

社長の打ち手

予算達成⇒業績回復へ

和田創研

和田 創

Copyright ©2015 by Sou Wada

《本テキスト使用に関する注意点》

本テキストの内容に関する著作権は、和田創研代表・和田創にあります。

本テキストの一部または全部を複写・複製・翻訳・掲示・転載・送信・配信すること、および各種媒体に入力することは、著作者の文書による許諾がある場合を除き、著作者の権利侵害となります。

読者の皆さまへ

本コンテンツは、和田創著作『結果を出せない営業はこう立て直す』から特典を抜粋したものです。『結果を出せない営業はこう立て直す（308頁）』は和田創研のホームページでPDF無料版を差しあげています。登録などの手続きは一切不要です。

[PDF無料版]

ダウンロードは、[こちら](#)で！（一瞬で終了）

つきましては、ダウンロードしたご本人の自己学習のための利用に限ります。本書の著作権は和田創に留保されます（著作権フリーに非ず）。

[kindle版]

定価：800円（税別）

お買い求めは、[アマゾン](#)で！



◇目標必達のマネジメント

和田創研が目指すところは、おもに中小・中堅企業、地場企業を強く大きくすること。厳しい環境下での「勝ち残り」にフォーカスし、大胆な発想と斬新な知恵により成長持続と社業発展をサポートしています。

その一環として、私・和田創が講師を務め、交通便利な東京・銀座会場で、おもに経営層を対象としたさまざまな公開セミナーを行っています。

本書ではそのなかから「社長の打ち手」を取りあげます。

最大のテーマは、社長などの経営トップによる「目標必達のマネジメント」です。タイトルどおり、営業における予算達成を通じた業績回復を説き明かしています。しかし、それに留まらず、あすの「勝ちっ放し」を見据えています。また、業績好調企業といえども、市場縮小が加速する今後、従来のマネジメントを見直さなくては前年割れや目標未達が避けられません。

会社を預かる社長としては、予想される環境悪化に先手を打つことが
必須といえます。

本セミナーでは、おもにソリューション系の法人営業を念頭に置き、トップ主導で「強い営

業」によみがえらせる急所に絞って解説しています。毎回、参加者から突出した評価をいただ
いてきました。

◆自社の営業の検証

日本は1990年代以降、激しい上下動とともに右肩下がりで落ちていく「ジェットコース
ター経済」へ・・・。

前の水準に戻り切らないうちに、次の地獄に突き落とされるという繰
り返しです。

とりわけ内需主体の企業を取り巻く環境は非常に険しいものがあります。将来にわたって生
き残り、勝ち残りを確実にするには、社長は何をさて置き、自社の営業の検証を行わなければ
なりません。

実は、景気の変動と業績の起伏がきれいに重なる企業があります。

また、引き合いの増減と成績の上下がきれいに重なる社員がいます。営業がまるで機能していない明白な証拠です。

ごく一握りの優良企業を除いて、いつだって「景気」が売ってきました。残念なことに、かつて「営業」が売った例（ためし）がありません。いわば気象条件に運命が左右されるフライトです。目的地にたどり着けるか、つまり目標を達成できるかは、乗ってみなくては分かりません。気象条件がよければOK、気象条件が悪ければ墜落・・・。

経営のコックピットに非常ランプが点滅している、きわめて危険な状態です。

◆クライアントの変化

私が営業の指導に携わるようになり、20年になります。この間、クライアントの要望が様変わりしました。

私は1990年代半ば過ぎに幸運に恵まれ、「提案営業」の講師として脚光を浴びました。それがきっかけとなって、提案営業は私の代名詞になりました。しかし、私は当初から、従来

の営業手法で結果を出せないなら、提案営業へ転換しようとしてきました。

提案営業は目的でなく、数字をよくする手段にすぎません。

クライアントの関心も私自身の関心も、もちろん業績の向上にあります。が、実際には「営業を学ばせたい」「営業を教えてほしい」との声が寄せられました。

そのような傾向に変化が表れたのが2002年～2003年頃です。そして、2005年～2006年頃に変化が加速し、変化が決定的になったのが2008年秋の「リーマン・ショック」以降です。

いまや私に寄せられる声は「数字を何とかしたい」になりました。

これには、「数字を立て直したい」と「数字を伸ばしたい」の2つが含まれます。前者が業績不振企業であり、後者が業績好調企業です。日数の短い研修を別にして、私には中間のクライアントがほとんどいません。

私は自分の意思というより顧客の要望に導かれ、営業講師から営業コンサルタントへ、さら

に「営業再建屋」へ変わっていきました。そのクライアントは業績の良し悪しにかかわらず結果を急いでおり、「時間がかかってもいい」という依頼は滅多にありません。

私は社長の本気に背中を押され、大ナタを振るっています。

この稼業に、大きな責任とやり甲斐を感じるようになりました。

◇バックアップの仕組みの構築

私は、話をややこしくしないために「営業再建屋」と名乗っていますが、そもそもコンサルタントが数字を立て直すということはありません。私は、常駐型ではありませんし、人事権まして経営権を握るわけではありません。

かならず顧客が数字を立て直します。

それは第1に社長、第2に管理者、最終的に社員です。結局、クライアント次第、それも経営トップ次第です。私は社長と個別面談を行い、相当な確信が得られた会社しか引き受けてい

ません。だから、業績がよくなるのは当たり前といえます。

すでに述べたとおり、この先は持続的な好況を望めそうもないので、「営業」が売るほかにありません。これは個別面談における私と社長の共通認識です。とはいえ、社員個々の頑張りに期待を寄せるのでは数字を伸ばせません。

私は、社長が会社としてバックアップする仕組みを築くことの重要性を説いています。

それは、社員の行動を管理しつつ社員の成長を促進するものになります。彼らを望ましい方向へ誘導し、職能の向上と人材の育成を図るわけです。

多くの企業が業績下落や規模縮小から抜け出せずに苦しむなか、いち早く環境変化に即した仕組みを整え、目標達成を続けている企業もあります。

根性論で「営業が強い会社」と「営業が弱い会社」を片づけるのは誤りです。

◆目標未達の克服

目標未達が引き起こされるのは、「目標数字」に見合った「営業行動」が取れていないため

です。ほかに理由はありませんが、これをちゃんと理解している経営トップはきわめて少数です。数字は「結果」、行動は「原因」との関係が成り立ちます。

社員が目標数字に見合った営業行動に改めることが、目標未達の克服につながります。

それにはどうすべきでしょうか？

第1は、社員が自らの「行動」を変える。第2は、会社が行動の「管理」を変える。なぜなら、第2の管理が変わらないと、第1の行動は変わりません。行動と管理は“一体”なのです。私が見るところ、「営業変革」を阻害しているのは社長もしくは営業管理者です。

そこで会社として営業行動を変えられる営業管理に改めます。

「結果・実績・後追い管理」から「原因・行動・先行管理」へ！

月末や期末、年度末の数字を見て青ざめるという“後の祭”を避けるのです。社長は本セミナーで述べる新しい営業管理を取り入れ、社員が取る営業行動に圧力と刺激を与えつづけてく

ださい。

◆現行の営業管理の問題

ここで現行の営業管理を振り返っておきましょう。

ほとんど機能していないどころか、営業活動と営業成果の足を引っ張っています。売り上げがわりと安定していて読みやすい「通常営業」を念頭に置いているからです。訪問件数と営業成績が単純に比例する“御用聞き”向きです。

しかし、通常営業による売り上げがどんどん落ちていきます。この通常営業とは習慣性の客回り、ルーティンのことです。

縮小市場では「売上＝通常営業＋開発営業」と肝に銘じるべきです。「開発営業」による売り上げを加えないと前年割れが生じます。この開発営業とは、既存深耕・既存拡大・新規開拓・離脱奪還の取り組みの総称です。

現行の営業管理の最大の問題は、開発営業の推進と加速にブレーキをかけることです。

社員の立場からすれば、果敢な収益形成に挑むほど不利になります。通常営業よりはるかに手間がかかるのに、どんな訪問・面会も「1」と見なされます。

例えば、零細企業の担当者に会おうが、大手企業の取締役に会おうが同じ…。例えば、小口商談の2合目を歩いているのに、大口商談の8合目に達しているのに同じ…。

行動が数字をつくる。なのに、自分の有効な営業行動が誤った営業管理に弾かれてしまいます。「やってられない・・・」。強い意欲と危機感を持つ社員でさえ、開発営業をためらいます。彼らのモチベーションをひどく下げます。

ほとんどの会社では営業管理と称し、1円玉1個も1万円札1枚も「1」とカウントしています。営業管理は小学生に笑われるほど減茶苦茶な状態です。

目標未達は決して社員の怠惰のせいではなく、起こるべくして起こっています。

現行の営業管理では負の悪循環を断ち切れません。社長は、合理性と科学性を振りどころとした新しい営業管理に即座に改めるべきです。

◇頑張りの中身への問いかけ

私は「どうすれば成績を伸ばせますか」「どうすれば業績を伸ばせますか」と尋ねられてきました。

答は単純明快であり、「カネのあるほうへ動く」。

成績不振者や業績不振企業は、一番肝心なルールをまったく守っていません。数字を伸ばすうえでもっとも重要なのは、営業の「動き」を変えることです。

管理が穴だらけだと、社員は行きやすい企業に行き、会いやすい人物に会います。

勝手に知った既存顧客の慣れ親しんだ担当者への顔出しはストレスがないのです。そうした不甲斐ない営業を許しては、数字はどこまでも落ちつづけます。

「豊かな顧客とつきあえると豊かになり、貧しい顧客としかつきあえないと貧しくなる」。とくにソリューション系の法人営業では、普遍の真理です。小学生でも分かることを社長も管

理者も社員もないがしろにします。

私が数字の立て直しでやっていることは、営業をカネのあるほうへ動かしているだけです。

「売上＝訪問先×面会先」の数式に従い、接触先の変更を促します。

面談相手の“財布の中身”を重んじるように、社員の意識と行動を変えています。何か特別なこと、高度なこと、複雑なことをやっているのではありません。端的に述べるなら、開発営業の先行管理を導入しています。

社員が頑張っているのに成績が振るわないとしたら、営業活動の「有効性」が低いのです。ほかに理由はありません。一人ひとりの限られた労力と時間をどのように使うかをシビアに追求すべきです。しかしながら、これを社員に徹底させている社長は滅多にいません。

それもこれも管理が訪問件数という営業活動の「量」を問い、訪問先と面会先という営業活動の「質」に向かわないためです。

つまり、頑張りという努力の中身にメスが入れられていません。

◆本セミナーの内容構成

さて、本セミナーは、全体が4部構成になります。

具体的なプログラムは以下のとおりです。

〔はじめに〕 内需主体の企業を取り巻く環境は険しい

第1部◇なぜ目標未達・前年割れが生じるのか？ ～数字浮上の手掛かりは不振原因のなかにある

このパートは、「目標未達に関わる問題の提起」です。私が見つけた不振原因はがっかりするほどシンプルでした。経営トップがそれに気づくことが業績回復の大前提となります。

1. 目標未達が引き起こされるたった一つの理由とは何か
2. 「目標を目指す」との認識では不本意な年度末を迎える
3. 前年割れが引き起こされる至極当然の理由とは何か
4. 農耕型から狩猟型へ…営業とは行うものでなく挑むものだ

第2部◇結果を出せない「営業行動」はこう見直す ～意識改革よりも行動改革のほうを重んじよ

このパートは、「目標必達へ向けた営業行動の見直し」です。数字の伸びを妨げている、営

業に関わる重大な誤解を取り除きます。それにより成果の乏しい努力を減らせ、一人ひとりの数字が伸びはじめます。

1. 限られた営業力をどう使わせるか、接触先がすべて！
2. 収益伸長をもたらす最大の理念と鉄則は超シンプルだ
3. 営業の根幹思想を間違えたままでは努力が空回りする
4. 愚直なまでの執念が限界を突破する組織風土へ刷新する

第3部◇結果を出せない「営業管理」はこう見直す ～数字につながるか、営業行動の有効性を問え

このパートは、「目標必達へ向けた営業管理の見直し」です。数字の伸びを後押しする、新しい管理のあり方を指し示します。市場環境の変化を踏まえた、画期的な事例と納得の具体策を学んでいただきます。

1. 管理より支援を通じ、行動の量より質を引き上げる
2. 結果・実績・後追い管理から原因・行動・先行管理へ
3. 戦略＝方針樹立の急所：行動を尖らせる覚悟と見識
4. 戦術＝計画策定の急所：目標を行動で裏付ける科学
5. 検証＝行動評価の急所：PDSエンジンの高速回転

6. 開発営業の推進・加速に必須となる合理的な工程と体制
7. 営業再建屋がかならず用いる目標必達の“方程式”はこれ

第4部◇自社の実態をつかみ、営業変革へ踏み出す ～悪しき常識と習慣を払拭し、業績向上を叶えよ

このパートは、「業績向上を叶える営業変革の打ち手」です。私がクライアントで断行する取り組みのエッセンスを明かします。自社に即し、実際に営業行動と営業管理をどう変えるかを腑に落としていただきます。

1. 営業行動のありようを診断する（分析表ほか）
2. 営業管理のありようを診断する（分析表ほか）
3. 収益伸長のネックを突き止め、解消の手立てを講じよ
4. 営業再生の取り組みを大きな成功へ導く手続きと留意点
〔あすから〕リーダーシップ次第で常勝の営業によみがえる

◇ぜひ、ご参加を！

私は、これまでの経験から、トップ主導でなくては、数字の立て直しを成し遂げられないと考えています。真っ先に問われるのは社長の本気と覚悟です。

本セミナーでは、「収益最大化」を唯一の基準として、結果を出せない営業行動と営業管理を抜本的に見直します。

営業は成績、社長は業績、どちらも数字がすべてなのです。営業行動を「開発営業」へ向かわせながら、営業管理を「先行管理」へ改めます。売り上げの向上はもとより、維持に欠かせません。それだけでなく社員の成長にも欠かせません。

習慣性の客回りという通常営業に甘んじると、新たに得られる気づきは微々たるものです。

いつまで経っても人材が育たない、営業が強くない最大の理由です。

本セミナーは売れない時代におけるマネジメントに絞り込んでいます。営業再建屋が経験と実績に裏打ちされた目標未達の克服策をずばっと指摘します。「目からウロコ」「衝撃」「えぐい」「感動」などの評価をいただけてきました。

経営トップが「リーダーシップ」のもとに本セミナーの内容を実行へ移せば、短期間で“じ

り貧打破”を果たし、“常勝の営業”によみがえらせることができます。

なお、社長や営業統括役員など上層部が共通認識に基づいて営業変革へ踏み出せるように、数名で参加されることを強くお勧めしています。

◇売上改善の2つのアプローチ

最後に参考までに述べます。私が会社の売り上げをよくするアプローチは、2つに集約されます。

第1は、「社長」が売り上げを伸ばす。

企業規模が小さくなるほど重要性が増します。自営業者をイメージすると分かりやすいでしょう。とはいえ、大手企業でもトップセールスは絶大な威力を発揮します。社長の肩書を名乗り、名刺を持てるのはたいてい一人です。

和田創研の公開セミナーのうち、[「社長の営業活動」](#)はこの第1に当たります。社長などの

取締役と部長などの上級管理者に、トップセールスの勤どころを説いています。

第2は、「社員」が売り上げを伸ばす。

社員数が多くなるほど重要性が増します。社員が売り上げを伸ばすには、それを叶えられる手法を教えなければなりません。が、それ以前に社員の行動を決定づける管理のあり方が問題になります。長らく結果が出ていないとしたら、先に営業管理を見直すべきです。管理が変わらないと営業が変われないことは、すでに述べたとおりです。

本セミナー「[社長の打ち手](#)」はこの第2に当たります。

第2の「社長の打ち手」と第1の「社長の営業活動」はそれぞれ独立した内容であり、受講のお申し込みは別々になります。しかし、和田創研では、多忙な社長、とくに遠方からの参加者の利便性を考慮し、2日連続で開催しています。

また、「社長の営業活動」は、社長が社員に売り上げを伸ばす手法を教える際に有効です。なぜなら、トップセールスマンなどの成績優良者のやり方を明かしています。

両方を受講していただくことで、売上改善の2つのアプローチをクリアできます。どうか前向きにご検討ください。

詳しくは、[和田創研ホームページ](#)にて…。カラーパンフレット（申込書付き）をご覧ください。

⇒ [「社長の打ち手」](#)のご案内はこちら。

「社長の打ち手」のガイダンスセミナーは、ユーチューブの動画でもご覧いただけます。上層部の皆さままでご視聴ください。

〔著者紹介〕

和田創研代表／再生・再建屋

和田創（わだ・そう）

数字立て直し一筋の経営コンサルタント。

おもに「教育」を通じて当事者の意識改革と行動改革を促し、組織風土の刷新、業績の拡大、成長の持続を成し遂げる。業種や規模を問わず、多くの顧問先を短期間で優良企業に甦らせてきた。

豊富な経験と実績に裏打ちされた信念を投げどころとし、「チェンジ＝適者生存」「クリエイション＝価値創造」「ソリューション＝課題解決」をキーワードとした明確な指導は、トップから絶大な信頼と評価を得ている。また、危機感と変革志向の強い社長の個別相談に応じる。MBAでも教育に当たる。

企業での教育と指導を含めた年間の講演実績は2百回近く。その対象は社長から管理者、社員まで、テーマは経営、管理、人事、マーケティング、事業、商品、企画まで幅広い。『結果を出せない営業はこう立て直す』などの著書、『社長の打ち手』などの研修教材は多数。『理念行動』を不定期で発行。

目標達成と業績向上の助っ人

おもに中小・中堅企業、地場企業を対象とし、
社長と苦悩や問題を共有しつつ、
数字の短期立て直しそして大幅伸長に取り組んでいます。

無料・個別の「経営相談」に関するお問い合わせは・・・

皆 や ろ う 、 見 直 し 。

050—3786—3704

和田創研

〒104-0061 東京都中央区銀座1-28-11 アクロス銀座505
(東京駅、羽田空港から交通便利)