



説得力のある提案書の書き方

～顧客、クライアント、契約者を増やすためのテクニック～

Persuasive Business Proposals: Writing to Win More Customers, Clients, and Contracts

トム・サント著

著者紹介

トム・サントは、小規模企業から世界的大企業まで幅広い顧客を抱えるビジネス提案を扱うコンサルタントです。幅広く使用されている提案自動化システムなどを開発した実績などをしています。

Product Details

Paperback: 248 pages

Publisher: AMACOM;
Second Edition edition
(December 26, 2003)

Language: English

ISBN-10: 0814471536

ISBN-13:
978-0814471531

Product Dimensions:
9.1 x 6 x 0.7 inches

amazon
<http://amzn.to/euycZ9>

まずは3分間で理解する「本書の要点」

- ・ 提案書を描くことが好きだと言う人はほとんどいない。しかし、競争の激しい市場で顧客を獲得するには必要不可欠な要素の1つである
- ・ 必ず顧客の視点から提案書を作成すること
- ・ 自社の強みと競合他社の弱みを強調すること
- ・ ビジネスを成長させたいのなら、戦略的価値を顧客に示す必要がある
- ・ 提案を成功させる確率を上げるには、信頼を確立すること
- ・ 提案書には間違いがあってはいけない。1つのマイナスを払しょくするには、顧客に8つのプラスの面を見せる必要がある
- ・ 内容を凝縮すること。提案書を評価する人間は、100ページの提案書より25ページのものにより価値を感じる
- ・ 自社のソリューションを提案してから価格の話に入ること
- ・ 競合他社より自社の方が利益を出せることを示すことが出来れば、より高い料金に設定することが出来る

この要約書で学べる事とは？

- 1) 優れた提案書がどのようにベンダーや顧客に利益をもたらすか？
- 2) 成功する提案書を作成する方法とは？
- 3) 見込み客に提案書を提出した後にフォローアップする方法とは？

本書の推薦コメント

ほとんどの企業経営者は、提案書や助成金申請書を作成するプロセスを理解していなかったり、正しく評価していなかったりします。しかし、そういった書類を作成する能力を身につけることで、実は大口の契約や十分な額の資金を調達することが出来てしまうのです。本書の中で、著者のトム・サントは、提案や申請が受け入れられる前後のプロセスの中で発生する、ほぼすべての要素を細かく取り上げることで、この重要なスキルを丁寧に説明しています。また、成約に結びつく提案書に含むべき要素や避けるべきミスなどについても細かく説明しています。もし契約の獲得や、公的資金暢達の申請を試みているならば、その成功率を上げるために本書はおおいに役立つでしょう。あらゆる提案書を説得力のあるものにするために、ぜひお勧めしたい良書です。

洋書の書評要約配信サービス・エグゼクティブブックサマリーは、洋書の書評を評価し、その要約を作成するサービスです。本要約書は著作権法上の保護を受けています。本書評のいかなる箇所において、

ストラテジエレメント株式会社による書面での事前許可を得ず、いかなる形態および、電気的手段、写真式複写機でのコピーなどいかなる手段においても複製および転送をすることは禁止されています。

提案書は、企業の成長にとって欠かせないものですが、それは常に大きなビジネスを動かすかもしれない機会となるものです。この書で得ることが出来るのは、良い提案書の具体的な条件と、その提案書が顧客にどのように評価されるのかという流れについてです。時に提案書は、強いプレッシャーと共に作成されることがありますが、本書では常に顧客目線で作り上げられることの大切さが繰り返し述べられています。

■戦略的価値を示す

自分の会社を成長させたいと思ったら、自分達には顧客会社のビジネス戦略を前進させる力があることを示さなければなりません。多くの場合、それは提案書を提出することで示されます。優れた提案書とは、カスタマイズされ、説得力があり、正式なもので、フォローアップされるものを指します。提案書の作成はビジネスを成功させる上でとても重要なものになり、その為、多くの企業の中で、提案書作成に専念するポジションが作られました。企業は、次に示す理由から、非常に質の高い提案書を作成するために、膨大な時間、能力、エネルギーを充てる必要があります。

ー以下、企業が高品質の提案書を作成する理由についてー
連邦調達手順が今まで以上に厳しくなったため

- ・特に、軍需産業の受託業者は、ベンダーや下請業者からの詳述された書面の提案書を提出することが求められます。

プロジェクトの複雑性が増したため

- ・高機能の電気通信、運送、保険、情報技術には、質の高い教育を受けた意思決定者が必要です。

競争が激化したため

- ・見込み客はより多くの入札者に提案書を提出す

るよう求める事が出来ます。ベンダーは自分達が何をいくらで提供できるのか示さなければなりません。

意志決定に関与する人間の数が増えたため

- ・今、購買決定の多くがチームによって下されており、チームメンバーは様々な視点、ニーズ、考えを持っています。彼らは、自分達のビジネス、生産性、投資への影響など、様々な角度から提案書を吟味します。

顧客が「隠されたコスト」の予算を精査するため

- ・顧客は購入することで、自分のビジネス全体にどのような影響が出るか評価します。

提案書は企業にとってチャンスを左右する重要な機会です。ここでは、良い提案書である為にはさまざまな条件が組み合わさっていることが必要だと分かり、その為には机上だけではなく、的確なマーケティング調査が求められるでしょう。

■しまった！引用する文を間違えた

ある調査によると、回答者の約95%が提案書の作成は苦手だと答えました。この苦手な作業を避けるため、提案書作成の担当者の中には昔書かれた出来の良い提案書を書きなおそうとする人がいます。しかし、その結果は通常、不恰好であったり、見込み客のニーズには不適切であったり、深刻な間違いだらけだったりします。

ある企業の社長が、マイクロソフト社の担当者に電話をかけ、数日前に提出した提案書のフォローアップをしました。すると担当者は腹を立て、社長は本当に正しい住所にその提案書を送ったの

本文中のポイントについて

ポイント1：強力な提案書は、今や企業経営にとって必要不可欠のスキルである

ポイント2：顧客の関心を引くには彼らの痛みに焦点を当て、契約を勝ち取るには彼らの利益に焦点を当てること

ポイント3：契約を勝ち取れる提案書は、優れた営業とマーケティングから生まれる

か尋ねてきました。なぜなら、その提案書にはマイクロソフト社の競合相手であるオラクル社の名前が頻繁に登場していたからです。過去の提案書の内容をそのまま取り入れることは勧められませんが、以前書かれた良い提案書を手本とするのは効果的なことがあります。優れた提案書からは学ぶことも多いからです。

■提案書のすべき事、すべきでない事

下記のような過ちは企業にとって数年間を無駄にすることになります。なぜなら1つのマイナスの経験を払しょくするには、人は7つから8つのプラスの経験をしなければならぬからです。間違いを避けるため、次のことを守って下さい。

《※過ちを回避する厳守事項》

※使いまわしはしない ⇒ 「使い古された」提案書では新たな関係を築くことは出来ません。

※台本は使わない ⇒ 1人の人として顧客と話すことが大切です。さらに大切なことは、顧客の話を注意深く聞き、対応することです。

※専門用語は使わない ⇒ シンプルな言葉を使い、くどい言い回しは避けて下さい。

※手を抜かない ⇒ 誤字脱字、文法的な間違い、誤った情報はすべて修正しましょう。

次のガイドラインに従い、提案書を作して下さい。

～成功できる提案書のガイドライン～

- 顧客の問題に正面から取り組む
- どのように問題解決を促せるのか示す
- 説得力のある根拠を示す
- 自社と他社との違いを明確にする
- なぜ自社が契約するに値するのか明確に示す
- インパクトを与える

提案書は、仕様書や入札書、社歴や詳述されたプロジェクトの企画書ではありません。提案書は、営業ツールです。見込み客に自社製品を選んでもらえるよう促すものでなければなりません。よって、自分達がどのように顧客の問題を解決出来るか説明したものでなければなりません。

どのような提案書が優れているのか、基礎的なものから最終的なポイントまでが記されています。これらのポイントを踏まえ、優れた提案書が仕上がったかどうかは、顧客企業の反応を見ればすぐに理解出来るでしょう。

■余分なものを落とす

ページ数で提案書を評価する人は誰もいません。実際、調査によると提案書を評価する人は、100ページある提案書より25ページの提案書により多く目を通すことが分かっています。顧客の視点から提案書を作成するために、次の質問に答えて下さい。

1. 顧客は問題をどのように捉えているか？
2. 顧客はなぜその問題を解決したいのか？
3. 問題を解決する事で、顧客の組織はどのように目的を達成することが出来るのか？
4. その目的はどの程度、急を要するのか？
5. どんなソリューションを提案できるか？
6. その提案によって、どのような結果が得られるのか？
7. どのソリューションが最も問題を解決出来るのか？

場合によっては、顧客がどのように現状を認識しているか自然と質問していることがあります。顧客は、自分は問題を理解していて、解決方法を知っていると思っているが、自分はそれとは異なっ

本文中のポイントについて

ポイント4：説得力の本質は、顧客視点で考えることである

ポイント5：自分に焦点を当てた文章ばかりの提案書を提出すると、顧客に人間味の無い不快感を与えることになる

ポイント6：今日、誠実さ、明確さ、信頼性に対する顧客からの期待度は、以前より高くなっている

た形で問題を捉え、解決しようとする場合があります。そのような時は、まず見込み客が提示する要望に答えることで、見込み客を尊重していることを示す必要があります。それから、その問題に対する他のソリューションを提案して下さい。

顧客についてどれだけ親身になって考えられているかということが提案書には表れると言っても過言ではありません。顧客側が思うポイントを深く突いた提案書は、良い衝撃を与え、好まれるものになり得ます。それが最終的に結果につながるものではないでしょうか。

■信頼性

信頼性には、知識、専門技術、誠実さ、信用性などの要素があります。信頼を得ることが出来ない限り、プロジェクトを勝ち取ることは出来ません。提案書を作成する際、次の4つのステップに従い、顧客の信頼を確実に得て下さい。

顧客の信頼を確実に得るステップとは？

Step1 ～

顧客の問題を理解していることを示す

Step2 ～

ソリューションを提案する

Step3 ～

経験があり、時間的および予算的に要望通りに提供出来るリソースがあることを証明する。自社製品の信頼性を示す参考例、および今までの他の顧客に対して削減して来た金額の統計資料を提供し、今まで、どれだけの顧客を助けて来たか示す

Step4 ～

問題を速やかに解決出来るのは自社である事を説明する

信頼を感じない企業からの提案はあり得ないということです。顧客に共感し、実績を的確に説明することが出来る企業だけが信頼を得て、仕事を次に進めることが出来ます。

■価値命題

価値命題とは、費用削減を含みますが、価格のことではありません。価値命題とは、生産性の向上、離職者数の削減、リスクの軽減、競争力の強化、質の向上、生産の柔軟化などのメリットを織り込んだものです。もし競合他社よりも多くのメリットを提供する事が出来れば、より高額な料金を請求する事が可能です。まず、顧客にとって最も価値のあるメリットが何であるか特定して下さい。価値命題は、自分の会社の価値ではなく、顧客の価値を反映したものでなければなりません。自社の強みを強調し、競合他社の弱みを利用して下さい。野蛮な主張をすることなく、自社の費用便益効果は他社よりも優れていると、顧客を説得して下さい。

価値命題＝顧客のメリットだと強調されています。顧客にとって最大限のメリットが感じられる提案書だけが選ばれるのは当然の理由です。

本文中のポイントについて

ポイント8：戦略的思考の価値を下げる次の2つの過ちは避けること

ポイント7：顧客のメリットにならない差別化要因は、提示するに値しない

1) 自社の価値や前提を反映させた戦略を選ぶこと 2) 不安に基づいた戦略を選ぶこと

ポイント9：価値を示すことは常に大切である—また、時には極めて重要である

■わかりやすさ

提案書は、数ページの手紙である場合もありますし、数百ページにもおよぶ非常に硬いものである場合もあります。手紙タイプの提案書の場合、ビジネスに相応しい文体を使わなければなりません。過剰に堅苦しくなってはいけません。通常の提案書と同様、法律専門用語や決まり文句は避けましょう。手紙の最後には、提案について話したい日付を提案して下さい。最後のまとめの中で、自社の価値命題を繰り返し主張することをためらう必要はありません。また、通常、正式な提案書にはカバーレターの他に、次の3つのセクションが設けられています。

1. 投資対効果検討書
2. 具体的なソリューション
3. 裏付け資料

形式に関わらず、顧客が求めている答えが具体的に感じ取れる提案書は力強さがあるはずです。提案書の内容の理解を深め、より正式なものに近づけたければ、相応の資料が求められます。

■提案書評価プロセス

正式な提案書は、提案の概要、提案依頼書（RFP）番号あるいは名前、価格および実施計画の有効期限を示したカバーレターから始まります。手紙タイプの提案書の場合、提案について話し合う会議を依頼することで提案書を締めくくって下さい。また、契約を承認する権限を持った上級管理者の署名をカバーレターに載せて下さい。ここからは、提案書を受け取った見込み客の担当者がそれぞれ異なったセクションを評価して行

きます。例えば、最初に提案書を受け取る担当者は、提案書に不備が無いか確認します。多くの場合、もし不備が見つかったら、その企業は脱落が決定します。

担当者が提案書に不備が無いと判断すると、今度は上級管理者に渡され、提案されているソリューション、能力、費用、価値命題がされます。

最後に、提案書が企業の製造あるいは情報技術の能力および経験に合致するか、技術評価員が判断を下します。この時、リスクも同時評価されます。

作成された提案書が顧客に渡った段階での流れが丁寧に書かれています。顧客側でどのような扱いを受けるといことが分かれば、提案書は少しでも作成しやすくなるのではないのでしょうか。

■待ちの戦略

提案書を提出した後、提出先の顧客に連絡を取り、フォローアップをしましょう。追加情報が必要かどうか、プレゼンテーションをしたほうが良いか、尋ねて下さい。顧客とコミュニケーションを取る繋がりを築くことが大切です。時によっては、フォローアップの連絡をすることで、実際に契約に繋がることもあります。

もし最終選考まで残った場合、「最善かつ最終の見積もり」を提出するよう依頼される事があります。勘違いしてはいけないのは、これは価格を下げなければならないことを意味しているわけではありません。価値命題を書き換えたミニ提案書を提出して下さい。この時、もしそうしたければ、教育や目的に応じた報告書などのサービスを追加することで、元の価格と比較するが出来ます。

本文中のポイントについて

ポイント 10：顧客は、提案されたソリューションが求める結果を出してくれると即座に認めることはない

提案書を提出した後は、それがどのように評価されるのか気になるところですが、それをただ待つのではなく、積極的にアプローチすることが勧められています。その際、顧客側の要望はしっかりと見極めることがもちろん重要です。

契約が取れても取れなくても、自社の提案書作成チームに会い、チームの経験と成果をレビューして下さい。これは、次のチャンスを掴むための準備の一環だと考えて下さい。もし、連邦機関に入札をしたのであれば、報告会を持てるよう依頼してみましょう。契約が成立してもしなくても、連邦機関にはどのように決定したか説明する義務があります。

提案したからには契約が成立することが望みだと思われませんが、成立しなかった契約だからこそ、次の提案書作りの為に学ぶべき部分は多くあることでしょう。

■機密情報を保護する

提案書の中に機密情報や極秘情報を記載しなければならない場合、情報窃盗から保護するためのいくつかの手段があります。

- ・ 見込み客に秘密保持契約に同意してもらう
- ・ 提案書を著作権で保護する
- ・ システムの大まかな技術的概要しか記載しない。例えば、1つ1つ細かく説明するのではなく、提案全体でいくらになるのか示して下さい。そうすることで、見込み客にシステムの構成要素をすべて知られることはありません。

契約の成立・不成立に関わらず、提案書中の貴重な情報を守るということを、顧客側任せにしてしまっけないということです。情報を守るということも提案書作成と同じ位、重要な任務であると心掛けるべきです。

また、提案書は複雑なものになる場合があります。次のような問題を頭に入れて置いて下さい。

- ・ 価格は、顧客に提供する価値を含め、ソリューションを詳細に説明した後に提示して下さい。価格を提示する最善の方法は、主なメリットと一緒に提示することです。例えば、「弊社は、すべてのメンテナンス、毎月のアップデートを含めたウェブサーバー管理をご提供いたします。特別なトレーニングを受けたスタッフを24時間356日待機させ、わずか月額2,000ドルでご利用いただけます。」
- ・ RFPで求められている事には、仮にそれが不適切に思えるもの、あるいは繰り返しであったとしても、すべてに答えること。「上記参照」などは使ってはいけません。必要であれば、省略せずに2度繰り返し返して答えを書いて下さい。
- ・ 過去のRFPからセクションを引用してはいけないことを忘れないでください。仮に担当者が適切な情報を引用したとしても、強調する点や文体が不適切な場合があります。
- ・ 興味を引く題名やセクションごとのタイトルは時間をかけて考えて下さい。「主要人員」など、おおよっぱなタイトルは付けず、具体的なものを選ぶようにしましょう。

本文中のポイントについて

ポイント11：RFPは提案書にある問題を特定することはほとんどない。また、特定の質問がされている理由を示すこともない

単調で分かり辛い提案書ほど退屈なものはありません。顧客がその先も見てみたいと思える提案書作りをすることに対して、手を抜いてはいけないというまとめになっています。繰り返しますが、提案書は必要不可欠なものです。ウラを返すと、強力な提案書を作成できる人は、大きな恩恵を受け取ることができるのではないのでしょうか。ぜひ、本書の内容とポイントなどを活用して強力な提案書を作成してみてください。

本文中の注釈について

1. **マイクロソフト社**：世界最大のソフトウェアメーカー。同社の OS である Windows シリーズはパソコン市場で 90%以上のシェアを占める
2. **オラクル社**：カリフォルニア州に本拠を置く、世界で第 2 位のソフトウェア会社。同社の名を冠した Oracle Database は、世界市場のトップシェアを占めるデータベース管理システムソフト
3. **提案依頼書 (RFP)**：情報システムの導入や業務委託を行なうにあたり、発注先候補の業者に具体的な提案を依頼する文書。必要なシステムの概要や構成要件、調達条件が記述されている

本文中のポイントについて

ポイント 12：明確で分かりやすい提案書がもっとも望まれている