

今の時代に“売れ続ける営業担当者”の法則とは？ ～カスタマーサクセスの視点から見る営業の最前線～



株式会社プラウド 代表取締役社長 山本 幸美氏

変わりゆく時代、変わる営業の本質

かつて、営業職とは「売ること」がすべてというイメージが先行しがちでした。

製品やサービスの魅力を訴求し、契約を勝ち取れば、成果とみなされてきました。情報が限られた時代には、その知識や話術、押しの強さが営業の武器となっていたのです。しかし、時代は大きく変わりました。インターネットの普及により、顧客の情報収集力は飛躍的に高まり、もはや営業だけが「情報の窓口」ではなくなったのです。さらに、コロナパンデミックやグローバルの混乱を経て、ビジネスや顧客の意思決定はより慎重で、より感情的になっているのが真実です。

この変化の背景には、ビジネスの現場でも最近まで使われていた「VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）」（図表1）を超えた「BANI（脆さ・不安・非線形・不可解さ）」（図表2）という新しい不確実性の概念の登場があります。

客観性を重視する VUCA に比べ、BANI は主観的な心情に重きを置いている点に特徴があります。既に VUCA のような状態が定常的になりつつある現代社会も、BANI を通して見ることで、異なる様相に気付かされることがあるということも興味深いところです（図表3・図表4）。

また、AI の進化は、日々のルーティン業務や定型的な営業事務作業などを代替しつつあり、「営業担当者にしかできない価値」が改めて問われる時代になったといっても過言ではありません。

実際に BANI 時代がもたらす社会・ビジネスの脅威と弊害とは何かを見ていきましょう。

①社会全体への影響

- ・パンデミック、戦争、災害、気候変動が日常化
- ・情報過多による情報の真偽の混濁や AI コンテンツで「何が本当かわからない」困惑
- ・SNS 疲れ、他者比較のストレス

図表 1

VUCAとは？

項目	意味	内容の概要
Volatility（変動性）	変化が急で予測が難しい	市場や環境が一夜で変わるような急激な変動
Uncertainty（不確実性）	先が読めない	過去のデータや経験が通用しにくくなる
Complexity（複雑性）	因果関係が絡み合っている	多くの要因が連鎖していて、全体像が見えにくい
Ambiguity（曖昧性）	解釈が多样	問題の意味すら曖昧で、判断が難しい状況

VUCA時代は、「論理的な整理力」「柔軟な意思決定」「情報収集・分析力」が重要とされてきました。

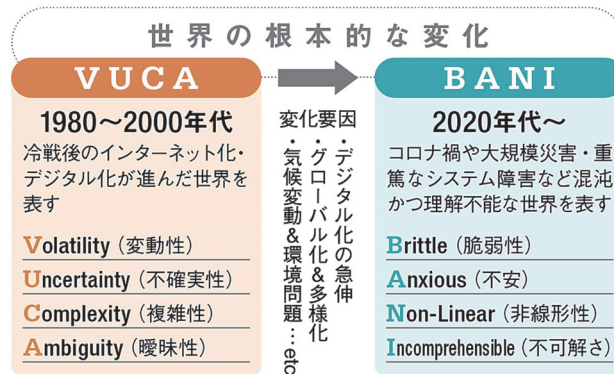
図表 2

BANIとは？

項目	意味	内容の概要
Brittle（脆さ）	表面的には安定でも、壊れるときは一気に	システム・人間関係・経済などが脆弱で壊れやすい
Anxious（不安）	不安が常にまとわりつく	情報過多・未来不明・選択肢過多による心の不安定
Non-linear（非線形）	小さな原因が大きな結果に	因果関係が飛躍的・予測不能な変化が頻発
Incomprehensible（不可解さ）	理解することすら難しい	AI・新技術・異文化・社会構造の変化などが複雑化

BANIの時代からは、もはや「情報を整理して予測する」とことさへ困難になりつつあるのがポイント。

図表 3



資料：@DIME「グレートリセット時代を象徴する、世界の混沌や不安定さを表す新語“BANI”とは？」記事より

図表 4

VUCAからBANIへの移行：私たちにとって何が違うのか？

観点	VUCA	BANI
変化の質	不確実だが分析・対処可能	不安定で理解や予測が困難
主な課題	適応力と柔軟性	回復力と感情の安定
経営への影響	組織設計や戦略のアップデート	価値観や文化、マインドの再構築が必要
個人への影響	成長機会があるがストレスも伴う	不安・疲弊・意味喪失が深刻化

VUCAが「論理と適応」の時代だとすれば、BANIは「感情と回復力」の時代です。
合理的に乗り越えることが難しいので、人間らしさ・共感・つながりがカギを握るようになります。

②企業経営への脅威

- ・市場や働き方の構造が非線形に崩壊・変化
- ・組織文化が形骸化し、帰属意識が薄れる
- ・働く人の「意味・目的」不在による離職や無気力

③ 個人への弊害

- ・情報過多による判断麻痺・決断疲れ
- ・「変化しなければ」と焦るが、何をすればよいかわからない
- ・失敗への過剰な恐れ → 行動の停滞
- ・メンタル不調やエンゲージメント低下が慢性化

実際に BANI 時代に営業担当者が直面する弊害も確実に広がりつつあります。弊社への研修相談の問い合わせにおいても、「市場や課題が流動的で、“ニーズが定まらない顧客”が増加するこ

とにより変化に追いつけない」「提案が通らない・動いてもらえない → 自信喪失・無力感」という負のスパイラルに陥っている営業担当者が増えており、打開策を見出すための営業研修をご依頼いただくケースが急増しています（図表5）。

この激動の時代に生き抜いていく「売れ続ける営業担当者」とはどのような存在かを、「カスタマーサクセス」（顧客の成功や幸せを願い、実現へと導く）という新しい営業視点から探っていきたいと思います。

図表 5

BANI時代に営業担当者が直面する弊害とは？

脅威・弊害	傾向
顧客の変化に追いつけない	市場や課題が流動的で、「ニーズが定まらない」顧客が増加
共感疲れ・感情の消耗	顧客や社内の感情をケアし続けることで営業担当者自身が疲弊しがち
自己効力感の低下	提案が通らない・動いてもらえない→自信喪失・無力感
意味の喪失	「何のために営業しているのか分からない」と感じる場面が増加
孤立感・関係の断絶	オンラインやハイブリッド化で、孤独・希薄な関係に陥りやすい

BANI時代は、「うまくやる」よりも、「どう在るか(Being)」が問われる時代です。
VUCA時代を経験してきた営業担当者ほど、BANI時代では“内面と関係性”の力を磨くことで、真に
“選ばれ続ける営業”に進化できます。

VUCA から BANI 時代へ ——不確実性から“脆さ”と“不安”の時代へ

ビジネス環境の不安定さを表す言葉として、「VUCA」という概念が、特にコロナ禍以降使われてきました。変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）。これらを前提に柔軟な戦略を立て、営業現場でも「情報収集力」や「即応力」が重視されてきました。

しかし、トレンドはさらにその先へ進んでいます。VUCAの次に来る時代として注目されているのが「BANI時代」です。これは、脆さ（Brittle）・不安（Anxious）・非線形（Nonlinear）・不可解さ（Incomprehensible）の頭文字をとったものです。VUCAが「複雑でも理屈で対応できる状況」だったのに対し、BANIは「理屈が通じない、感情と偶発に左右される世界」を示しているといえるでしょう。

顧客心理もこのBANI時代に合わせて変化しています。合理的な意思決定よりも、「不安を払拭できるかどうか」をより重視する傾向が顕著になってきました。どれだけ論理的な提案であっても、不安が解消されなければ契約には至らない。製品やサービスの優劣よりも、「この人とならへ

緒に乗り越えられそう」という信頼感が選ばれる基準になるのです。

つまり営業担当者は、単なる情報の伝達者ではなく、顧客の感情や不安に寄り添える“安心の提供者”としての役割を担うことが求められているといえるでしょう。そして、この変化に応える営業スタイルが、まさに「カスタマーサクセス」の視点に重なるのです。

変化に“対応”するのではなく、変化を“活かす”営業へ

変化に振り回されるのではなく、変化を取り込んで、自分の力に変える営業担当者が、これからの時代において選ばれていきます。

これまで多くの営業担当者が、「スキルを磨く」「商品知識を高める」「クロージング力を強化する」といった取り組みで成果を上げてきました。

しかし今、営業に求められるものは大きく変わり始めています。

社会は、VUCA（不安定・不確実・複雑・曖昧）からBANI（壊れやすく・不安で・非線形・不可解さ）へ、そしてAI活用が当たり前になった時代へ。もはや、「一度身につけたスキル」や

「成功パターン」だけでは通用しなくなっています。

- ・昨日までの成功体験にこだわらず
- ・「正解がない」前提で考え
- ・顧客とともに、自分も少しずつ進化していく

このような営業担当者は、商品が変わっても、会社が変わっても、どこでも成果を出し続けます。

「変化は怖いもの」ではなく、「自分を伸ばす機会」——そうとらえる力が、売れ続ける営業をつくっていくのです。

「学ぶ営業」は信頼され、「止まる営業」は見限られる

営業において、「わかっているつもり」が最も危険です。

商品・業界・顧客・競合・マーケット——これらすべてが日々変化する中で、学びを止めた営業担当者は、静かに“時代遅れ”になっていきます。

一方で、売れ続ける営業は、こんな小さな行動を大事にしています。

- ・商談後、他の成功事例を調べ直す
- ・社内外の人に「今、他の営業でうまくいってるやり方」を聞く
- ・うまくいかなかった提案の理由を素直に振り返る
- ・AI ツールを使って“仮説づくり”の精度を上げる

つまり、「知っている」ではなく「やってみて、考え続けている」という状態が、信頼と成果を同時に生むのです。

こうした走りながらのアップデートこそが、時代を超えて“選ばれる営業”になる最大の土台になります。

AI の出現による営業の再定義 ——営業担当者にしかできない価値とは？

「カスタマーサクセス」をより確実に実践するために、もうひとつ忘れてはならないことがあります。それは AI の存在です。近年、AI の進化により営業活動の一部が自動化されつつあります。たとえば、チャットボットによる初期対応や問い合わせ処理など、以前は営業担当者が当たり前のように担っていた業務が、今やツールに代替される時代になっているのはご存知のとおりです。

この流れは今後さらに加速するであろうと考えられています。しかし一方で、「営業がいらなくなる」と考えるのはあまりにも早計です。むしろ、テクノロジーによって効率化された今だからこそ、人間の営業担当者に求められる役割はより明確になってきているのは間違いありません。

それは、顧客の言語化されない不安や課題に気づき、共感し、文脈を読み解きながら“意味”を提供することです。営業は、顧客の感情や組織の微妙な空気感といった、AI には読み取れない情報をもとに信頼関係を築いていく仕事に変化しているということ。

特に BANI 時代においては、論理的な商品提案だけではもはや顧客の心には刺さりません。「この営業担当者は自分たちの状況をちゃんとわかってくれている」と感じさせる共感力や傾聴力が、営業の武器になるのです。

つまり、人間である営業担当者は、単なる説明をするだけではなく、顧客の“納得”をつくる役割へと進化する必要があるのです。

カスタマーサクセス視点で見た営業の進化

「売ったら終わり」の時代は、もはや過去のもの。特にサブスクリプション型や継続課金型ビジネスといった、商品やサービスを定期的に利用してもらうことで、継続的に収益を得るビジネスモデルが主流になった現代において、一度の契約よりも“長く使い続けてもらう”ことこそが企業の収益源となっているのです。従来のビジネスモデルは、商品やサービスを一度購入してもらう「買い切り型」が主流でした。一方、サブスクリプション型ビジネスは、継続的な利用を前提とするため、顧客との長期的な関係構築が重要になります。その流れの中で登場したのが、「カスタマーサクセス」という概念なのです。

カスタマーサクセスは、顧客が製品やサービスを通じて期待する成果を得られるよう、能動的に支援していくイメージです。単なる顧客満足とは異なり、「満足」ではなく「成功」を基準とするところに決定的な強みがあります。顧客が求める以上の成果を手に入れ、自らの目的を達成（成功）すれば解約は防げる。当然、契約は継続します。他の見込み客への紹介にもつながっていくでしょう。この“成果の循環”を生み出す仕組みこそ、今の営業担当者になくてはならない視点です。

この考え方は、営業にも直接的な影響を与えています。従来の単なる「営業」とは、製品やサービスの機能を説明し、導入を促すことがゴールでした。しかし、今求められているのは、「この導入が顧客にとってどんな未来を実現するのか」までを共に描ける一まさに“伴走型営業”なのです。

伴走型営業は、顧客が抱える本質的な課題を理

解し、それに対する成功ストーリーを共に設計し、導入後も「成果」が出るまで支え続ける姿勢を持つ営業スタイルです。この伴走型営業を実現するためには、営業担当者自身が、契約の向こう側にある“顧客の成功”を見据えた関係構築力を持たなければなりません。

初回の提案から契約、活用サポート、継続提案に至るまで、一貫したストーリーを語る営業担当者は、社内外から重宝される存在という訳です。

つまり、これからの時代、営業担当者は「契約のみをいただく」のではなく、「顧客と成果を生むパートナー」として進化していくことが生き残るためには必要なのです。

売れ続ける営業担当者の4つの法則

時代がBANIへと進み、顧客が求める価値が「機能」や「価格」から「共感」や「信頼」へと移り変わる中、売れ続ける営業担当者には新しいスキルセットと視点が求められるようになってきました。

「営業は売る仕事」という定義は、今や時代遅れになりつつあります。特に、顧客との関係が“単発”ではなく“継続前提”となる今の時代において、売れ続ける営業担当者には、単なる販売スキルを超えた「関係構築力」と「価値共創力」が必要です。それは単なるセールストークや提案スキルにとどまらず、顧客と“信頼を育てる力”と“未来を共に描く力”ともいえるでしょう。

まさにそれらを実践している様々な企業で活躍するトップ営業には、業種や商材を問わず応用できる、共通する4つの法則があります。早速、み

ていきましょう。

法則1:「共感」と「感情リテラシー」で信頼を築く

顧客は今、「正解」ではなく、より「納得できる選択肢」を求めています。営業担当者には、論理的な提案以上に、顧客の见えない不安や感情を理解し、寄り添う力＝感情リテラシーが必要とされているといえるでしょう（図表6）。

感情リテラシーとは、顧客の不安や期待、戸惑いといった「言語化されていない感情」を読み取り、自分自身の言動や態度を柔軟に調整する力のこと。BANIの時代は、顧客自身も自分の意思決定に自信を持てないことから、営業担当者は顧客の不安に共感し、その背後にある価値観や目的に触れることで、「単なる取引相手」ではなく「信頼できる伴走者」になれるのです。

私のクライアント企業で、社員向けのキャリア支援プログラムを検討していたときのこと。

資料を見れば内容はよくわかる。予算も合う。ですが、なかなか導入の意思決定には至っていませんでした。

その背景には、単に「いい研修があるか」だけではなく、「本当に現場で効果が出るか」「上層部にどう説明するのか」「現場に負担がかからないか」などという、言葉にされていない不安や葛藤があったのです。

しかし、それらの多くは、言葉にはされていないケースが多いものです。

売れ続ける営業担当者は、そこにいち早く気づきます。相手の表情や言葉の間から感情を読み取り、「負担を感じさせないサポート体制」を先回りして提案するのです。こうした“見えないニーズ”への感度の高さが、提案の信頼性と安心感を

図表6

「感情をあらわす言葉」いくつか言えますか？											
Energy エネルギー/熱量	High	Engaged 忙しい	Panicked うろたえる	Stressed ストレスが強い	Jittery 神経質	Shocked 衝撃的	Surprised 驚いている	Upbeat 陽気	Festive お祭り気分	Exhilarated ウキウキする	Ecstatic 有頂天
	9	Livid 激怒	Furious 青ざめる	Frustrated 落胆した	Tense 張り詰めた	Stunned 唖然とする	Hyper 興奮状態	Cheerful 愉快	Motivated やる気がある	Inspired 触発された	Elated 大喜び
	8	Fuming 怒りで爆発する	Frightened おびえる	Angry 怒り	Nervous 神経が高ぶる	Restless 落ち着かない	Energized 精力的	Lively 生き生きとした	Excited 興奮した	Optimistic 楽観的	Enthusiastic 熱狂的
	7	Anxious 気が気でない・緊張	Apprehensive 危惧する	Worried 心配する	Imitated うつわいた	Annoyed いらいらする	Pleased 嬉しい	Focused 集中	Happy 幸せ	Proud 誇りに思う	Thrilled (興奮で)ぞくぞくする
	6	Repulsed 嫌悪感を抱く	Troubled 当惑する・困る	Concerned 憂慮する	Uneasy そわそわする	Peeved もどかしい	Pleasant 快適	Joyful 楽しい	Hopeful 希望に満ちた	Playful 遊び心のある	Blissful 至福
	5	Disgusted うんざりする	Glum ふさぎ込む	Disappointed 期待を裏切られた	Down 落ち込む	Apathetic 無感情	At Ease 気楽	Easygoing のんびり	Content 満足している	Loving 愛情のある	Fulfilled 充実している
	4	Pessimistic 悲観的	Morose 気難しい	Discouraged 気を落とす	Sad 悲しい	Bored つまらない	Calm 穏やか	Secure 安心している	Satisfied 満ち足りている	Grateful ありがたい	Touched 感動する
	3	Alienated 疎外される	Miserable 悲惨	Lonely 孤独	Disheartened がっかりする	Tired 疲れている	Relaxed リラックスしている	Chill ゆっくりする	Restful 心が休まる	Blessed めぐまれている	Balanced バランスが 取れている
	2	Despondent しよげ返った	Depressed 意気沈没	Sullen 不機嫌	Exhausted 疲労困憊	Fatigued 疲労・倦怠感	Mellow 落ち着いている	Thoughtful 思いにふける	Peaceful 平然とした	Comfortable 心地よい	Carefree のんき
	Low	1	Despairing 絶望	Hopeless 望みがない	Desolate みじめ	Spent 失望する	Drained 疲れ切っている	Sleepy 眠たい	Complacent 無関心	Tranquil 冷静	Cozy くつろいでいる
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Unpleasant アンハッピー/ショボン					Pleasant ハッピー/ワクワク				
		Feeling									

資料: Yale Center for Emotional Intelligence MOOD METER

スマホの接触時間に比例して、語彙力が乏しくなることがわかっています。感情を適切な言葉で表す感情リテラシーは自己理解を深めるだけでなく、顧客や組織、チームにポジティブな変化をもたらします。

一気に高めるのです。

優秀な営業担当者は、ヒアリングの途中で「今、この顧客は何に迷っているのか?」「何を悩み、怖れているのか?」「上司や現場との間でどんな板挟みになっているのか?」などに気づき、丁寧に掘り下げ、言葉にできない不安に耳を傾けます。こうした営業こそが、顧客から信頼されるのです。これは技術ではなく、相手の感情を受け取ろうとする姿勢と感受性でもあります。

売れ続ける営業とは、感情を扱える営業と言い換えることもできるでしょう。

商品やスペックだけでなく、顧客の“言葉にしていけない不安や期待”をくみ取り、気持ちに寄り添える営業が、長く売れ続けていくのです。

法則2：“解決策”の一步先にある“未来の成功体験”を一緒につくる

多くの営業担当者は、「顧客の課題に対して最適なソリューションを提供する」ことに注力します。ですが、今の時代に売れ続ける営業はそこで留まりません。顧客と一緒に、「導入後の未来までを具体的に描くことにこそ、価値がある」と知っています。

例えば、ある個人宅のリフォーム営業のケースです。当初は「和室を洋室に変える」というシンプルな要望でした。それに対して、ある営業担当者はこう問いかけます。

「そのお部屋は、5年後、そして10年後にはどんなふうに使っていきたいとお考えですか?」「お子さんが独立されたあとは、趣味のお部屋やワークスペースに変えることもできますね」

このような問いかけを通じて、顧客は「未来の暮らしを想像する」ことができるようになります。

そこから生まれた提案は、「今の不便を解消する」だけでなく、“未来の成功体験”を一緒につくる提案へと進化していくのです。

また、住環境が改善されることで家族のコミュニケーションが増える、家での過ごし方が前向きになる——といったウェルビーイングの視点も交え、提案はますます「価値あるもの」として心に残るでしょう。

顧客が本当に求めているのは、課題の解決、その先にある「納得と成長のある未来」なのです。

法則3：“この人と話すと、なぜか前向きになれる”と感じさせる

世の中が物や情報で溢れている今、商品やサービスは同じでも、営業担当者の“雰囲気”や“影響力”で、相手の判断が変わることが急増しています。特に、売れ続けている営業には共通する特徴があります。

それは、話している相手が「なぜか前向きな気持ちになる」ということです。

- 課題や問題を否定せずに受け止める
- 相手の強みや良いところに光を当てる
- 「できない理由」ではなく「できる方法」を探そうとする

こうしたスタンスをもつ営業担当者と話していると、顧客は自然と勇気が湧き、「この営業担当者と一緒に進めてみようかな」と思えるようになります。

このような心理的安全性やポジティブな空気を提供できる営業こそが、選ばれ続ける営業が持っている要素なのです。

法則4：「一緒に考える」姿勢が、最後のひと押しになるということ

営業において、提案内容そのものが決め手になるとは限りません。それよりも、「この人と一緒にやれば、うまくいきそうだ」という信頼感や一体感が、最終的な判断材料になることが多いのです。

たとえば、ある老舗企業に対してシステム導入を提案していた営業担当者。企業側は中高年の職員も多く、新システム導入に消極的でした。

- 営業は「わかりやすさ」を意識するだけでなく、検討段階から経営層や実務担当者を交えた説明会を開く
- 「もし導入したらこうなる」の簡易シナリオを紙にまとめる
- 最初の3か月は専属サポートを無償で提供するという「一緒に考え、一緒に成功へと導く」具体的な伴走姿勢を示しました。

その結果、当初反対していた職員からも「それならばやってみようか」という声が上がりはじめて、一気に機運が高まり、無事に導入が決定しました。

売れ続ける営業は、顧客を説得するのではなく、顧客の“未来への不安”と一緒に超える存在になるからこそ、成功へと導かれるのです。

売れ続ける営業は、顧客の“未来と感情”を支え、顧客の心を動かす存在

これら4つの法則に共通しているのは、「顧客の話聞く」「課題を見極める」「商品を説明する」という従来の営業活動に加えて、“感情”と“未来志向”という2つの視点から、顧客の心を動かす人／行動変容を支援する人だという点です。

- 顧客の“感情”を理解する → 安心を提供し、

信頼を得る

- 顧客の“未来”と一緒に描く → 提案に納得と期待が生まれる
- 社内外の“資源”を最適化する → 顧客の成功体験を現実に変える
- 売れ続ける営業とは、単に「数字を上げる人」ではない
- 顧客の未来を、感情の機微と構造を両面から支えられる“共創パートナー”である
- 人と人の間に信頼と幸せを生むプロフェッショナルである

そうした営業こそが、AIには置き換えられない“人にしかできない仕事”を体現している。まさに売れ続ける営業担当者の本質なのです。

このような存在になれたとき、顧客は“この人と一緒に進みたい”と思います。

それが、どんな時代になっても売れ続ける営業担当者に共通する本質です。

紹介したような法則や事例を実践することで、売上や契約だけでなく、紹介・信頼・共創関係といった“長く続く成果”につながります。これからの営業は、“売る人”ではなく、“人を動かす人”です。

顧客と共に考え、共に悩み、共に成長する。そんな営業が、これからの時代の「選ばれる営業」となっていくでしょう。

— * — * — * —

【先進事例】段階的に取り組みを進め、トップ営業へと成長したケース

これまでお話しした取り組みを段階的に進めて、トップ営業へと成長した先進事例をご紹介します。

Nさんは法人向けキャリア支援サービス企業で

営業担当をしています。

スタート地点：コロナ禍で営業成績が落ち込む

Nさんは、もともと堅実で丁寧な営業スタイルで一定の成果を上げていた営業担当者でした。

しかし、コロナ禍以降の営業時間の短時間化、オンライン営業環境、顧客の意思決定プロセスの変化に適応できず、成績は2年連続で低迷。

資料中心の提案、過去の成功体験に依存したヒアリングでは顧客に響かず、「検討します」で終わる商談が続いていました。

そこで、上司との1 on 1 ミーティングで、「営業の役割そのものを見直してみよう」と提案され、Nさんは次のように段階的な取り組みを始めることになります。

ステップ1 “ニーズ” よりも “変化” に焦点を当てるヒアリングへ

まず最初に取り組んだのは、「ヒアリングの質」を変えることでした。

従来の「課題は何ですか？」という聞き方から、以下のような問いへとシフトしました。

- ・「この1～2年で、御社の組織にどんな変化がありましたか？」
- ・「マネジメント層の方々からよく聞く最近のここだけの“悩みの傾向”はどんなものがありますか？」

この問いにより、顧客の“言葉にならない不安”や“動き出したけれど決めきれない状況”を引き出せるようになり、初期段階の顧客とも「共感」ベースの会話が増えていきました。

ステップ2 “カスタマーサクセスの視点”を導入 次に取り組んだのは、提案の出発点を「商品」

ではなく、「顧客の成功体験」に変えることでした。

とある顧客に対して、これまでのように「管理職研修を提案する」のではなく、こう尋ねました。「御社の管理職が半年後、“こうなったら成功”という状態は、どんな姿ですか？」

顧客は少し戸惑いながらも、「自らチームにフィードバックを返せるようになってほしい」と回答。

そこからは“成功状態の共通認識”を基に、研修+1 on 1 コーチング+評価制度見直し支援をパッケージ化。

結果的に、顧客単価が2倍になり、社内からも信頼される存在に変化していきました。

ステップ3 “売る” より “顧客が一步踏み出したくなる” 営業へ

提案に対する顧客の反応が良くなってきたNさんは、次に「営業のゴールは何か？」を見直します。そこで立てたゴールは、「契約」ではなく、「顧客の行動を変えること」でした。

たとえば

- ・決裁者に話を通してもらう行動を促す
- ・小さな研修を実施してもらう
- ・社内の稟議／説明用の企画書を一緒に作成する

こうして、「顧客が動きたくなる仕掛け」を提案に組み込むようになり、商談中も“対話型”にシフトしたところ提案のたびに、「Nさんの話だと、自分たちも変われそうな気がする」と言われることが増えていきました。

ステップ4 社内連携を活かし、関係の幅を広げる

提案の質が上がるにつれ、Nさんは「より強固な連携」を考えるようになります。

社内のマーケティング担当など他部署とも連携し、「この人たちとなら進められる」と思ってもらえるチーム体制を構築していったのです。

また、感情リテラシーを意識し、社内外で「相手が感じているモヤモヤ」を言語化する対話にも注力しました。

すると、「仕事が進めやすい」「また一緒に仕事がしたい」という声が寄せられるようになり、社内外の相手との信頼関係が変わっていったのです。

ステップ5 自ら変わり続ける習慣をつくる

最後にNさんが習慣にしたのは、「学びと変化の記録」です。週に1回、自分の営業行動を振り返り、「今週の変化は?」「どんな反応があったか?」を簡単にメモ。また、社内ですべてを共有したり、AI ツールを使うなど“新しいやり方”を小さく試すことを継続しました。

こうした地道な取り組みにより、変化に対する抵抗感がなくなり、自信と柔軟性を併せ持つ営業スタイルへと進化していきました。

結果：トップ営業として表彰、社内のメンター的存在に

取り組みから約1年後、Nさんは社内で「最も紹介を多く獲得した営業担当者」として表彰され、新規契約・継続率・顧客満足のすべての指標でチームトップに。

現在では、若手営業の育成にも携わり、「売れる営業ではなく、選ばれる営業とは何か」を自らの体験を通じて語れる存在となっています。

まとめ 小さく変えて、大きく選ばれる

Nさんの事例が教えてくれるのは、劇的な改革ではなく、“一歩ずつ変化を積み重ねた人”が売

れ続ける営業になるということです。

目の前の顧客に対して、「一緒に成功しよう」という真摯な姿勢を持ち続けることで、商品以上の価値が生まれ、信頼が積み重なっていく――。

それが、これからの時代に選ばれ続ける営業の基本でもあります。

みなさんの組織でも顧客の成功を支援し、売り上げアップへと導く営業担当者の育成を、本格的に進めてみませんか?

《プロフィール》

山本 幸美（やまもと ゆきみ）

広島市生まれ。大学卒業後、株式会社リクルート、パーソルキャリア株式会社などで営業・採用コンサルタントとして勤務。周囲から「営業に向かない」と言われ、まったく売れない営業時代を経験。その後、独自の営業思考、コミュニケーション術などを確立し、その結果、全国営業社員約4,000人中1位、MVP、社長賞などを多数受賞。20代より100名以上の部下を持つ営業マネージャーとして関わる支店を次々と売上げトップに導く。2004年株式会社プラウド設立。現在、代表として営業力強化事業、コミュニケーション力強化事業、女性活躍推進事業、マネジメント力強化事業などを展開。公私を共に豊かにする秘訣を語れる日本でも数少ない講師として注目され、ホンマでっか!?TV・共同通信・週刊ダイヤモンド・日経ビジネス・日経WOMAN・日経新聞・産経新聞・STORYなど各メディアへ出演多数。プライベートでは親の介護も経験しながら、3人の子どもの母として奮闘中。著書：『一生使える「女性リーダー」の教科書』、『一生使える「クレーム対応」の教科書』、『一生使える「営業の基本」が身につく本』、『一生使える「営業トーク」』（大和出版）、『売れる女性営業の新ルール』（同文館出版）、『デキる20代は知っている！若くても信頼される人の話し方』（すばる舎）など多数。

株式会社プラウド

【東京オフィス】

〒104-0031 東京都中央区京橋 1-3-2 モリイチビル 6F
TEL 03-6214-2055

【関西オフィス】

〒659-0092 兵庫県芦屋市大原町 8-2 ラ・フォネ芦屋 2F
TEL 0797-34-5531

URL www.proud-japan.co.jp