

営業サプリ 営業教育白書 vol.4

コロナ禍でも業績が上がった企業は何が違う？

業績が上がった企業／下がった企業 営業マネジメント施策 比較調査

～営業組織のマネジメントに関する調査レポート～



2022年11月
株式会社サプリ

 営業サプリ

調査概要	… p.2
マネジメント全体について	… p.6
各マネジメント施策について	… p.8
総括	…p.21
営業サプリーグ紹介	…p.23

調査概要

調査概要

調査目的	<p>「営業サプリ」を提供する株式会社サプリは、営業スキルおよび営業マネジメントスキルを習得することができる法人向けオンライン&マンツーマン営業研修です。</p> <p>本調査では業績が上がった営業組織／下がった営業組織における営業マネジメントの取り組みの違いを調査データとしてまとめてお伝えすることで、営業組織が業績を上げるために取り組むべきことを考えていただくきっかけとしていただくことを目的としています。</p>
調査対象	<p>過去2年間で業績が上がった営業組織の経営者／役員／部長／課長 88名（資料中では「UP群」と記載）</p> <p>過去2年間で業績が下がった営業組織の経営者／役員／部長／課長 77名（資料中では「DOWN群」と記載）</p>
調査手法	インターネット調査
調査時期	<p>スクリーニング調査：2022年11月11日(金)～2022年11月16日(水)</p> <p>本調査：2022年11月17日(木)～2022年11月19日(土)</p>
調査結果の見方	<ul style="list-style-type: none">• nは回答者数を表しています。• 回答率(%)は小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを表示しています。このため、合計数値は必ずしも100%とはならない場合があります。• 設問の回答には、単一回答と複数回答があります。複数回答の設問は、回答率(%)の合計が100%を超える場合があります。

設問一覧

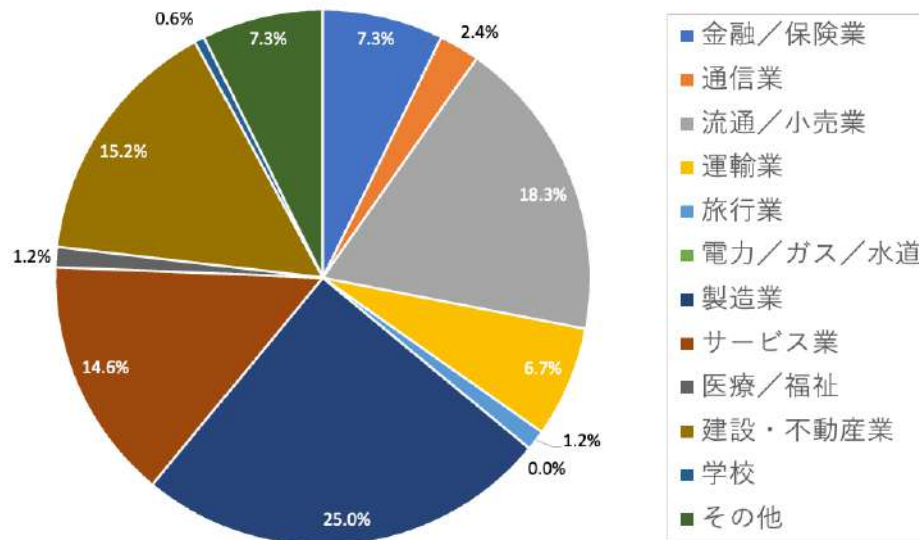
No	質問
1	組織をマネジメントする上で、以下の項目についてそれぞれどのぐらい実践できていると感じますか？
2	目的・目標の共有についてお伺いします。以下の項目について、それぞれどのぐらい意識していますか？
3	プロセス管理についてお伺いします。以下の項目について、それぞれどのぐらい意識していますか？
4	SFAを導入されていますか？
5	SFAの各機能についてどのぐらい活用できていますか？
6	コミュニケーションの活性化についてお伺いします。以下の項目について、それぞれどのぐらい意識していますか？
7	会社が用意しているもので、営業スキルについてどのような教育を実施していますか。
8	前に選んだ項目の中で、特に重要視している教育施策はなんですか？
9	実施している営業研修はどなた対象のものですか？
10	営業ノウハウの共有はどのように実施していますか？
11	組織内で営業の「型」を持っていますか？
12	営業の「型」は実践できていますか？
13	今後の業績向上のために、課題に感じていることは何ですか？

回答者属性

過去2年間で業績が上がった営業組織の経営者／役員／部長／課長 88名、下がった76名の計164名にインターネット調査によるアンケートを実施しました。

※業績については、回答者自身が担当する組織について質問。また、上がった／下がったの基準については回答者の自己申告。

業種



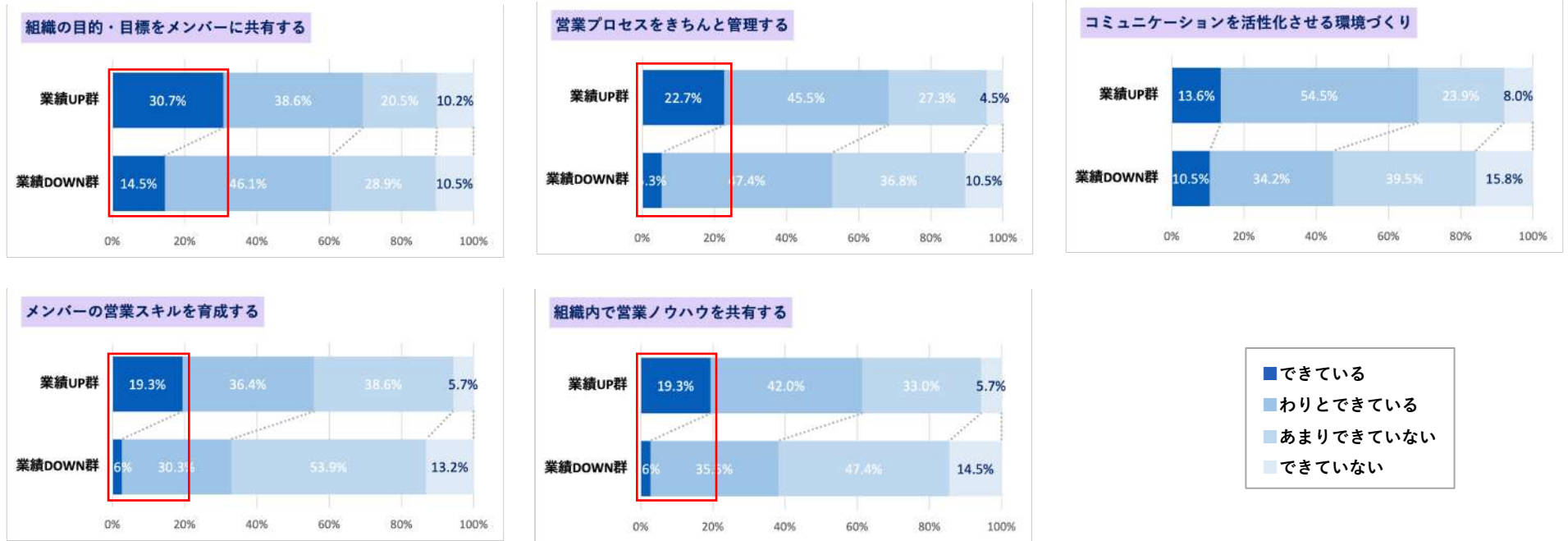
製造業、流通／小売、建設・不動産業の順に多く回答が集まった。

マネジメント全体について

マネジメントで実践していること

Q1.組織をマネジメントする上で、以下の項目についてそれぞれどのくらい実践できていると感じますか？

当てはまるものをお選びください。（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）



POINT

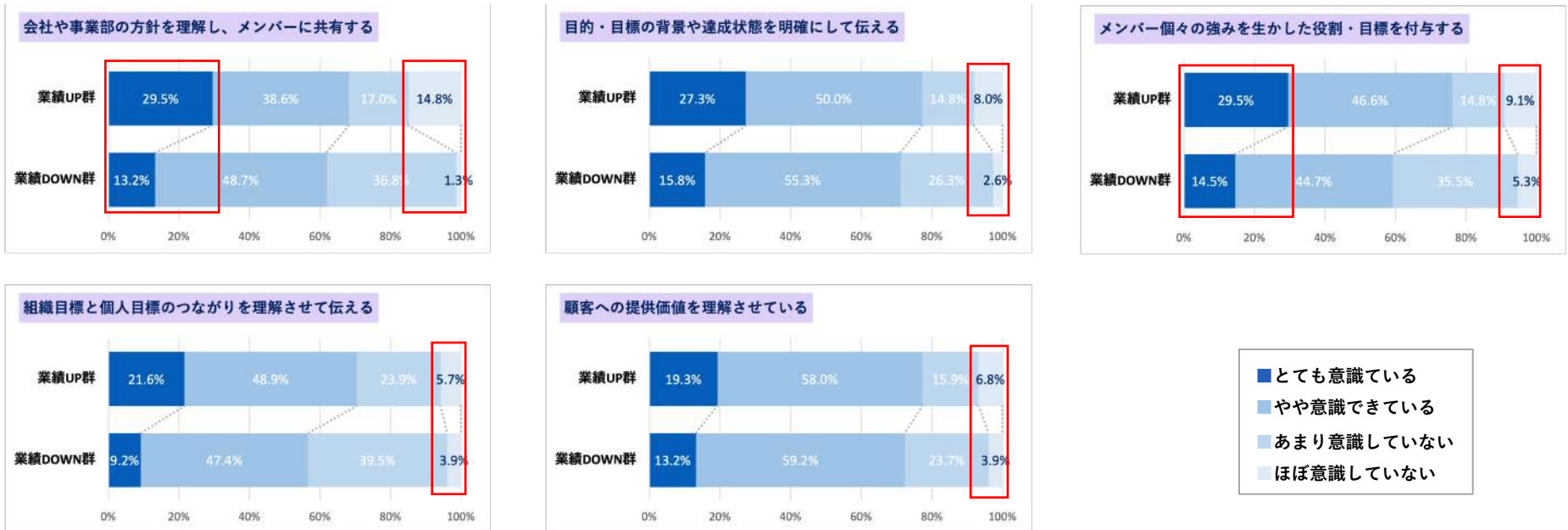
業績UP群では各マネジメント施策がきちんと実践されている

- 各項目は、営業サプリア「営業マネジメントコース」において解説されている「営業マネージャーの役割」を参考に作成している。
- 「コミュニケーションを活性化させる環境づくり」以外の項目について、「できている」の回答率に15pt以上の差が開いた。
- 業績UP群では基本的なマネジメント施策が「きちんと」実施されている様子だ。

各マネジメント施策について

目的・目標の共有で意識していること

Q2. 目的・目標の共有についてお伺いします。以下の項目について、それぞれどのくらい意識していますか？
当てはまるものをお選びください。（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）



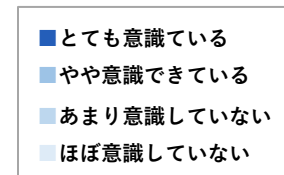
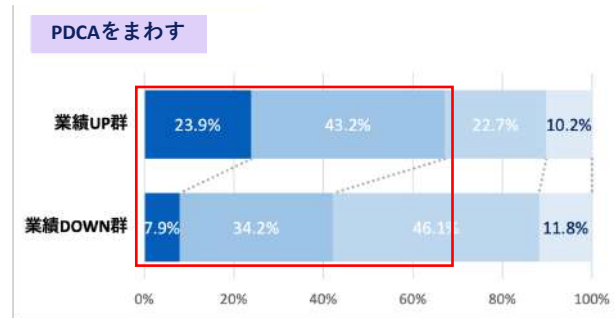
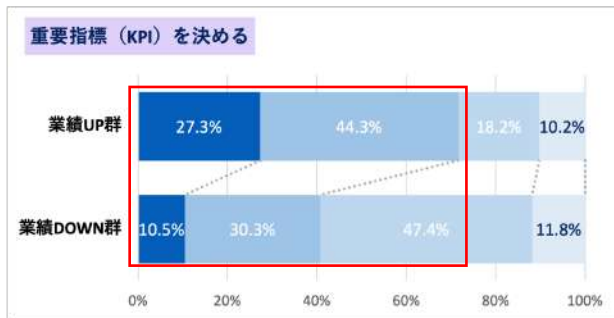
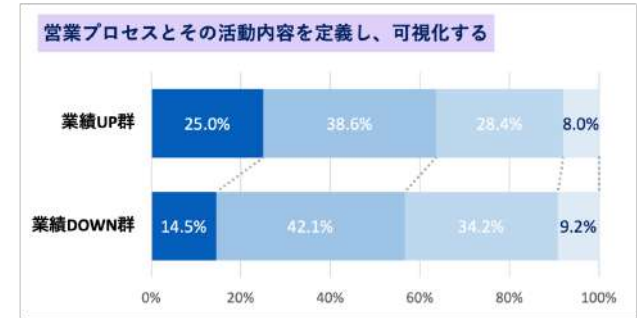
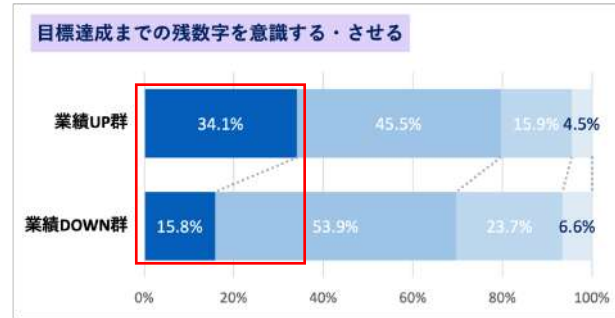
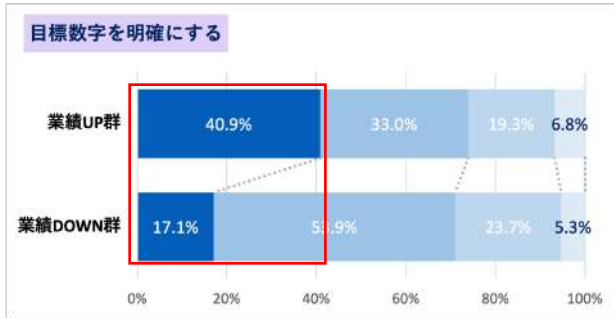
POINT

目標の共有については評価の分かれる結果に

- 「会社や事業部の方針を理解し、共有する」「メンバーの個々の強みを生かした役割・目標を付与する」について「とても意識している」で15pt以上の差が開いた。
- 全項目において業績UP群のほうが「とても意識している」の割合が高い一方で、「ほぼ意識していない」の割合も全項目で業績UP群のほうが高い結果となり、評価が分かれた設問となった。

プロセス管理で意識していること

Q3.プロセス管理についてお伺いします。以下の項目について、それぞれどのぐらい意識していますか？
当てはまるものをお選びください。（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）



POINT

目標数字・残数字への意識付け・プロセス管理がカギか

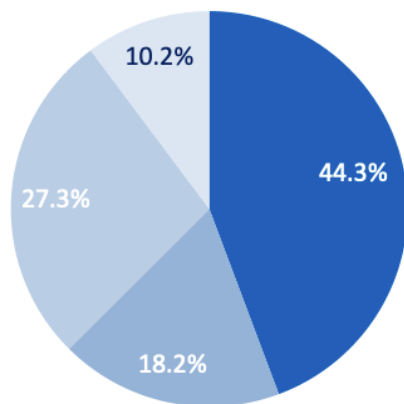
- 「とても意識している」で大きく差が開いたのは「目標数字を明確にする」「残数字を意識させる」で、業績UP群の数字への意識の強さが伺える。また、「やや意識できている」まで含めると「KPIを決める」「PDCAをまわす」で25pt以上の差が開いた。
- 前の設問で、目標の共有について「ほぼ意識していない」という回答も多かったことも踏まえると、目標数字自体に意味付けを行うよりも、どのように目標を達成していくかの「プロセス」を伝えることを重視していると推測ができる。

SFAの導入状況

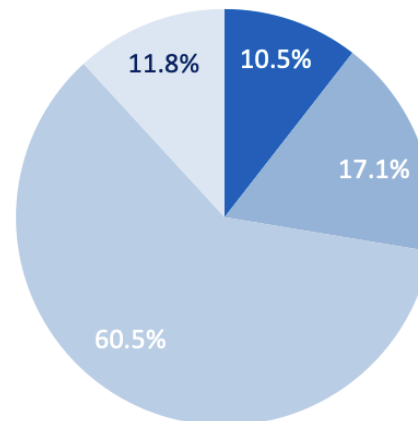
Q4.SFAを導入されていますか？（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）

※SFA：Sales Force Automation、営業支援ツール。営業における情報やプロセスをデータ化し、蓄積・分析できるシステムのこと

業績UP群（n=88）



業績DOWN群（n=76）



■ 導入している ■ 導入を検討している ■ 導入しておらず、検討もしていない ■ わからない

POINT

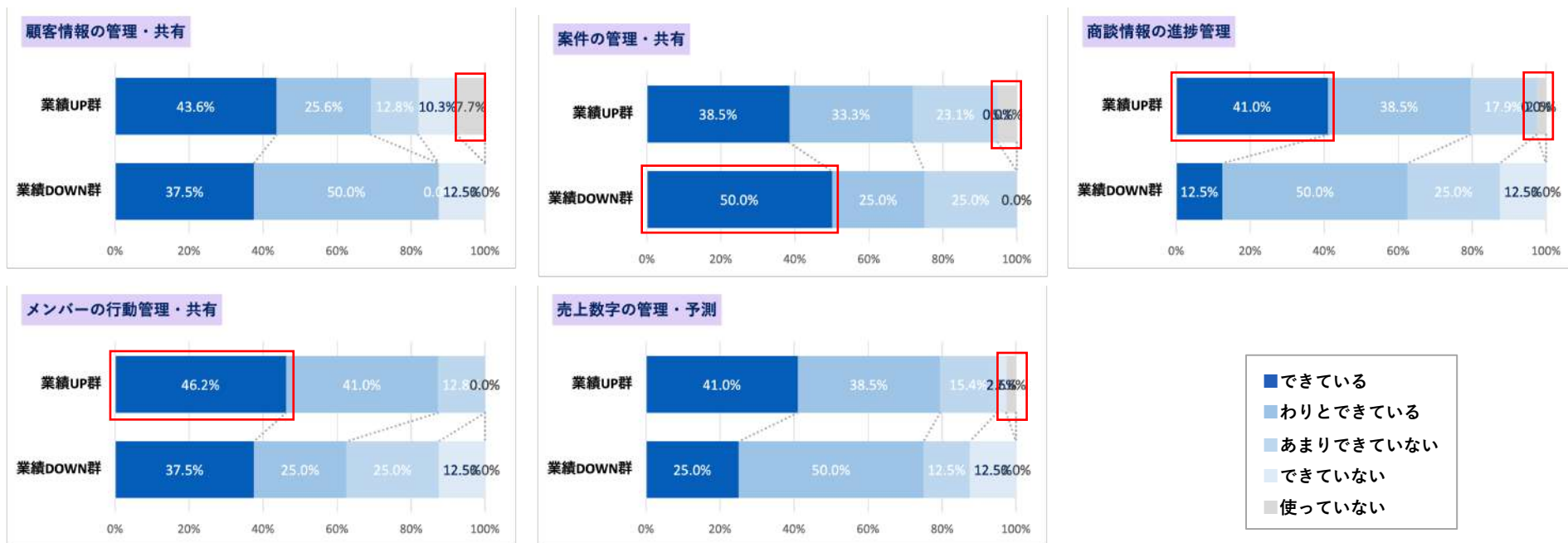
業績UP群では44.3%がSFAを導入している

- SFAを用いることで、前問で回答の多かった目標数字や残数字への意識づけを徹底していると推測される。

SFAの活用状況

Q5. SFAの各機能について、どのくらい活用できていますか？当てはまるものをそれぞれお選びください。

機能としてそもそも使用していない場合は「使っていない」をお選びください。（業績UP群 n=39、業績DOWN群 n=8）



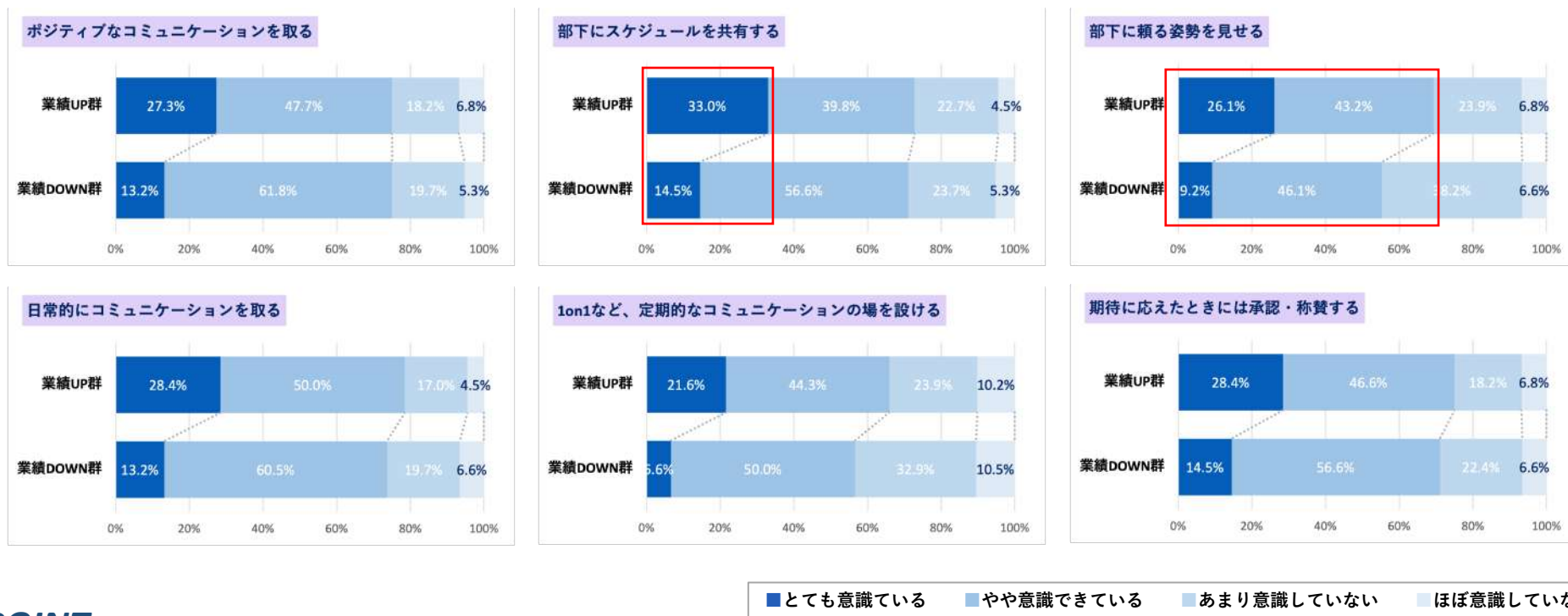
POINT

SFA活用でも「プロセス」を重視、機能を見極めて使うことが重要

- 「案件情報管理」の活用度合いで業績DOWN群が業績UP群を上回るものの、業績UP群では「商談の進捗管理」や「メンバーの行動管理」にSFAを活用している割合が高い。ここでも業績UP群は「プロセス」の管理を重視している様子が見える。
- 業績UP群ではそもそも使っていない機能があることも特徴的だ。目的に応じてSFAを使う場面・使わない場面を見極めることで、ツールに振り回されず適切な活用ができているのではないかと推測される。

コミュニケーション活性化について

Q6.コミュニケーションの活性化についてお伺いします。以下の項目について、それぞれどのぐらい意識していますか？当てはまるものをお選びください。（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）



POINT

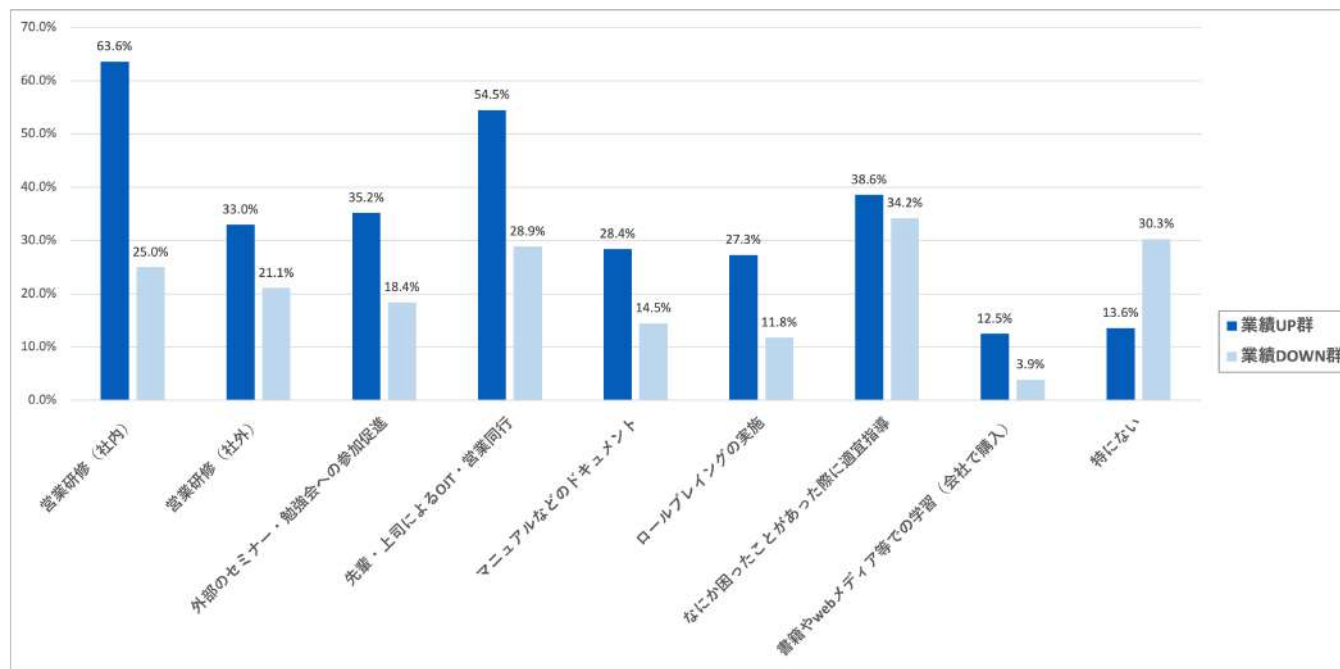
チームとしての協力体制を築くための行動が必要

- 業績UP群は全体的に「とても意識している」が15pt前後高くなっているが、特に「部下にスケジュールを共有する」で最も差が開いた。「やや意識している」まで含めると差は縮むが、「部下に頼る姿勢を見せる」では14pt差が開いている。
- 部下に自分の行動を開示したり、頼る姿勢を見せることでチームとしての連携を強め、協力体制を築くことを意識していると考えられる。

営業スキルの教育について

Q7. 会社が用意しているもので、営業スキルについてどのような教育を実施していますか。

(業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76)



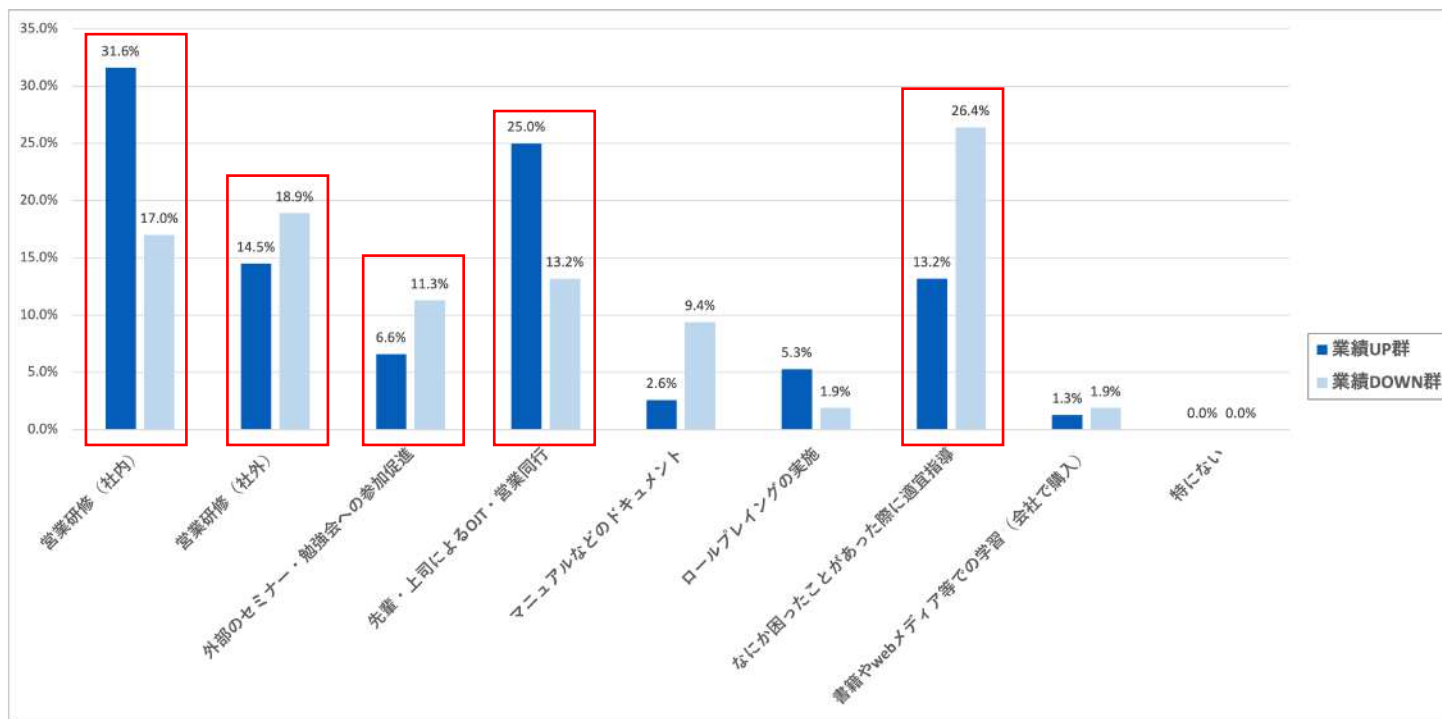
POINT

UP群では社内営業研修、OJTをはじめ教育体制が充実

- 「営業研修 (社内)」、「OJT・営業同行」、「外部へのセミナー・勉強会への参加促進」の順で差が開いた。
- 業績UP群では会社として営業スキルを学ぶことを促進・推奨している様子が分かる。

特に重視している教育施策

Q8. 前に選んだ項目の中で、特に重要視している教育施策は何ですか？（業績UP群 n=76、業績DOWN群 n=53）



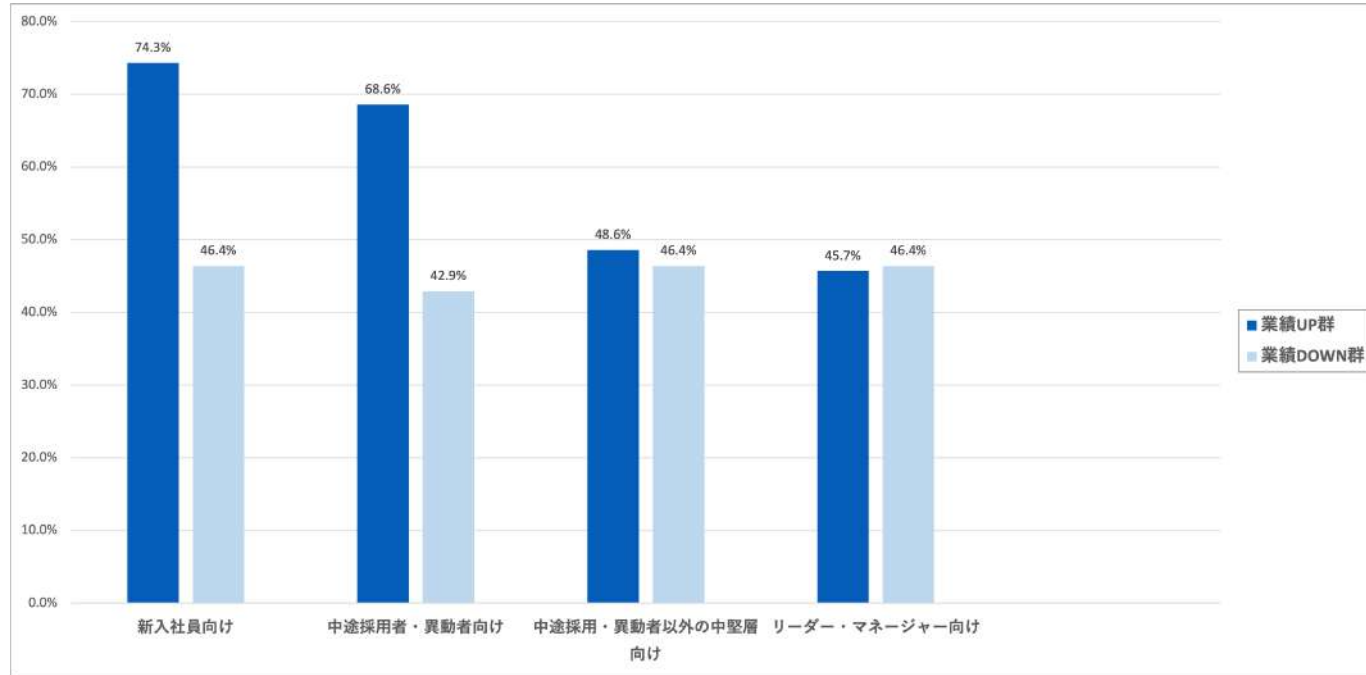
POINT

業績UP群のほうが「社内での教育」「体系的な教育」を重視

- 業績UP群では社内で実施する施策が、業績DOWN群では社外で実施する施策が重視される傾向にあるように見られる。外部研修でも営業スキルはもちろん得られるものの、自社独自のスキル・ノウハウを身につけることが他社と差をつける一因であると考えられる。
- 「なにか困ったことがあったときに適宜指導」を重視するという回答も業績DOWN群が大きく上回っている。ここから、業績UP群の方では、より体系的なスキルを身につけることも重視しているように見て取れる。

営業研修の対象者

Q9. 実施している営業研修はどなた対象のものですか？（業績UP群 n=35、業績DOWN群 n=28）



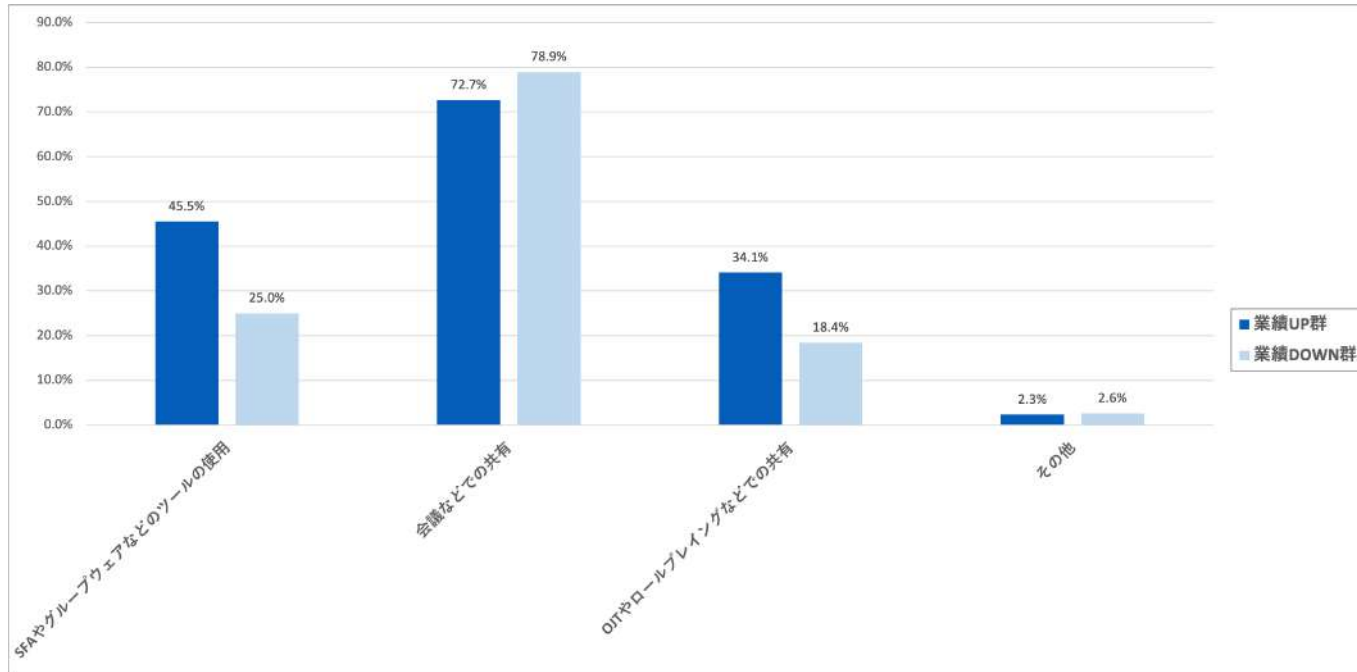
POINT

業績UP群は新入社員向けのほか、中途・異動者向けの研修も実施

- 業績UP群では実に7割以上が新入社員向けの営業研修を実施している。新入社員時期に体系的な教育をしておくことが、ゆくゆくの業績に影響を及ぼす可能性が高いのではと推測できる。
- 一方、中途や異動者向けの研修についても差が開いた。中途や異動者向けにも社内におけるノウハウ共有を研修で実施することで、個社独自のスキルを習得し、他社に差をつけることができているのではと考える。

ノウハウ共有の方法

Q10.営業ノウハウの共有はどのように実施していますか？（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）



POINT

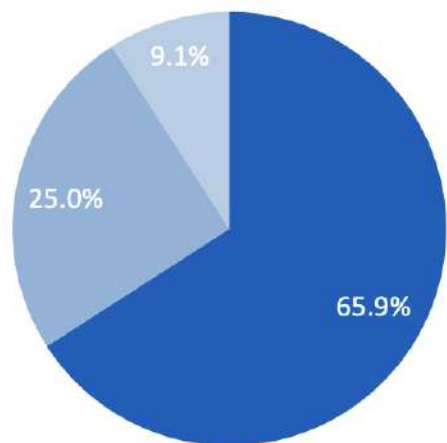
ノウハウの共有は蓄積×実践がキモ

- 会議などでの共有は業績UP群・DOWN群いずれにおいても行われているが、業績UP群ではそれに加えてツールによるノウハウの共有・OJTやロープレなど実践での共有を実施している割合も高かった。
- いつでも振り返られるようノウハウを「蓄積」しておくこと、そしてノウハウを知っているだけでなく実際に使えるよう「実践」しておくことで、メンバーの誰もが高いスキル水準を持つことができ業績向上に繋がっていると考えられる。

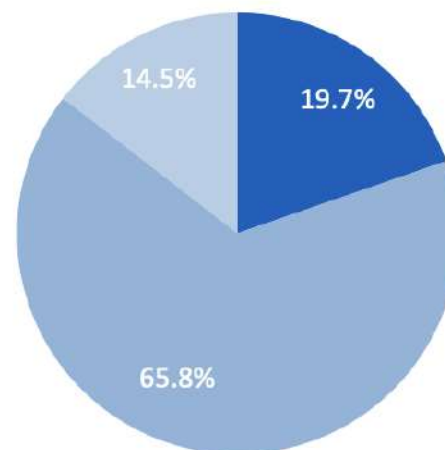
営業の型があるか

Q11. 組織内で営業の「型」を持っていますか？（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）

業績UP群（n=88）



業績DOWN群（n=76）



■ 持っている ■ 持っていない ■ どちらともいえない

POINT

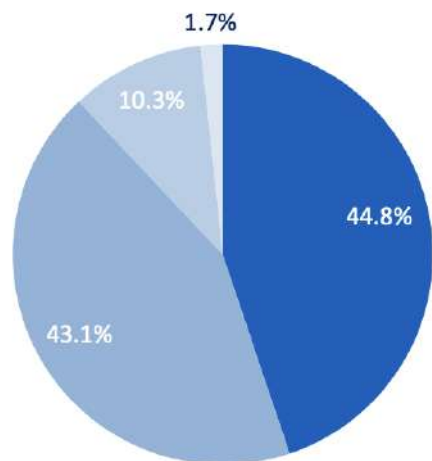
UP群は65%が営業の型を持っている

- 業績UP群では実に65%が「営業の型」を持っていると回答しており、「型」の有無が業績に影響している可能性は高いと考えられる。

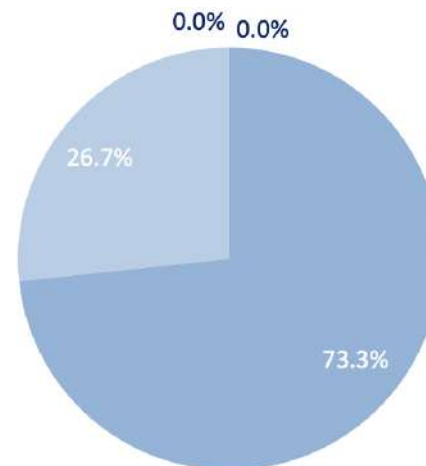
営業の型は実践されている？

Q12. 営業の「型」は実践できていますか？（業績UP群 n=58、業績DOWN群 n=15）

業績が上がった群／営業の型を持っている（n=58）



業績が下がった群／営業の型を持っている（n=15）



■ できている ■ わりとできている ■ あまりできていない ■ できていない

POINT

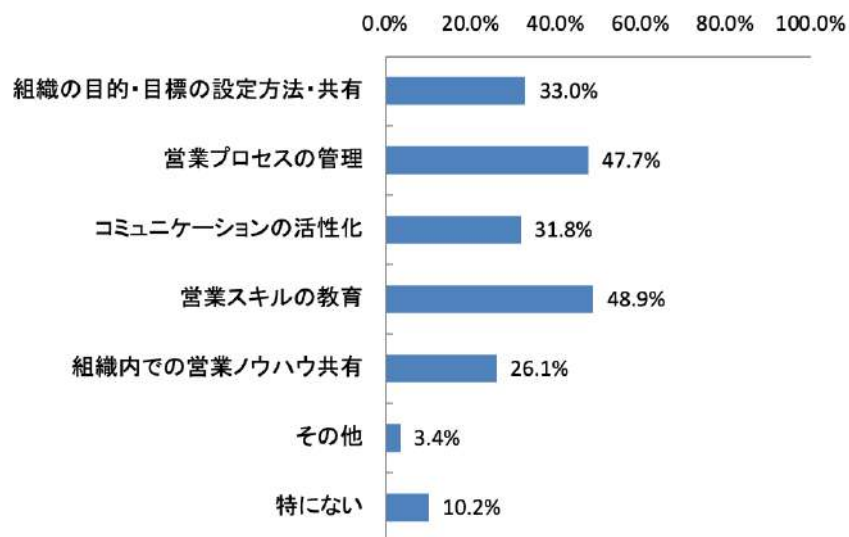
「営業の型」の実践度合いにも差あり

- 業績UP群では営業の型を持っていると回答したうち、45%が「型を実践できている」と回答した一方、業績DOWN群では0だった。
- 「型」持つだけでなく徹底・浸透させていくことが業績要因に影響すると考えられる。

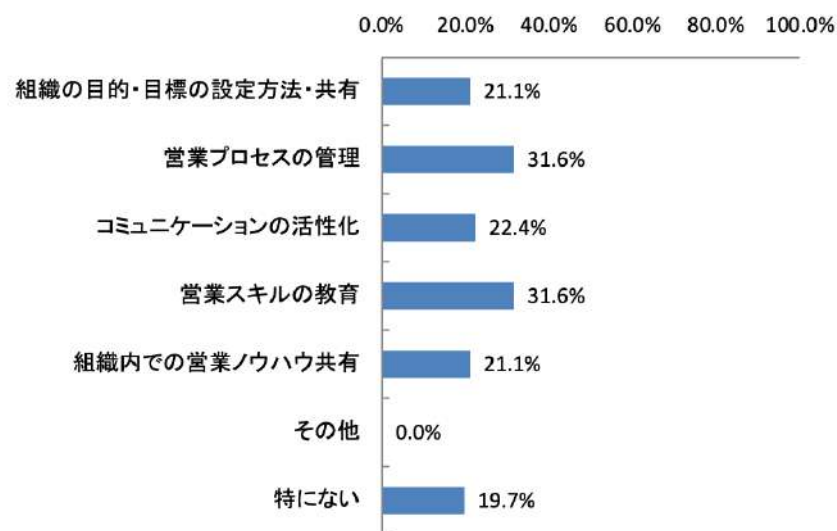
今後の課題は？

Q13. 今後の業績向上のために、課題に感じていることは何ですか？（業績UP群 n=88、業績DOWN群 n=76）

業績UP群（n=88）



業績DOWN群（n=76）



POINT

今後の課題は「営業プロセスの管理」「営業スキルの教育」

- 今後の課題については、業績UP群・業績DOWN群ともに「プロセスの管理」「スキルの教育」が上位に挙げられている。
- ここまでに見てきたように、業績UP群／DOWN群の間ではたしかにプロセス管理や営業スキルの教育の取り組みにおいて大きく差が見られており、ここを強化することは業績UPに大きく寄与することは間違いないだろう。

総括

マネジメントを「きちんと」行うことが業績向上への第一歩

- いずれの設問においても、業績UP群では営業マネジメントの必要施策やポイントをきちんと抑えて、日々のマネジメントを行っている事がわかった。
- 基本的な内容も多かったが、ここをまずは徹底することが業績向上への第一歩といえるだろう。

目標までのプロセス管理、チームとしての動きがカギ

- Q.2～Q.5においては「プロセス管理」の重要性が見えてきた。目標（KGI）を分解したKPIを設定し、それに向けて情報共有を徹底して行い、PDCAを回していくことが業績向上には重要だと考えられる。
- コミュニケーション面ではスケジュール共有や部下への協力を仰ぐなど、チームとしての活動の促進が重要と見られる。

体系的な営業スキル教育の促進・ノウハウの実践を伴う蓄積も業績向上のポイント

- 営業スキル教育が充実していることも業績UP群の特徴として見られた。
- 一般的なスキルだけではなく、社内独自のノウハウもきちんと教育すること、体系的なスキル教育を行っていくことが他社と差をつけ業績を上げるポイントとなりそう。
- 社内の独自ノウハウとしては売れる営業の「型」を整備し、実践・共有を行っていくことも重要である。

レポート本文では触れなかったが、自由記述にて業績UP群では「スキルを平準化して共有する」「成功事例を共有する」といった、前向きかつ具体的な回答を多く得られたが、業績DOWN群では「そんなものでは?」「思い通りには行かない...」といった回答が多く、「自らが組織をマネジメントして目標を達成するのだ」というマネジメントに対する意識面の違いも感覚論ながら感じ取ることができた。まずは小さな行動からでもマネジメントへの意識を高めることが重要なのではないだろうか。

営業サプリご紹介

営業サプリは、営業マネジメントの基礎を学べるコース、
営業の型×演習実践で営業スキルアップを実現するコースをご提供しています。



営業サプリは、リクルート出身者を中心とする豊富なコーチ陣が、
オンラインでティーチング&コーチングを行う伴走型の営業力強化プログラムです。

様々なバックグラウンドを持ったコーチ陣から、御社にぴったりの
コーチをアサインします



メンバーを動かし「やりきらせる」マネジメントを学ぶ

営業マネジメントコース

営業マネジメントを営業戦略立案・プロセスマネジメント・組織づくりの3つの軸から学び、営業パーソンに売れる行動を「やりきらせる」術を学ぶことができます。

<https://www.sapuri.co.jp/manager>



講師：茂木 慎司

演習実践×ダブルコーチ体制で営業の基本形を学ぶ

ベーシックコース

演習で学んだスキルを実践できるほか、ダブルコーチ体制で、サプリコーチから営業の原理原則を、貴社コーチには貴社にあった営業を習得。一般的なスキル習得と貴社のノウハウ教育を一手に行う事が可能です。

<https://www.sapuri.co.jp/144skill>



講師：大塚 寿

資料ダウンロードはこちらから

営業サプリ 研修紹介資料ダウンロード

すべての営業に 良質な営業教育を

現場から乖離した、一時的な営業研修に疑問を覚えたことはありませんか？

- ・現場から離れてではなく、密着・連動させたい
- ・理屈を教えるだけでなく、実践させたい
- ・一過性ではなく、継続持続させたい

「営業サプリ」はこの3つを兼ね備えたオンライン営業研修です。
すべての営業パーソンの方が、いきいきと営業活動に取り組める
社会を目指し事業を展開しています。

会社概要

会社名	株式会社サプリ
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビルディング6F
代表者	酒井 雅弘
設立	2017年8月
資本金	9,000,000円
事業内容	オンライン研修「営業サプリ」の開発・運営 マネジメント研修/チームづくり研修の開発・運営

代表 酒井雅弘プロフィール



1978年 株式会社日本リクルートセンター（現リクルートホールディングス）に就職。数多くの事業責任者を務める。1995年 取締役就任。2006年 退任し、現在 株式会社サプリ代表取締役社長。2021年CTI認定プロフェッショナル・コーアクティブ・コーチ（CPCC）を取得しコーチング活動を開始
<https://coach-masa.love/>

資料ダウンロードはこちらから

営業サプリ 研修紹介資料ダウンロード