

オムニチャネルの特性と消費者行動

山 本 昭 二

要 旨

本論文は、現在多くの実践的な試みが行われている「オムニチャネル」に関して理論的な検討を加えることを目的としている。インターネットの商用利用が始まってから直ぐに議論されてきた「マルチチャネル」の問題は、排他的なチャネル間の競争を前提としていたが、スマートフォンの普及に伴い消費者が複数のチャネルを短い時間で移動することが可能となっている。従来のプロモーションツールとしてのインターネットという捉え方ではなく、商流を含めたチャネルの再編成のメカニズムを明らかにすることを試みる。

I 序

消費者が商品を購入するためには、通常情報を収集して、販売場所に赴くか自宅等に商品を配送して貰う必要がある。インターネットの商用利用が開始される前にも、通信販売や訪問販売など無店舗の様々な流通チャネルがあり、消費者はそれらを使い分けてきた。今回問題にしているチャネル間の消費者の移動にしても、店頭で商品を確認してから価格の安い通信販売で購入するといった事例は今までも見られた。もちろんこの事例の場合には、消費者は注文の手間と一定期間商品を待たなければいけないという価格との間のトレードオフが存在しており、全ての顧客がこうした行動を取るわけではない¹⁾。

インターネットの商用利用に関しては、当初から既存の流通組織との連携や競争の問題が議論をされてきた (Geyskens et al. (2002))。その連携の仕方や競争の仕方を記述する用語として、本稿でも「マルチチャネル」や「クロスチャネル」といった用語を使うが、これらの用語と今回取り上げる「オムニチャネル」はどの様に異なっているのが議論の出発点になる。また、「O2O (online to offline)」という言葉もあるが本稿では使用しない²⁾。

そもそもこの言葉が広く流布するようになったのは、2010年7月、全米小売業協会 (National Retail Federation, 略称 NRF) の標準化団体である ARTS (The Association for Retail Technology Standards) が、「Mobile Retailing Blueprint V1.0」を発表してからだといわれている³⁾。ただし、このレポートの中でもオムニチャネルを定義しようとするよう

なことは行っていない。あくまでもモバイル機器が小売り販売に影響を与える様子を具体的に示して、従来のチャネル関係が変化することを示唆するものであった⁴⁾。

あまり明確にはなっていないこの言葉は我が国でも急速に使われるようになってきているが、明確な定義に基づいて使われているわけではない。本論文では、消費者のチャネル選択に関して「オムニチャネル」がどの様に捉えられる現象であるのかを理論的に検討してみたい。

II チャネル選択理論の変遷

マーケティング活動におけるチャネルへの働きかけの目的は、消費者に自社のブランドへの愛顧を獲得するために、チャネルのメンバーをどの様に統制するのかという視点から研究されてきた。

そのためには忠誠心の高いメンバーを集めて、自社のマーケティングチャネルとして活動することを容易にするための施策が検討されてきた。例えば相手の行動を制御するためのパワーを利用したり、長期的な関係の中で信頼関係を築いたりするといった戦略が取り上げられてきた (Morgan and Hunt (1994))。

また、チャネルの効率が高くなるように、すなわち低いコストで高い流通サービスが生産出来るようにメンバーが決まってくるという視点も考えられてきている。チャネル間競争を説明するための理論は、類似したチャネルが提供するサービスと価格によって選択が発生して淘汰が起こるといった過程を想定している (Lynch and Ariely (2000))。

オムニチャネルが発生してくる理由も基本的にはこれらの仮定と異なるところは無い。ただ、従来の幾つかのチャネルと異なった様式のチャネルが生まれてきており、それがインターネットの発展と密接に関係しているのである。それでは、「Mobile Retailing Blueprint V2.0」の分類に沿ってインターネットがチャネルとして登場してから盛んに唱えられてきたマルチチャネルという考え方から説明を始めたい。

1 マルチチャネル

マルチチャネルという考え方は、同じ製品やサービスを扱うチャネルが複数あり同じセグメントに存在する状況を考えている。消費者は従来の物理的な店舗からの購入からインターネットを使ったチャネルに移行することにより、より広い品揃えや早い商品の取得が可能になることが盛んに謳われている (Zettelmeyer (2000))。

事実、書籍や旅行商品、音楽配信など数多くの製品チャネルとしてインターネットチャネルの優位性が確保できる商品ではチャネル自体が大きく変化した。インターネット専業

のこれらのチャネルが数多くの品揃えを武器にして成功を取めていることは言うまでも無いだろう。

マルチチャネルでの消費者の選択は、もしあるチャネルが他のセグメントに拡張を行つてくると完全な代替のように感じられる⁵⁾。とはいえ企業から見たときに異なるチャネルが異なるターゲットに対応している間には、チャネル間の競争は緩やかな状況のように感じられる。

製造企業やサービス企業からみると、消費者が同等以上のサービス水準が確保されてより低価格で商品の確保が出来るのなら特に問題することは無い。インターネットがチャネルとして利用され専門のネット商業企業による取引規模が拡大するにつれて従来型のリアル商業企業の販売額を代替して拡大しても、結果として販路が拡大し、流通サービスの水準も高まることは、消費を拡大しチャネル間の競争を維持することを可能としたからである。

ただし、インターネット専門の大規模な商業企業は大きなバイイングパワーを持ちうるので、幾つかの分野では製造企業やサービス企業にとって脅威となる可能性は有る。

2 クロスチャネル

クロスチャネルと呼ばれる現象は消費者が複数のチャネルを使い分けながら商品の購買を行うという現象を指している。前述のマルチチャネルとは異なり消費者はある時には実店舗で商品を確認して商品を購入しある時にはインターネットを使うというような状況を指している。

マルチチャネルと異なる点は、消費者は複数の購買接点を維持しながら特定のブランドを購入する状態を指していると言えるだろう。例えば自動販売機と店舗の使い分けや通信販売と店舗の使い分けなどインターネットが登場する以前に同じ様な状況は存在しており、これ自体も従来からあった現象である (Berkowitz et al. (1979))。

クロスチャネルでは消費者がチャネル選択を行う場合にその時々でもっとも効率的なチャネルを利用すると想定されている。消費者が、より効率の高いチャネルをその時々で使い分けることができると社会的な流通サービスの水準が高まる結果となることも想定されている。

製造企業やサービス企業にとっては、特定の消費者にアクセスするチャネルが複雑化することでその管理が困難になる可能性がある。

3 オムニチャネル

オムニチャネルは、前述の2つのチャネルとは異なり、消費者は、一つのブランドを一

つのチャンネルで経験するのでは無く、小売商は調整された戦略的なやり方で顧客に対して一つの見え方を提供するものだと説明されている (ARTS (2011), p 2)。例えば、インターネットで商品の仕様を確認して対象となるブランドを絞ってから店舗に出かけて商品を確認して、その場でスマートフォンから注文するといった現象が取り上げられている。確かに実店舗での商品の確認が重要と考えられるアパレル製品や家電、PCなどでは消費者は、インターネットチャンネルだけを利用しているわけではない。このことはインターネットチャンネルの登場以前から通信販売などのダイレクト販売のチャンネルの利用においても言及されてきた事象である。

こうした「フリーライダー」の問題を強調したのがオムニチャンネルの議論であり、リアル店舗にとってこうした問題を理解するための考え方と解釈することもできるだろう。ただ、オムニチャンネルに関しては、消費者がどの様にチャンネルが提供する機能を使い分けるのか、小売企業が消費者のこうした機能の使い分けにどの様に対応するのかについて体系的な議論がされているわけではない。

次節ではオムニチャンネルを分析する理論的な枠組みを考えてみよう。

III 消費者からみたチャンネルの機能

流通システムの代表的な産出物として考えられてきた品揃えや配達時間、ロットサイズ、市場分散化、アミューズメントといった次元は、店舗レベルや地域レベルで計算されるものである。

消費者は提供される流通サービスの水準と価格を見比べながら店舗とブランドを選択するというのが、購買行動の基本的な枠組みである。もちろん最寄品購買と買回品購買では店舗買い回り行動が変化し、店舗での人的なサービスの付加なども重要な要素になってくる。

消費者は、購買意思決定の各段階でチャンネルからサービスを引き出し、最終的に購買という結論に至ることになる。最寄品のように購買意思決定の時間が短いものもあれば、買回品のように比較的長い時間を要するものもあるだろう。専門品のように店舗でのサービスが必要であれば、チャンネル選択においてそうしたサービスの提供がなされる店舗なり接点を選ばれることになる。

従来のチャンネル選択の理論では、これらのサービスは最終接点で大半が提供されることが想定されており、例外としては重量物の購入に於ける物流の分離による自宅までの配送などが考慮されていたに過ぎない。

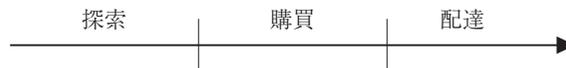
商品の探索に必要とされる費用を削減するためには、消費者は購買意思決定の早い段階

でチャネルの提供するサービスに接触する。それが、カタログや製造企業のWEBページ、SNS などであったとしてもオムニチャネルの議論では、チャネルメンバーが提供する情報への接触を指すことになる。

また、消費者がどこで購買するのかについても品揃え、配達時間、ロットサイズ、市場分散化、アミューズメントなど販売者が提供するサービス、決済方法などが問題となる。提供されるサービスと価格によって消費者が購買場所を決定するわけであるが、オムニチャネルという考え方では購買過程の通過点に過ぎない。

その後の配達については店舗であればその場で商品が手渡しされるが、後日配送されることもあるだろう。インターネットで購買が行われれば配送が別途行われることになる。これらの関係を図に示してみよう。

図1 購買意思決定過程のフェーズ



オムニチャネルではなく一つのチャネルが全ての購買意思決定過程を提供する場合には、チャネルを選択すればそこで提供されるサービスでこれらの意思決定過程を進めなければならない。逆に言えば、これらの3つのフェーズで必要とされる機能を提供するチャネルが異なることが、オムニチャネルが発生している理由でもある。このことから、オムニチャネルを消費者から定義すると「各フェーズで必要とされるサービスを提供する機能をより効率的に提供出来る優れたチャネルを消費者が選択的に組み合わせる活動」であると定義出来るだろう。

こうした定義をすると従来の流通サービス水準という産出時点でのチャネルの評価は限界があることが理解されるだろう。それでは、各フェーズで必要とされるサービスの特徴とは何なのだろうか。

本論文では、従来のチャネル論や流通システム論での議論を拡張することでこの問題を検討する。従来の理論の基本にあるのは、生産と消費の間に存在する懸隔を解消するために架橋を行う商業の役割を誰がどの様に分担するのか、その機能を誰が分担することが最も効率的な姿なのかを考えていた。

その際に消費者がどれだけの機能を代替するのかは、流通サービス水準に直接影響することも触れられてきた。消費者が多くの流通機能を代替すれば、それだけ流通サービスは少なくても済むし効率が高まることも考えられる。セルフサービスの導入やインターネットでの取引の進展にはこうした要素があり、消費者は価格の低下でその投入の成果を享受することもあるだろう。

ただ、オムニチャネルでは、個々の取引において消費者が機能の選択に関わるので、その選択の基準について新たに考える必要がある。前述のように流通サービス水準は産出基準であるのに対してそれを実現する機能が必ずしも明確に規定されているわけでない。品揃えに店舗面積が代理変数として利用されることはしばしばあるが、機能として定義されているわけではない。

まして、店舗を持たないネットショップで品揃えを規定する機能を定義することは困難である。それでは、従来の基準以外にどのような考え方があり得るのだろうか。本論文では、消費者と商品を結びつけるために何が必要とされているのかを考えてみたい。

IV 必要とされる機能

それでは、消費者の購買過程の各段階で必要とされる機能について分析してみよう。まず、探索過程について検討してみよう。この過程を分析する上で利用するのは SNS に関する研究成果である。それは、いかに効率的に消費者が商品に出会えるようにサービスを提供するかという視点からこの過程の成果を図りたいと考えているからである。その中でも Piskorski (2014) で提唱されている、ネットが提供する 4 つの機能である「広がり (Breadth)」、 「表現 (Display)」、 「検索」、 「コミュニケーション」を利用して分析を試みてみよう⁶⁾。彼の分析対象は SNS であり、その中でどうすれば効率的に人と人を出会わせることができるかという問題を取り扱っている。その基本にあるのは「ソーシャルの失敗」という考え方である。

実社会で十分な出会いに恵まれなかった人々がネット上で新たな出会いを求めて活動する場合に今まで足りなかったどのような機能をネットが補完すればよいかという考え方に立ってこの 4 つの機能を提案している。

彼のアイデアは「市場の失敗」から得られている (Williamson (1996))。取引コストが発生する要件としての距離 (広がり)、信頼出来る情報の表現、販売された商品の品質の検討 (検索)、 交易条件の確立のためのコミュニケーションとの類比で実社会での出会いの条件を検討しようとしているのである。ここでは、Piskorski (2014) が取引コストの考え方からまとめた 4 つのコストを元にして分析を続けることとする。

彼の考えでは、活動範囲が狭く十分に相手を見つけられないのなら、ネットはすばやく広がり と検索の機能を提供する必要はある。これは、品揃えを必要とする顧客にチャネルがこの二つの機能を提供することと同じである。

また、消費者が商品について説明を得たいと考えるならコミュニケーションの機能を提供することが必要となるし、実物の製品をみたいと考えるなら表現の機能を提供すること

が重要となる。

また、商品の物理的な入手が難しい時には広がり機能を充実させることで、配達を実現することになる。購買のフェーズを考えてみるとコミュニケーションや表示に優れた店舗が有利となり、その機能を使えば「市場の失敗」を効率的に回避することが可能であるかもしれない。

この4つの機能をマルチチャネルの考え方で比較をしてみよう。

図2 業態の特徴 -マルチチャネル-

	広がり	表現	検索	コミュニケーション
店舗	地理的制限	実物等	店舗内	即時的双方向
通販	郵送費等	カタログ	冊子内	電話やメール
ECサイト	ネットの接続	画面	サイト内	メール、スカイプ

ここでは、3つの業態で例を示しているが、店舗は多店舗化することで地理的な制限は緩和できる。また、表現に関してはスペースをどれくらい使うのかによって異なるし、コミュニケーションに関してもセルフサービスの店舗では情報量には限りがあり、必ずしもECサイトに勝るとは限らない。

ただ、一般的な事例を考えながら各チャネルの優劣を考えてみると次のようになる。

図3 各チャネルのサービス提供能力

	広がり	表現	検索	コミュニケーション
店舗	低	高	低	高
通販	中	低	中	低
ECサイト	高	中	高	中

店舗に関しては、大型書店のように店舗内の検索システムを充実させるなどの追加的な費用を投入することでサービス水準を高めることが出来る。とはいえ、それぞれの能力の差は大きなものがあり、広がりや検索に長けているECサイト、表現やコミュニケーションに長けている店舗といった特徴が浮かび上がってくる。このことから探索フェーズでは商品を見つけるまではECサイトが、実物を確認するには店舗が有利であることが分かる。

もちろん消費者の購買経験によっては品揃えが広い必要は無かったり、実物の確認が不要であったりすることも考えられる。そうすると今まで消費者が固定的に受け取ってきた流通サービス水準をより能動的に選択出来る可能性がある⁷⁾。

従来のチャネルでは、店舗で購入して持ち帰る場合には配達という機能は顧客が代替す

ることになるがそれ以外の方法での購入では自宅や利用する地点までの配達が発生する。この点も距離の問題を解決するために広がり機能を提供すれば良いことが分かる。

こうした視点からの分類は日本だけでは無く、Bell et al. (2014) に代表されるように情報提供のオンライン/オフラインと配達/来店という情報流と物流の観点からオムニチャネルを分析しようという立場が見られる。

日本でのオムニチャネルの議論でも、物流を含む配達部分での議論に力点が置かれているようであるが、他方探索のフェーズでの議論もより活発である。これは、購買までの主導権を握ることの重要性が認識されており、顧客接点は増やしたとしてもチャネルから顧客を逃がさないことに重点が置かれていることによる。

これは、消費者主導のオムニチャネルといった現象を必ずしもチャネルが好ましいと考えていないことの証左でもある。チャネルにとっては、オムニチャネルの進展によって中抜きされたり、ただ乗りされたりするという恐れが十分にあるからだ。様々な顧客接点を維持しながらも他のチャネルに各フェーズで顧客が離脱しないようにするという企業側の戦略は、コストも掛かるしその成果が明快とは言えない。それでは、こうした言葉が大きな意味を持つようになってきているのはどの様な背景があるのだろうか。

V オムニチャネル戦略の成立

1 オムニチャネル戦略の進展

本来は囲い込みを考えている企業がオムニチャネルへの対処をしているのは、もちろんインターネットの浸透によって多くの顧客がフェーズによるチャネルの使い分けを行っていることへの対応であることは間違いない。

アメリカの先進事例といわれているメーシーズでも、当初から店頭での情報探索や試着などのみを行う顧客（フリーライダー）への対応のためにECサイトからの注文、スマートフォンでの検索、来店時の在庫確認などのインターネットを使った対応策を打ち出してきた。

百貨店は店頭での表現と品揃えという広がり、コミュニケーションに優れた業態であるが、ネット専門の小売企業と比べると品揃えや地理的な懸隔という点では劣っているだろう。この様に他のチャネルをどの機能でも上回るチャネルは無いので、それを組み合わせることが避けられないとすると小売企業としては、これらのチャネルを内製していくことを考えなければいけない。

近年の日本の小売企業は、大店法の改正や低成長が継続していることもあり百貨店の経営統合や他の小売業態の取り込みが起こっている。また、セブン&アイ・ホールディング

ス⁸⁾ やイオンホールディングスに代表されるスーパーマーケットやSC、コンビニエンスストアを運営する小売グループにも多くの業態が存在する。その中で通信販売やECサイトなどの企業も設立しており、連携する素地は出来上がっている。

また、顧客を取り込む技術の進展も見逃せない。無印良品を運営する良品計画のように独自のアプリを元にして顧客をネットから店舗に誘導するなど顧客を追跡する方法の開発もオムニチャネル戦略の実効性を高めていると言って良いだろう。

すなわちネットによって進展してきた消費者の行動に対応するためにネットを利用した顧客の囲い込みを進めているのがオムニチャネル戦略であると理解することも可能である。それでは、この戦略が成立するためにはどのような条件が必要なのかを考えてみよう。

2 オムニチャネル戦略の類型

オムニチャネルがどの様実現されるかは、前述したように消費者の探索から購買、配達までどの様な過程を通ることを望むかによって異なると想定することが出来るだろう。例えば図4のようなパターンが想定されるならチャネルが全ての接触点を提供出来れば顧客を囲い込むことに成功したといるだろう。ただし、このパターンで接触点が全て異なるチャネルに属していることも十分に考えられる。

図4 想定される検索から購買、配達へのパターン

接触点	認知 (探索)	評価 (探索)	選択 (購買)	受取 (配達)
店舗A				○
店舗B		○		
通販			○	
EC サイト	○			

こうした店舗とネットの組み合わせを考えるとムジネットのようにネットでアクセスするアプリケーションを入り口にして自店舗への来店を促し、そこで購入、配達が行われるという店舗の機能を拡張するタイプのものがある。それとは対照的に流通グループが連携しながら提供することが出来ればそれも囲い込んでいると考えることが出来るだろう。

囲い込み型では、単純にスマートフォンのアプリケーションでクーポンを配信して検索を促すという事例も含まれることになる。これもプロモーションとしてインターネットを使っているだけであるとも考えることも出来るが、それが店舗の購入と連携している、すなわち個人を追跡出来ているのならオムニチャネル戦略と考えて良いだろう。

それでは、十分な囲い込みが出来ない場合はオムニチャネルという考え方に意味が無いのだろうか。前述の事例から分かるように囲い込み型には機能拡張型と連携型の二つの戦

略があることも分かるだろう。機能拡張は必ずしも小売企業が単独で行うだけでは無く、メーカーが協力することも可能である。特に在庫情報などが関わる部分に関してメーカーとの連携が有効なカテゴリーもある⁹⁾。

連携型は文字通りにグループ企業内で顧客を追跡しながら、どこかのチャンネルで必ず購入して貰い他のチャンネルはその貢献度に応じて一定の費用配分を得られる、もしくはインセンティブを得られるような仕組みである。この場合は検索フェーズでの連携はまだ難しいかもしれないが、費用配分が可能な配達フェーズでは既に実施例が出てきている。

それでは、囲い込み型ではオムニチャンネルとはどのようなものであろうか。ここではそれを追跡型と呼ぶことにしよう。追跡型は文字通り全ての接触点を自社で提供するわけでは無く、一旦離れた顧客を追跡しながら自らの購買接点に誘導することが望まれる方法である。顧客から見ると自由にチャンネルを選びながら優れた機能を利用して購買店舗などに誘導する方法である。追跡型が成立するためには、中立的な商品紹介のページなどを経由する必要がある。アーンドメディアやペイドメディアを通過する顧客を誘導する必要がある。

前述したようにこうしたチャンネルが単なるプロモーション手段としてネットを利用して店舗等と接続している場合とどこが異なるかについては線引きが大変難しい。ただし、探索フェーズでは他社メディアを通過したとしてもそれを追跡出来る方法を駆使していればオムニチャンネルと呼んでも良いのではないかと考えられる。

3 オムニチャンネルと追跡技術

消費者が様々なチャンネルやメディアに接触しながら最終的に店舗に辿り着く、EC サイトでものを買うという状況を管理することはマーケティングの目的の一つでもある。その過程で新しい市場を見つけ出したり、人的な接触によって消費者に新たなニーズを発見したりすることが行われてきている。

そのため、探索フェーズでのオムニチャンネルというのは、囲い込みを前提としたものや関連企業との連携で顧客を誘導するということが一般的であろう。ただし、これだけに頼っているとスマートフォンのアプリケーションや自社サイトだけに頼るチャンネルの設定になってしまい、囲い込まれた消費者は他の企業が提供する検索、広がり、コミュニケーション、表示といった各側面でより優れた機能を使い切れないことになってしまう。

もちろん、それらの機能を提供している企業を取り込むことが出来ればチャンネルの能力をより高めることができるが、多くの業態を揃えることは一部の流通グループにしか出来ないであろう。

そうなると追跡型を取らざるを得なくなる。自社サイトを含めて幾つかのメディアを渡って移動する顧客に効率的にコンバージョン（遷移）を促すような広告戦略が必要となるが、

そのためのプラットフォームが整いつつある。そのプラットフォームが第三者配信、DSP (Demand Side Platform)、RTB (Real Time Bidding) といった広告出稿のシステムの登場である。

その詳細は、他の文献に譲るが従来考えられてきた自社メディアのログ解析による顧客の動向分析から、他のメディア、特に SNS を含めた多くの広告媒体に広告を出稿して同時にアクセスしてきた閲覧者の同定、他のメディアへの「ジャーニー」を追跡するシステムが整備されてきたことには注意する必要がある。探索フェーズでのオムニチャネルを考える場合に消費者が行うカスタマージャーニーの途中にいかにより自社メディアや自社のマーケティング活動に同調しているコンテンツに誘導するかは店舗への誘導において大きな役割を果たしている。

2011年頃から我が国でも第三者配信サーバーの導入が進んだ¹⁰⁾。このシステムは、cookie をベースにした閲覧者の追跡システムである。元々は重複コンバージョンと呼ばれる異なる媒体からの同一閲覧者のコンバージョンをカウントすることを目的としたものであったが、このデータを使って広告主サイドで広告を閲覧している消費者を同定できるようなプラットフォームの作成が進んだ。それが、DSP であり大手企業ではその運営を自社で行うところも出てきている。

そこで利用されているのが、RTB に代表されるような広告の入札システムであり、出稿側と媒体側で閲覧者や媒体を元にした入札システムが広く利用可能になっている。そのため、広告枠ではなく閲覧者（消費者）を起点としたマーケティングコミュニケーションが可能になりつつある。

これらの情報と電話での問い合わせや店舗の訪問情報などを接続することが出来れば顧客の同定と追跡がより精緻に行えることになる。こうした「輪」を完成させることに努力が投じられてきており、その成果がチャネルの「オムニ化」を促進させることに寄与するだろう。

オムニチャネルの実例が衣料品を代表とする探索フェーズにおける在庫問題と購買した商品の受け取りポイントを中心とした配達フェーズに集中してきたことは、消費者の利便性と販売機会の拡大という意味で消費者にその利点を明示しやすいという側面がある。チャネルにとっては、IT と物流による解決手段を駆使したものといえるだろう。

それとは逆に探索フェーズでのオムニチャネル化は、マーケティング手段の拡大と顧客の囲い込みへの先進的な挑戦となっている。もちろん自社で DSP を運用することはかなりハードルが高いが、外部のシステムを利用することも可能であり、確実にその利用は広がってくるであろう。企業にとってはマーケティング費用の節約になると考えられているからである。

5 オムニチャネルの進展の可能性

これまでの分析でオムニチャネルもしくはオムニチャネル化を進めてきたのは、消費者の購買プロセスの精緻化への動機とそれに対応するチャネル側のサービスの拡充の結果であることが分かる。4つの機能を充実させることで従来から商業論で考えられてきた時間、空間、所有、情報、価値といった懸隔¹⁾を効率的に埋めることが可能となり、再販売価格維持や品揃え形成を中心に行われてきたチャネル管理の手法もプロモーションを中心とした管理に変化する可能性を秘めている。POS データのとの組み合わせや位置情報との連携を考慮したシステムに関する研究も報告されている（新熊（2015））。

従来の管理手法は、マルチチャネルにおけるチャネル間競争の管理や価格維持には役に立ってきたが、消費者がこうした購買環境に慣れてくると各フェーズでの使い分けが常態化してくる。特に探索フェーズでの情報懸隔を埋める機能の提供から費用を賄うことは容易ではない。

そのため、先述したような新たな追跡技法の導入は双方にとって有益な結果を生み出す可能性がある。従来高額なサービス料を支払わなければいけなかったチャネルを分解して利用して価格を抑えながら、チャネルも消費者も共存できるシステムの構築が期待される。

VI む す び

本論文では、マルチチャネルからクロスチャネルを経てオムニチャネルに変化する道筋を消費者の行動を中心にしてそれに対応するチャネル側の動向と合わせて議論した。あくまでも理論的な枠組みの提示と若干の事例を参考にしたものであるが、インターネットの商用が始まって以降、業態とチャネルを超えてこれだけ大きな変化が起こっているのは、それほど多くの地域ではない。人口が集中しており稠密に張り巡らされたネットワークの効果が出やすい我が国においてオムニチャネルという言葉に相応しいチャネル形成がなされるかどうか明らかとなるのは、遠い将来のことでは無いと思われる。より具体的な事例の検討は、継続して行われる研究で発表していきたい。

謝 辞

本研究は平成27年度科学研究費補助金挑戦的萌芽研究 「オムニチャネルの構築による流通サービスの変化」を受けて実施しているものである。研究分担者の亜細亜大学、西原彰宏准教授には資料収集を始め協力を得ている。併せて感謝したい。

注

- 1) 我が国の取り組みとしては、原田、三浦（2002）が先駆的なものであり、ネット上で必要な

マーケティング戦略について解説をしている。

- 2) 藤野 (2014) では、オムニチャネルを組織再編の用語として捉えているが、本論文ではそうした見方では無くクロスチャネルの進化形として捉えている。O2O はその一側面を表す言葉として理解される。また、Brynjolfsson (2013) では小売企業をオンライン/オフラインの兼業、専業で分けて議論をしているが、本論文ではこうした分類は採用しない。
- 3) 本論文では Ver.2.0 を元にして議論を行う。ARTS (2011), p 2 での表記は omni-channel である。
- 4) Rigby (2011) では価格、品揃え、利便性、信頼感という評価軸でオンラインショッピングが必ずしも全ての評価軸で優位では無いが、徐々にシェアを高めていることを主張している。
- 5) 新聞の事例を取り上げた Deleersnyder et al. (2002), モバイルニュースを取り上げた Xu et al. (2014) 等を参照
- 6) Piskorski (2014) ではソーシャルの失敗をネット上で出会うことが出来ない「出会いの失敗」と情報の共有が出来ない「友だちの失敗」の二つに分けて議論しているが本論文ではこの二つを分けて分析をしない。
- 7) この点のまとめについては Avery et al. (2012), p 101 などを参照
- 8) セブン&アイ・ホールディングスのオムニチャネルでは、顧客管理の一元化を含めたグループ企業の連携強化が謳われている。東洋経済, 2014年4月18日の記事等を参照
- 9) J・フロントリテイリングではアパレルメーカーのワールドと連携した在庫管理システムの開発などを行っている。詳しくは 百貨店を中心としたオムニチャネル実現へ 日経情報ストラテジー, 2014, March, 奥田務 (2014) 等を参照
- 10) 菅原他 (2014) 46ページ.
- 11) 田村 (2001), 6 ページ.

参 考 文 献

- ARTS (2011), *Mobile Retailing Blueprint V2.0: A Comprehensive Guide for Navigating the Mobile Landscape*, NRF
- Avery, Jill, Thomas J. Steenburgh, John Deighton, and Mary Caravella (2012) "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time," *Journal of Marketing*, 76 (May), 96-111.
- Bell, David R., Santiago Gallino and Antonio Moreno (2014), "How to Win in an Omnichannel World," *MIT Sloan Management Review*, 58, 1, 45-53.
- Berkowitz, Eric N., Walton John R. and Orville C. Walker, Jr. (1979), "In-Home Shoppers: The Market for Innovative Distribution Systems," *Journal of Retailing*, 55, 2, 15-33.
- Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Rahman (2013), "Competing in the Age of Omnichannel Retailing," *MIT Sloan Management Review*, 54, 4, 24-29
- Deleersnyder, Barbara, Inge Geyskens, Katrijin Gielens and Marnik G. Dekkimpe (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, 337-348.
- Geyskens, Inge, Katrijin Gielens, and Marnik G. Dekkimpe (2002), "The Market Valuation of Internet

- Channel Additions,” *Journal of Marketing*, 66 (August), 102-119.
- Lynch, John G. Jr, Dan Ariely (2000), “Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price Quality, and Distribution,” *Marketing Science*, 19, 1, 83-103.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Piskorski, Mikolaj Jan (2014), *A Social Strategy: How We Profit from Social Media*, Princeton University Press. (邦訳, ハーバード流ソーシャルメディア・プラットフォーム戦略, 平野敦士カール訳, 朝日新聞出版, 2015)
- Tarun Kushwaha and Venkatesh Shankar (2013), “Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics,” *Journal of Marketing*, 77 (July), 67-85.
- Williamson, Oliver E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Xu, Jiao, Chris Forman, Jun B. Kim, and Koert Van Ittersum (2014), “New Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence from Mobile Phone Usage,” *Journal of Marketing*, 78 (July), 97-112.
- Zettermeyer, Florian (2000), “Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple channels,” *Journal of Marketing Research*, 37, August, 292-308.
- 奥田務 (2014), 『未完の流通革命』, 日経新聞 BP 社
- 川又英紀, 小林暢子 (2014), 「無印良品: 最強のオムニチャンネル経営」, 日経情報ストラテジー, August, p 24-35.
- 「セブン&アイ オムニ戦略の全貌」, 東洋経済, 2014, 4月18日. 50-53ページ.
- 菅原健一, 有蘭一, 岡田義弘, 杉原剛 (2014), 『ザ・アドテクノロジー』, 翔泳社,
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』, 千倉書房.
- 新熊亮一 (2015), 「予測型販売チャンネルの研究開発と実用化」, 流通とシステム, 5-13.
- 原田保, 三浦俊彦編 (2002) 『eマーケティングの戦略原理』, 有斐閣.
- 藤野直明 (2014) 「オムニチャンネル変革「店舗からブランド」へ」, 東洋経済別冊, eコマースの強化書, 78-80
- 横山隆治, 菅原健一, 榎田良輝 (2012), 『DSP/RTB 入門』, インプレス R&D.
- 山崎宏美 (2014), 「百貨店を中心としたオムニチャンネル」, 日経情報ストラテジー, March, 18-21