
営業ナビゲーションのご紹介

～営業のプロと作る中小企業の売れる仕組み～

ヘリオボヤージュ合同会社



売れる仕組みを作る

厳しい業界でも売上を伸ばす企業

食品スーパー業界の
厳しい状況

- ✓ 個人消費の鈍化
- ✓ 中小事業者の統廃合増
- ✓ 他業態店との競合激化
- ✓ ネットストアの著しい伸張



 高品質・Everyday Low Price

オーケーストア

「高品質・Everyday Low Price」

○無借金経営で年率30%成長

 成城石井

成城石井

「魅力的な商品を、魅力的な店で、魅力的な人材が売り込む」

○年間10～15店の新規出店

移動販売とくし丸



「1,000点を超える商品の99%がおばあちゃんのセレクトショップ」

○創業5年で22都道府県に出店

売上を伸ばす企業で顧客が買う理由

価格の安さ

何時でも欲しいものをできるだけ安く買いたい

オーケーストア
「高品質・Everyday Low Price」

(何故できるのか)

- 商品点数を絞り、パンは自社工場製
- 自動棚割りと自動発注の連動による店舗業務の大幅な単純化
- 大型物流センター設置による物流コスト削減

商品の魅力

豊かな品揃えから美味しいものを買いたい

成城石井

「魅力的な商品を、魅力的な店で、魅力的な人材が売り込む」

(何故できるのか)

- 経験と知識に富んだバイヤーが世界中に出向いて直接買付け
- 有名店経験の調理人がレシピを開発し、自社工場で惣菜を製造

顧客への密着

欲しいものが揃う商品を玄関先で買いたい

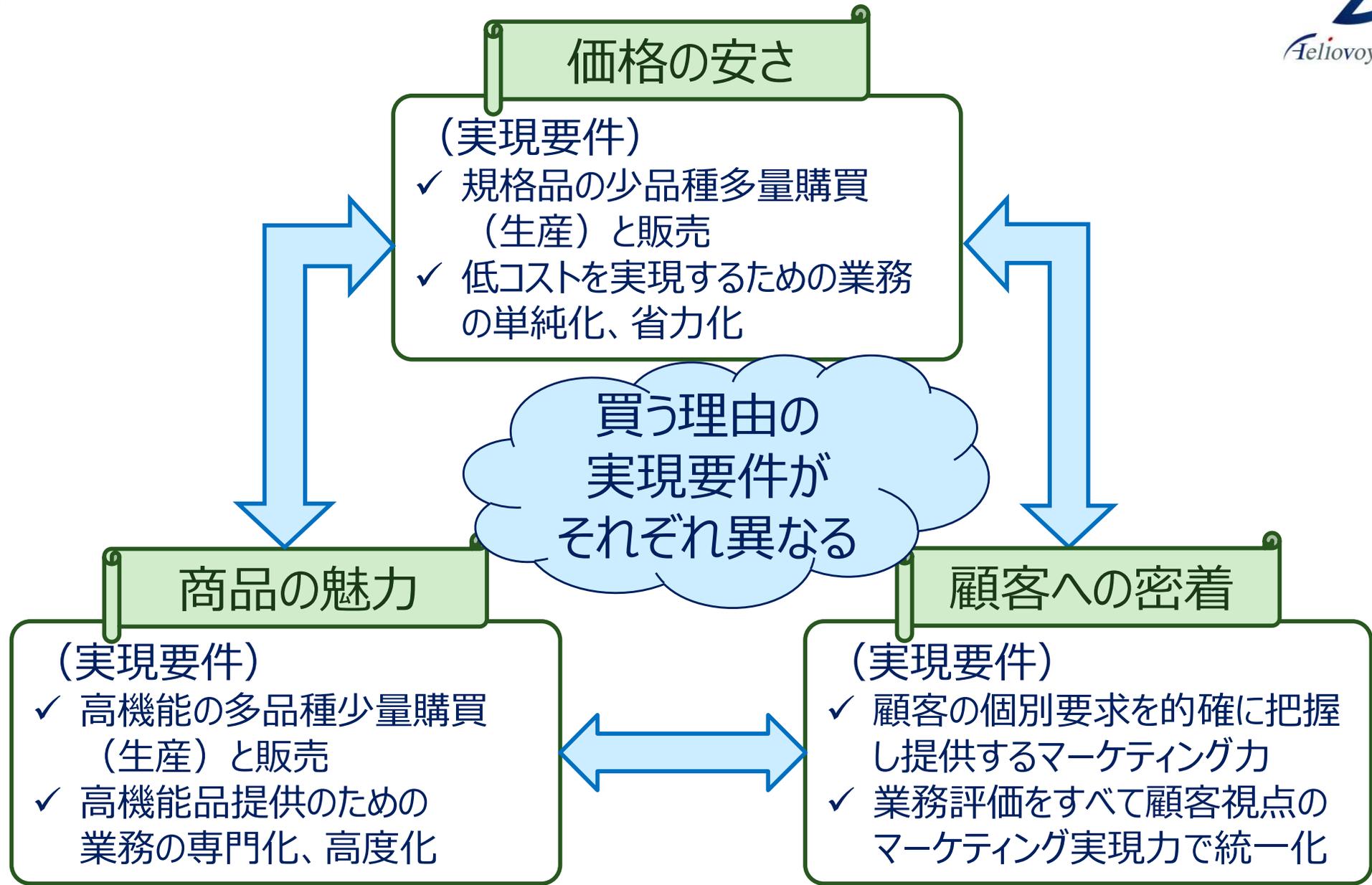
移動販売とくし丸

「1,000点超の商品の99%がおばあちゃんのセレクトショップ」

(何故できるのか)

- 地元出身の販売者による顧客への問いかけで欲しい商品を揃える
- 導入地域を聞き込みによる住民調査（家族構成・買物状況）で判断

買う理由のすべてで最高点を取れない



顧客は最高点の買う理由に魅了される



OK 高品質・Everyday Low Price
徹底した
価格の安さ



↑ もっと安く

買う理由が中庸



↑ もっと美味しいものを

徹底した
商品の魅力



↑ これが欲しかった

徹底した
顧客への密着



買う理由が最高点の企業の商品は売れる



徹底した
価格の安さ

徹底した
商品の魅力

徹底した
顧客への密着

鳥貴族



- ✓ 客単価@2,000円
- ✓ 割安な立地の店舗70%
- ✓ 過半が国産鳥肉メニュー

ブロンコビリー



- ✓ 経常利益率は日本一
- ✓ 備長炭炭火焼きと極上米
- ✓ 勤続が長いパートが活躍

大津屋



- ✓ 客単価、日商がセブン並み
- ✓ 常連客が得し喜ぶ品揃え
- ✓ 客のわがままにとことん対応

JINS



- ✓ どのレンズも同一価格
- ✓ 工場への直接大量発注
- ✓ 店内加工30分でお渡し

西川産業



- ✓ 眠りを科学した高価品
- ✓ 革新の連続で市場を創る
- ✓ 販売店を眠りの相談所に

ファンデリー FUNDELY

- ✓ 宅配弁当メニュー数が250
- ✓ 栄養士が健康状態に合う弁当を無料アドバイス

キュービーネット



- ✓ 1,000円カットの元祖
- ✓ 駅構内の死角に立地
- ✓ 道具で作業効率を追求

島精機製作所

- ✓ 完全無縫製編み機で世界シェア一位：特許600件
- ✓ 米大学に先端技術研究所

テンポスバスターズ

- ✓ 店舗機器買取再生販売
- ✓ お客様センターで開業資金調達、集客、採用を支援

買う理由は顧客が知っている

- ✓ どこよりも安いのに、見た目が良かったから。
- ✓ 先進技術が揃っていて、高級ブランドの車がかっこいいから。
- ✓ セールスの方が親身に相談に乗ってくれて、自分に合う車を時間を掛けて選べたから。



何故、他の会社ではなく、当社の商品をお買い上げ頂いたのでしょうか？

- ✓ 機能はまあまあだけど、他社よりも見積もりがいつも安いんだよ。
- ✓ 貴社の商品の機能がないと、当社のサービスレベルが維持できないんだよ。
- ✓ 当社の事情を良く分かってくれていて、無理な要求をいつも快く対応してくれるじゃないか。



何故、他の会社ではなく、当社の商品をいつもお買い上げ頂けるんですか？

顧客の買う理由を整理し分析する

買う理由の整理と分析



買う理由の把握



何故お買い上げ頂いたのでしょうか？



買う理由の把握

- ✓ 顧客が当社の商品を買う主な理由は、「価格の安さ」、「商品の魅力」、「顧客への密着」のいずれか。
- ✓ 当社を評価する顧客をどのように分類できるのか、その**分類基準**は何か。

買う理由から顧客層を絞る



「女性の皆さん」、こんな機能が付いた癒しグッズがありますよ！

顧客層を絞るほど、売り文句を自分のことと思い振り向いてくれる。



仕事で緊張する日々を過ごす「働く女性」のために、こんな機能が付いた癒しグッズがありますよ！



仕事で緊張し育児に追われる日々を過ごす「働く子育てママ」のために、こんな機能が付いた癒しグッズがありますよ！

顧客層の絞込みで攻略すべき市場が見える

「女性」の体を優しく
ほぐす癒しグッズがありますよ！



女性の市場

「仕事で疲れた女性の
体の芯からじっくり」と
優しくほぐす癒しグッズ
がありますよ！



働く女性の市場

「仕事で疲れ、子育てに追われ、
自分の時間をなかなか持てない
女性の体を、わずか10分」で優しく
ほぐす癒しグッズがありますよ！



働く子育てママ
の市場

商品機能を対象顧客層に向けて具体的に
訴えることで、**攻略すべき市場**が明らかとなる。

顧客層を絞る基準例

個人顧客を分類する基準（BtoC）

○外形的基準での分類

年齢層、性別、所得、職業、地域性、住まいの形態や住環境、家族構成等

○心理的基準での分類

趣味や嗜好、環境に対する考え方、ライフスタイルへの拘り、新し物好きの程度等

法人顧客を分類する基準（BtoB）

○外形的基準での分類

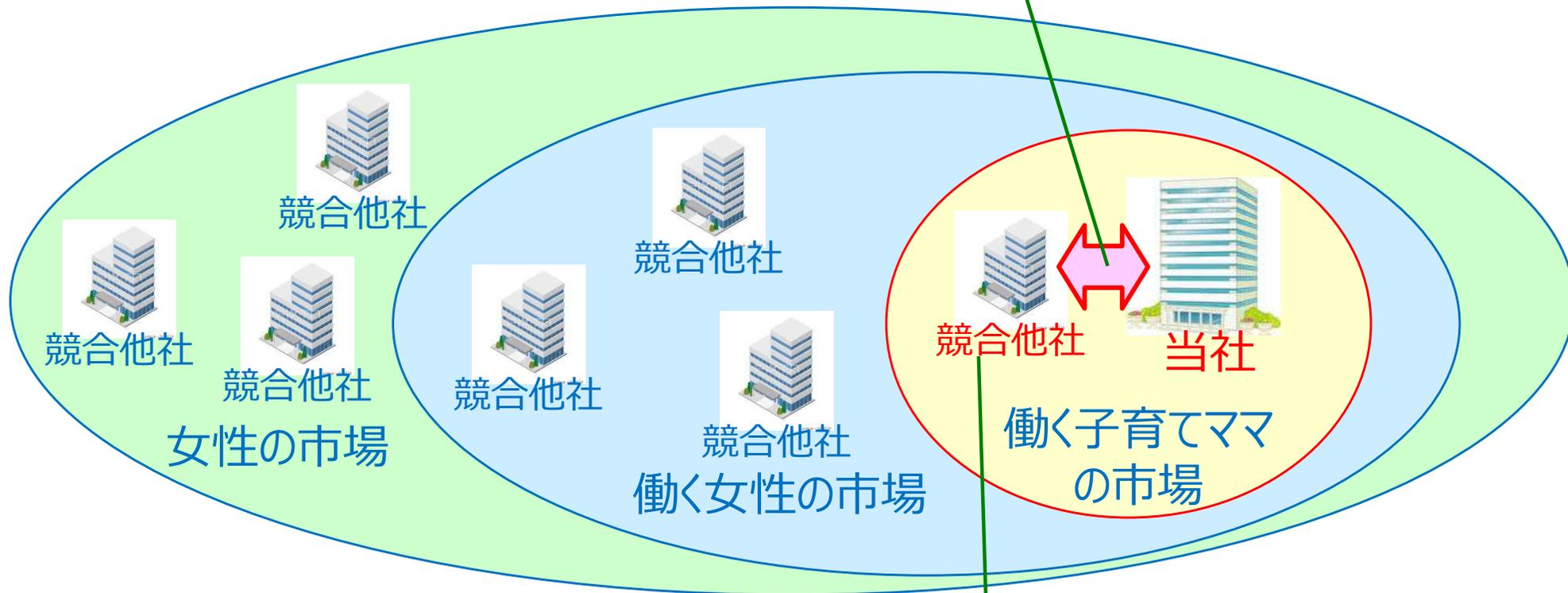
業種業態、事業規模（売上高、資本金、従業員数、拠点数）、対象顧客が個人か法人か、老舗か新興企業か、元受か下請けか等

○事業特性基準での分類

「価格の安さ」「商品魅力」「顧客への密着」のいずれか

攻略すべき市場で競合他社を見極める

絞った市場で競合する他社を、
最高点の「買う理由」で圧倒する。



競合他社は同一業種、同一業態とは限らない。
「買う理由」を満たす別業種、別業態の商品・
サービスであれば、それも競合となる。

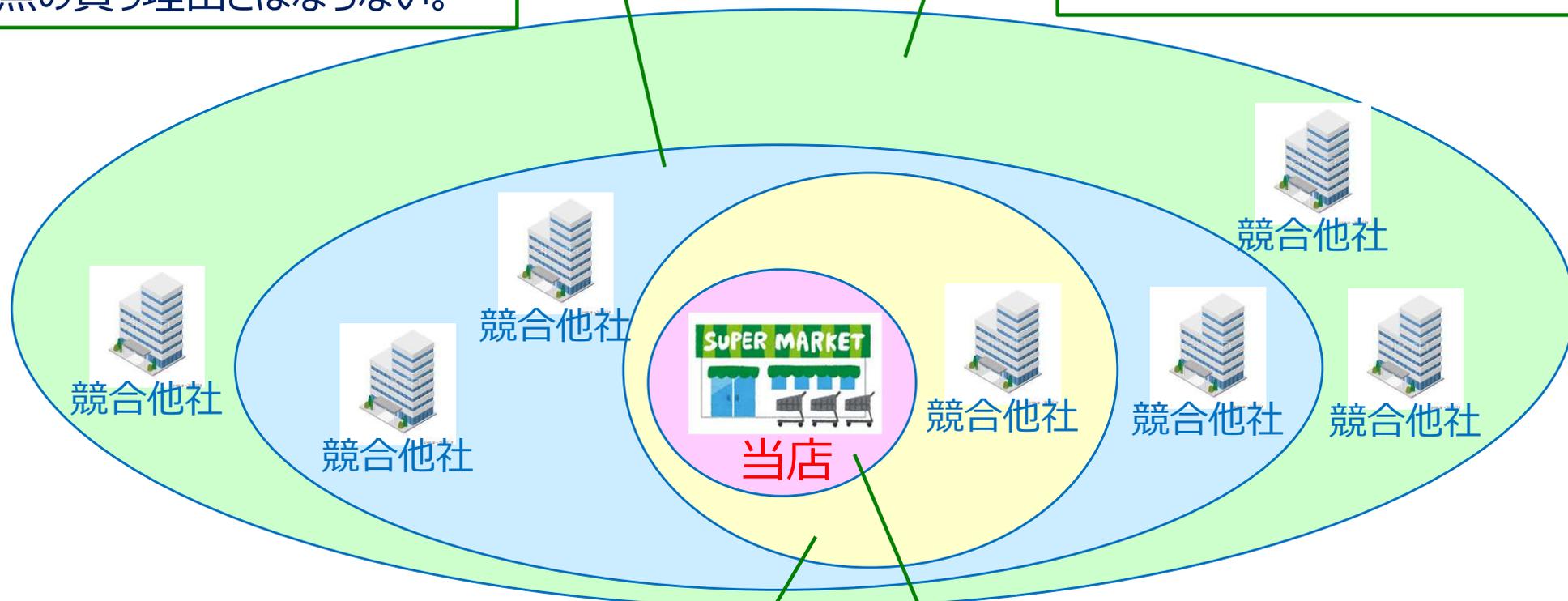
顧客層を絞り込むときの注意点

絞り込みの甘い顧客層

競争が多く残り当社が最高点の買う理由とはならない。

現在の顧客層

競争が多過ぎて当社が顧客の買う理由とはならない。



適切に絞り込んだ顧客層

競争が少なく当社が最高点の買う理由となり得、かつ市場規模もある。

絞り込み過ぎた顧客層

競争はないが、市場規模が小さ過ぎて事業が成り立たない。

絞った顧客層で最高点を取るための要件

徹底した 価格の安さ

- 求められる強み
- ✓ 大量製造（仕入）と大量販売を行う資本力
- ✓ サービスレベルを均一化できる業務遂行能力

○必要なハード資源

優位な条件の取引先、大規模設備、多店舗、多額の資本

○必要なソフト資源

資材調達力、仕入交渉力、物流管理力、マーケティング力、標準化された事業運営力

徹底した 商品の魅力

- 求められる強み
- ✓ 高水準の品質、サービスを提供する業務遂行能力
- ✓ 企業や商品・サービスをブランド化できるマーケティング力

○必要なハード資源

先端技術、最新設備、選び抜かれた店舗の立地

○必要なソフト資源

商品企画力、先端の技術力、ブランド力、マーケティング力、サービス力、専門職能の育成力

徹底した 顧客への密着

- 求められる強み
- ✓ 顧客一人ひとりのこだわりや要望を理解する能力
- ✓ 個別要求に応えることのできる業務遂行能力

○必要なハード資源

変更の自由度の高い設備、顧客管理データベース

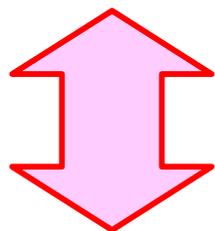
○必要なソフト資源

カスタマイズする技術力、顧客とのコミュニケーション力、ワン・ツリー・ワン・マーケティング力

絞った顧客層、強み、資源の相関を検証

絞った顧客層
の買う理由

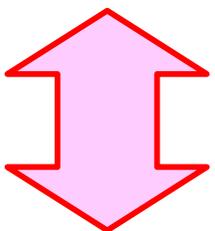
相関性
の検証



- ✓ 絞った顧客の買う理由に自社の強みがどれだけ貢献しているのか、そして何が不足しているのか。
- ✓ 自社の強みに照らして、絞った顧客の買う理由は妥当か。

自社の強み

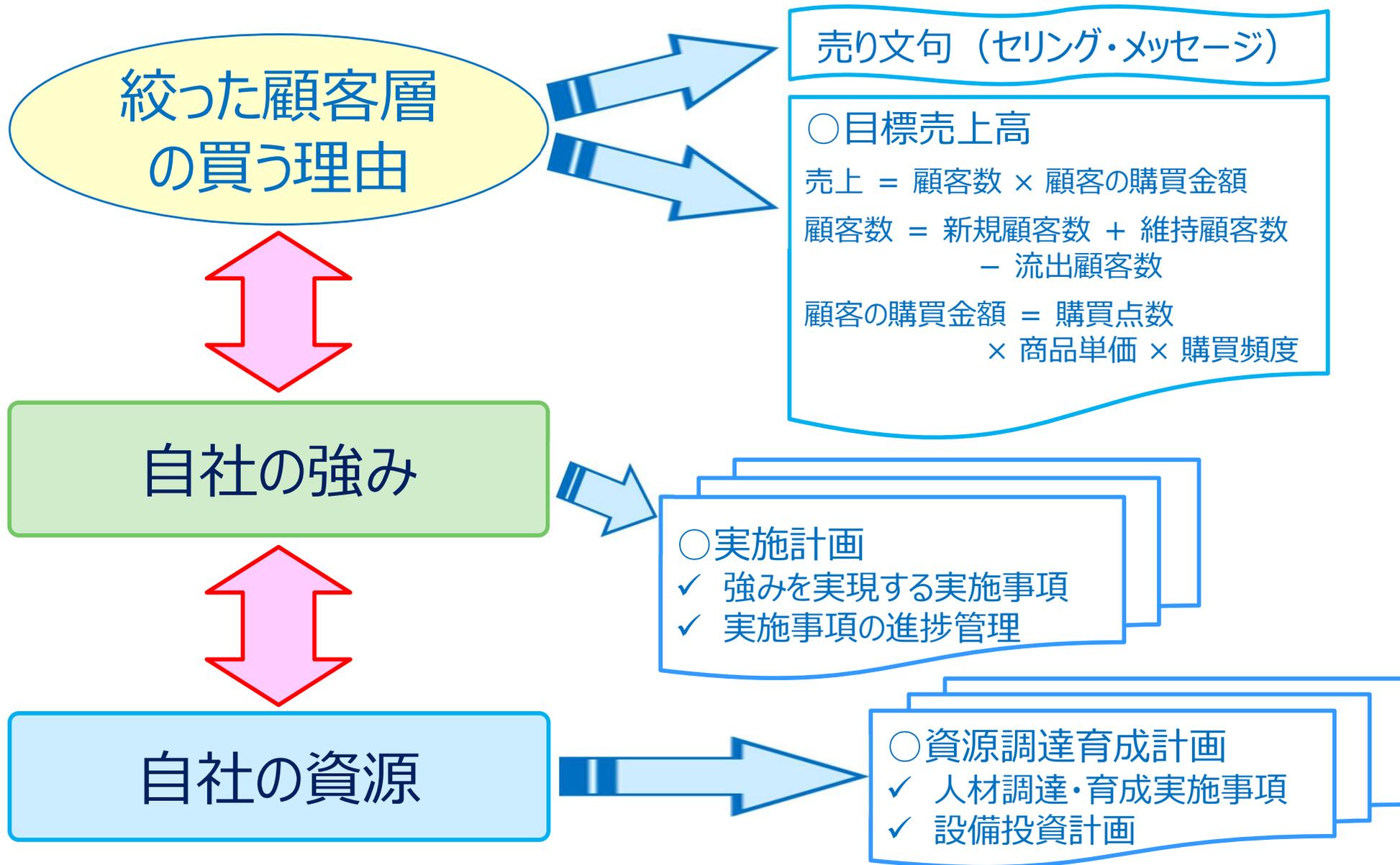
相関性
の検証



- ✓ 自社の強みに自社の資源がどれだけ貢献しているのか、そして何が不足しているのか。
- ✓ 自社の資源に照らして、本当に強みといえるか。

自社の資源

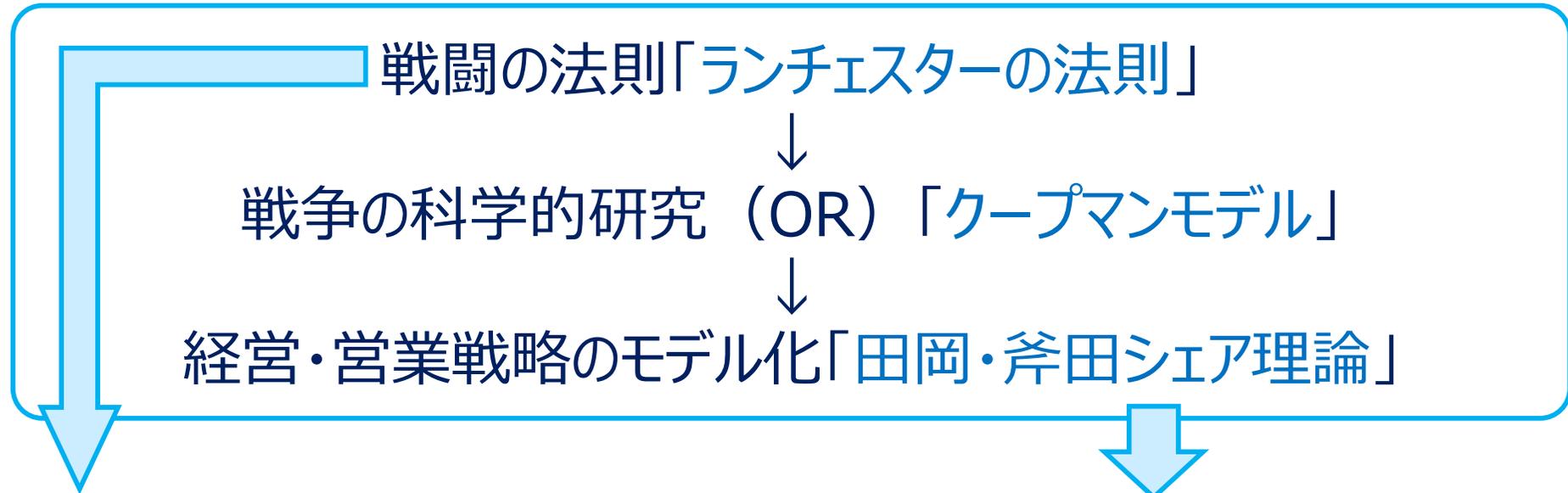
売れる仕組み作りの実行計画を策定する



売れる仕組みを動かす

ランチェスター戦略を活用する

ランチェスター戦略の成り立ち



「強者の戦略と弱者の戦略」

強者の戦略：広域戦、遠隔戦

→ 広い戦場で敵と離れて戦う。

弱者の戦略：局地戦、接近戦

→ 狭い戦場で敵と近づいて戦う。

「市場シェア戦略」

「市場シェア（占有率）」と「営業利益率」とは正の相関関係がある。

75%：絶対的な一人勝ちの**上限目標**

40%：首位独走の**安定目標**

25%：競合過多市場での**下限目標**

ランチェスターの法則 (広域戦、遠隔戦)

強者 5人の攻撃力を敵方3人に
3分の1ずつ使用

総攻撃力
 $1/3 \times 5人 = 5/3$
 \downarrow
 $5/3 = 25/15$
 \downarrow
 攻撃力は兵力数の
 の2乗の「25」



3人の攻撃力を敵方5人に
5分の1ずつ使用 **弱者**

総攻撃力
 $1/5 \times 3人 = 3/5$
 \downarrow
 $3/5 = 9/15$
 \downarrow
 攻撃力は兵力数の
 の2乗の「9」



使う武器の威力が同じであれば、戦闘力は兵力数の2乗となる。
 強者の戦闘力：25 > 弱者の戦闘力：9

ランチェスターの法則 (広域戦、遠隔戦)

強者

攻撃力は兵力数の
の2乗の「25」



攻撃力は兵力数の
の2乗の「9」

弱者



全滅するまで戦うとすると、弱者は全滅し、強者は
4名生存する。

強者の戦闘力：25 - 弱者の戦闘力：9 = 16
 $\sqrt{16} = 4$ (強者の残存兵数)

ランチェスターの法則 (広域戦、遠隔戦)

強者 使用する兵器の威力が「1」

総攻撃力
 $1/3 \times 5人 = 5/3$
 \downarrow
 $5/3 = 25/15$
 \downarrow
 攻撃力は兵力数の
 の2乗の「25」
 \downarrow
 総攻撃力は
 「25」×「1」=「25」



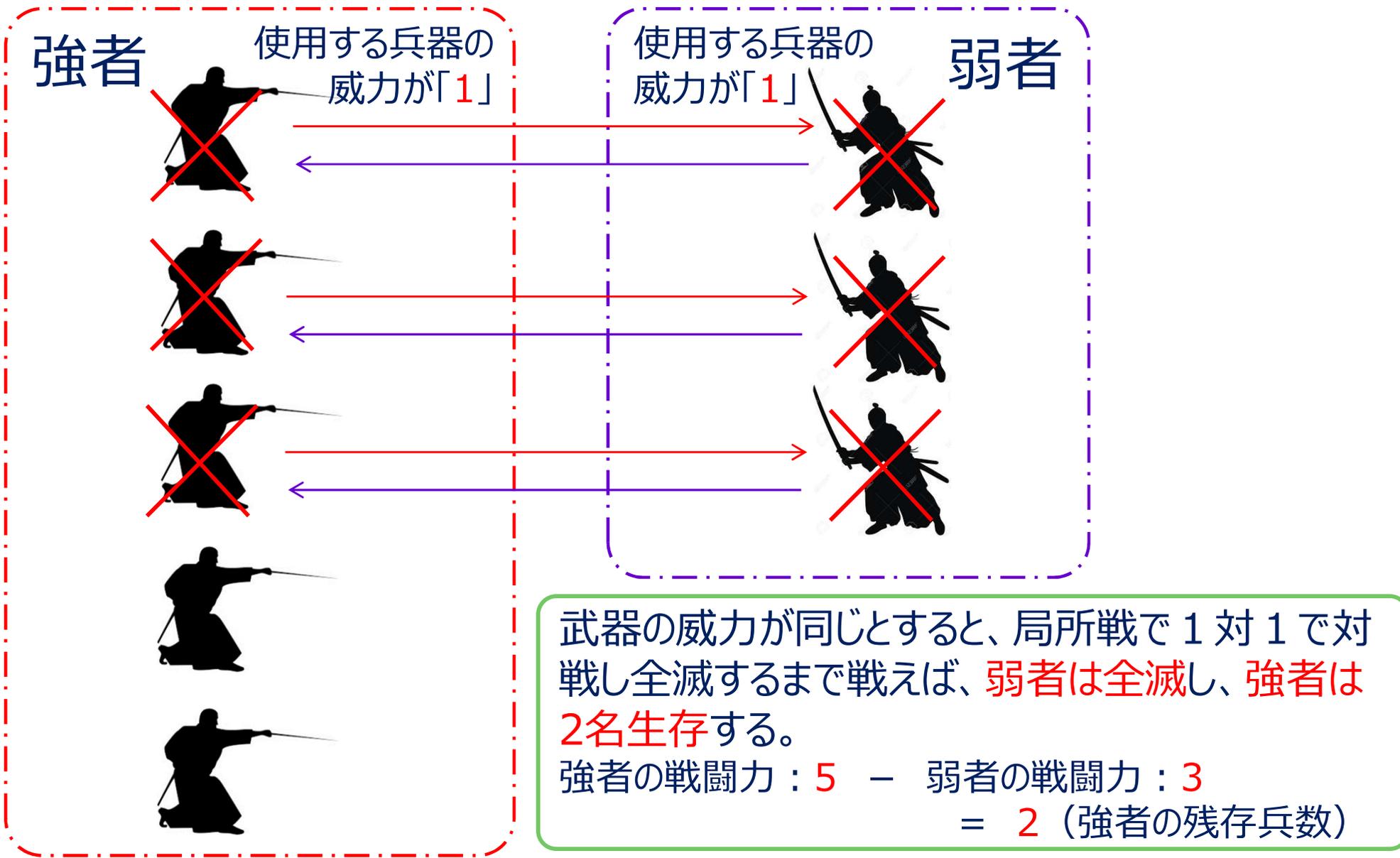
使用する兵器の威力が「3」 **弱者**

総攻撃力
 $1/5 \times 3人 = 3/5$
 \downarrow
 $3/5 = 9/15$
 \downarrow
 攻撃力は兵力数の
 の2乗の「9」
 \downarrow
 総攻撃力は
 「9」×「3」=「27」

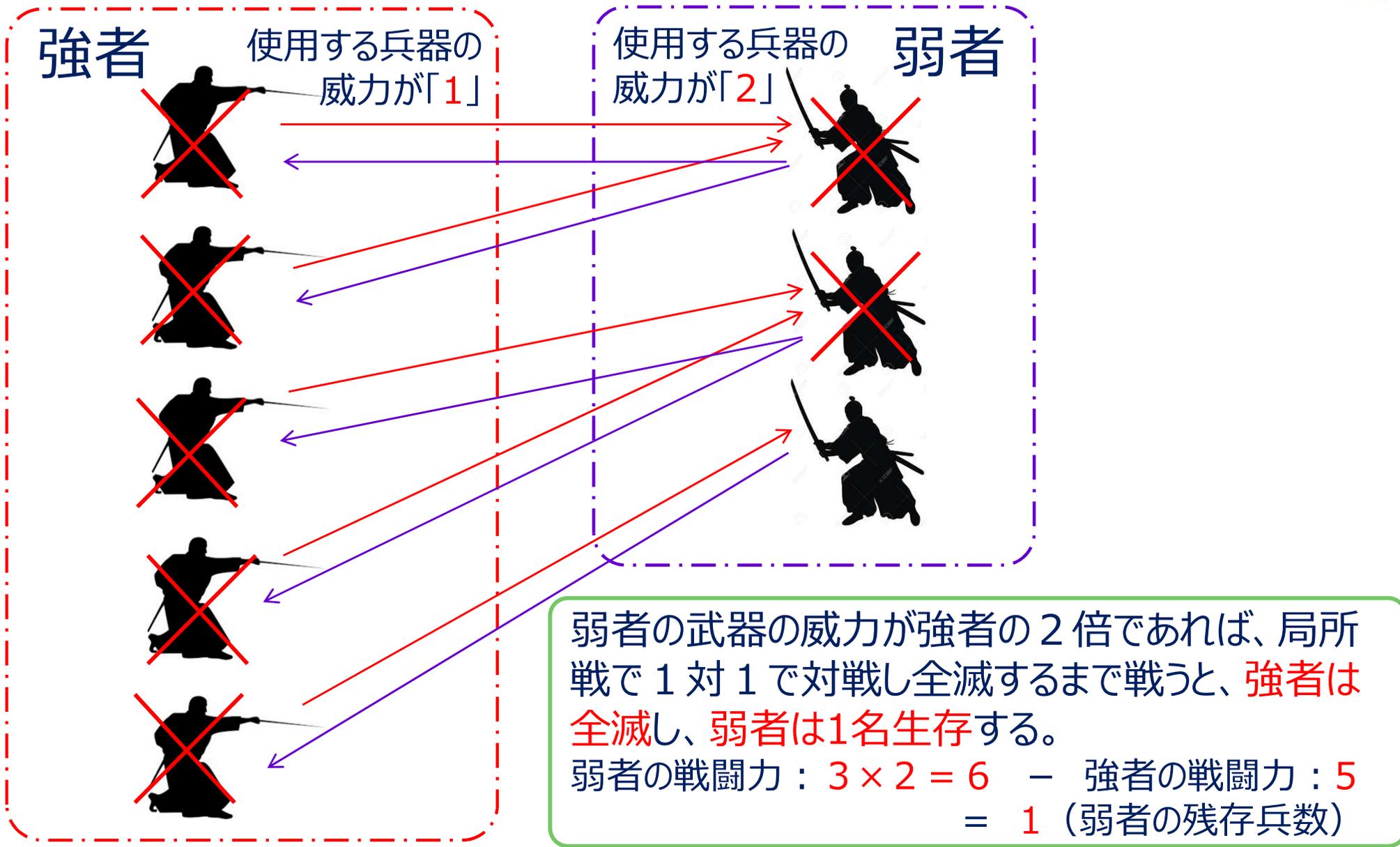


兵力数による戦闘力の無さを兵器の威力でカバーできれば、弱者でも強者に勝てる。
 強者の戦闘力：25 < 弱者の戦闘力：27

ランチェスターの法則（局地戦、接近戦）



ランチェスターの法則（局地戦、接近戦）



ランチェスターの法則と売れる仕組み

兵力数が多くその2乗に比例する戦力を有する強者が、広域戦、遠隔戦では圧倒的に優位。



兵力に依存する強者の戦力を上回る程に、武器の威力を強化する。

戦場を狭く限定し局地戦、接近戦に持ち込み、かつ武器の威力を強化する。

売れる仕組み



弱者が強者の兵力を凌ぐ威力のある武器を実現するのはかなり困難

- 戦場を狭く限定
→ 顧客層を絞込む。
- 武器の威力を強化
→ 買う理由で最高点を取る。

ランチェスターの法則と営業資源

ランチェスターの法則	営業（経営）資源	
兵力数	販売力 (量的経営資源)	社員数（営業員数） 販売代理店の当社担当者数 売り場面積 立地や店舗の豪華さ 製造現場の設備機器数
武器の威力	商品力 (質的経営資源)	情報収集・分析・発信力 技術開発力 品質と性能の優位性 ブランド力 マーケティング力 顧客対応力 営業スキルの高さ

強者の戦略と弱者の戦略

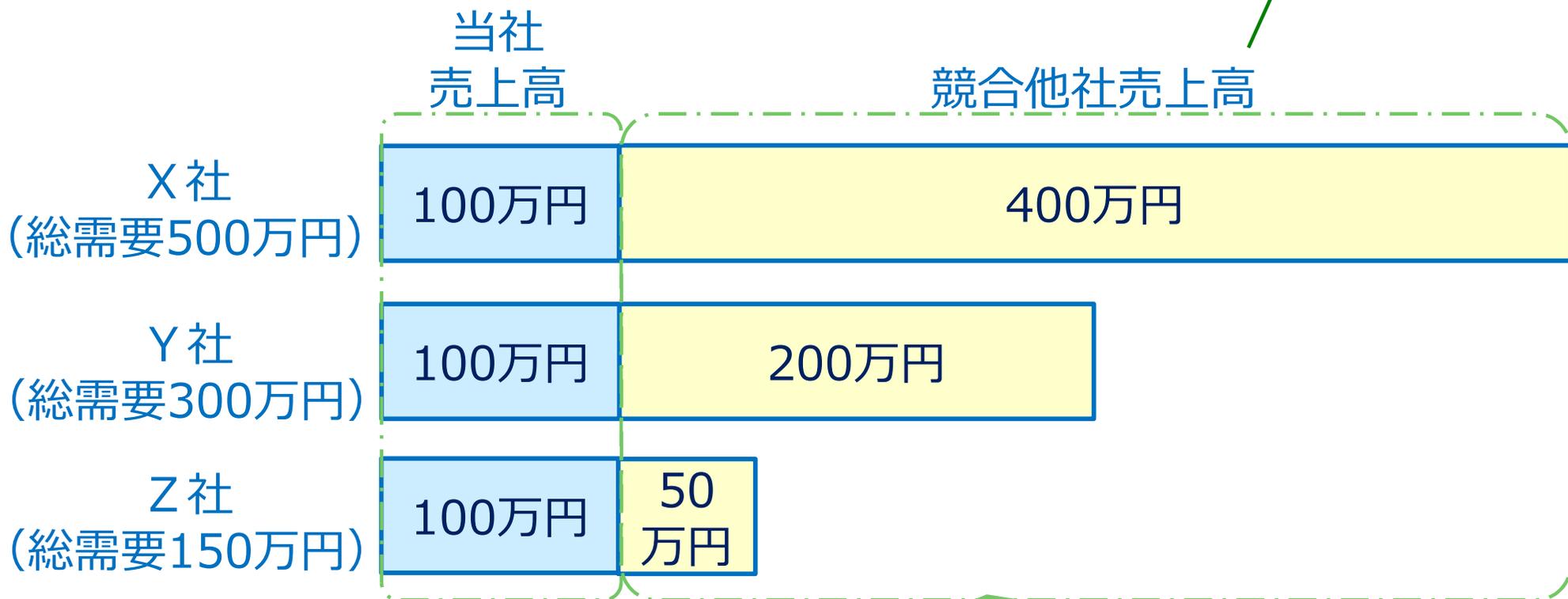
強者の戦略 (対象市場で占有率 1 位の企業)	弱者の戦略 (対象市場で占有率 2 位以下の企業)
「総合主義」 大鑑巨砲主義、物量戦	「一点集中主義」 顧客を絞りそこへ経営資源を集中投入
「広域戦」 マス・マーケティングによる認知力の強化	「局地戦」 勝ち易いニッチ市場へのマーケティング
「確率戦」 弱者に対抗するフルラインナップ戦略	「一騎打ち戦」 顧客を絞り 2 社間競合戦に持ち込む
「遠隔戦」 プル型プロモーション (広告宣伝、PR)	「接近戦」 直接販売重視、営業員の顧客密着
「誘導戦」 弱者の追従を誘導し市場を活性化	「陽動戦」 攻撃意図を秘匿する奇襲戦法

市場シェア理論

市場シェア率 (営業利益率と正の相関関係)	意味
75% 絶対的な一人勝ちの 上限目標	<ul style="list-style-type: none">✓ 競合他社すべてのシェアを合わせても、その3倍の絶対的な実力差がある。✓ 対象顧客を絞り込んだニッチ市場には、絶対的な一人勝ち企業が多数存在する。✓ これ以上のシェア率は、顧客にとりリスクとなり、また供給側も営業コスト増で利益率を落とす。
40% 首位独走の 安定目標	<ul style="list-style-type: none">✓ 多数の競合他社が存在する市場では、成長性、収益性、安定性で首位独走状態となる（トヨタ自動車）。
25% 競合過多市場での 下限目標	<ul style="list-style-type: none">✓ 競合他社が多数存在する市場ではシェア1位であっても、2位以下の競合他社とは僅差であることが多く、安定した強者とはならない。✓ 競合他社すべてが合併しても、その3分の1のシェアあるので何とか生き残れるシェアの下限。

既存顧客の総需要額（シェア）を知る

仮説を持って顧客訪問時にさりげなく、知っている風を装って聞く。
「他社さんの貴社との取引額は〇〇円と伺っているのですが。」



競合他社売上高は当社の拡販余地額であり、当社売上高が同じ3社であっても、**営業先優先度は顧客の総需要額を基に判断する。**

総需要額からABC分析でランク付けする

顧客	総需要額	構成比率	構成比累計	ランク	
A社	1,500	45%	45%	A	構成比累計 70%未満
B社	800	24%	69%	A	
C社	400	12%	81%	B	構成比累計 70%以上 95%未満
D社	200	6%	87%	B	
E社	150	5%	92%	B	
F社	80	2%	94%	B	
G社	50	2%	96%	C	構成比累計 95%以上
H社	50	2%	98%	C	
I社	40	1%	99%	C	
J社	30	1%	100%	C	
総需要額計	3,300				

2 社間競争での射程距離理論

「市場シェア戦略」

75% : 絶対的な一人勝ちの**上限目標**

25% : 競争過多市場での**下限目標**



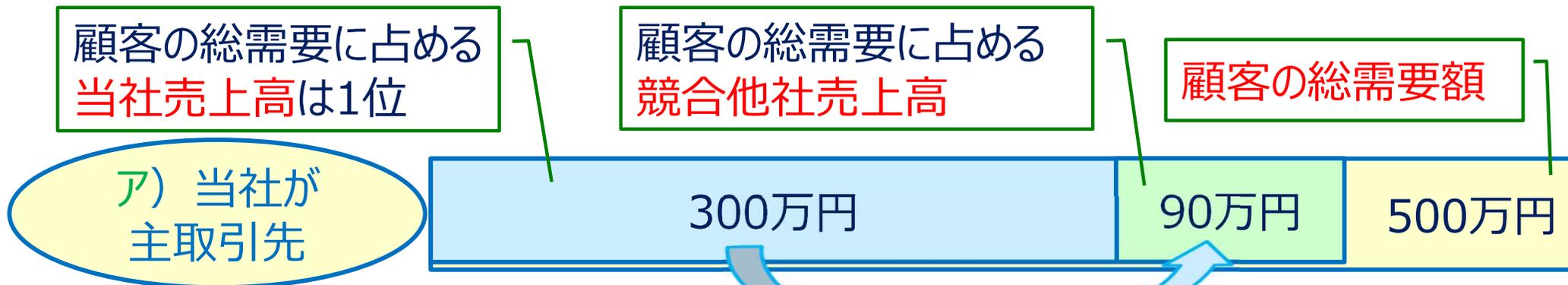
「市場シェア理論」を応用し、直接の競争他社を狙い撃ちできるか否かの数値目標を提示



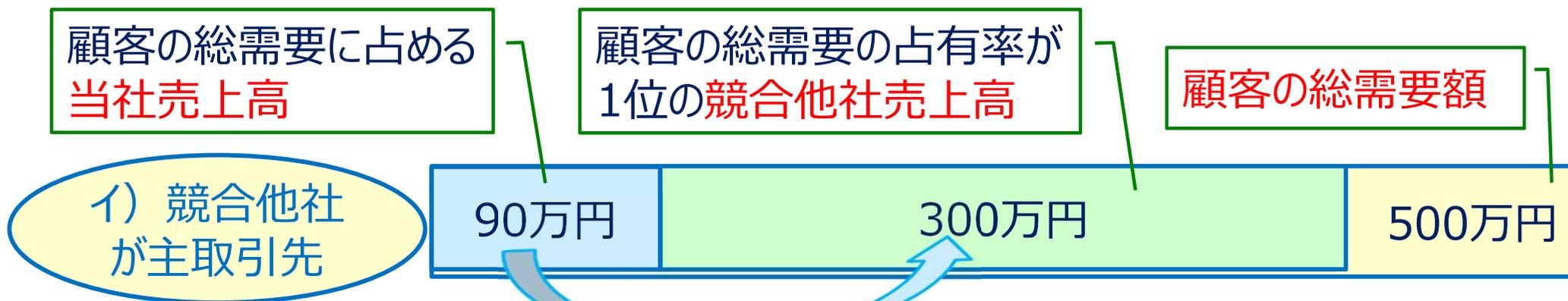
「射程距離理論（3:1の法則）」

- 当社は競争他社の**3倍以上**のシェア
: 競争他社に対して圧倒的な優位性がある。
- 当社は競争他社の**3倍未満**のシェア
: 競争他社に対する優位性は低く、その座を競争に明け渡す可能性がある。
- 当社は競争他社の**3分の1以上**のシェア
: 競争他社は、当社に対する圧倒的な優位性を確保できておらずその座を狙える。
- 当社は競争他社の**3分の1未満**のシェア
: 競争他社は、当社に対する圧倒的な優位性を確保している。

2社間競争での相対市場シェアの例 1



当社が顧客売上高1位で顧客での最高点の買う理由にあり、かつ競合他社の顧客売上規模が**当社の3分の1未満**だと、競争から攻略されることはほぼ無い。



顧客での最高点の買う理由を狙う攻略対象となる競合他社の顧客売上規模が**当社の3倍以上**だと、攻略は不可能。

2社間競争での相対市場シェアの例 2



当社が顧客売上高1位で顧客での最高点にあるが、競合他社の顧客売上規模が
当社の3分の1未満でないため、競合から攻略される可能性が高い。



顧客での最高点を狙う攻略対象となる競合他社の顧客売上規模が
当社の3倍以上でないため、攻略対象となる。

当社が顧客の主取引先か否かを判断する

客先の当社売上占有状況		競合状況	取引状況
当社の客先売上高占有率は 1位	当社の売上高は、客先売上高占有率2位の競合他社の 3倍以上	競合他社に対して圧倒的な優位性がある。	ア) 自社が主取引先
	当社の売上高は、客先売上高占有率2位の競合他社の 3倍未満	競合他社に対する優位性は低く、常に1位の座を明け渡すおそれがある。	ウ) 主取引先が未確定
当社の客先売上高占有率は 2位以下	当社の売上高は、客先売上高占有率1位の競合他社の 3分の1以上	競合他社は、当社に対する圧倒的な優位性を確保できていない。	ウ) 主取引先が未確定
	当社の売上高は、客先売上高占有率1位の競合他社の 3分の1未満	競合他社は、当社に対する圧倒的な優位性を確保している。	イ) 競合他社が主取引先
取引実績が 無い	無し	不明	エ) 取引実績無し

顧客格付けの枠組み

		総需要額		
		A	B	C
主取引先	ア	Aア 総需要額) 大 主取引先) 自社	Bア 総需要額) 中 主取引先) 自社	Cア 総需要額) 小 主取引先) 自社
	イ	Aイ 総需要額) 大 主取引先) 他社	Bイ 総需要額) 中 主取引先) 他社	Cイ 総需要額) 小 主取引先) 他社
	ウ	Aウ 総需要額) 大 主取引先) 未確定	Bウ 総需要額) 中 主取引先) 未確定	Cウ 総需要額) 小 主取引先) 未確定
	エ	Aエ 総需要額) 大 主取引先) 未取引	Bエ 総需要額) 中 主取引先) 未取引	Cエ 総需要額) 小 主取引先) 未取引

顧客格付けによる営業の差別化

格付け	対象	営業施策
重要な顧客 ✓ 商談頻度を多く ✓ 商談時間を長く	Aア	顧客との関係性をより深め、競合他社に付け入る隙を与えない。
	Aウ	競合他社を凌いで当社が大口取引先となる顧客企業を見出し、そこに営業資源を集中的に投下する対象。
	Bア	成長性が見込める顧客を見出し、そこに対しては将来Aアとなるように、顧客企業発展のための支援を行う。
通常の顧客 ✓ 商談頻度は中程度 ✓ 商談時間は中程度	Aイ	主要取引先の競合他社との力関係から、当社が主取引先となる可能性があるれば、営業資源を集中的に投下する対象。
	Bウ	将来Bアとなる可能性のある顧客を見出し、営業資源を集中的に投下する対象。
	Cア	成長が著しい顧客のみを選択し、そこに対しては将来Bアとなるように、顧客企業発展のための支援を行う。
捨てる顧客 ✓ 商談をしない	Bイ	営業をしないか、なるべくコストを掛けずに簡略にする。
	Cイ	営業をしないか、なるべくコストを掛けずに簡略にする。
	Cウ	営業をしないか、なるべくコストを掛けずに簡略にする。
新規開拓顧客	A工	顧客の取引状況から新規取引が可能な顧客を選択し、そこには「通常の顧客」程度の営業を行う。

市場シェア拡大のための指標

○強者または市場の成長期の指標

$$\text{カバー率(\%)} = \frac{\text{当社の取引顧客数}}{\text{全対象顧客数}} \times 100$$

$$\text{市場シェア(\%)} \div \text{カバー率(\%)} \times \text{平均顧客内シェア(\%)}$$

攻略対象顧客を絞って攻めることで、結果として平均顧客内シェアを向上させる。

○弱者または市場の成熟期の指標

総需要額が大きい重要顧客に絞って狙い撃つことを管理するための指標。

$$\text{Aア顧客率(\%)} = \frac{\text{Aアの顧客数}}{\text{Aランクの顧客数}} \times 100$$

$$\text{市場シェア(\%)} \div (\text{Aア顧客率(\%)} + \text{カバー率(\%)}) \div 2$$

営業プロセスの見える化

営業プロセス		実施事項
案件の発掘	見込み客の集客	○見込み客を「予想需要額」と「顧客化の容易性」の観点から優先順位付けし、適切な広告・宣伝媒体を選択する。
	問合せ・引合い	○顧客が商品やサービスを使うシーン（用途）を具体的に提示し、その便益（顧客が買う理由）で興味を喚起することで、アプローチに繋げる。
	アプローチ	○当社は何が得意か、同業他社とは何が違うのか、顧客に対してどのような便益を提供できるかを簡略に説明する。 ○顧客の状況について分かる範囲で情報収集と分析を行い、仮説を持って適切な質問し、次回訪問のための宿題をもらう。
	ヒアリング	○顧客が困っているという顕在化したニーズのみならず、「何故そうあって欲しいのか」という問いかけを繰り返して、潜在化したニーズも発掘する。
推進	提案・見積もり	○ヒアリングの結果を受けて、当社の製品やサービスの特徴と優位性、利用することで顧客が受ける便益（顧客が買う理由）、その根拠となる事実をまとめ、見積もりとともに提案する。
	クロージング	○契約や発注の意思を確認し、商談の継続の有無を判断する。
受注	受注	○注文書を受領する。
	売上・顧客満足	○納品、請求書の発行、売掛金回収の一連のプロセスを管理する。 ○顧客訪問により利用状況を把握し、利用満足を高める助言を行う。

営業プロセスの実績と進捗管理

営業プロセス		担当者A		担当者B		担当者C	
		実績件数	進捗率	実績件数	進捗率	実績件数	進捗率
案件の発掘	問合せ・引合い	50件	100%	80件	100%	40件	100%
	アプローチ	40件	80%	56件	70%	32件	80%
	ヒアリング	15件	30%	32件	40%	24件	60%
推進	提案・見積もり	10件	20%	16件	20%	12件	30%
	クロージング	5件	10%	4件	5%	8件	20%
受注	受注	4件	8%	4件	5%	4件	10%
	売上・顧客満足	4件	8%	4件	5%	4件	10%

End