

第 6 回 DM フォーラムより②

ダイレクトマーケティングにおけるロジスティクス課題 2003

佐川急便(株) 市川 隆一氏

本日は、佐川急便という営利的な民間物流企業の立場としてではなく、できるかぎり客観的に流通、特に物流事象にフォーカスをあててお話ししたいと思います。

まず始めに物流概況についてお話させていただきます。行政面の課題として物流事業者が参入するにあたっての法的規制が緩和される一方で、安全に対する規制が強化されています。具体的には、スピードリミッター規制が今年の9月より施行され、大型トラックが追い越し加速も含めて90キロ以上出せない装置の装着が義務付けられました。翌日配達というサービスを消費者が当たり前としている中で、物流事業者は社会規制によりリードタイムに大きな制約を強いられてきています。その他、郵政公社の発足については、宅配便事業においてわれわれ事業者のサービス競争がよい意味で激化していくと思われる。流通業界としての課題では、ウォルマートの本格参入など流通小売外資の本格参入により流通の再編、日本的商慣行に変化がおきていること。また、モーダルシフトという点では環境問題としての捉え方以外に、陸海空の輸送機関をどのように混合的に使っていくかという課題があります。

国内の物流動向をみると、輸送機関別の分担率を運ぶ重量のウエイトで見ると、トラックが90.6%あり、その他が9.4%でその中に鉄道、航空、海運が含まれます。もう一つの指標、トンキロという重量と距離を掛け算したもので見ると、トラックは54.2%と過半に過ぎず、海運が41.8%もあることが分かります。次に、物流業界の全体的な売上高を見ると、平成11年度のデータですが約20数兆円になります。その中でトラック運送事業者は約11兆円強と言われています。

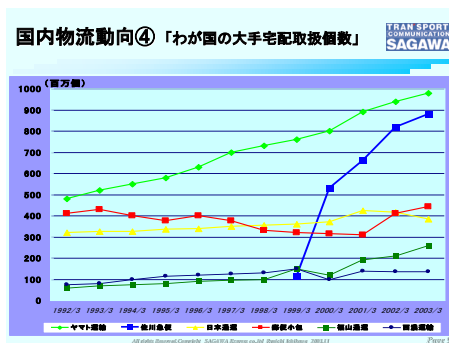
さらにその内訳としては、日本通運が約1兆5000億円弱、ヤマト運輸が約9000億円、佐川急便が約7000億円です。宅配の取扱個数をみると、92年から昨年度までゆるやかに絶えず一番上を上昇しているのがヤマト運輸、99年度から急激に伸びているのが新規参入した佐川急便です。

流通における当社のポジションと競合関係を見ると、当社は小売店向け、企業間、個人商店も含めた商取引の扱いが8割、通信販売各社から消費者へというBtoCが2割という構成です。徐々に通販分野である一定のご評価を頂き始めたので、この分野が年次ベースで増えています。消費者間(CtoC)の取引については今のところ当社の主要マーケットにはなっておりませんが、今後数年の中ではこの部分にも参入したいと考えています。

ここで当社の紹介に代えて、当社が第三者機関をつかってインターネット上で調査した「宅配便利用 意識調査」の結果についていくつか紹介します。

「宅配便をだすのはどのような場面ですか?」という問いについては、一番多いのが「家族・友人との荷物の受け渡し」であり、CtoCの領域のボリュームが圧倒的に多いことがわかります。「宅配便をどれくらいの頻度で受け取りますか?」という質問では、「年に6回以上受け取る」方が8割、「年に31回以上」が10%以上います。また、女性の方が受け取り頻度が高いことがわかります。これは、通信販売の傾向とある種一致すると思います。「宅配便を最も受け取る機会が多いのはどのような場面ですか?」という問いについては、「インターネットオークション・通信販売の受け取り」が男女とも50%を超えています。そうすると、どのような機会に利用(=出荷)するかという点で個人間での生活的利用が高い一方、受け取る側として見ると通信販売の受け取りが多いということで、利用と受け取りでは消費者の宅配便利用認識の違いが見えます。

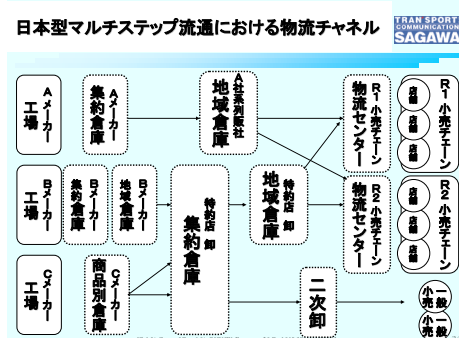
次に、「釈迦に説法」ながらマーケティングにおける流通の役割を再確認しておきたいのですが、生産地と消費地の間にある形態的、所有的、時間的、空間的隔たりを埋めるのが流通の役割です。流通のフローには、「商流」「物流」「情報流」があります。その中で、「物流」をみると日本の場合は多段階な構造になっており、日本型マルチステップ流通における商流チャネルを物流チャネルに置き換えてみると非常に多段階性であること



All rights reserved. Copyright © 2003 SAGAWA Express Co., Ltd. Sagawa Express 2003.01

Page 9

がわかります。



物流のフローを概念で整理してみると、事業当事者を中心としたとき、一方にメーカー、ベンダーがあり、一方に顧客がある構図となります。主に顧客に販売する物流を販売物流といい、仕入を調達物流と言いますが、この調達物流という言葉には注意しなければなりません。実際、事業当事者が果して調達物流をしているのか？というのが、日本の商慣行問題に含まれる大きな問題です。事業当事者が物を仕入れる時に、コストが商品価格に含まれているため、購買側として調達をする物流について明確な企画設計がされていないのです。これはダイレクトマーケティングに関しては大きな問題です。通信販売事業と有店舗販売との差を見た時に、物流的、ロジスティクスの価値をダイレクトマーケティングの中でいかに生み出せるかというのが重要な問題であり課題だと思っています。流通のチャネルの中で、通販事業者がどこのポジションで消費者に対してビジネスをされているのかということによって、あきらかに流通のコストが変わってくるのです。マーケティング活動全体としてのロジスティクスという捉え方をした場合、商品調達から商品選定に至るまで全てにロジスティクス戦略を持たなければ、単なる物流としての作業行為になってしまいます。

(社)日本通信販売協会が毎年実施している利用実態調査をみると、「配送日数」に対する不満が「配送料金」と合わせて高くなっています。この配送日数に対する不満の高さが通信販売における大きな課題であると考えています。通信販売のオーダープロセスの中で、消費者が商品を注文してから、商品を受け取るまでの間にむなし時間があるということが課題です。大半の通信販売企業が、注文からお届けまで約5日とか10日程度というような表示・表現をされており、消費者に明確に納期を

約束したものがほとんどありません。そこで、今日はケーススタディとしてデル・ダイレクト・モデルを改めて検証してみたいと思います。

デルのモットーとして「約束は控えめに、実行はたっぷり」というのがあります。それから、ゴールデン・ルールとして「在庫を敵視すべし」「常に顧客の声に耳を傾ける」「間接的な販売は絶対やるな」というのがあります。この中にロジスティクスの問題が2つ出てきていますが、これこそデルの真髄だと思います。デル・ダイレクト・モデルの「SCMの全体図」を見てみると、絶えずサプライヤー各社からの情報が本部に伝わり、お客様の発注と同時にすべての部門やパートナー企業に伝わるシステムになっています。また、全ての参加者が全体的なフローを一元的に捉えることができるシステムが構築されています。お客様に向けてはオーダーステータスサービスとして、商品を注文してからお届けが完了するまでオンラインで随時状況が確認できるようになっており、これがデル・ダイレクト・モデルにおけるロジスティクスの価値だと思います。通販事業において、購入からお客様に商品をお届けするプロセスの中で、空白期間ができてしまうとすれば、このデルの仕組みを活かしたインタラクティブな環境を作るべきだと考えています。

まとめになりますが、納期を約束しない現状の通販は、消費者の購買行動における「期待」を注文時点に過度に集中させています。また、商品の説明方法と媒体をリアル化すればするほど消費者の「初期期待」は大きくなり、不明確な納期は「期待」を「裏切り」「失望」に変えます。そして、現状の通販は単なる無店舗販売であってダイレクトマーケティングでの効果、サプライチェーンの効果が発揮できていません。ダイレクトマーケティングとしての直接販売として、商品の調達プロセスに対してもう一度見直しをしないと、価格を顧客に訴求し続け、同じ品質のものを提供し続けることは不可能ですし、また、店舗販売と同じ商品、それ以上の商材を提供し続けることは不可能かと思っています。

最後に、私は企業と一緒に商品の調達、選定場面、さらに経営戦略の中に加わって最終消費者に購買していただくまでのプロセスに一貫して関わられるロジスティクス屋になっていきたいと思っています。