

日本 MOT 学会による査読論文 (2012-1)

# IT ベンダーの提案型営業のプロセスモデル

## Process model for proposal-based sales in the IT vendors

小林 英樹 / 長田 洋  
Hideki Kobayashi / Hiroshi Osada

### 要 旨

IT ベンダーは、提案型営業を推進し、顧客の経営課題解決のためのソリューションを提案している。本研究では、顧客との関係性強化に加え、IT ベンダーの無形資産の強化、商品の強化につながる効果的な提案型営業のプロセスモデルを明確にする。

### ABSTRACT

In order to solve the business issue of customers, IT vendors propose solutions with proposal-based sales. In this study, Process model to promote effective proposal-based sales are clarified.

キーワード：コラボレーション、提案型営業、IT ベンダー、Collaboration、Proposal-based sales、IT vendor

## 1. はじめに

厳しい経営環境が続く中、多くの企業では、商品のコストダウンや開発期間の短縮、経営の可視化などの経営課題を持ち、これらの経営課題の解決のために IT によるソリューションの提供を IT ベンダーに求めている。IT ベンダーは、顧客がその先の顧客（以下、最終顧客と記述）から何を期待され、どのような価値を提供しようとしているのかを理解した上で、顧客の課題解決のために IT によるソリューションを提供する。

情報サービス産業白書 2009 では、IT ベンダーは受動的（肯定回答比率、IT ベンダー 67.7%、顧客 79.4%）であり、半数近くの IT ベンダーは顧客企業の課題を把握できていない（同、IT ベンダー 43.5%、顧客 45.6%）という調査結果が報告されている。また、94% の IT ベンダーは、能動的な姿勢への転換を目指していると報告されている。そして、顧客の課題を把握した上で、顧客の課題解決に向けた積極的な提案を行うと共に、IT ベンダー自身の価値創造を行う活動の必要性が報告されている。（情報サービス産業協会，2009）。

同書では、総務省が定める情報サービス産業<sup>\*1</sup>の定義よりソフトウェア業（分類 391）と情報処理・提供サービス業（分類 392）を IT ベンダーとしている。

本研究では、この IT ベンダーを研究の対象としている。顧客の課題を把握し積極的な提案を行い、IT ベンダー自身の価値創造を行う活動を実現するための有効な手段のひとつが提案型営業である。B to B 形態における一般的な営業活動は物品の提供と課題解決の提供に大別されるが、本研究で対象とする IT ベンダーの提案型営業は課題解決の提供にあたる。

一般的な IT の営業コンサルティングは、自社の商品やサービスを顧客に紹介する IT ベンダー視点の営業活動である。一方、IT ベンダーの提案型営業は、既存のものやサービスを提供する営業活動とは異なり、インタラクティブなコミュニケーションを通じて顧客の課題解決方法を、IT を手段として相互に作り上げていく活動である。経験豊かなシステムエンジニア（以下、SE と記述）が関与する割合が高く専門性が必要とされる営業活動であり、顧客へ提供した解決手段が顧客知として汎用化され IT ベンダーの商品に反映される。このように、IT ベンダーの提案型営業は、一般的な IT の営業コンサルティングとは異なり IT ベンダーの商品開発と密接に関連しているという特徴を持つ。また、IT ベンダーの提案型営業は、無形資産を蓄積する活動であり、強化された無形資産と商品を他の顧客へ水平展開することが競争優位につながり IT ベ

ンダーの持続的成長に寄与する。アメリカ生産性品質センター（2000年）は、顧客の課題を明確にするプロセスの中で、顧客との関係性の強化に加え課題解決能力などの無形資産が強化され、さらに課題の解決手段としての商品が強化されるとしている。

本研究では、ITベンダーの提案型営業を「顧客企業が自らの課題を明確化できずニーズを伝えられない状況で、ITベンダーが顧客企業の課題を把握しその解決策を提案する営業活動」と定義する。ITベンダーの提案型営業においては、顧客の課題を解決し、同時にITベンダーの無形資産と商品の強化を進めるようなITベンダーの提案型営業の具体的な推進方法が求められている。

本研究は、顧客の課題を解決することによる顧客との関係性強化に加え、ITベンダーの無形資産と商品強化を図るための効果的な提案型営業のプロセスモデルを明確にすることを目的とする。本論文では、第2節で先行研究の調査・分析と研究の手順について述べ、第3節で事例分析により提案型営業プロセスモデルの作成を行う。そして、第4節でそのプロセスモデルの適用と検証について述べる。

## 2. 先行研究の調査・分析と本研究の手順

### 2.1 先行研究の調査・分析

ITベンダーを含む提案型営業に関する先行研究を調査した。

何を売るかではなく何を解決するかが重要であり、そのためには、顧客が誰かを明確にし何が必要とされているかについて仮説を打ち立て、具体的な提案を企画しこれを実現することが必要であるとの指摘がある（倉重，2004）。これは、顧客の課題を適切に把握することの重要性を示している。

また、次のような指摘がされている。営業活動は担当者間のコミュニケーションに依存するため、活動は個別の活動になりやすい（R. Kenneth, 1998）。このような特性を持つ営業活動においてソリューションを創造するためには、企業とITベンダーの間で、他の企業との連携を通じてマーケティングを戦略的に展開するパートナーリングという考え方が重要となる（山梨，2005）。その中で、満たされていないニーズを発見し充足させるために社内のあらゆる職能を連携させる必要がある（Kotler, 2004）。

これらは、コラボレーションの必要性を示している。さらに、次のような指摘がされている。ニーズ分析、解決策の提案、解決策の実施、フォローアップの各ステップに分類し、優秀な営業パーソンが実際に行っている活動をもとに、組織としてのベストプラクティスを構築することが必要である（恩蔵，2001）。効果的な営業を進めるためには、データベースの一元化、プロ

セスの管理、チームでの営業の推進が重要である（高嶋，2005）。そして、顧客とのコラボレーションや営業活動を支援する方法として価値連鎖マップなどが提案されている（小林・長田，2005）。これらは、提案型営業の組織的な推進について述べられたものである。

これらの先行研究は、営業活動の戦略的、組織的な取り組みへの移行の必要性を指摘しており、B to Bの形態における効果的な提案型営業を推進するための要因が示唆されている。そして、これらの先行研究はITベンダーの提案型営業に特化したものではないが、下記の点についてはITベンダーの提案型営業にも有効な要因と考えられる。

- 1) 顧客の課題を適切に把握すること。
- 2) コラボレーション（ITベンダー対顧客、対社内、対パートナー）により衆知を集めること。
- 3) 提案型営業での顧客情報、進捗、課題を共有し、組織として推進すること。

一方、先行研究においては、顧客との関係性強化に関しては多くの示唆があるが、ITベンダーの無形資産の強化や商品の強化によりITベンダーの持続的成長を目指すような効果的な提案型営業方法に関しては、言及されていない。

以下、本論文における「提案型営業」とは、上記のITベンダーの提案型営業を示すこととする。また、先行研究にあるようなITベンダーに特化しない提案型営業は、「既存の提案型営業」と表記する。

### 2.2 本研究の手順

本研究の対象とするビジネスモデルは、B to Bである。最初に、提案型営業における成功を定義し、この定義に基づき文献から成功事例を抽出する。この際、成功事例であることを確認するために、ITベンダーの無形資産と商品が強化されているかの分析を行う。このような手順で抽出した成功事例について、どのような提案型営業を行ったかを具体的に分析する。そして、成功事例の提案型営業に共通するプロセスを抽出し、2.1節の先行研究の調査・分析で述べた提案型営業に有効な要因を実現するためのプロセスモデルを作成する。

次に、このプロセスモデルを、ITベンダーであるA社において提案型営業の活動に実際に適用し、有用性と利便性の検証を行う。A社は、売り上げ規模で約1,000億円のITベンダーであり、特にデバイスの製造業を対象とした、開発、生産、販売に関するシステムを得意分野としている。

## 3. 事例分析

### 3.1 事例分析の方法

成功の条件に合致する事例を文献より抽出し、どの

ような提案型営業を行っているかを分析して、提案型営業のプロセスモデルを作成する。

### 3.1.1 成功事例の抽出

本研究では、次の条件を満たすものを提案型営業の成功と定義する。

- (1) 提案型営業を通じて受注を獲得している。
- (2) IT ベンダーの売り上げが向上している。
- (3) 無形資産が強化されている。
- (4) 商品が強化されている。

文献より、定義に従って成功事例を抽出する。まず、(1)と(2)の条件(提案型営業を通じて受注を獲得し、IT ベンダーの売り上げが向上)に合致する事例を文献より抽出した上で、(3)と(4)の条件(無形資産と商品の強化)を満たしているかを以下に述べる成果分析で確認し、提案型営業の成功事例として抽出する。

### 3.1.2 成果分析の方法

まず、顧客と IT ベンダーそれぞれの立場から、戦略的な狙いと課題、アウトプット、成果、財務実績の各項目について成果の概要を分析する。次に、IT ベンダーの立場から提案型営業を推進した結果、どのような無形資産が強化されているのか、また、商品はどのように強化されたのかを詳細に分析する。その方法を以下に述べる。

#### (1) IT ベンダーにおける無形資産の強化に関する分析

提案型営業の推進の前後の IT ベンダーの無形資産の状態を比較して、活動の結果どのような無形資産が IT ベンダー内に蓄積されるかを整理する。長田らは、無形資産をストック型リソースとして分類しており、これを分析のフレームワークとして活用する(長田編, 2001)。無形資産として、技術力、知識・情報・データ、ビジネスパートナー(能力)、人(能力・モラル)、組織(能力)、ステークホルダーとの関係性の各項目について分析する。

#### (2) IT ベンダーにおける商品の強化に関する分析

IT ベンダーの商品の状態を提案型営業の前後で比較して、活動の結果どのように商品が強化されたかを整理する。IT ベンダーの商品であるソリューションは、特定の顧客へのカスタムメイドから多くの顧客を対象とした汎用的なものまで存在する。本研究では、商品の状態を、商品企画ステージ、商品開発ステージ、展開ステージの3つと定義する。商品企画ステージでは、顧客の個別ニーズに基づきカスタムメイドでソリューションを作成する。商品開発ステージでは、ターゲットとする市場の共通のニーズに対して汎用的なソリューションを開発し、同一市場内で顧客数の増加を図り、市場内で

の拡大を目指す。展開ステージでは、開発したソリューションを類似ニーズの市場へ展開するか、あるいは、保有機能を別のニーズに展開することで、市場の拡大を図り更なる顧客数の増加を図る。商品は、強化されることで、商品企画から商品開発、そして展開へとステージが上がる。このような視点で、提案型営業の結果、商品がどのように強化されたかを確認する。

### 3.1.3 提案型営業のプロセス分析の方法

成功事例において、成果を創出するためにどのような提案型営業を行ったかという視点で、提案型営業のプロセス分析を行い、提案型営業のプロセスモデルを作成する。

2.1の先行研究の調査・分析で、述べたように、恩蔵は、既存の提案型営業のプロセスを、ニーズ分析、解決策の提案、解決策の実施、フォローアップのステップに分類している。この分類を参考に、本研究では、提案型営業のプロセスをマネジメントサイクルに当てはめて定義する。提案型営業のプロセスを、図1に示すように Plan (経営戦略共有、課題形成、解決策の提案)、Do (解決策の実施)、Check (結果の評価)、Act (分析と改善)の各ステップと定義する。抽出した成功事例について、上記の各ステップにおいて、顧客の期待は何か、そして、顧客の期待に対して IT ベンダーの営業部門は開発部門と連携してどのように行動したかを整理する。

この分析内容から、提案型営業のプロセスモデルを提示する。

## 3.2 事例分析の結果

### 3.2.1 データ抽出

成功の定義の(1)と(2)の条件に従い、文献より10事例を抽出した。顧客の業種は、製造、銀行、大学、自治体、広告などである。また、納入商品は、財務会計、営業支援、販売、セキュリティなどに関する情報システムである。対象事例の一覧を表1に示す。

### 3.2.2 成果分析の結果

抽出した10事例について、成功の定義の(3)と(4)

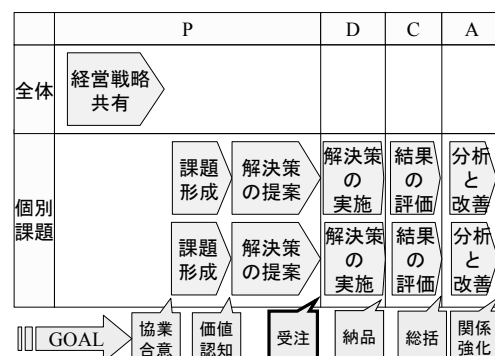


図1 提案型営業プロセスの分析のフレームワーク

の条件（無形資産と商品が強化）を満たしているかを各事例について確認した。

最初に、各事例について成果の全体像を把握するために、顧客とITベンダーそれぞれの立場から成果の概要分析を行った。その中からNo.1の学生の出席管理システムの事例を表2に示す。この事例では、顧客は、既存資産である学生カードを活用して導入コストと運営コストを極力抑制したいという要望を実現し、ITベンダーは文教市場での商品開発と市場開拓を実現している。全ての事例について同様の分析を行い、抽出した全

事例が、顧客とITベンダーがそれぞれの立場で成果を創出していることを確認した。次に、成果の詳細分析として、ITベンダーの無形資産と商品のそれぞれが強化されているかの分析を行った。以降の事例分析結果の説明では、No.1の事例について全て説明を行う。それに加えて他の1事例についても説明を行う。

(1) ITベンダーにおける無形資産の強化に関する分析結果  
 全事例に対して提案型営業の前後でのITベンダーの無形資産の変化を整理した。その結果、提案型営業の

表1 文献から抽出した提案型営業の事例一覧 『日経ソリューションビジネス』より

No	件名	顧客(業界)		受注年月	ITベンダー	受注額	売上高(百万円) 出典(会社四季報)	
1	学生の出席管理システム	立正大学	大学	2006年4月	アルファメディア	(公表せず)	2006(460) 2007(534)	2009年下期 未上場版 P1399
2	新本社ビルなどの統合セキュリティシステム	東洋ろき製造	製造	2006年4月	シーイーシー	(公表せず)	2006(43,837) 2007(48,802)	2008年3集 夏 P1923
3	PCサーバーやスキャナ、モデムなどを組み合わせたFAX誤送信防止システム	百十四銀行	銀行	2005年12月	NEC	(公表せず) 地銀から十数件の引き合い (2006/4)	2005(4,801,715) 2006(4,929,970)	2010年2集 春 P1143
4	営業担当者を支援するCRMシステム	川澄化学工業	製造	2008年5月	シーイーシー	受注額:0.4億	2006(53,241) 2007(54,304)	2010年2集 春 P1831
5	財務会計システム	岩手県滝沢村	自治体	2006年10月	ジャパンシステム	受注額:1.5億	2006(10,469) 2007(11,382)	2008年2集 夏 P1948
6	テキストマイニングシステム	富士火災海上保険	保険	2008年4月	TIS	受注額:0.15億	2008( 97,412) 2009(111,740)	2011年上期 未上場版 P914
7	ERPを使った連結ベースの会計システム	キッコーマン	製造	2007年9月	電通国際情報サービス(現 ISID)	(公表せず)	2007(75,171) 2008(77,311)	2009年2集 春 P805
8	グループウェア	大崎電気工業	製造	2008年9月	ソフトクリエイト	受注額:0.08億	2008(10,244) 2009(10,349)	2010年2集 春 P478
9	EC(電子商取引)サイト	NHKエンタープライズ	広告	2007年11月	日本システムウエア(現 NSW)	受注額:0.45億	2007(33,717) 2008(34,646)	2010年3集 夏 P1831
10	営業支援システム	山洋電気	製造	2007年10月	アシスト	(公表せず)	2007(19,898) 2008(20,024)	2010年下期 未上場版 P832

表2 効果分析 (抜粋：事例 No1 の例)

No	件名	概要	戦略的な狙いと課題	アウトプット	成果	財務実績	
1	学生の出席管理システム	ニッチな部分に特徴を發揮、新市場進出の手がかりに大手がパッケージを使った画一的なシステム提案をする中で顧客の要望をつまかく反映させ特徴あるソリューションを提案	顧客の価値創造				(1) 低コストでのシステム導入 金額提示はなし
			(1) 出欠管理の効率化 マークシート用紙による出欠確認の仕組みを刷新したい学生に配布済みのICカードを有効活用したい (2) 導入コスト運営コストの抑制 企業向けの就業管理システムは、教員が使いやすい機能ではない。金額も数千円となり、コスト面でも不適	(1) 出欠管理システムの導入(必要機能に絞り込んだシステム) Q: 必要機能に絞り込む、既存のICカードを有効活用 C: 必要機能に限定しコスト低減(USBメモリー活用) D2: 供給企業での先行投資による端末開発を行い、納期通りに導入	【仕組み】 ・出欠管理による業務効率向上・利便性向上 ・既存投資(学生IDカード)の有効活用 【ビジネスパートナー】 更なる成果導出にむけてシステム改善のパートナーとしてのITベンダーを確保		
			供給企業の価値創造				(1) 文教市場での商品開発と市場開拓
			(1) 文教市場での商品開発と市場開拓	(1) 出欠管理システム商品の導入実績 (2) 商品の強化 大学での出欠管理のニーズを商品に反映し必要最低限の機能による低コスト商品を開発 (3) 導入ノウハウの蓄積	【アウトカム】 顧客との信頼強化 【技術力】 商品力強化 1) 2006/6から「かいけつ出席」という製品で外販 2) 他大学に展開 加えて別サービスのパソコン検定試験の契約 文京市場だけでなく、他の市場への展開も計画		

後で IT ベンダーの無形資産が強化されていることを確認した。その中から No. 1 の学生の出席管理システムと No. 2 の統合セキュリティシステムの事例を表 3 に示す。

No. 1 の学生の出席管理システムの事例では、文教市場への商品開発と新規市場開拓を狙い、大学の出席管理での現場ニーズをノウハウとして蓄積している。また、コストを重視した特長ある提案を顧客に受け入れてもらい顧客との信頼関係が強化されると共に、実現手段検討の中で、端末開発のビジネスパートナーとの

関係も強化されている。No. 2 の統合セキュリティシステムの事例では、セキュリティ管理における利用者の利便性と管理者の効率化に関する具体的なニーズを顧客知として蓄積している。また、解決策の作成において、社内パッケージの Edy カードへの対応により、顧客との信頼強化を図ると共に、Edy カードに関する技術力が蓄積されている。また、活動を通して推進メンバー、ビジネスパートナーとの関係性が強化されている。

表 3 無形資産の強化 (抜粋: 事例 No1, No2 の例)

No	件名	提案型営業の推進後の変化								
		無形資産						成果物		
		技術力	知識情報データ	ビジネスパートナー(能力)	人(能力モラル)	組織(能力)	ステークホルダーとの関係性	商品/サービスの Q、C、D、S、E	商品/サービスの価値	CS ES
1	学生の出席管理システム	顧客の現場ニーズで自社製品を鍛えソリューションの QCD を向上 顧客ニーズに合う機能に絞込みコスト競争力強化	大学の出席管理での現場ニーズの把握	端末開発でのビジネスパートナーとの関係強化	真の顧客ニーズを把握し、周知を集めて解決策を作成。 ノウハウを蓄積。	文教市場への展開戦略に向けての社内体制の確立	コストを重視した特長ある提案により顧客との信頼関係が強化	必要最小限の要件に絞り、低コストで課題解決	導入した大学では、低コストで利便性向上(既存ICカードも利用可能)	低コスト、既存ICカード活用によりCS向上 大手競合に勝つ成功体験によりES向上
2	新本社ビルなどの統合セキュリティシステム	社外でも使えるカードである Edy への対応	セキュリティ管理に関しての利用者の利便性と管理者の効率化の具体的なニーズを把握	開発でのビジネスパートナーとの関係強化	セキュリティ管理に関する新たな知識、ノウハウの獲得	売価引き下げ要請に対してのビジネスパートナー含めた対応力	顧客との信頼強化 ハードベンジユレス実現など協働体制	Edy への対応により社内食堂キャッシュレス実現など利便性が大幅に向上	統合セキュリティシステム	統合されたセキュリティ管理の実現 ①トータルソリューション ②導入負担少なく効果大

表 4 商品の強化 (抜粋: 事例 No1, No3 の例)

No	件名	商品のステージ		取り組み前(下線なし)→取り組み後(下線あり)→今後(【】付き)		
		取り組み前	取り組み後	1. 商品企画	2. 商品開発	3. 展開
				顧客の課題(顧客の理解)	市場の課題(課題の一般化)	類似課題へ(課題の展開)
1	学生の出席管理システム	なし(類似システムとして勤怠管理用システムあるがコスト面から使用せず)	2商品開発 ・文教市場向け汎用サービス構築 ・既存サービスと組み合わせ文教市場へ ・他市場への展開も計画	顧客専用(カスタムメイドの検討)	汎用化・差別化(モジュール化)	他の課題解決へ(機能の展開)
3	PCサーバーやスキャナ、モジュールなどを組み合わせたFAX誤送信防止システム	なし(OCRによる基本技術あり)	既存技術を活用し実現	個人情報保護法への対応から ①FAX誤送信防止 ②受信文書の持ち去り防止などのセキュリティ対策を完璧に行いたい 加えてFAXを全廃したい 費用面でも効果出したい	金融機関は同じ課題あり	【金融機関へ横展開】
				為替集中システムというFAX-OCR製品(導入実績30行)あり	FAX-OCRの第一人者をプロジェクトに参画させ短期間で機能を実現 ①プロトタイプ提示の素早さ ②短納期での開発 ※強み ①実績のあるOCR商品 ②技術力 ③エースを投入 ④組織としての素早い対応	【FAXの代替機能として展開】

(2) ITベンダーにおける商品の強化に関する分析結果

商品企画、商品開発、展開の3つのステージを用いて、提案型営業を行う前後での商品の状態を比較、分析し、ITベンダーの商品が強化されているかの確認を全事例に対して実施し、全ての事例で商品が強化されていることを確認した。その中からNo.1の学生の出席管理システムとNo.3のFAX誤送信防止システムの事例を表4に示す。

No.1の学生の出席管理システムの事例では、顧客の個別のニーズを一般化し、その解決策として商品の機能の汎用化を進めている。顧客の大学からの要望に対して、出席管理のプロセスを徹底的に調査し、低コストでの実現を前提にニーズの絞り込みを行っている。この調査により、顧客の大学の出席管理プロセスにおけるニーズを文教市場のニーズとして一般化し、その解決策である商品の開発にITベンダーとして先行投

資を行い、汎用的な機能を開発している。この事例では、取組み前は存在しなかった商品が、取組み後に、商品開発ステージの商品として作成されている。No.3のFAX誤送信防止システムの事例では、FAXの代替機能について、OCR技術を応用して開発を行っている。その結果、金融機関への商品展開を目指し、開発ステージの商品が作成されている。

以上の成果分析を行い、提案型営業の成功事例を抽出している。

3.2.3 提案型営業のプロセス分析の結果

3.1.3節で説明した提案型営業のプロセス(図1)をフレームワークとし、各ステップにおける顧客の期待とそれに対するITベンダーの営業の行動を全ての事例について具体的に整理した。その中からNo.1の学生の出席管理システムとNo.4のCRMシステムの事例

表5 提案型営業プロセスの分析 (抜粋：事例No1, No4の例)

No	件名	ステップ名	P			D 解決策の実施	C 結果の評価	A 分析と改善
			経営戦略共有	課題形成	課題解決策提案			
1	学生の出席管理システム	イベント		・提案の要請 学生の出席システム導入を計画	・提案 各社からは、企業向けの就業管理システムが提案され金額も数千円、金額面でNG			
		(1)顧客の期待		・従来、マークシート用紙による出欠確認の仕組みを刷新したい ・学生に配布済みのICカードを有効活用したい	・コストが課題 ・要件と合わない		・低コストでの実現に信頼向上	
		(2)営業の動き			・要件を再整理。不要な機能を洗い出す。(詳細項目の把握、リアルタイムの集計・・・) ・出席を取りたい先生のみ小型端末を教室に持ち込み、生徒はICカードで出席登録、データはUSB経由で先生のPCへ ・新しい端末設計からの範囲で予算対応可能かを確認。正式回答ではないがOKもらう ・正式発注ではないが、端末の開発を戦略的に先行実施 ・この商品で市場開拓(文京市場に乗り出す)戦略	・納入 2006/2 30台 数百万円	・別サービスのパソコン検定試験スクールを大学と契約	・2006/6からかいつ出席という製品で外販 ・文教市場だけでなく、他の市場への展開も計画
		成功に導いた要因			・自社製品の改造ではなく、顧客の要望の沿った機能に絞り込み、コストをぎりぎりまで抑える ・自社の経営戦略と合わせ先行開発。社内協力体制の確保 ・戦略が明確			
4	営業担当者を支援するCRMシステム	イベント		後発で商談に参入	・提案			
		(1)顧客の期待		・現場での活用促進による効果創出 ・そのためにCRMシステムを上手に導入し活用する方法 ・他のパッケージソフトが活用不十分で導入失敗の経験あり	・活用促進のための具体的な進め方 ・現在利用しているOUTLOOKとの親和性確保による利便性の向上			
		(2)営業の動き		・ITベンダー側の体制を強化し、具体的なニーズの把握のために顧客の経営層、マネジャー、営業現場の3階層に対してヒアリング(対象:100人以上) ・調査の結果、経営状態の可視化に加え、営業現場が自らの活動をマネジャーや経営層に理解してもらいたいというニーズを把握	・CRMシステムの導入と活用促進の方法を提案 ・現場に負担がかからないよう、まずは小さく始める ・事務局を常設し、継続的な指導でシステムの定着 ・マネジャーが部下の入力した情報にコメントするなど、現場の意欲を高める工夫	・既存パッケージを用い導入		
		成功に導いた要因		・顧客の経営層を含めたヒアリングを実施し、課題の明確化に注力。特に経営層へのヒアリングは効果大	・ヒアリングで明確にしたニーズの解決策について、社内商品や導入経験など、衆知を集めて検討 ・社内商品の機能、導入ノウハウで、解決できることを確認			

を表5に示す。

No.1の学生の出席管理システムの事例では、文教市場への新規参入という明確な戦略の元で、顧客のニーズをITベンダー社内で開発部門も含め広く共有し、社内の協力体制を獲得し、営業担当だけでなく関連部門が一丸となって推進している。No.4のCRMシステムの事例では、顧客の課題が導入後のCRMシステムの活用促進と効果創出であることを把握した上で、現場負荷を低減した導入方法と継続的な活用推進の方法を提案している。

提案型営業のプロセス分析の結果、先行研究から得られた提案型営業に有効な要因について、成功事例でも実施していることを確認した。

- 1) 顧客の課題を適切に把握すること  
: 顧客の経営環境を確認した上で課題を展開し、顧客の真のニーズを把握している。
- 2) コラボレーション (ITベンダー対顧客、対社内、対パートナー) により衆知を集めること  
: 顧客の課題の解決策とITベンダーの商品戦略とのすり合わせを行っている。
- 3) 提案型営業での顧客情報、進捗、課題を共有し、組織としての推進すること  
: 顧客、ITベンダー、競合の3者の視点からITベンダー内で情報共有し、組織として活動をしている。

### 3.2.4 提案型営業のプロセスモデルの作成

3.2.3節で確認した提案型営業に有効な3つの要因を基本に、プロセスモデルの案を作成した。次に、成功の定義に基づいて抽出した事例の中で実施されていた内容を、顧客、ITベンダーの営業部門、開発部門、競合ごとに分類し、このモデル案に当てはめ、成功事例における推進内容がきちんと説明できるかを確認した。そして、説明できない部分についてモデルを修正すると

いう作業を繰り返し、プロセスモデルを完成した。

以下に内容を説明する。横軸は、提案型営業プロセスの分析のフレームワークを採用しており、Plan (受注までの経営戦略共有、課題形成、解決策の提案の各ステップ)、Do (納入までの解決策の実施ステップ)、Check (結果の評価ステップ)、Act (分析と改善ステップ) からなる。また、各ステップの中に顧客、ITベンダー、競合の枠を設定し、ITベンダーについては、さらに営業部門と開発部門に分割し、各ステップにおいて、顧客 (Customer)、ITベンダー (Company)、競合 (Competitor) のITベンダーから見た3Cの視点で状況を把握し、組織で共有できる形になっている。

縦軸は、背景、目的、手段から成り、顧客の経営環境と経営課題、そしてその解決手段としての情報システムへと続く連鎖を表す。背景の欄では、顧客の経営理念、ビジョン、戦略と共に、顧客の立場で3Cの視点から経営環境を整理する。目的の欄では、顧客の経営課題を具体的に展開し、手段の欄では、解決策として必要な機能やコストなどの制約事項を明確にする。

これらは、3.2.3節で確認した提案型営業に有効な要因の中の、2番目と3番目の要件 (コラボレーションによる衆知の収集、提案型営業での顧客情報、進捗、課題の共有) を実現するための構造である。また、1番目の要件 (顧客の課題の適切な把握) を実現するために、目的欄では価値連鎖マップ (小林・長田, 2005) を適用している。その概要を図3に示す。

このモデルは、顧客のバランス・スコアカード (以下、BSCと記述) とITベンダーのBSCが連携した形になっている。最終顧客への提供価値を起点として課題形成を行い、その解決策としてITベンダーが提供すべき情報システムの要件に展開する。これをITベンダーが保有する商品に対し、ニーズとシステム機能の2つの視点からすり合わせを行うモデルである。顧

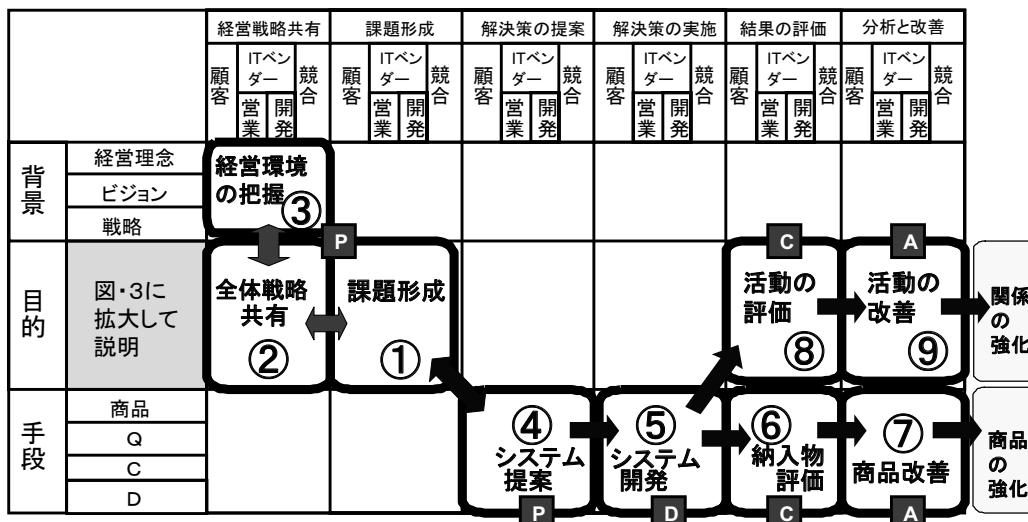


図2 提案型営業のプロセスモデル

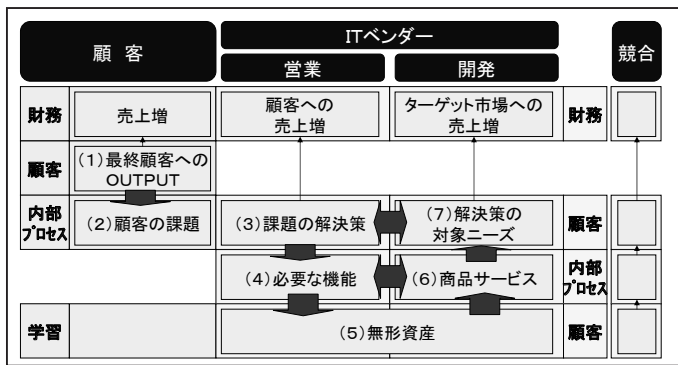


図3 目的欄の拡大 (価値連鎖マップ)

客は、最終顧客に提供する商品やサービスのQCDを顧客の競合と差別化するために課題を持っている(図3の(1)と(2))。この顧客の課題を解決するためにITベンダーが提供すべき解決策(3)を明らかにし、解決手段として顧客に提供する情報システムに要求される機能(4)に展開していく。一方、ITベンダーはパッケージソフトなどの商品に加え、過去に納入した情報システムが保有する機能やその固有技術など、今後商品として展開可能なものを保有している。このモデルの中では、情報システムとして提供可能な機能を(6)に、その機能が解決対象として想定している課題やニーズを(7)に表す。そして、顧客の課題解決のニーズから展開された要件((3)と(4))と、ITベンダーの持つ課題解決策((6)と(7))とを比較し、すり合わせを行う。具体的には、顧客のニーズと商品のすり合わせを、ニーズレベル((3)と(7))と機能レベル((4)と(6))において行うものである。手段の欄では、制約事項の中で必要機能を実現するために、具体的にQCDの視点から情報システムでの実現手段を検討する。

このように、提案型営業として受注までのPlanに相当する経営戦略共有、課題形成、解決策の提案の各ステップを行い、受注を獲得する。その後、納入までの解決策の実施ステップ、情報システム導入後の結果の評価ステップ、分析と改善ステップを行っていく。「結果の評価」と「分析と改善」の各ステップには、目的のレベルと手段のレベルが存在する。目的のレベルでは、顧客の経営課題を解決するために、情報システム導入後に当初の目的を達成したかの結果の評価と分析について価値連鎖マップを用いて実施する。その分析結果を用いて改善を実施する。手段のレベルでは、導入した情報システムの評価と改善をQCDの観点より実施する。これは、顧客の経営課題の解決手段としての改善であると共にITベンダーの商品の強化にもつながる。

このモデルは、上流のステップから下流に向けて順番通りに推進するわけではなく、顧客からの断片的

な情報を元に顧客の真のニーズを把握することを目的に、顧客の経営環境や経営課題の把握のために必要に応じて上流ステップに遡って検討するためのフレームワークである。そして、次の2つのマネジメントサイクルが存在する。

1) 問題解決の手段を導入するためのマネジメントサイクル

顧客の顕在ニーズを解決するために、手段として情報システムを適用する時のマネジメントサイクルである。顕在化した問題は解決されるが、顧客の真の経営課題が解決されるかは、不明である。(図2の④→⑤→⑥→⑦のマネジメントサイクル)

2) 経営課題解決という目的達成のためのマネジメントサイクル

顧客の経営課題解決を目的としたマネジメントサイクルである。顧客の経営課題が解決されたかを継続的に評価し改善を行う。(図2の①~④→⑤→⑧→⑨のマネジメントサイクル)

4. 提案型営業プロセスモデルの検証

4.1 検証方法

作成した提案型営業のプロセスモデルを、A社において実際の提案型営業の活動に適用して検証を行った。A社には、従来このような仕組みはなくこの検証は新たな取組みとなる。

A社における検証は、以下の手順で行う。最初に、担当者に提案型営業のプロセスモデルの説明する。次に、プロセスモデルを記述したワークシートに提案型営業の推進における具体的な行動を記入するように依頼する。そして、担当者に実際に活用してもらい、実際の使用方法を確認し、このモデルがどの程度適合するのか、また可視化のツールとしての有用性と利便性に関してヒアリングを行う。

さらに、専門家の意見収集を目的に、ITコーディネータ<sup>\*2</sup>協会にて本プロセスモデルの説明を行い、意見収集をする。

4.2 A社の営業プロセス

A社では、顧客別の営業担当が各分野の専門のSEと組んで提案型営業を行っている。顧客担当の営業が、顧客企業内の情報を入手し、その対象分野の専門のSEを伴って顧客のニーズを聞き、提案を行うという形態を取っている。

4.3 提案型営業プロセスモデルの有効性の確認

A社の担当者に、提案型営業の活動の中でプロセスモデルのステップごとにその活動内容を具体的にワー



クシートに記入するという形で活用してもらい、活動後に、本プロセスモデルの適合度と有用性、利便性に関してヒアリングを行った。

A社の5つの事例で実際にこの提案型営業のプロセスモデルを活用し、その有効性について検証した。検証の対象となる事例は、デバイスを製造する顧客企業における最終顧客への商品情報提供システムや、営業支援システムに対する提案型営業である。

A社の事例において、提案型営業のプロセスモデルは、次のような方法で適用されていた。担当者は最初に、顧客からの要望、営業部門の顧客に対する行動、開発部門に対する行動、それに対する開発部門の行動、競合の行動などの実際に提案型営業で行った行動や収集した情報を時系列に書き出していた。その後、それらがこのプロセスモデルのどこに該当するかを考えて記入していた。プロセスモデルの中で空白となる部分については、本来行うべき行動を明確にし行動した結果を記入していた。

提案型営業で重要なステップである課題形成ステップと解決策の提案ステップにおける、本プロセスモデルの活用について述べる。一例として最終顧客への商品情報提供システムを提案した事例を用いて説明する。課題形成ステップでは、価値連鎖マップを用い、顧客の課題（ニーズ）とITベンダーの商品（シーズ）の整理をして、営業と開発のすりあわせを行っていた。最終顧客への迅速な回答という顧客の課題を解決するために、顧客の業務プロセスを具体的に作成し、必要なシステム機能を洗い出していた。一方、ITベンダー内では、類似案件を見つけ、開発部門と検討を行い、ITベンダーとして商品化する方向で社内の協力を取り付けていた。また、解決策の提案ステップでは、顧客のニーズから展開された必要機能をQCDの制約事項から整理した上で、その制約の中で実現するための具体的な解決手段を検討していた。

この事例は、提案型営業を行い受注に成功した事例である。そして、この事例で開発した機能は、ITベンダーの商品として他の顧客への水平展開を計画しており、ITベンダーの商品として企画ステージから開発ステージに強化されていた。残りの4事例についても同様に活用方法と効果を確認した。

このように本プロセスモデルをA社の全5事例へ適用した後、ヒアリングを実施した。本プロセスモデルを実際に活用した担当者からの評価を以下にまとめる。

(1) 実際に行った活動を提案型営業のプロセスモデルに当てはめ整理することにより、活動が、提案型営業のプロセスの中でどの位置付けにあるかが確認で

き、さらに実施すべき作業が明確になる。

(2) 最終顧客からの課題の連鎖が把握できることにより、顧客の課題の解決に有効である。また、自社の商品戦略とのすり合わせにも利用できる。

(3) 評価のステップでは、課題形成ステップで作成した価値連鎖マップを使うことで、顧客の課題が解決されたかの確認ができる。また、商品の視点では、納入した商品をQCDから評価することが可能である。

(4) 個人活動になりやすい営業活動のプロセスを可視化し情報共有することで、組織内での推進の進捗や課題が共有でき、開発部門を含め組織として提案型営業が推進できる。

A社の検証において、提案型営業プロセスモデルは、実際のプロセスに適合しており、提案型営業のテンプレートとして上記の点で有用であり、提案型営業を推進するにあたって利便性があることが確認できた。

また、専門家からの意見収集と改善を目的に、ITコーディネータ協会にて本プロセスモデルの説明と意見収集を行った。ITコーディネータ協会の専任者と、実際に現場で活動しているITコーディネータに対して2回ヒアリングを行った。その評価は以下の通りである。

(1) 提案型営業において、顧客価値創造のための提案だけでなく、ITベンダーの商品強化を同時に実現するフレームワークとして有効と考える。

(2) 現場では、ITによる問題解決のPDCAで終わっている場合も多く、上位の経営課題解決のPDCAをいかに回すことができるかが課題。このフレームワークで顧客の戦略、経営課題、ITベンダーの戦略を2つの結合BSC（価値連鎖マップ）で図式化することで、評価指標を明確にできると有効。

(3) 顧客情報、進捗、ITベンダー内の商品戦略の情報を、同じフレームワークで共有し、知恵を出し合うことで、組織として顧客対応が可能になるであろう。

このように、実際に現場で活動しているIT活用の専門家からも、提案型営業のプロセスモデルは、提案型営業の推進において有効性、利便性があることが確認できた。このように、提案型営業のプロセスモデルの適合性とその有効性、利便性を検証した。

## 5. 結論

顧客との関係性強化の視点では、先行研究において提案型営業に関する豊富な知見が提供されているが、ITベンダー自身の無形資産の強化や商品の強化に関してはほとんど言及されていない。本論文では、顧客の課題を解決することによる顧客との関係性強化に加

え、ITベンダーの持続的な成長の基盤となる無形資産と商品の強化を図るための効果的な提案型営業のプロセスモデルを作成した。

最初に文献より、成功事例における顧客とITベンダーの営業部門、開発部門の行動を分析し、PDCAサイクルを用いて提案型営業のプロセスモデルを作成した。このプロセスモデルをA社の事例に実際に適用し、有用性と利便性を確認した。その結果、本モデルは、A社の実際のプロセスに適合しており、提案型営業を推進する上での可視化のツールとして有効であることが確認できた。問題解決の手段を導入するためのマネジメントサイクルと経営課題解決のためのマネジメントサイクルという2つのマネジメントサイクルを同時に適切に回すことが、顧客との関係性を向上させると共にITベンダーの無形資産と商品が強化され、結果としてITベンダーの持続的成長につながっていく。

提案型営業のプロセスモデルを、A社以外での事例に検証の範囲を広げ、改善を進めていきたい。また、本プロセスモデルをフレームワークとして提案型営業を推進する場合、どのような要因が成功につながるかについて分析することが今後の課題である。

(こばやし ひでき、おさだ ひろし)

#### 《注釈》

- ※1 総務省は、情報サービス産業の範囲を、「日本標準産業分類、分類項目名、説明及び内容例示」で定めている。
- ※2 ITコーディネータとは、1999年の通商産業省（現経済産業省）産業構造審議会「情報化人材対策小委員会」の答申を受けて設立した制度であり、ITと企業経営両方の知識を持ち、経営者の経営戦略をITで実現する専門家である。ITコーディネータは、企業の経営課題を解決するために、企業とITベンダーの間に立って中立的な立場で活動している。

#### 《参考文献》

1. Carla S. O' Dell, APQC International Benchmarking Clearinghouse, American Productivity & Quality Center, "Knowledge management: Consortium benchmarking study: final report", American Productivity & Quality Center, 1996, 高橋透, 福島彰一郎 (共訳), 『欧米先端企業のナレッジ・マネジメント』, 日本能率協会マネジメントセンター, 2000年, pp68-72.
2. Evans, Kenneth R., et al., "Relationship selling: New Challenges for Today's Sales Manager," G.J. Bauer al. eds., Emerging Trends in Sales Thought and Practice, Quorum Books, pp31-48, 1998.
3. 『会社四季報』, 東洋経済新報社, 2006年～2010年
4. 小林英樹・長田洋, 「戦略顧客とのコラボレーションを支援する情報システムの新たな企画方法」, 日本品質管理学会, 『品質』第35巻, 2005年, pp126-138.
5. 倉重英樹「ビジネスは営業から始まる」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年第29巻第1号, pp56-63, ダイヤモンド社.
6. 『日経ソリューションビジネス』2006/08/30～2009/01/15号, 日経BP社, 2006～2009年.
7. 恩蔵直人『戦略的ソリューション営業』, ダイヤモンド社, 2001年, pp82-90.
8. 長田洋編, 『企業革新を導く経営システムの自己評価』, 日本規格協会, 2001年.
9. Philip Koler, "Diagnosing the Marketing Takeover", Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, 1965, 11-12, 林 宏子訳, 「顧客志向はクロス・ファンクショナルを求める」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2004年第29巻第2号, P66-71, ダイヤモンド社.
10. 総務省『日本標準産業分類, 分類項目名, 説明及び内容例示』 <http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/19-3.htm>, 2011/11/25 閲覧.
11. (株)情報サービス産業協会, 『情報サービス産業白書2009』, 日経BP社, 2009年.
12. 高嶋克義, 『営業改革のビジョン』, 光文社新書, 2005年.
13. 山梨広一, 「パートナリングマーケティングの新しいP」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2005年第30巻第2号, pp38-48, ダイヤモンド社.