

株式会社殿

## 「御社営業力の抜本的強化研修プログラムのご提案」

株式会社C B C 総合経営研究所

### はじめに

先日は 様には貴重なお時間を頂き、御社の営業状況と教育研修要望をお聞かせいただきまして、誠にありがとうございます。

そのお話を基に、今回ご依頼いただきました営業研修プランを企画させていただきました。短い時間でお伺いしました内容を基に作成しましたので、至らない部分もあろうかと思いますが、よろしくご検討いただき、さらなるご意見を頂ければ幸いです。

尚、プラン内容としては、「通常プラン」と「簡易プラン」を作成しました。

また、ご参考に「営業部隊パワーアッププロジェクト」の工数も載せました。

やり方によって、工数・費用はいろいろ変更可能です。御社の実情に合った最適なプランで実施させていただければと思っております。

## 1 : 【研修プログラム・・通常プラン：準備プラス6回コース】

### 準備研修：事前ヒヤリング（当社経営・営業課題の明確化） 2日間予定

（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、組織運営方法と今後の方向等について

優秀営業リーダー → 営業部隊としての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

優秀営業マン → 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

### <事前準備>

◎全営業よりアンケート実施、他部門からの意見、アンケート

◎各人からの成功事例（失敗事例）の収集

◎営業のケーススタディづくり

⇒以上の分析と資料シート作成

### 第一回研修：最新営業状況と、これからの「技術営業」のあり方進め方

【前半：営業の置かれている最新状況】

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。拡大市場から縮小市場へ

・新しい時代の事業、技術営業のあり方とは・・・

・過去の「引き合いサービス営業」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

・ビジョン・方向を示して、トライ&エラー・・・

【後半：技術営業における提案の意味とその進め方】

③営業の基本コンセプトと提案ストーリーの見直し（作成）

・人を動かすには・・・

・提案ストーリーの基本構造とは・・・

基本三段論法ストーリー、大三段論法、実例三段論法

・顧客満足トークストーリーの作り方

④当社主力商品テーマの提案トークの作成（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

・基本ロールプレイング訓練（2人で相互、グループ、全員）

**宿題**：Ⅰ．自社事業コンセプト、具体提案ストーリーの作成（各人、グループ）

Ⅱ．各人、提案パンフレットの作成

## 第二回研修：当社の提案ストーリーと戦略営業の考え方、商談の進め方

【前半：提案トークストーリーのロールプレイング訓練】

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）

**グループでのロールプレイング発表と講評**

【後半：戦略営業と具体的商談場面での商談方法の練り上げ】

③売り込み営業から、聞き込み営業へ（質問の流れ）

・呼び水質問→投げかけ質問→突っ込み質問→憧れ気づかせ質問

④営業の戦略作戦の考え方：『マトリックス営業、4つの領域』

・戦う場面をセグメント化し、メリハリをつける。

・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。

実例紹介による、聞き込み商談ストーリーの作成

＜グループ検討＞

・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まで  
（グループ討議、作成、訓練）

**宿題**：Ⅰ．ターゲット顧客・商談テーマの設定と

キーとなる顧客情報収集項目、シートの作成

Ⅱ．商談での予測される障害要因、反論の事前洗い出し（対策も・・・）

・過去の成功事例（実例）ストーリーの完成（顧客に渡せるシート）

## 第三回研修：営業戦略作戦・プロセスの検討と応酬対応・競合対抗

【前半：商談場面での応酬対応・競合対抗】

①前回振り返りと宿題の「成功事例（実例）」のグループ内発表

- ②商談はプロジェクト。プロジェクトマネジメントを成功させるポイントとは
  - ・目的とプロセスと、チーム役割分担と連携プレー方法（コミュニケーション）、スケジュール・タイミング・モチベーション
- ③具体商談での想定される反論、障害要因の洗い出しと競合対抗
  - ・反論、応酬話法の考え方

【後半：具体的な商談プロセスの設計】

営業の開拓作戦ストーリーの検討<グループ検討>

- ・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)
- ・グループ毎、理想とする商談プロセスの作成→途中経過報告、宿題へ

**宿題**：Ⅰ．理想とする商談プロセスの完成。(グループ、各人)

Ⅱ．自分の商談課題の整理と競合対抗等の障害予測対策の再検討。

Ⅲ．チーム営業の課題（事前洗い出し）

#### 第四回研修：具体商談作戦課題の対策とチーム営業の検討

【前半：営業の具体商談作戦ストーリーの検討】

- ①前回振り返り
- ②宿題の商談作戦ストーリー、商談課題のグループ検討、
  - ・発表→意見交換→講評、実践対策の整理

【後半：チーム営業の考え方と現在の課題とは】

- ③営業戦略作戦の応用
  - ・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）
- ④チーム営業の考え方
  - ・2つのチームプレーの考え方
  - ・商談プロセスに合わせたチームプレー
- ⑤当社の営業プロセスに合わせたチームプレーの課題と対策整理  
<グループ検討>

**実際の見込み客を想定した商談対策の検討**

→発表と講評

- ⑥全体発表、講評。今後の改善対策の洗い出し

**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）

#### 第五回研修：営業の目標管理の見直しとその徹底

（当社戦略作戦の実行計画作成と年・月・週・日での自己管理の徹底）

【前半：当社営業部隊運営の課題整理】

- ①前5回研修の振り返りと宿題発表（グループ単位）、講評
- ②当社の活動「土俵」と戦略課題の整理
  - ・顧客商品別現状分析と今後の方向の整理

- ・CBCより、戦略課題と運営課題の投げかけ
- ・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)

【後半：営業の目標管理（マネジメント）の仕組みを見直す】

③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

- ・年間、月間での営業マネジメント  
MAX, MIN予測、棚ぼた・流れもの・自力獲得数値の峻別
- ・週間マネジメントの重要性

<グループ検討>

- ・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) ⇒宿題へ

- 宿題**：Ⅰ. 各人の個人課題と自己向上目標計画書の作成  
Ⅱ. 営業部門、拠点セクション別、マネジメント方法の見直し  
Ⅲ. 各セクションの作戦活動にあわせた全体スケジュール作成

## 第六回研修：振り返りフォローとここまでの営業活動の再見直し

### 【3ヶ月後実施】

【前半：ここまでの活動と反省】

- ①これまでの営業教育研修の振り返りと確認  
(3ヶ月後) 成果実績の発表。優秀営業リーダー、担当者の公表と表彰。  
実際の成功事例の分析・共有・横展開

【後半：今後の営業変革及び戦略作戦の進め方の発表】

- ③各人、各営業部隊でのこれまでの振り返り、反省と課題整理  
(グループ検討)  
各人、各営業部隊での年、3ヶ月、月での活動計画作成
- ⑤発表、最終講評と今後への期待、宿題

研修カリキュラムは、あくまでも営業活動に求められる標準的な内容をベースに作成しました。実行にあたっては、御社の営業現場の課題にあわせて、その都度より成果の上がる内容を組立て実施したいと思っております。

よろしくご意見をいただければ幸いです。

- 1) 研修の進め方やテーマはこれで良いかどうか。(一回一泊二日の合宿形式もあり)
- 2) 幹部、リーダー、一般の階層別での研修方法をとるべきかどうか。
- 3) 営業セクション別での研修実施は、考慮すべきかどうか。
- 4) その他、宿題の出し方、継続的なフォロー方法などは、どうすべきか等・・・。

## 【研修工数とお見積り】

### <事前準備活動>

#### 準備研修：事前ヒヤリング（当社経営・営業課題の明確化）

（幹部・リーダー・主力メンバー中心に）

日程：2日

### <研修準備>

- ◎全営業者よりアンケート実施、他部門からの意見、アンケート
  - ◎各人からの成功事例（失敗事例）の収集 ◎営業のケーススタディづくり
- ⇒以上の分析と資料シート作成

日程：1日

#### 第一回研修：最新営業状況と、これからの技術営業あり方進め方

【前半：営業の置かれている最新状況】

【後半：技術営業における提案の意味とその進め方】

日程：1日

#### 第二回研修：当社の提案ストーリーと戦略営業の考え方、商談の進め方

【前半：提案トークストーリーのロールプレイング訓練】

【後半：戦略営業と具体的商談場面での商談方法の練り上げ】

日程：1日

#### 第三回研修：営業戦略作戦・プロセスの検討と応酬対応・競合対抗

【前半：商談場面での応酬対応・競合対抗】

【後半：具体的な商談プロセスの設計】

日程：1日

#### 第四回研修：具体商談作戦課題の対策とチーム営業の検討

【前半：営業の具体商談作戦ストーリーの検討】

【後半：チーム営業の考え方と現在の課題とは】

日程：1日

#### 第五回研修：営業の目標管理の見直しとその徹底

（当社戦略作戦の実行計画作成と年・月・週・日での自己管理の徹底）

【前半：当社営業部隊運営の課題整理】

【後半：営業の目標管理（マネジメント）の仕組みを見直す】

日程：1日

#### 第六回研修：振り返りフォローとここまでの営業活動の再見直し

##### 【3ヶ月後実施】

【前半：ここまでの活動と反省】

【後半：今後の営業変革及び戦略作戦の進め方の発表】

日程：1日

合計日程：9日間

## 2：【研修プログラム・簡易プラン：準備プラス4回コース】

### 準備研修：事前ヒヤリング（当社経営・営業課題の明確化）

（幹部・リーダー・主力メンバー中心に）

日程：1日

#### <研修準備>

◎全営業者よりアンケート実施、他部門からの意見、アンケート

◎各人からの成功事例（失敗事例）の収集

◎営業のケーススタディづくり

⇒以上の分析と資料シート作成

日程：1日

### 第一回研修：最新営業状況と、これからの技術営業あり方進め方

【前半：営業の置かれている最新状況】

【後半：技術営業における提案の意味とその進め方】

日程：1日

### 第二回研修：当社の提案ストーリーと戦略営業の考え方、商談の進め方

【前半：提案トークストーリーのロールプレイング訓練】

【後半：戦略営業と具体的商談場面での商談方法の練り上げ】

日程：1日

### 第三回研修：営業戦略作戦・プロセスの検討と具体的商談対策検討

【前半：商談場面での応酬対応・競合対抗】

【後半：具体的な商談プロセスの設計】

日程：1日

### 第四回研修：営業の目標管理の見直しとその徹底

（当社戦略作戦の実行計画作成と年・月・週・日での自己管理の徹底）

【前半：当社営業部隊運営の課題整理】

【後半：営業の目標管理（マネジメント）の仕組みを見直す】

日程：1日

合計日程：6日間

<参考>

## 営業部隊パワーアッププロジェクト（標準プログラム）

◎ステップ1：事前営業診断：診断シート＋幹部・リーダー・メンバーヒヤリング

日程：2日＋1日

◎ステップ2：幹部対象“儲ける”営業部隊をつくる10カ条研修：

日程：1日

◎ステップ3：営業リーダーパワーアップ連続研修：

- ①最新営業状況と<儲ける>営業リーダーの役割
- ②営業提案のやり方とロールプレイング訓練
- ③新規開拓、既存深耕作戦と具体的な作戦づくり
- ④営業計画と部下指導

日程：4日

◎ステップ4：営業担当者パワーアップ連続研修：

- ①営業格差20倍の現実、これからの営業の役割とは
- ②営業提案のやり方とロールプレイング訓練
- ③開拓作戦と商談ノウハウの実務

日程：3日

◎ステップ5：営業全員の自己向上計画づくりと成果発表：

- ①全員参加での自己向上計画及び営業部隊作戦計画の発表  
とロールプレイング発表
- ②（3ヶ月後）成果実績の発表。優秀営業リーダー、担当者の公表と表彰。  
実際の成功事例の分析・共有・横展開

日程：2日

合計日数：13日