
Management *Scope*

中小企業の経営者なら必ず知って おかなければならない チャネル戦略のポイント

Index

-
- | | |
|---|---------|
| 1 | はじめに |
| 2 | チャネルの検討 |
| 3 | チャネルの管理 |
-

1 はじめに

一般的にマーケティング戦略は、製品（Product）・価格（Price）・プロモーション（Promotion）・チャネル（Place）の4Pに分類することができますが、消費者が直接目にする機会の多い製品・価格・プロモーションに比べて、企業間で主要な問題が発生するチャネルは、4Pの中では最も注目度の低い分野かもしれません。

しかし、企業、特に製造業者にとっては、自社が製造した製品をどのようなルートを通じて販売していくかということは、売り上げはもとより、製品や企業のブランドにも大きな影響を与えるなど重要な問題となります。

チャネル戦略を検討する際のポイントは、

- ・チャネルの検討
- ・チャネルの管理

の2点に大別することができます。チャネルの検討とは、製造した製品をどのようなルートで消費者のもとへ届けるのかを決定することです。一方、チャネルの管理とは、構築したチャネルをどのようにして維持・管理していくのかという問題です。

本レポートでは、これら2点に基づいて中小企業がチャネル戦略を検討する際に知っておきたいポイント、およびその概要を主に製造業者の視点から紹介します。

2 チャネルの検討

1) さまざまなチャネル構成

チャネルはさまざまな形態に分類することができますが、ここでは、基本的なチャネル構成のタイプを紹介したあとに、近年チャネル構成を検討する際に欠かせない視点である「垂直型チャネルシステム」について紹介します。

2) 基本的なチャネル構成の分類

基本的なチャネル構成は、チャネルのコントロール性（詳細後述）とチャネルメンバーの数に基づいて「開放的チャネル」「選択的チャネル」「排他的チャネル」の3つに大別できます。

1. 開放的チャネル

消費者の高い購買頻度に対応する形で、できるだけ多くの卸売・小売業者などを通じて販売する形式です。食料品や日用雑貨など購入頻度の高い製品、いわゆる最寄り品に適しています。ただし、数多くのメンバーでチャネルを構成するため、チャネルに対するコントロール性は最も弱い形態となります。

2. 選択的チャンネル

開放的チャンネルと下記の排他的チャンネルの中間的な形式です。チャンネル数を絞り込み、ブランドイメージを維持しながらも、ある程度幅広いチャンネルを通じて製品を販売します。以前の大手家電メーカーのようにコントロール性の高い系列店チャンネルと量販店チャンネルを使って販売しているケースは選択的チャンネルの例といえるでしょう。

3. 排他的チャンネル

地域内で一つの販売窓口とするなど販売チャンネルを最小限に制限する形式です。チャンネルメンバーが限られ、コントロール性が高いため、自動車や高級ブランド製品などの専門品のようにブランドイメージの維持が重要となる場合や、アフターサービスや高い接客技術などを通じて消費者に質の高いサービスを提供する必要がある場合などに適しています。

これら3つのチャンネル構成の特徴をまとめると下表の通りとなります。

【基本的なチャンネル構成の特徴】

	コントロール性	チャンネルメンバーの数
開放的チャンネル	低	多数
選択的チャンネル		
排他的チャンネル	高	少数

3) 垂直型チャンネルシステムとは

「開放的チャンネル」「選択的チャンネル」「排他的チャンネル」の3つは基本的なチャンネル構成の分類となります。しかし、このチャンネル構成の分類では、製造・卸売り・小売りの各業者が独立して活動することを想定しており、チャンネル間の統合という動きについては十分に考慮されていません。

しかし、近年は「サプライチェーンマネジメント」に代表されるように、製造・卸売り・小売りのチャンネルメンバーが一体的に活動することが求められるようになっていきます。こうした統合的なチャンネル構成を垂直型チャンネルシステムといいます。

垂直型チャンネルシステムは、チャンネル間の統合性の高さを基準に「企業型システム」「契約型システム」「管理型システム」の3つに大別することができます。

1. 企業型システム

企業型システムは、チャンネルが一つの企業あるいは、資本関係にある企業体で構成されている形態で、チャンネル間の統合度が最も高くなります。製造・卸売り・小売りのすべてをこうした形で運営している例としては、中小食品業者などが製品を製造し、自社小売店舗において販売するケースなどがみられます。しかし、大手企業の場合は、製造業者が販売会社を設立するなど、チャンネルの複数の部分を担っている企業はあるものの、製造・卸売り・小売りのすべてを自らが行っているケースはそれほど多くはありません。

2. 契約型システム

契約型システムは、各チャンネル構成員は資本的には独立しているものの、何らかの契約関係によって結合されている形態です。チャンネル間の統合度は、企業型システムと下で述べる管理型システムの間程度となります。フランチャイズチェーンやボランタリーチェーンなどは、契約型システムで構成されたチャンネルの代表例となります。

3. 管理型システム

管理型システムは、資本関係や厳密な契約関係はないものの、リベートなどの経済的なメリットや、魅力的で競争力の高い製品、さまざまな情報や専門的なノウハウなどの非経済的なメリットを提供できる企業を中心にチャンネルが構成されているような形態をいいます。資本関係や厳密な契約関係にないため、チャンネル間の統合度は最も低くなります。

4) チャンネル構成の評価基準

こうしたさまざまなチャンネル構成の中から、自社にあったチャンネル構成を検討する必要があります。その際に重要な点は、可能な限り低コストで製品を流通させられるチャンネルであることです。また、刻々と変わる経営環境に対応して見直される戦略などに柔軟に適應できることもチャンネルを検討する際には重要といえるでしょう。

こうした視点からチャンネル構成の基本的な評価基準をまとめると、

「経済性」「コントロール性」「適応性」の3点にある

といえます。

1. 経済性

経済性は最も基本的な評価基準となります。経済性を検討する際には、イニシャルコストとランニングコスト（固定費と変動費）に分けて分析することが重要となります。一般的に、企業型システムのような自社独自のチャンネルは、チャンネル自体を構築するために多額のイニシャルコストが発生します。また、ランニングコストについては、いったん構築したチャンネルの維持にも固定費が常に発生することになります。しかし、同一企業であるためリベートなどは抑制することが容易であることから、変動費は低くなる傾向があります。

一方、契約型システムや管理型システムのように他社を活用してチャンネルを構築する場合には、イニシャルコストやチャンネル維持にかかる固定費は低く抑えることができます。しかし、リベートなどの販売促進費用といった変動費は相対的に高くなる傾向があります。

チャンネル構成を検討する際には、売上高に注目しがちですが、こうした特徴を把握した上で、コストについても検討する必要があります。

2. コントロール性

コントロール性とは、チャンネルメンバーを自社の戦略や意図などに沿ってどの程度コントロールできるかということです。コントロール性が問題となるのは、契約型システムや管理型システムのように他社を活用してチャンネルを構築する場合です。同じ製品を扱うチャンネルを構成しているメンバーであっても、個々は独立した企業であるため、各メンバーは自社の利益を優先して行動します。そのため、詳細は後述しますが、自社の方針とチャンネルメンバーの間には利害が対立する危険性があるのです。

こうした問題を防いだり、自社にとって有利な形でチャンネルを構成するためには、チャンネルメンバーの行動をどれだけコントロールすることができるのかという点が重要となります。

3. 適応性

経営環境は常に変化を続けています。従って、一度は有効性の高いチャンネルを構築したとしても、経営環境の変化によっては、チャンネル構成も変えなければならない場合があります。このため、構築するチャンネルは環境の変化に適応できる柔軟性を備えたものが好ましいといえるでしょう。

適応性という観点からみると、ヒト・モノ・カネといった多くの経営資源を投入して自社独自のチャンネルを構築・維持しなければならない企業型システムは、その形態を容易に変更することができない場合が少なくないため、リスクの高い選択肢といえるかもしれません。

5) チャンネル内の力関係を決定する要因

複数の企業が関係するチャンネルには、そのチャンネル全体に大きな影響を及ぼす中心的な企業が存在します（以下「チャンネルリーダー」）。例えば、大手量販店が関連しているチャンネルでは、大手量販店が価格設定、製品開発、プロモーションなどさまざまな面で大きな影響力を発揮しています。チャンネルリーダーの中には、「経済性」「コントロール性」「適応性」というチャンネルの評価基準に関する項目について、自社にとって理想的な形のチャンネルを構成している場合も少なくありません。

ただし、チャンネルリーダーとなる企業はわずかであり、多くの企業はチャンネルリーダーに従うフォロワーとなります。特に中小企業がチャンネルリーダーとなることは困難であり、実際にチャンネルリーダーの地位を確立している中小企業は非常にまれです。

しかし、企業としては、できる限りチャンネルリーダーとしての地位を確立することが望ましいことは間違いなく、そうした取り組みを進めていくことは重要といえるでしょう。

そのためには、チャンネル内の力関係を決定する要因を理解しておく必要があります。チャンネル内の力関係を理解する上で参考になるのがチャンネルパワーの源泉を知ることです。チャンネルパワーの源泉とは、他のチャンネルメンバーをコントロールできる力の源泉のことをいいます。

このチャンネルパワーの源泉は、経済的パワーの源泉と非経済的パワーの源泉に大別することができます。経済的パワーの源泉とは、経済的なメリットをいい、リベートなどの金銭的報酬が代表的なものとなります。一方、非経済的パワーの源泉には、契約における規定、店舗運営や製品開発能力など専門的な知識、大手小売りチェーンが持つPOS情報や顧客情報など、経済的パワーの源泉以外のさまざまな要因が含まれます。

チャンネル内の力関係は、これらのチャンネルパワーの源泉に対する依存度によって決定します。仮に、製造業者と、製造業者が提供するリベートに依存度が高い小売業者の場合、相対的に製造業者の力が強くなります。逆に、製造業者が、売り上げの大半を特定の小売業者に依存しているようであれば、小売業者の力が強くなります。

例えば、大手コンビニエンスストアチェーンをみると、多店舗展開による圧倒的な販売力という経済的パワーに加え、フランチャイズ本部と加盟者間の契約関係や、本部が持つ店舗運営などに関する専門的な知識、詳細なPOS情報や顧客情報といった非経済的パワーを背景にチャンネルリーダーとしての地位を築いているといえるでしょう。

3 チャンネルの管理

1) チャンネル管理の重要性

川上から川下まで一体的に活動することによって、初めて効率的・効果的なチャンネルを構成することができます。しかし、契約型システムや管理型システムでは異なる企業が参加することから、しばしば利害が衝突するなどしてチャンネル内で一体的な活動が困難となるケースがあります。このようにチャンネル内に問題（チャンネル・コンフリクト）が発生した場合は、速やかに解消する必要があります。ここでは、チャンネルの管理で問題となるチャンネル・コンフリクトの分類と発生要因、そしてその基本的な解決方法について紹介します。

2) チャンネル・コンフリクトの分類と発生要因

チャンネル・コンフリクトは垂直関係、水平関係、複数チャンネル間で発生する可能性があります。垂直関係におけるコンフリクトとは、製造業者・卸売業者・小売業者の間で問題が発生するケースで、製造業者が卸売業者や小売業者に対するリベート制度の見直し（削減）を行うことなどによって起きたりします。水平関係におけるコンフリクトとは、製造業者間・卸売業者間・小売業者間で発生するケースです。例えば、テリトリー制を認めていないフランチャイズチェーンでは、近隣に商圈の重なる店舗があれば、これらの店舗間でコンフリクトが発生するケースがあります。複数チャンネル間におけるコンフリクトとは、異なるチャンネル間で発生する問題です。例えば、かつて、家電製造業で生じたケースでは、定価で製品を販売して利益を確保したい系列店チャンネルと、割引販売を旨とする量販店やディスカウントストアで問題が発生しました。

こうしたチャンネル内で問題が発生する原因はさまざまですが、一般的には、

- ・ 目標の不一致
- ・ 現状認識の不一致

が原因となっているケースが多いようです。

例えば、リベート制度の見直し（削減）について考えてみましょう。製造業者にとっては、リベート制度の見直し（削減）は過度の値引きの源泉となることを防ぎ、市場価格を適正に維持することを可能にする仕組みとし、これにより製造業者・卸売業者・小売業者すべてが適正な利益を確保できるようにすることを目的としているかもしれませんが、しかし、その製造業者の製品が数多くの取り扱い製品の一つでしかない小売業者にとっては、その製品自体から得られる利益が低くても、その製品とともに収益性の高い別の関連製品を購入してくれれば収益が確保できると考えているかもしれません。こうした「目標の不一致」はコンフリクトを発生させる要因となります。

また、製造業者は、リベート制度の見直しを行っても従来通りの売り上げを確保できると考えているかもしれませんが、小売業者は、多くの競合製品が安売りを続けている以上、値引き販売の原資となるリベートが削減されれば、売り上げが大きく低下すると考えているかもしれません。このような「現状認識の不一致」もまたコンフリクトを発生させる要因となるのです。

3) コンフリクトの解決方法

チャンネル内で発生したコンフリクトを解決する方法はさまざまですが、チャンネルリーダーの立場にいる企業であれば、

- ・ チャンネルパワーの源泉を使いコンフリクトを解決する

ということが考えられます。例えば、自社の販売方針に従った企業に対してリベートを手厚く支払い、従わない企業にはリベートの支給額を減らすことによって目的を達成できる場合があります。

そのほかの方法としては、

- ・ 話し合いや契約内容の見直しなどを通じた共通目標の確認・再設定
- ・ チャンネル間の人材の交流機会を設け、相互理解を深める

などがあります。これらは、チャンネルリーダー・フォロワーという地位に関係なく取り組むことのできるコンフリクトの解決方法となります。

また、人材交流などがスムーズにいかない場合は、チャンネル管理にかかわる人材の配置換えを行うことも検討する必要があるでしょう。

以上（2010年6月更新）