
米国最新事例から考察するコロナ禍のニューノーマル
デジタルxリアルから得る消費者インサイトを活用した経営手法

自己紹介

信原威 (Takeshi Nobuhara)

▪ Exa Innovation Studio, Inc.

- Managing Director
- 新規事業立上げプロフェショナル集団。クロスボーダー事業開発における戦略立案、市場調査、システム開発、戦略的パートナーシップ構築、事業経営などを展開。ロサンゼルス、パリ、東京に事務所を構える

▪ E-studio LLC

- CEO
- 消費者の生活に幸せをもたらす材・サービスを作り出すことを使命とするインキュベーター。消費者視点に基づき市場からのフィードバックを徹底的に掘り下げることで、有望なビジネスアイデアを創出し、事業開発を推進

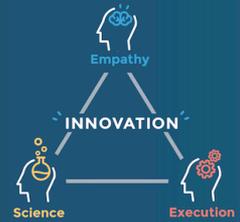
▪ Shikohin, Inc.

- CEO
- 日本語の「嗜好品」に基づき、植物由来の成分により贅沢さと快適さを届け、より幸せで喜びに満ちた生活を実現する商品の開発、製造、販売者

Exa Innovation Studio (EIS) のMission Statementと方法論

“ We connect and stimulate people’s intelligence for exciting and meaningful lives ”

Exa Innovation Studio®



1. 仮説構築 >> 2. モニター >> 3. 分析 >> 4. 見極め >> 5. 実行



本セミナーの主旨

世界は今、COVID-19感染症のパンデミックに直面し、社会、経済、政治、教育、医療、文化など様々なシステムが揺り動かされ、全く新しい生活様式（ニューノーマル）が生まれつつあります。また、その中で多くの業界や企業は直接的・間接的な打撃を受け、勝ち組と負け組の差がどんどん広がっていく「K-Shape」現象が起きています。

一方で、現在は平時では取り組めない社会実験をするための絶好の機会でもあり、欧米では「ニューノーマル」を見据えた新しいサービスの企画に取り組むアントレプレナーが出現し、水面下で実証実験に取り組んでいます。

勝ち組はどのような考え方や手法で経営の舵を取り、この難局を機会に変えているのか？ 米国最新事例、そして、各業界の第一人者へのインタビューを通じて、ニューノーマルにおける日本企業のグローバルな競争力強化に繋がるヒントを考察します。

本日の内容

1. ケーススタディ

- The Home Depot の経営力の源

2. コロナ禍で業績を伸ばす注目スタートアップ

- 第一人者の見解①
Idealab Managing Director Tom McGovern氏
- Bringg
- Foursquare/Factual
- Narvar

3. 日本企業への示唆

- 第一人者の見解②
Science Inc 代表 Mike Jones氏
- 経営戦略フレームワーク
- 消費者インテリジェンスに基づく新たなマーケティング手法

本日の内容

1. ケーススタディ

- The Home Depot の経営力の源

2. コロナ禍で業績を伸ばす注目スタートアップ

- 第一人者の見解①
Idealab Managing Director Tom McGovern氏
- Bringg
- Foursquare/Factual
- Narvar

3. 日本企業への示唆

- 第一人者の見解②
Science Inc 代表 Mike Jones氏
- 経営戦略フレームワーク
- 消費者インテリジェンスに基づく新たなマーケティング手法

The Home Depotは、全米No.1のホームセンター



- 創業： 1978年
- 本社： アトランタ（ジョージア州）
- 創業者： Bernard Marcus
Arthur Blank
Ron Brill
Pat Farrah
Kenneth Langone
- 従業員： 約40万人
- 店舗数： 2,285
- 展開国： 米国、カナダ、メキシコ、
- 売上高： 11.5兆円（2019）
- 営業利益： 1.6兆円（2019）

コロナ禍の4~6月の純利益ランキングは、なんと全世界の第21位

20年4~6月期 世界の純利益上位100社
 (20年3~5月期と5~7月期を含む。データはQUICK・ファクトセットの加工値のため会社発表と一致しない場合がある)

順位	社名(日本語表記)	所在国・地域	事業内容	純利益(百万ドル)
1	パークシャー・ハサウェイ	米国	投資	26295
2	ソフトバンクグループ	日本	投資・情報通信	11607
3	アップル	米国	通信機器	11253
4	マイクロソフト	米国	ソフトウェア	11202
5	中国工商银行	中国	銀行	9070
6	アルファベット	米国	インターネットサービス	6959
7	中国銀行	中国	銀行	6818
8	サウジアラムコ	サウジアラビア	石油	6755
9	アリババ集団	中国	ネット販売	6713
10	インベスツール	スウェーデン	投資	6651
11	ユナイテッドヘルス・グループ	米国	医療保険	6637
12	ウォルマート	米国	小売り	6476
13	中国農業銀行	中国	銀行	6298
14	中国平安保険	中国	保険	6012
15	アマゾン・ドットコム	米国	ネット販売	5243
16	フェイスブック	米国	インターネットサービス	5178
17	インテル	米国	半導体	5105
18	ベライゾン・コミュニケーションズ	米国	情報通信	4700
19	騰訊控股(テンセント)	中国	インターネットサービス	4670
20	サムスン電子	韓国	通信機器	4497
21	ホーム・デポ	米国	住宅関連用品小売り	4332
22	J Pモルガン・チェース	米国	銀行	4265
23	台湾積体電路製造(TSMC)	台湾	半導体	4043
24	ジョンソン・エンド・ジョンソン(J & J)	米国	医薬品	3626
25	PNCフィナンシャル・サービス・グループ	米国	銀行	3592
26	ファイザー	米国	医薬品	3426
27	バンク・オブ・アメリカ	米国	銀行	3284
28	オラクル	米国	ソフトウェア	3116
29	招商銀行	中国	銀行	3102
30	モルガン・スタンレー	米国	投資銀行	3047
31	メルク	米国	医薬品	3002
32	コムキャスト	米国	ケーブルテレビ	2988
33	CVSヘルス	米国	薬局チェーン	2975
34	ロウズ	米国	住宅関連用品小売り	2816
35	グラクソ・スミスクライン	英国	医薬品	2809
36	プロクター・アンド・ギャンブル	米国	日用品	2730
37	シスコシステムズ	米国	情報技術サービス	2636
38	セールスフォース・ドットコム	米国	ソフトウェア	2625
39	キンネピック	スウェーデン	金融	2546
40	N T T	日本	情報通信	2535
41	京東集団(J Dドットコム)	中国	ネット販売	2320
42	ネレス	フィンランド	産業機械	2315
43	ズベルバンク	ロシア	銀行	2307
44	ロイヤル・バンク・オブ・カナダ	カナダ	銀行	2291
45	ピザ	米国	金融サービス	2288
46	アンセム	米国	医療関連	2276
47	ゼンブラ・エナジー	米国	ガス	2239
48	ソニー	日本	電気機器	2169
49	日立製作所	日本	機械	2076
50	フィリップモリス	米国	たばこ	1942
51	アルトリア・グループ	米国	たばこ	1940
52	ノバルティス	スイス	医薬品	1867
53	ヒューマナ	米国	医療関連	1828
54	N T T ドコモ	日本	情報通信	1816
55	アムジェン	米国	医薬品	1803
56	プログレッシブ	米国	保険	1790
57	コカ・コーラ	米国	飲料	1779
58	UPS	米国	航空貨物	1768
59	シグナ	米国	医療関連	1754
60	リライアンス・インダストリーズ	インド	石油精製	1744
61	中国建築	中国	建設・土木	1730
62	三菱UFJフィナンシャル・グループ	日本	銀行	1706
63	KDDI	日本	情報通信	1695
64	ターゲット	米国	小売り	1690
65	ペプシコ	米国	飲料	1646
66	興業銀行	中国	銀行	1637
67	ロッキード・マーチン	米国	航空宇宙・防衛	1626
68	トロント・ドミニオン銀行	カナダ	銀行	1594
69	万科企業	中国	不動産開発	1588
70	ノボルティスク	デンマーク	医薬品	1568
71	中信銀行	中国	銀行	1564
72	インターサ・サンパオロ	イタリア	銀行	1558
73	バイオジェン	米国	医薬品	1542
74	ベイバル	米国	情報処理サービス	1530
75	ポノビア	ドイツ	不動産開発	1498
76	トヨタ自動車	日本	自動車	1477
77	神華能源	中国	石炭	1465
78	マスターカード	米国	金融サービス	1420
79	ソフトバンク	日本	情報通信	1414
80	イーライ・リリー	米国	医薬品	1412
81	テキサス・インスツルメンツ	米国	半導体	1373
82	インターナショナル・ビジネス・マシーニズ	米国	情報技術サービス	1361
83	貴州マオタイ	中国	アルコール飲料	1341
84	野村ホールディングス	日本	金融総合	1325
85	インダストリアル・バーテン	スウェーデン	金融総合	1303
86	キングソフト	中国	ソフトウェア	1291
87	スリーエム	米国	化学	1290
88	ミテア・グループ	中国	電化製品	1286
89	ネクステラ・エナジー	米国	電力	1275
90	P N I G	ポーランド	石油・ガス	1256
91	バレル・エナジー	米国	石油精製	1249
92	UBSグループ	スイス	銀行	1232
93	A T & T	米国	情報通信	1229
94	アクセンチュア	アイルランド	コンサルタント	1228
95	B Bバイオテック	スイス	投資信託	1224
96	オールステート	米国	保険	1224
97	ブラックロック	米国	投資顧問	1214
98	クローガー	米国	小売り	1212
99	センティーン	米国	医療関連	1206
100	クレディ・スイス・グループ	スイス	銀行	1205

コロナショック後の株価も順調に推移

NYSEにおけるThe Home Depot株価とDow平均の推移 (2020年始からのインデックス比較)





その歴史を紐解くと、AmazonやWalmartにも劣らない先見性と、それらを実行に移していくチャレンジ精神が刻まれている

1978年、創業

1981年、創業から僅か3年でNasdaqに上場

1990年には、全米No.1のホームセンターに成長

1996年、Amazonがオンライン書籍として創業

2000年、DIY業界初のeコマースを開始

2003年、Amazonが書籍以外（エレクトロニクス）の販売を開始

2006年、セルフレジ導入

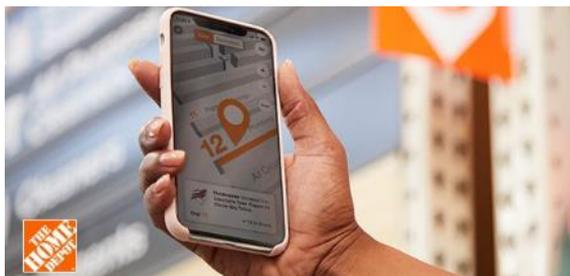
2016年、Walmartがセルフレジ「Scan & Go」を導入（2年後に廃止）

2018年、Amazon Go第一号店（シアトル）がオープン

2010年、スマートフォンアプリをローンチ

2011年、Walmartがスマートフォンアプリをローンチ

同社のアプリは小売部門No.1に賞され（2019）、様々なオンライン・オフライン機能が、優れた顧客エクスペリエンスを実現している



The Home Depotの経営力の源泉

1. 過去10年間、店舗数を増やすことなく、売上げを拡大し続ける

- 10年前の時点で、売上成長ドライバーを、業界の常識である「店舗数拡大」から、店舗当たりの販売、すなわち顧客体験の向上に完全シフト

2. 顧客層を絞らず、人と技術を活用して、全ての顧客の満足度を向上

- 小売業界の戦略は、プロ向け、家族向け、主婦向け...と偏りがちだが、スタッフ（人）とテクノロジーを駆使して、全ての顧客層の顧客経験の最適化を目指す

3. 商品売るのではなく、コンテンツを売る

- 35万人が登録する当社のYoutubeチャンネルでは、商品の宣伝広告は一切入れず、DIYの知識やノウハウを提供する米国随一のDIYチャンネルを運営

4. 目先の利益よりも、中長期的な顧客リレーション構築を優先させる

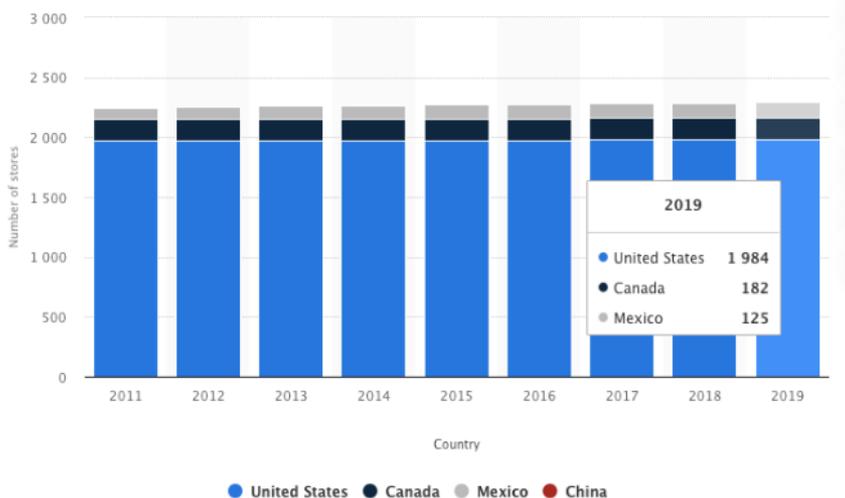
- 顧客の需要を最優先に考えて、小売業界の定石である「新品販売」に拘ることなく、機材リースや中古品販売を実施

5. オペレーションナル・エクセレンスを追求・実現する

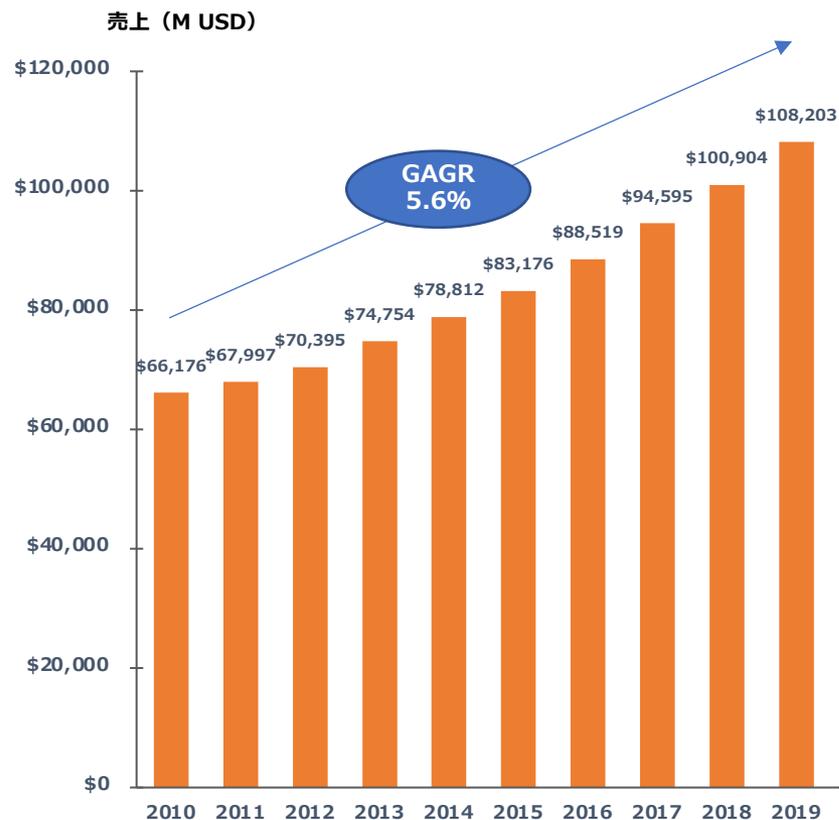
- どんな先進的なコンセプトやアイデアも、実行・実現されて初めて価値がある
～そのためのスタッフ教育・昇進、労務・福利厚生を積極的に導入

1. 過去10年間、店舗数を増やすことなく、売り上げを拡大し続ける

The Home Depotの店舗数の推移 (2011~2019年)



The Home Depotの売上高の推移 (2010~2019年)

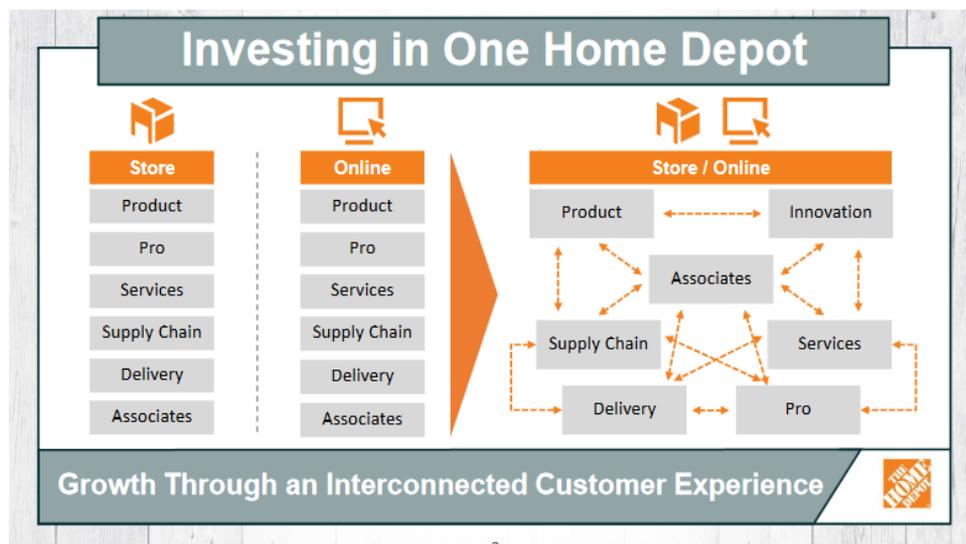
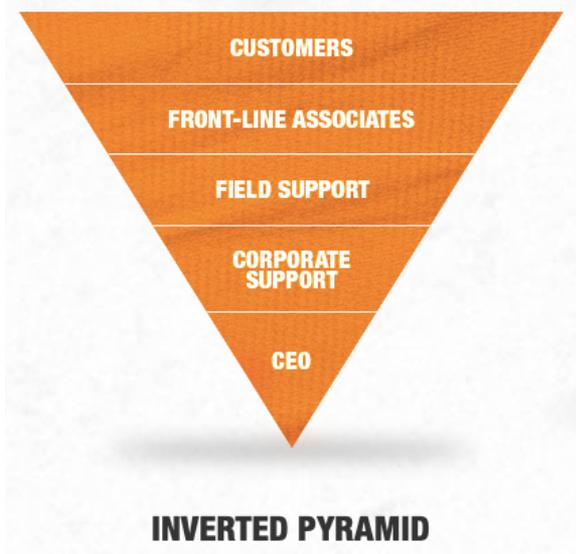




2006年時点で、小売業界の常識である「新規出店戦略」の見切りを見つけ、 ①顧客サービス強化、②オムニチャネル化に完全シフト

The Home Depot の経営理念

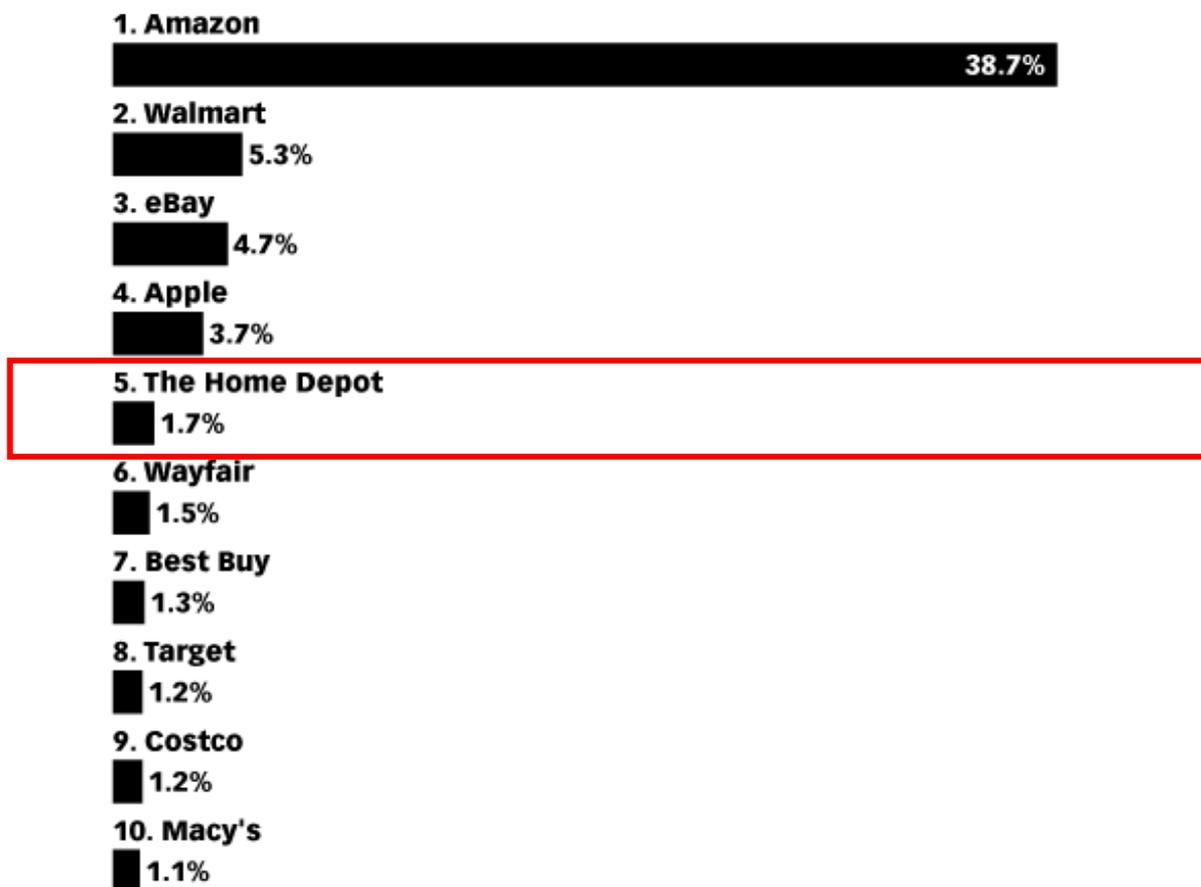
- 1. Connect associates to customer needs**
店舗スタッフをお客様のニーズに繋げる
- 2. Interconnected experience: connect stores to online, and online to stores**
顧客エクスペリエンスの相互接続：店舗からオンラインへ、オンラインから店舗へ
- 3. Connect products and services to customer needs**
商品とサービスを、お客様のニーズに繋げる
- 4. Connect product to shelf, site and customer**
商品を、棚、ウェブサイト、お客様に繋げる
- 5. Innovate our business model and value chain**
ビジネスモデルとバリューチェーンを革新する



DIY専門店にも関わらず、米国eコマース市場で売上No. 5に君臨

Top 10 US Companies, Ranked by Retail Ecommerce Sales Share, 2020

% of US retail ecommerce sales



2. 顧客層を絞らず、人と技術を駆使して、全ての顧客の満足度を向上

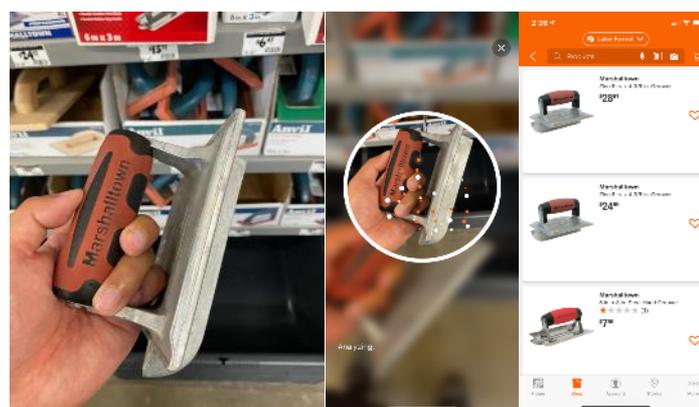
プロフェッショナル向け

- 業界随一の品揃え
- 店舗ピックアップ
- プロ向け特別商品提供など



主婦などDIY初心者向け

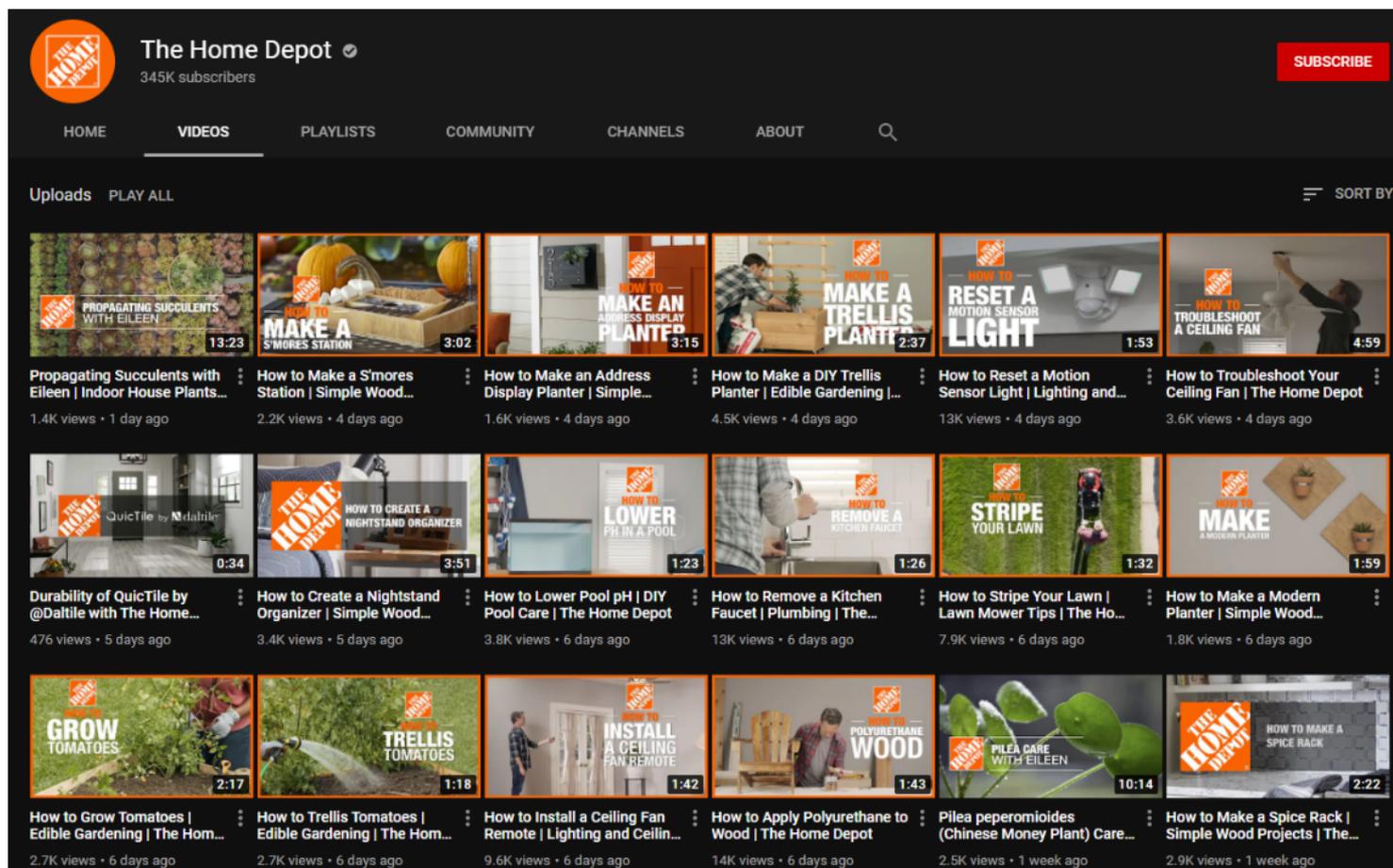
- スタッフ対応、プロサービス
- 画像サーチ、商品説明
- 商品棚・ロケーション案内など



3. 商品を売るのではなく、コンテンツを売る

2006年から投稿を開始、登録者数35万人、総再生回数1億4000万回を超える米国随一のDIYチャンネルを提供

- ▶ 動画には一切商品広告が入らず、顧客目線に立ったノウハウの提供に集中



3. 商品を売るのではなく、コンテンツを売る

DIYへの知識レベルやお客様のタイプ（家主など）、さらにはキッズ向けのワークショップなども無料で提供

- コロナ禍では、無料ライブストリーミングのシリーズを提供し、外出できない家族にとっての人気コンテンツに

Workshops

Now Online: How-To Help & Expert Advice from our Associates

With The Home Depot's free live-streaming and digital workshops, our expert associates can help you take on projects, learn how your home works, plus so much more – without leaving the house.

See what's available and sign up today.



4. 目先の利益よりも、中長期的な顧客リレーション構築を優先させる

新品販売だけでなく、道具のレンタル、中古品の買取り・販売も実施するなど、多様な顧客ニーズに良心的に対応することで、中長期的なリレーションを構築



4. 目先の利益よりも、中長期的な顧客リレーション構築を優先させる

災害時には、各店舗が必要物資やボランティアなどの支援人材の供給起点となり、救急隊・消防隊など救援機関へのコマンドセンターの役割を果たすことも



5. オペレーショナル・エクセレンスを追求・実現する

「未来への投資」指針

INVESTING IN THE FUTURE

ENHANCING THE "ONE HOME DEPOT" EXPERIENCE: KEY INVESTMENTS

 STORES:	 ASSOCIATES:	 INTERCONNECTED EXPERIENCE:	 PRODUCT & INNOVATION:	 PRO & SERVICES:	 SUPPLY CHAIN & DELIVERY:
<p>Drive greater convenience and speed for customers</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enhance Wayfinding, Lighting & Overall Store Environment ▪ Modernize Front-End for Improved Speed of Checkout ▪ Offer Lockers for Self-Serve BOPIS & BOSS 	<p>Maintain a competitive and agile workforce</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplify Associate Tools for Improved Customer Support ▪ Remain Competitive in Wages & Benefits ▪ Improve Associate Flexibility for Scheduling 	<p>Create the best interconnected experience</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continue Experience Harmonization (Stores & Online) ▪ Improve Personalization ▪ Enhance Website Ease-Of-Use (e.g. Search, User Experience) 	<p>Maintain position as number one retailer in product authority</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimize Assortment ▪ Advance Localization & First to Market Approach ▪ Expand Décor Categories Online 	<p>Deliver one integrated approach for our Pro customers</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Build New Personalized B2B Web Experience ▪ Broaden Assortment Through Interline ▪ Expand Interconnected Experience for Services 	<p>Offer fastest and most efficient delivery in home improvement</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px dashed #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expand Same-Day & Next-Day Delivery Options ▪ Open Additional DFCs for Faster Customer Deliveries ▪ Focus on Pro & Big/Bulky Product Delivery Options ▪ Leverage Market Delivery Stores for Non-Top 40 Markets

スタッフ重視（叩き上げ主義、福利厚生）

Enhanced Paid Parental Leave

More Than 90% of Store Leaders Began as Hourly Associates

Annual Commitment: >1 Million Hours for Associate Training & Development

R&D（ジョージア工科大学との共同ラボ等）

BUILT FROM SCRATCH

[SHOP](#)
[STORES](#)
[CONTACT](#)

[ABOUT US](#)
[NEWSROOM](#)
[INVESTOR RELATIONS](#)
[FOUNDATION](#)
[RESPONSIBILITY](#)
[CAREERS](#)

[COMPANY](#)
[VIEW MORE STORIES >](#)

INNOVATION CENTER: THE HOME DEPOT LOOKS TO THE FUTURE

本日の内容

1. ケーススタディ

- The Home Depot の経営力の源

2. コロナ禍で業績を伸ばす注目スタートアップ

- 第一人者の見解①
Idealab Managing Director Tom McGovern氏
- Bringg
- Foursquare/Factual
- Narvar

3. 日本企業への示唆

- 第一人者の見解②
Science Inc 代表 Mike Jones氏
- 経営戦略フレームワーク
- 消費者インテリジェンスに基づく新たなマーケティング手法

識者インタビュー① : Idealab, Managing Director Tom McGovern氏 COVID-19は、事業をピボットし、新たなジョブを見つける絶好の機会



Tom McGovern

全米で最も長い歴史を持つテックインキュベーターであるIdealab (1996年創業) のManaging Director。

HBS卒業後、Warner BrosのSVPを経て、自ら立ち上げた会社がIdealabが経営参画するPETsSMART.comに買収されたことをきっかけに、1999年からIdealabに参画。

Idealabでは150社以上のスタートアップ輩出、45社以上のエキジット (IPO・買収)、7社のユニコーン企業の育成に貢献

EIS 昨今、各業界でO2OやOMO戦略の重要性が叫ばれていますが、何が経営力の差を生むとお考えですか？

Tom 消費者調査したところ、「Digital Nomads」と呼ぶべきデジタル漬けの若年層も、商品を購入する前にリアル体験を欲していることが分かりました。オンラインとオフラインはどちらも必須であり、顧客体験の中で複雑に交錯しています。

そうした中で、COVID-19の影響は看過できません。例えば、電動バイク・シェアリングのRolloの業績は急降下しました。が、フードデリバリーの需要の高まりを見て、一気にバイク・シェアリングからフード・デリバリーにピボット (転換) し、倒産を避けるばかりか、事業拡大に繋がっています。

フード・デリバリーの足元でも問題はありました、食品の受け渡しだけでなく、チップの支払いにも非接触機能が求められたのです。報酬支払いフィテックのBranchは、即座にデジタルチップ機能を追加し、ビジネスを大きく伸ばしています。

このように、**COVID-19による未曾有の市場変化の中でいかに素早く事業のピボットし、新たなジョブを見極められるかが**経営の勝負の分かれ目になっています。

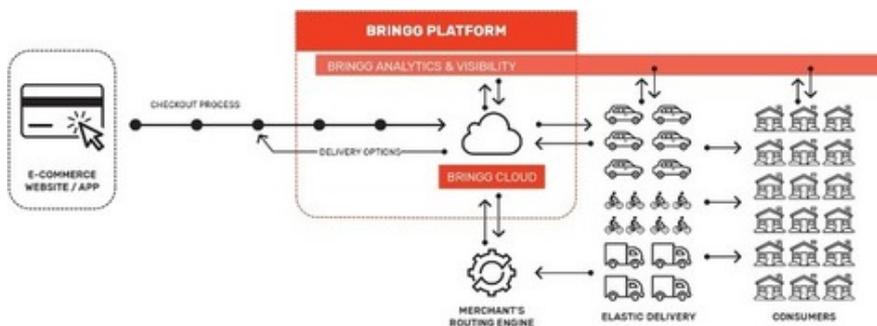
EIS 各企業の経営者や事業責任者は、どのようにすれば、そうした変革を実行できるようになるのでしょうか？

Tom ゼロベースで考えて、行動することです。**COVID-19は平時では成し遂げられない経営の、そして社会的な実験を行う絶好の機会**なのです。消費者の不安・欲求をしっかりと見れば、これまでには思いもつかなかった事業機会が見えてくるはずです。



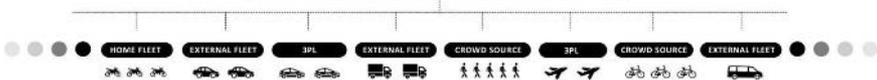
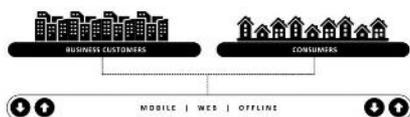
注目スタートアップ①

Bringg ~ SaaSモデルで、アマゾン並みの配送・返品サービスを可能に



- VoIPなどの移動体通信手段を統一的に提供する「MobileMax」の創業者が、イスラエルで2013年に起業

- EC進化において、リアルからネット、PCからモバイル、さらにその先にあるのは配送革命であるとし、Amazonと同レベルの物流を可能にするモジュール型のプラットフォームを模索



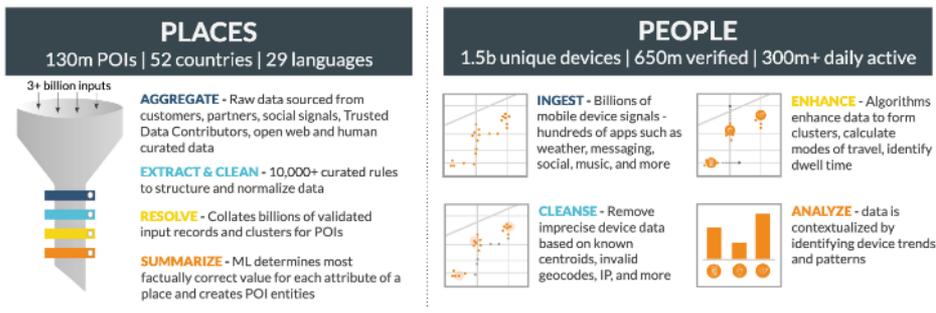
- AmazonやUberの物流オペレーションを徹底的に研究し、将来のECに必要な配送・返品機能を実現するITプラットフォームをSaaSで提供

- 顧客企業は、自社の必要性に応じてモジュール単位でAPI連携することにより、低コストかつ低メンテナンスでサービスを利用できる

- コカ・コーラ、Walmart、AutoZone、Nextel (Brazil)、Mercadona (Spain)等の大手企業その他、新興ロジスティクス企業の配送オペレーションを支援

注目スタートアップ②

Foursquare/Factual ~ 携帯アプリから得られる膨大な消費者行動を解析・予測



Proprietary
Technology
Stack



Neutronic - Machine learning that processes & resolves POI data



Location Validation - Filters & cleanses raw location data signals



Activity Detection - Detects mode of travel and adds dwell time

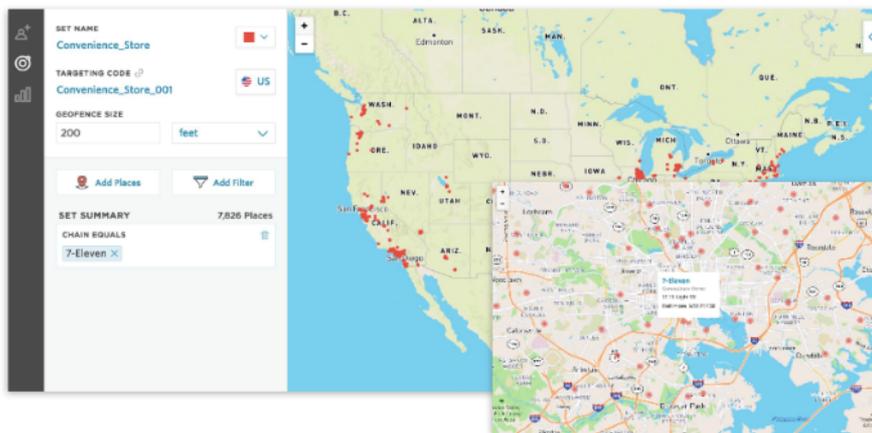


Place Attachment - Attaches device location to specific Places



PROXIMITY

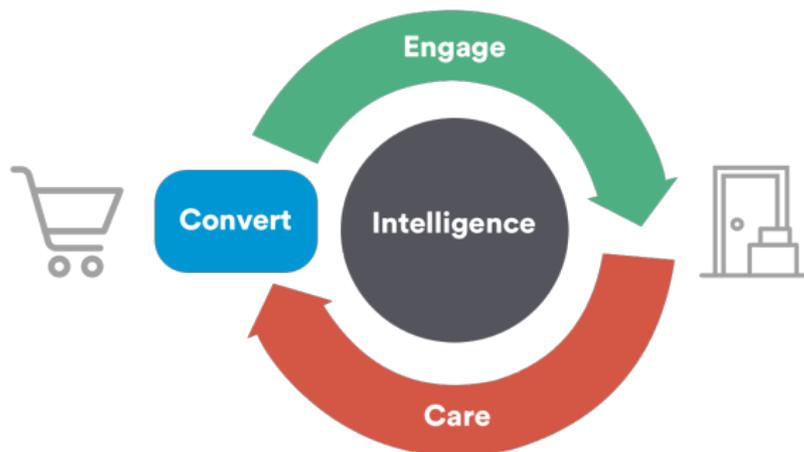
Factual Proximity enables marketers to build accurate, custom geofences to reach consumers based on where they are in real-time



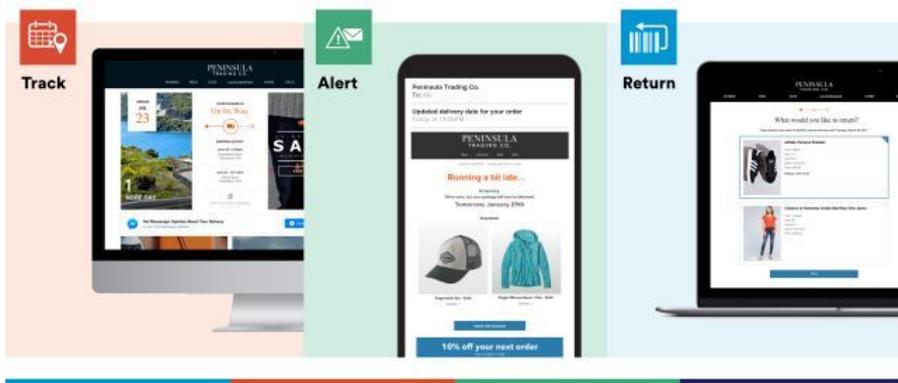
- Googleの検索機能強化と広告エンジンの原動力となったApplied Semantics（Googleが2003年に買収）の共同創業者が2008年にLAでFactualを創業
- 初代iPhone（2007年6月発売）登場よりアプリから得られる情報の可能性に注目し、B2Cに特化するGoogleから独立し、B2Bサービスを開発
- アプリから得られる顧客属性、位置情報、行動履歴等の膨大なデータから機械学習アルゴリズムで有益データを抽出し、顧客の行動パターンを予測
- 顧客ターゲティング、広告費用対効果、個人向けマーケティング等で多くの小売業、自動車販売店、大手シェアリングエコノミー企業等が採用
- 2020年4月にNY本社のFoursquareと合併し、アメリカ最大の特立系位置情報マーケティング支援企業が誕生

注目スタートアップ③

Narvar ~ ポスト購買エクスペリエンスを総合的に最適化



Engage with your customers at every stage of the post-purchase experience



- Steve Jobsの指示の下、「Appleストアのリアルな体験をオンラインで再現する」特命プロジェクトに取り組んでいたマーケティング担当が2012年にサンフランシスコで創業
- ECサイト上で購買ボタンを押した後のポスト購買エクスペリエンスを最適化するプラットフォーム
- シンプルで直感的かつ機能的なGUI、トラッキング画面での商品レコメンドを通じて、ブランドと顧客の接点を増やし、ロイヤルティ向上、クロスセル/アップセルを向上
- GAP、BOSE、Crate&Barrel、Levi's、TUMI、Neman Marcus、Sephora、Glossier等の有力ブランドが顧客
- 顧客の属性情報や購買履歴、返品理由やフィードバックをもとに、独自のデータ分析・検討を通じて、エンゲージメント向上施策をブランドに提案

本日の内容

1. ケーススタディ

- The Home Depot の経営力の源

2. コロナ禍で業績を伸ばす注目スタートアップ

- 第一人者の見解①
Idealab Managing Director Tom McGovern氏
- Bringg
- Foursquare/Factual
- Narvar

3. 日本企業への示唆

- 第一人者の見解②
Science Inc 代表 Mike Jones氏
- 経営戦略フレームワーク
- 消費者インテリジェンスに基づく新たなマーケティング手法

識者インタビュー② : Science Inc.代表 Mike Jones氏 慣れていないことへの経営者の躊躇が、ビジネスの結果に大きな差を生む



Mike Jones

LAテックを牽引するシリアル・アントレプレナーの代表的な人物。

サンタモニカに拠点を置き、Dollar Shave Club、FameBit、DogVacay、Hello Society等の立ち上げから成功に導いたインキュベーターScience Inc.の代表取締役。

デジタルマーケティングを駆使した顧客インサイトに基づく独自の経営手法を確立し、エンタメ、消費財等のスタートアップ起業、育成を数多く仕掛けている

EIS 昨今、各業界でO2OやOMO戦略の重要性が叫ばれていますが、何が経営力の差を生むとお考えですか？

Mike オンラインをビジネスに活用すること自体は決して難しいことではありません。CEO自らが少し勉強したり、エキスパートを雇えば比較的簡単にできることです。

しかしながら、多くのCEOは、**自分が知らないこと、慣れていないことを行うことに躊躇**します。なぜなら、経営者は自分の強い信念に基づき行動するものだからです。

このちょっとした躊躇が、経営のコミットメントに差を生み、さらに、オペレーションの段になるとその差が大きく広がり、結果として、勝者と弱者の間に圧倒的な差が出るのです。

EIS それは本質的な課題に見えますが、各企業の経営者や事業責任者としては、どのように克服すべきですか？

Mike 多くの企業がオンライン戦略を含めて「経営戦略」という名の聖域を作り、中央集権的に事業を統制・指示しています。が、こうした方式は、今日の消費者には通用しません。

顧客第一主義を徹底すれば、各組織や各社員はできるだけ顧客を理解しようし、顧客のニーズに応えようとする、その過程でオンライン活用はごく自然なものであり、必須の手段です。

経営者は「命令と統制」ではなく、DNAや行動指針の明確化と浸透に努めるべきで、各組織・社員がその結果でオンラインを必要とするときには惜しみない投資を認める、そのような企業の文化・やり方を作ることしか解はありません。

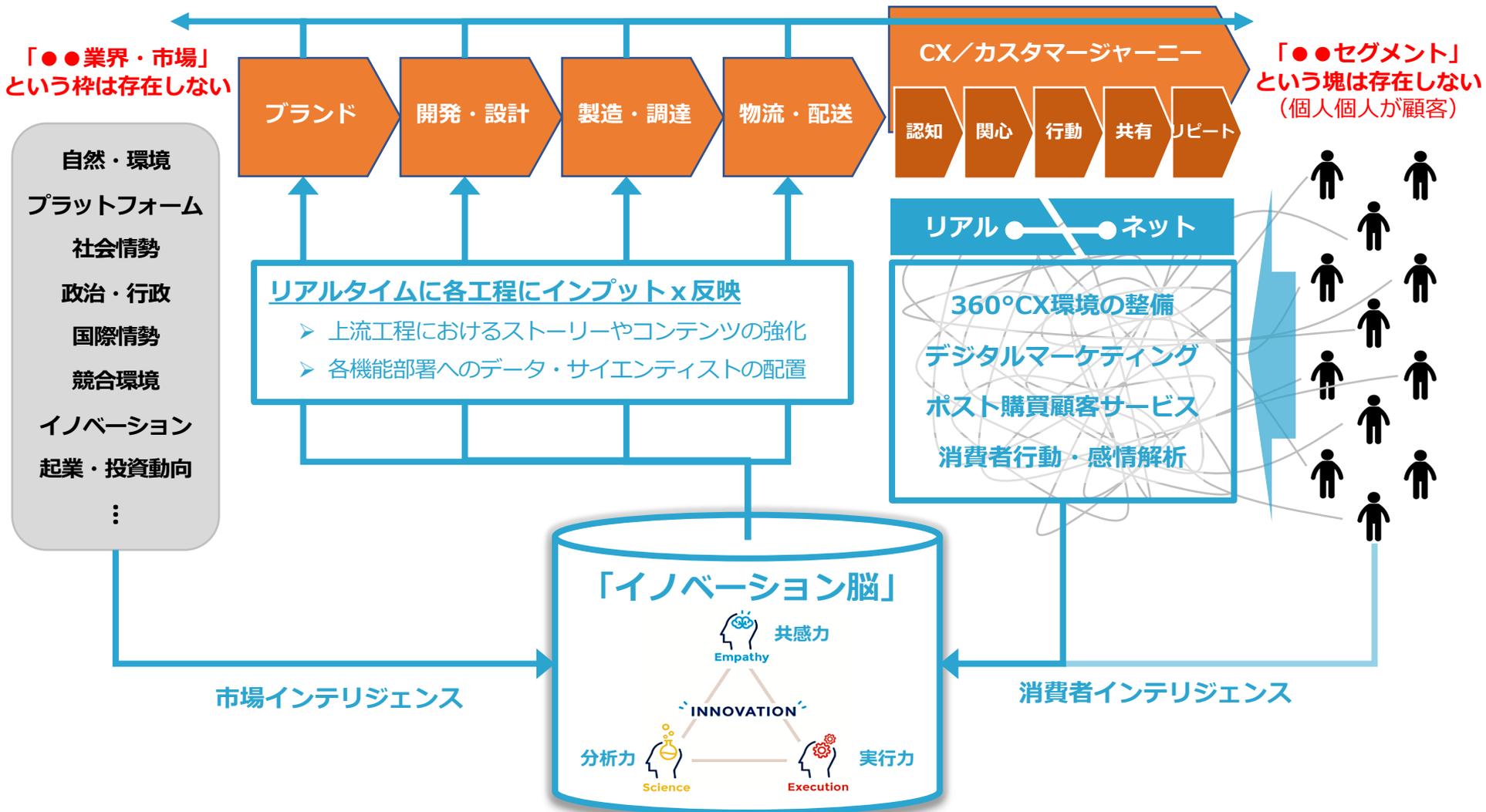
日本企業にとっての示唆（問いかけ）

- 右に倣えて自社も「お客様第一主義」をスローガンに掲げていても、本当に顧客のことを理解していると言えるか？
- 市場や消費者の需要・トレンドを適時に深く理解し、また、お客様との関係を深めるために、日々進化しているリアルとオンライン双方を活用した様々な技術・ソリューションを使いこなしているか？
- 既定の経営方針、中期計画やブランド戦略といった中央集権的で誰にも手を触れされない「聖域」を設けており、現場チームが顧客のニーズに吸い上げ、柔軟に提供価値を調整・対応できる有機的な組織から程遠い体制・プロセスを継続していないか？
- 「オンライン」、「デジタル」、「カスタマーエクスペリエンス」、「AI・機械学習」といった用語には、正直、まだ深く理解したり、慣れ親しめていないがゆえに、経営判断を躊躇したり、様子見・先延ばしにしているか？
- 現在の事務的処理に追われ、脳みそは停止状態、そんな中で既定路線に捉われることなく、思い切ったピボット（事業変更）に踏み切ろう、なんてことには凡そ頭も手も回らないという状況に陥っていないか？
- 自社のDNA、価値基準、行動指針（プリンシプル）が不在している、または、存在していても形骸化し、コロナ禍のパニック状態のなかで忘却の彼方にないか？

激動の時代に差をつける経営戦略フレームワーク

市場・消費者インテリジェンスに基づく「イノベーション脳」によるリアルタイム経営

企業アセット・全工程のストーリー／顧客エクスペリエンス化（顧客価値への昇華）



経営戦略フレームワークの5つのポイント

1. 現場（市場及び消費者）に対する「共感力」と「分析力」と「実行力」の三要素から構成される「イノベーション脳」を経営の基本とすること

2. 「イノベーション脳」が常にフルパフォーマンスで稼働するよう、市場及び消費者動向を読みぬく「戦略インテリジェンス」に注力すること

3. とくに、顧客インサイトを高めるべく、リアルとオンラインを使いこなした最先端の技術やソリューションを常に収集し、使いこなすこと

4. 「イノベーション脳」による経営判断を、リアルタイムにバリューチェーンの各工程にインプットし、反映させること

5. コンテンツ力を磨き、自社のアセット／バリューチェーン全体をストーリー化／顧客エクスペリエンス化し、顧客にとっての提供価値へ昇華させること

消費者インテリジェンスにおけるアプローチ： これからは、粒度・深度ともに一歩進んだCX把握・創出が必要

既存の先進アプローチ

- メガ・インフルエンサー
- 顧客セグメンテーションの詳細化、ペルソナ設定
- 消費者サーベイ+フォーカスグループインタビュー
- 仮説を通じたJOBSの発見
- 詳細KPIの設定、ビッグデータ分析
- AI、MLを活用したマーケティングの専門チームの設置・外部活用
- マーケティング部門の強化
- 確実なPDCAサイクルの実行

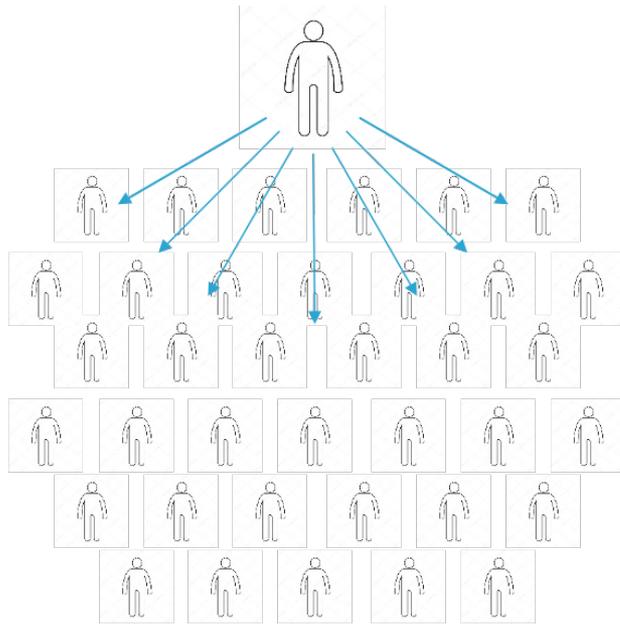
提案アプローチ

- コミュニティ・インフルエンサー
- リアルな地域コミュニティ形成による
インプット&アウトプットの同時進行
- ターゲット消費者の自宅訪問等を含む
包括的な生活行動観察・分析
- JOBSの試供・常時更新
- 複数のKPIを組み合わせた「方程式」
型シナリオ分析
- CX把握・創出インテリジェンス能力の
内部化
- CXを通じた総合的な差別化戦略
- 超短期PDCAサイクル（週次）の実現

メガ・インフルエンサーからコミュニティ・インフルエンサーへ

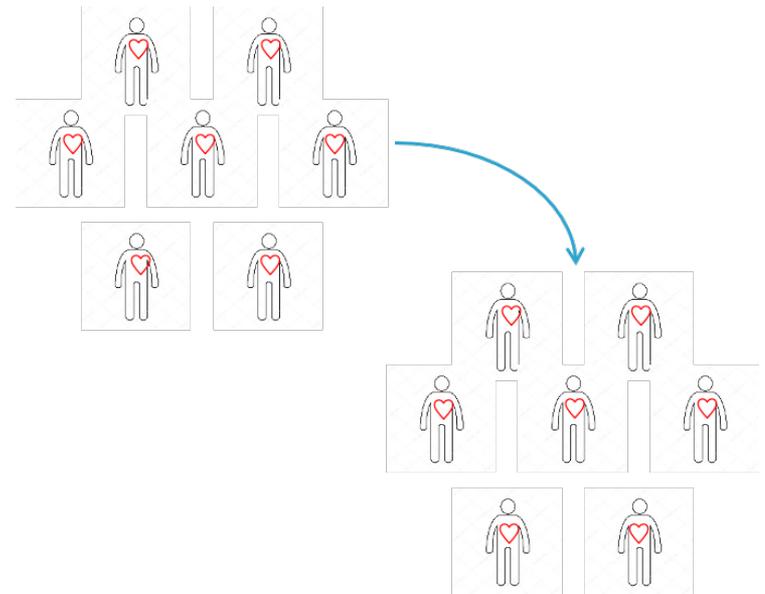
これまで

- 影響（インフルエンズ）
- 効率性／スケール性
- ビッグデータ収集・解析



これから

- 共感（エンパシー）
- 粒度／深度
- 個人分析／コミュニティ形成



CXインサイトの発見例: 睡眠に効くサプリメント開発プロジェクトにおける消費者インサイトの獲得

■ プロセス

- 市場インテリジェンスの獲得
 - 市場規模・成長性、競合他社、チャネル 等
 - テクノロジー: SleepTech、睡眠追跡デバイス 等
 - SNSコミュニティ、インフルエンサーの把握
- 活発なユーザコミュニティを特定し、800名以上にオンラインサーベイを実施した上でビジネス仮説を構築
- ビジネス仮説の検証のため、サーベイ対象者の中から20名の自宅を訪問し、ディープインタビューを実施。潜在ニーズを発見し、ペルソナを作成

■ EISアプローチの特徴

- 調査会社のパネルではなく睡眠課題に活発なSNSコミュニティに直接アプローチすることにより、**数時間で規定数以上の調査ユーザを獲得**
- 自宅訪問インタビューにより、インタビュー項目のみならず、**対象者の生活環境・習慣・睡眠への真剣度や使用中の睡眠に関連した財・サービス等、総合的に観察し、潜在ニーズを明確化**
- 新製品投入時に**熱狂的に製品を広めてくれる潜在顧客層（将来のファンベース）**を獲得

市場調査・トレンド分析・コミュニティ調査



SNSコミュニティへのオンラインサーベイ



ディープインタビュー



Interview note	
Gender	Female
Age	40s
Family	Divorced, children
Profession	Tech startup
Supplements taken on a regular basis	<ul style="list-style-type: none"> Put Turmeric on her eggs at breakfast Not order milk from grocery store (milk) Liquid 10 electrolyte powder after workout Water 2L
Any comments on supplements	<ul style="list-style-type: none"> She used to take a lot of supplements bought online She drinks herbal tea and takes Vitamin B, Collagen, Fish oil, and Vitamin C, and Melatonin (herb) If the supplement is available at Costco, she will buy it. If not, online shopping
Influencers	<ul style="list-style-type: none"> People she trusts are mostly researchers. Reads their books. She checks Ted Talks, YouTube, Audio books, Email newsletters (free Optinions)
Shopping Journey	<ul style="list-style-type: none"> She uses Instagram and click on ads and is interested in the information that the people she she also buys her supplements at Costco
Subscription model	<ul style="list-style-type: none"> She is trying to stay away from subscription since she thinks it's tricky
Special notes	<ul style="list-style-type: none"> She is very interested in food as she chooses to buy mostly organic food She has a biology background and read a lot of scientific literature She thinks she doesn't have as much time to stay online (Due to work and household duty)

(image)

CXインサイト獲得の実践例: 商品販売のテストマーケティングの実施

■ 実施事項

- ランディングページでターゲットに向けて広告を打ち、**効果的なマーケティングミックスを検証**
- 1週間を1テストサイクル**と定め、毎週施策テーマを設定
- テーマに基づく検証を日々実施。検証内容は**適正価格、広告魅力度、メッセージ内容・位置、ソーシャルエンゲージメント**等
- 検証KPIは**直帰率(バウンスレート)、コンバージョン率、AOV(平均注文金額)、CAC(顧客獲得単価)、ROAS(広告回収率)、MRR(月次収益)**等
- 修正できる部分を適宜修正して**A/Bテスト**(画像の差替え、リンクするページの順番、広告メッセージ・画像・曜日/時間帯等)を繰り返す

■ EISアプローチの特徴

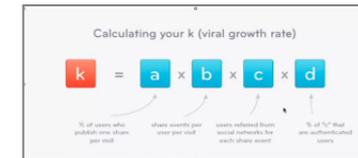
- Facebook/Google広告を使うときに**ローカル・最小のセグメント**に区切ることにより、具体的で手の届くフィードバックを得る
 - 例) 3-12歳の子を持ち、フードデリバリーに興味のある南カリフォルニア居住の親を対象。最初の5日間で5,000人/日のオーディエンス獲得
 - 最もパフォーマンスが良い広告でCTR:3.25%とCAC:\$2.59を獲得
- KPIの関連性を示した方程式**"K-Factor"**を計算し、この方程式を中心に、**他の分析を考察**
 - 直帰率57%だが、サービス紹介の主がトップページなので問題ない
 - ヒートマップ分析で、誤クリック率が少なくページ設計は問題ない
 - スクロールマップ分析で、半数のユーザが消費者の声を読んでいます
 - ファネル分析で、18%のセッションでコンバージョンまで至っている
- 毎週テーマ決め・毎日改善**というサイクルにより**早期に効果検証**が可能



モニタリングダッシュボード

	Spend				Site										FB			
	FB Spend	Ad Spend	Total Spend	Sessions	Bounce Rate	# Trns	Conv Rate	AOV	New Cust.	Blended CAC	Num Kids	Kids/HH	Wdy Meals	Meals/Kid	Rev	ROAS (Ehd)	Prog MRR	Cur. MRR
10/24/20	\$90	\$0	\$90	94	64.89%	14	14.89%	\$43.43	14	\$6.46	25	1.8	76	3.0	\$608	6.7x	\$1,824	\$1,824
10/25/20	\$101	\$0	\$101	173	50.87%	35	20.23%	\$45.71	35	\$2.89	61	1.7	200	3.3	\$1,600	15.8x	\$4,800	\$6,624
10/26/20	\$99	\$0	\$99	148	54.73%	28	18.92%	\$26.29	28	\$3.54	46	1.6	92	2.0	\$736	7.4x	\$2,208	\$8,832
10/27/20	\$144	\$0	\$144	256	57.03%	50	19.53%	\$33.52	50	\$2.80	79	1.6	147	1.9	\$1,176	8.2x	\$3,528	\$12,360
10/28/20	\$169	\$0	\$169	347	61.67%	65	18.73%	\$19.32	65	\$2.60	99	1.5	157	1.6	\$1,256	7.4x	\$3,768	\$16,128

K-Factor



ヒートマップ分析



(image)

スクロールマップ分析



(image)

参考（既存のアプローチ）： Columbus, Ohioがテストマーケット地域として好まれる理由

Columbus, Ohioは、人種別人口構成比が全米平均と近かったため、長年テストマーケット地域だった。近年人口構成比が変化したが、以下の理由によりなお好まれている。

- 大学が多く、将来の見込顧客となり、またトレンド形成をしてくれるミレニアルが多い
- カレッジタウン故に比較的教育水準が高く、所得もあるため、お金を出して「テスト」してくれる
- 宣伝費が安い
- 2つのメジャーなInterstateが通るので、ビジターによるダイバーシティも期待できる

人種別人口構成比*1

	全米平均	コロンブス
白人	60.1%	55.9%
黒人	13.4%	28.5%
ヒスパニック	18.5%	5.9%
アジア	5.9%	5.7%

年齢別人口構成比*2

	全米平均	コロンブス
18歳以下	24.0%	23.3%
18-44歳	36.5%	46.3%
45-64歳	26.4%	21.8%
65歳以上	13.0%	8.6%

主要都市の価格指数*3

		全米平均	San Francisco, CA	New York, NY	Los Angeles, CA	Boston, MA	Chikago, IL	Dallas, TX	Lexington, KY	Colombus, OH
価格指数	生活費総合	100	206	162	148	145	110	99	94	90
	物品・サービス	100	137	136	112	130	109	109	101	100
	食品雑貨	100	127	142	116	108	104	101	92	99
	ヘルスケア	100	127	110	111	118	100	108	81	87
	賃貸	100	377	234	227	204	117	82	90	77
	交通費	100	141	128	126	111	125	99	96	93
	光熱費	100	122	111	107	115	93	108	95	88

参考資料（EIS紹介）



Exa Innovation Studio, Inc.

私たちのビジョン

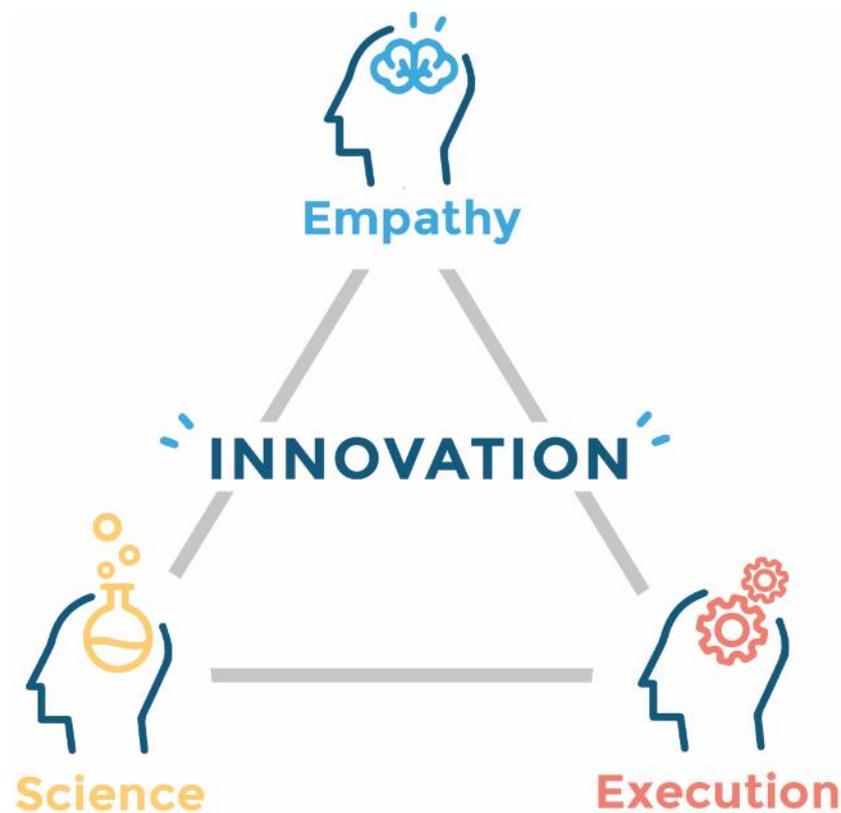
**We connect and stimulate
people's intelligence
for exciting and meaningful life.**

EIS（エクサ・イノベーション・スタジオ）は、
人々のインテリジェンス（知性・情報）を繋ぎ、活性化させることで
エキサイティングかつ意義のある生活の実現に貢献します

We produce
Innovations
with **Empathy**
Powered by
Science
And **Execution**

私たちは、
論理力と実行力に裏付けされた
共感力に基づいた
イノベーション創造を
プロデュースします

EISのイノベーション脳



E/S インテリ・ネットワーク

グローバルの第一線で活躍する
欧米日のインテリゲンチヤ達との
密なネットワークを通じて
最新の消費者トレンドやビジネス機会を
広くキャッチしています



Academia

Scientists

Thought Leaders

Incubators



Entertainment

Serial Entrepreneurs

Journalists

Artistic Creators

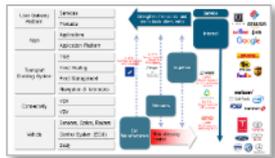


E/S 方法論

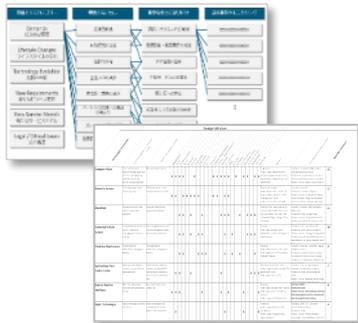
これまでの業界やサービスの垣根が急速に融解していく中で世界のイノベーション動向から行動を通じて機会を見出します

1. 仮説構築 >> 2. モニター >> 3. 分析 >> 4. 見極め >> 5. 実行

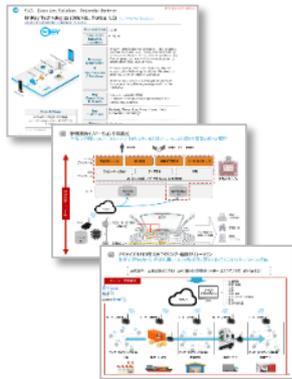
業界の変革・再編



パラダイムシフト ドライバー



イノベーション データベース



消費者トレンド



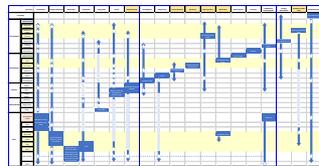
イノベーション ヒートマップ



開発オプション



価値ドライバー



事業機会



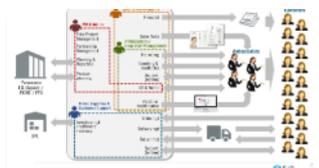
戦略パートナー



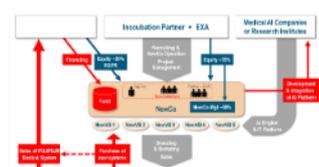
事業計画



実行組織の構築



パートナーシップ 構築



実行タスクの管理



E/S グローバル拠点

世界の消費者トレンドや業界スタンダードをリードする
ヨーロッパ(Paris)と米国(Los Angeles)を主な拠点として
欧米、アフリカ、アジアで幅広く活動中



EIS 事業ポートフォリオ

EIS戦略インテリジェンス

- ▶ 世界のイノベーション・投資動向、消費者トレンド、社会・政治動向等を総合的かつリアルタイムで収集・解析しながら、新規ビジネスのタネや既存ビジネスへのリスク等をいち早く見つけ出し、事業継続・新規事業開発の成功に繋げる支援

EIS 事業開発(起業への参画)

- ▶ EISの欧米を中心とするグローバルでのビジネス経験・市場インサイト・ネットワークを活用し、新規事業の開発をプレイヤーとして主体的に参画・牽引する、海外経営・オペレーション参画事業

EIS Network

- ▶ グローバルビジネスを実行するための知識、スキルやノウハウを習得し、世界各地のグローバル人材やインテリゲンチヤとネットワークを構築し、実プロジェクトを企画、組成管理するネットワーク型ビジネス開発・実行プラットフォーム

※お問い合わせ・協業等のご相談はこちらへ ⇒ contact@eisnetwork.co