



営業改善 コンサルティングBOOK

はじめに

このコンサルティングは、「ベストプラクティス」という手法を用いて自社の営業マンの平均能力アップして行くコンサルティングです。

これは、成功事例の共有などを行っているにもかかわらず成功のノウハウが共有されずに横展開が進まない、思うように売上が伸びないというお悩みに対して有用です。

平均的な営業マンであっても優秀な営業マンの70%程度をトレースする事は可能となりますので、このプログラムによって、平均的な営業マンの売上を125%アップ※させる事も可能となります。

※セールスプロモーション業界の平均値に基づいた数値です。

当プログラムでは、数字を作れる営業部門を構築する為に必要なメソッドを5段階に分けて提供します。

本プログラムは、いわゆる2:6:2の

上位20%に位置する優秀営業マンのノウハウを平準化し

平均値に属する60%の平均的な営業マンが

優秀営業マンの成功プロセスをトレースし独力で受注できる状態を目指します。

その為に、優秀営業マンのノウハウを、

見込客の獲得から受注までの工程別に要因にまで分解して

平均的な営業マンへの落とし込みが可能な状態にいたします。

企業経営力は営業力の要素が大きい顧客関連が80%であるとも言われます。

本プログラムにて、

貴社の営業部門に業績向上の仕組みが構築されればと強く祈念しております。

株式会社営業改善

代表取締役・黒田昭彦

■ 「ベストプラクティス」を活用した営業改善コンサルティング

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

- ・ エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出
- ・ 成功事例の収集～受注ステップの確認
- ・ 受注に必要な要因の整理と分析
- ・ 受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・ 数字を作る「年間計画」の作成
- ・ 「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- ・ 仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成
- ・ ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

- ・ 受注ステップ毎の必要行動とサポートツールの整理
- ・ 現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し
- ・ 未完備の営業支援ツールの作成
- ・ 受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

- ・ 営業指針「早くて・安く・うまい」の理解と浸透
- ・ 営業効率を上げるメールの活用と作法
- ・ 基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用
- ・ 理想のポジション確立の為に会社案内・商談入り口の整理

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・ チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方
- ・ モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定
- ・ メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）
- ・ 商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

■ 「ベストプラクティス」を活用した営業改善コンサルティング

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

- ・エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出
- ・成功事例の収集～受注ステップの確認
- ・受注に必要な要因の整理と分析
- ・受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・数字を作る「年間計画」の作成
- ・「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- ・仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成
- ・ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

- ・受注ステップ毎の必要行動とサポートツールの整理
- ・現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し
- ・未完備の営業支援ツールの作成
- ・受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

- ・営業指針「早くて・安くて・うまい」の理解と浸透
- ・営業効率を上げるメールの活用と作法
- ・基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用
- ・理想のポジション確立の為に会社案内・商談入り口の整理

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方
- ・モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定
- ・メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）
- ・商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

・エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出

- (1) 得意先をタイプ分類別に仕分けて設定
- (2) 販売商品または受注形態（新規案件、継続案件）別に設定

■得意先のタイプ分類別・仕分け設定

- ① 得意先の洗い出し
↓
- ② タイプ（販売商品、新規案件、継続案件）別に分類
↓
- ③ 整理

(例)ある消費財メーカーの場合

・タイプ別分類

広域量販型、専門店（多店舗型）、専門店（個店型）、施設型（スクール）

- (3) 自社の収益貢献タイプを確認（ターゲットの絞り込み）
- (4) 上記の売上上位者をピックアップ

■自社の収益貢献タイプの確認

- ① 売上ランキング＋利益ランキングの作成
↓
- ② 全体の80%を占有する、上位顧客（20%）を抽出
↓
- ③ ②の収益貢献先をタイプ分類
↓
- ④ 収益貢献先のタイプ別に「発展性」「管理労力」「波及性」を検証
↓
- ⑤ 戦略として「重点攻略先」を決定
↓
- ⑥ 重点攻略先を担当している優秀営業マン（売上、利益上位者）を抽出

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

・成功事例の収集～受注ステップの確認

- (1) タイプ分類別・売上上位者への営業方法の取材の為に仮説設定
※優秀営業マンの全プロセスを収集

■営業方法の取材の為に仮説設定

- ① 標準的な受注ステップを設定
↓
- ② 見込客の収集方法 ▶ 初回商談の準備(仮説設定と情報収集の方法)
▶ 初回商談のゴール設定と重要行動 ▶ ヒアリング方法と項目設定
▶ 商品紹介のタイミング ▶ 見積り(価格提示)のタイミング ▶ クロージング方法
↓
- ③ 取材側(本社)が把握している範囲で加筆・修正
↓
- ④ 可能であれば取材のテスト(取材時間の取りやすい平均的な営業マンにて設定)

- (2) 優秀営業マンの受注ステップ(受注に必要な工程と順番など)を確認
※同じ工程であってもタイプ別に全て収集

■優秀営業マンの受注ステップを確認

- ① 優秀営業マンの受注ステップを準備～受注までの1～10まで全てを取材。
↓
- ② 平均的な営業マンとの内容、順番の違いなどギャップを確認し、
ギャップの部分を重点的に確認
↓
- ③ ギャップの部分はその行動理由について掘りさげて確認を行う。

※優秀営業マンの普通と平均的な営業マンの普通の違い(ギャップ)に
成功要因があると考え掘りさげる。

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

・受注に必要な要因の整理と分析

- (1) タイプ分類別・販売商品または受注形態（新規案件、継続案件）別に受注プロセスを時系列に整理

■受注プロセスを時系列に整理

- ① 取材した優秀営業マンの受注ステップ(準備～受注までの1～10まで)を再度、時系列に整理。
↓
- ② 取材時に取材側(本社)で設定していた標準的なプロセスと比較
- ③ 平均的な営業マンのプロセスとと比較
↓
- ④ ギャップ内容「実施の順番」「内容」を各々整理
- ⑤ 優秀営業マンの受注ステップに関しても複数ある場合は、複数実施かベターか営業マンによって取捨選択がベターかを整理。

- (2) タイプ別に各プロセスの成功に必要な項目を要因まで分解
※同じ要因であってもタイプ別に全て整理

■各プロセスの成功に必要な項目を要因分解

- ① 成功プロセスの各受注ステップの行動を分解して要因にまで掘りさげる。
↓
- ② 各受注ステップでの成功事例(行動)と要因の間にある、成功事例(行動)が達成しているゴールを明らかにする
※なぜ、優秀な営業案はその行動をとるのか？

(例) 行動: 商談で笑いをとる

↓
行動のゴール: 緊張感の解消(アイスブレイク) + 信頼関係の構築

↓
要因: 話をしやすい場の設定が出来ている(自分のペースで話ができる)

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

・受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

- (1) タイプ分類別・販売商品または受注形態（新規案件、継続案件）別に受注モデルを設定

■受注モデルの設定

- ① 優秀営業マンが実施している理想の受注モデルを時系列に整理
↓
- ②ステップごとに
「達成すべきゴール」
「成功要因」
「具体的な行動の例(行動の選択肢)」
を設定

- (2) 各営業マンへ置き換えてもらい行動する為のテキストを作成。
勉強会、成果報告会を実施する事で行動を促す仕組みを構築する

■受注モデル落とし込み用のテキストを作成

- ①ステップごとにした「達成すべきゴール」「成功要因」を実現する為に
「具体的な行動の例(行動の選択肢)」から
「自分自身が実施する行動」を設定が出来る様にテキストを作成。
↓
- ②営業マンにステップごとの行動計画を宣言いただく為に
勉強会、進捗確認を行う成果報告会を実施し
行動を促す仕組み化までを行う

■ 「ベストプラクティス」を活用した営業改善コンサルティング

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

- ・ エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出
- ・ 成功事例の収集～受注ステップの確認
- ・ 受注に必要な要因の整理と分析
- ・ 受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・ 数字を作る「年間計画」の作成
- ・ 「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- ・ 仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成
- ・ ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

- ・ 受注ステップ毎の必要行動とサポートツールの整理
- ・ 現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し
- ・ 未完備の営業支援ツールの作成
- ・ 受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

- ・ 営業指針「早くて・安く・うまい」の理解と浸透
- ・ 営業効率を上げるメールの活用と作法
- ・ 基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用
- ・ 理想のポジション確立の為の会社案内・商談入り口の整理

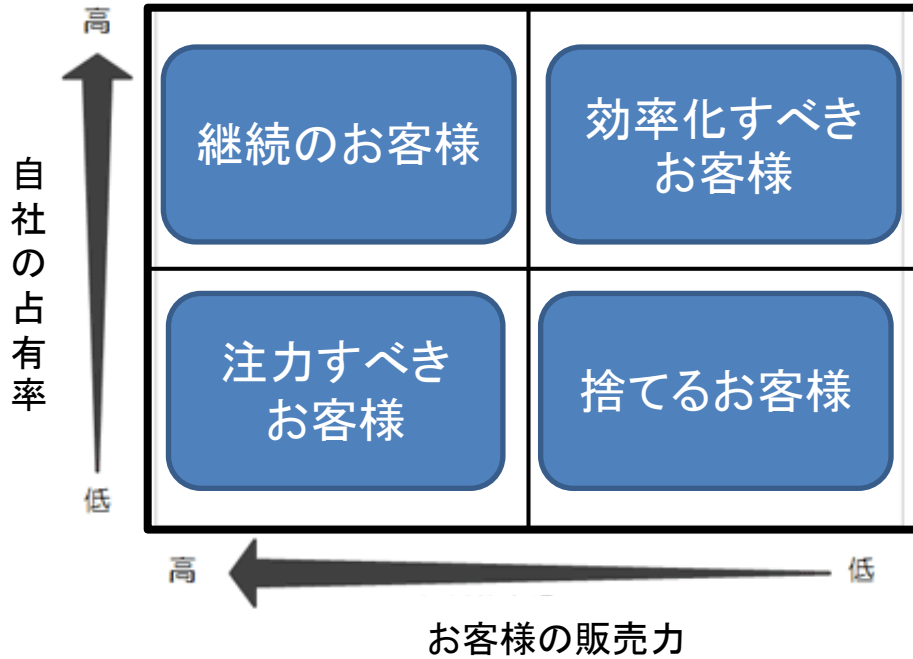
第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・ チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方
- ・ モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定
- ・ メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）
- ・ 商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

第2回／数字を作る営業システムの確立

・数字を作る「年間計画」の作成

- (1) 販売目標：発展性、管理労力、波及性の観点から理想の顧客を設定
- (2) 現状のアプローチ先ポートフォリオ作成による整理
- (3) プロットした顧客へ費やしている時間を検証
- (4) 販売目標に基づくアプローチ先ポートフォリオの再設定



(5) 各得意先別に案件を4つに分類

「A：確定している案件」「B：確度の高い案件」

「C：課題がある事迄は分かっている案件」「D：仮説で想定している案件」
A～Dの案件を受注を想定している月度に設定。

(6) 目標との差異を確認し対策を検討

■「年間計画」※予算獲得の為の行動スケジュール													
案件名	受注確度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
案件A	A												
案件B	B												
案件C	C	ヒアリング	提案	見積り提出	クロージング	受注1,000		納品	売上1,000	アフターフォロー			
案件D	C												
案件E	D												
	案件金額計	受注確度	受注見込額										
A	2,000	1	2,000										
B	2,500	0.9	2,250										
C	15,000	0.3	4,500										
D	12,500	0.1	1,250										
合計	32,000		10,000										
	↑		↑										
	行動量の指針	⇔	目標金額										
				※目標金額での行動では受注確度を考慮した場合、達成は難しい。									

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・ 「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- (1) 案件ごとに必要なアクションとゴールの×切を設定
受注を想定している月度から逆算して、受注プロセスの必要項目別に必要アクションとゴールの×切をスケジュールに設定。

■受注プロセスの月度スケジュールへの落とし込み

- ① 得意先の案件が実施される月度を売上月度として設定
↓
- ② ①の売上月から逆算して納品までに要するスケジュールで受注月を設定
↓
- ③ ②の受注までのプロセスを検討して、
準備(仮説設定)～アポイント～初回商談(信頼感獲得+ヒアリング)～提案
～見積り提出～クロージング(受注までのプロセス)の月度を設定

- (2) ゴール達成率を上げる為に月間、週間単位にまで分解
行動スケジュールとして機能する様に具体的なアクションにまで分解して
月間、週間単位で行動すべき内容と達成基準を設定

■月間・週間スケジュールの設定

- ① 月度単位で受注までのステップの段階別に課題を整理
↓
- ② 今月度のアポイント、提案、見積り提出、クロージングを案件一覧に分ける
↓
- ③ 各々に必要な具体的なアクションをスケジュールリング(×切を設定)する
↓
- ④ 行動管理の為に週間スケジュールに落とし込みチーム単位でチームリーダーが
行動の完了を管理。

第2回／数字を作る営業システムの確立

・仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成

- (1) 得意先ニーズの把握に必要な商談準備と話法の習得
把握したい、把握すべき情報を聞き出す為の仮説検証型話法を演習。
仮説構築に必要な情報をオープンデータから収集します。

■商談準備、仮説の設定

- ① ヒアリングの際に呼び水としてお話しする内容(仮説設定)に必要なオープンデータ(ホームページ、有価証券報告書、販売店舗、店員の対応、購入客、選定顧客の声など)を収集
↓
- ② ①から得意先のお悩み(課題)を仮説ベースで設定
↓
- ③ ②の解決方法を自社商品、サービス、機能にて設定

- (2) 得意先の興味喚起と信頼獲得の為の自社実績とノウハウを整理
商談にて次のアクション(具体的な提案、見積り提示など)へ進む為の会社案内にとどまらない、ノウハウの整理、事例のまとめを行う。

■商談の準備と必要ツール

- ① 自社の強み(受注出来ている理由)を把握
↓
- ② 事例、自社の機能、サービス、体制、外部協力先を含めて提供可能な商品全てをまとめる

※これは、会社案内ではなく自社の商品、サービス紹介において全ての事柄を網羅したバイブル、パーフェクトBOOKである

第2回／数字を作る営業システムの確立

・ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

- (1) ゴール設定から必要事項を逆算する事で勝率を上げる
商談の目的を先にゴールとして設定。ゴールへ着地する為の方策、手段をシナリオとして作成し、それに必要な事項の準備、調整を行う。

■商談シナリオの作成

- ① コールセンターにおけるオペレーターのトークマニュアル(スクリプト)を参考にフォーマットを作成
↓
- ② 次回商談の際に、達成したいゴール(※例えば、何らかの宿題、課題を頂く)から逆算して話の流れを設計
↓
- ③ 得意先の商談での反応、回答により変更可能様に、想定される返答に基づいてシナリオは複数パターンを準備

- (2) 自動的に受注へと向かうクロージング方法の習得
商談後に、その後いかがですか?と聞かなくてすむ様に、商談後のステップ(必要な行動とスケジュール)を確認出来る商談スタイルの確立。

■クロージング方法の習得

- ① 商談後は得意先の為に、得意先の予定(今後のスケジュール)を確認
↓
- ② お互いの宿題(今後の行動)と×切日時を確認する

※決定プロセス(起案～上司承認～部門長承認～社長決裁)において
何時までにどの様なサポートが必要か
※何時までに必要か(納期:生産ラインの抑えなど準備が必要なため)
- ③ スケジュールの確認が出来れば、そのスケジュールにそって自動的に受注が決定する事を知る。

※その為に「スケジュールの確認」と「宿題(今後の行動)の確認」を商談終了時に確認する事が大変重要。

■ 「ベストプラクティス」を活用した営業改善コンサルティング

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

- ・ エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出
- ・ 成功事例の収集～受注ステップの確認
- ・ 受注に必要な要因の整理と分析
- ・ 受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・ 数字を作る「年間計画」の作成
- ・ 「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- ・ 仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成
- ・ ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

- ・ 受注ステップ毎の必要行動とサポートツールの整理
- ・ 現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し
- ・ 未完備の営業支援ツールの作成
- ・ 受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

- ・ 営業指針「早くて・安くて・うまい」の理解と浸透
- ・ 営業効率を上げるメールの活用と作法
- ・ 基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用
- ・ 理想のポジション確立の為に会社案内・商談入り口の整理

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・ チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方
- ・ モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定
- ・ メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）
- ・ 商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

・受注ステップ毎の必要行動とサポートツールの整理

- (1) 受注モデルの各ステップ毎の必要行動とそれを実践する為の障壁、課題、改善すべき点を洗い出す。

■必要行動の障壁、課題の洗い出し

- ① 平均的な営業マンが、受注モデルの各ステップを置き換え実施する際
目標行動の設定が、進まない項目を抽出。
↓
- ② 目標行動の設定、置き換えが難しくなる原因を要因分解
↓
- ③ 置き換えが難しくなる要因を打破する為の方法を検討
※社内サポート、販促ツール、外部協カスタッフ、デジタルツールなど

- (2) 営業サポートツール（販促物）に関して自社だけではなく、競合が使用しているツール、他業界のもので置き換え可能なものを含めて使用を検討、整理

■営業サポートツールの整理

- ① 現状、受注モデルの各ステップで使用している会社の公式な
営業サポートツールを整理
↓
- ② 受注モデルの各ステップで優秀営業マンが使用している全ての
営業サポートツールを整理
↓
- ③ 競合他社が使用している営業サポートツールを収集
↓
- ④ 他業界で使用されている営業サポートツールの置き換えを検討

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

・現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し

- (1) タイプ分類別・販売商品または受注形態（新規案件、継続案件）別に設定された受注モデルの各ステップ毎に必要なツールを設定

■必要ツールの設定

①・会社の公式な営業サポートツール

- ・優秀営業マンが使用しているオリジナルの営業サポートツール
- ・競合他社が使用している収集出来た、営業サポートツール
- ・他業界で使用されている置き換え可能な、営業サポートツール

※上記の各営業サポートツールを受注モデルの各ステップにプロットし最適モデルを検討

↓

②受注モデルの各ステップ毎に必要なツールを設定

※各ステップの「ゴール」「成功要因」「必要な動き」「サポートツール」の「サポートツール」の設定になります。

※必要ツール設定は「あり」「なし」ではなく、必要なものを設定。

- (2) 受注モデルの各ステップ毎に、現状ツールと必要ツールの差異を洗い出し。新規の必要ツールを確定させる

■新規必要ツールの確定

①受注モデルの各ステップ毎に設定した「必要なツール」に対して現状、用意のあるツールをプロット。

※現状ツールがない場合は「なし」で設定。

↓

②受注モデルの各ステップ毎に「必要なツール」と「現状ツール」のギャップを洗い出し。

↓

③②のギャップから新規で制作が必要な「ツール」を確定させる。

※(例)現状:見込み客の獲得は過去リストからのTEL(アウトバウンド)

要望(ギャップ):HPの活用(※HPを閲覧している人を特定してアプローチ)

ギャップの解消:MAツールの導入

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

・未完備の営業支援ツールの作成

- (1) 現状、必要ツールがないステップに関して必要ツールの使用目的、必要機能、使用方法を設定。
- (2) 新規必要ツールの使用目的、必要機能、使用方法に沿った形態を設計。
具体的な原稿作成～構成・デザインディレクション、製造管理を行う。

ターゲット

使用目的（達成ゴール）

機能

使用方法

その他

第3回／営業支援「販促ツール」の見直し

- ・受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

- (1) 受注ステップ毎に必要なツールの使用目的、必要機能、使用方法をマニュアル化。営業マンが実際に使用可能な様に、自分専用に使用方法などを置き換え設定し使用イメージを落とし込み。ツールに関してPDCAが機能する仕組み化を行う。

受注ステップ
(使用イメージ)

見込客獲得
(例:SFAツール)

置き換え (落とし込み)

例:同様のSFAツールの導入を検討
予算的に難しければ、
→ 手動でのメール配信、DM、持ち込み単テラでの
アプローチなど

受注ステップ
(使用イメージ)

置き換え (落とし込み)

受注ステップ
(使用イメージ)

置き換え (落とし込み)

受注ステップ
(使用イメージ)

置き換え (落とし込み)

■ 「ベストプラクティス」を活用した営業改善コンサルティング

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

- ・ エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出
- ・ 成功事例の収集～受注ステップの確認
- ・ 受注に必要な要因の整理と分析
- ・ 受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・ 数字を作る「年間計画」の作成
- ・ 「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- ・ 仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成
- ・ ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

「販促ツール」の見直し

- ・ 受注ステップ第3回／営業支援ツールの必要行動とサポートツールの整理
- ・ 現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し
- ・ 未完備の営業支援ツールの作成
- ・ 受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

- ・ 営業指針「早くて・安く・うまい」の理解と浸透
- ・ 営業効率を上げるメールの活用と作法
- ・ 基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用
- ・ 理想のポジション確立の為に会社案内・商談入り口の整理

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・ チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方
- ・ モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定
- ・ メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）
- ・ 商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

・営業指針「早くて・うまくて・安い」の理解と浸透

- (1) 自社の特長を明確に設定。「当社の営業は●●である！」の●●を明確にする事によって、他社との差別化、独自性（1位の部分）を作り出す。

■自社の特長「強み」の設定

方法1:ワークショップ

方法2:得意先に確認する。なぜ?当社に発注していただけたのか(理由の確認)

方法3:得意先に言われた、誉められた、評価された事を振り返る

原理原則

1. 早い(営業対応力)

2. 期待値(100%)以上の品質

※1%でも下回ってはいけない

3. 安い(費用対効果)、予算内に収める調整力

※決して安売り、意味のない値引き、他社より安価という事ではない

- (2) 独自性に加えて「スピード対応（早くて）」の部分は、得意先の評価が必ず得られる部分である。どの会社でも対応可能な部分なので、どの様にすれば「スピード対応」が可能か営業全体で検討、行動指針として確定させる。

■行動指針（スピード対応）のボトルネックの抽出

「個人」

早く対応出来た時

早く対応出来なかった時

↳

◎比較 → 原因の抽出 → 解決方法の検討

「チーム」

ワークショップ — 営業個人で可能な事

— チームでフォロー可能な事

— 会社へ要望する事

↳

◎解決方法:個人のスキルアップ、効率化(やる/やらない)、ツールの活用、他者(他部署、外部)への依頼、得意先への調整など

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

・営業効率を上げるメールの活用と作法

(1) 得意先へのメールの活用と作法

営業効率を上げる為+得意先の業務時間を尊重する為に、メールで可能な営業行為と商談（直接の面談）が必要な営業行為を整理する。

■得意先へのメールの活用

「前提条件」

- 受注は現場(得意先)にあるという事実
- 一般的に営業マンが得意先と商談をしている時間は業務時間の10%~20%
- 顧客接点をアップする為に80%を占める商談以外の時間を効率化

「メールのメリット」

1. 移動時間:0
2. 得意先の時間を奪わない
※働き方改革(時短)、効率化(人員削減)で、得意先担当者は多忙
→ 時間効率の良い外部協力先への依存度はアップし続ける状況
3. 面談での商談の前整理で商談時間の充実

(2) 営業効率を上げる為の、自社内でのメールの活用と作法

打合せ時間、内線時間の効率化の為に伝達事項（メールの部分）と打ち合わせ確認事項（会話の部分）をあらかじめ整理する。

■業務効率化としてのメールの効用

「打合せ／会議の効率化」

□準備の重要性

目的(ゴール)を明確にして、事前に課題を整理して発信、共有

↳

解決案の相談、検討に力点をかける様にする

↳

単なる伝達の為の会議はメールにて代用可能

※特に営業マンの場合は、商談時間アップの為に社内時間を極力、効率化する

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

・基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用

(1) 業務スキルの基礎力を向上させる

タスクリスト作成～優先順位を意識した当日の時間割スケジュールを作成。
自分自身の能力を把握する為に、業務のレコーディングも行い、残務チェックとともにPDCAを回す仕組み化を行う。

■業務スキルの基礎力向上

□「タスクリスト」の作成だけでは不十分

□「タスクリスト」の各ワークの「×切日」「重要度」「次工程のあるなし」「所要時間」を考慮して、今日中に絶対完了しなければならない業務と、明日以降でも構わない業務に仕分け(※優先順位を明確にする)。

□1日のスケジュール(15分単位)に落とし込む

↓

次に何をすべきか?などの迷いをなくし、やりこなす事に集中できる状態を作る

※スケジュール作成時間に1時間を要した場合でも、心の整理が出来ていれば進行ロスがない為、結局は早く仕事が完了する。

(2) 日常業務の障害事項(ボトルネック)の把握

15分スケジュールのPDCAを回しながら、日常的に障害事項(ボトルネック)となっている事項を洗い出し、効率アップの為に会社毎として解決を図る。

■日常業務の障害(ボトルネック)の解決

□15分スケジュールの予定の横に実施事項欄を設定し、業務結果をレコーディング

・自分自身のスキル(何に何分かかるのか?など)を把握

・商談以外の項目と所要時間を把握

商談準備

→解決案: デスクワーク集中日の設定(同じ業務を固める)

移動時間

→解決案: 同じ地域の得意先は同じ日で固めて移動ロスを抑える

伝票処理

→解決案: 削減可能な部分の検討(承認人数の削減など)

※商談以外の項目を分類して、各々の効率化、解決方法を検討する

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

・理想のポジション確立の為の会社案内・商談入り口の整理

(1) 得意先との関係で最高の状態を考える

得意先とどの様な関係で、どの様な商品を提供するのが理想的で、尚且つ利益も出るのか。目指すべきポジションの設定。

■目指すべきポジションの設定

□商品／価格に合う、合わない(コンサルタント型)

↓

□とにかく寄り添う:商品内容／納期／価格(丁稚型)

↓

自社商品／サービス毎にどの様なポジションかを分類

※利益額

※市場性(発展性)

※波及性(横展開)

●上記の要素から**最適なポジション**(戦略)を設定

(2) 目指すべきポジションに着く為の方針、行動の決定

得意先に対して、目指すべきポジションを確立する為に、会社案内(初回商談)商談のスタンスを見直し、整理を行う。

■目指すべきポジションに着く為の方針、行動の設定

□最適なポジションに着く事が出来る

得意先へのファーストインプレッション(会社案内+初回の商談トーク)を設計する

↓

□最適なポジションを築いている営業マンの

ファーストインプレッション設計(会社案内+初回の商談トーク)を要因分析

↓

□要因を自分に置き換え、自分の今後の行動を**書き込み宣言**してもらう

●上記の**宣言した内容**に関して、

PDCAを回していく仕組み(定期的な確認会議など)を設定する

■ 「ベストプラクティス」を活用した営業改善コンサルティング

第1回／現状認識と問題把握～目指すべき方向性の確認

- ・ エクセレント営業マン（売上上位者）の抽出
- ・ 成功事例の収集～受注ステップの確認
- ・ 受注に必要な要因の整理と分析
- ・ 受注モデルの確立とマニュアル化～落とし込み用テキスト作成

第2回／数字を作る営業システムの確立

- ・ 数字を作る「年間計画」の作成
- ・ 「年間計画」を元にした月間、週間スケジュール（ゴール）の設定
- ・ 仮説検証型アプローチ法と自社ノウハウ、事例BOOKの作成
- ・ ゴール設定型の商談シナリオと自動受注クロージング方法

「販促ツール」の見直し

- ・ 受注ステップ第3回／営業支援ツールの必要行動とサポートツールの整理
- ・ 現状ツールと必要ツールのギャップ洗い出し
- ・ 未完備の営業支援ツールの作成
- ・ 受注モデルに合わせて使用方法をマニュアル化～落とし込み

第4回／営業の基本行動と戦い方の整理

- ・ 営業指針「早くて・安く・うまい」の理解と浸透
- ・ 営業効率を上げるメールの活用と作法
- ・ 基礎力を向上させる、15分スケジュールの活用
- ・ 理想のポジション確立の為に会社案内・商談入り口の整理

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・ チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方
- ・ モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定
- ・ メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）
- ・ 商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

・チームミーティングによる売れる、明るいマインドの作り方

(1) 営業チームでの理想の空気感の設定

数字が上がる、助け合いのある雰囲気、会話が発生する条件とは？

■数字が上がるチームとは？

□数字が上がるチームとは、どのような空気感なのか？

- ・明るい(数字が順調)
- ・会話がある(情報交換がある≡数字への意識もある)
- ・助け合う(周りを見る余裕≡数字が順調)
- ・一緒に昼食へ行く
- ・アフターファイブ(飲みにケーション)もある

●お互いを知っている(気心が知れている)

→自己紹介などの「場」の設定

例:チームミーティング、誕生日会、懇親会

※全員の会話が共有可能な少人数(4~5人)で実施

(2) チームミーティングの定期的な実施によるメンバー相互理解・互助の推進 定期的な実施によるチームビルディング

■チームメンバーの相互理解、互助の推進

□チームミーティング

- ・頻度(週一回)
- ・参加メンバー(チーム単位: 4~5人)
- ・内容(※お題の設定: 必須の自己紹介~目標設定・宣言、事例共有など)
- ・進行役(参加メンバー全員で持ち回り)
- ・その他

●会うことは最大のコミュニケーション

数字を上げる秘密は、リーダーとチームメンバーの会話量に比例する！

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

・モチベーションを作る、ライフプランニングと3年目標の設定

- (1) ライフプランニングによるプライベート目標と会社目標との擦り合わせ
モチベーションの醸成、自覚、気付きの促進

■会社での目標と社員個人の人生の目標はつながるのか？

- 人生の目標と目標達成に必要なお金の把握
※住宅購入の際のライフプランニングで必要収入を考える
例：ソニー生命
- 会社の給料(収入)とライフプランニングで把握した必要収入の差を考える
- 差を埋める(収入アップ)の為には、会社でどの様なポジションになる必要があるのか？
→ 地位、役職、営業成績など → それを手に入れる為に**必要な行動**を把握する

- (2) プライベート目標の達成の為の会社目標の設定と直近、3年間の目標設定
納得しやすい個人の目標と会社目標をすり合わせる

■プライベートと会社、各々の個人中期計画をマッチングさせる

- ライフプランニングにそって会社での生涯プランを概略設計
- 直近3年間の個人(プライベート)の中期計画を策定
- 会社が求める行動(目標)と個人のプライベートな目標のズレがないかを
面談にて調整
→ 行動への障害を取り除く

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・メンタルの作り方と意識転換（発注者側からの営業を考える）

- (1) 発注者側（得意先）から見た理想の営業マン（自分自身）を考える
視点を変えて考えてみる

■発注者側から見た自分はどうなのか？

- スタッフ、外部協力先の対応でうれしかった事、評価している事を列挙して整理
→ してもらって、うれしかった事を得意先にしてみる
- 個人だけでなく、チーム単位など多人数で多くのケース(意見)を確認
- 得意先から頂いた声(評価実績)も共有
- ◎ 上記を理想の対応としてまとめる
→ 行動指針、クレドにして朝礼などで唱和して習慣化する

- (2) 現状の営業スタイル（対応）と理想とのギャップを埋める
いざすると難しい「自分を知る」という事

■思っていた自分と現実の違いを知る

- 理想の対応と現状のギャップを明らかにする
- ギャップの原因を検証する
→ 個人的な原因ではない、会社として取り組むべきボトルネックはあるのか？
- 原因の解決案を検討する
- 解決案を具体的な行動とスケジュールに落とし込む
- 行動結果のPDCAを回す
→ 定期的な確認会議を実施するなど仕組みとして設定する

第5回／チーム意識が醸成される仕組み作り

- ・商談先で勝負できる社内ネットワークの構築（横串プロジェクト）

- (1) 商談現場で即断即決（勝負できる）為に必要な事項（エビデンス）を考える
スピード、対応力は武器

■クイックレスポンス、即断即決の為の準備

- 商談現場で即決できなかった為に取りこぼしていた案件のあるなしの確認
- 取りこぼし案件で即決を求められた事項を列举して整理
- 得意先から求められる即決内容に対する会社方針を明確化する
 - ・意思決定で解決するもの
 - ・対応の為に社内体制を整える必要があるもの
 - ・求められるが社内には機能が無い為、社外ネットワークを模索する必要があるもの
- ◎ 決定した方針を全営業マンへ落とし込む
 - 行動指針、クレドにして朝礼などで唱和して習慣化する

- (2) 他部門及び外部との日常的な交流（情報交換）により受注の障壁を取り除く
スピード、対応力の為の環境整備

■数字につながる（営業マンの言い訳の退路を塞ぐ＝行動を促進する）環境整備

- 定期的な意見交換会の実施
 - ・社内の他部門
 - ・外部の協力会社
- 事前に営業側から得意先対応に必要な要望事項を打診
 - ↓
- 打診に対する解決案と求められる課題に対して検討
 - ・営業側の検討事項
 - ・スタッフ側の検討事項
 - ・外部協力会社の検討事項
- ◎ 結果のPDCAを回す（なぜ？の繰り返し）
 - 定期的な確認会議を実施するなど仕組み（文化）として定着させる

最後に

本プログラムは、ベストプラクティスという手法を用いて社内に既にある成功につながるメソッドを掘り起こし平均的な社員への水平展開を強力に進めるものです。

これにて本プログラムは、全ての工程を完了しましたが水平展開には定期的なPDCAサイクルの運営が不可欠です。いかに優れた仕組みでも日々のメンテナンスなしにその機能の維持、発展は出来ません。

このプログラムの一次完結にご満足なさらずPDCAサイクルの運営を推進、習慣化し企業文化となしさらなる高みを目指してより優れた営業システムの構築をなされる事を願っております。

株式会社営業改善
代表取締役・黒田昭彦