

第**①**章

営業の本当の問題を可視化する 「営業力診断アンケート」



渡邊 卓

中小企業診断士。営業力を科学する売上UP研究会代表。中小企業に寄り添った事業計画づくり、営業力強化が得意分野。著書に「事業計画のつくり方」(あさ出版)、「中堅社員・マネジャー層のための「実戦」経営戦略」(三修社)など執筆多数。watanabe4531@gmail.com

1 企業と支援者に不可欠な営業力

(1) 中小企業の最大の課題が営業力強化

「うちは営業が弱くて……」という経営者の嘆きを何度も耳にしたことがあるだろう。価格的に割安な他社に仕事をとられたり、取引先から値下げ要求を受けるなど、売上を維持していくことは大変である。

日本政策金融公庫が中小企業経営者に調査したところ、経営基盤強化に向けて注力する分野の1位は「営業・販売力の強化」だった(図表1)。

経営者が営業力の強化、その結果である売上アップに対して強い危機感を抱いている表れた。

図表1 経営基盤強化に向けて注力する分野

1位	営業・販売力の強化	65.1%
2位	人材の確保・育成	64.2%
3位	販売価格引き上げ・コストダウン	35.3%
4位	供給能力の拡充(設備増強等)	23.9%
5位	財務体質の改善(借入金返済等)	19.5%

注：3つまでの複数回答，n=544

出典：日本政策金融公庫「2019年の中小企業の景況見通し」2018年12月4日

我々コンサルタントは、冒頭のような嘆きに対して経営支援が強く求められている。中小企業では、社長1人、または古参営業幹部に頼り切った属人的営業が多数を占める。大企業のように、組織的な営業活動ができている中小企業は少ない。属人的営業の場合、キーマンが定年や病気で職を離れたら、売上が急減しかねない。そんな不安を経営者は抱えている。

企業が安定した売上を上げるためには、誰でも一定レベルの営業力を発揮できる組織的営業の仕組みが望まれている。

(2) コンサルタントにも営業力強化が必要

実はもう1つの側面がある。営業力強化による売上アップは、企業を支援する側である我々コンサルタントにとっても大事なテーマだ。何年も顧問として関係を継続している企業では、ともすれば支援内容がマンネリになり、いつ契約が終了するかという不安が募りがちだ。新しい切り口やコンサルティング分野を打ち出して、関係強化の必要性を痛感している読者も多いだろう。

本特集では、企業の営業力がどのように構成されているかを理解したうえで、営業における問題を可視化するための営業力診断アンケートと、アンケート結果から明らかになった問題を解決する

営業力強化メニューについて、営業現場で実践した経営支援事例とともに紹介する。

2 営業力を5つに分解して評価する

(1) 営業力強化の結果はすぐに表れない

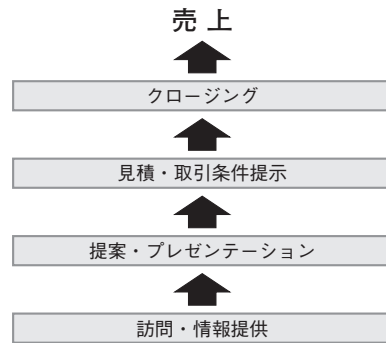
経営改善計画作成や補助金申請のような経営支援では、計画書や補助金申請書の提出と承認が当面のゴールだ。目に見える成果物が比較的短期に生まれるため、経営者は経営支援の成果を評価しやすく、コンサルタントは報酬を求めやすい。

一方で、営業力強化の経営支援では、短期間でいきなり売上アップとはならない。中小企業向け金融機関に取引先企業への支援実態について尋ねると、資産や人員のリストラクチャリングによってコスト構造を見直すまでは短期的に対応できるという。だが、売上減少を食い止めて再び上昇軌道に乗せる本質的な問題解決には時間がかかるし、そもそも難しいという答えが返ってくる。

以前、筆者が携わった企業の売上アップストーリーを紹介しよう。5年以上にわたって売上が減少していた印刷会社に対して、顧客への提案力を強化する研修を複数回、開催した。研修直後から営業マンの士気は高まったが、すぐに売上が増えることはない。研修終了から半年が経つと訪問件数が多くなり、提案書を作るための残業が増えたという。その1年半後にやっと「長期減少していた売上が下げ止まって上昇に転じた」との嬉しい報告を受けた。つまり、研修実施から売上アップが顕在化するまでに2年かかったのだ。

ラッキーな受注をしても、効果は長続きしない。

図表2 売上に至る営業プロセス



研修をきっかけに、図表2のように売上の前段階である訪問や提案が増えてから売上がアップしたのだから、2年間をかけて営業の地力がついた結果といえよう。しかし、経営者は2年も悠長に待って欲しくないし、コンサルタントは目に見える成果を早期に出さないと評価してもらえない。

そこで当研究会は、営業力強化の経営支援をいくつかのフェーズに分け、フェーズごとに目に見える成果物を経営者に提示する仕組みを構築した。結果として経営者が、長期にわたる営業力強化の活動に確信をもって取り組み、諦めずに続けることで売上アップ到達を目指すようになった。

(2) 営業力の5つの評価軸

企業が法人顧客に営業する「法人営業」では、買い手、売り手とも多くの利害関係者が登場する。予算に沿って計画的に進めていくことが多い商談では、充実した情報提供や手順に沿ったプロセスを踏むことが求められ、成約に至るまでの期間が長い(図表3)。つまり、業種や取扱商品が違って、営業方法やプロセスには共通性がある。

図表3 法人営業の特徴

項目	特徴
買い手関係者	経営者に加えて、購買、技術、工場、営業など、多くの利害関係者が登場する。
売り手関係者	営業マンに加え、上層部、技術者なども関与した組織営業が重要となる。
商談のきっかけ	予算に沿って計画的に進める。予算がない場合は成約に至りにくい。
営業プロセス	キーマンとの関係構築に時間がかかる。 充実した情報提供や手順に沿ったプロセスを踏み、商談期間が長い。

逆に言うと、企業が個人客へ営業する「個人営業」では当てはまらないことも多少はあるだろう。

当研究会では、問題を可視化しやすいように、営業力を戦略力、計画力、行動力、商談力、管理力に分解して、これを5つの評価軸と定義した。

企業は全社経営戦略に沿って営業方針を構築し、自社の強みが生きるターゲット市場や顧客を選定する（戦略力）。

その営業方針に沿って訪問すべき企業と訪問頻度を計画し、商談時の課題を設定して事前に準備する（計画力）。

訪問計画どおりに訪問頻度を保つことは実際には難しいが、時には上司に同行してもらいながらキーマンに接触する（行動力）。

顧客から困りごとを聴き出し、提案やプレゼンテーションを通じて商談を進捗させてクロージングに至る（商談力）。

上司と担当者がコミュニケーションを密にとりながら営業活動や案件進捗を管理し、必要に応じて修正しながらPDCAのサイクルを回す（管理力）。

そのサイクルと5つの評価軸を、図表4にまとめた。営業担当者やマネージャーはそのプロセスのどこに問題があり、停滞していた場合にはどう改善すれば回るのか、今後のアクションプランを立てていく。当研究会で、業績が好調な企業とそ

うでない企業の違いを分析した結果、好調企業ではPDCAのサイクルがスムーズに回っていることが多かった。

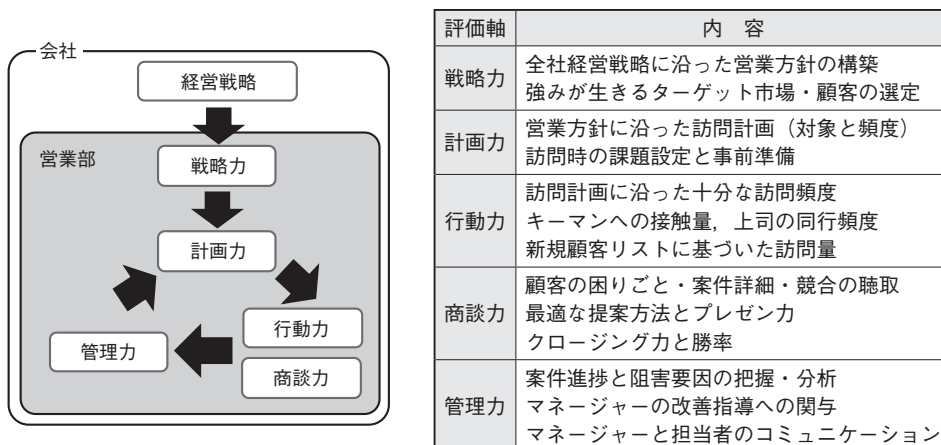
3 営業力診断アンケートによる可視化

(1) 海外市場の営業力診断事例

この実践例は、筆者が工業用樹脂製品メーカーA社の事業計画作成支援に関与して2、3年が経過した時期のものである。国内で高いシェアを占めるA社は筆者が関与するずっと以前から、毎年3～4ヵ月かけて事業部門長クラスが集まって事業計画を策定し、年度初めに全社員を集めて発表会を行うほど、事業計画を経営の柱に据えていた。営業部門はPDCAを回しながら組織的営業を実践できており、強い営業力を有していた。

販売量の増加が期待できない日本市場は「金のなる木」として、業界No.1の品揃えと技術提案力を活かし、高付加価値化を進めて高いシェアを死守する。そこで獲得した原資を中国や東南アジアという成長市場に投入して、「花形」に育て上げるのがA社の基本戦略であった。国内のエース営業マンをアジア市場の営業マネージャー職に惜しげもなく投入し、総力を挙げてアジア市場の開拓に励んでいた。しかしA社が期待するほど、売上は伸びていなかった。

図表4 営業力を構成する5つの評価軸とその内容



なぜか。事業計画策定会議での報告によると、知名度、品揃え、技術提案力を活かした「強者の営業戦略」が、シェアが低いアジア市場では通じないのだという。A社はアジア市場に合わせた流通対策を講じて営業ツールを現地化するなど、やるべき施策を実行している。しかし、結果が伴わない。「なぜ、なぜ？」と掘り下げて真因を探っても、決め手になる打開策が見つからない状況だった。

(2) 営業現場の問題は見えにくい

一般的に企業規模が従業員100名を超えてくると、経営者には営業の最前線のことが肌身ではわからない。A社もそうだが、専門の営業部署がある企業になれば、従業員が数十人でも同様だ。

営業特有の事情として、もう1つ理由がある。製造現場の改善であれば、工場内を巡回して、作業者の動き、機械の稼働具合や歩留まりなどを見れば、どこに問題があるのか予想がつく。そこを糸口に問題を探して解決していけばよい。

一方、営業現場はお客様先なので、経営者の目が届きにくく、顧客の事情や要求次第で状況がすぐ変わり、その対応は担当者任せになりがちだ。経営者にとっては、どういう問題が起こっているのか把握しづらく、何をやればよいのかわからな

いため不安が募る。ましてや海外になると、その不安が倍加するのは想像に難くない。

対策を打つうえで大事なことは、現場の声を集めて現状を正しく把握することだ。そこで、当研究会が開発したWebによる営業力診断アンケートの活用を提案したところ、A社社長は即決で採用した。

(3) マネージャーと担当者の認識差異に注目

A社は中国や東南アジアの主要都市に営業拠点を設けていて、各地の営業マンが抱く本音を聴き取ることは物理的に難しい。営業力診断アンケートはWeb上で回答できるので、本社から届いたアンケート依頼メールに記載されたURLをクリックするだけで、アンケート画面が現れる。

当アンケートは選択式の50問と自由回答を求める5問の計55問で構成される。選択式質問の一例を図表5に示す。マネージャー向けと担当者への質問は、立場に合わせて言い回しを変えている。

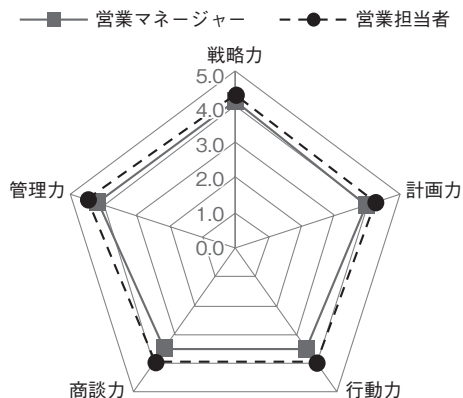
これらの問いに対して回答者は4段階評価するのだが、あくまで自己評価なので、スコアが高い・低いは大きな問題ではない。分析においては、マネージャーと担当者の認識において差異があるのかどうか、差異が大きい質問はどれであり、なぜ両者の認識に開きが生じたのかを探っていく。

図表5 営業力診断アンケートの質問例

評価軸	マネージャー向け質問例	担当者向け質問
戦略力	あなたは、あなたの部下に訪問すべき（攻略すべき）お客様を明確にさせていますか？	あなたは、訪問すべき（攻略すべき）お客様が明確になっていますか？（ターゲットリストはありますか？）
計画力	あなたは、部下がお客様を訪問する際、目的に沿った事前準備をさせていますか？	あなたは、お客様を訪問する際、目的に沿った事前準備を十分にできていますか？
行動力	あなたは、適切な頻度であなたの部下との同行訪問を実施できていますか？	あなたは、上司の同行訪問の頻度に満足していますか？
商談力	あなたの部下は、商談の初期段階に、お客様から案件の状況（時期、予算、決定者、キーマンなど）を聞き出せていますか？	あなたは、商談の初期段階に、お客様から案件の状況（時期、予算、決定者、キーマンなど）を聞き出せていますか？
管理力	あなたは、各部下が抱えている課題や悩みに対して、具体的なアドバイスができていますか？	あなたの抱えている課題や悩みに対して、上司から具体的にアドバイスしてもらっていますか？

A社マネージャーと担当者それぞれの平均値をレーダーチャートにまとめた(図表6)。

図表6 マネージャーと担当者のレーダーチャート



他の受診企業のレーダーチャートを見ても、A社のようにきれいな五角形を描いている会社は多くない。スコアが全般的に高く、マネージャーと担当者の認識差異が小さい。問題を探さべくさらに掘り下げていくと、計画力、行動力と商談力において差異があり、現地スタッフ中心の営業担当者に比べて、日本人マネージャーの認識が厳しいようだ。ここに問題解決の糸口を見つけた。

(4) 自由回答こそ宝の山

当アンケートの特徴は、何と言っても自由回答の豊富さだ。A社では21名から1万1,626文字も意見を集めることができた。

回答者は、たとえば、計画力に関して10の質問に連続して答える中で問題意識が高まったところで、計画力について思うところを自由回答で答える。そのため、深い洞察や反省が文字になる。手書きと違ってパソコン入力だから、長文の答えもたやすく記入できる。

自由回答の一語一句は、社長にとって日頃は聞けない社員の声のため、それをまとめた報告書は胸に響く。現場をヒアリングする機会がなかった筆者にとっても貴重な現場の声であり、新たな経営支援の提案が可能になった。

日系企業に勤める現地スタッフは日本語を習得しており、アンケートに日本語で回答してもらえたのは助かった。そんな生の声から、差異が大きい計画力・行動力に着目して、訪問計画やアポどりに関する意見を筆者が抽出した(図表7)。

これらをもとにどう分析・提案するか、読者の皆さんもぜひ一緒に考えていただきたい。

図表7 訪問計画に関するアンケート自由回答(抜粋)

1～6はマネージャー、7～10は担当者による回答。これらをもとにどう分析・提案するか、ご一緒にお考えください。

1	課題は現地スタッフの活動計画を立てるスキルが低いことです。まだ、個人の利益を優先しがちで、会社全体のことを考えることができません。
2	日本のように早出をして夕方ギリギリまで顧客を回るといったことはしません。顧客を効率よく回るといった概念さえ乏しく、この点はGAPを感じます。
3	今まで現地スタッフにアポイント取りを丸投げしていたのを、確率を上げるために日本人がメールを出すようにしました。そのあと返信がなければ現地スタッフに電話でメールを見たか確認してもらう形です。
4	現地スタッフの計画行動、事前準備活動、課題設定にまだ大きな課題があると感じています。日本人管理者はある程度、その課題を意識しながら取り組んでいるつもりですが、成果にはつながっていない。
5	現場のスタッフにいかにも動いてもらえるか(動けるか)を常に考えないといけないと思っていますし、働きかけはしているつもりなのですが、なかなか現場は実践できてないのが実態です...
6	現地スタッフをOJTする立場として、同行営業しています。なぜこの業界か? なぜこのお客か? どうやってPRするか? など、会社が考えていること、さらにテクニックや知識を理解してもらう必要があります。
7	国により営業スタイルや営業の仕方が違うので、日本スタイルと同じことができません。まず業界別に顧客の情報を知るべきです。
8	〇〇国では簡単にはアポイントが取れない。まず、返信がくるのが少ない。
9	新規顧客開拓リストが足りません。訪問計画を立てにくい場合もあります。
10	顧客と接点がないのは難関です。接点を増やす方法をもっと検討するべきではないでしょうか。

4 可視化された問題に対策実施

(1) 短期的成果を追うと権限委譲しづらい

筆者は図表7の3番目「(アポイント) 確率を上げるために日本人がメールを出すようにしました」の意見に着目した。見込先へのアポとりは現地採用した営業担当者(以下、現地スタッフ)が行い、初回訪問して商談の芽が出そうなら、上司である営業マネージャーを伴って説明・提案し、案件発掘するのが本来の役割分担だったはずだ。

だが、実際は日本人マネージャーが「優秀な営業マン」に戻ってしまい、自ら見込客に接触して訪問アポをとっていたのだ。そうなると現地スタッフには、日本人マネージャーと同行営業した際の通訳しか役割が残らなかった。

これをヒントに読み進めると、事前に経営層から聞いていたのは別の姿が明らかになった。現地スタッフに対する日本人マネージャーの評価として、活動計画を立てるスキルが低く訪問件数が少ない、上司から働き掛けをしているが現場で実践できないなど、現地スタッフに営業を任せきれない実態が見えてきた。

日本人マネージャーは本社から結果を厳しく問

われることもあって、育てることより目先の結果を重視してしまい、権限移譲されていない現地スタッフは、営業スキルやモチベーションが向上しない悪循環となっていた。

(2) 現地スタッフに行き渡らない営業ツール

商談力においてもマネージャーと担当者の認識差異が大きかったため、商談時の提案に欠かせない営業ツールについての意見を図表8にまとめた。

日本人マネージャーは、日本国内営業時代に使っていた商品比較資料や採用事例集のおかげであまり困っていなかった。だが、アンケートに回答する中で、現地スタッフへの営業教育や営業ツールの共有が不十分だったことに気づいている。

情報武装不足もあって、現地スタッフは顧客から困りごとを聞き出せず、顧客との関係を深めることに苦勞していた。同行営業だと上司が適切な営業ツールを提示することで顧客が身を乗り出してくるため、担当者はますます一人で回らなくなっていた。

実際には現場を見ていないが、今までの経営支援で得た情報とアンケート回答を組み合わせることで、そのような営業シーンを思い描きながら診断レポートを提出した。

図表8 営業ツールに関するアンケート自由回答(抜粋)

1～3はマネージャー、4～9は担当者による回答。同様にどう分析・提案するか、お考えください。

1	ミーティング時や訪問前にアドバイスはしているが、商品教育、商談教育の個別訓練会ができていない。社内での定期訓練会、社外プレーン活用での教育の計画と実施が必要。
2	本社との情報共有、提案書共有が足りなかったと反省しています。各営業員が若く、経験も多くはないので、チーム内で可能であれば担当以外の営業員も同行させ、見取稽古するようにしています。
3	採用事例が全社的に共有できていない。写真付きの採用事例集にアクセスできれば、訪問する顧客に対して同業種の採用事例を盛り込んだ営業資料を作ることができ、大変便利だろうと思います。
4	対話術として、成功事例もしくは言葉遣いの心得とかあれば嬉しいです。
5	商品をもっと覚えやすい方法とか、もっとわかりやすいヒアリング方法とか、流通向けの簡単な教材があれば良い。
6	担当により新商品や国によって違う商品知識のバラツキがあると思えるため、定期的な勉強会を実施してほしい。会議で情報の共有はできているが、本社成功事例も案内していただきたい。
7	スタッフのスキルアップ、特に新商品はよくわかりませんので、できれば定期的に研修が必要です。
8	開発や製造の強みをもっと営業職に教えていただきたい。
9	ライバル社の商品について説明や勉強会が少なく、自社との違いをほとんど知らないです。

(3) 2年かけて営業の現地化へ着手

A 社社長に依頼し、アジア販社上層部を交えた現状把握会議を開催した。営業力診断アンケートの分析結果が的を得ているか、正直に言って筆者も不安だったが、アジア販社のトップはそのとおりだと認めた。彼らは実情を薄々はわかっていたが、問題として採り上げるには恥ずかしく、日本本社に正直に伝えられなかったのが実態だった。アンケートによって実際の姿を本社にわかってもらえて、販社社長はホッとしていた。この会議の席で、筆者は次の2つの方向性を提示した。

①現地スタッフの力量アップと権限委譲

- ・現地スタッフのあるべき役割を設定する
- ・日本人マネージャーの役割を見直す

②商談プロセス明確化と営業ツール充実

- ・現地スタッフ向けの商談プロセスの作成
- ・現地スタッフが営業しやすいツールの整備

日常から PDCA を回している A 社だからこそ、潰すべき問題点が定まると、対策立案から実行への動きはスピーディで見事だった。

この現状把握会議の後、販社社長が中心になって対策をまとめ、全社上層部が集まる会議で方針を発表した。2年計画のもと、まず1年目に「営業活動の現地化」を行う。現地スタッフ向けに標準的な商談プロセスを明示し、商談に必要な営業ツールを充実させて、1人で営業活動ができる環境を整備する。現地スタッフのスキルアップ計画も取り決めた。営業の現地化が整う2年目には、実力が伸びてきた現地スタッフに権限委譲して、

「営業マネジメントの現地化」を行うチャレンジングな計画だった。

振り返ってみると、A 社社長も薄々は問題を認識していたと思う。しかし、確固たる証拠がないと管理職を飛び越えて現場の問題に切り込みづらいし、つい先延ばしにしがちである。社員の声が詰まった診断結果が背中を押す役割を果たした。

5 可視化した問題解決策をメニュー化

(1) コンサルタントの既存顧客深耕

筆者は、A 社の事業計画策定支援に入ってから2、3年が経過していたが、日頃接する経営層とのやりとりからは現場の問題が見えず、新たな切り口を提案できないでいた。営業力診断アンケートの実施によって、A 社が一番注力する海外営業の支援に踏み込むことができ、複数のプロジェクトに並行して関わることになった。コンサルタントである筆者は、営業力診断アンケートを起点にして「既存顧客深耕」ができたことになる。

既存顧客深耕と新規顧客開拓における営業力診断アンケートの役立て方を図表9にまとめた。人間関係ができていない新規顧客先でヒアリングを行っても、問題に行き着くまでかなりの時間を要することが多い。当アンケートを受診してもらえれば、レーダーチャートや自由回答を添えた診断レポートで報告すると、経営者にとって今まで見えづらかった営業の問題を一緒に見ながら、問題の分析や対策の提案が可能になる。

図表9 営業力診断アンケートの役立て方

	提案の糸口	アンケートの位置づけ	アンケートの役立て方
既存顧客深耕	人間関係はできていて企業の情報を十分に有するが、新たな提案の糸口が見当たらない。	今までの経営支援では見えなかった問題を可視化するために用いる。	現場の声を収集し、現場起点（ボトムアップ）を織り交ぜて提案を行う。
新規顧客開拓	人間関係ができておらず、企業の情報が不足し、提案の糸口もない。	企業の問題を把握し、経営者と話し合う足がかりと位置づける。	アンケートを受診してもらい、問題点を一緒に見ながら経営支援につなげる。

図表10 アンケート結果に応じた営業力強化メニュー

軸	No.	営業力強化メニュー	内容
戦略力	1	売れる顧客の発掘法	顧客・ライバル・自社を分析し、自社の強みが活きる「売れる顧客」を発掘する
	2	重点顧客との関係強化法 (第2章の事例で活用)	重点顧客ごとに顧客戦略や案件戦略を一表にまとめ、各部署ごとの行動に落とし込み、PDCAを回していく
計画力	3	新規開拓につなげる展示会活用法	新規顧客キーマンと接点を作りやすい展示会を、企画、準備、実施、フォローのステップに分けて具体的に進め方を習得する
	4	説得力を高める売価設定と価格交渉術	適正原価と市場価格レベルから最適な売価を設定し、説得力を高めた価格交渉を行う
行動力	5	新規顧客の開拓法	新規顧客の見つけ方、新規顧客へのアプローチ方法を伝授する
	6	顧客との関係度に応じた営業行動	既存顧客深耕に必要な行動を、「7つの行動のコツ」として伝授する
	7	信頼を高めるトラブル対応	個人・組織両方の行動に着目し、あるべき行動を科学することによってトラブル・問い合わせ対応力を向上させる
商談力	8	ウリを伝える会社案内の作り方 (第2章の事例で活用)	自社のウリをキャッチフレーズにまとめ、パワーポイントの定型フォーマットに展開して、簡単に作れる会社案内を習得する
	9	商談力を高めるロールプレイング	商談プロセスや場面に応じたロープレ現場を設定し、実践的な商談スキルを身につけるロールプレイング法を習得する
管理力	10	組織営業のプロセスと管理 (第3章の事例で活用)	営業マンが各営業プロセスごとに行うべき行動や指標を組み込んだ営業設計図を作り、PDCAを回していく
	11	営業会議の実践法 (第3章の事例で活用)	営業設計図に基づいたPDCAを回すため、進捗管理、個別案件解決や営業力の組織的底上げ法を習得する
	12	エクセルを活用した営業活動管理	エクセルファイルを活用して、低価格かつ簡易に営業活動管理ができる「売上アップにつなげる営業活動管理ツール」を習得する
	13	コミュニケーション力の強化	ハーマンモデルを活用して、顧客や部下のタイプに応じた最適なコミュニケーション方法を習得する

(2) 予め用意した営業力強化支援メニュー

中小企業が抱える営業課題はさまざまだが、診断アンケートを数多く手がけていくと、問題やその解決手法がパターン化されてきて、再活用できることがわかってきた。

そこで当研究会が蓄積してきた解決手法を、5つの評価軸ごとに重複しないように、かつ相互に補完し合えるように再編成した。可視化した課題に合わせて都度用意するのではなく、選択肢の中から自由に選べる、という意味で「メニュー」と名づけた(図表10)。

(3) 実行支援に加えてセミナーで啓蒙

本特集の第2章と第3章も、営業力診断アンケートを実施して営業力強化コンサルティングにつなげた、コンサルタントにとっての新規顧客開

拓事例になっている。

第2章では、5つの評価軸のうち戦略力と商談力に着目して、メニューのNo.2とNo.8を実施した。

続く第3章では、管理力にフォーカスして、メニューのNo.10とNo.11を活用した。当アンケートを足掛かりにして、問題が見えにくく長期にわたる営業力強化支援を実行した。

なお、図表10に紹介したメニューの多くは、金融機関・支援機関と共催するセミナーで、講演させていただいている。当研究会ホームページ(<https://sales-up.jp/>)で詳細を説明しているので、ぜひご一読いただきたい。

※ 図表4, 5, 10は、東京都中小企業診断士協会認定「営業力を科学する売上UP研究会」制作資料より抜粋。