

# プロジェクト営業におけるリスク分析

## <シリーズ3：提案活動>

第3回は、顧客の問題解決の第5ステップである「解決策の選択肢の策定」に対して影響を与える提案フェーズにおけるリスクを考える。

株式会社 ピーエム・コンセプト 代表取締役 長尾清一

### 説得力のない提案書の特徴

日々、ビジネスの環境変化を敏感に先取りして顧客企業に提案書を「売って」いる読者諸氏に対して、提案書について論ずるのは釈迦に説法の感がある筆者だが、提案書を「買う」側としては些か自信がある。

もう20年近く前の話になるが、私は滞米中ある金融機関に勤務していた経験があり、プロジェクトファイナンス部に在籍していた。プロジェクトファイナンスは、日本でも近年注目されてきているが、アメリカではポピュラーなプロジェクトの資金調達手段であり、金融機関がプロジェクトに融資する場合、事業会社の信用力や債務保証に依存するのではなく、プロジェクト個々の案件が融資するに足るものかどうかの観点で審査する形態をとる。

当時の私の仕事は、プロジェクトが生み出すキャッシュフローの厳密な査定はもちろんのこと、それ以外のプロジェクト上のリスクを先読みし関係者間のリスク分担を明確にすることであった。来る日も来る日も20冊以上のLender Package（金融機関用のプロジェクト企画書、提案書）を読み、徹底的にプロジェクトのリスク評価をしなければならない。

当時は嫌気がさしていたこの経験だが、自然と提案書を「買う」側としての私の目を肥やし、リスクへの感受性を研ぎ澄ましてくれた。同時に、提案書を「買う」側としての視点が提案書を作成する際に非常に重要だということも気づかせてくれた。提案書を嫌というほど読んでいくと、説得力があり「買いたくなる」提案書とそうでないものは、読み始めの最初の数分で判断できるようになる。説得力のないものは読む気が削がれるので後回しにしてしまい、結局全部読まずに審査の対象から外してしまう。

そして審査の対象外になりやすい提案書には、次のような特徴があった。

見た目の体裁は整っており分量も多いが、結局「何が言いたいのか」がぼやけていて、提案目的、

内容が適切に伝わらない。

各章ごとには纏っているが、全体としての統一感がなく寄せ集めでバラバラの感じがする。

現状の問題の描写は鋭いが、問題解決が何故この提案内容になるのかの必然性（結びつきのロジック）が論理的でない。

提案内容が単に売りたいモノの紹介に留まっており、「新鮮さ」、「意外性」に乏しい。

「何がどう良くなるのか」という買う側のメリット、効果面が提案書からはよく理解できない。

提案内容の具現化の方法についての記述が不足しており、本当に実現できるのか懐疑的になる。

競合他社の提案に比べ、なぜ「この提案なのか」の差別化、優位性が容易には把握できない。

### 提案のプロセス

それでは提案書を「売る」受注者の立場に戻り、提案書を審査の対象外にしないためにはどのようにすればよいのだろうか。システム構築プロジェクトを例にとり提案のプロセスを考えてみよう。

#### プランニング1：

#### 提案書を作成する関係者全員が事前に収集した情報を共有する。

提案書に盛り込む最低限度の項目や書式の標準型は、組織で用意されていることが多い。しかし、標準書式に従って担当者が章立てを分担して機械的に記載していくと、各章の内容が不整合や矛盾をきたす場合がある。章ごとには部分最適であっても、全体メッセージの一貫性が欠如してしまうのだ。そうすると、顧客ニーズの何にフォーカスして訴えているのかが分からない提案になる。

提案書に一貫性を持たせるには、本シリーズ2回目の「顧客ニーズ分析」で調査した情報の交換と確認を関係者全員で行う必要がある。情報の例としては、顧客の現状と現行システムの問題点、問題に対する顧客の認識レベル、顧客が持っているシステム

選定の判断基準や新システムへの期待レベル、予算の制約、緊急度などがある。また、日常的にプールしている過去事例、他社事例に関する情報を出し合い、討議によりそれらがどの程度必要なのかも考慮しておく、提案書の実効性に対する信頼をあげることに役立つ。

収集した情報を材料にして討議し、顧客に受け入れられやすい提案ストーリーの構想をまとめる。提案ストーリーは、究極的には顧客側のメリット（利益、比較優位性の確立、新技術の獲得、ロスの削減など）と結びつかなければ意味が無い。自分たちの提案が、顧客の経営戦略の実現に訴えるのか、営業力を強化するという課題に訴えるのか、或いは製品企画の課題にどのように訴えるのか、などメッセージの統一を図る。

## プランニング2：

### 顧客課題をもとに、何がどの程度必要なかを特定する

提案書は分厚ければ迫力がでるというものではない。むしろ簡潔にまとまっている方が、インパクトがある。提案書に盛り込む内容（強調するポイント）とボリュームを見極めるため作成責任者は、次の3つの視点により顧客ニーズに関する仮説を立てることが不可欠だ。

### 顧客が抱える問題を顧客自身がどう捉えているのか。

顧客の問題の認識がどのレベルなのかによって提案の起点とポイントが変わる。例えば、現行システムの問題を運用現場のトラブルとして「現象」レベルで捉えているのか、生産性向上につながる全社的なデータ統合の課題解決が「真の問題」であると捉えているのか、部門完結型データが原因ではないかというように「要因」まで分析しているのか、ERPパッケージの活用というように「解決策」まで考えているのか、など。

### 顧客は自社の組織戦略のどのレベルで問題解決を図ろうとしているのか。

問題の本質とは関係なく、顧客がどの程度腹が括れているかによって提案の訴え方と訴える対象が変わる。例えば、単に情報処理が向上すればよしとする程度でシステム構築を考えているのか、業務全体の変革の一部としてシステム構築を考えているのか、現行制度や組織構造にまでメスを入れる経営戦略の一環としてシステム構築を考えているのか、など。

### 提案を受け入れるのに顧客担当者はどのような障害を感じているのか。

メッセージの正当性や強さに関係なく、顧客が提案を実行に移すことを想定する際どのような障害を感じるのかで提案内容の強弱が変わる。例えば、システム構築によって本当に自社ニーズが満たされ効果が期待できるのかどうか不安なのか、どの程度ま

で要求すべきなのか曖昧で自信が無いのか、経営トップに社内営業する困難を感じているのか、競合他社のシステムと比較検討が出来ず悩んでいるのか、など。

## プランニング3：

### 関係者全員でRFPをレビューし、顧客の期待と評価基準を共通認識する。

顧客がRFP（提案依頼書）を発行して提案を募る場合は、受注側としてはRFPの検証プロセスが必要になる。RFPの記述内容、詳細度合いで顧客のRFP発行目的（期待）と提案の評価基準を判断する。

このとき、まずRFPの作成元に注意する。顧客が直接RFPを書いていない場合、既に受注先が暗黙に決定されている可能性が大きい。顧客が外部コンサルタントに作成させたRFPであれば、そのコンサルタントと協働する競合他社に有利に書かれているであろうし、顧客が競合他社の一次提案を基に作成したと推察できるRFPであれば、受注の可能性は極めて低い。

次に顧客ニーズの整理度合いを分析する。詳細化されているRFPは、顧客側でニーズが整理されており、要求事項と提案内容の合致度、および価格の安さを「買う」顧客の姿勢の表れである。この場合、仕様面・技術面での比較優位性や開発体制・開発手法の実効性、実現可能性に提案の重点を置くべきである。一方、概要的な記述しかされていないRFPは、顧客ニーズに不確実性が含まれ、そのため顧客自身が提案者からシステム化に関するアイデアやコンセプト、ひいては要求事項自体を「買いたい」と思っていると判断する。

この場合、提案の独創性や斬新性、類似プロジェクト実績の豊富さ、プロジェクト遂行上のリスク・問題点の指摘により競合との差別化を図りたい。顧客へのヒアリングが許される状況であれば、「気づき」を促す質問を多用して、顧客ニーズに積極的に影響を与え、ニーズの具現化を自社に有利に導く戦略も考えられる。

RFPの抜け漏れ、矛盾、前提を特定することも重要だ。特にRFPが外部コンサルタントや競合の提供した情報によって作成された場合、顧客が気づいていない潜在的な問題、RFPから読み取れない新しい視点、RFP項目間の矛盾、現実的でない前提条件、顧客が知らない成功要件などを指摘することにより、暗に自社の優位性を示し、成約率を上げる努力が必要となる。

## プランニング4：

### 提案の戦略を練り、作成方針を決定し、注意点を共有する

戦略は一概にはいかない。案件によってやり方を考えていく必要がある。だが、一般的に共通する戦略のポイントは、顧客の問題認識レベルや評価基準

に対する自社の優位性と、競合に対する自社提案の優位性をいかに示すかである。

前者を示すためには、顧客の認識レベルを少し超えた問題の捉え方で「意外性」を売ること、顧客のシステム選定の判断基準をさらに充足させるような新たな評価基準を提示して「斬新性」を生み出すことである。顧客と同レベルで物事を捉えている場合、「そんなことは言われなくても分かっている」、「何処かで聞いたような話だ」というように片付けられ、提案書の価値を顧客に認識させるために必要な「顧客に対する優位性」が確立できない。

後者を示すためには、類似内容で提案している競合の弱点に気づかせ、差別化を図ることである。それには顧客の潜在ニーズを指摘することで評価の「モノサシ」を塗り替えることができないか、それにより顧客の意思決定を左右できないかを検討するのが有効である。例えば、競合が自社より提案システムの実績が劣る場合、あえて提案システムにおける問題点やリスクをリストアップして、それを放置することの重大性を喚起する。そして、自社がそれらの問題点を過去の類似プロジェクトでどのように解決してきたかを示すことにより、それを指摘しない競合に対して自社の優位性を確立する、など。

### メイキング1： 戦略的ポイント、注意点に基づき、各担当者が各章をドラフトする。

提案ストーリーに合致し関係者全員に共有されたメッセージに基づき、各担当者が担当範囲の内容をドラフトする。この時、情報収集の段階で共有した過去事例、他社事例、調査・統計資料などを具体的に記述し、メッセージを実証する。「何が変わって何処がどのように改善される」というロジックだけでは説得力は弱い。具体事例によって提案のロジックや信憑性を強化することが重要である。

作成者は、どのような事例であれば、顧客が「なるほど」と納得するのかを想像しながら事例を選別し、その事例の何処を強調するのかを考えながら記述する。例えば、他業界の先行事例が適しているのか、同業界のベストプラクティスの方が現実的かなどは、顧客がどのようなプロジェクトの成功基準を持っているかで変わる。

### メイキング2： 提案システムを見積もる。

システムのスコープ特性を考慮しコストを直接費・間接費の各コスト項目に詳細化し、コストテーブルの形にまとめる。一次提案では、コスト見積りをどの程度詳細化してどの程度まで開示するかが戦略的ポイントの1つとなる。そのガイドラインは、以下のとおりである。

- ・コスト項目に抜け漏れがないか検証し、各コスト

項目の確定度を想定する。確定度が低いコスト項目の前提、算出根拠を書き出し、見積りに添付するもの、しないものに切り分ける。

- ・コスト構成要素の変動によって見積りがどのように増減するのかを顧客に理解してもらうため、算出プロセスの中で顧客に開示すれば有利になるものを添付する。
- ・前提、算出根拠の現実性のチェックの後、各コスト項目の変動幅を予測し、コスト項目を調整する。自社が提出した見積りが後で自社開発部隊の首を絞めたり、または本命である競合の価格を下げるための道具として使われたりする可能性にも注意する。

### メイキング3： 各章のドラフトを統合し整合性を図り、一次提案としてまとめる。

分担して作成された各章を統合し、提案書全体の整合性を図る。分担作業によりメッセージを実証するため使用された事例が提案ストーリーに合っているかを検証する。場合によっては、使用された事例により新たな視点やメッセージが生まれ、提案ストーリー自体を変えなければならなくなることもある。一般的には各章ごとの追加や修正により、提案ストーリーの整合性を取っていく。整合性の後、一次提案のサマリーを作成する。

### メイキング4： 一次提案を示し、顧客とのコラボレーションにより最終提案を作成する。

一次提案を検証し洗練させ、最終提案として完成させる際には、以下の項目の検証が必要となる。

- ・自社の比較優位性が、デザイン面、技術面、或いは自社組織の特長に根ざした管理面（プロジェクト・マネジメント面）で強調されているか。
- ・価格、スケジュール、およびシステム機能面でバランスが取れているか。
- ・契約形態、責任範囲、完成基準、或いは著作権等の契約上の前提条件が謳われているか。

この過程における成功の鍵は、顧客とのコミュニケーションを密にし、顧客とのコラボレーション（協働）により進ませることである。このステップを疎かにすると、受け入れてもらえない最終提案が出来上がってしまう。

顧客の問題やその要因を間違った仮説で解釈していないか。幾つかの顧客ニーズの優先順位を誤って把握していないか。自社が思いもつかない顧客組織や業務の制約を見逃していないか。既に受注先は決まっていて無駄働きさせられているのではないか。それらの危険性も顧客とのインタラクティブなコミュニケーションを通して検証していくことが求められる。

さらに踏み込んで、受注可能性の幅を読んだり、競合に関する情報を入手したり、顧客自身の認識の誤りや矛盾を気付かせ、自社の比較優位性を示す機会につなげるのも有効である。そして、最終提案を顧客が明言したか、示唆した最終決定時期にあわせて最適のタイミングで提出する。

## クロージング：

### 顧客の経営上層部へのプレゼンテーションで訴える。

提案の締めくくりは、効果的なプレゼンで訴えることである。このプレゼンの善し悪しが提案内容を左右させるといっても過言ではない。提案内容を光らせ、提案書作成の全ての努力に報いるためにも、自信をもって勝負をしてもらいたい。

そのためには、本番に臨む前に必ずリハーサルをすること。与えられた時間の中でどのようなメッセージをストーリーのどこでどのように繰り出すのか、シナリオの流れや時間配分を念入りに計算しておく。またリハーサルでは、顧客組織の誰に向かってプレゼンしているのか、相手を意識して行うのがポイントだ。相手の立場になり、あらかじめ想定質問とその答えを準備しておく。「何がなぜ重要なのか」、「だから何なのか」、「どうあらねばならないのか」など相手が言い出しそうな反対意見、質問を自問自答しながらリハーサルすると、本番でうろたえずにすむ。

できれば、顧客トップに対するプレゼンの機会を持たせてもらい、経営課題に合致したソリューションの効果面・実利面を、導入前・導入後の違いを強調して売り込みたい。予算が許せば、プロトタイプを作成し、新機能、自社の「売り」、業務プロセス改善箇所などを示しシステムイメージの受け入れを容易にするのも効果的な演出である。

## 提案プロセスに起因するリスク

以上のような提案プロセスには、どのようなリスクが潜んでいるのだろうか。

### リスク 1：

#### 提案書の完成度を高めるだけの時間がない。

顧客の問題とその要因を分析し顧客を納得させる提案書を作成するには時間がかかる。だが、最近では、顧客の RFP 発行から提案書の提出締め切りまでの時間がますます短くなっており、分析時間や提案の仮説を証明するための情報収集の時間が十分とれない状況が見られる。そのため提案書に独創性がなくなり完成度が低くなる。仮にそのような提案書で受注できたとしても、顧客のニーズに合っていないか、実施フェーズで問題を抱えるか、利益の見込めないプロジェクトになる可能性が高い。

提案書作成のスピードアップを図るためには、

(A)提案書作成のガイドラインや標準書式を用意すること、

(B)過去の提案書や関連情報をデータベースに蓄積しておくことが、対策として挙げられる。

しかし RFP に応えうる提案書を作成するに足る十分な時間がないときは、受注を見送ることを組織レベルで検討することも肝要だ。

### リスク 2：

#### 差別化を強調するあまり、「解決できそうもない問題」を解決すると提案する。

受注合戦が厳しくなると、競合他社との差別化を図ろうとして、顧客が抱える問題を局部的に拡大化させ、そこにソリューションを都合よく当て嵌めて提案する傾向が強くなる。システム構築者が「解決できそうもない問題」を解決できると思い込むのは、顧客が抱える問題の要因分析を正確にはできていないことが多い。その場合、技術面、コスト面での解決の裏づけがなく実現性の低い「絵に描いた餅」を提案するリスクを犯す。いわゆる風呂敷を広げすぎて畳めない状況に陥り、技術面に精通した顧客担当者には、疑問を抱かせる結果となる。これを防ぐには自社内で第三者による技術レビューにより、実行可能性を検証する制度を設ける。

### リスク 3：

#### 評価の対象外になる独善的な提案書が出来上がる。

提案書の作成責任者が顧客ニーズに関しての仮説検証を行っていないことがよくある。仮説を立てないと顧客情報の収集の目的が曖昧になり、時間がかかるわりに顧客の意思決定に影響を与えるような情報も得られない。その結果、自社のシステム構成やツールを自社に都合よく過度に主張する「押し付けがましい」提案書になってしまうリスクがある。

提案プロセスでは顧客とのコミュニケーションを密にすることが原則だ。顧客とのコラボレーションによる情報収集により、ある程度思い込みを防ぐことができ、提案責任者の暴走もストップできる。また提案プロセスでベテラン要員に誤解を招く箇所がないかを確認してもらるか、あるいは提案内容にバイアスがないかどうかを第三者が客観的に検証する制度を設ける。

### リスク 4：

#### 価格に見合わない、または無理な納期を約束した提案をする。

見積り精度が低いと要件明確化の過程でスコープが増大し、コスト超過を招く。同様に希望的観測や、戦略受注により無理な納期を提案すると、結果的にスケジュール遅延に陥る。見積りやスケジュールについて、技術面での検討が不足すると、プロジェク

ト実施期間中に後回しにされたツケが顕在化する。提案書の作成過程で、ベテラン要員が技術レビューを行い、見積りとスケジュールの妥当性を検証する仕組みを制度化したい。

さらに次のような項目を考慮して見積りを調整する。(A)開発ツールおよび手法の新規性、(B)マネジメント作業の質と量、(C)ハードウェア/ソフトウェア/パッケージの実績、(D)外注ベンダーが提出する見積りの精度、(E)テストおよび修正に確保できる期間、(F)予見できないリスクへの予備費。

提案書を提出する前に営業部門以外の第三者による価格設定の検証レビューを受けることも重要だ。見積りツールの使用目的、方法も間違わないようにする。

### リスク 5 :

#### **本命ではないのに提案活動で無駄働きをさせられる。**

取引実績がない企業から突然電話で提案要請を受けた場合など、提案活動に入る前に、本当に見込み客になりうるのかどうか可能性を考慮してみる。提案書作成にかかるコストはタダではない。まとまった時間を割いてから、単に情報収集に利用されたり、本命の「当て馬」にされたりしていることに気づいても後の祭りである。

案件発生の経緯を関係者と共有することで、案件獲得に勝ち目があるのかどうか判断する。また提案プロセスで顧客との密なコミュニケーションで競合の動向の変化に関する情報を積極的に収集するのも、提案活動の大きな努力を無駄にしない方策である。

### リスク 6 :

#### **提案書のスコープが顧客に誤解される。**

提案書の記述が誤解されるかもしれないと作成者が感じた場合、評価する顧客担当者は十中八九誤解する。スコープに含まれるものと、含まれないものが提案書および SOW に明確に記述されているかを社内の第三者機関が確認するプロセスを設けたい。

提案書および SOW に、次の基本的項目が漏れていないかを確認する。(A)スコープ記述書、(B)自社と顧客の責任範囲、(C)前提と制約、(D)作業の依存関係、(E)成果物とサービスの記述、(F)成果物とサービスの完成基準、(G)スケジュール/見積り、(H)支払条件

以上提案プロセスのポイントとそのプロセスに潜むリスクを考えた。