営業マネジメントセミナー

状況判断・対策策定・指導力を強化し、組織的に営業を強化する方法

～　戦略営業、計画営業はPDCAサイクルの検証、修正が売上向上を実現する　～

講師　桜井正樹
（株式会社セントリーディング 代表取締役）

会社概要　株式会社セントリーディング
設立　：2009年1月
所在地　：東京都新宿区西新宿6-12-7

事業内容

課題解決型営業・戦略営業専門の営業支援事業
- ・営業コンサルティング事業
- ・営業教育事業
- ・営業ノウハウ配信事業
  「営業ポータル」「営業のアドバイス」

Copyright 2026 Cent-leading inc.

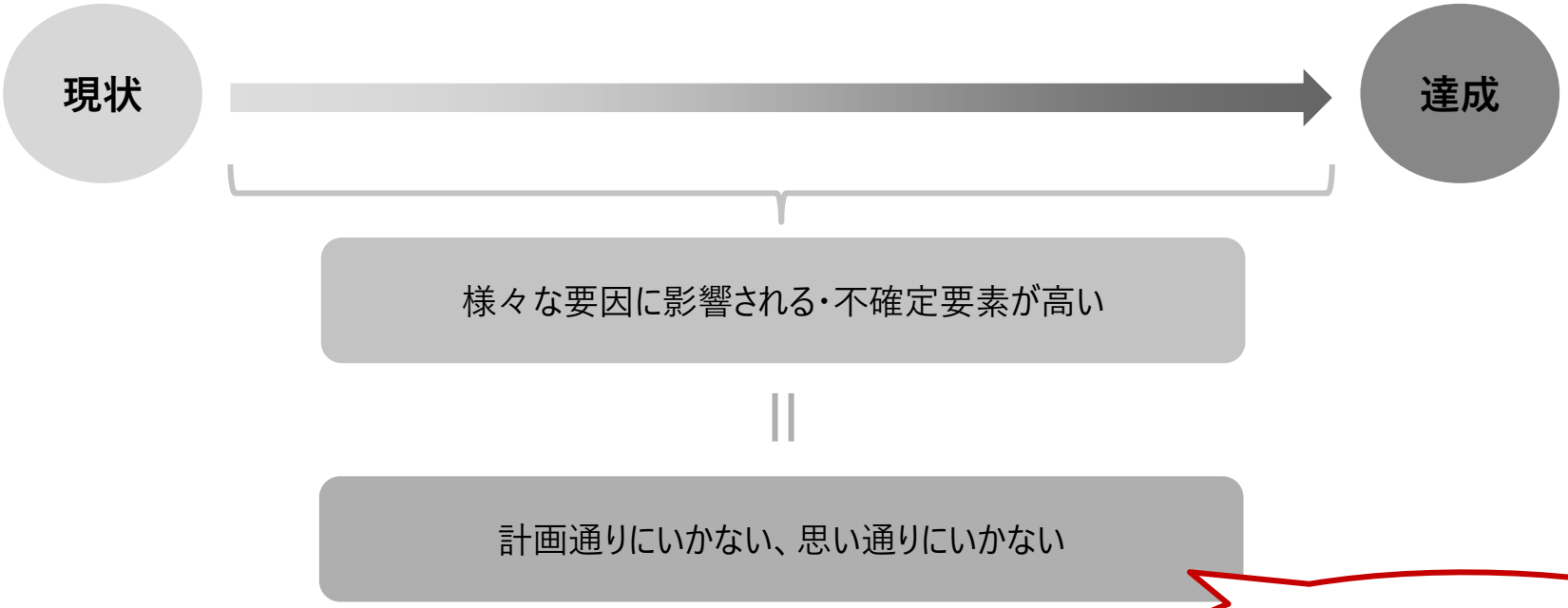
今日の難しい営業は
マネジメントで売上をあげるもの

Copyright 2026 Cent-leading inc.

1．営業マネジメントの重要性

営業の目標達成（売上）はマネジメントにかかっている

マネジメントとは・・・



計画どおり、思いどおりにいかない仕事で
一番大切なものは？

営業で目標を達成するためには・・・

- ■ 影響する様々な要因、不確定要素を読んで計画をたてる ・・・Plan
- ■ 計画どおりにいかない、思いどおりにいかないときに対策を立て実践する ・・・Check-Act

Copyright 2026 Cent-leading inc.

2．営業マネジメントの問題点

- 様々な要因が絡み影響する
- その要因は変化する
- 個々の要因は複雑に絡みあっている

営業マネジメントは、雑多かつ複雑な情報のマネジメント

顧客の課題、予算、決裁者、・・・

競合の提案、価格 顧客との関係、・・・

トラブル、クレーム

顧客量、見込み案件の状況

景気 市場環境、

業界動向、商品・技術トレンド

現状 → **達成**

こんなに難しい仕事を 個人の能力・頑張りに依存

様々な要因に影響される・不確定要素が高い

商品力、価格 技術対応力

販促、営業ツール

ヒアリング、提案、・・・ 営業方法

営業社員の 能力、マインド

業務量 業務環境

他部門協力 社内調整

営業マネジメントに対して・・・

マネージャー個人に依存するしかない

- □ マネジメント手法を標準化できない
- □ 体制や環境を整備できない
- □ 適切な教育ができない

その結果・・・

- ■ 見えない、把握しきれない
- ■ 判断を間違える、対策をたてられない
- ■ 負荷が大きい

Copyright 2026 Cent-leading inc.

営業のマネジメントは大切・・・

営業マネジメントの強化として
会社や組織で
取り組んでいることは？

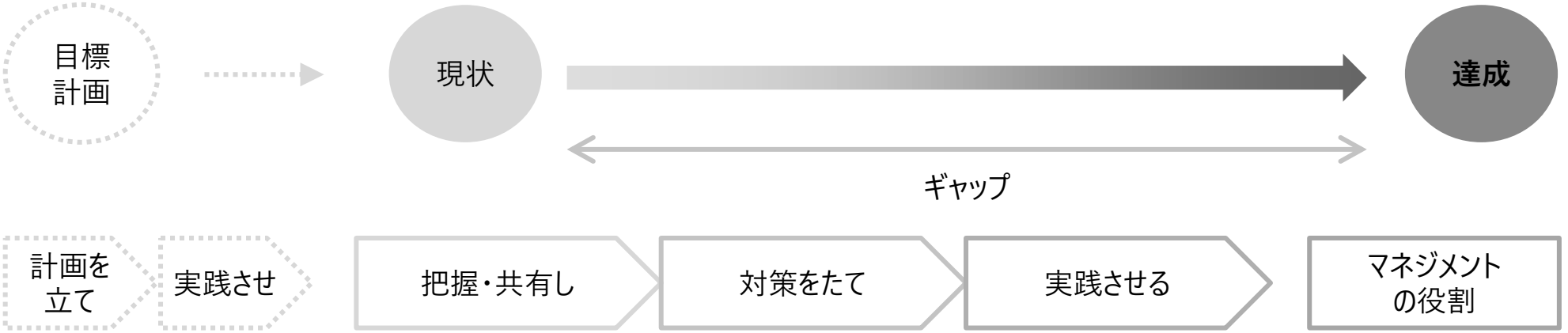
Copyright 2026 Cent-leading inc.

3．営業マネジメントの強化とは

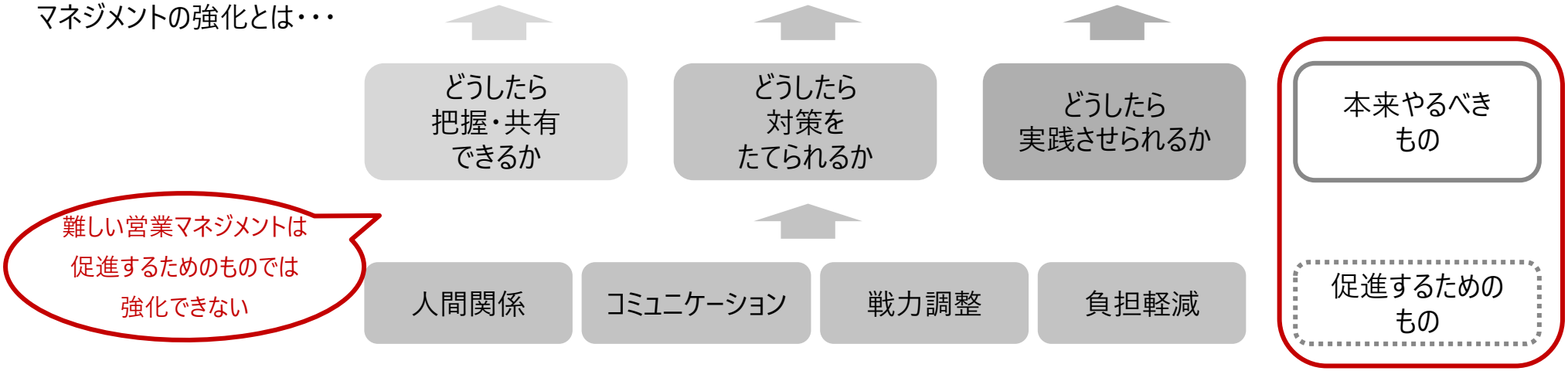
現在の傾向・・・
「把握・共有」は会社として取り組もうとしている
「課題の発掘、対策の策定、実践促進（指導）」は個人任せ

営業マネジメントの強化とは・・・　「本来やるべきもの」と「促進するためのもの」

営業のマネジメントとは・・・



マネジメントの強化とは・・・



Copyright 2026 Cent-leading inc.

4．状況判断・対策策定のプロセス

雑多かつ複雑な情報の状況判断･対策策定の強化には３つの強化が必要

目標 → Plan → Do → Check → Act → 達成

適切な計画を策定し、 指揮･指導により実践させ 状況を把握･判断し 対策を策定し実践させる

これらすべてを把握･判断し
これらすべての中から原因と問題点を発掘し
これらすべての中から対策を考える

目標達成に影響する要因

売上目標に対して

- 受注･見込案件の状況
- 商品力
- 社内連携、サポート
- ターゲットの状況･ニーズ
- 市場の状況、競合状況
- プロセスや進捗状況
- 個々のスキル、マインド
- 販促施策、営業ツール
- 業務環境、業務量

受注獲得に対して

- 顧客のニーズや課題
- 商品力や顧客の理解
- 商品導入による影響
- 顧客との関係
- 決裁者や組織、力関係
- 顧客の投資余力や予算
- 顧客の戦略や計画
- 顧客の方針や体質、考え
- 競合の商品力、営業力
- 担当者のスキル、マインド

３つとも強化する方法が異なる

３つを強化する方法を考え並行して行う

「状況判断･対策策定の３つのプロセス」

状況の把握･判断	原因と問題点の発掘	対策の策定（～指導）
目標達成に影響する要因のすべてを把握し、判断する	目標達成に影響する要因のすべてから原因と問題点を発掘する	目標達成に影響する要因のすべてに対し対策を考える

Copyright 2026 Cent-leading inc.

5．状況の把握・判断

営業の状況の把握・判断には、「標準化」「しくみ」「計画・やり方との比較」の３つが必要

目標達成に影響する要因

売上目標に対して

- ✓ 受注・見込案件の状況
- ✓ 商品力
- ✓ 社内連携、サポート
- ✓ ターゲットの状況・ニーズ
- ✓ 市場の状況、競合状況
- ✓ プロセスや進捗状況
- ✓ 個々のスキル、マインド
- ✓ 販促施策、営業ツール
- ✓ 業務環境、業務量

受注獲得に対して

- ✓ 顧客のニーズや課題
- ✓ 商品力や顧客の理解
- ✓ 商品導入による影響
- ✓ 顧客との関係
- ✓ 決裁者や組織、力関係
- ✓ 顧客の投資余力や予算
- ✓ 顧客の戦略や計画
- ✓ 顧客の方針や体質、考え
- ✓ 競合の商品力、営業力
- ✓ 担当者のスキル、マインド

【情報の特性】



【適切な状況の把握・判断に必要なこと】

- 把握すべき情報の標準化
- 変化を管理できる仕組み
- 比較し判断するための計画と適正なやり方

Copyright 2026 Cent-leading inc.

6．原因と問題点の発掘

営業進捗は「悪い場所を探すもの」、定性情報は「原因と問題点を探すもの」

2種類の情報に分かれる

目標達成に影響する要因

売上目標に対して

- ✓ 受注・見込案件の状況
- ✓ 商品力
- ✓ 社内連携、サポート
- ✓ ターゲットの状況・ニーズ
- ✓ 市場の状況、競合状況
- ✓ プロセスや進捗状況
- ✓ 個々のスキル、マインド
- ✓ 販促施策、営業ツール
- ✓ 業務環境、業務量

受注獲得に対して

- ✓ 顧客のニーズや課題
- ✓ 商品力や顧客の理解
- ✓ 商品導入による影響
- ✓ 顧客との関係
- ✓ 決裁者や組織、力関係
- ✓ 顧客の投資余力や予算
- ✓ 顧客の戦略や計画
- ✓ 顧客の方針や体質、考え
- ✓ 競合の商品力、営業力
- ✓ 担当者のスキル、マインド

数値、進捗情報

悪い場所を探すもの

定性情報

原因と問題点を探すもの

どこが悪いのか
を探す情報
＝問題点はわからない

「原因と問題点を発掘するプロセス」

営業進捗	アプローチ件数 → 商談件数 → 提案・見積件数 → 受注件数・金額
見込み案件	社名、案件内容・規模、見込みランク、フェーズ、受注時期

悪い場所を探すだけ

悪い場所がわかったら・・・
何が、どう悪いのかを探す情報
＝対策の材料を探す情報

- ✓ 商品説明や提案内容
- ✓ 顧客の情報
- ✓ 市場動向や競合情報
- ✓ 商品情報
- ✓ 販促施策、営業ツール
- ✓ 業務環境や業務量
- ✓ 社内連携、サポート

原因と問題点を探す

Copyright 2026 Cent-leading inc.

7．対策の策定

対策の策定は、「多角的な模索」「実行性の強化」「目標との比較」の３段階

「対策策定の３つのプロセス」

ラテラルシンキング

ロジカルシンキング

達成できなければもう１回

問題点を発見

多角的な模索 → 実行性の強化 → 目標との比較

多角的な模索	実行性の強化	目標との比較
多角的な視点で材料を探す	実行できる方法を考える	達成できるかチェックする
戦術・手法、商品、販促、 営業ツール、パンフレット、 知識・情報、スキル、資料、 連携・情報共有方法、会議、 環境・設備、・・・	• 本当にできるか？ • どうやったらできるか？ ⋮ • 5w1h・・・実行できる計画	• どのくらい増やせるか？ • どのくらい受注が増えるか？ ⋮ • 目標は達成できるか？
材料になりうる項目の標準化	対策（方法）の深堀	比較できる計画とチェックするしくみ

Copyright 2026 Cent-leading inc.

8．状況判断・対策策定力を強化するために

営業マネジメントの強化は、「教育」「しくみ」「環境」で実現する

「状況判断・対策策定力強化の４つの要件」

マネジメントの理解	■ マネジメントに対する理解	• マネジメントとは何か？ • 営業におけるPDCAと計画の意味
	■ PDCAサイクルの標準化	• 計画・プロセスの標準化と検証～修正サイクルの進め方 • 会議体の改善
状況の把握・判断力	■ 把握力の強化	• 把握すべき項目の標準化（洗い出しと共通化） • 様々な情報を管理・共有できるしくみ
	■ 判断力の強化	• 計画・プロセス（仮説）作成力の強化 • 計画・プロセス（仮説）と比較できる環境
原因と問題点の発掘力	■ 問題点の発掘力の強化	• 問題点を発掘するプロセスの理解と徹底 ・・・ 「悪い場所を探す」→「原因と問題点を発掘する」
	■ 問題点を発掘できるしくみ	• 各種報告書（営業・商談報告書）の改善 • 「悪い場所を探す情報」「原因と問題点を発掘する情報」を活用できる環境
対策の考察力	■ 対策を探す力の強化	• 対策の材料になる項目の標準化（洗い出し）
	■ 対策の実現性を強化	• 「なぜ？なぜ？」「どうしたらできる？」「これでいいのか？」の習慣化
	■ 対策の考察力	• 複数名で考察する環境

Copyright 2026 Cent-leading inc.

課題解決型営業・戦略営業支援

株式会社セントリーディング

https://www.centleading.co.jp/

info@centleading.co.jp

Copyright 2026 Cent-leading inc.