

『物流ニッポン』連載原稿  
「物流現場のサバイバル奮闘記」第4回

<タイトル> 物流会社 弱者の戦略(2)

<本文>

前回のサバイバル奮闘記では、特に中小の物流会社様に向けて、営業という戦いの舞台で手にすべき「武器」のキーワードは「差別化」であるということをお話ししました。そして、いくら良い武器を手に入れたとしても、それだけで戦いに勝つことはできないため勝つためには、戦い方、即ち「戦略」が必要になってくることをお伝えしました。そこで今回と次回とで、弱者が勝ち残るための戦い方についてお話ししたいと考えております。

簡単に前回のおさらいをしておくと、その要旨は次の3点となります。

1. 戦うためには武器が必要であり、その武器とは他社との「差別化」である
2. 差別化には「商品の差別化」「売り方の差別化」「サービスの差別化」等がある
3. 「差別化」とは戦いの武器であるが、ひとつの武器だけでは力が弱い場合、複数を組み合わせることで初めて相乗効果を生み出し、一発逆転の武器となり得る

なお、戦いの図式を簡略に表現するために、便宜上、大手企業 = 強者、中小企業 = 弱者とさせていただきます。他意はありませんことをご理解くださいませ。

それでは今回の本題に入ります。大手企業に対して絶対的な力量が劣る中小物流会社が、戦いに勝つためにとるべき戦略にはどのようなものがあるのでしょうか？

大手企業と中小企業との大きな差のひとつに、規模の大小があります。規模の小さい中小企業、すなわち弱者が広いエリアで戦えば、相対的に少ない兵力をさらに分散させてしまうこととなります。一人一人の戦力に大きな差がない場合は、兵力の多寡が勝敗に大きく影響することとなりますから、兵力の絶対数が少ない企業が勝つ見込みは低くなってしまいます。

しかし、兵力が少ない弱者でも、自社の強みを発揮できるエリア（サービス）に限定した戦いを行うことができれば、強者は絶対的な兵力が多くとも強者たる力を発揮できず、弱者が戦いに勝つ可能性が十分にありえます。つまり、弱者は、戦いに勝つことができる状況を自ら作り出しながら、戦いを組み立てていくことが必要となるのです。

このような戦略を局地戦の展開といいます。簡単に言えば「一定エリア内で行う戦い」、つまり「限られた範囲内」での戦いです。この戦略にはいくつかの方法がありますが、まずは、弱者が勝てる可能性のある局地戦を展開するためには、どのような状況を作り出していくべきかを考えることが先決となります。

局地戦への状況を作るということは、市場を細分化してとらえ、その中の、ある特定の市場に限定しての戦いに力を入れるということです。局地戦を行う市場のとらえ方には、概念的なものと、地理的なものがありますが、物流会社側から考えた場合には、概念的な市場での局地戦の状況を作り出すことが、ひとつの活路となります。

概念的な市場の細分化による局地戦を展開するには、次の2種類があります。

- (1) 自社のサービスメニューをサービスの種類別に細分化し、特定のサービスに限った局地戦を行う。例えばこのような細分化を行い、特定のサービスに特化していく局地戦が考えられます。

- ・取扱サービスを「大型・中型・小型」などの形状別もしくは重量別に細分化
- ・取扱サービスを「高額商品」「チルド食品」などの価格別、もしくは付加価値別に細分化
- ・提供するサービスを「用途・目的別」に細分化

(2) サービスの対象者である荷主層を細分化し、ある荷主層だけを対象とする、あるいはある荷主層だけを対象としたサービスを開発するといった、対象者を特定した局地戦を行う。例えばこのような細分化を行い、特定の荷主層に特化していく局地戦が考えられます。

- ・「規模別」に細分化
- ・「業種別」に細分化

特に「業種別」に絞って戦いを展開した場合、対象となる業種内でのクチコミ効果が期待できるというおまけもつきます。また、地理的な局地戦を展開する際には、次のような市場の細分化による局地戦が考えられます。

(1) 強者にとっても死角であり、弱いといわれる地域に特化した戦い(ドミナント化)を進める。

例えばこのような地域があげられます。

- ・陸の孤島と言われるような周辺地域との関わり合いが少ない地域
- ・離島

上記のような地域において、共配を仕掛けて展開していくという方法があります。

(2) 激戦区ではあるが、市場として魅力のある地域を細分化し、特定の地域において、「サービスの差別化」を組み合わせる。

例えばこのような地域が対象となります。

- ・大都市圏、地方中核都市
- ・他社がトップシェアを握っているが、トップとの差が大きい地域
- ・自社の地元地域

上記のような地域において、例えばカタログ、小物類の配送といったように取扱サービスを限定し、且つ既存の市場価格より低価格で提供するという戦略があります。

以上のような考え方、切り口で自社の現在の状況を見渡してみてください。必ず自社が他社より強いと思える領域が見つかるはずです。その領域で局地戦を展開し、強者に負けない基盤を作っていくことが第一歩となります。

自社の現状を認識し、活路をどこに見出すかについての方向性が決定したら、次に必要なのは、「作り出した局地戦の状況下で、どのように戦いを仕掛け、展開させていくか」ということとなります。この部分については次回のサバイバル奮闘記で述べたいと思います。

(第4回 了)