

レッスン
2

提案のプロフェッショナル技術が存在する

コンサルティング会社は、文字通りコンサルティング営業を行っている。彼らは、提案策定やプレゼンテーションなど、コンサルティング営業に必要な一連の技術を、プロフェッショナル技術として体系化している。これらプロフェッショナル技術は、システム・インテグレートにも適用できる。どのような技術なのか。システム・インテグレーションの提案技術とどこが違うのか。まず、技術の全体像を、2回に分けて理解していこう。



コンサルティング会社で、提案のためのプロフェッショナル技術として用いられているものです。きっと役に立つはずですが、
そう言うと、コンサルタントは1枚の図を示した。

コンサルタント あなたが行うコンサルティング営業では、**システム開発サービスやパッケージを売る前に、顧客に価値を提供します**。顧客が価値を実感すれば、初めてその先のサービスが売れるのです。この場合、顧客に価値を訴求するためのフレームワークが問題になります。システム開発を営業するならば、開発するシステムの機能や開発方法などを顧客に訴求すればいい。コンサルティング営業の場合は、どうでしょう。

あなた 確かに、昨日、システムの機能や開発方法を提案しようとしたのですが、顧客は他の切り口で質問をしてきました。

コンサルタント 顧客に訴求するためのフレームワークが分かっていると、検討の抜けを顧客に指摘され、あるいは競争相手にカバーされ、失注する恐れがあります。この図にある全ての項目を確認しな

顧客を落とし所に落とす技術が存在する

事前レビューの次の日、コンサルティング営業部長が、1人の男性をあなたに引き合わせた。これから当社で提案技術向上と、実際にいくつかの案件を指導してもらうコンサルタントの先生だ。指導の対象には、あなたの案件も含まれている。

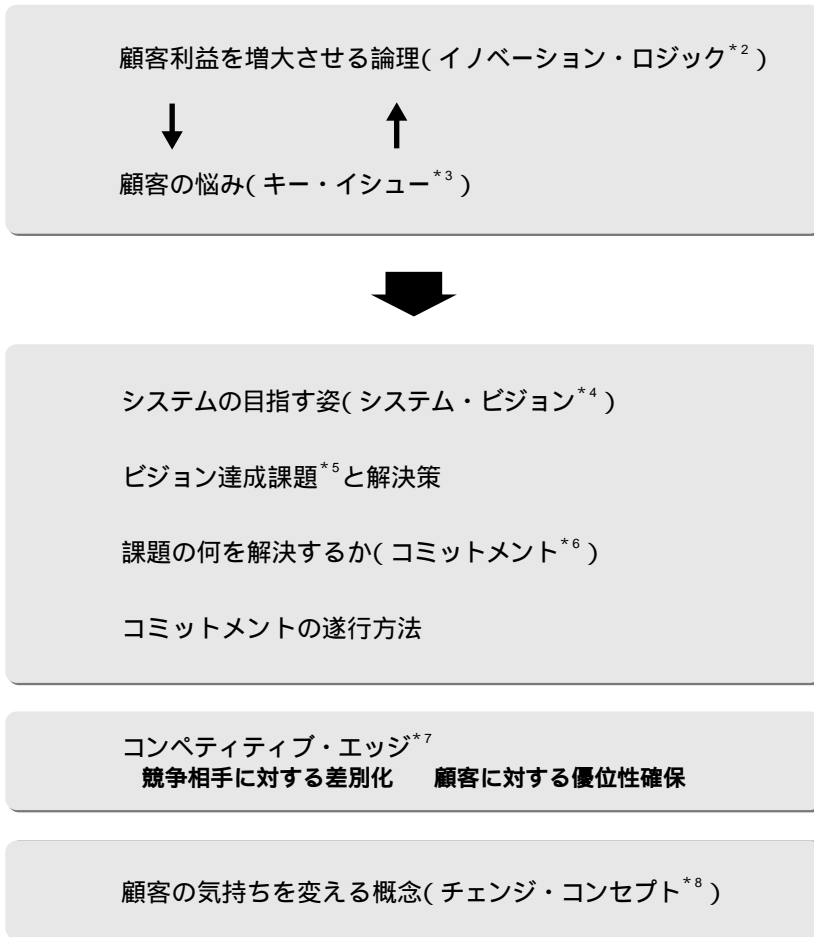
あなたは、内心穏やかではなかった。確かに昨日の顧客事前レビューは、あまりいい結果に終わらなかった。しかし、プレゼンテーションの日にはまだ時間がある。他人に指導してもらうのは面白くない。

部長が連れてきたコンサルタントは、にこにこしながらあなたに挨拶をした。

『『**コンサルティング・プロモーション**^{*1}』』という技術を紹介します。

*1 コンサルティング・プロモーション：提案のためのプロフェッショナル技術。顧客の意向を超え、競争相手に勝つ「落とし所」を作り上げ、そこへ顧客を落とすことができる。

コンサルティング・プロモーション(事前準備項目) **重要**



顧客の意向を超え、競争相手に勝つ「落とし所」を作り上げ、そこへ顧客を落としていくという、コンサルティング営業を成功させるための統合技術です。

このコンサルティング・プロモーションは、

- 1) 落とし所の事前準備
- 2) 顧客を落とすディスカッション
- 3) 関連するナレッジ拡充

の3つのパートから来ています。まずは「事前準備のパート」を一緒にやってみましょう。

顧客の利益を増大させる論理が必要だ

コンサルタント まず、我々が『イノベーション・ロジック』と呼んでいる、システムの効果を確認させてください。この図の です。顧客はエンタープライズ・プロジェクト・マネジメントを導入して、どのような効果を得られますか。

* 2 イノベーション・ロジック：システム投資によって、利益が上がるロジック。美辞麗句ではなく、システム化で利益が上がることを、事実に基づき、論理的に説明できるもの。

* 3 キー・イシュー：システム投資を考えている顧客が、すっきりと投資に踏み切れない要因となるもの(不明・不安・情報不足)。顧客が認識しているものもあるが、認識していないものもある。

* 4 システム・ビジョン：イノベーション・ロジックを実現するための、システムの姿。コンピュータ・システムのみならず、組織や業務プロセスなど、システム化において変える必要がある要素が網羅されている。

* 5 ビジョン達成課題：システム・ビジョンと現状のギャップ。システム・ビジョン実現のために、必ず解決する必要がある。

* 6 コミットメント：システム・インテグレータとして、ビジョン達成課題の中で解決を約束するもの。提案における、システム・インテグレータの業務範囲である。

* 7 コンペティティブ・エッジ：提案において、顧客および競争相手に対して優位性を獲得する方法。

* 8 チェンジ・コンセプト：提案を受け入れてもらうために、顧客の気持ちを変えるコンセプト。重要な事実を鋭く意味解釈し、インパクトのあるメッセージに仕立てたもの。

ければなりません。

あなた 昨年、プレゼンテーションとか、ロジカル・シンキングなどの教育は受けましたが。

コンサルタント コンサルティング・プロモーションは、論理的な思考方法や分かりやすい説明方法といった部分的な技術ではありません。

あなた 顧客と同じことを聞きますね。各プロジェクトの進捗が、経営者や部門長、関連部門の人間の間で共有されることが、1 番の効果だと思います。

コンサルタント それは、手段ですね。進捗を共有して、例えばどのような効果が得られますか。

あなた 例えば・・・(あなたは昨日顧客に会った後、自分なりに考えをまとめていた)・・・進捗の遅れが分かれば、部門長は早い段階からそのプロジェクトに対し、確認や指導ができます。

コンサルタント だとすると、「進捗の共有」により、「部門長が、問題が起きそうなプロジェクトに早めの指導を行い、問題が大きくなる前にこれを解消する」ということですね。従来も問題が大きくなれば、部門長が指導したでしょうから、従来と比べると、「大きくなる前に解消できる」ところが価値になる。他にどのような効果がありますか。

あなた ……。いろいろあります。でも、みんな単なる例にすぎません。全部考えると言われても無理です。だから「進捗の共有」と言っているのです。情報が共有できれば、今までできなかったいろいろな検討や指導ができるはずですよ。

コンサルタント 役員や部長の仕事は、成り行きでは果たせないことを成し遂げることです。だからこそ、「進捗の共有」といった**美辞麗句**は、**何も成さない**ことを知っています。もっと具体的、重点的なことを示さなければなりません。実はあなたが、「**単なる例**」と言ったことの方が、価値があるのです。

あなた どういうことですか。

コンサルタント 例えばあなたがサッカーチームを強くしたいとき、一選手の間は「僕らはもっとモチベーションを高めるべきだ」と言えばいい。しかしあなたが監督だったら、モチベーションを高めることは分かっている。そうではなくて、能力は高いがやる気のない選手を外し、若手の元気の良い選手を先発メンバーに抜擢することが

重要になる。あるいは給与体系を変えて、試合でチャレンジした選手にもっと報いることが重要になる。

なぜ選手の時に「モチベーションを高める」と美辞麗句を言い、監督になると具体的・重点的になるかということ、監督は「チーム強化」を「**成し遂げる責任**」があるからです。だから、本当に効果のある、具体的・重点的なことを追求する。

あなた なるほど。

コンサルタント あなたは現在、会社で「何かを成し遂げる」ポジション、つまり役員や部長ではない。だから、自分の立場で妥当と思われること、即ち顧客の役員や部長クラスから見ると「美辞麗句」を言うてしまうことがあるのです。しかし、美辞麗句の背景には、具体的・重点的な施策を想定しているはずですよ。通常これは、単なる「例」だと思っている。しかし**役員や部長にとっては、この例こそが重要な**のです。このことは、肝に銘じておいてください。

さて、「進捗の共有により、部門長が早めの指導を行い、問題が大きくなる前にこれを解決する」といった方策は、全部でどのくらいありますか。100 個、200 個ありますか？

あなた いや、大物は 10 個か 20 個でしょうか。

● 仮説を徹底的に出す

コンサルタント 仮説で結構です。二人で協力して、出してみましょう。事前準備の各項目に抜けがあると、提案は失敗します。また、事前に最大限アイデアを準備しておかないと、顧客に会っても質問するだけで、こちらからリードしてディスカッションを進められません。

なお、仮説を出す場合は、**顧客の利益が大きくなる方法**を考えてください。何と言ってもシステム化は投資です。投資によって利益が増えなければ、行う意味はありません。

あなた でも、定量的な効果以外に、定性的な効果も重要ですよ。

コンサルタント 定性的でも、役員や部長というポジションにいる人間は、そこに利益が増える「論理」が見えなければ投資の判断はしません。

例えばあなたがタクシー会社の社長だったとします。「全部のタクシーにナビ・システムを導入して、タクシーの効率的な運用ができます」と美辞麗句を言われて、お金を出してナビ・システムを買いますか？それで本当に効果が出るのか、不安になるでしょう。

例えば「顧客の依頼に対し、一番近くのタクシーを向かわせることができ、顧客の待ち時間を短くし、トータルの乗車時間を長くする」と言われると、これでどのくらい利益が上がるか考えられるでしょう。これなら投資を考えますよね。

あなた そう言われれば、今の私の提案は、タクシーの効率的な運用のレベルですね。

コンサルタント この問題に対応するために、「コンサルティング・プロモーション技術」では、システム化によって利益を増大させる論理のことを、「イノベーション・ロジック（革新の論理）」と呼び、まずこれを明確化することから始めます。イノベーション・ロジックとは、「何をどのように変え、何がどのように良くなるか」を論理的に説明できるものです。これが明確でないと、顧客はシステム開発の意志決定をすることができません。

このようなイノベーション・ロジックは、顧客の要望を聞いても出てこない。提案する側が、豊富に蓄積し、妥当なものを提案しなければならないのです。その意味でイノベーション・ロジックは、商品そのものです。

あなた しかし今まで、イノベーション・ロジックを考えたことがないので、考えつくかどうか・・・。

コンサルタント 先ほど、肝に銘じるようお願いしたことを思い出してください。事例にイノベーション・ロジックは存在するのです。あなたが経験したシステム開発の事例を思い出してください。



ディスカッションの結果、あなたは以下に例示する十数個のイノベーション・ロジックを得ることができた。

エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントのイノベーション・ロジック例

1. 部門長が各プロジェクトの進捗を適宜把握できるようにし、早めの指導を行い、問題が大きくなる前にこれを解決する
2. 従来の工数消費ベースでの進捗管理は、将来の遅れ予測精度が悪い。そこで、設計図書などの成果物ベースで正確な進捗把握を行うことで、将来の遅れ予測に対する関係者の信頼を高め、メンバーが早めにまじめに対策を考えるようにする
3. 過去の実績工数、時間を蓄積し、これをもとに新たなプロジェクトのスケジュールとリソース配分を決定することで、無理な期間短縮や工数不足が原因で起きる工程遅れを防止する

あなたは、イノベーション・ロジックを議論する中で、自分の詰めが甘かった点を認識するとともに、イノベーション・ロジックによってシステム提案が顧客役員にも充分訴求するという確信を持った。

しかし、コンサルタントは難しそうな顔をしている。彼はシステムの総投資額を聞き、「イノベーション・ロジックが小粒ですね」と言った。

● 顧客は何を悩んでいるのか

コンサルタント イノベーション・ロジックは、後で補強しましょう。次は、『キー・イシュー』です。顧客の悩み、と考えてください。そもそも顧客は、何をして欲しかったんですか。

あなた プロジェクトの件数が増え、難易度が上がる中、納期は短くなっている。そこで、進捗管理を強化したいと言っていました。このままでは、納期遅れが起きるそうです。あと、コスト削減を考える時間がないとも。それから、エンタープライズ・プロジェクト・マネジメントの仕組みや標準化、投資額を聞いて、そんな大変なことをして、効果があるのかと言っていました。

コンサルタント 既に、納期が遅れているということはあるのですか。

あなた いえ。まだです。

コンサルタント すると、実害はコスト削減ができていないことですね。製造業では、生産準備において「コスト醸成」という期間を設けます。量産の前に、製造しやすい工程の設計などのコスト削減方法を検討するのです。これには時間がかかる。プロジェクト工程管理がうまくいかないと、顧客との約束納期には何とか間に合わせたとしても、コストが下がらないまま生産を始めることになる。そのため、利益率が悪化するのです。

顧客の悩み(キー・イシュー)は、「プロジェクト件数が増え、難易

度が高まり、納期が短くなる中で、どのようにすればコスト醸成期間をキチンと取ることができるか」ですね。

あなた エンタープライズ・プロジェクト・マネジメント・システムを入れることが、顧客の悩みではないのですか？

コンサルタント キー・イシューとは、システム投資を考えているが、投資に踏み切れない不明・不安・情報不足なことです。

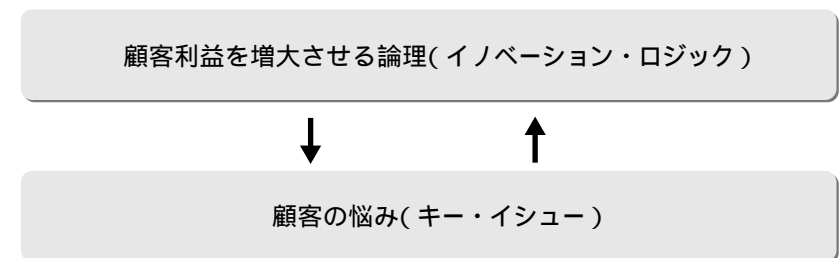
このような悩みがなく、ただエンタープライズ・プロジェクト・マネジメントを導入したいのなら、あなたが提案すれば、即座に採用されるはずですよ。

あなた なるほど。でもどうやって、コスト醸成を行えるようになるのですか？

コンサルタント 製造業では、早い段階の設計、詳細な設計、製造準備を、それぞれ異なる部門で行っています。すると、全体工程を見る責任者がいないから、前工程が徐々に遅れ、しわ寄せが後工程にくるのです。製品ごとに1人の責任者が工程を管理すれば、この問題は解決します。また、本来のコスト醸成期間をキチンと位置づけ、必要ならプロジェクトの開始を早めるということもしなければなりません。

どうやら、イノベーション・ロジックが見えてきましたね。イノベーション・ロジックとキー・イシューは、相互に検討し、明確化していくものなのです。

イノベーション・ロジックとキー・イシューの相互検討 重要



コンサルタントは、ホワイトボードに以下のイノベーション・ロジックを書いた。

コスト醸成期間確保に関わるイノベーション・ロジック

組織を超えた、製品単位の工程管理責任者を置く
 また、コスト醸成期間を計画段階でキチンと確保する
 これにより、前工程が徐々に遅れ、最終工程である「コスト醸成」に時間をかけられないという事態を防止する
 結果として、利益率を向上させることができる

あなた なるほど。良く分かりました。しかしイノベーション・ロジックを考えるには、知識がないとだめですね。

コンサルタント コンサルティング・プロモーション技術には、提案に必要なナレッジの拡充方法も含まれています。これは、後日紹介しましょう。

ところで、このイノベーション・ロジックの効果は、大変大きい可能性があります。貴社の専務は顧客の企画部長とお知り合いということですが、顧客から事前に、このような情報を得ることはできますか？

1. 新製品の売上げと利益率
2. コスト醸成をうまく行えた製品の利益率

あなた この情報があると、全ての新製品でコスト醸成が行われた場合の利益の増加額が計算できるというわけですね。分かりました。専務に打診してみます。

コンサルタント 顧客から情報が取れなければ、他社の事例を集める必要があります。弊社に、いくつか事例の蓄積がありますので、後で提供しましょう。

お分かりだと思いますが、コンサルティング・プロモーションを推進するためには、イノベーション・ロジックのナレッジのみならず、イノベーション・ロジックの事例を豊富に蓄積する必要があります。

▶ ファシリテータ ◀

提案の事前準備では、普段と異なる思考を追求する。詳細なシステムの検討に入っていくのを止めて、まずイノベーション・ロジックから考える。美辞麗句で納得することなく、効果が出るロジックを徹底的に追求する。1つ2つイノベーション・ロジックが出たからといって安心せず、他にないか、他にないかと考え続ける。顧客が明示していないキー・イシューを洞察する。

これを、複数の人間で知恵を出し合いながら進める場合、普段の思考に安直に流れることなく、強制的に新しい思考を続けさせる『ファシリテータ』が重要となる。ファシリテータは、事前準備項目^{*9}の徹底的な詰めを行うために妥協せず、参加者の知恵を徹底的に引き出す役割を担う。ファシリテータが使う常套句を、以下に示す。

なぜ、それで顧客は効果を得られるのですか。

それは例えば、どのようなことですか。

美辞麗句ですね。具体的な事例から紹介してください。

詳細な方法に入るのは、後にしましょう。

他にありませんか。

.....
* 9 事前準備項目：コンサルティング・プロモーションにおいて、「落とし所」を検討するための項目。イノベーション・ロジックやキー・イシューなどがこれにあたる。提案前に、全ての項目の仮説を準備する。