コンサルティングNOW 48

C×N型経営の追求（下）

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

〔8〕

提供サービスの多様性拡大

前回（4月6日付掲載）で、顧客（C）の多様なニーズ（N）に積極的に対応する顧客重視型の経営をあえて区別をして「C×N型経営」と定義し、その重要性について議論した。重要性が増している理由として①顧客ニーズの多様化②技術のオープン化③ソーシャルメディアの進展④情報のプロセスコストの低下――という四つの外部環境について論じた。

①から③によって顧客を満足させるために必要な企業の提供サービスの多様性が拡大し、また、そうした多様性に対応することが、情報プロセスコストの低下により可能になってきている。その結果、顧客（C）の多様なニーズ（N）に積極的に対応する顧客重視型の経営、すなわち、C×N型経営の追求が競争力強化において重要になっている。

また、C×N型経営の追求により、人口が減少してもより一人の顧客に多くのサービスを提供することでマクロ経済的にも成長が持続することが可能になることも重要な視点である。本稿では、さらに具体的に企業経営としてそれを実践に生かすための論点について、グローバルに競争優位性を築くという視点と合わせて論じてみたい。

グローバル競争力の源泉

競争力を長期間維持するためには①経営戦略が、顧客ニーズ・外部環境に合致していること②戦略を実施するために必要な経営資源が適切に組み合わされて経営されていること③その経営資源を築くことがそう簡単に他社に模倣されないこと――が重要である。日本企業がグローバルに持続的に競争力を築くためには、日本に根ざした有形、無形の経営資源の中で、他の国では容易に模倣できない強みを生かすという視点が重要になる。特に重要なのは、独自の発展を遂げてきた日本文化に根ざした日本人の性格を生かすという視点であろう。

詳細な議論は省くが、日本企業は一般的には、適切な部品と部品を組み合わせれば品質の差がさほどないパソコンのような製品よりも、部品と部品の間の絶妙な擦り合わせが品質に大きな差がでる自動車のような製品の方が、競争力が高いとされる。これは会社内や、企業取引の間において、組織横断的に情報をシェアして相手の気持ちを思いやり協調しあって改善し続ける日本人の性格が寄与していると考えることができる。

このような日本人の性格を反映した事業運営の方法が、会社内の組織や、会社間で築かれたことが、部品間の擦り合わせが重要な製品、業種における日本企業のグローバルな競争優位性を高めることに寄与してきたと考えられる。自動車のほかに、電子部品、機能性化学などがそういった分野として挙げられる。

同じことを、今度は顧客との間で築くことができれば、顧客の満足度が高い、常に改善をしつづけ、多様なサービスを提供する高い競争力を持つC×N型経営を追求することでもより一人の顧客に多くのサービスを提供することで競争力を強化することができるといえよう。

相手の気持ちを思いやり協調しあう日本人の性格は、長期間他国から侵略されたことのない平和であった歴史から育まれていると考えることができる。その性格を生かした競争優位性を築くことができれば、そう簡単に他国が模倣することができないため、グローバルに長期的な競争力を構築することができる。

相手の気持ちを思いやり協調しあう日本人の性格が顧客サービスに反映されたものが、いわゆる「おもてなし」の言葉に象徴される質の高い接客サービスに現れているのであれば、「おもてなし」をキーワードにC×N型経営を追求すれば、グローバルに見ても持続性の高い競争優位性を築くことができるのではないだろうか。そうすれば、製造業だけでなく、サービス業においてもグローバル化し、人口減少の制約のある日本の枠組みにとらわれない成長の展望を開くことができる。物流業においても、この考え方を当てはめることが可能であろう。

「おもてなし」を生かす経営

「おもてなし」については、経営戦略構築上の議論を明確化するうえで、「お客さまが望むことを察知・予測して対応し、望まないことは省き、もてなす側の努力は見せないこと」とあえて定義したい。こう定義することで、日本文化を生かしたC×N型経営追求に必要な二つの方向性が明確になってくる。第一が、顧客インターフェースの設計、第二が業務プロセスの設計である。適切な顧客インターフェースの設計により、「お客さまが望むことを察知・予測して対応し、望まないことは省く」ことが可能になり、適切な業務プロセスの設計により、「もてなす側の努力は見せないこと」が可能となる。

顧客インターフェースの設計においては時系列的に考えると、三つの要素が想定できる。すなわち、①顧客とのコンタクト前の準備②コンタクト時の情報収集③コンタクト中の対応――である。

①は、対象とする顧客の価値観、すなわちマーケティング用語でいう「ペルソナ」の設定とその設定に合わせた事前準備が重要である。会社にとって顧客として誰が重要なのか、その顧客がどのような生活行動、価値観、ニーズをもっているのか、事前に蓋然性をもって想定していくことで経営資源を有効に使った対応が可能となる。この準備により、より正確に重要な顧客に対して必要なサービス・製品をあらかじめそろえておくことが可能になる。

当然のことながら、会社としてどのような価値観を持つ顧客を重視して、どのような製品・サービスを提供することを会社のミッションとして持つのか明確にしておくことが極めて重要である。重要な顧客にとって省くものについても会社のミッションを定めて、そのミッションに合致する重要顧客のペルソナを具体的に想定することで明確になり、効率的な顧客サービスの展開が可能になる。

次に、②では、実際にコンタクトしてきた顧客について、製品やサービスを提供する前に、なるべく多くの情報を得る仕組みを構築することが重要である。これは、ソーシャルネットワークなどの双方向の情報のやりとりの仕組みを活用することで可能となる。フェースブックなどの仕組みを利用すれば、極めて低コストでそのような仕組みを構築することが可能となる。

また、会社の方から、どのような顧客をターゲットにして、どのようなサービス、製品を提供しているのか、各種媒体、インターネット、ソーシャルメディアを通じて発信していくことも極めて重要である。

こうした顧客とのやりとりで、顧客と一緒にサービスを多様化していく姿勢が顧客との絆を強化し、持続的な事業機会形成が可能となる。会社側の情報発信も顧客からの情報発信も極めて安価でできる現在のインターネット環境を最大限生かしていくことが極めて重要である。

③のコンタクト中の対応では、実際に製品・サービスの提供を行っているときにリアルタイムで顧客を観察し、顧客の立場で製品・サービスを柔軟に軌道修正していく体制の構築が重要である。どんなに事前に準備していても、全てを予測することは不可能である。

よって、実際に製品・サービスを提供している際に、リアルタイムに発生する顧客のニーズに対して対応可能なことは何か、また可能ではないことは何かについて即座に判断して対応することが重要である。この対応も最新のITインフラを駆使することで低コストで構築することが可能である。

業務プロセスの設計についても大きく三つの要素で把握することができる。①顧客インターフェースを支えるプロセス（効率化・省人化）②構築、実際に製品・サービスを提供する仕組み（最適SCMの構築）③全社における情報共有と製品・サービスの改善・発展プロセスの仕組み（全社情報共有）――である。

①においては、リアルタイムで効率良く製品・サービスを提供する仕組みの中で、顧客インターフェース以外の部分で、効率化、省人化を図ることが重要である。人としての価値を最大に発揮できる顧客インターフェースに人材を集中して、顧客から見えないバックヤード的な業務プロセスはなるべく省人化、効率化を図ることで、手厚い顧客サービスとコスト抑制の双方の達成を図ることが可能となる。

②においては、当然のことではあるが、柔軟なSCMの構築が重要である。情報プロセスコストの低下と並んで、SCMの発展もC×N型経営の追求を支える大きな要素である。多品種少量発送の仕組みなしでは、C×N型経営の追求は絵に描いたもちになりかねない。全体的な顧客サービスの提供を支える最適なSCMの方法について見直して、改善していく姿勢が極めて重要になろう。

③においては、全社的にコンセンサスをもって、組織的に全員が参加して対応する仕組みが重要である。組織的に一体どのようなタイプの顧客が重要な顧客なのかを想定し、イメージを共有することで、より組織的な「おもてなし」が提供でき、また常にサービス・製品の改善を進めていくことが可能になる。

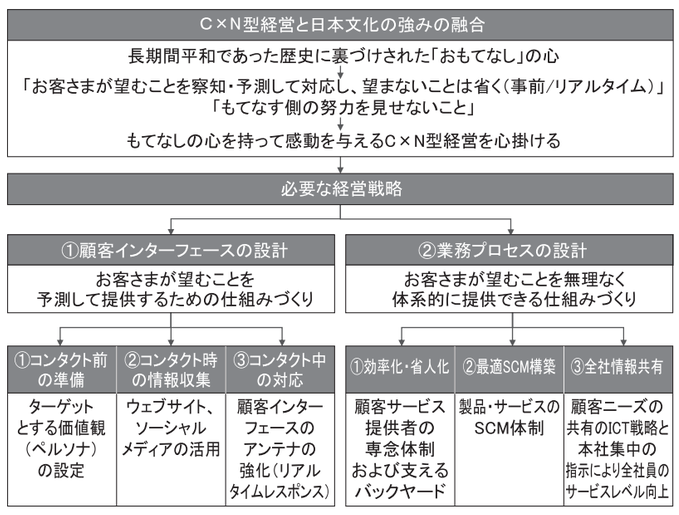
業務プロセスにおける①から③の視点と顧客インターフェースの設計が合致することで、「お客さまが望むことを察知・予測して対応し、望まないことは省き、もてなす側の努力は見せないこと」を実現することができる。

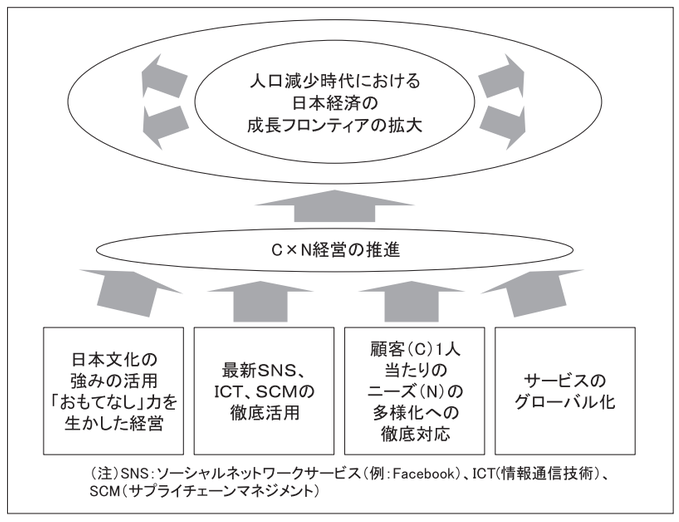
日本経済の成長フロンティア

こうした仕組みを首尾一貫して築くことで、日本文化を生かし、かつグローバルに見て競争力があるC×N型経営の追求が可能になる。チャレンジは、その仕組みを日本人以外の従業員を雇ってグローバル展開できるか、という視点であろう。日本人の性格に根ざした強みを日本人以外の従業員に移管することは非常に困難をともなうと予想される。しかし、米国での日本の自動車工場が品質において日本の工場と遜色のない水準となっていったことを振り返れば、決して不可能なことではない。

日本の人口減少は、人類がこれまでに経験をしたことのないスピードで進行する。企業においては、これまでにない発想で経営戦略をゼロから見直していく姿勢が求められよう。その意味で、これまで国内だけで活動してきたサービス産業において、日本人の強みを生かしたグローバル展開が進むことは、日日本経済の成長フロンティアとして潜在的に極めて重要な意義を持つ。

そうした日本経済の成長フロンティアを拡大する原動力の一つとして競争力のあるC×N型経営の追求のあり方を今後とも論じていきたい。





【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。

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。

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

© 海事プレス社