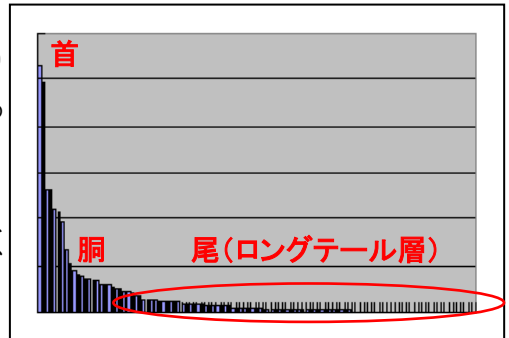


「80:20の法則」の怪

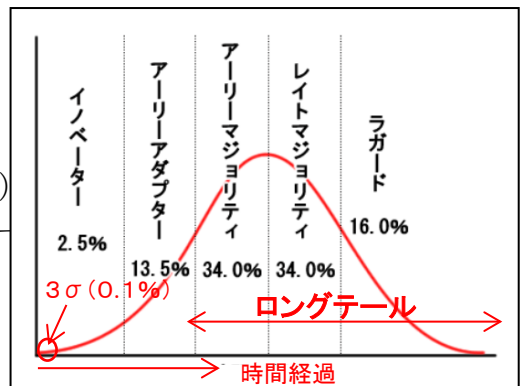
1. 「パレートの法則」の怪

右掲は、当社のお客様で売上順に並べた棒グラフです。このグラフを見て、即、思い浮かぶのが「パレートの法則」であり、累積売上曲線を描いて80%に達する所が上位20%であると19世紀のイタリア統計学者パレートが発見したので名付けられて、一般的に「ニハチの法則」と呼ばれたりしています。

しかし、この当社のグラフでも分かるように「80:20」ではなくもっと偏っているのです。実際には、上位10社(7%)で83%の売上を挙げているのです。うちのお客様のデータでも同じように、90%の売上を15%のお客様で出来ているのです。偏りがきつくなっているのです。また、グラフをよく見ると恐竜のように見え、首・胴・尾の3つに分かれ、尾は長いのでロングテールと呼ばれるのです。



右掲は、正規分布のグラフから編み出されたイノベーター理論を表した物です。統計で標準偏差という言葉がありますが、 $\pm 1\sigma$ は約69%、 $\pm 2\sigma$ は約96%、 $\pm 3\sigma$ は約99.7%となります。土とグラフの真ん中からの離れ具合を意味しているので、アーリーマジョリティ(34%)とレイトマジョリティ(34%)で68%を占め、先の $\pm 1\sigma$ に近いのです。アーリーアダプターは13.5%ですが、 $(\pm 2\sigma - \pm 1\sigma) \div 2 = 13.5\%$ と分布の通りなのです。要するに $\pm 2\sigma$ を超えるのが約4%ですが、反対側の半分を引くと2%ですが、イノベーターは2.5%と定義しているのです。この理論から考えるとイノベーターとアーリーアダプターの16%が80%の売上を作り、残りはロングテールに属するという事になるのです。



2. 3σ(千人に1人)が先ず動く

前項で $\pm 3\sigma$ は約99.7%とありますが、標準正規分布表では99.74%なので、つまり3σ以上は $(100 - 99.74) \div 2 = 0.13\%$ となります。これは、769人に1人という事ですが、簡単には0.1と考える千人に1人と話すようにしています。この千人に1人の存在がキーになるのです。この超イノベーターと言える存在なのですが、この人が反応する必要があるのです。

例えば、私はFaxマーケティングをメイン商品としていますが、ターゲットが1000あると最低でも1件の反応がある筈なのです。よく「千三つ」と言いますが、意外に判断基準なのです。前項のイノベーター理論では、イノベーターは2.5%とあるので、1000件ならば、25件の反応があつて、時間経過とともにアーリーアダプター135件を含めて160件の引合がある事になるのです。

しかし、現実的には、この通りでないケースが殆どなのです。なぜなら、新しい商品と言えども、既に類似商品が普及しているのです。その上、技術の習熟度が高いので製品的な機能や性能には大差ないレベルということもあり、殆どの場合、価格設定が主要因になってしまうのです。「安い」すなわち「損したくない」という気持ちは万人に共通するものなのです。それでも、最上級の商品はイノベーター理論のように上位16%、すなわち、イノベーター2.5%とアーリーアダプター13.5%までは普及するのです。これを超えるには、機能や価格を落として行かないと追従が起こらないのです。普及型の商品を大量生産するようになり、しかも、最近では海外で安く作るようになっているのです。

3. 2極分化の時代

1項で当社の現実として、上位10社(7%)で83%の売上を占めるという偏りがある事を書きましたが、多くのお客様でも同じ傾向なのです。その原因を考えると人の分布を表した言葉の変遷にも一端が伺えます。「3:4:3」の時代から「2:6:2」になり、さらに、「1:9」にまで発展しているのです。

まず、「3:4:3」は人間関係において「好きな人が3割」「どちらか分からない人が4割」そして「嫌いな人が3割」と分かれるという事です。これは、時代のスピードが比較的遅かった昭和期の話であり、実際に、企業の売上も「3割のお客様で全体の8割」という具合で比較的良好な関係のお客様が多かったのですが、平成に入りバブルが崩壊し、IT化が進むようになって「2:8:2」と好きな人の割合が2割に減ったのです。企業活動では良好な関係性の保てるお客様が2割に減ったのです。それが、最近ではWebなどの影響も受けて「1:9」と極端化しているのです。即ち、良好な関係が1割に過ぎず、残り9割は不安定な関係なのです。

「1:9」は「金持ち」と「貧乏人」の比率とも言われ「富」に集中化が厳しいのです。この傾向が、企業の経営にも顕著になって来ており、深く入り込めるお客様が1割を占めて、薄い関係性のお客様が9割に拡大しているという恐ろしい傾向なのです。お店のお客様も「3:4:3」のゆったりした時代から「2:6:2」と高級と大衆にハッキリと分かれる時代になり、それが加速して「1:9」になって来たのです。

銀行では、東京三菱UFJ銀行などの大手銀行が中小企業から離れ、上場企業や海外企業へシフトが起こっているのです。「勝ち組」を追い求める傾向で、「負け組」に分離して相手にしない仕組み、即ち、集約店に統合して担当営業を設定しないというマンパワーをかけやり方なのです。コンピュータの世界でも同じで、大手メーカーが直販する対象は絞られており、販売代理店へ移管され、その販売代理店も小口のビジネスを手放すという状況なのです。

4. 「儲かっているうちに」

私が少し関係したお客様で「月に1500万円、粗利150万円の切削工具の取り扱いを返上する」という決断をされたのです。もちろん、中小企業のカテゴリに入る機械工具の商社なのですが、トヨタなどの一流メーカーとの直取引にウエートシフトされているのです。月に粗利150万円なら在庫管理や出荷の手間などがあっても見切るには大きな金額なのですが、このビジネスの将来性を考慮してマンパワーを別の分野に投入すると決断されたのです。

その切削工具は他の商社が納入しているという話なのですが、通常の視点では納入というコンタクト機会を失って、逆に、他社が機会を得るので不利な状況になりかねないのです。つまり、「陣地」と「接触機会」の両面を失っても、他のビジネスで挽回できるという決断なのです。現実の月150万円の粗利を稼ぐのにかかる人件費や配送コスト・在庫コストはどれ位か定かでないのですが、トータルすると「赤字」というケースも多いのです。この間接的なコストを把握して「見切る」という決断が重要と言えます。

このように、「見切る」という事ができる財務内容のうちに実施する事が重要です。「儲かっているうちに」と言うのが合言葉です。新しい事を始めるには、古い事を見切ることにつながるのですが、企業に体力がないと古い事に執着して決断のタイミングを失ってしまうのです。ホンマに何事も「儲かっているうちに」が大切だと実感します。