

営業力強化プログラム

実務・実践型 営業マン研修(全6回)

6カ月間の定例型研修による価値観と方法論の変革を通じて
営業マンの『自発性を育み』実績向上につなげます

日本コンサルタントグループ

1. 研修のねらい

営業マンの自律的変革こそ、勝利のキーワード

市場環境が好転する気配を見せる中でも売れない営業マンが増え続けています。営業活動のどこが悪いのか、どうすれば売れるのかに思い悩みながらも、自信を失い、上司や顧客に言われたことをこなすだけに終始しているのではないのでしょうか。自律的・自発的な営業活動は皆無となり、営業第一線から攻めの気持ちが失われつつあるのです。

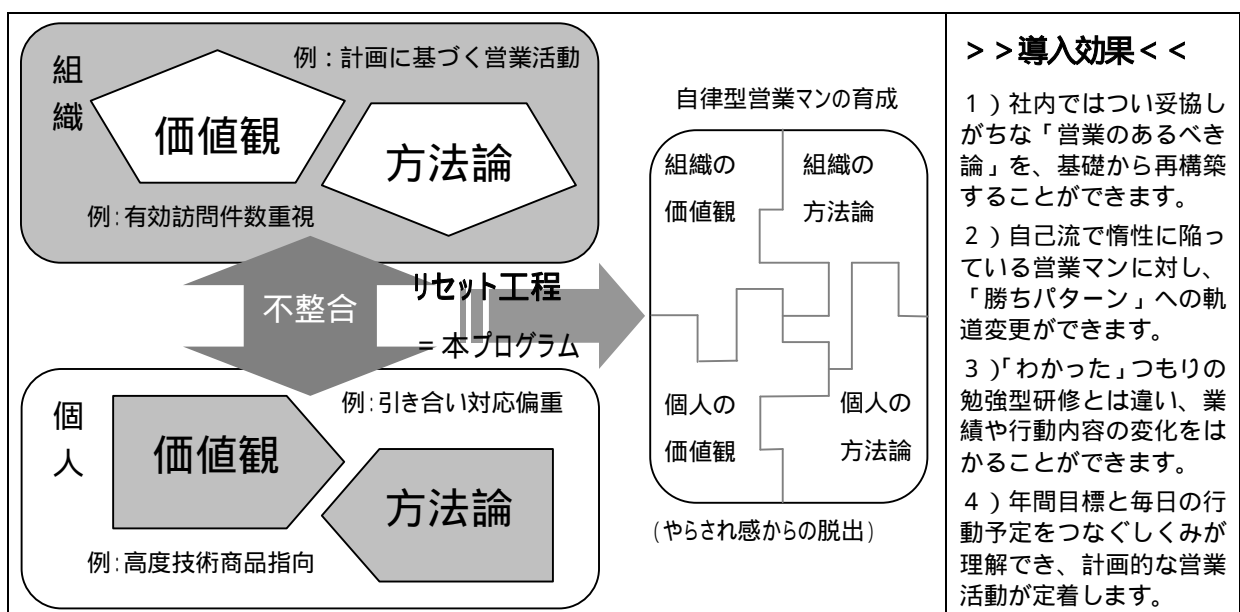
この研修プログラムは、営業マンに「こうすれば勝てる」という方向性を示し、売れない原因を探りながら、営業マン自らの手で現状を克服していこうとするものです。『価値観』と『方法論』の構造改革によって『活動自体の変革』を引き出し、営業マンに勝ちの公式を身に付けさせます。

注)この企画書では「営業マン」という表現を統一的に使用します。この言葉はジェンダーを特定する意図を持たず、自社の商品・サービスを拡販する責務の人々全般を指します。

価値観と方法論のリセット

営業部門には、各社・各部特有の「価値観」と「方法論」があり、それらは組織的拘束として営業マンを縛りつけようとしています。一方、メンバー一人一人は自分の状況を肯定したいために、得手勝手な固有の「価値観」と「方法論」を作り上げ、自らがそれに縛られていることが多いものです。

この研修プログラムは、これら対立・反目し不整合を起こしやすい組織と個人の「価値観」・「方法論」を変革・整理(リセット)することをねらいます。惰性に陥っている営業マンに「目から鱗」の刺激を与え、価値観と方法論の整合を進めながら、自らの手で勝つための公式を確立できるようにするものです。



2 . 研修のコンセプト

勝利をもたらす営業の基本：目り計・自

本プログラムで取り扱う営業の基本とは、目り計・自（もくりけいじ）と表わすことができます。「目」は目標、「り」はリスト、「計」は計画、「自」は自発性のことであり、営業マンに勝利をもたらすキーワードなのです。この研修プログラムは、参加者に「目り計・自」を体質化させる定例型継続研修プログラムです。

目 標を自分の道しるべに

営業という仕事にとって、目標は不可分・不可避のものです。しかし、その目標をいつのまにか「締めつけノルマ」ととらえ、毛嫌いしている営業マンがなんと多いことでしょう。このプログラムでは、営業マンが目標を自主的に設定し、毎日の行動が年間目標に着実に向かっている状態をつくります。

り ストを生きたDBに

DB: データベース

既存名簿や購入しただけの有料リストは、ここで言うリストではありません。営業マンが自発的に整理しデータベース化した情報は、大規模なSFAが空回りすることが多い現実と反して、市場での勝利に直結します。ですから、リスト充実が営業マン自身にとって永続的な課題なのです。このプログラムでは、営業マンが積極的に活用できる顧客データベース作りを提案し支援します。

計 画に基づいた本来活動へ

営業マンが「さあ、来週（来月）は？」と考えるとき、多くの方は年間計画やターゲットリストを参照していません。主要なアポイント先と「ついで訪問先」を埋めただけの「できちゃった計画」では戦略的活動など不可能です。このプログラムでは、年間計画に連動した市場構築の意思を顕在化させ、自主的な活動計画づくりとそれに基づいた活動を定着化させます。

自 発性こそ勝利の鍵

営業という仕事は自発性が大切です。自分で楽しみながら、しかも緻密に市場構築をしている営業マンの強さは誰も否定できないはず。つまり、上述した「目り計」は、営業マンの自発性を高揚させるしくみなのです。このプログラムでは、根性論のやる気で勝てる時代ではないと考え、科学的に醸成された士気が生む戦闘力によって勝利を確実にします。

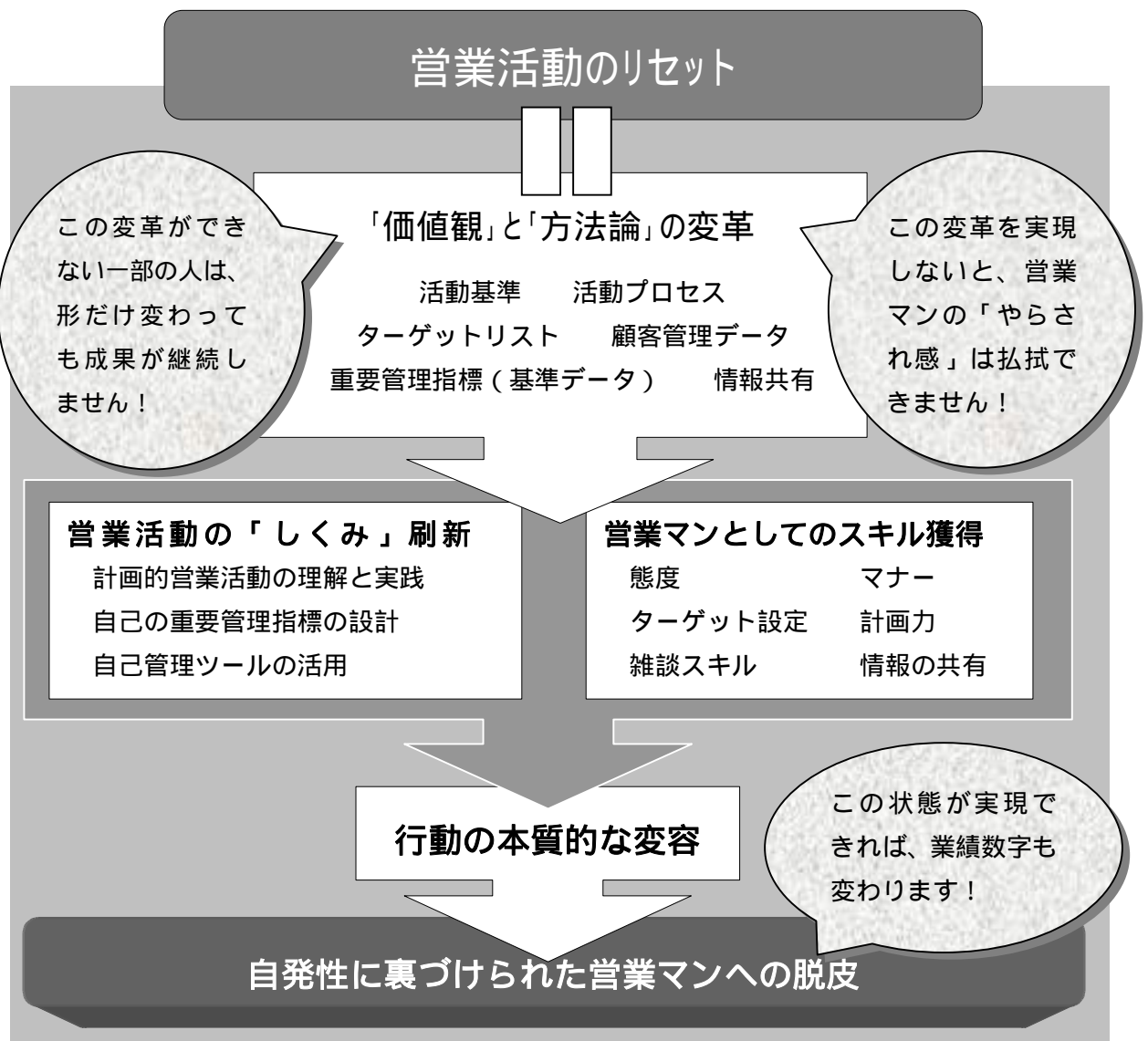
3 . 研修の進め方と内容

6 カ月間の定例型継続研修

このプログラムは単発の集合研修ではなく、6 カ月間（全 6 回・7 日間）にわたる継続的な定例型継続研修です。単なる知識・技術の習得や意識づけだけに終わるのではなく、実際の営業活動で実践を繰り返しながら基本が定着することを狙います。

初回は 2 日間の研修を行い、営業の基本習得と自らの課題を設定します。2 回目以降は毎月 1 日間の継続的なコンサルティングの場において、自分たちの課題解決状況の検討を行います。また、参加者に明らかに不足している知識・技術がある場合は、随時に補強の教育訓練を行います。

定例型継続研修の運営構造



研修の運営概要

- 1) 実施日程 連続6カ月間(全6回・7日間)
各回とも基本的には10:00~17:00を想定しています。
- 2) 対象者 階層別の営業マンを対象にし、適正規模は15名以内
若手/中堅営業マンなどの階層別導入や、低実績者クラス、あるいは職場単位(マネジャーは除く)での実施が可能です。各拠点から対象者を選定しての実施も効果的です。ただし、研修の内容が実務を素材に進行しますので、営業職に就いていない人は対象外となります。

注1)若手からベテラン営業マンまで営業の経験年数は問いません。

注2)マネジャーだけを対象にしたプログラムは別途用意しております。

3) 研修内容の報告

研修責任者または各マネジャーに対して、実施結果と進捗状況についてレポートを提出(初回・第3回・第6回のあと)いたします。参加者のフォローに活用していただき、OffJTとOJTの相乗効果を高めることができます。

研修の流れと内容

期 間	内 容		
1カ月目 (2日間)	第1日目:「営業マン・勝利の視点」(講義) ~「方法論の基準」のリセット~		
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目標の考え方と運用 <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標意識 2) 目標=道しるべ 3) 結果分析からのスタート 2. 必勝・必達の気構え <ol style="list-style-type: none"> 1) 勝ちぐせ体質 2) 勝つべきことで勝つ 3) 目標への執念 3. 利益から売上へ <ol style="list-style-type: none"> 1) 経常利益至上主義 2) 回収の心配り 3) 売上拡大への帰結 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 4. タネまき活動と活動計画 <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標と年間計画 2) 単年度指向から長期指向へ 3) 効率的な行動配分 5. 顧客データ管理と商談記録 <ol style="list-style-type: none"> 1) 市場構築 顧客データベースとリスト整備 2) 情報収集能力と記録 3) 情報共有と活用 </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標の考え方と運用 <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標意識 2) 目標=道しるべ 3) 結果分析からのスタート 2. 必勝・必達の気構え <ol style="list-style-type: none"> 1) 勝ちぐせ体質 2) 勝つべきことで勝つ 3) 目標への執念 3. 利益から売上へ <ol style="list-style-type: none"> 1) 経常利益至上主義 2) 回収の心配り 3) 売上拡大への帰結 	<ol style="list-style-type: none"> 4. タネまき活動と活動計画 <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標と年間計画 2) 単年度指向から長期指向へ 3) 効率的な行動配分 5. 顧客データ管理と商談記録 <ol style="list-style-type: none"> 1) 市場構築 顧客データベースとリスト整備 2) 情報収集能力と記録 3) 情報共有と活用
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標の考え方と運用 <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標意識 2) 目標=道しるべ 3) 結果分析からのスタート 2. 必勝・必達の気構え <ol style="list-style-type: none"> 1) 勝ちぐせ体質 2) 勝つべきことで勝つ 3) 目標への執念 3. 利益から売上へ <ol style="list-style-type: none"> 1) 経常利益至上主義 2) 回収の心配り 3) 売上拡大への帰結 	<ol style="list-style-type: none"> 4. タネまき活動と活動計画 <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標と年間計画 2) 単年度指向から長期指向へ 3) 効率的な行動配分 5. 顧客データ管理と商談記録 <ol style="list-style-type: none"> 1) 市場構築 顧客データベースとリスト整備 2) 情報収集能力と記録 3) 情報共有と活用 	
第2日目:「問題構造認識とこれからの課題形成」(会議形式) ~「活動のしくみ」のリセット~			
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> < 現在の問題の確認 > 目標の実態 営業活動と販売活動の区分 活動計画の実態 顧客管理の実態 など </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> < 定例ミーティングの課題設定 > 挑戦目標の明確化 営業活動のポイント(重点テーマ) リストの整備と計画的活動 商談記録と情報の共有 など </td> </tr> </table>	< 現在の問題の確認 > 目標の実態 営業活動と販売活動の区分 活動計画の実態 顧客管理の実態 など	< 定例ミーティングの課題設定 > 挑戦目標の明確化 営業活動のポイント(重点テーマ) リストの整備と計画的活動 商談記録と情報の共有 など
< 現在の問題の確認 > 目標の実態 営業活動と販売活動の区分 活動計画の実態 顧客管理の実態 など	< 定例ミーティングの課題設定 > 挑戦目標の明確化 営業活動のポイント(重点テーマ) リストの整備と計画的活動 商談記録と情報の共有 など		

運営方法	第2回～第6回：定例型継続研修（討議形式） ～「実務力」のリセット～	
2カ月目 ～ 6カ月目	<実践型研修>	<知識・技術の教育訓練>
	<p>検討課題1：個人別業績と活動内容（結果）の確認</p> <p><主旨></p> <ul style="list-style-type: none"> 業績向上ポイントの確認と数字意識の向上 諸管理フォーマットの改善 <p><検討内容例></p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客・商品・販売方法の重点化 目標 計画 実践 情報管理の一元化 ターゲット選定とランク付け 業績向上ポイントの追究と構造改革(しくみ改善) 	<p>注)ここに掲げた項目は、あくまで一般に想定される内容の例です。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">市場評価とターゲット設定</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 市場ボリュームと販売可能性 b. 市場把握のための情報要素 c. ターゲット設定のあり方 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">開拓営業活動のあり方</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 計画的な営業活動 b. 訪問活動と情報収集 c. 組織営業の具体化 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">会社の見方</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 会社のしくみと内容分析 b. 信用調査の方法 c. 与信管理 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">対人能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> a. コミュニケーション力の強化 b. 自分の印象チェック c. 自分の営業スタイルの理解 d. 相手のタイプ別接し方 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">商談テクニックの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 応酬話法・標準話法の研究 b. ダミー提案から情報収集 c. 企画提案実習 d. クロージング技術 </div>
	<p>検討課題2：次月活動計画の内容確認と修正</p> <p><主旨></p> <ul style="list-style-type: none"> 市場構築のために立案した年間計画と週間計画との連動の緊密化 そのためのツール作成と実践管理 <p><検討内容例></p> <ul style="list-style-type: none"> 真のターゲットリスト作り 市場攻略のための年間計画とツールの連動 月間活動計画のツール活用 週間活動計画のツール活用 日報管理の高度化と活用 顧客データの高度化と活用 必須定性情報の設定 	

4 . 研修の導入展開事例

N 社（通信機器販売）

各拠点の成績下位者を選抜し、12名の特訓クラスを編成。6カ月間にわたる月例の研修（ミーティング）を実施した。最初の月は、まず「応接の着座」法から「顧客DB（データベース）のあり方」「活動の組み立て方」までみっちり基本を確認した。さらに自分たちの改善課題を掘り起こし、それぞれの挑戦目標を決めた（初月は2日間）。この取り決めに基づいて、残る5カ月は1日ずつ「実績確認」と「対策協議」を繰り返した。

半年の研修（ミーティング）の結果、12名中7名のDランク（販売実績最低ゾーン）者が1名に減り、残りのCランク者5名からは2名のAランク（最高ゾーン）者が生まれた。参加者の平均販売額を見ても、前年対比で5割以上の向上という成果が生まれた。

数字的に赫々とした結果が残ったが、この会社にとって大きな収穫だったのは業績向上効果だけではない。今回の参加者のような低実績営業を生んでしまう「問題」の存在が明らかになり、また、問題のパターンも解明された。これは、今後の営業要員の育成に大きな財産となった。今回の低実績者は、次のような問題パターンにグルーピングすることができた。

スキル邪魔型 心の問題型 基本教育欠如型

これらのパターンのうち、社内で発見されにくかったものはである。とかく商品知識に頼りがちな営業は、知識が深まるほど行動が及び腰になり、知識保有度と業績とは逆比例することが多い。特に商品内容が複雑になればなるほどこの傾向は強く、この「心得違い」をていねいに納得させないと、永遠に低迷してしまう。そんな迷路から参加者の一部を救出することができ、また今後同じ轍を踏む人が生まれることを予防できるという意味で、この研修は大きな成果を会社にもたらした。

M 社（設備保守サービス）

毎年の定番教育プログラムとして、半年間の営業研修を設定。中堅クラスの営業担当者が、各拠点から選抜されてこのコースに参加する。当コースに参加することは営業リーダーへの潜在的な資格と認識されており、参加者の資質はそれだけに高いし、また参加意欲も強い。

この会社では、顧客DB（データベース）や行動計画の書式は整っているが、やや形骸化の傾向が見られる。しかし、研修参加者は半年にわたってそれらの有効性を理解し、自分の意思でフォームを再設計し、内容の精度を高めて行く。等身大の「しくみ」を身に付けた彼らが拠点に帰ることによって、周囲も実のある管理書式の運用ができるようになる。

また、このコースの成果は単に書式にとどまらず、会社政策の推進にも役立っている。事業ドメインの拡大はこの会社でも重要政策であるが、現場第一線の進路変更は緩慢に見える。しかし、この研修で毎月お互いの行動内容を披瀝しあうことで受ける刺激は非常に大きい。半年という短い期間ではあるが、最初と最後では各人の行動内容に大きな変化が生まれ、彼らは各拠点での重要な政策推進者となっている。