ISSN　1345－0239

第51巻　第２号

商学研究所報

2019年７月

日韓における家電品のオムニチャネル・マーケティング研究

関　根　　孝／趙　　時　英

専修大学商学研究所

日韓における家電品の
オムニチャネル・マーケティング研究

関根　孝／趙　時英

An Omnichannel Marketing Study of Home Appliance in Japan and Korea

Takashi Sekine and Seeyoung Cho

日韓における家電品のオムニチャネル・マーケティング研究

初めに

ヴァーホフら（P. C. Verhoef et al.）によると、オンライン・チャンネルが出現したことによって、小売業はこの 10 年で劇的に変化したと言う。モバイル・チャネルやソーシャル・メディアなど新しいデジタル・チャネルも次々に導入され、小売ビジネスモデル、小売マーケティング・ミックス、そして消費者行動を大きく変化させている。現在は、マルチチャネルからオムニチャンネルの時代に入り、オムニチャンネル戦略をとる小売業は、チャンネルをこれまでより広い視野から、買手が探索や購買プロセスでチャネルにどのように影響され、行動するのかを見極める必要がある。特に、モバイル・チャネルとモバイル・アプリの出現は衝撃的である、としている[1]。

また、ラマスワミら（V. Ramaswamy et al.）は、過去 10 年間の技術的発展で提供物（offering）の概念を変容させた。アメリカ・マーケティング協会（ＡＭＡ）のマーケティングの定義［2013］にある「価値をもつ提供物」は、現在では相互作用が進行するデジタル化された「プラットフォーム」を伴うようになった。提供物は伝統的な意味でもはや「終わりではなく」、価値の創造は相互作用的システム環境の共同スペースにおいて、組織された関係者（企業や関連する組織的なエコシステムなど）と相互作用に従事する関係者（企業や関連する社会的ネットワークなど）によって継続的に行われる。特徴や属性の固定的な組み合わせによって最適化される商品やサービスとしての提供物の伝統的捉え方では、デジタル化された相互作用の時代における価値を創造する新しい機会を関連づけるには不十分になっている、と考える。現代における提供物の構成要素は、人工物、人間、プロセス、およびインタフェースであり、これらが展開するデジタル化、ネットワーク化されたアレンジ（配列、arrangement）としての提供物を「デジタル化された相互作用プラットフォーム」（ＤＩＰ）と、彼らは呼ぶ[2]。この概念に関連して、ＭＩＴのクスマン（M. Cusumano）教授は、「近年のイノベーションのほとんどは、ものを創った後の情報技術分野で起こってい

[1] P. C. Verhoef et al.［2015］p.174.
[2] V. Ramaswamy et al.［2018］pp.19-20.

る。現在はモノづくり分野ではなく、モノをつなげる分野が主戦場だ」と述べている[3]。

これらの状況を端的に表現すれば、現代のマーケティングを特徴づけるのは、デジタル化・インターネット化でありオムニチャネルの進展である。オムニチャネルの進展によりマーケティングの実体と実態は変容している。

本論文の研究目的のひとつは、家電品に焦点を当てて、オムニチャネル・マーケティングの進捗度の日韓比較を行うことである。オンラインチャネルが導入されその高度化が進捗するにつれ、オムニチャネル・マーケティングの重要性は高まっている。オムニチャネル・マーケティングの概念は未だ定まっていないが、この検討は別稿で行うことにする。ここではひとまず、ネスリンら（S. A. Neslin et al.）の見解を念頭に議論を進める。すなわち、インターネットの急速な普及で顧客が企業と対話できるマーケティング・チャネルが拡大し、チャンネルは今までは取引経路であったが、最近は企業と顧客とのタッチポイント（接触点）としての色彩が強くなっている。こうした拡大したチャネルをオムニチャネルと呼び、オムニチャネル顧客管理を、「効果的な顧客獲得、保持、および開発を通して顧客価値を強化するためのデザイン、展開、統合、および評価」と定義している[4]。対象を家電品に絞った理由は、オムニチャネル・マーケティングの進展は商品のカテゴリーにより異なることが予想され、家電品は市場規模などからみて主要消費財のひとつと位置づけられるからである。たとえばバクセンデイルら（S. Baxendale et al.）は、電気製品、テクノロジー製品、携帯電話、ソフトドリンクについて、タッチポイントのブランド考慮の変化に及ぼす影響を検討し、顧客のさまざまなタッチポイントの利用頻度と評価は、商品により異なることを明らかにしている[5]。

マーケティングにおける国際比較研究の重要性は、オムニチャネル・マーケティングに限らず論を俟たないが、日韓比較は日中韓比較そしてグローバルな比較研究を視野に入れおり、特に韓国はインターネットの先進国であること、そしてデータがそろっていることで端緒的対照国として選定した。

論文構成は、まず、日韓のオンライン・ショッピングの最近の動向と現状を明らかにし、商品別特に家電品のＥＣ化率をみる。次いで、ケーススタディとして大手家電量販店のオムニチャネル・マーケティングを、現地調査とさまざまな文献や資料を用いて紹介する。

---

[3]『日経ビジネス』[2019] ７月８日号。

[4] S. A. Neslin et al. [2006] p.96. ただし、ネスリンらはオムニチャネルではなく、マルチチャネルの語を用いている。詳しい議論は別稿で行う。

[5] S. Baxendale et al. [2015] .

日本ではヨドバシカメラ、韓国ではロッテハイマートとＳＹＳリテール（旧電子ランド）を取りあげ、曹と李［2015］の基準を用いてオムニチャネル化の進捗度を比較し、それぞれの家電小売市場を競争構造の視点から分析を行う。最後に、家電品におけるオムニチャネル・マーケティングが直面する課題を検討する。

なお、本論文ではオンライン・ショッピング、インターネット・ショッピング、インターネット通販、ＢtoＣ−ＥＣを同義的に用いる。

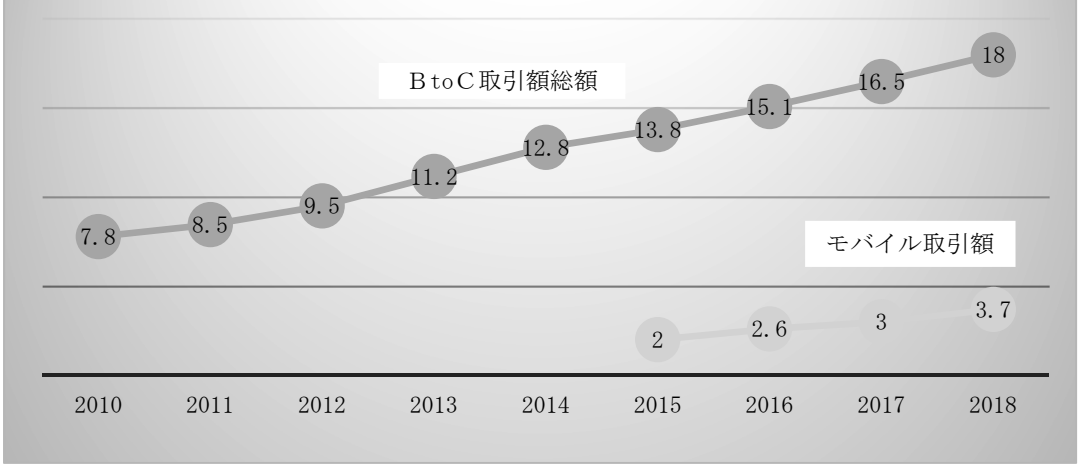
Ⅰ　オンライン・ショッピング／ＥＣ化率の日韓比較

ここではまず、日本のオンライン・ショッピングの最近の動向と現状を明らかにし、商品別特に家電品のＥＣ化率をみる。次いで同様に韓国も紹介しよう。

（１）日本の動向

日本においても、近年、買い物環境をめぐる最もドラマチックな変化は、顧客が企業と対話できるチャネルが拡大してきたことである。ブリック・アンド・モルタル店だけでな

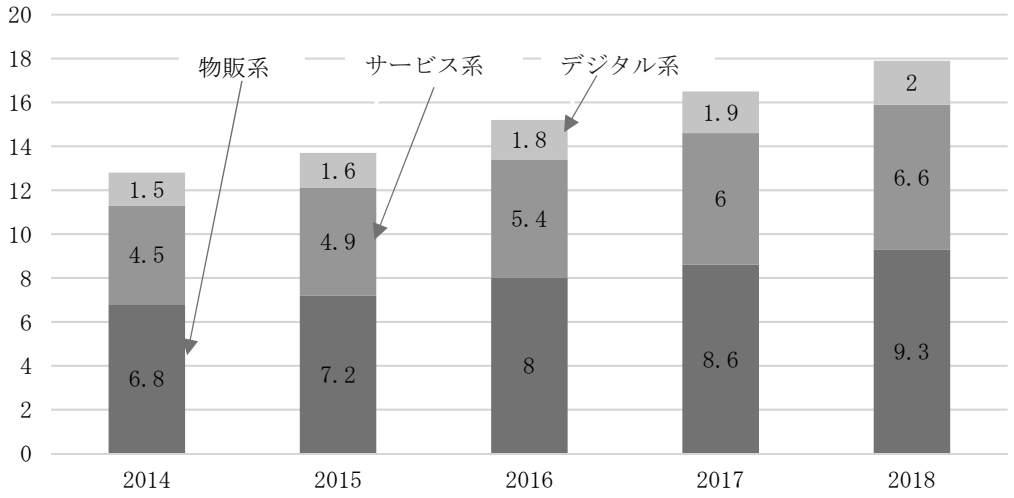
図１　日本のＢtoＣ取引額の推移　単位：兆円



（出所）経済産業省『我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』各年から作成。

くインターネット･ショッピングは､現在では消費者が買い物する際の有力な選択肢になっている。たとえば家電品を購入する場合でも、日本ではＥＣ化率は３割を超えており、家電量販店のヨドバシカメラのヒアリング調査では、エアコン、白物家電、ＡＶ機器、キッチン家電、理美容機器などにほとんど凹凸はなく、ＥＣ化率は 15%超であった。こうしたオンライン・ショッピングの急速な普及が、企業のマーケティングやチャネル戦略に大きな影響を及ぼすようになっている。そこで経済産業省の『我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』を用いて、日本の最近の全体的状況を把握してみよう。

図２　分野別構成比　単位：兆円



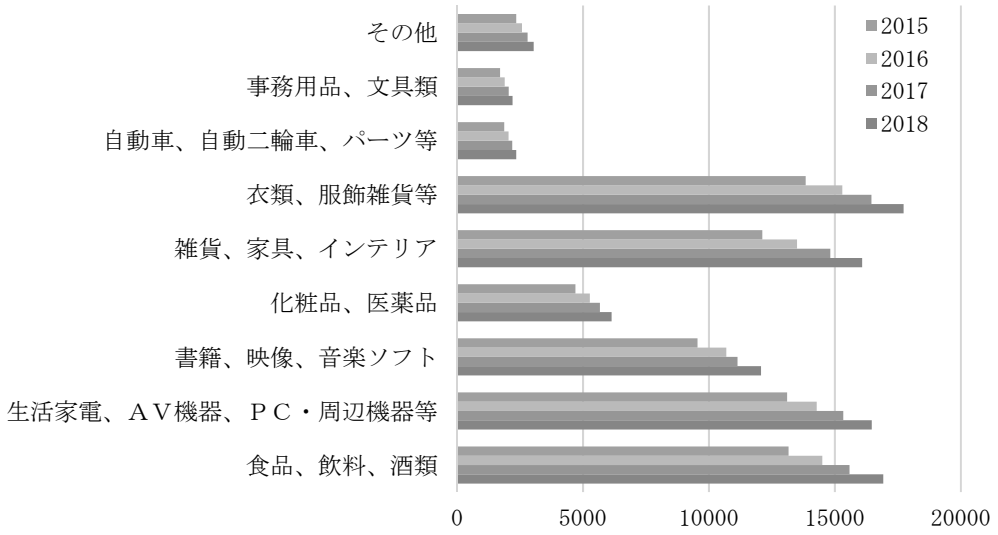
（出所）図１に同じ。

（注）サービス系は、旅行サービス、金融サービス、チケット販売、飲食サービス、理美容サービスなど。デジタル系はオンラインゲーム、電子出版、有料動画配信、有料音楽配信などである。

2018 年のＢtoＣ−ＥＣ市場規模は、18.0 兆円（前年比 8.96%増）に達した。2010 年と比べると 2.3 倍、2015 年からこの３年間でも 4.2 兆円増加し、近年におけるオンライン・ショッピングの顕著な拡大ぶりを知ることができる。ただしこれらの数字には物販だけでなく、旅行／飲食／チケット販売／金融／理美容などのサービス系分野と電子出版／音楽配信／動画配信／オンラインゲームなどのデジタル系分野が含まれている。2018 年の内訳では、物販系の市場規模が 9.3 兆円、サービス系 6.4 兆円、デジタル系 2.4 兆円で、物販系

のＥＣ化率は、6.22%（対前年比 0.43 ポイント増）である。各分野の伸び率を見てみると、物販系が 8.12%、サービス系が 11.59%、デジタル系は 4.64%となり、いずれの分野でも拡大傾向にあることがわかる。また、物販系における 2018 年のスマートフォン経由のＢtoＣ−ＥＣの市場規模は 6,462 億円増の 3.7 兆円（前年比 21.5%増）と物販のおよそ４割を占めるようになり、モバイル・ショッピングが勢いを増しつつあり、消費者行動に大きな影響を及ぼしている。

図３ 物品 品目別販売額の推移　単位：億円



（出所）図１に同じ。

物販系を品目別にみると市場規模の大きい順に、「衣類・服装雑貨等」、「食品、飲料、酒類」、「生活家電・ＡＶ機器・ＰＣ・周辺機器等」、「生活雑貨、家具、インテリア」、「書籍、映像・音楽ソフト」で、これらは全て１兆円以上の市場規模で、５カテゴリー合計で物販系分野の 85%を占めている。また、ＥＣ化率については、高い順に「事務用品・文房具」（40.79%）、「生活家電、ＡＶ機 器、ＰＣ・周辺機器等」（32.28%）、「書籍、映像・音楽ソフト」（30.80%）、「生活雑貨、家具、インテリア」（22.51%）となった[6]。いずれの品目でも市場規模は拡大傾向にあることがみてとれる。

[6] 経済産業省［2019］49-50 頁。

（２）ＥＣ化率が高い家電製品[7]

経済産業省の報告書では家電品の業種区分では統計はないので、「生活家電、ＡＶ 機器、ＰＣ・周辺機器等（オンラインゲーム含まず）」の品目（業種）で扱わざるを得ない。この業種のＢtoＣ−ＥＣの市場規模は、対前年比 7.46％増の１兆 6,467 億円、ＥＣ化率は 32.28％（前年比 2.1％上昇）と推計され、全体 6.22％と比べるとかなり高い数字であり、物販系のなかでは「事務用品、文房具」の 40.79％に次いで第２位である。家電品のＢtoＣ−ＥＣ市場でのＥＣ化率が高い背景には、アマゾン・ジャパンをはじめとするプラットフォーマーおよびヨドバシカメラやヤマダ電機などの家電量販店がインターネット販売をけん引していることが考えられるが、もう少し分析してみよう。

まず、日本の家電メーカーの生産技術に対する信頼度およびブランド・エクイティの高さがあげられる。生活家電やＰＣにつき、これらを前提にすれば、価格比較サイト上に製品の仕様や機能、販売価格について豊富な情報が掲載されているので、消費者は購入商品の最終決定や購入先の特定において、容易に比較しながら意思決定することができる。ショールーミングにしろ、ウェブルーミングにしろ、消費者はリアル店舗とネットを行き来はするが、いずれにしろインターネット・ショッピングは活発化する。

次いで、家電製品のコモディティ化である。一般に、イノベーションがあまりみられなくなった製品分野ではＥＣ化率は高まると考えられる。日本メーカーの家電製品は、高い技術力とブランド力を強みとして、世界市場でも高いシェアを獲得してきた。例えばテレビといえば、トリニトロン方式のソニーや、亀山工場の液晶画面を備えたシャープの製品は世界中の消費者の憧れの的だった。しかし現在では、韓国や中国のメーカーの技術的キャッチアップが著しく、市場はグローバル化するとともに、製品に企業ごとの個性が稀薄化したコモディティ状態に陥り、消費者は商品選択基準として、価格を重視する傾向が大きくなっている。一方で、インターネットのサイト上では、家電製品の仕様や機能、価格について十分な情報を得ることができる。価格比較サイト「価格ドットコム」の利用者は 5,000 万人で、サイトを通じた取引額で最も大きいのが家電製品で、商品別では液晶テレビが最も多い[8]。

なお、テレビのコモディティ化に関し、平井一夫ソニー会長は「液晶や有機ＥＬのパネルネルはコモディティ化したが、駆動する半導体で高画質と音質、そして質感やデザイン

---

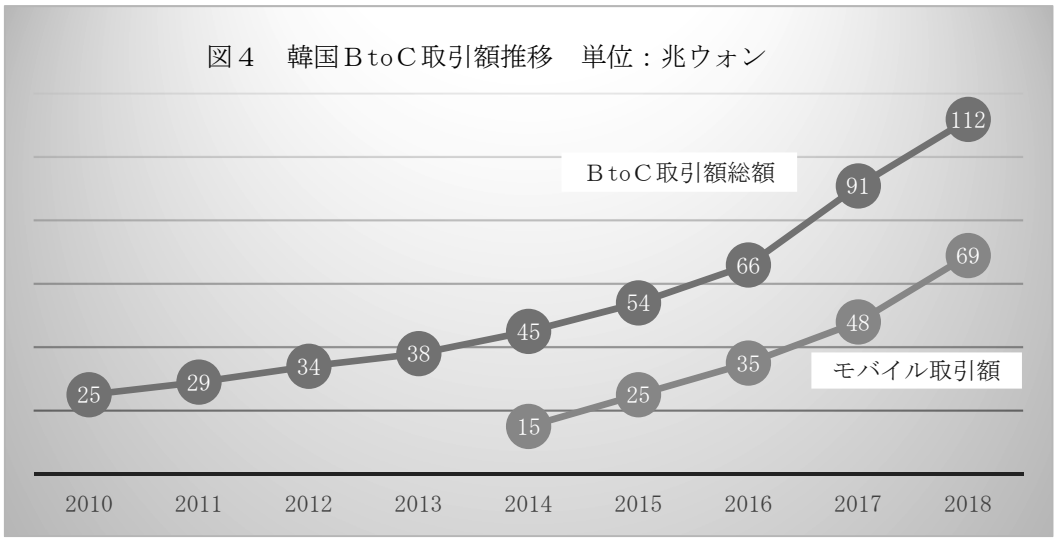
[7] 同上書 41 頁。
[8]『週刊東洋経済』［2015］７月 22 日号。

の感性に訴求することで競争力の高い商品を生み出すことができる」と語り、他社との差別化に自信を見せている[9]。

さらに、家電量販店のインターネット・ショッピングに対する積極的取組みがＥＣ化率を促進する役割を担ってきている。あとで紹介するヨドバシカメラのように、オムニチャネル・マーケティング戦略を徹底していることで消費者の支持を集めているし、ビックカメラでも実店舗とＥＣを連動させ、両者の融合や物流システムの基盤づくりに力を注いでいる[10]。

（３）韓国の動向

韓国・統計庁の『オンライン・ショッピング動向』を用いて韓国の状況をみてしてみよう。2018 年のＢtoＣ−ＥＣ市場規模は、約 11.2 兆円（10 ウォンを１円に換算、以下同様）に達した。これは 2010 年の 4.5 倍であり、この５年でも５倍以上に増加している。また図４に示しているように、ＢtoＣ−ＥＣ取引額におけるスマートフォンなどによるモバイル・ショッピングが 6.9 兆円と全体の過半を占めており、日本よりも大きい値である。ただし市場規模には「旅行および各種予約・配達サービス」の 2.6 兆円が含まれているので、物



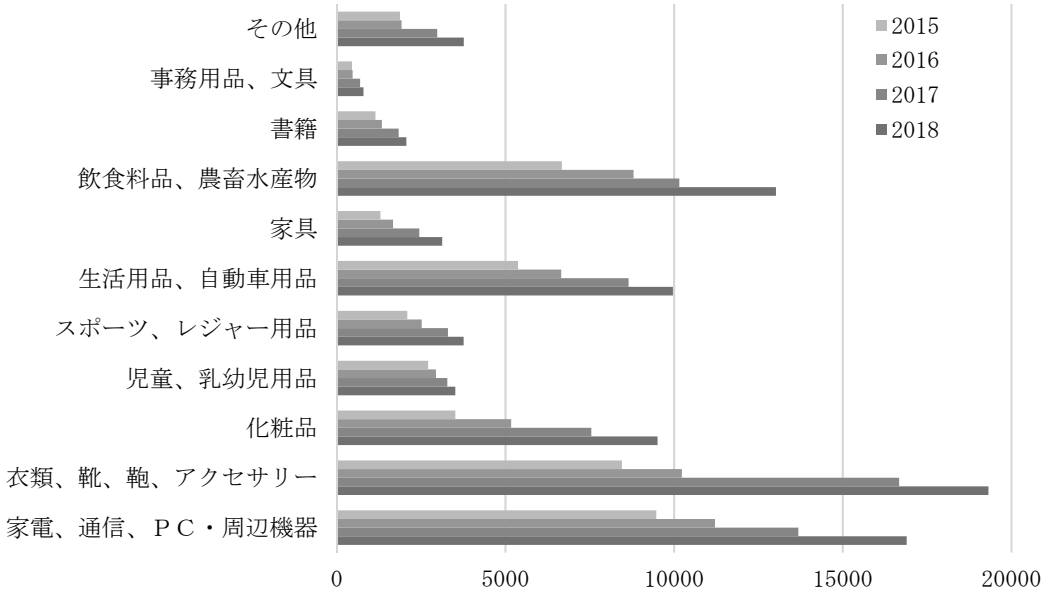
（出所）韓国・統計庁『オンライン・ショッピング動向』各年。2018 年は暫定値。

[9]『日経ビジネス』[2019] 1 月 21 号。
[10]『日経ビジネス』[2018] 12 月 10 号。

販だけでは 8.6 兆円である。同調査ではＥＣ化率は発表されていないが、統計庁調査による同年の小売販売額が 46.5 兆円なので、物販のＥＣ化率は 18.5%（前年は 14.9%）と日本の 5.79%と比べるとかなり高い値である。インターネット・ショッピング、モバイル・ショッピングともに、相対的に韓国ではかなり普及、拡大している。

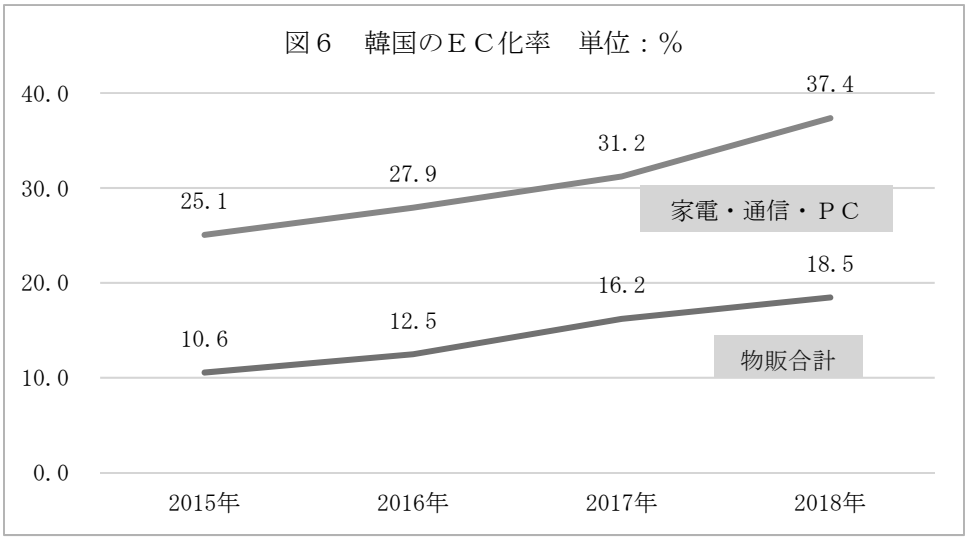
2018 年の市場規模を品目別販売額でみると、「旅行および各種予約・配達サービス」の 2.61 兆円を別にすれば、物販分野では衣類・靴・鞄・アクセサリー1.93 兆円、家電・通信機器・ＰＣ・周辺機器 1.69 兆円、食料品・農畜水産物 1.30 兆円となっている。事務用品・文具に関しては、日本とは異なりネットによる購入は進んでいない。

図５　品目別販売額の推移　単位：10億ウォン



（出所）図４と同じ。

韓国のオンライン・ショッピング統計では、品目別のＥＣ化率も算定されていないので、可能な範囲で同じ統計庁の『小売販売額統計』と突き合わせて計算すると、2018 年の家電・通信機器・ＰＣ・周辺機器のＥＣ化率が 37.4%（前年比 6.4%増）、化粧品 31.9%（同 4.0%増）、衣類・靴・鞄・アクセサリー25.3%（同 8.3%増）などが高く、家電品に関してのＥＣ化率は日本とほぼ同じ傾向を辿っていると言える。



（出所）韓国統計庁『オンライン・ショッピング動向』と『小売販売額統計』各年から作成。

Ⅱ　ケーススタディ―日本の家電量販店のオムニチャネル・マーケティング

曹と李（L. Cao and L. Li）は、クロスチャネルの統合を進めれば売上高を増加させるのかどうか、それはどの程度の企業レベルなのかという理論仮設を検証するために「クロスチャネル統合度のレベル」を次の４つに区分している[11]。なお、クロスチャネルとマルチチャンネルは同義的に使われることが多く、最近では一般にオムニチャネルはクロスチャネルやマルチチャンネルの統合度が進んだレベルと考えられるが、ここでは同義的に扱われている。

レベル１（個別モード）　小売商は、製品やサービスを店舗のほかウェブサイト、カタログ、キヨスク（街頭や駅構内などの売店）、モバイル、ソーシャル・メディアなどの異なるチャネルで出現するが、価格、ブランド、品揃え、サービスなどの小売ミックスは個別に行う。

レベル２（相互作用は最小限）　チャネル間で消費者に対するマーケティング活動やマーケティング・コミュニケーションを協力して実施し、ブランド名やマーケティング・メッセージに一貫性をもたせる。

[11] L. Cao and L. Li［2015］pp. 205-208.

レベル３（中程度の統合）　小売商は、消費者との取引に関連する活動に焦点を当て、複数のチャネルを協力させ最適化させる。ネット注文・店頭引き渡し、ネットから店舗の在庫情報アクセス、店舗とモバイル・アプリなどの統合などを行う。

レベル４（完全な統合）　サービス、プロモーション、価格、ロイヤリティ・プログラム、バックエンドシステムを統合する。知識の共有、人材養成、インセンティブなどクロスチャネルに応じた組織変革を行う。

（１）ヨドバシカメラ　オムニチャネル化への途[12]

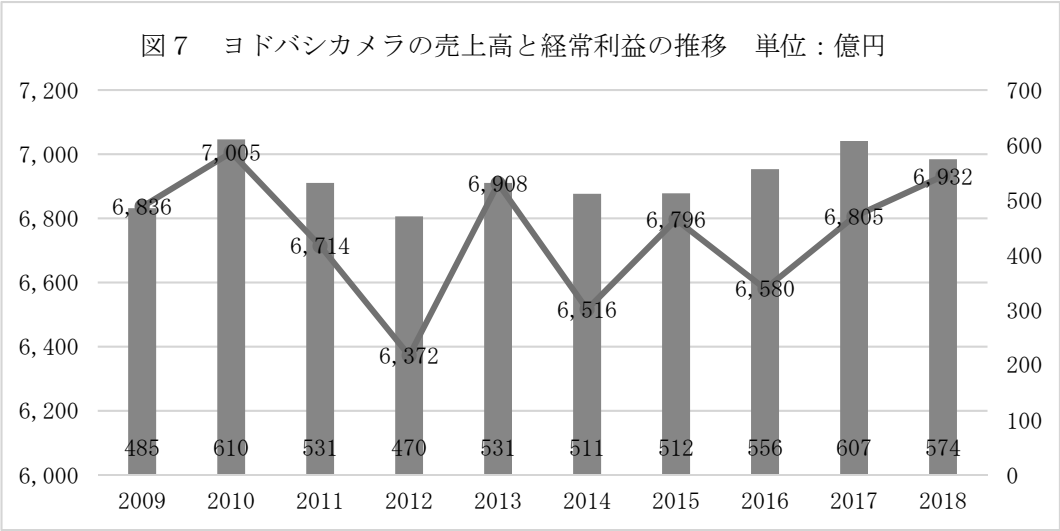
家電量販店ではいずれもインターネット販売事業を行っているが、ヨドバシカメラ、ケーズデンキ、ヤマダ電機、ノジマのように自社運営のサイトのみと、エディオン、上新電機、ビックカメラのように自社運営に加えプロバイダーのサイトにも出店する企業とに分けられる。因みにビックカメラは自社サイトの他、アマゾン、楽天、Yahoo!ショッピングに出店しているが、このうち楽天店は 2018 年４月、楽天とビックカメラが共同で運営する「楽天ビック」に移行している。

ヨドバシカメラは、1960 年の卸売りの「藤沢写真商会」の創業に始まり、1971 年に小売り、そして 1975 年に新宿西口本店を開業した。店舗数は全国に 23 店舗あり、2019 年３月期の売上高は 6,932 億円で、ヤマダ電機、ビックカメラに次いで第３位の未上場企業であるが、家電量販店では売上高経常利益率は 8.3%でトップである[13]。ヨドバシカメラが好調のひとつの理由としては、店舗事業ともに自社でネット通販サイトを運営するＥＣ事業に力を注ぎ業績に大きく貢献していることがあげられる。『通販新聞』などによると、「ヨドバシドットコム」の 2017 年の売上高は 1,110 億円超、全体の売上高構成比およそ 15%で、2018 年はそれぞれ 1,250 億円、18%に上昇している。ヨドバシカメラは、業界だけにとどまらずオムニチャネルの先駆的企業と言う評価もあり、アマゾンドットコムに対抗しうる有効な勢力のひとつと位置づけされることもあるので、ここで日本の代表的ケースとして取り上げることにする。なお、家電量販店のネット販売額は２位がビックカメラで、2017 年、コジマとソフマップを合わせて 730 億円、次いで上新電機の 570 億円である[14]。

ヨドバシカメラは、1989 年に大手小売業としては日本初となるポイントカード（現在の

---

[12] 一部情報は、藤沢和則 副社長兼ＣＩＯに対するヒアリングによる（2019 年５月 20 日）。
[13] 日経ＭＪ（2019 年６月 29 日付）およびヨドバシカメラＨＰによる。
[14] 上新電機の「Joshin web」は、Yahoo!ショッピングが優良店を表彰する総合グランプリを、2018 年まで９年連続受賞している。



（出所）『日経 MJ トレンド情報源』各年および日経 MJ（2019 年６月 26 日付）をもとに作成。

ヨドバシゴールドポイントカード）を導入したことで知られるが、「オムニチャネル」という概念が登場するかなり前の 1990 年代から既に在庫の統合的管理を始めている。1992 年にインターネットの商用化が始まりその普及に弾みがつくと、いち早くインターネット通販の有望性に着目し、1998 年には同事業を開始、2000 年には基幹となる物流システムを統合、在庫管理から物流までトータルとしてサプライチェーンマネジメント（ＳＣＭ）を行うようになった。すなわちヨドバシカメラは、システム設計・開発段階で店舗とネットの在庫連動に着目し、スタート段階からＥＣと在庫を一元管理したのである。「ヨドバシドットコムの仕組みは、2000 年から何も変わっていない」と、藤沢和則 副社長兼ＣＩＯは戦略的一貫性を強調している[15]。

2014 年、駅前巨艦店の Akiba 店と梅田店では、ヨドバシドットコムの注文商品の「24 時間受け取りサービス」を開始、その後博多店も加わり３店舗となった。顧客がネットで注文する際に、当該商品の在庫がある店舗が表示されるので、最寄りの店舗で受け取ることができる。現在 Akiba 店では、「午後 10 時から翌朝９時 30 分までの受け取りサービス」の利用者は、平日・週末とも平均 500～600 件あり、かなり浸透していると思われる。この中には、店内在庫の営業時間外の購入や取り置きサービスの提供も含まれている[16]。物流のなかで「ラストワンマイル」の宅配は、ヤマト運輸など外部業者に委託してはいるが、既に

[15] ネットショップ担当者フォーラム編集部［2016］６頁。
[16] 原 雄一 マルチメディア Akiba 副店長に対するヒアリングによる（2019 年６月 24 日）。

ヨドバシカメラ・マルチメディア Akiba 店と「Windows エリア」（筆者撮影）

川崎市、神戸市、三重県桑名市に３つの大型配送拠点のほか、札幌と福岡にも配送拠点を整備するなど、全国に商品を配送できる独自の物流網をもっている。これらのうち「ヨドバシカメラアッセンブリーセンター川崎」では、2015 年から投資額約 100 億円をかけて拡張工事を開始し、５階建ての新施設（約 24 万㎡）を建設し、ロジスティクスを充実させている。「注文があってからの業者への取り寄せでは、買ってもらえないことが多くなる」ので、現在配送センターではおよそ 600 万品目を保管し、ＥＣ売上の９割以上の即納体制を整えている。2016 年９月からは、東京都 23 区全域および武蔵野市・三鷹市・調布市・狛江市の一部地域を対象に、「ヨドバシエクストリーム」サービスによる自社配送を開始している。そのため既存の大型拠点とは別に、都内に 14 の配送拠点（デポ）と 300 台の配送用車両を用意し、専任の社員が配送に当たり、２時間 30 分以内で配達できる体制を整えた。因みに Akiba 店も 14 か所あるエクストリムの配送拠点の１つであり、建物内に 10 坪のスペースが割り当てられている。

ヨドバシエクストリーム（当社ＨＰより）

「配送を外部の業者に委託しないで、内製化して果たして採算が取れるのか。また今後さらに人材確保が難しくなる状況にあり、破綻する恐れはないのか」。こうした疑問に対してヨドバシカメラでは、自社のドライバーを効率よく地区ごとに割り振り、無駄なく配送

することができるので、配送業者に委託するよりもトータルコストの低下が可能になる。物流で重要な意味をもつ、消費者に最終的に届けるラストワンマイルをこのサービスでは内製化し、きめ細かな配送を実現している、と言う。藤沢副社長は、「店で買ってもネットで買っても同じ条件にするには、配送料を一律無料にするのがユーザーにとって分かりやすい。店舗での販売にも、店舗の維持費や販売員の人件費などコストはかかり、ネット販売だけ配送料をユーザーが負担するのは違和感がある。エクストリームサービスも、スピードが重要ではなく、顧客の要望に合わせて届ける体制を整備している」と語っている[17]。

ヨドバシカメラの経営理念 ヨドバシカメラは売上や市場シェアアップの実現、ローコスト経営の追及のような周りから奪い成長して行く夢の追求ではなく、ヨドバシカメラを利用いただく人、創意工夫を凝らし商品をつくっている人、ヨドバシカメラと共に夢の実現のために一生懸命働いている人に向けて「周りに与える夢」を追いかけます（同社ＨＰ「夢と現実」より）。

一方アマゾン・ジャパンも迅速は配送サービスを行っている。2015 年に開始した有料のプライム会員向けサービス「プライム・ナウ」であり、その対象エリアを徐々に拡大、現在では東京 23 区と周辺市、神奈川県、大阪府、兵庫県、千葉県の一部エリアにそれぞれ専用の配送センター（フルフィルメントセンター）を設置し、注文から１時間以内に飲食料品を含め、最大 65,000 点以上の商品を届ける体制をつくり上げている。ただし、ヨドバシカメラとは異なりラストワンマイルの配送は外注であり、それもヤマト運輸などの大手宅配業者ではなく、地域限定の配送業者（デリバリー・プロバイダー）に委託している[18]。また 2018 年に発足した楽天ビックも、サイトで注文した商品をビックカメラの店舗での受け取りを可能にし、一部地域で当日配送や翌日配送で配送時間の指定サービスを、商品代金が税込 5,000 円以上の条件で無料提供している。

（２）ヨドバシカメラのオムニチャネル・マーケティング

藤沢和則副社長は、オムニチャネルを目指してきたのではないと言うが、ヨドバシカメラは、オムニチャネル・マーケティングを戦略の柱に据えていることは間違いない。まず、

[17]『日経デジタルマーケティング』 2017 年 10 月号。
[18]『日経ビジネス』2017 年 7 月 24 日号。

表１　ヨドバシカメラ オムニチャネルへの系譜

1986	ハンディターミナル・ＪＡＮコード導入／取引先と受注オンライン化
1988	物流センター完成
1989	ポイントカードを発行
1992	24 時間稼働の物流センターがスタート
1998	インターネット通販開始（現ヨドバシ・ドット・コム）
2000	基幹システムを統合しＳＣＭ／オムニチャネル施策の開始
2003	ＥＣサイトで店頭在庫確認サービス
2005	モバイル・ショッピング開始／川崎で物流センターを稼働
2006	実店舗とのポイント一元化／引き取り修理サービスとコンシェルジェ・サービスをスタート
2007	西日本エリアの物流拠点として六甲に物流センターを開設
2009	ドットコムで注文した商品の「店舗受け取り」を全店で始める
2010	100％出資の「ゴールドポイントマーケティング社」を設立
2014	Akiba 店と梅田店で 24 時間受け取りサービスを開始
2015	無料 Wi-Hi サービスを全店で導入／「アセンブリセンター川崎」を拡張／ＥＣと店舗サービスをほぼ統合／オムニチャネル対応サービスの拡充／マルチメディア名古屋松坂屋店開店
2016	東京都 23 区内で「ヨドバシエクストリーム」サービスを開始（23 区全域と周辺４市の一部地域で、注文から２時間半で届ける／食品の取り扱い開始
2017	ドットコムで注文した商品を店外で受け取れる場所を設置
2018	マルチメディア横浜で酒類販売を開始／「ヨドバシエクストリーム」の対象地域を横浜市や川崎市の一部地域／再配達を減らすため、宅配の荷物の配送状況がスマホ・アプリで即座に把握できるサービスを拡充
2019	三重県桑名に物流センターを開設／「ペイペイ」が家電量販店を翻弄／本社を旧東京厚生年金会館跡地に移転／アウトド用品店のＩＣＩ石井スポーツを買収／「第１類医薬品」の取り扱い開始／札幌西武跡地再開発の準備組合が発足し、藤沢社長が理事長に就任／ヨドバシ梅田タワー開業予定

（出所）各種資料から作成。

日用品や食料品に拡大した取扱商品はすべてＥＣと実店舗の両方で注文可能で、実店舗に通常在庫していない商品も、ＥＣで注文し、各店舗で受け取ることができる。また、店舗でもネットでも、日本全国即日・翌日配達サービスを展開し、ヨドバシゴールドポイントを、店舗でもネットでも利用可能にしている。さらに、ＥＣの特性を理解した人材を売り

場に配置し、来店した顧客をネットに誘導したり、反対にネット顧客が商品受け取りで来店したりするようになり、相乗効果が生まれている。全国 23 店舗の全店に無料の Wi-Fi サービスを導入、来店者は簡単に高速無線インターネットが利用でき、店頭展示の全商品についているバーコードをスキャンすれば、オンライン上に遷移して、商品情報をえたり発注したりすることが可能である。店内ではヨドバシの商品について、スマホなどで他社と価格比較をしたり、ＳＮＳに投稿したりするのを推奨しているといわれるが[19]、店舗により、また販売員により異なるようである。

ヨドバシカメラは 2015 年、ＥＣサイトに会員登録した会員を対象に、店舗での購入時ポイント還元率を通常８％から、現金と同率の 10%にアップ、持ち帰りの難しい商品の全国配送無料、１万円超の高額商品の 90 日間補償といったサービスも店頭で利用できるようにした。これらのサービスを受けるには、店頭での利用時に「ヨドバシゴールドポイントカード」のアプリが必要だが、スマートフォンにアプリをダウンロードすると、非会員でもその場で簡単な操作により会員登録し、種々のサービスを受けることができる。

次いで、小売マーケティング・ミックスの要素ごとにみると、まず価格は、価格比較サイトの洗礼を受けたことにより、透明性を確保する立場から店頭とネットは同一設定し顧客をすべて平等に扱うようにした。韓国では、価格ゾーンが異なる商品を取り扱ったり、商品のスペックを変えてネット価格を安価に見せる工夫が行われたりしているが、ヨドバシカメラでは共通のマーチャンダイジングのもと一物一価主義が貫かれている。また、顧客情報は一元化され、いち早く導入されたポイント・プログラムは両方で利用でき、子会社のゴールドポイントマーケティングが発行するカード「ゴールドポイントカード・プラス」を決済で利用するか、カードを利用しなくても会員登録さえすれば、ポイント還元率が若干有利になる仕組みになっている。

さらに、企業組織をみると、店舗事業に重点をおく商品とオンラインに比重をかける商品があるが、ヨドバシカメラではオンライン専業の社員は１人もおいていない。バイヤーは商品部門ごとに配置され、物流や配送も含め、すべて店舗とオンラインは一体となる体制をとっている。販売する商品はすべて自社で仕入れ、自社で販売し、自社で配送するという「完全機能」を遂行する小売商である。藤沢和則は、「今のところマーケットプレイス型の事業はやるつもりはないが、将来的には検討事項になる。アマゾンの進攻で店舗事業

[19]『日経ビジネス』2015 年 10 月５日号。

は大きな影響を受けたが、来店者は減っていない。店舗も顧客選択肢に入っているということ、店頭とオンラインでつねに選択肢に入れてもらえるようすることが大事である」と語っている[20]。

ヨドバシカメラはオムニチャネル戦略により、消費者に店舗、パソコン、スマホの選択肢を提供し、シームレスな顧客体験ができるように注力してきたことにより、楽天とともにアマゾンに対する有力な競争企業になっている。シームレス・ショッピングとは、店舗とネットの垣根をなくし、消費者がストレスを感じることなく買い物ができる環境を提供するというコンセプトのことである。消費者は、店舗で商品を見定め、店員から説明を受け、使用体験をしたり、家ではパソコンで、店舗内ではスマートフォンなどを用い、インターネット上で商品の価格や性能などの情報を収集したりして比較・検討を行った後に、購買の意思決定を行う。

こうしたショールーミングやウェブルーミングなどを含むカスタマー・ジャーニーにおいて、ヨドバシカメラの駅前巨艦店は、豊富な品揃えや最新の売れ筋商品をずらり取り揃えた「ショールーム」として大きな役割を果たしているが、オムニチャネルとして店舗をより生かすためにはどうすればいいのか。そして今後の大きな課題の一つは、オムニチャネル戦略を立案し、サイトを効果的にデザインし、スマホのアプリを開発できるようなＩＴ能力を備えた人材をいかに育成していくかである。リアル店舗の役割について藤沢昭和社長は、「ネット販売が伸びても、特に家電のような商品は消費者心理として、家族でお店に行って品定めをしてどれがいいかと選ぶようなことはこれからも続く。時代がどう変わろうとも、われわれは顧客に商品選択の機会を提供し、しっかりと価値を伝えていかなければならない」と語っている[21]。

以上のようにヨドバシカメラは、マーケティング活動やマーケティング・コミュニケーションは協力して実施するレベル２（相互作用は最小限）の段階はクリアしており、レベル３（中程度の統合）で、ネット注文・店頭引き渡し、ネットから店舗の在庫情報アクセスは導入済みで、消費者との取引に関連する活動に焦点を当て、複数のチャネルを協力させ最適化したり、店舗とモバイル・アプリなどを統合したりすることに注力しているところと言えよう。

---

[20]『DAIMOND RETAIL ONLINE』(2018 年 06 月 15 日付)。
[21]『日経ビジネス』2019 年７月８日号。

（３）他の家電量販店のオムニチャネル・マーケティング

ここでヨドバシカメラ以外の大手家電量販店のオムニチャネル・マーケティングをめぐる動向を簡単に紹介しよう。

まず、ヤマダ電機は 2019 年の売上高がおよそ 1.6 兆円を誇る家電量販店のトップであるが、戦略的に店舗網の拡大を優先していたこともありネット通販への展開は後手に回っている。インターネット通販の販売額は非公表であるが、ヨドバシカメラ、上新電機、ビックカメラなどの後塵を拝していると思われる。もともとヤマダウェブコムやヤマダモール（2010 年）を独自に開設しているが、現在は Yahoo!ショッピング、楽天市場などにも出店している。一方ヤマダ電機が積極的に取り組んでいるのが住宅関連事業で、2011 年には注文住宅のエス・バイ・エル（現ヤマダ・エスバイエルホーム）を買収している。山田 昇会長は、「人口減少時代に入り、新商品がどんどん売れる時代ではない。大量仕入を前提としたビジネスモデルは限界に達した」とし、方向転換を図っている[22]。その一つが新しい業態「家電住まいる館」の開発で、家電をベースに家具やインテリア雑貨を品揃えし、リフォームに関する相談窓口も設置し、家電、家具、部屋全体のトータルコーディネートを行う店舗の拡大を急いでいる。

次いでビックカメラ・コジマは、連結ベースでＥＣ売上高は 2017 年８月期 729 億円で、2018 年８月期 864 億円となり前年比 18.5%増である。ＥＣ化率はそれぞれ 10.12%、10.23 と微増している[23]。2018 年からはコンビニエンスストアでの受け取りサービスや大阪市内当日配送サービスを実施している。また 2019 年７月、大阪府八尾市に、店で実物を確認し、スマートフォンから注文して手ぶらで帰宅するといった利用を想定した新業態「ビックカメラ・ドット・コム」を開店、通販サイトにつながるＱＲコードを商品カテゴリーごとに配置している[24]。

（４）日本における家電小売市場の競争構造

それでは、このような大手家電量販店のオムニチャネル・マーケティングの進捗により、日本における家電小売市場の競争構造はどう変化したであろうか。

---

[22] 日本経済新聞（2018 年５月 10 日付）。
[23]「カメラ／コジマ 2018 年８月期決算説明会資料」。
[24] 日本経済新聞（2019 年７月１日付）。

１　オムニチャネル化と小売市場

小売市場の特徴は、生産者市場と比べて異業態間競争がみられること、メーカーや卸など川上の影響があること、および立地の要素が重要なことがあげられる[25]。オムニチャンネルの進展によりこれらはどのような変化を遂げているであろうか。家電品小売市場に焦点を当ててみよう。

まず、異業態間競争についてみると、同じ家電量販店でもここで取り上げたヨドバシカメラや上新電機のようにオムニチャネル・マーケティングに積極的に取り組み競争力を高めた企業とそうないところもある一方で、アマゾン、楽天、Yahoo!ショッピングなどのプラットフォーマーの存在が大きくなっている。ヨドバシカメラ以外の家電量販店は、今まで紹介したほかにケーズデンキなどもプラットフォーマーと協力関係にあるし、系列店や中小小売業者でもプラットフォームにエントリーすることで消費者に選択肢を提供し、生き残る途を与えている。

次いで垂直的関係に関しては、明らかに生産者市場に比して小売市場の独立性が増しバックワードの影響を及ぼすようになっている。ヨドバシカメラのケースでも明らかのようにオムニチャネル･マーケティングにより小売業としてのパワーは増しているし､プラットフォーマーのプレゼンスが大きくなり、これらの企業とともに小売市場を形成する消費者も情報収集能力を高めている。

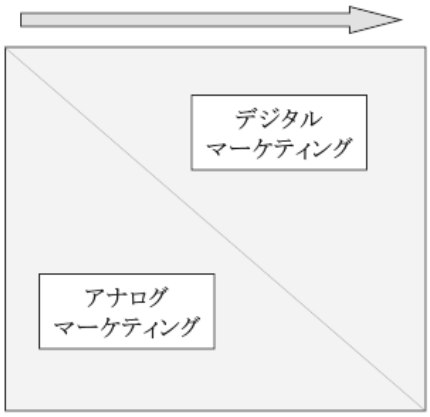
さらに、小売市場がネット空間に広がることによって、小売企業特有の立地の束縛から一部開放されるようになっている。

２　オムニチャネル化とマーケティング戦略

ＩＴインフラの高度化とソーシャル・メディアが普及しデジタル化が進めば、図８に示されるように、オープン・イノベーションによる製品開発の活発化、きめ細かな複数価格政策や需給などに応じて価格を頻繁に動かす「ダイナミックプライシング」(動的価格設定)など柔軟な価格政策の実施、ソーシャル・メディアを用いたプロモーション・ミックス、オムニチャンネルの高度化、ロジスティクスの精緻化などマーケティング戦略が変化する[26]。これらのうちダイナミックプライシングは、季節や曜日などで稼働率にバラツキが生じやすい飛行機、宿泊施設、スポーツ観戦などのサービス料金で先行普及してきたが、その後ＥＣサイトのアマゾンやウォルマートなども採用、日本でもビックカメラがインターネット

[25] 関根 孝［2000］11-21 頁。
[26] 関根 孝［2019］79-80 頁。

図８　オムニチャンネル化とマーケティング戦略の変化



マーケティング戦略の変化
① 豊富なイディアの源泉
オープンイノベーションによる製品開発
デザイン・クラウドソーシング（機能的デザイン・ソルーション
としてクラウドを利用）
②柔軟な価格政策
きめ細かい複数価格政策／ダイナミック・プライシング
③ソーシャル・メディアによるプロモーション
④マルティチャネル化／オムニチャンネル化
ロジスティクスの高度化

出所）関根 孝［2019］79頁、図5より。

勢力に対抗するために、直営全 41 店舗で電子棚札を導入し、ダイナミックプライシングを始める[27]。

３　オムニチャネル化とマーケティングの実態

マーケティングの実体は現代企業論であるが、日本における家電量販店のオムニチャネル化は、マーケティングの実態を変容させている[28]。

マーケティングは極めて特殊的・歴史的性格をもつもので[29]、半導体およびエレクトロニクス技術が飛躍的に発展しインターネットが普及、経済のデジタル化が進むとともに、マーケティングの実態は変化している。かつて家電品のマーケティングでは、寡占的製造企業が市場問題を対処するために高度化したが、デジタル化した経済では家電量販店もオムニチャネル・マーケティングのもう一方の主役として登場する。ヨドバシカメラでは、オムニチャネル戦略により、消費者に店舗、パソコン、スマホの選択肢を提供し、これらを統合的に管理することによりアマゾンや楽天などの有効な対抗馬になっている。また、中小流通業者でもアマゾンや楽天などのプラットフームを利用すれば、効果的なマーケティングにより存続を可能にする。さらに、売り手と買い手の双方向性が高まり、受け身としてとらえられていた消費者も能動的に価値創造に参加できるようになっている。

---

[27] 日本経済新聞（2019 年５月 20 日付）。
[28] マーケティングの実体と実態については、関根 孝［2018］を参照。
[29] 田村正紀［1971］57 頁。

Ⅲ　ケーススタディ―韓国の家電量販店のオムニチャネル・マーケティング

現在の韓国家電品流通の特徴としては、第１に、生産段階がサムスン電子とＬＧ電子の複占構造にあり、生産者主導型の垂直的マーケティング・システムが優位にある。第２は、家電量販店チャネルの発展は限定的で、またＥマートやロッテマートなど総合量販店の家電品の取り扱い額は大きいが利益率が低く、両者ともメーカーに対する有効な対抗力になっていない。第３に、二大メーカーはチャネル別の価格差が一定範囲を超えないように「価格維持策」を徹底させていて、百貨店を含めてマルチチャネルが存続する条件を有している、ことなどがあげられる[30]。ちなみに、家電量販店首位のハイマートも経営状態が悪化し、2012年にロッテに買収され現在に至っている。

表２　家電量販店とメーカー直営店のマーケットシェアの推移　単位：%、億ウォン

	2014	2015	2016	2017	売上高	店舗数
ロッテハイマート	48.6	48.7	47.0	44.3	40,993	462 店
電子ランド	7.0	6.3	6.2	6.4	5,890	117
サムスンデジタルプラザ	25.5	27.0	26.3	26.8	24,827	256（202）
ＬＧベストショップ	18.9	18.0	20.5	22.6	20,881	450（130）

（出所）各社「事業報告書」およびヒアリングをもとに作成。括弧内メーカー系列店数。

家電大型店は、家電量販店のロッテハイマートと電子ランド、それと寡占的製造企業の直営店のサムスンデジタルプラザとＬＧベストショップの４社から構成されているが、ここでは日韓比較の観点から、家電量販店最大手のロッテハイマートと同２位の電子ランドのオムニチャネルをケースとして取りあげよう。韓国はインターネット先進国と言われているが、現状はどうであろうか。

（１）ロッテハイマート[31]

ロッテハイマートのルーツは 1987 年、かつての大手財閥大宇グループの子会社として

[30] 関根 孝［2014］122-123 頁。
[31] ヤン ドンチョル広報担当／キム ヒョンギ経営企画担当（2010 年 10 月と 12 月）、ヤンドンチョル広報部長／チョ ソンホン・オムニ商品開発担当（2019 年３月）に対するヒアリングによる。

「韓国信用流通」が設立されたことに始まる。ＩＭＦ危機を経て 2001 年「ハイマート」に社名変更され、さらに 2012 年、経営が悪化しロッテショッピングに買収され「ロッテハイマート」が誕生した。ロッテショッピングは、ロッテ百貨店、ロッテマート、コリアセブン、オンラインモール事業のロッテドットコムなどの流通事業の他にも多様な事業を展開するロッテグループの中核部門のひとつであり、グループに入ることで家電メーカーに対する立場がより強化され、価格競争力が高まるものと期待された。しかし現在までのところ、二大メーカーに対する対抗力は形成されていないのが現状である[32]。

表３　ロッテハイマートの店舗数と業績推移　　単位：億ウォン

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
店舗数	274	305	322	359	436	440	457	462	467
売上高	30,523	34,106	32,211	35,191	37,543	38,961	39,394	40,993	41,127
営業利益	2,110	2,508	1,615	1,848	1,444	1,602	1,745	2,075	1,865

（出所）ロッテハイマート「事業報告書」各年による。ロッテマートのショップインショップを含む。

総合量販店のロッテマートは、日本の総合スーパーに相当する業態であるが、店内には家電品売り場「デジタルパーク」を備えて家電品販売に力を注いでいたが、2013 年以降はロッテハイマートのショップインショップ方式に切り替えて迅速に融合化を図った。ロッテハイマートは、2014 年に第２ロッテワールドタワーにオープンした「ロッテワールド・モール」にも「ワールドタワー店」を出店し、またテレビ通販を展開するロッテホーム・ショッピングのオンライン・ショッピングモール「ロッテアイモール」（現ロッテコム）にも専用コーナーを新設したりして顧客との接点を多角化している。

ロッテハイマートは韓国家電量販店最大手で、現在、全国に 467 店舗と地域別に 12 の物流・サービスセンター、そしてオンライン専用物流センター1 カ所を有している。オムニチャネルを強化したことなどにより 2017 年には、年間売上高４千億円突破した。現在は全国の主要拠点都市の店舗で、リニューアルの時期に来ていて売上高と来店客が多い店舗を中心に新しい業態コンセプトによるリノベーションを行っている。日本の蔦屋家電をベンチマークしたと言うことで、これまでよりゆったりした空間を配し、来店客が店内の常設

[32] 関根 孝［2015］。

タブレットを用いて店内外の商品を検索し、その場でも購入できる「オムニゾーン」を設け、またＱＲコードで商品情報をみることができるようにしている。ロッテハイマートはこの新型店の拡大に力を注いでいて、これまで 14 店舗が新業態に衣替えしている。

ロッテハイマート吉洞店のオムニゾーンとデジカメのＱＲコード（筆者撮影）

オンライン・ショッピングの売上高比率は、2015 年の２％から 18 年 26％に上昇し、2016 年に国内家電量販店初のオンライン専用センターを稼働させ、小型家電など設置サービスが必要ない宅配商品のロジスティクスの役割を担うようになっている。オンラインの売上高 26％のうち 17％は、来店客が店舗在庫の無い商品を店内のオムニゾーンで注文したもので、純粋なネットによる注文比率は９％と言うことになる。店舗の品ぞろえは最新の高機能商品を中心に陳列したショールームとしての機能を重視しており、普及品はネットショッピングを利用するというような使い分けがされている。また、オンラインで注文した商品を店舗で受け取れる「スマートピックアップ」や、位置情報を利用したクーポンやイベント情報を自動発送する「L.pot」というサービスを展開している。韓国では迅速な配送システムは種々の分野で普及しているが、ロッテハイマートでも「当日配送」やバイク便による「スマートクイック 120 分」など配送スピードを高めている。

それではロッテハイマートのオムニチャネル・マーケティングの特徴を要約しよう。第１に、オムニチャネル・マーケティングはまだ道半ばで、店内のオムニゾーンでカストマー・トラベルできるのは自社サイトのみの「社内旅行」であり、韓国通販サイトトップで家電品販売にも強い米資本のＧマーケット（イーベイ）やクーパンや 11 ストリートなど他のサイトに移動することはできない。また、ＱＲ情報も商品スペックの詳細を提供することに

表４　ロッテショッピングのオムニチャネルへの最新動向

2014	◇ロッテホーム・ショッピング、「ロッテアイモール」（現在のロッテコム）にロッテハイマートのコーナーを新設して 6,000 品目を販売開始。
2017	◇京畿道利川市にオープンした物流センター（4,290 ㎡）にロッテハイマートのオンライン専用センターを併設。
2018	◇オムニチャネルを強化し、2022 年売上高 20 兆ウォン達成のために今後３兆ウォンを投じる。ロッテメンバーズの 3,800 万会員とオフライン約 11,000 店、自社物流網をフル活用。 ◇オンラインで購入した商品を店舗で受け取る「スマートピックアップ」サービスを拡大・強化。2014 年ロッテ百貨店本店で始まり、スーパー、家電量販店、食品スーパー、コンビニなどグループの 8000 店舗で利用できる。セブンイレブンでは「ロッカーピックアップ」サービスを展開。
2019	◇ロッテショッピングは、グループ７社のオンラインモールのログインを統合した「ロッテＯＮ」を開始。 ◇ロッテハイマートはゆったりした店内にオムニゾーンを設け、11 万商品の検索購入が可能な新業態「オムニショップ」の展開に注力。現在首都圏を中心に 15 店舗。

（出所）毎日経済新聞や担当者取材などに基づいて作成。

とどまっているので、シームレスな顧客体験を提供しているとは言い難い。

第２は、韓国の家電品マーケティングでは、生産者段階における強力な二大メーカーの複占状態の影響もあって、オフラインとオフラインでは品揃えや価格設定が異なることが多い。ロッテハイマートでも店舗では新製品や高機能商品、ネット販売ではコモディティ化した商品中心の品揃えで､ネットでは多少安価にする複数価格設定政策を利用している。しかし、店内とネットで異なる価格の商品は、オムニゾーンの端末では発注できない仕組みになっていると言うことで、利用者にとっては複雑である。

第３に、オンライン専業の社員は１人も配置しないヨドバシカメラとは対照的に、ロッテハイマートは、オムニ商品開発部門を設け、ソウル市の郊外にオンライン専用の物流センターを稼働させている。

なおロッテショッピングとともに、二代流通グループを構成する新世界グループでは、総合量販店のＥマートが 2015 年から家電品専門売場「エレクトロマート」を展開、Ｅマート内のショップインショップ形態だけでなく、ロードショップのエレクトロマートを出店し、ロッテハイマートを追撃し始めている。エレクトロマートは、オムニチャンネルよりも「男の遊び場」がコンセプトで、体験コーナーを重視した売り場づくりを行っていると

言うが[33]、果たして差別優位性を築いて既存の家電量販店をどれだけキャッチアップできるのだろうか。写真は、ソウル江南区の論 峴 洞（ノンヒョンドン）に立地するエレクトロマートの路面店で、１～４Ｆが売場、１Ｆの一角にはハンバーガー店とジュースバーがテナントとして入り、地下は同じＥマートが展開する「ピエロショッピング」（日本のドン・キホーテの韓国版で、現在市内に７店舗ある）が営業している。しかし平日の午前中ということもあり、どのフロアも閑散としていた。

論峴店のエレクトロマート路面店（筆者撮影）

（２）韓国ＳＹＳリテール（旧電子ランド）[34]

電子ランド、現在のＳＹＳリテールは、1988 年にソウルの龍山に「日本の秋葉原」をモデルにした電気街を開発、中核拠点の複合モールの運営とともにテナントとして韓国初の家電量販店をオープンした。2012 年には電子ランドから現在の社名に変更するとともに、モール運営事業は「電子ランド」、直営店は「プライスキング」に商号も変更している。2013 年からは、低コスト・低価格訴求の倉庫型店舗の「プライスキング」から、高サービス・体験型の家電販売店「パワーセンター」への移行中で、現在 15 か所（2018 年 10 月末）が業態変換している。イ サンウク オンライン・ビジネス部長によれば、サービス・マーケティングについては、ショールームとしての役割や顧客体験をアピールする米ベストバイや、家電を中心にライフスタイルを提案する日本の蔦屋家電などをベンチマークし売り場づくりに生かしている。

[33] 韓国 毎日経済デジタルニュース（2016 年５月２日付）。
[34] イ サンウク・ＳＹＳグローバルのオンライン・ビジネス部長とキム ヒョンヨン・ＳＹＳリテールのマーチャンダイズ部長に対するヒアリングによる（2018 年 11 月１日）。

年間売上高は、これまでの低迷状態を脱し2018年は前年比32%増の780億円、2019年は目標の 1,000 億円達成見込みである。好調の理由は、「パワーセンター」にすることによって高イメージ転換を図っていることもあるが、それよりも2016年から首都圏へ積極的出店攻勢が功を奏している。これまではロッテハイマートと競合を回避するために地方立地が殆どであったが、ここ２～３年で首都圏中心に21店も出店している。

龍山のパワーセンター（筆者撮影）

売上高の85%は店舗販売、15%がオンラインであり、そのうち自社サイトが４割、Ｇマーケット、11ストリート、オークションなどプラットフォーマーのサイトが６割を占めている。ＳＹＳリテールにおけるオンライン販売の売れ筋商品は、①空気清浄機　②衣料乾燥機　③美容機器の順で、高額な三種の神器など大型家電はまだこれからである。韓国では、ネットでは価格を安くするのが常識で、例えばソニー液晶テレビは店舗販売でも目玉商品で安売りされることが多いが、ネットで買うと店頭価格より２割以上安く設定されることがある。韓国の家電市場は、二大メーカーが完全に市場を掌握しており、店頭販売の商品とオンラインで扱う商品のスペックを変え店頭価格は維持する一方、ネット価格を低くする政策が徐々に浸透し、その結果、客単価の高いテレビなども売れるようになっている。

ＳＹＳリテールの経営組織は、オフライン（店舗）を担当する「リテール」部門と、オンラインとグローバルを担当する「グローバル」部門に分けられているが、仕入、物流、在庫管理、配送などは統一されている。物流センターは全国に３カ所、このほかに配送センターが５カ所あり、オフもオンも自主的に一元管理されている。ただしテレビは50イン

表５　電子ランドの店舗数と業績推移　　単位：億ウォン

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
店舗数	102	110	95	95	95	99	110	117
売上高	5,447	5,349	4,892	5,484	5,414	5,130	5,226	5,890
営業利益	−63	−5	−232	55	55	50	101	106

（出所）電子ランド「監査報告書」各年による。

チ以下まで、大型の 60～70 インチはメーカーから直接配送する体制をとっている。

韓国の消費者は、一般的にポイント還元よりもクレジットカードへのキャッシュバックを好む傾向が強く、特に家電品は独自のポイント政策に向いていないと考えられている。そこでＳＹＳリテールとしては、今後は店頭やネットショップにおいて、スマホのアカウント１つで手軽に決済し、ポイントを貯めることもできるアップルペイ、アマゾンペイ、サムソンペイ、カカオペイなどの決済サービス重視し、オムニチャネル化を図る戦略を考えている。なお、ロッテハイマートでも、ポイント還元率は僅か 0.2%に過ぎず、提携クレジットの５～10%のキャッシュバックを実施している。

（３）韓国における家電小売市場の競争構造

「よく韓国の消費者は、世界で最も高い価格で自国の家電製品を購入し、二大メーカーの海外市場における競争力を支えている」と言われてきた。近年、グローバル化の進展により、内外価格差は縮小してきていると考えられるが、因みにＬＧ電子の４Ｋチューナー内蔵テレビ 2019 年モデルの価格を比較すると、ロッテハイマートのサイトでは税込み 30.2 万円 （型番Ｃ９ＢＮＡ）に対し、型番は若干異なるがアマゾンドットコムでは 23.2 万円（型番Ｃ９ＰＪＡ、ポイント１％が付く）で提供されているので（2019 年７月３日閲覧）、両国の差はまだ大きいと思われる。

韓国のロッテハイマートやＳＹＳリテールのオムニチャネル統合度は、レベル２（相互作用は最小限）にとどまっている。果たして今後、徐々にでもレベルアップし複占の二大メーカーの頸木から解き放たれ、創意工夫のマーケティングができるようになるのであろうか。一般的にオムニチャネル化により、小売業のマーケティング戦略の選択肢を拡大し、メーカーに対する対抗力を発揮する可能性は増すと考えられる。たとえばブレイヤーら（Bleier et al.）は、製品ウェブページの戦略上の重要性について次のように述べている。「マネジャーにとって、ウェブページの訪問者を買手に転換させる顧客エクスペリエンスを創造するデザイン要素は、戦略的に利用できる重要なツールである。売手の成功は、オフラインの世界からの情報だけでなく楽しさを提供し、人間的相互作用を示唆し、そして情緒的エクスペリエンスを模倣できるような、効果的な顧客エクスペリエンスを喚起する製品ウェブページのデザイン要素を取り込む能力がカギを握っている」[35]。

[35] Bleier et al. [2019] p.110.

アマゾンや楽天などのプラットフォームは、モノやサービスの情報を集めた「場」であり、無料、完全、瞬時の優位性を生かしたオンライン環境であり、アクセス、複製、配布の限界費用がほとんどゼロである。すなわちプラットフォーマーは有用な情報を常に収集、蓄積できるうえ、コストが非常に小さいため、オフラインをはるかに上回るスピードでネットワーク効果が働く[36]。こうした彼らの競争力のひとつの理由はウェブページのデザイン力にあり、韓国の家電量販店ばかりでなく、日本のヨドバシカメラなどもこうしたオムニチャネル・マーケティングの経験を積む必要があると思われる。

終わりに―家電品にオムニチャネル・マーケティングの課題

本論文では、日韓の大手家電量販店のオムニチャネル・マーケティングの実態を明らかにした。ヨドバシカメラは、日本ではオムニチャネル・マーケティングが進んだ企業として多くのメディアで取り上げられているが、曹と李の言う「クロスチャネル統合度」のレベル４（完全な統合）はこれからと言えよう。それはＥＣ化率がおよそ２割のとどまっていることに端的に表れており、彼らが目指すオフランとオンラインがそれぞれ 50%はまだ先のことである。目標達成にはマーケティング・ミックスを総合的に立案し、デジタル化にマッチしたマーケティング戦略を構築しなければならない。

一方韓国では、家電品の生産段階が複占構造にあることが桎梏になり、家電量販店のオムニチャネル・マーケティングが遅れている。店頭とネットでの品ぞろえや価格設定が異なるし、店内のオムニチャネルと言っても、自社内のカストマー・ジャーニーに制限されている。韓国家電品流通を長いスパンでみても、二大家電メーカー主導型の流通の壁は相当厚いと言える。

またマクロ的にみて重要な変容は、家電品小売市場の競争構造が複雑化していることである。ヨドバシカメラや上新電機のようにオムニチャネル・マーケティングに積極的に取り組み競争力を高めた企業とそうでないところがある一方で、アマゾン、楽天、Yahoo! ショッピングなどのプラットフォーマーによる家電品販売も活発化していることである。ビックカメラやケーズデンキなど多くの家電量販店はプラットフォーマーと協力関係にあ

[36] マカフィー他［2018］208、288 頁。

るし、伝統的なメーカー系列店もまだかなり残っている。たとえばパナソニックでみると、最盛期には27,000店あったパナソニック・ショップが減少したとはいえ、全国でまだおよそ8,000店が存続し、４Ｋテレビや有機ＥＬテレビの定額販売サービス（サブスクリプション・ビジネス）など新たなマーケティング活動を実施している[37]。こうした複雑化した小売市場で、どう競争優位を確立するかが大きな課題となる。

最後に、今後の研究課題としては日韓における家電品のオムニチャネル・マーケティング比較研究を日中韓、そしてよりグローバルに拡大すること、オムニチャネル・マーケティング戦略策定の精緻化、マーケティングの「実体」と概念の再検討などがあげられる。これらの研究テーマはかなりのアポリアであるが、その際、本論文で家電品を取り上げたように、特定の製品ジャンルに焦点を当てた商品別アプローチ（commodity approach）が理論的分析解決のひとつの突破口になるであろう。

（本稿は、平成30年度専修大学研究助成　個別研究（趙時英）『研究課題：オムニチャネルの進展と家電マーケティングの変容-ひとつの日韓比較分析』の研究成果の一部である。）

＜参考文献＞

Baxendale, Shane, E. K. Macdonald and H. N. Wilson [2015] “The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration,” *Journal of Retailing*, Vol. 91(２).

Bleier, Alexander, C. M. Harmeling and R. W. Palmatier [2019] “Creating Effective Online Customer Experiences,” *Journal of Marketing*, Vol.83 (２).

Cao, Lanlan and Li Li [2015] “The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth,” *Journal of Retailing*, Vol. 91 (２).

[37] 日本経済新聞（2018年12月12日付）。

Hult, G. Tomas M., P. N. Sharma, F. V.MorgesonIII, and Y. Zhang [2019] “Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do They Differ Across Online and Offline Purchases? , ” *Journal of Retailing*, Vol.95（1）.

Neslin, Scott A., D. Grewal, R. Leghorn, V. Shankar, M. L. Teerling, J. S. Thomas and P. C. Verhoef [2006] “Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management,” *Journal of Service Research*, Vol.9（2）.

Ramaswamy, Venkat and K. Ozcan [2018] “Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications,” *Journal of Marketing*, Vol.82(4).

Rick, Scott I., Beatriz Pereira and Katherine A. Burson [2014] “ The Benefits of Retail Therapy: Making purchase decisions reduces residual sadness,” *Journal of Consumer Psychology*,Vol.24（3）.

Verhoef, Peter C., P. K. Kannan and J. J. Inman [2015] “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing,” *Journal of Retailing*, Vol. 91（2）.

池田満寿次［2016］「ネットスーパーが直面するマーケティングの問題点と解決の方向性」『流通情報』No.520。

小河原光司［2018］『図解 オムニチャネル・マーケティング戦略』日本能率協会マネジメントセンター。

経済産業省［2019］『平成 30 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』。

久保村孝祐／阿部周造［1987］『新版 マーケティング管理』千倉書房。

経済産業省 商務情報政策局 情報経済課［2018］『平成 29 年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』。

関根 孝［2000］『小売り競争の視点』同文舘出版。

関根 孝［2014］『日本・中国・韓国における家電品流通の比較分析』同文舘出版。

関根 孝［2015］「韓国における家電量販店成長に対する制約条件の分析」『マーケティングジャーナル』第 137 号、日本マーケティング学会。

関根 孝［2018］「現代のマーケティング概念」『専修大学 商学研究所報』第 49 巻４号。

関根 孝［2019］「現代のマーケティングを問う」『専修商学論集』第 108 号。
趙 時英［2015］「韓国におけるインターネット通販の現状と展望－日韓比較分析の視点から」『専修大学 商学研究所報』第 47 巻４号。
谷口和弘［2012］『企業の境界と組織アーキテクチャー企業制度論序説』ＮＴＴ出版。
田村正紀［1971］『マーケティング行動体系論』千倉書房。
ネットショップ担当者フォーラム編集部［2016］『ヨドバシ.com 大躍進の舞台裏 ネット通販 11 社の成功法則＋関連サービス 260 まとめ』インプレス。
矢作敏行［2018］「新・商業社会論－３つの分水嶺」『経営志林』第 55 巻第１号。
矢作敏行［2019］「平成時代に起こった流通業界の 変化と小売りイノベーションの未来」『食品商業』５月号。
マカフィー, アンドリュー／Ｅ．ブリニョルフソン［2018］『プラットフォームの経済学 機械は人と企業の未来をどう変える？』（村井 章子翻訳）日経ＢＰ。

日経ＭＪ［2019］『流通・サービスの最新常識 2019－日経ＭＪトレンド情報誌』日本経済新聞社出版。
『日経ビジネス』［2015］「ヨドバシカメラ、打倒アマゾンへ「当日配送」を超える」10 月５日号。
『日経ビジネス』［2019］「50 年先を見て投資する－ヨドバシカメラ社長 藤沢昭和」７月８日号。
『週刊東洋経済』［2015］「家電量販サバイバル」7 月 22 日号。
『DAIMOND RETAIL ONLINE』［2018］「ヨドバシカメラ藤沢和則副社長兼ＣＩＯ－すべて“自前主義”で店舗事業より高い利益率を実現」６月 15 日。
『DIME アットダイム』［2019］「ヨドバシドットコムがアマゾンに勝つカギは「接客力」にあり」１月９日、小学館。

韓国・統計庁『オンライン・ショッピング動向』各年（韓国語）。
韓国・統計庁『販売額統計』各年（韓国語）。

令和元年7月31日　発行

専修大学商学研究所報　　第51巻　第2号

発行所　専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人　渡　邊　隆　彦

製　作　佐藤印刷株式会社
〒150-0001　東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561　FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 51 No.2 July 2019

An Omnichannel Marketing Study of Home Appliance in Japan and Korea

TAKASHI SEKINE and SEEYOUNG CHO

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan