

レッスン  
**1**

## これまでのコンサルティング営業では失敗する。 現場の実態を見てみよう

多くのシステム・インテグレータが、コンサルティング営業を強化している。「御用聞き営業」から脱却し、顧客が何をなすべきかインテグレータから積極的に提案する営業方法に転換するのだ。しかし、そう簡単に従来スタイルからの転換ができるはずがない。現場では、失敗案件が増えている。実態を見てみよう。

### ● 初仕事で顧客の役員に会う

あなたは、システム・インテグレータで働いている。システムの運用や開発部門で実績を積んだ後、今年から「コンサルティング営業部」の配属となった。この組織は、新たに設立された戦略部門である。

部門長は、「顧客に言われたとおりにシステムを作るだけでは、今後、受注勝率や利益率は確実に下がっていく。当社側から顧客の業務革新を提案し、これを達成するシステムを、高い勝率と利益率で受注する。それが当部の使命である。そこで、現場の有能な若手をそろえた。頑張ってくれ」と言った。

あなたが最初に手がける案件は、機械メーカー A 社のエンタープライズ・プロジェクト・マネジメント・システム(全社的なプロジェクト管理システム)だ。自社の専務と、A 社の経営企画部長が学生時代からの友人で、これが縁で今回の提案となった。あなたは、過去に類似システムの開発経験がある。事前に顧客情報をインターネッ

トで検索し、徹底的に勉強もした。自信をもって顧客を訪問すると、企画担当役員が出てきた。**あなたは、今まで顧客の役員と話した経験がない。**

そう言えば部長が「従来の案件では、何を作るかが決まっていた。だから我々は、顧客側でシステムを作る責任を負う課長や係長を相手にした。しかし、コンサルティング提案が必要な案件では、顧客は何を作るかを決める段階にある。そこで、より上位層やユーザー部門を相手にすることになる」と言っていた。緊張しながら先方の要望を聞くと、彼は次のように言った。

「当社の製品開発プロジェクトは、最近、納期管理が難しくなっています。プロジェクトの案件が増えていますし、またプロジェクトの1つ1つが難しくなっている。おまけに納期は短くなっている。このままでは、顧客と約束した納期が遅延するかもしれません」

あなたは、A 社について事前に勉強した内容を早速使った。「なるほど。貴社の大口顧客である自動車メーカーでは、製品開発サイクルが早まっていますからね。かつては4年だった開発期間は・・・」

顧客役員は、あなたの言葉を無視して続けた。「特に重要なのは、時間に追われ、コスト削減の検討がうまくいっていないことです。プロジェクト・マネジメントの技術を適用し、このような問題を解決したい」

顧客役員は、ここで一息入れた。さて、今度はこちらから何か言わなければ。しかしあなたは、役員にどのような話をしたらいいか、皆目検討がつかない。とにかくいろいろ質問してみた。質問すると、役員はいろいろ答えてくれる。「これはいい調子だ」「自分は役員と話せるんだ」。あなたは満足していた。

帰り際、役員はあなたにこう言った。**「あなたは、聞くだけです。おたくの専務が積極的に売り込みをき**



たから、とりあえず提案書は出してもらいますが、他のシステム・コンサルティング会社は、いろいろおもしろい話をしてくれましたよ」

あなたは、とにかくこの場で時間が過ごせたことで満足していたが、確かに自分は質問していただけであることに気がついた。しかし、顧客が言う「おもしろい話」をしようにも、それが何なのか検討がつかない。そこで、「提案書が勝負ですから」と一言いうのが精一杯だった。



プロジェクトの進捗が手に取るように分かること。そのためには、作業工程や工程別の必要工数、成果物などの標準化が重要なこと。

あなたは「これだ!」と思った。顧客役員と何を話していいかわからなかったが、彼には「社内の全てのプロジェクトが手に取るように把握できる」という訴求ができる。これを前面に示す提案書を作ろう。作業工程などの標準化もいい。これこそ業務革新だ。これらとシステム化を合わせて提案すれば、自社の付加価値が向上する。

そのように考えると、あなたはプレゼンテーション資料の作成に入った。時間の大半は、作り上げるシステムの全体像や機能の明確化と、費用見積りに使った。結局あなたは、以下のように提案書を作っていた。

1. まず1枚目に、「複雑で困難なプロジェクトを多く抱える中、経営者自身が各プロジェクトの進捗状況を手に取るように把握することが必要です」というコンセプトを入れよう。やはり提案書の最初は、格調高くなければならない。
2. 次に、作り上げるシステムの全体像や機能の説明を示そう。この検討に一番時間をかけたのだから。
3. その後、進め方の方法論を示そう。業務分析・設計を含めたシ

## 自信を持って準備する

「これではいけない」

あなたは、エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントや業務革新の本をどっさり買い込み、また新聞検索を行い、徹底的に勉強した。その結果、いろいろと使える情報を見つけた。

エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントが、建設業やシステム・インテグレータだけではなく、機械メーカーなどにも広がっていること。顧客A社の競争相手であるB社が、エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントを導入したこと。エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントによって、経営者は全ての社内プ

システム開発は、すでに経験がある。そこでその経験が話せるように、プレゼンテーションでも十分に時間をかけよう。

また**競争相手が、単価が高いシステム・コンサルティング会社だったので、価格で優位になる単価設定とした。**

提案書が出来たとき、あなたは自社の専務に呼ばれた。顧客役員にプレゼンテーションする前に、彼の友人である顧客企画部長と「事前レビュー」の場を用意したというのだ。

## ● プレゼンテーションの場で顧客があくびを・・・

顧客の事前レビューの日、部屋には、顧客の企画部長、ユーザー部門とシステム部門の管理職が集まっていた。あなたは、自信をもってプレゼンテーションを始める。話がシステムの全体像にさしかかった頃、**企画部長があくびをした。**ユーザー部門の管理職たちは、あきらかにつまらない顔をして、説明箇所を無視し、資料をパラパラめくっている。方法論の説明に入ると、企画部長があなたの言葉を止めて、質問をした。

「経営者自身が各プロジェクトの進捗状況を手に取るように把握するというが、**その割には開発費が高いですね。**進捗状況を手に取るように把握することで、どんないいことがありますか」

あなたは、「進捗状況を手に取るように把握する」ことに価値があると考えていたので、さらに詳細までは考えていなかった。一瞬言葉に詰まったが、何とか次のように答えた。

「遅れが大きいプロジェクトには、経営者が直接指導するといったことができます」

「当社は、それぞれのプロジェクトに責任者がいます。また、その上に部門長もいる。まず彼らが進捗を管理すればいい」

「もちろん、プロジェクト責任者や部門長の間でも、進捗情報が共有

されます。そのために、製品や事業部を超えた工程の標準化を行います。これで、他の製品のプロジェクト管理ナレッジを、全社で共有することや、リソースの最適な配分も可能になります」

「どうも、あなたの提案は大掛かりですね。**そこまでやって、費用と効果は合うのですか**」

この疑問は、あなた自身も感じていたものだ。これに関しては、新聞検索で良い答えを見つけていた。

「貴社の競争相手 B 社は、既に \* 億円をかけてエンタープライズ・プロジェクト・マネジメント・システムを完成させています。効果もさることながら、競争という観点で、システムが必要です」

「投資は必ず回収できなければならない。B 社は、そのような投資を、どうやって回収しているのですか」

「それは、B 社に聞かなければ分かりません」

**あなたは、こう言って逃げるしかなかった。**

「他社では、システム開発で、どのような効果があり、また、問題の解決ができていますか」

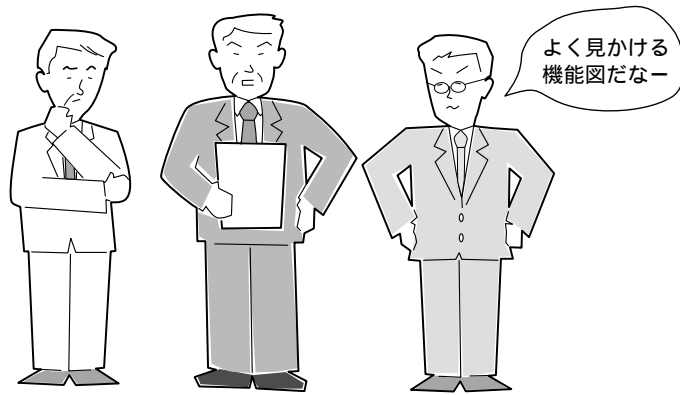
ユーザー部門の管理職が聞いた。あなたは、自分が担当したシステム開発案件を、頭の中で振り返った。

「例えば建設会社で、工事立ち上げ段階でその責任者が工事段取りを行う時間がないという問題がありました。十分な段取り時間がとれず、納期短縮や原価削減ができなかったのです。そこで、工事段取りという工程を明確に位置づけ、しかるべき標準工数を設定することで、この問題を解決しました」

**この事例に、顧客メンバーは興味を示した。**

「なるほど。うちも、似たような状況ですよ。そういう提案が欲しいのです。他にどのような問題を解決したのですか」

あなたは、他の例を思い出そうとしたが、あとは業務遂行上の細かな問題しか思い浮かばない。あなたが何も言わないと、顧客がさらに質問した。



「そのような提案は、提案書にのっていますか」

「もちろん。それが、このシステム機能図です」

顧客は、あなたが示した詳細なブロック図を見て、顔をしかめた。

「エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントの本に、よくある機能図ですね」

「いえ、わが社の実績に基づき、詳細に機能が規定してあります」

「虫眼鏡がいらしますね」

会議の最後に、顧客の企画部長がこう言った。

「おたくの専務は友人です。だからこそ、厳しいことを言いますが、今日のプレゼンテーションは、1500 円の本の内容を聞いているみたいでしたよ」

同席したコンサルティング営業部長が、「まあ、本日は事前レビューですから」というようなことを言って、その日あなたは放免となった。しかし、自信作がなぜ顧客に訴求しなかったのか。あなたは、その理由がよく分からなかった。

#### 実践のためのアドバイス

### ▶ 顧客要望変化への対応が求められている ◀

システム提案に関する顧客要望が変化している。この変化についていけないシステム・インテグレータの勝率は、低下していく。顧客要望が変化している背景の1つは、システムへの期待が大きくなっていることである。単なる業務改善のみならず、業務革新や新たなビジネスの創出へと、システムへの期待は膨らんでいる。もう1つは、システム提案を受ける先が、顧客システム部門から事業部門へと移っていることである。事業部門は、システムをどのように作るかよりも、何を作るかに興味がある。

これらの結果、以下に例示される顧客要望の変化が起きている。この変化にどのように対応するか。これが、今後のシステム・インテグレータの重要課題である。そしてこれが、本書の重要なテーマである。

#### 顧客要望の変化に追従できないシステム・インテグレータの例

##### システム提案における顧客要望の変化

- ・大きな革新方法を示して欲しい
- ・事例をもとに、実証された方法を知りたい
- ・仕事がどのように変わるか知りたい
- ・顧客も自信がない。誤りは正して欲しい

##### 変化に追従できないシステム・インテグレータの対応

- ・システムの機能を示したり、細かな改善策を示す
- ・「べき論」を示し、必然性・実現性を示す事例がない
- ・システムの作り方や機能のみを示す
- ・顧客の要望を「与件」として対応する