


会員限定

2019年8月度  
金融マーケティング研究会  
2019年8月8日(木)

# 顧客とつながる 企業のチャネルシフト戦略

**講師: 奥谷 孝司**

オイシックス・ラ・大地株式会社 執行役員 Chief Omni-Channel Officer  
株式会社顧客時間 共同CEO 取締役

 金財情報システム「金融マーケティング研究会」事務局

# CONTENTS

---

## 目次

### 顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略

Slide 1 本日はお話しすること	6
Slide 外画面 1	6
Slide 2	6
1. オムニチャネルとは何か?	8
Slide 3 What is Omni-Channel?	8
Slide 4 Definition of Omni-Channel	8
Slide 5 Definition of Omni-Channel	10
Slide 6	10
Slide 7	12
2. チャネルシフト戦略とは?	12
Slide 外画面 2	12
Slide 外画面 3	12
Slide 外画面 4	12
Slide 外画面 5	12
Slide 外画面 6	14
Slide 外画面 7	14
Slide 外画面 8	14
Slide 外画面 9	14
Slide 外画面 10	14
Slide 外画面 11	14
Slide 外画面 12	14
Slide 外画面 13	14
Slide 外画面 14「衝撃 1」	14
Slide 外画面 15「衝撃 2」	15
Slide 外画面 16「衝撃 3」	15
Slide 外画面 17	15

Slide 外画面 18「Amazon Books」	16
Slide 外画面 19「Whole Foods」	16
Slide 外画面 20	16
Slide 外画面 21	16
Slide 外画面 22	16
Slide 外画面 23	17
Slide 外画面 24	17
Slide 外画面 26	18
Slide 外画面 27	18
Slide 外画面 28	18
Slide 8 チャンネルシフトとは何か	18
<b>3. 顧客時間の重要性</b>	<b>18</b>
Slide 9	18
Slide 10 顧客時間	18
Slide 11 顧客時間	20
Slide 外画面 29	22
Slide 外画面 30	22
Slide 外画面 31	22
Slide 外画面 32	23
Slide 外画面 33	23
Slide 外画面 34	23
Slide 外画面 35	23
Slide 外画面 36	23
Slide 外画面 37	24
Slide 外画面 38	24
Slide 外画面 39	24
Slide 外画面 40	24
Slide 外画面 41	25
Slide 外画面 42「いきなり!ステーキ」	25
Slide 外画面 43	25
Slide 外画面 44「Amazon Books」	25
Slide 外画面 45	25

Slide 外画面 46「Kindle」	25
Slide 外画面 47	26
Slide 外画面 48	26
Slide 外画面 49	26
<b>4. マーケティングはどう変わるか</b>	<b>26</b>
Slide 13	26
Slide 外画面 50	26
Slide 14	28
Slide 外画面 51	28
Slide 外画面 52	28
Slide 外画面 53「YAMAP」	28
Slide 外画面 54	28
Slide 外画面 55	28
Slide 外画面 56「TRIAL」	30
Slide 外画面 57	30
Slide 外画面 58	30
Slide 外画面 59	30
Slide 外画面 60	30
Slide 外画面 61「whim」	31
Slide 外画面 62	31
Slide 外画面 63	31
Slide 外画面 64	31
Slide 外画面 65	31
Slide 外画面 66	31
Slide 外画面 67	31
Slide 外画面 68「弃橙里」	31
Slide 外画面 69「盒馬鮮生」	32
Slide 外画面 70	32
Slide 外画面 71「阿里巴巴集团」	32
Slide 外画面 72	32
Slide 15	32
Slide 外画面 73	32

Slide 16 .....	32
Slide 17 .....	34
Slide 外画面 74 .....	34
Slide 外画面 75 .....	34
Slide 外画面 76 .....	34
Slide 外画面 77 .....	34
Slide 18 .....	34
Slide 19 .....	34
Slide 外画面 78 .....	36
Slide 外画面 79 .....	36
Slide 外画面 80 .....	36
Slide 外画面 81 .....	36
Slide 外画面 82 .....	36
Slide 外画面 83 .....	38
Slide 20 .....	38
Slide 外画面 84 .....	38
Slide 外画面 85 .....	38
Slide 外画面 86 .....	38
Slide 外画面 87 .....	38
Slide 外画面 88·89·90 .....	38
Slide 外画面 91 .....	38
Slide 21·22·23 .....	38
Slide 24 .....	40
Slide 25 .....	40
Slide 26 .....	42
Slide 27 .....	42
Slide 28 .....	44
◆ 質疑応答 .....	46



奥谷と申します。よろしくお願いいたします。

私は、オイシックス・ラ・大地という会社で働きながら、現在は株式会社顧客時間という会社も経営しているということで、いわゆる最近はやりのパラレルキャリアというか、マルチの仕事をいろいろとやらせていただいております。

本日は、「顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略」ということで2時間ほどいただいておりますので、少しずつかみ砕きながらというか、ゆっくりお話しさせていただいて、残りは質疑応答という形にさせていただければと思います。

## Slide 1 本日もお話しすること

私のお話は4つございます。

### Slide 外画面 1

改めまして、自己紹介ですけれども、前職は無印良品におりました。

18年、無印で仕事をしておりまして、これでマーケティング職はようやく10年目ぐらいです。無印では3年間店舗にいた後、商社に出向しまして、ものづくりの勉強をしていました。その後、ずっとものづくりをやっていたので、写真にも入れていますけれども、無印で唯一よく売れた……もうちょっと売れたのもあるかな、このかかところが90度の「足なり直角靴下」をつくってました。なので、僕はものづくりの経験が2000～2010年までありました。

その後、無印良品のオンラインストアの店長——当時はWEB事業部といたしましたけれども、そこでECの売上拡大ということをやってきたのですが、私としては、無印というのはネットの売上比率が6%ぐらいしかありませんので、デジタルを使ってどうやってリアルに貢献できるかということも考えました。ご存じの方もいるかもしれませんが、無印も今アプリをつくって、もう6年ぐらい経っていますけれども、お客さまの行動データを取ったり、これによっていわゆるロイヤルティプログラムをつくって、6か国ぐらいMUJI passportをやっています。日本、中国、台湾、韓国、香港、インドというような流れになっていまして、もちろん、各国でのロイヤルティプログラムの設定は違いますけれども、お客さまに同じようなユーザーエクスペリエンスをアプリケーションで提供して、顧客データも取っているという会社です。

2015年にオイシックスという会社に転職をしており

ます。転職をした理由はいろいろありますけれども、やはり小売業のプロになりたいという思いもありまして、ネットで野菜を売る。そして、普通に考えたら、スーパーというのは、皆さんご存じだと思いますけれども、売上高は大きいけれどもなかなか儲からない。それが、入った当時はまだ200億っていないですけれども、数億を儲けるという会社で、ここはいったいどういうことをやっているのかなということで、ネットを基点の小売りで働いてみたいということで入りました。後ほど、オイシックスはサブスクリプションといわれているものに位置付けられますので、そのあたりの解説もしたいと思いますが、ここで仕事をしながら、オンラインの小売りについても学んでいます。

同時に、この会社は非常に自由な会社でもありましたので、学術をやったり、自分で会社をやったりもオツケーだよということで、『世界最先端のマーケティング』という本も書いたということです。

## Slide 2

ですので、皆さんのお手元にはこの紙があると思いますけれども、無印良品でのものづくりの経験、店舗の経験から、デジタルマーケティングということで、現在はその知識をこのような形でお話しさせていただいたり、各社のマーケティング戦略のサポートをデジタル面でやるということもやっています。

今、一橋大学の大学院でデジタル時代の買物価値とは何なのかというような研究をやっている、大規模なオムニチャネルショッパーリサーチなんかもやっています、消費者がオンラインとオフラインを行き来するとはどういうことなのかということもライフワークとしても極めていくことをやっている人間です。

## 本日本話すること

 株式会社顧客時間 | CONFIDENTIAL

### 顧客とつながる時代のマーケティング

1. オムニチャネルとは何か？
2. チャネルシフト戦略とは？
3. 顧客時間の重要性
4. これからのマーケティング

- 主なキャリア
- 1997年良品計画入社。3年の店舗経験の後、取引先の商社に2年出向し独駐在。家具、雑貨関連の商品開発や貿易業務に従事。帰国後、海外のプロダクトデザイナーとのコラボレーションを手掛ける「World MUJI企画」を運営。2003年良品計画初となるインハウスデザイナーを有する企画デザイン室の立ち上げメンバーとなる。
- 05年衣服雑貨部雑貨カテゴリーマネージャー。定番商品「足なり直角靴下」開発。
- 10年WEB事業部長「MUJI passport」のプロデュースで14年日本アドバイザーズ協会Web広告研究会の第2回WebグランプリのWeb人部門でWeb人大賞を受賞。
- 15年10月よりオイシックス株式会社入社。(現在オイシックス・ラ・大地株式会社)
- 16年10月より 執行役員 Chief Omni-Channel Officer
- 17年10月 株式会社 Engagement Commerce Lab. 設立  
複数のベンチャー企業、コンサルティングファーム、中高生向け教育関連業界、次世代小売プラットフォーム構築のアドバイザーを務める
- 18年9月株式会社大広との共同出資会社株式会社顧客時間設立
- 10年3月早稲田大学大学院商学研究科夜間主MBAマーケティング・マネジメントコース卒業
- 17年4月一橋大学大学院商学研究科博士後期課程在学中
- 17年4月日本マーケティング学会理事



## 1. オムニチャンネルとは何か？

### Slide 3 What is Omni-Channel?

では早速、1 番目のお話ということで、皆さんもだいぶ聞いていらっしゃるかもしれませんが、オムニチャンネルという言葉からまずお話を進めていききたいと思います。

### Slide 4 Definition of Omni-Channel

オムニチャンネルというと、チャンネルというものが付くぐらいですので、小売りの話ということになるわけですが、実はこのオムニチャンネルというものからいろんなデジタルとの接点を、もう小売業以外にもいろんなチャンネルを使ってお客さんにつながっているということが説明できるものです。ちょっと釈迦に説法みたいなところから始めますが、チャンネルの進化・変化ということをまずお話したいと思います。

これはもしかすると金融業にいらっしゃる皆さんもそうかもしれませんが、最初はやはりインターネットというものがありませんので、あと小売業でいえばチャンネル——八百屋は八百屋、魚屋は魚屋ということで分かれていた時代というのは、1 店舗ずつに行かなければ欲しいものが買えないということで、シングルチャンネルの時代、単一の販売チャンネルでした。

これが、インターネットができ、物流網が整備されることによって、マルチチャンネルの時代が訪れます。このときというのは、基本的に、お客さまがチャンネルごとに違うというふうにとらえています。要するに、目の前にいるお客さまにはお店で、目の前にいないお客さまにはカタログ通販やネットでものを売っているということで、マルチチャンネルの時代になります。

僕は、ここまでを企業主導でチャンネルがつくれた時代というふうに思っています。

ただ、クロスチャンネルぐらいから、どんどんチャンネルの主導権はお客さまに移ります。皆さんもそうだと思いますが、べつに無印がそこにあるのは知っているけどきょうは忙しいからネットで買っておこうか、ユニクロもそこにあるけどネットで買おうか、ということもあれば、きょうは店舗に行こうかとなるように、複数のチャンネルを体験したお客さまはチャンネルを選ぶようになってきました。

日本の小売業は、これは世界中の小売業といってもいいと思いますけれども、こういったチャンネルは用意しているけれども、それを統一した形で顧客を理解

しているところはまだまだ少ない。

オムニチャンネルが目指すものは何かというと、完全な顧客中心主義的な発想ですね。そこにスマートフォンであったりインターネットが入ってくることで、お客さまが自由にネットやリアルを行き来するということで、例えばショールーミングなんてありますね。お店で商品を見る。こちらは一生懸命接客をする。わかったわと言ってネットで買ってしまふ。逆に、購買行動としてウェブルーミングというのがあります。ネットで一生懸命ものを見て価格比較したうえで、ビックカメラさんに行く。

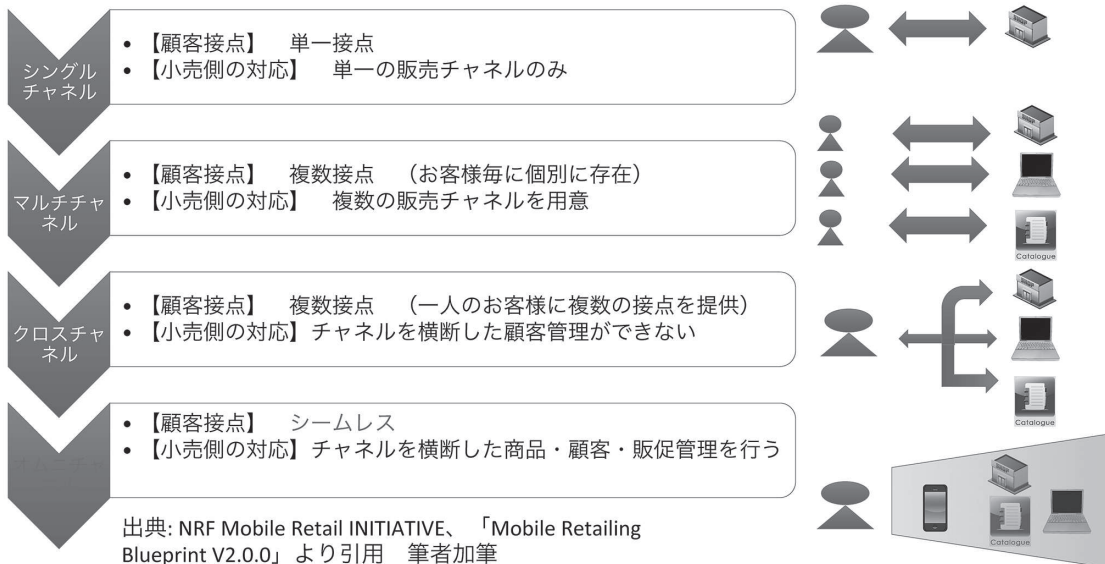
こういった行動ができるように、小売り側は価格や返品条件やすべてを一緒にしていく。これがオムニチャンネル。シームレスということで、フリクションのない、いわゆる摩擦のないチャンネル移動を実現することがオムニチャンネルといわれています。

ここで非常に大事になってくるのは、お客さまを一人の個としてちゃんととらえて、お客さまがどこへ行っても同じ対応ができるようにする。これがオムニチャンネルなわけですね。

これを見ていただいてももうわかると思いますけれども、皆さんの業界もそうかもしれませんが、チャンネルは実はマルチチャンネルぐらいから進化していませんね。粗っぽく言うと、リアルかネットかという話。対面できるか非対面かという、これしかなくて、徐々にチャンネルの選択肢というのは増えているというよりは、スマートフォンを中心にお客さまの手元にどんどんどんどん集約されているということです。

# What is Omni-Channel?

## Definition of Omni-Channel



## Slide 5 Definition of Omni-Channel

ですので、私のオムニチャネルの定義というのは、お客さんが中心にいて、情報流と物流を、今で言うとモバイルデバイスがつなぐことということになります。

どういうことかと言うと、例えば無印良品の事例で言うと、お客さまが家具を買うというときに——意外と無印良品のECの売り上げの半分は家具なんですね。家具を買う。だけど、お客さまは店に商品を見に行くわけですね。座ったり触ったり、接客を受ける。まさに情報を得るためにお店に行っています。で、一生懸命接客するんだけど、「わかったわ。じゃ、ネットで買うわ」ということで立ち去られる。よく昔はそれで売り上げを取られたと販売部門からいわれたわけですけども、それはもう昔から当たり前の状態だったわけです。なので、情報流としてお店を使うこともあるわけです。

いわゆる自動車の業界なんかも今非常にそういうトレンドが来ているといいます。昔は7回も8回もディーラーに行って車を選んでいただけでも、もうネットで、それこそ営業マン並みに情報を持っている人が数回ディーラーに行くだけで買う買わないを決めてしまう。

なので、物流というところは買うタッチポイント。情報流というのが情報検索タッチポイント。全部同じチャネルなわけです。

これを、お客さんが自由に使い分けているということがオムニチャネルになるわけです。

## Slide 6

つまり、オムニチャネルというのは、今あるチャネルですね、強いて言うならネット、カタログ、店舗、こういったものがモバイルデバイスを中心に、買うときは物流、情報を見るときは情報流、それらがつながっている。しかも、お客さまは「きょうは情報流で来たよ」とも言ってくれませんか。「きょうは物流で来たよ」とも言うわけじゃないです。それらを自分勝手にやっている。それでいいわけです。その買物体験を実現することがオムニチャネルなわけです。