

共同研究に寄せて

所 管：商学研究所

研究期間：平成26年度

研究テーマ：小売企業の知識共有能力向上に関する研究

研究代表者：金 雲鎬（本学准教授）

研究分担者：横山 斉理（本学准教授），戸田 裕美子（本学准教授），
秋川 卓也（本学専任講師），東 伸一（青山学院大学准教授）

研究の目的・概要

取引先企業間及び企業内部部門間で知識を共有することは、チェーン展開する小売企業にとって、以下の3つの視点から重要な意味を持つと思われる。まず小売企業が行う革新の特性である。製造業者の製品革新が、専門的な職能部門を中心に行われるのに対して、プロセス革新は、組織全体に革新の意味や必要性を理解させて、担当者全体で知識を共有することが重要になる。小売企業革新の多くはプロセス革新であるために、企業間の知識共有は小売企業にとって重要なテーマになっている。

そして多店舗展開の視点である。成長を追求する小売企業は、販売エリアの空間的制約を克服すると同時に、規模の経済効果を期待して多店舗展開を行う。この場合は、広い地域に分散して立地する多数の店舗において、店舗従業員に革新を発生させ、それを共有する知識管理が重要となる。また多店舗展開するほど、店舗部門の管理が難しくなるために、本部と店舗間の知識共有や管理が重要になる。

最後の3つ目が取引関係の視点である。製造機能を持っていない小売企業は、多様な仕入先と取引を行うことになる。取引先との間では、「発注－配送」業務が、毎日繰り返して行われる。POS導入による発注業務の効率化、SCMによる物流業務の最適化、PB開発によるMD改善は、取引先との知識共有なしには実現できないものといえる。

多店舗展開能力と共同革新能力が、小売企業の持続的な競争優位を形成する基盤になりうることを考えると、これらの能力を高めるうえで欠かせない組織間知識共有能力の向上が小売企業にとって重要な課題になることがわかるが、この問題を体系的・包括的にとらえる研究は少ないのが現状であり、我々がこのテーマを選んだ理由である。このような問題意識のもとで私達は、小売企業の知識共有能力を高めるための条件について体系的研究を進めることを目的とし、研究を進めた。

研究の結果

小売企業の知識共有能力向上のためには、知識共有を、①小売企業内部部門間、②小売企業内店舗間、③取引先との間の3つの次元でとらえて、各々の能力を高めると同時に、④これらの間の相互作用についても考察する必要がある。研究期間中には、大きく2つのフェーズ－研究課題の選別と研究課題の解決－に分けて研究・調査を行った。

研究課題の選別と関連しては、理論的課題と実務的課題を明らかにする必要があることから、関連理論－ナレッジマネジメント、市場志向、資源ベース理論、小売の競争優位、情報システム－について文献のレビューを行った。そしてこの文献レビューと同時に、小売企業に対するインタビュー調査を行い、実務課題についても情報収集・整理を行った。その結果、研究課題が以下の3点に絞られ、研究メンバーの専門分野と研究関心を考慮してさらなる研究を進めた。課題3つすべてに対して方法論としては、定量的方法が行われ、分析においては複雑な因果関係を捉えるのに適した分析手法の1つである構造方程式モデル（SEM）が用いられた。

- ・ 課題1. 市場志向と店舗従業員のモチベーションとの関連性
- ・ 課題2. 流通段階間における協調的在庫管理
- ・ 課題3. 情報システムの活用

課題1について

課題1は、小売企業店舗内の知識生成と活用に関わるものであり、この分野で研究蓄積の多い横山を中心に研究が行われた。横山は、小売業の市場志向と店頭従業員の態度・行動の関係を経験的検討する必要があることを認識し、知識創造モデルを小売業に適用しながら仮説モデルを構築した。仮説モデル構築の際には、市場志向理論が背景理論として用いられた。仮説はアンケート調査によって集めたデータによって検証された。その結果、小売業の市場志向が店頭従業員の行動に影響を与えることが確認された。

具体的には、情報への反応と学習意欲が店頭従業員の進取的行動に直接的に影響を与え、情報生成・普及とチームワークが間接的に影響することが明らかになった。企業資源としての知識活用に関しては、市場志向研究とナレッジマネジメントが代表的な関連理論になるが、これらの理論は製造業者の知識問題に多くの関心が集まり、小売企業の知識についてはあまり研究蓄積がないのが現状である。したがって小売企業の知識生成・活用を分析対象としたことは理論的・実務的意義がある。さらに、市場志向研究において成果変数は、財務成果と能力で測定されることが多い。本研究はその成果を現場のモチベーションに求めた点でも理論的・実務的インプリケーションが多いと言える。特に、多店舗展開を競争基盤としようとする小売企業が加速的に多店舗展開を進めるためには、集権化・標準化戦略と現場モチベーションのバランスをとることが非常に重要な課題になる。その意味でも従業員モチベーションを成果変数と設定・分析した本研究の意義は大きい。

課題2について

課題2は、サプライチェーン・マネジメント（SCM）が在庫管理の効率性を高める局面を捉えるものであり、この分野を専門とする秋川が中心になって研究を行った。仮説構築と検証が行われたが、分析の結果、卸売業者が積極的に在庫リスクを負担する場合と小売業者が積極的に在庫リスクを負担する場合に、返品削減に寄与する可能性があることが示唆された。SCMが在庫関連業務の効率を上げることはすでに先行研究でも言われていることであるが、「返品」、「SCMにおける負荷」、「卸売」に注目したことにユニークさがある。

SCMが在庫効率を上げる局面を捉える先行研究の多くは小売企業の競争優位及び売上
に直接影響する適正在庫量の維持やリードタイム短縮に関心が集まっていた。返品は競争

優位及び売上に直結しないこともあり研究蓄積は少ないが、SCMの全体効率や環境問題を考える時には非常に重要な課題である。またSCMにおける負荷に着目した点も斬新と言える。SCMはサプライチェーン中の協調的関係を基盤とするものであるが、その協調的関係がもたらしうる負の側面を捉えたことは、SCM研究のみではなくチャネル研究に対するインプリケーションが大きいと言える。最後に、卸売を分析対象とした点である。SCM研究の多くはサプライヤーとして製造業者を想定することが多く、卸売業者を分析対象とする研究は少ない。その意味でもSCM研究に対する貢献があると言えるが、流通システム全体において卸売部門の役割が非常に重要な日本の流通システムを理解する上でも貴重な分析結果と言える。

課題3について

課題3を解決する目的から、組織内情報システムが小売企業の競争優位に与える影響について、POS (point of sale) がMD (merchandising) 業務を改善するメカニズムに対して包括的観点による研究が行われた。この課題は金が中心になって行われたが、仮説構築－検証の結果、組織内情報システムが直接的にMD業務を改善すること、組織内情報システムは組織間情報システムと協調的取引関係を促進して間接的にMD業務を改善すること、MD業務改善が財務成果に貢献することが確認された。

組織内情報システムが業務効率や競争優位を高めることについてはすでに多くの研究蓄積がある。しかし、先行研究には組織内情報システム、組織間情報システム、取引先との協調的関係、共同革新、MD業務改善、財務成果を包括的に捉える視点が欠けていた。企業が戦略的意思決定をするためには、意思決定に関わる要素（または変数）を包括的に考える視点が欠かせない。その意味で、本研究の示唆点は、小売企業の情報システム導入・活用、それに伴う投資に関する意思決定に対するインプリケーションがある。また組織内情報システム活用に関わるインサイトは、最近その関心が高まっているビッグデータやオムニチャネルの活用・実施の際にも有用な知識を提供する点で実務的インプリケーションがあると言える。

以上のように、小売企業の知識共有能力向上を研究テーマとした本研究は、研究期間内に、小売組織内部の知識共有、サプライヤーとの知識共有、情報システムを活用した知識共有の次元で取り組み、成果を上げることができた。しかし共同研究の成果はこの研究結果に止まらないことも強調しておきたい。共同研究に伴い意見交換をする過程で、今までに専門分野としていなかった分野の学習と研究テーマとしての面白さに気付いたことも大きな意義がある。分析手法についてメンバー間でそのスキルを習得できたことも共同研究のもう1つの成果と言える。これらの成果は、平成26年度日本大学商学部研究費（共同研究）からの支援と同学部研究事務課の職員の方々からご尽力なしには得ることのできないことであり、この場を借りてお礼を申し上げたい。