

『物流ニッポン』連載原稿  
「物流現場のサバイバル奮闘記」第5回

<タイトル> 物流会社 弱者の戦略(3)

<本文>

今回のサバイバル奮闘記では、前回に引き続き「弱者が勝ち残るための戦い方」をテーマにお話します。前回の内容の要旨は次の4点となります。

1. 弱者が勝つためには、強者に強者たる力を発揮させない戦い方が必要になる
2. そのような戦い方のひとつに「局地戦の展開」という戦略がある
3. 局地戦を展開するため市場を細分化するには、「概念的なもの」と「地理的なもの」の2つの考え方がある
4. 各々の市場を細分化してとらえ、自社の現状と照らして考えてみると、必ず自社が他社よりも強いといえる分野が見つかるはず。まずはそこに戦いを仕掛け、強者に負けない基盤を作ることが必要である

ならば、具体的にはどのように戦いを進めていくのか。今回のテーマ「強者と互角に戦うために自社が作り出した局地戦の市場で、どのような戦いを仕掛け、展開していくのか」についてお話します。

(1) 一騎打ちの戦いを展開する

一騎打ちの戦いとは、「一対一」の戦いを展開することです。一騎打ちの戦いは、兵力の多寡がほとんど影響しません。従って、強者と弱者との間での戦力差が出にくく、弱者も互角の勝負ができる可能性が高いといえます。攻撃目標は、次のように考えます。

他社が一社で独占している市場、サービス(分野・地域)  
他社が一社で独占的に業務を行っている荷主企業

上記 及び を攻撃目標とした場合、一騎打ちの戦いが弱者に有利に展開する可能性がなぜ高いのか。その理由をもう少し詳しく述べると次の2つが言えます。

- a. 競合相手が一社しかいないため、競合相手と自社の差別化がしやすい
- b. 荷主側が必ずしも現状に満足していない場合が多いため、奪取しやすい

a. については、既に独占している企業は競合相手がいないとの慢心から、無意識のうちに荷主企業に対して高圧的な態度を取っている、または荷主企業への対応を充分に行っていない場合が多く、そのために荷主企業が現状に不満を持っていることが多いと考えられます。荷主企業にしてみれば、現状に不満があっても「あそこしかないから...」と思っている(あきらめている)ケースが多いのも現状です。つまり、付け入るスキが多い可能性があるのです。

b. については、長年、一社独占の状態でおこなっていると、荷主企業との関係がマンネリ、もしくはナアナアになっていることが多いものです。このような場面に新しい企業が出現すると、その企業が非常に新鮮に魅力的に映ることも期待できます。

(2) 狙い撃ち型の戦いを展開する

「狙い撃ち型」の戦いとは、攻撃目標を一点に集中した戦いを展開することです。前回述べたように、局地戦を展開するためには、自社のサービスメニュー・荷主層を細分化する必要があるわけですが、そこで細分化した市場の中から重点を置くべき市場を決めて、そこに戦力を集中的に投下することが「狙い撃ち型」の戦いなのです。

個々の戦いにおける（不利な）現状を打開するためには、総合的戦力に劣る弱者は、各戦線に人・物・カネを平均的に投入（＝力を分散させる）のではなく、少ない兵力を一点に集中させて攻撃をしかける方が効果的なのです。

弱者にとっての勝つための戦略の第一歩は、この「狙い撃ち型」の戦いを展開し、まず初戦突破を果たすことから始まるといっても過言ではないと思います。

ここで最大の課題となるのが、「何を」狙い撃ちするかということです。その攻撃目標決定要因には「市場規模」「攻撃目標の成長性（将来性）」「競合状況」等が考えられます。

しかし「市場規模」「荷主企業の成長性（将来性）」については、誰が見ても魅力的な市場であれば、それがゆえに、強者を含む競合各社にとって真っ先に最優先攻撃目標となり、既に激戦区となっていることが多いものです。いかに弱者が集中攻撃をしかけたとしても、勝つことは難しいのが現状といえるでしょう。従って、弱者としては「競合状況」を重視して目標を決定することが必要になってきます。

そして、ここでもうひとつ最も重要なことは、「一点に集中して狙い撃ちする目的とは何か」ということなのです。

実は、弱者にとって攻撃を一点集中する目的は「一番商品（ナンバーワン）作り」にあるのです。言い換えると自社が他社に「勝てるもの（サービス、地域）」「強いもの（サービス、地域）」を選定することが必要なのです。

たとえば、狙い撃ち型戦の実践のひとつに、ピンポイントPRの実施があります。物流企業でピンポイントPRを実施している企業は少ないと思いますが、逆にそうであるからこそ、効果が大きいといえるのです。

ピンポイントPRについては、その名の通り「狙い撃ち」を行い、商品・期間・対象を絞ってアピールすることがポイントです。対象商品（サービス）は一つに絞込み、実施期間も最長で60日程度とした方が良いでしょう。

しかし、当然のことながら、ピンポイントPRの実施は、対象商品のみの売り込みが目的ではなく、その商品をキッカケに、他の自社商品の展開につなげることが目的だということを忘れてはいけません。

前回と今回の2回連続でお話してきたサバイバル奮闘記では、少ない戦力でいかに巨大な競合相手と戦うかということについてお話してきました。まともに戦ったら勝ち目がない場合、攻撃目標を絞り込むなどして勝てる場面を作りだすしかありません。この勝てる場面を自ら作り出していくことが戦略なのです。

攻撃目標の絞込みといった戦略も、最終目標の全体での勝利のためのステップであり、攻撃の優先順位付けです。弱者は、現段階では例え規模が小さくても、まずどこにも負けない「ナンバーワン」を創ることが必要です。この「ナンバーワン」がひとつでもできると、会社のムードも外部からの評価も変わります。こうして勝つことを繰り返していくことが、ゆくゆくは全体での勝利につながっていくのです。

これまで、特に中小といわれる物流企業においては、積極的な営業を実施できなかったところが多いのではないのでしょうか？しかし、この厳しい時代に勝ち残るためには、こちらから仕掛けていくことが必要なのです。「座して待つ」だけではだめなのです。

（第5回 了）