

## 『ちよつとの差』

私の大恩人である福井社長は、「人生はちよつとの差だよ」とよく話して下さいました。確かに「ちよつとの差」を積重ねることが大切なのです。私は、お客様に「ちよつとの差」を説明するのに「A社とB社があって、それぞれ100球ずつ持っていて、1回ゲームする度にA社は1球失い、B社がそれを得るとするとA社とB社の持ち球の差が3割開くのは何回目か？」という例題を使います。

これは、ORでは「マルコフ連鎖」と呼ぶ例題で初歩問題です。つまり、

A:100 B:100

A:99 B:101

A:98 B:102

.. ..

とA社にとっては僅か1個、1%ずつ失い、B社は1個、1%増やして行くのです。

皆さんは、何回目だと思いますか？実は、13回目で A:87、B:113 になるのです。この時、 $113 \div 87 \approx 1.3$  になるのです。手持ち88から87に1個減少する時も、僅かに1.1%程度なのです。この1%の減少は、なかなか分かり辛い変化なのですが、しかしながら、13回も続くと3割も差がついてしまうのです。トヨタと日産の格差も「この1%」から始まったと思います。2倍の差がつくのは、34回目でA:B=66:134で2倍の差になるのです。私がトヨタオート大阪に入社したのは、昭和48年(73年)ですから、あれから35年が立ち、ホントにシェアは2倍になっています。「たかが1%、されど1%」であり、まさに、「1円を笑うものは、1円に泣く」と言いますが、まさに1円を大切にすることが大切だという例であります。

よく「見切る」という話がありますが、私は、営業マンに「トコトン勝負して勝ちに行け」と指導しています。トコトン勝負する事が重要なのです。確かに「見切る」という言葉が存在しますが、「勝負」の話ではないのです。「勝負」は、勝たねばならないのですが、よしんば、負けたとしてもトコトン勝負しておれば、負けても相手に大きなダメージを与えることが出来るのです。相手にダメージを与えておけば、お客様にも印象が強くなり残りますから敵の失敗でリターンする可能性が高まるのです。「負けてからが営業」と言いますが、「負け方」も重要なのです。営業の方々は、この精神が重要です。私は「見切る」という言葉は好きではありません。

### ■「5勝4敗」

次に、よく使う例題に「5勝4敗」の話があります。この話は、どんな世界だと思いますか？お客様に想像して頂くのですが、なかなか正解は出ないものです。実は、「プロ野球」の世界であり、「5勝4敗」は、勝率5割5分5厘であり、これは優勝争う上位2チームの戦績なのです。逆に「4勝5敗」は、勝率4割4分4厘で下位2チームの成績なのです。プロ野球は、通常3連戦を組み、同一チームと戦うのですが、この3連戦を3回して、1つ勝ち越すか負け越すかで、優勝争いか早々と来年の補強という状況になるかの境目なのです。プロの戦いの物凄さが現れています。

「打率3割3分3厘」と「打率2割5分」の差も大きいです。3打数1安打か4打数1安打かなのですが、前者は、首位打者でスター選手で、且つ、年俸何億円の高額所得者であり、後者は、1軍レギュラーの座の境目なのです。1試合で4打席ほどあるのですが、1打席の重みは、年収にしても「ちよつとの差」と言えないものがあります。

さらに、ゴルフでは、4日間で72ホールの戦いをするのですが、ダントツの差で勝つというケー

スは少なく、殆どが1ストローク差なのです。1ストロークは、パットが1回余計に入ったかどうかの差なのです。ゴルフをする人はよく分かると思いますが、パーという基準があるのですが、各ホールで2パットする計算で設計されているのです。バーディは、パーより1ストローク少ない事を指すのですが、概ね4日間で10アンダーというのがプロの優勝ストローク数なのです。すなわち、1ラウンドはパー72というコースが多いので、10アンダーは278ストロークであり、9アンダーは279ストロークなのです。僅か1ストローク差は、全体で見れば0.36%程度なのです。ホントに、プロの世界は厳しいものがあります。賞金総額を1億円とすると、通常、優勝は18%、2位はその半額なので、1ストローク差で、1800万円か900万円という差になるのです。アマチュアの戦いならば、カップか否かのゼロサムゲームになってしまいます。ホントに「ちよつとの差」なのですが、大変な違いになります。

### ■「8勝7敗」

この「8勝7敗」は、大相撲の世界です。実は、昔、長谷川という名関脇がいましたが、彼の成績から生まれた話です。大相撲には、「給金を直す」という言葉があり「8勝」は、地位を落とさない基準なのです。そして、勝ち越すと昇進するので、連続して勝ち越すと必ず「関脇」になることが可能なのです。

しかし、関脇から大関に昇進するには「8勝7敗」ではダメで、3場所連続して2ケタ勝利、かつ、通算で33勝が目安となっているのです。やはり、大関や横綱という地位には大きな意味が込められているのです。千代富士関が大関・横綱と昇進するキッカケになったのは、腕力を強化して「前みつ」をとり、強烈な引き付けで相手を圧倒する必勝パターンが出来てこれだけで8勝を上げられるという得意技が完成した事によると言われています。この8勝をあげられる「必勝パターン」がキーワードなのです。

長谷川関は、21場所、関脇を務めた記録が残っていますが、結果的に「大関」に昇進できなかったのは、圧倒的な「必勝パターン」の欠如が原因と言われています。しかし、大相撲で関脇に昇進するのも並大抵ではなく、まして、21場所も関脇を勤めるたのは、至難の技なのです。長谷川関の記録を塗り替えたのは琴光喜関なのですが、琴光喜関は、大関に昇進しているので、長谷川関の記録は違った意味で光りがあります。

### ■「必勝パターン」

この「必勝パターン」は、皆さんもよくご存じのプロ野球でも使われるようになりました。阪神タイガースのJFKは有名です。J:ジェフ・ウィリアムズ、F:藤川、K:久保田の3人の頭文字です。先発投手が6回まで頑張れば、7回以降は、JFKの3人が1回ずつ登板して、「勝つ」という投手リレーなのです。

昔は、金田投手に代表されるように先発完投というパターンでしたが、試合数が多くなったアメリカ大リーグでは、先発投手に投球数100球程度に目安をおいて、リリーフ陣につなぐケースが多くなったのですが、日本でも、この考え方が採用されるようになったのです。先発投手は、6回、100球を目標に全力投球し、7回からはリリーフ投手が1回を全力で投げては、交代するのですから打者に与えるプレッシャーは大きなものがあります。野球という9回を戦うドラマを7回で終わらせるので、面白さを半減する向きもありますが、どのチームも「必勝パターン」を完成させるべく、速球派投手の獲得に力を入れています。

この「必勝パターン」は、ビジネスの世界でも重要です。私は、マーケティング＝「人」x「物」x「人」と定義しています。すなわち、「売り手」と「買い手」の間に「物」が介在するのです。この「物」が素晴らしいものであれば、「売り手市場」になるのですが、そんなに都合よく行かないのが人生です。やはり、「売り手」側が「商品」を伝えるしか他に方法がないのです。

ところが「イン・プリンティング」という作用がおお客様の頭の中に働いて、実は、今、購入している商品しか「買い手」に伝わっていないのです。よくトップ営業でお客様を社長さんが訪問すると「こんな商品も相手に伝わっていない」と嘆かれるものです。そうなんです。貴社の営業マンは、「御用聞き」営業という状態なので、リピート受注しか起こらない構図になっているのです。

こんな状態から脱出する「必勝パターン」を描く必要があるのです。私は、Fax通信をお薦めしているのです。既存のお客様に月1回程度で、商品を案内するのです。たまに、「〇〇を3個ご購入で1個無料でプラス」という風なオファーをつけるとお客様にも適度な刺激を与えることが出来るのです。また、Faxで紹介した「商品」を営業マンが「あれ、見てくれましたか？」の軽い挨拶から入り込めるといふ「手順・ツール・トーク」に持ち込むのです。この軽い「あれ、見てくれましたか？」という問い掛けがキーなのです。「Fax通信」→「あれ、見てくれましたか？」という「手順・ツール・トーク」が「必勝パターン」となるのです。「軽い」というのがポイントです。「売り手」も「買い手」も「軽い」ので、プレッシャーが少ないのです。こんな状態から「売上」＝「商品」x「時間」x「回数」という公式に持ち込むのです。

最初の関所である「商品」という難関を突破したので、次は「時間」ということで、商品知識と会話術が課題になるのです。もちろん、1回で決めるのは訪問販売の究極ですが、無理をするのではなく、「終止トーク」で、次回につなげる工夫で「回数」を重ねるのも重要です。因みに、営業の3つのトークは

「切り出し」・・・あいさつなどの波長合わせから本題に入る時に使うトーク

「応酬」・・・お客様がNOと言った時に切り返すトーク

「終止」・・・次回に課題を残すトーク

であります。意外に、出来ないなのが「終止トーク」なのです。「次のアポくらい取って来いよ」という状態が現実的に多いのです。営業管理者は「鬼」になって、「次は、いつ行く事になっているのか？」と毎回、聞き出して、シドロモドロになっている営業マンに「Next アクション」を促す必要があります。実は、この「Next アクション」を取ることが「必勝パターン」の入り口なのです。

## ■まとめ

- ・僅か1%の差を13回積重ねると3割の格差がつく
- ・営業の現場では「見切る」という言葉は現実的にはない
- ・「5勝4敗」はセリーグの上位2チームの勝率
- ・「8勝7敗」は、名関脇の基本条件である
- ・「必勝パターン」