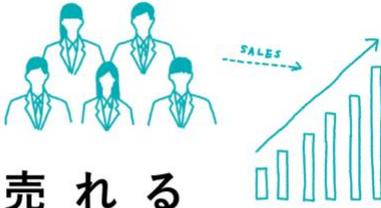


乾 経営コンサルティング
増販増客コンサルタント



乾 哲也

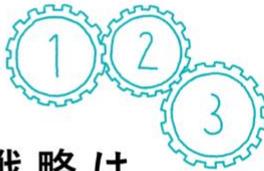
売れる

営業の組織マネジメント

増販増客の 仕組み構築

[戦略編]

SALES
STRATEGY

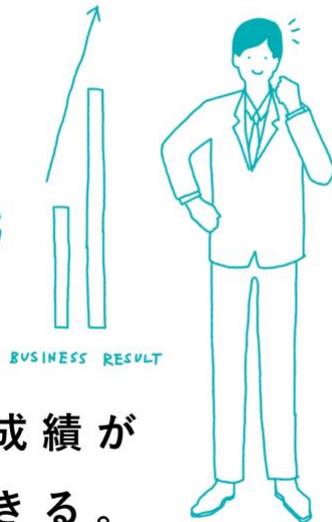


営業戦略は

3つの仕組みを

押さえれば営業成績が

簡単にアップできる。



はじめに

本書は、6ヶ月増販増客の仕組み構築の戦略編になります。戦略編とは、6ヶ月で、考えながら行動する営業マンを育成し、営業成績を飛躍させる営業戦略のお話です。

この営業戦略も、組織として取り組みが難しいものではなく、最低限押さえておくべき項目として、3つにまとめています。

この3つの営業戦略を押さえることで、確実に組織営業力を飛躍させることができます。そして、売れる営業組織に変革するためには、経営幹部が営業戦術の『やり方』よりも、『やり方』の前提になる『考え方』を押さえた上で、『やり方』を展開する必要があります。

なぜなら、『考え方』の無い『やり方』は、経営幹部として企業経営の軸が定まっていないため、流行り廃りの営業手法に振り回されてしまうからです。

経営幹部に『考え方』と『営業戦略』の企業経営の軸となるものが定まっていない限り、瞬間風速の短期的な売上向上しか見込むことはできません。

長期的な売上向上のためには、経営幹部がどのような『考え方』と『営業戦略』を持てば良いのかについて、本書籍からヒントを得ていただければと思っております。

なお、本書籍は、当社のホームページのコラムに掲載している記事から、『考え方』と『営業戦略』について、参考になるものを抜粋して、加筆修正を加えています。

このコラム記事は、ものごとを『教えるの』ではなく、『気づいていただく』ことをテーマにして書いております。

よって、本書籍を読みながら、『分かっている』のか『出来ている』のかを確認しながら読み進めていただければ幸いです。分かっているでも出来ていなければ成果は出ないためです。本書籍を自社の経営のセルフチェックの指標に活用していただければ幸いです。

追伸 本書をさらに理解していただくために、無料のメールマガジンを発行しております。是非、ご登録の上、本書の理解を深めていただければ幸いです。

登録 URL: <http://www.inui-consulting.com/category/column>

目次

- 営業戦略と営業戦術の違いについて
- なぜ、経営幹部は、売上向上に短期的と長期的の2つの視点が必要なのか
- 営業管理職（拠点長）になれば、営業手法よりも考え方が重要になるのか
- 営業成績の業績を上げるために実践して欲しいこと
- 年間売上計画より重要な増販増客スケジュールとは
- 農耕型営業で、そのうち客と今すぐ客のチェックすべき重要項目とは
- 営業目標達成に必要な裏付けの計画の見える化に取り組んでいますか
- 付録…増販増客の戦略で成果を出すために見える化をしておくツール類

●営業戦略と営業戦術の違いについて

まずは、戦略と戦術の違いについて、お話をしたいと思います。コラム9話に掲載した内容です。狭義の戦略と戦術の違いが分かっているかについてチェックしてみてください。

【コラム9話】

「乾さん、営業戦略と営業戦術という言葉を社長からよく聞くのですが、この違いを部下にうまく言語化して説明ができないのですが・・・」先日訪問した会社の営業部長からの相談でした。

経営者は、「わが社の戦略は××で、今期は××の目標数値を達成していこう」ということを事業年度の初めに話をされているかと思えます。

しかし、この戦略という言葉は、社員の方のように理解されているでしょうか。ある会社では、営業戦略と営業戦術を混同して考えている人が多かったです。

例えば、「当社の営業部門の重点戦略は、アプローチブックを作成し成約率を30%以上に高めることである」と言っている営業部長がいたとしたら、営業戦略と営業戦術を理解していないことが一目瞭然で分かってしまいます。

このアプローチブックを作成して成約率を30%以上にするは営業戦術です。この理解は大丈夫でしょうか？

では、営業戦略と営業戦術の違いについて、いろいろな考え方がありますが、当方の考え方をシンプルにして以下に記しますね。これは、年間売上目標を達成における営業戦略と営業戦術の考え方です。（5カ年の目標にすると広義になりますので、分かりやすくするため1年間の狭義にしています）コラム読者の方も、戦略と戦術について言語化を一度していただければと思います。

【年間の売上目標達成における営業戦略と営業戦術の違い】

狭義の営業戦略…年間売上目標達成のシナリオ作り（仕掛け作り）

狭義の営業戦術…年間売上目標達成のシナリオを実現するための具体的手段（取り組み）

右記の意味は、なんとなく理解できるでしょうか。キーワードは、仕掛け作りと取り組みです。

年間売上目標達成のシナリオ作りとは、年間売上目標を達成するために、どのような仕掛けを行うのか、そのシナリオを語っていただきます。仕掛けを簡単な言葉で言い換えると施策でも良いかと思えます。ちなみに、この施策は、増販と増客の2つが必須になります。

増販とは、既存顧客で売上を上げることです。増客とは、新規顧客で売上を上げることです。

例えば、増販の施策の一例として、ストーリーを語るのであれば、「増販の目標達成のひとつとして、展示会を実施します。この展示会も従来の製品を並べて、製品特徴を訴求するものから、展示会のコンセプトを訴求するコンセプト展示会に変更をして取り組みを行います。同業他社では実施していない、展示会のコンセプトで差別化を図り増販を行います」という感じでストーリーのお話をさせていただきます。

ちなみに、初めて当社と関わっていただいた方には、最低でも7つ以上の施策のストーリーを展開していただきます。（年間売上目標を達成してもらうためには、これだけの仕掛け

は、必要になるからです)

そして、コンセプト展示会の事前計画・実施内容・展示会フォローの段取り等は、戦術に該当してきます。これは、段取りになりますので、具体的な企画書にまとめていきます。企画書なので、これを見れば、すぐに行動のアクションが取れる形です。そして、費用対効果も計測できるので、何が良かったのか悪かったのかも明確に分かります。

ある会社では、接客話法まで展示会の企画書に落とし込みロールプレイングの演習も実施し、売上計画目標の120%を達成していました。(ちなみに、成功する展示会の構成比というものがあります。事前準備4割、展示会中2割、展示会後のフォロー4割です。展示会中の取り組み項目のウェイトが5割以上になっていると成果が出無い展示会になります)

なんとなく、意味は伝わっているでしょうか。

このコラムを読んでいる方は、大丈夫かと思いますが、仕事をこなすという習慣が身についている受動的営業の会社は、仕掛けるという発想が乏しいように思います。なぜなら、環境変化が起こってから対応するという習慣が身についているからです。違う言葉で言えば、前年と同じ取り組みを行うという感じですが、それが起こる理由は、環境変化を自ら起こすと

いう発想がないからです。

酷い会社になると、環境変化が起こっているのに、それにも気づかずに、茹で蛙（かえる）状態になっていたりします。

だから、環境変化を自ら起こすという発想を持ち、能動的営業になるためには、仕掛けるという発想を持たなくてはいけません。よって、当社は、年間の戦略という難しく聞こえてきますので、目標達のシナリオ作り（仕掛け）という表現にしています。

別の言い方をすると、年間の営業目標を達成するための逆算シナリオです。そう、結果からの逆算です。ここで大事なことは、未来の目標は達成しているという自信を持つてストーリーの仕掛けを語れるかが重要になって来ます。

よって、口頭で語れる方は、それでもいいのですが、やはり営業部長にもなれば紙に落とし込んで営業社員全員が共有できるようにしたいものです。そう、見える化です。その見える化も従業員から見てそれなら出来そうだなと思わせる必要があります。

「また、こんな出来そうもない取り組みのシナリオ（仕掛け）を書いて」という声が社

員から出てくれば、もう営業戦略シナリオは不在で、運任せの営業戦術に頼るしかありません。

右記の状態であれば、セールスマンを地獄の研修等に通わして、セールス頼みの目標達成になるのが目に見えています。

ちなみに貴社では、シナリオ作りで見える化し営業戦略ツール等は、どのようなものがあるでしょうか。当社では、シナリオ作りの見える化で増販増客スケジュールというものを作成していたいております。

この、増販増客スケジュールを可視化して、年間を通じて、いつ、だれが、何を、どのようにしていくのかを語っていただいております。当然、数値目標も入っております。

多くの会社は、この増販増客スケジュールのようなものがなく、目先の、顧客から言われたことの課題を実践しているようにも思えます。言葉を悪く言えば、思い付きです。

思いつ付きの会社は営業戦略があるようで営業戦略が無いということは言わざるを得ないということになります。営業戦略が無いのに、営業トーク等の営業戦術をいくら研修等で

勉強しても無意味といっても良いかもしれません。まさしく、無駄金です。

当社では、営業戦略と営業戦術が連動するように、増販増客スケジュールを必ず作成していただくようにしています。

増販増客スケジュールにそった、取り組み活動（営業戦術）であれば、営業戦略と営業戦術は機能していると言っても良いかと思えます。

貴社では、営業戦略のシナリオ作りが見える化したものはあるでしょうか。

そして、営業戦略と営業戦術は連動しているでしょうか。営業戦略なき営業戦術になつているでしょうか。

それとも、思い付きの戦術で年間目標を乗り切るか、環境変化の運任せで年間目標を乗り切られるでしょうか。

追伸）念のため、補足ですが、今回は、戦略と戦術の意味合いを理解していただくために、狭義（年間）の視点でお話をしております。狭義があるということは広義があるということ

です。

よって、外部環境変化を考慮して、『誰に・何を・どのよう』という全体の方向性が決ま
ってから、この狭義（年間）の増販・増客スケジュールがあることを理解いただければ幸い
です。よって、当社でも増販・増客スケジュールの作成前には、会社の全体戦略と営業戦略
を確認した上で、増販・増客スケジュールの取り組みを行います。

当たり前ですが、全体戦略と営業戦略と増販・増客スケジュールがリンクしていないと絵
に描いた餅になるからです。

●なぜ、経営幹部は、売上向上に短期的と長期的の2つの視点が必要なのか

狭義の戦略と戦術の違いは理解出来たかと思えます。次は、売上向上においては、経営幹
部として短期と長期の2つの視点を持つ必要があります。その理由について、チェックして
みてください。

【コラム84話】

経営相談で、「売上アップに一番良い取り組み方法を教えてください」という相談をよくいただきます。

その際、営業担当者が10名を超える会社には、次の質問をします。（営業担当者が10名以下の方でも、参考になる考え方がありとしますので、そのまま読み進めてください）

「短期的な視点の売上向上と、長期的な視点の売上向上のどちらを考えていますか」、という質問です。

この質問をすると、ほとんどの経営者は、目をキョトンとして、当方の顔を見つめて、こちらの顔をじっと見ておられます。

さて、右記の当方の質問の真意をコラム読者のあなたは、理解できるでしょうか。

これは、当方の考え方になるので、正解・不正解を言っているわけではありません。こういう考え方もあるのかという視点で読んでいただければ嬉しいです。

当方は、短期的な視点と長期的な視点の両方を持ち合わせていないと、売上向上においては、単なる瞬間風速に終わってしまうと考えています。

何が言いたいかというところ、短期的な視点と長期的な視点では、取り組み項目が違ってくるからです。

違った言い方をすると、長期的な視点を抑えながら、短期的な視点の取り組みを行うという事です。

ここまでお話しすると、多くの方がこの時点で頭が混乱されています。なぜなら、売上向上に短期的な視点と長期的な視点という考え方を持っていないからです。

では、視点を少し変えて、もう少し、掘り下げていきますね。

次の質問に対して、何らかの答えは出てきそうでしょうか。この答えが考え方です。もし答えが、出てこないということは、考え方がないということです。

では、質問しますね。

- 1、経営幹部として、短期的に売上を伸ばすために意識してやることとは
- 2、経営幹部として、長期的に売上を伸ばすために意識してやることとは

右記の質問に対して、よくいただく回答は、「短期や長期ということとは、考えたことがないよ、要は売上を伸ばすためにやるのが明確になれば良いのだよ、そんなことよりも早くやり方を教えてよ」というのが多いです。

では、右記の質問に対しての、当方の考え方を以下に記しますね。しつこいですが、考え方なので正解・不正解を言っているではありません。当方の考え方になりますので・・・。

短期的視点とは、『仕掛けを通じて、現在の行動を目標達成に近づく行動に変えて、それを習慣に変えること』

長期的視点とは、『自立型の人材を育成すること』になります。

なんとなく、この視点の違いと重要性は理解できるでしょうか。両方の視点を持っていないと、短期的に行動が変わって成果が出たとしても、環境変化が起こった時に、新たな行動

が立案できない組織になっている可能性があるということです。

そう、自立型の人材が育っていないと、行動は過去の成功体験のまま、進化をしない恐れがあるということです。

そして、長期的視点が欠落し、短期視点に偏りすぎると、常にコンサルタント等の外部に頼り続けることになります。しかも、手法ばかりを頼り続けていると、コンサルタント等の言いなりになってしまいます。誰が経営者か分からない状態です。

よって、当方がなぜ、このような質問をするかというと、長期的視点を持っていない経営幹部とは、お付き合いをしないということです。

短期的視点だけであれば、他の指導機関をお勧めしています。当社は、短期的視点と長期的視点の両輪を動かすプログラムになっているためです。

で、今日は、もう少しだけ掘り下げますね。

それは、短期視点です。短期視点も考え方が定まっていないと、その場だけの行動になっ

てしまう恐れがあります。

では、短期視点の考え方をもう一度、書きますね。

『短期的視点とは、仕掛けを通じて、現在の行動を目標達成に近づく行動に変えて、それを習慣に変えること』

ここで押さえて欲しいのは、『仕掛けを通じて』と『習慣に変える』ことです。

そう、『仕掛け』と『習慣』です。

多くの会社では、場当たりの目標に近づく行動だけを変えようとしています。目標に近づく行動なので、手法だけの取り組みになります。そう単発です。

手法は、仕掛けと連動する必要があります。仕掛けとはこちらか起こすものになります。そして、行動は習慣に変えなければ継続はしません。当たり前のことです。

仕掛けを行うには増販増客スケジュールが必要になります。行動を習慣に変えるためには、

フィードバックシステムが必要になります。

このことから、短期的成果をあげるためには、行動を変える手法の前に、仕掛けの増販増客スケジュールと習慣のフィードバックシステムが必要になってくることが分かります。

でも、短期視点の考え方が言語化できていないと、そこまで意識が回らずに、手法の流行り廃りで終わってしまいます。

また、長期的な視点の自立型人材の育成だけでも偏ってはいけません。偏るといえるのは、研修等で勉強はするが行動は何もしないということです。単なる頭でっかちで終わります。(会社規模が大きくなれば、この傾向が強いように思えます)

このことから、短期的視点と長期的視点の両方を意識して取り組むことが重要であるという事を理解していただいたかと思えます。

あなたの会社では、売上を向上するために、短期的視点と長期的視点の2つの視点の考え方を持っているでしょうか。

そして、その考え方は、言語化して経営幹部全員が理解できる形になっているでしょうか。さらに、言語化したものは、更に、どう営業担当者に行動として、落とし込みをされているでしょうか。行動しない限り絵に描いた餅になるためです。

●営業管理職（拠点長）になれば、営業手法よりも考え方が重要になるのか

経営幹部として、短期と長期の視点を持つていただければ、次は、考え方が戦略と同じくらい重要なことを押さえておいていただきたいと思っております。なぜ、経営幹部として、考え方が重要なのか、その理由についてチェックしてみてください。

【コラム88話】

6ヶ月増販増客コンサルティングの序盤もしくは終盤に、営業活動における考え方の重要性についてお話をしています。

営業担当者が5名以上在籍している会社の営業管理職（拠点長）には、営業活動の考え方

の習得について、口を酸っぱくしてお伝えしています。

なぜ、口を酸っぱくしてお伝えしているのか・・・。

それは、多くの会社で、営業成績を上げるために取組んでいる内容は、営業手法（やり方）についての改善を行っているからです。

営業成績を短期的に向上させるには、営業手法の改善に取り組むことで、結果を早期に確認することが出来ます。

でも、考え方が伴っていない営業手法の改善は、単なる瞬間風速で終わることが多々あります。

このことをお話すると、多くの経営者の頭に？マークが付いておられます。それだけ、考え方の重要性を理解していない方が多いのが実情かと思えます。あるいは、重要性以前に必要性を理解していないだけかもしれません。

もし、このコラムの読者が経営者であれば、次の質問を営業幹部にしてみてください。（営

業幹部の方であれば、拠点長に質問をしてみてください)

質問：「自社における営業活動の考え方はどれだけ浸透しているかね」

ここで、具体的な浸透活動の答えが返って来れば、営業活動の考え方を理解しています。

「えっ、何を言っているのですか」という答えが返って来れば、営業活動の考え方が何であるか自体、理解できていないと言って良いでしょう。

営業活動における考え方の重要性は、当方のコラムで再三述べてきていますが、今日は、違った角度でもう一度、述べてみますね。

それでも、営業活動における考え方は、必要ないと思われた方は、もう、このコラムを読まなくても良いかと思えます。何故なら、6月増販増客コンサルティングの基幹のひとつが営業活動の考え方になるからです。

では、違った角度で、営業活動における考え方の重要性を説明しますね。

当方が考え方を説明する際に、次の3つの言葉を並べて説明します。

在り方↓考え方↓やり方（手法）です。在り方は、『人として』あるいは、『人格』のレベルになるので、当方のコンサルティングでは、あまり説明はしておりません。ただ、在り方が定まると、考え方や、やり方も自動的に定まってくる。

しかし、在り方を極めるには、どうしても個人差があるため、当方は、考え方から出発しております。考え方であれば、社会人として5年以上の経験年数があれば、どなたでも習得できるからです。まずは、その点をご了承の上、お話にお付き合いください。

では、右記の在り方↓考え方↓やり方（手法）で、ご自身がどの段階にあるのか、ご自身がよく使っている言葉からその段階を理解することができます。

まずは、在り方が出来ている人がよく使う言葉です。人して・・・、社会に対して・・・、世界に対して・・・、キーワードは『貢献』になります。

次に、考え方が出来ている人がよく使う言葉です。会社として・・・、拠点として・・・、部門として・・・、キーワードは『成長』になります。

最後に、やり方（手法）が出来ている人がよく使う言葉です。営業として・・・、契約を獲得するためには・・・、キーワードは『達成感』です。

キーワードだけを並べると、在り方は『貢献』、考え方は『成長』、やり方は『達成感』という感じです。ただ、これは、どこかの文献に載っているわけではなく、当方が今までコンサルティングしてきた経験で感じてきたものを書いています。よって、正解・不正解を言っているものではありません。当方があくまでも感じていることを述べているだけです。

キーワードだけを見ると、あなたは、どの位置にいますでしょうか。仕事における『達成感』であれば、やり方（手法）のレベルになります。

会社及び拠点の『成長』であれば、考え方のレベルです。

社会に対しての『貢献』であれば、在り方のレベルです。

よって、営業管理職（拠点長）であれば、考え方のレベルには、到達しておいて欲しいというのが、当方の考え方になります。

そして、在り方・考え方・やり方（手法）について、上辺だけでなく、腹に落ちて行動と連結すると次のようなことが起こります。

在り方であれば、自分の『芯』が出来ます。

考え方であれば、自分の『軸』が出来ます。

やり方（手法）であれば、自分としての『自信』が出来ます。

考え方が明確な、営業管理職（拠点長）であれば、自分の『軸』が出来るので、行動にブレが無くなってきます。在り方の『芯』ができれば、信念に変わります。信念が強い経営者は在り方が出来ています。

私の事例で言えば、40代前半までは、やり方（手法）にこだわり、考え方まで、こだわっていませんでした。お恥ずかしい限りです。

そうすると、どのようなことが起こったかと言いますと、軸がないのでブレまくっていた

というのが本音です。（他の方から見ればそのようなことはないと言われますが、正直に告白するとブレていたと思います）

どのようにブレたかという点、コンサルティングにおける信条が弱かったと思います。手法にこだわっていたので、「こんなにコンサルティングメニューがあります。あらゆる問題を解決することができます」という感じで、コンサルティングメニューを柱にしていた感じでした。

現在では、「考えて行動する人材を育成する」という軸が出来ているので、コンサルティングの軸がぶれないようになってきました。考え方の軸がぶれなくなると、手法のこだわりからは解放されます。その考え方の軸を達成するために手法があるので、手法に正解・不正解を求めなくなりました。

しかし、考え方のない方は、やり方（手法）にこだわり過ぎている傾向がみられます。『このやり方（手法）は、正解だ！』みたいな感じですね。そして、やり方の正解・不正解について不毛な議論を延々続けていたりします。

で、もう少し補足をしておくと、この考え方は、本気で腹落ちしていることが重要になり

ます。分かったつもりだけでは、駄目だということです。そう、本気で腹落ちしているかという事です。

少し、例を挙げて説明します。ある会社の拠点長が集まる会議でのワンシーンです。

ある拠点長が、今月の取組は、農耕型営業の、種まき↓育成↓刈取りの実践であることを述べておられました。当方は、たまたま、その会社の拠点長会議に3ヶ月連続で参加させていただき、その拠点長は、3ヶ月同じことを述べておられました。

恐らく、その拠点長は、営業活動とは、種まき↓育成↓刈取りの実践が重要であるという考え方を持っておられたのでしょう。

1ヶ月目の発表時は、当方も素晴らしいと思ったのですが、2ヶ月目からは不信感が出てきました。その理由は、発する言葉に力がなかったからです。(明確さは力なりの力がない状態です)とりあえず、会議なので、何らか発信しないといけないという感じです。

そして、3ヶ月目に取組内容を聞いただと、考え方が、ご自身の軸になっていないことが判明しました。そう、種まきとは何をすることなのか、育成とは何をすることなのか、目

的自体があいまいで、取組活動も数値化されておらず、何が良いのか悪いかも分からずに、取組テーマだけを発表していることが分かりました。

多くの会社で見られる、スローガン経営です。取組テーマ等は素晴らしいのですが、取組内容が不明確なので、実際、何に取組んでいるのかが分からず、時間だけがいたずらに過ぎていくというものです。

取組テーマは、素晴らしいので、なんかやったつもりで会議は発表していて、結果、なんの改善策も見い出させずに翌月を迎えている感じです。

拠点長の考え方が腹落ちしていない典型例です。経営トップが言っている言葉を上辺だけで理解して、腹落ちせず、部下に伝えている伝書鳩になっている状態です。

違う言葉で表現すると、伝書鳩経営です。会社として、部門責任者を育成しないといけないのに、伝書鳩を育成しています。

これが、考え方の定着をおろそかにしている会社の末路です。

そう、スローガン経営か伝書鳩経営です。この状態で、企業研修をいくら実施しても、予算の垂れ流しです。

貴社では、営業活動における考え方の定着にどれだけ力を入れているでしょうか。

考え方は、軸が出来るということの本気で理解すれば、考え方の定着が将来の幹部育成にどれだけ重要なのか理解できるかと思えます。

●営業成績の業績を上げるために実践して欲しいこと

経営幹部として、考え方を持つことの重要性は理解出来たかと思えます。考え方を持つことが出来れば、次は考え方の定着が必要になってきます。なぜ、経営幹部として、考え方の定着が必要なのか、その理由についてチェックしてみてください。

【コラム33話】

前回のコラム（第32話）で、営業会議で成果をあげる3点セットについてお話しをさせ

ていただきました。今日は、ズバリ、営業成績の業績を上げる方法について、お話しをさせていただきたいと思います。(短期的な視点ではなく、長期的な視点で成果を上げる方法です)

これが、実践できれば、もう、このコラムを読む必要がないというぐらいの内容になります。

では、早速、ズバリ、切り込んでいきますね。

そのズバリとは・・・。

『営業における考え方』を定着させるということです。

「えっ、また、当たり前前のことを・・・。」という声が聞こえてきそうですね。

当方のコラムを第1話から読んでいただいている方は、気づかれているかと思いますが、この重要性を理解できるようにしようか。

そう、多くの会社は営業における考え方を定着させるではなく、営業における考え方を知っているとということで終わっています。

業績をアップさせるためには、ここに大きな差があります。

例えば、コラム23話でお話しした営業の考え方で、「あいまいな質問はあいまいなイメージ」というのがありました。これを知っていると定着させているのでは、成果に大きな差があることは理解できるでしょうか？

知っているだけだと、その後の営業トークの工夫は生まれません。なぜなら、営業現場でどのように活用するのかわからないから考える場が生まれませんからです。工夫が生まれません。これは、今までの営業活動に何の変化も生じていないということです。

考え方が明確になり定着すると、営業現場でどのように活用するのかわからないから考える場が生まれ、自分たちで考えて行動するようになります。これが、当方がコンサルティングで大事にしている、考えて行動する人材の育成になります。

右記の例で言うと、「あいまいな質問は、あいまいなイメージ」という考え方が営業担当者

に根付いていれば、「何か、困っていることはありませんか」というあいまいな質問は起こりません。では、どのような質問をすれば良いのか。ここで、考える場ができて、アイデアが生まれて営業現場で行動するようになります。これが考えて行動する人材の育成になります。

なんとなく、当方の言わんとすることは、理解できるでしょうか。

この考え方は、営業部の文化を決めていきます。よって、この考え方を何に選択するかによって、営業の手法は変わってきます。

ここ、大事なので、もう一度、言いますね。営業における考え方を何に選択するかによって、営業部の文化が決まります。

ある会社では、営業に対する考え方は次の通りでした。『営業とは気合と根性』です。この考え方が定着していたので、営業の手法は、根性論がメインです。これに良い悪いはありません。逆に、考え方が定着しているので、良い会社かもしれませぬ。

でも、右記の会社の営業部長は、営業担当者がもう少し、顧客の悩みを聞いて欲しいという願望を持っておられました。そのような考え方が社内に着していなかったので、営業

担当者がそのような行動をとることはありませんでした。考え方が営業部の文化を決めることに気づかれています。この点は、少し残念に思えました。

一方で先日、当方がお伺いした別の会社の営業本部長は、営業において次の考え方をもちました。『顧客の欲求を知らないものは価値を提供できない』という考え方です。この考え方を持っている、顧客の欲求を知らなければ単なる価格競争に巻き込まれるので、まずは、顧客の欲求を知ることが最重要項目になるということです。顧客の欲求を知って、当社の強みの価値を提供できるという順序をすごく大事にされています。

この考え方を持つておられるので、当然、部下への指導も変わってきます。そして、部下もその考え方に基づいて行動されるので、成果を確実にいされています。

ただ、その会社は複数の営業拠点をお持ちの会社になります。営業本部長の考え方が、営業拠点の所長にまで同じ考え方が浸透すれば、次年度はもつと飛躍をすると思います。

その営業本部長も、そのことを認識されており、同じ考え方を持った所長をいかに増やすことが重要であると言われています。別の言い方をすれば、同じ考え方を持った仲間作りです。この仲間をいかに増やせるかがポイントになります。

そう、営業トーク等の営業手法をマスターした人材の仲間を増やすのではなく、共通の営業の考え方を持った人材を育成することが成果を上げるための早道であるということ、なんとなく、理解できるでしょうか。（ここ凄く大事です）

でも、多くの会社では、営業の考え方の重要性を理解されずに、短期的に成果が出やすい営業手法の営業トークや営業ツールに興味を持たれます。これも、悪いとは言いませんが、会社の成長を長期的に考えるのであれば、考え方を根付かせた方が、業績を上げるには早道になります。

そう、『考え方を根付かせる』です。

このことから、昔の当方は、短期的に成果を上げる営業手法の営業トークや営業ツールのコンサルティングをメインにしている時もありましたが、今は、それよりも営業の考え方を浸透させることにコンサルティングのやり方にシフトしています。これが浸透すれば、考える場が生まれ考える人材を育成することが出来るからです。

最近、ある会社から、紹介で乾先生のことを聞いて、営業トークの改善をやってくれと

思っていました。が、コンサルティングの内容を聞くと、それがメインではないので、がっかりしましたということも言われることもありました。

本来は、営業トークの改善は得意分野なのですが、手法だけの指導になると、短期的な成果は見込めませんが、考える場が生まれて、考えて行動する人材は育成できませんでした。逆に、言われたことだけに組み込む依存型の人材になる傾向が強かったです。（他のコンサルタントは可能だと思いますが、当方はそこまでは出来ませんでした）

しかし、共通の考え方を持った、営業部門は、自分たちで成長できる土台を手に入れて、自走されていきました。

このことから、現在は、営業テクニックだけの指導を希望される方には、丁寧にコンサルティングをお断りして、他社が行っている営業研修をお勧めしております。

また、話が脱線しましたので、本題に戻します。

考え方の重要性は理解できたかと思えます。でも、考え方を理解するだけでは、営業部の文化までには、なりません。営業部の文化にするためには、考え方の定着が必要になります。

ここ大事なので、もう一度、言いますね。

『考え方を定着させる』です。

これを本気で取り組んだ企業は業績が確実にアップします。(当方の経験則です)

考え方を定着させるためには、営業会議等で考え方を何度も話す機会が必要になってきます。そして、部下からその考え方の言葉が出るようになれば、その考え方は定着したと言っても良いかと思いません。簡単なよう地道な作業です。逆に部下が考え方の言葉を発しなれば定着はしていません。考え方を知っているだけになります。

これが、当方が大事にしている言葉の『微差』になります。

当たり前の地道な行動の『微差』が、企業の成長には欠かせません。

でも、残念ながら、この考え方の知っているのと定着という違いの『微差』に取り組めていない会社が少ないのが実情なのかもしれません。

流行りの経営手法に飛びつくのも良いですが、考え方を定着させて営業部の文化にするという取り組みが実は企業の成長には早道であるということをもう一度、考える機会にこのコラムがなれば幸いです。

貴社では、考え方の定着は進んでいますか？

営業における考え方はどのようなものがありますか。考え方の定着が営業部の文化になります。

●年間売上計画より重要な増販増客スケジュールとは

では、いよいよ、営業戦略で押さえておくべき3つのことのお話しになります。まず、一つ目は、増販増客スケジュールです。増販増客スケジュールとは、どのようなものなのか、それに代わるものは自社にあるのかについてチェックしてみてください。

【コラム53話】

前回のコラムで『詰める』と『仕掛ける』のキーワードについて書きました。そうすると、以前、支援していた会社から、『仕掛ける』の中で、増販増客スケジュールという言葉が出てきましたが、増販増客スケジュールって何ですか」という問い合わせがありました。

ちなみに、増販増客スケジュールは、6ヶ月増販増客プログラムのコンサルティングパッケージをお申し込みいただいた企業に提供しているコンサルティングツールになります。

よって、過去に、スポット支援した会社には、お話をしておりませんでした。

今回の質問者は、スポット支援の会社からの質問でした。

多分、このコラムを読んでいる方も、増販増客スケジュールと聞くと、受注予定表のことを連想されるかと思いますが、全く違います。

受注予定表は、今後、受注する製品を項目別に列挙していきます。『仕掛ける』よりも、『詰める』ことをメインにしたツールとして良く使われているかと思えます。

本来は、増販増客スケジュールの見本をお見せしたいのですが、企業ごとに内容が異なるのと、守秘義務情報が入っていますので、公開することが出来ません。

よって、セミナー等でも一般論の簡単なフォーマットでしか公開することが出来ておりません。

たまに、当方主催のセミナー等に参加された方から、どこかで実施した企業のサンプルを見せてくださいと言われますが、企業ノウハウが詰まっているため、実際例は公開しておりません。逆にこのような質問をされる会社に対しては、企業ノウハウというものを軽視されているので、あまりお付き合いはしないようにしております。

当然、営業ツールに関してもそうです。支援企業に了解を得たものだけを公開しております。公開するということは、逆にその会社がPR出来るものを公開しています。

すいません。話が脱線しました。どうも、最近、自分たちで考えるのではなく、楽をして物真似をする会社の相談が多かったので、このような文面になってしまいました。

なぜかという、物真似は危険を伴うからです。その会社の仕組みを真似るので、自社の

仕組みから逸脱する可能性があるのです。よって、参考にすると**いう姿勢**を持っていれば、一般論でも十分対応ができます。

物真似するのか、参考にするのか、この姿勢だけで成果は十分に変わってきます。ここ、ものすごく大事なので、あえて話を脱線しました。経営幹部の姿勢の問題になりますので……しつこいですが、物真似と参考では、長期視点で成果が大きく変わってきますので……では、本題に入ります。

多くの会社では、年間の売上計画を作成されているかと思えます。ただ、売上だけの数値計画だと絵に描いた餅になりやすいので、その裏づけの計画まで落とし込みをされているかと思えます。

裏づけ計画計画の代表例が、エリア（地域）別売上計画、商品別売上計画、顧客別売上計画、営業担当者別売上計画があります。この4つは、最低限の必須項目だと当方は思っています。

もし、裏づけの計画立案が出来ていなければ、まずは、そこから始めてください。ただ、

失礼を承知で申し上げると、この計画は当たり前すぎる内容になります。裏づけのない売上計画は、立てない方がまだからです。(でも、案外、顧客別売上計画がない会社が多かったりします)

そして、この裏づけ計画と同じくらい的重要度を持つものとして増販増客スケジュールがあります。

ただ、裏づけ計画までは立案している会社は多いのですが、増販増客スケジュールとなると出来ていそうで出来ていない会社も多いです。(あくまでも、当方の経験上です)また、分かっているようで分かっていない会社も多いかもしれません。(出来ている以前の問題です)

では、増販増客スケジュールとは、どのようなものか・・・。

もし、あなたの会社で増客増販スケジュールを作成していれば、あなたの答えは、どのような答えを持っていますか？

しつこいですが、これも、正解・不正解を言っているものではありません。あくまでも、当方の考え方を述べているだけなので、参考になれば参考にしていただけだと思います。

参考にならなければ、そのままスルーしてください。

増販増客スケジュールとは、『営業における年間の目標達成における仕掛けのストーリーを可視化し、考えて行動する人材を育成するためのツール』です。

なんとなく、言っている意味が分かりますでしょうか。

ここまでの説明だと、特に小売業の方だと、次の言葉をいただきます。

「あつ、分かりました。増販増客スケジュールとは、年間の販促カレンダーと同じことなのですね・・・」

残念ながら、増販増客スケジュールと販促カレンダーは異なります。

販促カレンダーは、一般論として、イベント主体で年間の取組み項目を記載されているかと思えます。(会社によっては違うかもしれませんが)

増販増客スケジュールは、取組みイベントがメインではありません。では、何がメインに

なるのか。

具体事例と当方の音声の説明があれば、一発で理解できるのですが、守秘義務等がありますので、着眼点で説明していきますので、ニュアンスを理解していただければ幸いです。

増販増客スケジュールとは、増販・増客の着眼点で記載しています。

増販とは、既存客でさらに売上を上げることです。

増客とは、新規顧客の獲得です。

ここまで、大丈夫でしょうか。当たり前のことを言っています。

そして、年間売上計画を達成するための増販と増客の仕掛けをメインに記載しています。

あえて、取組みではなく、仕掛けという表現にしています。

取組みは、営業担当者の営業活動のことを当方は言っております。取組みは、営業担当者

の活動なので、当方は、農耕型の営業を指して、種まき↓育成↓刈り取りのサイクル活動における取組み項目を決めております。

企業によっては、取組み活動も増販増客スケジュールに記載していますが、原則は、記載しません。あくまでも、仕掛けるという意識を定着させたいので、増販・増客の仕掛けを記載しています。

仕掛けをもっと簡単な言葉で表現すると、能動的になるということです。

受動ではなく、能動的営業の第一歩を踏み出すための仕掛けづくりです。

なんか、余計に難しくなってきましたか・・・。

ちよつと、話の視点を変えますね。

ここまでの話を聞くと、増販増客スケジュールを作るのは、なんか難しそうなイメージが出てきそうですが、実は、3時間もあれば簡単に作ることができます。

「えっ、本当ですか」という声が聞こえてきそうですが、長くても半日でできます。

じゃあ、どうすれば良いのか。

今日は、特別に手順を公開しますね。是非、実践してみてください。

未来の計画を作るのは、難しいかもしれませんが、過去に何をしたかを知るとは簡単ですよね。だって、すでに実践してきたからです。

そうすると、まずは、過去の実施した、1年間の増販・増客の仕掛けを月別に書き出して欲しいのです。例えば、新規顧客獲得のための展示会を実施していれば、増客に〇〇展示会（6月）という感じで。

休眠客の掘り起こしのDMを発送していれば、増販に休眠客掘り起こし〇〇DM（10月）という感じです。

過去のことなので、書いて整理することができますよね。もし、ここで、能動的ではなく、環境に左右される受動営業の場合だと、仕掛ける項目がひとつもなかったりします。まあ、

このコラムを読んでいる会社は、そのようなことはないと思いますので、まずは、書いてみてください。

そうすると、案外、仕掛ける項目が少ない場合もあります。場当たり的な営業活動です。仕掛けが少なくても問い合わせが多いのであれば、問題はありませんが、問い合わせが少なくなっていれば、仕掛けを増やすことが必要になってきます。

これが、気づきです。そう、成長の4ステップの第1ステップです。(成長の4ステップの詳細は、コラム47話を参照してください)

これらを可視化することで、増販・増客の仕掛けが明確になります。そう、年間売上計画を達成するための、増販・増客の可視化です。

ただ、誤解して欲しくないのが、目的の再確認を行いたいと思います。増販増客スケジュールの目的は、年間売上計画を達成するための増販・増客の可視化だけではありません。多くの方は、可視化することが目的であると勘違いされる場合が多いためです。

このコラムでは、何度もお伝えしているのですが、『考える場づくり』と『考えて行動する

人材の育成』になります。

よって、増販増客スケジュールを見ながら、来年度は、増販・増客の仕掛けを新たに追加するものはあるのか、昨年度実施した増販・増客の仕掛けの中身をもっと精度良いものに仕上げることはできないのかを検討します。

ポイントは、簡単ですよ。新たな仕掛けを追加するのか、今までの仕掛けの中身をもっとよくするのか、今までの仕掛けで効率が良くないものはやめるのかの3つだけです。

そう、増販増客スケジュールを一度、作成してしまえば、運用を真面目にやれば、考える場づくりは自然と出来上がります。

そして、今起こっていることではなく、未来のことについて考えるので、営業スタイルも受動から能動的に変わってきます。

ただ、増販増客スケジュールを作ることが目的になってしまえば、能動的には変わりません。目的が間違っているからです。日報を書く目的と同じです。日報を書くことが目的になれば、日報の本来の目的は機能しないからです。

また、話が脱線しそうなので、そろそろまとめます。

今回は、かなり長文になりました。

本当は、もう少し書きたいのですが、読む方も長文だと疲れますので、また、どこかの機会で増販増客スケジュールの補足を行いたいと思います。

要は、それだけ、この増販増客スケジュールの作成は重要であるということです。でも、残念ながら、この増販増客スケジュールの重要性を理解している会社が少ないかもしれません。年間売上計画と裏づけの計画を立案し、その後は、増販増客スケジュールを作成せず、営業活動に落とし込み実践をしている会社が多いようにも思えます。

常に進化している会社だと、増販・増客以外に違う着眼点の項目を増販増客スケジュールに記載している会社もあります。これができるのも、考える場づくりがその会社に定着しているからです。

もし、貴社で増販増客スケジュールを作成していなければ、一度、作成することをお勧め

いたします。

これによって、仕掛けている項目が明確なるからです。

そして、将来的に、増販・増客の仕掛けを増やすのか、あるいは、今の仕掛けの中身の精度を良くするかを検討する機会にさせていただければと思います。

検討する機会ができるだけで、考える場づくりが出来上がります。

是非、チャレンジしてみてください。

●農耕型営業で、そのうち客と今すぐ客のチェックすべき重要項目とは

次は、営業戦略で押さえておくべきことの二つ目のお話しになります。二つ目は、農耕型営業（種まき→育成→刈取り）の管理項目です。農耕型営業の管理項目とは、どのようなものなのか、自社は出来ているのかについてチェックしてみてください

【コラム75話】

当方のコラム文章に、そのうち客と今すぐ客という言葉が出てきます。当方のクライアントには、馴染みのある言葉なのですが、このコラムだけを読んでいる方には、理解されているようで理解されていないということが分かりました。

というのも、次のような質問を受けたからです。

「乾さんのコラムで書かれている、そのうち客とはマーケティング活動で獲得した顧客のことで、今すぐ客は、マーケティングで獲得した顧客を契約するセールス活動のことを言っているんですね」

要約すると、マーケティング活動とセールス活動を分けて認識をさせていただきました。

右記の認識は、マーケティングの本や研修等に参加されている方が、よく誤解されていることも理解しました。

よって、今回のコラムは、そのうち客と今すぐ客の違いについて簡単に補足説明させてい

ただき、それぞれのチェックすべき着眼点について説明をさせていただきます。

シンプルに言うと、セールス活動を、そのうち客と今すぐ客の2つに分けています。

そう、そのうち客と今すぐ客はセール活動の内訳を言っているだけになります。

よって、マーケティング活動とは全く違います。ちなみに、当方のマーケティングの狭義の定義のひとつとして、セールス活動するために、新規の顧客を見つける活動というのがあります。

よって、新規の顧客の見つける活動の代表例としては、WEB活用、動画活用、ダイレクタメール、電話アポイント、雑誌広告等の手法を活用して行っていくます。

なんとなく、マーケティング活動とセールス活動の違いについて、理解していただいたでしょうか。

そして、当方は、このセールス活動をものすごく、シンプルに理解していただくために、そのうち客と今すぐ客に分けて説明を行っています。

で、ここからの続きは、当方のコラムだけを読んでいる方は、理解が難しいかもしれませんが、こういう考え方もあるのだなという視点で読んでいただければと思います。正解・不正解を言っているのでは無いからです。

当方のクライアントは、この考え方は当たり前で、理解できていて実践が出来ているのかという視点で読んでいただければと思います。

当方のセール活動とは、2つの視点でお話しております。

気付かれていましたか？

「えっ、冒頭で言っていた、そのうち客と今すぐ客でしょ」という声が聞こえてきそうですね。

残念ながら違います。そのうち客と今すぐ客は狭義のセール活動の区分けになります。

広義のセール活動として、2つの視点で、今までのコラムはお話をしておりまして。

そう、ひとつ目は、種まき↓育成↓刈り取りです。ふたつ目が、そのうち客と今すぐ客です。あつ、そう言えば、この2つの言葉がよく出てきたことに気づかれたかと思います。

そうすると、この2つの違いは、何かということが気になるかもしれません。

当方のクライアントとは、理解できているかと思いますが、違いはありません。同じことを違う表現で言っているだけになります。

現在のコンサルティングでは、種まき↓育成↓刈り取りを理解していただいてから、セール活動をそのうち客と今すぐ客に分けて取り組んでいただいています。なぜなら、シンプルにすればするほど実践のスピードがあがるからです。複雑にすれば、コンサルタントの権威はあがりませんが、実践のスピードは落ちるためです。

ここ大事なので、もう一度、繰り返しますね。

『シンプルにすればするほど実践のスピードがあがる』です。

そのうち客…種まき↓育成（見積もり提出前の営業活動）
今すぐ客…育成↓刈取り（見積もり提出後の営業活動）　という感じですよ。

これで、種まき↓育成↓刈取りと、そのうち客と今すぐ客が同じことを言っていることに気付いていただけたでしょうか。

まあ、ここまでは、当たり前だと思う方も多いかもれません。ここからが本題です。そのうち客と今すぐ客のチェックすべき着眼点と言われて、どのようなキーワードを思いつくでしょうか。

答えに、正解・不正解はありません。そのうち客と今すぐ客は当然、チェックすべき着眼点が異なります。この当たり前のことが、理解出来ていずに、そのうち客と今すぐ客を同じように管理している会社が、たまに見受けられます。

その典型例は、営業の訪問量と質で画一的に管理している場合です。そのうち客と今すぐ客は、顧客の見込み度の状態が全く異なります。よって、管理ポイントが異なるのは理解できるとおもいます。

管理ポイントと言われると、難しいと思われるので、今回のコラムでは、チェックすべき着眼点という表現にしています。

念のため、口頭でも構いませんので、チェックすべき着眼点を話してみてください。経営者の方は、貴社の営業部門長に質問で聞いても良いかもしれません。案外、分かっていないことが判明するかもしれません。

では、当方のコンサルティングでチェックすべき着眼点を記しますね。

そのうち客（見積もり提出前の営業活動）…顧客情報収集、顧客情報活用、顧客の悩み&願望と提供価値、行動管理、具体事例の営業ツール等

今すぐ客（見積もり提出後の営業活動）…品質（仕様）・価格・納期の具体的な詰め、行動管理等

になります。共通項は、行動管理のみでそれ以外は、異なっていることに気づかれるかと思えます。それと、勘の良い方は、1・3・5・7の法則を適用していることも理解できるかと思えます。チェックポイントを増やすと実践のスピードが落ちるためです。

そして、右記の2つのうち、大事になってくるのが、そのうち客の見積もり提出前の活動になります。

なぜ、そのうち客の活動が大事になってくるかというと、仮説を構築しなければいけないためです。

仮説とは、今から訪問する顧客は、恐らく悩みはこのようなものを持っていて、その悩みに対してこの価値を提案すれば喜んでいただけるであろうというシナリオを事前に作ることです。

ちなみに、顧客から言われたことだけに対応する受身体質が身についている会社は、この仮説構築をすることが出来にくい傾向にあります。

なぜなら、自分たちが考えるところという発想ではなく、顧客から言われてから営業活動が始まるからです。

言っている意味は理解できるでしょうか。

だから、営業部門は、依存型人材ではなく、自立型人材を育成する必要があります。管理型の営業部門であればあるほど、依存型人材が増えていきます。

話が脱線しそうなので、別のコラムで詳細はお伝えしますね。

あなたの会社では、そのうち客と今すぐ客のチェックすべき着眼点を語る事ができるでしょうか。特に、そのうち客を意識してみてください。

語ることが出来たとしたら、それが、『分かっている』ではなくて、『出来ている』レベルになっているでしょうか。

恐らく、『分かっている』と『出来ている』ことに、大きな壁があることを理解することができるかも知れません。

なぜなら、多くの会社が、この大きな壁に気付いていないか、壁の克服方法に悩まれているからです。（当方の経験則です）そして、管理ポイントの数値化も不明確だったりします。

あなたの会社は、いかがですか。

●営業目標達成に必要な裏付けの計画の見える化に取り組んでいますか

いよいよ、営業戦略で押さえておくべきことの三つ目のお話ししになります。三つ目は、裏付けの計画の見える化です。裏付けの計画でも押さえておくべき裏付けの計画とは、どのようなものなのか、自社は出来ているのかについてチェックしてみてください

【コラム95話】

4月から新年度を迎える会社が多いかと思えます。

新年度になれば、絶対に売上目標の計画は立案されるかと思えます。そして、複数拠点を抱えている会社は、そこから、拠点別に落とし込み、さらに月別にまで細分化して売上計画を作成しているかと思えます。

ただ、売上計画は、基本、絵に描いた餅だと当方は思っています。

「えっ、乾さん何を言っているのですか」という声が聞こえてきそうですね。

当方の単発のスポットコンサルティング申し込みをされた会社様から、年間売上目標の数値計画を聞かされますが、いくら素晴らし目標数値であつて、売上目標しか作っていないければ、絵に描いた餅だと思つて、話半分で今までの取り組み内容を聞いています。

「ひどいことを言いますね、クライアントの話をしつかり聞かないというのは、コンサルタント失格ですね。上から目線も酷すぎます・・・」という声も聞こえてきそうですね。

でも、決して、これは、オーバーな表現ではありません。

何が言いたいのかと言うと、当たり前のことを言いますが、年間売上目標計画は、あくまで願望であつて、その願望を裏付けるものが明確になっているか、いないかをものすごく大事にしているからです。

裏付けのない年間売上目標計画は、目標計画ではないことを当社のクライアントには、お話しをしています。

そう、明確さは力なりです。

裏付けが明確になっていなければ、環境変化に左右される経営にならざるを得ないからです。当社のWEBの『初めての方へ』にも書かせていただいた、土俵の真ん中で相撲を取る事が出来ないためです。

では、当方が言っている、裏付けとはどのようなことを言っているのかを以下に記していきますね。

ただ、これは、正解・不正解を言っているのでは、ありません。このような裏付けがあるのだという着眼点を持つ機会になればと思っています。

一番大事なのは、あなたの会社がどのような裏付けが大事であるかを第三者に話すことができます。問題はないと思っっているからです。

もし、話すことが出来なければ、大問題だと思ってください。環境変化に左右される経営になっっているからです。船に例えると、舵がない船に乗っているのと同じことです。具体的

には、コンパスや地図も持たずに船に乗って、波に揺られていけば、そのうち、目的地に着くだろうという考え方です。

話が逸れそうなので、本題に戻します。

当方が言っている、裏付けは、以下になります。

- 1、年間売上目標を達成するための、裏付けの売上目標計画
- 2、増販増客スケジュール
- 3、農耕型営業の管理項目と目標数値
- 4、営業戦術のやり方（主に、価値提案と営業トーク等）
- 5、行動管理等の見える化をして仮説検証を行うもの・・・

簡単に言えば、これだけです。

今回のコラムでは、右記の1の裏付けの売上目標計画についてお話をしたいと思います。

裏付け計画で、よく見かけるのは、製品別の売上計画と担当者別の売上計画です。もし、

この時点でこの2つが出来ていなければ、環境変化に左右される経営が確定してしまいます。恐らく、このコラムの読者の方は、意識が高い人が多いと思うので、この2つの裏付け計画には取組まれていて、当たり前のことになっているかと思えます。

ただ、担当者別の売上計画がたまに、非現実の会社があります。拠点別の売上目標を達成するために、ある営業担当者の売上目標が対前年比250%になっていたりします。

この数値に根拠があれば良いのですが、根拠がなければ、若手営業担当者を育成する営業戦術が不在であることが一発で見抜かれてしまいます。

過去にセミナーに参加された営業部長に、担当者別の売上計画の取組を尋ねたところ作成はしていないと言われていました。休憩時間に理由をこっそりと聞くと、年間売上数値目標が絵に描いた餅であることが、経営者にバレるため、担当者別の売上計画は作っていないとのことでした。

製品別の売上計画なら、経営者をごまかせるので、後は、環境変化の運頼みであることを言われていました。正直で真面目な営業部長でしたが、この実態を経営者が知れば驚かれる

でしょう。

で、ここからが、本題です。

裏付け計画で一番重要になってくるのは、顧客―製品計画になります。当方は、顧客―製品計画が一番の肝であると思っています。

しかし、中小企業になれば、この顧客―製品計画を作っていない会社が多いように思っています。(当方がセミナー等を実施した時にヒアリングした経験を元に・・・)

案外、中堅企業でも実施していないかも知れません。

あなたの会社では、いかがですか。

この顧客―製品計画が見える化をすることが出来れば、事業年度の初めに、どの顧客に、誰が、何(製品・サービス)を、いつ、どのような提案方法で実施するのが顧客別に分かることができます。

頭の中だけでは、特定少数の顧客にしか右記のようなことが出来ませんが、顧客―製品計画の見える化をすることができれば、特定多数の既存顧客に右記のことができるようになります。

顧客―製品計画についての、詳細は、85話と86話のコラムを参照してください。どのようなものか具体的にイメージができます。

そして、この顧客―製品計画を真面目に取り組めば、あることも分かってきます。

それは、自社取り扱い製品・サービスの寿命です。製品・サービスの寿命を理論的に勉強するには、プロダクトライフサイクルを知っておいていただければと思います。

プロダクトライフサイクルを知らない方は、検索で調べていただければと思います。

何が言いたいのかと言うと、取り扱い製品・サービスが衰退期であれば、この後の増販増客スケジュールをいくら素晴らしいものを作っても成果はほぼ見込むことが出来ないからです。

もう一度 裏付けで実施する5つを見てください。

1. 年間売上目標を達成するための、裏付けの売上目標計画
2. 増販増客スケジュール
3. 農耕型営業の管理項目と目標数値
4. 営業戦術のやり方（主に、価値提案と営業トーク等）
5. 行動管理等の見える化をして仮説検証を行うもの・・・

衰退期では、1が出来上がらないので、2以降には取り組めないのです。

仮に取り組んでいれば、絵に描いた餅にまっしぐらです。

ここ、理解できるでしょうか。

増販増客の仕組み構築よりも、製品戦略をなんとかしないとイケないのです。

このことに気付かずに、営業研修等に大金を注ぎ込んでもほぼ無意味と言っても良いと思います。

そして、この予兆は、顧客―製品計画がしっかり出来ていれば、確実に見抜くことが出来ます。

―当方のクライアントには、プロダクトライフサイクルで言えば、成熟製品・サービスを取り扱っている企業も多くいます。

ただ、右記の1から5までの仕組みが出来ていると、顧客ニーズを吸い上げることが可能になりますので、製品改良、新製品開発、製品コンセプト開発、タイアップ型製品開発等が同時に起こってきます。

もう一度、右記の1から5までの順序を確認していただければと思います。

1番目は、裏付けの売上目標計画です。

これが、精度の高いものできているのか、曖昧なのかによつて、2番目以降の中身も大幅に変わってくるからです。

なんとなく、当方の言わんとすることは、理解できるでしょうか。

そして、何故、このタイミングでこのようなコラムを書いているのか・・・。

それは、『顧客―製品計画』を軽視している会社が多いように思っているからです。

この、顧客―製品計画の意味をしっかりと理解できて活用できている会社は、間違いなく増販（既存顧客で売上をあげる）は達成されています。

そして、顧客ニーズも収集できることから、営業改革だけではなく、製品改良も同時に進んでいきます。

あなたの会社では、年間目標売上高を達成するための、裏付け計画はどのようなものがあるでしょうか。

そして、それらは、見える化できて、活用出来ているでしょうか。

最後に

「売れる営業組織に変える 増販増客の仕組み構築(戦術編)」の最後にも記載しましたが、大事な内容なので、戦略編にも同じ内容を記載いたします。是非、再読をしてみてください。

野球のイチロー選手の名言を紹介したいと思います。

『小さいことを積み重ねるのが、とんでもないところへ行くただひとつの道』

当方のクライアントには、微差の重要性や『分かっている』ことと『出来ている』ことは同じではないということを知ってもらう時に引用している名言です。

このような名言は、イチローが言うから響きますよね。

当社では、この名言の小さいことを積み重ねるといふ表現を『分かっている』ことを『出来ている』に変えるに変換をして、クライアントに口を酸っぱくして言っています。

この取り組みが、とんでもないところへ行くただひとつの道であることを信じているからです。

本書籍を読んでいただくと、目新しい画期的な営業ノウハウはなかったかも知れませんが、しかし、成果を出す一番の早道は、目新しい画期的な営業ノウハウを知ることではなく、分かっている出来ない項目を出来ているに変えることであると当方は思っています。

そして、考える場を作るための、営業ノウハウを見える化をすることで、属人的営業から脱却し売れる営業組織に変わります。本書籍を通じて、貴社が売れる営業組織に変革することを切に願っています。

付録：増販増客の戦略で成果を出すために見える化しておくツール類

当社のコンサルティングにおいて、増販増客の仕組み構築の戦略編で、見える化をしているものをご紹介します。貴社の組織変革においてなんらかのヒントになれば幸いです。

- 1、裏付け計画（拠点別、製品別、担当者別、顧客別）
- 2、増販増客スケジュール
- 3、農耕型営業の管理ポイント
- 4、営業マニュアル（営業の考え方をまとめたもの）

企業規模によって、多少は、変わりますが、増販増客の仕組み構築の戦略編で、見える化をしているツール類は、7つになります。これらを見る化をすることで、考える場づくりを作り、考えて行動する営業マンを育成することが出来ます。

もし、増販増客の仕組み構築に興味を持っていただければ、本書をさらに理解していただくために、無料のメールマガジンを発行しております。是非、ご登録の上、本書の理解を深めていただければ幸いです。

登録 [URL: http://www.inui-consulting.com/category/column](http://www.inui-consulting.com/category/column)

あるいは、1日の講習で増販増客の戦術を貴社の会社組織に合ったバージョンで理解する、増販増客塾も開催しておりますので、本内容を自社の営業の仕組みとして取り入れたい方に

は、参加をお勧めいたします。

【著者プロフィール】

乾経営コンサルティング 代表 乾 哲也

コンサルティングとして、これまで20年以上にわたり大小300社以上の会社や販売店の指導、営業・販売の実務指導でも述べ1,000名以上に直接関わり、業績向上に大きく貢献してきた。その様々な知識や経験の中から、より短期間に業績向上に直結する実務として、「6ヶ月増販・増客プログラム」を開発。

景気に左右されず売上を上げるには、増販・増客の仕組みが必要という強い信念の基、コンサルティングを実施。

そして、仕組みづくりだけでなく実務の落とし込みにも精通しており、仕組み構築から実務の落とし込みまで一貫して行う。

経営者のビジョンの実現のために、社員が自ら考えて動く、考動(こうどう)するための仕組み構築と実務の定着化までを使命とし、コンサルティングを実施している。