

2025年3月26日

## 電通、「営業変革課題に関する実態調査」を実施

－離職率の低い営業部門の特徴は？自主提案型営業が実践できている営業部門とは？  
営業変革の状況を可視化する診断ソリューションを提供開始－

株式会社電通（本社：東京都港区、代表取締役 社長執行役員：佐野 傑）は、イグニション・ポイント株式会社（本社：東京都渋谷区、代表取締役社長：末宗 喬文）と、全国330社を対象に「営業変革課題に関する実態調査」（以下「本調査」、調査期間：2024年12月13～17日）を実施しました。また、調査結果をもとに開発した営業変革の状況を可視化する診断ソリューション「Sales Transformation 診断」の提供を本日より開始します。

以下、「本調査」および「診断ソリューション」について詳細をお伝えします。

### 1. 本調査について

近年、急速なデジタルトランスフォーメーション（DX）により、営業活動も高度化・高品質化が進んでいます。しかし、「営業システムを導入したが使いこなす人財がない」「モチベーションが保てず離職率が高まっている」といった組織風土や人財に関する課題や、「受け身の営業が染みついている、顧客ニーズを先読みできていない」といった顧客・市場理解に関する課題が顕在化してきています。そのため当社は、企業の基盤整備やツールの導入状況だけでなく、その浸透度や「人財」「ビジョン」「ナレッジ」など幅広い視点で企業の営業変革課題の実態を調査しました。本調査で得られた主なファインディングスは次のとおりです。（詳細は次頁以降を参照）

#### 【主なファインディングス】

1. 離職率の低い営業部門の特徴は変革ビジョンの浸透と経営コミットにあるが、多くの企業ではビジョンを策定するも浸透に壁を感じている。
  - 1-1. 営業変革ビジョンが現場の営業社員に理解され浸透している企業では「直近1年の離職率が5%未満」が59.1%。また、営業変革に対して、経営層から強固な後押しが得られている企業では、「直近1年の離職率が5%未満」が56.9%と、ビジョンの浸透と経営層のコミットメントの状況が離職率に影響している。【図表1、2】。
  - 1-2. 一方で、9割超（95.5%）の企業が「営業の将来構想」を策定するも、「現場の営業社員への理解浸透」は3割台（34.8%）にとどまっており、多くの企業が浸透に壁を感じていることが分かった。【図表3、4】
2. 自主提案型営業が実践できている営業部門の特徴は「中長期で目指す営業人財要件、スキルや人物像」を明確に持っていることにあるが、多くの企業（57.6%）では明文化/共通認識化ができていない。【図表5】
  - 2-1. 「中長期で目指す営業人財要件、スキルや人物像」は、“おおまかなイメージ”にとどまる企業が約5割（49.4%）、“定められていない”が（8.2%）に及んでおり、人財要件の明文化/共通認識化に課題を持つ企業が多い。【図表5】

2-2. 一方、営業人財要件が明確になっている企業は、要望を受けるだけの営業から“自主提案型営業”への変革が実現できている。【図表6】

2-3. 人財要件の明文化/共通認識化よりも先に、約9割の企業で研修制度・教育ツールが整備されている。しかし、“利用されていない”“充足していない”企業が約6割という結果に。【図表7】

2-4. 「データ活用」「AI活用」を営業活動に取り込んでいる企業は、自主提案型営業への転換に成功している。【図表8、9】

注) 本調査における構成比(%)は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計しても100%にならない場合があります。

### 【各ファインディングスの詳細】

1-1. 営業変革ビジョンが現場の営業社員に理解され浸透している企業では「直近1年の離職率が5%未満」が59.1%となっており、「リーダークラスや一部メンバーにしか理解浸透していない企業」(28.2%)や「現場の営業社員に理解浸透していない企業」(33.3%)に比べ、25ポイント以上高い。【図表1】

営業変革に対して経営層から強固な後押しが得られている企業の営業部門の離職率は「直近1年の離職率が5%未満」が56.9%。これは「経営層のコミットメントがない企業の営業部門」(\*)より、23ポイント以上高い。

#### 【図表2】

(\*)「経営層からの後押しが得られている」とは言いにくいですが、部門長が目標を公言し、変革/高度化を強力に推進している」「活動に対してリーダーは関与しているが、目標の公言などはなく推進されている」「活動に対してリーダーが関与していないが、現場レベルでの活動は進んでいる」「活動に対してリーダーが関与しておらず、現場レベルでも活動は行われていない」企業。

#### 【図表1】 ※以下2問の聴取結果をクロス集計

Q.策定された営業変革ビジョンは、現場の営業社員に理解浸透しているか

Q.現場営業社員のエンゲージメントは高い状況か

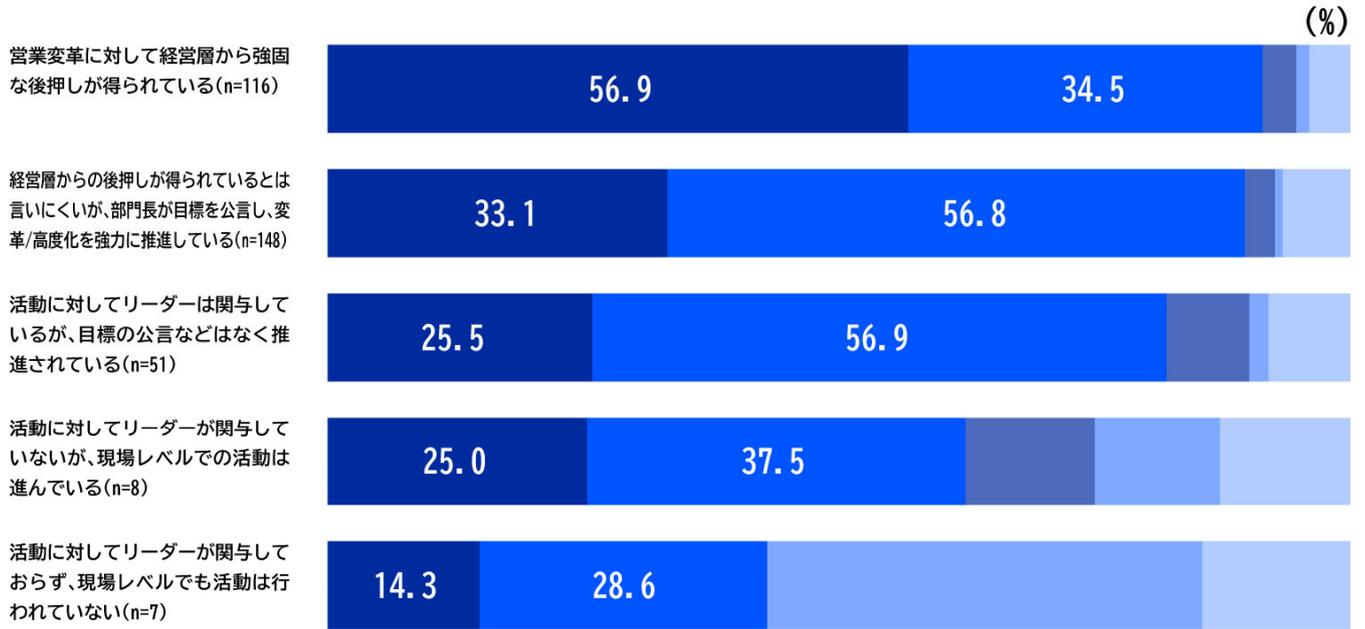


■ 直近1年の離職率が5%未満     ■ 直近1年の離職率が5%以上15%未満  
■ 直近1年の離職率が15%以上25%未満     ■ 直近1年の離職率が25%以上     ■ 把握できていない

【図表2】 ※以下2問の聴取結果をクロス集計

Q. リーダーが目標を公言し、変革/高度化をけん引しようとしているか

Q. 現場営業社員のエンゲージメントは高い状況か



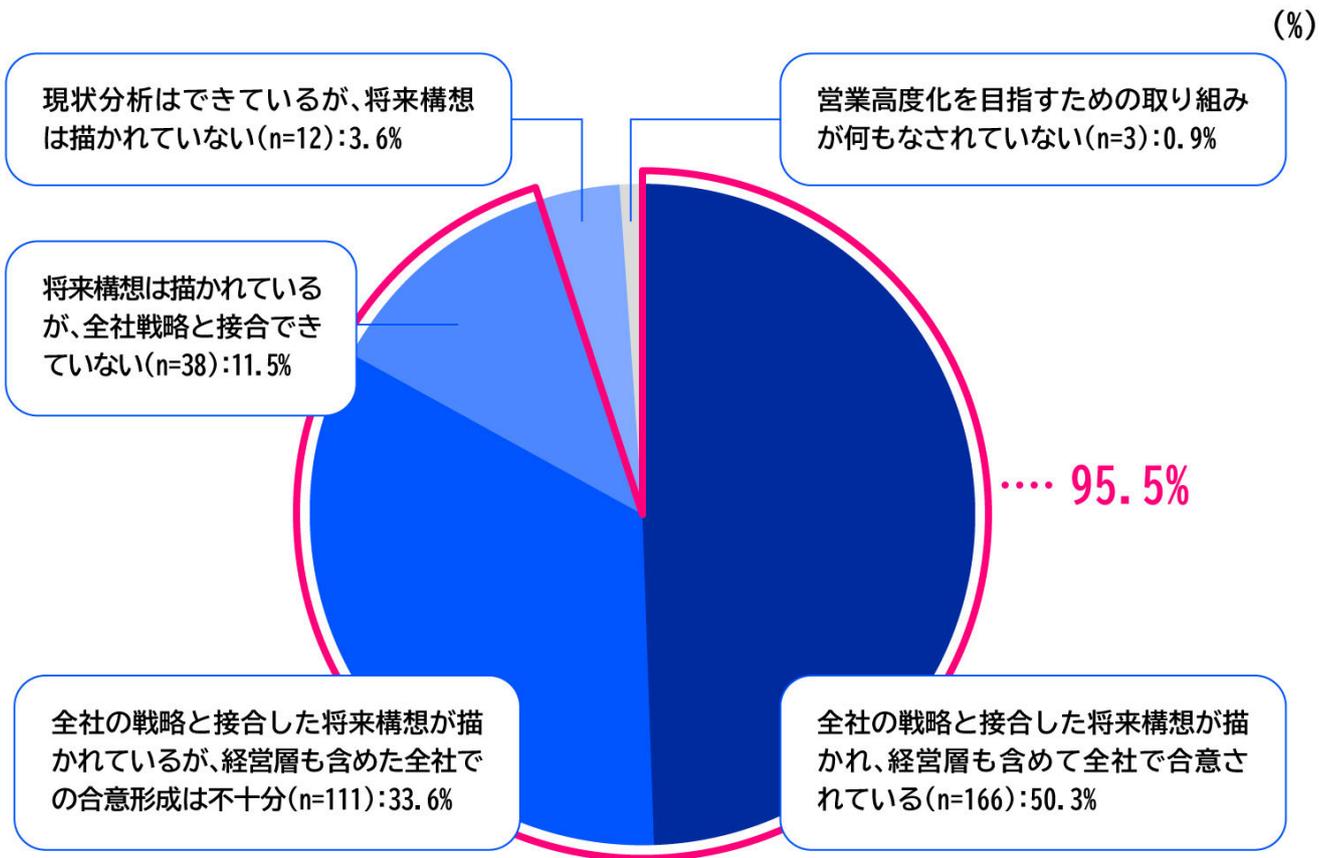
■ 直近1年の離職率が5%未満     ■ 直近1年の離職率が5%以上15%未満  
■ 直近1年の離職率が15%以上25%未満     ■ 直近1年の離職率が25%以上     ■ 把握できていない

1-2. 営業の将来構想が描かれている企業は95.5%。描いた構想が「経営層も含めて全社で合意されている」と回答した企業は50.3%。【図表3】

策定された営業変革ビジョンが「現場営業社員に適切に理解され、ビジョンが浸透している」と回答した企業は34.8%。「リーダークラスなど一部メンバーにしか理解浸透していない」と回答した企業は51.5%。【図表4】

【図表3】

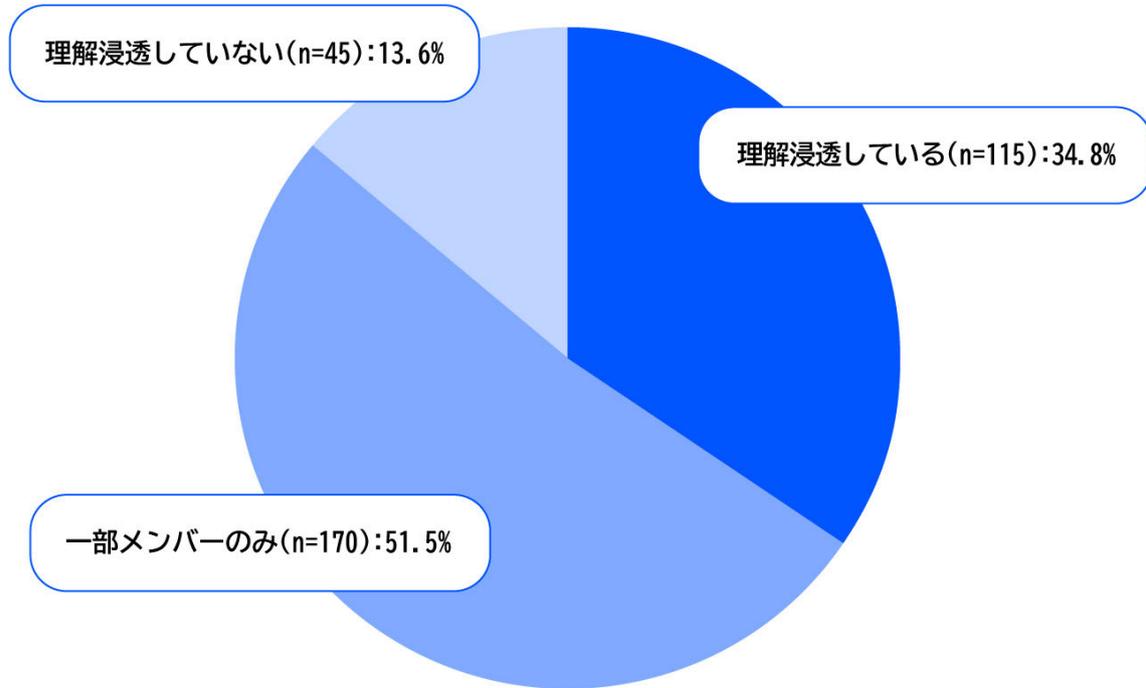
Q.全社の戦略と接合した営業の将来構想が描かれ全社合意しているか



【図表4】

Q.策定された営業変革ビジョンは、現場の営業社員に理解浸透しているか

(%)

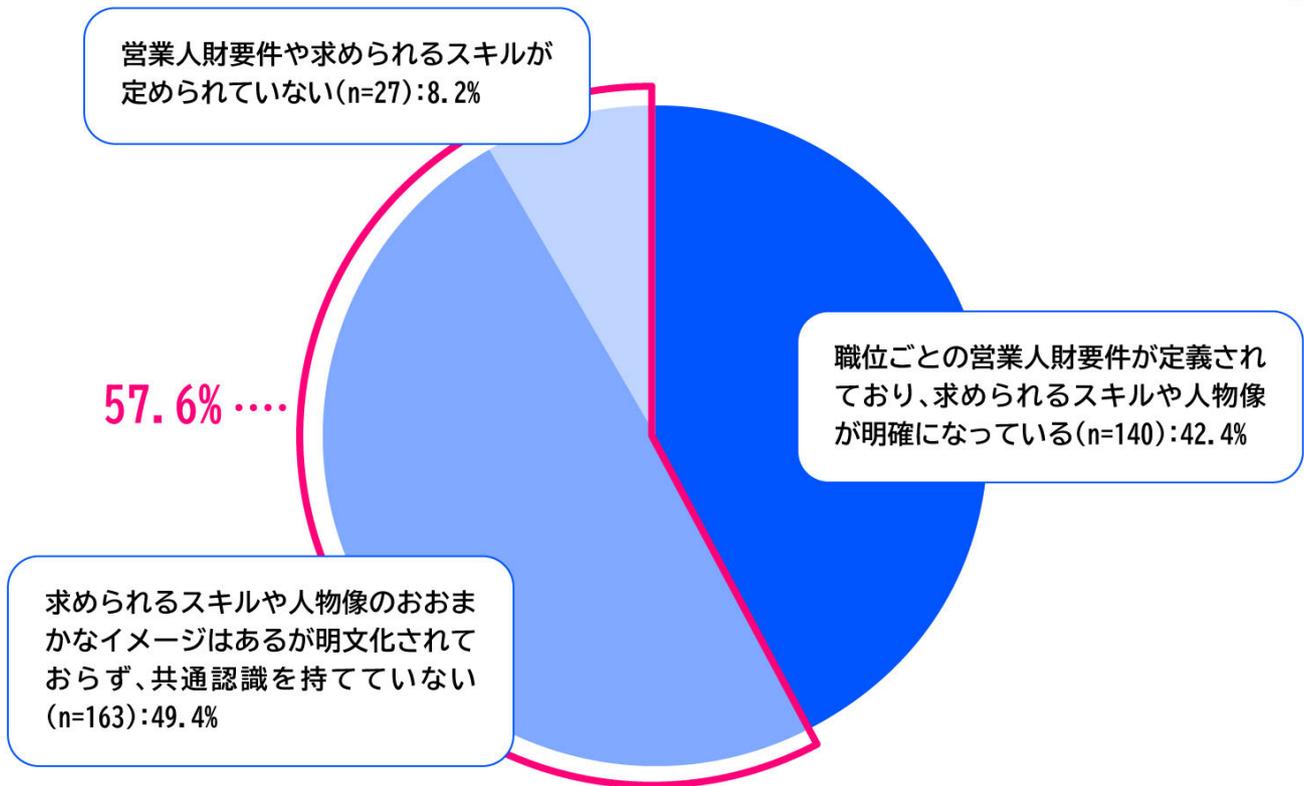


2-1. 中長期で目指す営業人財要件、スキルや人物像の明文化について、「職位ごとの営業人財要件が定義されており、求められるスキルや人物像が明確になっている」企業は約4割(42.4%)、残りの6割弱(57.6%)が明文化や共通認識化まで至っていない。【図表5】

【図表5】

Q. 中長期で目指す営業人財要件、スキルや人物像が明文化されているか

(%)

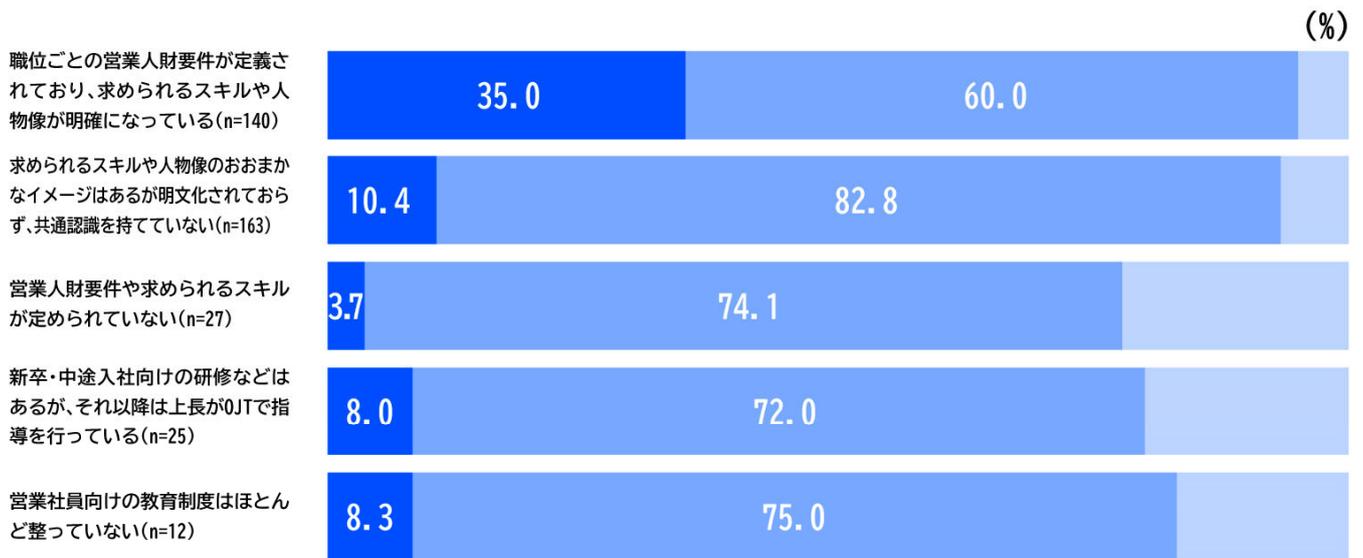


2-2. 営業人財要件策定状況が、職位ごとの営業人財要件が定義されており、求められるスキルや人物像が明確になっている企業は、「ほぼ全てのメンバーが顧客の要望をうけるだけではない、自主提案型の活動ができている」が、35.0%となり、他の企業より24.6ポイント以上高い。顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動の実装が進んでいる。【図表6】

【図表6】 ※以下2問の聴取結果をクロス集計

Q.中長期で目指す営業人財要件、スキルや人物像が明文化されているか

Q.顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動を実装できているか

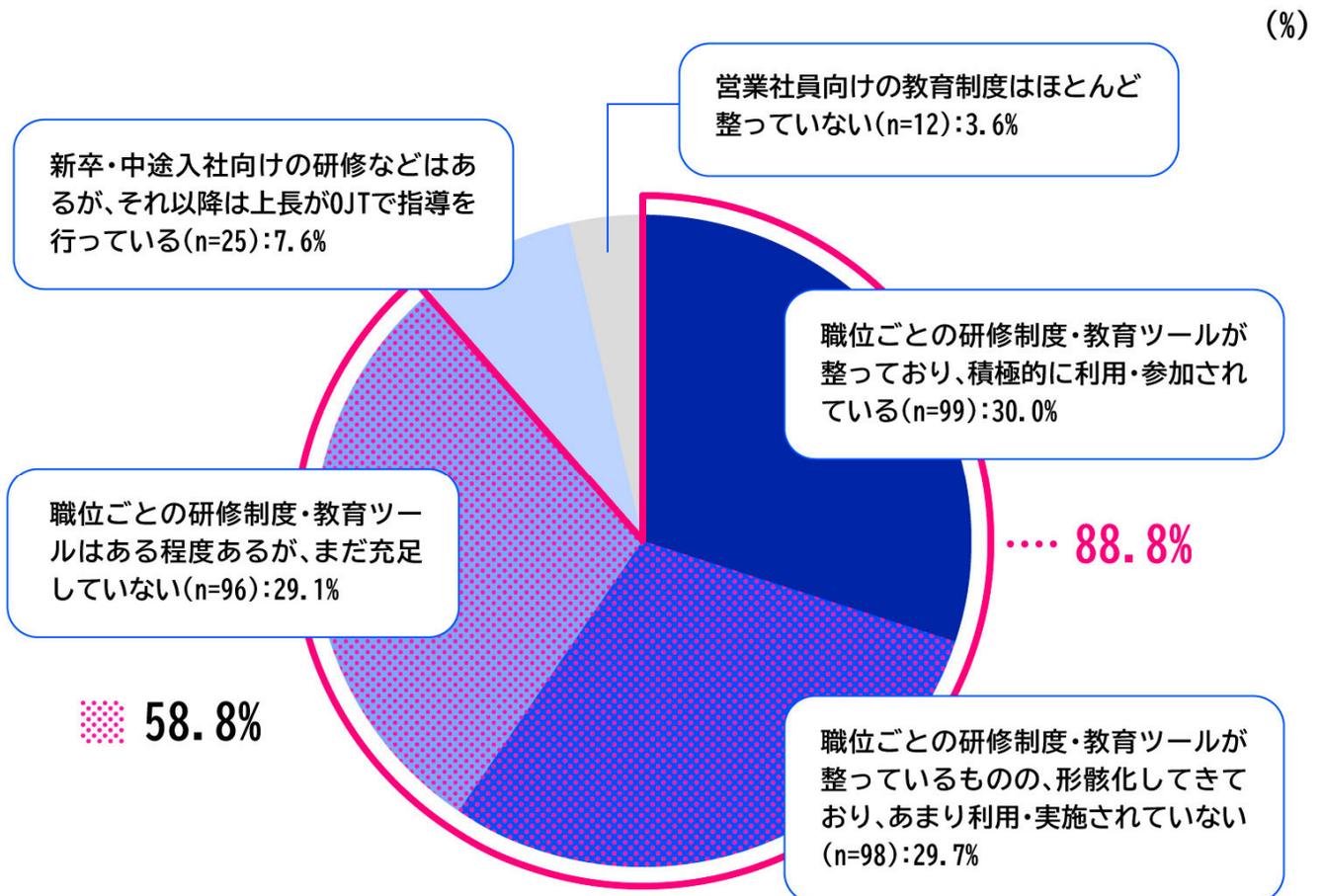


- ほぼ全てのメンバーが顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができている
- 一部メンバーのみが顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができている
- 自主提案型の活動ができてない

2-3. 企業の約9割(88.8%)が職位ごとの研修制度・教育ツールを導入している。しかし、約6割(58.8%、網点部分)でそれが利用されていない・充足していない、という結果に。【図表7】

【図表7】

Q. 人財要件に合わせた営業教育制度・教育ツールが整い、人財育成に貢献しているか



2-4. ありたいデータ利活用の姿が描かれており、既におおむね実現できている企業の70.6%と、AI活用による理想的な顧客分析・業務効率化が既にも実現できている企業の100%が、「顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができている」と回答した。ただしAI活用をしている企業は330社のうちわずか9社（n=9、2.7%）にすぎない。【図表8、9】

【図表8】 ※以下2問の聴取結果をクロス集計

Q.顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動を実装できているか

Q.ありたいデータ利活用の姿が描かれており、実現に向けた活動が進められているか

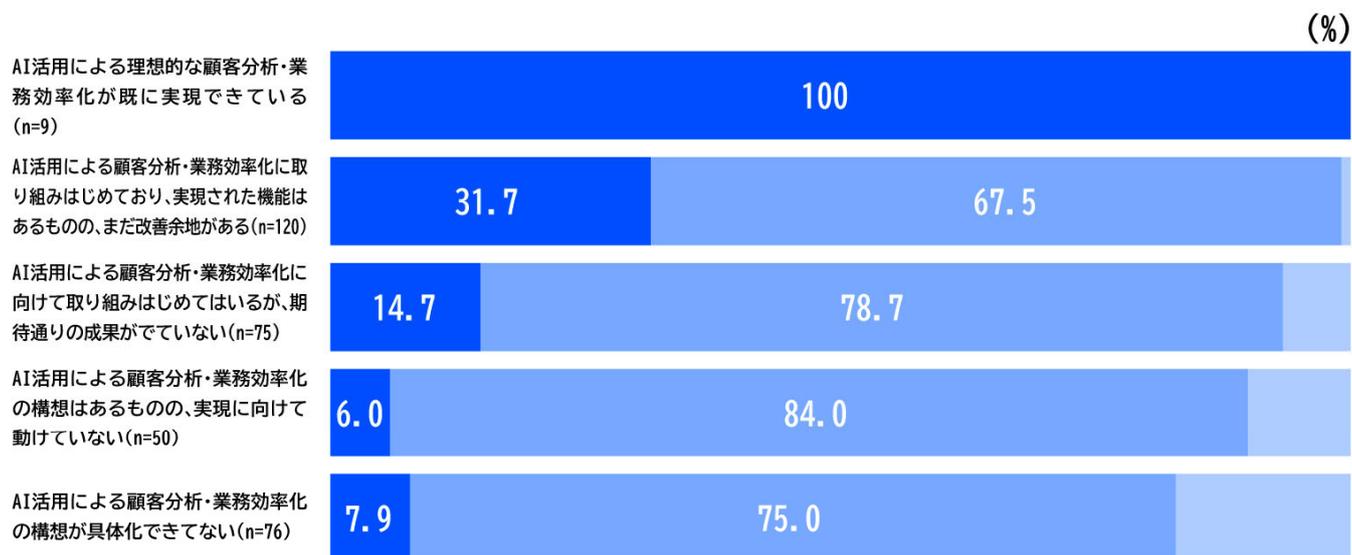


- ほぼ全てのメンバーが顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができている
- 一部メンバーのみが顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができている
- 自主提案型の活動ができてない

【図表9】 ※以下2問の聴取結果をクロス集計

Q. 営業活動高度化に向けたAI活用ができていますか

Q. ありがたいデータ利活用の姿が描かれており、実現に向けた活動が進められているか



- ほぼ全てのメンバーが顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができています
- 一部メンバーのみが顧客の要望を受けるだけではない、自主提案型の活動ができています
- 自主提案型の活動ができていない

**【調査担当者の解説】**

DXを含む営業変革の推進、具体的には新たな営業ビジョンの策定や研修の導入、営業活動基盤の整備やデータ・AIの活用等については、幅広い企業で取り組みが進んでいることが今回の調査でも改めて明らかになりました。

一方で、これらの現場浸透や現場での活用、全社ゴト化という点では、多くの企業において「壁」が存在していることが分かりました。また、そうした「壁」が離職率の高さや、自主提案型営業への変革の成否に影響していることも明らかになった重要なポイントであると言えます。

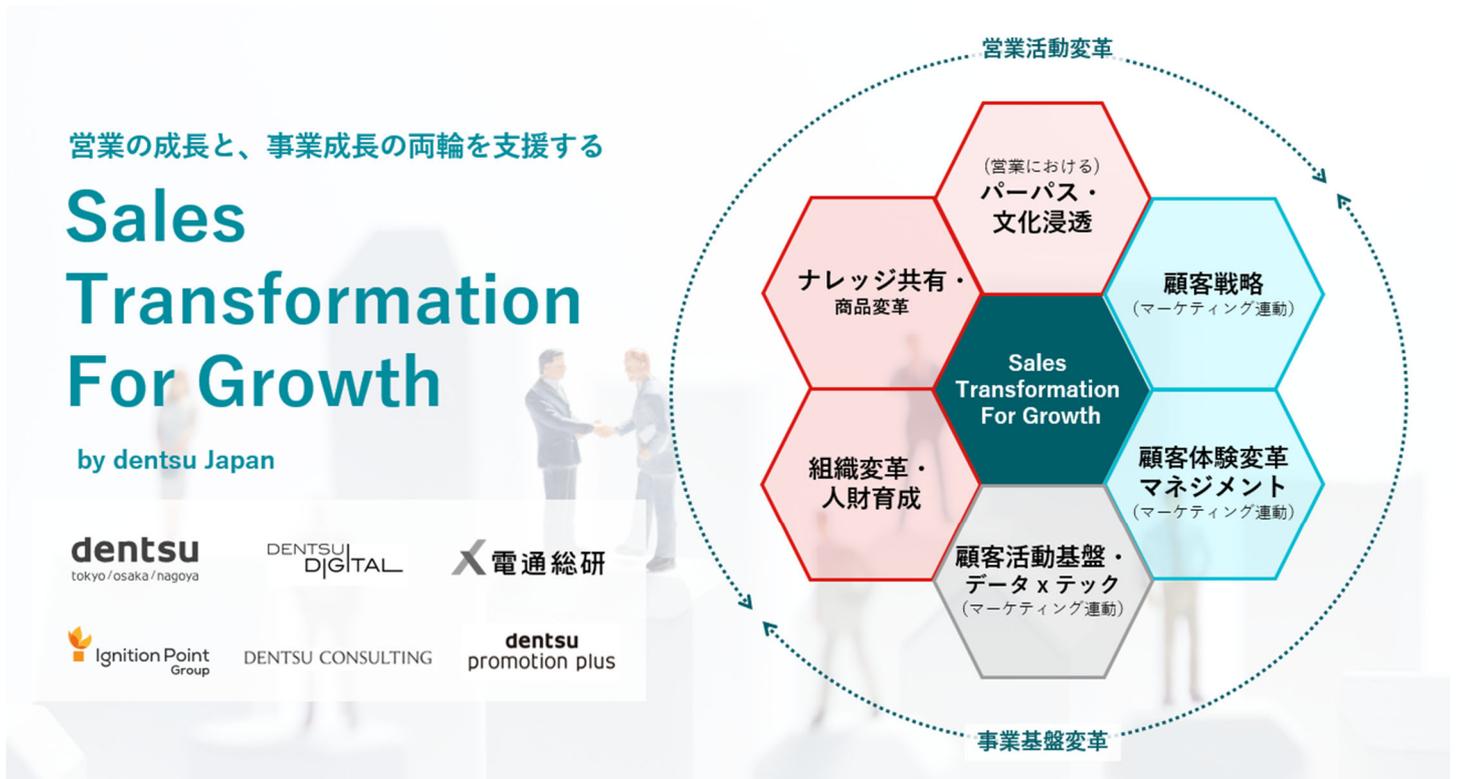
営業変革のためには“変革に取り組むこと”の先にある成果にまでこだわる必要がありますが、調査結果にあるように、多くの企業が営業変革の「壁」にぶつかっています。

当社は、この壁のポイントを可視化し、ブレークスルーとなる支援を行っていくため、「Sales Transformation 診断」を開発、提供していくこととしました。

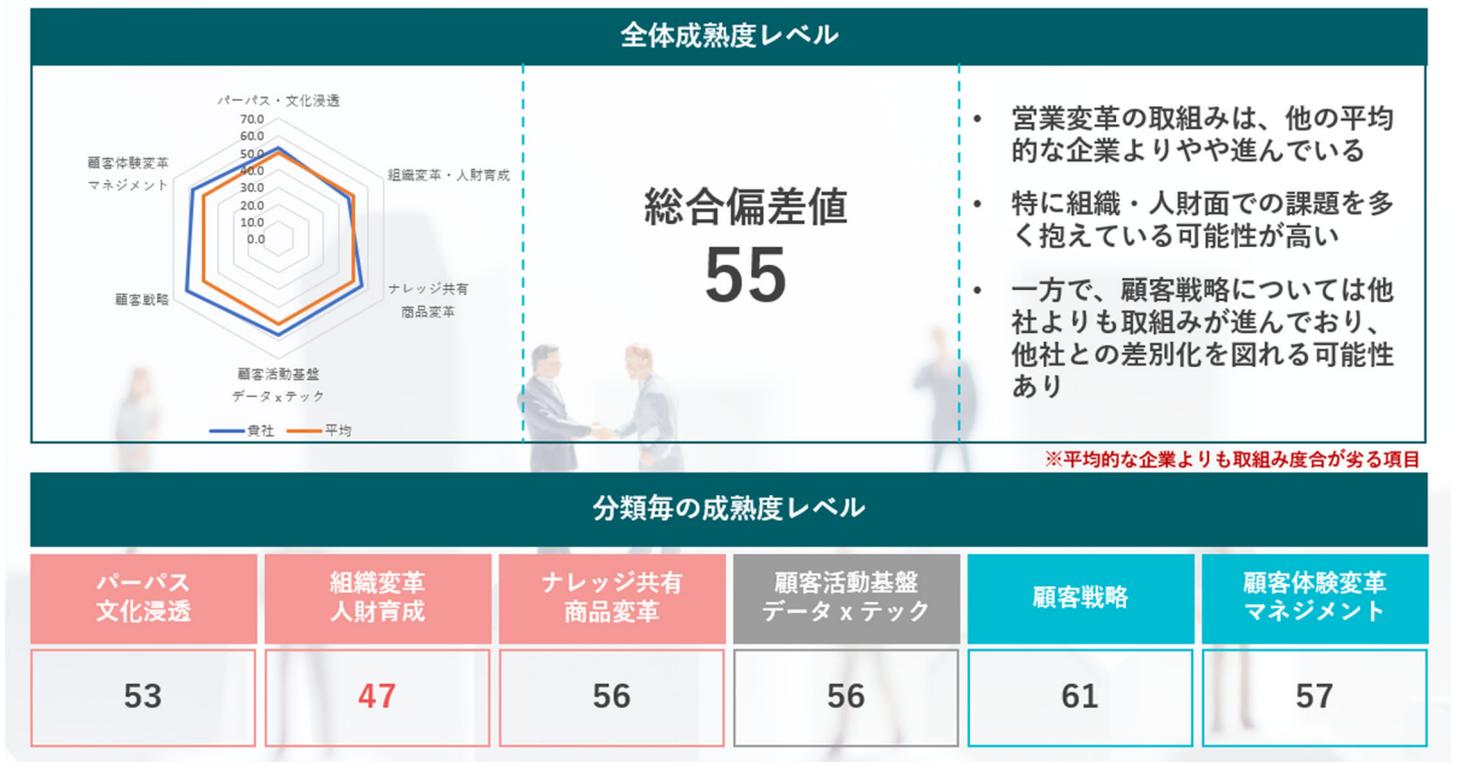
**【調査概要】**

- ・ 目的：企業の営業変革の進捗状況を調査するため
- ・ 対象エリア：全国
- ・ 対象者条件：500人規模以上の会社 / 部長クラス以上
- ・ サンプル数：330社
- ・ 調査手法：インターネット調査
- ・ 調査期間：2024年12月13～17日
- ・ 調査機関：株式会社日経リサーチ

## 2. 企業の営業変革状況を可視化する診断ソリューション「Sales Transformation 診断」について



### ■診断結果アウトプットイメージ



「Sales Transformation 診断」は、6つの大項目（①パーパス・文化浸透、②組織変革・人財育成、③ナレッジ共有・商品変革、④顧客活動基盤・データ×テック、⑤顧客戦略、⑥顧客体験変革マネジメント）からなり、計32の診断項目に答えることで、企業の営業変革の状況を可視化する診断ソリューションです。診断結果は、本調査で得たデータをもとに偏差値化し、企業活動のどこに課題があるのか、また、その課題へのアプローチとしてどのような手法が考えられるのかを分析します。

また、可視化された課題に対し、当社はグループ各社や外部のテクノロジーパートナーと連携し、課題を解決するための取り組みを設計し、最適なソリューションを提供します。

当社は今後も、企業の営業活動を支援するソリューションの強化を図り、その事業成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

以上

**【リリースに関する問い合わせ先】**

株式会社電通コーポレートワン ブランディングオフィス 広報室 広報部

河南、山中、李

Email : [koho@dentsu.co.jp](mailto:koho@dentsu.co.jp)

**【調査・事業に関する問い合わせ先】**

株式会社電通

第1ビジネス・トランスフォーメーション局 加藤

第2ビジネス・トランスフォーメーション局 山内、多賀、望月

トランスフォーメーション・プロデュース局 本間

Email : [bxdx@dentsu.co.jp](mailto:bxdx@dentsu.co.jp)