営業マネージャーお役立ち資料

営業マネジメントの教科書 第2章

営業戦略・営業戦術

はじめに

「営業マネジメントの教科書」では、強い営業組織を作るために必要な営業マネージャーの役割や実務について全6章に渡って解説をしていきます。

この第2章では営業戦略・営業戦術とは何か、そしてその立案の方法を実際に活用できるフレームワークを紹介しながら解説をしていきます。

営業チームのマネジメントにお悩みを抱えるマネージャーの皆様の一助となれば幸いです。

講師プロフィール

株式会社シー・ブリッジ・コンサルティング
代表取締役
茂木 慎司

1985年、慶應義塾大学法学部卒業。同年㈱リクルート入社。
企業の人材採用支援事業に配属。特に国内を代表する超大手企業の「新卒・中途採用」のプランニングから実行支援を中心に担当。その後、複数のマーケティング支援事業の責任者を歴任。同時に企業の「営業組織強化コンサルティング事業」の新規立ち上げを担当。
2005年に独立し、現在は主に「企業の営業組織力強化およびそれに付随するマネジメント強化」のコンサルティングサービスを提供している。

目次

はじめに … 1

営業戦略と営業戦術とは … 3

「良い戦略」とは … 4

戦略の立て方 … 5

STEP1：環境分析 … 6

STEP2：１番シンプルな戦略選択 …7

STEP3：顧客セグメンテーション …8

STEP4：商品・サービスの決定 …11

営業戦術の立案 …14

営業プロセスと営業戦術 …15

営業サプリ「売れるチーム養成講座」のご紹介 …16

営業戦略と営業戦術とは

戦略と戦術。よく聞く言葉ではありますが、
改めてその違いについて確認をしておきましょう。

営業戦略とは

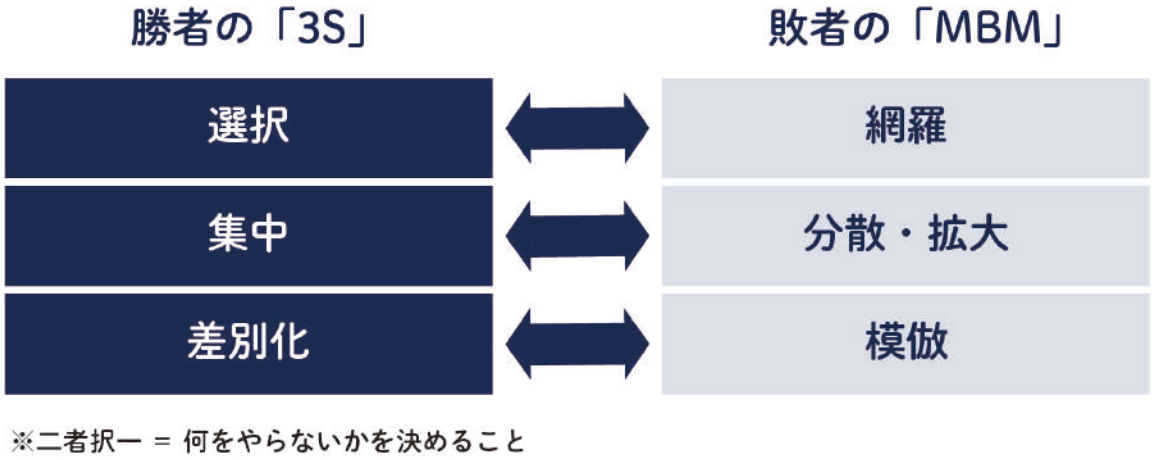
自社の営業リソース（人や時間、資金など）を効率よく活用し、
効果的な売り方で売り上げ・利益の獲得やシェア向上を実現する
「方策・計画」のこと

営業戦術とは

営業戦略を実行するための具体的な「手段・方法」のこと

「良い戦略」とは

実際の立案の進め方の前に、良い戦略について解説しておきます。



上記の「3s」＝**選択・集中・差別化**が「良い戦略」の基本要素です。
営業メンバーの「こっちがだめなら、あっち」と、戦略をブラしがちです。
マネージャーは定期的にメンバーの戦略実践度をチェックし、「3s」を徹底するようマネジメントしなければなりません。

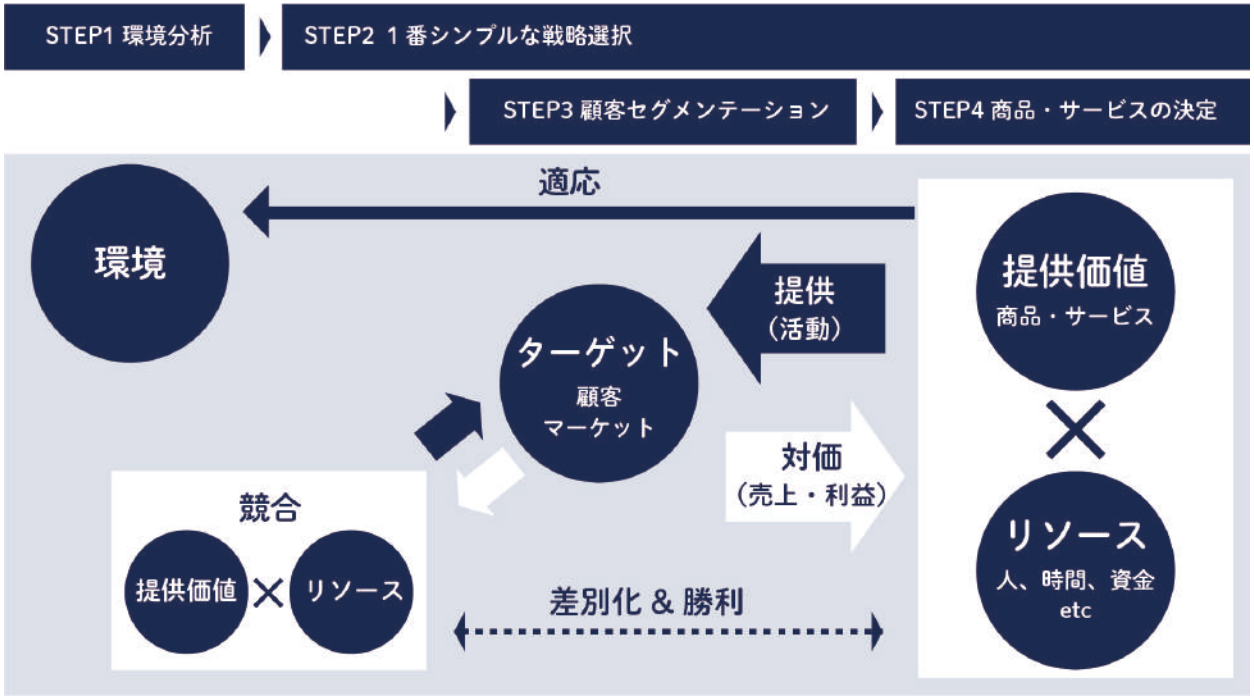
ただ戦略変更は悪ではありません。一定の経過時間と“確からしい”理由と妥当性の高い次の一手が見いだせたら、メンバーの納得を得たうえで、戦略変更を決断すべきです。

戦略の立て方

営業戦略の立案は下図のようなステップを踏んで進んでいきます。
次ページ以降で各ステップについてさらに詳しく解説します。

※狭義の営業戦術とは、これらの活動を５Ｗ１Ｈなどを活用しより具体的に決定したものです。

戦略を考えるための「戦略検討簡易マップ」



STEP 1 ：環境分析（マーケティングの視点）

環境分析の目的は、成果の出る営業戦略を立案するための材料を収集することです。
まず自社、顧客・担当マーケット、競合を取り巻く外部環境を整理し、自社にとっての「チャンスとピンチ」を炙り出します。
次に顧客の活動マーケットを分析することで、顧客の戦略課題をイメージします。
最後に競合他社と顧客との関係を分析し、自社の競争優位性を確定させます。

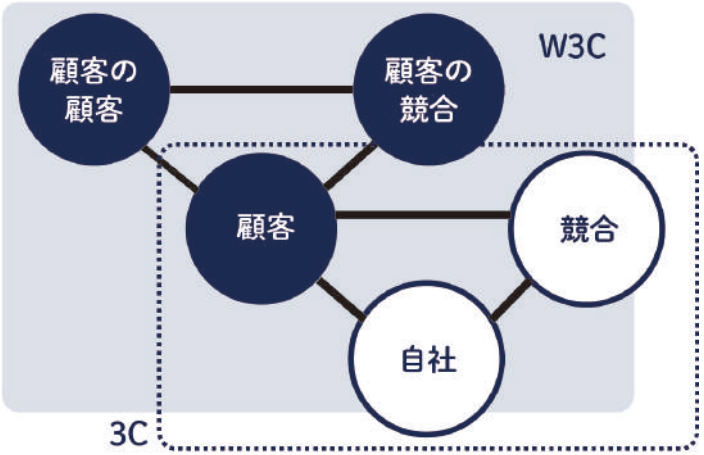
PEST 分析

自社、顧客、競合他社にとっての「チャンス」と「ピンチ」を整理する

Politics（政治的要因）	法律の改正、政権交代、外交など
Economics（経済的要因）	景気動向、GDP 成長率、失業率 日銀短観、鉱工業指数など
Society（社会的要因）	人口動態、パンデミック、流行 教育、世間の関心など
Technology（技術的要因）	新技術の完成、新しい技術への投資など

3C（W3C）

自社の強みや顧客の戦略や課題、
さらには競合の強みや弱みを分析する



STEP２：１番シンプルな戦略選択（ポジショニング）

営業戦略の基本は、商品サービス（提供価値）×ターゲット（顧客orマーケット）で区分される下記４象限のどこで活動を行い業績を獲得してゆくかを決めることです。

アンゾフフレーム

	既存商品・既存サービス	新商品・新サービス
既存企業	**アップセル** バリューアップ 取引総量アップ（横展開営業） リレーション強化	**クロスセル** ニーズ探索活動 課題提示型営業 期待値調整力
新規企業	**新規企業開拓** 量とスピードによる展開 事例提示型営業 ナレッジの蓄積と営業の型化	**マーケティング＆セールス** トライアル企業の獲得 ニーズ検証の徹底 営業勝ちパターンの確立

それぞれの領域で求められる戦術や活動内容、必要要件は当然変わります。
そのため、自組織が保有するリソースの活用や強化の方向が常にポジショニングにマッチするようマネジメントしなければなりません。

STEP３：顧客セグメンテーション（ターゲティング）

顧客セグメンテーションは、業績を獲得するために営業戦略上もっとも重要なタスクです。
そのベースは、「顧客のポテンシャル」と「取引難易度」の掛け合わせです。
この考え方に照らして、深堀営業を行う既存顧客の選定や、新規営業のリードの
優先順位付けなどを行っていきます。

顧客のポテンシャル	取引難易度
■直接的な観点 ・自社商材に関連する予算の大小 ・該当予算内で競合他社に流れている費用 ・代替品や同義の課題解決策に投下する費用 ・顧客の同業(競合)の同領域に対する投資状況 ・過去の投下予算と現状の比較（伸びしろ） ■間接的な観点 ・該当市場の伸び ・売上や利益の絶対額や伸び率 ・企業規模の拡大スピード	■既存顧客 ・過去取引の実績と契約までのスムーズさ ・キーマンとのリレーションの強弱 ・顧客社内人脈の豊富さと強固さ ・他部署の取引状況の有無と強固さ ■新規 ・競合との取引の有無、リレーションの強弱 ・先方カウンターの決済力・決裁範囲の大小 ・購買プロセスの複雑さ ・活用事例の有無

顧客の課題と提供価値のマッチング

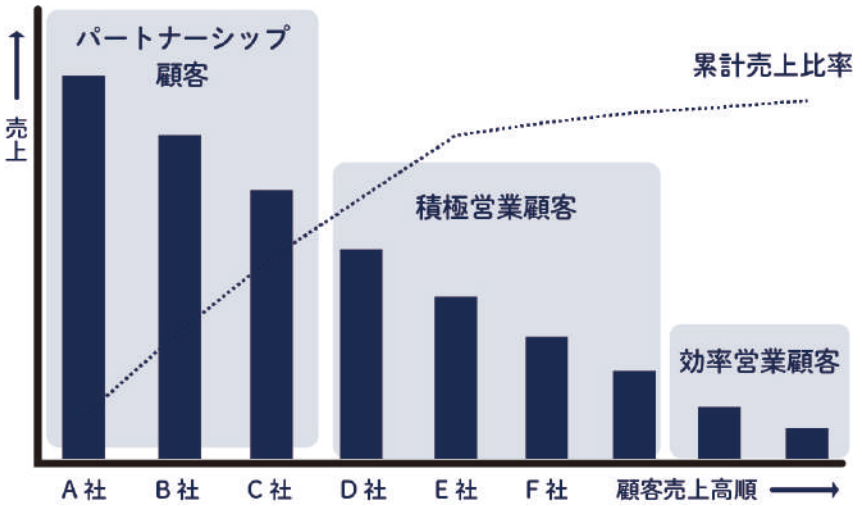
STEP３：顧客セグメンテーション（ターゲティング）

ターゲティングに活用する分析例

一般的に顧客の分析は売り上げ貢献度や利益貢献度をベースにした分析手法で行います。
そのうえで、両貢献度が現状高い顧客にリソースを投入して営業活動を行います。

分析例①　利益貢献度分析

分析例②パレート分析



STEP３：顧客セグメンテーション（ターゲティング）

顧客分析時の注意点

■ゾーン内にある顧客ごとの優先付け

トップライン拡大顧客、積極営業顧客など、優先度の高いゾーン内の顧客こそ、
先述の「ポテンシャル分析」をしっかり行い顧客ごとの優先順位付けをした上で営業活動を行わないと、営業生産性のダウンを引き起こします。

マネジャーは「戦略レベル」の視点に加え、個社ごとの状態を常に見極めリソース配分を行わねばなりません。

■新規営業の優先順位

新規の個別顧客営業は取集可能な情報を集め、ポテンシャル分析で優先順位をつけるのが一般的です。

また反響営業では、マーケットごとのポテンシャルや自社サービスとの親和性を検討してアプローチ先を決定します。

STEP４：商品・サービスの決定（商品戦略）

商品戦略の決定にあたり、顧客課題と商品・サービスが提供する価値とのマッチング（顧客課題の実現）は絶対必要要件です。顧客の課題には以下のような特徴があります。

❶ 多層的

企業における課題は、マネジメントレベルによって、経営課題、事業（部）課題、組織課題、業務課題と多層的

❷ 顕在課題と潜在課題

顧客はドリルが欲しいのではなく、直径1.8cmの穴が欲しいのです。
顕在課題は確認と確証が必要、潜在課題は情報収集、仮説検証のプロセスで設定する

❸ 問題と目的

解決型の課題（問題）と設定型の課題（目的）が存在する。
前者は問題の特定と原因分析からスタート、後者は目的と目指すべき姿の確定からスタートする

❹ 人により異なる

企業内における役職、担当ミッション、課題解決による影響レベル、個人の考え方等によって捉え方は違う

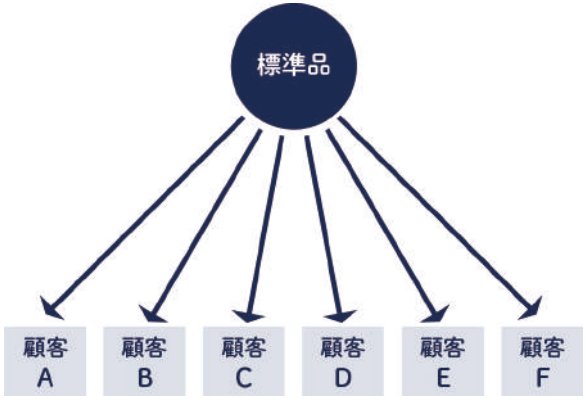
❺ 課題＜ベネフィット

顧客は課題解決にはお金は払わない。あくまで課題解決によってもたされせる「ベネフィット」に対して相応の投資をする。つまり『成果』にである

STEP４：商品・サービスの決定（商品戦略）

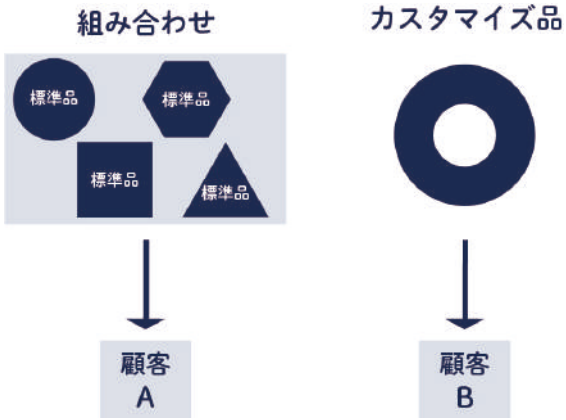
決定すべき商品戦略の種別は、大きく「標準化」戦略と「カスタマイゼーション」戦略の2つに分けられます。この２つの戦い方は全く異なるので、商品・サービスと対象顧客の特徴を見極めて、より効果の高い戦術を検討し実行しなければなりません。

標準化戦略



・提供する商品＆サービスがマッチしそうな顧客をターゲティングして営業
・提供のポイントは、効率性とスピードによる経済性の獲得
・営業ナレッジの蓄積や「営業の型化」もポイント

カスタマイゼーション戦略



・顧客が抱える課題をベースに商品＆サービスの提供価値を確定し、顧客ごとの状況に合わせて営業
・顧客課題の深堀と仮説検証型のコミュニケーションが必要（多面展開営業の推進）
・獲得収益と投下コストのバランスに注意

STEP４：商品・サービスの決定（商品戦略）

顧客の課題とは

❶ 多層的

企業における課題は、マネジメントレベルによって、経営課題、事業（部）課題、組織課題、業務課題と多層的

❷ 顕在課題と潜在課題

顧客はドリルが欲しいのではなく、直径1.8cmの穴が欲しいのです。
顕在課題は確認と確証が必要、潜在課題は情報収集、仮説検証のプロセスで設定する

❸ 問題と目的

解決型の課題（問題）と設定型の課題（目的）が存在する。
前者は問題の特定と原因分析からスタート、後者は目的と目指すべき姿の確定からスタートする

❹ 人により異なる

企業内における役職、担当ミッション、課題解決による影響レベル、個人の考え方等によって捉え方は違う

❺ 課題＜ベネフィット

顧客は課題解決にはお金は払わない。あくまで課題解決によってもたされる「ベネフィット」に対して相応の投資をする。つまり『成果』にである

営業戦術の立案

営業戦術とは、営業戦略を実行するための「手段（方法論）」。
戦術は多くの選択肢の中から成果の期待できるものを複数立案するのが一般的です。

戦術は活動レベルまで各論で設定されるので、PDCAサイクルによって、
より成果の出る戦術（手段）に常に磨き上げてゆくことが大切です。

■ 営業戦略・戦術の例：リクルート新卒採用支援部門の超大手企業取り込み戦略と戦術

目的　新卒募集メディアを学生・企業から、より支持を得るメディアに強化する

↓

戦略　そもそも募集メディアを必要としない“超”大手企業をメディアに取り込む

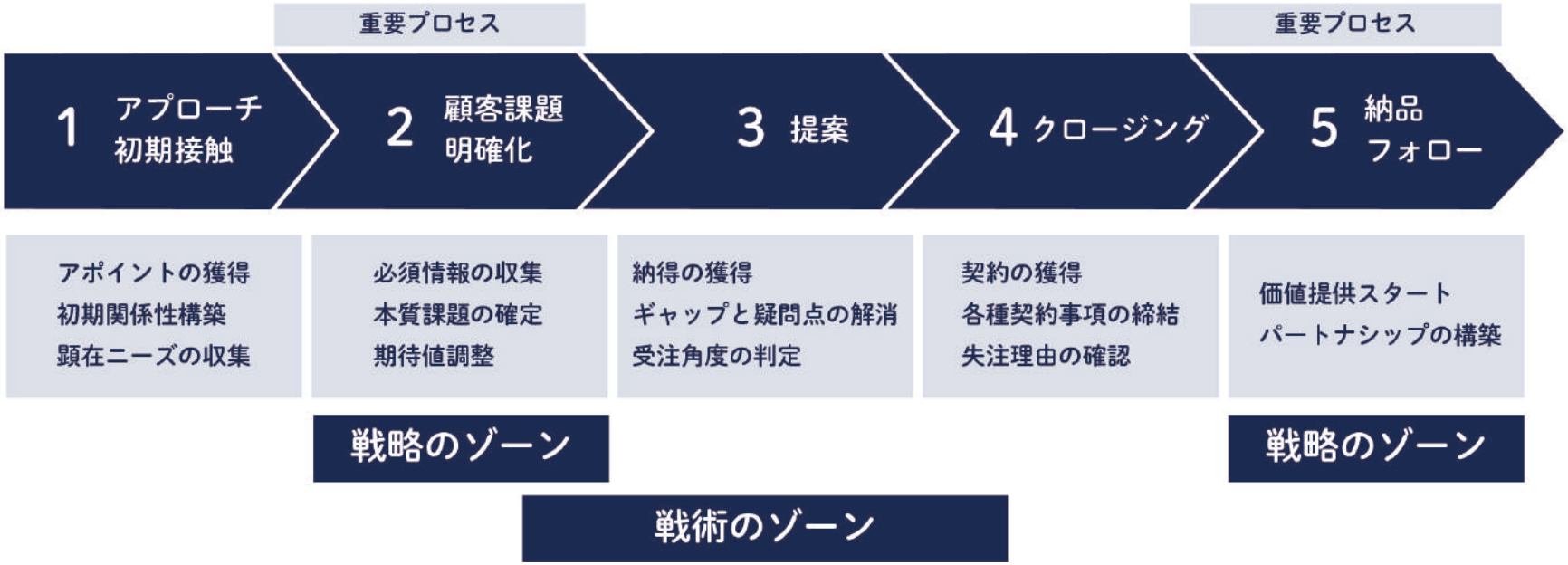
↓

戦術
❶ 募集メディアを「対学生イメージアップメディア」にポジショニング転換し営業
❷ “インタビュー”をネタに先方上位役職者にこちらのマネジメント層をぶつける
❸ ターゲット企業の魅力を徹底的に分析し、見本原稿を作成しプレゼンを行う

営業プロセスと営業戦術

営業戦術は営業プロセスごとに検討・決定することで、
より営業活動とリンクさせやすくなります。その場合、営業戦略上重要となる
営業プロセスに絞って営業戦術を検討した方がよいです。

戦術実行にあたっても、リソース（特に金銭的投資）を伴うため、
リソースの分散を防ぐとともに、戦術の磨き上げのPDCAもより徹底することができます。



営業サプリ「営業マネジメントコース」のご紹介

戦略策定にプロセスマネジメント、部下育成…
やることが多岐にわたる営業マネージャーには課題も多い

売れる営業が
売れるマネージャーとは
限らない

マネージャー同士の
力量の格差が大きい

人が育たない、やめていく。
なんとかしなければ

営業サプリ「営業マネジメントコース」は、
営業マネージャーに必要な能力を伸ばし
論理的に、力強く組織を率いて行く営業マネージャーを育成します。

営業サプリ「営業マネジメントコース」のご紹介

プログラムは全10単元。
チームで売上を上げるための勝ちパターンの作り方を実践しながら学びます。

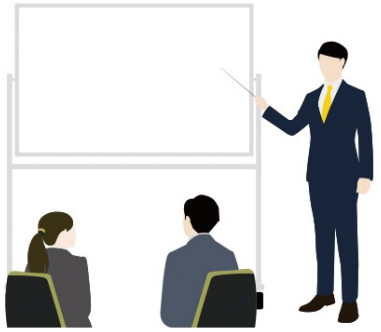
単元	名称	
1	**基本的な マネジメント活動の流れ**	•マネジメントの定義 •営業マネージャーのミッションと役割 •基本的なマネジメント活動の流れ
2	**営業資源分析のやり方**	•資源①顧客の分析 •資源②提供価値の分析 •資源③メンバー・組織の分析 •資源④営業マネージャー自身の分析
3	**営業戦略と営業戦術の立て方**	•営業戦略の立て方 •環境分析のやり方 •ターゲット決定のやり方 •商品・サービス決定のやり方 •営業戦術の立て方
4	**営業プロセスマネジメントの ポイントと手順**	•プロセスマネジメントとは •営業プロセスマネジメントを 行う際のポイント •営業プロセスマネジメントの手順
5	**「目標」によるマネジメント**	•「目標」によるマネジメントとは •「目標」によるマネジメントの 成功させるための要件 •「目標」によるマネジメントの流れ •メンバーの活動内容への 修正アドバイスの方法

単元	名称	
6	**目標達成と組織強化を 実現する会議の実施方法**	•営業会議とは •営業会議の3つの目的 •営業会議での営業マネジャーの 4つの役割 •営業会議での営業マネージャーの 4つのスキル •営業会議でのマネージャーの5か条
7	**個別指導面談**	•個別指導面談の目的 •メンバー育成の大前提 •個別指導面談のポイント •個別指導面談　3つのプロセス
8	**営業同行コーチング**	•営業同行の目的 •営業同行の進め方 •営業同行時の上司のスタンス
9	**強い組織をつくる**	•強い営業組織とは •新たなことに挑戦するために必要な 4つのポイント •贈る言葉
10	**半年後の自身の姿を描く**	•マネージャーとしての心得 （from ハロルド・ジェニーン）

営業サプリのしくみ

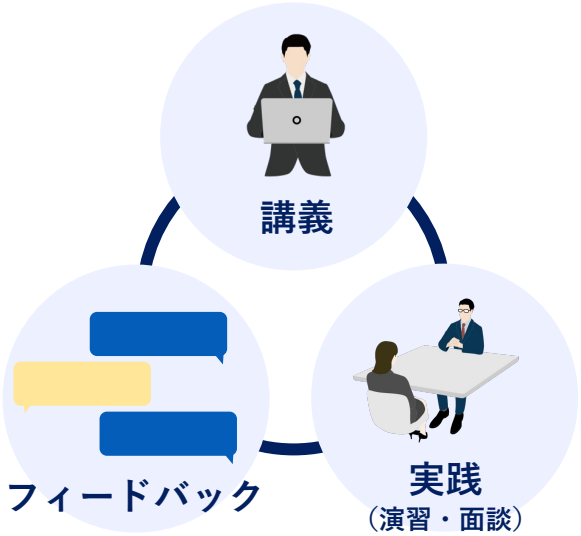
営業サプリは実践＋フィードバックの反復学習で現場で活きるスキルを身につけられます。

従来のマネジメント研修



従来の研修は、主に講師からの授業など**座学が中心**。
これでは方法を理解した＝「わかった」で止まってしまい、なかなか現場では活かせません。

営業サプリ



営業サプリでは授業に加え、演習・ミーティングといった**実践と、**コーチからの**フィードバック**を繰り返し、習得したことが現場で自然に出てくる状態まで繰り返し学習。**「わかった」を「できた」に**昇格させます。

くわしくはこちらから

より詳細なご紹介資料はこちらからダウンロードしていただけます。

資料をダウンロードする ▶

そのほかコース・コンテンツのご紹介

「売れるチーム養成講座」以外にもこのようなコースやコンテンツを展開しています。

ご興味がありましたらこちらもぜひご覧ください。

売れるマネージャー養成講座
部下育成スキルアップコース

部下の学びを支援するためのコーチングスキルと、育成計画の立て方・育成面談の仕方を学んでいただけます。

紹介ページを見る ▶

売れる営業養成講座
ベーシックコース

営業の基礎となるスキルを体系的・網羅的に学べます。

紹介ページを見る ▶

営業マネジメントの教科書
（コラム連載）

強い営業組織を作るためのマネージャーの役割や実務について解説しています。

記事一覧を見る ▶

オンラインだから営業力がアップする
営業サプリで売れる営業に

サービスサイトを見る ▶

お問い合わせ ▶