

オムニチャネル小売業に関する研究 —小売企業側の視点を中心とした文献レビュー—

秦 小 紅

1 はじめに

情報通信技術の進展とモバイル端末の普及によって、消費者の買物行動が大きく変化した。現在、多くの消費者が店舗とインターネットの両方を利用して商品を購入している。例えば、店舗を訪ねる前に、スマートフォンで商品情報を探索する。インターネットで購入した商品を店舗で受け取り、あるいは返品する。または、店舗で商品を確認しながら、スマートフォンで商品情報を探索し、インターネットで購入する。

ある大手アメリカ小売企業の46,000名の顧客を調査したところ、オンラインチャネルのみ利用する顧客がわずか7%であり、店舗のみ利用する顧客も20%にとどまっている。残りの73%の顧客は複数のチャネルを利用して買物している¹。

このように同一小売企業の複数のチャネルを利用して一つの購買を完成させる消費者、つまりオムニチャネルシヨッパー²の増加に対応するために、多くの小売企業は店舗、カタログ、ウェブサイト、モバイルサイト、ソーシャルメディアなど複数のチャネルの効果的・効率的な融合に取り組んでいる。

消費者および小売業のオムニチャネル化が進行するにつれて、学界もオムニチャネルに対して大きな関心を寄せるようになった。学界ではオムニチャネルを最初に定義したのは2011年である³。それ以降は数多くの研究が行われてきたとはいえ、1つの研究領域としてまだ初期段階にある⁴。オムニチャネル小売業研究をより一層発展させるために、既存研究を検討し、将来の方向性を明示することが重要となる。既存のオムニチャネル小売業研究を大別すると、消費者側の視点に焦点を当てた研究と、小売企業側の視点を中心とした研究に分かれている。前者はオムニチャネルシヨッパーを理解するための研究であり⁵、後者はオムニチャネルシヨッパーに対応するように、小売企業の取り組みや課題を解明するための研究である⁶。本稿は、オムニチャネル小売業が登場した背景と定義を整

¹ Sopadjieva et al. (2017).

² Hüseyinoğlu (2019), p. 101.

³ Rigby (2011) が最初にオムニチャネルの学術的定義を行ったと言われている (Lazaris and Vrechopoulos 2014)。

⁴ Von Briel (2018).

理したうえで、小売企業側の視点を中心とした既存研究を整理、考察し、今後の研究課題を提示していく。

2 オムニチャネル小売業研究の登場

オムニチャネルという言葉が2009年の IDC (International Data Corporation) 「Retail Insights Report」に登場し、2010年、全米小売業協会 (National Retail Federation) の標準団体である ARTS (The Association for Retail Technology Standards) が発表した「Mobile Retailing Blueprint V1.0」に使用された。さらに2010年に、アメリカの大手百貨店メーシーズがオムニチャネルの概念を発表し、2011年に、オムニチャネルの学術的定義が試みられ、オムニチャネルがたちまちのうちに実業界と学術界で大きく注目されるようになった⁷。

2.1 マルチチャネル小売業とクロスチャネル小売業

小売企業が複数のチャネルを消費者に提供するという意味でオムニチャネル小売業に先立って登場した概念はマルチチャネル小売業とクロスチャネル小売業である。

マルチチャネル小売業とは、2つ以上のチャネルあるいは媒体 (店舗、インターネット、テレビ、コールセンター、販売員など) を利用し、顧客に商品やサービスを提供する小売業である⁸。これが登場した背景には、Amazon.com を代表とするインターネット専門小売業の急成長がある⁹。

1990年代に出現した電子商取引によって、消費者がいつでもどこでも買物することが可能になった。それに加えて、インターネットで手軽に情報を検索し、無限に近い品揃えから商品を比較し、自分にとって一番お得な買物もできるようになった。その結果、インターネット専門小売業が急成長し、店舗小売業が大きな打撃を受けた。インターネット専門小売業に対抗するために、店舗小売業がオンラインストアを設立し、オンラインストアとオフラインストアを組み合わせるクリック&モルタル戦略にシフトした。しかし、クリック

⁵ 消費者側の視点に焦点を当てた研究では、オムニチャネルショッパーの特性や購買意思決定プロセス、顧客エンゲージメントなどが議論されている (Winter 2012 ; 山本 2015 ; 奥谷 2016 ; Juaneda-Ayensa et al. 2016 ; Payne et al. 2017)。

⁶ 秦・菊池 (2020)。

⁷ Lazaris and Vrechopoulos (2014), p. 1 ; 山本 (2015), p. 55 ; 近藤 (2018), p. 77。

⁸ Stone et al. (2002), pp. 40-41。

⁹ 近年では、Amazon.com が「Whole Foods Market」といったスーパーマーケットを買収し、「Amazon Go」といった無人店舗を開店することで、オムニチャネル化を進めている。

&モルタルという言葉は、店舗小売業によるオンライン事業への参入やインターネット専業小売業によるオフライン事業への参入を表すことができるとしても、カタログ通販業によるオンライン事業への進出などを捉えきれない。こうした状況のなかで、クリック&モルタルに代わる概念として、注目されたのはマルチチャネル小売業である¹⁰。

マルチチャネルにおいて、店舗とインターネットがもとより、カタログ、ダイレクトメール、販売員、コールセンター、電話、携帯電話なども含まれている¹¹。マルチチャネル小売業は、複数のチャネルを利用して顧客に商品やサービスを提供するとはいえ、各チャネルがそれぞれの目標を持ち、基本的に独立して運営されている。そのため、チャネル間の統合やデータ交換も行われていない¹²。

マルチチャネル小売業では、各チャネルの標的市場が異なると想定されていたが、現実では同じ顧客が同一小売企業の複数のチャネルを利用している。したがって、チャネル間の統合が行われていないことが、顧客のニーズへの対応を難しくしている。例えば、インターネットで購入した商品の店舗での受け取りや返品サービスを顧客に提供できない。他方、小売企業にとって、各チャネルを独立して運営することで、クロスセーリングなどのシナジー効果を期待できない¹³。こうした問題点に対応するために、小売企業はチャネル間の調整や統合を試みた。学界はこうした小売業をマルチチャネル小売業と区別して、クロスチャネル小売業と呼んでいる¹⁴。

クロスチャネル小売業とは、企業にシナジー効果を創出し、顧客に特定のベネフィットを提供するために、チャネルの目標、設計および展開を調整するような小売業である¹⁵。こうした調整によって、小売企業が各チャネルに蓄積された顧客情報をもとに、顧客プロフィールを描き、顧客に最適な商品やサービスを提供することが可能となる。その結果、顧客満足度とロイヤルティが向上し、売上を高めることもできる。そして、経営資源や能力をチャネル間で共有することでオペレーション・コストの削減にもつながる。また、顧客にとって、チャネルをまたがって、一貫とした情報や、商品、サービスを受けられるメリットがある¹⁶。ただし、クロスチャネル小売業は、チャネルの統合を重視しているが、すべてのチャネルの完全統合が行われていない¹⁷。

¹⁰ 方 (2010)。

¹¹ Stone et al. (2002), pp. 40-41.

¹² Verhoef et al. (2015), p. 176 ; Picot-Coupey et al. (2016), p. 342 ; Mirsch et al. (2016), p. 5.

¹³ Zhang et al. (2010), pp. 170-174.

¹⁴ Beck and Rygl (2015) ; Picot-Coupey et al. (2016).

¹⁵ Cao and Li (2015), p. 200.

¹⁶ 近藤 (2015)、pp. 65-66。

2.2 オムニチャネル小売業の登場

スマートフォン、タブレットといったモバイル端末の普及にともなう、世界中にオムニチャネルショッパーが増加している。オムニチャネルショッパーは、自分の購買過程の各段階に応じて最適なチャネルを選択し、複数のチャネルを利用して一つの購買を完成させている¹⁸。例えば、情報探索はインターネットで行い、実物を確認するために店舗を訪ねる。店頭で購入した商品を持ち帰らず、自宅まで配送させる。彼らは自分の選好や置かれた状況または購入する商品によって、店舗、ウェブサイト、モバイルサイトなどのチャネル間のシームレスな移動を求めている¹⁹。このように消費者のオムニチャネル化が急速に進行するにつれて、オムニチャネル小売業がマルチチャネル小売業、クロスチャネル小売業に代わって、大きく注目されるようになった。オムニチャネル小売業は、従来のように企業の論理を優先するのではなく、顧客を起点とし、彼らの心理または行動をよく理解したうえで、チャネルの設計および統合を行う点がマルチチャネル小売業とクロスチャネル小売業と比較して、根本的な違いだと言われている²⁰。

オムニチャネル小売業の最初の学術的な定義を示したのは Rigby (2011) である。Rigby (2011) は、オムニチャネル小売業という名称が「小売企業が無数のチャネルを通じて顧客と相互作用できるという事実を反映」しており、顧客がデジタルと実店舗の利点を同時に享受したい以上、小売企業が「独立した各チャネルを、1つシームレスなオムニチャネル体験に融合させる」ような全く新しい視点、つまりオムニチャネル小売業を採用しなければならないと指摘している²¹。この定義は、オムニチャネル小売業が顧客にシームレスな買物経験の提供を強調し、それを実現するためにすべてのチャネルを統合するという特徴を示唆している。この点について、他の定義は共通の理解を示している。例えば、Verhoef et al. (2015) によれば、オムニチャネル管理とは「チャネルをまたがる顧客経験と成果が最適化されるように、多くの利用可能なチャネルと顧客接点²²を相乗的に管理することで

¹⁷ Beck and Rygl (2015), p. 174.

¹⁸ 山本 (2015)。

¹⁹ Juaneda-Ayensa et al. (2016) ; Yurova et al. (2017)。

²⁰ 中村 (2017)、p. 82 ; 近藤 (2018)、p. 78。

²¹ Rigby (2011), pp. 67-69.

²² 顧客接点とは、顧客がブランドや企業と接触する点であり、タッチポイントやコンタクトポイントとも呼ばれている。チャネルは、所有権の移転経路としての販売チャネルと、企業と顧客が交流するコミュニケーションチャネルに大別することができる。顧客接点はこうしたチャネルを包含するのみではなく、顧客同士がソーシャルメディアでブランドについて交流する場合も含んでいる。また、顧客接点という考え方をすると、例えば店舗はさらに商品陳列、POP 広告、接客などの顧客接点を持ち、ウェブサイトは商品説明、口コミなどの顧客接点を持つことが分かる。つまり、顧客接点によって、チャネルの役割を細かく分析することができる (Stone et al. (2002), p. 40 ; Neslin et al. (2006), p. 96 ; Verhoef et al. 2015, p. 176 ; 中村 2017, p. 82)。

ある」²³。近藤（2018）は、オムニチャネルを「すべて（オムニ）のチャネルを統合し、消費者にシームレスな買い物経験を提供する顧客戦略」²⁴と定義している。オムニチャネル小売業において、すべてのチャネルあるいは顧客接点の間の壁が消え、完全に統合されている²⁵。

図表1 マルチ、クロス、オムニチャネル小売業の比較

	マルチチャネル小売業	クロスチャネル小売業	オムニチャネル小売業
背景	インターネット専業小売業への対抗	シナジー効果への期待と同一企業の複数のチャネルを利用する顧客への対応	モバイル端末の普及に伴う消費者のオムニチャネル化
目標	各チャネルの最適化	シナジー効果の創出と顧客に特定のベネフィットの提供	顧客にシームレスな買物体験の提供
視点	企業中心	企業中心	顧客中心
統合	ないまたは低い	中間程度	高いまたは完全統合

出所：筆者作成。

しかし、チャネル統合において、オムニチャネル小売業、クロスチャネル小売業、マルチチャネル小売業が必ずしも明確に区別されていない。特にマルチチャネル小売業とクロスチャネル小売業について、論者によってチャネルが統合されたり、されなかったりして、理解が分かれている²⁶。一方のオムニチャネル小売業について、学界では理想型として、完全なる統合という共通認識を持っているが、現実ではそれを目指している企業がほとんどであり、まだ実現されていない²⁷。

チャネル統合に関する定義の曖昧さと、理論と現実とのギャップを解消する研究もある。それは、マルチチャネル小売業、クロスチャネル小売業、オムニチャネル小売業を一つの連続体の異なる地点に位置すると理解し、オムニチャネル小売業に近づくほど、チャネル統合の程度が高まるという主張である²⁸。つまり、マルチチャネル小売業では、チャネル統合が全く行われていない、あるいは統合の程度が低いのに対して、クロスチャネル小売業では、チャネル統合の程度が中間である。そして、オムニチャネル小売業では、チャネルが高い水準で統合され、あるいは完全に統合されている。

以上の整理を踏まえ、マルチチャネル小売業、クロスチャネル小売業、そしてオムニチャ

²³ Verhoef et al. (2015), p. 176.

²⁴ 近藤（2018）、p. 79。

²⁵ Mirsch et al. (2016), p. 6 ; Beck and Rygl (2015), p. 174.

²⁶ Beck and Rygl (2015), p. 171.

²⁷ Hansen and Sia (2015) ; Kersmark and Stafund (2015).

²⁸ Cao and Li (2015) ; Picot-Coupey et al. (2016).

ネル小売業が登場した背景、目標、重視する視点およびチャネル間の統合程度を整理すると、図表1通りになる。次節ではオムニチャネル小売業研究の展開について精査する。

3 オムニチャネル小売業研究の展開

3.1 オムニチャネル化の誘因と制約

(1) オムニチャネル化の誘因

小売業がオムニチャネルを進める理由は、主に顧客、競合相手、自社の3つの視点から検討されており、顧客需要への対応、競争優位の確保、そしてシナジー効果の創出に要約することができる。

Bell et al. (2014) は、消費者がオンラインとオフラインのチャネルを行き来し、購買意思決定を行っている以上、小売業がオンラインとオフラインを融合しなければならないと指摘している。そのため、店舗小売業がオンラインチャネルを追加し、顧客に「オンラインで購入し、店舗で受け取る」ようなサービスを提供することが重要となる。一方のインターネット専業小売業がショールームのチャネルを追加し、「店舗で商品を確認し、自宅に配送する」ような取り組みが不可欠である。

各チャネルが長所と短所を持っている。店舗では商品を触ったり、接客サービスを受けたり、また、買物自体が一つのイベントや体験となるが、営業時間に合わせて店舗を訪ねなければならないという短所がある。それに対して、インターネットでは豊富な品揃えや商品情報、顧客の口コミに加え、買物が時間と場所に制約されないという長所があるが、実物を確認できないという短所がある。消費者がオンラインとオフラインの長所を同時に享受したがる。例えば、购买前にオンラインで商品情報を探索し、店舗の在庫を確認する。その後、店舗を訪ねて商品を体験してから購入する。小売業がオムニチャネル化する最大の理由は、こうした消費者の購買行動の変化に対応するためである。それによって、顧客の買物体験を高め、顧客満足度やロイヤルティの向上に貢献することができる²⁹。

小売業はオムニチャネル化によって、競争優位を確保しやすくなる。なぜなら、オムニチャネル化は、顧客の買物体験を高めることで、顧客満足度や顧客ロイヤルティを向上させ、それによって、小売企業が顧客を自社のチャネルに囲い込む確率は高くなるからである³⁰。

²⁹ Zhang et al. (2010), pp. 169-170; Rigby (2011), pp. 67-69; Kersmark and Staflund (2015), pp. 40-41; Mirsch et al. (2016), p. 2; Ye et al. (2018), pp. 660-661.

Herhausen et al. (2015) によれば、オンラインとオフラインのチャネル統合³¹は、オンラインストアの知覚サービス品質を直接に向上させる。高いオンラインストアの知覚サービス品質は、小売企業全体およびオンラインストアにおける顧客の探索意図、購買意図および支払意思額を高める。また、オンラインとオフラインのチャネル統合は、店舗にマイナスの影響を与えるどころか、店舗での支払意思額を高める効果もある。つまり、オンラインストアにおける成果の向上は、店舗とのカニバリゼーションではなく、他の小売企業のオンラインストアから顧客を奪ったのである。したがって、オンラインとオフラインのチャネル統合が小売企業に競争優位をもたらすことがいえる³²。

最後に、小売業がオムニチャネル化するもう一つの理由は、チャネルの統合的管理によって、シナジー効果を創出することが可能だからである³³。第一に、様々なチャネルや顧客接点から蓄積したデータをもとに、多面的な顧客プロフィールを抽出することができる。それは、標的市場の決定や顧客サービスの向上に貢献し、売上高や利益の増加につながる³⁴。第二に、オペレーション・コストの削減である。各チャネルを効果的・効率的に運営する際に必要とされる資源や能力がチャネル間で共有・多重利用することによって、全体としてのオペレーション・コストが引き下げられる³⁵。

(2) オムニチャネル化の制約

小売業が先述した理由でオムニチャネルを進めているが、それを成功させるには容易ではない。なぜなら、オムニチャネル化する際に小売業が数多くのチャレンジに直面するからである。これらのチャレンジは、技術的問題と組織的問題に大別されている。

技術的問題として、新しいチャネルの追加やチャネルの統合による既存のロジスティクスシステムおよび情報システムの再設計が挙げられる。例えば、店舗向けのロジスティクスでは、商品がカートンで入荷され、カートンのまま出荷に準備され、流通センターに滞在する時間が1日も足りない。ロジスティクスシステムはハンドリングを最小限に抑えるように設計されている。ここではパレットのサイズや貨物車のサイズ、出庫、入庫の回数、在庫数といった情報が重要となる。それに対して、カタログまたはインターネット通販向けのロジスティクスでは、カートンで入荷した商品を個人にすぐ郵送できる状態に小分け

³⁰ Kersmark and Staflund (2015), pp. 41-42; Hüseyinoğlu (2019), p. 109.

³¹ ここでいうオンラインとオフラインの統合は、店舗へのアクセス、または店舗の場所や品揃え、在庫情報など店舗に関する知識をオンラインストアに統合させることを意味している (Herhausen et al. 2015, pp. 310-311)。

³² *Ibid.*, pp. 314-320.

³³ Verhoef et al. (2015), p. 176.

³⁴ Zhang et al. (2010), p. 170; Lewis et al. (2014); 近藤 (2018), p. 81。

³⁵ Lewis et al. (2014); 近藤 (2018), p. 81。

し、再包装しなければならない。ここではパレットのサイズではなく、商品の寸法や重量といった情報が重要となる³⁶。また、多面的な顧客プロフィールを作成するためにも、情報システムの統合を抜きにしては語れない。つまり、オムニチャンネル化を実現するために、ロジスティクスシステムおよび情報システムに対して莫大な投資が不可欠である³⁷。

組織的問題として、チャンネル間の資源配分とコンフリクト、組織構造、チャンネルの評価、人材育成、組織文化、サプライチェーンの統合など数多くの問題が挙げられる。企業は資金や人材などの資源が限られている。新しいチャンネルの追加が既存チャンネルに配分される資源の減少をもたらしかねない。また、オムニチャンネル化のために、既存チャンネルを統合する必要がある。それによって、小売ミックスや在庫管理、財務などチャンネルごとに分かれているこれまでの組織構造を変更しなければならない。さらに、オムニチャンネル化によって、チャンネルの評価の仕方を見直す必要もある。来店した顧客をオンラインストアに誘導した場合、当該顧客がオンラインストアで購入した商品の売上高を店舗に計上するか、オンラインストアにするか、あるいはどのような割合で配分するかを考慮する必要がある。また、その売上高を、顧客をオンラインストアに誘導した従業員の業績に連動させるかといった従業員のインセンティブに影響する問題も解決しなければならない。人材不足もオムニチャンネル化を阻害する要因である。各種のデバイスを活用し、販売業務を遂行する人材や、システムの統合や継続的なシステムのアップデートができる人材が不足している。さらには、自社をオムニチャンネル小売業として考え、消費者にシームレスな買物体験を提供するように、従業員の思考方式あるいは組織文化の改革も求められる。最後に、消費者に一貫した商品情報を提供するために、自社内にとどまらず、サプライヤーとの情報システムとの統合も不可欠である³⁸。

ここで注意しなければならないのは、技術的問題と組織的問題は分離した問題ではない。両者が相まって、オムニチャンネル化の推進をさらに複雑化・困難化させている³⁹。

3.2 チャンネル統合とオムニチャンネル化

チャンネル統合とは、「ウェブサイトや店舗を有する小売組織がほかのチャンネルを追加し、それらを同時的かつ統合的に利用すること」⁴⁰を意味する。それによって、顧客にチャンネル

³⁶ Lewis et al. (2014).

³⁷ Kersmark and Staflund (2015), p. 47; Mirsch et al. (2016), p. 11.

³⁸ Valos et al. (2010); Zhang et al. (2010); Lewis et al. (2014); Kersmark and Staflund (2015); Mirsch et al. (2016); Ailawadi and Farris (2017); Saghiri et al. (2017); 近藤 (2018); 高嶋・金 (2018); Ye et al. (2018).

³⁹ Lewis et al. (2014).

⁴⁰ Goersch (2002), p. 749.

を超えたシームレスな買物体験を提供することができる⁴¹。

何を統合するかは、チャネル統合に関する研究の議論の中心の1つである。Goersch (2002) は、小売企業がブランド、チャネルクロスプロモーション、小売ミックス（品揃えの選定、価格設定、顧客サービス）、ロジスティクス、チャネル特有の能力、および情報管理の6つの要素を統合しなければ、顧客および小売企業自身がチャネル間のシナジー効果を楽しむことが難しいと指摘している。

Neslin et al. (2006) は、チャネル統合を実現するために、チャネル間のデータ統合、マルチチャネル環境における顧客行動への理解、チャネル評価、チャネル間の資源配分、チャネル戦略の調整に取り組まなければならないと主張している。

Zhang et al. (2010) によれば、統合したマルチチャネル戦略を成功させるには、組織構造、データ統合、顧客分析、評価・成果の測定基準でのチャレンジに対応する必要がある。それによって、顧客コミュニケーションとプロモーション、情報探索とマーケティングリサーチ、価格比較、デジタル化、物的資産とオペレーションといった領域におけるシナジー効果が期待できる。そして、小売ミックスに関しては、小売企業が各チャネルの価格設定、品揃えと在庫管理、返品政策、プロモーションがもとより、チャネル間におけるこれらの統合程度についても意思決定をしなければならない。したがって、意思決定を最適化させるサポートシステムの開発も重要となる。

Beck and Rygl (2015) によれば、小売企業がオムニチャネル小売業に到達した場合、チャネル間の品揃えおよび顧客サービスがチャネルを超えた整合性を持ち、すべてのチャネルにおける顧客データ、価格設定および在庫データが小売企業によって統制されているという特徴がある。

上述した研究はチャネル統合の要素を分類しているのに対して、Cao and Li (2015) は、71社アメリカの上場小売企業のデータに基づいて、チャネル統合を4つの段階に分類し、各段階の特徴を示している。第1段階ではチャネルが個別で操業される。チャネルごとに品揃え、ブランド、価格設定、顧客サービスといった小売ミックスが異なる。第2段階では少ないとはいえ、マーケティングコミュニケーションにおける統合が行われる。チャネル間で同じブランドが使用され、整合性のあるマーケティングメッセージが顧客に送信される。第3段階では注文のフルフィルメントおよび情報アクセスといった取引関連活動において、中間程度の統合が行われる。例えば、オンラインで購入し、店舗で受け取る、あ

⁴¹ *Ibid.* ; Beck and Rygl (2015) ; Saghiri et al. (2017) ; Hüseyinoğlu (2019).

るいは返品することができる。またはオンラインから店舗の在庫情報にアクセスすることも可能である。第4段階では顧客のシームレスな買物体験に貢献する活動において、完全統合が行われる。小売ミックスといったフロントエンドのみではなく、商品計画、ロジスティクス、情報システム、コールセンター、顧客データベースといったバックエンドの統合、さらには組織変革も進められる。

また、チャネル統合による小売業への影響も研究されている。Gallino and Moreno (2014) は「オンラインで購入し、店舗で受け取る (buy-online, pick-up-in-store)」(以降はBOPSと記す)の導入によって、オンラインストアの売上が減少するが、店舗の来店客数と売上が増加し、小売企業全体の売上が増加することを明らかにした。それはクロスセーリング効果とチャネルシフト効果があるからである。クロスセーリング効果は、BOPSを利用する顧客が来店した際に、ついでに店舗で買物することによって、売上の増加につながることを意味する。チャネルシフト効果は、従来オンラインストアで購入した顧客の一部が店舗で購入するようになり、従来購入しなかった顧客の一部が来店し、購入するようになったことを意味している。

Cao and Li (2015) は、チャネル統合が小売企業の売上の向上に貢献することを実証した。それはチャネル統合が顧客の信頼度、顧客ロイヤルティ、顧客転換率およびクロスセーリングの機会を高める可能性があるからである。

Kleinlercher et al. (2018) は、小売企業のウェブサイトに店舗で品揃えを体験できる便益をはじめ、店舗の写真、ビデオ、道案内、連絡方法、営業時間、マネージャー、特定商品の入手可能性、店舗限定商品、店舗での価格に関するプロモーション、および提供しているサービスに関する情報が伝達されることで、顧客のオンラインストアから店舗へのスイッチを促進することを実証した。店舗での購買額がオンラインストアより高いことを鑑み、ウェブサイトに店舗に関する情報を統合させることで、顧客をオンラインストアから店舗に誘導すべきことも指摘している。

しかし、チャネル統合は利点ばかりではない。不利な点も存在する。各チャネルに寄せられた顧客の期待や各チャネルが取り囲まれた競争環境が異なる。また、各チャネルを効果的・効率的に運営する際に必要とされる資源や能力も異なる。そのため、チャネル統合によって、チャネルごとの特徴やそれぞれ蓄積した資源と能力が失われ、競争に柔軟に対応することができなくなる⁴²。

⁴² Neslin and Shankar (2009), p. 76 ; Zhang et al. (2010), pp. 170-171 ; Cao and Li (2015), pp. 201-202.

このように何を統合するかについて、小売ミックスをはじめ、チャンネル間のデータ、ロジスティクスやオペレーション、そして組織のように様々な議論がなされてきた。チャンネル統合の程度が高いほど、オムニチャネル小売業に近づき、オムニチャネル化がもたらす利点もより多く享受することができる。ただし、高い水準の統合を実現するために、前述した技術的問題と組織的問題を克服する必要がある。また、チャンネル統合は利点ばかりではなく、不利な点をもたらすリスクも伴っている。

3.3 ロジスティクスとオムニチャネル化

オムニチャネルショッパーが自分の都合に基づいて、店頭、自宅、あるいはその他の受取拠点から商品の受取場所を自由に選択し、途中から受取場所を自由に変更することを求めている。それを実現するために、ロジスティクスを抜きにしては語れない。したがって、オムニチャネル小売業では、ロジスティクスが極めて重要なテーマとなる⁴³。

増田（2015）は、消費者に「商品を見せる所（店頭、消費者の端末、店頭の端末）」と「商品を渡す所（店頭、自宅、拠点）」の観点から、オムニチャネル小売業が提供するサービス形態を12種類に分類している。こうしたサービス形態の実現を支援するためのロジスティクスの課題として、商品の出荷拠点から消費者の受け渡し拠点・場所へ商品を配送する配送網の取り扱いの明確化、在庫箇所や商品出荷拠点、商品配送ルートおよび在庫補充法の取り扱いの明確化を挙げている。

Hübner et al. (2016a) は、食料小売業を対象に、オムニチャネル化におけるラストマイルフルフィルメントに関する戦略的計画枠組を開発している。戦略的計画枠組がバックエンドフルフィルメントとラストマイルフルフィルメントの二つの部分によって構成される。バックエンドフルフィルメントがピッキングの場所、自動化、統合化に関わる計画であり、ラストマイルフルフィルメントが配達モード、配達時間、配達区域、返品に関わる計画である。また、小売業にとって各計画パターンの長所と短所も提示している。

Ishfaq et al. (2016) は、店舗をベースとした小売企業がオンラインチャンネルを自社のビジネスに統合する際に特に店舗と流通センターの在庫統合に注力していることを明らかにした。また、オンライン注文のフルフィルメントを確実にを行うために、店舗の役割がますます重要になることや、オンライン売上高の規模、流通センターの数、店舗販売員の数、オンラインチャンネルの操業年数が、フルフィルメントの方法に強く関連することも解明し

⁴³ Carvalho and Campomar (2014).

た。

Hübner et al. (2016b) は、①在庫、ピッキング、品揃え、②配達、返品、③組織、ITシステムの側面から、各々独立したマルチチャネルのフルフィルメントから統合したオムニチャネルのフルフィルメントへと進展する際の特徴を抽出している。マルチチャネル段階では、在庫とピッキングがチャネルごとに分離され、オンラインチャネルの品揃えが極めて限定されている。また、オンラインで購入した商品の配達と返品に関しては店舗での受取と返品ができない。各チャネルはそれぞれの情報システムのもとで独立した組織によって運営されている。それに対して、オムニチャネル段階に進展していくについて、在庫とピッキングが統合され、オンラインチャネルの品揃えが店舗のそれを超えるようになる。オンラインで購入した商品の店舗での受取や返品が可能となり、共同の情報システムのもとで、統合された単一のロジスティクスユニットによって各チャネルが調整されるようになる。

先述した2つのテーマと比較して、ロジスティクスとオムニチャネル化に関する研究は少ないとはいえ、近年では大きな注目を浴びはじめている。例えば、2018年に、*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* でオムニチャネルロジスティクスの特集号が刊行された。そこで、ロジスティクスやサプライチェーンマネジメントの視点からの文献レビュー、文献レビューに基づいたロジスティクスのオムニチャネル化に関するモデルの開発と検証、複数事例研究による注文フルフィルメントの種類の抽出といった研究が行われており、研究蓄積が増加し続けている⁴⁴。

3.4 オムニチャネル化のプロセス

オムニチャネル小売業に転換するために、小売企業が様々な技術的問題と組織的問題を乗り越えなければならない。オムニチャネル化のプロセス研究は、どのような課題がどういった段階を経て、どのように克服されたかの解明に注目する。

Picot-Coupey et al. (2016) は、フランスのアイウェア企業 Direct Optic の参与観察に基づいて、インターネット専業小売業がオムニチャネル化するプロセスを2つの段階に分けている。第1段階は戦略関連段階であり、組織、文化、経営、マーケティング、財務といった戦略レベルにおける課題を優先的に解決しなければならない。第2段階は開発関連段階であり、小売ミックス、情報システム、CRMといったオペレーションレベルにおける課

⁴⁴ Saghiri et al. (2018).

題解決の優先順位が最も高くなる。また、これらの課題を克服する対応策として、プロジェクトマネージャーの採用をはじめ、ポップアップストアの出店、多様なステークホルダーの巻き込みおよび新しい店のコンセプトの設計を挙げたのである。

Hansen and Sia (2015) は、デンマークのスポーツファッション会社 Hummel の事例研究に基づいて、オムニチャネル化を実現するために、チャネルパートナーからの支持の獲得、組織変革、チーフ・デジタル・オフィサーおよびチーフ・インフォメーション・オフィサーの役割が重要であると主張している。

特にチャネルパートナーとのコンフリクトを回避し、彼らの支持を獲得することは、BtoB の卸売が主要である Hummel にとって不可欠である。40カ国以上の国にあるチャネルパートナーのオンラインとオフラインで顧客に同じブランドイメージを伝達し、買物体験を高めるために、Hummel はチャネルパートナーのオンラインストアにおける Hummel ページに自社のウェブサイトを埋め込んだ。顧客が Hummel Brand Button を押すと、Hummel の自社サイトに案内され、そこで、Hummel が手掛けた製品の記述やイメージ、ビデオ、ブランドの歴史などを見ることができる。また、自社サイトに訪れた顧客に対して、最も近くにある店舗の情報を提供し、顧客をチャネルパートナーの店舗に導く。さらには、小規模のチャネルパートナーの品揃えを拡張し、来店した顧客の体験を向上させるために、BtoC の E コマースサイトを立ち上げた。それによって、小規模のチャネルパートナーが扱っていない商品を店舗内のタブレットでインターネットから注文することができる。その売上高の一部は当該店舗に配分される。

4 オムニチャネル小売業研究についての考察

第3節ではオムニチャネル小売業の主な研究を①オムニチャネル化の誘因と制約、②チャネル統合とオムニチャネル化、③ロジスティクスとオムニチャネル化、④オムニチャネル化のプロセスの4つのテーマに分けてレビューしてきた。

オムニチャネル化の誘因と制約に関する研究は、オムニチャネル小売業の優位性を明らかにしながら、それを実現するための前提条件あるいは困難性も明示している。

チャネル統合に関する研究は、オムニチャネル化するために欠かせない統合対象を究明したと同時に、誘因と制約に関する研究でも検討されたオムニチャネル化の優位性および前提条件についても議論している。既存研究において、オムニチャネル化の誘因と制約、そしてチャネル統合は最も研究蓄積が多いテーマともいえる。

ロジスティクスに関する研究は、統合対象の一つであるロジスティクスに焦点を当て、オムニチャネル化されたロジスティクスの特徴、それを実現するための戦略や課題を検討している。そして、近年では大きな注目を浴び、研究蓄積が増えつつしている。

オムニチャネル化のプロセス研究は、どのような課題がどういった段階を経て、どのように克服されたかに注目している。他の3つのテーマと比較して、オムニチャネル化のプロセス研究は時間軸を取り入れ、段階別の課題および対応策を具体的に示しているのが特徴である。

第3節の文献レビューで明らかになったように、既存研究の多くは理想型のオムニチャネル小売業や、それに到達するための課題を示しているが、どの段階でどの課題をどのように解決していくかは、ほとんど究明されていない。小売企業が置かれたオムニチャネル化の段階によって、統合の対象や、課題の優先順位および対応策が異なっており⁴⁵、優先順位をつけ、段階別の対応がなければオムニチャネル小売業への転換が難しい。それにもかかわらず、オムニチャネル化のプロセス研究はわずかしかない。したがって、今後、時間軸を考慮したオムニチャネル化のプロセス研究に対してより一層の研究努力が必要とされる。

オムニチャネル化はフロントエンドの小売ミックスのみではなく、バックエンドのロジスティクスや、情報システム、組織構造、さらには組織文化の再構築も不可欠であり、極めて複雑なプロセスである。それに加えて、フロントエンドとバックエンドが相互作用しており、タイムラグがあるとはいえ、両方の再構築が終えない限り、厳密的にはオムニチャネル化を実現したとはいえない。そのため、オムニチャネル化のプロセス研究は個別企業の歴史的・長期的な事例研究が不可欠である。しかし、現状では多くの企業はオムニチャネル化を進めている途中にあり⁴⁶、研究の実行可能性を考慮に入れると、まず、個別テーマ（品揃え、価格、プロモーション、顧客サービスや、ロジスティクス、情報システム、組織構造など）におけるオムニチャネル化のプロセスの解明に取り組むべきである。ただし、オムニチャネル化に成功している先端事例に関しては、フロントエンドとバックエンドの両方を含めたプロセス研究が望ましい。

そして、個別の事例研究がある程度蓄積された場合、それらの知見を一般化するために、プロセスの段階、段階別の課題、課題への対応策を類型化し、なぜそうなったかのメカニズムを説明し、理論化することも不可欠である。それによって、オムニチャネル小売業研

⁴⁵ Cao and Li (2015) ; Hansen and Sia (2015) ; Picot-Coupey et al. (2016).

⁴⁶ Von Briel (2018).

究に貢献するのみならず、高度情報社会において、オムニチャネルを前提とした小売経営の理論構築にも示唆を与えられる。

また、小売企業は店舗小売業出自かインターネット専門小売業出自か、業態は食品スーパーかアパレル専門店か、店舗は直営店がメインか加盟店がメインか、オンラインストアは自社で運営するか第三者のプラットフォームを利用するかなどによって、オムニチャネル化するプロセスが異なると思われる。したがって、小売業の出自別、業態別、ビジネスモデル別でのプロセス研究も必要である。

5 おわりに

本稿はマルチチャネル小売業、クロスチャネル小売業、オムニチャネル小売業の相違点を明らかにしたうえで、小売企業側の視点を中心としたオムニチャネル小売業に関する既存研究を4つのテーマに分けて検討してきた。検討の結果、時間軸を考慮にいたしたオムニチャネル化のプロセス研究は研究蓄積が最も少なく、より一層の研究努力を注ぐ必要があると結論づけた。

また、オムニチャネル化のプロセス研究は、さらに①個別テーマのプロセス研究、②フロントエンドとバックエンドの両方を含めた個別企業の歴史的・長期的プロセス研究、③出自別、業態別、ビジネスモデル別でのプロセス研究、④オムニチャネル化のプロセスを類型化し、そのメカニズムを説明し、理論化する研究に分けて展開する必要があると主張した。

第1節で述べたように既存のオムニチャネル小売業研究は、小売企業側の視点に加え、消費者側の視点に焦点を当てた研究も存在する。したがって、今後の課題として、本稿で明らかにしたオムニチャネル化のプロセス研究に関する研究課題に取り組むとともに、消費者側の視点に焦点を当てた研究を検討する必要もある。

参考文献

- 奥谷孝司 (2016) 「オムニチャネル化する消費者と購買意思決定プロセス：Mobile Device がもたらす小売業の未来と課題」『マーケティングジャーナル』36(2)、pp. 21-43。
- 近藤公彦 (2015) 「小売業におけるマルチチャネル化とチャネル統合」『国民経済雑誌』212(1)、pp. 61-73。
- 近藤公彦 (2018) 「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」『流通研究』21(1)、pp. 77-89。
- 秦小紅・菊池一夫(2020) 「オムニチャネル戦略による顧客エンゲージメントの向上—セフォラの事例を中心に—」

- 『明治大学商学論叢』102(2)、pp.63-76。
- 高嶋克義・金雲鎬 (2018) 「オムニチャネル化の組織的課題：小売企業における戦略転換の組織的制約」『国民経済雑誌』217(3)、pp.1-10。
- 中村雅章 (2017) 「オムニチャネル戦略の重要成功要因—日本の小売業を中心として—」『中京経営研究』26、pp.81-96。
- 方慧美 (2010) 「小売業におけるインターネット活用～クリック&モルタルに至る経緯とその後の展開～」『マーケティングジャーナル』29(3)、pp.118-130。
- 増田悦夫 (2015) 「ネット・店舗が融合するサービスの動向とロジスティクスの課題」『物流問題研究』63、pp.18-28。
- 山本昭二 (2015) 「オムニチャネルの特性と消費者行動」『ビジネス&アカウンティングレビュー』16、pp.55-68。
- Ailawadi, K. L. and Farris, P. W. (2017) Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions, *Journal of Retailing*, 93(1), pp.120-135.
- Beck N. and Rygl D. (2015) Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services* 27, pp.170-178.
- Bell, D. R., Gallino, S. and Moreno, A. (2014) How to win in an omnichannel world, *MIT Sloan Management Review*, 56(1), pp.45-53.
- Cao, L.L. and Li, L. (2015) The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth, *Journal of Retailing*, 91(2), pp.198-216.
- Carvalho, J.L.G. and Campomar, M.C. (2014) Multichannel at retail and omni-channel: Challenges for marketing and logistics, *Business and Management Review*, 4(3), pp.103-113.
- Gallino, S. and Moreno, A. (2014) Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information, *Management Science*, 60(6), pp.1434-1451.
- Goersch, D. (2002) Multi-channel integration and its implications for retail web sites, *European Conference on Information Systems 2002, Proceedings*, pp.748-758.
- Hansen, R. and Sia, S. K. (2015) Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing : Key lessons learned, *MIS Quarterly Executive*, 14(2), pp.51-66.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. and Herrmann, A. (2015) Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration, *Journal of Retailing*, 91(2), pp.309-325.
- Hübner, A., Kuhn, H. and Wollenburg, J. (2016a) Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), pp.228-247.
- Hübner, A., Wollenburg, J. and Holzapfel, A. (2016b) Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), pp.562-583.
- Hüseyinoğlu, I. Ö. Y. (2019) Drivers for channel integration and omnichannel strategy: Evidence from the leading grocery retailer in Turkey, in Piotrowicz, W and Cuthbertson, R. ed., *Exploring Omnichannel Retailing*, Springer.
- Ishfaq, R., Defee, C.C., Gibson, B.J. and Raja, U. (2016) Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), pp.543-561.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. and Murillo, Y.S. (2016) Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention, *Front Psychology*, 7, pp.1-11.
- Kersmark, M. and Staflund, L. (2015) Omni-channel retailing: Blurring the lines between online and offline, Master of Science in Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University, pp.1-63.
- Kleinlercher, K., Emrich, O., Herhausen, D., Verhoef, P.C. and Rudolph, T. (2018) Websites as information hubs: How informational channel integration and shopping benefit density interact in steering customers to the physical store, *Journal of Association for Consumer Research*, 3(3), pp.330-342.

- Lazaris, C. and Vrechopoulos, A. (2014) From multichannel to "omnichannel" retailing: review of the literature and calls for research, *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM)*, 18-20 June 2014, at Athens, Greece, pp.1-6.
- Lewis, J., Whysall, P. and Foster, C. (2014) Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp.43-68.
- Mirsch, T., Christiane, L. and Reinhard, J. (2016) Channel integration towards omnichannel management: A literature review, *Proceeding of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*, pp.1-16.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J. S., and Verhoef, P. C. (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, 9(2), pp.95-112.
- Neslin, S.A. and Shankar, V. (2009) Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions, *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), pp.70-81.
- Payne, E.M., Peltier, J.W. and Barger, V.A. (2017) Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), pp.185-197.
- Picot-Coupey, K., Huré, E. and Piveteau, L. (2016) Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), pp.336-368.
- Rigby, D. K. (2011) The future of shopping, *Harvard Business Review*, 89(12), pp.65-76.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. and Bourlakis, M. (2017) Toward a three-dimensional framework for omni-channel, *Journal of Business Research*, 77, pp.53-67.
- Saghiri, S., Bernon, M., Bourlakis, M. and Wilding, R. (2018) Omni-channel logistics special issue, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), pp. 362-364.
- Sopadjeva, E., Dholakia, U. M. and Benjamin, B. (2017) A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>, accessed at August 6, 2019.
- Stone, M., Hobbs, M. and Khaleeli, M. (2002) Multichannel customer management: The benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10(1), pp.39-52.
- Valos, M.J., Polonsky, M., Geursen, G. and Zutshi, A. (2010) Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 18(5), pp.417-434.
- Von Briel, F. (2018) The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study, *Technological Forecasting & Social Change*, 132, pp.217-229.
- Verhoef P. C., Kannan P. K. and Inman J. J. (2015) From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 91(2), pp.174-181.
- Winter, R. (2012). The omnichannel shopper, *Display & Design Ideas Review*, April/May, p.16.
- Ye, Y., Lau, K. and Teo, L. (2018), Drivers and barriers of omni-channel retailing in China, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), pp.657-689.
- Yurova, Y., Rippé, C.B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F. and Arndt, A. (2017) Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp.271-277.
- Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. and Weitz, B.A. (2010), Crafting integrated multichannel retailing strategies, *Journal of Interactive Marketing*, 24, pp.168-180.