

今さら聞けない#87・・・「残心」

1. 「残心」

右掲は、剣道の試合で「面」を決めたイラストです。剣道は判定で決まりますが、実際の場合、相手がやられたフリをして油断させて反撃のチャンスを待つケースがあるので、「残心」といって気を緩めないように戒めています。剣道では、一旦、審判団の判定を仰ぐので試合は中断しますが、実際の場合、倒れたように見せかけて、相手の油断を誘うのです。「駆け引き」の世界では、よく使われます。例えば、野球などで「三味線を弾く」と言って相手を油断させています。つまり、全く手が出ないフリをして、投手が気を緩めて投げるのを誘うという「駆け引き」です。



「勝って兜の緒を締めよ」と言いますが、「勝った」と思い込むと気が緩むのが人情なので注意する必要があります。例えば、ある機械販売の担当者が朝一番にお客様から注文をもらったが、昼に帰社してメーカーに発注をかけると既に別の会社から注文が入り拒否された事がありました。この業界では、同じ顧客へ注文は先着主義という不文律があるのです。仮に、お客様から出る時に電話で一報を入れておけば、仮注文なので有効という業界なので、非常に残念なケースでした。

ビジネスの場合、一般的に三社見積と言われるように複数の業者から見積を取って競合させます。よく言われるのですが、初めに見積をしっかりと出した業者がいろいろと調べ上げるが、最後に値段勝負で他社に負けるという話があります。システム開発の場合、RFP (Request for Proposal: 提案依頼書) という手法があって、依頼する側がシステム要件書を作成して「共通の土俵」を提示して、各社に提案書を要求することが行われるのですが、この時でも、人間関係を優先するケースがあり、接待で発注者を取り込むことが行われてオープンな競争ではない事が多いのです。

2. 商売のスタイル

資本主義社会の基本は「競争」と言えますが、ビジネスは最たるものと言えます。例えば、前項の例のように「先に電話」という優先順位が不文律としてある業界もあり、値段だけではなく、時間という競争もあるのです。また、「駆け引き」という要素も重要です。一般に三者見積という購買ルールがあります。つまり、複数の仕入先に提案や価格の競争をさせるのですが、熱心に調べあげた提案を他者に出して相見積もりをとるケースが結構あるのです。このような場合、少し価格を下げて落札しようとする業者が現れるのです。「漁夫の利」と言わんばかりに、値段だけで労せずして楽に注文をとるのです。

また、新しいものを薦める場合、同行セールスという手法を使いますが、メーカーなど商品供給者が同行してお客様に説明して、お客様が納得しやすいように営業の方が商談を進める方法です。これはABC商法という手法です。Aは、Adviserの略で自分の代わりに説明をする人、Bは、Bridgeの略で橋渡しの人で見込み客を連れてくる人(自分)です。Cは、Customerの略で見込み客という関係です。マルチ商法でもよく使われる手法で、例えば、特殊な薬とするとその説明会のような会合を主催(B)して集客(C)し、メーカー(A)の方が事例などを挙げて説明して、BがCの口を開くように相槌を打ちながら感想を聞くという誘導型の役割をして販売をする手法でTV通販でも芸能人などを使って行っています。

もう、50年も前の話ですが、私がコンピュータを担当した時は、IBMは営業が一人で来て定価販売でしたが、国産のメーカーは複数人で来て、価格も値引きするというスタイルでした。私は人数で圧倒して価格も安いので心を動かされたのですが、社長がIBMのファンだったので「IBMの方が棚野君の為になる」と言って決めて下さったのです。確かに、国産は癒着型になるように接待や贈答があったのですが、IBMは個人が記念日などにプレゼントをするスタイルでした。

3. 油断大敵(残心)

私は船井総研客員経営コンサルタント養成学校で「船井流」を学んだのですが、その教えの一つに「大衆自信商法」があります。「大衆」つまり普通のお客様に自信のある「やり方」を示して「成果」を出させる指導法なのです。従って、上記にあったABC商法のような「一本釣り」するのではなく、「ちらし」などを使って広く集客する方法です。また、来店した時に売りやすくするディスプレイを工夫するもので、最近でも安売り型スーパーではパッケージを使った「山積み手法」を展開しているケースがあります。特に、消費者を対象にする業種では「安い」という情報に敏感な客が多いので効果的なのです。

しかし、ある美容室がライバル出現でカット1000円の広告を出して集客を図ったのですが、期待するほどの効果がなかったのです。その原因を調べるとライバルがスタンド看板で「カット無料」と出していたので、安さに動かされた客がなびいてしまったのです。つまり、常連客だけが来たので大損だったという事例です。これは、広告という媒体の宿命であります。船井総研の講師だった宮内先生の話ですが、目玉商品だけを買って帰る客にインタビューしたら「安いから」とシンプルに返事されて、他の商品を買に行かれたという笑い話がありました。が、「大衆自信商法」で自信が「目玉」だけという特性による弱点だったのです。

一方、うちだけというUSP(Unique Selling Proposition)という手法があります。専門店商法の一つですが、これだけうちにというものです。私が、コンピュータを担当していた時に印刷用紙の売り込みに来るのですが、切り札が汎用紙を幾らという営業が多かったのです。私が取引していた会社のO氏は特殊な印刷物(CR活動レポート)は大量に消費するので一点だけ格安に設定したのです。そして、他の業者がこれを獲るなら「どうぞ」というスタイルだったのです。この一点で他社が不可能な価格設定で競争優位をつくり、他の商品で適正利潤を得る顧客管理だったのです。

4. USPと残心

前項の印刷業者のUSP戦術は特定の商品に絞って価格優位を築いて、周辺の商品で利益を生み出す「粗利ミックス法」と呼ぶ戦術ですが、定期的に自分で納品に来て倉庫に他社の商品が入っていないかチェックしていました。つまり、配達業者に頼っていると倉庫が見えないので他社が入り込んでいる可能性もあるのです。「油断大敵」と言いますが、配達便の運転手に任せるとチェックが出来ないので、商談もかねて定期的に納品に来ていました。

「生き馬の目を抜く」と言葉がありますが、世の中にずる賢い人が多いのです。意外なのは何かを買った当初に多くの営業が来るのですが、これでは「後の祭り」なので、お客様が動き出すタイミングを計って現れる方がいるのです。例えば、先のようなコンピュータの印刷物なら、コンピュータの入れ替え時期に新しい業務を開発するケースが多いので、コンピュータ会社の営業と情報交換している業者がいました。私の経験では、営業所でサービス部の業務をオンライン処理化したのですが、見積書や売上請求書などが新しく必要になったのです。この時も数社の印刷業者が営業をかけて来ましたが、先の業者は営業所に個別配送するという提案で勝ち取りました。

「残心」は全日本剣道連盟の指導要領では、「打突したあとに油断せず、相手のどんな反撃にもすなおただちに対応できるような身構えと心構え」とあるように、「すなお」つまり、あるがままに目を離さずに「ただちに」つまり即対応することができるように気を引き締めることですが、この商品で圧倒的な優位を築いても、定期的に自ら納品に来て倉庫をチェックするスタイルは最高の顧客管理と実感していたと思います。

あるお客様が「栩野さんはジャストタイミングで電話して来るなあ」とおっしゃいましたが、幾ら、お客様との信頼関係があっても他人同士では「便りなきは良い便り」とはならないので、関係を維持することが重要だと思えます。