

# トップ営業マンの退職で売上が激減。 御社にも、こんな「症状」はありませんか？



「トップ営業マンが退職した途端、売上が激減してしまう」



「営業マニュアルを作ったのに、誰も見ようとしらない」

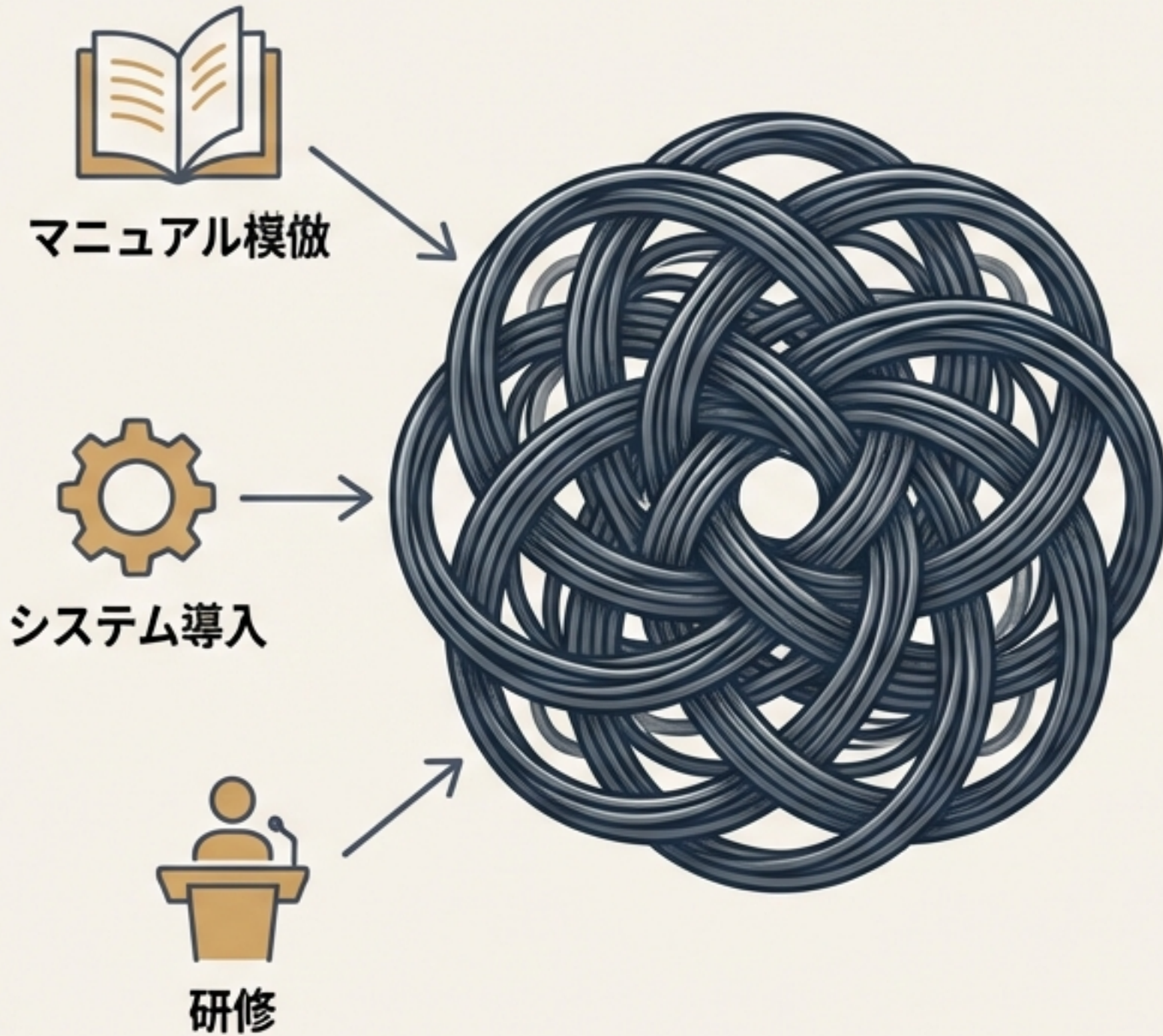


「営業研修を実施しても、その場限りで効果が続かない」



「営業支援システムを導入したのに、使いこなせていない」

これらの悩みは、多くの経営者が抱える共通の課題です。  
しかし、その根本原因はどこにあるのでしょうか。



## 「点の改善」の限界

## なぜ、これまでの打ち手は成果に繋がらなかったのか？

多くの経営者は「奇跡の特効薬」を求め、部分的な改善に走りがちです。

しかし、有名講師の研修、最新の営業支援システム、成功企業のマニュアル模倣は、断片的な「点」の改善に過ぎません。

ある電設設備工事の会社では、3年間で10回（合計300万円以上）の営業研修を実施しても売上は横ばいでした。理由は、学んだことを実務に落とし込む「仕組み」がなかったからです。

成果を出す企業は、「点」ではなく「線」や「面」で捉え、営業プロセス全体を一貫して見直しています。

# 成果が出ない本当の理由。

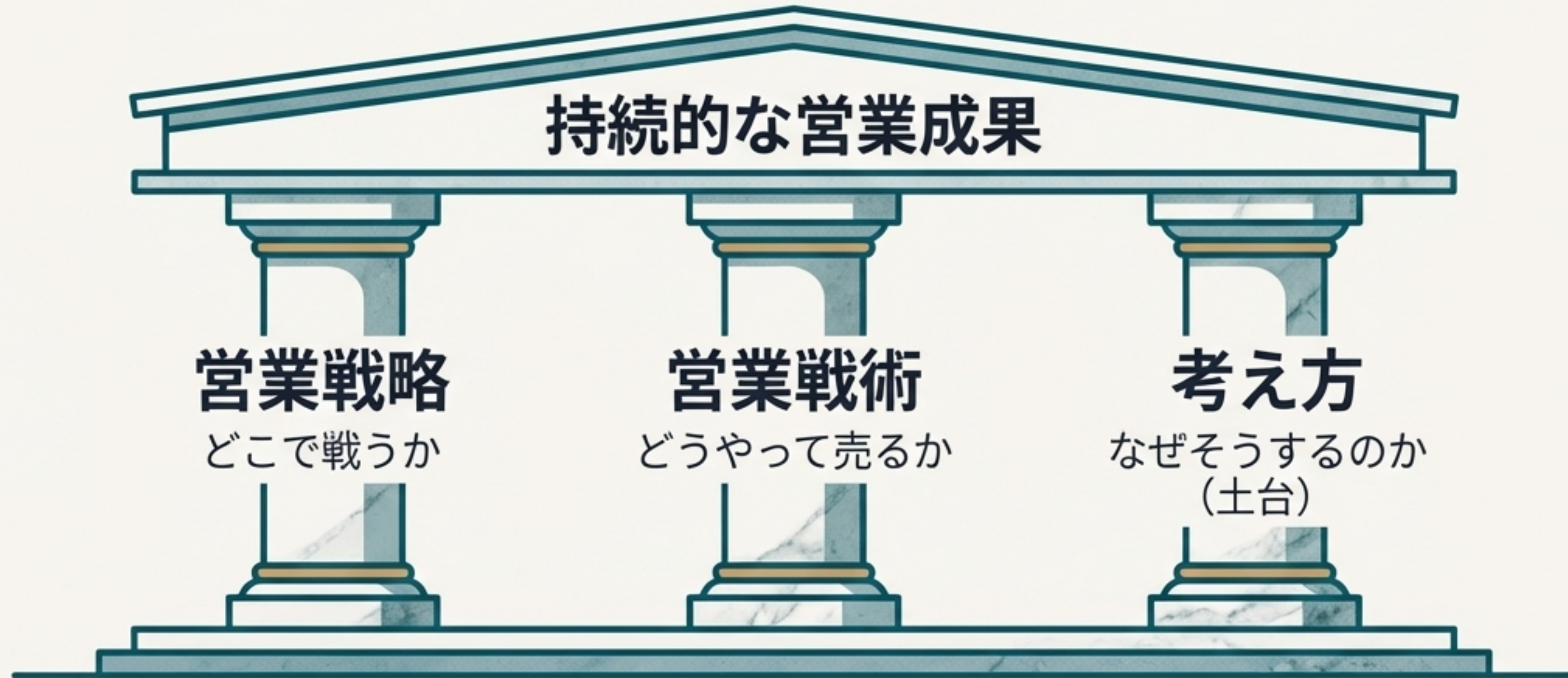
## それは「知っている」と「できている」の間に存在する、深い溝。

多くの企業は研修等で「知っている」状態は作りますが、いきなり「できている」を求めてしまいます。



「分かっているつもり」では、実践には結びつかないのです。

# 「できている」状態を組織で実現する、「成約達人」育成の成功設計図

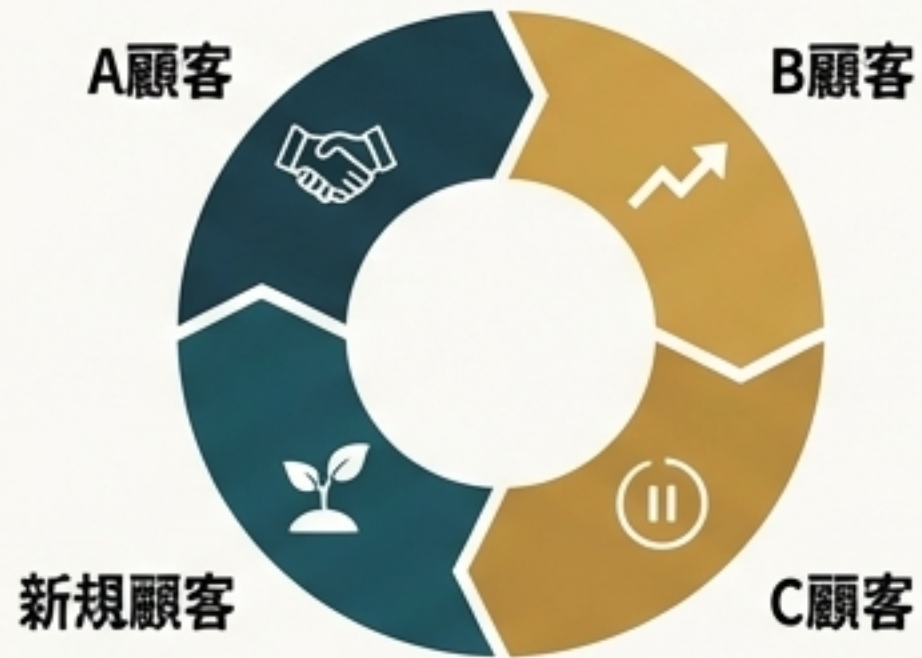


営業の成約達人を生み出すには、この「営業戦略」「営業戦術」「考え方」という3つの要素をバランスよく揃えることが不可欠です。  
この3つが噛み合った時、成果は劇的に変わります。

# 【営業戦略】

誰に、何を、どのように売るか。活動の羅針盤を明確にする。

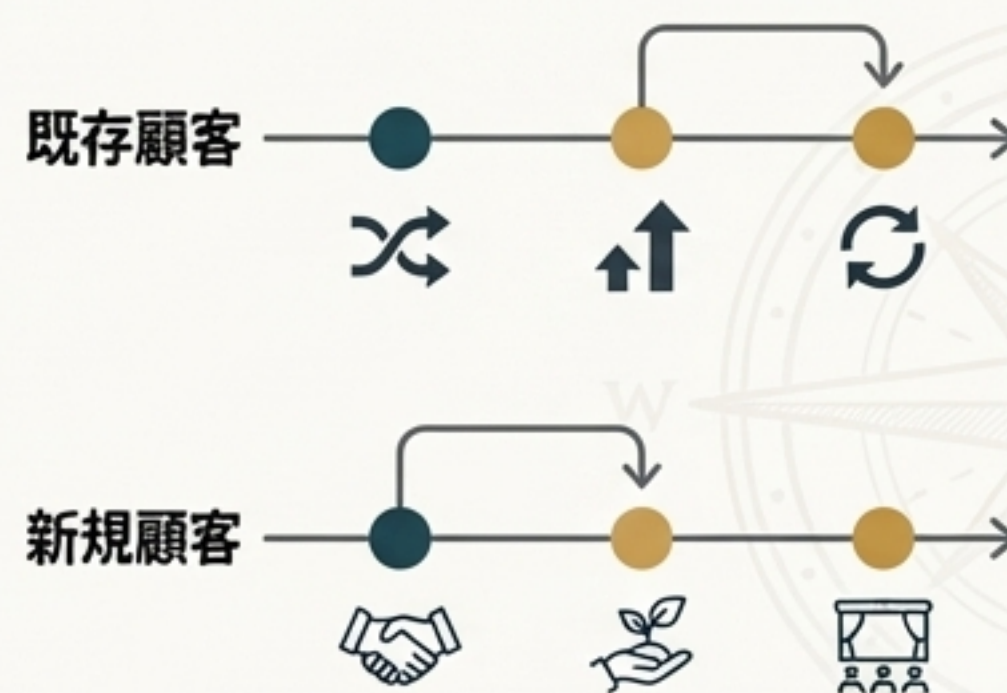
## 増販・増客の年間・月間計画



顧客をセグメント化（例：A顧客：定期取引、B顧客：不定期・高ポテンシャル、C顧客：休眠、新規顧客）。

セグメント別に売上・利益目標を設定し、「年間の製品一顧客計画」として見える化する。

## 増販・増客の年間施策



既存顧客向け：クロスセル、アップセル、リピート販売の促進策を計画。

新規顧客向け：紹介営業の仕組み化、見込み顧客育成プログラム、戦略的なイベント開催。

## 農耕型営業のマネジメント指標



結果指標（売上）だけでなく、行動指標（顧客接点回数、提案回数）やプロセス指標（潜在ニーズ発掘件数）で進捗を管理する。

## 【営業戦術】

価格競争から脱却し、「あなたから買いたい」と言われるための具体策



話す営業



聞く営業

### 独自の価値づくり

「品質が良い」「対応が早い」等の抽象的な特徴から、「顧客にとっての具体的な利益（ベネフィット）」へ翻訳する。

金属加工メーカーの例：「高精度な加工技術」→「製品不良率が5%から0.5%に低減し、年間約500万円のコスト削減に繋がる」と数値化し、成約率が10%向上。

Tool: 顧客メリット、導入事例、データをまとめた「提供価値シート」を作成する。

質問形式での伝え方 「話す営業」から「聞く営業」へ。適切な質問で顧客自身に課題を発見してもらう。



最も重要な本質は「顧客に質問する過程で、顧客自身が課題を明確に認識するようになっていただくこと」。

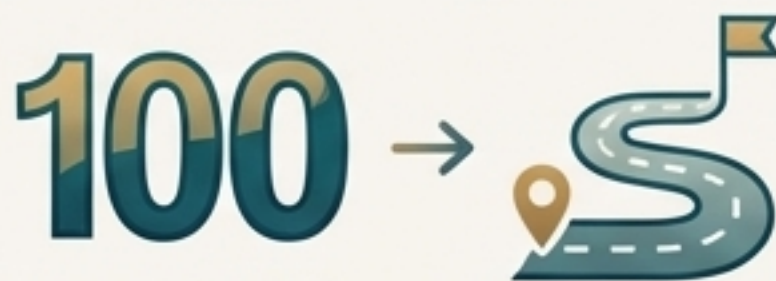
# 【考え方】 戦略と戦術を支える、組織の行動を変える土台

優れた戦略や戦術も、実行する人の思考様式がしっかりしていないと長続きしません。  
組織内で共通の“基本的な考え方”を共有することが重要です。



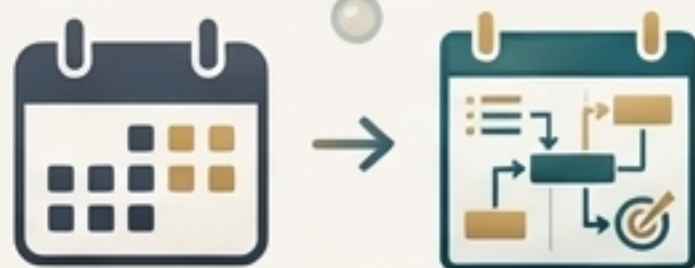
## 営業とは何か？

「商品売ること」から「顧客の課題解決に貢献し、継続的な信頼関係を築く活動」へ。



## 計画作りで大事なことは？

「達成すべき数字」から「目標達成への道筋（コミットメント）の可視化」へ。



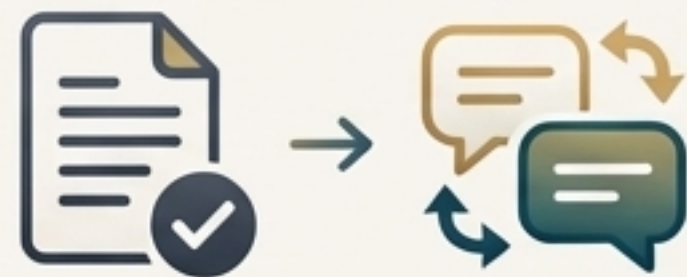
## スケジュールとは？

「アポイント帳」から「優先順位を可視化した行動計画」へ。



## マネジメントとは何か？

「数字の管理」から「チームの力を最大化すること」へ。



## 各マネジメントツールの目的は？

「報告義務」から「行動の振り返りとナレッジ共有の機会」へ。

# 【成功事例① 製造業A社】 属人的な営業から脱却し、売上150%を達成した突破口

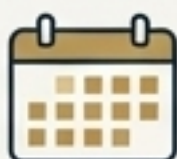


## 課題

- 創業社長の人脈に依存した営業スタイル
- 若手が育たず、常に指示待ち状態
- 価格競争による利益率の低下



## 実行した変革



戦略：「年間の顧客－顧客計画」を作成し、誰が・いつ・何を売るかを一目瞭然に。



戦術：顧客インタビューから「耐久性」と「迅速対応」という真の価値を発見。「3年間のトータルコスト比較表」で付加価値を訴求。



考え方：営業会議を「報告の場」から「学習と意思決定の場」へ転換。結果だけでなく行動プロセスも評価。



## 結果

売上  
前年比 **150%** 達成

若手社員が自ら考え、「〇〇社にこの商品を紹介したい。理由は…」と提案できる自立型人材へ成長。

# 【成功事例② 建設業B社】

## ベテランの暗黙知を仕組み化し、組織営業へと変革



### 課題

営業活動がベテラン数名の個人スキルに依存

営業ノウハウが共有されず、若手に継承されない

顧客情報が個人管理され、組織の資産になっていない

### 実行した変革



戦略: 「**農耕型営業**」を導入。「**定期接点カレンダー**」で計画的な顧客アプローチを実現。



戦術: 提案プロセスを**5つのステップに標準化**。新人でも一定水準の提案が可能に。「**家族の暮らしがどう変わるか**」を訴求する**価値訴求型プレゼン**を開発。



考え方: 「**商談支援会議**」を設立し、ベテランの知恵を**会社の資産**として若手に指導する文化を醸成。

### 結果

属人的営業から、組織全体で営業を支える体制へと移行。

ベテランのノウハウが形式知化され、新人・若手が早期に戦力化する好循環が生まれた。

# 仕組みを形骸化させない。「自ら考え、行動する人材」を育てる2つの仕掛け

## 1. 「考える場」の創設



Why: 人は「自分で気づいたこと」こそ深く理解し、行動に移します。「答え」をすぐ与えず、思考を深めさせることが自立型人材を育てます。

How: 目的別の場を定期的に設定する。

- 🔄 振り返りの場: 成功・失敗経験から学ぶ。
- 👥 課題解決の場: 進行中の課題をチームで議論する。
- ★ 未来創造の場: 将来の戦略やアイデアを自由に語り合う。

## 2. マニュアルを「宝の地図」に変える



Shift in Perspective: マニュアルを「指示書」ではなく、「知恵の共有ツール」と再定義する。

How: 「なぜこの手順が必要か」という背景や、応用事例を盛り込む。「マニュアル読書会」などで定期的に見直し、現場の学びを反映させて“**生きているマニュアル**”を育てる。

# 複雑に見える改革も、最初の一歩から。 明日から実践できる5つのアクションプラン

1



## 現状の「見える化」

顧客データ整理、営業プロセスの可視化から始める。

2



## 「3つの重点項目」の設定

一度に全てを変えず、例えば「顧客セグメント計画」「提供価値の明確化」「質問型営業の導入」のように3つに絞る。

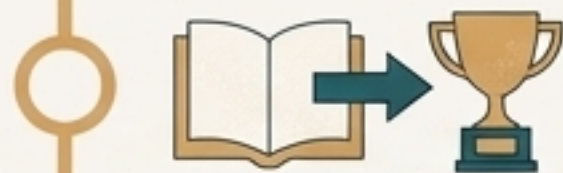
3



## 「小さな成功体験」の創出

特定の商品やチームで試行し、成功体験を共有して推進力に変える。

4



## 「知識から実践」への転換

実践報告会や成功事例の表彰など、学んだことを形にする仕組みを用意する。

5



## 「継続的改善」の仕組み構築

定期的に振り返りと改善を行い、仕組みをアップデートし続ける。

完璧を目指すより、まず「動く仕組み」を作ることが成功への最短ルートです。

# 「属人的な営業」から「組織的な営業」へ。成約達人を次々と育てる仕組みで、持続的な成長を実現する。

## Key Message

営業の仕組み化は、営業成績の安定化、若手の早期戦力化、ベテランのノウハウ継承、そして経営の安定を実現します。

この変革は一朝一夕には実現しませんが、正しいステップを踏めば必ず達成できます。

## Call to Action

本資料で解説した仕組みを、貴社の状況に合わせて具体的に導入・実践したいとお考えの経営者様、管理者様へ。

乾経営コンサルティングは、営業の仕組み化に真剣に取り組む企業を全力でサポートします。お気軽にご相談ください。

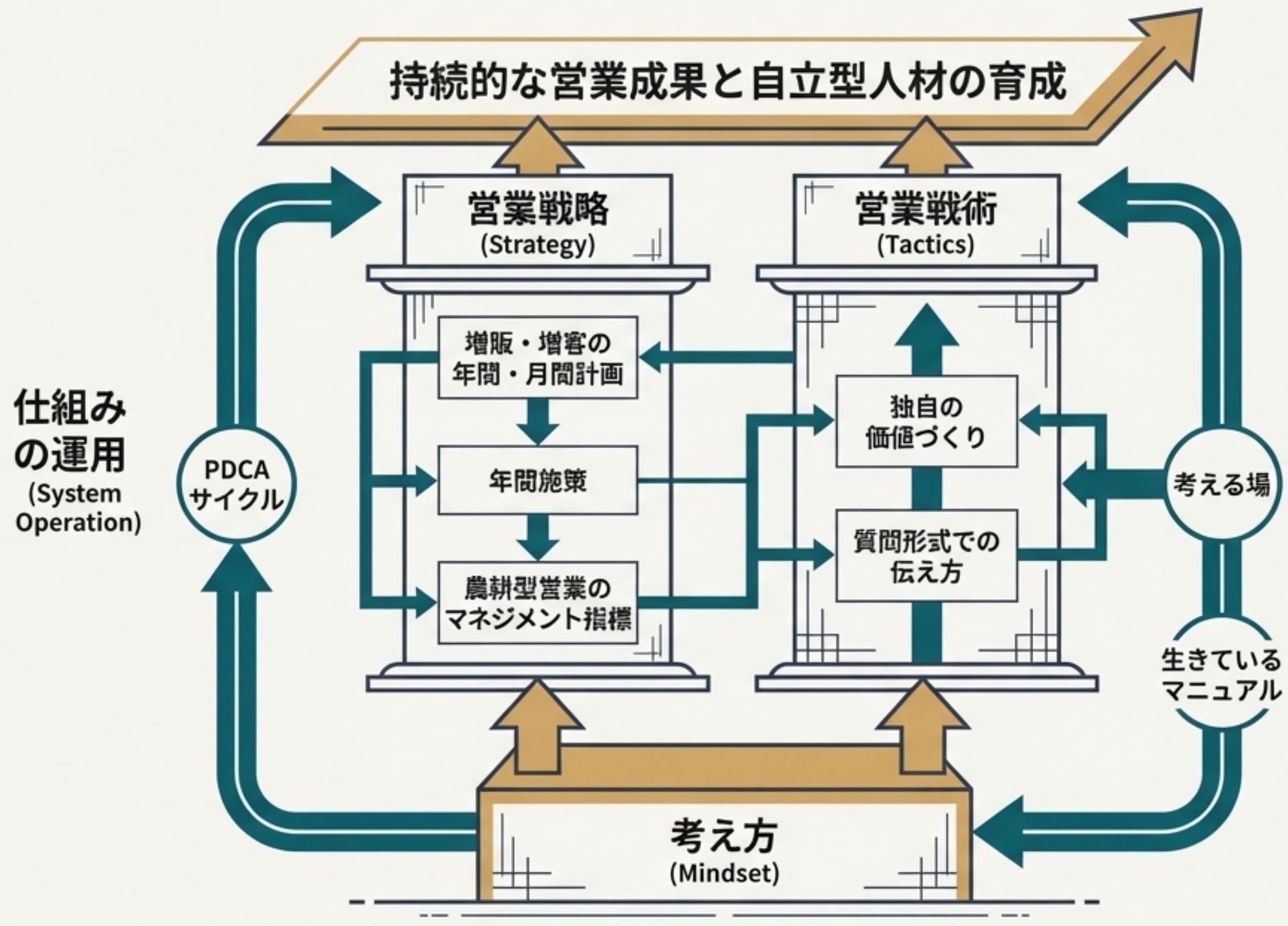
## 乾経営コンサルティング

代表 乾 哲也

[www.inui-consulting.com](http://www.inui-consulting.com)



# 【付録①】 「営業の成約達人」を生み出す仕組み 俯瞰図



# 【付録②】 自社の現状を把握する「営業の仕組み化」簡易チェックリスト

自社の営業組織がどの程度「仕組み化」されているか診断してみましょう。  
各項目が10点満点中、何点かを把握し、改善のヒントを見つけてください。

## ＜営業戦略に関するチェック＞

- 顧客を明確なセグメントに分類している
- 各顧客セグメント別の年間計画がある
- 月別の営業施策が明確になっている
- 営業活動の優先順位が組織内で共有されている
- 農耕型営業のための指標（訪問回数、提案件数なん）を設定している

## ＜営業戦術に関するチェック＞

- 自社商品・サービスの独自の価値がはっきり言語化されている
- 競合との差別化ポイントが明確になっている
- 質問型営業のための質問集を用意している
- 顧客ごとに最適な提案方法を検討・選択している
- 成功事例を組織内で共有する仕組みがある

## ＜営業の考え方に関するチェック＞

- 「営業とは何か」について、社内で共通認識がある
- 営業会議が報告だけでなく、学習・意思決定の場になっている
- 失敗を責めず、学びに変える企業文化が根づいている
- 「なぜそうするのか」という目的や背景をしっかりと共有している
- 自ら考え行動する営業マンを育てる仕組みが整っている

## ＜仕組みの運用に関するチェック＞

- PDCA サイクルを意識し、継続的に改善している
- 営業マニュアルが定期的に更新されている
- ベテランのノウハウを文字や映像などで形式知化している
- 新人が早期に成果を出せる育成プログラムがある
- 営業情報を個人のメモに頼らず、組織で蓄積できている