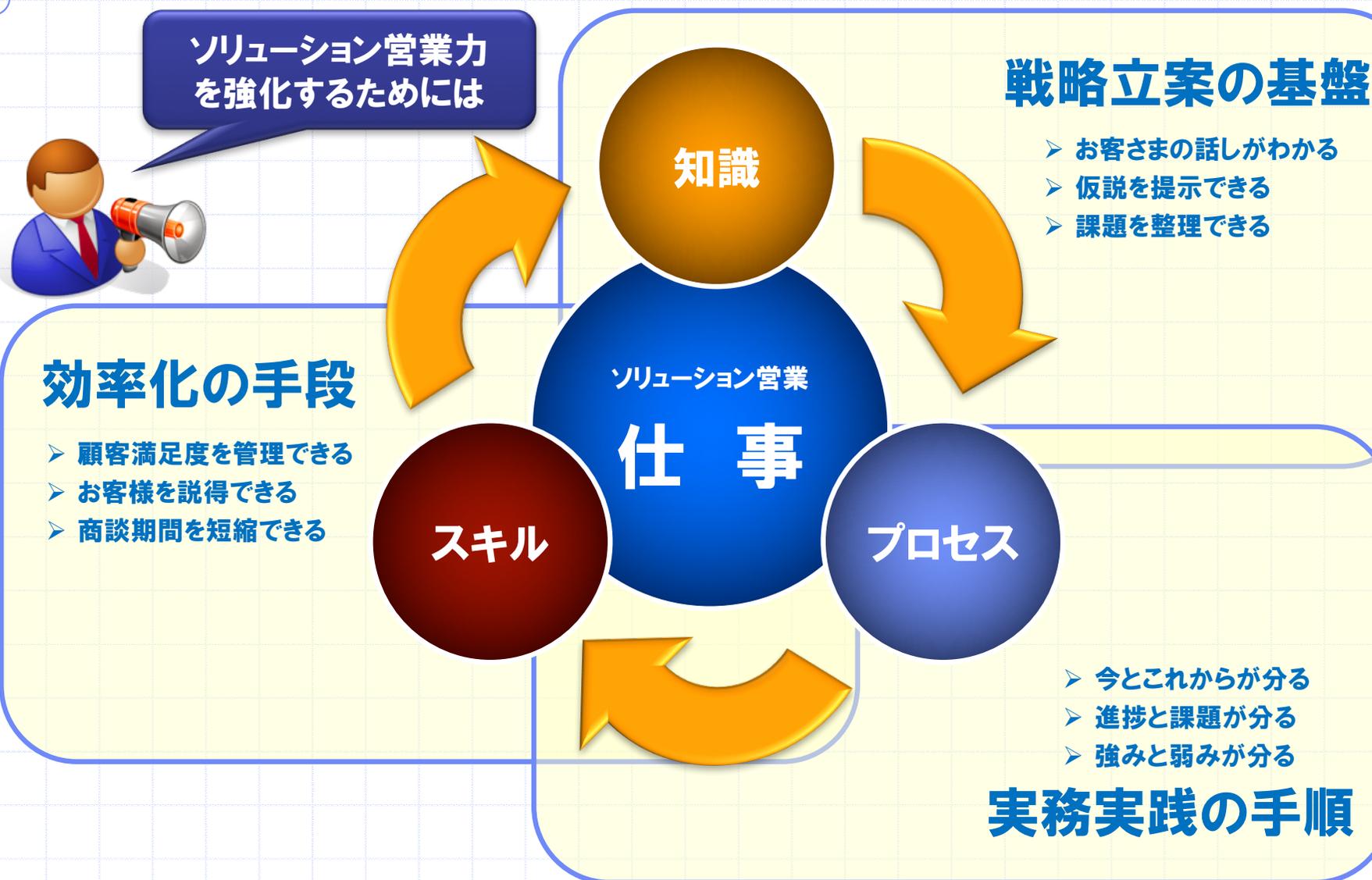


APR.2017

営業活動プロセスの理解と実践ノウハウ

IT営業に求められる能力の3要素



目次

0. 営業の仕事

営業の仕事とは何か、何を目的に、どのように仕事をこなしてゆくのかを整理します。

I. ソリューション営業

ソリューションとは何か、ソリューションを売るとはどういうことか、ソリューションを売るためには、営業はどのような仕事をしなければならないかを考えます。

II. 営業活動プロセス

ソリューション営業活動を行うための仕事の手順や実践ノウハウについて学びます。

I. ソリューション営業

0. 営業の仕事

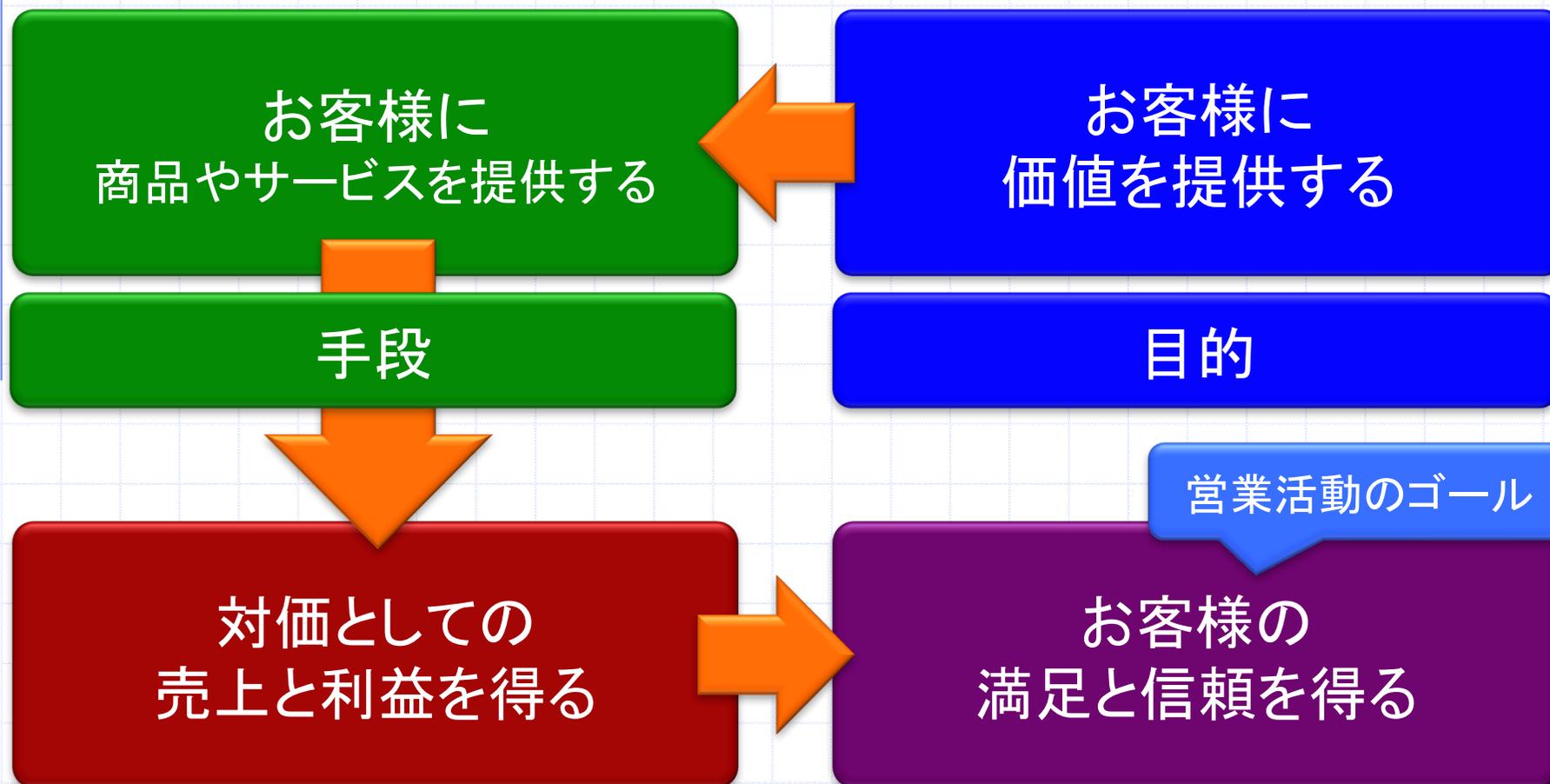
I. ソリューション営業

II. 営業活動プロセス

1. 営業とは何か
2. 案件と商談
3. 目的と方法
4. 営業とお客様の関係
5. 仕事の流れ
6. 営業の仕事
7. 営業とは

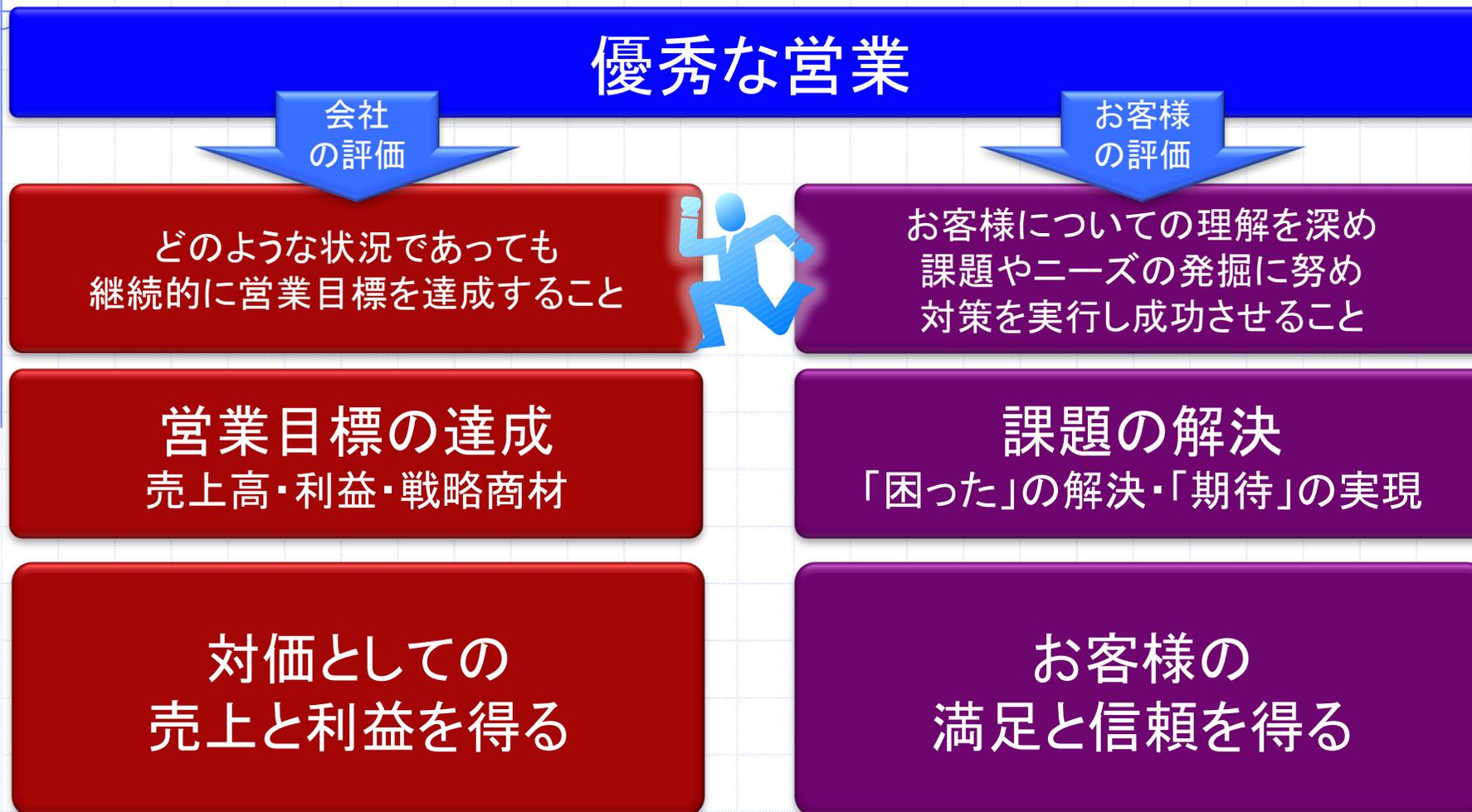
0. 営業の仕事

1. 営業とは何か



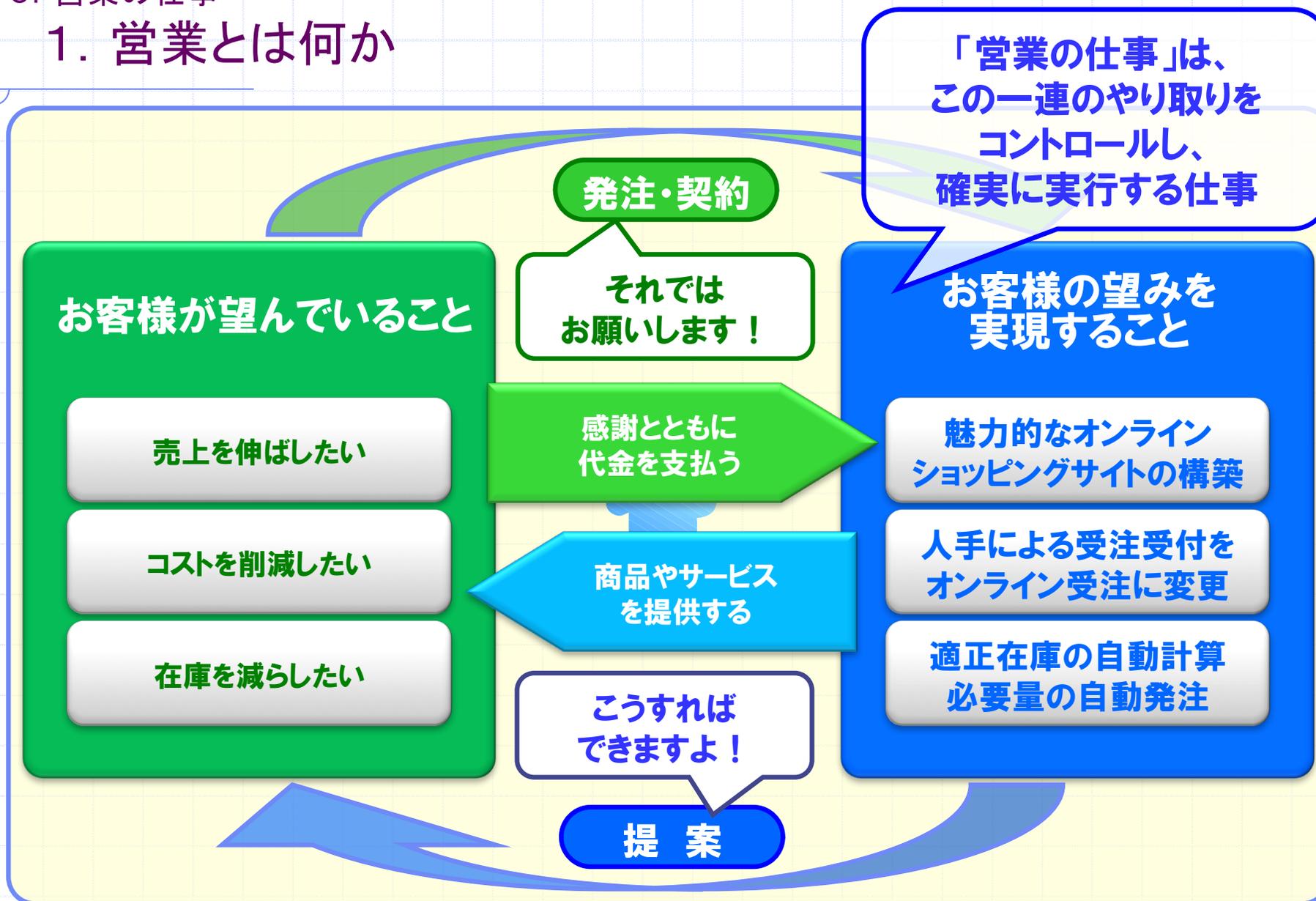
0. 営業の仕事

1. 営業とは何か



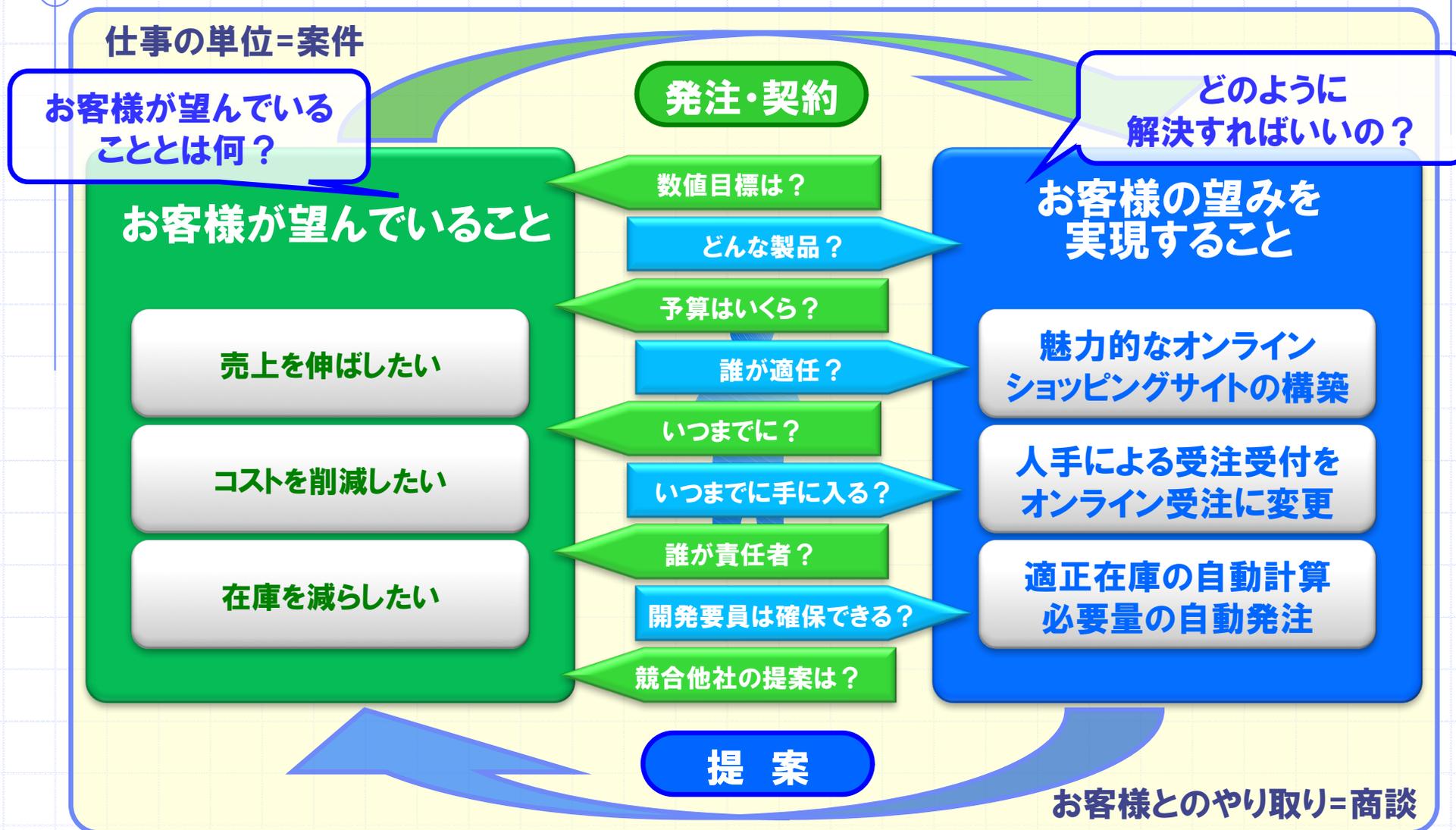
0. 営業の仕事

1. 営業とは何か



0. 営業の仕事

1. 営業とは何か



0. 営業の仕事

3. 目的と方法

目的

お客様に感謝され、その対価を受け取ること

方法

1 「お客様が望んでいること」を正しく理解すること

課題

2 お客様の望みを実現する最適な手段を具体化すること

ソリューション

3 お客様に理解、納得いただける説明を準備すること

提案

4 お客様に説明し、納得していただくこと

交渉

5 実行する内容や金額で合意すること

成約
受注

6 合意した確実に実行し、成功させること

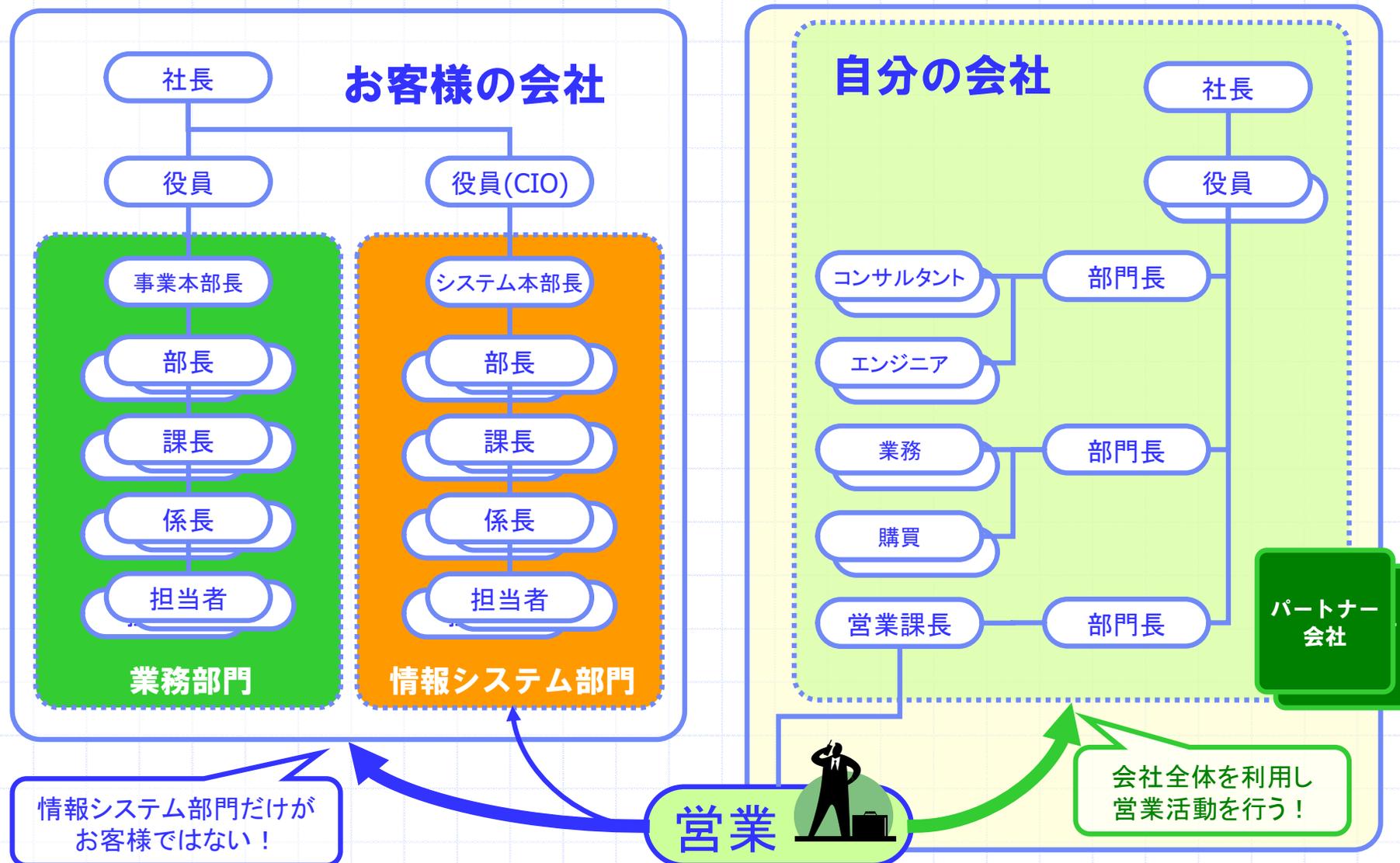
デリバリー
納品・検収

7 お客様の「感謝」とともに、対価を受け取ること

請求
代金回収

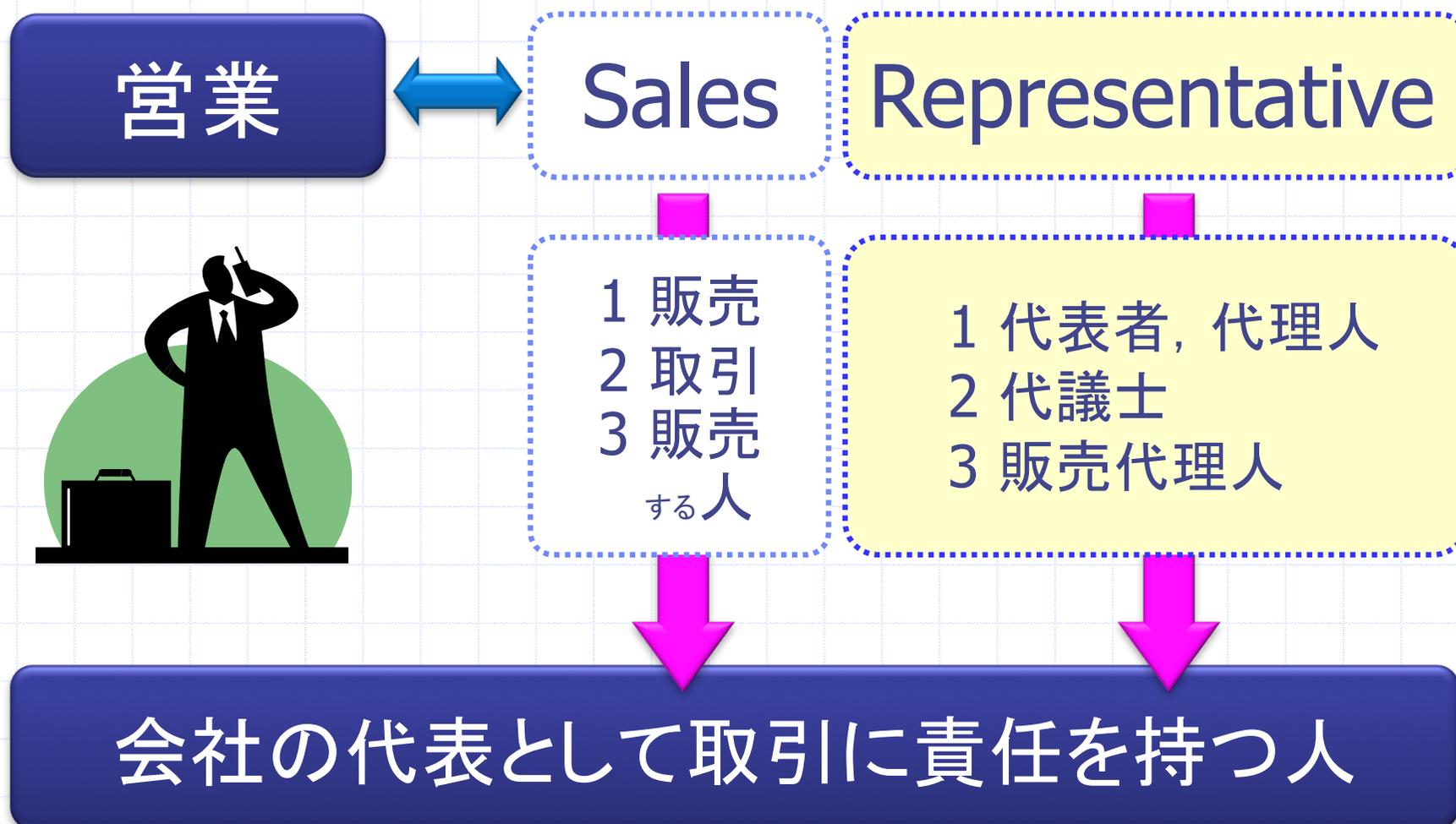
0. 営業の仕事

4. 営業とお客様との関係(1)



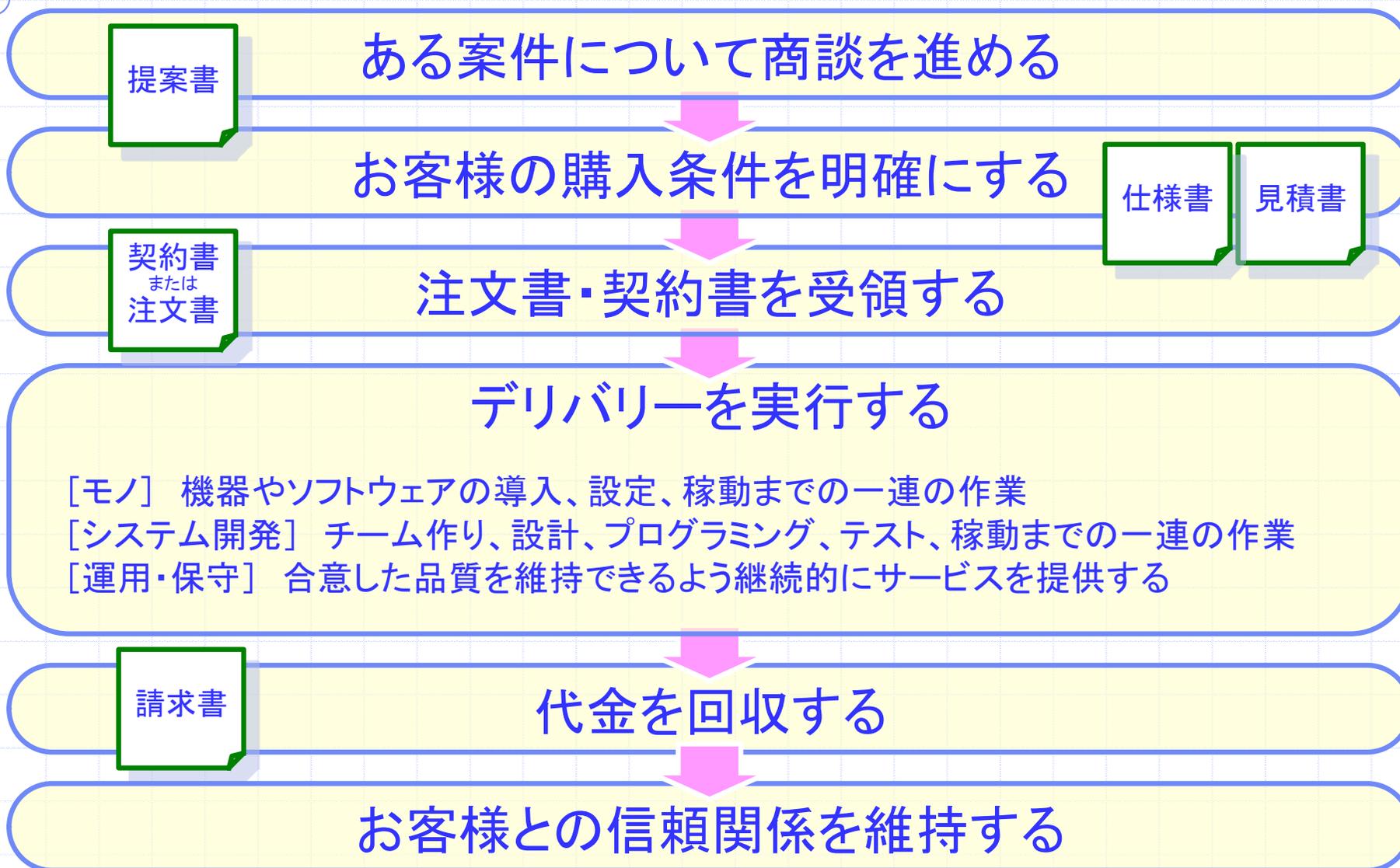
0. 営業の仕事

4. 営業とお客様との関係(2)



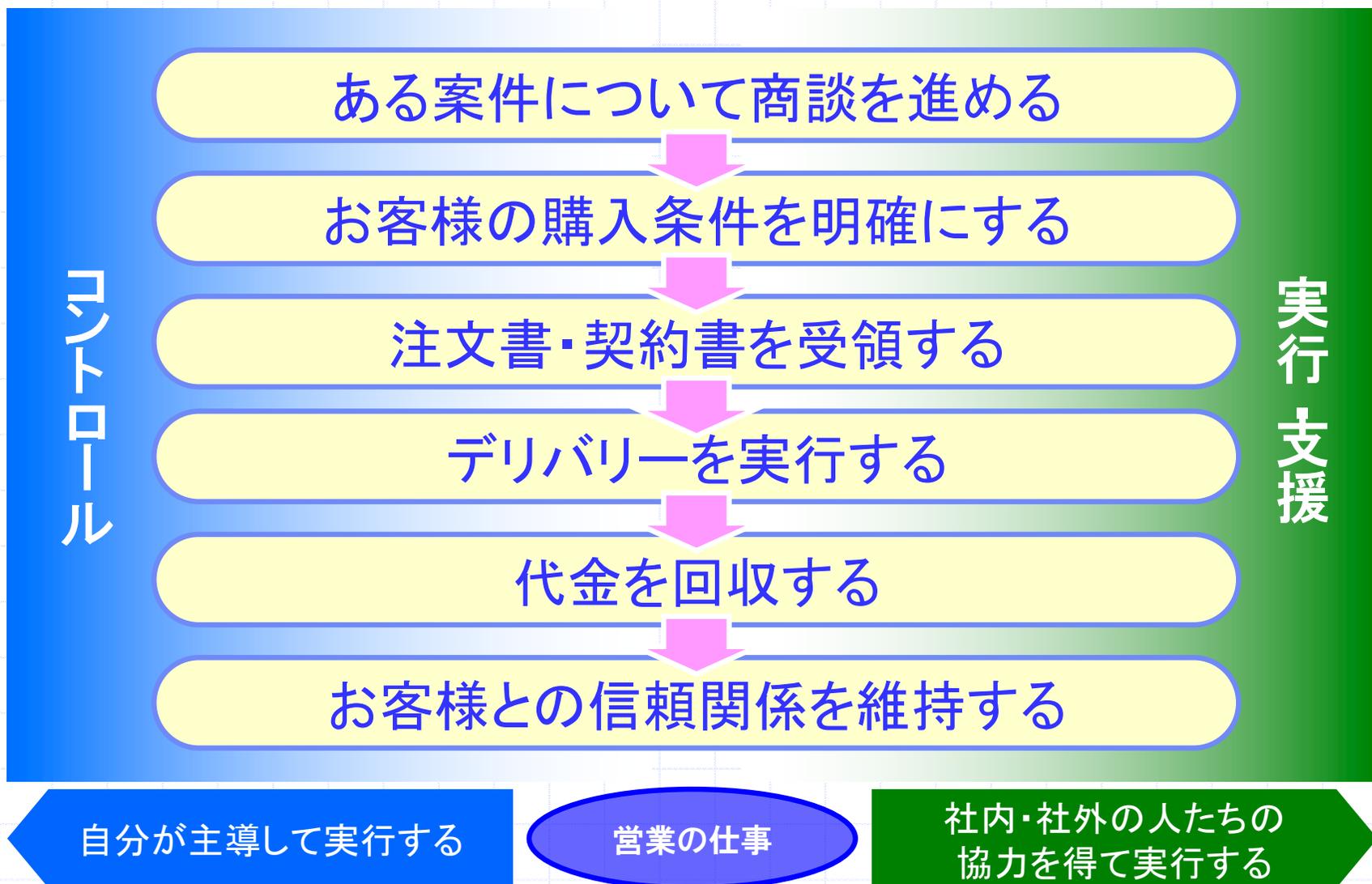
0. 営業の仕事

5. 仕事の流れ



0. 営業の仕事

6. 営業の仕事



I. ソリューション営業

I. ソリューションとソリューション営業

II. 営業活動プロセス

1. ソリューションとは
2. ソリューション営業とは
3. 「課題を発掘する」とは
4. 課題発掘のアプローチ
5. ソリューション営業の2つのスタイル
6. プロデューサー営業
7. 本章のまとめ

ソリューションとは／歴史的解釈



各社各様の定義・キャッチフレーズ

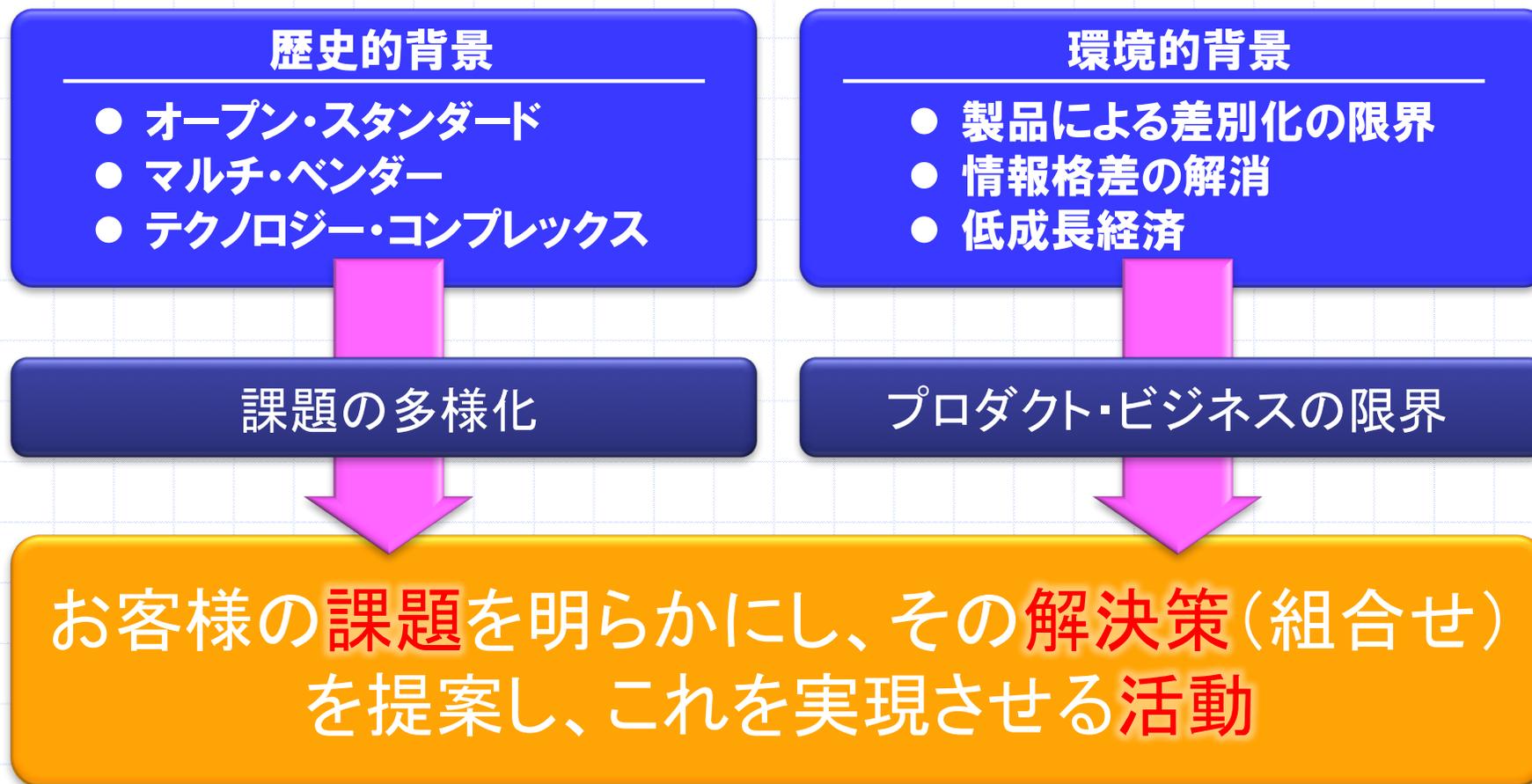
わが社のソリューションは・・・

マルチ・ベンダーを一括サポート(IBM)

ソリューションとは／環境的解釈



ソリューション営業とは／定義



ソリューション営業とは／3つの疑問

お客様の**課題**を明らかにし、その**解決策**（組合せ）を提案し、これを実現させる**活動**

疑問1: どうすれば、「**課題**」を明らかにできるのか？

課題発掘のアプローチ

疑問2: どうすれば、「**解決策**」を見つけ出せるのか？

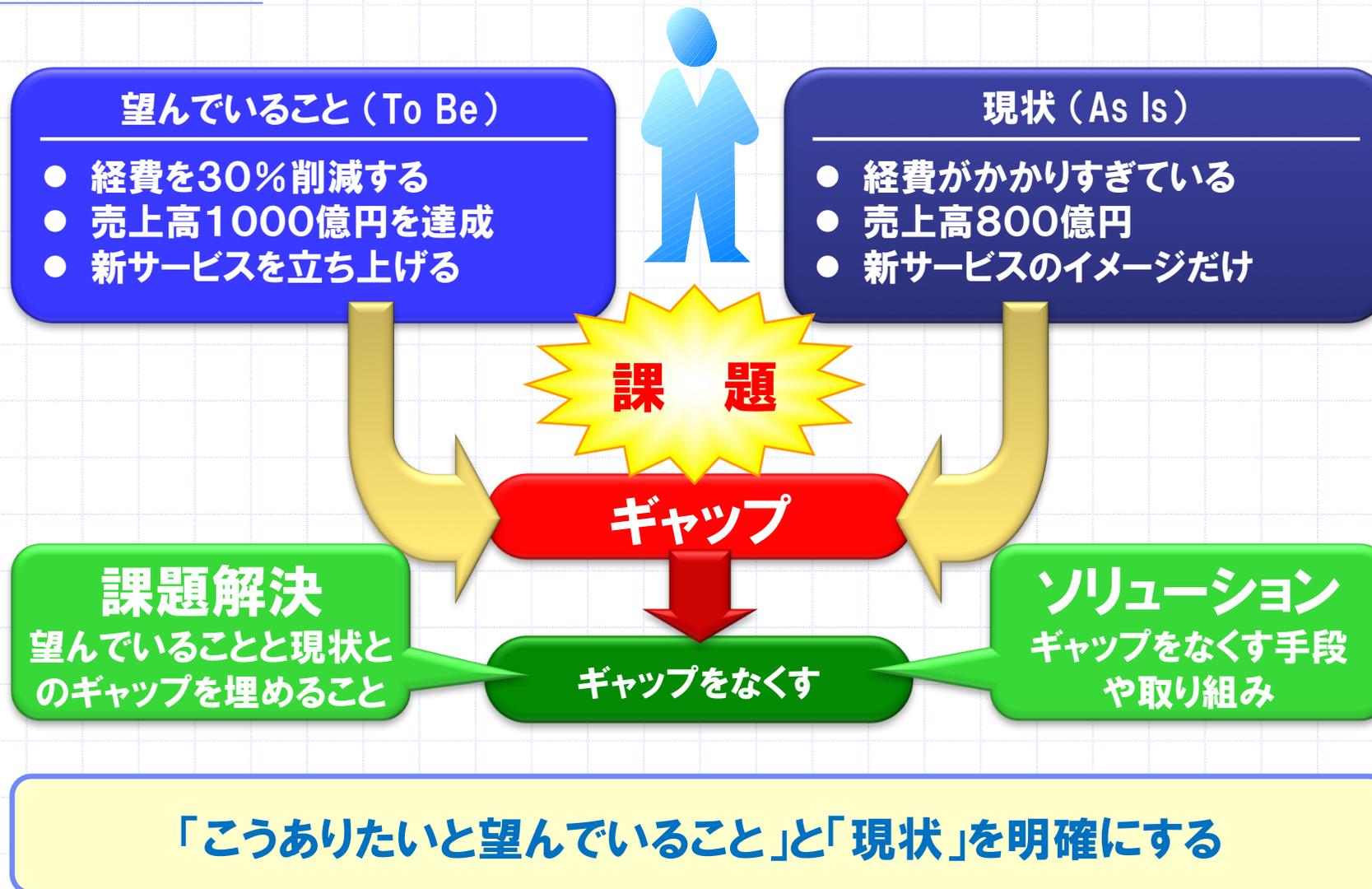
To Be起点

疑問3: どのように、「**活動**」を行えばいいのか？

営業活動プロセス



ソリューション営業とは／課題とソリューションの関係



ソリューション営業とは／WantsとNeeds

欲しい (Wants)

新商品の通信販売を始めます。その受注のためにコールセンターの要員を100人増やさなくてはならないんです。

増加する受注
に対応すること

PC100台の見積もりをお願いします。

必要 (Needs)

仕様を確認する

「なぜ」を確認する

価格や納期などの
条件を確認する

あるべき姿 (To Be)
を明確にする

見積書を提出する

あるべき姿を実現する
最適の解決策を提示する

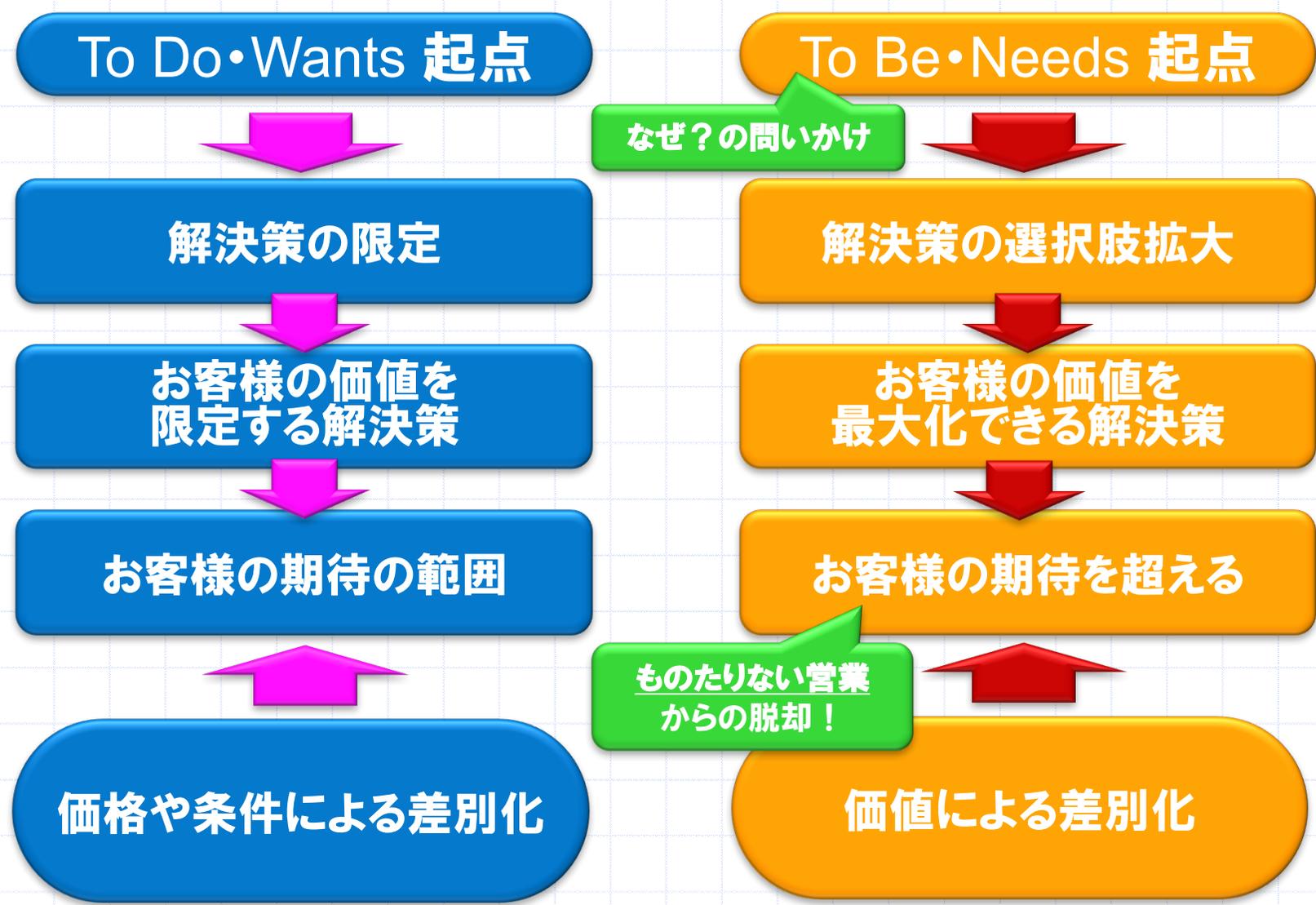
To Do / 手段を解決

To Be / 目的を解決

➤ PC100台の見積書を提出

- **WFM**を導入し、オペレーターの稼働率を上げ、もっと少ない増員／現行の人数で対応できるようにする。
- **CRM**を導入し、お客様対応時間や応対後の後処理時間を削減する。
- **Webからのオンライン受注**ができるようにして、受注処理に伴うオペレーターの作業負荷を平準化する。

ソリューション営業とは／To Be起点のビジネス



「課題を発掘する」とは

「何か、問題はありませんか？」
「何か、お困りのことはないでしょうか？」
「何か、お手伝いすることはありますか？」



「ありません！」



これ以上先へは
進まない・・・

- ① 存在に気付いていない。説明できるほど整理できていない。
- ② 存在には気付いているが、重要だとは考えていない。
- ③ 解決の必要性を感じていない。

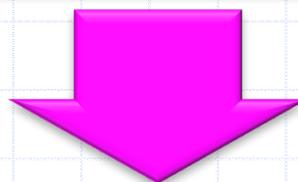


「何か・・・」では、課題を知ることはできない

「課題を発掘する」とは

「課題を発掘する」とは

~~お客様の課題を知ること~~



お客様が課題
の存在に、

気付き

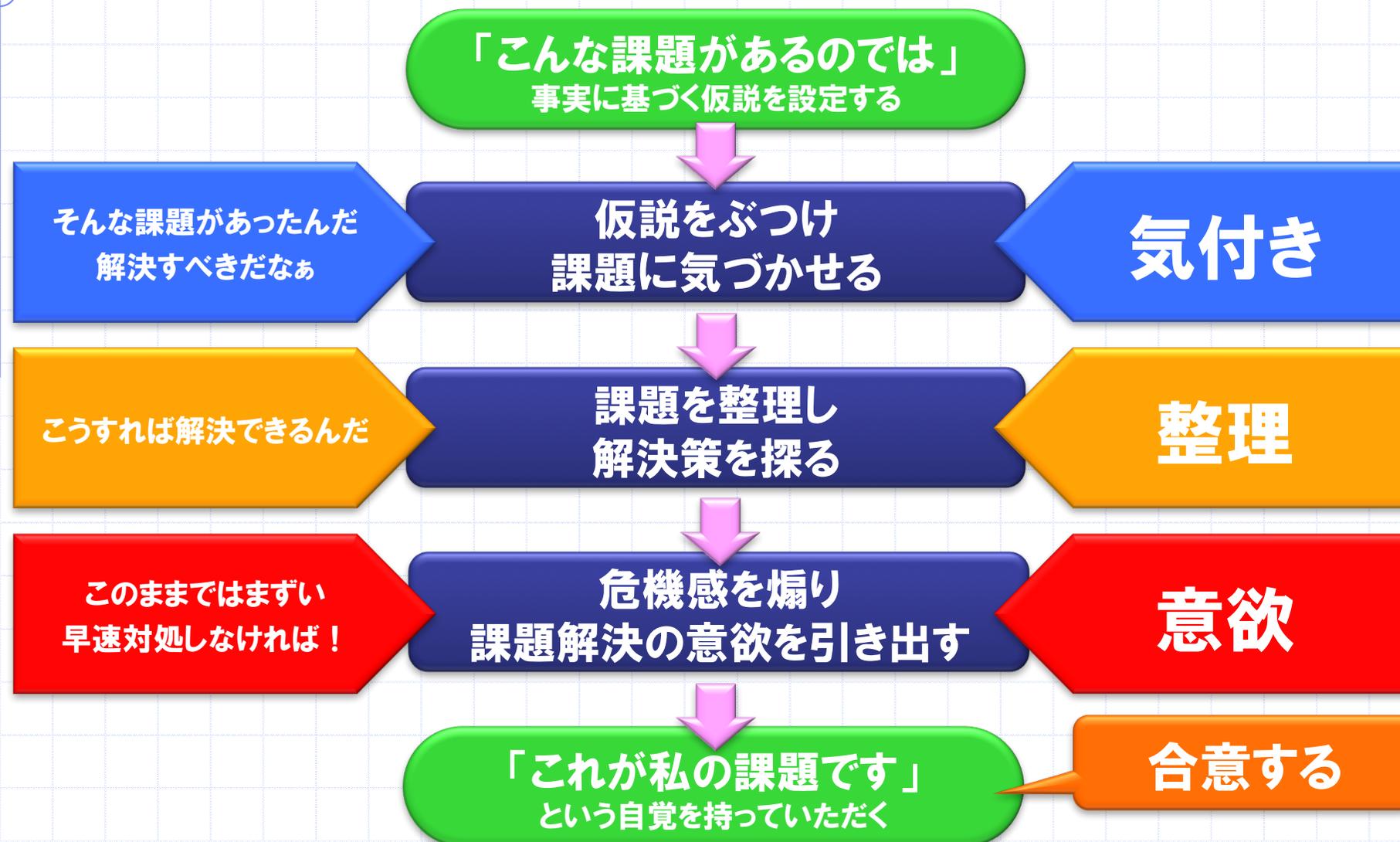
整理

意欲

を支援
すること。

「課題」とは、「問題意識」+「解決意欲」

課題発掘のアプローチ



課題発掘のアプローチ／気づき／仮説検証のアプローチ

お客様が抱えているであろう課題を想像し、仮説としてお客様にぶつける。
それをきっかけに、課題を引き出す。

- 御社のような業態の場合、お客様のお問い合わせ履歴を音声も含めて確実に管理し、いつでも取り出せるようにしておかなければならないと思うのですが、御社ではどのように対処されているのでしょうか？
- 事業所がこれだけ分散していると、出張費もかさむのではありませんか？インターネットを介したテレビ会議システムを使えば、大幅な経費削減につながると思いますが、このようなことをご検討になられたことはありますか？



課題発掘のアプローチ／気づき／問題提起のアプローチ

お客様が気づいていないこと、あるいは、気づいていても遠ざけていることをあえて問題として提起して、課題をあぶりだす。

- 個人情報保護といってもアクセス・ログを管理するだけは、問題の解決になりません。アクセス権限の管理や運用の方法についても対策が必要です。御社では、どのような対策をとられているのでしょうか？
- IFRSでは、決算処理の遡及、二重帳簿、資産や売上の計上方法など、大幅な会計処理ルールの変更が求められます。これは、会計システムだけではなく、様々な業務システムにも変更が求められます。御社では、既に検討を始められたのでしょうか？



課題発掘のアプローチ／気づき／整理整頓のアプローチ

**お客様に成り代わって現状や課題を整理し、
お客様に課題と課題でないことを切り分け、課題の存在を際立たせる。**

- 全国30営業拠点に伝票発行用の専用端末を設置されているとのことですが、そのための運用コストと汎用のPCとプリンターを組み合わせた場合のコストを比較されたことはありますか。また、現在の専用端末は、専用回線を使っているようですが、インターネットVPNで構成した場合の費用や運用を考えられたことはあるでしょうか？
- 営業マンがパソコンを社外に持ち出すことは避けられないことはわかりました。とすると、次のような3つの課題を解決しなければなりませんよね。つまり…



課題発掘のアプローチ／気付き／まとめ

Open Question

何か、課題をお持ちではありませんか？
何か、お困りのことはないでしょうか？
何か、お手伝いすることはありますか？」

答えの選択肢が広すぎる
回答は多数

何を考えればいいのか混乱する



お客様の気付きを引き出す

お客様が「省エネ」で考えられるように手助けする

これについては、どう対処されていますか？
こういう課題を、お持ちではありませんか？
こうされている と思うのですが？

具体的なイメージが浮かぶ

答えの選択肢が狭い
Yes / No

Closed Question

課題発掘のアプローチ／整理



【お客様】

競合の施策に、どう対抗すれば良いだろう。

新しいビジネスで、他社にはない差別化を図りたい。

グループ全体の連結業績を迅速に把握したい？

何を言っているのか理解できる。

要点を切り出し、話を整理できる。

提案の方向を見極められる。



【営業】

会社

業界

個人

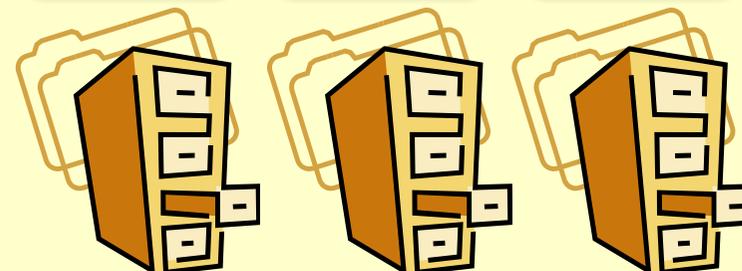


お客様についての考察と理解

クラウド

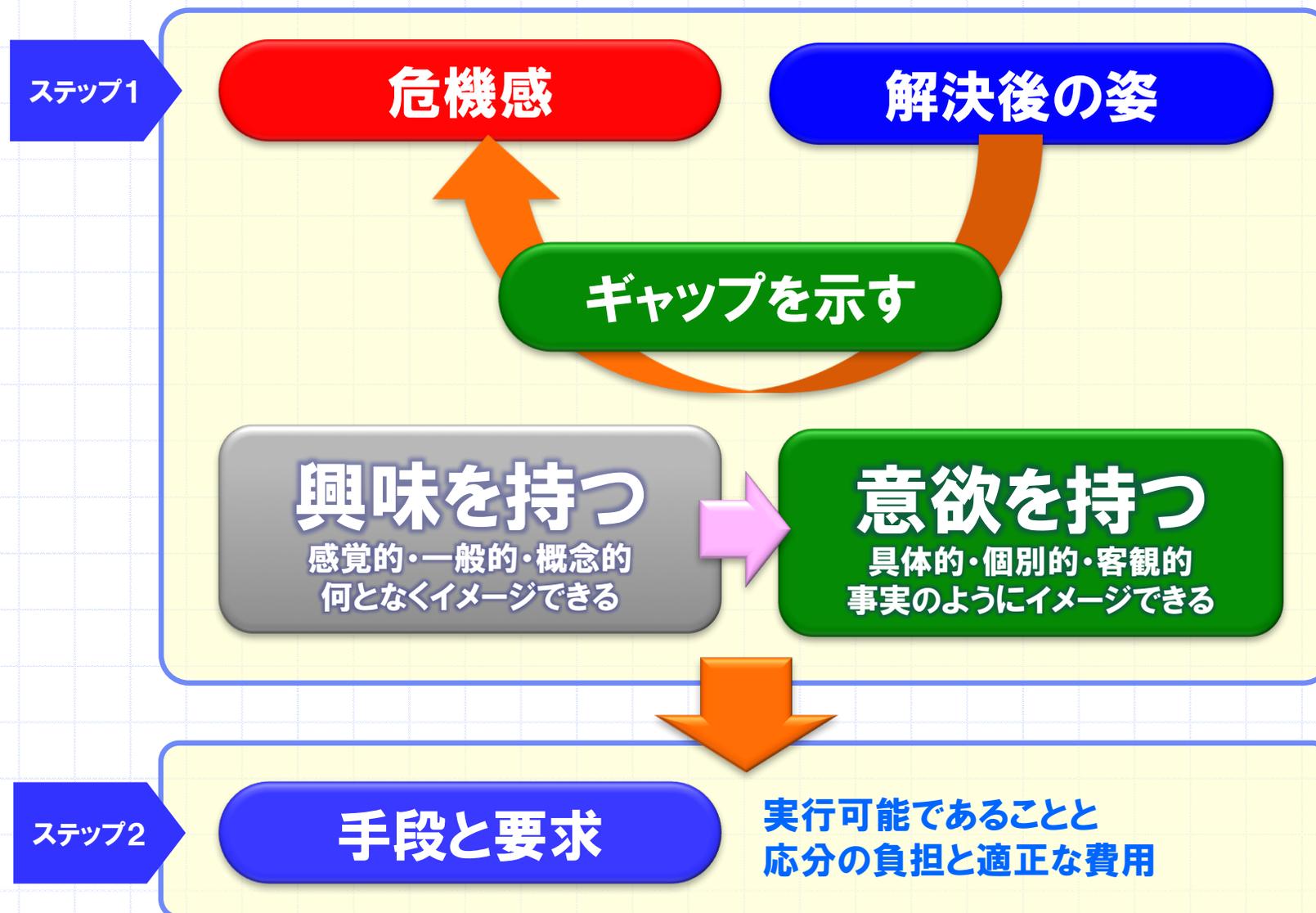
仮想化

IFRS

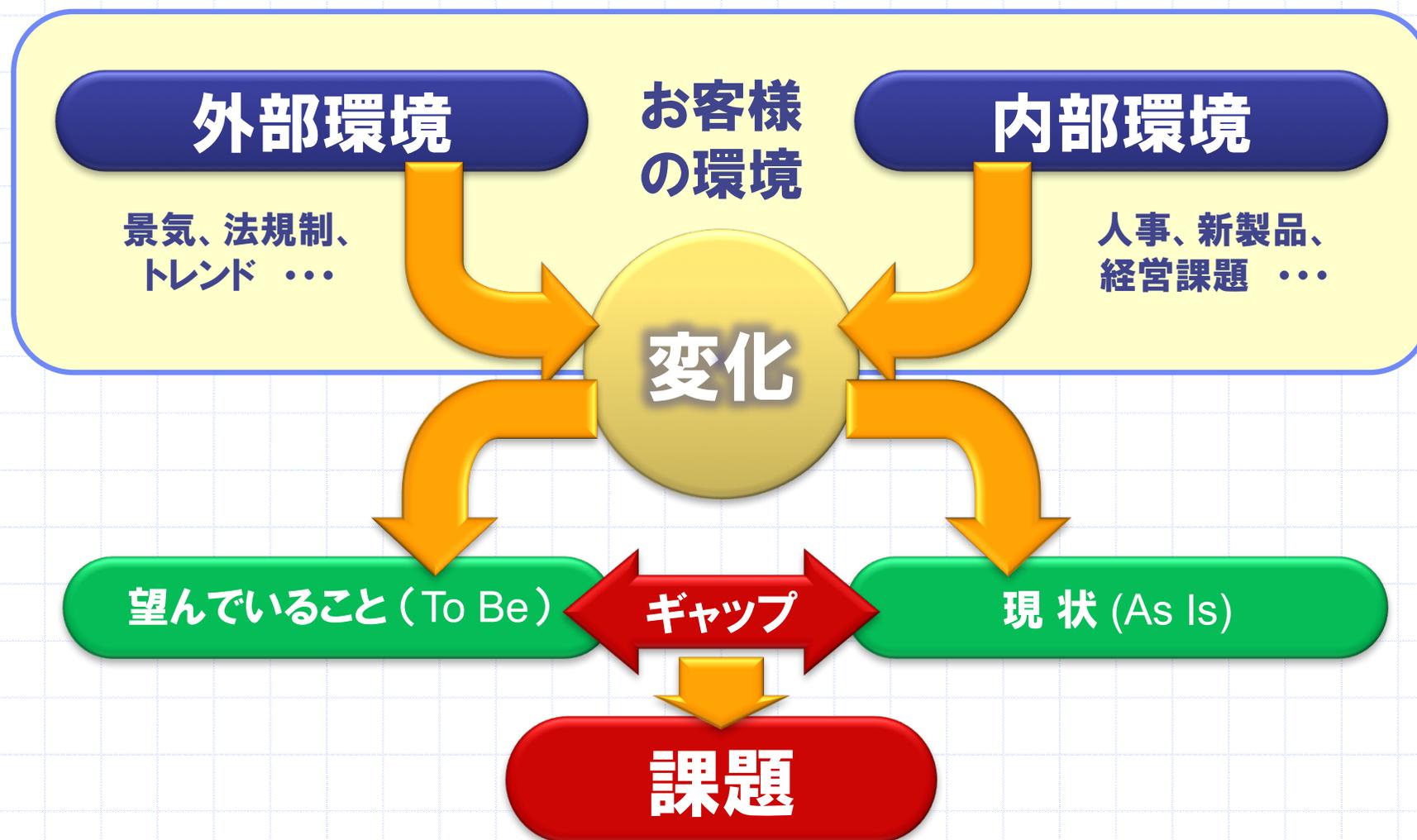


体系的に整理された知識の引き出し

課題発掘のアプローチ／意欲



課題発掘のアプローチ／課題の所在



課題発掘のアプローチ／課題の所在／外部環境の変化

- 景気・市場(ターゲット市場、コスト構造、事業領域など)
 - 失業率、インフレ率、穀物価格、石油価格、為替、人口動態、経済成長率…
- 競争・代替(競合・競争条件、市場構造、コスト構造など)
 - 音楽販売:ダウンロード、書籍販売:ネット通販、広告宣伝:リスティング、アフィリエイト…
- 規制・法律(事業運営方法、コスト構造、市場構造など)
 - IFRS、消費者保護法、個人情報保護法、環境保護に関する基準、建築基準法…
- トレンド・社会規範(販売方法、コスト構造、ターゲット市場、事業運営など)
 - コンプライアンス、食の安全意識、事故や災害についての安全神話の崩壊…
- 技術(販売方法、利益構造、対象顧客など)
 - SD化、クラウド・コンピューティング、IoT、機械学習…
- ビジネス・モデル(事業運営方法、コスト構造、競合・競争条件など)
 - 無店舗販売、ファブレス製造、アフィリエイト広告、ダウンロード販売…

課題発掘のアプローチ／課題の所在／内部環境の変化

● 経営目標

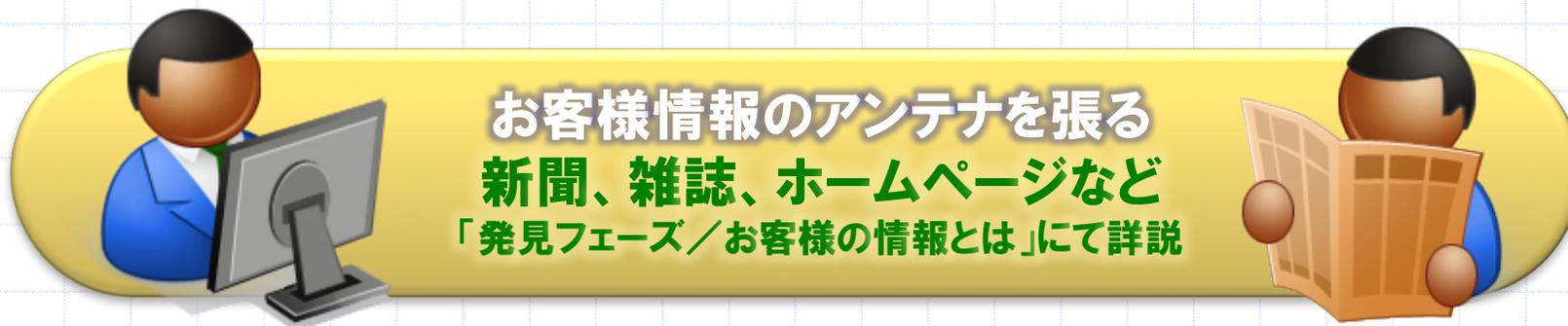
- 上場、事業拡大、事業構造の転換、コスト削減、重要経営指標の変更・・・

● 業務運営

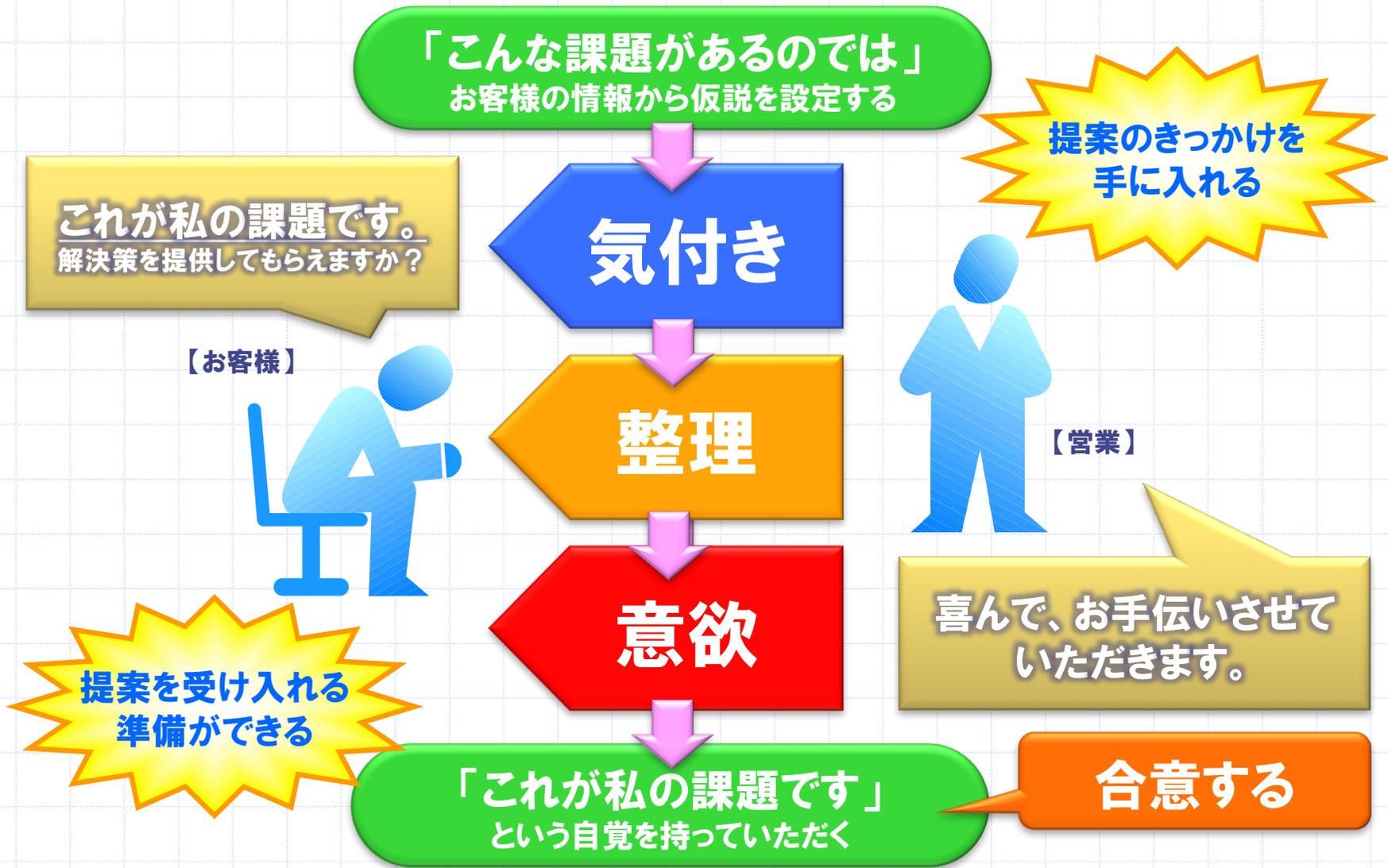
- 決算期間の短縮、オフショア製造、直接販売からオンライン販売へのシフト・・・

● 商品・サービス

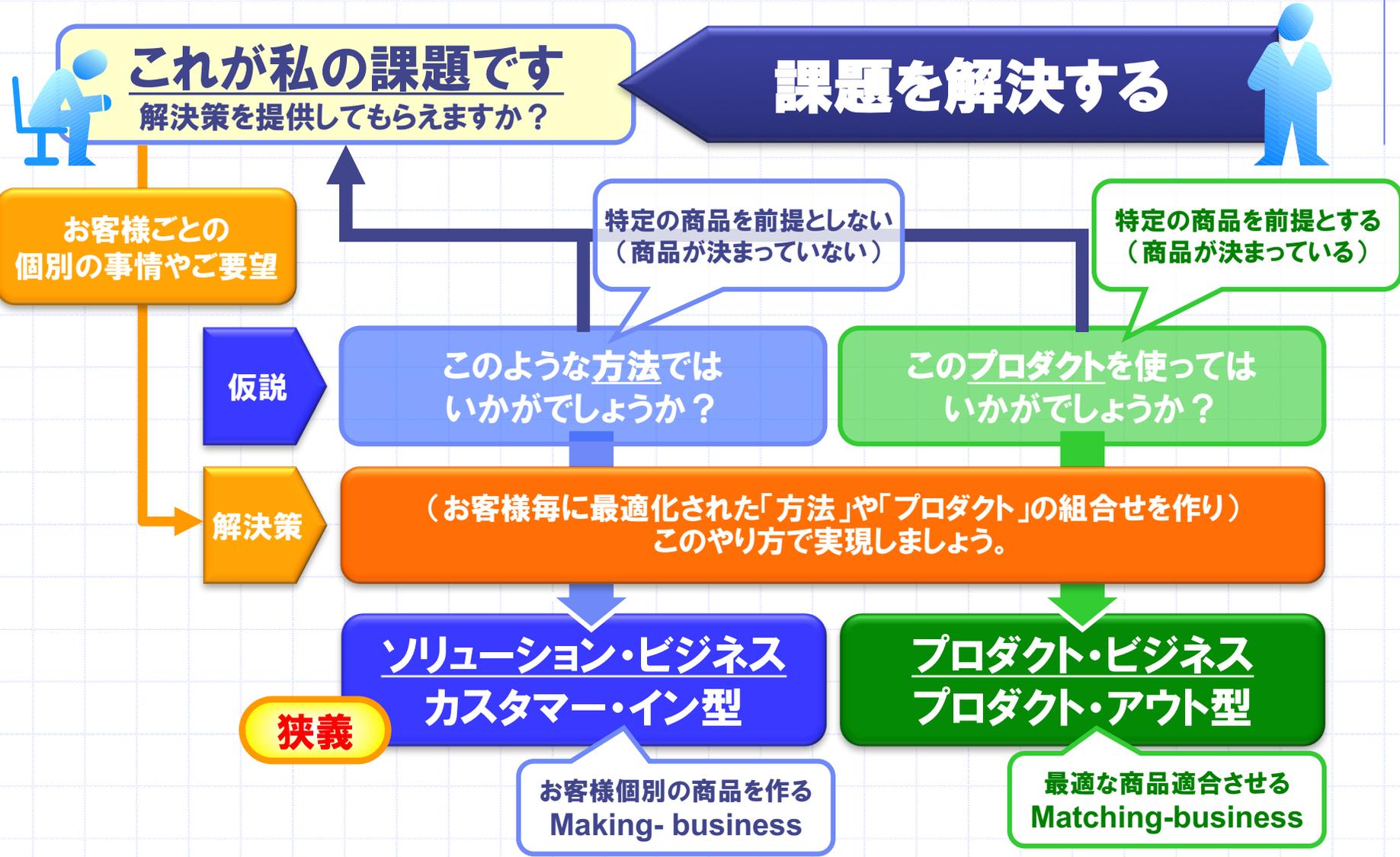
- 事業分野の拡大、画期的な高性能・高機能製品の開発、新技術の獲得・・・



まとめ



ソリューション営業の2つのスタイル

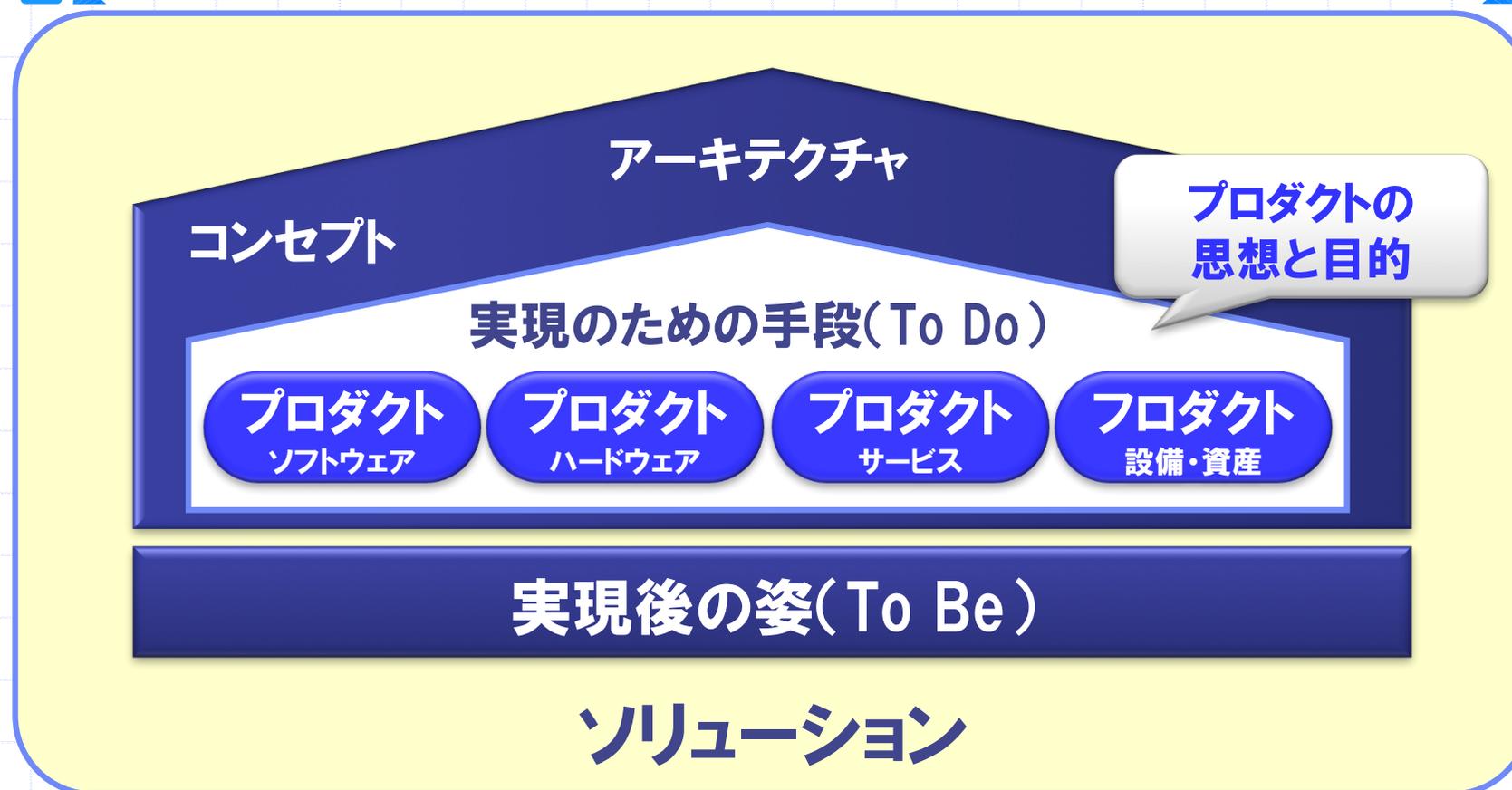


ソリューション営業の2つのスタイル／関係



これが私の課題です
 解決策を提供してもらえますか？

課題を解決する



ソリューション営業の2つのスタイル／営業の役割



お客様は、課題を解決したい

プロダクト
やサービスが
欲しい訳ではない

ソリューション
営業

プロダクト
営業

課題を明らかにする

気付き 整理
意欲

課題解決の戦略を決める

To Be起点

課題解決の手段を決める

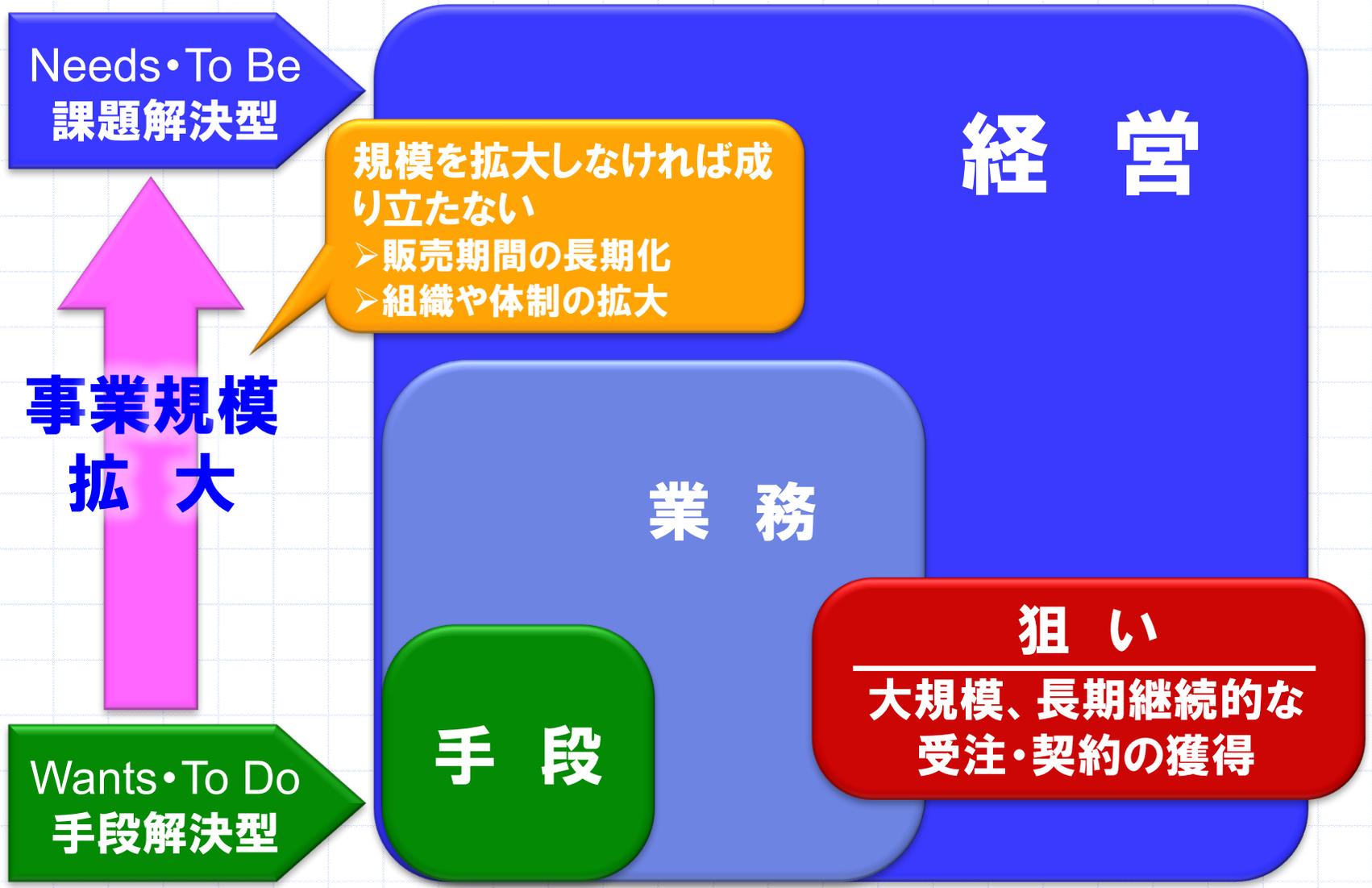
プロダクト
(その組み合わせ)

課題を解決する

デリバリー



ソリューション営業の2つのスタイル／狙い



プロデューサー営業



プロデューサー営業／プロデュースの2つのタイプ

- プロジェクトの全体像をしっかりと掴むこと
- 最適な役割分担を決めて、責任を割りあてること
- 進捗を把握し、調整、変更を管理すること

体制・役割

ビジネス・ストラクチャー
プロデュース

- ✓ 誰が、どこの会社が…
- ✓ どのような役割で…
- ✓ どのような体制で…

チーム営業

手順・進捗

ビジネス・プロセス
プロデュース

- ✓ どのような手順で…
- ✓ 今、どこまで進んでいるのか…
- ✓ 次にすべきことは…

営業活動プロセス

見える化

営業活動プロセスとは／ふたつの評価軸

確度評価

進捗評価

ランク	区分	評価項目	進捗段階	評価項目
1	期待	【自社は期待されているか】 決定権限者の意向が見えない案件は当て馬であることを疑う	オポチュニティ	<input type="checkbox"/> 【案件の存在が確認できていない/確度ランク 3未満】「顧客予算はあるが当社が参画できるか不明である」、「顧客予算は無いが案件にできる可能性がある」、「予算が付く見通しは不明だが気合と根性で案件化したい」など、広範囲な案件が含まれる。
		競合他社の採用を前提とした相見積りや競合提案の要請ではない		<input type="checkbox"/> 【オポチュニティの条件を満たしている】 案件の存在が確認できた。他社と競合中である。または、当社が当該コンペに参画することが確実で、当社が互角程度の戦いができる状況であることを確認した。
		プロジェクトの意志決定権限者の意向を把握できている		<input type="checkbox"/> 案件を担当する窓口となる人(担当者)と直接会話した
2	存在	【この案件に必然性はある】 稟議を通す根拠がないものは案件とならない	チャレンジ	<input type="checkbox"/> 決定権限者が誰であるかを確認した
		お客様の経営戦略や事業方針に合致している		<input type="checkbox"/> 予算が確保されていること、および予算内容を確認した
		お客様の経営指標の改善や課題解決ができる		<input type="checkbox"/> プロジェクト開始および完了期日を確認した
取り組まなければならない差し迫った事情が存在している	<input type="checkbox"/> 発注予定時期を確認した			
3	認知	【この案件は認知されている】 責任の所在や具体性がないものは実現性に乏しい	チャレンジ	<input type="checkbox"/> 採用の条件となる仕様(作業内容や構成など)を文書化した
		プロジェクト実施に積極的なリーダーや役職者が存在する		<input type="checkbox"/> プロジェクト実施に必要な技術的な見通しがついた
		主管部門がプロジェクトの必要性を認めている		<input type="checkbox"/> プロジェクト実施に必要な体制を確保できる見通しがついた
4	価値	【この案件を獲得する意味がある】 自社にとって価値がないものは受注する意味がない	コミットメント	<input type="checkbox"/> お客様に意志決定を促すための説明資料(提案書や仕様書など)を作成した
		自社は、利益を確保できる		<input type="checkbox"/> プロジェクトの実施内容や予算の概略について担当者で合意した
		今後の継続や信頼確保のために本案件の獲得は重要である		<input type="checkbox"/> 影響力保持者や承認権限者などの意志決定に関与する人々を把握した
		プロジェクト失敗のリスクは低い		<input type="checkbox"/> 影響力保持者や承認権限者の合意を取り付けた
		くり返しまたは継続的な受注を期待できる		<input type="checkbox"/> 決定権限者に資料を直接説明した(または担当者が説明したことを確認した)
		本実績を他社で再利用できる		<input type="checkbox"/> 【チャレンジの条件を満たしている】 プロジェクトの実施内容や予算の概略について決定権限者と合意でき、他社と競合中であるが客観的に当社が優位な状況にあることを確認した。
本実績を事例として公開できる	<input type="checkbox"/> 決定権限者から(または担当者経由で)自社に発注する旨の口頭内示を得た			
5	勝算	【自社に優位性がありお客様との関係も良好】 競合優位と良好な人間関係がなければ競合他社に入り込まれる	ファーム	<input type="checkbox"/> 正式な提案書・見積書を提出した
		本顧客におけるこれまでの業務知識や実績を活かすことができる		<input type="checkbox"/> プロジェクトの実施内容や予算について担当者で合意した
		他社で同様の開発または導入の実績がありノウハウが利用できる		<input type="checkbox"/> プロジェクトの実施内容や予算について決定権限者と合意した
		競合優位な製品やサービスを提供できる(外部調達も含む)		<input type="checkbox"/> 【コミットメントの条件を満たしている】 書面にて内示書を受領した。
		プロジェクトの意志決定権限者と良好な関係にある		<input type="checkbox"/> 契約内容と金額について決定権限者と合意した
		プロジェクトの実行責任者と良好な関係にある		<input type="checkbox"/> 合意に基づく正式見積書を提出した
			クローズ	<input type="checkbox"/> お客様社内での稟議手続きが開始された
				<input type="checkbox"/> 社内関係者によりプロジェクト実施計画を確認し必要な手配を完了した
				<input type="checkbox"/> 注文書／契約書をお客様に提出した
				<input type="checkbox"/> 【受注】 契約書/注文書を受領した。

本章のまとめ



本章のまとめ

営業とは、お客さまの「困った」を解決するプロデューサー **ソリューション営業**

お客さまは、解決したいこと、「困った」を持っている

それがなにかを探りお客さまと合意する

お客さまは、満足するお客さまが、感謝する

あなたは、会社の代表として、商品やサービスを提供する

お客さまは、その満足と感謝に对価を支払う

ITだけが、手段ではない



信頼関係

お客さまは、また御願いたいと思う

お客さまの相談に乗るお客さまと一緒に考える



本章のまとめ

お客様の**課題**を明らかにし、その**解決策**（組合せ）を提案し、これを実現させる**活動**

疑問1: どうすれば、「**課題**」を明らかにできるのか？

課題発掘のアプローチ

「これが私の課題です」
とお客様に言わせる

疑問2: どうすれば、「**解決策**」を見つけ出せるのか？

To Be起点

お客様の価値を
最大化できる解決策

疑問3: どのように、「**活動**」を行えばいいのか？

営業活動プロセス

営業という仕事の
見える化



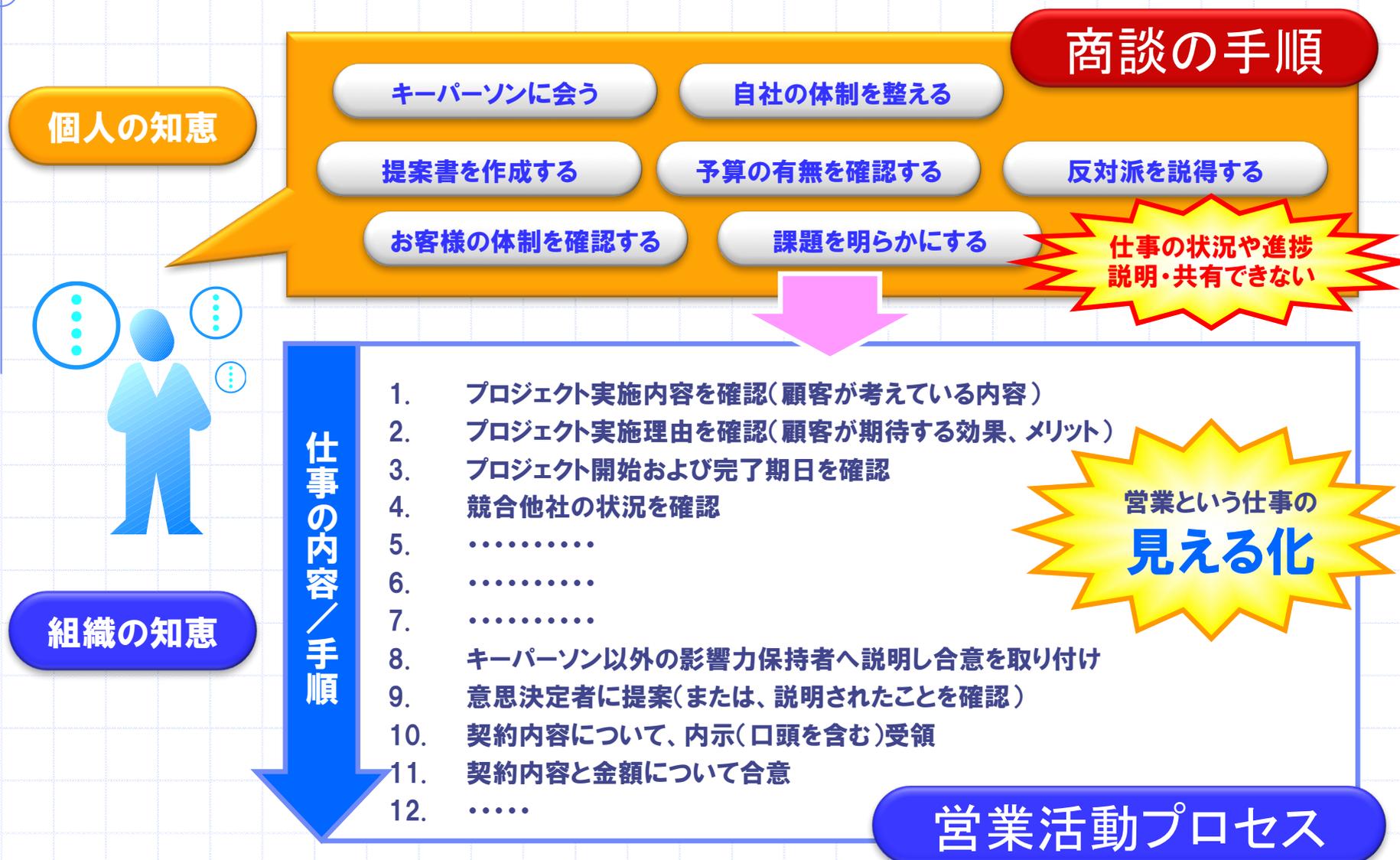
II. 営業活動プロセス

I. ソリューションとソリューション営業

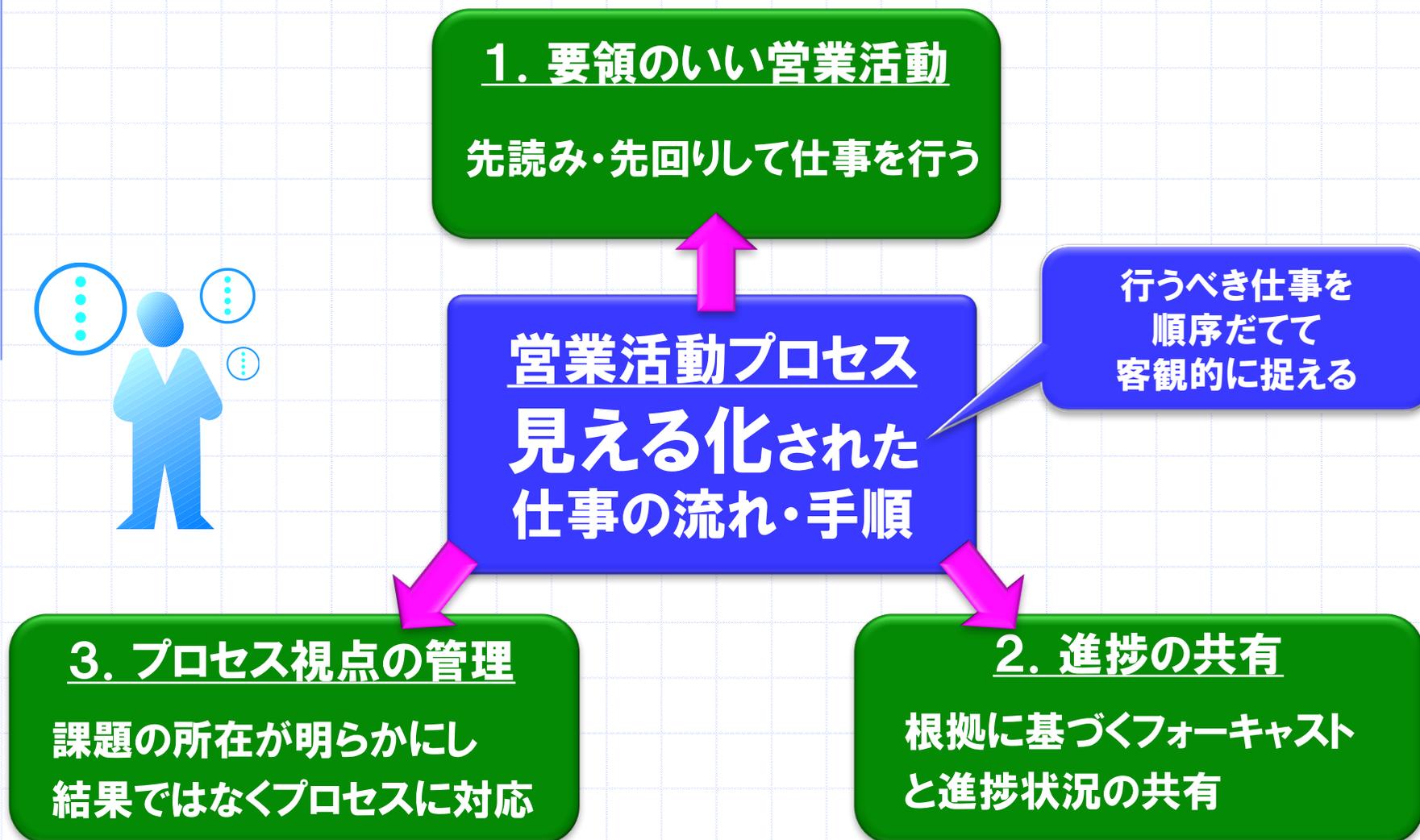
II. 営業活動プロセス

1. 営業活動プロセスとは
2. 営業プロセスと活動フェーズ
3. 営業活動を「見える化」する2つのプロセス
4. 営業活動プロセスの3つのメリット
5. 営業活動プロセスと活動フェーズ
 - ❖ 発見 (Discovery)
 - ❖ 定義 (Define)
 - ❖ 決定 (Decision)
 - ❖ デリバリー (Delivery)
 - ❖ 維持 (Maintenance)

営業活動プロセスとは



営業活動プロセスの3つのメリット



営業活動プロセスの3つのメリット／要領のいい営業活動

先読み・先回りして仕事を行う

仕事の内容／手順

1. プロジェクト実施内容を確認(顧客が考えている内容)
2. プロジェクト実施理由を確認(顧客が期待する効果、メリット)
3. **プロジェクト開始および完了期日を確認**
4. 競合他社の状況を確認
5. 予算を確保していること、および予算内容を確認
6. 発注予定時期を確認
7. 意思決定プロセスを確認
8. キーパーソンとコンタクト
9. 技術的妥当性を確認
10. 自社が体制確保できることを確認
11. スケジュールを作製
12. 提案書・見積書を作製(実施可能／GP確保が前提)
13. キーパーソンに提案・見積を説明
14. キーパーソン以外の影響力保持者へ説明し合意を取り付け
15. 意思決定者に提案(または、説明されたことを確認)
16. 契約内容について、内示(口頭を含む)受領
17. 契約内容と金額について合意
- ...

現在のポジションを確認

- ① 今、どこにいるのか
- ② 次、何をすべきか

将来の予測

受注、売上計上までに行なうべき作業を事前に予測

前始末／優先順位付け

先読み、先回りして、効率よく仕事をこなす

営業活動プロセスの3つのメリット／進捗の共有

根拠に基づくフォーキャストと進捗状況の共有

仕事の内容／手順

1. プロジェクト実施内容を確認(顧客が考えている内容)
2. プロジェクト実施理由を確認(顧客が期待する効果、メリット)
3. プロジェクト開始および完了期日を確認
4. 競合他社の状況を確認
5. 予算を確保していること、および予算内容を確認
6. 発注予定時期を確認
7. 意思決定プロセスを確認
8. キーパーソンとコンタクト
9. 技術的妥当性を確認
10. 自社が体制確保できることを確認
11. スケジュールを作製
12. 提案書・見積書を作製(実施可能／GP確保が前提)
13. キーパーソンに提案・見積を説明
14. キーパーソン以外の影響力保持者へ説明し合意を取り付け
15. 意思決定者に提案(または、説明されたことを確認)
16. 契約内容について、内示(口頭を含む)受領
17. 契約内容と金額について合意
- ...

進捗状況の評価に
根拠を提供

- 担当者もマネジメントも同じ基準で進捗を把握
- 目標達成上の課題、リスクを明示的に把握
- 統一された判断基準で確度を判定し、フォーキャスト精度を高める

営業活動プロセスの3つのメリット／プロセス視点の管理

課題の所在が明らかにし結果ではなくプロセスに対応

仕事の内容／手順

1. プロジェクト実施内容を確認(顧客が考えている内容)
2. プロジェクト実施理由を確認(顧客が期待する効果、メリット)
3. プロジェクト開始および完了期日を確認
4. 競合他社の状況を確認
5. 予算を確保していること、および予算内容を確認
6. 発注予定時期を確認
7. 意思決定プロセスを確認
8. キーパーソンとコンタクト
9. 技術的妥当性を確認
10. **自社が体制確保できることを確認**
11. スケジュールを作製
12. 提案書・見積書を作製(実施可能／GP確保が前提)
13. キーパーソンに提案・見積を説明
14. キーパーソン以外の影響力保持者へ説明し合意を取り付け
15. 意思決定者に提案(または、説明されたことを確認)
16. 契約内容について、内示(口頭を含む)受領
17. 契約内容と金額について合意
- ...

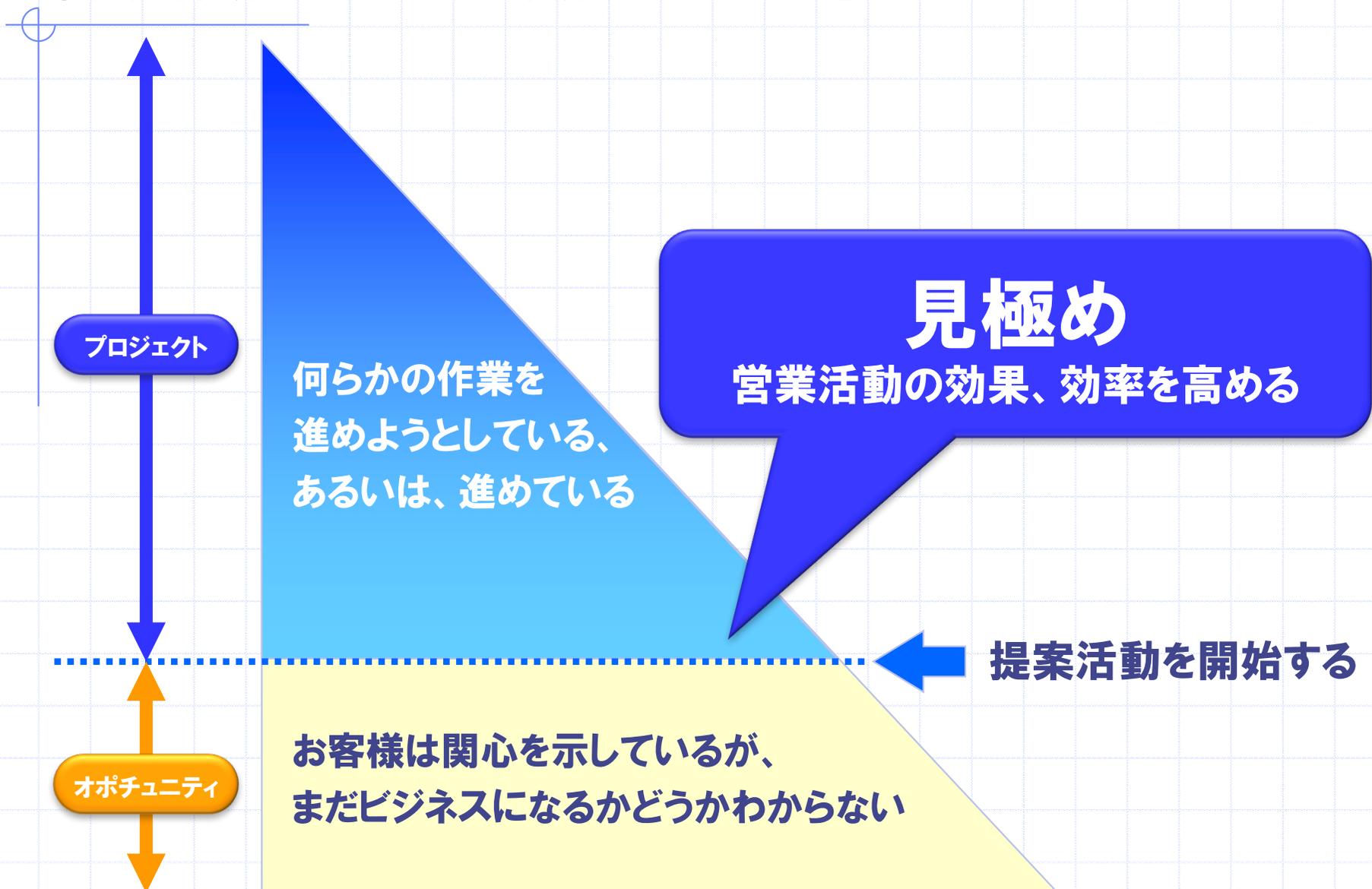
結果ではなく
プロセスを管理

売れたかどうかの結果ではなく
特定の作業プロセスに着目

状況把握と対策の検討

- 問題点、課題の所在
- 原因／理由の明確化
- 解決策／計画の具体化

営業活動プロセスと活動フェーズ／オポチュニティとプロジェクト

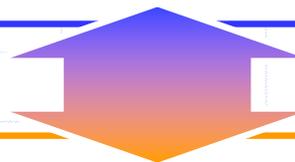


営業活動プロセスと活動フェーズ／オポチュニティとプロジェクト

プロジェクト

決定権限者の実行意思が明確、あるいは、組織的に実行している状況

- ✓ お客様社内でデータと音声統合した新しい社内ネットワークの構築について検討するように、社長がシステム本部長に指示した。
- ✓ ERPの導入に向けた各事業部代表による検討チームが発足した。
- ✓ SCMの構築についてのRFP(提案書提出依頼)が出された。



オポチュニティ

お客様は関心を示しているが、ビジネスになるかどうか分からない状況

- ✓ 展示会でCRMシステムの紹介をしたら、真剣に話を聞いて頂いた。
- ✓ お客様を訪問したとき、オンライン受注の仕組みを検討しているという話を聞いた。
- ✓ 製造部で、新製品のラインを立ち上げる予定だが、その工程管理をどうするか検討しているという話を聞いた。

営業活動プロセスと活動フェーズ／オポチュニティとプロジェクト

プロジェクト

決定権限者の実行意思が明確、あるいは、組織的に実行している状況

- ✓ お客様は、作業を開始しようとしているか、既に開始している。
- ✓ 規模や期間、体制や予算の有無について確認がとれている。
- ✓ 提案や検討に参加するように要請された。

両者を区別する目的

リソースをかけて提案などの積極的な営業活動を実施するかどうかを判断すること

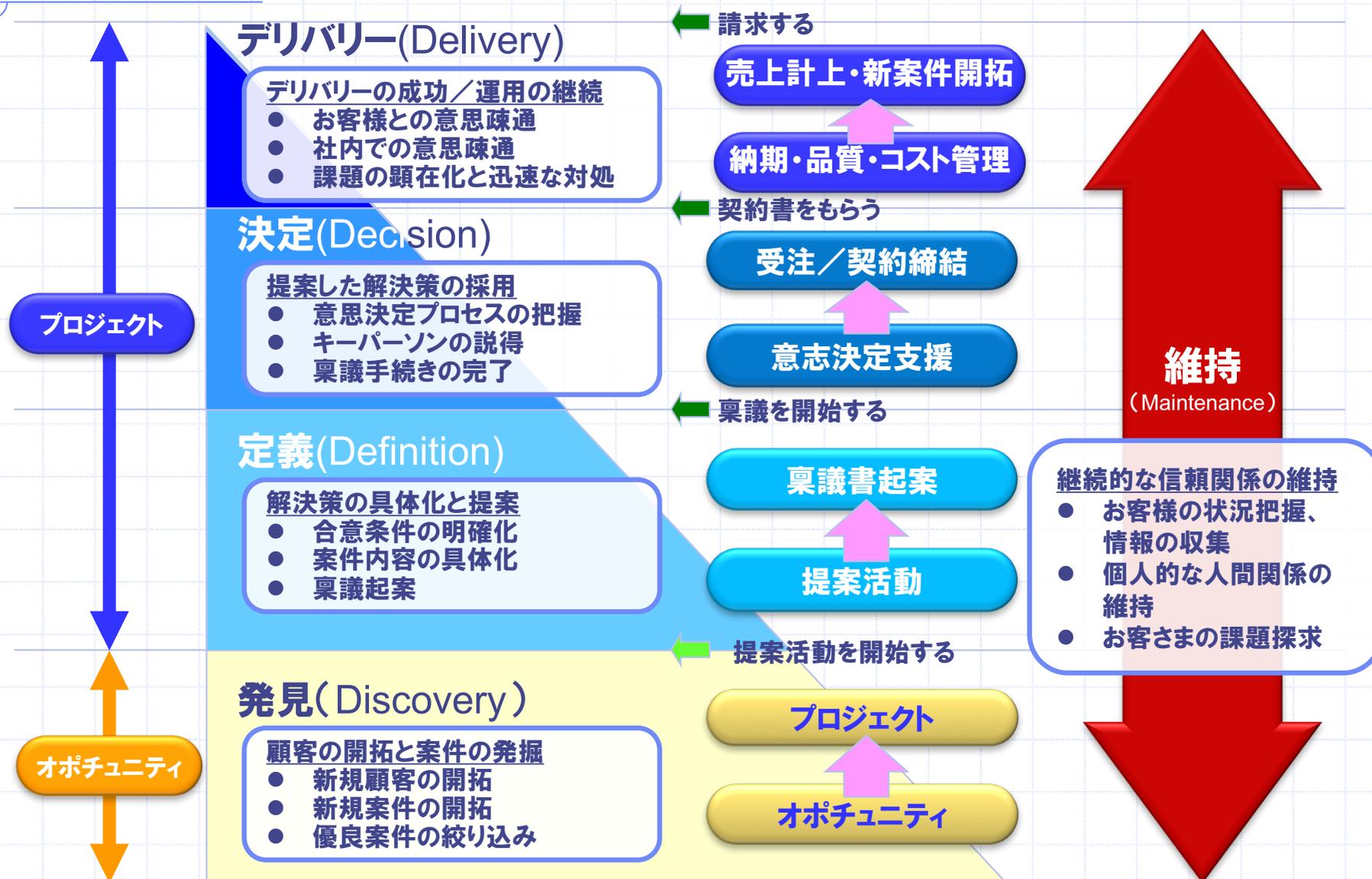
営業リソースの効率的、効果的な運用

オポチュニティ

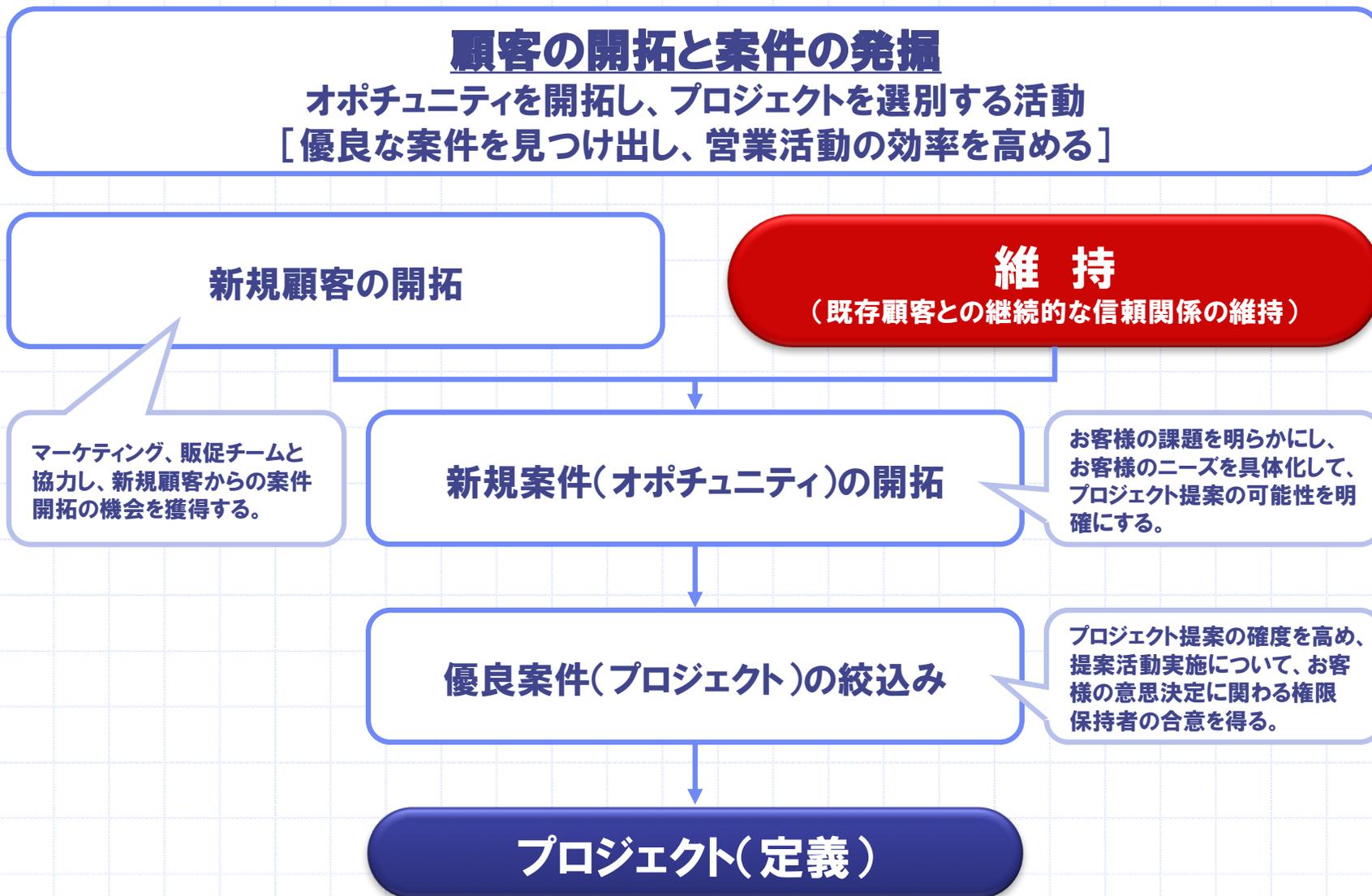
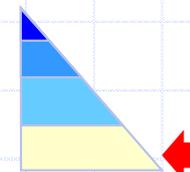
お客様は関心を示しているが、ビジネスになるかどうか分からない状況

- ✓ 意思決定プロセスが明らかでない、あるいは、決定権限者が関与していない。
- ✓ 具体的な計画や予算が決まっていないか、明確ではない。
- ✓ プロジェクトが動いているようだが、どこまで進んでいるのかよく分からない。

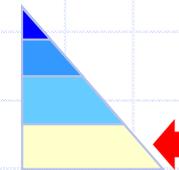
営業活動プロセスと活動フェーズ／活動区分



発見 (Discovery)



発見 (Discovery)



案件の絞り込み

顧客の開拓と案件の発掘

- 新規顧客の開拓
- 新規案件の開拓
- 優良案件の絞り込み

話しはあってもビジネスになる保証はない。

- お客様担当者の単なる興味だけの話しかもしれない。
- 5年後にそうしたいというものかもしれない。
- お客様の売上げ規模を考えたら、まったく見合わない可能性がある。
- こちらが十分なスキルや体制を確保できない可能性がある。
- お客様と競合他社とビジネス関係が深く、参入が難しいかもしれない。

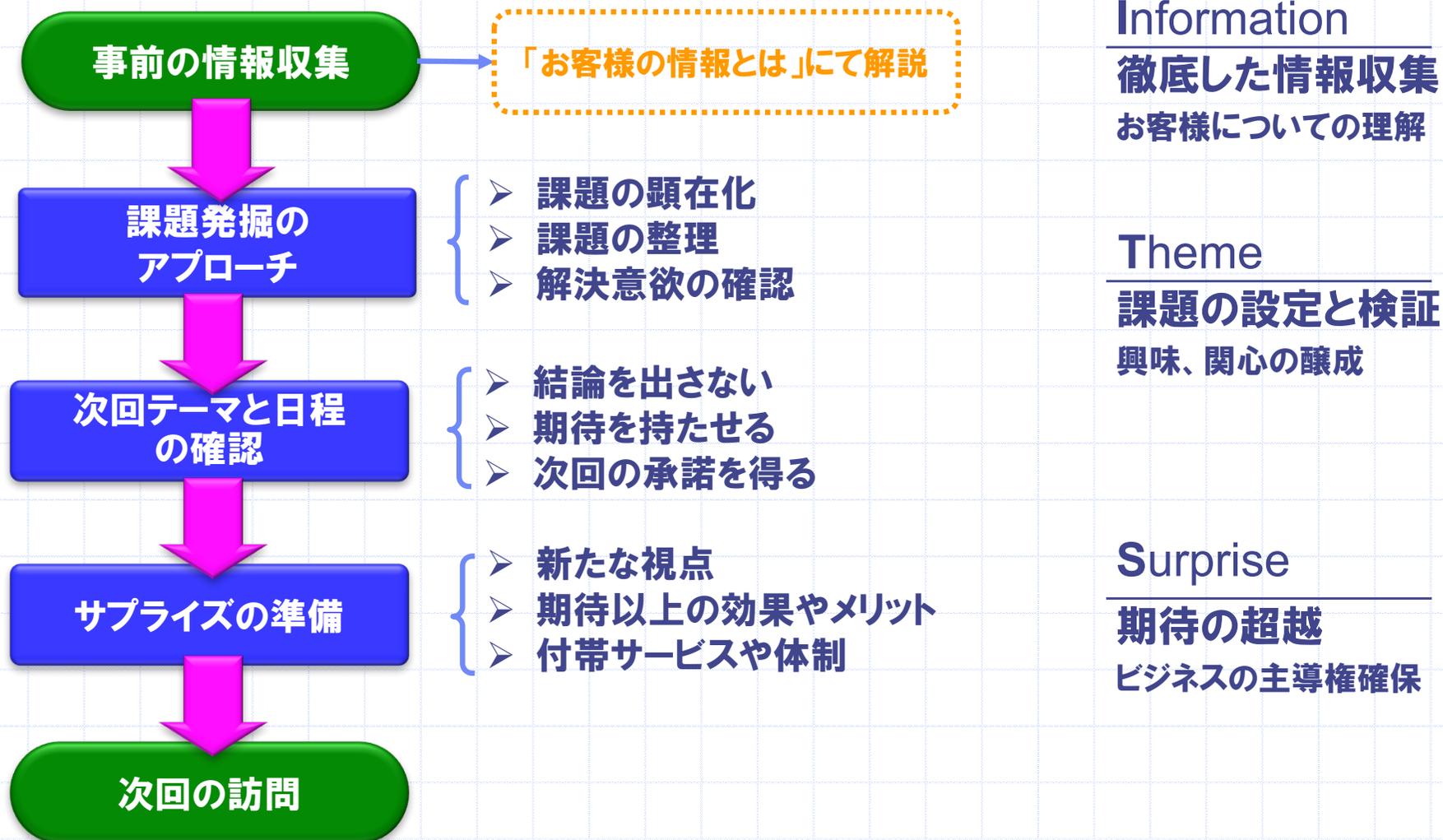
オポチュニティを開拓し、プロジェクトを選別する活動
[優良な案件を見つけ出し、営業活動の効率を高める]

廃棄

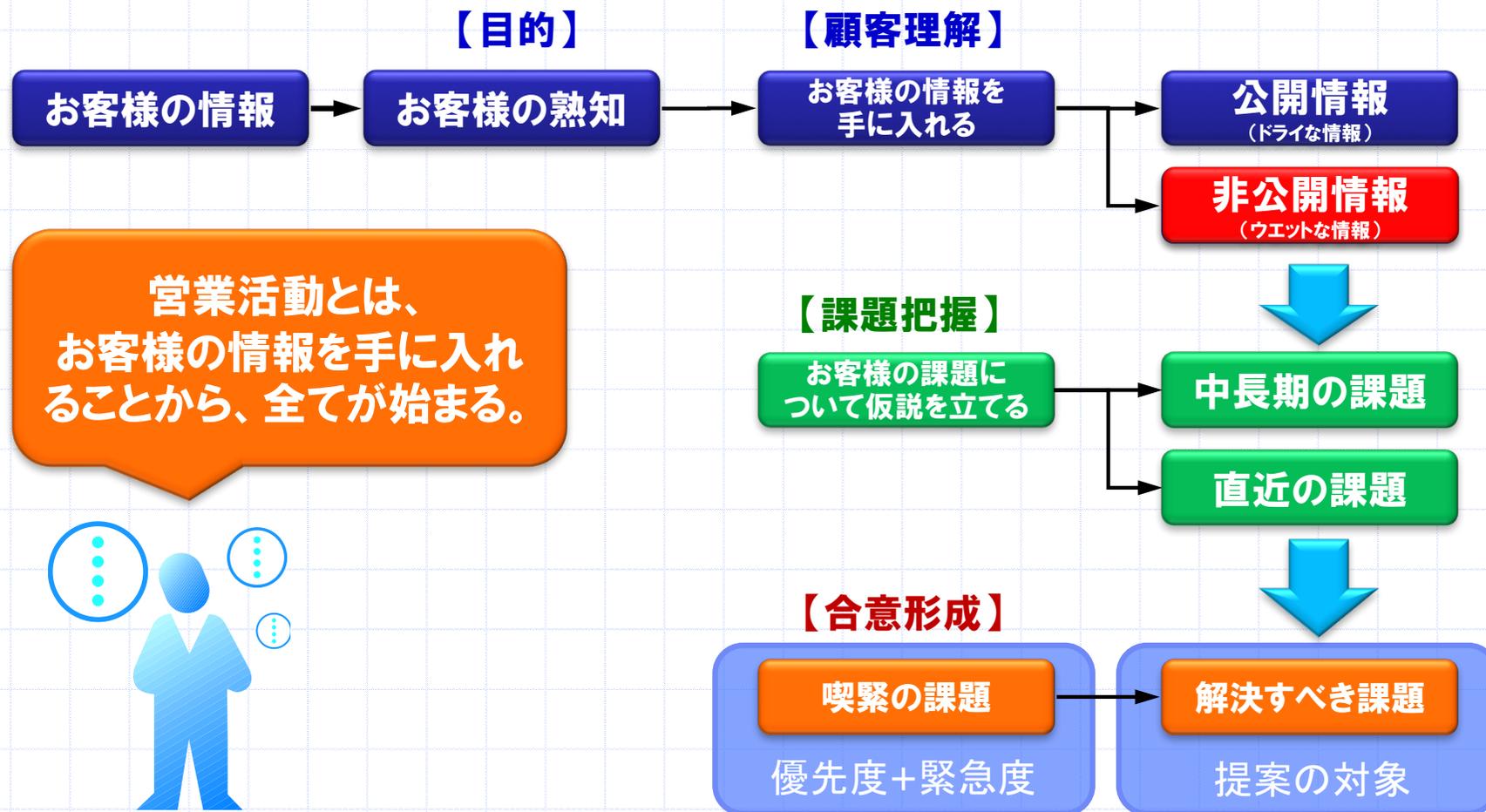
ペンディング

プロジェクト

発見／新規案件の開拓 (ITSアプローチ)



発見／お客様の情報とは



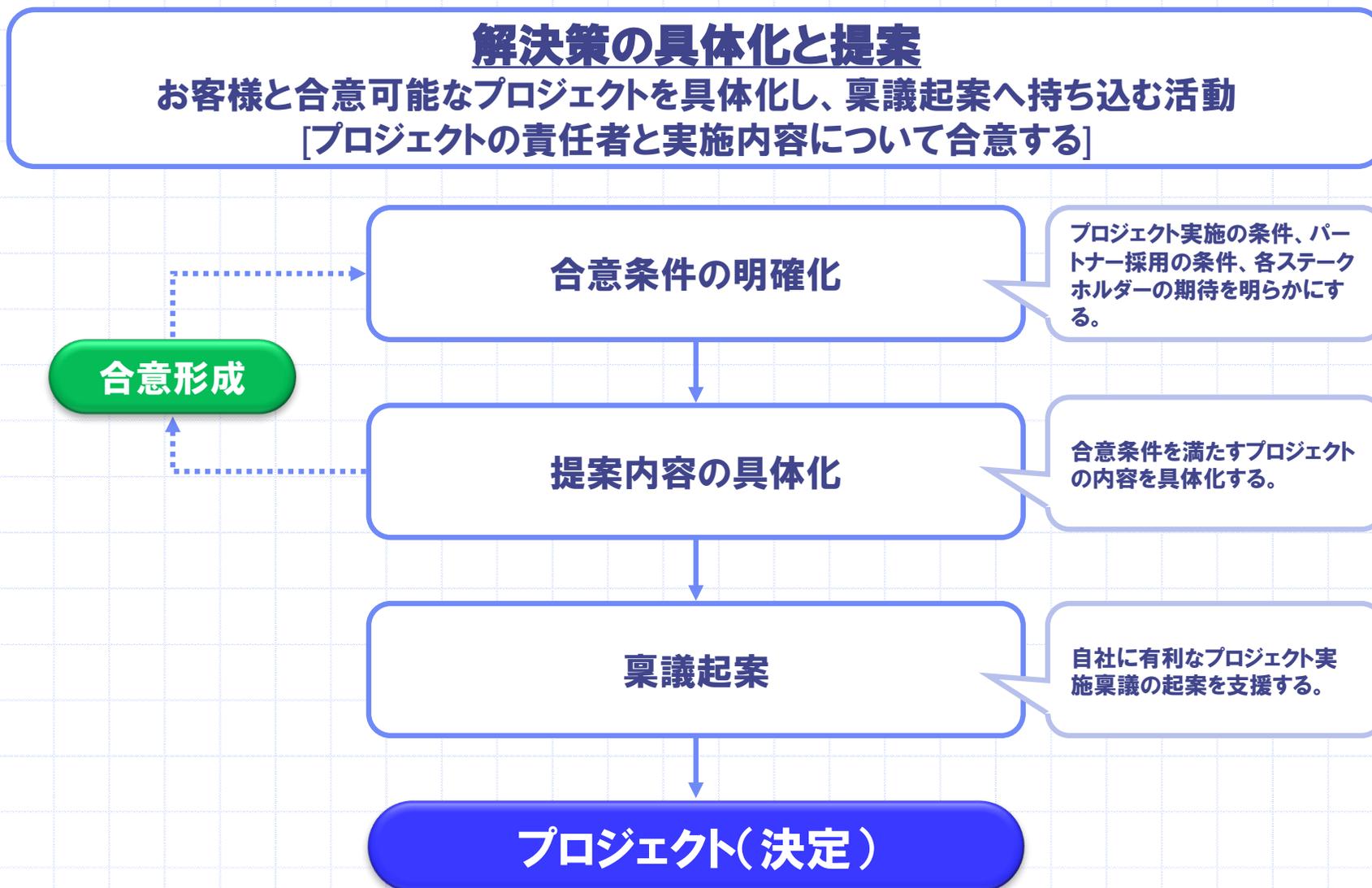
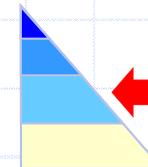
発見／お客様の情報とは

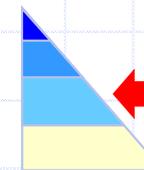


発見／情報の入手方法

- **インターネットで入手できる情報**
 - IR情報(財務諸表、株主説明資料他)
 - 会社からのお知らせ／ニュース
 - 会社案内(採用案内)
 - メディアのニュースや評論(企業名、業界、商品名で検索)
 - 競合企業の情報(自社と他社のポジション、業界の取り組み)
 - 業界団体
 - 社長、役員等の個人名での検索
- **お客様のところへ行って入手できる情報**
 - 社内報や組合ニュースなど
 - 回覧や閲覧となっている資料
 - 組織図や電話帳
 - 壁に掛かっている会社の標語や事業目標など
 - 来社受付の記入シート
 - お客様の社員からの情報(昼食やたばこの時間は容易)
- **その他の情報**
 - 出入りしている業者からの情報(競合他社以外)
 - その会社に常駐、あるいは頻繁に通っている自社のエンジニア
 - 接待やパーティへの同席
 - セミナーや展示会への同行
 - 趣味や地域のイベント、同窓会などへの参加

定義 (Define)





定義 (Define)

提案内容の具体化

解決策の具体化と提案

- 合意条件の明確化
- 案件内容の具体化
- 稟議起案

可能性はあっても、どのような内容になるか分からない。

- お客様が、あなたの会社に発注してくれる保証はない。
- ERP導入は決まっても、どの製品にするかは決まっていない。
- オンプレミスで行うのかクラウドを利用するのか決まっていない。
- 開発期間や予算が決まっていない。
- 社内関係部署やIT事業者とどんな体制を作るか決まっていない。

お客様と合意可能なプロジェクトを具体化し、稟議起案へ持ち込む活動
[プロジェクトの責任者と実施内容について合意する]

稟議

定義／提案書とは

- お客様の意志決定に必要な情報を網羅していること。
- お客様にとってわかりやすい構成であること。
- 美しいこと。

国際工業株式会社 御中

ICタグを利用した
物流在庫管理システム ご提案

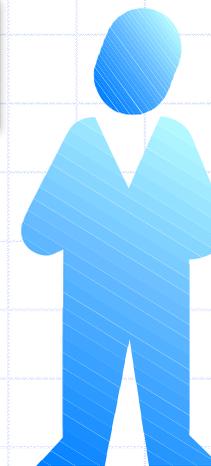
2010.5.10

ABCシステム株式会社

商品であるという自覚

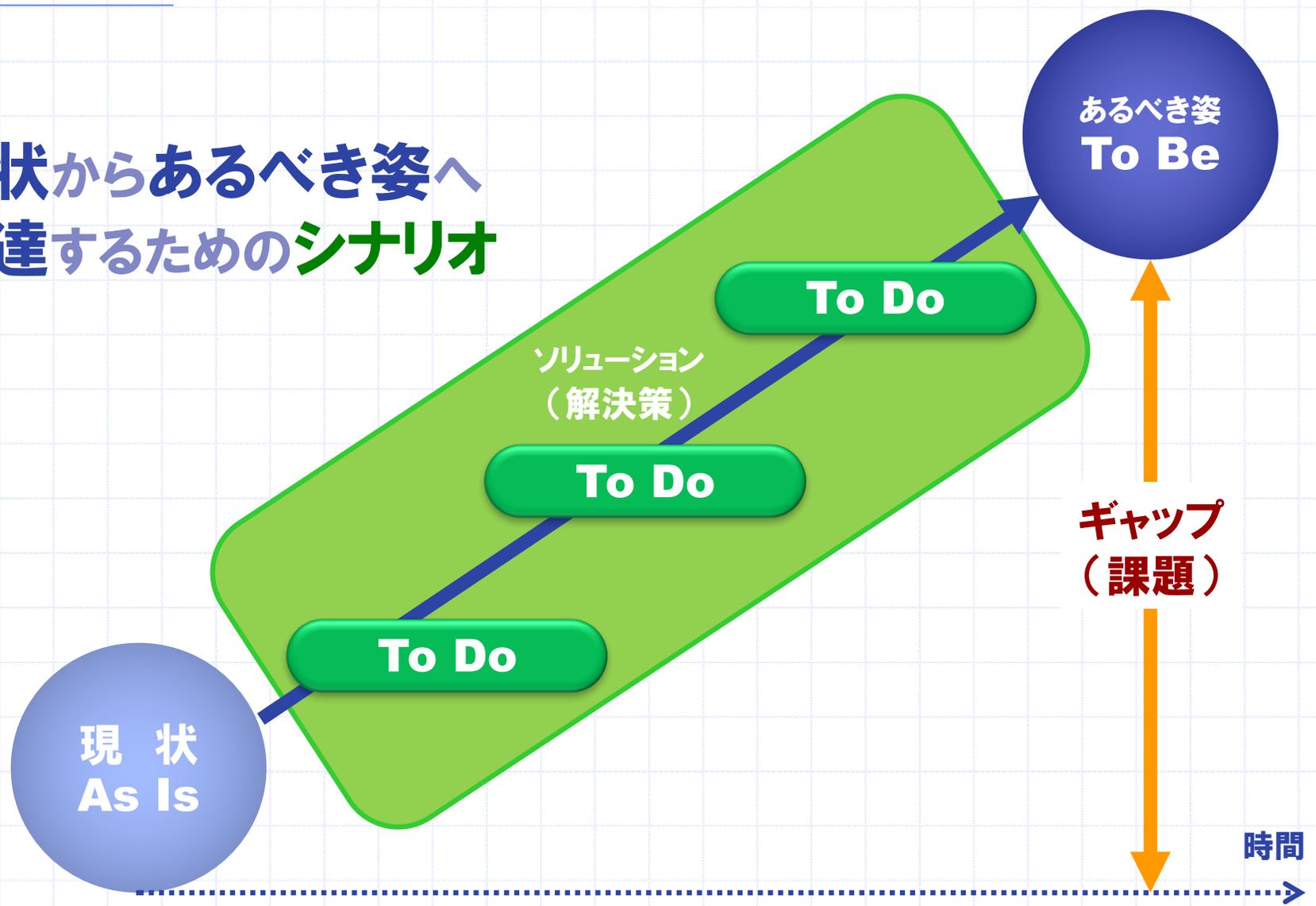
提案書

= ソリューションという商品

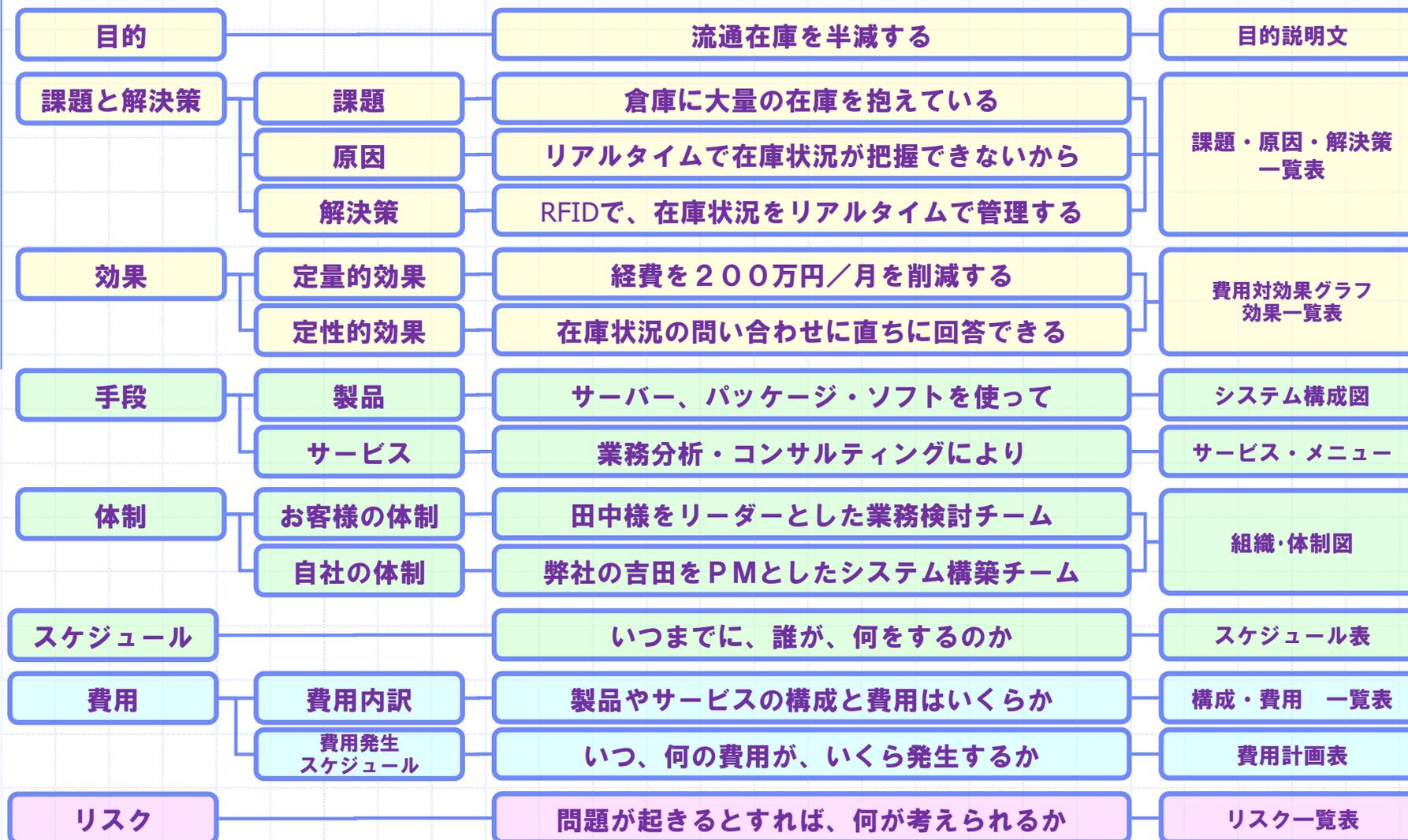


定義／提案書とは

現状からあるべき姿へ
到達するためのシナリオ



定義／提案書に書くべきこと



定義／提案書に書くべきこと

■ 何のために、何をするのか

本提案の目的

現在、12億円/月の流通在庫を半減すること。

- □□□□□□□□□□□□□□□□
- □□□□□□□□□□□□□□□□
- □□□□□□□□□□□□□□□□

課題と解決策

課題	原因	解決策
全国3ヶ所の物流倉庫に大量の在庫を抱えている。	在庫状況は、倉庫ごとに個別に管理されており、全社単位でリアルタイム、一元管理はされていない。	ICタグを使用し在庫状況をリアルタイムで把握すると共に、本社で一元的に管理する。
...

効果

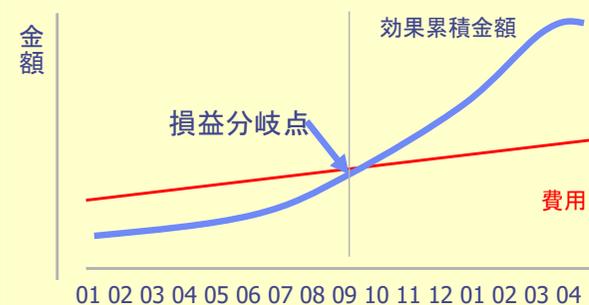
■ 定量的効果

- 在庫削減額 5.5億円/月
 - 人件費削減額 1.2億円/月
 - 保守費用削減 0.3億円/月
- 合計削減額 6.0億円/月

■ 定性的効果

- 在庫状況の問い合わせに直ちに回答できる
- ある倉庫で不足した場合、直ちに他から回せる
- 納期が大幅に短縮される

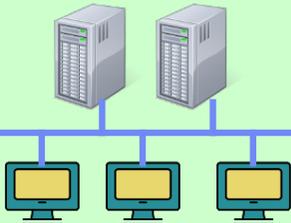
効果(費用対効果)



定義／提案書に書くべきこと

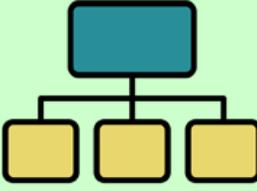
■ どのように行うのか

製品構成



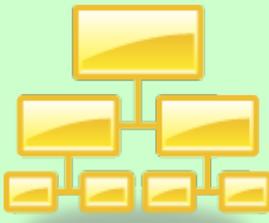
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□

サービス内容



- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□

組織・体制



- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□
- □□□□

スケジュール表

名称	11月 第2週	11月 第3週	11月 第4週	12月 第1週	12月 第2週	12月 第3週	12月 第4週	1月 第1週	1月 第2週	...
業務フロー設計										
業務用語と 業務コードの定義										
ユーザーインタ フェース設計										
業務運用マニュアル の作成(概要)										
仕様・条件確認										
システム分散基本設計										
⋮										

*依存関係は矢印、マイルストーンは▼で表す

定義／提案書に書くべきこと

■ いくらかかるの

費用

前品	数量	単位	単価	金額	備考
[1] Aユニット整備					
A01-072439F	Aユニット 専用基板 P-039	22	枚	2,628	58,128
A01-073442E	Aユニット 制御モータ[00-200V]	10	個	4,878	78,900
A02-70001	Aユニット マイクロ搬出センサ	40	個	938	40,324
	【ユニット構築料】				178,459
[2] 搬定費					
Z257-001	ユニット搬定費	1	式		25,000
Z2C3-002	搬定費 (押戻り)	2.0	時間	5,000	10,000
	【搬定費計】				35,000
Z200-001	特別値引き	1	式		-10,499
	【合計】				198,000

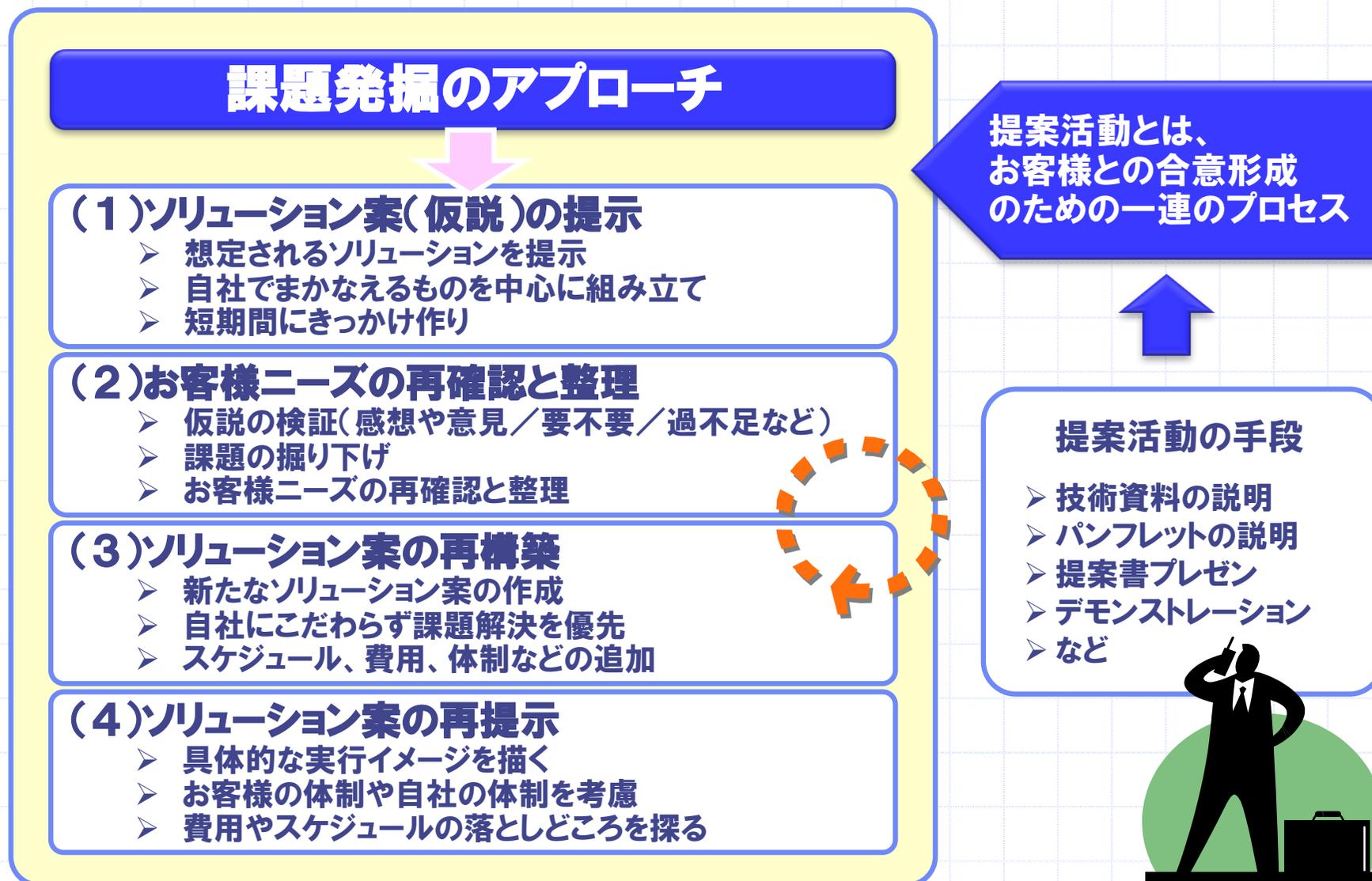
費用計画

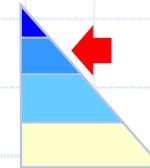
内訳	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
システム構築費用												
業務定費			1,200									
構築設計						3,400						
詳細設計・開発・テスト												38,000
ハードウェア関連費用												
ハードウェアリース料金			120	120	120	240	240	240	240	240	1,600	1,600
ハードウェア保守料金						40	40	40	40	40	40	40
ソフトウェアライセンス料金			160	160	160	450	450	450	450	450	450	1,880
ソフトウェア保守費用												250
運出委託費用											2,200	2,200
合計月額費用	0	0	1,480	280	280	4,130	730	730	770	770	4,330	43,810

■ どんなリスクがあるのか

リスク	コントロール
ICタグのつけ忘れ	業務手順をマニュアル化
ネットワーク切断	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
移送中の事故	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

定義／提案活動のプロセス

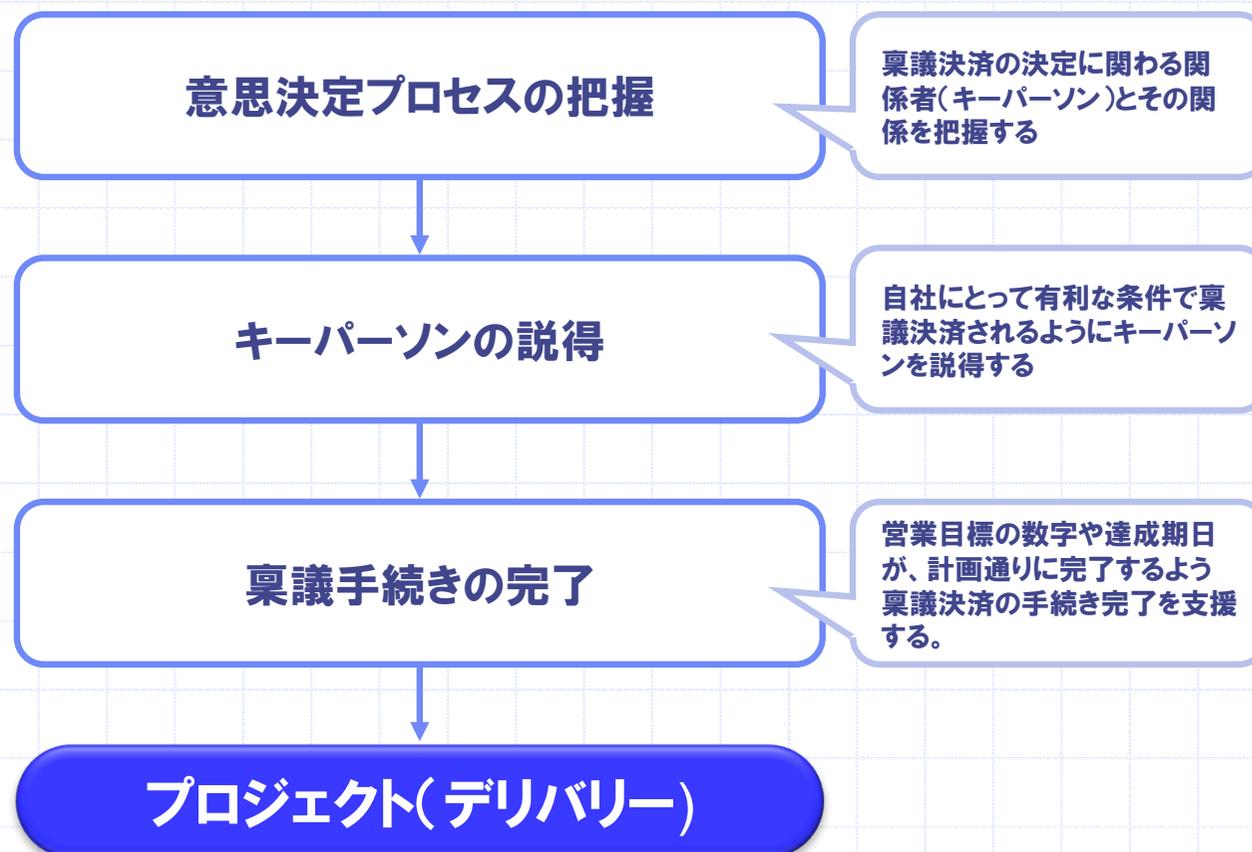


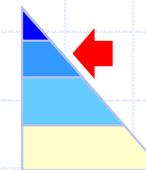


決定 (Decision)

提案した解決策の採用

意思決定に関与する権限保持者を説得し、稟議決裁を支援する活動
[プロジェクト責任者等との個人的合意から会社としての合意に引き上げる]





決定 (Decision)

導入の意志決定

提案した解決策の採用

- 意思決定プロセスの把握
- キーパーソンの説得
- 稟議手続きの完了

内容は納得できても、あなたの会社に決定される保証はない。

- 競合他社が社長にアプローチし、自社のアドバンテージを説得していた。
- 財務担当役員より、予算額や予算期の再考を求められた。
- プロジェクト所轄部門と競争関係にある他の部門長から横やりが入った。
- 業務部門の古参社員が、仕事のやり方が変わることに反対している。
- IT部門の優秀なエンジニアが、あなたの提案内容に抵抗を示している。

意思決定に関与する権限保持者を説得し、稟議決裁を支援する活動
[プロジェクト責任者等との個人的合意から会社としての合意に引き上げる]

契約・受注

決定／キーパーソンとは



決定／キーパーソンの区分

D: 意志決定者(Decision maker)

- プロジェクトの責任者であり、稟議を起案する責任を持つ。
- プロジェクトの責任者、プロジェクトを所轄する部門長、プロジェクトの実行に際しての実質的責任者。
- プロジェクトとして社内的に認知され、会計上の予算のためのプロジェクト・コードが、割り当てられるときの代表者となる人。
- プロジェクトは、意志決定者(D)の配下で実行される。

I: 影響力保持者(Influencer)

- 意志決定者(D)が、意志決定に際して、相談する相手。この人が、了解しない場合は、意志決定者(D)は、意志決定しない。
- プロジェクトに関わるシステム技術に詳しいベテランのエンジニア。
- プロジェクトの対象となる業務部門の責任者。
- 事業企画や経営企画など承認権限者(A)に近く、承認に際して影響力を行使できる立場にある人など。

A: 承認権限者(Approver)

- 稟議決済に当たり、意志決定者(D)からの起案を承認する立場にある人。
- 意志決定者(D)の上長
- プロジェクトの対象となる業務部門の担当役員
- その他の経営幹部、財務の責任者、社長など。

決定／組織図とパワーストラクチャー

D:意志決定者 A:承認権限者 I:影響力保持者 O:後援者 △:協力者 -:中立者 ▽:非協力者 X:反対者

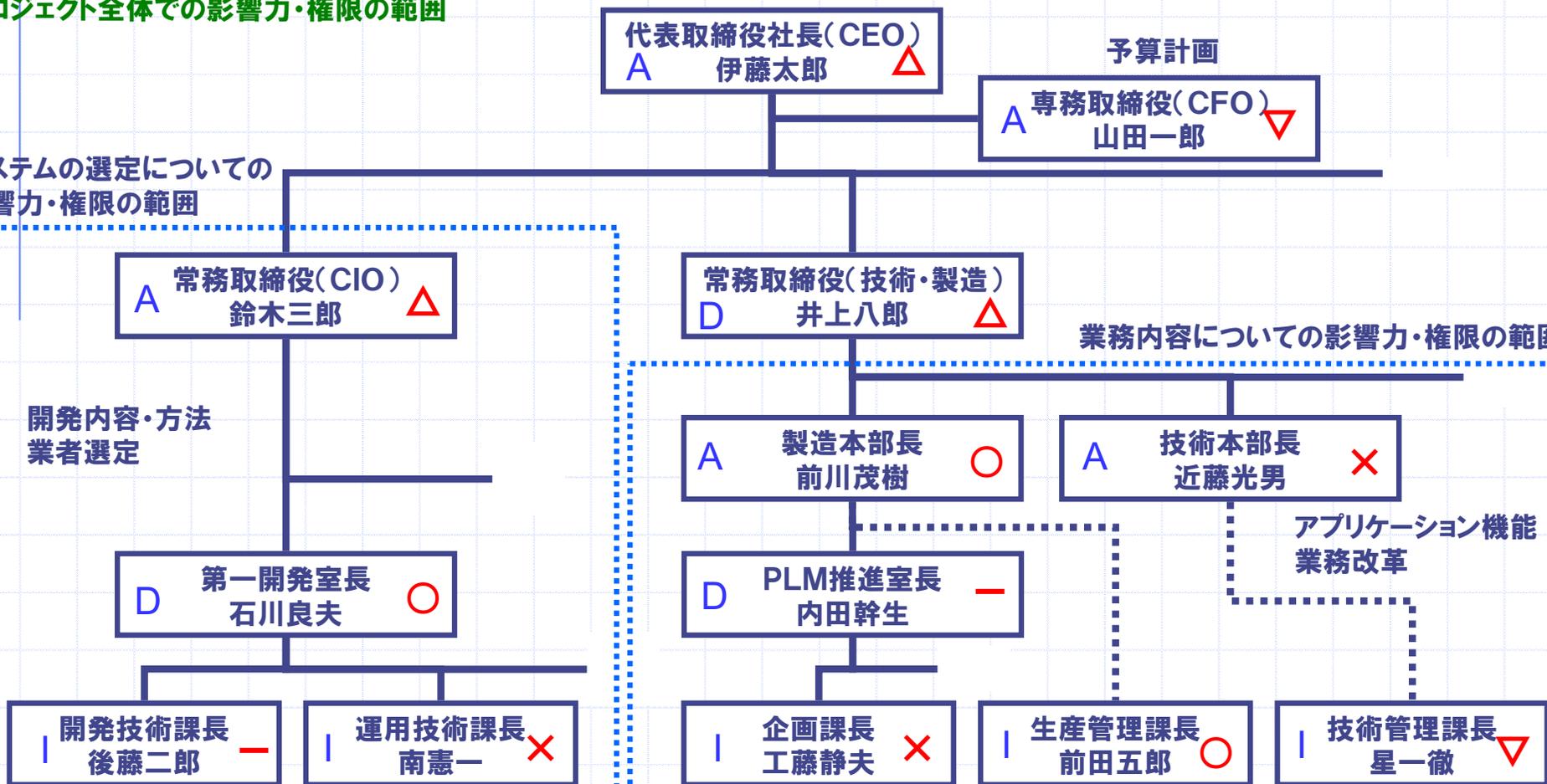
プロジェクト全体での影響力・権限の範囲

システムの選定についての
影響力・権限の範囲

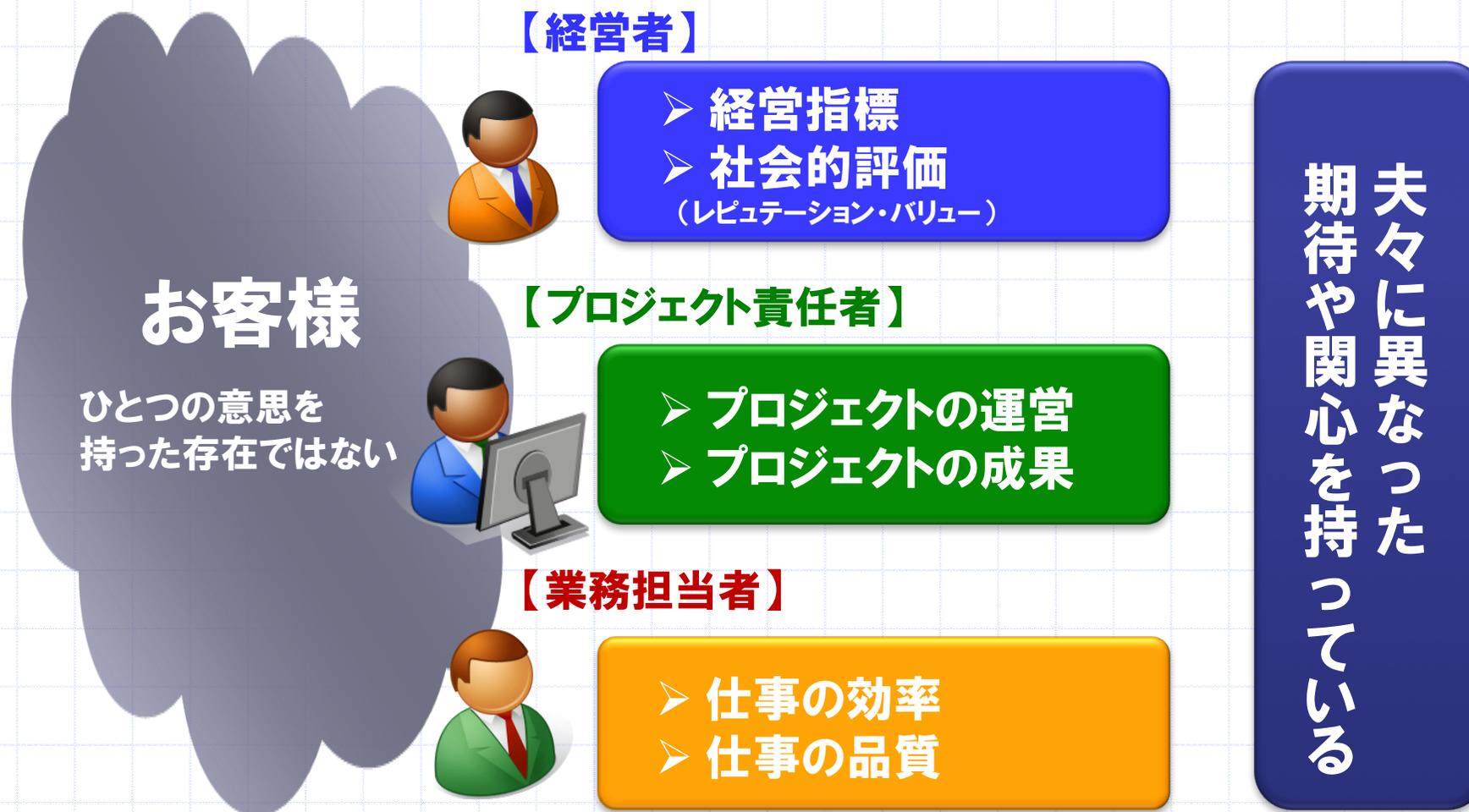
業務内容についての影響力・権限の範囲

開発内容・方法
業者選定

アプリケーション機能
業務改革



決定フェーズ／キーパーソンごとに異なる期待



決定フェーズ／キーパーソンごとに異なる期待

【経営者】

- 経営指標の改善
- 社会的評価(レピュテーション)の向上



会社はどうか？

投資対効果が明確
であることを知りたい

【プロジェクト責任者】

- プロジェクトの順調な運用
- プロジェクトの成功



プロジェクトはどうか？

プロジェクト成功の
確証を持ちたい

【業務担当者】

- 業務効率の改善
- 業務品質の向上



業務プロセスはどうか？

自分の仕事が
どのように変わるのかを
知りたい

決定／経営、予算、組織、体制への関与

規模のおおきな案件になればなるほど
プロジェクトのリスクは高まり、経営へのインパクトも大きい

プロジェクトは経営や事業の課題を解決するための手段

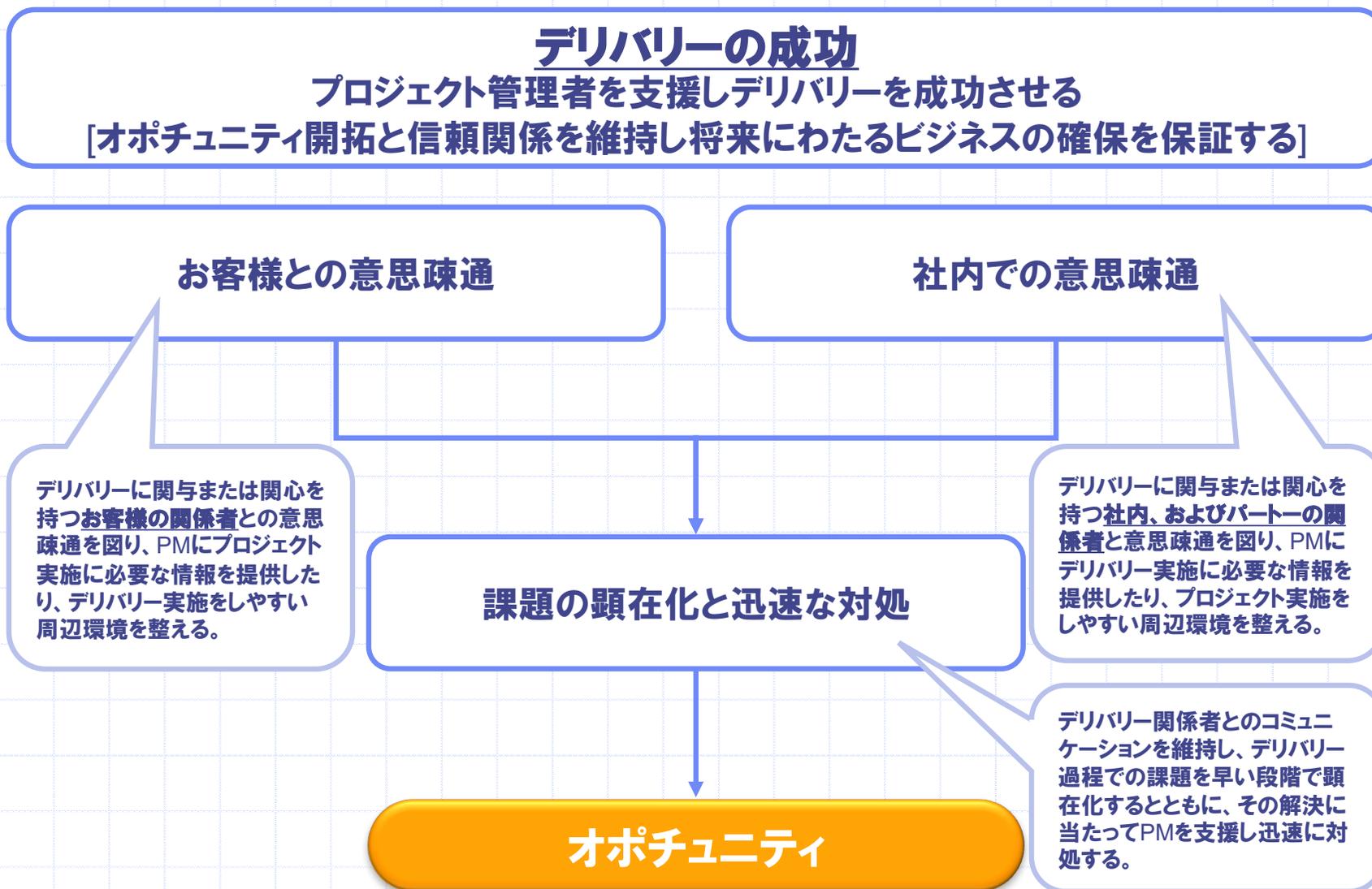
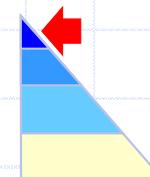
- プロジェクト推進に有利な予算、組織・体制についての提言
- プロジェクトの成果と経営指標への影響についての説明
- 業界、経営、事業戦略などについての意見

「経営者(＝お客様の社長ならば)」の視点

経営者／プロジェクト責任者
の良き相談相手になる

プロジェクトのイニシアティブを確保
業者からビジネス・パートナーへ

デリバリー (Delivery)



デリバリー (Delivery)

売上計上と次の案件発掘

デリバリーの成功／運用の継続

- お客様との意思疎通
- 社内での意思疎通
- 課題の顕在化と迅速な対処

受注、契約されても、売上げが計上される保証はない。

- 納期や品質に関するトラブルが発生するかもしれない。
- 当初想定以上に工数がかかり、コストが大幅に増加しそうだ。
- コミュニケーションがうまくゆかず、不満や意欲の低下が見受けられる。
- 再委託や派遣に関連して、コンプライアンス上の問題が指摘された。
- 予定外の業務変更が行われ、大幅な仕様変更を余儀なくされている。

プロジェクト管理者を支援しデリバリーを成功させる
[オポチュニティ開拓と信頼関係を維持し将来にわたるビジネスの確保を保証する]

売上計上

新規案件

デリバリー／営業の役割

デリバリーにおける営業の役割

PMを支援してプロジェクトを成功させること

1. PMが、プロジェクトに関わるお客様や社内の関係者と情報共有や意思疎通を円滑にできるよう支援する。
2. PMの状況を客観的に評価し、必要な援助を与える。
3. PMと協力し、プロジェクト全般の状況やリスクを把握し、先回りして対処することで、リスクの拡大やトラブルの発生を未然に防ぐ。

売上計上

次期案件

信頼関係

デリバリー／営業の役割



営業

- **風通しがよいプロジェクト運営**
「誰が言っている」ではなく「何を言っている」を素直に聞く
- **PMとは違う第三者的視点**
プロジェクトに埋没せず批判的な視点を持つ
- **リスクの全体像を把握**
経営や業務などの視点も含め現実を客観視する

全般的な状況把握

- デリバリーに関わる組織図とパワーストラクチャーを把握している
- デリバリー状況について、
 - 現場担当者の評価を把握している
 - 意思決定者の評価を把握している
 - お客様トップの評価を把握している
 - ユーザー関係者の評価を把握している

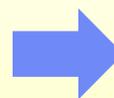
PMとの関係

- PMと個別に仕事の状況や悩みの相談や話し合いができている
- リスクについてPMと共通の認識を持っている
- PMの能力や業務遂行状況を客観的に評価できている

デリバリー／お客様との意思疎通

関係者を集めた定例会議に出席

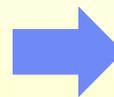
- 世論の形成をコントロール
- 定期的な情報収集の機会を確保
- 関係者に対するイニシアティブをアピール



- 営業主導による文書化
- キーパーソンの参加勧誘
- 第三者的視点での発言

お客様担当者と個別に情報共有

- 定例会議では言えない課題や不満の引き出し
- 円滑な意思疎通とリスクの拡大を未然に防ぐ
- 担当者との信頼関係の醸成



- 定例会議とは別
- 積極的に不満を聞く
- 必要な支援を約束する

お客様意思決定者(システム部長等)と個別に情報共有

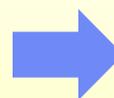
- キーパーソンとの信頼関係を醸成
- ステークホルダーの意向をタイムリーに把握
- プロジェクトの運営に反映



- 定例会議とは別
- 必要に応じてPMを同行
- リスクなど積極提供

お客様トップ(社長等)との情報共有の機会を持つ

- デリバリーをトップ・ツー・トップのリレーション強化
- ステークホルダーの意向をタイムリーに把握
- プロジェクトの運営に反映



- 意思決定者と事前調整
- 意思決定者を同席
- 自社トップを同行

デリバリー／社内での意思疎通

社内関係者やPMOなどの支援組織と定期的に情報共有

- チームの存在感を高める
- トラブルやリスクの顕在化
- 新たなビジネス・チャンスの顕在化



- プロジェクト進捗
- リスク評価
- 具体的な支援要請

インターナル・セールス

リスク・ヘッジ

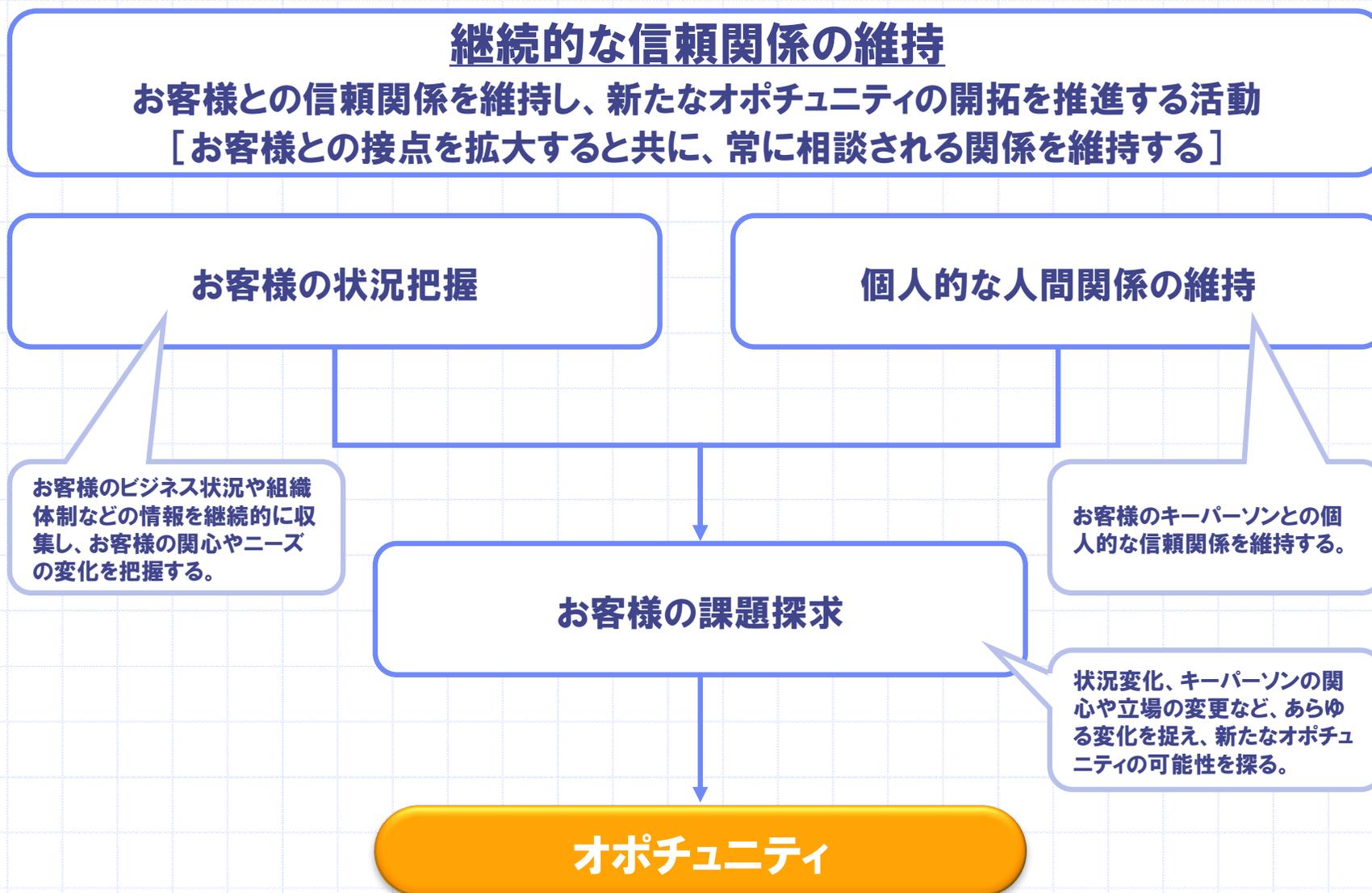
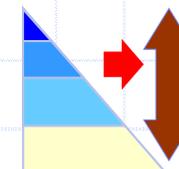
組織対応

担当
営業

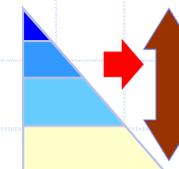


- 情報の集約
- 窓口の集約
- 管制塔の役割

維持 (Maintenance)



維持 (Maintenance)



継続的な信頼関係の維持

継続的な信頼関係の維持

- 状況把握、情報収集
- 個人的な人間関係の維持
- お客様の課題探求

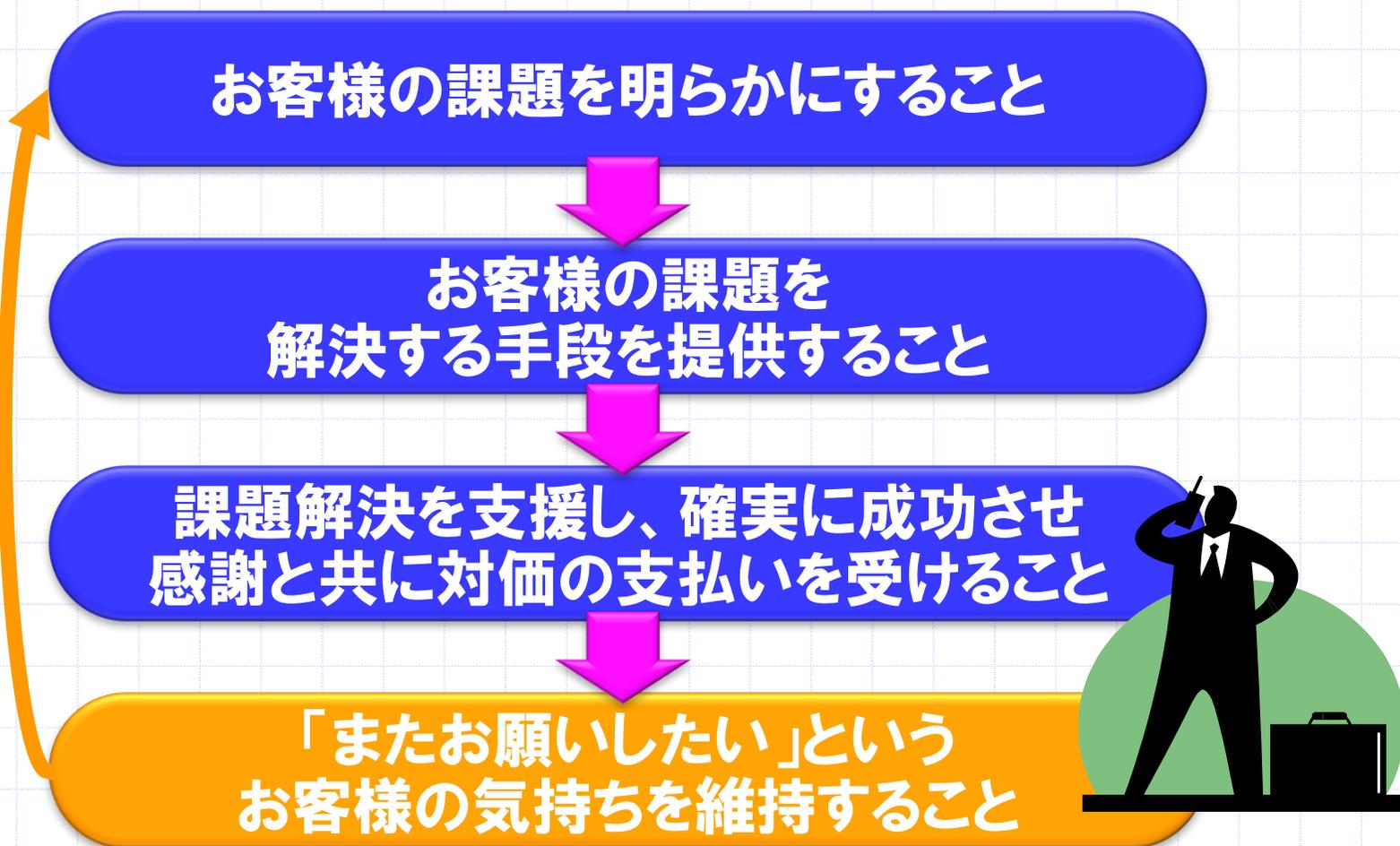
一度のビジネス関係だけで、リピートを得られる保証はない。

- 別の部門で、新しいプロジェクトが検討されているかもしれない。
- あまり顔を見せていないで、相談しにくくなっているかもしれない。
- あまり情報を提供していないので、期待されなくなっているかもしれない。
- 競合他社が、キーパーソンを展示会に連れて行っているかもしれない。
- お客様の担当者やキーパーソンが変わっているかもしれない。

お客様との信頼関係を維持し、新たなオポチュニティの開拓を推進する活動
[お客様との接点を拡大すると共に、常に相談される関係を維持する]

新規案件

維持／目的



維持／活動内容

