

Marketing Conference

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—

2025年10月12日@法政大学
流通科学大学商学部 専任講師
梶田真生



Japan Marketing Academy

報告内容

1. はじめに
2. 先行研究の整理
3. 研究方法
4. A社の事例
5. 事例の分析
6. 結論と貢献



1. はじめに

研究の背景

- オムニチャネル小売の文脈で、店舗とECの諸要素を統合的に運用する「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(Timoumi et al., 2022)
- 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ようとする事例研究が増加している
(e.g., Eriksson et al., 2022; Solem et al., 2022; Zhang et al., 2021)



リサーチギャップ①

- 食品小売業のチャネル統合に必要な資源や能力は何か？
 - 食品小売業(食品スーパー)は日本の小売業で最も主要な業態だが、食品のEC化率は4.29%で他の商材と比べて低い(経済産業省, 2024)
 - 食品をメインで扱う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

リサーチギャップ②

□ 店舗中心のチャネル統合形態に対する知見不足

- 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キング型があり, 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では, 店舗内のリソース配分や, 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(Hübner et al., 2016)
- しかし, 「店舗内ピッキング型のチャネル統合」を成功裏に実行するための資源や能力は先行研究で明らかではない

研究の目的

- 首都圏スーパーA社を食品小売業におけるチャネル統合戦略の代表事例と位置づけ、単一事例研究のアプローチにより、食品小売業におけるチャネル統合の促進要因を特定する
- 理論的基盤として資源ベース理論を援用し、チャネル統合の促進のためにカギとなる資源や組織能力を特定する

RQ1: 食品小売業におけるチャネル統合の促進のためにカギとなる資源や組織能力は何か？

RQ2: 「店舗内ピッキング＝ネットスーパー型」のチャネル統合の促進のためにカギとなる資源や組織能力は何か？

2. 先行研究の整理

チャネル統合とは？

- 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」(Cao & Li, 2015)

- 具体的には，複数のチャネル間において下記を実行すること
 - － ①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
 - － ②バックエンド（物流システムや情報システム等）の統合
 - － ③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）

チャネル統合の段階とオムニチャネル(Cao & Li, 2015)

レベル1 統合されず	レベル2 最小限の統合	レベル3 中程度の統合	レベル4 完全な統合
小売企業は複数のチャネルを通じて商品を販売するが、それぞれを独立して運営する＝ マルチチャネル	小売企業はコミュニケーションに焦点を当てて、複数のチャネルを最適化する	小売企業は取引に焦点を当てて、複数のチャネルを最適化する	小売企業は消費者のシームレスな買物経験に焦点を当てて、複数のチャネルを最適化する＝ オムニチャネル
複数のチャネルの存在 ・実店舗やEC、モバイルアプリやSNSなど複数のチャネルが存在する 異なる小売ミックス ・チャネル間で価格が異なる ・チャネル間でブランドが異なる ・チャネル間で品揃えが異なる ・チャネル間でサービスが異なる	コミュニケーションの統合 ・チャネル間でブランドに一貫性がある ・チャネル間でメッセージに一貫性がある	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 ・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 ・ネットで注文した商品を店舗で返品できる 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 ・ネットで各店舗の在庫を確認できる ・店舗とモバイルアプリの連携が図られている	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 ・チャネル間でプロモーションの調整が行われている ・チャネル間で価格の調整が行われている ・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 ・チャネル間で品揃えの調整が行われている 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 ・チャネル間で物流の統合が行われている ・チャネル間で情報システムの統合が行われている ・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 ・チャネル間で顧客データベースの統合が行われている 組織変革 ・チャネル間で知識が共有されている ・店舗・EC双方に精通する人材が育成・採用されている ・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 ・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

食品小売業におけるチャネル統合(Hübner et al., 2016)

①店舗内ピッキング

- EC注文品を店舗従業員が店舗内の棚からピッキングし、各顧客に配送
(※日本ではネットスーパーに該当)

②分散型のEC専用のフルフィルメントセンター

- いくつかのEC専門フルフィルメントセンターから、ECの注文・物流を処理
(事例: Tesco)

③統合された中央倉庫でのピッキング

- 統合的中央倉庫から、商品を顧客への直接配送(EC)もしくは各店舗へ配送
(事例: Ocado)



3. 研究方法

研究のアプローチ

□ 代表事例を対象とした事例研究

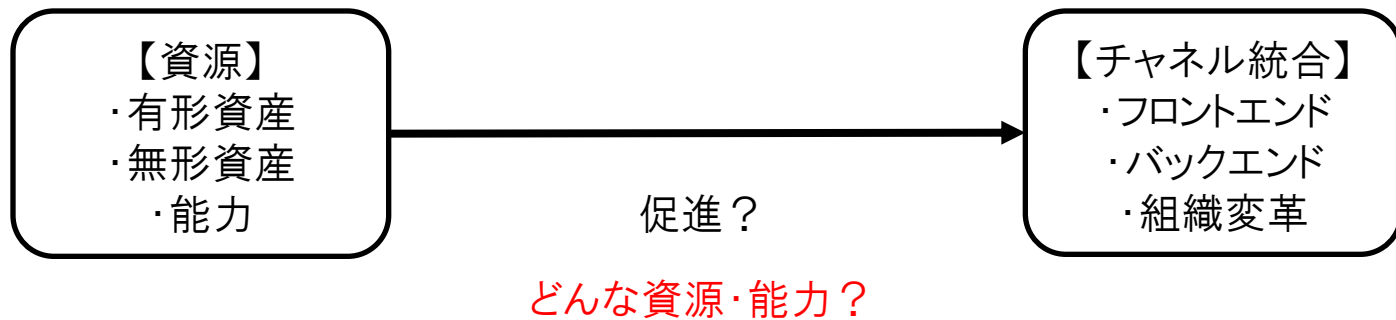
- 理論はすでに構築されているが、実証基盤が弱い場合、代表事例を詳細に研究することが有効(田村, 2006)
- チャネル統合の理論は概ね確立していると言えるが(Timoumi et al., 2022)、その促進要因の特定は実証基盤が不足している

□ なぜA社は代表事例か？

- 事例の代表性を判断する方法は、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(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ランクインし、首都圏では売上高と市場シェアの大きい企業＝食品小売業におけるチャネル統合の代表事例



理論枠組み



データの収集方法

□ 1次データ

- － インタビューデータ(非構造化インタビュー)
- － 店舗視察による記録とヒアリング

□ 2次データ

- － 社内資料, プレスリリース, IR資料, 雑誌・新聞記事等

インタビューー	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

4. A社の事例

(※以下, 特に注記のない場合, 事例に関する情報はインタビューに基づく)



オンラインチャネルの概要

1. ネットスーパー

- 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
- 自社アプリ内のサービスで、モバイル、PC両方に対応

2. クイックコマース

- 外部プラットフォームとの提携で、各店舗から商品を迅速に顧客に宅配する形式
- 外部フードデリバリー事業者と提携

3. EC

- PC上のチャネルで、ギフトや予約商品を主に扱う
- 自社ECサイトで展開
- 「楽天」、「Yahoo」などのプラットフォームにも出店

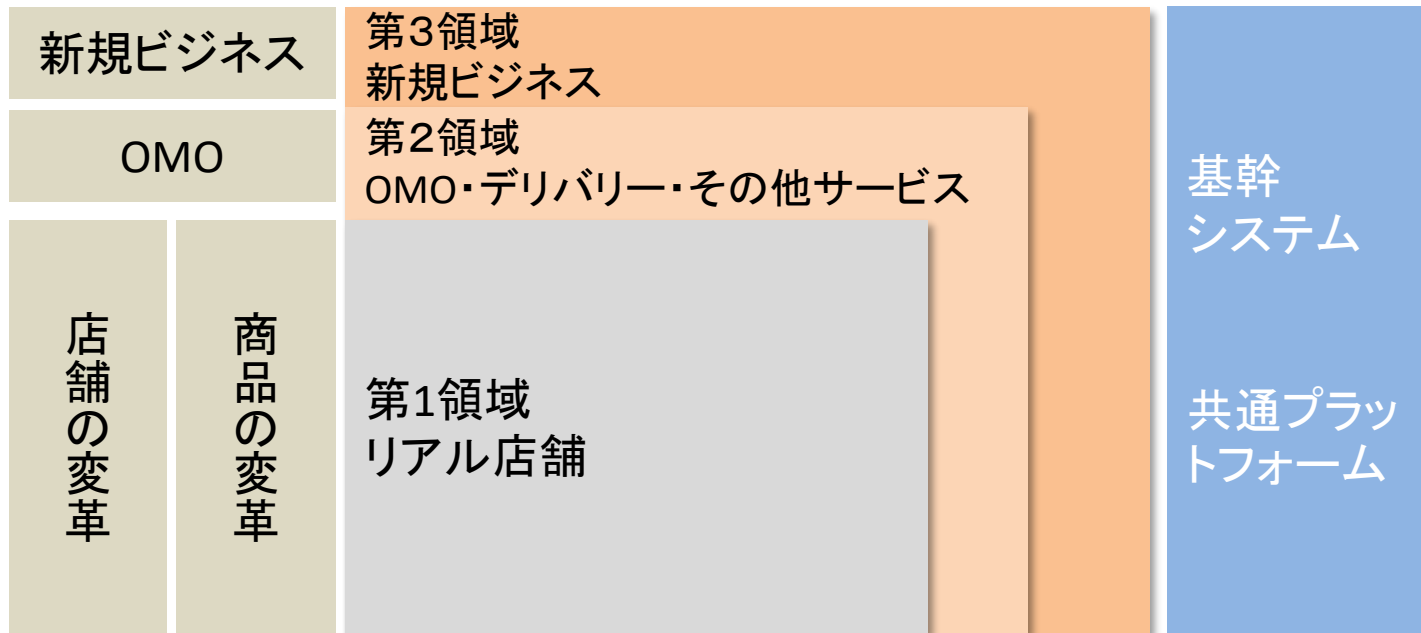


ネットスーパーの概要

- 1,500円(税込)から注文可能
- 配送料は一律220円。販売価格は店頭価格と同じ, チラシ特売にも対応。
- 導入店舗は48店舗(2024年10月時点)
- 1日7便体制, 注文締切の1時間~3時間後に配送
(例: 9時締め→10:00~12:00配送)

A社のオムニチャネル(OMO)の考え方

- 食品スーパーのベースは店舗と商品が「第1領域」
- 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(≡オムニチャネル:OMO)を「第2領域」と位置づけ



5. 事例の分析

チャネル統合の到達度

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に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。
レベル4	・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。
	・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	ー
	・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	ー
	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。

チャネル統合の到達度

- 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」の統合のみ未完
- チャネル統合レベル4の項目のうち2項目のみ該当しないので、チャネル統合度はレベル3とレベル4の間と判断



- したがって、概ね高いレベルのチャネル統合であると判断した

重要な資源や能力①：店舗ネットワーク

□ A社のオンライン事業とチャネル統合

- A社は首都圏（一都三県）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となる資源
- 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

□ 店舗ネットワークの活用

- 店舗内ピッキングの物流は、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(Hübner et al., 2016)
- 日本における食品カテゴリーのEC化率は低く、今後の成長も未知数であるため、店舗をハブとした物流システムの構築とチャネル統合は食品小売業では合理的

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

重要な資源や能力②：先行的市場志向

- 市場志向とは、買い手にとって優れた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、その結果、事業にとって継続的に優れた成果をもたらす組織文化(Narver & Slater, 1990)
- 2つの市場志向の方向づけ(Lamore et al., 2013; Narver et al., 2004)
 - － 反応的市場志向：顧客の表面的なニーズに対応する市場志向
 - － 先行的市場志向：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

重要な資源や能力②: 先行的市场志向

□ A社の顧客セグメントと市場志向

- 店舗の主要顧客は60代以上で全体の約40%以上を占め、ネットスーパー利用率は低い
- ネットスーパーの利用率が高いのは30代～50代で、現在は主要顧客ではないが「次期主力顧客」と位置付けている。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)
- 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おり、他社で当たり前の機能がないことで選ばれなくなる可能性を意識している

□ よって、潜在的顧客ニーズと新技術・トレンドに応えようとする市場志向(＝先行的市场志向)がチャネル統合に影響したと考えられる

P2: 先行的市场志向は店舗中心のチャネル統合を補強する

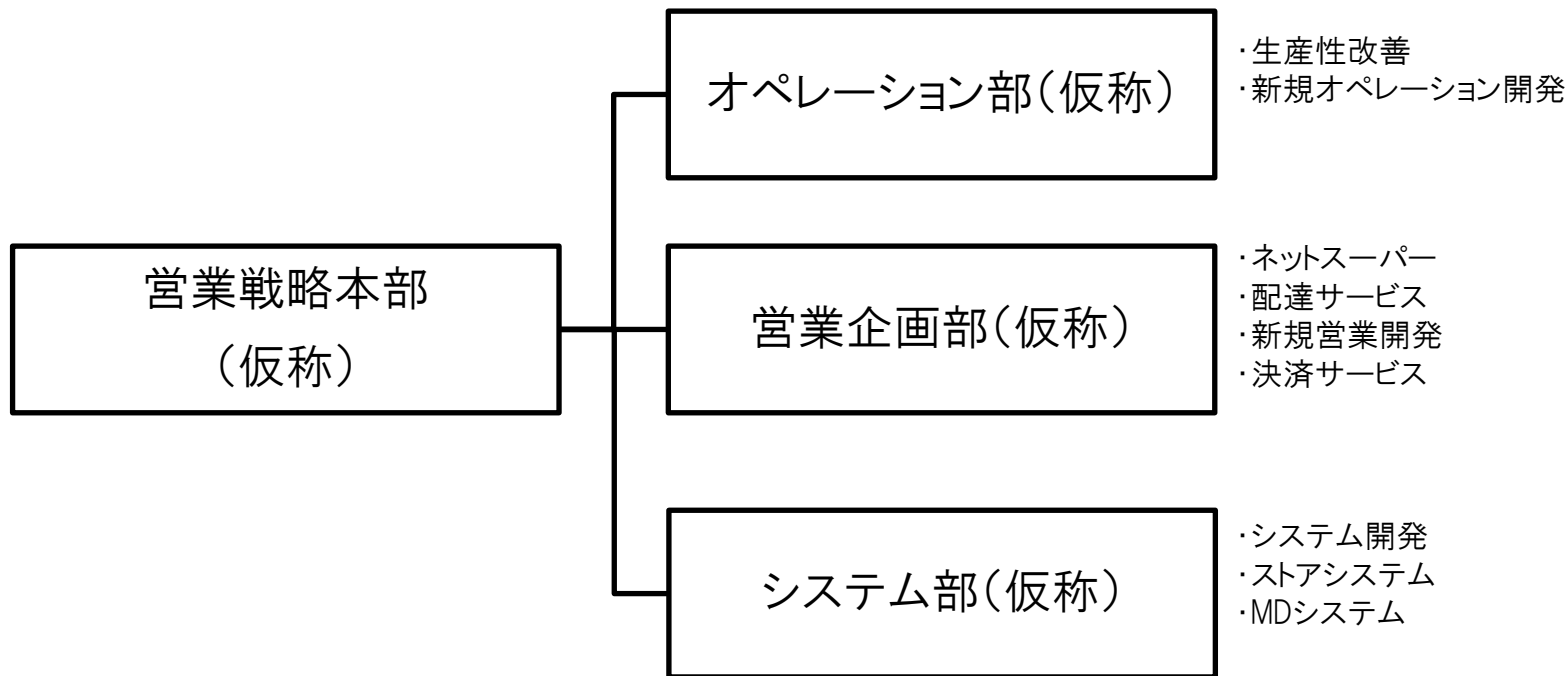
重要な資源や能力③：自律的ビジネスユニット

□ 営業戦略本部(仮称)の設立

- 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EC・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(例：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EC・チャネル統合の推進が可能になったという

営業戦略本部(仮称)の体制

(出所: インタビューを基に筆者作成)



重要な資源や能力③：自律的ビジネスユニット

□ 自律的ビジネスユニットと新ビジネスモデルの構築

- 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
- 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

重要な資源や能力④：本部の知識・支援

□ 本部のネットスーパー・チャネル統合の知識

- ネットスーパーに関する店舗オペレーションの作業量・時間を本部長が直接観察して測定（例えば、ピッキング16件で4MH（1名で4時間）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、各店舗にネットスーパーを導入することを説得するのが円滑になったという

□ 本部の店舗支援体制

- 営業企画部（仮称）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
- 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
- 各店舗からの問い合わせにも、平日9時～18時で随時対応



重要な資源や能力④：本部の知識・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）。
- 本事例は、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ことを示した

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

重要な資源や能力⑤：外部からのIT資源

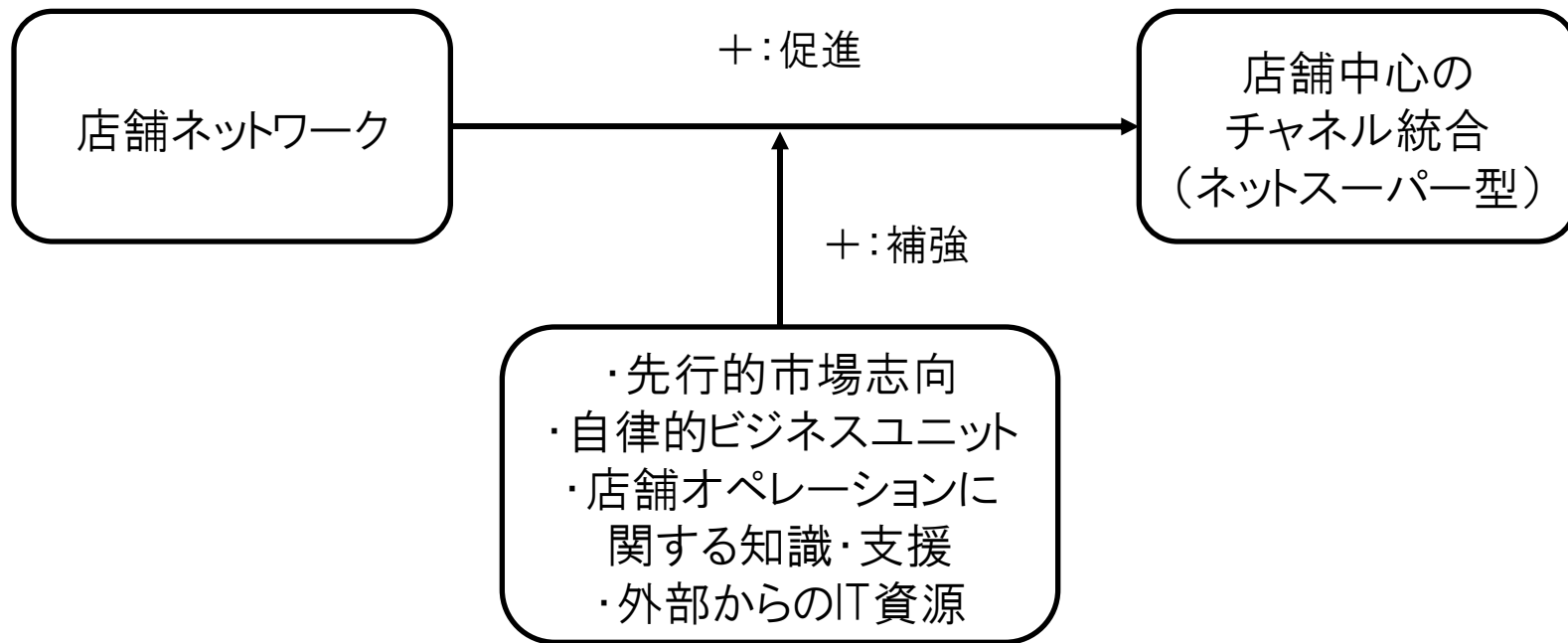
□ グループ各社共同によるデジタル変革

- 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。これが旧ネットスーパー数店舗の体制(2017年頃)から導入店舗拡大の原動力となった。
- 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

6. 結論と貢献

A社の資源・能力とチャネル統合の関係



理論的貢献①

- 既存研究は実店舗の数や実店舗向けのサービス能力がチャネル統合の成果に悪影響を及ぼすを実証しており(Cao & Li, 2015; Tagashira & Minami, 2019), 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
- これに対し本研究は, 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
＝ネットスーパー(店舗内ピッキング)の物流を軸としたチャネル統合

理論的貢献②

- 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^(Verhoef et al., 2015; Zhang et al., 2010)、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

- 店舗中心のチャネル統合に必要な資源・能力
 - ①先行的市場志向：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志向
 - ②自律的ビジネスユニット：既存の店舗事業の戦略に囚われない独立組織の必要
 - ③本部の店舗オペレーションに対する知識・支援：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

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。