

第39回 未来ウェブ経営セミナー
儲かる会社にしようじゃないか！

経営幹部のための“売上120%戦略”Ⅱ

2022年5月26日

未来事業株式会社

第1部

最強の営業力を創る“フォーカスセールス”

－ フォーカスセールスとランチェスター戦略を駆使した効率営業 －

代表取締役 吉岡 憲章

経営学博士(Ph.D.)MBA

<登壇者>

吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士 (Ph. D.) MBA
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。
さらに**経営を実体験するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。**



下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた**独特の改革手法**により、**1,100社余の中小企業**の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を**“1年間で赤字脱却・健全経営”**へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. “フォーカスセールス”

フォーカスセールス (the focused sales) : **焦点を合わせたセールス**

- ・ ベースとなる理論 :

ランチェスター戦略 (Lanchester strategy) をベースとして

中小企業にとって効果的・実践的に活用できる手法を未来事業が構築

- ・ 何にフォーカスするか

営業戦略、顧客戦略、新規開拓戦略 宣伝広報戦略 商品戦略 等

- ・ 限られた力をピンポイント攻撃 ⇒ **選択と集中 (二乗の法則)**

売上を伸ばすために次のどこに注力すると効果的ですか？

①商品・サービス

②顧客開拓・顧客深耕

③営業組織・営業担当者・拡販資金

2. 営業活動のどこにフォーカスするか

1) 営業戦略の8大要素

★商品 サービス

①商品要素 他にない**大きな特長**を具備した商品・サービスが明確

★販売

②エリア要素 どの**地域**を対象に売るのが

③客層要素 そのエリアの**どういう業界、客層**に売るか (ターゲット)

④開拓要素 **見込み客**をどう見つけ、どのように販売するか (新規開拓)

⑤深耕要素 一度取引いただいた顧客を、どうやって**取引を継続**するか
(既存先深耕)

★ベース

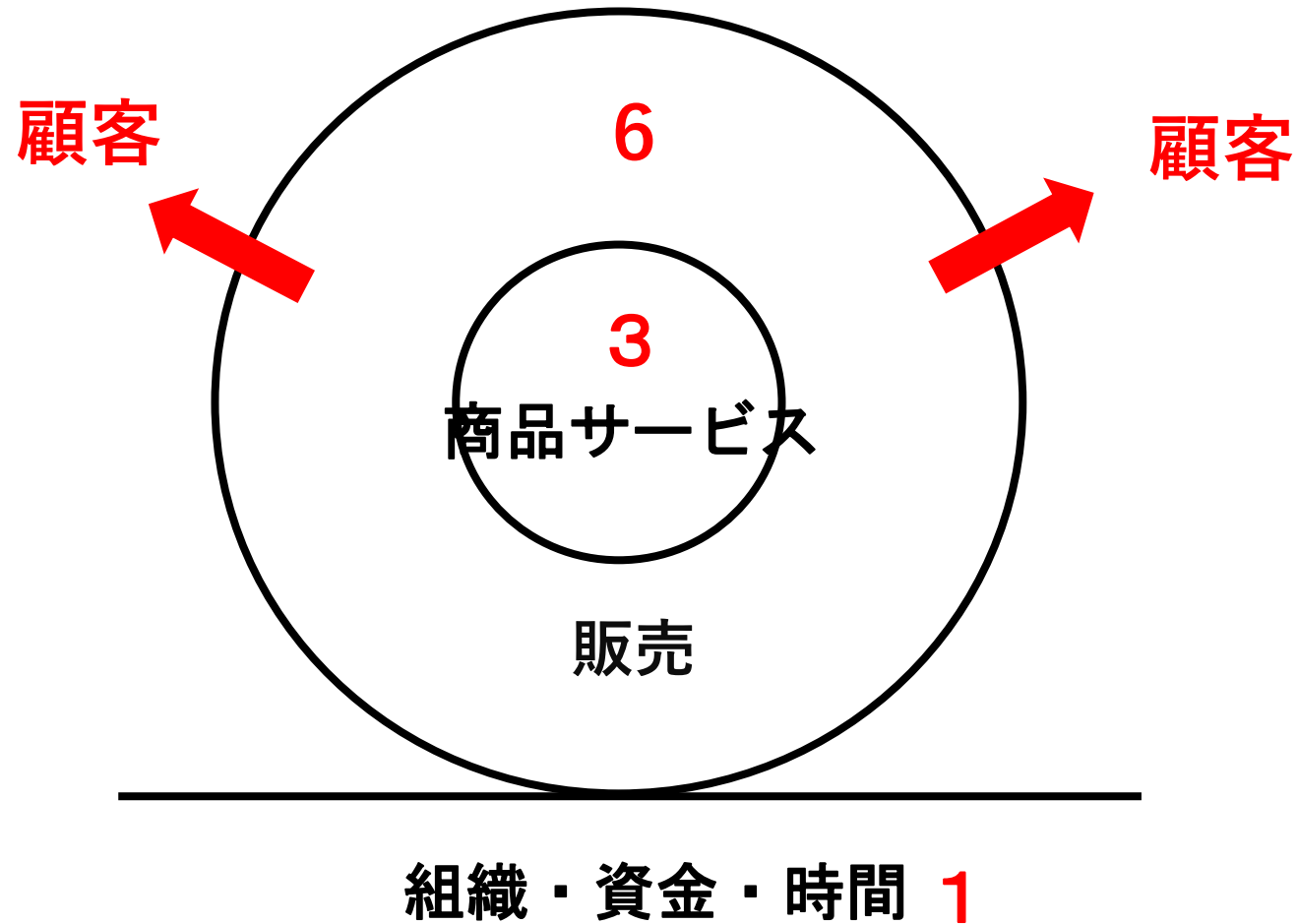
⑥組織要素 どのような**陣容**で役割分担

⑦資金要素 **資金**をどうやって調達し、どのように使うか

⑧時間要素 以上をどのような**スケジュール**で進めるか

2) 顧客に直結する戦略が何よりも鍵！

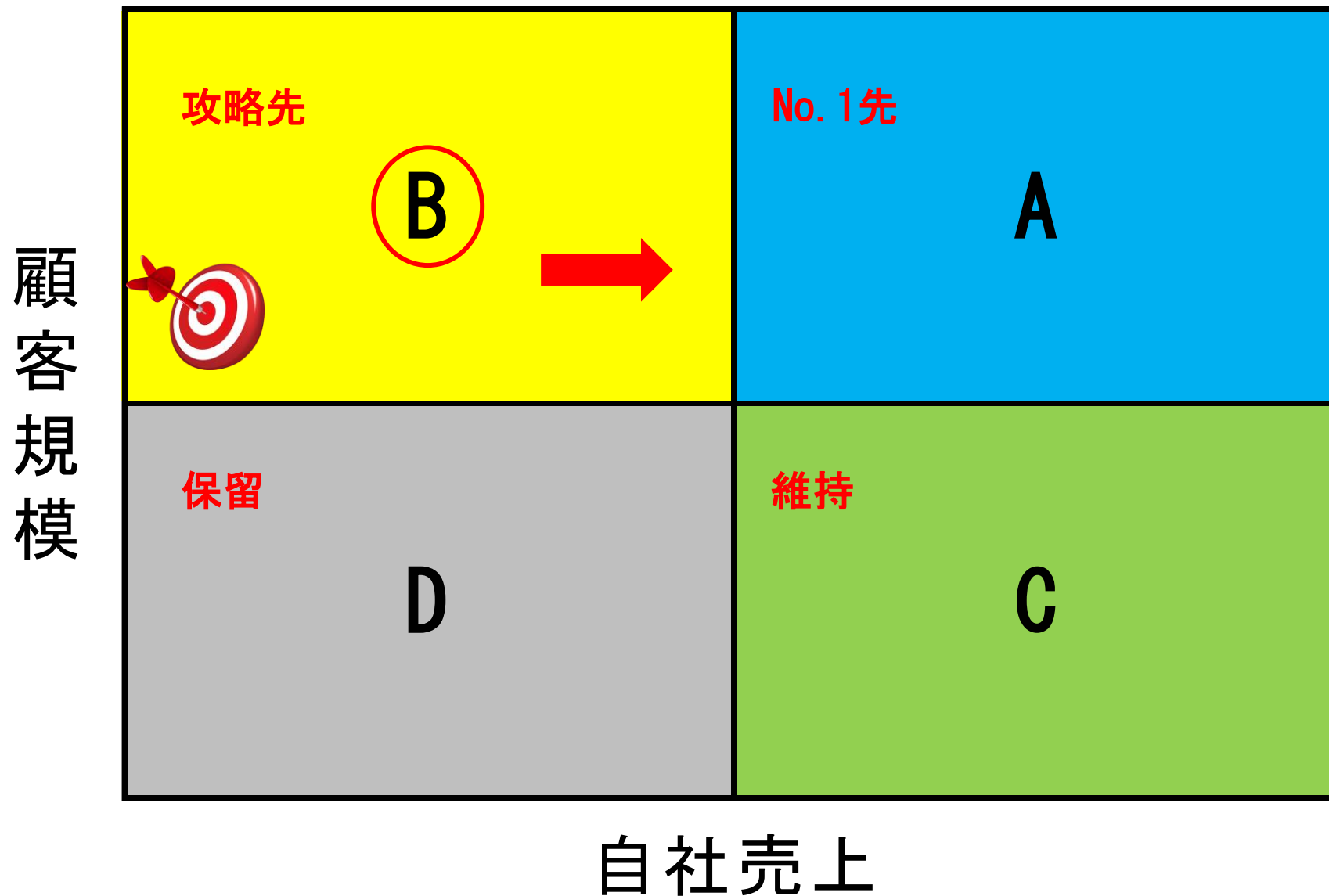
顧客との接点の影響力が大きい



次のどの層の顧客に注力すると売上が増やせますか？

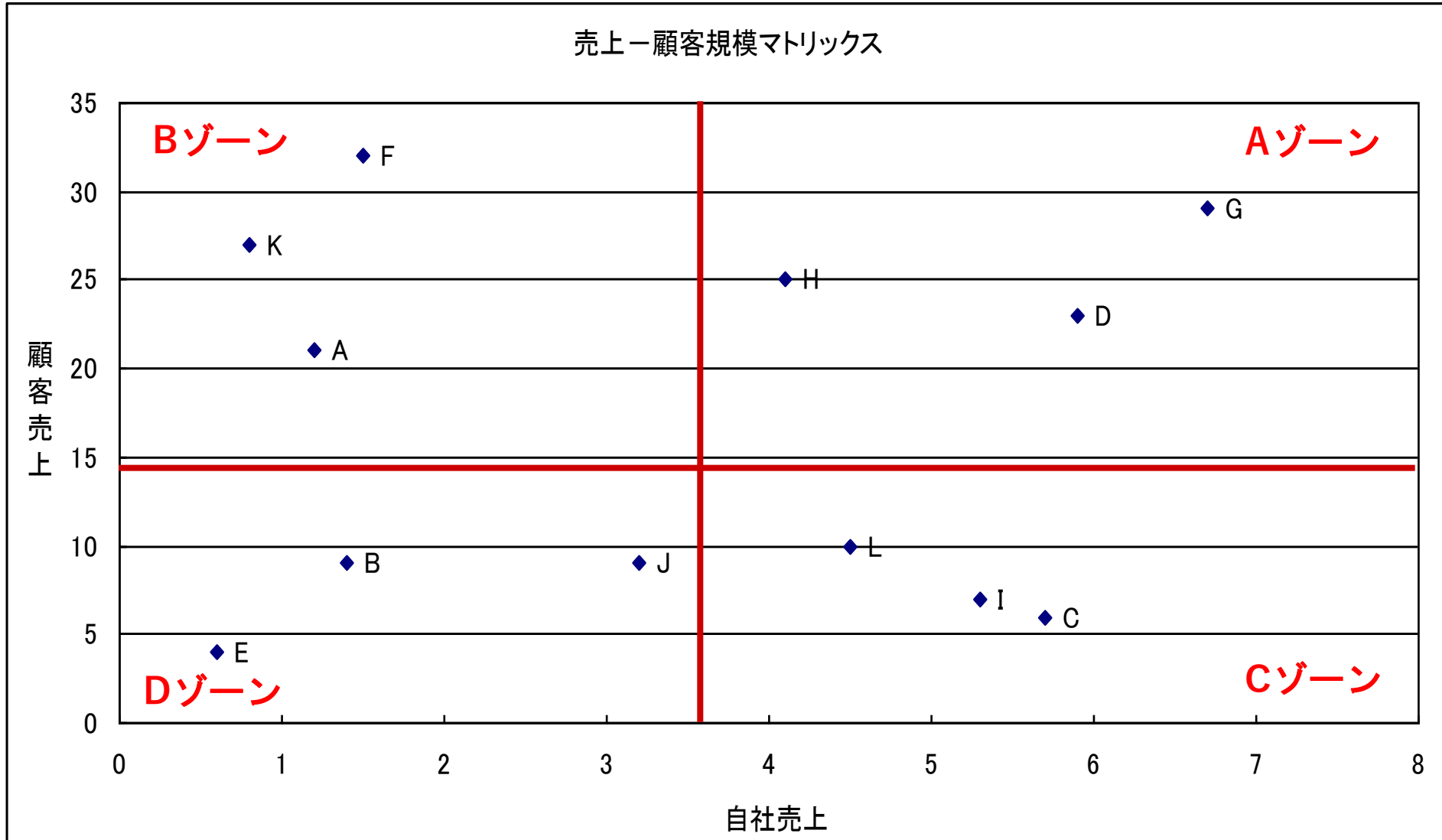
- ①顧客の事業規模が大きくて、当社もかなり取引してくれている先
- ②顧客の事業規模は大きくないが、当社にかなり発注してくれており
当社の希望を聞いてくれる先
- ③顧客の事業規模は大きくないが、当社があまり取引していない先
- ④顧客の事業規模は大きいが、当社はあまり取引していない先

2. どの顧客にフォーカスするか

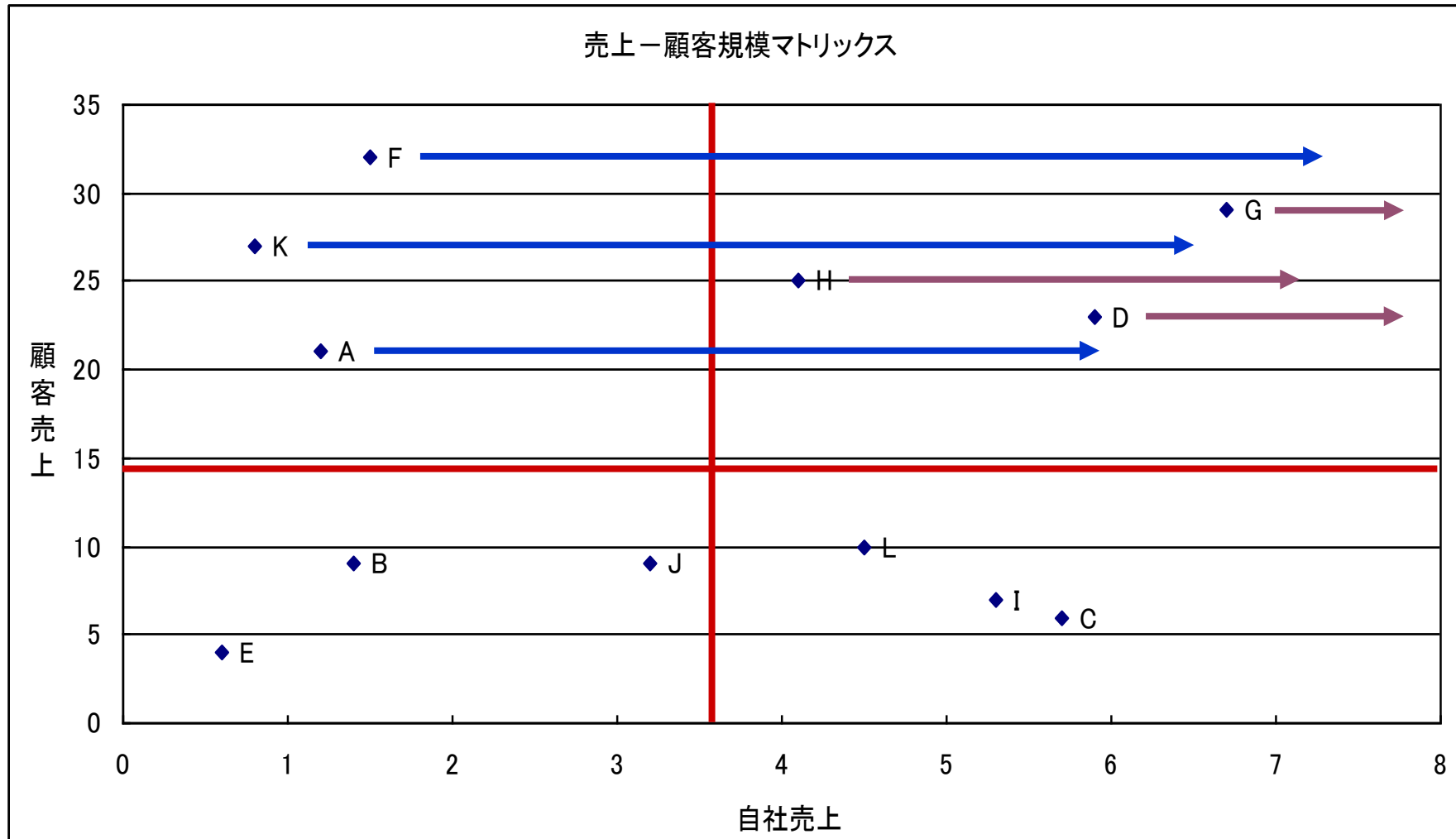


1) 顧客別売上マトリックス

単位：百万円

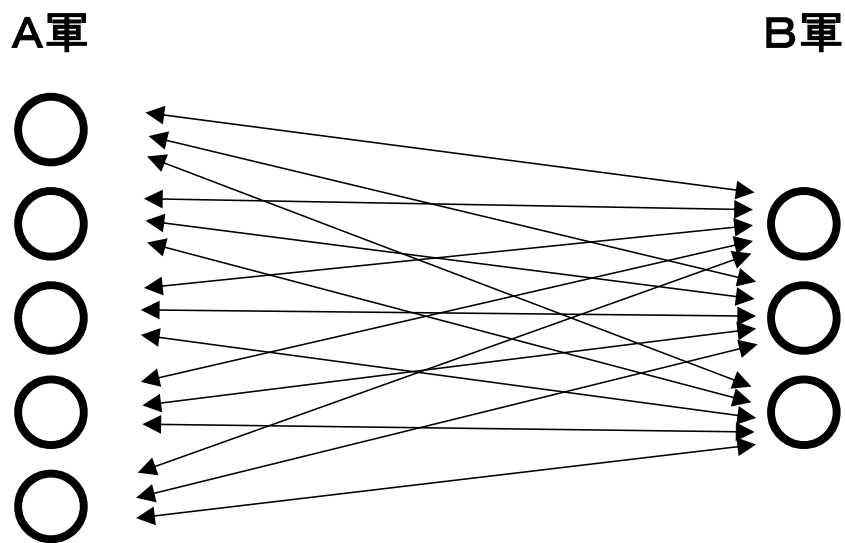


2) 売上増加実現マトリックス



3. ランチェスター戦略を理解する

1) ランチェスター二乗の法則 (集中効果の法則)



敵から受ける攻撃力

$$\begin{aligned} \text{A軍 } \frac{1}{5} \times 3 : \text{B軍 } \frac{1}{3} \times 5 &= \text{A軍 } \frac{3}{5} : \text{B軍 } \frac{5}{3} \\ &= \text{A軍 } 9 : \text{B軍 } 25 \end{aligned}$$

2)シェアの3つの目標数値 (中小企業では“**インスタシェア**”)

①**73.9%**

「上限目標」 絶対的占有率

この数値に達成したら、力関係に全く変化が起きなくなる

②**41.7%**

「相対的安定目標」 安定的占有率

その業界のほぼナンバー1。40%シェアなら需要の伸びに対して
 $\sqrt{0.4}=0.63$ **全需要の伸びの63%**を取れる絶大的な力を獲得した
ことになる

③**26.1%**

「下限目標」

強者と弱者を分ける境目。たとえ1位であっても不安定でいつ他社に
逆転されるかわからない。どنگりの背比べ的な競争でリーダシッ
プが取れない。**中小企業では現実的目標値**

次のような営業活動をするインストアシェアは 増えると思いますか？

- ①インストアシェアが最大のライバルから攻略をする
- ②営業マンに任せるが営業日報をきちんとつけさせる
- ③攻略顧客への訪問は営業マンが相手の都合にあわせて適時行う

4. どうやってインスタシェアを増やすか

1) 攻略ステップを踏まえる

競合会社	現占有率%	奪取占有率%	結果占有率
A社	40	→ 15 → 45	25%
B社	25	→ 5 → 30	15%
C社	20	→ 7 → 20	13%
自社 D社	10	→ 13	45%
E社	5	→ 3	2%

②究極の営業活動効率化バケット管理

営業管理者の事例

時間	月	火	水	木	金
9	朝礼打合せ	朝礼打合せ	朝礼打合せ	朝礼打合せ	朝礼打合せ
10	エリア1	エリア2	エリア1	エリア2	攻略先
11					
12					
13	昼食	昼食	昼食	昼食	昼食
14	エリア4	エリア5	エリア4	エリア5	攻略先
15					
16					
17	エリア3	エリア4	攻略先	エリア3	営業会議
18					

- ・ 訪問計画は前週末までに作成する
- ・ 少なくとも10バケット以上は営業活動

5. まとめ

- 1) できる限り**焦点を絞った営業戦略**（フォーカスセールス）に徹する
- 2) **Bゾーン顧客**に注力することが効率的
- 3) **インストアシェア**をアップさせることが重要
- 4) 計画的な営業活動を展開する（**バケット管理**）

未来事業のお手伝い

一年で儲かる会社にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

1. 未来事業って何をする会社？

中小企業を一年で儲かる会社に生まれ変わらせる会社

- ・ 中小企業の2/3には赤字決算（国税庁資料）
- ・ コロナで資金が回らない
- ・ 多額の借金を返済できない

⇒窮境状態脱出し**健全経営**に導く会社

社長と会社の将来を語り、**社長の夢を実現**させる会社

- ・ もっと会社を成長させたい
- ・ 新しいビジネスモデルに挑戦したい
- ・ ハッピーリタイアできるような企業価値を上げたい

⇒将来に向けて**成長経営**に変身させる会社

中小企業庁登録 “M&A支援機関”
(84442625番)

2. 未来事業の経営支援内容とコミット

1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

3. どこが未来流なの？

中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方

(病院に例えると)

①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

③**専門病院**（**癌専門** **透析専門**・・・）

未来事業が典型的な中小企業再生・成長指導のための**専門病院**

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



4. これまでどんな実績があるの？

40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績
1年・2年で再生した企業：約750社

多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン 他多数

* いずれも著作権所有

まずは気軽にZoomでミーティングしましょう！

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

または、Zoomで 個別ミーティング

- 自社の**経営診断**をしてほしい
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増や**したい
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい



第2部

コロナ・円安に打ち勝つ！ “売上120%アップ”の秘訣

執行役員 石黒 和男

＜登壇者＞

★石黒和男

日本ビクター株式会社生産部長などの要職を歴任

現 未来事業株式会社 執行役員上級コンサルタント



現場主義に徹した指導を中心に「原価低減・品質向上・生産性UP・在庫削減・儲けるためのコストダウン」「儲ける新5S活動」などによる収益性の改善を図り、多くの中小企業を再生した実績を誇る。

現場のムダに喝を入れ、徹底したムダを取り去る指導には「名人」との評判もあり、クライアントの信望も厚い。

「社長がしかける攻めのコストダウン利益創出マニュアル」共著

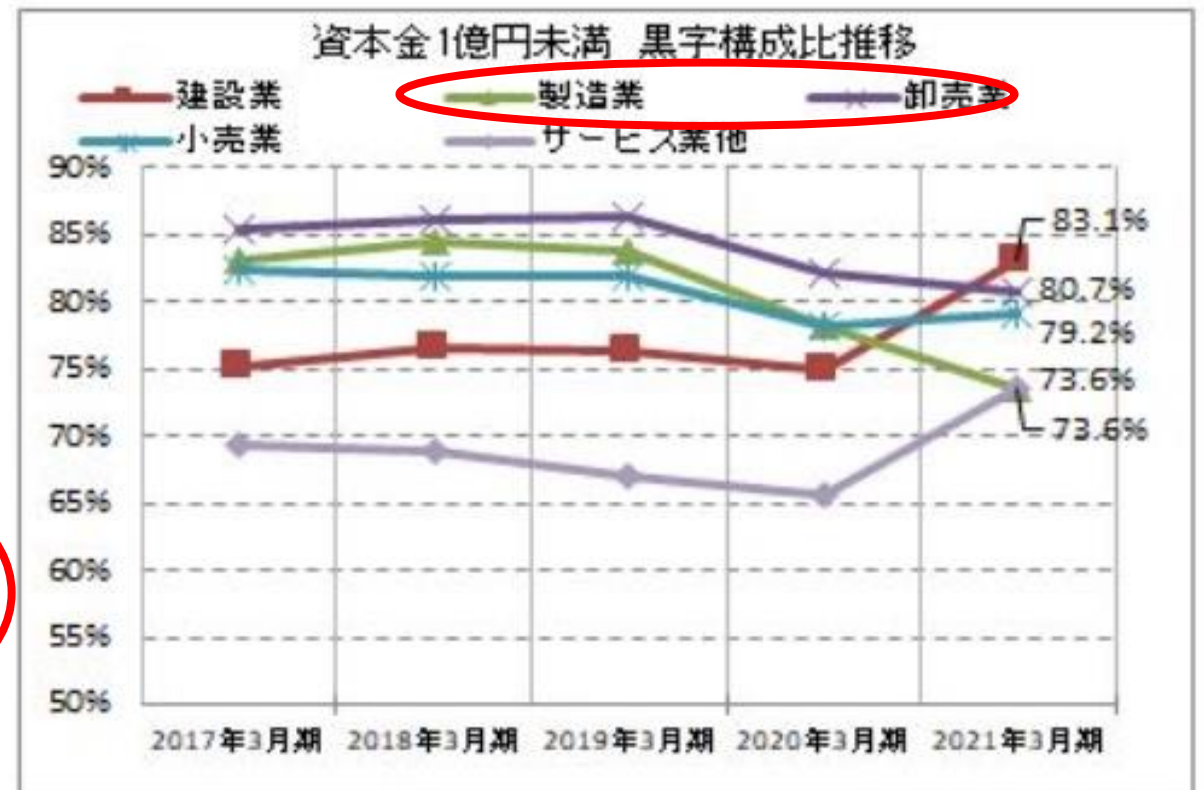
1. コロナ・円安で企業を取巻く環境が悪化

- ① コロナ禍から回復基調になってきた企業業績に、再び先行き不透明感が漂っている。
- ② 円安により原油など原材料価格が高騰して、企業の利益を圧迫している。
- ③ ロシアによるウクライナ侵攻や半導体不足による影響も見通せず企業の警戒感は強くなっている。



2. コロナの影響で「中小企業の主要5産業」は全てで減収

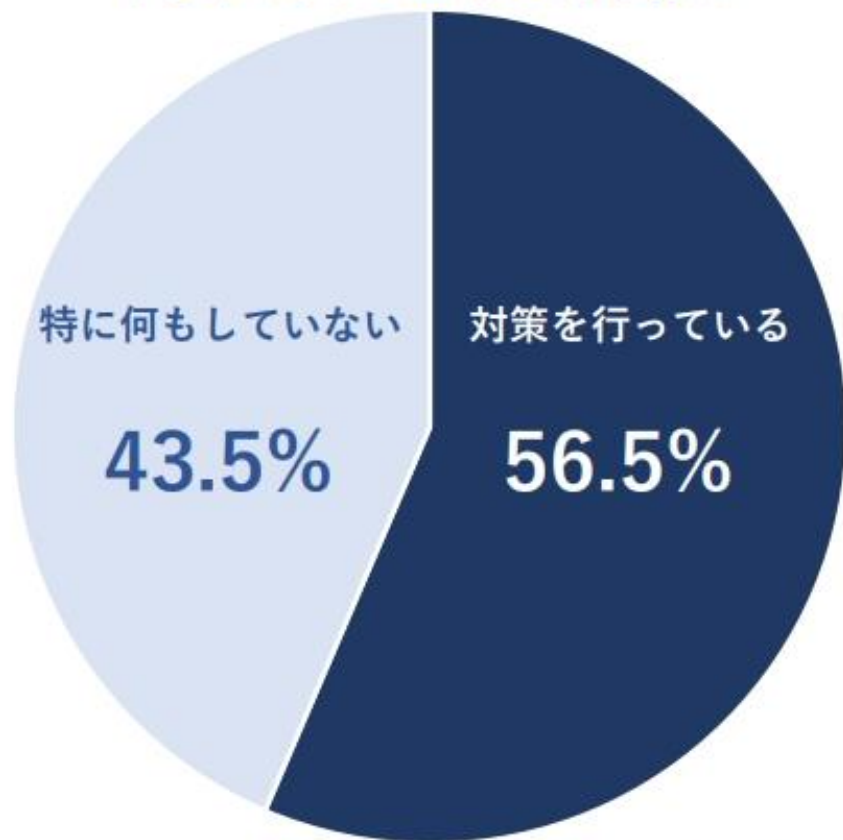
中小企業の主要5産業(建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業)の売上高の推移をみると、**2021年3月期は5産業全てが前期比5%前後の減収に転じた。**一方、黒字企業の比率は、3産業(建設業、サービス業、小売業)が上昇したが、**製造業、卸売業は落ち込んだ。**



3. 円安に関する企業の対応状況

具体的な対応策（複数回答）

円安に対する企業の対策有無



注：母数は、有効回答企業1,573社



原材料やエネルギーコスト上昇分の販売価格への転嫁

31.7

燃料費等の節約

24.2

固定費削減

17.4

8.9 仕入先・方法の変更

7.5 既存の仕入価格の変更

5.1 製造体制の見直し

4.9 既存設備の省エネ関連商品への切り替え

4.8 人件費の抑制

4.6 為替予約等によるリスクヘッジ

2.6 輸入品から国産品への切り替え

1.9 正社員の採用を抑制（非正規社員を採用）

1.8 輸出の拡大

1.1 輸入品からの代替品の研究開発

2.2 その他

単位：（%）

注：母数は、有効回答企業1,573社

4. A社の企業概要

- | | |
|---------|---|
| 1) 社歴 | 約35年 |
| 2) 業種 | プリント基板製造業 |
| 3) 資本金 | 1,000万円 |
| 4) 代表者 | 70歳 |
| 5) 従業員 | 37名 |
| 6) 社長方針 | (1)売上は現状の405百万円を490百万円
計画する。

(2)経常利益は▲3.5百万円を5.0百万円の
黒字化を図る。 |

5. 売上120%アップの**秘訣**



■ 秘訣1

営業の見える化

「営業の見える化」は現場だけでない！

■ 秘訣2

営業のムダ取り

「営業のムダ取り」で売上アップ！

■ 秘訣3

全員の営業力

「全員の営業力」でブラッシュアップする！

■ 秘訣4

営業力を磨く

「営業力を磨いて」営業を伸ばす！

■ 秘訣5

組織体制

「横断的な営業活動」を実践する！

■秘訣1

1)「営業の見える化」は現場だけでない！

営業の見える化

～結果ではなく「プロセス」が見えているか



見える化は現場だけではない。

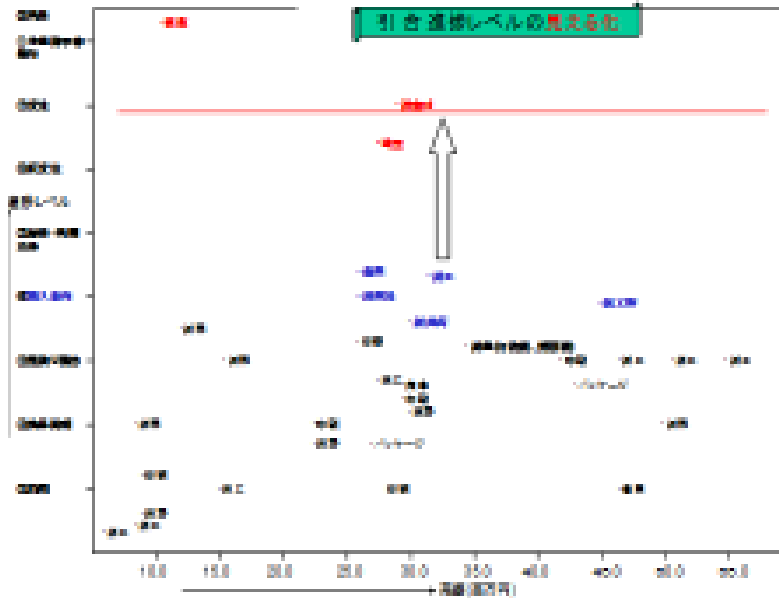
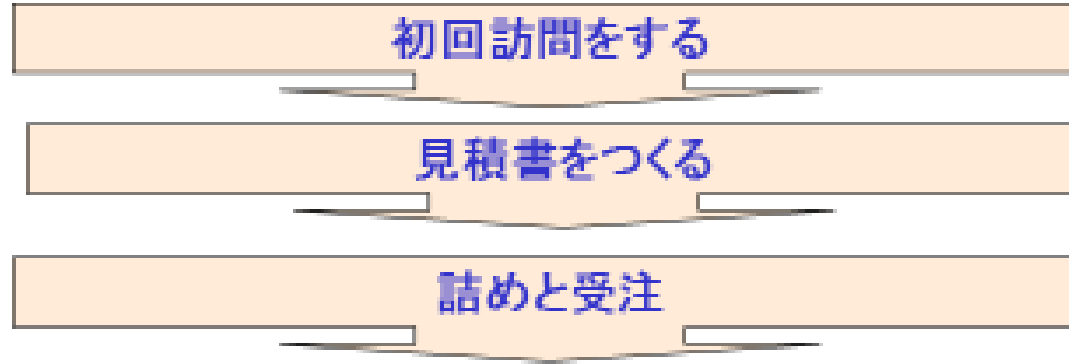
会社の中で、一番見えないのが営業だ。会社において一番重要だというのにこのプロセスをあきらかにすることが「営業の見える化」に必要なことだ。

2) 営業部門のアクションプラン(事例)

アクションプランの「見える化」

アクションプラン <2022/上期>							2022年2月1日					
							所 属 営業部					
重点項目	目標値	施策(何をする)	計画/実績	スケジュール(いつまで)								
				2月	3月	4月	5月	6月	7月			
1. 利益率を改善する	総利益率25%以上	重点商品(数量が多く粗利の高い商品)のコストダウンの実施 売れ筋商品の仕入れコストを下げる	計画	20	22	22	23	25	25			
			実績	19								
			達成率	95								
2. 既存商品の拡販を行う	A製品群の売上げを20%上げる	A製品群のもので、直ぐにS社に売り込みができるものを選定する。 A製品群の中からH社対応用の商品を選定して、販促用のパンフレットを作り、売上げを伸ばす	計画	0	10	10	10	10	10			
			実績	0								
			達成率	0								
3. 不良在庫の低減	前期の50%減	目で見える管理の実施 (在庫が一目でわかるようにする)	計画	10	20	30	40	40	50			
			実績	8								
			達成率	80								
4. 販売管理費の削減を図る	販売・管理比率 10%以下	運送費の削減を行う 総務管轄の経費の削減を行う	計画	10	10	10	10	10	10			
			実績	11								
			達成率	90								

3) 営業の「ステップ管理」の見える化



営業ステップ管理表

No.	顧客名	営業担当	ステップ	進捗状況	備考	更新日時	作成者
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

■ 仕組み2

1) 営業のムダ取りで売上アップ

(1) ムダなモノを抽出する

- ・受注につながらない訪問
- ・成果の出ない出張
- ・結論の出ない会議
- ・見返りの無い接待

(2) 営業ムダ取り術のステップ

- ① 成果の上がない仕事はやめる
- ② 活動の要らない部分を捨てる
- ③ 従来のやり方を離れ新たな取組みを行う



(3) 営業業務の棚卸し、**非効率な業務は排除する**

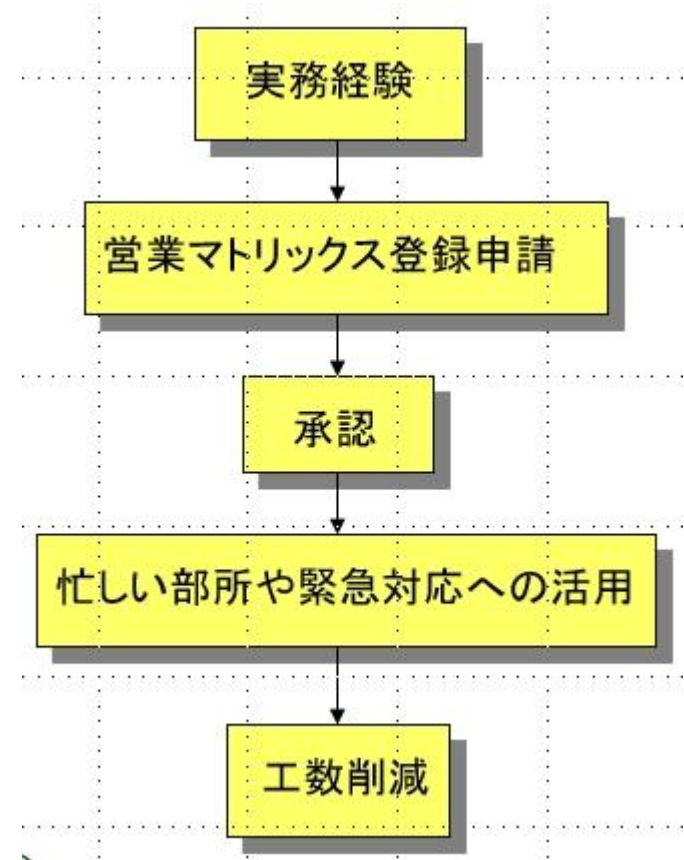
- ①そもそも、その業務自体が「ムダ」なので、廃止する
- ②ITツールの活用や導入を検討する
- ③会議やミーティングは内容を見直し統廃合する

2) 営業部門の多能職化

営業マトリックス表

◎できる ○少しできる ×できない

営業人	企画力	新規開拓	プレゼン	交渉力
A	◎	◎	○	○
B	◎	×	◎	×
C	×	◎	◎	◎
D	×	○	×	○
E	×	○	○	×



3) 営業マンの時間の有効活用法

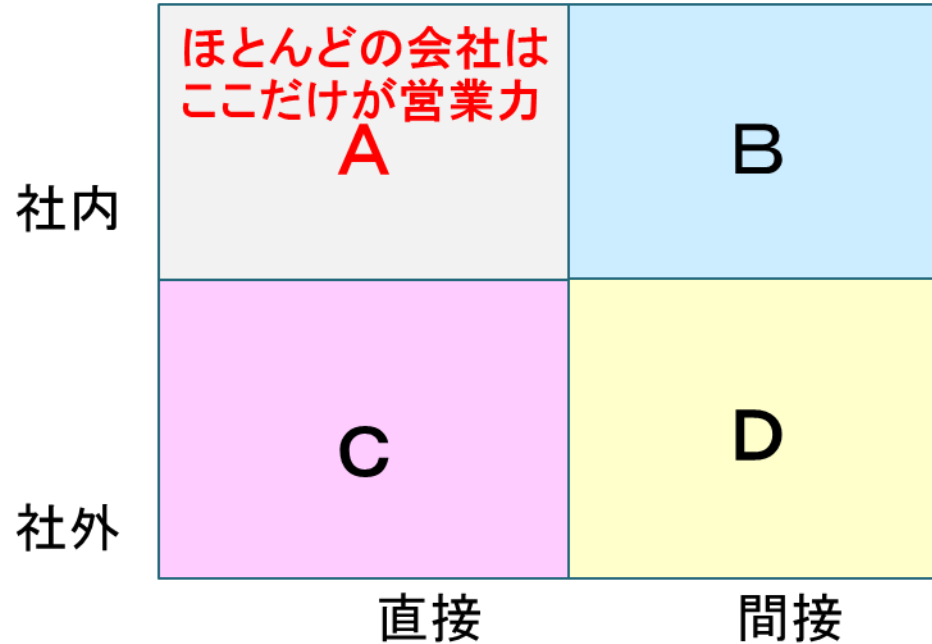
- ・緊急度と重要度という2つの軸で、4つの領域で分けると時間の使い方が分かる

	【緊急なこと】	【緊急ではないこと】
◎ 重要なこと	<p>第1領域</p> <ul style="list-style-type: none">・重要顧客訪問・商談進捗・クレーム、トラブル処理・会議の提出書類・報告書	<p>第2領域</p> <ul style="list-style-type: none">・企画提案、提案営業・新規開拓営業・信頼関係作り・リーダーシップ・課題解決
× 重要でないこと	<p>第3領域</p> <ul style="list-style-type: none">・多くの電話・多くのメール・多くの会議・多くの事務処理・無意味な接待	<p>第4領域</p> <ul style="list-style-type: none">・アポの空いた時間・突然の時間変更・遅刻者を待っている時間

■秘訣3

1)「全員の営業力」でブラッシュアップする！

(1) 全員営業は4つの営業カゾーンで成り立つ



Aゾーン	営業部門
Bゾーン	間接部門(営業以外のすべての部門)
Cゾーン	既存顧客からの紹介
Dゾーン	金融機関、広告代理店など

2) 販売スキルを持つ

(1) 最初は会社の価値観・ポリシーを伝える

- ・最初の段階はお客様が興味を持って、期待をしたから時間をつくってくれたのです。会社の価値観、ポリシーに共感できるかどうか、その後の商談を左右する。

(2) 商談進行時はメリットをPRする

- ・第2段階で重要なことは、そのお客様にとってメリットが説明されることです

(3) クロージングには営業マンの魅力的な信頼できる存在を売り込む

- ・最後は営業マンの人間性(魅力的・存在感・信頼感)を含めた総合力がものをいう

新規顧客開拓ステップ管理

契約	(3・23)	(3・25)	(4・1)	(5・7)	(5・20)		
内定	3・10	(3・10)	(3・20)	(4・25)	(5・10)		
価格・日程調整	2・28	(3・2)	(3・10)	(4・10)	(4・23)		
見積り提出	2・20	2・25	(3・4)	(3・28)	(4・15)		
仕様打合せ	2・16	2・22	2・26	(3・20)	(4・5)		
窓口到着	2・10	2・15	2・20	(3・10)	(3・27)		
継続訪問	2・5	2・8	2・15	2・25	(3・20)		
事業説明	1・26	1・28	2・1	2・16	(3・15)		
初回訪問	1・20	1・22	1・25	2・10	2・28		
初回アポ	1・16	1・16	1・18	1・28	2・20	(2・25)	
リストアップ	1・10	1・12	1・15	1・25	2・10	2・21	
顧客名	A	B	C	D	E	F	

↑
ステップ

■ 実施済み

(月・日) 予定

3)「全員営業」のメリット

1. 人手を増やさずに、営業力が上がる

2. 個人ではなく、会社に受注ノウハウが蓄積される

3. 営業任せであった顧客に歯止めがかかる

4. 上司に依存しなくても、社員が成長する仕組みができる

5. 全社員に営業マインドが浸透する

■秘訣4

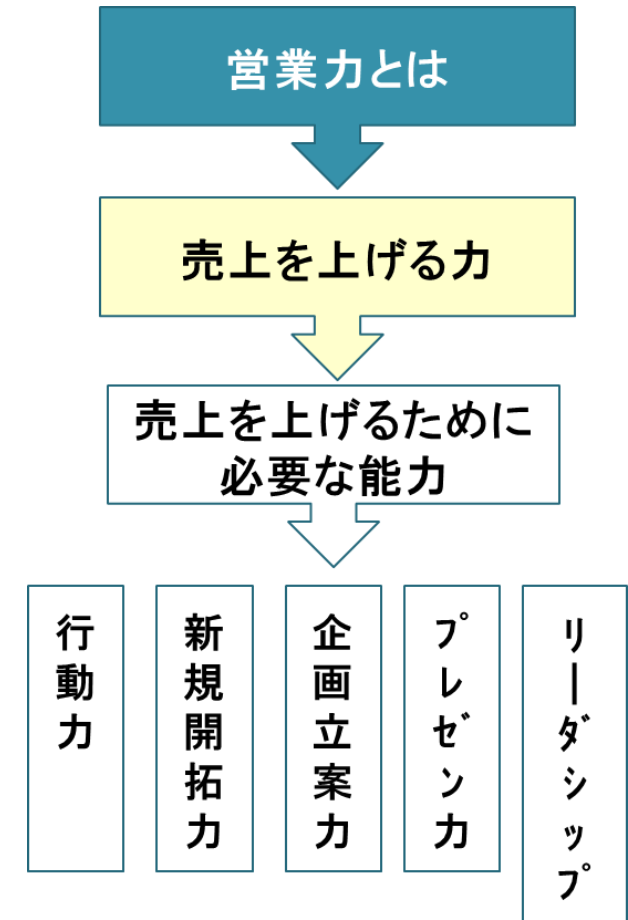
1) 「営業力を磨いて」売上を伸ばす

(1) 営業力とは

- ・営業力とは、**売上を上げるために必要な能力の総合力**のこと

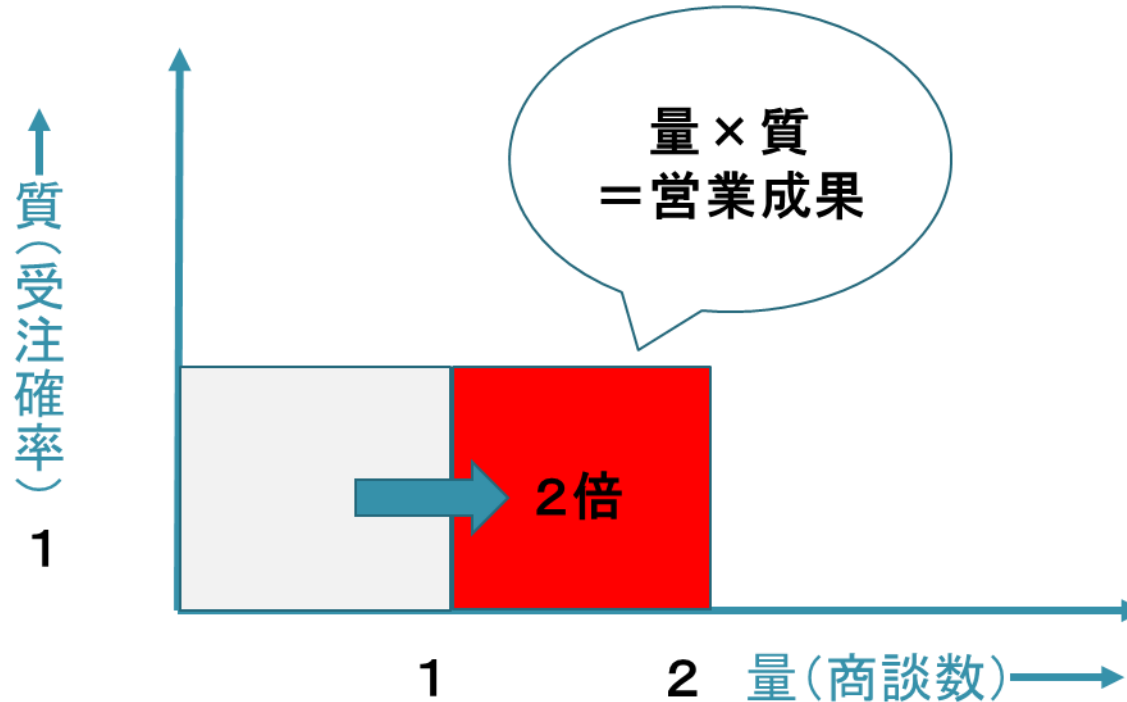
(2) 売上を上げるために必要な能力

- ①行動力・・・決断が早く、**優先順位**をつけ**効率的**に行動する
- ②新規開拓力・・・見込み客を絞り込んで、仮説を立て、**的確に見極める力**がある
- ③企画立案力・・・お客様の課題や問題点を解決する知識や経験が豊富で、お客様の立場に立って、**視野の広い提案**ができる
- ④プレゼンテーション力・・・見込み客を絞り込んで、仮説を立て、**的確に見極める力**がある
- ⑤リーダーシップ力・・・問題意識が高く、いつも納得性の高い解決方法を自ら示し、**目標に向かって、関係者をまとめ上げることができる**



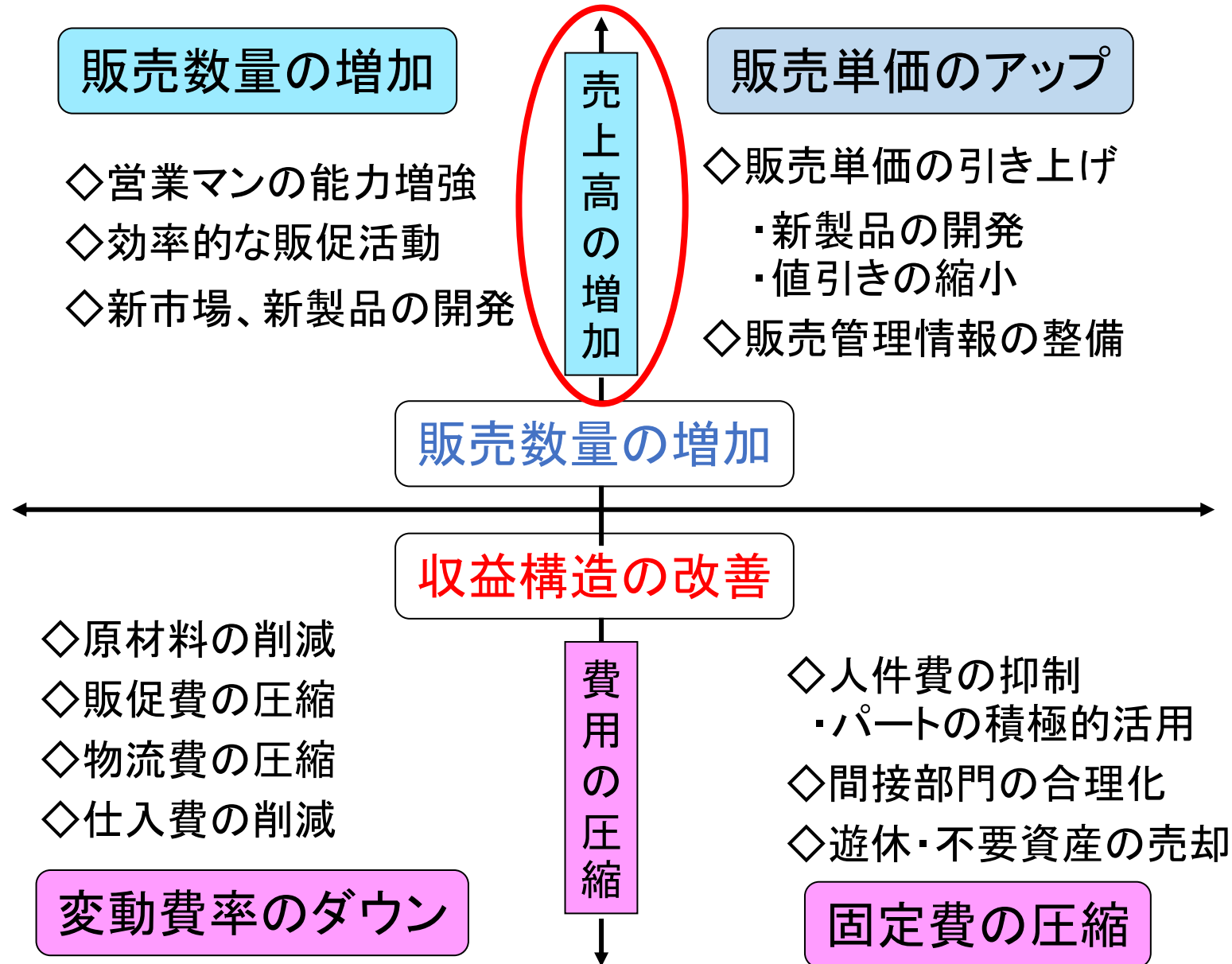
2) 売上の方程式はこれだ！

■売上は「量」×「質」で決まる



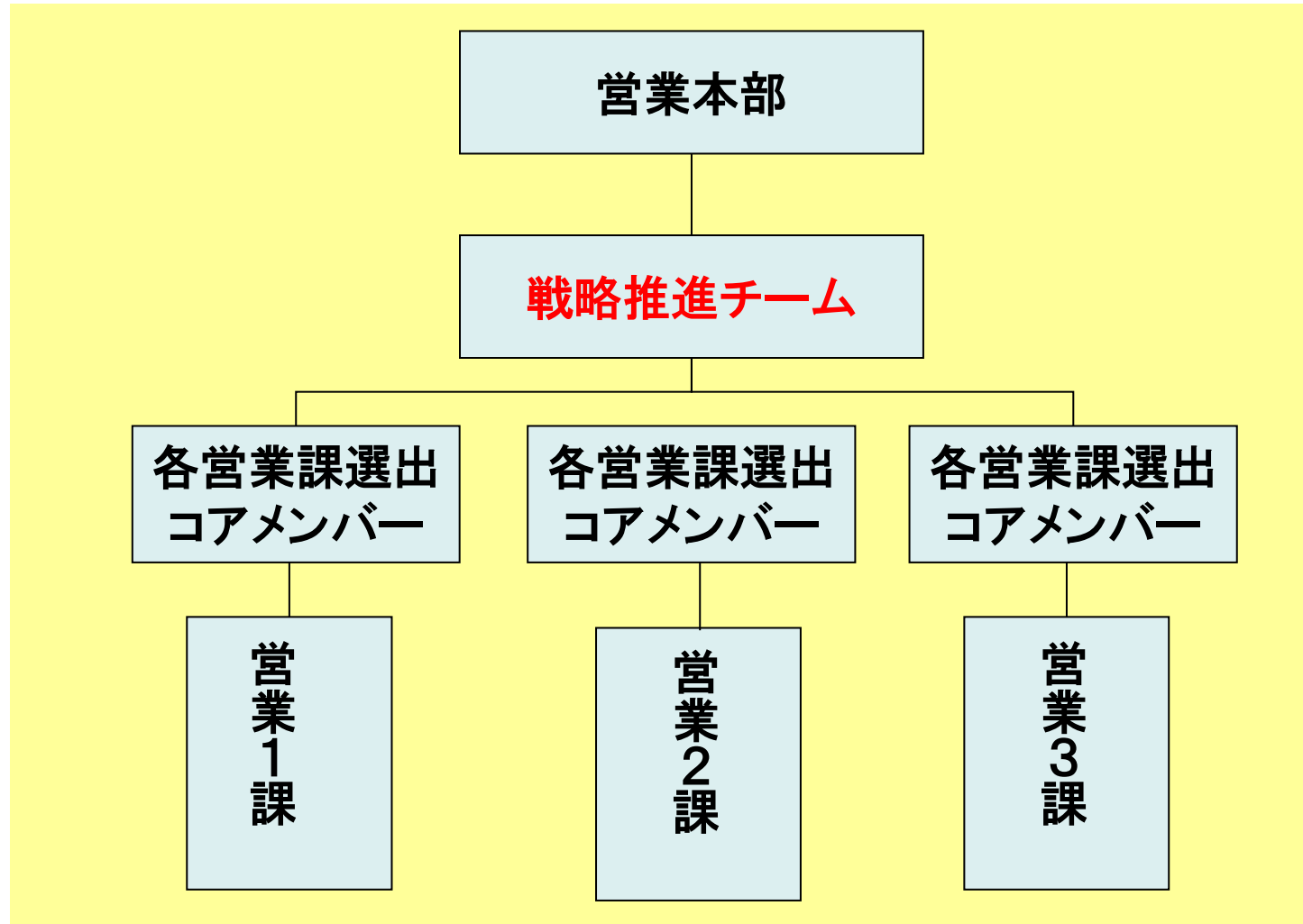
商談数が倍になれば
営業成果も倍になる！

3) こうして「売上の増加」と収益の改善を図る

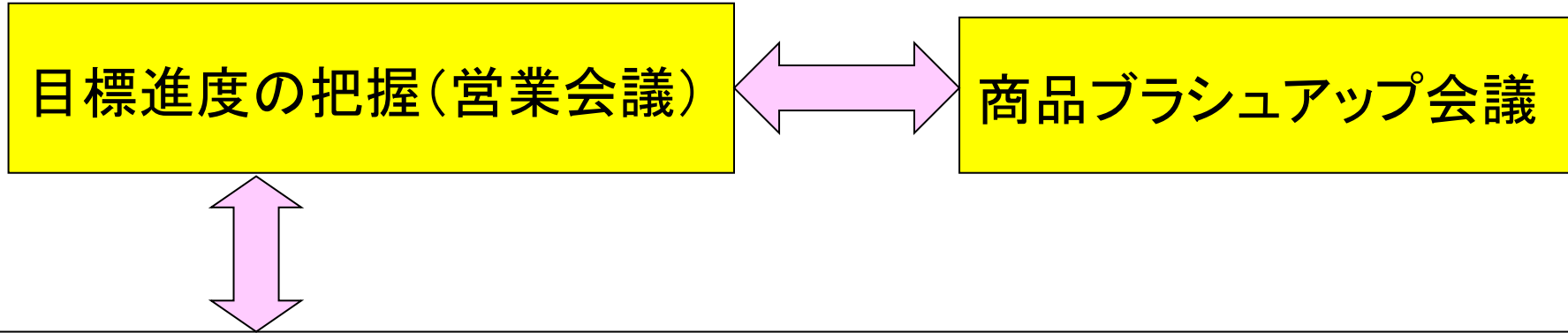


■秘訣5 1)アクションプラン【組織体制】

営業戦略の具体的施策は営業本部直轄の「戦略推進チーム」を設置することにより、縦割りではない、各営業課の横断的な活動を実行する。



2) 強い営業マン・組織をつくる



- ・販売目標の決め方はどうなってるか(製品別・地域別・顧客別・季節月別・個人別)
- ・売上結果だけの管理か
- ・売上高粗利率・売上目標達成率・一人当売上高・一人当粗利額・
- ・粗利益目標達成率・月平均訪問件数・商談締結率・一社当平均受注額
- ・一社当り売上高・商品回転率・回収率・回収サイト・現／手回収比率・違算残
- ・返品率・値引率・顧客開拓数・商品改善提案報告数・クレーム報告書
- ・レーダチャートで見える管理にする(前向き・改善姿勢)
- ・販売力の質＝販売努力＋商品力＋価格戦略＋流通
- ・営業成果＝訪問回数²×訪問当り滞在時間(ABCランク)
- ・営業マン別訪問計画/実績書(1ヵ月分)・各付け順に・滞在時間のウエイト・回数
- ・営業マン別新規開拓計画(全体の20%を割く)(実名入り)
- ・報・連・相のサイクル

【まとめ】



- (1) **営業の「見える化」**を導入することでプロセスが見えてくる。その結果いつものドタバタ営業から**「売上が見える」**営業ができる。
- (2) 「テレワーク時代」に売上を伸ばす秘訣は**営業のムダとり術をマスター**することがカギである。
- (3) 今までの営業のやり方が通用しなくなっている。**視点を変えて、全員営業で営業力を最大限引き出し、儲ける会社へ生まれ変わらせることができる。**
- (4) **営業力＝売れる力を磨き**、商談数を増やして、スピーディに展開することで、営業成果を上げることができる。
- (5) 組織体制として、営業本部直轄の**「戦略推進チーム」**を設置することにより、縦割りではない、**各営業課の横断的な活動**を行い、営業活動の効率化を図る。

未来事業株式会社 主催 第40回 未来ウェブ経営セミナー
儲かる会社にしようじゃないか！

経営戦略計画書

を経営の現場に活かす！

2022年

6月9日(木) 16:00 - 17:00

ZOOMでのオンライン 無料開催



吉岡 憲章
代表取締役
経営学博士 (Ph.D) MBA



松本 長久
常務取締役

次回の未来ウェブ経営セミナーは右記URLよりアクセスのうえお申込ください。 http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm

ご視聴ありがとうございました