内容分析を用いたオムニチャネル小売業の類型に関する考察

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2019-05-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大下, 剛 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/20133

内容分析を用いたオムニチャネル小売業の類型に関する考察

A Contents Analysis about Types of Omni-channel Retailing

大　下　　剛
Takeshi Oshita

1. はじめに

近年，伝統的な店舗型小売業者によるインターネット通販市場への参入が拡大した結果，チャネルが複数化する現象が増えてきた。一方で，インターネット通販専業事業者が，実店舗を展開する試みも現れてきている。店舗だけ，もしくは通信販売だけといったシングルチャネルから複数チャネルを展開する小売業者は増えているが，チャネルが複数化しても，それぞれが独立していればマルチチャネルと呼ばれる形態となる。

しかしながら，消費者の購買プロセスにおいて，ある小売業の店舗やウェブサイトといった複数の接点が生じる場合が増えてきた。モバイル端末の普及を受けて，消費者の購買行動がチャネル横断的になりつつある。そのために，マルチチャネル化していた小売業者が，チャネル間の連携を必要とする環境が生まれた。その結果，小売業者の戦略として，複数のチャネルを統合するオムニチャネル概念が登場してきたのである。

経済産業省（2017）による「平成 28 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」では，オムニチャネルは「消費者が（中略）複数のチャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報を入手でき購買へと至ることができるための，小売事業者によるチャネル横断型の戦略やその概念，および実現のための仕組みを指す（経済産業省 2017 pp.27–28）」と定義されている。具体的には，実店舗，PC サイト，モバイルサイト（スマートフォン），ソーシャルメディア，従来型メディア（新聞・雑誌・TV），カタログ，DM に物流事業者も加えたチャネルが，消費者の購買プロセスにおいて販売・情報・物流チャネルとして機能する概念図が提示された。

これらの環境変化の中，小売業者がオムニチャネルに取り組む事例が増えている。しかしながら，小売業者の営業形態によってオムニチャネルの目的や施策は異なると考えられる。また，小売業者によって戦略も異なる面があり，「オムニチャネル」という用語も一義的ではなく，小売業者によって志向すべき方向性が多様であるように思われる。

よって本研究では，小売業者がオムニチャネル化するにあたって必要とされる項目を先行研究から導出したうえで，実際に小売業者のオムニチャネル化とされる取り組みとの整合性について分析する。そのうえで，小売業者のオムニチャネル戦略の類型化を目的とする。

2. 先行研究

先行研究において小売業者がオムニチャネル化する際の課題として指摘されている内容は大きく3つに分類できる。

第一に，チャネル間で独立している要素の統合である。データ統合（Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010），品揃え統合（Agatz et al. 2008; Emrich, et al. 2015），物流施設共有や共同配達（Agatz et al. 2008），ロジスティクス（Melacini et al. 2018），返品（Bernon et al. 2016）といったマルチチャネルでは別個に管理されていたチャネルごとの要素を統合していく課題が先行研究において論じられた。近藤（2015）は，先行研究をレビューしたうえで，マルチチャネル統合の要素として，①マルチチャネルを管理する組織，②市場に向けたマーケティング・ミックス，③オペレーション，④ロジスティクス，⑤顧客・販売・ロジスティクスに関わる情報・データの5つに分類した。マルチチャネルとは異なり，オムニチャネルでは幅広い統合の必要性が指摘されている。

第二に，オムニチャネルによって生じる消費者行動の変化やデジタル技術の進化などの外的要因があげられる。たとえば，顧客分析（Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010）や消費者行動（新倉 2015; 奥谷 2017）を通じたオムニチャネル環境での消費者に対する洞察が求められる。また，Rigby（2011）は，デジタル技術の進化を活用して，小売業者が店舗や携帯端末，コールセンターといったチャネルにおいて消費者のオムニチャネル体験を作り出せるとしたうえで，新たなデジタル技術を小売業者が素早く適用すべきと主張した。

そして第三に，オムニチャネルを推進するための組織変革があげられる。チャネル間の戦略調整（Neslin et al. 2006），チャネル間の資源配分（Neslin et al. 2006），パフォーマンス指標と評価（Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010），組織対応（Zhang et al. 2010; Rigby 2011; 高嶋・金 2018）などが組織変革の対象となる。このように小売業者がオムニチャネル戦略を実行するにあたり，内部における管理を確立させ，対処すべき課題がある。

これらを総合してみると，小売業者がオムニチャネルに取り組むにあたってチャネルごとに別個であった要素をいかに統合するかという問題認識を中心に議論されているのがわかる。まず，統合すべき要素として，顧客データや在庫データが指摘できる。それらを踏まえて異なるチャネル間を超えた顧客との情報（コミュニケーション）や物流の連携が行われる。その結果，マーケティングやロジスティクスによる消費者サービスの向上が図られると言えるだろう。それらの施策の実行性をあげるために自社内の評価方法や組織の在り方を再検討する必要があるという論理展開が仮定できる。

しかし，一方でオムニチャネル研究の一様性に疑問を提示する見解もある。Wollenburg et al.（2018）は，欧州6か国の食料品小売業者12社に対してオムニチャネルのロジスティクスに関するインタビュー調査を行った。その結果，オムニチャネルのロジスティクスを①店舗から消費者に配達するタイプ，②オンライン専用センターを利用するタイプ，および③既存流通センターで店舗向け物流と消費者向け物流を統合するタイプを主カテゴリーとした6タイプに分類した。そのうえで，食品と非食品ではオムニチャネルのニーズが異なる点を指摘して，先行研究において単にロジスティクス統合が究極目標とされている点を批判した。また，オムニチャネルの解は地域によって異なる可能性があり，今後の研究課題とすべきと主張している。また，小嵜（2018）は，家電量販店，百貨店・総合小売，家具・ホームセンター，アパレル，リサイクルの5業種を対象に実証分析を行い，業種によってオムニチャネルの対応度に差がある研究結果を示している。

学術的には小売業者がオムニチャネルに取り組みにあたって先述した統合課題に取り組むべきとされ，日本においても小売業者がオムニチャネルに取り組み始めているが，各小売業者が使用するオムニチャネルという用語も多義的である。また，その取り組みも先行研究で指摘された内容にすべて合致しているかは定かではない。よって次章では，日本におけるオムニチャネル小売業の事例を分析したうえで，それぞれの企業のオムニチャネル戦略がどのような特徴を持ち，各企業の取り組みに差異があるのかを明らかにする

3. 研究方法

3.1. 内容分析

まず初めに，オムニチャネル小売業の類型化にあたり雑誌に掲載されたオムニチャネル小売業の事例を対象とした内容分析を行った。内容分析とは「データをもとにそこから文脈に応じて再現可能でかつ妥当な推論を行うための一つの調査技法（Krippendorff 1980 訳書 p.21）」であり，「コミュニケーション・メッセージの諸特性を体系的・客観的にとらえるための，主として数量的な処理を伴う手続きである（鈴木・島崎 2006 p.116）」と定義される。主に新聞や雑誌，テレビといったマス・コミュニケーション研究に用いられる手法の一つである。その多くはメディアが伝える質的な内容を量的に変換して捉える特徴を持つ。本研究では，オムニチャネル小売業者の取り組みを類型化するために，後述するオムニチャネル化に必要とされる個々の取り組みの有無について内容分析を用いて調査する。

分析対象としては，オムニチャネル小売業を取り扱った雑誌の記事を対象とした。雑誌には個々に編集方針があり，単一の雑誌だけでは内容に偏りが生じる可能性がある。よって，様々なタイプの雑誌を包含している日経BP記事検索サービスを使用した。2018年7月までの記事を対象に，「オムニチャネル」「小売」で検索を行った。個々の内容を精査した結果，36件の記事が対象となり，延べ21社の事例が抽出された。対象となった雑誌は日経ビジネス，日経情報ス

表1　内容分析の対象となった記事一覧

	企業名	事業開始時の業種業態	発言者 被インタビュー者	掲載紙
1	アディダスジャパン	製造業	eコマース シニアディレクター	日経クロストレンド 2018年7月号
2	アディダスジャパン	製造業	リテール・ストアオペレーションズアドミニストレーションマネージャー	日経デジタルマーケティング2018年1月号
3	丸井グループ	店舗型小売業		日経デジタルマーケティング2018年1月号
4	メガネスーパー	店舗型小売業		日経デジタルマーケティング2018年1月号
5	米アマゾン・ドット・コム	EC		日経コンピュータ 2017年7月号
6	米ウォルマート	店舗型小売業		日経デジタルマーケティング2017年7月号
7	米アマゾン・ドット・コム	EC		日経デジタルマーケティング2017年7月号
8	コナカ	店舗型小売業	ディファレンス事業部GM	日経デジタルマーケティング2017年3月号
9	オーマイグラス	EC	社長	日経デジタルマーケティング2017年3月号
10	ストライプインターナショナル	製造業	メチャカリ部部長	日経デジタルマーケティング2017年3月号
11	メガネスーパー	店舗型小売業	店舗営業本部デジタルコマースグループGM	日経デジタルマーケティング2017年3月号
12	セブン＆アイ・ホールディングス	店舗型小売業	社長	日経ビジネス 2016年11月28日号
13	丸井グループ	店舗型小売業	専務執行役員	日経ビジネス 2016年11月28日号
14	パルコ	店舗型小売業	執行役	日経ビジネス 2016年11月28日号
15	良品計画	店舗型小売業	WEB事業部長	日経ビジネス 2016年11月28日号
16	オットージャパン	カタログ通販	オットー事業部門長	日経ビジネス 2016年11月28日号
17	キタムラ	店舗型小売業	オムニチャネル担当 執行役員	日経ビジネス 2016年11月28日号
18	ファーストリテイリング	店舗型小売業		日経ビジネス 2016年11月28日号
19	英ファーフェッチ	EC		日経情報ストラテジー 2016年12月号
20	セブン＆アイ・ホールディングス	店舗型小売業		日経ビジネス 2016年5月2日号
21	東急ハンズ	店舗型小売業	執行役員	日経デジタルマーケティング2016年4月号
22	エービーシー・マート	卸売業	取締役経営企画室長 システムEC部長	日経情報ストラテジー 2016年1月号
23	セブン＆アイ・ホールディングス	店舗型小売業	取締役執行役員 最高情報責任者	日経コンピュータ 2015年11月26日号
24	ヨドバシカメラ	店舗型小売業	副社長	日経ビジネス 2015年10月5日号

表1　内容分析の対象となった記事一覧（続き）

	企業名	事業開始時の業種業態	発言者 被インタビュー者	掲載紙
25	ファーストリテイリング	店舗型小売業		日経ビジネス 2015年8月10・17日号
26	マツモトキヨシ	店舗型小売業	経営企画部 グループ経営管理課次長	日経コンピュータ 2015年8月6日号
27	ルクサ	EC	社長	日経デジタルマーケティング2015年6月号
28	クロスカンパニー	製造業	WEBマーケティング統括マネージャー	日経デジタルマーケティング2015年6月号
29	キタムラ	店舗型小売業	執行役員EC事業部長	日経ビジネス 2015年2月2日号
30	東急ハンズ	店舗型小売業		日経デジタルマーケティング2015年2月号
31	セブン＆アイ・ホールディングス	店舗型小売業	執行役員最高情報責任者	日経ビジネス 2015年1月19日号
32	キタムラ	店舗型小売業	執行役員EC事業部長	日経デジタルマーケティング2014年9月号
33	J.フロント リテイリング	店舗型小売業	執行役員グループIT新規事業開発室長	日経デジタルマーケティング2014年4月号
34	東急ハンズ	店舗型小売業		日経デジタルマーケティング2014年4月号
35	アーバンリサーチ	店舗型小売業	専務取締役	日経デジタルマーケティング2014年2月号
36	クロスカンパニー	製造業	社長	日経デジタルマーケティング2013年12月号

出典：筆者作成

トラテジー，日経デジタルマーケティング，日経コンピュータ，日経クロストレンドの5誌となった。

本研究における分析単位は，文または段落とした。カテゴリーは，第2章での先行研究分析および事例内容からオムニチャネル小売業者の取り組みを以下の項目で測定した。第一に，チャネル統合の視点から，①顧客データ統合，②在庫データ統合，③情報チャネル連携，④物流チャネル連携をカテゴリーとした。次に，オムニチャネル化する消費者行動に対応するために，⑤マーケティングによる消費者サービス（以下，マーケティングサービスと表記），⑥物流による消費者サービス（以下，物流サービスと表記）の二項目をあげた。さらに，組織変革の視点として，⑦組織・評価を導入した。最後に，先行研究では議論の対象となっていなかったが，オムニチャネル小売業に取り組む企業の店舗で勤務する従業員に関する記事が複数存在したために，⑧従業員満足のカテゴリーを追加した。抽出された記事を精読して，カテゴリーに該当する記述があれば「1」なければ「0」とした二値データを取得した。ただし，現在実施していないが，今後実施予定の取り組みとして記載されている内容については，記述なしとして扱った。記述のある項目を「○」，ない項目を空白で示したのが**表2**である。

1社あたりの特徴の数は平均3.8件となった。8つのカテゴリーのうちで，最も多かったのが，

表2　内容分析

	企業名	顧客データ統合	在庫データ統合	情報チャネル連携	物流チャネル連携	マーケティングサービス	物流サービス	組織・評価	従業員満足
1	アディダスジャパン		○		○	○	○	○	○
2	丸井グループ	○	○	○		○			
3	メガネスーパー	○				○		○	○
4	米アマゾン・ドット・コム				○	○	○		
5	米ウォルマート			○			○		
6	コナカ	○		○		○			
7	オーマイグラス					○			
8	ストライプインターナショナル(1)	○	○	○		○		○	
9	セブン＆アイ・ホールディングス	○		○	○	○	○		
10	良品計画	○							
11	オットージャパン	○				○			
12	キタムラ	○	○	○	○	○		○	
13	ファーストリテイリング		○				○		
14	英ファーフェッチ				○	○	○		
15	東急ハンズ	○	○	○	○	○		○	
16	エービーシー・マート		○	○	○	○		○	○
17	ヨドバシカメラ	○	○	○	○	○	○	○	
18	マツモトキヨシ	○	○	○		○			
19	ルクサ			○		○			
20	J. フロント リテイリング		○		○			○	
21	アーバンリサーチ	○	○	○		○			

出典：筆者作成

マーケティングによる消費者サービスで21社中17件あった。次に，情報チャネル連携と顧客データ統合が12件，在庫データ統合が11件と続いた。以降は物流チャネル連携が9件，組織・評価が8件，物流による消費者サービスが7件であった。

21社を事業開始当初に中心であった業種業態で分類すると，店舗型小売業が13社，EC・カタログ通販5社，製造業が2社，卸売業が1社であった。

すべての記事36件のうち，発言者や被インタビュー者が特定できる記事が25件あった。内訳として，社長に代表される管掌範囲の明示されていない経営者層の対象者が9件，事業の責任者と推察される対象者が7件，CIOに類する対象者が3件あった。

以上の記述統計から消費者に対するサービス向上を意図する小売業者の取り組みがわかる。また，マルチチャネルでは意図されなかった情報チャネル連携，それを可能にする顧客や在庫のデ

（1）　ストライプインターナショナルは，旧社名であるクロスカンパニー分も含んでいる

ータ統合が実施されているといえる。一方でロジスティクスの重要性が先行研究で指摘されているものの，ロジスティクスでサービス向上を図る事例は，マーケティング視点よりも相対的に少ない件数であった。

第 2 章の文末で述べたように，小売業者ごとの取り組みには差異があり，異なるパターンが存在する可能性が示唆された。よって，これらを分類するために多変量解析を行った。具体的には，目的変数がない多変量解析で，カテゴリーデータを分類可能なコレスポンデンス分析および階層的クラスター分析を用いた。

3.2. コレスポンデンス分析

コレスポンデンス分析は，「クロス集計表を構成する 2 つの項目のカテゴリーを数量化する解析手法（菅 2017 p.142）」であり，1–0 二値データを分析する数量化Ⅲ類を含んだ，より一般的な分析手法である（朝野 2018 p.49）。本研究では，内容分析の結果に対して，コレスポンデンス分析を行った。分析には SPSS バージョン 25 を用いた。

二値データの場合，クロス集計表と比較して寄与率の値は大きくならないのが一般的とされる（内田 2006 p.102）が，分析の結果，2 軸までの累積寄与率が 0.558 と，元データの半分以上を示したため，本研究では 2 軸で分析を行った。その結果を示したのが**表 3** と**表 4** および**図 1** と**図 2**

表 3　企業別コレスポンデンス分析の得点

	企業名	第一軸	第二軸
1	アディダスジャパン	−0.868	0.808
2	丸井グループ	0.772	−0.356
3	メガネスーパー	0.308	1.407
4	米アマゾン・ドット・コム	−1.352	−0.731
5	米ウォルマート	−1.073	−1.660
6	コナカ	1.048	−0.654
7	オーマイグラス	0.476	−0.408
8	ストライプインターナショナル	0.564	0.185
9	セブン＆アイ・ホールディングス	−0.278	−0.749
10	良品計画	1.849	−0.468
11	オットージャパン	1.163	−0.438
12	キタムラ	0.208	0.229
13	ファーストリテイリング	−1.509	−0.849
14	英ファーフェッチ	−1.352	−0.731
15	東急ハンズ	0.208	0.229
16	エービーシー・マート	−0.238	1.000
17	ヨドバシカメラ	−0.245	−0.123
18	マツモトキヨシ	0.772	−0.356
19	ルクサ	0.647	−0.746
20	J. フロント リテイリング	−0.631	1.112
21	アーバンリサーチ	0.772	−0.356

出典：筆者作成

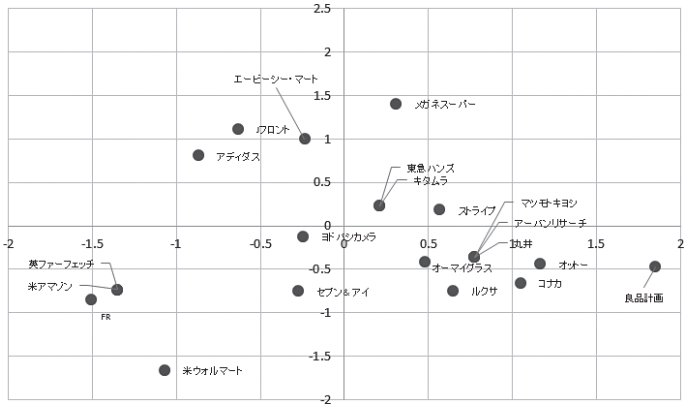

図 1　企業別コレスポンデンス分析の結果

出典：筆者作成

表 4　特徴別のコレスポンデンス分析の得点

	企業名	第一軸	第二軸
1	顧客データ統合	1.049	−0.238
2	在庫データ統合	−0.031	0.273
3	情報チャネル連携	0.464	−0.551
4	物流チャネル連携	−0.891	0.228
5	マーケティングサービス	0.270	−0.207
6	物流サービス	−1.681	−1.135
7	組織・評価	−0.153	1.193
8	従業員満足	−0.469	2.110

出典：筆者作成

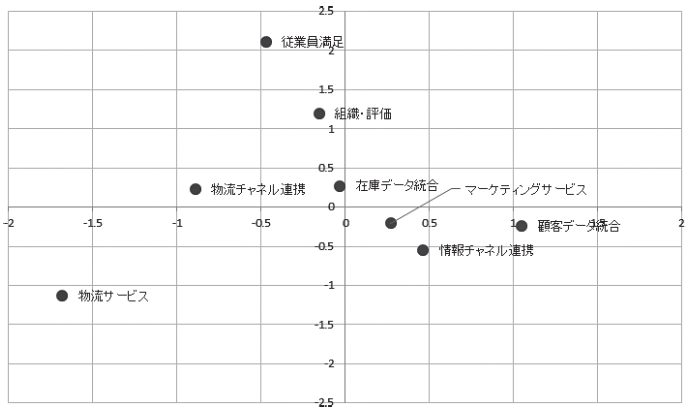

図 2　特徴別コレスポンデンス分析の結果

出典：筆者作成

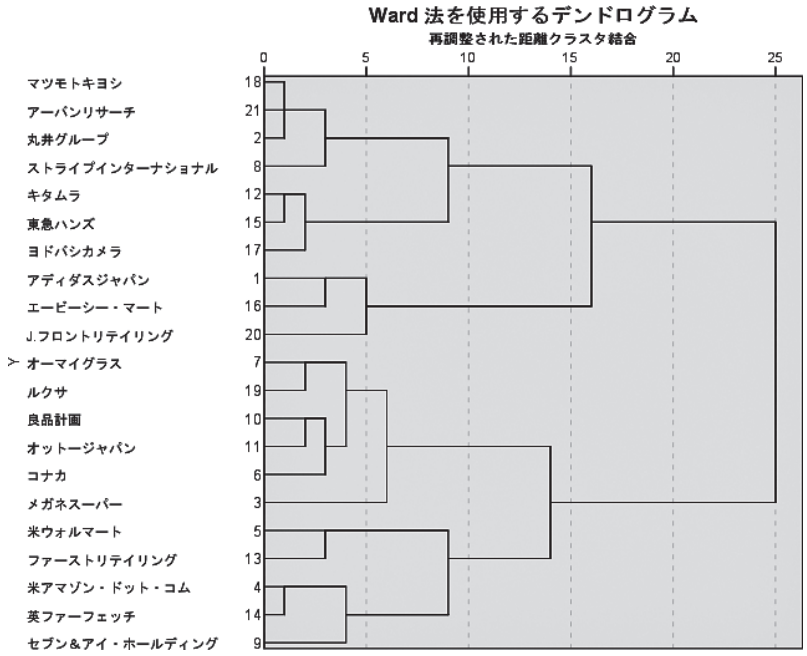

図 3　階層的クラスター分析

出典：筆者作成

である。

図 2 を見ると，右方に情報チャネル連携や顧客データ統合，マーケティングによる消費者サービスが配置されているのに対して，左方に物流・ロジスティクス関連のカテゴリーが配置されている。また上方には従業員満足や組織・評価といった企業内部に関するカテゴリーが配置される結果となった。

3.3. クラスター分析

次に，21 社を特徴が類似した集団に分類するために，クラスター分析を行った。Ward 法，距離はユークリッド平方距離を用いた[(2)]。分析には SPSS バージョン 25 を使用した。結果をデンドログラムで表したのが**図 3** である。

クラスター数の設定で最もよく用いられる方法は，「結合距離が極端に変化する段階をクラスタリングとして採用する（齋藤・宿久 2006 pp.151–152）」方法である。本研究では理論的な解釈可能性から，4 つのクラスターに分類した。

上から順に，第一クラスターは，顧客や在庫のデータ統合を中心に，幅広い施策を行っている①マツモトキヨシ，②アーバンリサーチ，③丸井グループ（ラクチンきれいシューズ），④スト

（2）　二値データのクラスター分析では，距離の測定は単純見合い係数等が一般的であるが，Ward 法・ユークリッド平方距離の結果を用いた分析と群平均法・単純見合い係数の分析結果では 1 社を除いて同じクラスターに収束したために解釈可能性から前者を採用した。

ライプインターナショナル，⑤キタムラ，⑥東急ハンズ，および⑦ヨドバシカメラの7社である。1社あたりの平均特徴数は5.1で，他のクラスターと比較して最も多かった。よって，この集団を「包括型」と呼称する。

第二クラスターに属する3社，①アディダスジャパン，②エービーシー・マート，および③J. フロントリテイリングはいずれも，オムニチャネルに取り組むにあたって，店舗で勤務する従業員の負荷が大きくならないようにといった社員への配慮がみられる。よってこの集団を「社員重視型」と呼称する。

第三クラスターは①オーマイグラス，②ルクサ，③良品計画（無印良品），④オットージャパン，⑤コナカ（オーダーメイドスーツ），および⑥メガネスーパーの6社である。主に情報チャネル連携を中心として，消費者の購買過程でネットか店舗かといった異なるチャネルで購買経験の分断を生じさせずに購入できるといった消費者接点をシームレスに展開する点を重視している。一方で，物流は基本的にはチャネルを超えずに，それぞれのチャネルで完結した動きとなる。「顧客経験重視型」と呼称する。

最後の第四クラスターは，①米ウォルマート，②ファーストリテイリング（ユニクロ），③米アマゾン・ドット・コム，④英ファーフェッチ，および⑤セブン＆アイ・ホールディングスの5社である。異なるチャネル間での物流連携を意図しており，ロジスティクスで消費者に対するサービスを図ろうとする小売業者が多く含まれる。「ロジスティクス重視型」と呼称する。

4. 考察

内容分析の結果から，ほとんどのオムニチャネル小売業者が，消費者に対するサービスを充実しようとしている結果が明らかになった。そのために，マルチチャネルでは，意図されなかった情報チャネル連携が重要であり，顧客や在庫のデータ統合といった投資を必要とする施策も実施されている。先行研究で必要とされた施策が行われているといえる。

また，オムニチャネル戦略の特性上，企業の経営層や事業の責任者が被インタビュー者等になっていた。オムニチャネル戦略を計画策定し，実行するにあたっては，ボトムアップよりもトップダウンとしての特色が示されている。

さらなる知見を得るために，コレスポンデンス分析の布置図に階層別クラスター分析の結果を反映させた。階層別クラスター分析で導出された4つのクラスターをコレスポンデンス分析にプロットしたのが**図4**である。

第一クラスターから順に，●・×・■・▲で表記した。

第三クラスター「顧客経験重視型」は，相対的に横軸の右方に固まっている。個別に事例を見ていくと丸井グループは，プライベートブランドである靴を対象に，その履き心地を店舗で試すことができる体験型の店舗を展開している。メガネのEC通販を行っているオーマイグラスは，従来はネット通販のみで購入前にメガネを試着できるサービスを展開してきたが，実店舗も出店

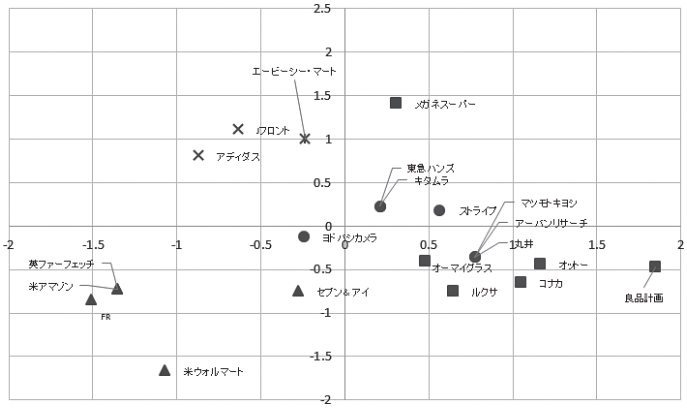

図 4　クラスター分析の結果を布置したコレスポンデンス分析

出典：筆者作成

して，来店した消費者がメガネを実際に手に取る機会を提供している。紳士服販売のコナカのディファレンス事業では，消費者はオーダーメイドスーツを作る際に，まずネットで来店予約を行い，店舗で採寸を行い，スーツの生地サンプルを選んでスーツを購入する。2 度目の購入からは，ネット上で好みの生地だけ選べば，自分の採寸データに基づいたオーダーメイドスーツが届く仕組みとなっている。いずれの事例も，オンラインだけの顧客接点では知覚リスクの解消が難しい商品という特徴を有する。その他の小売業もアパレルやメガネといった消費者が知覚するリスクの高い商品を扱っている集団といえる。

反対に，第四クラスター「ロジスティクス重視型」は左下の象限に固まっている。各社の事例を見ると，クリック＆コレクト（C&C）と呼ばれる，インターネットで注文した商品を店舗で受け取るサービスや宅配リードタイムの短縮が強調されている。また，アメリカで展開されているアマゾン・ドット・コムとウォルマートのロジスティクス面の激しい競争も反映しているかもしれない。第三クラスターと対照的に，取り扱っている商品の仕様が明確な，相対的に知覚リスクの低い商品を取り扱っている特徴がある。

以上より横軸である第一軸は，取扱商品の知覚リスクの高低を示す軸と捉えられる。

次に第二クラスター「社員重視型」は左上の象限に固まった。オムニチャネルに取り組むにあたり，社員への視点は先行研究ではあまり言及されていない。オムニチャネルを実践して効果を発揮するためには，店舗で勤務する従業員のモチベーションや環境も重要になるという示唆と捉えられる。

第一クラスター「包括型」は，その取り組みが広範囲にわたっている特性上，全体の中心部分に位置する結果となった。7 社中 4 社が複数回記事に取り上げられているが，最初の記事掲載年度を調べると，2013 年 1 社，2014 年 3 社，2015 年 2 社，2016 年 1 社と比較的早い時期からオムニチャネル戦略に取り組んでいる小売業者と言えるだろう。

縦軸である第二軸については，第二クラスター「社員重視型」が上方に位置している関係性か

ら，内部志向か外部志向かという評価軸として捉えられる部分もある。しかしながら，縦軸の下方に位置する企業が少ない点から，その解釈には慎重を期す必要があると考える。

5. 議論と示唆

先行研究ではオムニチャネル小売業者にとって，「統合」が重要なキーワードであり，マルチチャネルでは別個に管理された多くの要素が統合対象とされた。しかしながら，オムニチャネルを一様に論じる点に対する批判もあり，本研究ではオムニチャネル小売業の態様を分ける要素として何が考えられるかを実証的に検証した。その結果，日本においてオムニチャネル小売業の取り組みは先行研究で指摘された通り，様々な要素の統合を目指している点が明らかになった。しかしながら，あらゆる要素の統合を志向するだけでなく，部分的な統合となる事例も見られた。その違いが生じる要因の一つとして，消費者が商品に対して感じる知覚リスクが指摘された。Wollenburg et al.（2018）の研究では，小売業の取り扱い商品が食品か非食品かという分類で，オムニチャネル戦略の違いが示唆されていたが，知覚リスクが重要な要素である点が示されたのは大きな知見である。

また，小嵜（2018）では，小売業の業種によってオムニチャネルの程度に差がある点が示されたが，今回のグループ分類では明確に業種による違いは明らかにならなかった。現在の日本における小売業は，ラインロビングやスクランブルド・マーチャンダイジング技法を採用して，取り扱う商品群が業種を超えて拡大する傾向がある。そのために業種の違いだけでは，オムニチャネル小売業の態様を分類できない可能性が高い。オムニチャネル戦略は個々の小売業者の戦略によって影響を受けるため，さらなる研究が必要と考えられる。

6. まとめ

第 2 章で述べたように，先行研究ではオムニチャネル研究において商品の違いが考慮されていない問題点が指摘されていた。内容分析を基にした階層クラスター分析から，4 つの集団が導出された。コレスポンデンス分析と階層別クラスター分析の結果を照合した結果，小売業者のオムニチャネル戦略の類型は，商品の知覚リスクの高低によって異なる可能性が示された。商品特性における知覚リスクが小売業者のオムニチャネル戦略にとって重要な要因となる点が指摘できる。

また，先行研究では議論されていなかったオムニチャネル小売業の店舗で働く従業員に対する取り組みが明らかになった。記事中の被インタビュー者は，そのほとんどが経営層であったが，これはオムニチャネル戦略がトップダウンの施策である点を示している。しかしながら，その実践においては，店舗で働く従業員の役割が大きい。高嶋・金（2018）は，チェーン展開する小売企業の組織能力として「本部から離れた各店舗において，販売員が柔軟性や即応性の高い，顧客との関係性あるサービスをつねに提供できるようにするために，教育や管理・動機付けの制度を

構築し，それを洗練化（高嶋・金 2018 p.4)」する点をあげている。社員への配慮なくオムニチャネルをトップダウンで遂行すれば，店舗型小売業の組織能力を弱体させる恐れがある。オムニチャネル化する際の社員への配慮という新たな組織課題の視点が得られた。

本研究において以上の知見が得られたが，限界点も存在するため，その内容を以下に記す。

第一に内容分析の対象である。新聞や流通関係の雑誌を中心に多くのオムニチャネル関連の記事が掲載されている。記事の編集方針の偏りを防ぐために，日経 BP 記事検索サービスを使用したが，その他の媒体を分析対象にして，サンプル数を大きくすれば，さらなる知見が得られる可能性がある。

第二に，内容分析の方法である。通常，内容分析は手順書をもとに複数のコーダーで分析を行い，妥当性を担保するのが一般的である。本研究では著者単独で実施しているため，信頼度が低下する可能性はある（鈴木・島崎 2006 p.128)。ただし，比較的判断がしやすいカテゴリー設定であるため，研究結果に影響を与えるほど信頼性が損なわれている可能性は低いと考える。

第三に，同じく内容分析の方法として，二値データを使用した点である。個々のカテゴリーについて該当があるか否かのみで判断したが，企業によってその注力の度合いは異なるだろう。その量的な判断は難しいため二値データを使用したが，取り組みの強弱を加味できれば，さらに研究が深まるだろう。

最後に，小売業者のオムニチャネル戦略は始まったばかりであり，今後も常に変化し続ける。その意味では，本研究はある時点を切り取った静的な研究といえる。オムニチャネル戦略のダイナミズムを捉える視座が今後は必要になると考える。

以上，いくつかの限界を抱えながらも，小売業者のオムニチャネル戦略において知覚リスクが重要となる知見が得られた。また，今回の階層クラスター分析で導出された 4 つの集団には，それぞれ多様な業態の小売業者が含まれる結果となった。すなわち小売業態よりも，むしろ個々の企業が今まで取ってきた戦略や強みに依拠する経路依存性によって戦略が規定される部分が大きいと考えられる。オムニチャネル小売業という一様の業態が存在するのではなく，個々の小売業者の戦略に応じた多様なオムニチャネル戦略が存在する可能性が示唆された。今後は，さらに精度の高いオムニチャネル小売業の類型化と，個々の小売業者がオムニチャネル戦略を実践するにあたって，適用可能な研究が重要になると考えられる。

参考文献

Agatz, Niels A.H., Moritz Fleischmann and Jo A.E.E. van Nunen (2008), “E-Fulfillment and Multi-Channel Distribution - A Review,” *European Journal of Operational Research*, vol.187, No.2, pp. 339–356.

Bernon, Michael, John Cullen and Jonathan Gorst（2016), “Online Retail Returns Management: Integration within an Omni-Channel Distribution Context,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.46, No.6/7, pp.584–605.

Emrich, Oliver, Michael Paul and Thomas Rudolph（2015）, “Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type,” *Journal of Retailing*, vol.91, No.2, pp.326–342.

Krippendorff, Klaus（1980）, “Content Analysis,” Sage Publication（三上俊治，椎野信雄，橋元良明訳『メッセージ分析の技法』勁草書房，1989 年）

Melacini, Marco, Sara Perotti, Monica Rasini and Elena Tappia（2018）, “E-fulfilment and Distribution in Omni-Channel Retailing: A Systematic Literature Reiview,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.48, No.4, pp.391–414.

Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas and Peter C. Verhoef（2006）, “Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management,” *Journal of Service Research*, vol.9, No.2, pp.95–112.

Rigby, Darrell（2011）, “The Future of Shopping,” *Harvard Business Review*, vol.89, Dec, pp.65–76.（ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー編集部訳「デジタルを取り込むリアル店舗の未来」ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー，7 月号，2012 年，pp.54–71.）

Wollenburg, Johannes, Alexander Hübner, Heinrich Kuhn and Alexander Trautrims（2018）, “From Bricks-and-mortar to Bricks-and-clicks: Logistics Networks in Omni-channel Grocery Retailing,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.48, No.4, pp.415–438.

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, pp.168–180.

朝野熙彦（2018）『入門多変量解析の実際』ちくま学芸文庫

内田治（2006）『すぐわかる SPSS によるアンケートのコレスポンデンス分析』東京図書

奥谷孝司（2016）「オムニチャネル化する消費者と購買意思決定プロセス」『マーケティングジャーナル』vol.36，No.2，pp.21–43.

経済産業省（2017）「平成 28 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」

小嵜秀信（2018）「オムニチャネルが企業業績に与える影響：オムニチャネル化対応度別特徴と業績に与える影響に関する考察：定量的実証分析より」『東海大学総合社会科学研究』vol.1，pp.21–30.

近藤公彦（2015）「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』vol.212，No.1，pp.61–73.

齋藤堯幸，宿久洋（2006）『関連性データの解析法』共立出版

菅民郎（2017）『例題と Excel 演習で学ぶ多変量解析　因子分析・コレスポンデンス分析・クラスター分析編』オーム社

鈴木裕久，島崎哲彦（2006）『新版・マス・コミュニケーションの調査研究法』創風社

高嶋克義，金雲縞（2018）「オムニチャネル化の組織的課題―小売企業における戦略転換の組織的制約―」『国民経済雑誌』vol.217，No.3，pp.1–10.

新倉貴士（2015）「モバイルアプリと購買意思決定プロセス」『慶応経営論集』vol.32，No.1，pp.35–50.