

今日からできる
予材管理
かんたんガイド

**絶対
達成**

目標を必ず達成させる「材料2倍」の法則

株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ

はじめに

1 章

予材管理ってなに？

- 営業の問題を見える化する「予材管理」とは？
- 予材管理が営業組織にもたらすメリット
- 予材管理の3つのポイント

2 章

予材管理の「なぜ」「どうやって」を解消

- 「案件管理」「商談管理」と「予材管理」の違い
- 「見込み」と「仕掛け」を合わせて100%をはるかに超えておく
- 「見込み+仕掛け白地」で目標の2倍（200%）を積み上げる
- どうして、目標の2倍なのか？

3 章

予材管理をつかった営業活動

- 正しいセリングプロセスで営業活動する
- 会うべき人は誰？ラインコントロールで決済権限者とつながる

付録

予材管理シートの使い方

おわりに

はじめに

私たちアタックス・セールス・アソシエイツは、企業の現場に入って営業目標を達成させるためのコンサルティング支援をしています。10年以上にわたり、約1300社の営業現場を見てきた結果、業績が伸び悩む企業（＝目標未達成で終わってしまう企業）に3つの共通点があることがわかりました。



目標に焦点が
合っていない



行動の「量」
が足りない



統一された
マネジメントルールがない

共通点1 目標に焦点が合っていない

これまで、当社のセミナーに参加された1万人以上の営業担当者に調査したところ、その**8割以上が自分の営業目標を正しく把握していない**ことがわかりました。

目標に焦点を合わせることができないのは、組織が「目標を達成するんだ」という明確な意思をもっていないからです。一方、目標に焦点が合わせている営業は、目標から逆算して自ら考え行動するクセがついています。こうした営業が多くなればなるほど、柔軟な発想とスピードをもって行動できるため、目標未達成という損失を回避することができます。

共通点2 行動の「量」が足りていない

企業のライフサイクルで「導入期」「成長期」真っ只中であればともかく、「成熟期」にさしかかった企業には、特別な風は吹いていません。この段階では、これまでの勢いや事業の優位性は薄れています。

風が止んでいるわけですから、営業が自ら考え、手や足を動かして前に進まなければいけません。それにも関わらず、業績が伸び悩んでいる企業はその行動量がとても少ないケースが多いのです。

その結果、リスクを恐れ意思決定に時間がかかり、チャレンジする行動の絶対量がさらに減ってしまうという悪循環に陥ってしまいます。

共通点3 統一されたマネジメントルールがない

毎年、5,000名以上の営業マネジャーの方々と接してきてわかったのは、マネジャーの多くが、営業・マーケティング活動そのものを「担当者個々の判断基準に委ねている」ことです。

会議の場で、「どの会社に営業に行っているの?」「あの会社の部長の反応はどうだった?」「今回のキャンペーンの反応はどうだ?」などと担当者にヒアリングしてはいませんか。

このような会社は、営業・マーケティング活動が属人化していて、人に仕事がついているケースがほとんどです。人に仕事がつくと、「その人でないとわからない」「担当者がいないと業務が滞ってしまう」という状況に陥ります。仮に、その担当者が辞めてしまうと、その仕事は誰にもわからなくなるため、会社から資産が失われることになります。

目標を絶対達成させるには、「どのマーケット」の「どのお客様」に「どのようなアプローチ」を「いつ」「どれぐらいの回数」実施し、「何」を「いくら」で提案するのか…、これらの**統一したルール・判断基準を組織で持つことが大切**です。

このEBOOKでは、これらの3つの課題を解決し「最低でも目標達成させる」マネジメント手法・予材管理をご紹介します。

誰もが知っている大手通信会社から営業が数名～数十名の中小企業までこれまで多くの企業が予材管理に取り組み、「安定的な目標達成」を手に入れてきました。正しい営業活動は、本当にドラマチックで楽しいものです。そして目標達成することではじめて味わえる喜びがあります。ぜひ、このEbookがあなたの営業組織を変えるきっかけになれば幸いです。それでは、次のページからいよいよ予材管理の詳細をご紹介します。

ー著者プロフィールー

株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ
代表取締役社長 横山信弘

企業の現場に入り、目標を絶対達成させるコンサルタント。
支援先は、NTTドコモ、ソフトバンク、サントリー等の大企業から中小企業にいたるまで。3大メガバンク、野村證券等でも研修実績がある。現場でのコンサルティング支援を続けながらも、年間1000回以上の講演実績は6年以上を継続。

ベストセラー「絶対達成シリーズ」の著者であり、メルマガ「草創花伝」は3万7000人の経営者、管理者が購読する。コラムニストとしても人気で、日経ビジネスオンライン、Yahoo!ニュースのコラムは年間2000万以上のPVを記録する。

メールマガジン「草創花伝」 <http://attax-sales.jp/mailmagazine/>

Yahoo!コラム <https://news.yahoo.co.jp/byline/yokoyamanobuhiro/>

日経ビジネスオンライン <http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20140116/258310/>



◆ 3つの数字で営業状況を整理する「材料2倍」の法則

予材管理は、最低でも目標を達成するマネジメント手法です。多くの企業で実施されているマネジメント手法とは、根本的に発想が異なります。なぜなら予材管理は、「目標達成を目指す」ものではなく、「**最低でも目標達成する**」ためのメソッドだからです。

予材とは、

あらかじめ用意しておく営業・マーケティングの材料

今度、営業を予定している材料

のことを指し、3種類あります。

1. 見込み

具体的なお客様・マーケットから確実に数字を見込める材料。「前期に口頭で内示をもらっている」など、確実に計算できる材料です。原則「100%実績につながっていること」が前提です。

2. 仕掛け

具体的なお客様に対し、見積もりや提案書を出し、受注に向けて動いている材料。一般的な案件、商談が見込みになります。

3. 白地

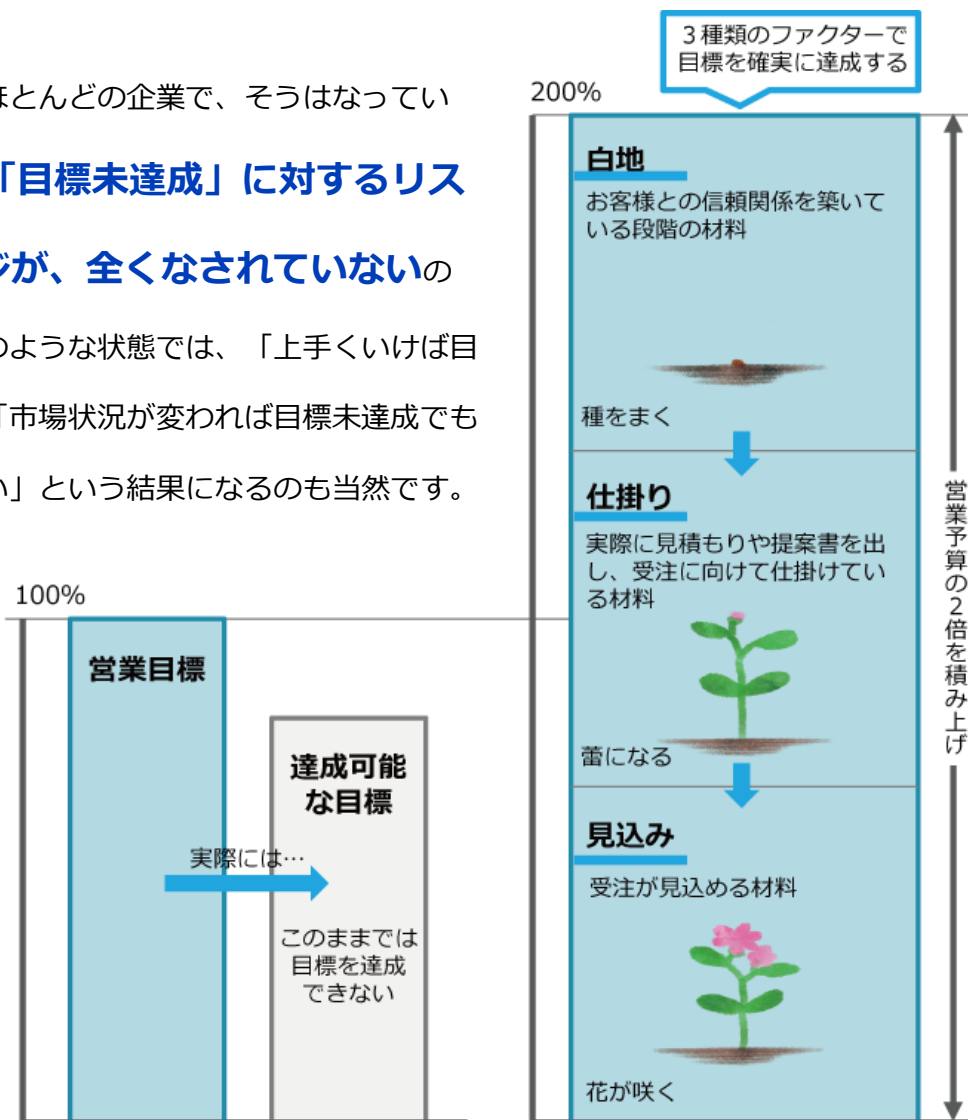
予材ポテンシャルがあり、今期チャレンジしたい材料。新規顧客・既存顧客に関わらず、まだ仕掛けていない状態です。「仕掛け」と違い「白地」は、お客様もまだ認識していない仮説の状態です。

◆目標を達成させるための「材料」をあらかじめ仕込む

「最低でも目標はクリアする」という発想ですので、予材管理は目標未達成リスクをヘッジするために、1年かけてあらゆる対策を取っていきます。

あたり前ですが、商談の成約率は100%ではありません。あてにしていた案件がライバル会社に取りられても、お客様の都合で仕事が来期にずれ込んでも、取引先の経営が悪化して注文が激減しても、目標を達成させるために「材料」をあらかじめ仕込んでおく必要があります。

ところがほとんどの企業で、そうはなっていません。**「目標未達成」に対するリスクヘッジが、全くなされていない**のです。このような状態では、「上手くいけば目標達成」「市場状況が変われば目標未達成でも仕方がない」という結果になるのも当然です。



$$\text{営業目標} \times 2 = \text{予材（見込み+仕掛け+白地）}$$

◆どんなに悪くても「営業目標」を達成する秘訣

予材管理はちょっとした営業ノウハウではなく、どんなに悪くても営業目標を達成するための営業マネジメント手法です。従来のマネジメントとは違う5つのメリットがあります。

メリット1 リスク分散により経営が安定する

予材管理では、定めた基準を満たしているお客様に対し、継続的に接点をもち続けることで、リスク分散を図ります。

明確なマネジメントルールに従って、営業全員が「予材」を管理していきます。営業活動が個人のスキルに左右されにくくなり、**特定のエリアや人気商品、そして一部のトップセールスに依存することがなくなります。**

メリット2 複利効果が期待できる

「複利効果」とは、運用で得た利益を再投資して利益を生み出すことです。時間が経過すればするほど、雪だるま式に利益（予材資産）が増えていきます。予材管理は、「今期、結果を出すために、どのお客様にどれくらいアプローチするか」といった短期的なリターンを狙うものではありません。「今期の目標を達成させるためには、どのお客様に何を売ればいいのか」といったように、毎回場当たりの対応をしていると、いわゆる「自転車操業」に陥ってしまいます。

自転車操業の会社は、目先の利益を確保するという収支にのみフォーカスしがちです。そして、

利益を還元したり、再投資したりする余裕も余力もないため、「会社の存続」と「現状維持」で精一杯になってしまいます。

一方、「**予材**」は貯まれば貯まるほど、**営業の心の余裕や自信を喚起**します。

その結果、さらに意欲的に行動できるようになります。予材を蓄えて、余裕や余力を持っていれば、仮に短期的な収益悪化や不慮の事態にさらされたとしても、対応することができます。



メリット3 本業の利益に特化している

企業の利益には、「営業利益」「経常利益」「当期純利益」など複数の指標があります。企業活動の基本は、営業・マーケティングを強化し、本業の利益を伸ばすことにほかなりません。

予材管理は会社の本業（会社の中心となる事業）の利益に特化してマネジメントするため、**安定的な営業利益を確保することができます。**

メリット4 営業の行動の量と質が変わる

2 倍の予材を仕込むには、今までの行動をちょっと変えたぐらいではできません。「最低でも目標を達成する」には、それだけの材料を積み上げておかねばならないため、マーケットに向ける視点を広く持つことが前提となります。したがって、大量かつ継続的な行動を営業全員がとっていくことになります。



また、予材管理が定着すると、営業目標達成に直結する行動を最優先におこなうようになります。よって、それ以外の「いらないもの」はどんどん削っていくことになります。その結果、組織内のムダな仕事がなくなり、結果として時間外労働も減っていきます。

残業をせず、決まった労働時間の中で結果を出すには、無用な情報共有や組織内コミュニケーションを減らしたり、「アプローチすべきでないお客様（＝予材ポテンシャルのないお客様）への接点を見直したりする必要があります。**予材管理によって、目標に向けての最短ルートが示されるため、行動の質とスピードが変わります。**

メリット5 場の設計が図れる

私たちコンサルタントが企業の現場に入って支援するとき、最も大切にしているのが「場の設計」です。私たちの支援は、まず「場の空気」をよくすることからスタートします。「場の空気」とは、集団の価値観・判断基準のことです。**組織の空気やチームの雰囲気が悪ければ、人の意識や行動を変えることは難しい**でしょう。

「予材管理」を導入すると、メンバー全員が「目標を達成するのは、当たり前だ」という価値観を持ち、定められた目標に意識が向かいはじめます。そのため、能動的でチャレンジブルな「場の空気」を醸成することができます。

予材管理の考え方は、「経営を変えるちょっとしたアイデア」ではなく、営業・マーケティング活動、そして経営を根本的に見つめ直す手法です。1日や2日の研修を受けただけで簡単に身につくものではないので、「本気」で取り組む必要があります。

予材管理を取り入れると、社長も社員も、「絶対にやり切る」「最低でも目標を達成する」という強い覚悟を問われ、結果的に**社内の空気が引き締まります**。「事業目標を達成するのが当たり前」という空気をつくるのが可能になっていくのです。

1章 予材管理の3つのポイント

ポイント1

目標を常に意識し、「見込み」を常に把握する

目標数字があって、「このままなら85%ぐらいで着地しそうだな」という状況があったとき、この85%の部分を「見込み」と呼びます。

このとき、目標数字と見込みには15%の空白があります。人には**脳に空白があると「埋めたい」という心理欲求**（脳の空白の原則）が働きますので、この空白を常に「見える化」することが重要になります。

ポイント2

必ず「予材」はオープンにする

予材管理は「開かれた営業」を目指しています。当然ですが、自分が見せたいもの、受注が確定したものだけを「見える化」するのではいけません。予材はすべてオープンにし、2倍をキープできるよう、常に入れ替え作業を行っていきます。

ポイント3

実績が目標を超えるトップセールスでも、2倍の予材を仕込む

たまに「自分は目標を達成する見込みなので、2倍の予材を仕込まなくてもいいですか？」と質問される方がいらっしゃいますが、そんなことはありません。

予材管理の目的のひとつは**リスク分散**です。市場環境の急な変化、主要顧客の突然の契約終了など、予期せぬ事態が発生しても目標達成できるように、**日頃から予材を2倍仕込み、種まき・水まき活動を行う**ことが重要です。

◆案件が発生しているか、していないか

予材管理は一般的な企業で使われる「案件管理」「商談管理」とは、発想が異なります。商談化、案件化していない「潜在的な材料」まで含めて管理するのが予材管理です。そのためマーケットを分析したうえで仮説を立てる作業が求められます。

営業・マーケティング活動における 案件（商談）管理 は、具体的に発生している商談（予材管理における仕掛け）の管理であり、お客様の明確な意思表示をとまっています。

いっぽう、予材管理は、まだお客様から明確な意思表示がない状態です。お客様のポテンシャルを推測して立てた「仮説」を含んでおり、そこが最も大きく異なる点です。商談や案件が実際には発生していなくても、営業パーソンの中にも「あの会社には、将来的に商談につながるポテンシャルがあるかもしれない」という仮説が立つのであれば、その仮説も「予材」（白地）として積み上げます。

予材管理が、「案件管理」「商談管理」と違うのは、次の「**3つのポテンシャル**」が**見える化できる**ことです。



1. 市場（お客様）
のポテンシャル



2. 営業・マーケティング
のポテンシャル



3. 目標達成
のポテンシャル

◆「見込み」＋「仕掛け」＝目標の100%以上

「見込み」の予材は、現時点の実績ではありません。

今期、実績の着地ラインをどれくらい見込んでいるのか？

年間でどれくらいの数字が見込めるのか？

を表すものです。

A社の目標が「1億円」で、A社の決算は「3月」だとします。A社は「12月」の時点で、7000万円の実績がありました。この7000万円は、「12月時点での実績」であって、予材管理の「見込み」とは違います。予材管理における「見込み」とは、「期末（3月末）までに受注が確実視されている予材」のことです。現時点（12月時点）で7000万円の実績があり、1月、2月、3月の3か月間に、「確約をいただいている仕事」や「契約を交わした仕事」が2000万円あるとしたら、「今期の見込みは、9000万円」という表現になります。

「仕掛け」は先述したとおり、具体的に商談化した予材、確度はどうあれ、お客様が金額をも認識している予材です。予材管理では、「見込み」と「仕掛け」を合わせて、事業目標の100%をはるかに超えるように設計します。

なぜなら仕事の成約率は、100%ではありません。**リスクに備えて、「見込み」と**

「仕掛け」の合計は、100%をはるかに超えておく必要があります。

◆白地が足りないと、目標未達成リスクが高まる

「白地」は、今期チャレンジする材料のことです。「白地」が足りないと、目標未達成のリスクが高まります。何らかの事情で見込みや仕掛りが急減した場合、**「白地」がなければ、立て直すことができません**。「仕掛り」がお客様に何かを提案している、あるいは具体的な案件が進んでいる予材だとすれば、「白地」は「仮説」です。



たとえば、ホームページをリニューアルし、半年間で30件の問合せを受け、うち5件を受注し、2000万円の数字をつくと仮説を立てたら、これが「白地」になります。実際に27件の問合せがあり、そのうち10件が商談になったら、それぞれが個別の「仕掛り」の予材になります。

個別のお客様に対しても仮説を立てていきます。「9月末に100万円程度の売上になる仕事がA社にありそう」と仮説を立てたとき、A社にまだ接触したことがなかったり、挨拶をしたりする程度であれば、「白地」です。その後、A社とのラポール（信頼関係）が構築され、提案や見積もりを出す段階になったら「白地が仕掛りに変わった」ことになります。

◆予材は目標の「2倍」積み上げる

予材管理では、「見込み」「仕掛け」「白地」を合わせて、目標の2倍（200%）の材料を積み上げるのが基本です。目標が毎月1000万円だとすると、毎月2000万円の「予材」を積んでいきます（正確には、「見込み」と「仕掛け」は積み上げ、「白地」は引き算で算出します）。

2倍以上の予材があり常に新陳代謝を繰り返していけば、いくつかの仕掛けが見込みにならない、あるいは見込みを受注できなかった場合でも、目標は達成できるはずだと考えられます。



案件がライバルに奪われる、お客様の都合で契約が来期にズレ込む、取引先の経営悪化の影響で注文が減る……といったリスクにさらされても、**予材が年間を通じて目標の2倍あり、「白地」や「仕掛け」を「見込み」に変える努力を怠らなければ、「最低でも目標達成」の道筋が見えてくる**のです。

◆はじめに「見込み」を確定させる

予材の合計を、目標の2倍に設定するめに、最初に「見込み」を確定させます。

「見込み」は、「このままいくと、年間でどれくらいの数字が見込めるか」を数値であらわしたものです。まだ受注していない案件があれば、「見込み」に含めることはできません。話が進んでいても、正式な受注を受けていなければ、「仕掛け」です（ただし、毎年、特定の得意先から一定額の受注がある場合は、「見込み」の数字に入れます）。

「見込み」を確定させるには、現時点までの実績は当然のこと、期末までの流れやトレンドを読む力が求められます。「今期末にどれくらいの数字になるか、予想がつかない」としたら、受け身で仕事をしてきた証拠です。数字の感覚を持たない営業部、マーケティング部に、トレンドを読むことはできません。日ごろから目標に焦点を合わせて、能動的に数字を意識していれば「見込み」を明らかにするのは難しくないはずです。

◆「仕掛け」はすべてオープンにする

「見込み」を確定させてから「仕掛け」をすべて「オープン」にして、積み上げます。

予材管理は、「開かれた営業・マーケティング」をめざしているので、自分が見せたいものだけに見える化するのではなく、「予材はすべてオープンにする」のが原則です。「まだお見せできる状態ではありません」「もう少し確度が高まったら報告します」と部下が言ってくる、すべてオープンにしましょう。「仕掛け」をあいまいにしてはいけません。

「見込み」と「仕掛け」の区別がつかないときは、最初は「主観」でも大丈夫です。まずは、すべてオープンにして、しっかり積み上げていきましょう。

◆「白地」は引き算で算出する

「見込み」と「仕掛け」を積み上げたら、次は「白地」です。白地は、積み上げる（足し算する）ものではなく、「引き算」で算出します。

仮に、1億円の目標に対して、次のような数値があるとします。

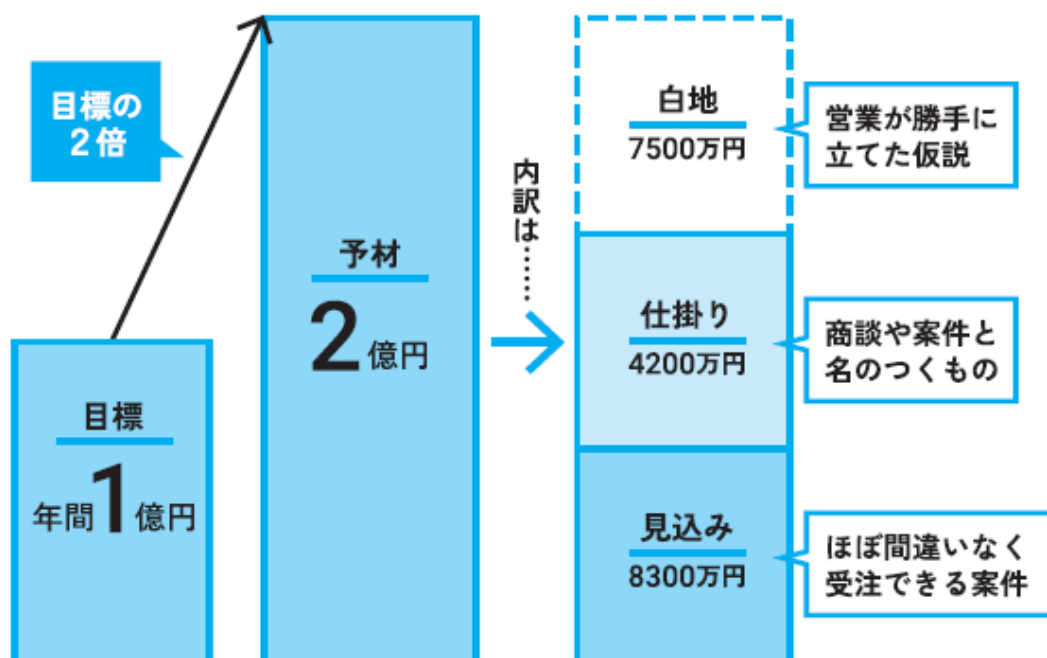
「見込み」……8300万円

「仕掛け」……4200万円

予材は1億円の2倍の「2億円」ですから、次のような計算式が成り立ちます。

$$2 \text{ 億円（予材）} - 8300 \text{ 万円} - 4200 \text{ 万円} = 7500 \text{ 万円}$$

この7500万円を「白地」として設定します。



◆ 1番の理由は「わかりやすさ」

予材管理についての質問で最も多いのが、「2倍」の根拠です。目標を達成するために、目標を大きく上回る「予材」を仕込んでおく必要は理解できても、「なぜ、『2倍』なのかかわからない」というものです。「2倍」は、事業目標との差分（ギャップ）の2倍ではなく、目標そのものの2倍です。予材管理の倍率を「2倍」に設定する根拠は、次の4つです。

理由1 シンプルでわかりやすいから

ひと言で言うと、「2倍という数はわかりやすい」からです。最低でも目標を達成すればいいのですから、未達成リスクを回避するために、「2倍くらいあれば、目標は達成するだろう」と**ざっくりと考えておくのが予材管理の発想**です。

業種業態によっては、2倍以上積み上げなければリスクヘッジにならないこともあります。保険や自動車、住宅など、企業ではなく個人消費者を対象としたケースです。

たとえば住宅の販売会社で「年間20棟」を目標にした場合、「40棟」の予材を積み上げるだけで、目標達成できるとは思えません。「成約率50%」は高すぎる数字で、多くの営業パーソンには現実的ではありません。住宅販売であれば、予材の量は目標に対して「10倍」「20倍」が目安になると思います。個人向けビジネスの適正な予材規模は、予材コンバージョン率から逆算すべきで、その会社の事業スタイルによって変わりますが、覚えておいてほしいのは、「最低でも事業目標を達成する」という考え方のもとで、予材を目標よりもかなり「多めに」設定するということです。

理由2 「組織全体」で目標達成できるから

予材管理は、「組織全体」で100%以上の目標を達成させる手法です。組織全体ということは、実績が目標を超えているトップセールスでも、実績が乏しい新人社員でも、分け隔てなく「2倍の予材」を仕込むのがルールです。

全員が100%以上達成できるのが理想ですが、現実的には、目標を達成できる営業もいれば、できない営業もあります。新人社員が100%を割り込んでも、トップセールスが「100%以上」の結果を出すことができれば、組織全体としての目標を達成することができます。



理由3 完璧主義ではなく、達成主義の発想で営業ができるから

目標ラインに対する受け止め方には、2つの考え方があります。完璧主義と達成主義です。

「完璧主義」は、文字どおり、「完璧をめざす」考え方です。目標を天井だと考え、その目標をめざす発想をします。70点で合格する資格試験では、70点ちょうどもめざすのが「完璧主義」です。完璧主義者の中には、目標を大幅に超えることに違和感を抱く人もいます。「完璧主義者」は、ちょうど目標に達するように逆算し、綿密な計画を立てようとします。最短距離

で実現したいからです。「1回の成功のために、2回も3回もトライするのは損なので、完璧な戦略や計画を立てて実行し、1回で成功させたい」と考えがちです。

完璧主義者が「予材管理」に後ろ向きにとらえやすいのは、「目標の2倍の予材を仕込み、もしも目標を大幅に超え、110%も130%も達成すると、超えた分だけ損だ」と受け止めるからです。「目標を超えた分だけインセンティブが入るならともかく、そうでないなら、ちょうど100%の達成をめざせばいい」という発想をします。

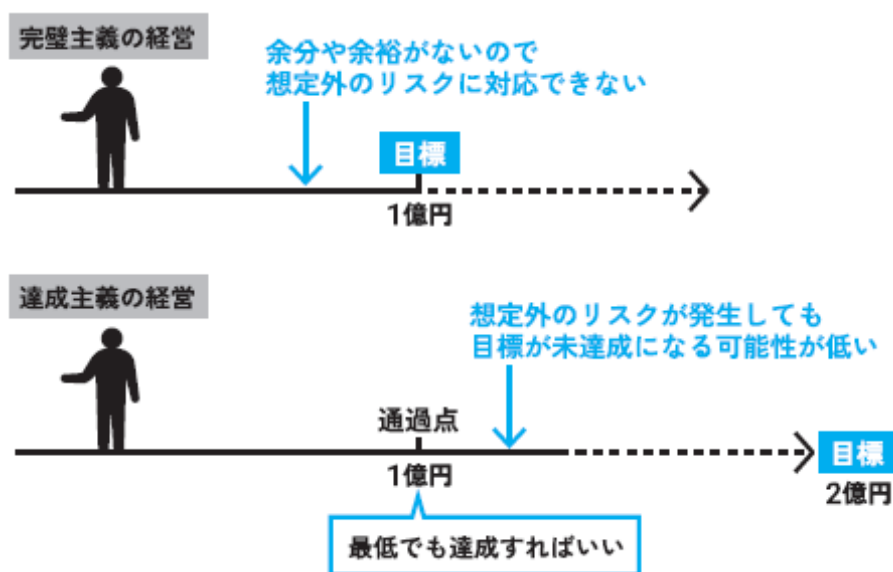
一方、「達成主義」は、「目標は最低でも超えればいい」という発想です。「材料を2倍積んで、結果的に1.2倍や1.3倍になっても達成したのならいい」と大らかに考えます。



達成主義者にとっての目標は、単なる「合格点」「通過点」にすぎません。

「めざす」ものではなく、「通過する」ものだからです。100点満点のテストでも合格ラインが「80点」なら、「80点は最低でも超えよう」という発想です。達成主義者は、朝10時の約束の「30分前」に現地に到着したとしても、「損をした」とは思いません。「時間ピッタリに

到着すること」よりも、「絶対に遅刻しないこと」に目を向けているからです。



「達成主義者」は「目標」から逆算するのではなく、「目標を超えるその先」から逆算して動きます。「この時期から、これくらいの行動をすれば、少なくとも目標未達成にはならないだろう」「10回やって、1回でも2回でもうまくいけば儲けものだ」「200回行動をすれば、いくらなんでも達成するはず」。このように大雑把に、そして大胆に考えることができるので、初動スピードも、初動エネルギーも、「完璧主義者」よりも速く、大きくなります。

予材管理を導入すると、目標ピッタリに達成したがる人を「最低でも目標を達成すればいい」という発想に変えることができるのです。

理由4 創意工夫、チャレンジする習慣が身につく

「未知なもの、未体験のものを受け入れず、現状を現状のままにしておきたい」という心理欲求のことを、現状維持バイアスと呼びます。「目標が達成しなくてもあたり前」の人は、「現

状態維持バイアス」がかかっている、新たなチャレンジをしようとしません。

現状維持バイアスを外すためには、営業部やマーケティング部が「到底、仕込むことはできない」「ムリだ、無茶だ」と思えるほどの予材規模を設定するしかありません。だから、「2倍」なのです。 **2倍の予材を積み上げようとする、今までと同じやり方や、同じ考え方では積み上がりません。**新しい販促方法を考えたり、新市場や新商品の開発に目を向けたりする必要があります。その結果、「創意工夫する習慣」「新しいことにチャレンジする習慣」が身につくようになります。



◆営業先がない?! 一度セリングプロセスを見直しましょう

「新規開拓しても案件化しないから、営業先リストがだんだんなくなる」

「商談の反応はまずまずなのに、受注になかなか繋がらない」

それは「セリングプロセス」に問題がある可能性があります。セリングプロセスとは、営業・マーケティング活動を4つのプロセスに分解したフレームワークです。



目標を安定的に達成させるには、正しい営業プロセスで計画的な活動を継続することが大切です。

◆ 7割・8割を「水まき」と「拡張」に費やす

「セリングプロセス」の中で、**安定的な目標達成の土台をつくる活動は、「水まき」と「拡張」**です。

営業・マーケティング活動が10あるとすると、その中の**7割、8割は、「水まき」と「拡張」**に費やしてください。緊急性のない「水まき」と「拡張」を、行動計画に優先配置するのがポイントです。

活動の中心が「収穫」（予材の仕掛け）が中心になっているとしたら、貯金を増やそうとせずにお金を使うことばかり考えている人と同じです。どんどん余裕がなくなっていくます。

「水まき」よりも「収穫」のほうに意識が向きすぎていると、予材資産を増やすことができないので、行動計画を見直す必要があります。



◆ 誰とつながるか？それが成約率を大きく左右します

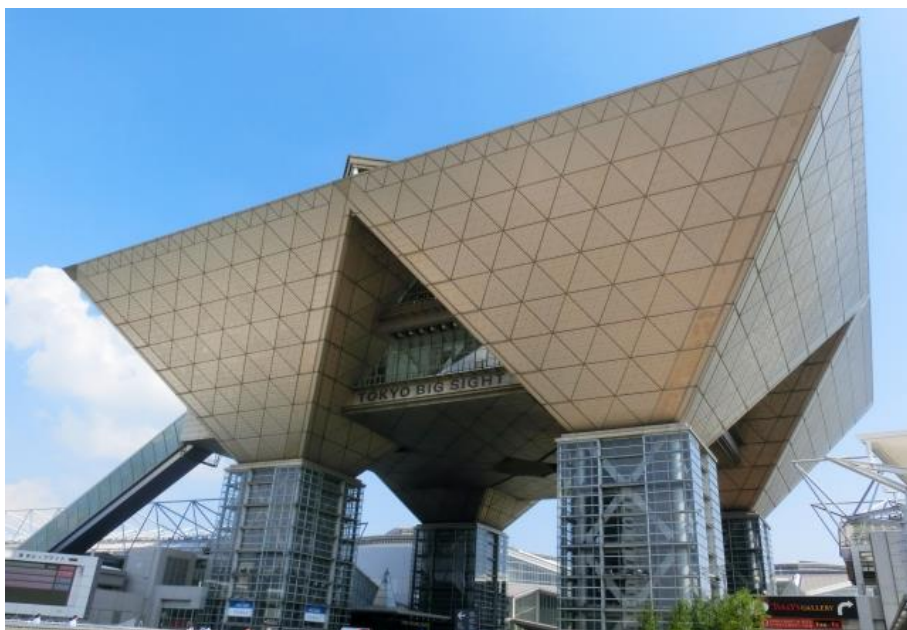
「担当者はあんなにもノリ気だったのに、なんでひっくり返ったの？」

営業活動をしていれば一度や二度は、このように思ったことがあるはずです。

予材ポテンシャルのある「B社」に対して「イベントの告知」をすることを例に考えてみたいと思います。

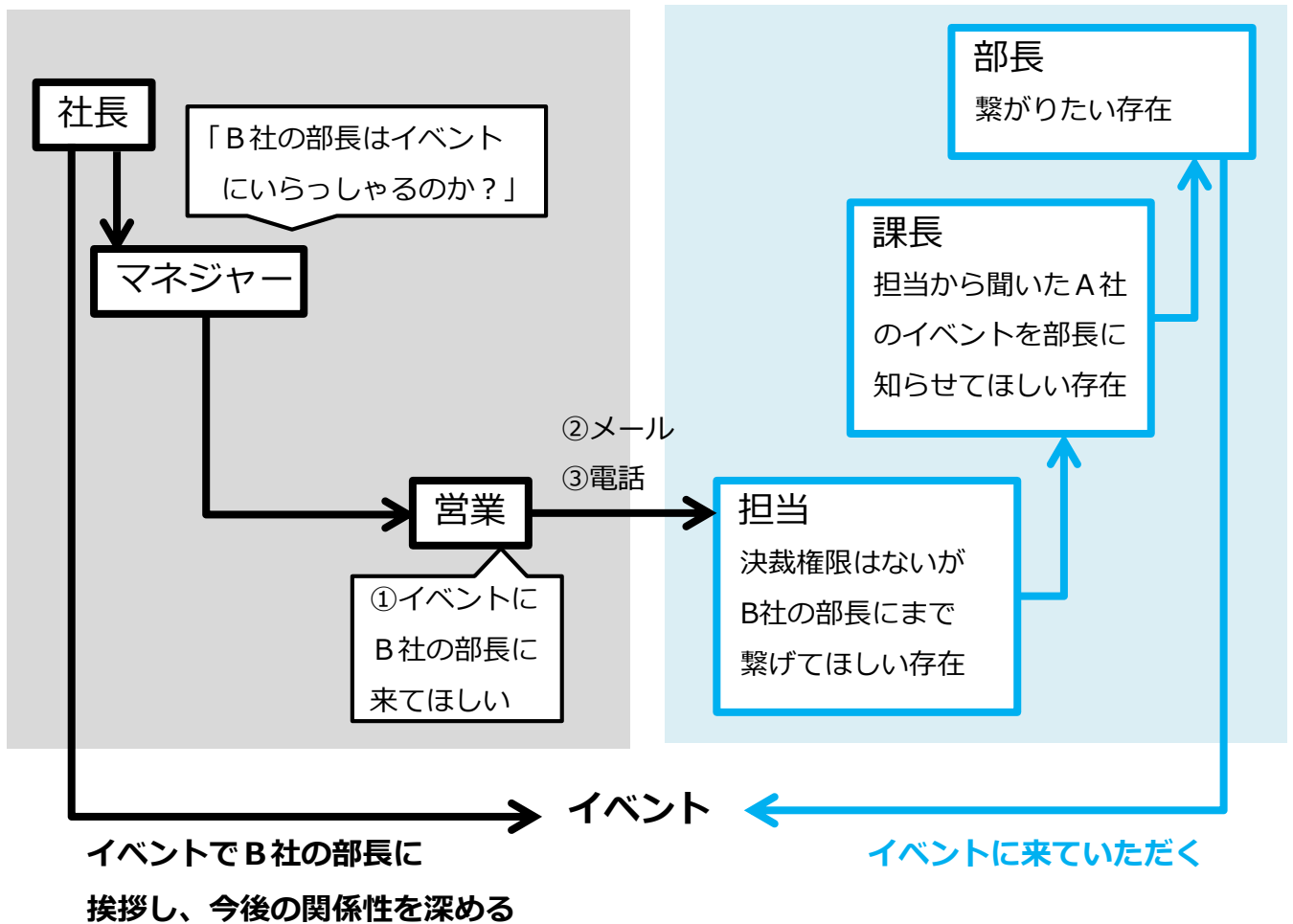
◆ 「イベント」に来てほしいのは誰？

B社の企業規模にもよりますが、ほとんどの場合、窓口担当者には決済権限がありません。決済権限を有するのは、職責上位者です。



B社が担当者→課長→部長といった直線的な指揮命令系統を持っていて、決済権限が「部長」にあったとき、イベントに来場していただきたいのは、B社の部長です。

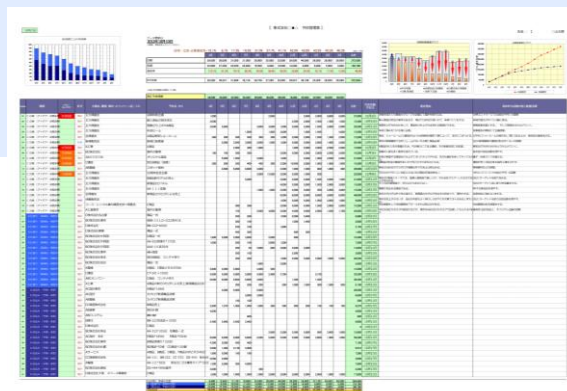
ところがA社の営業とB社の部長の関係性が薄いと、直接つながることができません。その場合は、自分がつながることのできるB社の窓口担当者を通じて、イベント情報を部長に届ける必要があります。そこで、担当者から部長へ、イベント情報が正確に、そしてすみやかに流れていくように、**B社のライン（指揮命令系統）をコントロール**するのです。



多くの大企業は縦割りの組織になっていることが多く、営業、イベントの受付、ブースの責任者はそれぞれ部署が異なったりして、相互に連携してお客様に対応することができません。

きちんと**ラインコントロール**することで、**ポテンシャルが大きい企業に対し正しく関係を構築し、成約率を上げていくこともできる**のです。

予材管理シートの使い方



Step1 目標予算の入力

1年間の目標予算（営業目標）を月別で入力していきます。この目標を入力することで、自動的に各月の適性予材規模が2倍に設定されます。

Step2 予材の入力

予材管理シートの左から2番目の項目の「確度」は、「見込み」「仕掛け」「白地」を入力するセルです。プルダウン式で予材の確度を選択できますので、1) 見込み→2) 仕掛け→3) 白地の順に、予材を入力していきます。

この項目には、条件式書式が設定されているため、視覚的に予材がどれくらい積み上がっているかを把握することができます。

また「見込み」「仕掛け」「白地」の合計金額が2倍に満たない場合は、予材管理シートの一番下の「適性予材規模との差」のセルが自動的に赤くなります。これが、常に予材が2倍積まれているかどうかのアラーム機能になります。

Step3 次回活動予定日の入力

「白地」「仕掛け」予材には、すべて次回活動予定日（T列）を設定します。この次回活動予定日を設定することによって、活動予定日が過ぎた予材の「フォローモレグラフ」（C列）が自動的に黄色（1～6日経過）もしくは赤色（7日以上経過）になります。

※F5セルの「データ更新日」を手入力で更新（もしくは数式で本日の日付がシート示されるよう設定）することで、「フォローモレグラフ」が更新されます。

Step4 予材管理の選定理由と具体的な活動内容と数値目標の入力

「白地」の予材の「選定理由」（U列）と「具体的な活動内容と数値目標」（V列）を記載します。案件化するための具体的なアクションプランを立て、スケジュールに落とし込みます。

Step5 営業活動後の予材管理シートの更新

アクションプランをもとに営業活動を行います。営業活動後、「次回営業活動予定日」を更新します。また営業活動をおこなう中で予材状況に変化が表れたら、随時、予材管理シートを更新してください。

おわりに

企業活動においてもIT化、システム化が進んでいる近今、世の中がどう変わろうが、そのシステムの先にお客様がいる限り、営業の仕事はなくなりません。何度もお客様とお会いしラポールを構築することで、商材に+α（プラスアルファ）の優位性を持たせ、選ばれる商材、選ばれる人材、そして選ばれる企業となっていくます。どんな不況の世の中でも、どんなにIT化が進んでも、生き残れるのは「営業の強い会社」だと私は考えています。

営業はクリエイティブな仕事です。ある一定期間の中で、定量的に表現できる結果を出すためには、膨大な数の創意工夫を重ねる必要があります。自己満足で終わることのない結果を出すことが求められることで、人生全般にも役立つスキルを身につけられる、素晴らしい職種なのです。

企業の理念やビジョンを実現させるためにも、組織風土を変革させるためにも、単年度の予算計画を「絶対達成」させる——。ここからすべてがスタートすると私たちは考えています。年間目標予算の達成なくして、何事も始まりません。そこから逃げてはならないのです。

まずは一步、小さなきっかけから「行動」することが大切です。本書が御社の小さなきっかけになれば、とてもうれしく思います。そしてこの一步が、営業目標を安定的に達成させる第一歩になります。御社の営業組織が目標を「絶対達成」できる組織になるよう、私たちも全力でサポートいたします。最後までお読みいただき、ありがとうございました。

会社概要

株式会社
アタックス・セールス・アソシエイツ

◆代表取締役社長 横山信弘

◆事業内容
経営コンサルティング
営業コンサルティング
企業研修、講演 他

◆拠点

ー東京事務所
東京都千代田区神田神保町1-105
神保町三井ビルディング16階

ー大阪事務所
大阪府大阪市北区西天満2-6-8
東島ビルディング2階

ー名古屋事務所
愛知県名古屋市中村区名駅4-4-10
名古屋クロスコートタワー8・9階

本資料に関するご質問や営業組織でお困りのことが
ございましたらお気軽にご連絡ください

TEL. **052-586-8836** (受付：平日9時～17時30分)

メールでのお問い合わせ
はこちら▶