

これで万全!

# 事業性評価・虎の巻

第5回

## チャンネルを再編・強化する

経営承継研究会  
中小企業診断士 長谷川 勇

### Question

私は、大学農学部卒業後の10年間、武者修行のため種苗会社に勤務し、父の経営する野菜農場を引き継ぐべくUターンしました。5年後を目標に法人化し、廃業する近隣の農地を買収して規模を拡大する希望があります。現在の農協経由の販売ルート脱し、規模拡大の強みを生かした優位性のある新しいビジネスモデルにふさわしいチャンネル開拓を教えてください。

#### 1 チャンネル戦略とは

チャンネル戦略とは、マーケティング戦略(4P)の1つ Place です。チャンネルは、選択した顧客セグメントに価値を効果的・効率的に提供する仕組みです。道路網整備の進展や情報通信技術の発達により、チャンネルの選択肢が多様化し、選択したチャンネルの優劣が、ビジネスモデルの成功を左右する時代です。

岐路に立たされている既存のチャンネルもあり、農協ルートもその一つに数えられるでしょう。誰(顧客セグメント)に、何(提供価値)をどのように(チャンネル)に提供するかを組み合わせた巧みさが、ビジネスモデルの成功要因になります。

●図表-1 チャンネルミックス

自社	直接販売	営業部直販	セグメント顧客
		ウェブ販売	
		直営店舗	
パートナー	間接販売	パートナー店舗	
		卸売業者	

顧客セグメントにアクセスするには、どのチャンネルを活用するのが効果的であるかを検討して、選択する必要があります。既存のチャンネルが活用できるのであれば、シナジー効果を検討する価値があります。

自社の直接販売チャンネルとしては、営業部隊による直接販売、ウェブによる直接販売、直営店舗による販売があります。

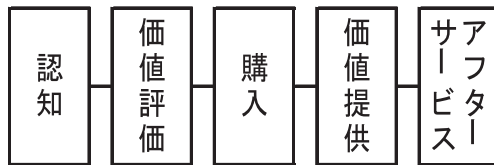
間接販売には、パートナーの直営店舗と卸売業者を通しての販売があります。卸売業者は、卸売業者のパートナーを通してセグメント顧客にアクセスします。

国産野菜の卸売市場の経由率は、平成26年度で84%と大きな比率を占めています。しかし、平成15年度は93%であり、11年間で9ポイント低下しています。将来の法人化・規模拡大を見据えた場合、小規模小売店の減少と大型量販店のシェア拡大を念頭に、現在の農協経由から、直販や相対取引のチャンネル政策も研究する価値があります。

## 2 価値の認知から提供へ

チャネルは、顧客が、価値を認知し評価し購入を決意し、顧客に価値を提供し、購入後のアフターサービスの提供までの機能を担います。

●図表-2 価値の認知からアフターサービス



顧客価値を創造しただけでは、価値に生命を吹き込んだことにはなりません。価値を潜在顧客に届け、認知させる機能が、マーケティングミックスの1つである販売促進（プロモーション）戦略になります。

販売促進活動には、独立型とチャネル一体型の2つがあります。独立型の販売促進のメディアには、チラシ・テレビ広告・ホームページやダイレクトメール等があります。チャネル一体型には、ショーウィンドウや店頭での商品陳列が提供価値を認知する場になります。インターネットは、価値の告知の場であると同時に、価値提供の場でもあります。

チャネルは、価値を提供する場であると同時に、潜在顧客が価値を認知する場として設計します。

## 3 消費者視点のマルチチャネル

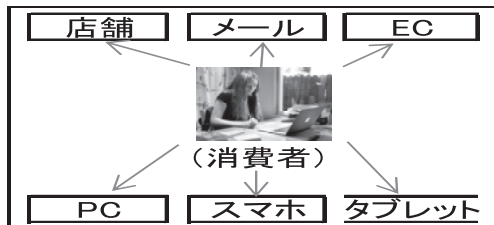
新事業に進出する際のチャネル政策は、既存のチャネルを活用して、シナジー効果を発揮させることが原則です。

しかし、次の理由により新しいチャネルを検討することも重要です。

- ・新事業・新製品の顧客へのアプローチが、既存の事業・製品と異なる場合
- ・インターネット技術の発達による、ターゲット

顧客の期待している価値へのアプローチの多様化

●図表-3 マルチチャネル



価値の供給者は、消費者視点の購入チャネルを考慮して、供給チャネルを選択します。

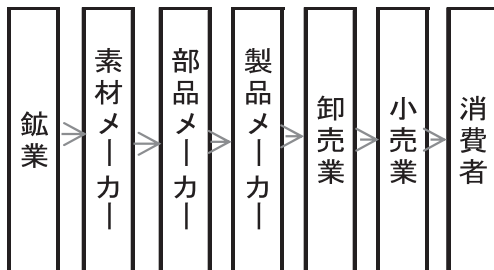
コミックス市場は、4,400億円台で推移しています。しかし、その中で電子コミックス版が占める割合は、2014年19.9%、2015年26.3%、2016年33.5%と、電子書籍の売上比率が急上昇しています。

販売ルート of マルチチャネル化により、チャネルの盛衰が激しくなっています。提供する価値の受益者である顧客セグメントのリテラシーの程度と、価値を体化した商品の性質を考慮して、顧客に最適なチャネルを選択しなければなりません。

## 4 サプライチェーン上の位置付け

マルチチャネル化とは、商品の供給連鎖であるサプライチェーンの多様化です。

●図表-4 サプライチェーン



製品メーカーを起点とした場合、製品メーカー→卸売業（パートナー）→小売業（パートナー）が、従来からの一般的な流れです。しかし、衣料品ではユニクロに代表される

SPA（下記5参照）のように、製品メーカー→小売店（自営）の業態が出現しています。同一資本の下での製造小売りで、多店舗展開をしています。

問屋不要論に代表される、製品メーカー→小売業（パートナー）のような中抜きチャネルもあります。大手量販店との取引に見られるチャネルです。

多くの業界で、サプライチェーン間競争が繰り返されています。どちらのサプライチェーンに加わるかも、チャネル選択のポイントになります。サプライチェーンは、モノの流れだけでなく、良質で親密な情報流、効果的なWin-Win関係の業界風土なども検討項目です。

素材メーカーから小売業までのすべての参加企業間で、生産計画・在庫情報・販売予測・販売実績などの情報を共有して、自社の生産計画・仕入計画、在庫計画や販売計画に活かせるサプライチェーンを選択します。

## 5 SPAによるチャネルの垂直統合

SPAとは、speciality store retailer of private label apparelの略称で、プライベートブランド（ラベル）を持ち、商品企画から生産・販売までを、すべて一貫して自社で行うアパレルの業態を意味します。

自社店舗で販売しますので、POSデータを分析して、効率的に生産計画・在庫計画・販売予測などに反映させることが可能です。

SPA企業は、日本のユニクロや無印良品が、海外企業ではGAPやZARA、H&Mなどが有名です。

ユニクロのビジネスモデルは、企画・生産・販売のすべてを自社の管理下に置き、自社ブランドの商品を販売しています。

企画

- ・素材開発・生産（素材メーカーと協力）

- ・R&D（デザイン）

- ・マーチャンダイジング（商品企画）

生産

- ・商品計画

- ・生産工場（パートナー企業）

販売

- ・倉庫・物流（在庫コントロール）

- ・店舗販売・Eコマース

●図表-5 SPAのチャネル



SPAのビジネスモデルは、製品企画、工場での生産計画から小売店舗での販売計画までを、自社で一貫通貫にコントロールしています。その結果、製品の需給調整（販売・在庫・生産）をタイムリーに行うことが可能となります。自営の小売店舗では、顧客の声を効率的に収集して、製品開発に反映させることが可能となります。

SPAは、川下（小売業）が主体的に川上の機能をコントロールして、付加価値を小売業に取り込むビジネスモデルです。

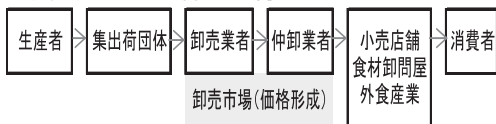
## 6 六次産業化によるチャネルの垂直統合

六次産業化のビジネスモデルは、SPAと異なり上流の農林水産業が、主体的に下流の加工や小売などをコントロールして、付加価値を農林水産業者が取り込みます。

多くの農林水産業者は、農林水産物を収穫・漁獲するだけで、素材のまま集出荷団体（農協など）に出荷します。最終消費者は見えず、価格決定権は卸売市場に丸投げです。

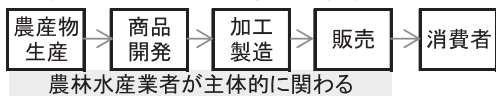
その結果、消費者の声は聞こえず、付加価値はほとんど流通産業や外食産業に流れ、農林水産業界は衰退の一途を辿っています。

●図表-6 農林水産物の流通チャネル



六次産業化の発想は、農林水産業者が生産（一次産業）に加えて、加工（二次産業）や流通・販売（三次産業）にも主体的に関わり、付加価値を農林水産業者に取り込むビジネスモデルです。

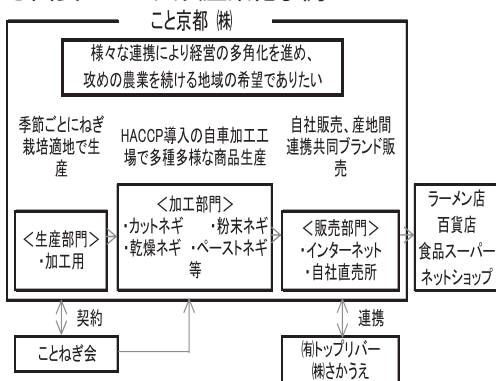
●図表-7 六次産業化の垂直統合



六次産業化には、単独型と連携型（農商工連携）の2つの型があります。

単独型は図表-7の事例で、一次生産者が、商品開発・加工製造・販売のチャネルをすべてコントロールします。加工製造と販売機能が、弱みになる事例が生じます。

●図表-8 六次産業化事例



(出典) 6次産業化取組事例集 農水省

農商工連携型は、一次産業者が農林水産物の生産と商品開発を行い、加工製造は二次産業者と、販売は三次産業者と連携するモデルです。一次産業者は、加工製造や販売チャネルにも主体的に関わります。販売部門は、インターネットや自社直売所に加えて、連携先

の販売部門を活用することもあります。

六次産業化は、原材料の生産から加工・販売までの垂直統合であり、消費者に安心感を提供するトレーサビリティが容易になるメリットもあります。

## 7 チャンネル戦略設計の基本

チャンネル戦略設計の基本は、顧客価値の最大化です。

- ・顧客のメリット：提供価値を、何時でも、何処でも、容易に、低コストで、安定的に入手できること
- ・チャンネルの役割：顧客との接触が容易で、接触頻度が高いこと
- ・チャンネル戦略と他の4Pとの整合性：構成要素であるプロダクト戦略 (Product)、価格戦略 (Price) と販売促進戦略 (Promotion) との整合性をとること
- ・インターネットの活用：インターネットは、プロモーションツールであると同時に、流通チャネルでもあります。ソフトウェア製品の販売は、インターネットからのダウンロードで完結します。

物流機能を要するリアル商品の場合、ネット機能は受発注のみで、倉庫や宅配便の組合せや、リアル店舗との調整が必要です。

### 成功のポイント!

- ① チャンネルミックスに対応する
- ② 顧客のマルチチャンネルの視点からチャンネル戦略を練る
- ③ 親密な情報流があり Win-Win 関係の風土のあるサプライチェーンを選択する
- ④ チャンネルの垂直統合を研究する
- ⑤ チャンネルとしてインターネットを重視する