



A v a i l a b l e I n f o r m a t i o n R e p o r t f o r C o r p o r a t e M a n a g e m e n t

社員を育て意思の統一を図る！ 営業会議の進め方

- ① 理想的な営業会議の在り方
- ② 形骸化しやすい営業会議とは
- ③ 活動に結びつく営業会議の進め方
- ④ 営業会議を活性化させる進行の技術

1 | 理想的な営業会議の在り方

1 | 意識と行動を変える営業会議の姿

ビジネスを取り巻く環境の変化が激しくなる中、企業はこれまでの延長線上ではない革新的な製品・サービス・アイデア・プランを創造し続けなければならなくなっており、様々なメンバーで構成されている部門、チームの営業会議において、互いの議論を通じて、問題解決を行っていく必要性がますます高まっています。

しかし、組織の中には異なる組織風土・文化、社会環境においてビジネスを進めてきた様々な価値観やバックグラウンドを持つ多様なメンバーが増えており、それらのメンバーをどう束ねていくかという問題も顕在化しています。

このような背景において、これからの組織に必要なのは、トップダウンで意思決定をするだけでなく、基本方針に基づいた上で、現場サイドから様々な問題を自ら発見し、解決できる現場スタッフを育成する必要があります。

このレポートでは、日頃、目標達成に向けてバラバラな行動になりがちな営業会議において、営業社員の発言や行動を促し、話の流れを整理しながら意思統一を図ることができる会議の進め方について解説します。

理想的な営業会議には、次のような特徴が挙げられます。

■理想的な営業会議の特徴

- 会議の目的が明確で、営業活動の目的も明確になる
- 成功体験を共有するため「できる社員」からノウハウを学ぶ
- 自由に意見が言える
- 目標対比、前年対比、見込み数値が整理される
- 現状認識とアクションプランが明確になる（数値結果報告だけにとどまらない）
- メンバーをわくわくさせる
- メンバーの士気を高めさせる
- 時間通りに終了する
- 会議の結果が共有されている

2 | 営業会議の本来の目的とは

営業会議の目的は、現在までの実績を把握・分析し、今後の業績向上と営業マンのリーダー育成の場として役立てることです。

具体的には、次のような4点が挙げられます。

- ①現在までの実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する
- ②現在までの実績、原因の究明結果を踏まえ今後の方針を明確化する
- ③経営トップの方針を伝達し部門の活動方針を統一化する
- ④重要事項に関する情報を共有化する

また、営業会議の基本原則として、目標達成に向けた場にするため、以下の4つを網羅する必要があります。

(1)研修の場とする

営業会議では、営業マンが、実績、要因分析、今後の取組みについて発表し、それに対して質問、議論を行ない、現状把握がされます。営業マンにとっては、自分の考えをいかに伝えるかという説明能力向上の研修の場になります。

一方、経営者もしくは経営幹部にとっては、営業マンに気付きを与えるコーチングの場にもなります。営業マンの話聞き、適切な質問を投げかけ、答えを引き出し、やる気を引き出させ、「考える」営業マンを育成していくのです。

(2)チェックの場とする

営業会議はP D C Aサイクルの中のCとAが中心になります。まずは、個々の営業マンの行動結果をチェックすることが重要です。

例えば、営業会議の場で、営業マンもしくは営業マンを束ねる営業リーダーが延々と説明・弁解し、周りから長時間にわたる質問や追及がなされることが多くありますが、営業会議を効率的、かつ効果的に行うためには、業績管理のフォーマット統一や、事前の資料配布、持ち時間を決めておくことが重要なポイントになります。

(3)意思決定の場とする

行動結果のチェック後は、それに基づいて次に何に取り組むのかという意思決定を行わなければなりません。すなわちP D C AサイクルのCからAへのフィードバックです。会議においては、未来に向かった意思決定をすることが最も重要です。

効果的な手段としては、会議終了時において意思決定内容を議長が再確認したり、配布資料に、前回意思決定された項目を記載したりすることが挙げられます。

(4) 動機づけの場とする

行動結果のチェックとそれに基づく意思決定がされても、メンバーの納得性が低ければ、期待する結果を出すことができません。すなわち、PDCAサイクルのDを促進するような配慮が必要です。参加メンバーが、意思決定された事項の目的をきちんと理解し、達成時のイメージを共有化することで、目標達成の動機づけができるような配慮をすることが求められます。

3 | 個人力の強化より組織力の強化を図る

これまで多くの企業が、属人的な営業スタイルに固執してきました。人海戦術で、かたっぱしから営業を行い、「数の理論」で顧客を獲得しようとしてきました。

しかし、多くの経営者が感じているように、「人」に頼った営業は、大きな壁にぶつかっています。営業マンをたくさん採用し、電話の件数を増やして、訪問件数を多くすれば、自動的に売上がついてくる時代は終焉を迎えています。同じことを同じように行い、同じものを売っていても利益が上がらないことに多くの企業が気付きだしたのです。

それは、驚くほど顧客のニーズが多様化し、変化のスピードが速くなっているため、個々の営業マンの力だけでは、時代についていくことが困難な世の中になっていることが背景にあります。

今後トップセールスであり続けるためには、個人としての営業センスだけではなく、チームとしての営業力を強化するマネジメント能力が不可欠となっているのは明白です。

つまり、営業会議において常に、時代に合った営業スタイルであるか点検することも必要になっているのです。

| | 旧来の営業スタイル | これからの営業スタイル |
|----|-----------|-------------|
| 体制 | 属人的 | 組織的 |
| 接点 | 点で攻める | 面で攻める |
| 目的 | その月の売上 | 継続的利益 |
| 手法 | 『押す』営業 | 『引き出す』営業 |

2 | 形骸化しやすい営業会議とは

1 | 改善が必要な営業会議の特徴

多くの企業では、個人だけで達成できない仕事を組織全体で対処する必要がありますが、どんなに有能で多才な人材を集めたからといって、必ずしもうまくいくわけではありません。

この背景には、営業会議が形骸化されていることが挙げられます。下記は、典型的な改善が必要な営業会議の特徴であり、社員一人ひとりのモチベーションの向上や個人やチームの目標達成意欲を生み出すためには、工夫が必要です。

■改善が必要な営業会議の特徴

- 会議の目的が不明確で、営業活動の目的も不明確のまま終わる
- 成功事例の学ぶ機会がなく、職人気質の風土が根付いている
- 自分の意見が言える雰囲気やタイミングがない
- 数字に対する意識が乏しく、目標対比、前年対比、見込み数字等が整理されていない
- 現状認識がされず、次にとるべきアクションプランが不明確
- 時間ばかり過ぎて中身が乏しい
- 会議の結果が共有されず、結局、個人任せになる

つまり、3ヵ月後、6ヵ月後のビジョンや目標必達に向けての段取り、取り組みを各メンバーから引き出し、最大限の結果を目指すような働きかけが必要です。また、そこで中立な立場を保ち、雰囲気やムードを調整し、各個人の考えを交通整理して舵をとっていく「中立的な進行役」としてのリーダーの役割が重要となります。

営業会議の進行役は、中軸である部長や課長といった管理職が、使命感をもって担う必要があります。また、第4章で紹介するコミュニケーションサイクルを意識することにより意思決定までの時間を短くし、合意の質を高める必要があります。

更に、合意を築き上げる過程において上下間、左右間の双方向コミュニケーションを強化し、情報共有や、チーム力の強化、目標達成意欲の高まりへと誘導されることが期待されます。

2 | ここが「ムダ」な営業会議

ムダな会議とは、生産性の低い会議と言い換えることができます。2009年に実施したヤフー意識調査（母数 13,625 票）では、以下のような集計結果が公表されました。

会議には、ストーリーが必要であり、以下のように1つのテーマだけに絞った会議は、モチベーションの低下を招き、逆にマイナス効果となる危険性があるといえます。

■生産性の低い会議

| | |
|-------------------------|-------|
| ①売れない営業マンなどをつるし上げる「尋問会」 | 32.7% |
| ②上司の“講演”を拝聴する「独演会」 | 18.1% |
| ③グチを言い合って終わる「慰め会」 | 16.5% |
| ④決定事項を延々と聞かされる「報告会」 | 15.3% |
| ⑤気合を入れるだけの「恫喝（どうかつ）会」 | 14.3% |
| ⑥その他 | 3.1% |

また、別の調査では、営業会議のムダに関し、以下のような結果が出ています。

■会議のムダと感ずる割合

| | |
|----------------|-------|
| ①会議の7割以上にムダがある | 15.0% |
| ②会議の5割以上にムダがある | 34.3% |
| ③会議の3割以上にムダがある | 30.5% |
| ④会議のムダは3割未満 | 16.4% |
| ⑤会議の全てがムダだと感じる | 3.8% |

この結果より、現在実施されている営業会議には、多くのムダが顕在化していると判断することができます。

その原因は、わざわざ営業会議をしなくても、数値の報告であれば書類やメールで回覧すれば時間も無駄にならないと思っている点にあります。また、最終的に、「来月は一生懸命頑張ります」等の精神論で片付けようとしているところにも問題があります。

営業マンが同じ時間を共有する場面では、深掘した会議が必要です。同じ営業スタイルを繰り返してないのか、営業方法に問題ないか、同業他社の動きに変化はないか、商材に問題ないか、お客様への提案方法に問題ないか、3C分析及びマーケティングの4Pについての分析はできているか等、数字も大切ですが、根本から検討することから見直す必要があります。

3 | 営業会議の問題点に気付く

営業会議は、重要なコミュニケーションツールであり、経営者の考え方とメッセージを伝える最高のチャンスです。営業会議の問題は、会議のやり方と内容にあります。

そもそも営業会議とはマネジメントの手段であるべきです。営業マンのモチベーションを高め、売るために必要な情報を与え、売上アップに役立つスキルやノウハウを身に付けるための「道具」として用いるべき貴重な時間といえます。売れない営業マンを問い詰める「ムダ」な時間にすべきではないのです。

また、営業会議とは、「営業マンに対するプレゼンテーションの場」であるべきと考えられます。営業会議に参加することによって目的や目標が明確にされ、有益なノウハウが身に付き、「よし、やるぞ！」という気持ちになれるような時間にしなければなりません。会議に出た後は、またやる気が出てきたと思われるような時間にしなければ、行う価値がないといえます。会議で営業マンを励まし、育て、導くことができれば、その時間は、かけがえのないものになるに違いありません。

■形骸化させないためのチェックポイント

| |
|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> 営業会議の主な目的は、営業マンを鼓舞し動機付けることにある ⇒ やる気や貢献意欲を刺激する必要がある |
| <input checked="" type="checkbox"/> 営業会議を数字（売上）の確認だけの時間にしないようにする ⇒ 売れない営業マンを個人攻撃しない |
| <input checked="" type="checkbox"/> 会議を行う回数は必要最低限にし、できるだけ短時間で終える ⇒ 量ではなく、「内容」と「質」、そして、いかに記憶に残るかが重要 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 会議の中で必ず営業マンを褒める ⇒ 結果のみならず、プロセスや考え方まで、個人をよく「知る」必要がある |
| <input checked="" type="checkbox"/> 営業マンは、道具でも歩兵でもない ⇒ 営業マンのキャリアアップや将来へのステージを描く |
| <input checked="" type="checkbox"/> 経営者は営業会議内容を把握する ⇒ 経営者の「思い」が伝わっているかを把握する |
| <input checked="" type="checkbox"/> 会議で怒鳴ったり、大声を出さない ⇒ 高圧的なマネジメントを行うと、できる営業マンから辞めていく |

効果的な営業会議を実施するために、現状の問題点を見出すための7つのチェックポイントを挙げました。営業会議を形骸化させないためには、以下の全てを網羅させる努力と工夫が必要です。

3 | 活動に結びつく営業会議の進め方

1 | 営業会議のステップ

営業会議とは、営業方針や社外情報を共有し、営業活動において「誰が」「何を」「いつまでに」するかを決定する場です。また、営業会議を実施することにより、営業マンのモチベーションがアップし、営業活動の質を高める必要があります。

営業会議のステップは、次のようなものです。

■営業会議のステップ

- STEP1 アイスブレイク
- STEP2 前回の決定事項の確認
- STEP3 営業数値、営業活動の報告
- STEP4 成功体験の共有
- STEP5 問題点の把握、解明
- STEP6 アクションプランの決定
- STEP7 総括

アイスブレイクでは、最近気になる時事問題や、お客様のエピソードなど、興味を引く話が好ましいといえます。話をする、もしくは聞くための雰囲気作りやリラックスした空気を作るうえで必要です。時間をかける必要はありませんが、抵抗なく本題に入る工夫です。問題点の解明に関しては、単に営業マンの努力不足と決めつけず、次のような視点から究明する必要があります。

| | |
|-----------|--------------------------|
| 商品に関する問題 | 商品の質が悪い、価格競争力がない、時代遅れ |
| マーケットの問題 | 飽和状態、ニーズがない、ターゲットのミスマッチ |
| マネジメントの問題 | 営業マンへの育成不足、人事評価への不満 |
| 営業マン自身の問題 | やる気の低下、スキルの欠如、行動量・時間の使い方 |

これらのステップを双方向のコミュニケーションを意識して取り組むことにより、「個人」から「組織」を意識し、ボトムアップ化が実現され、チーム力の強化が期待できます。

2 | 活動しやすくなるための5つの要素

目標達成のために「やること」が創造され、決定されても、それが「活動」に結びつかなければ、良い結果は数字でも表れてきません。

「活動しやすくするための営業会議」とは、組織が効果的かつ効率的に目標を達成できるようにすることを目的として、メンバー間の納得や調和を作っていくためのものです。

毎週定例で「営業会議」を行っている会社は多いはずですが、メンバーの多くは、こうした定例会議の目的を情報共有のためであると認識しているケースが大部分です。しかし、情報共有は、「手段」であって「目的」ではありません。メンバーが情報を共有することで互いに活動しやすくなるのが、情報共有の大きな目的といえます。

つまり、営業会議によって、以前より行動しやすくなっていないと、会議の目的は達成されたとは言えません。

| 活動を促す会議 | | 活動を促さない会議 | |
|---------|----------|-----------|------|
| 目的 | 活動しやすくする | 目的 | 情報共有 |
| 手段 | 情報共有 | | |

では、このような営業会議をどのように進めれば、より活動しやすくなるのでしょうか。営業マンが行動しやすくなるためには、以下の5つの要素が必要です。

例えば、資料を配って一方的に説明する方法は、要素1と2を満たすかもしれませんが、要素3から5を満たすことは難しいといえます。

よって、活動しやすくなるための営業会議では、5つの要素のすべてを満たすように組立て、運営していくことが重要です。

■活動しやすくなるための5つの要素

| | | |
|-----|-------------|---|
| 要素1 | やることがわかりやすい | 何をすればよいのか明確に理解できる状態である |
| 要素2 | やることが具体的である | 活動のイメージが湧くと行動しやすい |
| 要素3 | やることに納得できる | やる理由が腑に落ちていれば、抵抗感なくすぐに行動できる |
| 要素4 | やるための障害が低い | 「やって問題ないのか」、「何のためにやるのか」といった懸念や疑問があると、行動には移せなくなる |
| 要素5 | 調和が取れている | メンバー間の関係の調整、またはタイミングが合っていることも重要 |

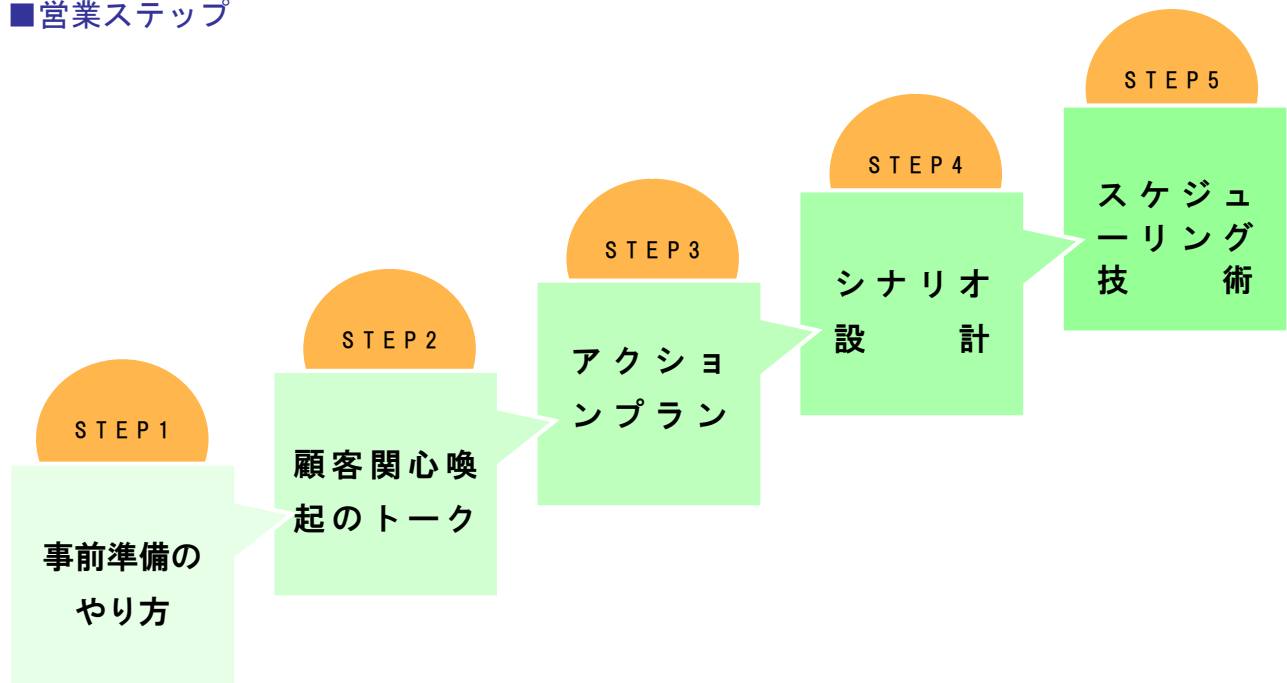
3 | 成功体験を共有し自信と共感を生み出す

チームとしての営業力を強化するには、営業マンごとにバラツキのある営業スキルを底上げする必要があります。このために有力な方策は、成功体験を共有することです。つまり結果を残す優れた営業マンの営業ステップを見習い、自己のスキルに取り込むことです。

成功体験の共有とは、下図のように営業ステップから営業ステップへ、ステップアップのための営業ツールや仕掛け、顧客の関心喚起するトークやアクション等を見習う対象とすることです。

営業活動に対して科学的な分析をすることによって、優れた営業マンの行動やその効果的な事前準備の内容が目で見えてわかりますので、営業スキルを自分のものにできるのです。

■営業ステップ



情報共有したことが、実際に応用できるかどうか、営業ステップごとに実践しながらに想定企業や条件をもとにロールプレイングするのも有効です。

このロールプレイングを通じ、助言や質問、「自分ならこのように商談する」と言ったことを討議し、自身のレベルアップの強化を図ることが可能となります。また、各営業ステップにおいて自身の課題が鮮明になったスキルについて繰り返して実演することにより、弱点を克服することができます。

優れた営業マンは必ずしもベテランとは限りません。顧客の抱える潜在的なニーズを引き出すことの感性を得たり、商談の中で仮説に基づき「小出し提案」ができる感性を体得すると、営業マンは早く実践で試したいという気持ちが湧いてきます。

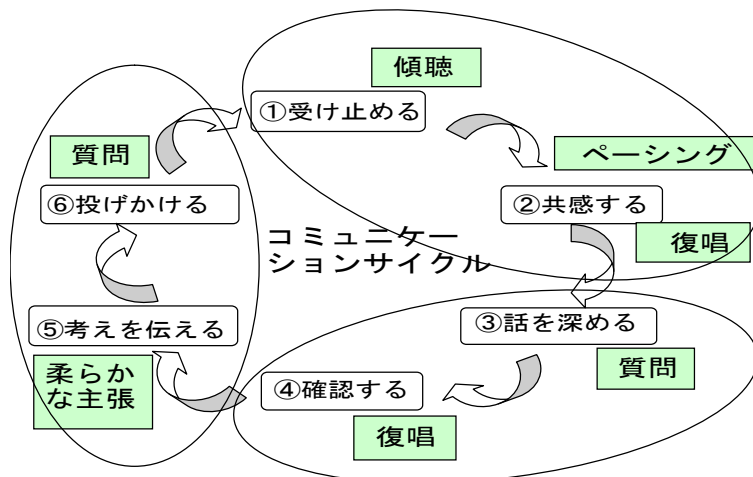
4 | 営業会議を活性化させる進行の技術

1 | コミュニケーションサイクル

営業会議の進行役は、社員の意思統一を図り、目標達成意欲をかき立てる必要があります。そのために必要なのがコミュニケーション力です。コミュニケーション技法は色々ありますが、実はテクニックが色々あるようでも、議論しているうちに1つのパターンになっていきます。

メンバーに対する理想的なコミュニケーションサイクルとは、次のようなものです。

■ コミュニケーションサイクル



出典：『説得技術のプロフェッショナル』伊東明 著を一部改編

| | | |
|---------|----------------|--|
| ①受け止める | 傾聴 | 大切なのは、批判や意見をはさまず、最初はありのままを受け止めることです。 |
| ②共感する | ペースング・復唱 | ペースングや復唱を使って、共感をメンバーに伝え、気持ちが通じ合ったことを知らせます。 |
| ③話を深める | 質問 | 質問スキルを使って話を少し深めます。拡張質問と限定質問の使い分けや、質問の大きさが鍵となります。 |
| ④確認する | 復唱 | メンバーの意思がはっきりしてきたなら、自分の言葉でまとめ直して確認します。ここでポイントがずれていた場合、もう一度③に戻ります。 |
| ⑤考えを伝える | 柔らかな主張 (質問) | 理解が合っていたら、今度は自分の考えを伝える番になります。 |
| ⑥投げかける | 質問 | こちらの意見もメンバーに正しく伝わったなら、次の対話に向けて、新たな質問を投げかけます。このサイクルを繰り返せば、議論がどんどん深まっています。 |

2 | ペーシングとミラーリング

傾聴が持つ効果を高めるのに「ペーシング」というテクニックがあります。社員とコミュニケーションの歩調を合わせることで距離感を縮めます。

営業社員：課長聞いてください。私、とっても納得がいきません。（勢い込み早口で）

リーダー：随分ご立腹だね。何に納得がいかないの？（勢い込み早口で）

営業社員：お客様から今になって、もっと商品Aの値下げができないかって言われたんです。そんなの滅茶苦茶です。（呆れた調子でゆっくりと）

リーダー：それは無茶だねえ。（呆れた調子でゆっくりと）

営業社員：おまけに、B社からは、もっと安い見積りが出ているって言われました。私が何かミスを犯しましたか？（問いたですように）

リーダー：ミスせず、いつも迅速な対応に心がけていたのに？（問いたですように）

このペーシング手法は、上司、部下の関係で行うコーチングでも有効とされていますが、まずは積極的に話を聴くという、とてもシンプルな行為が双方向のコミュニケーションの好循環を生み、信頼感を強化させます。

更に、動作や表情を鏡のように真似る（ミラーリング）と、より効果的です。体全体で発言を受けとめ、そのままの形で投げ返します。

営業社員：私が納品した商品がお客様に不評だったんです。（がっかりした様子でうなづく）

リーダー：不評だったんだ……。それは残念だ。（寂しそうにうなづく）

営業社員：でも、次は期待して下さい。サンプルを提供し、アンケートをとって一番人気があったものを提案します。（拳を握り締める）

リーダー：手ごたえを感じたのなら、それは良かったね。（拳を握り締める）チャレンジしてみる価値はあるよ。

3 | 拡張質問と限定質問

営業社員を説得するためには、質問を使って、自分の口からこちらの言いたいことを引き出していくことも必要です。これが営業会議を進行する上での基本スタイルになります。

リーダー：今月の営業成績について、進捗はどうですか？

営業社員：このままでは、計画に対し未達に終わる可能性があります。

リーダー：今のやり方でこれから先もやっていくつもりですか？

営業社員：エリアを全てローラー営業してから判断したいのですが、まだ、結果が出ていません。

リーダー：原因を1つ挙げるとしたら、どんなことがあるのでしょうか？

営業社員：そもそも、商品の良さがお客様に上手く伝わっていないかもしれないので、我々の姿勢にも問題があるかもしれません。

リーダー：それに対して、あなたができることはありますか？

営業社員：お客様に、ストレートに伝わるパンフレットやサンプルを準備し、イメージを抱いてくれるようなツールが必要かと思います。

質問には、拡張質問と限定質問の2つのタイプがあります。拡張質問は、いわゆる「5W1H」(What、Where、When、Who、Why、How)の形を取ります。拡張質問では、質問に対する答え方が決まっておらず、オープンな答え方ができます。そのため、受け手の発想が膨らみ、相手の心の中にある想像力を引き出すには効果が高いと言えます。

限定質問は、イエスカノーであらかじめ答え方が決まっている質問です。拡張質問とは違い、答える内容があらかじめ限られており、質問者が答えをコントロールできます。議論を深めたり、相手の話を絞り込んだりするのに欠かせません。ただし、限定質問を繰り返すと発想がしぼみがちになるので注意が必要です。しかも受け手は尋問されているような圧迫感を感じるので、相手の様子、回りの状況を見ながら活用すべきです。

まとめ

営業社員一人ひとりの目標達成意欲を高め、合意を得ることは、組織の活性化や事業を拡大していく上でとても重要なことです。また、営業会議において進行役となるリーダーの舵取りが営業の質を高めるキーとなります。

本レポートを参考にいただき、価値ある営業会議のスタイルを築き上げるとともに営業社員の育成、業績の向上につなげていただければと思います。

■参考文献

『説得技術のプロフェッショナル(ダイヤモンド社)』伊東 明 著

『営業リーダーの教科書(株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン)』横田 雅俊 著

『会議の上手なやり方が面白いほどわかる本(中経出版)』山田 豊・横舘 暁郎 著