

令和元年6月7日現在

機関番号：10104

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03719

研究課題名（和文）小売業における日本型マルチチャネル化のメカニズムと経営成果に関する研究

研究課題名（英文）Research on the mechanism of Japanese type of multichannel and its performance

研究代表者

近藤 公彦（Kondo, Kimihiko）

小樽商科大学・商学研究科・副学長

研究者番号：10205552

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、小売業におけるマルチチャネル（以下、近年の研究を踏まえ、オムニチャネルと表記）を理論的・実証的に解明することを目的とする。

理論的には、日本型オムニチャネルという日本の小売環境に特定のオムニチャネル様式を考察し、それが多業態オムニチャネル、および店舗ネットワークの2つから特徴づけることができることを明らかにした。また、日本における小売企業を対象としたアンケート調査により、チャネル統合の次元、ならびにチャネル組織間の調整とチャネル・ミックスの関係、データ統合ならびにオムニチャネルの仕組みとオムニチャネル戦略の実践度、オムニチャネル戦略と経営成果との関係を実証的に明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、これまで暗黙的に前提となってきた米国型オムニチャネルに対して、わが国の小売業の発展プロセスを踏まえた日本型オムニチャネルの存在を提起し、その独自性を理論的・実証的に明らかにしようとした点にある。理論的には、日本型オムニチャネルが多業態オムニチャネルと店舗ネットワークの2つから特徴づけられることを指摘し、実証的には、日本の小売業を対象としたアンケート調査から日本型オムニチャネルの構造、戦略、成果の關係に注目し、その全体像に迫ったことにある。

研究成果の概要（英文）： The goal of this research is to theoretically and empirically clarify ‘multichannel’ in retailing (hereinafter we call omnichannel as ‘omnichannel’ based on the recent research trend).

From the theoretical point of view, the author considered the Japanese type of omnichannel, which is the specific mode developed in the Japanese retail environment, and clarified that Japanese omnichannel can be characterized as omnichannel with multi-formats and store network. Also, from the questionnaire survey of Japanese retail companies, the author examined (1) dimensions of omnichannel integration, (2) coordination among omnichannel organizations, (3) data integration and implementation of omnichannel strategy, and (4) omnichannel strategy and performance.

研究分野：マーケティング

キーワード：オムニチャネル マルチチャネル 日本型オムニチャネル クリック&モルタル 電子商取引

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

近年、ICTの発展によるコンタクト・ポイントの増加やビッグデータ処理技術の進展にともない、小売企業が店舗、インターネット、コールセンター、携帯電話といった販売・コミュニケーション・チャンネルを多様化し、顧客の囲い込みと顧客価値の増大を図ろうとする動きが活発化している。マルチチャンネル(以下、その後の研究動向を反映してオムニチャンネルと表記)とは一般に、こうした販売・コミュニケーション・チャンネルの多様化とその統合的管理を指す。このような小売業の戦略を理論的に解明するために、オムニチャンネル研究は2000年代に入ってから以降、欧米を中心に、実店舗とEC(電子商取引)の2つの販売チャンネルの調整・統合問題に焦点を当てたクリック&モルタルに関わる研究から、コミュニケーション・チャンネルをも含むより広範な研究へとその視野を広げてきた。そこでの関心は、1企業1業態を前提として、既存の販売チャンネルに新たな販売・コミュニケーション・チャンネルを付加することから生じる種々の調整・統合問題を理論的に検討することにある。

一方、わが国では、小売業の歴史的発展過程において、小売企業のオムニチャンネル化はたんに販売・コミュニケーション・チャンネルの多様化にとどまらず、百貨店、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア、インターネット販売といった複数の業態を1つの企業または企業グループのもとで運営する多業態化として推進されてきた。こうした現実を背景に、わが国の研究は小売企業による業態多様化の戦略的行動とそのメカニズムを明らかにすることに焦点を当ててきた。

2. 研究の目的

本研究は上記の学術的背景を踏まえて、欧米のオムニチャンネル研究とわが国の業態多様化研究それぞれの分析視角を統合し、小売業における日本型オムニチャンネル化のメカニズムとそれが企業成長に及ぼす影響を理論的かつ実証的に明らかにすることを目的とする。

具体的には、次の4点がリサーチ・クエスチョンとして挙げられる。

- (1) 小売企業のオムニチャンネル化はどのように、どの程度進行しているのか。
- (2) どのような条件の下でオムニチャンネル化は促進されるのか。
- (3) チャンネル間の統合(仕入れ先、顧客データ、販売データ、物流・在庫データ、組織間調整)はどのように、どの程度行われているのか。
- (4) オムニチャンネル化は小売企業にどのような経営成果をもたらしているのか。

3. 研究の方法

これらのリサーチ・クエスチョンに答えるため、本研究ではまず、オムニチャンネルに関する学術文献と実務資料の分析を通じてその理論面・実践面の正確な理解に努めた。さらにオムニチャンネル化を進める小売企業(パルコ、バイクルーズ・グループ、カメラのキタムラ等)にインタビュー調査を行うことで事例研究を重ね、文献・資料の検討と合わせて、アンケート調査による実証分析のためのモデルと作業仮説を構築した。実証分析では、オムニチャンネル化の実態とそのメカニズム、ならびにオムニチャンネル化がもたらす経営成果を厳密な統計解析によって解明することを試みた。

4. 研究成果

本研究における研究成果は、理論的成果と実証的成果の2つに分けられる。

(1) 理論的成果

本研究は、日本型オムニチャンネルの特質と解明すべき理論的課題を包括的に提示することに

焦点を当てた。「オムニチャネルの態様は各国の競争環境のもとでの企業の成長プロセスに規定される」との問題意識のもと、オムニチャネルにいたる発展プロセスを敷衍することにより、米国型オムニチャネルが単一業態オムニチャネルを基本としているのに対し、日本型オムニチャネルは複数の業態から構成される多業態オムニチャネル、およびロジスティクス・ハブとしての店舗ネットワークの2つから特徴づけることができることを指摘した。そして日本型オムニチャネルを理論的に研究する際の課題として、多業態オムニチャネル、オムニチャネル・オペレーション、チャネル・コンフリクトとカニバリゼーション、オムニチャネル小売企業の出自、オムニチャネル行動のプロセス、オムニチャネル・ショッパーの特性、定性的・定量的アプローチ、および国際比較の8つを取り上げた。こうしたオムニチャネルにいたるチャネル展開の分析と日本型オムニチャネルの特性についての検討から、本研究の独創的な分析視角を得ることができた。なお、この研究成果は、「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」と題して、日本商業学会誌『流通研究』第21巻第1号（2018年）に掲載されている。

また、研究代表者をリーダーとする日本マーケティング学会リサーチプロジェクト「オムニチャネル研究会」による編著『オムニチャネル時代の顧客戦略』（千倉書房、2019年出版予定）を取りまとめ、以下の3つの箇所を執筆した。第1章において、オムニチャネルの統一的な定義を示し、マーケティング・イノベーションとしてのオムニチャネルという視点から考察を行った。また、オムニチャネルを顧客に焦点を当てた顧客戦略として実践する必要性を提起し、最後に、日本型オムニチャネルの特質を明らかにした。第2章では、電子商取引、クリック&モルタル、マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネルへといった取引・コミュニケーション・チャネルの多様化と統合に関してレビューを行い、第3章では、IMC（統合マーケティング・コミュニケーション）とオムニチャネルの関係について論じた。本書は、日本で最初の本格的なオムニチャネル書籍であり、理論的に実践的にも多くの示唆に富む内容である。

(2) 実証的成果

チャネル統合とチャネル・ミックスに関する実証研究

日本の小売企業420社を対象とした郵送アンケート調査データを分析し、オムニチャネルの統合問題を実証的に検討した。実証分析の結果、チャネル統合はデータ統合と組織間調整の2つの次元からなり、このうち組織間調整がチャネル・ミックスに影響を与えていることが明らかになった。

この結果が示すのは、チャネル組織間で配置転換を行うことにより、それぞれのチャネル戦略に必要な能力の相互移転を図りつつ、各チャネルを独立した組織のもとに運営し、それがチャネルごとのマーケティング・ミックスの使い分けを促している、という点である。一方、データ統合とチャネル・ミックスに明確な関係が予想に反して統計的に有意ではなかったのは、データがチャネル間で共有・管理される仕組みそれ自体が必ずしも全社的なチャネル・ミックスに繋がっていないこと示唆している。すなわち、チャネル間でデータが統合されるとしても、そのデータはチャネル・ミックスに有用な戦略的情報にまで高められておらず、そのためにデータ統合とチャネル・ミックスとの間に乖離が生じていると判断される。

この研究成果は、近藤公彦、「小売業におけるマルチチャネル化とチャネル統合」として『国民経済雑誌』第212巻第1号（2016年）に掲載された。

チャネル統合と経営成果に関する実証研究

日本の大規模小売企業60社を対象とするウェブ・アンケート調査データに基づいて、チャネル統合が経営成果に及ぼす影響を実証的に検討した。分析の結果、(i)データ（顧客データ、

販売データ、物流・在庫データ)の統合度が高いほど、オムニチャネル戦略の実践度は高くなること、(ii)オムニチャネルの仕組みが整備されているほど、オムニチャネル戦略の実践度は高くなること、そして(iii)オムニチャネル戦略の実践度が高いほど、経営成果は高くなる、ことが明らかにされた。

この研究成果は、近藤公彦、「オムニチャネル戦略と経営成果」と題して、日本商業学会全国研究大会第67回全国研究大会(兵庫県立大学、2017年)において発表された。

本研究は、日本型オムニチャネルという独自の視点からオムニチャネルの理論的考察を行うことによって、オムニチャネルの新たな研究領域を開拓するとともに、オムニチャネルの国際比較に繋がるものである。さらに、小売業におけるデジタル・トランスフォーメーションというビジネスのデジタル化に伴う戦略、組織の大変革をオムニチャネルの観点から考察する新たな必要性を喚起する。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計3件)

近藤公彦、「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」『流通研究』(査読有)第21巻第1号、2018年、77-89ページ。

DOI:10.5844/jsmd.21.1_77

近藤公彦、「小売業におけるマルチチャネル化とチャネル統合」『国民経済雑誌』(査読無)第212巻第1号、2016年、61-73ページ。

http://www.lib.kobe-u.ac.jp/infolib/meta_pub/G0000003kernel_E0040490

Kimihiko Kondo (2016), "Characteristics of the Japanese Type of Omnichannel Retailing," *2016 Global Marketing Conference at Hong Kong Proceedings*, pp. 856-860.

DOI: 10.15444/GMC2016.06.07.02

[学会発表](計9件)

近藤公彦、「顧客戦略としてのオムニチャネル」、日本商業学会全国研究大会第68回全国研究大会(日本大学)、2018年。

近藤公彦、「オムニチャネル戦略と経営成果」、日本商業学会全国研究大会第67回全国研究大会(兵庫県立大学)、2017年。

近藤公彦、「オムニチャネルにおけるチャネル統合と経営成果」、日本商業学会北海道部会(小樽商科大学札幌サテライト)、2016年。

近藤公彦、「日本型オムニチャネルの分析視角」、日本マーケティング学会(早稲田大学)、2016年。

近藤公彦、「日本型オムニチャネルの捉え方と理論構築の方向性」、日本マーケティング学会2016カンファレンス(青山学院大学)、2016年。

Kimihiko Kondo, "Characteristics of the Japanese Type of Omnichannel Retailing," *2016 Global Marketing Conference at Hong Kong (Conrad Hotel Hong Kong)*, 2016.

近藤公彦、「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」、日本商業学会全国研究大会第66回全国研究大会(千葉商科大学)、2016。

Kimihiko Kondo, "Opportunities and Challenges of Omnichannel Strategy in Japanese Retailing," *International Conference of Asian Marketing Association (Waseda University)*, 2015.

近藤公彦、「小売業におけるマルチチャンネル化とチャンネル間統合」日本商業学会全国研究大会第 65 回全国研究大会（香川大学）、2015 年。

〔図書〕（計 1 件）

日本マーケティング学会オムニチャンネル研究会編『オムニチャンネル時代の顧客戦略』、千倉書房、2019 年出版予定、211 ページ（共著、前書き、第 1 章、第 2 章第 3 節、第 3 章第 1 節、第 4 章第 1 節、あとがき、執筆ページ未定）。