

# 法人営業・営業員の特性別要因による分類

北 中 英 明

## 1. はじめに

営業活動は企業における売上の実現に深く関わっているため、もっとも重要なビジネス活動の一つである。営業職に従事する職業人の数は多く、総務省の調査によると、現在我が国では853万人いるとされており、これはホワイトカラー全体に対して約25パーセントの割合を占めている（総務省、2015）。言い換えると、企業勤務を行う多くのホワイトカラーは、営業活動に従事しているといえる。

営業活動について科学的に解明することは重要である。昨今の社会における人工知能の広がりによって、多くの仕事がコンピューターに奪われると指摘されている。こうした中、営業活動は人的側面が重視されるという業務上の特性からコンピューターによる代替が難しいとされている。そのため、人間が就く職業として営業活動の重要性はさらに高まっているといえる。従って、今後のビジネスパーソンに求められる重要なスキルの一つは、営業活動に関するものであるといえるだろう。こうしたことから、営業活動について学術的アプローチによる分析をおこなうことは、有意義であるといえる。

営業活動に対する研究は我が国においてはあまり活発におこなわれてきたとはいえない<sup>1)</sup>。営業活動は、企業における売上の実現に深く関わっているため、企業の経営活動の中でもっとも重要な活動の一つとされているにもかかわらず、こうした状況が生じていることは、好ましくないことである。営業関連の実用書は多く刊行されているが、それらは個人の体験に基づく成功譚を展開しただけのレベルのものが多くある。この状況は、今日に至ってもあまり大きな変化は見られない。学術書での営業活動についての研究は、石井等（1995）、田村（1999）、高嶋（2002）によるものがある程度であり、学術論文等でも営業組織や営業管理の視点からの研究が多い（例えば、清宮（2004）、松尾（1998）など）。こうした背景には、営業活動に関する研究が学問としてあまり体系的に整理されておらず、学問領域としての営業研究があまり重視されていない状況が考えられる。

本研究は、法人営業に携わる営業員の実態についての実証的な分析をおこなうことを目的としている。こうしたアプローチのことをエビデンス・ベースト・アプローチという。エビデンス・ベースト・アプローチは、実証研究で確認された法則や定型化された事実法則を実践に応用するための試みであり、近年、経営学分野においてもその重要性が指摘されている（Hambrick, 2007; Rousseau, 2006）。本研究での具体的な目的は、営業活動の成功要因や営業活動において必要とされるスキルセットに関して法則定立的な新たな知見を獲得することである。本研究のような研究が

数多くおこなわれそれらの知見が蓄積することによって、将来的な営業研究の体系化の実現につながっていくことが重要である。

## 2. 日本における営業研究

営業研究の動機について石井等（1995）は、その序論の中で以下の様に語っている。

現実を振り返ってみたとき、こうしたわが国の営業世界は、私たちが学んできたアメリカのテキストブックに描かれたマーケティング世界とはずいぶんと違っていることがわかってきた。アメリカ流のマーケティング世界では、営業はパーソナル・セリング（直訳的だが、人的販売と訳されることが多い）という分野に該当するのだろうか。確かに、営業人をどのように管理し動機づけるのか、あるいは彼らをどのように配置すれば効率的・効果的なのか、あるいは彼らにものをうまく売るために何を教え込めばよいのかといった議論が、そこでは行われている。（石井等、1995）

そう考えたとき、問題の焦点も定まった。営業企画や営業管理の技法を研究するのではなく、わが国の営業活動それ自体を研究すること、これである。本書の大きい問題意識の第一は、日本の営業活動の現実を明らかにすることである。（石井等、1995）

これが本書の第二の問題意識になる。日本の営業の現実は変容しつつある。その変容の問題を追求することで、現在、多くの営業人が感じている違和感の源をも明らかにすることができる。そしてそのことを通じて、逆に、これまで自分たちはどのような世界に住んでいたのかも明らかになる。（石井等、1995）

同書の中で石井等は、営業活動全般について三部構成で論じている。第一部では、営業活動の現状分析をおこなっている。第二部（下記に詳述）では、営業活動に対する理論的な体系化をおこなっている。第三部では、営業組織のあり方と関係性志向を基盤とする「ワークショップ型営業」を提唱している。

第二部における営業研究の理論的体系化の試みは、次のようなものである。まず、営業活動を三つの領域に分け、それぞれの領域に対して、1. 信頼理論、2. 関係理論、3. 認知理論による先行研究を取り入れている。これらの先行研究からの知見を、営業研究の関連領域に適用しようという主張である。ここで、信頼理論とは、基本的な職業人としての立ち位置、組織内でのパワーの源泉などについて論じている。次に、関係理論では、企業間の関係、特に新しいマーケティングパラダイム（交換志向→関係志向マーケティング）のもとでの関係性重視の関係性志向をうけて展開されている。最後に、認知理論では、パーソナル・セリングの現場における実践を重視して、先行研究の知見に基づく営業理解を得る方法として提案している。

その一方で、こうしたおもに米国を中心とした研究は、日本企業における営業の実態にそぐわないという指摘もある（石井等、1995；石井、2012）。そもそも営業活動は、いわゆるマーケティン

グ4Pの内の一つであるプロモーションに含まれる一機能と見なされ、そこでの営業研究は、「営業員の動機付け」、「効率的な営業活動のためのトレーニング」、などという実務面での応用可能性はあるものの、日本の営業現場における自信や誇りという側面が欠落しているから、というのがその理由である。

その仕事は、マーケティングの4P's（製品 Product, 価格 Price, 流通 place, そして販売促進 promotion）と呼ばれるマーケティング・マネジメントの体系の中の一つのP（promotion）の中の、さらにその一部の機能にすぎません。（石井, 2012）

わが国の営業人のそうした自信や名誉や誇りは、一つには、「自分たちが会社を支えている」のだという自負心から来るものだろう。確かに、わが国の多くの企業では営業は一つの重要な出世コースになっており、営業出身の最高経営者という方も少なくない。それほどに、企業のなかでの営業の比重は大きい。それとともに、マーケティングというスタッフ機能ではなく、営業というライン機能がわが国のビジネスのなかで重視されていることも重要だろう。（石井等, 1995）

田村（1999）は、経営環境の変化を受けて、営業活動にも迅速な対応が要求されるとして、「機動力」が今後企業にとって求められると主張した。

この問題を解決するには、企業活動の機動性を高める以外に有効な方法はない。機動性とは、市場機会に向かって迅速かつ的確に行動することである。活動展開の速さだけでなく、その目標・方向が的確であること、これが機動性の特徴である。（田村, 1999）

すでに製品開発、製造、ロジスティクスの領域では、機動的な活動が展開されている。迅速な製品開発、リーン・プロダクション、サプライチェーン・マネジメントなどの技法が急速に導入されている。しかし、営業領域ではその展開が立ち遅れている。なぜなら、機動性の追求という点で営業はもっとも困難な業務だからである。営業は、企業と市場の接点として、企業の創造した顧客価値を市場において実現するだけではない。その業務を多様な顧客との個別取引に分解して遂行しなければならない。（田村, 1999）

その上で、ふさわしい営業組織のあり方、顧客との関係性の見直し、営業員に必要な能力、営業活動のデザイン、営業活動を支える情報インフラ、競争優位性の源泉としての営業力について、包括的に詳細に論じている。

高嶋（2002）は、下記のように述べて、営業改革の重要性を指摘している。

しかし昨今、企業において関心を集めている営業改革というのは、これらとは明らかに異なるトーンで語られている。そこでは、営業活動にプロセス管理、データベース、チームを取り入れながら、顧客との関係性（リレーションシップ）を強めたり、営業活動におけるナレッ

ジを管理したり，さらには営業体制の広域化・グローバル化をめざしたりすることが取り上げられている。それらは，CRM (customer relationship management) やSFA (sales force automation) のような新しいキーワードを伴いながら，営業活動のプロセス・イノベーション，つまり営業活動のスタイルを抜本的に改革することが強調されているのである。(高嶋，2002)

その上で，既存のおもに欧米を中心とする実証研究を引用しながら，営業活動の管理について，アウトプット管理とプロセス管理を対比している。その上で，上記の営業改革のためには，プロセス管理がより重要性を持つようになる」と指摘している。

改革のための具体的な取り組みとしては，データベース営業の展開，チーム営業による関係性管理，営業力の水平的拡張，インターネット営業の可能性を追求するという内容にといったインフラ的な側面についての考察を展開している。また，おもに組織内の関係性重視による，営業活動の効率化について論じている。

高嶋も，石井同様，営業研究の現状について下記のように述べて，その取扱が不十分であることを指摘している。

営業活動というのは，企業におけるマーケティング活動の最も主要な部分でありながら，これまでに十分な研究の蓄積がなされていない領域であった。それどころか，たいていのマーケティングの教科書に「営業」を説明する章さえもない。との教科書でもパーソナル・セリングや販売管理についての記述はあるが，そこには企業が抱える営業問題についての解答は，まず見当たらない。(高嶋，2002)

また，その理由については以下のように言及している<sup>2)</sup>。

これには理由がある。教科書で語られるオーソドックスなマネジリアル・マーケティングでは，トップ・マネジメントや戦略スタッフがマーケティング計画を策定するという前提で理論化がなされ，営業活動では，その計画を忠実に遂行させることだけが関心事となっていたのである。そうなると，販売管理論として，販売員の選抜・採用に始まって，教育訓練，動機づけ，業績評価などを考えるか，あるいは，セールスにかかわるノウハウを体験談と結びつけて伝えるといった現場中心の技術的な問題になってしまうのである。(高嶋，2002)

その上で，営業研究を単なる現場レベルの営業管理論で終わらせないために，より高度な展望からのマーケティング全体の見直しを主張している。

これら三つの書籍による主張の内容は，いずれも10年以上前の書籍で有り，関係性志向といった当時の学問的関心の高まりの影響を受けている。今日でも関係性志向や，顧客志向といった概念は重要ではあるが，具体的な今後の指針として捉えるには，若干色あせた印象を受けるかも知れない。ただし，三つの書籍とも学術的アプローチによって営業研究の体系化を試みた内容であり，その意義と重要性は，今日でもいささかも損なわれるものではない。

研究者以外では近年、おもに内外のコンサルティング企業による実証的な分析に基づいた成果が公表されるようになってきた。今村（2005）は法人営業におけるマーケティング・ロジックの重要性を指摘している。その中で、営業分野における出版事情について言及し、「業界ナンバーワン営業マンのやり方」「営業の達人」といった営業テクニックやスキルのテキストやエリート紹介の本」は山ほどあるものの、できる営業スタッフと普通の営業スタッフを決定づける、「市場を科学的に観察して、その観察に基づき自社にとっての勝ち方を考え、実行する」というアプローチの書籍が存在しないことを指摘している。前提となる問題意識として、「日本企業にはマーケティング・ロジックが欠乏している」と主張する。

データに基づいた市場を科学するための4つの道具として以下のものあげる。①チャンスマップ ②顧客セグメンテーション、③売り上げ方程式、④競合ベンチマーキング。これらの道具をもちいて、4つの事柄（①戦略の再考する標準化とカスタマイズレーション、②顧客の再発見 ニーズ意思決定の構造分析、③取引関係の再構築・顧客アプローチを再検討、④価格設定の見直しによる高収益の追求）について再検討するべきであると主張した。

同じく、BCG コンサルタントの杉谷（2009）は、BCGの事例に基づいて、営業TQMと言う概念を提唱している。その骨子は、①「科学の目」を通して現実を直視する、②営業の提供価値を再設計する、③組織としての形の定義、④思考する営業への進化である。ここで、科学の目を取り入れるとは、科学的根拠（データに基づく）知見なり解釈を行うというくらいの意味である。その上で、具体的な方法としては、①共通の価値観を設定する、②行動KPIを設定する、③フィードバックループを生かし行動の習慣化を促すことによる、効率的な営業活動を実践することを強調した。

AT カーニーの栗谷（2009）は、営業プロセスを標準化し、営業プロセスにおけるボトルネックを見つけそれを改善することに焦点を当てた。AT カーニーにおけるプロジェクトで培われた内容を物の見方考え方の枠組みとして体系的にまとめ、営業力を強化するために必要なエッセンスを体系的に網羅し、考え方のフレームワークとして整理しようとしている。そのフレームワークは、①戦略、ターゲティングの明確化、②戦略特別活動のリンク、③営業と役割定義と活動の標準化、④営業活動の効率化、⑤営業体制の構築、⑥営業活動のPDCA、の6つのステップから構成されている。これら6つのステップを順を追って講じることによって、最終的には営業力の強化を達成しようとするものである。

今村と杉谷はBCG、栗谷はAT カーニーと、いずれもコンサルティング・ファームに所属している。コンサルティング・ファームから営業に関する研究が出ているということは、顧客企業からの要請が多いことを示唆している。すなわち、多くの企業にとって、営業活動を分析し理解することへのニーズが強い証左であるといえよう。

### 3. 営業活動についての先行研究

#### 3.1. 営業員個人の資質に関するもの

この節では、本研究で対象としている、営業活動における個人の営業員のパフォーマンス・業績についての先行研究について、学術論文を中心に年代を追って代表的なものを見ていくこととする。個別の営業員についての先行研究は、おもに欧米の研究者による研究が充実している。そこで

は、営業活動や営業員の資質についての研究は、さまざまなアプローチによる研究がなされている。

Churchillら（1985）は営業員の業績の決定要因に関する、116の先行研究の分析結果を使ってメタ分析をおこなった。その結果、次の6つの要因について、①個人的要因、②熟練度、③役割、④適性、⑤動機、⑥組織／環境要因、の順に、営業業績に対する影響度合いが大きいことを明らかにした。次に、これら6つの要因と業績の間に、媒介効果が存在しているか否かを調べた。その結果、媒介効果は顧客タイプ、製品タイプ、測定に用いた従属変数のタイプに、分配されていることを明らかにした。

Sujan（1986）は、従来の研究が重点を置いていた「勤勉に働くこと」と、「賢く働くこと」について比較し、差異を生じさせる要因を検討した。Sujanは、帰属理論的アプローチにより、①報酬の志向性（内因的-精神的な満足度合い・達成感／外因的-現実的な金銭報酬）、②失敗したときの帰属先要因（営業戦略／努力）、③その後の対応（一層勤勉に働く、頭を使って賢く働く）を分析した。その結果、「賢く働くこと」の方が成功につながることを示した。

さらに、Sujan（1999）は、営業員個人の資質に関する研究で、業績のみならず、個人の幸福（満足度）にも大いに影響するものとして、「営業員インテリジェンス（Salespersons Intelligence）」を提唱した。それには、①分析能力、②創造性、③現場能力の三つの要素が含まれる。さらに、現場能力については、さらに、(a)環境適応力、(b)環境選択眼、(c)環境変容能力の要素に分解して分析をおこなった。

Dixonら（2001）は、Weinerの帰属理論を援用し、状況を成否の原因の所在（Causal Locus）と原因の安定状況（Causal Stability）の組合せで整理している。その上で、五つの帰属要因（努力、能力、課業の難しさ、営業戦略、運）と五つの行動意図（現状維持、さらに努力する、営業戦略を変える、援助を求める、状況から回避する）の間の関係から、営業員の業績の成否の条件を分析している。

Dietvorstら（2009）は、確認的因子分析、共分散構造分析に加えて、fMRIによる画像分析等の結果を組み合わせ、営業員の心の理論（Salesperson Theory-of-Mind）の測定指標の開発を試みている。筆者等は、脳科学のアプローチを用いて、対人関係において相手の心理がよくわかる人とそうでない人の違いを生じさせる脳機能モデルを作成した。

Amyx等（2009）は、企業が成功するためには、際だって優れたサービス品質を提供することが必須であるとした。その際に、営業員が顧客と自社の間を取り持つ重要な境界機能を果たすことが欠かせないとし、営業員が顧客に提供すべき高品質サービス内容の測定指標として、SALESPERFという指標を提案した。その上で、営業員が具体的にどのように高品質サービスを提供できるようになるかを論じた。

Kidwellら（2011）は、営業業績に影響を及ぼすものとして、①顧客志向、②顧客への影響力、③状況認知能力、の三つの要因をあげ、それらの要因から営業業績の影響に対して媒介効果をもたらすものとして、感情インテリジェンス（Emotional Intelligence：EI）の重要性を指摘している。さらに、EIが高い営業員は、業績が良いだけでなく、顧客の維持にも長けていることを示した。

Lassk等（2013）はEmotional Intelligence（EI：心の知能指数）と営業員の創造性の関係についての分析を行った。460人の営業員を対象とした調査結果の分析から、EIと営業員の創造性に

ついでの関係性を示した。それと同時に、EIと業績や仕事への動機付けの面でも有効であることや、既存研究が示すように、EIに関しては女性の方が得点が高くなる傾向があること、などを示した。

### 3.2. 営業員の分類に関する研究

実証的なアプローチによって、営業員を分類する研究については以下のようなものがある。Dixonら(2013)は、6000人以上の営業員を対象とした大規模なアンケートを実施した。そこで得られたデータを用いた因子分析の結果に基づき、「チャレンジャー」タイプの営業員の有用性を主張している。

Dixonらは、①態度②スキル/行動様式、③活動、④知識、の4つの領域からなる、44の質問項目に対して因子分析を行い、5つの因子を抽出した。抽出した因子を命名し、その結果を用いて販売員の5つのタイプで分類した<sup>3)</sup>。①Hard Worker(勤勉型)、②Challenger(挑戦者型)、③Relationship Builder(関係構築型)、④Lone Wolf(一匹狼型)、⑤Reactive Problem Solver(受動的問題解決型)、の5タイプである。

次に、企業にとって最も有用な営業員は、「チャレンジャー」タイプであることを示した。その後、どのようにチャレンジャータイプを養成するか、ということに論を展開している。なおチャレンジャータイプとは、「論客」タイプであり、全サンプルの27%を占めていた。チャレンジャータイプの営業員の特徴は、①常に違った見方をする、②顧客のビジネスを理解している、③議論好き、④顧客に強引に働きかける、とされている。これらの特徴は、「お客様は神様」とする顧客至上主義の我が国のビジネス界の状況ではあまり適応しているとは考えにくい点が、興味深い。

Marone等(2005)は、世界中の16社から150名の営業員に対する聞き取り調査を実施した。調査結果をもとに、売上高の増加につながる営業組織の設計と営業活動のあり方について論じた。特に成功している企業が、環境変化にどのように対応しているかについて、7つの領域について詳細に分析している。7つの領域とは、①顧客行動の変化、②CSR/SFAなどのセールス技術の採用度合い、③は営業部門の組織構造、④販売プロセスと実践、⑤販売管理、⑥営業スキルの必要条件、⑦営業に関する風土、である。

Marone等も、営業員の役割について5つのタイプに分類している。それらは、①Long-Term Ally(長期間の同盟者)、②Business Consultant(ビジネス・コンサルタント)、③Strategic Orchestrator(戦略的編曲者)、④Consistent Cultivator(一貫した耕作者)、⑤Focused Optimist(集中した楽観主義者)、である。

## 4. 本研究の概要

### 4.1. 本研究の目的・内容

上で述べたように、本研究は、法人営業に携わる営業員の実態について、実証的な分析を通じた新たな知見を獲得することを目指している。営業活動に必要とされる営業員の資質や業績との関係について、できるだけ日本の実情に沿った実証研究(エビデンス・ベースト・アプローチ)を用いることにより、最終的には営業活動全般に必要とされるスキルセットの法則定立的な体系化を志向す

るものである。

本研究では、法人営業・営業員の持つ個人特性と営業業績との関係を明らかにすることに焦点を当てている。個人特性と営業業績の関係が明らかになれば、企業が営業員を採用する際に、選抜条件の目安として活用することが期待できる。また、人事評価や配属の時の判断材料として用いることが考えられる。さらには、自社の営業員のスキルをあげるための研修を実施する際に参考とすることができる。このように営業員の個人特性と営業業績の関係を分析することは、非常に重要である。

#### 4.2. 本研究の仮説と分析の流れ

本研究にあたっては、営業員の個人特性と営業業績について、概念的枠組として営業力3特性モデル（図1）<sup>4)</sup>を下敷きにして分析に取り組んだ。このモデルでは、営業員の営業力は、3種類の個人特性から形成され、営業力によって個人の営業業績が規定されると仮定している。さらに細かく見ていくと、3つの個人特性はそれぞれが営業業績との間に関係があると同時に、それぞれが相互に影響し合っている、と仮定している。このモデルをもとに、以下のアンケート調査の設計、ならびに一連の分析をおこなった。

本研究でおこなった分析の流れは次のようになる（図2）。まず、法人営業に携わる営業員の個人特性について、アンケートによって収集したデータをもとにして、確認的因子分析（CFA）をおこなった。次に、因子分析の結果を用いてクラスター分析をおこない、営業員をタイプ分けした。最後に、アンケートによって収集した営業員の社内評価（成績上位20%か否か）とタイプ分けとの関係についての分析をおこなった。具体的な分析内容については5節に詳説する。

なお本研究では、個人特性による営業員のタイプ分けと営業業績の分析を優先したため、営業力3特性モデルそのものについての検証はおこなっていない。共分散構造分析等の手法により営業力3特性モデルの有効性を検証することは、今後の課題としたい。

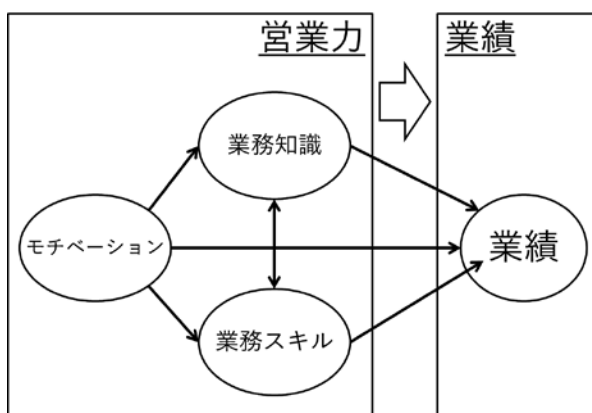


図1 営業力3特性モデル

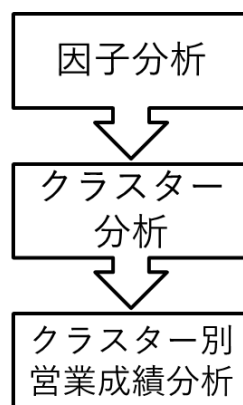


図2 本研究の分析の流れ



## 5. データ分析

本研究では、株式会社セールスヴィガーより提供されたデータを用いて、因子分析、クラスター分析の順に分析をおこなった。以下順にその概要を示す。

### 5.1. データ収集

株式会社セールスヴィガーは、おもに情報・サービスを対法人に提供する企業を対象として、営業支援、コンサルティング、研修サービス等を提供するスタートアップのコンサルティング企業である。今回、同社が実施したよりアンケート調査（サービス名：「営業サーベイ」）によって収集されたデータの提供を受けた。

アンケート調査を実施した期間は、2016年12月から2017年3月の間に、数回に分けて実施された。アンケートの対象としては、株式会社セールスヴィガーの取引先を中心に協力を要請し、人材・情報ビジネス系企業15社から協力が得られた。これらの企業は自社が提供するサービスや情報を、自社の営業員による営業活動を通じて、国内の法人顧客向けに提供している。（なお、アンケート実施対象先企業名については、守秘義務の関係で非公開とする）

5段階リカート・スケールによる質問票を Web 上のサーバーに置き、回答者にはそれに Web ブラウザを用いて答えてもらった。また、今回のアンケートでは、本人以外に上司や同僚・部下にも評価をおこなってもらい、いわゆる 360 度評価（多面評価）での回答を得ている。360 度評価データの分析については、本稿の中では触れていない。今回の以下の分析では、得られた回答のうち、本人による回答 417 件を用いた。

### 5.2. 因子分析

営業員の営業スキルに必要とされる個人の資質について明らかにするため、因子分析をおこなった。営業員のもつ個人特性を調べるためには、個人特性を構成する多数の項目を分類する必要がある。今回のアンケート調査では、法人営業活動に必要とされる営業スキルについて洗い出し、92 項目にまとめた。その上で、これら 92 の質問項目を次の三つのカテゴリーに分けて質問票を作成した。三つのカテゴリーとは、①営業員のモチベーションに関する質問、②業務知識に関する質問、③業務スキルに関する質問である。以下にそれぞれのカテゴリーの質問例をあげる。（全体の質問項目については、添付資料に収録した。注：なお、質問項目の設計は同社独自の仕様による部分があるため、著者が一部変更して分析をおこなった。）

#### ①モチベーションに関する質問

- 「営業という仕事は自分に向いていると思う」
- 「将来の目標・なりたい姿をイメージして現在の仕事に当たっている」

#### ②業務知識に関する質問

- 「自社の商品・サービスの特色・特徴を十分知っている」
- 「顧客の事業価値を十分知っている」

### ③業務スキルに関する質問

- 「最終的な業績結果を出すために、プロセスごとの下位目標を明確に定めている」
- 「お客様の購買への気持ちの変化を確認しながら商談を組み立てている」

#### 5.2.1. 因子分析の内容

本研究では、アンケート調査（サービス名：「営業サーベイ」）のデータから、本人による回答データ（417件）を用いて因子分析を行った。因子分析は、上述の3つの領域について、領域毎に個別に分析を行った。

#### 5.2.2. モチベーションに関する質問

モチベーションに関する質問は、営業員が営業活動に従事する際の動機、心がけ、やる気といった、営業活動に取り組むに当たっての個人のメンタルな側面に着目した質問項目が中心に構成されている。因子の抽出には最尤法、回転方法はプロマックス回転を用いた。因子数の決定には固有値1以上を基準として、スクリープロットの検証も合わせて、項目の妥当性や因子負荷量が十分でないものなどの項目を除去しながら繰り返し因子分析を行い、最終的には、因子負荷量0.3以上の項目を残し3因子とした（表1）。

表1 パターン行列と因子相関行列【モチベーション】

パターン行列と因子相関行列					
	第1因子： 「まじめさ・ 営業好き」	第2因子： 「自主性」	第3因子： 「会社への信 頼・忠誠心」	共通性	
S1_なるべく無駄な苦勞をしないでうまく仕事	0.60	-0.20	0.16	0.29	
S15_お客様からのクレームや苦情への対応は得	0.54	0.04	0.24	0.32	
S8_営業という仕事は自分に向いていると思	0.53	0.00	-0.15	0.32	
S9_営業目標は自分自身の努力次第で達成でき	0.46	0.01	-0.34	0.38	
S10_売れない時、外部環境のせいになってしまう	0.45	0.15	-0.09	0.31	
S2_結果や成果で大きく報酬が変わる会社は健	0.44	-0.09	0.11	0.17	
S6_将来の目標・なりたい姿をイメージして	0.41	0.14	-0.02	0.24	
S17_仕事の進行に関する事項で、上司の方から	-0.09	0.67	0.23	0.47	
S18_どうしても解決策が見出せない場合、周囲	0.11	-0.45	0.21	0.20	
S14_毎月、毎週、毎日のスケジュール管理はま	0.02	0.45	0.01	0.21	
S4_毎月・毎クォーターといった期間ごとの目	0.21	0.33	-0.14	0.24	
S12_自社には営業職を公正に評価する制度があ	-0.01	0.14	-0.50	0.26	
S19_上司からの指示やアドバイスにはあれこれ	0.19	0.18	0.50	0.32	
因子相関行列					
「まじめさ・営業好き」	1.00				
「自主性」	0.43	1.00			
「会社への信頼・忠誠心」	-0.15	0.04	1.00		

第1因子は、営業活動における対顧客への態度や仕事への取り組みに関する7項目が、想定基準以上の因子負荷量を示したため、「まじめさ・営業好き」と名付けた。第2因子は、仕事の進行やスケジュール管理といった項目が出たため、「自主性」と名付けた。第3因子は、自社や上司に対する信頼性に関する項目から「会社への信頼・忠誠心」とした。

### 5.2.3. 業務知識に関する質問

次に、営業員が日々の業務を遂行していく上で必要であると考えられるさまざまな業務知識について質問した。因子の抽出には最尤法、回転方法はプロマックス回転を用いた。因子数の決定には

表2 パターン行列と因子相関行列【業務知識】

パターン行列と因子相関行列	第1因子： 「顧客志向」	第2因子： 「自社志向」	第3因子： 「競合志向」	共通性
K18_顧客の会社理念、ビジョンを十分知っている	<b>0.84</b>	-0.15	-0.01	0.59
K19_顧客の組織風土、その風土醸成の経緯を十	<b>0.73</b>	-0.17	0.14	0.54
K15_顧客の商品やサービスに関しての特徴、強	<b>0.72</b>	0.05	-0.10	0.48
K14_顧客の組織構成、人員構成、役員構成を十	<b>0.71</b>	0.01	0.04	0.54
K12_顧客の沿革や歴史を十分知っている。	<b>0.70</b>	-0.02	0.08	0.54
K13_顧客の競合を十分知っている。	<b>0.64</b>	0.13	-0.03	0.50
K17_顧客にとっての優先順位の高い経営課題を	<b>0.62</b>	0.05	0.12	0.54
K11_顧客の主要顧客、主要株主を十分知ってい	<b>0.53</b>	-0.06	0.28	0.49
K10_顧客の事業価値を十分知っている。	<b>0.50</b>	0.33	-0.05	0.50
K20_顧客と自社との取引きのこれまでの経緯（	<b>0.45</b>	0.26	-0.05	0.37
K31_クレームやアクシデントが発生した場合の	0.00	<b>0.73</b>	-0.03	0.51
K30_受注から納品までに関わる全ての工程の仕	-0.13	<b>0.69</b>	-0.01	0.38
K7_自社の商品・サービスの納期や保証、返品	0.00	<b>0.64</b>	0.09	0.47
K9_問合せ・クレームに関する自分の対応責任	0.11	<b>0.63</b>	-0.06	0.45
K8_自社の商品・サービスのアフターフォロー	-0.06	<b>0.62</b>	0.14	0.43
K3_自社の商品・サービスの特色・特徴を十分	0.13	<b>0.58</b>	-0.10	0.38
K29_自社の契約書の記載方法を十分知っている	-0.24	<b>0.48</b>	0.20	0.23
K28_顧客から得られた情報の扱い方を十分知っ	0.22	<b>0.47</b>	-0.07	0.34
K5_自社の商品・サービスの顧客の「活用成功	0.26	<b>0.42</b>	-0.04	0.35
K23_競合が取扱う商品・サービスのアフターフ	0.00	0.07	<b>0.74</b>	0.60
K25_競合の主要顧客、主要株主を十分知ってい	0.17	-0.16	<b>0.72</b>	0.57
K24_競合の事業内容を十分知っている。	-0.08	0.23	<b>0.58</b>	0.45
K27_取引先先の倒産リスクを判断する上での与	0.11	-0.06	<b>0.52</b>	0.32
K26_競合の商品やサービスに関しての特徴、強	0.01	0.29	<b>0.43</b>	0.39
因子相関行列				
「顧客志向」	1.00			
「自社志向」	0.56	1.00		
「競合志向」	0.59	0.47	1.00	

固有値1以上を基準として、スクリープロットの検証も合わせて、項目の妥当性や因子負荷量が十分でないものなどの項目を除去しながら繰り返し因子分析を行い、最終的には、因子負荷量0.4以上の項目を残し3因子とした(表2)。

第1因子は、顧客に関するさまざまな知識に関する項目が10項目抽出されたため、「顧客志向」とした。第2因子は、自社の商品・やサービスについての知識を問う9項目が残ったため、「自社志向」とした。第3因子は、競合他社に関する知識についての項目であるため、「競合志向」とした。

#### 5.2.4. 業務スキルに関する質問

営業活動を行う際には、自社内外での業務プロセスについての業務スキルを有していることが求められる。そのため、業務スキルのさまざまな側面についての質問項目が用意された。因子の抽出には最尤法、回転方法はプロマックス回転を用いた。因子数の決定には固有値1以上を基準とし

表3 パターン行列と因子相関行列 【業務スキル】

パターン行列と因子相関行列	第1因子： 「コミュニケーション力」	第2因子： 「目標志向」	第3因子： 「フォローUP・満足度重視」	第4因子： 「事前準備重視」	共通性
P25_ 短時間でもある程度時間があれば、自社の	0.71	-0.08	-0.04	0.04	0.48
P23_ 商談の中で少しでも可能性が感じられたら	0.64	0.03	-0.22	-0.13	0.32
P18_ 自社商品やサービスへのお客様からの質問	0.54	-0.01	0.01	0.14	0.38
P28_ お客様から頂いた宿題には、タイミングを	0.47	-0.01	0.16	0.00	0.29
P24_ お客様から出る「No」や否定の言葉は表	0.46	0.20	-0.06	-0.08	0.27
P17_ お客様の購買への気持ちの変化を確認しな	0.46	-0.05	0.15	0.07	0.31
P36_ 最終的な業績結果を出すために、プロセス	-0.07	0.85	-0.05	0.09	0.70
P37_ 業績を出していくためのプロセスをさかの	0.09	0.78	0.06	-0.06	0.66
P33_ 納品やサービスを開始している時のお客様	0.07	-0.01	0.70	0.03	0.54
P32_ 受注後のお客様フォローも営業の重要な役	0.02	0.05	0.67	-0.04	0.46
P34_ 受注した後はしばらくは訪問しないことが	-0.16	-0.03	0.47	-0.04	0.18
P5_ お客様が上場企業の場合は会社四季報を見	-0.03	0.02	0.16	-0.64	0.36
P11_ 資料やツールは自ら工夫を凝らし日々改善	-0.07	0.07	0.02	0.51	0.26
P4_ お客様の情報について、ホームページ以外	0.02	-0.05	0.03	0.49	0.25
P20_ 訪問前に準備した質問や課題の仮説を投げ	0.01	0.11	0.10	0.35	0.20
因子相関行列					
「コミュニケーション力」	1.00				
「目標志向」	0.38	1.00			
「フォローUP・満足度重視」	0.38	0.24	1.00		
「事前準備重視」	0.46	0.28	0.38	1.00	

て、スクリープロットの検証も合わせて、項目の妥当性や因子負荷量が十分でないものなどの項目を除去しながら繰り返し因子分析を行い、最終的には、因子負荷量 0.3 以上の項目を残し 4 因子とした (表 3)。

第 1 因子は、対顧客との間で意志の疎通に関する項目が 6 項目抽出されたため、「コミュニケーション力」とした。第 2 因子は、業務プロセスに関する項目が 4 項目抽出されたため、「目標志向」とした。第 3 因子は、受注後の顧客との接し方について 3 項目が抽出されたため、「フォロー UP・満足度重視」とした。第 4 因子は、営業活動を行う上での準備等に関する内容であったため、「事前準備重視」とした。

### 5.3. クラスタ分析

#### 5.3.1. クラスタ分析の内容

因子分析によって得られた 10 因子 (モチベーション:3, 業務スキル:4, 業務知識:3) について、回帰法により因子得点を算出した。算出した因子得点をもとに、階層的クラスタ分析 (Ward 法) をおこない、標準化された変数を用いて、ユークリッド平方距離で測定した。分析の結果、5 つのクラスタ解を採用した。各クラスタに含まれる人数は、クラスタ 1 が 109 人 (26.1%)、クラスタ 2 が 81 人 (19.4%)、クラスタ 3 が 96 人 (23.0%)、クラスタ 4 が 52 人 (12.5%)、クラスタ 5 が 79 人 (18.9%) であった。(表 4)

表 4 クラスタ別構成割合

クラスタ	1	2	3	4	5	合計
度数 (人)	109	81	96	52	79	417
パーセント	26.1	19.4	23.0	12.5	18.9	100.0

#### 5.3.2. 結果の解釈

表 5 に各クラスタと因子の関係を示した。それぞれのクラスタのタイプについての解釈は以下の通りである。

クラスタ 1 は、モチベーション、業務知識、業務スキルのほとんどすべての因子に対して、高い因子得点を示している。例外は、忠誠心・会社への信頼で、これは中程度となっている。このことから、このタイプに属している営業員は、恐らく優秀な営業員であることが想像できる。したがって、このタイプに属する営業員は企業にとって非常に好ましいタイプであるといえるだろう。このタイプは自己の能力の高さに対する自身から、忠誠心や会社への信頼といった、他者への依存を必要とせず、その結果、この項目で相対的に低いスコアにつながったと考えられる。そこで、クラスタ 1 については、「優等生」と命名した。

クラスタ 2 は、すべての項目において因子得点が低くなった。業務に対するモチベーションが低く、また業務知識も全般的に低い。さらに、業務スキルもすべて低い。このタイプは、恐らく業績も高くないであろうことから、企業にとってはあまり好ましくない、むしろ不要なタイプであると言えるだろう。そこで、「お荷物」と命名した。ただし、一般にどのような組織においても、一定の割合で優秀なメンバーとそうでないメンバーが存在するとよく言われる。クラスタ 2 のメン

表5 因子分析の因子とクラスターの関係

因子名		タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	タイプ5
モチベーション	まじめさ・営業好き	高	低	低	低	高
	自主性	高	低	低	低	高
	会社への信頼・忠誠心	中	中	高	高	低
業務知識	顧客志向	高	低	中	中	低
	自社志向	高	低	中	低	中
	競合志向	高	低	中	高	低
業務スキル	コミュニケーション力	高	低	中	低	高
	目標志向	高	低	中/高	低/中	高
	フォローUP・満足度重視	高	低	中	低	高
	事前準備重視	高	低	中	低	中
特徴	すべての項目の得点が高い極めて優秀なタイプ。会社・上司にはさほど依存しない	営業の仕事に対して懐疑的、知識やスキルも未熟な状態にあるタイプである	モチベーションが低めではあるが、業務知識、業務スキルとも一定の水準にある。会社に対する信頼は高く、目標志向も高い。	モチベーションは低めながら、会社への信頼は高い。業務知識は高め、業務スキルは低めとなっている。業務知識で自社志向が低く、競合志向が高い。	モチベーションが高く、業務スキルも高い。その反面、業務知識は低い。会社・上司に依存しないので、現場での対応に自信があるタイプ	
ネーミング	命名	優等生	お荷物	城・石垣	ルーキー	現場主義者

バーは、企業が必要としなくてもそれをゼロにすることは不可能であるとも言える。ただし、リストラ等の人員削減プランが必要とされる状況になった場合には、おそらく最初に人員削減対象となるタイプであろう。

クラスター3は、業務知識や業務スキルは平均的で、仕事に対するモチベーションが低いタイプである。ただしその中で会社に対する忠誠心や信頼は高くなっている。また、目標志向も中程度となっている。モチベーションの低さから、積極的に自発的に行動をするのではなく、どちらかと言えば受け身的に業務に携わっていると考えられる。平均的な能力は、中途半端であり有用なタイプであるとは見なされないかも知れない。しかし、見方を変えれば中立的で色が付いておらず、不必要に自己主張が強くない扱いやすいタイプであるとも考えられる。そういった意味で企業（組織）にとっては、こうしたタイプの存在は不可欠なものであると考えられる。そこで、「城・石垣」タイプと命名した。

クラスター4は、モチベーションは低いものの会社に対する忠誠心や信頼度は高くなっている。業務知識に関しては高めであるものの、業務スキルについては低めであった。クラスター3に似ているが、全体的に業務スキルが低めである。会社に対する信頼・忠誠心が高い反面、業務知識に関して自社志向が低く競合志向が強いのは、自身の営業活動にまだ自身が持っていないことが考えられる。また、業務スキルの低さは、職歴の短さに由来する可能性がある。これらのことからこのタイプは、比較的業務経験が浅い「ルーキー」タイプであると考えられる。企業が全社的な人員構成を考えるにあたっては、このタイプも不可欠であると言えよう。

クラスター5は、モチベーションが高く、業務スキルも高い。その反面、業務知識は低い。このタイプは、業務遂行能力は高いものの、業務知識に対する感度が低い。積極的に情報収集をして情報武装をするわけではなく、顧客の所へ出向いては、顧客とのインターフェースの中で仕事を回していく、職人気質の「現場主義者」タイプであると言える。ただし、5つのクラスターの中で唯一、会社に対する信頼・忠誠心が低かった。会社・上司に依存しないで、現場での対応に自信があるため、会社よりも仕事に忠誠を尽くすタイプで、場合によっては転職も辞さない「一匹狼」的な側面も持っているであろう。なお、現場対応を重視し、業務知識を軽視する傾向は、今後ビジネス環境が急激に変化する場合に、視野狭窄に陥って適切な対応を取れなくなり、取り残されてしまう危険性があるといえる。

### 5.3.3. 企業別営業員タイプ別構成割合

次に、クラスターに所属する営業員の構成割合を見てみよう。表6は、企業別に、それぞれのクラスターに属する人員数とその構成割合を示したものである。企業横断的にみると、クラスター1

表6 企業別営業員タイプ別構成割合

企業名	1	2	3	4	5	合計(人)
A	3 50.0%	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	2 33.3%	6
B	10 58.8%	0 0.0%	6 35.3%	1 5.9%	0 0.0%	17
C	8 40.0%	5 25.0%	2 10.0%	1 5.0%	4 20.0%	20
D	9 11.7%	14 18.2%	25 32.5%	11 14.3%	18 23.4%	77
E	12 29.3%	18 43.9%	5 12.2%	3 7.3%	3 7.3%	41
F	6 18.8%	7 21.9%	9 28.1%	5 15.6%	5 15.6%	32
G	6 30.0%	3 15.0%	4 20.0%	4 20.0%	3 15.0%	20
H	4 25.0%	5 31.3%	6 37.5%	0 0.0%	1 6.3%	16
I	4 50.0%	2 25.0%	0 0.0%	1 12.5%	1 12.5%	8
J	2 11.1%	1 5.6%	5 27.8%	7 38.9%	3 16.7%	18
K	20 40.8%	4 8.2%	12 24.5%	8 16.3%	5 10.2%	49
L	4 23.5%	2 11.8%	7 41.2%	0 0.0%	4 23.5%	17
M	2 10.0%	2 10.0%	0 0.0%	2 10.0%	14 70.0%	20
N	3 15.0%	5 25.0%	1 5.0%	3 15.0%	8 40.0%	20
O	16 28.6%	12 21.4%	14 25.0%	6 10.7%	8 14.3%	56
合計	109 26.1%	81 19.4%	96 23.0%	52 12.5%	79 18.9%	417

が最も多く全体の26%を占め、クラスター3が23%とその次に多い割合を占める結果となった。全15社中すべての企業に存在していたクラスターはクラスター1であった。以下順に、クラスター2とクラスター5が14社に、クラスター3とクラスター4は12社に存在していた。

企業別に見ると、多くの企業で5つのクラスターすべての営業員が存在しているが、中には、複数のクラスターが存在しない企業もあった。A社はクラスター3とクラスター4が、B社はクラスター2とクラスター5が存在しなかった。その他、クラスターの5つのクラスターのうち、いずれか一つのクラスターが存在しない企業として、H社、I社、L社、M社の4社があった。

#### 5.3.4. 企業別成績上位者の営業員タイプ別構成割合

次に各企業の成績上位者の営業員タイプ別構成割合を見てみる（表7）。今回の調査では、企業側の協力を得て、営業成績が自社内で上位20%に分類される成績の優秀な営業員についての開示を得ている。そこで、こうした成績優秀者がどのクラスターに分類されるかを検証してみた。

表7 企業別成績上位者の営業員タイプ別構成割合

企業名	1	2	3	4	5	合計(人)
A	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1
B	3 75.0%	0 0.0%	1 25.0%	0 0.0%	0 0.0%	4
C	5 83.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 16.7%	6
D	1 6.7%	3 20.0%	5 33.3%	1 6.7%	5 33.3%	15
E	4 44.4%	2 22.2%	0 0.0%	1 11.1%	2 22.2%	9
F	3 42.9%	1 14.3%	3 42.9%	0 0.0%	0 0.0%	7
G	1 25.0%	0 0.0%	2 50.0%	0 0.0%	1 25.0%	4
H	2 66.7%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3
I	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2
J	0 0.0%	0 0.0%	1 25.0%	3 75.0%	0 0.0%	4
K	6 60.0%	2 20.0%	2 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	10
L	1 33.3%	0 0.0%	2 66.7%	0 0.0%	0 0.0%	3
M	2 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 16.7%	3 50.0%	6
N	2 33.3%	1 16.7%	1 16.7%	0 0.0%	2 33.3%	6
O	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	5
合計	37 43.5%	10 11.8%	18 21.2%	6 7.1%	14 16.5%	85



企業横断的にみると、やはりクラスター1が最も多く全体の44%を占め、全15社中14社に存在した。第2位も、全体の構成割合同様、クラスター3の21%であり、9社に存在した。クラスター2とクラスター5が6社に存在し、クラスター4は4社のみに存在するという結果になった。

企業別の構成割合を見ると、殆どの企業ではクラスター1がもっとも多く、クラスター3が続く結果となっている。特にJ社においてはクラスター1がゼロで、クラスター4が最も多い結果となったことは留意しておくべきであろう。また、D社、E社、F社、K社、N社、O社の6社では、あまり好ましく無い特性を有するであろうクラスター2が成績上位者に入っている点にも注意が必要である。

### 5.3.5. 分析結果の考察

クラスター1はクラスター・タイプの中で、一般的にもっとも好ましいと考えられるタイプであると言える。成績上位者にクラスター1が多いと言うことは、クラスター分析の解釈ならびに命名の際にクラスター1を「優等生」としたことと整合し、妥当であると考えられる。それと同様に、成績上位者の中にクラスター2、クラスター4が少なかった事も、それぞれ、「お荷物」「ルーキー」と解釈したことと整合し、妥当であると考えられる。

データ分析の結果、企業によってクラスター構成割合に差があることが明らかになった。(注：いずれの企業もサンプル数が小さいため、今回は差異について統計的に有意か否かの検証はおこなっていない。ここでの解釈はあくまでも参考としての可能性を論じたものである。)ある企業で成績が優秀であると評価されると言うことは、そういった価値判断がその企業に存在していることを意味する。これは、企業ごとの異なった文化や組織風土、経営者の価値観や考え方等を反映していると考えられる。そこで、企業ごとの構成割合について、表6をもとにして、全般的な考察をおこなう。

A社、B社、I社ではクラスター1が半数以上を占めており、C社、K社においても、高い割合を占めている。これらの企業は、強力な営業部隊を持っている企業といえる。営業員の人材構成を考えた場合、G社とK社がもっとも安定していると考えられる。H社、I社、L社はとくに問題もなく平均的な企業であると思われる。D社とM社とN社は、現場主義者が多く、次いで問題があると思われるクラスター2が多い人員構成となっている。これら三社での組織運営は、現在不安定な状況になっている恐れがあると考えられる。J社はクラスター2のルーキー型が多いことから、今回の回答者は比較的経験の浅い社員が多かったのかも知れない。会社自体も創業後それほど時間が経っていない若い会社である可能性がある。E社やF社のようにクラスター2が多い企業は、企業としての営業活動における業績面で懸念が感じられる。また、競合他社と比較して相対的に営業力が弱い状態にある、と解釈できる。D社、E社、F社、K社、N社、O社において、クラスター2が成績上位者に入っていると言うことは、これらの企業においては、営業成績や営業活動以外の要因(例えば、社内人脈等)が評価されているのかも知れない。

ただし、成績上位者のクラスター構成割合をみれば、そのクラスターの優劣が判定できるわけではない。成績上位者は、基本的には営業成績や営業活動が社内での評価の中で大きな割合を占めていることは間違いないと考えられるが、今回の調査では、成績上位者の成果指標に何が含まれてい

るかについては不明であるからである。それ以外に、企業独自の評価項目を用いていることも考えられる。例えば、営業活動以外の社内業務や組織内の人間関係などである。こうした営業活動以外の評価項目には、先述の企業の文化や経営者の価値観や考え方などが含まれているであろう。

また、今回の因子分析による因子得点によるクラスタリングが、あくまでも本人による回答である点も注意が必要である。本人による自己評価と他人による評価が異なっていることは、十分にあり得ることである。今後、本人によるスコアと比較して、本人の上司や同僚・部下からの評価についても検討する必要があるだろう。本人と他者の評価の乖離状況を分析することは、営業員の資質を考える上で新しい知見をもたらす可能性があるため重要である。また、成績上位に入っているものとそうでないものとは、乖離状況のパターンに有意な違いがあるか否かについて検証することも、同様に重要であろう。

## 6. 結論

### 6.1. まとめ

本稿では、実証的なアプローチにより、法人営業に従事する営業員の個人特性と営業業績との関係についての分析をおこなった。営業員に必要とされる資質を明確にすることを目的として、人材・情報ビジネス系企業で法人営業に従事する417名に対してアンケート調査をおこなった。得られたアンケート結果を用いて、モチベーション、業務知識、業務スキルの3つの領域で因子分析をおこなった。次いで、因子分析の因子負荷量を用いてクラスター分析をおこない、5つの営業員タイプに分類し各々命名した。その上で、営業員タイプ別構成割合に基づいて、営業員の資質に関する考察を行った。

営業員タイプ別構成割合は、企業の状況や企業特有の文化を理解するための手がかりとなる。営業員タイプ別構成割合は、企業によって大きく異なっていることがわかった。営業員タイプ別構成割合を検討することで、当該企業の状況についての類推が可能になった。また、成績上位者についても同様、企業によって大きく異なっていた。成績上位者の営業員タイプ別構成割合の差異を検討することで、企業独自の組織文化や経営者の価値観や考え方を解釈することが可能となった。個々の営業員の資質の考察から、組織全体の解釈や理解につながることもわかったことは、営業研究の持つ可能性をあらわしている。これは、営業研究が、企業風土や、営業組織の設計方法、コーポレート・ガバナンスや企業の経営戦略を考えることにつながる大変興味深い視点である。

### 6.2. 今後の展望

人工知能の普及は、さまざまな側面において経営環境は大きく変化させるであろう。そうした変化に応じて、個人の働き方も変わる必要がある。営業員について同様である。以前から、ITを積極的に活用するセールス・フォース・オートメーション（SFA）という概念が提唱され、営業活動の革新の必要性が喚起されてきた。また、セールスフォース・ドットコムのように、営業活動に特化したアプリケーションを提供する企業も増えてきている。今日のビッグデータに加えて、AIの普及が加速すれば、営業活動のあり方は大きく変化するだろう。それにつれて、営業員に求められる資質も大きく変化するだろう。

こうした AI 時代の営業マネジメントを学ぶためには、営業研究を網羅的かつ体系的に整理することが重要である。単に個別の営業員レベルでのスキルアップを追求するのではなく、営業管理を中心として全社的な問題に対処できるような関連管理知識の体系化が求められているといえる。例えば、米国には営業管理全般についての網羅的な内容のテキストがいくつかある。そのうち、版を重ねて（12 版）代表的なものに Spiro 等（2007）によるものがある。参考のために、同書の目次（簡易版）を翻訳したものを以下にあげておく（図 3）。我が国においても、大学等で体系的な営業教育を積極的に推進することが、今後求められるようになるだろう。

マーケティング体系のサブ領域としてはあるが、欧米では営業研究が活発に行われている。営業を中心テーマとする学会も定期的開催されている（例えば、National Conference in Sales Management）。American Marketing Association にある SIG（特定のテーマ毎のグループ）には、AMA Sales Special Interest Group（SalesSIG）という営業分野に特化した SIG がある。また、英国の出版社による Journal of Personal Selling & Sales Management はよく知られている。我が国においても、営業研究の活発な交流の場が広がることが望まれる。

1. 営業マネジメントの概要
1.1 セールスフォースマネジメントの世界
1.2 戦略的セールスフォースマネジメント
1.3 人的販売プロセス
2. 営業組織、支援スタッフ、研修制度
2.1 営業組織
2.2 営業員のプロファイリングと勧誘
2.3 営業員の選択と採用
2.4 セールス研修の開発、実施、強化
3. 営業活動オペレーション
3.1 営業員のモチベーション向上
3.2 営業員の報酬体系
3.3 営業員の予算と経費
3.4 営業におけるリーダーシップ
4. 営業企画
4.1 営業見込と予算管理
4.2 セールス・テリトリー
5. 営業業績評価
5.1 営業量の分析
5.2 マーケティング費用のコストと収益分析
5.3 営業活動のパフォーマンス評価
5.4 営業マネジャーに求められる倫理的・法的責任

図 3 Management of a Sales Force—Contexts in Brief (Spiro 等, 2007)

## 7. 謝辞

本研究は JSPS 科研費 17 K04003 及び拓殖大学経営管理研究所平成 28 年度個人研究助成を受けたものです。

### 《注》

- 1) Bush 等 (1994) は、1980 年から 1992 年の期間における営業研究の傾向についての分析を行っている。また、Richards ら (2010) は、営業研究の動向をまとめるとともににおける米国人以外の研究者が近年急増していると指摘している。このように、欧米では、営業研究は一定の比重で行われてきたことが伺える。
- 2) 米国においても、Broughton (2012) による次の引用のように、営業研究がエコノミストやビジネススクールにおいて軽んじられている状況が報告されている。  
In his book *Birth of a Salesman*, the Harvard Business School professor Walter Friedman observed that “while business schools have continued to offer some type of sales management instruction – usually within a larger marketing course – they do not offer courses in salesmanship skills. The topic remains, just as it was in the 1910s, more suitable for popular how-to books and memoirs of successful salespeople than for academic classes. Economists, for their part, still tend to ignore the role of salesmanship in the economy.” (Broughton, 2012)  
Broughton はその理由について、特にビジネススクールの教授がテニユアを得るためには、ファイナンスやマーケティングといった分野における研究実績が求められている現状を指摘している。
- 3) Dixon らは、因子分析から抽出された因子を、そのままタイプとして使っているようである。本稿の分析で行っているように、因子分析の因子負荷量を用いたクラスター分析を行ったわけではなさそうである。
- 4) このモデルは、株式会社フューチャー・デザイン・ラボ 代表取締役会長 竹原啓二氏、株式会社セールスヴィガー 代表取締役 大西芳明氏、らとのプレーンストーミングや、筆者がこれまで非定期的におこなっている営業担当者へのインタビューを通じて得られた理解に基づいて作られた暫定的なモデルである。

### 【参考文献】

- 石井淳蔵, 『営業をマネジメントする』, 岩波書店, 2012.
- 石井淳蔵・嶋口充輝, 『営業の本質』, 有斐閣, 1995.
- 今村英明, 『法人営業「力」を鍛える』, 東洋経済新報社, 2005
- 清宮政宏, 「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究」, 『流通研究』, 日本商業学会, 第 7 巻第 2 号, 91-112 頁, 2004
- 栗谷仁, 『最強の営業戦略』, 東洋経済新報社, 2009
- 杉谷浩章, 『思考する営業』, ダイヤモンド社, 2009
- 総務省, 『平成 27 年労働力調査年報』, 2015
- 高嶋克義, 『営業プロセス・イノベーション』, 有斐閣, 2002
- 田村正紀, 『機動営業力』, 日本経済新聞社, 1999
- 松尾睦, 「営業組織における文化的特性と業績」, 『流通研究』, 日本商業学会, 第 1 巻第 1 号, 51-65 頁, 1998
- Amyx, Douglas and Shahid Bhuian, “SALESPERF: The Salesperson Service Performance Scale,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, Issue 4, 2009, pp. 367-376
- Bush, Alan J. and E. Stephen Grant, “Analyzing the Content of Marketing Journals to Assess Trends in Sales Force Research: 1980-1992,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 Issue 3, 1994, pp. 57-68

- Broughton, Philip Delves, *Life's a Pitch*, Penguin, 2012
- Churchill Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker Jr. 1985. "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 1985, pp. 103-118
- Dietvorst, Roeland C, Willem J.M.I Verbeke, Richard P Bagozzi, Carolyn Yoon, Marion Smits, and Aad van der Lugt, "A Sales Force-Specific Theory-of-Mind Scale: Tests of Its Validity by Classical Methods and Functional Magnetic Resonance Imaging," *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 5, 2009, pp. 653-668
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, 2011, pp. 64-78
- Dixon, Matthew and Brent Adamson, *The Challenger Sale*, Portfolio Penguin, 2013
- Hambrick, Donald C., "The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?" *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 6, 2007, pp. 1346-1352
- Kidwell, Blair, David M Hardesty, Brian R Murtha, and Shibin Sheng, "Emotional Intelligence in Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 1, 2011, pp. 78-95
- Lassk, Felicia G. and C. David Shepherd, "Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 33, Issue 1, 2013, pp. 25-37
- Marone, Mark and Seleste Lunsford, *Strategies That Win Sales*, Kaplan Publishing, 2005
- Richards, Keith A, William C. Moncrief, and Greg W. Marshall, "Tracking and Updating Academic Research in Selling and Sales Management: A Decade Later," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 30, No. 3, 2010, pp. 253-271
- Rousseau, Denise M., "Is There Such A Thing As 'Evidences-based Management'?", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, 2006, pp. 256-269
- Spiro, Rosann, William Stanton, and Gregory Rich, *Management of a Sales Force*, McGraw-Hill/Irwin, 2007
- Sujan, Harish, "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 1, 1986, pp. 41-49
- Sujan, Harish, "Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19 Issue 3, 1999, pp. 17-33

(原稿受付 2018年1月5日)

添付資料 「営業サーベイ」 質問票

NO	項目	1	2	3	4	5
1	ここでは、あなたの「仕事スタイル・考え方」についてお尋ねします。 A. なるべく無駄な苦勞をしないでうまく仕事生活を送りたい。 B. 充実した仕事生活を送るためには苦勞をすることも構わない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
2	A. 結果や成果で大きく報酬が変わる会社は健全な会社とは言えない。 B. 結果や成果で大きく報酬が変わるような会社の方が良い。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
3	A. お客様に喜んでもらえることに何よりの幸せを感じる。 B. 自己が成長することに何よりの幸せを感じる。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
4	A. 毎月・毎クォーターといった期間ごとの目標を明確に理解できない時がある。 B. 毎月・毎クォーターといった期間ごとの目標を充分に理解・納得して取り組んでいる。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
5	A. 仕事を通して幅広い技術・知識を身に付けていきたいと思う。 B. 仕事上での技術・知識の習得は必要なものに集中して得たいと思う。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
6	A. 将来の目標・なりたい姿をイメージして現在の仕事に当たっている。 B. 将来の目標・なりたい姿は特段にない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
7	A. 「営業」が会社の中で一番重要な業務であると思う。 B. 会社の中には「営業」よりも重要な業務があると思う。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
8	A. 営業という仕事は自分に向いていると思う。 B. 自分には営業以外に向いている仕事があると思う。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
9	A. 営業目標は自分自身の努力次第で達成できるものだと思っている。 B. 目標達成には運や外部要因によって影響されることが多いと感じている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
10	A. 売れない時、外部環境のせいにしてしまうことが多い。 B. 売れない時こそ自身の行動を顧みることにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
11	A. 自分が絶対に負けたくないライバルが存在する。 B. 自分自身に打ち勝つことこそ重要であり、ライバルはいない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
12	A. 自社には営業職を公正に評価する制度がある。 B. 自社の営業職の評価制度は、より公正なものに改善すべきである。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
13	A. 自社の商品・サービスの価値に自信が持てない時がある。 B. 当社の商品・サービスは優れており自信を持っている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
14	A. 毎月、毎週、毎日のスケジュール管理はまめに行っている。 B. スケジュール管理は苦手で、その日の調子や都合に合わせて動きとなっている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
15	A. お客様からのクレームや苦情への対応は得意ではなく、できるだけ避けるようにしたい。 B. お客様からのクレームには誠意を持って対応し、逆に関係再構築に向けてのチャンスだと認識している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
16	A. 何よりもお客様のご事情を優先し、営業側の都合で商談を進めることがないようにしている。 B. 営業としてこちら側の都合をお客様に快く受け入れてもらえるように商談を進めている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
17	A. 仕事の進行に関する事項で、上司の方から確認されることが多い。 B. 仕事の進行に関する事項では自ら進んで上司に報告・連絡・相談をするようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

18	A. どうしても解決策が見出せない場合、周囲に相談するようにしている。 B. どうしても解決策が見出せない場合でも、できる限り自身で解決することを優先している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
19	A. 上司からの指示やアドバイスにはあれこれと余計な判断をすることなく、すぐに従うようにしている。 B. 上司からの指示やアドバイスであってもそのまま鵜呑みにすることなく、一旦自分で確認するようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
20	A. 自分で解決できる微細なミスや問題は上司に報告しないことがある。 B. どんな小さなミスや問題でも必ず上司に報告する。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
21	A. 体調管理には常に万全を期しており体調を崩すことは少ない。 B. 体調管理を怠って体調を崩したり、休んだりすることがよくある。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
22	A. 自分の会社の経営理念、ビジョンを理解し実践している。 B. 自分の会社の経営理念、ビジョンについて十分に理解できていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
23	ここからは、あなたの「営業の仕事における『知識・情報（セールスナレッジ）』」についてお尋ねします。 A. 話題となっている政治経済ニュースを十分知っている。 B. 話題となっている政治経済ニュースをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
24	A. 経理・財務に関する知識をもっている。 B. 経理・財務に関する知識をあまりもっていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
25	A. 自社の商品・サービスの特色・特徴を十分知っている。 B. 自社の商品・サービスの特色・特徴をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
26	A. 自社の商品・サービスと競合との比較分析は十分出来ている。 B. 自社の商品・サービスと競合との比較分析はさほど出来ていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
27	A. 自社の商品・サービスの顧客の「活用成功事例」とその要因を十分知っている。 B. 自社の商品・サービスの顧客の「活用成功事例」とその要因をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
28	A. 自社の商品・サービスの最新の売れ行き状況を十分知っている。 B. 自社の商品・サービスの最新の売れ行き状況をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
29	A. 自社の商品・サービスの納期や保証、返品や返金などの諸条件に関する情報を十分知っている。 B. 自社の商品・サービスの納期や保証、返品や返金などの諸条件に関する情報をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
30	A. 自社の商品・サービスのアフターフォロー体制、更新やメンテナンスに関する情報を十分知っている。 B. 自社の商品・サービスのアフターフォロー体制、更新やメンテナンスに関する情報をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
31	A. 問合せ・クレームに関する自分の対応責任範囲と、それ以外の受付窓口に関する情報を十分知っている。 B. 問合せ・クレームに関する自分の対応責任範囲と、それ以外の受付窓口に関する情報をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
32	A. 顧客の事業価値を十分知っている。 B. 顧客の事業価値をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
33	A. 顧客の主要顧客、主要株主を十分知っている。 B. 顧客の主要顧客、主要株主をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

34	A. 顧客の沿革や歴史を十分知っている。 B. 顧客の沿革や歴史をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
35	A. 顧客の競合を十分知っている。 B. 顧客の競合をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
36	A. 顧客の組織構成、人員構成、役員構成を十分知っている。 B. 顧客の組織構成、人員構成、役員構成をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
37	A. 顧客の商品やサービスに関しての特徴、強み・弱みを十分知っている。 B. 顧客の商品やサービスに関しての特徴、強み・弱みをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
38	A. 自身にとっての顧客のキーパーソン（決裁者）を十分知っている。 B. 自身にとっての顧客のキーパーソン（決裁者）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
39	A. 顧客にとっての優先順位の高い経営課題を十分知っている。 B. 顧客にとっての優先順位の高い経営課題をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
40	A. 顧客の会社理念、ビジョンを十分知っている。 B. 顧客の会社理念、ビジョンをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
41	A. 顧客の組織風土、その風土醸成の経緯を十分知っている。 B. 顧客の組織風土、その風土醸成の経緯をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
42	A. 顧客と自社との取引きのこれまでの経緯（商品・売上の変遷、人的な関係性など）を十分知っている。 B. 顧客と自社との取引きのこれまでの経緯（商品・売上の変遷、人的な関係性など）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
43	A. 顧客と取引きを行う上での諸条件（支払方法・期限など）を十分知っている。 B. 顧客と取引きを行う上での諸条件（支払方法・期限など）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
44	A. 競合が取扱う商品・サービスの最新の売れ行き状況を十分知っている。 B. 競合が取扱う商品・サービスの最新の売れ行き状況をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
45	A. 競合が取扱う商品・サービスのアフターフォロー体制、更新やメンテナンスを十分知っている。 B. 競合が取扱う商品・サービスのアフターフォロー体制、更新やメンテナンスをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
46	A. 競合の事業内容を十分知っている。 B. 競合の事業内容をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
47	A. 競合の主要顧客、主要株主を十分知っている。 B. 競合の主要顧客、主要株主をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
48	A. 競合の商品やサービスに関しての特徴、強み・弱みを十分知っている。 B. 競合の商品やサービスに関しての特徴、強み・弱みをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
49	A. 取引き先の倒産リスクを判断する上での与信管理知識を十分もっている。 B. 取引き先の倒産リスクを判断する上での与信管理知識をあまりもっていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
50	A. 顧客から得られた情報の扱い方を十分知っている。 B. 顧客から得られた情報の扱い方をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである



51	A. 自社の契約書の記載方法を十分知っている。 B. 自社の契約書の記載方法をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
52	A. 受注から納品までに関わる全ての工程の仕組みを十分知っている。 B. 受注から納品までに関わる全ての工程の仕組みをあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
53	A. クレームやアクシデントが発生した場合の報告先（および対処のし方）を十分知っている。 B. クレームやアクシデントが発生した場合の報告先（および対処のし方）をあまり知らない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
54	ここからは、あなたの「営業の仕事における『業務プロセス・手法（セールススキル）』」についてお尋ねします。 A. 新規アプローチのリストアップの質にこだわっている。 B. 新規アプローチのリストアップは量が優先である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
55	A. アプローチ先リストは常に豊富に持ち合わせている。 B. アプローチ先リストは行ける範囲の数ぎりぎりである。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
56	A. アプローチ先のリストアップには自分なりの工夫をしている。 B. アプローチ先のリストは会社から提供されたものを活用している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
57	A. お客様の情報について、ホームページ以外にもいくつかの手段を用いて入手している。 B. お客様の情報収集の手段としては通常、ホームページのみを活用している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
58	A. お客様が上場企業の場合は会社四季報を見る等、他に比べて入念な準備をしている。 B. お客様が上場企業であっても他のお客様の準備とは特に変えることはなく、スピードを優先している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
59	A. アプローチの際、必ず先方の課題に対しての仮説をもって臨んでいる。 B. アプローチの際、先方の課題の仮説などの先入観をもたず臨んでいる。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
60	A. 引継ぎのお客様に関しては、まず、十分な情報を前任担当者から入手してから訪問している。 B. 引継ぎのお客様に関しては、まず訪問して、自分の目・耳で情報収集するようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
61	A. 重要だと思う商談には先輩・上司の同行を要請する。 B. 重要な商談でもできるだけ独りで対応するように心掛けている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
62	A. 電話や飛込み訪問でのアプローチには、いくつかの SCRIPT（台本）を用意し、状況に応じて使い分けている。 B. 電話や飛込み訪問でのアプローチには、一つの SCRIPT（台本）をこだわって使っている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
63	A. 訪問でのアプローチの際、お客様との会話を成立させるために興味深い汎用事例や資料を持って臨んでいる。 B. 訪問でのアプローチの際、お客様との会話を成立させるには回りくどい資料よりも提案が一番である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
64	A. 資料やツールは自ら工夫を凝らし日々改善を行っている。 B. 資料やツールは会社が用意している汎用のものを有効に活用している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
65	A. 電話や飛込み訪問でのアプローチに関して、社内でもロールプレイングなどの練習を怠らない。 B. 電話や飛込み訪問でのアプローチに関してのスキルアップは、実践が一番である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

66	A. 商談の機会を作る手段として、電話や飛込み訪問以外にもいくつかのアプローチ方法を持ち合わせている。 B. 商談の機会を作る手段として、電話と飛び込み訪問が最も有効であると考え、こだわって実践している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
67	A. 第一印象は極めて大事だ、という認識を持っている。 B. 第一印象よりも、提案内容そのものが重要である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
68	A. 商談の組立てイメージよりもその場その場の対応力が大切である。 B. 事前の組立てイメージに従って商談を進めていくことが大切である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
69	A. 商談の冒頭に商談の目的をしっかりと伝えている。 B. 商談の冒頭はアイスブレイキング（世間話）に時間を割いている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
70	A. お客様の購買への気持ちの変化を確認しながら商談を組み立てている。 B. 自分のリズムとペースを大事にしながら商談を組み立てている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
71	A. 自社商品やサービスへのお客様からの質問には、その場で正確に答えることができるように心掛けている。 B. 自社商品やサービスへのお客様からの質問にその場で答えられずに、持ち帰って後で答えることも多い。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
72	A. 商品・サービスの説明をする資料として、一見して分かるような図表を用いるようにしている。 B. 商品・サービスの説明のために丁寧に文章や言葉を用い、特に図表を準備することはない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
73	A. 訪問前に準備した質問や課題の仮説を投げ掛け、本質的な課題を引出そうと努めている。 B. 本質的な課題は先入観を持たずに直接確認するようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
74	A. 商談においては、説得力のあるトーク力が最も重要である。 B. 商談においては、相手の言葉を引出すヒアリング力が最も重要である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
75	A. お客様の本質的な課題とその解決のための自社のサービスによる接点を見出すことを目的に商談を進めている。 B. 自社のサービスの可能性を最大限に理解してもらうことを目的に商談を進めている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
76	A. 商談の中で少しでも可能性が感じられたら、すぐにその場で結論を迫るようにしている。 B. 商談の中で可能性を感じたとしてもその場で性急に結論を迫ることは避け、次回に持ち越すようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
77	A. お客様から出る「No」や否定の言葉は表面的な断り文句ととらえ、簡単には鷓鴣みにしない。 B. お客様から「ニーズ無し」と言われればやむを得ないと考え、あまり食い下がることはしない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
78	A. 短時間でもある程度時間があれば、自社の商品・サービスの説明を言い切る自信がある。 B. 自社商品・サービスの説明と理解には、2～3回の訪問が必要である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
79	A. 商談中は、自分が話すことよりもお客様が聞きたいこと、話したいことを常に意識している。 B. 商談中は、説明を丁寧に行ったり、次の話につながる話題をこちらから提供することを意識している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
80	A. 商談中は沈黙に入らないよう話を盛り上げることに努めている。 B. 商談中に黙って考え込むような時間も重要であると考えている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
81	A. お客様から頂いた宿題には、タイミングを逃すことがないようできる限り速く答えることを心掛けている。 B. お客様から頂いた宿題には、拙速に陥ることがないよう十分に内容を吟味することを心掛けている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである

82	A. 商談後の報告・連絡・相談は、上司と顔を合わせたタイミングで行うようにしている。 B. 商談後の報告・連絡・相談は、上司がいない場合でもメール等で毎日欠かさず行っている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
83	A. 商談の進展が見られない場合は上司や関連部署に相談するようにしている。 B. 商談の進展が見られない場合は特に誰かに相談することなく、いったん自分の中で保留する。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
84	A. いただいた名刺はお客様の情報とともに、すぐに整理・記録するようにしている。 B. いただいた名刺はしまい込まずに、いつでもすぐに見ることのできる状態にしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
85	A. 受注後のお客様フォローも営業の重要な役割の一つであると認識している。 B. 営業の役割は受注活動であり、受注後のフォローは他のセクションの役割である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
86	A. 納品やサービスを開始している時のお客様の満足度を大事だと認識し、自分自身で確認するようにしている。 B. 納品やサービスを開始している時のお客様対応や満足度の確認は、専門セクションに任せている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
87	A. 受注した後はしばらくは訪問しないことが多い。 B. 受注した後もできる限り継続して訪問している。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
88	A. 営業の仕事はお客様からの入金確認までが責任範囲である。 B. 営業の仕事は商品・サービスの納品までが責任範囲である。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
89	A. 最終的な業績結果を出すために、プロセスごとの下位目標を明確に定めている。 B. 最終的な業績結果を出すためのプロセスについて指導を受けるが、特に「プロセス目標」は定めていない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
90	A. 業績を出していくためのプロセスをさかのぼり、「プロセス目標」を定めることの意味は大きい。 B. 商談は個性が高いので、「プロセス目標」を設定してもあまり意味がない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
91	A. 「プロセス目標」については、状況に応じて適宜修正するようにしている。 B. 一旦決めた「プロセス目標」は、途中での変更はしないようにしている。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである
92	A. 営業目標の達成に向けて、「プランニング・実行・修正・再実行」というサイクルを自ずと実行している。 B. 「プランニング・実行・修正・再実行」というサイクルが、営業目標の達成に向けて重要であるとは思わない。	全くAである	どちらかと言うとAである	どちらとも言えない	どちらかと言うとBである	全くBである