

営業チームビルディングの導入事例

～メンバーと一体となった実践型導入～

“これまでの結果管理から、営業プロセスに焦点をあてた営業プロセスマネジメントの導入から定着化を図る。そのキーとなるのがKPI（プロセス指標）であり、チームマネジメントを推進することで、チーム力強化（業績目標の達成）に結び付けている。

項目	内容
業種	食肉卸
従業員数	1,500名
年商	2,500億円
特徴	大手系列販売会社、全国展開

■導入の背景

大手スーパー、量販店、飲食チェーンを対象に営業活動を展開しているが、これまでは、長年のやり方を踏襲し、営業活動や現場の営業マネジメントも個々バラバラで、組織として確立したものがなかった。また、現場の営業マネジメントは結果管理で、プロセスを管理するという視点がなく、メンバーの育成もできていないという問題を抱えていた。

また、営業マネージャーも若返りを図っていく時期になり、組織として、新たな取り組みを模索していた。

■取り組み概要

まず全国、営業拠点のチームの現状を把握するために、チーム力アンケート（5 key Factor診断）を実施。

その後、全国マネージャー会議の場で、診断結果と営業プロセスマネジメントの課題、取り組み方法についての研修会を開催する。

チーム営業実践度診断（5 Key Factor）とはチームとしての営業力が発揮できているかどうか、5つの視点から計60個の質問項目を5段階で評価し現状を把握。営業のどの局面を強化すべきかを明らかにします。

その研修会后、主体的に取り組みたい拠点を募集し、いくつか候補の中から3拠点（タイプの違う拠点）を選定し、約8か月間取り組んだ。

■取り組みステップと内容

ポイント

●各チームの構成

- ・Aチーム：メンバー8人、マネージャー新任
- ・Bチーム：メンバー5人、マネージャー3年目
- ・Cチーム：メンバー3人、マネージャー2年目

●取り組みのステップ

St1:営業プロセス（KGI/KPI指標）設定

- ・営業チーム役割、診断結果（課題）の共有
- ・営業プロセスKPIとマネジメントKPI設定
- *ここでのポイントは、診断結果からチームの課題を共有し、取り組みのベクトルを合わせる。そして、チームビジョン、キャッチフレーズ、目標達成に向けてプロセス目標（KGI）とプロセス活動（KPI）を検討し、個人別に目標設定を行う。
各チームとも、それぞれの状況に合わせた課題、目標設定となる。

St2:進捗管理と改めて発生した課題への取り組み検討

- *設定したプロセス目標（KPI）の達成状況を確認し、各自振り返り次月に向けての課題を確認する。ここでのポイントは、プロセス目標の達成状況を各自が振り返り、課題を具体化すること。そして、その内容について他のメンバーからの指摘、アドバイスを活発化させることで、主体的な思考と行動を促進させる。また、マネージャー自身も自分のマネジメント行動が適切にとれていたかをメンバーと共有することで、一体となったチーム運営を推進させる。

St3：当期の振り返りと次期に向けての課題の具体化

- ・全体の達成状況の確認
- ・未達の原因分析（チーム、個人）
- ・次期のプロセス目標設定
- *達成、未達要因を共有し、次期に向けての目標も主体的に設定することで自律したチームづくりを目指す。そのためにチームの効力感を高めていく。

■お問合せ先

株式会社日本コンサルタントグループ
東京都新宿区下落合三丁目22-15 ニッコンビル
TEL：03-5996-7541

営業チームビルディングの導入事例

～2種類のKPIによる営業プロセスマネジメント～

“これまでの結果管理から、営業プロセスに焦点をあてた営業プロセスマネジメントの導入から定着化を図る。そのキーとなるのがKPI（プロセス指標）であり、チームマネジメントを推進することで、チーム力強化（業績目標の達成）に結び付けている。

項目	内容
業種	一般医薬品の製造・販売
従業員数	700名
資本金	10,000万円
特徴	全国展開、地域密着の営業体制

■ 導入の背景

昭和初期の創業以来、一貫して家庭用医薬品の製造・販売で業績を伸ばしてきたが、医薬品販売の規制緩和、コンビニエンス・ドラッグストアの伸長などにより、ここ数年、業績の低迷が続いていた。

同社の特徴として、全国に販売拠点をもち、販売員が地域密着の営業スタイルで活動している。

従来は活動量がそのまま業績（売上）に繋がるというモデルであったが、環境変化により、営業活動プロセス/マネジメントスタイル変革の必要性に迫られていた。

販売員は個人事業主に近く、属人的な活動に終始し、お互いにコミュニケーションを取りノウハウを共有する環境にない。またマネジャーは、結果管理（営業成果を報告させ集計し対策指示を出すのみ）に終始している状況であった。

結果、販売員のモチベーションの源泉は結果へのインセンティブのみ、マネジャーは、どのようにマネジメントすれば良いかわからない、拠点によりバラバラという状況に陥っていた。

■ 取り組み内容

まず、チームの現状を把握するために、チーム力アンケート（5 key Factor診断）と、経営層、マネジャー/販売員数名のヒアリングを実施した。

その結果に基づき、マネジャーを対象に、下記の内容で2日間のスタートアップ研修を開催を実施した。

1. チームマネジメントのあり方
2. プロセスマネジメントの進め方
3. 2種類のKPIの内容検討
 - ① 営業プロセスKPI
 - ② マネジメントKPI
4. 販売員とのコミュニケーション方法の検討

研修後、マネジャーは販売員と話し合い、営業プロセスKPIを設定し進捗管理を図った。

また、マネジャーには、マネジメントKPIの進捗に必要な知識・スキル（部下指導方法、会議運営、業務改善の方法等）の習得のための補講を実施した。

その後は、定期的なプロセスミーティングで、KPIの進捗状況を確認しながら、販売員個々の課題、マネジメントの上の課題を共有し、問題解決を図っていった。

■ 営業プロセスKPI

- 営業目標（売上、利益など）、KGIを達成するための重点活動プロセスを設計し、活動の量・質の目安となる指標として定めたもの（訪問数、面談数、提案数など）

■ マネジメントKPI

- チーム活動推進、営業プロセスKPI推進のための重点マネジメント行動を設計し、活動の量・質の目安となる指標として定めたもの（同行件数、面談件数など）

2種類のKPI進捗管理ツール（例）

区分	営業プロセスKPI			反省	次月の重点活動課題（3つ）
	項目	数値目標	結果		
共通1					
共通2					
独自1					
独自2					
独自3					

区分	マネジメントKPI			反省
	項目	数値目標	結果	
共通1	同行			
共通2	面談			
共通3	勉強会			
独自2				
独自3				

■ 今後の課題

これまでの取り組みで、営業部門全体のしくみとして、KPIを軸にプロセスマネジメントを推進する体制が整備されつつある。

今後は、マネジャーと販売員の接点頻度・会話の質を高めること、さらに営業活動プロセスを再定義し、業績と相関が高いKPIを設定し、安定的な業績の向上と販売員の育成、モチベーションアップにつなげていく。

■ お問合せ先

株式会社日本コンサルタントグループ
 東京都新宿区下落合三丁目22-15 ニッコンビル
 TEL：03-5996-7541

営業チームビルディングの導入事例

～OJT機能化によるチーム力の強化/マネジャーの仕事～

“これまでの結果管理から、営業プロセスに焦点をあてた営業プロセスマネジメントの導入から定着化を図る。そのキーとなるのがKPI（プロセス指標）であり、チームマネジメントを推進することで、チーム力強化（業績目標の達成）に結び付けている。部下がプロセスの目標を達成するために日常的に管理者のOJTの機能強化が重要になってくる。

項目	内容
業種	機械器具製造
従業員数	800名
年商	600億円

■ 導入の背景

業績は、安定している。品質の高い製品と担当営業のフットワークの良さが奏功しているため、特定業界において顧客からの信頼は高く、ある程度のシェアを確保している。しかし、昨今の問題は、競合企業のアプローチの激しさと合わせて今後の市場規模の不透明感もあり、業績の伸びが鈍化してきていることである。

そのため、既存製品の開発技術を活かし、新たな業界への進出により、業績拡大の活路を見いだす戦略を打ちだし活動を開始した。しかし、新たな市場には、当然ながら先行企業がおり苦戦している。

さらに、問題として浮上してきたのが、当該企業の従来の製品先行型御用聞き型の営業スタイルが、新市場業界では通用しないことである。合わせて、このような状態の中で、若手営業担当者の離職が目立つようになってきた。

営業力を強化するために、御用聞き営業スタイルからソリューション型営業スタイルを目指した。営業の核となるマネジャーの指導力の強化をテーマにした。若手の意識、行動を変えるために、OJTの質を高めることに取り組んだ。まずは、幹部・管理職の意識変革からスタートして、次期管理職を中心にOJTの機能化のプロジェクトを推進した。

■ 取り組み内容

【目的】

- ・ソリューション型営業の進め方を学ぶ
- ・日々の営業のあり方を見直す
- ・マネジャー自身の営業としての強み、弱みを理解する
- ・営業マネジメントの基本を学び、OJTの質を高める

【対象者】

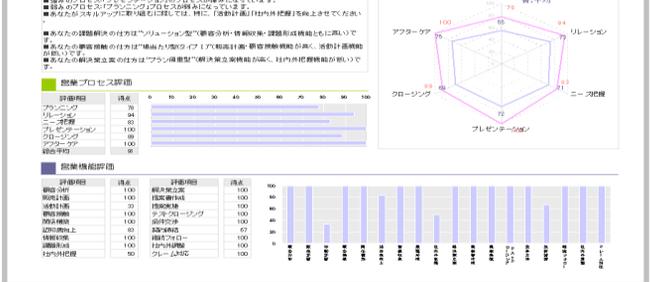
- 営業幹部、営業管理者、中堅営業担当者

【実施内容】

- 関係部署・個人へのヒアリング
- マネジメントの基本
- 管理職および育成担当者への基本研修
 - 育成対象者へのSPC診断の実施
 - 育成目標と育成計画の設計
 - 集合教育と現場活動の実施
 - 対象者と上司との対話の実施
- OJT推進の機能化推進

【育成テーマの検討材料・・・SPC診断】

SPC診断（Solution Process & skill Check）：
SPC診断とは、ソリューション営業の活動プロセスに基づき、営業担当者の活動状況の強みと弱み、スキル発揮状況の強みと弱みを診断するものです。受診者は診断結果を自己改善の指針とし、ステップアップに取り組むことが可能になります。



【OJTの強化の場面と留意点】

- 日報ミーティングの場面（ワンオンワンコーチング）
 - ・次の一手作戦の共有
- プロセスミーティングの場面（チームコーチング）
 - ・問題の深耕と課題の具体化
- 同行の場面（フィールドコーチング）
 - ・診る、見極める、見せる、の視点
- 報連相の場面（デイリーコーチング）
 - ・正しく、早く、主体的に

【取り組みの考え方】

- 目標達成のために
人を大切に、人との関係を大切にする営業チームを作る



■ 今後の課題

- 評価基準の見直し
- コーチングスキルの向上
- PDCAの推進の向上

営業活動上の問題として、決めたことを決めた通りにできるマネジャーの育成が急務となっている。営業マネジャーおよび営業担当者の評価基準を見直すことと合わせて、コーチングスキルの向上が急務である。

営業担当者全員に対して、SPCをはじめ、営業診断（5Key Factor診断、SMAP診断、等）を実施することが必要である。その上で、営業担当者の営業力の強化を進めると同時に、営業チーム全体の力をつけていき、勝てるチーム、目標達成を続けるチームづくりが必要である。

■ お問合せ先

株式会社日本コンサルタントグループ
東京都新宿区下落合三丁目22-15 ニッコンビル
TEL：03-5996-7541

営業チームビルディングの導入事例

～しくみの整備先行型の導入～

“これまでの結果管理から、営業プロセスに焦点をあてた営業プロセスマネジメントの導入から定着化を図る。そのキーとなるのがKPI（プロセス指標）であり、チームマネジメントを推進することで、チーム力強化（業績目標の達成）に結び付けている。

項目	内容
業種	福祉、医療器具製造販売
従業員数	200名
年商	30億円
特徴	業界老舗、大手

■ 導入の背景

取り扱い製品上、受け身的で、担当者も営業という意識がなく、指定された時間で病院、施設に滞在し、処方に基づく対応のため、なかなか業績拡大がしづらい状況であった。営業担当者も営業するという意識がほとんどもっていなかった。

それに対し経営者が、危機感をもち、営業部門の意識改革と、営業のしくみを確立させたいとの要望があり、導入に至る。

■ 取り組み概要

1. 会社の業績、方針等の資料に基づき、経営者、営業部門責任者、マネジャー、営業担当者へのヒアリングを実施
2. 営業チームの現状を把握するために、チーム力アンケート（5 key Factor診断）を実施

チーム営業実践度診断（5 Key Factor）とはチームとしての営業力が発揮できているかどうか、5つの視点から計60個の質問項目を5段階で評価し現状を把握。営業のどの局面を強化すべきかを明らかにします。

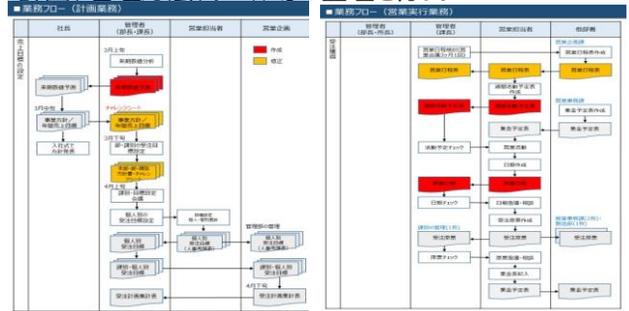
3. ヒアリング、5 K F 診断結果分析をし、課題を具体化し、取り組みの方向性、プログラム内容を提案、導入
4. 事前に営業のしくみを検討、整理
5. 営業部門責任者、マネジャーを対象に営業チーム力強化プログラムを実施
営業マネジャー7名、営業部本部長、営業企画メンバーが参加

■ 取り組み内容

<取り組みのステップ>

St1: 営業のしくみの整理

ヒアリング、診断結果から課題を具体化し、そのうえで、まず営業の基本となる、目標設定から方針、活動計画、管理方法、ツール等の整理を行う。



ポイント

St2: 営業プロセス（KGI/KPI指標）設定

- ・営業部門の役割、診断結果（課題）の共有
- ・営業のしくみ検討
- ・営業プロセスKPIとマネジメントKPI設定

* ここでのポイントは、診断結果からチームの課題を共有。特に、営業部門の役割、営業のしくみについて検討、確認をおこなう。そして部門共通の目標達成に向けてプロセス目標（KGI）とプロセス活動（KPI）設定。

St3: 進捗管理、課題への取り組み検討

- ・チーム別取り組み進捗管理と課題検討
- ・部門全体の対策検討
- ・しくみの軌道のせ

* チーム別プロセス目標（KPI）の達成状況、チーム別の課題を確認し、全体で対策を検討する。特にチームマネジメント方法について相互アドバイス、共有を図る。また、あいまいだったマネジャーの役割について検討し、行動レベルまで具体化する。

■ 今後の課題

全体のしくみの整備ができ、マネジャーの役割・行動が具体化できたので、今後はメンバーを含めたチーム別の取り組みを推進させながら、メンバーへの浸透を図る。

■ お問合せ先

株式会社日本コンサルタントグループ
東京都新宿区下落合三丁目22-15 ニッコンビル
TEL : 03-5996-7541

営業チームビルディングの導入事例

～営業戦略策定とKPIマネジメントの推進～

“これまでの結果管理から、営業プロセスに焦点をあてた営業プロセスマネジメントの導入から定着化を図る。そのキーとなるのがKPI（プロセス指標）であり、チームマネジメントを推進することで、チーム力強化（業績目標の達成）に結び付けている。

項目	内容
業種	建設産業（備品設置）
従業員数	30名
売上高	5億円
特徴	施工管理から販売までを担う営業体制

■ 導入の背景

東北エリアを拠点に、住宅メーカー、建設企業をターゲットにした営業活動を展開、比較的堅調な建設需要を取り込み、安定した業績を残している。

営業スタイルは、既存顧客からの引き合い対応中心、施工管理をきっちりと進めることで次の引き合いに繋げるという活動が中心であった。

東北エリアの人口減、住宅投資の減少など、営業環境の変化を鑑み、攻めの営業スタイルへの変革の必要性に迫られていた。

攻めの営業スタイルへの変革にあたり、経営からは2つの期待があった。

- ① 営業担当者は、もともと施工管理が主業務であり、営業マナーの改善、活動スキルアップへの取り組みも期待される状況であった。
- ② 場当たりの活動が主であり、改めてターゲット設定・活動プロセス設計など、営業戦略策定から活動強化までを期待される状況であった。

■ 取り組み内容

まず、営業担当者として求められる基本知識・スキルの勉強会を実施、コンサルタントによる同行訪問も行い、具体的なフィードバックを実施しながら営業スキルアップに取り組んだ。

1. 営業担当者の役割理解
2. 営業プロセスと活動のポイント
3. 行動変容課題の設定
4. 実践
5. コンサルタント同行訪問→フィードバック
6. 実践

平行して、数回にわたる戦略策定ミーティングを実施し、安定した業績を維持するための戦略を策定した。

1. 営業活動の環境分析（機会-強み）
2. ターゲット選定とKGIの検討
3. 営業プロセスの設計とKPIの検討
4. 戦略課題の設定と解決に向けた計画づくり
 - ・販売促進策の検討
 - ・主要顧客への攻略プラン策定
 - ・営業活動ツールの開発
 - ・営業マネジメントツールの開発
 - ・施工管理体制の整備_若手技術者の育成 など

以降、進捗状況を確認しながら、担当者個々の課題、マネジメントの上の課題を共有し、問題解決を図っていった。

KPI設定についても、当初は「与えられた目標」であったが、現在は、活動ステージに応じて主体的に「変更を検討」という動きがでてきており、徐々にチームのベクトルが合うようになった。

また、マネジャーには、必要な知識・スキル（部下指導方法、会議運営、業務改善の方法等）の習得のための補講を実施した。

KGI/KPI設定（例）

営業所	目標達成への重点方針	KGI（最終目標）		活動方針（重点プロセス）		KPI（活動目標）/月	
		項目	目標数値	項目	項目	項目	目標数値
A	① ○○の受注拡大（2～3万円/棟 半期20棟）	受注額	600	新規（体験）・既存客から情報収集	提案件数	20件	
		既存顧客からの○○の受注拡大（単価15万円/棟）	他社案件受注額	2,400	公共事業を含めた情報収集	訪問件数	8件
B	① 新規&既存顧客からのリフォーム受注拡大（住宅_15万円/棟）	受注額	1,500	接点確保、信頼関係強化	面談、訪問件数	1社2回	
		受注額	2,000	信頼関係強化	訪問、提案件数	1社2回	
C	① 中型の○○受注の拡大（最大でもより人工でできる範囲）	受注額	3,000	見積の件数から受注へ上げていく	見積の件数	月2件確保	
		受注額	2,000	担当客への営業展開、立場品問上	営業提案件数	一社月2回	
D	① 既存顧客の新築物件における○○商品の受注拡大（単価7万円/2万円/月）	受注額	120	環境商品の提案	既存顧客への訪問	8割以上（週/2業者）	
		受注額	2,400	該当顧客の選定	リストアップ顧客営業（4社）の訪問	週1回	

■ 今後の課題

これまでの取り組みで、営業部門全体のしくみとして、営業戦略策定から、KPIを軸にプロセスマネジメントを推進する体制が整備されつつある。

今後は、マネジャーと担当者の接点頻度・会話の質を高めること、さらに営業活動プロセスを再定義し、業績と相関が高いKPIを設定、安定的な業績の向上と担当者の育成、モチベーションアップにつなげていく。

■ お問合せ先

株式会社日本コンサルタントグループ
東京都新宿区下落合三丁目22-15 ニッコンビル
TEL：03-5996-7541

営業チームビルディングの導入事例

～営業の重点課題は売上向上だけではない～

“これまでの結果管理から、営業プロセスに焦点をあてた営業プロセスマネジメントの導入から定着化を図る。そのキーとなるのがKPI（プロセス指標）であり、チームマネジメントを推進することで、チーム力強化（業績目標の達成）に結び付けている。

項目	内容
業種	食品卸業
従業員数	12名
年商	5億円
特徴	東北地域 地場中小企業

■ 導入の背景

東北地域で食品の卸業を営む当社は、昭和7年から続く老舗の企業で、代々地域に根差した商売を展開しており、小学校や介護施設・ホテル・飲食店・食品スーパーなどを主要顧客として商売を続けていました。しかし、東北地方の人口減の煽りを受けて、売上の低迷に悩まされていました。

そうした中で、まず手を付けたのが旧来の顧客である小学校・介護施設など再度の開拓でした。営業担当者は食品を配送する配送担当を兼任しており、配送の合間を縫って新規開拓をしていきました。そうした努力の甲斐があつてか、一定の売上の確保ができるようになりました。しかし、急速に顧客を開拓を進めていったため、価格を下げて取引を行う顧客や商品が増えていき、粗利が確保できない中で、配送業務が増えていく状況となり、赤字経営を脱却できない状況が続きました。そして、経営機能自体を見直すため、売上拡大および粗利の確保に重点を置いた指導に入ることになりました。

■ 取り組み内容

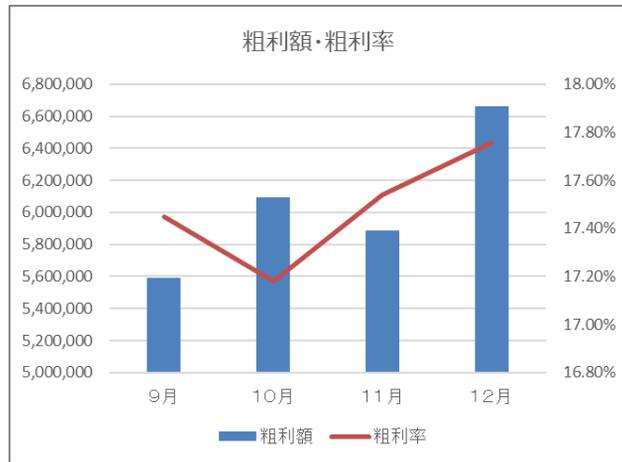
経営改革に取り組むにあたり、これ以上の売上向上を図ることは困難と捉え、低粗利である状況を打開するための策を検討することになりました。検討にあたり、下記の「マンダラ図」を作り、課題の体系化を図りました。

今期方針		＜目標達成のための取り組み＞									
		粗利20%達成（販利率ベース）									
対象顧客の抽出（調味料関係を中心とする）	対象顧客の選定	PB商品の提案を強化する	PB商品の提案の抽出	原因追求・対策検討	段階的に値上げをする	低粗利商品の抽出	原因追求・対策検討	段階的に値上げをする	低粗利商品の抽出	原因追求・対策検討	段階的に値上げをする
メーカー同行販売	ND商品をPB商品に変換	販促チラシの作成	赤字商品	赤字商品	値上げの交渉シナリオづくり	低粗利商品の追求	低粗利商品の追求	値上げの交渉シナリオづくり	低粗利商品の追求	低粗利商品の追求	値上げの交渉シナリオづくり
PBの顧客リストを伝える	営業に対する教育・啓蒙	成果目標の設定	赤字商品	赤字商品	販売の中止を検討	低粗利商品の追求	低粗利商品の追求	価格決定のルール決め	販売の中止を検討	価格決定のルール決め	販売の中止を検討
		ND商品をPB商品に変換	赤字商品	赤字商品	低粗利商品の追求	低粗利商品の追求	ターゲットの選定	粗利	低粗利商品の追求	低粗利商品の追求	配送頻度の改善
		商品の絞り込み	商品の絞り込み	粗利20%達成	顧客別の粗利の改善	顧客別の粗利の改善	顧客別の粗利の改善	顧客別の粗利の改善	顧客別の粗利の改善	顧客別の粗利の改善	顧客別の粗利の改善
			過剰在庫の削減	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善
賞味期限ロスの削減	商品の絞り込み										
			過剰在庫の削減	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善	配送コストの改善

この課題体系図では、中心に当面の目標である粗利20%を置き、それを達成するための施策を周辺に並べ、取り組むべき課題を洗い出しました。この課題の中で、「低粗利商品」「赤字商品」の改善に努めることとして、早速、販売データを分析したうえで、低粗利・赤字商品および、低粗利顧客を抽出しました。その後、分析データを基に、営業担当者に値上げ商品リストを作成させ、値上げ交渉のシナリオの指導および、交渉場面のロールプレイング教育をしたうえで、顧客への値上げ交渉活動を開始させました。

値上げ交渉の結果、低粗利・赤字の商品について、8%の粗利を確保できるようになり、全社の粗利率も17.1%から17.7%に向上させることができました。

今回の取り組みは、STBの取り組みの中でも、何をKGIにして活動するのが重要かを示しています。通常、売上高の向上だけに目が行きがちですが、広く経営を捉えたうえで、営業として追いかけるべきベクトルの設定が重要となります。



■ 今後の課題

値上げ交渉については、値上げ交渉に至る手順を指導できましたので、今回限りではなく、定期・段階的に進めていくこととなりました。また、今後は売上拡大に向けてターゲット、KGI、KPIを決めたうえで、営業活動に取り組むことになりました。

■ お問合せ先

株式会社日本コンサルタントグループ
 東京都新宿区下落合三丁目22-15 ニッコンビル
 TEL：03-5996-7541