

〈2024年秋号〉
愛読者通信



【著者インタビュー】

- ◎人口減少時代の新しい現実をつかめば、国内に開発できるマーケットはいくらでもある 現代社会研究所所長 古田隆彦氏
- ◎成約率、成約単価、アップセル、クロスセル、LTVの向上…「ご用聞き」から「課題解決営業」への転換策 サイコム・ブレインズ創業者 鳥居勝幸氏

社長だけのために書かれた手造りの実務書

日本経営合理化協会 出版局

〒101-0047 東京都千代田区内神田1-3-3
TEL03(3293)0041 FAX03(3293)0048

「人口減少時代の新しい現実をつかめば、国内に開発できるマーケットはいくらでもある」



「少子・高齢化によってマーケットが縮小している。だから今後、日本の顧客を相手にしていてもしょうがない」と紋切り型に言う人がある。しかし、人口減少社会の微妙な変化や価値観の揺れをいち早く捉え、それらを商品化すれば、国内にも獲りにいくべき新しいマーケットを発見できると提唱する、「人口変動と成長戦略の第一人者」古田隆彦氏にお話を伺った。

—人口減少が進む日本は、どう変化しているのでしょうか？

たとえば、子供は減っている、と誰もが言っていますが、私は増えていると思っています。

子供の定義は0歳から14歳までですが、そう決めたのは1960年、64年前です。当時、高等学校に行くのは、1クラス50人のほぼ半分。大学に行くのは4人か5人ぐらい。そういう時代です。

ですから、15歳で生産人口となり、もう子供ではない、というのはそれなりに合理的でしたが、今はどうでしょう。

高校進学率は98%で、大学・専門学校進学率は7割超です。そういう時代に、15歳を働いている大人と同様に扱うのは無理があります。

20歳で年金を払えということも実態に合っていません。それどころか、大学を卒業して24、5歳になっても両親にパラサイトする青年が多い時代です。

よって、自活ということを経営に考えれば、24歳までを子供と考えるのが妥当です。

ただ、一度に変えるのは無理ですから、これから30年かけて3年に1歳ずつ「子供」の年齢を上げていくと、3年ごとに子供の数は右

肩上がりで上昇していきます。

さらに質の面では、子供はもっと増えています。30歳を過ぎても、少年的世界にどっぷり漬かっている人が意外に多いようで、40歳の男性ですら、通勤電車で携帯ゲームに夢中になり、自室に帰ればアニメやゲームに熱中しています。

女性層もまた、キャラクター商品を手放しませんし、少女コミックの衣装を真似た「ネオ・ロリータ」ファッションを継続させています。

そういう意味では、子供の上限がグーンと上がっているのですから、「子供が減っているから、おもちゃ産業はだめだ」ではなく、「おもちゃの対象が40代まで広がった！」と考える会社が伸びていきます。

ご存知のように、おもちゃ産業は現在、再編成期です。業績が下がっていく会社がある一方で、絶好調で伸びている会社もあります。

社長の発想が違うだけで、会社の業績は変わってくる時代なのです。

老人が増えている、ということも実は間違いです。子供と同じように、1960年代の定義によれば、65歳以上の方々を高齢者といいます。

その数は確かに増えていますが、平均寿命が70歳前後だった60年代に比べて、現在は平均寿命が

1.3から1.4倍くらい伸びています。

平均寿命が上がった分だけ知力・体力がありますから、最期の5年間だけ高齢者として国家が面倒を見るようにして、それまでは健康で働けるように頑張ってもらおう。

そうすると、高齢者の定義を65歳から75歳に上げてもいいわけです。

これも一度に上げるのは大変ですから、3年に1歳ずつ上げていくと、高齢者の数は右肩下がりになり、老人は減っていきます。

扶養する層が増え、扶養される層が減っていくので、年金問題はアツという間に解決です。

ここで大事なことは、平均寿命の上昇により、従来の「幼年0～6歳」「少年7～14歳」「青年15～29歳」「中年30～64歳」「老年65歳以上」という区分は、もはや通用しない、ということです。

平均寿命が1.3から1.4倍に延びた以上、年齢区分も上方にシフトさせて、0～9歳を「幼年」、10～24歳を「少年」、25～44歳を「青年」、45～74歳を「中年」、75歳以上を「老年」とするのが適切です。

奇異に感じられるかもしれませんが、世の中を素直に見渡せば、この区分はすでに通用しています。

ある調査では、新成人となる若者

に尋ねると、その約7割が「自分は大人ではない」と答えていますし、80歳の人が、エベレストに登ったり、国政選挙に出たりしています。

このように、現実はずでに新しい区分へ近づいていますから、旧来の年齢区分と新しい現実とのズレは、ズレた部分にフィットする製品やサービスの需要の源泉になります。

―市場・需要が縮小していく中で、人口減少を逆転するための着眼点を3つ教えてください。

人口減少の進行につれて、日本の社会・経済には様々な変化が発生してきます。その中でも、今後の生活市場にとって、とりわけ重大な影響をもたらす変化は次の3つでしょう。

第1は総人口の減少です。2056年頃に1億人を割り、世紀末にはほぼ5千万人にまで落ち込みます。

都道府県でも、すでに8割強の地域で人口減少が進んでいます。2025年までに東京都を除く46道府県で減少し、2045年以降はすべてのエリアに波及します。

第2は年齢構成の上昇です。「少産化」による若年層の縮小と「長寿化」による高齢層の増加で、従来の定義によると、若年人口(0～14歳)は2020年の11.9%から2070年には9.2%へと低下し、逆に高齢人口(65歳以上)は2020年の28.6%から2070年には38.7%へ上昇していきます。

第3は家族構造の激変です。総人口減少と年齢構成上昇の影響を受けて、家族の数は2020年の5571万世帯から2050年には5261万世帯まで減っていきます。

1世帯当たりの規模は2020年の2.21人から減少を続け、2050年には1.92人へと縮小します。

3つの変化は、生活市場に対して、マイナスの影響を与えますが、一方ではプラスのインパクトをもたらす可能性があります。

総人口の減少によって、経済・社会の基本的な方向は、従来の成長・拡大型社

会が作り出した様々な蓄積を、減っていく人間で巧みに利用する構造へと移行していきます。

生活面でも、成長・拡大を焦る生活心理が次第に縮小し、与えられた生活環境を巧みに活用して、自分なりの暮らしを実現する、「知足・自足型」の生活者が増えてきます。

そこで、生活市場においても、これまでの日常生活を超えた「超日常化」というべきトレンドが生まれてくるでしょう。

2つ目の「年齢構成の上昇」は、前述のように、年齢区分を次第に上昇させ、人生の仕切り方もまた大きく変えます。

今後は「人生85～90歳」を前提に、幼年、青年、中年、老年などの開始・終了時代をそれぞれ見直し、各時期をゆっくりと生きる「超年齢化」へと移行していくでしょう。

3つ目の「家族形態の変化」では、単身者、夫婦のみ、単親が増え、核家族や多世代家族が減っていきます。

さらに細かくみると、同棲、事実婚、別居婚も増えてきますし、単身者がマンションの一室や一軒の家で共同生活する「ルームシェア」や「ハウスシェア」、高齢者が一緒に住む「グループホーム」、複数の家族や元気な高齢単身者が共同で暮らす「コレクティブハウス」といった、非血縁的な同居世帯も拡大します。

従来の家族を超えた新家族、いわば「超家族化」ともいうべきトレンドの進行です。

マーケティングで重要なのは、こうした社会の微妙な変化や価値観の揺れをいち早く捉え、それらを商品化することです。

人口が増加から減少へ移行した現在の日本は、社会や政治・経済、文化・文明といったマクロな次元から、個々人の生き方やライフスタイルなどのミクロな次元に至るまで大きく変化していきます。

変化が起これば、そこに新たな需要が必ず生まれる。そういう意

味で、国内にも獲りにいくべき新しいマーケットはいくらでも発見できるのです。

―経営者は、具体的にどんな手を打ってあげればよいのでしょうか？

顧客が減り続ける時代に、売り上げを維持し、さらに増やしていくには、一人ひとりのユーザーにもっと高い商品を買ってもらう、あるいは、もっと何度も使ってもらう、というような対策が必要です。

いいかえれば、いっそう付加価値の高い商品やサービス、今まで気づかれていないが絶対に求められている商品やサービスを創造することです。

その方法として、12ぐらいの戦略が挙げられると思っています。

まず現在の経営資源だけでもかなりの対応ができます。ハイテクを応用すればもっと新しい商品開発が可能になります。

そして長期的な収益事業を考える経営者にとって最も大事なことは、「今年、来年、何が流行る？」という短期的なトレンドを追うのではなく、長期的な人口増減の流れのなかで、社会や文化や生活様式や人間の願望がどう変化するかを知ったうえで、次のビジネスを考える、という行動です。

こうしたビジネスの視点や発想のヒントを、全部説明するわけにはいきませんから、関心のある方は、私の書いた『人口減少逆張りビジネス』という本を読んでください。

この本にはおよそ450事例ぐらいが書いてあります。

いずれにしても、人口が増加から減少へと転換しているいまは、空前のビジネスチャンスといっても過言ではありません。

経営者であれば、この好機を見逃してはなりません。

新たな潮流をいち早く掴み、人口減少社会へワクワクしながら対応しようではありませんか。

(聞き手)丹野悦子

人口減を逆手に儲ける《12の重要手法》

人口減少 逆張りビジネス

古田 隆彦 著

減るからこそ増える《儲けの新潮流》をつかむ先見集

少産多死化、増子中年化、超家族化、過疎化、成熟・濃縮・余裕化…人口減少の進行にともなって、従来とは違う分野・市場がこれからどんどん伸びていく！

本書は、社長として「市場縮小にどう対応し、事業チャンスに活かすか」にマトを絞り、

- 「3縮化」と「3超化」がもたらす新市場
- 顧客減をくつがえす収益の上げ方と価値づくり
- これから強まる《欲動、濃縮、新遊戯、真面目》消費…

…など、人口減少を逆手に、新たに生まれるビジネスチャンスと、まだ気づいていない12の重要手法を提示。

この時期、経営者が一番知りたい具体的な「未来戦略」を明示した、注目の書！

人口減=商売難
をくつがえす
最新刊



会員割引価格14,850円(税込)
本文552ページ/A5判

■本書の主な目次

序章 人口減少社会の裏側を見抜く

人口減少の背景を探る／2つの歴史が示す近未来…他

I部 縮小市場をプラスに変える逆転発想

1章 総人口減少をプラスに変える

急減する総人口／3縮化へ新必需品で対応…他

2章 年齢上昇をプラスに変える

逆層化に対応する／超年齢化で新たな需要が生まれる…他

3章 家族縮小をプラスに変える

家族縮小が生み出す新需要／超家族化の3大有望市場…他

II部 “逆張り”を実現する2大戦略体系

4章 量的縮小を突破する「6別化」戦略

差別化戦略を分解する／新必需品を創る6別化戦略…他

5章 質的变化に対応する「6差化」戦略

生活願望の仕組みを探る／量的対策から質的対策へ…他

III部 濃縮ニーズの掘り起こし方

6章 “こだわり、需要への「差延化」戦略

3つの願望と3つのネウチ／独自のネウチに応える…他

7章 “いきもの、需要への「差元化」戦略

「差元化」戦略／「神話価値」への戦略…他

8章 “きまじめ、需要への「差真化」戦略

変質する学びと遊び／真欲へのアプローチ…他

9章 “たわむれ、需要への「差戯化」戦略

新しい遊びを創る／「競争・ゲーム」戦略…他

IV部 人減先進国・日本をめざして

10章 産業を革新する「多重化」戦略

12戦略を組み合わせる／シェアハウスを伸ばす…他

11章 産業の未来を創る

3つの社会的課題／人減先進国へ向かって…他

終章 チャンスをつかむ 10大発想

■著者 古田隆彦(ふるた たかひこ)氏について

「人口変動と成長戦略」の第一人者。人類の発展と人口増減の相関を体系化した独自の「人口波動」を用いて、社会現象・有望市場・ヒット商品予測を次々との的中させる異色の社会学者。現代社会研究所所長、青森大学名誉教授。

本書まえがき (抜粋要約)

2008年にピークを迎えた日本の人口は、その後一貫して減り続け、いよいよ本格的な“人減定着時代”に突入しています。

これまで約200年間、ひたすら人口の増加する社会で生きてきた私たちは今、大変戸惑っています。しかし、いずれの方々も心配や妄想はご無用です。

この本を手にとっていただければ、「少子・高齢化」「経済縮小」といった俗説を吹っ飛ばし、人口減少社会についての冷静な知識と情報を確実に身につけていただけたと思います。

とりわけ、次のような経営志向をお持ちの方には、より大きな成果が期待できるでしょう。

第一に、**従来の常識にとらわれないで、新しいことに挑戦しようとされている方**。人口が増加から減少へ移行した現在の日本は、社会構造の上でも成長・拡大型から飽和・濃縮型への大きな転換期を迎えています。

この変化に伴って、政治・経済や文化・文明といったマクロな次元から、個々人の生き方やライフスタイルなどのミクロな次元に至るまで、これまでの常識が次第に通用しなくなり、それに代わる、新しいパラダイムや行動様式が痛切に求められています。

こうした変化を「儲けの一大チャンス」と判断される経営者や起業家の皆さまに、この本は実効的な情報を提供します。

第二に、**人間とはいかなるものか、に強い関心を持たれている方**。顧客が減り続ける時代に、売り上げを維持し、さらに増やしていくには、一人ひとりのユーザーにもっと高い商品を買ってもらう、あるいは、もっと何度も使ってもらう、というような対策が必要でしょう。

いいかえれば、いっそう付加価値の高い商品やサービス、今まで気づかれていないが絶対に求められている商品やサービスを創造することです。

それには、市場社会だけを前提にした“消費者、としての人間観を超えて、より本質的、全体的な視点から“生活者、というユーザーをつかみとり、彼らの生活願望を隅々まで探り出さなければなりません。

この本を読んでいただければ、従来は見えていなかった人間の本質や、それに基づく願望の動きが、きめ細かくつかめるようになります。

第三に、**目先の儲けよりも長期的・本格的な利益を優先する方**。永続的に利益を上げていくには、より多くの顧客に受け入れられる商品やサービスを絶えず開発し、途切れなく提供し続けることが必要です。

それには、短期的なトレンド予測を超えた長期的な歴史観に立って、人間の暮らしや心の動きを的確に把握する能力が求められます。この本を読了していただければ、50～100年先を見通す、新たな未来志向を身につけていただけるでしょう。

本書はこのため、従来の経営書の枠組みから大きくはみ出しています。歴史人口学はもとより、言語学や記号学から精神分析学や深層心理学まで、現代思想の最先端を応用し、経済学や経営学といった既存の社会科学では捉えきれない、近未来社会の変化を的確に捉えようとしています。

こうした視点の転換によって、人口減少社会だからこそ生まれる有力な新ニーズと、それに対応するマーケティング戦略を、できるだけ平易な言葉と豊富な事例を用いて、わかりやすく示唆してみました。



成約率、成約単価、アップセル、クロスセル、LTVの向上… 「ご用聞き」から「課題解決営業」 への転換策

富士ゼロックスなどでトップ営業として抜群の成績を残したのち、営業力強化及び人材育成のコンサルタントとして独立。これまでに250社5万人を指導してきた鳥居勝幸氏。今回は、**営業の最新動向や指導先で最も成果を出している事例、若手営業員の早期戦力化**などを伺いました。

—ここ数年で営業活動のあり方は、どのように変化したのでしょうか？

昭和の営業は「人情の営業」、平成の営業は「値引きの営業」と言われていますが、令和になってからは、「課題解決営業」が最も効果的な営業手法になったと実感しています。

課題解決営業とは、顧客自身も整理がついていない潜在的な課題を明確にし、それを解決できるような提案をおこない、その結果として商品やサービスの受注につなげるという営業手法です。

言い換えると、相手のやりたい「コト」を理解し、それに必要な「モノ」を提案するということです。

例えば、「高速のコピー機」が欲しいという見込み客は、「事務処理を早くしたい」というニーズを抱えているはずです。

課題解決営業では、そのニーズの裏にある「事務処理に時間をとられて、自社の営業が訪問する時間がとれない」といった課題を掘り当て、それを解決する商品・サービスを提案します。

このやり方であれば、単にコピー機を売るだけにとどまらず、営業支援ソフトといった次の受注につなげることもできます。

加えて、課題解決というスタイルは、こんにち台頭している価格

比較サイトの影響を受けにくいというメリットもあります。

営業手法の変化にともない、営業パーソンに求められる力も変わってきました。

以前は、「飛び込み100件」、「電話200件」という言葉に象徴されるように兵隊のように素直に命じられたことをおこなう営業パーソンが活躍していましたが、このやり方は通用しなくなりました。

それにこんなやり方では、若手がすぐ辞めてしまいます。

今の営業パーソンには考える力が求められます。

なぜなら、課題解決営業は、顧客のことをあらかじめ分析し、仮説を立てて、面談に臨まなければならないからです。

今なら、ネットで相手企業のことをしっかり調べれば、いくらでも面談動機を生み出せます。

先日も、テレアポの指導をある企業でおこなったのですが、電話帳を見て上から下へかけるというやり方ではなく、ターゲットを10～20社に絞り、その企業の情報をノートの見開き1ページくらい分析させ、電話をかけさせました。

このやり方を徹底したところテレアポだけでもリストの2割

はとれるようになりました。

—特に成果を挙げた新規開拓営業の最新事例を教えてください。

最近、成果を挙げている営業スタイルのひとつに「訪問展示会営業」というものがあります。

通常の展示会営業では、ビッグサイトのような展示会場に複数企業が出展し、そこに来た方に営業をかけます。

一方で、「訪問展示会営業」というのはその名の通り、直接相手の会社の会議室などをお借りして、自社の製品、商品を見ていただくというものです。

具体的にはある地方の中小部品メーカー2、3社が集まり合同でそのエリアの大企業の工場内で展示会を開きました。

一見、ハードルがかなり高そうですが、提案するとすんなり受け入れてくれます。

どの企業も情報は欲しいものです。ところが、いざ東京などの展示会に行くとなると、出張費の申請など様々な障壁が立ちふさがります。

ですが、こちらから伺うスタイルであれば「来てくれるなら、喜んで」となるのです。

今回の事例は、1社あたりの扱う点数が少なかったため、合同で

開催しましたが、品数の多い商社などであれば、1社で開催することもできると思います。

また、展示会営業でも課題解決のアプローチをとることが大切です。

多くの企業は、展示会に足を運んだ方と名刺交換をするだけにとどまっているように思えます。

これでは、せっかく開催しても次につながりません。

私は、「必ず来場理由を聞いてください」とアドバイスしています。来場理由を聞いたうえで、それにあった提案を立ち話でもおこないます。

どうして来たのかという動機(ニーズ)を探れば、「それでは、この問題を解決できるような詳しい資料をもって伺います」といった形で初回面談のアポイントメントはカンタンにとれるはずで

一若手の早期戦力化について教えてください。

多くの会社では、実績のあるベテラン営業パーソンが若手を同行させてOJTを進めています。

ところが大概は、ベテランが自分の懇意にしている顧客ばかりに連れていき、雑談を数十分し、最後の数分でクロージングをして、「どうだ！こんな感じでやるんだ」となっているのが現実です。

このような属人化された営業を見たところで若手社員には何の参考にもなりません。

属人化されたアプローチを誰でも、それこそ新人でもできる再現性のあるフレームに落とし込むことで営業員の早期戦力化ができます。

例えば、一般的に新規開拓を進めるにあたっての初回面談は、その人のセンスに依存する属人的なものとなりがちですが、これもやるべき行動を分解し、フレーム

をつくることで、誰でもできる仕組みに落とし込めます。

例えば、成功する初回面談は課題解決につながるニーズをただ聞けばいいのではなく、そこまでに次のような7つの段階があります。

- ①スモールトーク
- ②名刺ヒアリング
- ③面談目的の合意
- ④会社紹介
- ⑤ニーズヒアリング
- ⑥ベストチョイス提案
- ⑦進捗セッティング

スモールトークとは、場を温める雑談です。ここでの雑談とは、世間話ではなく、「あなたの会社に私は強い関心を示しています」と伝えることを指します。

例えば、「HPを拝見したところ、上海支店があるとのことですが、実は弊社の支店もすぐそばにあります」といった共通点や「HPを見て感心した」といった話を3、4分すれば距離が近づきます。

次に名刺交換ですが、名刺に「開発3課」と書いてあれば、「お名刺の開発3課はどういった業務を担当されているのですか？」など、必ず相手の部署の仕事を聞きます。相手は、自分の部署以外のことに関心などありませんし、その部署の仕事を把握しておかないと、これからの話がズレてしまいます。

その後は、面談目的の合意ですが、ここでは相手の目的(相手の利点)で話すことが重要です。

例えば、商品の案内でも「情報提供したい」とこちらの売り手視点で話すのではなく、「先日の展示会で有益な情報共有をできればとおっしゃってましたよね」とこれからの話が相手のニーズを満たすものであることを訴えます。

会社紹介は、ここまでの3段階を踏んではじめておこないます。会社紹介では、全部を話すのでは

なく、相手の業務や関心がある部分を中心に話します。

これらが終わったら、質問と傾聴を繰り返し、相手のニーズとその裏にある潜在的な課題を見つけ、それを最も高いレベルで満たす商品やサービスを提案するのです。

このようにフレームをつくれば、経験の少ない若手もベテランと同じように成果を出すことができます。

OJTで同行させる際も、フレームを若手に事前に共有したうえで、その通りに進め、見本を示してあげるといったやり方が効果的です。

一著書『営業大全』の読みどころを教えてください。

『営業大全』は、課題解決営業を自社で仕組みにする実務を、体系的に分かりやすく解説しました。そのためマネジメント篇・新規開拓篇・既存顧客篇の3部構成にしています。

マネジメント篇では、経営者や営業部長に向け、これからの営業組織のあり方と組織的な営業能力の開発を提案しています。

新規開拓篇では、営業マネージャーや営業パーソン向けに、新規へのアプローチ方法、初回面談の準備、初回面談を成功させる具体的なコミュニケーションスキルなど、これまで属人的な技とされてきた新規開拓のやり方を体系的にまとめています。

既存顧客篇では、顧客分析に基づく仮説の立て方など課題解決営業を成功させるための具体策を提示しています。ここで紹介する内容は、これからの時代の顧客深耕・拡大の営業に必須のスキルです。(聞き手 西野光輔)

鳥居勝幸氏の著書『営業大全』の詳細は次ページより➡

営業の「人」と「仕組み」の両方を強化するノウハウを公開

営業大全

組織的な営業力強化の第一人者

鳥居 勝幸 著



会員割引価格14,850円(税込)
ケースに本(A5判)が3冊入っています。

- ① マネジメント篇…環境の変化に対応できる強い営業組織
- ② 新規開拓篇…属人的な新規営業から体系的営業へ
- ③ 既存顧客篇…取引を深耕・拡大させる課題解決型営業

営業力強化のカリスマコンサルタントとして、これまで250社を指導し、中堅・中小企業の売上を2倍、3倍へと倍増させてきた著者が、ライバルが追従できない全ノウハウを集大成。経営者から若手営業パーソンまで、全員で目的別に学べる3冊組セット。

マネジメント、新規開拓、既存顧客深耕を目的別に、〈時代の変化に対応する必須の戦略〉から〈顧客のニーズを掘り出す最新営業手法〉。さらに〈営業パーソンのモチベーションアップと能力開発〉〈成約率を確実に上げる営業ツール・商談スキル〉まで多くの事例をあげながら、営業の「人」と「仕組み」の両方を強くするノウハウを公開します。

本書の主な目次

1 マネジメント篇

時代の変化に対応できる営業組織のつくり方と有能な営業人財の育て方を具体的に提示。

1. 事業戦略の変化に対応できる営業組織へ
2. 営業の変遷の中に自社の方向性を見出す
3. 営業のゴール「どこを目指すか」を腹に落とす
4. 営業戦略「何をするのか」を明確化する
5. 3つのA「足の力・頭の力・愛の力」を磨く
6. 営業の能力を高められる組織にする

2 新規開拓篇

新規開拓スキルの集大成。個人的な技に頼らない新規アプローチのやり方を体系的かつ詳細に解説。

1. 新規開拓に向かう姿勢
2. 新規開拓の戦略
3. アプローチの実践
4. 初回面談の準備
5. 初回面談を成功させる方法
6. 新規開拓は経営のリスクマネジメント

3 既存顧客篇

顧客深耕・拡大の営業に必須のスキル。顧客分析に基づく課題解決型営業を行なうための具体的な実践法を初公開。

1. 顧客に向き合う姿勢
2. 上流プロセスから「課題解決営業」を行なう
3. 課題解決営業ステップ1【仮説法】
4. 課題解決営業ステップ2【対話法】
5. 課題解決営業ステップ3【提案法】
6. 課題解決営業ステップ4【交渉法】
7. ルート営業で業績を上げるための行動原則



マネジメント篇

本文150ページ
経営者
マネージャー向け



新規開拓篇

本文158ページ
営業マネージャー
営業パーソン向け



既存顧客篇

本文142ページ
営業マネージャー
営業パーソン向け

顧客がパートナーたる営業に期待するのはネットでは見つからない課題解決策である（マネジメント篇まえがきより）

ネット社会になったおかげで、営業という仕事も新しい時代を迎えている。

より知的な働きが求められるようになったのである。インターネットが営業の仕事を奪ったりはしない。営業自身がやらなくてもいい作業が省略できるようになっただけだ。

営業はインターネットを使って情報を手にし、また調査の手間を省いて、顧客価値を生み出す知的な仕事に専念できるようになった。いよいよ、これからが営業の真価を披露するとき。腕の見せどころだ。

企業は重要な問題や、成し遂げたいビジョンをもっているのだが、情報過多の中で、どの課題をどう解決すればよいかを模索している。物質的に満たされている個人は、次なる心の満足を求めて、膨大な情報を検索しながら思いを巡らせている。

情報量が多くなればなるほど、情報に対する信ぴょう性は失われていく。誰もがアクセスできるということは、そのまま鵜呑みにしても、優位性は生まれないことを意味する。SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）で増えていった友だちが仕事で組める人たちかどうかは不明だ。そのような中で、信頼に足るパートナーがいらなくなるはずはない。

顧客がパートナーたる営業に期待するのは、ネットでは見つからない課題解決策である。

顧客もネットによって情報を得ている。したがって、営業にはそれ以上の知恵やノウハウが求められる。営業はそれに応えられる能力を備えていなければならない。そうすると、営業の能力開発は以前よりも重要度を増す。

自社の能力開発を主導できるのは、経営者である。営業部門長や営業マネージャーに対して、営業組織が目指す方向を示していく必要があるだろう。

能力は一朝一夕には身につかないが、継続的な学習と訓練によって、人と組織に備わる。それは、競合他社がすぐには真似のできない力となって、自社の優位性を持続させるだろう。

■本書を推薦します

「売上を驚異的に伸ばすことができました」株式会社都機工 会長 長橋護氏

鳥居先生には20年以上にわたって、当社の営業を指導していただいております。今日ネジ業界の市場は、ピーク時の7割程度までに縮小していますが、当社は平成不況のあいだも売上を90億円から250億円へと驚異的に伸ばすことができました。それが可能になったのは、個の営業からチームとして継続的に成果を出す営業へと成長できたからです。

本書は、新人からベテラン社員まで通用する普遍的な営業マインドと営業スキルがわかりやすく説かれています。営業強化をはかりたい会社にお薦めします。

■鳥居勝幸氏について

営業力強化のカリスマコンサルタント。これまでに大企業から中小企業まで250社のべ5万人を指導し、多くの企業の業績倍増に貢献している。富士ゼロックスのトップ営業、リクルートを経て、コンサルティング会社サイコム・ブレインズを創業。弊社主催の新規開拓塾では25年間講師を務め、今期も満席。受講した多くの若手営業パーソンから「営業の仕事が面白くなった」「あの時の研修が転機になった」と感謝され、営業プロフェッショナルのマネージャーに成長した受講生たちが全国各地で活躍している。

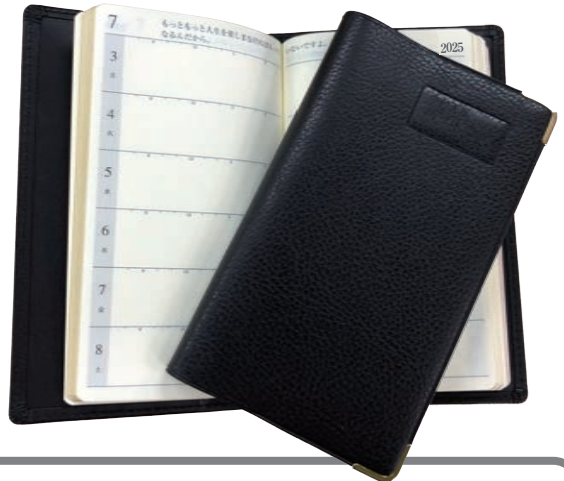
中村天風 2025年版

好評販売中!

成功手帳

NAKAMURA TEMPU SUCCESS DIARY

天風師 感動の教えを、365日持ち歩ける手帳に収録。
ご自身用はもとより、頑張ってくれる社員、お得意様に、
大切な方へのプレゼントに、絶賛の成功金言ダイアリー!



成功手帳の3大特徴

●天風師の珠玉の成功語録

各ページに心にしみ込む天風哲学の真髄、珠玉の成功語録77を、巻末には金言至言100選を収録。毎日毎日、貴重な成功エッセンスに触れることで、自然と積極人生を築いていくことができます。

●日常の心得・自己点検表

成功する言葉づかい、朝晩の心掛け、人との付き合い方…天風師ならではの日常の心得。また、自己点検表で、その達成度を四季毎に確認できます。

●積極人生を築くユニークな付録

この1年、自ら実現すること「心のおきどころ」の記入用紙、カード型の鏡などユニークな付録も併せて収録。積極人生づくりを強力に進められます。

天風師 感動の教え177語

- ・本当にできた人間というものは、ペラペラ理屈は言わない。
 - ・おいと呼ぶにも笑顔、はいと返事するにも笑顔。
 - ・しくじったり、やり損なったりすることばかり考えないで、もっと積極的なことを考えるようにしてごらん。
 - ・日々、「他人に好かれる人間になろう」と努力してごらん。
- …他(語録は毎年入れ替えています)

成功手帳の主な内容

サイズ=タテ145mm・ヨコ85mm ●厚さ約11mm ●用紙=最高級手帳用紙
●表紙色=黒 ●ページ数208頁 ●収録項目: 月間予定24年12月~26年6月/週間予定24年12月第1週~25年12月最終週/見開年間計画表/メモ30頁
●付録: 日常の心得/自己点検表/東京・大阪地下鉄マップ/度量衡換算/複利表/年令早見表/郵便料金表/書簡用語/別綴メモ・アドレス帳/しおり2本/カード型ミラー…他

成功手帳ラインナップ

下記ラインナップは、カバー以外手帳本体の内容はまったく同一です。



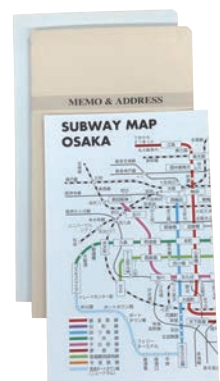
●ビニール版 (レザー調ビニール装丁)

もっとも人気のある標準タイプ。丈夫でしっとりとしたレザー調ビニール素材を使用したカバー。汗や汚れに強く、しかも軽くて機能的と好評です。社用、贈答など、一括ご利用に特にお勧めのタイプです。ペンホルダー付
割引価格: 2,145円



●皮革版 (最高級牛本皮革装丁)

高級感あふれる、最高級牛本皮革カバーを施した愛用版。丈夫な縫製で、長年の使用に応えられます。次年度以降は差替え版を利用頂けます。皮革カバーへの年号刻印はありません。ペンホルダー、内ポケット付
割引価格: 6,490円



手帳本体 (付録すべて収録) 別綴メモ・アドレス帳

●差替え版 (カバーなし・本体のみ)

皮革版ご愛用者のための、表紙カバーなしの「本体のみ」の差替え版。表紙カバーがついていないほかは、手帳本体の表記内容およびアドレス帳、付録など、収録内容はまったく同一です。

割引価格: 2,035円

こんな活用法
増えています！

●成功手帳に社名や経営理念をいれて 社員教育に、各種の周年記念に、お得意様へのご贈答に



「20年以上、朝礼で活用。社員が明るく、助け合う社風に」

香川県観音寺市の株式会社F社様の一日は、まず社長、役員も含め、全員で清掃をすることから始まります。社内中ピカピカに磨かれ、整理整頓が行き届いています。その後、体操をし、朝礼が始まります。

朝礼では「成功手帳」を開き、巻末にオリジナル加工で印刷した経営理念を読み上げ、天風先生の言葉を全員で唱和します。20年以上こうした朝礼を続けることで、社員の意識が高まり、厳しいときも互いに助け合いながら積極的に働く、素晴らしい社風を築いておられます。

「直筆メッセージを添えて、全社員に想いを伝えています。」

大阪府の飲食チェーン、株式会社たこ八様では、毎年会長が経営理念と新年度の目標を直筆で墨字。全社員にプレゼントしています。この取り組みは、会長の想いを社員に直接伝える場として、10年以上続けられているそうです。

手帳を開くたびに天風師の心高まる金言と、会長からの熱い思いが目に入り、仕事へのやる気が高まると社員からも大好評いただいています。



天風師が一部の門人に語った「私の死生観」を初めて書籍化！

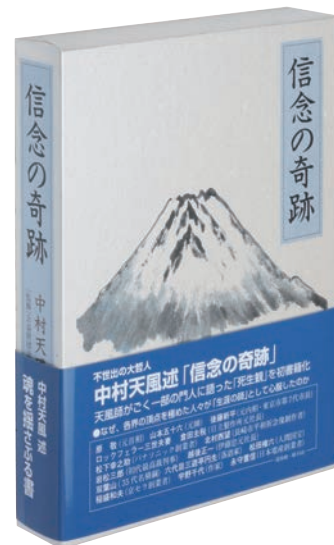
天風哲学
最新刊

信念の奇跡

中村天風[述] [監修]公益財団法人 天風会

前著『成功の実現』『盛大な人生』『心に成功の炎を』
と肩を並べる待望の天風成功哲学シリーズ最新刊。

天風師がごく一部の門人に語った“私の死生観”を初めて書籍化、さらに未発表のエピソードをまじえながら、自分の描く夢や希望を実現し、生きがいある人生をつくりあげる〈信念の驚くべき力〉と〈その力の活かし方〉を平易な言葉で、しかも面白く、熱く語りかける講演録。



会員割引価格 (机上版)
〈皮革版〉1,968円(税込)
本文416ページ/A5判/箱付

■本書の主な目次

——「何ものをも怖れず」の篇——

- 第1章 私の死生観
- 第2章 本当の生き方
- 第3章 心の大掃除
- 第4章 何をするときでもベストを尽くせ

——「天命と宿命」の篇——

- 第5章 本当の自分とは

- 第6章 天風式坐禅

- 第7章 人生を支配する法則

- 第8章 天命と宿命

——「宿願達成」の篇——

- 第9章 生きがいと喜び
- 第10章 宿願達成の原動力
- 第11章 ひたむきにただ想え、
気高く、強く、一筋に

●中村天風師に影響を受けた 主な人々 (敬称略:順不同)

原敬(元首相) 山本五十六(元帥)
松下幸之助(松下電器産業創業者)
松岡修造(元テニスプレーヤー)
稲盛和夫(京セラ創業者)
廣岡達朗(野球評論家)
船井幸雄(経営コンサルタント)
大谷翔平(プロ野球選手)
堀越二郎(「零戦」設計者)
…他多数

社長の経営実務シリーズ

キツイ・危険・汚い・給料安い・休日少ない

3店舗の魚屋「5K職場」が年商175億円となった原動力を初公開

社員が成長し業績が向上する人事制度

ダントツ日本一の指導実績を誇る人事コンサルタント

松本順市[著]

導入後の経営者の喜びの声!

- (株)ビジネスアシスト
代表取締役 山根康夫氏
全社員がお互いに助け合って成長し、全社員5年連続、賞与10か月です。

3店舗の魚屋「5K職場」が、わずか16年で年商175億円(プライム上場)となった、画期的な人事制度の仕組みを初公開! 「社員の定着」→「社員の成長」→「業績向上」→「賃金の上昇」という、経営の好循環を生み出す人事制度のつくり方をわかりやすく解説。

●主な目次

- 【1編】社員が成長し業績が上がる仕組み
 - 第1章 会社が成長するための〈3つの人事のカベ〉
 - 第2章 社員の不平不満がなくなる人事制度
 - 第3章 社員が成長する人事制度の体系
- 【2編】社員が成長する人事制度のつくり方
 - 第4章 社員の成長を支援する〈成長支援制度〉
 - 第5章 成長の階段を上る〈ステップアップ制度〉
 - 第6章 効果が測定できる〈教育制度〉
 - 第7章 社員が納得する〈賃金制度〉



会員割引価格13,200円(税込)
本文448ページ巻末資料15点/A5判

今村式〈環境整備〉こそ最強の社員育成法

人が育って儲かる環境整備

(財)日本そうじ協会 理事長
今村 暁 [著]

飲食・サービス・建設・メーカー・病院・金融機関・IT企業…導入100社以上の業績が急伸、注目の〈掃除から始める今村式環境整備〉の全ノウハウを初公開。環境整備の驚くべき「経済的效果」「時間的效果」「精神的效果」「対人的効果」「肉体的効果」を解き明かし、具体的な導入のやり方を解説。

●主な目次

- 【第I篇】環境整備によってなぜ社員が成長し会社が変わるのか
 - 第1章 社長の悩み—環境整備はここまで会社を変えた
 - 第2章 「環境」と「習慣」を変えれば人は変わる
 - 第3章 環境整備の効果
- 【第II篇】実践〈環境整備〉導入法
 - 第4章 環境整備導入の6つのステップ
 - 第5章 実戦・環境整備導入 九州木材工業の挑戦
- 【巻末資料】「十の誓い」日毎チェックシート、改善シート、環境整備チェックシート2点、手引書2点

●本書を推薦します!

- 「環境整備は仕事の原点」
傳來工房 社長 橋本和良氏
- 「当たり前のことを究める偉大さ」
サンドビックツーリングサプライジャパン
会長 藤井裕幸氏
- 「組織力は徹底力」
GMOインターネット会長兼社長
熊谷正寿氏
- 「社員が大きく成長しました」
石坂産業 社長 石坂典子氏



会員割引価格(机上版)14,850円(税込)
革版)17,050円(税込)
本文352ページ/A5判

思いのままにヒトを虜(とりこ)にする〈社長の魅力学〉 無能 唱元[著]

経営者に
大人気!

【新装版】

人蕩し術

(ひとたらしじゅつ)

多くの人々から好かれ、多くの人を味方とし、それをもって自分が思い描く事業の夢や個人の願望を確実に達成する。そのための「素晴らしい魅力を身につけるコツ」について、本田宗一郎、豊臣秀吉、田中角栄など人たらしの天才たちの事例を多くあげながら人蕩術の全貌を説き明かす異色の成功哲学書。著者20年に及ぶ人蕩術の集大成。

●主な目次

- 第1章 真の魅力とは何か
- 第2章 魅力の正体とその秘密
- 第3章 飢えへの恐怖 (生存本能)
- 第4章 人々は自己重要感に飢えている
- 第5章 自己重要感の高め方
- 第6章 恐るべきアラヤ識の力
- 第7章 性的魅力の根源
- 第8章 陽気さこそ成功の源泉
- 第9章 遊戯三昧の心境
- 第10章 人蕩し術奥義 付録「かねもうかるの伝授」

●本書を推薦します

「欲望を現実のものとする秘訣」
博多玄海 社長 井上哲夫 氏

本書は、人間が本来もっている欲望を実現する秘訣がおもしろく説かれていて、最後まで一気に読んでしまった。その上、誰でも実践できる内容で、絵に描いた餅に終わらない点が素晴らしい。



会員割引価格 9,680円(税込)
本文400ページ/A5判

世界20カ国、300万部の大ベストセラー書!

地上最強の商人

オグ・マンディーノ [著]

京セラ創業者 稲盛和夫 [監修]

史上最強の商人となる秘訣を、アラブに伝わる十の巻物の寓話を通してわかりやすく説いた、経営者のための成功秘伝の書。世界20ヶ国300万部の大ベストセラー書。

●主な目次

第一部 地上最強の商人

二千年前、アラブの貧しい少年ハフィドが、史上最強の大商人になった成功の秘訣が語られる。その秘訣とは古代から伝わる秘密の巻物に記され、この巻物を手に入れ、その教えを実践した者は誰でも地上最強の商人になれるという。少年ハフィドは不思議なめぐりあわせで十巻の巻物を譲り受け、巻物の教えをひとつひとつ実行し、アラブの大商人へと成功していく。

第二部 地上最強の商人 実践編

寓話の中で明らかにされた10巻の巻物の知恵を、私たちの日常生活の中で活用する方法をわかりやすく具体的に解説する。

「成功の記録」用紙を使った45週間成功プログラムで、巻物の教えを日常の習慣として身につける。

●本書を推薦します

「人生を豊かにする」
キヤノン 会長 賀来龍三郎 氏

「実践する価値がある」
ソフトバンク 社長 孫正義 氏

「成功の指南書」
日本マクドナルド 社長 藤田 田 氏

「男女に関係なく感動させてしまう」
デザイナー 森 英恵 氏



会員割引価格 9,680円(税込)
本文442ページ/A5判/箱付

わずかな時間で学べる、小型新書サイズの実務書

メーカー経営者待望の、最強の改善バイブル 儲かるメーカー 改善の急所〈101項〉

多数のメーカーが本書をまとめ買い! 改善コンサルタント 柿内幸夫 [著]

儲かるメーカー指導No.1コンサルタントが、35年におよぶ〈改善実務ノウハウ〉を一冊に集約! 初心者からベテランまで学べるように、基本の改善から、会社の体質までも変える上級レベルの改善まで、難易度別に“ここがポイント”という急所をズバリ解説した〈改善・虎の巻〉!



会員割引価格 1,925円(税込)
本文256ページ / 新書サイズ

●主な目次

1. モノづくり【基本の基本】〈急所1~12項〉
 2. 現場改善の基本 〈急所13~26項〉
 3. 仕組みを改善する基本 〈急所27~40項〉
 4. 作業を改善する基本 〈急所41~52項〉
 5. 設備を改善する基本 〈急所53~63項〉
 6. 強いモノづくり〈急所64~82項〉
 7. これからのモノづくり経営〈急所83~101項〉
- 《巻末付録》モノづくりの言葉と解説



原則的に見開き構成。右ページに語録を、左ページに解説掲載。読む場所を選ばない、短編構成で、僅かな時間にも区切りよく読むことができます。

- ・1回掴んだら離さない
 - ・手は使っても足は動かすな
 - ・ロットで買うな、要るだけ買え
 - ・作業指示書には必ず最終形を示して情報を流せ
 - ・注文がないところに生産はない
 - ・クレームは人海戦術では解決しない
 - ・製品づくりから魅力づくりに転換
- …など101項目を収録

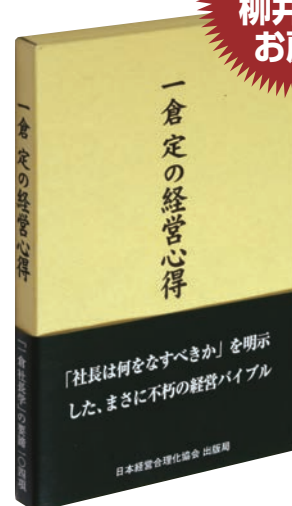
社長のための経営バイブル

一倉定の経営心得

一倉 定 [著]

◎わずかな時間に「一倉社長学」の骨子を学べる書!

社長だけを対象に35年間、5000社以上を指導した当代随一の経営コンサルタントの600を超える経営至言の中から、104項目を厳選し、簡潔かつ明快な解説を併せて収録。各項目すべてに氏の解説を併せて収録した、まさに経営のバイブルです。



ユニクロ
会長兼社長
柳井 正氏
お薦め

会員割引価格3,300円(税込)
本文240ページ / 新書サイズ

●主な目次

1. 事業活動の本質 (14項目)
2. 最高責任者としてのあり方 (25項目)
3. 事業と販売 (17項目)
4. 経営の数字 (17項目)
5. 未来事業 (15項目)
6. 組織と人 (16項目)

- ・会社の真の支配者はお客様である。
 - ・社長の定位置は社長室ではない。お客様のところである。
 - ・電信柱が高いのも、郵便ポストが高いのも社長の責任である。
 - ・事業は逆算である。
 - ・社長はムリを承知で社員に頼め。
- …など104項目を収録





宇恵一郎の「指導者たる者かくあるべし」

元読売新聞東京本社国際部編集委員

危機を乗り越える知恵(6) チャーチルの闘い抜く信念

1940年5月10日、チャーチルが英国首相に任命された日に、ヒトラーは満を持して西部国境を破り、戦車を先頭に機甲部隊がオランダ、ベルギーから北部フランスになだれ込んだ。

英仏両国は、ナチスドイツがポーランドに侵攻した前年秋、ドイツに宣戦布告し、第二次世界大戦に突入していたが、この期に及んでも英国政府内には対独宥和論が消えない。

多大な犠牲を出した第一次世界大戦(1914～1918年)の後、英国民に蔓延する厭戦気分が政治指導者たちは迎合し、現実が見えなかった。

1930年代前半から保守党の論客であるチャーチルはナチスの台頭について繰り返し「欧州に遠からず未曾有の危機が襲うだろう」と警告を発していたが、党内では厄介者の「好戦狂」として遠ざけられてきた。

知識人たちも、第一次大戦後のベルサイユ条約の講和条件は敗戦国ドイツにとって過酷すぎるという

意見が主流でドイツに同情的だ。

「共産主義ソ連の脅威への楯」としてドイツの再軍備も黙認してきた。

1938年、前任の英国首相チェンバレンはミュンヘンに乗り込みヒトラーと会談し、ドイツの隣国チェコスロバキアの部分併合にわざわざお墨付きを与える愚を犯している。

「ヒトラーの冒険主義の危険」を英国は見抜けなかった。チャーチルを除いて。「ドイツとソ連は手を結ぶ」というチャーチルの予言も世間から冷笑されたが、39年には独ソ不可侵条約として現実のものになる。

首相就任の日のことを、チャーチルは「私は絶対に失敗するはずがないと確信していた」と回顧録に記している。

だが、拳国一致内閣というものの、むしろ保守党内は「やれるものならやってみろ」と冷ややかで、政権基盤は脆弱だ。

執務の初日からドイツ軍の電撃侵攻に見舞われ、ライン河方面に送り込んでいた20数万の英国軍はドーヴァー海峡沿いのダンケルクに

追い込まれ、兵士たちの運命は風前の灯火だった。

戦時閣議では米国を仲介にした対独講和論が台頭する。

「馬鹿な、全員を救い出せ。戦いはこれからだ」。チャーチルは講和論を打ち消し海軍艦艇を動員して救出に向かわせる。

最高指揮官の強い意志に国民は反応する。対岸の各港から呼びかけに応じた民間のフェリー、モーターボート、はしけ、ヨットまでがダンケルクに向かう。

ドイツ軍の包囲網は徐々に狭まっていた。

※参考文献

『第二次世界大戦1～4』ウインストン・チャーチル著 河出文庫

『危機の指導者チャーチル』富田浩司著 新潮選書

『チャーチル』河合秀和著 中公新書

『チャーチル不屈のリーダーシップ』ポール・ジョンソン著 日経BP社

※コラムの続きは弊会運営の「JMCAWeb+ 経営コラム&ニュース」にてお読みいただけます。



JMCAweb+

経営コラム&ニュース

経営者のための最新情報
実務家・専門家の“声”と“文字”のコラムを毎週更新

弊会出版局では、毎週火曜日に著者からの特別寄稿や、インタビュー、経営お役立ち情報を下記ラインナップで更新しています。



著名人の秘談を切り口に本物のリーダーシップに迫る



社員の心に火がともるような熱いビジョン創りを指導



経営者の心を癒す日本の名泉を厳選して紹介



インボイスなど目まぐるしく変わる経理財務の要所を解説



新たなリスクになりうる法律テーマとその対処策を提示



ネット・SNSを中心に今後流行る新商品・サービスを紹介

経営コラムは右記二次元コードからご確認いただけます。

<https://plus.jmca.jp/>



弊会メールマガジンでも毎週火曜日にコラムの更新情報をお届けします。ご登録は左記コードから。

書名	机上版	皮革版
人口減少 逆張りビジネス	14,850円 冊	
営業大全	14,850円 冊	
成功手帳 (ビニール版)★	2,145円 冊	
成功手帳 (皮革版)	6,490円 冊	
成功手帳 (差替え版)★	2,035円 冊	
信念の奇跡	9,680円 冊	11,660円 冊
社員が成長し業績が向上する人事制度	13,200円 冊	
人が育って儲かる環境整備	14,850円 冊	17,050円 冊
人蕩し術	9,680円 冊	
地上最強の商人	9,680円 冊	
儲かるメーカー改善の急所101項★	1,925円 冊	
一倉定の経営心得★	3,300円 冊	

備考欄	
-----	--

※送料は全国一律、何冊でも一回のご注文につき800円。価格はすべて税込。
 ★印の書籍は2冊まで送料350円。3冊以上は送料800円 (税込)

日本経営合理化協会 オンラインショップ

<https://www.jmca.jp>



全書籍のまえがき・目次・著者紹介などがご覧いただけます。ネットからのお申込みに限り、クレジットカード決済もできます。



※左記二次元コードより、愛読者通信 2024年秋号の書籍リストに直接アクセスできます。

■ご購入お申込要領について

ネットショップからお申込いただくか、左記申込み欄に必要事項を記入の上、FAXをお願いします。請求書・振込用紙を同封してお送り致します。万一内容にご不満の場合は、いつでも返品を承ります。

■お申込み・お問い合わせ先 日本経営合理化協会 出版局

(担当 西野)

TEL / 03-3293-0041

FAX / 03-3293-0048

〒101-0047
東京都千代田区内神田1-3-3

特別割引申込書	会社名	電話 ()	FAX ()
	所在地	〒 □□□-□□□□	
	フリガナ	お役職	Eメールアドレス
			代引希望の場合は左記にチェックを入れて下さい。(手数料300円)
			お得な経営情報・著者の経営コラム・新刊情報などをEメールで定期的にお送りします(無料)

↓ FAX 03-3293-8715 ↓

2024秋号