

# ITPS 基準

2018 年 1 月 1 日改訂  
ITPS 開発委員会

はじめに

ここに定める基準は、ITPS 資格認定制度の運用にあたり、ITPS としての倫理規範・知識・スキルを下記「ITPS に求められる能力」として定められる各項目について、その知識基準、スキル基準、及び倫理規範を示すことを目的としている。

従って検定試験においては、その試験問題、採点の範囲を示し、養成講座の設計・運用、基本テキスト、教材の作成に際してカリキュラムとして活用される。

ただし、一般常識と認められる事項及び先端的事項については、この基準には記載されない。これらの検定等についての使用は、ITPS 検定制度委員会において個別に判断される。

ITPS に求められる能力

1. ITPS 基本理解
2. 自社・市場把握力
3. 情報収集力
4. ヒアリング力
5. 問題解決力
6. 提案企画力
7. プレゼンテーション力
8. 契約・フォロー力
9. ITPS の行動

ITPS の知識に対する基準として、各 ITPS に求められる能力ごとに知識基準、知識項目を示した。

ITPS のスキルに対する基準として「ITPS 活動標準ステップ」を設定し、「ITPS に求められる能力」の2～8に対応する活動を示している。「ITPS 活動標準ステップ」を実施するためのツールとして「ITPS 標準シート」を合わせて示した。ITPS 標準シートも、ITPS 活動標準ステップの一部を構成するものであり、検定、養成講座、基本テキストにおいて使用されるものである。

ITPS 標準シートは、ITPS 活動の各局面において使用する情報整理様式、ソリューション作成過程で使用する書式、成果物の構成からなり、ITPS 活動標準ステップを支援するツールの標準を示すものである。

ITPS 活動標準ステップ、及び ITPS 標準シートは、実際の活動においても、そのまま実施、使用することができる。また、独自に営業活動の標準を設定したり、活動情報整理、ソリューション作成過程、活動計画、成果物雛形などを作成したりするときに、参照として使用することができる。

この基準は、適宜、見直し修正され、その結果は、ホームページを通じて公開され、検定試験、養成講座、基本テキストに反映される。

## ITPS倫理規範

1. 「ITPS」は、日常の営業活動において、顧客企業に対するソリューション・マインドを持つて接し、公正、透明、自由な競争を行うなど、他の者の模範となるように努めなければならない。
2. 「ITPS」は、その職務を通じて顧客企業に、社会的に有用な最大のソリューション・サービスを提供するように努め、効率的なIT投資に寄与しなければならない。
3. 「ITPS」は、その職務上知り得た企業機密、個人情報について、これを他に洩らしてはならない。

### ITPS 活動標準ステップについて

ITPS に求められる能力の、2～8まではITPSの活動を表しており、情報収集からソリューション提案書を作成、プレゼンテーション、契約、フォローまでの活動ステップである。

活動ステップ	活動ステップとしての概要
2) 自社・市場の把握	自社リソースと担当市場の分析を行い、ターゲットの設定を行う
3) 事前調査	顧客とのコンタクト以前に可能な情報収集・分析を行う
4) 詳細調査	顧客との面談を通じ直接情報を収集し詳細状況を把握する
5) 課題解決	顧客の抱える経営課題の分析と構造化を行う
6) 提案企画作成	顧客の経営課題解決の為の代替案、ソリューションを立案する
7) 提案活動	立案したソリューションを提案書にまとめ提案・締結を行う
8) 契約後フォロー	導入の合意の下に契約の詳細から開発・導入・運用フォローを行う

(ステップの番号は、ITPS に求められる能力に合わせて付けられている。)

活動ステップは、活動として、情報収集、情報の加工、整理、分析し、創造性を働かせてそれぞれの成果物を作り出す。この成果物は後続するステップのインプットとして活用されていく。

### ITPS 標準シートについて

ITPS 標準シートは、活動標準ステップとして示した活動を実施するための、書式、成果物イメージ、構成の標準を示したものである。

注)、この基準に示す標準シートの枠の大きさは、記述量に応じ、適宜変更される。

参考として巻末付録に、ITPS 標準シートの一覧、及びITPS 標準シート・フローとしてITPS 標準シート間の関係を示した。

## 1. ITPS の基本

### 知識基準

- ・ITPS が求められている時代的背景について理解している。
- ・今日の I T 産業の概要と I T 産業を取り巻く状況を理解している。
- ・ITPS に必要な機能、能力要件等を理解している。
- ・ITPS の基本的流れと活動領域を把握している。

### 知識項目

- 1-1 IT プランニング・セールスの要請背景
- 1-2 ソリューション・ニーズの着眼点
- 1-3 IT プランニング・セールスの基本
- 1-4 IT プランニング・セールスに求められる能力

## 2. 自社・市場把握

### 知識基準

- ・ソリューション営業の出発点となる自社・技術分析を理解している。
- ・市場の捉え方を理解している。
- ・対象顧客を選択するための手法を理解している。
- ・自社紹介の内容を整理できる。

### 知識項目

- 2-1 自社リソース分析
- 2-2 外部環境分析
- 2-3 市場の捉え方
- 2-4 新規市場の選定
- 2-5 自社紹介

## ITPS 活動標準ステップ

自社・市場の把握ステップの目的：ITPS 活動の対象となる顧客を選定するまでの活動として、自社・市場の把握を行う。このアウトプットは、顧客ヒアリング時、ソリューション企画作成で活用する。

### ステップの手順・概要

「自社・市場の把握」ステップでは、自社分析を行い、顧客の候補となる市場を把握して、対象企業を選択する。

ステップの手順	概要
1) 自社リソース分析	自社の強みを確認、整理する。 技術・ソリューションについて確認、整理する。 SWOT分析（強み弱み）
2) 市場把握・顧客選定	外部環境分析 SWOT分析（機会脅威） 市場・技術マトリックス 市場設定 ポートフォリオ
3) 自社紹介の策定	自社紹介の内容を整理する。

### このステップのツール

シート	内容
1) S2-① 自社分析シート	自社の特徴をまとめるためのシート 経営理念、事業領域、価値観、ビジョン 戦略「何を、どのようにして、何を得ようとするのか」 トップの関心事 技術的強み：コア・コンピタンスも参考 マネジメントにおける強み：成熟度レベル 人間的側面の強み 自分の視点からの強み：自分の視点からの強み

<p>2) S2- ② 自社技術サービス 分析シート</p>	<p>自社の技術サービスの特徴をまとめるためのシート 技術サービスごとに1枚ずつ使用する。</p> <p>主な機能、性能、強み、自社技術の特徴 主要機能の特徴として</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質：歩留まり、ミスの少なさ</li> <li>コスト：開発コスト、運用コスト（人件費、諸経費など）</li> <li>時間：導入・稼動までのリードタイム、処理スピード</li> <li>保全性：故障率、故障停止時間率</li> <li>安全性：情報セキュリティ</li> </ul> <p>自社技術サービスのライフサイクル上の特徴 技術サービスの実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実績企業：どのような問題解決に使用されているか</li> <li>顧客企業のタイプ、問題のタイプ</li> <li>実績は、技術の性能、特徴をどのように活用したか</li> <li>営業活動上の訴求ポイント</li> <li>顧客のどの戦略を支援するか</li> <li>顧客にどのような効果をもたらすか</li> </ul> <p>競合の技術サービスは、どのようなものがあるか 営業活動の重点課題、この技術をどのような顧客に紹介するか、 どのように活用するか、自社戦略としてどのように位置づけられて いる技術か</p>
<p>3) S2- ⑤ SWOT 分析シート</p>	<p>自社分析、自社技術分析と外部環境分析から強み・弱み・機会・脅威を抽出するためのシート</p> <p>強み・弱みの抽出。自社分析と自社技術分析で抽出した内容を整理して記述する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>強み：自社の内部的要因で競合と比べて優位な点</li> <li>弱み：自社の内部的な因で競合と比べて劣っている点</li> </ul> <p>機会・脅威の抽出。外部環境分析で抽出した項目を記述する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>機会：外部環境変化要因の内、自社の業績向上にとって有利に働くと思われる点</li> <li>脅威：外部環境変化要因の内、自社の業績向上にとって不利に働くと思われる点</li> </ul>

<p>4) S2- ⑥ 自社技術・市場マトリックスシート</p>	<p>自社にとって既存、新規市場、既存、新規技術を明確にすることで、ターゲット企業を選定するためのシート</p> <p>(A1) 具体的事例：既存技術を既存顧客に提供した具体的事例を書き込む。</p> <p>(1) 既存顧客・市場：(A1) 具体的事例から、共通して言えそうなこと市場を書き込む。例：業種、規模、など。</p> <p>(A) 既存技術：(A1) 具体的事例から、各顧客に共通して言えそうな技術を書き込む。例：業務支援システムなど。</p> <p>(B) 新規技術：担当する既存技術の新しい用途、開発新技術を記入する。</p> <p>(2) 新規市場・新規顧客：似ている特長を持った企業、及び可能性のある新市場を記入する。</p> <p>(A2) 主要ターゲット、(B1) 主要ターゲット、(B2) 主要ターゲットには、それぞれ、具体的な企業名と、提案技術・ソリューションを記入する。</p>
<p>5) S2- ⑦ ポートフォリオシート</p>	<p>対象企業を選定し、対象企業に対する営業戦略を策定するためのシート。</p> <p>強みの発揮度：自社の強みの発揮度を測定する尺度を設定する。横軸</p> <p>企業の魅力度：対象企業の魅力度を測定する尺度を設定する。成長率、ITへの投資額、積極性など。縦軸</p> <p>対象企業のプロット：対象企業それぞれを、自社の強み発揮度の尺度と、対象企業の魅力度の尺度で評価、プロットする。</p> <p>各対象企業に対する営業戦略を検討する。</p> <p>対象企業を、自社の戦略にてらして、選択する。</p>
<p>S2- ⑧ 自社紹介シート</p>	<p>自社紹介の内容を整理する。</p>

S2-① 自社分析シート

自社の経営理念、事業領域、ビジョン、価値観
自部門の戦略
自社の強み
技術的強み
マネジメント上の強み
人間的側面の強み
自分の視点からの強み

S2-② 自社技術サービス分析シート

技術サービス名：
1. 機能・性能・強み：
2. 特徴（ライフサイクル等）：
3. 実績（顧客、効果の概要）：
4. 顧客への効果、訴えるべきポイント
5. 競合の技術サービス：(会社名、技術名、概要)
6. 営業活動の重点課題



S2- ⑤ 自社 SWOT 分析シート

	外部環境の主要動向	内部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	1)		
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		

※自社の業績に影響の大きい外部環境の動向を列記する

※外部環境動向に対する自社の「強み」をあげ、末尾に「機会」、「脅威」のいずれか、またそのためにしなければならない課題を記述する

※外部環境動向に対する自社の「弱み」をあげ、末尾に「機会」、「脅威」のいずれか、またそのためにしなければならない課題を記述する

S2-⑥ 自社技術・市場マトリックスシート

	<p>(1) 既存顧客 現在までに取引のあった顧客の特徴、概略</p>	<p>(2) 新規市場 これから取引したい顧客の概略</p>
<p>(A) 既存技術 現在までに提供した技術の概略</p>	<p>(A1) 具体的事例 提供したソリューション</p>	<p>(A2) 主要ターゲット</p>
<p>(B) 新規技術 これから提供したい技術の概略</p>	<p>(B1) 主要ターゲット</p>	<p>(B2) 主要ターゲット</p>

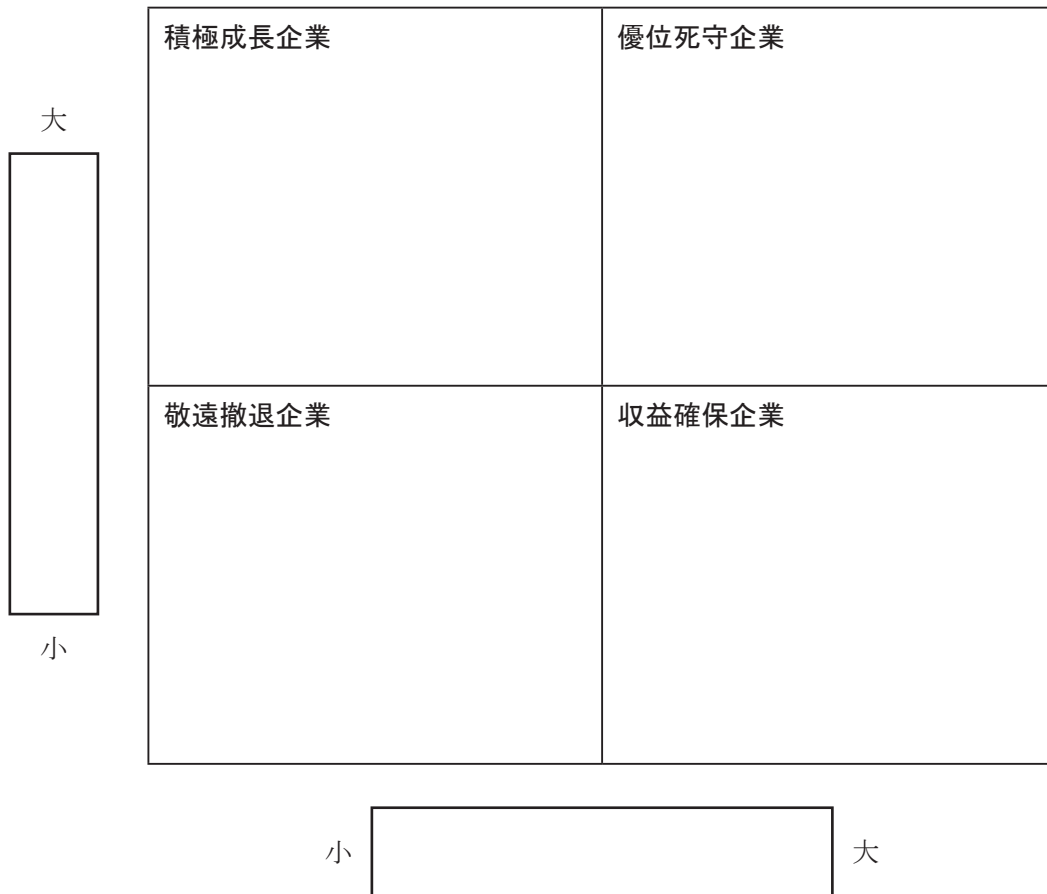
S2-⑦ ポートフォリオ シート

横軸：自社の強みの発揮度を測定する尺度

--

縦軸：対象企業の魅力度を測定する尺度

--



S2-⑧ 自社紹介シート

	顧客名：
業種業態、規模：	代表者氏名
住所	電話番号
<b>自社の紹介</b>	

### 3. 事前調査

#### 知識基準

- ・ITPSにとって重要な「情報の扱い」についての基礎を理解している。
- ・顧客の既存情報を収集し、整理・分析する方法を習得している。
- ・顧客にアプローチするため、仮説課題の設定方法を理解している。

#### 知識項目

- 3-1 営業活動における情報管理
- 3-2 情報の収集法
- 3-3 情報の整理と分析
- 3-4 顧客の仮説課題の設定

#### ITPS 活動標準ステップ

事前調査ステップの目的：ITPS活動は、顧客への訪問活動を行う前に、顧客の情報を収集し、顧客の状況を把握しておく。この活動が「事前調査」である。

入手できる情報を収集、整理し、顧客の問題や課題（仮説課題）を想定することで、ヒアリング実施、顧客の実態把握を可能にする。

#### ステップの手順・概要

「事前調査」は、顧客に訪問する前の情報収集である。下記の手順に従って、情報収集、分析して、顧客の課題を仮説として設定する。

ステップの手順	概要
1) 外部内部情報収集	<p>顧客の内部環境と外部環境について、情報の収集を行う。</p> <p>顧客の内部環境情報には、資本金や従業員数、売上利益、主要商品、企業概要から財務データまで種々ある。</p> <p>既存客であれば、自社との取引関係や人的な関係なども含まれる。</p> <p>顧客の外部環境情報としては、顧客が属する業界の動向、主要な競合とその動き、営業地域の特性や需要動向など。</p> <p>顧客の内部外部の情報を手に入る範囲で収集する。</p>
2) 内部外部状況分析	<p>入手した内部外部環境情報を整理し、顧客の状況分析を行う。</p> <p>顧客の情報のうち、顧客と業界の数値データについて分析を行い、顧客の状況を把握する。</p> <p>データ分析を踏まえ、内部環境では技術、マネジメント、人的側面から情報を区分し、外部環境では業界、競合、顧客の顧客などの区分で、情報を整理する。</p> <p>顧客情報を整理して、その特性や問題を分析把握する。</p>
3) 事前仮説課題設定	<p>整理把握した顧客の特性や問題から、仮説としての課題を抽出する。</p> <p>企業が抱える課題は、企業一般や業種業態によって共通したものと、その企業に個別なものがある。</p> <p>共通課題については、まず、共通する一般的な課題を想定し、それらの課題で該当するものをチェックすることで、明確にする。</p> <p>また、個別的な課題は別に取り出す。</p> <p>共通課題と個別的課題を抽出整理し、それを評価して事前仮説課題を設定する。</p>

このステップのツール

シート	内容
1) S3-② 顧客状況整理シート 内部 外部	<p>顧客関連の既存情報を整理し、特性や問題等をまとめるシート。</p> <p>収集した数値データについて、顧客と業界のデータから分析を行い、その結果をまとめる。</p> <p>収集情報とこのデータ分析から、顧客の内部外部状況を整理する。</p> <p>さらに、4. 詳細調査での情報収集、経営分析による結果も追加して、記入する。顧客の重要な情報はすべて盛り込むシート。</p>
2) S3-③ 一般課題チェック表	<p>あらかじめ当該顧客の業種業態、規模別に見られる共通した課題をあげておく。</p> <p>また顧客への情報収集により分かったことは、書きとめ、次の顧客に対して活用する。</p> <p>時間の経過で合わなくなった情報は消す、など適宜メンテナンスをする。</p> <p>業種業態に固有の課題だけでなく、一般企業の多くに共通する課題も含める。</p> <p>想定した一般課題について、その顧客に該当するかどうかをチェックして、仮設課題を抽出する。</p>

## S3- ② 顧客状況整理シート

&lt; 1. 内部状況整理 &gt;

顧客名：

区分	項目	収集した情報内容
1) 企業概要	会社形態・資本金	
	業種業態、業務内容、 企業系列	
	社員数	
	業績（売上、利益）	
	競合関係	
2) 組織・拠点	組織体制	
	支店営業所	
	生産流通拠点	
3) 経営ビジョン・戦略	経営ビジョン	
	戦略	
	トップの関心事	
4) 商品サービス	主要商品	
	新商品開発	
5) 取引先等	主要販売先	
	仕入先・協力会社	
	メインバンク	
6) 技術的側面	生産体制	
	保有技術・ノウハウ	
	施設その他	
7) マネジメント側面	意思決定の特徴	
	供給元との関係	
	プロセス	
8) 人間的側面	企業風土	
	人材	
	社員意識	
	その他	
9) 情報システム環境	ネットワーク構成	
	ハードウェア	
	ソフトウェア	
	リテラシー	
10) 自社との関係	自社との取引	
	人的関係	
	信用度	

< 2. 外部状況整理 >

情報区分	項目	収集した情報内容
1) マクロ環境	政府・法律の動向	
	経済の動向	
	社会の動向	
	イノベーションの動向	
2) ミクロ環境	顧客の動向	
	市場の動向	
	競合の動向	
	供給元の動向	
	技術的な動向	
	周辺業界の動向	



## S3-③ 一般課題チェック表

業種業態規模	
--------	--

課題区分	業種業態規模の共通課題

このステップの成果物

「S3-④ 事前仮説課題設定シート」は、顧客にアプローチするために、その大まかな情報から顧客が抱えているであろう課題を想定するためのものである。限られた情報に基づいて「仮説として設定した課題」（仮説課題）であることから、この内容は次のステップで検証、修正または廃棄される。

手順	進め方
1) 仮説課題の整理評価	顧客の情報などをもとに抽出した仮説課題のカードの中から、重要と思われるものを20項目まで出し、記入する。「抽出した仮設課題」欄 この20項目の抽出した仮設課題について、相互の関連などを勘案しながら、10項目以内に仮説課題を整理する。「整理した事前仮設課題」欄 それらの整理した事前仮設課題を顧客にとっての「重要性」で評価（5段階）する。
2) 事前仮説課題の設定	整理した仮説課題の重要度評価から、事前仮説課題として5つまで選び出す。それぞれの事前仮説課題について、関連する情報や分析結果などをまとめる。「事前仮説課題の設定」欄

S3-④ 事前仮説課題設定シート

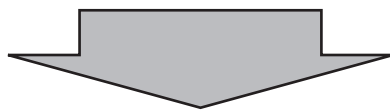
顧客名：

< 1. 事前仮説課題の整理評価 >

抽出した事前仮説課題



整理した事前仮説課題	重要度評価



< 2. 事前仮説課題の設定 >

NO	事前仮説課題	情報源
1		
2		
3		
4		
5		

## 4. 詳細調査

### 知識基準

- ・ 2次データをもとに、顧客の経営実態を把握するため方法を理解している。
- ・ ソリューション営業に不可欠な「ヒアリング」の基本を習得している。
- ・ 顧客の実態把握を把握するためのヒアリングの手順・方法を理解している。
- ・ 資料分析やヒアリングの結果を整理・分析する方法を理解している。

### 知識項目

- 4-1 情報収集手段としてのヒアリング
- 4-2 経営分析の方法
- 4-3 分析結果の整理

## ITPS 活動標準ステップ

詳細調査ステップの目的：顧客にソリューション提案を行うには、顧客の状況を詳細に把握することが大切である。ヒアリングを行い、詳細な情報収集と分析を進めて、顧客の問題やニーズを探っていくのが「詳細調査」ステップである。

「詳細調査」では、信頼構築のための活動を進める中で、顧客の経営実態や抱える問題やニーズを明確にしていく。前ステップで設定した「事前仮説課題」が確認できる場合も、新しい問題を発見する場合もある。また、ヒアリングの機会を通じて、顧客の内部的なデータ情報を入手し、詳細分析を行う。

ヒアリングで詳細情報を収集し、詳細分析の結果を受けて、さらにヒアリングを行っていくというサイクルを進めていくことになる。

この段階で、顧客の状況を分析整理し、仮説課題の精度を上げておけば、後の課題解決策やソリューション提案の裏付けを明確にし、その妥当性と説得性を高めることができる。

### このステップの手順・概要

「詳細調査」ステップでは、ヒアリングと二次データ収集により、顧客の内部・外部環境の詳細な情報収集と分析を行い、顧客の詳細な経営状況を整理するとともに、全ステップの「事前仮説課題」を検証・修正しながら、新たに「仮説課題」を設定・検証し、その重要性を評価する。

なお、このステップで、ヒアリングで収集した情報やヒアリングなどを通じて収集した顧客の詳細情報は、前のステップの「S3-②顧客状況整理シート」に追加する。

ステップの手順	概要
1) 内部・外部環境の詳細情報収集	前ステップで設定した「事前仮説課題」に基づき、関係者へのヒアリングを行う。 「事前仮説課題」をもとに、ヒアリングシートを作成し、質問を明確にする。ヒアリング対象は顧客内の関係者が中心になるが、「顧客の顧客」や取引先などへのヒアリングもある。ヒアリング時、合わせて顧客の内部資料などを入手する。
2) 内部・外部環境の詳細分析	ヒアリングで収集した内部・外部の詳細情報を分析し、整理する。 二次データの詳細分析では、顧客の財務分析や業務プロセス分析、マーケティング分析、経営ビジョンや経営計画の確認、顧客の市場動向分析などを行う。 ヒアリング結果や二次データ分析の内容を整理しながら、「事前仮説課題」を検討、他の問題ニーズの発見を行っていく。
3) 詳細分析の情報整理	ヒアリングや二次データの詳細分析から出てくる情報を「顧客状況整理シート」に整理する。 財務分析や業務プロセス分析、情報システム分析、経営上位概念・戦略把握やマーケティング分析、ヒト・組織分析、顧客・取引先分析、業界・競合分析の情報を「顧客状況整理シート」に記入する。

このステップのツール

シート	内容
1) S4- ① ヒアリングシート	ヒアリングを設計するためのシート。ヒアリングの場面でこのシートで確認しながら進める。 ヒアリング項目をカードに書き出し、ヒアリング対象を想定し、対象者でまとめて、質問の順序を考える。
2) 財務分析 標準シートは準備しない	収集した顧客の財務データを分析整理する：財務分析の主要な指標を出し、各指標の数値からいえる点をメモする。「収益性」「流動性」「生産性」「成長性」「キャッシュフロー」の視点から、財務分析の結果をまとめる。
3) 業務プロセス分析 標準シートは準備しない	収集した業務関連の情報を分析・整理する：全社的な業務の流れをまとめるとともに、問題を抱えていそうな業務領域についてもプロセス図にまとめる。業務プロセス図やヒアリング結果などから、業務プロセスの現状や問題を整理する。
4) 情報システム分析 標準シートは準備しない	収集した情報システム関連情報を分析・整理するシート：現状の情報システムについて、「基幹系」「支援系」にわけて、その現状をまとめる。それを元に、問題を抱える業務領域と情報システムの問題をまとめる。
5) S4- ⑥ 外部環境課題分析 シート	SWOT 分析を使い、外部環境動向から課題を抽出するシート：SWOT 分析を使い、顧客の外部環境動向を整理し、顧客の「強み」を活かし「弱み」を克服する「機会」と「脅威」を検討する。書式は2種類ある。
6) (S3- ② 顧客状況整理シート)	前ステップの「S3- ② 顧客状況整理シート」：ヒアリング結果や下記詳細分析の結果を追加する。顧客の情報を蓄積する。

S4-①ヒアリングシート

		顧客名：	
ヒアリング対象者		(部署役職)	

質問区分順序	質問項目	ヒアリングのポイント	備考（関連情報）
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

S4- ⑥ 外部環境課題分析シート

顧客名：

	外部環境の主要動向	内部環境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	1)		
	2)		
	3)		
	4)		
	5)		

※自社の業績に影響の大きい外部環境の動向を列記する

※外部環境動向に対する自社の「強み」をあげ、末尾に「機会」、「脅威」のいずれか、またそのためにしなければならない課題を記述する

※外部環境動向に対する自社の「弱み」をあげ、末尾に「機会」、「脅威」のいずれか、またそのためにしなければならない課題を記述する



このステップの成果物

「S4-⑦ 仮説課題整理シート」は、当初設定した「事前仮説課題」や新たに設定した「仮説課題」に関連する情報を整理するとともに、その関連情報を元に、顧客の経営課題の妥当性を評価し、一覧表にまとめる。

手順	進め方
1) 事前仮説課題の見直し、 仮説課題の設定	ヒアリングや詳細分析結果から、当初設定した「事前仮説課題」に関連する情報を整理する。顧客の「仮説課題」としての妥当性を検討し、妥当性の高いものを仮説課題として設定する。
2) 新たな仮説課題の設定	ヒアリング結果や詳細分析結果から、新たな「仮説課題」を設定し、関連する情報を整理する。整理された情報から、顧客の「仮説課題」としての妥当性を検討し、見直す。
3) 仮説課題の整理	ヒアリング結果や詳細分析が一通りできた段階で、顧客の経営課題として妥当性があると考えられる「仮説課題」を整理し、一覧表にまとめる。ここに出されている「仮説課題」を、5. 課題解決で整理する。

S4-⑦ 仮説課題整理シート

顧客名：

仮説課題	ヒアリング結果関連情報	詳細分析からの関連情報	妥当性評価
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			
10)			
11)			
12)			

## 5. 課題解決

### 知識基準

- ・問題と課題について、その基本を理解している。
- ・詳細調査の分析から課題を抽出し、その構造を把握する方法を習得している。
- ・課題の構造化により、重要経営課題を明確化する方法を習得している。

### 知識項目

- 5-1 問題と課題の理解
- 5-2 問題の抽出
- 5-3 課題構造化の方法
- 5-4 経営課題と課題解決
- 5-5 経営課題解決策の立案

## ITPS 活動標準ステップ

仮説課題ステップの目的：「仮説課題」を基に、顧客の経営上の課題を設定しその解決策を見いだしていくことがこの「課題解決」ステップの目的である。

顧客が抱える課題は数多く、それらは相互に関係している。課題間の関係を読みとりそれを明確にする。これが「課題の構造化」である。

「課題の構造化」によって顧客にとって重要不可欠な課題「重要経営課題」を見いだしていく。そして、「重要経営課題」を解決するための方策（要因）を検討し、課題解決策を明確にする。

### ステップの手順・概要

「課題解決」ステップでは、顧客の課題を構造化して「重要経営課題」を設定し、その課題解決のための1次成功要因を導き、「総合解決案」を作成する。

ステップの手順	概要
1) 経営課題の抽出	前ステップでまとめた「仮説課題」をもとに、課題の構造化を行い、「重要経営課題」を設定する。 このように、「仮説課題」から、顧客の経営課題を抽出する。
2) 課題の構造化	経営課題の関係〔原因—結果、目的—手段など〕を明確にする。 課題の構造化を行うことにより、顧客が抱えている経営課題が理解しやすくなり、また、課題間の関係性を見いだしていく。このような課題の構造化から、顧客の経営にとって重要な経営課題を設定していく。
3) 成功要因（1次、2次）の設定	「重要経営課題」と関係する「現状」と「あるべき姿」を記述する。 「重要経営課題」を解決するための「成功要因」を出し、評価して「優先課題」を設定する。 「成功要因」は、「課題」を解決するために効果的な「方法・手段」で階層的に考えることができる。1次は課題に対して直接的に関係する課題、2次は1次を通して間接的に関係する課題であり、「課題構造化」の成果を参考にして、導き出す。 「重要経営課題」とその成功要因の内容を評価し、ソリューション提案を行う「優先課題」を設定する。
4) 総合解決案の策定	設定した「優先課題」に対して、顧客の取り組むべき課題と解決策を明確にする「総合解決案」を策定する。 「総合解決案」は、「優先課題」とその課題解決策としての1次成功要因、2次成功要因、その背景となる顧客の状況とで構成する。

このステップのツール

シート	内容
1) S5- ① 課題構造の把握シート	<p>経営課題を構造化し、図化するシート。</p> <p>経営課題をカード化しての相互関連を示し、図式化する。</p> <p>経営課題の相互関連から、「重要経営課題」を設定するとともに、それに関連する課題を整理する。</p>
2) S5- ② 課題解決設計シート	<p>重要経営課題について、とその解決策を設計するシート。</p> <p>課題構造の把握シートから、3つの重要経営課題を設定する。</p> <p>それぞれの重要経営課題について、その1次成功要因と2次成功要因を出し、課題解決策としてまとめる。</p>
3) S5- ③ 課題解決評価シート	<p>重要経営課題とその解決策（成功要因）を評価して、優先課題を設定するシート。</p> <p>3つの重要経営課題と解決策（成功要因）について、実施容易性、期待効果、自社技術サービス活用性の観点から5段階評価を行う。</p> <p>評価を総合し、優先して解決すべき経営課題（優先課題）を設定する。</p>

S5-① 課題構造の把握シート

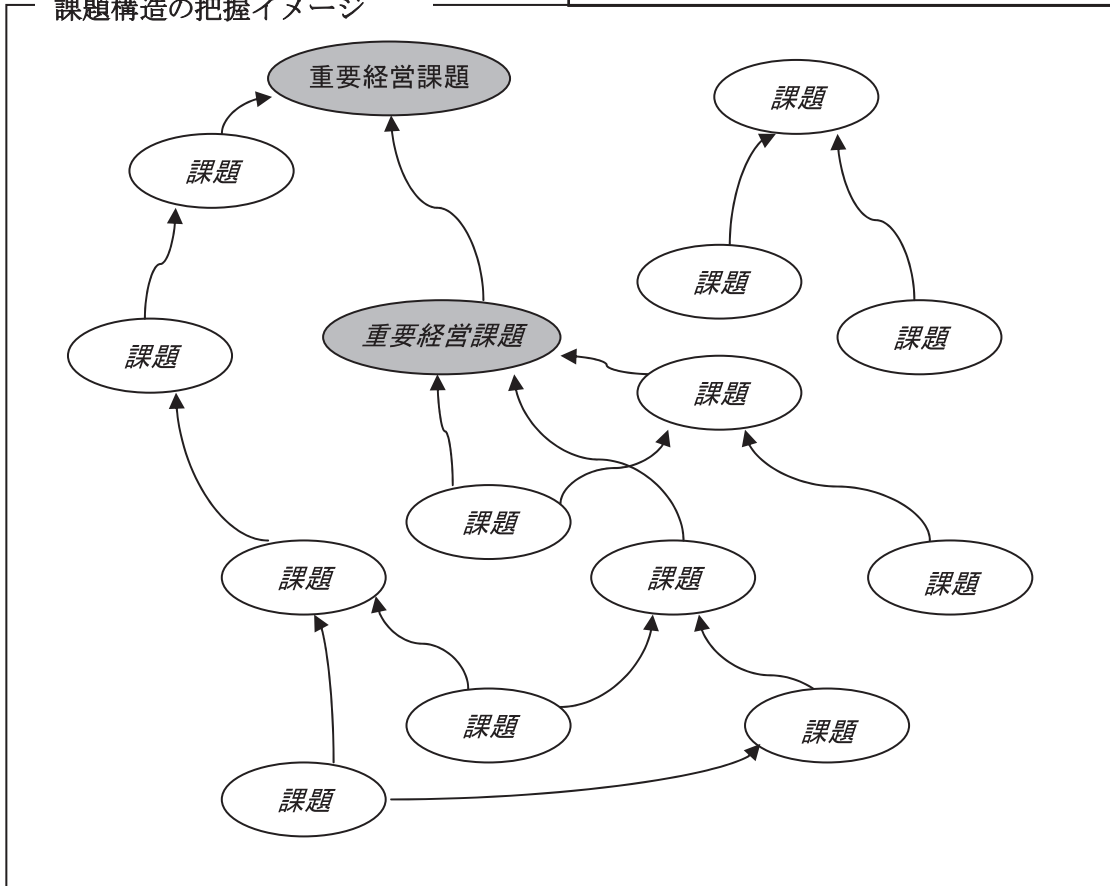
顧客名：

課題構造ダイアグラム



顧客名：

課題構造の把握イメージ



S5- ② 課題解決設計シート

顧客名：

重要経営課題 現状 / あるべき姿	成功要因		
	1次成功要因	2次成功要因	
(1)			
(2)			
(3)			

S5- ③ 課題解決評価シート

顧客名：

重要経営課題 成功要因	重要効果性		戦略整合性		実施容易性		総合 評価
	評価理由	5段階 評価	評価理由	5段階 評価	評価理由	5段階 評価	
1)							
2)							
3)							

このステップの成果物

「S5-④ 総合解決企画書」は、「優先課題」とその課題解決策としての「成功要因」、そして、その背景となる顧客の状況とで構成される。

手順	進め方
1) 企業の特徴と問題	顧客の内部状況と外部状況について、特徴と問題を整理する：「S3-① 顧客状況整理シート」の内容を整理する。
2) 課題構造の把握	「S5-① 課題構造の把握シート」で顧客の課題を構造化し、「重要経営課題」を設定する。
3) 重要経営課題構造の評価	<p>「S5-② 課題解決設計シート」で重要解決課題の現状とあるべき姿を明確にする。</p> <p>「S5-③ 課題解決評価シート」を活用して重要経営課題の評価をまとめ、優先課題を設定する。</p> <p>設定した「優先課題」の重要性・必要性について、再検討し説得できるようにする。</p>
4) 総合解決策	<p>「優先課題」の総合解決策を示すとともに、そこにおける自社技術サービス活用と業務改革のあり方をまとめる。</p> <p>「S5-② 課題解決設計シート」の成功要因を確認し、「S5-④ 総合解決企画書ー&lt;4. 総合解決策&gt;」に整理する。</p> <p>「優先課題」とその成功要因に対して、自社技術サービス活用がどのように寄与できるかを示す。</p>

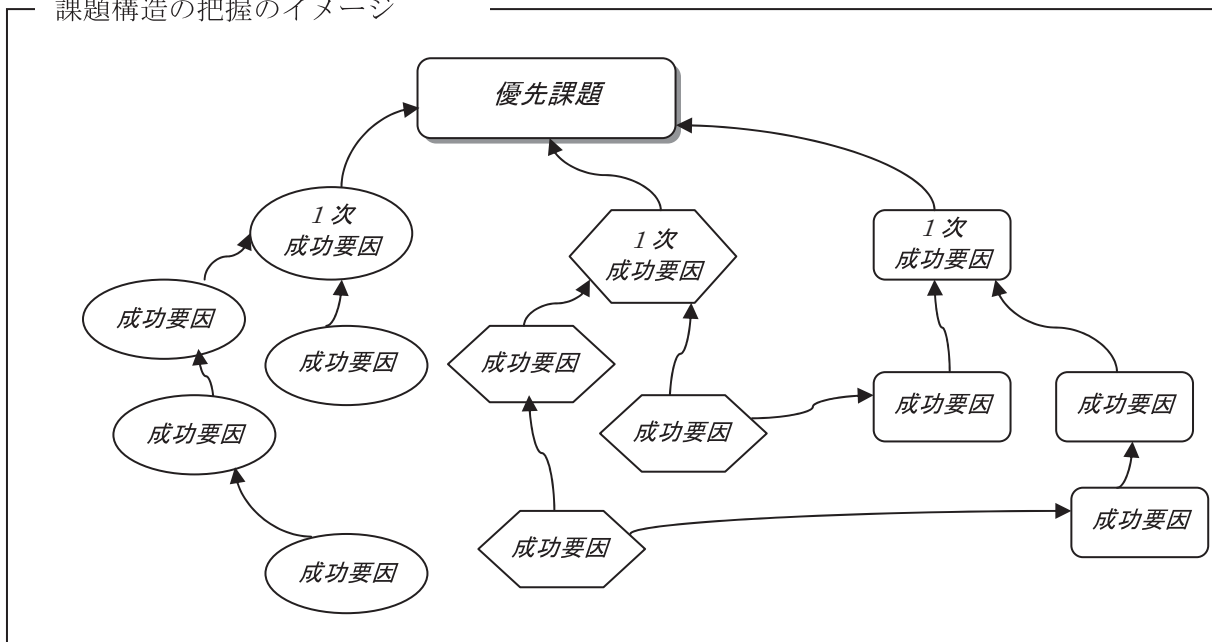


顧客名：

区分	項目	主要な情報
1) 企業概要	会社形態・資本金	
	業種業態、業務内容、企業系列	
	社員数	
	業績（売上、利益）	
	競合関係	
2) 組織・拠点	組織体制	
	支店営業所	
	生産流通拠点	
3) 経営ビジョン・戦略	経営ビジョン	
	戦略	
	トップの関心事	
4) 商品サービス	主要商品	
	新商品開発	
5) 取引先等	主要販売先	
	仕入先・協力会社	
	メインバンク	
6) 技術的側面	生産体制	
	保有技術・ノウハウ	
	施設その他	
7) マネジメント側面	意思決定の特徴	
	供給元との関係	
	プロセス	
8) 人間的側面	企業風土	
	人材	
	社員意識	
	その他	
9) 情報システム環境	ネットワーク構成	
	ハードウェア	
	ソフトウェア	
	リテラシー	
10) 自社との関係	自社との取引	
	人的関係	
	信用度	

情報区分	項目	情報の整理
1) マクロ環境	政府・法律の動向	
	経済の動向	
	社会の動向	
	イノベーションの動向	
2) ミクロ環境	顧客の動向	
	市場の動向	
	競合の動向	
	供給元の動向	
	技術的な動向	
	周辺業界の動向	

課題構造の把握のイメージ



< 3. 重要経営課題の評価 >

重要経営課題 成功要因	重要効果性		戦略整合性		実施容易性		総合 評価
	評価理由	5段階 評価	評価理由	5段階 評価	評価理由	5段階 評価	
1)							
2)							
3)							

< 4. 総合解決策 >

優先課題 (選択した重要経営課題) 現状 / あるべき姿	
--	--

課題解決の柱 (1次成功要因)	課題解決策 (2次成功要因)

## 6. 代替案企画

### 知識基準

- ・重要経営課題を解決するためのソリューション提案の基本を理解している。
- ・ソリューション提案の代替案の作成と評価のし方を習得している。
- ・顧客からの「要求」に対する対応の仕方を習得している。
- ・ソリューション提案の作成について、SEとの協力のし方を理解している。

### 知識項目

- 6-1 経営課題解決とソリューション提案
- 6-2 提案領域・フレームの設定
- 6-3 代替案の作成と評価
- 6-4 ソリューション企画の立案

### ITPS 活動標準ステップ

代替案企画ステップの目的：総合解決策に対して、ソリューション提案領域を設定し、自社技術サービスを活かした具体的な提案骨子を作成することを目的とする。

ITPS として顧客の経営課題解決のために「代替案」を持つことが大切である。顧客の経営課題解決のための提案は、いくつかの案が考えられることから、複数の代替案を出し、それらを評価して、最も適切と思われるソリューション企画にまとめていく。これにより顧客の状況に合致した適切なソリューションを提案することができる。

### ステップの手順・概要

「代替案企画」ステップでは、顧客の経営課題解決のための代替案を評価しながら、最も適切な代替案を「ソリューション企画書」としてまとめる。

ステップの手順	概要
1) 提案領域、提案フレームの設定	<p>前ステップで検討した総合解決策に対して、どのような切り口・範囲でソリューション提案を行っていくかという提案領域を明確にする。</p> <p>自社の技術サービスを明確にし、自社の強みを活かしてどのような経営課題解決への寄与が可能かを見る。</p> <p>「優先課題」における1次成功要因のどこに焦点を当てて提案を行っていくか、「提案領域」を明確にする。</p> <p>課題解決はITだけでできるとは限らない。寄与できるIT以外のソリューションも検討する必要がある。例えば、「コンサルティング」など。</p> <p>提案領域、提案フレームを明確にする。</p> <p>提案フレームでは、自社技術サービス活用による改善改革だけでなく、連動する業務改革や経営改革のあり方を含めて、方向を示す。</p>

2) 代替案の企画と評価	<p>設定した提案領域に対して、自社技術サービスを考えながら、経営課題解決のための代替案を企画し、評価する。</p> <p>代替案は、提案範囲（システム規模、コスト、効果等）からいくつかを案出する。</p> <p>各代替案について、「重要効果性」「戦略整合性」「実施容易性」「自社技術サービス活用可能性」を評価項目として5段階で評価する。</p> <p>総合評価を行い、自社にとって適切な代替案を選定する。</p>
3) ソリューション企画の作成	<p>選定した代替案をもとに、提案書のベースとなるソリューション企画書をまとめる。</p> <p>顧客の「総合解決策」と対応する「提案領域」を企画の「目的」としてまとめる。</p> <p>期待できる効果・成果を明確にする。</p> <p>提案する情報システムの概要と、そのシステム導入に連動すべき業務改革についてまとめる。</p> <p>提案に関連する、自社の特徴・訴求点を明確にする。</p>

#### このステップのツール

シート	内容
1) S6-① 自社技術サービス・強み整理シート	<p>総合解決企画書で検討した課題に対して自社の技術サービス、強みを検討し、整理するシート：経営課題解決について、自社の技術サービスを検討し、自社の強みと弱みを明確にする。</p>
2) S6-② 提案領域設定シート	<p>総合解決策に対する自社の提案領域を設定する。「S5-⑥総合解決企画書ー&lt;2. 課題構造の把握&gt;」に書き込んだものを使用する。</p> <p>自社の強みを活かせる自社の提案領域を設定する。</p>
3) S6-③ 提案フレーム設定シート	<p>提案のフレームを設定するシート：提案領域に対する成功要因と自社技術活用による改善改革方向、そして、自社技術活用の方法を明確にする。</p>
4) S6-④ 代替案作成・評価シート	<p>自社のソリューション代替案を作成・評価するためのシート：提案領域における自社のソリューション提案フレームを基に、いくつかの代替案を作成する。</p> <p>作成した代替案について、「重要効果性」「戦略整合性」「実施容易性」「自社技術サービス活用可能性」から評価を行い、適切なソリューション企画をつくる。</p>

S6- ① 自社技術サービス・強み整理シート

顧客名：

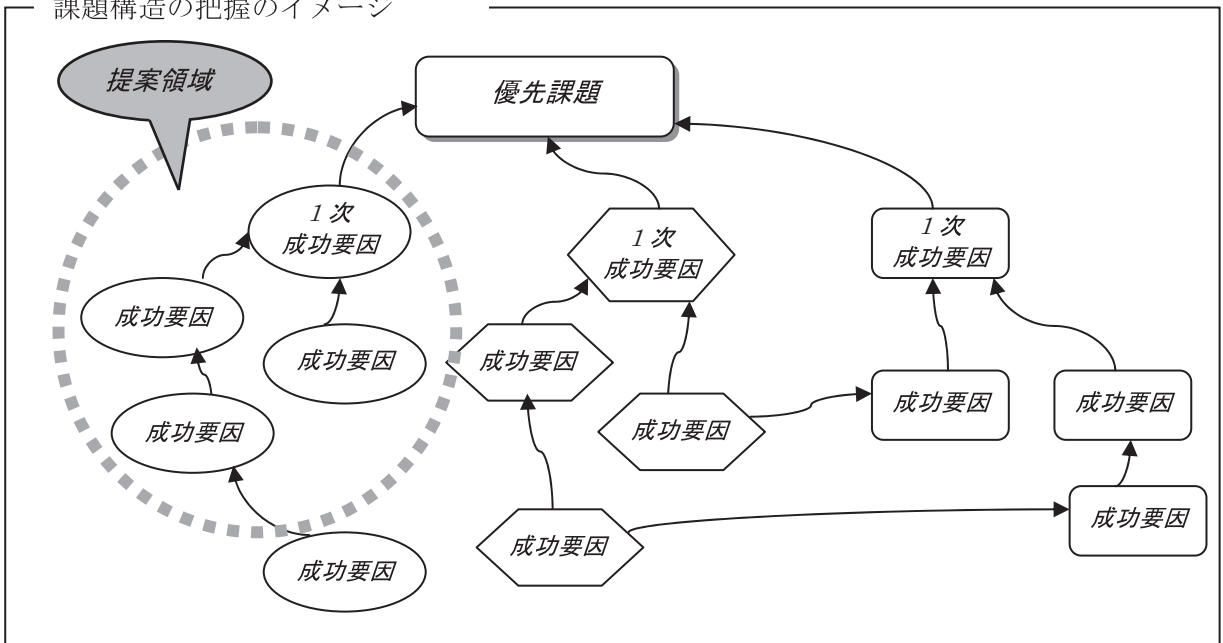
顧客の総合解決策に関する項目		総合解決策に対する強み弱み	
		活用するメリット（強み）	気をつけること（弱み）
1) 技術サービス			
関係する強み弱み	2) 技術的側面		
	3) マネジメント側面		
	4) 人間的側面		
	5) その他		

S6-② 提案領域設定シート

顧客名：

[Empty box for customer name and other details]

課題構造の把握のイメージ



S6-③ 提案フレーム設定シート

顧客名：		
提案領域 (重要経営課題・成功要因)	活用自社技術サービス 活用方法 変革成果など	顧客の要求、顧客側の制約条件、 自社技術サービス活用上の課題

S6-④ 代替案作成・評価シート

顧客名：							
代替案	提案範囲 ・機能、対象業務範囲 ・期間 ・採用技術範囲 ・費用	システムの概要		想定される効果と問題点		評価 と理由	総合評価
		主要実現 手段	システム 構成	効果	問題点	重要効果性 戦略整合性 実施容易性 自社技術サ ービス活用 可能性	
〈A〉 〈V〉							
〈B〉 〈V〉							
〈C〉 〈V〉							



このステップの成果物

「S6-⑤ ソリューション企画書」は、「課題解決」の「総合解決企画書」を受けて、顧客の経営課題解決のための自社の提案領域を明確にし、それに基づく代替案を作成・評価してきた。このまとめとして作成する。

ソリューション企画書は、顧客の実態やニーズから考えた「営業担当者として自社提案のイメージ」をまとめたものであり、S Eに作成・協力を依頼する際の説明材料となるものである。

主要項目	まとめ方
1) 企画の目的と成果	自社のソリューション提案の目的と成果をまとめる。 課題解決のための提案領域と提案フレームをまとめ、企画の目的を明確にする。 代替案とその評価を示すとともに、提案するソリューション企画と、その「成果・効果」をまとめる。
2) 情報システムの概要	代替案とその評価から、提案する情報システムの概要をまとめる。 システムの概要としては、実現手段のイメージとシステム構成図を示す。
3) 業務改革企画の作成	設定した経営課題解決に必要な業務改革をまとめる。 特に、提案範囲と情報システム概要を踏まえ、その情報システムの効果的な活用・機能化のために必要な業務改革のあり方をまとめる。 業務改革企画は、対象業務範囲、現状と問題、改善イメージ、改革の課題でまとめを行う。
4) 自社訴求点の明確化	自社のリソース評価と自社の強みから、自社の訴求点をまとめる。 特に、顧客の経営課題解決のために、自社の特徴がどのように生きるかに焦点を当てて、まとめを行う。 自社の訴求点は、品質、費用、時間、安全でまとめる。

S6-⑤ ソリューション企画書

< 1. 企画の目的・成果 >

顧客名：

項目		記入欄			
1) ソリューションの目的					
2) 代替案とその評価		提案範囲	システム概要	効果と問題点	総合評価
	代替案(A)				
	代替案(B)				
	代替案(C)				
3) ソリューション企画で決定された代替案		選択した代替案			

< 2. 情報システムの概要 >

項目	記入欄
1) システム化の対象範囲	▼対象業務プロセスフロー図
2) 業務プロセスの問題・課題	
3) 実現手段のイメージ	
4) システム構成図	▼システム構成図

< 3. 業務改革のあり方 >

項目	記入欄
1) 業務改革への課題	
2) 改善イメージ	
3) 業務改革推進上の課題	

< 4. 自社の訴求点 >

項目	記入欄
1) Q (quality = 品質) の強み	
2) C (cost = 費用) の強み	
3) T (time = 時間) の強み	
4) S (safety = 安全) の強み	

< 5. プレゼンテーション実施までの計画 >

項目	記入欄
1) 提案に対する顧客要求の確認	
2) SE との連携	
3) スケジュール	

## 7. 提案活動

### 知識基準

- ・ソリューション提案の基本的フローを理解している。
- ・効果的なソリューション提案の作成方法を習得している。
- ・効果的な提案を行う為のプレゼンテーションのポイントについて理解している。
- ・顧客にソリューション提案を導入してもらう為の交渉、締結の能力を習得している。

### 知識項目

- 7-1 提案書作成
- 7-2 プレゼンテーション実施までの手順
- 7-3 効果的な提案書
- 7-4 プレゼンテーションの実施
- 7-5 交渉と締結

## ITPS 活動標準ステップ

提案活動ステップの目的：IT ソリューション提案が、実際にソリューションとして顧客の経営課題解決に貢献する為には、顧客に提案するソリューションの価値を認識してもらい、導入の意思決定をしてもらわなければならない。説得力ある提案を行うことにより ITPS として、受注を獲得することができる。IT ソリューション企画を、訴求力の高い提案書にまとめ、説得力あるプレゼンテーションを行い、受注する為の活動である。

### ステップの手順・概要

「提案活動」では、IT ソリューション企画書を提案書にまとめ、プレゼンテーションを実施し、交渉の上、締結を行い、導入の意思決定を獲得する。提案活動の基本的手順を下記に示す。

ステップの手順 概要	概要
<p>1) 提案書作成、プレゼンテーション準備</p>	<p>プレゼンテーションの目的を確認する。顧客のソリューションに関する要求を正確に把握・確認し、提案書に反映させる。</p> <p>ソリューション提案趣旨に関する情報、提案内容の整理：提案が必要となる根拠、背景、ソリューション提案の必然性を整理する。ソリューション企画書から関連する経営課題や関連情報を整理する。</p> <p>ソリューションに必要なシステム関連情報を整理する。：ソリューション企画書からソリューションの中核となるシステムに関する提案内容を整理する。</p> <p>その他提案に付帯する IT 以外の要求、制約条件等の整理：提案書の記述。</p> <p>収集した情報を基に、先ず提案書のアウトライン、ソリューション提案書を作成。この段階では必ず連携する S E ともミーティング等を行い、提案とソリューションの方向性にずれがないか確認。</p> <p>プレゼンテーション・シナリオの作成：ソリューション提案書を基に、プレゼンテーションの場面を想定し、リアルなシナリオを作成。時間配分、プレゼンテーションの役割分担、顧客側出席者の顔ぶれ、予想される反応、抵抗等も考慮し、訴求力あるプレゼンテーションのシナリオを練る。</p> <p>提案書の完成：プレゼンテーションの実際の場面も想定した上で、加筆・修正すべき事項のフィードバックも行った上で、提案書の詳細な確認を行う。</p> <p>社内関係者との提案書レビュー：完成した提案書について、S E を始めとするソリューション提案に関与するメンバーを含めて最終レビューを行い、修正する。</p> <p>プレゼンテーション・リハーサル</p>
<p>2) プレゼンテーションの実施</p>	<p>提案・プレゼンテーションの実施。自信と熱意を持って、プレゼンテーションを実施する。</p>

3) 交渉（ネゴシエーション）	状況分析 交渉の基本的戦術 抵抗・反対の理由を明確にする 反対処理の方法、反対処理チェックシートを活用し、抵抗・反対理由の分析、効果的な反対処理の研究する。
4) 締結（クロージング）	上記反対処理を研究した上で、締結を達成する。

このステップのツール

シート	内容
1) S7-① プレゼンテーション目的分析シート	提案活動で達成すべき使命・役割を明確にする：提案書作成、プレゼンテーションの基準となる。
2) S7 付 提案書の構成	提案書の一般的構成例を示す。
3) S7-② プレゼンテーション・シナリオシート	プレゼンテーションを計画する：プレゼンテーションの準備と、シナリオに基づくリハーサルを行う。プレゼンテーションの効果高め、臨機応変な対処能力を高める。
4) S7-③ 交渉計画シート	顧客の経営課題、複雑な利害関係を調整し、効果的な交渉を行う為の計画：予め想定されるステイクホルダの利害関係の対立と一致等について事前に検討する。
5) S7-④ 反対処理チェックシート	提案に対して予想される反対、抵抗を想定し、事前に対応策を洗い出しておく。

S7-① プレゼンテーション目的分析シート

顧客名：

1) Who・・・顧客、聞き手の分析
2) Where・・・プレゼンテーションの場所、会場
3) Why・・・提案の根本理由、解決すべき経営課題
4) Results・・・顧客、聞き手の期待するプレゼンテーションの成果
5) What・・・プレゼンテーションの具備すべき内容の要件
6) How・・・進め方のポイント、シナリオ

S7 付 参考 ソリューション提案書の構成例

構成	内容	
はじめに	提案趣旨	
	背景	
1. 目的	目的	
2. 現状	経営課題	
	業務プロセス	
	システム	
3. 将来ビジョン	経営課題	
	業務プロセス	
	システム	
4. ソリューション構想	全体ソリューションの概要	
	ソリューションの IT 部分	システムの機能
		システムの概要、特徴
	IT 以外のソリューションの概要	
5. システムの構成	ソフトウェア構成	
	ハードウェア構成	
6. 期待効果分析	費用対効果のシミュレーション	経営課題レベル
		業務プロセス・レベル
		システム・レベル
	その他の定性的、副次的効果予測	
7. システムの仕様	システムの信頼性（運用ソフトウェア / ハードウェアの信頼性対策）	
	システムの性能予測	
	システムの拡張性	
	その他	
8. 開発計画	開発スケジュール	
	見積条件	
	作業量の見積	
	費用見積	
	納入物	
9. 推進体制		
10. 今後の課題		



S7-② プレゼンテーション・シナリオシート

顧客名：				
Step	時間配分	内容	ツール	留意点
挨拶				
導入／序論				
本論				
要約／結論				
質疑応答				
交渉／締結				

S7-③ 交渉計画シート

顧客名：					
	ステイクホルダ	本提案で影響を受ける具体的利害の内容	自社への態度 (好意的・非好意的)	パワー (大・小)	交渉の行動計画
顧客側					
自社内					

S7-④ 反対処理チェックシート

顧客名：

予想される抵抗・反対	抵抗・反対の理由	反対処理の方法

## 8. 提案後フォロー

### 知識基準

- ・ 契約について理解している。
- ・ プロジェクト運営の基本を理解している。
- ・ システム導入とフォローの基本を理解している。
- ・ クレーム対応と代金回収の基本を理解している。

### 知識項目

- 8-1 契約
- 8-2 プロジェクトマネジメント
- 8-3 システム導入とフォロー
- 8-4 クレーム対応
- 8-5 代金回収

## ITPS 活動標準ステップ

提案後フォローステップは、契約書の構成のみを示す。

ステップの手順	概要
1) 契約	ソリューションを受注する形態は、さまざまな様式があり、さらにソリューションの複雑性によって複合して現れる。顧客と充分協議して契約を結び、文書として維持する。

### S8 付 参考 契約書の構成例

完成義務
材料の支給
完成物の引渡し
所有権又は使用权の移転
顧客の受領
代金支払
危険負担
不可抗力免責
契約の解除
損害賠償
瑕疵担保責任
変更に対する取り決め
成果物の著作権などの帰属
秘密保守義務
ITソリューション契約での追加内容：仕様の確定、変更、検収、追加変更の区別、知的財産権

## 9. ITPS の行動

### 知識基準

- ・ IT ソリューション営業としての倫理を理解している。
- ・ 営業としての成長に対する考えを持っている。

### 知識項目

- 9-1 IT プランニング・セールスの基本
- 9-2 IT プランニング・セールスとしての成長

## 付録 1, ITPS 標準シートの一覧

2. 自社・市場把握
  - S2-① 自社分析シート
  - S2-② 自社技術サービス分析シート
  - S2-⑤ 自社 SWOT 分析シート
  - S2-⑥ 自社技術・市場マトリックスシート
  - S2-⑦ ポートフォリオ シート
  - S2-⑧ 自社紹介シート
3. 事前調査
  - S3-② 顧客状況整理シートー< 1. 内部状況整理>< 2. 外部状況整理>
  - S3-③ 一般課題チェックシート
  - S3-④ 事前仮説課題設定シート
4. 詳細調査
  - S4-① ヒアリングシート
  - S4-⑥ 外部環境課題分析シート
  - S4-⑦ 仮説課題整理シート
5. 課題解決
  - S5-① 課題構造の把握シート
  - S5-② 課題解決設計シート
  - S5-③ 課題解決評価シート
  - S5-④ 総合解決企画書
6. 代替案企画
  - S6-① 自社技術サービス・強み整理シート
  - S6-② 提案領域設定シート
  - S6-③ 提案フレーム設定シート
  - S6-④ 代替案作成・評価シート
  - S6-⑤ ソリューション企画書の構成
7. 提案活動
  - S7-① プレゼン目的分析シート
  - S7-② プレゼン・シナリオシート
  - S7-③ 交渉計画シート
  - S7-④ 反対処理チェックシート
  - S7 付 参考 ソリューション提案書の構成例
8. 提案後フォロー
  - S8 付 参考 契約書の構成例