

令和 6 年 6 月 14 日現在

機関番号：10104

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01959

研究課題名（和文）デジタル変革期における小売ビジネスモデル革新に関する研究

研究課題名（英文）Research on innovation of retail business model in the age of digital transformation

研究代表者

近藤 公彦（Kondo, Kimihiko）

小樽商科大学・商学研究科・教授

研究者番号：10205552

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、オムニチャネルに焦点を当てながら、デジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）が小売ビジネスモデルに及ぼす影響を理論的・実証的に明らかにすることを目的とするものである。小売ビジネスモデルを構成する8つの関係ブロック、すなわち、カスタマーリレーションシップ、カスタマーバリュー、業務プロセス/オペレーション、ガバナンス、収益フォーミュラ、デジタル・エコシステム、ダイナミック・ケイパビリティ、および競争優位を理論的に検討するとともに、DXがそうした小売ビジネスモデルに及ぼす影響をアンケート調査に基づいて実証的に分析することを試みた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

DXは文字通り、デジタル技術を通じて小売業の戦略、組織、そしてビジネスモデルの根本的変革を促すものであるが、そうした変革がいかに生み出され、どのような成果をもたらすかについては、統合的に解明するに十分な研究が行われているとは言いがたい。本研究は、(1)小売業におけるDXの主要領域であるオムニチャネルに焦点を当てていること、(2)オムニチャネルのDXプロセスに注目していること、そして(3)消費者行動のDXを射程に入れていることにより、小売業におけるDXの重層的な局面を理論的・実証的に検討している点で、高い学術的意義を有している。

研究成果の概要（英文）：This study aims to theoretically and empirically identify the impact of digital transformation (DX) on retail business models, with a focus on omnichannel. We theoretically examine the eight relationship blocks that make up a retail business model: customer relationships, customer value, business processes/operations, governance, revenue formula, digital ecosystem, dynamic capabilities, and competitive advantage. We also attempted to empirically analyze the impact of DX on such retail business models based on a questionnaire survey.

研究分野：商学

キーワード：デジタル・トランスフォーメーション ビジネスモデル イノベーション オムニチャネル ケイパビリティ ダイナミック・ケイパビリティ 小売

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

ICTの発展を背景に、小売業の新たな成長モデルとしてオムニチャンネルが大きく注目されている。またアカデミアにおいても、マーケティングや小売業の国際学術誌がオムニチャンネルに関する特集を組むなど、オムニチャンネルを学術的に解明しようとする研究が蓄積されている。

一方、ソーシャル・メディア、モバイル機器、データ・アナリティクス、クラウド・コンピューティング、IoTなど、従来のICTの領域を超えたデジタル・トランスフォーメーション(以下、DX)が近年、その速度と影響の範囲を著しく増している。DXの次元として先行研究では、戦略、プロセス、ビジネスモデル、さらにパラダイムシフトといった側面が指摘されてきた。すなわち、新たな顧客価値を提供する戦略、組織の構造や業務オペレーションのプロセス、それらを包含するビジネスモデル、そうしたビジネスモデルの革新性に注目したパラダイムシフト、である。

DXは文字通り、こうした戦略、組織、ビジネスモデルの根本的变化を促すものであるが、そうした変化がいかに生み出され、どのような成果をもたらすかについては、変革の速度がきわめて早く、影響範囲がきわめて広いため、統合的に解明するに十分な研究が行われているとはいえない。

2. 研究の目的

本研究の目的は、「デジタル変革期における小売ビジネスモデル革新について、オムニチャンネルに焦点を当てながら、その構造と成果を明らかにすること」にある。オムニチャンネルに焦点を当てた小売ビジネスモデルの革新の構造とは、顧客戦略としてのオムニチャンネル戦略、その戦略を立案・遂行するオムニチャンネル組織、および戦略と組織を含むビジネスモデル革新を制約・促進する消費者行動、の相互関連性の根本的变化を意味する。本研究では、DXがオムニチャンネル戦略およびオムニチャンネル組織にどのような変化をもたらし、それらを包含する小売ビジネスモデルをどのように革新し、DXにともなう小売ビジネスモデル革新がどのような経営成果をもたらすか、を明らかにする。

3. 研究の方法

(1)理論研究と事例研究

小売ビジネスモデルにおけるDXに関する分析フレームを構築するために、DXのプロセス、プロセスを推進するダイナミック・ケイパビリティ、ならびにビジネスモデルに関わる研究を詳細にレビューし、その理論的課題を明確にした。こうした理論的研究に加えて、上記のDXのプロセスの実践を特徴的な事例4社の検討を通じて明らかにするとともに、DXによるビジネスモデル革新に関して小売企業8社の事例の考察を行った。

定量研究

先行研究のレビューによる理論的検討、ならびに小売企業の事例研究、オムニチャンネル・カスタマーへのインタビューといった定性分析を踏まえて、DXがオムニチャンネルの戦略と組織を包含する小売ビジネスモデルにどのような変化を及ぼし、いかなる経営成果を生み出すのかに関する定量分析のためのフレームワークを構築し、オンラインで収集したデータの統計解析を行った。この定量分析の成果は現在、研究論文として取りまとめ中である。

4. 研究成果

(1) 近藤公彦「小売業におけるデジタル化とオムニチャンネル・ダイナミック・ケイパビリティ」

『組織科学』第54巻第2号、2020年、36-36ページ。

本研究は、小売業におけるDXとオムニチャネルの関係を分析し、効果的なオムニチャネル戦略を実現するための3つのダイナミック・ケイパビリティを提示した。それらは、統合ダイナミック・ケイパビリティ、調整ダイナミック・ケイパビリティ、および分析ダイナミック・ケイパビリティである。統合ケイパビリティは、チャネルやデータの一元管理を通じて顧客に統一された情報を提供する能力であり、調整ケイパビリティは、異なるチャネルや部門間での活動の連携を図る能力を指す。分析ケイパビリティは、顧客データや販売データを解析し、データ主導型の意思決定を支える能力である。これらのケイパビリティを活用することで、企業はデジタル技術を駆使して競争優位を確立し、持続的な成長を実現できる。

(2) 近藤公彦・中見真也・白鳥和生「ネオリテール ニューノーマル時代の新小売ビジネスモデル」『マーケティング・ジャーナル』41巻第1号、2021年、16-38ページ。

本研究では、DXとコロナ禍という環境変化に適応するために、小売業がどのように進化するかを主要な文献や消費者調査、そして小売業のトップマネジメントへのインタビューを通じて検討し、新しいビジネスモデル「ネオリテール」を提示した。ネオリテールを顧客関係性、価値の創造と提供、活動システム、収益フォーミュラの4つの視点から分析し、小売業がどのように変革し、新たな価値を創出するかの全体像を描き出した。具体的には、顧客識別性が顕名化され、個別顧客セグメントへのターゲティングが可能となり、カスタマージャーニー全体を通じたエンゲージメントが重視される。さらに、店舗は取引・コミュニケーションの場であると同時に、ショールームやデータ収集の場としても機能し、非接触型のサービスが導入されることになる。活動システムにおいては、バリューチェーンやダイヤモンドチェーンの概念が取り入れられ、ダイナミック・プライシングやキャッシュレス決済が進行する。また、データに基づく業務プロセスの遂行を強調し、エコシステムとしての多面的なパートナーとの連携が求められる。収益フォーミュラでは、売上や利益に加え、顧客シェア、顧客収益性、顧客生涯価値が重視される。

(3) 藤川佳則・近藤公彦・今井紀夫「デジタル・トランスフォーメーションのダイナミック・プロセスモデル 概念アプローチ」『マーケティング・ジャーナル』41巻第3号、2022年、30-43ページ。

本研究では、DXのダイナミック・プロセスモデルを提示した。DXを「デジタル技術の活用、新たな顧客価値の実現、そして企業変革の遂行」と定義し、そのスコープを設定し、DXに関する先行研究を体系的にレビューし、その実行過程における動的発展に関する知見の欠如を指摘した。そして、ダイナミック・ケイパビリティ研究とサービス・ドミナント・ロジック研究を統合し、DXの動的発展を説明するモデルを構築した。このモデルは、プラットフォームの有無とステークホルダーの広狭の次元を組み合わせたものであり、DXの発展段階を動的に捉え、企業がデジタル技術を用いて顧客価値を創出し、持続的な競争優位を構築するためのプロセスを説明した。

(4) 藤川佳則・今井紀夫・近藤公彦・大川英恵・堀内健后「デジタル・トランスフォーメーションのダイナミック・プロセスモデル 事例アプローチ」『マーケティング・ジャーナル』41巻第3号、2022年、44-56ページ。

本研究は、理論的サンプリングに基づき、DXの発展段階や移行過程を経時的に変化する4つの事例、すなわちアスクル、パイオニア、コマツ、日本交通を選定し、各事例から得られた新たな知見や論理を上記論文で提示したDXのダイナミック・プロセスの概念モデルに反映する可能性を探った。例えば、アスクルはスタンドアローン段階から企業間情報共有段階、そしてデジタル・プラットフォーム・エコシステム段階へと進んだ事例であり、この過程で、デジタイゼーシ

ョン・ケイパビリティ、関係ケイパビリティ、統合ケイパビリティなどが重要な役割を果たしていることを明らかにした。パイオニアやコマツも同様に、自社の DX を進める過程で段階的に変化し、様々なケイパビリティを活用していることを指摘した。

(5) 近藤公彦「DX時代の流通イノベーション ビジネスモデルのシフトチェンジ」『流通』52巻、2023年、15-22ページ。

本研究では、DXによる流通業のイノベーションについて検討し、ビジネスモデルの変革を議論した。DXは単にデジタル技術の導入にとどまらず、ビジネスモデルや企業自体の変革を含むものであり、顧客体験と業務プロセスの両方に革新をもたらす。特に、小売業におけるDXは、スマートフォンやソーシャルメディア、モバイル決済などの技術を通じて、取引の透明性を高め、顧客との双方向のコミュニケーションを可能にする。さらに、デジタル技術の導入により、既存のビジネスモデルが革新され、企業は新たな価値を創出することが求められる。DXの進行には、デジタル技術の統合、調整、分析のためのダイナミック・ケイパビリティが必要であり、これにより企業はデジタルエコシステムを構築し、競争優位を確立する。

(6) 近藤公彦「オムニチャネル・プラットフォーマー 株式会社パルコ」近藤公彦・中見真也編『ケースブック オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房所収、2024年、2-25ページ。

本研究では、株式会社パルコを事例として取り上げ、そのデジタル戦略とオムニチャネル化のプロセスを詳細に分析した。パルコは、実店舗とオンラインの双方で顧客にシームレスな買い物体験を提供するため、POCKET PARCOアプリを導入し、顧客データを統合・活用し、顧客ロイヤルティの向上を図っている。また、パルコのオムニチャネル化の成功には、デジタル技術を駆使したバックヤードシステムの構築が不可欠であり、データ統合と分析、そしてテナントとの協力が重要な要素として挙げられる。さらに、パルコはデジタルショッピングセンター・プラットフォームとしての役割を強化し、顧客に新たな購買体験を提供するための革新を続けている。このようなパルコの事例は、一方で、テナントと「館」としてのパルコのオムニチャネルをどのように統合するかという組織間調整問題を新たに提起している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計15件（うち査読付論文 11件 / うち国際共著 1件 / うちオープンアクセス 11件）

1. 著者名 近藤公彦	4. 巻 52
2. 論文標題 DX時代の流通イノベーション ビジネスモデルのシフトチェンジ	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 流通	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Changju Kim, Woonho Kim and Shinya Nakami	4. 巻 68
2. 論文標題 Do online sales channels save brands of global companies from consumer boycotts? A geographical analysis	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Journal of Retailing and Consumer Services	6. 最初と最後の頁 1-8
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1016/j.jretconser.2022.103069	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Woonho Kim, Yuichiro Hidaka, Shuichi Akiyama	4. 巻 92
2. 論文標題 How will digitalization enhance retailers' competitiveness? Focus on supplier relationships	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Journal of Business Nihon University	6. 最初と最後の頁 49-69
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 近藤公彦・中見真也・白鳥和生	4. 巻 41
2. 論文標題 ネオリテール ニューノーマル時代の新小売ビジネスモデル	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 季刊マーケティング・ジャーナル	6. 最初と最後の頁 16-28
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.7222/marketing.2021.029	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 藤川佳則・近藤公彦・今井紀夫	4. 巻 41
2. 論文標題 デジタル・トランスフォーメーションのダイナミック・プロセスモデル 概念アプローチ	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊マーケティング・ジャーナル	6. 最初と最後の頁 30-43
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2022.005	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 藤川佳則・今井紀夫・近藤公彦・大川英恵・堀内健后	4. 巻 41
2. 論文標題 デジタル・トランスフォーメーションのダイナミック・プロセスモデル 事例アプローチ	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 季刊マーケティング・ジャーナル	6. 最初と最後の頁 44-56
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2022.005	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Ojansivu, i., Medlin, C. J., Andersen, P. H. and Woonho Kim	4. 巻 100
2. 論文標題 Using a 'lens' to re-search business markets, relationships and networks: Tensions, challenges and possibilities	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Industrial Marketing Management	6. 最初と最後の頁 49-61
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.indmarman.2021.10.008	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 該当する

1. 著者名 太宰 潮	4. 巻 66
2. 論文標題 サイコグラフィックとサブスクリプション・サービスの利用 制御焦点理論に焦点を当てて	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 福岡大学 商学論叢	6. 最初と最後の頁 1-27
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2022.004	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 太宰 潮	4. 巻 41
2. 論文標題 サブスクリプション・サービス利用と顧客満足の特徴	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 季刊マーケティング・ジャーナル	6. 最初と最後の頁 18-29
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2022.004	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 太宰 潮	4. 巻 21
2. 論文標題 顧客のサブスクリプション・サービス利用に関するレビュー 利用における顧客の裁量に焦点を当てて	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Direct Marketing Review	6. 最初と最後の頁 18-35
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 近藤公彦	4. 巻 54(2)
2. 論文標題 小売業におけるデジタル化とオムニチャネル・ダイナミック・ケイパビリティ	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 26-36
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.54.2_26	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Nobukazu Azumaa, Narimasa Yokoyama, and Woonho Kim	4. 巻 2021
2. 論文標題 Application of Process-tracing Method toward the Theorisation of Retail Business Model	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 American Collegiate Retailing Association (ACRA) 2021 Conference Proceedings	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中見真也	4. 巻 55
2. 論文標題 ニューノーマル時代における日本の小売イノベーションの現状と課題に関する一考察 - オムニチャネル、DX先進企業の事例を中心に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 青山経営論集	6. 最初と最後の頁 44-62
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.34321/21828	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 太宰潮	4. 巻 65(1)
2. 論文標題 キャッシュレス利用者の特性～サブスクリプションや経済圏の視点を踏まえて～	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 福岡大学商学論叢	6. 最初と最後の頁 113-149
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 太宰潮・西原彰宏・奥谷孝司・鶴見裕之	4. 巻 40(2)
2. 論文標題 オムニチャネル時代における消費者行動の基本理解 コミュニケーションチャネル利用とエンゲージメント行動に焦点を当てて	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 季刊マーケティング・ジャーナル	6. 最初と最後の頁 42-52
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7222/marketing.2020.047	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計15件 (うち招待講演 2件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 近藤公彦
2. 発表標題 「オムニチャネルの垂直的統合問題 オムニチャネル・プラットフォーマーの視点から
3. 学会等名 日本商業学会第76回全国研究大会
4. 発表年 2024年

1. 発表者名 近藤公彦
2. 発表標題 DX時代の流通イノベーション ビジネスモデルのシフトチェンジ
3. 学会等名 日本流通学会第36回全国大会（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 太宰潮
2. 発表標題 リピートの時期に関する一考察
3. 学会等名 日本ダイレクトマーケティング学会 第21回全国研究発表大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 近藤公彦
2. 発表標題 オムニチャネルにおける小売ビジネス・モデル革新
3. 学会等名 日本商業学会第71全国研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 近藤公彦
2. 発表標題 ネオリテール ニューノーマル時代の新小売ビジネスモデル
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2021
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 近藤公彦・中見真也・白鳥和生
2. 発表標題 ネオリテール 小売業の近未来を構想する
3. 学会等名 日本流通学会関東・甲信越部会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 近藤公彦
2. 発表標題 小売イノベーション研究のフロンティア デジタル時代の小売研究の課題
3. 学会等名 日本商業学会北海道部会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Narimasa, Y., Nobukazu, A. and Woonho, K.
2. 発表標題 Relative Retail Patronage Formation in Grocery Fill-in Shoppers in Japan
3. 学会等名 ACRA(American Collegiate Retailing Association) (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 東伸一・金雲鎬・横山斉理
2. 発表標題 流通研究における過程追跡法の可能性 - ケーススタディとの関係を主眼に -
3. 学会等名 日本商業学会第71全国研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 中見真也
2. 発表標題 Withコロナ、Afterコロナ環境下を見据えた、ニューノーマル時代における日本の小売イノベーションの現状と課題に関する一考察 - オムニチャネル、DX先進企業の事例を中心に -
3. 学会等名 日本商業学会第71回全国研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 太宰 潮
2. 発表標題 サブスクリプションと顧客満足
3. 学会等名 日本マーケティング学会 カンファレンス2021
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 太宰 潮
2. 発表標題 サイコグラフィックとサブスクリプション 制御焦点理論に焦点を当てて
3. 学会等名 日本商業学会関東部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 金雲鎬・東伸一・横山斉理
2. 発表標題 ユニクロの安定成長はいかに実現したか? : 過程追跡 (Process-Tracing Method) を用いた因果メカニズムの考察
3. 学会等名 日本商業学会関東部会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 太宰潮
2. 発表標題 食育を通じた教育機関と地域流通・マーケティングとの連携可能性
3. 学会等名 日本商業学会第70回全国研究大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 倉橋美佳・太宰潮
2. 発表標題 シニアのeコマース利用についての一考察ーガイドライン策定のための購買時の不安要因の探索と分類ー
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2020
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 近藤公彦・中見真也	4. 発行年 2024年
2. 出版社 千倉書房	5. 総ページ数 166
3. 書名 ケースブック オムニチャネルと顧客戦略の現在	

1. 著者名 近藤公彦	4. 発行年 2022年
2. 出版社 有斐閣	5. 総ページ数 422
3. 書名 流通と商業データブック - 理論と現象から考える (「オムニチャネルの革新」287-289)	

1. 著者名 中見真也	4. 発行年 2022年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 358
3. 書名 現代流通辞典第3版(「オムニチャネル小売業」92-93、「AIとビッグデータ」310-311、「省人化/無人化店舗」316-317)	

1. 著者名 逸見光次郎、中見真也(編)、一般社団法人 日本オムニチャネル協会 (監修)	4. 発行年 2022年
2. 出版社 日経BP社	5. 総ページ数 223
3. 書名 小売DX大全	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	金 雲鎬 (Kim Woonhoo) (10410383)	日本大学・商学部・教授 (32665)	
研究分担者	太宰 潮 (Dazai Ushio) (60526391)	福岡大学・商学部・准教授 (37111)	
研究分担者	中見 真也 (Nakami Shinya) (30794797)	神奈川大学・経営学部・准教授 (32702)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------