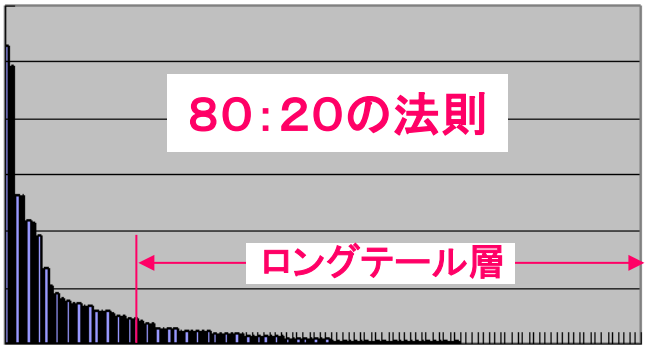


MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

「選択と集中」⇒「選択と廃棄」の時代へ

右掲は、「80:20の法則」と呼ばれる有名な分布図です。イタリアのパレートという経済学者が19世紀にイタリアの所得分布を調べたところ、所得の多い順に並べると上位20%の人が所得全体の80%を占めるという法則性を発見したのです。この法則性が企業活動を含めて自然現象には当てはまるとされてきたのです。残り80%の人たちで全体の20%の所得を分け合うというので、右の図で「ロングテール層」と表現しています。何故なら、図を見ると頭を持ち上げた恐竜のように見えるので、その尻尾と見えるのでロングテールと呼ばれるようになったのです。



最近、この「80:20の法則」は、より厳しい状態になっています。実際に、お客様で統計をとってみると上位15%位のお客様で90%という具合に、より尻尾が長くなっているのです。ますます、ロングテール層のお客様の存在意義が薄れているのです。例えば、売上から原価と配送費や伝票代・郵送費などの直接的な費用を引くだけで赤字になるケースがあるのです。全社的な平均粗利益率が20%の状態、小口のお客様だから粗利益率を30%以上頂いているとしても直接的な費用を引くと赤字なのです。

こんな時代になっており、中小零細の販売業だけの問題ではなくなってきたのです。あるビジネス誌がパナソニックの状態を「選択と廃棄」と揶揄したのですが、その前に、大手の銀行も合併を繰り返しながら個人客の

「ロングテール層」の問題を解決しない限り収益性が回復しない！

切り離し、中小零細企業の取引を切り離す方向で進んでいるので事実上「廃棄」という状態です。個人客には提携したクレジット会社の高い利率のカード加入を推進しており、個人や中小零細業者の育成から程遠い状態になっています。

現実の中小零細業の場合、この「ロングテール層」の問題を解決するという決断はつけがたい面が多々あり、慎重にならざるを得ないのです。1社ずつ、ていねいに説明しながら体裁よくお別れする交渉を行うのです。この辺は、大手銀行やパナソニック等とは相違する点なのです。丁寧な交渉した結果、取引がなくなっても構わないという覚悟で進むのですが、相手に選択の余地を残しておくことが重要なのです。大手銀行やパナソニックは、そういう余地がないドラスチックなやり方で進めるので衝撃も大きいものがあります。

では、実際に、中小零細はこの「ロングテール層」をどのように扱うかという点ですが、一つは、1回あたりの効率を上がられるように「まとめ買い」をお願いしたり、金額が少額の場合、配達料が出るように価格設定、あるいは、受注の規定をつくって対応するのです。ネット通販でも「ある一定金額」以下なら配送費を有償化しているのです。この原理をお客様に丁寧にご説明して選択して頂くのです。中には、集金も振込に変更して頂いて「人件費」の面までシビアに組み入れるケースもあります。これをご理解得られないお客様は真のお客様ではないのです。「どうぞ、見切ってください」というスタイルになる事が肝になるのです。思い切りが重要な時代です。

ワンポイント・アドバイス

「お断りの決断」

ビジネスをしていると「ロングテール層」の問題が課題になります。営業は、相手にしてくれるので自分からは「お断り」とは言いたくないのです。定期的に見直す習慣をつけてもっと可能性の高いお客様に時間を割くように心掛けるように指導しています。

