

# マーケティングとロジスティクスの融合による 競争優位の構築可能性

## Investigating the possibility of building competitive advantage by integrating marketing and logistics

研究代表

金 雲 鎬

KIM Woonho

所 管：商学研究所

研究期間：令和3年度～令和4年度

研究代表者：金 雲鎬（本学教授）

研究分担者：秋川 卓也（本学准教授）、石田 大典（本学准教授）

### 研究の目的・概要

本研究の目的は、小売企業のデジタル戦略の成功要因を、マーケティングとロジスティクスの融合観点で分析することによって、デジタル時代における小売企業の競争優位基盤を究明することである。IT技術の発達が店舗事業を経営の主軸とする小売企業の戦略転換を迫っている。Amazonのようなネット企業の成長によって商圈を超えた競争が広がっている。また店内で商品を探索するが、スマートフォンで価格比較を行ってネット上で最も安いサイトを見つけて購入する消費者が増えている。このような競争構造と需要環境の変化に対応しようとする小売企業ほど、Eコマースやオムニチャネルなど、消費者とのインタフェースに関わるIT投資を拡大する。しかし、デジタル化へ戦略転換した企業の中で財務成果を上げている企業が少ないのも現状である。店舗部門に比べてネット事業の収益率が低いことがいわれており、巨額のIT投資をしたが、成果が得られてない話も後を絶たないのが現状である。

デジタル化と財務成果との関連性を扱う研究の多くは、顧客成果と売上に研究関心が集まってきた。デジタル化が顧客満足や顧客ロイヤリティなどの顧客成果を高めて、その結果、売上が伸びることが描かれている。この関係は経験的にも多くの研究によって確認されている。しかし、IT投資を拡大した後に顧客成果が上がった場合も、売上の伸びを超えるコストが発生する場合は、企業の収益性は改善されない。顧客成果や売上げの伸びをもってデジタル化の成功と呼ぶならば、その成功を知るために従来の研究蓄積を活用すればよい。しかし収益性をデジタル化の成果変数とするならば、コスト構造やコスト発生要因に対する考察が求められる。ところが、従来の研究はこの点に関する十分な知見を提供していない（research gap）。売り上げ伸びを超えるコストが発生する場合は、むしろデジタル化するほど収益性が下がる、いわゆるITパラドックスに陥ってしまう。

デジタル化によって主に2種類のコストが発生する。1つはIT投資とそれを維持・管理するためのコストである(第1コスト)。そしてもう一つは投資段階には見えないが、システムを運用する過程で発生するコストである。その代表的なものが、コーディネーションコストとオペレーションコストである(第2コスト)。第1コストと違い、投資意思決定段階では予想が難しいことから、第2コストをヒドンコスト(hidden cost)と呼ぶ。

我々は第2コストの発生要因を分析することこそ、小売企業のデジタル化の成功要因を究明するための核心をなす問いになると考えている。そしてこの問いの本質はロジスティクス関連のコストにあると見ている。デジタル化を進める小売企業は、既存のロジスティクス構造(店舗で商品を持ち帰る顧客を前提に設計された調達及び配送システム)を再編成することが求められる。しかしこの再編成には、小売企業内の部門間、小売企業とサプライヤー間、そして小売企業と配送業者間に、新たなコーディネーション及びオペレーションコストが発生する。

- ・デジタル化を進める小売企業のコスト構造がどのように変わるのか(research question ①)

- ・コスト構造の変化をもたらす潜在要因は何か(research question②)

これらリサーチクエスチョンに対して、マーケティングとロジスティクス融合の観点に立ち、小売企業のフロントヤードとバックヤードの統合条件と潜在的因果要因が発見することで解明を試みる。

## 活動経過報告

コロナ禍により視察調査を予定通りに実施することができなかった。その代わりに、文献レビューと関連理論の検討を綿密に行い、オンラインで研究会を実施した。その結果、次のような仮説モデルを構築することができた。

### オムニチャネルにおけるロジスティクス統合モデル

オムニチャネルで問題となるのが、店舗向けロジスティクスと消費者向けロジスティクスの統合である。統合が出来なければ、物流システムを個別並列化する必要があり、オペレーションコストがかかる。オムニチャネルでは店舗在庫をネット販売に割り当てたり、物流センター在庫を店舗受け取り商品として割り当てたりする柔軟性が求められる。特性が異なる2つのロジスティクスをどのように統合するかがカギとなる。2つのロジスティクスの特性を差異化する要因、すなわち統合が難しくなる要因として以下の点が現時点で考えられる。

- ①注文ロットサイズ
- ②注文単位のアイテム数
- ③注文単位と包装・ユニット化の関係
- ④注文から発送までのリードタイム
- ⑤店舗と顧客の地理的位置

こうした障害要因が少なければ、オムニチャネルのオペレーションコストが下がり、オムニチャネルの成功の可能性が高まると考えられる。この命題を企業を対象にするケース分析で実証したい。

ケース数が揃えば、ファジイセット質的比較分析（fsQCA）を用いたい。原因条件として上記の障害要因を用いる。原因条件のどのような組み合わせが結果としてオムニチャネルのパフォーマンスを生み出すのかを特定したい。パフォーマンスについてはオムニチャネルの実施年数や売上構成比などを考えている。

