



今回は小口顧客をカバーすることに、どのようなメリットがあるのかを考えたい。これを通して小口顧客をどのように扱うべきかについても示唆を引き出す。

一般に、大口顧客は重視され、小口顧客は軽視される傾向にある。小口顧客は手間がかかるばかりで、利幅が薄いからである。マーケティング論でも、上位2割の顧客が収益の8割をもたらしているとされている。

## 小口顧客はなぜ存在するのか

考えられる。

では、それでもなお、多くの企業で小口顧客を残しているのはなぜだろうか。これらの小口顧客は、やはりただのお荷物なのであるか。先述したように、大口顧客のメリットを説く研究に対して、小口顧客のメリットを説く研究もある。

例えば、ロングテールの理論では、小口顧客を大量に集めれば収益を上げることができるとされている。あるいは、ネットワーク理論では、他の取引相手との代替性やそれに伴う交渉力の向上もメリットであるときられている。

では、実際に小口顧客は

一方で、②小口顧客は周辺

的な知識を蓄積する機会になっただけで、それらは小口顧客向け専用であり、転用されていない傾向にあることである。

すなわち、大口顧客は組織にとってメインとなる知識を深めることに貢献しているが、小口顧客は組織の知識の幅を広めることに貢献していたということである。これは、ちょうどT型人材の知識の保有パターンに似ている。つまり、大口顧客はT字のタテ方向の知識の深掘りに貢献しており、小口顧客は、T字のヨコ方向の知識の広さに貢献している。

# 組織の知識幅 拡大に貢献

る。また、選択と集中という戦略論の立場からすれば、やはり効率的に大きな利益をもたらす大口顧客に集中し、小口の顧客は切り捨てた方が効率的であるように



龍市 准教授  
市龍 准教授  
市龍 准教授  
市龍 准教授

なかもと・りゅういち 組織論、戦略的提携、社会ネットワーク、ビジネスリサーチ。京都大学大学院経済学研究科博士後期課程指導認定修士。1983年生まれ。

どのようなプラスの効果を持っているであろうか？

筆者らの研究グループは、小口顧客の効果を定量的に明らかにするために、大口顧客と小口顧客でどのような効果の違いがあるのかを分析した。分析対象は、日本と中国の専門職組織である。

その結果、次の二つのことが明らかになった。①大口顧客は組織にとって中心となる主要な知識を蓄積する機会になっており、それらの主要な知識は幅広い顧客に流用されていること、

これらの分析結果を踏まえれば、単に効率的かどうかという点だけで大口顧客に集中し、小口顧客を切り捨てれば良いということにはならない。大口顧客と小口顧客では、組織の知識に与える効果が異なるためである。特に、さまざまな周

辺的な知識にも詳しいことは、外部環境が劇的に変化した場合に威力を発揮する。例えば、業界全体で主要な技術知識が変動した場合に、対応できるパッパとなる。つまり、組織の知識の幅が広い方が、変化が起こった時に有利である。

従って、短期的な視点で、顧客を「選択と集中」することには注意を要する。小口顧客を整理する場合にはそのリスクを十分に考慮しなければならない。