

小売企業によるオンライン・チャネルの導入と その効果⁽¹⁾

—研究潮流の整理と残された課題—

The Impact of Online Channel Adoption in Retailing: A Review and Agenda for Future Research

堀 口 哲 生

1. はじめに
2. 小売企業のオンライン・チャネルの導入についての定量的研究のレビュー
 - (1) インターネット・チャネルの導入の効果についての定量的研究
 - (2) クロス・チャネル統合の効果についての定量的研究
 - (3) モバイル・チャネルの導入の効果についての定量的研究
3. 研究の展開の整理と今後の研究の方向性
4. おわりに

1. はじめに

インターネットの普及、さらに近年ではスマートフォンの普及により、オンライン・チャネルを利用する消費者はますます増加している。経済産業省によって行われた調査（2021）によると、日本における2020年の電子商取引（EC）の市場規模は、19兆2779億円であり、2010年の7兆7880億円の2倍以上となった。日本における物販系のEC化率が2020年時点で依然8.08%であることを考えると、今後EC市場の規模は、さらに拡大していくことが見込まれる。

このようなEC市場の拡大に伴い、1990年頃から、多くの実店舗をベースとする小売企業が、オンライン・チャネル⁽²⁾の導入を進め、それに対し多くのマーケティング研究が、オンライン・チャネルの導入効果について検討してきた。ただ、これらの研究を見ると、オンライン・チャネルの導入の負の効果（e.g., チャネル間のカニバリゼーション、顧客の価格感度の上昇）を指摘するものから、オンライン・チャネル導入の正の効果（e.g., 新規顧客の増加）を指摘するものまで様々である。また、既存研究では、マルチ・チャネルやオムニ・チャネルという切り口からのレビュー論文は多くあるものの（e.g., Liu, Lobschat, & Verhoef, 2018; Neslin & Shankar, 2009; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; 大瀬良, 2015; 近藤, 2018）、小売企業のオンライン・チャネルの導入の効果という切り口から関連研究をレビューしているものは少ない。さらに、このテーマに関連したレビュー論文の中で、定量的研究に焦点を絞ったものは少ない。

以上を踏まえ、本論の目的は、小売企業のオンライン・チャネルの導入に関わる定量的研究の研究潮流を追い、その知見を整理することである。その上で、このテーマにおける今後の研究課題を明らかにする。

本論の構成は以下の通りである。第1に、オンライン・チャンネルの導入効果に関わる定量的研究を3つのグループに分けてレビューした上で、それぞれの課題について考察する。第2に、2章におけるレビューを元に、オンライン・チャンネルに関わる定量的研究の展開について整理し、今後の研究の方向性について言及する。最後に、本論の実務的示唆と学術的貢献について言及する。

2. 小売企業のオンライン・チャンネルの導入についての定量的研究のレビュー

本章は、小売企業のオンライン・チャンネルの導入効果に関わる定量的研究をレビューする。具体的には、(1) インターネット・チャンネルの導入の効果についての定量的研究、(2) クロス・チャンネル統合の効果についての定量的研究、(3) モバイル・チャンネルの導入の効果についての定量的研究に分けてレビューを行い、それぞれの研究群の知見を整理する。その上で、それぞれの限界・課題について考察する。

(1) インターネット・チャンネルの導入の効果についての定量的研究

インターネット・チャンネルの導入が消費者行動に与える影響

1990年頃からインターネット・チャンネルの導入が進むようになると、インターネット・チャンネルの導入が、消費者行動に与える影響について様々な議論が行われるようになった。それらの多くが、インターネット・チャンネルの導入は、小売企業にとって負の効果があるというものであった。具体的には、インターネット・チャンネルの導入によって、インターネット・チャンネルと実店舗間で売上のカニバリゼーションが発生してしまうこと (e.g., Brynjolfsson & Smith, 2000)、消費者がインターネット・チャンネルを利用することにより、情報探索コストが下がるため、他の小売企業にスイッチしやすくなること (Alba, Lynch, Weitz, Janiszewski, Sawyer, & Wood, 1997)、インターネット・チャンネルでの購買が中心になることで、衝動購買が減少し顧客の購買量が減少すること (Alba, et al., 1997) などが指摘されてきた。一方、正の効果として、インターネット・チャンネルを新たに導入することにより、これまで既存チャンネルを利用してこなかった新たな顧客を取り込めること等が指摘された (Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002)。

このようなインターネット・チャンネル導入の効果について、複数の研究が小売企業のコンテキストで定量的研究を行なった。これらの多くは、単一の小売企業が保有する顧客データを分析し、インターネット・チャンネルの導入が、顧客のチャンネル選択や購買行動に与える影響について検証した。そして、それらのほとんどが、インターネット・チャンネル導入の負の効果をも指摘した。例えば、Ansari, Mela, and Neslin (2008)、van Nierop, Leeflang, Teerling, and Huizingh (2011) は、インターネット・チャンネルの導入が、顧客の購買量に負の影響を与えることを示した。具体的に、Ansari, Mela, and Neslin (2008) は、カタログとインターネット・チャンネルで耐久消費財、アパレル製品等を販売する小売企業が保有する顧客のデータを分析し、インターネット・チャンネルの利用が、顧客の購入量に与える

影響について検証した。この研究は、インターネット・チャネルを通じた販売だけでなく、オンライン上のコミュニケーション手段 (i.e., 電子メールによる広告) の効果にも着目した。分析の結果、顧客によるインターネット・チャネル上での購買は、その後の長期的な購買量を減少させることが示された。また、電子メールによる広告は、顧客の購買量に短期的には正の影響を与える一方で、顧客のインターネット・チャネルでの購買へのスイッチを促進することで、長期的に購買量に負の影響を与えることが示された。また、van Nierop, et al. (2011) は、オランダの百貨店の顧客データを用いて、情報提供型 Web サイト (i.e., 販売機能を持たず、実店舗に置かれている商品・サービス情報を掲載する Web サイト) の導入が、顧客の購買に与える影響について検証した。分析の結果、ウェブ・サイトへの訪問数は、実店舗への訪問頻度に負の影響を与えること、ウェブサイトへの訪問頻度は、子供製品以外の製品カテゴリーにおいて、購買頻度に負の影響を与えることが示された。この結果が生じた理由としては、消費者がオンラインで情報収集を行なったことにより、他の小売企業へのスイッチが促進されたこと、実店舗での衝動購買が減少したことが考えられる。

また、Hernant and Rosengren (2017) は、インターネット・チャネル導入によるカニバリゼーション効果について検証した。この研究は、スイスの小売チェーンを展開する企業が保有する顧客データを分析し、インターネット・チャネルで購入を行なった顧客のその後の購買行動について分析した。分析の結果、インターネット・チャネルの導入は新規顧客の獲得につながる一方で、実店舗とのカニバリゼーションを引き起こすことが示された。一方、Biyalogorsky and Naik (2003) は、Tower Record から取得したデータを分析し、カニバリゼーションの有無について検証した。分析の結果、インターネット・チャネルでの売上は、実店舗の売上に有意な影響を与えていなかった。

以上のように、小売企業のインターネット・チャネル導入と消費者行動についての研究は、インターネット・チャネルの導入による負の効果 (e.g., 顧客の購入量の減少、実店舗とインターネット・チャネルのカニバリゼーション) を示唆するものが多い。ただ、これらの研究の多くが、特定の企業 (e.g., Tower Record や特定の小売チェーン) の顧客データを分析したものであり、その一般性については限界がある。

インターネット・チャネルの導入が企業成果に与える影響

以上のように、単一企業から提供された消費者単位のデータ (e.g., 顧客との取引データ) を分析した研究に対し、複数の企業から企業単位のデータを収集し、インターネット・チャネルの導入が企業成果に与える影響について検証した研究も複数存在する。そのような研究は、企業の売上や市場シェア、企業価値等を従属変数として設定し、(1) どのような特徴を持った企業が、インターネット・チャネルの導入によってより多くの恩恵を得ることができたのか、(2) どのようにインターネット・チャネルを導入することで、より高い企業成果を達成することができたのかについて検証してきた。

小売企業の特徴が、インターネット・チャネル導入の効果に与える影響について検証した研究として、Min and Wolfinbarger (2005), Pentina, Pelton, and Hasty (2009) が挙げられる。Min and Wolfinbarger (2005) は、42 のオンライン小売企業の 1999 年から 2000 年の売上データ等を分析し、どのような特徴を持つオンライン小売企業が、高い市場シェア・利益・マーケティング効率性^③を持つ傾向があるのかについて検証した。分析の結果、実店舗を持つオンライン小売企業は、そうでないオンライン小売企業と比べて、市場シェア・マーケティング効率性が高い傾向にあるが、利益については、両者の間で違いが見られなかった。このような結果が見られた理由として、データが収集されたのが、1999 年から 2000 年の間であり、オンライン専門の小売企業の売上規模が、実店舗をベースとする小売企業と比べて、比較的まだ少なかったことが関係していると思われる。また、狭い製品カテゴリーを扱う専門型のオンライン小売企業の方が、広い製品カテゴリーを扱うオンライン小売企業よりも、市場シェア・マーケティング効率性は低い傾向にあるが、利益は高い傾向にあることが示された。

Min and Wolfinbarger (2005) は、42 の小売企業の 2 年分のデータという比較的規模の小さいデータを分析したのに対し、Pentina, et al. (2009) は、158 の小売企業の 1996 年から 2006 年までのデータを収集し、より精緻な分析を行なった。具体的に、Pentina, et al. (2009) は、インターネット・チャネル導入の速さが、市場シェア、純利益、売上総利益、在庫コストに与える影響が、小売企業の特徴によって、如何に変化するかについて検証した。分析の結果、小売企業のカタログ販売の経験の長さは、売上総利益、当期純利益に対するインターネット・チャネル導入の速さの効果に正の影響を与えることが示された。一方、小売企業の実店舗運営の経験の長さは、売上総利益、当期純利益に対するインターネット・チャネル導入の速さの効果に負の影響を与えることが示された。これらの結果は、カタログ販売の経験が長い小売企業は、早期にインターネット・チャネルを開設することで、より好ましい結果が得られる一方で、実店舗経験の長い小売企業は、インターネット・チャネルへ早期に参入するよりも、むしろ周りの小売企業の様子を見て参入した方が好ましい結果が得られることを示唆している。これらの結果が見られた理由として、カタログ販売を行ってきた企業は、カタログ販売に必要な資源を、オンライン販売に直ぐに転用することができるが、実店舗運営を行ってきた企業は、その経験によって、経営の硬直性が生じてしまうことが考えられる。

以上のような研究の他に、小売企業のインターネット・チャネルの導入の仕方に着目し、それが企業成果に与える影響について検証した研究として、Lee and Grewal (2004), Weltevreden and Boschma (2008) が挙げられる。Lee and Grewal (2004) は、1993 年から 2000 年の間にインターネットを採用した 83 の実店舗ベースの小売企業に関するデータを分析し、インターネット・チャネルの採用の速さが企業価値 (i.e., Tobin's q) に与える影響について検証した。具体的に、この研究は、インターネット・チャネルの導入の仕方を、(1) コミュニケーション手段としての導入、(2) 販売手段としての導入、(3) e アライアンスの形成^④

に基づく導入に分類した。その上で、どのようにインターネット・チャンネルを導入すれば、企業価値により良い影響を与えることができるかについて検証した。分析の結果、e アライアンスを用いてインターネット・チャンネルを導入する速さが、企業価値に最も大きな正の影響を与えること、インターネット・チャンネルをコミュニケーション手段として導入する速さも企業価値に正の影響を与えることが示された。これらの分析結果は、実店舗ベースの小売企業の場合、インターネット・チャンネル販売のためのノウハウや資源を蓄積していないため、外部のIT企業と連携してインターネット・チャンネルを導入した方が良いことを示唆している。また、実店舗ベースの小売企業の場合、始めからオンライン販売を始めるのではなく、最初はコミュニケーション手段としてインターネット・チャンネルを導入し、そのノウハウについて学習することが好ましいことを示唆している。

また、Weltevreden and Boschma (2008) は、オランダの453の小売業者から電話調査によってデータを収集し、どのようにインターネット・チャンネル上で販売を行うべきかについて検証した。具体的に、この研究はインターネット・チャンネルの販売戦略として、ビルボード戦略、パンフレット戦略、サービス戦略、ミラー戦略、シナジー戦略⁽⁶⁾に着目した。分析の結果、シナジー戦略、ミラー戦略を利用することは、ビル・ボード戦略と比べて高い競争性をもたらすこと、シナジー戦略を用いることは、ビルボード戦略と比較して店頭により多くの顧客をもたらすことなどが示された。

インターネット・チャンネルの導入効果についての研究の課題

以上のように、インターネット・チャンネルの導入効果に着目した研究は、インターネット・チャンネルの導入が消費者行動、企業成果に与える影響について明らかにしてきた。ただし、これらの研究の課題として、ほとんどの研究が、マルチ・チャンネルの考え方に基づいており、実店舗とインターネット・チャンネルをそれぞれ独立したチャンネルとして捉えていることが挙げられる。一方、次節でも言及するように、小売企業は、実店舗等の他のチャンネルとのシナジー効果を考えて、インターネット・チャンネルを導入することが多い。そのため、インターネット・チャンネルと他のチャンネルの関係性を踏まえて、インターネット・チャンネルの効果について検証する必要があると言える。

(2) クロス・チャンネル統合の効果についての定量的研究

クロス・チャンネル統合が消費者行動に与える影響

以上レビューしてきたインターネット・チャンネルの導入についての研究は、基本的に複数のチャンネルを独立して用いるというようなマルチ・チャンネルの概念に基づくものがほとんどであった。それに対し、実店舗とインターネット・チャンネルを独立したチャンネルとして捉えるのではなく、チャンネル間でシナジー効果を生むために、如何に複数チャンネルを統合的に導入・運営するかというクロス・チャンネル統合の問題が、2010年頃から実務家・研究者間で関心を集めるようになった。このようなクロス・チャンネル統合の問題は、元々チャンネルの導入・管理という企

業の視点に基づいていたが、オムニ・チャネルの概念が、実務家・研究者間で注目を集めるようになると、消費者の買い物体験の観点から検討されるようになった（近藤, 2018）。具体的には、顧客がインターネット・チャネル、実店舗をストレスなく横断的に利用できる状況を作り出すべく、如何にクロス・チャネル統合を実現できるかについて関心が注がれるようになった（秦, 2020; 高嶋・高橋, 2020）。

クロス・チャネル統合に関わる活動のうち、マーケティング研究者の間で特に大きな関心を集めてきたのが、実店舗とインターネット・チャネル間での注文プロセスの統合についての問題である。注文プロセスの統合とは、商品の確認・注文・受け取り・返品等の活動をインターネット・チャネルと実店舗間で横断的に行えるようにすることである。例えば、インターネット・チャネルで注文した商品を実店舗で受け取ったり、実店舗で返品することができるのは、注文プロセスの統合の例である。

このような注文プロセスの統合が消費者行動に与える影響について検証した研究として、Gallino and Moreno (2014), Herhausen, Binder, Schoegel, and Herrmann (2015), Gallino, Moreno, and Stamatopoulos (2017), Akturk, Ketzenberg, and Heim (2018) が挙げられる。Gallino and Moreno (2014) は、"Buy-online, pick-up-in-store"（以下、BOPIS）と呼ばれる、オンラインで注文を行い実店舗で受け取るサービスに着目し、それがオンライン・チャネル、実店舗それぞれの消費者の購買状況に与える影響について検証した。アメリカ・カナダに店舗を展開する家庭用品の小売企業の 83 店舗から得られたデータを分析したところ、BOPIS の導入によってオンライン・チャネルの売上は減少するが、実店舗の売上は上昇することが示された。特に、全体の売上を見ると、BOPIS の導入は、6%ほどの売上の上昇をもたらすことが示された。さらに、Gallino and Moreno (2014) は、追加で分析を行ない、実店舗での売上の上昇は、BOPIS の導入後、消費者がオンライン・チャネルに代わり実店舗で商品を購入するようになったという要因だけではなく、クロス・セリング効果にも関係していることが示唆された。すなわち、オンラインで注文した商品を受け取るために実店舗に立ち寄った顧客が、実店舗において追加で買い物をしたことも、売上の上昇に関係していることが示唆された。

Gallino and Moreno (2014) に加えて、Akturk, et al. (2018) も、BOPIS が消費者の購買状況に与える影響について検証した。宝石を販売する小売企業の 2009 年から 2013 年までの顧客データを分析した結果、Gallino and Moreno (2014) と同じく、BOPIS の導入は、オンライン・チャネルの売上を減少させる一方で、実店舗の売上を増加させることが示された。さらに、彼らは実店舗の売上が上昇した原因について分析し、BOPIS の導入後、一部の顧客の購買がオンライン・チャネルから実店舗にシフトし、元々オンラインで低価格の商品を購入していた顧客が、実店舗でより高い値段の商品を買うようになったことが関係していることを挙げた。

以上の Gallino and Moreno (2014), Akturk, et al. (2018) の分析結果は、

BOPIS の導入によって、顧客を実店舗に誘導することができ、それによってクロス・セリングやアップ・セリング (i.e., 顧客が元々検討しているものよりランクの高い製品・サービスの販売をすること) を行うことが可能になり、小売企業の全体の売上を向上させることを示唆している。

さらに、Herhausen, Binder, Schoegel, and Herrmann (2015) も、注文プロセスの統合に着目し、それが小売企業に対する顧客の態度に与える影響について検証した。この研究は、注文プロセスの統合を①オンラインから、実店舗の在庫チェック・商品の取り置きができること、②オンラインで注文した商品を実店舗で返品できることと捉え、3つの実験を通して、その効果を検証した。分析の結果、注文プロセスの統合は、オンライン・ストアに対するリスク知覚を低下させ、オンライン・ストアのサービス品質の知覚を高めることが示された。さらに、リスク知覚の低下、サービス品質の知覚の上昇は、その小売企業のチャネル上で、商品の探索・購入を行う意図等を高めることが示された。

また、注文プロセスの統合の負の側面を指摘する研究もある。Gallino, Moreno, and Stamatopoulos (2017) は、BOPIS の導入が、消費者の商品選択に与える影響について検証した。アメリカに店舗を展開する家具の小売企業から得られた2011年から2013年の顧客データを分析したところ、BOPISを導入することによって、下位90%の不人気商品の売上が全体の売上に占める割合が増加することが示された。その結果、小売企業は、このような商品の需要に対して対応するために、在庫量や在庫サイクルを増やさなければならず、在庫コストが増加することが示された。

以上のような注文プロセスの統合の他に、オンライン・チャネルと実店舗の小売ミックス活動の統合の効果に着目する研究もある。Melis, Campo, Lamey, and Breugelmans (2016) は、オンライン・チャネルと実店舗間の価格設定の統合、品揃えの統合に着目し、それらがオンライン・チャネルを利用し始めた顧客の購買状況に与える影響について検証した。2006年から2008年までのイギリスの家計パネルを分析したところ、ある小売企業のオンライン・チャネルを消費者が利用し始めると、後にその小売企業での購入量が増加することが示された。さらに、その増加の程度は、小売企業がオンラインと実店舗で同じ価格設定をしているほど、同じ品揃えを用意しているほど、高まることが示された。

また、Emrich, Paul, and Rudolph (2015) は、チャネル間の品揃えの統合の問題に着目し、オンライン・チャネル、実店舗間で如何に品揃えの調整を行うべきかについて検証した。この研究は、具体的に、品揃えの統合方法として、完全統合 (i.e., オンライン・チャネルと実店舗で同じ品揃えである)、非対称統合 (i.e., オンライン・チャネルでは全ての品揃えにアクセスできるが、実店舗ではアクセスできる品揃えが限られている)、非統合 (i.e., オンライン・チャネルと実店舗で異なる品揃えが用意されている) を挙げた。その上で、2つの実験を行い、品揃えのチャネル間統合が、消費者の小売企業に対する利便性の知覚等に与える影響について検証した。分析の結果、品揃えがチャネル間で非統合な場合よりも、完全統合・非対称統合が行われている場合の方が、消費者の利便性に対する知覚は、

基本的に高いことが示された。また、代替的品揃え (i.e., 専門店のよう、同一の消費者のニーズに応える代替的な商品を集めた品揃え) を持つ小売企業の場合、両チャネルで同じ品揃えにアクセスできた方が顧客にとって利便性が高いため、完全統合の方が非対称統合よりも、利便性の知覚が高いことが示された。一方、独立型の品揃え (i.e., 雑貨店のよう、様々なニーズに応える商品が集まった品揃え) の場合、実店舗において品揃えが限られていた方が、商品を選択するための認知的負担が軽減されるため、非対称統合の方が完全統合よりも、利便性の知覚が高いことが示された。

クロス・チャネル統合が企業成果に与える影響

以上のように、クロス・チャネル統合の効果に着目した定量的研究の多くが、顧客との取引データ等の消費者単位のデータを分析するものであった。これらの研究に対し、企業単位のデータを収集し、クロス・チャネル統合が企業成果に与える影響について検証した研究も少ないながら存在する。例えば、Cao and Li (2015) は、クロス・チャネル統合の問題を包括的に検討し、企業の事例分析を通して、クロス・チャネル統合には表 1 のように 4 つの段階が存在することを特定した。その上で、表 1 において、下にいくほどクロス・チャネル統合の程度が高まるとし、クロス・チャネル統合の程度が企業の売上成長に与える影響について検証した。アメリカで上場している小売企業 71 社の 2008 年から 2011 年のデータを分析したところ、クロス・チャネル統合は、企業の売上成長率に正の影響を与えることが示された。また、小売企業のオンライン経験年数、実店舗の数の双方とも、そのような正の効果に対して負の影響を与えることが示された。

Tagashira and Minami (2019) は、このようなクロス・チャネル統合の効果を、日本の小売企業のコンテキストで検証した。彼らは、Cao and Li (2015) と同様の方法で、クロス・チャネル統合の程度を測定し、それがチャネルのコスト効率性に与える影響について、日本の小売企業のデータを用いて検証した。オンライン・チャネル、実店舗を併せ持つ日本の上場小売企業 79 社の 2012 年から 2015 年までのデータを分析したところ、まず、クロス・チャネル統合の程度は、コスト効率性に正の影響を与えることが示された。また、小売企業のオンライン経験年数、対面サービスのレベルは、そのような正の効果に負の影響を与えることが示された。

クロス・チャネル統合の効果についての研究の課題

クロス・チャネル統合に着目した研究は、クロス・チャネルの統合に関わる活動が、消費者の購買を促進し、企業成果に正の影響を与えることを示してきた。さらに、その効果は、日本の小売企業を対象とした調査でもある程度示された (e.g., Tagashira and Minami, 2019)。

一方、クロス・チャネル統合の効果に関する既存研究の課題として、以下のものが挙げられる。第 1 に、既存研究において、BOPIS 等の注文プロセスの統合の効果については多くの研究が行われているが、それ以外のクロス・チャネル統合

に関わる取り組みの効果については、あまり検証されていない。例えば、クロス・チャンネル統合に関わる取り組みとして、チャンネル間でのサービスの連携、プロモーション・プログラムの連携、バック・エンド・システムの統合（e.g., チャンネル間のロジスティクスの統合、データ・ベースの統合）等も挙げられるが、それらの効果については、既存研究でほとんど検証されていない。

第2に、これまでの研究は、クロス・チャンネル統合のうち、顧客にとっての機能的価値を高めるような活動（e.g., オンラインで注文した商品の店頭での受取・返品、オンライン・チャンネル・実店舗上の情報への横断的なアクセス）に着目してきたが、顧客にとっての感情的価値を高めるような取り組みの効果については、あまり関心が向けられてこなかった。近年の企業のクロス・チャンネル統合の事例を見ると、実店舗やオンライン店舗での顧客経験をユニークなものにするための取り組み（e.g., モバイル・アプリにAR技術を組み込み、それを活用し店頭でのユニークな顧客体験を提供する試み、オンライン・チャンネルのバーチャル空間上で、まるで実店舗にいるような体験を提供する試み）が行われているが、それらの効果については、あまり検証されていない。

表1 Cao and Li (2015) によるクロス・チャンネル統合の概念の整理

クロス・チャンネル統合度	チャンネル間の統合内容	具体例
レベル1: サイロ・モード	・ 複数のチャンネルが、独立して運営されている	・ 複数のチャンネルの存在 ・ 異なる小売ミックス施策: チャンネル間で異なる価格施策, ブランド施策, 品揃え施策, サービス施策
レベル2: 最小限の統合	・ マーケティング・コミュニケーションにおいて、チャンネル間の活動が最適化されている	・ 統合的マーケティング・コミュニケーション: 全てのチャンネルでの同じブランドの一貫した使用, チャンネル間で一貫したマーケティング・メッセージの発信
レベル3: 中程度の統合	・ 消費者との取引に関わる活動がチャンネル間で最適化されている	・ 注文プロセスの統合: オンライン注文・店頭受取の実施, Webサイト上でクリック電話機能, オンライン注文・実店舗での返品が可能 ・ 情報アクセスの統合: 実店舗でオンライン在庫情報にアクセス・オンライン注文が可能, オンライン上で実店舗の在庫情報にアクセス可能, 実店舗とモバイル・アプリの連携
レベル4: 完全な統合	・ 消費者のシームレスな買い物経験のために、チャンネル間の活動が最適化されている	・ 基礎的事項の統合: チャンネル間でのサービスの連携, プロモーションの連携, 価格の連携, ロイヤルティ・プログラムの連携, 品揃えの連携 ・ バック・エンド・システムの集権化: チャンネル間での購買計画の統合, チャンネル間でのロジスティクスの統合, チャンネル間での情報システムの統合, チャンネル間でコール・センターの統合, チャンネル間でデータ・ベースの統合 ・ 組織変革: チャンネル間での知識の共有, 小売・デジタルの両方に精通する人材の募集, 複数チャンネルの統合に対応する組織構造の確立, オンライン・オフラインの売上の両方に結びついたインセンティブの仕組み

(注) 表1は、Cao and Li (2015) の Table 3 を元に著者が作成した。

(3) モバイル・チャンネルの導入の効果についての定量的研究

これまでレビューしてきた研究は主に、オンライン・チャンネルの中でも、パソ

コンからアクセスするインターネット・チャンネルを想定してきたが、近年ではそれに加えて、モバイル・アプリを新たなチャンネルとして追加する小売企業が増加している。例えば、それらの企業は、顧客が店頭で見た商品をその場でスマートフォン・アプリを通して購入できるようにしたり、アプリの中に AR 技術を組み込み、店頭での新しい顧客体験の創出に努めている。

モバイル・アプリの活用がマーケティング活動に与える影響については、近年マーケティング研究者の間で関心が高まり、*Journal of Marketing* や *Journal of the Academy of Marketing Science* でも、論文が発表されてきた。例えば、ホテル業界のコンテキストでアプリ導入効果を検討した研究 (Gu & Kannan, 2021)、B2B 企業によるアプリ導入効果を検討した研究 (Gill, Sridhar, & Grewal, 2017)、業界横断的にデータを収集しアプリ導入効果を検討した研究 (Boyd, Kannan, & Slotegraaf, 2019) 等がある。また、小売企業のコンテキストでも、複数の研究がその効果を検証した。

Einav, Levin, Popov, and Sundaresan (2014) は、eBay のユーザーの購買データを分析し、モバイル・アプリの採用が、消費者の購買に与える影響について検証した。分析の結果、モバイル・アプリの採用後、顧客の購買額は短期的に上昇し、長期的にも上昇幅は小さいものの購入額の増加が見られた。

また、Wang, Malthouse, and Krishnamurthi (2015) も、インターネット・ベースの雑貨小売企業の文脈において、モバイル・チャンネルの導入効果について検証した。モバイル・アプリの採用者 3086 人と非採用者 13212 人のデータを分析したところ、モバイル・アプリを消費者が採用した後、商品の注文量、注文率が高まることが示された。さらに、モバイル・ショッピング採用前の支出額が少ない消費者の方が多い消費者よりも、モバイル・ショッピング採用による注文量、注文率の増加する程度は大きいこと、消費者はモバイル・チャンネルにおいて以前購入したことがある製品をより購入しやすいことが示された。

さらに、Narang and Shankar (2019) は、顧客の購買をオンライン・チャンネルと実店舗に分けて、モバイル・アプリの導入の効果を別々に検証した。アメリカのゲームや電気機器を販売する小売企業からデータを習得し、2013 年から 2015 年までの 55580 人のアプリ採用者、64164 人のアプリ非採用者のデータを分析した。分析の結果、顧客がアプリを採用した後、オンライン・チャンネル、実店舗の両方で、購入量が増加することが示された。さらに、アプリの採用者が小売企業にもたらす金銭的価値は、採用前に比べて、オンライン・チャンネル、実店舗合わせて、36%増加することが示された。

モバイル・チャンネルの導入の効果についての研究の課題

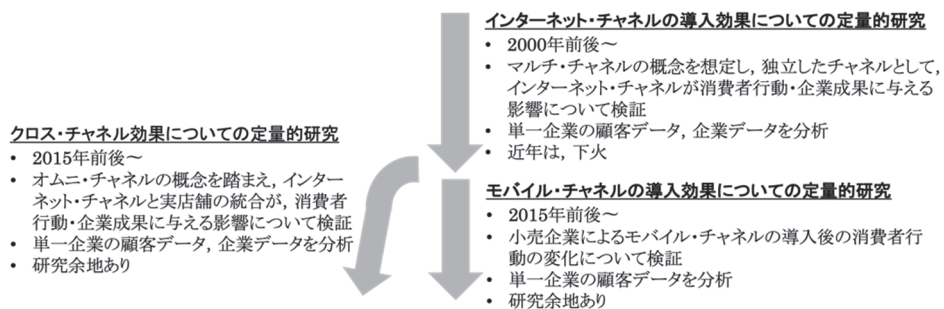
モバイル・チャンネルの導入の効果に着目した定量的研究は、モバイル・チャンネルの導入が消費者の購買を促進することを示してきた。

一方、これらの研究の課題として、以下のものが挙げられる。第 1 に、既存研究は、モバイル・チャンネルの単純な導入効果については検証しているが、「どのような特徴を持った小売企業が、モバイル・チャンネルの導入によってより多くの便

益を得られるのか?」「どのようにモバイル・チャンネルを導入すべきなのか?」という問いに十分に答えていないことである。これまでのモバイル・チャンネルの導入効果に着目した研究は、単一企業から得られた顧客データを分析し、その効果について検証してきた。このような分析デザインは、統制された状況下で効果の測定が可能であるという長所がある一方で、その一般性に限界があるほか、企業の特徴の違いやモバイル・アプリの導入の仕方の違いが、効果に与える影響について検証することが困難である。

第2に、以上の研究は、モバイル・チャンネルの効果を測定するにあたり、他のチャンネルとの関係については、ほとんど考慮していないことである。近年多くの企業が、クロス・チャンネル統合やオムニ・チャンネル化を進めていることを考えると、モバイル・チャンネルも、他のチャンネルと合わせて、統合的に管理される形で導入されていることが予想される。今後の研究は、クロス・チャンネル統合やオムニ・チャンネルの観点から、モバイル・チャンネルと他のチャンネルのシナジー効果についても検証するべきである。

図1 オンライン・チャンネルの導入に関わる定量的研究の展開



3. 研究の展開の整理と今後の研究の方向性

以上の研究のレビューを踏まえ、オンライン・チャンネルの導入に関わる定量的研究の展開について整理すると、図1のようにまとめることができる。図1で示されているように、オンライン・チャンネルの導入効果に関わる研究は、元々マルチ・チャンネルの概念を想定し、インターネット・チャンネルの導入が、消費者行動や企業成果に与える影響について検証してきた。ここでは、インターネット・チャンネルを他のチャンネルとは独立したチャンネルと捉えた上で、(1) どのような特徴を持った企業が、(2) どのようにインターネット・チャンネルを導入すれば、消費者行動・企業成果の観点から、より良い結果を得られるのかについて検証されてきた。ただ、近年では、マルチ・チャンネルの概念に代わり、オムニ・チャンネルの概念に注目が集まったこと、インターネット・チャンネルを多くの企業が既に導入済みであることから、以下のように研究の関心がシフトしてきたと言える。

第1に、インターネット・チャンネルの単純な導入効果を見るのではなく、インターネット・チャンネルと実店舗のクロス・チャンネル統合の効果に着目する研究が

増加している。クロス・チャネル統合の問題は、比較的昔から議論されてきたが、特にオムニ・チャネルの概念が登場してから、多くの研究者が顧客体験の観点から注目するようになった。ここでは、顧客のシームレスな買い物体験を提供し、顧客価値を高めるために、如何にインターネット・チャネルと実店舗の活動を統合的に管理すべきなのかという点に関心が向けられてきた。そして、インターネット・チャネルと実店舗の活動の統合が、消費者行動や企業成果にどのような影響を与えるのかについて、顧客の取引データや企業データを分析することで、明らかにしてきた。現在も多くの小売企業が、クロス・チャネル統合・オムニチャネル化に取り組んでいることを踏まえると、今後もこのトピックは、高い関心を向けられることが予想される。

第2に、インターネット・チャネルの導入効果に代わって、モバイル・チャネルの導入効果について、近年マーケティング研究者による関心が高まっている。多くの企業が既にインターネット・チャネルを導入した現在の状況では、インターネット・チャネルの導入効果についての関心は、以前に比べると低いと言える。一方、モバイル・チャネルを通じた商品の売上は、近年大きく増加しており、多くの小売企業がモバイル・チャネルを導入するようになっている。それに伴い、モバイル・チャネルの導入効果についての学術的関心も高まっていると言える。

以上のような研究の関心のシフトと、本論の2章の既存研究レビューで特定された課題を踏まえると、クロス・チャネル統合、モバイル・チャネルに関連して、以下の研究余地があると言える。

クロス・チャネル統合の効果についての今後の研究の方向性

クロス・チャネル統合の効果についての今後の研究の方向性として、以下のものが挙げられる。第1に、既存研究で検証されていないクロス・チャネル統合に関わる取り組みの効果の検証を定量的に行うことである。2章のレビューの結果、既存研究の課題として、クロス・チャネル統合のうち、チャネル間でのサービスの連携、プロモーションの連携、バック・エンド・システムの統合の効果については、定量的研究が行われていないことが示された。今後の研究は、クロス・チャネル統合に取り組む企業と連携し、クロス・チャネル統合に関わる施策の導入前と導入後の顧客データを分析することを通して、既存研究で検証されていないクロス・チャネル統合の活動の効果について検証することができる。

第2に、クロス・チャネル統合のうち、機能的価値を高めるような活動だけでなく、感情的価値を高めるような活動にも着目し、それらの効果について検証することである。2章のレビューの結果、クロス・チャネル統合の効果を検証する既存研究は、感情的価値を高めるようなクロス・チャネル統合の取り組み、たとえば、モバイル・アプリを活用し店頭でのユニークな顧客体験を提供する試み、バーチャル空間上の実店舗の擬似体験の提供等の効果については、あまり検証していないことが示された。この点を踏まえ、今後の研究は、企業のクロス・チャネル統合に対する取り組みを、機能的価値、感情的価値の観点に分けて評価し、それらの程度が、企業成果に与える影響について検証できる。

モバイル・チャネルの導入効果についての今後の研究の方向性

モバイル・チャネルの導入効果についての今後の研究の方向性として、以下のものが挙げられる。第1に、今後の研究は、モバイル・チャネル導入の有無だけではなく、導入する企業の特徴の違い、モバイル・チャネルの導入の仕方の違いに着目し、モバイル・チャネルの導入効果の検証をしていくべきである。2章のレビューの結果、既存研究は、モバイル・チャネルの単純な導入効果については検証しているが、「どのような特徴を持った小売企業が、モバイル・チャネルの導入によってより多くの便益を得られるのか?」「どのようにモバイル・チャネルを導入すべきなのか?」という問いに十分に答えていないことが示された。これらの問いに答えるためには、既存研究のように、単一の企業から提供された顧客データの分析ではなく、複数の企業データを収集し分析を行う必要がある。今後の研究は、多くの小売企業のモバイル・チャネルに対する取り組みについてのデータを収集し、各社のモバイル・チャネルの導入の仕方のタイプを類型化した上で、どのような導入の仕方が、より高い企業成果をもたらすのかについて検証することができる。

第2に、モバイル・チャネルと他のチャネルのクロス・チャネル統合の問題について検証することである。2章のレビューの結果、これまでの研究は、モバイル・チャネルの効果を測定するにあたり、他のチャネルとの関係については、ほとんど考慮していない。一方、近年多くの企業が、クロス・チャネル統合、オムニ・チャネル化を進めていることを考えると、モバイル・チャネルも、他のチャネルと合わせて、統合的に管理される形で導入されていることが予想される。このことを踏まえると、モバイル・チャネル、インターネット・チャネル、実店舗の3つのチャネル間のクロス・チャネル統合の問題について、今後の研究で検討することができる。

4. おわりに

本論の既存研究レビューの結果得られた実務的示唆として、以下のものが挙げられる。第1に、小売企業がインターネット・チャネルをただ導入するだけでは、良い結果を得られる可能性は低いということである。特に、実店舗ベースで事業を展開してきた小売企業は、インターネット・チャネルを導入するための資源の蓄積がないため、インターネット・チャネルの導入に失敗する可能性が高い。そのため、実店舗ベースの小売企業が、インターネット・チャネルを導入する際には、IT技術を持つ企業との提携を通じて、徐々にインターネット・チャネルの導入を進めていくべきである。

第2に、注文プロセスの統合 (e.g., BOPIS) 等のクロス・チャネル統合の取り組みは、実店舗に顧客を誘導すること等を通して、小売企業の全体の売上を高めることが、複数の研究において示された。多くの小売企業が、現在クロス・チャネル統合・オムニ・チャネル化に取り組んでいるが、本論のレビューを踏まえると、今後もそのような取り組みを進めるべきであると言える。

第3に、モバイル・チャネルの導入は、顧客の購買量を増加させることが、複

数の研究によって示された。モバイル・チャネルの導入には、相当なコストがかかるが、近年のモバイル・チャネル上の販売規模の増加を踏まえると、小売企業は、モバイル・チャネルの導入を進めていくべきであると言える。

最後に、本論の学術的貢献として、オンライン・チャネルの導入効果についての定量的研究の知見を整理し、今後の研究の方向性をいくつか示したことが挙げられる。今後、著者は、本論で示された研究課題に取り組んでいき、オンライン・チャネルの導入に関わる効果について、さらに明らかにしていきたい。

(1) 本論を執筆するにあたり、慶應義塾大学商学部 高橋郁夫先生、高田英亮先生から、貴重なアドバイスを頂きました。記して感謝いたします。

(2) 本論は、オンライン・チャネルをパソコンやスマートフォン等の機器を通して、顧客が小売企業によって発信される情報にアクセスしたり、商品を購入できる場所であると捉える。

(3) マーケティング効率性とは、4半期の売上の値をマーケティング・販売費で割ったものである。

(4) eアライアンスの形成とは、IT技術を持つ外部の企業と提携して、オンライン・チャネルの導入を進めることである。

(5) ビルボード戦略とは、Webサイトを顧客に認知してもらうために使用し、製品情報やサービスは掲載しないことである。パンフレット戦略とは、限られた製品情報（例えば、最新の製品情報）と限られたサービスを提供することである。カタログ戦略とは、詳細な製品情報を提供する一方で、追加的なサービスはほとんど提供しない戦略である。サービス戦略とは、顧客との関係構築を目的として、顧客へのサービス提供にインターネットを活用する戦略である。ミラー戦略とは、ウェブ・サイトを実店舗に類似したものにする戦略である。シナジー戦略とは、オンライン・サイトと実店舗の間で強い関連性を持たせるものである。

参考文献

- Akturk, M. S., Ketzenberg, M., & Heim, G. R. (2018). Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. *Journal of Operations Management*, *61*, 15-45.
- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., & Wood, S. (1997). Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, *61*(3), 38-53.
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, *45*(1), 60-76.
- Biyalogorsky, E., & Naik, P. (2003). Clicks and mortar: The effect of on-line activities on off-line sales. *Marketing Letters*, *14*(1), 21-32.
- Boyd, D. E., Kannan, P. K., & Slotegraaf, R. J. (2019). Branded apps and their impact on firm value: A design perspective. *Journal of Marketing Research*, *56*(1), 76-88.

- Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers. *Management Science*, *46*(4), 563-585.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, *91*(2), 198-216.
- Einav, L., Levin, J., Popov, I., & Sundaresan, N. (2014). Growth, adoption, and use of mobile E-commerce. *American Economic Review*, *104*(5), 489-94.
- Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, *91*(2), 326-342.
- Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, *60*(6), 1434-1451.
- Gallino, S., Moreno, A., & Stamatopoulos, I. (2017). Channel integration, sales dispersion, and inventory management. *Management Science*, *63*(9), 2813-2831.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, *66*(2), 102-119.
- Gill, M., Sridhar, S., & Grewal, R. (2017). Return on engagement initiatives: A study of a business-to-business mobile app. *Journal of Marketing*, *81*(4), 45-66.
- Gu, X., & Kannan, P. K. (2021). The dark side of mobile app adoption: Examining the impact on customers' multichannel purchase. *Journal of Marketing Research*, *58*(2), 246-264.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, *91*(2), 309-325.
- Hernant, M., & Rosengren, S. (2017). Now what? Evaluating the sales effects of introducing an online store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *39*, 305-313.
- Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, *68*(4), 157-171.
- Liu, H., Lobschat, L., & Verhoef, P. C. (2018). Multichannel retailing: A review and research agenda. *Foundations and Trends® in Marketing*, *12*(1), 1-79.
- Melis, K., Campo, K., Lamey, L., & Breugelmans, E. (2016). A bigger slice of the multichannel grocery pie: When does consumers' online channel use expand retailers' share of wallet?. *Journal of Retailing*, *92*(3), 268-286.
- Min, S., & Wolfinger, M. (2005). Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research*, *58*(8), 1030-1039.

- Narang, U., & Shankar, V. (2019). Mobile app introduction and online and offline purchases and product returns. *Marketing Science*, *38*(5), 756-772.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, *23*(1), 70-81.
- Pentina, I., Pelton, L. E., & Hasty, R. W. (2009). Performance implications of online entry timing by store-based retailers: A longitudinal investigation. *Journal of Retailing*, *85*(2), 177-193.
- Tagashira, T., & Minami, C. (2019). The effect of cross-channel integration on cost efficiency. *Journal of Interactive Marketing*, *47*, 68-83.
- Van Nierop, J. E., Leeflang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011). The impact of the introduction and use of an informational website on offline customer buying behavior. *International Journal of Research in Marketing*, *28*(2), 155-165.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, *91*(2), 174-181.
- Wang, R. J. H., Malthouse, E. C., & Krishnamurthi, L. (2015). On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior. *Journal of Retailing*, *91*(2), 217-234.
- Weltevreden, J. W., & Boschma, R. A. (2008). Internet strategies and performance of Dutch retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *15*(3), 163-178.
- 大瀬良伸 (2015). 「マルチチャネル顧客マネジメントの理解：マルチチャネル研究のレビュー」『経営論集』86, 東洋大学経営学部, 197-209.
- 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）」
<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>.
- 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.
- 秦小紅 (2020). 「オムニチャネル小売業に関する研究：小売企業側の視点を中心とした文献レビュー」『商経論叢』61(1), 11-27.
- 高嶋克義・高橋郁夫 (2020). 『小売経営論』有斐閣.

(2021年9月5日受理)