

売上が
2倍に
上がる

法人営業 戦略の 教科書

中丸秀昭

THE BIBLE OF CORPORATE SALES STRATEGY

はじめに 真の法人営業戦略で売上2倍が可能になる！

本書は法人営業に特化し、売上2倍を必達させるための手順と実践手法を解説した営業戦略書です。

法人営業と言えば、それぞれの営業マンがお客様を数社担当し、定期的（週1回など）にお客様のところに訪問することで受注を重ねていくビジネスです。卸売業、商社、広告代理業など、ルートセールスを主たる営業活動とする業種業界がこれに該当します。

例えば、あなたの会社がルートセールスで何社かの取引先にお茶を販売していたとしましょう。得意先を調べてみるとA社とB社が同額の100万円で貴社における上得意先であることがわかりました。もし、あなたが営業を指揮する立場なら、どちらのお客様に注力するように指示を出しますか？

当然、この情報だけでは判断できません。そこで、一歩踏み込んで調べてみると、A社は月1000万円分のお茶を仕入れており、B社は月300万円分のお茶を仕入れていることがわかりました。

貴社にとっては同じ100万円という売上ですが、得意先から見た貴社における客内シ

エアはA社が10%、B社が約33%です。

さて、ここでもう一度先程の質問です。営業を指揮する立場として、あなたならA社とB社、どちらに注力するように指示を出しますか？

顧問先や講演会・セミナーなどで幾度となく同じ質問をさせて頂いた私の経験から言えば、8割以上の経営者・営業マネジャーの方が「A社に注力する！」と回答されます。その理由を伺ってみると、「月額1000万円仕入れているA社の方が伸びしろがある」と回答される方が大半です。

しかし、営業戦略の鉄則としてはA社でなく、B社に注力しなければなりません。繰り返しになりますが、「A社に注力した方がいい」ではなく、「B社に注力しなければならぬ！」のです。

なぜB社に注力しなければならないのか、詳細は本文で解説しますが、法人営業において組織を動かしているトップの多くは判断を誤り、成果の出ない間違った戦略を取っていることとなります。営業の現場で数字を上げるためには対面交渉力などの営業マンの力量で決まる戦術レベルのことも必要ですが、それ以上に現場ではどうにもできない、目的達

成のためのシナリオづくりと最適な資源配分、つまり戦略が不可欠になります。

営業マンを指揮する組織のトップ、中小企業であれば経営者、大手企業であれば営業部長などがしつかりとした営業戦略を立て、実行していく。売上を上げる「営業力」の差は人の能力差ではなく、正しいやり方を知り、実践しているか否かだけの差であるというのが私の持論です。

市場縮小の時代に業績を伸ばす

多くの経営者や営業マネジャーとお会いする中で最近よく耳にするのは「以前と比べて売れなくなった」「とにかく売れない」という類の言葉です。

なぜ、みなさんそう感じるのでしょうか？ それは、日本市場が今までと180度異なる市場構造になったからです。

変化の理由の1つとして挙げられるのが人口です。戦後からずっと伸び続けていた日本の人口は、2008年に1億2800万人を超え、ピークを迎えて以降、増加から減少に転じ、2015年現在は1億2700万人を割るか割らないかという状況です。

2008年までのように人口が増加の一途を辿るような状況下であれば、各市場のパイ

は拡大していき「供給より需要が多い状態」になるので、「つくれば売れる」のは当たり前でした。

ところが人口が減少すると、これまでとは状況が変わり、「需要より供給が多い状態」になるので「つくっても売れない時代」になるわけです。

このように市場が縮小傾向にある国内で生き残っていくには、「いかに自社が勝ち残っていくか」という「競争戦略」の概念が必要不可欠になります。

次ページ図1の2つの円グラフをご覧ください。

左の円グラフは人口増加によって市場が拡大していく中でのA社のシェアを表したものです。

人口が増加しているのであれば市場（図中の円の大きさ）がどんどん大きくなるので、膨らんだ部分を競合他社よりも早く取ってしまえば売上を上げることができたわけです。

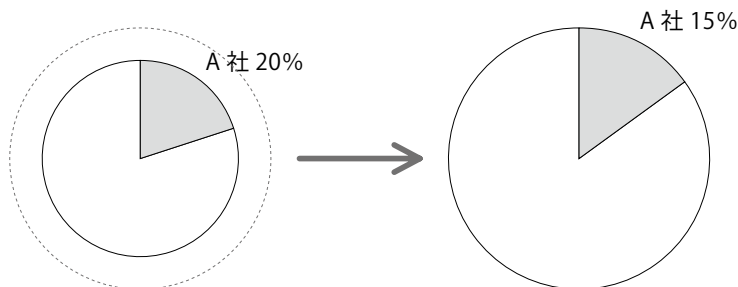
このような状況下では早い者勝ちの原理が働きますから、「レース型」と言います。

「レース型」では需要が増えていく状態ですから、右側のように市場シェアを20%から15%に落としたとしても、前年より売上が伸びたというような事象が起こり得たわけです。

言い方は悪いかもしれませんが、今までの市場構造であれば「しっかりとした経営をし

図1 人口増によるマーケット拡大

「つくれば売れる」市場構造
シェアが落ちても売上が上がる場合も……



なくても売上を伸ばすことができた」と言えるでしょう。

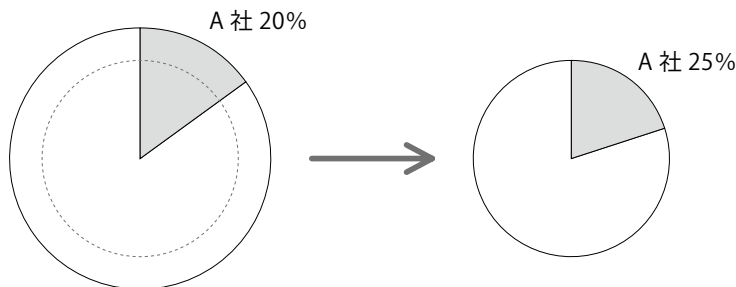
ところが、市場が縮小していくような状況下ではどうでしょう？ 今までとは状況が一変します。図2の2つの円グラフをご覧ください。

左側は人口減少によって市場が縮小していく中で、A社のシェアを表したものです。

シェアに変化がなくても市場が縮小していけば売上は下がっていきます。このような状況下で売上を上げるためには、どうすればいいでしょう？ 当然、右側のように他社からシェアを奪い自社のシェアを上げるしか方法はありません。

このような状態を、早い者勝ちの「レー

「つくっても売れない」市場構造
シェアが上がっても売上が落ちる場合も……



ス型」と対比して「競争型」と言います。
「競争型」では、しっかりとした営業戦略
がなければ売上を上げることはできません。
本書では法人営業において、「いかに
して競合他社からシェアを獲得するか」
「いかにしてシェアを上げるか」について
解説していきます。

「競争戦略」というとあまり良いイメージ
ではないという方がいらっしゃるかもしれ
ませんが、何も他社を蹴落として這い上
るということではありません。

自社の強みを磨き、お客様から選ばれる
企業になるということです。確かにライバ
ルとなる競合他社が存在しますが、私たち
の相手は競合他社ではなく、あくまでお客

様です。

今後深刻化していく少子高齢化社会で、人口動態的に増えていく高齢者をターゲットにした医療、介護、葬儀業などの市場は伸びていくので「レース型」に該当しますが、その他ほとんどの市場は縮小に向かっていくので「競争型」の概念が必要不可欠になります。

中小企業から大企業まで多くの実績を残してきた真の法人営業戦略を学び、競合他社に勝つための強い営業組織を構築することで、早期に売上2倍を達成して頂きたいと思えます。

はじめに 真の法人営業戦略で売上2倍が可能になる！…………… 2

第1章 9割の営業マネジャーがハマる 営業現場の落とし穴

- 1 単なる売上アップ方程式と
法人営業売上アップ方程式は大違い…………… 16
- 2 営業マンの個人スキルで
売上を上げるのには限界がある！…………… 22

これを知らずに生き残れない！
最前線の営業現場で
勝つための判断基準

- 3 明確な判断基準があるか否かで
営業マネージャーの力量が問われる!? 28

- 1 最強の軍事理論から勝利の原理原則を学ぶ 32
- 2 戦争の法則をビジネスに応用すると
勝利の方程式が見えてくる! 43
- 3 勝つためのたった2つしかない戦い方を熟知する 49
- 4 営業現場では5つの戦法を駆使して勝ち残れ! 56
- 5 営業部の明暗を左右する7つの数値 70

第3章

情報なくして戦略なし、 戦略なくして売上なし

- 6 勝つか負けるかの判断基準「射程距離理論」とは？…………… 80
- 7 わずか4つしかない市場シェアのパターン…………… 83
- 8 180度異なる「競争目標」と「攻撃目標」…………… 89
- 9 「1位」と「ナンバー1」では天と地の差…………… 95
- 10 どんな企業でもナンバー1になれる手順！…………… 101
- 1 マーケットサイズと…………… 106
- 2 自社のシェアを把握する方法…………… 113
- 3 8割の取引先がなくなっても会社はつぶれない！…………… 119
- 3 客内シェアではじめてわかる自社のポジション…………… 119

売上は現場でつくるのではなく 社内ですつくる！

4	顧客の格付けでわかる 3つのクラスと4つの営業方針	125
5	たった2つの数値から 市場シェアを把握する方法	132
1	〇〇〇〇をしなければ「営業活動」とは言わない！	140
2	法人営業戦略の第一歩！ マーケット情報からの現状分析	147
3	「情報」を「戦略」に変換する考え方とその手順	155

営業戦略の実行と 営業マンの行動管理

- 1 営業戦略を現場に落としこむ実践行動計画 184
- 2 「売れる営業」と「売れない営業」の
行動特性とは？ 196
- 3 営業の質を決める正しい「現場力」とは？ 202
- 4 8割の営業マンが間違えている
営業・販売の行為とは？ 206

おわりに 219