

食品小売業におけるチャネル統合の促進要因

— 首都圏スーパーA社の事例を通じて —

流通科学大学 商学部 講師

梶田 真生

要約

本研究は、食品小売業におけるオンライン（EC）とオフライン（店舗）のチャネル統合の成功要因を明らかにすることを目的とし、首都圏に拠点を置くスーパーA社の事例分析を行った。近年、オムニチャネル戦略の一環としてチャネル統合の重要性が増す一方で、特に食品小売業においては、店舗内ピッキング型のネットスーパーには特有の課題があり、具体的な成功要因は明らかではない。そこで本研究は、資源ベース理論の視点から、A社を対象にどのような資源や能力がチャネル統合を促進するのかを探索的に分析した。その結果、(1)店舗ネットワーク、(2)先行的市場志向、(3)自律的ビジネスユニット、(4)本部組織の店舗オペレーションに関する知識・支援、(5)外部からのIT資源、といった資源や能力が重要であることが示唆された。本研究は、店舗内ピッキング型（ネットスーパー）のチャネル統合の困難性に注目し、その成功のための資源や能力を特定したという理論的貢献を有する。

キーワード

チャネル統合、オムニチャネル、食品小売業、ネットスーパー、資源ベース理論

1. はじめに

オムニチャネル小売の文脈において、オンライン（EC）とオフライン（店舗）という2つのチャネルを統合的に管理する「チャネル統合」が経営成果を高めることが議論されている（Cao & Li, 2015; Timoumi et al., 2022; Verhoef et al., 2015）。既存研究は、小売企業が置かれている様々な文脈（国、経営環境、業態等）を考慮して、チャネル統合の成功要因を特定しているが（e.g., Eriksson et al., 2022; Solem et al., 2022）、以下のような課題があると指摘しうる。

1つ目は、食品小売業のチャネル統合に必要な資源や能力が明らかではない点である。食品小売業（食品スーパー）は日本の小売市場で最も主要な業態であるが、食品のEC化率は4.29%と他の商材と比べて低く（経済産業省, 2024）、食品小売業の多くがオンライン事業の拡大やチャネル統合に苦戦していることを意味している。学術的にも、チャネル統合の成功

事例として挙げられるのはアパレルや家具などの製造小売業（PB が主≡SPA）が中心であり（Cao & Li, 2018）、食品小売業がチャネル統合を成功させるための要因は十分に分かっていない。

2 つ目は、店舗中心のチャネル統合形態に対する知見不足である。食品小売業におけるチャネル統合の形態には、店舗をハブとした店舗内ピックアップ型があり（Hübner et al., 2016）、日本では「ネットスーパー」と呼ばれ、この形態が主流である。店舗内ピックアップ型では、店舗内の資源配分や、場所の制約、オンライン供給量の制約など独自の課題があることが指摘されているが（Hübner et al., 2016）、店舗内ピックアップ型のチャネル統合を成功裏に実行するための資源や能力は明らかではない。以上の研究課題を踏まえ、本研究は次の 2 つのリサーチクエスション（RQ）に取り組む。

RQ1：食品小売業におけるチャネル統合の促進のために重要な資源や組織能力は何か？

RQ2：「店舗内ピックアップ型＝ネットスーパー」のチャネル統合の促進のために重要な資源や組織能力は何か？

これらの RQ に応えるために、本研究は、理論的基盤として資源ベース理論を援用し、首都圏スーパーA 社（仮称）を対象とした事例研究により、食品小売業におけるチャネル統合の促進のために重要な資源や組織能力を特定する。

II. 先行研究の整理

1. オムニチャネルとチャネル統合

オムニチャネル小売の文脈で、チャネル統合はオンラインとオフライン間のシームレスな消費経験のために重要な要素であることが指摘されてきた（Verhoef et al., 2015）。チャネル統合とは、小売企業が複数のチャネル（店舗、EC など）のシナジー効果を生み出すことにより、消費者に利益をもたらすためのチャネルの目的、設計、展開を調整する度合い、と定義される（Cao & Li, 2015, 2018）。

Cao & Li (2015) はチャネル統合には複数のチャネルが分離・独立している状態から（レベル 1）、完全に統合されている状態（レベル 4）までの 4 段階あり、レベル 4 においてはフロントエンド（品揃え、価格、サービス、プロモーション等）の統合、バックエンド（物流システムや情報システム等）の統合、組織変革（組織構造の最適化やクロスチャネル人材の確保）が含まれることを提示している。本研究も Cao & Li (2015) の定義に倣い、対象事例のチャネル統合の度合いを検証する。

2. 食品小売業におけるチャネル統合

食品小売業におけるチャネル統合の実施には、物流システムに独自の課題があり、3つのパターンがあることが指摘されている (Hübner et al., 2016)。

1つ目は「店舗内ピッキング型」である。これはオンライン注文処理において、店舗内の棚から従業員が商品をピッキングし、店舗から商品を各顧客に配送する形式である (日本ではネットスーパーに該当)。

2つ目は「分散型の EC 専用のフルフィルメントセンター」である。これはいくつかの EC 専門のフルフィルメントセンターから、EC 注文品の注文・物流を処理する形式である。

3つ目は、「統合された中央倉庫でのピッキング」である。これはオンライン/オフラインの統合的な中央倉庫から、オンラインの場合には倉庫から商品を顧客への直接配送し、オフラインの場合は各店舗へ商品を配送する形式である。

本研究は日本ではネットスーパーと呼ばれる「店舗内ピッキング型」に着目し、この形式においてオンラインとオフラインのチャネル統合を実行するための困難性や、その実行のために重要な資源や組織能力を特定することを目指す。

III. 研究方法

1. 事例の選定と理論枠組み

上記の RQ を明らかにするために、A 社を代表事例として位置づけ、単一事例研究のアプローチを用いる。代表事例とはある理論カテゴリーを代表する事例であり、理論がすでに構築されているが実証基盤が弱い場合、その実証基盤を固めるために代表事例を詳細に研究する必要がある (田村, 2006)。小売業におけるチャネル統合の理論は概ね確立しているが (Timoumi et al., 2022)、それを促進する要因の特定は実証基盤が不足していると言える。

事例の代表性を判断する一つの方法は、特定の領域で売上高が最大かそれに準じる企業を選択することである (田村, 2006)。A 社は日本の食品スーパーの中でも売上高上位に位置し、首都圏では売上高と市場シェアが非常に大きい企業である。したがって、A 社を食品小売業における代表事例と判断した。

事例を分析するための理論枠組みとして、Cao & Li (2015)に従って、チャネル統合の度合いを、(1)フロントエンドの統合、(2)バックエンドの統合、(3)組織変革の3つ観点で測定した。本研究は、この指標を用いて事例のチャネル統合の度合いを測定し、同時にチャネル統合の推進に重要であろう資源・能力を特定することを目的とする。

2. データの収集方法

対象となる事例の取り組みを明らかにするために、1次データと2次データの両方を収集した。1次データとして、主に当該企業の営業戦略およびオンライン事業の責任者3名と店長1名に対するインタビューによるデータ収集を行った（詳細は表1を参照）。質問項目は事前にメールで送付し、それに沿って回答してもらった非構造化インタビューを行った。また、店舗視察による記録とそれに関するヒアリングも行った。2次データとしては、社内資料、プレスリリース、IR資料、雑誌・新聞記事等を活用した。

以下特に断りがないものはすべてインタビューに基づいたものである。

表ー1 インタビューの詳細

インタビューイ	日時	場所
・A氏（執行役員、本部長） ・B氏（執行役員、部長）	2024年8月29日(木) 15:30～17:30	A社本社
・B氏（執行役員、部長） ・C氏（課長） ・D氏（店長）	2024年10月21日(月) 14:00～16:30（店舗視察含む）	A社店舗

IV. 事例の記述

1. 事例の概要

A社は首都圏（一都三県）地域を基盤とし、数百店舗を展開する食品スーパーチェーンである。近年はオンラインチャネルにも力を入れており、3つの形式で展開している。1つ目はネットスーパーで、顧客が最寄りの店舗を選択し、その店舗内の商品を選択し宅配してもらう形式である。自社アプリ内のサービスで、モバイル、PCの両方に対応している。2つ目は、クイックコマースで、外部のフードデリバリー事業者のプラットフォームと提携し、各店舗から商品を迅速に顧客に宅配する形式である。3つ目はECで、PC上のチャネルでギフトや予約商品を主に取り扱う。自社ECサイトで展開しているほか、楽天、Yahooなどの外部プラットフォームにも出店している。

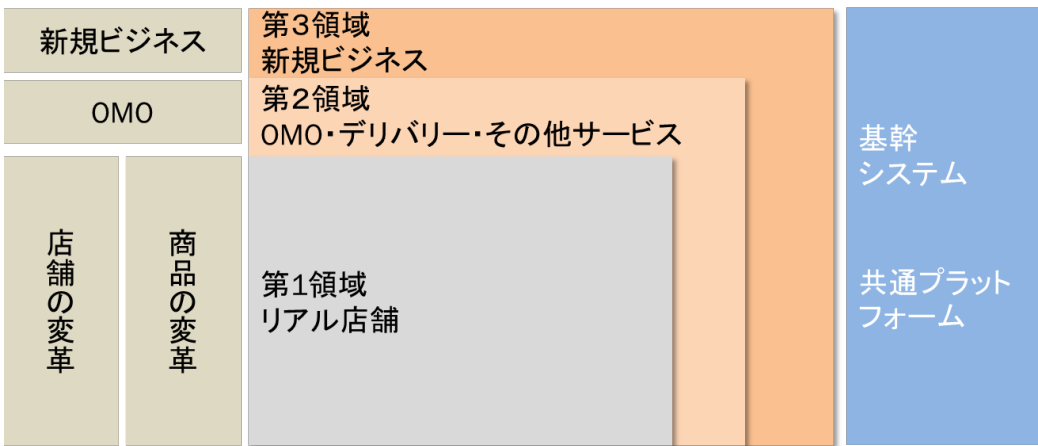
2. ネットスーパーとOMO

A社はオンラインチャネルの中でもネットスーパーに注力し、店舗とネットスーパーのチャネル統合を推進している。ネットスーパーは1500円（税込）から注文可能で、配送料は一律220円である。販売価格は店頭価格と同じで、チラシ特売にも対応している。1日7便体制で、注文締切の1時間～3時間後に配送している（例えば、9:00注文締切、10:00～12:00

配送)。導入店舗は2024年10月時点で48店舗である。

図1はA社の事業戦略とオムニチャネル・OMO（Online Merges with Offline）に対する考え方を表したものである。食品スーパーの基盤はあくまで店舗と商品であり、これを「第1領域」としている。オムニチャネル・OMOは、店舗と商品を拡販するための販売チャネル多様化とその施策であり、これを「第2領域」と位置づけている。すなわち、A社のオムニチャネル化やチャネル統合はリアル店舗を基盤として推進していることが分かる。

図一1 A社の事業戦略



出典：社内資料をもとに筆者作成

V. 事例の分析

1. チャネル統合の到達度

インタビューや2次資料をもとに、A社のチャネル統合度を測定したものが表2である。なお、測定にはCao & Li (2015)の尺度を参照した。A社のチャネル統合に関する取り組みは、レベル4の「顧客データベース」と「ロイヤルティ・プログラムの統合」2項目のみ未完であった。したがって、チャネル統合度はレベル3とレベル4の間であり、概ね高いレベルのチャネル統合度であると判断した。

表—2 A社のチャネル統合度

チャネル統合のレベル	内容	適合	根拠
レベル2	・チャネル間でブランドに一貫性がある	1	店舗と同じブランド（A社）名でネットスーパーの構築。
	・チャネル間でメッセージに一貫性がある	1	店舗と同じブランド（A社）名でネットスーパーの構築。
レベル3	消費者の注文処理の統合		
	・ネットで注文した商品を店舗で受け取れる	1	ネットスーパーHPより確認。
	・ネット上でコールセンターに繋がり商品の注文や質問ができる	1	ネットスーパーHPより確認。
	・ネットで注文した商品を店舗で返品できる	1	ネットスーパー注文品を店舗で返品可能。
	消費者の情報アクセスの統合		
	・店舗にない商品をその場でネットで注文できる	1	店内にタブレット端末を一部店舗で導入し、ギフト商品を注文できる。
	・ネットで各店舗の在庫を確認できる	1	モバイルアプリにて確認。
	・店舗とモバイルアプリの連携が図られている	1	モバイルアプリにて確認。
	フロントエンドの統合		
	・チャネル間でサービスの調整が行われている	1	各店舗でネットスーパーに関する電話対応、本部とも連携。
レベル4	・チャネル間でプロモーションの調整が行われている	1	店舗にてECやネットスーパーの販促活動を実施。
	・チャネル間で価格の調整が行われている	1	ネットスーパーHPより確認。
	・チャネル間でロイヤルティ・プログラムの調整が行われている	0	—
	・チャネル間で品揃えの調整が行われている	1	各店舗とネットスーパーの品揃えを統一。
	バックエンドの統合		
	・チャネル間で商品計画システムの調整が行われている	1	商品部がオンラインとオフラインともに商品選定。
	・チャネル間で物流の統合が行われている	1	店舗をハブとして、ネットスーパーを展開。
	・チャネル間で情報システムの統合が行われている	1	店内POSデータとネットスーパーの1時間ごとの在庫連携を実現。
	・チャネル間でコールセンターサービスの統合が行われている	1	各店舗でネットスーパーに関する電話対応、本部とも連携。
	・チャネル間で顧客データベースの統合が行われている	0	—
	組織変革		
	・チャネル間で知識が共有されている	1	営業戦略本部（仮称）の店舗オペレーションに対する深い理解と知識。
	・店舗・EC双方に精通する人材が育成・採用されている	1	営業戦略本部（仮称）の店舗オペレーションに対する深い理解と知識。
	・複数のチャネル統合に適合する組織構造が確立されている	1	営業戦略本部（仮称）の設置。
	・実店舗とEC双方の売上と関連するインセンティブシステムが導入されている	1	ネットスーパーの売上は各店舗に計上。

2. チャネル統合に重要な資源や能力

ここからは、A社のチャネル統合の実現に重要だと考えられる資源や能力を分析し、チャネル統合の成功要因に関する Proposition(命題)を提示する。

(1) 店舗ネットワーク

A社は首都圏に数百店舗のほとんどがあり、首都圏における店舗ネットワークは競争優位性をもたらす資源である。A社はこの店舗ネットワークを活かしたオンライン事業とチャネル統合戦略を推進している。すなわち、店舗をハブとしたネットスーパーと店舗中心のチャネルの統合である。

ネットスーパーのような店舗内ピッキング型のオンラインチャネルは、新たに物流施設に投資することなく、将来の需要が不確実な段階でも迅速な拡大が可能である（Hübner et al., 2016）。日本における食品カテゴリーのEC化率は低く、今後の成長は未知数であるため、店舗をハブとしたオンラインチャネルの構築とチャネル統合は食品小売業では合理的である。A社としても、既存の店舗ネットワークが強みであるため、これを活用したチャネ

ル統合を推進したと考えられる。

P1：店舗ネットワークに競争優位のある企業は店舗中心のチャネル統合を推進する

(2) 先行的市场志向

A社の市場志向の方向づけは、店舗中心のチャネル統合を補強したと考えられる。市場志向とは、優れた顧客価値を創造するために、必要な行動を最も効果的かつ効率的に生み出し、継続的に優れた成果をもたらす組織文化である（Narver & Slater, 1990）。市場志向には、2つの方向づけがある（Lamore et al., 2013; Narver et al., 2004）。1つは反応的市場志向であり、顧客の表面的なニーズに対応する市場志向である。もう1つは先行的市場志向であり、顧客が認識していない潜在的なニーズに対応する市場志向である。

A社の店舗における主要顧客は60歳以上であり、全体の約40%以上を占めるが、彼らのネットスーパー利用率は低い。逆にネットスーパー利用率が高い年代は30代～50代であり、A社は彼らを「次期主力顧客」と位置付けている。そして次期主力顧客への対応の1つがネットスーパーやOMO（≡チャネル統合）である。さらに、競合他社がネットスーパーやチャネル統合を推進しているため、他社で当たり前の機能がないことで自社が選ばれなくなる可能性を意識している。したがって、潜在的顧客ニーズと新技術・トレンドに応える市場志向（＝先行的市場志向）がチャネル統合に影響したと考えられる。

P2：先行的市場志向は店舗中心のチャネル統合を補強する

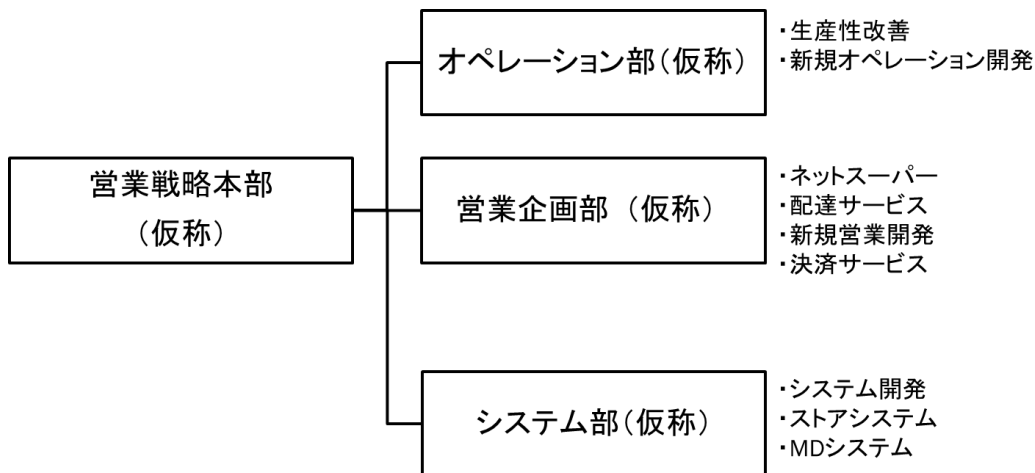
(3) 自律的ビジネスユニット

A社のチャネル統合の促進に重要であった組織的要因に「営業戦略本部（仮称）」の設立があげられる（図2）。従来は、商品本部・販売促進部内のプロモーション機能の一角として営業企画部（仮称）がオンライン事業・チャネル統合を推進してきたが、予算・施策ともに短期的な販売施策（店舗のチラシ広告など）の影響を受けるため、長期計画的な施策の検証ができなかった。2023年に「営業戦略本部（仮称）」が設立され、オペレーション、新規事業開発、システム開発の組織が統合されたことにより、中長期的な戦略視点でのオンライン事業・チャネル統合の推進が可能になったという。

Kim & Min (2015)は既存の組織から独立した自律的ビジネスユニットが、小売企業のECという新ビジネスモデルの成功に影響することを実証している。自律的ビジネスユニットは企業内で新ビジネスが既存ビジネスと競合することを避け、新ビジネスモデルの正当性確保につながる。A社の場合も、既存の組織から独立した「営業戦略本部（仮称）」という自律的ビジネスユニットが、オンライン事業とチャネル統合を推進したと考えられる。

P3：自律的ビジネスユニットは店舗中心のチャネル統合を補強する

図ー2 営業戦略本部（仮称）の組織



出典：インタビューをもとに筆者作成

（4） 本部の店舗オペレーションに対する知識と支援

店舗を中心としたチャネル統合（＝店舗内ピッキング型）の採用する場合、店舗業務とオンライン業務で人員や作業時間などの資源をどのように配分するかが課題となる（Hübner et al., 2016）。A 社の場合、本部がネットスーパーに関する店舗オペレーションを深く熟知し、本部から店舗へのサポート体制を充実させることでこれを克服している。

まず、営業戦略本部（仮称）の部長が、ネットスーパーに関する店舗オペレーションがどれくらいの作業量・時間になるかを直接観察して測定した（例えば、ピッキング 16 件で 4MH（1 名で 4 時間）が必要など）。本部が店舗負担の作業量・時間を把握することにより、各店舗に対してネットスーパー導入を説得することが円滑になったという。

さらに、同本部がネットスーパーのオペレーションに関する詳細なマニュアルを作成しており、店舗側はイントラネットを通じて、これをいつでも閲覧可能である。また、同部署にネットスーパーのトレーナーがおり、導入の数日はトレーナーが入って教育を行う。その後はトレーナーが各店舗を定期的に巡回する。各店舗からの問い合わせにも平日 9 時～18 時で随時対応している。

すなわち、本部組織の店舗オペレーションに対する豊富な知識と支援体制の確立が、チャネル統合に関するオペレーションの標準化と店舗のリソース不足を補うと考えられる。

P4：本部組織の店舗オペレーションに関する知識と支援は、店舗中心のチャネル統合を

補強する

(5) 外部からの IT 資源の獲得

チャネル統合の実施には、チャネル間で統合されたデータベースや情報インフラを構築するための高度な IT 能力が求められる (Cao & Li, 2018; Luo et al., 2016)。ただし、自社の IT 資源や能力が不足している場合には、外部から取得する方法もありうる。

A 社の場合、グループ各社の基幹システムとアプリ内の「ネットスーパー」導入により、導入コスト削減による早期拡大、共通インフラ（コールセンター等）活用によるスタッフ業務効率化を達成することができた。このことが近年のネットスーパー導入店舗の拡大の原動力となったという。すなわち、グループ各社共同の基幹システム、新サービスの開発により、1 社単独ではアクセスできなかった財務的リソース、IT 人材、IT 能力といった有形・無形の資源にアクセスすることができたと考えられる。

P5：外部からの IT 資源の獲得は店舗中心のチャネル統合を補強する

VI. 結論と貢献

A 社の事例分析を通じて明らかになったことは次の 2 つである。第一に、食品小売業におけるチャネル統合では、店舗ネットワークが豊富である場合、店舗中心のチャネル統合（ネットスーパー型）が最適であることを示唆した。第二に、先行的市场志向、自律的ビジネスユニット、店舗オペレーションに関する知識・支援、外部からの IT 資源の獲得といった要因が、上記の店舗中心のチャネル統合を補強することを示した。

本研究の理論的貢献は次の 2 つである。第一に、食品小売業の業態において、既存の店舗ネットワークを活かしたチャネル統合のあり方を示した。既存研究は店舗事業の資源や能力がチャネル統合の足枷となることを示唆している (Cao & Li, 2015; Tagashira & Minami, 2019)。これに対し本研究は、店舗ネットワークを活かして、ネットスーパー（店舗内ピッキング型）の物流システムを軸としたチャネル統合という方向性を示した。

第二に、従来のチャネル統合の議論は、中央物流センターを中心としたチャネル統合形態が主流であったが (Cao & Li, 2015; Verhoef et al., 2015)、本研究は店舗中心のチャネル統合形態の独自性と困難性に注目した。事例の分析を通じて、店舗中心のチャネル統合には、(1)既存の店舗顧客の需要だけでなく将来の顧客需要を捉える先行的市场志向、(2)既存の店舗事業の戦略に囚われない独立組織である自律的ビジネスユニットの設置、(3)オンライン事業に関する店舗の負荷を軽減する組織体制の構築、(4)外部からの IT 資源の獲得、といった資源や能力が重要であることが示唆された。

謝辞

本研究を進めるにあたり、A 社の関係者（本部の責任者および導入店店長）の皆様には、インタビューや店舗視察を含め多大なるご協力を頂きました。また、株式会社インターウィズダムの間様には調査実施のために大変なご尽力を頂きました。ここに感謝の意を表します。なお、解釈上の誤謬の責はすべて筆者にあります。本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金（課題番号：25K05394）の助成を受けたものである。

引用文献

- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of retailing*, 91(2), 198-216.
- Cao, L., & Li, L. (2018). Determinants of retailers' cross-channel integration: an innovation diffusion perspECTive on omni-channel retailing. *Journal of interactive marketing*, 44(1), 1-16.
- Eriksson, E., Norrman, A., & Kembro, J. (2022). Understanding the transformation toward omnichannel logistics in grocery retail: a dynamic capabilities perspECTive. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1095-1128.
- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- 経済産業省 (2024). 「令和5年度デジタル取引環境整備事業（電子商取引に関する市場調査）」
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34-57.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., & Farrington, P. A. (2013). Proactive/responsive market orientation and marketing—research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695-711.
- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2016). Information tEchnology, cross-channel capabilities, and managerial actions: evidence from the apparel industry. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 2.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effECt of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new - product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Solem, B. A. A., Fredriksen, J. I., & Sørenbø, Ø. (2023). Dynamic capabilities in the realisation of

omnichannel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(1), 21-38.

田村正紀 (2006). 『リサーチ・デザイン: 経営知識創造の基本技術』白桃書房

Timoumi, A., Gangwar, M., & Mantrala, M. K. (2022). Cross-channel effECts of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research. *Journal of Retailing*, 98(1), 133-151.

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.