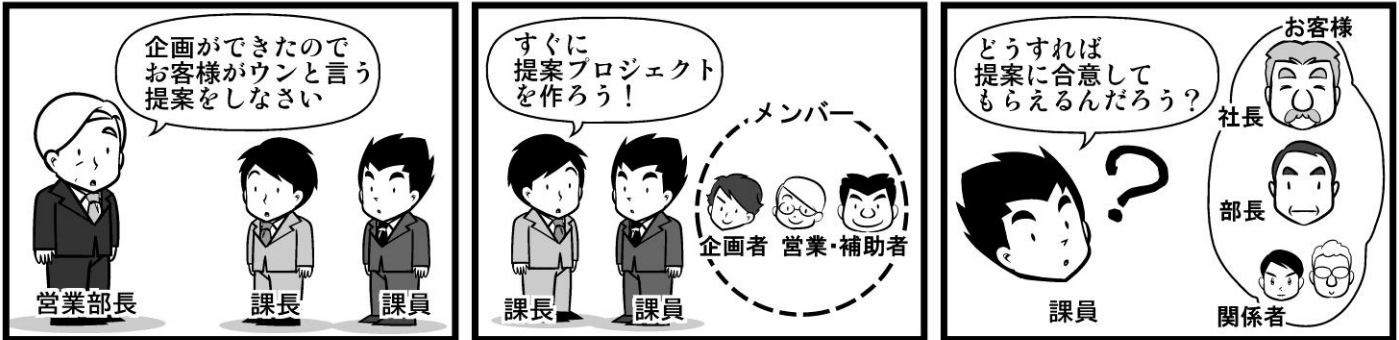


提案力を高める方法



イノベーションと提案力

まずイノベーションを確認しましょう

イノベーションは「生産手段の新結合」です

イノベーションには、革新的なアイデアや方式による新需要創造が必要です

イノベーションには3つのパターンがあります
 ○バリューイノベーション
 ○プロダクトイノベーション
 ○プロセスイノベーション

知的創造活動によって創出された新価値を相手に理解させ、合意を取り付ける提案プロセスが必要です

提案力の原点は、「新ビジネスモデルの創造」です

提案力の位置付けを理解しましょう

相手のニーズ		
↓	↓	↓
創造力	⇒ 企画力	⇒ 提案力
↓	↓	+
発想力	思考力	交渉力

イノベーションを実現するには提案力が必要です

提案力のとらえ方

次に提案力を理解しましょう

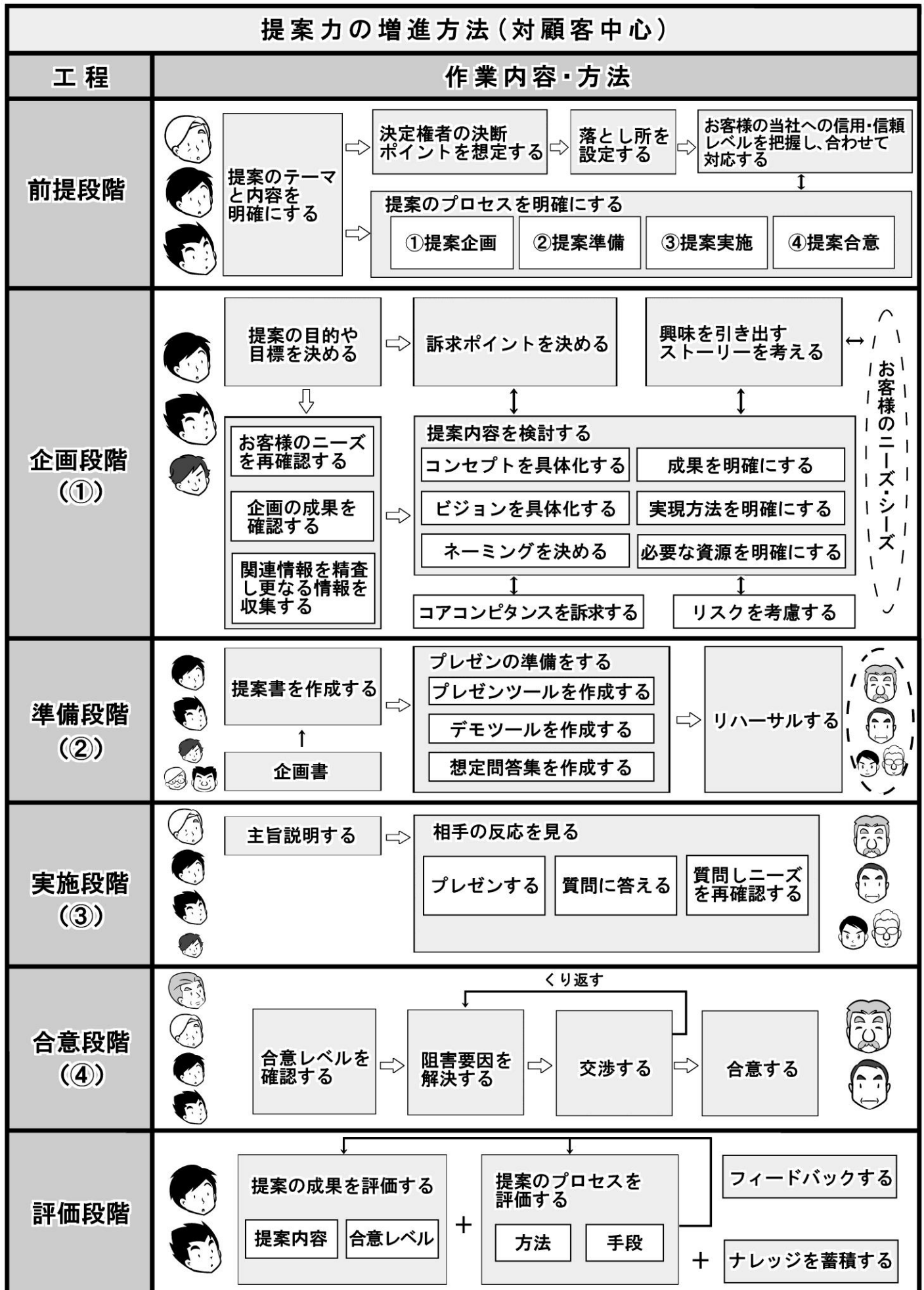
企画で創出した新価値や実現方法を相手に説明する力です

提案内容を決定権者に納得させ、合意を取り付ける力です

提案力の目的を理解しましょう

内容や価値を納得させ合意させることです
 ○ターゲット顧客に影響を与える
 ○自社に成果を与える

実現に必要な方法や資源を合意させることです
 ○目的達成に最適な「方法」
 ○目的達成に必要な「資源」



提案力を高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> 本資料は、ビジネスパーソンの「イノベーション」の推進力となるスキルである「提案力」について定義し、その適用方法や増進方法を整理したものです。 主要論点は新事業や新商品を顧客に提案することを対象とします。 「企画力」の後にお読みになることを前提にしています。 本資料では、「イノベーションと提案力」「提案力のとらえ方」「提案力の増進方法」の3部に分けて具体的に説明します。 		
イノベーションと提案力			
イノベーションとは	イノベーションとは生産手段の新結合である	<ul style="list-style-type: none"> 「イノベーション」とは、経済活動において旧方式から飛躍して「生産手段の新結合」による新方式を導入することである。(シュンペーター) ○バリューイノベーション：会社や商品の価値を飛躍的に高める ○プロダクトイノベーション：革新的な事業や商品を創る ○プロセスイノベーション：革新的な業務改革を行う 	
イノベーションと提案力	イノベーションの実現に提案力が必要である	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションにおいては、企画書で示された画期的な新価値のアイデアとそれを実現する資源やプロセスを決定権者や関係者へ提案し、承認と合意を獲得する必要がある。 	
	提案力の原点は新ビジネスモデルの創造である	<ul style="list-style-type: none"> 提案力は、新ビジネス創造プロセスに不可欠の能力であり、提案力を発揮することで、革新的に価値あるモノやサービスを具体的に提供することができる。 ビジネスモデルは、技術・商品開発に限らず、生産方法、製品の材料調達手段から、販路、組織のあり方などまで含まれるシステム全体を指す。 	
	提案力の役割を理解する	<ul style="list-style-type: none"> 提案力を活かすためには、創造力、思考力、企画力等のスキルと組み合わせ、確実に対象者にアピールし合意を取り付けていく必要がある。 	
	提案力で競争力を高める	<ul style="list-style-type: none"> 提案力を発揮し、企業が市場競争に勝ち抜く基盤にする。 ①先端技術や新商品による「商品競争力」 ②競合企業との商品間の「コスト競争力」 ③新ニーズを喚起する「商品選択競争力」 	
提案力のとらえ方			
提案力の定義	企画で創出した新価値や実現方法を関係者に説明する力である	<ul style="list-style-type: none"> 提案力は、企画で創出された新価値により、イノベーションを達成する力であり、価値を具体化するためのプロセスと、その価値を伝えるコミュニケーションから構成される。 	
	提案内容を決定権者に理解させ合意を取り付ける力である	<ul style="list-style-type: none"> 提案力は、提案書を活用するだけでなく、プレゼンテーションにより、多くの決定権者や関係者に提案内容をアピールし、合意を取り付ける力である。 	
提案力の目的	テーマや内容を合意させる	<ul style="list-style-type: none"> 提案力の目的の第一は、企画で構想したテーマや内容を合意させるためである。 ①ターゲット顧客に影響を与える <ul style="list-style-type: none"> ・価値（新規性、高機能、高効用、低価格） ・意味（必要性、重要性） ②自社に成果（収益・目標達成）を与える <ul style="list-style-type: none"> ・ブランド力（認知度）向上 ・収益（売上・利益）向上 	
	実現に必要な資源や方法を合意させる	<ul style="list-style-type: none"> 提案力の目的の第二は、目的・目標の実現に欠かせない実現手段を合意させるためである。 ①目的達成に必要な「資源」の合意（ヒト・モノ・カネ） <ul style="list-style-type: none"> ・ヒト：企業内や外部企業の人員確保と配置 ・モノ：原材料や製品、さらには備品・消耗品 ・カネ：初期費用や運用費用 ②目的達成に最良の「作業方法」の合意（含期間） <ul style="list-style-type: none"> ・作業の流れを整備する。 ・段階的な計画を立てる。 	

提案力を高める方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*
提案力の増進方法(対顧客中心)			
提案前提段階	提案のテーマと内容を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> 企画時点で構想されたテーマと内容を決定する。 テーマ (何をやるか) : 商品とマーケティング対象 方向 (何を目指すか) : 意図、達成度、量的指標 射程 (どこまでやるか) : 達成度、意外性、わくわく感等 	
	落とし所を設定する	<ul style="list-style-type: none"> 提案により決定権者や関係者の合意のレベルを想定した「落とし所」を設定する。 「①ベスト案」「②妥当案」「③最低案」を想定し、②以上になるように目標を設定する。 	
	決定権者の決断ポイントを想定する	<ul style="list-style-type: none"> 決定権者や決定ルートを確認し、それぞれの判断・決断基準を探る。 切り口: 何の観点を見るか 尺度: 評価の尺度は何か (数値、ランキング、パターン) 基準: 切り口別の尺度のどれ以上なら合格か 	
	顧客の信用・信頼レベルを把握しておく	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の当社に対する信用・信頼のレベルを把握し、そのレベルを理解して的確に対応する。特に初めての場合には「信用」を重視する。 信用: 「この人なら任せて大丈夫だろう」(事前) 信頼: 「この人なら今後とも頼りにして付き合っていける」(事後) <p>※具体的には「7話 信用・信頼」を参照されたい。</p>	
	提案のプロセスと提案担当者を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> 提案には、4つの段階(フェーズ)がある。 ①提案企画段階: 提案の目的・目標・内容を定める。 ②提案準備段階: 企画書等で明示された成果を提案書として仕上げ、プレゼンツールやデモツールを準備する。 ③提案実施段階: 提案書やプレゼンツール等を活用して提案をする。 ④提案合意段階: 提案が受け入れられるように交渉する。 上記プロセスごとの担当者を決めプロジェクトとして確保する。 	
提案企画段階	提案の目的や目標を決める	<ul style="list-style-type: none"> 提案力を発揮すべきテーマを厳密に決定する。 そのテーマの目的や価値創造目標を確認する。 1案を提示するか、複数案を併記するかを決める。 	
	お客様のニーズを再確認する	<ul style="list-style-type: none"> お客様のニーズを再確認し、提案内容にもれが無いように注意する。 お客様が気付いているニーズ(顕在ニーズ) お客様が気付いていないニーズ(潜在ニーズ) 	
	企画の成果を確認する	<ul style="list-style-type: none"> 提案に先だって実施された創造・思考・企画の成果を確認する。 創造・思考・企画は、新価値の内容やレベルの最適解を定義するものであり、関係者への説得方法までは深く言及していないことが多い。 <p>※「13話 創造力を高める方法」「14話 思考力を高める方法」「15話 企画力を高める方法」を参照されたい。</p>	
	関連情報を精査し更なる情報を収集する	<ul style="list-style-type: none"> お客様のニーズに対して、適切な提案ができるか否かは、提供対象の商品(製品・サービス)だけでなく、お客様自身の業務内容や業界知識等について、精通していなければならない。 創造・思考・企画段階で収集したデータや情報を頭に入れ、参考になりそうなモデルや事例を徹底的に検討する。 自社の技術開発状況を把握する。 自社商品に関連する市場や技術の動向を調査・分析する。 異業種のモデルや事例から成功本質部分を自社提案に当てはめる。 提案段階で必要な情報があれば、追加収集する。 	
	コンセプトを具体化する	<ul style="list-style-type: none"> 提案対象テーマのコンセプトを具体化し、誰に何をどのような方法でアプローチするのか等ビジネスシーンでの活用方法をイメージさせる。 	
	ビジョンを具体化する	<ul style="list-style-type: none"> 対象テーマに関する方向性を明確にするためにビジョンを具体化する。 分野を決める。(既存事業、新規事業等) 短期・中期・長期のあるべき姿を具体化する。 それらを実現するイメージを具体的に描く。 ビジョンにより関係者のベクトルを一致させ、わくわく感を醸成する。 	

提案力を高める方法(3)

分類	原理・原則	解説・例	*
提案企画段階 (続き)	ネーミングを検討する	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業・新商品等の「ネーミング」は提案の要であり、ターゲットを魅了し、その欲求を満たす強い力があることを訴求する。 ・ネーミングは事業や商品のイメージを表す。 ・魅力的なネーミングは関係者のモチベーションを向上させる。 	
	訴求ポイントを決める	<ul style="list-style-type: none"> ・「利益(カネ)」「価値(モノ)」「意味(コト)」のどこに訴求ポイントを置くか、検討する。 ・全社的な経営戦略か、部門単位の市場戦略か、相互の関連性を見極める。 ・立ち位置(ポジショニング)を決めて戦略を具体化する。 ・競争力のコアを決定する。(自社シーズ・アライアンスコラボ) ・創造のためのビジネスモデルを説明する。 ・関係者のビジネスがどのように改革されるのかを具体的に訴求する。 ・競合他社の戦略のスキを突く。(ブルーオーシャン戦略) 	
	興味を引き出すストーリーを考える	<ul style="list-style-type: none"> ・商品や事業が、常に目新しさ・新たな効用が、決定権者やターゲット顧客から注目を集められるようにシナリオやストーリーを検討する。 ・提案の内容や考え(要望対応方法)を「見える化」する。 ・提案先のインタレストにフォーカスする。(合意の伏線) ・企画のアイデアを視覚化し、マトリクスなどで具体的に説明する。 ・企画の発想をチャート化(図式化)し、思考スケッチを描く。 ・実現のプロセスを視覚化する。(分類・整理) 	
	成果を訴求する	<ul style="list-style-type: none"> ・本提案によって得られる成果(収入、付加価値等)を定量的に説明する。 ・期間別に数値を設定する。(最大、標準、最小等) 	
	コアコンピタンスを訴求する	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の使用可能な資源(ヒト、モノ、カネ、時間、情報等)や競争力のある強力なビジネスモデル(技術、販売、流通等)を明確にする。 ・「競合他社を上回る強み」である、自社の「コアコンピタンス」を訴求し活用するよう促す。 	
	リスクを考慮する	<ul style="list-style-type: none"> ・提案を実現する場合に発生する可能性のあるリスクを説明する。 ・それらの可能性(確率)を説明する。 ・「予防できるもの」と「予防できないもの」に分けて、できるだけ対策を説明する。 	
提案準備段階	提案書を作成する	<ul style="list-style-type: none"> ・「企画書」をベースに、上記「提案企画段階」で検討した内容を盛り込んだ「提案書」を作成する。 ・作成に当たっては、提案内容を最適に表現できるように工夫する。 ・テキスト化(本文や説明の補足に必要なコピーやコンセプトなど) ・デザイン化(図・表等による理解度・アピール度向上) ・ビジュアル化(提案書のデジタル媒体化) 	
	プレゼンツールを作成する	<ul style="list-style-type: none"> ・提案書の内容のエッセンスを短時間でアピールするためのプレゼンツールを作成する。 ・結論を最初に置く。 ・キーワードを中心に配置する。 ・ビジュアルを活用する。 	
	デモツールを作成する	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品等の場合には、具体的なイメージを説明するために「デモツール」を作成する。特に画期的な商品の場合には、プロトタイプング技法等でそれを「見える化」する。 ・効用のイメージを中心に作成する。 ・ユーザインターフェースを重視する。 	
	想定問答集を作成する	<ul style="list-style-type: none"> ・決定権者や関係者の質問や反論を想定した問答集を作成する。 ・お客様視点での問答集に徹する。 ・回答内容により担当者を割り当てておく。 	
	リハーサルする	<ul style="list-style-type: none"> ・提案時間を想定して提案者のプレゼンのリハーサルを行う。 ・相手を説得するのではなく、「納得感」を得られるプレゼンをする。 ・プレゼンツールやデモツールの効果的な活用方法をマスタしておく。 ・想定質問の回答も訓練する。 	

提案力を高める方法(4)

分類	原理・原則	解説・例	*	
提案実施段階	主旨説明する	<ul style="list-style-type: none"> 提案の主旨を説明する。 <ul style="list-style-type: none"> テーマと内容 期待する合意の種類とレベル 		
	プレゼンする	態度	<ul style="list-style-type: none"> 時間配分に注意する。 情熱を持って話す。 キーマンの目を見て自信を持って話す。 早口にならないようにする。 できるだけ相手の立場・用語で話す。 説明者以外のメンバーが必要に応じて補足説明をする。 	
		内容	<ul style="list-style-type: none"> お客様視点での「ソリューションアプローチ」で説明する。 <ul style="list-style-type: none"> お客様にとっての価値や効用が明確になっているか お客様が実現できる内容・方法になっているか ※「10話 ソリューションアプローチ」を参照されたい。 説明においては、論理的に説明し、飛躍なしに事実を積み上げていく。 <ul style="list-style-type: none"> 仮説が的を射ているか、方向性のズレはないか エビデンスを根拠としているか（事実や数字） 	
	相手の反応を見る	<ul style="list-style-type: none"> キーマンの反応を常にチェックしておく。 相手がうなずいた所は良い点とする。 首をかしげた所は、補足説明をするなどフォローする。 相手が乗ってこない時は生々しい事例を紹介するなどの打開策を打つ。 		
	質問に的確に答えて信用・信頼を得る	<ul style="list-style-type: none"> 質問の意図や内容を理解する。（意図や内容が不明な時には質問する） わかりやすい言葉で自信を持って回答する。 合意につながる回答へと持っていく。 質問によっては、新たなニーズであることがあるので敏感に察知する。 答えられない場合は、「いつまでに回答します」と答える。 応答のやりとりを記録する。 		
	質問しニーズを再確認する	<ul style="list-style-type: none"> こちらから質問して、お客様の潜在的なニーズを明確化し顕在化させる。 <ul style="list-style-type: none"> お客様中心の視点からニーズを再確認する。（お客様の購買意欲を喚起させるような提案を発見する） 顕在化したニーズに対して、新たな発想を加える。（商品への付加価値追加の提案をする） 		
提案合意段階	合意レベルを確認する	<ul style="list-style-type: none"> 合意の種類とレベルを確認する。 <ul style="list-style-type: none"> 決定権者や関係者にその場で確認する。 後日反応や評価を確認する。（仲介者を活用する） 		
	交渉する	<ul style="list-style-type: none"> 契約合意までの提案プロセスの中で、クロージング対応を重視する。 交渉においては、相手を納得させる「落としどころ」に導く。 交渉においては、提案内容に基づく理性的な判断ばかりでなく、人間の生身の部分（心情）も配慮する。 		
	阻害要因を解決する	<ul style="list-style-type: none"> 相手が合意できない場合には、その問題の種類と原因を追究し、できるだけ対応をする。 相手が本音で接しない場合には、人間関係構築の場作りも必要である。 		
	合意する	<ul style="list-style-type: none"> 合意にこぎつける。 <ul style="list-style-type: none"> 合意が取れて実現ステップに移る。 再度提案し合意を取り付ける。（上記を繰り返す） 		
提案評価段階	提案の成果を評価する	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションを実現する提案ができたかを評価する。 決定権者の決断や関係者の合意のレベルを評価する。 		
	提案のプロセスを評価する	<ul style="list-style-type: none"> 成果を実現するための提案プロセス（手順や方法）を評価する。 さらにレベルアップするための工夫を加え今後フィードバックする。 		
	ナレッジを蓄積する	<ul style="list-style-type: none"> 提案に関する独自の「スタイル」を磨くために、今回の経験を「見える化」して「ナレッジ化」する。 		