

## 営業サプリセミナーレポート

### 営業サプリ式 大塚寿が聞く vol.1

# 絶対達成する部下の育て方

#### ゲスト



#### 横山 信弘 氏

アタックスグループ  
パートナー

株式会社アタックス・セール  
ス・アソシエイツ  
代表取締役社長

企業の現場に入り、目標を「絶対達成」させるコンサルタント。「予材管理」の考案者として知られる。12年間で1000回以上の関連セミナーや講演、書籍やコラムを通じ「予材管理」の普及に力を注いできた。NTTドコモ、ソフトバンク、サントリーなどの大企業から中小企業にいたるまで、200社以上を支援した実績を持つ。著書は『絶対達成マインドのつくり方』『絶対達成バイブル』など「絶対達成」シリーズの他、近刊に『絶対に達成する人は「言葉の戦闘力」にこだわる』（PHP研究所）がある。ロジカルな技術、メソッドを激しく情熱的に伝えるセミナーパフォーマンスが最大の売り。

#### ホスト



#### 大塚 寿

株式会社サプリ  
売れる営業養成講座 監修

有限会社エマメイコーポレーション  
代表取締役

1986年、株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）に入社。サンダーバード国際経営大学院でMBA取得後、営業研修を展開するエマメイコーポレーションを創業、現在に至る。著書に『リクルート流』（PHP研究所）、「オーラの営業」（Nanaブックス）、累計28万部のベストセラー『40代を後悔しない50のリスト』シリーズ（ダイヤモンド社）など。

**垣内：**皆様、本日はお集まりいただきまして、大変ありがとうございます。時間になりましたので、本日の「絶対達成する部下の育て方」セミナーを開始させていただきたいと思います。

営業サプリー式 大塚寿が聞く Vol.1

ゲスト 横山 信弘 氏

絶対達成する 部下の育て方

2人合わせて100万部超！著者対談実現

ホスト 大塚 寿

2021年7月26日(月) 17:00~18:30 無料オンライン開催

①本セミナーは、ウェビナーで配信いたします。ご参加いただく皆様のお顔は映りません。  
②配信中は常時ご質問を募集しております。画面下のチャットボタンから、コメントやご質問をお寄せください。

改めまして本日のテーマなのですが、横山信弘氏と大塚寿の「絶対達成する部下の育て方」として、この後皆様と90分ご一緒させていただきたいと思います。本日の司会進行は私、株式会社サプリーの垣内が務めさせていただきます。よろしくお願いたします。

私ども営業サプリーの監修を務める大塚寿が、この『営業サプリー式 売れる営業力養成講座』という本を出版いたしました。それにあたり、世の中には「営業本」と言われる本が色々ございますので、「営業本を書いてらっしゃる著名な方と、ぜひ営業に関して対談をさせていただきたいな」と考えました。そこで本日は、様々な営業本が大変売れてらっしゃる横山さんをお招きいたしまして、大塚と横山さんの対談というような形で場を作らせていただいております。

それでは、お2人の対談本編の方に移っていききたいと思います。大塚さん、ここから対談お願いしますでしょうか。

**大塚：**はい。どうも皆さんこんにちは。お忙しい時期にお集まりいただき、ありがとうございます。今日はスペシャルゲストとして、営業の育成や「絶対達成」というキーワードでおなじみの横山さんに来ていただいています。ワクワクする時間を送っていききたいと思います。

では、軽く私の方の自己紹介をさせていただきたいと思います。

本日のホスト 大塚寿 紹介

リクルート → ヤマメ養殖 → MBA留学 → 起業

Profile

大塚寿 (おおつかひさし)

1986年、株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)に入社。サンターバード国際経営大学院でMBA取得後、営業研修を担うするエマール・ソリューションを創業、現在に至る。著書に『リクルート流』(PHP研究所)、『オーラの営業』(Nanaプラス)、累計28万部のベストセラー『40代後継者なら50のスタートアップ』(ダイヤモンド社)など20数冊がある。

Books

リクルート流

これだけ読めば50代まで生き残る

これだけ読めば40代はバカにならない

これだけ読めば30代はバカにならない

これだけ読めば20代はバカにならない

これだけ読めば10代はバカにならない

Copyright © Sapuri Co., Ltd. All rights reserved.

私は大塚寿と申します。出身はリクルートで、法人営業をずっとやっております、そのあとと思うところあってアメリカにMBA留学をしました。その理由が、私がリクルートに入社したときに、社運をかけたネットワークの事業部だったんですが、全事業部からトップセールスと言われる人間が集められて、たまたまそこにIさんという、当時「天才」と言われた伝説的な営業パーソンが異動になってきたんです。このIさんが私と出身地が一緒。さらには彼の弟と私の姉が同級生だったというご縁から、Iさんに「売れる営業」をもう部活のごとく日々伝授されました。その結果、半年ぐらでその事業部のトップセールスになってしまったという経験から、私は「営業って、方法さえ知ってれば誰でも売れるようになる」っていうことを確信しました。

そのIさんから伝授された売れる営業を全部体系化したいと思い「それにはMBA留学だ」とアメリカにMBA留学を志しまして。リクルートをスパッとやめて、実家に戻ってヤマメの養殖を2年やってお金を貯めてアメリカに留学します。

それで、帰国してから売れる営業を体系化して、大手企業を中心に営業の研修ですとか、あるいは中堅企業の営業コンサルということで20数年間やって今日に至っております。

そして、リクルートの取締役だった酒井という人間がいるのですが、彼はリクルート時代全然売れない営業パーソンだったみたいで、「今、自分み

たいに日本中に営業で売れなくて苦労してつらい  
思いをしてる人間がいっぱいいるから、何とかし  
たいので手伝って」という無茶ぶりをしてくまし  
て、営業サプリを作りました。

営業サプリは「オンラインで営業が学べる」とい  
うプラットフォームなのですが、週に2本ずつ、  
「売れる営業はこうだ」という「営業の教科  
書」というのを連載してまして、今回はそれを1  
つにまとめて『売れる営業力養成講座』という本  
を作るに至りました。

今日ゲストでお迎えしている横山さんとは、実は  
今日初めてお会いするんですが、横山さんの著書  
を10年前に読ませていただいてすごい共感まし  
た。

横山さんの先月出たばかりの新作『絶対達成する  
人は言葉の戦闘力にこだわる』とまさに「2人合  
わせて100万部超」ということで、ぜひいろんな  
議論をしていきたいと思えます。

では、横山さんに自己紹介をお願いします。

**横山：**大塚さんありがとうございます。それでは  
挨拶からいきたくと思います。皆さんこんにちは。  
「企業の現場に入って目標を絶対達成させるコン  
サルタント」、アタックスセールスアソシエイツ  
の横山です。

本日のゲスト 横山信弘氏 紹介

営業サプリ

企業の現場に入り、  
目標を「絶対達成」させるコンサルタント

横山信弘 (よこやまのぶひろ)

最低でも目標を達成させる「予材管理」の理論を体系的に整理し、仕組みを構築した考案者として知られる。  
12年間で1000以上の関連セミナーや講演、書籍やコラムを通じて「予材管理」の普及に力を注いできた。NTTドコモ、ソフトバンク、サンリーなどの大企業から中小企業にいたるまで、200社以上を支援した実績を持つ。

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

まず、会社名から少し解説したいと思うんです  
けど、「アタックス」というのは、「アカウンティ  
ング」と「タックス」、これが合わさって「ア  
タックス」です。アタックスはもうすぐ75年の歴  
史がある、税理士法人を母体とした経営コンサル

ティングファームです。ですから、会計と税務な  
んです。アカウンティングとタックスなので。  
当社はクライアント企業が1300ぐらいあるん  
ですけども、まずその会社の財務というものを健全化  
させる、ということがミッションです。私どもは  
「絶対達成」と言ってますけども、営業の「絶  
対達成ー！」みたいな、そういう気合と根性はも  
ちろん重要なんですけど、「財務的にちゃんと目  
標を設定して、そしてそれを絶対に達成させるっ  
てというのは当たり前の話でしょう」というこ  
とでやっています。

ですから、気合と根性はめちゃめちゃ重要な  
んですけど、「それだけではない」ということ  
です。かなり財務的なアプローチが非常に強い、  
営業コンサルティングよりもちょっとだけ経営  
コンサルティングに近い、というふうに思っ  
ていただければいいかなと思います。

ちょっとだけ自慢させていただきたいと思  
うんですけど、当社アタックスセールスアソシ  
エイツ、アタックスグループは、9月決算です。  
なので、今期2021年度は今年の10月から始  
まっているんですね。ということは、今は7月  
の下旬ですので、あと2ヶ月ちょっとで今期  
は終了なんですけど、

「横山さんは絶対達成のコンサルタントだから、  
当然あなたの会社も目標達成するんでしょ  
うね」と皆さん聞きたいと思えます。もち  
ろん達成します。というか、もう達成して  
います。いつ達成が確認できたかとい  
いますと、実は今年の9月、今年の9月より  
ちょっと前に、既に達成している。つまり、  
「1年以上前から目標が達成してる」とい  
うことなんですね。「意味がわからない」  
って人がいるかもしれないんですけど、私  
どものメソッドは「予材管理」といって、  
目標の2倍の予材をあらかじめ仕込んで  
おいて、目標を絶対達成させる営業管理  
手法。この管理の仕方を変えることによ  
って、実は目標絶対達成だけじゃなく、  
「早く達成する」ということを皆さんに  
ぜひ知ってもらいたいと思っています。

早く達成するとね、経営者も営業部長もみんな

楽っすよ（笑）。なので、そういう手法を皆さんにお伝えしたいと思っていますので、今日はどうぞよろしくをお願いします。

**大塚：**お願いします。そうしたらですね、今日いろいろお話していくんですが、その前に私ちょっと横山さんに質問あるんですけど、横山さんはもともとSEじゃないですか。なんで営業の世界に入られようと思ったんですか？

**横山：**もともと日立製作所でシステムエンジニアをやっておりました。今から20年以上前から「SFA」営業支援システム、そして「CRM」カスタマーリレーションシップマネジメント。このSFA、CRMの設計開発、そして導入支援もやって。だから、今をときめくセールスフォース・ドットコムさんとかは、まだまだ日本に上陸.....まだ起業してないときかな。だから、もっと前から、SFAって言ったら当時は「バーン」とか「Siebel」とか、今知ってる人はあんまりいないと思いますけど（笑）。そういうのをやって、「日立も自社開発でSFA作るんだ」みたいな。そこからですね。

**大塚：**なるほどね。その時に、日本中のありとあらゆる営業の本読みました？

**横山：**いや、違うんですよ。そのときはシステム屋の発想で営業管理を考えちゃったんですね。当時はまだまだ営業は本当に「気合と根性」ですよ。もう完全にどぶ板営業だったと思います。ですから、SFAとかCRMの考え方は全く受けられないですね。20年以上前の話なんで。今だったら「DX」とかね、そういう表現がありますのでまだ受け入れられやすいと思うんですけど、当時はもう「なんのこっちゃ」みたいな話ですよ（笑）

**大塚：**横山さんの著書を拝読させていただくと、やっぱり営業マンが書いた本じゃないってわかりま

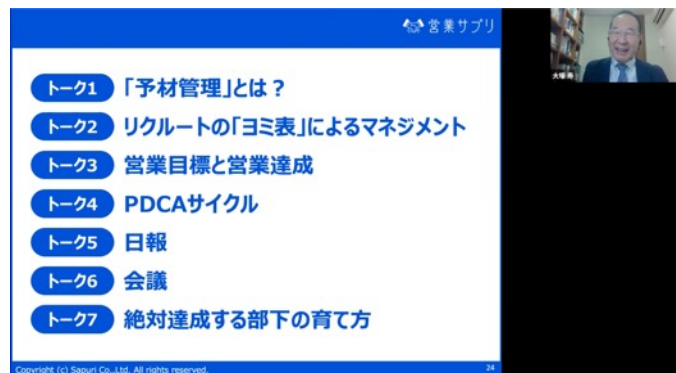
すよ。やっぱりSE目線で、分析的なところが。だから、横山さんは「気合と根性」とおっしゃるかもしれないけど、「根っこの部分が自分とは違うんだな」ということは読んでて最初に思いましたね。

**横山：**だけど、別の分野で見てるからこそイノベーションを起こせますよね。

**大塚：**おっしゃるとおりで。何が良かったかって「客観性」。我々の世界を客観、メタ認知っていうんですか。「客観的にどうだ」という複眼思考で描かれるのが上手だなと思いました。

**横山：**ありがとうございます。

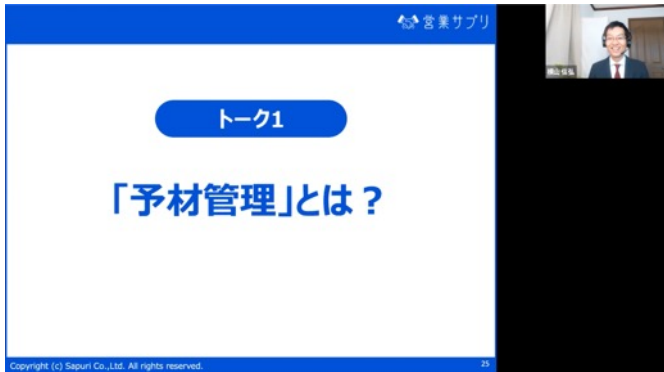
**大塚：**では、今日はどんなことを対談していくのかってちょっとメニューを挙げているんですが、まこれはこの順でやっていくと多分トーク2ぐらいで時間が過ぎてしまうと思うので、まずは1、2、7でいきます。



まず、皆さんの興味のご真ん中っていうのは、7番の「絶対達成する部下の育て方」だと思いますんで、これメインで考えています。ただし、それに必要な部品として、まず「予材管理」。横山さんワールドの予材管理。そして、リクルートにも「ヨミ表」というマネジメント方法がありますんで、それをちょっとご紹介して、その後に「絶対達成する部下の育て方」の細かいところをいろいろ議論していこうと思っています。



## 「予材管理」とは？



**大塚：**まず最初に、「予材管理」ということを初めて耳にされる方もいらっしゃると思いますので、横山さんから「予材管理はこんなものなんですよ」ということを教えていただけますでしょうか。

**横山：**そうですね。本当にパパパッと喋りますので、リスナーの方はなんとなく頭の中でイメージをしていただければいいんですけども、もう1回言いますと「目標の2倍の予材を仕込む」と。で、この「予材」というのは、「あらかじめ材料を仕込んでおく」ということなんです。この予材は3種類あって「見込み」と「仕掛かり」と「白地（しらじ）」と名付けました。

「見込み」というのは、「このままいくとこれぐらいに落ち着くだろう」と。それが見込みということで、ただ、この見込みの予材コンバージョン率は100%でないといけない。先ほど「ヨミ」という話がありましたけど、「ヨミ間違えるっていうのはちょっと許さない」という感じですね。

**大塚：**なるほど。もう100%の確率で受注。

**横山：**はい100%。ですから、見込みの精度が悪い会社が非常に多いんですね。結局、全然そこから辺をわかってない。だから、「昨年実績がこうだから、この会社からもこれぐらい来るんじゃないですか」みたいな「なんでそんなアバウトなやり方してんの、営業」っていう。例えば、空港に向かって車を運転してます、と。それで「何時ぐらいに着きそうですか」というのが「見込み」なんで

すよね。「それはわかりません」って言ったら、「この道、全然運転してないの？」とか。

**大塚：**（笑）

**横山：**だから営業で言うと（わかりませんと言う人は）「営業してきた？」って言いたいんですよ。ね。「来たものがただ実績になる」という人は、そういう感じなんです。なので、「本当に目標達成しようと思って今までやってきたかどうか」。ですから、空港に、何時までに行かなくちゃいけないって考えたときに、当然「このまま走っていると到着しないんじゃないか」とか、「途中で渋滞に巻き込まれたらこうなっちゃうんじゃないか」ということを、何度も何度も、時間に間に合うように、運転してる人だったら頭に刷り込まれてるはずなんです。ね。

だから、この「見込み」の予材の精度っていうのがとても重要で、それをはっきり言えない人ってすごく多い。まずこれが「見込み」の話です。なので、さっき私どもの会社が今期始まる前に2021年の目標が達成してますって言ったのは、見込みの数字が目標を超えてしまってるっていうね。

「そんなことあるんですか」と言われても、もう17年もやってるわけですから、いわゆるこの読みが狂うということはないんですよ。ですから、もうこれは確実だということを、うちの幹部とも言ってて。早く達成すれば達成するほど、「未来のための予材を仕込む余裕がめっちゃめっちゃ出てくる」わけですね。

ですから、「見込み」の次は「仕掛かり」ですから、お客様に対して何らかの提案をしていったりとかするもので、確度が1%でもあれば「仕掛かり」の予材になる。

**大塚：**なるほどね。

**横山：**ですから、「確度で変えてるでしょ」と言われるんですけど、それは単なる案件管理ですよ。予材管理っていうのは見込みは100%なん

です。見込みが70%とか80%で管理しようとする人がいるので、それって数字がぶれるんですよ。ですから、それは絶対させなくて100%。（見込みが）99%から1%が仕掛かりなんですね。

なので、お客様はちゃんと認識してる。「私どもはこういうことを御社に提案してますよね。」って言って、「わかっています。だけど、“ほぼ”御社に頼むことはありませんよ」と言われても、「ほぼ」と言われた以上は仕掛かりの予材なんですよ。「絶対に頼まない」って言われたら、それは仕掛かりの予材ではないんですけど。

で、見込みと仕掛かりを足して、あとは足りない部分。引き算で「白地」っていうのを出します。

例えば、1億円の目標に対して、予材は2倍、2億円ですから、例えば8000万円の見込みで6000万円の仕掛かりだとすると、1億4000万円積み上がっています。すると2億円の「適正予材規模」って言いますが、そこまでにはあと6000万円足りないわけですから、この6000万円分の白地を作る。この白地っていうのは、「お客様も認識していない、単なる仮説」ですから、確度はほぼわかりません。単なる営業の中で、頭で思い描いたもの。ですから、「目標の2倍の予材なんてどこにあるんだ」ってよく言われるんですけど、あなたが考えるだけでいいわけであって。「案件とか商談はもちろんなかなかないかもしれないんだけど、仮説を立てることはできますよね」と。

で、仮説を立てられないということは、単純にお客様の情報収集が足りないとか、お客様のニーズであったりとか、そういったものをただ掴んでいただけですよ。もしくは、社内の報連相を全然やってない。だって、誰かに聞けばいいじゃないですか。社長に「どっか予材ないですか。白地が足りないんです」って言えばいいじゃないですか。それさえもしなくて、「いや、ないですね」って言うのであれば、もうそのこと自体が問題ですよ。だから、まず考える力がない、お客様のところに能動的に情報収集する力がないということが、予材管理をやるとすぐ

明らかになります。

なので、これを仕込んでおくことによって、目標未達成リスクが回避できるということと、あとは常に行動して考える力が営業についていくので、今期に数字がいなくなっても、この予材は来期、もしくは再来期に行くかもしれないということで、「目標が早く達成していく」っていうことは非常によく起こることです。

私が目標としているのは、例えば3月決算で言いますと、「だいたい3ヶ月ぐらい前に目標を達成する」。つまり、前年の12月とか11月ぐらいに目標が達成してしまって、来年の1月2月3月は来期のための仕込みをもう始めてしまう。絶対おすすめしないのは、早く目標を達成したからといって、目標を上げるということですね。

**大塚：**ハイアップ、上げちゃうということですね。

**横山：**はい。そういう事をやる社長はもう絶対に駄目です。絶対に私、支援入りません（笑）それは「約束を破ってる」ということですから。だって、「ゴールをもうちょっと伸ばす」っていうのは「42.195キロ走ればいい」って言ってんのに、「ちょっと早いから50キロにしようかな」って言われるということで、誰もやる気なくしちゃうので（笑）

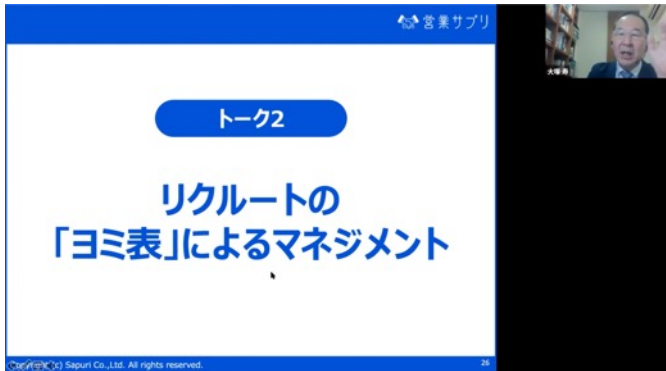
**大塚：**おっしゃる通りですよ（笑）

**横山：**目標の設定の仕方っていうのは財務から持ってきてますので、「これは絶対に動かさなくてくれ」というのは約束してもらいます。こんな感じですね。

**大塚：**ありがとうございます。本を読ませていただいていたんですけど、生で聞いてみると自分が思ったものよりもっと深いんだなということ、再認識しました。

横山：そうですね。予材は相当深いですね、突き詰めれば突き詰めるほどアップデートしていきますので。

## リクルートの「ヨミ表」とは？



大塚：最初に本で拝読したときに、先ほどキーワードでありました「ヨミ表」と類似するような考え方なのかなと思っていたんですが、今、話をリアルで聞いたら「根本的に違うんだな」ということを悟ったんですが、参考までに、「リクルート関係者がみんな使ってる『ヨミ表』ってどんなもんなの？」ということをご皆さんに共有しておきたいと思います。

Q目標	25,000
現在	10,350
達成率	41.4%

(千円)				
	7月	8月	9月	第2Q計
目標	6,000	9,000	10,000	25,000
実績	6,200	4,150	0	10,350
達成率	103.3%	46.1%	0	41.4%
不足		4,850	10,000	14,650

	社名		社名		社名		第1Q計
	金額	金額	金額	金額	金額		
受注済み	A○A	2,200	日○製紙	3,000			
	日○製紙	1,800	メ○モリ○ナス	1,150			
	○藤産業	1,200					
	○印刷	800					
	日本○工業	200					
受注済計	6,200	4,150			0	10,350	
Aヨミ			東京○工	1,200	○田建設	1,000	
			○央産業	1,000			
Aヨミ計			2,200		1,000	3,200	
Bヨミ			○製紙	1,200	東○実業	2,000	
			西○工業	800			

これはだいたい、リクルートのような会社ではクォーターで目標管理してるんですね。例えば今だったら、7、8、9月で600万、900万、1000万という目標があったとして、今どういう案件を持っているのか。例えば、7月の目標が600万だとして、実績も目標達成しましたと。

で、「8月どうなってるの」というときに受注済みとして「Aヨミ、Bヨミ、Cヨミ、タマ」っていう分け方をするんですね。先ほどの予材管理の見込みと仕掛かりと白地とはちょっと違う考え方で。

まず、「Aヨミ」というのは受注確率、受注確度がこの第2クォーター内の7、8、9月までに達成する可能性が90%以上あるという案件。

Bヨミってというのは、部門によって違うんですが、私達の部は70%以上、部門によっては50%以上の部門もあります。

Bヨミを70%にしている事業部はCヨミを50%。で、Bヨミを50%で読んでいる部門は、Cヨミを30%。つまり、受注を確率で分類していくんですね。

さっき「200%を最初から予算取りをするんだ」という、200%の案件っていうお話がありましたけど、ヨミ表ではこれを掛けていくんですね。受注確率が50%だとしたら、倍の案件を持ってないと達成できないじゃないですか。それを倍、持ちなさいと。

マネージメント上は、Cヨミにもかからない、受注確率が50%とか30%にも満たないけれども、先ほどの予材管理で言うと白地に若干近いかもしれない「タマ」っていう概念があって。それはまだ確率として30%とか50%はまだわからないんですけど、案件として持っているっていうのがタマです。

ですから、何をマネージメントするかっていうと、受注確率がタマのものをいかに受注確率50%にしようか、受注確率50%を70%に高めるための次の

一手は何かっていうことを、営業パーソンにまず考えさせる。それで今度はマネージャーとか、みんなミーティングするんですね。「現状はこうです」っていうところ。そこについて「自分は次の一手として、こう考えています」。そうすると、マネージャーや他の先輩たちが「こうした方がいいんじゃないか。こういうやり方もあるよね」という形でやりとりして行って、この受注確率をマネージメントするっていうのが、いわゆるヨミ表の考え方です。

「ここは早く達成させて次にいかにいくか」「次の案件の確率を上げるためにどうするか」という日々の進捗管理をヨミ表で当時やっていました。

今これがSFA化しているんだけれども、その課題としては、日報として営業パーソンは書くのが面倒くさい、さらにマネージャーはそこについてはフィードバックしないというただただ数字が流れていだけってというのがSFAの大きな課題ですね。ヨミ表というのはこんなところでございます。

**横山：**かなり予材管理ってシンプルでして、シンプルなんだけどいろんなことを考えなくちゃいけないんですが、よく対比させるのはインデックスの投資信託みたいなもので。ドルコスト平均法を狙って行って、もうこのリスク分散されている、こういった金融商品に毎月1万円なら1万円、3万円なら3万円ずっとやり続けましょうと。で、たまにポートフォリオをリバランスするという感じ。ですから、まず私どもは「予材ポテンシャル分析」っていうのをします。お客様の中にどれぐらい予材が埋蔵されているのかというのは、まずお客様をちゃんと知って、「うちの商品ってこれぐらい提案できそうな余地がある」と、これを予材ポテンシャルって言います。そのお客様のところとにかく接触をし続けていくことによって、「ここって予材になりそうだな」っていうところをこうやってピックアップしていくんです。多くの営業組織の方に言われるのが、「トップセールスとか、ほっておいても目標達成しちゃう人ってどうするんですか」っていうことなんですけど、「その人にも2倍仕込んでもらいますよ」と。「えっ。目標達成してるのに」と言われたら「当然です」と（言います）。ですから、完全にシステムチックにやるんですね。「この営業はこれ」とか「この営業はこれ」とか「この商談はこれ」とか「この商談はこれ」とかっていう「たれば」ってなくて、もう全部システムチックに、「誰であろうが全員、目標の2倍を仕込め」とすることによって、だいたい目標未達成してしまう人をカバーできるわけですよ。で、私どもが見抜くのは、すごく結果を出している人に対して、「目標の2倍仕込んでください

ね」って言って、「何でやんなきゃいけないんですか」とか言ってくる人いるんですよ。それで私見抜きます。「ああ、この人ってたまたま結果出してるだけであって、本当のトップセールスじゃないな」って思うんです。

で、実際にやってみると、予材が全然出てこない。結局、考えてもいないし行動もしていない。つまり、お客様に恵まれてるとか、過去の資産が何かがある。レガシー資産があるだけであって、たまたま結果出してるわけでしょうと。「外部環境が変化したときに、あなたって多分目標達成できなくなりますよ」って一発でわかります。

**大塚：**なるほどね。私たちはそれをね、「売ったのか、売れたのか」ってよく言うんですけど。

「能動的に売ってる人」と「担当するお客様がよくて、たまたま売れちゃった人」っていうのを区別するために。

**横山：**そうなんです。だから、本当のトップセールス、本当にできる営業って、もう「予材管理をあなたもやってください。目標の2倍ですよ」って言ったら、「ああ、やるやる」って言って本当にちゃんとやって。

**大塚：**見えてるんでしょうね。お客さんのこととか市場のこととか。

**横山：**そうです。もうめっちゃくちゃ予材出してくれます。だから、「やっぱりできる営業の頭の中ってこうなってるんだな」って。

**大塚：**ストレッチがかかるんでしょうね。逆に、目標未達成の人にも一緒ですよ。 「予材2倍出します」って。

**横山：**はい。そのときに、「その営業のポテンシャルが低い」のか、それとも「任されたエリアとかお客さんに問題があるのか」っていうのを見



抜いていきます。

そのときに、「これはどう考えても」ということはないので、この営業さんの任されたエリアとか取引先って、ちょっと予材仕込むのきついですよ、と。仕込んだとしても、ご本人のポテンシャルでは目標達成するのが非常に難しい。

だから私どもが絶対達成って言っているのは、目標の設定もかなり変えます。もちろん、組織全体では絶対達成です。組織全体の目標を変えるということは、もうかなり財務分析までするっていうことなので。そこはもう、よほどのことがない限り手はかけないんですけど、この予算配分というものは論理的にやります。「これだけの予材が、あなたのところのマーケットの中にあるわけだから、それはやらなきゃ駄目ですよ」と。「目標を上げさせてもらいます」とか、エビデンスをちゃんと出しますけれども、それ（目標設定を変えるの）は1年とか2年経ってからですね。最初からやっちゃうと、もう本人は絶対へそ曲げますので。

**大塚：**「無茶です、できないですよこんなの」とか、「こんなのできるわけじゃないじゃないですか」って。

**横山：**そうそう。「逆立ちしてもできません」って絶対言ってくるから（笑）

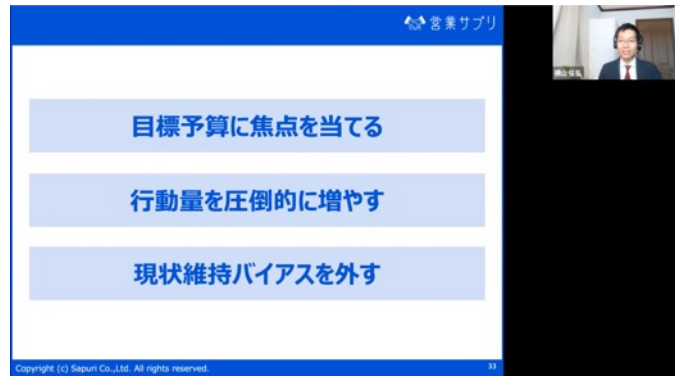
**大塚：**最初から諦めちゃう方って、マネージャーはともかく、営業パーソンの中にいらっしゃったりします？

**横山：**もちろんいますね。いますけど、それは押ししたり引いたりしながら、そんなことはさせません（笑）

## 絶対達成させる部下の育て方

**大塚：**なるほど。それでは次は皆さん多分ご興味があると思うので、この「絶対達成する部下の育て方」という、こここのところを柱として議論し

ていきたいといいます。



## ポイント①目標に焦点を当てさせる

**大塚：**まず、横山さんは「目標予算に焦点を当てる」というところで、どうやって「このくらいだったらできそうだな」というふうに思わせるのか、予材管理のところ、「これがノウハウです」みたいなことはありますか。

**横山：**「目標を変える」のは相当後ですね。目標絶対達成の思考パターンにならない限り、絶対に目標には手をつけません。それは社長も部長もそんなことは許さないと思いますので、まず何年間かは、よほどのことがない限り、その目標を絶対に達成しろと。そうでないと、よっぽどめちゃくちゃな目標でない限りはアイデアが出せなくなりますので。ですから、その「目標に焦点を合わせる」っていうことを先に。

これは『絶対達成する部下の育て方』にも書きましたけども、「1秒以内に言えるようになる」っていうのは当然で、「あなたの目標はいくらですか？ その目標を達成させるためのKPIって何ですか？」とか、「そういったものをぱっと言えない人ってというのは、単純に目標に焦点が合っていない、つまり意識してない」ですよ、ということなんです。それって才能とかスキルとかに何の関係もないことなので。「あなたの名前はなんですか？ 横山信弘です。52歳です」ってぱっと言えるわけなんですよね。それは脳のワーキングメモリに入ってるわけなんです。ですから、やる気とかモチベーションとか意欲とか関係ないですよ。「私の名前を言

うやる気」なんか全くない。ただ癖になってるだけですね。

ですから、それって「営業サプリ」の書籍の中にもありましたけど、「何をやるにしても体で覚えるまでやる」みたいなのあるじゃないですか。あれと一緒に、あれは別にやる気だの意欲だのって関係なくって、お仕事だから当然やらなくちゃいけない話であって、それと同じで、「目標達成しなくちゃいけないんだよね。当たり前だよな」っていうことをずっと言ってるだけ。だから、たまに「厳しい」とか言われるんですけど、「いや、厳しいんじゃないじゃん」って（笑）それは思考のパターンの話であって、それって目標を達成するのが当り前の会社に行って、別にみんなルンルンで楽しくやってる会社に行ったら、「それ厳しいと思いますか」ということですよ。ただ、「変化するのが嫌ってだけの話でしょ」と。「訳のわからない目標を達成しろと言ってるわけじゃないし、自分たちで決めた目標じゃんか」っていう。

ですからそれは、まず、はっきり言いますが、「達成するかどうか」は別にしても、「達成するってことは当たり前であって、それをしないと仕事したことにはならないよね」っていうことを、ご本人が心の底から思うようにしていかなければ前へ進まないですね、何もかもが。だから、「あり方」なんですよ。とても重要なのは。

**大塚：**なるほど。

**横山：**やり方ばかり聞いてくる人がいるんですよ。「どうすればいいんですか。こうすればいいんですか」って言うんですけど、やり方じゃなくって、目標に焦点を合わせてないんだしたら、どんなやり方もなんともならない。

**大塚：**それ今ハッとしたんですけど、確かに私のお客さんでも営業パーソンが自分の予算ってしっかり言えない人って少なくないですよ。

**横山：**そうですね、本当に（笑）話にならないですよ、そんなの。

**大塚：**もっと言うと、「目標達成しても、達成しなくても、評価が一緒」なんですよ。インセンティブがない。あるいは昇給とかボーナスとかに全く反映されないっていう企業さんもあるんですよ。

**横山：**でも、大塚さん。そこはちょっと言わせていただきますと、「給料に反映されなかったって目標ぐらいいは達成しなくちゃいけない」って、私は思ってる。それは当然、当たり前。

だから、ニンジンで釣るみたいなのは安直すぎるというか。朝出勤する、例えば「9時出勤だ」って言って、「毎日9時出勤したら評価してくれるんですか」といったら、そんなことあるわけない。当たり前なんだからっていう。ですから、目標をはるかに超えていったらインセンティブがあるっていうのはあるかもしれないんだけど、目標未達成っていうのは評価が落ちるだけの話であって。

「プライドにかけて目標未達成って普通じゃない」という空気を作らなくちゃいけないと思うんですね。

**大塚：**それが普通ということですね。

**横山：**それが普通です。

**大塚：**お昼になったらご飯を食べる。目標はクリアするのは当たり前。要は、「定時に会社に来るのと同じレベルで目標は達成していくっていうのが普通」っていう意識を揃えるということですよ。

**横山：**そうなんです。で、これに対して反発を覚える人って、多分思考パターンがおかしくなってますね。私もこの道10何年か、大塚先生ほどではないですけど、もう15年以上やっていて、やはり

この15年間で、昔の私の研修とかセミナーに参加した人が1回2回転職してまた知り合うということがあるんですね。（大塚）先生もいっぱいあると思うんですけど。

そのときにやっぱりよく言われるのは、「前の会社ではグダグダ言ってた」と。「横山さんに対してすごく逆らった」と。だけど「新しく会社変わってみたら目標達成が当たり前で、別にそんな厳しくもないんだけど、普通だよな」って言われたら、すぐに「普通か」みたいに思ったと。つまり、結局周りの人たちの雰囲気、つまり転職した先で「あ、きみ営業ね。営業目標は達成してもらおうね」って言われたときに「そんなことあるかー！」とかって逆立ちして言うかという、言うわけないんですよ。なぜ言うかっていうと、そういうことを言ってもいい雰囲気というか、みんながそう言ってるからでしょと。それに対して、社長とか部長も「困ったなあ」って言ってるだけでしょ、と。

私みたいに「はあ？」って、「人間として間違ってるだろ」って言う人いないんでしょって。ですから、ただそれだけの話ですよ。「いや、その言い方を貫けるんだったら、他の会社に行つてとか、自分で会社を立ち上げてそれ言い続けてみる」って言いたくなるんですよ。本当にそういう気があるんだったら。結局、他の会社に行つたらそれ言えないということは、なんかね、みんなですつてんで暴走族やってるようなもんじゃないですか。

**大塚：**うん。自分の営業パーソン時代を振り返ったときに、「目標達成できないんだったら会社を辞めた方がマシ」ぐらいの覚悟があつて、なんでそこまで思つてたんだらうと。当たり前というか、行かないことが恥ずかしい。そういうのあつたなつて、過去を振り返りながら聞いてました。

**横山：**だからこれって単なる逆算思考であつて、それってどんな人でも身につくんですよ。例えば、日本全国で研修とかコンサルやつてるときに、

沖縄に行つたときがあつて。で、「沖縄の人って本当に時間守らないんですよ」って沖縄の人が言うんですよ。

**大塚：**「なんくるないさー」ですね（笑）

**横山：**実際に、営業のセミナーとか研修始まつて途中でやってくる人とかいて、「いやあ、他の地域ではちょっとありえんな」みたいなことが結構あつて、「さすが沖縄」と思つたんですけど。でも、私は沖縄の人たちにビシヤツて言います。

「いや、沖縄だからっていうのは何のあれもないです。それは論拠にも何もならない」。「だって、あなたたちって飛行機乗れるでしょ」と。だって、「遅れちゃいました」って言つて飛行場行つたら飛行機ないですよ。だから、必ず逆算して、計算して、必ず間に合うように行くでしょと。リスクヘッジするじゃないですかと。私、青年海外協力隊でグアテマラっていう中央アメリカに行つてたんですけど、メキシコのすぐ南の国なんですけど、それは途上国とか他の外国は、もっともっと沖縄なんか比較にならないぐらい、本当に時間守らないんですよ。全く時間守らないです。にも関わらず、みんな飛行機にはちゃんと乗れるんです。

「飛行機は絶対にその時間に飛び立つ」ということになつてるので。

**大塚：**そうですね（笑）

**横山：**そうです。「待つてください」なんてそんなことはないんで、必ずみんな、人間である以上は逆算する、できるんですね。だから、どんなことをしても、その飛行場とか空港にはこの時間に行かなきゃいけない、どんな人でも。子ども、幼い子だつたら難しいかもしれないですけど、大人だつたらできるんですよ。行くのが当たり前であつて、モチベーションとか関係ないですよ

（笑）。チケット持つてるんだつたら、明日の朝の10時にこの空港に行かなくちゃいけない。だつ

たらかなり早めに家出なくちゃいけないとか、どっか渋滞に巻き込まれたりとか電車がストップしちゃったら大変だからって言って、例えば途上国だったらそういうこともあるわけなんで、「2日前からその空港の近くに行く」とかってあるんですよ。絶対乗らなくちゃいけないんで。

だから、「そこまでやってる」ということなんですよね。やり方とか関係なくって、そこに着くまでにはどんな手を使っても行くわけじゃないですか。それと同じですよ。

## ポイント②行動量を圧倒的に増やす

**大塚：**なるほど。それもやっぱりマインドセットかな。私はどっちかという「方法をいじくる」方が大好きなんですけど、まずそのマインドセットの方が大事な企業さんも少なくないですよ。

**横山：**今回の大塚先生の本を読んでも、膨大なことが書いてあるじゃないですか。「このケースはこのケース」「このケースはこのケース」。で、書き方として独特なのが、「これが駄目だったらこれをやれ」みたいなことが書いてあって、いや、「そうそうそう」って思うんですよ。

だから結局、「どういうやり方をしたらどうなりますか」っていろいろ言われるんですけど、もうとにかく、その域まで行くにはありとあらゆることをやるわけで。確率が高いのはまずこれで、その次、もしこれが駄目だったらこっちかなみたいなことだから、今回の書籍もめちゃくちゃいっぱい書いてあるじゃないですか。

**大塚：**ええ。「これでもか」っていう。「これだけあれば、どれかがはまるさ」という。

**横山：**そうそう（笑）だから、「これさえやれば」なんて勝利の方程式は絶対ないですよ。だから、まずは「結果を出す」とか「目標達成させる」っていうことに焦点を合わせる。

だから、「圧倒的に行動量を増やす」っていうの

も、もちろん必要であればそうなんですけど、やんなくても目標達成したら別にいいわけですよ。

**大塚：**私はね、「量質転換」という言葉をよく使ってますけど。「質は量からしかそもそも生まれないんだ」っていう。

**横山：**生まれない（笑）絶対に生まれない（笑）

**大塚：**よく英会話に例えられるじゃないですか。「英会話って1000時間聞いたときに、いきなり聞けるようになる」って。営業も、例えば電話の本数だとか、言い方だとか、提案の回数だとか、お客さんとの面談の回数だとか、プレゼンの回数だとかって、のべつまくなし同じ方法でやっても成果は上がらないと思うんだけど、「まずは量を圧倒的に増やさないと成果って上がらない」って、これ事実ですね。

## ポイント③現状維持バイアスを外す

**横山：**そうですね。だから、1番下にある現状維持バイアス。「現状は現状のまま維持したい」という心理欲求ってあるわけなんですけど、「これを外すためにどうすればいいですか」って、それはやっぱり大量行動しかなくって。これまで10やってたものを100にしてしまえば、「いや、そんなこと自分できるかな」と思っていたらできたと。「あ、やればできじゃん」みたいな。これの繰り返しで自分の思考プログラムを変えていくしかないんですよ。

**大塚：**だからね、ちょうど今いいタイミングだと思うんです。コロナ禍で「訪問できなくなっただ」っていろんな企業の営業パーソンがおっしゃるんですけど、これオンライン商談のチャンスじゃないですか。移動時間がないから。だから、オンライン商談をとにかく入れろ、と。オンライン商談に相手があんまり慣れてなかったら電話でもいいから、とにかく**顧客接点**を圧倒的に増や



せっていう指導の仕方してるんですけども。

**横山：**オンライン商談をやることによって、ものすごい大量の行動ができるようになりましたよね。ですから、これを選択しないということはちょっと話にならないですよ。

**大塚：**ええ。僕ね、奈良時代とか平安時代に鍋のふたの行商やってた時代から、日本の営業にイノベーションってなかったと思うんですけど、直近で2回あったとっていて。インターネットと今回のコロナ禍。それが営業のゲームのルールを変えたなとっていて。

だからまさにオンライン商談なんか、まさに今やってるのもそうですけど、なんか今までは地方に営業が行って、要はSEだとか技術者が同行するのを嫌がったじゃないですか。あれ、全然へっちゃらになりましたからね。

**横山：**へっちゃらです。「大阪のお客様のところにも名古屋の営業担当がオンライン商談して、そこに東京の先輩が同行する」ということが可能になってるわけですよ。

**大塚：**おっしゃるとおりで。営業の育成も.....なんていうかな、あれこそイノベーションだと思いますよ（笑）。

**横山：**本当にそうですね。「行って場当たりに上手いことしゃべったらなんとかなるや」とって人は嫌がるかもしれないんですけど、そうでない人はもう**本当にオンライン化することによって、量も当然そうですし、質も上がります**よね。間違いなく。

**大塚：**去年の4月頃は「営業研修どうなっちゃうんだろう」と思ってたんですけど、後輩でZoomを教えてくれる後輩がいて、全部オンライン化したらロープレまでへっちゃらですからね、オンラ

インで。営業研修をオンライン・オフラインで同じ内容でやってるんですけど、オンラインのほうがアンケート点数高くなっちゃったりして、それはそれでショックだったりするんですよ（笑）

**横山：**そうですね。だから、今はもう完全にオンラインネイティブ、いわゆるデジタルネイティブという呼ばれ方もありますとおり、営業でもオンラインネイティブ、つまり「リアルの営業商談はもうやりません」という人たちが、そういう人が、例えば他に転職して、「リアルの営業行け」と言われたら「はあ？」ってなっちゃう。パソコンとかも使えない若い人っているじゃないですか。「スマホしか使えません」とか。

**大塚：**親指で、ってね。

**横山：**それと同じで、「お客さんと面と向かってしゃべるなんてとんでもない」と。「こういうZoomでやらせてください」と言って、そっちでやったらめっちゃ上手って人もいくらでも今増えてるわけで。

**大塚：**それはそれで数字作っていけばいいと私は思ってるんですけどね。両方できる必要なくて。

**横山：**そうなんです。だから、この前も日経新聞でも、営業職って言うものの求人がものすごく増えていて。ほとんどのケースがやっぱり「オンライン対応できるか」どうか。「インサイドセールスとかカスタマーサクセスできるか」ということが要件なんですよ。ということは、やっぱりそういうできる人っていうのは、ちゃんとそういった部隊とか、そういった組織文化が定着してる会社にしか転職しない。「オンライン商談うちはちょっとまだね」なんて言ったら、いい人材が入ってこないですよ。

**大塚：**おっしゃる通りですよ。それもだけど、

「現状維持バイアスを外す」っていうところで、黒船じゃないですけど、もう外的圧力によって現状維持バイアスを外さざるを得ないっていうのは1つありますよね、オンライン商談というのは。

**横山**：もちろんです。今回の書籍にもさんざん書いたんですけど、社長とか部課長って、なんか「もう病気なんじゃないか」って思うぐらい、やたらと「部下の主体性」とか「当事者意識」とか確認してるんですよ。そんなのどっちでもいいですよ、はっきり言って（笑）そんなことほとんど幻想ですよ。私も現場に入っていきますので、若い人を集めて、「何か部長が『君たち主体性ない』って言ってただけど、そうなん？」っていうと、「そうかもしれないですね」って。「うん。じゃあさ、俺強制させるけどいい？」って言うと、「あ、はい。だって会社の決定だったらやりますよ」っていう感じなんですよ。結局、何か腰が引けちゃってて、何かいろいろ言うのと、「若い人って辞めるじゃないですか」って言うので。「じゃあ、私言わせてもらってもいいですか。本当に辞めるかどうか。部長が言うより私が言う方が絶対きついですよ」って言ってます。だけど、経験上そんなことほとんどないですからね。

なので、何か腫れ物に触るような感じでやってる人が多くて。でも、もちろん頭ごなしに「やれよ、この野郎」なんていう必要はないわけですね。

「会社として理念を掲げています。この会社のミッションはこれです。ビジョンはこれです。行動規範としてはこうなってますよね。ご存知ですよ。それをわかった上でこの会社に入っていて、中期経営計画はこうなっています。そして、単年度の予算計画はこうなっていて、その予算配分として営業組織とはこう割り当てられていて、あなたはその目標を達成するっていうことがあなたの責任ですよ、OK?」みたいな。

**大塚**：なるほどね。

**横山**：で、「その上で逆算していくと、これぐらいの新規のお客さんを開拓っていうのが必要で、どう？」って。「自分自身で目標管理シートに書いたよね」と。「書きました」と。「だったらこのKPIとか、これぐらいやっていかないとうまくいかないよね」って。「そうですね」と。「じゃあ、やんなさいよ」「わかりました」みたいな（笑）それでやってなかったら、「やってないじゃない。やんなさい」「ああ。すみません」みたいな。これを何回も言うだけの話で、はっきり言って部長とか課長が「何度言っても聞かん」とか言うんですけど、いや、さっきの大塚先生がおっしゃった通り「量質転換」だから、何回も言えばいいんですよ。

**大塚**：変わるまで言えればいい。

**横山**：そうです。ですから、本当しつこいだけです、私どもは。「鈴木さん、やってないよね」って。「すみません」「やろうか!」って（笑）

**大塚**：それはね、外の人に言ってもらった方がいいと思う。だから、横山さんを使われる企業さんは賢いと思いますよ。外から言われた方がピリッとしますから。聞きやすいですね。「聞いてみようかな」って気になると思うんですよ。

**横山**：そうですね。うちは女性が電話をかけて、例えば「予材管理シート」っていうのがあるんですけど、「予材管理シートを拝見すると、この予材が入ってません」とかね。「こういったお客さんのところ行ってませんけど、どうされてます?」って言ったら「うーん」ってなるわけです（笑）「やることやってないですよ」って（笑）「それ約束しましたよね、先週」ってたら、「はい、やります」って。

**大塚**：でも、それはいいですよ。

**横山：**そうそう。コーチングとかへったくれもないですよ。「やってないですよ。やってください」って。

**大塚：**シンプルでわかりやすい。

**横山：**なんでやらないのかって言ったら、もうほぼ1つだけなんですよ。「面倒くさい」。もうそれだけ（笑）ということは、「面倒くさいからやらない」っていうのであれば、「やらなかったらもっと面倒くさいことになるよ」ということを知ってもらえばいいんですよ（笑）そうすると、「アタックスの横山がまたちょっと何か講義したい」って言ったら、「面倒くせえ、あいつ。いや勘弁してほしい。もうやります」みたいな（笑）また来てもらって、ああでもないこうでもないって理論武装で、「御社のビジョンはこうですよ。予算から逆算するとこうですよ。インパクト×回数によって皆さんの思考プログラムが変わってきますよね。いま無意識機能状態になってませんよね」とか、うんたらかたらってめちゃくちゃ言うんですよ。みんなが「あー！」って、「面倒くさいからやった方が早い」みたいな（笑）

**大塚：**でも、その「インパクト×回数」って、それ真実だと思うな。さっきの量質転換だと。インパクトっていうのも非常に大事で、回数も大事だけど、「インパクトを考える」ってやっぱり自分の頭使うじゃないですか。「量から質に転換させる」というところで、インパクトをどうやったら持たせられるかっていうのは、すごく大事な思考だと思いますね。

**横山：**そうですね。だから、ここは使い古されますけど、小さな成功体験を積んでもらう。ですから、当然自分がKPIを設定して、それを達成させたと、「OKOK！」っていうのはしっかりやります。「大丈夫。OK、いけるね！」みたいな。「さらに5倍いくか？」みたいな。どんどん乗せ

ていっていか。そうするといつの間にか「あれ、けっこう行動量増えてるし、いや、行動量めっちゃ増えた割には意外と残業減ってんな」とか、「あれ？ 今まで何しようとしてたんだっけ」みたいな（笑）

**大塚：**受講者の方が手応えを感じ始めると、ブワーッと勢いつきますよね。

**横山：**そうなんですよね。そうするとこっちも手が離れていって、成功の複利曲線を描いていきますよね。だから、いかにこう乗せていくかなんですけど、でも、やっぱり飛行機と一緒に、離陸するときにはパワーが要るんですよ。ですから、最初の「これ」は絶対に必要で。「やっていこうか！」みたいな後押しは、やっぱりやりますよね、当社は。後はもうガーツと行っちゃったらもう後はポンポンってやるだけで。落ちそうになったらポンポンってやる。だからやっぱり、低空飛行が1番駄目ですよ。苦しいだけ。

**大塚：**そうですね。私も「自分で考えて動く部下が育つすごい質問30」っていう本を書いたときに、やっぱり3つの視点「方向」「方法」「エネルギー」っていうのを考えていて。

うまくいってないときに、会社とか部門の方向性がまずいのかと。私はもう圧倒的方法論者で、営業はとにかく方法をいくつ知ってるかで決まる、モチベーションなんか低かろうが高かろうがどうだっていいやと考えてる。ただし、組織のモチベーションはまあまああった方がいいだろうなっていう。「朱に交われば赤くなる」じゃないですけど、組織のモチベーション、エネルギーは大事だろうと。

だから、うまくいってないとき、さっき「低空飛行」ってありましたけど、「低空飛行の組織は、そもそも組織がいく方向性が見えてないんじゃないのか」とか。トップだとか、役員だとか、部長層がビジョンというか、「うちの部門はこっちに

行くんだよ」っていう明確な方向性を示してないんじゃないかっていうことをまずチェックします。次は、「それはちゃんといいものがあります」だとしたら、「そこにたどり着こうとしている方法がちょっとずれてるとか、足りないとか、適切ではないとか、1回やって駄目だったらすぐ諦めちゃったとかって微修正しないだとかっていうことなのか」っていうことをまず検証して、次に、「それも間違っていないよ」ということであれば、「やっぱりモチベーション、エネルギー関係的なところで何か問題があるんじゃないかな」とかって切り分けていけてたりするんですよね。

**横山：**そうですね。個人個人のモチベーションとかエネルギーじゃなくて、組織全体でグッと。それが何かね、組織の責任者というリーダーがエネルギーないんであれば困りますもんね、はっきり言って。

## 部下（人）を動かす4要素

**大塚：**結局部下を動かすにはどうしたら.....今回のテーマは、「絶対達成する部下の育て方」なんで、上司目線で言わせてもらおうと、「上司が部下を動かそう」としたときに、「良いパフォーマンスを上げて欲しい。絶対目標達成させる」っていうふうに考えたときに、組織、「人を動かす」って結局、4要素しかなくて。



さっき横山さんがおっしゃった飛行機の話とか「直面する現実」だと思うんですよね。行きたかろうが行きたくなかろうが、面倒くさかろうがやりたかろうが、やんなきゃいけない現実ってある

じゃないですか。

**横山：**だって仕事ですもんね（笑）

**大塚：**そう（笑）だから「直面する現実」っていうのは、人を動かす大きな要素。

2つ目は「理性的な判断」ですよ。 「こういうやり方のほうが早い」とか「お客様の受注確率を50%から70%に上げるために合理的だから」と。あとは「感情・感覚」っていうのは、「この人を育てたい」だとか「このお客様の役に立ちたい」とか「あるいは自分がこの数字を積み上げないと、全体の数字が達成できないから、何とかして役に立ちたい」みたいな気持ちがあるじゃないですか。横山さんの空気っていうのも、ここにちょっと関連することかもしれないですよ。

**横山：**そうですね。

**大塚：**あとは「組織権力」ですよ。 「四の五の言わず、命令なんだからやれ」ってやつ。

**横山：**もうそれは有事だったら絶対ですよ。

**大塚：**ええ。この辺があるウェイトで並んでるんだと思うんですよね。もしかしたらこの中の2つかもしんないし、1個かもしんないし。

**横山：**「組織権力」っていう表現を使うとみんな引いちゃうかもしれないんですけど、私は目標が未達成の会社って、正直言って有事、つまり戦時中だと思ってて。平時だったらいいですよ。目標が既に達成してて「更にもっと行こうか」っていうのであれば、今流行りの心理的安全性だの、絆だの、エンゲージメントとか言ってりゃいいんですけど、「目標を達成するとか達成しないとかが見えてないよ」と。ということ、どれぐらい皆さん、経営目線で考えてるのかなと思うんですよね。経営コンサルタントとして思うんです。



ですから、例えばコロナの話で言うと、「目標未達成の状態がずっと続いている」ということは「健全ではない」ので、「免疫力が落ちてる」ということですよね。ということは、外部環境が変化したりとか、何らかのことが起きたときに、多分一気にまずいことになるんですよ。だから、当社は70何年間の歴史のあるコンサルティングファームなので、私なんかよりも遥かに厳しいところを見てる会計者とか税理士がいるんですよ。

エピソードで言えば、「親父が粉飾決算してて、その会社を事業承継しました」と。「見たらびっくり」と。「それを何年間、当社の会計士に黙ってた」と。そしたら、実は経理で入ってきた人が「これはどうにもならない」ということでうちの会計士に相談したら、うちの会計士は「それは駄目だ」ということで社長と話をして、「いや、これは黙っておいてくれって。なぜ言ったんだ！」って経理部長を責めるんですけど、「それは駄目でしょ、社長」という。

**大塚：**そうですね。

**横山：**「このままいったら本当に大変なことになる。あなた経営わかってます？」っていうことで、散々説得して、一緒にメインバンクとか、サブの銀行を、もう本当に土下座回りですよ。ですから、うちの会計士も一緒に銀行へ行って。だから、私達ってそれぐらいやってるんですよ。

**「本当に会社が傾いたときってどれぐらい悲惨なことになるのか」ということを知らない人が多過ぎて、「平和ボケじゃない？」って思うんですよ。私どもは本当に有事とか戦時中の会社を見てるので。だから、ものすごくはっきり言うわけですよ。何が「部下のやる気」だとか「モチベーション」だとかくだらないこと言ってるんじゃないって、この戦時中に、それはもう、権力使わなきゃどうしようもないですよ。「やることやれ」とって話で。「冗談じゃない」という話ですよ。**

**大塚：**なるほどね。

**横山：**当社は相当そういうのを見てるので。中小企業のオーナー一族とか本当に大変なことになりますよね。

**大塚：**おっしゃる通りですね。

**横山：**本当に修羅場をめちゃくちゃ潜ってるので。はっきり言って、営業の修羅場なんて大した話じゃないんです（笑）。全然大した話じゃない。裁判沙汰なんていくらでもあって。だから、ほとんどのケースでやっぱり業績がここまで傾くまでに何とかしなきゃいけないんですよ。それは私も信念持ってやっているわけです。

「絶対達成言われても無理ですよ」というんだったら、「だったらもういいですわ」という（笑）社長に「本気で会社を立て直したいんだ」という信念がないと、それは駄目に決まっていますよ。だって、みんなを守れないじゃないですか。これだけ不確実性の高い時代になってきて。「現状維持バイアスなかなか外せませんね」とか言ってるんだったら「さようなら」です。申し訳ないけど。

**大塚：**「座して死を待て」ということですよ。

**横山：**うん。私の『予材管理の全て』にも書いてありますけども、リーマンショック以降、赤字の会社は7割あるわけですね。350万社ぐらいあって。ということは、赤字の会社っていうのは税金払ってないわけで。ということは3割の会社が税負担してるっていうことで、「赤字だったらもう退場しろ」ということなんですよ。今は政府機関ともうちは繋がっているので、いろいろ意見交換をするんですけど、今コロナの対策によって相当財政出てるんですよ。

**大塚：**いつの間にか1200兆円になってましたよね。

**横山：**めっちゃお金出してるんですよ。飲食業とか観光業とか、公共交通機関とかは、それは助けなくちゃいけないんですよ。ただ、放漫経営をしていた会社って、今までずっと助けられてきたんですよ。でも、私も帝国データバンクと意見交換してるんで、「あれは見せかけの数字だ」ってわかってるわけですよ。ゾンビ企業がめちゃくちゃあるわけなんですね。これはコロナによっても、財務的に政府ってかなりきつい状態なんで、もう救えないんですよ。

**大塚：**うん。救えないでしょうね。

**横山：**ということは、「業績悪化していったら、それは自業自得だ」っていうことになるわけですよ。「それわかってますか？」ということなんですよな。

だから、「なかなか難しいです」って言うんだったら、若い人が会社を立ち上げて、「これから日本を変えていく」という気概がある人に、政府のお金を絶対回した方がいいわけだから、「退場してくれ」ということなんです。はっきり言わせてもらって。

**大塚：**本当に今ね、某国立大、例えば東大とかって、良い成績の人がね、これはいいことだと思うんですけど、役人にならないっていうんですよ。

**横山：**はい、みんな言ってますね。

**大塚：**それで「大手企業行くんですか？ 外資行くんですか？」って言うと、「そうじゃなくてベンチャーやる」って言うそうです。これは明るいニュースだなと思って。

大企業もおちおちしてられませんよね。

ここでやっぱり営業もひと巻きしていただいて、こういう現場の中でいろんな外的環境ありますけど、それを何とか覆すのが、「頭を使った営業」なので。顧客にいろんなことがアドバイスできる

ように情報武装して、それにはやっぱり売れる営業をどんどん育成していかなければいけないと思うので、どうやって売れる営業を養成するのかという質疑応答という形でお答えしたいと思います。

**垣内：**横山さん、大塚さん、ありがとうございました。非常に壮大なお話で、聞きながらハラハラドキドキしちゃいましたね。

私なんかはちょうど年代的に30代後半なんですけれども、（組織での立場的に）中間のあたりで、つつい「絆」とか「エンゲージメント」とか言いたくなくなってしまいうんですよ。その場を何とかするために。「でも、それじゃいけないのだな」と。本質をもっと見極めていかなければいけないんだな、というふうに、すごく心に響く話でした。ありがとうございました。

## 質疑応答

**垣内：**それでは、ここからはいただいております質問へのご回答をいただきたいなと思っております。最初に、先ほどの横山さんのお話にあった予材管理に関してチャットでご質問いただいておりますので、そちらの方を先にご回答いただきたいなと思っております。

### Q.案件ごとの掛け目は誰が決める？

「見込み」「仕掛かり」「白地」で、案件ごとに掛け目をかけるかどうかというのは、その会社さんに任せてらっしゃるのか、それとも横山さんだとか、会社さん側の方で何かアドバイスをされるのか。

**垣内：**そのあたりはどのような感じなんでしょうか？

### A.こちらで会社ごとにカスタマイズしています

**横山：**もちろん、会社ごとにカスタマイズしますね。自分たちでは絶対わかりません。それは大塚先生も絶対そう言うと思います。そこはもうやっ

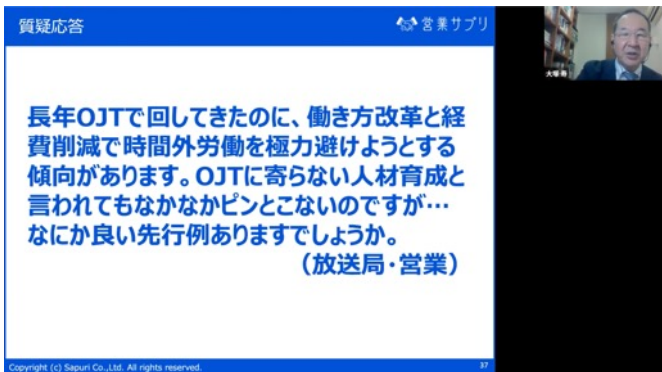
ぱりプロに任せていただきたいですね。

**垣内：**なるほど。やっぱり入られて、そういうところをアドバイスなさっていかれるということですね。

**横山：**もう結果が出ない限り、それって決まらないですね。「どこまでやったらどれぐらいの結果が出るのか」というのを見届けない限りは無理ですね。仮説は立てられますけれども。

**垣内：**わかりました。ありがとうございます。

### Q.働き方改革でOJTを行う時間がない...



**垣内：**それでは続きまして、今日のお話にも若干通ずるかもしれないですけど、やはり、大企業様であればあるほど「働く時間」みたいなところに厳しくなっていると。そういったときに何か良い教育方法の例がありますでしょうか、というご質問をいただいています。いかがでしょうか？

### A.時間がないなかでも優先度を高めて時間を確保しましょう。

**大塚：**これは私、答えちゃっていいですか。これは「模擬OJT」っていうことで、現実の営業を想定したロールプレイングとかのプログラムを作って、時間内の、例えば1時間だとか30分だとかっていうことを繰り返していくっていう。ですから、あたかもOJTで同行営業したのと同じ環境をオンラインでやっちゃってもいいし、あるいはできる営業パーソンのやり方をビデオやスマホで撮って、

それを完コピできるようにして、お客さん役と営業役に分かれてロープレして、それを良かったところと、「ここをこうするともっとよくなるよ」ということをフィードバックをかける、というのを3ヶ月毎日やったら、OJTを2年やるよりよっぽど早く一人前になると思います。

**垣内：**なるほど。3ヶ月毎日ですね。

**大塚：**それはさっきの「量質転換」と全く一緒の話。

**垣内：**やっぱり、時間外労働みたいな、なかなか時間の制限があるみたいなどころなんだけど、「それをやる時間」というのをきちんと確保する。

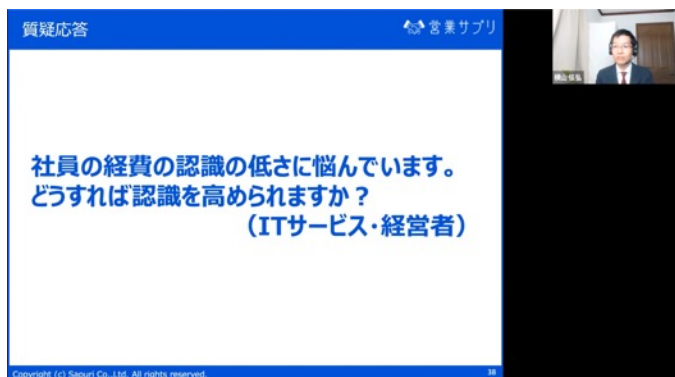
**大塚：**そうです。

**垣内：**なかなかやらなきゃいけないことが様々ある中での時間の捻出が難しいかと思うんですけど、これはやはり「やらなければならないこと」として、時間内に時間をきちんと取って、優先度を高めていくということですね。

**大塚：**そうです。例えばね、「水曜日の何時からはこの時間」っていうふうに、スケジューリングしてブロックしましょう。

**垣内：**わかりました。ありがとうございます。

### Q.社員の経費への意識が低い...



**垣内：**これは少しテーマとずれてしまうかもしれませんが、事前にいただいたご質問で「社員の経費の認識の低さに悩んでいる」と。先ほどの利益みたいなところの話にも通ずるところがあるかと思えますけれども、どうすればその認識を高められる、改められるかというご質問なんですけれども。こちらはいかがでしょうか？

#### **A. 営業は営業利益まで視野に入れましょう。**

**横山：**いやあ、でも.....簡単ですよ。そんなの（笑）

**大塚：**横山節が聞きたい（笑）

**横山：**もうそんなの「教育してないだけの話」じゃないですか。単純に。だって、**何を絶対達成かって言ったら、「売上目標を絶対達成」じゃないですよ、絶対に。**これはもう「営業利益」なんです。**営業が責任持つって営業利益**だと思っただけですよ。だから、売上原価だとかそういうことじゃなくて、販管費とか見るじゃないですか。例えば「自分の給料を増やしてほしい」とか「忙しいから人を増やしてください」って言う人って「営業利益わかってないですよ」って言うことなんですよ。

だから、「何の経費か」っていうのもありますけど、経費には、例えば予材管理でいうと、「予材を増やすための先行投資のための経費」っていうこともあれば、はっきり言って「必要のない経費」っていうのもあるので、「そこの仕分けってちゃんとできてる？」っていうことですよ。それって、本人もやるんですよ、営業だったら。だから、「経費使えば使うほど目標が高くなるって知ってる？」っていう。売り上げはあんまり変わらないけど、利益ってめっちゃ変わるんで。最低でも利益ぐらい知っておかないと。

PLには5種類の利益があるんで、そのうちの2つ目の営業利益ぐらいは知らない。新入社員でもわかりますよ。だから、単純に勉強不足です（笑）

**垣内：**今の話を伺って思ったのが、会社さんによって、実は私も以前在籍していたような会社では、営業パーソンに売上目標しか見えていない、持たせていないっていうケースもあるかと思うんですね。部署によっては営業、利益目標みたいなところもあって、売り上げと利益目標と両方持ってるみたいなところもあったんですけども、この辺りっていうのは、やはり営業に利益目標みたいなところも持たせるべきだというのが横山さんのお考えでいらっしゃるということでしょうか？

**横山：**もちろん会社によって違うと思うんですけど、**「利益目標がわからない」ということはありえない**ですね。つまり、「責任をどこに持つか」の話ですよ。営業利益ということは頭に入れつつ、「でも、あなたは売上目標を達成してね」っていうケースもあります。だけど、当然、課長くらいになったら利益目標とか、それ以上になるともうちょっと経常（利益）であったりとか、いろんなものを見た方がいいと思うんですよ。だって社長っていうのは、財務3表に責任を持ってるわけなんですよ。営業部長が例えば「売上目標さえも責任持たない」っていうんだったら、「あなた何なの」って話じゃないですか（笑）。「社長の責任、重すぎませんか？」ということですよ。財務3表全然読めないっていう。じゃあ、経営全く語れないじゃん。社長と対等に喋れないですよ。何言ったって全然話聞いてもらえないですよ。いわゆる「話にならない」っていうやつです（笑）

「わかった上で、でもどこに責任を持つか」っていうのはあれなんですけど。

**大塚：**部長と課長に、「決裁権ここまで」って、予算管理の区域管理のところをさせればいいのかと思いますけどね。

**垣内：**こちらのITサービスの会社様は、ということですね。



**大塚：**そう。

**横山：**そうでないと、会社に対する感謝の気持ちでなくなりますがよね。「これぐらい経費を使ってくれてるんだなあ」というのが全くわからない人って、本当ね、モンスター化してきますよ。

**大塚：**経費を経費だけでしか見られないとあれですよ。こういうふうな。

**横山：**だからさっき大塚先生が言った通り、オンライン商談とかやらない人っていうのは、「出張旅費とか交通費ってどれぐらい年間かかってるか」って全くわかってないと思うんですよ。そのコスト削減がどれだけ売り上げ転嫁になるかって、それもわからない人いますもんね。

例えば、「年間100万円のコスト削減ができれば、どれだけの売り上げを作ったってということになるかわかりますか？」って言ったら「え、100万円？」っていう人がいるわけですよ。「何言ってるの」って話じゃないですか（笑）

**大塚：**会社を部分で切り取って、ここでしか考えられないんでしょうね。

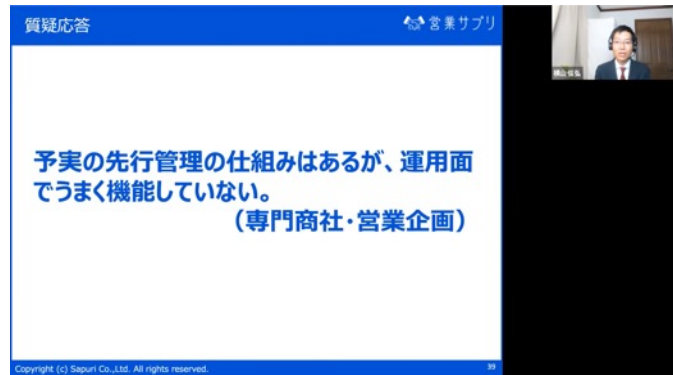
**横山：**そう。「売上営業利益率って計算したことある？ したことないでしょ」って。だから、コスト削減効果って非常に重要ですよ。会社がサステナブルになるためには。

**大塚：**部の経営だとか課の経営の、「いくら稼いで、いくら経費がかかった」ということのPLをやらせるような勉強会でもいいんだと思うんですけどね。

**横山：**もう今は常識ですよ。そんなのは。

**大塚：**ですよ。

## Q.予実管理の運用がうまく行かない...



**垣内：**では次の質問ですね。こちらは専門商社さんでいらっしゃるんですけども、「予実の先行管理の仕組みはあるが、運用面がなかなかうまく機能していない」ということなんですが、何かアドバイスございますでしょうか？

### A.運用面から仕組みを考えましょう

**横山：**「運用が全て」ですよ。私はSFAとかCRMの専門家ですとずっとやっていたんですけど、結局うまくいってない会社っていうのは「運用ができない」ですね。運用から逆算してパラメーター設計もしないんですよ。だから、その「先行管理の仕組み」というのはどういうのかわからないんですけど、でも、予材管理でもそうですが、まず運用から入るんですよ。「これって無理なく運用できます？」ということですよ。

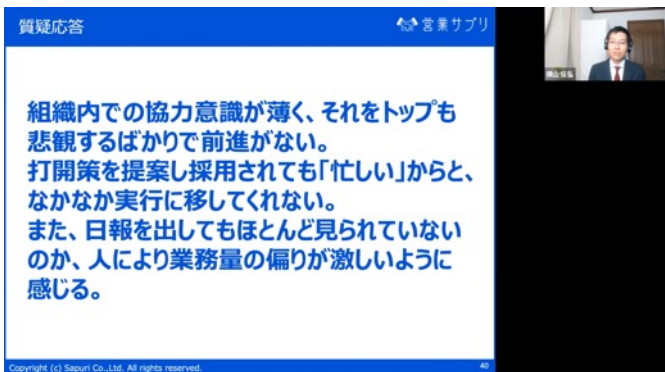
だから、SFAとかでも、「名刺交換したらどんどん入力していきます」って、「いや、いいけど。それって本当にちゃんと運用できる？ 理想論ばかり言ってない？」ということなんです。だから、私システム屋だったからわかるんですけど、「これで日報を書いてうんたらかんたら」って、最初めっちゃいろんなこと言うんですよ。で、けっきょく運用できなくて、負の遺産になっていく。「こっちは一生懸命システム作ったにもかかわらず、最初の作り込みがまずいから運用できなくなってしまって」というふうになるので、まずはちゃんと運用できる、習慣化して、少しずつ精度を上げていくということを強くおすすめします。リーダーシップが絶対必要ですよ。

**垣内：**リーダーシップが必要なところですよ。ありがとうございます。

**大塚：**これね、この数字が足りないんだとしたら、「お客さんにニーズがあって、受注できない」って何かネックになってるわけじゃないですか。だから、「何がニーズなのか」っていうのと「何がネックになってるのか」っていうのと、「そのネックを解消するための次の一手は何なのか」っていう、この3つにフォーカスしてマネージャーが運用するといいいんだろうなっていうふうに思いました。

**垣内：**ありがとうございます。

### Q.組織内の協力意識が薄いし、トップも動かない



**垣内：**それではあと2つ。さっき「組織の力ってあるよね」というお話が横山さんから大塚さんからもあったと思うんですけど、その組織の力があまり出てらっしゃらないという現状なのかな、というふうに思うんですね。

このような会社様に、どの立場の方なのかにもよると思うんですけど、何かこのような課題に対してアドバイスとかってありますでしょうか？

### A.小さいことをきっちりやっていくことが大事です。

**横山：**すいません、厳しいことを言いますが、私は『空気で人を動かす』っていう書籍を書いたときにこう書いたんですね。「靴の紐と同じようなものだ」ということなんです。ですから、やっ

ぱり靴の紐って普通に結んでも、走ってたりするとちょっとずつ緩んでくるんですよ。だから、それは立ち止まって締めればいいんですよ。で、締め過ぎちゃうとこうね。グーツとなっちゃうから、縛られ過ぎる感じじゃないですか。だからキュッと閉めるだけでいいんですよ。それはたまにやらないとほどけてきちゃうんですよ。で、そのままほどけ過ぎちゃうと、もうまずいことになります。

だから、「締める」「緩んでくる」「そしてほどけちゃう」っていうのは駄目なので、「ほどける前に、ちょっと緩んでから締める」ということが重要なんです。この「締める」っていうのをガーンってやるのは駄目。だから、「回数」なんですね。インパクトじゃなくて回数。「ちゃんとやって」とか「誰々さん、会議があるんだから時間通り来て」みたいな、こういうことをきちんとやっていく。「やろうと思ったらできることじゃんか」って言われたら「そうですね」ということをきっちりずーっとやっていくことだと思うんですよ。

だから、これが本当だったら、もうほどけちゃってるので、これはかなりきついですよ。だから、あんまりひどいとモラルハザードになっていって、この会社から優秀な人材が外に出ていきます。そんな会社はいくらでも見えます。だから、「船が沈む前に脱出した方がいい」ぐらいな感じですよ。

**垣内：**なるほど (笑)

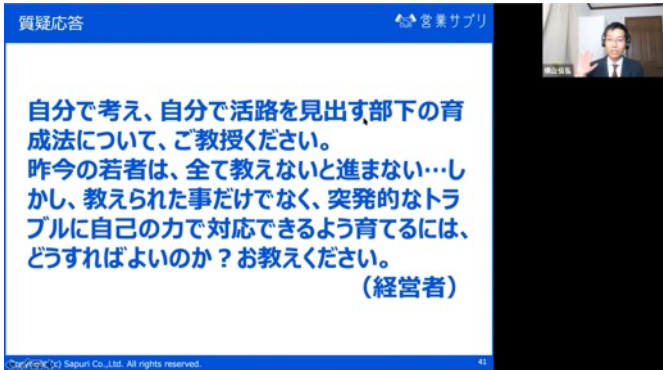
**横山：**私だったら「何とかしてくださいーい」って言われても、お金もらっても「行けません」って。会社やめますもん。私どもの他の部隊行かせます (笑)

**垣内：**なるほど (笑)

**大塚：**ぱっと見で恐縮なんですけど、さっきの「方

向」「方法」「エネルギー」という3つの中で原因を特定するといと思います。

### Q.自分で動かない若者、どうすれば...



**垣内：**最後にこれだけよろしいでしょうか。

「自己の力で対応できるように、部下が教えなくても自分の力で対応できるように育てるにはどうすればよいのか」を、それぞれからお一言ずついただけますでしょうか？

### A.若者が動かないというのは思い込みです。

**横山：**では、私からいいでしょうか。私はこのことに関してはいつも2つ言ってて、1つは、この方には申し訳ないですけど、思い込みです。私の本にも書きました。そうやって思い込んでるだけであって、その若者がもし、他の会社に行って活躍したらどうします？ 私、現場に入って本当にそういうの見てるので、「そうやって決め付けて見てるだけでしょ」と。「でも、横山さん、本当にそうなんだ」というんだったら、それは採用の問題です。今、本当に若い人って意識高いですよ。だから、「そうやって決め付けちゃってるだけでしょ」って。今もう、ほんとにいろんなSNSで20代の人、めちゃめちゃ営業頑張ってますからね。インターンでがaganテレアポとかやってる会社もある。率先して若い方やってます。この前も、優秀な大学の方がテレアポやってんですよ。こんな大学出てるのに。私、大学も行っていない人間がそれ見てて、「こうじゃない？ ああじゃない？」みたいなこと言ってるんですけど（笑）だから、採用した人の問題なのか、幻想なのか

どっちかです。

**垣内：**ありがとうございます。大塚さんはいかがでしょう？

**大塚：**私はね、とにかく一言でいうと、「それで〇〇さん、どう思う？ どうやりたいわけ？」って言って、自己決断を促す。自分で考えさせる。自分の頭を使って考えさせる。「で、どうしたいの？」って。まずね、徹底的に方法論を教え込むけど、それをやったらあとは、「教え込むけど」って、2を教えて、「あと8は自分で考えてやってね」ぐらいな。でも、最初はやり方を教える。

**垣内：**教えた上で、自己決断を。

**大塚：**自己決断に必要な材料は全部教え込むけど、「あとはそれを組み合わせて、自分で考えてやってちょうだいね」って。で、やった結果を、「良かったところ」と「ここをこうするともっと良くなるよ」という2点でずっとフィードバックかけてきます。

**横山：**だから、やっぱりピグマリオン効果ってあるので、ちゃんと期待しなくちゃいけないですよ。先入観は絶対持ちちゃいけないって、若い人も絶対いいんだと。「うちの若い奴も何か物足りないけど、ちゃんと言えれば何とかなる」と思って、いま大塚先生が言ったみたいにやるんですよ。

**大塚：**20代のほうが優秀だったりしますよね、今ね（笑）。

**横山：**ほんとですって。40代50代を鍛えなきゃいけないんじゃない？ 全然あかんですよ、はっきりに言って。そういう人たちがOJTやっても全然うまくいかないですよ。

垣内：30代後半の私といたしましては、ドキドキする話を聞かせていただきまして、ありがとうございました。

こちらで本セミナーは終了とさせていただきたいと思えます。改めまして横山さん、本日はお忙しい中、ご登壇いただきまして大変ありがとうございました。

横山：ありがとうございます。

大塚：本当にありがとうございました。また話は別のときに（笑）。

横山：ぜひぜひ、リアルでもお会いしたいと思います。リスナーの皆さんも本当に、またリアルでもお会いしましょう。

## 著書のご紹介

### 横山信弘氏



絶対達成する部下の育て方  
一稼ぐチームに一気に変わる新手法  
「予材管理」

Amazonで見える



絶対達成する人は  
「言葉の戦闘力」にこだわる

Amazonで見える

### 大塚寿



営業サプリ式 大塚寿の  
「売れる営業力」養成講座

Amazonで見える

## 営業サプリについて

「営業サプリ」とは、リクルートを中心とする豊富なコーチ陣が  
オンラインでティーチング&コーチングを行う伴走型の営業力強化プログラムです。

①

法人営業に  
必要なスキルを全て  
網羅したコンテンツ

トップ営業パーソンに  
インタビューを重ね体  
系化した法人営業の原  
理原則を学べる！

②

学んだ内容を  
実践させ、  
「できた」にする仕組み

進捗や得手不得手を見え  
る化。「わかった」で終  
わらせず「できた」を生  
み出す仕組み！

③

営業のプロ&職場先輩  
W体制での  
オンラインコーチング

プロからの個別指導に加  
え、各社の「活きたノウ  
ハウ」を伝授するため、  
職場の先輩もご参画！

ご導入企業様



株式会社NTTデータ CCS

顧客の課題を  
把握

詳細な  
ヒアリング

キーパーソン  
を把握

クロージング  
スキル

シナリオを  
組み立てる

次の商談を  
作り出す

アポイントを  
獲得する

...and more



具体的な質問の仕方やフレーズを学べて、すぐ実践で使えるのが非常に良かったです。

確実に新人の成長が感じられた。今の新人の世代にはマッチしているプログラムかもしれない。

営業力強化の4ステップ解説資料がついてくる！資料ダウンロードはこちらから

営業サプリ 資料ダウンロード