

営業を変革したいがやり方が分からない・・・
研修やセミナーでは社員が育たない・・・
とお悩みの経営者様へ



最強営業チームを作り
売上を2倍にする方法

実践者が教える

ICHIGAN組織 25のチェックリスト

【解説版】

30年以上にわたり大手一部上場企業のB2B最前線で陣頭指揮
億円単位の多くの新規案件を獲得してきた営業リーダーが伝授

営業を改革、優良新規顧客を獲得し
リピーターにする組織力のつけ方！

ジャパンセールスマネジメント

最強営業チームを作り
売上を2倍にする！

ICHIGAN組織

INDEX

00 はじめに

01 プロフィール

02 本書で学べること

03 IGHIGAN組織25のチェック項目

ステップ 1 売れる仕組みができていますか？

ステップ 2 組織で売る活動ができていますか？

ステップ 3 重要なお客様を新規獲得できていますか？

ステップ 4 必ず採用される提案を作っていますか？

ステップ 5 社員の働きがい会社が支えていますか？

04 おわりに

00 はじめに

米中対立による景気悪化に加えて、コロナの追い打ちで経営環境は大きく変化し厳しさを増しています。

売上が下り、今後も安定した経営を続けることができるのか心配されている経営者様が多いのではないのでしょうか？

もし営業を強化しようとして営業マン研修・マネジメント強化・ツールの導入をお考えなら、残念ですがそれだけではすぐに売上は上がりません。

なぜならば売上は営業の頑張りだけでなく、会社の組織力で決まるものだからです。売上を上げるなら、どんな営業マンでも売ることができる会社組織にならなければいけません。

会社を売上成長させ、永続して経営を安定させようと思えば、経営幹部と社員を育成しつつ、組織に売れる力をつけていかなければなりません。

そのための必要なプロセスを体系的に強化し、総合的な組織力をつけていくことが必要となります。

私は一部上場企業で30年以上、B2B営業・マネジメント・人材育成・成長戦略・組織改革・業績責任を担って最前線で活動してきました。

コンサルタントをしてきたのでも、セミナーや研修講師をしてきたわけでもありません。実際にB2B現場で陣頭指揮を執り、営業チームを作り様々な理論やスキルを使いこなして成果を出してきた実践者です。

その私だからこそお教えできる、本当の成果を出す実践的で具体的な方法があります。

本書では、この最強営業チームの作り方をICHIGAN組織として体系化し、5つのステップ25のチェックリストにしています。

ぜひあなたの会社をチェックしていただき、経営幹部と社員が育ちICHIGAN組織となって売上を拡大するために役立ててください。

私は、社員が生きがいと働きがいをもってイキイキと働き、会社が成長し繁栄することをお手伝いしたいと心から願っています。

01 プロフィール

中村昌雄

1965年生まれ 横浜市在住 滋賀県出身

大学工学部を卒業後、1990年に一部上場の大手電機メーカーに入社し製造業向け営業部門に配属。数億円規模の競合切り替え成果を5件達成し、若手営業マンとして一目置かれる存在となる。

41歳で組織管理職に昇格し、2年目にはM&Aした子会社の経営立て直しのために営業部長として乗り込む。部下と一緒に奮闘している途中リーマンショックに見舞われ業績が急降下。経営の厳しさを思い知る。

本社に戻り中日本営業部の部長、東日本営業部の部長を歴任。部下85名、売上85億円のマネジメントなどを経験、累計300名を超える部下と共に営業チームをけん引し続ける。

「採用せざるを得ない提案」による営業改革を自ら先導、メンバーと一丸となって動き、多くの億円単位の新規案件を獲得し、担当事業を前年度の240%に成長させるなど成果を重ねた。

部門長として自分が先頭を走ることがリーダーシップだと思って突っ走ってきた。一緒に走った部下とは成果を出して今も信頼関係が厚い。しかし、ついてこれなかった部下を置き去りにした後悔が残る。

自らも挫折を経験し後悔もしている。国家資格キャリアコンサルタントの学習をする過程で、働きがいと業績を両立させることの大切さに強烈に気付いた。

そして自らを支えるマネジメントに変換したことで、部下の働き甲斐が増して成果を拡大し、部下との本当の信頼関係が生まれたことを体験した。

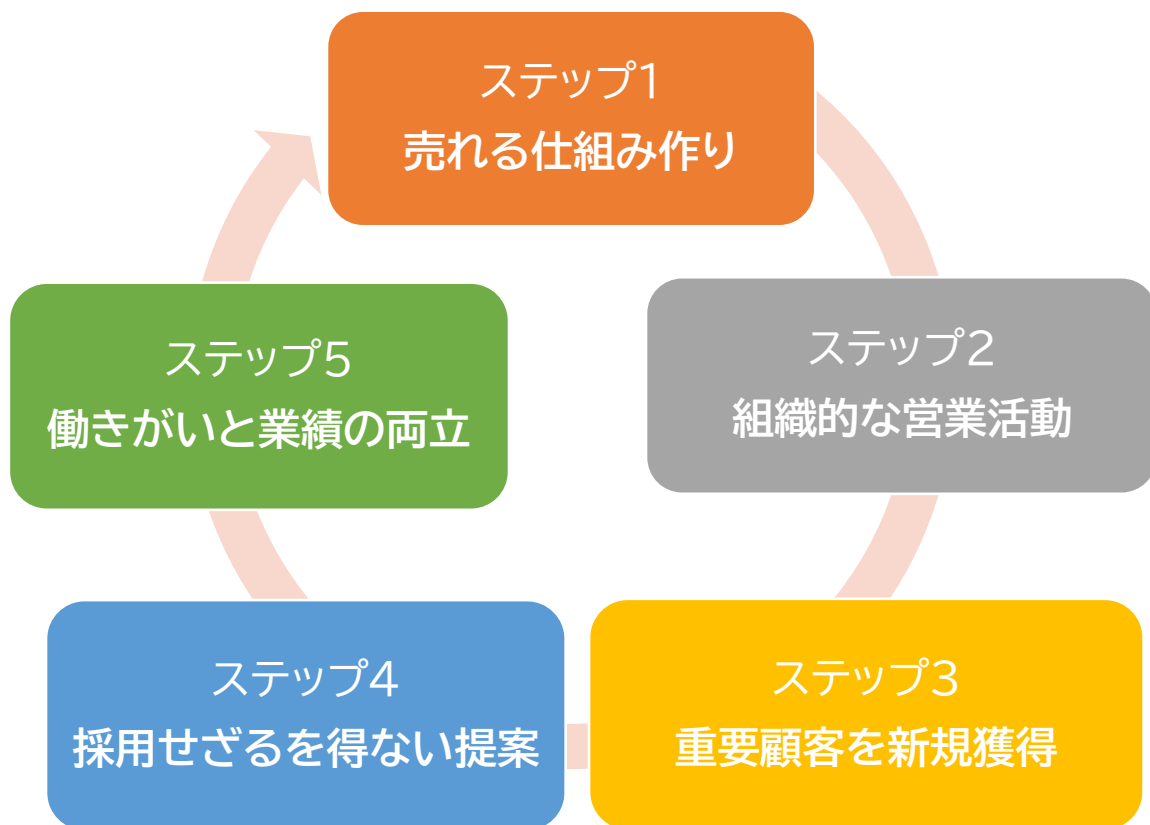
31年勤めた会社は若手が育っている。自分はこの経験とスキルを、必要とする広く多くの企業の成功と繁栄に役立てたい、働き盛りの多くの社員を支えたいと強く考え、定年を待たずに退職し起業することを決意。

2021年3月末に退社し、4月に営業コンサルタントとして独立。
保有資格：国家資格キャリアコンサルタント・行政書士

02 本書で学べること

- ・組織力をつけ会社を成長させる
- ・次期経営者と経営幹部を育てる
- ・利益を増やし経営を安定させる
- ・売上を上げる
- ・新規顧客を獲得する
- ・顧客をリピーターにする
- ・強い営業チームをつくる
- ・社員を成長させる
- ・社員がイキイキと働き会社を支える
- ・後継者と社員に任せて安心する

03 IGHIGAN組織25のチェック項目



- ・ステップ1
売れる仕組みづくり 【マーケティング戦略の立案】
- ・ステップ2
組織的な営業活動 【営業戦略と営業活動】
- ・ステップ3
重要顧客を新規獲得する 【アカウント営業の実践】
- ・ステップ4
採用せざるを得ない提案 【経営課題の解決提案作成】
- ・ステップ5
働きがいと業績の両立 【支えるマネジメント】

ステップ1 売れる仕組み作り

【マーケティング戦略】

営業の前にやらなければいけない重要なことがあります。
それが『売れる仕組みを作る』ということです。

あなたの会社の商品は、なぜお客様がお金を支払って買ってくれるのでしょうか？なぜライバルの商品ではなく、あなたの会社の商品を買ってくれるのでしょうか？

それには理由があるはずです。

売れる仕組みを作るとは、お客様が買ってくれる理由を作ることです。
それを『マーケティング』と言います。

例えば、売れる仕組みがないと営業が頑張ってもこのようになります。

- × 興味は引いてもらったが、必要がないと言われて売れなかった
- × ニーズはあったが、ライバルに負けて売れなかった
- × どのお客様に売りに行けば買ってもらえるのか、わからない

ですので、『売れる仕組みを作る』というマーケティング戦略をつくること
が、営業を強化する以前に大切なのです。

経済学の大家の言葉を紹介しておきます。

“マーケティングの目的は、販売を不必要にすることだ。マーケティングの
目的は、顧客について十分に理解し、顧客に合った製品やサービスが自
然に売れるようにすることなのだ”

「経済学の父」ピーター・ドラッカー

“マーケティングを最も短い言葉で定義すれば『ニーズに応えて利益を上
げること』となろう。(中略)どのような価値を提供すればターゲット市場
のニーズを満たせるかを探り、その価値を生み出し、顧客に届け、そこか
ら利益を上げること。”

「マーケティングの神様」フィリップ・コトラー

売れる仕組みを構築しましょう。

ご自身でチェックしてみてください

ステップ1 売れる仕組み作り 【マーケティング戦略】

採点 _____ 点／5点

- ☐ 1. 商品・サービスの【強み】を認識していますか？
- ☐ 2. お客様の【ニーズ】をよく理解できていますか？
- ☐ 3. 【強み】はお客様の【ニーズ】とマッチしていますか？
- ☐ 4. ニーズを持っている【お客様】を知っていますか？
- ☐ 5. 狙いを絞って活動を集中させていますか？

解説していきます

□ 1. 商品・サービスの【強み】を認識していますか？

強みが大切なのは言うまでもありません。

なぜならば、ライバルより優れていてこそ、お客様はあなたの会社の商品やサービスを購入してくれるのです。

そのためには、自社の強みを分かっていて、お客様にお伝えしなければいけません。しかしこの自社の強みを案外知りません。

特に大型商談だと、「我々は何が得意か、そして我々だけが得意なものは何か」ということをお客様に伝え続けなければいけません。

必ず今の強みがあります。どんな小さな強みも見逃さずに、これが我が社の強みだと認識することが大切になります。

お客様に価値をお届けする立場で、あなたは自社の【強み】をよく認識していますか？

□ 2. お客様の【ニーズ】をよく理解できていますか？

では、その強みによって、お客様にどんな嬉しいことを提供しようとするのでしょうか？

そうです、お客様のやりたいこと、できて嬉しいことが分かっていないことには商品もサービスも売り込むことができません。

それをお客様のニーズと言います。

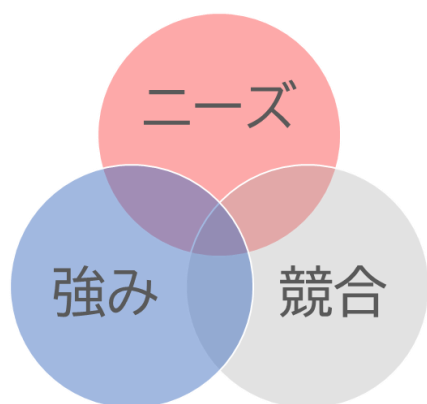
ニーズには、便利だという「利点(メリット)」と、やりたいことを達成できるという「便益(ベネフィット)」があります。

また、お客様がすでに自分で認識しているニーズ(顕在ニーズ)と、気づいていないニーズ(潜在ニーズ)があります。

お客様のニーズは何でしょうか、よく理解できていますか？

□ 3. 【強み】はお客様の【ニーズ】とマッチしていますか？

大切なのは、強みとニーズは掛け合わさってこそ意味を成すということです。具体的には、この重なった部分を作ることなのです。



考えは簡単なのですが、実際の場合では、よっぽど訓練をした人か、場数を踏んだ人でなければ、この考えを使いこなすことが難しいです。

そして競合と重なっていない部分こそが、お客様のニーズに対して、自社だけが提供できる利点・便益であり、独自の強みということになります。

2500年前に孫子の兵法の中でも書かれている、“知彼知己 百戦不殆 (彼を知り己を知れば百戦殆うからず)”がこの領域です。

□ 4. ニーズを持っているお客様を知っていますか？

【顧客】×【ニーズ】×【強み】のことを、マーケティング戦略と言います。だれに(顧客)、何を(ニーズ)、どのように(強み)、と覚えてください。

ではニーズと強みが合致しているお客様は誰でしょうか？このお客様を間違えると、どれだけ営業が売りに行っても「要りません」と言われます。

そのために、そのニーズを持っている顧客のプロファイルを考えます。

このお客様は、「なぜそのニーズがあるのだろうか？」、と考えていきます。「何々だからだ」と、いくつか答えが出たら、また「それはなぜだろうか？」と考えていきます。

そうすると、「ハハーン、だからこのニーズがあるんだな」とお客様の持っている背景や事情が分かっててきます。

このようにして、ニーズの背景や事情を持ったお客様を求めていきます。

□ 5. 狙いを絞って活動を集中させていますか？

戦略とは、限られたリソースで、掲げた目的・目標を達成するための考え方です。その最大のポイントは「集中」することです。

戦力の分散は負けを意味します、集中こそが成功のカギです。

×「あれもしなさい、これもしなさい」
これは戦略的ではありません。成果が出ません。

○「それはしなくていいので、これに集中してやり切ろう」
これが戦略的です。成果が出ます。

やらないことを決めてやらない、やることを決めてやり切る。
これが成果を出すための戦略です。

組織の力を集中させて、戦略を実行していますか？

ステップ2 組織的な営業活動

【営業戦略と営業活動】

会社の売上を上げたければ、組織で戦略的に営業活動を展開していかなければいけません。

戦略的にとは、「目標を掲げ、その達成のために組織の力を集中すること」です。

組織の力を集中させるためにはトップがリーダーシップを発揮する必要があります。

戦略の大綱をトップダウンで打ち出し、しかし実行プログラムは部下の参加型プランニングで組ませていくことが重要になります。

ステップ1でチェックした売れる仕組み、マーケティング戦略に従って、どのように売っていくかを決めることが営業戦略です。

大きくこのような順番で実行していきます。

- ① 目標設定
- ② ターゲット設定・優先順位付け
- ③ プロモーション設計
- ④ 複数の作戦立案・KPIの設定
- ⑤ PDCA



営業戦略を作りこみ、組織的な営業活動を実行していくこのプロセスが、社員のスキルを高め、リーダーシップを育成し、強い組織力を作る重要な機会となります。

最強営業チームを作り会社を成長に導くために、この挑戦を通じて組織を新しいパラダイムに導いていきましょう。

そして、売上を拡大しながら同時に最強営業チームを作っていきます。

ご自身でチェックしてみてください

ステップ2 組織的な営業活動【営業戦略と営業活動】

採点 _____ 点／5点

- ☐ 6. アグレッシブな売上目標を設定していますか？
- ☐ 7. 売り込むお客様に優先順位をつけていますか？
- ☐ 8. 営業活動のプロセスが設計されていますか？
- ☐ 9. 適切なKPI(重要業績評価指数)を設定していますか？
- ☐ 10. 計画をしっかりと立てて活動していますか？

解説していきます

□ 6. アグレッシブな売上目標を設定していますか？

営業戦略の第一歩は、トップが、「これだけ売上げを上げる！」という目標と目指す方向性を明確に示すところから始まります。

それが実現できるかどうかは後回しにしても、「これだけやりたい」という数字をトップがまず出してしまうのです。

あなたは売上を2倍にしたいですか？
あなたは最強営業チームを作りたいですか？

だとすると必要なのが、「目標先行のプランニング」です。トップが高い目標数字と新しい戦略の方向性を示すのです。

高い挑戦的な目標設定は、自己超越の一つの手段でもあります。

あなたはどれほどアグレッシブな目標を立てて社内を示していますか？

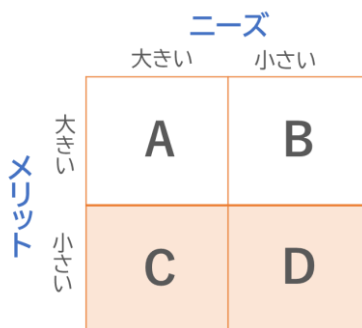
□ 7. 売り込むお客様に優先順位をつけていますか？

最大の成果を上げるためには、売り込むべきお客様に優先順位をつけて取り組んでいかなければいけません。

一番買ってもらえそうなお客様に行きますか？それは不正解です。営業担当者にお客様選びを任せるとそうなります。

優先順位は、「経営にとって一番獲得したい客先」から付けていかなければなりません。

このようにセグメンテーションされた表を営業担当者に渡し客先名を書いてもらいましょう。

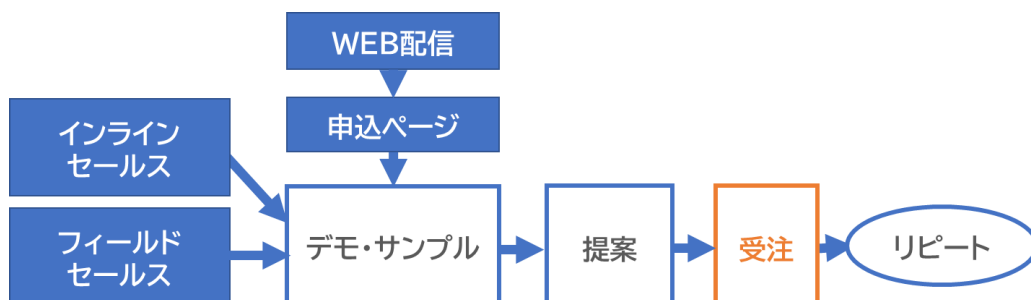


営業担当者は戦略的に重要な客先名を挙げつつ、マーケティングと営業戦略を理解した最強営業チームの一員として成長するでしょう。

□ 8. 営業活動のプロセスが設計されていますか？

どの営業担当者でも売れる、それが**ICHIGAN組織**です。そのためには、組織的に営業プロセスを設計して、それに沿って営業活動が行われる必要があります。

販売している商品やサービスへの、お客様の消費行動プロセスに合わせて販売プロセスを設計します。例えばこのようにです。

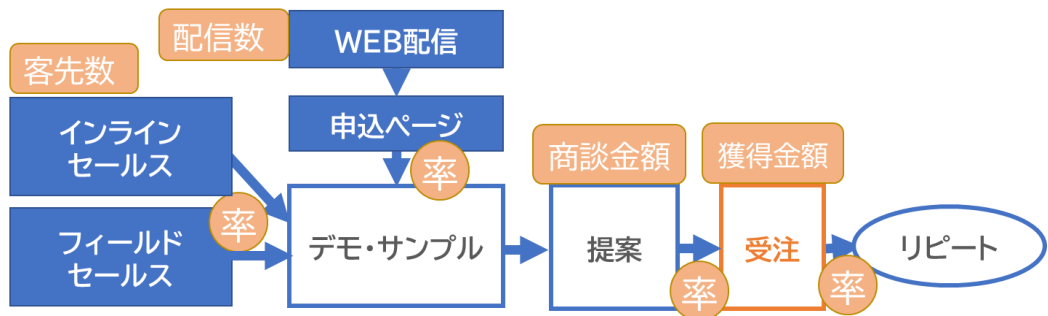


デジタル時代にも対応していく必要があります。
あなたの会社の商品や事業にあったプロセスは設計されていますか？

□ 9. 適切なKPI(重要業績評価指数)を設定していますか？

KPIとはKey Performance Indicatorsの略で、「重要 業績 評価 指標」のことです。目標達成のための中間的な指標となります。

KPIを適切に設定することで、目標が近くの明確なものになり、チームの取組の方向性が決まります。



重要指標を抜き出してKPIとして定め、そのKPI目標を追いかけることが業績達成のための取組となります。

□ 10. 計画をしっかり立てて活動していますか？

「計画」とは目標に到達するまでの道筋をつけることをいいます。

計画を立てることで、目標達成への道筋が具体的になります。そしてその通りに実行することで目標にどんどん近づきます。

行動を修正しながら目標達成に近づくための方法がPDCAです。



PDCAで一番大切なのがPlanです。計画9割とも言われています。

計画の立て方は技術です。計画の立て方次第で目標達成が左右されます。

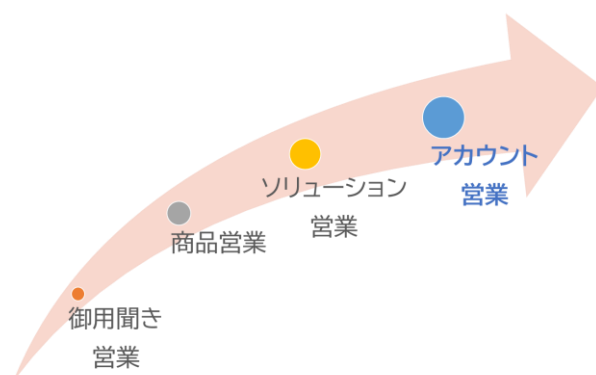
活動計画をしっかり立てて活動していますか？

ステップ3 重要顧客を新規獲得

【アカウント営業の実践】

重要なお客様に採用していただきたい、新規に採用を獲得して顧客を増やしたい、そして長く取引を続けたいですね。

そのために、法人を顧客とするB2B企業では、従来のような営業方法から「アカウント営業」に切り替えている企業が増えています。



ソリューション営業は、すでに顕在化している課題の解決提案営業です。

アカウント営業とは、お客様も気づいていない課題に気づかせてあげ、解決を提案する営業方法です。

従来の営業は商談を中心にお客様と関わりますが、アカウント営業ではお客様の信頼を得て、長期的な関係を築いていくことを重視します。

コトラーはマーケットを構成する要因を6つのOでまとめています。

<i>Objects</i>	何を購入するのか
<i>Objectives</i>	なぜ購入するのか
<i>Organization</i>	誰が購入するのか
<i>Operation</i>	どんな方法で購入するのか
<i>Occasion</i>	いつ購入するのか
<i>Outlets</i>	どこで購入するのか

お客様の潜在課題を知り、この6つのOを追うことによってお客様の組織的意思決定を勝ち取ることが、重要客に新規に採用していただく営業、アカウント営業です。

ご自身でチェックしてみてください

ステップ3 重要顧客を新規獲得【アカウント営業の実践】

採点 _____ 点／5点

- ☐ 11. お客様の組織と人の役割を知っていますか？
- ☐ 12. 営業はヒヤリング8割が徹底できていますか？
- ☐ 13. お客様の隠れたお困りごとを知っていますか？
- ☐ 14. お客様の購買意欲を最高に高めていますか？
- ☐ 15. お客様に重要な価値をお伝えしていますか？

解説していきます

□ 11. お客様の組織と人の役割を知っていますか？

B2Bはこのような特徴があります。

- ・取引金額が大きい
- ・多くの関係者が関わって意思決定される
- ・購入する人と使用する人が必ずしも一致しない

営業担当者は普段会っているお客様の担当者からの意見を、お客様全体の意思だと思い込みがちです。しかし実際にはごく一部の情報と意見であることが多く、実際の意思決定は他の部署や別の人に影響されます。

お客様にはどんな部署があり、どんな担当者がいるのかを把握することが、お客様の組織的意思決定を追うための第一歩になります。

そして把握するための活動は営業担当者の認知度を上げていくことにもなります。これはお客様とのリレーションを強化することにつながります。

お客様の組織と人の役割をどれほど知って関係構築できていますか？

□ 12. 営業はヒヤリング8割が徹底できていますか？

「営業とは、どれだけ語れるかだ」、と言う人がいます。しかしB2Bではそうはいきません。

複雑な意思決定プロセスをたどって採用いただくためには、よくよくお客様を理解して解決方法を提供しなければいけないからです。

質問が重要である理由はこう書かれています。
(ニール・ラッカム著「SPIN(スピン)」質問法)

- ①質問は買い手をしゃべらせる
- ②質問によって相手の注意を引き付ける
- ③質問すると相手は納得する(説得では納得しない)
- ④質問はニーズを明らかにする

コヴィ博士も「7つの習慣」の中の第5の習慣として、「理解してから理解される」と書かれています。

営業はヒヤリング8割を徹底できているでしょうか？

□ 13. お客様の隠れたお困りごとを知っていますか？

情報があふれている現代では、お客様は自分の困りごとの解決策はどのようなもので、どこにあるかをすでに知っておられます。

ですので、あなたの仕事は、お客様が気付いていないお困りごと、お客様が解決策がないと思っている問題を解決してさし上げることです。

そのためにお客様が抱える問題や支障、不満をお聞きしていきます。

「今の物で使いにくいところないですか？」
「〇〇には満足していますか？」

〇〇は仮説です。そうじゃないかな？と準備してヒヤリングしていきます。そうして潜在ニーズ、隠れたお困りごとを引き出していきます。

聞いてくれる人がいれば、お客様は話してくれます。お客様の隠れた本当のお困りごとを聞けていますか？

□ 14. お客様の購買意欲を最高に高めていますか？

お客様のお困りごとがわかってくれば、その潜在ニーズをより差し迫ったものにしていきます。示唆質問と言います。

具体的には、「そのままにしておいていいのですか？」と、お客様の抱えておられる問題がどのような影響を与えていくかを尋ねてあげます。

そして、お客様が行動を起こさなければいけないほど重大な問題だと認識されたら、次にするのが解決質問です。

「この問題が解決できたら、どのような良いことがありますか？」と。この問題の解決がもたらす利益は何かをお客様に語ってもらいます。

影響の重大性に気づけば気付くほど、お客様はあなたが提案する商品やサービスの価値や有効性、有益さを認めてくれるようになります。

これは商談の成功に深く結びついています。お客様の購買意欲を最高に高めていますか？

□15. お客様に重要な価値をお伝えしていますか？

お客様に届ける価値は大きく3つあります。

1. 便益(ベネフィット) お客様の目的の達成(WHY)
2. 利点(メリット) 何が実現できるか(WHAT)
3. 特長(フィーチャ) どのようによりよく(HOW)

この順番は、お客様にとっての重要順です。

営業で大切なのは、お客様にとって一番重要な便益・利点を伝えて、最後にその実現の根拠となる特長をお伝えしていくことです。

にもかかわらず一番多くの営業がしている失敗は特長から伝えていることです。営業担当者は、お客様の前でいきなりカタログを広げて、商品やサービスの説明を開始していませんか？

お客様に重要な価値を届けるとは、便益・利点・特長の順番にお伝えしていくことです。

ステップ4 採用せざるを得ない提案

【経営課題の解決提案】

「採用せざるを得ない提案」と聞いて、そんなものあるのですか？
と思われるかもしれません。

必ず採用される提案を作る、これは私が長年取り組み続けているチャレンジなのです。

強い思いを込めて「採用せざるを得ない提案」と名付けています。

これからご紹介する考え方で作成した提案書で、実際に数千万円、数億円の大型商談を何件も獲得しています。

ですのでかなり有効な提案書の作り方となります。

ストーリーはこうです。

- ①お客様の経営戦略と現在を熟知し、目指す姿を明快に共有する
- ②お客様の取るアクションと結果をセットで具体的に描き提案する
- ③それが実現可能であることを伝える
- ④この実現がお客様の方針に合致していることを改めて確認する
- ⑤すべての障害をサービスで取り除く

却下するには相当な理由が必要となります。あなたの提案がお客様の会社の戦略に沿ったものなら、採用せざるを得なくなります。

提案する人が決裁権を持った人なら、なおさら採用せざるを得ない提案となると思いませんか？

ICHIGAN組織は、この「採用せざるを得ない提案」を作ります。

ご自身でチェックしてみてください

ステップ4 採用せざるを得ない提案【経営課題の解決提案】

採点 _____ 点／5点

- ☐ 16. お客様の経営者が実現したいことは？
- ☐ 17. お客様のマネージャーが実現したいことは？
- ☐ 18. お客様の担当者の要望は？
- ☐ 19. 提案は上の3つのお客様の課題を解決しますか？
- ☐ 20. 意思決定に関わる全ての人に提案していますか？

解説していきます

□ 16. お客様の経営者が実現したいことは？

お客様にとって一番大切な価値は便益(ベネフィット)です。便益とはお客様の目的の達成のこと、すなわち経営が目指していることです。

それが経営課題です。「採用せざるを得ない提案」というのは、この経営課題の解決提案なのです。

だから最初に、「お客様は〇〇を目指されていますよね、その経営目的の達成のために私たちは提案します」、と始めます。

「お客様の目的の達成をお手伝いします」という提案に、お客様はNOが言えません。

そして次に、何をして、どうするのかと、具体的な提案に続けていきます。

お客様の経営課題、経営者が実現されたいことは何でしょうか？

□ 17. お客様のマネージャーが実現したいことは？

経営が目指している目的を達成するために会社組織は動きます。そのために各部門で、「〇〇を実現する」という目標をたてて取り組みます。

このように会社方針を受けて、部長や課長などマネージャーが自分の部門で取り組まれている仕事が、マネジメント課題、管理課題です。

マネージャーが苦勞して取り組んでおられることをよくよく知って

「△△すれば〇〇が実現できますよ」

「それは経営が目指している目的の達成とつながっていますよね」

と提案していきます。

それが、お客様が考えていなかった解決へのアプローチや解決方法の提案だとすれば、お客様は「聞かせてください」、となります。

お客様のマネージャーが実現したい目標は何でしょうか？

□ 18. お客様の担当者の要望は？

マネジメント課題である「何を実現するか」、という目標を、実際に実現するのはお客様の担当者です。

どのようにして実現するか、担当者様のその取組みが実現課題です。

実際に取り組まれる担当者の方はこのように悩んでおられます。

- ・どのようにしたら失敗しないか
- ・どのようにしたらよりよく実現できるのか
- ・どのようにしたら楽に実現できるのか

ですので担当者様に、商品の特長とサービスを伝え、実現方法を提案します。この時に伝える商品の特長サービスが自社の強みであり、採用される根拠になります。

提案は、お客様担当者の実現課題をよりよく解決しますか？

□ 19. 提案は3つのお客様の課題を解決しますか？

3つの課題について知っているかをチェックしてきました。

- ①経営課題：「WHY」経営者が目指している目的【便益(ベネフィット)】
- ②マネジメント課題：「WHAT」何を実現するか【利点(メリット)】
- ③実現課題：「HOW」どのように実現するか【特徴(フィーチャ)】

商談の始まりから終わりまでを通して、一番お客様が重要視されるのが『便益』です。提案は『便益』をお客様に提供する、というところまでたどり着かなければいけません。

経営課題	WHYの達成 YES !		
管理課題	WHAT①	WHAT②	WHAT③
実現課題	HOW①	HOW②	HOW③

提案はお客様の3つの課題を解決します。
その提案ができる組織がICHIGAN組織です。

□ 20. 意思決定に関わる全ての人に提案していますか？

提案書を作り、意思決定者を一本狙いしてOKをもらえば採用になることもあります。しかし今の時代は、意思決定者も自分の考えだけでは簡単にソリューション導入の意思決定ができなくなっています。

なぜならば、意思決定者は決定の際に、その提案が他の社員にも支持されているかを気にかけるからです。特に大型商談においては、お客様の意思決定者は自らリスクを取りたくないのです。

ですので、お客様の組織的意思決定を獲得するためには、お客様社内のコンセンサスを取らなければいけません。

調査によると大型案件の意思決定に関わるキーパーソンは平均5.4人だそうです。意思決定者以外の4.4人の支持を得る必要があります。

意思決定者だけでなく、意思決定に影響する関係者すべてに提案を行って支持を得て、「採用せざるを得ない提案」は完成します。

ステップ5 働きがいと業績の両立

【支えるマネジメント】

あなたの経営の目的は何ですか？

トヨタ自動車の豊田章夫社長が「私の教科書」とまで言われている書籍があります。かんてんばばの塚越寛さんが書かれた「末広がりのいい会社をつくる」という本です。冒頭ではこう書かれています。

“会社にはそれぞれ、めざす理想像があると思いますが、究極的に言うと、あらゆる会社に共通する経営の目的は「みんなハッピー」なのだと考えます。

会社というものが存在する理由は、一人でも多くの人を幸せにし、世の中をよくするためなのです。

その第一歩として、経営者は社員の幸せのために心を砕くべきです。社員を幸せにすることを通じて、世の中に貢献していくというのが、会社のあるべき姿であり、会社が存在する意味でもあります。”

私は塚越会長にものすごく感銘しました。社員を幸せにすることが、今まさに経営のため、世の中の役に立つために大切になっていることを、私も部門運営の経験の中で強く感じてきたからです。



現代は環境も複雑化し、社員が安心して働くことが難しい世の中になってきています。

だからこそ、社員の生きがい働きがいと、会社の業績を両立させることが重要になります。

業績を上げようとしてくれる社員を支えてあげることが大切です。

土台としての支えるマネジメントができてこそICHIGAN組織となります。

ご自身でチェックしてみてください

ステップ5 働きがいと業績の両立【支えるマネジメント】

採点 点／5点

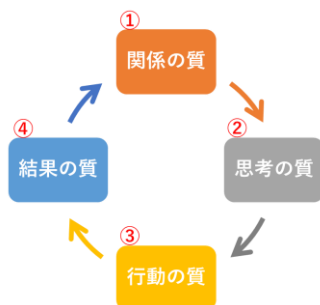
- ☐ 21. 社員がイキイキと働いてくれていますか？
- ☐ 22. 社員一人一人を認めてあげていますか？
- ☐ 23. 社員のために仕事をしていますか？
- ☐ 24. 何でも報告し相談できる風通しの良い組織ですか？
- ☐ 25. 会社の成長のために真剣に取り組んでいますか？

解説していきます

□ 21. 社員がイキイキと働いていてくれますか？

業績目標の達成のために、義務として社員に行動を押し付けてしまうと、社員のパフォーマンスは落ち、目標の達成が難しくなります。

一方、社員がイキイキと働けば、自発的に活動してパフォーマンスが上がり、目標は達成します。それを示しているのが、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」です。



グッドサイクル(GOOD CYCLE)

- ①互いに尊重し、結果を認め、一緒に考える(関係の質)
- ②気づきがあり、共有され、当事者意識を持つ(思考の質)
- ③自発的・積極的にチャレンジ・行動する(行動の質)
- ④成果が出てくる(結果の質)
- ①信頼関係が高まる(関係の質)
- ②もっと良いアイデアが生まれる(思考の質)

まず会社の目標がありきで社員の行動を決めるのではなく、まず社員のイキイキとした行動があってこそ目標が達成される、という価値観が共有されている組織、それが**ICHIGAN組織**です。

□ 22. 社員一人一人を認めてあげていますか？

社員がイキイキと働くために、あなたが一番しなければいけないことは何でしょう？それは承認です、認めてあげることです。

認めることで社員の自尊心を高めてあげることができます。実際のところ、部下の自尊心を傷つけている上司のなんと多いことか。

社員が働く理由は、承認欲求と成長欲求だと言われます。認めてあげると社員の自己肯定感、自己効力感を上げることができます。

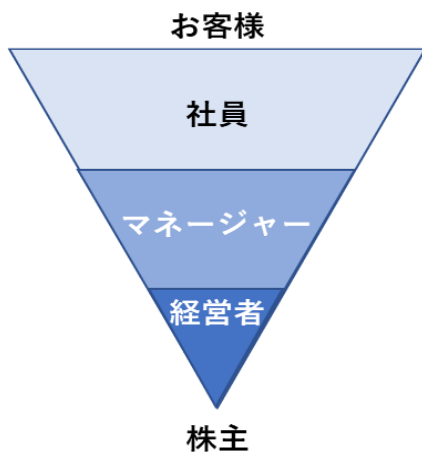
自己肯定感とは、自分は必要とされている人間だ、自分は大切なかけがいのない人間だ、と自分の存在を肯定する感情のことです。

自己効力感とは、自分の能力に対する自信、自分はできる、だから当然に目標達成をすることができるという自己に対する信頼感のことです。

認めてあげ、そして、ありがとう、と伝えてあげましょう。あなたは圧倒的な承認力をもって、社員一人一人を認めてあげていますか？

□ 23. 社員のために仕事をしていますか？

会社はピラミッド組織です。経営者は株主を見て、マネージャーは経営者を見て、社員はマネージャーを見ます。ここに社員のストレスがあります。



そこでこの三角形のピラミッドをひっくり返すと左のようになります。

これは下から上に支えようという組織です。上司は部下のために仕事をしてください。

そうすると社員はストレスから解放されてお客様に向かえるようになります。そしてイキイキと活動して売り上げが上がります。

社員と一緒に計画を考え、一緒にお客様を訪問してあげてください、そして成果を出させてあげてください。それが**ICHIGAN**組織です。

□ 24. 何でも報告し相談できる風通しの良い組織ですか？

風通しの良い組織とは次のような組織のことです

- ・部下が上司に対して不安や恐れなく、なんでも報告し相談できる
- ・誰もが自分の意見を言える、自己主張できる雰囲気

お客様で起こったこと、自分が困っていることをなんでも報告し、相談できる組織です。良いことも報告しますが、むしろ悪いことをいち早く報告し相談します。

風通しが良いために素早く対応し、お客様から信頼されビジネスチャンスを手に入れます。社員もイキイキと活動して売上が上がり会社が成長します。

このように風通しが良いというのは、大切な組織風土です。風土というのはトップの責任です。トップの信頼によって、社員が不安や恐れなく、なんでも上司に報告し相談できる組織、それが**ICHIGAN組織**です。

何でも報告し相談できる風通しの良い組織ですか？

□ 25. 会社の成長のために真剣に取り組んでいますか？

PHPによりますと、社員が幸せに働くために大切な項目として下の4つが挙げられています。

- ・人間的成長を得られること
- ・将来に希望が持てること
- ・大切な人に誇れる仕事であること
- ・安心して働ける職場であること

これはまぎれもない社員から経営者への期待です。会社と社員の相互の信頼、愛社精神のある会社は利益が3倍違うといわれています。

社員が誇りをもって仕事をし、安心して働ける職場を提供する、その経営の真剣な取り組みこそが、社員を強力に支えるマネジメントそのものです。

会社を成長させ利益を出し、**ICHIGAN組織**を作りましょう。

25のチェックリスト

ステップ1 売れる仕組み作り 【マーケティング戦略】

- ☐ 1. 商品・サービスの【強み】を認識していますか？
- ☐ 2. お客様の【ニーズ】をよく理解できていますか？
- ☐ 3. 【強み】はお客様の【ニーズ】とマッチしていますか？
- ☐ 4. ニーズを持っている【お客様】を知っていますか？
- ☐ 5. 狙いを絞って活動を集中させていますか？

ステップ2 組織的な営業活動 【営業戦略と営業活動】

- ☐ 6. アグレッシブな売上目標を設定していますか？
- ☐ 7. 売り込むお客様に優先順位をつけていますか？
- ☐ 8. 営業活動のプロセスが設計されていますか？
- ☐ 9. 適切なKPI(重要業績評価指数)を設定していますか？
- ☐ 10. 計画をしっかりと立てて活動していますか？

ステップ3 重要顧客を新規獲得 【アカウント営業の実践】

- ☐ 11. お客様の組織と人の役割を知っていますか？
- ☐ 12. 営業はヒヤリング8割が徹底できていますか？
- ☐ 13. お客様の隠れたお困りごとを知っていますか？
- ☐ 14. お客様の購買意欲を最高に高めていますか？
- ☐ 15. お客様に重要な価値をお伝えしていますか？

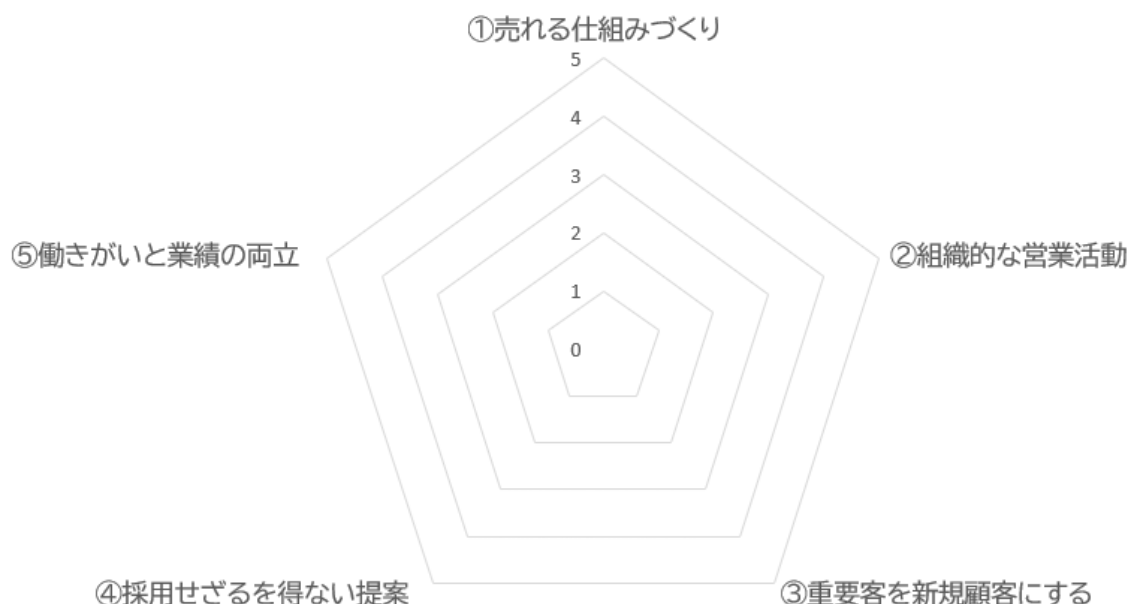
ステップ4 採用せざるを得ない提案【経営課題の解決提案】

- ☐ 16. お客様の経営者が実現したいことは？
- ☐ 17. お客様のマネージャーが実現したいことは？
- ☐ 18. お客様の担当者の要望は？
- ☐ 19. 提案は上の3つのお客様の課題を解決しますか？
- ☐ 20. 意思決定に関わる全ての人に提案していますか？

ステップ5 働きがいと業績の両立【支えるマネジメント】

- ☐ 21. 社員がイキイキと働いてくれていますか？
- ☐ 22. 社員一人一人を認めてあげていますか？
- ☐ 23. 社員のために仕事をしていますか？
- ☐ 24. 何でも報告し相談できる風通しの良い組織ですか？
- ☐ 25. 会社の成長のために真剣に取り組んでいますか？

ICHIGAN組織度チェック



04 おわりに

お父さんお母さんはイキイキと働き、子供は笑顔でスクスクと育っている家庭。

これからの日本、そんな安心と愛情と幸せに包まれた家庭が多くなってほしいと心から願っています。

私は3人の子供たちを独り立ちするところまでなんとか育て上げて、一つの世代の役割を果たし、働くことができてきたことに感謝しています。

これからは多くの頑張っている企業の成功と繁栄をお手伝いし、働く人と家族が安心して生活していける社会の実現に役立ちたいと願っています。

会社を売上成長させ、永続して経営を安定させようと思えば、経営幹部と社員を育成しつつ、組織に売れる力をつけていかなければなりません。

そのためには売るために必要なプロセスを体系的に強化し、総合的な組織力をつけていくことが必要となります。

逆に、それが実現されずに売上が減少した場合には企業の存続にも関わってきます。実際に企業の倒産原因の第一位は「販売不振」で、倒産全体の約7割を占めています。(中小企業庁・中小企業白書より)

私は2021年4月にコンサルタントとして起業しました。初年度は数社様限定で社員を育てながら売上成長する組織づくりをお手伝いをさせていただきたいと考えています。

全力で取り組んでお役に立ちます。そして私自身、納得のいく第2の人生を生きると誓っています。3人の子供たちの安心でもあり続けます。

もしご縁をいただき、御社の成功と繁栄のお手伝いをさせていただく機会がありましたら幸いです。

2021年4月1日 中村昌雄



お問い合わせ

代表
ホームページ
E-mail

中村 昌雄
<https://jsm-c.jp/>
info@jsm-c.jp



ジャパンセールスマネジメント

〒244-0801
神奈川県横浜市戸塚区品濃町550-7
広進ビル3階301-2