

営業マネジメントの標準化

最終回

戦略実行に向けた営業会議の変革

シェルワークス株式会社
代表取締役社長

米倉 達哉

URL <https://sherpaworks.jp/>

E-mail tatsuya.yonekura@sherpaworks.jp

本連載の最終回では、営業マネージャーが策定した戦略に基づくチーム目標を確実に達成するために不可欠な「営業会議」について考察します。なお、本稿における営業組織とは、営業マネージャーとメンバーの組み合わせで構成させるフロントライン（お客様と接する最前線）の営業部隊をイメージして読み進めてください。

「従来の」営業会議 「今後の」営業会議

営業会議の意義と効果性は常に議論の的となっており、例えば、

- ・ 追求の場になっていない
- ・ 何も決めない
- ・ 報告だけならメールで済む

などが挙げられます。では、営業会議で何を取り上げ、どのように進行すべきかを考察してみます。

営業スタイルや手法は時代により変化を遂げていますが、同じく営業会議についても変化の必然性が問われています。取り扱うテ

マや進行方法により、効率的で効果的な会議にするには具体的にどのような改善をすべきか、本稿で解説します。

●従来の営業会議は

過去から現在を取り扱う

従来の営業会議のベースとなる考えは過去の出来事であり、例えば、売上高や見込み顧客獲得件数などの数値結果を見て「なぜ達成できていないのか」を追求するのがメインでした。

つまり、営業活動の反省点を見つけることが主眼であり、とにかく改善点を洗い出して修正をす

ば営業成績が良くなるだろうという発想です。確かに、過去の出来事の追求から、現在を認識して問題を解決する方法は大切です。

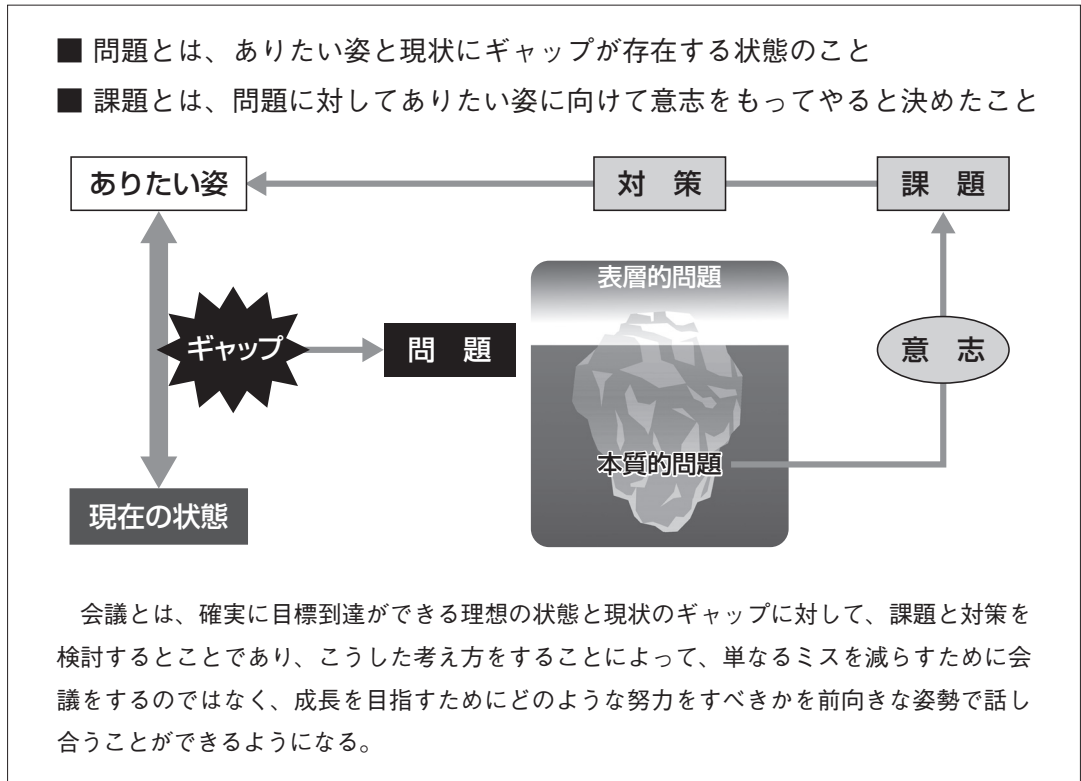
ところが「将来に向けての目標や具体策の立案」という本質がおざなりになってしまい、議論を深めてメンバーが理解・納得しての自己決定までは至らないケースが多く見受けられます。

これでは、新しい手法を発見して挑戦するという前向きな姿勢にはなれませんし、大きな躍進を遂げる力を会議から生み出すのは難しいと言わざるを得ません。

●営業会議は未来志向で

これからの営業会議は過去の反省を重視するのではなく、未来志向で物事を考察することを重視します。つまり、会社としての目標や具体策を確認して、それを実現するための手段をメインに扱います。ゴールから逆算して、どうすればできるようになるのかを全員で追求するのが、未来志向の考え方です。

図1 問題と課題



**未来志向の営業会議で
取り扱うテーマ**

チームに存在している問題点を無視するわけではありません。目標に到達するための壁を把握することは重要であり、要因分析から真因を見極めます。しかし、過去に生じた問題を取り上げるのではなく、あくまでも目標到達の妨げとなりそうな課題を見つけることに重きを置きます(図1)。

前述の通り、営業会議における姿勢は未来志向、積極的なものであるべきです。では、実際にはどの様なテーマを取り扱う必要があるのか。結論から言えば本連載で述べてきた「営業戦略」「チームづくり」「プロセスマネジメント」になります。

●浸透させるべき「営業戦略」

上位方針を受ける形で、営業チームのビジョンと戦略を期初に策定し、浸透させ実行につなげていきます。しかし、単にビジョンや

戦略が示されるだけで、現場の営業担当者がその通りに実行できないケースや、現場は実行しているつもりでもマネージャーが思い描いている内容や進め方とは異なるケースはとかく起こりがちです。そのために未来志向の営業会議を活用します。その基本は、

「理解↓納得↓実行↓定着」

のプロセスを辿ることで、特に最初の理解と納得は重要です。

よく散見されるのが「とにかく我々はこの形で営業する!」とだけ説明して、いきなり現場に任せってしまうケースで、これでは思ったような成果は出せません。

そこで、営業会議において方向性や本戦略に至った背景などを丁寧に確認し、深い理解を得られるようにします。そして、個々のメンバーのありたい姿を共有し、ビジョンや戦略に対する意見を述べてもらい疑問点を洗い出し、自身事化を促しながら納得できているかを確認します。

メンバーが納得し自己決定すれば

ば現場での実行度が高まります。その後、会議の中で実際に行動してみたい有用な手法を聞き取ります。

顧客の不満や新たな疑問・提言などを共有し修正を図り、こうしたプロセスを繰り返すことによって戦略が自然と定着へと向かっていくのです。

●営業戦略を実現する

「チームづくり」

会議は、上司が一方的に部下に指示を出す場ではなく、話し合いの場であるべきです。また、事前に割り当てられた人が準備した資料を読み上げて終わる場ではありません。活発な議論と対話がスムーズにできる場が良い会議の基本です。

以上を意識することで戦略や営業手法の練り直しができ、さらに、主体性を持って全メンバーが発言することでチームとしての絆が深まります。普段の協力に加え、会議で意見を積極的に交わすことでメンバー同士の対話が促進され、人間関係の質が向上します。

●営業における

「プロセスマネジメント」

会議目的の側面は「プロセスマネジメント」にあり、営業活動の進捗を各担当者から報告してもらい確認をします。具体的には、次のようなマネジメントです。

- ① 案件マネジメント
- ② 進捗マネジメント
- ③ 行動マネジメント
- ④ 重点顧客マネジメント

会議では、あるべき姿を提示して目標と現状のギャップを確認します。大きな乖離があれば検討して未来志向で修正を図ります。

営業会議のアジェンダ
(会議内容のまとめ)

営業会議で取り上げる大枠のテーマを考えたら、具体的にアジェンダを作成します。営業会議は定期的に実施しますが、毎回アジェンダを作成するのではなく、長期的なスパンで一貫性を心掛けることがカギとなります。

●期初～期中～期末でのテーマ

長期的視野に立ったアジェンダは、年度を通じた全体的な流れを取り上げることができません。多くの企業が事業年度を2期か4期に分けて期ごとに目標を設定していきます。よって、期ごとに営業会議の位置づけを明確にし、アジェンダに落とし込んでいくのが効果的なやり方です(図2)。

具体的には、1期を「期初・期中・期末」に分け、期初はキックオフで上位戦略を確認し、その上で、今期のチーム戦略と目標を掲げて実際にどのような流れで活動するかを策定します。

期中は、実行されている営業活動について戦略的なモニタリングをします。それは単なるデータの羅列ではなく、メンバーからも意見を述べてもらい関係の質の向上を図り、同時にプロセスマネジメントを実施します。

期末は、期全体の報告を共有すると共に、チームとしての先期レビューを実施します。これをきちんとやらないと来期に向けての戦

図2 期初～期中～期末の会議アジェンダ

期初	期中	期末
<ul style="list-style-type: none"> ●キックオフ ●上位戦略の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業戦略モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ●チームの今期レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーのありたい姿への想いの共有 	<ul style="list-style-type: none"> ●課題と対策 ・案件マネジメント ・進捗マネジメント ・行動マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ●来期に向けた課題共有 ・案件マネジメント ・進捗マネジメント ・行動マネジメント
<ul style="list-style-type: none"> ●チーム戦略の展開とメンバーの自分事化 	<ul style="list-style-type: none"> ●課題と対策 ・重点顧客マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ●来期に向けた課題共有 ・重点顧客マネジメント

図3 (期中) 営業会議アジェンダ

場面	時間	セッション	
戦略マネジメント	10分	●前月に決めたことと実施状況の確認 (ブルー・イエロー・レッド) ●イエロー・レッドについて方向性を発表	組織マネジメント
	30分	●営業戦略のKPI進捗状況、成功・失敗事例 ●メンバーとの意見交換 ●課題と対策	
プロセスマネジメント	30分	●勝利の方程式から必要案件数と 案件保有数のギャップを確認 ●ボトルネックの要因分析と課題設定 ●対応策の検討	
	50分	●メンバーごとの発表 ・ギャップを確認 ・ボトルネックの要因分析と課題設定 ・対応策の検討	
		60分	
	10分	●営業所ごとに次回に向けての実施項目を共有	

略の精度が高まりません。その上で、来期に向けた改善点や掲げた目標などを話し合います。ここでもメンバー全員から積極的な発言を求め、建設的な話し合いとなるようにします。

●月度の営業会議アジェンダ
月ごとの営業会議では、より細かな点をアジェンダに盛り込みます。例えば、営業戦略モニタリングとして、KPI進捗状況(目標達成に関する他の指標との違い)

を確認した上で、メンバーと意見交換をしながら次月度に向けた課題と対策を検討します。

また、プロセスマネジメントとして、前号で述べた勝利の方程式から、案件の必要数と保有数とのギャップから課題と対策を検討する「案件マネジメント」を進めます。その後、メンバー個々から、

「進捗マネジメント」
「行動マネジメント」

の観点から課題と対策を発表してもらいます。さらに、

「重点顧客マネジメント」

の観点で、メンバーの重点顧客の事例を取り上げて、全員で案件攻略検討会を実施し、攻略の視点を養っていきます(図3)。

営業戦略の浸透

営業会議の基本であり、重要度が高いのが営業戦略の浸透です。これをしっかり押さえておくことで、チーム全体のまとまりが生まれ、営業活動の標準化を効果的

に進められます。具体的な会議の進め方を解説します。

●「成果⇨戦略×実行」

営業戦略の重要性を理解してもらうことを目的に話し合いをします。その際に、営業活動の目的である売上などの成果がどのように生まれていくかを説明します。

「成果⇨戦略×実行」

という方程式があるように、競争優位性のある質の高い戦略が存在し、それを実行してはじめてコンスタントに成果が出るわけで、各自が思いつくだまに活動しても安定した成果が出ないということを徹底していきます。

●「シングルグループ学習」

「ダブルグループ学習」

・シングルグループ学習

営業会議を実りあるものとし、またメンバー全員が参加し成長していく場とするのに役立つ指針として「シングルグループ学習」という手法を活用します。

これは、すでにある考え方や行動の枠組み、過去の成功体験に沿って問題解決を図る方法です。成功事例として成果を出した仲間、業界のトップ企業が行ったやり方を取り上げて、そこから自社に適用できるポイントを拾い上げていく会議の進め方になります。

・ダブルループ学習

もう一つの手法が「ダブルループ学習」で、これは既にある考え方や行動の枠組み、過去の成功体験などにとらわれず、目的や前提を問い直すことで、これまでにならぬ問題解決の方法を見いだすのに役立ちます。自由な発想を積極的に出してもらうことが会議を成功させるためのカギになります。

その意識を持った上で戦略についての理解と納得を高めます。その際に、会議では自分事化させることが重要で、自分としてどのように戦略を実行に移せるのか、また「今までのやり方を変更すべき点はどこか」などを考える場を設けるようにします。

営業プロセス 4つのマネジメント

営業活動におけるプロセスマネジメントの目的で営業会議を実施することもあり、その際はマネジメントを、前述の4分野に分けて会議を進めるのがベストです。

① 案件マネジメント

案件必要量と保有量から課題と対策を考えるのが、案件マネジメントです。フェイズごとに必要となる数字、例えば、テレアポによる見込み顧客獲得件数や商談件数といった目標値と、現状の保有件数を比較します。すべてのフェイズを横断的に見ることで、特にどのフェイズが弱点となっているかがわかるはずで

す。これを基に、どうしてそのフェイズで件数が伸びないのかについて意見を出し合います。もし、複数のフェイズで課題が見えているようなら、その段階で、どのフェイズに対して優先的に改善策を用するかを決めます。

② 進捗マネジメント

営業プロセス全体、もしくはフェイズごとの進捗状況を確認します。その上で、ボトルネックから課題と対策を考察します。プロセスが明確になっていれば、ボトルネックを見ればどこに課題があるかはすぐにわかります。そこで、成果が出ていない要因を見極めるための話し合いをします。

その際に、自社の全体的な傾向やシステム、個々の営業担当者の特性や行動という視点から考えます。こうすることで、根本的な要因がどこにあるのかを判断しやすくなり、その上で解決策を練り上げていきます。

多くの場合、解決策は一つだけでありません。そこで、全社的なシステムを変更するなどの大掛かりで「すぐには解決が見込めないもの」と、メンバー各自が意識すれば「すぐに改善できるもの」とに大別します。

そして、取り組みそうなことかスタートし、次回の会議で結果を確認するという流れを作ります。

③ 行動マネジメント

各々の営業担当者の活動について分析を行います。次のフェイズに移行するまでの期間や、フェイズごとの獲得件数などの目標に対する課題と対策を見つけるようにします。

例えば、アプローチしてから案件化するまでに時間が長くなる傾向が見られることがわかったら、その原因がどこにあるのかを調べます。その担当者のやり方を見せてもらい、別の担当者と比較します。

比較対象は、その部分を上手に対処している人にした方が学べる点が多くあります。比較することによって課題と解決策の両方が浮き出てくることになり、それを次回までの努力目標として当人に実施してもらいます。

この行動マネジメントを実行する際には、当人を批判する、もしくは欠点指摘の場とならないようにします。あくまでも、成長のための話し合いという目的を外さず、前向きな姿勢で取り組むよう

にします。

会議全体の雰囲気は積極的なものとするために、マネージャー自身が口調や使う言葉を選ぶよう心がけます。また、できていないところだけを取り上げるのではなく、努力している点や成果の出ている部分も見て褒めることも忘れないでください。

④重点顧客マネジメント

営業努力をより傾けるべき見込み顧客、例えば、コンスタントに大規模案件を発注してくれる企業については、個別に重点顧客としてマネジメントを実施します。現在の商談の進展や相手の反応などの情報を共有し、取引によってどの程度のメリットがあるかを考えて、特典や譲歩の提供を判断することになります。

こうした顧客については、通常よりも多くの営業担当者が関わっていることが多いので、それぞれに情報の行き違いなどが起こらないように、細かな点まで共有することが重要です。

営業戦略を実現する チームづくり

営業会議には、何かを決めるだけでなく「チームをまとめて成長を促進させる」という目的もあります。この視点で成功するには会議の内容よりも、進め方が非常に重要になってきます。

どこに注意して、会議を進行させるのかを解説します。

●グラントルールの設定

まず、避けるべきポイントを押さえておきます。それは「メンバーを責めない」「欠点の指摘はしない」ということです。もちろん、改善点を見つけることは成長に欠かせません。しかし、個人の性格や能力、考え方といった、人間そのものの根源に関わる内容を取り上げて、ネガティブな会議にするだけです。

また、対応策などについて「マネージャーは答えを言わない」ともルールとして決めておきます。会議はあくまでも話し合いの

場であり、仮にマネージャーが答えを知っているとしても、全員で答えを出す方向に持っていきます。マネージャーは、答えにつながる情報や質問を出して参加者を導く役割に徹します。

このグラントルールが成立しているとき、全員が積極的に意見をぶつけ合うことができ、画期的な施策が出てきて、それを実践しやすくなります。

会議では「いつまでに、誰が、何を、どうするか」を具体化することも忘れないようにします。そして、決めたことは確実に実行に移し、結果については次回の案件戦略検討会の冒頭で、全員で共有する流れを習慣化します。

●マネージャーの ファシリテーション

ファシリテーション、つまり、会議をスムーズに進める手法として「発散と収束」という動きを意識することが有効です。

一つのテーマについて話し合うとき、とにかく全員で自由かつ積

極的に発言して、意見を出し尽くします。こうした発散の段階でマネージャーは、その場の温度を下げるようなことはせず、自由に進めます。

その後、意見をまとめて結論を出す「収束」に向かいます。意見を内容ごとに要約してまとめたり、それぞれのメリット・デメリットを挙げたりして取捨選択します。こうしてテーマごとに発散と収束をすることで、メリハリの利いた会議が成立します。

●まとめ

効果的な営業会議の確立は、

- ・営業戦略を有効に進めるため
- ・メンバーの結束を強めるため
- ・メンバーの育成をはかるために

大事なことです。

過去の反省会に終わることなく、未来志向の積極的な内容にしたいものです。また、コミュニケーションを深める場にできるよう、マネージャーは雰囲気作りにも気を配ってください。