

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第7回

<タイトル> 物流会社 強者の戦略(2)

<本文>

前回のサバイバル奮闘記では、弱者が仕掛けてきた攻撃に対して、強者は、どのような武器を持つべきか、というお話をいたしました。ポイントは、次の通りです。

強者は「守る」ことを中心に考えた戦略が基本になる
弱者の差別化攻撃には「ミート(追隨)作戦」で対抗する
ミート作戦の対象は「商品の差別化」「売り方の差別化」「サービスの差別化」である

今回は、その武器を用いてどのような戦略を展開すべきかについて述べていきます。

【強者の戦い方】

弱者側の基本戦略は、「商品・売り方・サービスにおいて差別化を行い、局地戦・一騎打ち・狙い撃ち型の戦いを展開すること」であり、これらは全て、弱者の攻撃力を一点に集中させ、総戦闘能力で優位にある強者に対して、局面的に同等以上の攻撃力を作り出すためのものでした。即ち、弱者は、相対的には少ない戦力を集中させることで攻撃力を増し、局面的に強者に対応し得る攻撃力を作り出すわけです。

であるならば、強者としては戦いの場面を限定させず、なるべく広範囲で戦い、弱者に局地戦を展開させないようにすることが必要となってきます。

サバイバル奮闘記の第4回で述べたように、弱者の戦略の一つに「局地戦を展開する」というものがありました。その方法のひとつとしては、顧客層を細分化し、その中のある層だけを対象とした戦いを展開するわけです(局地戦の状況を作り出す)。この場合、弱者は対象とする顧客層を狙うため、例えば 用というピンポイント商品を武器として攻撃を仕掛けてきます。

これに対して強者は、前回のサバイバル奮闘記で述べたように、「ミート戦略」を基本として展開することが有効ですが、もうひとつ、「広範囲な顧客層を狙うことができる商品で戦う」こともひとつの作戦といえます。

基本的に弱者は、強者のスキマ(エリア、サービス、強者の慢心など)を対象として攻撃を仕掛けてきます。従って、強者としてはそのスキマを埋めることで、弱者の食い込む余地を無くすことが最大の攻撃と言えるでしょう。「守る」ことが「攻撃」となるのです。スキマを埋めることは、弱者の差別化戦略に基づく各種の攻撃に、強者がミート戦略を繰り返していくことで、ある程度は可能です。しかし、強者としては先手を打って、スキマや不得意分野を作らないようにしておくことが望ましいのです。また、スキマをなくしておくことは、顧客に対して「何でも出来る」という安心感を与えることができ、その後の業務展開を容易にするという効果があります。

しかし、営業マンは「何でも出来ます」という安易なセールストークを不用意に使うべきではありません。お客様には「主張がない」というように受け取られてしまう恐れがあるのです。「何でも」の「何」が出来るのかを具体化することが、スキマをなくす方法でもあるのです。

また、弱者の取る戦略の一つに「一騎打ちの戦いを展開する」というものもありました。1対1の状況においては、強者と弱者の戦力の差が出にくいいため、その状況を作り出すことで、弱者が強者と互角に戦えるというわけです。この戦略に対しては、強者は1対1の戦いを出来る限り避け、弱者を数で押さえ込む戦略を取るが必要になってきます。そして、強者として最もその力を発揮できるのは、総合戦を展開することです。

【総合戦】

総合戦とは、文字通りすべての武器を総動員して戦うことです。総合力で劣る弱者は、これまで述べてきたように、ある局面に狙いを絞って（局地戦、一騎打ち、狙い撃ちなど）全力を集中してきます。これに対して強者は全ての武器を使い、かつ圧倒的な量で、弱者が仕掛ける攻撃に立ち向かうことが必要といえます。

総合戦を展開できれば、仮に強者に部分的な弱点があっても、他のものでカバーすることができます。つまり、総合戦とは強者の強みをフルに発揮する戦いなのです。総合戦には、次に述べる「守りの総合戦」と「攻めの総合戦」の2種類があります。

【守りの総合戦】

弱者が戦力を集中して局地戦や一騎打ち、狙い撃ちの攻撃を展開してきたら、強者は圧倒的な攻撃力でそれらの攻撃に対抗するとともに、弱者が戦力を分配できない、即ち攻撃できない面に対しても攻撃を加えることが必要です。

弱者は、強者に対抗しうる戦力を部分的に集中して攻撃を仕掛けてきますが、そのため守りの部分が手薄になっていることが多いのです。そこに強者が攻撃を加えると、弱者は守りにも戦力を分散することを強いられ、一点集中攻撃を続けることができなくなります。

つまり「守りの総合戦」とは、弱者に一点集中攻撃をさせない為の強者の戦略なのです。

【攻めの総合戦】

企業にとっての戦力とは、大きくは商品力と販売力に分けることができます。商品力とは「品質・性能」「価格」「品揃え」「商品イメージ」などです。また、販売力とは「営業マンの質・数」「アフターサービス」「企業イメージ」「DMやチラシの質・数」「営業時間」等になります。強者は、これらの戦力が弱者よりも相対的に優れているのですから、武器としてフルに活用し、また複数を組み合わせる相乗効果を狙うことができます。

相乗効果とは、何か強いものがあってはじめて効果が出ます。強者が「攻めの総合戦」を展開するにあたっては、これを有効に使うべきでしょう。

様々な戦略を述べてきましたが、もはや強者もその地位に安穩としていられる状況ではなくなってきております。「昨日の強者が今日は弱者へ」というニュースも珍しくありません。

そもそも企業活動自体が競争原理の中で一喜一憂しているわけですから、好む・好まないに関わらず、日々を戦いの中で過ごさねばなりません。しかし、本音を言えば、「できれば戦いたくない」「絶対に負けない方法はないのか」という部分もあると思います。今回のサバイバル奮闘記では、そのような「理想の戦い」等について、考えたいと思っています。

（第7回 了）