

営業における プロセス改善の方法に関する研究

2012年3月1日

中央大学工学部経営システム工学科

井出啓・渡辺隆文・籠井惇紀

目 次

第1章	研究目的	2
第2章	営業におけるプロセス改善の手順	3
第3章	営業で実践されているプロセス改善に関する調査	9
第4章	営業におけるプロセス改善の現状と難しさ	10
第5章	成功しているプロセス改善に共通するパターン	14
5.1	調査した企業における成功したプロセス改善のパターン	14
5.2	文献に見る成功したプロセス改善のパターン	18
第6章	失敗しているプロセス改善	22
第7章	各手順の難しい点とその克服	25
第8章	考察—今後の営業におけるプロセス改善の方法における提案—	27
第9章	結論と今後の課題	28
	参考文献	29
	付録：調査票	30

第1章 研究目的

現在、多くの企業は、組織の課題や問題を解決するために様々な改善活動を行っている。ただし、製造職場に比べると、営業職場では、組織としての取り組みが弱く、個人任せになっていることが少ない。結果として、期待した成果を得られず、活動が停滞している場合も多い。

改善を個人任せにしないためには、プロセス改善の方法、すなわち課題・問題の解決のために、仕事のやり方・スタイルを見直し、より効果的・効率的なものに変えていく手順を組織として明確にし、推進・展開していく必要がある。しかし、営業職場では、外的な要因や個人の特性に結果が影響されることが多いため、どのような方法でプロセス改善を進めればよいのかを明らかにすることが必ずしも容易ではない。

本研究では、様々な企業の営業職場におけるプロセス改善の成功した事例・失敗した事例について調査し、成功しているプロセス改善に共通する性質を見つけることで、プロセス改善を効果的・効率的に進めるための方法を明らかにすることを目的とする。

第2章 営業におけるプロセス改善の手順

営業部門が行っているプロセス改善の全体像を把握するために、様々な企業や組織におけるプロセス改善の事例（計 35 事例）を、文献[1][2]を用いて調査した。結果として、プロセス改善の事例の多くは、表 2.1 に示す手順に沿って行われていることが分かった。

また、各手順で行われている活動の内容について、KJ 法を用いて分類した。結果を図 2.1～2.5 に示す。これらの図より以下のことが分かった。

- (1) 手順 1（課題・問題の選定）として行われている内容は、「営業活動がうまくいっていない、個人差がある」、「経費が増加している」、「顧客のニーズが把握できていない」の 3 つが主なものである。
- (2) 手順 2（現状の把握）として行われている内容は、「問題となっている営業活動の実績・現状・原因を調べる」、「在庫コストの原因を調べる」、「あるジャンルの製品に求められているもの調べる」の 3 つが主なものである。
- (3) 手順 3（目標の設定）として行われている内容は、「営業実績を上げる」、「新人営業を早く育てる」、「コストを削減する」の 3 つが主なものである。
- (4) 手順 4（解析）として行われている内容は、「要因分析を行う」、「市場の調査を行う」の 2 つが主なものである。
- (5) 手順 5（対策の立案）として行われている内容は、「新たなマニュアルを作成する」、「教育を行う」、「ニーズに見合った商品を選択・作成する」の 3 つが主なものである。

なお、手順 6（対策の実施と効果の確認）、手順 7（標準化）に関しては、文献の記載からは詳しい内容を知ることができなかった。

表 2.1 営業部門におけるプロセス改善の手順

No	手順
1	課題・問題の選定
2	現状の把握
3	目標の設定
4	解析
5	対策の立案
6	対策の実施と効果の確認
7	標準化

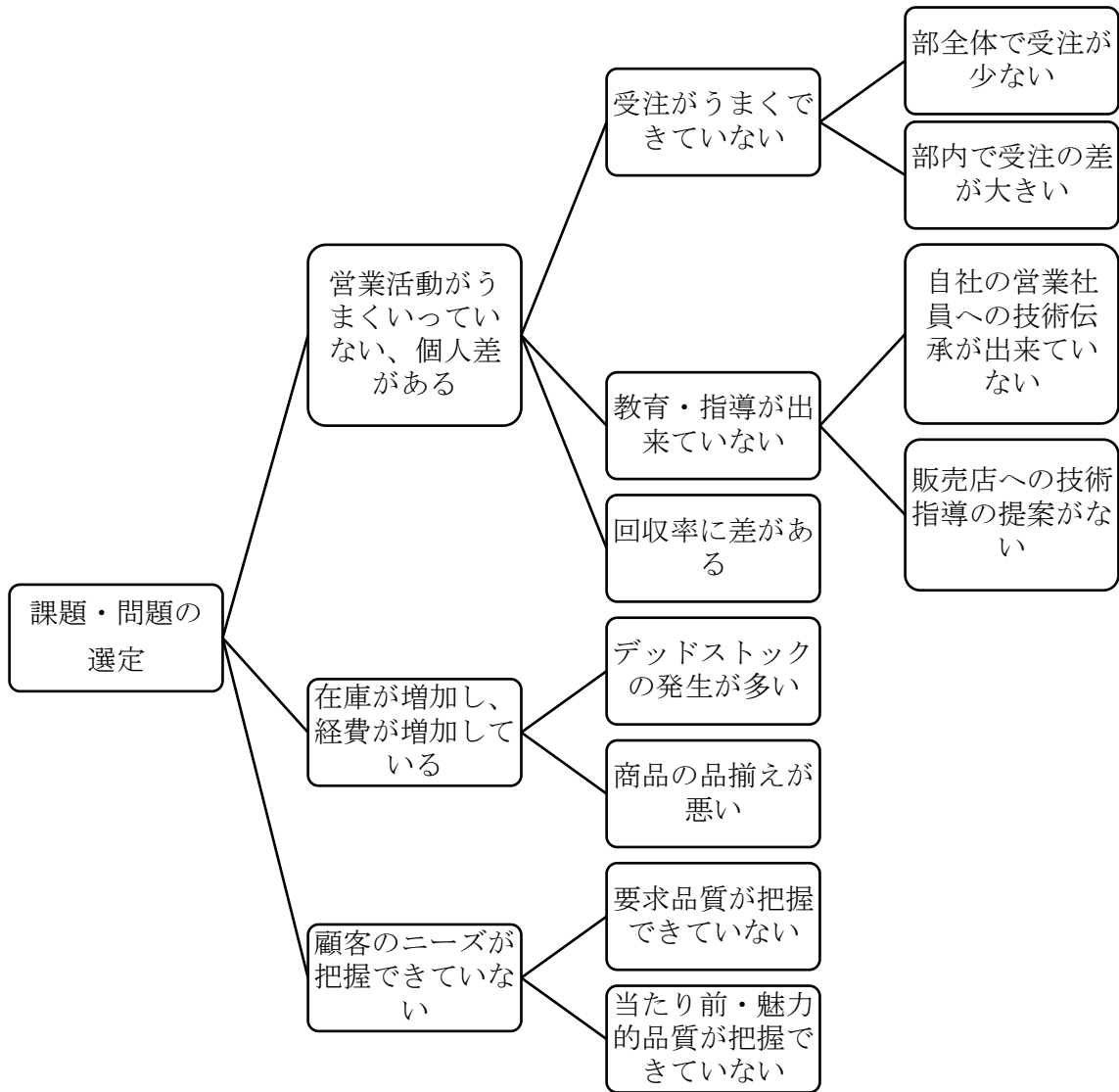


図 2.1 手順 1（課題・問題の選定）の内容

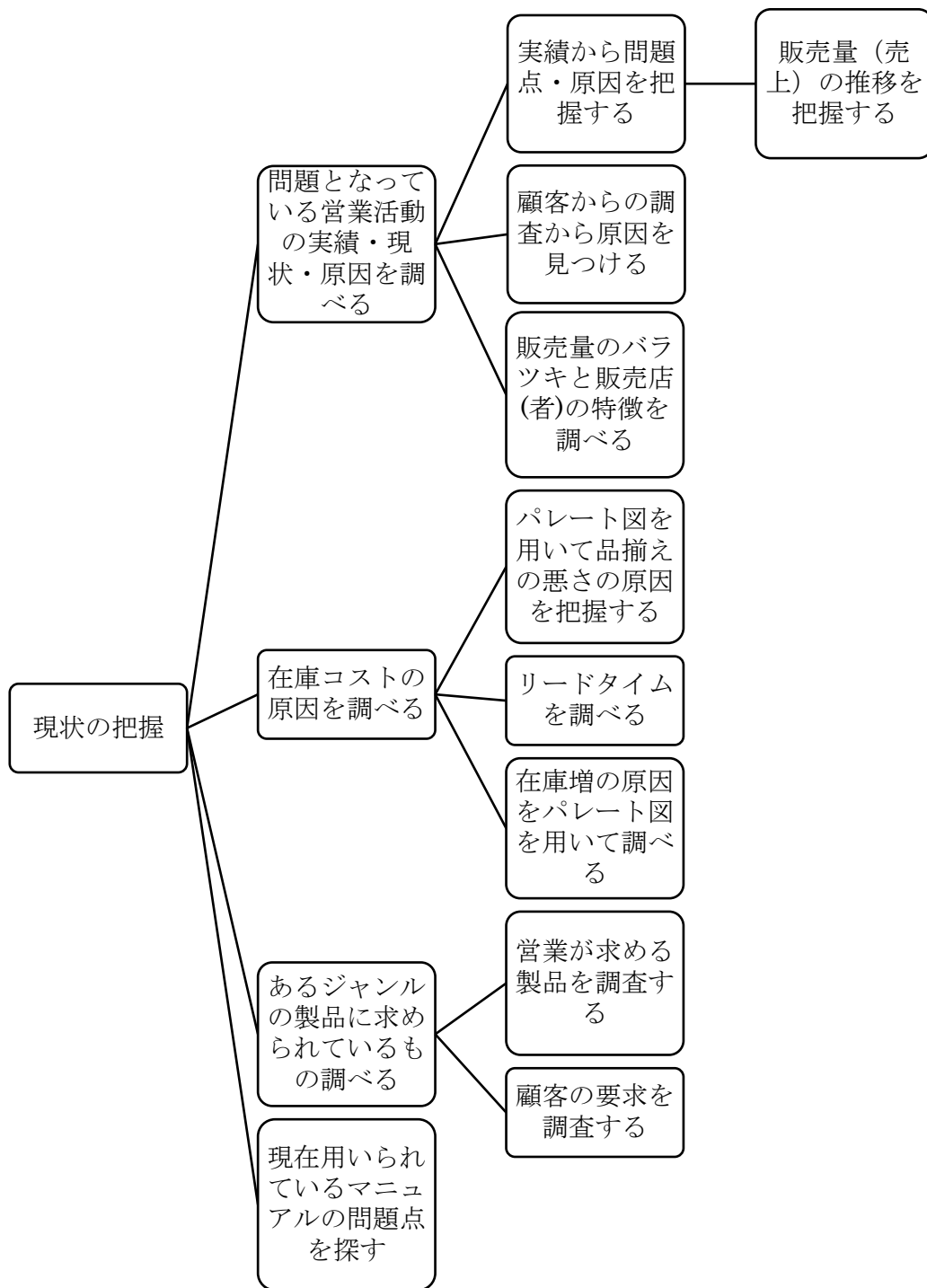


図 2.2 手順 2（現状の把握）の内容

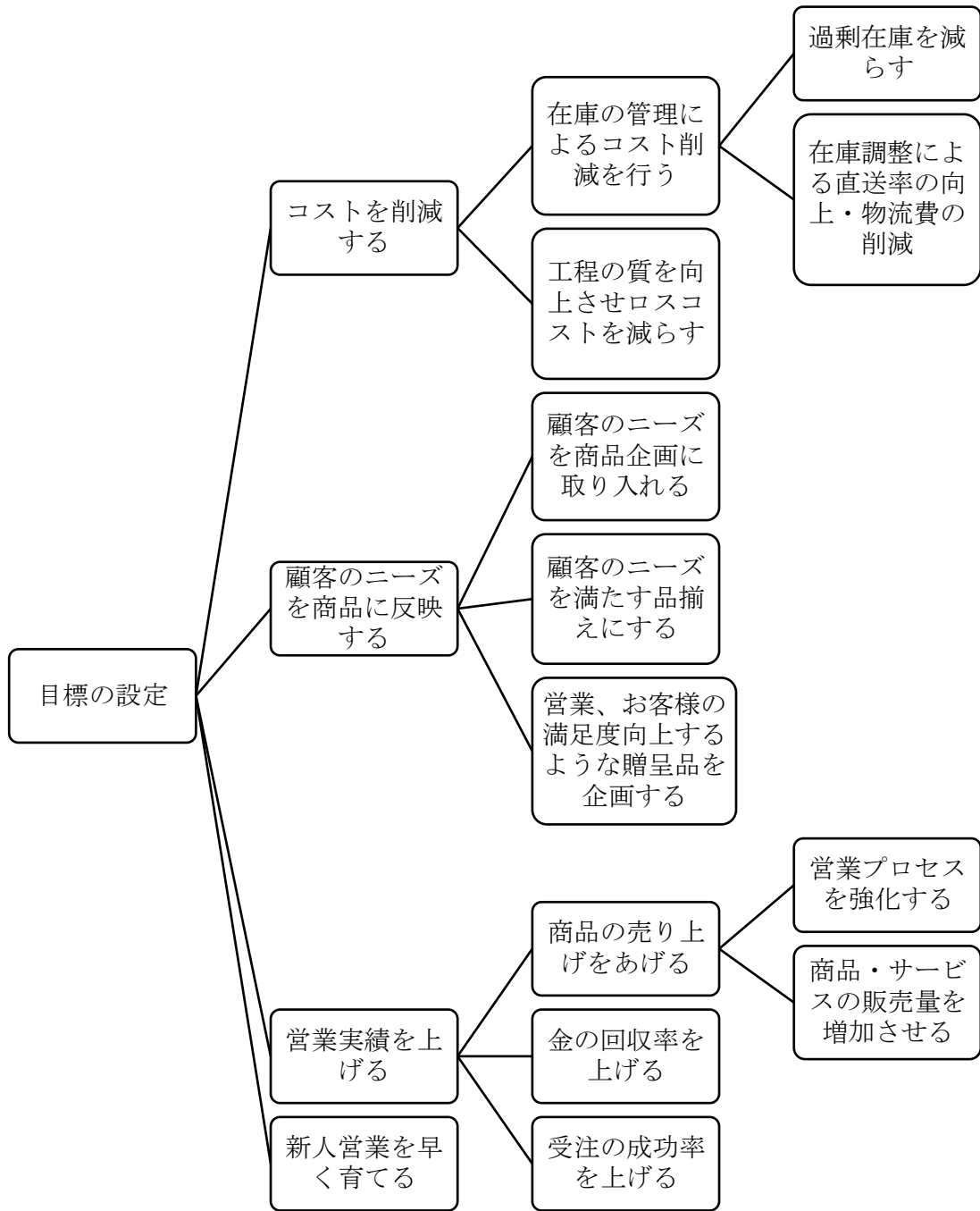


図 2.3 手順 3 (目標の設定) の内容

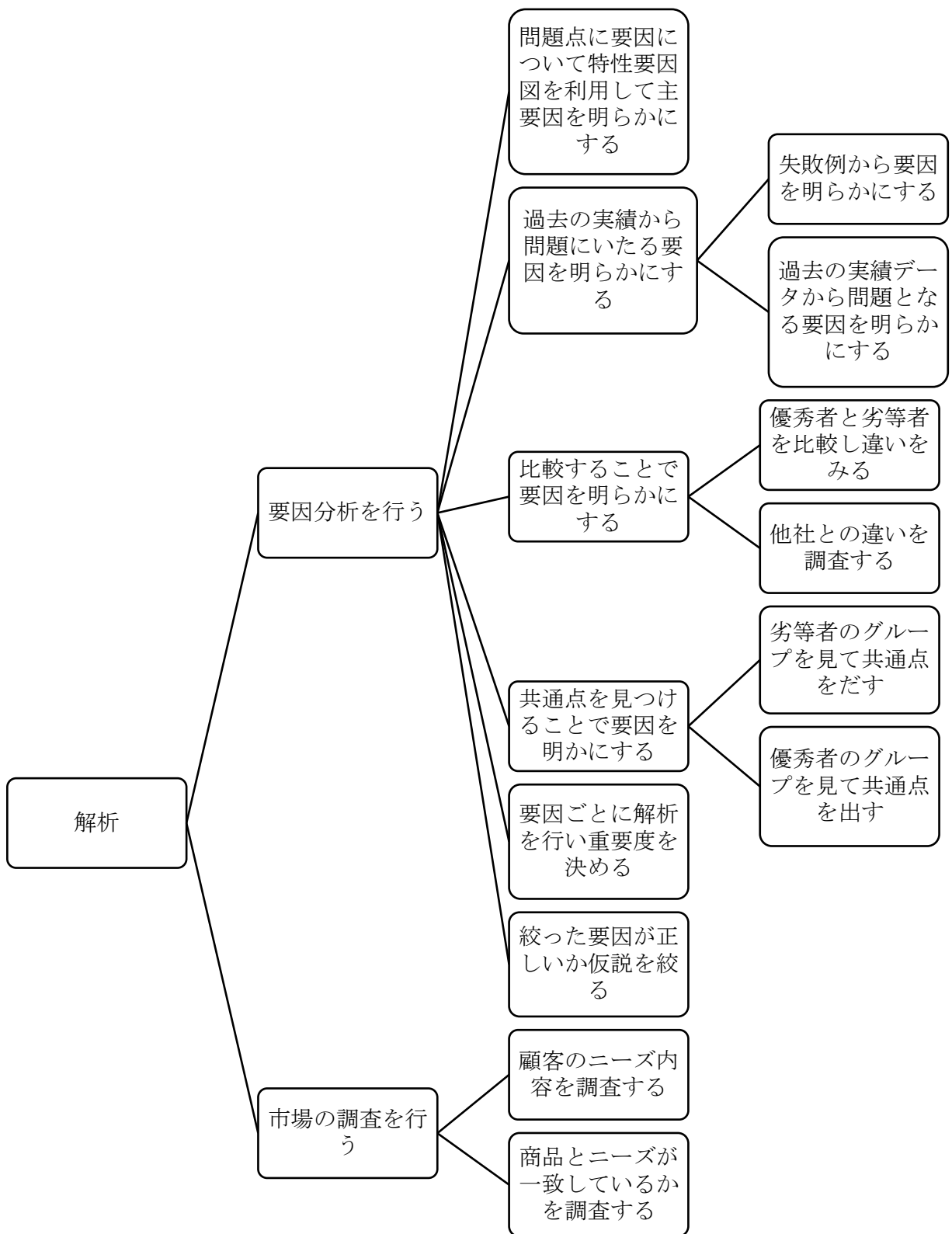


図 2.4 手順 4 (解析) の内容

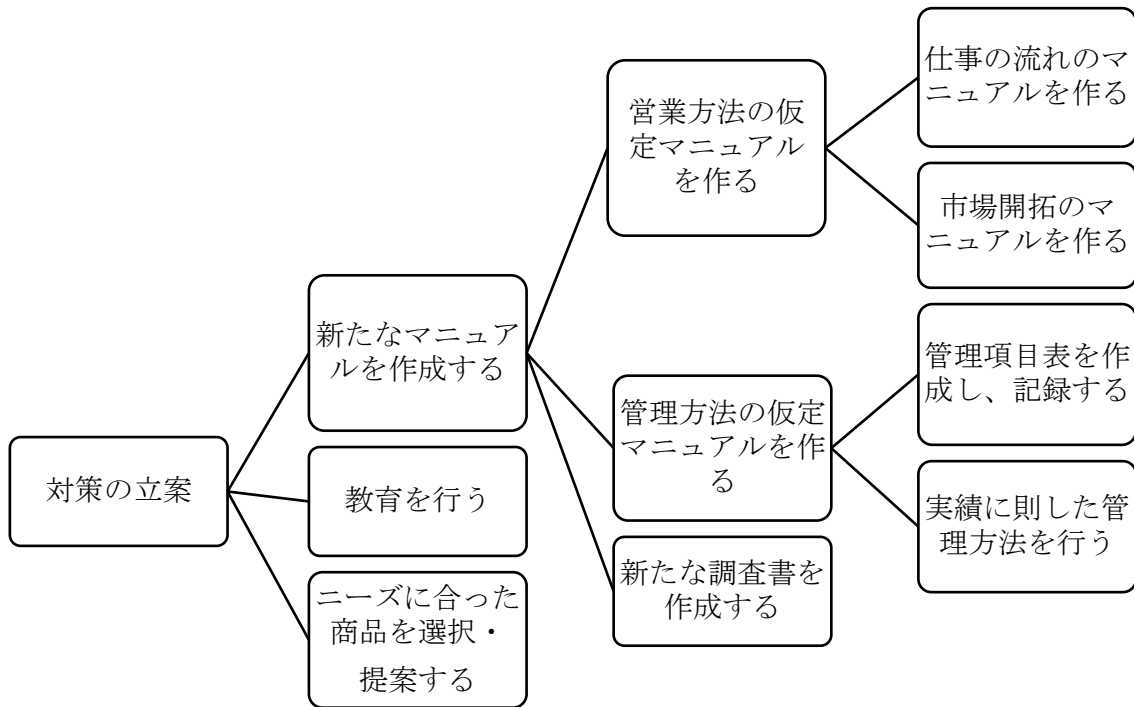


図 2.5 手順 5 (策の立案) の内容

第3章 プロセス改善の方法に関する調査

営業部門におけるプロセス改善の効率的な方法と、プロセス改善活動の現状や課題を明らかにするために、企業に対する郵送調査を行った。

調査した項目は、以下の3つである。

- I. 営業職場で実践されているプロセス改善の概要
- II. 成功したプロセス改善・失敗したプロセス改善の事例
- III. 営業職場においてプロセス改善がなかなか進まない理由

このうち、項目 I については、プロセス改善活動への参加の割合、編成、1年あたりの改善件数について、具体的な数の選択肢を設定し回答してもらった。

項目 II については、成功した事例・失敗した事例をそれぞれ最大3つ取り上げ、その内容を、表1の手順ごとに選択式で回答してもらった。また、その手順の中で、どこが難しかったのか、なぜ乗り越えることができたのか（成功した事例の場合）、を回答してもらった。なお、選択肢は、第2章で調査した事例を元に作成した。

項目 III については、営業におけるプロセス改善の難しさに関する意見を、自由書式で記入してもらった。

調査対象は、プロセス改善をよく実施している製造販売会社200社とした。調査は、平成23年12月中旬から平成24年1月中旬に実施した。使用した調査票を付録に示す。結果として、10社から回答を得た（回収率5%）。なお、成功した事例については14件の回答が得られたが、失敗した事例については6件しか得られなかった。

第4章 営業部門におけるプロセス改善の現状と難しさ

3章で述べた調査における、プロセス改善の概要（参加の割合、チーム編成の仕方、1年当たりの改善件数）についての回答を円グラフにまとめた。結果を図4.1～図4.5に示す。

これらの図より以下のことが分かった。

- (1) 営業部門における従業員のプロセス改善活動への参加割合は、企業によってばらばらついている。8割以上のところもあれば、2割未満のところもある。
- (2) プロセス改善は主にチームで行われている。
- (3) プロセス改善のチーム編成は職場内で同じ仕事をしている人たちで組まれていることが多い。また、そのチームは課題ごとに組まれることもあれば、すでに組まれているチームが次の課題にそのまま取り組むこともある。
- (4) 個人当たりのプロセス改善件数は1件未満が多い。また、チーム当たりのプロセス改善件数も1～2件未満が多い。両者を合わせてもプロセス改善活動はあまり行われていない。

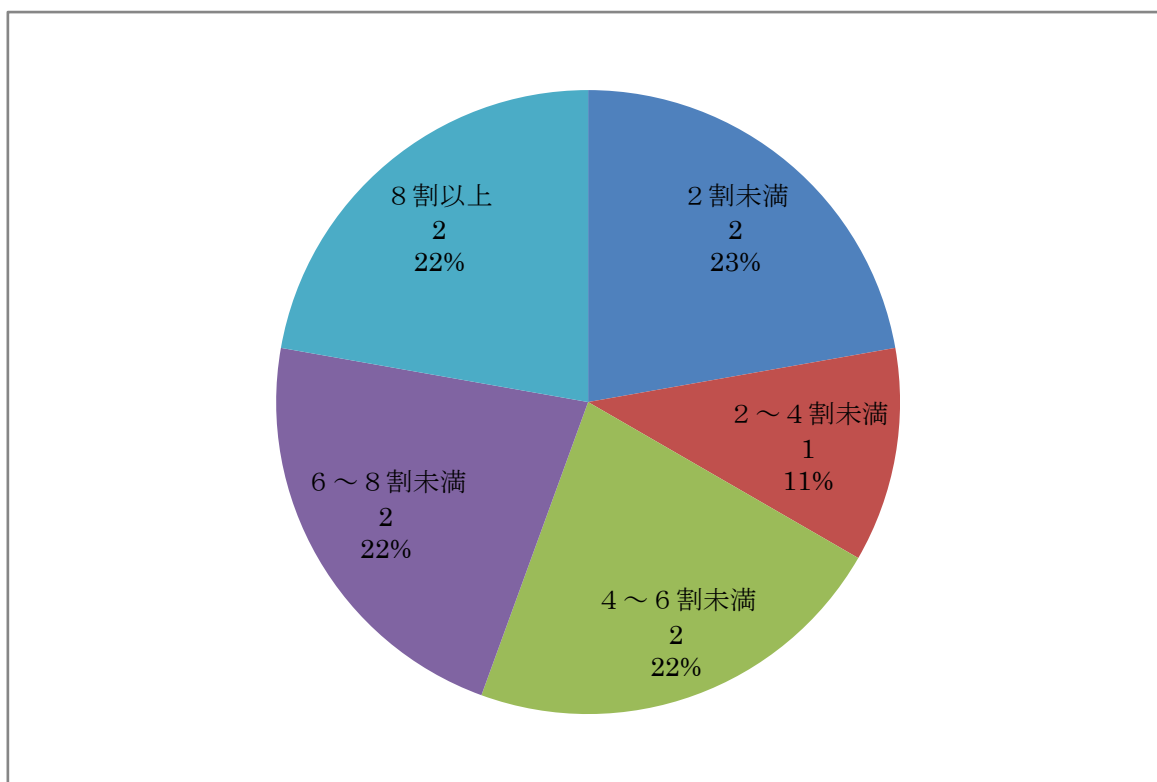


図 4.1 営業部門におけるプロセス改善活動への参加の割合

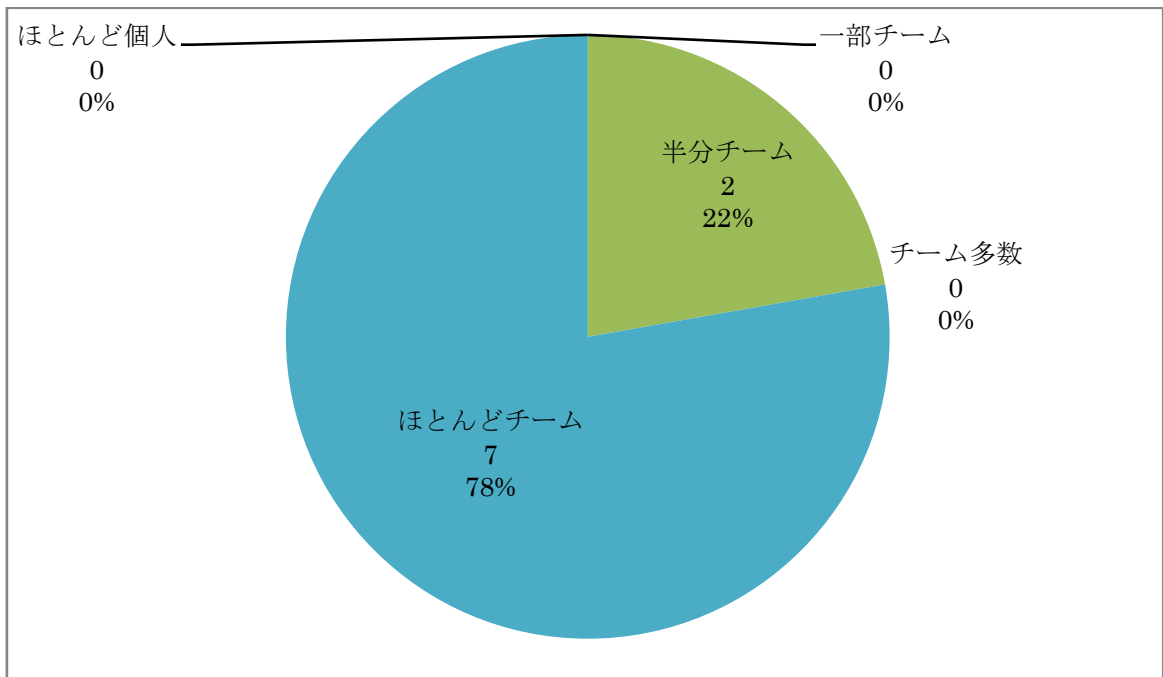


図 4.2 プロセス改善を行う際の個人とチームの割合

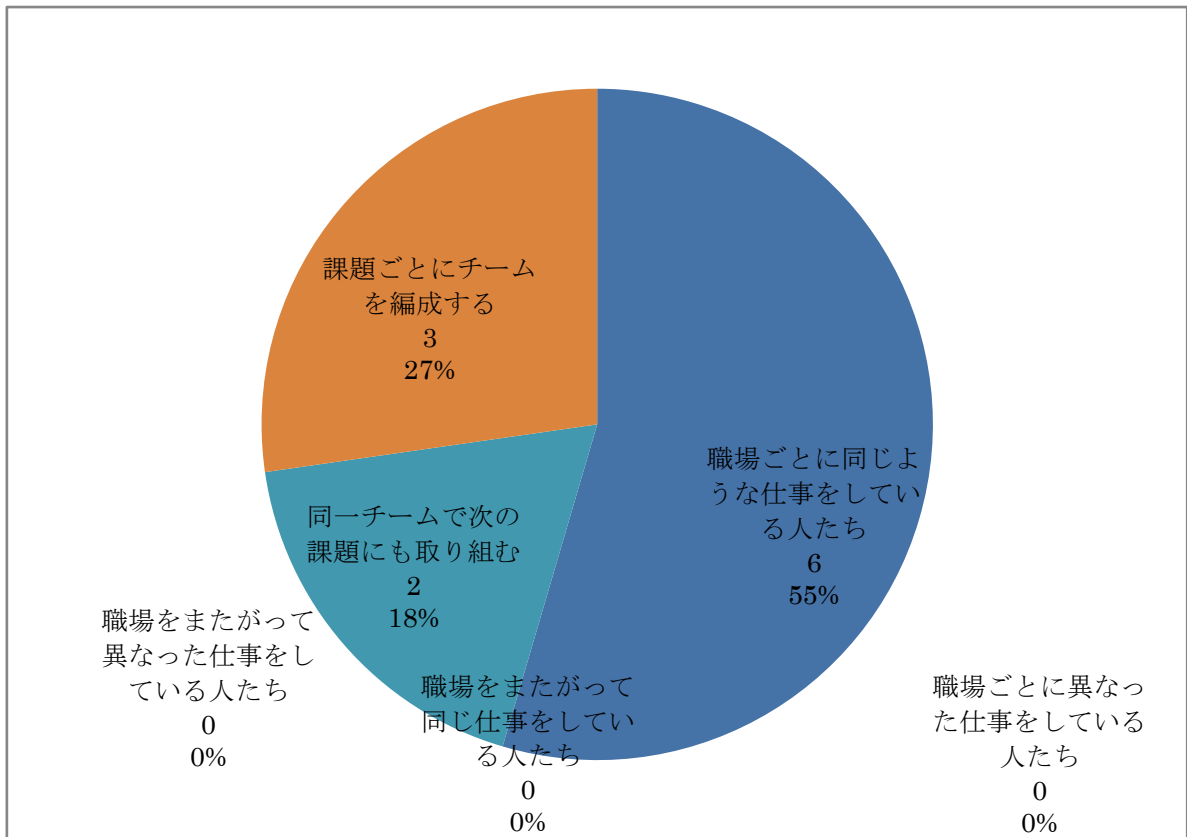


図 4.3 プロセス改善を行う際のチーム編成の仕方

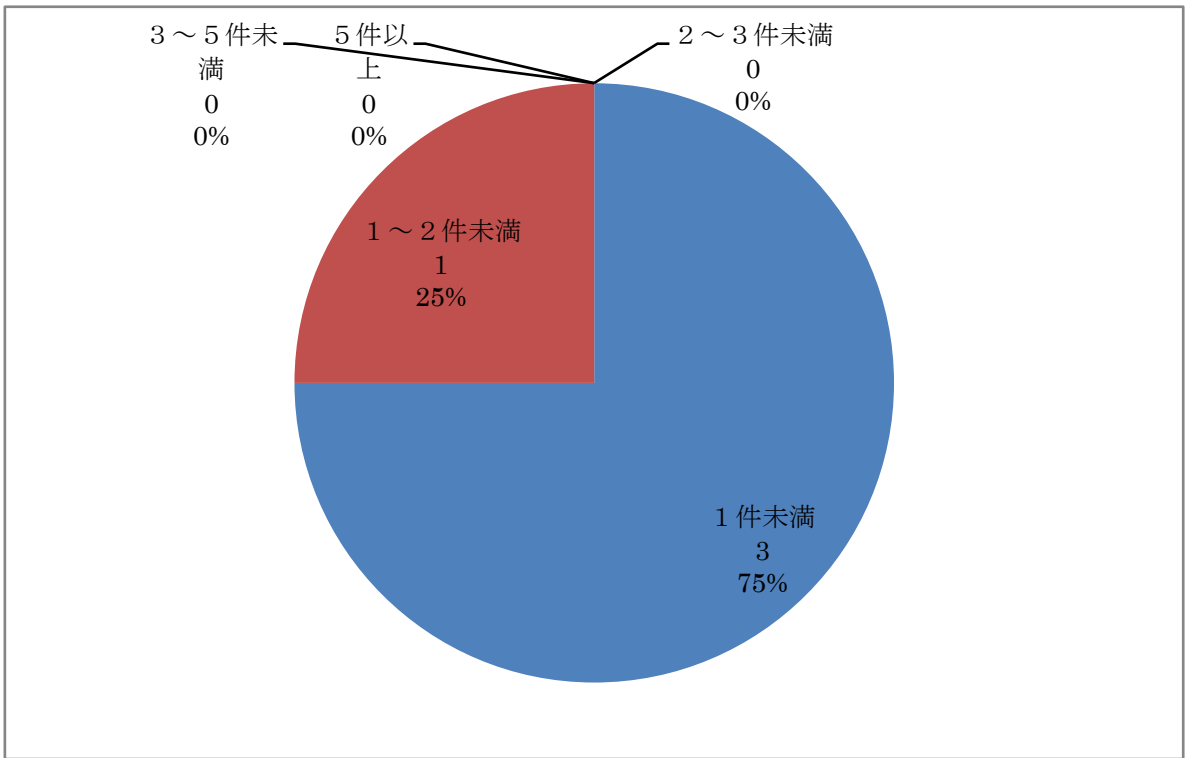


図 4.4 個人当たりのプロセス改善件数（年間）

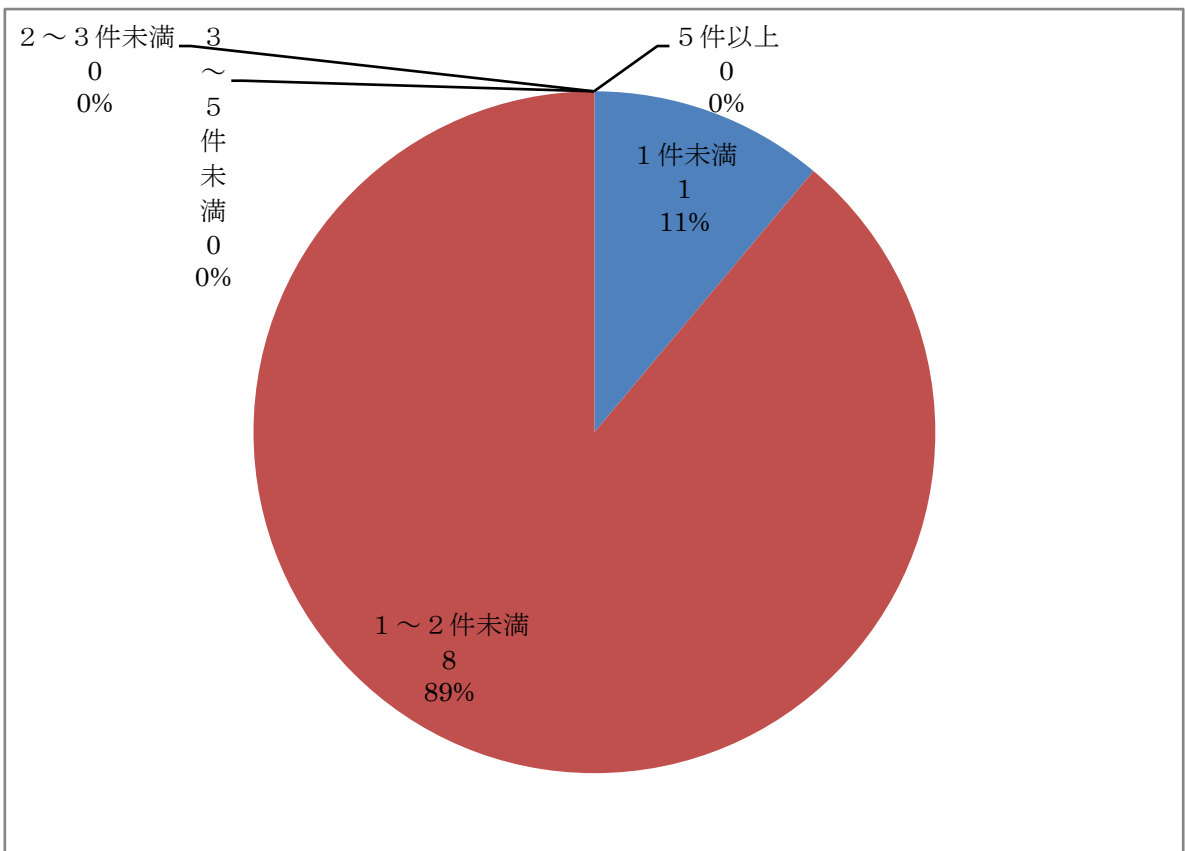


図 4.5 チーム当たりのプロセス改善件数（年間）

次に営業部門においてプロセス改善が進まない理由に関する回答を、KJ法を用いてまとめた。結果として、製造と異なり、以下のような難しさがあることが分かった。

- (1) 非定型業務が多く、標準化することが難しい。
- (2) プロセス改善の知識が不足している。
- (3) 部門間・内の連携・水平展開が難しい。
- (4) 一人ひとりが、競争の意識を持ち、個別で業務を行っている。
- (5) スケジュールが個々の顧客に依存するため、時間が取れない。
- (6) 全員参加が難しく、また限られたメンバーだと改善活動がうまくいかない。

第5章 成功したプロセス改善のパターン

5.1 調査した企業における成功したプロセス改善のパターン

成功したプロセス改善のパターンを明らかにするために、3章の調査で得られた14件の成功した事例を取り上げ、各事例の手順ごとの内容を分類し、「手順1と手順2」、「手順2と手順3」など、手順間の関連の強さを、クロス集計を用いて調べた。結果を表5.1~5.6に示す。

また、手順間の関連の強さに、成功しているプロセス改善の特徴があると考え、これらのクロス集計表の事例数の多い部分をつなぎ合わせることで成功しているプロセス改善の性質を抽出した。得られた結果を表5.7に示す。

これらの解析から以下のことが分かった。

- (1) 手順1（課題・問題の選定）では、営業活動としてうまくいっていないことを選ぶことが成功につながっている場合が多い。
- (2) 手順2（現状の把握）では、受注高・商談成功率・債権回収率などの実績を調べることが成功につながっている場合が多い。
- (3) 手順3（目標の設定）では、過去の実績の推移などによって達成すべき目標のレベルを設定することが成功につながっている場合が多い。
- (4) 手順4（解析）では、特性要因図や実績の傾向を用いて要因を絞り込むことが成功につながっている場合が多い。なお、重要度を定める、要因を検証することも重要となっている。
- (5) 手順5（対策の立案）では、営業手順を改善したり、教育・研修を行うことが成功につながっている場合が多い。なお、ツールを用意する、マニュアルを作成する、ITを活用することも重要となっている。
- (6) 手順6（対策の実施と効果の確認）では、目標値に対する達成率・達成度で評価することが成功につながっている場合が多い。
- (7) 手順7（標準化）では、対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認することが成功につながっている場合が多い。なお、帳票を工夫し、使い易くすることも重要となっている。

表 5.1 成功した事例における手順 1 と手順 2 の内容のクロス集計表

手順 1 \ 手順 2	実績を調べる	プロセスを調べる	ニーズを調べる	総数
営業活動がうまくいっていない	11	1	3	15
在庫、経費が多い	0	0	2	2
ニーズが分からない	1	0	0	1
教育がうまくいっていない	0	1	1	2
総数	12	2	6	20

表 5.2 成功した事例における手順 2 と手順 3 の内容のクロス集計表

手順 2 \ 手順 3	目標レベルを設定する	期間を決めて、目標を立てる	総数
実績を調べる	11	5	16
プロセスを調べる	1	2	3
ニーズを調べる	5	2	7
総数	17	9	26

表 5.3 成功した事例における手順 3 と手順 4 の内容のクロス集計表

手順 3 \ 手順 4	要因を絞り込む	要因を明らかにする	重要度を定める	要因を検証する	総数
目標レベルを設定する	12	0	5	6	23
期間を決めて、目標を立てる	5	2	3	1	11
総数	17	2	8	7	34

表 5.4 成功した事例における手順 4 と手順 5 の内容のクロス集計表

手順 5 \ 手順 4	営業手順を改善する	ツールを用意する	マニュアルを作成する	IT を活用する	教育・研修を行う	新しい商品・サービスを開発する	総数
要因を絞り込む	9	4	4	5	7	1	30
要因を明らかにする	1	1	1	1	2	0	6
重要度を決める	3	3	2	1	5	0	14
要因を検証する	4	1	3	3	3	0	14
総数	17	9	10	10	17	1	64

表 5.5 成功した事例における手順 5 と手順 6 の内容のクロス集計表

手順 5 \ 手順 6	達成率で評価する	貢献度で評価する	経済効果で評価する	総数
営業手順を改善する	7	3	0	10
ツールを用意する	4	4	0	8
マニュアルを作成する	5	2	0	7
IT を活用する	3	3	0	6
教育・研修を行う	6	3	0	9
新しい商品・サービスを開発する	1	1	0	2
総数	26	16	0	42

表 5.6 成功した事例における手順 6 と手順 7 の内容のクロス集計表

手順 6 \ 手順 7	対策を統一のルールにする	帳票を工夫し、使い易くする	事例集に登録し、活用する	管理規定等に反映してもらう	総数
達成率で評価する	10	4	3	0	17
貢献度で評価する	6	2	2	0	10
経済効果で評価する	0	0	0	0	0
総数	16	6	5	0	27

表 5.7 成功した事例に共通するプロセス改善のパターン

No	手順	成功している内容
1	課題・問題の選定	営業活動がうまくいっていない
2	現状の把握	実績を調べる
3	目標の設定	目標レベルを設定する
4	解析	要因を絞り込む
5	対策の立案	営業手順を改善する 教育・研修を行う
6	対策の実施と効果の確認	達成率で評価する
7	標準化	対策を統一のルールにする

5.2 文献にみる成功したプロセス改善のパターンとの比較

文献[1][2]に掲載されている事例から成功したプロセス改善のパターンを明らかにするために、35件の成功した事例を抜き出し、前節と同様、「手順1と手順2」、「手順2と手順3」など、手順間の関連の強さを、クロス集計を用いて調べた。結果を表5.8~5.11に示す。なお、手順6（対策の実施と効果の確認）と手順7（標準化）に関しては、文献から詳しい内容を知ることができなかつたため、解析を行わなかつた。

また、手順間の関連の強さに、成功しているプロセス改善の特徴があると考え、これらのクロス集計表の事例数の多い部分をつなぎ合わせることで成功しているプロセス改善の性質を抽出した。得られた結果を表5.12に示す。

さらに、文献から調べた事例のプロセス改善のパターン表5.12と、調査した企業における成功しているプロセス改善のパターン表5.7を比較した。結果を表5.13に示す。

これらの解析から以下のことが分かつた。

- (1) 手順1（課題・問題の選定）では、調査した企業における成功したパターンと文献に見る成功したパターンで内容が共通しており、営業活動としてうまくいっていないことを、選ぶことが成功につながっている場合が多い。
- (2) 手順2（現状の把握）でも内容が共通しており、受注高・商談成功率・債権回収率などの実績を調べることで成功につながっている場合が多い。
- (3) 手順3（目標の設定）でも、表現は異なっているものの内容は同じで、抽象的なものではなく、具体的にどのレベルまで上げるかを設定するのがよい。
- (4) 手順4（解析）でも、表現は異なっているものの内容は同じで、受注高・商談成功率・債権回収率などの実績を調べることで、いくつかの要因が出てくるため、実績の傾向や特性要因図を用いて要因の絞り込みを重点的に行うのがよい。
- (5) 手順5（対策の立案）も、表現は異なっているものの内容は同じで、営業の手順を改善し、新たなマニュアルを基に教育・研修を行うのがよい。

表 5.8 成功した事例における手順 1 と手順 2 の内容のクロス集計表

手順 2 \ 手順 1	実績を調べる	営業プロセスを調べる	ニーズを調べる	総数
営業活動がうまく いっていない	12	3	3	18
在庫が増え、経費 が増えている	6	0	1	7
顧客のニーズを把 握できていない	1	0	4	5
総数	19	3	8	30

表 5.9 成功した事例における手順 2 と手順 3 の内容のクロス集計表

手順 2 \ 手順 3	営業実績 を上げる	顧客のニー ズを商品に 反映する	コストを 削減する	新人営業 を早く育 てる	総数
実績を調べる	12	2	5	1	20
営業プロセスを調べる	2	0	0	0	2
ニーズを調べる	3	5	0	1	9
総数	17	7	5	2	31

表 5.10 成功した事例における手順 3 と手順 4 の内容のクロス集計表

手順 3 \ 手順 4	市場の調査を行う	要因分析を行う	総数
営業実績を上げる	2	25	27
顧客のニーズを商品に反 映する	5	5	10
コストを削減する	1	7	8
新人営業を早く育てる	1	1	2
総数	9	38	47

表 5.11 成功した事例における手順 4 と手順 5 の内容のクロス集計表

手順 5 手順 4	新たなマニュアル を作成する	教育を行う	ニーズに見合った 商品の選択・作成	総数
市場の調査をする	5	1	3	9
要因分析を行う	32	2	5	39
総数	37	3	8	48

表 5.12 文献に見る成功したプロセス改善のパターン

手順	内容
1	営業活動がうまくいっていない
2	実績を調べる
3	営業成績を上げる
4	要因分析を行う
5	新たなマニュアルを作成する
6	—
7	—

表 5.13 成功したプロセス改善のパターンの比較

No	手順	成功している内容	
		文献 (35 事例)	調査した企業 (14 事例)
1	課題・問題の選定	営業活動がうまくいっていない	営業活動がうまくいっていない
2	現状の把握	実績を調べる	実績を調べる
3	目標の設定	営業成績を上げる	目標レベルを設定する
4	解析	要因分析を行う	要因を絞り込む
5	対策の立案	新たなマニュアルを作成する	営業手順を改善する 教育・研修を行う
6	対策の実施と効果の確認	—	達成率で評価する
7	標準化	—	対策を統一のルールにする

第6章 失敗しているプロセス改善

失敗しているプロセス改善のパターンを明らかにするために、3章の調査で得られた6件の失敗している事例を取り上げ、各事例の手順ごとの内容を分類し、「手順1と手順2」、「手順2と手順3」など、手順間の関連の強さを、クロス集計を用いて調べた。結果を表6.1～6.6に示す。

これらの解析から以下のことが分かった。

- (1) 手順1（課題・問題の選定）に着目すると、成功しているプロセス改善では「営業活動がうまくいっていない」問題を取り上げている事例が多かったのに対し、「ニーズが分からない」問題を取り上げている事例も多い。
- (2) 手順2（現状の把握）に着目すると、成功しているプロセス改善では実績を調べている事例が多かったのに対し、実績を調べることが殆ど行われていない。
- (3) 手順3（目標の設定）では、目標レベルを設定せず、期間を決めて目標を立てている場合が多い。
- (4) 手順4（解析）については、要因を絞り込むことが行われており、成功しているプロセス改善と大きな相違はない。
- (5) 手順5（対策の立案）に着目すると、成功したプロセス改善のパターンでは教育・研修を行っている事例が多かったのに対し、教育・研修が殆ど行われていない。
- (6) 手順6（対策の実施と効果の確認）では、成功しているプロセス改善と同様に達成率の評価が多く行われている。
- (7) 手順7（標準化）では、成功しているプロセス改善と同様に対策を統一のルールにすることが行われている。
- (8) 主に手順1、手順2、手順3、手順5の内容が成功しているプロセス改善と異なる。手順4、手順6、手順7の内容は成功しているプロセス改善と同じであるが、その前の手順が違うために適切な結果が得られていないと考えられる。

表 6.1 失敗している事例における手順1と手順2の内容のクロス集計表

手順1 \ 手順2	実績を調べる	プロセスを調べる	ニーズを調べる	総数
営業活動がうまくいっていない	2	1	0	3
在庫、経費が多い	0	0	0	0
ニーズが分からない	0	0	3	3
教育がうまくいっていない	0	0	0	0
総数	2	1	3	6

表 6.2 失敗している事例における手順 2 と手順 3 の内容のクロス集計表

手順 2 \ 手順 3	目標レベルを設定する	期間を決めて、目標を立てる	総数
実績を調べる	0	2	2
プロセスを調べる	1	0	1
ニーズを調べる	0	3	3
総数	1	5	6

表 6.3 失敗している事例における手順 3 と手順 4 の内容のクロス集計表

手順 3 \ 手順 4	要因を絞り込む	要因を明らかにする	重要度を定める	要因を検証する	総数
目標レベルを設定する	1	0	0	0	1
期間を決めて、目標を立てる	3	1	2	0	6
総数	4	1	2	0	7

表 6.4 失敗している事例における手順 4 と手順 5 の内容のクロス集計表

手順 4 \ 手順 5	営業手順を改善する	ツールを用意する	マニュアルを作成する	IT を活用する	教育・研修を行う	新しい商品・サービスを開発する	総数
要因を絞り込む	1	1	0	0	0	0	2
要因を明らかにする	1	0	1	0	0	0	2
重要度を定める	0	2	0	0	0	0	2
要因を検証する	0	0	0	0	0	0	0
総数	2	3	1	0	0	0	6

表 6.5 失敗している事例における手順 5 と手順 6 の内容のクロス集計表

手順 5 \ 手順 6	達成率で 評価する	貢献度で 評価する	経済効果で 評価する	総数
営業手順を 改善する	1	1	0	2
ツールを 用意する	2	0	0	2
マニュアルを 作成する	0	1	0	1
IT を 活用する	0	1	0	1
教育・研修を 行う	0	1	0	1
新しい商品・サービ スを開発する	2	1	0	3
総数	5	5	0	10

表 6.6 失敗している事例における手順 6 と手順 7 の内容のクロス集計表

手順 6 \ 手順 7	対策を統一 のルールに する	帳票を工夫 し、使い易く する	事例集に登 録し、活用す る	管理規定等 に反映して もらう	総数
達成率で 評価する	4	0	0	0	4
貢献度で 評価する	1	2	0	0	3
経済効果で 評価する	0	0	0	0	0
総数	5	2	0	0	7

第7章 各手順の難しさとその克服方法

3章の調査で得られた、各手順の難しかった点と、その克服方法の回答を、KJ法によって分類した。結果を表7.1に示す。この表より以下のことが分かった。

- (1) 多くの手順で知識不足が問題となっている。主には、研修や教育、メンバーのディスカッションによって克服している。また、外部に委託してしまう方法も用いられている。
- (2) 多くの手順で、他部門との調整が問題となっている。主に、協議によって克服している。協議の時間をとり、連携をしっかりとることが重要となっている。

表 7.1 各手順の難しさとその克服方法

手順	難しさ	克服方法
問題・課題の選定	出来ていると思っていたことから、課題を見つけるのが難しい	見える化することにより悪さをみつける
現状の把握	アンケート設計が難しい	
	層別が難しい	
	利用者のニーズ把握が難しい	
	メンバー全員参加での活動が難しい	
目標の設定	他部門と営業で、共同で取り組むこと（組織を超えた協働取り組み）が難しい。	会社の中期方針でプロジェクトとして正式認定されることで、協議の場を設けることができる
	何を実現したいかの仕組みへの落とし込みをする	
解析	客観的なデータ分析、仮説の検証	
	何が原因かを見つけるのが難しかった	要因を整理、層別する
	真の原因を絞り込むことが難しかった	要因として挙げたものの分析を一つ一つ実施する
	メンバー全員参加での活動が難しい	会社にプロジェクトとして要請し、時間を設ける
	知識が不足している	外部に委託、または研修を行う
対策の立案	実現可能な対策を立案する	関連部門と協議する
	対策を絞り込む	直ちに取り組めることを重点に、協議する
	知識が不足している	メンバーでのディスカッションを行う
対策の実施と効果の確認	効果が出ない	現場への説明会と教育の実施を行う
	関係部署との調整と実施をする	地域ごとに関連部門と連携体制と役割分担を明確化して、チーム活動をする。
		より上位の取り組みの一部としてテーマ化する。
		現場への説明会と教育の実施を行う
標準化	全世界の関係者への利用浸透と継続的な改善。特に工場部門では活用に至らない	
	個別対応していた業務の標準化が難しい	個別業務の共通点を標準作業として整理し、ルール化する

第8章 考察—営業におけるプロセス改善の方法に関する提案—

4章～7章の結果は、あくまでも調査した企業、文献から得られたものである。したがって、その一般性については別途検討する必要があるが、ここでは、得られた結果をもとに、営業におけるプロセス改善の方法について考察した。営業といっても様々な業種があり、それぞれの職場の状況も異なっていると考えられるが、営業においてプロセス改善に取り組む場合には以下のことを考慮するのがよいと考えられる。

- (1) 営業におけるプロセス改善においては、在庫が増えている、経費が増えているなどのコストにかかわる問題よりも、売り上げがあがっていないなど、営業活動がうまくいっていない問題を取り上げるのがよい。このような問題については、表2.1に示すステップを踏むことでプロセス改善を成功させることができる。ただし、顧客のニーズがわからないという問題については、別のアプローチを考える必要がある。
- (2) その要因を絞り込むに当たっては、過去の実績の傾向を調べることで現在までにどのような営業活動を行ってきたのかを把握するのがよい。また、「売上高（受注成功率）を〇〇にする」等の具体的な目標レベルを設定し、プロセス改善活動を行うのがよい。
- (3) 営業では、顧客によって状況が異なるため、さまざまな要因があり得る。このため、対策の検討に当たっては、多くの要因を列挙した上で重要度の高いものに絞り込み対策を考えることが効果的・効率的である。対策案としては、営業担当者の技術向上や営業プロセスの改善を目的としたもの考えるとよい。
- (4) 対策案を実施したのちは、設定した目標レベルに対する達成率で効果を確認し、効果があると判断された場合には、営業部門内での統一のルールにすることで対策を標準化し今後も継続して実施できるようにすることが重要である。

営業においてプロセス改善活動が積極的に行われていない理由としては、「他部門との連携が難しい」、「個々でスケジュールが違うため、集まれる時間が少ない」などがある。上記のようなプロセス改善のパターンを念頭におくことで、メンバーでの協議が容易になり、これらの問題を克服できると考えられる。

第9章 結論と今後の課題

本研究では、文献調査および企業への郵送調査により、営業におけるプロセス改善の方法を明らかにすることを試みた。結果として、次のことがわかった。

- (1) 営業におけるプロセス改善は参加率、解決件数からみると大きなばらつきがあり、活発に行えていない企業も少なくない。
- (2) 行われている改善の手順は表 2.1 のように整理できるが、各手順の内容は成功しているプロセス改善と失敗しているプロセス改善で異なっている。
- (3) 成功しているプロセス改善には表 5.13 に示したような共通するパターンがある。
- (4) 営業活動がうまくいっていない問題を取り上げ、過去の実績の傾向をしらべた上で、明確な目標レベルを決めて活動に取り組む、対策として営業担当者の技術向上や営業プロセスの改善を考えるなどが大切である。

今後の課題としては、企業数を増やして同様の調査を行い、より詳細なプロセス改善の方法を明らかにすること、また、成功した事例と失敗した事例の相違を明らかにすることなどが残されている。

参考文献

- [1] 日科技連営業 QC 事例編集委員会、「営業の QC 事例集—QC の考え方と実践」、日科技連出版社、1986
- [2] 「品質管理」、42～46 巻、1991～1995

付録

営業職場におけるプロセス改善の方法に関する調査

1. 趣旨

多くの企業は、組織の課題や問題を解決するために様々な改善を行っています。しかし、製造職場に比べると、営業職場では、組織としての取り組みが弱く、個人任せになっていることが少なくありません。結果として、期待した成果を得られず、活動が停滞している場合も多いようです。改善を個人任せにしないためには、プロセス改善の方法、すなわち課題・問題の解決のために、仕事のやり方・スタイルを見直し、より効果的・効率的なものに変えていく手順を組織として明確にし、推進・展開していく必要があります。しかし、営業職場では、外的な要因や個人の特性に結果が影響されることが多いため、どのようにプロセス改善を進めればよいのかを明らかにすることが必ずしも容易ではありません。

本調査では、様々な企業の営業職場におけるプロセス改善の成功した事例・失敗した事例について調査し、成功しているプロセス改善に共通する性質を見つけることで、プロセス改善を効果的・効率的に進めるための方法を明らかにすることを試みます。

2. 回答にあたっての注意点

- (1) 本調査書は大きく次の3つのパートから構成されています。
 - I 営業職場で実践されているプロセス改善の概要
 - II 成功したプロセス改善・失敗したプロセス改善の事例
 - III 営業職場においてプロセス改善がなかなか進まない理由
- (2) 代表的な営業職場を選び、お答えください。なお、プロセス改善を行っている営業職場がない場合には、本調査へ回答下さらなくて構いません。
- (3) 答えられない質問については空欄のままで構いません。差し支えない範囲でご記入下さい。
- (4) 本調査用紙の電子ファイル（Microsoft Word ファイル）は、下記のホームページからダウンロードできます。<http://www.indsys.chuo-u.ac.jp/~nakajo/sales.html>

3. 返送先

ご記入頂いた調査用紙（電子ファイル）は、2012年1月16日（月）までに、e-mail アドレス：d78221@educ.kc.chuo-u.ac.jp 宛にご返送頂きますようお願い致します。ご記入頂いた調査用紙（紙媒体）を下記担当者宛に郵送頂いても構いません。

4. 報告書

調査結果をまとめた報告書は、2012年3月を目途にお送りする予定です。報告書の送付を希望される場合は下記に送り先をご記入下さい。

住所 または e-mail アドレス	
会社名	
氏名	

5. その他

本調査に関してご不明な点、ご質問がありましたら下記担当者までご連絡下さい。

調査担当者： 中央大学理工学部経営システム工学科
井出 啓・渡辺 隆文・籠井 惇紀
112-8551 東京都文京区春日 1-13-27
Tel 03-3817-1933 Fax 03-3817-1943
Tel 090-5533-2529（直通）
e-mail：d78221@educ.kc.chuo-u.ac.jp

質問 I 貴社の営業職場で実践されているプロセス改善の概要についてお伺いします。

I-A プロセス改善には、営業職場で働いておられる人のうち、何割ぐらいが参加していますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。

1. 2割未満
2. 2割以上～4割未満
3. 4割以上～6割未満
4. 6割以上～8割未満
5. 8割以上

回答欄	
-----	--

I-B プロセス改善は、個人とチーム（職場ごとに編成する継続的なチーム、課題・問題ごとに編成するチームなど）のどちらで行っていますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。

1. ほとんど個人で行っている
2. 個人で行っているものが多いが、一部チームで行っているものもある
3. 個人で行っているもの、チームで行っているものが半々くらい
4. チームで行っているものが多いが、一部個人で行っているものもある
5. ほとんどチームで行っている

回答欄	
-----	--

I-C（質問 I-B で選択肢 2.～5.を選ばれた場合） チームはどのような形で編成されていますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数選択可）。

1. 職場ごとに同じような仕事をしている人たちが編成している
2. 職場ごとに異なった仕事をしている人たちが編成している
3. 職場をまたがって同じような仕事をしている人たちが編成している
4. 職場をまたがって異なる仕事をしている人たちが編成している
5. 編成したチームは課題・問題が解決しても継続し、別の課題・問題に取り組む
6. チームは課題・問題ごとに編成し、課題・問題が解決すると解散する

回答欄	
-----	--

I-D（質問 I-B で選択肢 1.～4.を選ばれた場合） 個人で行っているプロセス改善は、そのような活動を行っている人1人当たりで見ると、平均して年間におよそ何件行っていますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。

1. 1件未満
2. 1件以上～2件未満
3. 2件以上～3件未満
4. 3件以上～5件未満
5. 5件以上

回答欄	
-----	--

I-E（質問 I-B で選択肢 2.～5.を選ばれた場合） チームで行っているプロセス改善は、チーム当たりで見ると、平均して年間におおよそ何件行っていますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。

1. 1件未満
2. 1件以上～2件未満
3. 2件以上～3件未満
4. 3件以上～5件未満
5. 5件以上

回答欄	
-----	--

質問Ⅱ 貴社のプロセス改善（課題・問題の解決）の事例についてお伺いします。多くの事例があると思いますが、成功した事例・失敗した事例の中から代表的なものを3つずつ選んでお答えください。3つが難しい場合は、1つあるいは2つだけでも構いません。改善の手順は一般的に言うと、①課題・問題の選定、②現状の把握、③目標の設定、④解析、⑤対策の立案、⑥対策の実施と効果の確認、⑦標準化に分けられます。以下では、事例ごとに各手順の内容をお聞きします。

Ⅱ-A 1つ目の成功した事例

A-1 どのような課題・問題（テーマ）でしたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 受注高（売上高）が低い、または差がある
2. 商談成功率が低い、または差がある
3. 債権回収率が低い、または差がある
4. 品切れ、在庫またはデッドストックの発生が多い
5. 商品の品揃えが悪い（取り扱っている商品の種類が少ない）
6. 顧客の要求やニーズが把握できていない
7. 新人等の人の教育・指導がうまくいっていない
8. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-2 どのようにして現状を把握しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 実績を調べる（受注高、売上高、商談成功率、債権回収率、品切れ率、在庫費用など）
2. 失敗事例・成功事例、およびその理由を調べる
3. 現在の営業・教育・研修方法を調べる
4. 顧客に対するアンケート・インタビュー調査を行う
5. 営業担当者に対するアンケート・インタビュー調査を行う
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-3 どのようにして目標を設定しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 過去の実績の推移によって達成すべき目標のレベルを設定する
2. 組織の方針・目標によって達成すべき目標のレベルを設定する
3. 競合他社との比較によって達成すべき目標のレベルを設定する
4. 単年またはそれ以下の期間での目標を設定する
5. 複数年にまたがる目標を設定する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-4 どのようにして要因を解析しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 特性要因図等を用いて要因を整理し、絞り込む
2. 実績の傾向から要因を絞り込む
3. 成功事例と失敗事例を比較することで要因を明らかにする
4. 成功事例（または失敗事例）の共通点を見つけることで要因を明らかにする
5. 要因ごとに点数付けを行い、重要度を定める
6. データに基づいて絞った要因が正しいか検証する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-5 どのような対策案を作成しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 営業の手順を改善する
2. 見本・販促資料などのツールを用意する
3. 手順書・マニュアルを作成する
4. I T（情報技術）を活用する
5. 教育・研修を行う
6. ニーズに見合った新しい商品・サービスを開発する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-6 どのようにして効果を確認しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 目標値に対する達成率・達成度で評価する
2. 顧客満足への貢献度で評価する
3. 体質改善への貢献度で評価する
4. 業績への貢献度で評価する
5. 経済的効果を金額で表し、評価する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-7 どのような標準化（定着の工夫や水平展開）を行いましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認する
2. 情報システムや帳票を工夫することによって、誰もが簡単にできるようにする
3. データベースや事例集に登録し、活用してもらう
4. より上位の管理規定等に反映してもらう
5. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

A-8 今回のプロセス改善で難しいと感じた手順はありますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。また、その手順の何が難しかったのか、なぜその難しさを乗り越えることが出来たのか、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 課題・問題の選定
2. 現状の把握
3. 目標の設定
4. 解析
5. 対策の立案
6. 対策の実施と効果の確認
7. 標準化

回答欄	何が難しかったのか	なぜ乗り越えることができたのか

II-B 2つ目の成功した事例

B-1 どのような課題・問題（テーマ）でしたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 受注高（売上高）が低い、または差がある
2. 商談成功率が低い、または差がある
3. 債権回収率が低い、または差がある
4. 品切れ、在庫またはデッドストックの発生が多い
5. 商品の品揃えが悪い（取り扱っている商品の種類が少ない）
6. 顧客の要求やニーズが把握できていない
7. 新人等の人の教育・指導がうまくいっていない
8. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-2 どのようにして現状を把握しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 実績を調べる（受注高、売上高、商談成功率、債権回収率、品切れ率、在庫費用など）
2. 失敗事例・成功事例、およびその理由を調べる
3. 現在の営業・教育・研修方法を調べる
4. 顧客に対するアンケート・インタビュー調査を行う
5. 営業担当者に対するアンケート・インタビュー調査を行う
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-3 どのようにして目標を設定しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 過去の実績の推移によって達成すべき目標のレベルを設定する
2. 組織の方針・目標によって達成すべき目標のレベルを設定する
3. 競合他社との比較によって達成すべき目標のレベルを設定する
4. 単年またはそれ以下の期間での目標を設定する
5. 複数年にまたがる目標を設定する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-4 どのようにして要因を解析しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 特性要因図等を用いて要因を整理し、絞り込む
2. 実績の傾向から要因を絞り込む
3. 成功事例と失敗事例を比較することで要因を明らかにする
4. 成功事例（または失敗事例）の共通点を見つけることで要因を明らかにする
5. 要因ごとに点数付けを行い、重要度を定める
6. データに基づいて絞った要因が正しいか検証する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-5 どのような対策案を作成しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 営業の手順を改善する
2. 見本・販促資料などのツールを用意する
3. 手順書・マニュアルを作成する
4. I T（情報技術）を活用する
5. 教育・研修を行う
6. ニーズに見合った新しい商品・サービスを開発する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-6 どのようにして効果を確認しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 目標値に対する達成率・達成度で評価する
2. 顧客満足への貢献度で評価する
3. 体質改善への貢献度で評価する
4. 業績への貢献度で評価する
5. 経済的効果を金額で表し、評価する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-7 どのような標準化（定着の工夫や水平展開）を行いましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認する
2. 情報システムや帳票を工夫することによって、誰もが簡単にできるようにする
3. データベースや事例集に登録し、活用してもらう
4. より上位の管理規定等に反映してもらう
5. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

B-8 今回のプロセス改善で難しいと感じた手順はありますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。また、その手順の何が難しかったのか、なぜその難しさを乗り越えることが出来たのか、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 課題・問題の選定
2. 現状の把握
3. 目標の設定
4. 解析
5. 対策の立案
6. 対策の実施と効果の確認
7. 標準化

回答欄	何が難しかったのか	なぜ乗り越えることができたのか

II-C 3つ目の成功した事例

C-1 どのような課題・問題（テーマ）でしたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 受注高（売上高）が低い、または差がある
2. 商談成功率が低い、または差がある
3. 債権回収率が低い、または差がある
4. 品切れ、在庫またはデッドストックの発生が多い
5. 商品の品揃えが悪い（取り扱っている商品の種類が少ない）
6. 顧客の要求やニーズが把握できていない
7. 新人等の人の教育・指導がうまくいっていない
8. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

C-2 どのようにして現状を把握しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 実績を調べる（受注高、売上高、商談成功率、債権回収率、品切れ率、在庫費用など）
2. 失敗事例・成功事例、およびその理由を調べる
3. 現在の営業・教育・研修方法を調べる
4. 顧客に対するアンケート・インタビュー調査を行う
5. 営業担当者に対するアンケート・インタビュー調査を行う
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

C-3 どのようにして目標を設定しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 過去の実績の推移によって達成すべき目標のレベルを設定する
2. 組織の方針・目標によって達成すべき目標のレベルを設定する
3. 競合他社との比較によって達成すべき目標のレベルを設定する
4. 単年またはそれ以下の期間での目標を設定する
5. 複数年にまたがる目標を設定する
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

C-4 どのようにして要因を解析しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 特性要因図等を用いて要因を整理し、絞り込む
2. 実績の傾向から要因を絞り込む
3. 成功事例と失敗事例を比較することで要因を明らかにする
4. 成功事例（または失敗事例）の共通点を見つけることで要因を明らかにする
5. 要因ごとに点数付けを行い、重要度を定める
6. データに基づいて絞った要因が正しいか検証する
7. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

C-5 どのような対策案を作成しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 営業の手順を改善する
2. 見本・販促資料などのツールを用意する
3. 手順書・マニュアルを作成する
4. I T（情報技術）を活用する
5. 教育・研修を行う
6. ニーズに見合った新しい商品・サービスを開発する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

C-6 どのようにして効果を確認しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 目標値に対する達成率・達成度で評価する
2. 顧客満足への貢献度で評価する
3. 体質改善への貢献度で評価する
4. 業績への貢献度で評価する
5. 経済的効果を金額で表し、評価する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

C-7 どのような標準化（定着の工夫や水平展開）を行いましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認する
2. 情報システムや帳票を工夫することによって、誰もが簡単にできるようにする
3. データベースや事例集に登録し、活用してもらう
4. より上位の管理規定等に反映してもらう
5. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

C-8 今回のプロセス改善で難しいと感じた手順はありますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。また、その手順の何が難しかったのか、なぜその難しさを乗り越えることが出来たのか、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 課題・問題の選定
2. 現状の把握
3. 目標の設定
4. 解析
5. 対策の立案
6. 対策の実施と効果の確認
7. 標準化

回答欄	何が難しかったのか	なぜ乗り越えることができたのか

II-D 1つ目の失敗した事例

※答えられない項目については空欄のままでかまいません。

D-1 どのような課題・問題（テーマ）でしたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 受注高（売上高）が低い、または差がある
2. 商談成功率が低い、または差がある
3. 債権回収率が低い、または差がある
4. 品切れ、在庫またはデッドストックの発生が多い
5. 商品の品揃えが悪い（取り扱っている商品の種類が少ない）
6. 顧客の要求やニーズが把握できていない
7. 新人等の人の教育・指導がうまくいっていない
8. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

D-2 どのようにして現状を把握しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 実績を調べる（受注高、売上高、商談成功率、債権回収率、品切れ率、在庫費用など）
2. 失敗事例・成功事例、およびその理由を調べる
3. 現在の営業・教育・研修方法を調べる
4. 顧客に対するアンケート・インタビュー調査を行う
5. 営業担当者に対するアンケート・インタビュー調査を行う
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

D-3 どのようにして目標を設定しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 過去の実績の推移によって達成すべき目標のレベルを設定する
2. 組織の方針・目標によって達成すべき目標のレベルを設定する
3. 競合他社との比較によって達成すべき目標のレベルを設定する
4. 単年またはそれ以下の期間での目標を設定する
5. 複数年にまたがる目標を設定する
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

D-4 どのようにして要因を解析しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 特性要因図等を用いて要因を整理し、絞り込む
2. 実績の傾向から要因を絞り込む
3. 成功事例と失敗事例を比較することで要因を明らかにする
4. 成功事例（または失敗事例）の共通点を見つけることで要因を明らかにする
5. 要因ごとに点数付けを行い、重要度を定める
6. データに基づいて絞った要因が正しいか検証する
7. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

D-5 どのような対策案を作成しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 営業の手順を改善する
2. 見本・販促資料などのツールを用意する
3. 手順書・マニュアルを作成する
4. I T（情報技術）を活用する
5. 教育・研修を行う
6. ニーズに見合った新しい商品・サービスを開発する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

D-6 どのようにして効果を確認しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 目標値に対する達成率・達成度で評価する
2. 顧客満足への貢献度で評価する
3. 体質改善への貢献度で評価する
4. 業績への貢献度で評価する
5. 経済的効果を金額で表し、評価する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

D-7 どのような標準化（定着の工夫や水平展開）を行いましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認する
2. 情報システムや帳票を工夫することによって、誰もが簡単にできるようにする
3. データベースや事例集に登録し、活用してもらう
4. より上位の管理規定等に反映してもらう
5. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

D-8 今回のプロセス改善で難しいと感じた手順はありますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。また、その手順の何が難しかったのか、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 課題・問題の選定
2. 現状の把握
3. 目標の設定
4. 解析
5. 対策の立案
6. 対策の実施と効果の確認
7. 標準化

回答欄	何が難しかったのか

II-E 2つ目の失敗した事例

※答えられない項目については空欄のままでかまいません。

E-1 どのような課題・問題（テーマ）でしたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 受注高（売上高）が低い、または差がある
2. 商談成功率が低い、または差がある
3. 債権回収率が低い、または差がある
4. 品切れ、在庫またはデッドストックの発生が多い
5. 商品の品揃えが悪い（取り扱っている商品の種類が少ない）
6. 顧客の要求やニーズが把握できていない
7. 新人等の人の教育・指導がうまくいっていない
8. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

E-2 どのようにして現状を把握しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 実績を調べる（受注高、売上高、商談成功率、債権回収率、品切れ率、在庫費用など）
2. 失敗事例・成功事例、およびその理由を調べる
3. 現在の営業・教育・研修方法を調べる
4. 顧客に対するアンケート・インタビュー調査を行う
5. 営業担当者に対するアンケート・インタビュー調査を行う
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

E-3 どのようにして目標を設定しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 過去の実績の推移によって達成すべき目標のレベルを設定する
2. 組織の方針・目標によって達成すべき目標のレベルを設定する
3. 競合他社との比較によって達成すべき目標のレベルを設定する
4. 単年またはそれ以下の期間での目標を設定する
5. 複数年にまたがる目標を設定する
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

E-4 どのようにして要因を解析しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 特性要因図等を用いて要因を整理し、絞り込む
2. 実績の傾向から要因を絞り込む
3. 成功事例と失敗事例を比較することで要因を明らかにする
4. 成功事例（または失敗事例）の共通点を見つけることで要因を明らかにする
5. 要因ごとに点数付けを行い、重要度を定める
6. データに基づいて絞った要因が正しいか検証する
7. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

E-5 どのような対策案を作成しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 営業の手順を改善する
2. 見本・販促資料などのツールを用意する
3. 手順書・マニュアルを作成する
4. I T（情報技術）を活用する
5. 教育・研修を行う
6. ニーズに見合った新しい商品・サービスを開発する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

E-6 どのようにして効果を確認しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 目標値に対する達成率・達成度で評価する
2. 顧客満足への貢献度で評価する
3. 体質改善への貢献度で評価する
4. 業績への貢献度で評価する
5. 経済的効果を金額で表し、評価する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

E-7 どのような標準化（定着の工夫や水平展開）を行いましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認する
2. 情報システムや帳票を工夫することによって、誰もが簡単にできるようにする
3. データベースや事例集に登録し、活用してもらう
4. より上位の管理規定等に反映してもらう
5. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

E-8 今回のプロセス改善で難しいと感じた手順はありますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。また、その手順の何が難しかったのか、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 課題・問題の選定
2. 現状の把握
3. 目標の設定
4. 解析
5. 対策の立案
6. 対策の実施と効果の確認
7. 標準化

回答欄	何が難しかったのか

Ⅱ-F 3つ目の失敗した事例

※答えられない項目については空欄のままでかまいません。

F-1 どのような課題・問題（テーマ）でしたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 受注高（売上高）が低い、または差がある
2. 商談成功率が低い、または差がある
3. 債権回収率が低い、または差がある
4. 品切れ、在庫またはデッドストックの発生が多い
5. 商品の品揃えが悪い（取り扱っている商品の種類が少ない）
6. 顧客の要求やニーズが把握できていない
7. 新人等の人の教育・指導がうまくいっていない
8. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

F-2 どのようにして現状を把握しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 実績を調べる（受注高、売上高、商談成功率、債権回収率、品切れ率、在庫費用など）
2. 失敗事例・成功事例、およびその理由を調べる
3. 現在の営業・教育・研修方法を調べる
4. 顧客に対するアンケート・インタビュー調査を行う
5. 営業担当者に対するアンケート・インタビュー調査を行う
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

F-3 どのようにして目標を設定しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 過去の実績の推移によって達成すべき目標のレベルを設定する
2. 組織の方針・目標によって達成すべき目標のレベルを設定する
3. 競合他社との比較によって達成すべき目標のレベルを設定する
4. 単年またはそれ以下の期間での目標を設定する
5. 複数年にまたがる目標を設定する
6. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

F-4 どのようにして要因を解析しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 特性要因図等を用いて要因を整理し、絞り込む
2. 実績の傾向から要因を絞り込む
3. 成功事例と失敗事例を比較することで要因を明らかにする
4. 成功事例（または失敗事例）の共通点を見つけることで要因を明らかにする
5. 要因ごとに点数付けを行い、重要度を定める
6. データに基づいて絞った要因が正しいか検証する
7. その他

回答欄		その他
-----	--	-----

F-5 どのような対策案を作成しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 営業の手順を改善する
2. 見本・販促資料などのツールを用意する
3. 手順書・マニュアルを作成する
4. I T（情報技術）を活用する
5. 教育・研修を行う
6. ニーズに見合った新しい商品・サービスを開発する
7. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

F-6 どのようにして効果を確認しましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 目標値に対する達成率・達成度で評価する
2. 顧客満足への貢献度で評価する
3. 体質改善への貢献度で評価する
4. 業績への貢献度で評価する
5. 経済的効果を金額で表し、評価する
6. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

F-7 どのような標準化（定着の工夫や水平展開）を行いましたか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。なお、その他を選んだ場合は、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 対策を職場における統一のルールにし、守られていることを定期的に確認する
2. 情報システムや帳票を工夫することによって、誰もが簡単にできるようにする
3. データベースや事例集に登録し、活用してもらう
4. より上位の管理規定等に反映してもらう
5. その他

回答欄		その他	
-----	--	-----	--

F-8 今回のプロセス改善で難しいと感じた手順はありますか。最も当てはまるものを以下の選択肢の中から選び、その番号を回答欄に記入して下さい（複数回答可）。また、その手順の何が難しかったのか、その内容を簡潔にお書き下さい。

1. 課題・問題の選定
2. 現状の把握
3. 目標の設定
4. 解析
5. 対策の立案
6. 対策の実施と効果の確認
7. 標準化

回答欄	何が難しかったのか

質問Ⅲ 最後に、職場でのプロセス改善が中々進まない理由について、実施されている立場からのご意見がありましたら、お書き下さい。

質問は以上です。ご協力大変ありがとうございました。