

〔論 文〕

オムニチャネル小売業における価値創造

木 下 明 浩

目 次

- I はじめに
- II オムニチャネルの概念と構成要素
- III 小売ビジネスモデル (RBM) の分析視点
- IV 小売業における価値創造
- V オムニチャネル小売業における価値創造
- VI むすびに

I はじめに

1990年代後半にインターネットが急速に普及し、2000年代後半にはスマートフォン(スマホ)の急速な利用とともにどのような場所でも取引ができるようになった結果、消費者は実店舗に加えて電子商取引(Electronic Commerce; EC)を利用するようになり、購買行動は大きく変化した。経済産業省(2021)によれば、物販系分野におけるB to C市場規模は12兆2,333億円で、EC化率は8.08%と前年の6.76%より急伸している。また、実店舗で商品を確認し、モバイル端末やPC端末から商品を購入する「ショールーミング」(showrooming; Verhoef et al., 2015, p.175)や、ネットで商品を探して候補商品を決めてから、店舗にて最終的に購入する「ウェブルーミング」(webrooming; Flavián et al., 2019)という消費者購買行動が一般化してきている。

1995年7月にアマゾン(Amazon)はネット書籍小売業としてウェブサイトを開設し(Amazon.com, INC, *Annual Report 1997*), その後急速に収益を拡大していった。アマゾンが1990年代末に急速に品揃えを拡大したことに対抗して、ウォルマート(Walmart)も「衣料品や生活雑貨、パソコンなど店頭で扱うほぼ全品から航空券、ホテル・レンタカーの予約まで」品揃えを拡大して本格的にネット小売事業の育成に取り組むようになった(『日経産業新聞』2000年1月12日, 18頁)。2010年代に入ると、ネット小売の普及とともに苦境に陥り事業を継続できない実店舗小売業が出てくる。その先駆的かつ典型的な事例はアメリカの書籍チェーン小売業にある。2011年、全米第2位の書店チェーンのボーダーズ(Borders)は、ネット専業書店や電子書籍の普及に伴い業績が悪化し、最終的に全店舗を閉鎖し清算することとなった(『日経MJ』2011年7月22日, 11頁)。

ネット小売の急速な成長に対抗すべく、実店舗小売業もネット小売に参入する。セブンイレブン・ジャパンは2000年2月に電子商取引子会社のセブンドリーム・ドットコムを設立し、同年8月より書籍のネット販売を開始し(『日本経済新聞』2000年7月25日, 17頁)、イオングループは2000年11月に消費者向け電子商取引に参入する(『日本経済新聞』2000年11月1日, 14頁, 『日経MJ』2003年5月29日, 13頁)。(株)ファーストリテイリングは、2000年10月、インターネット通信販売業務を開始し(『有価証券報

告書』2001年8月期), 2021年8月期には, 国内ユニクロ事業は通期のEコマース売上高が1,269億円, 売上構成比は15.1%と拡大し, ジューシー事業のEコマース売上高は, 2年前比で約5割増収, 売上構成比は約11%と伸長した(『有価証券報告書』2021年8月期)。(株)良品計画は, 2000年9月, インターネットとFAXによるオンラインショップ「無印良品 ネットストア」を開設する(『有価証券報告書』2021年8月期)。2013年5月にはスマートフォンのアプリ「MUJIパスポート」を導入し(『日経産業新聞』2013年6月7日, 5頁), 2021年8月末現在, 日本を含む8つの国・地域で累計5,929万ダウンロードされている(株)良品計画「数字で見る良品計画」<https://ryohin-keikaku.jp/corporate/about.html>, 2022年5月6日閲覧)。

Eコマースの台頭と実店舗小売業のEコマース参入のなかで, 実店舗とオンラインをシームレスに統合したオムニチャネル(Omni-Channel)という言葉は, National Retail Federation(以後NRF)(2011)において用いられた。オムニチャネルにおいて, 顧客は多数の統合されたチャネルを求めるものではないが, トップを走る小売業は個別に個別チャネルに焦点を当てるのではなく, ブランドと顧客との関係性を強めるやり方に注力しなければならないとしている(NRF, 2011, p.2)。オムニチャネルについて最初に学術的な概念を示したのは, Rigby(2011)である(近藤, 2018, 78頁)。Rigby(2011)によれば, 「オムニチャネルという用語は, ウェブサイト, 実店舗, キオスク, ダイレクト・メールとカタログ, コール・センター, ソーシャルメディア, モバイル端末, ゲーム機, テレビ, ネットワーク化された家庭用機器, 家事代行サービスなど無数のチャネルを通じて, 小売業者が顧客と相互作用することができるようになる事実を反映している」(p.67)。この定義からもわかるように, オムニチャネルは, デジタル変革を基礎とした小売業のチャネル統合であると同時に, 顧客が多様なチャネルを1つのブランドとして経験することを意味している。

実店舗とEコマースの統合的な顧客管理と, さまざまなタッチポイントでの顧客経験が進む中, オムニチャネルに関する研究も小売業の戦略と事業行動, 顧客価値の創造の両面から進められている。タッチポイントは, 刺激, インターフェイス, エンカウンターより構成される(Barann, et al., 2022)。企業がコントロールする刺激は, 顧客経験に影響を及ぼすように企画され管理される諸要素である。インターフェイスは, 持続的な視点から, 刺激を伝達し, タッチポイントのエンカウンターを支援し, 顧客と企業, ブランド, あるいは他の顧客との間のコンタクトを作り出す。エンカウンターは, 一時的な視点から, ある個人が, あるタッチポイントでもつ個別の出来事ないしはエピソードとして理解される(以上, Barann, et al., 2022)。オムニチャネルは, 実店舗とオンラインのタッチポイントを統合することで, それぞれのタッチポイントで生じる顧客経験を結びつけていくことができる。

Jocevski. et al. (2019)は, 小売ビジネスモデル(Retail Business Model; 以後RBM)のイノベーション活動を, シームレスな顧客経験, 統合された分析システム, 効果的なサプライチェーンとロジスティクスの次元としてとらえている。本稿では, オンラインとオフラインの顧客情報や在庫情報等の情報統合, 効果的なサプライチェーンを前提にしたとき, シームレスな顧客経験から生じる価値創造に焦点を絞って先行研究を整理し, オムニチャネル小売業と顧客とで共創される価値を検討する。以下, IIではオムニチャネルの概念と構成要素を簡潔に整理し, IIIではRBMの分析視点をふまえる。IVではオムニチャネル概念とRBMとの対応関係において, オムニチャネル小売業における顧客の価値創造に迫る。

II オムニチャネルの概念と構成要素

「オムニチャネル」(Omni-Channel)の「オムニ」は, 「すべての」, 「あらゆる」を意味する。「オムニチャネル」という用語は, NRF(2011)においてはじめて用いられた。すなわち小売業者の究極の目的は, 顧

客への単一の統合されたブランド経験を提供することであり、顧客と小売業者のタッチポイントは、シングルチャネルから、マルチチャネル、クロスチャネルを経てオムニチャネルへと至る（図表1）。図表1によれば、シングルチャネルは、チャネルとしてのタッチポイントは1つである。マルチチャネルは、たとえば実店舗とネット小売とが商品調達や在庫管理、物流、顧客管理などが別々で管理される形態である。クロスチャネルは、機能的なサイロに分けて複数のタッチポイントを運営する供給サイドの視点で組み立てられるが、オムニチャネルは、複数のタッチポイントで1つのブランドを経験する顧客視点で組み立てられる。Beck and Rygl (2015)によれば、クロスチャネルは、顧客とチャネルとの相互作用、チャネル間の統合のいずれかにおいて部分的なものにとどまるが、オムニチャネルでは、顧客とチャネルとの相互作用、チャネル間の統合のいずれにおいても完全に統合されている。

さらにオムニチャネル小売業では、小売業と顧客とのタッチポイントが拡大し、顧客どうしの相互作用を含むようになるので、顧客と企業との一方向か双方向かの相互作用と交換だけでは範囲が狭くなる (Verhoef et al., 2015, p.176)。Picot-Coupey et al. (2016)によれば、クロスチャネル小売業では、チャネル間の境界を減らしていき、それぞれのチャネルの役割を高め、1つのチャネルから別のチャネルへ移るとき潜在的な摩擦を最小化する (p.342)。対して、オムニチャネル小売業では、情報上と取引上のタッチポイントが固有のチャネル内部で統合され、シームレスなカスタマー・ジャーニーを可能にする (p.342)。

オムニチャネル小売業とは、「実店舗の利点とオンラインショッピングのもつ情報豊富な経験とを融合する統合的な販売経験」のことである (Rigby, 2011, p.67)。この定義には、「オムニチャネルにおける顧客の買い物経験が店舗とネットの融合から生まれる」(近藤, 2018, 78頁) ことが示されている。

Brynjolfsson et al. (2013) は、「小売業界がシームレスな『オムニチャネル小売業』の経験へと進化するにつれて、実店舗とオンラインとの区別が消えて、世界は壁のないショールームに変わる」(p.24) ことを示唆している。別の表現を用いれば、オンラインとオフラインをスムーズに移動する「移動性」が高まっている (高橋, 2018, 159頁)。Verhoef et al. (2015) は、オムニチャネル・マネジメントを、多くの利用できるチャネルと顧客タッチポイントのシナジー効果のある管理として定義し、そのマネジメントはチャネル間の顧客経験と複数のチャネル成果が最適化される方法で行われ、さまざまなチャネルがお互い相互作用し同時に用いられるととらえている (p.176)。すなわち、シームレスな顧客経験を提供するには、複数のチャネルの調整が必要である (近藤, 2018, 79頁)。

Jocevski et al. (2019) は、オムニチャネル小売業に移行するプロセスにおいてビジネスモデル (Business Model; 以後BM) のデザイン要素 (コンテンツ, 構造, ガバナンス) にはどのような変化が求められるのかとの問いをたてて、ビジネスモデルイノベーション (Business Model Innovation; 以後BMI) 活動を、異なるチャネルを通じた価値伝達のための革新的な手段としてばかりではなく、価値創

図表1 顧客—小売のタッチポイントの進化

<p>シングルチャネル タッチポイントは1つ。</p>	<p>マルチチャネル 独立した複数のタッチポイント。 チャネルの知識とオペレーションは技術的・機能的なサイロの中にある。</p>	<p>クロスチャネル 同じブランドの一部としての複数のタッチポイント。 小売は「単一な視点から顧客を見る」が、機能的なサイロの中で運営している。</p>	<p>オムニチャネル 顧客は、ブランド内のチャネルではなく、1つのブランドを経験する。 小売は、調整された戦略的な方法で「単一な視点から顧客を見る」ことを促す。</p>
---------------------------------	--	--	--

出所) National Retail Federation (2011), p.2.

造と価値獲得(利益獲得)の新しい手段として解釈し、BMI活動を、シームレスな顧客経験(Seamless Customer Experience)、統合された分析システム(Integrated Analytics System)、効果的なサプライチェーン(Effective Supply Chain and Logistics)という3つの次元において分析する(p.79)。シームレスな顧客経験とは、実店舗とモバイル・オンラインやウェブ・オンラインなど複数のチャネルをまたいでスムーズで首尾一貫した顧客経験のことであり、たとえば実店舗にて当該店舗のスマホ・アプリを使用して電子決済で支払いをして商品を自宅にて受け取るなどが考えられる。オムニチャネル小売が機能するのも、高度なテクノロジーの出現により販売チャネルが適切に統合できるからであり、モバイル・アプリは、ショッピング支援インターフェイスを提供する(Asmare and Zewdie, 2021, pp.70-71)。オムニチャネル小売の目的は、デジタル小売と実店舗それぞれの優位性を結びつけることでシームレスな顧客経験と買物経験を創造することにある(Asmare and Zewdie, 2021, p.71)。

統合された分析システムとは、あるチャネルから得られた顧客データを分析・使用するとともに、そのデータを別のチャネルで活用することにかかわる(Jocevski et al., 2019, p.82)。スマホ・アプリで検索とネット購入をして購入履歴を記録し、実店舗でスマホ・アプリのバーコードを読み取って購入履歴を蓄積することなどにより、同時に複数のチャネルで顧客データが共有化され統合される。

効果的なサプライチェーンとロジスティクスは、店舗用在庫とネット用在庫の統合的管理など在庫管理と配送などさまざまな機能を調整し、チャネル間で統合する課題を克服することにより実現される(Kozlenkova et al., 2015; Jocevski et al., 2019)。このようなサプライチェーン管理は、アウトカムとしての価値獲得のみならず、最終顧客にとっての価値創造にも寄与する(Kozlenkova et al., 2015; Jocevski et al., 2019)。

シームレスな顧客経験は、各チャネルにおける顧客情報、顧客の取引情報、購買履歴情報、センターおよび店舗の在庫情報などの情報統合を前提とする。また効果的なサプライチェーン抜きには、スマホのアプリ内のネット小売にてオーダーし店舗で受け取るなどの顧客経験は実現できない。シームレスな顧客経験、統合された分析システム、効果的なサプライチェーンというイノベーションの3つの次元は、BM視点としてオムニチャネル小売業を成り立たせている(Jocevski et al., 2019)。このように、オムニチャネル小売業は、小売業者の視点から見れば販売チャネルの統合であるが、消費者の視点からみれば、シームレスな買物経験の達成である(Asmare and Zewdie, 2022, p.66; Brynjolfsson, Hu, and Rahman, 2013)。

Ⅲ 小売ビジネスモデル(RBM)の分析視点

小売業がオムニチャネル化を進めるなかで、顧客もスマホのアプリで商品をチェックしたうえで小売店舗に行く、店頭でスマホの会員バーコードを提示して商品を購入してポイント加算と買物履歴の蓄積が自動で行われる、顧客が購買後にアプリ上の「お気に入り」に登録し再購買時に役立てるなど、顧客は購買前、購買時、購買後に複数のチャネルで接点をもつ。このようなオムニチャネル化は小売のBMの視点からとらえられる。

BMは、「企業がより優れた顧客価値(低コストあるいは差別化された製品)を創造し、価値を獲得するポジションを得るために、当該産業で資源を用いて活動する際、企業がどのような活動を、どのような方法で、いつ行うのかを示したもの」である(Afuah, 2004, p.9)。この定義の中には産業要因、資源、活動、ポジションという構成要素が含まれている。この4つに加え、コスト要因がBMの定義に含まれているが、活動はコストを必要とし利益は収益とコストの差であるがゆえに、コストはBMの構成要素である(Afuah, 2004, p.9)。チャネルはBMキャンパスを構成する9つの設計要素の1つに位置づけられて

おり、BMの重要な構成要素である (Osterwalder and Pigneur, 2010)。オムニチャネル小売業は実店舗、ウェブ、モバイルなど多様なタッチポイントによりシームレスな顧客経験を提案する。BM視点は、オムニチャネル小売業における新しいマネジメント活動への意義ある洞察を提供する (Jocevski et al., 2019, p.81)。

Foss and Saebi (2017)によれば、当時のBM研究の進展を通じて、BMは、企業の「価値創造、価値伝達、価値獲得のメカニズムにかかわるデザインまたはアーキテクチャ」(Teece, 2010, p.191)であるとする考え方に定義が一致してきている (p.201)。このような定義により、アーキテクチャは企業の境界の外部に広がり、企業は外部環境に関連づけられることとなる (Jocevski et al., 2019, p.81)。Massa, et al. (2017)によれば、BMの定義は、「企業がどのように機能するかを示す物語」(Magretta, 2002, p.4)から「焦点企業を超えて境界を架橋する相互依存の諸活動のシステム」(Zott and Amit, 2010, p.216)、「顧客にとっての価値提案を支援するロジック、データ、他のエビデンスを表現し、価値を伝達する企業にとっての収益とコストの実行可能な構造を示すもの」(Teece, 2010, p.179)へと広がった (p.74)。オムニチャネル小売業への移行はデジタルイゼーションに伴う環境変化への反応として生じるがゆえにBMの範囲拡張は重要であり、BM視点は小売業者の価値設計の変化を促す環境変化を包含して理解する助けとなる (Jocevski et al., 2019, p.81)。

Sorescu et al. (2011)によれば、「BMは、(顧客のための)価値創造 (Value creation) と (企業それ自身とそのパートナーのための)価値獲得 (Value appropriation, 筆者注:市場で利益を引き出し自社とパートナーに価値の配分を行うこと) に向けて企業が組織するロジックとして役立つ相互依存的な構造、諸活動、プロセスの明確なシステムである」(S4)。すなわち、BMは、顧客にとっての価値創造を通じて利益を自社と取引先とで配分するための仕組みであり、その仕組みは、焦点企業と取引先や顧客との相互依存的な構造、諸活動、ガバナンスより成り立っている。

RBMは、小売フォーマット、活動システム、ガバナンスという3つの相互に結びついた中核要素をもち、その3つの要素は価値創造と価値獲得のために小売業者が組織するロジックを明らかにする (Sorescu et al., 2011, S5)。第1の要素である小売フォーマットは、主要な小売活動が配列され実行される方法を示す。フォーマットは、顧客経験を実現する首尾一貫したプロセスへと小売諸活動を整理し組織化するための構造にかかわる。フォーマットは、品揃え、価格戦略、立地、顧客インターフェイスなどの小売ミックスの各要素についての個別水準の結合を示す。小売フォーマットの選択は、顧客インターフェイスのデザイン変化、チャンネル調整の意思決定によって飛躍的に広がってきた。顧客インターフェイス・デザインは、小売業者が顧客との交換プロセスを構造化する様式にかかわる。インターフェイスの意思決定は、価格設定、アソートメント、全体のデザインの視点に基づく店舗ポジショニング (コンビニエンスストア、専門店、特定テーマのブランドショップなど) のみならず、インターフェイスそれ自身 (キオスク、店内店、カタログ、電子商取引、モバイル商取引など) の構造の選択をも必要とする。チャンネル調整については、同じ顧客に到達する上で用いられるタッチポイントの多様性のゆえに、小売業者はオンラインとオフラインのチャンネルを調整する必要に迫られている (以上, Sorescu et al., 2011, S5-S6)。

RBMの第2の要素は、顧客経験をデザインし管理し動機づけるように実行しなければならない多様な諸活動である。小売活動は、顧客経験を充たす財とサービスを獲得し、在庫し、陳列し、交換することにかかわる。諸活動の個別的な選択、諸活動の構造、プロセス内の連鎖は、採用される店舗フォーマットによって導かれる。ストアデザインと雰囲気、製品ミックス、価格設定、ブランディング、コミュニケーションなどの諸活動が挙げられる (以上, Sorescu et al., 2011, S6)。

第3の要素は、これら諸活動を実行するアクターのガバナンス、アクターが演じる役割、アクターを

動機づけるインセンティブである。小売ガバナンスは、アクターが顧客経験を充たすよう動機づけるメカニズム(契約とインセンティブ・システム)に加えて、顧客経験を創造し伝達するアクターにかかわる。アクターは、小売業者と顧客ばかりではなく、サプライチェーン内のパートナーの小売ネットワークをも含む(以上, Sorescu et al., 2011, S6)。この3つの相互に結びつけられた中核要素, すなわち小売フォーマット, 諸活動, ガバナンスは, 相互依存性をもちながら, 顧客のための価値創造と, 企業およびそのパートナーのための価値獲得を目指し, 小売業者の組織化のロジックを示している(以上, Sorescu et al., S5)。価値創造と価値獲得は, フォーマット, 顧客経験をデザインし管理し動機づける諸活動, ガバナンスというRBMの構成要素の相互作用により実現されるという点で, RBMの構成要素に含まれている。

小売フォーマット, 小売諸活動, 諸活動を実行するアクターのガバナンスというRBMの中核要素とその相互依存性にかかわり現行の実践を超えた変化が小売のBMIである(Sorescu et al., 2011, S4)。BMI活動は, 異なるチャネルを通じた価値伝達のための革新的な手段としてばかりではなく, 価値創造と価値獲得の新しい手段として解釈することができる(Jocevski, et al., 2019, 79)。RBMの中核要素の変化がどのように価値創造と価値獲得をもたらすのか, そしてオムニチャネル小売業におけるシームレスな顧客経験, 分析された統合システム, 効果的なサプライチェーンとロジスティクスがどのように価値創造と価値獲得を導くのかという問いに対して, 本論文では顧客にとっての価値創造に焦点を当てて考察する。

IV 小売業における価値創造

RBMのフォーマット, 諸活動, ガバナンスという相互関係を通じた価値創造は, 顧客効率性(Customer Efficiency), 顧客有効性(Customer Effectiveness), 顧客エンゲージメント(Customer Engagement; 以後CEと略称する)という3つの識別されたテーマに焦点を当てることができる。価値獲得は, 業務効率性(Operational Efficiency), 業務有効性(Operational Effectiveness), 顧客ロックイン(Customer Lock-in)という3つのテーマに分けることができる(Sorescu et al., 2011, S7)。

図表2に示されるように, インターネットが普及する以前は, 伝統的な方法により, それぞれテーマが実践されていた。顧客効率性とは, 顧客の製品へのアクセスが容易になることであり, 多店舗展開による立地の近接性, 製品陳列の利便性, 販売支援の提供により追求されていた。インターネットの普及により, 顧客の探索コストを引き下げたり, 以前は地理的にアクセスできなかった製品の購買を可能としたりすることによって買物経験の効率性が高まった。伝統的なやり方は, 小売フォーマット, 小売諸活動, 当該企業および取引先のガバナンスにかかわるBMのイノベーションを必ずしも必須とはしなかったが, インターネットを取り込んだ新しい方法はBMの変革を伴う。

顧客有効性は, 小売業者が消費者の消費目的を実現させる程度のことである(Sorescu et al., 2011, S10)。伝統的な顧客有効性の向上は, 顧客ニーズにかなう製品を顧客が見出す蓋然性を高めることであり, それは, 効率性を犠牲にしながら, 製品の品揃えを深くすることで実現された(Sorescu et al., 2011, S10)。オンラインショッピングにより, 小売業者はニッチ市場, ロングテールにターゲットを絞るようになった。インターネットは探索コストを引き下げ, 小売業者は集中在庫により効率性を高めた。しかし小売業者の中には, 自身の土台となるガバナンス・メカニズムを変えることによってBMを革新する機会を見出した。小売業者は, 提供すべき最適な品揃えの深さと支援サービスを定める役割を顧客とサプライヤーという利害関係者に手渡した(以上, Sorescu et al., 2011, S10)。例えば, アマゾンのカスタムレビュー機能は, 顧客の興味を掻き立てて購入へと結びつける役割を果たすことで, 顧客の有効性を高

めている。この顧客支援機能は、アマゾンへの顧客ロイヤルティを高めることで、顧客ロックインを強める。よりよく売れ筋をつかむことで、在庫管理の技術が上がり、結果として業務有効性を高めることにもつながる。インターネットの登場は、顧客との価値共創を普及させた。

顧客エンゲージメントは、既存顧客および潜在顧客の間の認知的、感情的、行動的なエンゲージメントを含んでいる (Lim et al., 2022, p.441) が、本稿では、小売業者が「購買を超えた」感情的な関与を呼び起こす顧客経験のデザインに着目する (Van Doorn et al., 2010, p.254; Sorescu et al., 2011, S11)。惹きつけられた顧客は、小売業者ブランドに関する明確な知覚を持っており、しばしばこのような知覚を明瞭に表現するし、ときにはブランドと一体となる (Van Doorn et al., 2010, p.254; Sorescu et al., 2011, S11)。小売業者は、顧客の頭の中にある小売業者ブランドの意味をふまえ自己の活動を定め、最終顧客への直接的なアクセスを通じてエンゲージメントのデザインテーマをはっきりさせることができる点で、製造業者に対する優位性を持っている (Sorescu et al., 2011, S11)。環境に配慮した商品やフェアトレード商品は、健康・安全、環境、企業の社会的責任に敏感な一部の消費者には、商品に対する顧客エンゲージメントを喚起する (Sorescu et al., 2011, S11)。また、顧客エンゲージメントは、製品のみならず焦点を当てるのではなく、小売サービスが提供するすべての経験に焦点を当てることにより引き起こされる (Sorescu et al., 2011, S11)。

以上、価値創造は、顧客効率性、顧客有効性、顧客エンゲージメントといったテーマそれぞれにおいて革新的な方法が生み出されている。このような価値創造は、オムニチャネル小売業においてどのように

図表2 デザインテーマに即した小売ビジネスモデル・イノベーションの分類

	デザインテーマ	伝統的な実行	デザインテーマを実行する革新的な方法	モデルの主要な前提
価値獲得	業務効率性	・合理的な店舗環境と後方支援業務	・ファストファッションモデル ・セルフサービスモデル ・「買い手の価格提示モデル」	・品揃えの低減 ・高速在庫回転の実行 ・商品供給の合理化 ・生鮮品廃棄の極小化
	業務有効性	・ベンダー管理 ・在庫管理 ・市場調査	・補完性の活用 ・近接性モデル	・サービスと企業知識に結びついた製品の提供 ・事業境界の外に拡張することによって隣接需要を利用すること
	顧客ロックイン	・サブスクリプションをベースとしたモデル	・専用製品をてことすること ・マルチチャネルのプロセスを通して顧客関係性を長続きさせること	・製品の品揃えがユニークかつ模倣困難であり、明快で強い価値提案を伴った製品を含んでいる。 ・適切な品揃えと顧客経験をはっきりさせる継続的な実験
価値創造	顧客効率性	・多数の立地 ・製品陳列、販売支援など	・買物経験を容易にする革新的なフォーマット	・店内店 ・自動化された販売
	顧客有効性	・品揃えの深さ	・利害関係者が品揃えの最適な深さとサービス支援を決定することへの信頼	・顧客の共創 ・サプライヤーの共創
	顧客エンゲージメント	・広告への依存	・付加価値の結びつきへの信頼	・持続可能な資源および持続可能な事業実践から調達された製品 ・製品を複雑な店舗経験に埋め込むこと

出所) Sorescu, et al. (2011), S8.

発展しうるのかは次節で検討する。

V オムニチャネル小売業における価値創造

過去20年以上にあたり、技術の進歩の影響を受けて、多くの小売業者はBMを再考し、実店舗とオンライン販売の両方を組み合わせて、統合されたショッピング体験を提供するようになった(Merrit and Zhao, 2020, p.1)。小売業のオムニチャネル化の文脈において、さまざまなチャネルとタッチポイントが顧客と企業の両方によって用いられて顧客の小売経験を促す(Verhoef et al., 2015, p.176)。このシームレスな顧客体験は、統合された分析システム、効果的なサプライチェーンとロジスティクスという小売の活動システムを伴い、アウトカムとしての価値創造と価値獲得へと導く。オムニチャネルを利用する顧客は、顧客支出、顧客訪問頻度、顧客利益性に有意なプラスの効果をもたらす(Kumar, et al., 2018; Verhoef, 2021, p.610)。オムニチャネル小売の価値獲得は、多数のチャネルを統合し、顧客にアプローチすることによる顧客基盤の拡大と顧客当たりの売上拡大、その結果としての利益拡大としてとらえることができる。価値獲得は、業務効率性、業務有効性、顧客ロックインより得られる(Sorescu, et al., 2011)。

業務効率性は、物事を正しく、すなわちより早く、より安価に、より単純に行うことにかかわる(Sorescu, et al., 2011, S7)。オムニチャネル小売の業務効率化は、アパレル小売業のワークマンにおいて見るように、ネット注文での商品受け取りは店舗のみとする方向で調整することで、店舗とネットの両方で物流網を共有することとなり、物流上のコストダウンを進めることができる(『日本経済新聞』2022年4月27日, 17頁)。

業務有効性は正しいことを行うことであり、長期的な利益あるいは到達すべき標的市場の範囲といった組織上の目標を最大化するやり方で業務を行うことで望ましい結果を生み出すことである(Sorescu, et al., 2011, S9)。無印良品のモバイルアプリは、ネット上ではアプリ内での買い物サービスが提供され、店頭購入時には個人認証用バーコード読み取り等によりポイントサービスが付与されるが、どちらのチャネルにおいても購買履歴が蓄積される¹⁾(『無印良品HP MUJI passport』)。オムニチャネルを通じた購買履歴の蓄積は、商品開発や在庫管理、販売促進に有効に活用することができるならば業務有効性の実例となる。

顧客ロックインは、顧客の探索傾向、最初の投資後に他の取引先にスイッチする傾向を引き下げようとするものであり、それは即時のコストを最小化したがること、将来のスイッチングコストの影響を前もって予測することができないことに起因する(Zauberman, 2003, p.405; Sorescu, et al., 2011, S9)。モバイルウェブサイトに加えてスマートフォンのアプリを利用する顧客は、それを利用していない顧客と比べて、購買するか否かという点だけではなく、購買頻度、注文当たりの購買金額の両方の点でも購買に貢献している(Liu, et al., 2019)。実店舗、ウェブサイト、アプリと多様なチャネルを展開することで特定顧客は、特定のオムニチャネル小売へのロックインが生じうる。

では、オムニチャネル小売業にて促進される価値創造とは何か。Sorescu et al. (2015)の顧客効率性、顧客有効性、顧客エンゲージメントという価値創造のテーマに従い検討する。

(1) 顧客効率性

オムニチャネル小売業の顧客効率性は、実店舗、ウェブサイト、モバイルアプリという多様なタッチポイントで提供物にアクセスすることができる点にある。たとえば無印良品のアプリ、MUJI passportで、アパレルなどの商品を検索して「商品説明」と「仕様・サイズ」を確認して商品購入を検討し、さらに

店舗在庫情報を確認したうえで近くの店舗にて商品現物を見て購入するなど、アプリが購買前の情報検索と意思決定を支援しており、商品購入の確率を高めている。反復購買をするほど顧客効率性は高まる。実店舗、ウェブサイト、アプリの利用に習熟し、個々の消費者ごとに、購買前、購買時、購買後の情報処理と消費者行動がパターン化されるならば、顧客効率性は高まる。オムニチャンネル小売業は、顧客がシームレスにチャンネルを統合的に用いるとすれば、顧客効率性の点から反復購買を前提にしていると考えることができ、顧客の当該小売業へのRFM (Recency, Frequency, Monetary) を高める。

奥谷 (2022) は、特定アパレル企業のオムニチャンネル・ショッパーを被験者とする調査において、オムニチャンネル統合度の構成概念であるシームレスネスと知覚された一貫性 (Huré et al., 2017) について、シームレスネスがモバイルアプリの利用容易性と購買意図に正の影響を与え、知覚された一貫性がモバイルアプリの利便性と利用容易性に正の影響を与えることを実証している。モバイルアプリが促進するオムニチャンネル統合は、モバイルアプリの利便性と利用容易性の点から見た顧客効率性を高める。

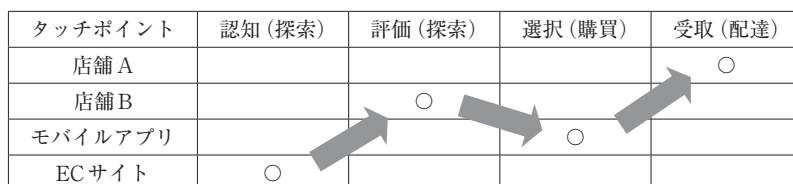
(2) 顧客有効性

オムニチャンネル小売業の顧客有効性は、店舗、ウェブサイト、アプリに見られる顧客タッチポイントの多様性にかかわる。複数のタッチポイントを用いることで、どのように顧客はニーズにかなう製品を見出すことができるのか。この点を考察するに際して、Lemon and Verhoef (2016) のカスタマー・ジャーニーの考え方を用いる。顧客の購買経験は、ニーズを認知して探索する購買前段階、商品を選択して支払いをする購買段階、利用してサービスを要求する購買後段階を経ていくプロセスとしてとらえられ、さらにその購買経験は次の購買経験へとつながる。

奥谷 (2016) は、山本 (2015) の提示した「想定される検索から購買、配達へのパターン」をふまえ、オムニチャンネル時代の購買意思決定プロセスを可視化することが重要であるとし、「顧客時間」という考え方を提唱して、顧客の消費者行動の流れ (検討→購入→使用&消費) を時間軸でとらえている。図表3の購買行動パターンは、顧客有効性、すなわち顧客価値を高める商品購買と使用をどのように提供するのか、考えられるケースを検討する素材となる。

たとえば、アパレルを探索している場合、まずアマゾンやゾゾタウン等の流通プラットフォームであるアパレルブランドのアイテムが気になったとする。当該ブランドは近隣に「店舗B」があり、さらに実物を見て素材感や肌触り、シルエットなどを確かめる。当該ブランドは、モバイルアプリにて商品情報、購入機能および店舗での受け取り機能を提供しているとする。顧客は当該ブランドが気に入りに、アプリを導入すると初回クーポンがついている。アプリで購買するとポイントがたまり次の商品購入に用いることができるならば、アプリを自分のスマートフォンにダウンロードして、アプリにて注文し、勤務先近くの「店舗A」での受け取りを選択する。オムニチャンネルの利点を生かして、顧客は当該ブランド商品の認知・探索・購買・配達のプロセスを通じて、顧客価値を創造する。

図表3 検索から購買、配達へのパターン



出所) 山本 (2015) 63頁より筆者修正して使用。

このように、多くの顧客は、カスタマー・ジャーニーにおいてチャネル間をスイッチする（Verhoef, 2021, 610）。オムニチャネルという多様なタッチポイントには、より多くの顧客にとっての価値創造および、同じ顧客の反復購買を通じた価値創造に貢献する。

（3）顧客エンゲージメント

企業は独自の品揃えを通じて顧客を魅了するが、小売業者と顧客との間の価値の結びつきは、有形であろうと無形であろうと、独自のやり方で顧客を小売業者に結びつけて、多面的で感情面で刺激を与える買物経験を作り出す（Sorescu et al., 2011, S11）。製品レベル、ストア・レベル、小売事業レベルを包含した小売ブランド（木下, 2016）に対する認知・感情・行動面の顧客エンゲージメントが、オムニチャネル小売業でどのように創造されるのかを考察する。

オムニチャネル化は、タッチポイントを増やすことにより、より多くの潜在顧客に触れることとなり、認知を引き起こす。関心が生まれれば、当該ブランドに関する探索行動が生じ深い認知が形成される。このような認知的な顧客エンゲージメントも、小売業者の用意するオムニチャネル上のタッチポイントにて生成する場合もあれば、リアルな場でのクチコミ、SNS上でのクチコミ、製品そのものを見たり経験したりする中での認知の形成もありうる。

感情的なエンゲージメントは、ブランドおよび製品に対する理解を深め、消費経験を豊かにするならば、価値創造に貢献する。オムニチャネルは、実店舗とウェブサイト、アプリなどのタッチポイントが用意され、それだけ顧客と小売業者との感情的な結びつきが形成されるタッチポイントは多くなる。その意味で、オムニチャネル化は、小売ブランドとの結びつきを強めるきっかけを与えるが、購買を超えた消費経験における小売ブランドとの感情的な絆は、必ずしもオムニチャネルのタッチポイントで生じるわけではない。

行動的なエンゲージメントは、顧客がさまざまなメディアを通じてコミュニケーションを行うことにかかわる。顧客は、①小売業者ないしは流通プラットフォームのウェブサイト、②アプリ、③実店舗、④SNSを通じて商品情報を吸収し、購買後に消費経験をjする。顧客は、友人や家族、販売員、SNS上のインフルエンサー、ソーシャル・コマース²⁾などとのコミュニケーションを通じて自らも、小売業者ブランドにかかわる消費経験の情報を受け取ったり発信したりすることにより、消費経験およびコミュニケーションを通じた価値創造を担う。

VI むすびに

オムニチャネル化によるRBMのイノベーションは、顧客効率性、顧客有効性、顧客エンゲージメントそれぞれの面で価値創造を高めうる点について考察してきた。しかし、RBMのイノベーションは、価値獲得ないしは価値創造のどちらかに重心を置いて進めるとしても、価値創造の推進は価値獲得の水準を高めうるし、また逆もしかりである（Sorescu, et al., 2011, S7）。川上（2022）は、「価値獲得の変革が、価値創造を変えるきっかけとなって、結果として革新的なビジネスモデルが生まれる」ことが起こることを、利益イノベーションと価値創造イノベーションという概念を用いて示している。RBMのイノベーションにおいて、価値創造と価値獲得とがどのような関係性を持ちながらイノベーションのプロセスを歩んでいるのかを明確にしていく必要がある。

第2に、オムニチャネル化が、必ずしも価値獲得と価値創造において高い成果をもたらすとは限らない点である。オムニチャネル化は、より多くの消費者に到達する機会と追加的な便宜性を企業に提供するが、高いロイヤルティを持つ顧客層、高級ブランドへの高いロイヤルティを持つ顧客層には、シング

ルチャネルの顧客層がより収益を生む (Lesscher, et al., 2020; Verhoef, 2021, p.610)。RFM (Recency, Frequency, Monetary) のランクが高い顧客は、高度の販売サービスを享受する高級ブランドショップ、またはECサイトのどちらかのシングルチャネルをもっぱら利用することで、顧客効率性、顧客有効性、顧客エンゲージメントから見た価値創造が実現されているとすれば、オムニチャンネル化が価値獲得と価値創造において貢献しうる顧客グループは限定されているといえよう。オムニチャンネル化が価値創造において有効に機能しうる条件が存在している。

第3に、小売業のオムニチャンネル化は、①チャネル間の情報統合と効果的なサプライチェーンによる顧客効率性、②多様なチャネルを生かした製品カテゴリの拡大や製品ラインの拡張など製品の品揃え面での顧客有効性、③実店舗とオンライン(ウェブサイトとモバイルアプリ)の買物経験 (Sorescu et al., 2011; Brynjolfsson, Hu, and Rahman, 2013; Asmare and Zewdie, 2021) と顧客経験 (Van Doorn et al., 2010; Sorescu et al., 2011; Verhoef et al., 2015; Jocevski. et al., 2019; Barann, et al., 2022; 近藤・中見, 2019, 84-90頁) から生じる顧客エンゲージメントのそれぞれを高め、価値創造に貢献する。しかし、オムニチャンネル化は、小売業と顧客との直接的なタッチポイントに接していない生活領域にある消費経験に対していかなる影響をもつのかについては必ずしも深められていない。この点の考察は、オムニチャンネル小売業による直接的な価値獲得と価値創造の枠外にあるが、さまざまなアクターによる価値共創の現実的なプロセスを明らかにするうえで取り組まれるべき課題である。

注

- 1) 『無印良品HP MUJI passport』参照。金子・守口(2016)は、MUJI passportを通じたオムニチャンネル化のプロセスを示している。
- 2) ソーシャルコマース(SC)は、ソーシャルメディア環境のもとでのEコマース活動と取引の提供であり、主としてソーシャルネットワークにおいて提供され、Web 2.0を用いている (Liang and Turban, 2011, p.6)。

参考文献

(英語論文)

- Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin.
- Asmare, A. and Zewdie, S. (2021). Omnichannel retailing strategy: a systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.32, No.1, pp.59-79.
- Barann, B., Hermann, A., Heuchert, M., and Becker, J. (2022). Can't touch this? Conceptualizing the customer touchpoint in the context of omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, pp.1-11.
- Beck, N. and Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp.170-178.
- Brynjolfsson, E., Jeffrey, H. Y., and Rahman, S. M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (4), pp.23-29.
- Flavián, C., Gurrea, R. and Orús, C. (2019). Feeling confident and smart with webrooming: understanding the consumer's path to satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 47, pp.1-15.
- Foss, N. J. and Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, 43(1), pp.200-227.
- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C. L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, pp.314-330.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., and Mangiaracina, A. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47 (2), pp.78-93.
- Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A. and Kecec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, 91 (4), pp.586-609.
- Kumar, A., Bezawada, R., and Trivedi, M. (2018). The effects of multichannel shopping on customer spending,

- customer visit frequency, and customer profitability. *Journal of the Association of Consumer Research*, 3 (3), pp.294-311.
- Lemon, K. and Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (November), pp.69-96.
- Lesscher, L., Lobschat, L., Verhoef, P. C., and Lemon, K. N. (2020). Should all customers be multichannel? *MSI Working Paper*, Boston.
- Liang, T. P., and Turban, E. (2011). Introduction to the special issue social commerce: A research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 16 (2), pp.5-14.
- Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S. and Ala, M. (2022). Past, present, and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140, pp.439-458.
- Liu, H., Lobschat, L., Verhoef, P. C., & Zhao, H. (2019). App adoption: The effect on purchasing of customers who have used a mobile website previously. *Journal of Interactive Marketing*, 47, pp.16-34.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), pp.3-8.
- Massa, L., Tucci, C. L., and Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 (1), pp.73-104.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons. A. オスターワルター, Y. ビニユール著・小山龍介訳. (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション—ビジネスモデル設計書』小山龍介訳. 翔泳社.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89 (12), pp.65-76.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., and Singh J. (2011), Innovations in retail business models, *Journal of retailing*, S3-S16.
- Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43, pp.172-194.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. and Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), pp.253-66.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., and Inman, J. J. (2015). From Multichannel Retailing to Omni-channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), pp.174-181.
- Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29 (7), pp.608-617.
- Zauberman, G. (2003). The Intertemporal Dynamics of Consumer Lock-In, *Journal of Consumer Research*, 30 (3), pp.405-419.
- Zott, C. and Amit, R. (2010), Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning*, 43, pp.216-226.

(日本語論文)

- 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：Mobile Device がもたらす小売業の未来と課題 (特集 小売の革新)」『マーケティング・ジャーナル』第36巻第2号, 21-43頁。
- 奥谷孝司 (2022) 「オムニチャネル・ショッパーによる知覚オムニチャネル統合度がモバイル・アプリケーション受容行動及び購買意図とブランド推奨に与える影響」41 (4), 93-105頁。
- 金子充・守口剛 (2016) 「無印良品のCRM戦略：お客様と時間を共有する Digital Marketing 戦略：株式会社良品計画」『マーケティング・ジャーナル』35 (3), 109-124頁。
- 川上昌直 (2022) 「ビジネスモデル・イノベーションの新たな視点—価値獲得を起点とした変革—」『マーケティング・ジャーナル』41 (4), 18-28頁。
- 木下明浩 (2016) 「小売ブランド研究に関する一考察」『立命館経営学』54 (4), 89-111頁。
- 近藤公彦・中見真也編著 (2019) 『オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房。
- 近藤公彦 (2018) 「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」『流通研究』21 (1), 77-89頁。
- 高橋広行 (2018) 『消費者視点の小売イノベーション オムニ・チャネル時代の食品スーパー』有斐閣。
- 山本昭二 (2015) 「オムニチャネルの特性と消費者行動」『ビジネス&アカウンティングレビュー』16, 55-68頁。

(資料)

- National Retail Federation (2011), *Mobile retailing blueprint A comprehensive guide for navigating the mobile landscape version 2.0.0*.
- 経済産業省 (2021) 「令和2年度産業経済研究委託事業 (電子商取引に関する市場調査)」

Oct. 2022

オムニチャネル小売業における価値創造

(<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>) 2021年6月10日閲覧。

『日経MJ』。

『日経産業新聞』。

『日本経済新聞』。

(株)ファーストリテイリング『有価証券報告書』。

(株)良品計画「無印良品 MUJI passport」(<https://www.muji.com/jp/passport/>) 2022年5月6日閲覧。

(株)良品計画「数字で見る良品計画」(<https://ryohin-keikaku.jp/corporate/about.html>) 2022年5月6日閲覧。

(2022年7月26日掲載決定)