

日本の営業部のリアルを明らかに

## 「日本の営業実態調査2019」発表

営業の大半が仕事に「やりがい」と「不安」の両方を感じている。  
「新規開拓」を課題と捉える営業部が多い一方、人と時間のリソース不足が顕著。

株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ（代表取締役社長：横山信弘、所在地：愛知県名古屋市）は、2019年4月23日（火）に、民間企業における営業従事者の行動や意識、マネジメント、教育機会などの実態を調査した「日本の営業実態調査2019」を発表いたします。

本調査は2019年3月1日から3月31日まで、民間企業の営業職に従事している人を対象に「営業のやりがい」「営業活動の課題」「残業時間」「目標・ノルマの達成度合い」など43項目について調査を実施し、3,360名の有効回答を集計いたしました。以下、概要をご報告いたします。

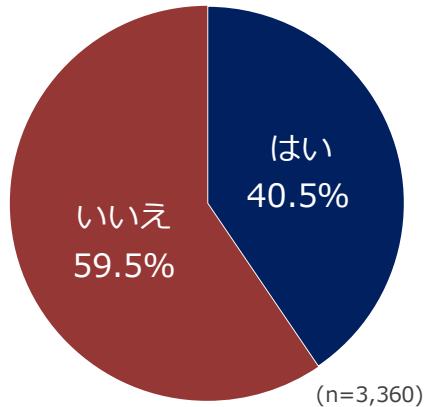
### 調査結果 概要

- 営業をやりたいかった人は4割。一方、今、営業にやりがいを感じる人は8割。仕事を通じて営業に「やりがい」を感じる傾向に。
- 54.8%の営業が評価制度に不満。評価制度への満足度は「営業として働きたい」という意思を醸成する一方、営業成績には直接的な影響を与えない。
- 成果に応じたインセンティブがある営業は38.7%。インセンティブ制度の導入で営業の不満が減り、人件費が抑制できる可能性などプラスの効果が見られる傾向に。
- 営業の2人に1人が前年度の数値目標・ノルマを未達成。未達成の理由は「営業戦略が悪かった」(31.0%)が最多。2位「訪問・商談数が少なかった」(30.9%)。
- 営業の85.9%が営業活動に何かしらの不安を抱く。不安の内容は「お客様と関係構築できているか」(51.4%)が最多。
- 営業の月間残業時間は月32.8時間。理想の残業時間は「1日1時間以下」(57.2%)が最多。2位「残業ゼロ」(23.3%)。
- 管理職の83.9%がマネジメントに不安。不安を感じる割合は部長職で最大に。

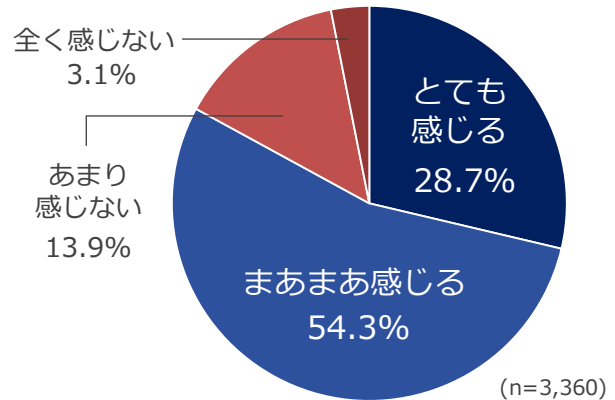
■ 調査結果 詳細

営業をやりたかった人は4割。一方、今、営業にやりがいを感じる人は8割。仕事を通じて営業に「やりがい」を感じる傾向に。

Q.営業職はやりたかった仕事か



Q.今、営業にやりがいを感じるか



「営業職はやりたかった仕事か」は、「はい」が40.5%で、「いいえ」が59.5%。一方「今、営業にやりがいを感じるか」は、「とても感じる」(28.7%)「まあまあ感じる」(54.3%)を合わせると83.0%に達します。このことから最初は消極的な選択であったとしても、仕事を通じて営業にやりがいや喜びを感じる人が多いと言えます。

営業職に就いた理由NO.1は「やりがいがありそうだから」。

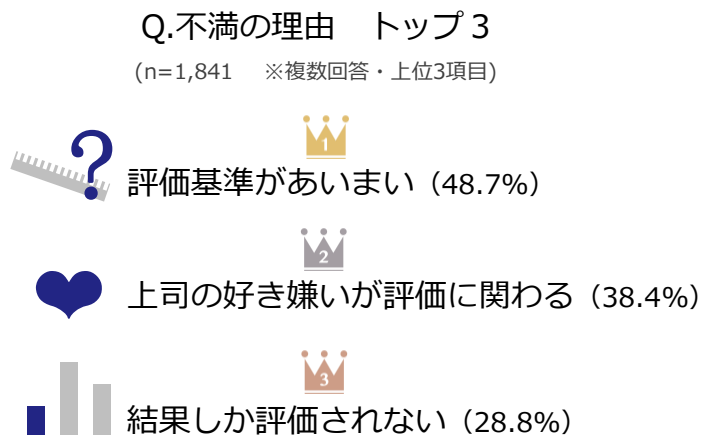
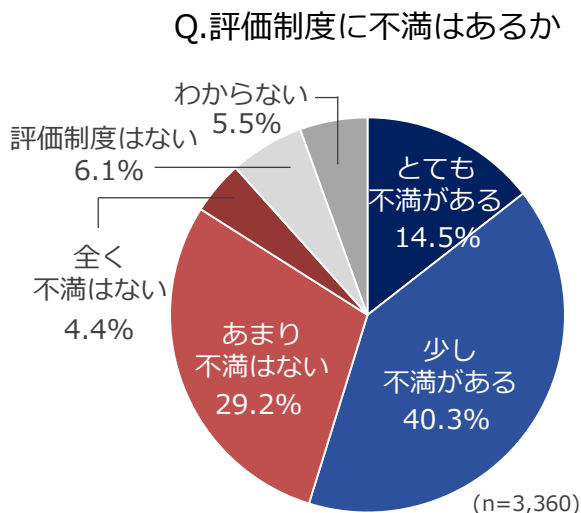
Q.営業職に就いた理由 トップ10 (n=3,360 ※複数回答・上位10項目)

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1位 やりがいがありそうだったから (30.3%)  | 6位 自分にもできそうだったから (17.3%)      |
| 2位 人と話すのが好きだから (28.2%)     | 7位 主体的に働けそうだったから (15.2%)      |
| 3位 成果や結果が目に見えやすいから (20.6%) | 8位 営業に向いていると言われたから (13.5%)    |
| 4位 配属先・異動先だったから (19.8%)    | 9位 新しいことにチャレンジしたかったから (13.4%) |
| 5位 未経験でもOKだったから (17.4%)    | 10位 実力主義だから (12.2%)           |

「営業職を選んだ理由」は、「やりがいがありそうだったから」(30.3%)が最も多く、次いで「人と話すのが好きだから」(28.2%)、「成果や結果が目に見えやすいから」(20.6%)となりました。1～3位まで、能動的でポジティブな回答が目立ちます。

一方、「配属先・異動先だったから」(19.8%)や「未経験でもOKだったから」(17.4%)、のような受動的な回答も上位に挙がっています。専門的なスキルや知識が乏しいなどの理由により営業職しか選べなかった人も一定数いることが考えられます。

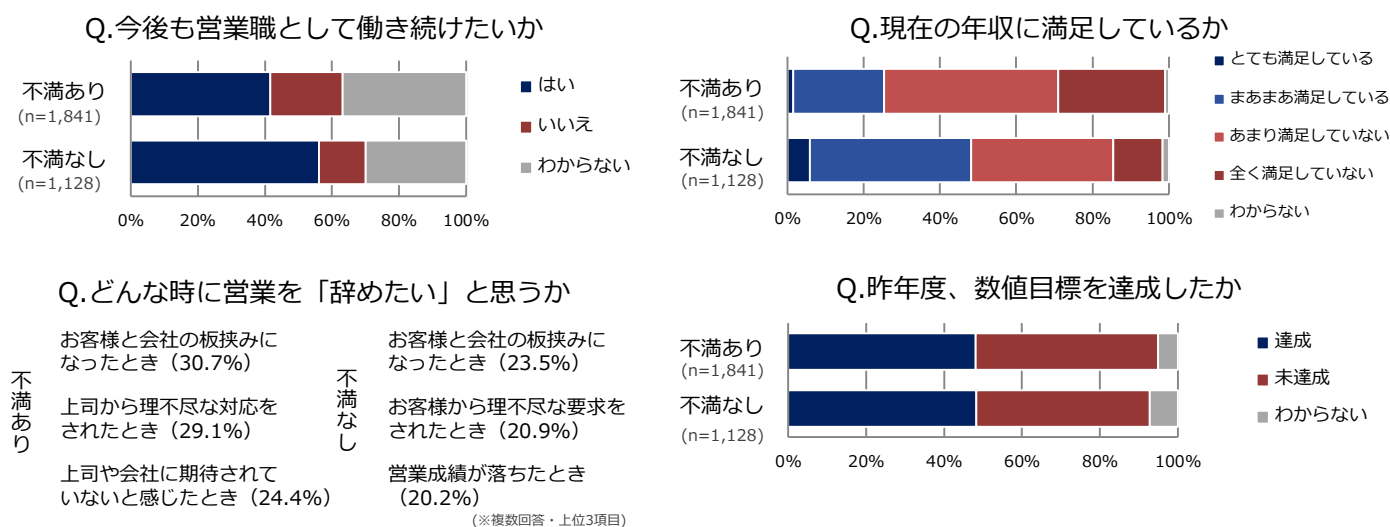
**54.8%の営業が評価制度に不満。「評価基準の曖昧さ」や「上司の好き嫌い」など、結果に対する公平な評価がされていないことに不満を抱く。**



「評価制度に不満はあるか」では、「とても不満がある」(14.5%)と「少し不満がある」(40.3%)の合計が54.8%に達し、半数以上の方が評価制度に不満があることが分かりました。不満の理由の1位は「評価基準があいまい」(48.7%)で、不満があると答えた人の約半数が評価へのあいまいさを感じています。2位の「上司の好き嫌いが評価に関わる」(38.4%)も同様の意味合いだと捉えると、目標の達成・未達成が明確な職種であるにも関わらず結果に対する公平な評価がされていないため、不満を感じる人が多いと言えるでしょう。

**評価制度への満足度は「営業として働きたい」という意思を醸成する一方、営業成績に直接的な影響を与えない。**

**評価制度への不満別 集計データ**



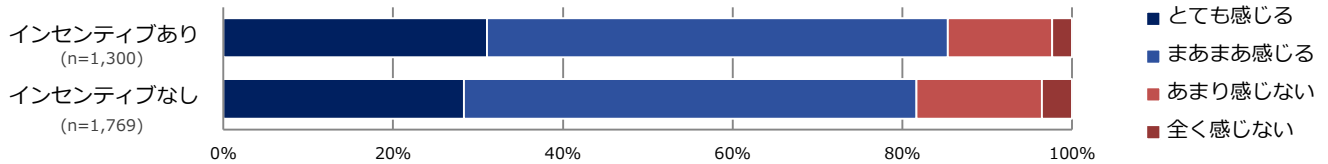
評価制度に不満を持つ人が営業を辞めたいと思う時は、上司や会社との関係が原因になっているケースが多いことが分かります。このことから評価に対する不満も、上司との関係性に起因しているのではないかと推測できます。また、評価制度への満足度は、年収の満足度と直結していることも分かります。それは営業職に対する満足度にも繋がっていると推察でき、営業職として働きたいという意思を醸成すると考えられます。

ただ、評価制度への満足度は、営業成績にそれほど直接的に影響を与えないというのは意外な印象があります。目標の達成レベルを引き上げるには、評価制度よりも他のことを見直す必要がありそうです。

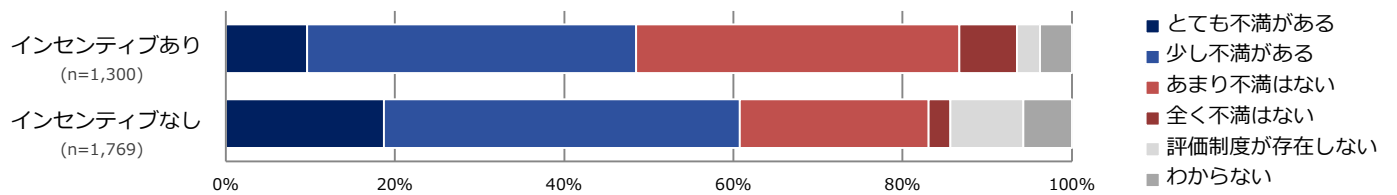
## インセンティブ制度の導入で営業にも会社にもプラスの効果。

### インセンティブ制度の有無別 集計データ

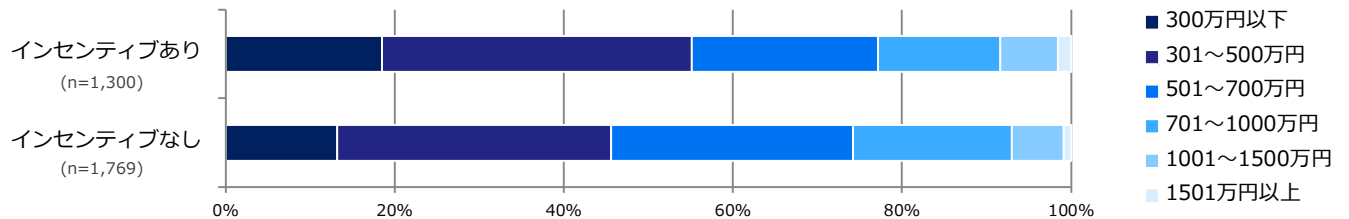
Q.今、営業にやりがいを感じるか



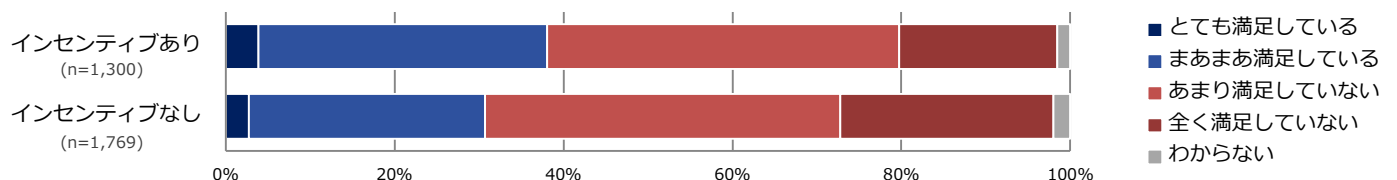
Q.評価制度に不満はあるか



Q.現在の年収



Q.現在の年収に満足しているか



インセンティブがある方が「営業にやりがい」を感じている割合が多いことが分かります。

また、インセンティブがある方が、「評価制度への不満」が少ないことが分かります。インセンティブがない人は、インセンティブ制度がないこと自体に不満を感じる人も多く、成果に連動した報酬を望む人が多いようです。インセンティブありの方が、評価制度への不満を抱く割合が低いのは、評価の曖昧さが除去されるからだ、とも考えられます。

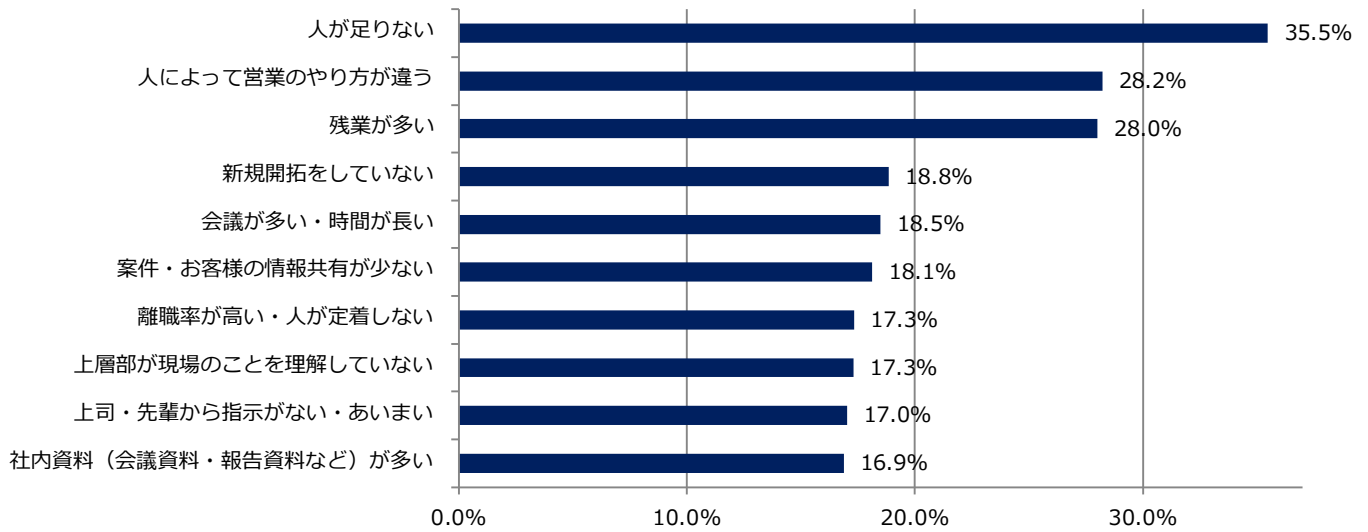
ところが現在の年収では、インセンティブなしよりもインセンティブありの方が、相対的に年収が低くなる傾向にあります。成果に連動した報酬を望む人が多い半面、インセンティブ制度の導入によって、成果を出せず年収を落とす人が増えるからでしょう。

これらの調査結果から、従業員の不満も減り、人件費が抑制できる可能性があるため、インセンティブ制度導入に動く会社が増えると考えられます。

**35.5%が「営業部の人手不足」に問題意識。人・時間のリソース不足が深刻に。**

Q.営業部で問題に感じること トップ10

(n=3,360 ※複数回答・上位10項目)

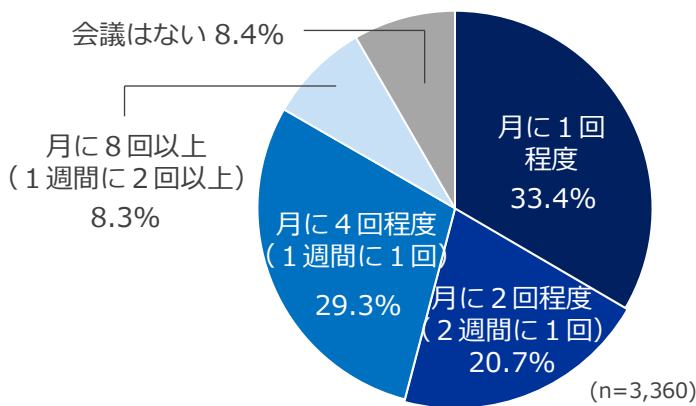


「営業部で問題に感じること」では、3人に1人が「人が足りない」（35.5%）と感じています。7位の「離職率が高い・人が定着しない」（17.3%）からも、慢性的な人手不足が感じられます。また3位「残業が多い」（28.0%）や5位「会議が多い・時間が長い」（18.5%）といった時間のリソース不足も上位にランクインしています。

働き方改革による残業規制や採用難、人材の流動化などの状況からも今後、この問題はさらに加速していくと考えられます。一社当たりの総労働力が限られている中、今のリソース（人・時間）でいかに生産性を上げ、売上をつくるかが営業部の課題と言えるでしょう。

**1回の営業会議の平均時間は92.1分。会議の頻度は月に1回（33.4%）が最多。次いで1週間に1回（29.3%）。**

Q.1ヶ月の営業会議の回数



Q.1回あたりの営業会議の時間



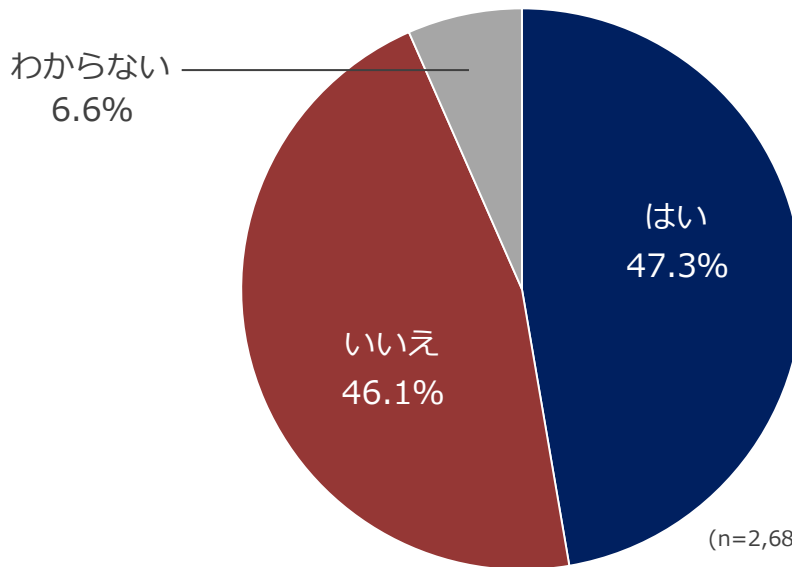
「1ヶ月の営業会議の回数」は、月に1～4回以内が大半で、80%以上という結果となりました。週に2回以上会議がある人も、少数ですが1割近くいることが分かります。また「1回あたりの営業会議の時間」では、平均値が92.1分、中央値が60.0分でした。月に4回（週に1回）営業会議をしている営業部では、ひとり当たり年間2,880分※1、会議に時間を費やしていることとなります。

※1 会議の時間はより実態に近づけるため中央値で算出

※2 中央値とは数値を小さい方から並べたときに中央に位置する値のこと

2人に1人が昨年度の数値目標（ノルマ）を未達成。

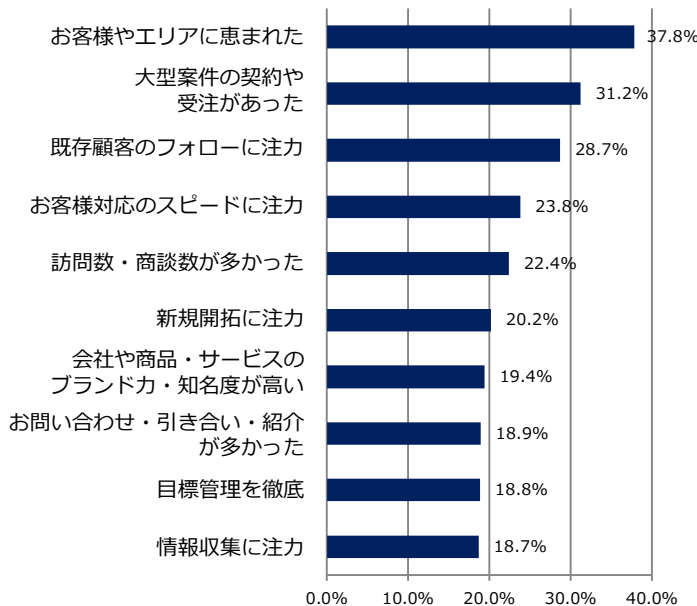
Q.昨年度、数値目標を達成したか



「昨年度、数値目標を達成したか」は、「はい」（47.3%）と「いいえ」（46.1%）という結果となり、数値目標をもつ2人に1人が、目標を達成できていないことが分かります。

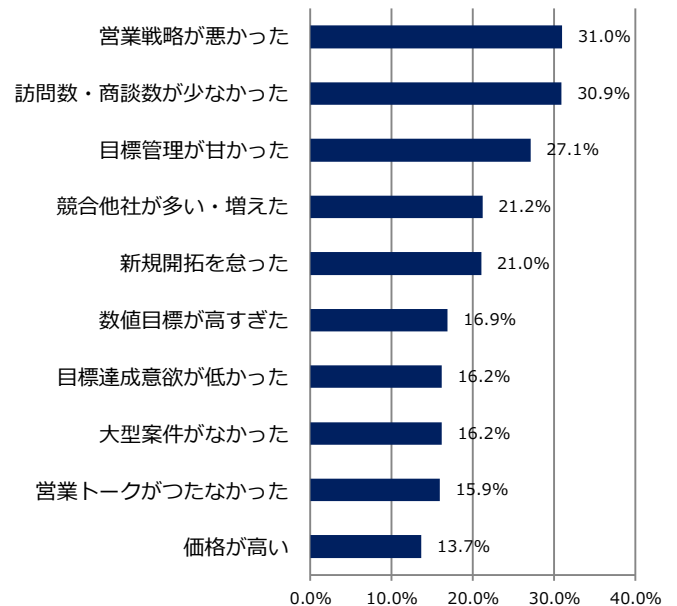
Q.数値目標を達成できた理由

トップ10



Q.数値目標を達成できなかった理由

トップ10

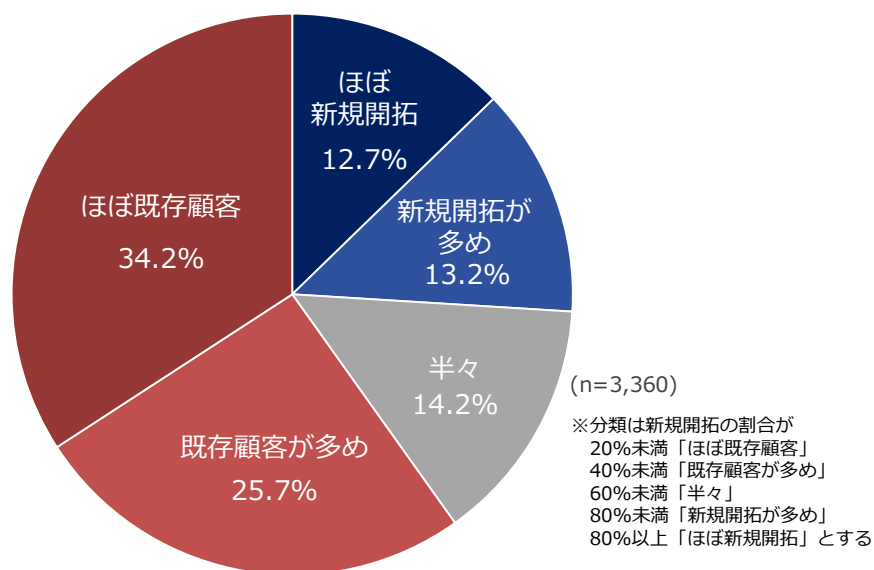


「目標達成できた理由」は、「お客様やエリアに恵まれた」（37.8%）「大型案件の契約や受注があった」（31.2%）「会社や商品・サービスの知名度・ブランド力が高い」（19.4%）といった受動的なものから、「既存顧客のフォローに注力」（28.7%）「お客様対応のスピードに注力」（23.8%）「新規開拓に注力」（20.2%）といった能動的なものまで、多様な理由があることが分かります。

「目標達成できなかった理由」は、「営業戦略が悪かった」（31.0%）「訪問数・商談数が少なかった」（30.9%）「目標管理が甘かった」（27.1%）など、自分に責任があるという謙虚な回答が目立っています。

## 営業活動は新規開拓より既存顧客のフォローが中心。

Q.営業活動における新規開拓の割合

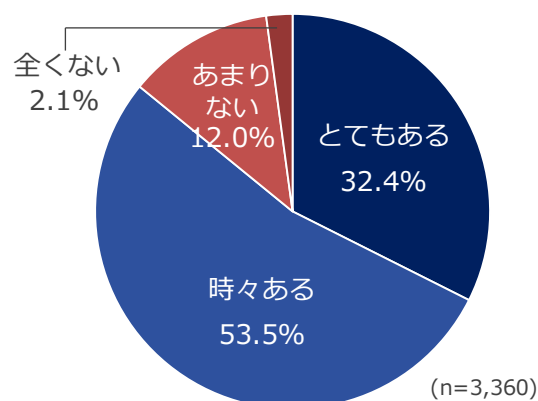


「営業活動における新規開拓の割合」は、59.9%が「既存顧客が多い」と回答しています。目標達成できた理由で「新規開拓に注力した」(20.2%)のポイントが高く、目標達成できなかった理由で「新規開拓を怠った」(21.0%)のポイントが高いことも踏まえると、新規開拓が課題のひとつであると言えるでしょう。

そして人・時間のリソース不足が顕著になっている現状、新規開拓のためのリソースをどのように捻出するかが、多くの営業部で問われていると考えます。

## 営業の85.9%が営業活動に何かしらの不安を抱く。 不安の内容の1位は「お客様と関係構築できているか」(51.4%)。

Q.営業活動で不安を感じることはあるか



Q.不安の内容 トップ5

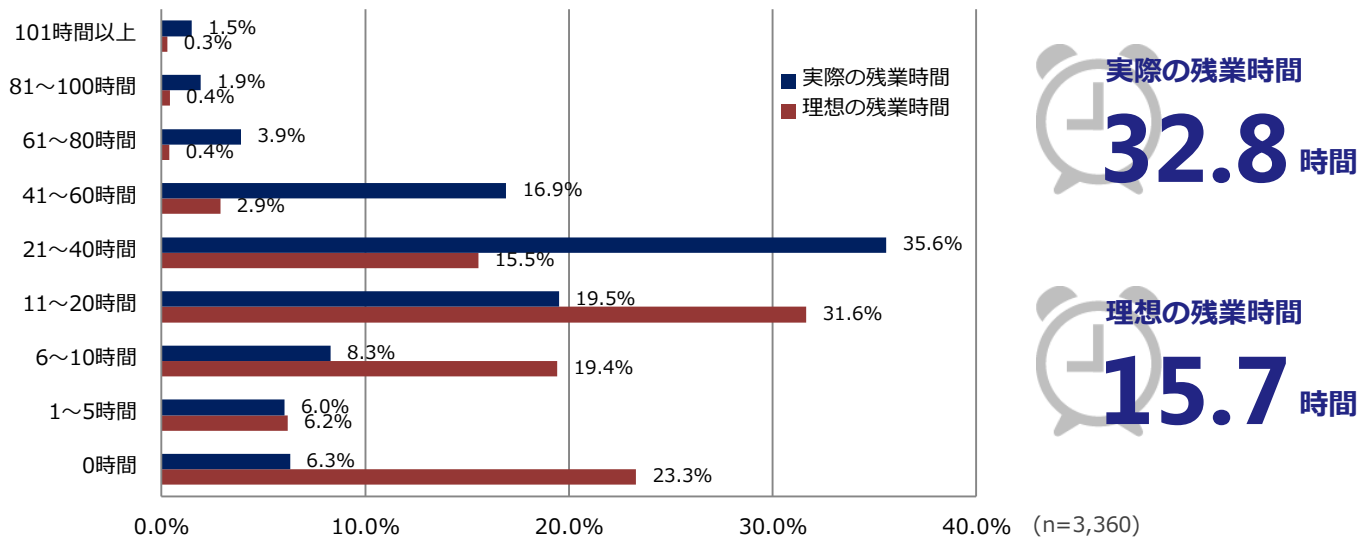
- 1位 お客様と関係構築できているか (51.4%)
  - 2位 お客様に話が正しく伝わっているか (50.3%)
  - 3位 提案内容は適切か (43.5%)
  - 4位 お客様に嫌な印象を与えていないか (40.9%)
  - 5位 営業プロセスは合っているか (38.8%)
- (n=2,886 ※複数回答・上位5項目)

「営業活動で不安を感じることはあるか」は、「とてもある」(32.4%)と「時々ある」(53.5%)を合わせると85.9%に達し、大半の人が営業活動に何らかの不安を抱えています。不安の内容では、1位「お客様と関係構築できているか」(51.4%)、2位「お客様に話が正しく伝わっているか」(50.3%)、4位「お客様に嫌な印象を与えていないか」(40.9%)と、お客様に関することが上位にランクインしました。

また「提案内容は適切か」(43.5%)、「営業プロセスは合っているか」(38.8%)、「フォローや商談のタイミングは適切か」(27.7%)など、自分の営業のやり方に不安を感じているケースも多いことが分かります。営業の不安を取り除くためにも、営業のやり方を統一することやマネジャーが部下の営業活動に対し、合っている/いないとフィードバックすることが大切だと言えるでしょう。

**営業の月間残業時間は月32.8時間。  
理想の残業時間は「ゼロ」(23.3%)と「1日1時間以下」(57.2%)。**

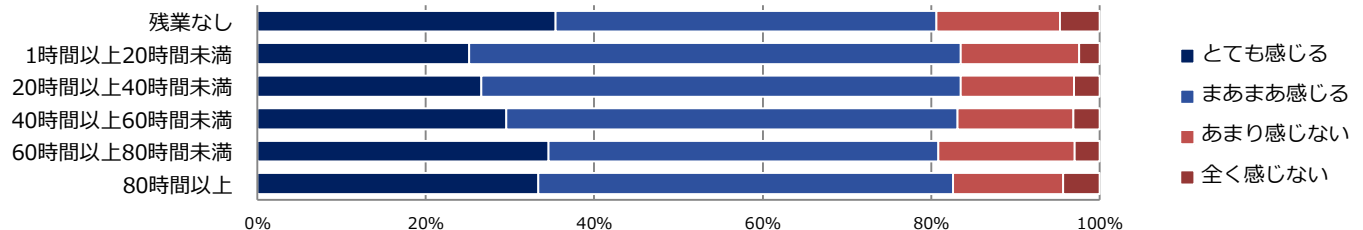
Q. 1ヶ月あたりの残業時間



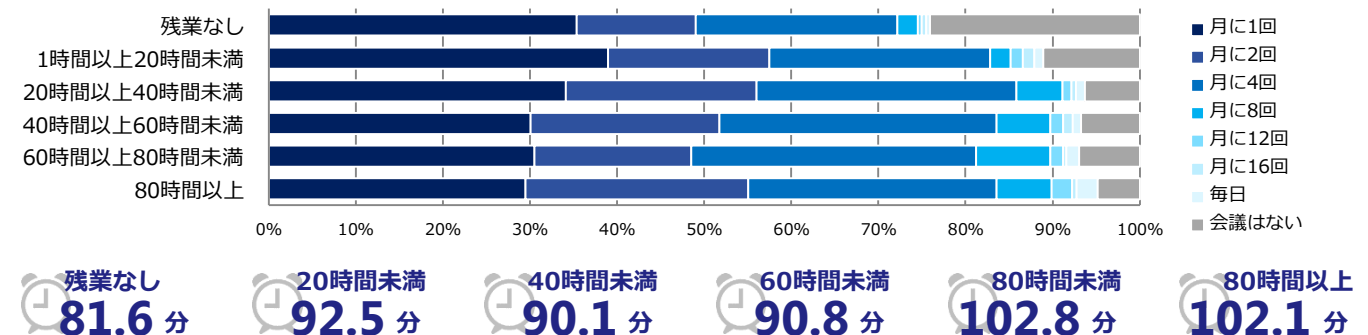
「1ヶ月の残業時間」では、実際の残業時間が32.8時間、理想の残業時間が15.7時間となりました。割合で見ると、1日1~2時間程度の残業をしている人(月間21~40時間)が35.6%と一番多く、働き方改革法のひとつのボーダーとなる月間45時間を超える人は、24.1%という結果になりました。また「理想の残業時間」では、残業ゼロを理想とする人が23.3%いる一方、1日1時間以下の残業をすることが理想(月間1~20時間)とする人が57.2%いることが分かります。

**残業時間別 集計データ**

Q. 今、営業にやりがいを感じるか



Q. 1ヶ月あたりの営業会議の回数と時間



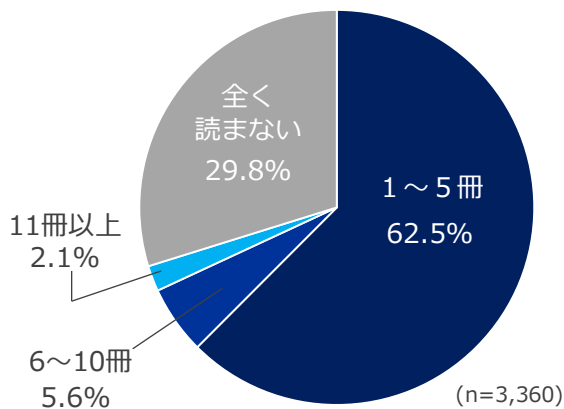
データを見る限り、営業にやりがいを「とても感じる」人の方が残業が多くなる傾向があるようです。上司からの命令よりも、自分の意志で残業をしている人が多いと推察します。

また営業会議の数が多いほど、残業時間が長くなるという結果になりました。明確な因果関係が見受けられます。1回あたりの会議時間の長さも、残業時間の長さに繋がる傾向が見て取れます。上司よりも営業本人の意識改革、そして会議の効率化が、残業削減に効果があると推察します。

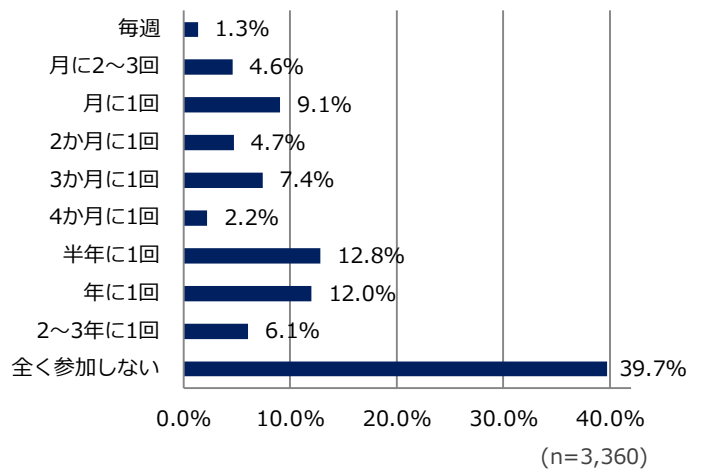


## ビジネス書を読まない営業が3割。セミナーに参加しない営業が4割。

Q. 1ヶ月に読むビジネス書の冊数



Q. セミナーへの参加頻度

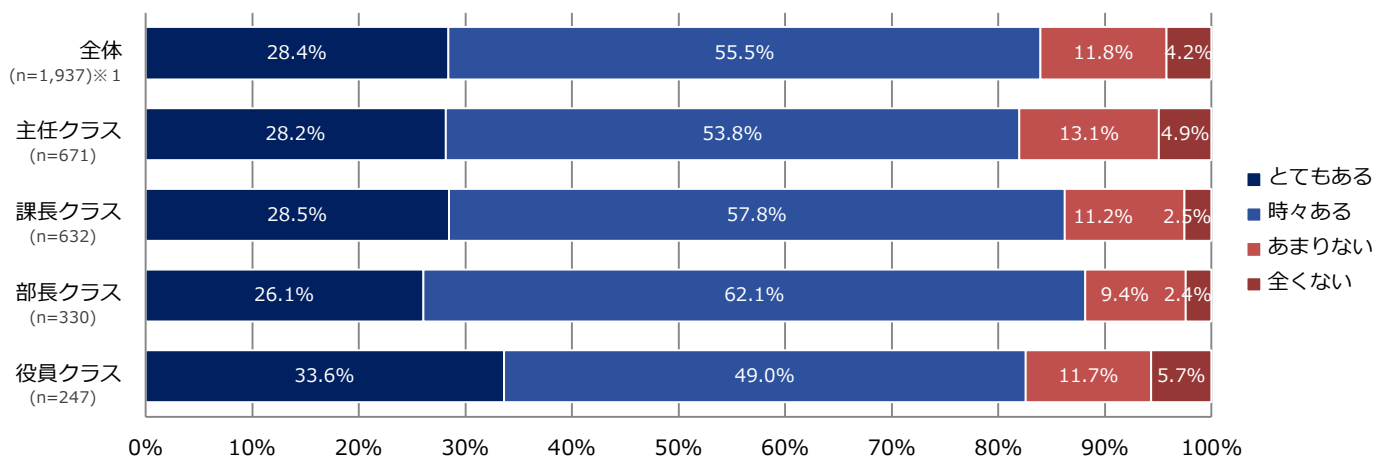


「1ヶ月に読むビジネス書の冊数」は「1～5冊」（62.5%）、「全く読まない」（29.8%）と、営業の約3割がビジネス書を読む習慣がない人が多いことが分かります。「セミナーへの参加頻度」※1は、「全く参加しない」（39.7%）が突出して多く、約4割に達します。読書習慣がない人も多く、総じてスキルアップや能力開発に対する意識が低い印象を受けます。

※1 セミナーへの参加頻度は会社で実施する社内研修については含まないものとする

## 管理職の83.9%がマネジメントに不安。不安を感じる割合は部長職で最大に。

Q. 役職別 マネジメントに不安を感じることはあるか



「マネジメントに不安を感じることはあるか」は、「営業活動で不安を感じることはあるか」と同様、「とてもある」（28.4%）「時々ある」（55.5%）の合計が8割を超える結果となりました。役職別では、部長クラスで不安を感じている割合が高く（88.1%）、次いで課長クラス（86.2%）、主任クラス（81.9%）となりました。※2役職が上がるにつれ部下の人数も増える傾向にあり、自分のマネジメント領域が広がること、また部下に対して問題意識を持っている管理職が多い※3ことから、役職とともに不安を抱く割合が増えていくのだと考えられます。

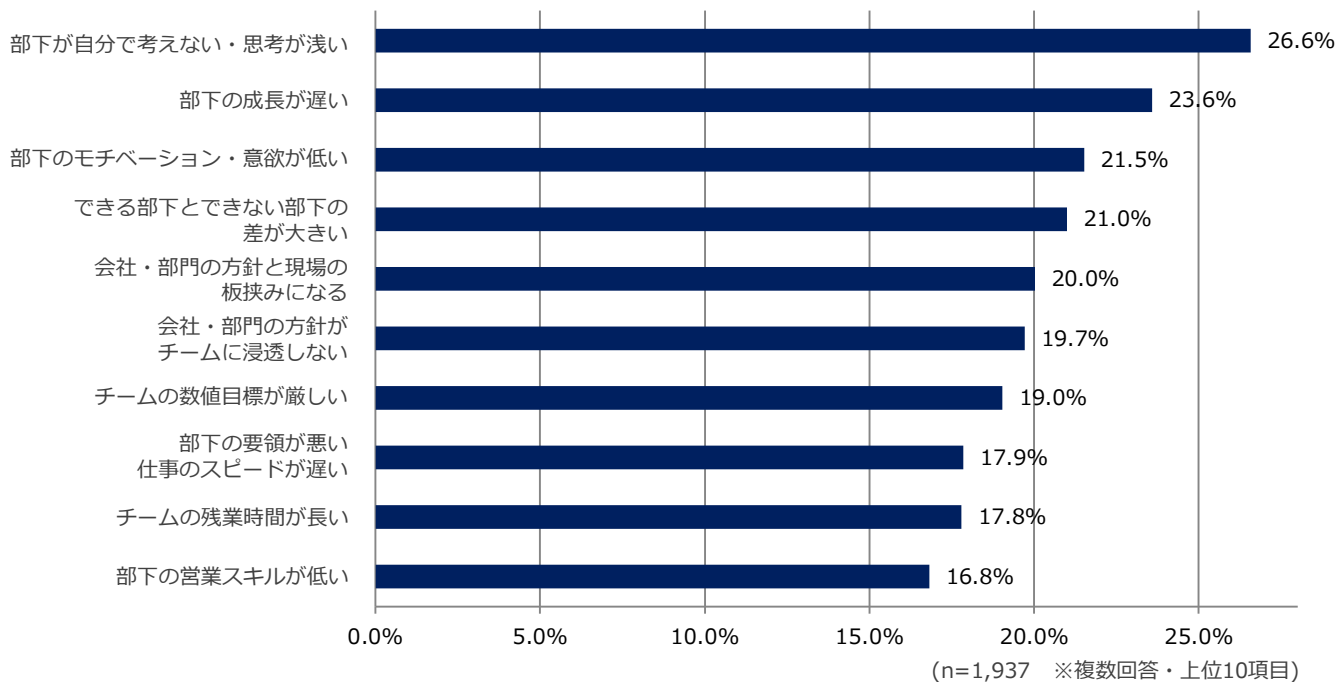
※1 役職別の全体（n=1,937）にはその他の役職（n=58）を選択した人も含む

※2 「とてもある」「時々ある」の合計値の割合より

※3 次ページ参照

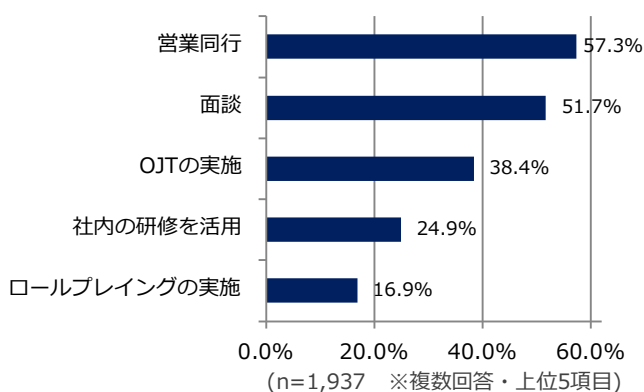
**営業は同行・面談など「現場で育てる」一方、部下と月に1回も面談をしていない管理職が4割。**

Q.チームや部下に対して感じている問題 トップ10

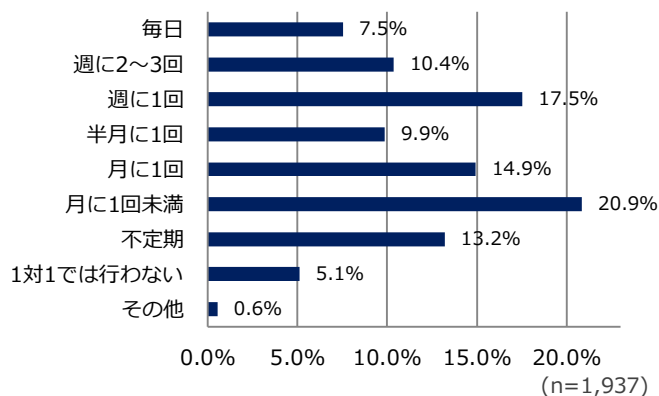


「チームや部下に対して感じている問題」は、「部下が自分で考えない・思考が浅い」（26.6%）を筆頭に、「部下の成長が遅い」（23.6%）「部下のモチベーション・意欲が低い」（21.5%）「できる部下とできない部下の差が大きい」（21.0%）と、部下に関することが上位を独占。「会社・部門の方針と現場の板挟みになる」（20.0%）「会社・部門の方針がチームに浸透しない」（19.7%）など会社に関する事柄と比較しても、部下について問題意識をもつ管理職が多いことが分かります。

Q.部下（営業）の教育方法 トップ5



Q.部下と1対1の面談の頻度



「部下（営業）の教育方法」は、1位「営業同行」（57.3%）、2位「面談」（51.7%）、3位「OJTの実施」（38.4%）という結果となりました。集合型の教育（OFF JT）である、4位「社内の研修を活用」（24.9%）、6位「外部の研修を活用」（14.9%）と比べて、圧倒的に多い印象です。

一方、「部下と1対1の面談の頻度」では「不定期」（13.2%）と「月に1回未満」（20.9%）を合わせると、34.1%に達します。「部下への教育方法」として半数以上の管理職が面談を上げているにも関わらず、管理職の3人に1人が面談の頻度は月1回以下・不定期であることから、部下への教育が「気づいたときに、感覚的に」になっていないか注意する必要があります。

## ■ 調査概要

調査目的	営業職に従事している人および営業組織の実態と課題を把握
調査対象	民間企業の営業職に従事している人
調査期間	2019年3月1日から2019年3月31日
調査方法	インターネット回答方式
調査実施機関	株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ
有効回答数	3,360

性別	人数	%
男性	2621	78.0%
女性	699	20.8%
未回答	40	1.2%
合計	3,360	100.0%

年齢	人数	%
20歳未満	15	0.4%
21~25歳	292	8.7%
26~30歳	503	15.0%
31~35歳	534	15.9%
36~40歳	500	14.9%
41~45歳	526	15.7%
46~50歳	482	14.3%
51~55歳	295	8.8%
56~60歳	154	4.6%
61~65歳	43	1.3%
66歳以上	16	0.5%
合計	3,360	100.0%

勤続年数	人数	%
2年以下	597	17.8%
3~5年	705	21.0%
6~10年	597	17.8%
11~15年	459	13.7%
16~20年	345	10.3%
21~25年	308	9.2%
26~30年	183	5.4%
31~35年	115	3.4%
36~40年	40	1.2%
41年以上	11	0.3%
合計	3,360	100.0%

役職	人数	%
役員・幹部クラス	247	7.4%
部長クラス	330	9.8%
課長クラス	632	18.8%
係長・主任クラス	671	20.0%
その他の役職	58	1.7%
一般社員	1422	42.3%
合計	3,360	100.0%

企業規模	人数	%
5名以下	138	4.1%
6~10名	146	4.3%
11~20名	208	6.2%
21~30名	171	5.1%
31~50名	269	8.0%
51~100名	453	13.5%
101~300名	780	23.2%
301~500名	301	9.0%
501~1000名	241	7.2%
1001~3000名	261	7.8%
3001名以上	339	10.1%
わからない	53	1.6%
合計	3,360	100.0%

会社の創業年数	人数	%
1年以下	24	0.7%
2~5年	108	3.2%
6~10年	183	5.4%
11~20年	425	12.6%
21~30年	394	11.7%
31~40年	343	10.2%
41~50年	435	12.9%
51~60年	331	9.9%
61~70年	261	7.8%
71~80年	168	5.0%
81~90年	96	2.9%
91~100年	115	3.4%
101年以上	303	9.0%
わからない	174	5.2%
合計	3,360	100.0%

業種	人数	%
農業・林業・漁業・鉱業	21	0.6%
建設・住宅	242	7.2%
食料品	155	4.6%
素材	80	2.4%
医薬品・化粧品	126	3.8%
機械・重電	121	3.6%
電気・電子機器	154	4.6%
精密機械	75	2.2%
自動車・輸送機器	82	2.4%
エネルギー	42	1.3%
通信サービス	138	4.1%
情報処理・SI・ソフトウェア	255	7.6%
運輸	50	1.5%
卸・小売	503	15.0%
金融・保険	238	7.1%
不動産	96	2.9%
学術研究・専門/技術サービス	15	0.4%
調査・コンサルティング	53	1.6%
会計・監査・法律関係	18	0.5%
放送・広告・出版・マスコミ	115	3.4%
印刷	75	2.2%
人材	118	3.5%
旅行・観光	33	1.0%
宿泊・飲食サービス	32	1.0%
生活関連サービス・娯楽	34	1.0%
教育・学習支援	42	1.3%
医療・福祉	82	2.4%
その他サービス	169	5.0%
その他	134	4.0%
未回答	62	1.8%
合計	3,360	100.0%

## ■ 調査項目

- |                       |                      |                       |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Q1. 営業職に就いた理由         | Q16. 朝礼・夕礼の頻度        | Q31. 1ヶ月の残業時間と理想の残業時間 |
| Q2. 営業はやりたいと思っていた仕事か  | Q17. 営業向けの研修はあるか     | Q32. 営業活動以外に費やす時間     |
| Q3. 今、営業にやりがいを感じるか    | Q18. 数値目標・ノルマはあるか    | Q33. 1ヶ月に読むビジネス書の数    |
| Q4. 営業をやっていてよかったと思うとき | Q19. 数値目標を達成したか      | Q34. 強化しているスキル        |
| Q5. 営業を辞めたいと思うとき      | Q20. 目標達成できた理由       | Q35. セミナーや研修への参加頻度    |
| Q6. 評価制度に不満はあるか       | Q21. 目標達成できなかった理由    | Q36. 新聞を読むか           |
| Q7. 不満の内容             | Q22. 新規開拓と既存顧客の深耕の割合 | Q37. 直接マネジメントする部下の数   |
| Q8. インセンティブはあるか       | Q23. お客様を訪問するか       | Q38. 数値目標に対するマネジメント方法 |
| Q9. 年収                | Q24. 訪問の事前準備の内容と時間   | Q39. マネジメントで不安に感じること  |
| Q10. 年収に満足しているか       | Q25. 商談で聞く割合と話す割合    | Q40. チームや部下に感じている問題   |
| Q11. 今後も営業として働き続けたいか  | Q26. 1日の電話の数とメールの数   | Q41. 1対1で部下と面談する頻度    |
| Q12. 営業部の雰囲気は良いか      | Q27. 営業活動で不安に感じること   | Q42. 部下への教育方法         |
| Q13. 営業部で問題に感じること     | Q28. 不安の内容           | Q43. 営業部の生産性は高いか      |
| Q14. 営業部の売上           | Q29. 営業活動で苦手なこと      |                       |
| Q15. 1ヶ月の営業会議の回数と頻度   | Q30. 苦手の内容           |                       |

株式会社アタックス・セールス・アソシエイツは、税理士法人を母体とする総合コンサルティングファーム「アタックスグループ」で、営業支援を担うコンサルティング会社です。営業向けのセミナーでは毎年、約3,000名を動員し、これまで大中小200社以上の企業を支援してきました。経営計画・売上計画の達成に向けた営業部の組織改革・行動改革・実行支援といったコンサルティングサービスから、マネジャー研修、中堅社員研修、新入社員研修などの階層・目的に応じた研修まで、営業組織に特化した支援・教育を提供しております。独自に開発した営業マネジメント手法「[予材管理](#)」を使った組織営業力を強化する専門プログラムと経験豊富なコンサルタントが、安定的に目標達成できる営業部づくりをサポートいたします。

## ■ 本調査・リリースに関するお問い合わせ先

株式会社アタックス・セールス・アソシエイツ（担当：山本） <http://attax-sales.jp/>

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング16階  
TEL：03-3518-6364（平日9時～17時30分） MAIL：attax-salesinfo@attax.co.jp

- 本調査結果を引用する場合は必ず出典の明記と出典元へのリンクをお願いいたします。
- 本調査結果を引用・利用される場合は事前にお問い合わせください。
- 全調査項目の調査結果についてはお問い合わせください。