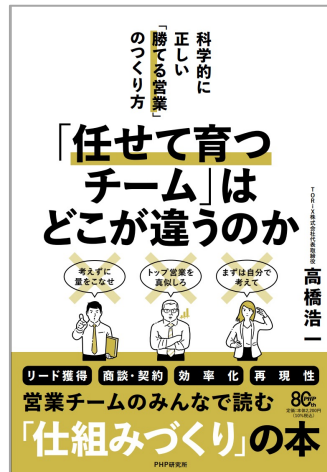


決裁者の心に響くプレゼン



講師プロフィール: TORiX株式会社 代表取締役 高橋浩一



外資系コンサルティング会社に勤務後、
2003年にアルー株式会社へ創業役員として参画
(取締役副社長)。
事業起ち上げと営業の組織作りに従事。

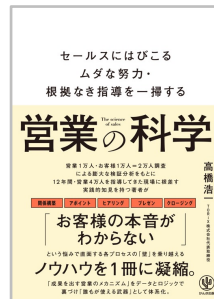
2011年にTORiX株式会社を設立、代表取締役に就任。
2024年からは東京学芸大学 客員准教授も務める。

11冊の書籍を執筆・出版(累計24万部)

- 『人を巻き込む仕事のやり方』
- 『バカ売れ営業トーク1000』
- 『無敗営業』『無敗営業 チーム戦略』(シリーズ11.9万部)
- 『なぜか声がかかる人の習慣』
- 『気持ちよく人を動かす』
- 『質問しだいで仕事がうまくいくって本当ですか?』
- 『「ロベタ」でもなぜか伝わる 東大の話し方』
- 『営業の科学』(発売から11ヶ月で6万部突破)
- 『「任せて育つチーム」はどこが違うのか』(発売2日で増刷)
- 『法人営業 勝ちパターン大全』(8月出版予定)

X(Twitter) @takahashikoichi

Email: ktakahashi@torix-corp.com



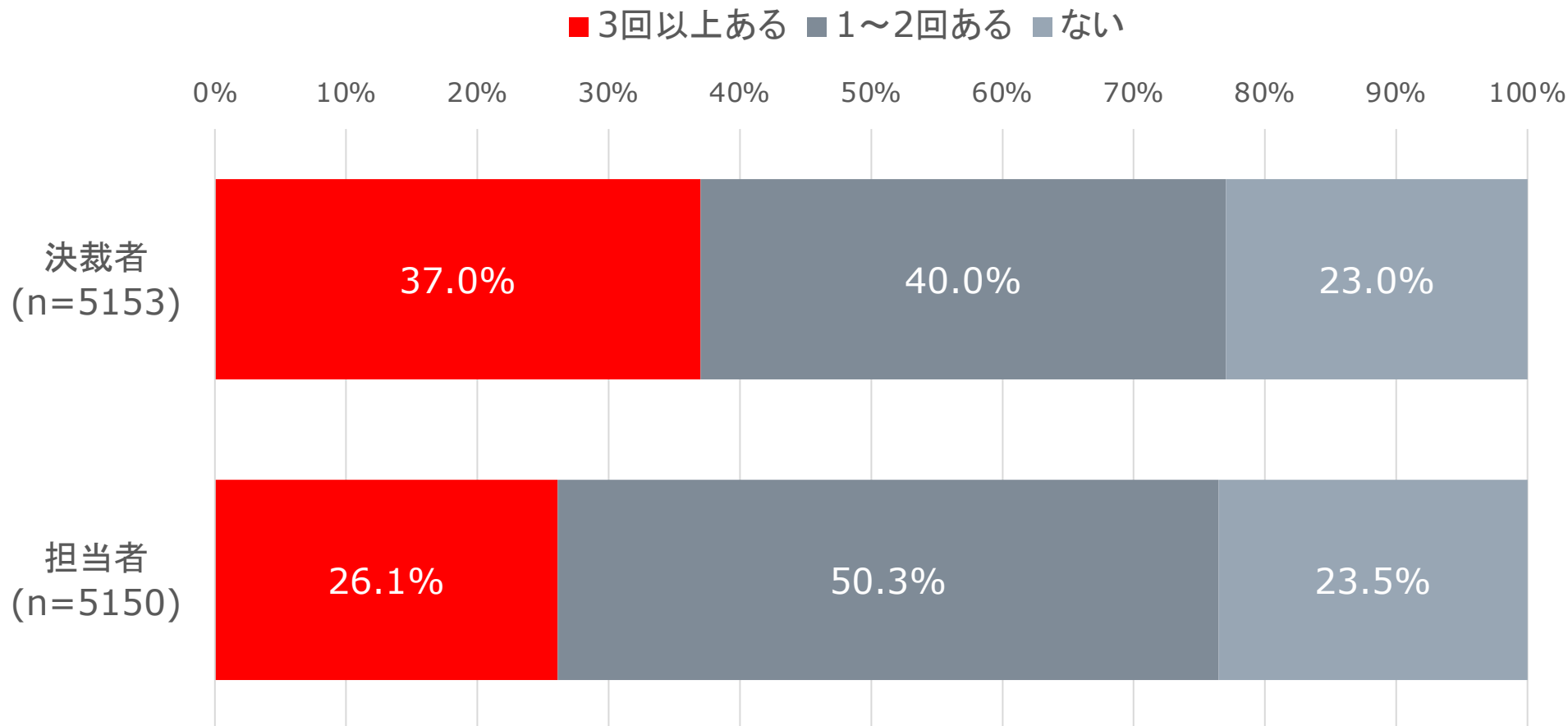
今回のテーマ

決裁者を動かすプレゼンテーション
(社内・社外の両方を対象としていますが、メインは社外向けです)

「決裁者」というと「決める(意思決定する人)」
というイメージですが・・・

「温度感が下がって、結局、意思決定しない」というリアクションは 決裁者の方が多い

【Q】購買プロセスの途中で優先順位が下がり、結果として購買自体を行わなかったことはありますか。



(n=10303)

出所: TORiXが実施したマクロミルパネル利用のインターネット調査(2022年5月)
「会社の予算で何かを購入したことがある」経験者による回答

© TORiX Corporation All rights reserved.

決裁者の心を動かすためには
どんなことが必要だと思いますか？

決裁者プレゼンの難しさ

①前提の違い



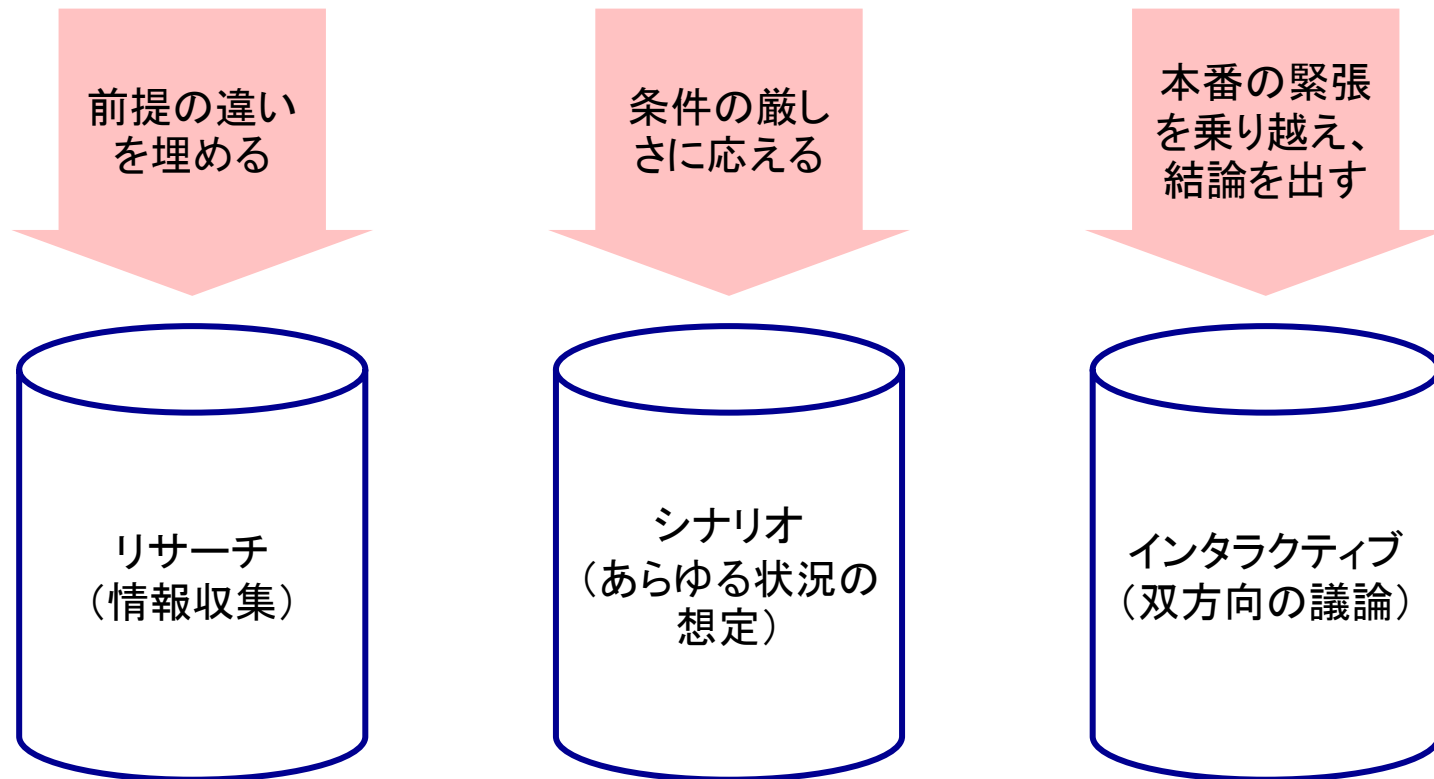
- 決裁者と現場の間にある役職の距離（多くのビジネスパーソンにとって）頭の中が見えず、接点も乏しい

②条件の厳しさ



- 与えられる時間は短く、要望のハードルが高い
- 重要な意思決定が関わることの重みがあり、簡単に結論が出ない

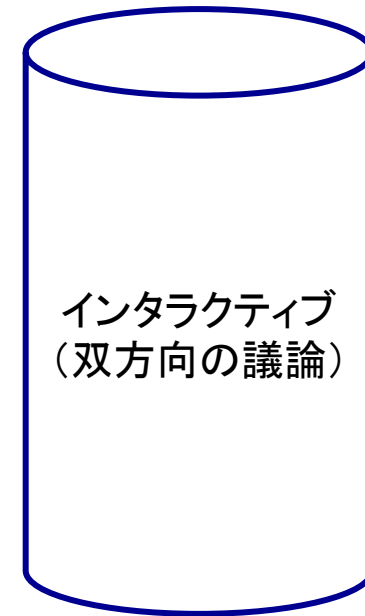
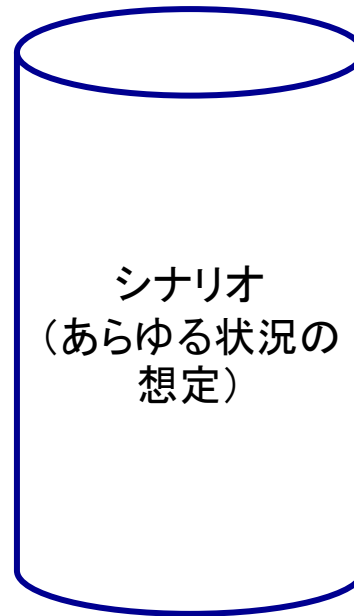
決裁者へのプレゼンテーションを支える3本柱



本日本お伝えしたい、最も重要なこと

「説明して合意を得る」
のではなく
「議論に引っ張る」

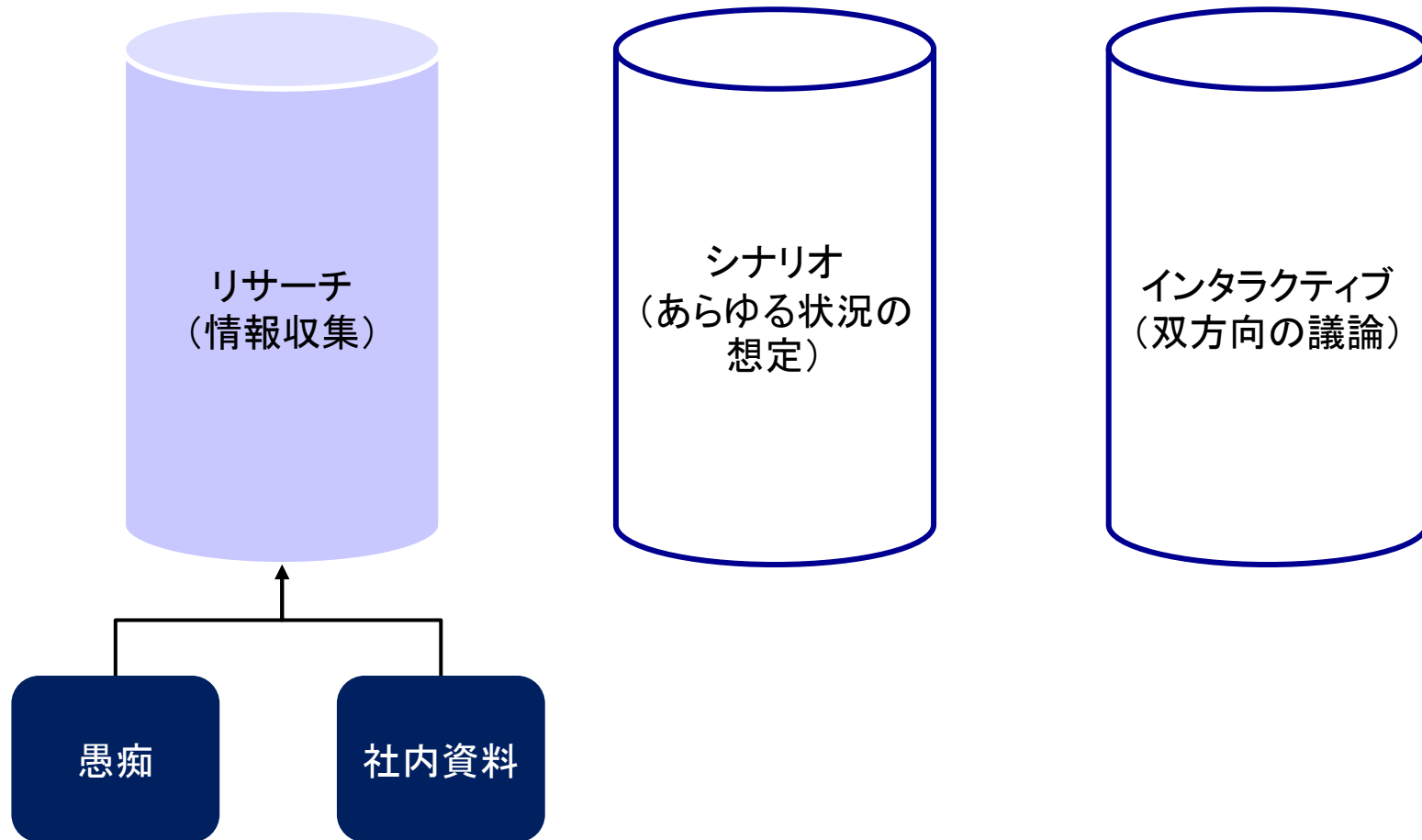
決裁者へのプレゼンテーションを支える3本柱



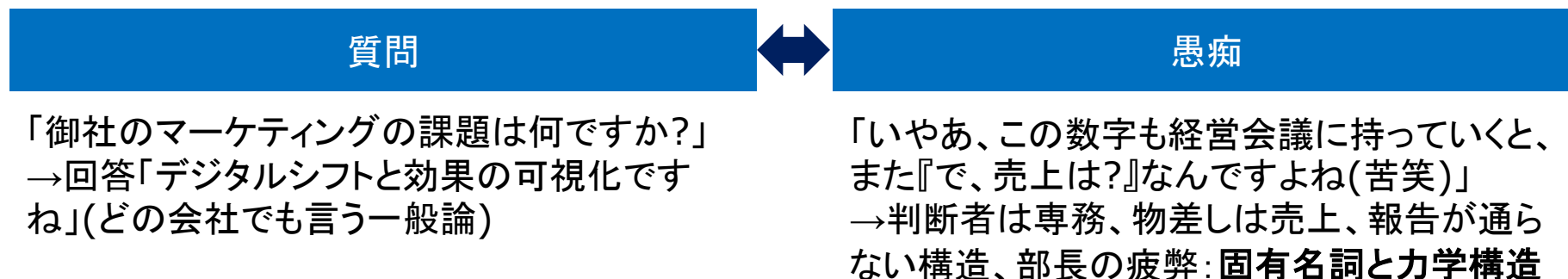
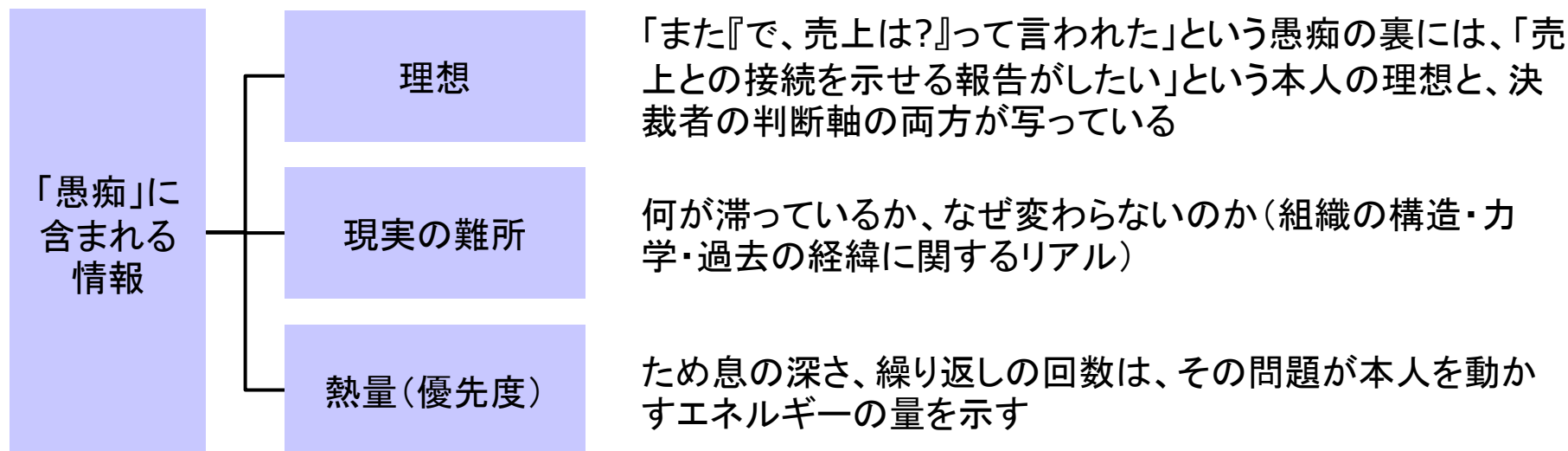
情報収集のために、普段どんなことをされていますか？

	例	入手可能性	情報価値
公開情報	● IR資料や有価証券報告書 ● メディア露出、キーパーソン本人の発信（SNSや記事など） ● 役員略歴 ● 周辺公開情報（採用サイト、プレスリリース、受賞歴など）	大	
自社・ 周辺ネットワーク	● 自社のSFA/CRM記録 ● 自社役員・上司の人脈 ● パートナー企業・代理店・他ベンダーとの会話 ● お客様と同業他社への提案経験からの類推		
「中の人」 からのヒアリング (MTGの中で聞く)	● 決裁者の口癖、行動パターン・意思決定の癖 ● 決裁者の経歴・原体験や社内で最近発しているメッセージ ● 人間関係・パワーバランス ● 過去の意思決定履歴や過去の決裁者同席プレゼンの様子		
社内向け資料 (見せていただく)	● キックオフミーティングや中計・全社方針の社内展開資料 ● 社内報・イントラの役員メッセージ、年頭挨拶 ● 経営会議・部門会議の資料フォーマット ● 稟議関連資料のフォーマット		大

リサーチにおけるコアな情報源



「愚痴」への注目



愚痴からの深掘り展開

段階	目的	言い回しの例
①受け止める	掘る許可を得る。評価せず、関心だけを示す	「(笑)それ、毎回なんですか?」「ここまで伺っていいのかわかりませんがー」
②具体化する	直近の実例に降ろす。一般論のままにしない	「直近だと、どんな場面でした?」「例えばこの前は、どんなやり取りだったんですか」
③構造化する	時間軸と頻度と因果を取る	「それはいつ頃からですか?」「何がそうさせているんでしょうね」「昔からですか、最近ですか」
④裏返す	愚痴の裏の「あるべき姿」＝判断基準を言語化してもらう	「本当は、どうなっているのが理想なんですか」「〇〇さんとしては、どういう形なら納得なんですか」
⑤力学を探る	誰の判断か、なぜ変わらないか、過去の試み	「それって、社内ではどなたの判断になるんですか」／「変えようとした方は、過去にいらっしゃらなかったんですか」
⑥影響を言語化する	時間・金額・機会・リスクに換算する	「その作業、月に何時間くらい取られてるんですか?」「この状態が続くと、来期はどうなりそうですか?」

「自己開示の双方向性」「中立の関心」「情報の取り扱い」には注意する

「リサーチで愚痴を拾う」の例(1-1)

月次定例の終盤、議題が終わったあとの雑談(先方は部長)①

部長「いやあ、今日の定例の話ではないんですけどね。来週、業務改革の月次報告を役員会に上げるんですよ。正直、気が重くて。先月も、報告した瞬間に『で、何時間減ったの?』でしたから(苦笑)」

営業「(笑)『で、何時間減ったの?』.....それ、毎回なんですか?」【①受け止める】

部長「毎回です。うちの常務は財務出身なので、時間か金額に換算できない報告は、基本、話が前に進まないんです」

営業「直近の報告だと、どんなやり取りだったんですか?」【②具体化する】

部長「先月、申請書式を12種類から5種類に統合した件を報告したら、『それで、誰の残業が何時間減るの?』と。書式の統合は地味に大変だったんですが、そう聞かれると即答できないんですよ」

営業「それは苦しいですね.....。その空気は、いつ頃からなんですか?」【③構造化する】

部長「去年、中計を出してからですね。常務が『人を増やさずに、仕事を減らす』と言い出して、業務改革推進室ができて、私が兼務になりました。前任の担当役員は営業出身で『現場が回っているならいい』という方だったので、様変わりです」

営業「なるほど。部長としては、本当のところはどういう報告ができるのが理想なんですか?」【④裏返す】

部長「『この業務を、月に何時間、金額でいくら分減らした』と1枚で言いたいですね。ただ、そもそもの部門にどれだけ業務量があるのか、測れていません。感覚では営業事務が一番重いはずなんですけど、データがないんです」

「リサーチで愚痴を拾う」の例(1-2)

月次定例の終盤、議題が終わったあとの雑談(先方は部長)①

(続き)

部長「『この業務を、月に何時間、金額でいくら分減らした』とスパッと言いたいですね。ただ、そもそもの部門にどれだけ業務量があるのか、測れていません。感覚では営業事務が一番重いはずなんです、データがないんです」

営業「業務量を測ろうという話は、過去に出なかったんですか?」【⑤力学を探る】

部長「3年前にRPAを入れたとき、一度やりかけました。ただ、ツールが先に決まって、現場が使ってくれなくて。結局、動いたのは2業務だけ。年400万円のライセンスが塩漬けになって、2年で解約です。以来、常務は『ツール』という言葉に敏感で、『業務を決めずに道具から入ったのが失敗だ』が持論になっています」

営業「差し支えなければ.....この状態が続くと、来期はどうなりそうですか?」【⑥影響を言語化する】

部長「ここだけの話、業務改革推進室の予算自体が削られると思います。あとは、経理が月末の請求業務で残業の時間上限に触りかけた件が役員会で問題になっていて。間接部門は増員凍結ですから、正直、打ち手がないんです」

営業「そこまで来ているんですね。今日のお話で、状況の解像度が全く変わりました。いまの内容は私の理解のためのもので、そのまま外に出すことはしません。おって、常務への見せ方も含めて、ご相談させていただけますか」

社内資料を共有いただく方法 (情報の取り扱いには厳重に注意することを前提)

断られやすいアプローチ

社内会議の資料を共有いただくことは可能でしょうか？
それがあればこんな分析やご提案もできますので...

↓
(「確認しますね」で滞りやすい)

断られないアプローチ

(まずは自社側の関連資料を出して議論)
ちなみに御社の場合、部内会議のKPI確認のページには、今のポイント、どんな表現で書かれているのでしょうか？

↓
改善施策の検証についてはどんな形で書かれていますか？

↓
すみません、この部分、今コピーしてそこだけ送っていただくことは可能ですか？

↓
(その場で提示)こんな感じにすると、施策の検証がやりやすくなると思うのですが...

↓
さっき投影した資料、今お送りしますね。その間に●●さんも、先ほどの資料、差し障りのない部分だけ、数字を削除して送っていただくことは可能でしょうか？

社内資料の中で絶対に見逃してはいけない1枚

差し込まれている1枚のスライド

「原点回帰」

- 大きな文字だけが1～2行、余白だらけの1枚
- フォント・配色・レイアウトが前後のページと不揃い
- 口語・体言止め・感嘆符・「!」「?」(スタッフは公式資料でまず使わない)
- ホワイトボードの写真や手書きの図がそのまま貼ってある
- 前後のページと論理がつながっていない(=文脈ではなく意思で置かれている)

確認すべきこと

由来

「何かきっかけになった出来事があったんですか？」

本人の語り

「これについて、△△専務は普段どんな風におっしゃるんですか？」

社内の解釈

「この言葉、社内の皆さんはどう受け止められていますか？」

温度感

「掛け声レベルか、実際に予算や組織が動く話なのかでいうと...」

文脈の接続

「宣伝・マーケの領域では何を期待されていると思われますか？」

課題

「この方針で、まだ手がついていないのはどこですか？」

リサーチで社内資料を共有いただく例(2-1)

次の打ち合わせ。営業側の資料を開きながら(先方は部長)①

営業「(自社資料を投影しながら) 当社のご支援先では、業務量の実測をこの粒度でやっています。経営会議への報告はこの形式で、業務ごとに『月間時間・金額換算・増減』の3点セットです。ちなみに御社の場合、経営会議の資料では、業務改革の進捗を今どんな表現で書かれているのですか？」

部長「うちは.....ちょっと待ってくださいね(PCで経営会議資料を開く)。この『業務改革の進捗』のページです。施策の一覧に○△×がついている形ですね」

営業「効果のところは、どんな形で書かれていますか？」

部長「『定性効果』という欄に文章で書いています。.....まあ、だから毎回『で、何時間?』と言われるわけですが(苦笑)」

営業「すみません、いま拝見したこのページ、ここの部分だけ、この場でコピーしてお送りいただくことは可能ですか？ 数字が入っている箇所は消していただいて構いませんので」

部長「この1枚だけなら大丈夫ですよ」

営業「(その場で画面上に例を作って提示) ありがとうございます。例えば、この○△×の隣に『対象業務/月間時間/金額換算』の3列を足すと、常務の物差しにそのまま乗る報告になると思うんです」

部長「.....なるほど。その形は、常務は好きだと思います」

営業「さっき投影した他社さんのサンプル、いまお送りしますね。その間に部長も、先ほどの経営会議資料、差し障りのない範囲で、数字を消してお送りいただくことは可能でしょうか？」

リサーチで社内資料を共有いただく例(2-2)

次回の打ち合わせ。営業側の資料を開きながら(先方は部長)②

(続き)

部長「承知しました。……はい、送りました」

営業「(受け取った資料をその場でめくり、ある1枚で)部長、この『人を増やさずに、仕事を減らす』とだけ大きく書いてある1枚、前後のページとフォントも余白の使い方も違うようですが、何かきっかけになった出来事があったんですか?」**【由来】**

部長「それは去年の年頭挨拶のあとに、常務が自分で差し込んだ1枚です。主要取引先から価格引き下げの要請が来た時期で、おまけに採用は内定辞退続きで。あの1枚は常務が書きました」

営業「これについて、常務は普段、どんな風におっしゃっているんですか?」**【本人の語り】**

部長「『賃上げの原資は、業務の中にしか埋まっていない』と。役員会では月に一度は聞きますね」

営業「この言葉、社内の皆さんはどう受け止めているんですか?」**【社内の解釈】**

部長「正直、部門によっては『また掛け声か』という空気もあります。ただ……」

営業「掛け声レベルなのか、実際に予算や組織が動く話なのか、で言うとどちらでしょうか?」**【温度感】**

部長「実際に予算や組織が動く話です。常務は毎月、部門別の残業時間を自分で見えています」

営業「この方針で、まだ手がついていないのは、どこなんですか?」**【課題】**

部長「部門をまたぐ申請・承認の業務ですね。部門の中の改善はやり尽くした感があるんですが、またぐ業務は"持ち主"がいないので、誰も手をつけられていません」

決裁者へのプレゼンテーションを支える3本柱



万全の準備をしたプレゼンでも
「予期せぬ展開によって想定通りに進まない」
のには、どんなケースがありますか？

「予期せぬ展開」としてあり得ること

出席・時間

- 大幅遅刻(「気にせず続けて」)や途中退席、冒頭での時間短縮宣告(「15分で次がある」)
- 予定外の参加者(キーパーソンがもう一人)

関与度・態度

- 内職・薄い関心・生返事(「細かい話は任せているから」)
- 今日の趣旨を把握していない(現場が事前に上げていなかった)

議論の展開

- 「他社サービスが良いって聞くけど」「内製化しようと思っている」(競合する選択肢)
- 「その話は現場に任せているから、現場と話してほしい」(直接対話の拒否)

場の力学

- 決裁者と現場の温度差が露呈(決裁者「そんな認識はしていない」)
- 決裁者がその場で現場メンバーを詰め始める(「なぜこの数字を今まで出さなかったんだ」)

環境・段取り

- 事前共有資料が独り歩き(「資料は見た」と言われるが誤解あり)
- 経営環境の急変(決算下方修正の直後、別事業での大きなトラブルで全社的な影響)

ポジティブ サプライズ

- 予想以上の前のめり・即断(「これ、面白いね」「すぐやろう」)
- スcope拡大や別アジェンダ展開(「グループ全社でやろう」「それより別のことを」など)

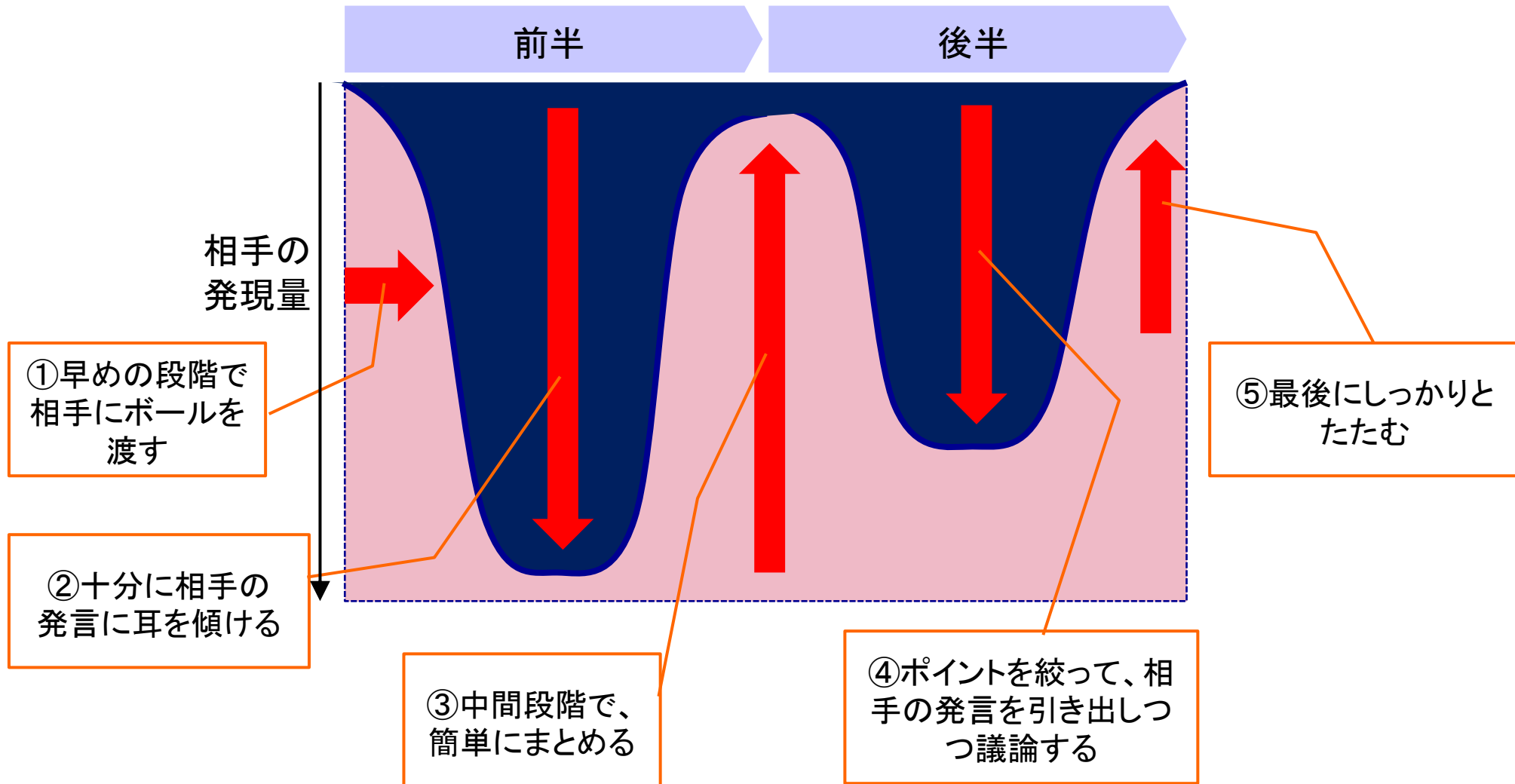
「予期せぬ展開」への打ち手

出席・時間	● 10分版への切り替えやミニマムゴールへの変更の時間短縮宣告(「15分で次がある」) ● 「次回の決裁者時間」をその場で確保(人)
関与度・態度	● 口癖・固有データで呼びかける「最初の一言」、説明をやめて問いに転換 ● 映像・実画面など飽きない素材への切り替え(上げていなかった)
議論の展開	● 「おっしゃる通り」から入り判断基準の提示へようと思っている(競合する選択肢) ● 自社に不利な事実も含めて答える。詳細は付録で即応直接対話の拒否)
場の力学	● 提案の推進を止め、論点整理役に回る(そんな認識はしていない) ● 対立を「共通の難所」に翻訳(一を詰め始める(「なぜこの数字を今まで出さなかったんだ」)
環境・段取り	● 「資料は読んであるから質問に答えて」→説明を捨てQ&A+呼び水議論へ転換 ● 急激な状況変化→まずは聴きに回る(その後、別事業での大きなトラブルで全社的な影響)
ポジティブ サプライズ	● これはこれで受け止めつつ、その場で得ておきたい合意やアクションプランをきちんと ● 話す(コープ拡大や別アジェンダ展開(「グループ全社でやろう」「それより別のことを」など)

決裁者へのプレゼンテーションを支える3本柱



2つのステージに分けて、「W字型」に場を仕切る



初期情報と追加情報の境界線

状況

①相手のことがほとんどわからず、
こちらの意向をぶつけてもどうなるか反
応が読めないとき

②相手が難色を示すポイントがある程度
想定できており、議論のハンドリングをこ
ちらができる算段があるとき

③合意に至る前の道筋が概ね描けて
おり、「基本的に、こちらが一通り説明す
る」ことが求められているとき

④相手の判断基準をわかっており、
反対される懸念がほとんどないとき

情報の配分

初期
情報

追加情報

初期情報

追加情報

初期情報

追加
情報

初期情報

時間配分のイメージ例

	前半		後半	
	イントロダクション	深掘り (意見交換)	中間まとめ＋ 個別議論	ネクスト ステップ確認
15分	2分	5分	5分	3分
30分	5分	10分	10分	5分
60分	5分	25分	20分	10分
90分	10分	35分	30分	15分

「リサーチをもとに双方向のシナリオを考える」の例

時間と資料 の構成

- 持ち時間は30分だが、バックアップのシナリオも用意する
 - ✓ イントロ5分・深掘り10分・中間まとめと個別議論10分・ネクストステップ5分
 - ✓ 常務は多忙なので、冒頭で「15分で」と言われる展開も想定して、呼び水のスライドからアクションのスライドへ直行する10分版も用意しておく
- 常務が難色を示すポイントを想定し、初期情報は本編7枚、他は全て「参考資料」に
 - 難所は①「ツール」という言葉への警戒、②「内製でいいのでは」、③「効果は本当に金額になるのか」

進行の 注意点

- 「最初の一言」へのケア
 - ✓ 製品説明から入った瞬間、常務の頭の中では「3年前のRPAの再来」になる
 - ✓ 冒頭は常務の言葉「人を増やさずに、仕事を減らす」と、お客様の数字から入る
 - ✓ 部長にいただいたデータと当社の他社実測から、申請・承認まわりの業務量は月3,200時間、年間の人件費換算で約1億円と推計
- 常務の持論は「業務を整理せずに手段から入ったのが失敗」
 - ✓ 提案の順番そのものを「削る業務から決める」に組み替えて、進め方で見せる

2段階の ゴール設定

- フルゴールは、経理・請求業務での3ヶ月PoCと業務量実測、この2つの意思決定
- ミニマムゴールは、判定基準(30%削減・金額換算)への合意と、次回アポイント

ケーススタディの例で、当日の進行をイメージしてみましょう



営業

ああ、どうも。.....この件は部長に任せてあるから、私は聞くだけという感じで。申し訳ないんですが、次が入っていて、15分でお願いできるとありがたいです



常務

承知しました。製品のご説明は部長にさせていただくとして、この場では、常務がおっしゃっている『人を増やさずに、仕事を減らす』について、御社の数字でひとつだけ、確認させていただきたいのですが **【説明をやめて問いに転換】**

.....当社の数字で？

(スライド3を投影) 御社の、申請・承認・転記に関わる業務量です。部長にご協力いただいたデータと、当社が他社で実測してきた数値から推計すると、月に約3,200時間。人件費に換算すると、年間およそ1億円になります。この数字は、常務の肌感覚と比べて、いかがですか？ **【呼び水スライド】**



呼び水スライド

.....ちょっと待って。
この3,200時間というのは、
どうやって出したんですか？



営業

材料は3つです。部門別の残業データ、現場へのヒアリング、それから当社が同規模の商社2社で実測した業務量の構成比です。もちろん推計なので一定の幅はございますが、それでも『間接部門を増員せずに乗り切る』には大きすぎる山だと考えて、今日はこの1枚から始めさせていただきました

なるほど、営業事務が1,400時間か。15分と言ったが、一旦そのまま続けてください

ご説明を続ける前に、まず伺いたいのですが、この数字をご覧になって、常務が一番違和感をお持ちなのは、どこですか？ **【早めにボールを渡す】**

営業事務の1,400は、肌感より大きいですね。逆に経理の900は、少ないんじゃないかな。月末の請求のあれを見ていると、とてもこんなものじゃないと思います

今のポイント、もう少し詳しく伺えますか？ **【耳を傾ける】**

毎月末、膨大な業務量が発生していて.....3年前に導入したRPAが失敗で、業務整理をやらずに手段から入ったのがよくなかった**（以下、過去の経緯についてコメント）**

ここまでのお話を、一度整理させてください。①業務量の山は月3,200時間、②手段から入る進め方は避けたい、ということですね。ここからは2つの論点、第一に『効果をどう金額で測り、何をもって成功と判定するか』、第二に『現場が使い続ける定着の仕組み』という順番で議論させていただきませんか **【中間段階で簡単にまとめる】**

.....はい。その順番で



常務



営業

(スライド5を投影) 今回想定している進め方は4ステップです。まず2週間で業務量を実測し、削る業務を決める。次に、その業務だけに絞って小さく導入する。3ヶ月後、削減時間×人件費単価で効果を金額換算し、判定会議で継続の可否をご判断いただく。.....判定ラインのご提案は『対象業務の30%削減』です。(スライド6を投影) 経理の請求業務で言えば、月180時間の30%で約54時間。単価2,600円の換算で月約14万円。これは対象を1業務に絞った場合の最小値です 【キースライド】

進め方: 「削る業務から決める」4ステップ

1 業務量の実測

2週間。対象部門の申請・承認・転記業務を、現場参加で棚卸し

8月上旬まで

2 削る業務の選定

時間×頻度×難易度で対象を1業務に絞る(今回: 経理・請求業務)

8月上旬

3 小さく導入

選んだ業務だけに導入し、3ヶ月運用。現場が“消す作業”を決める

8~9月

4 金額で判定

削減時間×人件費単価で換算し、判定会議で継続可否をご判断

10月第2週

判定基準(ご提案): 対象業務の30%削減

(削減時間×人件費単価2,600円で金額換算し、経営会議でご判断)

◆ 効果は金額で

時間→円に換算できる形でしか効果を報告しない

◆ 現場が決める側に回る

道具の研修ではなく、消す作業を現場が選ぶ

◆ 情シスに負担をかけない

構築・運用は当社が伴走。基幹更改の妨げをしない

効果試算: まず経理・請求業務で「計算方法」を検証します

PoC対象: 経理・請求業務(3ヶ月)

現状 月180時間

▲30%(判定ライン) = 54時間/月

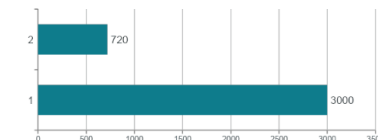
月 約14万円

(2,600円/時で換算。)

対象を1業務に絞った場合の最小値)

※ 単価はあえて保守的に設定(残業割増を含まない)

(ご参考)全社展開時のポテンシャル(年額: 万円)



差引 年 約2,300万円

経営会議へのご報告は「対象業務/月間時間/金額換算」の3点セットの様式で、毎月ご提出します (業務改革の月次報告にそのまま転用可能)

キースライド

30%か。.....仮にこれが全社でうまくいったら、金額換算でいくらになるんですか？

30%の削減が全社で再現できた場合、年間およそ3,000万円です。本格導入時の費用は年720万円ですので、差し引きで年2,300万円ほどと見込んでいます。ただ、この数字は仮置きですので、まず1業務の実測で、このロジックが当てはまりそうかをご判断いただきたいのです



常務

一見すると魅力的ですが、RPAのときは現場が1ヶ月で使わなくなって、同じ展開は避けたいんですよね



今のは大事なところかと思imasuので、もう少し詳しく伺えますか？ **【深掘り】**



営業

実は.....(過去の経緯について説明)

そういうことでしたら、対象業務の現場の方に、最初の2週間の実測から入っていただきます。道具の使い方研修ではなく、『自分たちのどの作業を消すか』を決める側に回っていただく形です。他社の実測では、この入り方をした場合、3ヶ月後も使い続けている割合は9割を超えます

もし、それでうまくいくんだったら、これ、経理だけじゃなくて営業事務も最初からやれないんですかね。山が大きいのは1,400時間のほうだし **【ポジティブサプライズ】**

ぜひ、やらせていただきたいですが、最初の3ヶ月は経理の請求業務に絞らせてください。営業事務は業務量の実測がまだ粗いので、PoCと並行して営業事務の実測を先行させ、3ヶ月後の判定会議で『次の対象』としてご判断いただくのが、結果的に一番早いと考えています **【受け止めつつ、得たい合意は崩さない】**

なるほど。段階を踏んだほうがよいということですね



営業

はい。**(スライド7を投影)**本日ご意思決定いただきたいのは、この3点です。第一に、経理・請求業務での3ヶ月のPoC実施。費用は初期設定と伴走支援を含めて120万円です。第二に、営業事務を含む業務量実測調査の実施。第三に、10月に判定会議を設定し、常務にご同席いただくこと。判定基準は、先ほど合意いただいた『30%削減・金額換算』となります **【アクションスライド】**

本日、意思決定いただきたいこと(3点)

- ① 経理・請求業務での3ヶ月PoCの実施
費用120万円(初期設定・現場伴走支援を含む)。期間中の追加費用はありません
- ② 業務量実測調査の実施(営業事務を含む)
PoCと並行して2週間で実測。次の対象業務の候補を判定会議にお出しします
- ③ 判定会議の設定(10月第2週・常務ご同席)
判定基準は「30%削減・金額換算」。基準未達の場合はここでストップ

アクションスライド

OK、ぜひやろう。判定会議は私が出る。部長、10月の第2週で予定を押さえてほしい

ありがとうございます。最後に、本日の確認です。ご決定いただいたのは.....
(以下確認)

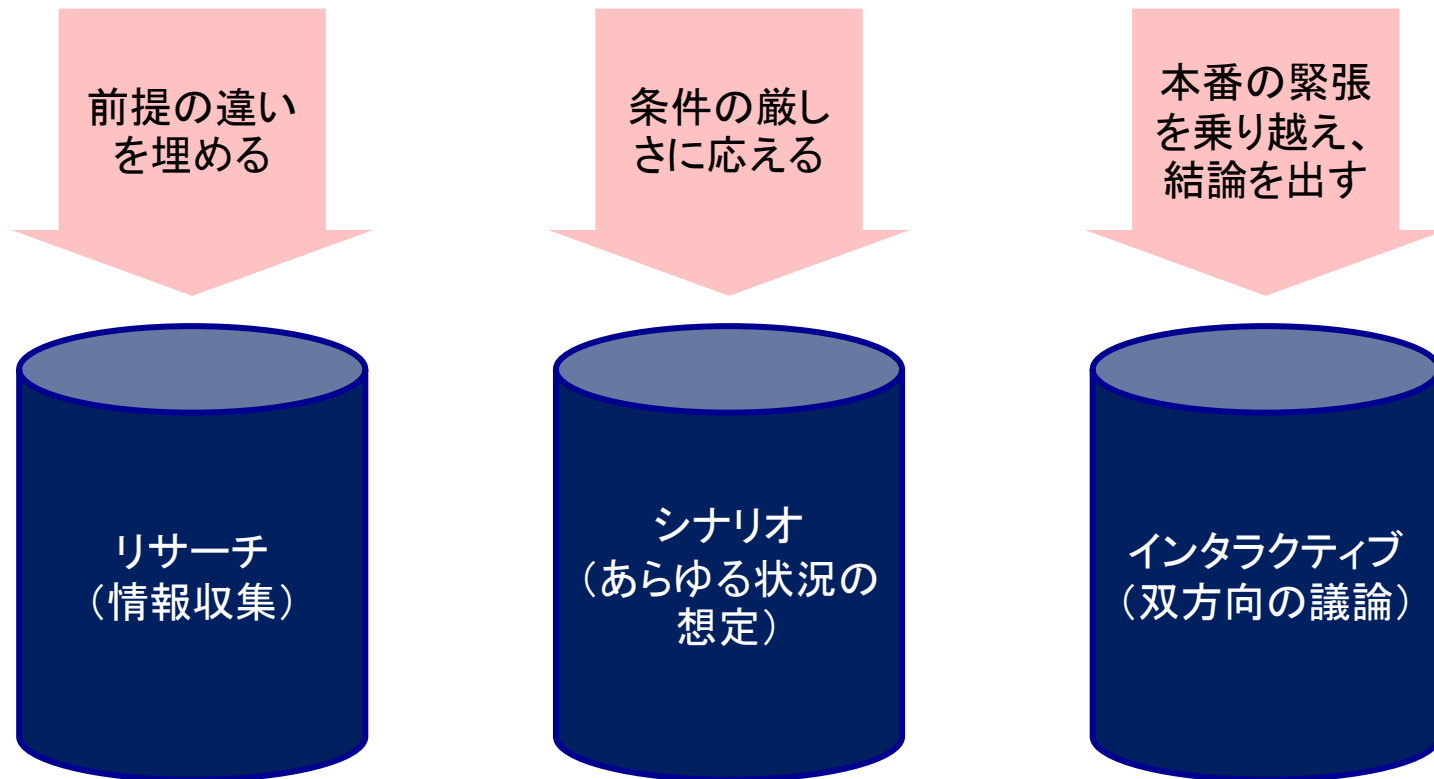
以上を、本日中に議事メモでお送りします。実測のキックオフは来週、部長と日程を確定します **【最後にしっかりとたたむ】**



常務

本日のまとめ

決裁者へのプレゼンテーションを支える3本柱



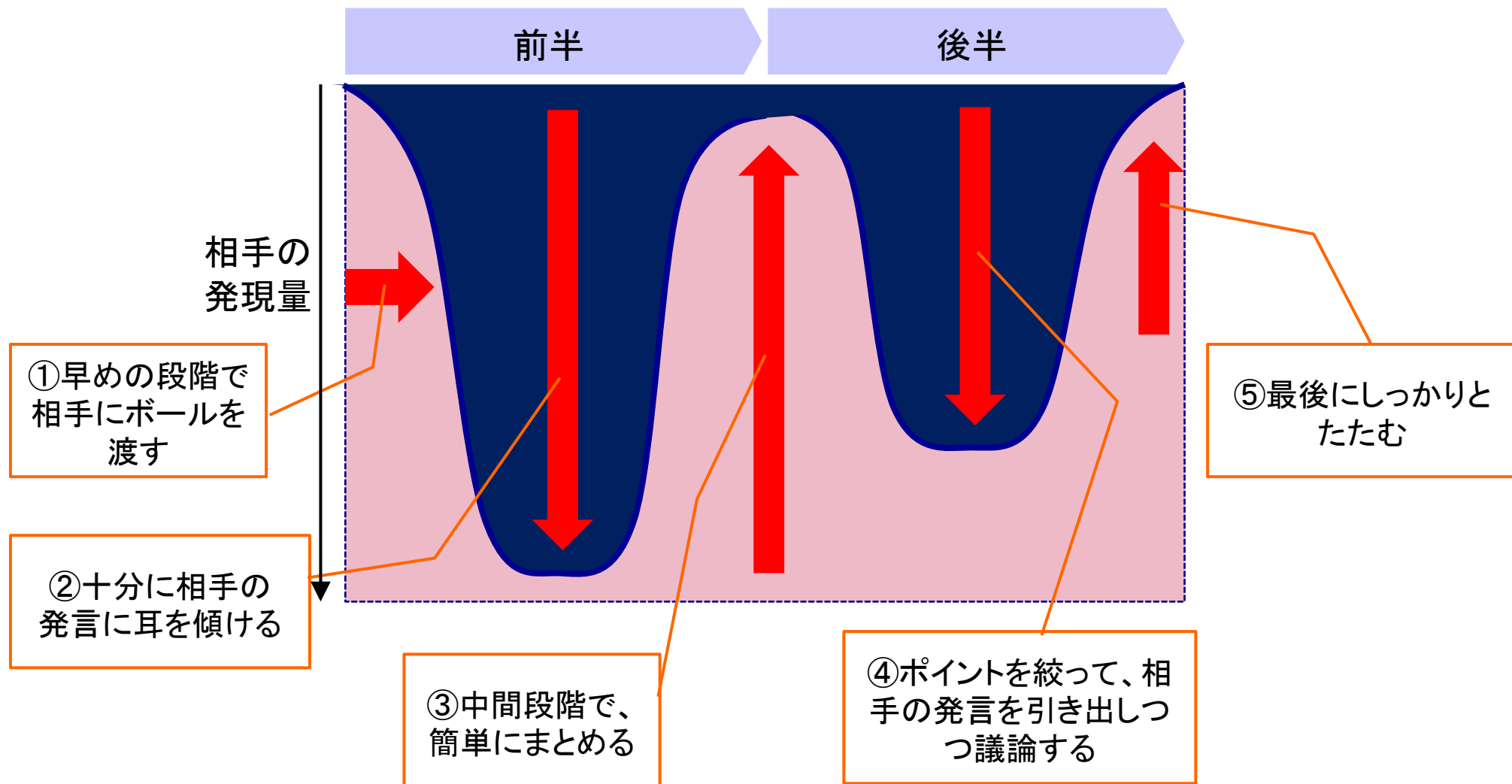
リサーチの肝は「中の人」の愚痴と「社内向け資料」

	例	入手可能性	情報価値
公開情報	● IR資料や有価証券報告書 ● メディア露出、キーパーソン本人の発信(SNSや記事など) ● 役員略歴 ● 周辺公開情報(採用サイト、プレスリリース、受賞歴など)	大	
自社・ 周辺ネットワーク	● 自社のSFA/CRM記録 ● 自社役員・上司の人脈 ● パートナー企業・代理店・他ベンダーとの会話 ● お客様と同業他社への提案経験からの類推		
「中の人」 からのヒアリング (MTGの中で聞く)	● 決裁者の口癖、行動パターン・意思決定の癖 ● 決裁者の経歴・原体験や社内で最近発しているメッセージ ● 人間関係・パワーバランス ● 過去の意思決定履歴や過去の決裁者同席プレゼンの様子		
社内向け資料 (見せていただく)	● キックオフミーティングや中計・全社方針の社内展開資料 ● 社内報・イントラの役員メッセージ、年頭挨拶 ● 経営会議・部門会議の資料フォーマット ● 稟議関連資料のフォーマット		大

シナリオでは「予期せぬ展開」への打ち手を立てておく

出席・時間	● 10分版への切り替えやミニマムゴールへの変更の時間短縮宣告（「15分で次がある」） ● 「次回の決裁者時間」をその場で確保（人）
関与度・態度	● 口癖・固有データで呼びかける「最初の一言」、説明をやめて問いに転換 ● 映像・実画面など飽きない素材への切り替え（上げていなかった）
議論の展開	● 「おっしゃる通り」から入り判断基準の提示へようと思っている」（競合する選択肢） ● 自社に不利な事実も含めて答える。詳細は付録で即応直接対話の拒否）
場の力学	● 提案の推進を止め、論点整理役に回る（そんな認識はしていない） ● 対立を「共通の難所」に翻訳（一を詰め始める（「なぜこの数字を今まで出さなかったんだ」）
環境・段取り	● 「資料は読んであるから質問に答えて」→説明を捨てQ&A+呼び水議論へ転換 ● 急激な状況変化→まずは聴きに回る（その後、別事業での大きなトラブルで全社的な影響）
ポジティブ サプライズ	● これはこれで受け止めつつ、その場で得ておきたい合意やアクションプランをきちんと ● 話す（コープ拡大や別アジェンダ展開（「グループ全社でやろう」「それより別のことを」など）

インタラクティブに進めるために、 2つのステージに分けて、「W字型」に場を仕切る



本日本お伝えしたい、最も重要なこと

「説明して合意を得る」
のではなく
「議論に引っ張る」