

# マネジャー様向け研修

「数字を作る営業戦略」



株式会社営業改善

# 研修概要

日数	半日	対象	営業マネジャー（管理職）	講師	黒田 昭彦
時間	9：00～12：00 （ご相談に応じます）	人数	推奨人数10名 最大30名 （ご相談に応じます）	会場 レイアウト	スクール形式

形式	●	●		●		●		準備物	●		●				
	講義 (L)	個人 ワーク (SW)	ペア ワーク (PW)	グループ ワーク (GW)	ロール プレイング (R)	発表 (PR)	ゲーム (G)		ホワイト ボード	ビデオ カメラ 三脚	プロジェ クター・ スクリーン	テレビ モニター	付箋紙	模造紙	その他

## 目的

働き方改革が浸透してきた今、部下の営業時間は限られています。そのしわ寄せは、上司である中間管理職に来ますが、営業の中間管理職の多くはプレイングマネジャーで部下を見る余裕が十分にある訳ではありません。また、管理職であるがゆえに十分な支援を受けにくい状況もあり、疲弊する一方の上司を見て将来、マネジャーになりたい一般社員はある調査では20%にも満たない状態です。

その様な状況下にある中間管理職の方が効率的なマネジメントを行うには、目標数字への戦略が必須の状況です。そこで、本研修ではパレート分析による数字のベースの固め方、PPM分析での顧客への優先順位の作成方法を解説し戦略のベース構築をサポート致します。

## 効果

1. 赤字体質からの脱却（売上至上主義から利益至上主義への転換）。
2. 営業の意識が変わる（個人PL、B.E.P.利益設定での利益の追求）。
3. 部下が目標へ向かって行動する（部下が動く要点：自分事化の方法）。

# 数字を作る営業戦略（半日）

- スケジュール：午前

時間	項目	形式	ねらい・内容
9:00	1.数字のベースを固める ・パレート（20：80）の法則 重要顧客の選定。 ・なぜ、売上ではなく利益なのか？ ・6年間赤字の事業部が1年で黒字になった事例。 ・WORK：重要顧客の選定をパレート分析で行う。	L	■ その顧客を固めれば数字が安定するのか？ 需要顧客の選定方法を学ぶ。 ■ 売上ではなく利益である理由を理解する。
	・利益商品の確認。 ・WORK：利益商品の選定。何を売るべきか？	SW	■ パレート分析の実践。
	・営業の行動を変える仕掛け 目標数字を自分事化させる事の重要性。	L SW	■ 利益商品の確認方法を学ぶ。 ■ 何を売るべきなのか、利益商品を確認する。
10:40	2.限られた時間で効果を最大化する手法 ・PPM分析（お客様の優先順位をつける） ・WORK：PPM分析で優先順位を作成。 ・チームビルディングを考える。	L GW PR	■ 部下を動かす要点を理解する。 ■ 部下への投げかけを考える。
	3.まとめ （1）パレートの法則：重要顧客の選定。 （2）PPM分析：優先順位の確認。 （3）チームミーティングの効果。	L SW L SW	■ お客様の優先順位のつけ方を学ぶ。 ■ お客様の優先順位を作成。 ■ チームミーティングの效能を知る。 ■ チームミーティングの計画を作成。
12:00			

\* 講座の進行上、プログラムを若干変更する場合があります。

# 補足資料

# 研修のポイント

効率的なマネジメントの為にチーム運営の軸となる営業戦略を構築する。

## 【戦略の重要性】

チーム運営であっても、経営資源（ヒト・モノ・カネ）の準備と運用をする為には、戦略が必要不可欠です。

しかし、営業の中間管理職の多くプレイングマネジャーである為、日常の営業業務に忙殺されるあまり、戦略策定や部下への指導時間が十分に取れない状況です。

そこで、本研修ではチーム運営の軸になる営業戦略の構築に不可欠である、重要顧客の選定と優先順位のつけ方を学びどの顧客へ、どれ位行くべきか、チームの経営資源（ヒト・モノ・カネ）の運用方法の作成をサポート致します。

## 【個別の部下への指示の為の分析】

営業のチーム運営では、役割分担も重要な要素となります。

誰が（役割／担当）、どの位（時間量／優先順位）、何を（商品）、どこへ（重要顧客）が明確でなければ部下は動きにくくなります。

本研修では、どの位（時間量／優先順位）をPPM分析にて、何を（商品）、どこへ（重要顧客）をパレート分析にて分析する手法をお伝えいたします。

## 事前課題案

- 現状の数字目標に対する施策の書き出し。
- ※これから実施予定の施策も含む。
- 数字目標に対する現状施策の課題の書き出し。  
※例：部下の動きが不活発など。
- 現状の顧客への時間配分（決定方法）の書き出し。
- チームで実施されているコミュニケーション手法の書き出し。  
※チームミーティング（数字会議）を月に1回開催（マネジャーを中心に数字状況の確認）など

## 課題図書案

- 特に読まなくても問題ございません。

1. 数字のベースを固める
2. 売るべき商品を決める
3. 営業の行動を変える仕掛け
4. 限られた時間で効果を最大化する手法
5. 営業部門の風土を変える方法



## ゴール

利益重視の  
考え方へ転換 × 営業時間の  
効率化の推進

- ・業績向上
- ・強い営業組織の確立



# 業績を改善させる 5つの手法

## ■手法

### ☑数字のベースを固める

パレートの法則(20:80の法則)を活用。利益額ランキングから重点得意先を特定して、目標数字のベースを固めます。

### ☑売るべき商品を決める

パレートの法則(20:80の法則)を活用。利益に貢献している商品ランキングから、重点商品を特定して、販売戦略を固めます。

### ☑営業の行動を変える仕掛け

PL(損益計算書)、BEP(損益分岐点)を会社全体、部門全体ではなく、営業マン個人に落とし込み、利益思考で攻め先、商品を最適化・再設定します。

### ☑限られた時間で効果を最大化する手法

PPM分析(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント分析)を活用。現状の行き先をPPMの表に落とし込み、攻め先を確認+再設定します。

### ☑営業部門の風土を変える方法

目標達成に対してチームとして協力的で積極的な行動を取る、チームビルディングが構築されるチームミーティングを実施します。

数字のベースを固める

# パレート(20:80)の法則

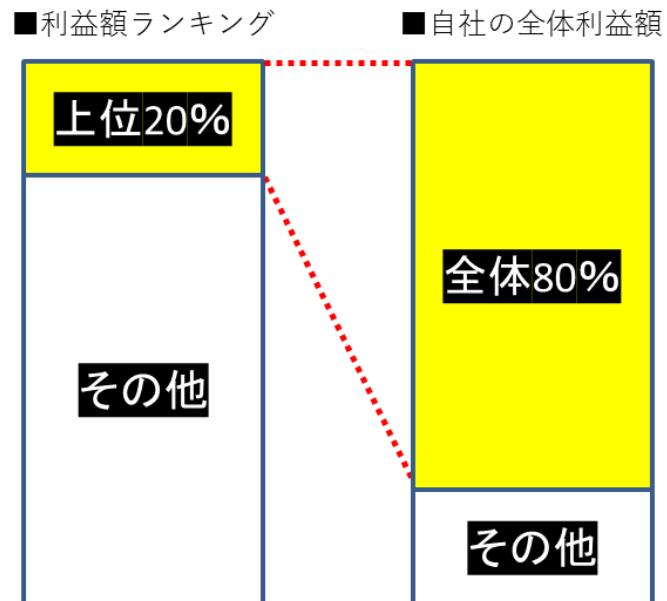
利益額ランキングから重点得意先を特定して、  
目標数字のベースを固める。

## 「重点得意先」を知る

負けない経営を実現する為に「重点得意先」を把握して、  
全体利益の基礎を固めれば数字は安定します。

## 現状確認／重点得意先の確認

- (1) 現状の利益額ランキングを作成
- (2) 自社の利益を支えてくれている重点得意先を特定する



重点得意先を抑えれば、数字は安定する。

## 現状確認／重点得意先の確認

- (1) 現状の利益額ランキングを作成
- (2) 自社の利益を支えてくれている重点得意先を特定する

重点得意先  
を知る

順位	企業名	売上高 (億円)			注7月 (16年度)
		2016年度	伸び率	2015年度	
1	NTTデータ	17324.73	7.3%	16148.97	▲6.8%
2	大塚商会	6434.17	5.6%	6090.45	▲0.5%
3	キヤノンホールディングスジャパン	6293.13	▲2.6%	6460.02	▲2.0%
4	野村総合研究所	4245.48	0.7%	4214.39	3.8%
5	伊藤忠テクノソリューションズ <sup>*1</sup>	4078.49	4.1%	3916.06	2.5%
6	TIS <sup>*2</sup>	3933.98	2.8%	3826.89	6.0%
7	SCSK			15	8.8%
8	日本ユニシス			19	3.3%
9	NECシステムズ			1	▲4.2%
10	トランス・コスモス			15	12.8%
11	新日鉄住金ソリューションズ	2324.73	6.3%	2186.85	6.0%
12	富士ソフト	1642.18	6.9%	1536.61	3.5%
13	ネットワンシステムズ	1572.36	8.3%	1451.80	1.4%
14	内田洋行	1382.10	▲1.2%	1399.13	▲2.6%
15	GMOインターネット	1350.26	6.9%	1263.37	15.5%
16	都築電気	1051.49	▲0.4%	1056.19	0.3%
17	蕃洋エレクトロ	984.17	▲12.4%	1123.32	2.0%
18	りらいあコミュニケーションズ	961.88	18.0%	815.00	9.8%
19	三菱総合研究所	869.04	1.8%	853.54	▲2.3%
20	JBCCホールディングス	832.72	▲3.3%	861.29	▲6.3%
21	DTS	798.58	▲3.2%	825.37	10.6%
22	電通国際情報サービス <sup>*3</sup>	797.83	-	567.71	-
23	兼松エレクトロニクス	641.66	4.7%	612.89	▲1.0%
24	オービック	614.53	4.6%	587.38	4.2%
25	TKC	577.50	5.1%	549.28	0.8%
26	シーキューブ	556.22	3.0%	540.23	▲8.3%
27	NSD	552.34	7.1%	515.85	20.0%
28	CAC Holdings	525.21	0.8%	521.05	4.1%
29	パスコ	517.66	▲1.9%	527.67	▲1.4%
30	ソフトバンク・テクノロジー	502.25	11.2%	451.63	13.4%

BEP

## 【現状確認】

黒字の境界線BEPを上回る  
為に抑えておくべき、重点得  
意先を把握する。

※図はイメージです。

注：▲はマイナス。  
 ※1 伊藤忠テクノソリューションズはIFRS（国際会計基準）を採用。  
 ※2 TISは旧ITホールディングスが2016年7月に子会社の旧TISを吸収し社名を変更した。  
 ※3 電通国際情報サービスは2015年度に決算月を3月期から12月期へ変更したため、伸び率を公表せず。

## 現状確認／重点得意先の確認

- (1) 現状の利益額ランキングを作成
- (2) 自社の利益を支えてくれている重点得意先を特定する

重点得意先を知る

重点得意先の  
状況を確認

手を打つ

積み上げ数字に  
時間をシフト

順位	企業名	売上高 (億円)		決算月 (16年度)		
		2016年度	伸び率		2015年度	伸び率
1	NTTデータ	17324.73	7.3%	16148.97	▲0.8%	3
2	大塚商会	6434.17	5.6%	6090.48	0.5%	12
3	キヤノンマーケティングジャパン	6297.13	▲2.6%	6480.02	▲1.0%	12
4	野村総合研	4277.8	0.7%	4214.39	▲1.5%	3
5	伊藤忠テクノソリューションズ <sup>※1</sup>	4077.49	4.1%	3916.06	▲5%	3
6	TIS <sup>※2</sup>	3937.98	2.8%	3826.89	0%	3
7	SCSK	3297.03	1.7%	3239.45	▲8%	3
8	日本ユニシス	2827.40	1.5%	2780.39	▲3%	3
9	NECネットワークスアイ	2727.10	▲1%	2727.10	▲2%	3
10	新日鉄住金ソリューションズ	2517.8	▲1.8%	2517.8	▲5%	3
11	富士ソフト	2417.1	3.5%	2335.1	▲3%	12
12	ネットワンシステムズ	1572.36	8.3%	1451.80	1.4%	3
13	内田洋行	1382.10	▲1.2%	1399.13	▲2.6%	7
14	GMOインターネット	1350.26	6.9%	1263.37	15.5%	12
15	都築電気	1051.49	▲0.4%	1056.19	0.3%	3
16	葦洋エレクトロ	984.17	▲12.4%	1123.32	2.0%	1
17	りらいあコミュニケーションズ	961.88	18.0%	815.00	9.8%	3
18	三菱総合研究所	869.04	1.8%	853.54	▲2.3%	9
19	JBCCホールディングス	832.72	▲3.3%	861.29	▲6.3%	3
20	DTS	798.58	▲3.2%	825.37	10.6%	3
21	電通国際情報サービス <sup>※3</sup>	797.83	-	567.71	-	12
22	兼松エレクトロニクス	641.66	4.7%	612.89	▲1.0%	3
23	オービック	614.53	4.6%	587.38	4.2%	3
24	TKC	577.50	5.1%	549.28	0.8%	9
25	シーキューブ	556.22	3.0%	540.23	▲8.3%	3
26	NSD	552.34	7.1%	515.85	20.0%	3
27	CAC Holdings	525.21	0.8%	521.05	4.1%	12
28	バスコ	517.66	▲1.9%	527.67	▲1.4%	3
29	ソフトバンク・テクノロジー	502.25	11.2%	451.63	13.4%	3

BEP

### 【現状確認】

黒字の境界線BEPを上回る  
為に抑えておくべき、重点得  
意先を把握する。

### 【数字の基礎固め】

重点得意先の案件を精査し  
て、具体的な打ち手を施して  
数字を固める。

### 【数字の基積み上げ】

重点得意先以外の数字を積  
み上げる＝利益を作る。

注：▲はマイナス。  
 ※1 伊藤忠テクノソリューションズはIFRS（国際会計基準）を採用。  
 ※2 TISは旧ITホールディングスが2016年7月に子会社の旧TISを吸収し社名を変更した。  
 ※3 電通国際情報サービスは2015年度に決算月を3月期から12月期へ変更したため、伸び率を公表せず。

※図はイメージです。



売るべき商品を決める

## 「重点商品／強み」を知る

「重点商品」を把握して、なぜ受注出来ているのか？  
自社の強みを把握しておくこと、営業としての行動方針が明確になり、  
驚くほど営業活動が運営しやすくなります。  
これはブランディングにも結び付いて行きます。

## 現状確認／重点商品の把握

- (1) 現状の利益額ランキング (商品版) を作成
- (2) 自社の利益を支えてくれている重点商品を特定する

## 重点商品／強みを知る

順位	企業名	売上高 (億円)				注1の月 (16年度)
		2016年度	伸び率	2015年度	伸び率	
1	NTTデータ	17324.73	7.3%	16148.97	5.8%	3
2	大塚商会	6434.17	5.6%	6090.45	0.5%	12
3	キヤノンマーケティングジャパン	6293.13	▲2.6%	6460.02	▲2.0%	12
4	野村総合研究所	4245.48	0.7%	4214.39	3.8%	3
5	伊藤忠テクノソリューションズ <sup>※1</sup>	4078.49	4.1%	3916.06	2.5%	3
6	TIS <sup>※2</sup>	3933.98	2.8%	3826.89	6.0%	3
7	SCSK	3293.03	1.7%	3239.45	8.8%	3
8	日本ユニシス	2822.49	1.5%	2780.39	3.3%	3
9	NECネットエスアイ	2579.12	▲7.9%	2799.61	▲4.2%	3
10	トランス・コスモス	2423.14	7.9%	2246.05	12.8%	3
11	新日鉄住金ソリューションズ	2324.73	6.3%	2186.85	6.0%	3
12	富士ソフト	1642.18	6.9%	1536.61	3.5%	12
13	ネットワンシステムズ	1572.36	8.3%	1451.80	1.4%	3
14	内田洋行	1382.10	▲1.2%	1399.13	▲2.6%	7
15	GMOインターネット	1350.26	6.9%	1263.37	15.5%	12
16	都築電気	1051.49	▲0.4%	1056.19	0.3%	3
17	豊洋エレクトロ	984.17	▲12.4%	1123.32	2.0%	1
18	りらいぬコミュニケーションズ	961.88	18.0%	815.00	9.8%	3
19	三菱総合研究所	869.04	1.8%	853.54	▲2.3%	9
20	JBCCホールディングス	832.72	▲3.3%	861.29	▲6.3%	3
21	DTS	798.58	▲3.2%	825.37	10.6%	3
22	電通国際情報サービス <sup>※3</sup>	797.83	-	567.71	-	12
23	兼松エレクトロニクス	641.66	4.7%	612.89	▲1.0%	3
24	オービック	614.53	4.6%	587.38	4.2%	3
25	TKC	577.50	5.1%	549.28	0.8%	9
26	シーキューブ	556.22	3.0%	540.23	▲8.3%	3
27	NSD	552.34	7.1%	515.85	20.0%	3
28	CAC Holdings	525.21	0.8%	521.05	4.1%	12
29	パスコ	517.66	▲1.9%	527.67	▲1.4%	3
30	ソフトバンク・テクノロジー	502.25	11.2%	451.63	13.4%	3

注：▲はマイナス。  
 ※1 伊藤忠テクノソリューションズはIFRS（国際会計基準）を採用。  
 ※2 TISは旧ITホールディングスが2016年7月に子会社の旧TISを吸収し社名を変更した。  
 ※3 電通国際情報サービスは2015年度に決算月を3月期から12月期へ変更したため、伸び率を公表せず。

【現状確認】  
 上位の商品が、自社の強み（評価を受けている商品）、その強みを把握する。

※写真はイメージです。

# 営業の行動を変える仕掛け

# 個人PL、BEP

PL(損益計算書)、BEP(損益分岐点)を  
会社全体、部門全体ではなく、営業マン個人に落とし込み  
利益思考で攻め先、商品を最適化・再設定する。

### 「営業マンが自分に必要な利益を知る」

自分は頑張っていると思い込んでいる営業マンに対して、目標数字を売上ではなく、利益ベースで思考する様に意識改革を行う。

PL(損益計算書)、BEP(損益分岐点)を会社全体、部門全体ではなく、営業マン個人に落とし込み、利益思考で攻め先、商品を最適化・再設定する。

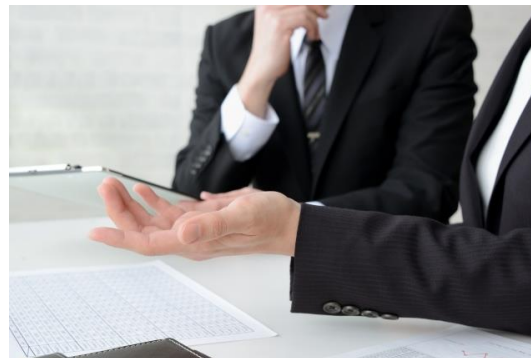
## ◆利益ベースで考える「営業の意識改革」

人は変化を嫌います。

営業マンも、自分は頑張っている。一生懸命活動していると思い込んでいる場合、なかなか行動は変わりません。

その営業マンに対して、目標数字を売上ではなく(売上数字から解放する)、利益ベース(考え様によっては、数字が小さくなるので楽になる)で思考する様に意識改革を促します。

各営業マンに腹落ちさせる為に、個人PL(損益計算書)を算出して、各営業マン個人にBEP(損益分岐点)を意識させて、利益思考で攻め先、商品を最適化、再設定する事で根本的に行動を変革させます。



### 「営業マンに目標数字を自分事化させる」

目標数字をそのまま伝えても現場の営業マンは、目標達成のリアルなイメージを描けません。

目標数字をかみ砕いて伝え、これなら出来そうだと現場に腹落ちさせる落とし込みが重要になります。



## ◆目標数字を自分事化させる

### ■一般的なパターン

目標の売上数字をそのまま伝えて叱咤激励してしまう。

→目標数字が高すぎると感じて、  
達成できる可能性が極めて低いという思い込み。

### ■達成するパターン

目標の利益数字をかみ砕いて伝える。

→具体的に利益を積み上げる方法、  
具体的な案件ベースに落とし込んだ利益数字の  
積み上げシミュレーションで腹落ちさせる。



# 限られた時間で 効果を最大化する手法

# PPM分析

## (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント分析)

現状の営業マンの行き先をPPMの表に落とし込み、  
営業の攻め先が適切であるかを確認＋再設定する。

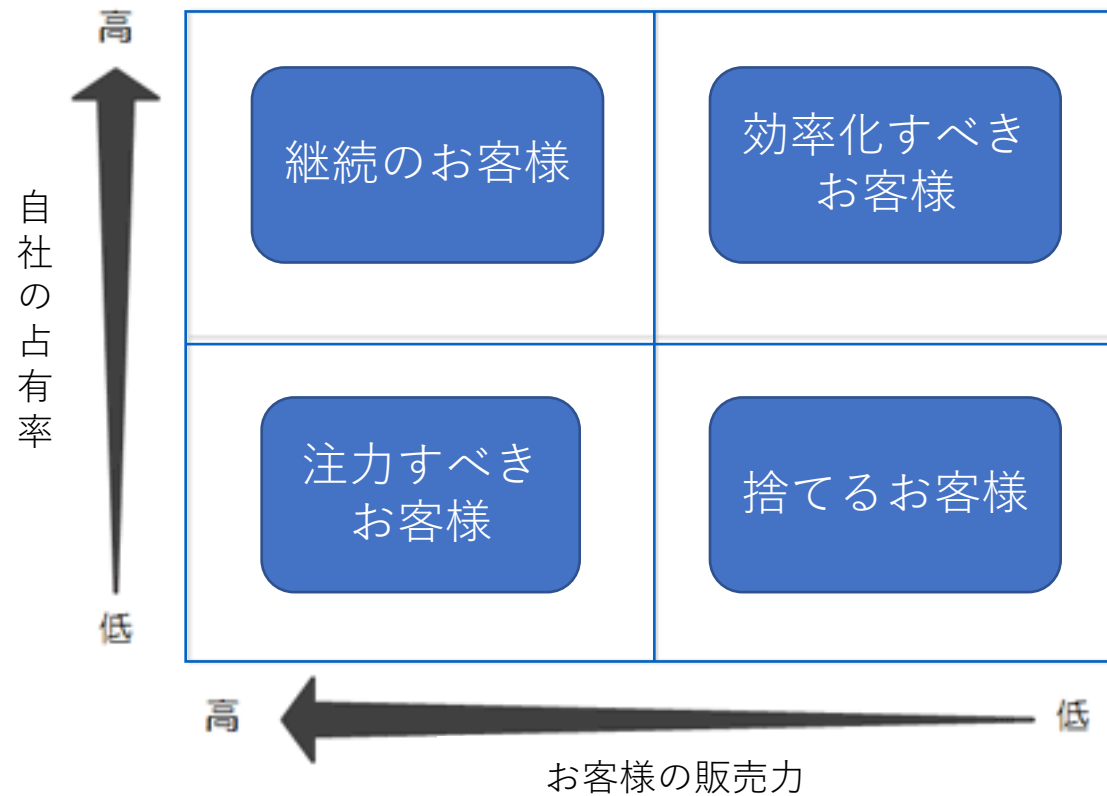
### 「お客様の優先順位をつける！」

限られた時間の中で、  
全てのお客様に完全な対応をしていくことは不可能です。  
自社の「業績貢献への大きさ」からお客様の優先順位をつけ、  
それぞれの優先順位に応じた戦略目標を再確認していきます。

# 数字を作る営業戦略

## 現状確認／攻め先の確認

(1) 現状のアプローチ先ポートフォリオを作成



## 現状確認／攻め先の確認

(2) 販売目標に基づくアプローチ先ポートフォリオに再設定

【よくある失敗例】  
このカテゴリーのお客様に  
時間を使いすぎている。

自社の  
占有率

継続のお客様

効率化すべき  
お客様

注力すべき  
お客様

捨てるお客様

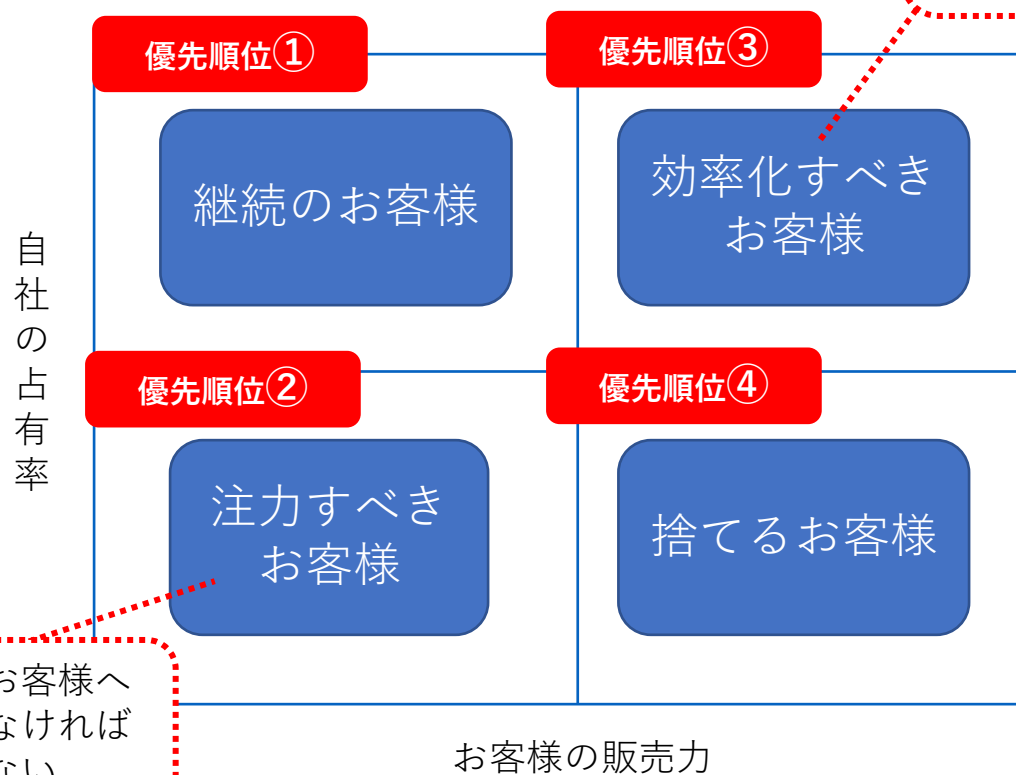
お客様の販売力

【よくある失敗例】  
このカテゴリーのお客様に  
行っていない。

# 数字を作る営業戦略

## 現状確認／攻め先の確認

(2) 販売目標に基づくアプローチ先ポートフォリオに再設定



このカテゴリーのお客様はこれ以上、売上が伸びる可能性が少ないので、効率化を図る。

このカテゴリーのお客様へ営業時間を増やさなければ売上はアップしない。

### 「優先順位に応じた営業活動を行う！」

お客様の優先順位をおおよそ把握できていても  
実際の営業活動が、その優先順位、戦略目標と  
しっかり合致していない事は、しばしば見受けられます。  
優先順位、戦略目標に合った営業活動の基準を確認しながら、  
その基準と実際の活動とにギャップがないか確認していきます。



# 数字を作る営業戦略

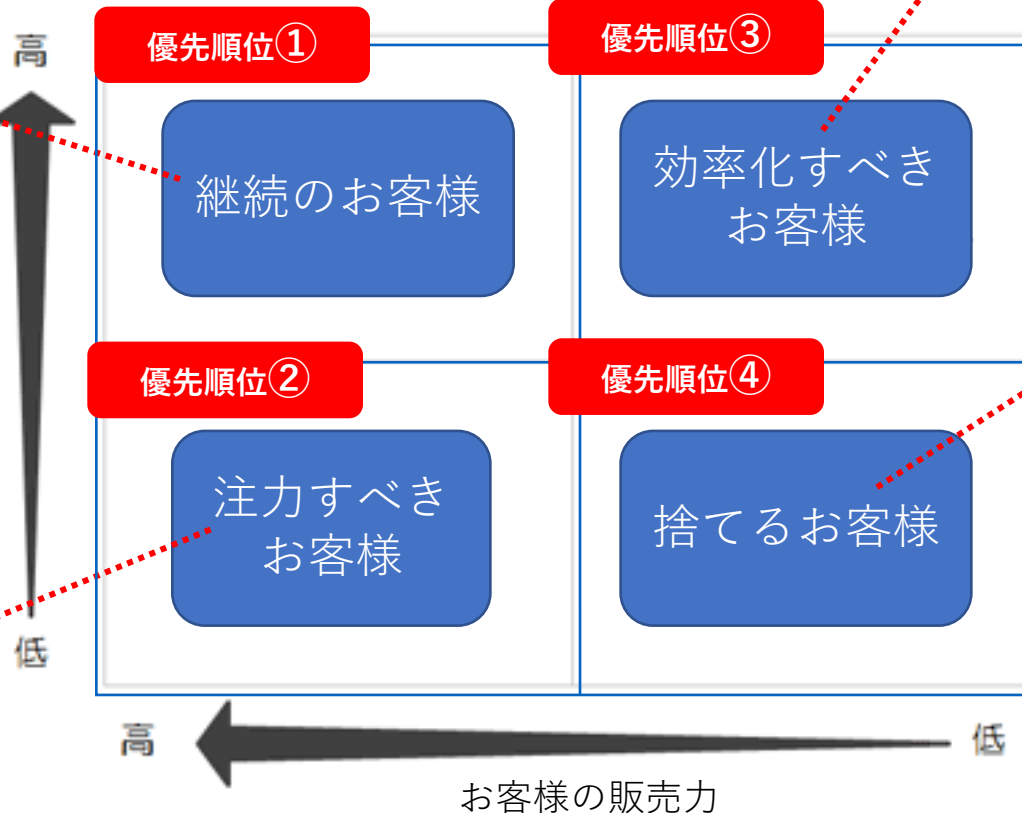
## 目標設定／攻め先の再設定

(3) 販売目標に基づいて営業時間（訪問回数）を再設定

現状の  
収益確保の為、  
訪問回数は  
最大をキープ。

自社の  
占有率

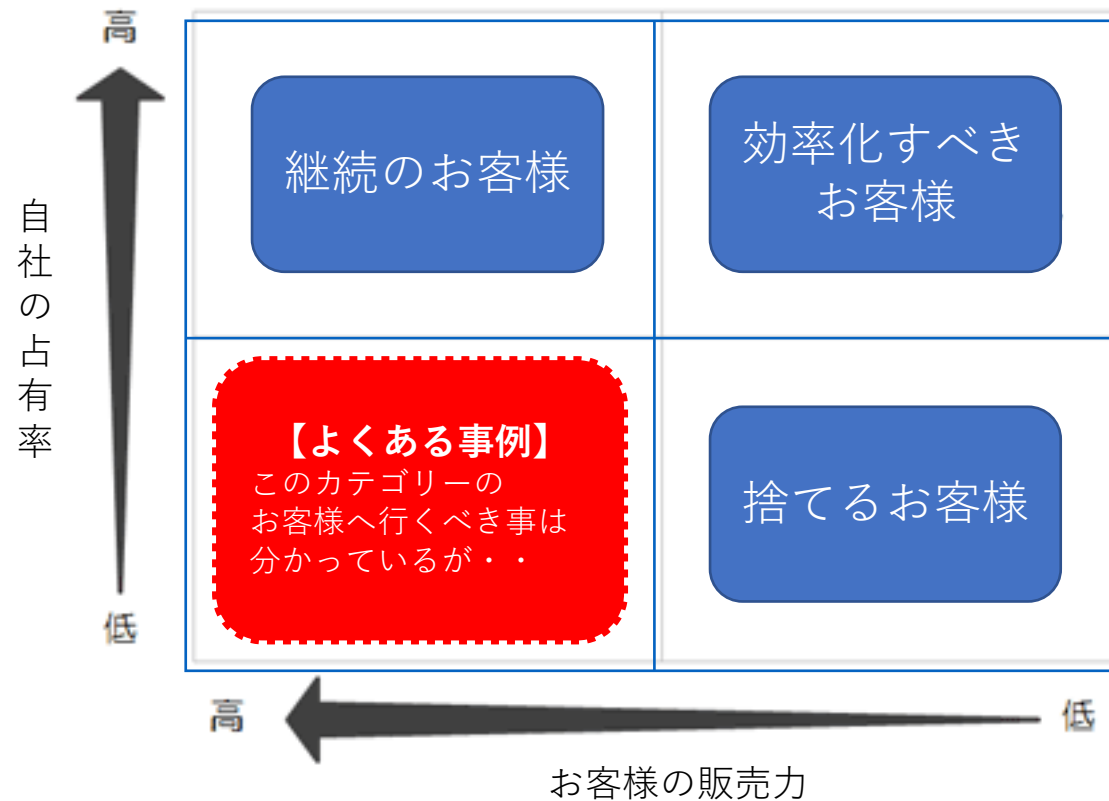
訪問回数を増やし  
最大に。  
競合シェアを  
取りに行く際は  
優先順位①よりも  
時間増。



訪問回数はキープor減らす。  
メールなどで効率化を図る。

訪問回数を減らす。  
効率化の徹底。

## 目標設定／攻め先の再設定



# 営業部門の風土を 変える方法

# チームビルディング

チームミーティングを定期開催する事により、  
チーム内でのコミュニケーションを活性化。  
目標数字の達成をチームで推進する土壌を構築する。

### 目標数字にチームで取り組む！

目標数字の達成に向かって、チームメンバーが主体的に能力を発揮してお互いにサポートしながら、一丸となって目標を達成する空気感を醸成する為の仕掛け、チームミーティングを行います。空気感が風土まで進化した時、会社は目標達成が当然の強い組織となります。

人は単独の個人よりも、助け合いチームとしての行動の方が、より能力を発揮して、目標達成の可能性も高くなります。チーム一丸となって目標達成を目指す空気感が出来上がった時、組織は、チームでの課題解決力がアップし、各個人の能力も最大限に向上します。その様な空気感を醸成するコミュニケーションのきっかけとして、チームミーティングを定期的を実施して、チームメンバー間の会話(コミュニケーション)を増加させ、最終的には風土育成にまでつなげます。



## ■ チームメンバーの相互理解、互助の推進

### チームミーティング

- ・頻度: 週1回
- ・参加メンバー: チーム単位(4~5人)
- ・内容
  - ※お題の設定: 必須の自己紹介~目標設定・宣言、事例共有、たまには趣味など
- ・役割分担/進行役
  - ※役割: 役職(若手、中堅、ベテラン、マネジャー)や性格で設定。
  - ※進行役: 参加メンバー全員で持ち回り(※但し、マネジャーは除く)
- ・注意事項
  - マネジャー自身は発言を抑えて、最後のまとめ役。
  - マネジャーが最初に話すと他のメンバーが忖度する為、ミーティングが機能しない。
  - 同じ理由で、進行役も経験の場として若手や中堅に任せる。

まとめ



1. 数字のベースを固める
2. 売るべき商品を決める
3. 営業の行動を変える仕掛け
4. 限られた時間で効果を最大化する手法
5. 営業部門の風土を変える方法



## 1. 数字のベースを固める

パレートの法則(20:80の法則)を活用。利益額ランキングから重点得意先を特定して、目標数字のベースを固めます。

【現状確認】

黒字の境界線BEPを上回る  
為に抑えておくべき、重点得  
意先を把握する。

重点得意先  
を知る

順位	企業名	売上高(億円)				対前月(16年度)
		2016年度	増/減率	2015年度	増/減率	
1	NTTデータ	17324.73	7.3%	16148.97	6.8%	3
2	大塚商会	6434.17	5.6%	6090.45	0.5%	12
3	キヤノンマーケティングジャパン	6293.13	▲2.6%	6460.02	▲2.0%	12
4	野村総合研究所	4245.48	0.7%	4214.39	3.8%	3
5	伊藤忠テクノソリューションズ <sup>※1</sup>	4078.49	4.1%	3916.06	2.5%	3
6	TIS <sup>※2</sup>	3933.98	2.8%	3826.89	6.0%	3
7	SCSK				8.8%	3
8	日本コネクティクス				3.3%	3
9	NECシステムズ				4.2%	3
10	トランス・コスモス				12.8%	3
11	新日鉄住金ソリューションズ	2324.73	6.3%	2186.85	6.0%	3
12	富士ソフト	1642.18	6.9%	1536.61	3.5%	12
13	ネットワンシステムズ	1572.36	8.3%	1451.80	1.4%	3
14	内田洋行	1382.10	▲1.2%	1399.13	▲2.6%	7
15	GMOインターネット	1350.26	6.9%	1263.37	15.5%	12
16	都築電気	1051.49	▲0.4%	1056.19	0.3%	3
17	豊洋エレクトロ	984.17	▲12.4%	1123.32	2.0%	1
18	りらいあコミュニケーションズ	961.88	18.0%	815.00	9.8%	3
19	三菱総合研究所	869.04	1.8%	853.54	▲2.3%	9
20	JBCCホールディングス	832.72	▲3.3%	861.29	▲6.3%	3
21	DTS	798.58	▲3.2%	825.37	10.6%	3
22	電通国際情報サービス <sup>※3</sup>	797.83	-	567.71	-	12
23	兼松エレクトロニクス	641.66	4.7%	612.89	▲1.0%	3
24	オービック	614.53	4.6%	587.38	4.2%	3
25	TKC	577.50	5.1%	549.28	0.8%	9
26	シーキューブ	556.22	3.0%	540.23	▲8.3%	3
27	NSD	552.34	7.1%	515.85	20.0%	3
28	CAC Holdings	525.21	0.8%	521.05	4.1%	12
29	パスコ	517.66	▲1.9%	527.67	▲1.4%	3
30	ソフトバンク・テクノロジー	502.25	11.2%	451.63	13.4%	3

BEP

※図はイメージです。

注：▲はマイナス。  
 ※1 伊藤忠テクノソリューションズはIFRS(国際会計基準)を採用。  
 ※2 TISは旧ITホールディングスが2016年7月に子会社の旧TISを買収し社名を変更した。  
 ※3 電通国際情報サービスは2015年度に決算月を3月期から12月期へ変更したため、増/減率を公表せず。

## 2. 売るべき商品を決める

パレートの法則(20:80の法則)を活用。利益に貢献している商品ランキングから、重点商品を特定して、販売戦略を固めます。

重点商品／強みを知る

### 【現状確認】

上位の商品が、自社の強み(評価を受けている商品)、その強みを把握する。

順位	企業名	売上高 (億円)				決算月 (16年度)
		2016年度	伸び率	2015年度	伸び率	
1	NTTデータ	17324.73	7.3%	16148.97	▲6.8%	3
2	大塚商会	6434.17	5.6%	6090.45	0.5%	12
3	キヤノンマーケティングジャパン	6293.13	▲2.6%	6460.02	▲2.0%	12
4	野村総合研究所	4245.48	0.7%	4214.39	▲3.8%	3
5	伊藤忠テクノソリューションズ <sup>※1</sup>	4078.49	4.1%	3916.06	2.5%	3
6	TIS <sup>※2</sup>	3933.98	2.8%	3826.89	▲6.0%	3
7	SCSK	3293.03	1.7%	3239.45	8.8%	3
8	日本ユニシス	2822.49	1.5%	2780.39	3.3%	3
9	NECネットエスアイ	2579.12	▲7.9%	2799.61	▲4.2%	3
10	トランス・コスモス	2423.14	7.9%	2246.05	12.8%	3
11	新日鉄住金ソリューションズ	2324.73	6.3%	2186.85	6.0%	3
12	富士ソフト	1642.18	6.9%	1536.61	3.5%	12
13	ネットワークシステムズ	1572.36	8.3%	1451.80	1.4%	3
14	内田洋行	1382.10	▲1.2%	1399.13	▲2.6%	7
15	GMOインターネット	1350.26	6.9%	1263.37	15.5%	12
16	都築電気	1051.49	▲0.4%	1056.19	0.3%	3
17	豊洋エレクトロ	984.17	▲12.4%	1123.32	2.0%	1
18	りらいあコミュニケーションズ	961.88	18.0%	815.00	9.8%	3
19	三菱総合研究所	869.04	1.8%	853.54	▲2.3%	9
20	JBCCホールディングス	832.72	▲3.3%	861.29	▲6.3%	3
21	DTS	798.58	▲3.2%	825.37	10.6%	3
22	電通国際情報サービス <sup>※3</sup>	797.83	-	567.71	-	12
23	兼松エレクトロニクス	641.66	4.7%	612.89	▲1.0%	3
24	オービック	614.53	4.6%	587.38	4.2%	3
25	TKC	577.50	5.1%	549.28	0.8%	9
26	シーキューブ	556.22	3.0%	540.23	▲8.3%	3
27	NSD	552.34	7.1%	515.85	20.0%	3
28	CAC Holdings	525.21	0.8%	521.05	4.1%	12
29	バスコ	517.66	▲1.9%	527.67	▲1.4%	3
30	ソフトバンク・テクノロジー	502.25	11.2%	451.63	13.4%	3

注：▲はマイナス。

※1 伊藤忠テクノソリューションズはIFRS(国際会計基準)を採用。

※2 TISは旧ITホールディングスが2016年7月に子会社の旧TISを吸収し社名を変更した。

※3 電通国際情報サービスは2015年度に決算月を3月期から12月期へ変更したため、伸び率を公表せず。

※写真はイメージです。

## 3. 営業の行動を変える仕掛け

PL(損益計算書)、BEP(損益分岐点)を会社全体、部門全体ではなく、営業マン個人に落とし込み、利益思考で攻め先、商品を最適化・再設定します。

また、目標数字を自分事化させることが、行動の推進には重要です。

目標を達成する為には、目標の利益数字をかみ砕いて伝える。

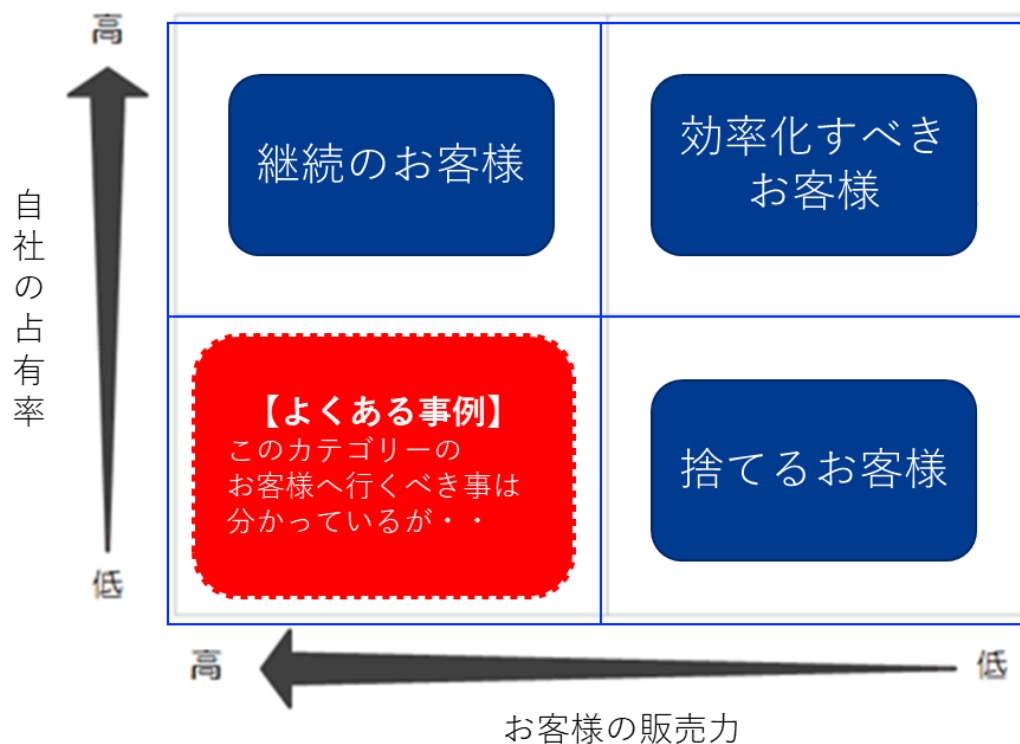
具体的に利益を積み上げる方法、具体的な案件ベースに落とし込んだ利益数字の積み上げシミュレーションで腹落ちさせる必要があります。



## 4. 限られた時間で効果を最大化する手法

PPM分析(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント分析)を活用。

現状の行き先をPPMの表に落とし込み、攻め先を確認+再設定します。



## 5. 営業部門の風土を変える方法

目標達成に対してチームとして協力的で積極的な行動を取る、チームビルディングが構築されるチームミーティングを実施。コミュニケーションを活発化させ風土改善を実現します。



# 質疑応答



(株)営業改善

担当：黒田

〒541-0054

大阪市中央区南本町2-1-1 TD707A1F

E-mail [info@eigyokaizen.com](mailto:info@eigyokaizen.com)

<https://eigyokaizen.com/>

**営業改善**