



# 第2期

## 営業戦略

第1回資料

講師：溝口博重  
(みぞひろ道場 師範)

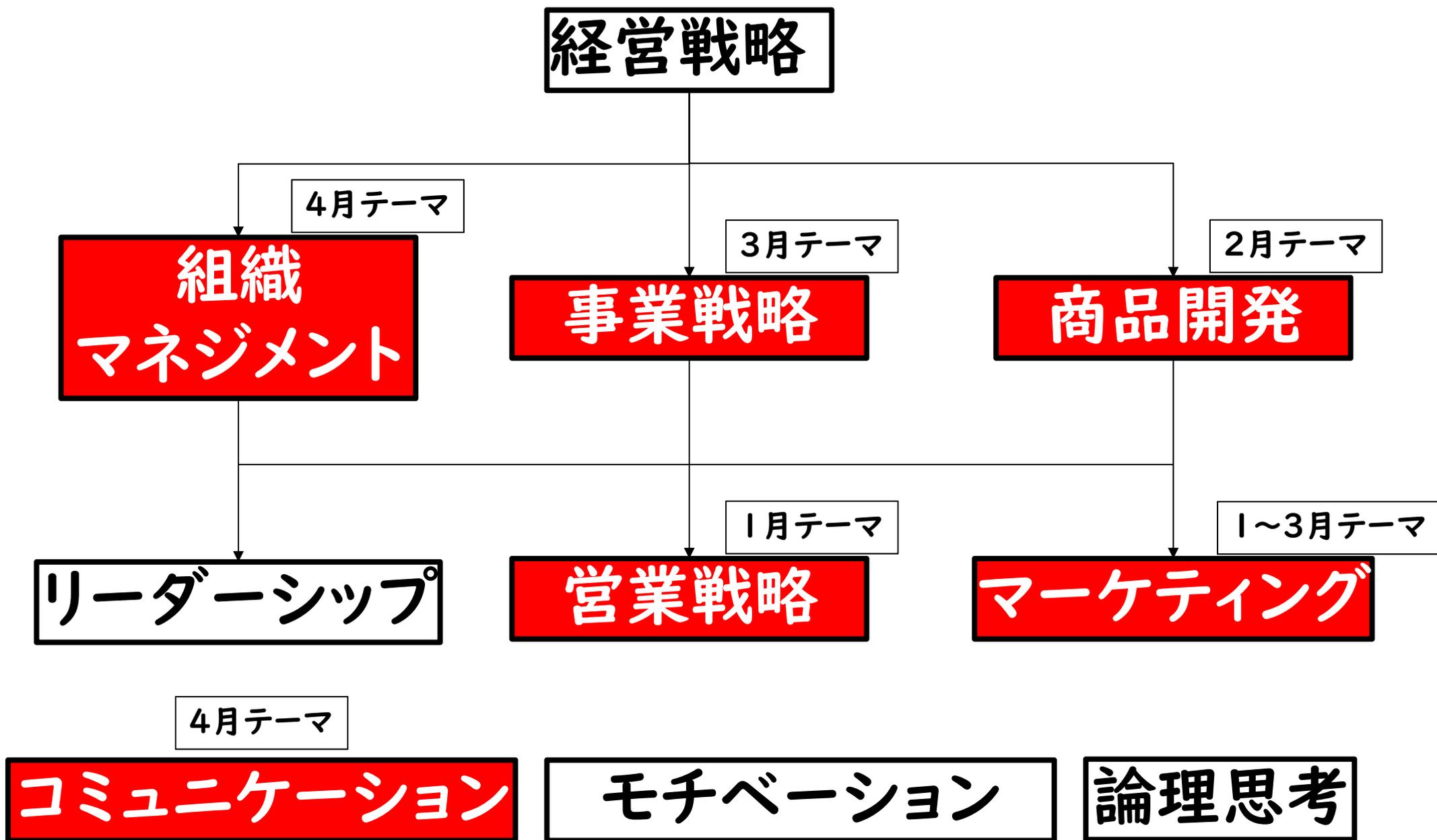
# もくじ

---

1. 営業戦略の定義と基本
2. 営業戦略論とマーケティング
3. 営業戦術論 (現場マネジメント)
4. 営業技術と営業戦略
5. 総括



# みぞひろ道場2期 テーマ予告



# 本日のテーマ「みぞひろ流営業戦略」



## 営業戦略とは・・・

自社の営業リソース（ヒト・モノ・カネ・時間）を効率よく活用し、効果的な売り方で売上向上とシェア向上を実現する「方策」の事。中長期的に目標達成する事が前提であり、最短で四半期、長い場合は3年程度で戦略を構築する。

なお、戦略である以上、まず「目標＝勝利条件」がある事が大前提になる。



第2期はビジネス色を強くしていきます。  
まずは、我々のビジネスの価値を顧客に届ける為の「営業戦略」の構築と実践について、からスタートします。  
マネジメントをする上で「営業戦略」が最も理解しやすく、また実践しやすい事から選びました。  
異論は認めます。



# みぞひろ流営業戦略 I

## 【勝利条件の設定①】

---

◇「戦略」とは何か？

経営戦略、価格戦略、マーケティング戦略、事業戦略、ブランド戦略、人事戦略、そして、営業戦略などなど。我々、ビジネスマンを取り巻く環境には「〇〇戦略」という言葉がメッチャあります。

ご存じの通り、「戦略=Strategy」とは元々は戦争で使っていた用語になります。一般的に戦略とは、兵隊が戦場で優位に立てるようになるための策略であり、勝つための原理・原則ということです。つまり自社の（勝つための）優位性を謳っていないものは戦略

## 敵に勝つ為の道筋を描くこと

それが戦略になります。

昨今の営業戦略は、SWOT分析や3C分析、PEST分析といった環境分析を熱心に行う企業やコンサルタントがいますが、みぞひろ流の営業戦略は「勝つべくして勝つ」を実践する事を最重要しています。

つまり、営業戦略の第一定義は「**勝利条件の確立**」となります。

# みぞひろ流営業戦略 I

## 【勝利条件の設定②】

---

◇「勝利条件」とは何か？

勝利条件とは、要するに何をもって、目標達成とするかです。  
これが曖昧な企業は悲惨です。

### 《例①》

I社は「在宅遠隔医療用のシステム」を開発し、それを販売する事にしました。  
とにかくシェアが欲しいので、無料でよいからと、クリニックに訪問して、デモ用として無料でIDを配布し、その無料ID数でシェアを拡大していると、対外的に発表をしていました。

1年後、クリニックのシェア3%を持っていると発表をしますが、売上はゼロ。  
経営的に成り立たない為、無料IDの配布を停止。加えて、無料IDについても段階的に利用を有料化をすると発表をしましたが、無料IDを配布したクリニックからの反応はなし。

利用形跡すらない状況です。

何が悪かったのか、わかりますか？

# みぞひろ流営業戦略 I

## 【勝利条件の設定③】

---



なに、要は最後に勝っていればいいのだ

# みぞひろ流営業戦略 I

## 【勝利条件の設定④】

◇「勝てない戦略」など不要

営業戦略の勝利条件は『売上の構築』と『市場シェアの向上』から派生する『ブランド構築』の三要素から構成されます。

『売上』は顧客からの支持率

『市場シェア率』は顧客のニーズへの合致率

『ブランド力』は競合への参入障壁と付加価値（お値段以上）を創造します

### 営業戦略の勝利条件の3要素

①売上金額

②市場シェアの向上

③ブランド構築（顧客からどうイメージされるか）



◇営業戦略≠マーケティング戦略

営業戦略は「勝つべくして勝つ」

マーケティング戦略は「戦わずして勝つ」

混同している人も多いですが、この2つの違いも大きいです。

この点は確認しておきましょう、押忍！

# みぞひろ流営業戦略 I

## 【勝利条件の設定⑤】

◇勝利条件には時間の制約がある

営業戦略の時間的制約は「**原則 3 年**」と覚えましょう。

多くの企業は

**1 年で達成できる事を過大評価する傾向にあります。**  
**3 年で達成できる事を過小評価する傾向があります。**

実際の評価や月次の目標などは、営業戦略の勝利条件達成の為の手段であり、明確に勝利条件を設定するのであれば、3年でどこまでやるか、を決める事が重要です。



なぜ、時間的制約を設けるのか？

理由①は、締め切りのない仕事はないからです。

期限を切らないと永遠に、その目標に向けての仕事をする事になります。

理由②は、3年で市場が顔色を変えるからです。

要するに環境の変化に合致した目標でなくなる可能性が高いからです。

理由③は、1年単位の目標だと、ほぼ未達成で終わるからです。

達成できない目標など意味がありません。

また1年で達成できる目標の積み重ねは、本当の目標に届きません。

# みぞひろ流営業戦略 I

## 【勝利条件の設定⑥】

---

### 《例②》

ベンチャー企業として「新製品」を開発。

売上目標3億円と設定し、営業活動を開始しました。スタートの出だしは、メディアの露出などもあり上々でしたが、翌年は似た製品を扱う競合他社も増えて、3年目に半分の年商1億5千万円が達成できました。

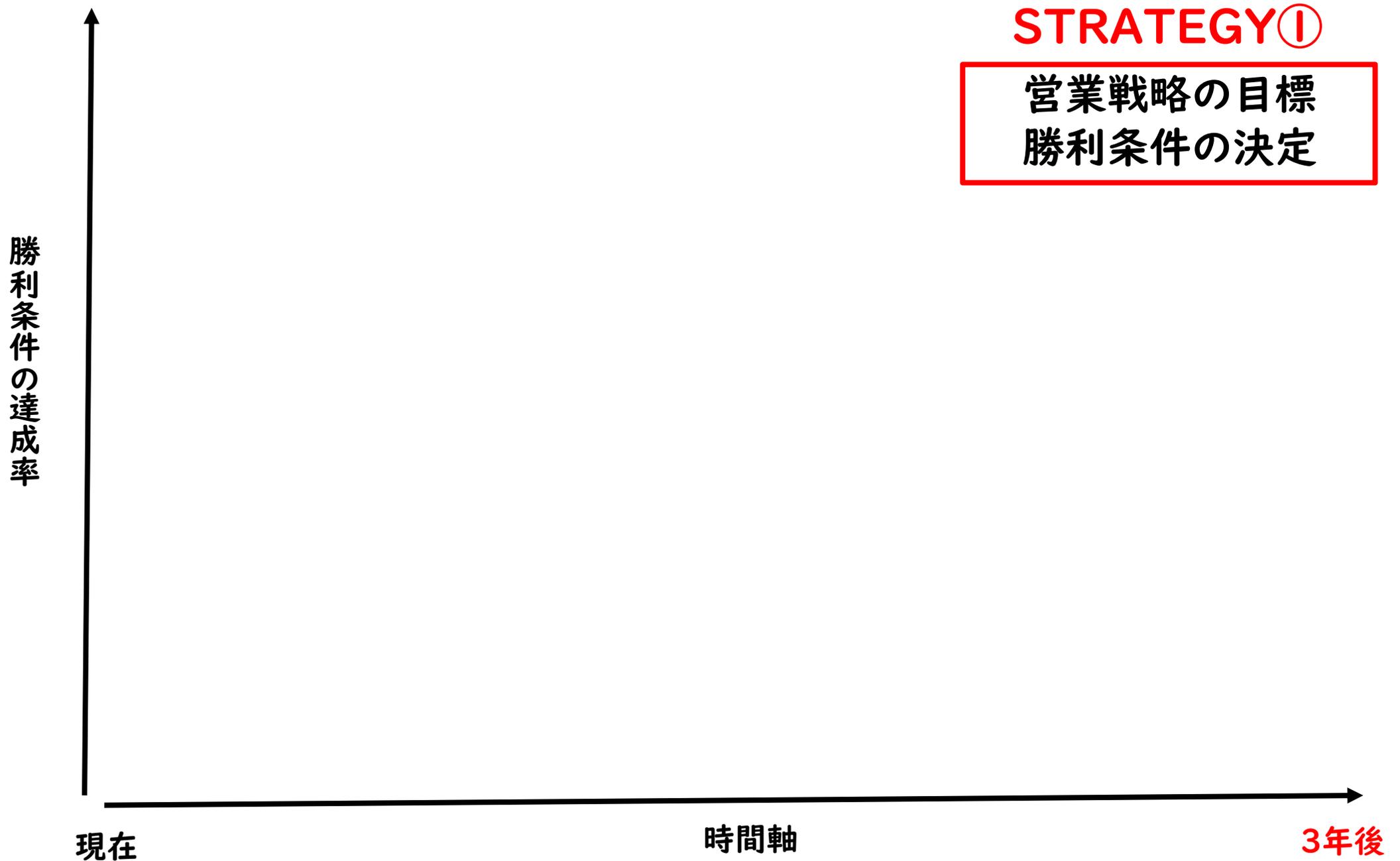
4～5年目になると大企業の参入もある価格面での競争を強いられるようになりましたが、社長は売上3億円を達成するために、価格の値下げを指示。結果として、年商3億円を突破できましたが、赤字決算となりました。

何が悪かったのか、わかりますか？



# みぞひろ流営業戦略

## STEP I の図



# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか?①】

---

◇勝利条件を決めたら、今度はどこで勝負をするか、決めます  
営業戦略上の目標を決めたら、どこで条件達成をするのか、決める必要があります。  
そう、自分たちが勝負をする「市場≡戦場」を決める必要があります。

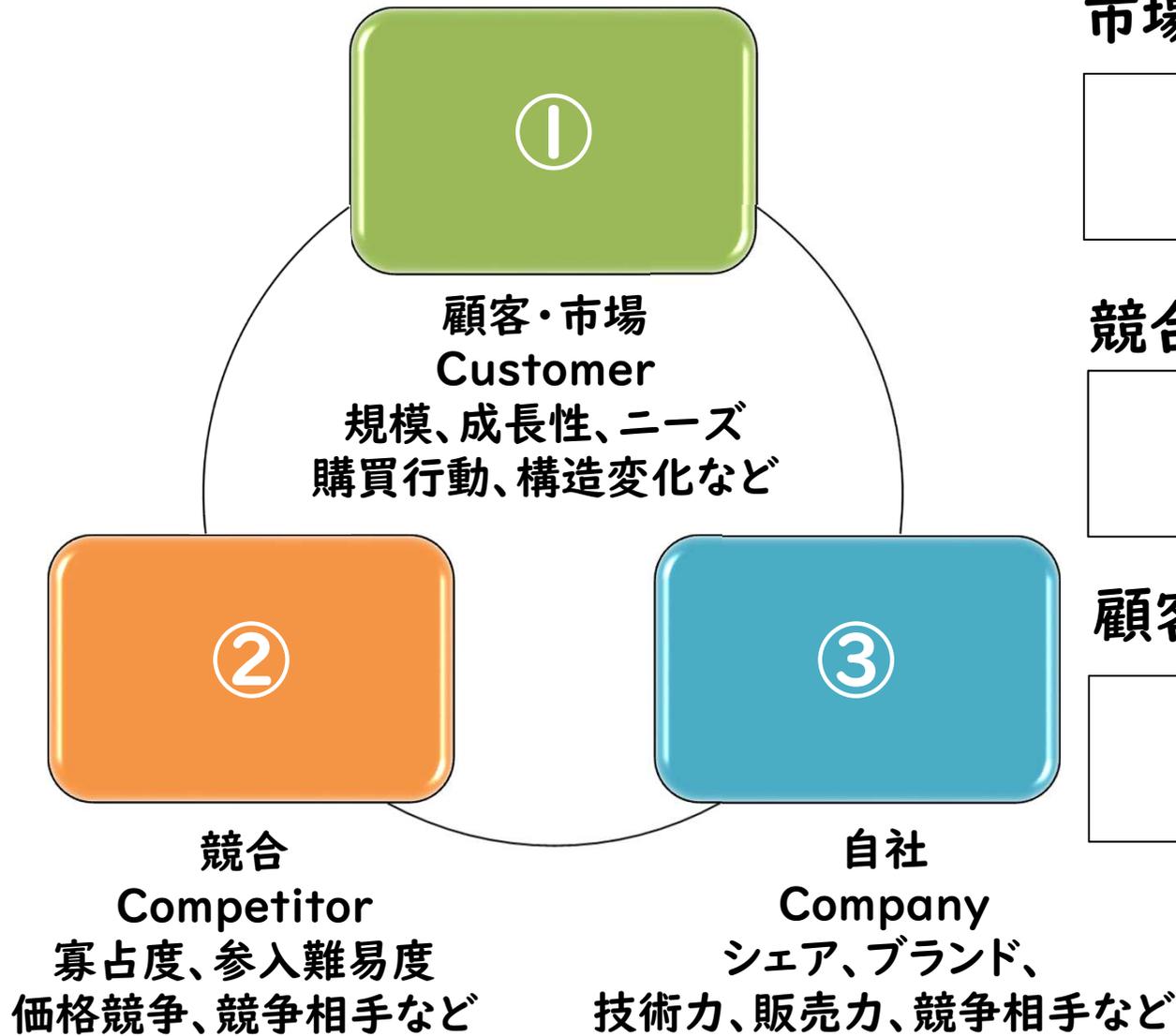
市場には様々な要素がありますが、下記の3つの用語をまずは押さえましょう。

敵 ≡ 競合他社  
支持者 ≡ 顧客  
味方 ≡ 自社

◇上記の分析を「3C分析」といいます。  
マーケティングの基本的な手法になります。  
次項にフレームワークを用意しました。

- ①顧客・市場：ここが一番大事
- ②競合の状況：①が決まらないと、そもそも誰が競合か、分からない
- ③自社の状況：①が決まらないと、そもそも自社の何が必要か、分からない

# 3C分析



市場は今後どうなるか？

競合はどのような強みを持つか？

顧客は何を望んでいるか？

ポーターの競争戦略

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか？ ②】

---

### 《例③》

ヘルスケア製品を開発したB社は、腰痛解消の製品を開発し、病院や介護施設に売ろうと考えました。ものとしては悪くないと、周囲からも太鼓判です。しかし、何件も医療機関や介護施設に行っても、褒めてはくれますが、ちっとも売れません。モノはよいのに、なぜ売れないのか、ちっともわかりません。一方で、類似製品を遅れて作ったC社は、ネット販売でバカ売れです。

## 何が悪かったのか、わかりますか？

◇そこに「顧客がいる」という思い込み

営業戦略≡新規事業での失敗事例の多くが、そこにニーズがあるという「思い込み」を起因しています。

- ①たった一人のお客さんを見て、たくさんいると考える
- ②流行りのバズワードで、行政から補助金がでる分野
- ③単なる思い込みや希望的観測でニーズがあると思いたい

上記のようなケースは、どうやっても成功しません。

市場選定は非常に重要ポイントになります。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか？ ③】

北部戦線（低価格勝負）



営業市場の選定

- ・市場占有
- ・高品質低価格
- ・規模のビジネス

東部戦線（高技術力勝負）

GAGAGAGA



営業市場の選定

- ・高額商材
- ・ワンストップ戦略
- ・システム構築

西部戦線（ブランド確立）



営業市場の選定

- ・収益率向上
- ・高利益体質
- ・信用の蓄積

南部戦線（新興マーケット）

THIS IS MY LAND!



営業市場の選定

- ・先行者メリット
- ・課題解決力勝負
- ・ルールメイカー

業種業界を選ぶことも大事ですが、こういった戦い方をすることもセットで考える必要があります。

まずは自社がこういったエリアで戦いか、を決める必要があります。

ついで、その市場が今後どうなるかを予測する必要があります。

「市場予測」が正しければ正しいほど、確度の高いビジネスができます。

逆に「市場予測」が外れると、そこは顧客が少ないマーケットだったという事になります。1つずつ、見ていきましょう。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか？】低価格戦略



低価格戦略の基本は・・・

- ①顧客が多くいる事
- ②市場が大きい事
- ③顧客に説明が不要な事

上記の三要素を満たしている必要があります。

「**事業ドメイン**」が重要なポイントになります。

サブスクリプションなどとも合性がよい領域になります。

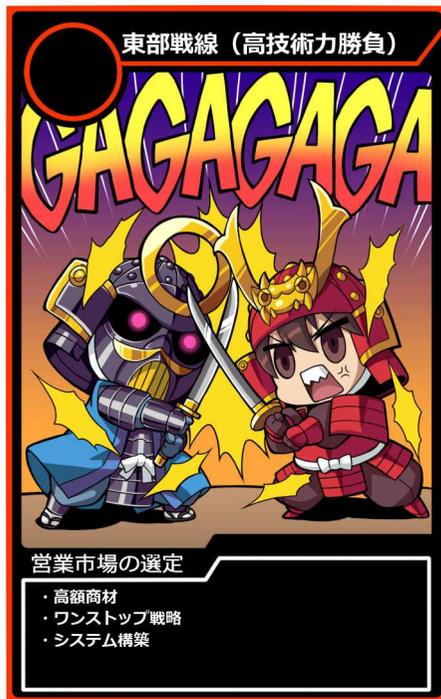
低価格の商品サービスは、顧客に選ばれるためには「市場占有率」の大きさが大事になります。また薄利多売のビジネスモデルになるケースが多いので、いずれにせよ、顧客数の最大化がテーマになります。

よって手間暇の掛かる製品サービスが、ここを選ぶとえらいことになりますし、顧客に慣れ親しみのある製品サービスではないケースだと、その説明に物凄い工数が掛かる事になります。

次回の「商品開発」とも関りがありますが、低価格戦略に向いている製品かどうかの判断も重要になります。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか？】高技術勝負



高技術勝負の基本は・・・

- ① 乗り換えコストが高い
- ② ソリューション（仕組）である
- ③ 使用頻度が高い

上記の三要素を満たしている必要があります。  
理想はワンストップで、自社単独でのサービス提供が望ましいです。またカスタマーサクセスというより、購入後のフォローがポイントになる領域になります。

この領域は「容易に真似をされない事」が重要になります。その為の技術やノウハウになります。スタッフの転職などで持ち出されないようにする事も重要なポイントになります。

また価格設定も重要で、高い導入コストとは思わず、投資として支払わせる必要があります。よって、保守管理費でのロングテールでの収入と導入時の売上がベースになってきます。

肝は「基本的に毎日使うモノ」か、「これがないと作業が進まない」といった製品でないと販売が難しいという事になります。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか?】ブランド戦略



ブランド戦略の基本は・・・

- ①デザインが良い
- ②類似製品がない
- ③徹底した顧客要望への対応

ブランド戦略は付加価値による、高利益サービスの構築が可能となる点がポイントになります。

逆に言えば、価格に置き換えられない付加価値は意味を為しません。ここ、めっちゃ大事です。

高技術が機能的価値を売るのであれば、デザイン戦略は情緒的価値を売ります。大衆に迎合する必要はなく、知る人知るビジネスでOKです。売上よりも利益といった考え方が大事になります。

それだけに顧客からのブランド（信用）をどう構築するか、といったマーケティングがより重要になります。バイヤーとしての介入はあったとしても、基本的には営業よりもマーケティングでの販売が主流になりがちです。

また顧客からの声に即応する体制構築も重要です。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか？】新興マーケット



新興マーケットの基本は・・・

- ① ニーズの確認
- ② 競合他社の取組分析
- ③ 自社の強みが顕差である事

市場が形成されていない、あるいはルールメイカーとして既存市場のルールを変えるなどのケース。  
机上の理論が満点である事がスタート時に重要になります。

全くの新興マーケットでもいいですし、既存のマーケットのルールを変えるのも同じです。ある種、もっとも正しいビジネスの仕方で、必要な人に必要な価値を届ける、という基本的な取り組みになります。

それだけに新興マーケットならニーズと価値の確立。

既存マーケットなら、ニーズに対する新しい価値の確立が必要になります。

課題解決力勝負になるとともに、先行者メリットの利益は大きなものになり易いです。ルールメイカーとしての存在感も重要になります。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか？ ④】

◇超重要「**事業ドメイン**」とは◇

事業ドメインとは、何屋かという事になります。

この事業ドメイン次第で、営業戦略はかなり様変わりをします。

例えば「にぼしアーモンド」

- ・ドメイン「子供のお菓子」
- ・ドメイン「酒のつまみ」
- ・ドメイン「妊婦の栄養補足食品」
- ・ドメイン「高齢者のカルシウム補給」
- ・ドメイン「ダイエット食品」



ドメインがいずれも間違っていないですが、売る場所や売り方、購入する顧客層がドメインが変わると劇的に変わります。

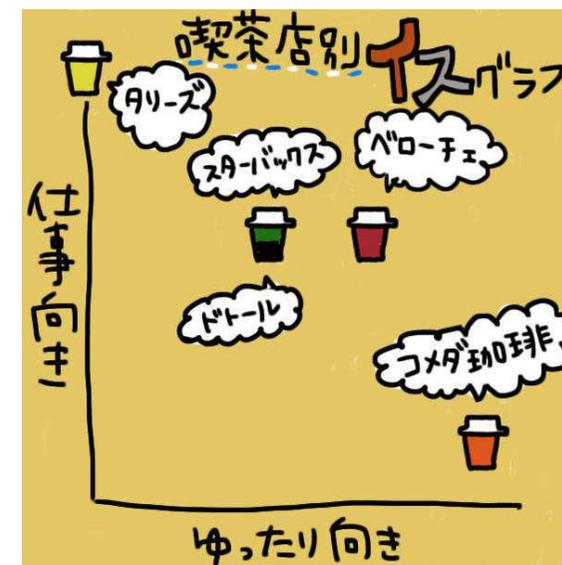
これは大半の製品サービスに言える事です。

営業戦略を構築する上でも、適切な「事業ドメイン」なのかを検討する事も大事な作業となります。自社製品の事業ドメインが何なのか、一度整理するのも良いかもしれません。

# みぞひろ流営業戦略

## 【どのように戦うか?】事例：喫茶店

	おしゃれ	高級感がある	庶民的	コーヒーがおいしい	食べ物おいしい	入りやすい	居心地がいい	こだわりがある	サービスがいい	あてはまるものはない
	【単位:%】									
スターバックス	39	17	12	47	6	29	18	14	8	13
ドトール	9	2	64	20	15	43	16	4	5	9
タリーズ	18	10	13	17	5	16	7	6	5	51
エクセルシオール	13	5	11	13	4	13	5	7	4	56



営業戦略を構築する上でも、適切な「事業ドメイン」なのかを検討する事も大事な作業となります。自社製品の事業ドメインが何なのか、一度整理するのも良いかもしれません。

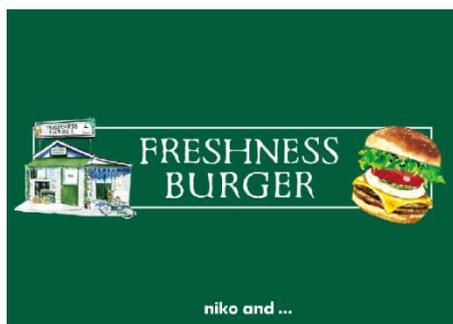
また右図のように、同じ喫茶店でもコンセプトや客層によってデザインが変わってきます。そういう意味ではスターバックスがもっともブランド構築には成功しているかと思えます。一方で、ドトールは喫茶店としてのありようを堅持しており、親しみが持たれていることも分かります。こうしたイメージがブランドであり、またデザインがブランドの源泉になります。それでは、ちょっと実際に考えてみましょう。

## ワークショップ① 10分~15分

チームで、市場を二軸（とりあえず、今回は任せます）を考えて、以下のハンバーガーチェーンを分類してみてください。

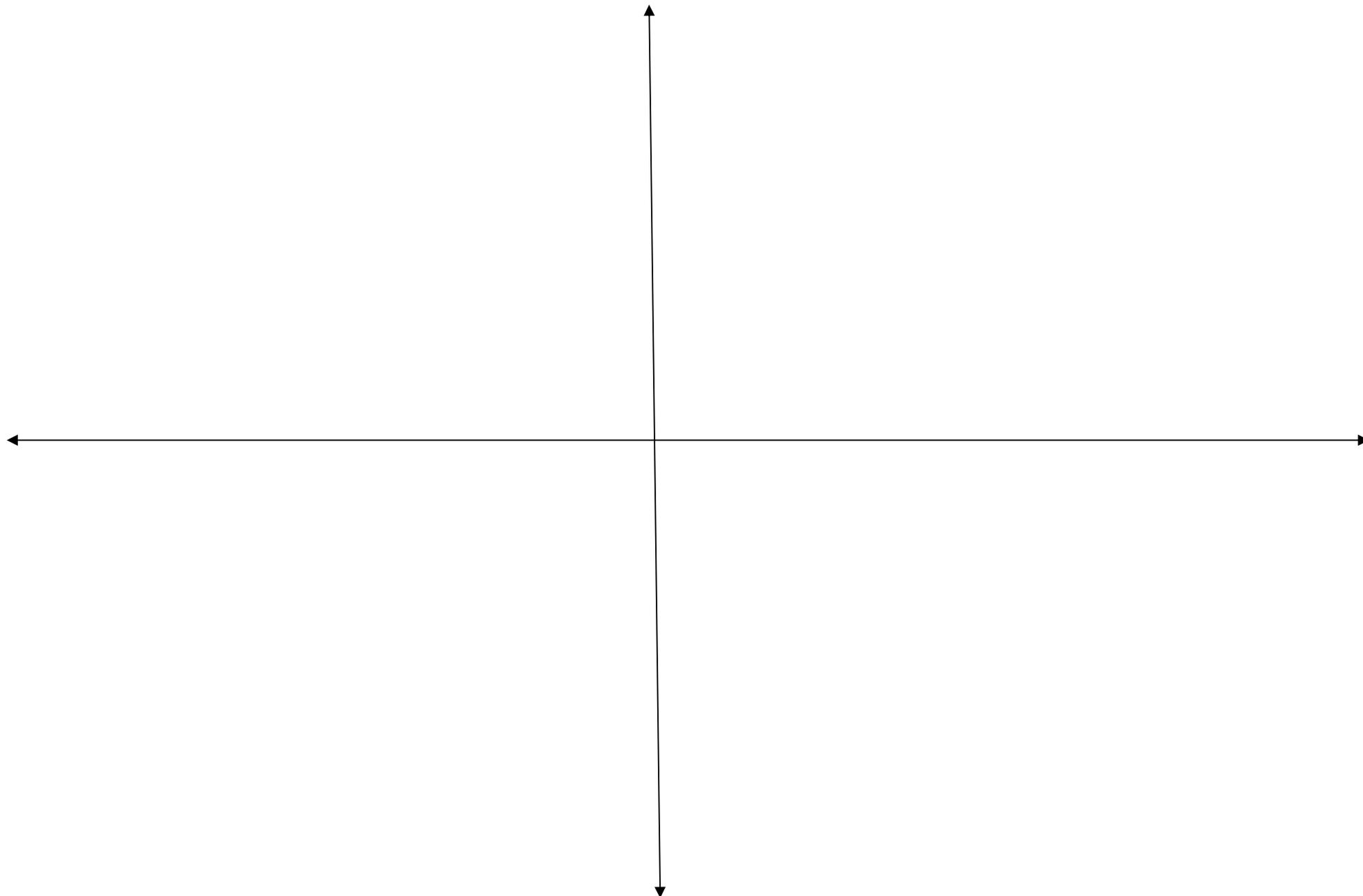
いずれも商品は「ファストフード」ですが、事業ドメインを考える上で、市場を切り口に「事業ドメイン」を考えるのはアリです。

分からないチェーン店は外してOKです。



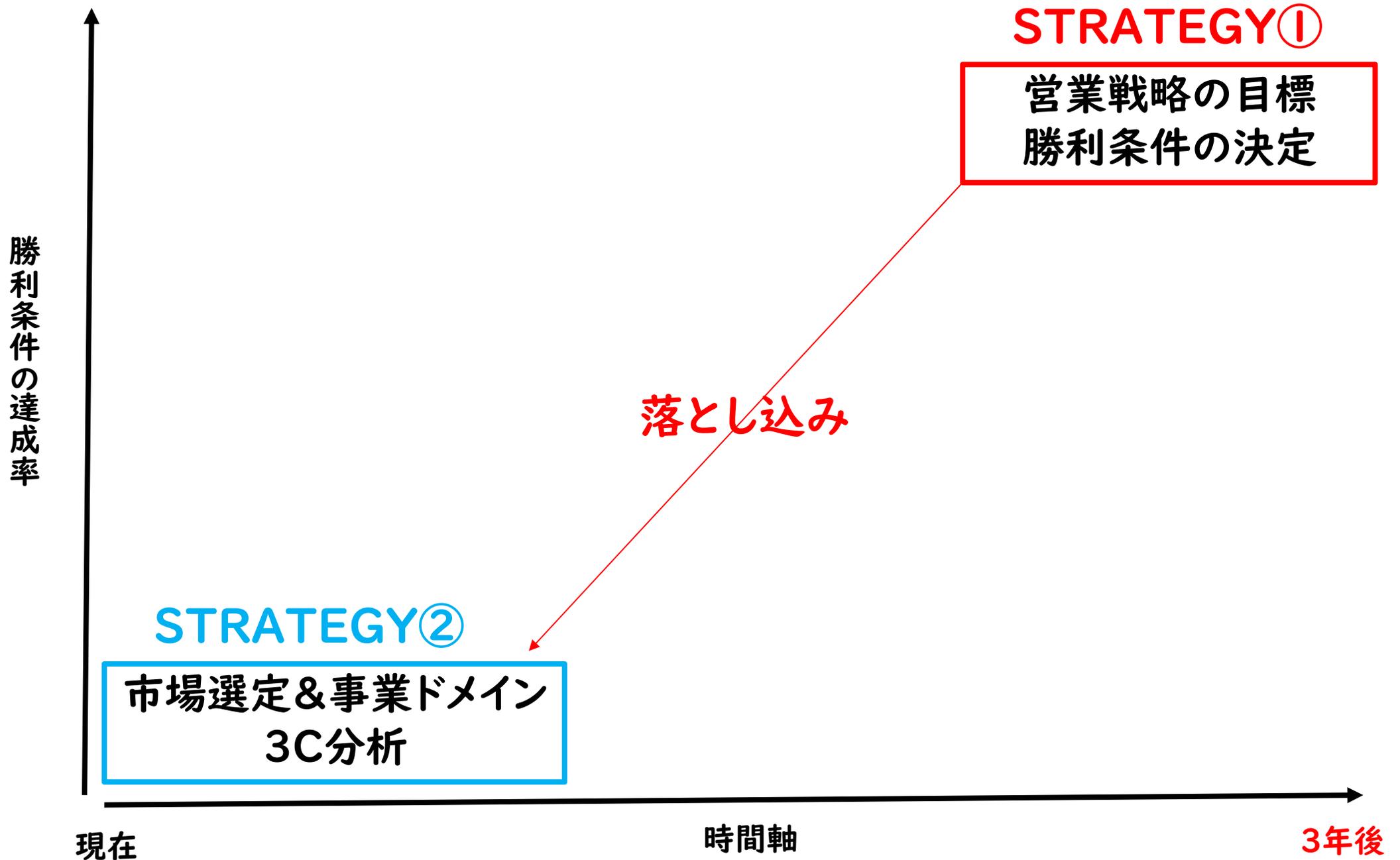
# ハンバーガーチェーン 分類

---



# みぞひろ流営業戦略

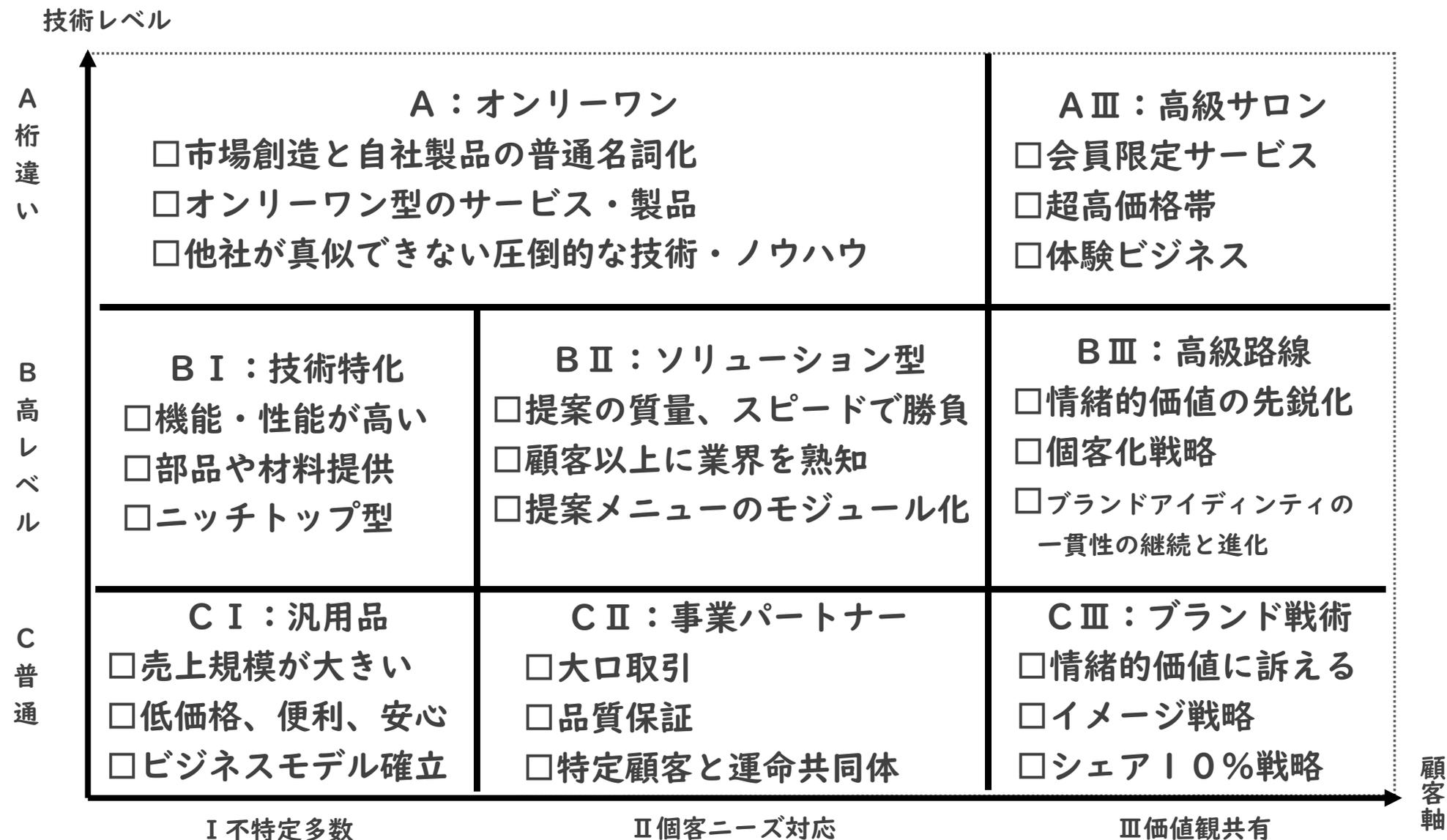
## STEP2の図



# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本MAP】

### 市場エリアの選定



# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本】

---

事業ドメインを決め、戦う市場を決めたら、次はサービスの提供が課題になります。提供するサービスの技術レベルと、ターゲットとなる顧客層でおおよその営業に必要な要素が決まります。

逆に言えば、その営業に必要な要素が欠けている場合、上手く行かない事が多いとお考えください。

1マスに3つの要件を記載していますが、これらは最低限の営業する上で必要なポイントになります。

また競合他社も主体を持ち、同じように考えて動きますので、競合分析をする際などにも、この図を用いると、他社の欠点や課題なども見えてくる場合があります。

また別のやり方にした方が、売りやすいケースもままあります。

打破する方法の一つに「水平思考」(後述)というものがあります。

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本①】



- 自社製品の一般名詞化
- オンリーワン型のサービス
- 他社が真似できない圧倒的な技術

《成功事例》

アロンアルファ

事業ドメイン: 瞬間接着剤

東亜合成化学工業のコンシューマ向け製品。

全米でも売上&シェアNo.1。

本業は分子ポリマー繊維の加工製造など。説明がオタクっぽい。

アロンアルファ(1971年~)が、一気に知名度をシェアを伸ばしたのは「最強の接着剤」というキャッチフレーズとともに、インパクトのあるCMをしている事に起因をする。

最近、公式CMが病んでいる(笑)が、コンビニにも置いている全国区の製品。

ニーズ: ボンドや糊だと、接着するまでに時間が掛かる → 短縮したい

技術: 分子ポリマーという、他社が簡単に真似できない工業技術をぶっこむ

顧客: そんなに頻繁に使わないが、ある便利そう。 → 購入しておく。(腐らない)

市場: 低価格戦略(400円~、ちょっと高めの接着剤)

顧客軸: 不特定&個客ニーズ

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本②】



- 機能、性能が高い
- 部品や材料供給
- ニッチトップ型

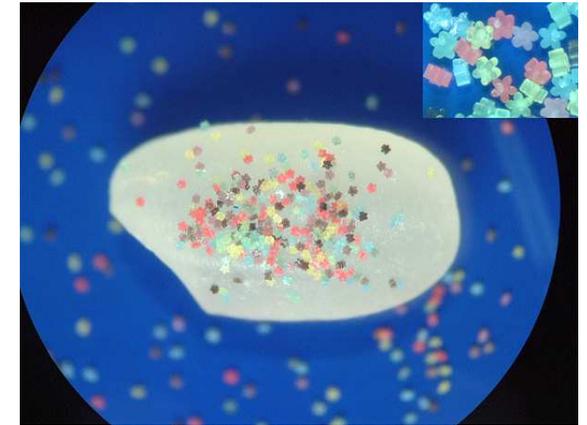
### 《成功事例》

樹研工業 <https://www.juken.com/>

事業ドメイン：オーダーメイド部品加工

B to Bモデルの部品加工メーカー。

世界最小100万分の1gの「パウダーギア」で有名。



『高い技術力』という不可視の資産を「パウダーギア」を製造する事で、一躍有名に。  
必要な技術を持っている企業という事を、どう伝えるかという点で成功している企業。  
営業戦略として、圧倒的な技術力を売りにしており、製品を営業は売っていないのが特徴。

ニーズ：試作品などを創る、オーダーメイドの部品が欲しい

技術：世界最小のギアを創れる技術力

顧客：試作品を作りたい、あるいはメーカー生産の終わった部品の需要

市場：高単価、高付加価値で、精度の高い部品のオーダー生産

顧客軸：製造業

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本③】



- 売上規模が大きい
- 低価格、便利、安心
- ビジネスモデルがしっかりしている

### 《成功事例》

キャン★ドウ <https://www.cando-web.co.jp/>

事業ドメイン：100円ショップ

100円ショップは、広告費なし、人材教育費、メーカー直取引、値引きなし、ネット販売と競争しても価格で負けないなど、ビジネスモデルとしては、規模が必要だが堅い。

ダイソーなど競合を含めて、小売り店として「宣伝チラシ」が不要であり、かつ商品は多数あるが、顧客側が説明を求めるような特殊なものは売っておらずバイトでOK。安く大量に仕入れ、薄利多売で売りさばくので、値下げの必要もないと、小売りの常識を無視した業態だが、顧客側のニーズのど真ん中をついている。

ニーズ：100円でいろいろと買えるし、今使えればそれでOK

技術：徹底した既存品の模倣

顧客：一般の人々

市場：低価格、便利、安心

顧客軸：国民なら誰でもOK

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本④】



- 提案の質、スピードが重要
- 顧客以上に業界を熟知
- 提案メニューのモジュール化

### 《成功事例》

生命保険会社、カーディーラー、事業会社 など  
一般的な事業会社の多くがココに該当。

専門分野を持ち、自社の商品メニューを説明し、テンポよく説明する事が重要になる。

多くの場合、提案の質や業界知識に難があると座礁する。

ダイソーなど競争を含めて、小売り店として「宣伝チラシ」が不要であり、かつ商品は多数あるが、顧客側が説明を求めるような特殊なものは売っておらずバイトでOK。安く大量に仕入れ、薄利多売で売りさばくので、値下げの必要もないと、小売りの常識を無視した業態だが、顧客側のニーズのど真ん中をついている。

ニーズ:顧客の課題にフォーカス

技術:それぞれの会社で何か持っている

顧客:企業相手の場合と、個人相手の場合がある

市場:まちまち

顧客軸:その企業の分野による

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本⑤】



- 大口取引である
- 品質保証がある
- 特定顧客と運命共同体

### 《成功事例》

商社、運送会社、卸企業、部品メーカー など

「デポット」の概念であり、効率よく物流や商品を仕入れる為の企業などが該当する。樹研工業などは、ここの利益率の低さから脱却をしたケースである。

多くの企業が該当する。

DELなどは、複数の企業と組んでバリューチェーンという形で、高利益体質のビジネスを展開をしている。基本的に規模のビジネスであり、自社の得意分野をどういう形で顧客に届けるか、といった点が大きなポイントになる。

苦手な事をしないのが大事。

ニーズ:顧客の課題にフォーカス

技術:それぞれの会社で何か持っている

顧客:企業相手の場合と、個人相手の場合がある

市場:まちまち

顧客軸:その企業の分野による

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本⑥】



- 会員限定のサービス
- 超高級価格
- 体験ビジネス

### 《成功事例》

ハーレーダビットソン <https://www.harley-davidson.com>

事業ドメイン：反逆精神と団結と個人の自由、それがハーレーの精神  
ハーレーダビットソンライダーというポジションを作り、彼らを会員として囲いこむ、永遠の若者たち向けサービス。

人気はまじっばない。

まさに趣味。

しかし、選ばれた人向けの商品がゆえに、団結は強く、そして、愛着心もつよい。

一度、ハーレーにのったら、他のバイクには乗れない。(乗るけど)

みんなでイベントで集まって乗るときとか、超楽しい。

ニーズ：ハーレーダビットソンで旅したい

技術：ハーレーの技術は男のロマン

顧客：ハーレーが好きな人

市場：ハーレーが好きな人向け

顧客軸：ハーレーダビットソンに憧れる人向け

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本⑦】



- 情緒的価値の先鋭化
- 個客化戦略
- ブランドアイデンティティの確立

### 《成功事例》

i P h o n e

事業ドメイン：スマートフォン

天才スティーブ・ジョブスが世界に提案したスマートフォン。  
革新的なデザイン。革新的なコンセプト。

新しい世界観をプレゼンし、見事、世界に受け入れられた事例。

一人に一台コンピューター、しかも中身はオーダーメイドで誰もが自分が好きな機能を入れており、二つとして同じものがない、を売りとしたiPhone。革新的なデザインと、世界のビジネスさえも一変させた影響力としては、最上級の成功事例と云える。成功しすぎて会員向けビジネスになっていないが、基本的なベースはアップル製品に理解あるギーク向け。

ニーズ：超ある

技術：結構高い

顧客：誰でもOKだが、特にアップル製品好きにはたまらない

市場：スマートフォン市場

顧客軸：アップル好き

# みぞひろ流営業戦略

## 【競争の基本⑧】



- 情緒的価値がある
- イメージ戦略
- シェア10%戦略

### 《成功事例》

DHC <https://top.dhc.co.jp/shop>

事業ドメイン：一般女性向けECサイト

会費無料だが、会員だけ購入できるECサイトを運営。

健康食品、化粧品、ファッションなど女性向け商材を扱う。

会員向け割引、限定品、独自ポイントなど、お得感を感じてもらえるようにしており、自社の顧客を囲い込んでいる。

アマゾンや楽天といったECサイトとは別に会員を囲い込みで成功している事例。  
広告費の圧縮や会員情報を直で持つことで、効果的な訴求提案もできている。  
高級路線ではない。

ニーズ：一般女性向けの必需品を販売

技術：ふつう

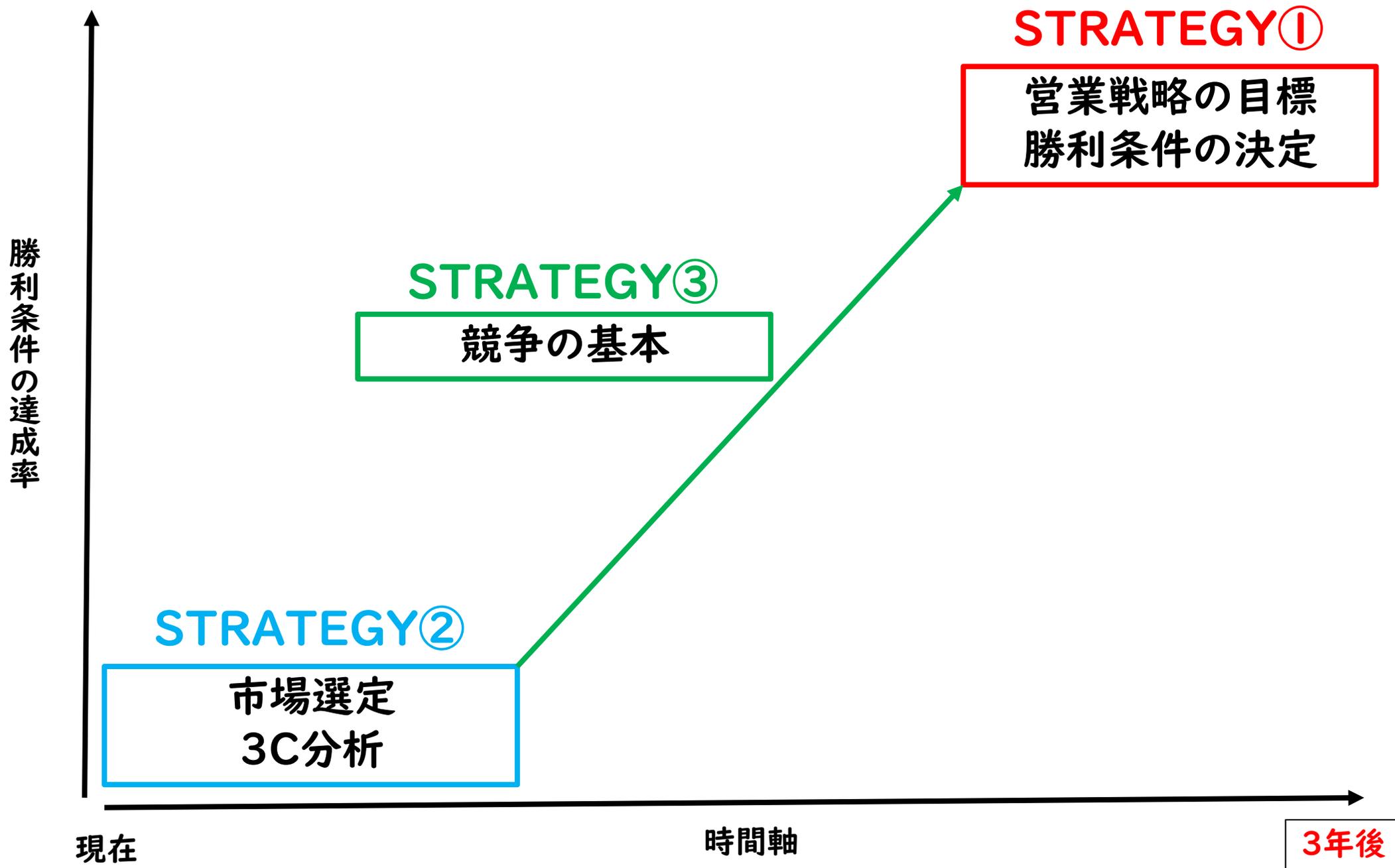
顧客：20～50代女性

市場：化粧品、健康食品など

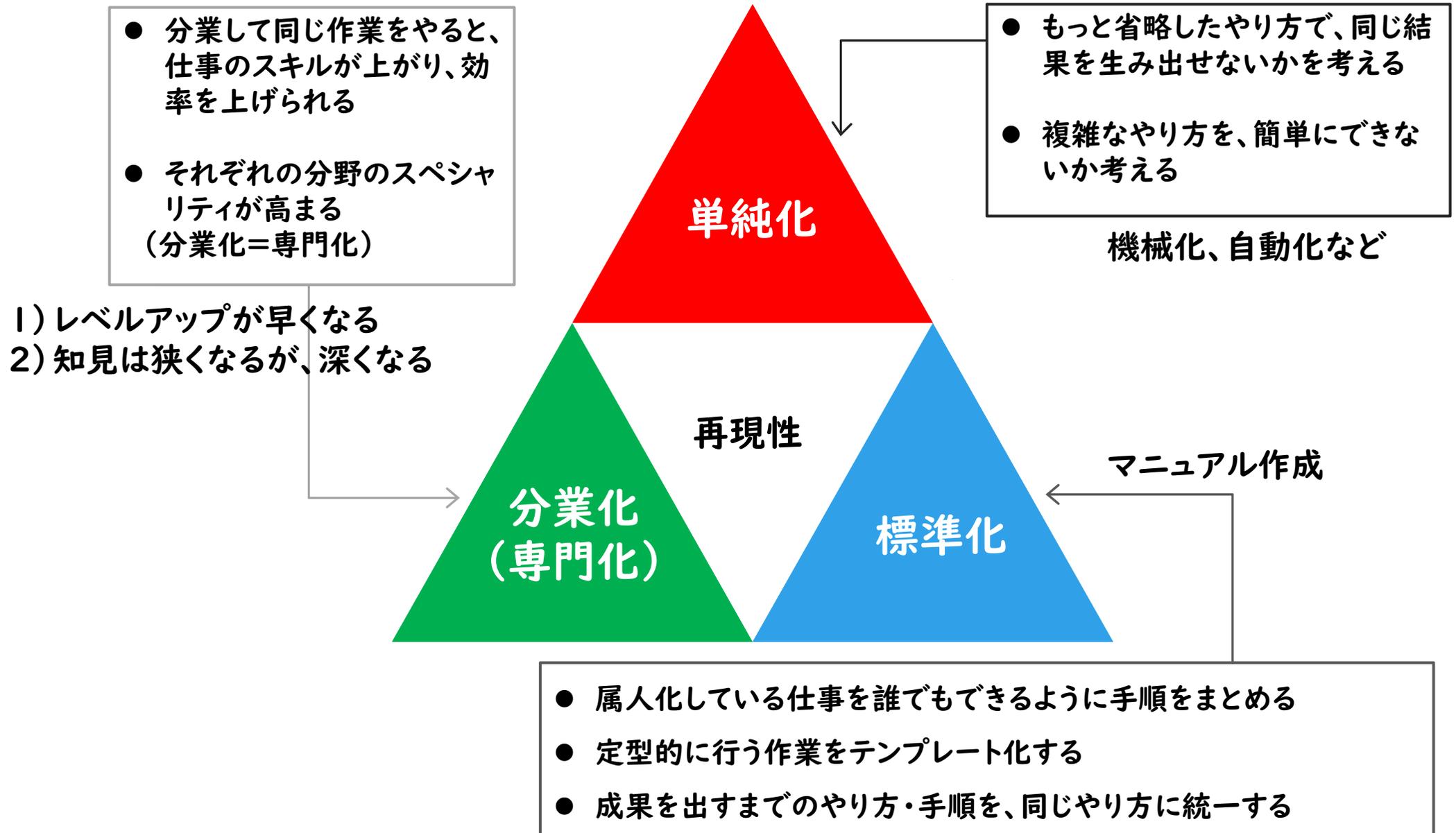
顧客軸：普通のOLや主婦を対象

# みぞひろ流営業戦略

## STEP3の図



# ビジネスにする場合 単純化・標準化・分業化が重要



競争の基本を決めると、ここも作成できるようになる

# 一般的な営業戦略

	OKR	KPI	MBO
名称	Objective and Key Result	Key Performance Indicator	Management By Objectives
目的	目標達成までのプロセスの管理、チーム力や生産性の向上	目標に対する現状の進捗状況のチェック	人事考課 (報酬を決定する評価)
目標の共有範囲	全社員	部署、チーム単位	本人と上司
目標の達成率	60%~70%	100%	100%
レビュー、評価の頻度	1ヶ月~四半期に1回	逐次	一般的に年に1回

再現性のあるビジネスにするために、一般的な営業戦略も必要。

営業戦略上の進捗管理で、最近では上記の3つが使われることが多いので、覚えるべし。

もはや、KPIは進捗管理に必須。

OKRは目的意識の醸成、MBOは評価に必要なになります。

# 一般的な営業戦略

K G I

O K R

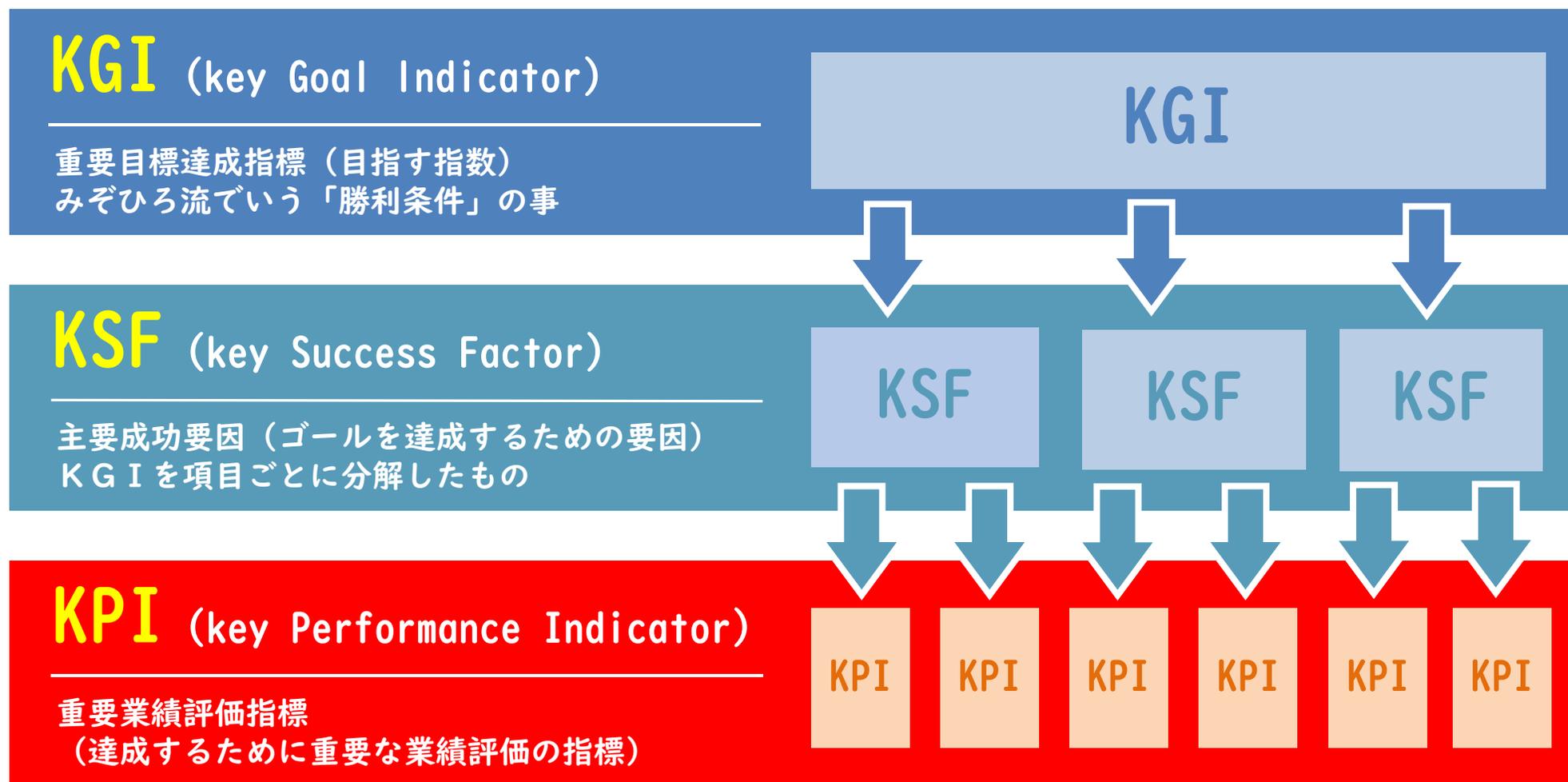
本質	定量的目標	定性的目標
ミッション	売上の確保	ブランドの構築
①レビューの頻度	1年に1回	四半世紀に1回or月に1回
②マイルストーン	K P I	S M A R T
③影響領域	各部門	組織全体
④期待領域	目標意識の浸透	モチベーションの向上
⑤達成の期待水準	100%達成	60~70%達成

「K P I」「K P I」とぴーちくぱーちく言われるようになりましたが、いきなり目標ではなく、マイルストーンを置いて歩けば、目的地までたどりつける事は昔から知られています。

また「O K R」も最近日本で大流行ですが、アメリカでは40年前から使われています。S M A R Tとは計測可能な5つの要素の事です。

「明確性、計量性、達成可能性、関連性、期限」の事を指します。

# 一般的な営業戦略



「KPI」も最近では細分化してきました。

呼び方が変わっただけで、目標、中項目、KPIという構成になっています。

KPIは企業によって、その数値の設定の仕方が異なります。

KPIはツールとしては優秀ですが、活用できている企業が少ないのも事実です。

# KPI を正しく設定する 3 つのポイント

## POINT1



KPIの設定水準は  
適切か

### 💡 ヒント

努力すれば達成可能な  
目標を設定する

## POINT2



KPIの定義は  
明瞭か

### 💡 ヒント

必ず誰が見ても同じ解釈  
になるように定義づけ

## POINT3



KPIが個人のタスクまで  
落とし込まれているか

### 💡 ヒント

設定したKPIをメンバーの  
作業レベルまで分解する

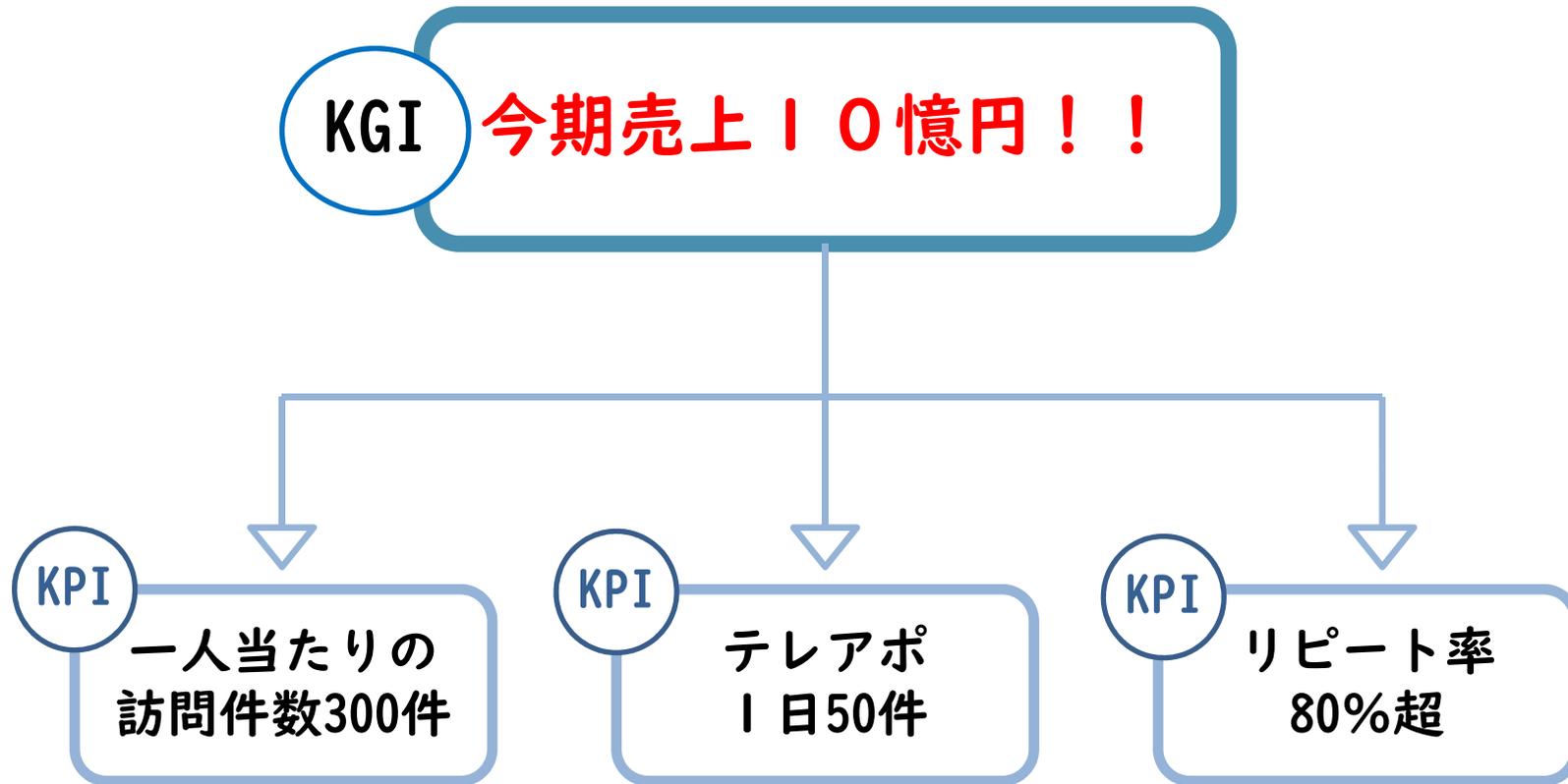
# K G I の達成

# ダメなKPI事例①



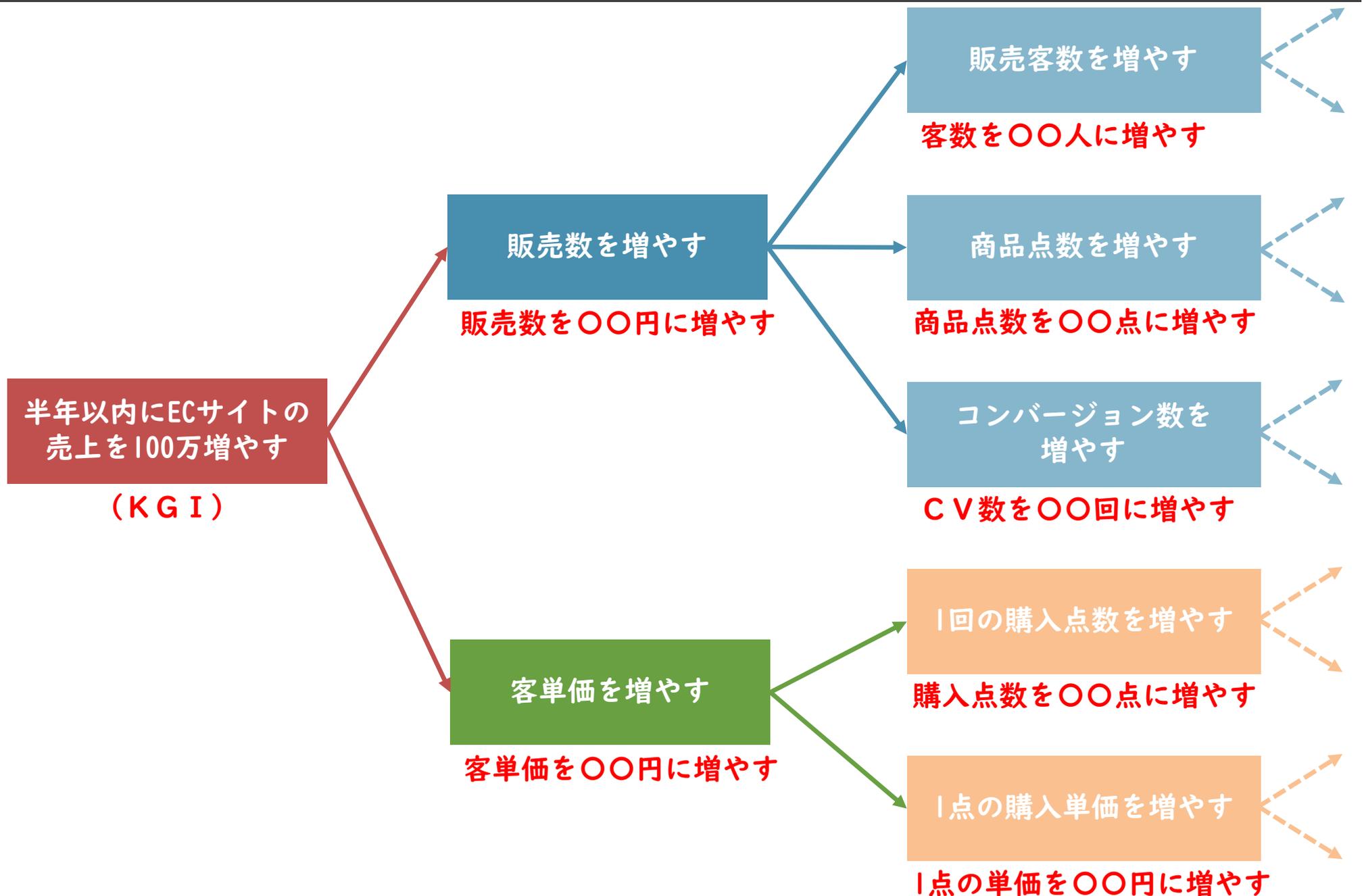
KPIの達成 = 目標達成が論理的ではない

## ダメなKPI事例②

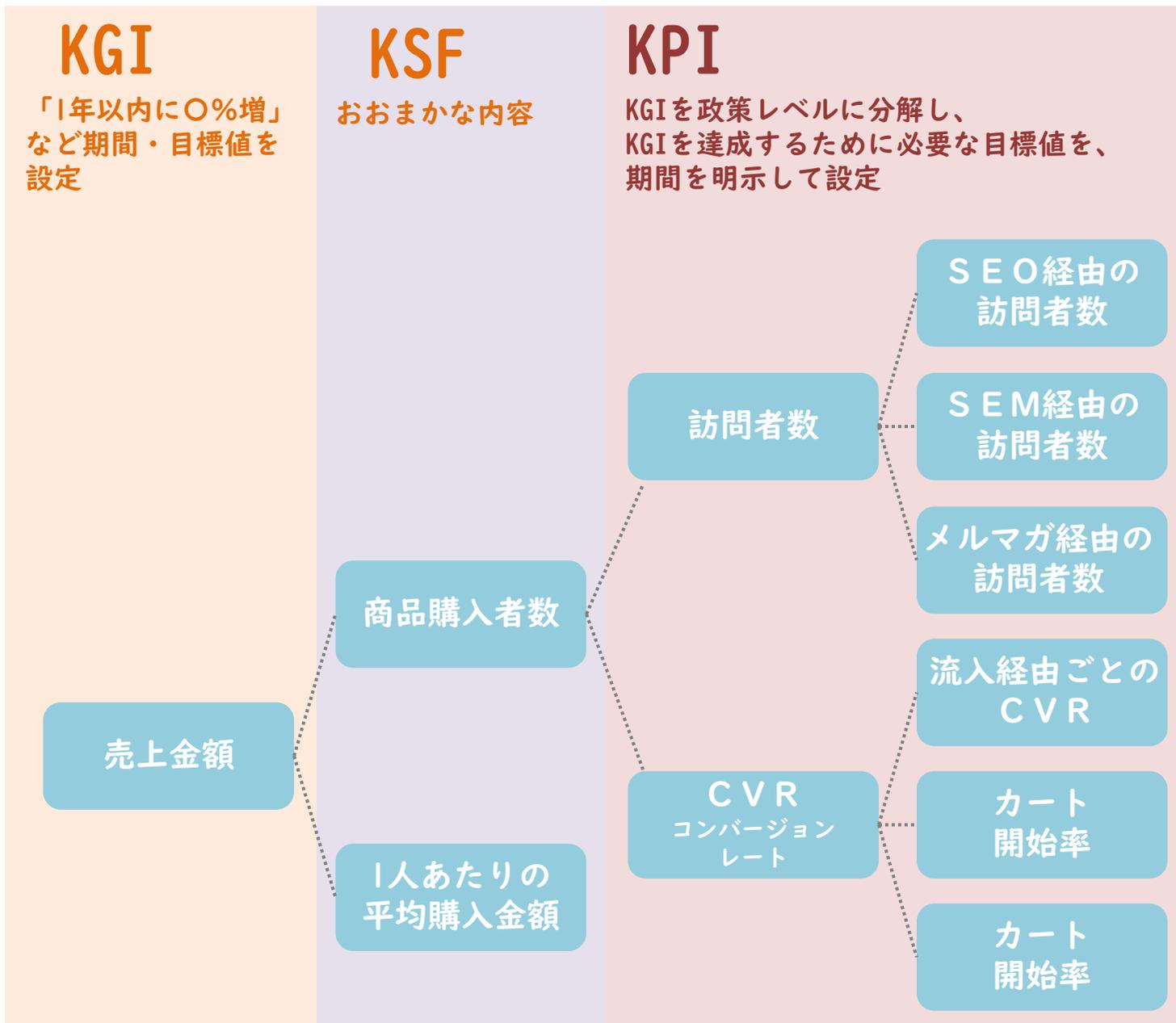


KPIの達成 = 目標達成が論理的ではないケース。  
リピート80%をどうコントロールするのか不明。  
テレアポ50件、訪問300件で達成可能なのか？  
こういったケースがたくさんあります。

# KPIの作り方



# 綺麗にまとめるとこんな感じに



# 一般的な営業戦略のポイント

## 企業活動の場合

K P I

- ・ 商談実績
- ・ 顧客単価
- ・ サポートコスト
- ・ 顧客満足度

等々

K G I

- ・ 売上高
- ・ 利益率
- ・ 純利益
- ・ 株価

等々

## F A Q の場合

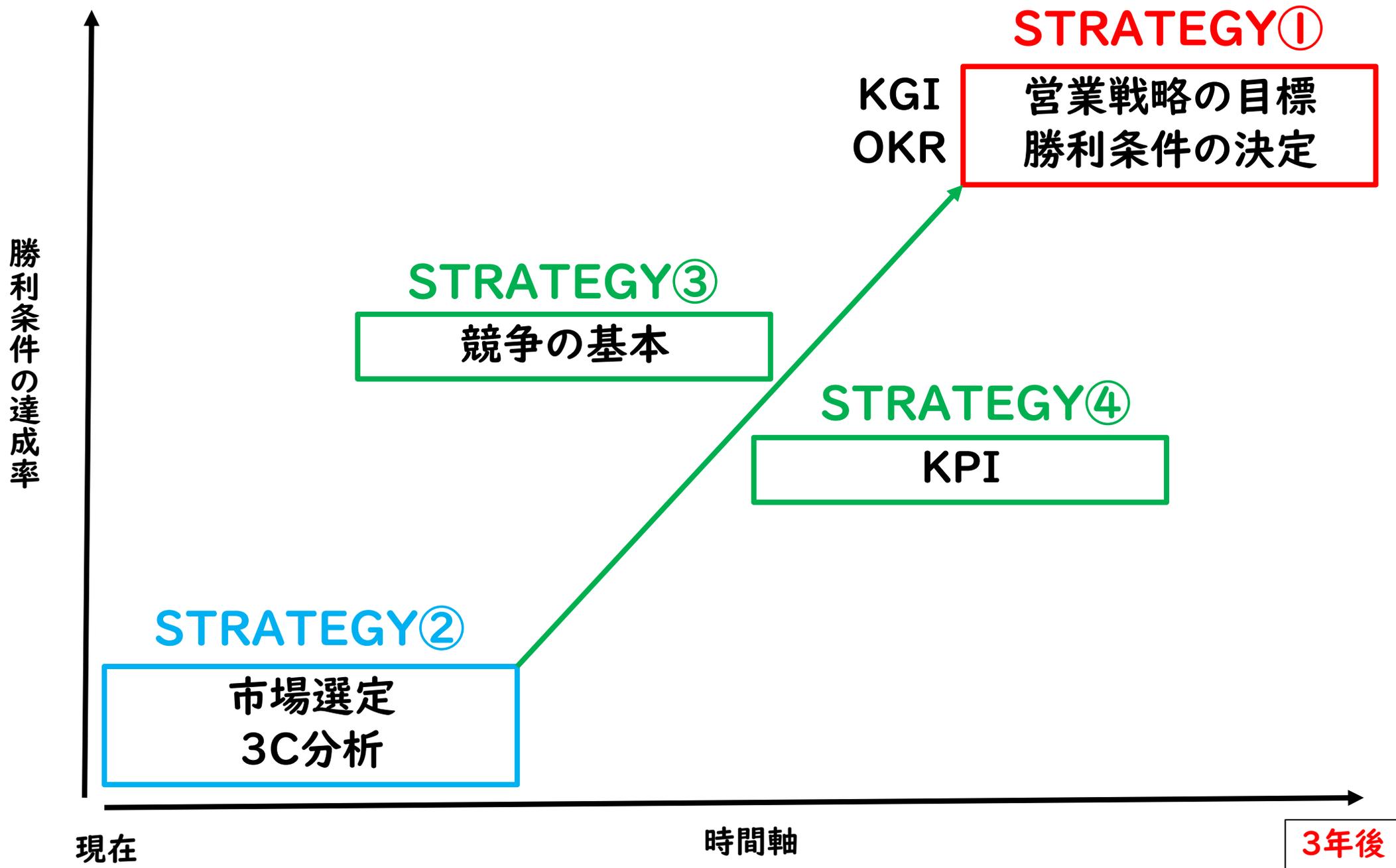
- ・ P V / U U 数
- ・ F A Q 作成率
- ・ 件ヒット率
- ・ アンケート評価

- サポートコスト（の低減）
  - ・ 問い合わせ件数
  - ・ 対応時間
- 顧客満足度
  - ・ 顧客評価

企業 K P I / K G I とは混同しないこと

# みぞひろ流営業戦略

## STEP4の図



## Motivationの前半だ!



欲求理論に、期待理論  
さらに自己効力感ですな、師匠



Motivation理論は多いが  
マネジメントに応用しやすいのは  
過程理論だな

# 実践編 新サービスを考えてみよう①

---

新たな商品&サービスを考える。

①市場調査は、手段であり、調査をすること自体が目的ではありません。

②営業戦略が、「打倒競合」が目的になっていませんか？

それは否定しませんが、優先すべきは、顧客にとっての価値実現です。

1. 今回の調査は、商品・サービス開発のアイデアの素となる実態把握を目的としたものなのか？

2. 商品開発やサービス開発の市場開拓仮説があり、その仮説検証を目的としたものなのか？

• 誰の(ターゲット)、

• どのような志向なのか、

• 時間の使い方なのか、お金の使い方なのか、意識の変化なのか、

• ○○といった商品やサービスの使い方なのか、

• つぶやきなのか、

• 満足度調査のように、「満足はしていないが、良いとも思っていないこと」や、「顕在化している不満」から探るのか、

アプローチ方法は様々であり、影響しそうな要因を考えること無しには役立つ調査はできないのです。まず、どのように市場を捉え、何をアウトプットとして導き出したいか、きちんと定義をし、そこから調査設計を行う必要があります。

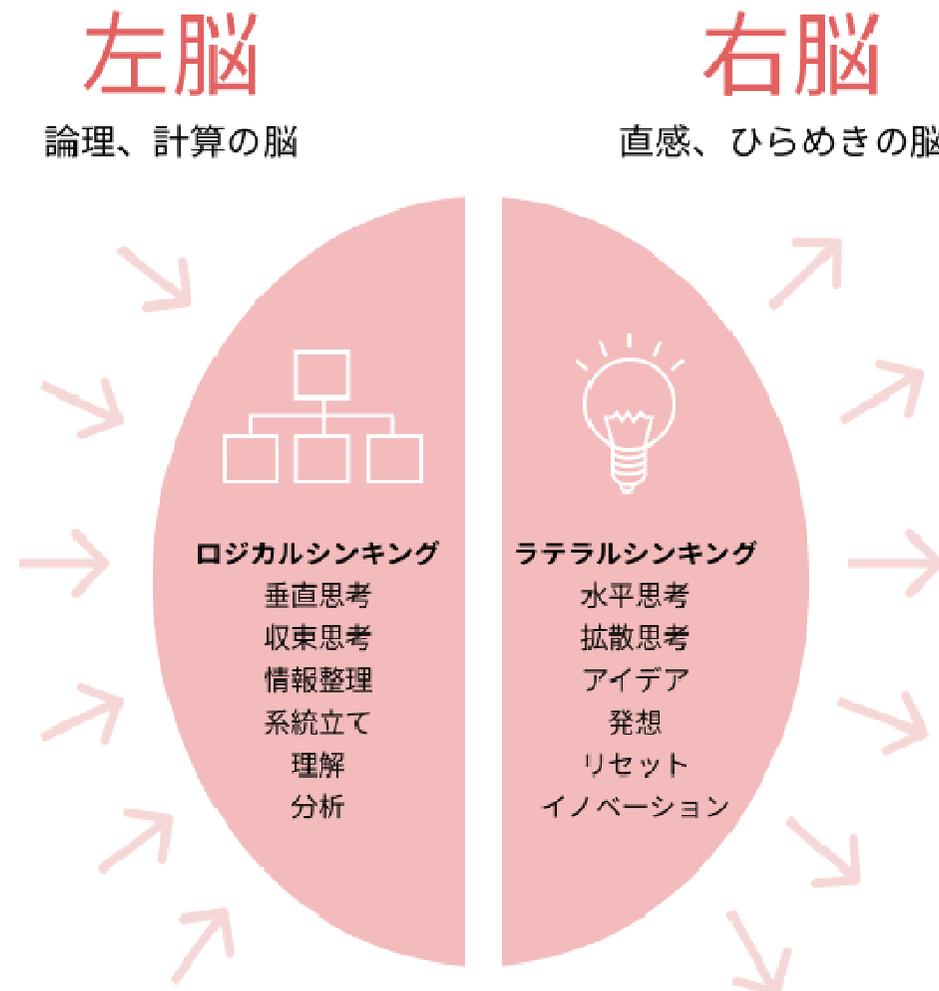
この目的や調査設計がおざなりな状態を、

「Garbage in, Garbage out! =ゴミを入れればゴミが出てくる」と言います

# 実践編 新サービスを考えてみよう②

水平思考（ラテラル思考）・・・多角的に物事を考える、捉える。

垂直思考（ロジカル思考）・・・一面的に物事を深堀する、捉える。KPIとかはこっち。



# 実践編 新サービスを考えてみよう③

## ワークショップ:水平思考

---

### STEP1 発想したいテーマの、今ある特徴を列記する

#### 本日のお題:サウナ

サウナを利用する際の共通項を書いてみましょう

- A)
- B)
- C)
- D)
- E)
- F)
- G)
- H)

# 実践編 新サービスを考えてみよう③

## ワークショップ:水平思考

---

### STEP2 特徴に変化を与える

- 1) 逆転・・・反対にしてみる
- 2) 代用・・・別のものと代えてみる
- 3) 結合・・・何かと組み合わせる
- 4) 強調・・・もっと〇〇にしてみる
- 5) 除去・・・なくしてみる
- 6) 並替・・・順番を変えてみる

×

- A)
- B)
- C)
- D)
- E)
- F)
- G)
- H)

有望そうなアイデアを3つ選ぶ

# 実践編 新サービスを考えてみよう③

## ワークショップ: 水平思考

問題解決(プロポジション)を  
見つけたら、定性性評価

共感度  
高



新鮮さ  
驚き

小

大



低

# 実践編 新サービスを考えてみよう④

## ワークショップ：水平思考

---

**STEP3 有望そうなアイデアを組み合わせ、現実的に  
ビジネスとして成立できるように組み立てる**

事業ドメイン：

ニーズ：

市場：

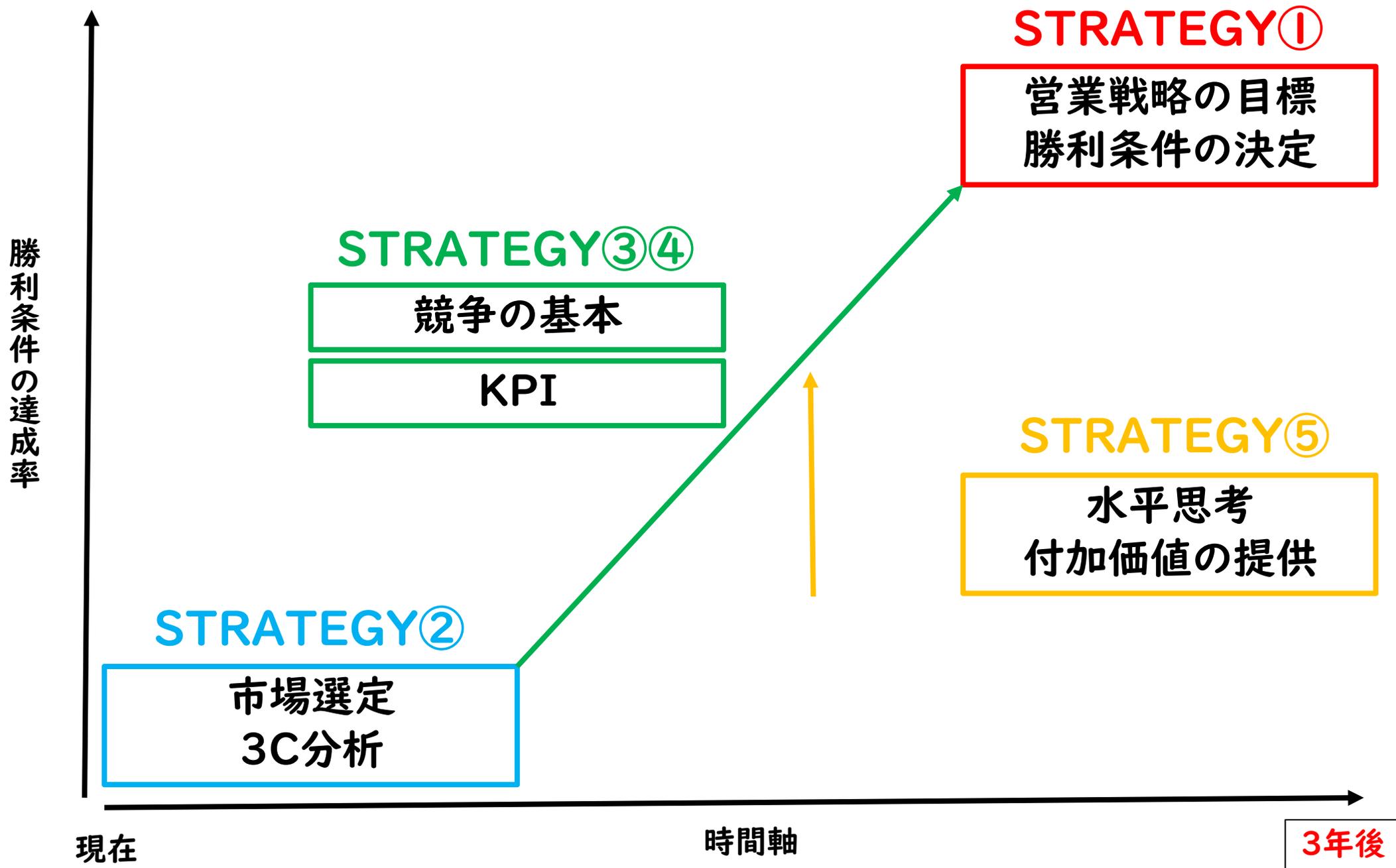
技術：

顧客：

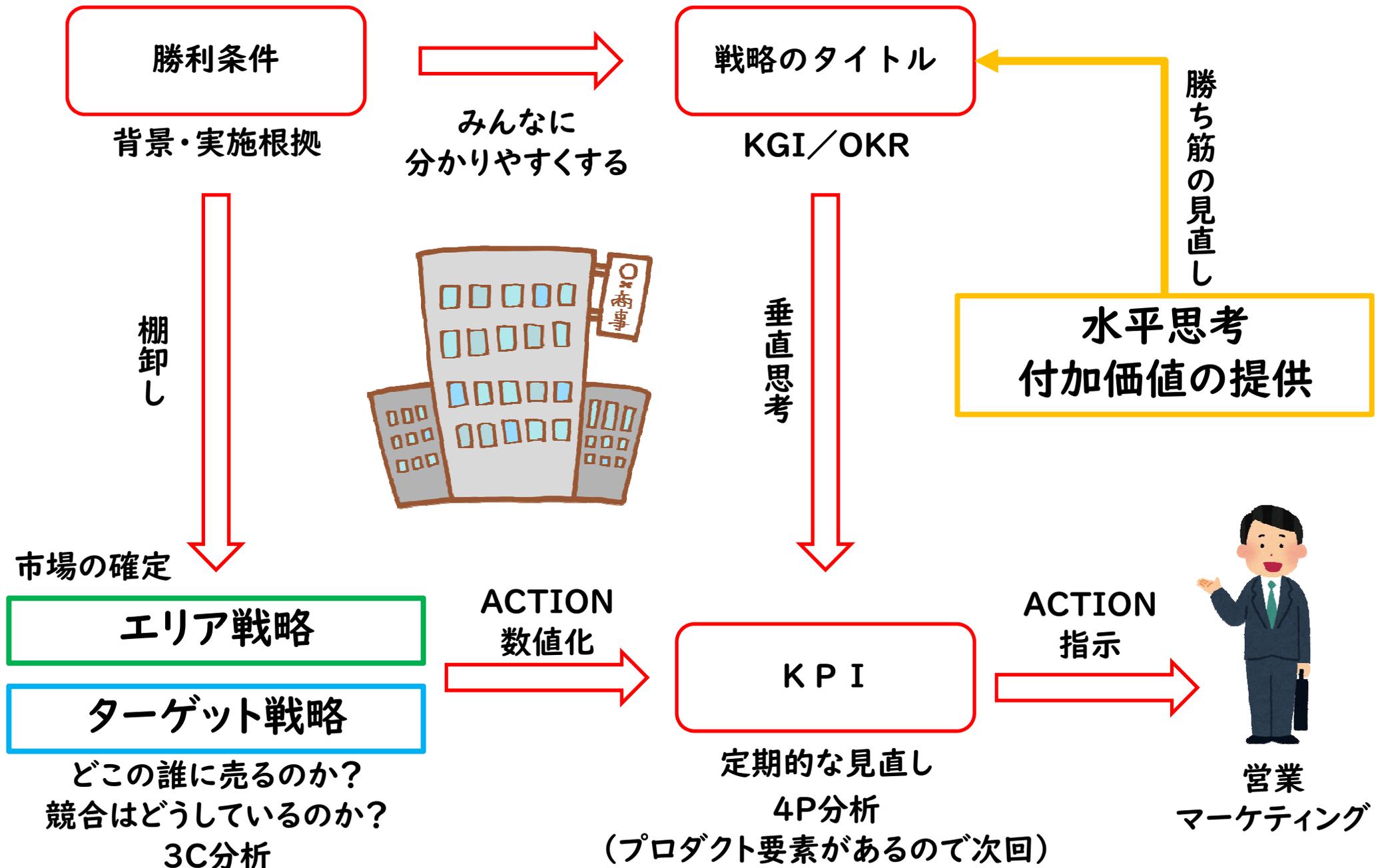
売上：

# みぞひろ流営業戦略

## STEP4の図

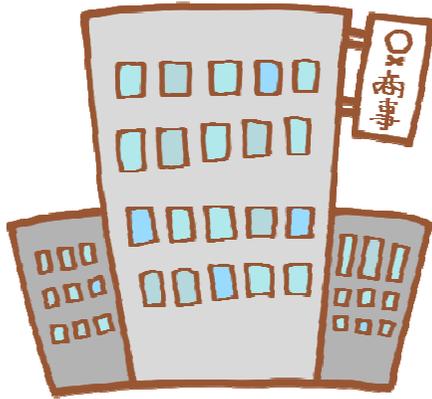


# みぞひろ流営業戦略の策定(まとめ)



# みぞひろ流営業戦略の策定(まとめ)

本日のテーマ



企業  
シェア・ブランド

次回のテーマ



製品  
機能・デザイン



営業マン  
技術・知識・経験

営業個人だけでなく  
企業努力も  
営業に多大な影響あり

セグメンテーション

性別  
年齢  
地域  
所得  
業界  
etc...

## 事業戦略 商品開発 営業戦略 攻性組織（営業）

2期は顧客へサービスを届けるをテーマに実施をしていきます。

営業戦略と商品開発は、事業戦略が下地になり実施していきます。

そして、戦術レベルでは、組織として、どのように営業を管理するか、といった話をしますので、今回は全4回を通して、一貫通貫の話になります。

営業戦略はどのような商品サービスでも対応できるような骨子の話だけしておりますので、今回の1回だけでは分かりにくいと思いますが、自分の専門領域でなくとも、ある程度のコツさえつかめば応用可能です。

逆に言えば、ここをあまり理解しないしていると、営業をしても成果にイマイチたどり着けない事も、ままあります。これは、商品サービスの販売だけでなく、小売店や飲食店、医療機関から公共交通機関まで、すべてに共通して使える内容だと思っています。

次回は商品開発になります！

# 参考文献

---

コトラーのイノベーション・マーケティング (櫻井祐子)  
ドラッカーが教える営業 プロフェッショナルの条件 (長田周三)  
なぜあの人が話すと納得してしまうのか? (大森健巳)  
競争せずに「波及」で攻める 「営業」を設計する技術 (藤富雅則)  
世界最先端の営業組織の創り方 (山下貴宏)  
営業戦略の立て方・活かし方 (野口吉昭)  
営業戦略策定シナリオ (野口吉昭)  
人を動かす、新たな三原則 (ダニエル・ピンク)  
大前研一と考える「営業」学 (大前研一)  
営業「軍事力」を構築せよ (森口 茂)  
最強の営業メソッド (北澤治郎)  
法人営業の基本としかけがよ〜くわかる本 (橋本直行)  
営業戦略販売計画の立て方・進め方 (服部吉伸、西野光則)  
最強の営業戦略 (栗谷 仁)  
ピーター・ドラッカー マーケターの罪と罰 (ウィリアム・A・コーエン)  
戦略とは何か (コーネリス・A・クルイヴァー)

以上