

2015年 9月修了

早稲田大学大学院商学研究科

# 修 士 論 文

題 目

オムニチャネルの発展による小売業への影響

～アパレル企業のビジネスモデルを中心として～

研究指導 マーケティング理論

指導教員 武井 寿 先生

学籍番号 35131710-8

氏 名 尚 巧寧 (ショウ コウネイ)

# 概要書

E コマースの急速な発展によって、実店舗は大きな危機に直面している。ネットショッピングは消費者に高い便益性をもたらし、実店舗まで足を運ぶ顧客が減りつつある状況もみられる。またスマートフォンやソーシャルメディアの発展は、小売業、特にアパレル小売業に大きな影響を与えている。加えて、近年では「ショールーミング」と呼ばれる消費者の購買行動も問題になっている。

オムニチャネルという形態は、インターネットが急成長している現在では、小売業における戦略的な発展方向と考えられる (Ansari, Mela& Neslin 2008)。オムニチャネルでは、すべての顧客接点が販売の機会となり、潜在的な需要の最大化を実現することができる。O2O ビジネスモデルはよくオムニチャネル戦略と一緒に論じる場合が多くみられる。インターネットをリアル店舗の集客手段として利用する小売業も多くなっている。このようなビジネスモデルは、クーポンやキャンペーンなどを手段として実店舗とネット店舗の資源を最大化し、相互連携のウィンウィン関係を実現していくものである。

特に、オンラインショッピングが年々成長にしているアパレル業界では、実店舗のイノベーションも求められている。オンラインチャネルおよび新しいデジタルチャネル（デジタルキオスクなど）の登場は、実店舗のあり方に劇的な変化をもたらしている。それゆえ、アパレル小売業にとっては新たなチャネルの定義および戦略を理解することが必須となっている。

本研究では、オムニチャネルを研究するための理論的基礎としてマーケティング・チャネル論のレビューを行う。その上で、伝統的なマーケティング・チャネルとオムニチャネルを比較しながら、新しいビジネスモデルがアパレル小売業に与えた影響を検討する。

以下に関して、章ごとに概要を述べる。

## 序論

日本におけるアパレル小売業の現状を紹介する。一方、ネットショッピングの発展要因となるスマートフォンの普及、ソーシャルメディアの進化および「ショールーミ

ング」化現象という 3 つを挙げ、本研究の背景を提示する。背景に基づいて、本研究の目的を導く。

## 第 1 章

小売マーケティングの先行研究についてレビューを行い、マーケティング分野における小売マーケティングの位置づけを明確化にする。小売の業態分類の中で、研究焦点を実店舗に置き、店舗販売を中心として述べる。主に、店舗コンセプト、店舗ポジショニング、店舗イメージ、店舗環境といった 4 つの影響要因を分析する。

## 第 2 章

マーケティング・チャネルの再定義をテーマとし、もともと流通の領域で多く使用されている概念であるが、再定義を通じてマーケティング・チャネルをコンタクト・ポイントのことを示す。次に、コンタクト・ポイントの定義を整理し、コンタクト・ポイントの分類を明確的にする。

さらに、マーケティング・チャネルの機能を先行研究のレビューを行い、マーケティング・チャネルのマネジメントを論じる。本章の第 4 節では、具体的に実店舗とネット店舗を取り上げ、マーケティング・チャネルの選択、および実店舗とネット店舗の比較を行う。

## 第 3 章

シングルチャネル、マルチチャネル、クロスチャネルといった伝統的なマーケティング・チャネルを挙げ、歴史的な変遷を述べる。各チャネル形態の特徴を述べ、比較しながら、発展してきたオムニチャネルを提示し、概念化する。最後に、オムニチャネルの本質を掘り下げ、マルチチャネル、クロスチャネルといった伝統的マーケティング・チャネルとの差異を論じる。

## 第 4 章

オムニチャネルとよく一緒に提示する O2O ビジネスモデルを中心に本章を展開する。O2O ビジネスモデルの概念は徐々に拡大することにより、伝統的 O2O ビジネスモデルの概念を提示し、さらに、発展してきた「O2O2O」などのビジネスモデルの概

念も整理する。O2O ビジネスモデルの特徴をまとめることにより、O2O ビジネスモデルとオムニチャネルの区別を明らかにする。両者の関係や差別について、フレームワークを提示する。

## 第 5 章

O2O ビジネスモデルとオムニチャネル戦略の代表企業である ZOZOTOWN、無印良品、Macy's、Marks & Spencer、John Lewis の 5 つの事例を通じて、各社がどのようにチャネルを融合しているのかをレビューを行う。各社が真のオムニチャネルであるかを先行研究から得られたオムニチャネルの本質により判断を行う。事例の研究を通じて、オムニチャネルをより深く掘り下げる。

## 第 6 章

オムニチャネルがアパレル企業に与える影響をまとめる。顧客買い物自由度、デジタルコンテンツの最適化、モバイル決済、ウェブルーミング、コストコントロールとその他の要因という 6 つの面でオムニチャネルの影響と発展方向を述べる。

## 結論

本研究のまとめを行い、事例研究から得られた結論を述べる。アパレル業界におけるオムニチャネルの活用及び戦略を総括する。本研究の限界を提示し、今後さらなる研究方向を論じ、オムニチャネルの発展方向を述べる。

## 目次

### 序論

#### 第1節 研究背景

- 第1項 日本アパレル業界の現状
- 第2項 スマートフォンの普及によるモバイルマーケティング
- 第3項 ソーシャルメディアの発展
- 第4項 ショールーミング現象の進化

#### 第2節 研究目的

### 第1章 小売マーケティングについて先行研究のレビュー

#### 第1節 小売マーケティングの概念

- 第1項 マーケティングの概念
- 第2項 マーケティング・コンセプトの変遷
- 第3項 小売業の概念と機能
- 第4項 小売業の分類経営形態
- 第5項 小売マーケティングの概念

#### 第2節 小売マーケティングの特徴

- 第1項 小売マーケティング・ミックス
- 第2項 マーチャンダイジング

#### 第3節 店舗販売

- 第1項 店舗コンセプト
- 第2項 店舗ポジショニング
- 第3項 店舗イメージ
- 第4項 店舗環境

### 第2章 マーケティング・チャネルの再定義

#### 第1節 マーケティング・チャネルの定義

- 第1項 コンタクト・ポイントの定義
- 第2項 コンタクト・ポイントの分類

#### 第2節 マーケティング・チャネルの機能

#### 第3節 マーケティング・チャネルのマネジメント

#### 第4節 マーケティング・チャネルの選択（ネット店舗と実店舗を中心とする）

- 第1項 マーケティング・チャネルの選択
- 第2項 実店舗とネット店舗の比較
- 第3章 伝統的なマーケティング・チャネルからオムニチャネルへ
  - 第1節 マーケティング・チャネル形態の変化
  - 第2節 伝統的マーケティング・チャネル
    - 第1項 シングルチャネル時代からマルチチャネル時代へ
    - 第2項 マルチチャネルの時代
    - 第3項 クロスチャネルの時代
    - 第4項 マルチチャネル、クロスチャネルからオムニチャネルへ
    - 第5項 オムニチャネルの本質
  - 第3節 オムニチャネル時代のチャネルマネジメント
    - 第1項 チャネル・カニバリゼーション (Channel Cannibalization)
    - 第2項 チャネル・ミグレーション (Channel migration)
- 第4章 オムニチャネル時代の新しいビジネスモデル—O2O ビジネスモデル
  - 第1節 O2O ビジネスモデル
  - 第2節 O2O ビジネスモデルの特徴
    - 第1項 「お得」を感じるクーポン、ポイントの配信
    - 第2項 「楽しさ」がある購買時コンタクト・ポイントの設計
    - 第3項 デジタルコンテンツ
    - 第4項 ゲーミフィケーション
    - 第5項 「便益さ」
    - 第6項 オムニチャネルの発展による実店舗の変化
  - 第3節 O2O ビジネスモデルとオムニチャネルの比較
    - 第1項 オムニチャネルと O2O ビジネスモデルの関係
    - 第2項 オムニチャネルからみる O2O ビジネスモデルの限界
- 第5章 事例研究
  - 第1節 なぜアパレル企業なのか
    - 第1項 「ショールーミング」のアパレル企業への影響
    - 第2項 消費者のアパレル商品に対する NFT : 「Need For Touch」
  - 第2節 日本におけるファッション・ネットショッピングモール ZOZOTOWN のオムニチャネル

第 1 項	「WEAR」について
第 2 項	「WEAR」の特徴
第 3 項	オムニチャネルへの応用
第 3 節	日本の専門小売業無印良品の事例
第 1 項	無印良品でデジタルの導入
第 2 項	「Muji Passport」の概要
第 3 項	オムニチャネルへの応用
第 4 節	アメリカ百貨店 Macy's の事例
第 1 項	Macy's について
第 2 項	Macy's のマルチチャネル利用
第 3 項	オムニチャネルへの応用
第 5 節	イギリス PB 百貨店 Marks & Spencer の事例
第 1 項	Marks & Spencer について
第 2 項	Marks & Spencer のマルチチャネル利用
第 3 項	オムニチャネルへの応用
第 6 節	イギリス百貨店 John Lewis の事例
第 1 項	John Lewis について
第 2 項	John Lewis のウェブサイト革新
第 3 項	オムニチャネルへの応用
第 7 節	事例まとめ
第 6 章	オムニチャネルがアパレル業界に対する影響
第 1 節	顧客買い物自由度
第 2 節	デジタルコンテンツの最適化
第 3 節	モバイル決済
第 4 節	ウェブルーミング
第 5 節	コストコントロール
第 6 節	その他
結論	
第 1 節	サマリー
第 2 節	結論

# 序論

## 第 1 節 研究背景

### 第 1 項 アパレル業界の現状

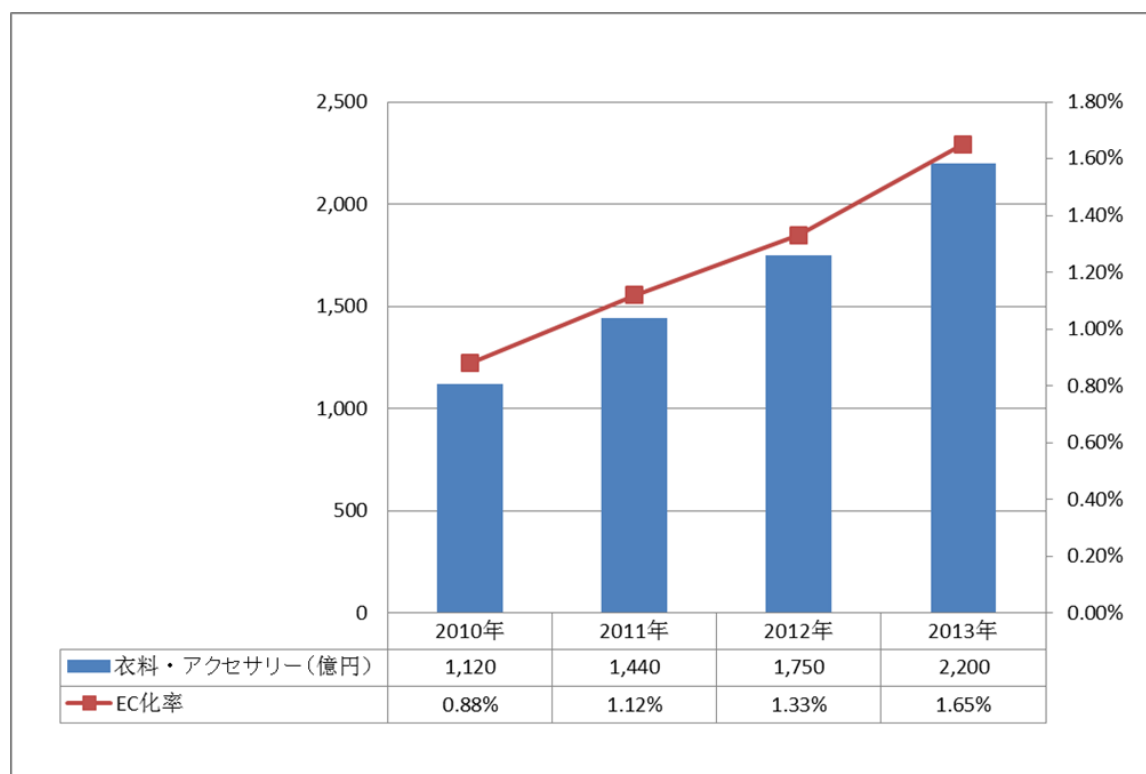
世界においてアパレル業界の劇的な変化が起こっている。新聞や雑誌をみれば、アパレル業界のグローバル化が進んでいることがわかる。特に、アパレル企業におけるマーケティング・チャネルの変化は多くの注目を集めている。デジタル大辞泉は、アパレル産業を「衣料品産業。特に、既製服製造業の総称」と定義している。日本のアパレル業界は EC サイトの成長によって、産業構造が徐々に変わりつつある。以下では、いくつかのデータを用いて、日本のアパレル業界の現状を把握したい。

2015 年 5 月、経済産業省は『平成 26 年度わが国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』を発表した。本報告書は、日本の EC 市場の実態および日本、アメリカ、中国間の越境 EC の市場規模、利用状況についてまとめている。本研究と関連するデータを検討する前に、まず EC 化率という概念を整理しておく。経済産業省（2015 p. 23）によると、EC 化率とは、「EC 以外にも電話、FAX、E メール、相対（対面）等も含めた全ての商取引金額（商取引市場規模）に対する EC 市場規模の割合」のこととされる。

2014 年における日本の BtoC—EC 市場規模は、12 兆 7,970 億円（前年比 114.6%）である。平成 26 年の調査では業種ごとの EC 市場規模成長率は記載されていないが、平成 25 年の調査によれば、業種分類における「衣料・アクセサリー小売業」の EC 市場規模成長率は前年比 125.8%であり、小売業 BtoC—EC 市場において最も成長率の高い業種であった。表 1 のように、「EC サイト衣料・アクセサリー」の市場規模は 2010 年から 2013 年にかけて、徐々に成長している。しかし、その EC 化率は年々増加しているとはいえ、小売業その他の業種の EC 化率に比べて低い状態にあり、わずか 1.65% である。



表 1 2010 年-2013 年 EC サイト衣料・アクセサリー（億円）の市場規模および EC 化率の推移



出所)「平成 25 年度我が国経済社会の情報化・サービスに係る基盤設備(電子商取引に関する市場調査)」  
を基に筆者作成

一方、2013 年の EC 市場を含む総合小売業販売額は、経済産業省の商業動態統計によると約 138 兆 8,970 億円であり、前年比は 101%である (p. 15)。この調査によると百貨店・総合スーパーの売上続けて減少している一方、通信販売業は増加傾向がみられる。また 2013 年の日本国内アパレル総小売市場規模は、矢野経済研究所が発表した『アパレル産業白書 2014』によると 9 兆 2,925 億円であり、前年比 101.4%である。2013 年に大手百貨店が都心旗艦店の改装し、都心百貨店の衣料品売上が伸びた。また、通信販売事業への注力することによって、ネットとリアルシナジー効果も発揮している。「衣料・アクセサリー」を代表するアパレル市場は、ネット通販の成長を背景に、実店舗と通販を組み合わせる積極的なオムニチャネル戦略を展開することで、今後さらなる拡大が期待される分野である。アパレル総小売市場を成長させたもう一つの要因は、消費者意識が改善し、特に大手百貨店や専門店などにおいて、価格から品質や

ブランドなどを重視するようになったことである。

## 第2項 スマートフォンの普及によるモバイルマーケティング

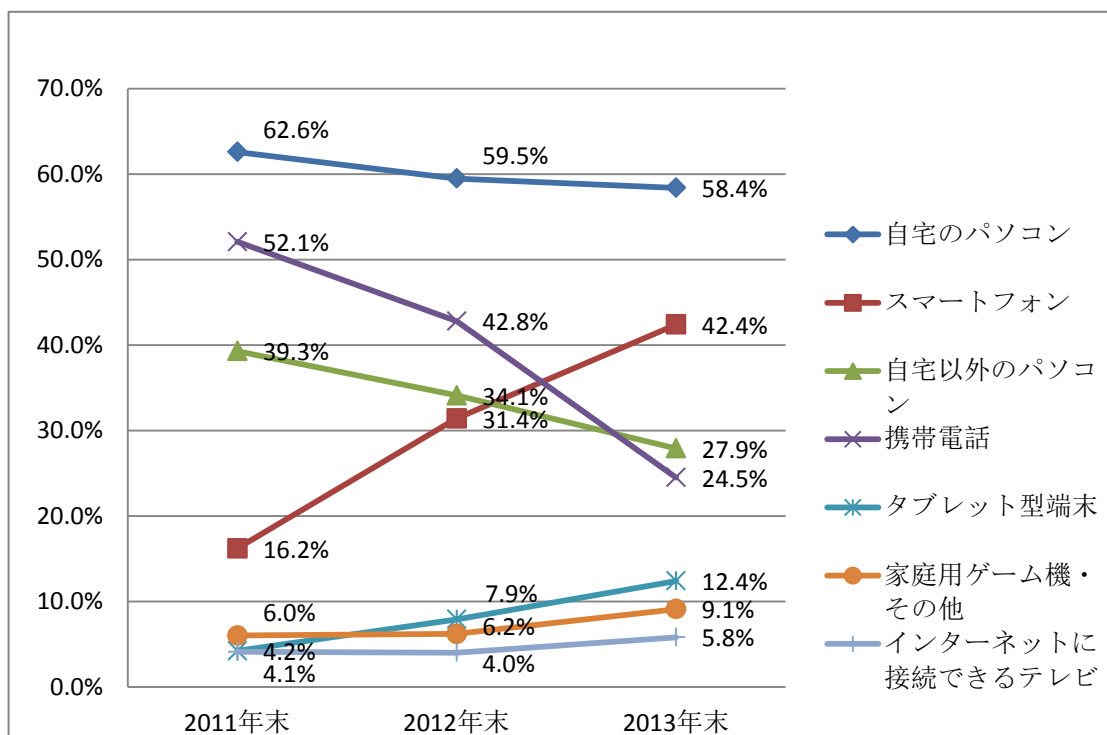
インターネットの発展によって、コミュニケーションの手段が多様化するほど、購買前、購買時、購買後といったプロセスのコンタクト・ポイントが増えていく。そのため情報過多や商品過多となってしまう、買い物がしにくくなる状況もみられる。そのような中で、スマートフォンの普及にともない、ネットと実店舗を結びつけて店舗での消費につなげようという、O2O ビジネスモデルを代表となる新しいビジネスモデルが生まれてきた。

小売業の世界は、過去 10 年間で劇的に変化をした。スマートフォンやソーシャルメディアといったオンラインチャネルおよび新しいデジタルチャネルの登場は、小売業におけるビジネスモデルの革新を促した。総務省の「平成 25 年通信利用動向調査」によれば、日本において最も利用されたインターネット端末のトップ 3 位はそれぞれ、自宅のパソコン、スマートフォン、自宅以外のパソコンである。その成長率からみると、スマートフォンが最も成長した端末であり、平成 23 年から平成 25 年の 3 年間にかけ、スマートフォンのインターネット利用率は 16.2%から 42.4%へと増加した(表 2)。スマートフォンの普及にともないインターネット使用率が増加した結果、企業と顧客と接するチャンスや時間が長くなり、それへ向けた新たなマーケティング戦略の策定が求められてきている。

2014 年 11 月、株式会社シンクエージェントとスカイとライトコンサルティング株式会社は共同で「生活者の買い物行動におけるスマートフォン利用実態調査」発表した。同調査(p. 1)によると、消費者が商品購買前に、スマートフォンを使って店舗や商品の情報収集をする人は全体の 56.8%、購買中にスマートフォンを利用する人は全体の 51.8%を占め、購買後(来店後)にスマートフォンでアクション(自分が買った商品を友達に共有する行動や実店舗で見た商品を後にスマートフォンで買うなど)する人は全体の 24.4%である。来店前、来店中、来店後のスマートフォン利用行動を比較すると、来店前になんらかのスマートフォン利用経験がある顧客が最も多かった。具体的に、これらの人がスマートフォンで来店前どのようなことをするのかについては、以下の表 3 に示している。主なものでは、「商業設備や店の場所・営業時間を確認する」、「商業設備のフロアマップやテナント情報を見る」、「使えそうなクーポンやセール情

報を探す」ことが挙げられる。

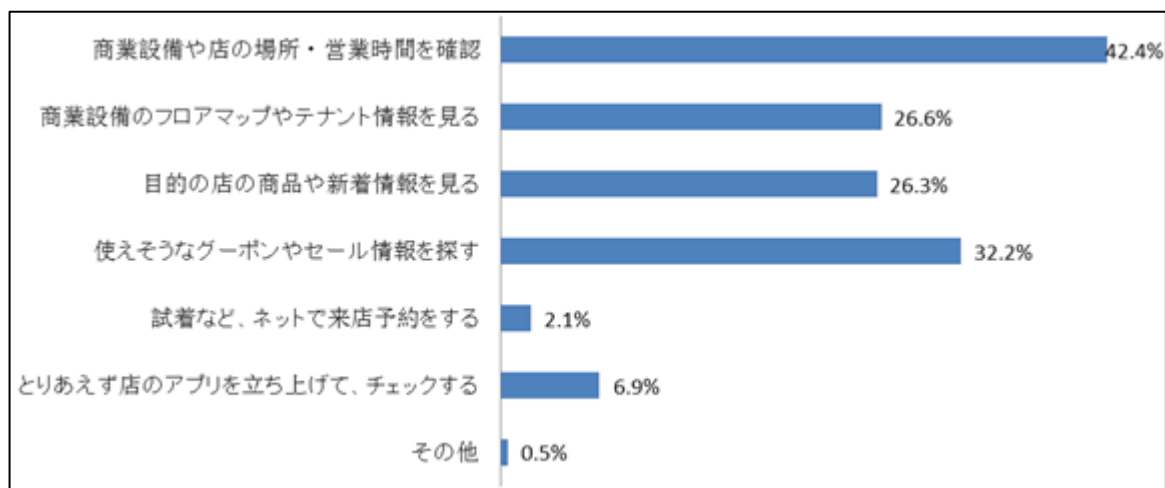
表 2 2011 年末－2013 年末端末別インターネット使用率



出所)「総務省平成 25 年通信利用動向調査」を基に筆者作成

表 3 2014 年生活者の買物行動におけるスマートフォン利用実態調査

－顧客来店前にスマートフォンで行うこと



出所)「生活者の買物行動におけるスマートフォン利用実態調査」を基に筆者作成

注：数値は来店前スマートフォンを使う顧客全体に対する百分比である。

現在、スマートフォンの使用は進んでいるが、画面が小さいという欠点もあり、スマートフォンを使って買い物するというモバイルマーケティングの発展は難しい面もある。そのため、小売業は消費者が買い物する際の操作を簡易化すべく努力している。特に、スマートフォンを用いて買い物する際に、決済サービスを使用することの便益さが求められている。アップル社の2014年9月の新製品発表では「Apple Watch」や「iPhone 6」が世界中で注目されていたが、同時に発表された決済サービスである「Apple Pay」も通販小売業者に対して期待されている決済サービスの提供と考えられる。

### 第3項 ソーシャルメディアの発展

IT用語辞典によれば、ソーシャルメディアとは「インターネット上で展開される情報メディアのあり方で、個人による情報発信や個人間のコミュニケーション、人の結びつけを利用した情報流通などといった社会的要素を含んだメディアのこと」と定義された。ソーシャルメディアを通じて、人と人は時間や場所を問わずコミュニケーションすることができる。スマートフォンの普及によって、さらに利用するユーザーが多くなってきている。マーケティング・サイエンスの分野でもソーシャルメディアは非常に注目になり、ビッグデータで得られた数字を通じて、消費者のニーズや今後の販売促進策を検討することが期待される。Leeflang, Verhoef, Dahlstrom & Freundt (2014) は、デジタル時代では、ソーシャルメディアは人と人のコミュニケーション・チャンネルだけでなく、マーケティングでも重用する必要があると指摘している。

モバイルの革新およびスマートフォンの普及にともない、ソーシャルメディアも成長してきた。小売業にとって、顧客が店舗に行くことは、一人が買い物をすることだけではなく一つのネットワークにつながるものとみられている。顧客が商品情報を検索し、口コミを行い、自分が買っていた商品を共有する、といったことが可能になることを認識しなければいけない。顧客のネットワークと企業とを直接リンクすることが可能となるため、リアルタイムで店舗や販売の情報を得る事ができる。しかし、ソーシャルメディアは小売業や製造業がコントロールできない領域であり、企業が顧客のネットワークに関して直接影響を与える手段が無いという意味では、小売業にとつ

て新しい挑戦であるともいえる（Piotrowicz & Cuthbertson 2014）。

#### 第4項 ショールーミング現象の進化

人間の五感の一つである触感（touch）は、買い物をする際、特にアパレル製品を買う際には非常に重要な役割を果たすとみられている。消費者の特定製品に対する選好においては、NFT（need for touch）が重要な影響を及ぼしつつ購買意思決定が行われる。しかしながら、アパレル製品のオンラインショッピングでは、購入する前にこの NFT というプロセスを実行できないため、消費者にとっては知覚リスクの高い製品となっている（Aghekyan-SimonianMariné et al. 2012;Kushwaha & Shankar 2013）。

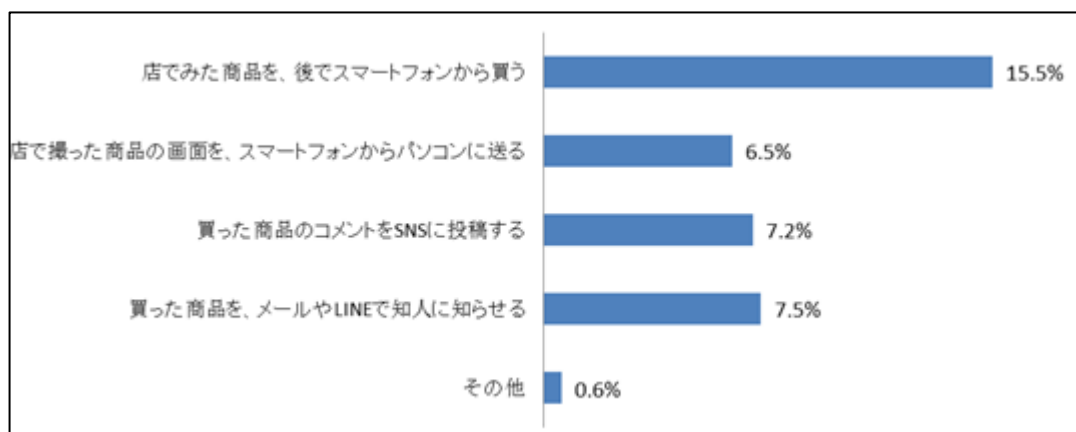
一方、スマートフォンを代表とするモバイル端末の進化およびソーシャルメディアの発展によって、消費者の購買行動が大きく変化し始めている。時間や場所に限らず、いつでも買い物できることから、アマゾン（Amazon）を代表とするショッピングモールの台頭やアパレル専門のショッピングモールの流行がみられる。そのような中で、実店舗で商品を確認や品定めを行い、実際の購買はインターネット上の一番価格の低いサイトで行うという新しい消費者購買行動である「ショールーミング」現象が現れた。

しかしながら、株式会社シンクエージェントとスカイとライトコンサルティング株式会社共同で実施した「生活者の買物行動におけるスマートフォン利用実態調査」（2014 p.5）によれば、「店で見た商品を後でネット買ったことがある」と回答した顧客は、来店後にスマートフォンを使用する顧客全体の 15.5%程度であり、決して多いとはいえない（表4）。家族を待つ間、商品をスマートフォンで検索し、価格や口コミを調べるといった行動までは一通り行うものの、結局は同行した家族の了承を取り付けて、その場で買っているというプロセスが分析されている。このデータからは、「ショールーミング」化はまだ実店舗に大きな影響を与えてないとも考えられる。

Bell, Gallino & Moreno (2013)は、「ショールーミング」化を消費者側と企業側に分けて分析し、企業が戦略設定する際、チャネルをいかに選択するかことを論じた。消費者側にとって「ショールーム」の導入は全体の売上を上げることができ、顧客のチャネル選好という「コンタクト・ポイント」も変化させる。それにもかかわらず、売上は単なるショールーミング化を通してオンライン販売を依存して成長させることが難しいため、ショールーミングに対する正当的な認識が重要である。一方、企業側には、

ショールーミングは顧客がチャネル・イミグレーションに重要な原因と考えられる。ショールーミングはサンプル効果によって、インターネットの返品率を低下させることができる。これも伝統的なチャネル（実店舗など）より平均費用も減少される。

表 4 2014 年生活者の買物行動におけるスマートフォン利用実態調査  
—顧客来店後にスマートフォンで行うこと



出所)「生活者の買物行動におけるスマートフォン利用実態調査」を基に筆者作成

注：数値は来店後スマートフォンを使う顧客全体に対する百分比である。

## 第2節 研究目的

マーケティング・チャネル形態の変化によって、小売業も大きく変化してきた。本研究を通じて、マーケティング・チャネルを再検討することで、現在注目されているオムニチャネル戦略の本質を探究していく。O2O ビジネスモデルを取り上げ、オムニチャネルと比較しながら、アパレル業界を中心として事例を分析する中で、オムニチャネル戦略がアパレル小売業に与えた影響を考察する。特に実店舗が今後どのように戦略を策定し、いかにネット店舗と組み合わせて発展していくのかを検討していく。結論としては、将来にむけた実店舗の展開に対するインプリケーションも行いたい。

# 第 1 章

## 小売マーケティングについて先行研究レビュー

### 第 1 節 小売マーケティングの概念

#### 第 1 項 マーケティングの概念

マーケットの考え方や活動が時代とともに変わる中で、マーケティングの概念も変化してきた。マーケティングの概念は様々存在しているが、最も説得力のあるものはアメリカ・マーケティング協会（AMA）の提示した定義である。1935 年、AMA（当時は前身である全米教師教会）が最初のマーケティングの概念を「生産から消費にまで財とサービスの流れに相関する事業活動」と定義した。時代の変遷によりマーケットも発展しつつ、マーケティングの概念も数回改定されており、その概念が含んでいる内容はより充実してきている（表 5）。

表 5 AMA のマーケティング概念の変遷

年	内容	特徴
1935 年	生産から消費まで財とサービスの流れに相関する事業活動を含むものである。	
1948 年・ 60 年	生産者から消費者またはユーザーに、財およびサービスの流れを方向付ける企業活動の遂行である。	「方向付ける」という言葉によって、マーケティング・マネジメントの実現

1985 年	個人や組織の目的を達成する交換を創造するため、アイデア・財・サービスに関する概念形成・価格決定・プロモーション・流通を、計画・実行する過程である。(片上訳 1998)	マーケティング範囲の拡大
2004 年	顧客に価値を創造し、伝達し、引き渡すための、また組織やそのステークホルダーを益するやり方で顧客リレーションシップをマネジングするための、組織的機能であり、あるいは一連のプロセスである。	ステークホルダーという言葉の出現
2007 年	顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するために活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。(高橋訳 2008 注 <sup>1</sup> )	ステークホルダーをパートナーや社会全体に代わっている。

出所) 那須幸雄(2009)「AMA によるマーケティングの新定義(2007)についての一考察」『文教大学国際学部紀要』第 19 巻 2 号, p. 93-99.

<sup>1</sup>注: 高橋郁夫「マーケティング研究の今とこれから」、日本商業学会第 58 回全国大会報告要旨集(統一論題「流通・マーケティング研究の発展方向を探る」)、2008 年 5 月 31 日・6 月 1 日、p. 11  
「制度」とは、マーケティング・システムを構成する機関のことを意味すると考えられる。



AMAによる定義のほかに、個人や団体が提示したものもある。たとえば、1990年の日本マーケティング協会による定義では「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」とされる。この定義では、マーケティングを総合活動としてグローバル視野が必要であることが強調されている。コトラー（1999 恩藏直人監修、月谷真紀訳 p. 17）はマーケティングを、「価値を生み出してニーズと欲求を満たすために、交換とリレーションシップを発生させるべく市場を操作することである」という定義した。

## 第2項 マーケティング・コンセプトの変遷

時代の変化にともない、マーケティングが表している活動は、その重視する側面や実行する方法が変化してきている。コトラー（2008）は以下4つの志向を通じて、マーケティング・コンセプトの変遷をまとめた。

### ① 「生産志向コンセプト」

19世紀後半から20世紀初頭、大量生産、大量販売の時代で、供給が需要に追いつかない状況であり、売り手が優位である。生産技術の改善によって生産性を向上させ、よりやすい品をより多く提供することを目指す考え方である。

### ② 「製品志向コンセプト」

価格と供給以外に、品質の面も重視される製品志向となる。生産技術の改善および品質改善を通じて、より良い品を提供することを目指す考え方である。

### ③ 「販売志向コンセプト」

供給が需要を追い越し、市場が飽和したため、買い手市場となる。生産された製品を売り出すために、販売技術の改善が求められている。広告や人的販売など、プロモーションの刺激策を用いて、顧客の購買意欲向上を目指す考え方である。

### ④ 「顧客志向コンセプト」

1920 年代、供給過剰、商品過剰の状況における販売刺激法の追求は、高圧的販売をもたらし消費者の購買意欲を減退させた。売り手はマーケティングの再思考を行い、顧客の欲求を明らかにし、競争相手より効果的かつ効率的な商品の提供が必要だと認識した。「顧客第一主義」を目指す考え方である。

#### ⑤ 「社会志向コンセプト」

企業の社会的責任、社会貢献までマーケティングの要素として考えるコンセプトである。盲目的に消費者ニーズへ応えるのではなく、社会全体の持続的発展を可能とするような、長期的な福祉を目指す考え方である。

一方、マーケティング戦略も時代によって変化してきている。インターネットや情報通信の発展により、現在マーケティング戦略に対して新たな理解が生まれている。2014 年 9 月末頃、東京で開催されたワールドマーケティングサミットジャパンで、コトラーは「マーケティング 4.0」という考え方を発表し、マーケティングの新しいステップを提示した（マーケティング通信 2014）。伝統的なマーケティングは、製品中心である「マーケティング 1.0」の時代から始まっており、そこでは商品の品質や企業の生産性が最も重視されていた。しかしながら、商品がいかに優れていても、必ずしも消費者が購買するとはいえない。次に、商品が模倣されたり同一化されたりすることを避けるため、企業に対して差別化が求められ、消費者ニーズを明確化を前提として戦略を策定する消費者志向の「マーケティング 2.0」時代が到来した。企業が消費者のニーズを理解し、消費者が商品そのものを求めているのではなく、商品が消費者に持たされた価値を求めているため、企業がさらにイノベーションが必要である。さらに「マーケティング 3.0」では、価値主導で顧客の価値や精神的に満足させると提唱した。

続いてコトラーが新たに主張している「マーケティング 4.0」の時代において、どのようなマーケティングを描いているのか、消費者が求める商品やサービスはどのように変わっていくのかについて説明する。「マーケティング 4.0」の時代では、「自己実現」がキーワードとなる。これは、マズローの要求 5 段階説ピラミッドのトップ段階の自己実現欲求の「自分の尊厳を保ちたい」という考え方であり、コトラーは「人々の中では自己実現という欲求高まり、自分は人間としてなりたいたいものになりたく、自分が何者示せるようになりたい」と語っている（ダイヤモンドオンライン 2014）。モノや

インフォメーションが溢れている情報化時代では、人は自分の存在感を強く求めると考えられている。インターネットの普及は、情報の入手が容易になってきており、企業が消費者に製品やサービス等を提供するには、「真の消費者起点での需要創造」を行うことが不可欠な時代になってきている（ダイヤモンドオンライン 2014）。

### 第3項 小売業の概念と機能

小売業は商品を消費者に提供する流通プロセスの最終段階となる。小売業に関する学術論文は常に、小売業を流通分野で論じられている。小売業の機能や役割を論じる前に、まず小売業の概念を明確にする。AMA は小売を「最終消費者に対して直接販売することに含まれる諸活動（石川訳 2013）」と定義した。片上（1998）は小売業とは「消費財を消費者に対して最終的に販売する流通業」であるとする。この定義には、小売業が存在している役割を提示し、マーケティングのプロセスにおける最終段階に存在することを示した。

鈴木（2006）は商業統計に基づき、年間販売額の半分以上が消費者に対する販売を運営している事務所を小売業とした。鈴木らの定義を見ると、「事務所」という言葉が出現することによって、小売業をより具体的なことに表現している。深代（2013）は、主に最終消費者を相手に、有形財の販売を主軸とした活動を行う事業を小売業であるとする。小売業は、商品流通の最終段階に位置し、最後に消費者に接する機関としてマーケティング活動を展開しているといえる。インターネットの発展により、ネットで販売を行っている業者は、一般に E リテーラー（E-retailer）とも呼ばれるが、彼らも小売業の一形態であるといえる。本研究で取り上げる小売業は実店舗を有しており、主としては実店舗で消費者と取引を行う形態を指している。

清水（1982 p.25）は小売業の商品をめぐる機能について、商品選別機能、品目構成機能、在庫保有機能、価格設定機能という 4 つの機能とともに、消費者の買い物場所に与えた位置提供機能も示した。この機能は店舗の利用しやすさを表しており、適切な場所にあることが店舗の価値であることを意味している。これらの機能を小売業の基本的な機能とし、さらに情報提供機能、便益供与機能、環境形成機能、コミュニティ機能を加え、小売業の 9 つの機能を提示した。この 9 つの機能を全面的かつ統合的マネジメントをすることで、小売業の成功に導けるとしている。

深代（2013）は小売業の機能について、先行研究のレビュー整理を行った。以下ではその見解に基づいて、小売業の機能を掘り下げる。

小売業の流通機能：

商的流通機能：商品品揃え、価格決定、販売、授受など

物的流通機能：商品中心に、輸送や配送、在庫管理、商品積み込む、商品加工など

危険負担機能：商品代金回収リスク、消費者の保護、クレーム対応など

コミュニケーションに関する機能：企業のステークホルダーとコミュニケーション

企業の維持・管理のための活動：ヒト、モノ、カネ、情報の管理など

石川（2013）は小売業の機能を以下のように、担当する流通機能と、消費者、小売業や製造業に対する社会的機能を担っている。

小売業の社会的機能：

①消費者に対する機能：

A 販売する消費財の品質と組み合わせ（消費者の満足が高まるような品揃え）

B コミュニケーション活動（商品選択に当たっての必要な情報や購入した商品の消費について、役に立つ情報の伝達とフィードバック）

C 立地・営業時間（消費者の生活条件への適合化）

D 店舗その他の物的施設（安全快適に買物ができる施設）

E 付帯サービス（代金決済、包装、配達、リフォーム、返品、アフター・サービス等商品特性と消費者の状態に適合したサービス）

F 価格（一般に言われるリーズナブルな価格での商品提供）

②消費者以外に対する機能：

直接消費者に販売することから、消費者需要情報を川上の生産者や卸売業者に伝達し、新商品の需要動向のアンテナ的役割を担う。

鈴木(2010)も小売業の流通機能を指摘される一方、2種類の生産機能も提示した。

第1類型とは、生産者が直接に生産したものを消費者に販売する場合であり、パン、お菓子や服などの製造小売業を指している。

第 2 類型とは、原材料を物理的、化学的に処理して新しい財を生み出すという製造の役割そのものは担当しないが、その前提として何をどのように生産するかを決定する過程に、程度の差はあるが、関与するものである。

小売の流通経路上の最終段階で、消費者に商品を販売する機能を果たし、小売業者は製造者あるいは卸売業者から商品を購入するか、あるいは自ら商品の調達先を開拓し、小売業機能を遂行する主体になる製造小売業なのか之 2 つについては、小売業が管理する範囲によって決められている。

鈴木（2010）と青木ら（2014）は、小売業の社会的機能における消費者以外に対するさらに補充分類し、生産者・卸売業者に対する役割と地域社会に対する役割に分け、小売業の領域を広げた。青木ら（2014）の分類はより細分化していたため、以下のよう

に整理した。

消費者以外に対する機能分類：

生産者・卸売業者に対する機能

A 顧客開拓

B 消費者情報収集

地域社会に対する機能

A にぎわいの創出

B 景観の維持

C 治安の維持

D 地域文化の伝承・発展

E 災害時の復興拠点

## 第 4 項 小売業の分類と経営形態

### ① 小売業の業種と業態

小売業は、伝統的な小売業である業種型から業態型へと変化することで、多様な形態が生まれてきた。

青木ら（2014）は、小売業者の業種とは、「小売業者が取り扱っている商品の種類による分類のことである」と記述し、業態は「小売業者が運営方法による分類なのである」と定義した。斉藤（2003）は、小売業態は「どんな商品をどのように提供するのか」と述べた。業態の類型は「フォーマット（Format）」とも言い、どのものをどのように売るのかという「品揃え方法の種類」である（桜井 2002）。

## ② 小売業の分類

小売業の「業種」と「業態」の概念を理解した後、小売業の分類を見ていく。小売業者の分類は多様であり、また時代の流れをとめない新しい小売業の類型が出現する。

小売業の分類としては、業種による分類と業態による分類が最もよく用いられる。経済産業省の「商業統計」では、業種別の小売業として青果店、魚屋、肉屋、花屋などが分類されている。技術や商品のイノベーションによって、小売業の分類は拡大してきている。

経済産業省が発表した「平成 19 年商業統計表 業態別統計編（小売業）」では、小売業の取扱商品、セルフ方式、売り場面積、営業時間の要素から小売業を業態分類している（表 6）。

表 6

## 業 態 分 類 表

区 分	セルフ 方式 (注1)	取 扱 商 品 (注2)	売 場 面 積	営業時間	備 考
<b>1 百貨店</b>					「1百貨店」及び「2総合スーパー」は、産業分類「551百貨店、総合スーパー」に格付けされた事業所である。  「551百貨店、総合スーパー」とは、衣、食、住にわたる各種商品を小売りし、そのいずれも小売販売額の10%以上70%未満の範囲内にある事業所で、従業者が50人以上の事業所をいう。
1 大型百貨店	×		3000㎡以上（都の特別区及び政令指定都市は6000㎡以上）		
2 その他の百貨店			3000㎡未満（都の特別区及び政令指定都市は6000㎡未満）		
<b>2 総合スーパー</b>					
1 大型総合スーパー	○		3000㎡以上（都の特別区及び政令指定都市は6000㎡以上）		
2 中型総合スーパー			3000㎡未満（都の特別区及び政令指定都市は6000㎡未満）		
<b>3 専門スーパー</b>					
1 衣料品スーパー	○	衣が70%以上	250㎡以上		
2 食料品スーパー		食が70%以上			
3 住関連スーパー		住が70%以上			
うちホームセンター		住関連スーパーのうち5991+5992+6022が10%を超え70%未満			
<b>4 コンビニエンスストア</b>	○	飲食料品を扱っていること	30㎡以上250㎡未満	14時間以上	産業分類「5791コンビニエンスストア（飲食料品を中心とするものに限る）」以外も含む。
うち終日営業店				終日営業	
<b>5 ドラッグストア</b>	○	産業分類「601」に格付けされた事業所であって6011を扱っていること			
<b>6 その他スーパー</b>	○				2, 3, 4, 5 以外のセルフ店
うち各種商品取扱店（注3）					
<b>7 専門店</b>					
1 衣料品専門店	×	561, 562, 563, 564, 5691, 5692, 5699のいずれかが90%以上			
2 食料品専門店		572, 573, 574, 575, 576, 577, 5792, 5793, 5794, 5795, 5796, 5797, 5799のいずれかが90%以上			
3 住関連専門店		5811, 5812, 5813, 5814, 582, 591, 592, 599, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 6091, 6092, 6093, 6094, 6095, 6096, 6097, 6099のいずれかが90%以上			
<b>8 中心店</b>					7に該当する小売店を除く。
1 衣料品中心店	×	衣が50%以上			
2 食料品中心店		食が50%以上			
3 住関連中心店		住が50%以上			
<b>9 その他の小売店</b>	×				1, 7, 8 以外の非セルフ店
うち各種商品取扱店（注3）					

(注1) 「セルフ方式」とは、売場面積の50%以上について、セルフサービス方式を採用している事業所をいう。

(注2) 「取扱商品」の3桁及び4桁の番号は、日本標準産業分類の分類番号に準拠している。また、「衣」、「食」、「住」とは、商品分類番号の上位2桁で衣(56)、食(57)、住(58～60)に分類して集計したものをいう。

(注3) 「各種商品取扱店」とは「559その他の各種商品小売業」に格付けされ、かつ、コンビニエンスストアの定義に該当しない事業所であって、「6 その他のスーパー」はセルフサービス方式を採用している事業所、「9 その他の小売店」はセルフサービス方式を採用していない事業所をいう。

出所) 経済産業省「商業統計」業態分類表

石川（2013）は小売業の経営形態について、分類によってそれぞれ品揃えの特徴を整理した。石川によると、小売業態は業種、品揃え、店舗規模、立地、販売方法、付帯情報サービスなどいかに顧客に小売業が対応するかという小売ミックスによる小売マーケティングの方法により類型化される。

## 1) 有店舗販売

### ① 百貨店

品揃え：幅広い。

### ② スーパーマーケット

品揃え：生鮮食料品や乳製品や非食品など最寄品を中心とする。

### ③ 総合スーパー

品揃え：買回品を中心に、衣食住に関連した様々な商品を幅広く。

### ④ コンビニエンスストア

品揃え：食料品を中心として、日常生活に必要な最寄品。

独特な属性：年中無休、長時間営業、住宅地や住宅地への近接など。

### ⑤ ディスカウント・ストア

品揃え：衣料品や日用品、家庭用電化製品、家具など

独特な属性：衣料品以外の品揃えと大量販売により、消費者に徹底した低価格訴求を行う。

### ⑥ ホームセンター

品揃え：家庭内で使用する非食品を中心とする。

### ⑦ ドラッグストア

品揃え：医薬品を中心に日用品、化粧品、健康食品、一般の加工食品。

### ⑧ 専門店

品揃え：専門品や買回品を中心に、特定分野の商品

## 2) 無店舗販売

### ① 通信販売

テレビ、ラジオ、新聞、雑誌などに広告を載せ、ダイレクトメール、電



話、インターネットなどで販売する形態。

② 自動販売

自動販売機による販売。

③ 訪問販売

販売員が顧客の家庭や職場などを訪問し、顧客と直接接することで、商品情報を提供し、販売する形態。

その他、片上（1998）は小売業を「メディア」、「店舗組織形態」、「チェーン小売業」「集積」「業態」という 5 つの条件で分類した。桜井（2008）は小売業の分類は多様であり、国によって、それぞれの分類方式を使用していると指摘している。特に「ドラッグストア」、「ホームセンター」、「コンビニエンスストア」がアメリカおよびヨーロッパと比べ、取り扱っている商品や、店舗の立地などが異なっている。ヨーロッパの小売業の分類には、「ハイパーマーケット」という形態もある。「ハイパーマーケット」は品揃えが広く、例えば、雑貨、おもちゃ、カメラ設備などであり、倉庫がそのまま店舗になるケースがよくみられる。

③ フランチャイズ・チェーン経営方式

フランチャイズ・チェーン経営方式は、特殊な小売業の業態として考えられている。片上（1998）はフランチャイズ・チェーンという経営方式を「フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）とがフランチャイズ契約を締結した連鎖店舗をいう」と定義した。フランチャイズ契約の内容には「自己の商号、商標などを使用させ、同一性のイメージの元に事業を行う権利を与える」などがある（小川 2009）。店舗に対する経営管理の機能、マーチャンダイジング機能、仕入れ機能をフランチャイザーが行い、フランチャイジーは販売に専念できるという利点がある。フランチャイジーはフランチャイザーの商標を使用でき、同じ店舗イメージで事業を運営する。フランチャイジーは加盟料およびロイヤリティーなどを支払う必要がある。

**第 5 項 小売マーケティングの概念**

日本における小売マーケティングの研究書としては、三浦信（1976）の『小売マー

ケティングの展開』を先駆とし、三浦一(1995)『現代小売マーケティング論』や大橋正彦(1995)の『小売業のマーケティング』、清水滋の(1998)『大型店のマーケティング』などが挙げられる(渦原 2011)。清水(1982)は「商品の最終的需要者、すなわち消費者が居住し、生活する消費地にあつて、製造業から卸売業を経由して受け取った商品を、彼ら消費者に最大の満足を与えながら、効率よく流してゆく仕事を中心になる。」ことが小売業のマーケティングであるとしている。佐々木(2004)は、小売マーケティングは「最終消費者と直接に接し流通過程の最終段階」に位置付け、「流通過程でのみ作用するものである」と指摘した。清水(1982)が挙げた小売マーケティングに対する概念は、消費者が住んでいる場所「消費地」を強調しており、そのため、小売業マーケティングで重要な要素として考えられるのは小売業(実店舗)の立地であるといえる。

Robin & Michael (2012)は小売業の3つの発展ウェーブを整理し、それぞれウェーブの形成原因も明確にした。第1次発展ウェーブは1850～1950年にかけてで、当時はメーカーがパワーを持っており、製品志向により消費者の要求が満たされない状況である。百貨店の出現によって、消費者が買い物に来るようになった。第2次発展ウェーブは1950～2000年にかけてで、パワーは消費者に移転し、供給飽和の状態になった。商品の差別化が求められており、小売業が消費者を店舗へ呼び込むには、ブランド広告やプロモーション広告がよくみられた。第3次発展ウェーブは2000年以後で、商品の過剰やインターネットテクノロジーの発展によって消費者が中心となり、企業と顧客の有効的コミュニケーションが求められるようになった。ここから、小売業の形態が大きく変わり、テクノロジーと融合する業態も出てきている。

## 第2節 小売マーケティングの特徴

### 第1項 小売マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックスとは、戦略的な視点から、望ましい市場反応を受けるために、マーケティング・ツールを組み合わせたものである。マーケティング・ミックス諸要素として、マッカーシーによるマーケティング4Pが挙げられる。いわゆる、製品政策(Product)、価格政策(Price)、流通政策(Place)、プロモーション政策(Promotion)である。

小売ミックスとは、商品構成、価格設定、立地条件、販売促進、営業時間など諸要素を組み合わせたものである（斉藤 2003）。小売ミックスは、顧客を引き込むことが中心であり、いわゆる店舗における顧客吸引である。片上（1998）は「小売パッケージ」という概念を提示し、その要素として品揃え、店舗の立地、規模、トレーディング・スタイル（ストア・デザイン・レイアウト、人的サービス、雰囲気に関するフォーマット）を挙げた。コトラ（2008）は小売業のマーケティングに影響する要素として、標的市場、品揃えと仕入れ、サービスと店舗の雰囲気、価格、コミュニケーション、立地を挙げた。小川（2009）は、立地の選択、店舗の管理と運営、マーチャンダイジング（商品政策）、価格付け、売り場づくり、店頭プロモーションという6つの領域を小売ミックスの要素とした。渦原（2011）は小売マーケティング・ミックスの諸要素として、ロケーション、イメージ、ストア・デザイン、品揃え、価格、プロモーション、顧客サービスなどを提示した。これらの理論を整理すると、共通するものとして品揃え、ロケーション、販売促進、店舗の雰囲気、価格を挙げることができる。小売マーケティング・ミックスを考える際に、マーケティング・ミックスの4Pに基づいて小売業を分析している研究もある。青木ら（2014）は、小売ミックスを店舗と商業集積という二つの要素から、品揃え、立地、買物環境、プロモーションおよび付帯サービス、価格という5つの次元で整理した。

小売ミックスを考える際の小売業とは、基本的に実店舗型のものを指している。またその主な内容は、商品をいかに顧客まで届けるのかであり、いわゆる商品計画としてのマーチャンダイジングである。それに加えて、実店舗をいかにデザインし、活用するかということも小売マーケティングの重要な戦略と考えられる。

## 第2項 マーチャンダイジング

本項では、小売マーケティングにおけるマーチャンダイジングを実店舗での販売を主体として展開する。マーチャンダイジングは「マーチャンダイズ」から生まれており、「マーチャンダイズ」とは商品や製品を意味している。動名詞化して「ーing」を加えることにより、商品を動かし、販売を促進するという意味になった。マーチャンダイジングは字面的に解釈していくと、売買活動のことである。

小売業のマーチャンダイジングは、小売業の機能を実現しようとする活動と考えら

れる（清水 1982）。宮副（2008）は AMA によるマーチャンドアイジング定義の変遷を整理し、マーチャンドアイジングの認識を深めた。AMA はマーチャンドアイジングの概念を改訂してきている。1948 年に「適切な商品やサービスを、適正な場所、時期、数量、価格によって、顧客に提供するための計画、活動」とし、1960 年の改訂では「企業のマーケティング目標を達成するために特定の商品、サービスを最も焼くに立つ場所と時期と価格で、数量を扱うことに関し計画し管理すること」とした。さらに 2008 年では「インスタ・ディスプレイを展開するメーカーの販促活動、および、小売業における商品（アイテム）と商品ラインの明確化」というように、マーチャンドアイジングの概念は変化してきている。片上（1998）はマーチャンドアイジングを「仕入れる商品種類・数量の決定、仕入先の選定、仕入条件の交渉、荷受・検収、在庫管理、販売時期や価格、販売場所、販売方法の計画と監督を行う活動である」と定義した。小川（2009）はマーチャンドアイジングとは「小売業者が、商品やサービスを調達して、適時、適量、適所に、適切な品質かつ適切な価格で、消費者に届ける活動のことである」とする。ここで考えると、マーチャンドアイジングは商品の調達から販売までの最適設計であり、コンタクト・ポイントの設計とも考えられる。

AMA のマーチャンドアイジング定義が行われる以前、すでにアパレル業界においてのマーチャンドアイジングに関する研究が存在している。アメリカのハーバード大学の Nystrom は衣料品分野でのマーチャンドアイジングを研究することによって、「マーチャンドアイジングとは、注意深い計画、優れたスタイリングと生産、または選択と仕入れ、及ぶ効果的販売」と定義した。小売マーケティングを研究するには、マーチャンドアイジングは主な内容と考えられる。佐々木（2004）によれば、マーチャンドアイジングは商品販売のプロセスでは、価格が非常に大きい競争優位としてみたら、顧客の販売行為そのものが極めて即時的であり、商品の他に、店舗やサービスなど全体的な要素と顧客の適切性も重要であると考えられる。

『広辞苑』がマーチャンドアイジングに対する定義としては、「一般的には、消費者之欲求・要求に適う商品を、適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供するための企業活動のこと」と定義した。この定義には、マーチャンドアイジングの必要性を明確的に表していると考ええる。企業と顧客の最適性を強調し、企業のビジネス、特に店舗販売に対する重要な要素として考えられる。店舗販売を考える際には、マーチャンドアイジング領域の一手法である「ビジュアル・マーチャンドアイジング」がよく

検討される。その主な内容は、店舗デザイン、品揃え、コミュニケーション、商品陳列などであり、すなわち売り場作りのことを指している。この手法は、商品を消費者の手元まで届けるために、適切な店舗立地、適切な商品陳列や品揃え、適切な店舗デザイン、適切なコミュニケーションなどを店舗販売において考えるべきであることを示している。

## 第3節 店舗販売

### 第1項 店舗コンセプト

店舗コンセプトとは店舗の基本概念のことであり、店舗の性格を意味する場合も考えられる。店舗については「誰に」、「何を」、「どのように」、「いつ、どこで」という4つの要素が考えられる。店舗コンセプトには、店舗が立地する地域市場の特性と会社の政策を反映することができる（小川 1993）。店舗コンセプトは、フォーマットの違いによって各店舗ごとに属する概念が異なる。TESCO はイギリスが本拠であり、小売業を主たるとする企業である。現在はイギリスで 3,561 店舗を展開し、全世界で 7,817 店舗を保有している（フランチャイズを含む）。TESCO ブランドの下に、店舗フォーマットの違いによって7つのサブブランドがある。サブブランドが提供しているサービスは、それぞれに異なっている。例えば、店舗規模が小さく、消費者の住居や仕事場に近接する「TESCO EXPRESS」、都心部で MRE（Meal, Ready-to-Eat）商品を提供する利便性のいい「TESCO METRO」、伝統的なストアの「TESCO SUPERSTORE」、品揃えが豊富な大型店舗の「TESCO EXTRA」など。立地、品揃え、価格帯などが異なることにより、それぞれが店舗なりのコンセプトを持っている。

店舗単位でコンセプトが異なるだけでなく、特に百貨店のようにブランド店舗のコレクション場所となる場合もある。小川（1993）は百貨店のコンセプトについて次のように論じた。店舗コンセプトは各フロアにブレイク・ダウンされて、店舗フロア・コンセプトも各ゾーンにブレイク・ダウンされる。多様な店舗コンセプトにより、客層が広げることができ、売上の上昇を期待される。

## 第2項 店舗ポジショニング

### ①店舗ロケーション

店舗ロケーションとは店舗立地条件であり、小売業における最も重要な要素である。消費者の購買行動は店舗立地条件（駐車場の有無など）に影響される。店舗立地に関して、「潜在的に買い手見込める地域的広がりを商圈というが、人口、地域特性、川や道路などの物理的条件を加味して決められる」と清水（1982 p. 65）が指摘した。

店舗ロケーションは、価格競争に影響を及ぼさない属性と考えられる。企業は顧客に時間や場所の価値を提供している。コトラー（2008）は、店舗の立地は小売業者が成功のためには最も重要な要素と信じている。例えば、コンビニエンスストアは一つ典型的な例である。コンビニエンスストアの店舗面積は小さいが、商品の品揃えは幅広い。普通のスーパーマーケットやドラッグストアより高い価格で提供しているが、顧客が良く利用する小売業の一つである。これは、コンビニエンスストアの24時間営業と店舗ロケーションが主な要因であると考えられる。ここでは「利便性」>「価格訴求」であり、店舗の立地条件は小売業の成功に結び付けられる。

近年、ネットショッピングの流行に伴って、一部の通販サイトは商品の無料配送サービスを提供している。このように、顧客により高い利便性を生み出すことで、ロケーションに優位を持っている小売業には脅威となる可能性があるという予想がある。しかしながら、Chris, Anindya & Avi (2009)によれば、ロケーションは顧客が商品に対する選好に影響があるとされる。すなわち、ネットショッピングは不効用コスト（例えば、ネット上で実際に買った商品と理想的な商品のギャップ）が大きいと認識されているため、店舗が消費者の住居に近い場合、実店舗からの輸送コストが大きいのに関わらず、消費者がネットショッピングをする割合が低くなるという結果を示している。店舗ロケーションは、消費者が買い物する際の重要な要因であり、小売業の経営を大きく左右するものである。

### ②店舗フォーマット

店舗コンセプト、店舗立地、店舗価格帯、店舗が提供している商品やサービスが異なることにより、店舗のフォーマットがそれぞれ違うものとなる。店舗フォーマットは店舗の業態ともいえる。例えば、コンビニエンスストアのローソンは、「マルチフォーマット戦略」を用いて複数の店舗フォーマットを展開している。多目的対応の「ロ

ーソン」、健康的なライフスタイル「ナチュラルローソン」、リーズナブルな価格「ローソンストア 100」、ハイブリッド「ローソンプラス」という異なるフォーマットの店舗を自社ブランドの下で運営している（清水 2010）。顧客ごとに異なるショッピングパターンにあわせて、店舗が提供しているベネフィットは店舗フォーマットに反映される。

### 第3項 店舗イメージ

店舗イメージは比較的広い研究分野である。顧客が良い店舗イメージを持つことで、来店率が高くなり、すでに来店する経験がある親戚や友人の紹介によって、これから来店する見込み客も増える。

Martineau(1957)は、店舗イメージを「消費者が思っている店舗のこと」と定義し、機能的な面と态度的な面で店舗イメージをとらえた。機能的な面としては、商品選定、価格帯、店舗設計などがある。态度的な面では、感情的の部分が重視され、親切さや選好などが考えられる。Kunkel & Berry(1968)は、店舗イメージとは顧客が特定の店舗で買物する際に、その店舗に対する定義および期待される補充点であるとする。ここで店舗イメージは常に属性として認識される。Engel & Blackwell(1982)は、店舗イメージの概念に対して「一つの属性であり、複数の次元横断判断による顕著な属性を反映する」とした。Mayer(1989)は、店舗イメージは小売業の研究における主要なトピックであるとする。Pan & Zinkhan(2006)は、店舗イメージが顧客の来店頻繁度に強く影響することを示した。

Julie , Dhruv & Parasuraman(1994)は、店舗イメージを商品の品質とサービス品質で大きく分けており、その中で周囲要因、デザイン要因、ソーシャル要因という3つの要因を検討している。Verma (2012)は、店舗イメージの先行研究レビューのまとめにより、店舗イメージは消費者が小売業の選択、店舗および製品品質の推断、店舗に対する満足度、競争ポジショニングの先駆やストア・ロイヤリティなどを影響している。

店舗イメージは、プロモーション・キャンペーン、価格戦略、非価格戦略に分けられ、そのうち非価格戦略としては店舗レイアウト、清潔さ、販売促進といった効果を果たしている（バーバラ著 小川孔輔, 中村博 監訳 法政大学産業情報センターブランドマ

ネジメント研究会 訳 2002)。競争の激しい小売の世界では、店舗イメージは競争相手と差別化できる重要なポイントと考えられる (Cornelius, Natter & Faure 2010)。店舗ディスプレイは店舗イメージに影響を与える要素であり、より革新的な店舗ディスプレイは良い店舗イメージを生じさせ、特に店頭展示がある場合は、店舗イメージにベネフィットをもたらすことができる。

## 第4項 店舗環境

店舗環境は、店舗の雰囲気、店舗デザイン、社会的な要因の組み合わせである (Baker et al. 2002)。店内環境においては、ムード、色彩、香り、BGM という要素が、消費者の購買を刺激している。店舗環境は顧客の店舗イメージに影響を与える要素であり、顧客が店舗から受けとる全体的な属性である。小売業の店舗環境は、顧客が商品品質に関する判断にも影響する (Baker et al. 1994)。

### ①店舗の雰囲気

店舗の雰囲気は、音楽、照明、温度や香りなど店舗内の非視覚的な要因によって形成されると考えられる (Baker et al. 2002)。音楽と照明は、顧客の店舗イメージに対する感情的な反応に影響を与える。音楽は顧客の感情的な反応を呼びこすことができ、店舗内における顧客のストレスを解消する効果がある (Hui & Bateson 1991)。店内で幸せな雰囲気を感じると、消費者の店舗内滞在時間が長くなる。

### ②店舗デザイン

店舗デザインは店舗の雰囲気要因と比べ、店舗表面自然に目に入れる要因として考えられる (Baker, Grewal & Parasuraman 1994)。店舗デザインの構成要因として、機能的にはレイアウト、快適さや空間など、審美的には建築、色、材料、スタイルなどが考えられる。

### ③店舗レイアウト

店舗レイアウトは、消費者に店舗内でできるだけ多くの時間を使ってもらい、店舗内のプロモーションやデザインに気づいてもらうための手法である。



小川（2009）が提示した「売り場づくりに関する 5 つの原理」を参考に説明する。

- ① 「客動線が長くなると、売り場への立ち寄り率と購入点数が増えて、客単価がアップする」

客動線をできるだけ長くするほうが、顧客が動きまわる距離が長くなれるため、売上の増加が期待される。

- ② 「店内に入って早い時点で商品を買うと、客動線が長くなり、買物点数が増える」  
衝動買いを誘うような商品陳列が求められ、売り場づくりの定石である。

- ③ 「消費者の約 80%は、店に入ってから購入商品を決めている」

80%の消費者は、店舗入ってから購買意思決定を行うため、店内のプロモーション（例えば、POP など）が重要な役割を果たす。

- ④ 「消費者は売り場のコーナーを丸く回ろうとする傾向がある」

人間は最短距離を取ろうとする習慣があるため、角を丸く回る傾向がある。そのため、コーナーにある商品は、比較的に消費者と接触する機会が少ないと考えられる。そのため、コーナーの商品陳列やデザインを工夫する必要がある。

- ⑤ 「売り場の最初の部分は見過ごされやすい」

売り場の最初の部分の両端に、注目されるパワーカテゴリーを挟み込み、特売コーナーを置くなどすると効果的である。

#### ④社会的な要因

社会的な要因とは、店舗環境内の人的要素のことである（Baker, Grewal & Parasuraman 1994）。ここでは、店舗で買物をしている顧客と販売員の両方指す。一人の顧客の購買行動は他の顧客の行動に影響する、同時に店舗の販売員による商品の紹介や推奨も影響を与える。

## 第 2 章

# マーケティング・チャネルの再定義

### 第 1 節 マーケティング・チャネルの定義

コトラー（2008 p. 19）はマーケティング・チャネルを「製品やサービスの使用または消費を可能とするプロセスに関わる、相互依存的な組織集団のことである」と定義した。大須賀（1985 p. 61）はマーケティング・チャネルとは「流通チャネルと販売チャネルのようにメーカーが特定な製品を最終消費者まで流れていく経路」であることを述べた。また流通チャネルと販売チャネル以外に、コミュニケーション・チャネルもマーケティング・チャネルの中に含まれている。コミュニケーション・チャネルは、メーカーあるいは小売業から、最終消費者に伝えたいメッセージが流れていくルートとなる。マーケティング・チャネルにおいて、コミュニケーション・チャネルについても検討しなければいけない。要するに、マーケティング・チャネルは流通チャネル、販売チャネル、コミュニケーション・チャネルという大きく三つタイプを分類されることができる。

マーケティング・チャネルという概念は流通領域で多く使われているが、消費者との接点を持つ時や方法そのものをコミュニケーション・チャネルとする解釈もある（大嶋 2014）。コトラー（2008 p. 19）はマーケターの視点からマーケティング・チャネルを、「コミュニケーション・チャネル」、「流通チャネル」、「サービスチャネル」という 3 つのタイプに分けている。ここでは、販売チャネルをサービスチャネルという表現している。コミュニケーション・チャネルとは、購買者がメッセージを受け取ったりするときに使われるものであり、マス 4 媒体、インターネット、店舗雰囲気、従業員の表情などが挙げられる。流通チャネルとは、商品を消費者に届けたり、配送したりするものである。サービスを提供するチャネルは最高のチャネル・ミックスと見られ、潜在購買者との取引を行う。たとえば、問屋、運輸会社、銀行、保険会社など。

Neslin et al. (2006 p. 96) は、チャネルを顧客とのコンタクトポイント、あるいは企業と顧客の仲介として定義し、マルチチャネル・カスタマー・マネジメントの 5 つ

のチャレンジおよび今後のチャンスを提示した。典型的なマーケティング・チャネルは、実店舗、インターネット、カタログ、セールスフォース、第3代理者、コールセンターなどである。Peterson et al. (1997)は、マーケティング・チャネルをコミュニケーション、取引、販売の役割を担っているものと意味づけした。マーケティング・チャネルに関する文献は、売り手と買い手の関係に影響する要素に焦点を当たっている(Dwyer et al. 1987)。

本研究では、Neslin (2006 p. 96) の理論に基づいて、マーケティング・チャネルをコンタクト・ポイントとして意味づける。マーケティング・チャネルの研究は、伝統的な流通の領域からマーケティング・コミュニケーションの分野へと広がり、小売と顧客の接点や、顧客と企業を統合するための媒介として論じられている。

## 第1項 コンタクト・ポイントの定義

コンタクト・ポイントとは、ブランド・ロイヤリティ理論、ブランドエクイティ理論、統合マーケティング理論、関係性マーケティング理論といった理論から導かれた概念である。コンタクト・ポイント、いわゆる顧客接点のことで、英語でもよく「Touch point (タッチ・ポイント)」という使い方をされている。水口 (1989 p. 18) はコンタクト・ポイントを定義していないものの、多次元接点という言葉で、接点の最適化はマーケティング・チャネルの構築やマネジメントに対する重要であることが提示しており、顧客の満足度をより高めるために、技術との連動が必要で、輸送業界や物流活動との連動も必要である、としている。

スコット&マイケル (2002, 電通ブランド・クリエーション・センター訳 2004, p. 53) はコンタクト・ポイントを「ブランドと顧客が接触する場面のこと」と定義し、あらゆるステークホルダーとの相互作用を通じて、ブランドはステークホルダーへ何らかの適切なイメージを残すことが必要であるとしている。コンタクト・ポイントに関して、「広告、レジ係、顧客サービスの電話、紹介等々、顧客その他のステークホルダーに接触するために企業が取らざるあらゆる行動、戦術、戦略は、すべてコンタクト・ポイントである」を主張している (2002, 電通ブランド・クリエーション・センター訳 2004, p. 53)。コンタクト・ポイントは常に、BtoB ビジネス環境と BtoC ビジネス環境で使用されている。

コンタクト・ポイントはマーケティングの分野でまた学術概念化されていないため、適切な定義がまだ定まっていない。さらに、この概念は様々な呼び方で用いられている。たとえば、博報堂は「タッチ・ポイント」、アサツーディ・ケイは「体験ポイント」、東急エージェンシーは「リレーション・ポイント」と、各社がコンタクト・ポイントを自分なりの言葉を使用している。Pant & Wagner (2006)はコンタクト・ポイントを顧客とビジネスを相互作用するプロセスとロケーションであると述べた。

本研究はスコット&マイケル(2002)の実証研究により提示された概念であり、電通ブランド・クリエーション・センターが翻訳した「コンタクト・ポイント」を使用することで統一し、研究結果に基づいてコンタクト・ポイントの分類やマネジメントを検討する。

## 第2項 コンタクト・ポイントの分類

水口(1989)は、多次元接点戦略をマーケティング戦略の発想として提示した。企業と顧客の接点に関して、商品的接点、情動的接点、流通的接点という3つに分け、マーケティング・チャネルを消費者との最適な接点として構築すること、いわゆる、「消費者と商品の出会い方」づくりとしている。

ここで、水口(1989 p.100)は製造業の視点から、企業と顧客の接点を5つの革新を提示した。それは、①物販、②コーディネート物販、③ソフト・サービス・周辺、④異業種、⑤非連続技術である。①では、ジャスト・イン配送、ジャスト・イン生産、ジャスト・イン投資を目標とする商品の「無在庫化」の手段として挙げた。②では、製造業者と流通業者の間に存在している「第三セクター」を提示した。たとえば、公共目的のために国や地方自治体。③では、消費者が本当にほしいものは、商品のソフト・サービス・周辺であるとし、こういった形のないものを売るために、特殊な接点が必要になってきているとした。④では、他業界異業種とネットワークを作り、「戦略の間接的アプローチ」を使った間接的マーケティングが求められるとした。⑤では、非連続的な技術革新から生まれた製品革新が接点を変えたとした。

一方、スコット&マイケルは、ブランドと顧客の関係に基づいて、コンタクト・ポイントを以下4つのカテゴリーに分類し、これらのコンタクト・ポイントにどう対応すべきか、どう連携させるか、が困難であることを指摘した(スコット&マイケル 2002,

電通ブランド・クリエーション・センター訳 2004, p. 53)。

#### ① 購買前コンタクト・ポイント

主としては、消費者が商品やサービスを購買する前に接触できる接点全般である。見込み客向けで、ブランドが購買候補になるか否かに対して大きな影響力がある。代表的な例として、広告、口コミ、DM、インターネットなどがある。

#### ② 購買時コンタクト・ポイント

顧客がブランドの考慮から実際の購買までに接するすべてのコンタクト・ポイントである。購買時のコンタクト・ポイントは4つのカテゴリーであり、物理的環境（店舗など）、営業、バーチャル環境（インターネット・サイトなど）、顧客コンタクト・センターに分けられている。代表的な例として、現場営業部隊、実際の店舗、顧客担当者コンタクトなどがある。

#### ③ 購買後コンタクト・ポイント

購買した後で利用され、購買補強するすべてのコンタクト・ポイントである。購買後コンタクト・ポイントは5つのカテゴリーであり、使用体験、関連サービス、顧客サービス、ロイヤルティ・プログラム、継続的コミュニケーション活動に分けられる。代表的な例として、製品の設置、顧客サービス、製品保証とリベート、顧客満足度調査、定期メンテナンス、ブランド関連製品・サービスの更新通知などがある。

#### ④ 影響コンタクト・ポイント

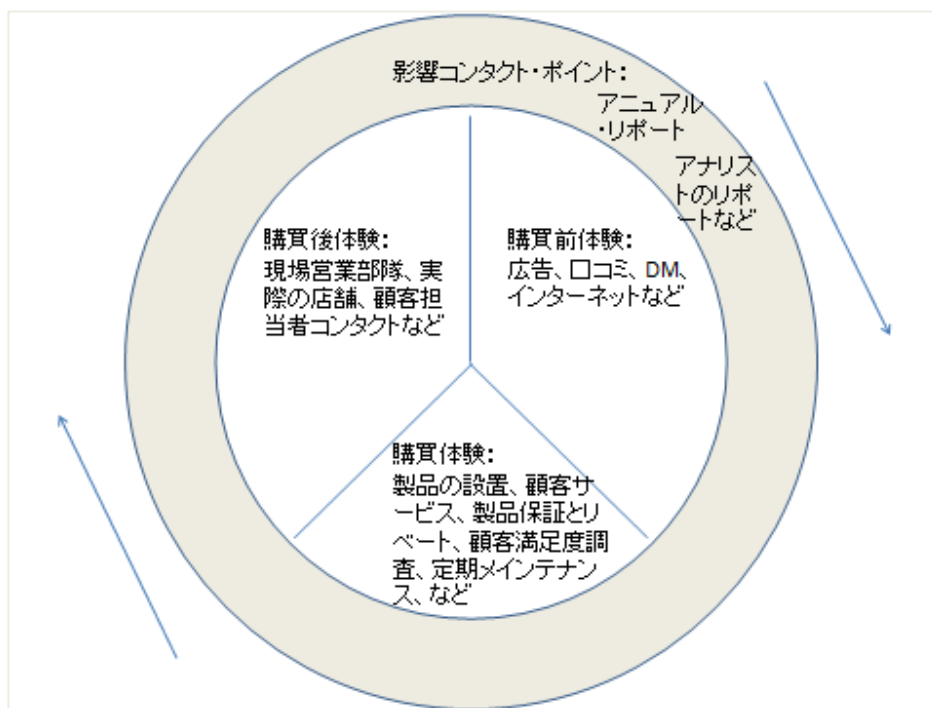
その他のステークホルダーに間接的にブランドを印象付ける動きを持つすべてのコンタクト・ポイントである。代表的な例として、アニュアル・リポート、アナリストのリポート、既存あるいは過去の顧客、採用関連資料などがある。

これら4つタイプのコンタクト・ポイントの間の関係は、以下の図1に示されている。スコット M&マイケル（2002）は、これを「コンタクト・ポイントの輪」と称している。購買前、購買時、購買後という三つの分類が円の中心を分けているが、コンタクト・ポイントの分類はあいまいであり、購買プロセス中に、一つのコンタクト・ポイントの時点にだけ属しているのではなく、いくつかの時点に属することとなる。例えば、インターネットというコンタクト・ポイントは、消費者が購買前の情報収集やプロモーションのとして使う接点ともいえるが、購買後のアフター・サービスや情報共有する接点とも分類される。影響コンタクト・ポイントは、長期的にブランドを構築することには重用な影響を持っている。ブランドのステークホルダーは大切な役割で

あり、ステークホルダーによるブランドのプロモーションも期待される。

終点がないという円の特徴を用いて、スコット&マイケル（2002）は「顧客との強い絆を長期的にわたって保持する、終わりのない旅である」と述べた（電通ブランド・クリエーション・センター訳 2004）。この言葉に関しては、コンタクト・ポイントには明確の分類がないため、消費者の購買プロセスにおける時点によりコンタクト・ポイントが属しているカテゴリーが異なることを意味する。終点がなく、移転している特徴がフレームワークの部分と融合することも、コンタクト・ポイントの輪を提示する際に指摘されること考えられる。

図1 コンタクト・ポイントの輪



出所) スコット&マイケル(2002)を基に著者作成

## 第2節 マーケティング・チャネルの機能

チャネルはつねに購買プロセスに関連している (Verhoef et al. 2012)。企業はチャネルの役割をそれぞれ決める必要があり、その役割は情報検索、取引、アフター・セールス・サービスなどと異なっている (Neslin et al 2006)。Ansari, Mela, Neslin, (2008) は、取引チャネルに関して、いかに取引チャネルを増やしていくのか、いかに顧客にマルチチャネルを利用できるか、チャネル間はどのような影響があるのかを論じた。Pauwels et al. (2011) は、情報チャネルの増加は売上高に影響を与えているとしている。また、アフター・セールス・サービスの機能は、いまだ小売業が十分に注意を払っていない機能とみられている (Frambach et al. 2007)。

コトラー (2008) はマーケティング・チャネルの機能を次のようにまとめた (表 7)。主な機能としては、製品を生産者から消費者へと運ぶ役割を果たしている。

表 7 コトラーによるマーケティング・チャネルの機能

機能	方向	機能
前方向フロー	企業→顧客	物流、所有権、プロモーション
後方向フロー	顧客←企業	注文、支払い
双方向 (前方向+後方向)	企業⇔顧客	情報、交渉、ファイナンス、リスク負担

出所) コトラー (2008) を基に著者作成

コトラー (2008) は、これらマーケティング・チャネルの機能について、「稀少資源を使いこなせること」、「専門家によって機能を高められること」、「チャネル・メンバー間でシフトが可能なこと」という三つの共通要素を指摘した。これによって、チャネルは製造業者と小売業者、小売業者と消費者の架け橋となり、両者の関係を構築することができ、商品、情報、財、人などの流通が実現することとなる。

小川 (2009) は、一般消費財の場合は、生産者と消費者の間には、時間、場所、形態という 3 つのギャップがあると提示し、このギャップを解消して、最終消費者まで

届けていくことが、マーケティング・チャネルの役割であるとする。つまり、製品を生産者から消費者まで届けるというプロセスは、価値の提供プロセスである。時間や場所の価値を消費者まで届けると共に、仕立や所有権などの価値を提供している。

### 第3節 マーケティング・チャネルのマネジメント

効率的なマーケティング・チャネルの管理は、マーケティング戦略の重要な要素とされている。スコット&マイケル（2002）は、コンタクト・ポイントを企業内部と企業外部に分けて評価している。本研究が使用しているチャネルは企業と顧客と接触である外部評価であるため、コンタクト・ポイントの外部評価を見ていきたいと考える。

購買前のコンタクト・ポイントには、マスメディア広告、マスメディア以外の広告、クーポン、ウェブサイト、口コミ、ダイレクトメール、新製品発表、PR 活動などが挙げられる。これらの消費者が購買前に接するコンタクト・ポイントについては、以下のことを次のことを考えるべきである。

- ①顧客の最大のニーズは何か。
- ②顧客に最も大きく影響を与えるものは何か。
- ③顧客に届き、相互作用するための最も効果的な方法は何か。
- ④顧客が最も重要とみなすコンタクト・ポイントについて、顧客の期待や競合と比較して、自社の成果はどの程度か。

この4つの要素を考えるには、現在保有している顧客だけでなく、過去の顧客や見込み客を含めてコンタクト・ポイントをマネジメントすべきである。

購買時のコンタクト・ポイントに関しては、物理的環境、営業、バーチャル環境、顧客コンタクトセンターという4つの要素が挙げられる。物理的環境の代表である店舗は、立地、環境、製品やサービス、販売員に影響されるため、小売業はこれらのマネジメントを行うべきである。営業は、人が重要な要素であり、販売員は消費者に対して、最も満足しうる購買体験を提供することができる。バーチャル環境の代表であるインターネットショッピングについては、チャネルマネジメントする際、他のチャネルの代替とするのか、他のチャネルと併用するのか、あるいは消費者セグメントによって別々に使用するか、などを考える必要がある。顧客コンタクト・センターに関しては、電話対応が購買体験の中心的な要素となる。電話や電子メールなどの通信手段を



通じて、消費者と信頼関係を構築していく。

購買後コンタクト・ポイントに関しては、使用体験、関連サービス、顧客サービス、ロイヤルティ・プログラム、継続的コミュニケーション活動の 5 つがある。使用体験は、購買後コンタクト・ポイントの中で最も重要と考えられ、他のコンタクト・ポイントよりも説得力が高い。関連サービスとは、企業内の部署を統一的に管理し、消費者へサービスを提供することである。顧客サービスとは、どのような状況でも消費者の要求に対しスムーズに対応することである。継続的コミュニケーションとは、企業のコミュニケーション活動の全般を示している。

マーケティング・チャネルは製造業から小売業、小売業から消費者へ流れるルートであり、両者のギャップを架橋する役割である。最終目標は、商品を消費者まで届けることであり、消費者に至るまでチャネルをマネジメントする必要がある。現在、技術やインターネットの発展によって、多次元の顧客接点が構築されている。そのため、チャネル間における相互のギャップを解消することも、製造業者や流通業者における課題と考えられる。

## **第 4 節 マーケティング・チャネルの選択（ネット店舗と実店舗を中心とする）**

### **第 1 項 マーケティング・チャネルの選択**

マーケティング・チャネルの選択としては、多くの場合、メーカー視点に立ち、どのような卸売、小売を選ぶのかを課題として研究されている。本研究では、顧客の視点に立ち、マーケティング・チャネルの選択を検討していく。顧客はその状況によって、マーケティング・チャネルに対する選択が異なっている。現在、インターネットと実店舗は、顧客に対する主要なマーケティング・チャネルとして考えられる。以後、顧客がこれらのマーケティング・チャネルをいかに選択しているのかについて探求する。Chu et al. (2007) は、企業が選択したマーケティング・チャネルは製品の価格に影響している。そのため、企業は価格とチャネルのバランスをよく取らなければならない。

マーケティング・コミュニケーションはチャネル選択に重要な役割を果たしている (Kumar & Venkatesan 2005, Thomas & Sullivan 2005; Ansari, Mela & Neslin 2008)。

Neslin et al. (2006)は、顧客がマーケティング・チャネルを選択する際の影響要因として、チャネル属性、顧客キャラクター、マーケティング、ショッピング・シチュエーションの4つがあるとした。さらに、顧客がチャネルを選択する際の決定要因としてつぎの6つを挙げた。それらは、①企業マーケティング・エフォート (marketing efforts)、②チャネル属性 (channel attributes) ③チャネル統合 (channel integration)、④社会的影響 (social influence)、⑤状況変数 (situational variable)、⑥個人差 (individual difference) である。①電子メールやカタログなどはチャネルに対する影響があり、多様なプロモーションは、消費者を特定なチャネルに導くことができる。②チャネル属性には、チャネルや消費者の意思決定プロセスによって、異なっている役割を果たしている。③優れたチャネルの統合は、望ましい消費者行動を生み出すことができる。例えば、インターネット上で実店舗立地情報を提供することによって、消費者を実店舗まで誘導できることを実証研究で検証した。④Verhoef, Neslin & Vroomen (2005)は消費者のチャネル選択は、自分に似ている人の選択に影響されることを証明した。チャネルの選択は、生活習慣や人に影響される。⑤Nicholson et al. (2002)は消費者のチャネル選択について、周囲の自然環境 (天気など)、社会的環境 (友達と買い物するなど)、時間的要因 (日付、緊急購買など)、タスクの定義付け (商品の種類など)、先行条件 (気分など)、という5つの状況変数を示した。⑥消費者がインターネットを使用して買い物をする際、各人によって感想は異なる。インターネットでの買い物は便利で時間を節約できると考える人がいる一方、検索も複雑で使いにくいと考える人もいる。

インターネットというチャネルは、消費者に利便性を提供しているが、一定の限界も存在している。インターネットチャネルを使用する際は、コンピューターやスマートフォンでの技術的な操作が求められている。そのため、ネットショッピングを利用する客層は限定されており、コンピューターを使用できる若い年齢層のユーザーが多くを占めている。

一方、実店舗のチャネルは、店舗の雰囲気や商品などネットショッピングがカバーできない優位を持っている。利用できる客層が広く、どの年齢層でも使いやすいチャネルである。しかし、実店舗のチャネルで買物するには、店舗まで足を運ぶコスト、買い物時間が限定されること、在庫不足のリスクなど、顧客に対する利便性は実店舗を改善する要素とも考えられる。

## 第2項 実店舗とネット店舗の比較

ここで、このマーケティング・チャネル選択という問題は、実店舗とネットショッピング両方使用できる人に存在している。

### ①実店舗ショッピング

実店舗は、顧客との信頼構成に優れている（実際に触れる、見る、店員、アドバイザーがいるなど）。消費者の感情的な要素を満たすことができ、顧客と共感することにより、顧客ロイヤルティを育ていくことができる。実店舗ショッピングは、実店舗が扱っている商品によって評価が異なっている。本研究では、消費者の立場から、実店舗ショッピングのメリットとデメリットを整理分析した。一方、企業にとっては、実店舗を運営する際にかかる人件費、光熱費、家賃などコストがネット店舗より高いと考えられる。

#### 1) 実店舗ショッピングのメリット：

- ・実際に商品と接触することができる。特にアパレル商品の試着など。
- ・店員の説明を聞いて、商品を買う傾向がある。
- ・家族と一緒に商業設備を楽しむことができる。
- ・店舗をまわりながら、新たな発見を得られる。
- ・購買の失敗が少ない。
- ・店員によるサービスを受けることができる。

#### 2) 実店舗ショッピングのデメリット：

- ・営業時間が存在する。
- ・商品の在庫量には限界がある。
- ・店舗まで足を運ぶ必要がある。

### ②ネット店舗ショッピング

Noble, Griffith & Weinberger (2005)は、インターネットと実店舗という2つのチャネルは顧客に異なる実用的価値を提供している、とする。インターネットは顧客に「情報収集」の実用的価値を提供することに対し、実店舗は顧客に「価格比較」や「商品

所有」の実用的価値を提供する。ネット店舗ショッピングの出現は、実店舗に大きな危機をもたらした。ネット店舗ショッピングのメリットとデメリットを検討する場合、基本的には実店舗のメリットがネット店舗ショッピングのデメリットになり、デメリットはメリットになる。以下、その内容を詳細に述べたい。

#### 1) ネット店舗ショッピングのメリット：

- ・店舗まで足を運ばなくて良い。
- ・場所、時間に関係なく 24 時間営業である。
- ・品揃えが豊富であり、在庫量が多い。
- ・商品間属性の比較をしやすい。
- ・検索カテゴリーがあるため、商品検索しやすい。
- ・商品の郵送サービスがある。
- ・近所で販売していない商品がある。
- ・実店舗より安く、キャンペーンが多い。
- ・実際に購入した人のレビューを参考にすることができる。

商品は配送されるため、実店舗まで足を運ばなくても、商品を受け取ることができる。時間や場所を問わず、パソコンがあれば顧客は情報収集から最終購買までのプロセスを済ますことができる。インターネット内にある大量のデータによって、膨大な品揃えを消費者に提供することができる。商品を表示する際には、関連する商品データも下に提示し、他の商品との比較を容易にしている。ネット通販サイトによって異なるが、商品を検索する際にカテゴリーに基づいて絞ることができ、ターゲット商品を見つける時間を節約ができる。

#### 2) ネット店舗ショッピングのデメリット：

- ・買い物の楽しさが実店舗より少ない。
- ・アフター・サービス、特に返品やクレームを出た時の対応が面倒である。
- ・郵送する必要があるため、すぐに商品を手に入れない。
- ・商品購買の失敗が発生しやすい。
- ・コンピューターの操作が必要であるため、ターゲット顧客の範囲が限られる。

## 第3章

### 伝統的マーケティング・チャネルからオムニチャネルへ

#### 第1節 マーケティング・チャネル形態の変化

マーケティング・チャネルは、小売業が扱っている商品の違いによって、それぞれのチャネル・デザインやチャネル構成も異なっている。それぞれの業界によって、活用されるマーケティング・チャネルの形態も異なるため、チャネルの発展状況も様々である。例えば、飲食店では店舗以外に商品やサービスを消費しにくいいため、顧客が消費する場所が限られており、マーケティング・チャネル形態の変化や多様化は比較的起きにくいと考えられる。

メディアの発達によって、実店舗だけでなく、カタログ通販やインターネット通販などの新しい販売方式が発展し、顧客のチャネル選択も豊富で多様化になってきている。そのため、小売業が活用できるチャネルの形態も多様になり、一つの小売業が一つのチャネルだけでなく、複数のチャネルを活用する場合もよくみられる。本章ではこのような、マルチチャネルやクロスチャネル、最近ではオムニチャネルとも呼ばれる概念に注目する。マーケティング・チャネル形態が変化してきており、顧客が商品を手に入れるための選択肢も増えてきた。小売業にとっては、新たなマーケティング・チャネルのデザインが求められている。

マスコミ媒体やインターネットがそれほど発展していない時代では、単一のマーケティング・チャネルである実店舗しかないため、消費者が選択できるチャネルはシングルチャネルであった。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌およびインターネットの発展により、電話販売やテレビ販売、インターネット通販というチャネル形態が出現する。その結果、消費者の選択肢が増え、複数チャネルを保有している小売業が多くなっている。マルチチャネルでの年間購入量はシングルチャネルより高くなるため、小売業は顧客にマルチチャネル購買を提案している (DoubleClick 2004, Neslin et al. 2006, Kushwaha & Venkatesan 2005)。Kushwaha & Shankar(2013)は、マルチチャネルの必要性を、実用的商品（オフィス用品や庭用品など）と快楽的商品（アパレルや化粧品

など) という 2 つのカテゴリーに分けて比較し、マルチチャネルを利用する顧客は、快楽的商品カテゴリーに関して価値を持っていることを論じた。

近年の研究においては、オフラインチャネル(実店舗)、オンラインチャネル(ネット店舗など)、伝統的なダイレクト・マーケティング・チャネル(カタログなど)が、中心的に扱われている。特にマルチチャネルの研究では、主としてオフラインチャネルとオンラインチャネルを主体とする。小売業はマルチ・コンタクト・ポイントの実現を通じて、消費者と接触する機会が多くなってきている(Brynjolfsson et al. 2013 p. 23)。顧客のチャネル選好は顧客マネジメントを実現するために重要であり、マーケティング戦略の礎石でもある。

## **第 2 節 伝統的マーケティング・チャネル**

### **第 1 項 シングルチャネル時代からマルチチャネル時代へ**

過去、消費者が商品やサービスを獲得には、シングルチャネルを通じて、買い物行動を行う場合が多くみられている。通信手段がそれほど発展されていなかった時代は、実店舗というチャネル形態しかいないため、小売業者から最終消費者までのチャネルは 1 対 1 の関係である。この場合、チャネルの数も限られている伝統的な「シングルチャネル」である。その後、テレビ通販、電話通販、カタログ通販のようなシングルチャネルが盛んになっていた。一方、インターネットの発展に伴い、新しいチャネルタイプである「ネットショッピング」が生まれてきた。ここでは、現実的チャネルと虚像的チャネルを分けることにより、同時にいくつかのチャネルを存在させることができるようになった。このようなチャネルタイプの革新により、「マルチチャネル」というチャネル形態が現れ、消費者が複数チャネルを選べるようになる。その流れの中で、ネットとリアル店舗を統合しながら運営していくクリック・アンド・モルタル戦略が注目された。いわゆる、オムニチャネルの発展が重要になったといえる。

シングルチャネルからマルチチャネルへの成功的な転換で、消費者の買い物プロセスにおけるコンタクト・ポイントがより豊富になり、消費者の買い物時間をより長くすることができている。小売業は新しいチャネルを増やすことで、新たなビジネスモデルの構築が可能になり、チャネルのシナジー効果によってより良い売上を期待できるようになってきている。

## 第2項 マルチチャネルの時代

マルチチャネルは、また十分に概念化されてない用語であるが、先行研究ではいくつかマルチチャネルについての定義がなされている。Stone, Hobbs & Khaleeli (2002)は、マルチチャネル顧客管理とは、企業が一つ以上のチャネルを用いて、チャネル間の顧客の一元管理をする方法である、とする。また、企業のマルチチャネル・マーケティングは同時的に顧客や見込み客に情報、商品、サービス、サポートなどを提供することを通じて、企業と顧客の長期的関係を構築することができる(Rangaswamy & Van 2005)。マルチチャネルでは、顧客が商品を購入する際に、企業が提供している複数の異なるチャネルを利用することができる。たとえば、実店舗、カタログ、ウェブサイト、モバイルアプリ、テレビコマーシャル、コールセンターなどである。コトラー(2008 p. 308)は、マルチチャネル・マーケティングを「1つの企業が複数の顧客セグメントに到着するために、複数のマーケティング・チャネルを使うこと。」と定義した。チャネルを増やすことで、市場カバレッジが広がる、チャネル・コストが下がる、カスタマイズされた販売ができる、といった3つの効果が得られる。

マルチチャネルにおいては、顧客がオンラインチャネルで商品に関する情報収集し、ローカルストア（実店舗）で実際の購買することは小売業にとっての機会となるが、一方で脅威ともなる (McIver, Luxton & Sands 2009)。チャネルの融合とは、異なるチャネルが互いに関連する程度のことを指している (Bendoly et al. 2005)。マルチチャネルによる顧客マネジメントとは、有効な顧客獲得、顧客保持、顧客開発を通じて、顧客価値を高めるためにチャネルのデザインと展開および評価を実施することである (Neslin et al. 2006)。

ウォールマート、メイシーズなどの小売業は、すでに多くのチャネルを使うことで、シングルチャネルよりも優位性を持っていると意識し始めていたが、マルチチャネル小売業については成功事例がまだ少ない (Herhausen et al. 2015)。Thomas & Sullivan (2005)によると、2つのチャネルを組み合わせで利用している顧客は、シングルチャネルの利用者よりも獲得する価値がずっと大きいとはいえないが、1つのチャネルともう1つのチャネルを組み合わせることは、元のチャネルよりもたらされる価値が大きいとされる。これはいわゆる、チャネル間のシナジー効果を指している。具体的にいうと、顧客がインターネットとテレビ通販という2つチャネルを使用すること

だけでは、実店舗のみ使用する顧客より生み出される価値が大きいとはいえない。しかしながら、もともと実店舗だけ使っている顧客が、実店舗とインターネットと両方使用することは実店舗だけの時より獲得した価値が大きくなるということである。

マルチチャネルが企業にとっての競争優位をもたらすかは今後更なる検証が必要である（Neslin & Shankar 2009）。現段階では、マルチチャネルの優位性は結論づけることはできないが、企業がマルチチャネルを実施することは他社と差別化をもたらす（Venkatesan, Kumar & Ravishanker 2007）。一方、一企業内でいくつかのチャネルの活用することによる各チャネル間のカニバリゼーション問題については、予防および対策をしなければいけない。一定のコストを費やして構築していたチャネルが、自社の期待する目標と相反する結果になることは望ましくない。

### 第3項 クロスチャネルの時代

マルチチャネルからオムニチャネルへ至る間には、クロスチャネルというチャネル形態が存在している。「クロスチャネル」は言葉通り、横断的にチャネルを使用することである。クロスチャネルを構築する際には、小売業はチャネル間をいかに統合するかよく考えなければいけない。クロスチャネルに対する標準的な定義は発表されていないが、クロスチャネルという概念は学術論文において近年よく用いられるようになった。

クロスチャネルは、企業と顧客の双方にベネフィットを提供することができる。顧客向けに考えると、クロスチャネルは顧客管理方法として、顧客をひとつのチャネルから別のチャネルへシフトすることができ、特定ベネフィットを顧客に提供し、シームレスな買い物体験を構築することによって顧客満足度を高めることができる。一方企業にとっては、チャネルのシナジー効果を生み出すことや利益を増やすことができる。

先行研究では、マルチチャネルからクロスチャネルへの転換には、チャネルの「組み合わせ」が必要となり、チャネル間の統合が重視されている。Cao & Li (2015)によると、クロスチャネルの役割とは、企業がチャネルの目的、デザインおよび展開を調整し、チャネルの組み合わせを通じて、チャネル間のシナジー効果や特定の顧客に与えたベネフィットを高めることとされる。企業がクロスチャネルを構築することにより、顧客の信頼感の上昇や顧客の忠誠心を増やすことができる一方、問題点として、



顧客の切り替え率が高くなる点や、各チャネルに独特の特徴を失う点などが存在している。

#### **第4項 マルチチャネル、クロスチャネルからオムニチャネルへ**

過去10年間、オンラインチャネルの到来とデジタル化により、小売ミックスおよび消費者行動が変わってきた。このような変化に応じるように、小売業がマルチチャネル戦略を実行し始めることによって、小売業のビジネスモデルにも劇的な変化が起きた。マルチチャネル戦略とは、既存のチャネルミックスの中に新しいチャネルを加えることに関連する考え方である。

マルチチャネルの目的は、チャネル間に渡って顧客の管理と小売ミックスの統合することである。販売チャネルを豊富にする多面チャネル展開と比べて、オムニチャネルはすべてのチャネルを統合していくことに違いがある。この統合するプロセスにおいて、各段階で得られた情報やデータが整理され、良い顧客関係を構築することに活用される。近年では、マーケティングと小売業はさらなるデジタル化が進んでいる。特に、モバイルチャネル、タブレット、ソーシャルメディアが引き金となり、新しいチャネルがネット店舗と実店舗での統合を促し、小売業は継続的に変化してきている。デジタル小売業の発展により、ウェブサイト、実店舗、キオスク、カタログ、ソーシャルメディア、モバイルデバイスなどのコミュニケーション・チャネルの統合が進み、オムニチャネルの時代が進んできた (Rigby 2011)。マルチチャネルからオムニチャネルへとシフトしてきたが、オムニチャネルの概念化はまだ十分になされていない。

マルチチャネルからオムニチャネルへのシフトでは、複数チャネルの使い分けではなく、チャネルを連携して、顧客に価値を提供することを目指す。複数チャネル間の顧客、商品の在庫、販売情報（実店舗、通販、チラシ、EC、SNS、オウンドメディアなど）を同時管理することによって、消費者の購買ニーズを最大限満たすことができ、売上を最大化することも可能になる。オムニチャネル戦略は、オフラインとオンラインのショッピング経験を融合することができる (Rigby 2011)。Neslin & Shankar al. (2009) は、顧客を強制的に特定チャネルを使用させることは、顧客の好みと反するチャネルになりがちであり、顧客の不満足を生じやすいとしている。そのため、同時に複数のチャネルを消費者が選択し、統合的に使用できることが、オムニチャネルの目

的となる。

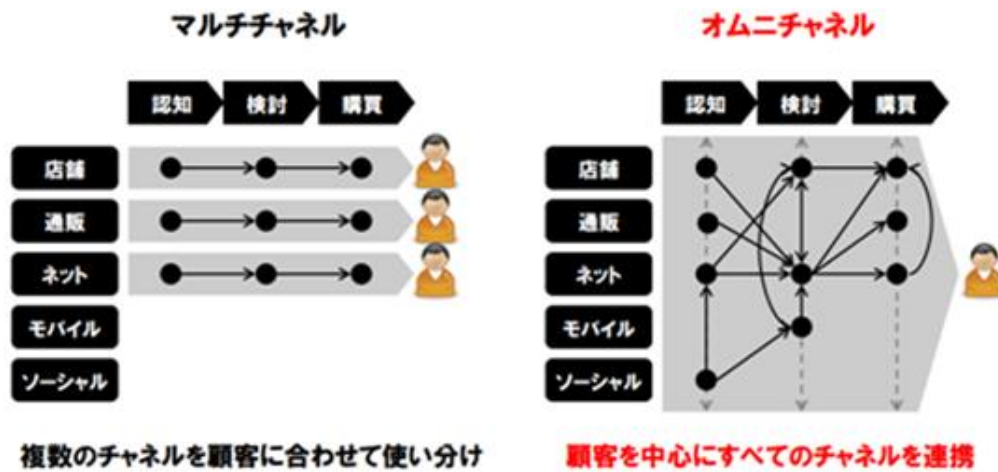
ここで、マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネルをそれぞれの特徴を整理したい。インターネットやスマートフォンが普及する前も、顧客は異なるチャネルを通じて買い物行動を行うようになった。技術の発展によって、チャネルの種類が拡大し、企業はマルチチャネルの構築を試し始めた。加えて、インターネット、タブレット、モバイルデバイスの進展など、顧客が購買チャネル選択しながら、買い物を体験できるようになった。

クロスチャネルは、マルチチャネルの次のステップであり、チャネル間を組み合わせるようになった。顧客は、同一の購買においても、いくつかのチャネルを一緒に使うことができるようになった。例えば、顧客がウェブサイトで検索した商品を実店舗で購入する、といったことである。あるいは顧客が企業のカatalogから欲しい商品を選択し、企業のウェブサイトで購入する、という場合もある。ここではチャネル間の「組み合わせ」は出てきているが、それぞれの統合はまだなされていない。別の場合では、顧客が商品をテレビに通じて購入し、実際の受取は実店舗で行う行為もある。これは現在多く小売業が策定した「クリック＆コレクト」戦略である。クロスチャネルは、マーケティング戦略の情報を共有することを概念化したものである。情報共有をしながら、様々なチャネルを使用して顧客へ近づくことがビジネスのゴールとなる。

オムニチャネルが強調する点は、顧客が買い物する際に、同時的に2つのチャネルを使用することである。それは、顧客が実店舗にいる時スマートフォンを使用する、テレビを見るときにタブレットを使う、といった状況を意味する。オムニチャネルでは、顧客と効率的にコミュニケーションできる異なるチャネル間の統一性に注目する。オムニチャネルは、販売やマーケティングに対する統合されたマルチチャネルアプローチとみられている（Hansen & Kien 2015）。

チャネルの変遷は、主にマルチチャネルからオムニチャネルへの移転と見ることで、その変化はチャネル間の統合を実現するものである（図2）。マルチチャネルはオムニチャネルへと発展するための基礎と考えられる。

図2 マルチチャネルからオムニチャネルへ



出所) 野村総合研究所 [https://www.nri.com/jp/event/mediaforum/2013/pdf/forum192\\_2.pdf](https://www.nri.com/jp/event/mediaforum/2013/pdf/forum192_2.pdf)

## 第5項 オムニチャネルの本質

インターネット、モバイルデバイスおよびソーシャルメディアは、実店舗での買い物経験を革新しており、顧客はいつでもどこでも検索や購買することができるようになっている。オムニチャネルは、企業にとって戦略であり、顧客には購買方式である。顧客中心的な考え方から、オムニチャネルはすべてのチャネルを区別なく使っていくことである。つまり、オンラインショップと実店舗を区別することなく、常に必要なところだけを取り出すようにして使っている。ゆえに企業は、顧客にとって最適な価格、最適なタイミング、最適なデバイス、最適な場所、の全体像を把握しながら、自社が何を提供できることを考えていく必要がある。企業は、顧客がすべてのコンタクト・ポイントにおいて、シームレスな買い物体験を提供するために、オムニチャネルの構築に注力している。

オムニチャネルは英語の「Omni-channel」で、接頭詞の「Omni-」は「Omnis」という単語から生まれ、「すべての、ユニバーサル」を意味している。他のチャネル戦略は、例えばマルチチャネルはラテン語「Multus」から起源し、「多様な、たくさん」のことを指している。またクロスチャネルは、同じくラテン語から変遷し、「Crux」という言葉で、「横断的に、交差的に」の意味を表す。

「すべてのチャネル」で顧客満足を最大化することを指す「オムニチャネル」という言葉は、2011年アメリカの老舗百貨店である **Macy's** の CEO 兼会長デリー・ラングレンが「オムニチャネルを目指す」という宣言をし、**Macy's** の成長のための3つの事業戦略の1つとして使ったことが最初である。E コマースの定着化に伴い、現在、デジタル小売業が比較的高い利益をもたらしている。このデジタル小売業とは、オムニチャネルのことを指している (Rigby 2011)。スマートフォンなどのデジタル機器や情報は、すでに実店舗売上の50%に影響を及ぼしている (Rigby 2011)。オムニチャネル戦略を成功させるための十分な研究は進んでないが、最近の研究では、徐々にチャネル間の統合を重視するようになってきた。統合に関しては、いかにチャネルを組み合わせ、いかに融合するかが今後の研究方向と考えられる。

オムニチャネルは、マルチチャネルを革新したものである (Piotrowicz & Cuthbertson 2014)。オムニチャネルとマルチチャネルの概念は、同じ意味として重なる部分もあるが、それぞれ異なっている部分 (特徴) もある。ここで、オムニチャネルとマルチチャネルの違いを明確にすることが、オムニチャネルの本質を理解するための鍵になると考えられる

まず、オムニチャネルはマルチチャネルよりチャネルの種類が多い。モバイル、ソーシャルメディア、ゲーミング、実店舗、ネット店舗、などがオムニチャネルが指しているチャネルの範囲である。チャネルが豊富化した新たな戦略では、顧客に対して個別化および価格最適化が可能になる。その他、店内に導入された新しい技術、例えば、バーチャルスクリーン、バーチャルミラーおよびフィッティングルーム、デジタルサイネージ、デジタルキヨスクなどもその一部として挙げられる。これらの新技術については、事例研究でより詳しく説明する。

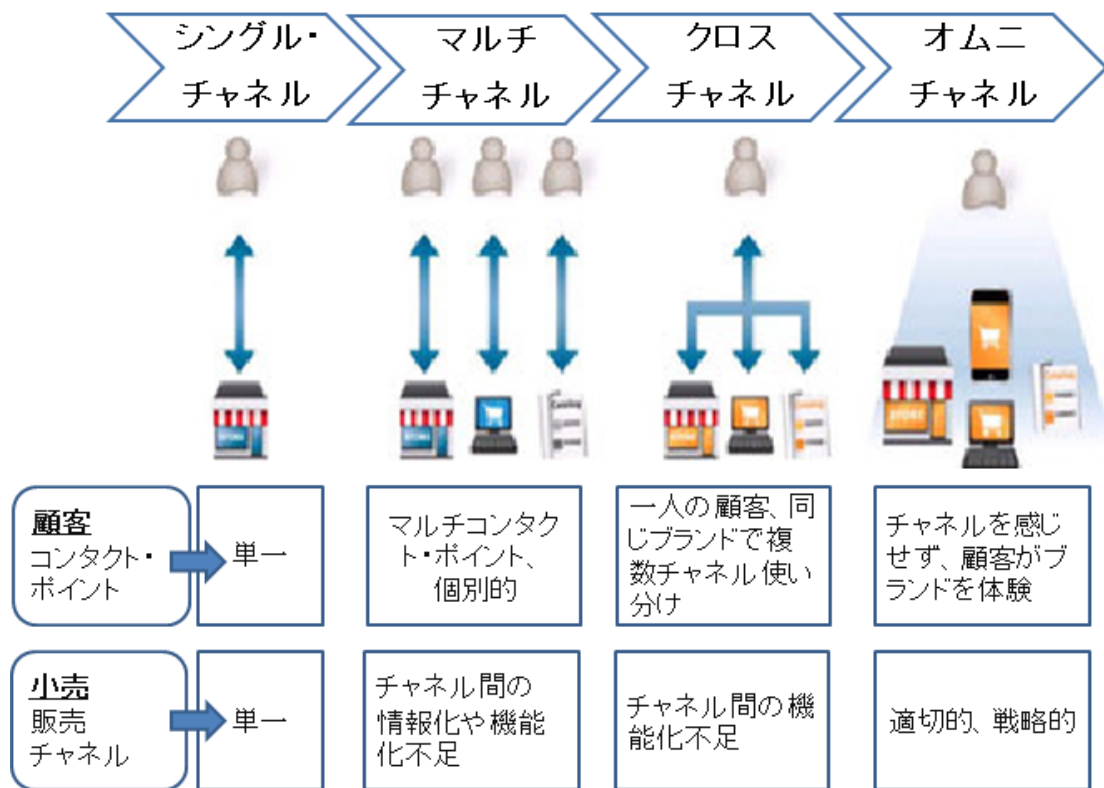
マルチチャネルはオムニチャネル構築の礎石であるが、オムニチャネルはマルチチャネルの構築に対する必須条件ではない。(Oblie 2014)。顧客はマルチチャネルでのすべてのチャネルを利用できるが、各チャネル間は統合されていない。これに対して、オムニチャネルは、チャネルの統合や連結ができ、顧客は中心的存在である。要するに、オムニチャネル環境において、顧客はチャネルとチャネル間のギャップを察知できず、デジタルとリアルでブランドを体験できる。すなわち、クロスチャネルやマルチチャネルの発展形とみられている。

アメリカ小売業協会（**NRF**）は、モバイルコマースを実践するために「オムニチャネル・コマース」を説明した。マーケティング・チャネルの変遷について、シングルチャネル、マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネルを比較しながら、顧客の面と小売の面から分析した。

図 3 のように、シングルチャネルは顧客と小売の間に単一コンタクトである。そして、シングルチャネルやマルチチャネルでは、商品に対する認知、検討、購買にいたるプロセスが個別的なチャネル内で行われる。

マルチチャネルの段階からチャネル選択という概念が出てきている。マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネルの三者の区別どのようなものであるか、顧客と小売の 2 つの面から論述する。まず、顧客の面から見ると、マーケティング・チャネルが豊富になり、チャネルとチャネルの間のギャップが徐々に消失することで、顧客がブランドを体験することができる。ここでは、顧客中心的な考えが強調されている。小売、特に小売の販売チャネルについて、マルチチャネルの販売チャネルは複数になっているものの、技術や情報システムはまだ十分発展していないため、チャネル間の情報化や機能化が不足している。つまり、各チャネルで得られた情報や知識について相互作用、相互融合することが難しい。クロスチャネルでは、具体的に、顧客がネットで注文する商品を実店舗で受け取るなど、顧客が横断的チャネルを使用することができるが、まだ戦略的に整っておらず、チャネルの機能が上昇しなければいけない。さらに、同じ段階における複数のチャネルの連携はない。一方、オムニチャネルは顧客中心の思考であり、小売は適切かつ戦略的にチャネル関係をデザインし、チャネルの相互連携、相互融合を実現する。仲上（2015, p.32）はオムニチャネルに対して、「客は特定の店舗やチャネルの客ではなく、「企業の客」あるいは「グループの客」になる。」とした。

図3 マーケティング・チャネル形態の変遷



出所) アメリカ小売業会「Mobile Retailing Blue Print V2.0.0」に加筆

Bell et al. (2014) は、オムニチャネルは情報伝達や製品実現に対して、新しいチャレンジや機会になると考えている。情報伝達の要素としてはオンラインとオフラインがあり、製品実現にはピックアップとデリバリーの要素がある。マルチチャネル間の融合において、インターネットは礎石とみられる。すべてネット上で、すべてモバイルを用いて、顧客がどこにいてもチャネルは存在し、購買、消費、コミュニケーション、評価やフィードバックを随時行うことができる。オムニチャネルは消費者に接しながら、どこでもマーケティング、どこでも買い物できる環境を構築しようとしている。

### 第3節 オムニチャネル時代のチャネルマネジメント

#### 第1項 チャネル・カニバリゼーション (Channel Cannibalization)

チャネルの融合プロセスで注意しなければならないことは、チャネル間のカニバリゼーションである。インターネットを通じたネットチャネルの出現から、チャネル・カニバリゼーションが話題になっているが、チャネル・カニバリゼーションに関する先行研究はあまり進んでいない。チャネルをいかに最適に設計し、融合するかがオムニチャネル戦略を成功させる要因である。Pauwels & Neslin (2015)は、すでにカタログ販売かネット通販を行っている企業が実店舗というチャネルを設けるケースを採り上げて、企業がチャネルを増加させることで収入を高められるが、チャネル間のカニバリゼーションを予測するべきである、としている。新しいチャネルの増加によって新たなチャンスを生み出すためには、マルチチャネル間のチャネル・カニバリゼーションを防止する必要がある。チャネルのカニバリゼーションを防止するためには、小売チャネル間の融合能力を図ることが必要である (Cao & Li 2015)。一方、大瀬良 (2014)はマルチチャネル間のカニバリゼーションの影響に関して、直接的な影響があるか否かは判定できなかった。チャネル化を消極的に扱っている企業にはチャネルのカニバリゼーションの影響が大きく評価された一方、積極的に企業のマルチチャネルで運営している企業は、すでにオンラインショッピングサイトの運営に関してデータを蓄積しており、その影響は全くないと判定していることがわかる。

チャネルのカニバリゼーションは、新しいチャネルが既存のチャネルと似ている (Deleersnyder et al. 2002; Moriarty & Moran 1990)、あるいはより高い機能を発揮するときに発生する (Alba et al. 1997)。チャネル・カニバリゼーションは、インターネットショッピングがもたらした問題と考えられる (Sharma & Gassenheimer 2009)。そのため、企業がマルチチャネルを実行する際、特に既存の実店舗の上にインターネットチャネルを加える際には、実店舗とインターネットサイトのチャネル・カニバリゼーションを注意すべきである。

Geyskens et al. (2002)によると、企業がインターネットチャネルを追加することは、良い機会でもあると同時に脅威でもある。インターネットチャネルは既存の市場に新たな市場を加えることで売上を上昇することもでき、コストの削減にも貢献する。

## 第2項 チャネル・ミグレーション (Channel Migration)

顧客のチャネル・ミグレーションはコスト構造の変化につながり、企業の利益に影響を与える (Ansari et al. 2008)。たとえば、インターネットは実店舗と比べて、コスト面にはより効率的である。このような面を考慮すると、企業がインターネットチャネルの部分に注力して発展すると予想されるが、あくまでも顧客の全体的なニーズを満たすことが重要である。顧客ニーズを把握することによって、チャネルのミグレーションもコントロールすることができる。高いレベルのチャネル・ミグレーションは、企業にチャネルの統合、チャネルを一つになる調整を求めるものである (Kauffman et al. 2009)。

顧客のチャネル・ミグレーションは、企業におけるチャネル戦略の革新を求めている。チャネルを増やす場合にも、既存のチャネルとの関係性を構築することが重要である。自社内のチャネルのカニバリゼーションを防止しながら、顧客のチャネル・ミグレーション戦略を策定することが必要である。



## 第4章

# オムニチャネル時代の新しいビジネスモデル ーO2O ビジネスモデル

O2O ビジネスモデルは、E コマースの発展によって生まれた新しいビジネスモデルである。現在、この新しいビジネスモデルは B2B や B2C のビジネス形態に活用されており、企業だけでなく消費者にも新しい買い物機会をもたらしている。O2O ビジネスモデルについての研究は実務的な視点から多くみられているが、学術的にはまだ新しい研究分野である。過去の O2O ビジネスモデルに関する学術論文の数は限っており、多くの研究はアジアの研究者、特に中国の研究者が O2O ビジネスモデルに対する研究を多く行っている。日本では、経済やビジネスの雑誌でよく O2O ビジネスモデルの文章が見られるが、学術的な研究は今後の進化や発展が期待される。

オムニチャネルと同じように、O2O ビジネスモデルはアメリカで初めて使用され、2011 年ごろから日本、中国および韓国へ広がるようになった。O2O ビジネスモデルという言葉は一種のシンボルになり、さまざまな新聞記事や雑誌、テレビで特集されることが多くなっている。現在では、特に欧米の小売業に対して、オムニチャネルの考え方が O2O ビジネスモデルより重要な存在感を示しており、比較的広い範囲の概念として認識されている。オムニチャネルと O2O ビジネスモデルはどのような差別があるのか、お互いの関係はどのようなものなのかについてまず明確にすべきである。

### 第1節 O2O ビジネスモデル

O2O ビジネスモデルとは、クーポンやポイント貯めなどの購買前のキャンペーンをきっかけとして顧客を店舗まで呼び込み、商品の販売やサービスの利用を促進しようとするものである（松浦 2014）。オムニチャネル戦略の実現には、O2O ビジネスモデルも1つの取り組みとしてみられている（Weng & Zhang 2015）。O2O ビジネスモ

デルは字面的のように、「Online to Offline」というネットとリアル融合を強調している。簡単に言うとネット上でなんらかの手段を使って、消費者を実店舗へ送客するプロセスである。

オンラインとオフラインのチャネルを通じて消費者が購買する具体的なパターンは、以下5つに整理することができる(図4(1)～(5))。現在、O2Oビジネスモデルと呼ばれるものは「Offline to Online」のケースであるため、図4では(4)のパスで示される。その他、「ショールーミング」と「ウェブルーミング」現象により、O2Oビジネスモデルをさらに「O」をくわえ、「O2O2O」モデルも生まれた。これは、「オンラインからオフラインからオンライン」か「オフラインからオンラインからオフライン」の購買パターンを指している。例えば、消費者のネットで情報収集を行い、ネット店舗で商品を実際接触し、最後はオンラインに戻り、買物を完了させるプロセスである。現在O2Oビジネスモデルが発展しつつ、O2Oの概念も拡大してきている。

#### (1) 完全にネット上で行う購買パターン「Online to Online」

「オンライン・コンタクト・ポイントからネット通販」であり、ウェブサイトの広告などから商品に興味を持ち、ネット通販で購買するプロセスである。

#### (2) 伝統的なオフライン購買パターン「Offline to Offline」

「オフライン・コンタクト・ポイントから実店舗」であり、伝統的な購買パターンと考えられる。マスコミ4媒体である新聞、テレビ、雑誌、ラジオの広告やチラシなどを通じて商品に興味を持ち、実店舗で購買するプロセスである。

#### (3) 一般的なO2O購買パターン「Online to Offline」

「オンライン・コンタクト・ポイントから実店舗」では、ネットでキャンペーンや電子クーポンによる実店舗で購買するパターンである。実店舗や扱っている商品をネット・コンタクト・ポイントを通じて認知させ、実店舗に顧客を呼びこみ、店舗で代金を受け取る購買パターンである。

#### (4) リアルからオンライン購買パターン「Offline to Online」

「オフライン・コンタクト・ポイントからネット通販」とは、オフラインのマスメディアなどを通じて、消費者に通販サイトへ導き、最終的にネット通販で購買する

パターンである。

(5)－①「ショールーミング」による購買パターン「Online to Offline to Online」

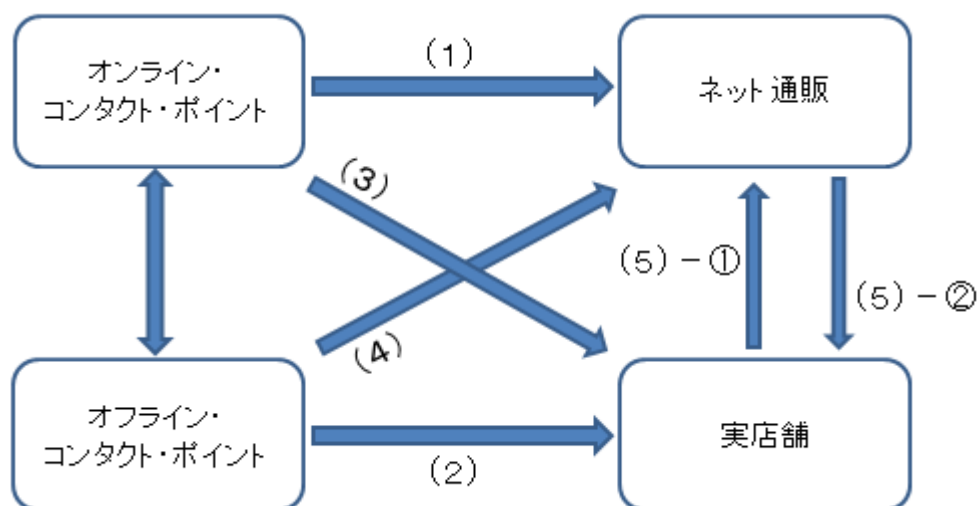
「オンライン・コンタクト・ポイントから実店舗からオンライン通販」には、「ショールーミング」の現象を示している。これは、価格欲求が主な要因となる。ネット店舗は実店舗が持たないため実店舗より比較的安い価格で商品を提供している。消費者が、実物を把握するために実店舗で商品確認を行い、最終的にネット店舗で購買するパターンでなる。

－②「ウェブルーミング」による購買パターン「Offline to Online to Offline」

「オフライン・コンタクト・ポイントからネット通販から実店舗」とは、消費者が商品を買物行く前に、まずネットコンタクト・ポイントで確認や比較し、その後、実店舗で購買を行うパターンである。

企業の経営目標が異なることにより、それぞれが注力する購買パターンも異なっている。ゆえに、O2O ビジネスモデルに対する概念は、徐々に発展、拡張するようになった。これは、企業の今後の発展方向および戦略策定にもヒントを与えることを期待させている。

図 4 O2O ビジネスモデル概念の拡張



(注：オンライン・コンタクト・ポイント：ネット上の広告や企業ホームページなど)

## 第2節 O2O ビジネス モデルの特徴

O2O ビジネスモデルの特徴は、「お得」、「楽しさ」、「便利」という3つが挙げられる(松浦 2014)。「お得」はお店へ送客する手段であり、クーポンやポイントを通じて顧客が実店舗に対して認識する段階と見られている。「楽しさ」はデジタルコンテンツ、ゲーミフィケーション、店舗の体験(店舗属性)が挙げられており、効果的な組み合わせにより顧客の愛着を深める。3つ目「便利」について、松浦(2014)は、情報収集のしやすさ、決済方法、ショールーミングなど関連するベネフィットを提示している。

### 第1項 「お得」を感じるクーポン、ポイントの配信

価格感度の高い消費者が、現在も多く存在している。価格も企業におけるプロモーション手段の一種として考えられる。特に、クーポンとポイントの両方ともインセンティブ・プロモーション・アプローチとして典型的な手法である。従来のクーポンは紙製が多く、さらにマスメディアを通じて非標的配布することで、非常に大きなコストがかかる。背景にも述べたように、スマートフォンの普及によって、店にはデジタルクーポンを配布できるようになり、コスト削減を達成し、データによる販売促進策も検討しやすい。

### 第2項 「楽しさ」がある購買時コンタクト・ポイントの設計

Kim (2015) は買い物の楽しさを店舗忠誠心構築の重点と指摘し、実店舗に対して最も重要な役割であることを検証した。ゆえに、実店舗とネット店舗の融合の中でいかに「楽しさ」を設計していくかは、顧客のリピート率の向上の鍵である。インターネット時代の下で、O2O ビジネスモデルは「楽しさ」まで範囲が拡大させている。

### 第3項 デジタルコンテンツ

近年、コンテンツマーケティングに対する注目度が高まっている。コンテンツマーケティングは、比較的新しいマーケティング手法である（近藤・井上 2015）。ウィキペディア・フリー百科事典では、コンテンツマーケティングに対する英語の定義があるが、日本 SP センターの和訳によると「コンテンツマーケティングとは、既存および潜在的な顧客と関わり合うため、コンテンツを作成または共有するマーケティング手法全体を表す言葉である。」である。簡単にいうと、コンテンツをマーケティングに融合することである。

インターネットの発展およびスマートフォンの普及により、デジタルコンテンツという言葉が生まれ、デジタルコンテンツマーケティングに対する注目も生まれてきた。

### 第4項 ゲーミフィケーション

井上（2012）はゲーミフィケーションを「ゲームの要素をゲーム以外のものに使う」と簡単に定義をした。Gartner 社（2012）は「ゲームのメカニズムを非ゲーム的な分野に応用することで、ユーザーのモチベーションを高め、その行動に影響を及ぼしたりする幅広いトレンド」と定義している。山川（2013）は、ゲーミフィケーションは、ゲームに世界の楽しさを、他の実用分野に応用すると記述し、行為の結果よりプロセスを重視し、楽しむことを目的とした。マーケティングにおけるゲーミフィケーションとは「商品利用またはブランド接点における顧客経験にゲーム性を導入する」ことである。

デジタル時代では、マーケティングにゲームを融合する手法はよくみられる。厳密にいうと、ゲームをマーケティングに活用するゲーミフィケーションには以下 2 つのパターンがある。

#### ①商品利用行為におけるゲーム的要素の導入

商品にゲーム的要素を入れてデザインしていくことがまず考えられる。それに、商品の販売促進のプロセスにおいて、ゲームの要素が加わり、消費者が商品に対する注目度を高める。あるいは、商品のゲーム機能の開発により、販売方法を探究する。

#### ②顧客接点におけるゲーム的要素の導入

顧客接点は本研究でいうとコンタクト・ポイントである。そのため、コンタクト・ポ

イントにゲーム化することもゲーミフィケーションの一つの進行方法となる。

ここでみるゲームはマーケティングの分野の活用では、顧客が快楽的買い物することが目的であり、顧客中心的考えであるオムニチャネルを実現する方法といえる。ゲームという要素を取り込むことで、顧客が商品や商品を買う時のチャネルに対して好奇心がもたらし、購買を促進することができる。

## 第5項 「便利さ」

松浦（2014）によると O2O ビジネスモデルが顧客へ提供している「便利さ」には、①店舗や商品の情報をパソコンやスマートフォンで事前に確認できる、②ソーシャルメディアとつながることにより、特定分野での商品・サービスの口コミ情報を入手することができる、③ソーシャルメディア時代により、ネット上で情報やコンテンツを収集や編集し、共有することができる、④「ショールーミング」の防止、⑤モバイル決済、という5つがある。

現在ネット通販サイトが人気になってきており、買い物アプリの開発により、顧客が店舗で見た商品は、スマートフォンを用いてネット上でいつでも購入することができる。④「ショールーミング」の防止としては、これに対して、実店舗を主に運営する事業者が、自社のネット店舗を提供することにより「自社ショールーミング」を構築する必要があることを指す。

⑤のモバイル決済については、クレジットカードを利用可能とするには店舗側は専用の端末と回線が必要であるため、一部の中小事業者はコスト面から現金のみの決済で運営している。現在では、「オサイフケイタイ」や「Apple Pay」などのモバイル決済の導入が始まることで、店舗側はモバイル決済を可能とするようになってきている。

松浦(2014)は、O2O ビジネスモデル成功した企業の特徴を5つのポイントで整理した。

### ① メディア戦略

顧客をスマートフォンアプリの会員やソーシャルメディアのフォロワーに取り込み、自社ブランドの顧客・ファンとして集めている。スマートフォンとソーシャルメディアを中心に、他のマスメディアや屋外広告などのシナジー効果も期待されている。さ

らにオンラインイベントやキャンペーンを加え、O2O ビジネスモデルの成功に近づくことになる。

## ② 店舗販促

実店舗は小売業における最大のコンタクト・ポイントであり、店舗をいかにデザインし、顧客とコミュニケーションをとって、楽しさ、驚き、感動できる店舗を提供するのは重要な要因である。店舗へデジタルを導入することは、顧客に最新の体験を送ることができる一方、新しい技術であるため、導入にかかる大きなコストは一つ課題と考えられる。そのため、売上とあわせて考えることが極めて重要である。デジタルの導入は多ければ多いほど、顧客の買い物効果に役に立つというものではない。一定量を超えてしまえば、逆に顧客の買い物に余計なものとなることに注意すべきである。

## ③ 購買体験

オムニチャネルの本質としては、チャネル間のギャップを感じせず、顧客の習慣次第に行動することである。そのため、O2O ビジネスモデルには、顧客がネット店舗と実店舗の間をスムーズに行き来する買い物体験が重要と考えられる。

## ④ 投資対効果の可視化

デジタルによるデータのコントロールが実現でき、具体的な数字を従来のものと比較することで、より良い販売策を検討できる。

## ⑤ 組織・体制

企業の経営者にとって、O2O ビジネスモデルを実現するには、全体的に把握できるリーダーシップ能力が必要になってきている。また、消費者が自由に実店舗、ネット店舗およびカタログなどを利用できるためには、企業組織の活化性も求められている。そのため、企業は自社の状況とあわせた戦略を策定することが重要と考えられる。

# 第6項 オムニチャネルの発展による実店舗の変化

オムニチャネルとは、複数のチャネル間の顧客・商品在庫・販売情報を一元管理し、

消費者の購買ニーズに最大限応えることで売上を最大化させる戦略のことである。オンラインチャネルの到来と新しいデジタルチャネル、モバイルチャネルやソーシャルメディアなどが小売ビジネスモデル、小売ミックス、消費者行動を変化させた。マルチチャネルの流行してきたのに対し、オムニチャネルへ発展してきた。

### 第3節 020 ビジネスモデルとオムニチャネルの比較

オムニチャネルと 020 ビジネスモデルは同じ意味として見られていることが多い。実際、基本的な考え方は同じであるが、いくつかの差異が存在している。本節では、①オムニチャネルと 020 ビジネスモデルの関係、②オムニチャネルからみる 020 ビジネスモデルの限界、という2つの次元から両者を比較していきたいと考える。

#### 第1項 オムニチャネルと 020 ビジネスモデルの関係

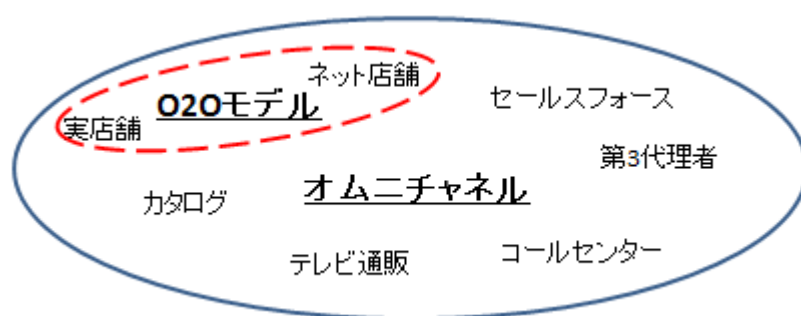
Weng&Zhang (2015) は、020 ビジネスモデルとオムニチャネルにおける差異とは「オムニチャネルにおけるビジネス思考の視点と違い、020 ビジネスモデルは消費価値を最大化することに力を入れ、体系的プロセスや消費プロセスの構築に通じて、顧客の消費コストを抑えるものである。020 ビジネスモデルは最大かつ最先端のテクノロジーと商業環境を開発することによって、単一小売業者からライフ・サービス提供者への転換を実現した。」と記述している。オムニチャネルはすべてのチャネルの意味を持ち、組織や個人がチャネル・デザインを行う時には、実店舗とネット店舗だけでなく、チャネル種類の全体を対象として戦略を策定しなければならない。ゆえに、オムニチャネルの形式はオンラインとオフラインの融合が可能で、オンラインチャネル間だけの融合やオフラインチャネル間だけの融合も可能となり、消費者における最適化を前提として、できるだけ多くチャネルの融合を実現できる。

一方、020 ビジネスモデルは多くのチャネルを使うではなく、オンラインとオフラインの二つのチャネルだけ注目し、お互いの融合を考えていくモデルである。図5のように、オムニチャネルの構成要素である実店舗とネット店舗をピックアップし、020 ビジネスモデルを組み立てる。つまり、020 ビジネスモデルはオムニチャネル戦略の一形態であり、オムニチャネルに属していると考えられる。現在では、020 ビジネス



モデルの概念拡張によって、オムニチャネルと O2O ビジネスモデルの意味する内容が同じようになってきている。実務的にいうと、O2O ビジネスモデルは中国や韓国などのアジア圏でよく使われている。一方、オムニチャネルの概念はヨーロッパやアメリカにおいて、マルチチャネルと一緒に使われている。

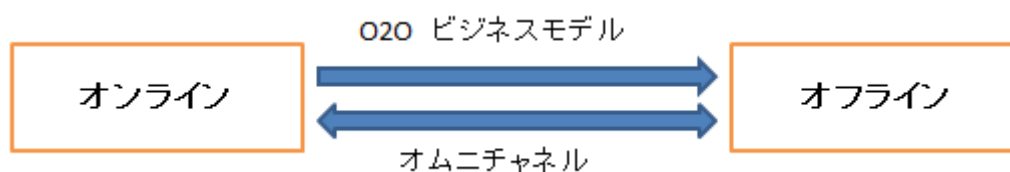
図 5 オムニチャネルと O2O ビジネスモデルの関係



出所) 筆者作成

さらに単純化してオンラインとオフラインを対象とする場合、図 6 のようにパスの方向で表示することができる。O2O ビジネスモデルは、オンラインからオフラインまでの一方向の流れである。一方オムニチャネルでは、オンラインからオフラインでも成立し、オンラインからオフラインでも可能な双方向の流れである。

図 6 オンラインとオフラインのビジネスモデル



出所) 筆者作成

## 第2項 オムニチャネルからみる O2O ビジネスモデルの限界

O2O ビジネスモデルの本質は、オンラインとオフラインの融合によってオフラインを取引のプラットフォームとすることである。すなわち、ネット上で顧客を探し、ターゲット顧客を実店舗での消費者とする考え方である。ネット上のクーポンやアプリユーザーが来店客となるため、実店舗での来店顧客管理をしやすくなり、顧客像がより具体化してきている。決済方式はより安全になり、顧客の信頼感を上昇し、顧客の店舗来店率も期待させる。

しかしながら、今までの **O2O** ビジネスモデルにおいて、顧客を実店舗へ送客とする手段は、クーポン、キャンペーン、ポイントなど価格要素に関するものがほとんどである。一方、オムニチャネルでは、消費者それぞれの異なる欲求に対応し、様々なチャネルの中から自分に最も適切なチャネルあるいはチャネルの組み合わせを選択してもらうことで、顧客中心的な買い物を提供することができる。**O2O** ビジネスモデルにはこのような限界が存在しているため、今後さらなるチャネルの参入および融合が求められている。

## 第5章

### 事例研究

#### 第1節 なぜアパレル企業なのか

##### 第1項 「ショールーミング」でアパレル企業への影響

家電製品や書籍はインターネットで買うことにより、比較的の安い価格で家まで届けることができる。そのため、消費者が実店舗からネット店舗へ移行する傾向がみられている。アパレル製品は他の業界と比べて、「ショールーミング」現象はあまり発生していないと指摘されることがある。その要因としては、消費者がアパレル製品を買う前に、実際に商品に触れる習慣を持っているからだと考えられる。この習慣は「need for touch」と呼ばれる。

##### 第2項 消費者がアパレル商品に対する NFT: 「need for touch」

現在、消費者が買い物する際の商品に対する触感が重要になってきている。実店舗は、消費者が求めている触感を提供する最も良い場所と考えられる。インターネットの発展により、カタログやネットショッピングのようなノンタッチメディアが成長している。Burke(1997)は、商品情報や買い物の楽しさという点で、消費者が家で買い物する際に実店舗と同じように感じることは難しいとしている。NFT とは、触感から得られた情報から発生する選好である (Peck& Childers 2003)。

Cho & Workman (2011)は、実証研究を通じて、消費者が革新性の高いファッションを買い物する際、1つ以上のチャネル利用することを証明した。触感が得られるチャネルに偏向する消費者は、NFT とマルチチャネル選択に影響され、商品の触覚に対する要求が高い消費者、および複数のチャネルを買い物中に使用する消費者は、実店舗を利用頻率が高いとされる。

一方、触覚を持っていないチャネルは、ファッション革新性、オピニオン・リーダーシップとマルチチャネル選択に影響される。性別にかかわらず、ファッション革新性とオピニオン・リーダーシップの高い人がマルチチャネル使用の傾向があると指摘し

た（Cho & Workman 2011）。

消費者が商品に対する触覚の要求はオンライン購買に対して不利と考えており、特に衣料製品と考えられる（Citrin et al. 2003）。Lester et al. (2005) は、消費者がインターネットを使って買い物する理由の一つとしては、消費者が商品に対する触覚の要求と述べた。商品をハイタッチ製品（High touch product）とロータッチ製品（Low touch product）に分けられている。ハイタッチ製品として、衣料品が挙げられ、ロータッチ製品はコンピューターソフトウェアと考えられる。ハイタッチ製品はロータッチ商品より実店舗の利用頻度が高いと示した。

## **第1節 日本ファッション・ネットショッピングモール ZOZOTOWN をオムニチャネルの道へ**

### **第1項 「WEAR」について**

ZOZOTOWN は日本国内最大手のファッション・ネットショッピングモールとして知られている。主な事業内容は、ファッション事業のショッピングサイト「ZOZOTOWN」、ブランド古着のセレクトショップ「ZOZOUSSE」、BtoB 事業およびメディア事業であるファッションコーディネートサービス「WEAR」である。「ZOZOTOWN」のサイトで載せられているブランドや品揃えの豊富さ、ならびにサイトのデザイン性や使い勝手の良さという戦略的優位性を持っている。

2013 年 10 月 31 日、ZOZOTOWN が新しいサービスである「WEAR」を発表することで、小売業の新しいマーケティング戦略として注目を浴びた。「WEAR FOR COLLECTION」は ZOZOTOWN が「WEAR」で発表したコンセプトである。バーコードスキャン機能や、アイテム情報と連携したコーディネート画像の提供などを通じて、ショッピングをより楽しむことができ、コーディネートの参考にもなるファッション特化型のサービスである（スタートトゥデイ プレスリリース 2013 年 10 月 10 日発表）。

図 7 ZOZOTOWN アプリ「WEAR」



出所) スタートトゥディ   プレスリリース   2013 年 10 月 10 日発表

## 第 2 項 「WEAR」の特徴

スタートトゥディが新しく提供するサービス「WEAR」は顧客とブランドの橋であり、お客様とブランドにそれぞれ機能を果たしている（スタートトゥディ   プレスリリース   2013 年 10 月 10 日発表）。

スタートトゥディが新しく提供するサービス「WEAR」は顧客とブランドの橋であり、お客様とブランドのそれぞれに機能を果たしている（スタートトゥディ   プレスリリース   2013 年 10 月 10 日発表）。

### ① 顧客に対する機能

#### ーコーディネートレシピア機能

憧れの有名人やお気に入りのショップスタッフ、一般ユーザーが投稿するコーディネートなどを検索し、閲覧することが可能になる。検索条件には「カテゴリ」、「カラー」、「シチュエーション」など様々あり、顧客が好みのコーディネートを見つけることができる。

#### ーバーコードスキャン機能

顧客が持っているスマートフォンから「WEAR」の「バーコードスキャン機能」を使い、実店舗で商品タグに写っているバーコードを読み取ることにより、商品の属性

や情報などが表示することができ、顧客に対する購買判断に利用することができる。検索した商品はアプリの履歴に保存され、その場で買えない商品は後で検討し、ネット店舗で購買することができるし、実店舗で買うこともできる。「WEAR」はツイッター、ZOZO ID、Facebook、および中国の「Weibo」と提携により、アプリがチャートの機能を持ち、ソーシャルメディアを通じて友達などの意見を聞きながら、最終的な購買行動に結びつく。

#### —マイクロゼット機能

すでに持っている商品や新しく購入した商品に情報は「マイクロゼット」に保存し、管理することができる。日々のコーディネートを記録し整理することもできる。ZOZO ID との連携により、ZOZOTOWN で購入した商品も保存することができる。

### ② ブランドにとっての価値

#### —コーディネートレシピ機能

各ブランドや各店舗のスタッフより「WEAR」への投稿は、新作情報やブランドイメージを感じさせることができ、顧客に対する新たな来店促進効果が期待される

#### —バーコードスキャン機能

顧客がバーコードスキャンの機能を利用することにより、ブランドは自社商品を使って投稿しているコーディネート情報を見ることができる。これは、店頭デザインに活用でき、顧客の購買意欲も喚起する可能である。

#### —SNS 機能

店舗スタッフもアプリのアカウントを持ち、コーディネートやコメントの投稿や閲覧ができる。顧客とコミュニケーションをとりながら、より良いサービスの提供に対する役割を果たしている。人気のあるスタッフの絶大な発信力を持つことが期待できる（スタートトゥデイ プレスニュースリリース 2013 年 10 月 10 日発表）。

ファッションコーディネートアプリと位置づけられる「WEAR」は、2015 年 6 月から「ZOZOTOWN スポンサーシップ制度」を実施することになった。「ZOZOTOWN スポンサーシップ制度」というのは、「WEAR」でコーディネート投稿をした「いいね」数やセーブ数などを審査標準として、一般ユーザー200 名を認定し、認定されたユーザ

ーとスポンサー契約し、ZOZO ポイントを毎月 10 万円分提供することである。ポイントは年間で 120 万円分となる。この制度を実施することで、より多くの顧客が投稿し、投稿されたコーディネート の質も期待され、優れたアプリの構築も期待される。

スタートトゥデイのアプリ「WEAR」の事例から、顧客が商品を買う時には、モノを手に入れるだけでなく、その買い物の楽しさも同時に体験していることがわかる。商品を買った後、友達や店舗スタッフとコミュニケーションし、シェアをすることも買い物の一部分となる。

「WEAR」バーコードスキャン機能は、「ショールーミング」化につながる要因とも考えられる。実店舗で気に入った商品のバーコードをスキャンし、ネットで商品情報などを閲覧することができる。実店舗でスキャンした商品を、顧客がネットで購買するケースがよく出てきている。この現象には、商業施設からバーコード機能に対する反論がでてきている。商業施設はテナント賃料をショップの売上に応じて決めている場合が多いため、ZOZOTOWN とパルコが協力したように、顧客が「WEAR」を通じて、商品を購入した場合には、売上の一定的なパーセントの手数料を支払うといった条件を置けなければならない。

2014 年 4 月、スタートトゥデイは、運営するファッションコーディネートサービス「WEAR」のバーコードスキャン機能を停止することを発表した（スタートトゥデイ プレスニュースリリース 2014 年 8 月）。その原因は、商業設備と契約を結ぶ必要があるために現在使用できる商品、ブランドや店の数が少ないからである。また利用できる店舗でも、すべての商品をスキャンできるわけではなく、スタートトゥデイの決算説明会では、「バーコードスキャン機能」は利用するユーザーが極めて少なく、それに比較して「コーディネートレシピ機能」が多く の顧客の利用されているとされた（飯塚 2014）。前澤社長は、「より多くのブランド様や商業施設様に WEAR を安心してご利用いただくために、バーコードスキャン機能を中止することと致しました。引き続きファッション業界全体の、マーケット拡大につながるようなインフラサービスを目指してまいります」と発言した（ITMedia ニュース 2014 年 4 月）。

図 8 「WEAR」 パーコード機能



出所) <http://value-design.net/wordpress/?p=3064>

<http://shopping-tribe.com/news/5382/>

### 第 3 項 オムニチャネルへの応用

ここで、O2O ビジネスモデルとオムニチャネルの区別も明確なる。O2O ビジネスモデルではオンラインからオフラインへ送客としても、両者のうち必ず一方がもう一方をサポートする。たとえば、「ショールーミング」現象による実店舗の客数を影響とする。一方、オムニチャネルは「最適」という概念を強調しており、オンラインであれ、オフラインであれ、最適な組み合わせで消費者の購買プロセスに存在することを実現しようとしている。言い換えると、O2O ビジネスモデルの実現は簡単であるが、真のオムニチャネルの運営は極めて難しいと考えられる。オンライン、オフラインおよびその他のチャネル間の相互依存、相互推進のウィンウィン関係の実現が重要な課題と思われる。

### 第 3 節 日本の専門小売業無印良品の事例

2014 年 11 月に大阪で開催された「ネットショップ担当者フォーラム 2014」において、無印良品 Web 事業部を率いる奥谷孝治 Web 事業部部長は「私の考える“顧客時間”は、今のオムニチャネルやデジタルマーケティングにあっている。顧客時間全体を見て、どう顧客とのエンゲージメントを深めていくかが重要だ」と語った。無印良品は「顧客時間」を見るために、新しい技術やデジタルのイノベーションを進め、真なるオムニチャネルの姿を探求している。



## 第1項 無印良品でデジタルの導入

無印良品がマーケティングに導入した最初のデジタル技術には、ネットストアでの購買、店舗への送客、デジタルメディアによる顧客とコミュニケーションという3つがある。しかし、当時顧客とコミュニケーションをとるコンタクト・ポイントは自社ウェブサイト、SNSのようなシンプルなものしかないため、これらにはあまりにも局部的かつ部分的で、店舗の売上と直結することが難しいものであった（山際 2014）。

インターネット時代の到来により、無印良品が求めているチャネルの戦略は、ネット店舗とリアル店舗の差別なく無印良品の顧客とコミュニケーションを図り、来店するお客さんを持続的に増やし、売上の増加に結びつけることが最終目標となる。以前より効率的かつ効果的な販売策が期待され、成果が見えるようなマーケティング戦略を求められてきた。そこで、無印良品は「MUJI passport」を2013年5月15日から提供を開始した。無印良品の「MUJI passport」は「ネットとリアルを融合するO2Oサービス」と定義される、新しい買物体験ができる無料のスマートフォンアプリである。

図9 無印良品アプリ「MUJI Passport」



出所) [http://ryohin-keikaku.jp/news/2013\\_0515\\_03.html](http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_0515_03.html) ;

<http://www.svp.jp/hosting/itmedia/virtualexpo2014/9016/html/index.html>

## 第2項 「MUJI Passport」の概要

「MUJI Passport」は無印良品の会員証であり、顧客が買物する際に提示することにより、ポイントやクーポンを貯めたりや利用したりすることができる。「MUJI Passport」はスマートフォンアプリであるため、スマートフォンの普及により、顧客はいつでも「MUJI ショッピングポイント」や「MUJI マイル」の使用情報を手元で確認できる。「MUJI ショッピングポイント」とは、実店舗やネット店舗での買物するときに顧客が利用できるポイントである。「MUJI マイルサービス」とは、顧客が無印良品と関わりあえばあうほど、「MUJI マイル」が貯まっていく新しいサービスである。具体的に利用できるパターンとしては、実店舗やネット店舗での買い物、来店したチェックイン機能、ネット上での「ロコミ」投稿や「ほしい!」「持っている」ボタンの利用、くらしの良品研究所「IDEA PARK」で投稿などがある。

「MUJI passport」は日本国内で、かなりのダウンロード数となっており、2013年5月時点では370万ダウンロード数に達している。「MUJI passport」サービスの海外進出も行い、2015年5月1日には中国版「MUJI passport」が中国国内店舗で公開された。O2O ビジネスモデルは中国でも活用されている一方、中国でも無印良品のファンが増えつつあるため、中国での「MUJI passport」が活用も予想される。

「MUJI passport」が顧客に与えるベネフィットとは、以下のように整理できる。

- 「ショッピングガイド機能」：顧客が購入したい商品の取り扱い店舗や、その商品の在庫情報もアプリ上で確認できる。
- 「チェックイン機能」：顧客が店舗に来店する際に、スマートフォンよりチェックインを行うことで、MUJI マイルやスタンプを獲得することができる。1店舗につき1日1回チェックインができ、1回につき10マイル獲得ができる。
- 「情報の確認」：顧客が貯めたポイントやマイルをスマートフォンにより確認や使用することができる。その他、配信されたお得なクーポンやニュースなども確認することができる。
- 「その他の機能」：「MUJI passport」のマイルは「MUJI Card（注）」や無印良品のホームページで貯まったマイルと合算することができる。

(※注:「MUJI Card」とは、無印良品オリジナルのクレジットカードである。VISA、アメリカンエクスプレスの2種類ある。)

「MUJI passport」はデジタルポイントカードと見られ、アプリ利用開始以前、すでに会員となっている顧客もスムーズにアプリと融合することができる。その他、デジタルであるため、紙チラシやクーポンと比べ、企業にとってはコストが削減でき、社会的責任も果たすことができる。顧客にはスマートフォンがあるだけで、いつでもクーポンやポイントを使うことができる。アプリ上でネットストア、ソーシャル、MUJICardのIDをつなぐことにより、マイル・ポイントを合算することもできる。

### 第3節 オムニチャネルへの応用

無印良品におけるデジタル化の仕組みは、O2O ビジネスモデルというよりも、オムニチャネル戦略であるといえる。無印良品はポイントやクーポンを使って、オムニチャネルを実現している。マルチチャネルの実現によって「ショールーミング」対策も整え、スマートフォンアプリ「MUJI passport」を通じて、チャネルの融合を果たし、顧客中心的なビジネスモデルを実現した。

## 第4節 アメリカ百貨店 Macy's の事例

### 第1項 Macy's について

ここからは、日本のオムニチャネルの現状と比べて、現在、欧米企業がいかにオムニチャネルを実行しているのかを見てみたい。Macy's（メイシーズ）はニューヨークに本部があるアメリカの百貨店であり、オムニチャネルの元祖とみられている。メイシーズは1996年から自社のウェブサイト「Macy's. com」を開いた。メイシーズのCEOであるテーラーは顧客がアパレル商品を買うときの習慣として、「まず商品を触り、試着し、購買の意思決定を行う。」と語った。このことは、アパレル業界において「ショールーミング」化の歩みが遅い要因と考えられる。メイシーズは顧客中心という思考で、新たなビジネスモデルを探求している。顧客購買行動を分析することにより、多くの顧客はネット店舗と実店舗のどちらかの買い物チャネルだけ購買するのではなく、

ニーズに応じて、適切なチャネルを選択していることがわかった。そのため、インターネットをそれぞれのチャネルと連携させていれば、巨大なデータを収集することができる考えた。そしてこのビッグデータを活用し、さらなる販売方針を考えることが重要であるとした。

メイシーズのオムニチャネルでは、顧客の買い物に気を配り、快適なものとするのが目標となる。顧客に、より迅速で、より効率的で、よりリラックスできる買い物体験を提供していくことを求めている。一方、「ショールーミングの防止」に関して、メイシーズはネット店舗と実店舗の価格は必ず同じでなければならないとした。それは、価格の要因に影響されることなく、同じ条件の下で、顧客が自分に最適なチャネル及びチャネルの組み合わせを選択し、よりシームレスに買い物を進めるためである。

メイシーズの実店舗には、すでに様々なセルフサービス設備およびコンテンツが店内に導入されている。顧客がネット上のロコミを閲覧し、価格を検索できる機器もあり、顧客に対する商品のおすすめもできる。自社が開発したモバイルアプリで、顧客にデジタルクーポン、キャンペーン情報およびニュースの配信もできる。マルチチャネル間の最適の融合を通じて、顧客により良い買い物環境を提供し、より快適な買い物経験を与えている。

図 10 メイシーズ店内デザイン



出所)

<http://www.newsnet5.com/news/local-news/oh-cuyahoga/richmond-heights-macys-among-14-being-closed-nationwide>

## 第2項 Macy's のマルチチャネル利用

メイシーズはどのようにオムニチャネルを構築しているのか、どのように顧客に最適なサービスを提供しているのかを見ていきたい。以下にメイシーズが策定した戦略項目を整理した。

### ―郵送サービス及び当日送達

顧客が気に入った商品が現在の店舗で在庫切れの場合、メイシーズは顧客の要望に応じてすぐにネットに取り寄せ、商品が到着したら、直接顧客の住宅まで郵送するシステムである。また、パソコンやモバイル端末で買い物をした顧客は、その日に商品を店頭で受け取ることもできる。

### ―タブレット

店舗でどこでもタブレットが設置され、顧客は商品の在庫や価格を確認することができる。

### ―美容スポット

これは実店舗に置かれたセルフ機器である。顧客はこの機器を使って、化粧品の在庫検索、商品属性の確認、及び購買を行うことができる（図11）。

図11 メイシーズ店内デジタルコンテンツ



出所) <https://timenerdworld.files.wordpress.com/2012/01/macys.jpg?w=600&h=400&crop=1>

<http://www.kioskmarketplace.com/companies/showcases/frank-mayer-and-associates-inc/products/macys-department-store-kiosk/>

## —スマート・フィッティングルーム

フィッティングルームでは、**RFID** 技術（注<sup>2</sup>）を利用して、試着室に持ち込まれる商品を読み込んでいる。商品の服にも **RFID** がつけられており、顧客がフィッティングルームに服を持ち込むと、壁にかかっているパネルスクリーンに類似した商品が表示される。例えば、色やサイズを変えて試着したい場合、スクリーン上のカテゴリーを選択するだけで、店員がその商品をフィッティングルームに届けてくれる。

その他、パネルで顧客が選択した商品から顧客の選好を分析し、アドバイスを表示することもできる。さらに、顧客が商品を試着する頻度や選択されたアイテムの種類といったものから得られたデータは、今後の販売促進法や商品デザインの参考となる。

## —顧客サポート

メイシーズは顧客の決済に「**APPLE PAY**」のモバイル決済を導入した。これは、**iPhone 6**、**iPhone 6 Plus**、および **Apple Watch** といったモバイルデバイスを使い、顧客の決済プロセスを簡単にするものである。

その他、メイシーズのオムニチャネルでは、店内 **WiFi**、デジタルレシートなどのサービスを顧客に提供している。ソーシャルメディアの活用により、**Twitter**、**Facebook** でアカウントを作り、商品情報の公開やイベントなどのお知らせを配信することで、より多くの顧客を店舗まで呼び込むことができる。**Ibeacon** の導入もオムニチャネルに推力になった。メイシーズに入店した後、顧客が携帯アプリをひらくと、入口においてある **Ibeacon** の端末と双方向受信対応し、来店のチェックインが行われる。店舗はその場で、セール情報やデジタルクーポンを配信する。

---

<sup>2</sup>注：RFID 技術は、「微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み。流通業界でバーコードに代わる商品識別・管理技術として研究が進められてきたが、それに留まらず社会の IT 化・自動化を推進する上での基盤技術として注目が高まっている。」（IT 用語辞典）。

### 第3項 オムニチャネルへの応用

メイシーズはオムニチャネルの本来の意味を実現している。それは、顧客中心的な考えであり、最適なチャネルを自由に選択することができるものである。チャネルをつなげることで、チャネル間のギャップが消え、買い物のスムーズさを生み出している。

無印良品と比べ、オムニチャネルの実現レベルはほぼ同等と考えられる。また、メイシーズは無印良品より、店舗内のデザインでは優れている。例えば、新しいコンテンツの導入、RFID技術の活用などである。オムニチャネルをさらに一歩進めて、実店舗の買い物経験を美しく構築している。一方、コンテンツの導入することは、新しい技術であるため、巨大なコストが必要であると予想される。「Beauty spot」のような大型機器を店舗内に導入するには、ある程度のスペースが必要であり、もし数多く導入すれば、顧客の買い物の邪魔になりやすく、逆の効果をもたらす可能性があることも注意すべきである。

メイシーズは、各チャネルでオーダーの追跡することができる。これは、チャネルの複雑な融合であり、さらなる技術開発やシステムサポートを必要としている。マルチチャネルの実行による、チャネル間のカニバリゼーションをカバーするには、各チャネルに独自の特徴を持たせなければならない。例えば、実店舗では、実店舗らしい深い品揃えの特徴を保持すべきである。

## 第5節 イギリスPB百貨店 Marks & Spencer のオムニチャネル戦略

### 第1節 Marks & Spencer について

現在は、どの国でも同じように、少数の小売業がオムニチャネル戦略を実施している。またまた新しい分野と考えられるが、オムニチャネルの対する投資は比較的にリスク大きいと考えられる。顧客が実店舗で買い物するか、パソコンやモバイルを使い、コールセンターやネット店舗で買うかに対して、顧客のチャネルのギャップを気付かず買い物体験を構築することが極めて難しいである。



すでに 131 年歴史を持っているイギリスの小売業 Marks & Spencer は、オムニチャネルでビジネスを運営している先駆とみられている。Marks & Spencer はプライベートブランド（PB）の衣料品・靴・ギフト商品・家庭用雑貨・食品などを販売するイギリスの小売事業者である。現時点でイギリスにおける 852 店舗（注<sup>3</sup>）およびネットプラットフォームを持ち、ヨーロッパ、アジア多数店舗を展開している国際企業である。今後には、海外ビジネス展開およびマルチチャネル小売業を経営目標としている。

Marks & Spencer はマルチチャネルからオムニチャネルへ進化し、顧客のチャネルのギャップを感じない買い物環境を提供している。Marks & Spencer に関して、どのようにマーケティングプランを策定しているのか、チャネルをいかにデザインしていることを事例レビューより理解していきたい。

図 12 Marks & Spencer の店舗デザイン



実店舗



E-BOUTIQUE

出所) <http://www.vizona.com/projekte/referenz/details/marks-spencer-e-boutique.html>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Marks\\_%26\\_Spencer](http://en.wikipedia.org/wiki/Marks_%26_Spencer)

## 第 2 項 Marks & Spencer のマルチチャネル利用

Marks & Spencer は、現時点で新たな競争を面している。若者や価格重視型顧客向けの Primark、あるいは富裕層や高齢層向けの高級品を扱う対象とする百貨店 John

<sup>3</sup> 注：Marks & Spencer ホームページ。



Lewis など。激しい競争の局面で、Marks & Spencer は商品の品揃えを更新し、店を中間価格と定位し、John Lewis と差別化し、競争優位を求めている。そのため、Marks & Spencer は自社ウェブサイトを開いた。自社ウェブサイトを保有することにより、Marks & Spencer はマルチチャネル企業として運営されている。これは、オムニチャネルの成功を導く基礎と考えられる。組織や運営方針の発展により、Marks & Spencer のオムニチャネルシステムは徐々に整っている。

Marks & Spencer がオムニチャネルを実現するために、出していた動きを以下のよう

#### ークリック&コレクト

クリック&コレクトは、顧客が Marks & Spencer のウェブサイトで購入した商品が、注文日の翌日に店舗で商品を引き取ることができるサービスである。顧客の実店舗へ来店する頻率を高めることにより、実店舗の売上を向上することも期待されている。クリック&コレクトは、オムニチャネルの実現に重要なワードと注目された。

顧客が実店舗まで商品をコレクトする際に、スマートフォンで店舗の滞納状況、営業時間および地理位置などを検索することができる。顧客が来店するタイミングを自分なりに選択するようになり、スムーズに商品を引き取ることができる。

#### ー店内のブラウジング&オーダーコーナー

ブラウジング&オーダーは 2012 年から導入し始め、現在多くの Marks & Spencer の店舗で汎用されている。ブラウジング&オーダーは、店舗内に置かれているコンテンツデバイスであり（図 13 左）、顧客が機器を使用し、カタログを閲覧、商品バーコードスキャンや商品情報の検索ができる。オーダーする際に、デバイスを使って選んだ商品をオーダーし、翌日店舗コレクトや、商品を家まで配送することを選択することができる。店内のコンテンツを豊富することにより、顧客の来店頻度を高めることができる。顧客が設備に興味を持つことにより、商品に対する注目になれば、商品に対する一種の宣伝とも考えられる。

図 13 Marks & Spencer 店内設備



店内のブラウジング&オーダー  
出所)



ビジュアル・レール

[https://econsultancy.com/blog/64379-11-ways-m-s-is-improving-the-multichannel-experience?utm\\_medium=feeds&utm\\_source=blog](https://econsultancy.com/blog/64379-11-ways-m-s-is-improving-the-multichannel-experience?utm_medium=feeds&utm_source=blog)

#### ービジュアル・レール

ビジュアル・レール（図 13 右）のサービスは今まで、オランダのアムステルダムしか導入されておらず、これから普及されるコンテンツとしてみられている。これは、ブラウジング&オーダーをさらなる改善したものである。より大きなスクリーンで顧客が店舗内商品を開覧することができ、着こなしのアイデアを得ることもできる。消費者が買い物の楽しさを高めることができる。

#### ー店員のトレーニング

Marks & Spencer は店員のトレーニングに力を入れている。接客マナーやサービス基準だけでなく、マルチチャネルの導入やウェブサイトの開設などには、店員が自社のコンテンツや技術面の熟知度を要求している。顧客が不便なく買い物を進行できる

ことをサポートしていく。

#### —無休ソーシャルメディア

Marks & Spencer はソーシャルメディアを活用により、顧客とコミュニケーションを行っている。実店舗の休業時間でも、顧客の要望に対応できるプラットフォームとしてみられている。全面的に顧客にサービスを提供することにより、顧客満足度を向上することが期待される。

#### —オンライン在庫量の確認

Marks & Spencer は顧客にオンラインの商品在庫量を確認できるプラットフォームを提供している。15 分ごとに在庫数更新することで、顧客が確実に商品の販売状況を把握することができる。在庫数により、買い物行く店舗を選択し、顧客が買い物する場所をより確実に把握できる。

### 第 3 項 オムニチャネルへの応用

Marks & Spencer はマルチチャネルを設計しており、実店舗を中心として運営している小売業である。実店舗内のデザインを中心として、顧客に楽しい買い物体験を提供するには、実店舗内のデジタルコンテンツの導入に注力している。コンテンツの導入により、ネット店舗やオンラインキオスクなどと連携することができ、チャネルの融合を実現している。顧客がチャネルの選択場所を実店舗におけることにより、実店舗の存在感を上昇し、実店舗の売上を引っ張ることも可能と考えられる。

先端技術に活用により、ブラウジング&オーダーやビジュアル・レールの新しい買い物経験をブランドに対する良いプロモーションになれる。ここで、メイシーズと同じような問題点を存在している。それは、技術に引き入れにより、巨大なコストを存在することとなる。特にビジュアル・レールのような、大きい機器を導入するには、設備購入費だけでなく、設備を修理する費用も考えなければいけない。そのため、Marks & Spencer には、ビジュアル・レールサービスを今現在アムステルダムしか使用されず、他の店舗へ普及することがまたまた進まれていなかった。

ソーシャルメディアはもともとのコミュニケーション機能から、現在のアフター・

サービスの機能も果たしている。これは、顧客のクレームを減少するために貢献があると考えられる。ソーシャルメディアはより深く発展する可能性があるため、チャネルの融合には、さらに機能の探求が必要となる。

## 第 6 節 John Lewis の事例

最後に、Marks & Spencer の競争相手である高級品を中心に扱っている John Lewis の事例研究を通じて、両者の区別比較をしながら、衣料品を中心とする小売業のオムニチャネルの実行戦略を検討する。

### 第 1 項 John Lewis について

John Lewis はイギリスの百貨店チェーンで、常に優れている顧客サービスと顧客満足度を持っているといわれる。高級品を中心に販売しており、自社独自のオムニチャネルを実行し始めた。それは、「ショールーミング」現象を対策することではなく、逆にこの現象を受け入れ、支援しながらチャネル同一発展していく方法である。Marks & Spencer と異なり、自社のプライベートブランドを主な商品として扱っているのではなく、ブランドのコレクションば商業設備である存在となる。

John Lewis のオムニチャネルにはウェブサイトの改善、モバイルサイトとアプリの構築、店舗内 WiFi を設置という三つ面から進行し、顧客サービスや顧客満足度の向上に努力をしている。以下には、主な三つの面から説明分析することにより、John Lewis のオムニチャネルの独自さを探求していく。

### 第 2 項 John Lewis のウェブサイト革新

John Lewis は商業設備 WiFi を導入することで、消費者が店内でネットと接続することで、自社のウェブサイト閲覧することができる。商品が QR コードを付け、ウェブサイトの方が安ければ、顧客がウェブサイトに簡単なチャネル移転することができる。顧客がスマートフォンを使い、商品の QR コードをスキャンし、ネット上で商品の情報や、商品ネットの価格や、類似した商品も載せている。顧客が自分の要求に

より、安くていいものを選択して買うことができる。

図 14 John Lewis 店舗外観



出所) <http://muslimvillage.com/2014/08/18/57006/uk-john-lewis-offers-hijabs-school-uniforms/>

### チャネル別価格設定

John Lewis はチャネルごとに、価格が異なっている。実店舗の商品の価格はネット店舗の商品の価格より高く設定されている。その原因としては、実店舗では、販売員がいるため、顧客が商品を買う際に、販売員による商品に対する紹介やアドバイスによる、人件費の部分が存在するためである。この点にはメイシーズのオムニチャネル戦略と相違点である。

### 店舗内設置されたデジタルコンテンツ

John Lewis は店舗内でデジタルキオスクを設置している。これは主として、スマートフォンを改善対象として、2つの原因があると考えられる。まず、そもそもスマートフォンを持っていない顧客がより安くていいものを購入したいというパターンである。顧客がパネルを使い、商品の情報収集や商品の比較選択することができる。

もう一つは、スマートフォンの画面が小さいにより、操作が難しいことと考えられる。画面が大きいパネルを提供することにより、更なる顧客がネット店舗を利用するようになる。

消費者が実際に商品を見て、ネット店舗と実店舗の価格比較により、購買率が高くなると期待される。ネット店舗と実店舗と統合し、オンラインへ送客であれ、オフラインに送客であれ、チャネル間のギャップを感じないことがオムニチャネルの本質と思う。

そのほか、バーチャル・ミラーもいくつかの店舗で設置されている（図 15）。顧客がフィッティングルームに行く必要がなく、スクリーンの前に機器より操作することで、選択された服がそのまま画面で顧客と一緒に映ることができる。顧客に対する買い物の楽しさを増えることになった。

図 15 John Lewis 店内設備



## デジタルキオスク



バーチャル・ミラー

出所) <https://www.pinterest.com/pin/452119250064771817/>

<https://www.behance.net/gallery/11043331/John-Lewis-in-store-virtual-mirror>

## クリック&コレクト

このサービスは今多くの小売業に活用されている。特にネット店舗を発展させたい方が、実店舗で、すぐ商品をゲットできると比べ、ネット店舗購入後、顧客の待ち時

間をできるだけ短くすることが、ネットを購買チャネルとして選択していく顧客が多くなることができる。

### 第3項 オムニチャネルへの応用

John Lewis の実例から見ると、顧客におすすめするチャネルがなく、ネット店舗で購入してもいい、実店舗で購入しでもいい。それに、チャネルごとに、異なっている価格を表示することは、更なる「ショールーム」化を起こることになった。実店舗は商品の展示場になり、顧客が気に入った商品が見つけたら、自分のスマートフォンや店舗内設置されたデジタルキヨスクを使い、ネットで安い価格を検索していく。最終の買い物行動はネット上で行うことになった。John Lewis は顧客が実店舗だけ使用することが望ましいではない理由で、ネット店舗でも積極的に発展させた。

John Lewis は mark & spencer のオムニチャネルと比べ、クリック&コレクトサービスの提供や店内デジタルコンテンツの導入はほぼ同じ様な戦略を出しているが、価格の面が完全に異なっている。これこそ、オムニチャネルの本質の部分と考えられる。チャネル間の一致性を求めているオムニチャネルには、チャネル間のキャップを考えず、顧客を中心とする考えとなる。John Lewis は顧客に対する重要な影響がある価格を取り上げ、チャネル別価格を設定していくことには、このような戦略はオムニチャネルとなれるかを改めて考える必要があると思った。顧客の買い物が形的に実店舗からネットへ誘うことであるが、チャネルの同一性が欠かせない。そのような環境の下で、同じ商品を顧客に異なる価格で選択すると、恐らくネット店舗を選択する顧客が多いでしょう。ここでは、ある意味で実店舗からネット店舗への送客になり、オムニチャネルを属している発展形 O2O (Offline to Online) ビジネスモデルと考えている。

John Lewis の価格別戦略は、ブランドのポジショニングと関係があると考えている。高級品を中心としている John Lewis には、売上を拡大するためには、自社チャネルの差別化により、販売を刺激する方法も考えられる。店舗より安い価格設定には、顧客がもしネット店舗で買うなら、お得感を感じられるため、ついネット店舗で買うケースが予想される。

## 第7節 事例のまとめ

日本と欧米における、オムニチャネルを実行した5つの企業事例を挙げることで、オムニチャネルの発展状況を理解した。オムニチャネルは企業に対して、機会でもあり、脅威ともある。企業はいかにチャネルを設計し、チャネルの統合によるマネジメントが小売業に対する重要な課題である。伝統的 O2O ビジネスモデルの由来に関しては、「ショールーミング」を対策するために、クーポンやキャンペーンを通じて、顧客を店舗に呼び込む戦略として、実店舗の売上を上昇していく。しかし、これは、価格を中心とした買い物で、顧客を中心とする考えと異なっている。そのため、顧客に権力を与え、チャネル間のギャップを消し、顧客が自分の好きなチャネルを外部要因なく選択できることが最終的目標である。そのため、O2O ビジネスモデルでは不十分で、オムニチャネルの実現を求めている。

もう一つ、オムニチャネルを実現するために、チャネルの整合性が非常に重要と考えられる。チャネル整合性を達成するには、まずマルチチャネルすることが大切と考える。現在、E コマースが急速に進行しており、アマゾンや楽天のようなネットショッピングサイトが人気になっている。家電業界では、「価格. COM」のような価格を中心としたネットショッピングサイトがある。実店舗より安い価格で商品を提供することにより、「ショールーミング」の深化の元と思われる。そのため、顧客の最終買い物場所が鍵になる。ゆえに、小売業はマルチチャネルを実施し、顧客を自社のどれかのチャネルに留めることがマルチチャネルの目的と考える。いかに顧客を留めるのかを解決するために、チャネルの融合に関することはオムニチャネルが考えるべきである。

事例研究で紹介した5つ事例には、それぞれ異なっている小売業態であるため、各自のオムニチャネルのやり方も異なっている。たとえば、無印良品や mark & spencer のように、自社が生産している商品を自社のチャネルで提供する。このように業態では、オムニチャネルの実行は比較的行い安いと思われる。顧客がどのチャネルを選択するでは、売上のコントロールをすることができる。John Lewis のようなブランドコレクションの百貨店には、家賃やブランド自分のウェブサイトなどの要因でオムニチャネルのやり方を再思考しなければならない。オムニチャネルには、提供されたチャネルをいかに最適に顧客に提供することが重要であるが、小売業態により最適なチャネル融合もおよび最適なオムニチャネルの設計も成功になることの鍵と考えられる。



## 第 6 章

# オムニチャネルがアパレル業界に対する影響

### 第 1 節 顧客買い物自由度

前章で日本と欧米の 5 つの事例研究により、各社がオムニチャネル利用の共通している目標としては、顧客中心の考え、顧客がチャネル間のギャップを聞かせず、自由度の高い買い物環境を提供することである。オンラインやオフラインなどあらゆるチャネルに存在しているコンタクト・ポイントを十分活用することで、小売業が顧客とコミュニケーションにより、小売業の今後の発展方向や改善策を考えていく。

図 16 オムニチャネルの実現



出所) <http://www.cdotsys.com/omni-channel-ecommerce>

小売業には、チャネルの一元管理が必要となる。これも、チャネル間のカニバリゼーションの防止に効果が予想される。なぜなら、各チャネルの特徴を十分理解するこ

とで、チャネルの特徴を強調できるし、異なっている顧客のニーズを全面的に満たすことができる。それに、巨大なシステムネットの構築により、各チャネル間で得られた情報を統合することで、サービスを完備させることが重要な課題と思われる。

## 第2節 デジタルコンテンツの最適化

インターネットの時代では、デジタルは B2C と B2B マーケティングに対して、重要な競争優位の源泉としてみられている。最近では、デジタルマーケティングが非常に注目されているが、しかし、企業がデジタル化するプロセスで直面しなければならない課題に注意不足と指摘された (Leeflang et al. 2014)。ここで考えられるのが、コンテンツの導入には、特に実店舗への導入について、巨大なコスト負担が一番の困難である。それに、実店舗の属性によって、消費者が店舗まで足を運んで買い物するプロセスの本質を明確しなければいけない。店がお客さんに提供している価値とは、買い物の楽しい店舗体験と考えられる。ゆえに、店舗内のデジタルコンテンツの最適化が求められている。

店舗環境の構築には、デジタルコンテンツが過度的置かれていた場合、顧客の買い物に対する障害になり、楽しい買い物より逆効果が出てくる可能性がある。そのため、店舗のレイアウトをうまくデザインし、デジタルの融合度を高め、コストや数量を考えながら、優れた店舗環境を構築する。

## 第3節 モバイル決済

クレジットカードやデビットカードを使わず、スマートフォンを使って決済終わらせることがモバイル決済という。2014 年アップルの新商品発表会では、「Apple Pay」という新しい決済方式が注目された。実は、アップル社より先で、グーグルが「Google Wallet」が発表し、日本でも「オサイフケイタイ」がある。しかし、アップルの前に出されたこのモバイル決済は大きな影響力を持たず、使用している消費者が多くは言えない。今回アップルが出した「Apple Pay」はモバイル決済の先駆になれるかも話題になってきている。iPhone は多く使用者を保っているため、「Apple Pay」は iPhone と繋ぐことで、利用者数は多く予想できる。「Apple Pay」を契機で、モバイ

ルサービス今後の発展を注目になってきている。

## 第4節 ウェブルーミングの強化

「ショールーミング」現象を引き続け、「逆ショールーミング」現象も起きた。それは、「ウェブルーミング」現象である。「ウェブルーミング」は、「ショールーミング」より逆の購買行動を指しており、顧客は店舗に行く前に、スマートフォンやタブレットなどで商品の情報収集し、最後の購買は実店舗で行うことである。最近、「ウェブルーミング」の勢い増加しつつあり、クリテオ社が「2015年のEC業界予測」を発表し、主な7つのトレンドを予測する中、実店舗の売上少なくとも10%~15%はウェブルーミングによるものと予測し、オムニチャネルトレンドの一つと発表した。

## 第5節 コストコントロール

オムニチャネルを実行することにより、マルチチャネルを構築しなければならない。そのため、新しいチャネルの追加や、チャネルマネジメントおよびチャネル融合による情報システムの構築など、巨大なコストがかかることが必要と考えられる。オフライン環境のコストには、実店舗の小売ミックスによる費用および、顧客が楽しい買い物ができるように、店内が置かれているデジタルキオスクなどコンテンツも相当な導入費用および修理費用が必要と予想される。一方、オンライン環境では、開設されたウェブサイトのマネジメントやオンライン広告費用も増えつつある（Dinner, Van Heerde & Neslin 2014）。そのため、マルチチャネルからのオムニチャネルには、いかにチャネルを融合することが重要と思われる。

## 第6節 その他

O2O ビジネスモデル実現には、主に二つのパターンが考えられる。一つは顧客がインターネットで注文により、実店舗で引き取ることである。もう一つは、顧客が実店舗におられ、店舗でスマートフォンや店内コンテンツを通じて、ネット店舗とつなぐことである。しかし、顧客の住む場所が店舗との距離は、顧客がオムニチャネルを利用

するかどうかの一つ影響要素と考えられる。小売業のオムニチャネルの実現には、地域により難易度が異なっている（伊藤ら 2015）。店舗より遠く住み顧客がネット店舗を選択し、商品配送で買い物を行うパターンを考えられる。そのため、ネットチャネルと実店舗のチャネルの融合による効果は発揮されてないとみられる。

現在、O2O ビジネスモデルを用いてお店へ送客する、インセンティブより重要なのは、売り場や店舗の価値を上昇することに他ならない。従来の接客やサービス、飽きない売り場作りをベースに、いかにスマートフォンなどのモバイルを利用した体験を来店客に提供し、その来店客をリピーター化していくかということがあらためて重要な課題とである。

# 結論

## 第1節 サマリー

インターネット時代において、スマートフォンの普及やソーシャルメディアの進化により、オンラインチャネルとオフラインチャネルの融合が強くなってきている。これも企業が今後の発展方向と見られている。

本研究はオムニチャネルの概念を明確する目的で、小売マーケティングやマーケティング・チャネルを理論基礎として先行研究のレビューを行った。オムニチャネルの実現するため必要のチャネル形態の基礎であるシングルチャネル、マルチチャネル、クロスチャネルをそれぞれの特徴を整理することにより、オムニチャネルの本質を理解した。流通分野に注目し、小売業ミックスや小売の業種や業態を討論することにより、小売マーケティングの概念や範囲を明確にした。マーケティング・チャネルをマーケティング・コンタクト・ポイントとして再定義し、チャネルの融合にはいかにチャネル選択やチャネルマネジメントを討論した。チャネル・カニバリゼーションやチャネル・ミグレーションの防止も述べた。オムニチャネルの本質を引き出し、シンプルチャネル、マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネル、O2O ビジネスモデルそれぞれの区別を明確にした。

先行研究のレビューから得られた理論基礎を基づいて、ZOZOTOWN のアプリ「WEAR」、無印良品の「Muji Passport」、Macy's、Marks & Spencer、John Lewis という 5 つの事例を取り上げ、それぞれのオムニチャネルの戦略および実現の研究を行った。それぞれのオムニチャネルの特徴を比較しながら、オムニチャネルが小売業に対する影響が明らかになり、オムニチャネルの本質をより深く掘り下げる。特に、O2O ビジネスモデルがオムニチャネルとの違いを理解し、両者本質的な相違点を明らかにした。

事例研究から整理できる今後アパレル業におけるオムニチャネルの応用には、①顧客買い物自由度②デジタルコンテンツの最適化③モバイル決済の改善④ウェブルーミングの強化⑤コストコントロール⑥その他が考えられる。このような応用にも、オム

ニチャネルの概念から派生し、真のオムニチャネルを実現にはなくではいけない階段である。

## 第2節 結論

オムニチャネルの実現には、顧客をどれかのチャネルに縛られることでなく、顧客が均等的にバランスよくチャネルを利用することである。チャネル間の差別を最小化にし、チャネルを使用する際の便益性以外の要因をなくし、顧客中心の考えである。例えば、顧客がクーポンなどの原因でどちらかのチャネルを選択することで、これは真のオムニチャネルを実現したとはいえないと思う。

オムニチャネルを実現するには、シングルチャネルからマルチチャネル、さらにクロスチャネルの各段階のチャネルの構築が重要と考えられる。これら伝統的なチャネル形態はオムニチャネルの理論基礎である。その他、もともとオムニチャネルと O2O ビジネスモデルを意味の近いことを表現しているが、実際には大きな違いが存在している。オムニチャネルは、「すべて」意味を強調し、チャネル全体をマネジメントする必要がある。顧客が複数にチャネルとかわりがあり、自由にチャネル選択し、自分に最も適切なチャネル組み合わせで買い物をする。一方、O2O ビジネスモデルには、「送客」を強調しており、ここで価格という要素を加入しなければいけない。なぜなら、スマートフォンの発展により、デジタルクーポンが企業によく利用されている。クーポンを使って消費者を実店舗に呼び込むことは、消費者に対して買い物の自由度がなくなっている。O2O ビジネスモデルは一種の販売促進法とも考えられる。このような販売促進の手段は短期的な効果を期待されることができる。しかし、購買時における消費の楽しさ、店頭体験などや購買後で商品が実際にもたらしたベネフィットこそが顧客忠誠心の形成に対して大きな影響を与える。このポイントからみると、O2O ビジネスモデルはオムニチャネルと本質上に異なっている戦略と考えられる。この点に関して、今後実証研究で検証する必要がある。

オムニチャネルは、小売業に対して機会であり、挑戦でもある。実店舗はネットとの融合で小売業に更なるビジネスチャンスを与えられた。それに、顧客が同時に複数のチャネルを体験する買い物環境を構築するには、店舗コンセプト、店舗イメージ、店舗環境が変わりつつある。ゆえに、「ショールーム」という新たな店舗コンセプトが

出現した。企業が注力する部分が異なることにより、チャネルの深みと広さも違ってきている。企業自身の状況を基づく、自分に対する最適なオムニチャネルを構築することが重要である。企業が今後より革新的な小売業を創造することを期待している。アパレル業においては、比較的特別な商品を扱っている特別な業界と見られている。NFT (Need For Touch) という要素が存在している。つまり、顧客が商品を買う前に、実物を確認したいと思いながら、アパレル商品は「ショールーミング」による影響が大きいとは言えない。顧客の実店舗に対する欲求が存在するため、実店舗が今後更なるイノベーションすることが期待されている。アパレル商品の以上のような特徴で、オムニチャネルはアパレル業のパフォーマンスを得た。

事例から見ると、特に欧米の事例で多くの実店舗でデジタルコンテンツの導入するケースが少なくない。もともと商品研究開発のステップしか利用しないテクノロジーは、現在販売のプロセスでよく利用され、今後の成果が伸びることが予想される。デジタルコンテンツの導入により、消費者の買い物楽しさを上昇し、買い物のエンターテインメント性も付加した。チャネル間が繋げているため、強大な IT ネットワークが必要になってきている。得られたビッグデータを整理分析により、企業の販売促進策や戦略策定を効果的な影響を持っていると考えられる。

企業がオムニチャネルを通じて、より多くの顧客を獲得することができ、企業の収益性の面でも貢献を期待される。一方、マルチチャネルの構築により、各チャネルから得られた情報やデータのシナジー効果を発生するために、企業に更なる可能性をもたらし、今後の発展方向もいち早く見つけることができ、効果的な戦略を策定することができる。

## 本研究の限界

第一、マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネルはそれぞれ実行する方法が理解できるが、より説得力を持つために、正式な概念を定めるべきで、更なるアカデミック性が必要である。そのゆえ、実証研究を行う研究が進めるべきである。

第二、本研究はアパレル産業を中心にし、オムニチャネルの応用を検討している。オムニチャネルの汎用に関して、今後の業界を広めて、より多くの産業がオムニチャネルを実行した方法を見る必要がある。業界別にみながら、真のオムニチャネルを理

解することを期待されている。オムニチャネル戦略は、近年よく使用してきている形態で、また明確の形が出てないため、高い発展性を持つ戦略とみられている。アパレル業以外の業界で活躍することも進歩方向と考えられる。



## 謝辞

本論文は著者が早稲田大学大学院商学研究科商学専攻の修士課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。本論文の作成にあたり、以下の方々に対する謝辞を述べる。

まず、早稲田大学大学院商学研究科教授武井先生には指導教授として本研究の実施の機会を与えて頂き、その遂行に当たって終始、ご指導・ご鞭撻を戴いた。加え、第3・4章のモデル構築や事例の選択に至るまで様々なアドバイスを戴いた。ここに深謝の意を表する。また、同専攻教授田口先生と守口先生にも論文の作成に向けたご指導を戴いた。ここに深謝の意を表する。次に、神奈川大学経済学部現代ビジネス学科准教授八ッ橋先生にも、論文の日本語やフレームワークの提示について、ご添削・ご指導を戴いた。ここに深謝の意を表する。本研究の構成にアドバイスを戴いた同専攻の博士武谷様に深謝の意を表する。最後に、本研究の作成に当たり、ご支援やご助言を頂いた皆様、特に家族の皆様、および武井ゼミの皆様に対して、感謝の意を表する。

参考文献:

- Aghekyan-Simonian, M., Forsythe, S., Kwon, W. S., & Chattaraman, V. (2012) "The role of product brand image and online store image on perceived risks and online purchase intentions for apparel", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 325-331.
- Alba, Joseph A. and J. Wesley Hutchinson (1987), "Dimensions of Consumer Expertise," *Journal of Consumer Research*, 13 (4), 411-54.
- Ansari Asim, Mela Carl F, Neslin, Scott A(2008)"Customer Channel Migration ", *Journal of Marketing Research* , Vol. 45 Issue 1, 60-76
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., &Caravella, M. (2012) "Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time", *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R. and Mahajan, V. (2005) "Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice ", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 12 - 30.
- Baker, J., Grewal, D., &Parasuraman, A. (1994) "The influence of store environment on quality inferences and store image", *Journal of the academy of marketing science*, 22(4), 328-339.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002)"The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions", *Journal of marketing*, 66(2), 120-141.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2013) "Inventory showrooms and customer migration in omni-channel retail: The effect of product information", *Available at SSRN 2370535*, 1-33
- Bell, Gallino, Moreno(2014)"How to win in an Omnichannel World", *MIT Sloan Management Review*, Vol.56, No 1, 45-53
- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005)"Online/in-store integration and customer retention", *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.
- Breugelmans, E., & Campo, K. (2011)"Effectiveness of in-store displays in a virtual store environment", *Journal of retailing*, 87(1), 75-89.

- Burke (1997) "Do You See What I See? The Future of Virtual Shopping", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4): 352–360.
- Burke, R. R. (2002) "Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store", *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- Cao, L., & Li, L. (2015) "The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth", *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Cho, S., & Workman, J. (2011) "Gender, fashion innovativeness and opinion leadership, and need for touch: Effects on multi-channel choice and touch/non-touch preference in clothing shopping", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(3), 363-382.
- Chris Forman, Anindya Ghose and Avi Goldfarb (2009) " Competition between Local and Electronic Markets: How the Benefit of Buying Online Depends on Where You Live", *Management Science*, Vol. 55, No. 1 (Jan., 2009), 47-57
- Chu, J., Chintagunta, P. K., & Vilcassim, N. J. (2007) " Assessing the economic value of distribution channels: An application to the personal computer industry", *Journal of Marketing Research*, 44(1), 29-41.
- Citrin, A. V., Stem, D. E., Spangenberg, E. R., & Clark, M. J. (2003) " Consumer need for tactile input: An internet retailing challenge", *Journal of Business research*, 56(11), 915-922.
- Cornelius, B., Natter, M., & Faure, C. (2010) "How storefront displays influence retail store image", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 143-151.
- Deleersnyder, Barbara, Inge Geyskens, Katrijn Gielens, and Marnik G. Dekimpe (2002) "How Cannibalistic Is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and the Netherlands", *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 337–48.
- Dinner, I. M., Van Heerde, H. J., & Neslin, S. A. (2014) "Driving online and offline sales: The cross-channel effects of traditional, online display, and paid search advertising", *Journal of Marketing Research*, 51(5), 527-545.
- DoubleClick (2004) "Retail Details: Best Practices in Multi- Channel Integration", *research report*, New York (March).

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987) "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 51,11 – 27.
- Engel, J. F., and R. D. Blackwell (1982) "Consumer Behavior", *New York: Dryden Press*, 158
- Frambach, R. T., Roest, H. C., & Krishnan, T. V. (2007) "The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process", *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002) "The market valuation of internet channel additions", *Journal of marketing*, 66(2), 102-119.
- Hansen, R., & Kien, S. S. (2015) "Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned", *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51-66.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015) "Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration", *Journal of Retailing*. 91(2,2015), 309-325
- Hui, M. K., & Bateson, J. E. (1991) "Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience", *Journal of Consumer Research*, 174-184.
- Jupiter Research (2005) "Cross-Channel Retail Strategy", *research report*, Jupiter Research, Darien, CT (December).
- Kauffman, R. J., Lee, D., Lee, J., & Yoo, B. (2009) "A hybrid firm's pricing strategy in electronic commerce under channel migration", *International Journal of Electronic Commerce*, 14(1), 11-54.
- Kim k. P. Johnson, Hye-Young Kim, Jung Mee Mun & Ji Young Lee (2015) "Keeping customer shopping in stores: interrelationships among store attributes, shopping enjoyment, and place attachment", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25:1, 20-34
- Koo, W., & Kim, Y. K. (2013) "Impacts of store environmental cues on store love and loyalty: single-brand apparel retailers", *Journal of International Consumer Marketing*, 25(2), 94-106.
- Kumar, V. and Rajkumar Venkatesan (2005) "Who Are Multichannel Shoppers and How Do they Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior", *Journal of Interactive Marketing*, 19, 2, 44-61.

- Kunkel, J. H., and L. L. Berry (1968) "A Behavioral Conception of Retail Image", *Journal of Marketing*, 32, 21-27.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013) "Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics", *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014) "Challenges and solutions for marketing in a digital era", *European management journal*, 32(1), 1-12.
- Lester, D. H., Forman, A. M., & Loyd, D. (2006) "Internet shopping and buying behavior of college students", *Services Marketing Quarterly*, 27(2), 123-138.
- Lewis, R., & Dart, M. (2014) "The new rules of retail: competing in the world's toughest marketplace", *Palgrave Macmillan*.
- Martineau, P. (1958) "The Personality of the Retail Store", *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- Mayer, M.L., (1989) "1949-1989: retail reflections", *Journal of Retailing* 65, 396-401.
- McIver, P., Luxton, S., & Sands, S. (2009) "Multichannel shopping: The relationship between search and purchase channel choice", In Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference 2009 (Mike Ewing and Felix Mavondo 30 November 2009– 2 December 2009) (pp. 1-9). Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC)
- Moriarty, Roland T. and Ursula Moran (1990) "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, 90 (6), 146–55.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006) "Challenges and opportunities in multichannel customer management", *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009) "Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions", *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81.
- Nicholson, M., Clarke, I., & Blakemore, M. (2002) "One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(2), 131-148.
- Noble, S. M., Griffith, D. A., & Weinberger, M. G. (2005) "Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context", *Journal of Business Research*,

58(12), 1643-1651.

Thomas, Jacquelyn S. and Ursula Y. Sullivan (2005) "Managing Marketing Communications with Multichannel Customers", *Journal of Marketing*, 69, 4, 239-51.

Ollie bath (2014) 「Omnichannel vs multi-channel and the 80/20 rule 」

<http://omnichannel.me/paretos-principle-meets-omnichannel-marketing/> (2015 年 5 月 28 日アクセス)

Pant, V., & Wagner, W. P. (2006) "A framework for XML-based multi-channel contact point integration", *Business Process Management Journal*, 12(3), 344-360.

Pan, Y., & Zinkhan, G. M. (2006) "Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective ", *Journal of retailing*, 82(3), 229-243.

Pauwels, K., Leeflang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011) "Does online information drive offline revenues? : Only for specific products and consumer segments! ", *Journal of Retailing*, 87(1), 1-17.

Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015) " Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment", *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.

Peck, J., & Childers, T. L. (2003) " Individual differences in haptic information processing: The "need for touch" scale", *Journal of Consumer Research*, 30(3), 430-442.

Peck, J., & Wiggins, J. (2006) " It just feels good: Customers' affective response to touch and its influence on persuasion ", *Journal of Marketing*, 70(4), 56-69.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014) " Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing ", *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.

Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005) " Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue ", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.

Rigby, Dan (2011) "The Future of Shopping", *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.

Sharma, D., & Gassenheimer, J. B. (2009) "Internet channel and perceived cannibalization: Scale development and validation in a personal selling context" ,*European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1076-1091.

- Stone, M., Hobbs, M., &Khaleeli, M. (2002) "Multichannel customer management: The benefits and challenges ", *The Journal of Database Marketing*, 10(1), 39-52.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007) " Multichannel shopping: causes and consequences ", *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Verhoef, P. C., &Donkers, B. (2005) " The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross - buying ", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 31-43.
- Verhoef, P. C., Langerak, F., Venkatesan, R., McAllister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., &Ganesan, S. (2012) "Multichannel Customer Management Strategy", *Handbook of Marketing Strategy*
- Verma, H. (2012) " Measuring Store Image: An Empirical Study in Some Selected Apparel Retail Stores", *Amity Management Review*, 2(2).
- XingangWeng, Liying Zhang (2015) "Online to Offline Business model : Comparative study of Chinese O2O Companies", *iBusiness*, 2015, 7, 51-57

- 青木均、石川和男、尾碇眞、濱満久（2014）『新流通論[改訂版]』創成社
- 石川和男（2013）「基礎からの商業と流通[第3版]」中央経済社
- 伊藤嘉浩、市川嘉奈子（2015）「オムニチャネル戦略における消費者行動プロセス—都市部と地方の比較調査分析」『日経広告研究所報』第281号,2-9
- 稲田 賢次(2002) 「小売業の「業態」概念に関する一考察：小売ミックスにおける「業態」の捉え方と課題」『経営学論集』 Vol. 42 No 2 , p1-17
- 井上明人『ゲーミフィケーション<ゲーム>がビジネスを変える』NHK出版、2012年
- 井原久光（2014）『ケースで学ぶマーケティング[第2版]』ミネルヴァ書房
- 近藤知幸、井上佑介（2015）「コンテンツマーケティング最前線——全国28,000店舗のコンビニを活用したサービス提供」『UNISYS TECHNOLOGY REVIEW EXTRA EDITION』第124号,41-52
- 小川進（1993）「都市型百貨店のバイヤー」『神戸大学 国民経済雑誌』168(6):95-111
- 小川孔輔、中村博監訳、法政大学産業情報センターブランドマネジメント研究会訳（2002）『グローサリー・レポリューション：米国パッケージ商品業界の経験』同文館出版

- 小山周三（2001）『現代の百貨店』日本経済新聞社.
- 桜井多恵子（2002）『アメリカのチェーンストア見学』実務教育出版 p28
- 渦原実男（2011）「小売マーケティングの概念の研究」『商学論集』第 58 巻 2 号 p27-52
- 大嶋誠 「求められるオムニチャネル時代への対応とその仕組みづくり」 『日本貿易会月刊』  
2014 年 7・8 月 p 13-17
- 大須賀明（1985）「マーケティング・チャネル戦略について」『大阪産業大学 産業研究所報』  
第 8 号,61-80
- 大瀬良伸（2014）「アパレル企業におけるマルチチャネル展開の現状と課題」『東洋大学経営論  
集』（83）143-153
- 片上洋（1998）『小売業マーケティング—これからの商業経営』法政出版
- 小川孔輔（2009）『マーケティング入門』日本経済新聞出版社, pp.155-181, pp.453-532
- 齋藤雅通(2003)「小売業における「製品」概念と小売業態論—小売マーケティング論体系化の  
一試論—」『立命館経営学』第 41 巻 第 5 号,33-49
- スコット M.デイビス, マイケル・ダン著, 電通ブランド・クリエーション・センター訳  
(2004)『ブランド価値を高める コンタクト・ポイント戦略』, ダイヤモンド社
- 佐々木保幸（2004）「小売マーケティング概念にかんする一考察」『大阪商業大学論集』第 133  
号, p. 125-148
- 清水信年（2010）「ローソンの出店行動に関する事例研究」『流通科学大学論集—流通・経営編』  
22(2), 177-192.
- 清水滋（1982）『最新 小売業のマーケティング』ビジネス社
- 鈴木安昭（2006）『新・流通と商業 [第 4 版]』, 有斐閣, p. 136
- 鈴木安昭（2010）『新・流通と商業 [第 5 版]』有斐閣
- 仲上哲(2015)「消費縮小状況において小売商業が主導する流通機能の変化」『阪南論集』Vol. 50  
No.2, 21-38
- 那須 幸雄（2009）「AMA によるマーケティングの新定義(2007 年)についての一考察」『文教  
大学国際学部紀要』第 19 号第 2 号 p93-99
- 日本 SP センター, CONTENT MARKETING LAB「コンテンツマーケティングとは何か？」  
(2013 年) <http://contentmarketinglab.jp/content-marketing/what.html>
- フィリップ・コトラー、ヘルマワ・カルタジャヤ、イワン・セティアワン著, 恩蔵直人  
監訳, 藤井清美訳（2010）『コトラーのマーケティング 3.0』朝日新聞出版



深代政吾(2013)「小売業の機能と業態に関する再考察.」『商学研究論集』第 38 号 p. 101-119

松浦由美子 (2012)『O2O 新・消費革命』東洋経済新報社

松浦由美子 (2014)『O2O、ビッグデータでお客を呼び込め!』平凡社新書

水口健二 (1989)『多次元接点の構築 -その理論と実践-』蒼林社

宮副謙司 (2008)「マーチャンダイジングの捉え方について」『東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMMRC Discussion Paper』 No.193, p.1-21

山川悟 (2013)「ゲームメソッドのマーケティング活用に関する考察」Fuji Business Review, p. 5.

矢野経済研究所 (2014)『アパレル産業白書 2014』

日本マーケティング協会 (JAM) マーケティングの定義:

[http://www.jma2-jp.org/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42:newsflash-4&catid=3:newsflash](http://www.jma2-jp.org/main/index.php?option=com_content&view=article&id=42:newsflash-4&catid=3:newsflash) (2015 年 5 月 30 日アクセス)

「生活者の買物行動におけるスマートフォン利用実態調査」株式会社シンクエージェント/スカイライトコンサルティング株式会社 2014 年 11 月 5 日

[http://www.think-agent.co.jp/img/TA\\_Release\\_20141105\\_Vo.pdf](http://www.think-agent.co.jp/img/TA_Release_20141105_Vo.pdf) (2015 年 5 月 30 日アクセス)

総務省 平成 25 年通信利用動向調査

[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/140627\\_1.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/140627_1.pdf) (2015 年 5 月 31 日アクセス)

経済産業省 商業統計 「平成 19 年業態別分類表」

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2/h19/pdf/gyotai/h19link6.pdf>

経済産業省 「平成 26 年度わが国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」

<http://www.meti.go.jp/press/2015/05/20150529001/20150529001-3.pdf> (2015 年 5 月 31 日アクセス)

マーケッター通信 (2014)「コトラ教授が「マーケティング 4.0」を発信しました! 自己実現マーケティングの時代」<http://blog.marketing.itmedia.co.jp/taku1978/entry/687.html>

ダイヤモンドオンライン（2014）「消費者自身も意識していない欲求や思考を堂読むか コトラーの言葉に顧客視点の重要性を再認識する」 <http://diamond.jp/articles/-/59915>  
株式会社シンクエージェントとスカイとライトコンサルティング株式会社 「生活者の買い物行動におけるスマートフォン利用実態調査」  
[http://www.think-agent.co.jp/img/TA\\_Release\\_20141105\\_Vo.pdf](http://www.think-agent.co.jp/img/TA_Release_20141105_Vo.pdf) （2015 年 5 月 27 日アクセス）

ZOZOTOWN に関する事例サイト：（2015 年 6 月 9 日アクセス）  
スタートトゥデイ ニュースプレスリリース 2013 年 10 月 10 日発表  
[http://www.starttoday.jp/Release\\_wear20131010.pdf](http://www.starttoday.jp/Release_wear20131010.pdf) （2015 年 6 月 8 日 アクセス）  
ZOZOTOWN、WEAR の一般ユーザー 200 名とスポンサー契約一年間 120 万円分のポイントを提供 <http://shopping-tribe.com/news/19236/>  
ZOZOTOWN スポンサーシップ制度 <http://zozo.jp/wear/sponsorship/>  
2014 年の 1 月に行われたスタートトゥデイの決算説明会  
<http://shopping-tribe.com/news/5382/>

無印良品の事例に関して：（2015 年 6 月 9 日アクセス）  
山際 高志（2014）「無印良品のオムニチャネル戦略を支えるビックデータ基盤」 PPT  
<http://www.svp.jp/hosting/itmedia/virtualexpo2014/9016/html/index.html>  
良品計画 ニュースリリース  
「ネットとリアルを融合する O2O サービス 無料スマートフォンアプリ「MUJI passport」配布開始のお知らせ」 [http://ryohin-keikaku.jp/news/2013\\_0515\\_03.html](http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_0515_03.html)  
瀧川正実 2014 年 11 月 5 日 実店舗と EC の垣根をなくす！良品計画が取り組むオムニチャネル時代のデジタルマーケティング <https://netshop.impress.co.jp/node/842>

メイシーズの事例に関して：（2015 年 6 月 10 日アクセス）  
RFID ウィキペディア・フリー百科事典：  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/RFID>

Marks & Spencer の事例に関して : (2015 年 6 月 11 日アクセス)

「Which UK retailers are winning the omnichannel race?」

<http://www.computerworlduk.com/it-vendors/which-uk-retailers-are-winning-omnichannel-race-3596275/>

「11 ways M&S is improving the multichannel experience」

[https://econsultancy.com/blog/64379-11-ways-m-s-is-improving-the-multichannel-experience?utm\\_medium=feeds&utm\\_source=blog](https://econsultancy.com/blog/64379-11-ways-m-s-is-improving-the-multichannel-experience?utm_medium=feeds&utm_source=blog)

「Marks & Spencer's aspiration to become omnichannel」

<http://www.economistinsights.com/technology-innovation/analysis/creating-seamless-retail-customer-experience/casestudies>

John Lewis の事例に関して : (2015 年 6 月 12 日アクセス)

「電通レイザーフィッシュが解説！ オムニチャネルでできる 3 つの新しいユーザー体験」

<http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2013/11/19/16358>

「John Lewis: How a 150 year-old retailer became an omnichannel champion」

<http://www.mycustomer.com/feature/experience/john-lewis-how-160-year-old-retailer-became-omnichannel-champion/164763>

「Multi-channel, cross-channel, omni-channel retailing: business in all its forms」:

<http://blog.atinternet.com/en/series-multi-channel-cross-channel-omni-channel-retailing-business-forms-12/>