

スマホアプリ、ECサイト、コールセンター
ロイヤリティを高める
オムニチャネル・コミュニケーションへの挑戦
～カメラのキタムラ 店舗×ネットの人間力EC成長事例～

2016年10月13日

執行役員 経営企画室
オムニチャネル(人間力EC)推進担当
逸見 光次郎

株式会社 キタムラ

0. 自己紹介

1. Eコマース&オムニチャネル概要

～日本のEコマース進化とオムニチャネル化

2. キタムラの事業概要と、ECの役割

～“直営専門店+人”の活性化

3. キタムラオムニチャネル施策事例

～人間力EC=店(人)がECを道具として活用する

4. これからのECと、その進め方

～企業インフラとしてのECの進化

5. まとめ

巻末:付録1、2、3、4

【略歴】 逸見 光次郎 ～へんみ こうじろう～



- 1970年生まれ。学習院大学文学部史学科卒
- 1994年 **三省堂書店入社**。神田本店、成田空港店、相模大野店、八王子店勤務
- 1999年 **ソフトバンク入社**。イーショッピングブックス立ち上げ（現：セブンネットショッピング）
- 2006年 **アマゾンジャパン入社**。ブックス マーチャンダイザー
- 2007年 **イオン入社**。イオンリテール事業企画担当にてネットスーパー事業立ち上げのちイオンデジタルビジネス事業戦略担当
- 2011年 **キタムラ入社**。翌年 執行役員 EC事業部長
現在、執行役員 経営企画室
オムニチャンネル(人間力EC)推進担当

【個人的なこだわり】商品・サービス・接客へのこだわり



- ・三省堂で店舗勤務、アルバイト管理、接客、取引先対応(出版社・取次)
- ・セブンで商品、分析、システム、物流、カスタマーサポート、社長室、総務、会計
- ・アマゾンで商品、広告営業、物流、外資企業経験
- ・イオンで商品、システム、物流、店舗オペレーション、戦略、調整、経営管理、法務

いろいろな事を経験させてもらいました・・・が！

そもそも・・・商品・サービス・接客が大事！！！！

三省堂書店時代 「お客さんを手ぶらで帰さない！」

⇒ **顧客の望みは、とにかく商品を手に入れる事！**

自店在庫切れ新刊本 = 隣の書店の棚を案内・問屋在庫手配

絶版本の問い合わせ = 神保町の古書店の棚を案内

= ネットで図書館在庫を調べて後日案内

新刊情報・新聞掲載本 = 全て覚える(1日250~300点発売)

※ 専門知識・本に関する情報 = **全てコンテンツ！**

リアルもネットも同じ。オムニチャネル・コミュニケーション

いかに専門知識・情報を生かし顧客満足を高めるか

顧客満足⇒リピート&クチコミ⇒売上/利益の最大化

1. Eコマース&オムニチャネル概要

～日本のEコマース進化と
オムニチャネル化～

1. オムニ＝あらゆる、チャンネル＝顧客接点



接点作りだけではダメ。
ポイントは「スマホ」と「社内データ連携」です！

小売側の注目点

GPS(位置情報サービス)で、
今いる場所がわかる

個人を特定して情報提供

いつも必ず持ち歩いている



消費者の利用方法

情報を見る

電話 メール 買い物をする

SNSに書き込む
(フェイスブック、ブログ、ツイッター)

スマホの入口を作り、商品・購買・顧客DBを全て連携させる



店舗



店頭
タブ
レット



コール
センター



EC
サイト
(PC)

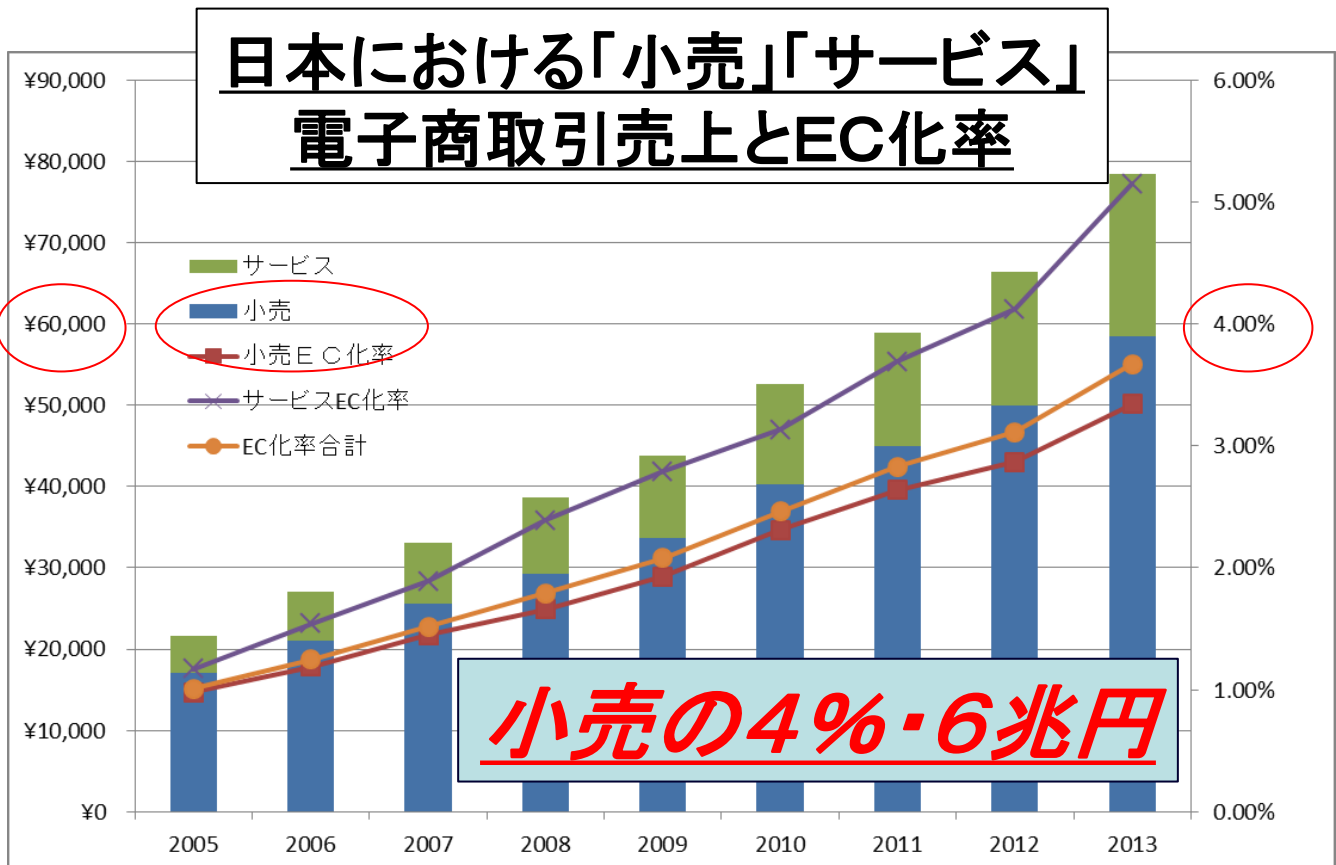


スマホ
サイト

2. ECの歴史と、小売EC化率の変遷

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
 2013~ スマホ LTE

回線の高速化・定額化・スマホで、ネット利用&ECは伸び続けてきた



たった10数年で環境が劇的に変化

経済産業省『電子商取引に関する市場調査』を元に独自作成 (単位: 億円)

3. 小売・販売業におけるECの役割の変化



初期：**ネットで宣伝。ついでに販売**もしよう！（クリック＆モルタル）

⇒ 店頭在庫を宅配便で各店舗から出荷（売上は主にEC）

中期：**ネット店舗で売上**をつくろう。（ネットモール）

宣伝効果もあるし、楽天などのネットモールに出店しよう

⇒ ① EC倉庫から宅配便で出荷（WMS）

現在：**ネットで集客**（ネット注文→店受取）して店を伸ばそう

⇒ ① EC倉庫から宅配便で出荷（O2O: Online to Offline）

② EC倉庫から店舗へ出荷し、店舗受取（在庫管理システム）

これから：**店舗もネットも活用して、会社を伸ばそう**

⇒ ① EC倉庫から宅配便で出荷（EC&WMS&基幹会計・・・）

② EC倉庫から店舗へ出荷し、店舗で受取（在庫管理&POS）

③ 店頭在庫を把握し、店舗間物流を活用（社外物流システム）

ECはオムニチャネルによって企業のインフラとなり、ITとともに事業から基盤へと進化する（全体最適/経営の視点）

企業の部分最適から全体最適へ



オムニチャネルは
企業の経営戦略そのもの

→ 仕組みの話ではない
経営トップ決断事項です

→ ボトムアップの限界
そして下に任せるものです

→ デジタル / IoTの駆使
“肌感覚”

2015年1月



これからは、「人」＝「店」＝「実店舗」＝「現場」を
ネット・ECで「強化・加速」する時代

キーワード

～オムニチャネルとは？

①「1,300の現場(店)」と
「顧客」を結ぶEC

②「ECと現場(店)」が
「協力」

③「仕組みの工夫」と
「商品・サービス開発」
が両輪でまわる

オムニチャネル注目企業①

東急ハンズ ～ハンズネット～



良品計画 ～無印良品ネットストア～



店頭在庫の数が見えるのが特徴。アプリで購入・ポイント・クーポン・ゲームの機能が**あり、店舗とネットをさらに結び付けている。**
専門店を、システムでさらに強化したオムニチャネル

顧客接点としてのアプリ機能を重視。「顧客時間」共有。
アプリで来店・買物ポイントが加算され、クーポン配信も。
“店舗メイン”の仕組。
SPAと店舗・スマホをつなぐオムニチャネル

オムニチャネル注目企業②

すかいらーく ～オトクーポン、ガストアプリ



リンナイ ～メーカーEC～



お届けサービスだけではなく
媒体毎のクーポン利用情報
を分析しながらメニュー改善
・商品開発活用。

飲食という専門店の中で、
マーケティング分野で
店舗とネット／ITを統合活用

BtoCコンロパーツ販売サイト
が、顧客要望によって専用
コンロ開発。それが既存商品
開発改善にも影響。

顧客の繋がりを全社の販促・
商品開発に役立てるメーカー
ならではのオムニチャネル。

オムニチャネル注目企業③

パルコ ～カエルパルコ～



BtoBtoC事例。本業はビル運営家賃と、売上歩合手数料収入。テナント販売員ブログ作成を支援し、集客活用。ブログ経由販売は販売員の成果となる仕組みも提供**顧客と販売員の繋がりを強めてファッションの専門性・嗜好性に個別対応する好事例。**

OZIE ～SPA型EC&ショールーム



柳田織物社が、時代に合わせて製造→卸から製造→EC販売モデルに変化。**加えて事務所(六本木)にショールーム併設し、顧客不安解消。マルチジョブ化含め、多品種少量生産のアパレルEC&店舗運営のオムニチャネル事例。**

2. キタムラの事業概要とECの役割 ～“直営専門店十人”の活性化

①キタムラの沿革

昭和 9年 高知県高知市にて、
北村政喜(先代)が「キタムラ写真機店」創業

昭和45年 4月 「株式会社キタムラ」に商号変更。

平成13年10月 日本証券業協会店頭市場登録。

平成16年12月 ジャスダック上場

平成21年1月 「キタムラ」を存続会社として、←四国・関西RS店
「(株)カメラのきむら」 ←首都圏
ジャスフオート(株)及びスナッフス販売(株)←SC店
を吸収合併

様々なタイプの直営1,300店を抱えた、創業82年の企業

②キタムラの主要事業

※2016年3月末時点店舗数



(1)「カメラのキタムラ」 カメラ・スマホ・用品販売
858店舗 写真プリント製造・販売



(2)「スタジオマリオ」 子ども写真館。
395店舗 スタジオ撮影と写真販売



(3)「Apple正規サービス
プロバイダ」 56店舗 Apple製品の
正規修理認定店



(4)「ラボ(生産工場)」 キタムラ及び他写真館
～川口・高松・福岡 からの写真製品製造工場



(5)「EC事業」 自社サイト(宅配・店受取)とモール店舗
(Y!、楽天、Amazon:宅配)運営

③キタムラの業績概要（2015年度決算）

（単位：百万円。IR情報より）

＜2015年度 連結損益計算書より＞			＜事業部門別販売実績より＞	
	当期	前期	店舗販売事業	
売上高	154,219	153,174	プリント部門(写真)	42,560 (前年100.6%)
	100.7%			→ 高荒利自社商品
売上総利益	55,727	53,614	映像情報機器部門	66,559 (94.8%)
	103.9%		(カメラ・ビデオ・スマホ)	
販売管理費	54,781	51,993		→ 低荒利工業製品
	105.4%		写真用品部門	10,504 (91.7%)
営業利益	946	1,620	(カメラバック等用品、アルバム等整理用品)	
	58.4%			→ 中荒利工業製品
経常利益	1,144	1,898	サービス部門	11,410 (162.3%)
	60.3%		(アップル修理)	→ 高荒利請負サービス
当期純利益	70	449	計	136,540 (100.4%)

プリント/写真用品(高・中荒利率)回復、但し投資コスト32億円増
 カメラ・スマホ(低荒利率)健闘、
 アップル修理(受託)好調。

危機感の中で、ビジネスモデルの変革を進行中
(写真を中心に、全体最適で組み替えなければいけない)

【資料】『月刊ネット販売』2016年10月号

第16回ネット販売白書 販売実績ランキング10位

キタムラ関与売上(宅配+店受取)419億円



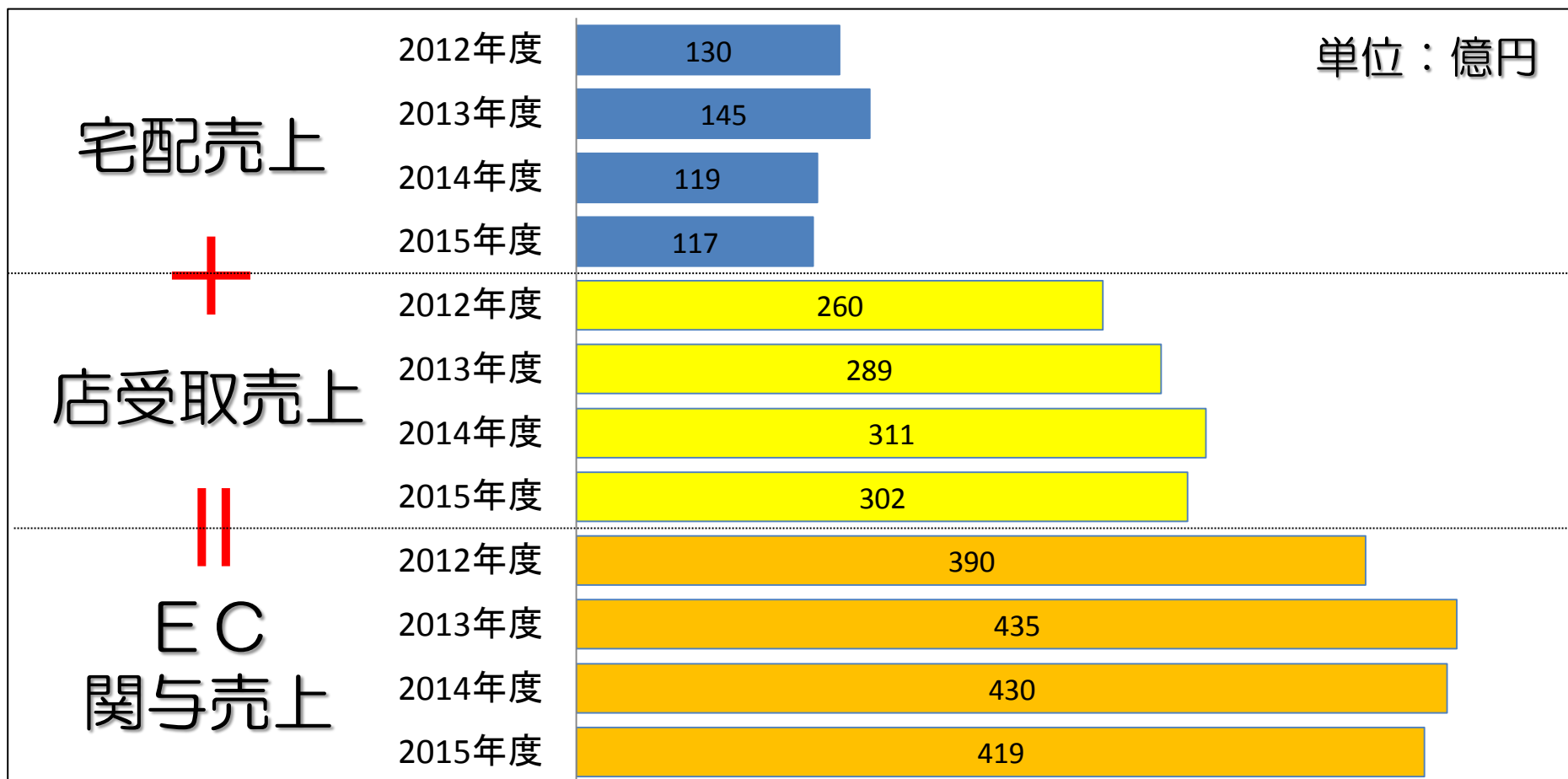
順位	社名 サイト名	前 期 実 績				PCの主な売り場					EC化率 (%)	今期見込み PC+携帯 売上高 (百万円)	主要 商材	決算期
		PC+携帯 売上高 (百万円)	増減率 (%)	携帯売上高 (百万円)	増減率 (%)	自 社	楽 天	ヤ フ ー	D E N A	そ の 他				
1	アマゾンジャパン amazon.co.jp	999,900	20.4 ※	400,000	—	○					100	—	総合	12月
2	ヨドバシカメラ ヨドバシ.com	99,200	25.6	—	—	○					100	110,000	家電	3月
3	千趣会 ベルメゾンネット	77,479 ▲	6.8	38,177	9.2	○					78	—	総合	12月
4	ディノス・セシール ティノスオンラインショップ・セシールオンラインショップ	受 59,715	4.6	—	—	○	○	○	○	○	53	—	総合	3月
5	上新電機 Joshin インターネットショッピング	※ 55,000	—	—	—	○	○	○	○	○	100	—	家電	3月
6	スタートトゥデイ ZOZOTOWN	54,422	32.1 ※	37,116	54.3	○					100	69,000	衣料品	3月
7	ニッセン ニッセンのオンラインショップ	51,682 ▲	16.2	—	—	○					61	—	総合	3月
8	デル DELL	※ 48,000	—	—	—	○	○	○	○	○	100	—	PC	1月
9	イトーヨーカ堂	46,890	10.3	—	—	○					100	—	食品	2月
10	キタムラ カメラのキタムラ	41,900 ▲	2.6	—	—	○	○	○	○	○	100	—	カメラ 関連商品	3月
11	ジャパネットたかた ジャパネットセンカ	※ 40,000	—	—	—	○					25	—	家電	12月
12	ジュビターショップチャンネル 通販・テレビショッピングのショップチャンネル	※ 34,900	—	—	—	○					25	—	総合	3月
13	ビックカメラ ビックカメラ.com	34,800 ▲	0.6	—	—	○	○				100	—	家電	8月
14	アスクル LOHACO	32,845	64.7	—	—	○					100	—	日用品	5月
15	ファーストリテイリング ユニクロオンラインストア	32,409	27.9	—	—	○					100	—	衣料品	8月

PC・家電部門4位

順位	社名 サイト名	前 期 実 績	
		PC+携帯売上高 (百万円)	増減率 (%)
1	ヨドバシカメラ ヨドバシ.com	99,200	25.6
2	上新電機 Joshin インターネットショッピング	※ 55,000	—
3	デル DELL	※ 48,000	—
4	キタムラ カメラのキタムラ	41,900	▲ 2.6
5	ジャパネットたかたメディア ミックスショッピング	※ 40,000	—
6	ビックカメラ ビックカメラ.com	34,800	▲ 0.6
7	マウスコンピューター	28,843	1.7
8	MOA A-PRICE	25,200	▲ 9.7
9	ビュアクリエイト アーチホールセール	23,300	1.3
10	エディオン	22,984	19.2

④キタムラEC事業の業績概要

2012年度からのEC3指標(宅配・店受取・関与売上)の推移



会社統合(2012年)、システム統合(2013年)、業務統合(2014年)を経て、**価格競争からサービス・利益重視路線へ**

⑤キタムラEC事業の要点

～「朝、来たら売上が上がっている！」(店舗)



①ネットから注文

宅配のみ
キタムラネットショップ
楽天店・Y!店・アマゾン店

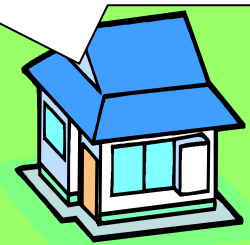
宅配選択
店受取選択
キタムラネットショップ
本店

ネットモールで
検索・注文

キタムラ自社サイト
で検索・注文

①宅配受取(117億円)

「全国に実店舗があるから」
安心してネットで注文出来る!



②店頭から注文

～店頭タブレット～



店受取のみ

キタムラ店舗で
店員と一緒に
検索・注文

①+② 店受取(302億円)

「ご注文時に」「お受取時に」
専門店の
サポート・アドバイス



直営専門店ならではの“人間力EC”

(クリック&モルタル→O2O→オムニチャネル)

⑥キタムラEC事業のKPI（全体最適のKPI）



A: 宅配売上 117億円 → 2016年度130億円に！ <事業部売上: 目標は黒字化>

- ① キタムラネットショップ本店(物販・プリント)
- ② キタムラネットショップ楽天店
- ③ キタムラネットショップYahoo!店
- ④ キタムラネットショップAmazon店
- ⑤ キタムラネットショップYahoo!オークション店

売上と利益予算

B: 店受取受注 302億円 → 同 340億円に！ <店売上に計上。最重視指標>

- ① キタムラネットショップ本店(物販・プリント)
- ② キタムラネット中古 ※受注の半分がネットから
- ③ キタムラネットショップYahoo!オークション店

受注目標

C: EC関与売上 419億円 → 同 470億円に！ <EC事業の総合評価>

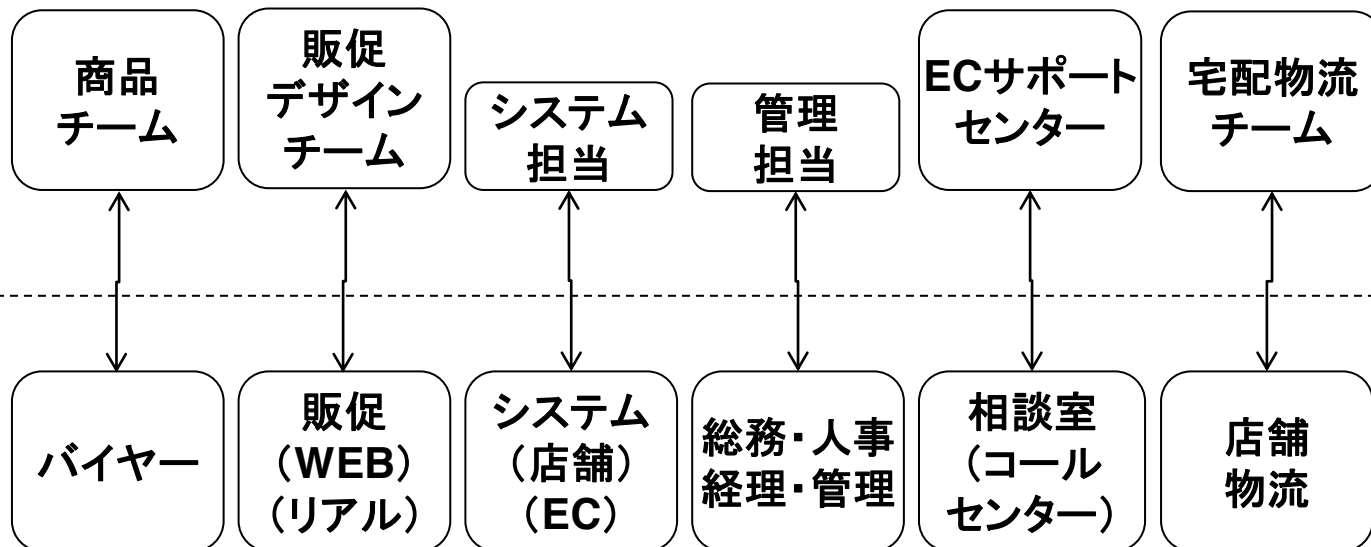
事業部最大の目的は「C:EC関与売上」の最大化

その為に「B:店舗受取」を拡大し、「A:宅配売上」収益を黒字に保つ事を重視
毎週このフォーマットで、経営陣と本部メンバーに上記3つの数字を報告・共有

⑦キタムラ体制(全体最適を実現する組織とは?)



EC事業部(新横浜+高松)



支援



- カメラのキタムラ店舗
- スタジオマリオ店舗
- アップルケア店舗

キタムラ本部

キタムラのECは損益予算がある「事業部」ではあるものの
“**キタムラのお客さま**”に対して、
本部と一緒に、**店舗支援業務を第一とする部隊**

⑧Eコマースは儲かるのか？店舗販売とのPLの違い



一般店舗販売

I 変動費

- ① 決済手数料

II 固定費

- ① 人件費
- ② 広告宣伝費
- ③ 販売促進費
- ④ 荷造運賃
- ⑤ 管理費
- ⑥ システム

III 経常利益

売上

利益
+コスト

仕入
原価

EC販売

I 変動費

- ① 決済手数料
- ② モール手数料
- ③ アフィリエイト
- ④ 物流費

II 固定費

- ① 人件費
- ② 広告宣伝費
- ③ 販売促進費
- ④ 管理費

- ⑤ システム

III 経常利益

店舗販売と違い、コストにおける変動費の割合が高いのがEC。
いくら売れても変動費率は変わらない。(パートナーとの交渉は可能)
この構造を経営陣(投資・利益)と現場(値付)にしっかり理解してもらう

3. キタムラ オムニチャネル施策事例

～人間力EC＝専門店(人)が ECを道具として活用する コンテンツマーケティング～

1. オムニチャネルは1 to 1のコンテンツマーケティング

コンテンツマーケティングとは・・・

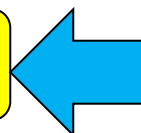
企業が発信したい**コンテンツ(=その企業の専門性)**を、
受け取り手に合わせた形・手段で提供し、
顧客自身が納得・満足したうえで利用し、
継続的な顧客になってもらうこと

その会社・事業の専門性はなんですか？

消費者・利用者・顧客の眼で見てください

→キタムラには長年積み重ねた写真、カメラの専門性がある
これからはデジタル時代の写真の楽しみ方を、
スマホ含めて専門性を高めて提案していく=**コンテンツ**

オムニチャネル化する顧客



オムニチャネル化していく企業

顧客満足は哲学的な話ではなく、“**営業行為**”そのもの

2. キタムラのオムニチャネル施策事例

1. お店がネットで集客



原稿は本部EC部隊
・WEB販促で作成

SEO意識「店舗ブログ」で新規集客
「“地域名”“特徴”などSEO意識して検索上位に」

店・地域事業部「店舗メルマガ」で常連集客
「商品 / サービス情報を発信して、リピート化」

2. お店でネット送客して店舗リピート化



タブレット商品マスタ
・画面はEC部隊作成

店頭で「プリントアプリ」「ネット会員登録」
をお勧め（販促物“通称パタパタ”を活用）
「アプリからいつでもプリント注文出来ます」
「待たずに受け取れて、1枚31円でオトクです」

店頭ECタブレットで注文経験
「ご自宅でも同じWEBサイト（情報・価格）
でご注文いただけます！」

3. ネットで集客、店舗へも送客



セールメルマガで集客
「ネットでオトクにご注文出来ます」
「お店でも同じ価格で受け取れます」
「新製品SEO対策」

製品紹介動画で集客（YouTube）
「自社で動画作成。専門店の接客トーク内容」
「社内教育動画も作成」

顧客が求める“専門性の高さ”を伝えるマーケティング

①店舗がブログを書いて、新規顧客を集客する

<店舗ブログの公開数と閲覧数の変化>

	公開数	閲覧数
2012年	89万件	3,500万人
2013年	108万件	5,200万人
2014年	157万件	6,700万人

1. 店頭業務の中でブログを作成・公開
2. 研修を全国で行い、よりSEOにかかりやすく、よりお客さまにわかりやすい書き方を教育。
3. 店の作業を軽減し、モチベーションをあげる為
元ネタ提供・閲覧数・システム改善



店舗に居ながら、離れたお客さま(潜在ニーズを持つ)にアプローチ出来るオムニチャネルコミュニケーション

②店舗がメルマガを書いて、リピート集客する

＜店舗メルマガの配信数の変化＞

2012年	62万通	※スマホ対応で 配信数増加
2013年	63万通	
2014年	80万通	

⇒まだまだ伸びる余地がある

- ・ 現在は地区ブロック(10~20店舗)単位で作成し配信。
- ・ ECでは2016年2月プライベートDMP(アクティブコア)導入
- ・ 今後はより**最寄の単店**から、その**個人のお客さまが必要とする絞り込んだ情報**をこまめに配信出来るよう考えている
- ・ お客さまは情報を見て、自分の都合で来店&ネットを検討する

より“個”のお客さまとの関係を深める
オムニチャネルコミュニケーション

Subject: 「キタムラ」名刺スキャン代行サービス好評受付中!

こんにちは、東神奈川地区のカメラのキタムラです。
今週担当のアリモトです。

もう四月も半ばも過ぎ新しい環境にも少しずつ慣れてきた頃ですよ、
新しくお仕事を始められた方々は特にそう感じられるでしょうか...
そんな新しい出会いもお仕事に役立ててみませんか？

カメラのキタムラでは「名刺スキャン代行サービス」好評受付中です。
お手元の名刺をカメラのキタムラにお持ち下さい。
当店でスキャンして名刺管理アプリ「Eight」で管理できるように致します。
=====
名刺スキャン代行サービス受付中!
=====
たまった名刺をカメラのキタムラ店頭にお持ちください。
スキャン後にデータ化して名刺管理アプリ「Eight」で管理できるようにします!

③ スマホプリントアプリ& ネット会員登録を“パタパタ”で勧める



表: アプリの使い方を説明する



裏: アプリのダウンロードとキタムラネット会員登録(必須)を説明する



プリント仕上待ち時間(10分)に店で声がけ・お勧めしている

- ・ お客さまのメリット:いつでもどこでも注文出来る
- ・ 店のメリット:9割が店受取選択。お店のリピーターになる。作業減

お客さまのニーズに応じて便利にし、**利用したお客さまをリピーターにする**オムニチャネルコミュニケーション

④店頭タブレットの役割～接客強化と省力化～

※最初に動画で説明

1. お客さまが安心・納得できる

- ① 商品画像・価格・スペックを **目で確認出来る**
- ② 本体・用品・保証・下取/買取と一覧でわかる

2. 店舗の接客をラクにする

- ① 複写伝票もメーカーへの在庫・金額・納期確認も不要
- ② 発注・入荷連絡もPOSレジ内で可能
- ③ **スマートな接客！**

お客さまも従業員も安心して商談出来るように、
本部バイヤー、EC商品担当を中心に、
サポートする仕組みと継続的な情報を提供し続ける

**顧客満足 & 店舗作業軽減。専門販売員による
人間力 × EC (オムニチャネルコミュニケーション)**

【参考】店頭タブレット画面～TOP & 商品画面～



キタムラ ネットショップ ゲスト様

TOP 全てのカテゴリから

検索

LOGIN CART

デジタルカメラ	デジタル一眼	ミラーレス一眼	ビデオカメラ	交換レンズ
メモリーカード 記録メディア	カメラアクセサリ 用品	中古 USED	ビデオカメラ アクセサリ	交換レンズ アクセサリ
三脚	防湿庫	カメラバック ケース	カメラストラップ	双眼鏡/望遠鏡
フレーム・額	アルバム	写真台紙	フィルム	フィルムカメラ
プリンター スキャナー	インク	用紙	電池	ブランド時計

おすすめ情報

最新デジカメ
新製品

今週の
イチオシ!!

バイヤー vol.3
おすすめ情報

冷蔵庫	洗濯機	生活/家事家電
季節家電	健康家電	理美容家電
情報通信	スマートフォン ケータイ用品	デジタル フォトフレーム

キタムラ ネットショップ ゲスト様

商品詳細

パナソニック LUMIX DMC-GF5X-W ズームレンズキット シェルホワイト



憧れの一眼写真が楽しく、カンタンに撮れる
進化した高画質スタイリッシュ一眼

代引き手数料無料・送料無料で、5年保証(5%有料)対象・返品不可
JANコード：4984824965119

送料
無料 定価：オープンプライス 販売価格：¥46,600(税込)

- 説明動画をみる
- 在庫をしらべる
- メーカーサイト
- PCサイトでみる

5年間保証 ¥2,330
 下取り -¥2,000

個数 1 合計金額：¥46,600(税込)

カートに入れる

LOGIN CART

関連商品	おすすめ商品
<p>商品情報</p> <p>パナソニック DMW-HSTG1-T ハンドストラップ ブラウン 《納期約1週間》 販売価格：¥2,780(税込) あわせて買う</p>	<p>パナソニック LUMIX DMC- GF5W-W タブルレンズキット シェルホワイト</p>
<p>パナソニック DMW-BAG2-A ソフトバッグ ブルー 《納期約 1週間》 販売価格：¥7,980(税込) あわせて買う</p>	<p>パナソニック LUMIX DMC- GF5X-N ズームレンズキット シャンパンゴールド</p>
<p>パナソニック LUMIX DMC- GF5X-K ズームレンズキット エ スプリブラック</p>	

⑤ 動画で集客 & 接客支援

商品紹介動画をYouTubeで公開

- ・カメラの新製品発売時に、メーカーさまから実機を借りて、自社にて商品紹介動画を作成、シナリオから社内にて作り上げる
- ・専門用語をわかりやすい絵や言葉に置き換えたり、
売り場の接客トークをそのまま映像化する事を意識している
- ・YouTubeサイト、自社サイト、店頭接客タブレットから閲覧可能

< 動画再生数 >

2012年	121万回
2013年	136万回
2014年	180万回
2015年	206万回

< 動画事例 >

Nikon1 J5

<https://www.youtube.com/watch?v=42XyGDK9z04>

※公開本数 : 約1,200本 (2014年末時点)

※チャンネル登録: 7,400人 (2016年現在)

目の前に店員が居て

接客・説明しているかのような動画

IT・ネットが、お客さまの商品理解をサポートする
人間力 × EC (オムニチャネルコミュニケーション)

⑥ オムニチャネルの一環：コールセンターの活用



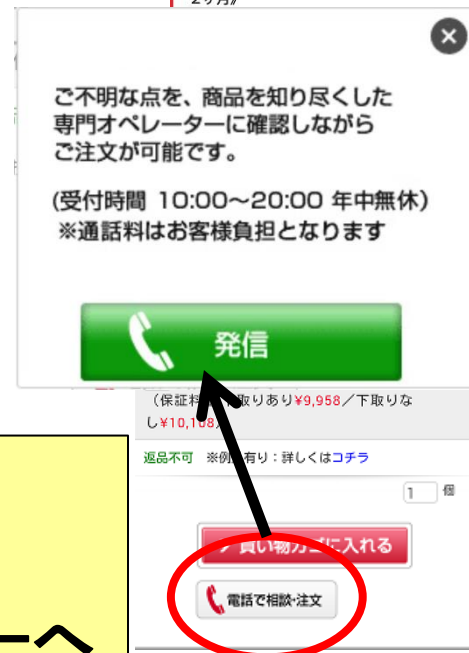
自社コールセンターで、店長・店舗経験者が対応。
専門性の高さを活用して、相談にのりながら、受注につなげる

目標：月1億円へのチャレンジ

- ・ スマホ画面からワンタッチで“電話出来る”機能
- ・ コールセンターでノウハウ蓄積、商品部と商品勉強会
- ・ お客さまに合わせて“店受取”か“宅配代引”（関与売上）

コールセンターは、顧客の声を情報化・数値化し、
会社に改善提案を行う、重要な部署。
その事によりコストセンターからプロフィットセンターへ

コールセンターによるオムニチャネルコミュニケーション
専門知識と接客力を活用した **人間力 × EC**



キタムラEC政策のこれまでの要点



<要点>店受取が伸びれば、宅配も増える

1. 価格競争から、**専門店ならではのサービス競争へ**
※ 自社の優位点をさらに伸ばす
2. **ECは店の便利な道具**。店舗への説明・研修・サポートをこまめに実施（事業部長会説明、全国研修）
※物販 店受取率7割、プリント 店受取率9割
3. キタムラ単体売上1,365億円のうち、EC関与売上419億円と**約3分の1**であり、経営陣から重視されている
→目指すはキタムラ売上の2分の1！
4. **経営陣へ定期的な数字(売上・利益)説明・共有が重要**
5. ECは会社のインフラ(ビジネス基盤)であり、投資・活用する事で会社を活性化する**成長ドライバーになる**

**オムニチャンネル化は常に全体最適の視点で考える
お客さまと企業のコミュニケーション機会の拡大**

4. これからのECとその進め方 ～企業インフラとしてのECの進化

1. キタムラEC政策 今後の課題



<要点>更なる仕組化と”人間力×EC“の増強

① 人材教育(専門性・接客力強化)

KPI: 全社売上 & 利益、全社労働生産性(荒利/労働時間)

② 新規商品・サービスの拡大(インフラにのせる)

KPI: 全社客数(リピート/新規)、全社売上高営業利益率

⇒「写真」領域のオムニチャネル化

「店舗システム投資」「ネット注文システム刷新」「画像クラウド」

③ 効率的“店+EC”物流網とメーカーSCM強化

KPI: 全社売上高物流比率・納期遵守率、全社売上高営業利益率
在庫回転率・死に筋金額

④ 基盤強化(アプリ、スマホ、画像系) KPI: 投資対効果、集客数

⑤ 全社統括マーケティング部隊の発足(全体最適マーケ)

KPI: 全社客数(リピート/新規)、全社売上高営業利益率

“店+EC”における一人当たり通算売上がオムニチャネルの成果指標
「ファミリーLTV」×「客数」を店舗×ネットで拡大

【参考】各ヒストグラム(2014年度Tカード)



デジタル一眼

デジタル一眼レフ(実数)



来店
頻度
高い

写真プリント

スタジオマリオ

Q1:なぜ家で写真プリントせずに
キタムラにくるのか？

インクが高い！
設定が面倒！
いい色が出ない！

Q2:作った写真プリントどうする？

人にあげる！6割以上

ベスト顧客:5,6年に1回カメラを買い替え、5年に1回はマリオで写真と取り、
3ヶ月に1回はキタムラでプリント、2年に1回は家族でスマホ更新、壊れたら
アップル修理。年末には年賀状とイヤーアルバムを作成。ネットも店舗も利用。

2. マーケティングの考え方 ~ビッグデータよりスモールデータ！~

1. 自社の会員組織・顧客を数字・データで正しく理解する

① 会員組織~2つの組織をID連携で結び付けていく~

- ・ キタムラネット会員 750万人(お気に入り店舗登録は8割)
- ・ 店頭でのTポイントカード利用率 平均7割以上

② 主要顧客~ひとつの店舗に複数のサービスと顧客層~

<顧客仮説>

A: デジタル一眼購入のシニア顧客層

B: 写真プリント利用のお母さん・おばあちゃん

C: スタジオマリオ利用の三世代顧客層

D: スマホ購入の30~40代を中心とした男女

E: アップル修理サービス利用の20歳前後~の顧客層

<その他の仮説>

- 店舗受取比率8割。ネット会員の多くは店舗周辺に住んでる？
- メルマガやサイトを見てネット注文せず来店する顧客は多い？

オムニチャネル化によってお客さまとの接点は増えた。
どんな情報を、いつ、どうやってお届けするか？ を考える

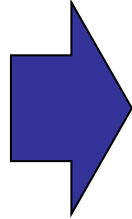
【参考】マーケティングの基本的な考え方



1. 商品勘定 → 顧客勘定へ

例えば年間100億円の売上目標を達成するのに

“カメラ2万台40億円”
“プリント1千万枚30億円”
“スマホ2万台20億円”
“家電1万台10億円” 合計100億円



“30万円買い物をして下さるお客さま7千人”
“10万円買い物をして下さるお客さま1万6千人”
“5万円買い物をして下さるお客さま3万人”
“3万円買い物をして下さるお客さま6万人”
“1万円買い物をして下さるお客さま10万人”
合計21万7千人で100億円

商品の集計ではなく、お客さま単位で考えていく(顧客情報の活用)

一人のお客さまがどれだけ多くキタムラのサービスを利用してくださったか。
PV(ページビュー)数、UU(ユニークユーザ)数、セッション数、CV(コンバージョン)、顧客数、顧客単価、会員数、会員増加率、、、さまざまな指標を組み合わせて見ていく

2. 紙もメールもWEBも店舗も事業部も連携する

各部署で実施しているマーケティング施策を
連携・統合する

商品計画・販促計画(店舗・WEB・EC)が
つながったマーケティングを展開する

3. リピート重視、休眠開拓重視

まずはリピートを重視した施策。
現在のキタムラ顧客を把握する。

その上で、T会員上の同じ属性会員に
アプローチする等の新規開拓を行う。

【参考】ECシステムの作り方(自己流)



- 1. 業務フローを整備する**(業務フロー図)
→ 横軸「部門」「システム」縦軸は時系列の業務の流れ。繋がりを“見える化”
- 2. 課題一覧を作成する&システム全体図を描く**
→ 課題を具体化し“見える化”する (ボトルネック一覧・課題管理表&システム図)
- 3. 2を営業要件一覧に進化させる**
→ 業務・運用を交えた具体的な仕様で“文言化”する
- 4. 関係者で営業要件一覧の読みあわせをする**
→ 情シス、ベンダー、EC営業部隊で1項目ずつ読み上げて、確認し合う
- 5. 経営陣に「なりたい姿」「財務諸表(売上・利益・コスト)」で説明する**
→ システムではなく、ビジネスの言葉で説明する (Eメール構想図)
- 6. 常に改善し続ける設計・開発思想**
→ ステップ開発、2週間～3ヶ月サイクルでの改善体制構築。8割で走る

5. まとめ

1. オムニチャネル戦略を考える時のヒント(自己流)



A:戦略立案のキーワード(やること)

- ① 商品・サービス(最重要。専門性・利便性・・・)
- ② インフラ(構築・運用まで:物流/システム/店・・・)
- ③ マーケティング(1. 2が整ってから)

B:社内浸透のキーワード(社内の支持)

- ① “日本語”“社内語”で説明する(カタカナは×)
- ② ご利益を明確に(経営者視点＝全体最適視点で)
 - ・ 経営指標(利益とコスト)「**経営陣の理解**」
⇒ **EC/WEB/IT/マーケは横串。経営戦略そのもの**
 - ・ 商品売上・利益の増分
 - ・ 業務がラクになる 「**バイヤー・現場の理解**」
- ③ ECシステムは**8割完成で常に更新し続ける**
 - ・ 世の中の変化への継続的な対応が必要

2. 全体のまとめ



- ① **EC・ネット事業**は店舗のITと連携し、小売業の**インフラ**となっていく
- ② **スマホ**をキーにした顧客接点作り、サービス提供を重視する
- ③ 店舗とネットが**相互支援**する**商品計画・販促計画、運用**を作る
(ITでは、商品マスタ、顧客マスタ、受注・販売マスタの統合)
- ④ 経営への**EC数値の発信/共有/理解**と、**店中心のKPI(関与売上)**
- ⑤ 同じ機能の**組織を束ねていく** OR 共通化する
- ⑥ 共通会員によるマーケティング(**“個”客接点増**)がオムニの本質
- ⑦ SCMによる**適正な在庫**と、**正確な納期**が小売の一番の販売武器
- ⑧ **店舗物流**と**EC物流、店間物流**を意識した物流・ロジ構築が重要

- × ネットがリアルを食う/リアルのショールーミング化
- 日本では今後オムニチャネル化が進み、ネット・通販と実店舗企業が融合する(コミュニケーション機会増)
- ネットでもリアルでも、お客さま主体の接点構築が出来た所(顧客満足)が成功する(スマホがキーになる)
- 自社の**特徴・専門性(コンテンツ)**がより重要になる

3. さいごに～これからのキタムラ

スローガン「H♥ppy with photos.」

「キタムラが提供する商品やサービスは、時代や社会環境とともに変化する。変わらないのは、お客さまの「写真で実感する幸せ」を大切にしている精神。」

「すべては「写真で実感する幸せ」のため、キタムラは前進しつづける」

(キタムラ『事業計画書2016』より)



昨年度、そのために写真事業に32億円あまり投資し、デジタル時代だからこそ「撮ったあとで写真を楽しむ」PHOTO+（フォトプラス）コーナーを全店に展開。

【資料】 イヤーアルバムとシャッフルプリント

たくさんの写真画像データ(日常＋非日常)があふれる時代だから、
どうやって**簡単に整理して残すか**。キタムラは提案します。



たくさんの写真から期間を決めて、
よく撮れている画像を
自動で選んで自動レイアウト。
画像入替、サイズ変更も。
文字やスタンプを入れて、
簡単にアルバムが作れます。

友人と、家族と
一緒に画像を選んだら、
「シャッフル」されて並びます
日付やタイトルを入れて
旅行やイベントの
思い出の一枚に。

4. 戦略目標:すべての活動を「プリントにつなげる」

すべての活動を「プリントにつなげる」戦略を強化し、継続します。



(キタムラ2016年3月期決算説明会資料より)

ご清聴ありがとうございました



H♥ppy with photos.

「写真で実感する幸せ」

Kojiro_henmi@mgw.kitamura.co.jp

以下は参考資料

- 付録1: 海外オムニチャンネル事情2015年6月
- 付録2: 海外オムニチャンネル事情2016年1月
- 付録3: 海外オムニチャンネル事情2017年9月
- 付録4: 全体最適で考える(TOCの基本)

<付録1> 海外オムニチャネル事情

2015年6月30日～7月7日 アメリカ オムニチャネル体感ツアー参加
(日本オラクル オムニチャネルスペシャリスト 大島氏主催)

シカゴ、ベントンビル(WALMART本社所在地)、ニューヨークの
約50店舗、40の屋号をリアル・ネット・スマホアプリにて体感

<百貨店> **MACY'S**、JCPenny

<SM・GMS> **WALMART**、**WALMART SUPERCENTER**、**TARGET**
NEIGHBORHOOD MARKET (WALMART)、Jewel OSCO、
STOP & SHOP、**STEW LEONARD'S**、TJMAX、TraderJoe's

<ネットスーパー> **PEAPOD Pick-up**、**WALMART GROCERY PICK-UP**

<1ドルショップ> Dollar Tree

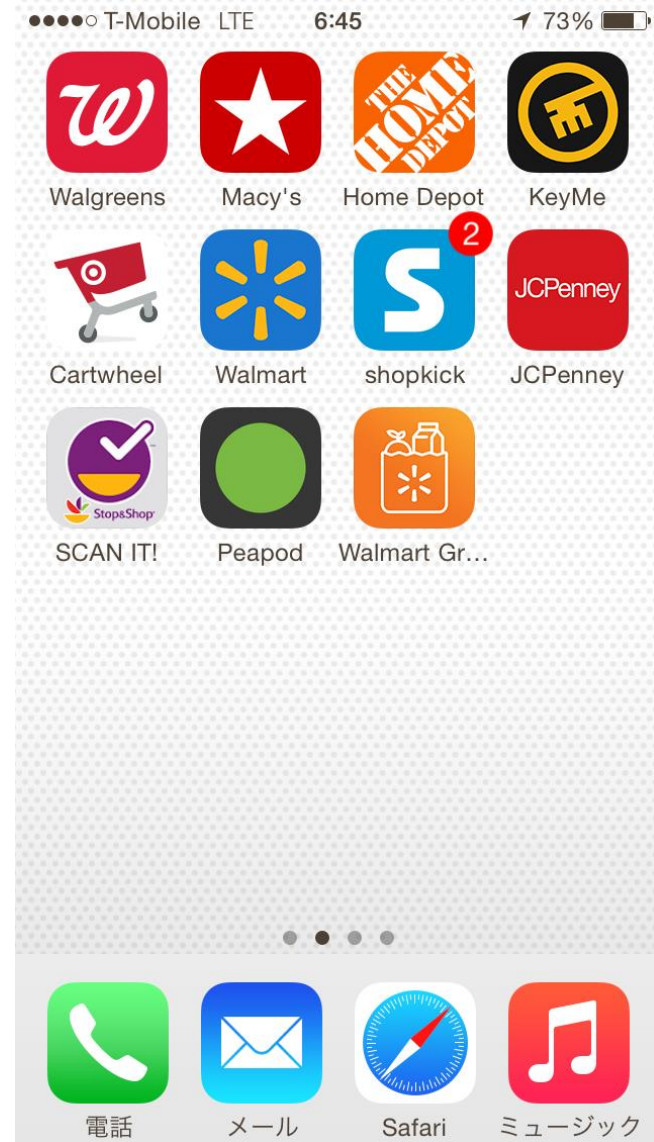
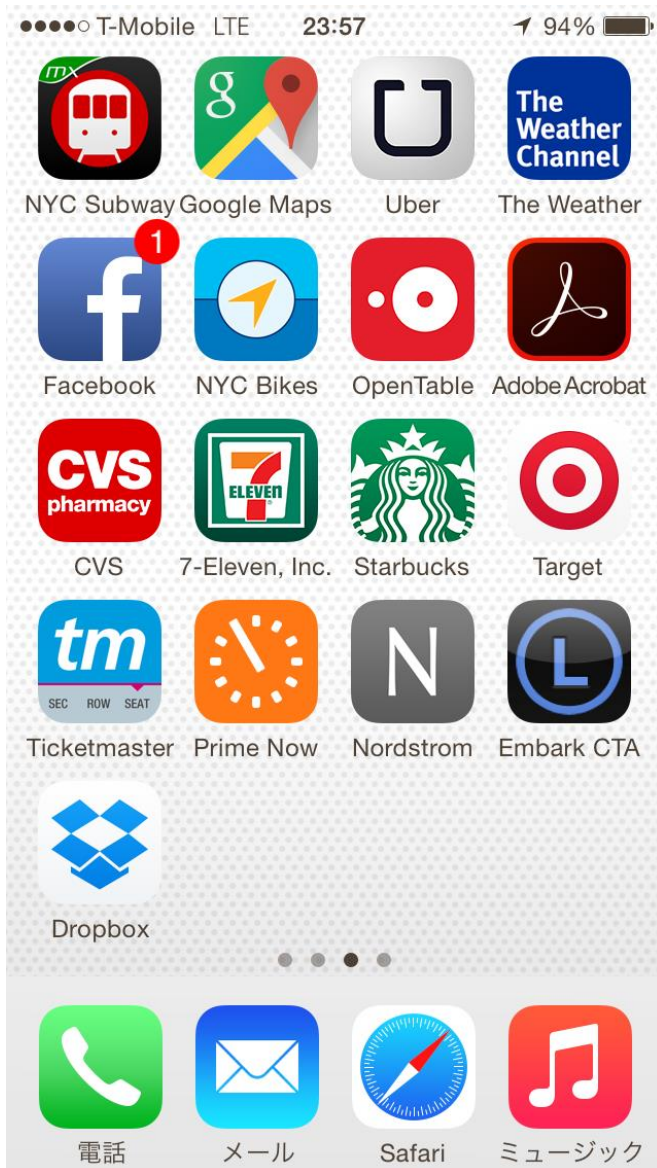
<コンビニ> WALMART EXPRESS、WALMART TO GO、SEVENELEVEN

<ドラッグ> **WALGREEN**、**DUANEreade** (WALGREEN子会社)、**CVS/pharmacy**

<通信> AT&T、VERIZON、Tモバイル

<専門店> **HOMEDEPO** (ホームセンター)、PARTY CITY (パーティグッズ)、
PET MART (ペット)、**Bed Bath Beyond** (家具・室内用品)
Marshalls (衣料百貨店)、American Girl Place (女子玩具)、
BESTBUY (家電)、Barns & Noble (書店)、Strand Books (古本)、
Books of Wonder (児童書専門店)、Lomography (写真・カメラ)

<付録1> 海外オムニチャネル事情



<付録1>海外オムニチャネル事情

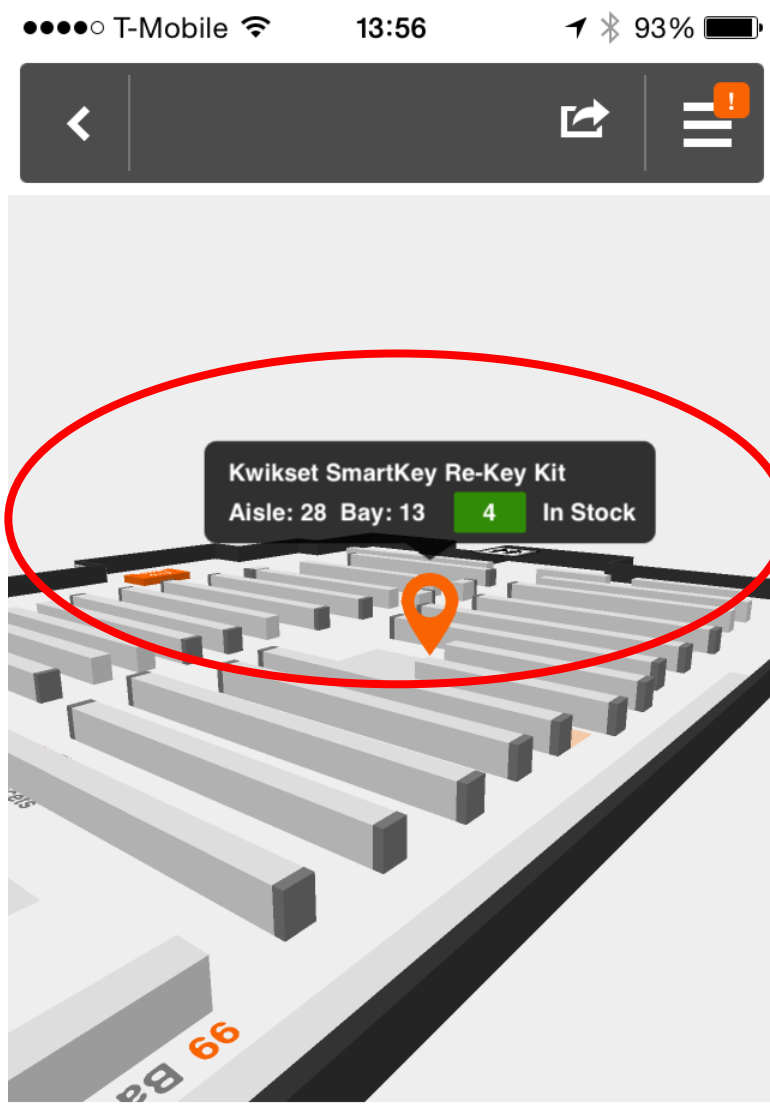
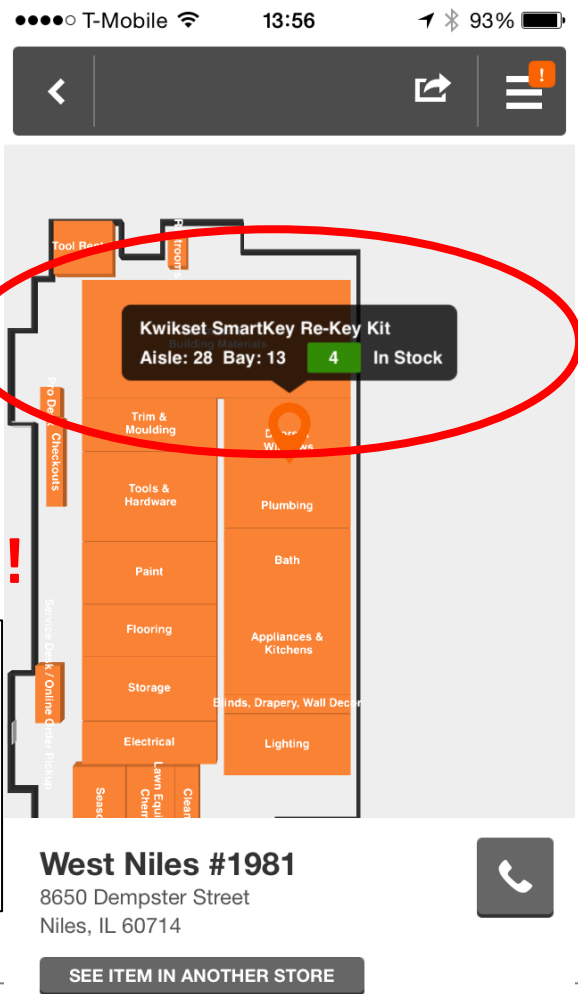
HOME DEPO アプリ

- ・ アプリで在庫有無がわかる
- ・ 店内のどこにあるのかがわかる
- ・ 先に頼んでおいて、ピックアップも出来る

<半年で進化>

前は
検索結果の
在庫数が
買い物後
(POS通過後)に
リアルタイム更新!

1,700店舗
70万アイテム
→IT投資



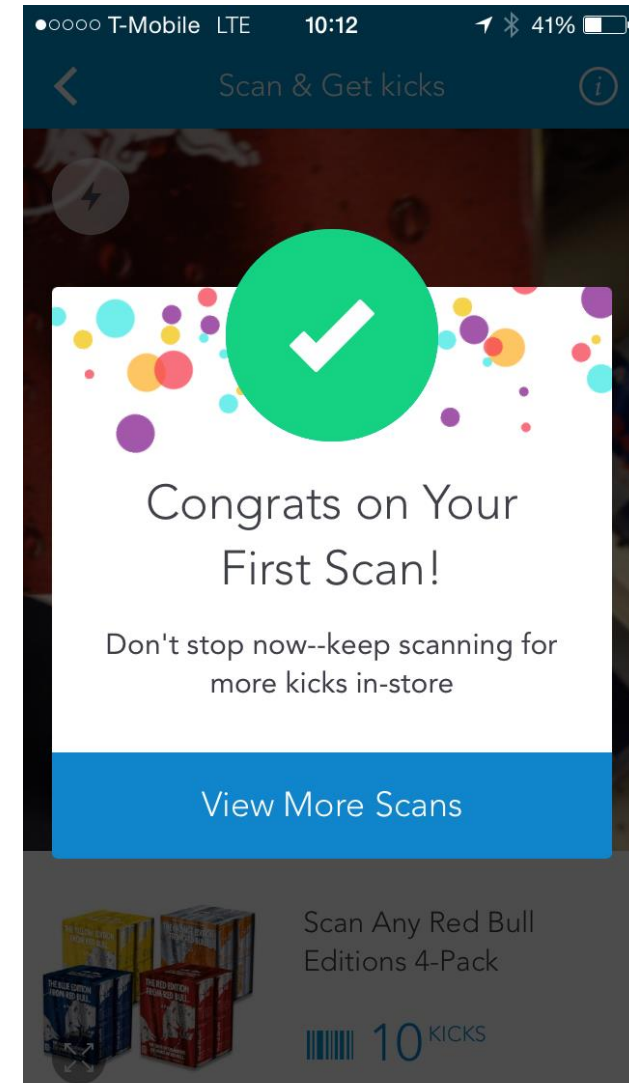
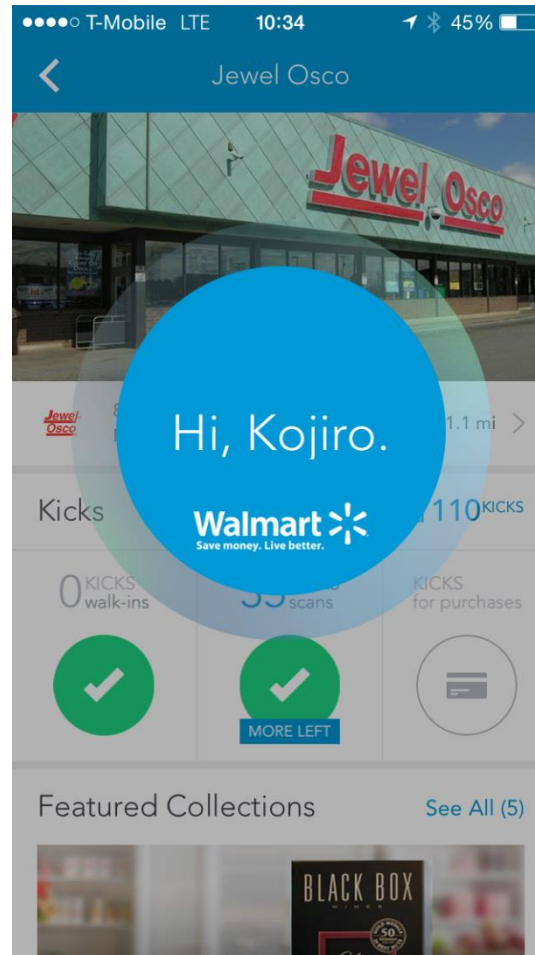
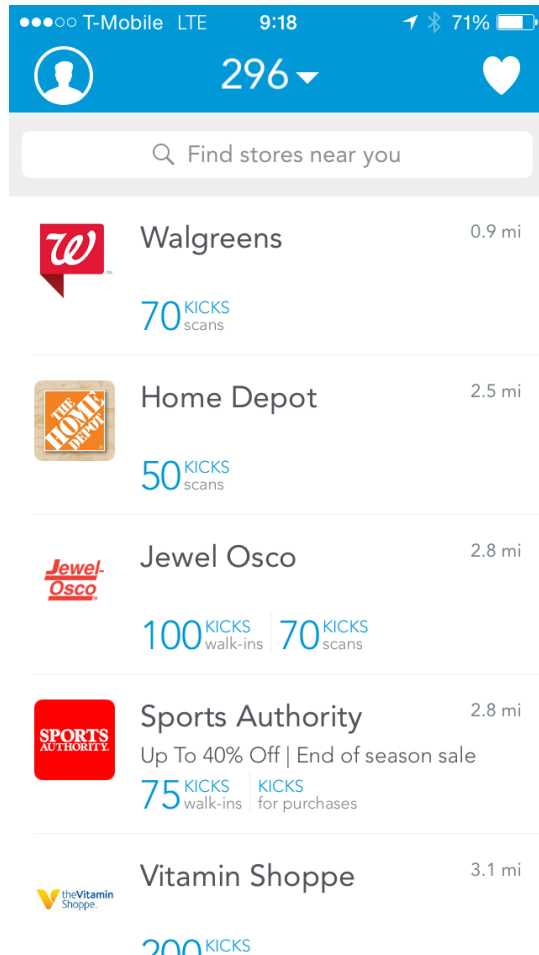
West Niles #1981
8650 Dempster Street
Niles, IL 60714

SEE ITEM IN ANOTHER STORE

<付録1> 海外オムニチャネル事情

SHOP KICKアプリ(ポイント販促)

- 小売各社が加盟(GPSで最寄店案内)
- 来店ポイントを加算(店舗入り口にiBeacon)



<付録1> 海外オムニチャネル事情

SHOP KICKアプリ(ポイント販促)

- 商品バーコード読み取りで加算

The screenshot shows the SHOP KICK app interface. At the top, the status bar displays 'T-Mobile LTE', '10:11', and '42%' battery. The app header is blue with a back arrow and the text 'Scans - Jewel Osco'. Below the header, the category 'Beer, Wine & Spirits' is shown. The first product is 'BLACK BOX 3L' beer, with a reward of '10 KICKS'. The second product is 'Arbor Mist Mango Strawberry Moscato' wine, with a reward of '25 KICKS'. The third category is 'Food & Snacks', featuring 'Red Bull Editions 4-Pack' with a reward of '10 KICKS'. Each product entry includes an image of the product, a circular icon with a barcode and arrows, and the reward amount in 'KICKS'.

●○○○○ T-Mobile LTE 10:11 42%

< Scans - Jewel Osco

Beer, Wine & Spirits

3L BLACK BOX
Scan any Black Box 3L Tetra Pak carton
10 KICKS

Arbor Mist Mango Strawberry Moscato
25 KICKS

Food & Snacks

Scan Any Red Bull Editions 4-Pack
10 KICKS

～所感～

1. 取り組みが早い

実験店を作っては、見直す

例) Walmart

2. 受取時の顧客照合は簡素な方法

店側・顧客側の負荷を下げて、定着と成果を重視している

例) Walgreenのネット写真注文 & 店受取

3. 店舗側が対応に慣れている

端末を使いこなしている。クーポン対応がスムーズ。

例) Macy's、Target、

日本はついつい完璧な仕組みを作り上げようとする。

また店舗・ECの協力関係が弱く、要件定義で齟齬が出るだけでなく、最後はシステムまかせになってしまう事もある。

意識するのは**会社全体の目的(集客・利益)と、顧客の利便性の調和。**

仕組み・運用は**まず作って見直し続ける事**



現状：困惑、迷走する小売業&ベンダー

<あちこちのブースに出ていたキーワード>

- ① IoT (Internet Of Things)・・・モノが通信等でより機能的に！
- ② カスタマーエクスペリエンス・・・お客さまのよりよい体験を作る！
いわゆるモノからコトへ
- ③ オムニチャネル・・・店舗でもネットでも、スマホでもPCでも、
あらゆるチャネルでお客さまに便利に使ってもらう
- ④ デジタルマーケティング・・・より大量なデータや、たくさんの施策結果を
データで解析し、PDCA
- ⑤ パーソナライズ・・・よりそのお客さま個人に合わせた接客、情報提供
- ⑥ アナリティクス・・・分析。ITの進化でより複雑な分析が可能！
- ⑦ Cognitive (コグニティブ、IBM)・・・WATSON (人工知能) を活用し、
さまざまな関係性を見つける

→ いろいろなワードだけが迷走、自社のやるべき事を見失っている



IBM 製造・小売リーダーの講演～明確な方向性

→全てを持たない新興企業が増えてきた(サービスに特化、生産委託)

われわれ既存企業はどう変わっていくのか？

- ① オペレーションと投資(費用対効果)が重要
- ② EC vs 実店舗 → 店が商品に触れ、説明を受け、体験する場所に
- ③ その実店舗で一番大事なのは従業員
 - ・ 接客の最前線において、お客さまの事を一番わかる人たち
 - ・ より成長、向上出来る環境＝教育、ITによる作業効率化
 - ・ 待遇の向上(賃金だけではない!)誇りを持てる接客業に
- ④ 店舗＝販売していればいい→お客さまとの大事な接点、ショールーム
- ⑤ SCMのReDesign(再設計) 在庫の持ち方を考える
- ⑥ 平均化→個人化。SNS(ソーシャルネット)と実店舗の結びつき
- ⑦ 「Engagement(関係性)」「Differential(違い)」「Agility(迅速さ)」
- ⑧ 小売業にもR&D(研究開発)が必要、新業態・新店舗の開発実験を繰り返す

店舗視察での気づき

～同じ専門店でも、提案してくる店と、単に商品を揃えているだけの店の違い～

① 提案がない(=ダメ?それとも国民性?)

・ Party City・・・イベント・パーティグッズの専門店

→パーティー商品はたくさんあるが提案がない!

(POPは値引き表記のみ、店員からの説明もないのはアメリカっぽい)

② 提案は少ないが、利便性・検索性をネットで高める(=ネット / IT活用事例)

・ HomeDepot(ホームセンター) ・ Barns & Nobles(新刊書店 & CD・DVD)

③ 提案は少ないが、コンビニに近い惣菜商品強化、病気・薬の相談カウンターで顧客アプローチ強化

・ Walgreen(ドラッグストア)

④ 商品の専門性、PBやオーガニックの安心安全で店全体で提案(ネット弱い)

・ Trader Joe's、WHOLE FOODS、STEW LEONARD(スーパーマーケット)

自らの専門性・強みと、お客さまの求めるものを常に考え、理解する。
失敗を恐れず、店舗を強化しつつ提案・接客型のサービス業を目指す

<付録3> 海外オムニチャネル事情③2016年9月イギリス



2016年9月12日～17日 ドイツ・ケルンDMEXICO、イギリス・ロンドン店舗視察ツアー
(コムエクスポジウム・ジャパン社主催)

- ドイツ・ケルン DMEXICO (Digital Marketing Exposition & Conference)
～ヨーロッパ最大のデジタルマーケティングイベント

(所感)

メールマーケティングと店舗ポイントカード、会員カード管理、クーポンが連携
当たり前前のマーケティング施策がきちんと取り組まれている
オムニチャネルコミュニケーションの基本

- イギリス・ロンドン8店舗オムニチャネル視察

<百貨店> John Lewis

<スーパー> TESCO (EXTRA、METRO)、Sainsbury's、ASDA (Walmartグループ)

<カタログ通販> ARGOS

<専門店> Burberry、BOOTS (ドラッグストア。Walgreenグループ)

(所感)

お客さまが、店舗でもネットでも買い物出来、双方で受取・返品出来る
当たり前前の仕組みがきちんと出来ている企業が生き残っていく

<付録4>全体最適で考える(TOCの基本)～私の頭の中～



※TOC=Theory of constraints 制約条件の理論 『ザ・ゴール』(ゴールドラット博士)

1. あなたの事業に課題・問題はありますか？=チャンス！
2. その事業の目的は何ですか？目標・KPIは何で測定していますか？=真の利益

- 重要なのは事業全体の流れをよくすること。
(オペレーション、お金、利益、在庫回転・・・)
- そして集中すること(マルチタスクは×)

- ① そのためにボトルネックを見つけて改善し続ける
↓
- ② ボトルネックは、全員で、全組織で、オペレーションや事業戦略を俯瞰して
見直してみる。(業務フロー)
↓
- ③ 現状の課題や問題を書き出して、整理してみる。(課題一覧)
↓
- ④ 本当のボトルネックは常にひとつしかない。改善されたら、別の場所に
ボトルネックがうつる
↓
- ⑤ “課題・問題”と“担当者”を切り分けて考える。人を責めても何も解決しない。
(みんなで解決する)

TOCの進化

Theory Of Constraints (理論) (制約: ボトルネック)



- エリヤフ・ゴールドラット博士によって開発
- システムにおいてより多くのものを達成しつづける
- 物理学をベースとしたハードサイエンスとして位置づけ

OPT



Viable Vision

1970's

1980's

1990's

2000's

生産

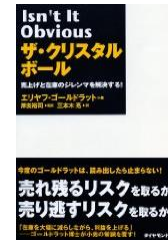
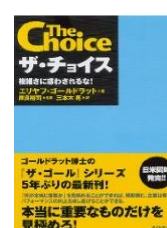
会計

営業とマーケティング
サプライチェーン
流通

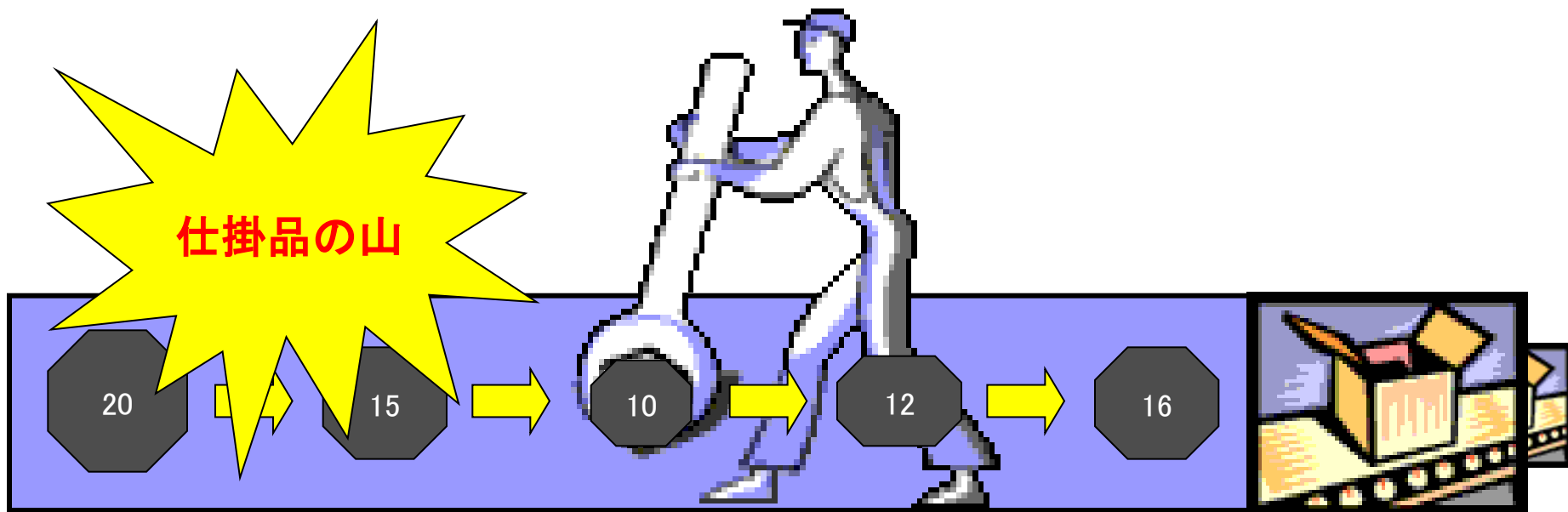
プロジェクト

組織全体
戦略と戦術

小売・流通



TOCの概念



全体の出荷量はいくつですか？

それぞれの部署が一生懸命働いたらどうなりますか？

では、混乱を収めるためにあなたならどうしますか？

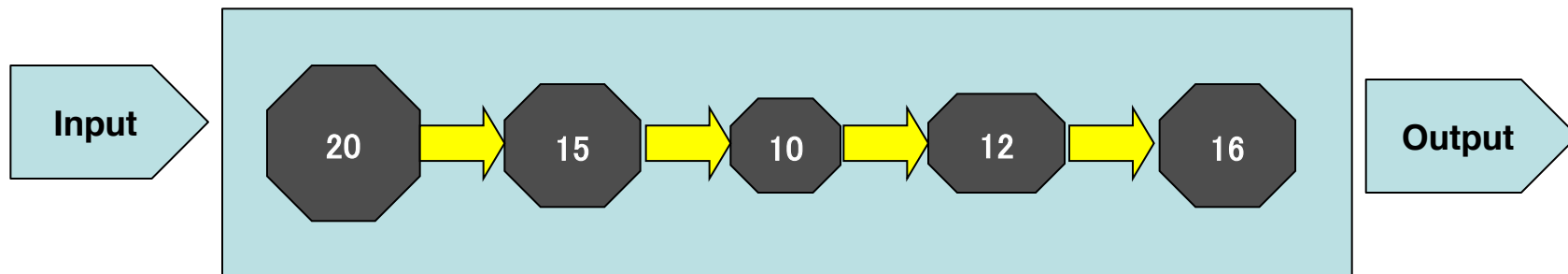
部分最適から全体最適、そして調和へ

システムについて

システムとは、目的を達成しようとして協力する、相互に依存し合う複数の独立した構成要素のネットワークである。

エドワード・デミング

The New Economics (デミング博士の新経営システム論 NTT出版)



一カ所に取り組むのと全部に取り組むのと

- ・どちらが結果が早くできるか？
- ・どちらが楽か？
- ・どちらがコストは少ないか？
- ・どちらが全体最適か？

「つながり」と「ばらつき」を前提にすると、
全体の制約に集中することが全体最適となる

TOC (Theory Of Constraint)

非制約に力を注ぐことはムダとなる

Focus = Not to do = 「今はやらないこと」が集中を実現する

組織の中でもっとも希少なリソースはなんでしょう？

需要と供給から考える

組織において需要が多くって、供給が圧倒的にすくないもの

Management Attention
マネジメントの集中力

もしも、マネジメントの時間が、非制約ばかりに時間を費やされているとしたら
組織はよくなるスピードは早いでしょうか？ 遅いでしょうか？

本当に制約に集中していますか？

集中 (Not To Do!)

今はやらないことを決める