

営業サプリー セミナーレポート

リアルな営業現場の課題から紐解く  
業績をあげるための  
営業マネジメント全体像



*SPEAKER*



株式会社シーブリッジ  
コンサルティング  
茂木 慎司 氏

*MODERATOR*



株式会社サプリー  
垣内 聡美



営業サプリー

# オープニングトーク

***MODERATOR***



株式会社サプリ  
垣内 聡美

# アンケート：営業組織の構成は？



## POINT

- 1~4名、5~9名の営業組織をお持ちの営業マネージャーの方々に多くご参加いただきました。

**垣内**：本日はお集まりいただき大変ありがとうございます。「業績をあげるための営業マネジメント全体像」セミナーを開始させていただきます。司会進行は株式会社サプリの垣内が務めさせていただきます。そして、本日の講師は株式会社シー・ブリッジ・コンサルティング代表の茂木慎司さんです。

**茂木**：よろしくお願いいたします。

**垣内**：早速なんですけれども、まず、皆様の営業組織にどのくらいのメンバーがいらっしゃるか、というふうなところを少しお尋ねしてみたいと思います。皆様の画面に投票画面は出ておりますでしょうか。こちらの方をぜひ、30秒ほど時間を取らせていただきますので、入れていただけますでしょうか。

(当日はここでアンケートにご回答いただきました)

ありがとうございます。結果を皆様と共有させていただきます。**1番多いのは33%、営業メンバーの方が1名様から4名様**の組織をお持ちになっていらっしゃるという方、次いで5名から9名様ですね。そして、その次には営業メンバーが20名様以上ということで、部長様などがいらっしゃるということかなと思います。今日はこのような皆様にご参加をいただいております。

# アンケート：貴社の営業組織の課題は？



## POINT

- 会場アンケートではメンバーの育成に課題を感じる方が最も多い結果に。

垣内：では、立て続けで恐縮なんですけれど、もう1問、皆様に質問をさせていただきたいと思います。先ほどご覧いただいたような皆様に本日まで参加いただいているんですけども、本日まで参加いただいた目的ですとか、課題に感じてらっしゃるポイントを少し押してみただけですでしょうか。

(当日はここでアンケートにご回答いただきました)

ありがとうございます。では、皆様に結果を共有させていただきます。**メンバーの方の育成に課題を感じていらっしゃるという方が一番多くて67%**でいらっしゃいますね。「営業サプリのセミナーだから」というふうにおっしゃってくださった方も**10%**いらっしゃいました。もう本当に光栄の極みでございます。良いセミナーをできるように頑張らせていただきます。せっかく皆様にこのような課題感をお聞かせいただきましたので、ぜひ皆様に何かしらヒントになるようなことをお持ち帰りいただける、そんなセミナーをさせていただきたいなと思っております。

それでは、ここからは茂木さんにバトンタッチさせていただきまして、営業マネジメントとは、営業マネジメントの全体像とはどんなものなのか、そういったようなところをお話させていただきたいと思います。茂木さんお願いできますでしょうか。

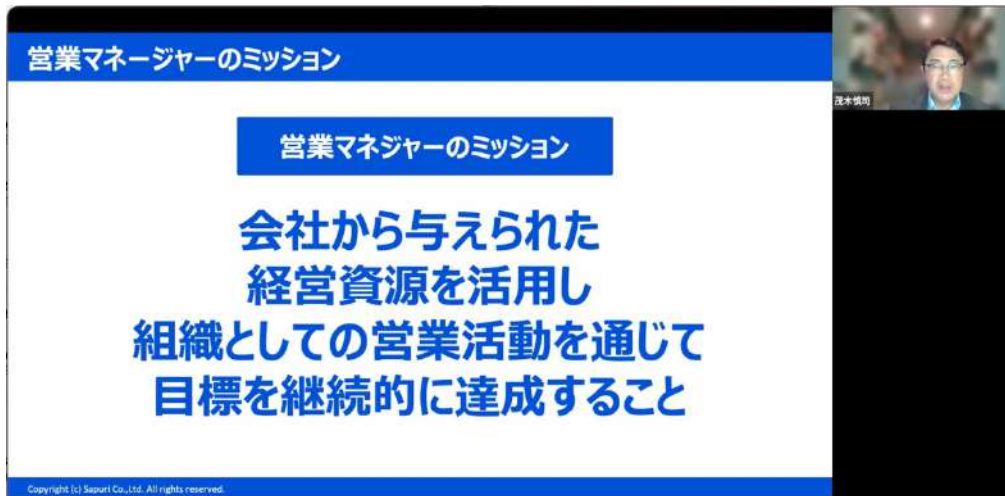
# 営業マネージャーのミッションと役割

**SPEAKER**



株式会社シーブリッジ  
コンサルティング  
茂木 慎司氏

# 営業マネージャーのミッション



## POINT

- 営業マネージャーのミッションは「会社から与えられた経営資源を活用して、組織としての営業活動を通じて、目標を継続的に達成する」こと。

まずですね、これからお話する前提として営業マネージャーのミッションって何なのかということ、これを確定させたいなというふうに思ってます。営業マネージャーのミッションを私はこう考えています。「**会社から与えられた経営資源を活用して、組織としての営業活動を通じて、目標を継続的に達成する**」。ちょっと長いんですけども、いくつかキーワードがあります。

当然、目標を達成するなんていうのは当たり前のことなんですね。ただ、キーワードの1つ目は「**経営資源をちゃんと活用しましょう**」ということですね。営業マネージャーがひとりでやるのではなくて、皆さん自身が持つてる経営資源をちゃんと活用しましょうということ。

次に「**組織として**」営業活動をしていくこと。組織としての力を合わせて、営業活動を通じて目標達成していくということですね。

それから3つ目、「**継続的に**」ということですね。瞬間的にこの四半期達成したとか、このクォーター達成したとか、この月間は達成したとかではなくて、毎月、毎四半期、ちゃんと達成し続けるということ。

これを私が考える営業マネージャーのミッションというふうに置かせていただいています。

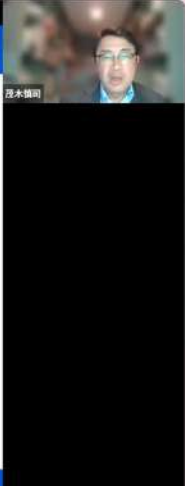
# 営業マネージャーが活用できる経営資源

営業マネージャーが活用できる経営資源

1	2	3
人・組織	商品・サービス	お客様・マーケット

これらを最大限活用し、  
期待される業績目標を  
継続的に達成しなければならない

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.



## POINT

- 営業マネージャーが活用できる経営資源は「人・組織」「商品・サービス」「お客様・マーケット」の3つ
- 経営資源を活用するためには、経営資源をちゃんと理解することが重要

営業マネージャーが活用できる経営資源というのは、大きくこの3つだと思います。よく人・物・金なんて言いますが、まず**1つ目は人と組織**ですね。メンバーとか自組織。場合によっては他組織、関連組織もあるかもしれません。それから、**お客様に提供価値をしている商品・サービス**。これは非常に強い、大きな経営資源であります。で、**3つ目が実は、お客様とかマーケット**ですね。これらは営業マネージャーにとって、それを企業から預かっている、上位組織から預かっているということになります。このお客様とかマーケットというのも、営業マネージャーの方々が活用できる経営資源だということになります。

私がいろんな営業マネージャーとか営業組織をいろいろお手伝いさせていただいてると、**これらの経営資源をちゃんと分析できてない、理解できてないというケースが非常にあります**。例えば、人・組織について「ちゃんと部下使ってるよ」とか「他部署も使ってるよ」と言う方は多いんですけど、皆さん部下の強みとか持ち味をちゃんとわかってますか。他部署と言っても、本当にその他部署が提供してる価値ってわかってますか。2番の商品・サービスも当然ですね。あなたがたの扱ってる商品・サービスって競合と比べてどこが強いかってちゃんと言えますか、理解できてますか。あと、お客様・マーケット。自分たちが担当してるお客様の特徴って何なのか、課題って何なのか。どの辺が一番の悩みなのか、ちゃんとわかってますか。

この**経営資源を活用する**ということは、**経営資源をちゃんと理解する**ということが**大前提**になりますので、ぜひ、自分たちの使える経営資源をもう1回ちゃんと見直して理解しよう、ということ意識していただくといいんじゃないかなと思います。

# 営業マネージャー 3つの役割①

営業マネージャーの3つの役割		
1	2	3
戦略・戦術立案とプロセスマネジメント	部下育成と組織強化	顧客価値の向上
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 要は「決めたことを徹底する、徹底させる」ということ</li><li>➤ 戦略より戦術、戦術より活動計画、計画より行動</li></ul>		

## POINT

- 営業マネージャーの3つの役割は「戦略・戦術立案とプロセスマネジメント」「部下育成と組織強化」「顧客価値の向上」。
- プロセスマネジメントにおいて重要なのは、決めたことを徹底する・させること。そしてミクロな行動計画を立てて実行すること。

その経営資源を使って営業マネージャーの方々が継続的に業績を上げるためには3つの役割があるなと私は考えてまして、1つ目が、**戦略とか戦術を立案して、それを日々実行、回していくというプロセスマネジメント**。2つ目が、**部下育成と組織を強化**するということ。部下をちゃんと育成して、組織として強い組織を作っていく。3つ目が、これは後でご説明しますが、特に今は市場とかお客様の変化が激しいですから、**お客様への提供価値を向上**させていく。これがないとたぶん、継続的に業績は達成できないと思います。この3つが実は営業マネージャーの役割だというふうにご理解ください。

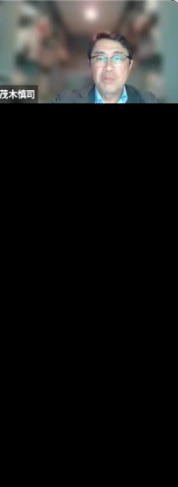
それぞれポイントを説明させていただきます。まず1番については、**決めた事を徹底する、徹底させるということ**なんですね。いろいろマネジメントの方々の悩みを聞くと「決めたことを徹底させられないんだよね」とか「うちの部下が決めたことを徹底してくれないんだよね」ということが多いのですが、これはよく分解してみると、決めたことをちゃんと各論でメンバーが理解できてるかどうか、決めたことがそもそも大きく、プロセスごとに小さくして、きちんと理解させてるか。そういうことをちゃんとチェックするようなマネジメントサイクルがあるか、という、実はあんまりなかったりします。ですから、そこはちゃんとセットしないといけませんね。

もう1つは、戦略とか戦術もそうですけども、行動計画です。活動計画。もっと言うとそれよりも行動ですね。実際にやるということ。絵に描いた餅で動かないではなくて、**よりミクロな活動計画をちゃんと立てて実行する、**ということが非常に大切になります。



# 営業マネージャー 3つの役割②③

営業マネージャーの3つの役割		
1	2	3
戦略・戦術立案とプロセスマネジメント	部下育成と組織強化	顧客価値の向上
<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 要は「決めたことを徹底する、徹底させる」ということ</li><li>➢ 戦略より戦術、戦術より活動計画、計画より行動</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ まずはメンバーの「持ち味」や「強み」を見極める</li><li>➢ 育成の基本は「知識」「スキル」「意識」の3側面から</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ マネージャー自身が顧客課題の仮説を持つ</li><li>➢ まずは「改善のヒント」を見つけるレベルから実践する</li></ul>



## POINT

- 部下育成と組織強化において重要なのは、メンバーの強み・持ち味を見極めること。そして、知識・スキル・意識の3つの観点で分析し、どこから手を入れるか考えること。
- 顧客価値の向上のためには、マネージャーも現場に出てお客様の課題の仮説を持って掴んでくることが大事。

(2つ目の) 部下育成と組織強化については「なかなかあいつ、ここができないな」とか「ここが足りないな」と言う場面が目につきがちです。メンバーの弱みが目が入っちゃって、そこをどんどん「何とかせえ、何とかせえ」みたいな。よく考えてみると、**メンバーの強みとか持ち味をきちんと見極めることが大切**だなと。そこをどう伸ばすか。弱みとか改善するポイントは、それが発揮できなくなったときにそこを改善しようというぐらいに考えて、持ち味を見極めるということが大切だということですね。

また、**育成の基本**というのは、**知識・スキル・意識**という3つの観点で分析して、**どこから手を入れるか**ということになりますので、メンバーを育成するぞといっても「このメンバーのこの知識がないからなかなか業績を上げられないんだな」とちゃんと見極めて、「じゃあ、この知識をつけてやろう」と、そういうことをやっていかないとなかなか育成はできないということをぜひご理解いただきたいなと思います。

3つ目は顧客価値の向上ですね。**マネージャーの方々もお忙しいかとは思いますが、お客様の接点に出て、お客様の課題をちゃんと仮説を持って掴んでくる。**これが非常に大切になるということです。中には社内のレポーティングなどにどんどん追いまくられて、なかなか外に出られないマネージャーの方がいらっしゃるんですね。そこを何とか外に出て、お客様の価値や課題を掴んでくることを意識していただきたいです。まずはお客様が悩んでることと自分たちの商品を見たときに、こういう方向に改善すればもっとお客様に喜んでいただけるんじゃないかとか、お客様の役に立つんじゃないかとか、そういう小さいレベルから、マネージャーの方々がちゃんと見つけて、そこを磨き上げるということをやっていただくといいんじゃないかなと思います。

# 今の時代、営業マネージャーに必要なこと

## 顧客価値の向上について

営業マネージャーは  
顧客やマーケットと  
自社のマーケティング・商品開発部門  
さらには経営部門とをつなぐ“結節点”



## POINT

- 営業マネージャーはお客様・マーケットと自社のマーケット部門とをつなぐ「結節点」

次に、少し私のメッセージを書かせていただきました。営業マネージャーというのは、要はお客様とマーケット、それから自社のマーケティング部門とをつなぐ、ある意味で結節点です。要は現場の最前線ですからね。結節点であるということをぜひ意識していただきたい。

先ほど申し上げましたけど、別に商品開発部門とかマーケティング部門に全部つながらなくたって、「自分たちがこうすればもっと喜んでもらえるよね」とか「こういうふうに商品強化すればお客様の役に立つよね」というのはどんどん実践していく、そしてナレッジを溜めていくというのが必要かなと。非常に今の時代では大切なので、あえてここは強調させていただきました。

# 営業マネジメントの流れと全体像

**SPEAKER**



株式会社シーブリッジ  
コンサルティング  
茂木 慎司氏

# 基本的な営業マネジメントの流れ



## POINT

- 機首の計画で特に大事なのは部下の目標設定。動機づけにつながらないほか、目標設定の誤りで組織の目標を達成できないことも。
- 日々の活動の中では、部下の活動を支援しながら、改善ポイントを見出し徹底的にOJTで教えていくことが大切。

次に、基本的な営業マネジメントの一般的流れということで書かせていただきました。まず、どこの会社も経営理念とかビジョンとか経営計画というものがあると思うんですね。上位組織もある。それを受けて、営業のマネージャーの方々、場合によっては営業のもう少し上の方々もそうですけども、機首のプランを立てるわけですね。ミッションとかビジョンを共有しましょうとか、組織の目標設定とか。

全部大切なのですが、**この中で1番大切なのは部下の目標設定**です。部下の目標設定は皆さんご苦労されてる方もいると思いますけども、この**部下の目標設定を間違えてしまうと、そもそも部下の動機付けができなくて、なかなか頑張れない**。もっと言うと、**部下の目標設定を間違えたことによって、組織の目標にいかなくなる**ということもよくあるんですね。ですから、部下の目標設定については、きちっと立てていくということが必要になると思います。

次に、日々の活動ですね。これはPDCAのDoになりますけども、ここですごく大切なのは、**部下の活動支援と部下の育成**。もちろんお客様の対応とか計画の進捗管理も当然大切ですけども、部下の活動をちゃんと支援していきながら部下を育成していくということが非常に大切なポイントだということを、ぜひご理解いただきたい。

部下の育成となったときに、もちろん研修とかサプリーもご利用いただきたいんですけども、**日々の部下の活動を見ながら、それを支援しながら、部下のいいところ、改善ポイントを見て、そこをちゃんと徹底的にOJTで教えていくと、もしくは1on1で教えていくというのが大切**になります。日々の活動の中で、部下の支援と部下育成というのは、組織全体を強くするということに関して非常にポイントになりますので、そこはぜひ意識していただきたいと思います。

# 営業マネジメントの流れ



## POINT

- Check&Actionのフェーズではどうしてそうなったのかの分析と共有をして、新たな打ち手を検討すること。
- 分析や共有にはできるだけメンバーを巻き込むとよい。

次に、チェックですね。期末の評価、修正。期末なのか月末なのか、四半期なのか、それぞれのマネジメントサイクルを皆さんお持ちだと思うのですが、ここでCheck&Actionするわけですが、これはもう言わずもがな、**大切なのは、新たな打ち手。How以上に、どうだったかという分析と共有が非常に大切**になります。

いきなり、「今回はこうだったから、こういうことを次やろうね」とすると、How思考に陥ってしまうんですね。「この四半期、どこが良くてどこが悪かったか、その原因は何なのか、その要因がなんなのかをちゃんと分析して、であるならばどうしよう」と、皆さんそういうふうにお考えだと思うんですけど、そこが甘いとききよくHowも弱くなりますよね。

このときに、組織の人数が5人とか10人以下だったら、**その結果の分析や共有は、できればマネージャーの皆さん自身だけではなくてメンバーとぜひ一緒にやっていたらいい**、どこが良かったのかどこが悪かったのか、メンバーと一緒にやっていたらいい。じゃあ、こうしようなんてなると、次のアクション、動機づけというのかな、それが非常に強くなると思いますので、メンバーを巻き込んでいただくといいんじゃないかなと思います。

# 営業マネジメントの全体像①営業プロセスマネジメント



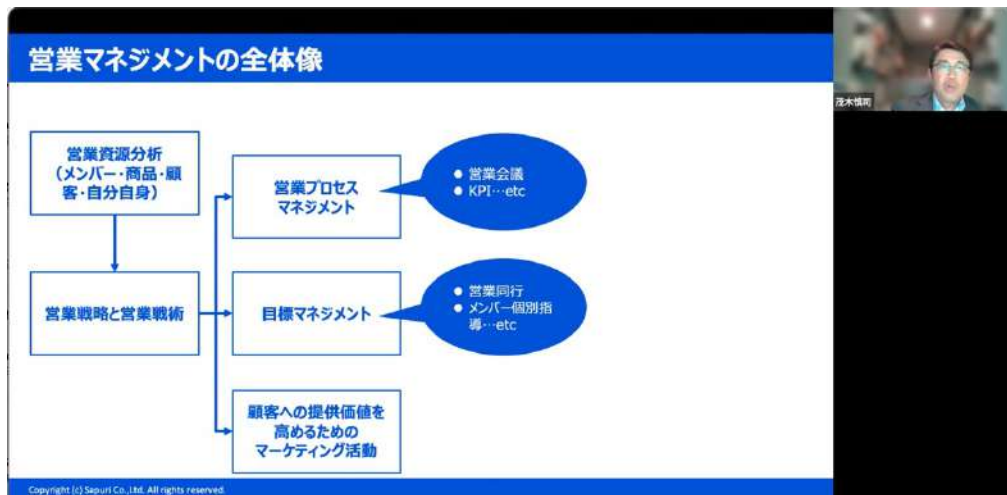
## POINT

- 営業マネージャーの役割は3つ。
- 日々の営業マネジメントは決めたことを徹底すること。
- プロセスマネジメントが回っているかの確認は、目標に行っている／行っていない、なぜ行かないかをきちんとチェックして改善点を探すこと。

次に、営業マネジメントの全体像。まずは先ほど申し上げた、自分たちが持っている、活用できる経営資源をきちんと分析しましょうと。きちんと分析して、理解しましょうと。メンバーとも理解しましょう、というのがまず最初になります。

その次に、それをどう活かしていくのか、どうすれば生きるのかということ、営業戦略と営業戦術で。そして先ほど申し上げた、この下に行動計画ですね。アクションプランまでちゃんと立てる、ということになります。立てたものを日々実践していくわけですが、実践していくときの3つの役割をご説明します。まず、**営業プロセスマネジメント**。これは**決めたことを徹底する**という意味ですね。例えばですけど、営業プロセスを細かく切って、それぞれのプロセスで何をやるのか。それで、KPIを設定していく。このときに大切なのは、営業プロセスマネジメントがうまくちゃんと回ってるかどうかということ、例えば営業会議できちんと確認したり、全員で共有して、**次どうするということをやるとか、先ほど申し上げたKPI、重要な指標を1個決めたら、それがちゃんと行ってるか行っていないか、何で行かないのかみたいなことをきちんとチェックして、それで改善点を探す**。こんなことをプロセスマネジメントでぐるぐる回していくということが1つ目です。

# 営業マネジメントの全体像②目標マネジメント



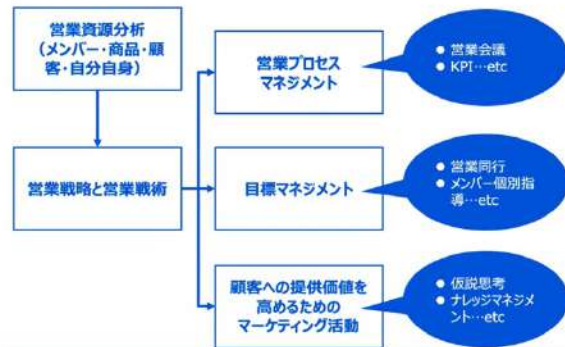
## POINT

- 目標マネジメントは、目標を達成するためにメンバーを育成していくこと。

(2つ目が) **目標マネジメント**。これはなかなか聞きなれない言葉だと思うんですけど、何を申し上げたいかというと、目標というのはあくまでもゴール、組織としても達成すべきゴールですし、個人としても目標というのはゴールなんですけども、**目標達成を通じて、目標達成の活動を通じて、メンバーをぜひ育成していただきたい**という、そういう意味合いなんです。目標を達成するごとにメンバーというのはいろんな力をつけていかないといけないと達成できないということです。逆に言えば力がつけば目標達成できるわけですから、**目標を達成するためにメンバーを育成していく**ということ、例えばここで言うと営業同行を実際していく、メンバーの個別指導をどんどんする、ということをやっていただきたいですね。

# 営業マネジメントの全体像③マーケティング活動

## 営業マネジメントの全体像



Copyright (c) Saguri Co., Ltd. All rights reserved.

## POINT

- 提供価値を高めるためのマーケティング活動においては、仮説思考が大事。
- ナレッジを蓄積することによって提供価値を高めるという視点も重要

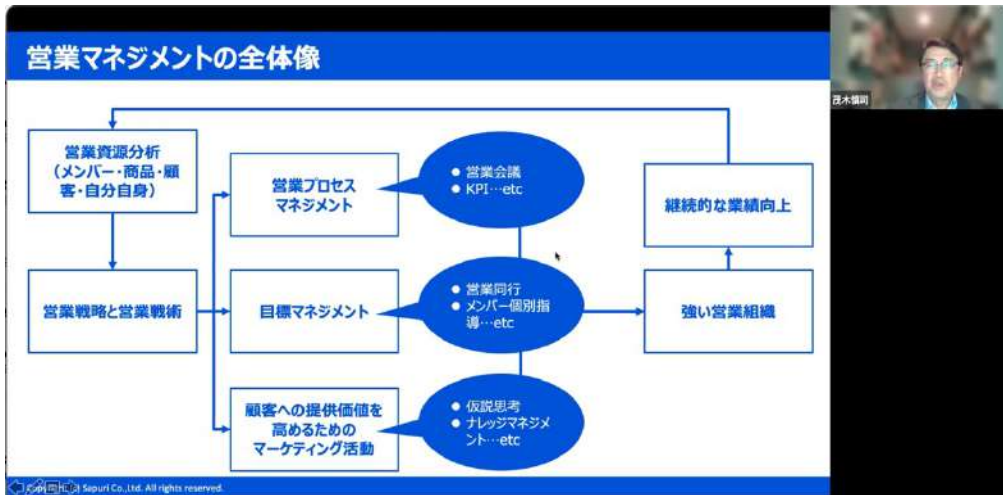
最後に、**顧客への提供価値を高めるためのマーケティング活動**。これは先ほど申し上げましたように、まずマネージャー自ら現場に出ていって、お客様の課題は何かということを探ってきて、それをフィードバックしていくという話になりますけども、**大切なのは仮説思考**です。

メンバーに「お客様の課題はなんだ。仮説を立てろ」というのはなかなか難しいと思いますけども、マネージャーの方々はお客様の情報もわかってらっしゃるでしょうし、メンバーからいろいろ聞いて、このお客様のいわゆる課題はどの辺なのか、お悩みは何なのか、この会社を成長させるための1番のポイントは何かということ、**仮説を立ててお客さんとコミュニケーションを絶対取っていかないとイケない**。なので、この仮説思考というのは非常に大切になります。

あとは、**ナレッジマネジメント**になります。メンバーが仕入れてきた情報、例えば、他部署で非常にいい成果が出た商品、ソリューション、提案力、提案の仕方みたいなのがあったら、そういうのは**ナレッジマネジメントとして蓄積することによって、それをお客様に提供価値を上げていくことができるということもあります**ので、ナレッジマネジメントもここでは必要になってくるとご理解ください。



# 営業マネジメントの全体像



## POINT

- 全体像を実践していくと、組織強化→業績向上  
→...という正のスパイラルに入っていく
- ポイントを押さえて行動していくことが大事

これらをちゃんと実行すると、先ほど申し上げた強い営業組織ができるということになりますし、実際にこれを活用されてるところは強い営業組織を作ります。強い営業組織ができれば、継続的な業績向上ができるという、素晴らしいスパイラルになるんですね。業績が向上できれば、自分たちが活用できる営業資源というのでも強くなるし、より多くなるし。また、それをベースにどんどん戦略を立てていくことで良いスパイラルに入っていく。**このポイントをきちんと考えて実行、場合によってはメンバーを支援していくということが、営業マネジメントの全体像だ**というふうに、ぜひご理解いただけたらと思います。

ちょっと短いですが、ざっと営業マネジメントについて、私が考えてることとか、私がリクルートで学んだこと、逆に言うとお客様といろいろ取り組ませていただいている中から、皆さんにお示しできることを少しご説明させていただきました。

# 質疑応答

**SPEAKER**



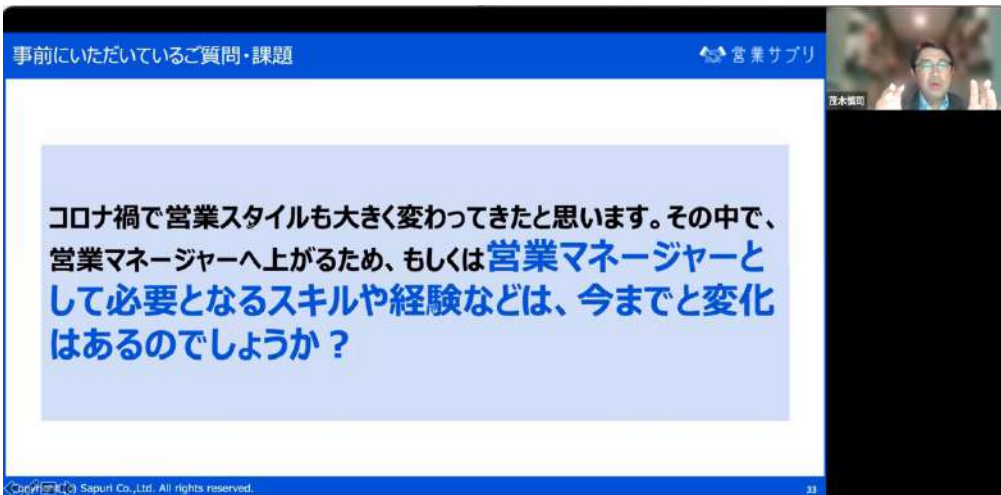
株式会社シーブリッジ  
コンサルティング  
茂木 慎司 氏

**MODERATOR**



株式会社サプリ  
垣内 聡美

# Q.営業マネージャーの必要スキルは？



The screenshot shows a video call interface. On the left, a presentation slide with a blue background contains the following text: 「コロナ禍で営業スタイルも大きく変わってきたと思います。その中で、営業マネージャーへ上がるため、もしくは**営業マネージャーとして必要となるスキルや経験などは、今までと変化はあるのでしょうか？**」. The top of the slide has a blue header with the text 「事前にいただいているご質問・課題」 and 「営業サブリ」. On the right side of the video call, a small window shows a man with glasses speaking. At the bottom left of the video call, there is a small logo and the text 「Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.」.

## POINT

- オンラインでのコミュニケーションでは「問いかけ力」が必要。
- メンバーに対しては信頼して、少し我慢する胆力が求められるのでは。
- コロナ禍にかかわらず、市場やお客様の変化を掴む力はとても大切になってくる。

**垣内**：では、ここからは実際の営業マネジメント現場における課題だったりですかお悩みにご回答いただこうと思っております。最初のご質問なんですけれども、**営業スタイルが日々変化の中で、営業マネージャーとして必要となるスキルや経験は変わってくるのか、**ということですがいかがでしょうか？

**茂木**：コロナ禍の影響で大きいのはたぶんオンラインでのやりとりですね。対メンバーもそうですし、対お客様というのも非常に増えてきている。**オンラインだと、向こうが何を考えているとか、こちらのアウトプットしたものをどういうふうに感じてるかが、感じにくかったりする**と思うんですね。そうなってきたときに、感じとる力みたいなのが非常に大切になる。**そのときに非常に必要になる力というのは、問いかけ力**だと思うんですね。アウトプット力だけではなくて、問いかけていく。シャープな問いかけをすることによって、向こうから何かを引き出すことができるかなと。あと、**社内のメンバー向けには、メンバーを信頼しきって、ちょっと我慢して...胆力**みたいなね。「1回ちょっとやらせてみるか」みたいな、胆力はもしかすると今まで以上に必要かもしれませんね。

あと、今の時代、コロナであろうとなかろうと、**営業マネージャーの方にとって非常に大切なのは、市場とかお客様の変化を掴む力みたいなものとか、行動力はすごく大切**だと思うんですよ。だから、情報収集力とか、それを整理する力って今まで以上に大切になるでしょうし、そういうものを集めてこよう、整理しようという意欲も大切になるでしょうから、やはり市場やお客様の変化を掴む力みたいなものは意識して高める必要があるかなと思いますね。

# Q.目標設定ややる気アップ、実績管理などの方法を知りたい



## POINT

- 目標設定：実績×ポテンシャル
- ターゲット：自分たちが提供できてる提供価値と、お客様の課題がどこで交差するのか
- やる気アップ：成功体験の積み重ね、成長イメージを伝える
- 実績管理：予実をきちんと管理する。変化や推移など異常値を見る。

**垣内**：続いてこちらは、目標設定やターゲット設定の仕方、やる気アップや実績管理のやり方をどうしようかな、と悩んでらっしゃるということですが。

**茂木**：メンバーの目標設定に関しては、メンバーの今までの実績と能力ポテンシャル・担当してるお客様のポテンシャル。これを掛け合わせたときに、イメージできると思います。大前提として、個人の目標の合算が組織目標ですから、組織目標からバックキャストで考えていきましょう。ターゲットについては、1番は自分たちが提供できてる提供価値と、お客様の課題がどこで交差するのか。今までご評価をいただいているお客様を分析すれば、そのマッチングポイントが見えると思うので、なるべくならそこに集中して営業をしかけていった方がより営業効率が上がると思います。

2つ目のやる気アップ。メンバーのやる気はけっきょくは成功体験の積み重ねですから、ちょっとレベルの高い仕事を任せてみて、できない場合は応援しながら、承認していく。承認というのは褒めるだけじゃなくて、叱責もしなきゃいけないし、アドバイスもしなきゃいけないです。あとは成長イメージですね。

「いつまでにこうなりたいよね。こうなろうね」といった成長イメージは必ずメンバーに言ったほうが、やる気がアップします。

そして3つ目、実績管理。よく私がこうしたらいいのになあと思うのが、「今はどうだ、今週どうだ、この現状はどうだ」って、皆さん確認はするんです。それは確認です。「もともと今週末はこうなる予定だったけど、実績はこうだよ。このギャップはなんなのか」という、この予実管理というのがすごく大切なので、ぜひ認識いただきたい。あと、そのときは変化とか推移とか異常値を見る。実績を見ると、どう変化しているかとか、どう推移しているか、異常値を見るということは注視されたほうがいいのかと思いますね。

# Q.部下が自分で管理しきれない

事前にいただいているご質問・課題

営業サブリ

タスクリストを日々作成している。部下が自身で管理できない

Copyright (c) Sapuri Co.,Ltd. All rights reserved. 25

## POINT

- できない原因を分析して、期待が合っていない場合には合わせていくことが大切。

**垣内**：次ですね。部下のメンバーの方が自分で自身のタスクを管理しきれないというところを課題に感じているときはどうしたらいいでしょうか。

**茂木**：これは、なんでできてないのか、ちゃんと原因を突き止めないといけませんよね。だいたい原因って、やり方がわからないのか、する気がないのか。あと、よくあるのは、メンバーはしてる気なんです。ただ、こっちから見るとしてのように見えない、期待が合っていないケースがあるんですよね。わからない、する気がないは対応するしかないんですが、わからない、期待が合っていない場合はちゃんと期待を合わせて、「こういうレベルでやってもらおうと思ってただけど、どうなのかな。ここ大丈夫？」とちゃんと合わせて行くことによって、自分でだんだん管理していただくようになってもらうしかないかな、という気がしますね。期待値を合わせるということですね。

# Q.次期マネージャー選定のポイントは？

The screenshot shows a video call interface. At the top left, it says '事前にいただいているご質問・課題' (Questions/Topics you've received in advance). At the top right, there's a '営業サブリ' (Sales Sub) icon and a small video feed of a man. The main content is a blue slide with white text. At the bottom left, it says 'Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.' and at the bottom right, the number '36'.

事前にいただいているご質問・課題

営業サブリ

次期マネージャー候補を選定しておりますが、いまいち決め手が分からず頭を悩ませております。営業メンバーの中から**次期マネージャーを選定する際、見誤ってはいけないポイント**などありますでしょうか？

Copyright (c) Sapuri Co., Ltd. All rights reserved. 36

## POINT

- マネージャーに向いているのは、メンバーやお客様の情報を聞き込める人、要望性が強い人、「これをやる」を決断できる人

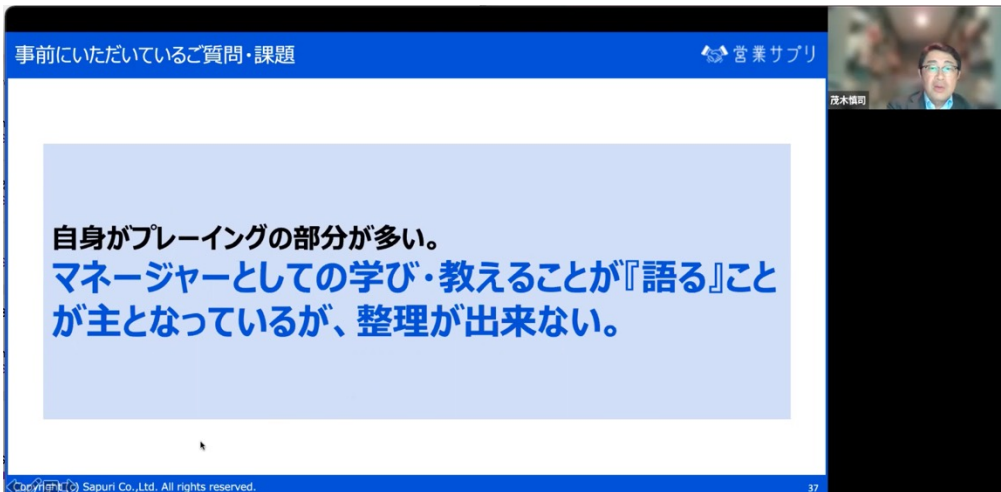
**垣内**：次は営業部長さんか事業部長さんかなと思うのですが、**次期マネージャーを選定する際に見誤ってはいけないポイント**はあるのでしょうか、という質問です。

**茂木**：営業マネージャーの方々というのは、これからメンバーに対してもお客様に対しても、情報をグッと引き上げてくる、聞き込むみたいな形になりますから、どっちかという**アウトプット中心の方**というのは、**もしかすると、営業マネージャーは厳しいかな**と思いますね。

あとは、これは営業マネージャーに限らず鉄則ですけど、やはり要望性が低い人ですよね。もちろん、怒るとか高圧的にやるとか、こういうのはいけませんけども、メンバーの力を期待して、そこまでなんとか頑張らせるというのが要望ですから。**要望がなかなかできない、要望性が弱い方をマネージャーにしても組織業績が上がらない**と思うんですよ。ソフトな方でもきちっと要望する方っていますよね。「ちゃんとここまでやるって決めたなら、ここまでやれよ。できないんだったら応援するぞ」みたいな。

あと、最後に言うなら、なんでもかんでもの人ですね。これもしたい、あれもしたいみたいな人ってよくいるじゃないですか。でも、マネジメントになってくるとやれることって限られるので、何をやるのかを決めなきゃいけないんですね。だから、**あれもやりたい、これもやりたい**っていう人よりも、**そうなんだけどこれをやろう**という人のほうが、特に営業マネージャーなんかだと**対お客様、対メンバーのときには大切になってくる**んじゃないかなと思います。

# Q.教えることの整理ができない



## POINT

- 自分の意見と客観的な話を整理して伝えられるのであれば、語る事自体は悪くない。シナリオだてて語ることで、相手の理解を深めましょう。

**垣内**：続いて、この方はご自身がプレーイングでマネージャーでいらっしゃるということなんですけども、**営業育成において語る事が主となっていて、なかなか整理ができない**というお話ですが。

**茂木**：誰に語っているかということもあると思うんですけど、別に語る事そのものが悪いことではないと思うんですね。ただ、なんと云ったらいいのかな、人になにか語る時に、いきなり方法論とか正解めいたものを押しつけるよりも、**自分がこう思うんだっていう意見をちゃんと云うのか、客観的にこう見えるみたいなことを、ある意味識別をしてお話するだとか、そういうふうに整理整頓する**といいんじゃないかなと思います。よくプレゼンなんかでありますけど、シナリオをちゃんと作りましょうという話はしますよね。どういうふうに相手に伝えるか、理解してもらうためにはこういう導入をして、この辺のポイントを押さえて、こんなところで一回握って、それで意見をもらおうかなみたいな、シナリオ立てて語っていくことによって、より相手は理解できるんじゃないかなと思います。

ただ、語りすぎはまずいですけどね。ご自身が語りすぎてると思うなら、それはやめて、聞く方に回ることも必要かもしれません。

# Q.様々な力をつけ、実行するヒントが欲しい



## POINT

- 売上を上げるためには顧客数×単価の方程式の中での采配を考えていくべき。
- 利益向上のためには利益率の高いお客様・マーケットを絞り込むことと、生産性の向上が必要。
- ニューノーマルの時代では現場に出てニーズを吸い上げ、60%主義を進めることで激しい変化に対応していきましょう。

**垣内**：事業・利益拡大につながる営業施策を展開する力とニューノーマル時代下で顧客価値を創造する力。これらを学び、実行できるヒントがほしいと。

**茂木**：売上向上であれば、やはり顧客数×単価が一番シンプルな方程式ですから、どちらかを上げていくかということになりますよね。その時、気をつけなきゃいけないのは、**新規のお客様を取るのと、既存のお客様の単価を上げるのを、どっどん一緒にやるぞと言ってやれるのか。その辺の采配というのは非常に大切か**と思います。

あと、利益については非常に難しいですけども、**利益率の高いお客様やマーケットを絞り込む**ということと、**営業活動の生産性をいかに上げるか**だと思うんですね。生産性を上げるというのは、仕組み化を図っていくとか、プロセスを切ってこの部分についてはうちのメンバーがやるけども、ここは他部署とか、全体のプロセスを切ることで全体の生産性を上げることでですね。

あと、ニューノーマル時代に顧客価値を創造する力についてですが、変化が激しいというのはあると思うんですね。変化が激しいとなると、先ほど申し上げたように、まず**マネージャー自ら行動して、実践して行って、現場に出て行って、いろんなニーズや課題を吸い上げてくる**ということと、**100%物事を考えてアクションを起こす**んじゃなくて、**今は60%でいいんじゃないの、と。60%これできこうと決めたら、まずはそれを現場やマーケに出してみ、磨き上げていくようにしないと、時代のスピードに着いていけないよと。私は60%主義と言ってますが、そのぐらいのスピード感でやろうよと。**



# Q.プレイングマネージャーとして行動できないマネージャー



## POINT

- 名プレイヤー必ずしも名監督ならず。その人の持ち味を活かして、会社で支援していく・学習をしてもらうことが必要。

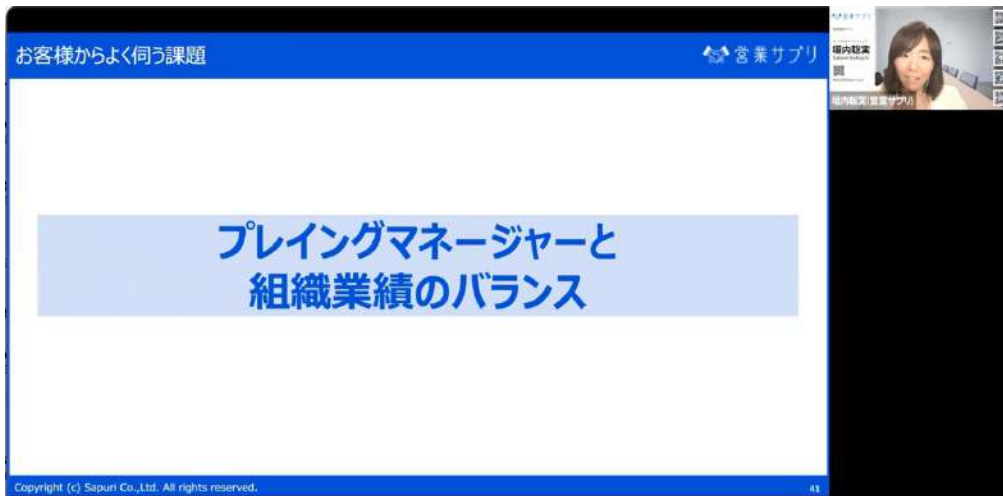
**垣内**：次に、プレイングマネージャーとして行動できないタイプが営業マネージャーになってしまう場合がある、というお悩みです。

**茂木**：なかなか業績を上げられない人が営業マネージャーになっちゃうことがあるという。これはやはり人の采配なので、そういった方が営業マネージャーになったら、その営業マネージャーの人が実際に業績を上げられるように会社として支援していくとか、もう一回、場合によっては営業の基礎基本まで教えるかどうかは別にして、学んでいただくという必要があります。会社の全員の人がすごい営業マンで、全員が全員、すごい営業マネージャーでというふうにはなかなかいきません。皆さん、それは良い意味でバランス、持ち味とか弱みとかあるでしょうから。ただ、営業マネージャーになってなかなか力がないんだったら、そういうふう強化するというで割り切っていくしかないかなという気がしますけどね。

**垣内**：つつい、できてないところに目を向けてしまいがちですが、そういうわけではなくて、それぞれの方の持ち味ですもんね。

**茂木** 名プレイヤーが必ずしも名監督ならずって良く言うんですが、逆にすごく売れてる営業マンをマネージャーにしたら本当にいいマネージャーになるかという、そうとも限らないですから。そういうふうにご理解いただけたらと思いますけどね。

# Q.プレイングマネージャーと業績のバランス



## POINT

- 組織目標を達成するのが営業マネージャー。目標数字の持ち方や次期によってバランスを考えていきましょう。

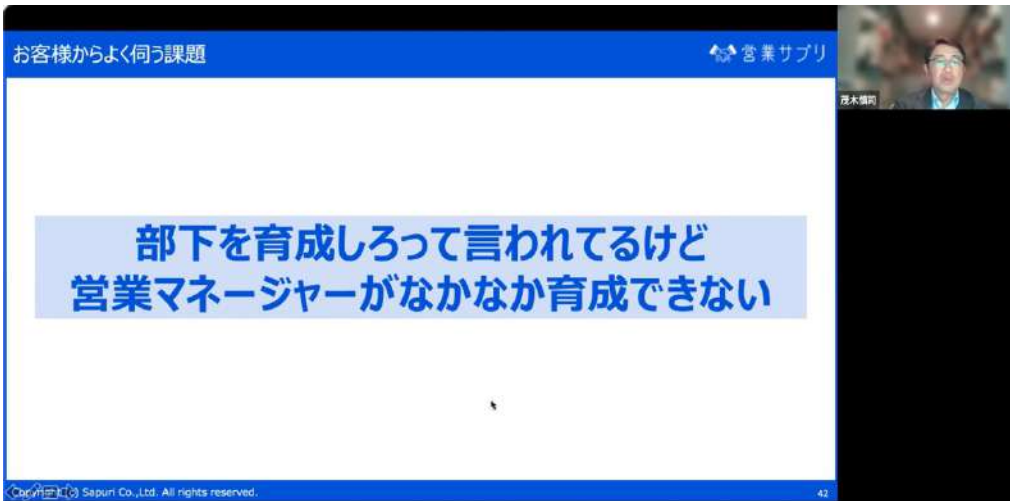
**垣内**：では、次はよくお客様からうかがう課題を3つほどご用意しました。まず、**プレイングマネージャーと組織業績のバランス**。これはどうですかね。

**茂木**：自分で個人目標も持って、お客様も持っている、さらに組織目標も担当しているプレイングマネージャーと考えるならば、「**あなたもマネージャーなんだけど、自分の目標も達成してちょうだいね**」なんです。そうじゃないと、メンバーは目標達成したけども、あなたが行かなかったから組織目標が行かないよになってしまうので、バランスも何もない。

**組織業績を上げるためにメンバーの支援をするのか、自分がやるのか、そのバランスをどうするか**という場合は、私はどっちかという、「**自分の目標をとっとと行っちゃう**」というふうに考えてやってました。自分のやらなきゃいけない仕事の時間はロックしておいて、そこは自分のために使う、それ以外はメンバーを応援しよう、というふうに切り分けてやるというのはあると思います。

もう1個悩ましいのは、**実は目標持ってないんですけどプレイングになっちゃってる**、という人。聞いてみると、「メンバーに任せているとなかなか売れない」みたいな。例えば、1週間にあといくら売らなきゃいけないといったときに、メンバーに頑張れと言ってもなかなか厳しい場合は、自分が現場に出て数字を獲得してくるのも当然必要になると思う。**組織目標を達成するのが営業マネージャー**ですから。ただ、期が明けたばかりの時間があるときは、もう一度メンバーを育てて、組織と事業性を上げるためにはどうしたらいいのかに注力していくという、その辺のバランスを取る。そんな感じかなという気がしますね。

# Q.営業マネージャーが部下を育成できない



## POINT

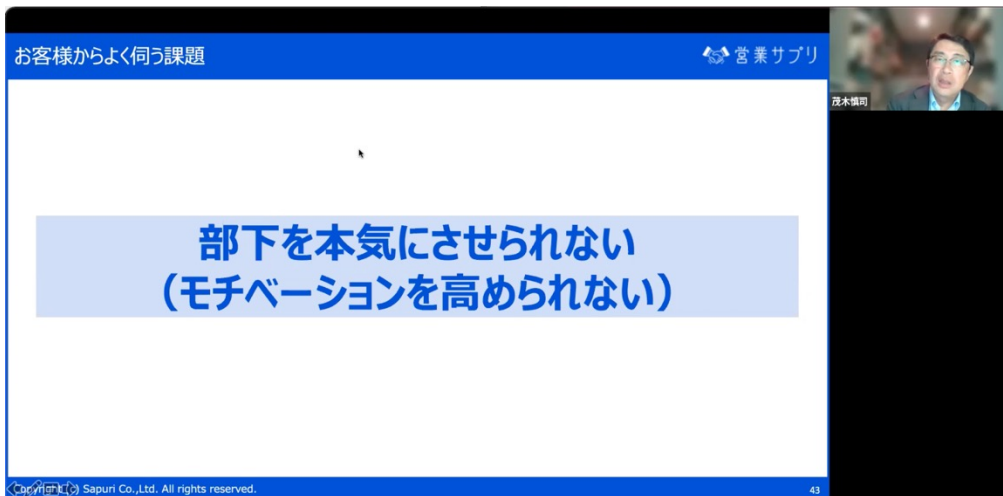
- 部下の育成方法を上位役職者が少しサポートしてあげましょう。原理原則をやっていって、マネージャーを動機づけしたり、動かしていくことが必要です。

**垣内**：続いて、これも先ほど同じようなお悩みがあったかと思うのですが、**なかなか営業マネージャーさんが部下を育成できない**という課題。これもよく伺います。

**茂木**：たぶんこれは、営業部長とか、もうちょっと上位レイヤーの方々が高い視点でお話になってるのかなと。基本は、営業マネージャーに自分の部下をちゃんと見てみろよ、と。自分の部下の持ち味や強みが何なのかを、ちゃんと分析しろよと。それで、その分析って3つあるよねと。意識とか知識とかスキル、これを分析するんだよねと。その上で、営業マネージャーの方々が**どういうふう**に部下を育成していこうかという**ゴールと方法論をちゃんと考えさせて、それを実行するのを上位役職者の方が少しサポートする**という、こういう感じで、原理原則をちゃんとやっていくしかないと思うんですね。

あと、現場で教えるときの方法論としては、やはり同行するとか、ロープレをちゃんとすると。実際のお客様のロープレを毎日毎日するとか、場合によっては1on1してやって、この間やろうと言ったことはできてるか、うまくいったか、もしくはあのお客様にこういうことやろうと言ったことができたか。なんでできなかったか。そういう密なコミュニケーションをちゃんと図れよ、みたいなね。そんなところで**営業マネージャーを動機付けしたり、動かしていくことが必要**なんじゃないかという気がしますね。

# Q.部下を本気にさせられない



## POINT

- 背景や目的をきちんと説明して動機づけ・腹落ちさせましょう
- 任せてやらせてみて、自信をつけて、自分の力をつけようと動機づけをすることも大事

**垣内**：それでは最後、**部下を本気にさせられない**。先ほど、やる気を高めさせるにはという話もありましたけど、どうすればいいんでしょうね。

**茂木**：やれと言ったこと背景・目的みたいなものを、ちゃんと説明しているかということもあると思うんですよ。単純に「アポ取れ！」と言っても、なかなか本気になってアポは取れない。なんで今アポを取らないといけないのか。なぜ既存のお客様に電話をかけないといけないのか。その**目的とか背景をちゃんと伝えて動機付けさせる、腹落ちさせる**というのは**ひとつ大事だ**と思うんですよ。

もう1個は、任せて承認する。**任せてやってみて、自信が出てきて、だんだんだんだん部下の本気**というのは出てきますから。will・can・mustをちゃんと与えていって、できるように応援して、できるようになったらやりたいことが増えていくよね、という。**自分の力をつけていこうと動機付けしたり応援していくことが、非常に大切だ**と思います。ただ、たまにはですね、「ちゃんとやろうよ」と、いい意味で迫るということも必要だと思います。

**垣内**：ありがとうございました。私自身、すっきりしたところと、どうしようかなと悩んでいるところもありますが、頑張っていきたいなと思っています。

**茂木**：がんばってください。営業マネージャーの方々って、現場の最前線で指揮を取る方ですから、**営業マネージャーの強さによって、その会社の成長って決まる**と思うんですね。ぜひ、皆さん今後も活躍をしていてもらいたいなと思います。今日はありがとうございました。

# 営業サプリ「営業マネジメントコース」のご紹介

今冬開講予定!

「営業マネジメントコース」は、営業マネージャーに必要な3つの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。

## 特徴①

営業マネジメントに必要なスキルを全て網羅したコンテンツ

業績を上げるための営業マネジメントの全体像を具体例を元に体系化!

マネジメントの流れ

営業資源分析のやり方

営業戦略と戦術の立て方

目標管理の考え方

営業プロセスマネジメント

営業会議の進め方

営業同行とコーチング

...and more

## 特徴②

学んだ内容を実践させ、「できた」にする仕組み

進捗や得手不得手が見える化。「わかった」で終わらせず「できた」を生み出す仕組み!



## 特徴③

営業マネジメントのプロとの1対1でのオンラインコーチング

マネジメント経験を積んできたベテランコーチが、各社の状況に応じて個別指導!



資料ダウンロードはこちらから

営業サプリ「営業マネジメントコース」 資料ダウンロード