

## 三田論中間発表

# チャンネル拡張戦略が 企業業績に及ぼす影響

---

2021/10/07

慶應義塾大学商学部 高田英亮研究会 8期

## 01 導入

## 02 既存研究

- 既存チャネル密度の増加
- 新しいチャネルの追加

## 03 本研究 – 本研究の位置付け

## 04 仮説

## 05 データと測定

## 06 結果

## 07 今後の方針

## ①店舗増加【ヨドバシ、ノジマの実店舗増加】

“今年4月28日、ヨドバシカメラは山梨県内初出店となる「ヨドバシカメラ マルチメディア甲府」をオープン。またノジマは「MitteN（ミッテン府中）」を5月から順次開業した”

(出典：Yahoo! ニュース 2021/8/25)



## ②店舗削減【マクドナルドの店舗削減】

“ウォルマート内で営業しているマクドナルドは、ピーク時には米国内で1000店ほどあったのだが、それを2021年の夏までに150店ほどに縮小する予定”

(出典：Itmedia 2021/04/29)



## ③インターネットチャネル追加 【しまむら自社ECサイト開設】

“しまむらは10月1日、初の自社ECサイトを開設する。昨年からECモールに出店するなどEC事業に参入していた”

(出典：日本ネット経済新聞 2020/9/30)



## ④実店舗追加 【Google実店舗参入】

“米Googleは5月20日、PixelシリーズやFitbit、スマートホーム製品などを体験し、購入できる初の実店舗「Google Store」をニューヨークに今夏オープンすると発表”

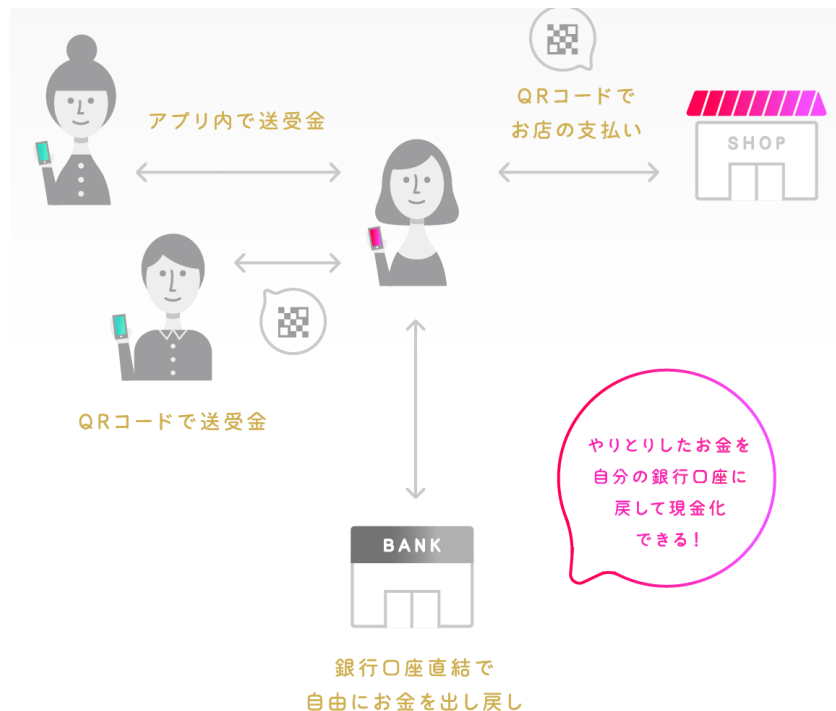
(出典：Itmedia 2021/5/21)



## ⑤モバイルアプリ追加【Googleのアプリ買収】

“米グーグルは13日、スマートフォンの  
決済・送金アプリを運営する新興企業  
「プリン」(東京)を買収すると発表”

(出典：読売新聞オンライン 2021/7/14)



これらは全てチャネル拡張戦略に関わる

⇒チャネル拡張分野の研究をすることで、  
企業の様々なチャネル拡張戦略の影響を明らかにする

# チャンネル拡張戦略の事例の総括

前記5つのチャンネル拡張に関する事例はHibbard et al.(2019)の分類に従うと「既存チャンネル密度の増減」と「新しいチャンネルの追加」の2つに大別できる

## (1) 既存チャンネル密度の増減...事例①～②

- ①実店舗数の増加
- ②実店舗数の削減

## (2) 新しいチャンネルの追加...事例③～⑤

- ③実店舗を持つ企業がオンラインチャンネルを追加
- ④オンラインチャンネルを持つ企業が実店舗を追加
- ⑤モバイルアプリを追加

→ 上記2種類のチャンネル拡張戦略に沿って、既存研究レビューを行う

# 既存研究 - (1)既存チャネル密度の増加

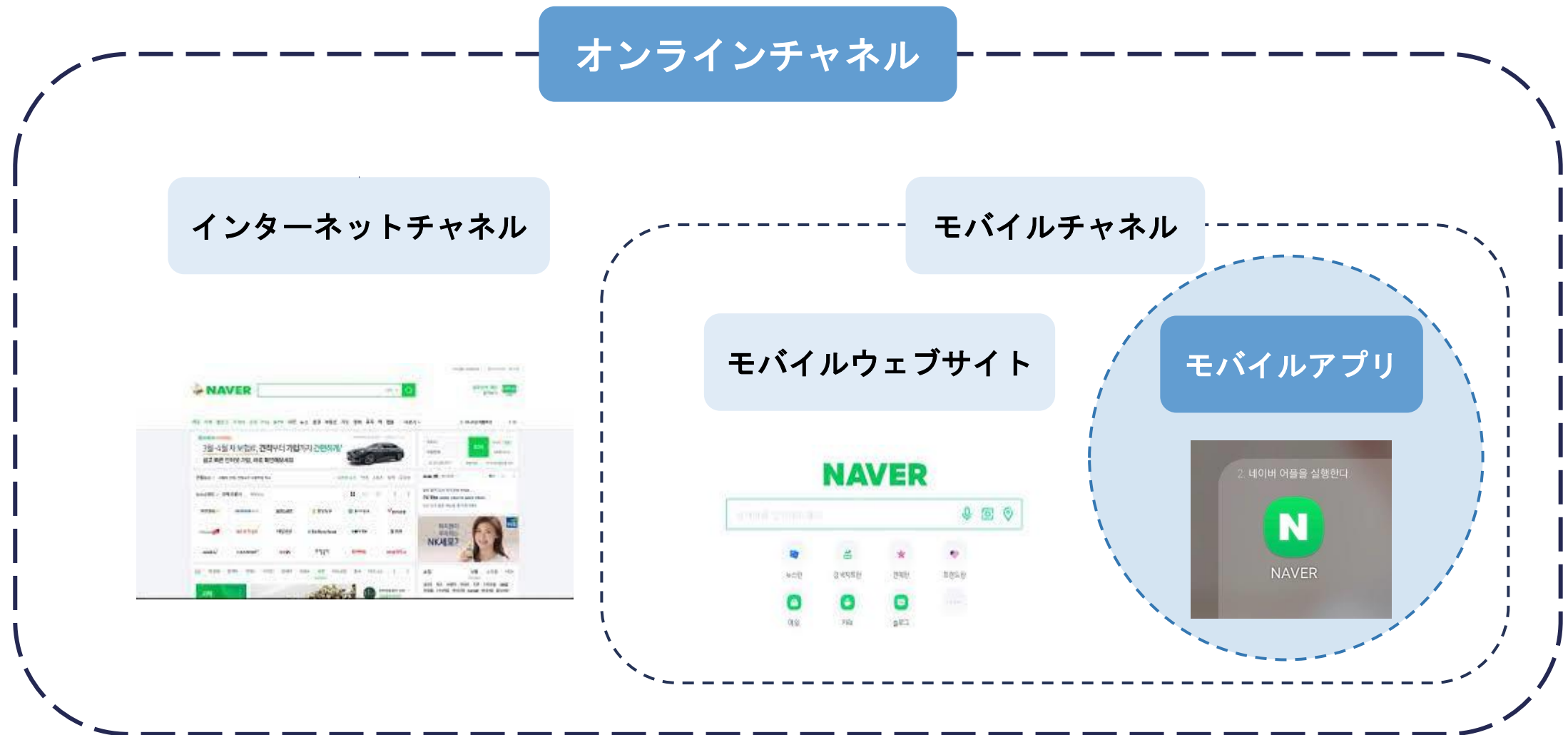
著者	チャネル密度	成果の測度	結果
Reibstein & Farris (1996)	流通密度の増加	マーケットシェア	正の凸関係
Bronnenberg et al.(2000)	実店舗数の増加	マーケットシェア	正の相互関係
Bucklin et al.(2008)	顧客1人当たりの 実店舗数の増加	ディーラーの収益	負の影響
Homburg et al.(2014)	チャネル多様性の強化	異常株式リターン	正の影響 (市場シェア、国際的な展開) 負の影響 (競争的な市場)
Srinivasan et al.(2013)	実店舗数の増加と削減	企業価値(時価簿価比率)	増加：負の影響 削減：正の影響 (ただし、企業規模は実店舗の削減と 企業価値の関係を負に調整する)

# 既存研究 - (1)既存チャネル密度の増加

著者	チャネル密度	成果の測度	結果
Feng & Fay(2020)	実店舗数の増加と削減	ROA	増加：正の影響 (在庫回転率)  負の影響 (ECと企業年齢)  削減：正の影響 (ECと企業年齢、顧客との関係、イノベーション傾向)  負の影響 (在庫回転率、販売支出、有形資産、企業規模)

- 既存チャネル密度の増加は一般的に企業成果に正の影響をもたらす
- ただし、その影響は多様な調整変数に左右される

# 既存研究 – オンラインチャネルの種類に関する用語説明



参考 : Clarke (2001)

# 既存研究 - (2)新しいチャネルの追加

著者	チャネル密度	成果の測度	結果
Avery et al.(2012)	実店舗の追加	売上	長期：正の影響 (カタログとインターネット) 短期：負の影響 (カタログ)
Wang & Goldfarb(2017)	実店舗の追加	インターネットチャネル の売上	正の影響 (企業の認知度が弱いほど)
Geyskens et al.(2002)	インターネットチャネル の追加	異常株式リターン	正の影響
Cheng et al.(2007)	インターネットチャネル の追加	異常株式リターン EVA/MV	正の影響
Pauwels et al.(2011)	情報ウェブサイトの追加	実店舗の売上	正の影響 (感覚製品・実店舗からの 距離が遠い顧客)
Zhang et al.(2019)	O2OSPチャネルの追加	売上、利益	長期：両方に正の影響 短期：売上に負の影響

# 既存研究 - (2)新しいチャネルの追加

著者	チャネル多様性	成果の測度	結果
Pasirayi & Fennell(2021)	SBDTCチャネルの追加	異常株式リターン	負の影響
Bang et al.(2013)	モバイルチャネルの追加	企業全体とインターネット チャネルの売上	正の影響 (製品情報の重要性)
Cao et al.(2018)	モバイルアプリの追加	異常株式リターン	正の影響 (製品販売の場合) 負の影響 (企業規模、企業年齢の若さ)
Chu et al.(2007)	多様なチャネルの追加	売上・純利益	正の影響
Homburg et al.(2014)	多様なチャネルの追加	異常株式リターン	正の影響 (情報の重要性が高いほど) 負の影響 (競争的な市場、初めての間接 チャネル設立の場合)

- 新しいチャネルの追加は一般的に企業成果に正の影響をもたらす
- 特に、実店舗とオンラインチャネルの追加が企業成果に与える影響は顕著
- ただし、その影響は多様な調整変数に左右される

# 本研究の位置付け

## ＜既存研究の限界＞

- ① チャンネル削減を対象とした研究は少なく、日本のデータで分析を行った研究はない
- ② モバイルアプリの追加を対象とした研究は少なく、アプリ導入をダミー変数として扱っている

## ＜本研究の意義＞

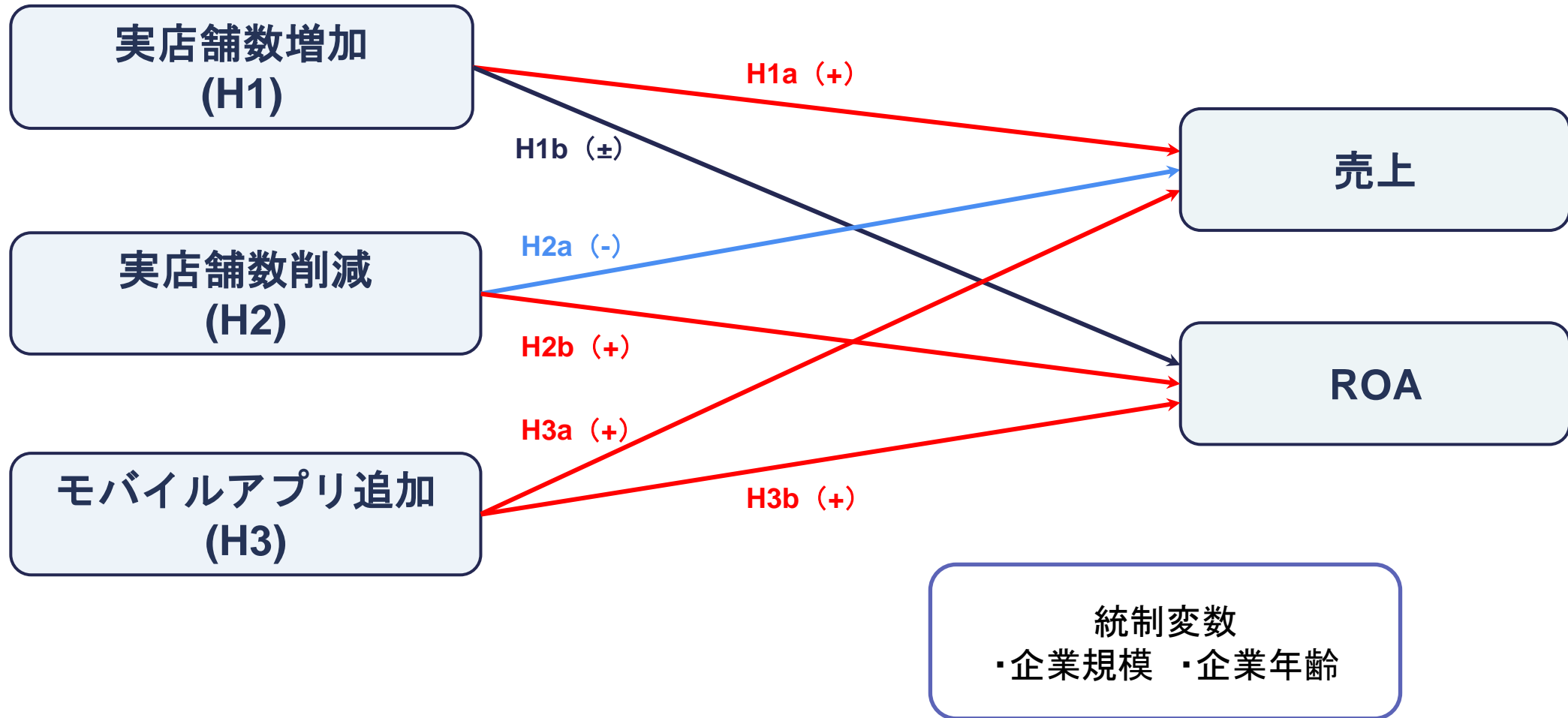
- ① Homburg et al. (2014)によれば、チャンネル削減は現在多くの企業が実行しているチャンネル戦略の一つであるため、研究する意義がある
- ② 最近では、モバイルアプリの開発と導入に多くの企業が投資しており、その機能や役割も日々発展している

日本のデータを用いて

- ◆ 既存チャンネル(実店舗数)の増減が企業業績(売上, ROA)に及ぼす影響
- ◆ モバイルアプリの追加(連続変数)が企業業績に及ぼす影響

について検討を行う

# 概念モデル



H1a : 実店舗数増加は 売上 に**正の影響**をもたらす  
H1b : 実店舗数増加は ROA に**正/負の影響**をもたらす

H2a : 実店舗数削減は 売上 に**負の影響**をもたらす  
H2b : 実店舗数削減は ROA に**正の影響**をもたらす

H3a : モバイルアプリ追加は 売上 に**正の影響**をもたらす  
H3b : モバイルアプリ追加は ROA に**正の影響**をもたらす

# 仮説 1 <実店舗数増加>

**H1a : 実店舗数増加は売上に**正の影響**をもたらす**

⇒実店舗数が増加することで、消費者への販売拠点・機会が増える

**H1b : 実店舗数増加はROAに**正/負の影響**をもたらす**

⇒企業の規模、認知度等を変数として加味しないと主効果は分からない

## 仮説 2 <実店舗数削減>

H2a : 実店舗数削減は売上に**負の影響**をもたらす  
⇒実店舗数が減少することで、消費者への販売拠点・機会が減る

H2b : 実店舗数削減はROAに**正の影響**をもたらす  
⇒不採算店舗に費やされていた資産を有効活用することで、経営の効率性が高まる

# 仮説3 <モバイルアプリ追加>

**H3a : モバイルアプリ追加は売上に**正の影響**をもたらす**  
⇒チャンネル間のシナジー効果を高めることで、企業全体の販売量が増える

**H3b : モバイルアプリ追加はROAに**正の影響**をもたらす**  
⇒チャンネル間の連結を高めることで、収益性の高い顧客を生み出すことができる

# データと測定方法

## データと分析方法

対象	日本の上場企業（小売・飲食）・73社
期間	2012年～2019年
データソース	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業の有価証券書やIRなどの財務データ（売上、ROA）</li><li>・企業のチャネル戦略情報（総店舗数、店舗数の変化、アプリ導入等）</li></ul>
分析方法	Stataによるパネルデータ分析
データ	No. of observations=477, unbalanced data

## 分析モデル

$$Y_{i,t+1} = \beta_0 + \beta_1 opening_{i,t} + \beta_2 closing_{i,t} + \beta_3 mobile_{i,t} + C_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

(Y=売上 or ROA、i=企業、t=年度、 $\beta$ =係数、 $C_{i,t}$ =統制変数、 $\varepsilon_{i,t}$ =誤差項)

# サンプル企業

## 小売企業

- ・ ウェルシアホールディングス
- ・ スギホールディングス
- ・ アルペン
- ・ ゼビオホールディングス
- ・ マツモトキヨシホールディングス
- ・ ハニーズホールディングス
- ・ ココカラファイン
- ・ はるやまホールディングス
- ・ ユナイテッドアローズ
- ・ サンドラッグ
- ・ コスモス薬局
- ・ 島忠
- ・ ニトリ
- ・ ケーズホールディングス
- ・ ツルハドラッグ
- ・ ファーストリテイリング
- ・ AOKIホールディングス
- ・ TABIO
- ・ ドン・キホーテ
- ・ かわち薬局
- ・ AOYAMA
- ・ CHIYODA
- ・ コメリ
- ・ ノジマ
- ・ しまむら
- ・ ABCマート
- ・ 良品計画

## 飲食企業

- ・ 王将フードサービス
- ・ 吉野家ホールディングス
- ・ モスフードサービス
- ・ ワタミ 等
- ・ 日本KFCホールディングス
- ・ トリドールホールディングス
- ・ セブン&アイホールディングス
- ・ 元気寿司
- ・ 松屋フーズ
- ・ ローソン
- ・ 壺番屋
- ・ くら寿司
- ・ マクドナルドジャパン
- ・ ケーズホールディングス

## 独立変数

### ○実店舗数増加

⇒[opening<sub>i,t</sub>] = 開店した店舗数<sub>i,t</sub> / 全体の店舗数<sub>i,t</sub> (Feng & Fay, 2020)

### ○実店舗数削減

⇒[closing<sub>i,t</sub>] = 閉店した店舗数<sub>i,t</sub> / 全体の店舗数<sub>i,t</sub> (Feng & Fay, 2020)

### ○モバイルアプリ追加

⇒[mobile<sub>i,t</sub>] = アプリの機能数による得点付け

[購入]、[クーポン]、[決済機能(アプリ内で支払い完結)]、[ポイント制度]、[商品情報閲覧]、  
[店舗検索機能]、[会員証との連結] の7点で計算

(注 : i=企業、t=年度)

## 従属変数

◎売上 (Zhang et al. 2019)

⇒[売上<sub>i,t</sub>] = 売上<sub>i,t</sub> の自然対数

◎ROA (Feng & Fay, 2020)

## 統制変数

### ○企業規模

⇒ [企業規模<sub>i,t</sub>] = 従業員数<sub>i,t</sub> の自然対数

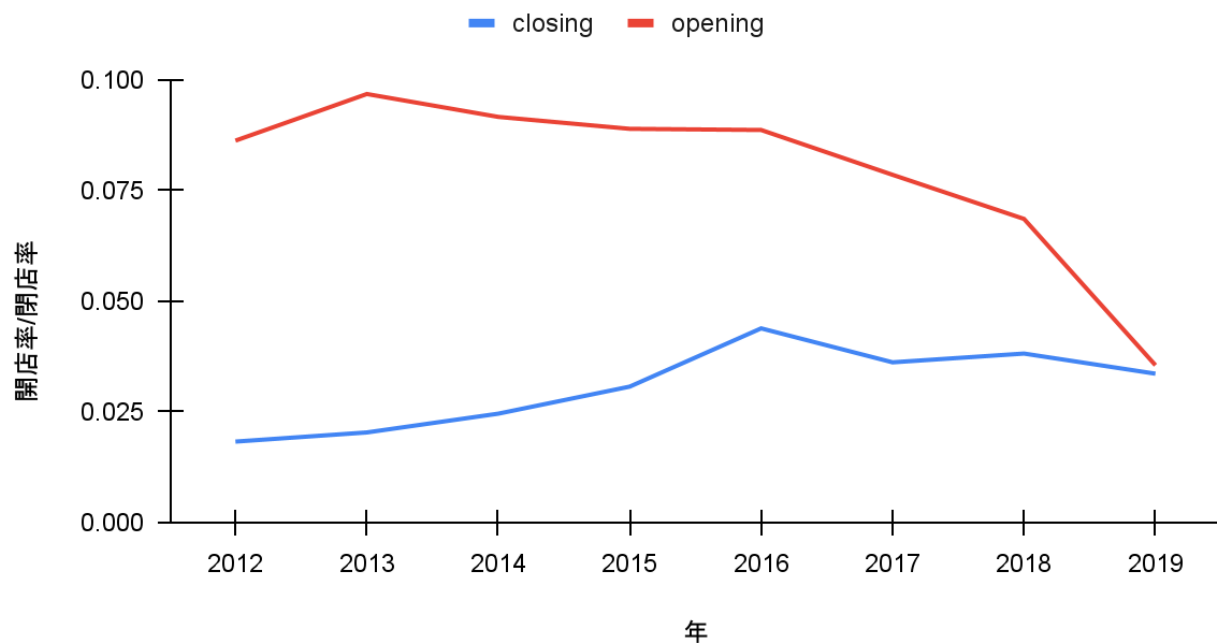
### ○企業年齢

⇒ [企業年齢<sub>i,t</sub>] = 当期年度<sub>i,t</sub> - 企業設立年度<sub>i</sub>

(注 : i=企業、t=年度)

## (株) セブン&アイホールディングスの実店舗数の増減

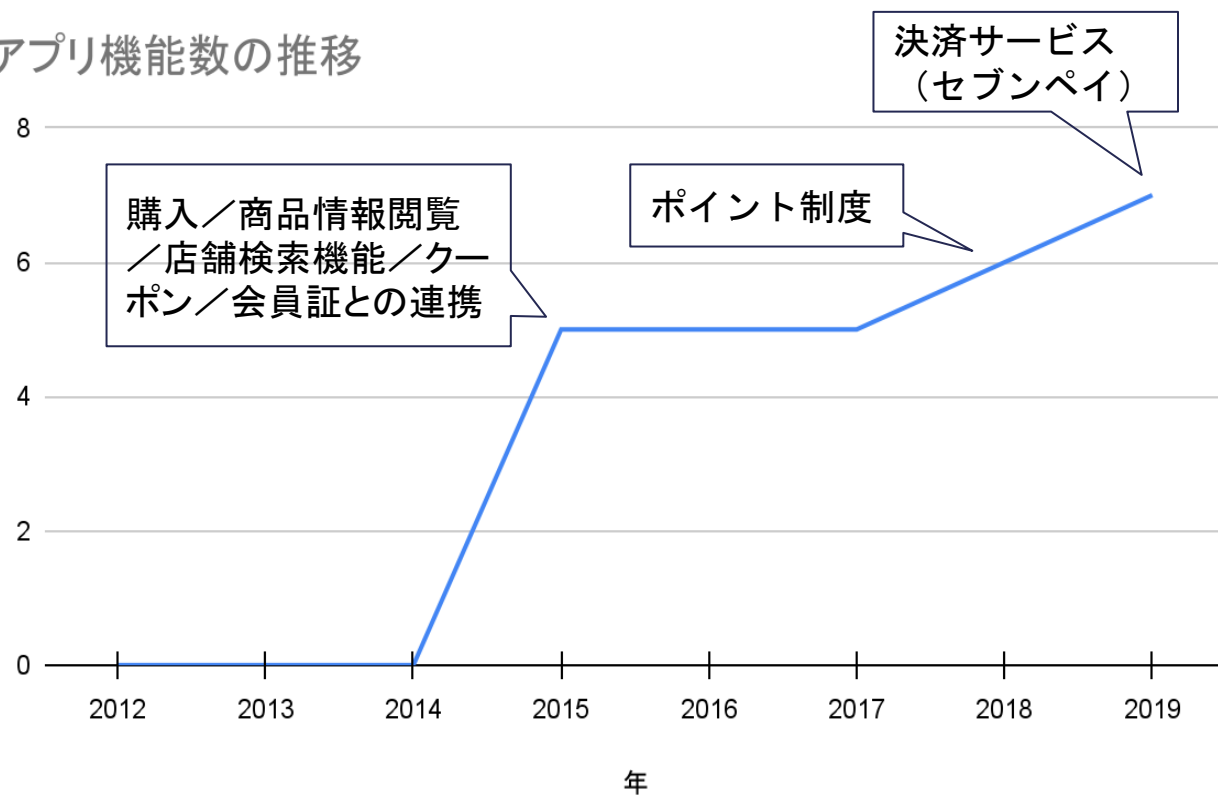
開店率/閉店率の推移



- 2013年を境に開店した店舗数は減少傾向にある
- 2012年から2016年は、閉店した店舗数は増加傾向にある

## (株) セブン&アイホールディングスのアプリ機能数の推移

アプリ機能数の推移



- アプリ開始から基本的に機能数は増加している

# 分析結果

変数	平均	標準偏差	実店舗数 増加	実店舗数 削減	アプリ追加	企業規模	企業年齢	売上 /ROA
実店舗数 増加	0.06	0.05	1.00					
実店舗数 削減	0.03	0.03	0.13	1.00				
アプリ 追加	2.32	2.36	-0.17	0.09	1.00			
企業規模	7.79	1.15	0.02	-0.10	0.19	1.00		
企業年齢	40.25	17.74	-0.14	-0.05	0.05	-0.09	1.00	
売上	12.05	1.26	-0.02	-0.20	0.21	0.92	-0.01	1.00
ROA	3.89	5.54	0.19	-0.20	-0.02	0.29	-0.04	1.00

# 分析結果

独立変数	売上 (固定効果モデル)	ROA (固定効果モデル)
実店舗数増加	0.36**	7.12
実店舗数削減	-0.51*	-18.94**
アプリ追加	-0.00	0.02
企業規模	0.49***	-1.71
企業年齢	0.01	-0.06
サンプル・サイズ	477	477

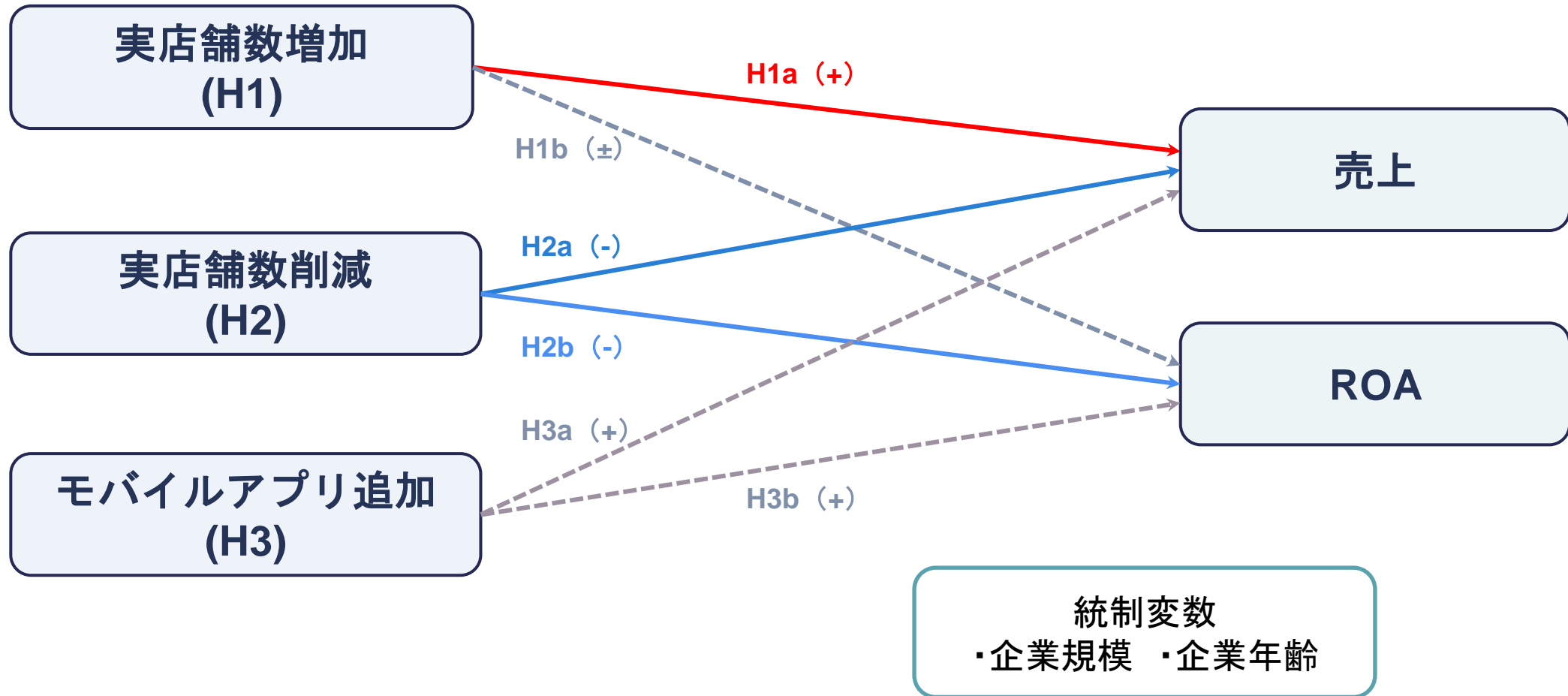
注：\*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$

実店舗数増加 ⇒ 売上に正の影響 (H1a支持)

実店舗数削減 ⇒ 売上とROAに負の影響 (H2a支持、H2b不支持)

アプリ追加 ⇒ 売上とROAに有意な関係が見られず (H3不支持)

# 分析結果



# 追加的な分析結果

独立変数	ROA t+1 (固定効果モデル)	ROA t+2 (固定効果モデル)
実店舗数増加	7.12	3.58
実店舗数削減	-18.94**	21.18**
アプリ追加	0.02	-0.21
企業規模	-1.71	-2.06
企業年齢	-0.06	0.10
サンプル・サイズ	477	404

注 : \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$

ROAがt+1期の場合、実店舗数削減 ⇒ ROAに負の影響 (H2b不支持)  
しかしながら

ROAがt+2期の場合、実店舗数削減 ⇒ ROAに正の影響 (H2b支持)

※ROAに対して実店舗数削減の効果が出るまでには少し時間がかかる

## 改善点

- 調整変数や統制変数を加えた分析をしていく必要がある
- モバイルアプリの機能を見直す必要がある
- 今回73社と他の先行文献に比べれば調査対象企業の数が少ないので、その数を増やす必要がある

- Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Bang, Y., Lee, D. J., Han, K., Hwang, M., & Ahn, J. H. (2013). Channel capabilities, product characteristics, and the impacts of mobile channel introduction. *Journal of Management Information Systems*, 30(2), 101-26.
- Bronnenberg, B. J., Mahajan, V., & Vanhonacker, W. R. (2000). The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: The interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 16-31.
- Bucklin, R. E., Siddarth, S., & Silva-Risso, J. M. (2008). Distribution intensity and new car choice. *Journal of Marketing Research*, 45(4), 473-486.
- Cao, L., Liu, X., & Cao, W. (2018). The effects of search-related and purchase-related mobile app additions on retailers' shareholder wealth: The roles of firm size, product category, and customer segment. *Journal of Retailing*, 94(4), 343-351
- Cheng, J. M. S., Tsao, S. M., Tsai, W. H., & Tu, H. H. J. (2007). Will e-channel additions increase the financial performance of the firm? The evidence from Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 50-57.
- Chu, J., Chintagunta, P. K., & Vilcassim, N. J. (2007). Assessing the economic value of distribution channels: An application to the personal computer industry. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 29-41.
- Clarke, I. (2001). Emerging value propositions for M-commerce. *Journal of Business Strategies*, 18(2), 133-148.
- Feng, C., & Fay, S. (2020). Store closings and retailer profitability: A contingency perspective. *Journal of Retailing*, 96(3), 411-433.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The marketing valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.

- Hibbard, J. D., Kacker, M., & Sadeh, F. (2019). Performance impact of distribution expansion: A review and research agenda. *Handbook of Research on Distribution Channels*, 1-31.
- Homburg, C., Vollmayr, J., & Hahn, A. (2014). Firm value creation through major channel expansions: Evidence from an event study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing*, 78(3), 38-61.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85
- Pasirayi, S., & Fennell, P. (2021). The effect of subscription-based direct-to-consumer channel additions on firm value. *Journal of Business Research*, 123, 355-366.
- Pauwels, K., Leeflang, Peter., Teerling, M., & Huizingh, K. R. (2011). Does online information drive offline revenues? Only for specific Products and consumer segments! *Journal of Retailing*, 87(1), 1-17.
- Reibstein, D. J., & Farris, P. W. (1995). Market share and distribution: A generalization, a speculation, and some implications. *Marketing Science*, 14(3), 190-202.
- Srinivasan, R., Sridhar, S., Narayanan, S., & Sihi, D. (2013). Effects of opening and closing stores on chain retailer performance. *Journal of Retailing*, 89(2), 126-139.
- Wang, K., & Goldfarb, A. (2017). Can offline stores drive online sales? *Journal of Marketing Research*, 54(5), 706-719.
- Zhang, S., Pauwels, K., & Peng, C. (2019). The impact of adding online-to-offline service platform channels on firms' offline and total sales and profits. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 115-128.

- 読売新聞オンライン, “Google、国内スマホ決済市場に本格参入...新興アプリ企業「プリン」を買収”, <https://www.yomiuri.co.jp/economy/20210713-OYT1T50337/>, (参照2021-09-22) .
- ITmedia NEWS, “Google、初の実店舗を今夏ニューヨークで開店へ FitbitやPixel製品を試して買える”, <https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2105/21/news060.html>, (参照2021-09-22) .
- ITmedia NEWS ビジネス online, “1000店→150店に！ なぜマクドナルドはウォルマートから“離れている”のか”, [https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2104/29/news013\\_3.html](https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2104/29/news013_3.html), (参照2021-09-22) .
- BCN Media Portal, “2022年以降にオープン予定の大型商業施設 気になる店舗・エリアは？ ”, <https://news.yahoo.co.jp/articles/ce2c3cadd9b84306339c57d95675d04356e6228d>, (参照2021-09-22) .
- 日本ネット経済新聞, “【明日オープン】しまむら、初の自社ECサイト 毎週50種超の新作販売、店舗受取にも対応”, <https://netkeizai.com/articles/detail/1931>, (参照2021-09-23) .

# 付録：モバイルアプリの機能

1. 購入：モバイルアプリを通じた商品購入
2. クーポン：モバイルアプリで発行されるクーポン
3. 決済機能：モバイルアプリで支払い可能
4. ポイント制度：〇〇円で△ポイント付与、スタンプなど
5. 商品情報閲覧：商品に関する情報  
例：価格、口コミ、在庫情報など
6. 店舗検索機能：店舗に関する情報  
例：店舗位置と営業時間など
7. 会員証との連結



## 得点付けの方法

企業のモバイルアプリの機能の中で、上の7つの項目に該当する機能の数で得点付け

ご清聴ありがとうございました。  
ご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。