



物流ニュース

NO. 88

2011年7月

物流業のマーケティング戦略

● 三種の神器では生き残れない

「作業品質」「コスト」「労務管理」。物流業の経営でもっとも重視すべき「三種の神器」である。規制で守られており競争もそれほど激烈でなかった、かつての物流業ではこの3点に関心を持っていれば十分に経営が成り立っていた。

事実、多くの物流業の組織の中では、作業品質・コストを管理する現場管理部門、労務管理を担う総務部門などの内部管理部門の力が相対的に強い傾向が見られた。ただし、これはあくまでも「業界が規制で守られている」「仕事がふんだんにある」という前提での話である。

参入規制の緩和で物流事業者数が増えて競争が激化する一方、荷主のニーズがますます高度化している昨今、この前提条件は大きく崩れ始めている。もはや三種の神器だけでは生き残れない。

● マーケティングは最重要活動

マーケティングは企業経営にとってもっとも重要な活動であり、同時にもっとも欠けている活動でもある。とくに「規制で守られている」「技術優先」「待ちの営業姿勢」といった体質を持つ業界で顕著である。

どうやら物流業界はこの条件すべてにあてはまる。それだけにマーケティングの必要性は高い。

そもそもマーケティングとは、自社の製品やサービスに顧客が満足した結果として売上げが増え、利益が上がるとの考えに立脚した「顧客満足を追求するための諸活動」である。間違っても利益が先ではない。企業経営ではまず利益を確保することが優先されがちであるが、マーケティングは「利益は顧客が満足した結果として後から付いてくるもの」という順番で考えることに注意が必要である。

決してきれいごとや机上の空論を述べているわけではない。実業界では、宅急便の生みの親であるヤマト運輸元会長の故小倉氏がその著書の中で、宅急便を発売した当時の経営方針は「サービスが先、利益は後」であったと明確に述べている。マーケティングの本質を突いた言葉である。

また、マーケティング＝市場調査と連想しがちであるが、市場調査は数あるマーケティング活動の一部にすぎない。しいて定義するなら図表1にあるように、マーケティングは、企業活動の中心に顧客が位置し、その顧客満足を追求するためのあらゆる活動が対象となる。

図表 1 マーケティングの位置づけ

● 顧客ニーズで事業を定義する

マーケティングを実行するうえで、出発点となるのが事業の定義である。事業の定義とは、平たく言えば「当社は何を提供する会社なのか」を決めることである。物流会社に聞けば、「そんなの決まってる。物流を提供する会社だよ」と答えられるかもしれない。

残念ながらこの答えは、マーケティングの発想から少しはずれてしまっている。マーケティングが顧客満足を追求する活動である以上、事業の定義も顧客を基点として考える必要があるからだ。

有名な例であるが、マーケティング学者であるセオドア・レビット博士は、論文「マーケティング近視眼」の中で、次のように述べている。すなわち、かつて隆盛を誇った北米の鉄道会社は、自社の事業を「鉄道」と定義したため、後に自動車が普及し、道路網が整備されていくにともなってバスやトラックに人や荷物を奪われてしまった。事業を「鉄道」ではなく、「輸送」と定義していれば生き残れたであろう、と。

図表 2 事業の定義

セオドア・レビット博士1960

企業の衰退理由は「事業の定義を誤り、狭い範囲に自社を閉じ込めていること。かつて、北米の鉄道会社が衰退したのは、鉄道の需要がなくなったのではなく、自社の事業を「鉄道」と定義したため、自動車や航空の乗客と貨物を奪われた。自社の事業を「輸送」と定義していれば・・・

これはいいかえれば、事業を製品（＝鉄道）ではなく、顧客のニーズ（＝輸送）で定義することに他ならない。マーケティングの発想にしたがえば、事業はより広い定義となる（図表2）。

たとえば、レコード会社が自社の事業を「レコードを売る会社」と定義していたら、今頃存続していなかったであろう。明確に意識しているかどうかは別にして、顧客ニーズである「音楽を提供する会社」と定義しているから、後のCDや音楽配信のサービスに進化できている。

物流業界にもこうした例は多い。トランクルームや文書保管に特化している倉庫業の事業を製品志向で定義すれば「文書管理」である。おそらく顧客がこれらの倉庫業に求めているのは、文書を保管してもらうことではなく、情報を適切に管理してもらうことかもしれない。情報管理となれば、いまや情報は紙だけではなく、データまで対象が拡大していく。すなわち、事業を「情報管理」と定義すれば、電子媒体の保管や文書の電子化、さらにはデータを蓄えるサーバーを預かり運用するデータセンターの運営まで広がることになる。すでに一部の倉庫業が電子データの保管やデータセンターの管理運営業務に参入し、高収益をあげていることはよく知られている。

最近では、物流業が大学入試や国家試験の運営業務を手がける例もみられる。これはもとはといえば、試験問題や解答用紙の配送を担っていた物流業者が、受験受付から試験会場の手配、試験監督など、試験運営そのものに変化していく顧客ニーズに対応し、受託範囲を拡大したものである。とくに最近では事業仕分けなどによる「官から民へ」の流れもあり、国家試験を運営していた官庁や財団法人が業務のすべてをアウトソーシングするケースが増えている。物流業は大きなチャンスを迎えているといえよう。

● 競争相手が変わる

こうした顧客ニーズにもとづいて事業を定義していけば、おのずと競争相手も変わってくる。いままで同業者がライバルであったところに、他業界から意外なライバルが登場す

る可能性がある。

図表 3 競争相手に応じた戦略が必要

先の情報管理の例でいえば、文書管理だけ行っていた時のライバルは倉庫業者であったものが、「情報管理」を事業分野と定義したとたんにIT業界や不動産業界などがライバルとして登場してくる。また、試験運營業務では、予備校、試験運営専門業者、情報システム運用会社、3PLなどが強力なライバルとなる。

重要なのは、自社の競争相手が誰なのかを正確に認識し、相手に応じた適切な戦略を立てることである。野球でもサッカーでも、戦い方(=戦略)は競争相手によって変わってくるものだからである。

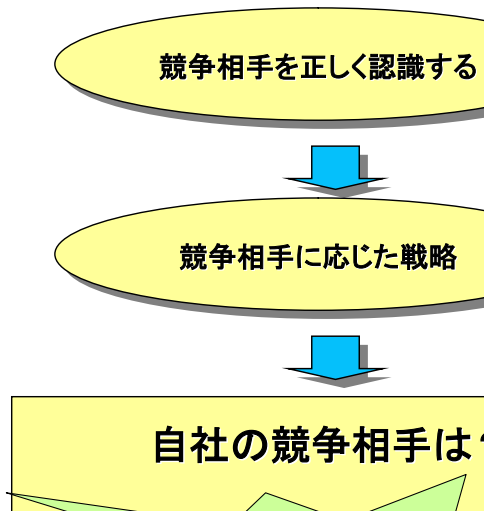
● ターゲットは絞るべきか

マーケティングの教科書では、次に自社のターゲットを絞り込むのが定石である。すなわち、顧客ニーズによって定義した事業を「誰に」「どのように」提供していくかを決めることである。このうち、「どのように」提供するかを決めていくことをマーチャンダイジングと呼ぶ。

問題は、ターゲットをどこまで絞り込むかである。結論からいえば、ターゲットはあまり絞り込まないほうが現実的である。もちろん、ある程度ターゲットを想定しておくことは重要であるが厳密にやる必要はない。というのは、ある顧客層をターゲットとして製品やサービスを販売してみると、結果として当初のターゲットではなく、まったく想定外の顧客から引き合いがくることが実務ではよく起きるからである。

教育事業で荷主の物流担当者を対象に物流セミナーを開催したところ、実際に参加したのは、物流の情報を求めるITやファンドの関係者が多かった、などという予想外な結果がでることは少なくない。

結局、提供された製品やサービスの使い方を考えるのは顧客であり、どういう使い方をされるかを提供する側が事前に想定することには限界がある。だとすれば、データ分析や市場調査などによって綿密にターゲットを絞り込むことに労力を費やすより、結果として受注した、または受注できそうな顧客に合わせて臨機応変に対応を変えていく柔軟性こそが求められるといえよう。顧客ニーズを出発点とするマーケティング活動では、常に顧客の変化を敏感に察知し、自らも変化対応していくことが基本となる。



KEY WORD マーチャンダイジング

マーケティング目標の達成を図るために、適正な商品あるいはサービスを、適正な場所・時期・価格・数量で市場に提供するように、取扱商品の品揃えを計画・実行・管理すること。狭義には卸・小売業の品揃えを対象とするが、メーカーの製品政策を指して用いられる場合もある。物流業務に大きな影響を与えるものであり、物流部門はその内容を十分に理解しておくことが望まれる。

—日通総合研究所 教育コンサルティング部—