

プロジェクト営業におけるリスク分析

<シリーズ1：プロジェクトの発掘>

プロジェクトの失敗率を最小限にするためには、プロジェクトの受注段階でのリスクの見極めが決め手となる。そのため、発注側との接点になる営業職が、受注活動プロセスを通して、リスク分析を確実に実践することが重要になる。今回を皮切りにシリーズ4回（1回目：プロジェクトの発掘、2回目：顧客ニーズ分析、3回目：提案活動、4回目：契約交渉）にわたり、プロジェクトを失敗させないために、営業職として各プロセスでどのようにリスク分析を行うべきかという観点で、プロジェクト営業におけるリスク分析のポイントを解説する。

シリーズ1回目の本稿では、プロジェクトの実施期にさまざまなリスクが顕在化してプロジェクトが難局に陥ることを回避するための「プロジェクト発掘時のリスク分析」のアプローチについて考えてみる。

株式会社 ピーエム・コンセプツ 代表取締役 長尾清一

プロジェクト営業とは

出来合いの製品、サービスを売る「プロダクト営業」と、IT業界のシステム構築に代表されるような新しい製品、サービスを開発して導入するプロジェクトを売る「プロジェクト営業」には大きな違いがある。それは、受注時点で最終利益が確定する前者に対し、後者は、受注段階では成功なのか失敗なのか未定だということである。

受注時点で「完成していない」成果物売るという行為は、顧客が頭の中でイメージする要件を技術仕様として具体化し、顧客との共同作業により成果物を生み出し契約期間内に納入すること、さらにはシステムの導入による業務改善等の顧客の問題解決を売ることが使命である。従って、プロジェクト営業の最終目的は、案件を受注することではなく、受注した案件を最終的に利益に結びつけることである。

プロジェクト関係者の多くは、「プロジェクト管理がプロジェクトの成否を左右する」という共同幻想を抱いており、失敗の原因を技術部隊のプロジェクト管理スキルのせいにしがちである。その流れから、現在、IT、エンジニアリング業界では、技術部隊のプロジェクト・マネジャーに対するプロジェクト管理スキルの強化が強く叫ばれている。だが、はたしてプロジェクト成否の決定要素はそれだけだろうか。

実のところ、プロジェクトの現場では、プロジェクト・マネジャーが介入する前に、すなわち、受注段階で、既に悲惨な結果を招く「負け戦」の様相を呈しているプロジェクトが多いのが実態なのである。非現実的な納期、戦略受注で組まれた実状と合わない予算、一方的に決められたプロジェクト目標、利害対立を生みやすい曖昧な責任体制、開始直前でも

揃わないリソース…。このように、出発点で失敗するのが目に見えているプロジェクトは、いくら優秀なプロジェクト・マネジャーをアサインし、開発プロセスで効率化を図っても、「負け戦」を逆転勝利させることはきわめて難しい。換言すれば、プロジェクトの勝敗の鍵を握っているのは「プロジェクト営業」なのである。

プロジェクト営業の問題点

それでは、プロジェクト営業では、どのような問題があるのだろうか。筆者の会社は、年間約15程度の生のプロジェクトへのコンサルティングを実施しているが、その対象の大半は、問題プロジェクトの立て直しである。経験をもとに判断すると、それらのプロジェクトの多くは受注段階で、以下のような「間違い」を犯し問題化してきている。

- 1) 「受注ありき」で提案活動に入り、リスク分析が十分でないままプロジェクトを受注する。
- 2) 自社の営業戦略、組織戦略と合致したプロジェクトの選定基準がない。
- 3) プロジェクト要員の負荷、スキル、技術レベルを度外視してプロジェクト受注に走る。
- 4) トップ営業で発足した「負け戦」案件に対する技術部隊の内部牽制が効かない。
- 5) 顧客情報の収集に基づく顧客課題の分析や達成目的の明確化を待たずにプロジェクトを受注する。
- 6) 顧客の提案依頼書（RFP）のグレー部分を曖昧にしたまま受注獲得に動く。

プロジェクトは単に受注するだけでは済まされない。売上げ成績だけを追求して、受注条件に頼着せずにプロジェクトを幾つも受けたら、実施時にプロジェクト間の優先順位がはっきりせず、リソースの奪い合いで共倒れとなる。それを廉価ベンダーへの外注化で回避しようとする、今度は品質リスクに繋がる。利益に結実するはずのプロジェクトが失敗した場合、赤字を被るだけでなく、プロジェクト要員が疲弊し、組織レベルでの動機付けも低下する可能性がある。

プロジェクトの失敗率を最小限にするためには、プロジェクトの受注段階でのリスクの見極めが決め手となる。そのため、発注側との接点になる営業職が、プロジェクトの発掘、顧客ニーズ分析、提案活動、契約交渉の各受注活動プロセスを通して、リスク分析を確実に実践することが重要になる。

しかし読者の中から、「受注が厳しくなっている現在、何を非現実的なことを言っているのだ」、「受注できそうなプロジェクトは、どんなことをしてでも獲ってくる時代だ」などの反論が聞こえてきそうだ。筆者の会社がIT、エンジニアリング業界の営業職を対象に行っているプロジェクト・マネジメント研修でも、同様の意見を発する参加者が多い。

実際、受注合戦が先鋭化してくると、営業現場ではリスク分析どころではなく、どんなに無理をしても受注しようとする動きが激しくなる。だが、それを容認し続けると、組織的なプロジェクトのポートフォリオは、どうなるか。組織、部門が抱えるプロジェクトの中で、幾つかの失敗プロジェクトが、成功プロジェクトが稼ぎ出す収益を食ってしまい、極端な場合、部門全体の収益が1部の失敗プロジェクトによって赤字に転落するといった事態が通常化してくる。

プロジェクトの発掘時の リスク分析の重要性

まず「どんなことをしてでも獲る」という営業現場からの声を取りあげよう。長い不況のあおりで近年の受注が厳しくなっていることは容易に理解できる。発注側も組織全体の予算削減を受けて、設備投資予算を緊縮型にするようになってきた。競合の数が増えれば増えるほど、マーケットでの値引き合戦が激しくなればなるほど、自社の提案書どおりにプロジェクト案件を受注することが困難になり、無理をして勝ち取ることを余儀なくされる。しかし、そのような受注は、プロジェクトの失敗に繋がり、結局、組織に経済的なダメージをもたらす。

従って、一見逆説的に聞こえるが、市場が厳しくなればなるほど、受注合戦に拍車がかかればかかるほど、収益性に大きな影響を持つリスク分析を受注プロセスで実践し、営業職がプロジェクト案件を「選ぶ」必要性が高まることになる。

組織レベルでは、営業成績を上げるだけの「現場の暴走」を抑止するため、プロジェクト案件に内在

するリスクを査定する受注審査の定着化と、そのためのリスクを測る「モノサシ」作りが必要になる。「モノサシ」により受注するの可否かの判断基準の共有化ができ、審査結果により分析されたリスクの性質、多寡に対し組織的なコンセンサスが容易になる。すなわち、受注するのであれば、収益に結実させるための支援体制はどうあらねばならないのか、などプロジェクトの最低線に関する社内的コンセンサスが形成される。

発掘フェーズにおいて どんな基準でリスクを分析するか

それでは、発掘フェーズでは、どのような「モノサシ」を基にリスク分析を実施すればよいだろうか。IT業界のシステム構築プロジェクトを例に挙げ考えてみる。

リスク1： 顧客の組織特性に起因するリスク

システム構築では多面的にリスクを特定、評価する必要があるが、最初に評価すべきなのは、顧客の組織特性に起因するリスクである。顧客との協働、責任分担のもとで成果物を作り上げていくというプロジェクトの性質上、顧客サイドのプロジェクト推進体制が大きな影響要素となる。経営トップのプロジェクトへの理解と支援レベル、及び現場レベルの意識と受入れ体制によって顧客目的の実現度合いが左右される。

また、予算へのコミットメントがどの程度なのか、予算の承認権限は誰なのか、スコープ変更のための予備費が予算化されているかどうかでも、コストリスクが増減する。

さらに、意思決定者やキーパーソンとのプロジェクト参画度合いや意思決定プロセスの複雑度、顧客のコラボレーションへの姿勢や顧客プロジェクト・マネジャーがどの程度権限委譲されているか、責任分担へのコミットメントの度合い、などの要素は、仕様確定時や問題解決時の意思決定が二転三転する状況を招き、システム構築のスピードに影響する。

忘れてならないのは、顧客組織内の調整の必要度合いである。例えば、経営トップがシステム構築により業務改革の意向を持っていたとしても、現場が現業務の利便性に拘泥したり、あるいはシステム部門とユーザー部門のシステムに対する期待が相反している状況を放置しておくと、顧客要件を読み誤る可能性につながる。

リスク2： 要件の曖昧さに起因するリスク

作業ボリュームは、顧客要件の特殊性がどの程

度なのか、自社の仕様確定メンバーが顧客業務を理解できているか、顧客業務の統合度はどの程度か、によって大きく変動する。

また、受注側と発注側がどこまで共通に要件の優先順位を理解しているのかで仕様確定のスピードも変わってくる。顧客自身が初期にプロジェクトのスコップ除外項目（仕様に含まれない要件）が理解できているかどうか、以後の変更の可能性を最小限にし、手戻り作業を発生させない上で重要である。

更に、仕様確定プロセスのルール化や実施に顧客がどの程度コミットメントするかは、前項の顧客組織に起因するリスクとも繋がるが、大きなリスク要因である。

リスク 3 : プロジェクトの新規性に起因するリスク

まず頭に浮かぶのが、技術の新規性と、メンバーが経験済みの技術・スキルはどの程度なのかである。開発途上の技術（パッケージ、OS、言語）をどの程度駆使しなければならないプロジェクトかは、リソースを確保する上で読むべき必須のリスクである。

逆に市場でテストされている技術であっても、例えばオープン系プロジェクトで非常に高度なデータベースの設計が要求されるため、特化型スキルの必要性はどの程度かで、システム設計に掛かる時間が影響を受ける。次に、類似プロジェクトの経験度によって学習曲線の上昇カーブが違ってくるので、自社の実績や候補メンバーの類似プロジェクト経験を調べる必要も出てくる。

さらに使用する技術が確立されているものなのか、試行錯誤のプロセスを踏まなければプロジェクト目的を満たすことができないのかに関連して、技術レベルの不確実性を読むことも欠かせない。

リスク 4 : スケジュールに起因するリスク

スケジュール・リスクが増大するのは、顧客の期待するプロジェクト期間と技術の難易度を考慮した受注側の期間とが相反する場合である。

スケジュール自体が持っている様々な制約、例えば、顧客が要求する強制的マイルストーンの数と弾力性や、強制的マイルストーンに提出する中間成果物完成の現実性などもリスクに直結する。

また大きなリスク要素として、スケジュールの決定にからむものがある。スケジュールがどのように決定されたのか、例えば、人為的要因で決められたのか、顧客のビジネスサイクルなどの物理的要因で決められたのか、または発注者の創業記念日のような政治的要因で決められたのかによって、全体スケジュールの弾力性が大きく変わってくる。スケジュールを決定するプロセスで、自社の調整力は

どの程度なのか、顧客からの変更、短縮の可能性はどの程度なのかということも調べたい。すなわちタテマエの納期と本当のデッドラインの乖離はどの程度なのか、それがどの程度受注時に分かっているのかということである。

同様に、提案書作成までの与えられた時間枠も提案書の品質に大きな影響を与える点でリスク要因といえる。

リスク 5 : コストに起因するリスク

プリセールスコスト。受注までどの程度の先行投資が必要なのか、その額によって失注した場合のリスクの大きさが変わる。

契約形態が全フェーズの一括請負なのか、仕様確定までは準委任、或いは派遣による分割なのかによってリスクが異なる。

技術部隊から提供された見積りの根拠、成果物の完成基準などの前提条件、制約条件がどこまで明確なのかによって、見積りが上下する算出メカニズムを顧客に何処まで理解させられるかが決定する。

さらに受注プロセスで、価格見直しを伴わない条項の追加、スコップ増大を顧客がどこまで要求してくるのかも大きなリスク要因となりうる。また、

顧客の責任範囲、自社の責任範囲の切り分けに関する共通理解がどこまでなされているのかで、スコップに関するリスクが変化する。

リスク 6 : リソースに起因するリスク

メンバーの作業負荷の現実性が低いプロジェクトは、スケジュールに無理があるプロジェクトであり、実施期間に、その無理が顕在化しプロジェクトは行き詰まる。

また、メンバーの兼任度が高ければ、受注プロジェクトが手薄となりリスクが増す。候補リソースのスキルレベルがプロジェクトの難易度とマッチしているかどうかもしリスク要因と考える。

リスク 7 : コミュニケーションに起因するリスク

最後にコミュニケーションに起因するリスクであるが、チーム運営の困難度がこれに当たる。

プロジェクトに関わる部門数が多ければ多いほど、連絡調整を要する部門数が増えることになり、これもリスクに繋がる。

外注比率の高まる現在、協力会社とのコミュニケーションの影響も無視できない。ベンダーの数が増えれば、連携の困難度、複雑度も増してくる。当然、コミュニケーション経路がふえることになり、ベンダー間の調整の必要性も増しリスクは増大する。

候補ベンダーの信頼性やプロジェクト管理体制は大きなリスク要因であり、そのため、外注契約に関して、責任の切り分けが何処まで明確に出来るか、また、契約の形態はどのようなになるのかもリスクの要因である。

以上、IT プロジェクトの発掘時でのリスク査定の基準を考えたが、これだけに留まらない。また業界

によって典型的なリスク要因は大きく変わってくる。そのためプロジェクトのタイプに応じたリスク査定のモノサシを組織レベルで用意し、審査会議を実施することになる。

次回は「選ばれる」ことも目的に他社に打ち勝つ提案活動のベースとなる顧客ニーズの分析プロセスとそのリスクについて語る。