

ど、経営陣には構造的な対応が求められる。これに伴い、商流の変更やリソースの配分などの打ち手を迅速に行うことで、その効果を継続的にモニタリングして仮説検証を行う。仮説が誤っていた場合には、さらなる仮説を変更して環境変化への適応を図ることが望まれる。

既存の商品やサービスを無理な価格で受注することは、競合との不毛な価格競争を招き後々の赤字の原因となるので避けるべきである。全社のパイプライン情報は、グローバル全体で事業を包括的に俯瞰することで、打ち手や代替案の検討、社内リソースの配分の意思決定に力を発揮することにつながる(図表10)。

## (2) プロジェクト管理のポイント

さらに、会社全体のプロジェクト管理情報によって大きなプロジェクト事故発生による業績の悪化のリスクをあらかじめ把握することが可能になる。

プロジェクトで事故が発生した場合には、プロジェクトマネージャーを変更してプロジェクトのスコープ(範囲)を再検討するなど、顧客対応を行う営業と一体となった対応が求められる。プロジェクトを可視化する

るにはスコープを可能な限り細かく定義すること、さらにスコープごとにコストに見合う代金を都度回収する契約を目指すことが極めて重要である。事前のコミュニケーション不足により、顧客要件が不明確であったなど、問題発生の原因を特定化して、新しいスキームで価格交渉するなどの対応が求められる。

さらに、納期遅延に対応するために安易に大量の人員を投入することは、大口赤字の原因を作ることになるため避けなければならない。プロジェクトを途中で中断しても、資金回収リスクを最小限に抑えるため、

前受金等の入金スキームを厳密に管理することが極めて重要である。

さらに、このような先手管理が、業績(将来)予測を立てるうえでの基礎情報となることに注目すべきである。業績(将来)予測スピード向上には、日常の仕事のプロセス管理をしっかりと構築し、不測の事態に対してリカバリー策を緊急時対応計画(コンティンジェンシープラン)として複数練っておくことがベースとして重要なのである。

(図表10) パイプライン情報管理とプロジェクト管理の実務ポイント

パイプライン情報管理(SFA)	
失注続き 受注未達	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場動向には無理にチャレンジしない</li> <li>提案(商品・サービス)のポートフォリオを変える</li> <li>商流変更やリソース配分は極力迅速に行う</li> <li>値引受注は極力避ける(→後々の事故原因)</li> </ul>
プロジェクト管理(PMS)	
プロジェクト 事故発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネージャー(人)を変更する</li> <li>プロジェクトのスコープ(入金単位)を細かく区切る</li> <li>原因を追究し新しいスキームで顧客交渉する</li> <li>安易に人を大量投入しない(→大口赤字の原因)</li> </ul>

# 第3章 統計データとパイプライン情報の併用 仮説検証アプローチによる シナリオ予測の留意点

### 【この章のエッセンス】

● 新型コロナウイルスによるパンデミック等のブラックスワン(予期しない事象)に対応するには、過去データに基づいた統計的な予測ア

プローチに加えて、仮説・検証に基づいたシナリオベースのアプローチが必要となる。

● 営業の引合情報などのパイプライン情報は、ビジネスシナリオの策定、コンティンジェンシープランの

検討において重要な役割を果たすことになる。

● 業績へのリスクの予兆から、シナリオに基づいて先手管理を実現するための情報基盤を構築することが求められる。