

経営技術レポート

◆営業のシステム化手法 誌上初公開!!

「全社営業の構築」

その良否が企業の盛衰を決める

いまや、トップや営業担当者だけが売上を考えればよい時代ではなくなった。つまり、企業の持てる経営資源を総動員し協働化（システム化）して、効果的かつ効率よく相乗効果のある営業を展開することが必要となっている。このことを実現するために有効な手法が「TSSM（Total Systematic Sales Management）」である。

今回のレポートは、BSOナレッジ（BSO代表 西山輝の指導記録）の中から、現代の企業にとって最重要分野ともいえる「全社営業」に焦点を当て、そのポイントを編纂したものである。読者の方々の一助になれば幸いである。

1.なぜ「全社営業」が必要か

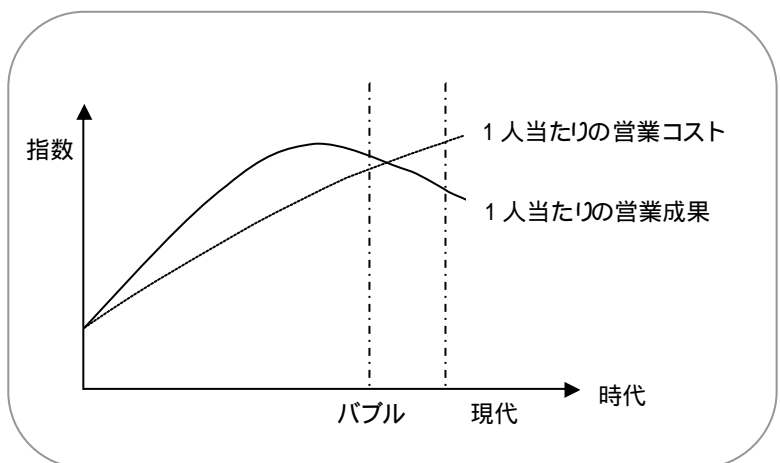
1)営業生産性の低下

社会構造が変化し、新商品がめまぐるしく誕生し、今までの商習慣や商倫理を無視した過当競争が激化するなかで、営業担当者が売上高を伸ばすことがますます難しくなっている。むしろ、最近では1人当りの売上実績は下降する傾向さえ見られるようになってきた。

一方で、人件費や便利性への費用負担の増加などで、1人当りの営業コストはまだ上昇している。

いまや、営業担当者を増やしても、売上が伸びないだけで

なく、営業コストばかりが増加し、収益を圧迫することにさえなりだした。



2)営業担当者の努力だけでは成果が出にくくなってきた

(1)需要減のなかでの競争激化

多くの既存顧客で、予算減少やコスト削減が行われ、減っている需要量が増えつつ少なくなっているところに、同業者間だけではない、異業種も他業態も他流通も加わり、価格競争をはじめ供給競争は、いまや無節操に展開されだしている。

(2)新製品競争は既得権を反古にする

さらに新製品開発競争で従来製品が売れなくなっている。とくに、新製品がデジタル化しシステム化するなどで、いままでの流通業ではなく他の流通業が担当することになったり、他の製品の一部分になって供給されるなど、流通構造が様変わりになっている。

(3)高度化する提案営業

システム化することで製品の仕様内容(機能)は、複雑化複合化している。また、関連業務との関係を包括に検討したなかで色々な関係する商品を導入検討する(ファームウェア的検討)ことが多くなっている。このような傾向から、お客様の要求水準が高くなっている。

(4)供給競争は、まずは企画提案力の競争

現代の受注は単純に決まらない。受注を獲得するには多くのステップでの競争に勝ち残る必要がある。逆にいうと、途中で受注競争に負けてでも敗者復活の機会はいくらでもあるということでもある。最後の山場は価格競争である。最初の山場は、企画提案である。

現代のお客様は自ら研究して注文するよりも、企画提案の満足度で受注を決めることが多くなっている。お客様についての最新情報を持ち、的確な分析と他に勝る戦略を構築できるかが勝敗の分れ道となる。

(5)人間的な付き合いも競争力

供給競争は、多面的にわたるサービス競争の様相を呈している。昔もプラスアルファとしてはあった趣味に付き合わされるなどのサービスが、最近復活する傾向にあり、現代ではこのようなサービス対応の良否で注文が取れたり取れなかったりということが強くなってきている。

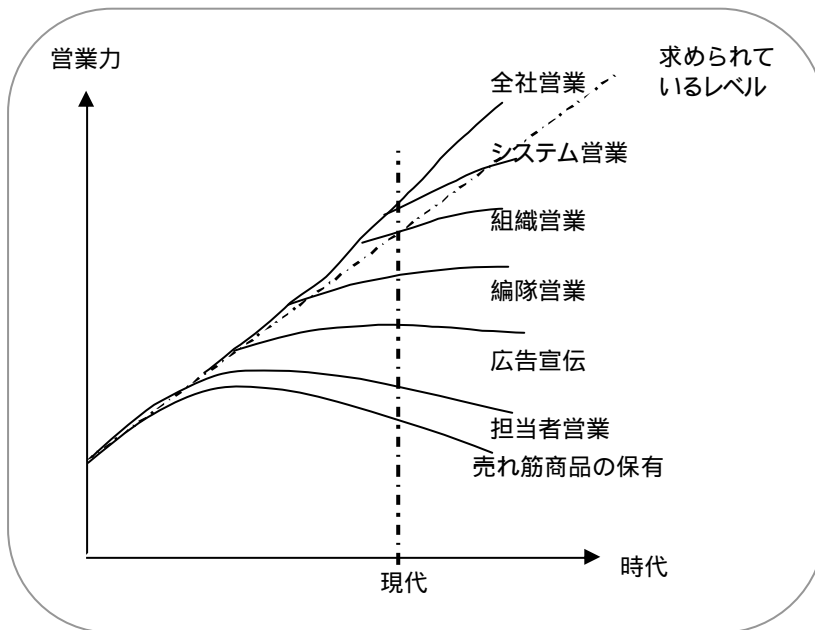
(6)現代の営業には武器が要る

昔のように自分の天職と思ったり好きで営業になる人が少なくなり、いわゆる「ただの人」が営業に従事することが多くなった。そのためか、得意先の情報収集力、分析力、戦略構築力、またA I D M Aなどの営業技術と実践力がますます重要かつ必要になっているが、残念ながら、これらの向上心が弱く、もはや営業担当者だけに頼った営業ではやっていけなくなっている。

いかに担当者に営業のノウハウを身に付けさせツールを使えるようにするか、また「全社営業」ノウハウを整備し、担当者はもちろん全社員にいかに役割分担するかが重要になってきている。これらのノウハウには、ハードのものソフトのものがあるが、いずれにしても営業の武器として担当者はもちろん全社員がそれぞれの分担のなかで使えるようにならなくては生存競争に負ける。

3)営業力の変遷

縦軸に「営業力」の物差しをとり、横軸に「時代」という時間的推移をとると、近年の営業方式の流れは次頁図のように表すことができる。



時代の移り変わりと共に、企業が生き残ることの出来る、すなわち企業の営業力の「求められるレベル」は、年々バーが高くなっている。それに比べて、担当者に依存した営業力は相対的に下降していると言わざるを得ない。

生き残るために、各社は色々な営業方式を編み出している。一度成功したからといって、「更なるバー」を越える営業方式の開発に取

組まなければ脱落することをも多くの企業が学んだ。

これからは、この多様化する営業方式を効果的に組み合わせして活用していく必要がある。以下、一つ一つの営業方式について順に確認していく。

(1) 売れ筋商品の保有

大昔、営業力は何かと問われたら、「商品力」と答えて正解だった。同業者が同じか類似商品を扱うようになって、しばらく「商品力」は営業力の主役を務めていた。

(2) 担当者営業

「担当者営業」とは、得意先別担当者がいて、その担当者の個人的な努力と行動で営業する方式をいう。商品力に加え、営業担当者の行動力と腕の違いで大きく差が出るようになった。

「担当者営業」は、多様化する営業方式、雇用機会の拡大、高度な営業への移行などにより、相対的に営業力は低下し、人件費をも含む一人当たりの営業コストは上昇し続ける傾向にある。

(3) 広告宣伝

新製品開発が盛んになり、商品力の差がすぐに出なくなったりコロコロと入れ替わるようになってくると、広告宣伝の良否がこれらと主役を交代することになる。

(4) 編隊営業

「商品力」、「担当者の営業力」、そして「広告宣伝」でも万能ではなくなった頃から、総合力を発揮することを考えた営業力強化が必要ではないかという考え方が芽生えてきた。その最初に自然発生的に誕生したのが「編隊営業」である。

「編隊営業」とは、営業部門の上下関係や内勤外勤を上手く活かし相乗効果のあがるようにチームで営業する方式である。

「編隊営業」には、大きく分けて2つのタイプが見られる。一つ目は、「ペア営業」タイプである。内勤者と外勤者がペアを組み、外勤者は徹底的に得意先を訪問し商談に徹する。内勤者は、外勤者が客先で十二分に仕事ができるよう後方支援者としての役割を果たすために商談に必要な資料や客先との連絡に当たると共に受注処理などを分担し、また外勤者のマネージャーとしての役割を全うする。このようなペア編成で、担当者営業の効果と効率をねらう方式である。

もうひとつは、BSOで「掛合い漫才営業」と称している営業方式である。これは、上司や幹部と担当者が戦略的に役割を分担して営業活動を展開する。通常は担当者だけで営業するが、効果的な場面（戦略的行動場面）を意識的に創り、その部分を上司や幹部が分担するものである。クレームなどで危機

的な状態に対処するときなど、この「掛合い漫才営業」が威力を発揮することが多い。ただし、幹部や上司が表敬訪問するのではなく、得意先別に立てられた戦略の一環でないと意味をなさない。

(5) 組織営業

「組織営業」とは、営業部門だけで行うのではなく、技術や製造あるいは情報部門などのメンバーである種のプロジェクトチームのようなものを編成して組織的に行う営業方式のことである。

X社は、まったく取引していなかったZ社の新規開拓を行うに当たって、この方式で取組み成功した。まず、X社は、営業、技術、電算・管理、製造、購買の各部門からメンバーを出し、Z社と共存共栄することを狙うプロジェクトチームを編成した。

チームは、Z社に新規開拓の目標とさせてもらったことの挨拶に出向くことから始めた。挨拶では、どのような姿勢で取組むかを説明したという。そして、毎月、検討結果を報告に伺うこと、一応3年を予定させてもらうことを話されたという。

まず、Z社にとってX社の必要性は何かから、それぞれの日常的な仕事を兼務しながら検討を開始した。そのために、チームは、Z社が販売している商品、販売方法、流通など外部でわかることについて情報を収集し、分析し、検討した。

また、X社は現在の体制で共存共栄できるかということについても並行して検討した。検討した結果から、Z社に止まらず、これからの営業展開で重要となりそうなものの改革なり革新課題へも取組んだ。製品企画部門を設けた。CIM化など中小企業には珍しいくらい進んでいた自慢のコンピュータシステムもグレードアップした。設備も入れた。

この取り組みについてZ社の関係者は、最初からこの動きに感心すると共に、興味を持ってくれたという。両社の行き来は結構行われた。しかし、同業他社の仕事を奪うことをX社はしなかった。それから8年が過ぎて、やっとテスト受注が出来た。テストは大成功のうちに終わった。

この8年をX社の経営者はじめ関係者は「長かった」とは言わない。「おかげさまでわが社の当分はどこにも負けることのない営業方式が確立できた」という。この8年の間に、この方式をベースにした営業展開で、多くの新規開拓を確実にしてきた実績がある。

この事例のように展開される「組織営業」もまた、大きく分けて2つのタイプがある。ひとつは自社内だけでやるもの、もうひとつは他社とリンクして展開するものがある。最近では、自社の強みだけではもうひとつ強さを

創ることが出来ない企業が多く、他社の強みをリンクさせて他社との共存共栄をめざした「組織営業」が多くなってきている。

(6)システム営業

「システム営業」とは、顧客と情報システムを一体化させたり、インターネットのEコマースなどで展開する営業方式である。

人に依存した営業はある意味でもはや過去のものとなりつつあり、上司や他部門との組織的な営業方式に加え、最近では、B2B、B2Cといったインターネット上での営業などが出現するなど「システム営業」方式の類までが加わってきた。

(7)全社営業

営業活動は、いまや企業の一部の活動ではなく、全社的なものになっている。人的資源に止まることなく、全社の持てる経営資源を協働化（システム化）してフルに発揮する全社的活動を「全社営業」と呼んでいる。

この総動員して取組む「顧客をより満足させる営業」は、「企業理念」に共感共鳴して貰うことを主眼においた情報提供活動ということとなり、具体的な「何々商品を誰に売るか」ということは結果として求めていくこととなる。

以下、詳しく解説していく。

2. 「全社営業」の構築を

1) 「全社営業」に有効な手法 「TSSM」とは

「全社営業」を実現するために有効な手法が「TSSM (Total Systematic Sales Management)」である。TSSMは1970年代に創った手法であり、現代では「Sales」を「Marketing」に置き換えた方が望ましいのだろうが、これで捉えることにしている。

TSSMは、「部門（営業と非営業）」と「方法手段（人と人以外）」のマトリックスで捉えていく（次頁図）。

営業部門は直接的に営業活動を行うところであり、その成果は売上高という形で直接的にあらわれる。営業部門が行う営業には、担当者という「人」で行う営業と「人以外」の手段を使って展開する営業とからなる。

「人以外」の手段を「無人化営業」と言うが、厳密に言うと間違いで、「人」による営業を助けると受け止めてもらった方が良い。ドッボカタログは、得意先の担当者が欲しいときにすぐ目に付き担当者に説明してもらわなくても用が済

むといった要件を備えたカタログである。このドッポカタログ以外でも、このような要件を具備しているものをドッポツールと言っている。ドッポツールは「無人化営業」の長い期間代表選手であった。最近、システム営業が「無人化営業」の重要な方法になり出して来た。得意先のシステムと我が社のシステムを連結させて、無人で商取引(の手續き)を行ってしまおうというものである。これぞ「無人化営業」と言うのに相応しい方法と言って良いだろう。

非営業部門は最近支援部門といわれた。直接部門を支援するということが明確に関係者に理解させる必要性が増しているためであろう。この支援を中心とした営業手法もまた、「人」によるものと「人以外」のものがある。「人」による非営業部門の間接営業は、主は言動である。「あの人は 〇〇の会社の人」は、どうでも良いようなことのようにであるが、その会社の格が評価されている。この評価は知名度にもなり、イメージにもなる。この様な外部の評価が、間接的であっても直接的な営業に少なからず影響を及ぼしてきている。

「人以外」は、販促型C I (コーポレートアイデンティティ) に代表される。大袈裟なC I でなくても、自社の販促に貢献するものは色々工夫が可能である。

2) TSSMの展開方法

会社の特長やセールスポイントを洗い出し、それぞれどのように活かしていくかを考える表(下図)を使う。

図 : TSSM

| | | |
|------------|----|-----|
| 部門 方法手段 | 営業 | 非営業 |
| 人 | A | C |
| 人以外 | B | D |

(1) 「A」への対応 (担当者営業 プロ営業、いくつかの営業方式の組み合わせ)

従来の営業は、「A」が主流であった。しかし、この「A」の営業を担当する人は、今やほとんど「タダの人」と考えなければならなくなった。この「タダの人」をどのように一人前に役立たせるか、さらには「プロ」化させるか、ということが現代の「A」ボックスにおける課題となっている。すなわち、「担当者による営業」の基本は、次の概念式を充実整備することだと捉えている。

| |
|---|
| (「タダの人」+ (ツール+ 仕組み) = 一人前) + 理念 想いなど = 「プロ営業」 |
|---|

最初、営業担当者は「タダの人」であり、その人に「道具（ツール）」を持たずと「一人前」になる。さらに一人前の担当者に「想い」があふれると「プロ」になる。しかし、担当者が「想い」を理解し説明できるようになるのは時間がかかるし難しい。そこで、「道具」を持たせるだけではなく、その道具を使わざるを得ない「仕組み」をつくるのがポイントとなる。

さて、「タダの人」をどのようにして「一人前」の営業担当者に仕立てるか、その方法について考えたい。

方法 教育

「タダの人」に営業の面白さを学ばせ、営業の役割を果たすための原理原則を身に付けさせ、仕事の実務が出来るように訓練することは、いままで以上に重要視される必要がある。しかし、最低限のレベルまでは即効的に教育する必要があるが、このスピードの速い現代、また営業といえども技術革新の速い時代に、育てている時間はないし、育つような人材も少ない。

方法 ツール+仕組み

以前は、訪問するツールなどを各担当者が自ら作成し営業活動していた。しかし最近では、そういったことが出来る人が少なくなった。そのため、会社としてツールを作成し、担当者に持たせ、仕組み的に動かす方式を考えなければならなくなっている。例えば、機械などは人によってなじむ感覚がちがうため「体感してもらう」のが早いですが、そのためには、その商品を知ってもらうツールが必要である。ただし、ツール作成はできるだけ指導し、極力自作させることが望ましい。この「ツール+仕組み」の良否で営業力の差が出てくることになる。

方法 共感される理念 想い

共感される理念や想いは、現代の営業のプロになるのに必須要件となってきつつある。理念や想いのない営業は、感動する場面が少なく、小手先の器用さで対処されているようで後味が悪い。高額の商品になればなるほど、この傾向が強い。トップが担当者と理念や想いを一緒に作ってやることも必要になっている。

方法 「人間的接近」は現代の営業でも基本

「人間的な接近」とは、「人間的な奥深さを持って接近する」ことである。お客様とどこまで接近しているかは現代社会でも重要な要素である。「お客様とのつながり」をいかにして持つかには様々なケースがあるが、「お客様が求めている価値をお客様と一緒に創ること（協創営業）」が現代に求められる重要なポイントである。

(2)「B」への対応

無人化営業への挑戦

一人当たりの営業コストが上昇し、成果が大きく期待できない現代、「ドットツール」の果たす役割はますます大きくなっている。企業案内やカタログ、最近ではWEB営業などが、この種のものに該当する。

a.省力営業の工夫

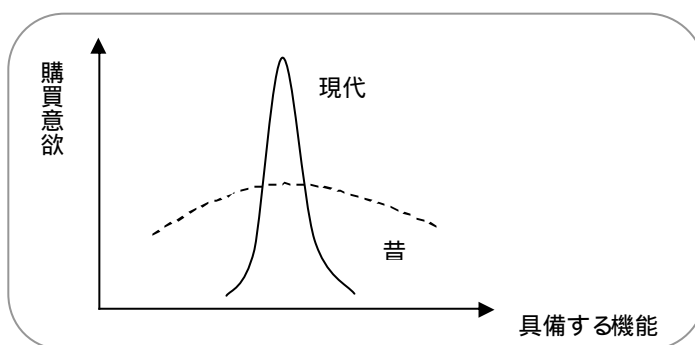
わずかしか商品を購入することがなく、我社しか取引しているところがない。相手が自社に依存している状態で手間ばかりかかる得意先は、通信販売など省力営業を工夫したり相手に買いに来てもらうしくみをつくる。

b.名刺代わりではなく、ドットツールの作成を

会社案内やカタログは、実態として「名刺代わり」になっていることが少なくない。しかし、これではもったいない。ドットツールとしての企業案内やカタログは、お客様が購買行動に入るときタイムリーに応え、購買行動を誘導することが出来るツールである。表紙で、購買者の「要望等に応えられます」を的確に伝える表現が不可欠であり、すぐ連絡できるよう電話番号等を出来るだけ見やすくするように工夫することが肝心となる。

ワンツーワンマーケティングに応える(広域営業)

現代は、市場自体の顧客数は増えていても、その要望や欲求の幅が狭まって、細分化された要望に対応できないという現象が起きている。例えば、ゴルフウェアは1種類ではなく、同行者や天候など場面によって着替える人が増えている。この種の要望は頻繁



に基準が変わるため、要望を掴むことが難しいが、1回に5着も色違いの商品を買う人もいて、捉え方や提供の仕方によっては何種類も売れるチャンスとなる。

昔は一人一人の細かな要望に対応するのは効率が悪く不可能であったが、近年は、情報技術の高度化によってワンツーワンマーケティングの実現が不可能ではなくなった。

情報技術の活用(WEB営業)

WEB営業は、営業センスのない人が制作しても殆ど効果のあるようなものがない。まずお客様がどのような形でWEB営業の場面に辿り着くかを調査解析し、その流れを誘導できるようなWEBテクニックを駆使すること、そしてWEB営業の認知を一般生活の中で拡大する工夫を行うことが重要になる。

我が社」の仕掛け (思想など)

モノづくりの物語を聞いて「高くても買いたい」と思った経験はないだろうか。オリジナル技術やオリジナル造語、思想は、求心力がある。その魅力が独り歩きしてお客様の方から問いかけてくるような仕掛けをつくる。マスコミに取り上げられたりお客様が話題にしたりする「注目営業」の工夫が大切になる。

また、「狙う欲求」を引き寄せることを考える方法もある。ペットボトルのお茶を買う習慣を付けさせるには「痩せる」や「脂肪燃焼」など、お客様に付加価値の情報を提供して引き寄せるのである。

(3)「C」への対応 (全社員営業)

「C」は、全社員がCS (お客様満足) を意識して、それぞれの業務に携わることがポイントとなる。「私は営業ではない」では、現代は通用しない。すべての社員がCSの姿勢で仕事をしないと、営業部隊だけでは逆に足を引っ張られることになる。

なお、自主的な活動に任せるのではなく、階層別 (トップ、管理職、一般職) および各部署に「CSテーマ」を与えて取組むようにすることが望ましい。そのときの階層別のポイントは次の通りである。

トップの役割

- ・ 顔の見える経営者であること
- ・ 企業理念、特長、ビジョンのにじみ出るような共感性を得る姿勢

管理職の役割

- ・ 会社を代表している自覚の必要性
- ・ 安心・信頼感のある対応

一般社員

- ・ 会社と共存共栄している言動
- ・ 社会に求められていることへの誇り
- ・ 「会社」を語れること

(4)「D」への対応 (企業演出)

「D」は、会社の施設や機械などを「魅せられる」ものにする取り組みである。販促型CI (Corporate Identity) は、「D」の活動となる。直接的でもなく、人が活動するのでもなく、看板・社用車・物的資源などの活用や企業ブランドの浸透などで展開する。

その会社の理念や想いを視覚で受止めてもらえるように工夫することは今後の営業活動の大きなウエイトを占めることになる。

そのためには次のようなことを工夫するとよい

- ・ 社会から共感してもらえる企業理念
- ・ 独自性のあるC Iベーシックマニュアルの作成
- ・ 行政官庁、公的機関、大学などがPRしてくれる特長を持ち、PRしやすい表現の工夫
- ・ 「我が社の言葉」を創る
- ・ マークなど「我が社の目印」を持つ
- ・ 露出度を上げる

人に依存した営業は、ある意味でもはや過去のものとなりつつあり、上司や他部門との組織的な営業方式に加え、最近ではB2B、B2Cといったインターネット上での営業が出現するなど「システム営業」方式の類が加わっている。

TSSMの4つのボックスそれぞれの営業方式をいかに効果的に組み合わせで活用するかが、これからの時代の営業として重要になってきている。

この組み合わせや総合化の際に重要になってくるのが、「企業理念」である。企業理念は、それぞれの活動をベクトル合成するとき最大化するのに大きな役割を果たす。

3. 全社営業」の成功は“プロデューサー”がキー

全社営業では、営業本部、各グループ、担当者が、それぞれの持ち味を活かして、担当者営業、編隊営業、組織営業、システム営業・・・と様々な営業方式を組み合わせで総合力を発揮させることになる。ただし、これをプロデュースする人間（プロデューサー）が必要であり成功の鍵を握る。

なお、プロデューサーには以下の要件が求められる。

1) 「変化」と「求められていること」を察知する

プロデューサーは動きの核であり中心的立場となる。したがって、まず「変化」と「求められていること」を察知できなければならない。それには、お客様をいかに理解し、どれだけ人脈を持っているかも重要な意味合いを持つ。

2) 経営者と共に価値を考え企画・計画する

変化を察知したら、この動きをトップと意見交換して共に、その価値を考える。さらに、つくった企画を実行計画へと展開する。

3) 各組織の構成員をまとめあげ目標を実現させる

プロデューサーは、組織の構成員(社内外)をまとめあげ分担させ、目標を実現させる。

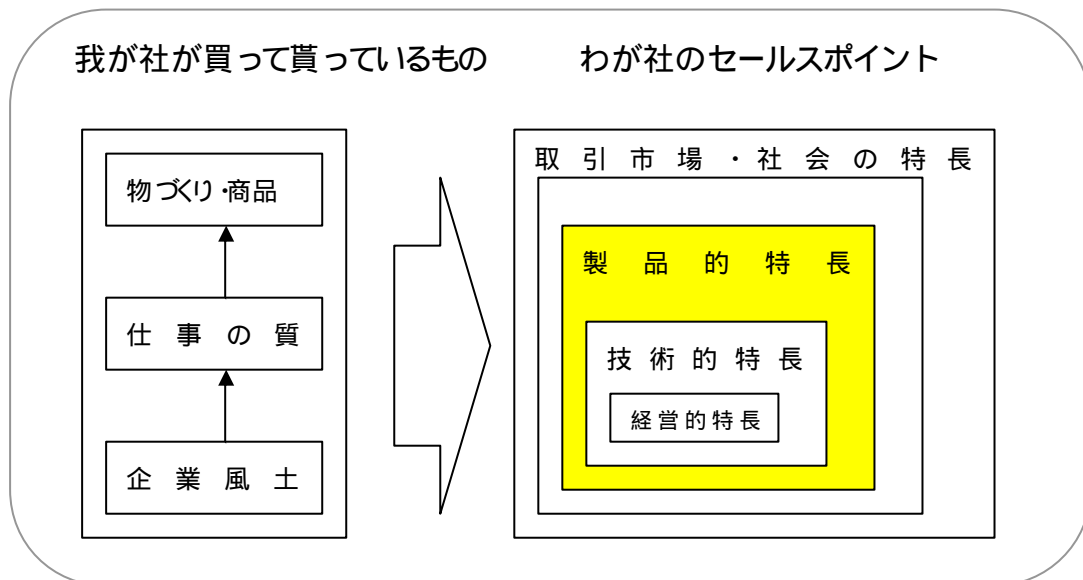
4. 「全社営業」の整備手順

1) 企業理念の策定 確認

全社営業の体制を整備していくためには、相乗効果・累積効果を生み出すのに不可欠な「企業理念」の作成あるいは確認からはじめる必要がある。

2) 自社のセールスポイントを作成しよう

商品に限らず、企業のあらゆるものを総点検して、顧客に限らずステークホルダー（企業関係者）に好意・好感・共感・共振してもらえるものをリストアップする。会議や合宿などで社員に出してもらおうとよい。



(1)ステップ1:一人につき、自社の良さ、商品の良さなどを100個抽出する 例)

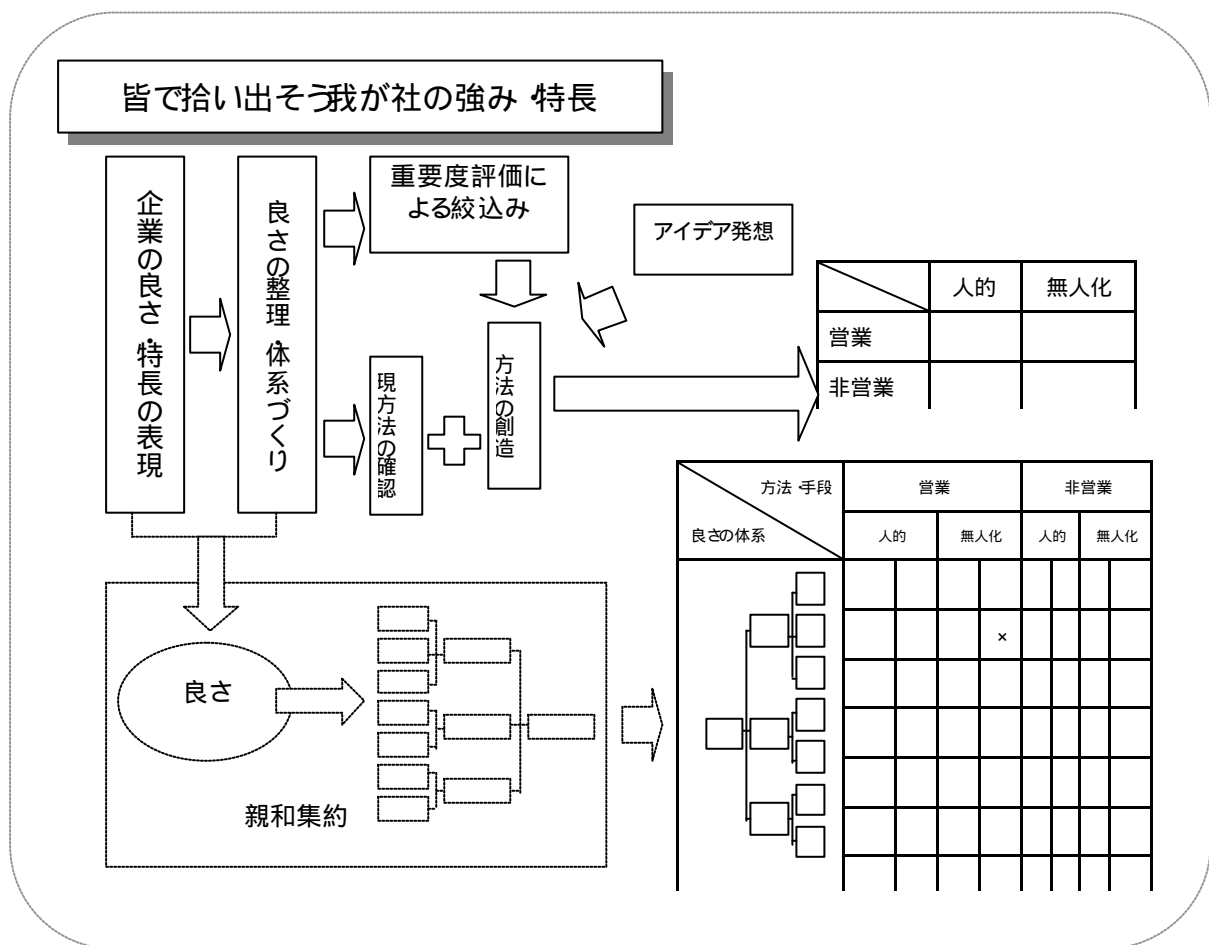
- ・ 顧客に提供しているわが社の商品・サービスの良さは何か
- ・ 我々が商品を通して提供している価値とは何か
- ・ わが社のセールスポイント、わが社の商品のセールスポイントは何か
- ・ なぜ他社から買わずに自社から買ってくれるのか
- ・ 社外の方がわが社に抱いているイメージ、良い評価をされている点は何か
- ・ 商品を提供しているシステムや製品を開発する設計思想、あるいは製品を製造する際にこだわっている想いは何か

短所はいくらでも出るが、長所は一生懸命書いても20個くらいしか書けないことが

少なくない。しまいには苦肉の策で弱点を長所にしたりする。会社、商品、人材、お客様に対することなど、何でも良いので強制的にでも100個以上出していく。

(2)ステップ2 書き出された良さをカード化して親和集約する

親和集約とは、同じ「意味」のものをグルーピングし、その本質を結晶化することである。10人いたら1000個のわが社の良さが集まるので、一つずつ徹底的に意味合いを解釈していく。「我社のセールスポイントを作成する」というテーマでは、それを感じさせるキーセンテンスを親和集約することによって、自社がお客様に買ってもらっている本質を抽出し明確化することができる。



3) マーケティング特質の体系化

あらゆる角度から抽出された「良さ、強み」は、我が社の「マーケティング特質」(競争力優位要素、市場との共存共栄要素)である。マーケティング力として有効かつ効果的に活用するために、これらの特質を体系的に整理し、我が社の「マーケティング特質についての解説書」を作成する。

4) TSSMの全体設計

まず先に作成した「マーケティング特質」体系図を該当欄に転記する。各特質をTSSMのどのボックスで役立てるか活かすかを検討し、該当欄に（絶対活用する）（活用することを考える）（効果的な方法・手段があれば活用する）を記入する。

5) 企画方向の検討

TSSMの各欄から、それぞれ企画書を作成する。企画書を作成する欄は、などの記号を消し、企画コード番号を付す。次に、それぞれの企画は、AIDMAのどのステップで主に活用するかを想定し、AIDMAの各ステップの頭文字を該当欄に記入する。

営業・非営業の欄は、TSSMから転記し該当する欄に を記入する。マーケティング特質欄もTSSMから転記する。「適用範囲」は、新規開拓の担当者だけで良いのか、トップ層まで影響させたいのかといった「活かす特質に影響させたい範囲」を規定する。「企画範囲」は、企画する要素の範囲を設定する。

6) 企画案の作成

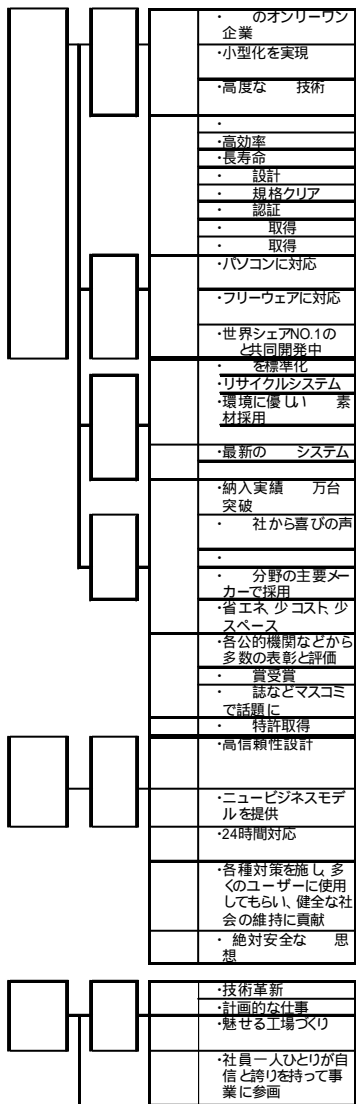
企画の方向が定まったら、アイデアの発想とプロトタイプのイメージ設計を行い、手づくりで企画内容を作成する。試行し完成度を高め、定着化のための規定化・標準化などを行う。

5. 「全社営業」の事例研究

1) Y社の取り組み

Y社は、「全社営業」のベースとなる考え方、企業理念や売れる特長、強みについての会議を重ね、『全社営業プロジェクト』を発足させ、夢と活力ある企業づくりを目指して、全員参加で取り組んだ。そして、この取り組みを下図に整理した。

理念の体系



| 営業 | 非営業 | | 企画番号 | A I D M A | 活かさす特長を影響させたいを範囲 | 企画範囲 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|------|-----------|------------------|------|-----|---|---|----|----|--|--|--|--|--|--|--|
| | 人 | 人以外 | | | | 人 | 人以外 | 人 | 物 | 方法 | 道具 | | | | | | | |
| 実例集・事例集 キャラバンカーに現物搭載 社外秘、営業資料の作成と活用 (ケニカルハンドブック) | カタログ 飛び出す絵本 紙芝居 造語 (マンガ) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 直営パソコン店 グッズ販売 | インターネット上でショップ店長募ファンクラブ(クラブ)を募集 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 当社商品の体感 セールスレップ(契約書づくり、レクチャー) 車両 | 統合システムオペレーティング 実績パネル作成 Web取引(電子決済) 実例集 トーク集 | ユーザー実績 全社朝礼等での紹介 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | インターネットホームページ(実績紹介も含む) 社外技術研修(特約店、ユーザー対象) | インターネットホームページ(実績紹介も含む) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 別紙 機能組織図 | | 6Sテーマ 小集団活動共通提案制度 夢サイクルシート 理念浸透のための朝礼の一言 | | | | | | | | | | | | | | | | |

さらに、上図のT S S Mをもとに、5つのワーキングチームを作り、これを中核としてプロジェクトを推し進めていった。プロジェクトのワーキングチーム・メンバーはもちろんのこと、全員参加の「全社営業プロジェクト」の成果は、Y社が大きく前進していくための基礎となったのである。