



法人向け営業における

営業進捗管理表(ヨミ表) 活用のポイント (管理表フォーマット付き)



株式会社ソウルサプライト



営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

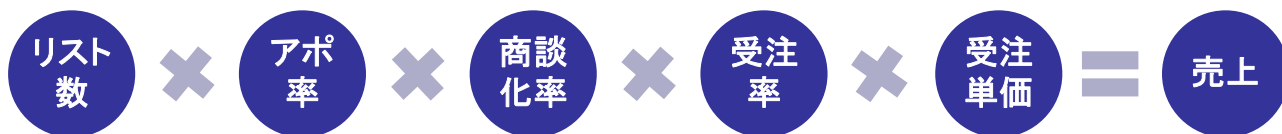
なぜ、営業進捗管理表(ヨミ表)が、そんなに大事なのか？

昨今、営業支援システム(SFA: Sales Force Automation) や顧客管理システム(CRM: Customer Relationship Management)など、営業を管理するコンセプトや仕組みが世の中にたくさん出ています。一方で、あまり成功していない事例も見られるようです。

ここでは、できる営業パーソンの行動から、進捗管理の重要性を考察し、さらに、売上アップに有効な営業進捗管理表の使いこなし方を説明していきます。

できる営業パーソンは、進捗管理ができています

営業プロセス別 成功の方程式



上記は、売上を上げる要素をプロセス別に示した、いわば営業を成功させる方程式です。

この方程式のいずれかの要素を上げることによって、売上を伸ばすことができます。

営業では、とかく、商談時のセールストークの手法など、つまり、方程式の後段(商談化率～受注単価)がクローズアップされがちですが、できる営業パーソンは、この成功方程式全体の要素を上げていきます。

この、一つひとつの要素、つまりプロセスを改善していく過程こそが、「進捗管理」なのです。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

営業は、「進捗管理」に始まり、「進捗管理」に終わる

■はじまりにおける「進捗管理」のメリット

前ページで触れましたように、できる営業パーソンは、やみくもに営業に行く前に、見込み顧客の優先順位付けを行い、重点顧客に刺さる切り口を考える、といったことを行っています。つまり、前述の営業成功方程式における初期プロセスに時間を割き、営業戦術を練っているのです。「できるだけ戦いをせずに勝つ」という思想が、ここにあります。

■営業プロセス途中における「進捗管理」のメリット

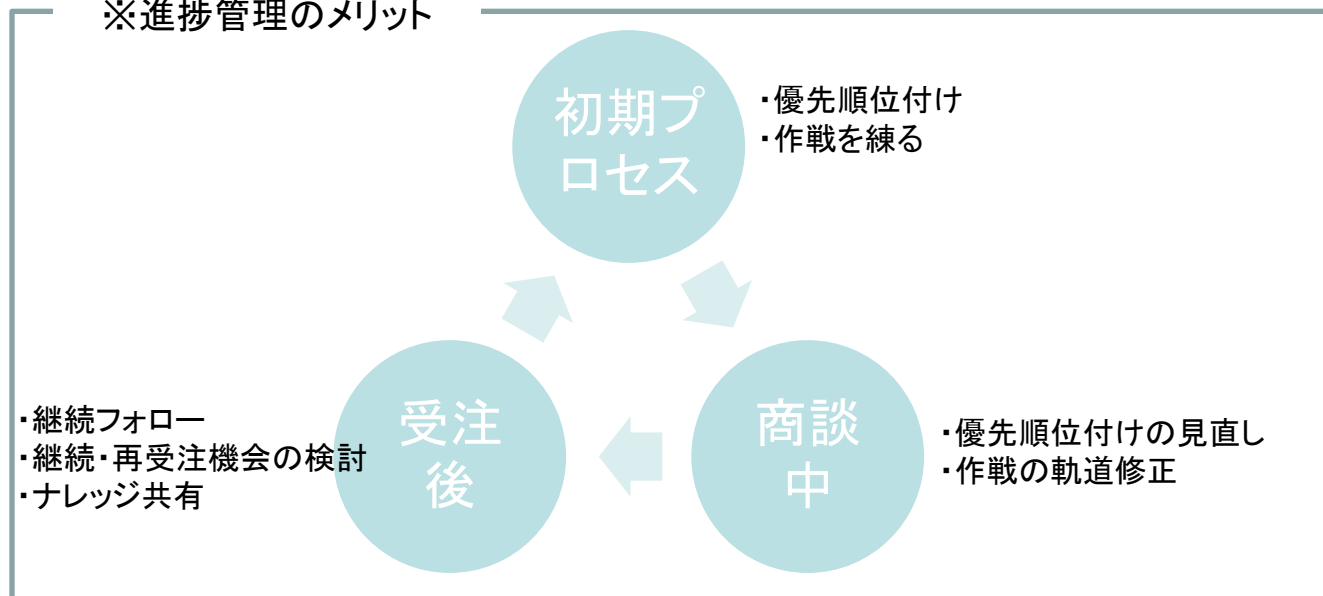
営業プロセスの途中の段階においても、常に、動いている案件の受注可能性(確度)から優先順位付けを行い、場合によっては受注見込みの薄い案件をリストから外したり、営業トークを変えるなど、営業の軌道修正を図っていかなければなりません。その意味で、各商談の進捗状況、そしてその内容を把握しておく必要があるのです。

■終わりににおける「進捗管理」のメリット

受注後においても継続受注・再受注のためのフォローや、受注案件からの気付き・学びを共有することのメリットがあります。また、作戦の立て方も進歩します。

これが、営業は、「進捗管理」に始まり、「進捗管理」に終わる となる所以です。

※進捗管理のメリット



営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の役割

それでは、ここで、進捗管理に有効なツールとして、営業進捗管理表(ヨミ表)をご紹介します。

営業進捗管理表は、各人の持つ案件が営業プロセスのどの段階にあるか、を一覧にした表です。プロセスが進むほど受注確率(確度)が高いと考えられますが、案件ごとに想定受注額と受注確度を「読み(ヨミ)」、それを各人またはチーム単位で集計して想定売上を検討していくことから、別名、「ヨミ表」とも言われます。

ヨミ表を活用することのメリットは、以下のようなものです。

- 1 全体の持ち案件・仕込み案件を俯瞰できるため、戦略を立てやすくなる
- 2 アタックの優先順位を付けられる
- 3 いい提案のもとになる
- 4 (数字やビジュアルで)実績を確認できる
- 5 軌道修正がしやすくなる／早めの見切りができる
- 6 履歴がわかる(何をやってきたかがわかる)
- 7 他の人にもわかる(アドバイスを受けられやすくなる、ナレッジ共有しやすくなる)

一言で、ヨミ表のメリットを言い表すと、営業を「見える化」することにより、PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Actの一連の活動)を促進することです。

営業は、前ページで述べたように、やみくもに当たればいいというものではなく、事前に「しっかり」作戦を立てる必要があります。一方で、一度立てた作戦通りに実行すればよいというものでもなく、お客様の反応をはじめとする様々な状況の変化に「柔軟に」対応する必要があります。この、「しっかり」と「柔軟に」を併せ持った活動がPDCAサイクルを回していくことであり、それを支えるツールが、「ヨミ表」なのです。

昨今では、ITを駆使したCRMシステムやシステムなどのツールが発達しておりますが、特に導入初期にあたっては、Excel等の表計算ソフトで十分運用が可能であり、今回は、そうした簡易な方法をご紹介します。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の概要

それでは、実際に、ヨミ表がどんなものかについて、ご説明いたします。
別紙1,2(11~12ページ)に、ヨミ表のサンプルを掲載しております。

強調すべき点は、これはあくまでもサンプルであり、記載すべき項目・内容は、その各社・各組織の状況によって異なることをご理解ください。

■項目

1. **顧客名**: ヨミ表における、キーとなる軸です。ひとつの顧客において複数部署に営業している場合は、部署情報を追加記載することもあります。
2. **顧客の特性(業種、組織規模など)**: 大きな戦略を立てる時の基礎となる軸であり、重要な項目です。
3. **取引状況(既存、新規、過去取引あり/なしなど)**
4. **販路**: どういう経路でコンタクトしているか・するか、代理店介在状況、他部門と協働で営業する場合の協働部署名、などを記載します。
5. **当社提供商品・サービス**: 分析をしやすくするため、商品・サービスを体系化して、どのレベルで記載するかを決めておくといでしょう。
6. **想定受注額**: 必要に応じて、利益、利益率を追加します。また受注ベースで記載するのか、会計上の売上ベースで記載するのか、など、状況に合わせた定義付けをすることが大切です。
7. **受注予定時期**: 一般的には月レベルで記載することが多いです。
8. **ステータス(ヨミ)**: 一般的には、受注確率(確度)がどれくらいであるかを、ランク分けします。商談プロセスを記載することもあります。
9. **その他**: 最終更新日、今後のアクション予定、受注/失注の原因、などを記載します。

■集計欄

1. **目標と達成度**: 目標と実績を並べて、どこまで進んでいるのか、あとどれくらいやらなければいけないのかをチェックします。ステータス別に記載したり、 $\text{受注額} \times \text{ステータス(受注確度)} = \text{期待値}$ として表示することもあります。
2. **分析**: 顧客特性別や販路別、取引状況別、商品・サービス別、受注規模別、受注時期別など、営業上有効な分類によって集計表を作成します。必要なものに絞ることが大切です。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の特徴

それでは、類似するその他の営業管理ツールを紹介することにより、ヨミ表の位置づけ・役割をご理解いただければと思います。

■顧客管理表

顧客軸で、顧客とどういうお付き合い(取引だけでなく)をしてきたかを記録するものです。昨今では、「CRM」という言葉としてその重要性が叫ばれており、「どうやってお客様と良い付き合いをしていくか」という観点から、まとめられるものです。

一方、ヨミ表は、「どうやって売上を伸ばすか」という観点から作られたもので、会社、すなわち、担当者あるいはチームを軸とする管理であったり、まだお付き合いをしていない見込み顧客も含む、といった点が、いい／悪いの問題ではなく、顧客管理の観点と異なります。

■営業日報

毎日、どんな行動をしたかについて書くものです。昨今、営業日報は、入力負荷がかかる割に、活用上の課題が多く指摘されているところです(「次に何をすべきか見えてこない」、「プロセスと成果との因果関係が薄いので、言い訳の温床になる」、「事実と意見を混同しやすくチームとしての判断を誤る」、等)。

■行動計画表

1ヶ月単位等で、日別に、今後の計画と進捗を書くものです。営業日報が過去のことを中心に報告するのに対して、行動計画表は、過去から将来にわたっての行動を俯瞰できる点に違いがあります。「ヨミ表」は行動を直接的に管理するものではなく、また、行動計画表ほどの細かさで記入するものではありません。

このように、様々な営業管理のツールがあります。また実際には、これらの折衷的なものや、ITを駆使して全ての要素を統合的に扱うシステムもあります。

管理をこれから強化していく段階では、どんどん改良する前提で、できるだけシンプルに始めていくことが、成功のポイントだと言えます。その意味で、Excelで十分にできるレベルの「ヨミ表」は、売上アップの観点から、おすすめできるものです。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の活用 — その1

このように活用メリットの大きいヨミ表につき、活用のポイントを説明いたします。

■項目の設定

5ページに記載したように、様々な項目を設定可能ですが、初めは項目数を多くする必要はありません。優先すべき点は、ヨミ表を使ったコミュニケーションを続けていくことであり、有用な情報がとれるかどうかはその次であると考えてください。また、運用が軌道に乗ってからのほうが、適切な項目が見つかります。

■更新の方法

<更新頻度>

一般的に、該当する商品・サービスの受注までに要する期間を軸に判断し、1週間単位で更新していくことが多いです。期間の長くなる商材であっても、通常、1週間の間には、何らかの進捗があるためです。前述のとおり、ヨミ表活用のメリットは、コミュニケーションの深化ですので、一定の進捗が認められる限りは、頻度を多くするほうが有効です。

<表の更新方法>

別紙1のサンプルでは、更新履歴が見れる形式ではありませんが、表上の変化を理解することからコミュニケーションが深まっていきますので、前回との比較ができるような項目を追加したり、会議の場に前回の表を持参するような方法は有効です。また、ステータス欄を更新する形式ではなく、ステータスの選択肢(プロセス)を一覧表示して、日付を記入させることによって、全プロセスの進捗度を見るようなやり方もあります。

<表のクリーニング>

正しいヨミを行うために、表のメンテナンスが大事です。一般的には、ステータス別にデータを並び替える方法が行われています。「見込みなし」と判断した顧客については、しっかりと失注ステータスに変更し、仕込み案件を常にフレッシュにしておくことが大切です。一方で、失注顧客も削除せずに残しておき、再営業可能であれば、次のアクション時期を記載しておき、アタックリストを充実させられるよう、配慮します。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の活用 — その2

■ステータス管理

ステータスをどう設置して、どう運用するかは、ヨミ表の活用の中で、根幹を成す、最も難しいもののひとつです。5ページで触れましたように、一般的に、ランクによって分類します。下記に、ステータスの一例を示します。

- 確： 受注確定(発注書受領、契約書締結など)
- A： 受注手続き中(発注書準備中、契約書内容合意など)
- B： 口頭OK
- C： 提案中
- D： 初回訪問、ヒアリング段階
- E： アタック候補
- F： 失注

ステータスに受注確度(確:100%、A: 90%、B:70%など)を付けて、「案件ごと想定受注額×受注確度＝期待値」として計算を行うことも一般的です。

ランクの数や定義は各社それぞれですが、まず、できるだけ具体的に定義を決めることが大事です。そして次に、メンバーの入力するステータスに惑わされず、できるだけ内容を確認するようにしてください。ヨミ表は万能ではなく、営業責任者とメンバーのコミュニケーションを効果的に行うための道具だという意識で活用するとよいでしょう。

<ステータスの変化・無変化に注意>

ステータスが変わった時には、その内容を確認するようにしてください。そのタイミングで、各人の認識の違い、あるいは、嘘を発見・修正していきます。そのためにも、前ページで述べたような前回比較の手法が有効です。また、会議の場で修正のやりとりをすることで、全員がステータスの定義について学習を深めていくという効果があります。

何もステータスに変化が起きない状態が長く続いたら、一度失注案件として処理すべきか確認するようにしてください。一番危険なのは、営業中のフリをして、そのままヨミ表に残すことです。一向に受注の上がらない案件が増え、管理コストがかさむうえに、ミスジャッジのもとになります。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の活用 — 責任者視点で

それでは、営業責任者から見た、チェックポイントについて説明いたします。

■表のなかの嘘を見抜け

<嘘の仕込み案件に気をつけろ>

前述のように、メンバーは、仕込み案件を多く見せるために、「見込みなし」の案件を「失注」ステータスに変更せずに置いておく傾向があります。ステータスがしばらく更新されない案件は要注意です。できるだけ早く、真実の仕込み案件を把握して、ヨミの精度を高めるようにしてください。そして、仕込み案件の受注作戦と一緒に考えること、新しいアタック案件増加に注力させることが大切です。また、「失注」と別に「保留」等のステータスを設けることにより、変更を促せることもあります。

<受注時期の後ろ倒しに気をつけろ>

仕込み案件と同様に、メンバーは、受注予定時期をずらすことによって対応する傾向があります。安易な変更の際は、内容を確認し、打ち手を検討するようにしてください。受注時期については、当初計画と現在見込の両方を記入する欄を設け、シビアにチェックする方法も有効です。

<ステータスB(口頭OK)案件に気をつけろ>

ステータスの定義・運用は非常に難しい部分です。例えば、Bヨミ(口頭OK)に変更するにあたっては、顧客企業の誰(担当者、決裁者)が口頭OKなのかの確認、本当に決裁者なのかの見極め、顧客のどんな表現が口頭OKなのかの確認等が必要です。

また、Bから次の過程で進捗がストップするケースも多く見られます。状況によっては、顧客企業内の稟議プロセスを進める手伝いをするなど、進捗に向けた後押しをしっかりと行うことが必要です。

■達成度のチェックと対応策

個々の案件の入力を集計して、個人別・チーム別の達成度を見ることができます。目標達成までの必要額に対して、仕込み案件が潤沢にあるかどうかをチェックしてください。一般的には、Cヨミ(提案中)段階で、必要額の2~4倍の数字が必要です。前述の期待値によるチェックも有効です。

個々の達成状況と今後の積み増しのヨミを見たうえで、目標の再設定など、チームとして最大の成果を得るための施策を検討してください(ただし、目標再設定等に関連する人事評価・報酬について留意が必要)。

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

ヨミ表の活用 — まとめ

ヨミ表の最大の狙いは、売上を伸ばせる強い営業組織にするために、営業メンバーの気付きを触発し、自立回転を促進させる(PDCAサイクルを回せるようにすること)です。そのためには、ヨミ表の活用を継続すること、正しい記入により適切なコミュニケーションの材料となること、が大事です。以下にヨミ表活用のポイントをまとめます。

1. フォーマットは、できるだけシンプルに。→ 初めはエクセルで作る簡単なもので十分。運用しながら改良・グレードアップしていけばよい。
2. ヨミ表は、あくまでもツール → 会議では、表に書かれた裏話を掘り出すように
3. ヨミ表の入力・運用自体が目的ではない → 入力にあまり時間をかけてはいけない。ヨミ表をネタにした会話が大事。目的は、「売上を伸ばす」であることを忘れない。
4. かといって、いい加減な入力はいけない → (メンバー視点)ありのままを書き、周囲からのアドバイスをもらう機会と心がける。(営業責任者視点)メンバーの嘘を見破りつつ、前向きな提案を行う。
5. 案件のクリーニング、メンテナンスに気を使う → 真実の仕込み案件を把握し、そのうえで太くする努力をする
6. ヨミ表は、営業責任者の管理のためだけのツールではない → 常に案件の棚卸をし、俯瞰することにより、戦略的な営業を行うための、メンバー自身の役に立つもの。また、「見える化」により、周囲からのアドバイスをもらうこともできる。
7. ヨミ表は万能ではない → ゆっくりと効果を出すツールであり、継続することが大事。欠点は多々あるが、あれこれ言う前に、やりながら考えること。

営業管理ツールや営業会議支援に関するご相談は、
下記までお問い合わせください。

株式会社ソウルサプライト
03-6427-5510

info@soulsurpright.co.jp <http://soulsurpright.co.jp/>

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

(別紙1) ヨミ表サンプル(個人)

営業進捗管理表

営業第1部

営業担当名: 鈴木 和夫

更新日: 20xx/1/31

20XX年第1四半期

達成率(実績=確定)

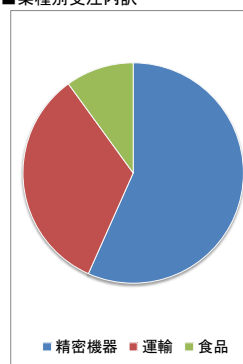
単位: 千円

	1月	2月	3月	1Q
目標(a)	10,000	10,000	15,000	35,000
実績(b)	12,000	0	0	12,000
差引(c=b-a)	2,000	▲ 10,000	▲ 15,000	▲ 23,000
達成率(d=b/a)	120%	0%	0%	34%

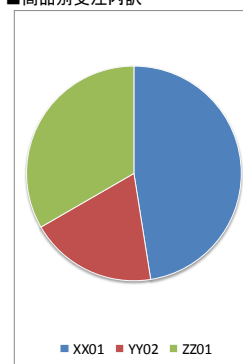
残数字に対する案件率

広告	1Q
確定	
A	0%
B以上	20%
C以上	65%
D以上	165%
E以上	165%

業種別受注内訳



商品別受注内訳



ヨミ状況

単位: 千円

広告	1月	2月	3月	1Q
確定	12,000	0	0	12,000
A	0	0	0	0
B	0	4,500	0	4,500
C	0	10,500	0	10,500
D	0	0	23,000	23,000
E	0	0	0	0
合計	12,000	15,000	23,000	50,000

受注・案件一覧

顧客名		顧客特性		販路		商材	想定受注額	受注予定時期	ステータス	その他	
顧客名	部署名	業種	取引実績	メイン担当	代理店	商品	金額(千円)	受注月(予定月)	ヨミ	最終更新日	備考
ABC産業(株)	宣伝部	精密機器	企業既存	鈴木		XX01	4,500	1月	確定	1月20日	
DEF商事(株)	マーケティング部	食品	企業既存	鈴木		XX01	1,200	1月	確定	1月25日	
(株)GHI製造	商品部	精密機器	企業新規	鈴木	VY商事	YY02	2,300	1月	確定	1月26日	
JKL交通(株)	宣伝部	運輸	企業既存	鈴木		ZZ01	4,000	1月	確定	1月17日	
(株)MNO流通	宣伝部	流通・小売業	企業新規	佐藤		ZZ01	4,500	2月	B	1月19日	
PQR自動車(株)	営業部	運輸	部署新規	鈴木		ZZ01	5,000	2月	C	1月25日	
STU電機(株)	マーケティング部	輸送機器	企業既存	鈴木	ZZ企画	XX01	5,500	2月	C	1月27日	
UVW電機(株)	宣伝部	家電	企業既存	佐藤		YY02	8,000	3月	D	1月17日	
XYZ電機(株)	マーケティング部	通信	企業既存	鈴木		YY02	10,000	3月	D	1月24日	
AAA電力(株)	マーケティング部	流通・小売業	企業既存	鈴木		ZZ01	5,000	3月	D	1月18日	
BBB電力(株)		電力・ガス	企業新規	鈴木					E		
CCCガス(株)		電力・ガス	企業新規	鈴木					E		
DDD食品(株)		食品	企業新規	鈴木					E		
EEEフーズ(株)		食品	企業新規	鈴木					E		
FFF産業(株)		精密機器	企業新規	鈴木					E		
GGG住宅(株)		ハウスメーカー	企業新規	鈴木					E		
合計							50,000				

ヨミの説明

- 確定: 発注書受領、契約締結
- A: 受注手続き中(発注書準備中、契約書内容合意など)
- B: 口頭OK
- C: 提案中
- D: 初回訪問、ヒアリング段階
- E: アタック候補
- F: 失注

取引実績別受注内訳

	1Q
企業新規	2,300
企業既存	9,700
部署新規	0
企業復活	0
合計	12,000

業種別受注内訳

	1Q
精密機器	6,800
運輸	4,000
食品	1,200
電力・ガス	0
通信	0
家電	0
流通・小売業	0
輸送機器	0
その他	0
...	0
...	0
...	0
...	0
...	0
合計	12,000

商品別受注内訳

	1Q
XX01	5,700
YY02	2,300
ZZ01	4,000
ZZ02	0
BA12	0
BC21	0
BD22	0
DA41	0
その他	0
...	0
...	0
...	0
...	0
...	0
合計	12,000

営業進捗管理表(ヨミ表)活用のポイント

(別紙2) ヨミ表サンプル(チーム)

営業進捗管理表(営業第1部)

20XX年第1四半期

更新日: 20xx/1/31

■達成率(営業第1部合計)

	1月	2月	3月	1Q
目標(a)	24,000	25,000	37,000	86,000
実績(b)	25,900	0	0	25,900
差引(c=b-a)	1,900	▲ 25,000	▲ 37,000	▲ 60,100
達成率(d=b/a)	108%	0%	0%	30%

※実績=確定

■ヨミ状況(営業第1部合計)

広告	1月	2月	3月	1Q
確定	25,900	0	0	25,900
A	0	1,000	0	1,000
B	0	6,000	1,000	7,000
C	0	18,500	15,000	33,500
D	0	12,000	53,000	65,000
E	0	0	30,000	30,000
合計	25,900	37,500	99,000	162,400

■残数字に対する案件率

広告	1Q
確定	
A	2%
B以上	13%
C以上	69%
D以上	177%
E以上	227%

■達成率(鈴木)

	1月	2月	3月	1Q
目標(a)	10,000	10,000	15,000	35,000
実績(b)	12,000	0	0	12,000
差引(c=b-a)	2,000	▲ 10,000	▲ 15,000	▲ 23,000
達成率(d=b/a)	120%	0%	0%	34%

■ヨミ状況(鈴木)

広告	1月	2月	3月	1Q
確定	12,000	0	0	12,000
A	0	0	0	0
B	0	4,500	0	4,500
C	0	10,500	0	10,500
D	0	0	23,000	23,000
E	0	0	0	0
合計	12,000	15,000	23,000	50,000

■残数字に対する案件率

広告	1Q
確定	
A	0%
B以上	20%
C以上	65%
D以上	165%
E以上	165%

■達成率(小林)

	1月	2月	3月	1Q
目標(a)	8,000	8,000	12,000	28,000
実績(b)	7,500	0	0	7,500
差引(c=b-a)	▲ 500	▲ 8,000	▲ 12,000	▲ 20,500
達成率(d=b/a)	94%	0%	0%	27%

■ヨミ状況(田中)

広告	1月	2月	3月	1Q
確定	7,500	0	0	7,500
A	0	1,000	0	1,000
B	0	500	0	500
C	0	3,000	10,000	13,000
D	0	5,000	15,000	20,000
E	0	0	10,000	10,000
合計	7,500	9,500	35,000	52,000

■残数字に対する案件率

広告	1Q
確定	
A	5%
B以上	7%
C以上	71%
D以上	168%
E以上	217%

■達成率(山口)

	1月	2月	3月	1Q
目標(a)	6,000	7,000	10,000	23,000
実績(b)	6,400	0	0	6,400
差引(c=b-a)	400	▲ 7,000	▲ 10,000	▲ 16,600
達成率(d=b/a)	107%	0%	0%	28%

■ヨミ状況(山口)

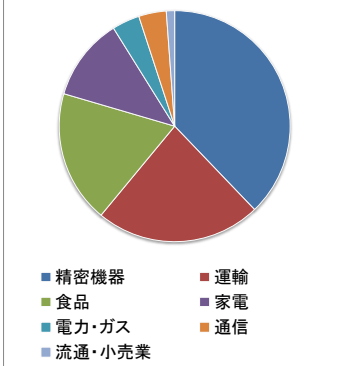
広告	1月	2月	3月	1Q
確定	6,400	0	0	6,400
A	0	0	0	0
B	0	1,000	1,000	2,000
C	0	5,000	5,000	10,000
D	0	7,000	15,000	22,000
E	0	0	20,000	20,000
合計	6,400	13,000	41,000	60,400

■残数字に対する案件率

広告	1Q
確定	
A	0%
B以上	12%
C以上	72%
D以上	205%
E以上	325%

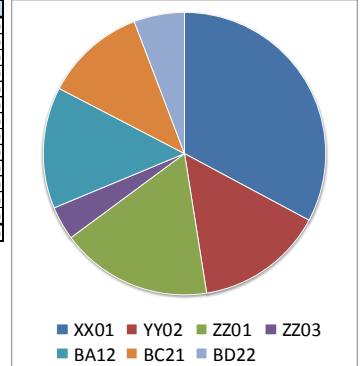
■業種別受注内訳

	1Q
精密機器	9,800
運輸	6,000
食品	4,800
家電	3,000
電力・ガス	1,000
通信	1,000
流通・小売業	300
輸送機器	0
その他	0
...	0
...	0
...	0
...	0
...	0
合計	25,900



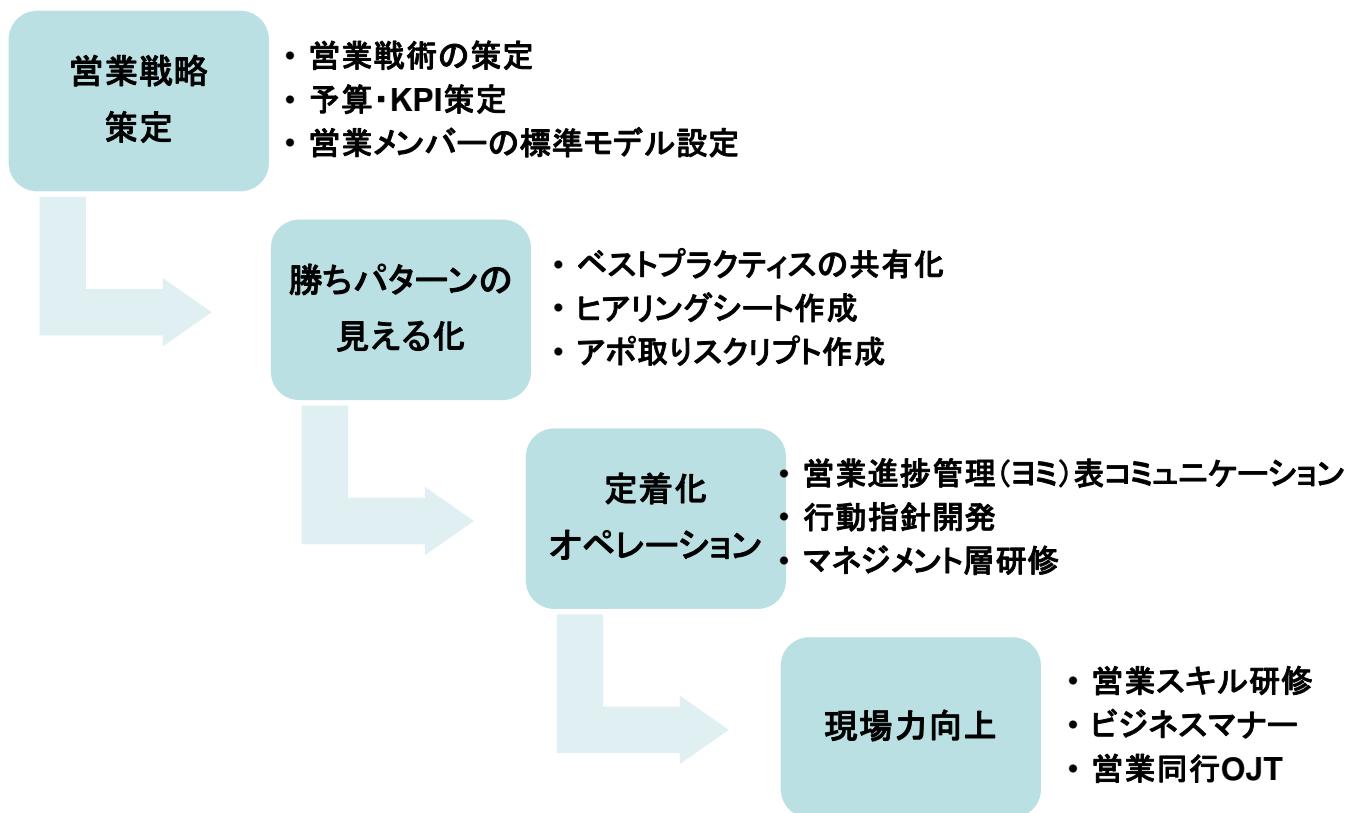
■商品別受注内訳

	1Q
XX01	8,500
YY02	3,800
ZZ01	4,500
ZZ03	1,000
BA12	3,600
BC21	3,000
BD22	1,500
DA41	0
その他	0
...	0
...	0
...	0
...	0
...	0
合計	25,900



営業組織活性化サービスについて

当社は、企業の法人営業組織を支援するソリューションパートナーです。



営業組織強化に関するご相談は、
下記までお問い合わせくださいませ。

株式会社ソウルサプライト

03-6427-5510

info@soulsurpright.co.jp

<http://soulsurpright.co.jp/>