

売らない営業のススメ

— 顧客の隣に座る —

ダイジェスト版

BPC メソッド 早わかりブック

研修 事前学習・復習用教材

ブレイン・パワー・コンサルティング合同会社

代表 永野 晋

目 次

この小冊子について	3
第Ⅰ部 なぜ、いま「売り方」を変えなければならないのか	4
1 営業の足元で起きている、五つの地殻変動	4
2 7%と 95% — Value Gap（価値の溝）	4
3 BPC メソッドは、Conceptual Selling 2.0 である	5
第Ⅱ部 BPC メソッドの全体像 — 三つの道具	6
4 全体地図 — Sales Journey と、価値理解の階段	6
5 道具① MEDDIC — 自分の営業品質を測る、六つのモノサシ	6
6 道具② Value Pyramid — 顧客のビジョンから価値提案を導く	7
7 道具③ 3 WHYs — 商談を前に進める、三つの問い	8
第Ⅲ部 案件を進めるプロセスとマイルストーン	10
8 First Meeting — 提案せず、第 2 回目の扉を開ける	10
9 Champion と Win-Results — 人と人との、伴走	10
10 PoV — 「動きました」では、お客様は動かない	11
11 Executive Proposal — 30 分は、その場で勝ち取るものではない	12
第Ⅳ部 売らない営業を、続けるために	13
12 90 日間の行動変革ロードマップ	13
13 終章 — あなたが顧客の隣に座る日	13
付録 — 本編に用意されているもの	15
研修の前に — セルフチェック 10 問	16
用語ミニ辞典	16
本編へのご案内	18

この小冊子について

本書『売らない営業のススメ』は、全4部・全11章＋終章と、六つの付録からなる、BPC メソッドの体系書です。この小冊子は、その全体像を短時間でつかんでいただくためのダイジェスト版です。なお、本冊子の見出し番号（1～13）は本冊子内の通し番号で、本編の章番号とは対応していません。本編の章構成は、巻末の「本編へのご案内」をご覧ください。

研修の前にお読みいただければ当日の地図に、研修の後にお読みいただければ学んだ道具の索引になります。詳しい解説、実例、演習、ワークシートは、すべて本編と付録に収めてあります。

第1部 なぜ、いま「売り方」を変えなければならないのか

1 営業の足元で起きている、五つの地殻変動

第一に、お客様は営業に会う前に意思決定を終えています。約 94%が初回接触前に事実上のベンダー選定を完了しています（弊社調査）。

第二に、AI が営業の「説明役」を代替しています。私たちが商談で話そうとしている内容のおよそ 57%を、お客様は事前に AI で得ています（弊社調査）。

第三に、購買サイクルが圧縮されています。11.3 か月から 10.1 か月へ（Gartner 社調査、2024 年→2026 年）。「悩む時間」より「早く決めたい」が選ばれています。

第四に、購買委員会が分散・複雑化しています。機能・法務・セキュリティ・財務・AI 倫理など、異なる基準を持つ評価者が同時に関与します。

第五に、営業との接触時間が極端に短くなっています。購買プロセス全体のわずか 17%（弊社調査）。3 社比較なら、1 社あたり 5~6%にすぎません。

この五つが同時に進行しているため、商品説明型・ニーズヒアリング型・優位性アピール型の営業は、ほぼ確実に機能しなくなりました。

2 7%と 95% — Value Gap（価値の溝）

原因の半分は、私たち営業の側にあります。それが、二つの数字に集約されます。価値を語れる営業は、わずか 7%。一方で、95%のお客様が営業に価値・ROI の提示を求めています（いずれも弊社調査）。この隔たりを、本書では Value Gap（価値の溝）と呼びます。

差を生むのは才能ではなく、行動です。商談前の事前調査、仮説の事前構築、そして「決断支援」の層での対話——すべて、方法論として習得できます。

お客様が求める価値には三層あります。第1層の情動的価値はAIで完全に代替され、第2層の構造的価値も部分的に代替されます。しかし第3層——意思決定を支える価値——は、AIには担えません。営業が立つべき場所は、ここです。

3 BPC メソッドは、Conceptual Selling 2.0 である

BPC メソッドの源流は、Robert B. Miller と Stephen E. Heiman による『Strategic Selling』（1985年）『Conceptual Selling』（1987年）という、米国B2B営業の二大古典にあります。

「お客様は商品ではなく、自分の中のコンセプトに応えるものを買う」——この中核思想は、AI時代でも変わりません。BPC メソッドは、これを三点で現代化しました。①AI時代の役割分担の明確化、②Value Pyramidによる階層構造化、③3 WHYs と PoV による検証プロセスの確立です。

第Ⅱ部 BPC メソッドの全体像 — 三つの道具

4 全体地図 — Sales Journey と、価値理解の階段

実践の全体地図が Sales Journey です。四つのフェーズで構成されます。

PG (Pipeline Generation) : エンド顧客・パートナー・コンサルファームの三チャネルから、課題を起点に商談機会を発掘する。

NBM (New Business Meeting) : Value Pyramid を携えて初回商談に臨み、3 WHYs を問い、Champion を見つける。

VO (Visible Opportunity) : 社内で正式な検討対象になる段階。Technical Deep Dive、PoV、BVA、Executive Proposal。

Close : 交渉と契約締結。ここまで正しく歩めていれば、最も易しいフェーズになります。

各フェーズには顧客理解の深さが階段状に対応します。**Value Pyramid (ビジネスを理解する) → First Meeting (課題を理解する) → 3 WHYs (真の価値を理解する) → PoV (価値を証明する) → BVA (価値を定量化する) → Negotiate to Close (勝利する) の六段階**です。

そして営業のミッションは「売上目標の達成」ではありません。「顧客の経営課題を解決する価値の提供を前提とした提案指針を設計し、第1回目の会議資料を作成すること」——これが、BPC メソッドが定義するミッションの本体です。

5 道具① MEDDIC — 自分の営業品質を測る、六つのモノサシ

MEDDIC は 1996 年に米国 PTC で生まれ、同社を 4 年間で 3 倍以上に成長させた、実証済みのフレームワークです。BANT が売り手の論理だったのに対し、MEDDIC はお客様の意思決定構造そのものを問います。

M (Metrics) : 測定可能な経営指標。「業務効率の向上」ではなく、経営会議で語れる数字まで具体化する。

E (Economic Buyer) : 最終決裁者。会えていない案件は、まだ案件ではない。

Dc (Decision Criteria) : 意思決定基準。こちらの想定ではなく、お客様が考える重要度を確認する。

Dp (Decision Process) : 意思決定プロセス。起案者、承認者、稟議か合議か、関与部門、リードタイム。

I (Identify Pain) : 痛みの特定。経営層が夜眠れなくなるほどの問題でなければ、痛みとは言えない。

C (Champion) : 社内支持者。私たちの代わりに、社内ですべての人。

MEDDIC を、上司が部下を管理する道具にしないでください。これは、営業担当者自身が自分の営業品質を可視化するための羅針盤です。

そして、勝敗は前半で決まります。First Meeting で 50%、Visible Opportunity で 80%、クロージングで 99%（著者の現場経験則）。Close でひっくり返る案件は、ほとんど存在しません。

四半期ミッションの外資系 IT 企業における一般的な数値基準は、NBM 20 件、Meeting 週 8 件、PoV 2 件、BVA 1 件、\$200K 以上の案件を 4 件保有。この積み重ねから、年間 4 件の戦略的受注を生むことを目指します。

6 道具② Value Pyramid — 顧客のビジョンから価値提案を導く

Value Pyramid は、お客様のビジネスを上から下へ整理する、5 階層のピラミッドです。

第 1 層 貴社の経営理念：お客様が社会に対して掲げているビジョン。

第2層 事業の重点テーマ：理念を実現するために重点を置く事業領域。

第3層 ビジネスおよびIT 施策：重点テーマを具体的な事業活動・IT 投資に落とし込んだもの。

第4層 リスクと必須実現項目：ここで失敗すると経営が成り立たない、という経営の急所。MEDDIC のI (Identify Pain) と大きく呼応する、最も重要な層。

第5層 弊社からご提供する価値：唯一、自社を主語にする層。商品名ではなく「価値」を書く。

上位4階層はお客様を主語にし、最下段だけが自社を主語になる。この構造そのものに、Conceptual Selling の思想が宿っています。

議論の方向は、常に上から下へ。商品の話 最後に置く——これが最も重要な作法であり、この順序を守るだけで、営業の立ち位置は御用聞きから戦略パートナーへと引き上がります。

Value Pyramid は完成品ではなく、仮説です。不完全でも一枚に書き上げ、お客様にぶつけ、その反応で作り込む。第1～3層はAIが情報収集を加速し、第4層は人間が対話により真の課題を深掘りし、第5層は人間が自社の価値を言葉にします。

7 道具③ 3 WHYs — 商談を前に進める、三つの問い

Value Pyramid が「仮説の提示」の道具であるのに対し、3 WHYs は「事実の確認」の道具です。商談の中で、両者を交互に使い分けます。

Why Buy Anything? (なぜ、何かを買うのか)：真の課題を発掘する問い。仮説の提示、放置した場合のデメリットの確認、類似事例と定量データの提示、お客様の業界用語で語ること。この四つの作法で、お客様自身の言葉を引き出します。

Why Buy the Solution? (なぜ、我が社なのか) : これは Why Buy Me の問いでもあります。モノを買う前に、お客様はまず、その営業担当者を買う。商品が買われる前に、自分自身を買われていなければならない——不確実性に満ちた商戦を勝ち切る、唯一の手綱です。

Why Buy Now? (なぜ、今なのか) : 勝敗を決定づける問い。ROI、人件費の削減、社会的評価の向上、Champion 個人の野心的な利益、Compelling Event（保守期限・投資サイクル等）、突発的な要素（事故・法改正等）。この六観点のうち三つ以上が組み合わさったとき、案件が今期内に決まる確率は大きく上がります。

標語は、**Always ask the 3 WHYs to close more deals.** 初回商談限定の道具ではありません。お客様の経営課題は商談の進行とともに変化するため、最後まで問い続けることが、真の意思決定を見失わない唯一の方法です。

成果物は、提案計画書（Proposal Sheet）です。①顧客の具体的な課題、②誘発されるデメリット、③自社の提案指針、④未着手の場合の影響、⑤自社のソリューション——この五項目を、課題ごとに横一行で整理します。一行で論理が完結していなければ、その課題はまだ提案として成熟していません。

第Ⅲ部 案件を進めるプロセスとマイルストーン

8 First Meeting — 提案せず、第2回目の扉を開ける

First Meeting は、提案する場ではありません。お見積りを出す場でも、製品を売り込む場でもありません。真の目的はたった一つ——第2回目の打ち合わせのお時間をいただくことです。

持参するのは、仮説です。お客様にぶつけ、フィードバックをいただき、仮説を事実に変えていく。会社の価値観は総意ではなく立場ごとに異なるため、この作業は1回では終わりません。複数の方から Value Pyramid を集め、公平に整理し、会社全体の戦略と照合して、本物の必須実現項目をあぶり出します。

First Meeting Deck の中核は、わずか4枚。VP1でValue Pyramidの仮説を提示し、VP2で現場の重みから根拠を補完し、VP3でお客様への価値の根拠を示し、VP4でバリュー・プロポジションを課題にマッピングする。表紙等を加えても、最大10枚まで。

逆に、会社案内、製品の機能比較、事例集、お見積りは、すべて不要です。60分のうち私たちが話すのは20分以下。残りの30分以上を、お客様の言葉に耳を傾けることに使います。

9 Champion と Win-Results — 人と人との、伴走

Champion とは、社内で私たちの代わりに語ってくれる人です。必ずしも経営層である必要はありません。条件は三つ——その人自身が得をすると感じていること、意思決定者にアクセスできること、提案を自分の言葉で語れることです。

お客様は、組織としての Results（成果）と、個人としての Win（勝利）の二つを求めています。人を動かすのは、Results ではなく Win です。ただしこれは操作ではなく、個人の Win と組織の Results と私たちの価値が、嘘なく重なる地点を見つける、誠実な営みです。

個人の Win は、言葉にされません。だからこそ、問うのではなく聞く。聞き取った Win は、胸にそっとしまっておく。そして Champion は、見つからなければ育てばよいのです。その方が社内で成功しリーダーになることを全力で支援する Champion Building は、Win-Results の究極の実践です。

10 PoV — 「動きました」では、お客様は動かない

PoC（Proof of Concept）は「機能を確認する」活動、PoV（Proof of Value）は「価値を確認する」活動です。PoC の目はシステムを、PoV の目はお客様の経営を見ています。

この違いは成約率に表れます。PoC で進めた案件は約 20%、PoV で進めた案件は約 80%（著者の現場経験則）。差を生むのは技術力ではなく、視点です。

PoV は、始める前の判断がすべてです。実施前チェックリスト 13 項目のほとんどは、技術ではなく、人と人との関係と、価値についての合意に関するものです。「PoV をやらない」という判断も、優れた判断です。

成功基準は、先に合意します。価値ケース → 必要な能力 → 検証項目 → 測定指標という四層で設計し、計画書はお客様と一緒に書く。計画書の空欄が、そのまま商談の宿題になります。

BVA（Business Value Assessment）は、二度行います。事前 BVA でベースラインと成功基準を決め、PoV で測り、事後 BVA で経営の言葉に翻訳する。ベースラインは、PoV を始めてからでは二度と測れません。

11 Executive Proposal — 30 分は、その場で勝ち取るものではない

Executive Proposal は、商談の総決算です。30 分のプレゼンの巧拙で商談が決まるわけではありません。その 30 分は、すでに勝ち取ったものを、最後に経営層の前で確認していただく場です。勝つために最も重要なことは、その前にすべてを終えておくことです。

語りの骨格は、5 分の物語の 5 段構造です。導入（業界の典型的課題）→ 展開（御社にも同じ構造がある）→ 深掘り（放置した場合の損失を数字で）→ 解決（PoV で実証済みであることを示す）→ 行動（なぜ、今か）。この 5 段を、PoV と BVA の証拠で肉付けし、30 分へ「育てる」。引き伸ばすではありません。

貫く主語は、ただ一つ——「御社の経営は」。人は得る利益よりも、失っている損失に強く反応します。理想と現実のギャップを数字で可視化することが、Why Buy Now? の最強の根拠になります。

第Ⅳ部 売らない営業を、続けるために

12 90 日間の行動変革ロードマップ

「理解した」と「変わる」ことは、まったくの別物です。知識を習慣に変えるには、繰り返しの実践が必要です。そこで、90 日という区切りを置きます。習慣が根づくのに十分で、かつ営業の一四半期と完全に重なる長さだからです。

第 1 か月：1 件の商談に絞って、型を最初から最後まで通してみる。完璧さではなく、経験と気づきを得る月。

第 2 か月：四半期ミッションの数字（NBM 20 件、Meeting 週 8 件など）で、毎週、自分の活動を記録する。行動は、測定して初めて変わる。

第 3 か月：振り返りを定例化し、型を、意識せずできる状態にする。

日々を支えるのは、たった一つの問いです。「今日の商談で、MEDDIC のどの空白を埋められたか」。

組織としての本当の勝負は、研修そのものではなく「定着化」にあります。MEDDIC や Value Pyramid を共通言語にすること、重要な提案の前にリハーサルを行う文化を持つこと。そして、リーダーの役割を、結果の管理から、行動のコーチングへ移すこと。メソッドを、個人の技から、組織の文化へ。

13 終章 — あなたが顧客の隣に座る日

本書でお伝えした道具は、お客様を説き伏せるためのものでも、出し抜くためのものでもありません。私たちを、お客様の隣の席に連れて行ってくれるものです。

お客様の経営課題を、お客様と同じ目線で見つめる。お客様の痛みを、お客様の言葉で理解する。お客様の価値を、お客様の代わりに組み立てる。そして、お客様と一緒に、その価値を実現していく。

その仕事を続けていけば、いつか必ず、発注者と受注者という壁を越えて、お客様があなたを戦友として迎え入れてくださる日が訪れます。そのとき、あなたはきっと、こう噛みしめることになります。——売り込まなくて、いいのだ、と。

付録 — 本編に用意されているもの

- 付録 A Library of Pain : IT・デジタル事業領域における痛みの体系。Development / Business / IT Ops の三部門別に、主要な課題と収集すべきメトリクスを整理したナレッジベースです。3 WHYs を「当てずっぽう」から「確実な仮説提示」へと進化させます。
- 付録 B Value Pyramid ワークシート : 5 階層の構築シートと、ご提案の背景（理由）整理シート。
- 付録 C 3 WHYs ワークシート : 三つの問いそれぞれの詳細シート、PoV への橋渡し、遅延コスト計算シート。
- 付録 D 提案計画書ワークシート。付録 E MEDDIC チェックシート & ワークシート。付録 F PoV 価値実証計画書（チェックシート & ワークシート）。
- また本編には、第 1 章から第 7 章の章末にコラム「一人の夜に」を、全章の末尾に演習を配置しています。演習だけは、必ず手を動かしてやってみてください。

研修の前に — セルフチェック 10 問

#	問い	確認
1	いま担当している案件は、Sales Journey のどのフェーズにありますか	☐
2	その案件の MEDDIC 6 項目のうち、空白はどれですか	☐
3	その案件の Economic Buyer に、会えていますか	☐
4	お客様の経営理念を、自分の言葉で語れますか	☐
5	お客様の「第 4 層（経営の急所）」を、一文で書けますか	☐
6	Why Buy Anything? の仮説を、三つ挙げられますか	☐
7	Why Buy Me — なぜ、あなたなのかを、説明できますか	☐
8	Why Buy Now? の観点は、いくつ揃っていますか	☐
9	その案件の Champion は誰で、その方の個人の Win は何ですか	☐
10	直近の商談で、自分が話した時間は何分でしたか	☐

用語ミニ辞典

用語	意味
Value Gap	お客様が営業に期待する価値と、営業が実際に提供している価値の隔たり。7%と 95%が示す現実。

用語	意味
Value Pyramid	お客様の経営理念から自社の提供価値までを 5 階層で整理する、対話のための一枚の図。
3 WHYs	Why Buy Anything? / Why Buy the Solution? / Why Buy Now? の三つの問い。事実を確認する道具。
MEDDIC	Metrics / Economic Buyer / Decision Criteria / Decision Process / Identify Pain / Champion。
Proposal Sheet	3 WHYs の成果物。課題・デメリット・提案指針・未着手の影響・ソリューションを横一行で整理。
First Meeting Deck	初回商談に持参する、VP1～VP4 の 4 枚（最大 10 枚）の資料。
Champion	社内で、私たちの代わりに提案を語ってくれる人。見つからなければ、育てる。
Win-Results	組織が得る成果（Results）と、個人が得る勝利（Win）。人を動かすのは Win。
PoV / PoC	PoV は価値を確認する活動、PoC は機能を確認する活動。成約率は約 80%と約 20%。
BVA	Business Value Assessment。実証された価値を経営の数字に翻訳する。事前と事後の二度行う。
Library of Pain	業界別・部門別に体系化された、お客様の痛みのナレッジベース（付録 A）。

本編へのご案内

この小冊子でご紹介したのは、本編のごく一部です。事例、対話の逐語、やってはいけないこと、各章末の演習は、すべて本編に収めてあります。

第Ⅰ部（第 1～3 章）で危機感を共有し、第Ⅱ部（第 4～6 章）で三つの道具を手にし、第Ⅲ部（第 7～10 章）で実践を歩み、第Ⅳ部（第 11 章）で習慣へと根づかせる。この順にお読みいただくのが、最短の道です。

ブレイン・パワー・コンサルティング合同会社

<https://brainpw.com/>

susumu.nagano@brainpw.com