

顧客をつかみ 利益を上げる “戦略物流”

物流戦略の4Cで
競合他社に差をつける

コロナ禍を通じ変容した消費行動やデジタル化の進展を背景に、今、コマースマーケティングが大きな変革期を迎えています。ここで改めて注目されるのが、物流を企業成長のカギとする「戦略物流思考」です。今回は、筆者が10年以上も前から提唱してきた「物流戦略の4C」をもとに、物流による差別化や成長戦略のポイントを解説します。

企業戦略を全体最適に結びつける「戦略物流思考」

従来、多くの企業が行ってきた物流活動は、効率化によるコスト削減に主眼が置かれていました。このような物流思考に対し「戦略物流思考」を持つ企業では、物流を単にコスト削減のためだけではなく、「利益の追求と優位性を確立する活動」として機能させています。つまり「戦略物流思考」とは、物流を戦略として捉え、自社の企業戦略にマッチした物流を構築する考え方です。戦略物流思考の代表的な事例として、誰もが知る世界的EC企業の物流があります。同社は当日配送サービスを提供していますが、確実に商品を届けるための物流を構築しています。よってユーザーは繰り返し利用するのです。これは、LTV(顧客生涯価値)※1やリピート率、顧客満足度を重視した戦略で、他社との圧倒的な差別化とともに、企業の長期利益を考えた戦略です。

※1 LTV: Life Time Value (顧客生涯価値)。ある顧客が自社の利用を開始してから終了するまでの期間に、自社がその顧客からどれだけの利益を得ることができるのかを表す指標。

また、国内最大コンビニチェーンのひとつは、出店攻勢をかける前に、物流センターや弁当工場などの供給施設を整えます。通常なら、コストのかかる施設は、出店がある程度の範囲で達成された後に開設しますが、同社はその反対で、スムーズな商品供給によって機会損失の防止を優先しています。こうした展開は、物流を企業戦略に取り入れ、他部署との連携など全体最適を考えるからこそ可能なわけで、物流部門のみの部分最適では到底実現し得ないでしょう。品質や顧客満足度の向上、少量多品種の高回転での製造・販売など、物流の役割が多岐にわたる今、生産性やコスト削減を重視した物流思考に加え、会社の競争力を高める戦略物流思考を同時に取り組むことが求められています【右ページ資料参照】。



角井 亮一 (かくい りょういち)

株式会社 イー・ロジック 取締役会長兼チーフコンサルタント。上智大学経済学部を3年で単位取得修了し、渡米、ゴールデンゲート大学からマーケティング専攻でMBA取得。2000年、株式会社 イー・ロジック設立。著書に『アマゾンと物流大戦争』『すごい物流戦略(日本語/ベトナム語)』などアマゾンや物流関連の書籍を多数出版。

【資料】物流思考と戦略物流思考との違い

物流思考	戦略物流思考
●物流の機能・部署の部分最適 ●コスト削減・効率化などによる生産性の向上を高める	●企業戦略やビジネスモデルを反映した全体最適 ●ユーザーニーズに応え、LTV(顧客生涯価値)の向上を図る ●物流を企業戦略と位置づけ、会社の競争力と収益性を高める

2つの考え方を同時に実現してこそ、顧客をつかみ、競争優位を築くことが可能

「物流戦略の4C」を活用し最適な物流戦略を立案

マーケティングの世界には、4P※2や4C※3といった戦略的に生活者と商品を結びつける手法があります。しかし、これに相当する物流戦略についてのフレームワークはありませんでした。そこで、物流戦略の策定と実行を円滑に行うために、筆者が考案したフレームワークが、以下に示す「物流戦略の4C」です。

1. Convenience=利便性・価値の提供
2. Constraint of time=リードタイム・時間的な制約
3. Combination of Method=手段の組み合わせ
4. Cost=コスト・予算の優先度

実際の活用法ですが、まずは、どのような利便性や価値提供を目指すか、そしてリードタイム・時間の制約について定義します。その上で、手段の組み合わせとコストを最適化する施策に落とし込むという、2段階のアプローチがあります。国内ファストファッションの代表的企業とスペイン発のアパレル企業を

例に説明すると、前者はベーシックな服を安価に、後者はファッショナブルな服をいち早く提供することにより、それぞれの「利便性」と「手段の組み合わせ」は異なります。両社はこれを前提に「手段の組み合わせ」と「コスト」の最適化を図っているのです。

このように物流戦略の4Cを使えば、戦略物流を考えるうえで何をすべきか可視化できます。「どのような利便性を顧客に提供し、どれくらいの時間・時間枠で届けるために、どのような方法を使い、どれくらいの優先度でコストを考えればよいのか?」。これらの検討により、自社の物流戦略を容易に導き出すことができます。逆に言えば、物流戦略の4Cにもとづく思考やアプローチなしでは、肝心なビジネスモデルに踏み込んだ戦略の立案ができず、競合他社との差別化には至らないということです。

最後に、物流戦略の4Cによって、どのような差別化戦略を推進できるかという点について、以下にピックアップしてみました。

※2 4P:企業視点によるProduct(製品)、Price(価格)、Promotion(販売促進)、Place(流通)。

※3 4C:消費者視点によるCustomer Value(顧客価値)、Customer Cost(顧客が支払う費用)、Communication(コミュニケーション)、Convenience(利便性)。

物流戦略の4Cで推進される差別化戦略の例

〈ドミナント戦略〉

特定の地域に出店して、地域ナンバーワンの認知度と売り上げを確保することを目的とした戦略

〈お届けスピードによる差別化戦略〉

単なるスピードの速さではなく、荷物を受け取る側が都合の良いベストなタイミングで届ける戦略

〈品ぞろえによる差別化戦略〉

品ぞろえは多ければ多いほど良いわけではなく、購買者が望む商品の充実を図る戦略

〈サステナビリティを考えた差別化戦略〉

自社のリソースを長期的に機能させつつ、持続可能なビジネスモデルを再構築する戦略

戦略物流思考に基づいた物流戦略の4Cは、輸配送を担うトラック輸送事業者にも大きく関わってきます。2024年問題乗り越えるには、従来の物流モデルを根本から見直すと同時に、サプライチェーン全体の最適化が最大のポイントとなるからです。物流で勝つ企業となるためには、ムリ・ムダ・ムラを徹底的に排除した輸送スキームの構築が不可欠となってきます。