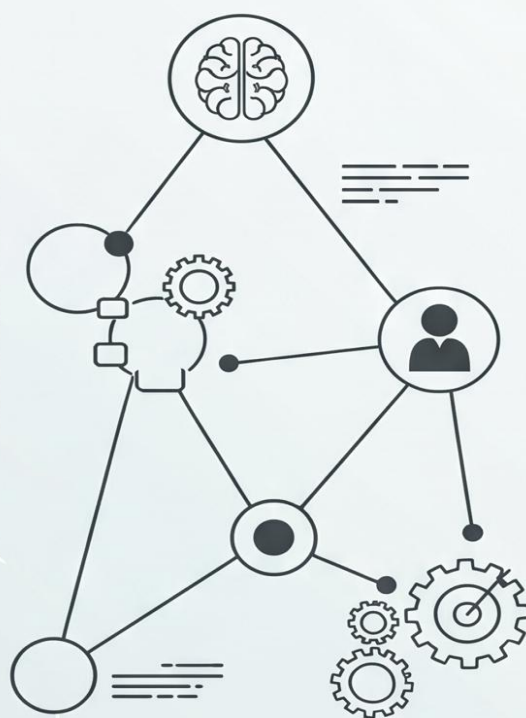


# 「営業の成約達人を 生み出す 仕組みの作り方」 (改訂版)

仕組みで売れる営業体制づくりと  
全営業スタッフ成約達人の具体策



売上に貢献しない「指示待ち社員」を  
エース級に活躍す「自立社員」に変貌させる

経営コンサルティング  
乾 哲也

## このレポートを読んで得られること

- なぜ研修・マニュアル・SFAを入れても変わらないのか、根本原因が分かります
  - 「知っている」を「できている」に変える3段階の仕組みが分かります
  - 営業戦略・戦術・考え方の3大要素をどう整備するか、全体像が見えます
  - 一人では難しい理由と、次にとるべき行動が明確になります
- 

## はじめに

「また今月も、同じことを繰り返してしまった」

そう感じながら手帳を閉じる瞬間が、年に何度かあるのではないのでしょうか。

やることはやりました。研修も実施しました。マニュアルも作りしました。ツールも導入しました。それなのに、なぜ組織が変わらないのか。なぜ、自分がいない日は売上が落ちるのか。なぜ、あの営業マンが辞めてから、売上が戻らないのか。

この書籍は、そんな「徒労感」を抱えている経営者の方に向けて書きました。

私は増販増客コンサルタントとして20年以上、中小企業の営業組織と向き合ってきました。その中で気づいたことがあります。変わらない組織のほとんどが、「間違っただことをやっている」ではありません。「正しいことを、間違っただ順序でやっている」のです。

そして、その「順序のズレ」は、内側にいると絶対に見えません。

この書籍では、営業の成約達人を生み出す組織に変わるための「正しい順序」をお伝えします。読み終えたとき、「うちの問題はここにあった」という気づきと、「次に何をすべきか」という方向性が見えているはずです。

---

## 目次





1. なぜ9割以上の企業が「売れる営業の仕組み」を構築できないのか
2. 「成約達人」を育てようとして、なぜ大失敗するのか
3. 売上が激変する！成約達人育成の全体像と成功の設計図
4. 結果を出す営業戦略の実践法
5. 選ばれる営業へ進化する戦術
6. 営業の考え方を変える！成功を引き寄せる5つの視点
7. 自立型人材を育成する「考える場」のつくり方
8. 営業マニュアルを「宝の地図」に変える
9. 事例から学ぶ「仕組み化」成功のポイント
10. 明日から始める！営業仕組み化実践ガイド

## 第1章 なぜ9割以上の企業が「売れる営業の仕組み」を構築できないのか





あなたの会社だけが特別なわけではありません

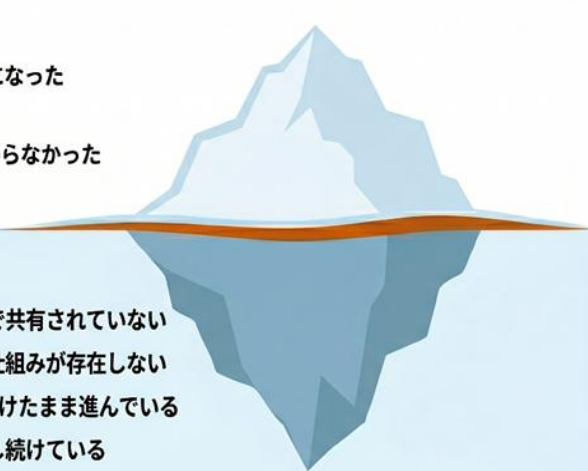
### 属人化リスクの冰山図

**▲ 水面上に見えている「症状」**

-  トップ営業マンが辞めた翌月、売上が半分になった
-  SFAを導入したのに、誰も使わなくなった
-  研修に300万円かけたのに、現場は何も変わらなかった
-  マニュアルを作ったのに、誰も見ていない

**▼ 水面下の「本当の原因」**

-  「なぜやるのか」という目的が、組織全体で共有されていない
-  「知っている」を「できている」に変える仕組みが存在しない
-  営業戦略・戦術・考え方の3つが、どれか欠けたまま進んでいる
-  「場」が整っておらず、どの施策も空回りし続けている



問題の根本は「人」ではなく「仕組み」にある

上の図をご覧ください。「水面上」に並んでいる症状——エースが辞めたら売上が半分になった、研修に投資しても現場が変わらない、マニュアルを作っても誰も使わない——に、心当たりはありますか。

コンサルティングの現場で、私は毎月のように同じ言葉を聞きます。「うちの社員は危機感がない」「何度言っても変わらない」「あの人が辞めてから、売上が戻らない」。

最初にお伝えしたいのは、これはあなたの会社だけの問題ではないということです。規模の大小を問わず、業種を問わず、多くの中小企業が同じ悩みを抱えています。

**そしてもう一つ、大切なことをお伝えします。これは「人の問題」ではありません。社員が悪いのではありません。経営者の伝え方が悪いのでもありません。図解の「水面下」に示した通り、問題は「仕組み」にあります。**

### 1-1 経営者と社員の危機意識はなぜズレるのか

「うちの社員は危機感がない」と言う経営者に、私はこう聞くことがあります。「社員の方に直接ヒアリングしてみたことはありますか？」

実際にやってみると、驚くことが多いです。社員も危機感を持っています。

ただ、その「危機感の中身」が、経営者とズレているのです。

ある金属加工メーカーでの話です。経営者はこう考えていました。「新規顧客を獲らなければ、いつか終わりだ。今すぐ新規開拓をしなければならない」。

一方、現場の営業マンはこう考えていました。「既存客との関係が薄くなってきている。もっと頻繁に顔を出して、関係を深めなければ」。

どちらも間違っていない。どちらも会社のことを考えています。しかし、向いている方向が真逆です。

この状態で「新規開拓をしろ」と指示を出すと、営業マンは「また社長が無茶なことを言い出した」と感じます。経営者は「なぜ動かないのか」と孤立感を深めます。お互いが相手に不満を持ちながら、両者の間に溝が生まれていきます。

**まず必要なのは、「何が問題か」を全員で見える化する作業です。共通認識のないまま動き出すことが、営業改革を失敗させる最初の原因なのです。**

自社への問いかけ：「今最も重要な営業課題」について、経営者と社員が同じ認識を持っていますか？もし自信を持って「はい」と言えないなら、そこが出発点です。

## 1-2 「奇跡の特効薬」を求め続ける経営者が陥る罠

「早く結果を出したい」という焦りは、経営者なら誰でも持っています。

これは自然な感情です。しかしこの焦りが、思わぬ落とし穴を生むことがあります。

「あの会社で成功した営業システムを入れれば、うちも変わるはずだ」「有名講師の研修を受ければ、一気に営業力が上がるに違いない」「成功企業のマニュアルをそのまま真似れば、うちも同じになれる」

ある電気設備工事会社では、3年間で10回以上の営業研修を実施していました。

費用の合計は300万円を超えています。それでも売上は横ばいでした。

なぜか。研修で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。

「学んで終わり」を3年間繰り返していただけでした。

この会社の経営者は、こう言っていました。

「研修の直後は、みんな目が輝いているんです。でも、1ヶ月後には元に戻っている。なぜ続かないのか、ずっと分からなかった」

この「なぜ続かないのか」の答えはシンプルです。

学んだことを「使う仕組み」がないからです。人間は使わなければ忘れます。

学んだことを定着させるには、それを「日常の行動に組み込む仕組み」が必要なのです。

**「特効薬」を探し続けている間、時間とお金だけが失われていきます。今あなたの会社は、何番目の「特効薬」を試しているでしょうか。**

### 1-3 高額研修が成果に直結しない、本当の理由

研修が成果に直結しない理由は3つあります。

- ① **学びと実践の分断**：研修で学んだことを試す「場」が、日常業務の中に設計されていません。「良い話を聞いた」で終わり、翌日からいつも通りの仕事が始まります。
- ② **フォローアップの欠如**：研修後に振り返りと指導の機会がありません。「やってみただけどうまくいかなかった」という経験が、フォローなしに放置されます。すると「やはり自分には無理だ」という結論になります。
- ③ **個人の学びで終わる**：一人が学んでも、組織全体には広がりません。「あの人は変わった」で終わり、チームの文化にはなりません。

ある食品卸会社での話です。3時間の研修を終えた帰り道、メンバーたちは「良かったですね」「ためになりましたね」と話していました。

翌月の会議で私はこう聞きました。「研修で学んだことを、実際に使った人は？」誰も手を挙げませんでした。

全員が「使いたいと思っていた」と言いました。でも、使う機会がなかった。使い方が分からなかった。研修費用は消えましたが、組織には何も残りませんでした。

### 1-4 「知っている」だけでは、何も変わらない

あなたの会社の営業マンは、「良い営業とはどんなものか」を知っていますか。

おそらく、ほとんどの方が「知っている」と答えるはずですが。

「顧客の話をよく聞く」「信頼関係を築く」「提案型の営業をする」——これらは多くの営業マンが「知っている」ことです。

では、なぜできていないのか。

「知っている」と「できている」の間には、多くの人が見落としている段階があります。

それが「分かっている」という状態です。

「分かっている」とは、なぜそれが重要なのかを、腹の底から納得している状態のことです。

ある電子部品メーカーで、幹部が「ヒアリングが大切だ」と繰り返し伝えていましたが、営業マンの行動は変わりませんでした。

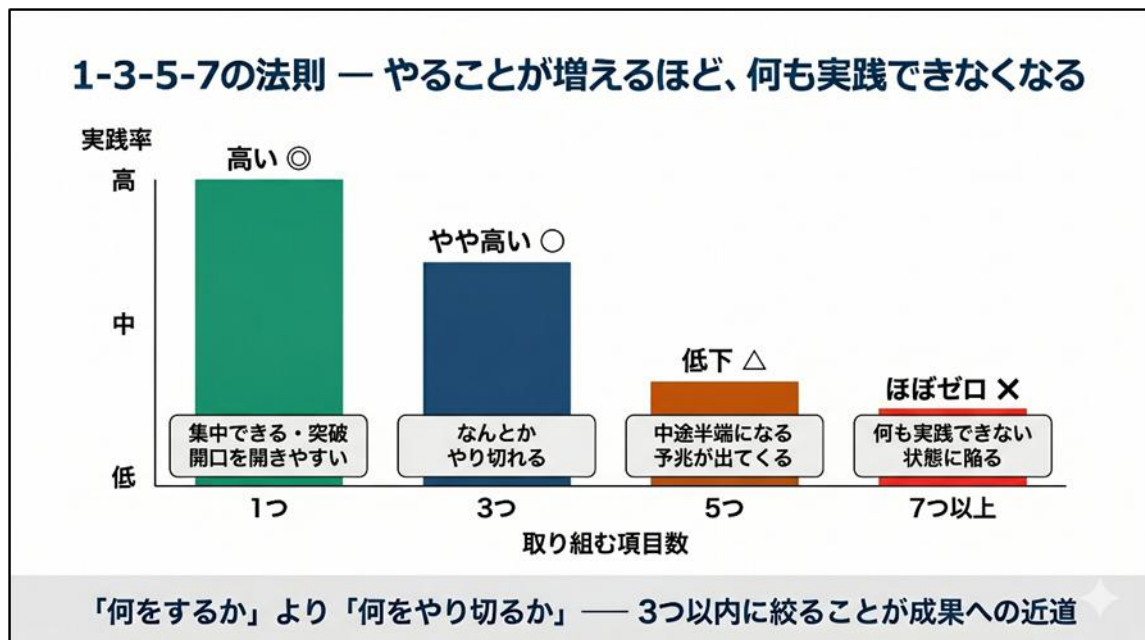
私がこう問いかけました。「あなたが最後に心から納得して買い物をしたとき、どんな店員から買いましたか？」

全員がこう答えました。「自分の話を真剣に聞いてくれた人から」。

この一言で、「聞く」ことの意味が自分ごととして腹に落ちました。翌月から、彼らの商談スタイルが変わり始めました。

「知っている」を「分かっている」に引き上げる場を、意識的に設計すること。これが、すべての出発点です。

## 第2章 「成約達人」を育てようとして、なぜ大失敗するのか



### 変えようとするほど、なぜか変わらない

上の図をご覧ください。取り組む項目数が増えるにつれて、実践率が急激に下がっていきます。7つ以上になると、ほぼゼロになります。

「今年こそ変える」と決意したのに、気づけば去年と同じことを繰り返している。

この図が示しているのは、その「なぜ」です。

「CRMを導入した。でも誰も使わなくなった」「マニュアルを作った。でも誰も読まない」「目標管理を始めた。でも形骸化した」「研修をやった。でも何も変わらなかった」

これらの取り組みは、どれも間違っていない。では、なぜ機能しないのか。

## 2-1 「何に取り組むか」より大切なこと

ある不動産会社の例です。経営者が「営業力を上げる」という目標を掲げ、半年間でさまざまな施策を打ちました。

CRM導入、外部研修3回、営業会議の頻度を週2回に変更、日報の書式を一新。

半年後、売上は変わっていませんでした。それどころか、2名が退職しました。

「忙しくなったのに、成果が出ない。やっていられない」という声が上がっていました。

何が問題だったのか。

「何をするか」だけが決まっていて、「それによって営業マンは具体的に何ができるようになるのか」が一切設計されていませんでした。

施策の取り組みが目的化した瞬間、現場には「やらされ感」という毒が回り始めます。

やらされ感が蔓延した組織では、どんな良い施策も「負担」にしかありません。

**重要なのは、「営業担当者は具体的に何ができるようになればいいのか」という到達点を先に決めることです。**

「既存顧客との年間商談計画を自分で立てられるようになる」「初回商談でお客様の潜在課題を3つ以上引き出せるようになる」

この「到達点」が明確になって初めて、どの施策を選ぶべきかが見えてきます。

自社への問いかけ：「今取り組んでいる施策は、営業マンの何を変えるためですか？」この問いに即答できないとしたら、その施策は「忙しさ」を生むだけで終わるかもしれません。

## 2-2 努力が空回りする「量の罫」

章の冒頭でお見せした「1-3-5-7の法則」を改めて確認してください。

取り組む項目が7つ以上になると、人は何も実践できない状態に陥ります。

ある製造業の会社では、営業スタッフに年間10項目の重点取り組みを課しました。

しかし年度末、ほとんどの営業マンが「何も達成できなかった」と報告してきました。

経営者はこう言いました。「10個のうち、せめて3つくらいできると思っていた。

なぜ1つもできないのか」。でも、これは当然の結果です。

10個の項目を前にした人間の脳は、「どこから手をつければいいのか分からない」という状態になります。

迷っているうちに時間が過ぎ、何もできないまま期末を迎えます。

**「全部やる」は「何もやらない」と同じ結果を生みます。**

成果を出している会社は「今期は3つだけに集中する」と決めています。

3つに絞ることへの怖さがあるかもしれません。でも、3つをやり切った組織は確実に変わります。

10個を中途半端にやり続けた組織は、何年経っても変わりません。

「やることを絞れ」という話をすると、こんな反応が返ってくることがあります。

「それは逃げではないか」「もっとやれることがあるはずだ」と。

そうではありません。大切なのは「絞ること」ではなく、自社の経営資源（人・モノ・金）に対して、取り組みの優先順位が明確になっているかどうかです。

多くの会社で起きていることがあります。あれもこれもと取り組んだ結果、すべてが中途半端になる。しかも、どこまで進んでいるのか誰も把握していない。

これが最も危険な状態です。

中途半端は、成果を生み出さないどころか、組織の体力を消耗させます。全員が忙しいのに、何も完成しない。頑張っているのに、結果が出ない。

この徒労感が積み重なると、組織は「どうせやっても無駄だ」という空気に包まれていきます。逆に言えば、成果を出している組織がやっていることはシンプルです。

自社の経営資源を正直に見つめ、「今の自分たちが本当にやり切れるもの」に絞り込む。そして、それを最後までやり切る。やり切った経験が、次の成果を生む土台になります。

中途半端を10個重ねても組織は変わりませんが、1つをやり切った組織は確実に変わります。

成果を生み出すものに集中し、まずやり切る。それが成果への最短の道のりです。

自社への問いかけ：今期、あなたの組織が取り組んでいる重点項目はいくつありますか？もし5つを超えているなら、今すぐ3つに絞り込むことをお勧めします。

### 2-3 「知っている」と「できている」の間にある深い溝

あなたの会社の営業マンは、「自社の商品・サービスの価値を顧客の言葉で説明できますか？」「できる」と即答できる経営者は少ないはずです。

なんとなく説明できているとは思いますが、統一されているかは分からない」という状態の会社がほとんどです。

なぜそうなるのか。「知っている」→「分かっている」→「できている」という3段階の、「分かっている」を設計していないからです。

ある電子部品メーカーでは、製品知識の研修を毎年実施していました。しかし、商談でのトークを聞くと、社員によって説明の内容がバラバラでした。

Aさんは価格の安さを強調し、Bさんは品質の高さを強調し、Cさんは納期の速さを強調する。お客様からすれば「どれが本当の強みなのか分からない」状態です。

この会社に足りなかったのは「知識」ではありません。「なぜ自社はこれを強みとして訴求するのか」という共通認識、つまり「分かっている」状態の設計でした。

**「知識を増やす研修」と「考え方を揃える場」は、まったく別物です。多くの会社が前者に投資し続け、後者を設計できていません。**

## 第3章 売上が激変する！成約達人育成の全体像と成功の設計図

### なぜ、同じ施策でも成果が違うのか

「同じ研修を受けたのに、あの会社は結果が出て、うちは出なかった」

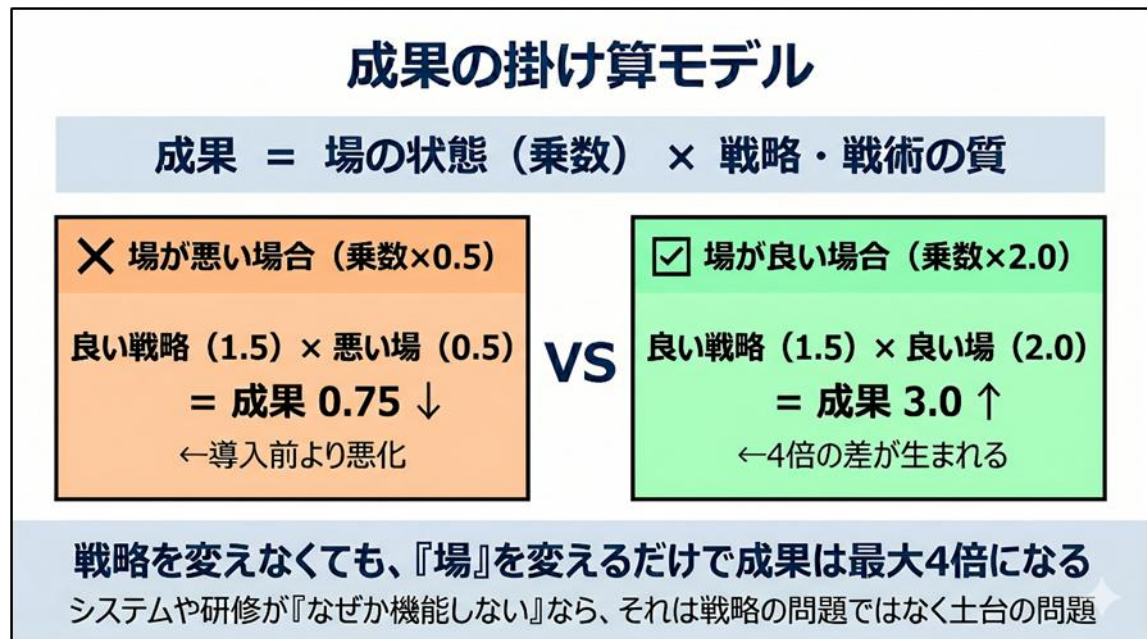
こういう話を聞いたことはありますか。同じツール、同じ手法、同じ研修内容。なのに、片方は変わり、片方は変わらない。その差を生んでいるのが「場の状態」です。

#### 3-1 「場」が腐っていると、どんな戦略も死ぬ

組織の成果は、一つの式で表せます。

**成果 = 「場の状態（乗数）」 × 「戦略・戦術の質」**

この式が示すことを、図で確認してください。



「場」が崩壊している（乗数 0.5）状態で、いくら優れた戦略（1.5 倍の効果）を導入しても、 $0.5 \times 1.5 = 0.75$ 。導入前より悪化します。一方、「場」が機能している（乗数 2.0）状態であれば、 $2.0 \times 1.5 = 3.0$ 。戦略は変えていないのに、成果が 4 倍変わります。

ここで言う「場」とは、組織の空気感です。「新しいことにチャレンジしようとする空気」「失敗を責めずに学ぼうとする空気」「自分の意見を言える空気」

こういった無形の状態が、すべての施策の効果を左右します。

あなたの会社で、システムや研修が「なぜか機能しない」と感じる事があれば、それは戦略の問題ではなく、場の問題かもしれません。

### 3-2 「知っている」「分かっている」「できている」の3段階

場が整った後に必要なのが、「知っている」を「できている」に変えるプロセスの設計です。この3段階の構造を図で確認してください。



多くの企業が、研修で知識を与えた後、いきなり「できている」状態を求めます。

その間にある「分かっている」というステップを完全に飛ばして。

あるIT企業でこんなことがありました。

営業研修後のアンケートでは「よく理解できました」が続出。ところが、翌月の商談を見ると何も変わっていませんでした。そこで3つの取り組みを提案しました。

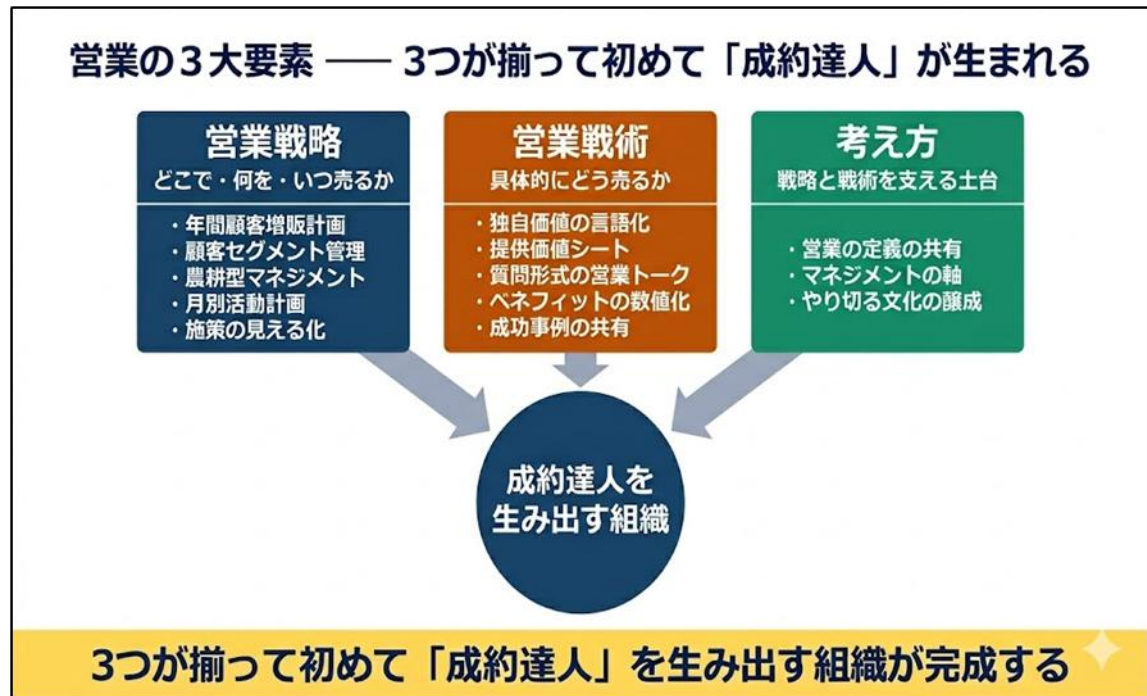
①営業会議で「なぜそれが重要か」を議論する時間を設ける、②成功事例を分析し「どの行動が結果をもたらしたか」を見える化する、③実際の商談の振り返りを行う。

これだけで、6ヶ月後に売上が20%向上しました。

「知っている」を「分かっている」に引き上げる場を、意識的に設計すること。これが出発点です。

### 3-3 営業を支える3大要素

「知っている」を「できている」に変えるには、3つの要素が揃う必要があります。その全体像を図で確認してください。



「営業戦略」「営業戦術」「考え方」の3つです。この3つのどれかが欠けると、組織は機能しません。

ある製造業では、営業マニュアルを作り込み、研修にも力を入れていましたが成果が出ませんでした。

調べてみると、「戦術」は充実していたが、「戦略（どこに、何を、いつ売るか）」と「考え方（なぜこの戦略が必要なのか）」が不十分でした。

3つを揃えた結果、6ヶ月で受注件数が1.5倍になりました。次章からは、この3つをどう整備するかを具体的にお伝えします。

自社への問いかけ：あなたの会社の営業組織は今、「場の状態」は何倍でしょうか。社員が「やらされ感」を感じているなら0.5倍かもしれません。

「自分たちで考えて動いている」なら2倍かもしれません。まず、この乗数を上げることが最優先です。

## 第4章 結果を出す営業戦略の実践法

「うちの営業マンは毎日忙しそうにしています。でも、月末になると数字が足りない。なぜなのでしょう」

コンサルティングの現場で、こういう相談をよく受けます。

調べてみると、ほぼ例外なく同じことが起きています。

全員が「行きやすい顧客」のところにばかり行っているのです。

関係が良く、話が弾む顧客のところへ。でも、そこからは大きな新規受注はなかなか生まれません。

「忙しいのに成果が出ない」の正体は、ほとんどの場合「行動の方向性が定まっていない」ことにあります。

頑張っているのに報われない。その根本には、「誰に、何を、いつ売るか」という戦略の設計が抜けているという問題があります。

### 4-1 「願望」を「計画」に変える年間増販計画

「今年こそ売上20%アップだ！」

この言葉は年始によく聞かれますが、数ヶ月後には掛け声だけになっていることがほとんどです。

なぜか。「どの顧客から、いつ、いくら売上が上がるか」という根拠がないからです。

根拠のない目標は、単なる願望です。願望は「頑張ろう」という気持ちを生みますが、「何をすべきか」という行動を生みません。

あるリフォーム業の社長がこう語ってくれました。「以前は今月の売上がいくらになるか、月末までヒヤヒヤしていました。

今は、どの顧客からいつ入るかが、新年度が始まる2ヶ月前には見えています。この安心感は何物にも代えがたいです」

この「安心感」を手に入れる方法が、科学的な年間増販計画です。顧客をセグメントに分け、確度で管理することで「見える化」します。

その全体像を図で確認してください。

顧客セグメント×確度マトリクス——「誰に・いつ・何を」を見える化する

	◎ 確定 ほぼ確実	○ 有望 提案進行中	△ 育成中 アプローチ次第	□ 開拓中 これからの見込み
A顧客 (両思い)	最重点対応 維持・深耕	積極提案 追加受注を狙う	定期接点を維持	—
B顧客 (片思い)	重点対応 切替えを促す	価値提案 差別化を示す	育成強化 情報提供を続ける	種まき開始
C顧客 (休眠中)	振り起こし	再提案の機会を探る	定期ニュース配信	リスト管理のみ
新規 (開拓中)	—	初回提案を準備	育成強化 接点回数を増やす	種まき 情報提供から開始

期首にこのマトリクスを埋めると、目標の60%が「いつ決まるか分かっている数字」になる

### ステップ1：顧客をセグメントに分ける

図の縦軸にある4つの顧客区分をご覧ください。

- **A顧客（両思い）**：継続受注が濃厚な優良顧客
- **B顧客（片思い）**：提案次第で切り替え・新案件の可能性のある顧客
- **C顧客（眠れる資産）**：過去取引があるが現在休眠している顧客
- **新規（あこがれ）**：まだ取引のない見込み顧客

この分類を実際にやってみると、多くの会社で同じことが起きます。

「B顧客が思っていた以上に多い」ということです。

ある物流会社では、B顧客に絞って集中的にアプローチした結果、半年で売上が15%増加しました。

やっていることは変わっていません。

「どこに集中するか」を決めただけです。

## ステップ2：確度で管理する

図の横軸にある確度（◎○△□）を使って、顧客ごとの年間売上見込みを管理します。

この管理により、年度初めの段階で目標の60%が「いつ決まるか分かっている数字」に変わります。

残りの40%に集中してアプローチできるようになり、年度末の無理な押し込みがなくなります。

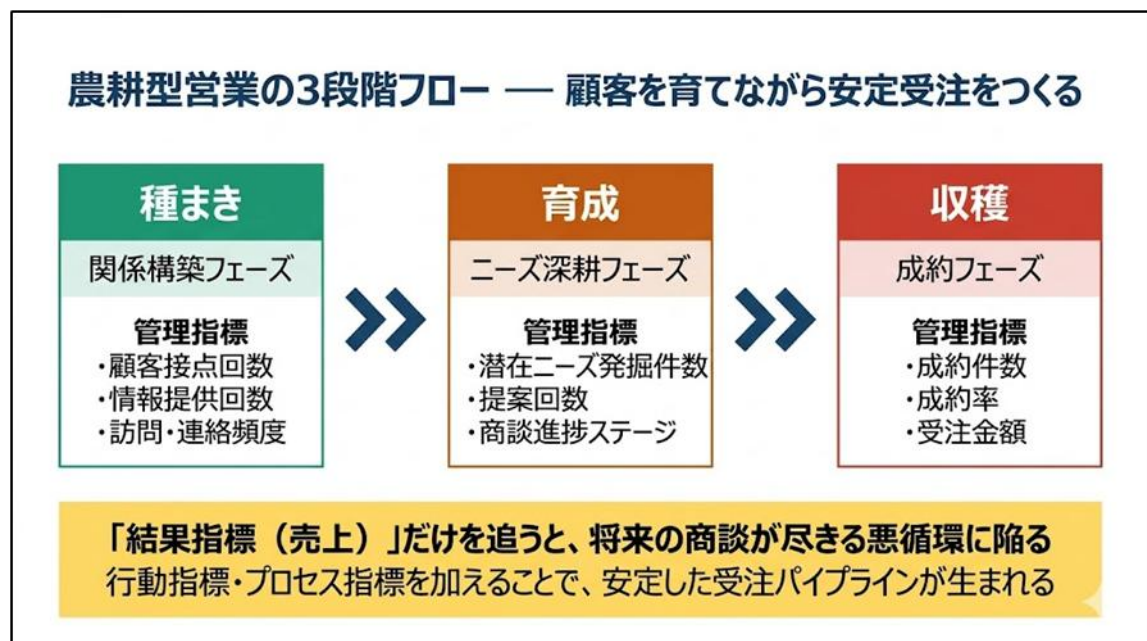
**実行の壁：**この計画を一人で作ろうとすると、「行きやすい顧客」への偏りが出ます。「あの顧客は見込みが高い」という判断が、無意識に主観に引っ張られるからです。客観的な視点で全体を俯瞰する仕組みが、ここで必要になります。

### 4-2 農耕型営業のマネジメント指標

「狩猟型」から「農耕型」へ。

これが中小企業の安定成長の鍵です。狩猟型とは、受注が必要になったときに慌てて営業をかけるスタイルです。農耕型とは、普段から顧客との関係を耕し続けることで、必要なときに自然と受注が生まれるスタイルです。

農耕型営業の3つのフェーズと、各フェーズで管理すべき指標の全体像を図で確認してください。



図の通り、農耕型営業は「種まき」「育成」「収穫」の3段階で構成されます。

**種まきフェーズ**では、顧客接点回数と情報提供回数を管理します。A顧客は月2回以上、B顧客は月1回以上の接点を目標にします。

**育成フェーズ**では、潜在ニーズ発掘件数と提案回数を管理します。顧客の困りごとを先回りして発見し、能動的に提案活動を行った件数です。

**収穫フェーズ**では、成約件数・成約率・受注金額という結果指標を管理します。

ある設備機器メーカーでは、「売上」という収穫フェーズの結果指標だけを追っていた結果、将来の商談が尽きる悪循環に陥っていました。

種まきと育成の指標を加えた結果、前年比24%増を達成しました。

**重要なのは、これらの指標を「管理のための数字」ではなく「営業マンが自分の行動を振り返るための鏡」として使うことです。数字で詰める会議は人を委縮させません。数字を使って学ぶ会議は、人を育てます。**

実行の壁：農耕型の指標は、すぐに成果に結びつきません。「接点回数を増やしているのに、なぜ受注が増えないのか」という焦りが生まれやすいです。この焦りの時期をどう乗り越えるか。ここに、組織としての設計が必要です。

---

## 第5章 選ばれる営業へ進化する戦術

「うちは良い商品を持っているのに、なぜ競合に負けるのか」。この問いを持つ経営者は非常に多くいます。しかし多くの場合、問題は商品の質ではありません。「価値の伝え方」にあります。

営業担当者に「自社の強みは何か」と聞くと、こんな答えが返ってくることがあります。「品質が良い」「対応が早い」「アフターサービスが充実している」。これらはすべて「自社の特徴」です。しかし顧客が聞きたいのは「特徴」ではなく、「それで自分の仕事がどう変わるのか」という「価値」です。

この視点のズレが、どれだけ誠実に営業活動をしていても成果につながらない根本原因になっています。

### 5-1 価格競争から脱出する「独自価値」の作り方

ある金属加工メーカーでは「高精度な加工技術」を打ち出していましたが、顧客からは「ほかの会社も似たようなことを言っている」と流されていました。

「0.01mmの精度が保証されることで製品不良率が5%から0.5%に低減し、年間約500万円のコスト削減につながる」という数字に変えたところ、成約率が10%向上しました。

「抽象的な特徴」から「具体的な顧客メリット」へ翻訳すること。

これが独自価値の本質です。

さらに重要なのは、独自価値とは「競合がまだ踏み込めていない、顧客の悩みや願望をくみ取る力」だということです。

顧客が「価格が高い」と言うとき、本当に困っているのは価格ではなく、その先にある何かです。

それを見つけ出し、言語化する。これができて初めて、営業トークを磨く意味が生まれます。

### 5-2 「提供価値シート」を組織の武器にする

独自価値を整理したら、それを営業現場で使える形に落とし込みます。

顧客の悩みと願望、そこに自社が提供できるメリット、そして実績数値をセットにしたものが「提供価値シート」です。

その構造を図で確認してください。

## 提供価値シート — 「特徴」を「顧客メリット」の言葉に翻訳する

① 顧客の悩み・願望 悩み=今の問題 願望=なりたい姿	② 自社が提供する顧客メリット	③ 導入事例・実績数値
【悩み】 生産ラインが急停止し対応に追われている 	部品交換頻度が1/3に減り、計画生産が実現できる 	A社（製造業） ダウンタイム  ダウンタイム 年間80h→20hに
【願望】 計画通りに生産を回せる安定した現場にしたい 		
【悩み】 納期遅延でクレームが続いており困っている 	受注から納品まで3営業日以内を保証する 	B社（建設業） クレーム率  クレーム率 5%→0.5%に低減
【願望】 顧客から信頼される納期対応力を持ちたい 		
【悩み】 新人営業が育たずエース頼みが続いている 	価値シートで新人でも即戦力提案が可能になる 	C社（商社） 新人の成約率  導入前比3倍に向上
【願望】 組織全体で安定して売れる体制にしたい 		

悩みへの共感 → 願望への共鳴 → メリットの提示 → 事例で証明  
この順序で語ると顧客は「自分ごと」として聞いてくれる



図の通り、提供価値シートは3列で構成されます。

① 顧客の悩み・願望：「今の問題（悩み）」と「将来なりたい姿（願望）」の両方を記載します。悩みへの共感と願望への共鳴が、顧客の心を動かします。

② 自社が提供する顧客メリット：「自社の特徴」ではなく、「それによって顧客の仕事・生活がどう変わるか」を具体的な言葉で表します。

③ 導入事例・実績数値：「どんな会社が、どれだけ変わったか」を数字で示します。数字があることで、信頼性が格段に上がります。

ある建設資材メーカーでは、5つの主力商品にそれぞれ提供価値シートを作成しました。

新人でも要点を押さえた提案ができるようになり、「あの営業マンは話が早い」という評価が顧客側から出始めました。

このシートがない状態で営業トークだけを磨こうとするのは、地図なしで山に登るようなものです。

これは補足になりますが、提供価値シートのフォーマットの「見える化」は、会社によってやり方はさまざまです。

ここで紹介した方法はあくまで一例です。

大切なのは、フォーマットの形にこだわることはありません。

「自社の独自価値が見える化されているかどうか」、これが本質です。

そしてもう一つ。その独自価値が、顧客の「悩み」や「願望」と結びついているのかも、重要なポイントです。

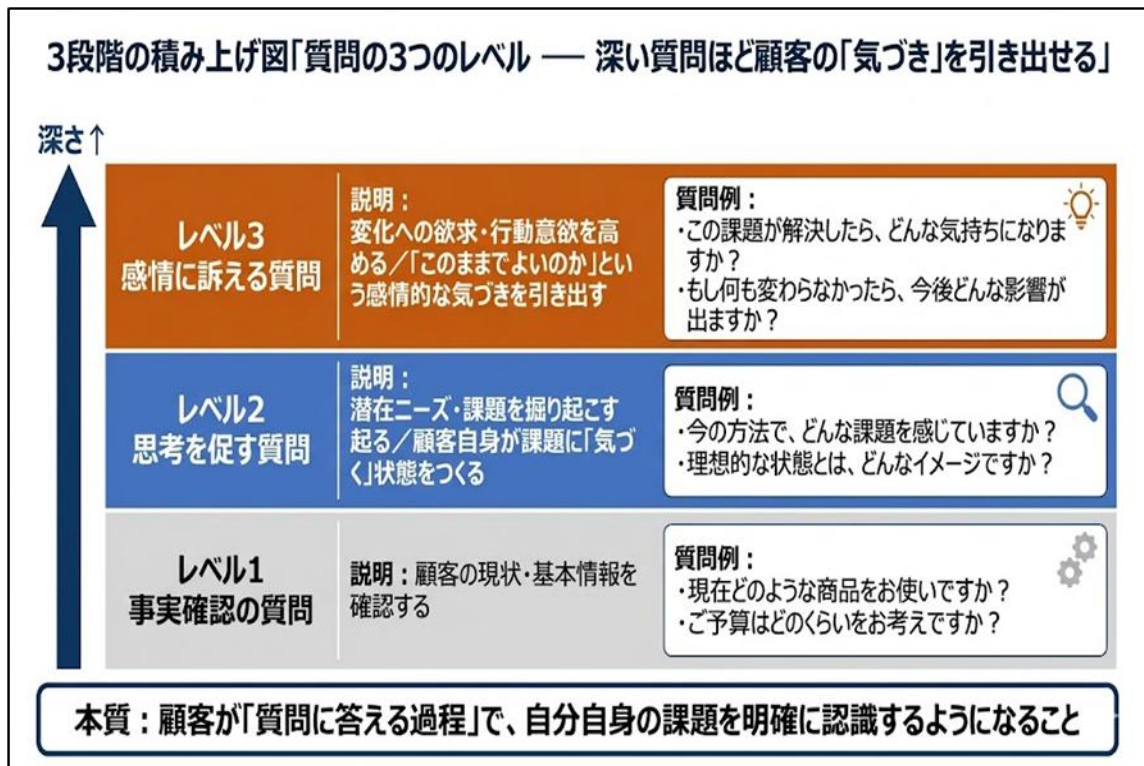
ここを見落とした状態で、「価値の見える化」に取り組むと答えのない迷路に迷い込んでしまいます。

### 5-3 顧客の本音を引き出す「質問形式」の営業

提供価値シートで「何を伝えるか」が定まったら、次は「どう伝えるか」です。

最も効果的な方法が「質問形式」の営業です。

「話す営業」から「聞く営業」へ。この変化を促すために、質問には3つのレベルがあることを理解してください。



図の通り、質問には深さがあります。

**レベル1（事実確認）**は「現在どのような商品をお使いですか？」のような情報収集の質問です。多くの営業マンはここで止まっています。

**レベル2（思考促進）**は「今の方法で、どんな課題を感じていますか？」のような、顧客自身に考えさせる質問です。顧客が「自分の課題を自分で発見する」体験が始まります。

**レベル3（感情訴求）**は「この課題が解決したら、どんな気持ちになりますか？」のような、変化への欲求を引き出す質問です。このとき営業マンは「売る人」ではなく「気づかせてくれた人」になります。

ある保険代理店では、商品説明中心のスタイルから質問中心のスタイルに変えたところ、成約率が10%未満から20%以上になりました。

**実行の壁：質問力は一朝一夕には身につきません。「良い質問ができたかどうか」を振り返る場がなければ、いつまでも同じ質問を繰り返すだけです。質問を磨くための「場の設計」が、次章でお伝えする内容と深く関わってきます。**

---

## 第6章 営業の考え方を変える！成功を引き寄せる5つの視点

「先生、うちの会社はなぜか、良い施策が定着しないんです」

コンサルティングの現場で、こういう相談を受けることがあります。

CRMを入れた。研修をした。マニュアルを作った。でも、どれも続かない。

「定着しない施策」に共通する、考えられる最後の原因は、ほぼ一つです。

「考え方が揃っていない」ことです。

ある製造業の経営者がこんな話をしてくれました。

最新のCRMを入れたんですが、現場から『入力作業が増えて大変です』という声しか出てきません。

熱く語り合ったのに、なぜ伝わらないのか」

私はこう答えました。「それは社員さんのやる気の問題ではありません。

CRMを使う『なぜ』が、現場に届いていないのです」。

社長は「なぜ」を伝えたつもりでした。でも、現場に届いた「なぜ」は「社長がやれと言っているから」でした。

**自分ごととして腹落ちした「なぜ」でなければ、人は動きません。どんなに優れた施策も、「やらされ感」の中では機能しません。**

### 6-1 5つの「問い」で考え方を揃える

考え方を揃えるために、5つの問いがあります。自社の答えと照らし合わせながら読んでみてください。

マネジメントの5つの考え方 — 「問い」を揃えると組織の行動が変わる		
問い	よくある誤解	本来の定義・考え方
営業とは何か <sup>?</sup> ⊗	とにかく商品を売ること →	✓ 顧客の課題を解決し、継続的な信頼関係を築く活動
マネジメントとは何か <sup>?</sup> ⊗	数字を管理・監視すること →	✓ チームの力を最大化し、成果を最大にする環境をつくること
計画とは何か <sup>?</sup> ⊗	売上目標の数字を決めること →	✓ 目標・ターゲット・活動・期限を揃えた行動の設計図
ツールの目的は何か <sup>?</sup> ⊗	管理・報告のための入力作業 →	✓ 行動を振り返り、組織の知恵を蓄積するツール
スケジュールとは何か <sup>?</sup> ⊗	アポイントを詰め込む手帳 →	✓ 優先順位を可視化した、目標達成のための行動計画

5つの問いへの答えが組織内でバラバラなら、まず共通認識づくりからスタートする考え方が揃うと、新しい施策の導入スピードが格段に上がる

図の「よくある誤解」と「本来の定義」を見比べてください。自社の組織は、どちら側に近いでしょうか。

① **営業とは何か**：「商品を売ること」と「顧客の課題を解決すること」では、商談の進め方がまったく違います。ある精密機器メーカーでは「営業とは、お客様の課題解決に貢献し、継続的な信頼関係を築く活動」と全社で共有した結果、顧客継続率が大幅に上昇しました。

- ② **マネジメントとは何か**：「数字を管理すること」と「力を最大化すること」は別物です。数字を詰めるだけの会議では社員は委縮します。ある企業では「マネジメント」の定義を変えただけで、退職率が改善しました。
- ③ **計画とは何か**：「売上目標の数字」を計画と呼んでいる会社が多いです。しかし数字は「目標」であって「計画」ではありません。本来の計画は「どうやって達成するか」の道筋です。
- ④ **マネジメントツールの目的は何か**：日報・SFA・会議資料が「報告のための作業」になっていると形骸化します。「自分の行動を振り返るチャンス」として使える仕組みに変えた企業では、成約率が上がりました。
- ⑤ **スケジュールとは何か**：「アポイントを詰め込む手帳」と「優先順位を可視化した行動計画」は別物です。「今週最も重要な3つの活動」を全員で決める習慣を導入した企業では、半年後に新規売上が伸びました。

これら5つの問いについて、あなたの組織の中で答えが揃っていますか。人によって答えがバラバラなら、まず共通認識づくりから始めてください。

**実行の壁**：考え方を揃える作業は時間がかかります。「そんな議論をしている時間があったら、1件でも多く営業に行け」と思うかもしれません。

でも、考え方がバラバラなまま走り続けると、組織はバラバラになります。考え方を揃える時間は「止まっている時間」ではなく「加速するための準備時間」です。

---

## 第7章 自立型人材を育成する「考える場」のつくり方

「いつまでも指示待ちが続く」「自分で考えて動かない」。この悩みは、経営者から最も多く聞く言葉の一つです。

しかし、指示待ちになるのは「そういう人材」を採用したからではありません。

「指示を待つしかない環境」を作ってしまったからです。

自立型人材を育てるための「考える場」には3種類あります。まずその全体像を確認してください。

## 「考える場」の3種類 — 自立型人材を育てる場を設計する

 <b>振り返りの場</b> 週1回・15~30分	 <b>課題解決の場</b> 月1回・60分	 <b>未来創造の場</b> 四半期1回・90分
<p><b>【目的】</b> 成功・失敗から学び、次の行動を決める</p> <p><b>【ポイント】</b> 失敗を責めず「なぜそうなったか」を掘り下げる場にする</p> <p><b>【効果】</b> 「分かったつもり」を「できている」に変えるサイクルが回り始める</p>	<p><b>【目的】</b> 現在進行形の課題をチーム全員で考える</p> <p><b>【ポイント】</b> 「自分だったらどうするか」を全員が語る場にする</p> <p><b>【効果】</b> 主体的な視点が育ち、指示待ちから自ら動く姿勢へ変わる</p>	<p><b>【目的】</b> 今季の目標達成に向け、新しい施策・アイデアを自由に発想する</p> <p><b>【ポイント】</b> 目の前の課題から離れ、自由に発想する時間にする</p> <p><b>【効果】</b> 改善・新施策のアイデアが生まれ、組織に活気が出る</p>

3つの場を設計・継続することで「考える文化」が組織に根づいていく  
教えるのではなく「考えさせる場」をつくるのが自立型人材育成の核心

### 7-1 「分かったつもり」が組織を静かに蝕（むしば）む

図の3つの場に入る前に、なぜ「考える場」が必要なのかをお伝えします。

ある会議でのことです。社長が新しい営業方針を熱心に説明しました。

終わった後、メンバー全員が「理解しました！やってみます！」と力強く答えました。

1ヶ月後、同じ会議で社長は同じ説明をしていました。

「先月と同じことを言っているのはなぜか？」と聞くと、メンバーはこう言いました。

「やろうとしたのですが、どうすればいいか具体的には分からなくて...」

これが「分かったつもり」の状態です。

「理解した」という感覚はあります。

でも、「実際にどう動けばいいか」が分かっていません。

脳科学的な事実として、人間は学んだことの8割を1日のうちに忘れてます。

研修や会議で「分かった気になった」状態は、翌日には中身が抜けていきます。

**「知っている」から「できている」への壁を越えるには、「考えさせる場」を意図的に設計することが必要です。**

## 7-2 3種類の「考える場」を設計する

先ほどの図に示した3種類の場を、それぞれ具体的に説明します。

### ① 振り返りの場（週1回・15～30分）

成功・失敗の経験を共有し、「なぜそうなったか」を掘り下げる場です。

ここで重要なのは、上司が「答えを教えない」ことです。

「あなたはどう思う？」という問いかけを繰り返すだけで、社員の思考力は劇的に変わっていきます。

ある建設会社で、週1回15分の振り返りの場を設けました。

3ヶ月後、若手社員が「先週の商談でこんな質問をしたら、お客様が初めて本音を話してくれた」という報告をしました。

全員がその経験から学ぶことができました。

### ② 課題解決の場（月1回・60分）

「どうすれば競合と差別化できるか」「この提案をどう届けるか」をチームで考える場です。

「答えを持っている上司が教える」場ではなく、「全員が主体的に考える」場として設計することが重要です。

### ③ 未来創造の場（四半期に1回・90分）

今季の目標達成に向け、新しいアイデアや施策を自由に発想する場です。

目の前の課題から離れ、「もっとこうすればいいのでは」という声が出てくる環境をつくれます。

ある物流会社では四半期ごとにこの場を設けた結果、現場から新サービスのアイデアが次々と生まれるようになりました。

## 7-3 「やり切る」文化が組織を強くする

「考える場」を設計したら、次は「やり切る」文化を育てることです。

「中途半端にやった」と「最後までやり切った」の間には、学べることの質に天と地ほどの差があります。やり切った経験から初めて、「何が効いて、何が効かなかったか」という本質的な気づきが得られます。これが、1-3-5-7の法則の活用です。

実践度が30%でも構いません。まず「決めたことをやり切る」という経験を積ませることが、組織を「チャレンジ型」へ変える第一歩です。

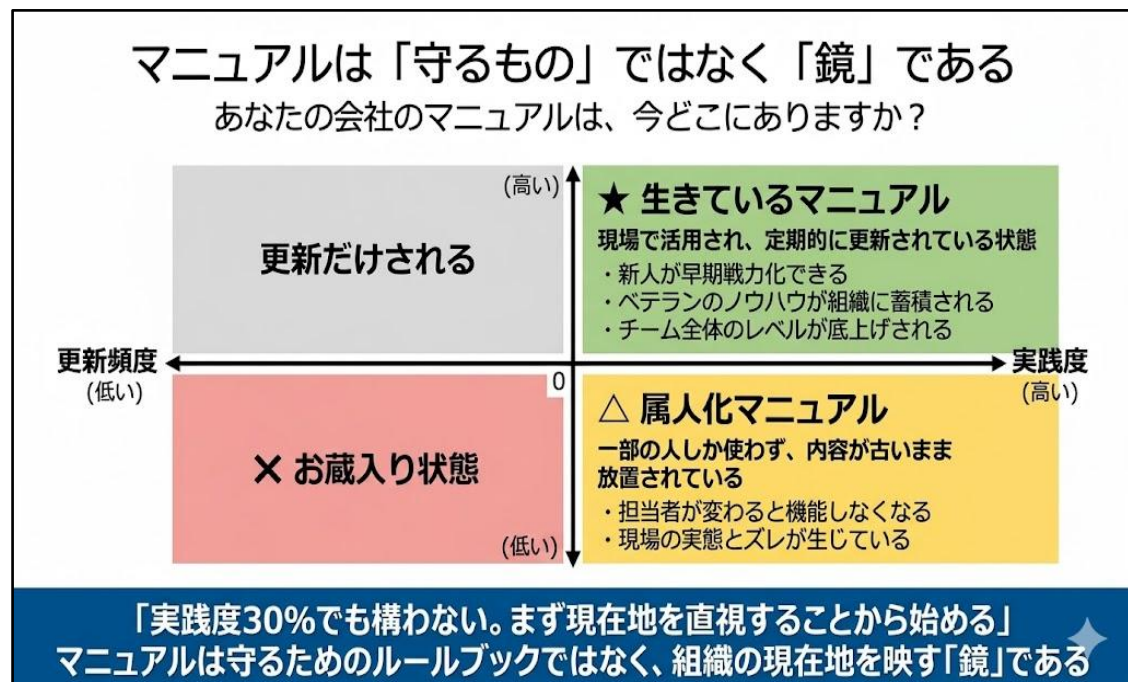
**実行の壁：**「考える場」を作っても、最初はうまくいきません。「意見が出ない」「表面的な話で終わる」「形骸化する」、これらは多くの会社が経験します。場を機能させるには、ファシリテーションのスキルが必要です。ここもまた、設計が必要な部分です。

## 第8章 営業マニュアルを「宝の地図」に変える

「うちにもマニュアルはあります。でも、誰も使っていません」

この一言を聞いたたびに、私はこう思います。「そのマニュアルは、何のために作ったのだろう」

あなたの会社のマニュアルは今、どんな状態ですか。まず図で自社の現在地を確認してください。



## 8-1 マニュアルは「守るもの」ではなく「鏡」である

図の4象限を見てください。

多くの会社のマニュアルは、左下の「お蔵入り状態」か、右下の「属人化マニュアル」にあります。

「生きているマニュアル」（右上）との差は何か。

一言で言えば、「鏡として機能しているかどうか」です。

本来のマニュアルの役割は2つあります。

① **現在地を測る鏡**：「自社は今、これをどこまで実践できているか」を客観的に見るためのものです。実践度30%という不都合な現実を直視することなしに、正しい次の一手は打てません。

② **考え方のヒント集**：「なぜこの手順が必要なのか」「このケースではどう応用するか」が書かれた、暗黙知を形式知に変換するツールです。

ある機械メーカーでは、マニュアルに「なぜこの手順が必要なのか」を丁寧に解説する章を追加しただけで、新人の成長スピードが格段に上がりました。

「やり方」ではなく「なぜ」を伝えることで、応用が効くようになったのです。

## 8-2 「生きているマニュアル」を育てる仕組み

図の右上「生きているマニュアル」になるための2つの仕組みがあります。

① **研修との連動**：マニュアルの各章に対応した実践セッションを設けます。学んだことをその場で使ってみることで、「知っている」が「できている」に近づきます。

② **定期的な見直しの場**：半期や四半期ごとに、現場の課題と照らし合わせながら内容を見直す場を設けます。「こうすればもっと使える」という現場の声がマニュアルを更新し続けます。

ある建設会社ではこの取り組みが定着し、「うちは人が育たない」という悩みが3年で解消されました。

新入社員が「先輩に聞かなくても分かる」と言うようになりました。

### 8-3 独自価値の再確認

マニュアルや仕組みが整ってきたところで、改めて確認したいことがあります。

「自社の独自価値は、製品の性能で語っていないか」という問いです。

**独自価値は「提供価値そのもの」ではなく、「競合がまだ踏み込めていない、顧客の悩みや願望をくみ取る力」にこそあります。**

これが腹落ちすると、マニュアルに何を書くべきか、研修で何を鍛えるべきか、会議で何を話し合うべきかが、自然と見えてきます。

実行の壁：「生きているマニュアル」にするには「定期的に更新する仕組み」が必要です。誰がいつ更新するかを決めていなければ、マニュアルは古くなるだけです。

「誰かがやる」は「誰もやらない」と同じです。担当と仕組みを最初から設計しておくことが重要です。

---

## 第9章 事例から学ぶ「仕組み化」成功のポイント

### 9-1 製造業A社：「私がいなくなったら」という恐怖から解放された

#### ◇ 最初の相談

A社の社長から最初に連絡をいただいたのは、3月の終わりでした。「先生、うちの会社は私が動かないと売上が上がらない構造になっています。このままでは困るという漠然とした不安があつて」。電話口の声には、疲れが滲んでいました。

社長は60歳を前に、「私がいなくなったらどうなるのか」という問いを抱え始めていました。後継者はいます。でも、その後継者が「自分と同じように動いてもらえるか」が分からない。

#### ◇ 現状把握：見えてきた「問題の構造」

初回の訪問で現場を見ると、問題の構造がすぐに分かりました。売上の70%が、社長自身の人脈から来ていました。

社長が直接電話をすれば受注できる。でも、若手が電話しても「社長を呼んで来い」と言われる。

若手の営業マンたちは「自分たちには社長の人脈がない」という無力感を持っていました。

研修もやっていました。マニュアルもありました。

でも、誰も使っていませんでした。

「自分たちには関係ないと思っていた」という答えが返ってきました。

#### ◇ 取り組み：「特徴」から「価値」への翻訳

最初に取り組んだのは「自社の独自価値の言語化」でした。

「御社の技術の強みを顧客の言葉で言うと、何になりますか？」

この質問に、社長はすぐに答えられませんでした。

「精度が高い」「品質が安定している」。

でも、それは競合も言っています。

顧客へのヒアリングを重ねた結果、A社が本当に評価されていたのは「トラブルが起きたときの対応の速さ」と「細かい変更依頼への柔軟性」でした。

これを数字で表現した提供価値シートを作りました。

若手が最初にこのシートを使った商談の後、「お客様に『うちのことをよく分かってるね』と言われた」という報告が来ました。

#### ◇ 転機：「俺たちでもできるんだ」という体験

転機は4ヶ月目でした。若手の営業マンの一人が、社長の人脈に頼らずに独力で新規受注を取ってきました。

金額は小さかったですが、「自分で取れた」という経験は組織を変えました。

翌月の会議で全員がその経験から学びました。空気が変わった瞬間でした。

#### ◇ 結果：1年後の変化

取り組み開始から1年後、売上は150%になっていました。

しかしそれ以上に社長が喜んでいたのは別のことでした。

最近、私が電話しなくても受注が入るようになってきた。先日、私が入院で2週間休んだとき、みんなで売上を維持してくれた。あのとき初めて、会社が自分のものから組織のものになったと感じた。

**A社から学べること：**変化のきっかけは「大きな改革」ではありませんでした。

「顧客にとっての価値を言語化する」という一つの作業から始まりました。

その作業が、若手に「自分でもできる」という確信を与えました。

---

## 9-2 建設業B社：「あの人が辞めたら終わり」からの脱却

### ◇ 最初の相談

「先生、うちのエース営業マンが来年定年なんです。彼が辞めたら、リフォーム部門の売上が半分になるかもしれない」

B社の社長は、面談の冒頭からこう切り出しました。

「彼には後輩を育ててもらおうようお願いしているんですが、『俺のやり方は教えられない、感覚だから』と言うんです。どうすればいいか分からなくて」

このエース営業マンは、30年以上の経験を持つ60代のベテランでした。

確かに言語化しにくいものです。でも、言語化できないと、彼が去った後に何も残りません。

### ◇ 現状把握：「感覚」の正体を探る

エース営業マンに同行訪問しながら、私は観察しました。

彼は、お客様の家に入るなり、さりげなく部屋を見回します。

「あ、あそこのクロスが少し剥がれてきてますね」「この窓、結露が出ることはありませんか？」

お客様が気づいていない劣化を見つけ、「そういえば気になっていた」という話を引き出します。

これが彼の「感覚」の正体でした。

「顧客が気づいていないニーズを先回りして発見する」という技術です。

この技術は、いくつかの「チェックポイント」に分解できます。

どの箇所を見るか。どんな質問をするか。お客様の反応をどう読むか。これを言語化していきました。

#### ◇ 取り組み：「暗黙知」を「形式知」に変える

最初に行ったのは「訪問前チェックリスト」の作成です。

訪問前に確認する 10 の項目を作りました。

次に「ヒアリングシート」を作りました。

顧客の悩みと願望を引き出すための質問集です。

最初は若手が「こんな質問をしていいのか」と戸惑っていました。

でも使い続けるうちに、「顧客が自然に話してくれるようになった」という報告が来るようになりました。

そして「定期接点カレンダー」を導入しました。「思いついたら連絡する」という属人的なスタイルから、組織として計画的にアプローチするスタイルへの転換です。

#### ◇ 転機：エースが「後継者」に気づいた瞬間

取り組み開始から 5 ヶ月後、エース営業マンがこう言ってきました。

「先生、あいつ（若手）、最近俺に似てきたな」。

若手が顧客訪問で「そういえばここの天井、染みが出てきていませんか？」と自然に指摘できるようになっていました。エースが長年かけて磨いた力が、若手に少しずつ移っていたのです。

#### ◇ 結果：1年後の変化

エース営業マンが定年退職を迎えた年、リフォーム部門の売上は前年比 95%を維持しました。

若手 3 名の成約率がエースの 70%の水準まで上昇しました。

B 社の社長はこう言いました。

「あの人に感謝しているのは、技術を教えてくれたことではなく、言語化するプロセスに付き合ってくれたことです」

あの作業があったから、会社に財産が残りました。

**B社から学べること：**「感覚で動いているベテラン」の技術は、必ず言語化できません。

「言語化できない」のではなく、「一人で言語化するのが難しい」だけです。

外から観察し、構造化する視点があれば、暗黙知は形式知になります。

---

## 第10章 明日から始める！営業仕組み化実践ガイド

### 10-1 「完璧な準備」を待つな

ここまで読んで、「なるほど」と感じている方に、一つ正直なことをお伝えします。

この書籍を読んで「参考になった」と感じた方の大半が、1ヶ月後には元の状態に戻ります。

知識を得ることと、行動することの間には、大きな溝があります。

「もう少し準備が整ってから始めよう」「もっと勉強してから動こう」

この「待つ理由」は、いつまでも生まれ続けます。

「落ち着いたとき」は永遠に来ません。

稲盛和夫氏の言葉に「土俵の真ん中で相撲を取る」という表現があります。

土俵際に追い詰められてから慌てるのではなく、余裕があるうちから本気で取り組むという意味です。

あなたの会社の営業組織は今、土俵のどこにいますか。

### 10-2 よくある「失敗パターン」と対策

仕組み化に取り組んだ会社が陥りやすい失敗パターンを4つお伝えします。

事前に知っておくことで、同じ轍を踏まずに済みます。

### 失敗パターン①：「完璧なマニュアル」を作ろうとして動けなくなる

「もっと内容を充実させてから運用しよう」と考えているうちに、マニュアル作成が目的化します。

対策は「60点のマニュアルでまず動く」ことです。

使いながら改善する方が、はるかに早く成果が出ます。

### 失敗パターン②：トップだけが熱心で現場が動かない

経営者が一人で仕組みを設計し、「さあ、やろう」と現場に押しつけると「やらされ感」が生まれます。

対策は「現場を設計に巻き込む」ことです。

「どんな問題を解決したいか」を現場と一緒に考えることが、当事者意識を生みます。

### 失敗パターン③：最初の成果が出ないと諦めてしまう

農耕型営業の成果は、すぐには出ません。

種をまいて、水をやり、育てる。

このプロセスに半年～1年かかることは珍しくありません。

対策は「行動指標で進捗を測る」ことです。

売上という結果指標ではなく、顧客接点回数や提案件数という行動指標が増えていれば、正しい方向に進んでいます。

### 失敗パターン④：仕組みを作ったら「完成」だと思ってしまう

仕組みは生き物です。市場が変わり、顧客が変わり、メンバーが変われば、仕組みも変える必要があります。対策は「四半期ごとの見直しをスケジュールに入れる」ことです。

## 10-3 今すぐ実践できる5つのアクションプラン

### ① 現状の「見える化」から始める（今週）

顧客データをA・B・C・新規に分類してみてください。1時間もあれば始められます。これだけで「どこに集中すべきか」が見えてきます。

② 「3つの重点項目」だけを決める（今月中）

今期、組織全体として取り組む項目を3つだけに絞り込みます。「全部やる」ではなく「3つをやり切る」が、変化の第一歩です。

③ 「小さな成功体験」をつくる（3ヶ月以内）

全社展開よりも、まず特定の商品・特定の顧客セグメントで試してみます。小さな成功を全員で共有することで、「うちにもできる」という空気が生まれます。

④ 「振り返りの場」を週1回設ける（来週から）

週1回、15分でよいです。「今週うまくいったことと、その理由」を共有するだけで、組織の学習速度は劇的に上がります。

⑤ 「3ヶ月後の姿」を具体的に描く（今日）

3ヶ月後、あなたの組織はどう変わってほしいですか。「売上が上がる」ではなく、「どの顧客から、どんな形で、いくら受注できているか」という具体的な姿を描いてください。

まとめ 「このままの未来」と「変化した未来」

最後に、自社の現在地を今すぐ以下の図で確認をしてください。

<b>営業仕組み化チェックリスト — 自社の現在地を確認する</b> チェックが入らない項目が多いほど「伸びしろ」がある。まず現在地を直視することから始める	
<b>営業戦略</b>	<input type="checkbox"/> 顧客をA・B・C・新規にセグメント分けしている <input type="checkbox"/> 年間の顧客増販シートがある <input type="checkbox"/> 農耕型営業の行動指標を設定している <input type="checkbox"/> 月別の営業施策が組織内で共有されている
<b>営業戦術</b>	<input type="checkbox"/> 自社の独自価値が「顧客の悩み・願望」の言葉で言語化されている <input type="checkbox"/> 提供価値シートを全営業マンが持っている <input type="checkbox"/> 質問形式の営業で、顧客に課題を語らせる場面を作れている <input type="checkbox"/> 成功事例を組織内で定期的に共有する仕組みがある
<b>考え方</b>	<input type="checkbox"/> 「営業とは何か」について組織内の共通認識がある <input type="checkbox"/> 営業会議が報告の場ではなく、学びと気づきの場になっている <input type="checkbox"/> 「なぜそうするのか」という目的を全員で共有できている <input type="checkbox"/> 失敗を責めず、学びに変える文化が根づいている
<b>場・仕組み</b>	<input type="checkbox"/> 振り返りの場・課題解決の場が定期的に機能している <input type="checkbox"/> マニュアルが定期的に更新され、現場で活用されている <input type="checkbox"/> 新人が早期に戦力化できる育成プログラムがある <input type="checkbox"/> ベテランのノウハウが形式知化され、組織に蓄積されている

チェックが少ない項目が多いほど、それが「今すぐ取り組むべき優先事項」です。

### 何も変えなかった場合の3年後

エースの営業マンが定年を迎えます。

売上が落ちます。

「彼がいなくなったから仕方ない」と言いながら、次のエースを探します。

でも、また同じ構造が繰り返されます。

若手は育ちません。

「やらされ感」の中で、少しずつ疲弊していきます。

意欲のある人材から辞めていきます。

経営者は引き続き、一人で「また今月も、同じことを繰り返してしまった」と感じながら手帳を閉じます。

**これが、何も変えなかった場合の3年後です。**

### 仕組みを整えた場合の3年後

新しい営業マンが入社した翌月から、一定水準の提案ができるようになります。

なぜなら、提供価値シートとヒアリングシートが整っているからです。

エースが定年を迎えても、売上は大きく下がりません。なぜなら、彼の暗黙知が組織の財産として残っているからです。

経営者は、毎月の売上表を「把握するため」に見ています。

「不安を解消するため」ではなく。なぜなら、どの顧客からいつ売上が入るか、2ヶ月先まで見えているからです。

若手が「自分で考えて動く」ようになっています。

会議が「報告の場」から「学びの場」に変わっています。

**これが、仕組みを整えた場合の3年後です。**

どちらの未来を選ぶかは、あなた次第です。

ただ、一つだけお伝えしたいことがあります。

**この作業を一人でやろうとすることが、最も難しいのです。**

自社の問題は、自社の内側にいると見えにくいです。

A社の社長も、B社の経営者も、最初は「自分でできるはずだ」と考えていました  
でも実際に取り組んでみると、「外からの視点」が持つ力の大きさに気づいたとおっ  
しゃっていました。

この書籍でお伝えしたことは、「知識」です。

本書籍の内容は、成果を出すための最小単位の「知識」に過ぎません。

これを確かな「結果」へと昇華させるためには、自社の環境に最適化した「実践の仕  
組み化」が必要です。「知っている」を「成果が出ている」状態へ変えるために、ま  
ずは小さな一歩から始めてください。

セミナーでは、より実践的な導入手法とケーススタディを交え、あなたの会社に即し  
た仕組みの構築術をお伝えします。

より個別具体的な課題解決を求める方には、無料個別相談も承っております。貴社の  
ポテンシャルを最大化させるための壁打ち相手として、ぜひご活用ください。

セミナー申し込みはこちら <https://www.inui-consulting.com/seminar-lp>

▼ 無料個別相談はこちら <https://www.inui-consulting.com/inquiry>

---

乾 哲也

乾経営コンサルティング

<https://www.inui-consulting.com/>

**【付録】次ページに営業の仕組みの全体像の図を記しておきます。**

**この全体像の図から、自社で強化すべきポイントもチェックしてみてください。**

