

市場環境の変化とオムニチャネル小売業の展開 ～日中韓の比較研究を通じて～

秦 小紅・方 慧美

1. はじめに

情報通信技術の進展とスマートフォンの普及に伴い、人々のライフスタイルが大きく変容している（総務省 2022）。自宅にいても外出してもスマートフォンでニュースを読んだり、ゲームや動画等を楽しんだりする。また買物においてはオンラインとオフラインの両方を利用して商品を探索、評価、購入するオムニチャネル・ショッパーは世界的に増加している（Cheetah Digital 2022）。オムニチャネル・ショッパーの増加に伴い、小売企業はオムニチャネル戦略に関心を持つようになったと言われている（秦・菊池 2022）。しかし、国・地域によって、オムニチャネル化を推進する背景や経緯が異なることも考えられる。

本稿は東アジアに位置する日中韓の3ヶ国を対象とし、各国の市場環境の変化とオムニチャネル小売業の展開との関係を明らかにする。まずは第2節ではオムニチャネル小売業とオムニチャネル化の定義を明示する。次に第3節では日中韓のそれぞれの市場環境の変化、つまりオムニチャネル化への背景を概観する。そして第4節では事例研究を通じて、日中韓におけるオムニチャネル化の具体的な中身を確認する。最後に今後の取り組むべき研究課題を提示していく。

2. オムニチャネル小売業とオムニチャネル化

オムニチャネルという言葉は2009年のIDC（International Data Corporation）「Retail Insights Report」に最初に登場したものである。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」に使用されたことで広く知れ渡ることになった。2011年にRigby（2011）はオムニチャネルの学術的定義を行い、その後数多くの研究者はオムニチャネルの定義を試みている。

Rigby（2011）によれば、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いう（Rigby 2011, pp.67-69）。李（2013）はオムニチャネル小売業とは「顧客の買物、娯楽、社交といった総合的な体験需要を満たすために、企業はできる限りより多くの小売チャネルを採用し、その組み合わせと統合を実施する行為である」（李 2013, p.4）と指摘している。また近藤（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体験を提供する顧客戦略」（近藤 2018, p.79）と定義している。

様々な定義があるが、消費者中心の視点に基づき、オンラインとオフラインを融合して消費者にシームレスな買物経験を提供しようとする点においてはオムニチャンネル小売業に対する共通の認識だといえる。

オムニチャンネル小売業と関連する概念として、マルチチャンネル小売業とクロスチャンネル小売業がある。オムニチャンネル小売業はチャンネル間の完全または高度な統合が特徴である。それに対して、マルチチャンネル小売業はチャンネル間の統合の程度が低いまたはされておらず、クロスチャンネル小売業は両者の中間に位置しており、一定の統合が行われている (Cao and Li 2015; Verhoef et al. 2015; Mirsch et al. 2016)。しかし、何をどの程度で統合すれば、三者を区別するかに関しては明確な基準は存在していない (Beck and Rygl 2015)。他方、統合の程度は高いほどオムニチャンネル小売業に近づく点においては共通の認識が持たれている (Neslin 2022)。したがって、本稿ではマルチチャンネル小売業、クロスチャンネル小売業、オムニチャンネル小売業をオムニチャンネル化という一つの連続体の異なる地点に位置する段階と捉える (秦・菊池 2023)。

次に日中韓における小売企業のオムニチャンネル化を推進する背景について概観していく。

3. 日中韓におけるオムニチャンネル化への背景

3.1 日本のオムニチャンネル化への背景

日本では2014年がオムニチャンネル元年と呼ばれている (経済産業省 2015)。この年にセブン&アイグループやイオン等、日本の代表的な小売企業はオムニチャンネル化に注力することを相次ぐ発表した (日経MJ 2014)。オムニチャンネル化を推進する背景にはスマートフォンの普及による消費者行動の変化が挙げられる (山本 2015)。つまり、スマートフォンの普及によって、消費者は一つの買物においてオンラインとオフラインを行き来し、実店舗、モバイルサイト、SNS等複数のチャンネルを同時に利用する傾向が強まったからである。

日本でのオムニチャンネル化は店舗小売業によるインターネット通販 (以降ネット通販と略す) への進出に遡ることができる。図1で示されたように2000年代に入ると、日本のネット通販が急速に成長した。ネット通販では消費者は時間と空間の制約を受けずに豊富な品揃えから買いたい商品をより安い価格で購入することができる。しかし、実際に商品に触れることができないために知覚リスクが高い。そこで消費者は実店舗で商品を確認し、インターネットで安く購入するような行動をとるようになり、店舗小売業はショールーム化されてしまう問題が発生した。このようなインターネット専業小売業に対抗し、ショールーム問題に対応し、そしてオンラインから新規顧客を獲得するために店舗小売業は相次ぐECを立ち上げた (経済産業省 2006; 方 2010)。しかし、当初店舗部門とEC部門の連携はほとんど行われず、商品在庫や売上をめぐる部門間の対立もよく見られた。この状況を変えさせたのはスマートフォンの普及による消費者行動の変化である。

市場環境の変化とオムニチャネル小売業の展開

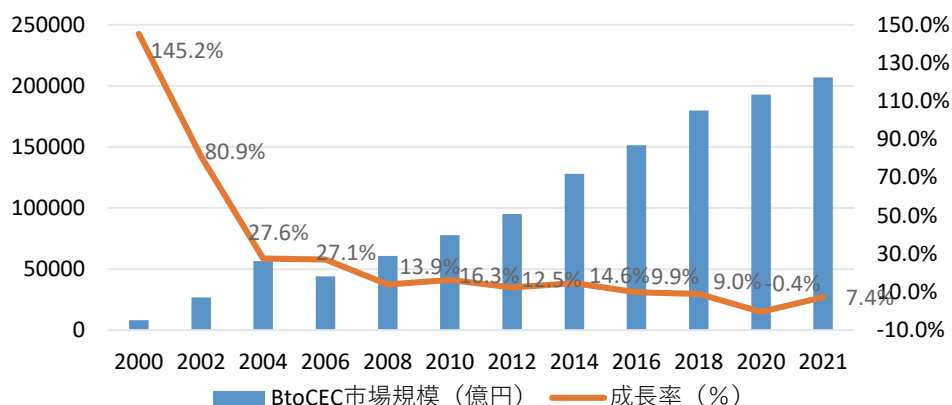


図1 日本のBtoC-EC市場規模と成長率

出所：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」各年版より作成。

図2はインターネット利用端末の種類を示している。2011年にスマートフォンを経由してインターネットに接続するのはわずか16.2%であったが、2017年になるとパソコンの52.5%を超過し59.7%にまで増加した。そして2020年には68.3%に達した。スマートフォンの普及によって、人々は常時インターネットに接続できる時代となり、人々の買物行動も大きく変容した（Kotler et al. 2016）。実店舗に訪ねる前に、モバイルサイトやSNS等で商品情報を探索し、店舗在庫を確認したりする。実店舗に訪れたとしても随時スマートフォンで自分が所持している情報をアップデートし好きなチャネルから商品を購入する。また自分の都合に合わせて商品の受け取り場所と時間の変更もスマートフォンで行う。このように消費者はチャネルを横断して買物している以上、小売企業は既存の店舗部門とEC部門の壁を打ち破り、オンラインとオフラインの融合に注力するようになった。

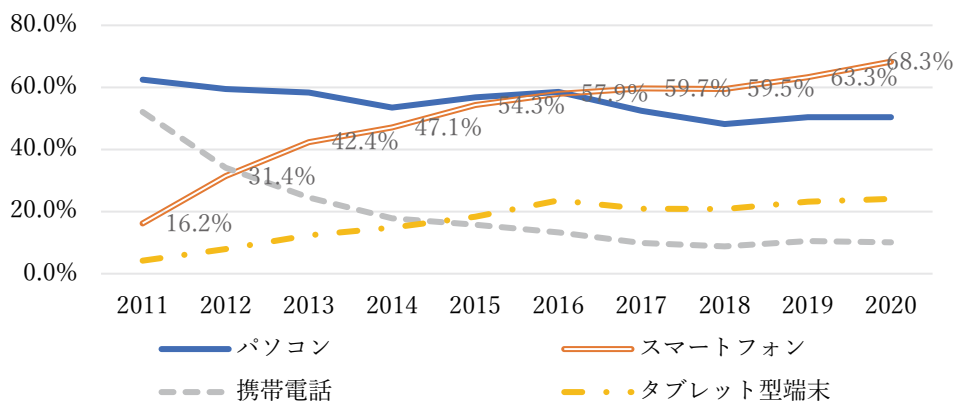


図2 インターネット利用端末の種類

出所：総務省「情報通信白書」各年版より作成。

3.2 中国のオムニチャネル化への背景

日本と同様に中国でのオムニチャネル化もネット通販の発展とスマートフォンの普及、それに伴う消費者行動の変化と深く関連している。

中国でのネット通販の始まりは1998年に遡ることができる。1994年に中国ではインターネットに接続できるようになり、1998年にインターネットを介した最初の取引が行われた。そして翌年の1999年5月に最初のBtoC-ECサイト8848、8月に最初のCtoC-ECサイト易趣網が設立された。しかし、この時期ではインターネットの普及率が低く、物流配送システムやオンライン決済方法も整備されておらず、人々はインターネットから買物する習慣を持っていなかったために、ネット通販は苦戦していた（王 2016；CNNIC 2020）。

2002年にネット通販は予想外の転機を迎えた。広東省で発生したSARS（重症急性呼吸器症候群）は中国各地に広がり、人々は感染を防ぐためにインターネットからの買物を試すようになった。その結果、2003年のインターネット利用者数は前年より2,000万人以上増加し7,950万人にも達した。同じ時期に、物流配送システムは整備されるようになり、さらに2003年10月にアリババは第三者担保機能を持つオンライン決済ツール「支付宝 Alipay」をリリースした。消費者はネット通販で購入した商品に問題があるかどうかを確認し受け取ってからのはじめてAlipayより売手に代金が支払われる方式である。これは支払いや不良品に伴う売手とのトラブルに対する消費者の不安を大きく低減した。それに加えて、インターネットの普及率は次第に高まり（図3を参照）、2021年には70.4%に達した。それに伴って、ネット通販に関連する法律も整備されるようになった（王 2016；CNNIC 2011）。

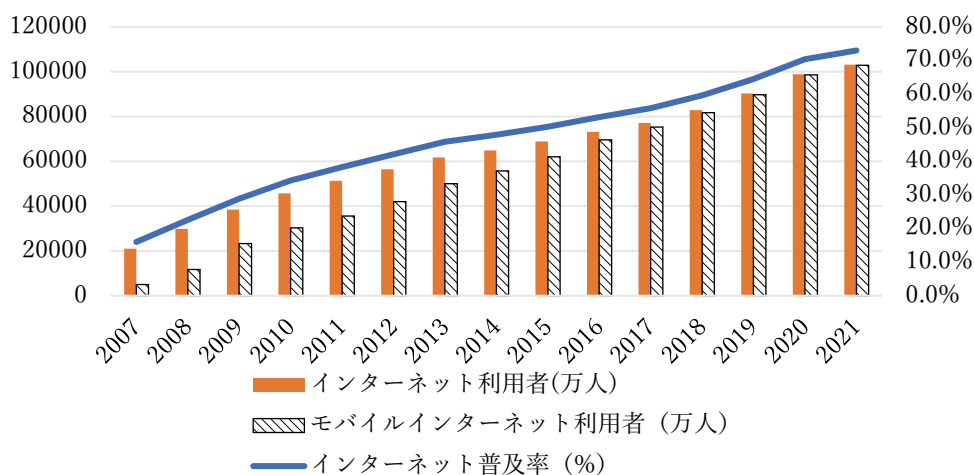


図3 中国におけるインターネット普及状況

出所：CNNIC（中国インターネット情報センター）

「中国互聯網絡発展状況統計報告」各年版より作成。

このように2003年以降、ネット通販を利用しやすい環境が整えるにつれて、消費者は次第にネット通販から買物する習慣を形成するようになった。その結果、ネット通販は急成長を果たした。図4で示されたように2011年から2015年までの間、ネット通販は平均して約50%の成長率を記録した。消費者向けのEC市場規模も2011年の7800億元（約9兆5639円）から2015年

市場環境の変化とオムニチャネル小売業の展開

の3兆8800億元（74兆6512円）までに増加した¹⁾。

ネット通販の成長は中国の店舗小売業に大きな打撃を与えた。中国の店舗小売業はこれまで様々な名目でサプライヤーからの入場費を徴収し、入場費を主要な収益源としたビジネスモデルを構築してきた（陳 2013）。そのために、店舗小売業の多くはマーチャンダイジング能力に欠けており、来店客のニーズに適応した品揃えやサービスの提供を疎かにしてきた。店舗小売業の商品やサービスへの不満とネット通販の利便性が相まって、実店舗よりもネット通販へとシフトする消費者が増加しつづけた。その結果、店舗小売業の業績が悪化し、各地で閉店ラッシュが発生した（彭 2016）。こうした背景のもとで、2010年頃から多くの店舗小売業はECチャネルを追加し、インターネット専門小売業への対抗および消費者の買物行動の変化への対応を図るようになった。

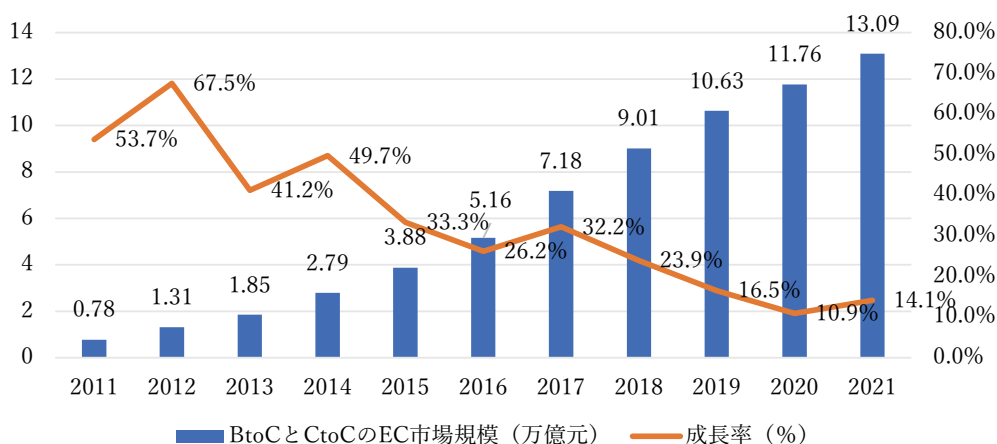


図4 中国におけるBtoCとCtoCのEC市場規模および成長率

出所：中国商務部（2021）「中国電子商務報告」、p.2。

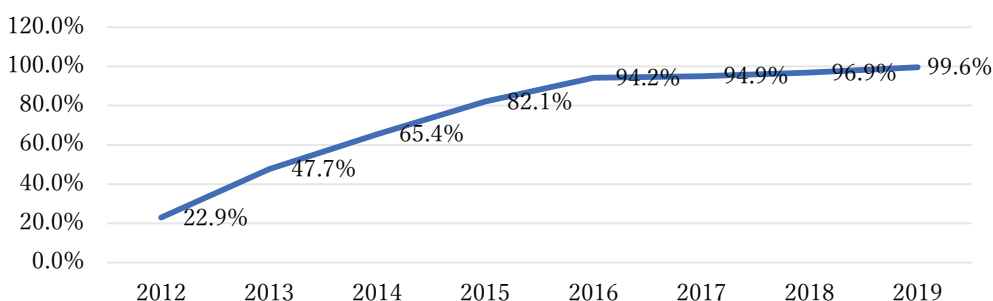


図5 ネット通販利用者に占めるモバイルショッピング利用者の割合 (%)

出所：CNNIC（中国インターネット情報センター）

「中国互聯網絡発展状況統計報告」各年版より作成。

そして、中国のオムニチャネル化を更に加速化させたのはスマートフォンの普及である。図5で示されたようにネット通販利用者に占めるモバイルショッピング利用者の割合は2012年にはわずか22.9%であったが、2015年には82.1%へと成長した。2019年には、99.6%のネット通販利用者はスマートフォンなどのモバイルデバイスを利用してインターネットから買物するようになった。消費者は一つの買物において複数のチャネルを同時に利用する傾向が強まったために、2015年頃に、中国の店舗小売業はオムニチャネル化への変革をさらに加速化させた（陳・徐 2017；劉・湯 2018；汪ら 2018）。

ここで注目しなければならないもう一つの動きはインターネット専業小売業および大手IT企業によるオムニチャネル化である。図4で示されたように2015年に中国のネット通販売上高は33.3%の成長率を記録したものの、2014年の成長率と比較して約15%減少した。以前と比べて成長は明らかに鈍化した。またネット通販の導入期と比較して競争が激化し、新しいトラフィックを獲得するためのコストも年々増加していた。そして店舗小売業はネット通販の成長によって大きな打撃を受けたとはいえ、なくならないことも明らかになった。さらに既述したスマートフォンの普及による消費者の買物行動の変化を受け、インターネット専業小売業や、アリババ、京東といった大手IT企業は自ら実店舗を新設し、または既存店舗小売業との戦略的提携や買収等を通じて、オムニチャネル化を本格的に推進するようになった（陳 2015；宋 2017）。

3.3 韓国のオムニチャネル化への背景

韓国におけるオムニチャネル化の分析には、韓国の小売業態の状況と電子商取引の発展過程を理解することが必要不可欠である。2014年の『Omni Channel Shopping』によると、韓国

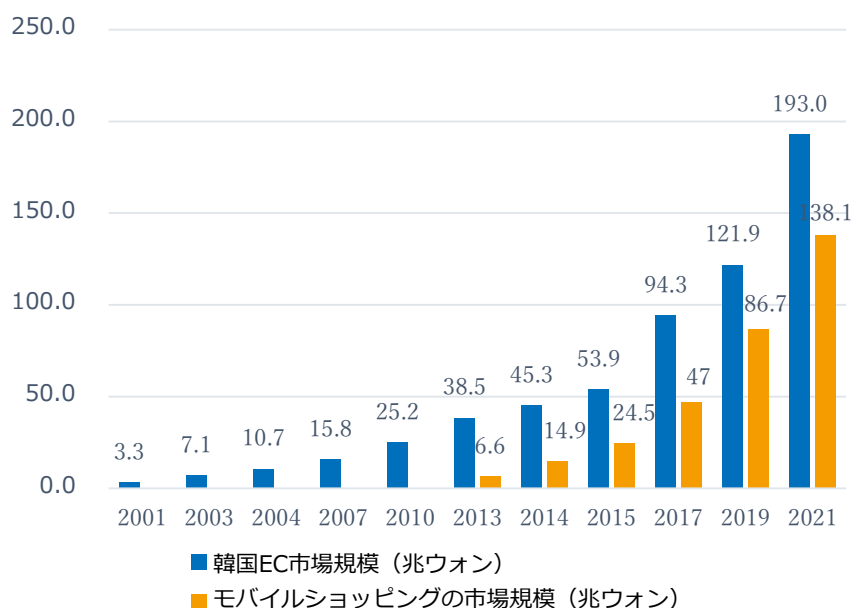


図6 韓国におけるEC市場規模とモバイルショッピング市場規模
出所：韓国統計庁「オンラインショッピング動向」各年版より作成。

初めてのネット通販である『Interpark』が1996年にオープンし、韓国のインターネット販売の始まりとなった。2000年から2005年にかけては、ネット通販が急速に成長し、様々なネットビジネスに拡大していった。この急成長の背景には、2000年以降のクレジットカードの普及が大きな影響を与えた（Ock et al. 2017）。2000年度後半には、消費者がインターネットでの買物に慣れていき、ネット通販の利便性や経済性から、ネット通販の市場規模は20～30%の爆発的な成長を見せている（図6を参照）。特に衣類・ファッション系の売上が急成長し、百貨店のような実店舗はネット通販のショールームになる問題が生じたのも、この時期からであった。本項は、韓国の小売業態の変遷とネット販売の発展過程に焦点を当て、オムニチャネル化における韓国独自の特徴を明らかにすることを目的としている（Kim and Lee 2017）。

このようなネット通販は転換期を迎えたのは2010年から登場したスマートフォンの普及である。韓国の人は、比較的に新しい機械やモノに敏感であるために、スマートフォンの普及は他の国と比べるととても速いスピードで広がった。このようなモバイル（スマートフォン）を利用するショッピングは時間、空間の制約を受けず、新たなショッピングの時代を生み出した。つまり、実店舗、インターネット販売、モバイルを連結しようとするオムニチャネルの時代が始まったのである。ここでもう一つ注目すべき点は、ネット通販のなかでのモバイルショッピングの割合である。スマートフォンの普及が拡大するにつれて、図6で示されたようにPCをベースにした購入からモバイルを利用する割合が急速に増加し、2016年のモバイルを利用したネット通販の取引額は前年比41.9%成長し34兆7031億ウォン（約3兆2387億円）で、モバイルがインターネット（PC）で占める割合は53.5%に高まった。韓国統計庁（2022）によると、2020年におけるモバイルショッピング取引額は11兆7921億ウォン（約1兆2504億円）で前年より20.4%増加した。ネット通販の取引額のうち、モバイルショッピング取引額の割合は76.4%で、前年に比べて4.3%上昇し、モバイル含む統計作成が始まった2013年以来、最大である。そして2021年には13兆8000億ウォン（約1兆4465億円）で前年より4%増加している²⁾。

このようなモバイルショッピングチャネルの普及は、モバイルを通じた取引量の増加などの量的成長だけでなく、消費者のショッピング形態にも急激な変化をもたらしたのである。モバイルショッピングの登場により、消費者を一回の購入過程でも複数のチャネルを同時に利用する傾向がさらに強化された。

このような消費者の購買行動の変化に対応するために、小売企業では新たなチャネル戦略が始まっている。それがオムニチャネル戦略である。大手小売企業は複数の流通チャネルを保有し、これらを統合することで、消費者のネット通販の利便性を高める取り組みを行っている。同時に、様々なネット通販媒体を通じ実店舗への訪問を誘導することで、消費者の購買意欲を促進している。特に、実店舗は実際の商品を見て、試着や試飲をする場として機能し、インターネットでの情報収集と合わせて、消費者の購買体験を最大限に高めることが期待されている。

4. 日中韓の事例研究

以上で概観してきたように、時期は多少前後するものの、日中韓における小売業のオムニチャネル化の推進はネット通販の成長、スマートフォンの普及による消費者行動の変化によってもたらしたものと明らかにした。本節では日中韓の先端事例を取り上げ、それぞれのオムニチャネル化を推進しているのかを確認していく。具体的に日本はセレクトショップのピームスを、中国は百貨店の銀泰百貨店を、そして韓国はロッテショッピングについて述べ

ていく。

4.1 ビームス（BEAMS）のオムニチャネル化

ビームスは1976年に創業され、セレクトショップ業界においては草分け的な存在である。2024年10月現在日本国内では153店舗、海外では14店舗を展開している³⁾。2つの直営ECのほかに、ZOZOTOWNやRakuten Fashion等のECモールにも出店しており、EC化率は2020年から2022年のコロナ禍が最も深刻な時期では約35%にも達した（秦・菊池 2023）。2023年における衣類・服装雑貨等のEC化率は22.88%であることを踏まえると、ビームスのEC化率は同業他社より高いことが推測できる（経済産業省 2024）。

ビームスはオムニチャネル元年と呼ばれる2014年よりも早くからオンラインとオフラインの融合に関心を持っていた。その背景にはセレクトショップならではの悩みが関連している。同社は多品種少量の商品を複数のリアル店舗とオンラインチャネルで販売しているため、売れ行きによって色とサイズの欠品が発生していた。この課題に対応するために、かねてからオンラインとオフラインの融合が欠かせないと認識していた。そして、前述したようにスマートフォンの普及に伴って、オンラインとオフラインを同時に利用し買物する消費者の増加に伴い、ビームスは2015年にオムニチャネル化を本格化させ、顧客に優れた買物経験を提供しようとした⁴⁾。

ビームスのオムニチャネル化は4つの段階に分けることができる。第1段階は2002年から2011年までの時期である。この時期にはZOZOTOWNに出店したり、自社ECを構築したりすることで、マルチチャネル化を進めたが、店舗部門とEC部門は独自の顧客IDと顧客管理システムを持ちながら、それぞれ運営されており、統合が見られなかった。

第2段階は2012年から2014年までであり、社内でオムニチャネル化を推進させる契機を作った時期でもある。2012年にリアル店舗とECとのポイント共通化プロジェクトが立ち上げられ、2013年にポイント共通化が実現し、そして2014年にポイント共通化に伴うポイント利用の大幅な増加によって、リアル店舗とECの両方の業績が成長した。このプロジェクトの成功によって、社内ではオンラインとオフラインの融合によるシナジー効果に対する理解が高まった。

第3段階は2015年から2017年までの期間であり、オムニチャネル小売業の実現に寄与する数多くの変革が行われた。具体的には顧客IDの統合、店舗スタッフのデジタル接客の導入、そしてオムニチャネル化されたロジスティクスサービスの提供等である。

顧客IDの統合によって、リアル店舗とオンラインでの買物行動を踏まえた、一人ひとりの「個客」ニーズに対応した提案を可能にした。

店舗スタッフはスタイリング等の情報をEC上に公開することで、ECでもビームスの最大な強みと言われている個性豊かな店舗スタッフの接客ノウハウを活用できるようになった。そして顧客にとっても購入前の情報探索をしやすくなり、知覚リスクを軽減することができた。実際にEC売上高のうち、約6割は店舗スタッフの投稿を経由している。また、リアル店舗に訪れる顧客の多くも事前にEC上で店舗スタッフのスタイリング情報を確認しているという。

そして2016年には在庫一元化管理を実現し、2017年には①WEBから店舗試着申し込みサービス、②WEBから店舗在庫取り寄せサービス、③店舗からWEB在庫確認・配送サービス、④店舗からWEB在庫確認・取り寄せサービスといったオムニチャネル化されたロジスティクスサービスを提供するようになった。それによって、EC上の欠品表示が少なくなり、顧客の買物経験を高めると同時に、欠品表示による機会損失を防ぐこともできた。

第3段階のオムニチャネル化を経て、ビームスのチャネル間の統合の程度はかなり高くなり、

オムニチャネル小売業に近づいたといえる。2018年以降の第4段階では顧客に真のシームレスな買物経験を提供するために、ビームスは既存の仕組みを改善したり、新しい取り組みを実施したりしている。具体的にはスタッフの動画コンテンツを導入したり、ライブコマースを開始したり、または組織改編等を行ったりしている。そのうち、2021年の機能本部制の採用は全社レベルの経営判断であり、オムニチャネル化と直接関係していないとはいえ、店舗部門とEC部門は販売部門に統合されたことで、間接的にオムニチャネル化の加速化につながったといえる。

4.2 銀泰百貨店（INTIME）のオムニチャネル化

銀泰百貨店は1998年に中国浙江省杭州市に創業された、中国を代表する百貨店の一つである。中国チェーンストア業界団体の中国連鎖経営協会によれば、2023年に銀泰百貨店を展開している銀泰商業有限公司（中国語：銀泰商業（集团）有限公司）の売上高は全国で第20位の約317億元（約6556億円）⁵⁾であり、百貨店に限った場合、王府井百貨店に次ぐ全国第2位であった（中国連鎖経営協会 2024）。2024年10月現在杭州市とその周辺都市を中心に全国6つの省（日本の県に相当する）と北京市に61店舗を展開しており、EC化率は25%にも達している。EC化率は同業他社より高い水準を記録しているという⁶⁾。

銀泰百貨店のオムニチャネル化は伝統小売業がニューリテールへの転換を図る中で実施されてきた。中国の百貨店は2011年より閉店ラッシュを迎え、業績不振に悩まされていた（聯商網 2018）。その背景には、消費者の買物行動の変化およびそれに伴うネット通販の急成長という競争環境の変化に対応する経営能力を持っていなかったからである。中国の百貨店は計画経済時代では長年にわたって配給機構として役割を果たしていた。そのために、顧客ニーズに合わせて仕入先を開拓し商品やサービスを提供するマーチャンダイジング能力はあまり育たなかった（陳 2014）。一方、2016年に当時のアリババグループ会長、馬雲（ジャック・マー）は「ニューリテール」を提唱し、多くの百貨店はニューリテール戦略を打ち出して、厳しい経営状況を打開しようとした。銀泰百貨店は2017年よりニューリテールへの転換を本格化させた（秦・成田 2024）⁷⁾。

オンラインとオフライン及びロジスティクスを融合させ、顧客により優れた買物経験を提供するニューリテールを実現するために、銀泰百貨店は一連のDX（デジタルトランスフォーメーション）改革を実施した。なぜなら、ニューリテールで提唱された顧客価値を実現するには、すべての業務をデータ化し、すべてのデータを業務化する（中国語：一切業務数据化、一切数据業務化）ことは欠かせないからである。つまり、あらゆる業務活動を記録し、それら进行分析・処理可能なデータにまず転換しなければならない。そしてAIやビックデータ技術を活用しこれらのデータを分析することで、意思決定や業務改善等に役立つ情報を生成していく（Ali cloud 2018）。

銀泰百貨店のDX化はヒト、モノ、売場の三つの側面から実施された。ヒトのDX化では、会員情報のデジタル化管理に注力し、2018年には500万人、2020年には2,000万人、2024年には4,000万人を突破した。リアル店舗とオンラインの顧客IDは同じであるために、顧客のオンラインとオフラインでの買物行動と購買履歴を可視化することで、より顧客に適応した提案ができるようになった。

モノのDX化では、商品情報のデジタル化と単品管理に力を入れると同時に、リアル店舗とECの在庫一元化管理にも取り組んだ。そして、前述した会員情報のデジタル化管理が先行して実現したために、単品管理の導入によって、顧客に合わせたよりの確な商品を推薦することができるようになった。また、在庫一元化管理によってリアル店舗とEC、リアル店舗間の在

庫融通が効くようになり、顧客の買物経験を向上させるのみではなく、欠品による機会損失を防ぐこともできた。

売場のDX化では、AIカメラで記録した顧客動線、販売員の待機位置、接客動作等のデータと顧客の購買率等のデータを分析し、業務改善のアドバイスを自社社員およびテナントの社員に送信している。また、よい実践があれば、システム上でマニュアル化しテナントの社員にも共有している。

銀泰百貨店は2017年にDX化を本格化させてから、2022年頃にデータ駆動型ニューリテールのビジネスモデルを確立し、つまり完全なるオムニチャネル小売業に近づいたといえる。

4.3 ロッテショッピング（LOTTE SHOPPING）のオムニチャネル化

ロッテショッピングは、1970年に設立された韓国を代表する流通大手企業であり、ロッテグループの中心的な系列会社の一つである。多様な事業分野で国内外に展開し、包括的な流通サービスを提供することで、顧客に豊かな消費体験を提供している。ロッテ百貨店は韓国内に32店舗、海外に5店舗を展開し、高級ブランドから日用品まで幅広い商品を取り扱い、顧客に多彩なショッピング機会を提供している。ロッテマートは韓国内111店舗、海外64店舗で運営されており、生活必需品や食料品を中心に経済的な価格で幅広い商品を提供し、顧客の利便性を向上させている。また、電子製品専門店であるロッテハイマートは国内に336店舗を構え、家電製品から最新の電子機器までを取り揃えている。地域密着型のスーパーマーケットであるロッテスーパーは、韓国内に358店舗を展開し、新鮮な食品や生活用品を提供している。さらに、TVショッピング、インターネットおよびモバイルショッピング、データホームショッピング、ライブコマースを活用したホームショッピング事業により、多様なチャンネルで商品とサービスを提供している。また、自社のオンラインモールを通じて、幅広い商品を電子商取引で提供し、消費者のデジタルショッピングニーズに対応している⁸⁾。

このように、ロッテショッピングは百貨店、ディスカウントストア、電子製品専門店、スーパー、ホームショッピング、映画興行、ECサイトなど、多様な業態から構成される多業態オムニチャネル戦略を採用している点が特徴である。この戦略は、日本の流通企業における多業態オムニチャネル戦略とも類似しており、オムニチャネル戦略をどのように導入し、進化させてきたのかを分析することは重要な意味を持つだろう。

2010年代中盤以前の初期段階では、オムニチャネルの導入が本格化する前、ロッテショッピングは各系列会社に独立したオンラインモールを設置し、基本的なオンラインおよびモバイルサービスの拡充を進めていた（Lee 2015, p.477）。ロッテ百貨店やロッテマートといった主要な系列会社は、既存のオフライン店舗との接続を模索しつつ、オンラインチャンネルを個別に運営していた。この時期は、オムニチャネル戦略の基盤となる技術やサービスの試行錯誤が行われた段階といえる。2016年よりの本格的な導入段階では、ロッテショッピングはオンラインとオフラインの連携を強化するため、「スマートピック」サービスを導入した⁹⁾。このサービスにより、顧客はオンラインで購入した商品をオフライン店舗で受け取ることが可能となり、オフライン店舗への集客と利便性向上が期待された。また、ロッテ百貨店やロッテマートでは、ビーコン技術を用いた位置情報サービスが開始され、店舗内での顧客の動線に応じたパーソナライズされた割引情報が提供された。このように、オンライン顧客をオフラインに連携させる試みが行った¹⁰⁾。

2018年、ロッテショッピングは、グループ内の8つのオンラインモールを統合し、オンラインプラットフォーム全体の一体化を進めることでオムニチャネル戦略をさらに推進した。こ

の統合に伴い、約3兆ウォンの投資計画を発表し、2022年までにオンライン売上20兆ウォン（約2兆2901億円）を目標とした¹¹⁾。この時期には、O4O（On-line for Off-line）戦略が本格的に導入され、顧客の購買データを基に、オンラインとオフライン双方でカスタマイズされた商品提案やサービス提供が行われるようになった。オムニチャネルのさらなる発展と顧客体験の向上を目指したこの統合は、ロッテの競争力強化の一端を担っている。2019年から2020年代初頭にかけて、ロッテはオムニチャネル戦略の革新と拡張に向けた取り組みを強化した。系列会社ごとの顧客データを統合し、顧客の購買履歴を基にしたパーソナライズサービスやレコメンド機能の強化を実施した。また、配送サービスにおいても、顧客が利便性を享受できるよう、迅速な配送や指定日時での配送といったサービスの拡充が進められた。このように、顧客中心の購買体験を実現するための技術的な革新が行われ、オンラインとオフライン両面から顧客満足の上昇が図られた。2020年代初頭のコロナ以降、非対面ショッピングの需要が急速に拡大する中で、ロッテはオムニチャネルサービスのさらなる強化を図った。リアルタイムで顧客とコミュニケーションが取れるライブコマースを導入し、オンラインでもオフラインと同様のショッピング体験が提供されるようになった。また、O2O（Online to Offline）サービスの強化も進められ、モバイルアプリを通じて、店舗内での位置案内やプロモーション情報の提供といったカスタマイズサービスが強化された。これにより、オンラインとオフラインの境界を超えたシームレスな顧客体験が実現された。

ロッテショッピングは、急速に変化する流通環境に対応するため、オンラインとオフラインの統合を重視したオムニチャネル戦略を段階的に進化させてきた。初期の試行錯誤段階から始まり、オンラインプラットフォームの統合と多大な投資を経て、顧客データを基にしたパーソナライズされたサービスの提供やリアルタイムの顧客体験の強化に至るまで、ロッテのオムニチャネル戦略は一貫して「顧客中心主義」に基づいて展開されている。

韓国の2023年の流通業界では、オンライン売上の比率が初めてオフライン売上を超える現象が見られた。産業通商資源部が発表した「2023年年間流通業者売上動向」によると、オンライン流通の売上は前年比9%増加し、全体流通売上の50.5%を占めたのである。しかしロッテショッピングのEC化率はまだ高くはない。韓国の流通業界におけるオムニチャネル戦略は、国内大手流通企業が生存をかけて追求した変革の過程で実現され、現在も進行中である。さらに、技術の進展や核家族化・単身世帯の増加といった人口動態の変化、消費者のライフスタイルが重なり合い、オムニチャネルは現代の消費者に最適化された消費方法として台頭している。

5. おわりにかえて

本稿の研究目的は日中韓の市場環境の変化とオムニチャネル小売業の展開との関係を解明することである。比較した結果、日中韓におけるオムニチャネル小売業の展開は初期のネット通販の成長に伴うリアル店舗から対抗と、その後のスマートフォンの普及によって消費者がオンラインとオフラインを行き来する買物行動の変化によって促進されたことが明らかになった。また、本稿は日中韓の先端事例を取り上げ、それぞれの企業はどのような取り組みを実施し、顧客にどのようなオムニチャネル化された商品・サービスを提供しているのかも明らかにした。

しかし、オムニチャネル化は容易に実現できることではない。品揃え、価格、プロモーション等のフロントエンドから、情報システム、ロジスティクス・システム、組織構造等のバックエンドまでの統合・変革は欠かせない（Zhang et al. 2010; Lewis et al. 2014; Kersmark

and Staflund 2015; Mirsch et al. 2016; Ailawadi and Farris 2017; Saghiri et al. 2017; Berman et al. 2018; 近藤 2018; 高嶋・金 2018; Ye et al. 2018; 秦 2020)。本稿の事例研究はオムニチャンネル化の取り組みと効果を明らかにしたが、なぜオムニチャンネル化を推進することができたのか、つまりオムニチャンネル化においてなぜ先行研究で指摘された数多くの障壁を乗り越えることができたのかを解明していない。したがって、今後はオムニチャンネル化のプロセスや実現のメカニズムに焦点を当てる比較研究が欠かせない。また、本研究はアパレル専門店、百貨店、多様な業態を展開している流通グループといった特徴の異なる企業を対象としている。今後は異なる業態間のみではなく、同じ業態間での比較も必要である。業態内と業態間の比較研究を通じて、オムニチャンネル化における業態特有または業態を超えた共通の課題や対策の解明が期待できる。

また日中韓では共通してオムニチャンネル・ショッパーが増加しているとはいえ、それぞれの購買行動の特徴や意思決定のプロセス等においては共通点と相違点があると考えられる。今後はオムニチャンネル・ショッパーの買物行動を理解するために、日中韓におけるオムニチャンネル・ショッパーの比較研究を展開することも重要である。

消費者の買物行動の変化は小売企業のオムニチャンネル化を促進する。他方、小売企業のオムニチャンネル化への取り組みは消費者のオムニチャンネル的な買物行動をさらに進化させる。つまり消費者の買物行動と小売企業のマーケティング施策は相互作用している。これまでのオムニチャンネル小売研究は消費者視点からの研究と小売企業視点からの研究に分断されている（秦 2023）。今後は日中韓の比較研究を通じて、消費者の買物行動と小売企業のマーケティング施策の相互作用のメカニズムを解明することも重要な研究意義を持つだろう。

注

- 1) 2011年は1元=12.26円、2015年は1元=19.24円で算出した。為替はInternational Monetary Fund, https://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx (2023年3月23日閲覧) の12月1日の数値を参照している。
- 2) 2020年は100ウォン=9.43円、2021年は100ウォン=9.54円で算出した。為替はInternational Monetary Fund, https://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx (2023年3月23日閲覧) の12月1日の数値を参照している。
- 3) ビームスホームページ、<https://www.beams.co.jp/shop/>、(2024年10月14日閲覧)。
- 4) ビームスの事例記述は主に秦・菊池 (2022, 2023) に基づいている。
- 5) 2023年は1元=20.68円で算出した。為替はhttps://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_mth.aspx?SelectDate=2023-12-31&reportType=REP (2024年10月15日閲覧) の12月1日の数値を参照している。
- 6) 銀泰百貨店のインタビュー調査に基づいた数値である。
- 7) 銀泰百貨店の事例記述は主に秦・成田 (2024) に基づいている。
- 8) ロッテショッピングホームページ、<https://www.lotteshoppingir.com/> (2024年10月11日閲覧)。
- 9) 電子新聞 (2016.10.24) 「롯데닷컴, '스마트픽'으로 옴니채널에 속도...O2O 유통 시장 노린다」<https://www.etnews.com/20161021000279>、(2024年11月11日閲覧)。
- 10) ロッテ公式blog、<https://blog.lotte.co.kr/24405> (2024年11月11日閲覧)。
- 11) ソウル経済新聞 (2018) 「롯데, 온라인 3兆 투자 “4년 내 매출 20兆, 온·오프라인 유통 1위」<https://www.sedaily.com/NewsView/1RZJHXQZKX>、(2024年11月11日閲覧)；2022年は100ウォン=11.45円で算出した。為替はhttps://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_mth.aspx?SelectDate=2023-12-31&reportType=CVSDR (2024年11月12日閲覧) の12月1日の数値を参照している。

参考文献

- 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.
- Ali cloud (2018) 「企业核心业务数字化转型最佳实践」2018 云栖大会・上海峰会。
- 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.
- Berman, B., Evans, J. R. and Chatterjee, P. (2018) *Retail Management 13th edition*, Pearson.
- 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』第29巻第3号、pp.118-130。
- 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.
- 陳紅華・徐芬 (2017) 「基于不同O2O模式的实体零售商融合策略—以步步高集团、永辉超市、天虹商场调研为例」『中国流通经济』第31卷第10号、pp.81-88。
- 陳立平 (2013) 「第2章 中国におけるチェーン小売企業の『入場費』問題：その進行過程および規制を中心に」渡辺達朗・公益財団法人流通経済研究所編『中国流通のダイナミズム』白桃書房、pp.25-45。
- (2014) 「中国の消費環境と小売企業の経営革新」『アジア産業研究センター年報』第1号、21-31頁。
- 陳時俊 (2015) 「阿里巴巴全面整合银泰 浙商零售联盟深度转型」『21世纪经济报道』2015年7月1日第019版。
- 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.
- Kim, Y. J. and Lee, Y. R. (2017). A Study on the Consumers' Perceptions and Behavioral Characteristics toward Fashion Products in Omni-channel Retailing, *Journal of the Korean Society of Clothing*, 41 (1), 170-183.
- (김윤정・이유리 (2017) 「옴니채널 리테일링에서 패션 제품 소비자의 인식 및 행동 특성 탐구」『한국의류학회지』, 41 (1), pp.170-183) (In Korean).
- Kotler, P., H. Kartajaya and I. Setiawan (2016), *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley.
- 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』第21巻第1号、pp.77-89。
- Lee, Seung Young (2015) A Study on Omni Channel Case and Strategy in Domestic Large-scale Distributors, *Journal of the Korean Society of Design Culture (KSDC)*, 21 (4), pp. 477-488.
- (이승영 (2015) 「국내 대형유통업체 옴니채널 사례 및 전략에 관한 연구」『한국디자인문화학회지』, 21 (4), pp. 477-488) (In Korean).
- 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.
- 李飛 (2013) 「全渠道零售的含义、成因及对策—再论迎接中国多渠道零售革命风暴」『北京工商大学学报 (社会科学版)』第28巻第2号、pp.1-11。
- 劉向東・湯培青 (2018) 「实体零售商数字化转型过程的实践与经验——基于天虹股份的案例分析」『北京工商大学学报 (社会科学版)』第33巻第4号、pp.12-21。
- 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.
- Ock, J. W., Yun, D. H. and Choi, T. H. (2017) A Study on the Effect of Customers' Experimental Recognition of the Omni-channel Brand on the Relationship Quality. *Journal of The Korea of Academia-Industrial cooperation Society*, 18 (7), 448-458. (옥정원・윤대홍・최태호 (2017) 「옴니채널 브랜드에 대한 경험적 인식이 관계품질에 미치는 영향」『한국산학기술학회』18 (7), pp.448-458) (In Korean).
- 秦小紅 (2020) 「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—」『九州

- 産業大学商経論叢』第61巻第1号、pp.11-27。
- 秦小紅（2023）「中国におけるオムニチャネル小売研究の現状と課題—リサーチクエスションの探索と国際比較に向けて—」『明治大学商学論叢』第105巻第3号、pp.61-79。
- 秦小紅・菊池一夫（2022）「オムニチャネル小売業のロジスティクス変革プロセス研究—株式会社ビームスの事例を通して—」『流通』第51号、pp.33-48。
- （2023）「顧客視点に基づいたオムニチャネル化のメカニズム—セレクトショップ・ビームスの取り組み—」『流通』第53号、pp.31-47。
- 秦小紅・成田景亮（2024）「DXと銀泰百貨店①データ駆動型ニューリテールの銀泰百貨店」『流通ネットワーク』342号、pp.62-66。
- 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. (2022) The Omnichannel Continuum: Integrating Online and Offline Channels along the Customer Journey, *Journal of Retailing*, 98, pp.111-132.
- 日経MJ（2014）「第2部 eリテール特集——「オムニチャネル」加速、店頭・ネット接点多く——イオン、セブン&アイ。」『日経MJ』2014年3月3日。
- 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.
- 宋曉華（2017）「电商抢开实体店 商场里面开剧场」『新华日报』2017年4月26日第006版。
- 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』第217巻第3号、pp.1-10。
- 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.
- 王海波（2016）「我国零售业态演化的研究」『北京交通大学博士学位論文』pp.1-123。
- 汪旭暉・趙博・劉志（2018）「从多渠道到全渠道互联网背景下传统零售企业转型升级路径—基于银泰百货和永辉超市的双案例研究」『北京工商大学学报（社会科学版）』、第33巻第4号、pp.22-32。
- 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』第16号、pp.55-68。
- 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.
- 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.

ウェブ資料

- 韓国統計庁（各年版）「オンラインショッピング動向」
<https://kosis.kr/search/search.do?query=%EC%98%A8%EB%9D%BC%EC%9D%B8%EC%87%BC%ED%95%91>（2023年3月9日閲覧）。
- 経済産業省（各年版）「電子商取引に関する市場調査」
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/ie_outlook.html（2023年3月21日閲覧）。
- 総務省（各年版）「情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/index.html>（2023年3月21日閲覧）。
- Cheetah Digital (2022) 2022 Digital Consumer Trends Index: Global Consumer Attitudes and Trends in Personalization, Privacy, Messaging, Advertising and Brand Loyalty
<https://www.cheetahdigital.com/wp-content/uploads/cheetah-digital-econsultancy-2022-digital-consumer-trends-index-report.pdf>（2023年3月21日閲覧）。

市場環境の変化とオムニチャネル小売業の展開

CNNIC（各年版）「中国互聯網絡發展狀況統計報告」

<https://www.cnnic.net.cn/6/86/88/index.html>（2023年3月22日閲覧）。

中国商務省（2021）「中国電子商務報告」

<http://images.mofcom.gov.cn/dzsws/202211/20221118180137127.pdf>（2023年3月22日閲覧）。

彭適（2016）「最大“关店潮”来袭 2015年百货业关店大盘点」

http://union.china.com.cn/kx/txt/2016-02/15/content_8572480.htm（2023年3月22日閲覧）。

International Monetary Fund

https://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx（2023年3月23日閲覧）。

ビームスホームページ、

<https://www.beams.co.jp/shop/>、（2024年10月14日閲覧）。

中国連鎖經營協會（2024）「中国連鎖經營協會文件」

<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?type=10003&id=445745>、（2024年10月15日閲覧）。

联商網（2018）「中国百货的2017：开关店数量双降 渠道下沉明显」、http://www.linkshop.com/web/Article_news.aspx?ArticleId=396690、（2024年10月15日閲覧）。

ロッテショッピングホームページ、<https://www.lotteshoppingir.com/>（2024年11月11日閲覧）。

ソウル經濟新聞（2018）「롯데、온라인 3兆 투자 “4년 내 매출 20兆, 온·오프라인 유통 1위」<https://www.sedaily.com/NewsView/1RZJHXQZKX>、（2024年11月11日閲覧）。

電子新聞（2016.10.24）「롯데닷컴, ‘스마트픽’으로 옴니채널에 속도...O2O 유통 시장 노린다」<https://www.etnews.com/20161021000279>、（2024年11月11日閲覧）。

産業通商資源部「2023年年間流通業者売上動向」<https://www.motie.go.kr/kor/article/ATCL3f49a5a8c/168549/view>、（2024年11月11日閲覧）。

