コンサルティングNOW

〖7〗

C×N型経営の追求（上）

人口減少時代の経営の切り口

ジェイフェニックスリサーチ代表取締役　宮下　修

ジェイフェニックスリサーチでは、さまざまな企業の調査分析を行っているが、今後成功を収める企業のキーワード、21世紀に日本企業が生き残るために必要な経営戦略のコンセプトとして、「C×N型経営」というものが重要なのではないかと考えている。今回は人口減少時代の経営の切り口としてC×N型経営について展開してみる。

【略歴】（みやした・おさむ）1989年早稲田大学政経学部を卒業し、野村総合研究所入社。93年シティー大学（ロンドン）ビジネススクールでMBA（ファイナンス専攻）取得。94年コンスタンツ大学（ドイツ）経済統計学部で修士号取得。帰国後、野村総研の証券調査本部、企業財務調査室で活躍。99年以降はスターンスチュワート東京支店、メリルリンチ証券会社、AIGコーポレート・ソリューションズなどを経て、2005年にジェイフェニックスリサーチ取締役パートナー。09年から現職。

きめ細かいサービスを提供するパナソニックショップ

多様性をいかに提供

企業は、消費者、顧客（Consumer, Clients, Customer）すなわち「C」のニーズ（Needs、「N」）に対して商品・サービスを提供する。企業は、Cのどの Nに焦点を合わせて商品、サービスを提供するのか、ということについて意思決定する。企業から見れば、Nは少ないほうが楽であり、効率的である。しかし、Nが少ないとCから見れば、一つのニーズしかやってくれないのか、という不満が生まれるかもしれない。一方で、Nが多いほど、Cから見れば「顧客重視の責任感のある良い企業だ」ということになる。このバランスをいかにとるのかが重要な経営判断である。

大量生産、大量消費時代は、やや極端な見方かもしれないが、C×1（Nは1個だけ）をなるべく追求しようとした時代とも言える。顧客の特定のニーズに的を絞って、大量に生産をすると効率的である。大量に仕入れれば、供給者に対しても強気のプライシングができる。しかし、時代の流れから見れば、顧客の立場に立って、なるべく多くのNを提供できる企業の競争優位性が重要性を増すようになってきていると考える。つまりC×Nの多様性をいかに提供できるのかが重要な経営戦略の視点となってきている。

顧客（C）に対してニーズ（N）を満たすサービス・商品を提供するのはあまりにも当たり前すぎることであり、あえてC×N型経営というまでもない、との批判を受けるかもしれないが、顧客視点に立って多くのNを提供する姿勢を極めて重視するタイプの経営を明確に区別するために、そうした姿勢の経営を「C×N型経営」という名前で区別して議論してみたい。

重要性増す4つの理由

企業経営において、C×Nの多様性に対する対応力の重要性が増していると考える理由は以下の四つである。

第一にCのニーズの多様化である。先進国において消費者は物質に満ちあふれており、より自分の価値観にあったNを追求するようになっている。Nは多様化してくるわけである。また、グローバル経済においてNは文化ごとに変化する。よってグローバル化が進めば、Nは多様化する。

第二は技術のオープン化である。例えばテレビを売ることは、10年前よりも現在の方がはるかに難しくなっている。テレビはインターネットや各種通信環境、機器と技術的に連動しており、それらの各種技術との設定の仕方によって、より非常に多様なNが生まれてくる。

テレビという機器の中で利用できるサービスが技術的にオープン化していることで、10年、20年前とは比べ物にならないほど非常に多様な楽しみ方が可能になっている。ある消費者は地上波しか興味がないかもしれない。一方で別の消費者は、インターネット、ケーブルテレビ、衛星テレビ、ゲームもテレビで楽しみたいと思うかもしれない。Nの数は非常に多様化しており、その多様化したニーズに合わせたサービスを提供することがテレビを販売する際に必要になってくる。

これはB toBの世界でも同じである。例えば、企業が使うさまざまな通信環境の技術は非常に複雑になっている。企業があらかじめ用意したパッケージに合わせることが困難になり、より複雑かつオープンな通信環境やクラウドに対応できる技術者を各種そろえた業者でないと、企業の理想のICT環境を構築することは困難になっている。

第三はソーシャルメディアの進展である。企業と消費者の情報はソーシャルメディアの普及により、対等な立場となってきている。また、ソーシャルメディアはさまざまな価値観について議論する場となり、企業に対する評価も、単に製品やサービスの内容だけでなく、企業の社会貢献に対する考え方が重要になってきている。すると、さまざまな消費者のニーズを汲み取って、企業も対応する必要が、これまで以上に拡大している。

第四が情報のプロセスコストの低下である。ICT技術の発達により情報のプロセスコストが非常に安くなり、多くの情報を低コストでよりリアルタイムに分析できるようになっている。

情報のプロセスコストが高い場合、効率性を追求するために、情報処理において大きなサイズのバッチ処理、たとえば1カ月に1回などの頻度で経営情報が分析される。情報処理サイズが大きければ、細かい対応が困難になり、対応可能なNの数も少なくなり、結局はC×1を追求しようということになると推察できる。

ところが、最先端技術を使えば毎日集めて議論することが以前よりはるかに低コストで可能になってきている。すると、一度に処理する情報のサイズがきめ細かくなるため、結果としてきめ細かいCのニーズに対応することが、以前よりも容易になっているわけである。

地域の電気屋が優位に

顧客重視で追求する企業は、昔のICT環境ではきめ細かく情報処理が必要であるため、どうしてもコスト高になりがちであり、それが成長制約となってしまうが、C×N時代では、うまくICT環境を使いこなせば、C×1型企業から顧客を奪っていくことがより容易になってきていると言える。

以上のような環境の中で、これまで非効率とされていた経営スタイルが逆に企業価値を生む上で脚光を浴びるようになってきている。

例えば、商店街の電気屋さんなどは、C×N型経営の追求においては極めて有利なポジションにいると考えることもできる。なぜならば、地域に根ざした商店街の電気屋さんなどは、地域の顧客と親しい人間関係を築いているため、どのようなニーズをもっているのかを理解し、幅広いNに対応できると考えられるからだ。

今年の日経ビジネス2011年1月10日号に掲載された記事で、パナソニックショップが復活しており、収益性が向上してきているとの話が出ていたが、まさに、それがC×N時代の経営の最先端であると考えられる。

大手家電販売店は、C×1を追求してきたように見える。関係者からご批判をいただくかもしれないが、どちらかというと売って後はおしまい、というビジネスモデルを追求してきたように見える。

きめ細かく、インターネットや各種機器の設定などは、ニーズに応じて対応することは、一応メニューとしてそろえているとは思うが、地域の電気店にくらべれば、レスポンスの速さではかなわないのではないか。

一方、パナソニックショップなどの個人経営のお店は、地域に根ざした各顧客（C）の幅広いニーズ（N）にきめ細かく、素早く対応してくれる。そのようなショップでは、おそらく、インターネットの設定や各種チャンネルの設定、機器との接続なども、顧客に言われなくても、生活スタイルや好みを知っていれば、きめ細かく対応をしてくれるのではないか。そのような対応は大量販売の大型電気店よりも、地域に根ざした商店街の電気屋さんの方がより円滑にできるのではないだろうか。

まさに、商店街の電気屋さんこそ、顧客との密接な関係を生かせばC×N時代における強固なビジネスモデルを作り上げることができると言えよう。

低成長下でも高成長を

日本経済に対する課題として、非効率な小型個人商店が多いことが挙げられる場合があるが、C×N時代は、そのような小型個人商店が、実は有効な販売チャンネルとして再び輝く可能性があるといえる。

もちろん、C×Nを実践するためのさまざまな仕組みが必要であることは言うまでもない。大型店舗にはないC×N対応力で差別化すれば、非効率といわれる小型個人商店が宝の山になるかもしれない。技術の変化、社会情勢の変化で、強みは弱みへ、逆に弱みは強みへと一気に変わるときがある。ニーズ多様化、技術のオープン化、ソーシャルメディア化、情報処理コストの低下は、非効率とみなされていた顧客密接型の企業にとって競争優位性の確立の機会を与えていると言える。

物流業においても全く同じことが言えよう。顧客に密接した関係を築いている企業であるのであれば、密接な関係から得た顧客ニーズにきめ細かく対応することで、大手企業とも伍していける競争力と収益性を確保することは、創意工夫でより追求可能な時代になっていると認識すべきであろう。

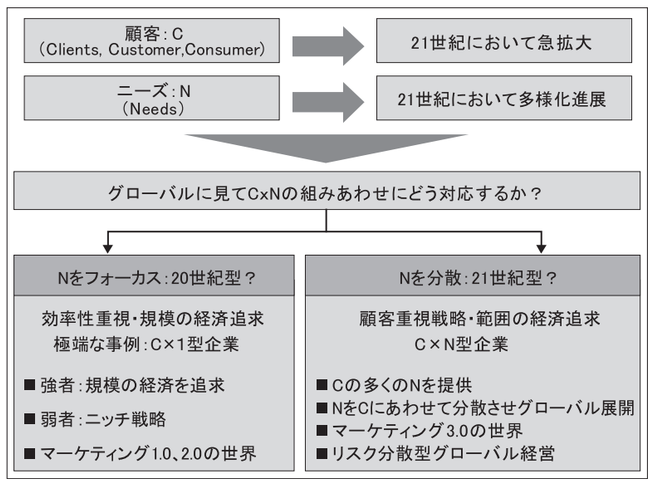
また、C×N型経営は、人口減少時代において企業が成長を追求する上で極めて重要な意味をもつ。C×N型経営は、人口減少時代に成長を可能にする経営である。日本では人口が今後どんどん減るため、C×1型経営では成長に限界がある。しかし、C×Nの視点で事業機会をとらえることができれば高成長企業になる可能性がある。Nが1、2、3となれば、市場規模はあっという間に3倍になるわけだ。

日本は世界でも低成長、正確に言えば人口減少においては最先端の国だ。しかし、低成長と言ってもそれは人口の話であって、C×Nの発想があれば、多少人口が減ったとしても日本経済も再び成長路線を歩むことが可能かもしれない。

さらに、この日本でC×N型経営で切磋琢磨（せっさたくま）すれば、他の、遅れて人口減少時代に突入する国に対しても経営ノウハウで優位に立つことになる。日本でC×N型経営で競争優位性を築けば、グローバル展開が可能となるのではないか。

日本経済の課題としてしばしば議論される人口減少においても、C×N型経営の追求によりグローバルな展開も視野に逆に成長を目指す姿勢が、21世紀の経営で極めて重要な視点になると考えることができよう。

21世紀における経営戦略上のフレームワーク：C×N



ご購読のお申し込みは…
（株）海事プレス社　販売部
TEL 03-5835-4162　FAX 03-5835-4160
E-mail:hanbai@daily-cargo.com

2010年フォワーダー海外拠点調査

好評発売中！

日刊CARGO
Nov.2010
臨時増刊号

定　価
1,500円（税込、送料別）
A4版・40ページ

海外事業の拡大へ、必携の1冊。

この一冊で物流業者のグローバル展開が、ひと目で分かる。

荷主企業が海外進出を加速し、そのロジスティックを担う物流企業も海外拠点の整備を急速に進めています。
弊社では海外に拠点をもつIATA貨物代理店を調査し、その進出動向を月刊CARGOの時代から
二十数年にわたり、特集として掲載しています。
国際貨物の輸送モードが多様化するなか、今年からはおもな海貨事業者、陸運事業者などを追加、
誌面内容も拡充しています。

【本誌の記載内容】
■ この一年間の海外拠点整備の動向を米州、欧州・中近東、中国、アジアに分けて解説しています。
■ 解説ページには、①09年から10年8月までの間に新しい拠点を整備した企業一覧、②ロシア・中東欧で拠点を持つ企業一覧、③インドで拠点を持つ企業一覧を表記
■ 掲載企業数は131社。従来のIATA貨物代理店に加えて、海貨事業者、陸運事業者などを追加。
一覧表はア・イ・ウ・エ・オ順の企業別で掲載。地域、名称（現地法人・支店・駐在員事務所）、所在地、開設時期、代表者氏名、社員数（日本人数とローカルスタッフ数）を明記しています。

© 海事プレス社