

2023年度第3回青森市しごと創造会議向け講演資料



# 「地方経済を活性化させるオムニチャンネル、DXの視点」

神奈川大学 経営学部  
准教授 中見真也

# 神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授

専門は、マーケティング戦略論、流通システム論

(重点研究テーマ)

小売マーケティング(含むブランド戦略)、小売イノベーション、  
**オムニチャネル・DX**、価値共創、CSV、地域再生化、  
健康マーケティング、小売のグローバルマーケティング等

(主な社会活動)

神奈川県産業振興活性化会議諮問委員、平塚市産業活性化会議諮問委員、日本マーケティング学会理事、日本流通学会編集委員、日本商業学会情報化推進委員、一般社団法人オムニチャネル協会学術アドバイザー、一般社団法人社会的健康戦略研究所特別研究員兼運営委員、Next Retail Lab(次世代の小売研究会)常務理事、(株)ヘリテージアドバイザーリーボードメンバー(顧問)、(株)ロコガイドリテール総合研究所顧問、(株)EVOCデータマーケティング取締役、イオンリテール、ヤオコー、第一生命経済研究所、富士通ゼネラル、東急電鉄、京セラ、エスビー食品、丸大食品、大塚製薬、ケンミン、KDDI、日経BP、ジャパンビジネスプレス、パナソニック等の経営幹部養成教育、マーケティング戦略/OMO・DX関連コンサルティング業務、メディア・企業セミナーでOMO・DX関連の講演多数。



# はじめに：自己紹介（実務面）

実務家として、20年以上に渡り、3つの企業で、国内市場、及びグローバル（中国、台湾、モンゴル、アメリカ）市場の広告・宣伝、ブランドマーケティング、事業企画業務を担当。

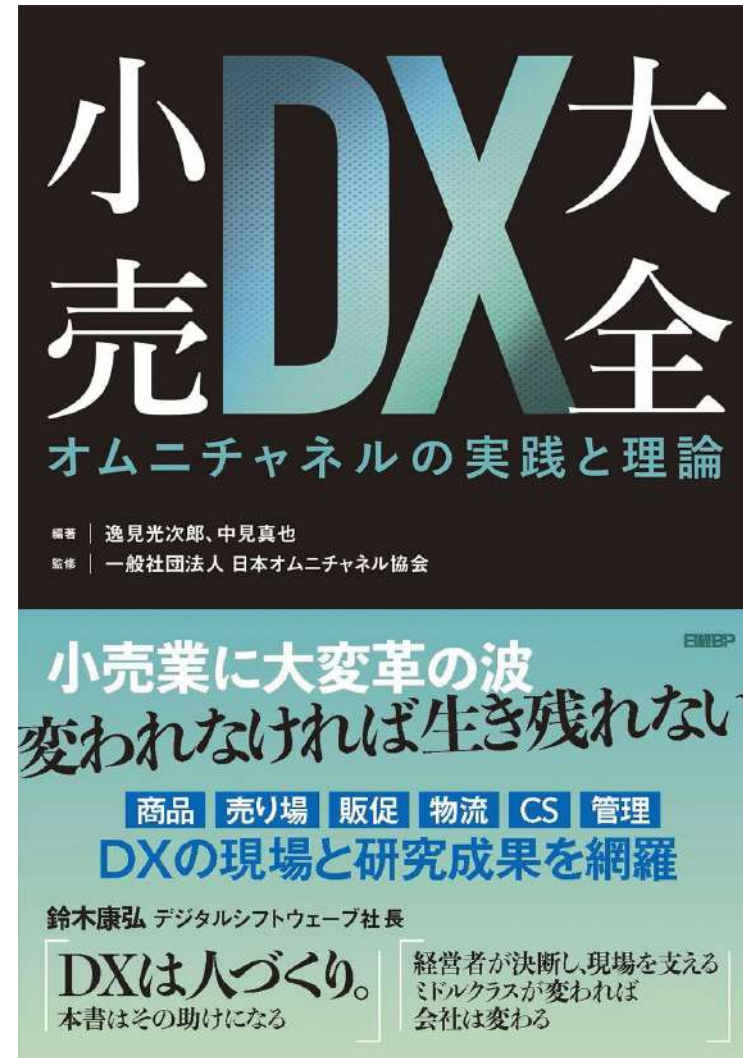
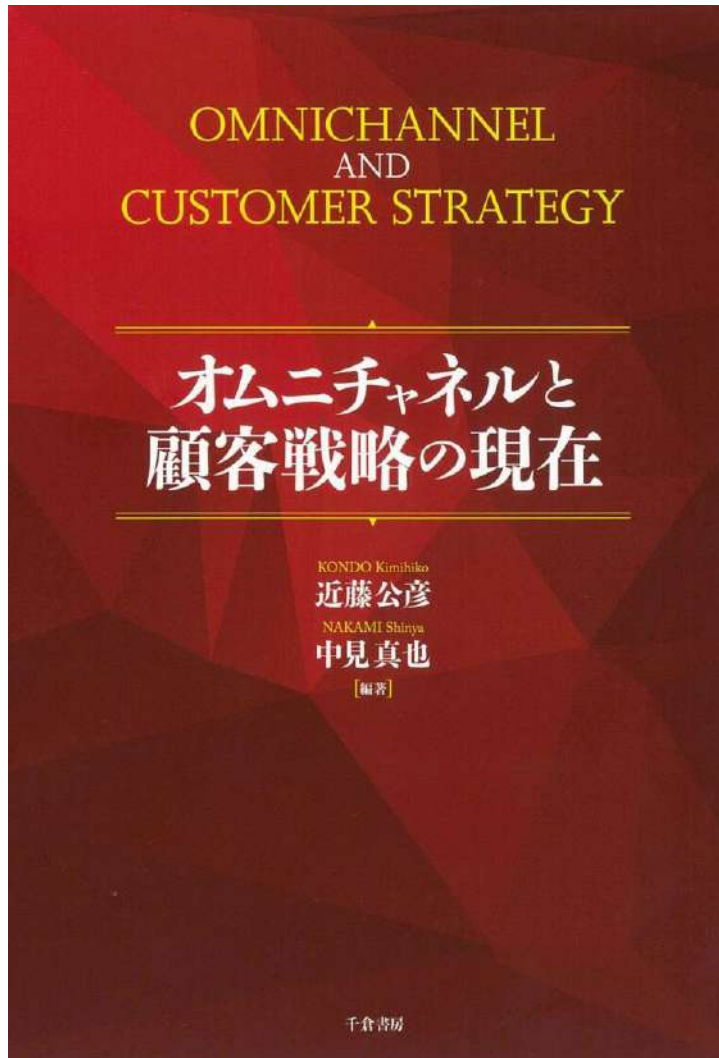
**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>



**朝日新聞**

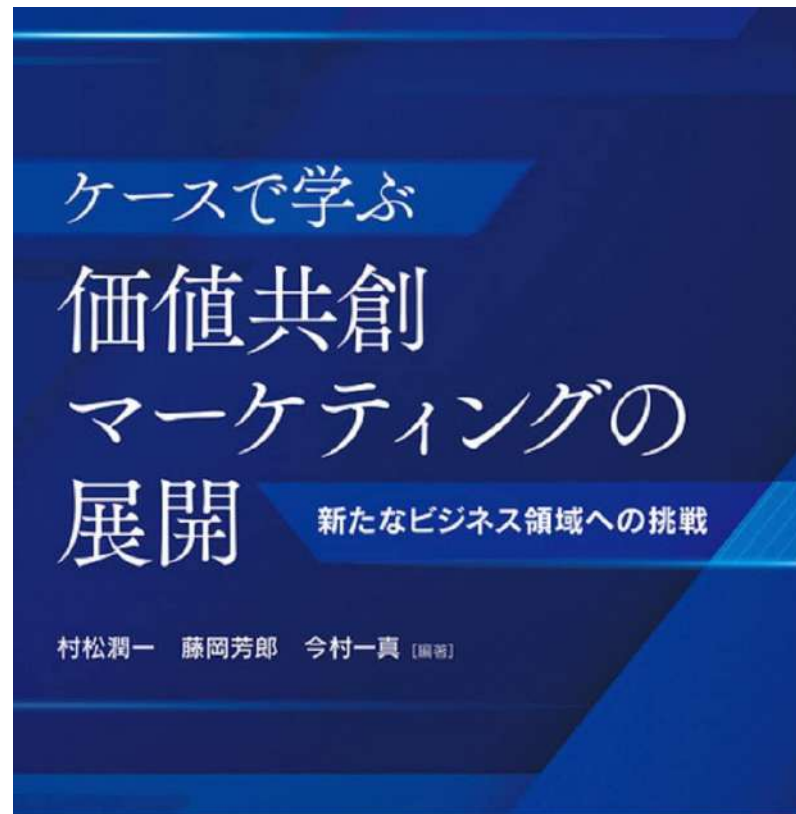


# はじめに: 自己紹介(学術面)



2020年度日本マーケティング学会  
マーケティング本最優秀賞受賞作品

# はじめに: 自己紹介(学術面)



## 顧客と共に歩む

価値共創型企業の取組みを考察し、  
新たなビジネスを読み解く視点を提供する!

同文館出版

# アジェンダ

- I 日本におけるオンライン(EC)の現状
- II OMO(=オムニチャネル)とDXの構成概念と重要性
- III OMOとDXを進める上での3つの基本的要素  
(CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル
- IV 先進事例(三越伊勢丹、ビームス)

# I. ネットの進化、スマホの普及、人口変化、EC化率

1997 Y! 楽天  
2000 アマゾン ジャパン  
2003頃 ブロードバンド普及  
光回線 WiFi  
2008 iPhone 日本発売  
2013 スマホ LTE  
公衆 WiFi  
2018~ Googlehome AmazonEcho

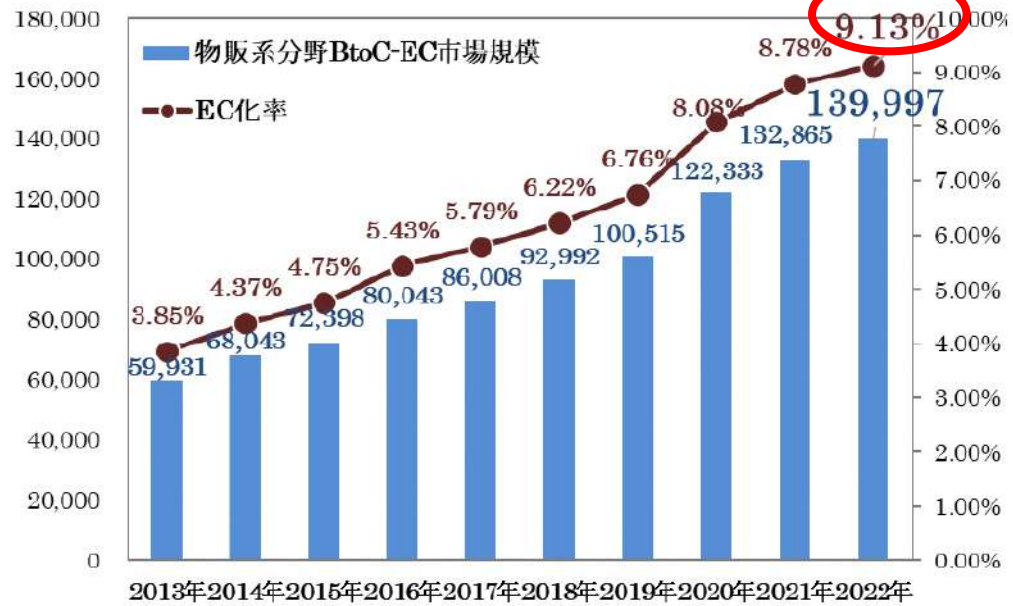
## <世の中の大きな変化>

1. 20年間でネットが、ここ10年間でスマホが普及
2. EC化率は増加しているが小売市場は伸びていない
3. 国内人口は減少、国内市場の成長は見込めない

図表 1-1: 物販系分野のBtoC-ECの市場規模

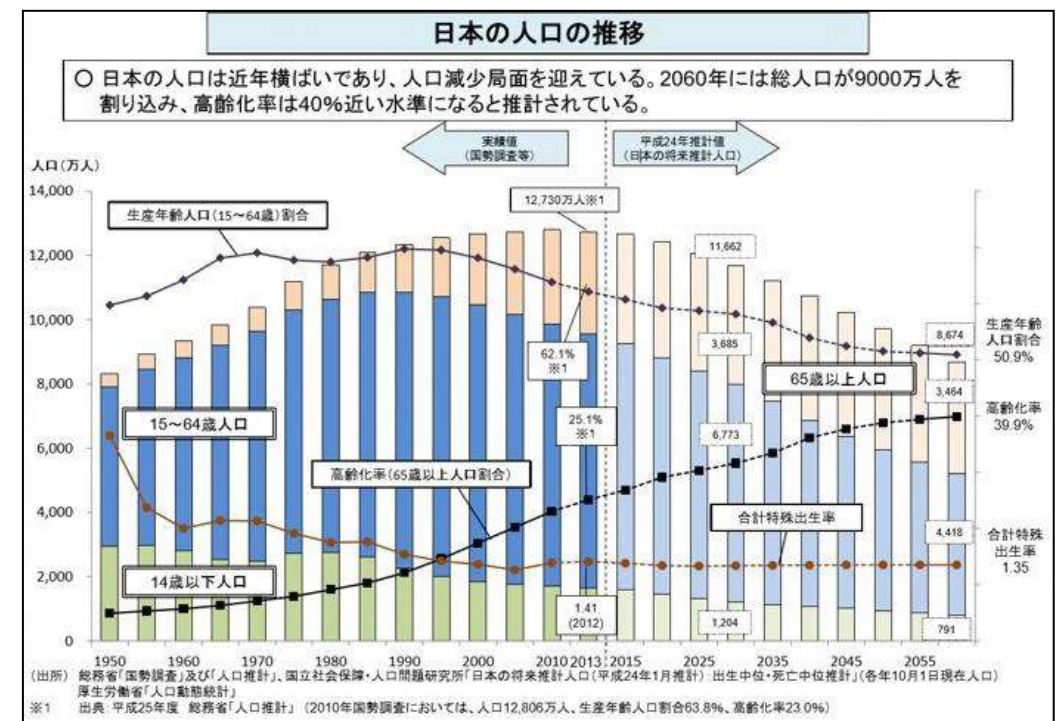
	2021年	2022年	増減率
A. 物販系分野	13兆2,865億円 (EC化率 8.78%)	13兆9,997億円 (EC化率 9.13%)	5.37%

図表 1-2: 物販系分野のBtoC-EC市場規模及びEC化率の経年推移  
(市場規模の単位: 億円)



## EC化率で割り返した物販市場 (兆円)

13年	155.7
14年	155.7
15年	152.4
16年	147.7
17年	148.5
18年	149.5
19年	148.7
20年	151.4
21年	151.3
22年	153.3



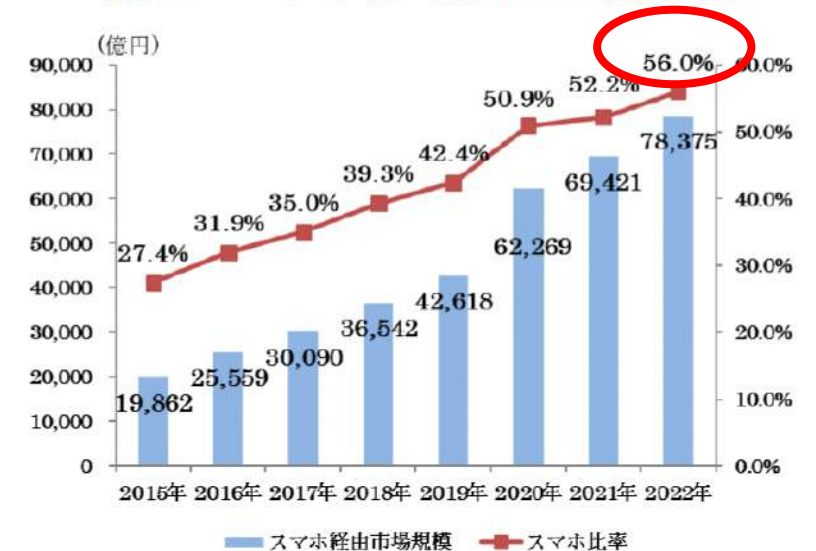
# I. Eコマースの成長とデータ 分野別ECと、スマホ経由EC

図表 4-19：物販系分野の BtoC-EC 市場規模

分類	2021 年		2022 年	
	市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC 化率	市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC 化率
① 食品、飲料、酒類	25,199 (14.10%増)	3.77%	27,505 (9.15%増)	4.16%
② 生活家電、AV 機器、PC・周辺機器等	24,584 (4.66%増)	38.13%	25,528 (3.84%増)	42.01%
③ 書籍、映像・音楽ソフト	17,518 (7.88%増)	46.20%	18,222 (4.02%増)	52.16%
④ 化粧品、医薬品	8,552 (9.82%増)	7.52%	9,191 (7.48%増)	8.24%
⑤ 生活雑貨、家具、インテリア	22,752 (6.71%増)	28.25%	23,541 (3.47%増)	29.59%
⑥ 衣類・服装雑貨等	24,279 (9.35%増)	21.15%	25,499 (5.02%増)	21.56%
⑦ 自動車、自動二輪車、パーツ等	3,016 (8.33%増)	3.86%	3,183 (5.55%増)	3.98%
⑧ その他	6,964 (8.42%増)	1.96%	7,327 (5.22%増)	1.89%
合計	132,865 (8.61%増)	8.78%	139,997 (5.37%増)	9.13%

**分類ごとのEC化率が重要**  
**食品は4%にのった。衣料は21%で停滞、**  
**生活雑貨は微増ながら伸びて29.6%**  
**どの業界が高いか、低いのか**  
**顧客の買い物の仕方の変化を示している**  
**その中でもスマホ比率は増加中**

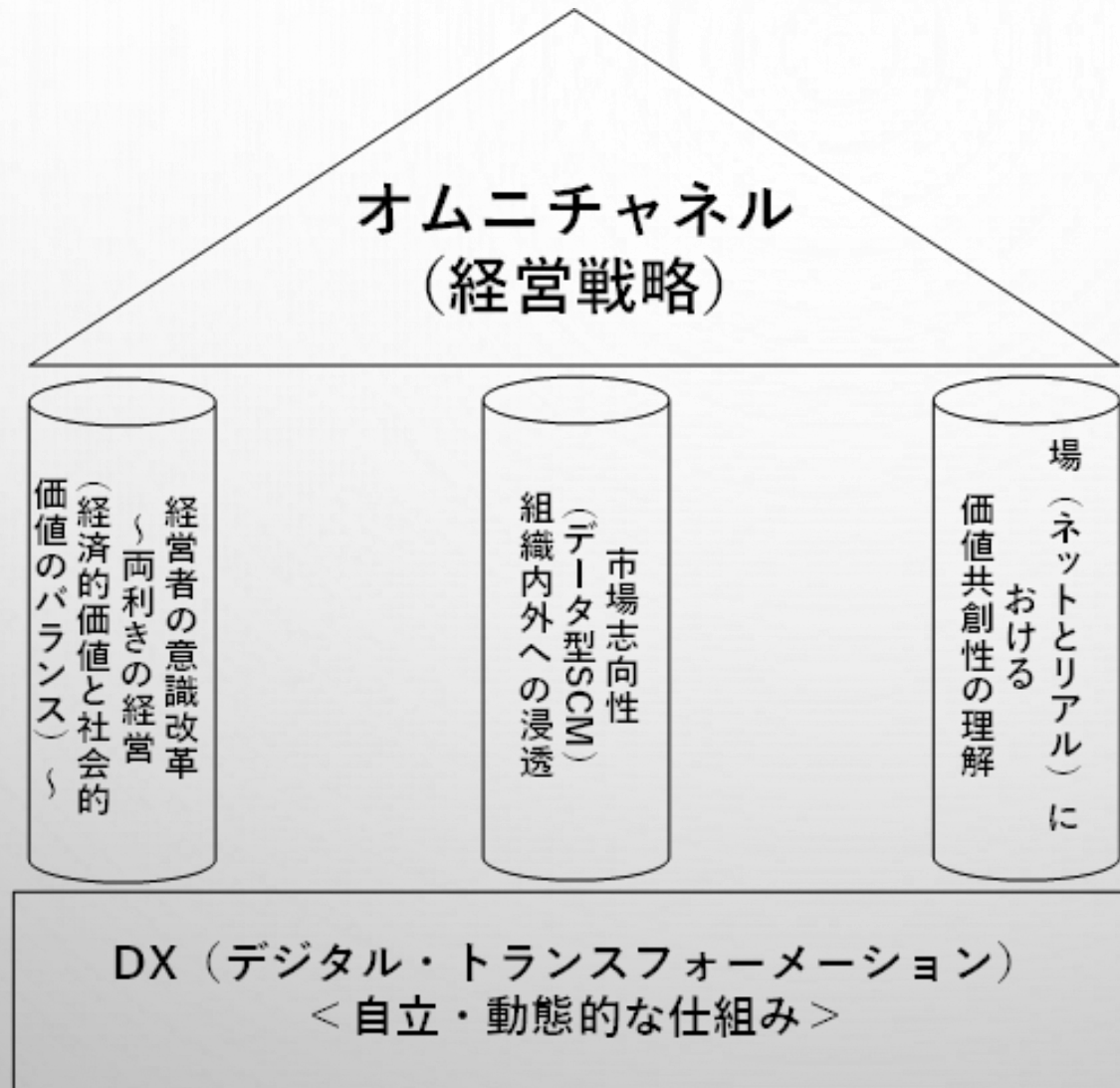
図表 4-16：スマートフォン経由の物販の BtoC-EC 市場規模の推移



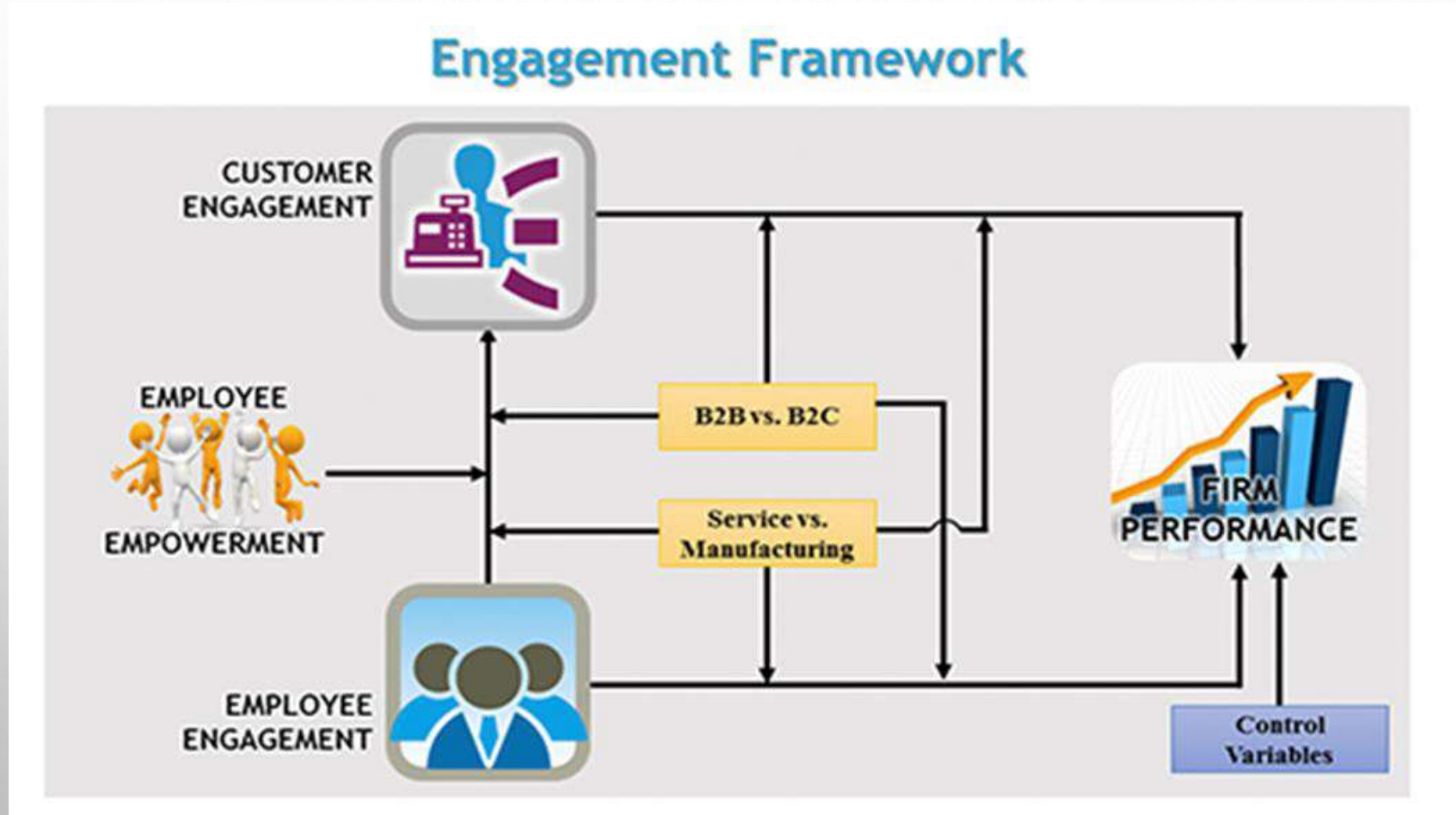
出所：総務省「家計消費状況調査」、eMarketer, Dec 2022 等に基づき推計



## Ⅱ OMO(=オムニチャンネル)とDXの構成概念と重要性



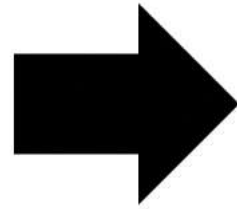
## Ⅱ OMO(=オムニチャネル)とDXの構成概念と重要性



## Ⅱ OMO(=オムニチャンネル)とDXの構成概念と重要性

### 小売りの3要素

- 1、ヒト
- 2、モノ
- 3、ウツワ



デジタル

で繋ぐ



オムニ  
チャンネル

## Ⅱ OMO(=オムニチャンネル)とDXの構成概念と重要性

### <価値の拡張>

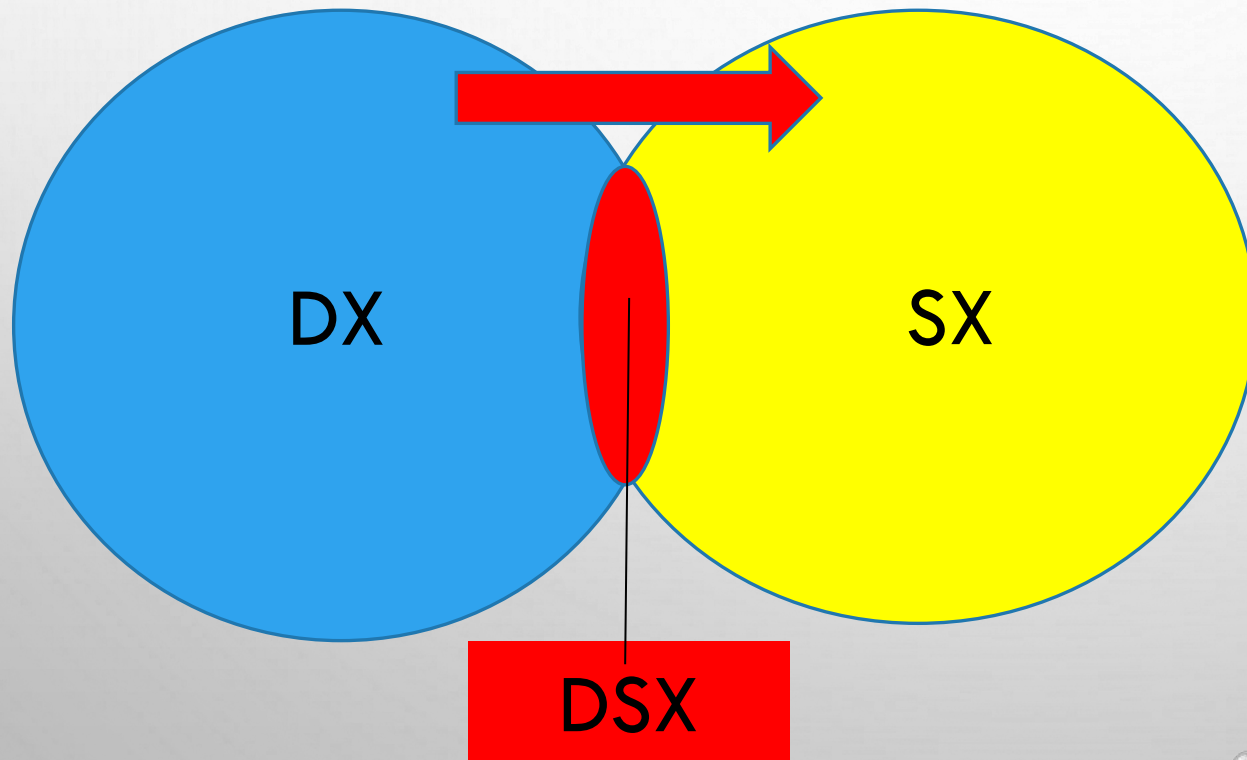
- ①ヒト：スタッフ（接客力）
- ②モノ：商品（在庫）
- ③ウツワ：チャンネル（リアル⇔EC）

①+②+③=スタッフのオムニチャンネル化

②+③=商品のオムニチャンネル化

## Ⅱ OMO(=オムニチャネル)とDXの構成概念と重要性

### 1. 経営者の意識改革と両利きの経営



**DX ⇒ SX ⇒ DSX**

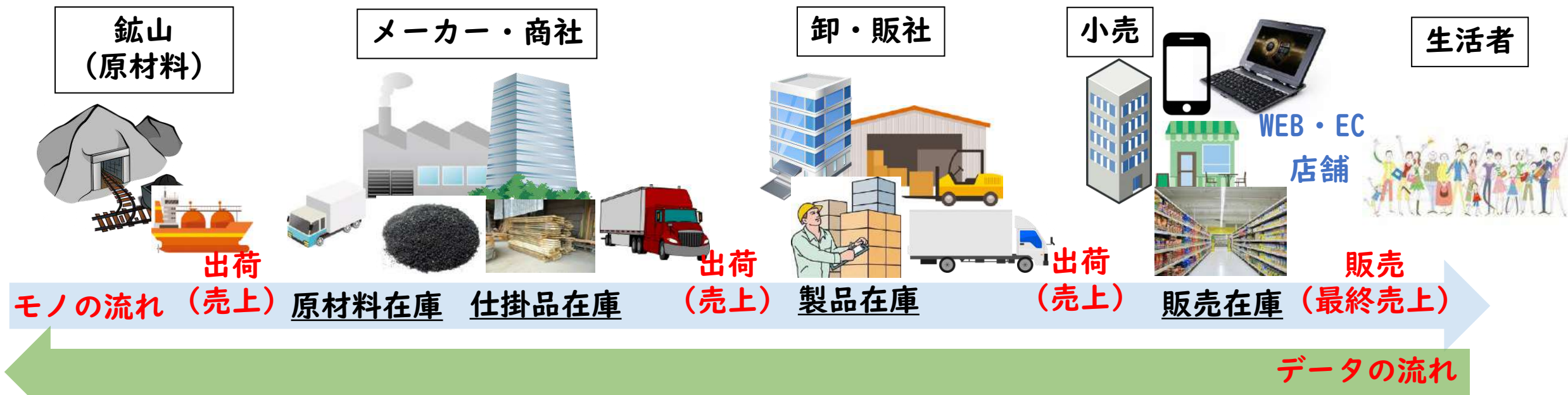
## Ⅱ OMO(=オムニチャネル)とDXの構成概念と重要性

### 2. データに基づくDSCM、市場志向性

ディマンドチェーンとは、顧客視点に基づき、小売起点で、販売→在庫→生産の最適化を包括にとらえる考え方である。



# 全体最適とは製/配/販のモノとデータの流れを良くする事



「原材料調達～生産～店頭配架～消費者販売」の**流れを良くして最短時間**にすることが、“全ての関係者”の真の利益（⇔見かけの売上計上）の最大化につながる。

※ そのためのポイントは個社の最適化ではなく、**流れ全体の最適化**とデータ共有

**仕入・流通上の売上、ではなく、生活者が購入した時が「本当の売上」**  
**生活者起点で、横串で社内外に数値・データを“共有”して“見える化”し、繋ぐことで実現する**

# (参考) TOC (全体最適理論) を学ぶことは、OMO、DXに通じる



**The Goal**  
**ザ・ゴール**  
企業の究極の目的とは何か  
エリヤフ・ゴールドラット著  
三本木亮訳 稲垣公夫監訳


「問題解決の本質を徹底的に考え抜いた1冊」  
**高田明**氏  
(ジャパネットたかた創業者/A and Live代表取締役)

「研究所の所長として理論通りにはいかない  
組織の運営方法を  
学ぶことができました」  
**山中伸弥**氏  
(ノーベル生理学・医学賞受賞者/京都大学IPS細胞研究所所長)

国内シリーズ  
累計 **125** 万部!!  
全世界  
**1000** 万人  
が読んだ  
伝説のビジネス小説

Amazon 創業者 **ジェフ・ベゾス** が経営陣と読んだ  
**TOC(制約理論)の原点にして最高の入門書**

ダイヤモンド社



**Necessary But Not Sufficient**  
Comic コミック版  
**ザ・ゴール**  
エリヤフ・ゴールドラット著 チェンシ・ザ・ルール!  
岸良裕司監修 青木健生監修  
蒼田山 作画

デジタルの導入だけでは、  
利益につながらない。  
なぜなら、なにもルール  
が変わっていないからだ

国内シリーズ  
**150** 万部  
突破!

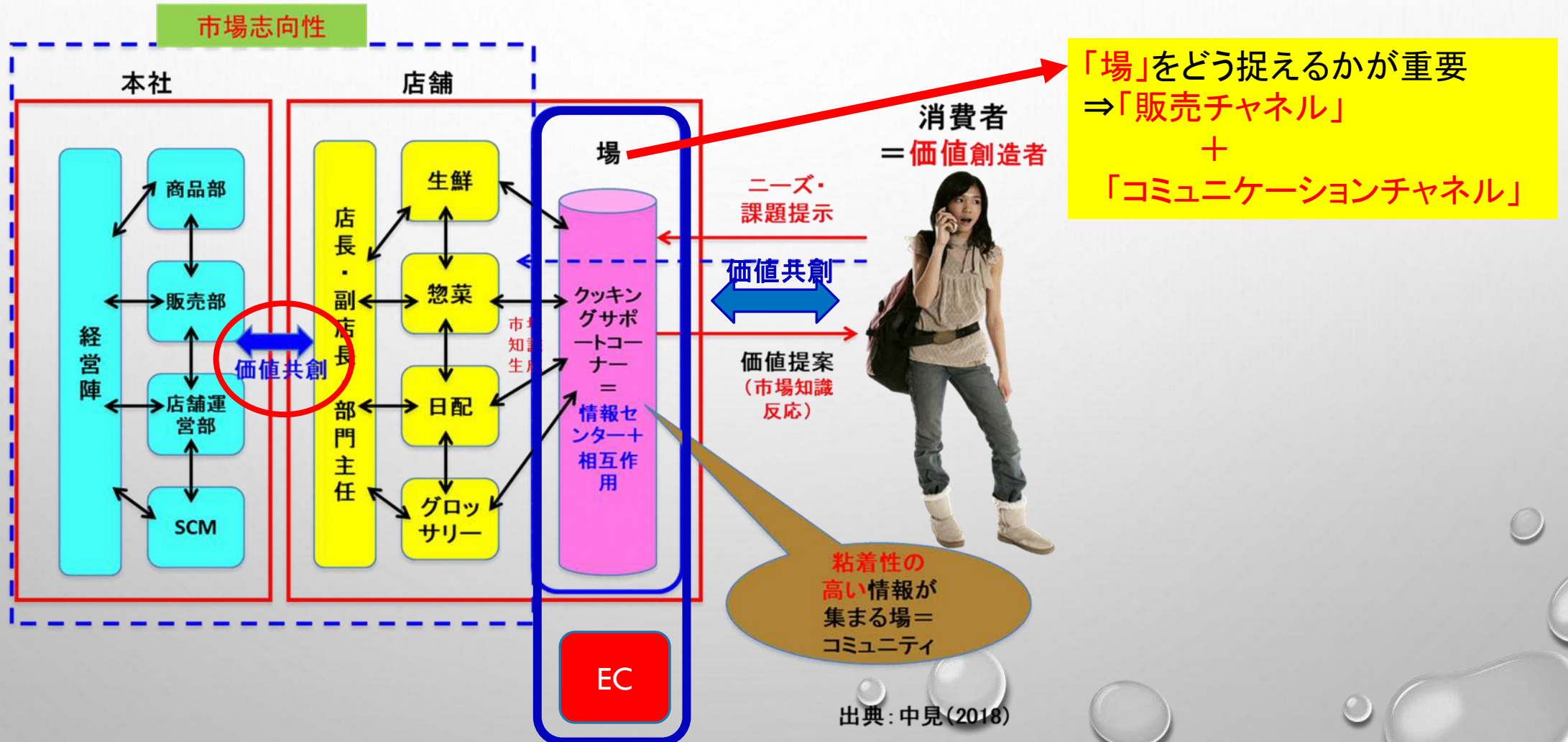
「ザ・ゴール」シリーズ 待望のマンガ化第3弾!  
DXの悩みもバッチリ解決する企業変革の教科書!

ダイヤモンド社



## II OMO(=オムニチャネル)とDXの構成概念と重要性

### 3. 場(リアルとネット)における価値共創性



## Ⅱ OMO(=オムニチャンネル)とDXの構成概念と重要性

### 3. 場(リアルとネット)における価値共創性

b8taが掲げるミッション

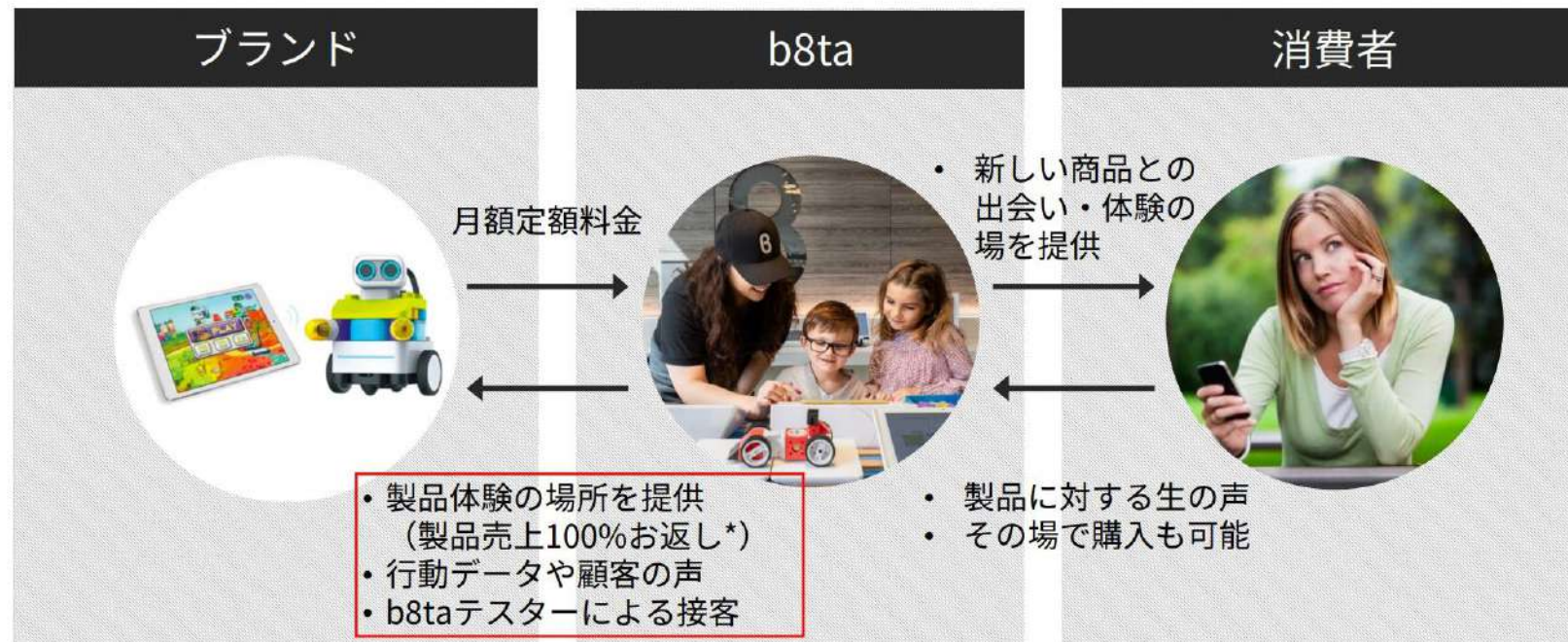


出典：b8ta Japan 羽田氏講演資料より引用(2022)

## Ⅱ OMO(=オムニチャンネル)とDXの構成概念と重要性

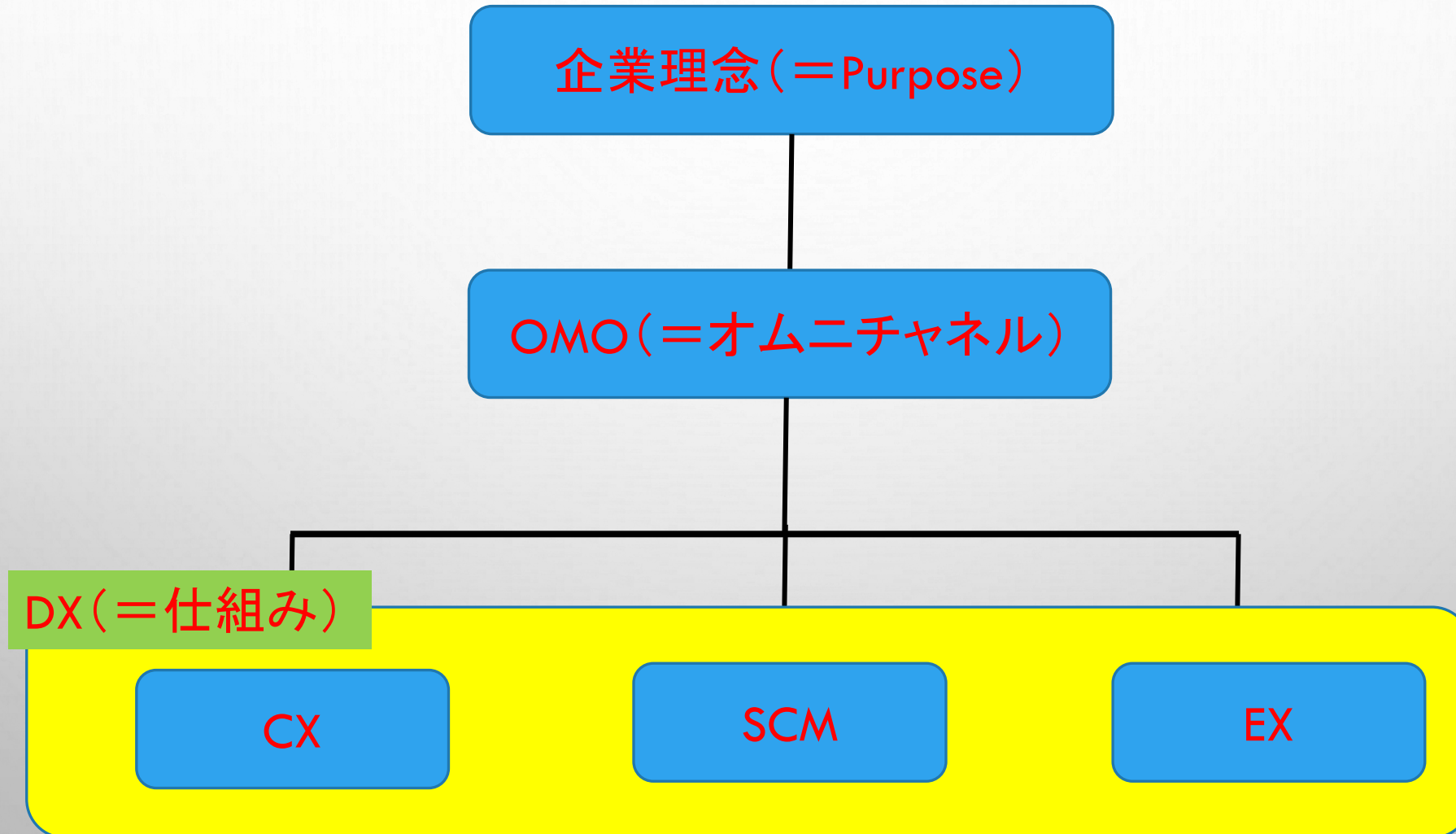
### 3. 場(リアルとネット)における価値共創性

ブランドと消費者の双方ニーズを叶える  
新しいリテールのあり方を実現



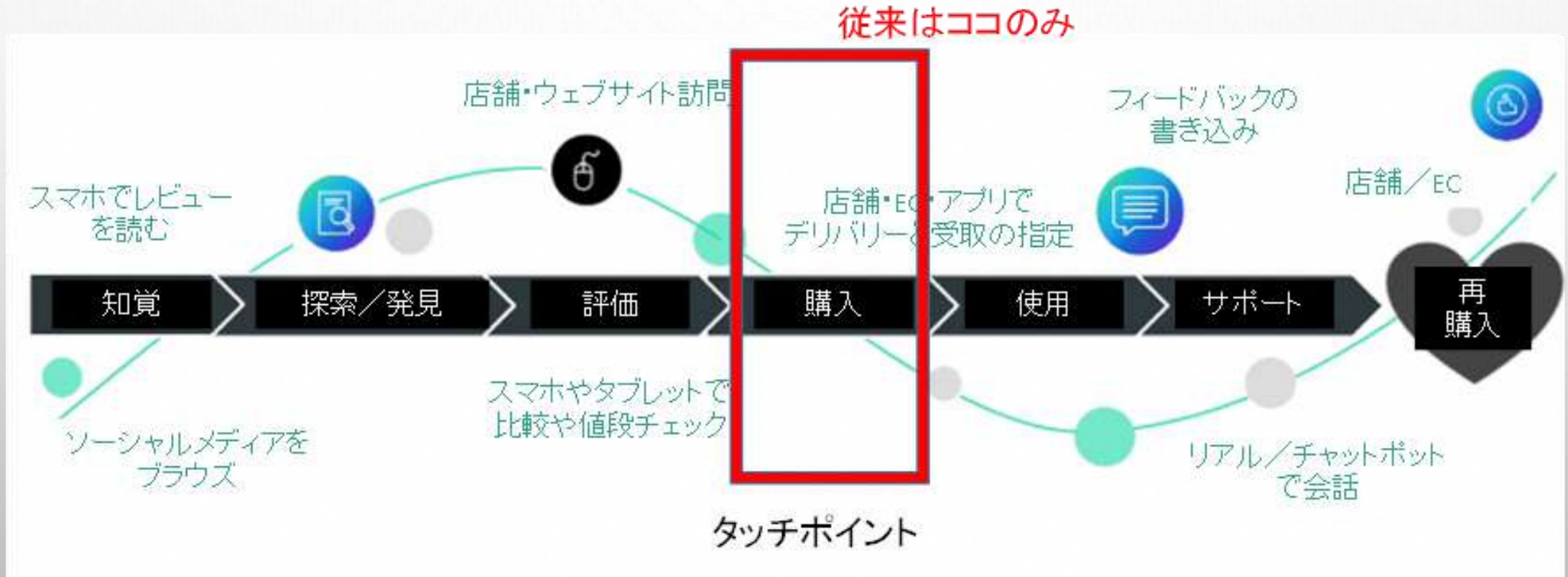
※一部手数料がかかります。 b8ta

### Ⅲ OMOとDXを進める上での3つの基本的要素 (CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル



### Ⅲ OMOとDXを進める上での3つの基本的要素 (CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル

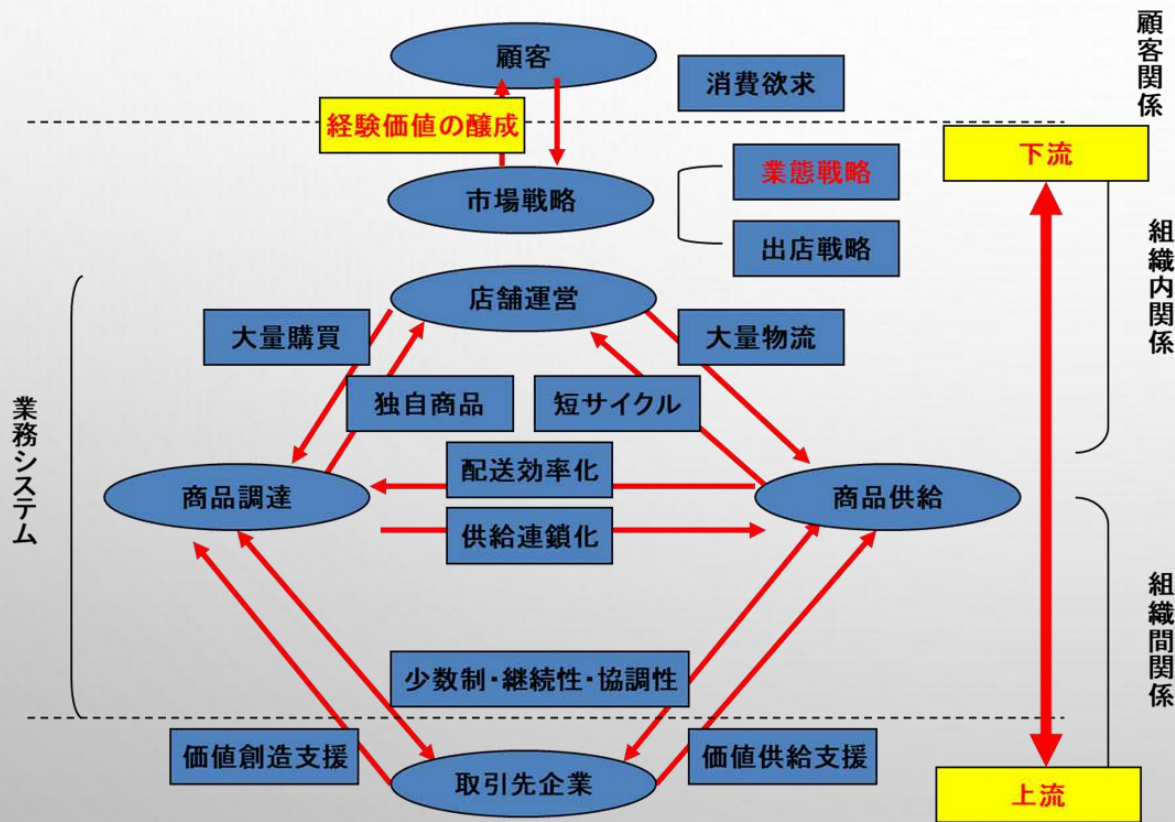
#### 1. CXを考える際、重要となる視点(顧客時間)



# Ⅲ OMOとDXを進める上での3つの基本的要素 (CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル

## 2. SCMを考える際、重要となる視点

小売事業モデルの革新論 (矢作 2014)



※矢印は作用の働く方向を示す。作用は、規模の経済性の場合の例示。

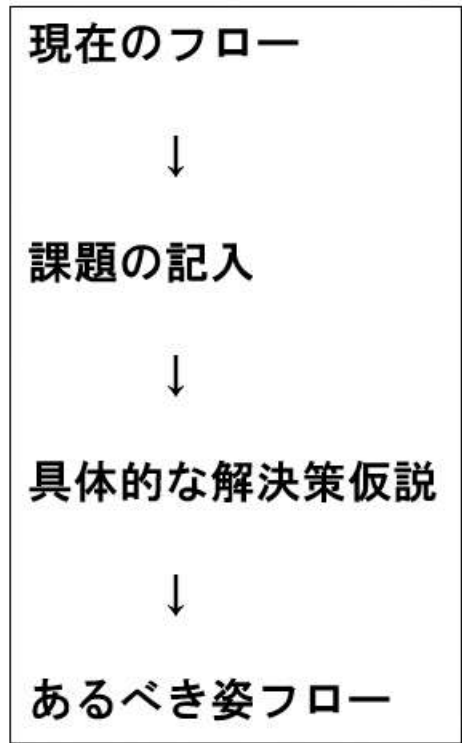
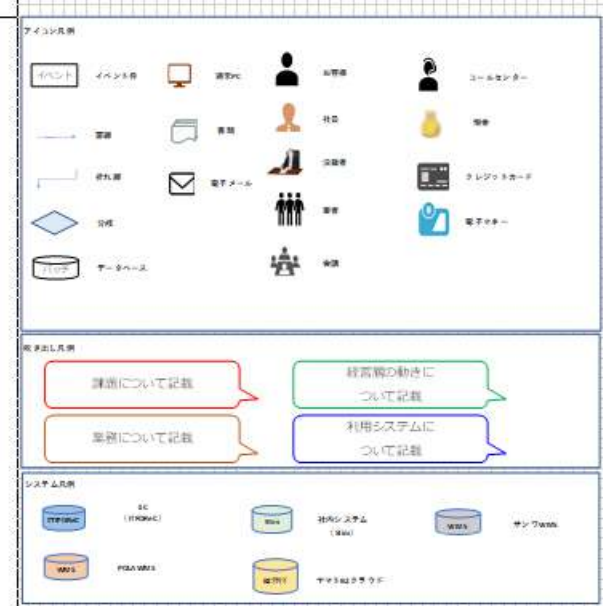
出典：矢作(2011)に中見一部追加(2017)

出典：矢作(2011)に中見一部追加(2017)

# III OMOとDXを進める上での3つの基本的要素 (CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル

## 2. 顧客視点から業務プロセス全体を捉える視点を持つ重要性

業務領域	業務プロセス																								備考		
	SCM				CX				EX				その他				システム				その他						
	期別	種別	区分	内容	期別	種別	区分	内容	期別	種別	区分	内容	期別	種別	区分	内容	期別	種別	区分	内容	期別	種別	区分	内容			



出典: Catラボ逸見氏講演資料から引用(2021)

# Ⅲ OMOとDXを進める上での3つの基本的要素 (CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル

## 3. EX(従業員教育)の重要性

スタッフのオムニチャネル化(メディア化)



販売スタッフの“メディア化”は、現場スタッフが自ら情報発信を行い、旬でリアルなコンテンツを顧客に提供する取り組み。

2013年ごろから試験的に開始、2016年に公式サイト内へ投稿システムを自社開発。

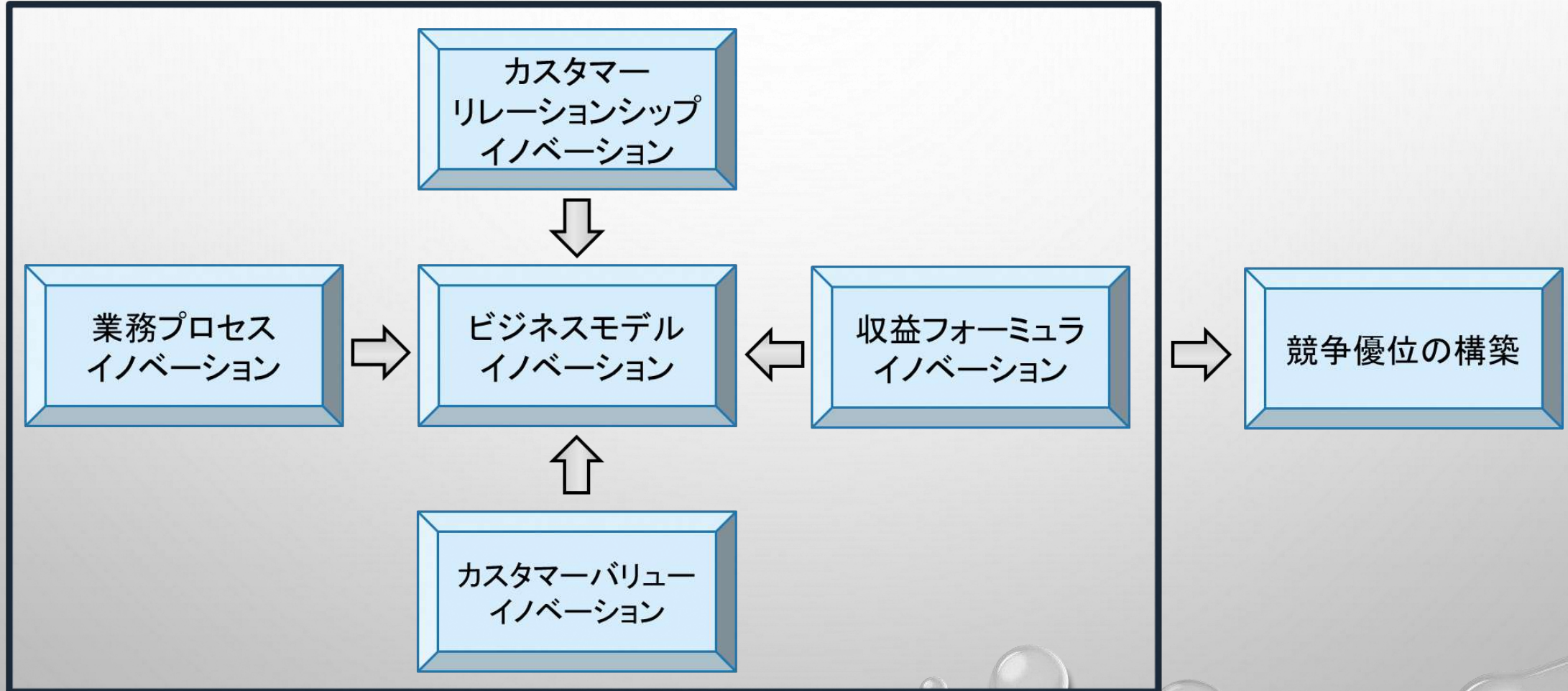
公式サイトやYouTube、インスタグラム、ライブコマース等を駆使して、自ら着用したコーディネートなどを提案することで、お客様とダイレクトにつながり、実店舗やECの集客につなげることを目的としている。





### Ⅲ OMOとDXを進める上での3つの基本的要素 (CX、SCM、EX)とリテールDXのイノベーションモデル

#### 4. リテールDXのイノベーション・モデル



## IV 先進事例紹介①(三越伊勢丹)

### DXとはCX (コーポレートトランスフォーメーションそのもの)

三越伊勢丹グループが築き上げた価値 (ブランド、安心安全、信頼) をベースに

お客様、市場の普遍的なニーズ (憧れ、ワクワク、楽しみ...) をとらえ

それらを商品 / サービスとしてお客様に提供するための仕組みを作り

それらを支えるビジネスモデル / 仕事のやり方を作るため「変化し続ける」

※ デジタルツールの導入がデジタル化では決していない

# VI 先進事例紹介(三越伊勢丹)

多様なお買いもの体験をリアルとデジタルでシームレスに提供することを第一義に考える

シームレス化とは、オフラインとオンラインの垣根なく、『楽しい買い物体験』を実現すること

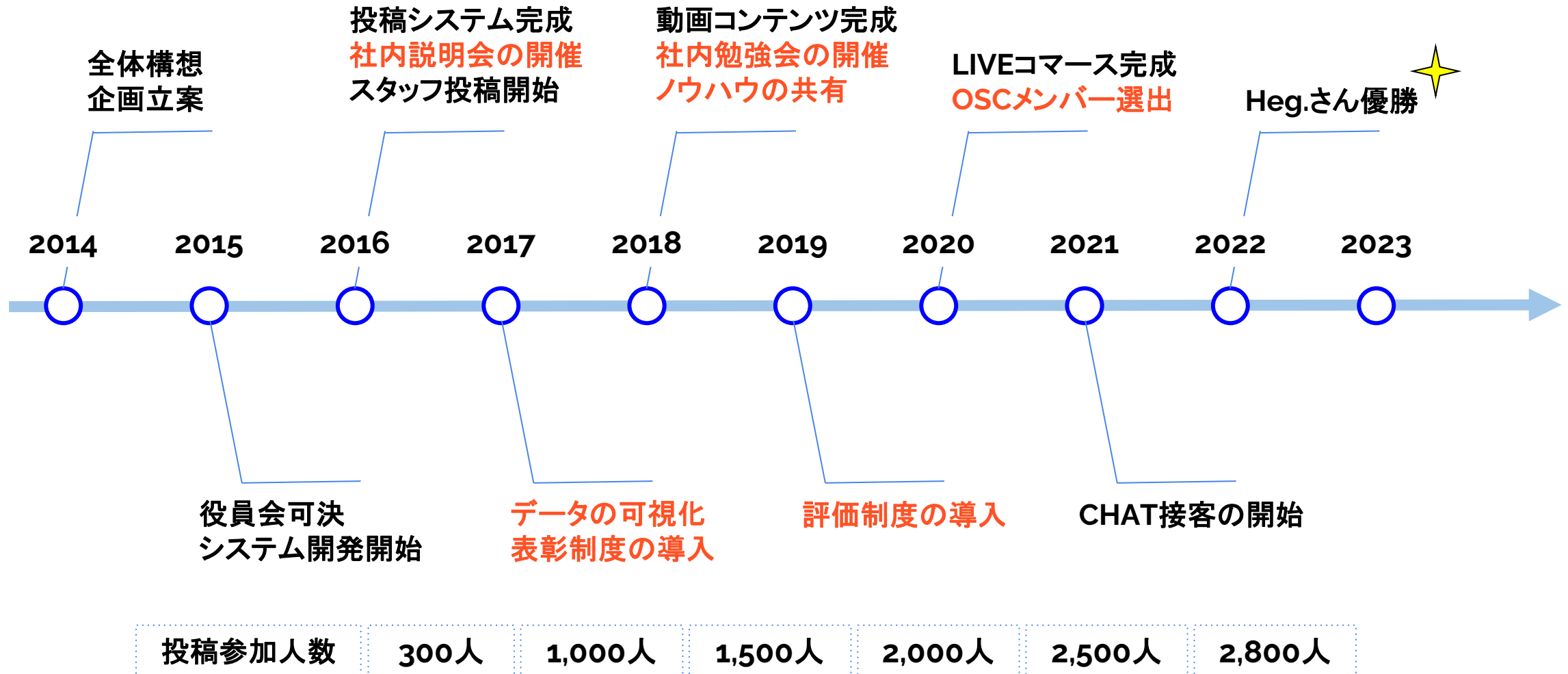


## VI 先進事例紹介②(ビームス)

# スタッフが「メディア化」する プロセスと巻き込み方

# スタッフの「メディア化」の過程

これからは、「コミュニティ・マーケティング」の時代へ



The image features a light gray background with a subtle gradient. In the top-left and bottom-right corners, there are several realistic water droplets of varying sizes, rendered with soft shadows and highlights to give them a three-dimensional appearance. The word "END" is centered in the middle of the page in a bold, black, sans-serif font.

**END**