



# 営業の見える化についての実態調査

プロセスマネジメントが企業収益に与える影響について

2011.3

# Contents

1. 調査概要
2. 主な調査結果と分析
3. 回答者が属する企業概要
  - 3-a. 本社所在地別内訳
  - 3-b. 業種別内訳
  - 3-c. 売上高別内訳
  - 3-d. 従業員規模別内訳
  - 3-e. 業績・従業員規模の推移
4. 企業の営業活動の詳細
  - 4-a. 営業活動のプロセス分解に対する認識
  - 4-b. 営業現場におけるプロセスマネジメント構築に対する認識
  - 4-c. 営業プロセスマネジメント実施状況
    - ①. 部下が目標数字を認識しているかどうか
    - ②. 目標から割り出した営業プロセス毎の KPI が確定しているかどうか
    - ③. 目標達成するための行動量などの数値が明確化されているかどうか
    - ④. KPI が実際に計測、共有されているかどうか
    - ⑤. KPI のチェック方法、ペースが明確で部下と共有されているかどうか
    - ⑥. 部下は KPI を認識し、実行に向けて活動できているかどうか
5. 営業の「プロセスマネジメント」を実施している企業としていない企業の収益比較
  - 5-a. 営業活動のプロセス分解に対する認識における収益比較
  - 5-b. 営業現場におけるプロセスマネジメント構築に対する認識における収益比較
  - 5-c. 営業プロセスマネジメント実施状況における収益比較
    - ①. 部下が目標数字を認識しているかどうか
    - ②. 目標から割り出した営業プロセス毎の KPI が確定しているかどうか
    - ③. 目標達成するための行動量などの数値が明確化されているかどうか
    - ④. KPI が実際に計測、共有されているかどうか
    - ⑤. KPI のチェック方法、ペースが明確で部下と共有されているかどうか
    - ⑥. 部下は KPI を認識し、実行に向けて活動できているかどうか
6. 従業員規模別収益比較
7. 【従業員規模別】営業の「プロセスマネジメント」を実施している企業としていない企業の収益比較
  - 7-a. 【従業員規模別】営業活動のプロセス分解に対する認識における収益比較
  - 7-b. 【従業員規模別】営業現場におけるプロセスマネジメント構築に対する認識における収益比較

7-c. 【従業員規模別】営業プロセスマネジメント実施状況における収益比較

- ①. 部下が目標数字を認識しているかどうか
- ②. 目標から割り出した営業プロセス毎の KPI が確定しているかどうか
- ③. 目標達成するための行動量などの数値が明確化されているかどうか
- ④. KPI が実際に計測、共有されているかどうか
- ⑤. KPI のチェック方法、ペースが明確で部下と共有されているかどうか
- ⑥. 部下は KPI を認識し、実行に向けて活動できているかどうか

**8. 参考資料**

アンケート調査項目

## 1. 調査概要

### ◆調査目的

営業課題として多く挙げられる「営業の見える化」と「企業収益」に何らかの相関性があるかどうかを明確にし、本当に効果のある営業活動へ導くため。

### ◆調査期間

日本：2011年1月21日～2011年1月24日（4日間）

### ◆調査対象

日本全国の営業部門のマネージャークラス以上である課長、部長、経営者の415名

### ◆調査方法

インターネットによる調査

## 2. 主な調査結果と分析

### (1) 「営業の見える化」と「企業収益」には、相関性がある。

企業の営業活動において、営業の見える化を行っている企業は、厳しい状況の中も着実に収益を伸ばしている傾向があるのではないかと仮説のもと調査を行った。

営業プロセス(アポイントを取る、サービス・製品説明を行う、見積書を提出する、プレゼンテーション、クロージングをするなどの結果に寄与する一連の活動)を分解して活動している企業は、今回の調査で60.5%にのぼったが(参照:4-a)、分解されたプロセスを意識して活動しているだけでは、あまり収益との相関性は見られなかった。(参考:5-c①)

これに対し、分解された営業プロセスを見える化し、改善する「プロセスマネジメント」の仕組みを構築している企業(55.0%)とそうでない企業(45.0%)では(参照:4-b)、それぞれ増収増益、減収減益の予測傾向が高く、増収増益予測については、「プロセスマネジメント」構築企業は非構築企業より10%以上高い傾向がでている。(参照:5-c②)

これらから、営業の「プロセスマネジメント」が収益に影響を与え、営業課題解決方法として有効であると考えられる。

### (2) KPI (key performance indicator 重要業績評価指標) を定めてプロセスマネジメントを実施できている企業は増収増益予測の傾向にある。

分解された営業のプロセス上に KPI を明確に定めている企業(45.5%)とそうでない企業(54.5%)において(参照:4-c②)、それぞれ増収増益予測に10%以上の差が出た(定めている企業が10%以上高い)(参考:5-c③)。また、部下が目標数値と現状数値を認識している企業(57.1%)とそうでない企業(42.9%)においても(参照:4-c①)、それぞれ増収増益予測に10%以上の差が出る結果となった(認識している企業が10%以上高い)(参照:5-c④)。「プロセス上の KPI の設定」と「部下との目標数値と現状の認識の徹底」が収益に大きな影響を与え、営業課題解決の上で有効であると考えられる。

「プロセスマネジメント」は営業プロセス上の情報が数値化されて初めて効果的となり、営業の見える化と収益向上につながるマネジメントを行うことができると考えられる。

### (3) その他特徴的な傾向

・KPI を設定している企業の中で、営業部員(部下)に設定した KPI をいつどのようにチェックをしているかを組織的に定義し、共有して営業活動することは、収益に影響を与える。(参考:5-c⑤)

・KPI を設定している企業の中では、営業部員(部下)の過半数が KPI を明確に認識している。また、KPI を基準として実際の営業活動が行われているかどうか、収益に影響を与える。(参考:5-c⑥)

・従業員規模別にみた場合、規模が大きい企業の方が、KPI を基準とした営業活動が行なわれているという傾向にあり、収益予測にも差が生じている。(参考:7)

## 2. 回答者が属する企業概要

日本全国各地、全業種にわたる企業に属する営業部門のマネージャー以上である課長、部長、経営者に対して調査を行った。(n=415)

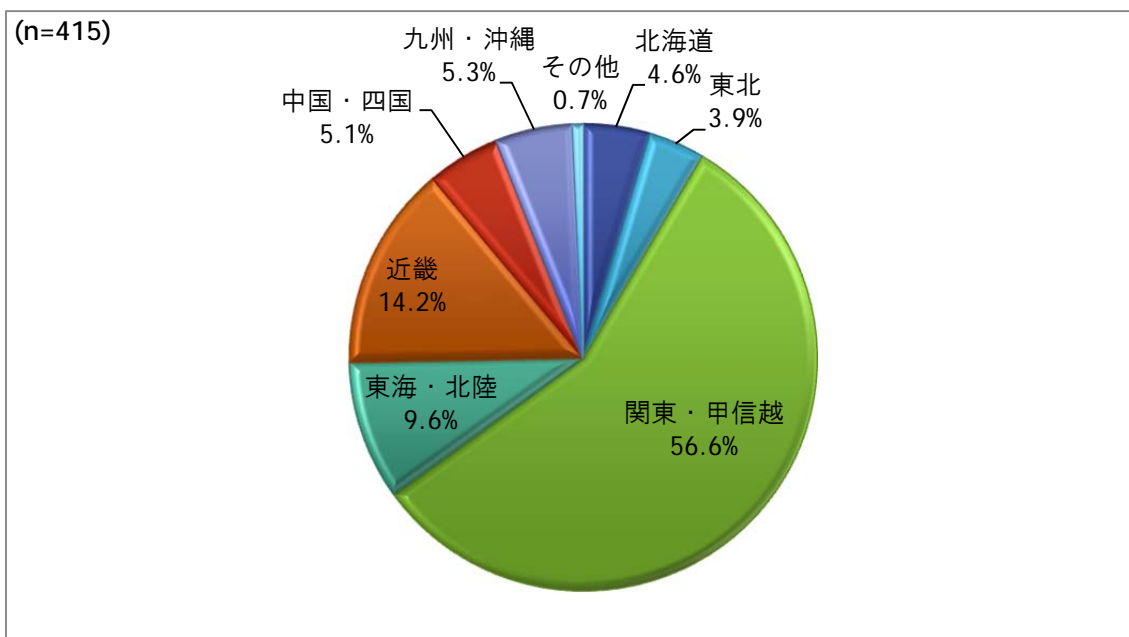
調査対象に偏りがでないように、企業規模においては、従業員 300 人以上と 300 人未満でほぼ半数ずつ (n=207、208 ずつ) で調査を行った。これにより、大企業と中小企業における営業活動の実態を偏りなく、より正確に把握することを目的としている。

従業員数	役職	部門	n
300 人以上	経営者	—	207
	部長 課長	営業部門	
300 人未満	経営者	—	208
	部長 課長	営業部門	
			415

業種においては、農業・林業・漁業・鉱業、複合サービス業（郵便局、共同組合など）など回収できていない業種、回答数が少ない業種も存在する。

上場、非上場においては区別していない。

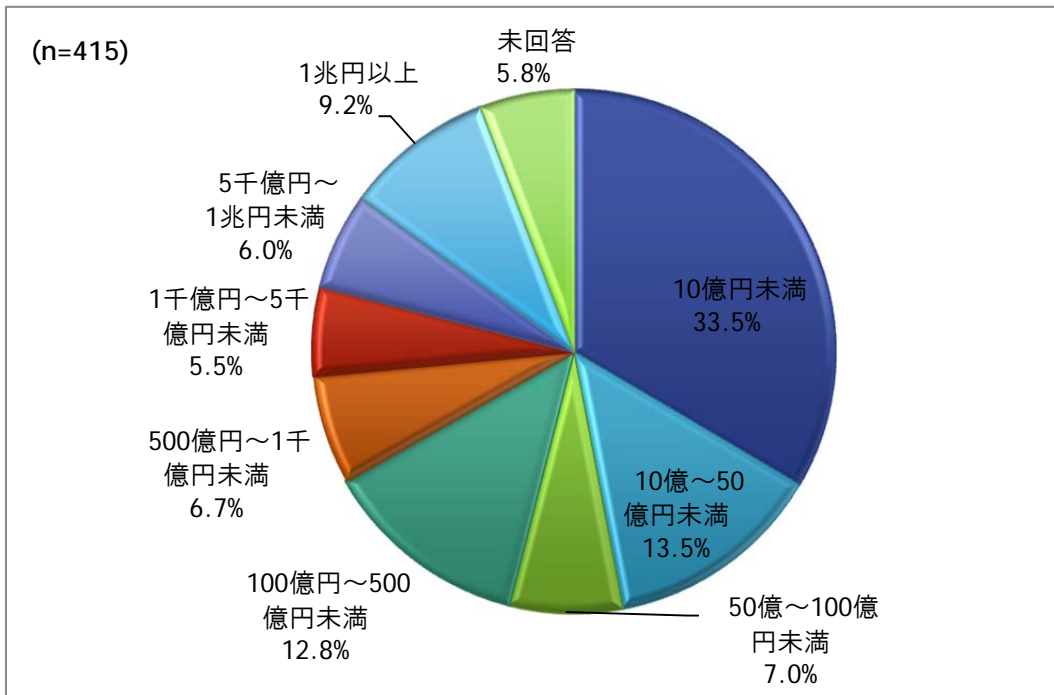
### 3-a. 本社所在地別内訳



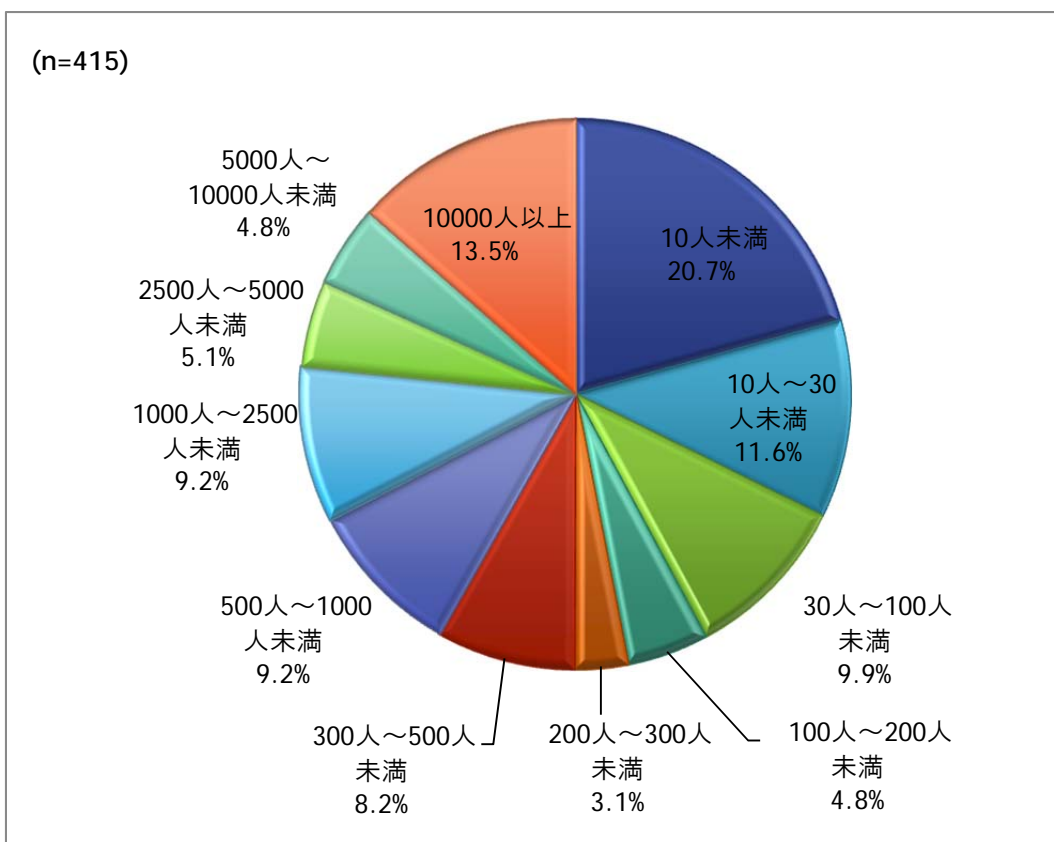
### 3-b. 業種別内訳

業種分類	n	%
農業	2	0.5
林業	0	0.0
漁業	0	0.0
鉱業	1	0.2
建設業	42	10.1
製造業	100	24.1
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.2
情報通信業	36	8.7
運輸業	13	3.1
卸売・小売業	72	17.3
金融・保険業	52	12.5
不動産業	21	5.1
飲食店, 宿泊業	5	1.2
医療, 福祉	4	1.0
教育, 学習支援業	5	1.2
複合サービス事業	2	0.5
サービス業	52	12.5
その他	7	1.7
全体	415	100.0

3-c. 売上高別内訳（2009年度）



3-d. 従業員規模別内訳

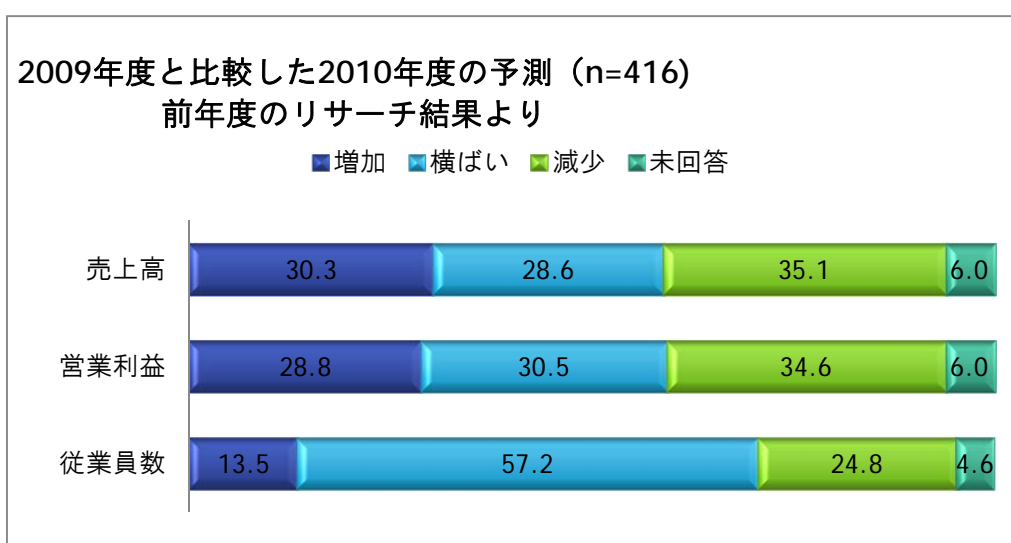
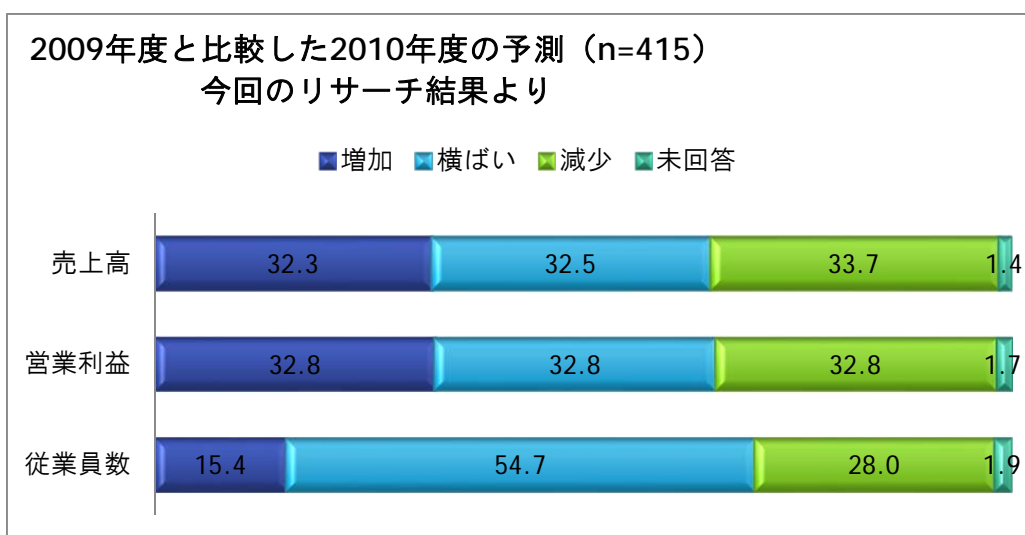




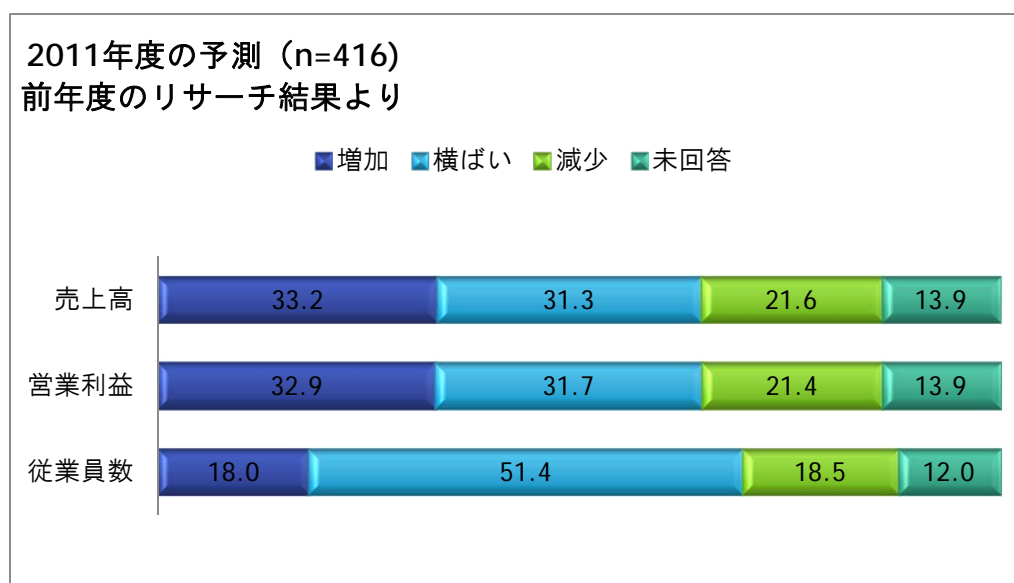
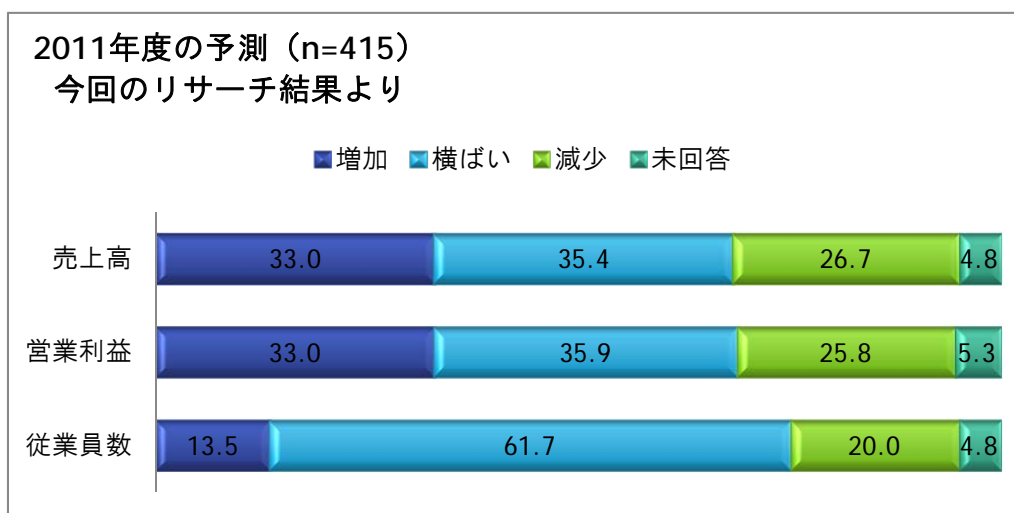
### 3-e. 業績・従業員規模の推移（前年予測との比較）

新興国はもとより、アメリカをはじめ日本経済にも景気回復の兆しが見える中、2010年度の売上高、営業利益の見込みを調査したところ、売上高は「減少」33.7%が最も多い結果となったが、昨年9月の調査時より売上高は2.0%、営業利益は4.0%増収増益を予測が増加した。「未回答」部分が流れ込んだ理由もあるが、「減少」の予測も売上高1.4%、営業利益1.8%減っているため、昨年から改善傾向にあると言える。

従業員数の予測推移については、「横ばい」が最も多い54.7%だが、昨年9月調査時より、「増加」「減少」予測ともに増加し、「横ばい」が減少しているため、「未回答」部分の流れ込みと、更なる効率化を推し進める企業、人員を増強を始める企業が明確になってきているのではないかとと言える。



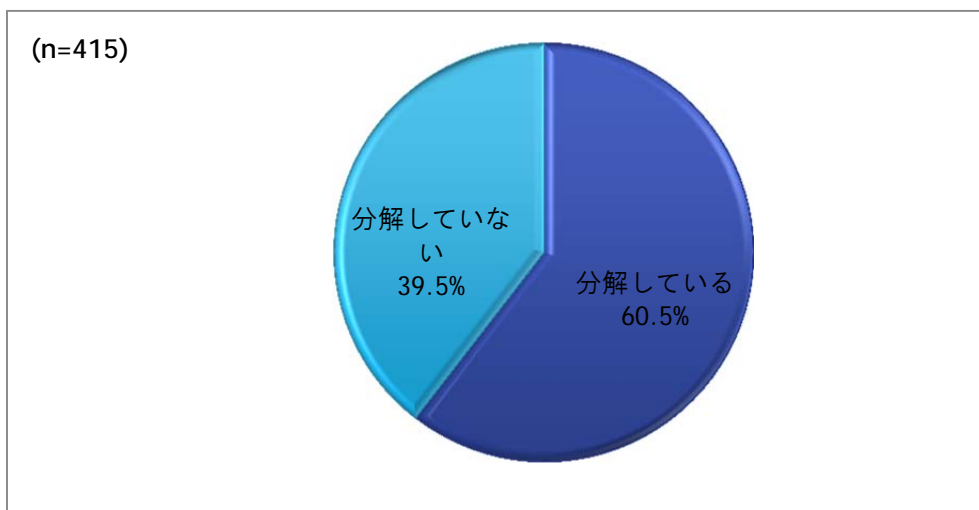
2011年度の予測推移においては、「横ばい」が売上高、営業利益ともにそれぞれ35.4%、35.9%で最も多い結果となった。昨年調査時と今回の調査を比較すると、「未回答」の減少に関わらず、売上高、営業利益の増加が見られないため、来年度に対する予測への変化は見られない。従業員数は「横ばい」の予測が61.7%で最も多い結果となった。



### 3. 企業の営業活動の詳細

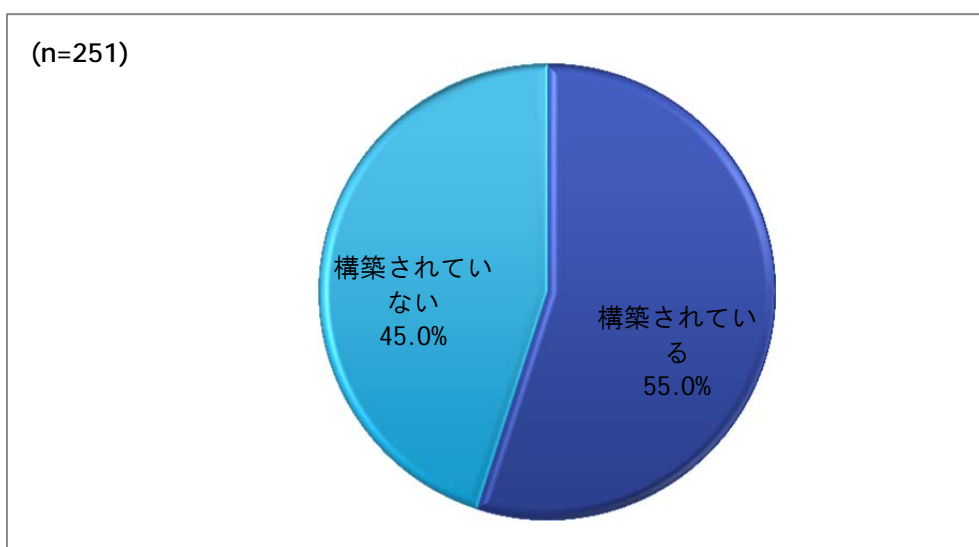
#### 4-a. 営業活動のプロセス分解に対する認識

それぞれの企業で営業活動（アポイントを取る、サービス・製品説明を行う、見積書を提出する、プレゼンテーション、クロージングをするなどの営業プロセス）を分解して考え活動しているかどうかを調査したところ、60.5%は「営業プロセス」を分解して活動しているという結果になった。



#### 4-b. 営業現場におけるプロセスマネジメント構築に対する認識

4-aで「営業プロセス」を意識して活動している60.5%に対して、それぞれの営業プロセスを計測して改善するしくみ（プロセスマネジメント）が構築されているかどうかを調査したところ、55.0%が構築されているという結果となった。

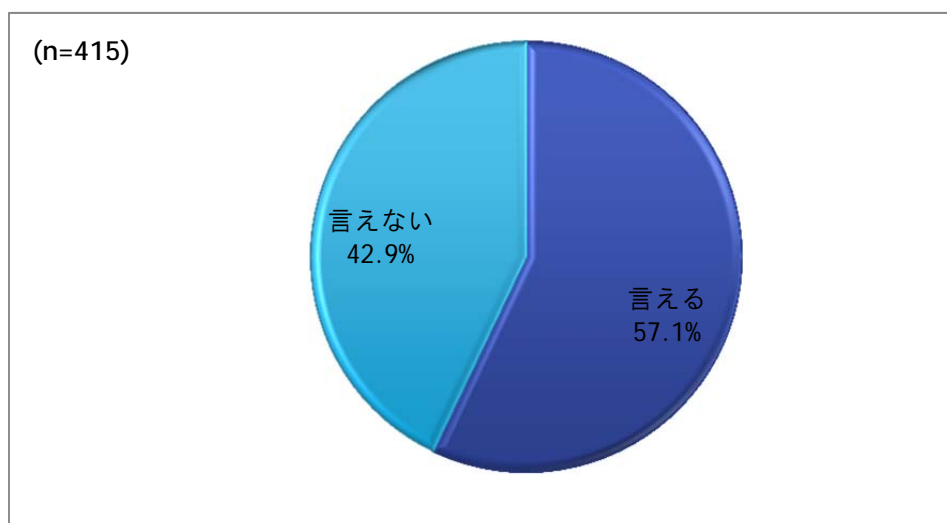


#### 4-c. 営業プロセスマネジメント実践状況

営業プロセスマネジメントを実践できているかどうかについて、6つの項目①目標達成意識、②KPI（key performance indicator 重要業績評価指標）の設定、③KPIの数値目標設定（量の設定）、④KPIの計測方法、⑤チェックペース・チェック方法、⑥実際の行動（実行力）で計測できると仮定、設定し調査を行った。

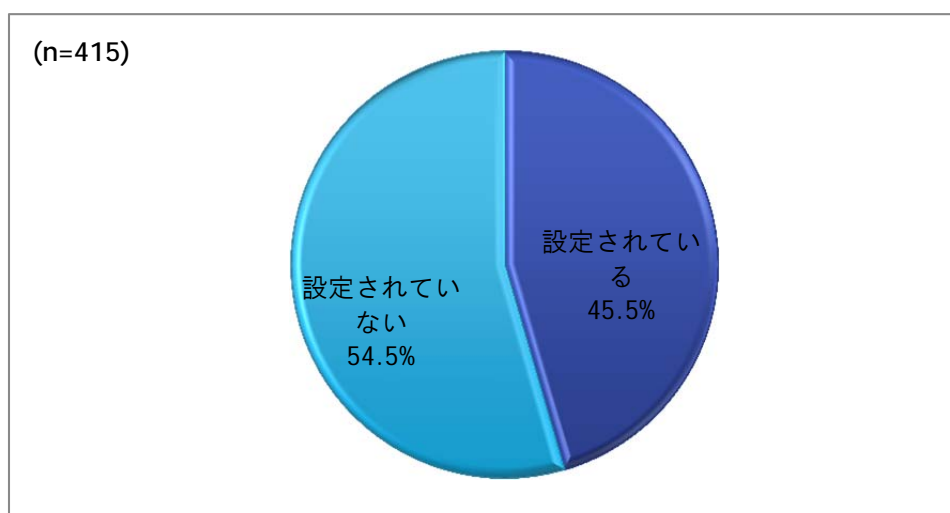
##### ① 目標達成意識

自分の部下は、部署および部下自身の目標数字が常に言える、また現状とのギャップ数字についても常に言えるかどうかを調査したところ、57.1%が「目標数値を言える」という結果となった。



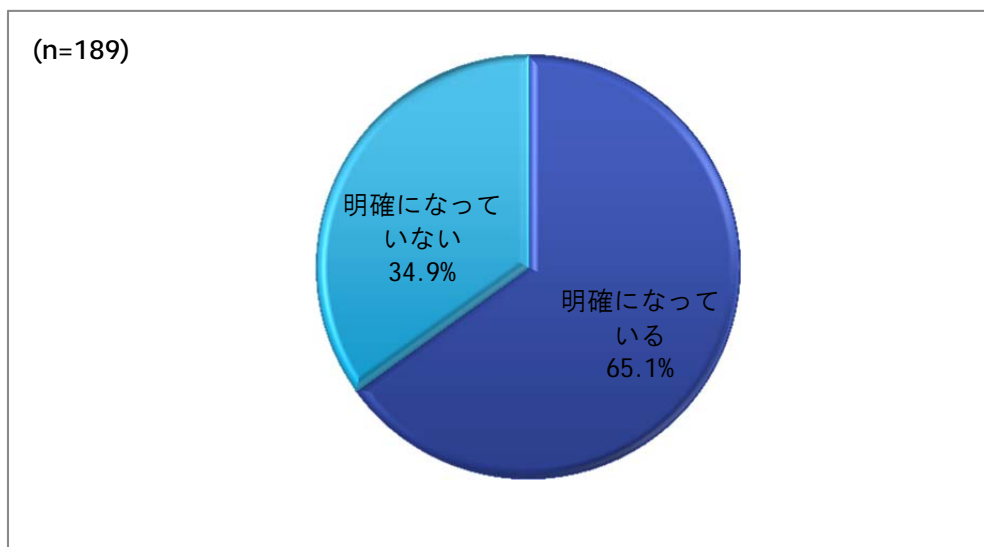
##### ② KPIの設定

目標達成のために目標から逆算された営業プロセスにおけるKPI（重要業績評価指標：業務の達成度を定量的に把握するための指標）が、部下と共通認識として明確に設定されているかどうかを調査したところ、45.5%が「KPIが設定されている」という結果となった。「KPIが設定されていない」が半数以上となった。



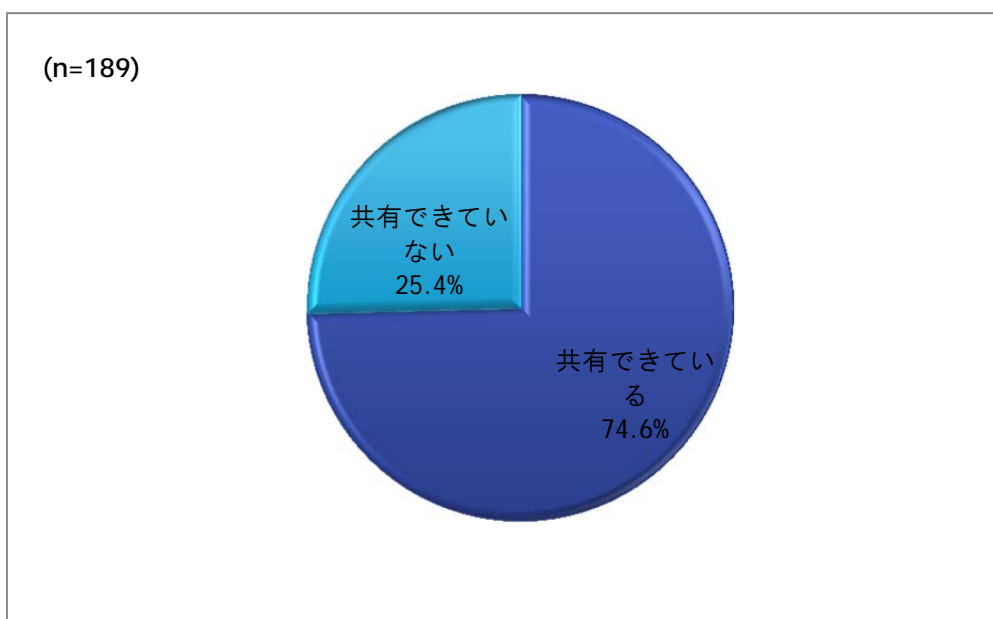
### ③ KPIの数値目標設定（量の設定）

「KPIを設定している」と答えた45.5%の中で、目標達成のために実行すべき行動量等の数値目標が明確になっているかどうか（注：売上、利益、受注件数などの結果数値ではなく、「対象先のリストを何件以上保有」「1日に何面談」「週に何アポ取得」「週に何件見積提出」等の数値）を調査したところ、65.1%が「数値目標が明確になっている」という結果となった。



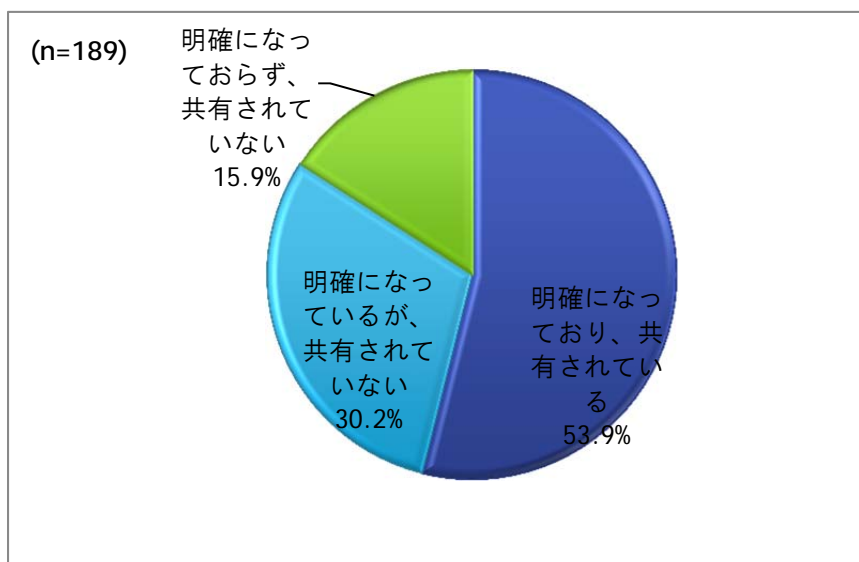
### ④ KPIの計測方法

「KPIを設定している」と答えた45.5%の中で、KPIが実際に計測できており、部下に随時共有できているかどうかを調査したところ、74.6%が「部下に共有できている」という結果となった。



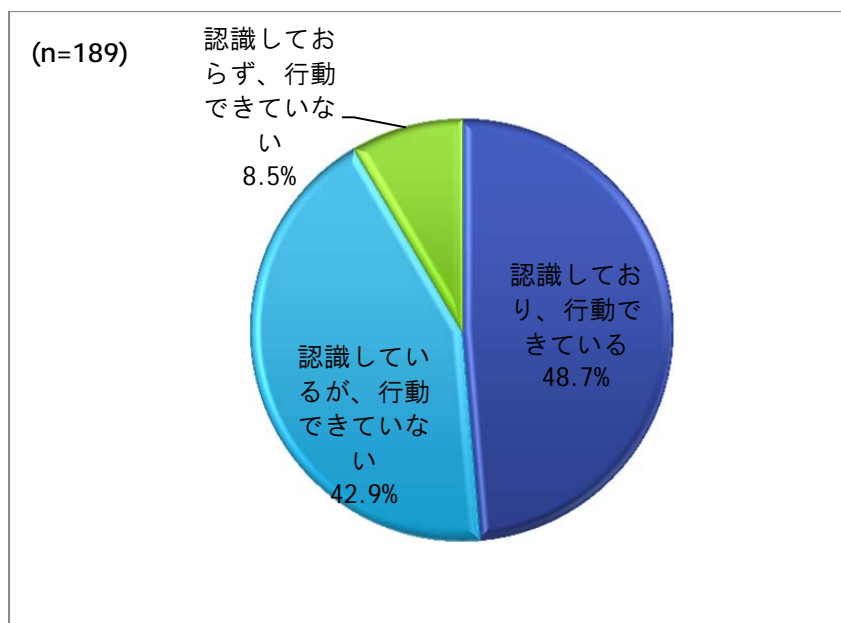
### ⑤ チェックペース・チェック方法

「KPIを設定している」と答えた45.5%の中で、日次・週次・月次にて、部下に対する「チェック方法」や「チェックペース」が明確になっており、部下とも共有されているかどうかを調査したところ、53.9%が「チェック方法・ペースが明確になっており、共有されている」、30.2%が「チェック方法・ペースが明確になっているが、共有されていない」、15.9%が「チェック方法・ペースが明確になっておらず、共有されていない」という結果となった。



### ⑥ 実際の行動（実行力）

「KPIを設定している」と答えた45.5%の中で、自分の部下は、共通認識としてのKPIを明確に認識し、それに向けて実際に行動できているかどうかを調査したところ、48.7%が「KPIが認識しており、行動できている」、42.9%が「KPIが認識しているが、行動できていない」、8.5%が「KPIが認識しておらず、行動できていない」という結果となった。



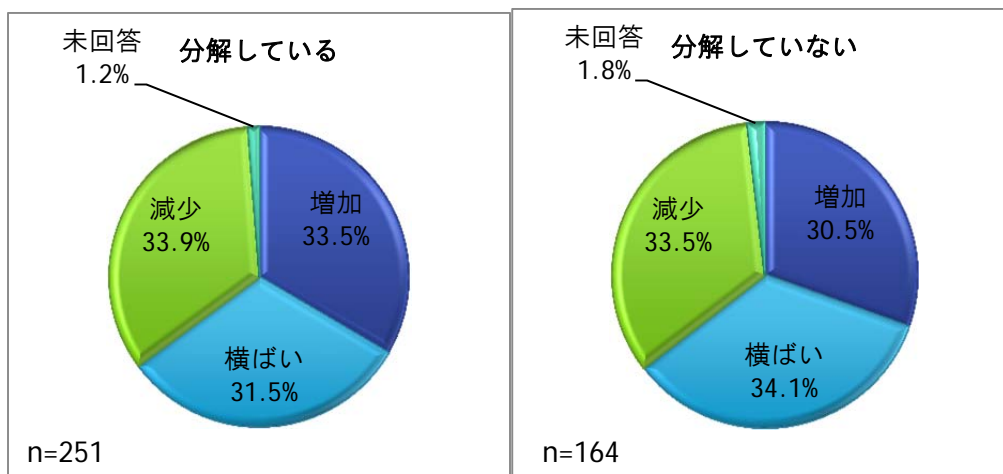
5. 営業の「プロセスマネジメント」を実践している企業としていない企業の収益比較  
(2010年度予測における比較)

5-a. 営業活動のプロセス分解に対する認識における収益比較

それぞれの企業で営業活動（アポイントを取る、サービス・製品説明を行う、見積書を提出する、プレゼンテーション、クロージングをするなどの営業プロセス）を分解して考え活動しているかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

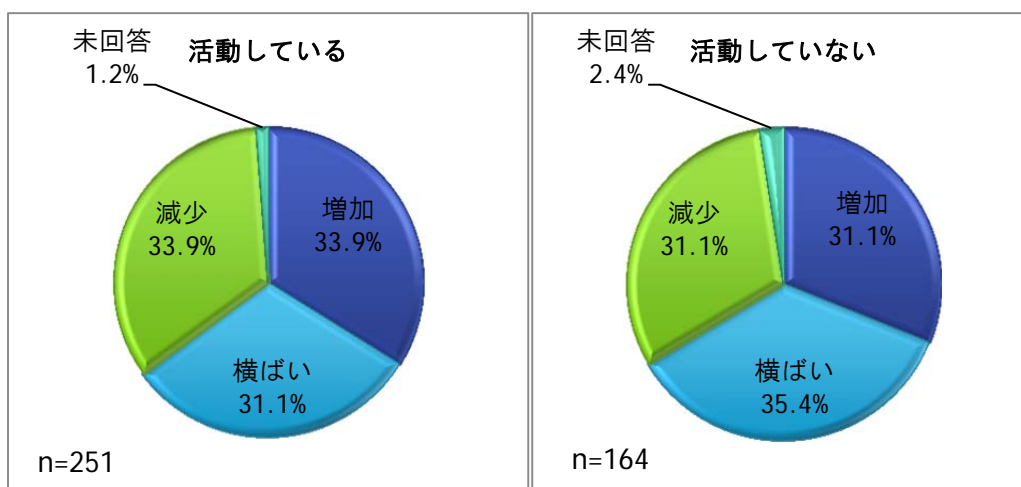
【売上高比較】

売上高は、「営業プロセスを分解して活動している」という回答数が251あり、その内「減少」が33.9%で最も多いという結果となった。「営業プロセスを分解して活動していない」という回答数は164あり、その内「横ばい」が34.1%と最も多い結果となった。



【営業利益比較】

営業利益は、「営業プロセスを分解して活動している」において、「増加」「減少」が33.9%同比率、「営業プロセスを分解して活動していない」においては、「横ばい」が35.4%で最も多い結果となった。

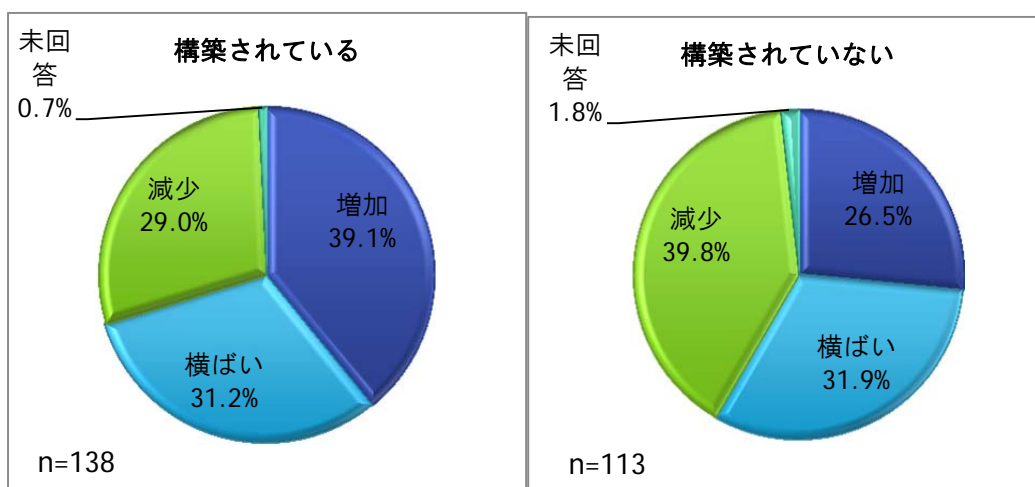


### 5-b. 営業現場におけるプロセスマネジメント構築に対する認識についての収益比較

5-a で「営業プロセス」を意識して活動していると回答した 251 人に対して、それぞれの営業プロセスを計測して改善するしくみ（プロセスマネジメント）が構築されているかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

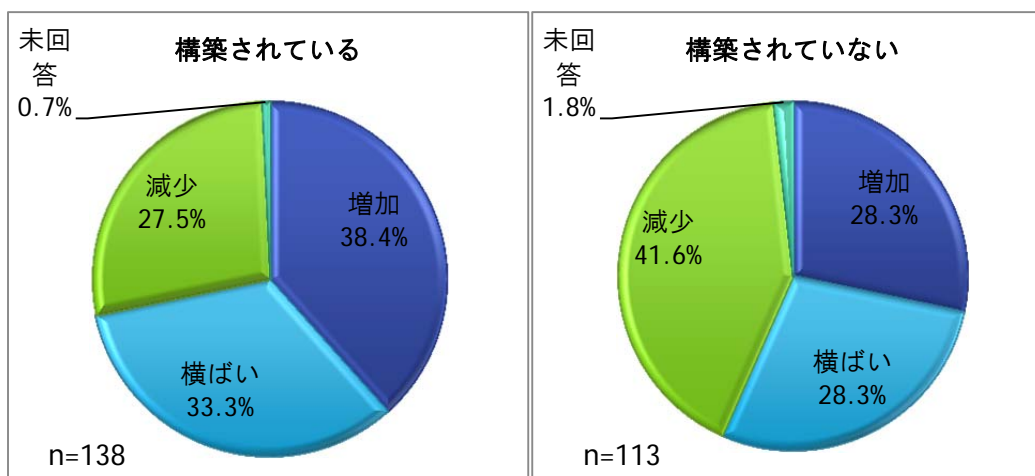
#### 【売上高比較】

売上高は、「プロセスマネジメントが構築されている」という回答数が 138 あり、「増加」が最も多い 39.1%という結果となった。「プロセスマネジメントが構築されていない」という回答数は 113 あり、「減少」が最も多い 39.8%という結果となった。



#### 【営業利益比較】

営業利益も、「プロセスマネジメントが構築されている」において、「増加」が最も多い 38.4%、「プロセスマネジメントが構築されていない」において、「減少」が最も多い 41.6%という結果となった。





### 5-c. 営業プロセスマネジメント実践状況における収益比較

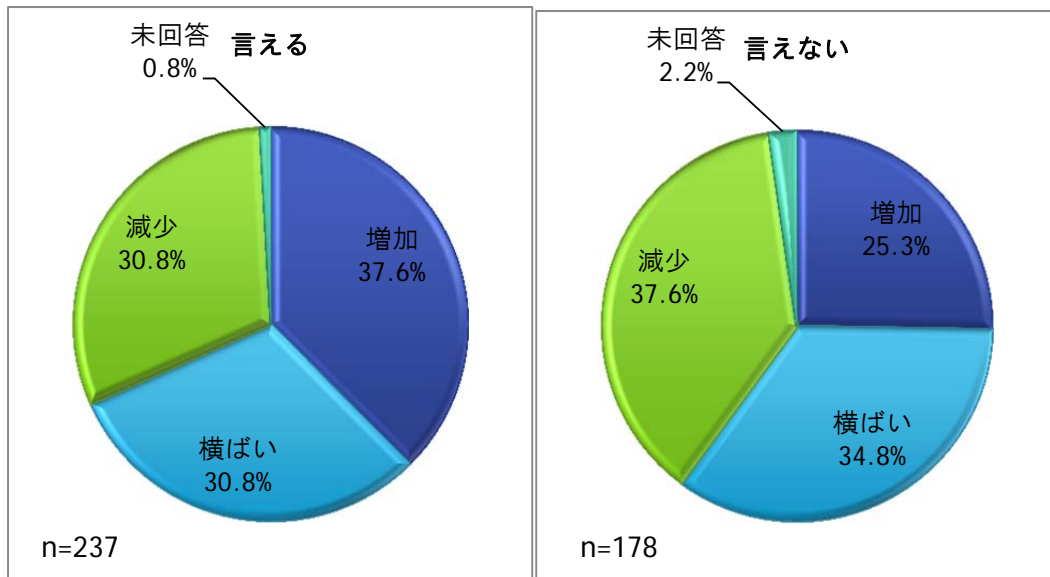
営業プロセスマネジメントを実践できているかについて、6つの項目①目標達成意識、②KPI (key performance indicator 重要業績評価指標) の設定、③KPIの数値目標設定(量の設定)、④KPIの計測方法、⑤チェックペース・チェック方法、⑥実際の行動(実行力)で計測できると仮定、設定し調査、比較を行った。

#### ① 標達成意識

自分の部下は、部署および部下自身の目標数字が常に言える、また現状とのギャップ数字についても常に言えるかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

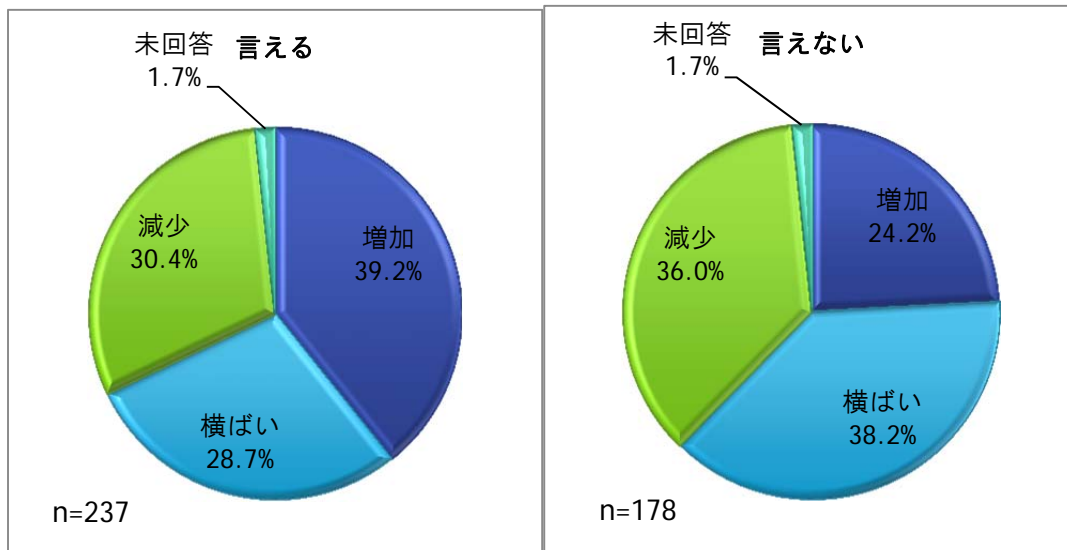
#### 【売上高比較】

売上高は、「目標数字が言える」という回答数が237でその内「増加」が37.6%でもっとも多い結果となった。「目標数字が言えない」という回答数は178、その内「減少」が37.6%で最も多い結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、「目標数字が言える」において、「増加」が最も多い39.2%、「目標数字が言えない」において、「横ばい」が最も多い38.2%という結果となった。

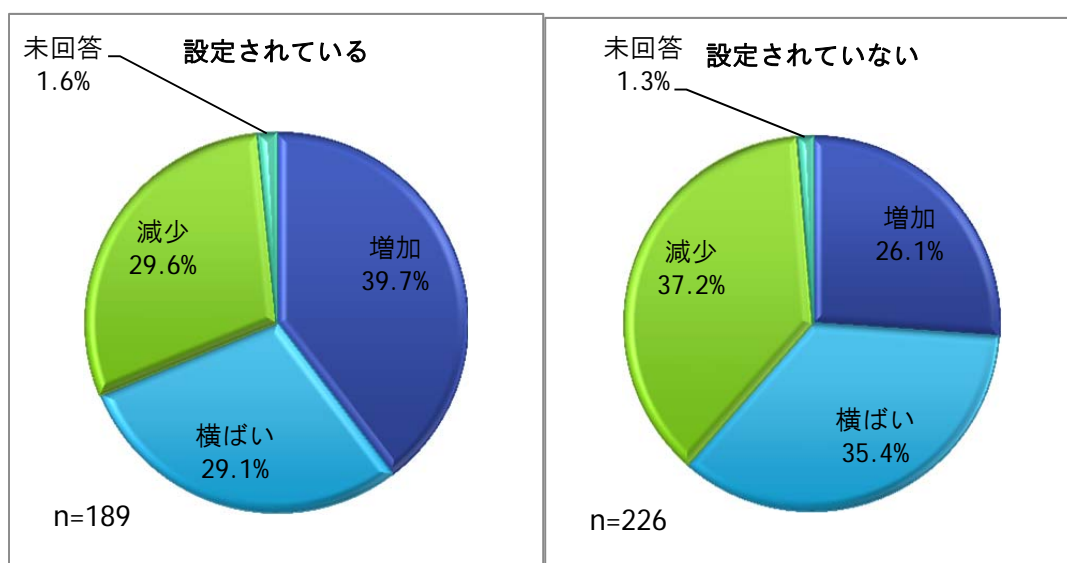


## ② KPI の設定

目標達成のために目標から逆算された営業プロセスにおける KPI（重要業績評価指標：業務の達成度を定量的に把握するための指標）が、部下と共通認識として明確に設定されているかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

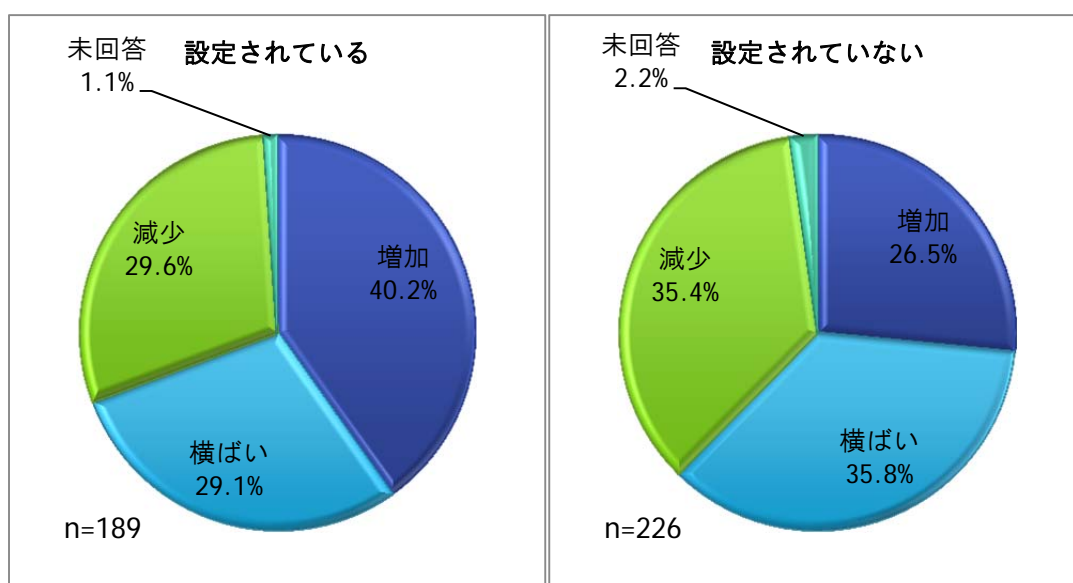
### 【売上高比較】

売上高は、「KPI が設定されている」という回答数が 189 で、その内「増加」が 39.7%と最も多い結果となった。「KPI が設定されていない」という回答数は 226 でその内「減少」が 37.2%で最も多い結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、「KPI が設定されている」において、「増加」が 40.2%、「KPI が設定されていない」において「横ばい」が 35.8%と最も多い結果となった。

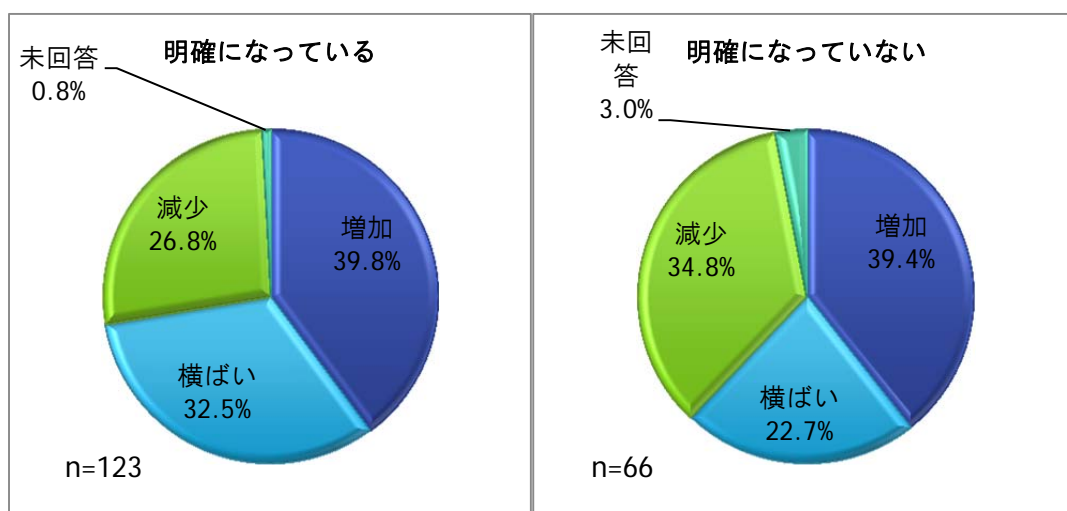


### ③ KPIの数値目標設定（量の設定）

「KPIを設定している」と回答した189人に対して、目標達成のために実行すべき行動量等の数値目標が明確になっているかどうか（注：売上、利益、受注件数などの結果数値ではなく、「対象先のリストを何件以上保有」「1日に何面談」「週に何アポ取得」「週に何件見積提出」等の数値）を調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

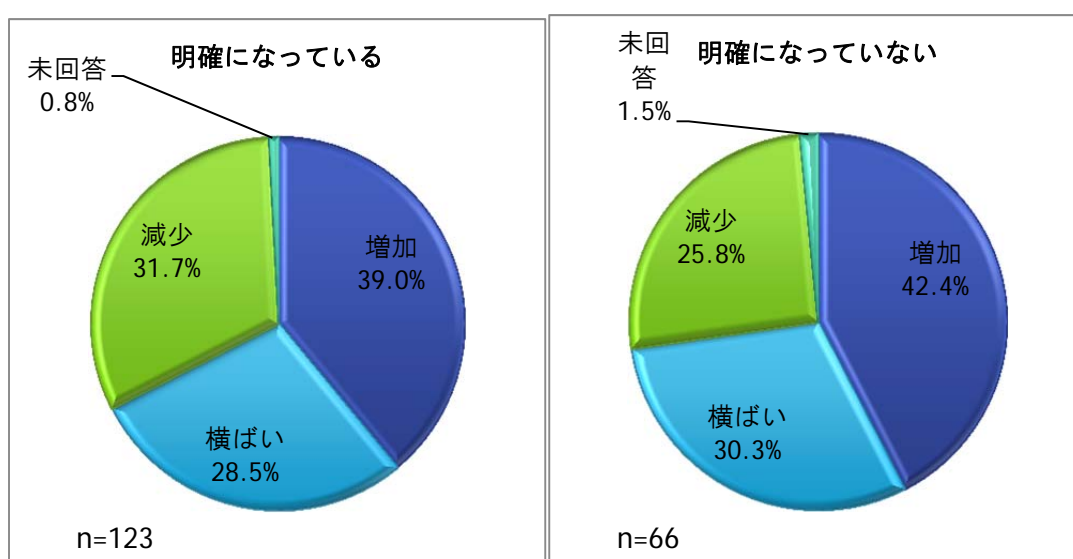
#### 【売上高比較】

売上高は、「数値目標が明確になっている」という回答数は123、その内「増加」が39.8%と最も多い結果となった。「数値目標が明確になっていない」という回答数は66、その内「増加」が39.4%が最も多い結果となった。



#### 【営業利益比較】

営業利益は、「数値目標が明確になっている」において「増加」が39.0%、「数値目標が明確になっていない」において「増加」が42.4%で最も多いという結果となった。

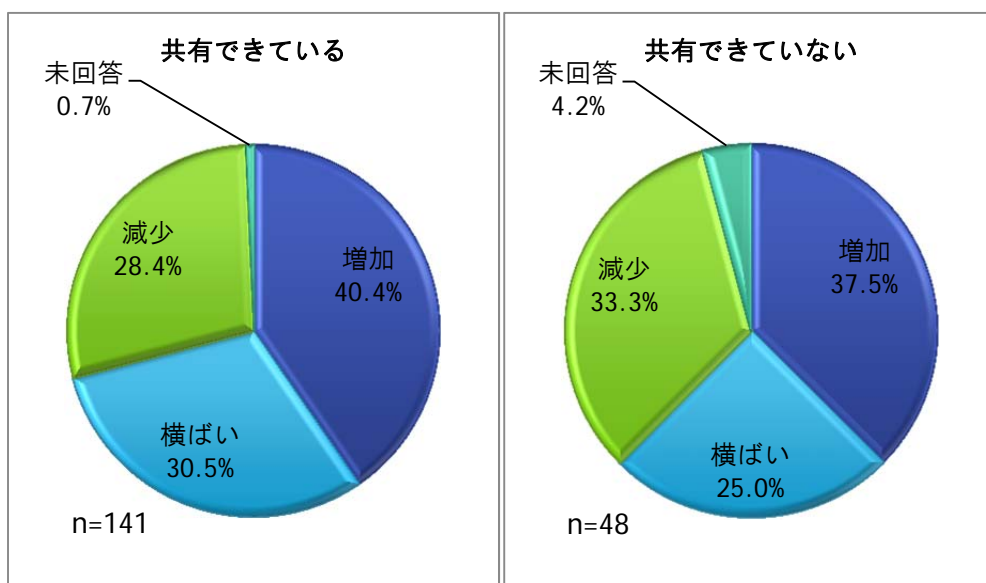


#### ④ KPI の計測方法

「KPI を設定している」と答えた 189 人に対して、KPI が実際に計測できており、部下に随時共有できているかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

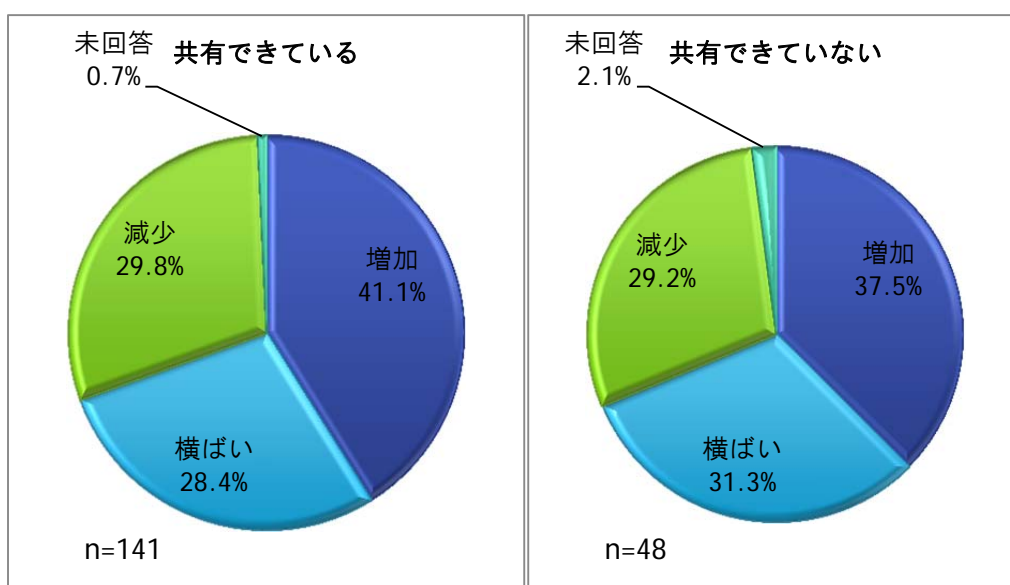
##### 【売上高比較】

売上高は、「部下と KPI 計測を共有できている」という回答数が 141、その内「増加」が 40.4%で最も多い結果となった。「部下と KPI 計測を共有できていない」という回答数は 48、その内「増加」が 37.5%で最も多い結果となった。



##### 【営業利益比較】

営業利益は、「部下と KPI 計測を共有できている」において「増加」が 41.1%、「部下と KPI 計測を共有できていない」において「増加」が 37.5%と最も多い結果となった。

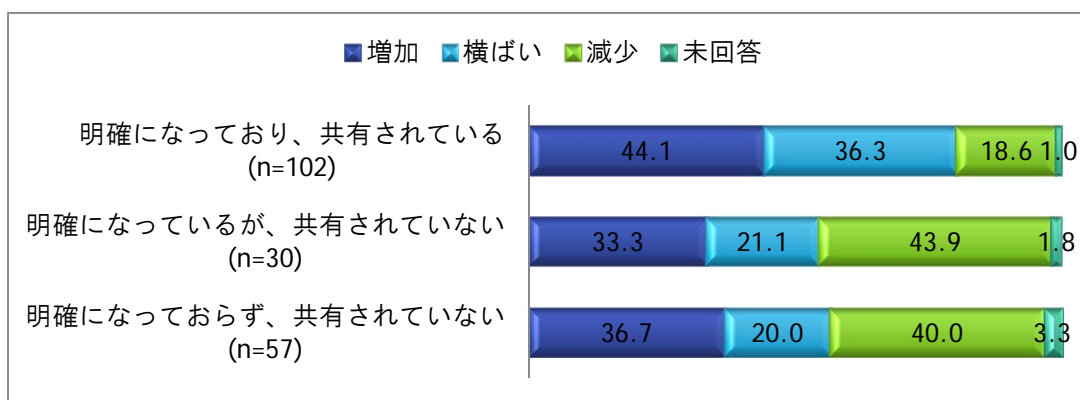


## ⑤ チェックペース・チェック方法

「KPIを設定している」と答えた189人に対して、日次・週次・月次にて、部下に対する「チェック方法」や「チェックペース」が明確になっており、部下とも共有されているかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

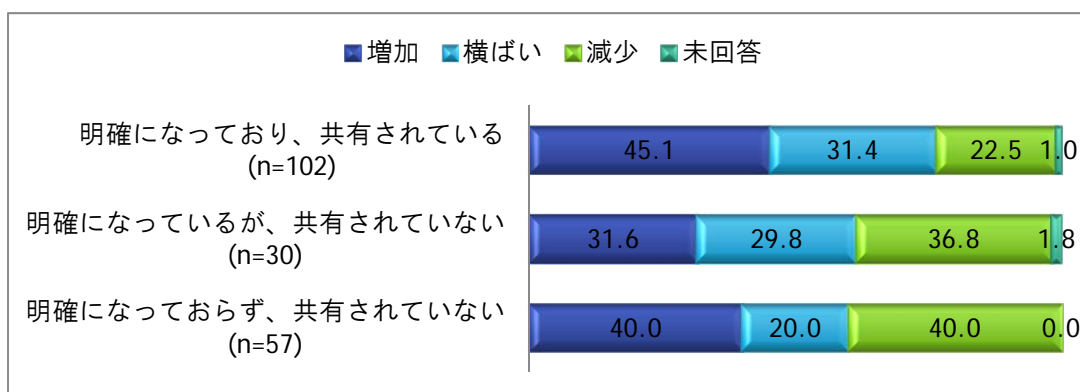
### 【売上高比較】

売上高は、「チェック方法・ペースが明確になっており、共有されている」という回答数が102、その内「増加」が44.1%、「チェック方法・ペースが明確になっているが、共有されていない」という回答数が30、その内「減少」が43.9%、「チェック方法・ペースが明確になっておらず、共有されていない」という回答数が57、その内「減少」が40.0%と最も多い結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、「チェック方法・ペースが明確になっており、共有されている」において「増加」が45.1%、「チェック方法・ペースが明確になっているが、共有されていない」において「減少」が36.8%、「チェック方法・ペースが明確になっておらず、共有されていない」において「増加」「減少」ともに40.0%で最も多いという結果となった。

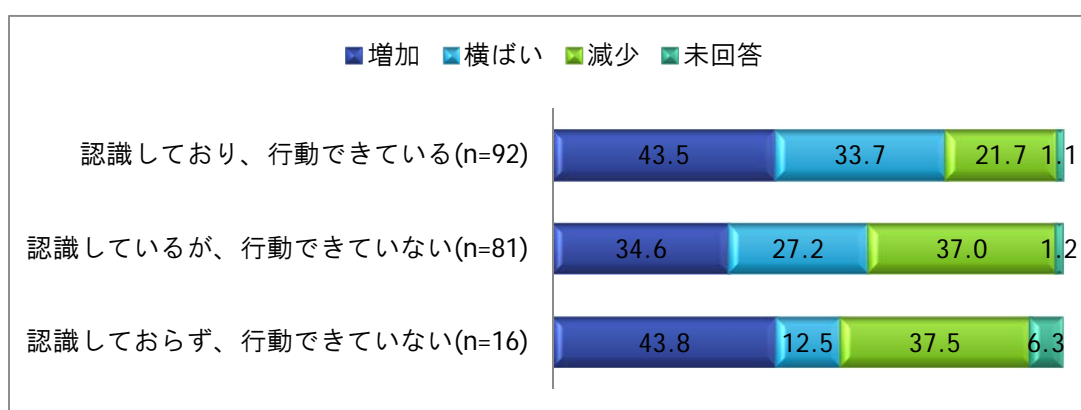


## ⑥ 実際の行動（実行力）

「KPIを設定している」と答えた189人に対して、自分の部下は、共通認識としてのKPIを明確に認識し、それに向けて実際に行動できているかどうかを調査し、売上高、営業利益予測を比較した。

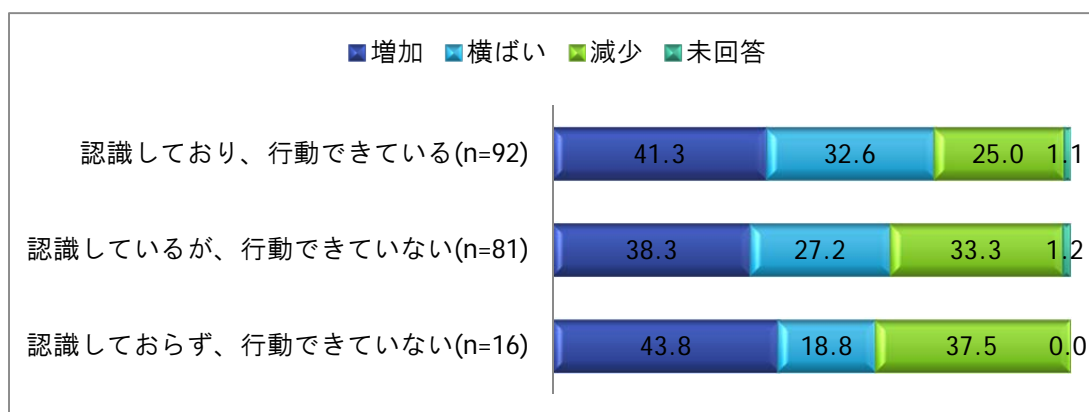
### 【売上高比較】

売上高は、「部下はKPIを認識しており、行動できている」という回答数が92、その内「増加」が43.5%、「部下はKPIを認識しているが、行動できていない」という回答数が81、その内「減少」が37.0%、「部下はKPIを認識しておらず、行動できていない」という回答数が16、その内「増加」が43.8%と最も多い結果となった。



### 【営業利益比較】

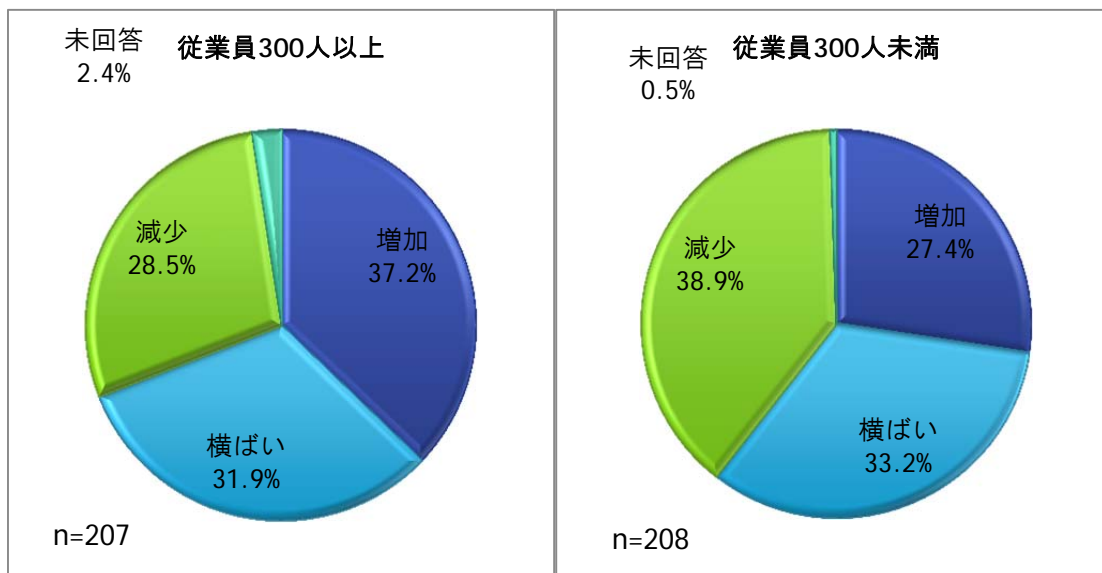
営業利益は、「部下はKPIを認識しており、行動できている」において、「増加」が41.3%、「部下はKPIを認識しているが、行動できていない」において、「増加」が38.3%、「部下はKPIを認識しておらず、行動できていない」において、「増加」が43.8%と最も多い結果となった。



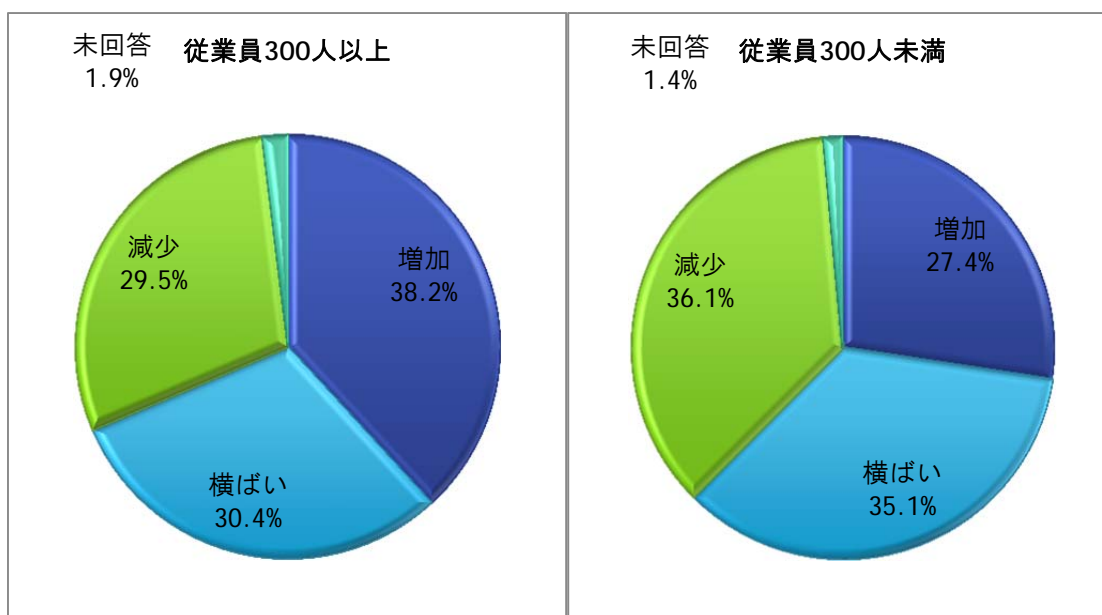
## 6. 従業員規模別収益比較（ここでは2010年度を比較）

従業員規模別にみた場合、300人以上規模の企業と300人未満規模の企業では、それぞれ増収増益、減収減益を予測する割合が最も多い結果となった。

### 【売上高比較】



### 【営業利益比較】



## 7. 【従業員規模別】営業の「プロセスマネジメント」を実施している企業としていない企業の収益比較（ここでは2010年度を比較）

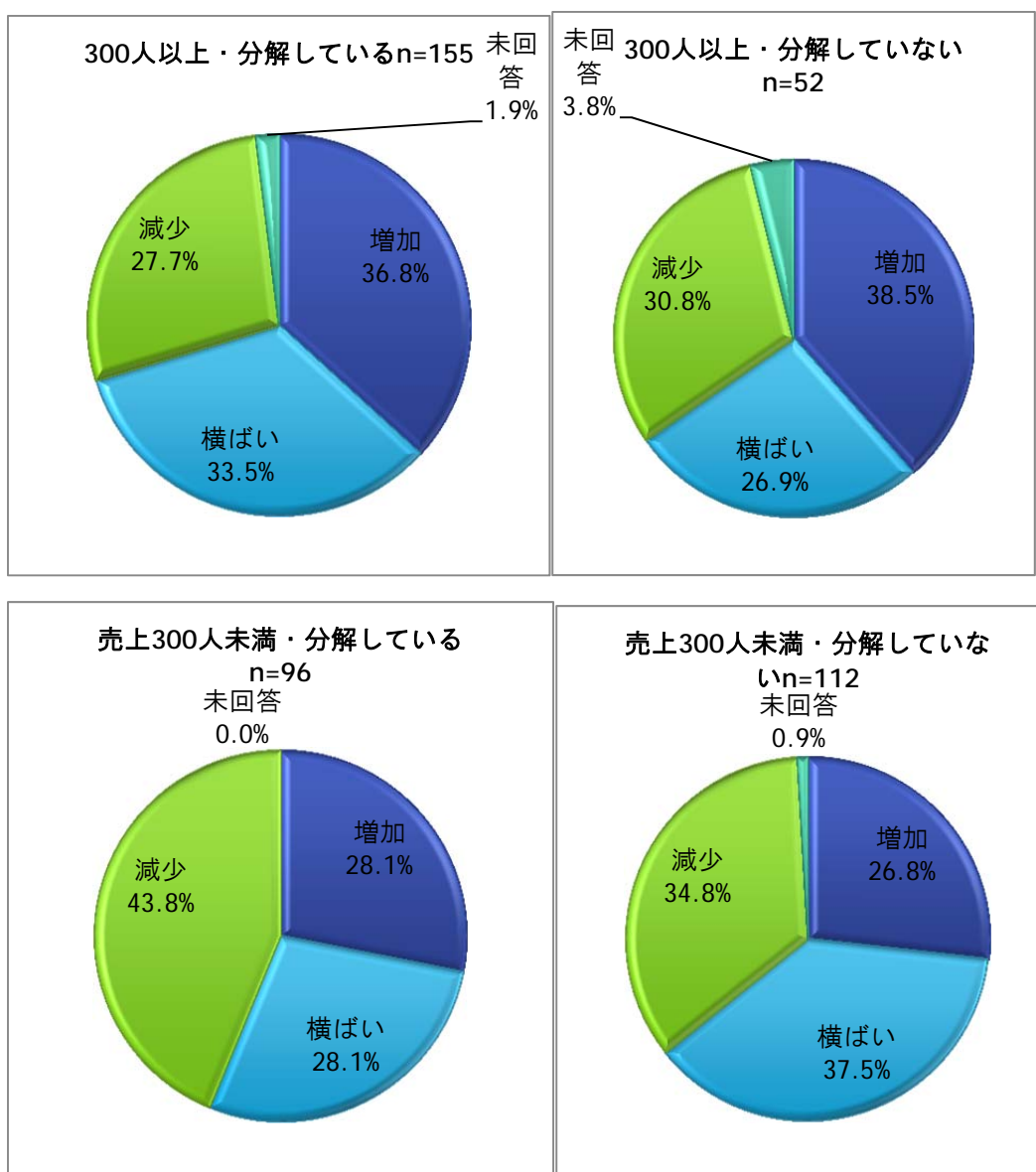
### 7-a. 【従業員規模別】営業活動のプロセス分解に対する認識における収益比較



それぞれの企業で営業活動（アポイントを取る、サービス・製品説明を行う、見積書を提出する、プレゼンテーション、クロージングをするなどの営業プロセス）を分解して考え活動しているかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

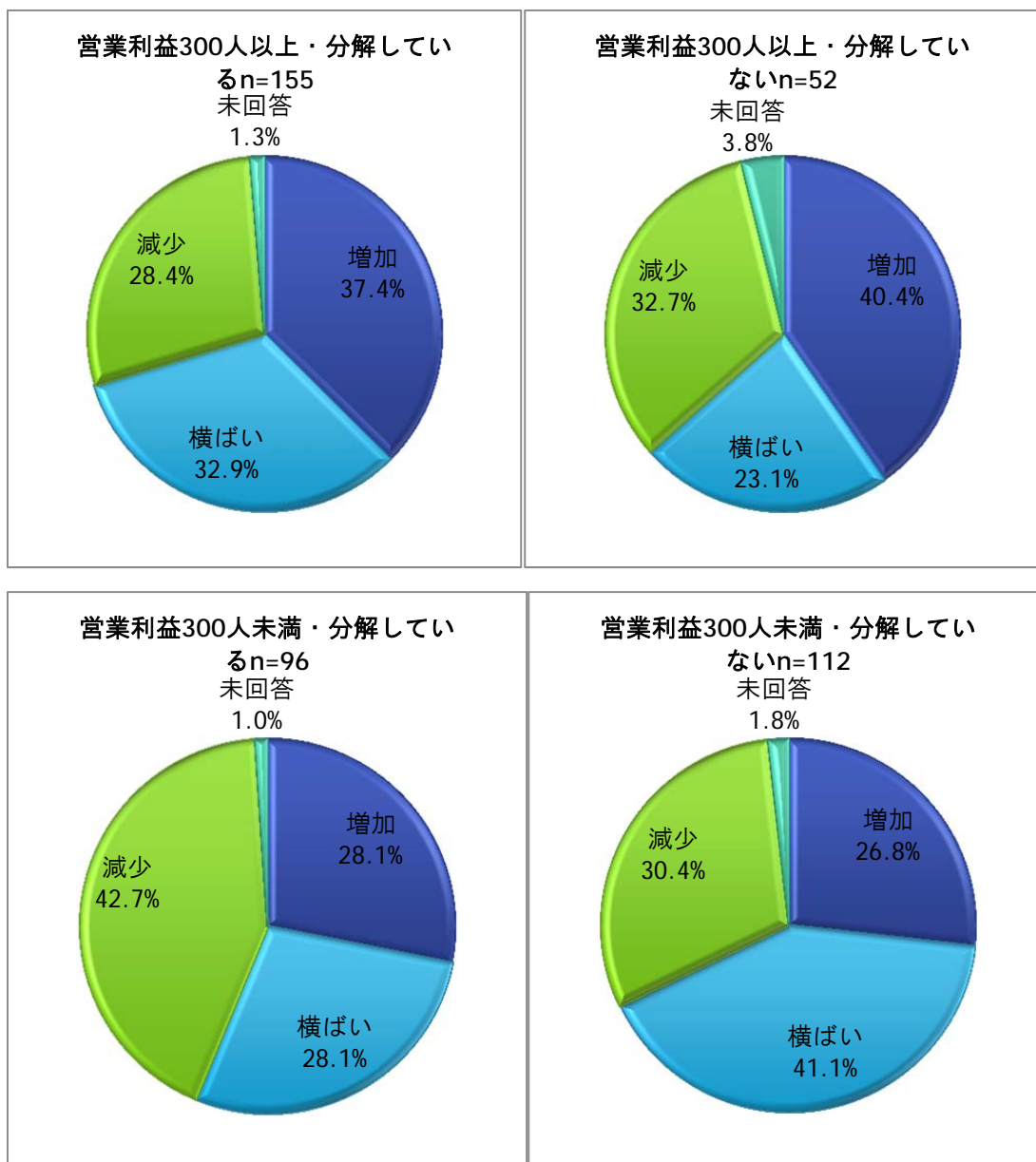
### 【売上高比較】

売上高は、300人以上の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動している」という回答数は155あり、その内「増加」が36.8%、300人以上の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動していない」という回答数は52、その内「増加」が38.5%と最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動している」という回答数は96、その内「減少」が43.8%、300人未満の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動していない」という回答数は112、その内「横ばい」が37.5%で最も多いという結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動している」において、「増加」が37.4%、300人以上の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動していない」において、「増加」が40.4%と最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動している」において、「減少」が42.7%、300人未満の規模の企業で「営業プロセスを分解して活動していない」において、「横ばい」が41.1%で最も多いという結果となった。

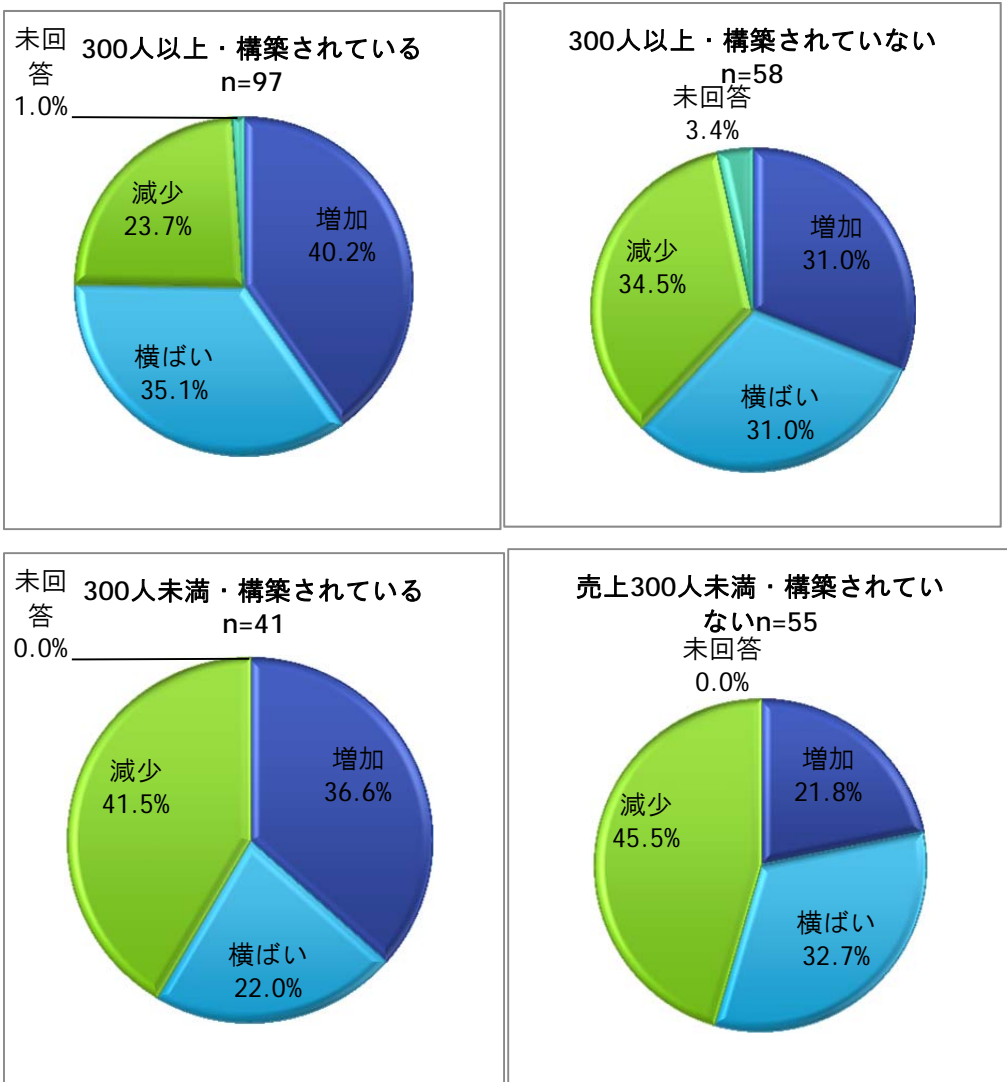


7-b. 【従業員規模別】営業現場におけるプロセスマネジメント構築に対する認識についての収益比較

7-aで「営業プロセス」を意識して活動していると回答した251人に対して、それぞれの営業プロセスを計測して改善するしくみ（プロセスマネジメント）が構築されているかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

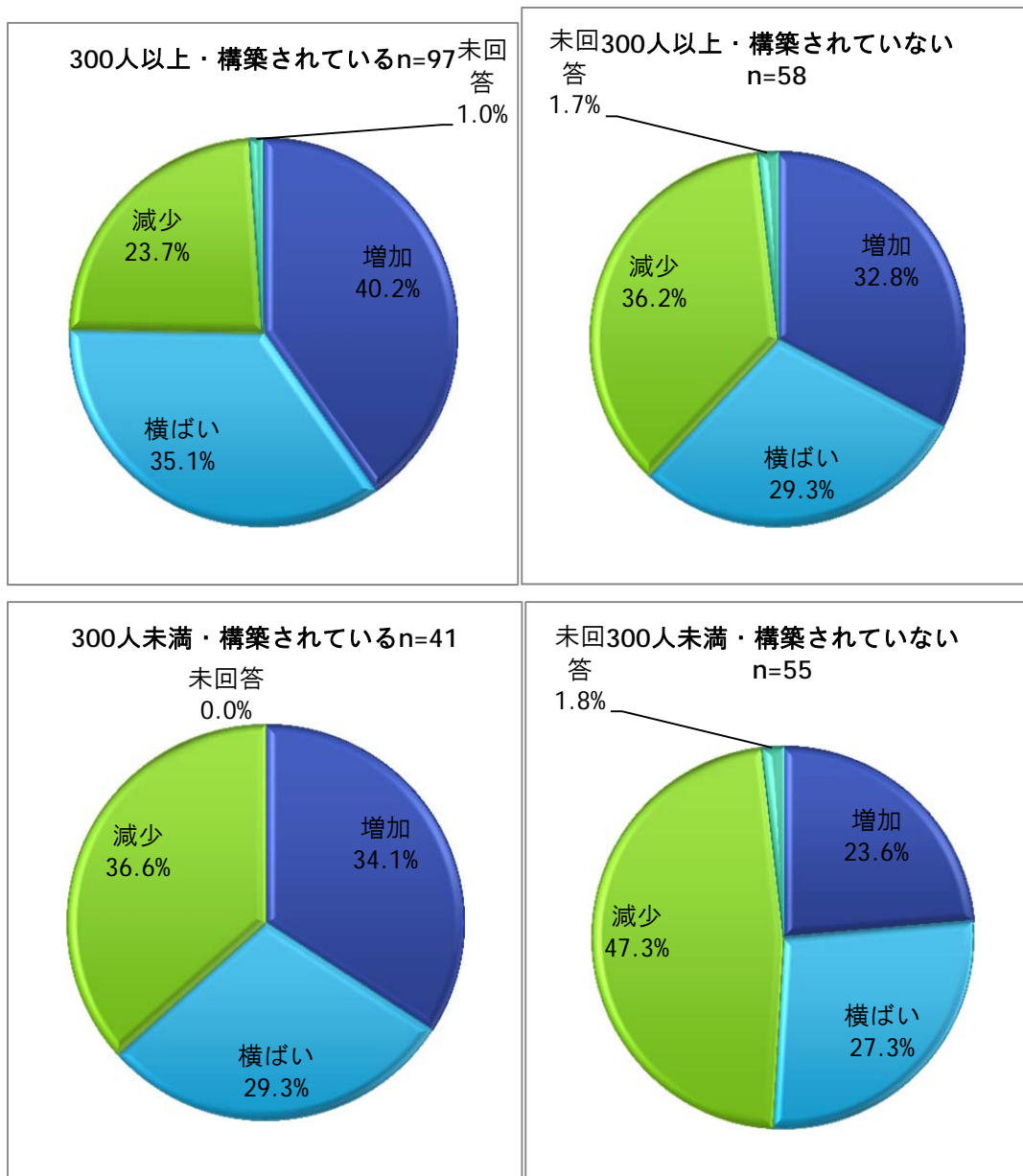
【売上高比較】

売上高は、300人以上の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されている」という回答数は97あり、その内「増加」が40.2%、300人以上の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されていない」という回答数は58、その内「減少」が34.5%と最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されている」という回答数は41、その内「減少」が41.5%、300人未満の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されていない」という回答数は55、その内「減少」が45.5%で最も多いという結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されている」において、「増加」が40.2%、300人以上の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されていない」において、「減少」が36.2%と最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されている」において、「減少」が36.6%、300人未満の規模の企業で「プロセスマネジメントが構築されていない」において、「減少」が47.3%で最も多いという結果となった。



### 7-c. 【従業員規模別】営業プロセスマネジメント実践状況における収益比較

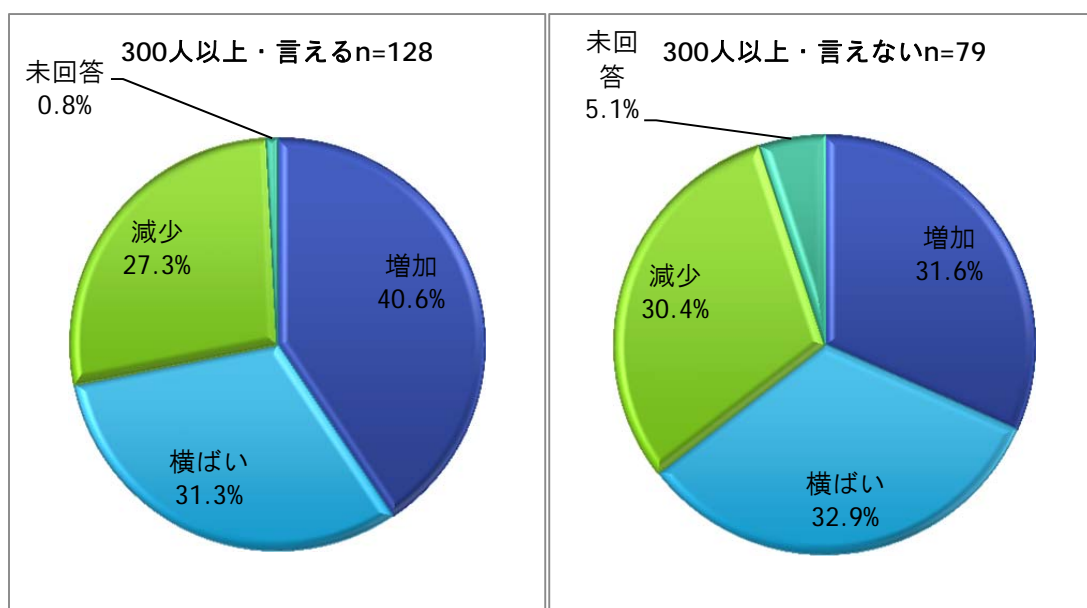
営業プロセスマネジメントを実践できているかについて、6つの項目①目標達成意識、②KPI (key performance indicator 重要業績評価指標) の設定、③KPI の数値目標設定 (量の設定)、④KPI の計測方法、⑤チェックペース・チェック方法、⑥実際の行動 (実行力) で計測できると仮定、設定し調査、従業員規模別に売上高、営業利益予測の比較を行った。

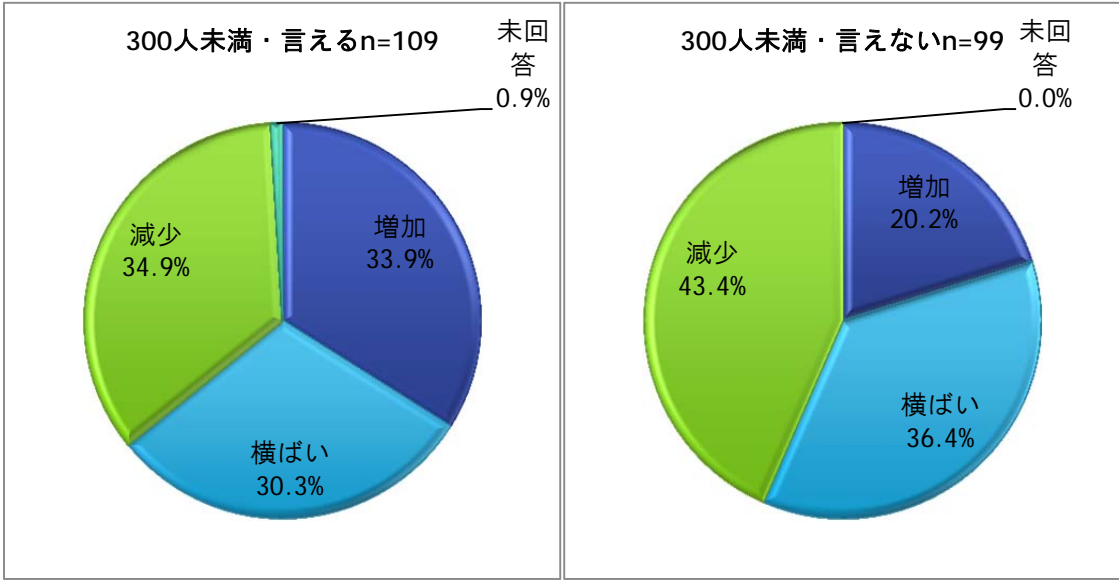
#### ① 目標達成意識

自分の部下は、部署および部下自身の目標数字が常に言える、また現状とのギャップ数字についても常に言えるかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

#### 【売上高比較】

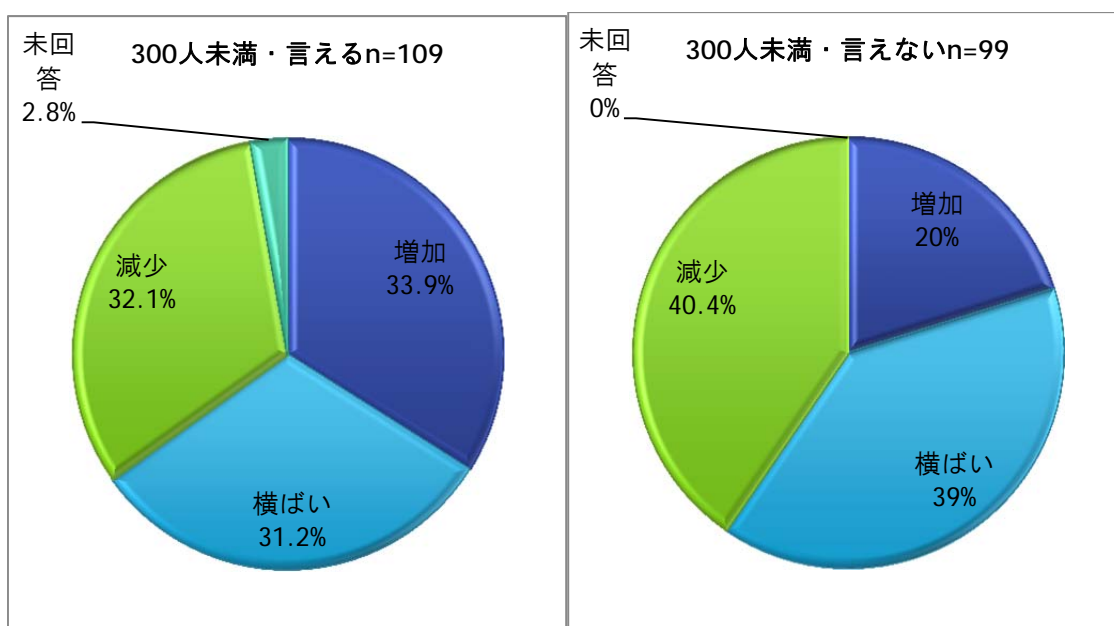
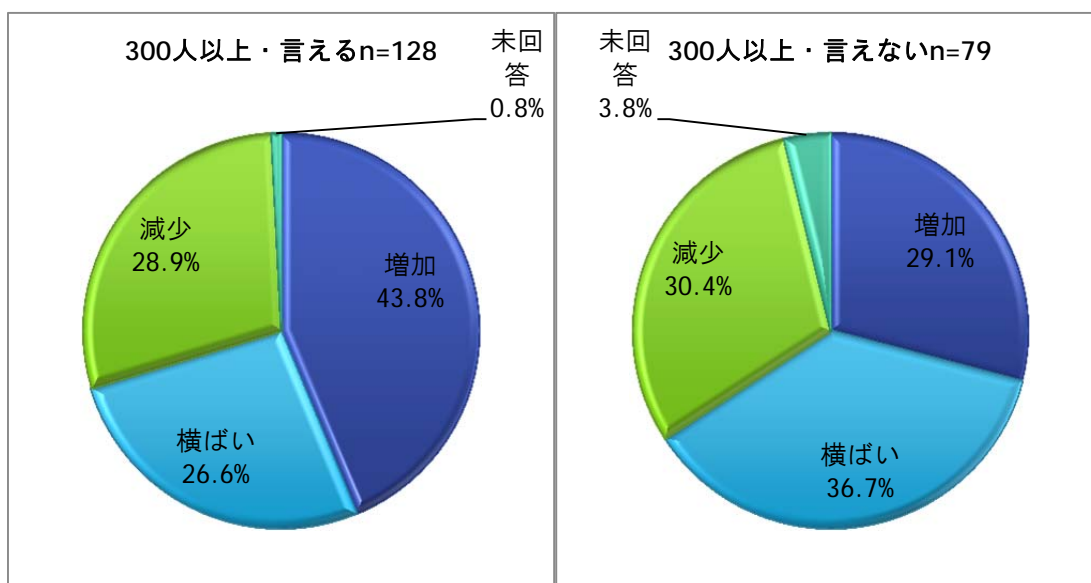
売上高は、300人以上の規模の企業で「目標数字が言える」という回答数が128でその内「増加」が40.6%でもっとも多い結果となった。300人以上の規模の企業で「目標数字が言えない」という回答数は79、その内「横ばい」が32.9%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「目標数字が言える」という回答数は109、その内「減少」が34.9%、300人未満の規模の企業で「目標数字が言えない」という回答数は99、その内「減少」が43.4%で最も多いという結果となった。





### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「目標数字が言える」において、「増加」が43.8%、300人以上の規模の企業で「目標数字が言えない」において、「横ばい」が36.7%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「目標数字が言える」において、「増加」が33.9%、300人未満の規模の企業で「目標数字が言えない」において「減少」が40.4%で最も多いという結果となった。



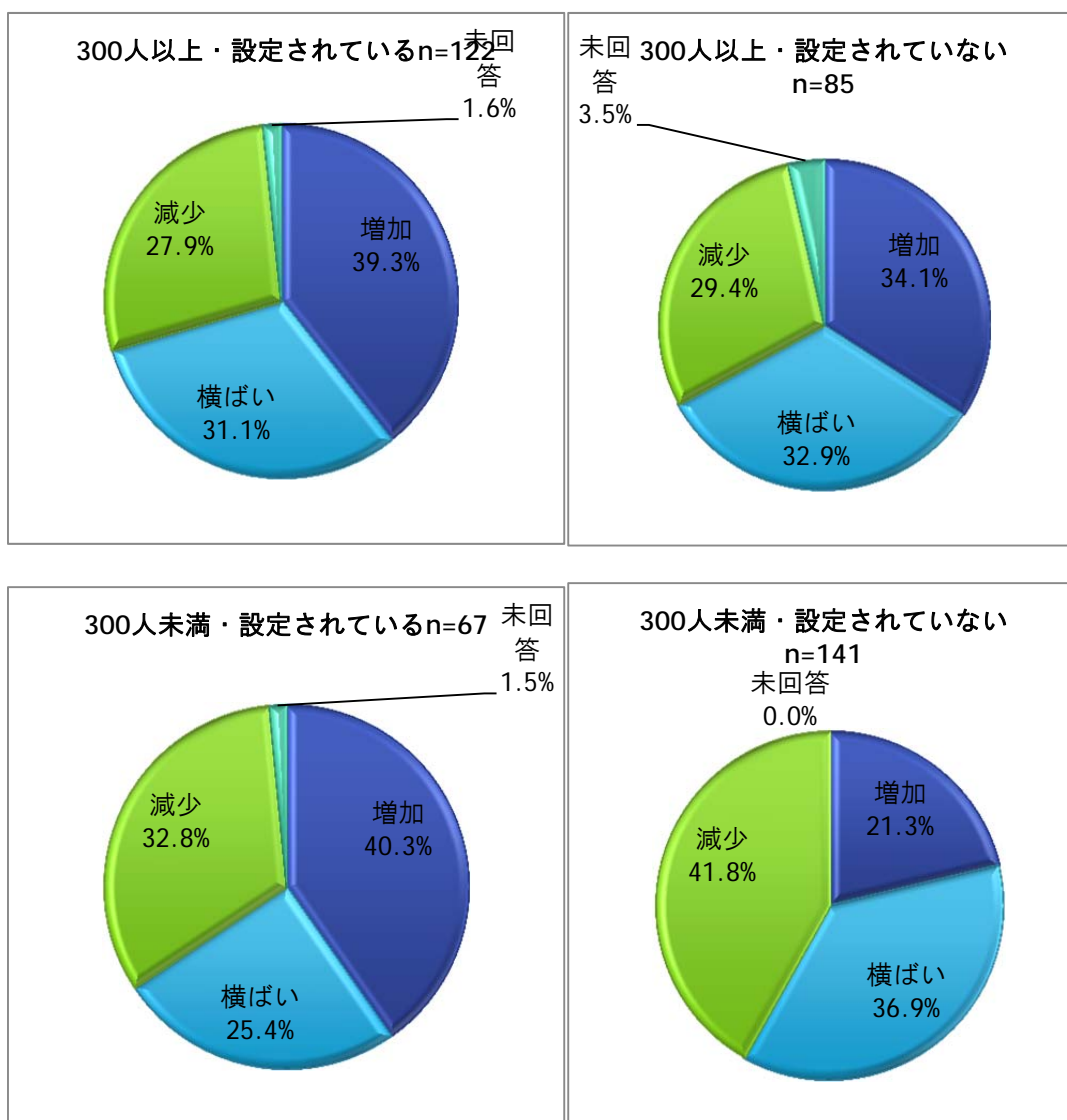


## ② KPI の設定

目標達成のために目標から逆算された営業プロセスにおける KPI（重要業績評価指標：業務の達成度を定量的に把握するための指標）が、部下と共通認識として明確に設定されているかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

### 【売上高比較】

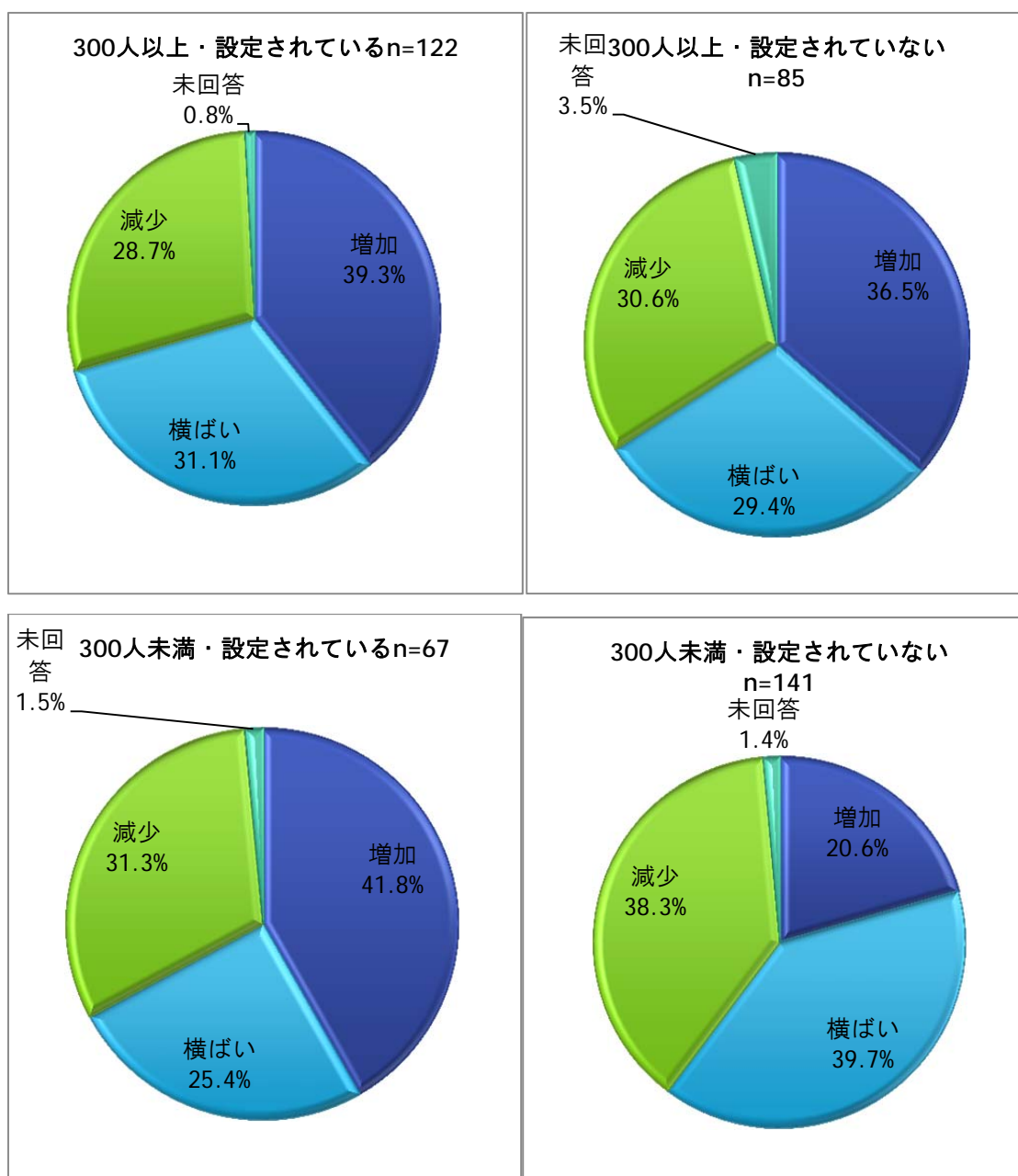
売上高は、300人以上の規模の企業で「KPIが設定されている」という回答数が122でその内「増加」が39.3%、300人以上の規模の企業で「KPIが設定されていない」という回答数は85、その内「増加」が34.1%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「KPIが設定されている」という回答数は67、その内「増加」が40.3%、300人未満の規模の企業で「KPIが設定されていない」という回答数は141、その内「減少」が41.8%で最も多いという結果となった。





### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「KPIが設定されている」において、「増加」が39.3%、300人以上の規模の企業で「KPIが設定されていない」において、「増加」が36.5%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「KPIが設定されている」において、「増加」が41.8%、300人未満の規模の企業で「KPIが設定されていない」において、「横ばい」が39.7%で最も多いという結果となった。

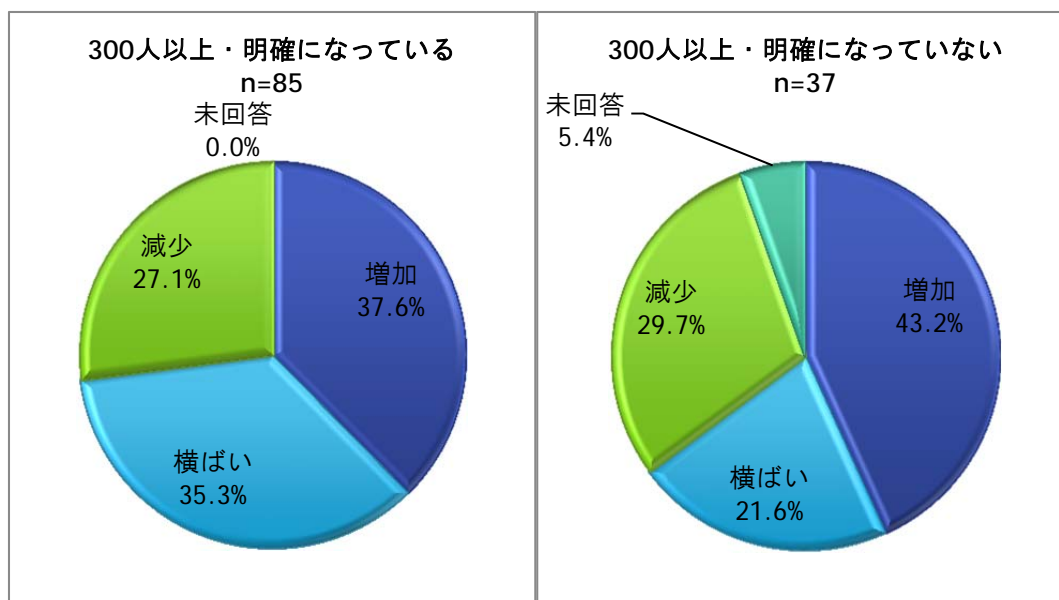


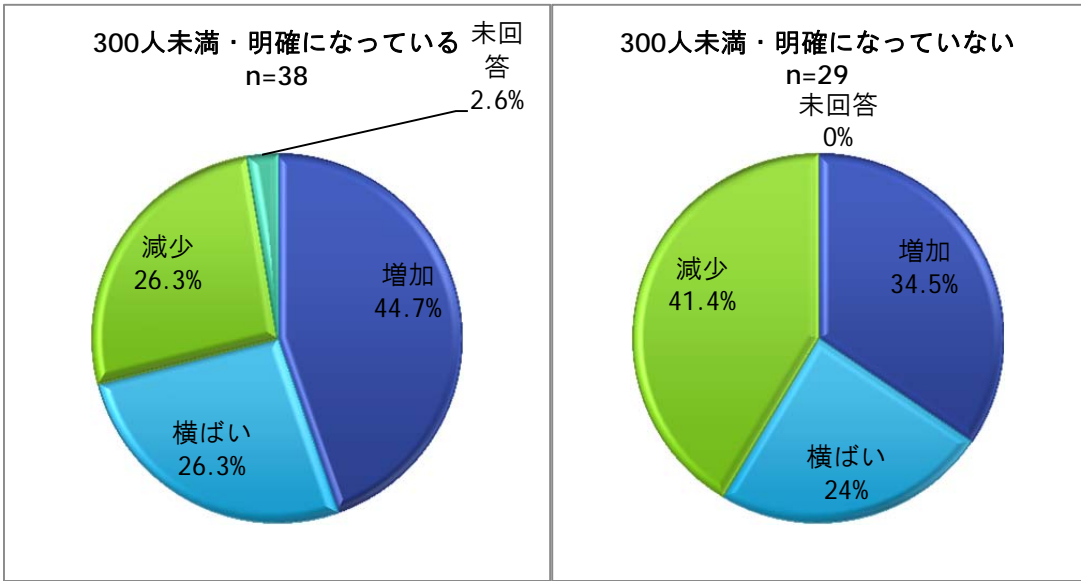
### ③ KPIの数値目標設定（量の設定）

「KPIを設定している」と答えた189人に対して、目標達成のために実行すべき行動量等の数値目標が明確になっているかどうか（注：売上、利益、受注件数などの結果数値ではなく、「対象先のリストを何件以上保有」「1日に何面談」「週に何アポ取得」「週に何件見積提出」等の数値）を調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

#### 【売上高比較】

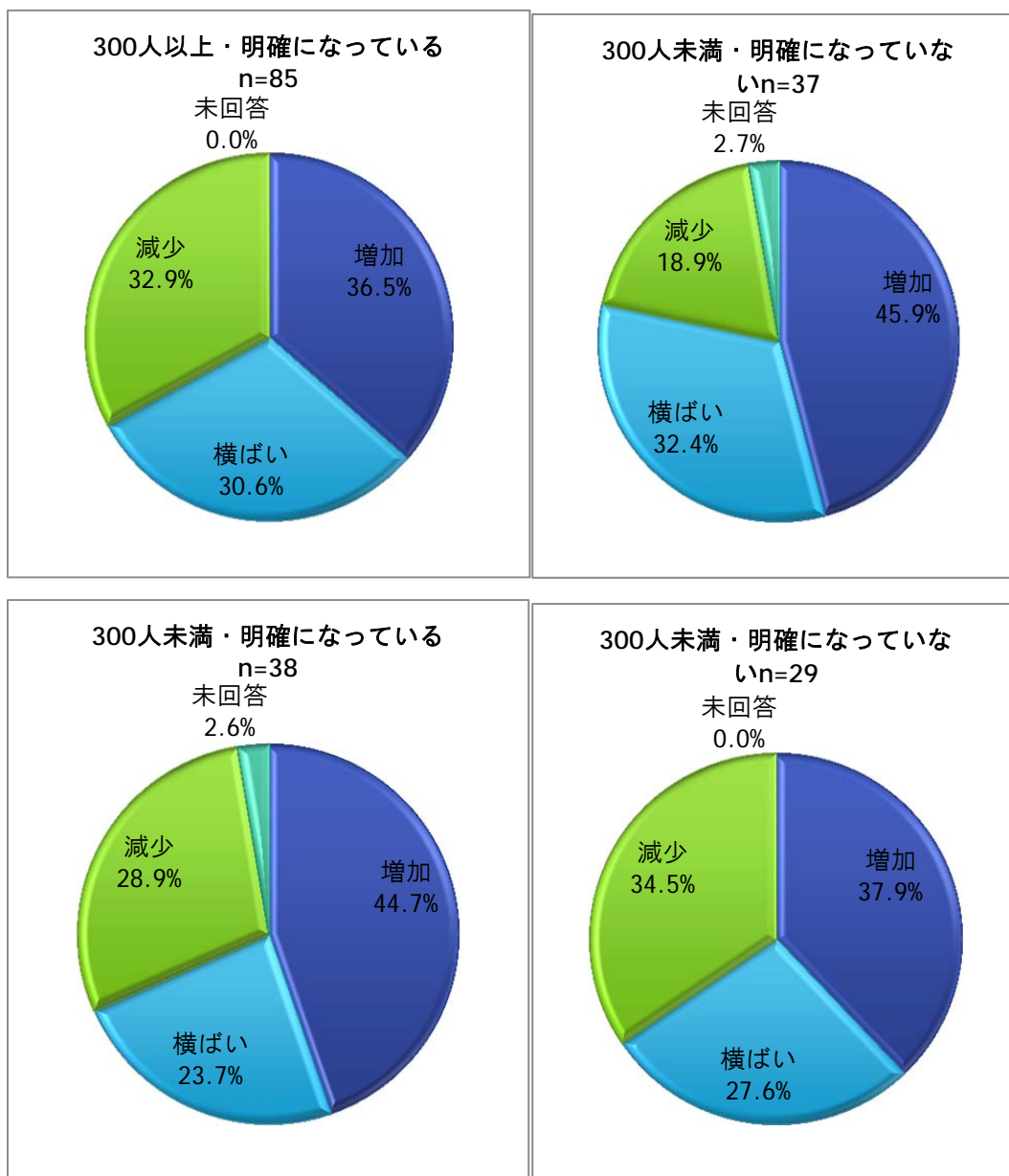
売上高は、300人以上の規模の企業で「数値目標が明確になっている」という回答数が85でその内「増加」が37.6%、300人以上の規模の企業で「数値目標が明確になっていない」という回答数は37、その内「増加」が43.2%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「数値目標が明確になっている」という回答数は38、その内「増加」が44.7%、300人未満の規模の企業で「数値目標が明確になっていない」という回答数は29、その内「減少」が41.4%で最も多いという結果となった。





### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「数値目標が明確になっている」において、「増加」が36.5%、300人以上の規模の企業で「数値目標が明確になっていない」において、「増加」が45.9%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「数値目標が明確になっている」において、「増加」が44.7%、300人未満の規模の企業で「数値目標が明確になっていない」において、「増加」が37.9%で最も多いという結果となった。

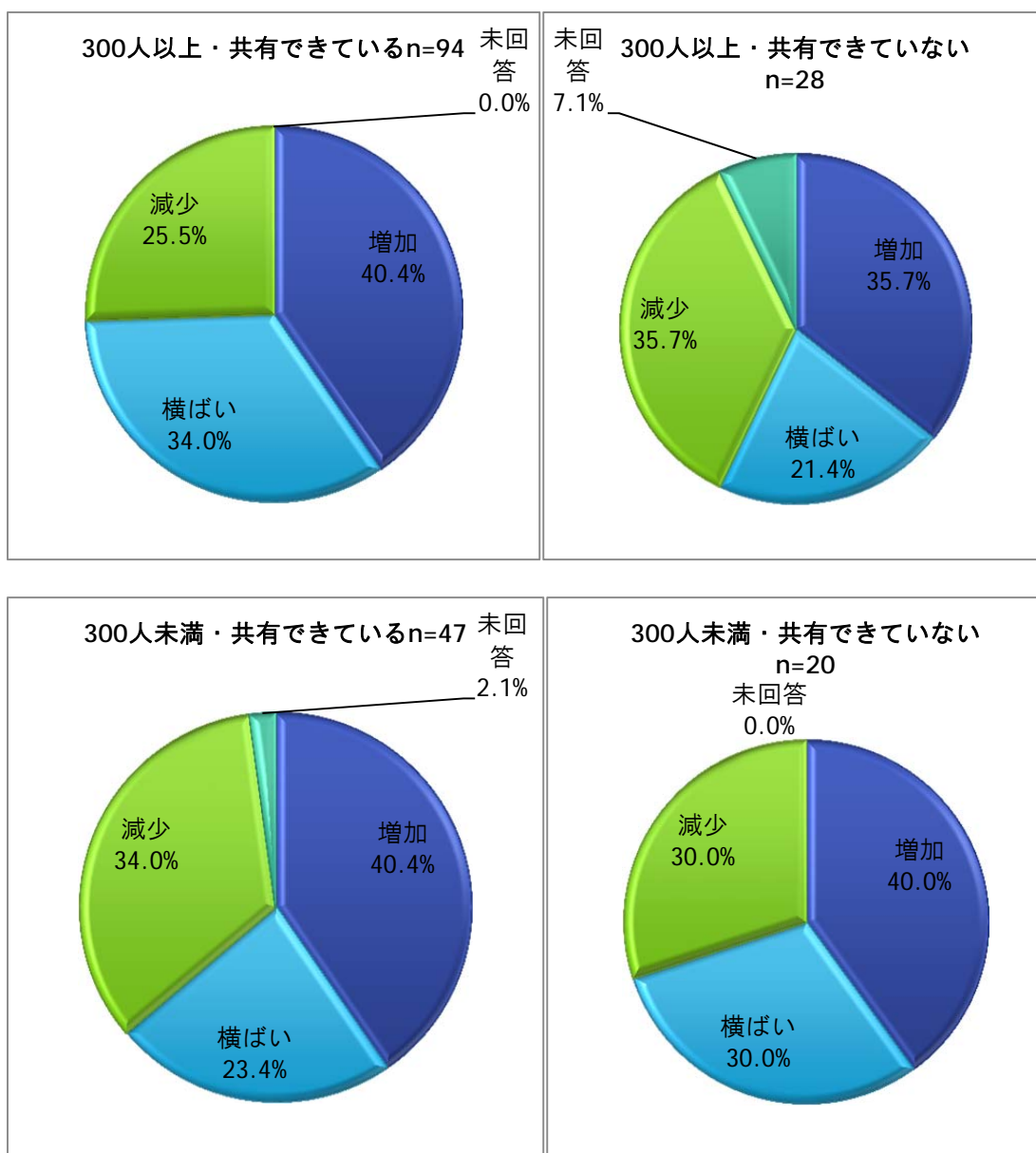


#### ④ KPI の計測方法

「KPI を設定している」と答えた 189 人に対して、KPI が実際に計測できており、部下に随時共有できているかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

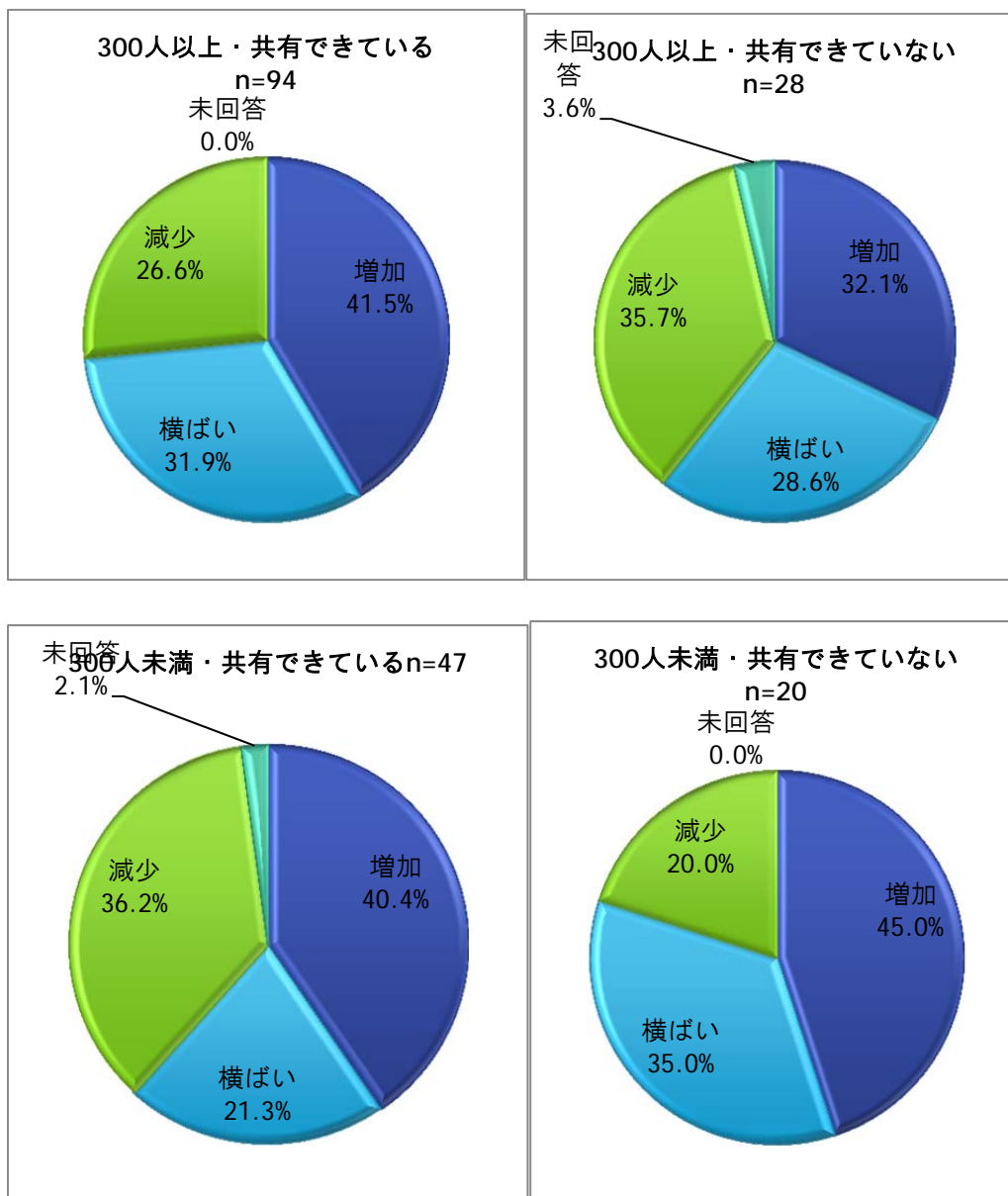
##### 【売上高比較】

売上高は、300 人以上の規模の企業で「部下と KPI 計測を共有できている」という回答数が 94でその内「増加」が 40.4%、300 人以上の規模の企業で「部下と KPI 計測を共有できていない」という回答数は 28、その内「増加」「減少」共に 35.7%と最も多い結果となった。300 人未満の規模の企業で「部下と KPI 計測を共有できている」という回答数は 47、その内「増加」が 40.4%、300 人未満の規模の企業で「部下と KPI 計測を共有できていない」という回答数は 20、その内「増加」が 40.0%で最も多いという結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「部下とKPI計測を共有できている」において、「増加」が41.5%、300人以上の規模の企業で「部下とKPI計測を共有できていない」において、「減少」が35.7%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「部下とKPI計測を共有できている」において、「増加」が40.4%、300人未満の規模の企業で「部下とKPI計測を共有できていない」において、「増加」が45.0%で最も多いという結果となった。

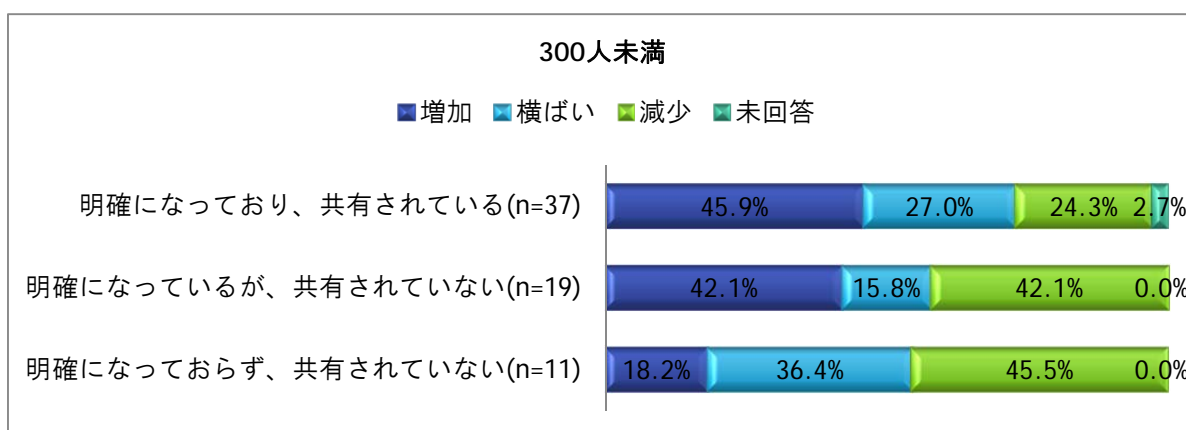
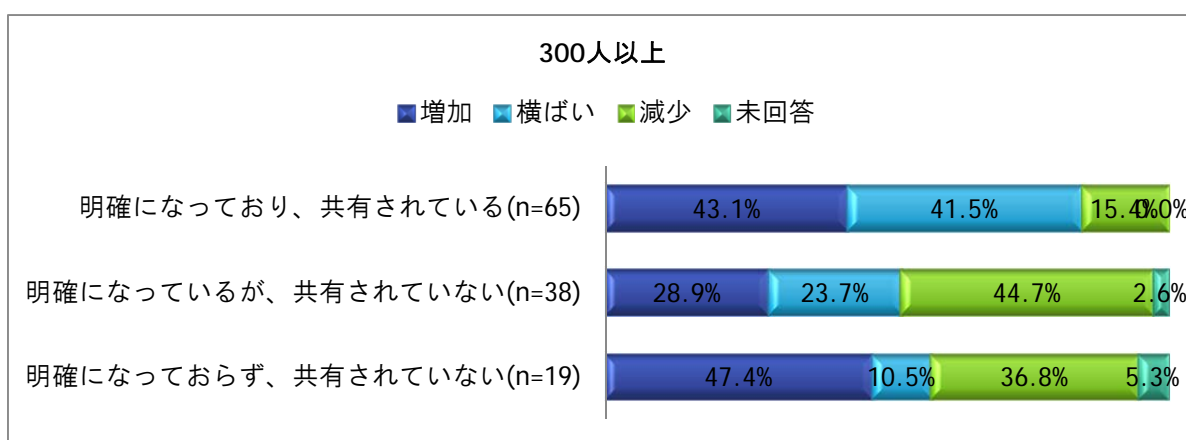


## ⑤ チェックペース・チェック方法

「KPIを設定している」と答えた189人に対して、日次・週次・月次にて、部下に対する「チェック方法」や「チェックペース」が明確になっており、部下とも共有されているかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

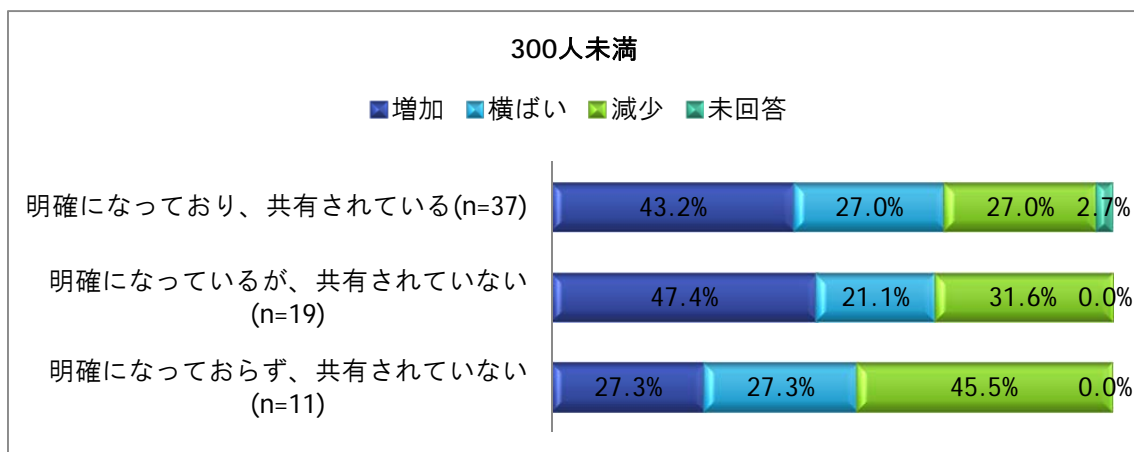
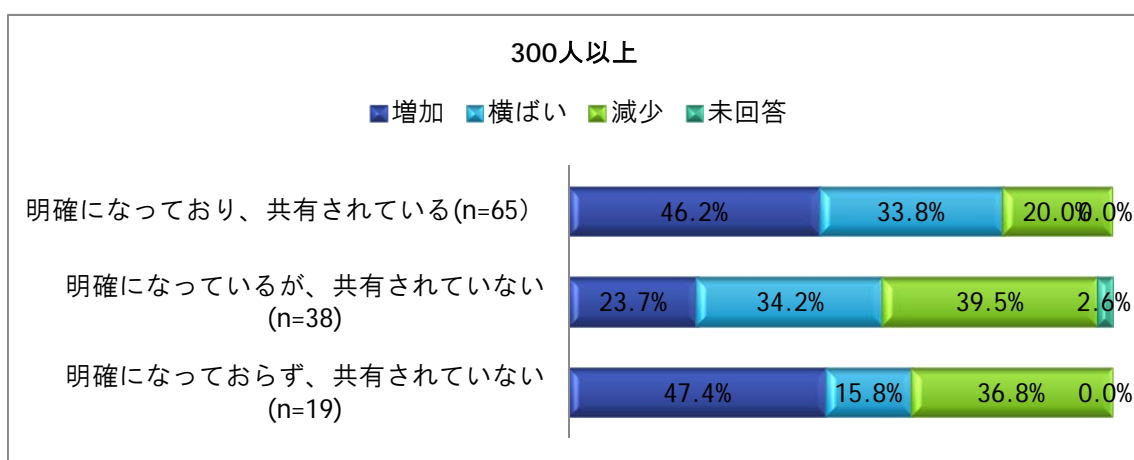
### 【売上高比較】

売上高は、300人以上の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっており、共有されている」という回答数が65でその内「増加」が43.1%、300人以上の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっているが、共有されていない」という回答数は38、その内「減少」が44.7%、300人以上の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっておらず、共有されていない」という回答数は19、その内「増加」が47.4%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっており、共有されている」という回答数は37、その内「増加」が45.9%、300人未満の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっているが、共有されていない」という回答数は19、その内「増加」「減少」共に42.1%、300人未満の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっておらず、共有されていない」という回答数は11、その内「減少」が45.5%で最も多いという結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっており、共有されている」において、「増加」が46.2%、300人以上の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっているが、共有されていない」において、「減少」が39.5%、300人以上の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっておらず、共有されていない」において、「増加」が47.4%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっており、共有されている」において、「増加」が43.2%、300人未満の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっているが、共有されていない」において「増加」が47.4%、300人未満の規模の企業で「チェックペース・方法が明確になっておらず、共有されていない」において、「減少」が45.5%で最も多いという結果となった。



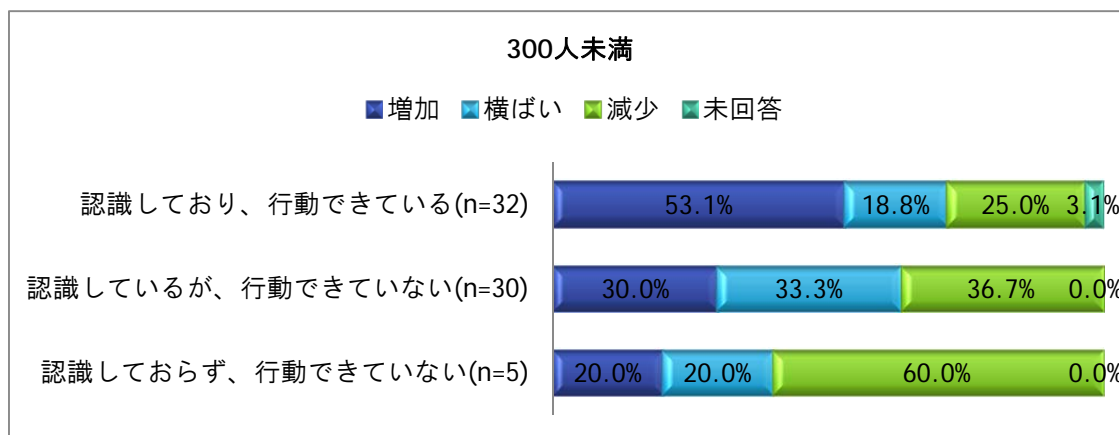
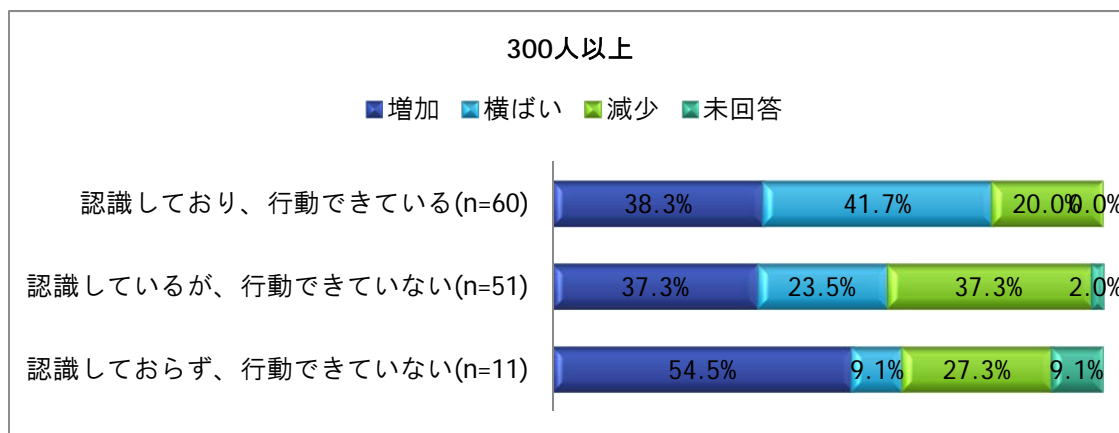


## ⑥ 実際の行動（実行力）

「KPIを設定している」と答えた189人に対して、自分の部下は、共通認識としてのKPIを明確に認識し、それに向けて実際に行動できているかどうかを調査し、従業員規模別に売上高、営業利益予測を比較した。

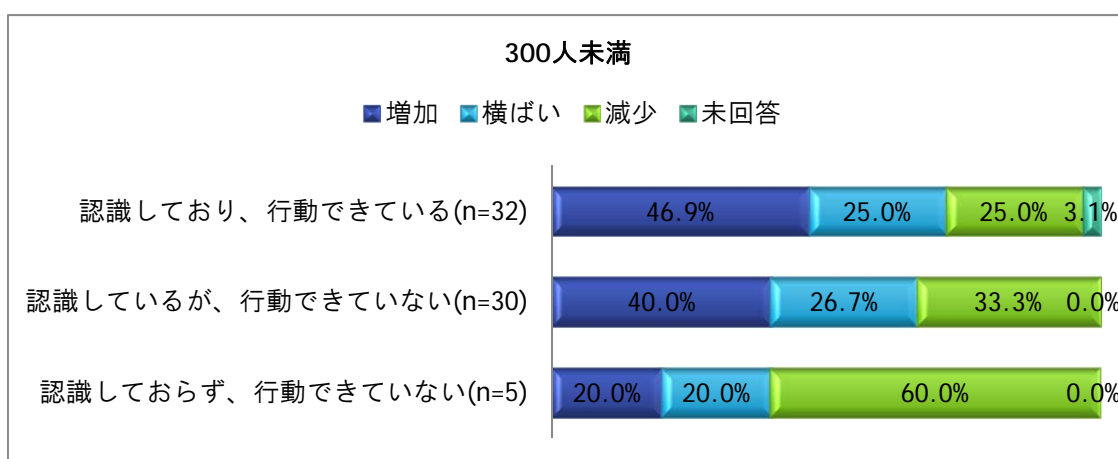
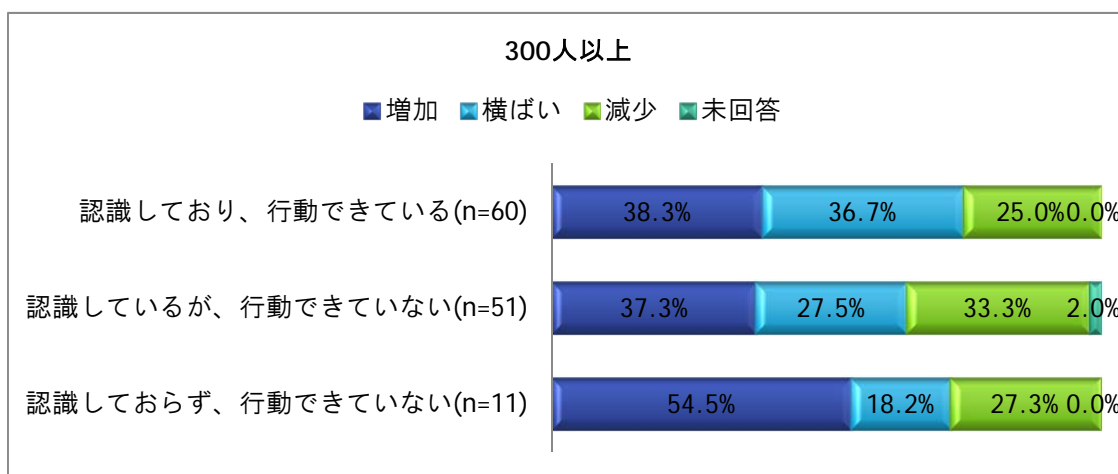
### 【売上高比較】

売上高は、300人以上の規模の企業で「部下はKPIを認識しており、行動できている」という回答数が60でその内「横ばい」が41.7%、300人以上の規模の企業で「部下はKPIを認識しているが、行動できていない」という回答数は51、その内「増加」「減少」共に37.3%、300人以上の規模の企業で「部下はKPIを認識しておらず、行動できていない」という回答数は11、その内「増加」が54.5%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「部下はKPIを認識しており、行動できている」という回答数は32、その内「増加」が53.1%、300人未満の規模の企業で「部下はKPIを認識しているが、行動できていない」という回答数は30、その内「減少」が36.7%、300人未満の規模の企業で「部下はKPIを認識しておらず、行動できていない」という回答数は5、その内「減少」が60.0%で最も多いという結果となった。



### 【営業利益比較】

営業利益は、300人以上の規模の企業で「部下はKPIを認識しており、行動できている」において、「増加」が38.3%、300人以上の規模の企業で「部下はKPIを認識しているが、行動できていない」において、「増加」が37.3%、300人以上の規模の企業で「部下はKPIを認識しておらず、行動できていない」において、「増加」が54.5%で最も多い結果となった。300人未満の規模の企業で「部下はKPIを認識しており、行動できている」において、「増加」が46.9%、300人未満の規模の企業で「部下はKPIを認識しているが、行動できていない」において、「増加」が40.0%、300人未満の規模の企業で「部下はKPIを認識しておらず、行動できていない」において、「減少」が60.0%で最も多いという結果となった。



## 8. 参考資料

### <アンケート調査項目>

1. 貴社の本社所在地を1つお選びください。

北海道

東北

関東・甲信越

東海・北陸

近畿

中国・四国

九州・沖縄

2. 貴社で最も売上高の高い分野の業種を1つお選びください。

■農業

■林業

■漁業

漁業

水産養殖業

■鉱業

■建設業

総合工事業

職別工事業(設備工事業を除く)

設備工事業

■製造業

食料品製造業

飲料・たばこ・飼料製造業

繊維工業(衣服, その他の繊維製品を除く)

衣服・その他の繊維製品製造業

木材・木製品製造業(家具を除く)

家具・装備品製造業

パルプ・紙・紙加工品製造業

印刷・同関連業

化学工業

石油製品・石炭製品製造業

プラスチック製品製造業

ゴム製品製造業

なめし革・同製品・毛皮製造業

窯業・土石製品製造業  
鉄鋼業  
非鉄金属製造業  
金属製品製造業  
一般機械器具製造業  
電気機械器具製造業  
情報通信機械器具製造業  
電子部品・デバイス製造業  
輸送用機械器具製造業  
精密機械器具製造業  
その他の製造業  
■電気・ガス・熱供給・水道業  
電気業  
ガス業  
熱供給業  
水道業  
■情報通信業  
通信業  
放送業  
情報サービス業  
インターネット附随サービス業  
映像・音声・文字情報制作業  
■運輸業  
鉄道業  
道路旅客運送業  
道路貨物運送業  
水運業  
航空運輸業  
倉庫業  
運輸に附帯するサービス業  
■卸売・小売業  
各種商品卸売業  
繊維・衣服等卸売業  
飲食料品卸売業  
建築材料， 鉱物・金属材料等卸売業  
機械器具卸売業

その他の卸売業  
各種商品小売業  
織物・衣服・身の回り品小売業  
飲食料品小売業  
自動車・自転車小売業  
家具・じゅう器・機械器具小売業  
その他の小売業  
■金融・保険業  
銀行業  
協同組織金融業  
郵便貯金取扱機関，政府関係金融機関  
貸金業，投資業等非預金信用機関  
証券業，商品先物取引業  
補助的金融業，金融附帯業  
保険業（保険媒介代理業，保険サービス業を含む）  
■不動産業  
不動産取引業  
不動産賃貸業・管理業  
■飲食店，宿泊業  
一般飲食店  
遊興飲食店  
宿泊業  
■医療，福祉  
医療業  
保健衛生  
社会保険・社会福祉・介護事業  
■教育，学習支援業  
学校教育  
その他の教育，学習支援業  
■複合サービス事業  
郵便局(別掲を除く)  
協同組合（他に分類されないもの）  
■サービス業（他に分類されないもの）  
専門サービス業（他に分類されないもの）  
学術・開発研究機関  
洗濯・理容・美容・浴場業

その他の生活関連サービス業

娯楽業

廃棄物処理業

自動車整備業

機械等修理業

物品賃貸業

広告業

その他の事業サービス業

政治・経済・文化団体

宗教

その他のサービス業

■その他

3. 貴社の2009年度売上高で、当てはまるものを1つお選びください。

10億円未満

10億～50億円未満

50億～100億円未満

100億円～500億円未満

500億円～1千億円未満

1千億円～5千億円未満

5千億円～1兆円未満

1兆円以上

4. 貴社の従業員数で当てはまるものを1つお選びください。

300人未満

300人～1千人未満

1千人～3千人未満

3千人～1万人未満

1万人以上

5. 貴社の2010年度の決算は2009年度の売上高、営業利益、従業員数と比べてどのようになるか見通しをお答えください。

①売上高 増加・横ばい・減少

②営業利益 増加・横ばい・減少

③従業員数 増加・横ばい・減少

6. 2011年度の決算はどのようになるか見通しをお答えください。

- ①売上高 増加・横ばい・減少
- ②営業利益 増加・横ばい・減少
- ③従業員数 増加・横ばい・減少

7. 貴社では営業活動（アポイントを取る、サービス説明を行う、見積書を提出する、プレゼンテーション、クロージングをするなどの営業プロセス）を分解して考え活動しているかどうかをお答えください。

- ①活動している
- ②活動していない

→7. の設問に①の「活動している」と答えた人のみに対して

8. 貴社ではそれぞれの営業プロセスを計測して改善するしくみ(プロセスマネジメント)が構築されているかどうかをお答えください。

- ①構築している
- ②構築していない

9. 自分の部下は、部署および部下自身の目標数字が常に言える、また現状とのギャップ数字に関して常に言えるかどうかをお答えください。

- ①言える
- ②言えない

10. 目標達成のために目標から逆算された営業プロセスにおけるKPI（重要業績評価指標：業務の達成度を定量的に把握するための指標）が、部下と共通認識として明確に設定されているかどうかをお答えください。

- ①設定されている
- ②設定されていない

11. KPIの中で、目標達成のために実行すべき行動量等の数値目標が明確になっているかどうかをお答えください。

（注）売上、利益、受注件数などの結果数値ではなく、「対象先のリストを何件以上保有」「1日に何面談」「週に何アポ取得」「週に何件見積提出」等の数値。

- ①明確になっている
- ②明確になっていない

12. KPIが実際に計測できており、部下に随時共有できているかどうかをお答えください。

- ①共有できている
- ②共有できていない

13. KPIに関して、日次・週次・月次にて、部下に対する「チェック方法」や「チェックペース」が明確になっており、部下とも共有されているかどうかお答えください。

- ①明確になっており、共有されている
- ②明確になっているが、共有されていない
- ③明確になっておらず、共有されていない

14. 自分の部下は、共通認識としてのKPIを明確に認識し、それに向けて実際に行動できているかどうかをお答えください。

- ①認識しており、行動できている
- ②認識しているが、行動できていない
- ③認識しておらず、行動できていない