

営業パワーアッププロジェクト 10回研修

# 〈儲ける〉営業部隊をつくる連続研修コース

## ご提案書

株式会社 クリエイティブビジネスコンサルティング総合経営研究所  
(略称：CBC総研) 山川 裕正

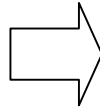
# 「儲ける」営業部隊をつくる連続研修コース

## 1. 問題提起

時代が変わっているのに、  
なぜ、営業は変わらないのか!?

＜過去の営業スタイル＞

- ◎目先追っかけ（追いまくられ）営業
- ◎個人一人営業（ブラックボックス）
- ◎仲間内なあなあ営業



＜結論＞

一人一人はがんばっているつもりでも、  
今だ、過去の営業スタイルを捨てきれ  
ていない！

## 2. 故に

変われなければ・・・

新しい時代に取り残され、  
淘汰されるだけ！

（※縮小市場に、変われなければ絶滅！）

変われば・・・

新たな飛躍のチャンス！

（※他よりスピーディーに、他より新たな価値を  
生み出せる者が勝つ！）

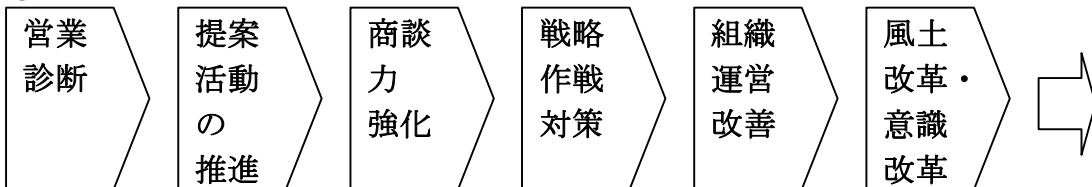
## 3. では、どうすれば・・・

### 営業部隊の抜本改革

がキーワード！

### ＜抜本改革のステップ＞

①ステップ



儲かる営業部隊の実現

＜気づき＞＜現場改革＞＜戦術強化＞＜戦略計画＞＜組織改革＞＜文化改革＞

営業現場から戦略展開まで、トータルな営業体質の抜本改革！

## <営業研修の目的と成果の狙い>

### ～自己満足の営業研修は、もうやめだ！～ —完全フィードバック型研修—

当社の社長・営業幹部のポリシーを具体化させる営業研修です。

過去の「サラリーマン営業」を撲滅し、新しい時代の“自信と信念”を持った「プロフェッショナル営業」を実現させる営業研修です。**(営業一人ひとりの自己変革の実現)**

当社の営業方法と体制を徹底的に見直し、新しい営業の基準と標準化したパターンを作り、定着させる営業研修です。**(営業変革の実現)**

当社の戦略作戦力と営業実践力を徹底して鍛え、新たな**組織的営業力**を築く営業研修です。

営業担当者には、基本の徹底と当社営業ノウハウの習得を。営業リーダーには、強力な指揮統率能力を身につけてもらい、**<儲かる>営業部隊**を実現させる営業研修です。**(組織変革の実現)**

#### 営業診断と実戦成果追求

⇒・事前のヒヤリングを通して、御社の営業現状と課題をとらえ、御社にあった営業研修プログラムを作成します。  
明確に御社の営業課題解決と成果実現を目指します。  
例：新規開拓を強力に進めたい。営業拠点の業績を上げたい。  
営業リーダーの育成を図りたい。新商品を拡販したい・・・等。

#### 実戦提案・実務の作戦検討

⇒・御社が現在取引している具体的な顧客・商品を挙げて、具体的な業績アップのための戦略作戦と具体的な営業方法を検討します。営業研修を超える実践検討です。  
その上で、当社の営業方法の基準と標準パターンを作っていきます。(営業マニュアル等も作成します。)

#### 実戦ツール作成

⇒・セールストーク、提案書、顧客情報カード、成功事例シートなど、御社の営業活動にそのまま活用できる各種営業ツールを、研修を通して作成します。

#### 実戦教育訓練

⇒・ロールプレイングも、顧客の実名で(来週予定している)実際の重要商談を対象に、参加者全員で、具体的な商談方法(セールストーク、聞き込み、資料の使い方、障害予測対策・・・)を検討していきます。あくまで実戦訓練と対策検討を重視します。

#### トップコミュニケーション

⇒・営業研修の途中では、トップ・幹部の皆さんと現在までの成果、課題と営業状況の確認を行い、忌憚ない意見交換を通してより営業研修の成果を高めていきます。

#### 自己変革・営業変革の実現

⇒・この10回の営業研修コースを通して、毎回参加者が宿題を行い、日々の自己学習を習慣化することで、営業各人の行動を変え自己変革を進めます。そして営業部隊全体の体質変革を推進します。

—<儲ける>営業部隊をつくる連続研修コース—

**<事前準備>**

- ◎営業診断フォーマット作成（御社、営業幹部・リーダー作成）
- ◎御社各種資料・帳票確認・分析（CBC）

**第一回研修：事前一日ヒヤリング（当社営業課題の明確化）**

（営業幹部・リーダー・主力メンバー中心に）

幹部→経営方針、営業戦略計画内容。業績状況とビジネス環境  
営業状況と課題、今後の方向等について

リーダー→営業部隊としての戦略作戦内容と営業活動状況、課題について  
→最近伸びている分野とその要因、落ちている分野と原因  
→主な顧客商品状況、営業マンの動き、部隊運営方法とその課題について  
→最近の成功事例とその内容、成功ポイント。出来る営業マンの動き等

**第二回研修：最新営業状況と、これからの<儲ける>営業のあり方とは**

**【営業の基本】**

- ①新しい時代の『営業の役割』、営業の自己革新を促す！
  - ・時代は変わった。新しい時代の営業の役割とは
  - ・過去の営業を破壊せよ！サラリーマン営業を撲滅せよ！
- ②これが今、業績を上げている営業マン、営業部隊のやり方
- ③ヒヤリング結果からの御社営業部隊の課題と、今後の改善方向
- ④事業営業の基本コンセプトとセールストークの見直し（作成）
- ⑤ロールプレイング訓練（相互、グループ、全員）
- ⑥『サラリーマン営業撲滅宣言書』作成

- 宿題**：Ⅰ．自社事業コンセプト、セールストーク作成（各人、グループ）  
Ⅱ．『宣言書』に基づく、自分の営業課題のチェックと対策行動の作成  
Ⅲ．ロールプレイング訓練

**第三回研修：提案活動の推進と、商談トークの徹底見直し**

**【提案活動】**

- ①前回振り返りと相互ロールプレイング
- ②模範トークによるロールプレイング発表、講評（修正指導）
- ③重点拡販テーマの提案トーク作成
  - ・提案トークと説得話法（大3段論法、実例3段論法）
  - ・核心提案トークづくり
- ④当社主力提案商品トークの作成（グループ討議、作成）
  - ・機能性能→直接効果→メリット満足の流れ。
  - ・顧客別提案訴求点、内容の整理
- ⑤ロールプレイング発表と講評

- 宿題**：Ⅰ．一枚提案書作成（顧客層別各人作成）  
Ⅱ．「お客様満足実例」シートの作成  
Ⅲ．聞き出すべき「お客様の事情（情報）」項目のリストアップ

## 第四回研修：商談を成功させる情報収集活動と聞く営業スタイルづくり

### 【情報収集】

- ①前回振り返りと相互ロールプレイング
- ②ターゲット顧客層の洗い出しとキーとなる顧客情報収集項目
- ③聞き込みのやり方、営業方法
- ④情報を聞き出す商談訓練と顧客（案件）情報フォーマットの作成  
（グループ討議、作成、訓練）
- ⑤ロールプレイング発表と講評
- ⑥「お客様満足実例」シートの講評

- 宿題**：Ⅰ．各人「お客様満足実例」シートの公表と相互評価。優秀実例の選出。  
Ⅱ．主要な得意先企業の顧客情報カードの作成（各人）  
Ⅲ．各人「成功事例」の作成  
Ⅳ．商談課題整理・攻略検討シートの作成

## 第五回研修：成功商談ストーリーの設計、共有化

### 【商談ノウハウ】

- ①前回振り返りと相互ロールプレイング
- ②『マトリックス営業、4つの領域』
  - ・営業をストーリー化してこそ、<儲ける>勝ち方が出来る。
  - ・商談プロセスの基本モデルとは
  - ・作戦によって異なる営業方法。メリハリと仕掛け仕組みづくり。
- ③当社の理想とする商談プロセスづくり  
（グループ討議、作成）
  - ・各人成功事例の発表、優秀者の選定、成功ポイントの整理
  - ・グループ毎、理想とする商談プロセスの作成、
- ④全体発表、講評

- 宿題**：Ⅰ．理想とする商談プロセスの完成。（グループ単位）  
Ⅱ．自分の商談課題の整理、今後の改善対策の洗い出し  
Ⅲ．想定される反論、障害要因の洗い出しと競合情報の収集

## 第六回研修：当社の商談作戦作りと応酬対応・競合対抗

### 【競合対抗】

- ①前回振り返りと相互ロールプレイング
- ②前回研修宿題に基づく、応酬対応と競合対抗の作戦づくり
  - ・主な競合他社の強み弱みと対策整理
  - ・主な予測される障害対策の整理  
（グループ討議、作成）

③ 実際重要商談の課題対策検討整理  
(グループ討議、対策整理)

④ 全体発表、意見交換、講評

- 宿題**： I. 競合対抗策と応酬対応マニュアルの作成  
II. 顧客情報リスト及びカードの作成  
III. 各人主要商談課題対策整理シートの作成 (定着化)

## 第七回研修：営業戦略作戦と計画管理

### 【戦略作戦】

- ① 前回振り返りと各人宿題発表
- ② 営業戦略作戦の立て方進め方
- ・ 成果の出る方程式と営業戦略
  - ・ 4つの作戦武器づくりと作戦ストーリーづくり
  - ・ 顧客層別作戦 (S客、K客、A客、B～D客)
- ③ 当社の活動「土俵」の整理
- ・ 顧客商品別現状分析と今後の方向の整理
  - ・ C B Cより、戦略課題の投げかけ
  - ・ セグメント毎の課題と対策整理シートの作成  
(グループ討議と作成)
- ④ MAX, MIN予測と自力獲得数値計画の作成  
(グループ毎検討作成・・・宿題)

- 宿題**： I. 顧客商品分析と課題対策の整理完成 (各人)  
II. 自力獲得数値計画 (グループ) と案件獲得計画の仮作成 (各人)  
III. 販路別状況と作戦対策の整理 (グループ)

## 第八回研修：当社戦略作戦の実行計画作成

### 【実行計画】

- ① 前回振り返りと宿題発表 (グループ単位)、講評
- ② 年、6ヶ月、3ヶ月、月、週、日での計画、実行、運営方法の違いとは
- ③ 年間スケジュールでの顧客ニーズと商談テーマの総たな卸し
- ・ 年間スケジュールでの作戦活動づくり  
(各人作成とグループ討議による全体スケジュール作成)
- ④ 年間営業方針、計画の作成 (部門、セクション、各人)

- 宿題**： I. 年間活動スケジュールシートの作成  
II. 年間営業方針、計画書の作成完成 (部門、セクション、各人)  
III. 現状当社の期間サイクルでの管理方法の課題と対策について (事前整理)

## 第九回研修：年、月、週、日での組織運営と自己管理の徹底

### 【管理運営】

- ① 前回振り返りと宿題発表 (グループ単位)、講評
- ② 当社の現状の期間サイクルでの営業管理のやり方と課題について  
(全員参加型での課題の確認)

- ③各期間サイクルでの改善対策の検討
  - ・特に商談案件（一件毎）管理の見直し
  - ・月次会議ミーティングのやり方見直しと管理フォーマット見直し
  - ・週ミーティング,週間予定スケジュール。週間目標管理の導入（見直し）

④実際の当月、来週予定の自己行動予定と改善内容の確認

**宿題**：Ⅰ. 上記、月・週・日での運営管理方法の実践導入と課題出し  
（部門、セクション、各人）

Ⅱ. 各人自己管理改善課題の整理と対策検討

## 第十回研修：これまでの振り返りと自己向上計画の作成と宣言

### 【変革宣言】

- ①これまでの全10回研修の振り返り
- ②各人の実行成果内容と、現状の能力評価と課題整理
- ③自分の人生設計図の作成（将来ビジョンづくり）
- ④会社、営業部隊としての将来ビジョンの明示
- ⑤ここまでの優秀営業担当者発表と表彰

全員の将来ビジョンと自己向上計画内容発表

### 【研修全体の流れ】

事前準備：営業診断と各種営業資料分析確認

第一回研修：事前一日ヒヤリング（当社営業課題の明確化）

第二回研修：最新営業状況と、これからの<儲ける>営業のあり方とは

第三回研修：提案活動の推進と、商談トークの徹底見直し

第四回研修：商談を成功させる情報収集活動と聞く営業スタイルづくり

第五回研修：成功商談ストーリーの設計、共有化

第六回研修：当社の商談作戦作りと応酬対応・競合対抗

第七回研修：営業戦略作戦と計画管理

第八回研修：当社戦略作戦の実行計画作成

第九回研修：年、月、週、日での組織運営と自己管理の徹底

第十回研修：これまでの振り返りと自己向上計画の作成と宣言

<研修ステップと作成シート類>

<研修ステップ>	<宿題、作成シート類>
事前準備： 営業診断と各種営業資料分析確認	①事前簡易診断フォーマット ②用意していただく資料、帳票類
第一回研修： 事前一天ヒヤリング(当社営業課題の 明確化)	③「当社及び各人の営業課題として」シート事前作成
第二回研修： 最新営業状況と、これからの<儲ける >営業のあり方とは	④「プロフェッショナル営業宣言」 ⑤事業コンセプト(トーク)作成シート
第三回研修： 提案活動の推進と、商談トークの徹底 見直し	⑥一枚提案書、提案トークシート ⑦お客様満足実例シート
第四回研修： 商談を成功させる情報収集活動と聞く 営業スタイルづくり	⑧顧客情報カード ⑨成功事例シート
第五回研修： 成功商談ストーリーの設計、共有化	⑩商談課題整理シート ⑪商談プロセス設計シート
第六回研修： 当社の商談作戦作りと応酬対応・競合 対抗	⑫応酬対応シート ⑬競合分析、対抗マニュアル(シート)
第七回研修： 営業戦略作戦と計画管理	⑭顧客商品別課題対策整理シート ⑮MAX, MIN予測検討シート
第八回研修： 当社戦略作戦の実行計画作成	⑯年間活動スケジュールシート ⑰年間営業方針、計画書
第九回研修：	⑱年、6~3ヶ月、月、週、日での管理方法



年、月、週、日での組織運営と自己管理の徹底	⑱自己管理方法の見直し
第十回研修： これまでの振り返りと自己向上計画の作成と宣言	⑳各人能力評価、期待整理シート ㉑各人将来ビジョンづくり

## <研修ステップ毎の内容説明>

### 事前準備

- ・ 当社の現状と課題を当社の経営幹部、主力営業メンバーの皆さん自身で整理確認していただきます。
- ・ あわせて、当社で使われている営業管理資料、帳票、営業ツール資料を用意していただきます。（このことは、当社の営業活動の環境整備の状況と営業部隊運営の現状をあらためて確認していただくことにつながります。

### 第一回研修：事前一日ヒヤリング（当社営業課題の明確化）

- ・ このヒヤリングの意義は非常に大きいものです。
- ・ ヒヤリングをとおして、当社の経営課題や営業課題がより鮮明になり、ヒヤリングメンバーに共通のコンセンサスが生まれて来ます。
- ・ また、実際の成功事例をあらためて確認し分析することにより、その成功要因と今後の営業の進むべき方向のヒントを得られることとなります。
- ・ 一方、弊社（CBC）としても、当社の現状と課題をより深く認識でき、“是非、皆さんのお役に立って、すばらしい営業部隊を実現したい。”という強い共感を持った思いをもつことが出来ます。

### 第二回研修：最新営業状況と、これからの<儲ける>営業のあり方とは

- ・ 営業全員を集めての、「プロジェクト」をスタートさせる基本研修です。
- ・ 最新のビジネス環境の変化と新しい営業のあり方を説明した上、ヒヤリングを通じた当社の営業重要課題を確認します。
- ・ 当社の強みこだわりをきちんとお客様に説明し、お客様に“自信と信念”もって説得できる基本トークを作成し、ロールプレイング訓練を実施します。
- ・ あわせて、【サラリーマン営業撲滅、プロフェッショナル営業】を宣言し、自分の営業課題を一人一人、はっきり自覚し、改善対策を作成してもらいます。

### 第三回研修：提案活動の推進と、商談トークの徹底見直し

- ・ 業績アップを実現させるためには、何より一人ひとりの提案活動をどれだけパワーアップできるかにかかっています。
- ・ そのためには、“件数、回数”以上に、“提案力”すなわちセールストーク能力をつけることが大事です。
- ・ そのため、ここでは当社の具体的な提案商品のセールストークをあらためて見直し、きちん

としたセールストークとして作成していただきます。

- ・そしてロールプレイング訓練をしつこく繰り返し行います。

#### 第四回研修：商談を成功させる情報収集活動と聞く営業スタイルづくり

- ・お客様を説得するには、トークだけではなく、むしろお客様から聞き出すことが何より大事になります。重要な有効情報が取れるからこそ、より効率効果的な営業が出来ますし、よりの確な戦略作戦を立てることが出来るのです。
- ・そこでここでは、【聞く営業】と情報収集方法について学んだ上、当社にあった「顧客情報カード」を作成し、情報収集するしくみをつくっていきます。

#### 第五回研修：成功商談ストーリーの設計、共有化

- ・ここからは、より実践的な作戦対策の検討にはいります。
- ・「マトリックス営業」理論から、営業の作戦対策を学んだ上、実際の当社商談プロセスや営業作戦を作りこんでいただきます。
- ・まず、当社の「お客様満足実例」と「成功事例」から、成功要因（ストーリーとポイント）を洗い出します。その上で、当社としての理想的な商談プロセスをグループで作成していただきます。
- ・一方で、各人の現在の商談案件を見直し、どこに課題があるのか、今後どんな対策が必要かを整理していただきます。  
(その内容を上司の営業リーダーが部下の営業マンにアドバイス指導する形を作っていきます。)

#### 第六回研修：当社の商談作戦作りと応酬対応・競合対抗

- ・商談を成功させるためには、障害を事前に予測し、対策を準備することがなにより大事です。特にキーマン(マイナスキーマンも)、競合、価格、タイミングといった重要要素に関しては、より突っ込んだ対策検討を進めることになります。
- ・現在の当社の商談状況の分析から障害を除去する対策を、営業マン一人の対策に限らずより幅広い視野から、チームプレー等での仕組み仕掛けまで検討していただきます。

#### 第七回研修：営業戦略作戦と計画管理

- ・ここからは、営業部隊全体の戦略・組織・計画のあり方の抜本的な見直しにはいります。
- ・当社の顧客商品の全体状況を再整理した上、どの分野を伸ばしていくのか。  
＜重点強化分野＞＜維持確保分野＞＜縮小・撤退分野＞を明確にした戦略作戦を立てます。
- ・一方で、営業担当者一人一人に顧客層毎（商品分野毎）のMAX, MIN予測と課題整理から、今後の対策を個々につくり、業績アップの目標対策の仮案まで作成していただきます。

#### 第八回研修：当社戦略作戦の実行計画作成

- ・上記業績アップ対策以外に、営業部隊としての課題と実行すべき対策（組織力強化、営業業務効率改革、能力向上等・・・）を洗い出します。
- ・戦略計画とあわせ、年間方針、目標、対策を年間スケジュールに落とし込んでいきます。

### 第九回研修：年、月、週、日での組織運営と自己管理の徹底

- ・年間方針から、営業計画を営業部隊及び営業担当全員に作成していただきます。
- ・一方で、年、6～3ヶ月、月、週、日での組織運営方法についても、現状の管理方法を見直し課題を明確にした上、新たな仕組みを導入していただきます。

### 第十回研修：これまでの振り返りと自己向上計画の作成と宣言

- ・最終回として、これまでの全10回研修を振り返り、営業部隊としてまた営業個人一人ひとりとして、どんな実行が出来、どんな成果に結びついたのか。あるいは反省点は何かを整理します。
- ・その上で、
  - ・これまでの優秀者の表彰とその理由の説明
  - ・各人一人ひとりのこれからの行動改善、自己向上、人生設計図の作成とその発表を行います。
  - ・そして次の飛躍へ向けた当社ビジョン、重点政策を打ち出し、あわせて営業部隊と営業担当者への期待と要望を明らかにしていきます。(トップ、幹部、リーダーからの営業担当者一人一人に対する、期待要望シートの作成と発表)

以上