

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第6回

<タイトル> 物流会社 強者の戦略(1)

<本文>

前回までのサバイバル奮闘記では、中小の物流会社を敢えて「弱者」に見立てて、日々の営業における戦いに勝ち抜く方法を「戦いのための武器」「戦いに勝つための戦略」というテーマでお話ししました。

「弱者の戦略があるのであれば、強者の場合はどうなのか」ということが当然出てくると思います。そこで今回は、前回までとは立場を逆転し、「強者はどのような戦略を取って戦うべきか」についてお話をいたします。

「敵に勝つには、その手の内を知ること」と申します。自らを弱者と認識されている企業の方にとっても、戦うべき相手がどのような戦略を展開しようとしているのかを知ること、戦いに負けない展開を行いやすくなります。

尚、ここで言う「強者」とは、他社に対して強みを持っている会社、もしくは既にいくつかの場面で勝ち続け、ある分野・領域で地位を獲得している会社として表現いたします。

強者の基本戦略とは

これまでのサバイバル奮闘記で述べてきましたように、弱者が取るべき戦略は「攻める」ことを中心に考えたものでした。これに対して強者は、弱者が仕掛けてくる攻撃に対し、築いてきたシェア、顧客、地位などを「守る」ことを中心に考えた戦略を取る必要があります。

「守る」ための最大のポイントは「相手に攻めさせない」とことと言えます。従って強者が取るべき戦略は「弱者に武器を与えない」「弱者に攻撃の戦略を取らせない」となります。

弱者が攻撃を仕掛けてきた...

弱者が手にすべき武器は「商品、売り方、サービスの差別化」とであると、前回までにお話ししました。差別化とは戦いにおいて武器の性能やテクニックを上げることですが、弱者からの差別化という武器による攻撃に、強者はどのような対策を取って対抗すべきなのでしょう。

「弱者に武器を与えない」ためには、「弱者の差別化の効果を消滅させればよい」ということとなります。つまり強者は弱者と同様に武器の性能やテクニックを上げる、即ち弱者が差別化してきたものと同じものをリリースすればよいのです。簡単に言ってしまうと「弱者と同じ武器を持って戦う」ということです。この方法をミート(追隨)といいます。

ミート作戦

ミート作戦とは弱者から武器の優位性を奪う(差別化の効果を消滅させる)ためのものであるとともに、強者としての意志(攻めさせない)のアピールでもあります。

但し、このミート作戦はスピーディな対応がポイントとなります。ミートが遅れば遅れるほど、弱者の差別化効果が発揮されてしまい、弱者が優位に立つ展開となってしまいます。弱者が勝つことで自信をつけ、勢いに乗ってくると、いかに強者といえども、巻き返しには相当のパワーをつぎ込むことが必要になってきます。

従って強者は、弱者の攻撃の出鼻を挫き、迅速にミート作戦を繰り返すことで、弱者の

武器の優位性を奪うようにする体制を構築しておくことが最良の戦術といえるでしょう。

そのためには、情報力の強化が鍵となります。情報力を強化するには、「全員が問題意識をもつ」「足で拾う（多くの顧客と接触する、社内外に情報ネットワークを構築する）」「ITを活用する（広範囲の情報を瞬時に集める）」が必要になります。情報が大量に集まれば、良質の情報が含まれている確率もおのずと高くなることを考えると、この部分に戦力（営業マンの数等）を大量に投入できる強者は、弱者に対して圧倒的に優位に立てるといえます。

ミート作戦の対象

例えば、弱者の差別化に対して、強者はこのようにミート作戦を行います。

1. 「商品の差別化」に対するミート作戦

商品の差別化に対するミート作戦のポイントは、弱者が仕掛けてきた商品の差別化された部分を顧客に認識させないことです。

弱者が商品の差別化を行ってきた場合、強者も直ちに同等の商品をリリースすることになりますが、商品によっては短期間にリリースすることが難しいことも考えられます。その場合は、商品開発に時間をかけるよりも、すばやい対応を優先するべきであり、まずは類似品をリリースすることで同等の効果を得られます。

2. 「売り方の差別化」に対するミート

物流会社の場合、商品の売り方が強者との差別化の最大要因となるため、弱者はこの部分に総力を結集して差別化を展開してきます。しかし売り方の差別化は、企画力・アイデア力によって生命を吹き込まれ、より効果を得られることが多いため、強者は更に情報収集力を強化し、弱者がどのような売り方で差別化を行っているのかを掴むことが重要です。開発なども必要ありませんので、直ちにミート作戦を実行する必要があります。

3. 「サービスの差別化」に対するミート

弱者が展開するサービスで効果が上がっているものがあれば、直ちにミート作戦を実施する必要があります。しかし、物流会社におけるサービスとは「情報・話題提供」「アドバイス（コンサルティング）」「従業員態度」「雰囲気」「営業時間（24時間対応）」等、外部に見えにくいものが多く、またそのサービスの評価についても顧客によって異なることが多いという特徴があります。そのため、強者がその差別化になかなか気がつかない場合が多く、細かな情報収集を継続して行っておく必要があります。

武器だけでは戦えない

今回のサバイバル奮闘記では、弱者が仕掛けてくる差別化に強者はどのように対応すべきかについて述べてきました。しかし、お気づきの方もいるかと思いますが、今回は紙面の関係上、戦うための武器の部分についてのみで記述が終わってしまいました。当然武器だけでは戦えません。そこには戦略が必要となります。

強者はどのような戦略を展開すべきなのか。この部分については、次回のサバイバル奮闘記にてお話しいたします。

（第6回 了）