PERSOL NEWS RELEASE

2024 年 7 月 10 日
株式会社パーソル総合研究所

「10,000 人の営業実態調査」を発表

営業のプロセスにおいて、多くの業種で「分業」より「非分業」の業績が悪い傾向
「非分業」の外回り営業担当者は「個人パフォーマンス」、「はたらく幸せ実感」ともに低い

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：萱野博行）の営業力強化事業本部は、BtoBの営業担当者と顧客各5,000人を対象とした「10,000人の営業実態調査 2024」の結果を発表しました。

近年では、テクノロジーの進化や消費者ニーズの多様化により市場環境は日々変化しており、顧客企業における課題の複雑化や要求の高度化も進展しています。一方、営業現場においても、労働人口の減少による人手不足やSales Tech、AIなどのテクノロジーの導入によって営業を取り巻く環境も大きく変わりつつあります。

しかしながら、「営業組織は疲弊している」といった現場の課題は依然として解決されておらず、本来営業が担うべき創造的な役割を果たすことができていないといった現状も伺えます。

本調査では、以下の3つの視点で「営業の実態」を明らかにすることを目的に実施しました。

1．顧客の期待に応え、業績を高めるために営業（組織）は何をすればよいのか
2．顧客接点プロセスの分業体制は有効に機能しているのか
3．営業従事者のパフォーマンスを高め、且つはたらく幸せを実感してもらうためにはどうしたらよいのか

「10,000 人の営業実態調査 2024」の詳細は、以下の報告書をご覧ください。
https://rc.persol-group.co.jp/form/dl/salesresearch_2024.html

■調査結果サマリ

1．顧客の期待に応え業績を高めるために営業（組織）は何をすればよいのか

・ 購買プロセス上で顧客が営業に期待していることについて、営業組織は総じて期待に沿った強化を行っている。
・ 顧客側は自社の業界のことや自社の状況を理解し、自社に合った提案をしてくれることを期待しており（ハイライト部分）、営業側もそうした顧客の期待に応えようとしていることが見て取れる。

n=5,000

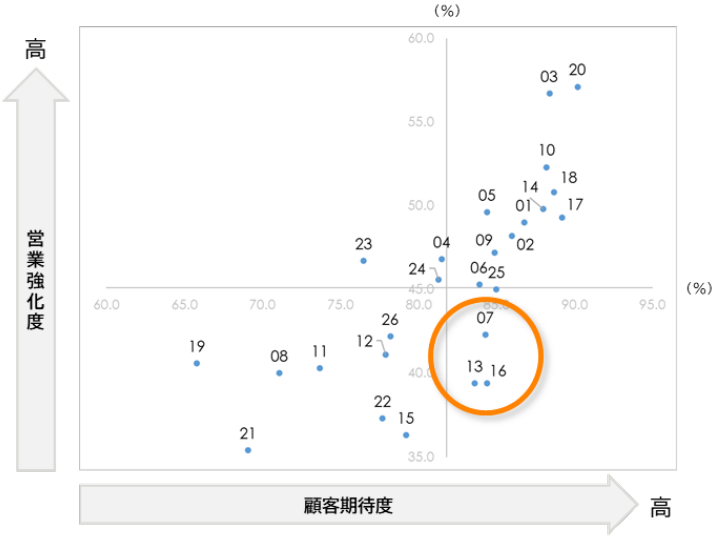
順位	【顧客】特に期待したい点	比率(%)
1	納入後のトラブルへの迅速な対応	37.2
2	価格や納期交渉における納得いく対応	32.2
3	費用対効果の明示	29.9
4	当社のニーズ（スペック、費用）に合った提案	29.1
5	当社の状況や課題、ニーズの理解	28.8
6	検討時の疑問点、心配事への迅速な回答	28.6
7	納期や納入スケジュールの明示と管理	28.3
8	当社が気づいていない視点の提供	27.6
9	当社課題の解決策や代替案の提示	25.7
10	当社の業界についての理解	23.6

n=5,000

順位	【営業】特に強化している点	比率(%)
1	納入後のトラブルへの迅速な対応	12.5
2	お客様の状況や課題、ニーズの理解	11.8
3	お客様のニーズ（スペック、費用）に合った提案	9.9
4	納期や納入スケジュールの明示と管理	8.9
5	お客様課題の解決策や代替案の提示	8.7
6	お客様の業界についての理解	8.4
7	検討時の疑問点、心配事への迅速な回答	8.2
7	お客様の課題整理や優先順位付け支援	8.2
9	問い合わせ窓口の明確化	8.1
10	購入後のフォロー（電話、訪問）	7.7

比率は「特に期待したい点」「特に強化している点」の回答率

・ ただし、「当社（顧客）が気付いていない視点の提供」のほか、「他社の商品・サービスと比較検討しやすい情報の提供」「費用対効果の明示」などの項目についてはギャップが見られる。



営業プロセス			顧客期待度 (%)	営業強化度 (%)	差分
会社紹介	01	自社の企業情報や商品・サービスの紹介	86.8	49.0	37.8
業界理解	02	お客様の業界についての理解	86.0	48.2	37.8
顧客理解	03	お客様の状況や課題、ニーズの理解	88.4	56.7	31.7
課題整理の支援	04	お客様の課題整理や優先順位付け支援	81.5	46.8	34.7
解決アイデアの提示	05	お客様課題の解決策や代替案の提示	84.4	49.6	34.8
	06	同様の課題に対する解決策の実例や実績の提示	83.9	45.3	38.6
インサイトの提供	07	お客様が気づいていない視点の提供	84.3	42.3	42.0
協業の相談	08	お客様の新たなビジネス創出のための協業の相談に乗ること	71.1	40.0	31.1
要求に対する提案	09	お客様の購買プロセスに合わせた情報提供・提案・見積の提示	84.9	47.2	37.7
	10	お客様のニーズ（スペック、費用）に合った提案	88.2	52.3	35.9
付加提案	11	提案依頼された範囲外の追加提案	73.7	40.3	33.4
	12	特定の商品・サービスにとどまらない、課題解決へのトータルな提案	77.9	41.1	36.8
購買検討	13	他社の商品・サービスと比較検討しやすい情報の提供	83.6	39.4	44.2
	14	検討時の疑問点、心配事への迅速な回答	88.0	49.8	38.2
導入運用時の想起	15	商品・サービス導入後の活用支援（マニュアル作成・トレーニング含む）	79.2	36.3	42.9
	16	費用対効果の明示	84.4	39.4	45.0
交渉	17	価格や納期交渉におけるお客様が納得いく対応	89.2	49.3	39.9
納入	18	納期や納入スケジュールの明示と管理	88.7	50.8	37.9
	19	納入時の立ち合い	65.8	40.6	25.2
運用	20	納入後のトラブルへの迅速な対応	90.2	57.1	33.1
レビュー	21	商品・サービス利用者の声（VOC）の収集	69.1	35.4	33.7
	22	商品・サービスの導入効果の明示	77.7	37.3	40.4
定期的な訪問	23	購入後のフォロー（電話、訪問）	76.5	46.7	29.8
	24	購入後の継続的な情報提供	81.3	45.6	35.7
営業体制	25	問い合わせ窓口の明確化	85.0	45.0	40.0
	26	お客様に関する情報の弊社内共有	78.2	42.2	36.0

顧客 n=5,000
営業 n=5,000

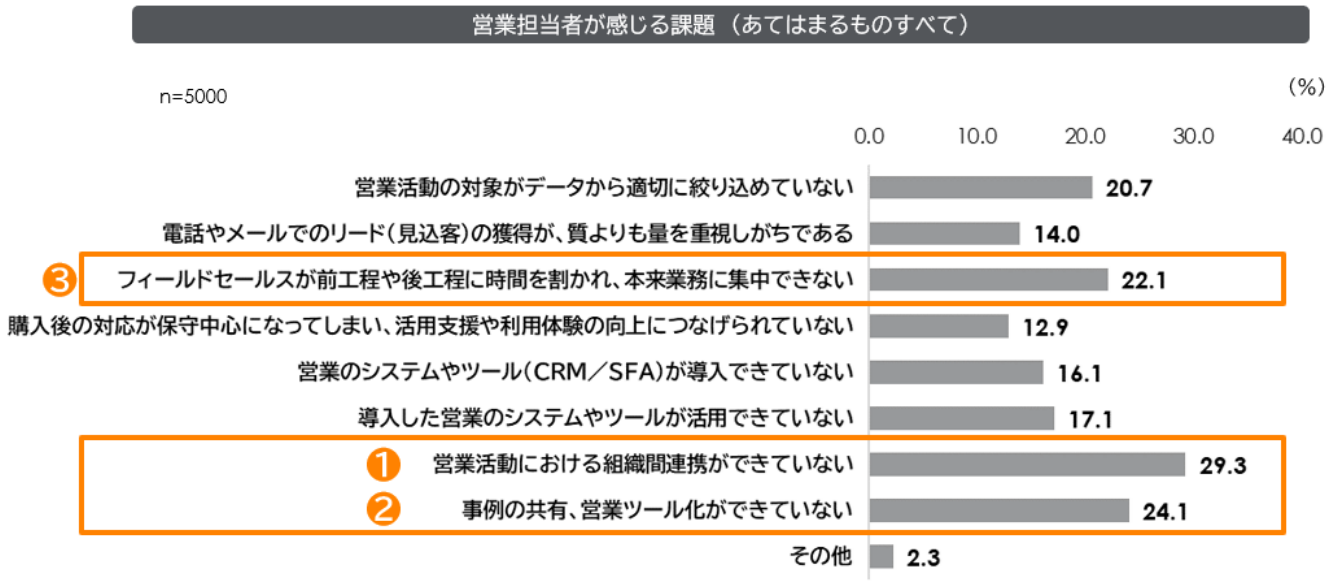
顧客期待度：「特に期待したい点」+「期待したい点」の回答率（%）　営業強化度：「特に強化している点」+「強化している点」の回答率（%）

調査結果からの示唆

顧客が求めているが、多くの営業が実践できていないポイントを強化すれば、競合企業との差別化につながる可能性がある。

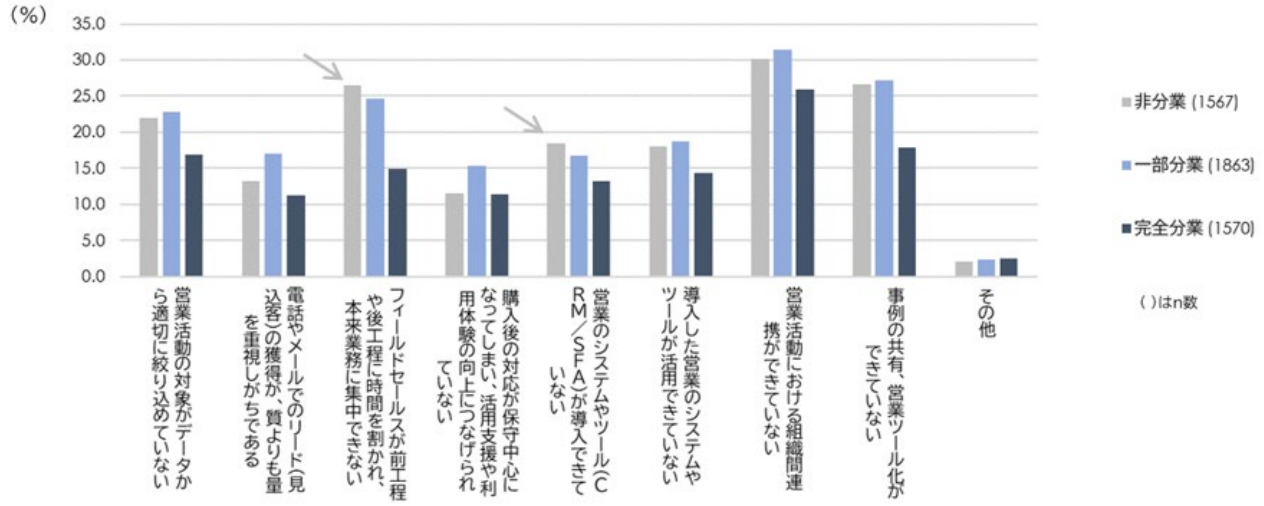
2．顧客接点プロセスの分業体制は有効に機能しているのか

営業担当者に組織の課題を聞いたところ、「営業活動における組織間連携ができていない」が最も多かった。ついで「事例の共有、営業ツール化ができていない」、「フィールドセールスが前工程や後工程に時間を割かれ、本来業務に集中できない」と続く。



・ 分業体制別※にみると、完全に分業している方が課題を感じていない。
・ 全般的に一部分業が課題感を強く持ちやすい傾向にあるが、「フィールドセールスが前工程や後工程に時間を割かれ、本来業務に集中できない」と「営業のシステムやツール（CRM/SFA）が導入できていない」は非分業がやや高い。
・ 完全分業の組織では、非分業や一部分業の組織に比べて全般的に課題感を感じておらず、その点は業績が低くても変わらなかった。分業によって個々の担当者の視野が狭くなり、課題を感じにくくなっている可能性もある。

営業担当者が感じる課題〈分業体制別〉



※非分業：マーケティング、インサイドセールス、カスタマーサクセスの機能を組織や担当者で分担しておらず、フィールドセールスが全てを行う組織

※一部分業：マーケティング、インサイドセールス、カスタマーサクセスのいずれかの機能の一部をフィールドセールス以外の部署や担当者が担い、分業体制が取られている組織

※完全分業：マーケティング、インサイドセールス、カスタマーサクセスの機能をフィールドセールス以外の部署や担当者が担い、分業体制が取られている組織

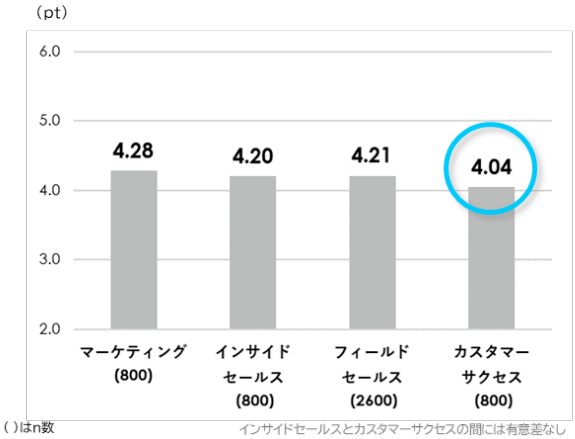
調査結果からの示唆

分業体制はフィールドセールスの業務負荷を軽減し、提案や商談などの本来業務により集中できるようにするために有効と考えられる。ただし、分業体制にすることで業績が高まるとは限らず、分業の弊害も懸念される。
やみくもに分業するのではなく、個社の戦略に適合した分業体制を設計することが重要と考えられる。

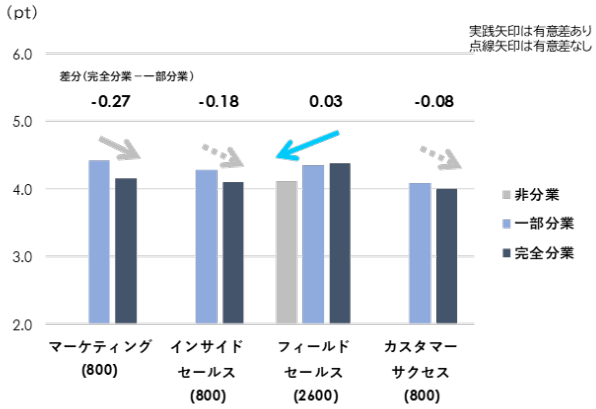
3.　営業のパフォーマンスを高め、かつはたらく幸せを実感してもらうためにはどうしたらよいのか

- 職種別ではカスタマーサクセスのはたらく幸せ実感が低い。
- 各職種を分業体制別にみると、フィールドセールス以外の職種は一部分業よりも完全分業の方が、幸せ実感が低い傾向。
- フィールドセールスは非分業（フィールドセールスが全て担うケース）の幸せ実感が低く、分業している方が、幸福度が高い。

はたらく幸せ実感〈職種別〉



はたらく幸せ実感〈分業体制別〉



- 「個人パフォーマンス」への影響が高い職場要因は、「自己裁量」「成長機会」「メンバー同士の協力」である。

個人のパフォーマンスに影響する職場要因トップ3〈職種別、分業体制別〉

		全体	職種				フィールドセールス 分業体制別		
			マーケティング	インサイドセールス	フィールドセールス	カスタマーサクセス	非分業	一部分業	完全分業
成果に対する公平な報酬	成果に対する公平な報酬が与えられている								
キャリアパスの用意	様々なキャリアパスが用意されている								
プライベートとのバランス	仕事とプライベートのバランスが取れている			2					2
困ったときのサポート	仕事で困ったときに必要なサポートが受けられている								
成長機会	新しいスキルや知識を獲得し、成長する機会がある	2		3	3	3		2	
目標設定とフィードバック	明確な目標設定と定期的なフィードバックがある								
リーダーシップ	優れたリーダーシップのもとで働けている								
業界や市場の情報	必要となる業界や市場の情報を得られている		3				2		
自己裁量	自らの裁量で物事を決断できている	1	1	1	1	1	1	1	3
限定されない働き方	仕事内容や働き方を限定されることなく仕事ができている		2			2			
成果に対する称賛	成果を上げた時に周囲から称賛を受けている								
ツールの活用度	CRM／SFAなどのツールをうまく使えている								
メンバー同士の協力	メンバー同士がお互いに協力し合えている	3			2		3	3	1

※　重回帰分析による。数値は偏回帰係数の大きさによる順位

・ 「個人パフォーマンス」を高める要因と「はたらく幸せ実感」を高める要因は、職種や分業体制によっても異なる。
・「はたらく幸せ実感」への影響が高い職場要因は、「プライベートとのバランス」「リーダーシップ」「成果に対する称賛」である。

				全体	職種				分業体制		
					マーケティング	インサイドセールス	フィールドセールス	カスタマーサクセス	非分業	一部分業	完全分業
	1	成果に公平な報酬	成果に対する公平な報酬が与えられている	2.84	2.77	2.88	2.88	2.72	2.78	2.89	2.83
	2	キャリアパス	様々なキャリアパスが用意されている	2.68	2.67	2.72	2.72	2.55	2.59	2.74	2.70
1	3	プライベートとのバランス	仕事とプライベートのバランスが取れている	3.26	3.28	3.27	3.27	3.21	3.19	3.37	3.20
	4	困ったときのサポート	仕事で困ったときに必要なサポートが受けられている	3.04	3.02	3.05	3.05	3.03	2.94	3.13	3.04
2	5	成長機会	新しいスキルや知識を獲得し、成長する機会がある	3.07	3.13	3.00	3.10	3.00	2.99	3.15	3.06
	6	目標設定とフィードバック	明確な目標設定と定期的なフィードバックがある	3.03	3.08	2.97	3.06	2.94	2.94	3.12	3.00
1	7	リーダーシップ	優れたリーダーシップのもとで働けている	2.82	2.78	2.89	2.84	2.72	2.73	2.87	2.85
	8	業界や市場の情報	必要となる業界や市場の情報を得られている	3.13	3.22	3.09	3.15	3.02	3.07	3.22	3.08
1	9	自己裁量	自らの裁量で物事を決断できている	3.37	3.42	3.24	3.41	3.29	3.36	3.44	3.28
●	10	働き方の無限定性	仕事内容や働き方を限定されることなく仕事ができている	3.16	3.17	3.14	3.20	3.07	3.11	3.23	3.13
3	11	周囲からの称賛	成果を上げた時に周囲から称賛を受けている	3.01	3.01	2.99	3.07	2.87	2.96	3.12	2.95
	12	ツール活用	CRM／SFAなどのツールをうまく使えている	2.41	2.37	2.52	2.44	2.23	2.33	2.45	2.44
3	13	メンバー同士の協力	メンバー同士がお互いに協力し合えている	3.26	3.29	3.24	3.26	3.26	3.14	3.39	3.23

●･･･はたらく幸せ実感への影響度が高い上位3項目　●･･･個人パフォーマンスへの影響度が高い上位3項目　●･･･両立する観点から重要な項目

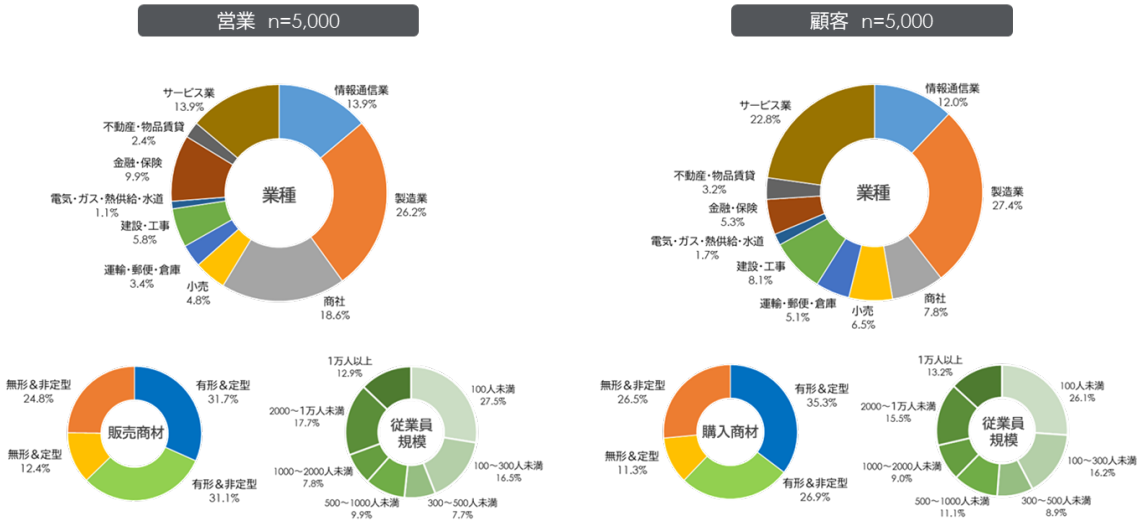
調査結果からの示唆

営業体制を検討する際は、組織設計（ハード）だけではなく、「個人パフォーマンス」「はたらく幸せ実感」それぞれへの影響を考慮した職場要因（ソフト）の設計も必要である。

■調査の概要

調査時期	2024年3月11日～19日
調査対象	総回答者数 10,000名 【営業】B2B営業の従事者 5,000名（20～64歳の男女） ※本調査では顧客と対面で商談を行う営業(フィールドセールス)だけでなく、マーケティング、インサイドセールス、カスタマーサクセス業務の従事者を含めた広義の営業担当者を対象としています。 （内訳） フィールドセールス 2,600名、マーケティング、インサイドセールス、カスタマーサクセス 各800名 【顧客】1年以内にB2B営業を通じて商品･サービスを購入した顧客 5,000名（20～64歳の男女）
調査方法	調査会社モニターを用いたインターネットによる定量調査

■回答者属性



※本調査の内容を引用される際は、出所として（株）パーソル総合研究所 営業力強化事業本部「10,000 人の営業実態調査 2024」と記載いただくようお願いいたします。

■【株式会社パーソル総合研究所】<https://rc.persol-group.co.jp/>について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<https://www.persol-group.co.jp/>について

パーソルグループは、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」として、2030年には「人の可能性を広げることで、100万人のより良い“はたらく機会”を創出する」ことを目指しています。

人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、BPOや設計・開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開するほか、新領域における事業の探索・創造にも取り組み、アセスメントリクルーティングプラットフォーム「ミイダス」や、スキマバイトアプリ「シェアフル」などのサービスも提供しています。

はたらく人々の多様なニーズに応え、可能性を広げることで、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を創造します。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL：03-6385-6888 MAIL：prc_pr@persol.co.jp

以上