

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
Woonho Kim

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。アマゾン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の中に、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投資を拡大する企業が多い。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ル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、従来の研究蓄積をもって成功要因を説明することができる。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。しかし、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。売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

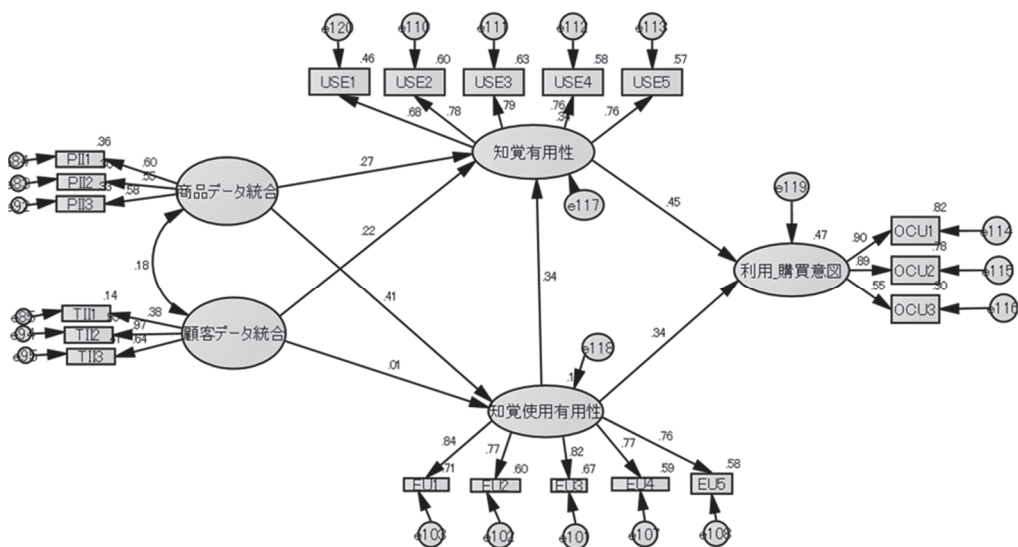
投資段階には見えないが、システムを運用する過程で発生するコストである。その代表的なものが、コーディネーションコストとオペレーションコストである（第2コスト）。第1コストと違い、投資意思決定段階では予想が難しいことから、ヒドンコスト（hidden cost）と呼ばれることもある。

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イシューになると考えている。そしてこのイシュー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を発生する。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を見ることによって、潜在的因果要因が発見される。

活動経過報告

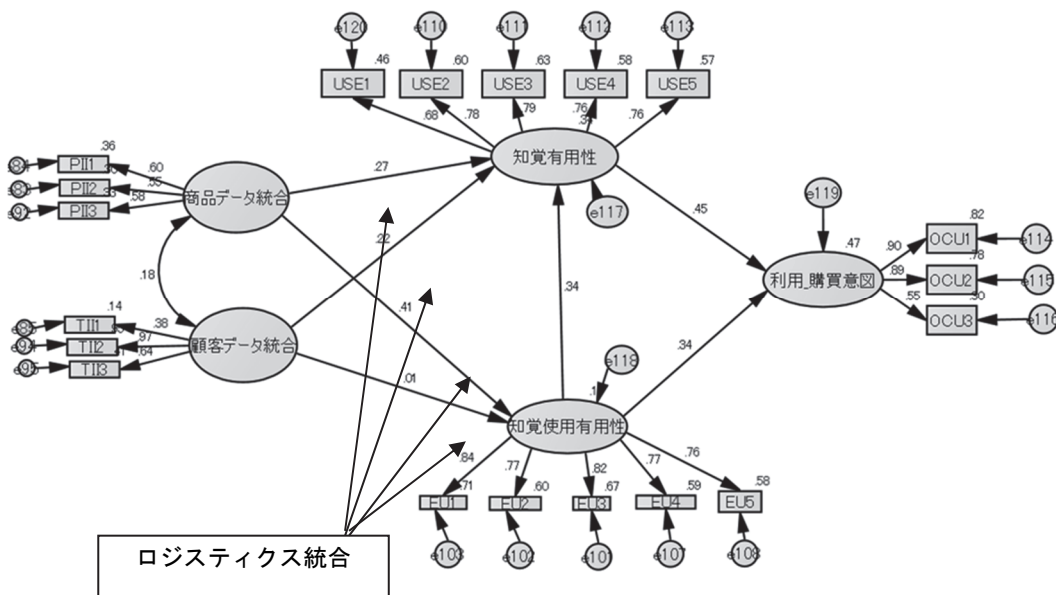
1. フロントヤードの統合モデル

デジタルを活用する小売企業は、商品データ統合と顧客データ統合を構成要素とするフロントヤードを統合しながら、バックヤードであるロジスティクス統合を同時に実現した時に、成果が最大化される。フロントヤードとバックヤード統合を同時に扱うことは非常に複雑なために、まず、フロントヤードの統合モデルを作って、パイロット調査による確認を行った。次の図のように商品データ統合と顧客データ統合が、成果変数である知覚有用性と知覚使用有用性に影響を与えることが確認できたが、顧客データ統合と近く使用有用性の間で因果関係を確認することはできなかった。



2. フロントヤードとバックヤードの統合モデル

フロントヤードの統合モデルにロジスティクス統合をモデレーター項とする次のようなモデルを検証することになっている。検証のために、日本の消費者を対象とするアンケート調査を行い、主に多変量解釈を使って仮説検証を行う。



このモデレーター項仮説が検証されれば、小売企業のデジタル化の統合においてフロントのみではなくバックヤードも同時に統合することを経験的に確認し、提示することになる。この結果は、小売のオムニチャネルの統合問題を扱ってきた理論に対する貢献が期待できる。また小売企業の統合戦略においても新しい知見を提示することにもなる。さらにロジスティクス研究においてはバックヤード統合が研究の中心になっており、ロジスティクスとマーケティングを統合する研究は多くないのが現状である。したがってこの研究は、小売研究やデジタル研究のみではなく、ロジスティクス研究に対しても意義がある。