



KAIZEN PLATFORM

#DX白書2022

supported by (株)IBAカンパニー、Honest(株)



今回のコロナ禍によって非対面・非接触等の社会環境の変化が急速に進み、デジタルの活用は大きく進みました。一方で我々はそのデジタル活用を前提とした環境下に最適化された事業/業務プロセス/働き方に果たしてトランスフォーメーションできたと言えるのでしょうか？

この30年くらい日本全体で生産性を高めていくことができず、一人あたりGDPは韓国に抜かれて差が広がる一方です。低成長ではなく無成長が続く状況を打破していくためにも、個人のWell-beingや企業を取り巻くESGやSDGsなどを実現していくためにも、DXはまさに社会課題解決に向けたセンターピンといえます。

DXの加速に欠かせないのは、様々なバリューチェーンやサプライチェーンがデジタルとデータによって繋がることで、産業全体でなめらかに価値を高めていくという大きなビジョンです。

社内や競合他社を気にしている場合ではありません。一刻も早く外に目を啓き、人口が急速に減り続ける国内においてどのように成長し、どのように生き残り続けていくのか？のヒントを少しでも皆様にお届けできれば幸いです。

今回はこの“#DX白書2022”に加えて、それぞれ今回のチャプターでご紹介するDXテーマを詳細に掘り下げた5本のレポートとその解説動画、自社がDXを推進する上での具体的検討手法を紹介するDX実践MOOC14本をセットにした“#DX白書2022 プレミアムパッケージ”を販売しております。ご興味があれば、そちらも合わせてご検討ください。



須藤 憲司

株式会社Kaizen Platform 代表取締役

2003年に早稲田大学を卒業後、株式会社リクルート入社。

マーケティング部門、新規事業開発部門を経て、リクルートマーケティングパートナーズ最年少執行役員（当時）として活躍。

2013年に Kaizen Platform を米国で創業。2020年に東証マザーズ上場。

1,000社以上のDXプロジェクトをご支援。経済同友会 働き方改革委員会 副委員長。

趣味：サウナ、読書



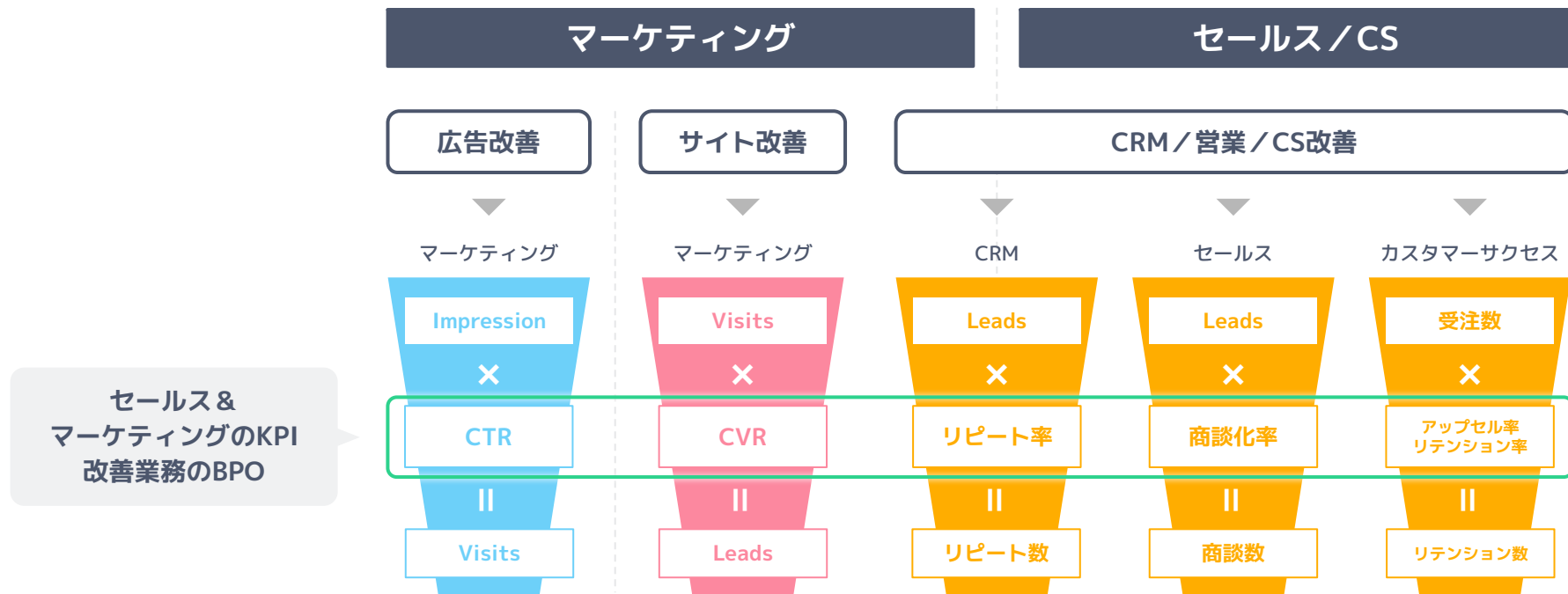
久野 亮平

2010年に慶應義塾大学を卒業後、野村総合研究所に入社。

同社のコンサルティング部門を経たのち、LINEにて新規事業開発や経営企画室長としてコア事業の戦略策定やカンパニー立ち上げを推進。

現在は自身でHonest株式会社を立ち上げるとともに、Kaizen Platform にて企業のDX支援に携わる。

デジタルはデータが取れるため、XX率を高め続ける活動がキー
専門スキルをもった人材がKPIを改善し続ける**グロースチームの存在**が極めて重要



DXで企業のグロースを支えるためのプラットフォームとDX人材のチームを提供

UXソリューション

サービスをわかりやすく使いやすく
する事でKPI改善

口座開設を増やしたい

解約を減らしたい



動画ソリューション

動画広告からコンテンツまで
5G時代の動画制作プラットフォーム

動画広告を改善したい

チラシをDXしたい



DXソリューション

DXの戦略策定から実行までを
トータルサポート

アポを増やしたい

サポートをDXしたい



Kaizen Platform



チーム



チーム



チーム



チーム

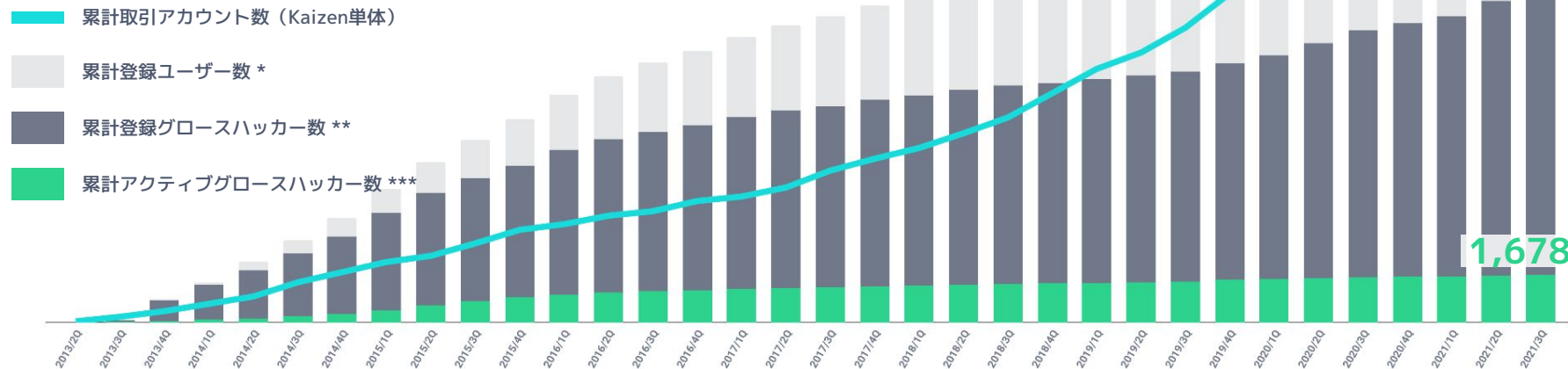


チーム



チーム

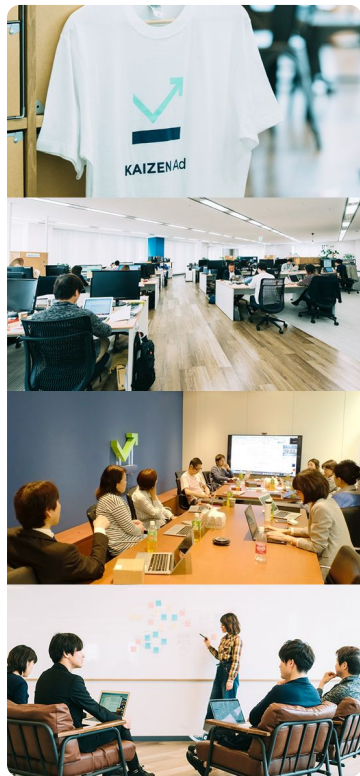
多くの企業様の様々なプロジェクトの裏側を支えています



*プラットフォームを活用する顧客及び専門人材の累計登録数

**プラットフォームを活用する専門人材の累計登録数

***過去にクリエイティブ改善案の投稿実績があるグロスハッカーの累計数



会社名：株式会社Kaizen Platform

設立：2017年4月（前身となる米国KAIZEN platform Inc.は2013年3月設立＊）

所在地：東京都港区

従業員数：115名（2021年9月末時点）

- 株式会社Kaizen Platform 及び Kaizen Platform USA, Inc.：69名

- 株式会社ディーゼロ：46名

資本金：1,722,075千円（2021年9月末時点）

経営陣：須藤 憲司 代表取締役CEO

海本 桂多 取締役COO

高崎 一 取締役CFO

渡部 拓也 取締役CTO

杉山 全功 社外取締役

松山 知英 社外取締役（株式会社 エヌ・ティ・ティ・アド 取締役）

小田 香織 監査役

五宝 滋夫 監査役

林 依利子 監査役

関係会社：株式会社ディーゼロ / Kaizen Platform USA, Inc. / 株式会社DX Catalyst

01 日本のDXの進捗



一枚もCDアルバムをリリースしていない
アーティストが紅白に初出場したのをご存じですか？

YOASOBI

YOASOBI（ヨアソビ）は、ボーカロイドプロデューサーのAyaseとシンガーソングライターのikura（幾田りら）による2人組の音楽ユニットである。

ソニーミュージックが運営する小説&イラスト投稿サイト「monogatary.com」に投稿された小説を音楽にするプロジェクトから誕生。以降、同サイトに限らず様々な小説、タイアップで新たに書き下ろされた小説などから楽曲を発表している。

2020年12月31日にはNHK紅白歌合戦に初出場し、ところざわサクラタウン（角川武蔵野ミュージアム）にて、「夜に駆ける」を歌唱。メディアでの歌唱は紅白が初となる。

2021年1月6日に初めてのCDとなる1st EP『THE BOOK』を、また、TVアニメ『BEASTARS』第2期オープニングテーマ「怪物」を同時リリースした。

[wikipedia](https://ja.wikipedia.org/wiki/YOASOBI)より

紅白歌合戦への選出基準が変化している

CD販売 (販売枚数)

1	失恋、ありがとう AKB48	143万枚
2	しあわせの保護色 乃木坂46	119万枚
3	D.D./Imitation Rain SnowMan vs SixTONES	105万枚
4	KISSIN'MY LIPS/Stories Snowman	101万枚
5	Imitation Rain/D.D. SixTONES vs SnowMan	
6	NAVIGATOR SixTONES	
7	カイト 嵐	
8	ソナコトナイヨ 日向坂46	
9	Mazy Night King&Prince	
10	舞い落ちる花びら (Fallin' Flower) SEVENTEEN	

※Source : [ビルボードジャパン](#)

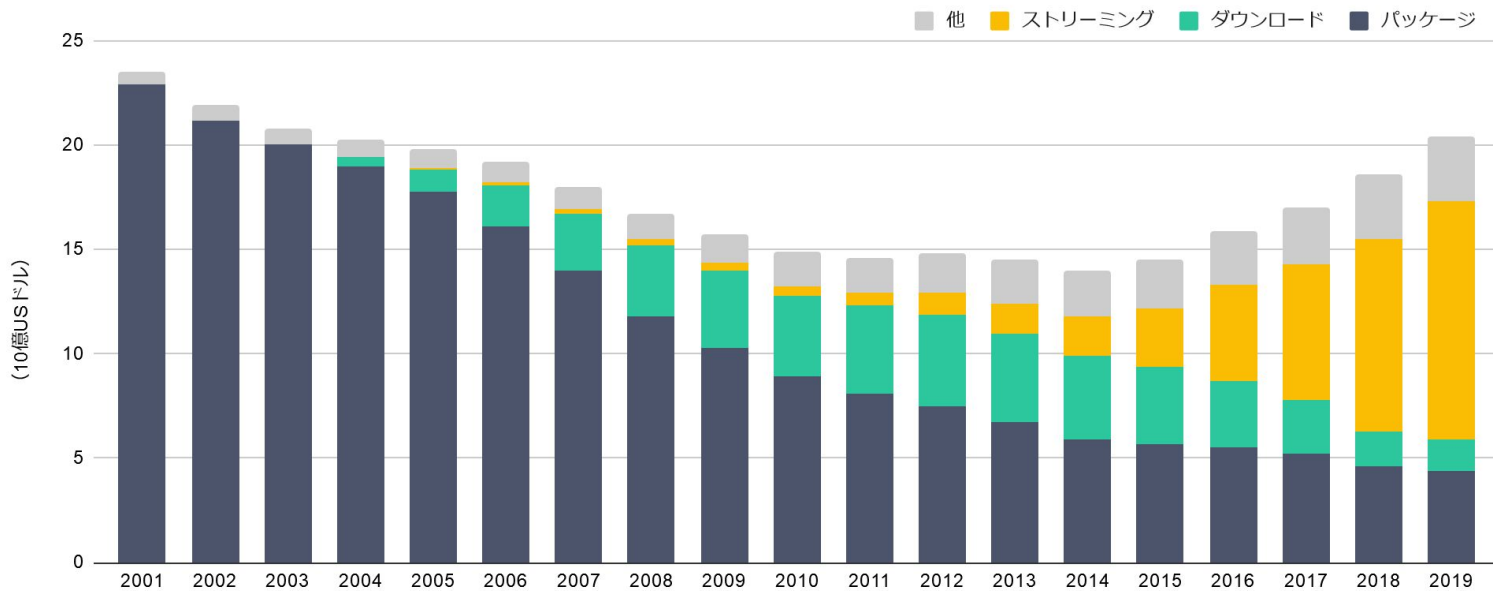
ストリーミング (再生回数)

1	夜に駆ける YOASOBI	210,623,551
2	Pretender Official髭男dism	170,845,721
3	I LOVE... Official髭男dism	161,936,575
4	白日 King Gnu	157,472,278
5	紅蓮華 LiSA	151,489,880
6	香水 瑛人	148,343,225
7	Dynamite BTS	138,211,363
8	Make you happy NiziU	130,231,243
9	炎 LiSA	122,353,954
10	裸の心 あいみょん	104,548,078

※Source : [オリコン](#)

音楽を楽しむビジネスモデルが変わり、ルールが変わった

Global recorded music market



※Source : IFPI (国際レコード産業連盟)

2007年発売された音声ライブラリ『VOCALOID2 初音ミク』以来
ニコニコ動画やYouTubeで楽曲を発表する同人音楽が新たなムーブメントとなる
その後、ソフトウェアで楽曲を作ってSNSで発表してきたボカロP (ボーカロイドプロデューサー)がメジャーシーンで活躍し始め、新しい成功モデルが確立された

米津玄師

YOASOBI
(ayase)

Yama
(くじら)

音楽を楽しむデバイスや音楽を作る道具など、環境が変わることによって体験が大きく変わった
体験が変わる事で、ビジネスモデルやルールが変わり、
今までにない成功モデルや生き方が生まれ、未来が変わった
→これがDXの一つのあるべき姿と言える

Environment

環境が変わる

- ・テクノロジーが変わる
- ・道具が変わる

Experience

体験が変わる

- ・ビジネスモデルが変わる
- ・ルールが変わる

Future

未来が変わる

- ・当たり前が変わる
- ・生き方が変わる

コロナ禍でデジタル化は当たり前

しかし、その環境に最適化する形で未だトランスフォームできておらず、**デジタルを前提とした真のトランスフォームはこれから本格的に始まる**



今まで紙で作っていたコミュニケーションツールが
非対面/非接触を機にデジタル化し始めた

何をデジタルにするか？

どう使うか？



チラシ



パンフレット



説明書



営業資料



ガイドブック



カタログ



ポスター



研修



動画化



SNS/広告



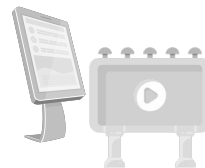
メール/チャット



営業や店頭の
タブレット



Webサイト



デジタル
サイネージ



オンラインMTG

短い時間でも、たくさんの情報を、わかりやすく伝えることができるため、
『情報の量』と『情報の質』それぞれで訴求力が高い

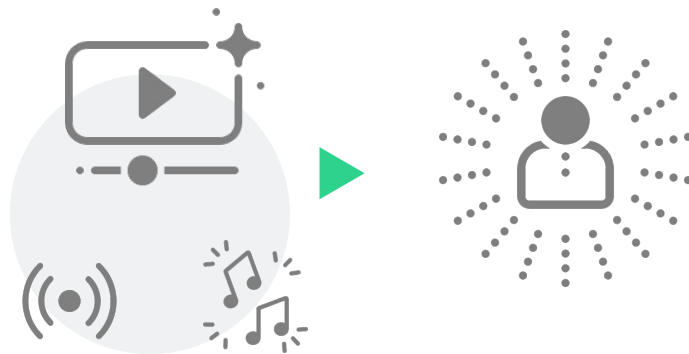
情報の“量”

動画15秒＝静止画450枚相当
圧倒的な情報量で訴求が可能



情報の“質”

音や動き等の多様な表現で
印象に残る効果的な情報訴求が可能



5Gの普及によりコンテンツのリッチ化が一層進んでいく

5G時代におけるユーザー行動の変化

① 通信コストがさがることにより、 通信環境・容量を気にしなくなる

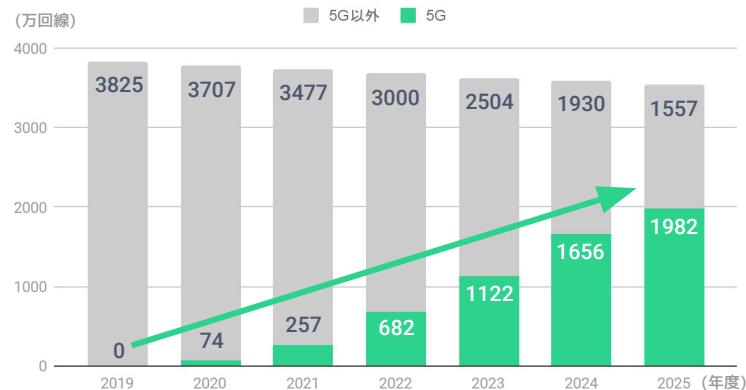
- リッチコンテンツへのストレスが低下
- パケット容量を気にせず使える

② コンテンツのリッチ化に慣れる

- オンラインのみならず、リアルでも
動画活用が進む

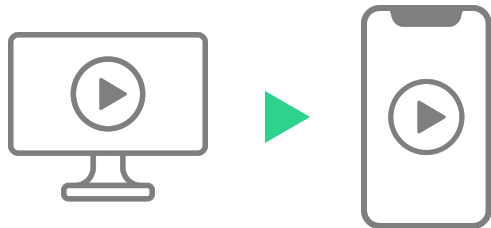
5G携帯電話端末販売台数予測

2025年には **1,982万回線** に大幅増



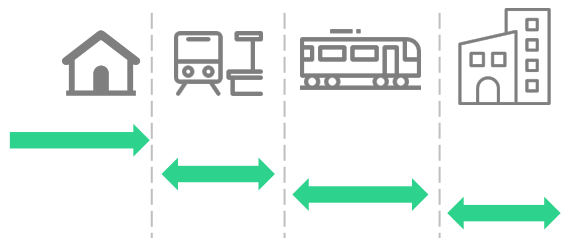
*年度は全て、4月から翌3月を指す

モバイル最適化によって縦型や短尺など視聴態度も変化



テレビからスマホへ
縦型 > 横型

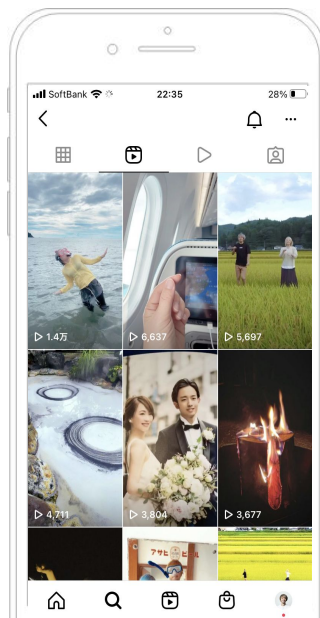
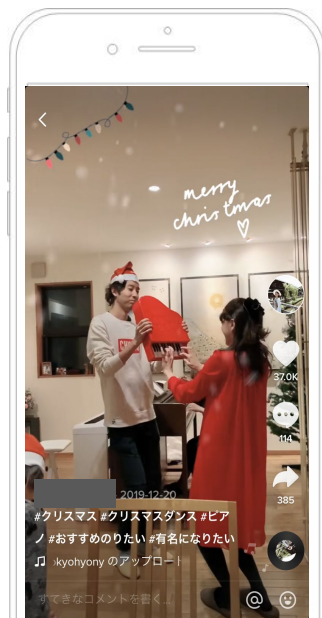
- スマホが縦型で設計されていることから、ユーザーは基本的にアプリの利用は**縦型で閲覧**
- スマホの占有面積が大きく、よく見える**縦型動画が急速に普及**している



動画を“ながら”見る
短尺 > 長尺

- スマホの普及により、移動中や休憩中など、**場所と時間に縛られず**に動画を閲覧
- ユーザーが**何かを“しながら”動画を見る**ため、長尺より短尺のニーズが高まる

主要な動画プラットフォームは「縦型」「短尺」動画を強化
完全視聴率は横型の約9倍に



これまでテキストや画像のみで表現していた場面でも動画活用が進み、
動画と接触する機会がますます増加

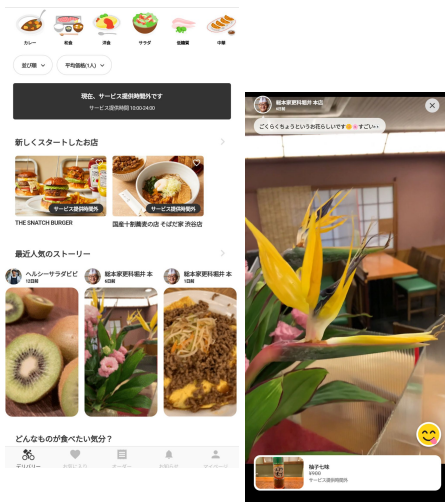
ブラウザでの検索

「レシピ」の検索結果に
動画が表示される



フードデリバリーアプリ

アプリ内での
店舗・商品PRに動画を掲載

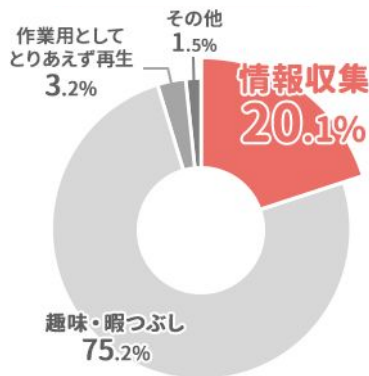


商品案内・説明書

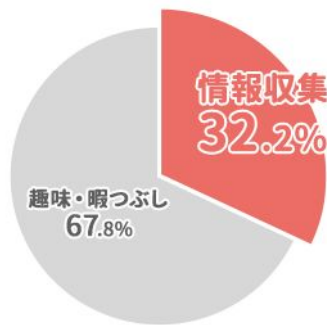
パッケージに印刷されたQRコードから
YouTube動画での使い方に誘導



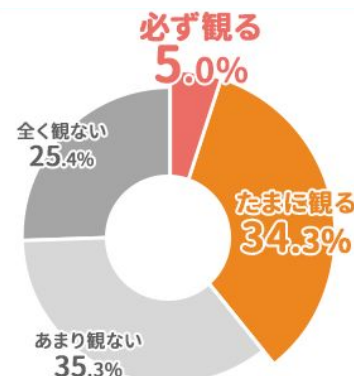
動画は楽しむためだけではなく、情報収集の手段として活用されており
さらに、購買行動にも大きな影響をもたらす



動画を視聴する目的のうち
20%は情報収集

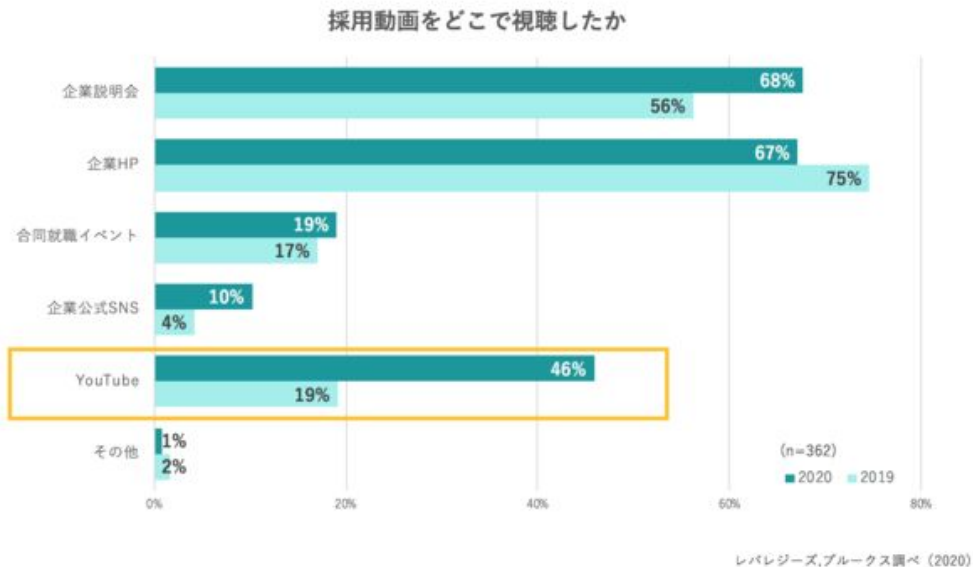


動画の重要性（必要性）は
30%以上が情報収集の手段



商品の購入を検討する際、
40%が関連する動画を視聴

企業情報の探し方が変わった結果、採用動画を視聴するチャネルとして
企業の公式サイトだけではなくYouTubeが積極的に活用される



採用動画の視聴チャネルとして
YouTubeが
前年比約2.5倍と急増し
全体3位の46%
を占める。

説明会や採用サイト等、
従来のチャネルだけではない
新しい手段として注目されている。

新しい働き方やデジタルツールが大きく普及し、非対面/非接触が当たり前に
オフィスの稼働率はコロナ前には戻らない、戻せないという予測も

新しい働き方

リモートワークが普及し、
新しい働き方が定着



デジタルツールの導入が拡大

Web会議システムを筆頭に、
さまざまなデジタルツール活用も拡大



紙や物流コストが上がり、環境への観点も厳しくなる中 これまでのような販促手法が難しくなる

紙の卸値20%上昇

印刷用紙、卸値2割上昇 在庫低水準で値上げ満額浸透

環境エネ・素材

2019/2/12 12:30 | 日本経済新聞 電子版

保存 共有 印刷 画像の拡大 その他

カタログや書籍に使う印刷用紙の卸価格が上昇した。採算割れ脱却を狙って製紙各社が打ち出していた値上げが流通段階に浸透した。電子化の進展などで需要は減少傾向が続いているが、メーカーの生産設備休止に加えて災害や生産トラブルの影響で在庫が大幅に減少。印刷会社は必要量を調達できない状況が続いており、用紙確保を優先して値上げを受け入れた。

主にカタログなどに使うロール状の塗工紙（巻き取り、A3規格）の代理店卸価格は1キロ124円前後と、2018年12月と比べて2割高い。各メーカーが1月出荷分から価格を20%以上引き上げると表明していた値上げが、ほぼ満額で浸透した。



画像の拡大

原料のパルプ価格の高止まりや物流費上昇で製紙各社

※Source：日経新聞

物流費用10～15%上昇

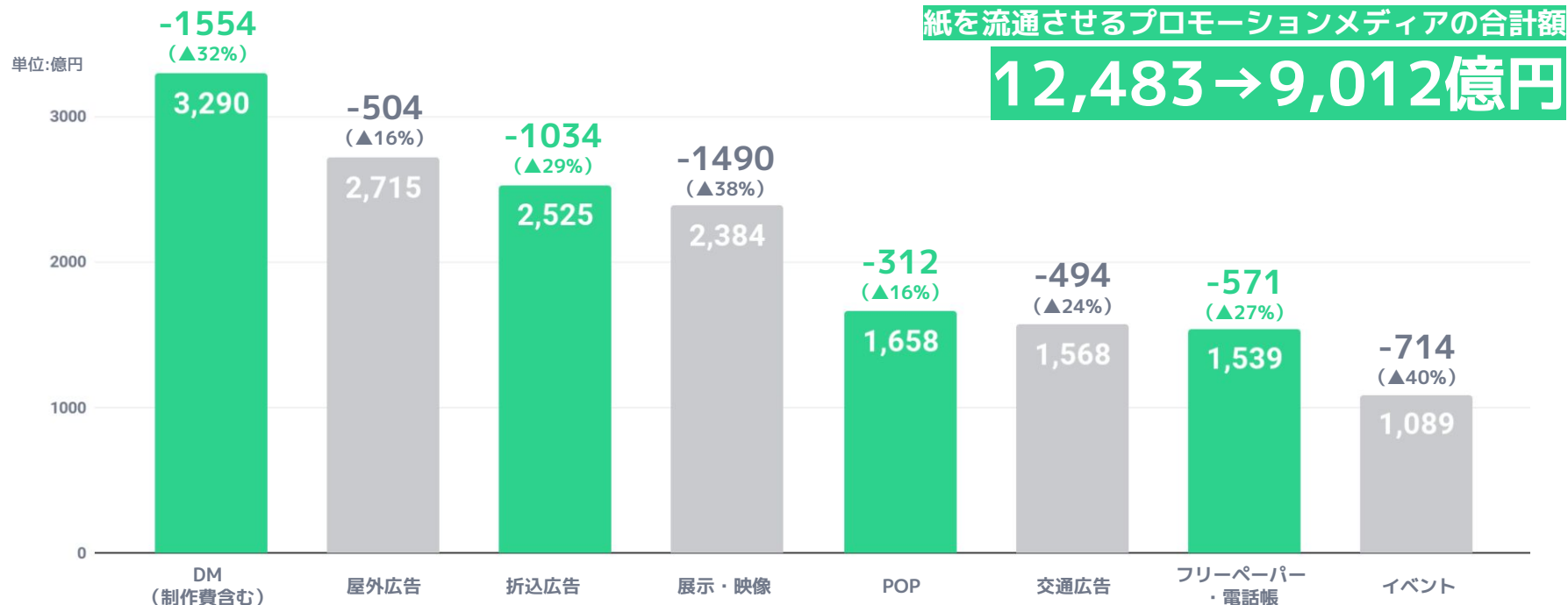
表 1. 宅配便 3 社の東京（関東）から大阪（関西）へ送る場合の
新旧基本運賃

サイズ	宅急便 （ヤマト運輸）		飛脚宅配便 （佐川急便）		ゆうパック （日本郵便）	
	旧運賃	新運賃	旧運賃	新運賃	旧運賃	新運賃
60	800円	940円	800円	800円	840円	950円
80	1,000円	1,140円	1,050円	1,050円	1,070円	1,180円
100	1,200円	1,360円	1,300円	1,360円	1,280円	1,410円
120	1,400円	1,560円	—		1,500円	1,660円
140	1,600円	1,780円	1,550円	1,780円	1,720円	1,910円
160	1,800円	1,980円	1,800円	1,980円	1,930円	2,120円
170	—		—		2,250円	2,480円

- ・宅急便と飛脚宅配便は税抜き、ゆうパックは税込み。
- ・宅急便は重量上限が25kg、飛脚宅配便は30kg。ゆうパックは旧運賃で上限30kgだったが、新運賃は上限を25kgに変更し、25kgを超えるもの（30kgまで）については500円の追加料金を徴収。
- ・飛脚宅配便の160を超えるサイズの「飛脚ラージサイズ宅配便」の新運賃は、170サイズ＝2,850円（旧運賃2,300円）、180サイズ＝3,100円（旧2,550円）、200サイズ＝3,800円（旧3,050円）、220サイズ＝4,450円（旧3,550円）、240サイズ＝5,800円（旧4,550円）、260サイズ＝7,150円（旧5,550円）。

※Source：通販新聞

2019年に12,483億あった巨大な紙のプロモーションメディアが3,000億消失
販促市場のデジタルシフト・動画化が今後加速すると想定される

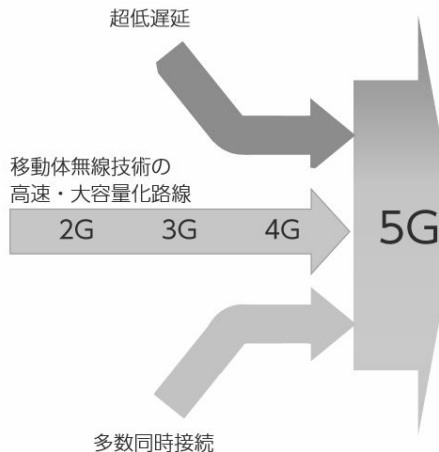


5Gが普及すると通信は100倍に＝データを送るコストは1/100に
物理的なコストが上がる中、デジタルを活用することで移動コストが下がっていく



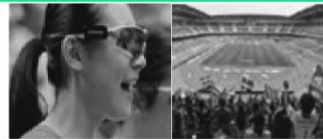
図表3-3-4-2 5Gの特徴

5Gは、IoT時代のICT基盤



超高速

現在の移动通信システムより100倍速いブロードバンドサービスを提供



⇒ 2時間の映画を3秒でダウンロード

超低遅延

利用者が遅延（タイムラグ）を意識することなく、リアルタイムに遠隔地のロボット等を操作・制御



ロボットを遠隔制御

⇒ ロボット等の精緻な操作をリアルタイム通信で実現

多数同時接続

スマホ、PCをはじめ、身の回りのあらゆる機器がネットに接続



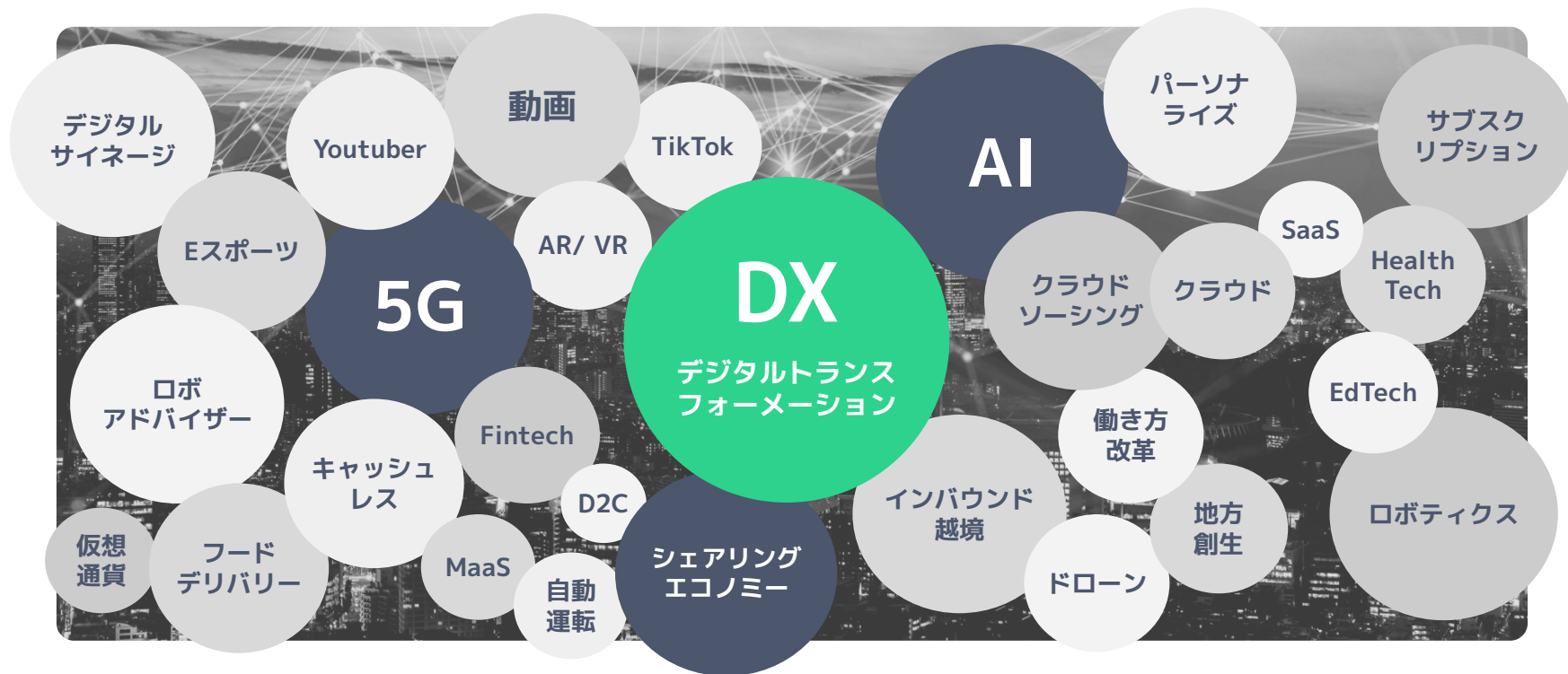
スマートメーター

⇒ 自宅屋内の約100個の端末・センサーがネットに接続（現行技術では、スマホ、PCなど数個）

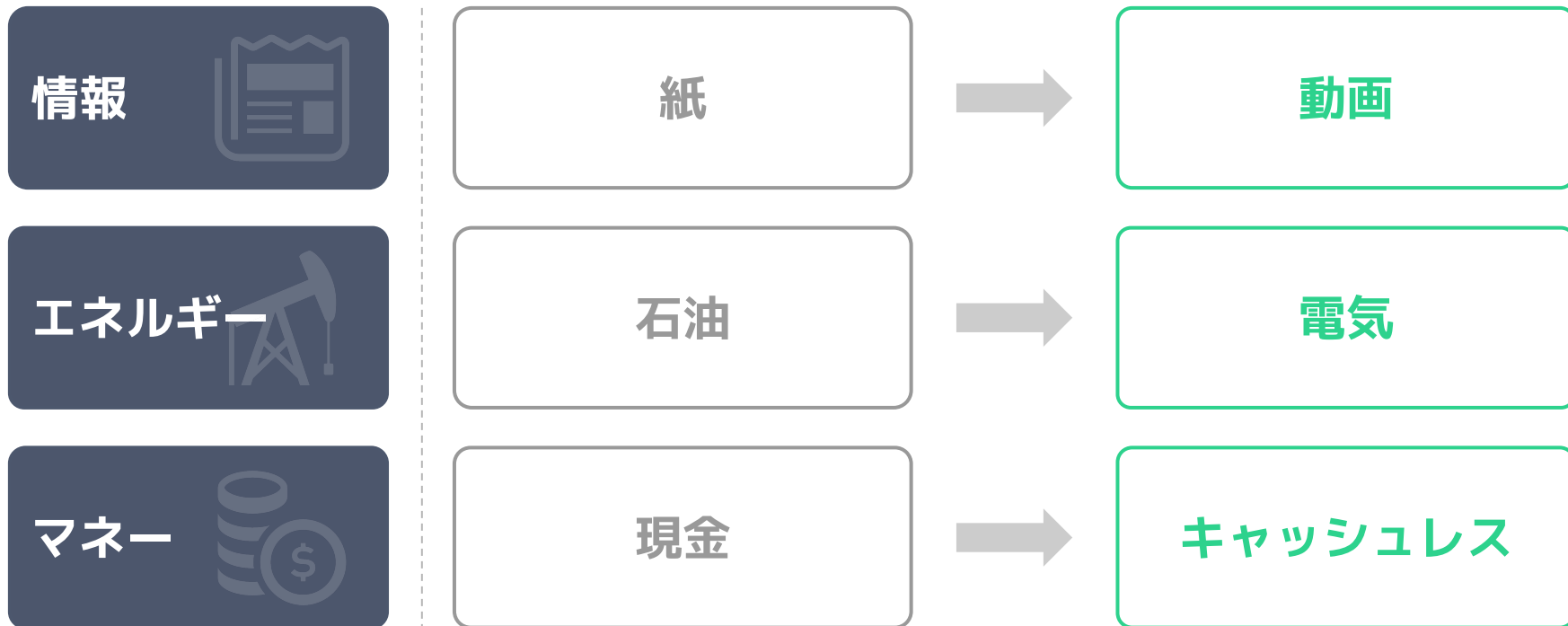
社会的なインパクト大

（出典）平成29年 総務省情報通信審議会新世代モバイル通信システム委員会報告

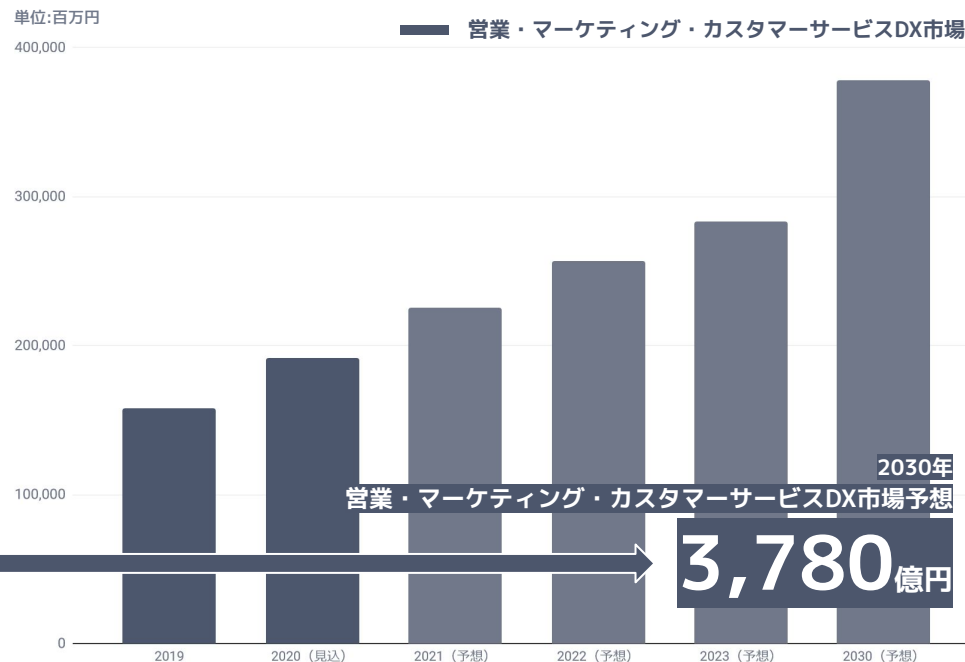
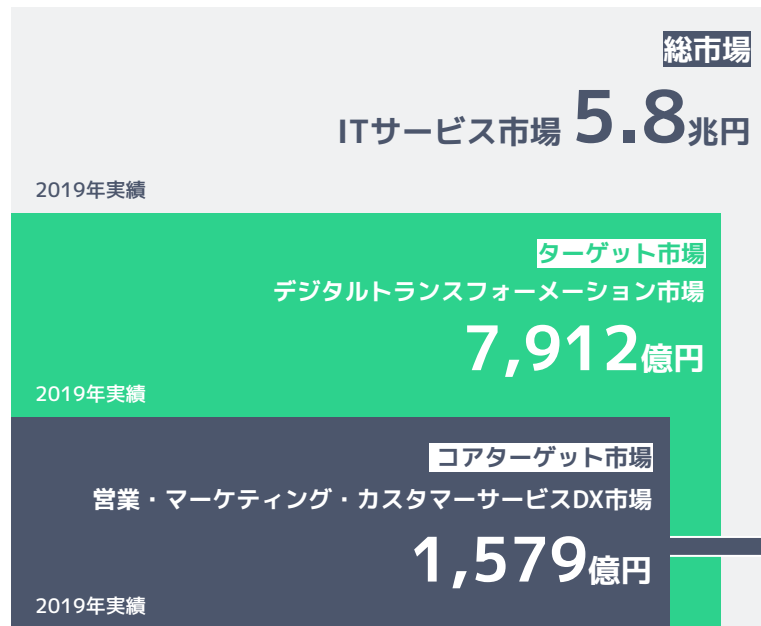
世界のマネーは移動コストを下げる技術に流れ込んでいる



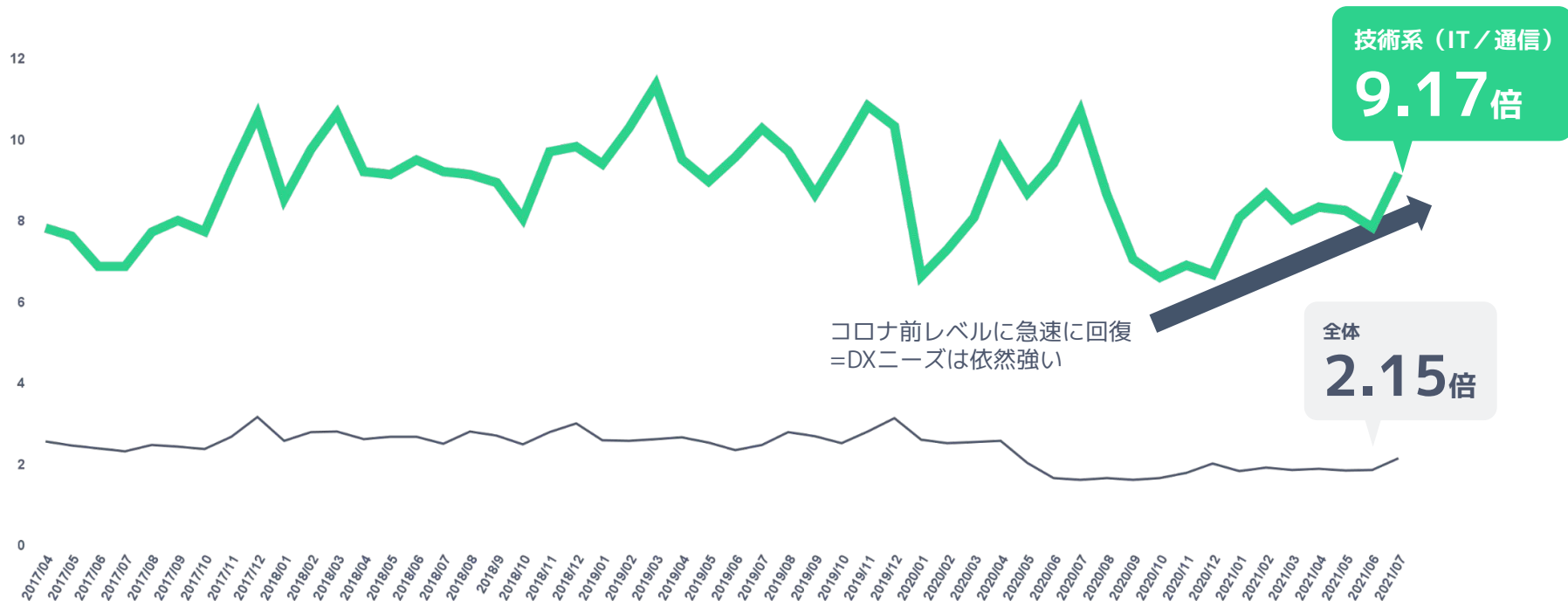
A地点からB地点に送るのにコストが下がる方向に確実にシフトする
DXを推進することで、コストも環境負荷も大きく下がると予想される



コロナ後の環境変化により大企業を中心に、非対面で収益成長するための 営業・マーケティング・カスタマーサービスDX市場が大きく拡大



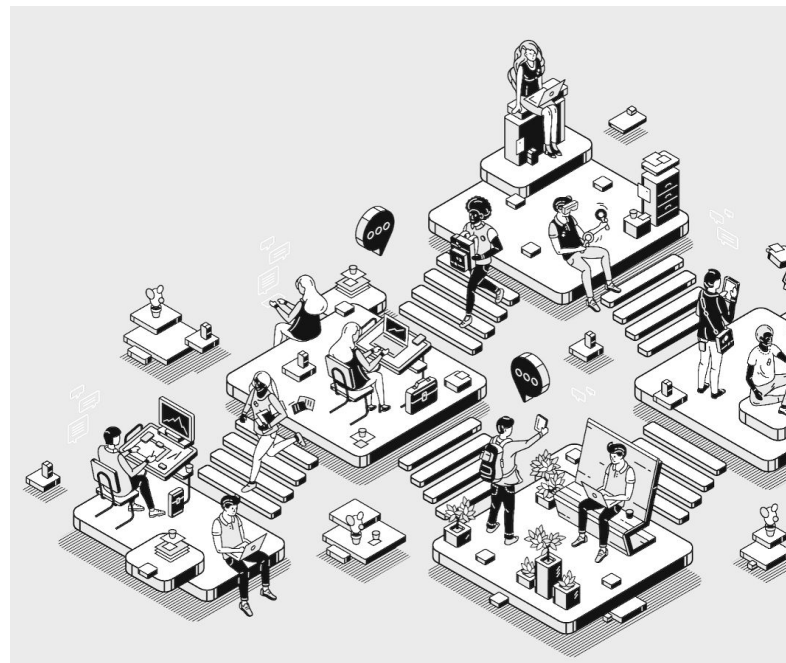
コロナ後も圧倒的にDX人材の求人倍率が高く、
各社DX人材の不足が最大のボトルネックに



一つの部署や一つの企業で完結するDXは存在しない
本来的には、あらゆるバリューチェーンやサプライチェーンが
データでつながり、なめらかに価値を高めていく世界観

多くの人と改善していく過程で見えてきた事は、
本当のDXは、データと人がもっとなめらかにつながっていく事で
実現できる社会を指しているということ。

つまり、一つの企業では決して完結しない、壮大なデータのやりとりを
デジタルの力を使ってやりやすい状態にしていく事で、
作りすぎてしまうムダをなくしたり、
ムリなくタイムリーに運べたり、
欠品などのムラなく在庫を管理したり、
その中で自分の得意なコトや居場所を見つけたり、
ヒトも、モノゴトも、その可能性を解き放つために
ムリ・ムラ・ムダに繋がる摩擦を極限まで減らし、
もっとなめらかな社会をデジタルで支える事こそが真に重要。



02 ウォルマートに学ぶDX

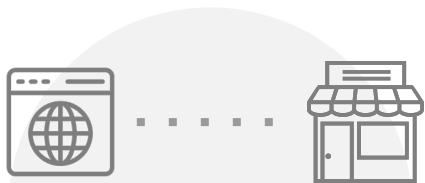


ウォルマートは業界内での競争力強化に加えて、Amazonといったデジタル企業との新たな競争を勝ち抜くために自社アセットとデジタルを活用し、変革を遂げたモデルケース



小売業界では2015年頃からデジタル活用が本格化
当初の売る側主体の考え方から、近年はOMOといった消費者主体の考え方へ発展

2015年ごろ チャンネルをつなぐ



✓オムニチャンネル
✓データ統合

チャンネル主体

2018年ごろ 体験をつなぐ



✓選びやすい
✓効率性・利便性

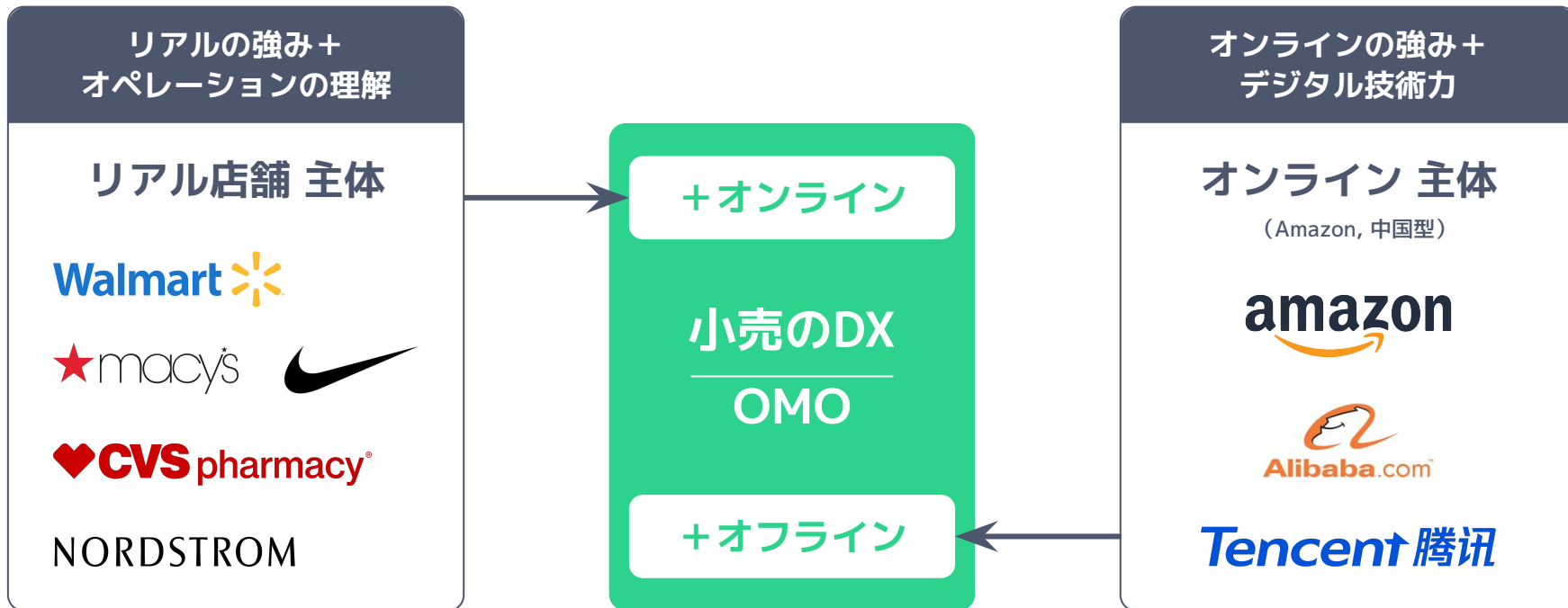
消費者体験の向上主体

現在 双方向からのOMO



✓ネットとリアルとの融合
✓それぞれの強みを活かす
✓顧客理解で向上

オンラインの強みと技術力を武器にオフラインに進出するAmazonやAlibabaに対し
ウォルマートはリアルの強みと現場オペレーション理解を武器にオンラインを強化



米国では、小売ビジネスのセオリーに反して店舗数を減らしながら売上成長を実現
特にEC売上は高い成長を続け、米国内のシェアはAmazonに次ぐ2位を確保

米国EC売上Top10

Top 10 US Retailers, Ranked by Ecommerce Sales, 2021
billions

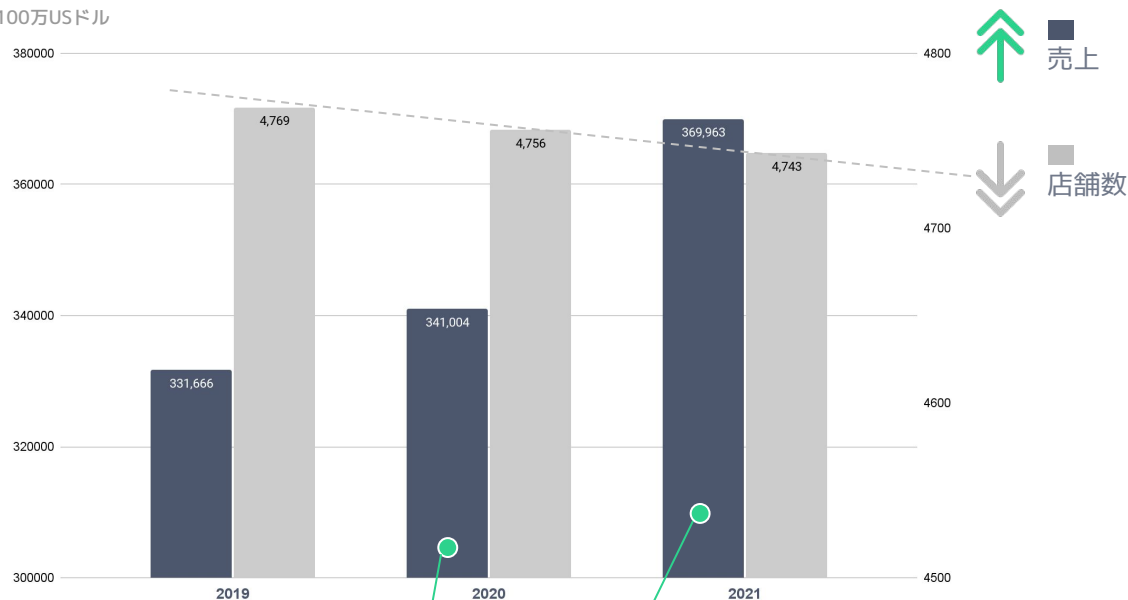
1. Amazon	\$386.40
2. Walmart	\$67.39
3. eBay	\$40.47
4. Apple	\$35.30
5. The Home Depot	\$21.42
6. Target	\$18.64
7. Best Buy	\$18.11
8. Costco	\$15.29
9. The Kroger Co.	\$15.13
10. Wayfair	\$14.16

Note: includes products or services ordered using the internet, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes privately held companies and travel and event tickets
Source: eMarketer, June 2021
266604 eMarketer | Insiderintelligence.com

※Source : [Top retailers see ecommerce sales growth this year on top of record-breaking sales in 2020 - emarketer](#)

米国での売上・店舗数の推移

単位:100万USドル



EC売上
YoY +37%

EC売上
YoY +79%

※Source : [Annual Report -ウォルマート](#)

ECの鬼門となる配送コストや配達員のキャパシティという課題を
米国家庭の90%が10マイル以内に住んでいると言われる店舗網を活用することで克服

WalmartのBOPIS開発の進化



進化を続け、**2019年頃**から一気にカーブサイドピックアップを増やす

- 2015年からBOPISを中心に、デジタル化を進めた
- 継続的に仕組みを開発→拡大

1 カウンター 受け取り



2 タワー/ロッカー



3 グローサリーの主流 車に乗ったまま受け取り (カーブサイドピックアップ)



CONFIDENTIAL

Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

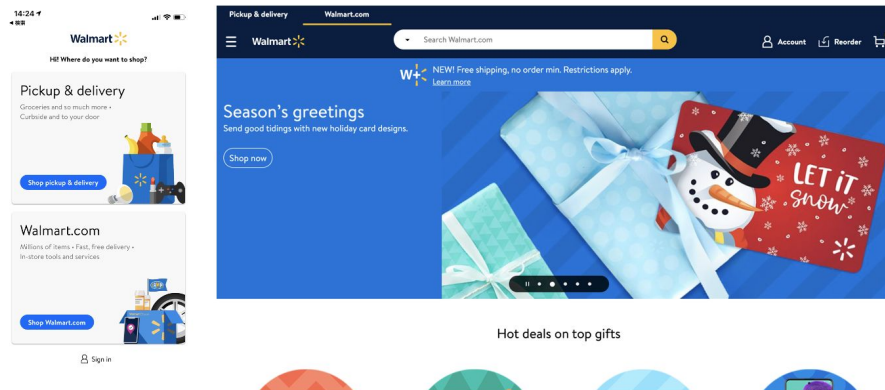
2

2020年にアプリを統合・刷新し、同年だけでも3400万以上ダウンロードされる 店舗とオンラインを横断した顧客体験の実現の重要な機能を担っている

3つの収益成長の柱のため：
アプリをより使い易く1つのプラットフォームに



Walmartアプリとグローサリーアプリを統合し、生鮮食料品等を含む、
全ての商品を1つのプラットフォームで購入できるように



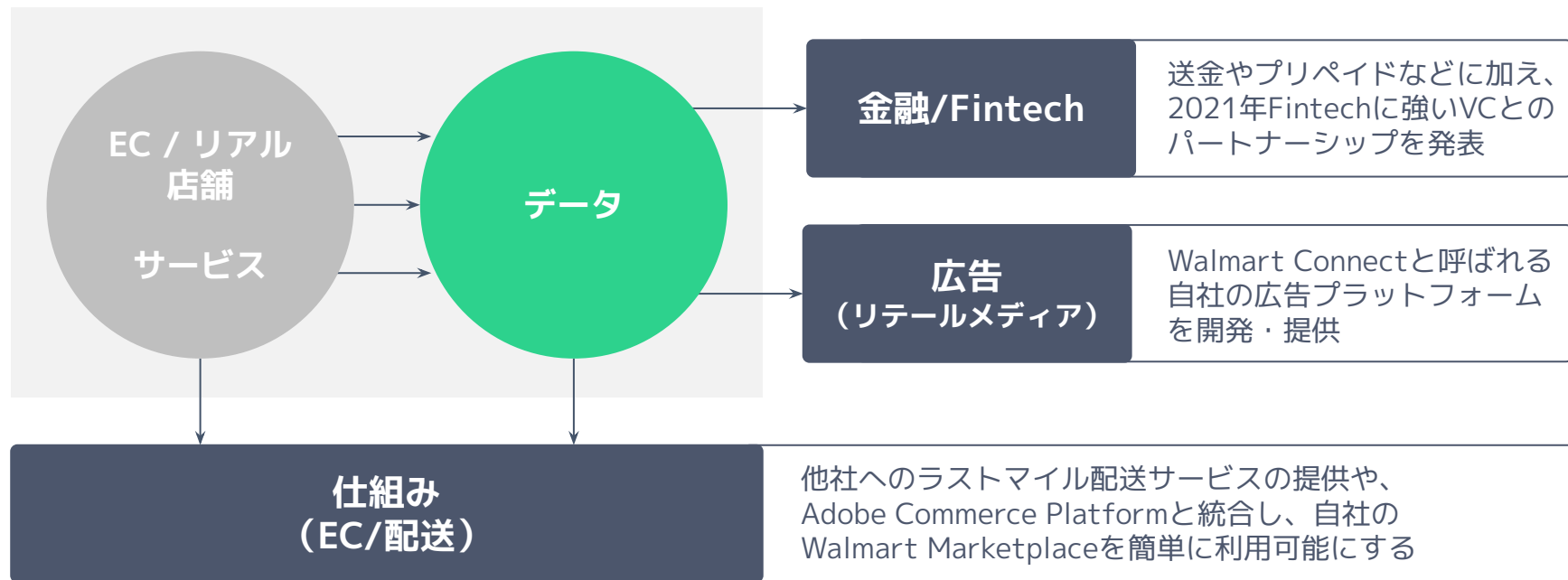
(出所) Walmart公式App、Webより

CONFIDENTIAL

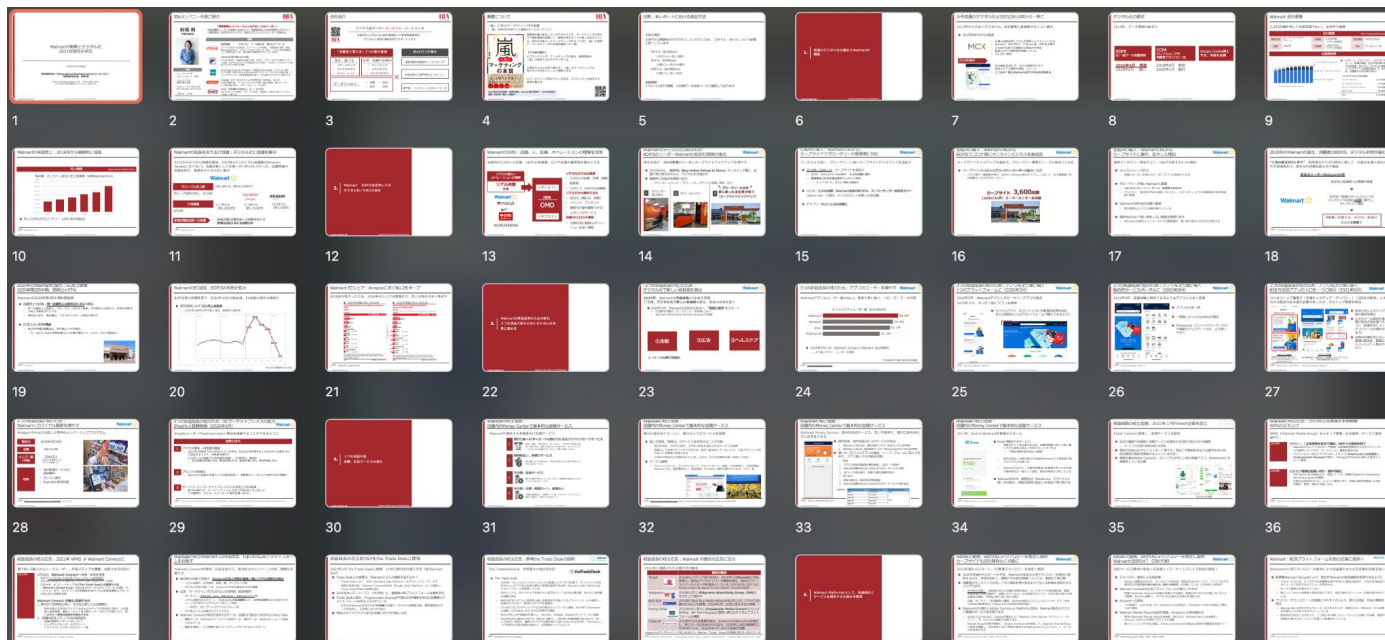
Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

3

ECや自社アプリ活用によって生まれるデータを活用して、収益性の高い金融や
広告事業を強化するとともに、ECや配送の仕組みをも外部に販売し新たな収益を創出



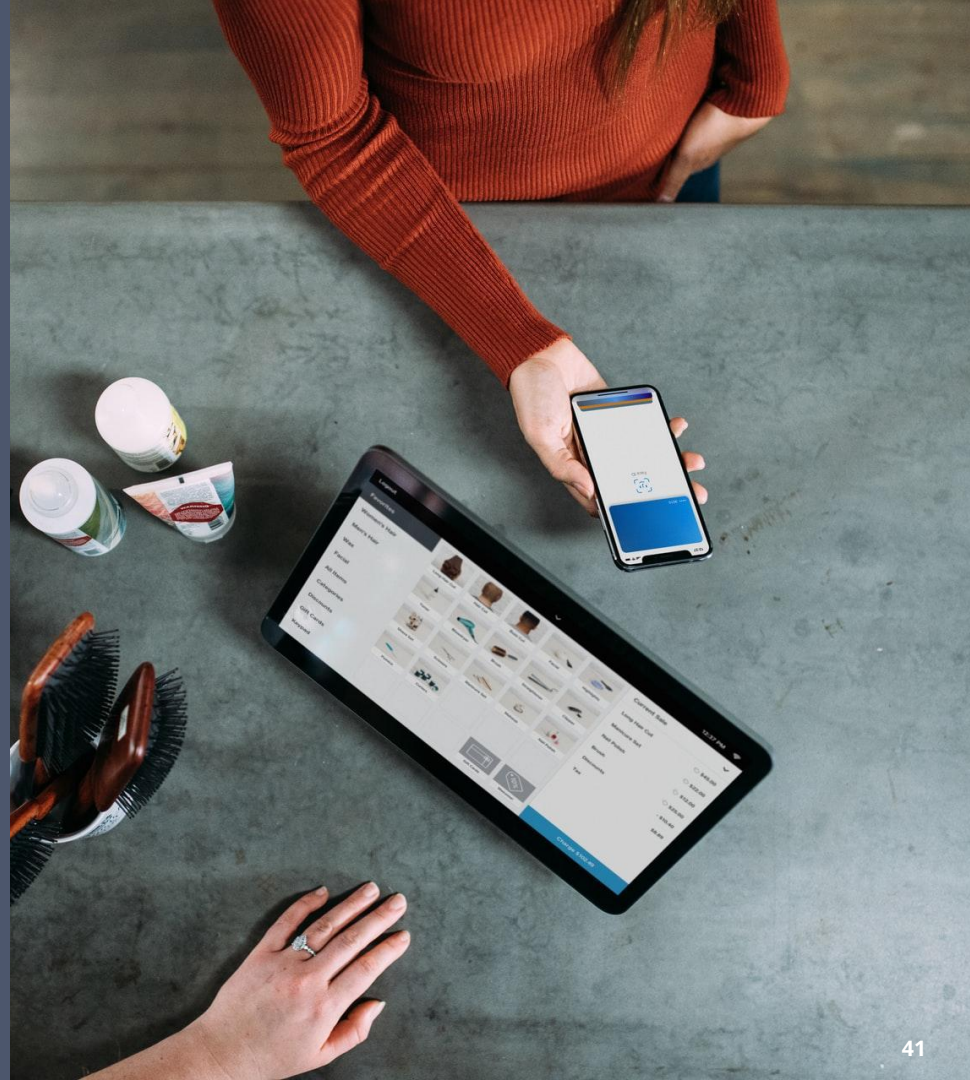
こちらで紹介したウォルマートのDX戦略のさらなる詳細を含む
#DX白書2022 プレミアムパッケージを期間限定価格でご提供いたします。



お問い合わせはこちら



03 FinTechとEC



急成長を続ける、南米のEC最大手メルカドリブレ。mercado pagoという
独自決済サービスを提供し、売上の3割以上はFintechサービスから生み出される

南米最大のEC企業
メルカドリブレ



単位:100万USドル

2000

1500

1000

500

0

Fintechは
全売上の34%を占める

2020/Q3

2020/Q4

2021/Q1

2021/Q2

2021/Q3

35.0%

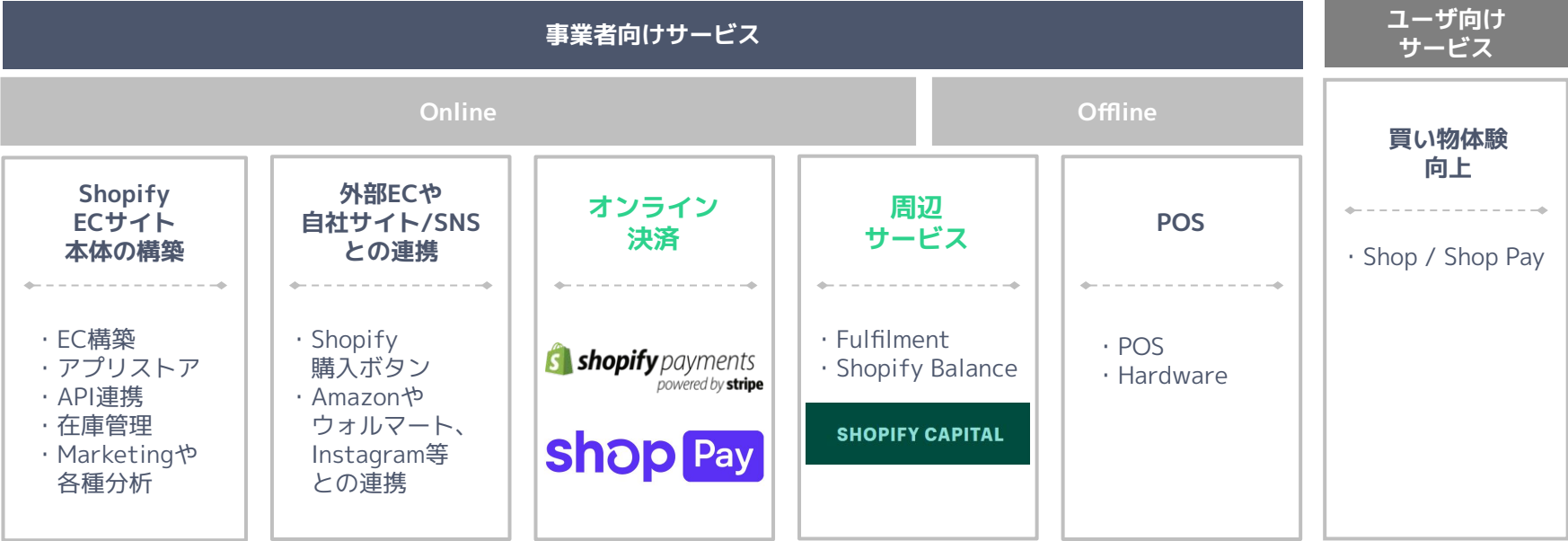
34.2%

33.9%

32.9%

34.1%

ECプラットフォーム大手Shopifyは独自の決済サービス①Shop Payや②Shopify Paymentに加えて、③事業者向けの融資を一部地域で提供開始



より良い顧客体験、収益創出を追求すると必然的にFintechにたどり着く
Shopifyの場合は①顧客体験と②出店者側の体験向上、そして③収益性向上のため

顧客体験の向上

購入の度に情報を入力する**手間**
の**省略**や配送状況の可視化など



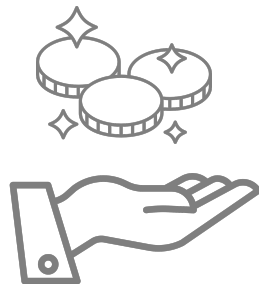
出店者の事業運営支援

注文情報と決済情報を
管理画面上で一括管理



収益性の向上

決済手数料や融資による手数料
など**新たな収益の創造**



Amazonは今年話題となったBNPL*サービス大手Affirmと提携する一方で、手数料の高さを理由にVISAの取扱中止を発表し、圧力をかける

BNPL大手Affirmと提携

自社の決済方法として“後払い”を提供

Amazon Partners with Affirm to Deliver Pay-Over-Time Option at Checkout



※Source : [Amazon Partners with Affirm to Deliver Pay-Over-Time Option at Checkout - affirm](#)

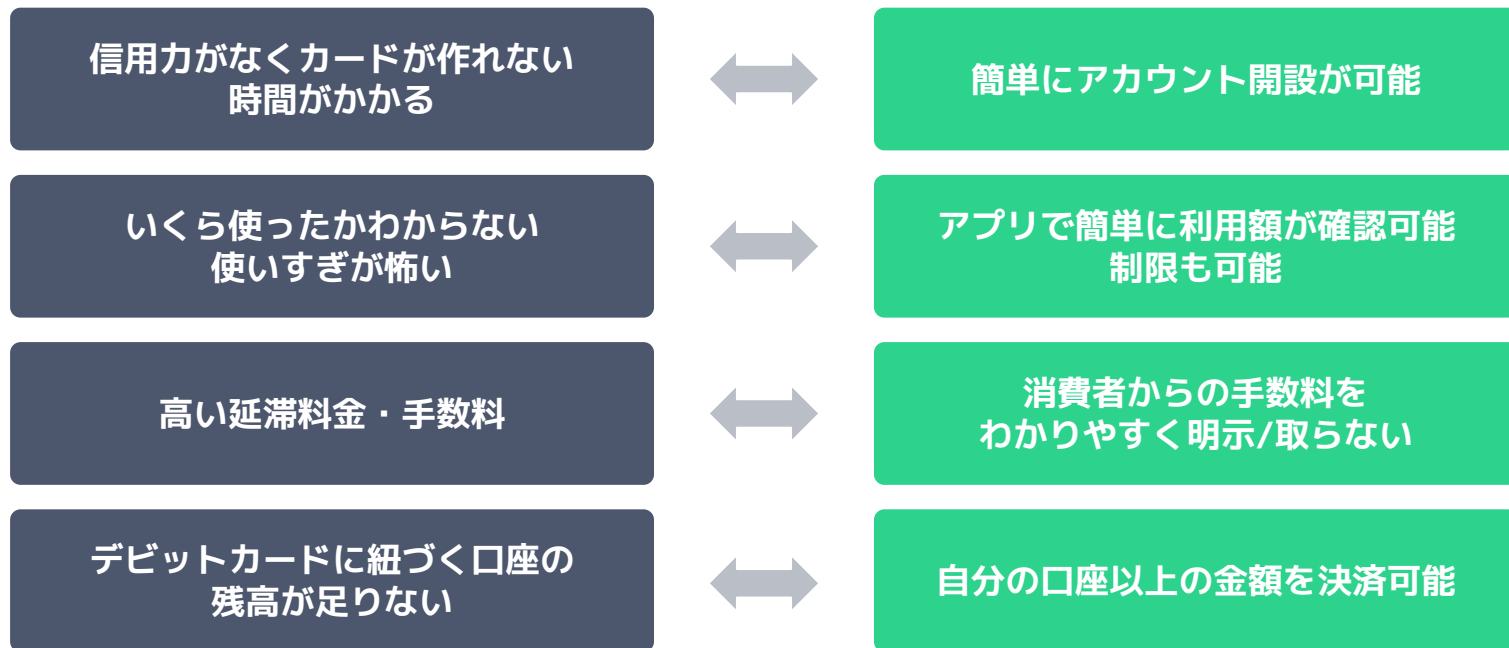
カード大手VISAの受け入れを来年から停止



※Source : [Amazon, Visa to stop accepting UK-issued Visa cards from next year over high fees - ロイター](#)

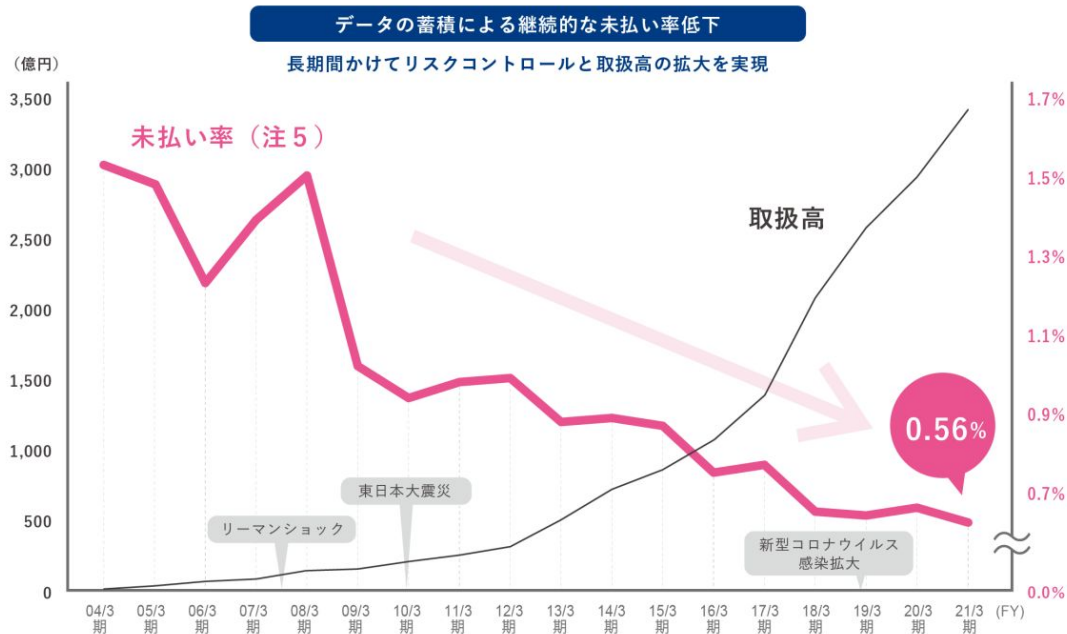
*BNPL = Buy Now Pay Later (今買って、後で支払う) の略称。

BNPLは、クレジットカードやデビットカードの課題を解決し、若い世代から強い支持を獲得
また店舗側も購入者や単価UPなどのメリットが期待でき、導入が進む



日本のBNPL大手、ネットプロテクションズ社はデータを活用したリスクコントロールで 0.56%という低い未払い率を実現

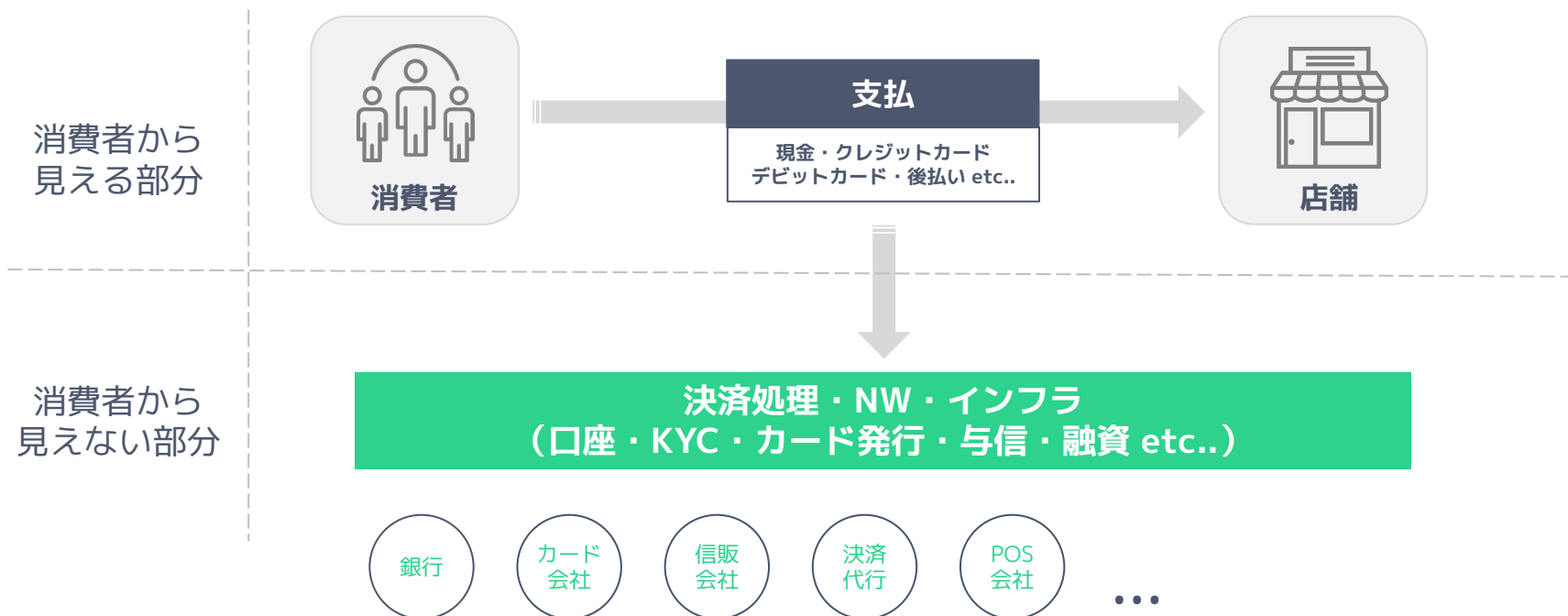
[未払い率と取扱高の推移]



決済情報のみならず多様なサービスから生み出されるデータをもとに
芝麻信用という独自の信用データを創造&活用



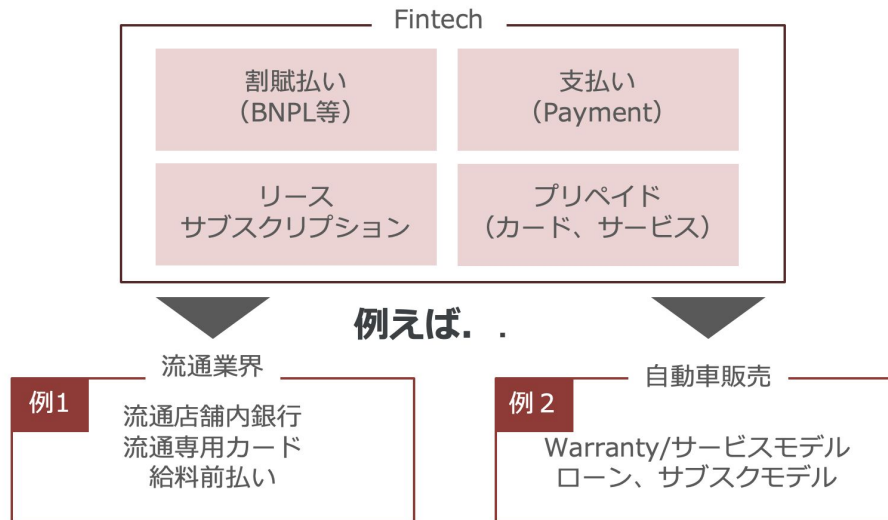
単に“Amazon VS ウォルマート”という構図ではなく、
その背後にある**決済・金融領域も含めた大きな産業の变革**が進んでいる



高い収益性と新たな収益源として、BNPLやPayment、さらにはプリペイドなど、
非金融企業によるFintech/金融事業の強化が進む

Fintechと金融モデルは、金融業界以外での活用が拡大

金融モデルとTechnologyは、業界を超えて重要な収益源



CONFIDENTIAL

Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

8

例えばShopifyにおいても全て内製化するのではなく、
優れたFintech企業のプロダクトを活用・組み込んで、顧客にサービスを提供



BNPL



後払いサービス
"Shop Pay Installments"を提供

Payment

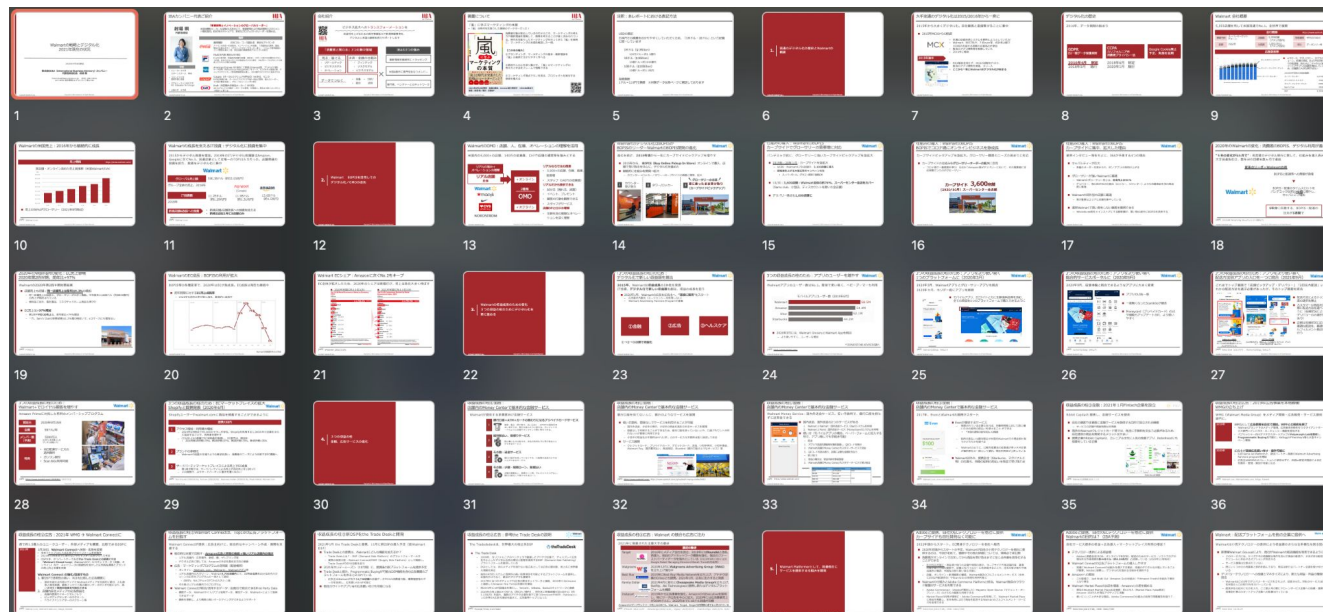


オンライン決済導入に必要なソリューションなど、従来銀行が担っていた役割などをBank as a Serviceとして提供

Shopify Balance

優れたテクノロジーを持つ
影の立役者

#DX白書2022 プレミアムパッケージでは、2020年に開催されたFintechの有力カンファレンス「Lendit」に参加してまとめた特別レポートも収録しています。StripeやBNPLなどもカバーしておりますので、ご興味ある方は、ぜひご連絡を。



お問い合わせはこちら



04 リテールメディア



小売企業のデジタル広告事業進出により販促費のデジタル化が進む
AmazonはGoogle・Facebookに次いでアメリカ3番手の広告会社に

Amazon広告

Amazon内、外のあらゆる面に配信可能
多量の**購買データ**をもとにターゲティングができ、四
半期売上**約1兆円**を記録

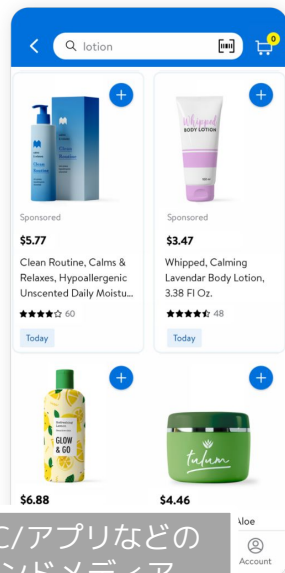


ウォルマート広告

購買行動データを武器に、
店舗やECで効果的なリーチが可能。
メーカーの出稿が急増しYoYで2倍の成長



ウォルマートは自社の顧客データを活用し、自社のEC/アプリや店内のディスプレイ、さらにはSNSなどの外部サイトへの広告配信・効果計測を可能に



自社EC/アプリなどの
オウンドメディア

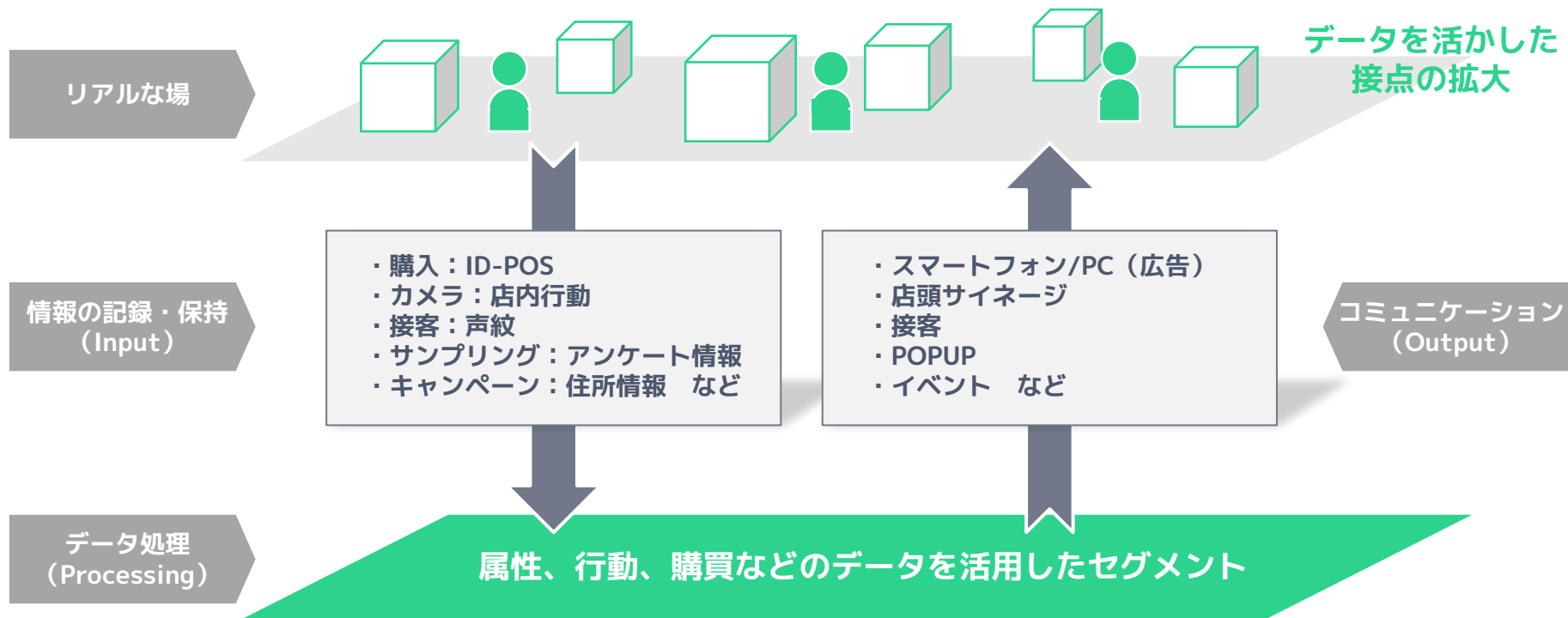


店内ディスプレイ



SNSなどの外部メディア

動画はコミュニケーションツールをデジタル化するだけでなく、
さまざまなリテールデータを活用したデジタルによる販促コミュニケーションが可能になる



顧客接点をデジタル化＝データ化することで、 店舗が主軸の小売業界にもアドテクノロジーの採用・強化が進む

収益成長の柱②広告：Walmart Connectに

約1.5億人/週のユニークユーザーを抱える同社。
外部メディアも購買、比較できるDSPの提供へ。

2021年

- 1月28日、**Walmart Connect**へ体制・名称を変更
 - ・ 全米でトップ10に入る広告プラットフォームを目指す
 - ・ DSP大手、かつパートナーである**The Trade Desk**との提携を発表
 - ・ 「**Walmart Closed-Loop**」 Walmartのサービスネットワーク（店舗、オンライン）内で、ネットワークの閉鎖性を活かした広告商品展開とブランドの売上向上支援を充実

Walmart Connect の強化/目指すもの

1. 新DSPで透明性の高い、ROIを比較した広告購買に
2. 店舗内自社メディアの広告商品化
 - － 店舗内壁面サインエージェンツフレジ
 - － ピックアップセンターのスクリーン
 - － ドライブインシアターのスクリーン等

(出所) Walmart.com, Walmartmedia.com, Adage, Adweek

CONFIDENTIAL

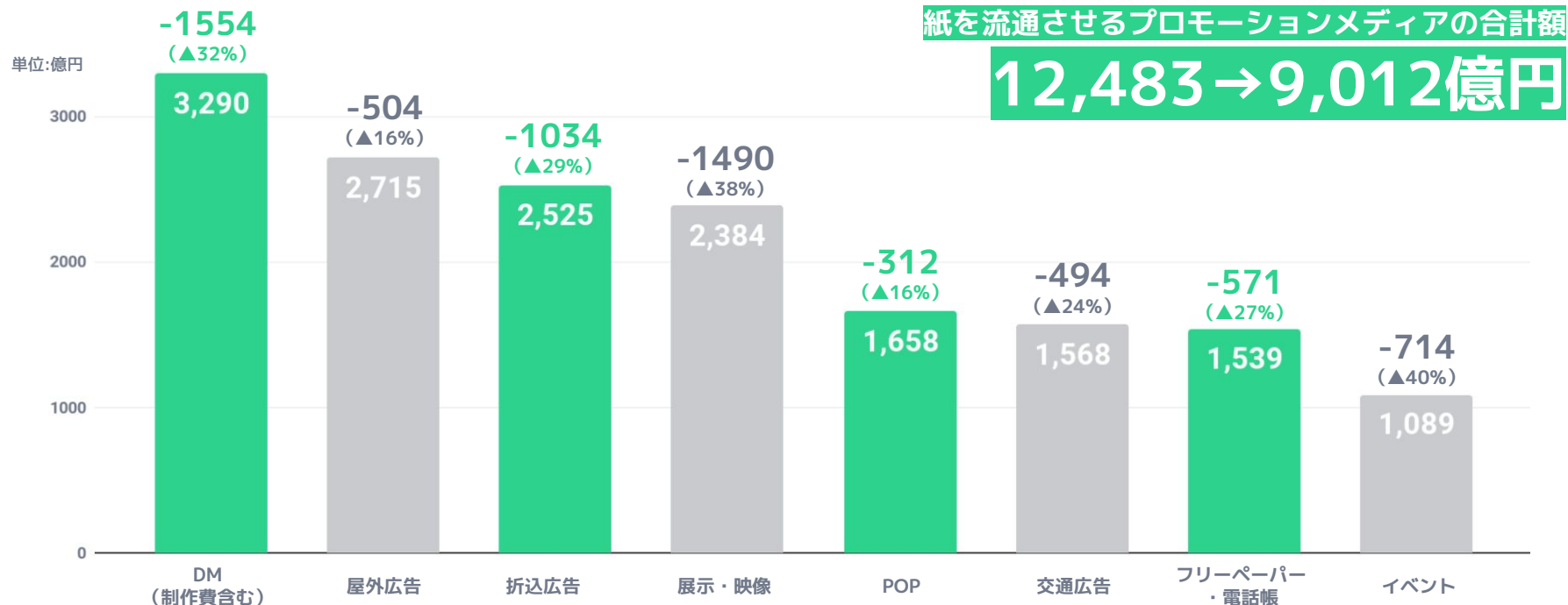
Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

4



DSP大手の同社と提携し
ウォルマート独自のDSPを提供へ

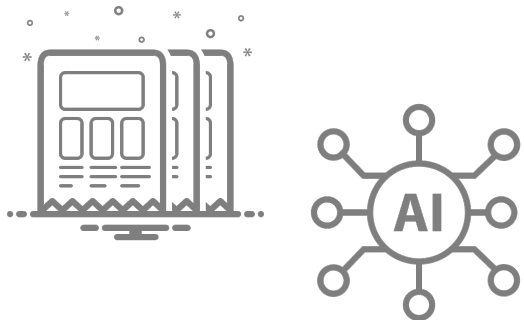
2019年に12,483億あった巨大な紙のプロモーションメディアが3,000億消失
販促市場のデジタルシフト・動画化が今後加速すると想定される



テクノロジーの進化により
制作・配信ともに、「手軽に」「パーソナライズ」できるようになった

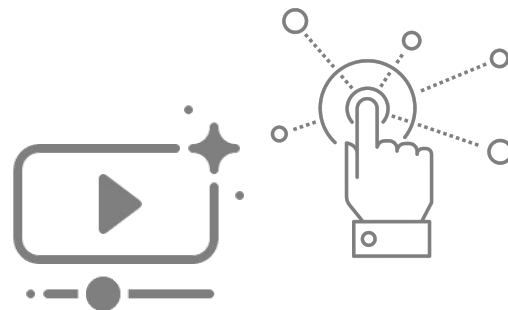
制作：AIの進化

テンプレートを選んで
素材入稿するだけでAI制作が可能に



配信：インタラクティブ動画

タッチして分岐できる動画配信が可能に
ユーザーに合わせたコンテンツ配信も



デバイスのコスト減少で配信先が拡大。日常生活のあらゆる場面で
広告配信が可能となり、動画活用のシーンはさらに広がる



05

リアルの強みとデータを
活用して収益を高める



リアルの顧客接点・強みと顧客データを組み合わせることで 顧客体験と収益性を高めることがポイント

メーカーのD2C/デジタル化：リアル店舗の強みを活かすデジタル化

リアルとブランドの強みを活かして、デジタルを活用

リアルな顧客接点（店舗）＋
販売スタッフ

リアル店舗主体

＋オンライン

OMO

シームレス

店舗内でのオ
ンライン活用



SEPHORA

L'ORÉAL



顧客サービスのために

- 店舗で触れる、試せる
- スタッフのアドバイスやおすすめを聞ける
- イベントに参加できる
- その場で購入可能

ビジネス・運営のために

- 店舗在庫（EC在庫と店舗在庫を統合）
- 顧客の反応を理解・データ獲得（店舗内）
- 店舗とスタッフをマーケティングに活用

（出所）

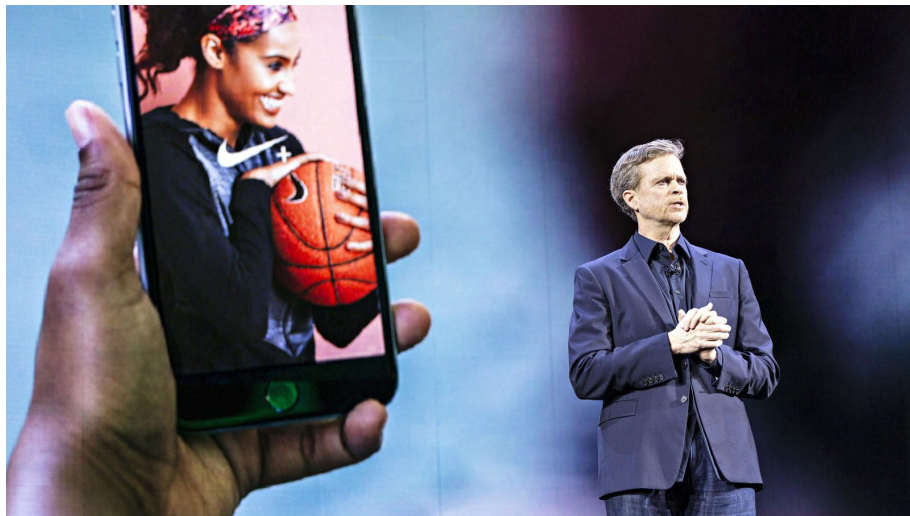
CONFIDENTIAL

Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

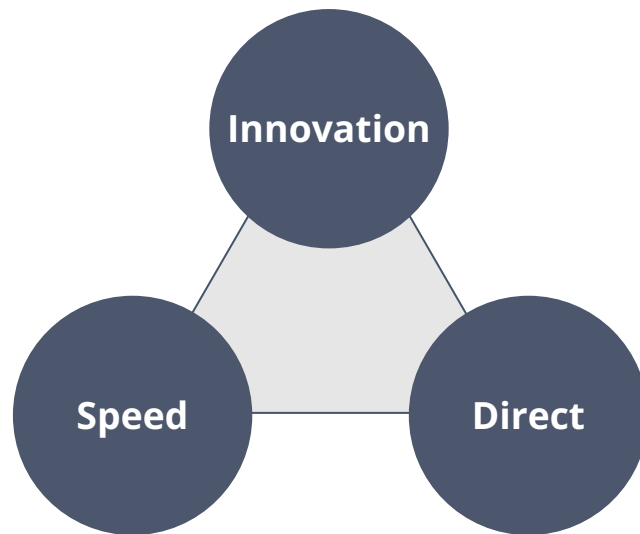
13

スポーツウェア大手のNikeは、同社の掲げるトリプル・ダブル戦略の中で直販化(D2C)とオンラインとリアル店舗の融合(OMO)を掲げ、強化に取り組む

2017年、当時CEOのマーク氏による発表



3つのコア領域を2倍に



D2Cとは単にEC強化を指すのではなく、店舗も含めた顧客接点の強化。
新たな店舗フォーマットの導入も着々と進める

Nike Innovation Lab



Nike LIVE

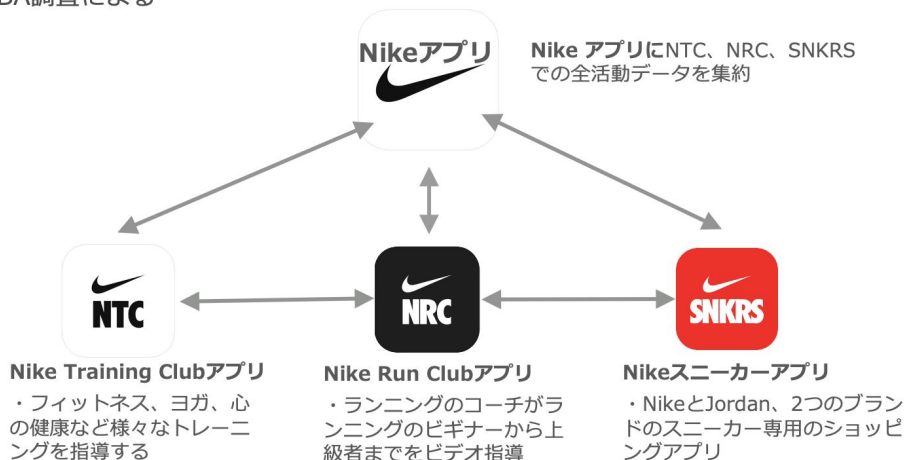


オンラインとオフラインの融合 = OMOの鍵を握るのが自社アプリ Nikeアプリ/IDを基軸に、目的に応じた複数のアプリをリリース・活用

3. アプリ&メンバーシップ: 共通メンバーID+ 連携する4つのアプリに



IBA調査による



(出所)

CONFIDENTIAL

Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

5

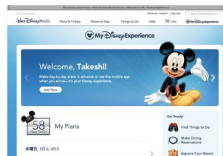
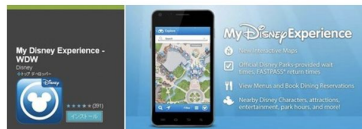
テーマパーク訪問者に最高の体験を届けるとともに、 収益の柱となるリピーターを増やすための取り組みに2000年代後半から着手

プロジェクトの全体像とデータ活用：「最高の体験を作るために」

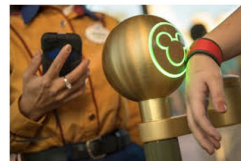


初来園者にも「最高の体験」を提供する次世代パークプロジェクト

- テーマ「Disney P&Rへの訪問者に、最高の体験を」
 - オペレーション、システムではなく、訪問者の体験の向上が一番の目的
 - 10万人いるキャスト（スタッフ）が、最高の顧客体験を作りだすためのプロジェクト
 - 期間5年間、巨大投資
- プロジェクトで活用・統合するシステム
 - 「My Disney Experience」自分専用ディズニー体験管理サイト（Webとモバイルアプリ）
 - 予約システム：ファストパス+（リゾート滞在者向け：並ばずにファストパスを入手出来る）
 - 顧客データ：過去の顧客の宿泊、パーク内での購買データ
 - ID管理システム：Disney Magic Band



メイン画面には、キャラクターの目からディズニーランドの景色で、各パークの営業時間やショーの開始などを確認することが可能です。また、あるパークの動きをランドに反映できます。



CONFIDENTIAL

Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

20

来園前後も含めた顧客体験向上のためにオンラインやアプリの活用、そして、それらから得られるデータを活用したキャストのサービス強化も推進

プロジェクトでディズニーが目指した顧客体験：ゲストの体験イメージ



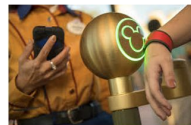
Seamlessで快適な体験に：手間や待ち時間の解消

出発前



ウェブで事前に計画を立て、ホテル、レストラン、ファストパス等を予約
マジックバンドを受け取る

到着時



ウェブとリンクさせたマジックバンドでホテルのチェックイン、パーク入場が可能
Magical Expressバスを利用すれば、空港からパークへ、手ぶらで直行
(荷物は直接ホテルの部屋へ運ばれる)

パーク滞在時



マジックバンドで支払いができ、
財布を出す手間いらず



ファストパスやレストランの
事前予約で待ち時間なく
楽しめる



スマホアプリで、
予約時間の確認や変更ができる



パーク内キオスクで、予定変更
やキャストへの質問ができる

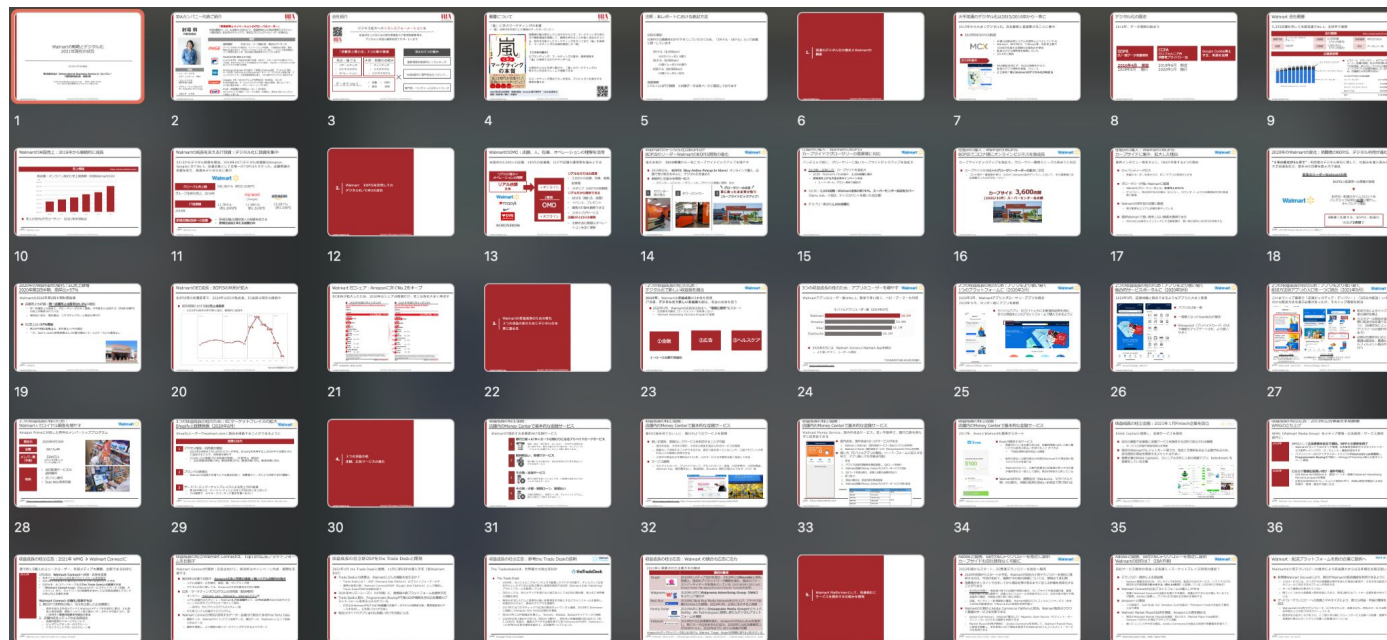
(出所) インタビューによる

CONFIDENTIAL

Copyright (C) IBA Company Ltd. All Rights Reserved.

14

NikeやディズニーとともにDXのリーダーであるSephoraの取り組みなど
D2C領域をより深く掘り下げたレポートも#DX白書2022 プレミアムパッケージに収録。



お問い合わせはこちら



06 仕組みを売る



DXにおける新たな収益創造として注目されるのが、
自社事業のために構築した仕組み・インフラを他社に販売するモデル

The Washington Post

Walmart

amazon

自社のために構築

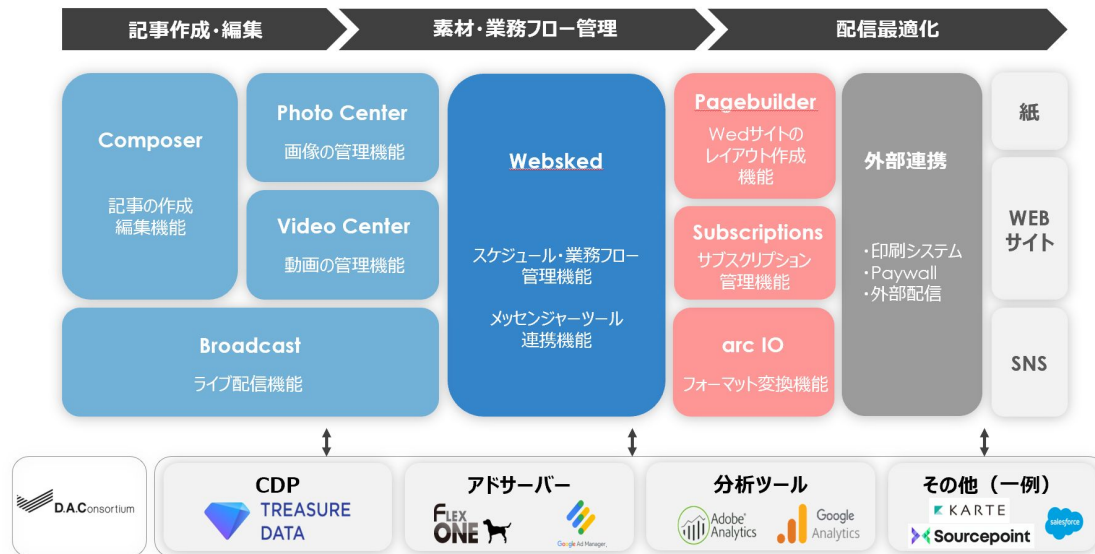


他社へ販売



自社のDXの過程で生まれたコンテンツ作成・管理の仕組みを外販することで メディア+SaaSビジネスの企業へと変革

ワシントンポストの提供するArc XPのイメージ



メディア大手の
ボストン・グローブ社や
ロイター社などに採用され
2020年の売上は前年比で
2倍以上の成長を遂げる

自社のECのために構築した配送の仕組みを、ラストマイル配送サービスとして外販を開始 ホームセンター大手のホームデポが採用を発表



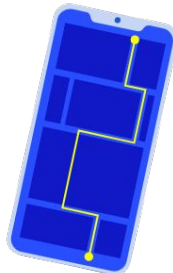
① Your customer places an order

消費者が
顧客のECで
注文



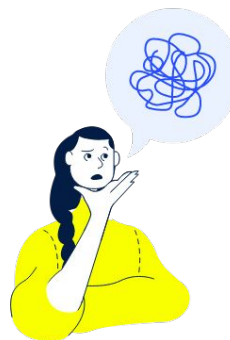
② Your commerce platform pings us

顧客が
ウォルマートへ
注文を通知



③ We dispatch a driver

ウォルマートが
ドライバーを
手配し配送

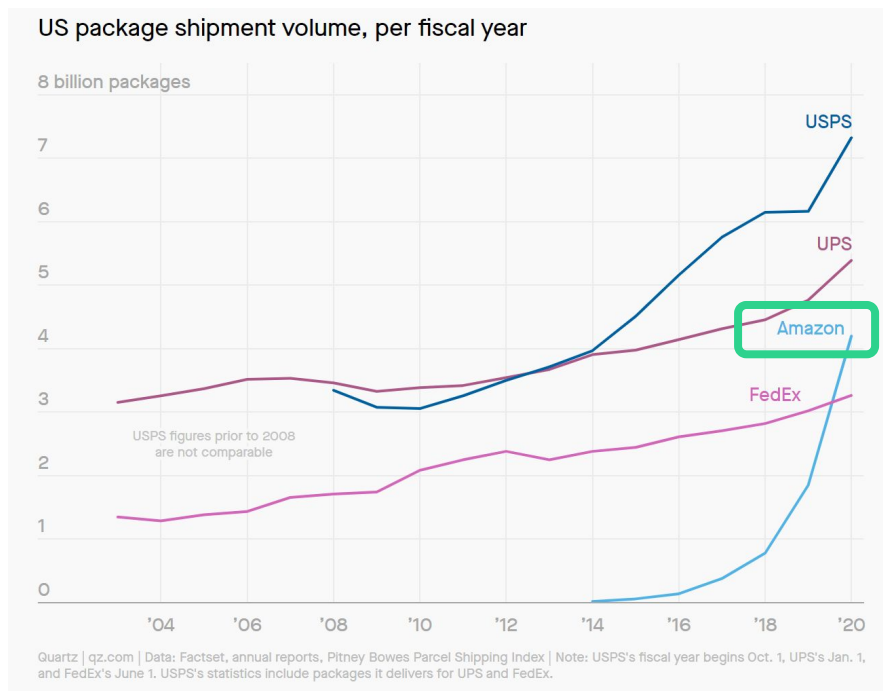


④ We capture delivery experience feedback

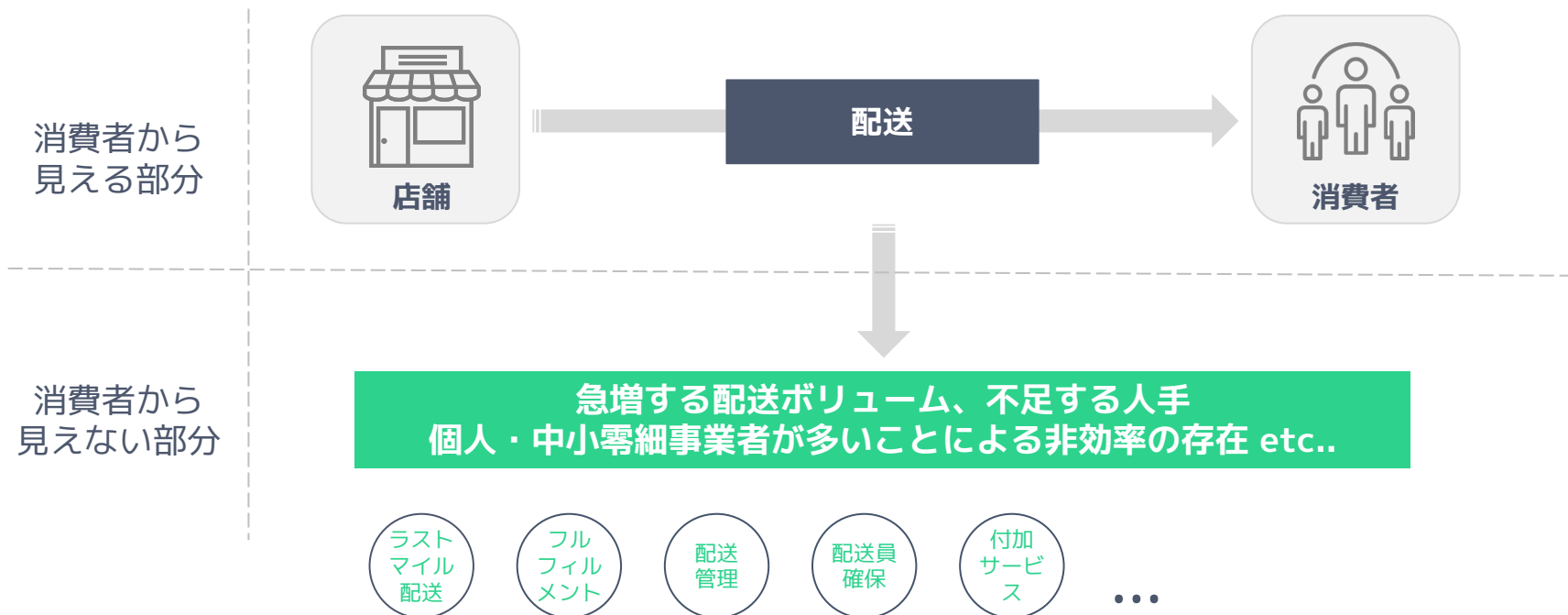
荷物受け取り
のフィード
バックを収集



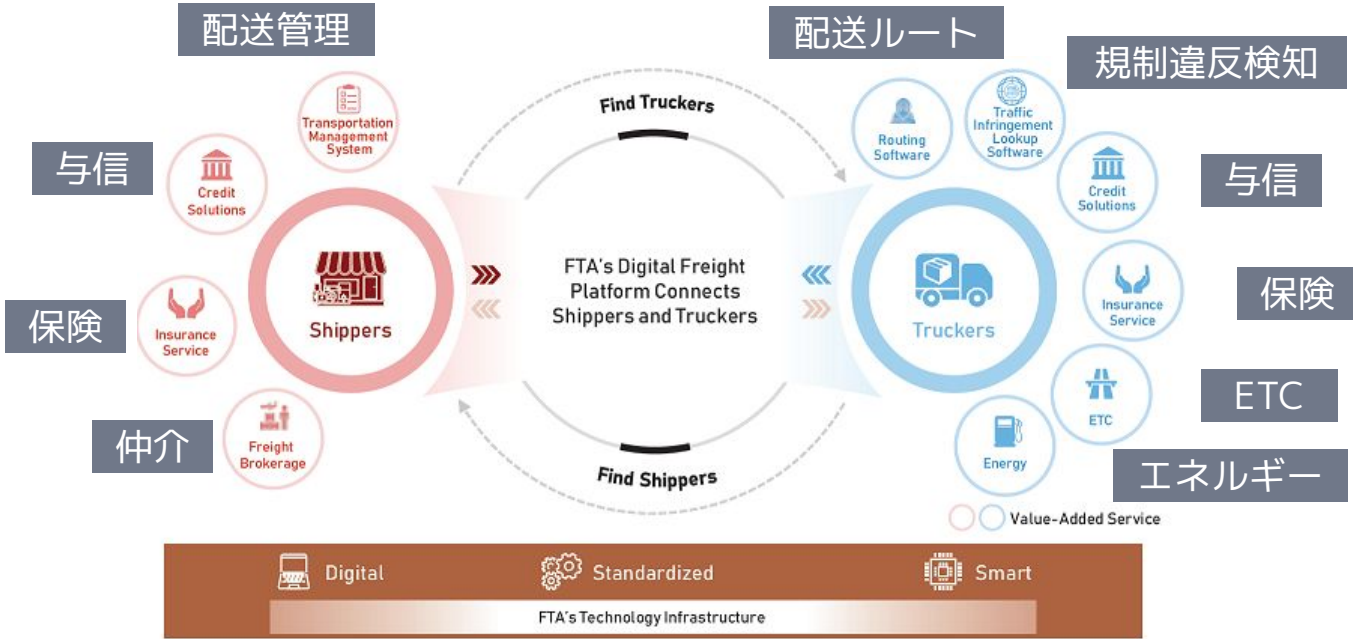
Amazonの自社物流量も急増中。Logistics as a Serviceとして自社の物流機能を同社のMarketplaceで販売するセラー向けに提供し、セラーの7割が利用すると言われるまでに拡大



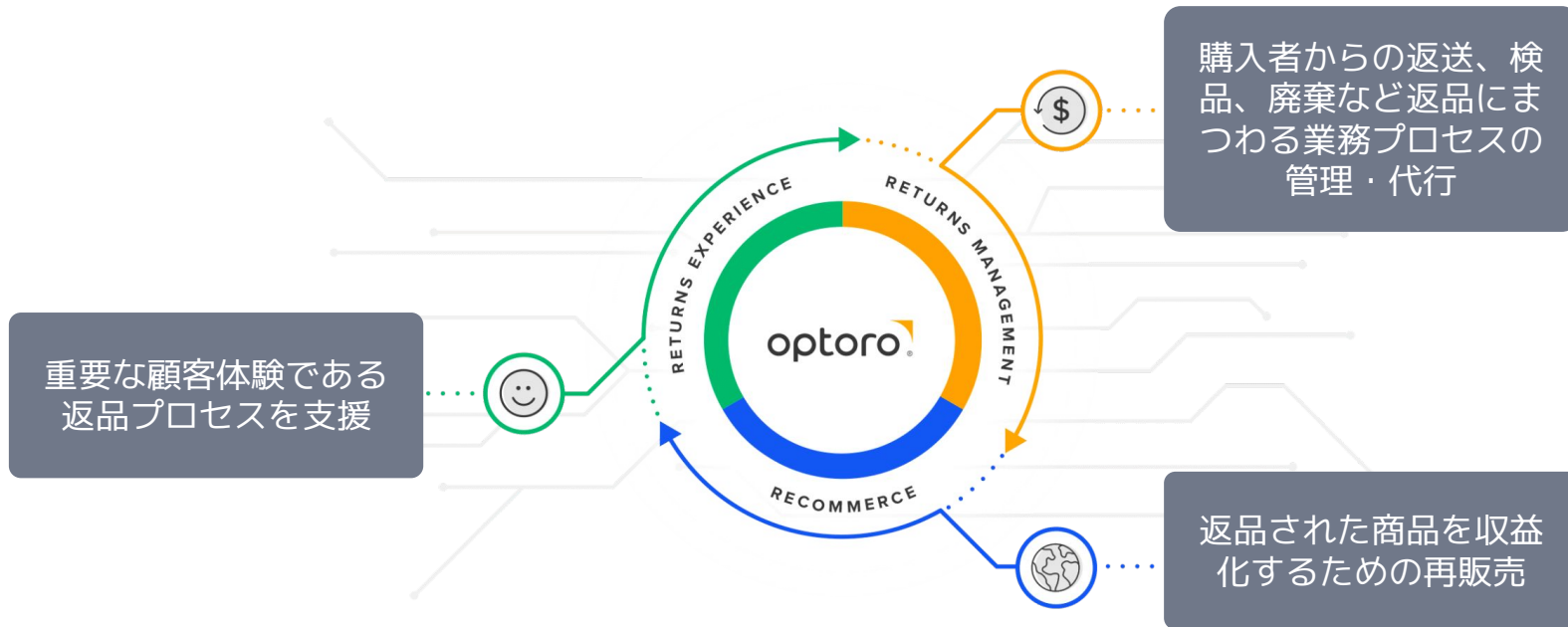
物流量は急増する一方で、ドライバーなど担い手が足りない物流業界も
金融と同じく**従来のモデルからの変革**を迫られている



物流版Uberと呼ばれる同社。荷主と配送事業者のマッチングに加え、
会員（配送事業者）への保険の提供やローンの仲介も手がけ、多様な収益源を創出



EC利用の増加とともに米国では購入した商品の“返品”が増加し、事業者を悩ませるこの“返品”ソリューションを手がけるOptoro社は急成長をとげ物流大手によって買収



07 メーカーとサブスク



モノの売切りモデルから、新たなビジネスモデルとして“サブスク”が増加
サブスクと言っても商品の特性に応じて3つの方向性が存在する

定期購入

日用品など消費財を中心とする
定期購入型のサブスク



例) Nike社
Adventure Club

*同サービスは現在提供を終了

所有から利用への課金

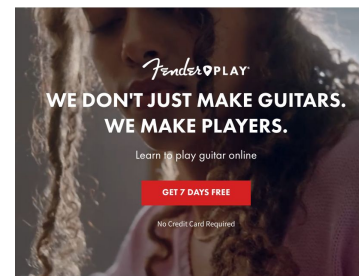
自動車など数百万円で購入して
いたものを月々数万円で
利用権を購入する形など



例) トヨタ社 KINTO

モノ+サービスへの課金

新たにサービスを提供し
収益化する形



例) フェンダー社
オンライン学習サービス

フェンダー社は、事業環境が厳しくなる中で改めて自社の顧客分析を実施。その中で、自社顧客の45%がギター初心者であり、その約9割が1年でギターに挫折することを発見

事業環境の変化

- 無料の娯楽や楽曲制作のデジタル化によるエレキギターの人気低迷
- エレキギター販売本数の減少
- 若年層のギター離れによる**長期的な市場縮小の可能性**
- オンライン上でギターを学ぶ人の増加



顧客調査の結果

- 年間でギターを販売する中で**45%が初めてギターを買う人**
- そのうちの90%が1年以内にギターを弾けるようになることを諦める
- 同社の約半数を占めるギター初心者の顧客は、**弾けるようになるための教室探しや通うことに大きな課題を抱えている**ことを発見

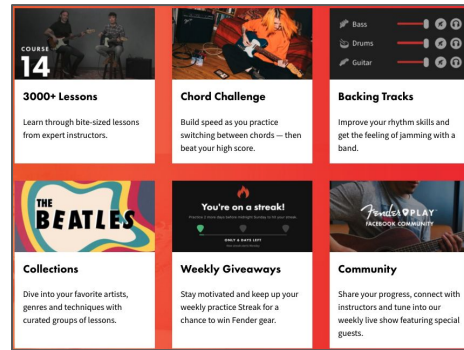
ギターの挫折者を減らすことでギター販売本数を伸ばす余地が大きいこと、また、弾くための支援への強いニーズに着目し新サービスを開始し100万人以上のユーザーを獲得

フェンダー社が見出したビジネスチャンス

1. 挫折する9割のうち、1割が生涯ギターを継続してくれると会社の**収益は中長期的に2倍**になる
2. ギターを弾けるようになる・上達するための**学習サービスを提供することで新たな収益**が獲得できる
3. 上記学習サービスを活用することで**他社からのスイッチング**や、差別化したマーケティングが実現可能となる

e-Learningサービス“Fender Play”

教室に通うよりも安く、いつでも隙間時間に良質なコンテンツで学べる学習サービス。コミュニティ機能による練習仲間や教師との繋がりも継続のポイント



フェンダー社に限らず、急速な構造変化が進む自動車業界でも
ゼネラルモーターズやテスラなど大手企業によるサブスク関連の発表が相次ぐ

ゼネラルモーターズ



- 同社のin-carサブスクリプションサービスの売上は2021年で20億ドル近くに達する見込みであるとともに、サブスクによる収益が2030年には200億～250億ドルに達する可能性があることを発表
- 米国・カナダで提供されるOnstarというサブスクサービスのユーザー数は既に420万人にのぼる

※Source : ["GM aims to build Netflix-sized subscription business by 2030"-Tech Crunch](#)

※Source : [With Subscriptions, Automakers Mimic Netflix's Playbook](#)

テスラ



- 2021年Full-Self-Drivingのオプション機能を月額199ドルで提供開始

※Source : ["Tesla Full Self Driving subscriptions are now available for \\$199 a month"-The VERGE Crunch](#)

一口にサブスクと言ってもその目的によって大きく異なる
自社の**事業特性**、**顧客課題をとらえたサブスクモデル**へのチャレンジが必要

継続的な顧客接点の構築

売って終わりの関係から
継続的な繋がりへ



所有から利用へ

初期の購入ハードルを下げる、
また所有ではなくその商品の
利用による価値を求める顧客へ



新たな収益創造

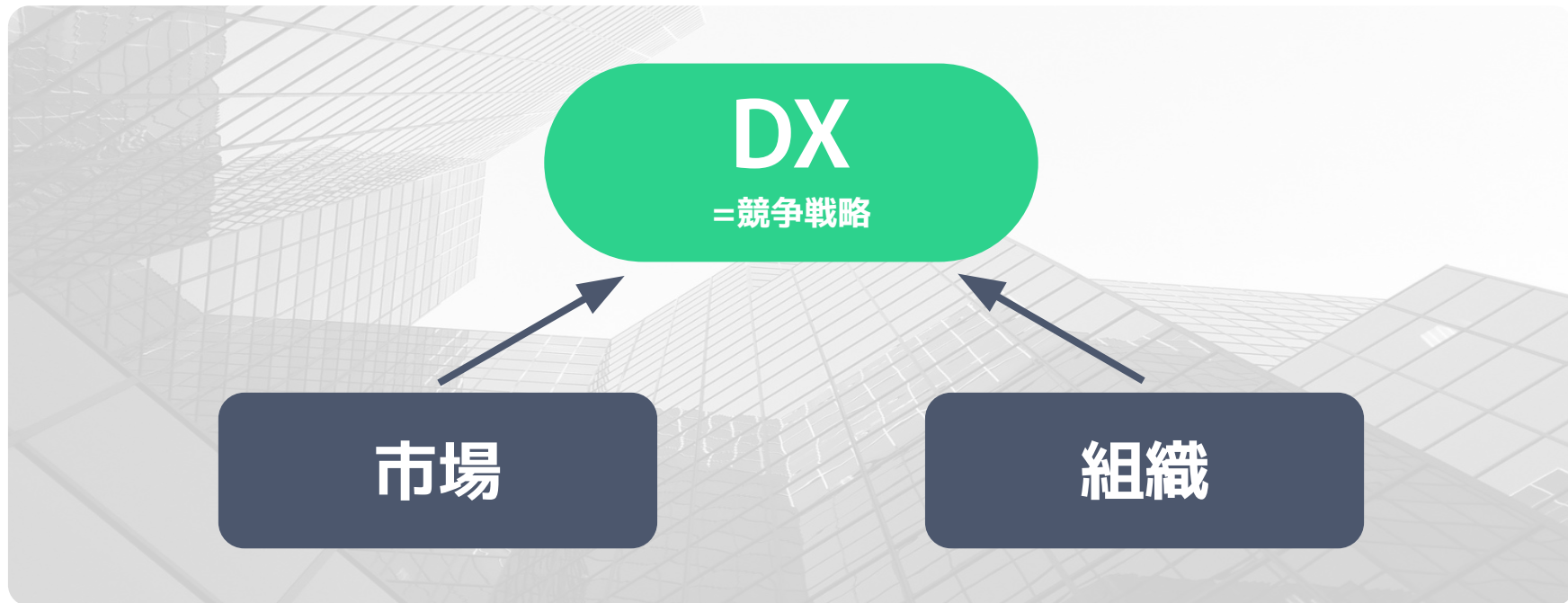
オプション課金など
継続的なアップセルの創出へ



08 DX成功のポイント

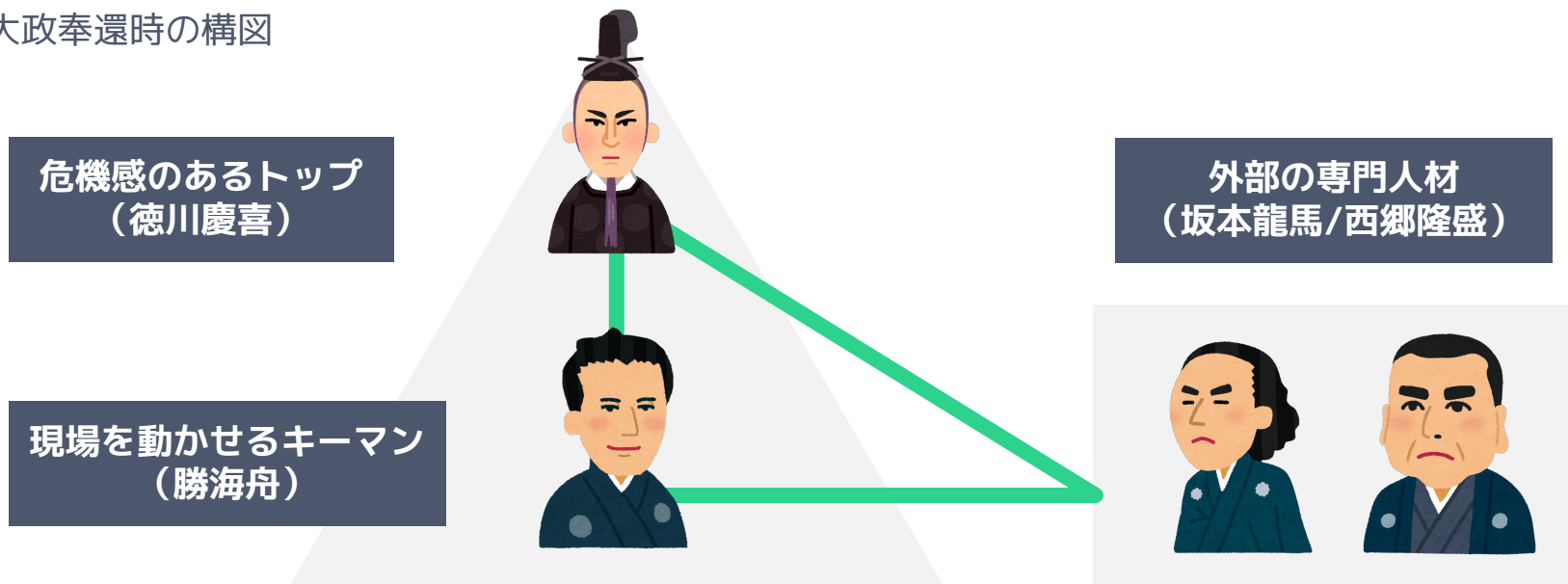


DXは組織のケーパビリティによって実現できるレベルが変わるため
土台となる**組織力の強化**が持続的に求められる



DXという構造変革は有事であり、**強力なトップダウンでの推進**が必要不可欠
国内においては、危機感を持つトップ・現場を動かすキーマンに加えて
外部の専門人材といかにコラボレーションできるか？がポイントと言える

例)大政奉還時の構図



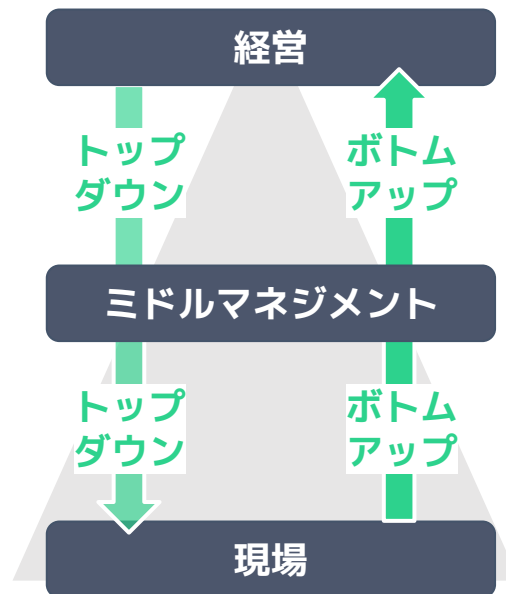
DXの成功には、現場でのラーニングを経営に接続する“チェンジマネジメント”が不可欠
DXは明確に「両効きの経営」における“知の探索”領域と言え
経営トップとミドルマネジメントの果たす役割が重要

知の深化

自社の持つ一定分野の知を継続的に
深掘り最適化していく考え方

例) 既存事業の最適化を行い
高い売上、収益の達成を目指し、
勝ちパターンを追求する

利点：
ある程度収益性が予測可能な点
業務効率が最適化されスペシャリス
トの育成に優れた点
安定性/効率性が高い経営ができる点



知の探索

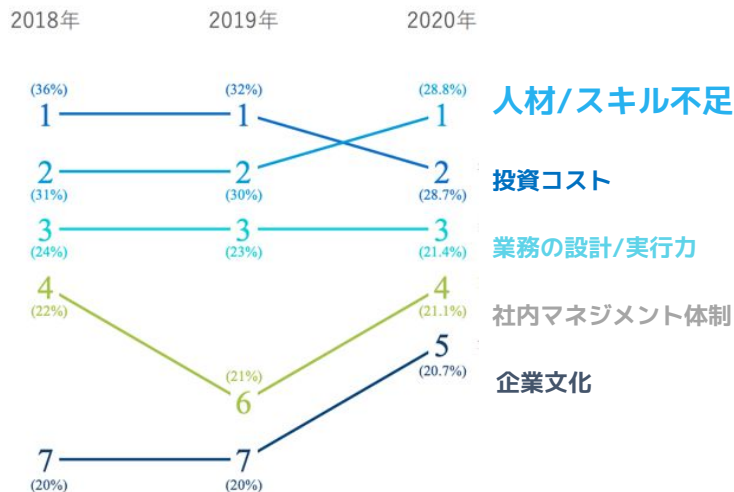
これまでの事業領域や方法に囚われ
ず、未知の領域に対する知的探究を
することに主眼を置く考え

うまくいくかは分からない実験を重視し、
リスクティクしながら変化を生み出していくので、
普段の業務範囲内では気づけない新たな発見や考
え方の醸成をする際に重要

DX推進において、DX人材が大きな課題感だが、市場にも枯渇している状況
社内人材のDXリテラシーを高めるための育成投資が重要に

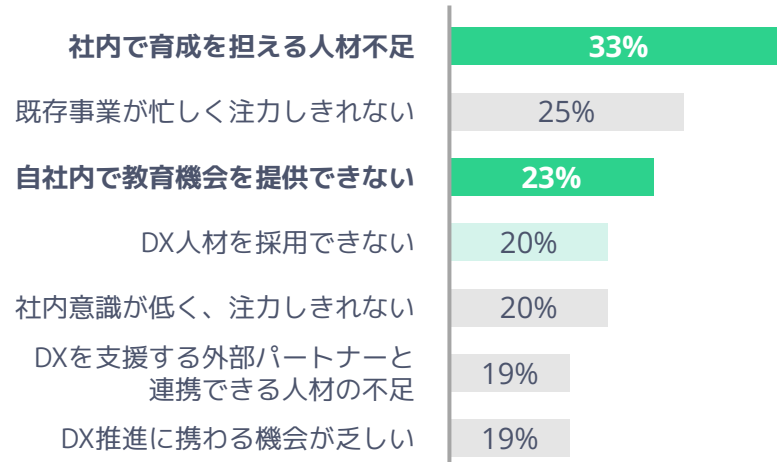
DX推進の障壁

2020年に『人材/スキル不足』がトップに



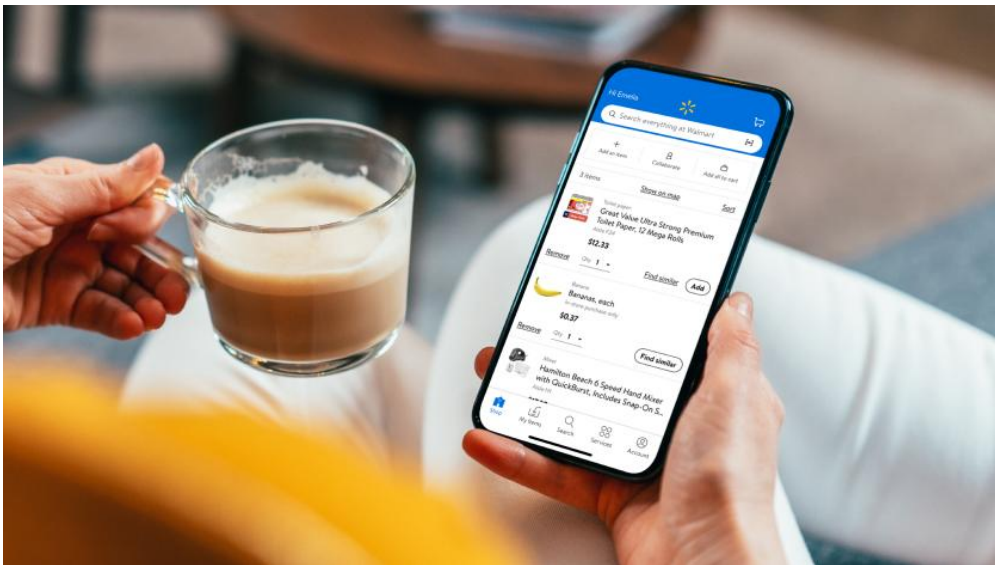
人材/スキル不足の具体的な課題

自社内での『人材育成』が最大の課題



社内のDX推進には、過去に囚われない外部人材の登用も重要
ウォルマートもJet.com創業者をeコマースのトップに任用
国内でも、ヤマハ発動機の元インテルの平野氏の登用など多数の事例あり

Jet.com買収後、創業者のマークロアをeコマースのトップに任用し、デジタル戦略を推進



Kaizen Platformは企業のDX推進フェーズと階層別に様々なご支援の形をご用意
この度、この白書を詳細化した **#DX白書2022 プレミアムパッケージ** を新たにリリース



1 DXリサーチレポート

IBAカンパニーによる
米国のDXトレンドから
厳選した5本のレポート

2020-2021 NRF : 「売る」を巡るDXトレンドの変化

2020年、2021年のNRF特に関連していることを比較する

- 1 消費者に「売る」意思の変化
2020 NRF vs 2021 NRF
- 2 2020 NRF特のDXトレンド
大手が仕組みを導入
- 3 2021 NRF特のDXトレンド
消費者が仕組みを活用：適応が加速
- 4 「売る」DXは新たなステージへ

2 解説動画

Kaizen Platform CEO須藤による
DX白書とDXリサーチレポートの
特別解説動画6本

3 DX実践MOOC

NewsPicksとの共同制作
Kaizen流DXシリーズに収録の
14本の講義動画

#DX白書2022 プレミアムパッケージ

#DX白書2022のリリースを記念して、
特別パッケージを期間限定価格でご提供いたします

お問い合わせはこちら



本白書でも触れたDXを考える上での重要テーマ、
その詳細をさらに掘り下げた内容をご提供いたします

タイトル	メインテーマ	概要
ウォルマートの戦略とデジタル化 2021年現在の状況	DX全般	米国流通のデジタル化の流れと、その中でウォルマートがどのようにDXを進めたのか、金融や広告など同社のこれからの事業モデルは何か
2021年NRF Retail's Big showカンファレンス・レポート	リテール/OMO、 Fintech	BNPLやライブコマース、コミュニティなど、流通業界を中心とする消費者サービス、マーケティングで起こっている変化、トレンドは何か
D2C/顧客との直接的な関係を 深める変化のトレンドと Nike/Sephoraの戦略事例	D2C、OMO	D2C/ECに大きく舵を切り始めるメーカーや小売。その背景にある世の中の変化と、NikeやSephoraといったリーダーが推し進める戦略とは何か
米国での顧客体験DXに向けた 店舗/リアルでのデータ活用	OMO	米国で進むデータ活用。データ活用の目的とは何か。また、ディズニーやAmexといった企業は実際にどのように活用しているのか
LendIt Fintech 2020 カンファレンス・レポート	金融/Fintech	世界有数のFintechコンベンション「LendIt」。キーノートでのスピーチをはじめ、カンファレンスで語られた重要トレンドとは何か

09 DXの本質



DX=新たな競争戦略&何屋となるか、デジタルはあくまで手段
ウォルマート=小売から金融や広告、ITサービス
フェンダー=メーカーからサービス企業へと自社を再定義

ドラッカーの5つの問い

第一の問い	われわれの使命は何か
第二の問い	われわれの顧客は誰か
第三の問い	顧客の価値は何か
第四の問い	われわれの成果は何か
第五の問い	われわれの計画は何か

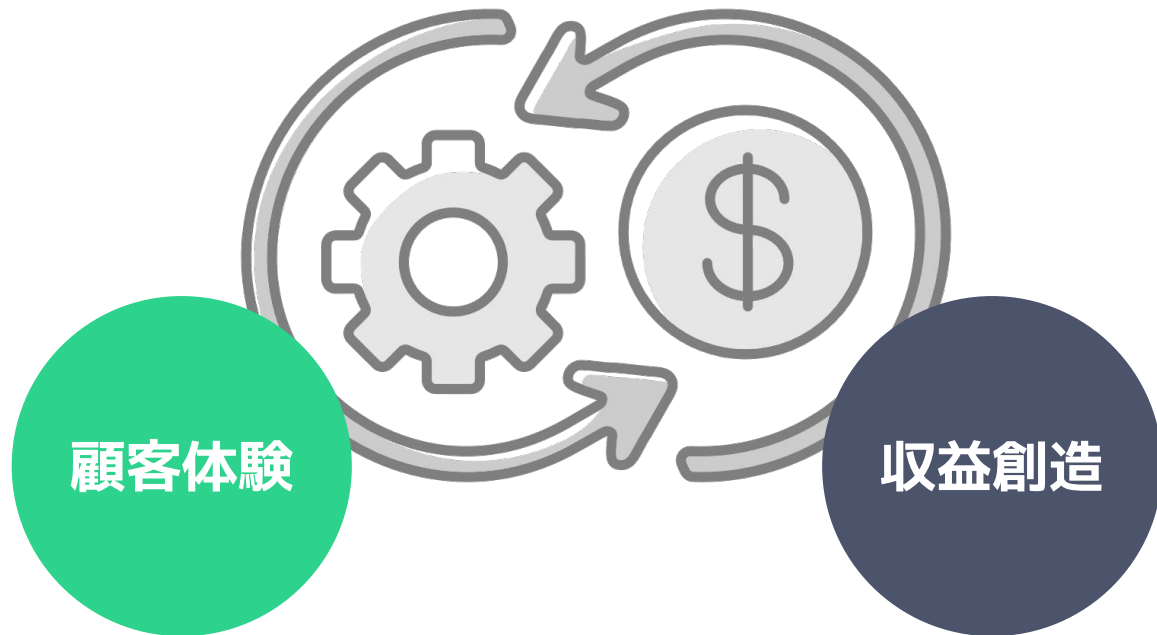
「なぜ自社はDXをするのか？」を考えると

改めて、
自分たちは何屋なのか
考えること

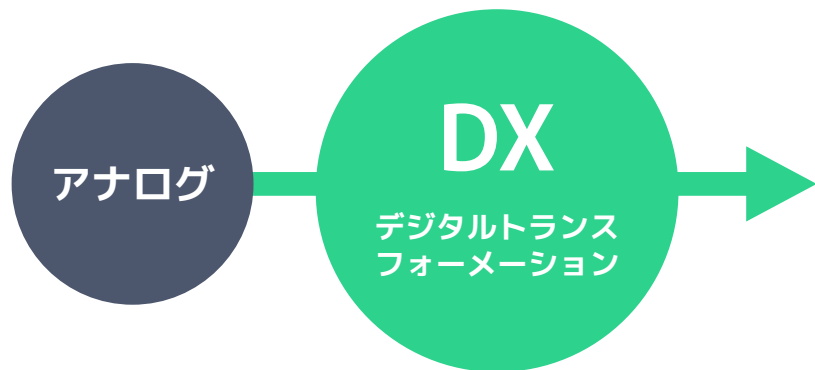
(≒誰のどのような課題を、
どのように解決する存在なのか)

$$DX = \text{顧客体験} \times \text{収益創造}$$

ウォルマートもNikeもディズニーも、全てこの両輪を実現している



単にアナログをデジタル化することがDXではない
DXの本質は、社会課題を解決することにある



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



現代の社会課題はこの3つに集約される

個人

Well-being（本質的に価値ある幸福）

企業

Sustainable Growth（持続可能な成長）

社会

Resilient society（包摂的で強固な社会）

DXによって生じるアンバンドル（価値の切り売り）は これまでにない働き方を包摂する

ゴーストレストランを選んだ店主の話

これまで自分は、麻婆豆腐が大好きでそれだけを食べて欲しかったが、メニューが一品ではお客さんは来ないし、大衆点评(中国版食べログ)の点も取れない。

苦手な接客も人を雇って、内装もお金をかけて料理を作っていた。

フードデリバリーが出来た事で、単品メニューでも勝負できるし、お店を閉めたければ、スマホで設定するだけで休める。

自分らしく仕事をする事ができるようになった。

フードデリバリーによるアンバンドル

これまでの飲食店は、料理の品質に加えて接客や店内の内装など、総合的な品質が求められていた
フードデリバリーによって、価値がアンバンドル（切り離され、バラ売り）される事によって、店を閉めてしまいキッチンだけ稼働させてピックアップする人が閉めた店頭に並ぶ“ゴーストレストラン”が増えた

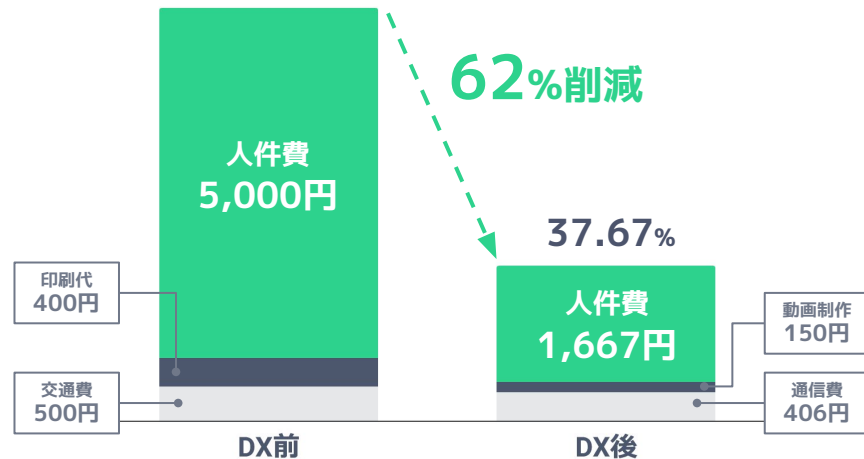


DXによってコスト・CO2共に約62%の削減が可能

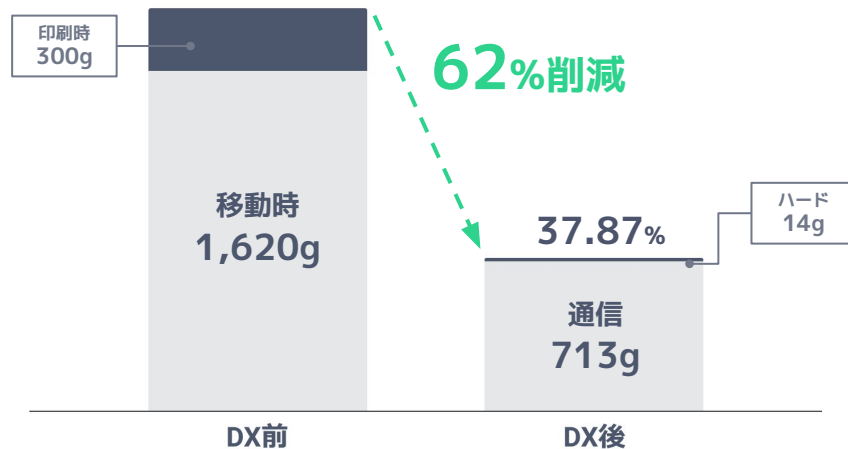
営業が1,000人の企業の場合、半分のアポをDX化するだけで、年間8.8億円・286tのCO2削減に繋がる
= 杉の木 2万306本が1年間に吸収するCO2量に匹敵（東京ドーム8個分の森林）

▼ 移動に前後30分かかる1時間のアポイントを、動画活用+40分のリモートアポにDXできた場合のシミュレーション

コスト削減効果



CO2削減効果



2021年障害者差別解消法の改正により、アクセシビリティ強化の対応が義務化され
デジタルによって**情報取得の格差解消に繋がる動きが加速**
ダイバーシティ&インクルージョンをDXでもサポート

これまで

UXの改善

より良い体験を

これから

アクセシビリティ

より幅広い人に

「高齢者や障害者」ためだけの特別なものではなく、
一般の利用者にとっても重要

- ✓アクセシビリティが向上すれば、アクセスできる人の母数が増える
- ✓音声ブラウザだけではなくSEO等にも効果的
- ✓人は常に健康ではないため、一時的に何かができなくなることはよくある



手を怪我した



通信速度が遅い



スマホで
読みにくい



周りが騒がしくて
聞こえない

本レポートの途中でご紹介いたしました
#DX白書2022 プレミアムパッケージのほか
講演・ワークショップについてもご興味があり
ましたらぜひお問い合わせください。



お問い合わせ先



dxhakusho@kaizenplatform.com

#DX白書2022 プレミアムパッケージ説明会

日時 2021/12/23
17:00-18:00

場所 オンライン

お申込み・詳細は[こちら](#)から



本プレミアムパッケージについての説明会も
実施いたしますのでぜひご参加ください。

#DX白書2022は、デジタルと米国の知見をもとに企業の事業開発支援などを手がける
IBAカンパニー様のご協力で作成しております



株式会社IBAカンパニー代表取締役
射場 瞬

「消費者と関わる」3つの集中領域

売る・届ける

- ・リテールテック
- ・ビジネスモデル
- ・オペレーション

決済・金融の仕組み

- ・フィンテック
- ・リスクモデル
- ・ビジネスモデル

データでつなぐ

- ・収集
- ・統合
- ・分析/活用



IBAの3つの強み

最新情報を継続的にトラッキング

米国6都市に専門性をもつメンバー

専門家、ベンチャーとのネットワーク

本プレゼンテーションは情報提供のみを目的として編集されたものです。

本プレゼンテーションに掲載する全てのコンテンツ（以下「情報」という）の作成および管理には万全の配慮をしておりますが、その内容に関する正確性および完全性について保証せず、また責任を負いません。

また、本プレゼンテーションに掲載された情報を利用、使用、ダウンロードするなどの行為に関連して生じたあらゆる損害等についても、理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負いません。

また、本プレゼンテーションに掲載している情報には、当社のほか第三者が提供している情報が含まれていますが、これらは皆さまの便宜のために提供しているものであり、当社はその内容の正確性については一切責任を負いかねますので予めご了承ください。



End