

2026年 4月 2日

2025年度 総合文化研究所研究助成報告書

研究の種類 ※該当する()に ○を付ける	・共同研究(○) ・個人研究()	
研究代表者 (所属・職・氏名)	秦小紅(ビジネス学部・准教授・秦小紅)	
研究課題名	デジタル時代における小売企業のオムニチャネル戦略研究：理念から行動へ	
研究分担者氏名	所属・職	役割分担
菊池一夫	明治大学商学部教授	研究代表者とともに、企業調査を実施し、学会報告のテーマや構成についての議論を行う。また、論文の一部を執筆する。
研究期間	2025年4月1日 ～ 2026年3月31日	

研究実績の概要(1)

【研究背景】

これまでの研究は、オムニチャネル小売における企業行動や消費者の反応について幅広く検討してきた。しかし、この変革を支える人材の戦略的開発という重要な要素は十分に注目されてこなかった。既存のHRM(人的資源管理)研究は主にサプライチェーン統合の促進における役割に焦点を当ててきたが、顧客にシームレスな購買体験を提供できる人材をどのように育成し、動機づけ、定着させるのかについては十分に明らかにされていない。この背景を踏まえ、本研究は日本のアパレル業界に焦点を当て、小売企業の視点から、店舗スタッフがいかにしてデジタル接客を積極的に実践できるのかを探究する。

【リサーチクエスチョンと研究方法】

本研究は先行研究のレビューと研究ギャップを踏まえ、以下の研究課題を設定した。

RQ1: 日本のアパレル企業において、店舗スタッフはどのような形でデジタル接客を実践し、オムニチャネル小売を推進しているのか。

RQ2: 店舗スタッフによるデジタル接客は、消費者行動や企業成果にどのような効果をもたらしているのか。

RQ3: 人的資源管理(HRM)の施策は、店舗スタッフによるデジタル接客の効果的かつ持続的な実践をどのように支援できるのか。

これらの問いに答えるため、本研究では株式会社PAL(以下、PAL)を対象とした単一事例研究を採用した。事例記述は一次データと二次データの双方に基づいている。一次データとしては、PALのデジタル変革(DX)およびオムニチャネル戦略を統括した役員に対する半構造化インタビューを実施した。

研究実績の概要（２）

二次データとしては、企業のアニュアルレポート、新聞・雑誌記事、関連書籍、公開講演などを用いた。さらに、原稿についてはインタビュー対象者に確認を依頼し、複数回の対話を通じて内容の妥当性を担保した。

【事例の記述】

本研究では、企業概要およびオムニチャネル戦略を整理したうえで、デジタル接客の実施内容（導入の背景、具体的な実践、支援体制）について記述し、具体的な取り組みを明らかにした。

【考察】

RQ1: 日本のアパレル企業における店舗スタッフは、どのような形でデジタル接客を実践し、オムニチャネル小売を推進しているのか。

日本のアパレル小売におけるデジタル接客の特徴は、店舗スタッフが SNS 投稿を通じてインフルエンサー化する点にある。この仕組みにより、スタッフは SNS と EC をつなぐ役割を担い、顧客の購買行動に影響を与える「社内インフルエンサー」として機能している。社員をインフルエンサーとして活用することは、人的資本を活かし、ブランドに適合した持続可能なデジタル接客を実現するうえで有効である。また、このアプローチは外部インフルエンサーへの依存に伴うリスクを回避できる点でも意義がある。

RQ2: 店舗スタッフによるデジタル接客は、消費者行動や企業成果にどのような効果をもたらしているのか。

PAL におけるデジタル接客は、消費者行動と企業成果の双方に顕著な効果をもたらしている。顧客は SNS を通じてスタッフに親近感や共感を抱き、投稿経由で EC サイトから商品を購入するだけでなく、実際に店舗を訪れて当該スタッフから購入する行動も見られる。このように EC と店舗の接点が相互に強化されることで、チャネル間の「共食い」ではなく、相互補完的な関係が形成されている。

RQ3: 人的資源管理（HRM）の施策は、店舗スタッフによるデジタル接客の効果的かつ持続的な実践をどのように支援できるのか。

PAL の事例は、デジタル接客を効果的かつ持続的に実践するためには、研修、評価・報酬、データフィードバック、心理的サポートといった HRM 施策が不可欠であることを示している。

【示唆と今後の課題】

本研究は、オムニチャネル小売研究に対して主に 2 つの点で貢献する。

第一に、既存研究では店舗スタッフの再教育やモチベーション維持の重要性が指摘されてきたものの、その具体的な実現方法は十分に明らかにされてこなかった。本研究は、研修、インセンティブ、データフィードバック、心理的サポートを組み合わせることで、デジタル接客の実践と持続が可能になることを示し、人的資本がオムニチャネル統合を推進する重要な要因であることを明らかにした。

第二に、既存研究は主に消費者や外部インフルエンサーによるデジタルコンテンツに注目してきたが、本研究は店舗スタッフがデジタル接客の戦略的アクターとなり得ることを示した。店舗スタ

ップは対面接客だけでなく、オンラインとオフラインをつなぐ中核的な担い手として、より持続的かつ信頼性の高い統合を実現できる可能性がある。

また、マネジメントの観点からは、店舗スタッフの懸念を和らげながらデジタル接客を組織的に定着させるための実践的示唆を提供する。

一方で、本研究は PAL という単一事例に基づいているため、結論の一般化には限界がある。デジタル接客の形態や、それを支える HRM 施策の有効性は、組織文化、ブランドポジショニング、商品特性などの企業固有要因によって異なる可能性がある。今後は他のアパレル企業や異業種との比較分析を通じて、知見の一般化可能性を検証する必要がある。クロスケースおよびクロスインダストリー研究を通じて、デジタル接客・HRM 施策・オムニチャネル成功の関係における文脈要因をより精緻に明らかにすることが期待される。

研究発表(印刷中も含む)雑誌および図書

学会報告

X. Qin, K. Kikuchi, S. Hotta (2026)Digital Clienteling for Omnichannel Retailing: The Role of Japan's Distinctive Staff Styling in the Apparel Industry. International Marketing Trends Conference (IMTC), Berlin, January 16–17, 2026.

査読付きコンファレンスペーパー

X. Qin, K. Kikuchi, S. Hotta (2026)Digital Clienteling for Omnichannel Retailing: The Role of Japan's Distinctive Staff Styling in the Apparel Industry.Proceedings of the 25th International Marketing Trends Conference 2026, ESCP Business School (Berlin Campus), peer-reviewed, pp. 1–13.