営業改革セミナー

平成30年の変化、令和の激変・・・営業強化で考えるべき７つの変化

～　意識や環境、手段などの変化に対し令和の営業強化に必要なこと　～

講師	桜井正樹 （株式会社セントリーディング 代表取締役）
会社概要	株式会社セントリーディング 設立　：2009年1月 所在地　：東京都新宿区西新宿6-12-7

事業内容	課題解決型営業・戦略営業専門の営業支援事業 ・営業コンサルティング事業 ・営業教育事業 ・営業ノウハウ配信事業 「営業ポータル」「営業のアドバイス」

Copyright 2026 Cent-leading inc.

外出時の連絡・・・
（昔）ポケベルで呼び出し公衆電話を探す
（今）スマートフォンでどこでも連絡

経費精算、報告書・・・
（昔）電卓で計算、帳票に手書き
（今）パソコンで作成

平成初期と今・・・
変わったことは？

営業指導・・・
（昔）顧客と仲良くなれ、顔を売れ
（今）商品を売れ、提案しろ

顧客とのやりとり・・・
（昔）訪問か電話
（今）訪問や電話よりメール

商談・提案・・・
（昔）訪問、接待
（今）オンライン

Copyright 2026 Cent-leading inc.

1．平成初期から変わったことは？

		平成初期	令和
営業方法 ・指導	営業方法	リレーション営業、結果・行動量重視	課題解決型・戦略営業、プロセス重視
	営業指導	顧客と仲良くなれ、顔を売れ 考え方、マナー、モラル、マインド	商品を売れ、提案しろ、ニーズを聞け 計画、進捗、仕事のやり方
情報管理 ・共有・連携	情報管理	個人で管理、手帳 売上や営業進捗中心	チームや他組織とパソコンで情報共有 案件内容、コンプライアンス関連、雑多
	組織間の調整や報連相	量が少なく単純、相手も少ない	量が多く複雑、相手も多い
	事務作業・情報共有	手書き、量・種類とも少ない	パソコン、モバイル、量・種類とも多い
ツール・手段	情報収集	新聞や業界誌、直接聞く 収集できる情報量が少ない	インターネット、社内での共有 収集できる情報量が圧倒的に多い
	コミュニケーション	面談か電話（顔を見て、声を聞いて） １対１のコミュニケーション中心	メール・チャットが多い（文字を見て） 複数名でのコミュニケーションが増
	スケジュール・行動管理	紙またはボードに手書き	グループウェア、スマートフォン
	外出時	公衆電話を探して報連相 地図、時刻表を持ち歩き	スマートフォンで電話、メール インターネットで検索
人間関係 仕事・将来	上司・先輩との関係	仕事の場以外にお酒の場も多い 上下関係、半強制・面倒をみる	仕事の場中心 対等に近い、自主性重視
	仕事の時間	多い、残業奨励・制限なし	減少、残業制限
	雇用・将来	年功序列 終身雇用、出世	成果主義 流動化・多様化、自由・個人のやりがい

Copyright 2026 Cent-leading inc.

2．営業強化で考える７つの変化

平成初期 → 令和８年

便利になり、良くなったことも多いが・・・
欠けてしまったこと、悪くなったことも多い・・・

- 営業方法
- 営業の立ち位置
- 上司・先輩の指導
- 管理・事務作業
- コミュニケーション
- 環境（オンライン）
- 営業の価値と将来観

Copyright 2026 Cent-leading inc.

3．営業方法の変化

商品知識ではなく
顧客の知識や情報を身につける
環境は？

顧客の情報から始まる営業
顧客の情報中心の営業

【平成初期の営業方法】

「商品案内営業・ご用聞き営業」

- 商品を知り
- 関係を作り（行動）
  - 商品をアピール（行動）
  - 要望・仕事をもらう（行動）

【令和（現在）の営業方法】

「戦略営業」	「課題解決営業」
顧客の情報（組織や予算など）	顧客の情報（状況や背景など）
顧客を分析	課題を分析
対策・戦略を考え	提案を考え
対策・戦略を行動	提案を行動

考えてから行動する営業

商品の情報から始まる営業
商品を知り、行動する営業
＋　顧客との関係を作る営業

集中して考える環境はある？

顧客の情報から始まる営業
顧客を知り、考え、行動する営業
＋　価値を理解させる営業

Copyright 2026 Cent-leading inc.

4．営業の立ち位置の変化

立ち位置（＝役割）を明確にしている？
現場に理解させている？

役割と連携を明確にしている？
連携を促進する環境は？

【平成初期の営業の立ち位置】

会社が売りたいもの

商品

営業

会社

欲しい顧客

【令和（現在）の営業の立ち位置】

会社が実現したいこと

企画　技術　生産　・・・

営業

会社

顧客が実現したいこと

今日の営業の役割は、
顧客、企画、技術、生産、経営者・・・
関係者をコントロールする仕事

「商品を売ること」が役割から
「取引を実現すること」が役割に

会社側の立場で、
商品を欲しい顧客の前面に立つ立場

「会社（企画、技術、生産）が実現したいこと」
「顧客が実現したいこと」
真ん中で双方を調整し、結びつける立場

Copyright 2026 Cent-leading inc.

5．上司・先輩の指導の変化

社会人の基礎やマナーが減った

生き方や考え方が減った

人間関係よりも売り方、成果

【平成初期の指導】

仕事の場での指導

お酒の場での指導

上司・先輩との関係性

強／総合的

仕事のやり方、成果

生き方・考え方、マナー・モラル

営業指導

顧客と仲良くなれ
顔（自分）を売れ

・・・飲み会、接待も推奨された

【令和（現在）の指導】

仕事の場での指導中心

仕事の時間減

上司・先輩との関係性

低／仕事中心

仕事のやり方、成果中心

生き方・考え方、マナー・モラル減

営業指導

商品を売れ
提案しろ

・・・飲み会、接待も少なくなった

社会人としての基礎・考え方を含む指導
顧客関係重視、長期的視点の指導

仕事のやり方・成果中心の指導
顧客関係よりも短期的な売上中心の指導

Copyright 2026 Cent-leading inc.

6．管理・事務作業の変化

仕事の量が増えたのに仕事の時間は短く
仕組み、ツール、環境、負担軽減、・・・
もっと大切なものは何？

仕事をこなす力を強化している？
今日の営業にとって重要な力

【平成初期の管理・事務作業】

面談・紙中心で不便ではあったが・・・

事務作業

- 結果報告 中心
- 調整・申請資料 少

会議・打合せ

- 結果 中心
- 社内調整関係 少

仕事の時間　多

【令和（現在）の管理・事務作業】

PCやモバイル、情報共有環境で便利になったが・・・

事務作業

- 結果・プロセス報告 増・複雑
- 調整・申請資料 増・複雑
- 状況共有関係 増
- 企画・提案関係 増

会議・打合せ

- 結果・プロセス 個別案件
- 社内調整関係 増

仕事の時間　減

「増」ではなく
「激増」

顧客対応以外の仕事が少なかった
⇒　仕事の時間がいくらでもあった

顧客対応以外の仕事の種類と量が増加
⇔　仕事の時間を減らさないといけない

Copyright 2026 Cent-leading inc.

7．コミュニケーションの変化

【平成初期のコミュニケーション】

社内 ⇔ 営業

面談　電話

手段　少

顔を見て、声を聞いて会話

【令和（現在）のコミュニケーション】

営業 ⇔ 顧客

面談　電話

メール・チャット　システム

手段　多

顔を見て、
声を聞いて会話

文章での会話

コミュニケーション力はすべての営業活動の基盤
今日の営業ではコミュニケーションの教育は必須！

相手の気持ちを感じながらの会話
頻度・情報量とも少ない＝想像が必要
用件以外の会話（幅広い情報）

相手の気持ちを感じにくい会話
頻度・情報量とも多い＝想像しなくてよい
用件中心の会話

Copyright 2026 Cent-leading inc.

8．環境の変化（オンライン商談の増加）

説明・質問内容を考え、
あとは顧客の反応に対し、
場当たり的に対応する

【訪問商談のコミュニケーション】

あらかじめ・・・

- 説明することを準備（商品、実績・・・）
- 質問することを準備（状況、予算・・・）

訪問して・・・

説明する	顧客の反応・表情
顧客の反応	反応を見て 質問する
反応に対し考え、 説明する	顧客が答える

あらかじめ・・・
顧客の反応を想像して
シナリオを考える

【オンライン商談のコミュニケーション】

あらかじめ・・・

- 顧客を想像し、シナリオを考える
- そのために顧客の情報を収集・想定する

訪問して・・・

反応を想像して 説明する	顧客の反応・表情
顧客の反応	反応を想像して 質問する
反応に対し考え、 説明する	顧客が答える

顧客を想像したコミュニケーション力とシナリオが必要

そもそも、営業は
顧客を想像して行う仕事
今こそ本当の営業力が必要

Copyright 2026 Cent-leading inc.

9．営業の価値と将来観の変化

「将来を自分で選べる」「様々な将来がある」ということは、
「自分で考えて探さないといけない」「自分の将来を見つけるのが難しい」

【平成初期の価値と将来観】

終身雇用・年功序列社会では・・・

営業を頑張る

↓

売上UP

↓

価値

↓

昇給・出世

先（将来）が見えやすい

選択肢が少なく
頑張ることが将来に直結し
自分の将来（先）が見えやすかった

【令和（現在）の価値と将来観】

雇用の流動化、自由・個人のやりがいでは・・・

営業を頑張る

短期的には

売上UP

↓

価値

↓

給料UP

先（将来）が見えにくい

将来に対し

何が身につくのか？

↓

価値

↓

将来何ができるのか？

選択肢は多い（自由）が
自分で考えなくてはならず
自分の将来（先）が見えにくい

Copyright 2026 Cent-leading inc.

9．営業の価値と将来観の変化

営業を頑張る本当の価値は
今でなく身につけた力による将来

営業の仕事

	必要な力（身に付く力）
戦略や計画を考える	顧客・自社・競合分析力 戦略・計画策定力
顧客の課題と解決策を考える	知識・情報収集力 課題・ニーズ（商品）分析力
顧客の課題やニーズを発掘する	説明・ヒアリング力 コミュニケーション・関係構築力
提案を作成しプレゼンする	体系的表現力 説得力
予算や決裁者を調整・交渉する	情報収集～顧客分析力 調整・交渉力

営業の特性

	必要な力（身に付く力）
対人関係で成り立つ仕事	人間性（誠実さ、マナー、モラル） 人脈
売上・利益目標を追う仕事	目標意識、努力、あきらめない心 売上、収支計画・管理力
流動的かつ雑多な仕事	仕事の整理、業務管理力
思いどおりにいかない仕事	課題・対策考察力（PDCA力）

営業という仕事に対し
適正に理解させているか？

身につく力と成長を
理解させているか？

夢や将来を
考えさせているか？

延長線上に・・・

- 自社・市場・競合を分析する力
- 戦略・戦術を考える力
- 事業・商品を企画する力
- 説明・説得・調整・交渉する力
- 現状分析と課題・対策を考える力
- 売上・利益計画、管理する力
- 信頼・信用を得る力、関係構築力
- 苦難を乗り越える力

||

営業力とはビジネスにおける総合力

この力を身に付けると
何ができる？

営業は個人のモチベーションで
仕事と成果が変わる仕事

営業は個人のスキルで成果を上げる仕事
個人の成長で成果を上げる仕事

Copyright 2026 Cent-leading inc.

１０．令和の営業強化の７つの要件

	平成初期の傾向	令和の営業強化に必要なこと
営業力	場数、経験中心の指導	やり方を作り、スキル・手法を教える教育
営業の環境	結果・行動重視の環境	営業業務の３つの種類に適した 環境とマネジメント

※　営業業務の３つの種類：「社外業務」「調整・交渉業務」「企画・考察業務」

情報の 管理・共有	個人の管理に依存	情報共有の効率化、 「チームで考え話し合う」の促進
仕事の 計画・管理	上司・先輩の指導に依存	計画管理（段取りなど）の 教育・指導と環境
人間関係 コミュニケーション	個人・場数に依存	想像力とコミュニケーションの教育・指導
社会人としての 基礎力	上司・先輩の指導に依存	会社・組織としての教育・指導
将来観 モチベーション	一律的な将来観	将来を考えさせる指導と環境

Copyright 2026 Cent-leading inc.

１１．最後に

これだけ変わっているのに・・・

「場数・経験」・・・ばかりで指導するんですか？

「営業は感性、個人の資質」・・・で強化できるんですか？

「個人任せ」・・・で雑多な業務を管理し対応できるんですか？

「常識」・・・で済ませて社会人の基礎やモラルは身につくんですか？

「今期の売上」・・・ばかりでいいんですか？

営業は時代が変わっても・・・

「人間関係」や「コミュニケーション」で成り立つ仕事

「個人のスキルや能力」で成果を上げる、成果が変わる仕事

「個人のモチベーション」に左右される仕事

Copyright 2026 Cent-leading inc.

課題解決型営業・戦略営業支援

株式会社セントリーディング

https://www.centleading.co.jp/

info@centleading.co.jp

Copyright 2026 Cent-leading inc.