



小売業におけるマルチチャネル化とチャネル統合（〈特集〉流通革新の再検討）

近藤，公彦

(Citation)

国民経済雑誌, 212(1):61-73

(Issue Date)

2015-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD01)

<https://doi.org/10.24546/E0040490>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0040490>



小売業におけるマルチチャネル化と チャネル統合

近 藤 公 彦

国民経済雑誌 第212巻 第1号 抜刷

平成27年7月

小売業におけるマルチチャネル化と チャネル統合

近 藤 公 彦

ICT やビッグデータ処理技術の発展にともなって、小売企業がクリック・アンド・モルタルからマルチチャネルへと販売・コミュニケーション・チャネルを多様化させる動きが活発化している。こうしたマルチチャネル小売業にとって最大の課題は、複数のチャネルをいかに統合的に管理するかという問題である。この論文の目的は、マルチチャネル研究をレビューし、日本企業を対象とした調査データを分析することを通じて、マルチチャネルの統合問題を理論的かつ実証的に検討することにある。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。

キーワード クリック・アンド・モルタル，マルチチャネル，
マルチチャネル小売業，チャネル統合，チャネル・ミックス

1 は じ め に

近年、ICT (Information Communication Technologies) やビッグデータ処理技術の発展にともなって、小売企業が店舗、インターネット、カタログ、テレビ、携帯電話といった販売・コミュニケーション・チャネルを多様化させる動きが活発化している。こうした多様化チャネルはマルチチャネル (multichannel) と呼ばれ、小売企業はさまざまな販売・コミュニケーション・チャネルを相互に連動させ、最大の顧客価値を提供することで、成長を図ろうとしている¹⁾。

このような小売業の動向を背景に、マルチチャネル研究は2000年代に入ってから以降、欧米を中心に、店舗とインターネットの2つのチャネルを併存させるクリック・アンド・モルタル (click and mortar) に関わる研究から、コミュニケーション・チャネルをも含むよりマルチチャネル化した小売業の研究へとその視野を広げてきた。そこでの関心は主として、マルチチャネル戦略、チャネル間の調整・統合、マルチチャネルの成果、そして消費者のマルチチャネル利用行動を明らかにすることにある。

一方、日本では、その歴史的成長過程において小売企業のマルチチャネル化は百貨店、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。こうした経緯から、マルチチャネルに関するわが国の研究は小売企業の多業態化とそのメカニズムを明らかにすることに関心を払ってきた。

本論文では、マルチチャネル研究の中心的な課題であるチャネルの統合問題に焦点を当て、日本の小売企業を対象としたアンケート調査からこの問題を実証的に分析する。以下ではまず、文献レビューにより小売業のマルチチャネルにいたる発展を検討し、チャネル統合を理論的に考察する。次に、実証分析のための枠組み・仮説を構築し、調査データを統計的に検討する。最後に、実証分析の結果が示唆するマルチチャネル統合の視点を提示する。

2 マルチチャネル化の進展

2.1 電子商取引からクリック・アンド・モルタルへ

1990年代に入ってから以降、ICTの発展を背景にインターネットを通じて電子的に売買を行う新たな取引形態が登場し、小売業に大きな変革をもたらした。電子商取引(e-commerce)がそれである。

電子商取引は、店舗での売買に比べて次のような利点がある(Bakos 1997; Ward 2001)。小売業にとっては、商圈という空間的制約がなくなり、出店を行うことなくターゲット市場を拡大するとともに、店舗空間の物理的制約から解放されるため、品揃えを飛躍的に増加させることができる。消費者にとっても、店舗に向かずに商品の探索・選択・受け取りができるため、時間的・金銭的な買い物コストは大きく削減される。そして、こうした利点から双方の取引コストが軽減される結果、商品・サービスをより低価格で提供することが可能になり、多くの消費者を誘引することができる。

電子商取引を行うインターネット小売業の興隆を受け、既存の店舗小売業がインターネットを新たな販売チャネルとして付加するクリック・アンド・モルタルへの動きが顕著になった。クリック・アンド・モルタルは、インターネットと実店舗それぞれの利点を組み合わせ、相互補完的かつシナジー効果が発揮されるように各チャネルを活用する経営手法を指す(Bahn and Fischer 2003; Gulati and Garino 2000; 方 2010)。

Blackwell and Stephan (2001)によれば、クリック・アンド・モルタルにより小売企業は次のような利点を楽しむことができる。①インターネット販売を促進するために店舗従業員を活用する、②店舗販売に適さない嵩のある商品をインターネットで提供する、③インターネットで販売した商品の返品を店舗で受け付ける、④新商品を店舗販売に先だってインターネットで紹介し、消費者の反応を確かめる、そして⑤店舗の過剰在庫や不良在庫をインター

ネットで販売する，である。

Bahn and Fischer (2003) は，クリック・アンド・モルタルの5つの方法を指摘している。それらは，①企業や商品の紹介にインターネットを利用する「フロント・ロビー」，②店舗の所在地や商品情報などをインターネットで提供する「製品プロフィール最大化」，③商品の検索や詳細な仕様の選択など，店頭で行うと顧客が負担に感じる活動をインターネットに移す「負担取引の転嫁」，④店舗に置くことのできない商品をインターネットで提供する「製品ラインの併存」，そして⑤あらゆる領域で店舗とインターネットの両方を最大限に活用する「直接統合」である。同様に Gribbins and King (2004) は，インターネットの活用領域として，取引を行うためのウェブサイト，情報提供のためのウェブサイト，電子メールによる広告，およびオンライン・オークションの4つをあげている。

クリック・アンド・モルタルに関するこれらの指摘から留意すべき点は，それぞれのチャネルが販売チャネルだけでなく，広告やプロモーションなどのコミュニケーション・チャネルとしても捉えられていることである。伝統的に，小売業において店舗は消費者との間で取引が行われる販売チャネルであるとともに，種々の情報が交換されるコミュニケーション・チャネルでもあった。インターネットの普及により，店舗とインターネットは取引とコミュニケーションが併存するチャネルであることに加えて，それぞれが相互補完的な役割を果たすチャネルとしても位置づけられるようになった。

2.2 マルチチャネルへの発展

店舗とインターネットという複数の販売・コミュニケーション・チャネルからなるクリック・アンド・モルタルはさらに，チャネルの要素を拡大させ，マルチチャネル小売業(multichannel retailing)に向けて発展していく。

Rangaswamy and Van Bruggen (2005) によれば，マルチチャネルは，2つ以上の同期化されたチャネルを通じて顧客情報，財，サービス，およびサポートを同時に提供する実践と定義される。ここでは，同期化により種々の要素がチャネル間で時間的に連動していることが主張される²⁾。また Valos et al. (2010) は，マルチチャネル・マーケティング(multichannel marketing)の用語から，これをマルチチャネルを配置し，異なった直接・間接のチャネルを組み合わせる遂行される多様な流通タスクの共有と定義しており，ここでもチャネルの組み合わせと流通タスクの共有という活動の連動性に焦点を当てている。

マルチチャネルを形成するチャネル要素について Payne and Frow (2004) は，販売員，店舗，電話，ダイレクト・マーケティング，電子商取引，そして携帯電話によるmコマース(mobile commerce)をあげている。Neslin and Shankar (2009) は，店舗，ウェブ，カタログ，販売員，第三者機関，およびコールセンターを指摘し，また Valos et al. (2010) は，インター

ネット、コールセンター、店舗、人的販売、およびダイレクト・メールを指摘する。これらの要素に見られるように、マルチチャネル化はクリック・アンド・モルタルで示された店舗とインターネットの販売・コミュニケーション・チャネルの要素をさらに拡大し、販売局面およびコミュニケーション局面で生じるさまざまな顧客接点を包括し、顧客関係を深化させる戦略的行動であるといえる。

一方、日本の小売業では、その歴史的発展過程においてある業態の企業が他の業態をチャネルとして付加し、企業レベルあるいは企業グループ・レベルで成長してきた。すなわち、日本の小売企業は百貨店、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア、カタログ販売、インターネット販売など、さまざまな業態に多角化し、消費者の多様な購買ニーズを可及的に取り込み、市場を深耕することによって、その成長を図ってきたのである（近藤1995）。日本の小売業におけるマルチチャネル化は、販売・コミュニケーション・チャネルの多様化だけでなく、こうした多業態化の側面からも特徴づけることができる。

販売・コミュニケーション・チャネルにせよ、業態チャネルにせよ、小売企業がマルチチャネル化を進める最大の理由は、それによって新しい市場や顧客セグメントを取り込もうとすることにある（Payne and Frow 2004; Rangaswamy and Van Bruggen 2005; Zhang et al. 2010）。電子商取引の利点としてあげたように、インターネットが店舗や商圏の物理的・空間的制約を受けないことに加えて、マルチチャネル小売業は複数のチャネルを利用する顧客セグメント³⁾をターゲットとすることができる。また、多業態チャネルを有する日本の小売企業は、消費者のさまざまな購買ニーズに適した業態で対応することが可能となる。

3 マルチチャネルの管理と統合

多様な販売・コミュニケーション・チャネル、さらには多業態からなるマルチチャネルの場合、個々のチャネルが部分最適を追求することになれば、チャネル間でシナジー効果が発揮されないだけでなく、経営資源や能力の重複も拡大する。一方、チャネル間の統合的管理を進めれば、個々のチャネルの最適な活動や組織の優位性が失われることになるかもしれない。そこで、これら複数のチャネルをいかに効果的に連動させるかがマルチチャネル戦略の大きな課題となる。この課題は、チャネルの統合問題としてマルチチャネル研究において大きな関心が払われてきた。

3.1 チャネル統合

Payne and Frow (2004) は、マルチチャネル統合の目的が顧客経験を大きく促進することにより、顧客満足の向上、売上げ、利益、顧客シェア (share of wallet) を増大させることにあると指摘している。そして統合プロセスに含まれる要素として、チャネル参加者とチャネ

ル・オプションとの最適な組み合わせに関する意思決定、チャネル内での顧客経験を活発に相互作用させるための方法、そして、顧客が1つ以上のチャネルと相互作用する際、顧客に関する単一かつ統合的な視点を得るための方法、の3点をあげている。

Goersch (2002) によれば、チャネル統合とは、ウェブや店舗を運営する小売組織が他のチャネルを付加して、それらを同時的かつ整合的に利用することを指し、これにより顧客は、その購買プロセスでチャネルを変更してもシームレスな経験を引き出すことができるようになる。Coelho and Easingwood (2008) は、チャネル統合を流通諸活動が単体の管理のもとで行われる程度と定義して、意思決定の集権化に注目し、Stone, Hobbs, and Khaleeli (2002) は顧客に焦点を当て、チャネル統合を1つ以上のチャネルを通じて一貫したやり方で顧客に商品・サービスを提供し、顧客を管理する方法と捉えている。また、Yan, Wang, and Zhou (2010) は、チャネル統合をオンライン・チャネルと伝統的チャネルが相互作用し、広告やプロモーション等で協調する程度と定義している。

Yan, Wang, and Zhou (2010) の定義に見られるように、チャネル統合を検討する際に重要な視点の1つは、どのような要素を統合するのかである。Gulati and Garino (2000) は、チャネル統合の要素として、ブランド、マネジメント、オペレーション、そして資産の4つをあげている。チャネル間でブランドを共有することにより、顧客の信頼を得ることができ、マネジメントを統合すれば、整合的な戦略を遂行し、シナジー効果を発揮し、知識を共有しやすくなる。またオペレーションの統合を通じて、コストを削減し、魅力的で便利なサイトを提供し、そして資産の統合から店舗事業がインターネット事業の利益を享受することができる。Goersch (2002) は、ブランド、クロスプロモーション、マーケティング・ミックス(製品、価格設定、顧客サービス等)、ロジスティクス、チャネル特有の能力、および情報管理の6つをあげ、これらがチャネル間でシナジーを生み出す前提であると述べている。またZhang et al. (2010) は、マルチチャネル戦略の領域として組織構造、データ統合、消費者分析、および評価・成果マトリクスをあげ、これにより顧客コミュニケーションとプロモーション、情報とマーケティング・リサーチ、価格比較、デジタル化、および物的資産とオペレーションの5つの領域において、チャネル間で潜在的シナジーが発揮されると指摘している。

以上のようにマルチチャネル統合の要素は、マルチチャネルを管理する組織、市場に向けたマーケティング・ミックス、それを支えるオペレーションやロジスティクス、そして顧客や販売、ロジスティクスに関わる情報・データの5つに集約することができる。

3.2 チャネル統合のメリット

こうしたチャネル統合により、小売企業は以下のようなメリットを享受することができる(Berman and Thelen 2004; Payne and Frow 2004; Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002; Zhang et al.

2010)。第1は、統合的な顧客情報の獲得である。マルチチャネルを通じて小売企業はさまざまな顧客接点を獲得し、そこから多様な顧客の属性、購買・利用に関する情報を収集することができる。こうした情報を顧客単位で統合することによって詳細な顧客プロフィールを描き出すことができ、この情報はまた、模倣困難な経営資源として競争優位の源泉ともなる。

第2は、チャネルの連動による最適な顧客サービスの提供である。例えば、①小売企業がインターネットを通じて顧客に商品・サービスの情報提供を行い、②店舗に誘引し、③店舗において顧客に商品を実際に見てもらい、④販売員が詳細な説明をし、そして⑤インターネットで注文を受ける、といった一連のプロセスがチャネルの連動である。さらに、日本の多業態小売企業の場合、顧客により広い業態の選択肢を与え、顧客の購買ニーズに応じて必要とされる業態特有のサービスを提供することができる。

第3は、オペレーション・コストの低下である。マルチチャネル小売業は、経営資源や能力をチャネル間で共用することによってコストを削減することができる。すなわち、全体的なマルチチャネル管理の観点から最適な経営資源と能力の配分を行うことにより、チャネル間で共通する品揃えについて仕入れを共同化したり、物流システムや施設・設備を多重利用したり、あるいは顧客の属性・利用データの収集や分析に際して、顧客情報システムや専門スタッフを共用するなどして、コストを引き下げる。

第4は、売上げの向上と成長である。以上のようなメリットを享受する結果、マルチチャネル小売業は、顧客プロフィールに基づいてターゲット顧客に最適なチャネルでアプローチし、統合的な顧客サービスを提供し、顧客満足とロイヤルティを向上させることにより、経営成果を高めることができる。

こうしたマルチチャネルの統合はまた、顧客に対してもメリットをもたらす (Goersch 2002; Payne and Frow 2004; Rangaswamy and Van Bruggen 2005; Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002; Zhang et al. 2010)。まず、便宜性の増大である。消費者は多種多様な商品やサービスの情報を容易に収集することで、買い物の時間と努力に関わるコストを節約することができる。また、さまざまな配送方法を選択したり、ネットで注文した商品を店舗で返品するなど、チャネル間で一貫したサービスを受けることができる。さらに、インターネット上での詳細な商品の情報提供や説明などのサポートにより、購買リスクを低減したり、購買・利用履歴の閲覧、カスタマイズされた商品やサービスの提供、ロイヤルティ・プログラムの統合などを通じて、より高い顧客サービスを受けることができる。そしてこうしたメリットを受けることで、顧客満足が向上する。

一方、小売企業のマルチチャネル化には、次のような制約も存在する (Kollmann, Kuckertz, and Kayser 2012; Valos et al. 2010; Webb and Hogan 2002; Zhang et al. 2010)。第1に、オペレーションの困難さである。店舗やインターネット、また業態には、それを効果

的・効率的に運営するための特有の資源や能力が必要であり、それがチャネルに特定のであるほど、チャネル間でシナジーを生み出すことは難しくなる。第2の制約は、マルチチャネルで提供する商品・サービスおよびそのコストに関わる。例えば、高い人的サービスを提供する店舗小売業は、ブランド・イメージの毀損を恐れて、カタログやインターネットなどの無店舗チャネルを付加したり、そのチャネルで高額商品を販売することに躊躇するかもしれない。また、無店舗チャネルを運用する企業にとっては、全国規模で店舗を展開するコストは禁止的であろう。そして第3に、チャネルの目的や資金、人員、商品、技術といった経営資源の配分をめぐるチャネル間でコンフリクトが生じたり、標的とする顧客セグメントをチャネル間で奪い合うというカニバリゼーションが引き起こされる可能性もある。

4 実 証 分 析

4.1 分析枠組みと仮説の設定

これまでの議論を踏まえて、日本の小売企業を対象としたアンケート調査に基づき、マルチチャネルにおけるチャネル統合を実証的に検討する。実証分析に際してのリサーチ・クエスションは以下のとおりである。

- ① チャネル間でどのようにデータが統合されているのか。
- ② チャネル間でどのように組織統合が行われているのか。
- ③ データ統合と組織統合はチャネル・ミックスにどのような影響を与えるのか。

マルチチャネルの要素は、店舗、カタログ販売（紙媒体）、新聞・雑誌・チラシによる販売、インターネット販売、テレフォン・ショッピングの5種類とする。実証分析に用いる変数と質問項目は、表1のとおりである。チャネル間で統合されるデータは、顧客データ（属性、購買・利用行動）、販売データ、および物流・在庫データの3つである。またチャネル間の組織統合では、総務、経理、人事などの間接業務の一元的管理と配置転換、ならびに担当者や部門の観点からチャネル組織の独立性を取り上げる。チャネル・ミックスの程度は、購買局面における仕入れ先および仕入れ方法のチャネルごとの変更の程度、ならびに販売局面におけるターゲット顧客、取扱商品、価格水準、およびプロモーションに合わせたチャネルの使い分けの程度によって測定する。

これらの指標を用いて、仮説を設定する。店舗、カタログ、新聞・雑誌・チラシ、インターネット、電話など多様な販売・コミュニケーション・チャネルにおける顧客接点から、小売企業には顧客の属性、購買・利用行動に関わるさまざまな顧客データが蓄積される。また、そうしたチャネルを通じて何が、いつ、どこで、どれだけ売れたかという商品・サービスの

表1 変数と質問項目

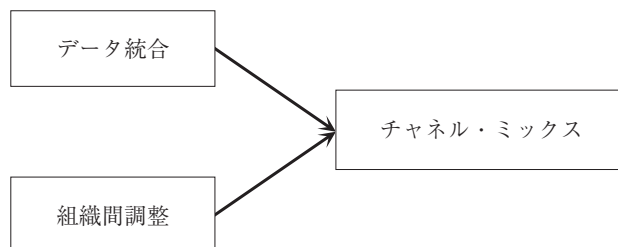
変 数	質 問 項 目
仕入れ先変更	仕入れ先は業態・販売経路間で変えている。
仕入れ方法変更	仕入れ方法は業態・販売経路間で変えている。
顧客データ共有	顧客データ（属性、購買・利用行動）は業態・販売経路間で共有できる。
顧客データ一元管理	顧客データは業態・販売経路間で一元的に管理されている。
販売データ共有	販売情報に関わる詳細なデータは業態・販売経路間で共有されている。
販売データ一元管理	販売情報に関わる詳細なデータは業態・販売経路間で一元的に管理されている。
物流・在庫データ共有	物流・在庫データは業態・販売経路間で共有されている。
物流・在庫データ一元管理	物流・在庫データは業態・販売経路間で一元的に管理されている。
間接業務一元管理	総務、経理、人事など間接業務は業態・販売経路間で一元的に管理されている。
部門・担当者独立	業態・販売経路ごとに独立した担当者や部門を有している。
配置転換	業態・販売経路間で、配置転換（人的交流）を行っている。
ターゲット使い分け	ターゲット顧客に合わせて業態・販売経路を使い分けている。
取扱商品使い分け	取扱商品に合わせて業態・販売経路を使い分けている。
価格水準使い分け	価格水準（高価格帯・低価格帯等、当該商品カテゴリー全体の価格帯に比べた）に合わせて業態・販売経路を使い分けている。
プロモーション使い分け	プロモーションに合わせて業態・販売経路を使い分けている。

* 各質問項目は、7＝非常に当てはまる、1＝全く当てはまらない、のリカート7点尺度で測定した。

販売データが収集される。さらに、チャンネル間にわたる物流・在庫データは販売局面を背後で支える情報として、きわめて重要である。

マルチチャンネル小売業は、それぞれのチャンネルを連動させることによって、顧客データ、販売データ、および物流・在庫データをチャンネル間で共有・統合し、多面的な顧客プロフィールを導出し、ターゲットとなる顧客セグメントを識別し、適切な商品・サービスを決定し、それを適所・適時に提供するチャンネル・ミックスを構築する。また、小売企業が全社的な観点からマルチチャンネル戦略を遂行するためには、総務、経理、人事などの間接業務を一元的に管理してコスト削減を図るとともに、チャンネル組織間で配置転換を行うことにより、資源や能力をチャンネル間で移転・共有することが重要となる。その一方で、それぞれのチャンネルには独自の戦略やオペレーションが存在することから、それを遂行する部門や担当者には一定の独立性が求められる。

図1 分析枠組み



以上の議論から、チャネル統合とチャネル・ミックスの関係について図1のような分析枠組みを設定し、次の仮説を導出する。

H1: 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、チャネル・ミックスの程度は高くなる。

H2: チャネル組織間の調整度が高いほど、チャネル・ミックスの程度は高くなる。

4.2 分析と考察

実証分析で利用されるデータは、2014年10月7日から11月21日にかけて日本の小売企業を対象に行われたアンケート調査により収集されたものである。⁴⁾

4.2.1 チャネル統合の次元

チャネル統合の次元を抽出するために、表1の9項目について探索的因子分析を行った。①すべての因子に因子負荷量が低い変数、②除外した際にクロンバックの α 係数が顕著に増加する変数、および③ α 係数が低い因子を検討した結果、最終的に「間接業務の一元的管理」に関わる1項目が除かれた。残る8項目について因子分析を実施したところ、表2に示すとおりチャネル統合は2つの因子に集約された。

表2 チャネル統合の因子分析結果

N=420

	因子		共通性
	1	2	
	データ統合	組織間調整	
顧客データ共有	.686	.101	.549
顧客データ一元管理	.833	-.027	.672
販売データ共有	.880	-.037	.743
販売データ一元管理	.939	-.109	.792
物流・在庫データ共有	.708	.097	.580
物流・在庫データ一元管理	.747	.077	.621
部門・担当者独立	.010	.726	.535
配置転換	.007	.757	.578
固有値	4.227	2.163	
累積寄与率(%)	53.761	63.383	

主因子法、プロマックス回転による。

因子の解釈に用いた因子負荷量を太字で示した。

第1因子は、顧客データ、販売データ、および物流・在庫データに関わる変数と相関が高い。第1因子はこれらのデータがチャネル間で共有・分析されていることを示しており、

「データ統合」を表すと解釈することができる。第 2 因子は、チャンネル間で部門・担当者が独立に組織される一方で、配置転換により能力・スキルの相互移転が行われることを表していることから、この因子を「組織間調整」と名づける。以上から、チャンネル統合はデータ統合および組織間調整の 2 つの次元から構成されることが明らかになった。

4.2.2 チャンネル統合とチャンネル・ミックス

チャンネル統合がチャンネル・ミックスに及ぼす関係を統計的に検討するに当たって、関連する変数を集約して合成変数を作成した。合成変数の信頼性はクロンバックの α 係数により検証し、その結果は表 3 に示すとおりである。

表 3 合成変数の信頼性

N=420

次 元	変 数 名	クロンバックの α
データ統合	顧客データ共有 顧客データ一元管理 販売データ共有 販売データ一元管理 物流・在庫データ共有 物流・在庫データ一元管理	.916
組織間調整	部門・担当者独立 配置転換	.720
チャンネル・ミックス	仕入れ先変更 仕入れ方法変更 ターゲット使い分け 取扱商品使い分け 価格水準使い分け プロモーション使い分け	.878

チャンネル統合に関わるクロンバックの α 係数は、データ統合では 0.916 と信頼性が高い。組織間調整は 0.720 とやや低いが、理論的に重要であるため合成変数として残した。また、マーケティング・ミックスの使い分けに関わる 6 変数の α 係数が 0.878 と高いことを確認し、変数を合成した。この合成変数をチャンネル・ミックスと呼ぶことにする。

以上の予備の手順を経て、2 つの仮説を検証するためにチャンネル統合の 2 次元であるデータ統合および組織間調整を独立変数とし、チャンネル・ミックスを従属変数とする重回帰分析を行った。その結果は、表 4 に示すとおりである。

2 つの独立変数のうち、チャンネル・ミックスに統計的に有意な影響を与えているのは組織間調整のみであり、データ統合は 5 % 水準でも有意ではなかった。この結果が示すのは、チャンネル組織間で配置転換を行うことにより、それぞれのチャンネル戦略に必要な能力の相互移転

表4 チャンネル・ミックスの規定因

N=420

独立変数 \ 従属変数	チャンネル・ミックス
データ統合	.066 (1.481)
組織間調整	.525 (11.693)*
自由度調整済決定係数	.306
F 検定量	93.184*

独立変数の上段は標準回帰係数，下段はt検定量を示す。

*p<.001

を図りつつ、各チャンネルを独立した組織のもとに運営し、それがチャン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、データ統合とチャンネル・ミックスに明確な関係が見られなかったのは、データがチャンネル間で共有・管理される仕組みそれ自体が、必ずしも全社的なチャンネル・ミックスに繋がっていないこと示唆している。すなわち、チャンネル間でデータが統合されるとしても、そのデータはチャンネル・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ンネル・ミックスとの間に乖離が生じていると判断される。以上の実証分析の結果から、仮説1は棄却され、仮説2は支持された。

5 お わ り に

本研究では、小売業のマルチチャンネルを文献レビューにより理論的に考察し、日本の小売企業を対象としたアンケート調査に基づいてマルチチャンネルにおける統合問題を実証的に検討した。

マルチチャンネルは、クリック・アンド・モルタルにおける店舗とインターネットの2つのチャンネル間の問題から、より多様な要素を含む販売・コミュニケーション・チャンネル間の問題、さらに日本の場合、多業態チャンネル間の問題へと、その複雑さを増している。マルチチャンネル小売業にとって最大の課題は、こうした複数のチャンネルならびにチャンネル組織をいかに調整・統合するかという点である。

実証研究からは、チャンネル・ミックスにおけるチャンネル組織間調整の重要性が明らかになった。しかしながら、このことは必ずしも、小売企業が全社レベルで個々のチャンネルを統合的に管理し、各チャンネルを有機的に連動させ、最適な資源配分を行い、最大の顧客価値を提供するというマルチチャンネルのある種の理念型に達していることを直接的に表すものではない

かもしれない。むしろ、各チャンネルが組織間調整を図りつつも、独立にマーケティング活動を展開することの結果として、チャンネル・ミックスが構築されているとの解釈がより妥当であろう。そうであるとすれば、日本の小売業はマルチチャンネルの理念型に向けた発展途上にあるといえる。複数の販売・コミュニケーション・チャンネルのみならず、多様な業態を有する日本の小売業が「真の」マルチチャンネル小売業に進化するとき、そこに日本型小売業特有の姿が現れるだろう。

注

- 1) マルチチャンネルの発展型としてオムニチャンネル (omnichannel) という用語が使われ始めているが、この論文の問題意識ならびに研究蓄積の観点から、マルチチャンネルとして議論する。オムニチャンネルについては、例えば Rigby (2011) を参照のこと。
- 2) この同期化は、マルチチャンネルを通じてシームレスな顧客経験を提供し、それにより顧客満足とロイヤルティの向上を図ることができるとして、小売企業がマルチチャンネル化、さらにオムニチャンネル化へと発展する際の条件ともなりうる (Goersch 2002; Sousa and Voss 2006)。
- 3) 複数のチャンネルを利用する消費者はマルチチャンネル・ショッパー (multichannel shopper) と呼ばれ、単一のチャンネルのみを利用する消費者に比べてより多くの支出をすることが指摘されている (Kushwaha and Shankar 2013)。
- 4) この調査は、神戸大学大学院経営学研究科・南知恵子教授を代表者とする「小売企業の成長に関する研究会」により、科学研究費補助金基盤研究(A)「小売企業における加速的成長のための基盤構築に関する研究」(課題番号: 24243050)に基づき実施されたものである。調査票の送付数は6533、全体の有効回答票数は926、宛名不明39を除く回収率は14.3%であった。このうち、質問項目の回答に漏れがない420票を分析に用いた。

参 考 文 献

- Bahn, David L. and Patrick P. Fischer (2003) "Clicks and Mortar: Balancing Brick and Mortar Business Strategy and Operations with Auxiliary Electronic Commerce," *Information Technology and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 319-334.
- Bakos, Yannis J. (1997) "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces," *Management Science*, Vol. 43, No. 12, pp. 1676-1692.
- Berman, Barry and Shawn Thelen (2004) "A Guide to Developing and Managing a Well-Integrated Multi-Channel Retail Strategy," *International Journal of Retailing & Distribution Management*, Vol. 32, No. 3, pp. 147-156.
- Blackwell, Rodger D. and Kristina Stephan (2001) *Customers Rule! Why the E-Commerce Honeymoon Is Over and Where Winning Businesses Go from Here*, Crown Publishing Group, New York, NY, USA.
- Coelho, Filipe and Chris Easingwood (2008) "A Model of the Antecedents of Multiple Channel Usage," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, No. 1, pp. 32-41.
- Goersch, Daniel (2002) "Multi-Channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites," *ECIS 2002 Proceedings, June 6-8, Gdańsk, Poland*, pp. 748-758.

- Gribbins, Michelle L. and Ruth C. King (2004) "Electronic Retailing Strategies: A Case Study of Small Businesses in the Gifts and Collectibles Industry," *Electronic Markets*, Vol. 14, No. 2, pp. 138-152.
- Gulati, Ranjay and Jason Garino (2000) "Get the Right Mix of Bricks and Clicks," *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 3, pp. 107-114.
- Kollmann, Tobias, Andreas Kuckertz, and Ina Kayser (2012) "Cannibalization or Synergy? Consumers' Channel Selection in Online—Offline Multichannel Systems," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, No. 2, pp. 186-194.
- Kushwaha, Tarun and Venkatesh Shankar (2013) "Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics," *Journal of Marketing*, Vol. 77, No. 4, pp. 67-85.
- Neslin, Scott A. and Venkatesh Shankar (2009) "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 70-81.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2004) "The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management," *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527-538.
- Rangaswamy, Arvind and Gerrit H. Van Bruggen (2005) "Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 5-11.
- Rigby, Darrel (2011) "The Future of Shopping," *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 12, pp. 64-75.
- Sousa, Rui and Christopher A. Voss (2006) "Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels," *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 4, pp. 356-371.
- Stone, Merlin, Matt Hobbs, and Mahnaz Khaleeli (2002) "Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges," *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 39-52.
- Valos, Michael J., Michael Polonsky, Gus Geursen, and Ambika Zutshi (2010) "Marketers' Perceptions of the Implementation Difficulties of Multichannel Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, No. 5, pp. 417-434.
- Ward, Michael R. (2001) "Will Online Shopping Compete More with Traditional Retailing or Catalog Shopping?" *Netnomics*, Vol. 3, No. 2, pp. 103-117.
- Webb, Kevin L. and John E. Hogan (2002) "Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 5, pp. 338-356.
- Yan, Ruiliang, John Wang, and Bin Zhou (2010) "Channel Integration and Profit Sharing in the Dynamics of Multi-channel Firms," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, No. 5, pp. 430-440.
- Zhang, Jie, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas J. Steenburgh, and Barton A. Weitz (2010) "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, No. 2, pp. 168-180.
- 近藤公彦 (1995) 「小売企業多角化と市場深耕性」『季刊マーケティングジャーナル』第14巻第3号, 46-55ページ。
- 方慧美 (2010) 「小売業におけるインターネット活用～クリック&モルタルに至る経緯とその後の展開～」『季刊マーケティングジャーナル』第29巻第3号, 118-130ページ。