

Sales Management Model

Tatsuya Yonekura

米倉達哉

シエルフワークス株式会社
代表取締役社長

セールス マネジ メント モデル

常勝の営業チームをつくる

「どうしたらもっと売れるのか」

「この数字で本当に上層部に納得してもらえるのか」

会議の後、1人でパソコンの前に座り、そんな悩みを抱えて考え込む夜はありませんか。

かつて、営業マネジメントといえば、売れる営業パーソンのやり方を間近で見せ、実践を通じて学ばせるのが王道でした。

今はどうでしょうか。リモート商談が当たり前になり、部下の顔を直接見る機会も減りました。

頼りにしていたベテラン社員が辞め、新しいメンバーは基本の営業力が身についていない。気づけば、「結局、全部自分でやるしかない」と、孤独な戦いを強いられることも少なくありません。

しかし、営業って本当はもっと魅力的な仕事なんです。それは、これまでにたくさんの修羅場をくぐり抜けてきたあなた自身が、実は一番よく知っているはずです。

「人生の豊かさは、喜怒哀楽の振れ幅の総量である」という考えがあります。そして、営業には数字を追うだけでは語れない、「人を動かし、つながりを築く」という醍醐味があります。

お客様の本音を引き出し、課題に寄り添い、解決策を提供する——その過程の中で、感謝の言葉や

信頼を得られたとき、営業パーソンとしての誇りを感じた経験があなたにもきっとあるのではないだろうか。

実は、営業マネジメントの魅力も同じです。

部下がはじめて大きな商談を成功させたとき、チーム一丸となって成果を出したとき、その瞬間にこそ、営業マネジャーとしての「やりがい」や「楽しさ」が輝きます。

リーダーであるあなたが次に目指すべきは、そんな「営業の魅力」を他者と共有し、成果を生み出せるチームを築くことです。

あなたは、本当に1人で戦う必要があるのでしょうか。

今の時代、営業マネジメントは個人の力だけで回すものではありません。必要なのは、「部下を一人前に育てるしくみ」と「チーム全体を底上げする考え方」です。

そして、あなたが営業マネジメントを「孤独な役割」から、「共に成長し、よろこびを分かち合う役割」に変えることができます。

はじめに

なぜ営業は属人化してしまうのか

はじめまして、シエルパワークス株式会社の米倉達哉と申します。数ある営業に関する書籍の中から本書を手にとっていただき、誠にありがとうございます。

私たちシエルパワークスは、「日本の営業を元気にする」というミッションを掲げ、企業と企業、人と人をつなぐ営業が、人と組織の豊かさを変える」という世界を目指しています。この使命のもと、数多くの営業チームと関わりながら、常勝の営業組織を生み出すための支援を行ってきました。

営業という仕事には、他の職種にはない独特の「よろこび」があります。例えば、次のような瞬間を思い出してみてください。

①目標を達成したときの達成感

- ② お客様からの感謝の言葉をもらえたときの充実感
- ③ 仲間や上司から承認され、信頼を得たときの満足感
- ④ 自分の成長を実感したときの自己効力感

特に、2つ目に挙げた「お客様からの感謝を得ること」を目指していけば、結果として目標達成や仲間からの承認、そして成長の実感も手に入ると私は信じています。営業とは、お客様との信頼関係を築き、課題を解決するプロセスを通じてよろこびを得られる、やりがいのある仕事なのです。

しかし、そのよろこびが「個人の経験やスキルに大きく依存する」という特性を持つことが、営業が属人化してしまう根本的な原因でもあります。

営業は「人」が主体となつて行う活動です。お客様と信頼関係を築き、課題を解決し、感謝を得る——これらのすべてが「営業パーソンのスキルや経験」に深く依存しているからです。

しかし、属人化が進む営業組織では、次のような課題が浮き彫りになります。

- ・トップセールスの成功体験が「個人のやり方」にとどまり、チームに共有されない
- ・メンバーごとに営業プロセスや基準が異なるため、成果が安定しない
- ・成績上位者に依存しすぎて、他のメンバーが伸び悩む
- ・デジタルツールの導入が進んでも、使いこなせる人と使えない人の差が大きい

これらの要因によって、営業組織全体の生産性が低下し、「属人的な課題」がさらに深刻化していきます。特に、経験豊富な営業パーソンが退職した場合、そのノウハウが失われ、組織としての競争力が一気に低下するリスクがあります。

属人化を解消するためには、これらの課題を解決し、営業活動を「誰がやっても再現可能なしくみ」に変える必要があります。

DX化は営業現場に大きな可能性をもたらしました。データ分析ツールや営業支援システム、AIによる予測分析——これらの技術により、従来にはなかった効率化・最適化が実現しています。

その一方、営業が抱える課題も明らかになっています。それは、属人的な要素が多い営業の世界において、ツールやデジタル化が先行すると、むしろ属人化が加速してしまうことです。なぜなら、デジタルツールはそれを使う人のスキルや知識に大きく依存するからです。

例えば、トップセールスが高度なツールを使いこなしていても、それが具体的な基準やしくみとしてチーム全体に共有されていなければ、組織全体には広がりません。その結果、ツールの導入が進んでも、チーム全体の生産性は思ったほど向上しない——このような現象が多く現場で見られています。

では、DXを正しく営業マネジメントに活かし、属人的な課題を解決するには、どうすればよいのでしょうか。そのカギとなるのが、次の3つの観点です。

1つ目は、**営業を体系化してマネジメントすること**です。営業活動を「誰がやっても再現性のあるしくみ」として整理し、デジタルツールと融合させる必要があります。これにより、個々の属人的な営業スキルに依存するのではなく、チーム全体が同じプロセスで動ける状態を作ることができます。

2つ目は、**成果を生む基準を明確にすること**です。体系化されたプロセスを基に、「何を、どこまでをやり切るべきか」を具体的に定義し、チーム全員が同じ基準で成果を追求できる状態を構築します。この基準を共有することで、営業活動における目標や成功の形がより明確になります。

そして3つ目は、**しくみを通じて文化を醸成すること**です。

体系化されたプロセスと明確な基準を、実行に移しやすくするしくみを整備し、日常的に活用することで、チーム全体が成果を出すための行動を自然と習慣化できます。

例えば、データ分析ツールや営業支援システムを使った進捗管理や、定期的な振り返りのミーティングを通じて、成果を可視化し共有する場を設けることが効果的です。

このしくみを継続して活用することで、組織全体で「学び合い、成長し続ける」という姿勢が根づいていきます。やがて、これが「文化」として定着し、営業活動の属人化が解消され、チーム全体が一体となって成果を最大化できる組織へと進化していくのです。

このように、営業を体系化し、基準を明確にし、さらにしくみを整備して文化へと昇華させることで、営業組織は個人のスキルに依存せず、持続的な成果を生み出すことが可能になります。

これら3つの観点を整備することで、DX化による恩恵を最大化し、チーム全体の力を底上げすることが可能になります。

「みんなが売れ続ける営業組織を、どうやって創ればいいのかだろうか」

そんな悩みを抱える営業組織のマネジャーやリーダーに向けて、本書『セールスマネジメントモデル』のノウハウを紹介するために、本書を書かせていただきました。

『セールスマネジメントモデル』の流れ

本書では7つの章に分けて、7つのマネジメントモデルを解説します。

- ・ビジョンマネジメント（第7章）
- ・戦略マネジメント（第5章）

- ・市場マネジメント(第4章)
- ・組織マネジメント(第6章)
- ・プロセスマネジメント(第1章)
- ・顧客マネジメント(第2章)
- ・人材マネジメント(第3章)

セールスマネジメントモデルを実践する際に、大きな流れとしては「ビジョンマネジメント」「戦略マネジメント」という順番に沿って進めていくことが一般的です。

しかし、本書では営業マネジャーになったばかりの方や、営業をもっと俯瞰して捉えたリーダークラスの方も読者として想定し、あえて営業パーソンの視点からでも理解がしやすい順番で解説していくことにしています。あらかじめご承知おきください。

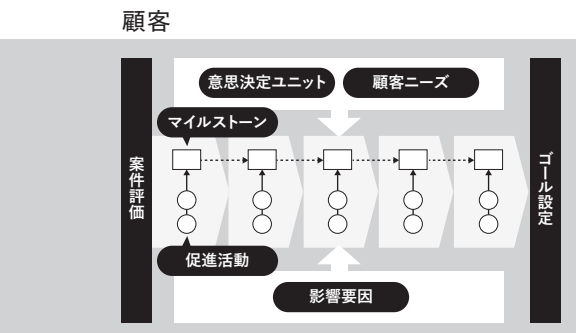
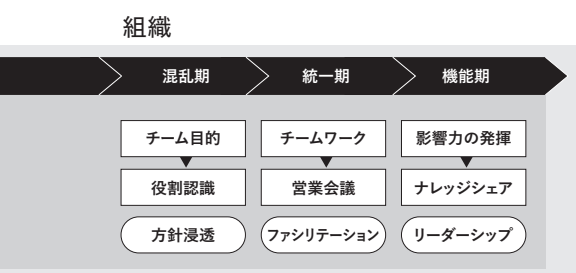
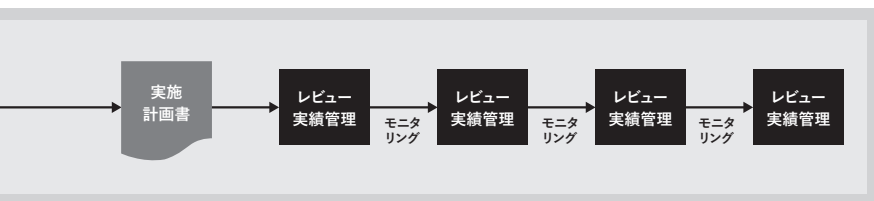
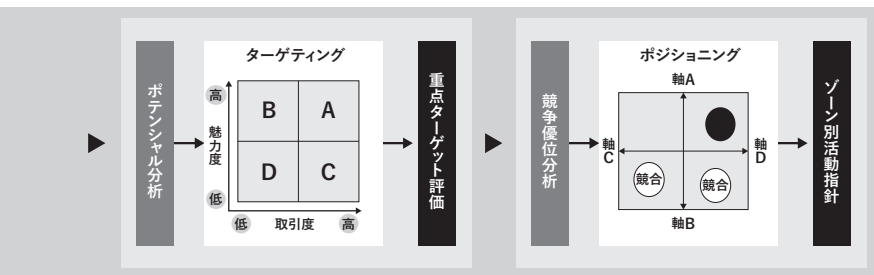
また、各章には「インサイト」と記した箇所が出てきます。これらは私たちが、多くの営業組織を見てきた中で、一般的に捉えられがちな考え方・視点に対して、新たな気づきとして確認いただきたいポイントになります。

営業は、どのような環境変化に直面しても、常に成果を求められる厳しい世界です。

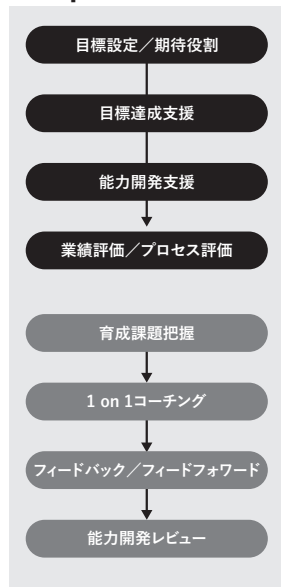
そんな世界でやりがいを持って仕事に取り組み、メンバー1人ひとりが同じ目標に向かって活動するためには、「行動すれば誰もが成果を出せるマネジメント体系」が営業組織を成功に導くカギになります。

次のページに入れた見開き図が、「セールスマネジメントモデルの全体像」になります。読み進めながら、自分がこれから何を軸にチームを導いていくのか、その都度振り返ってみてください。

本書を通して、日本に1社でも多くの「よろこび」を感じ続けられる営業チームが増えることを願っています。

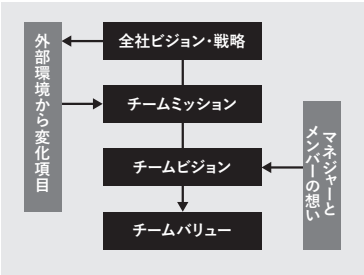


People 人材

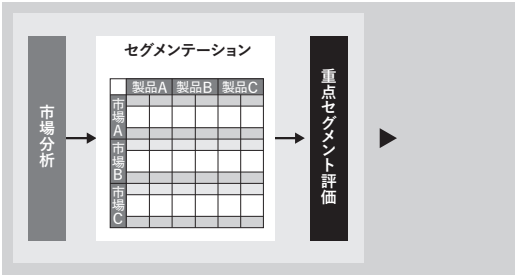


営業マネジメントの体系

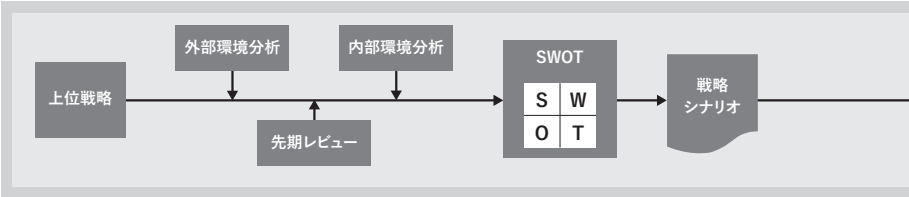
Vision ビジョン



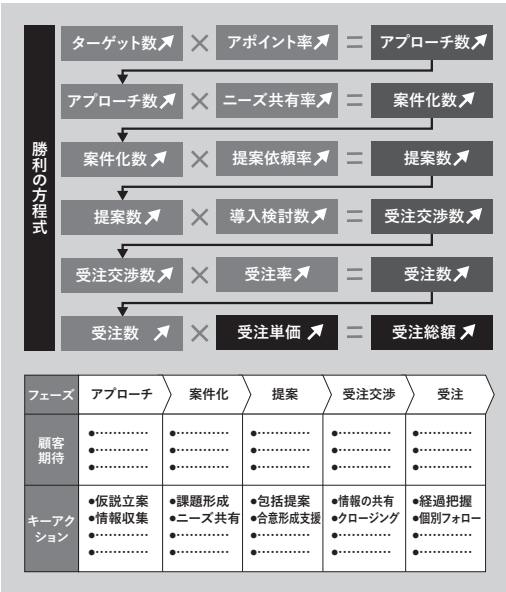
Market 市場



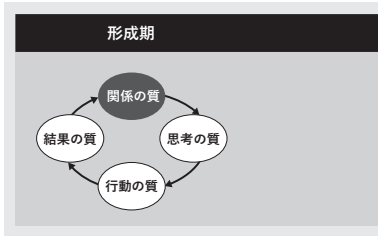
Strategy 戦略



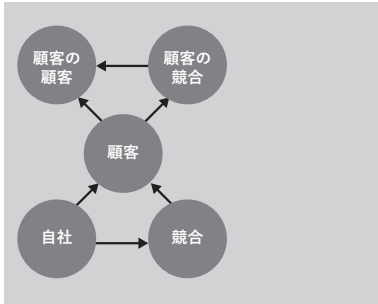
Process プロセス



Organization



Account



はじめに

なぜ営業は属人化してしまうのか
『セールスマネジメントモデル』の流れ

009 004

第1章

プロセスマネジメント

なぜ「プロセスマネジメント」が必要なのか

プロセスマネジメントとは何か

プロセスマネジメントの4つのポイント

①全体を俯瞰する

②ゴールから逆算する

③重点を決める

④KPIを活用する

027 024 022

営業組織の「勝利の方程式」

営業プロセスデザインの作り方

①お客様の購買プロセスを整理する

②フェーズを決める

③フェーズの定義・ゴール条件・ゴール判断基準を決める

④フェーズごとのキーアクションを設定する

033 030

営業プロセスを管理する4つの視点

①案件管理

②進捗管理

③行動管理

④重点顧客管理

041

第2章

顧客マネジメント

なぜ「顧客マネジメント」が必要なのか

顧客マネジメントとは何か

■ 既存顧客と新規顧客のバランス

■ 部下には「フッシュ型」と「フル型」でマネジメントを行う

■ 担当配置の考え方

「顧客戦略」と「案件攻略」

■ 重点顧客と1年後の理想の関係を描く

■ 理想はお客様の「かかりつけ医」になること

案件を攻略する7つのステップ

「案件評価」と「ゴール目標」の明確化

■ 案件評価

■ ゴール目標の設定

「意思決定ユニット」と「顧客ニーズ」への対応・指導

■ 意思決定ユニットの把握

■ 顧客ニーズの把握

「影響要因」への対応・指導

■ 営業活動へ影響する要因を整理する

「マイルストーン」と「促進活動」の確認・指導

■ マイルストーンを設定する

■ 促進活動

案件攻略検討会

092

089

084

078

075

072

069

061

058

第3章

人材マネジメント

人材マネジメントが難しくなった原因

人材マネジメントとは何か

■ 2つの「じりつ」を促す

■ ハイパフォーマンスは1日にしてならず

■ 営業パーソンを「じりつ」につなげるために

メンバーの意欲を高める

■ 自己決定が意欲につながる

■ 「心の報酬」を用意する

メンバーの成長を促す

■ ビグマリオン効果

■ ストローク

■ 経験学習サイクルを回す

あるべき営業像に導く関わり

■ メンバーの育成課題を把握する

■ テーチャングとコーチングを使い分ける

■ 営業におけるコーチングの注意点

■ クエストンとリスニング

■ フィードバックとフィードフォワード

■ フィードバックの例

■ フィードフォワードの例

第4章

市場マネジメント

戦略を上から下に落とすだけのミドルマネジャー

市場マネジメントとは何か

市場マネジメントの流れ

① 市場分析

■ 市場分析をする際に必要な情報

■ 市場分析だけに頼ってはいけない

② セグメンテーション

■ セグメンテーションの切り口

③ ターゲティング（市場）

■ 製品×市場マトリクス

■ 理想の顧客像を特定するICP (Ideal Customer Profile) 分析

④ ポジショニング

⑤ ターゲティング（顧客）

■ ターゲティングで顧客の重点攻略先を見極める

■ ゾーン別活動指針

164 161

156

151

145

140

139

136

第5章

戦略マネジメント

戦略実行を妨げる「負のスパイラル」

戦略マネジメントとは何か

①上位戦略理解（自分ごと化）

②環境分析（変化の動向把握）

③クロスSWOT分析（方向性の明確化）

④先期レビュー（効果の検証）

■ 戦略の「停止」か「継続」かを判断する

■ マネジャーとメンバーお互いが納得する選択を

⑤差別化戦略（競争優位の明確化）

■ 自社製品の優位性を考え、差別化する

⑥戦略マップ（成功への道筋）

■ バランススコアカード

■ 自社の「市場成果」と「提供価値」を把握する

⑦戦略実行・モニタリング（成果への最適化）

■ 戦略目標は必ず定期的に振り返る

200

195

191

187

185

181

180

177

172

第6章

組織マネジメント

1人のリーダーシップの限界

組織マネジメントとは何か

「相互理解」から「相互尊重」へ（形成期）

■ 価値観の共有

■ 価値観カードを活用する

「チーム目的」と「役割認識」（混乱期）

■ チーム目的を明確にする

■ NO.2の期待役割を明確にする

■ メンバーの期待役割を明確にする

チームワーク（統一期）

「リーダーシップ」と「フォローシップ」（機能期）

■ リーダーに「喜んで」ついてくるかどうか

■ 上方影響力

■ メンバーに必要なフォローシップ

営業チームの会議をデザインする

■ ファシリテーションで対話を作り出す

■ 優れたリーダーはファシリテーション能力が高い

■ 「ヌルい組織」にならないために

「組織マネジメント」のケーススタディ

242

237

232 227

219

213 208 206

第7章

ビジョンマネジメント

「ビジョンマネジメント」が出発点

人は理だけでは動かない

ビジョンマネジメントとは何か

ミッション・ビジョン・バリューの違い

ビジョンを浸透させる6つのステップ

① 全社ビジョン・戦略を深く理解する

② 外部環境の変化をビジョンの文脈で捉える

③ チームミッションの明確化

④ メンバーとの対話を通じて共感を育む

⑤ チームビジョンの明文化

⑥ チームビジョンの共有

組織を変革するリーダー

「ビジョンマネジメント」のケーススタディ

おわりに