

営業サプリ セミナーレポート

営業チームの目標達成確率を高める これからの営業組織に必要な ヨミ表と勝ちパターン

SPEAKER



株式会社プロジェクトプロデュース
亀田 啓一郎 氏

MODERATOR



株式会社サプリ
垣内 聡美



営業サプリ

講師紹介

営業サプリ

トップセールス1,000人以上を指導

Profile

株式会社プロジェクトプロデュース 代表取締役
亀田 啓一郎 (かめだ けいいちろう)
神戸大学工学部卒業後、リクルートに入社。法人向け新規開拓営業に従事後、販促企画やナレッジマネジメントなどの営業支援を担当。
リクルートマネジメントソリューションズでは、営業研修や営業組織強化のワークショップ設計に従事。
2006年に独立起業。営業、販売、接客などの顧客接点部門の組織開発プロジェクトを数多く手がける。

Company

社名：株式会社プロジェクトプロデュース
設立：2008年10月1日
実績：
● 『企業・自動車・旅行・住宅・エネルギー業界・インターネットサービス・調査サービス・人材サービス』複数領域
● 売上マーケティング・営業など、大手上場企業から従業員300名クラスの中堅企業・ベンチャー企業を幅広く担当。
● 1000件を超える営業好成績者のインタビュー分析経験をもとに、「営業の勝ちパターン」を追求するための研修、ワークショップを実施。
● 研修、ワークショップは、営業販売部門の新人社員からマネジャー、部長クラスが主な対象層。
講師：
● 『売れる営業チームのつくり方』（日経ビジネスオンラインにて連載）
● 『ミドル・リーダーシップカ』（日経ビジネスアソシエ）

Books

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

POINT

- 強い営業チームとは、「環境の変化が大きく起こったとしても、柔軟に対応しながら持続的に成果を出していけるチーム」

垣内：本日のテーマは「営業チームの目標達成確率を高める これからの営業組織に必要なヨミ表と勝ちパターン」。講師は株式会社プロジェクトプロデュースの亀田さんです。亀田さんは**トップセールスの方を1000人以上指導**なさってらっしゃったり、ヨミ表マネジメントといった本も出していちゃいます。本日は、このヨミ表と勝ちパターンを中心にお話いただこうと思っております。亀田さん、よろしくお願いします。

亀田：よろしくお願いします。亀田と申します。最初はリクルートで営業職からスタートしまして、いくつか部署は経てるんですけども、最後のリクルートマネジメントソリューションズという企業向けに営業研修や入社テストを提供したりするところで、まさに営業組織向けの研修を開発し提供する部署におりまして研修のカリキュラムを作る仕事をしていました。17年勤めて独立をして、今、15年目でこういう仕事をしております。

営業サプリでは「みんなで勝ちパターンコース」のカリキュラムの監修をさせていただきました。やはり、しっかりしている**強い営業チームというものに共通する要素は、今のコロナのような環境の変化が大きく起こったとしても、そこにうまく柔軟に対応していきながら、持続的に成果を出していけるチーム**と私は思っているんです。こういう、粘り強い、強くしなやかなチームは、ヨミ表マネジメントという部分と勝ちパターンマネジメントというものが、やはりちゃんと機能してるなというのが感じるところでございます。その辺の概要を今日ご説明できればと思っております。

ヨミ表マネジメントとは？

ヨミ表とは

現状の見込み数字（ヨミ）の確認と、目標達成に向けたタスクを考え、その優先順位をつける思考を促すマネジメントツールです。

組織マネジメントツール
&
セルフマネジメントツール



© Project Produce Co., Ltd. All Rights Reserved.

POINT

- ヨミ表マネジメントは「営業チームの目標達成確率を高めるマネジメントの方法」
- 勝ちパターンマネジメントは「成約率を高めるマネジメント」
- ヨミ表は見込み数字（ヨミ）を確認し、目標数字を達成するためのタスクを整理し、実際に達成していくためのマネジメントツール

亀田：前半はヨミ表マネジメントという部分についてご説明をしていきたいと思ひます。ヨミ表マネジメントを一言で言うると「営業チームの目標達成確率を高めるマネジメントの方法」と私の中では定義づけております。そして、後半に申し上げる勝ちパターンマネジメントは「成約率を高めるマネジメント」です。

これは野球に例えると、ピッチャーがバッターを打ち取る方法をパターンとしてちゃんと分かっていると、一勝負一勝負について防御率が高まりますよね。これが勝ちパターンマネジメント。一方、ヨミ表のマネジメントっていうのは1つの試合としてちゃんと勝てる、最終的に帳尻合わせるためのマネジメントと、こういうふうに捉えていただくとわかりやすいんじゃないかなと思ひます。

ヨミ表という言葉は聞きなれないと思ひますが、私の出身母体であるリクルートが多分発祥だと思ひます。具体的に言うると現状の見込み数字（ヨミ）、どれぐらいいきそうかという確認、組織によって決められている目標数字に向けて達成するためのタスクを考えて、優先順位をつけて、それをちゃんとこなして行って、目標達成していく。この思考を促すためのマネジメントツールなんだとご理解ください。マネジメントって、いわゆる上司が部下に対して行うという組織マネジメントという意味合いもありますけれども、私がこのヨミ表という考え方を組織に定着させていきたいという願ひの1つとしては、最終的に営業のメンバー一人一人が、セルフマネジメントツールとしてこれを使いこなしながら、自力で目標達成していく、そのためのツールになってほしいと思ひています。

アンケート：売上数字の管理方法は？



貴社でお使いの目標管理ツールは？

1. 貴社でお使いの目標管理ツールは？ (単一選択) *



POINT

- 会場アンケートでは、売上数字の管理に「エクセル」を使用している会社が80%という結果に

亀田：ここで、アンケートを取らせていただければと思います。御社でも目標管理ツールを使ってるという場合がほとんどだと思うんですけども、どういう目標管理ツールを、どういう手段で使われているか、回答をお願いしたいと思ってます。

垣内：皆様の画面にまた投票ボックスが現れたと思いますので、何でも皆様目標管理をなさってらっしゃるかをご記入をお願いいたします。（当日は参加者の皆様に投票をしていただきました）それでは、結果を共有させていただきます。**圧倒的にエクセル**ですね。

亀田：エクセルが多いですね。エクセルとSFAのみ。あとは「ホワイトボード、紙はない」という。IT化が進んで（笑）

垣内：令和ですからね（笑）

亀田：ご協力ありがとうございました。結論から言うとどういうやり方でも、ヨミ表マネジメントという趣旨には即していくものではありません。ただ、もちろんITを活用していく方が、より便利に使えますと思います。ただ、私がいろんな会社さんのマネジメントツール拝見していきながら、この内容、このツールの構造だと、マネジメント的には弱いなというふうを感じる、代表的な一例をちょっとご説明をしたいと思います。

目標管理の落とし穴

第1 四半期は目標達成できると思うか？

売上予測表：万円		4月	5月	6月
売上目標		1200	1200	1200
売上予測		1320	1380	1300
受注確率:100%案件	合計	400	300	1000
A社 大阪支店		400		
B社 名古屋店			300	
A社 本店				1000
受注確率:80%案件	合計	360	480	0
C社 仙台支社		300		
D社 本社		150		
B社 本社			600	
受注確率:50%案件	合計	400	600	0
E社 本社			1200	
F社 福岡店		800		
受注確率:20%案件	合計	160	0	300
E社 本社				1500
F社 福岡店		800		



POINT

- 左の表の四半期は目標達成できそうか？

これは1つの例をデフォルメしています。これは第1四半期の例です。4、5、6月の第1四半期で、目標が1200万なんですと。そして受注確度というのが決められていて、順番に、既に100%受注が決まっていますという案件がそれぞれこれだけ。受注確率80%のやつがこういうもので、50%はこれ。20%はこれ。だいたいパーセンテージでグラデーションをつけて受注確度を管理しているケースが多いんですよ。

これを全部それぞれに入ってる数字に掛け合わせて、20だったら20%、80だったら80%を掛けた数字が売上予測としてここに出てる。これは一見すると1200万円の目標に対してだいたい達成している感じですよ。4、5月と。これ皆さん実際ご覧になって、実際に第1四半期いけそうだというふうに思いますか。

管理ツール1つで営業の意識と行動が変わる

第1 四半期は目標達成できると思うか？ PROJECT PRODUCE

■ 受注確率を掛け合わせて自動計算されるエクセル表は要注意

4月売上予測の実態は、受注確率100%と80%の案件の額面通りの金額の合計は、850万円。
あとは、受注確率が50%以下の案件が2件しかない。その2件とも800万円と大きな金額になっているから、売上予測が膨らんで見える。

5月、6月も同様に、受注確率が50%以下のE社の大型案件があるので、予測値が大きく底上げされている。

■ 受注確率50%の商談などはない

実際の商談は、当月に受注できるか・否かの、1か0しかない。受注確率100%の案件の400万円と、受注確率50%の金額を同じ価値として合計している。

実態がぼやけて見えるマネジメントツールは要注意！

	4月	5月	6月
売上目標	1200	1200	1200
売上予測	1220	1380	1300
受注確率:100%案件	合計 400	300	1000
B社 大型案件	400		
D社 名古屋店		300	
A社 本店			1000
受注確率:80%案件	合計 360	480	0
C社 仙台支店	360		
G社 本社		480	
受注確率:50%案件	合計 400	600	0
F社 本社	400		
E社 福岡店		600	
受注確率:20%案件	合計 180	0	300
F社 本社	180		
F社 福岡店			300

© Project Produce Co., Ltd. All Rights Reserved.



POINT

- 実態がぼやけて見えるツールは要注意
- ゴール＝目標達成までの距離が正しく見え、主体的に残りの数字を埋めていく意識を持たせることが必要
- マネジメントツールのフォーマット構造をかえるだけで、意識・行動に変化を与えることができる

私の見解ではとてもじゃないけど達成ペースとは言えないと感じます。内訳を見ると受注確率が高い100%、80%案件の数字が850万円ですよね。ほぼ固く見える数字が実は850万円。で、受注確率50%、20%という確率的に弱いところが1600万あるんです。これで達成ペースって本当に？という話です。実際の話、受注確率50%の商談なんてないですよ。最終的には0か1じゃないですか。それを50%と掛け合わせてるところに落とし穴があって。80%で読めている数字と50%で読めている数字を同じ価値として全部合算して1320万と言ってるのがおかしいですよ。まやかしの数字になっている。これは実態がぼやけて見えちゃっているマネジメントツールで、要注意だとよくお客様にはお伝えしています。

こういうツールだと、ゴールまでの距離が非常に曖昧で認識できないんですよ。「あといくらなの」がぼやけて見えるツールは要注意です。メンバーが「自分が主体的になって残りの数字をうまく埋めていかなきゃいけない」という意識がぼやけてくるんですよ。単なるシミュレーションというか、商談をモニターしているような感覚になっちゃうんです。なので、営業会議でも「今達成トレンドなんです」とか「ちょっとまだこの商談上がってこないんですよ」という報告になる。ツールのフォーマット1つとっても「あなたが働きかけて数字を上げる」という主体的な意識がだんだんとぼやけてくるので、営業パーソンの意識に対して与える影響がすごく大きいというのをここで喚起したいんです。

ヨミ表というものは、先ほどマネジメントツールだって言いましたけれども、こういうマネジメントツールのフォーマット構造を変えるだけで、営業の意識と行動に対して変化を与えるすごいインパクトがあります。というのが、ここでお伝えしたい前半のメッセージでございます。

目標管理に必要な4つの「ヨム」

「ヨム」という言葉は、選挙で票をヨム、相手の心をヨム、将棋などで十手先をヨムのように、先の展開を論理的に推測するという意味でも使われる。

「ヨミ表」とは、営業チームやメンバーが、営業目標を達成するための、達成シミュレーションツール

① 精度をヨム

② 時期をヨム

③ 金額をヨム

④ 次の一手をヨム

POINT

- 「ヨム」 = 先の展開を論理的に予測すること
- 受注確度、受注時期、金額、次の一手の4つをヨムことで目標達成のアクションを具体的にイメージすることができる

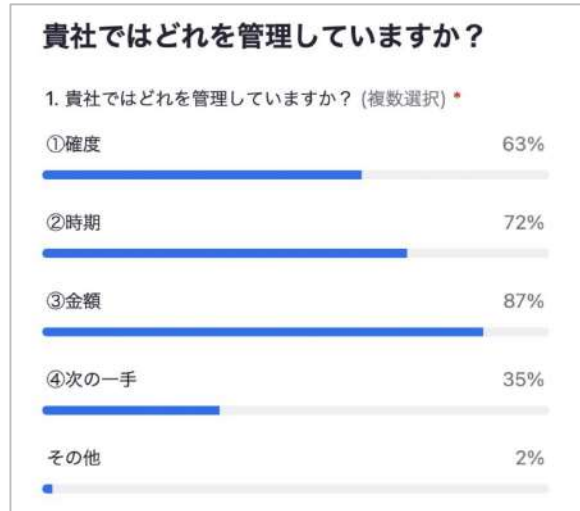
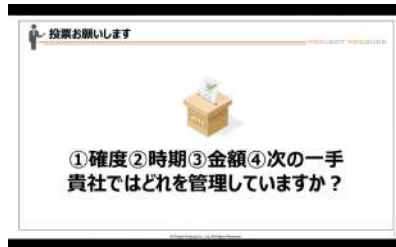
じゃあ、今回お伝えしたいヨミ表がどういう構造で営業の意識と行動を変えていくのかというポイントをお伝えしたいと思います。

「ヨムってどういうことか」というと、いわゆる表をヨムとか、心をヨムとかというように、**先の展開を論理的に推測する**という、こういう意味合いでよく使ったりもしますよね。このヨムという部分は、どういう部分をヨムでほしいかという、大きく言うと、この**4つのヨム力を鍛えるためのツール**だというふうにご理解いただけるといいかなと思います。

1つ目は、さっき100%とか80%になってしまったけれども、**受注確度をヨム**。今この商談はどれぐらいの受注確度なのかということをやムというのが1つです。次は、**いつ受注できるのかという時期**です。時期もずれたりしますよね。「ええ？ 来期にずれるの、今になって言わないでよ」みたいなことありませんか？ これが1番痛い。次に**金額**です。上振れも下振れもせずに、しっかり精度高く金額をヨムでいく。これがヨメてくると、目標までの距離って言いましたけれども、残りの数字がいくらなんだというゴールまでの距離の精度が上がるんですよ。この精度が上がってくると、残りの数字を埋めるために4つ目の**次の一手として何をしなきゃいけないか**ということをいろいろと具体的にイメージできるようになる。これをやればちゃんと達成のためのアクションプランが明確になっていく。これが次の一手をやムということですよ。

この4つのヨム力を鍛えるのが、このヨミ表の1つのエッセンスだにご理解いただければと思います。単に傍観者的にシミュレーションするんじゃなくて、自分が主体者となって達成するまでのシミュレーションをするためのツールだにご理解いただければと思います。

アンケート：御社は何をヨンでいる？



POINT

- 会場アンケートでは、金額、時期、確度を管理している会社が多い一方、次の一手まで管理ができていない会社が多い現状が見えた

亀田：ちょっとここでまたアンケートを採らせてください。4つのヨムがしっかりマネジメントの中に組み込まれているのかがポイントだと言いましたけれども、では皆さんのツールには4つの観点で言うとどういったものがうまく組み込まれてますか。ご回答をお願いしたいと思います。

垣内：今、画面の方に出ておりますでしょうか。こちらは複数選択になっておりますので、ぜひ皆様が管理なさってらっしゃるものを入れていただければと思います。では、終了させていただきまして、皆様に結果を共有させていただきます。やっぱり「**金額**」が**1番多い**んですね。

亀田：そうですね。当たり前ですけども、実際売上どこまでいくのかとか、そこをマネジメントしたいので、そりゃ金額は入れますよねと。それはその通りだと思います。**次が「時期」**です。まあ、そうですね。で、書かれてる通り、**次が「確度」**。確度って何らかの確度をつけてるところが確かに多いんですね。

やっぱり次の一手が少ないというのは皆さん回答されてる通りで、ここが数値管理をしているフォーマットと連動してないということが結構多いですね。**よくあるのは、SFA入れてるけれども、単に日報で書いてるだけ**になる。今日やったアクションが書かれているとかという、結果を入力するフォーマットになっちゃってるみたいなケースが多くて、**この先どういうことをやろうとしてるのか**というところと**数字が紐づいてるか**というのは、**結構キーポイント**かもしれないですね。ちょっとそのあたりも踏まえながらお話を続けていきたいなと思います。

ヨミ会運営の3つのポイント

「ヨミ会」で必要となる3つのマネジメント

ホテル宴会営業の「ヨミ表」例

期	種別	人数	金額	備考
10月	立食パーティ	100	10000	
10月	宴会	50	5000	
11月	立食パーティ	120	12000	
11月	宴会	60	6000	
12月	立食パーティ	150	15000	
12月	宴会	75	7500	
1月	立食パーティ	180	18000	
1月	宴会	90	9000	
2月	立食パーティ	200	20000	
2月	宴会	100	10000	

注
1. 10月、11月、12月の宴会営業は、12月の宴会営業に振り替えて再集計する。
2. 12月の宴会営業は、12月の宴会営業に振り替えて再集計する。
3. 12月の宴会営業は、12月の宴会営業に振り替えて再集計する。
4. 12月の宴会営業は、12月の宴会営業に振り替えて再集計する。

POINT

- ヨム力を伸ばすためには、メンバーとのミーティングが大事

ヨミ表というツールを使いながらメンバーのヨム力を伸ばしていくという、これが育成だと思えますよね。これをしっかりとマネージャー・上司ができるようになっていくためには、**メンバーとの接点であるミーティングが大事**です。リクルートのときにこれを「ヨミ会」という言い方をしておりました。

ヨミ会で必要となる3つのマネジメントについてこれからご説明をしていきたいと思えます。

これはホテルの宴会営業でお手伝いしたときのヨミ表の例です。宴会営業とはどういうことかという、ホテルというのはバンケットという箱を売ってますから、週末はだいたいウエディングで埋まるんですよね。ウエディング営業部隊は別にいますので、ウィークデーはホテルの宴会バンケット営業が、研修であったりとか、何とかパーティーであったり、製品説明会、決算説明会みたいなのを企業から受注してきて埋めていきます。ここに書いてある立食パーティーとか、開発部門の懇親会があるとか、こういうのが1つの案件として書かれている、こういう構造です。

ポイント①タイムリーに更新させる

POINT

- ヨミ表管理のポイント1つ目はタイムリーに更新すること
- コミュニケーションを取りながら、更新された内容の認識が正しいか、裏を取ることも大事

ここで実際にマネジメントとしてすごく大事になってくるのが3つあります。1つ目は、まずは、このマネジメントツールを、メンバーにただ単に書けと言っただけではなかなか浸透しないので、メンバーと1on1の中でやりとりをしながら、タイムリーに、この確度・時期・金額というのを更新させていく、ということ。入力することが目的化するのではなくて、更新していくことが非常に大事です。お客さんとメールのやりとりを1つした、商談に1回行っただけで、当然、これのどこかは変わっていくはずなんです。なので、絶対にお客さんのところに行ったらこれをちゃんと変えていくということが大事です。そして、変えていくことによって、さっき申し上げた、残りの数字がいくらなのということを問いかけていって、メンバーにちゃんとそれを認識させていく、意識づけていくということが1つ目のマネジメントです。

できるマネージャーさんは、絶対に営業メンバーが更新しているかどうかを見ています。先週のヨミ表と今週のヨミ表を比べて、「これ、CヨミがBヨミに上がってる」と。じゃあ面談のときに、「これ上がってるじゃん。すごいじゃん。どうやったの」という、この辺の確認をしています。後で言いますけど、「その確認をしたときに、お客さんどんなこと言ってくれたの?」とかというのをちゃんとメンバーとコミュニケーションしながら、「これBヨミに上げてるけど、本当にこれBヨミなのか」という裏を取ります。このメンバーのヨミ表の更新の内容、レベル感が、どのレベルの精度でこれはこのメンバーをやっているのかということ、ちゃんと確認するやりとりをしている。で、この残りの残数字というものが本当に正しい数字なのか、これを確認するというのをちゃんとやっています。このコミュニケーションをちゃんとやっているのが1つ目のポイントです。

ポイント②次のアクションを確認する

「ヨミ会」で必要となる3つのマネジメント

小中丸宴会営業の「ヨミ会」例

案件名	発注	見積	受注	納品	入金	残高	比率
小中丸宴会営業の「ヨミ会」例	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
主要案件一覧	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件A	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件B	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件C	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件D	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件E	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件F	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件G	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件H	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件I	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件J	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件K	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件L	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件M	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件N	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件O	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件P	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件Q	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件R	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件S	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件T	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件U	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件V	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件W	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件X	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件Y	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%
案件Z	1000	1000	1000	1000	1000	0	100%

①タイムリーに、確度・時期・金額を更新し、残数字を確認する

②残数字を埋める案件と次の一手を確認する

© Project Produce Co., Ltd. All Rights Reserved.

13

POINT

- 2つ目は次のアクションを問いかける
- 確認を繰り返すことで、受注確度に応じて取るべきアクションが明確になっていく

2つ目のポイントをご説明します。残りの数字が見えてきたら、次にやらなきゃいけないのは、じゃあ残りの数字を何で埋めていくのということです。残りの数字を埋めていくのは、ここに書いてある案件ですよ。 「どの案件で埋めるの?」という話と、「この案件に対してどういう次の一手を繰り出そうとしてるの?」ということ、必ず問いかけるんです。できるマネージャーさんはそれをメンバーに問いかけて、「このメンバーは自立的にどこまで考えてるか」という確認を取る、このやりとりをします。問われるとメンバーは考えますから、「次はこうやろうと思います」「ああやろうと思ってます」ということで、メンバーがこの後のアクションプランをどのレベル感で考えてるかということを鍛えていくコミュニケーションをしてると思います。

優秀な営業パーソンはやっぱり、自分が「CヨミからBヨミ、BヨミからAヨミに上げていくためには、次はこういうアクションをしようと思ってます」という、次の一手がすごく明確なんですよ。これはこの後お話をしますが、自分の中に勝ちパターンを持っているので、次はこうすれば上がるというものを持ってマネージャーに報告し、そのアクションとしてこの下を書いてある内容が、極めて具体的なんですよ。

これは経験の浅いメンバーだったら、「ちょっと早期にアポ取ります」とか「仕込みを急ぎます」みたいな、極めて漠然としたことしか言わなくて、「具体的にはどうすんの?」ということを掘り下げていかないといけません。このあたりのレベル感をしっかり確認するというのが、2番目のマネジメントです。ここがしっかりと答えられるメンバーになってきたら一丁上がりみたいなもんですよ。もうマネージャーさんが考えていることとメンバーが考えていることでそんなにズレがなければ、「その通りやればいいよ」というふうに自立を促していけばいいんですよ。

ポイント③新規／既存の案件のバランスをとるよう促す

「ヨミ会」で必要となる3つのマネジメント

①タイムリーに、確度・時期・金額を更新し、残数字を確認する

②残数字を埋める案件と次の一手を確認する

③新規案件の仕込み活動を確認する

案件名	進捗率	残額	期日	担当者	金額
1001	100%	0	2023/09/30	山田	1000
1002	80%	200	2023/10/15	田中	2500
1003	50%	500	2023/11/01	佐藤	1000
1004	20%	800	2023/12/31	鈴木	4000
1005	0%	1000	2024/01/31	高橋	1000

POINT

- 3つ目は新規と既存の案件のバランスを取るよう促す
- 3つのポイントをおさえてマネジメントすることで、メンバーはアクションをイメージできるようになり、数字が安定してくる

3つ目はですね、手持ちの案件だけで残りの数字が先々も埋められるくらい豊富に持ってる人って極めて稀でして。どんどんと案件を発掘していかないと枯渇していきます。特に先の数字はどんどん枯渇していきます。なので、「自転車操業にならないために、今の段階で仕込みをしておかないと8月9月しんどくなるよね」ということを意識づけて、「既存の商談を回す皿回しと、新規の案件を回す皿回しをうまくちゃんとバランス取ってやれよ」としっかりと促していく、ということがマネジメントとして必要になってきます。

これが3つのマネジメントということになってくるかなと思います。これをマネージャーさんがしっかりとできるようになってくると、メンバーはだんだんとやるのがイメージできてきて、自分の数字が安定してくる。このようにご理解いただけたらと思います。

受注確度の認識をそろえる

POINT

- Aヨミ、Bヨミ、Cヨミは、お客様の購買心理を表す反応、言動を判断基準にすること
- NG
 - 「提案書中」
 - 「見積提示済み」
 - 「デモ日程調整中」

営業側が主語で行っている言葉で確度を判断することは、NG

PROJECT PRODUCE

ホリスティック営業の「ヨミ」表

項目	金額	売上	利益	売上	利益	売上	利益
見積金額	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
売上	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
利益	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

POINT

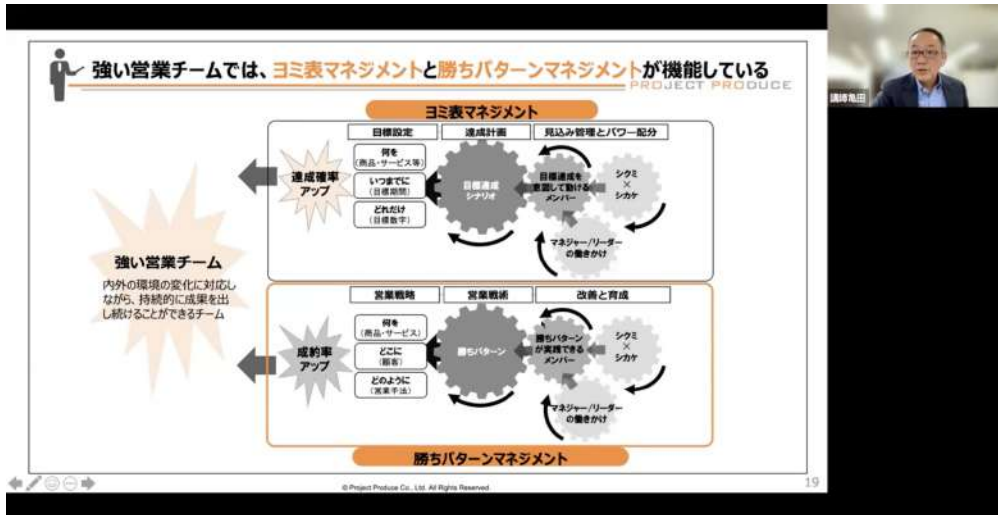
- 受注確度は「お客様の購買心理を反映する反応・言動」をヨミの基準にする

我々は、ヨミ表マネジメント・ワークショップというものを通して、まずは最初にお客様の状況に合わせて、ヨミ表の設計をしていきます。メンバーにどういいうミッションを与えて、どういう目標を、どういうウェイト配分でやってほしいのかによって、ヨミ表の構造が変わってくるので。これを最初、コンサルティングをしながら作っていきます。そして、今申し上げた4つのヨミの基準を合わせるということ、半日ぐらいの研修でレクチャーして行って、あとは運用していきながらコーチングしていきます。そうするとお客さんから言われるのが「受注確度というものの認識が、こんなにも営業のメンバーによって違うのか」「営業マネージャーによって受注確度の定義が違うのか」ということです。この**受注確度をしっかりと整えていくというのがポイントになります。**

良くない例としては、Aヨミ・Bヨミ・Cヨミの定義を「提案書を提出したのでBヨミ」とか「見積もりを出したのでAヨミ」というような、営業が主語となったアクションで定義することです。これだと、実はブレるんです。我々がおすすめしているのは、**お客様の購買心理を反映する反応・言動をヨミの基準にすること**です。見積もりを提示するのは言ってしまうと営業の勝手ですから。「見積もりだけでも出させてくださいよ」とか言って。ぶれる定義づけではなくて、お客さんの反応に合わせた定義づけをしっかりとしていくところが実はヨミ表設計の重要なポイントかなと思っています。

これがしっかりできていると勝ちパターンが作りやすくなるんです。自分の中に勝ちパターンを持っている営業のメンバーというのはだから、今がCの場合、次はこうなったらB、こうなったらAというのを、お客さんの反応レベルでちゃんと自分の中で見極めができるんですよ。この目線合わせをちゃんとしていくことそのものが、勝ちパターンを作っていくということ、そして組織の中の勝ちパターンを共有していくということに他ならないなと思っています。

勝ちパターンとは？



POINT

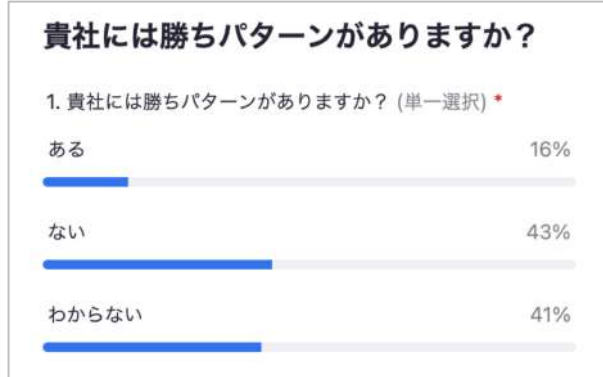
- 勝ちパターンとは「成約とか満足を勝ち取るための、再現性の高い効果的な営業の型」のこと

この後は、この勝ちパターンをちゃんと作っていく、そして浸透させていくマネジメントってどうしたらいいのということを、残りの時間でご説明をしていきたいです。これもヨミ表とまさに連動していくものです。

勝ちパターンって誰に勝つのかというのは、お客さんに別に勝つわけじゃなくて、強豪に勝って、**成約とか満足を勝ち取るための、再現性の高い効果的な営業の型のことを勝ちパターンと定義しています**。申し上げたように、優秀なメンバーというのはこの勝ちパターンを自然と身につけているんですね。この暗黙知になってるものを営業のメンバーからグーッと引き出して行って、組織知にしていく。これがまさに勝ちパターンマネジメント。

さっきの図で言うと、まず**営業戦略**。**どこに、何を、どのように売るのか**という、このターゲットに合わせて勝ちパターンの構造はやっぱり微妙に違ってきますけれども、それをちゃんと勝ちパターンとして見える化して、**営業メンバーがちゃんと回せるようにするための仕組み・仕掛け**という部分。ヨミ表なんかは1つの仕組みです。仕組みを整えることによって、営業が自立的にできるようになって行って、自立的にできる途中の部分については、**過渡期の部分は営業マネージャー、リーダーがちゃんとサポートをしながら回せるようにアプローチしていく**ということが必要になっていく。この辺がしっかり回っている組織がまさに**勝ちパターンマネジメントが機能している組織**と、こういうふう考えています。

アンケート：勝ちパターンはありますか？



POINT

- 会場アンケートでは、営業力は「ない」「わからない」と回答する方が多い結果に

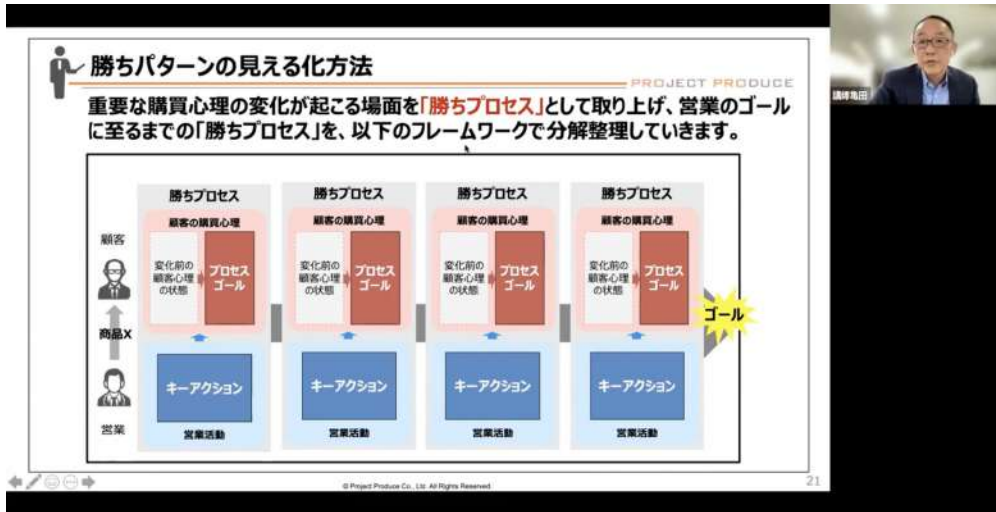
亀田：このあたりでもう一度、最後のアンケートを採ってみましょうか。垣内さん、お願いいたします。

垣内：今、皆様の画面に「貴社には勝ちパターンがありますでしょうか」というふうなアンケートを出させていただきました。では、共有させていただきます。このような結果になりました。

亀田：なるほど。「ない」という方、できてるところできてないところが「わからないな」という方が大半なんですね。「ある」というところ16%ぐらいあるという状況のようです。ありがとうございます。

勝ちパターンの見える化の方法というのは、いろんなやり方があると思います。「ある」というふうにお答えいただいたところは多分、その会社様なりのメソッドで見える化されているんじゃないかなと思っているんですが、「ない」とお答えいただいているところも多かったんで、これは参考になれば。

勝ちパターンを見える化するアプローチ



POINT

- お客様の購買心理が変化し、1つ1つの商談が前に進んでいくプロセスを「勝ちプロセス」と呼ぶ
- それぞれの勝ちプロセスを促すキーとなるアクションを分解して考えていく。

我々はこういうアプローチで、勝ちパターンを見える化しています。属人的なものを見える化するってなかなか難しくて。1つのフレームワークに当てはめて、「実際どういことをどういう目的意識でやってるの？」ということを引き出すことが大事なんですよね。

我々は、こういう**1つ1つの商談が前に進んでいくプロセス**を「勝ちプロセス」といって、それをこのようなフレームワークで分解しながら整理していくという方法論を持っています。上段の赤いところで書いてるのが、お客様の購買心理がどンドン前向きに変わって行って最後ゴールになるという、**購買意識の変化**というところ。そして、それを促すためのアクション、特にキーとなるアクションは何なのかというフレームワークで、どうい購買心理の変化を狙って、どういアクションを取ってるのかという、こういう形で分解していくということをやっています。

不動産仲介の勝ちパターン例

勝ちプロセス

プロセスゴール

キーアクション2

見出すべき顧客のサイン

キーアクション1

ポジティブ強化アクション	ネガティブ解消アクション
・年収・借金・他のローン等を教えて頂ければ、資金計画のシミュレーションが店舗でできますので… ・整理した物件資料をお渡します…	・売り主様の意向で、現地を勝手にお客様が見に来られると住所からクレームが来るので、弊社がご連絡するように言われております
ポジティブ・サイン	ネガティブ・サイン
・来店時の家族の人数や年齢等を教えてくれる	・現地は自分で見学するから、住所末尾を教えてください

サインを引き出すアクション

- ・弊社に来店してから現地をお見せしますが、いかがでしょうか？
- ・来店される方の人数は何名ですか？
- ・小さなお子様がいらっしゃればチャイルドシートをご用意します。いかがでしょうか？

22

POINT

- 不動産の例で解説
- 勝ちプロセスの中で、お客様の反応別にアクションを分解していくことで、メンバーの取るべきアクションを引き出していく

皆さんもお客様としてご経験あるかなと思って不動産の仲介の例を挙げさせていただきますが、売れてる営業パーソンに聞いてみると、こんなものが出てくると思ってください。

資料請求をしていただいた人に電話をかけて、物件案内のアポを取るところが最初のハードルなんですよね。その勝ちプロセスがどうなのかというと、単に物件案内をするところの場所でお待ち合わせをするのではなく、一旦来店してもらう。もしくはお客様のご自宅にお迎えに行って、物件案内を同伴させていただき了解を得られるかどうか勝ちプロセスの1つなんだと。そしてお客さんの反応としては、ここに了解してもらえんのかなどポイントなんだと、こういうことが出てくるんですよ。どうしてかということ、行き道で、なんで家を買いたいと思ってるのか、どこにこだわってるのかというコミュニケーションができるからだと思います。単に物件案内をしてただけだったら、全然お客さんの心がかめないので、このプロセスゴールを狙うのが最初なんだ、と。そして、同伴を了解してもらうには、こういう理由やシーンがあるので、それを促すキーアクションをしないとイケない。キーアクションをもっと分解すると、ポジティブなサインを出してくれるお客様と、「いやいや。そんなことよりも、物件の住所だけ教えてよ」みたいなネガティブなサインをする人がいる。これによって対応を見極めないといけないから、アクションが異なるんだ、みたいに分解されていったり、そもそもそのサインを引き出すためにはこういうアクションをしないとこのネガティブなのかポジティブなのかかわかるんだ…こういうふうにメッシュを細かくして行ってフレームワークで引き出していくと優劣の差がどこにあるのかというのがわかっていったりするんですよ。

勝ちパターンのイメージ

勝ちパターンのアウトプットイメージ

PROJECT PRODUCE

Aヨミor (B+ヨミ)
ローン審査、資金計画の依頼

Bヨミ
物件見学後、来店打ち合わせに了解

Cヨミ
来店待ち合せしてから物件見学に了解

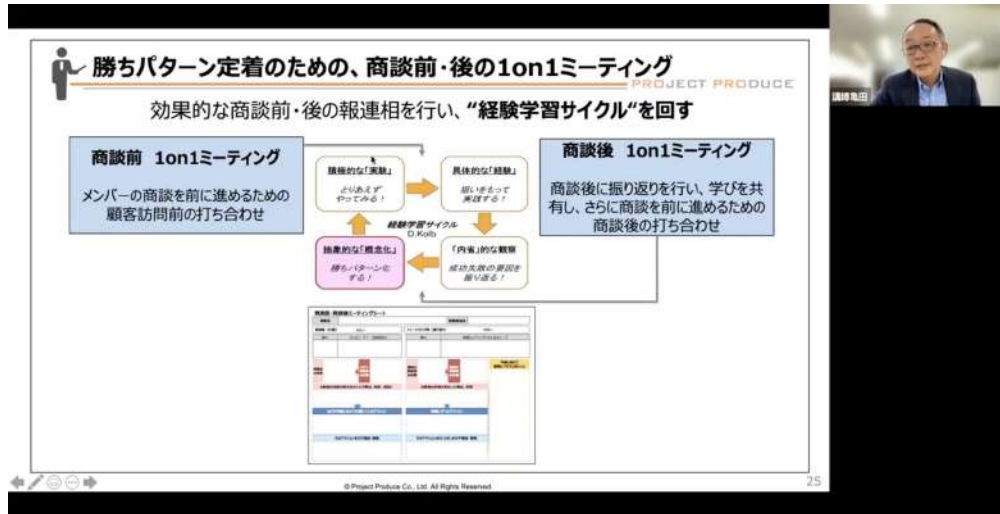
©Project Produce Co., Ltd. All Rights Reserved. 23

POINT

- 勝ちプロセスをつなげていき、受注確度を定義していくと勝ちパターンが出来上がる

我々、こういうアプローチをしながら、勝ちパターンのエッセンスになるものを抽出していくという作業をしていきます。こういうものがどんどん繋がっていくと、さっきのヨミ表に合わせると、こうなるとCヨミだよね、次、物件見学とさらに来店してくれることに了解してくれた。こうなったらBヨミだよね。さらに、ローンの審査とか資金計画の依頼が来たら、これはもうAヨミと言っていいんじゃない、とかですね。とは言っても、後でこけるケースも。ローンの審査が通らないみたいなのもあるので、これはB+ヨミとしようみたいな、**こういうような基準が組織内で揃ってくるということを、勝ちパターンを作りながら合わせていくというのが、勝ちパターンマネジメントの最初のポイントかな**と思います。

勝ちパターン浸透のポイントは1on1ミーティング



POINT

- 勝ちパターン浸透には商談前後の1on1ミーティングがポイント
- 最終的に、メンバーが経験学習サイクルを自力で回せるよう支援すること

勝ちパターンを作ったからといって、メンバーに「おい、この通りやれよ」と言っても、マニュアルを配ってやらないのと一緒にやらないです。なので、勝ちパターンを实际活用し、浸透させていくためには何が最後大事なのかというと、**商談前後の1on1のミーティングのやり方というものがすごくポイント**になると思っています。作った勝ちパターンを利用して1on1ミーティングをしていくということができていると、これがだんだんと浸透していきます。

じゃあ、そのエッセンスって何なのかというところを申し上げますと、**最終的には営業のメンバーが、経験学習サイクルを自力で回せるように支援するのが1on1ミーティング**だと思うんですよ。**経験学習サイクル**というのは、**経験を学習に変えられる人は図のようなサイクルをちゃんと回していることを示しています。**

これを商談に当てはめると、勝ちパターンは提示しました。でも、それをこの思考作業の中に組み込めるメンバーってなかなかなくて。なので、商談前のミーティングで「今日はどんなお客さん? 次のアポってどういう狙いを持ってやるの? 勝ちパターンで言うとこのフェーズだからこうやるといいよね」という**事前のすり合わせをメンバーとちゃんとやる**。そうすると目的意識を持ってやり始めます。すると、振り返りができるんですよ。「次、どうする?」だけでなく、**うまくいった/いかなかったから何が学べた**と。「今回の勝ちパターンって通用した? 通用しなかったら、どういったやり方をしたら勝ちパターンになるかね?」。この**経験を学習に変えるやりとりをするのが、商談後の1on1**。これをしっかりやると、勝ちパターンというものをだんだん認識し、自分で回せるようになっていきます。

構造を変えることで組織が変わっていく

構造部分にメスを入れ、行動パターンを変える！

PROJECT PRODUCE

講師 池田

「学習する組織 氷山モデル」

1. 日常的に活用するマネジメントツール（構造要因）を変え、勝ちパターンを提示すると、
2. 行動パターンが変わり始める
3. 結果という「できごと」の変化を実感すると、これまでの「意識無意識の前提＝メンタルモデル」が変わってくる

結果として、どんなことが起こっているか？

その結果を生み出している背景には、どんな行動パターンが見受けられるか？

その行動パターンを繰り返している構造的要因は何か？
例) 組織構造、人事評価制度、目標設定ロジック、会議・意思決定手法、業務フロー運用ルール など

その構造要因をついだし、行動パターンに影響を与えている意識無意識の前提は何か？
例) 組織文化・組織風土・組織習慣
⇒その結果の当たり外れ発生

「学習する組織」とは、MIT経営学院上級講師、組織学習協会(SoL)創設者ピーター・センゲ氏が提唱する組織開発論。この図は、組織の状況を俯瞰して捉え、変革の打ち手を考えるために役立つフレームワーク。

© Project Produce Co., Ltd. All Rights Reserved. 26

POINT

- ヨミ表という構造要因を変えることで、意識が変わり、行動が変わる
- そこから生まれる成功体験が営業の意識付けや風土を変えていく

これは1つの組織変革をしていくためのモデル図で、学習する組織理論みたいなものの中に出てきている1つのモデルなんですよ。

ある出来事が続いている、例えば目標達成がずっと達成できないというのが続いている営業組織には、共通の行動パターンというものがあるって、行動パターンを、ある意味では律しているものには、構造というものが影響を与えています。もう1つは、意識・無意識の、その組織の風土とか当たり前の前提というメンタルモデルって言ったりしますが、これが根強くあったりします。これを変えていかないとなかなか出来事は変わりません。これを氷山のモデルでいうと、変えていくのは難しいですよというものが、やっぱり組織変革をしていくためのポイントになるんですよ。

今回のお話は何かという、まずはこのヨミ表という構造要因を変えましょう。構造にはいろんな構造があります。ここに書いてあるように。フォーマットも1つの構造です。構造を変えると意識と行動がだんだん変わり始めて、行動パターンが変わってくる。勝ちパターンという行動パターンを提示してあげることによって、だんだんと出来事レベルで変わってくるようになります。お客様の反応変わってきた、結構うまくいくようになった。この成功体験が、意識・無意識の前提を変えていくんですよ。で、風土が変わっていく。営業の意識づけが変わっていく。こういうのを促していただきたいというのが、ヨミ表マネジメント、勝ちパターンマネジメント。この2つのアプローチでお客様の営業組織の変革をお手伝いしたいな、ということを日々考えながら私はやりとりをさせていただいております。これが今日のまとめでございます。ありがとうございました。

Q&A：SFAツールを使いこなすには？



POINT

- ツールを前提にするのではなく、ツールを使う目的をメンバーと共有してから導入することが大事

垣内：それでは、お時間の方も大分迫ってきております。最後にいただいたご質問です。「SFAを入れているけれども、正直日報ツールになってしまって、全く使いこなせていない」というふうなお悩みをいただいたんですけども、亀田さんから何かアドバイスとかございますでしょうか。

亀田：SFAを入れてしまうとそれを使うことが目的化しますよね。やっぱり、もう一度立ち戻っていただいて、営業のメンバーにどういう行動を促したいのかを、もう一度設計されるというのが僕がおすすめしていることです。それすると、今のSFAをどういうふうアレンジしたらいいのかというのが見えてくると思うんですよね。前半でご説明したヨミ表みたいな構造とか、今どこまで進捗しているのかという定義ができるような構造のSFAはいっぱいありますから、まずは何をやってもらうことが大事なのか、ちゃんとコンセンサスを得ることが、まず最初に使わせる前に大事なことかなというふうに思います。

垣内：ツールより先に、そのコンセンサスがまず必要だということですね。

亀田：そうですね。目的意識をちゃんとメンバーと共有しましょうと。あくまでも手段なんで、ということですね。

垣内：ありがとうございます。それでは、本日のセミナーはここで終了とさせていただきます。本日は皆様お忙しいところ大変ありがとうございました。

営業サプリ みんなで勝ちパターンコースのご紹介

「営業サプリ」 みんなで勝ちパターンコースは、貴社の営業ノウハウを見える化しチーム全員が使いこなせるようにすることでチームの営業力を高めるプログラムです。本レポートでお話いただいた内容を実際にチームメンバーと実施していただけます。

1 自分の勝ちパターンを作る



2 チームの勝ちパターンを作る



3 勝ちパターンを実践・活用する



チーム（リーダー・マネージャーの方+メンバー）で受講いただきます。
各メンバーの勝ちパターンからチームの勝ちパターンを作り、
それを活用・実践する過程までをコーチがサポートしながら進めていきます。



講師：亀田 啓一郎（かめだ けいいちろう）

株式会社プロジェクトプロデューサー 代表取締役。神戸大学工学部卒業後、リクルートに入社。法人向け新規開拓営業に従事後、販促企画やナレッジマネジメントなどの営業支援を担当。リクルートマネジメントソリューションズでは、営業研修や営業組織強化のワークショップ設計に従事。2006年に独立起業。営業、販売、接客などの顧客接点部門の組織開発プロジェクトを数多く手がける。



プログラム詳細・料金などがわかる資料のダウンロードはこちらから

営業パーソン・マネージャー研修向けスキル研修もごさいます

みんなで勝ちパターンコース
資料ダウンロード

営業サプリ 資料ダウンロード