

# 小売業界で進展するオムニチャネル化と 消費者行動の変化

亜細亜大学経営学部准教授

西原 彰 宏

## 要 旨

近年、デジタル社会が本格化するなか、小売業界においてもデジタル技術の活用が進み、小売企業が店舗やECに代表されるオフラインとオンラインのチャネルを連携させる取り組みであるオムニチャネル化が進められてきた。現在では、実店舗小売企業やEC企業といった出自の異なる企業が取引構造やビジネスモデルの異なるチャネルを連携させている。オムニチャネル化の背景には、スマートフォンの普及による消費者行動の変化があり、小売企業は消費者や顧客を起点に企業内外のチャネルを連携させる必要がある。小売企業がオムニチャネルを通じて優れた買物経験（顧客経験）を提供することは、顧客との関係性構築およびその維持・強化につながる。小売企業に限らず、消費者に直接販売を行う小売機能を有する企業は、小売業界で進展するオムニチャネル化を理解する必要がある。

本稿では、オムニチャネル化という現象を消費者行動の視点から捉え、このチャネルの発展段階を消費者行動（買物行動）の変化と対応させて整理する。加えて、オムニチャネル化の進展による消費者行動のさらなる変化についても購買意思決定プロセスをもとに考察を行った。小売企業による消費者対応と消費者行動は、相互に影響を及ぼし合うと考えられるためである。購買意思決定プロセス全体の変化として、個人の特定（個人識別や顕名化）とプロセス全体の捕捉、プロセス全体の簡略化（省略化）と複雑化、無駄な購買の減少と衝動購買の増加といった両極となる購買が際立つ可能性が指摘された。また、企業側の視点からも、オムニチャネルを顧客戦略として位置づけ、顧客経験管理や顧客接点管理の視点から今後の小売企業によるチャネル連携のあり方について考察を行った。小売企業は、自社が展開するオムニチャネルで消費者が購買をすればするほど顧客情報が蓄積され、提供するサービスの品質や顧客経験も向上していくようにチャネル連携を行う必要性が指摘された。

## 1 はじめに

デジタル社会が本格化し多くの業界においてDX（デジタル・トランスフォーメーション）化の必要性が叫ばれるなか、小売企業においては、デジタル技術を小売ビジネスに活用する取り組みとして、2010年代に入りオムニチャンネル化が進められてきた。このオムニチャンネル化は、AmazonなどをはじめとしたEC（電子商取引：Electronic Commerce）企業への対抗策として、また、スマートフォン（以下、スマホ）などのモバイル端末を活用してさまざまなチャンネルを行き来する消費者への対応策として、実店舗小売企業が自社の店舗とECを連携させる形で取り組まれ始めた。現在では、実店舗小売企業およびEC企業それぞれの立場からオムニチャンネル化が進められている。

オムニチャンネル（omni-channel）は「すべてのチャンネルを統合し、消費者にシームレスな買物経験を提供する顧客戦略」（近藤、2019）と定義され、小売企業によって提供されるチャンネルから消費者が買物行動を通じて得るシームレスな（切れ目のない）顧客経験が重要となる。オムニチャンネル化は簡略的に、小売企業によるオフライン（店舗）とオンライン（EC）の連携や統合として捉えることが可能であるが、オムニチャンネルの課題は消費者起点（顧客起点）でチャンネルを連携することであり、研究面においても消費者がどのようにチャンネルが提供する機能を使い分けるのかについて体系的な議論がなされていない（山本、2015）。

小売企業によるオムニチャンネル化には課題が残るものの、現在ではさらにデジタル技術を小売ビジネスに活用する取り組みが活発化している。いまや、企業規模を問わず中小企業やベンチャー企業でも、そして、自社ECはもちろん小売機能をもたずにいた製造企業（メーカー）や卸売企業などの小売業以外の企業でも、オンライン（EC）

のチャンネルを比較的容易に構築できる環境となってきた。例えば、楽天市場やYahoo!ショッピング、Amazon マーケットプレイスなどのモール型ECへの出店に加え、ShopifyやBASEなどのECプラットフォームを利用したEC構築が想定される。

加えて、連携させたECに販売を担わせることで、ショールーミング・ストアのような現在話題となっている「売らない店」などの販売機能をもたない従来の機能を厳選させた店舗出店も可能となるなど、店舗における機能の束の解体（アンバンドリング）と機能の束の再構築（リバンドリング）（矢作、2020）がなされている。さらに、D2C（Direct to Consumer）と呼ばれる消費者へ直接販売するビジネスを行う企業のなかには、店舗やECすらもたず、消費者へのコミュニケーションや販売をソーシャル・メディアのみで完結させている企業も存在する。

デジタル技術の進展とともに登場する新たなチャンネルやメディアにより、企業と顧客との接点が増え、その接点で生み出されるシームレスな顧客経験をいかに提供するかが、企業が顧客との長期的な関係性を構築・維持・強化するうえで重要となっている。そもそも従来のオフライン（店舗）のみで販売を行う場合、ポイント・カードなどをはじめとしたロイヤルティ・プログラムを行っていたとしてもすべての顧客の購買情報を把握することは難しかったと考えられる。その一方で、オンライン（EC）では、EC内における顧客個々人の行動履歴や購買履歴データが取得しやすい環境であった。もちろん、店舗とECを両方展開していたとしても顧客情報が統合されていない企業も存在すると考えられる。

オムニチャンネルでは、従来のオフライン（店舗）やオンライン（EC）をまたがるチャンネル全体を通じた個々人の特定（個人識別や顕名化）と顧客情報の利活用による顧客の理解、そしてパーソナラ

イズ化された顧客経験の提供が求められている。さらに現在では、デジタル技術の進歩およびその活用の広がりにより、オフラインとオンラインの連携という段階からさらに発展し、オフラインとオンラインの融合あるいはオンラインがオフラインを包含するという視点を指すOMO（Online Merges with Offline）が提示されている。今後、OMOの視点で小売ビジネスにおいてさらなるデジタル技術の活用がもたらされるにつれ、小売業界におけるDXが進むことで小売ビジネスモデル自体の革新が本格的にもたらされると考えられる。既に所有から利用へという変化をもたらすサブスクリプションやシェアリングなど、小売企業が行ってきた物販とは異なるビジネスモデルも登場している。消費者行動研究においても購買場面から使用場面へと研究対象が拡大してきているが、サブスクリプションを提供する企業の方が売り切り型のビジネスモデルとなる小売企業よりも、使用行動に関わるデータや使用評価を入手しやすく、顧客との使用場面における接点を多く有すると考えられる。

ますます本格化するデジタル社会において問題となるのは、新たなデジタル技術により消費者行動がどのように変わるのか、そして消費者行動の変化に企業がどのように対応していくべきかであり、これらは相互に影響を及ぼし合うと考えられる。本稿で取り上げる小売企業によるオムニチャンネル化の背景にあるのは、例えばスマホといったデジタル技術の進展による消費者行動の変化と、その変化に対する小売企業の消費者対応である。モール型ECを活用する場合も含め、小売企業をはじめとした消費者に直接販売を行う小売機能を有する企業は、こうした消費者行動の変化とともに現在進展している小売企業によるオムニチャンネル化を理解する必要がある。

本稿では、小売業界で進展するオムニチャンネル化の理解を深めるため、オムニチャンネル化の背景

にある消費者行動の変化と、オムニチャンネル化によって変化する消費者行動について整理することを試みる。まず第2節で消費者行動の視点からオムニチャンネルの始まりとその内容を消費者行動の変化と対応させて整理を行う。第3節で顧客との関係性構築および維持・強化のための顧客戦略としてオムニチャンネルを捉え、企業側の視点から顧客経験を生み出す顧客接点として捉えたチャンネル統合について整理を行う。第4節で小売企業によるオムニチャンネル化の動きに対する消費者行動の変化について購買意思決定プロセスをもとに整理を行うが、相互に影響を及ぼし合うと考えられるため、消費者行動の変化に対して企業側が取りうる対応についても考察を行う。上記を踏まえ、第5節で今後の小売企業によるチャンネル連携のあり方について考察を行う。

## 2 オムニチャンネルの始まりと その背景にある消費者行動の変化

### (1) 小売企業におけるオムニチャンネル化の 取り組みの背景

小売業界においては、1990年代半ばにおけるインターネットの商業利用以降、ECを主事業とする企業が登場し、既存の実店舗小売企業が店舗に加えECを展開するクリック・アンド・モルタルと呼ばれる形態も登場した。この間、インターネット回線の高速化や、利用料金の定額化および低額化がなされ、インターネット接続においてもPC端末からスマホなどのモバイル端末へ、ブラウザからアプリへと、消費者がインターネットにアクセスするデバイスや形態は増えてきている。本稿では区別しないが、同じECでもスマホのブラウザ上のECサイトとスマホアプリ（ECアプリ）ではユーザーインターフェース（User Interface, UI）はもちろん、コミュニケーションのあり方や

使用経験も異なると考えられる(新倉、2015)。さらに、Amazon Echoなどの一部のスマートスピーカーは音声によるインターネット操作に加え音声による購買もできるなど、IoT (Internet of Things) によるユビキタス化に拍車がかかっている。

オムニチャネルという用語が最初に提示されたのは、2011年の全米小売業協会 (National Retail Federation, NRF) の「Mobile Retailing Blueprint (Version 2.0.0)」という報告書内であるとされる(近藤・中見、2019)。これは、スマホなどのモバイル端末を利用した商取引を実践する際のさまざまな領域での標準化を目指し、その実践法を解説したものである(山本、2015)。

米国では同年の百貨店メイシーズによるオムニチャネル宣言以降、オムニチャネルといった用語とともに、店舗とECを連携する取り組みが大きな話題となって取り上げられてきた。日本におけるオムニチャネル化は、いくつかの小売企業によって先進的な取り組みが行われていたが、セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文会長(当時)が2013年11月の創業40周年記念式典にて「第2の創業」を掲げ、オムニチャネル戦略を成長戦略の中核として位置づけて以降、注目を集めたと考えられる。現在においてもオムニチャネルという用語を使うかどうかは別として、消費者への直接的な販売を行う企業は、小売業界を取り巻くオフライン(店舗)とオンライン(EC)の連携であるオムニチャネル化や、オムニチャネルを通じて変化してきている消費者の行動への対応が求められている。

米国におけるオムニチャネル化の背景と同様に、日本においてもその背景にはスマホを活用した企

業側の思惑や意図に加え、スマホの浸透による消費者のインターネット利用やEC利用の増加がある。総務省「通信利用動向調査」の各種資料<sup>1</sup>によると、国内におけるスマホの保有率は、2011年において29.3%(世帯)であったが、2021年においては88.6%(世帯)で個人では74.3%まで伸びている。同調査によれば、インターネット利用のデバイスについては、2017年からスマホ利用がPC利用を上回っている。

EC利用に関して、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」の各種資料<sup>2</sup>によると、消費者向け(BtoC)のEC市場規模(物販系、サービス系、デジタル系の3分野で構成)は、2011年では8兆4,590億円であったが2021年では20兆6,950億円であり、この10年で2倍以上となっている。2011年では分野別のEC市場規模が提示されていないが、2021年の物販系分野のEC市場規模は13兆2,865億円である。その際、物販(系)におけるすべての商取引額(商取引市場規模)に対するEC市場規模の割合を意味する(物販系)EC化率は、2011年では3.17%<sup>3</sup>であるのに対して、2021年では8.78%となっており、ここ10年で拡大してきている。ただし、2021年の世界における消費者向け(BtoC)のEC市場規模は4.92兆USドル、EC化率は19.6%であると推計されており、今後も国内外のEC市場の拡大が見込まれている。

2021年における国内の物販系分野において、「その他」を含めた8分類のなかではEC化率に大きく差がみられる。それぞれ市場規模の大きい順に「食品、飲料、酒類」(2兆5,199億円、3.77%)、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」(2兆4,584億円、38.13%)、「衣類・服装雑貨等」(2兆4,279億

<sup>1</sup> 「平成23年通信利用動向調査報告書(世帯編)」「平成29年通信利用動向調査報告書(世帯編)」「平成29年通信利用動向調査報道発表資料」「令和3年通信利用動向調査の結果」。

<sup>2</sup> 「平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備(電子商取引に関する市場調査)報告書」「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)報告書」「令和3年度電子商取引に関する市場調査報告書」。

<sup>3</sup> 同調査結果では、2011年の消費者向け(BtoC)のEC化率が2.83%と表記される場合もあるが、この値は小売業に加えサービス業における値も合計した値であると考えられる。現在では、物販系、サービス系、デジタル系の3分野で構成されるEC市場のうち、物販系を対象にEC化率が算出され、本文にあるように2011年は3.17%となっている。

円、21.15%)、「生活雑貨、家具、インテリア」(2兆2,752億円、28.25%)、「書籍、映像・音楽ソフト」(1兆7,518億円、46.20%)、「化粧品、医薬品」(8,552億円、7.52%)、「その他」(6,964億円、1.96%)、「自動車、自動二輪車、パーツ等」(3,016億円、3.86%)である(カッコ内の%はEC化率)。

こうしたEC利用の拡大などにより、実店舗小売企業の脅威となっているのがAmazonをはじめとしたEC企業である。後述するが、EC企業の成長によって実店舗小売企業の店舗がショールーム化したりECのみで購買が完結したりすることで、米国では大手小売企業が相次いで倒産するに至っている。その対抗策として、実店舗小売企業がECサイトを構築・強化し、自社のECサイトと店舗との連携、すなわちオムニチャンネル化に取り組むこととなった。

一方で、実店舗小売企業によるオムニチャンネル化の取り組みと相互に影響を与え合うと考えられるため、EC企業によるオムニチャンネル化についても言及しておく必要がある。EC企業のなかには店舗を展開する企業も出てきており、オムニチャンネル化は、EC企業によるECと(新たに構築した)店舗との連携という形でも進められている。前述したAmazonは、2017年に実店舗小売企業であるホールフーズ・マーケットを買収し、自らもAmazon Goという無人店舗を出店している。すなわち、オムニチャンネル化は、店舗を中心に展開してきた小売企業やSPA(Speciality store retailer of Private label Apparel)などと呼ばれる製造小売企業と、ECを中心に展開してきた企業の双方から進められている。

## (2) 消費者行動の変化とオムニチャンネル

小売企業を中心としたオムニチャンネル化の背景にあるのは、消費者行動の変化、より具体的には消費者による買物行動(購買行動)の変化が挙げ

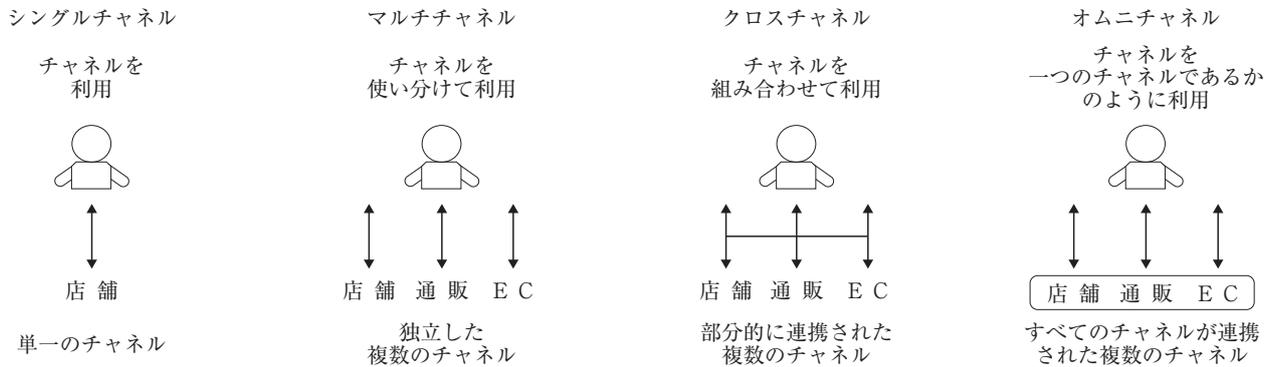
られる。スマホの普及により、消費者は商品を購入する際にECで購買を完結させるほか、ECで商品と比較検討したり、店舗で商品の現物を見たり触ったり、店舗における商品価格と複数のECにおける送料を含めた商品価格を見比べたりしながら購買するなど、複数のチャンネルを組み合わせた行き来したりしながら購買するようになった。後述するが、小売企業のオムニチャンネル化の背景には、消費者のEC利用機会の増加に加え、このような複数の企業が展開するオフラインやオンラインにまたがる消費者によるチャンネルの行き来がある。

図-1では、小売企業が展開するチャンネルの発展段階について、それぞれの発展段階とそこで想定される消費者の行動(チャンネル利用)について整理している。最初のシングルチャンネルの段階では、小売企業は店舗という一つのチャンネルを展開し、消費者はその一つのチャンネルを利用する。

続くマルチチャンネルの段階では、小売企業は異なる顧客セグメントを獲得するために店舗に加え、ECや通販などの異なるチャンネルも用意し、消費者はそのチャンネルを使い分けて利用する。消費者においては、購買するチャンネルが複数になる場合も想定されるが、小売企業側は顧客セグメントごとにチャンネルを用意する形となり、同一顧客による複数チャンネルの利用への対応はほとんど考慮していないことが想定され、チャンネルをまたいだ顧客情報や購買履歴情報を統合しておらず、基本的にはチャンネルごとの対応となる。例えば、店舗やECおよび通販といったチャンネルごとに、場合によっては店舗ごとにそれぞれ独立して顧客情報を管理する形である。

クロスチャンネルの段階では、小売企業側が部分的に連携させた複数のチャンネルを展開し、消費者はそのチャンネルを一度の購買においても使い分けることになる。この時、マルチチャンネルとクロスチャンネルは、その企業が意図する目的の観点から

図-1 チャンネルの発展段階と消費者のチャンネル利用



資料：National Retail Federation's Mobile Retail Initiative (2011) p.2を参考に筆者作成

チャンネル連携という面で大きな差はあまりないと考えられる。O2Oと呼称されるオンライン・ツー・オフライン (Online to Offline) やオフライン・ツー・オンライン (Offline to Online) は、消費者にオフラインやオンラインをまたがるチャンネルの利用を促すことを意図した戦略や施策であり、クロスチャンネルの段階では特に強調されると考えられる。

最後のオムニチャンネルの段階では、小売企業が顧客一人ひとりに対してチャンネル横断的に対応するためすべてのチャンネルを連携させ、在庫情報や販売情報、商品情報、そして顧客情報などを統合的に共有したチャンネルを展開する。消費者は、一つのチャンネルであるかのようにチャンネルを利用し、スマホなどのモバイル端末を介することでチャンネルを組み合わせたり、行き来したりする (西原・新倉、2021)。その際、小売企業はチャンネル横断的に顧客情報を一元管理することが理想であり、2010年代半ばにおける1顧客1ID化の動きは、こうしたチャンネル (あるいは事業) ごとの顧客管理を企業全体で統合する動きとして捉えることができる。

ここまでにおいて、小売企業が展開するチャンネルの発展段階を消費者の行動 (チャンネル利用) に対応させる形で整理を行った。図-2では、奥谷・

岩井 (2018) を参考に、消費者の買物行動におけるチャンネル利用を評価・選択と購買・決済という購買プロセスにおける二つの段階と、それぞれの段階において利用される店舗とECという二つのチャンネルの視点から整理を行っている。この枠組みは、オムニチャンネルの始まりを直接的にもたらした消費者の買物行動の変化を整理する際に有用となる。

図の左上と右下のセルは、評価・選択と購買・決済の両方の段階において、それぞれ店舗あるいはECのみで完結する消費者の買物行動を表している。右上セルは、評価・選択段階を店舗で済ませ、購買・決済段階をECで行うショールーミングという買物行動を表している。左下セルに位置するウェブルーミングでは、評価・選択をECで行い、購買・決済を店舗で行うという買物行動を表している。

小売企業にとって問題となるのは、他社の店舗やECのみで購買が完結することに加え、消費者が自社店舗で商品を確認してから他社のECで購買するというように、消費者のチャンネルを組み合わせた買物行動が異なる企業をまたいで行われることである。こうした問題をフリーライダー問題と呼ぶ (山本、2015)。消費者は、店舗において購買する商品を決めきれずにEC上でクチコミを確

認したり、店舗とECの販売価格などを勘案したりと、店舗外で購買を行うことも考えられる。その結果、消費者による他社ECでの購買の完結はもちろん、他社ECで購買する際の自社店舗のショールーム化へ対抗することが、店舗を中心に展開する小売企業がオムニチャネル化を進めるようになった理由の一つであると考えられる。

もちろん、こうした消費者によるフリーライダー問題<sup>4</sup>は、自社ECで商品を確認して他社店舗で実物を確認してから購買するような上記とは反対の形であるウェブルミングとしても起こりうる。

図-2では、消費者の買物場面における評価・選択と購買・決済の二つの段階のみに注目し、小売企業側のチャネルにおいても店舗とECの二つのみに限定している。他にも、ここでは店舗とECの同時利用を前提としていないが、スマホを用いれば、店舗内で自社ECや他社ECの利用も行える環境となっている。次項では、オムニチャネル化における消費者行動を広く捉えるため、消費者の購買プロセスにおける複数のチャネルの利用を想定して、消費者によるオムニチャネル利用を整理する。

### (3) 消費者の購買プロセスから捉えた

#### オムニチャネル

消費者行動研究において、消費者による購買をプロセスとして捉え、購買前から購買後の段階を①問題認識、②情報探索、③評価、④購買、⑤再評価（購買後評価）の5段階で捉えた購買意思決定プロセスがある。消費者は、購買前の段階として、①問題を認識することでその問題を解決するための製品・サービスの購買に対して動機づけられ、②情報探索を通じて得られた問題それ自身に対する情報や製品・サービスおよびそのブランド

図-2 消費者による評価・選択と購買・決済のチャネル利用

		購買・決済	
		店舗	EC
評価・選択	店舗	店舗で完結	ショールーミング (店舗→EC)
	EC	ウェブルミング (EC→店舗)	ECで完結

資料：奥谷・岩井（2018）p.25を参考に筆者作成

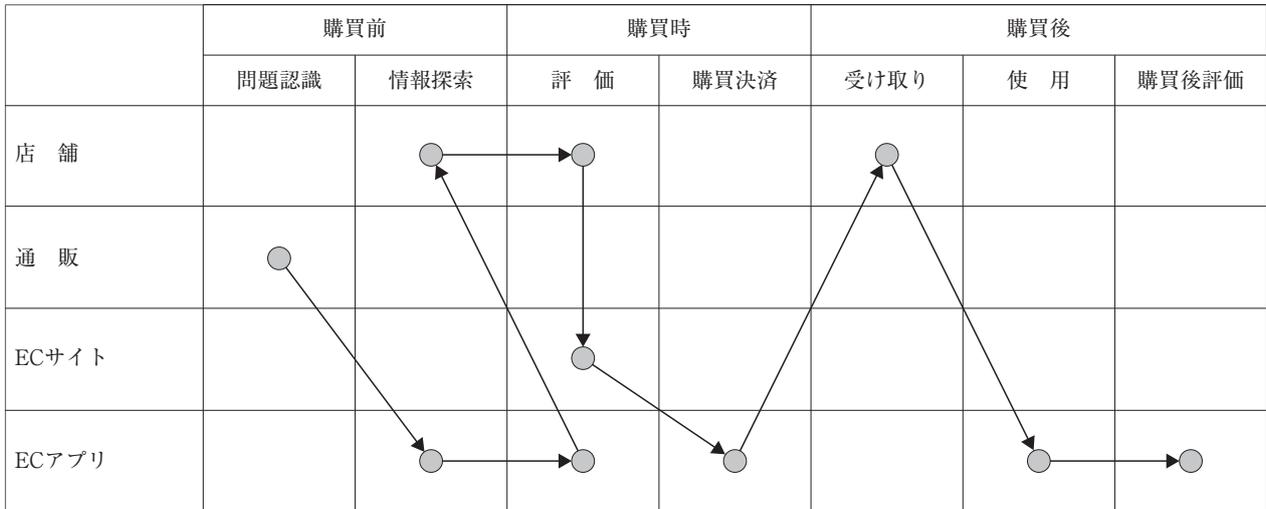
に関する情報を自身の保有知識と統合させ、購買時の段階として、③候補となるいくつかのブランド（製品）を評価し、④特定のブランドを選択・購買し、購買後の段階において、⑤使用・消費後の再評価（購買後評価）を行う。

図-3は、小売企業が展開するオムニチャネルにおいて、購買意思決定プロセスに対応させた消費者のチャネル利用の一例を示している。図では店舗、通販（カタログ通販）、ECサイト、ECアプリ（スマホアプリ）に限定させているが、消費者は、通販で問題を認識した後、購買意思決定プロセスのそれぞれの段階あるいはプロセス全体を通じてさまざまなチャネルを利用している。

ここでは、購買意思決定プロセスの購買後において受け取りや使用を加えており、購買・決済はECアプリで行い、受け取りは店舗、そして使用においては使用方法の確認や（IoT機器などであれば）使用行動のデータをもとにしたフィードバックなどの有益な情報の提供を受けるといったECアプリ（場合によってはEC機能を有しない他の自社スマホアプリ）との連携が想定される。購買後（使用后）の再評価（購買後評価）に関しては、ECアプリなどを通じて企業に対するアンケート

<sup>4</sup> フリーライダー問題は、ECが登場する前から、異なる企業が提供する店舗間において昔から存在していたと考えられる。しかしながら、スマホを介することで従来よりも買い回りがしやすく、またロングテールにて指摘されるような品揃えの幅と深さの違いあるいは価格差などにより、オフライン（店舗）とオンライン（EC）にまたがるフリーライダー問題が生じやすいものと考えられる。

図-3 購買意思決定プロセスにおける消費者のオムニチャネル利用例



資料：山本（2015）p.63を参考に筆者作成

への回答という形で直接評価を行ったり、評価に関わるクチコミの投稿をしたりすることなどが考えられる。

加えて、図-3では簡略化のため一回の購買意思決定プロセスのみを図示しているが、後述するカスタマー・ジャーニーの視点から捉えると限定的であり、現在の購買のみならず過去や将来の購買についても想定することが必要となる。

購買意思決定プロセスは、問題を自ら解決に導くという能動的かつ意欲的な消費者を想定している。前述したようにスマホを介することでチャネル間の行き来がこれまで以上に容易となり、消費者は、購買意思決定プロセスにおいて自身が必要とするサービス機能をより効率的に得られるチャネルを組み合わせると考えられる（山本、2015）。そのため、小売企業はオムニチャネル化により、製品の購買・使用を通じて問題解決を試みようとしている能動的な消費者に対してシームレスな買物経験（顧客経験）を提供する必要がある。

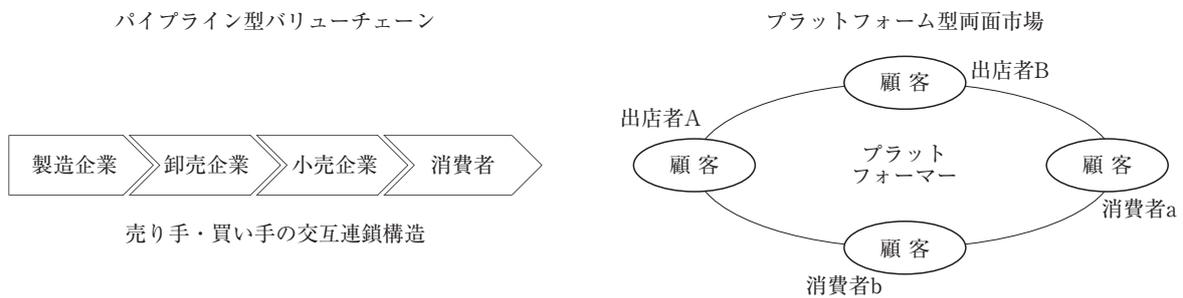
その一方で、企業は積極的に消費者へ働きかける必要もある。例えば、AIDMA（注意：Attention、関心：Interest、欲求：Desire、記憶：Memory、行動：Action）やAISAS（注意：Attention、関心：Interest、

検索：Search、行動：Action、共有：Share）などに代表されるモデルは、広告（刺激）に対する消費者の反応を段階ごとに把握するためのモデルであり、その起点は広告（刺激）となる。

こうしたモデルが想定している消費者は広告（刺激）に反応する受け身的な消費者であり、前述した購買意思決定プロセスが想定している能動的あるいは主体的な消費者像とは大きく異なる。小売企業は、オムニチャネルと連動させながら、広告をはじめとしたマーケティング諸施策によって受け身的な消費者に購買を促すことも重要となる。あるいは、製造企業や競合他社などによるマーケティング諸施策に対する消費者の反応や市場の反応をソーシャル・メディアなどで把握し、自社のチャネルへ誘導させるためのコミュニケーションを行ったり、自社チャネル内への流入後に購買へとスムーズに移行できるような施策を講じたりすることも重要となる。

以上、本節においては、消費者行動の視点から小売企業によるオムニチャネル化という現象の背景にある消費者行動の変化についての整理を行った。次節においては、企業側の視点から顧客との関係性構築および維持・強化のための顧客戦略と

図-4 流通における取引構造の違い



資料：矢作（2020）p.71 を一部加工して筆者作成

してオムニチャネルを位置づけ、オムニチャネルのあり方について整理する。

### 3 顧客戦略としてのオムニチャネル

#### (1) 店舗やECを展開する小売企業の背景

オムニチャネルにおいてオフラインとオンラインの連携という構図に対応させる形で、特に焦点が合わせられている店舗とECであるが、これらを展開する小売企業の背景となる取引構造やビジネスモデルの違いについても踏まえる必要がある。

図-4は、流通における取引構造の違いを示している。従来において、店舗を展開する小売企業は、図-4内の左図にあるように製造企業、卸売企業、小売企業、消費者というパイプライン型のバリューチェーンを構築していた（矢作、2020）。その一方で、ららぽーとやイオンモールなどの商業集積施設はオフラインにおいて、前述した楽天市場やYahoo!ショッピング、Amazonマーケットプレイスなどのモール型ECはオンラインにおいて、それぞれ多数の出店者（顧客）と多数の消費者（顧客）という二つの顧客グループを結びつける両面市場のプラットフォームである。

パイプライン型に属する小売企業や製造企業などの事業会社は、自社店舗やECを展開する以外にも、プラットフォーム型のプラットフォーマー

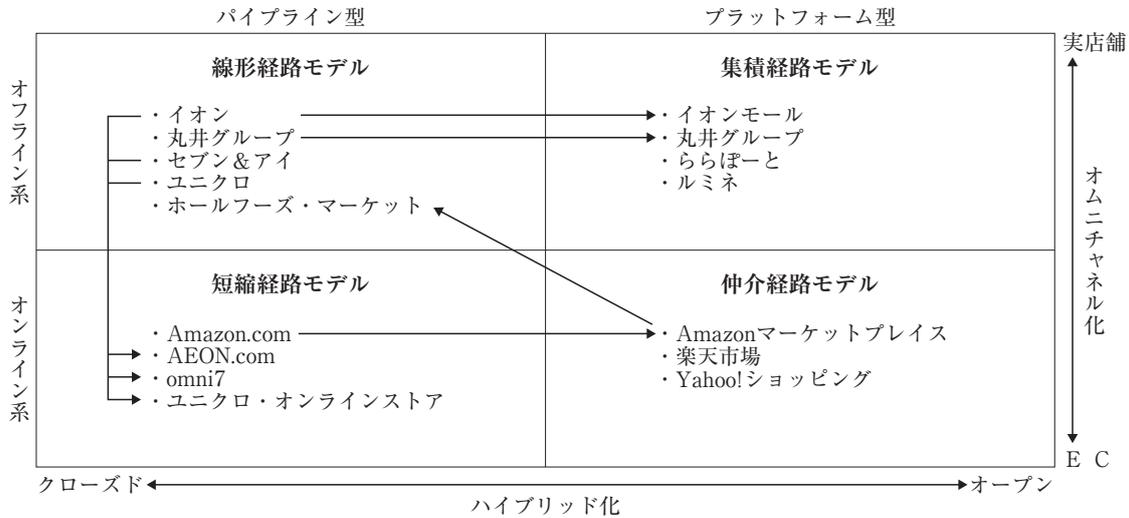
が展開する（特定ないし複数の）モール型EC内にオフィシャルショップを開設したり、両者を緩く連携させたりすることも想定される。

図-5は、前述したパイプライン型とプラットフォーム型という取引構造の視点に加え、オフライン系取引とオンライン系取引という取引様式の視点の2軸から主要な小売企業を整理している。

実店舗小売企業の店舗はパイプライン型のオフライン系取引であり、その一方で、実店舗小売企業対EC企業という対立構造で捉えた際のEC企業によるECは基本的にパイプライン型のオンライン系取引が想定される。ただし、既にAmazonは、パイプライン型のオンライン系に位置し自社販売を行うAmazon.comに加え、プラットフォーム型の仲介経路にて売り手と買い手を結びつける役割を有するAmazonマーケットプレイスをハイブリッドに展開しているほか、前述したようにパイプライン型のオフライン系取引に位置するホールフーズ・マーケットも取り込んでいる。

オムニチャネル化の成り立ちや背景を消費者行動の視点から整理した前節では、小売企業によるオフライン（店舗）とオンライン（EC）の連携としてオムニチャネルを捉えたが、実店舗小売企業やEC企業それぞれの店舗やECの背景にある取引構造やビジネスモデルが異なる場合もあるため、単に店舗とECと捉えてしまうことは限定的な視点であることに注意が必要となる。

図-5 流通ビジネスモデルの構図



資料：矢作（2020）p.76を参考に筆者作成

本稿では詳細は割愛するが、ビジネスモデルという観点から下記2点について取り上げる。1点目は、デジタル財を主な契機とした、有形財も含めた所有から消費へという消費形態の変化である。例えば、小売においては書籍、音楽CDあるいは映画DVDなどの有形財の物理的な移動が必要となるが、電子書籍や音楽配信、そして映画配信などのデジタル財においては取引が行われたとしてもデジタル上で完結する場合は前述した物販系EC市場から外れ、デジタル系EC市場に算出される。

さらに、デジタル財に加え、カーシェアリングなどに代表されるように、有形財においてもサブスクリプションなどの所有から利用へと変化した、リキッド消費（久保田、2020）と呼ばれるような新たな消費形態も増えてきており、小売企業による消費者への有形財の販売、物販を伴うビジネスモデル自体にも変革が生じてきている（近藤・中見・白鳥、2021）。例えば、パイプライン型のオンライン小売企業からスタートしたAmazonは、Amazonプライムというサブスクリプションにおいて配送料無料の特典や動画コンテンツが見放題となるサービスを提供している。さらには、営業利益においてECなどの物販に関わる利益よりもAWS

（Amazon Web Services）と呼ばれるクラウド・コンピューティング・サービスから得られる利益の方が大きく、全体の半数以上を占めるまでになっている。

2点目は、既存のパイプライン型において店舗やECをオムニチャネル化させている小売企業のなかでも、製造企業の製造するナショナル・ブランド（NB）のみを広く扱う小売企業、NBに加えプライベート・ブランド（PB）も扱う小売企業、あるいは、自社商品のみを扱うSPAなどの製造小売企業などでは、商品の品揃えやビジネスモデルをはじめ違いがあり、消費者の企業をまたがるオムニチャネル選択にも影響があると考えられる。例えば、SPAの商品が他社商品（NBやPB）に比べて独自性や優位性をもつほど、その商品自体の誘因によりオムニチャネル化はあまり必要ない一方で、製造から小売までを一貫して手掛けているためオムニチャネル化はもちろん、後述する顧客経験の統合的な管理もしやすい可能性がある。

加えて、前述したように、大手はもちろん中小製造企業においても、これまで卸売企業や小売企業に委ねていた消費者への販売を自社で行えるようになってきている。図-5の左下セルにおける

パイプライン型のオンライン系取引が短縮経路モデルと示されているのは、製造企業や卸売企業が従来の経路を短縮させ、ECを通じて消費者へ販売が可能であることを意味している。その際、ここでは割愛するが、製造企業による消費者への直販の動きとともに製造業のサービス化とそれに伴うビジネスモデルの変化についての理解も必要となる。

## (2) 顧客と関係を築くための顧客戦略と

### デジタル技術

小売企業にとってオムニチャネル化は、それ自体が目的なのではなく顧客戦略であるため(近藤・中見、2019)、すべての小売企業が目指すべきただ一つのオムニチャネルの形はなく、オムニチャネルのあり方、チャネル連携や統合のあり方は企業間で同じではないと考えられる。このチャネル連携のあり方は、小売企業の業態や企業規模、属する業界やその構造、企業戦略、主要顧客の属性、強みを有するチャネルの種類、取扱製品カテゴリー、取引慣行などのさまざまな要因により、その目指すべき方向性は異なると考えられる。ここで重要なのは、オムニチャネルを通じてどのような顧客と長期的にどのような関係性を築き、そのためにどのような顧客経験(customer experience)を提供していくのかである。小売企業に限らず、企業が顧客との長期的な関係構築を指向する背景には、デジタル技術の進展とその活用によるマーケティングそれ自体の発展がある。

マーケティング分野において、従来の企業側の視点による単発での取引を念頭としたマネジリアル・マーケティングから、顧客と長期的で継続的な関係性(relationship)を構築しようというリレーションシップ・マーケティング(関係性マーケティング)へというパラダイム・シフトが起きてきた。この変化を企業の顧客に対する活動(顧客対応)範囲の視点から捉えると、新規顧客の創造

から既存顧客の維持への変化として理解可能である。この活動は段階として捉えて両輪のように新規顧客と既存顧客それぞれ別に行う一方で、一人ひとりの顧客に対してはその創造から維持へと中長期的に段階を踏んで両方行う必要がある。

マーケティングの成り立ちは、(寡占的)製造企業の有形財を念頭にしたものであるが、先進国のGDPに占めるサービス財の割合の伸張とともに進展したサービス・マーケティング、企業間における取引および産業財を対象としたBtoBマーケティング(産業財マーケティング)に加え、新たな技術としてデータベースの利用拡大とその活用に伴う個々の顧客の識別と顧客戦略に貢献したデータベース・マーケティング(Hughes, 1994)などがリレーションシップ・マーケティングの確立に影響を及ぼしたと考えられる。

従来の(寡占的)製造企業を想定してきたマーケティングでは個人を特定(個人識別や顕名化)することは想定していなかったが、1980年代に小売企業においてPOSデータが利用され始め、購買データをもとに顧客を個人レベルで識別したうえで、購買に関わる指標をもとに優良顧客を特定し、その育成・維持・拡大をすることの重要性が高まった。例えば、購買を軸にした優良顧客識別の指標として、RFMと呼ばれる消費者の一定期間における最終購買日(Recency)、購買頻度(Frequency)、購買金額(Monetary)や、購買金額から顧客の獲得・維持などのコストを割り引いて算出した顧客から得られる金銭的価値を示す顧客生涯価値(Life Time Value, LTV)などの指標が開発されている(Hughes, 1994)。本稿では割愛するが、それ以外にも顧客の企業に対する忠誠度や企業の製品・サービスの反復購買などを指す顧客ロイヤリティ、顧客の企業にとっての資産価値を指す顧客エクイティという概念が重要視されている。企業は、こうしたデータや指標をもとに自社にとっての優良顧客を定め、その優良顧客との関係の維

持・強化のみならず、新たな優良顧客の育成を行っている。

ここで一般的な企業の顧客データの取得状況について整理しておく。まず、通販企業に代表されるように、POSの導入以前からダイレクト・マーケティングという消費者へ直接的にコミュニケーションや販売を行うマーケティング手法を行っていた企業は、消費者個人個人の購買データを得やすかったと考えられる。一方、小売企業は、入会時に個人情報を取得し、消費者が購買の際に会員カードをかざした取引（購買）時のみ、購買情報（ID-POSデータとして購買履歴データ）を取得しており、すべての顧客からはデータが得られていないと考えられる。この取得状況は、コンビニや食品スーパーなどの業態によって大きく異なると考えられる。製造企業は、小売企業から消費者の購買情報の提供を受けたり購買したりする機会が限定的であるほか、消費者に直接販売するチャンネルを有していても一部の顧客のみであると考えられる。SPAは、製造企業や小売企業より多くの顧客の購買データを取得するポテンシャルを有する。ECは、チャンネルの特性から基本的にすべての顧客の購買データを最も収集しやすい。

2000年代では、BtoBなどの取引先企業を対象とした企業間の顧客関係性構築が目指されたが、BtoCなどの消費者を対象とした企業—消費者間の顧客関係性構築は、BtoBに比べて、取引相手となる消費者が無数かつ匿名（非顕名）で、離散的な取引となることから難しいと考えられてきた（南、2006）。現在では、デジタル社会にあって、購買データ以外の消費者の行動データも取得しやすい環境にあり、それが何千万人に及ぶとしても個人個人の特定化（個人識別や顕名化）や購買プロセス全体の捕捉、関係性構築ができるようになってきた。

こうした企業とのさまざまな接点に対して、2010年代後半頃から、リアルタイムに消費者の行

動を捕捉し、その行動をもとにターゲティングを行っていかうとする取り組みや手法およびデジタル技術が増えてきている。

消費者や市場の反応をリアルタイムに把握し、マーケティング施策に生かすためのデジタル技術を活用した仕組みやツールを二つ取り上げる。一つ目のマーケティング・ダッシュボードは、事業やブランドごとの売上をはじめ、消費者との接点における行動データをもとに、前述した購買意思決定プロセスの各段階の行動を数値やグラフによって可視化させて把握するためのツールである。例えば、企業ないし事業における売上などのKGI（Key Goal Indicator：経営目標達成指標）や、特定ブランドの売上や消費者による認知度（率）、訪問者数、資料請求数、新規顧客獲得数、顧客満足度、ロイヤルティやリピート率、離脱率、NPS（Net Promoter Score）などのKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）の指標である。前述した購買意思決定プロセスや反応階層をファネル（漏斗）のように捉えて、段階ごとの消費者数や状態を把握し、次の施策の判断材料とするためのツールとなる。

二つ目のマーケティング・オートメーション（MA）は、見込客やその行動を捕捉する段階から購買に至る段階に及ぶマーケティング施策の実施をサポートするツールであり、BtoBの営業に使われるほか、BtoCでも単価が高い製品カテゴリーを扱う企業（製造企業や小売企業）を中心に利用されている。

オムニチャンネルを展開する企業は、前述したデジタル技術やマーケティング支援ツールなどを積極的に活用することが想定されるが、そこで重要となるのは消費者がチャンネルと接すること（チャンネルを利用すること）で得られるさまざまな顧客情報の収集と活用である。例えば、消費者による店舗への来店履歴や店舗内の回遊履歴、ウェブサイトやスマホアプリの閲覧履歴、お気に入り

の登録データや購買履歴などといった情報が取得できる。

現在、CDP (Customer Data Platform) と呼ばれる顧客データの基盤構築と活用が重要性を高めている。CDPは、企業が有するさまざまなデータベースなどに分散された顧客データ（あるいは社外から提供される顧客データを含む）を顧客ごとに収集・連携・統合させ、分析や活用するために一元的に管理するデータ基盤である。こうした顧客情報は、企業にとって重要な資産であり、前述したMAツールや後述するCRMツールなどのマーケティング施策を効果的に実行するための支援ツールとCDPを連携させることで効果が高まる。

企業ごとに情報取得の多寡はもちろん情報活用における巧拙も異なるが、こうした顧客情報はチャネル全体で統合され、優良顧客の把握や個人々の興味や嗜好の把握、そして顧客サービスに生かすことが重要となる。また、消費者側も自身の購買履歴やお気に入り登録データなどを活用できる環境が提供されるようになってきており、消費者によるこうした情報の利用履歴もまた企業が取得できる情報の一つである。現在、顧客情報の獲得と利活用の重要度が増している一方で、個人情報保護の観点から消費者の行動情報の取得や活用が制限される動きもあり、その動向が注目されている。

デジタル技術を活用しながら、顧客一人ひとりを特定し、得られた顧客情報を活用しながら顧客との長期的な関係性を指向するリレーションシップ・マーケティングの実践を担うのが顧客関係性管理 (Customer Relationship Management, CRM) である。このCRMは、マーケティング支援企業のシステムベンダーが提供するマーケティング支援ツール (CRMツールやCRMサービス) を指して使われる場合もある。オムニチャネル化を通じて求められているのは、すべてのチャネルを連携させながら顧客情報を統合させ、そのチャネルを

通じてCRMを実現させていくことである。そのため、CRMを念頭にしたオムニチャネル化が必要となる。CRMに関わるツール自体もサブスクリプション化し、安価に利用しやすくなっており、企業はこうした恩恵を受けることができる半面、次々と生み出されるデジタル技術やマーケティング・ツールを企業活動に組み込みながら活用していくことが求められている。

小売ビジネスにおけるデジタル技術活用の背景には、企業の経営活動全般におけるデジタル技術活用の変化がある。例えば、1990年代以前まで、企業の情報システムは、ハードウェアから基幹業務システム (Enterprise Resource Planning, ERP) に至るまで、企業ごとに自前で用意するか独自システムを開発・構築せざるを得ず、その導入においては企業規模や資金力の多寡に左右されていたと考えられる。その後、ソフトウェアについては、1990年代以降に汎用的なパッケージソフトを利用できるようになり、2000年代以降にクラウドサービスを利用できるようになった。

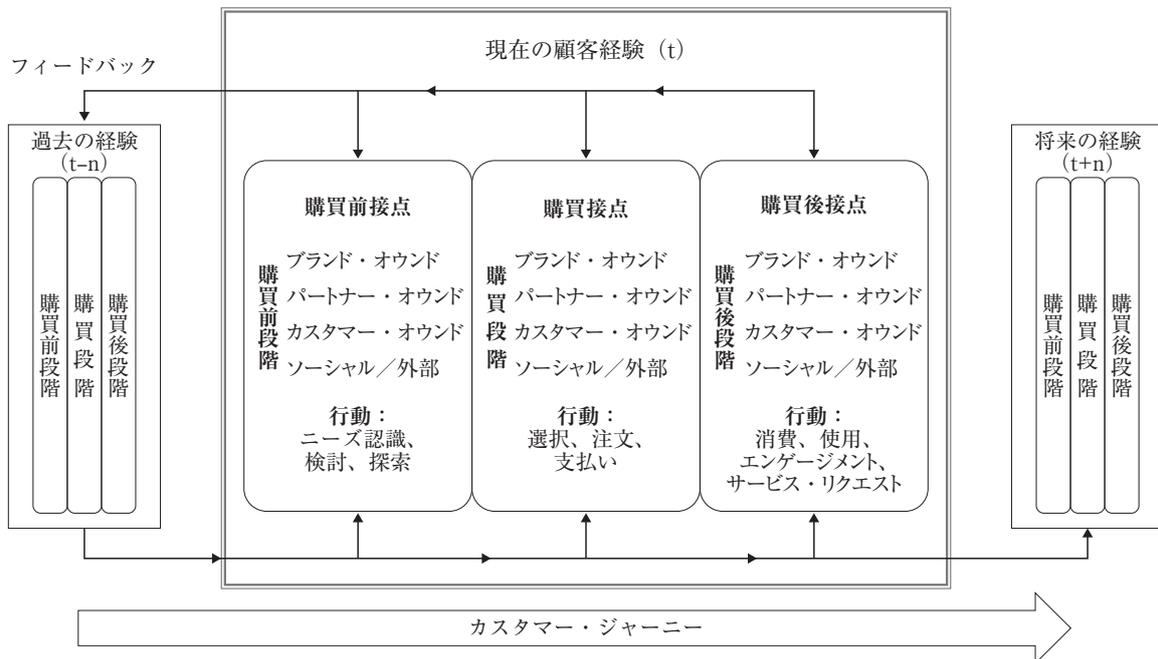
クラウドサービスの利用により、企業は自前で多額の初期投資をする必要がなく、運用コストも比較的低額であるため、コスト面の負担が減った。そのため、企業規模に関わらずデジタル技術の恩恵が受けられる環境となっている。こうした背景もあり、現在では企業がマーケティングや広くは企業活動を実践するに当たり、デジタル技術の活用が欠かせないものとなっているが、デジタル技術を自社に合わせて組み合わせる必要がある、ITリテラシーおよびデジタルリテラシーの重要性が増している。

### (3) 顧客経験を生み出す顧客接点として

#### 捉えたチャネル統合

企業にとってのオムニチャネルは、顧客戦略の一つであり、CRMを実現させる手段として捉えることが重要となる。その際、企業は、オムニチャ

図-6 カスタマー・ジャーニーと顧客経験のプロセスモデル



資料：Lemon and Verhoef (2016) p.77を一部加工して筆者作成

ネルを通じて自社にとっての優良顧客を創造・維持・強化し、消費者（顧客）と長期的な関係を構築するため、どのような顧客経験を提供するかについて考える必要がある。

顧客経験とは「顧客の購買ジャーニー全体における、企業の提供物に対する顧客の認知的、感情的、行動的、感覚的、社会的な反応に焦点を合わせた多次元的な構成概念」(Lemon and Verhoef, 2016)と定義されている。顧客は企業の提供物といった直接的な接点以外にも、顧客が偶然接触したクチコミやニュースなどの間接的な接点を通じて顧客経験を得る (Meyer and Schwager, 2007)。そのため、こうした間接的な接点も含めて顧客経験を捉える必要がある。

2000年頃に登場した経験経済や経験価値は顧客経験として研究が蓄積され、昨今のマーケティングにおける重要テーマとなっている (鈴木, 2021)。例えば、マーケティング分野における重要な学術的および実践的なテーマを2年ごとに提示し、マーケティング研究の発展をリードしてきた米国のマーケティング科学研究所 (Marketing Science Institute, MSI) は、マーケティングに関わる重要研究課題として顧客経験<sup>5</sup>を取り上げ続けている。

図-6は、消費者（顧客）のカスタマー・ジャーニーにおける顧客経験と顧客接点を示した図である。ここでは、消費者（顧客）のカスタマー・ジャーニーにおいて過去・現在・将来の三つの顧客経験

<sup>5</sup> MSI (2010, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020) において、顧客経験は特に2010年に入り重要研究課題として取り上げられている。例えば、2010年から2012年では「顧客経験と行動の理解」、2012年から2014年では「製品ではなく、経験をデザインする。記憶され、関心をもたれ、繰り返され、価値のある経験の要因は何か」、2014年から2016年では「顧客と顧客経験の理解」、2016年から2018年では「文脈に関連したリアルタイムで統合的な経験の提供」が課題として挙げられている。2018年から2020年では顧客経験自体は重要研究課題に挙げられていないが、2016年以降は、さまざまな重要研究課題の下位課題やそれらのなかで顧客経験が取り上げられるなど、さまざまな領域や課題にまたがる概念として定着したのとして捉えることができる。2020年から2022年においても「オムニチャネル・プロモーションと流通の台頭」という重要研究課題のなかで「カスタマー・ジャーニーを通じたブランド経験とプロモーションの管理」と「チャネルをまたがる流通と需要の管理」の二つの下位課題が提示されている。

があり、それぞれにおいて购买前・購買・購買後という下位の顧客経験と、その顧客経験を生む企業にとってコントロール可能な程度が異なる顧客接点が示されている。

カスタマー・ジャーニーとは、ブランド（企業や製品・サービスないしストアを対象としたブランドを含む）と顧客との接点における企業側の施策と顧客の反応（心理面や行動面）などを時系列的に示した枠組みである。このカスタマー・ジャーニーでは、一回の購買プロセスを捉える場合もあれば、サービス業において特に重要となるサービスの提供プロセスを含める場合もあるほか、消費者がブランドと初めて接触した時から生涯にわたる長期的な期間を想定する場合もある。

購買の各段階において顧客経験を生み出す顧客接点は、タッチポイントやコンタクトポイントなどと呼称する場合もある。この顧客接点に関して、Lemon and Verhoef (2016) では、接点の管理主体や企業のコントロール度の異なる四つの接点が示されている。それぞれ、ブランド・オウンドは企業（ブランド）が設計・管理する接点であり、詳細は後述する。パートナー・オウンドは企業とパートナー（マーケティング機関、流通パートナー、ベンダーなど）が共同で設計・管理・制御している接点である。カスタマー・オウンドは、顧客所有の接点である。ソーシャル／外部は、外部の接点（他の顧客、同僚からの情報、独立した情報源、環境など）であり、購買に関わるあらゆる接点が想定されている。このように自社が所有する接点だけでなく他社と連携させた接点に加え、自社が全くコントロールのできないような個人のブログや他者の使用行動なども、顧客にとってはブランドとの接点となる。

マーケティング・コミュニケーションにおいても、上記の顧客接点の分類と類似した分類がある。トリプルメディアと呼ばれるオウンド・メディア (Owned media)、ペイド・メディア (Paid media)、

アーンド・メディア (Earned media) の三つのメディアから構成され、それぞれの頭文字を取ってPOEとも呼ばれているほか、アーンド・メディアからソーシャル・メディア (Social media) を独立させてPESOとすることもある。オウンド・メディアはブランド・オウンドと同様に企業が保有し管理するメディアであり、ペイド・メディアは企業が媒体社に（時に広告代理店を介して）有料で広告を出稿するメディアであり、アーンド・メディアは消費者や外部から評判などを得るメディアという位置づけである。

この背景には、従来のマス・メディア（特にテレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマス4媒体）を通じた広告による一方向的な情報発信に対して、インターネットの登場により、企業自らはもちろん消費者もメディアを保有したり、ソーシャル・メディアなどを活用して情報発信や双方向のコミュニケーションができたりするようになったことがある。もちろん、このメディアは、オンライン（インターネット）に限定する必要はなく、オフラインのメディアも対象となる。企業はオウンド・メディアを起点にしながらも他のメディアの活用やその連携を行っている。例えば、ソーシャル・メディアにおいて公式アカウントの運用を行ったり、そのリンクやチャットなどの機能をオウンド・メディアに組み込んだりときまざまであり、企業のなかにはペイド・メディアを重視せずオウンド・メディアとアーンド・メディアの二つを中心に展開している企業も存在する。

オムニチャネルにおいては、店舗やECといった販売チャネルのみならずコミュニケーション・チャンネル（あるいはメディア）も統合される（近藤・中見、2019）。そのため、企業が所有する接点としては、店舗やECあるいはカタログといった販売チャネル以外にも、企業サイトやブランドサイト、スマホアプリ、DM、従業員（例えば、店舗接客員、コールセンターのオペレーターなど）、工

場、商品、ノベルティ、電話、FAX、ニュースレター、各種のイベントなどのあらゆるコミュニケーション・チャンネルも含まれる。また、企業が意図していない場合でも、企業やブランドのネームやロゴがあるなどして消費者が企業やブランドを認識できるものであれば、配達車や社用車や制服などを含め、消費者が目にしたたり触れたりできるものはすべて接点として捉える必要がある。

このチャンネルのすべてが消費者との接点となるため、消費者の接点管理としてもチャンネル統合が非常に重要となる。企業はこうした顧客経験を生み出す顧客との接点を設計・管理することとなる。デジタル社会にあって、企業と消費者（顧客）との接点の増加により、その無数に及ぶ接点のそれぞれにおいて形成される顧客経験の把握が求められている（Lemon and Verhoef, 2016）。

ただし、消費者が接する企業との接点のうち、企業のコントロール下にある顧客接点のごく一部である（Lemon and Verhoef, 2016）。そのため、一企業がオムニチャンネルを推し進めたとしても、コントロールが可能な自社チャンネルだけの統合では、消費者によるすべての購買が特定一社のECで完結でもない限り、こうした複数の企業のチャンネルにまたがる消費者の購買行動を捉えることは難しいと考えられる（近藤・中見, 2019）。そのため、オムニチャンネル化において、企業は自社チャンネル間の連携を通じた顧客の囲い込みはもちろん、前述したようにコントロール度の異なる他社チャンネルとの連携に加え、自社外のチャンネルに移った消費者の行動も可能な限り捕捉・追跡し、効果的な自社チャンネルへの誘導を行うコミュニケーションや広告戦略も展開する必要がある（山本, 2015）。

もともと、小売業界よりも広告業界の方がデジタル技術を活用した個人の特長（個人識別や顕名化）と個人対応に向けた取り組みが早かったと考えられる。特にインターネット広告の分野では、2010年頃よりアドテク（advertising technology）と

呼ばれる、広告を出稿する広告主側と広告枠を有する媒体社側のマッチングをリアルタイムで最適化する広告の配信技術が進展している。その結果、消費者（視聴者）の行動履歴をもとにした広告の出し分けが可能となり、従来の「広告枠×期間」売りから広告枠（1枠ごと）のリアルタイム入札（Real Time Bidding, RTB）が実現し、「消費者×表示ごと」売りへと進化している。そのため、広告を出稿する広告主側と広告枠を有する媒体社側の両企業において、消費者（視聴者）の行動履歴をはじめとした顧客情報を活用した顧客理解が求められる。例えば、広告を出稿する側となる小売企業においては、自社の優良顧客と同じ属性や特徴を有する潜在顧客に対して広告を出稿することも可能となっている。

#### （4）オムニチャンネルを通じた利他的な

##### 顧客経験や長期的視点に立つ 顧客経験の提供

オムニチャンネルでは、前述した定義にあるように、消費者が買物において店舗やECなどの複数のチャンネルを行き来する際にシームレスな買物経験が求められている。その理由は、当然ながら、そもそも各チャンネルの機能には一長一短があるためであると考えられる（山本, 2015）。例えば、評価・選択や購買・決済において、店舗では商品の現物に触れることができたり店員から詳しい商品情報を聞くことができたりする一方で、店舗まで直接足を運ぶ必要があったりECに比べて売場面積の制約から品揃えの面で劣ったりすることなどが挙げられる。ECでは立地や営業日・営業時間などの時間的かつ空間的な制約がないため、いつでもどこでもアクセスできて充実した品揃えのなから商品の比較がしやすく商品の探索コストが低い一方で、現物を直接確認できないことや購買後すぐには商品が手元に届かないことなどが挙げられる。

このように各チャネルには、提供する機能に少なからず差があるため、オムニチャネル化においては消費者がチャネル間を不自由なく行き来することができ、それでいてそれぞれのチャネルの強みを消費者の求めに応じて生かす必要がある。

その際、こうした機能の長短を念頭に、企業がチャネルごとに機能を取捨選択しながら連携させ、チャネルの組み合わせや顧客経験を設計するということも考えられる。極端な例としては、購買意欲の高い消費者のみを呼び込むため交通の便が悪い立地に出店し、店舗はショールーミング・ストアとして販売を行わない代わりに商品を実際に体験してもらったり接客を手厚くしたりすることで使用を見据えた適切な評価を促し、ECには来店前に商品のカタログとして情報探索を促す役割と閲覧履歴による求める機能や好みの商品の捕捉、そして来店予約時の個人の特定と来店後の販売を担わせ、店舗とEC間で顧客情報および商品情報を連携させて不自由のない購買経験と満足度の高い使用経験を提供することなどがその一例である。

チャネルを顧客（消費者）との接点として捉え、前項で取り上げたカスタマー・ジャーニーにおける顧客経験を踏まえると、シームレスな買物経験は消費者による一度の購買意思決定プロセスにおける買物経験といった短期的な視点ではなく、過去から将来にわたる買物経験（顧客経験）といった長期的な視点で捉えることが必要となる。以下では、買物場面に焦点を合わせ、オムニチャネルで重要視されるシームレスな買物経験に対して、二つの視点から小売企業が提供しうる買物経験の整理を行う。

一つ目の視点は、リーン消費（lean consumption）である。リーン消費とは、企業の生産プロセスにおける効率的なプロセス管理を指すリーン生産方式と呼ばれる用語を消費者の消費プロセスに対応させた用語であり、消費者の費やす時間と労力を

最小限にとどめながら、消費者が必要なものを必要な時に必要な場所へ正確に届けることを指す（Womack and Jones, 2005）。情報探索などの购买前から購買後の処分に至るまでの、消費者が問題を解決するために行う全プロセスを対象にした概念として捉えることができる。

購買意思決定プロセスを念頭に置くと、小売企業が提供するチャネルを通じたリーン消費は、全体を通じて無駄が排除された顧客経験が想定される。自身の抱える問題自体やその解決策（解決手段）となる製品カテゴリーについてすぐ理解でき、そのなかでも自身の要望に見合ったブランドがすぐ見つかり、その送料なども含めた価格や製品特徴、ECや店舗における在庫数などの情報もすぐ分かり、決済方法も分かりやすく円滑に済ませられ、受け取りも自身の都合にあった方法が選べ（必要なタイミングで入手でき）、使用方法も分かりやすくすぐに使用でき（その結果、抱えていた問題もすぐに解決し）、廃棄や処分方法も分かりやすいなどである。

リーン消費の視点から捉えると、消費者は前述したオムニチャネルにおいて重要となるシームレスな買物経験自体を必ずしも求めているわけではないと考えられる。商材（製品カテゴリー）によっても異なるが、消費者にとって楽しさを感じる買物もあれば、煩わしく感じる買物もあるため、チャネルをシームレスに行き来してもらい買物経験を提供することはもちろん、買物自体を短縮したり簡易にしたりする機能やサービスを提供することも有効である。

消費者が無駄とは思わなかった当たり前のことが簡略化されたり容易化されたりすること、その経験自体が重要な顧客経験となる。ただし、こうしたオムニチャネル経験とも呼ぶべき買物経験も、オムニチャネル化が広まるに従い、その差別化や差異化は困難となるばかりか、当初こそ顧客にとって新しい経験とみなされていたようとも次第

にその経験における新規性が損なわれると考えられる。また、そうした買物経験を提供する小売企業が増えてくると、消費者の買物に関わる小売サービスへの期待の高まりに反して、提供できない小売企業に対する満足度が下がる可能性がある。

二つ目の視点は、買物動機 (shopping motivation) や買物価値 (shopping value) である。買物動機に関わる研究によれば、消費者の買物それ自体に対する動機は、功利的 (utilitarian)、快楽的 (hedonic)、社会的 (social) という三つの動機に識別されている (Huré, Picot-Coupey, and Ackermann, 2017)。

功利的買物動機は、買物 (行動) を通じて消費者が求める商品を希望する価格で便利に買えることに対する動機であり、前述したリーン消費と対応している。快楽的買物動機は、買物 (行動) を通じて気晴らし、気分の良さ、喜び、楽しさなどの快感情を求める動機であり、買物それ自体に楽しみを見出すことといえる。社会的買物動機は、買物 (行動) を通じたステータスや自尊心の強化など、他者に自身を表現することにも関わる動機である。こうした買物動機は、消費者が買物を通じて得る価値の視点から、買物価値として捉えられている (Huré, Picot-Coupey, and Ackermann, 2017)。

このように、消費者が買物において負担する取引コストが低下し利便性が向上する側面と、買物自体の楽しさにつながる側面、そして、買物が有する社会的な価値の側面など、シームレスな買物経験以外の買物経験や買物価値も考慮する必要がある。その際、Huré, Picot-Coupey, and Ackermann (2017) では、オフライン、オンライン、モバイルの三つのチャネルごとに買物価値 (功利的・快楽的・社会的な買物価値) を測定し、その上位にオムニチャネル買物価値を想定したモデルを検討している。このように、チャネルごとに消費者が求めたり提供を受けたりする機能や価値には一長一短があることが前提とされている。

現在でも、消費者は、買物における便宜性および利便性に対して、自身の時間や労力および受け取りまでに要する時間などを加味して (山本、2015)、あるいは、買物を通じて得られるさまざまな価値を加味して、利用するチャネルを選択していると考えられる。ただし、オムニチャネルの登場以前は、消費者が複数の企業の (統合されていない) チャネルを組み合わせていたが、多くの企業がオムニチャネル化を推し進めても、複数の企業が提供する統合されたチャネル (オムニチャネル) を消費者自身が組み合わせることは変わらないと考えられる。

ここまで購買プロセスのなかでも買物を中心に上げてきたが、前述した顧客経験では購買に限定させたカスタマー・ジャーニーが想定されている (Lemon and Verhoef, 2016)。しかしながら、購買プロセス以外における消費者との接点をもつことの重要性も増してきている。例えば、店舗やオンライン (コミュニティサイトやコミュニティ機能をもたせたスマホアプリ) をコミュニティの場として日々消費者に集ってもらうことで来店頻度や来訪頻度を高めることは、消費者間の関係構築に寄与するだけでなく、カスタマー・ジャーニーにおいて消費者が係留することで、結果的に消費者の購買の機会を増やすことにつながる。これまでの企業と消費者の関係は、買物 (購買) といった取引関係がベースとなってきたが、いつでもどこでもつながることが可能なデジタル社会においては取引 (購買) 場面以外においても社会的関係を築くことが重要となる。

#### 4 購買意思決定プロセスに関わる変化と 小売企業による消費者対応

消費者行動の変化に対応した小売企業によるオムニチャネル化という側面がある一方で、オムニチャネル化による消費者行動の変化という側面

も考えられる。小売企業によるオムニチャネル化の進展を通じてどのような購買行動が行われ始めているのか、消費者行動の変化を理解することは、オムニチャネル化を試みる小売企業のみならず、小売機能を有する企業においても重要となる。本節では、小売企業によるオムニチャネル化を通じた消費者行動の変化について、前述した購買意思決定プロセスをもとに整理を行う。その際、消費者行動の変化に企業がどのように対応が可能なのかについても考察を行う。これらは相互に影響を及ぼし合うと考えられるためである。

購買意思決定プロセス全体を通じた変化としては、大きく三つ挙げられる。一つ目は、購買意思決定プロセス全体における行動の捕捉が進むと考えられ、企業による提供サービスの向上に活用できる。前述したように、消費者の行動は購買を中心に捕捉されてきたが、例えばアプリの閲覧行動やその他の行動（お気に入り登録など）により、消費者の心理面を推測する形で購買意思決定プロセス全体にわたる捕捉が実現しつつある。比較的捕捉の難しかったオフラインの店舗においても、現在はビーコンやGPSを活用したり、あるいはABEJAや伊藤忠インタラクティブなどの企業が提供する店舗内行動の捕捉サービスを活用したりすることで捕捉できるようになってきている。消費者の行動がつかみにくいオフラインの店舗でも、来店客の性別や年代、あるいはリピーターかなどの判別が行われつつある。また、顧客が購買プロセスの途中で離脱した場合でも、未購買となった行動について捕捉することが可能である。消費者が購買経験を積み重ねるほどデータが蓄積され、フィードバックを得やすくなるなど、過去・現在・将来といった顧客経験の循環を想定しておく必要がある。

二つ目は、これまで以上に消費者によるチャネル間の回遊行動を容易にさせる一方で、購買意思決定プロセスそのものや一部が省略されたり簡略

化されたりすることが考えられる。例えば、IoT機器（自動再注文機能付き）による購買の簡略化や自動購買、ECなどで取り組まれているように単品レベルでの定期購買が行われるほか、過去の購買行動のデータが消費者自身で利活用できたり、その過去や現在の行動データをもとに商品提案や購買のサポートを受けられたりすることなどである。消費者視点では、購買意思決定プロセス全体やその一部のアウトソーシングとして捉えられる。

三つ目は、消費者にとって関与や関心が低い製品においては購買履歴、現状把握が比較的容易となることで無駄な購買や重複した購買が減る一方で、消費者にとって関与や関心が高い製品に関してはいつでもどこでも時間や場所を選ばずに情報探索や購買が可能な環境となることで衝動購買が増える可能性が考えられる。

続いて、購買意思決定プロセスの各段階における変化についてである。最初の段階となる問題認識では、消費者が今まで認識していなかった問題や潜在ニーズが顕在化されやすくなる可能性がある。例えば、寝具SPAのエアウィーヴは、アプリにより睡眠の質などを分析し、より質の高い睡眠を提供するため枕やマットレスの販売につなげている。小売企業においては、スマホアプリやIoT製品の利用履歴の活用などにより、消費者との接点で得られた情報からAIを活用したフィードバック、リアルタイムに得られた行動情報を用いた類似顧客データの紐づけによるレコメンド、位置情報や使用行動データを活用した在庫切れや買い替え時期プッシュ通知などを通じて、問題認識を喚起させる仕組みを構築することが考えられる。ただし、多くの場合、消費者は小売企業が提供するチャネル以外で問題を認識することが想定されるため、小売企業としては消費者が問題解決やその手段となる商品の購買に動機づけられた際に行う情報探索の段階で素早く自社チャネルにつなげてもらうことを重要視する。

2段階目の情報探索では、四つの変化について整理する。一つ目は情報探索の容易化であり、消費者は24時間場所を選ばずいつでもどこでも情報収集が可能となるため、チャンネル横断的な情報探索における探索コストも下がることが想定される。

二つ目は情報源の増加であり、ソーシャル・メディアの登場により、消費者が求める情報にも変化が生じている(Simonson and Rosen, 2014)。従来の企業よりも消費者の購買に影響を与えるFファクターと呼ばれる重要な情報源として、Friends(友達)、Families(家族)に加え、Fans(SNS上のファン)、Followers(SNS上のフォロワー)などが挙げられている(Kotler, Kartajaya, and Setiawan, 2016)。

三つ目は利用可能な情報の種類の増加であり、過去の購買履歴、保有・所有する商品リスト、店頭在庫情報、お気に入り登録商品の値引き情報、他者の消費情報など多数に及ぶ。また、消費者が購買する製品を決める際に求めている情報は、その製品を使った結果(使用経験や消費経験)である(Simonson and Rosen, 2014)。情報源の使い分けに関して、製品の成分やスペックなどに関しては企業のオウンド・メディアで、その評価に関してはソーシャル・メディアなどでクチコミ情報を参考にするということが想定される。

四つ目はパーソナライズ化であり、消費者の購買プロセスに関わる接点情報を蓄積することにより、趣味嗜好に沿う情報が提供されやすくなる可能性がある半面、フィルターバブルと呼ばれるような、興味がありそうな情報しか提示されなくなる現象が生じる可能性もある。

購買時の段階となる3段階目の評価では、前述したFファクターなどのように他者の使用経験にもとづく評価を参考にしやすい状況となっている。加えて、過去の購買履歴や使用履歴、評価情報を活用できる場合は、そうした過去の経験および評価情報を活用したり、AIによるサポートを受けた

りと、評価の段階を簡略化させることができる。

4段階目の選択・購買では、キャッシュレス決済などによる決済の簡略化・時間短縮(人的接触減)のほか、購買・決済の前倒しあるいは後ろ倒しなどの選択肢が広がることが想定される。購買・決済の前倒しはスマホ等を利用し来店する前に決済を済ませて店頭では受け取りのみとなること、購買・決済の後ろ倒しは自宅へ配送された商品のなかから欲しい物だけ手元に残して決済を行った後、残りは返却することであり、購買意思決定プロセスの段階が消費者の都合に合わせて一部前後するような選択肢の提供が想定される。

購買後段階の受け取りでは、有形物となる商品の受け取り方法に制約があるがゆえに選択肢が増えており、ここでは二つについて整理する。なお、ラストワンマイル問題と呼ばれる、店舗や配送センターなどの配送の最終拠点から自宅までの空間的距離を埋めることに関わるさまざまな問題の解決策とも関連する。

一つ目は、宅配である。配達・配送状況の追跡システムによる大まかな配達状況の把握が可能となる一方で、配達時間の短縮化(翌日配達や当日配達などから即時配達へ)や配達時間の指定などの対応がなされている。また、自宅への宅配においても受け取り方法の増加(置き配、宅配ボックスなどの利用、自宅内配送)により在宅の必要性がなくなることで利便性が増している。

二つ目は、店舗受け取りである。顧客が持ち帰る必要性が生じるが、消費者は、商品をすぐにも使用したい場合は、店舗で購買してそのまま受け取る。さらに、購買・決済はECで済ませ店舗で受け取ることを指すBOPIS(Buy Online Pickup In Store)が想定される。このBOPISのために、通常のレジカウンターなどに加え、専用カウンターやロッカー、駐車場などでの受け取りを行っている小売企業もある。この場合、消費者は受け取りに行く必要はあるものの、受け取りに向かう時間

は決められる。自社店舗以外にも提携先のコンビニなどの小売店舗や、店舗をはじめ駅や公共施設あるいは駐車場などに設置されたオープン型の宅配用ロッカーを利用したさまざまな受け取り方法を提供している場合もある。加えて、受け取りの逆の動きである返品の容易化や、返品方法の選択肢も多く用意されるようになってきている。

受け取りの次の段階の使用では、使用行動の可視化やそのデータを踏まえた使用方法の改善に関わる情報提供やサポートに加え、使用方法に関わる情報の取得容易化などが想定される。特に前者の使用行動データを踏まえた情報提供は、IoTやスマホアプリの利用情報を分析し、消費者にフィードバックすることにより、製品・サービスの付加価値として有益な情報が提供される機会が増えることが想定される。例えば、眼鏡SPAのJINSは、ウェアラブルメガネを提供し、その使用時の眼球運動などから専用アプリにて姿勢や集中力（集中度）などのさまざまな情報（集中の持続時間や質など）に加え、正しい姿勢や質の高い集中力を保ち仕事における生産性向上に寄与する情報を提供している。このアプリの利用は2年目から有料であるため、サブスクリプションモデルと組み合わせられている。

これまでの多くの製造業や物販では、売り切り型のビジネスモデルであったため、アフター・サービスといった消費者から問い合わせがあれば対応するという受け身型の対応であったと考えられる。しかし、現在ではサブスクリプションを背景に、消費者の使用を通じて企業が消費者の生活を豊かにするべく、カスタマー・サクセスを提供するための積極的な顧客へのアプローチの重要性が高まっている。IoT化が進むと使用場面の接点が増えるが、前述したように商品それ自体も顧客接点であるため、企業は使用場面における付加価値の提供も踏まえて製品やサービス設計をする必要がある。

再評価（購買後評価）においては、使用時ないし使用后すぐの評価が共有されたり、その評価が次回購買において活用されたりすることなどが想定される。購買した商品が実際に自身の問題を解決に至らしめたのか、あるいは、自身の選択が間違っておらず、期待通りの成果が得られたのかなどの評価とその正負のギャップに関する情報を得ることは、商品の改善や次の商品企画、消費者に対する次回購買のレコメンドにおける貴重な情報となりうる。知覚リスクが高い製品カテゴリーの場合でも、当該製品の購買経験があるか、あるいは購買経験がない場合でも過去の購買経験から品質や機能などの推測が可能な場合は、店舗で現物を確認しなくてもECで完結した購買が行われる可能性がある。

そのため、消費者が何を買ったかという購買履歴データ以外にも、消費者の商品の評価情報も重要な情報である。さらに、消費者が抱える問題や課題によって購買される商品が異なると考えられるため、こういった問題や課題に対する購買や評価なのかといった消費者の問題も合わせて把握することが望まれる。

本稿では割愛したものの、購買後において、小売企業（あるいは製造企業）は、オムニチャネル化を通じた接点および物流網を利用し、消費者の使用済み製品の買い取りや引き取りを行い、営利事業あるいは慈善事業として3R（Reduce, Reuse, Recycle）などへの取り組みを高めることが想定される。

## 5 今後の小売企業による

### チャネル連携のあり方

ここまで、小売企業によるオムニチャネル化をもたらした消費者行動の変化に加え、オムニチャネル化による消費者行動の変化について取り上げた。Rogers（1962）による普及理論で指摘されてい

るように、消費者は新たな技術や製品を皆一様に同時期に採用するわけではなく、イノベーターと呼ばれる新たな技術や製品をいち早く採用する層と、その後続く複数の層(アーリー・アダプター、アーリー・マジョリティ、レイト・マジョリティ、ラガード)に分かれる。

こうした新たなデジタル技術の採用時期に差が生じる点は小売企業においても同様であると考えられるが、小売企業は顧客の世代や性別などの違いにより、デジタル技術の活用やチャネル連携のあり方の検討が必要となる。例えば、高齢者に対しては店舗内において、あるいは配送および宅配時の御用聞きなどにおいて、従業員が直接的に消費者とコミュニケーションをとりながらタブレットで注文を受けるなど、オムニチャネルを自由に使いこなせない消費者への施策も重要となる。消費者に対するオムニチャネル利用の推進・促進を行うことで、他社のオムニチャネル利用に対する障壁を築くことにつながる可能性もある。

その一方で、特にZ世代やα世代などの若い世代はデジタル・ネイティブであり、現在注目を集めるメタバースやそれを支えるxR(x Reality)と呼ばれる仮想現実(Virtual Reality, VR)、拡張現実(Augmented Reality, AR)、複合現実(Mixed Reality, MR)、代替現実(Substitutional Reality, SR)を総称したさまざまな技術が普及し始めている。このように、早くも新たな技術・接点が重要となっており、特に若い世代を主要顧客とする企業は、既にその対応に迫られている可能性がある。

企業にとって新たな技術、特にコミュニケーションや接点に関わる技術はその発展過程も注視する必要がある。例えば、ソーシャル・メディアでは、2000年代前半に登場して以降、文字(絵文字を含む)、画像(イラストを含む)、音声や動画(ライブ配信動画を含む)と情報形態が増えてきているほか、ソーシャル・コマースと呼ばれるEC機能を持ち始めたプラットフォームもある。ライブ

動画の配信やビデオミーティングツールなどにより、ライブ・コマースなどの新たな販売チャネルないし販売手法も注目を集めるなど、販売に直結した接点が増してきている。

さらには、AIを活用したボイスボットやチャットボットのような人を介さない顧客とのコミュニケーションやサービスなどのテックタッチをはじめ、人を介したコミュニケーションや接客サービスなどのハイタッチ(ヒューマンタッチ)と、従業員が自身のアバターを介して顧客とコミュニケーションを行うといったテックタッチとハイタッチを組み合わせた接点など、接点の種類が増加ならびに複雑化も進んでおり、ますますその統合的な接点管理および経験管理能力の低下が懸念される。

こうした接点を通じて提供される顧客経験に関して、従来と異なるのは、サービス品質を高める主体は、企業だけでなく消費者自身も加わるという視点である。現在、重要視されている価値共創(co-creation of valueないしvalue co-creation)は、今まで小売企業などが提供していたサービスを消費者自ら担うことも意味する。オムニチャネルにおいても、消費者のチャネルをまたいだ行き来によって生み出される顧客経験において、消費者の果たす役割とその貢献に対する理解も必要となる。

例えば、情報探索や評価・選択をはじめ、購買・決済においてもEC上でのオンライン決済や店舗でのセルフレジ利用などにより、消費者自身で済ませられるとともに、その結果、スマートな買物経験を得られる。あるいは、購買後には領収書をEC上で消費者自ら発行することで手続きを簡素化できたり、製品・サービスの使用や評価などをアンケートへの回答という形でフィードバックしたり、クチコミとして投稿することで商品の改善や商品化に用いられたり自身の将来の購買時の参考情報となったりすることなどが考えられる。特

にクチコミは、他者が購買する際の評価に用いられる。

このように、消費者が特定の企業のオムニチャンネルで購買をすればするほど購買履歴や行動履歴が蓄積され、得られるサービスの品質や顧客経験も向上される可能性がある。さらに、自社ないし他社企業が提供する家計簿アプリなどのサービスと紐づいているかなどにより、消費者個人の企業との接点から得られる付加価値や経験も変わってくると考えられる。

従来の小売企業が有していた取引や売買などを超えた、使用場面への着目も必要となってきた。マーケティングや消費者行動研究の分野においても、消費者の購買意思決定プロセスにおける購買時点から使用時点への対象の拡張がなされており、実務においても消費者の使用場面のより一層の理解とサポート（カスタマー・サクセス）が必要となってきた。小売企業によるオムニチャンネル化の現在の視点は、消費者による買物（買物行動やシームレスな買物経験）に主眼が置かれているが、前述の使用場面はもちろん、消費者の生活全体にまで着目することが求められている。

## 6 おわりに

本稿では、小売業界で進展するオムニチャンネル化を取り上げ、消費者行動の視点からオムニチャンネル化の契機やチャンネルの発展過程を消費者行動の変化に対応させて整理を行った。その反対に、オムニチャンネル化による消費者行動の変化についても購買意思決定プロセスを対象に整理を行った。小売企業によるチャンネル連携においては、消費者（顧客）起点での構築が必要となってくることから、小売業界で進展するオムニチャンネル化と消費者行動の変化を整理することを試みた。デジタル社会にあっては、消費者は企業といつでもどこで

もつながる環境にあり、企業と消費者間（顧客間）の関係構築において、購買に関わらないつながり方も求められている。

本稿では、物販を行う小売企業を中心に考察を行った。しかしながら、現在では、サブスクリプションなどをはじめ、本稿では言及しなかったものの、メルカリなどに代表されるCtoCの取引を担うプラットフォームも登場し、耐久財などをはじめとした製品カテゴリーによっては、新古品や中古品などについても新品と同時に比較対象となるばかりか、購買時において使用後に売ることを念頭にした製品評価、購買後において丁寧な使用および使用後の販売が行われているものと考えられる。

小売業界を取り巻く競争環境が複雑化しているが、今後はリープフロッグ（leapfrogging）という現象を想定する必要がある。この言葉は、元々は先進国において段階を経て発展・導入された最新技術が、既存の社会インフラを有しない新興国において段階を飛び越えて広まることを指す言葉である。小売業界においても既存の販売チャンネルを有していなかった企業が、小売業界のオムニチャンネル化やDXやECの進展を踏まえ、既存の流通における取引構造やビジネスモデルに左右されずに、企業の有する強みを生かした顧客経験の提供を念頭に置いてデジタル技術を小売ビジネスに生かすということが想定される。

最後に、本稿で取り上げたオムニチャンネルに加えDXにおいても、それ自体が目的ではなく顧客戦略の一つとして、顧客（消費者）の生活を豊かにすることの手段として展開することが重要となる。そのため、ますます顧客（消費者）の行動を理解することが求められている。これからのデジタル社会にあり、顧客（消費者）と直接・間接的に関係をもつ企業は、本当の意味での個人々人を対象とした顧客志向の追求が必要となる。

<参考文献>

- 奥谷孝司・岩井琢磨 (2018) 『世界最先端のマーケティング』 日経BP社
- 久保田進彦 (2020) 「消費環境の変化とリキッド消費の広がり—デジタル社会におけるブランド戦略にむけた基盤的検討」日本マーケティング学会『マーケティングジャーナル』39巻3号、pp.52-66
- 近藤公彦 (2019) 「オムニチャネル時代の顧客戦略」近藤公彦・中見真也編著『オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房、pp.2-20
- 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・中見真也・白鳥和生 (2021) 「ネオリテール—ニューノーマル時代の新小売ビジネスモデル」日本マーケティング学会『マーケティングジャーナル』41巻1号、pp.16-28
- 鈴木和宏 (2021) 「顧客経験に関する一考察—定義とその多様性を中心に」小樽商科大学『商学討究』第72巻1号、pp.1-48
- 新倉貴士 (2015) 「モバイルアプリと購買意思決定プロセス」慶應義塾経営管理学会『慶應経営論集』32巻1号、pp.35-50
- 西原彰宏・新倉貴士 (2021) 「流通機能とモバイルアプリ—探索的な消費者調査」日本マーケティング学会『マーケティングジャーナル』41巻2号、pp.46-59
- 南知恵子 (2006) 『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣
- 矢作敏行 (2020) 「新・商業社会論(6) 流通のデジタル破壊」法政大学経営学会『経営志林』第56巻4号、pp.65-82
- 山本昭二 (2015) 「オムニチャネルの特性と消費者行動」関西学院大学経営戦略研究科『ビジネス&アカウンティングレビュー』第16号、pp.55-68
- Hughes, Arthur M. (1994) *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program*, Probus Pub Co. (アーサー・M.ヒューズ著、秋山耕監訳・小西圭介訳 (1999) 『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング—戦略策定のための分析と基本原則』ダイヤモンド社)
- Huré, Elodie, Karine Picot-Coupey, and Claire-Lise Ackermann (2017) “Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study.” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 39, pp.314-330.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley. (P.コトラー、H.カルタジャヤ、I.セティアワン著、恩藏直人監訳・藤井清美訳 (2017) 『コトラーのマーケティング4.0—スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版)
- Lemon, Katherine N. and Peter C. Verhoef (2016) “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.” *Journal of Marketing*, Volume 80 issue 6, pp.69-96.
- Marketing Science Institute (2010) *2010-2012 Research Priorities*, Marketing Science Institute.
- (2012) *2012-2014 Research Priorities*, Marketing Science Institute.
- (2014) *2014-2016 Research Priorities*, Marketing Science Institute.
- (2016) *Research Priorities 2016-2018*, Marketing Science Institute.
- (2018) *Research Priorities 2018-2020*, Marketing Science Institute.
- (2020) *Research Priorities 2020-2022*, Marketing Science Institute.
- Meyer, Christopher and Andre Schwager (2007) “Understanding Customer Experience.” *Harvard Business Review*, Vol.85 No.2, pp.116-126. (C.メイヤー・A.シュワッガー著、村井裕訳 (2007) 「顧客経験のマネジメント」ダイヤモンド社『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』2007年10月号、pp.54-68)
- National Retail Federation's Mobile Retail Initiative (2011) *Mobile Retailing Blueprint: A Comprehensive Guide for Navigating the Mobile Landscape (Version 2.0.0)*, National Retail Federation.
- Rogers, Everett M. (1962) *Diffusion of Innovations*, The Free Press. (エヴァレット・M.ロジャース著、藤竹暁訳 (1966) 『技術革新の普及過程』培風館)
- Simonson, Itamar and Emanuel Rosen (2014) *Absolute Value: What Really Influences Customers in the Age of (Nearly) Perfect Information*, Harper Business. (I.サイモンソン・E.ローゼン著、千葉敏生訳 (2016) 『ウ

ソはバレる—「定説」が通用しない時代の新しいマーケティング』ダイヤモンド社)

Womack, James P. and Daniel T. Jones (2005) "Lean Consumption." *Harvard Business Review*, Vol.83 No.3, pp.58-68. (ジェームズ・P.ウォーマック、ダニエル・T.ジョーンズ著、飯村昭子訳 (2005) 「リーン消費：顧客の機会コストを削減する」ダイヤモンド社『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』2005年8月号、pp.36-49)