

目 次

第1章 コンペとは何か？	3
01 顧客がコンペをする背景を知る	4
02 コンペの流れを知る	6
03 コンペのキーパーソンは営業担当者、勝敗の責任も営業担当者	8
04 良い企画だから勝つのではなく、勝った企画が良い企画	10
第1章まとめ	12
第2章 営業力でコンペに勝つ	13
05 コンペの勝ち負けは営業活動の質で決まる	14
06 コンペが会社に与える影響を営業担当として理解する	16
07 顧客に「信頼できるパートナー」と思われる営業は安定的にコンペに勝つ	18
08 コンペに呼ばれないのは営業担当者の責任	20
09 コンペ前に優位に立つためにすべきこと（コンペ前の営業）	22
10 コンペ中に勝率を上げるための営業活動を実践する（コンペ中の営業）	24
11 コンペ提案終了後も積極的な情報収集が必要（コンペ後の営業）	26
12 コンペ必勝の営業手法、進化した伝言ゲーム	28
第2章まとめ	30
第3章 営業が高める「提案の質」	31
13 良い企画をプロデュースする	32
14 営業担当者はまず情報を徹底的につかむ	34
15 顧客のターゲットユーザーの目を持つ	36
16 顧客の代弁者として機能する	38
第3章まとめ	40
第4章 プレゼンを極める	41
17 プレゼンの重要性	42
18 プレゼンは顧客を口説く舞台	44
19 プレゼンではいけない3つのポイント	46
20 プレゼンファースト理論で勝率を上げる	48
21 プレゼンターが提案書を作るべき理由	50
第4章まとめ	52
第5章 コンペに強いチーム作り	53
22 覚悟をもってコンペに臨む	54
23 営業と企画制作の壁を生まない営業担当者になる	56
第5章まとめ	58
チェックシート	59

第1章

コンペとは何か？

この章では、コンペの基本的な仕組みや流れ、
営業担当としての役割や責任について学びます。

顧客がコンペをする背景を知る

印刷営業をしていく上で、避けて通れないのがコンペティション（コンペ）です。例えば、顧客が自社の会社案内パンフレットを制作する際、自社内で制作できない場合は、外部の会社にその制作・印刷を依頼することになります。この時、複数の外部の会社から見積もりや提案を募ることがコンペになります。コンペの実施には、幾つかの目的があります。

●**より良い企画やデザインを求めている**：1社を指名して提案を受けるよりも、より良い提案があるか探ることができる。

●**よりコストパフォーマンスが優れた提案を求めている**：どんなに良い提案でも、予算が合わなければ依頼ができないため、できるだけ低いコストでより良い提案があるかを探る。

●**社内ルールとしてコンペが義務付けられている**：ある程度大きな金額が見込まれる制作物の場合、会社によっては複数社からの提案を受ける、つまりコンペがルール化されている場合もある。

一口にコンペといっても、その形式や進め方は、顧客によって異なります。以下に代表的なコンペの形式を紹介します。

●**見積書による入札**：制作するパンフレットなどの仕様（ページ数や部数など）をあらかじめ提示し、それに対する見積書を提出させる。

●**書類審査によるコンペ**：上記見積書に加えて、企画書や提案書なども提出させ、その出来栄などから、発注する会社を決定する。

●**プレゼンによるコンペ**：見積書、提案書、デザインに加えて、企画をプレゼンさせ、発注する会社を決定する。

このように、コンペといってもその形式は様々です。コンペの依頼があった際は、コンペの形式などを正しくつかむことをまず心がけましょう。

■コンペ形式から顧客の狙いを推察する

形式	想定される顧客事情	対応
見積書のみ	企画やデザインの比較評価ではなく、単純に金額のみで判断する。制作するものがわかりきっており、単純にコストが最も安いところを探しているということが想定できる。	▶ 最も低価格で提案できるならば参加。そうでないなら見送り。
見積書 提案書	提案の品質と金額を見て判断すると想定できる。プレゼンがない点から、社内が多忙であったり、意見が割れやすい、コンペへの参加社数が多いことなども考えられる。	▶ 提案書自体に目を留めさせるだけのインパクトと説得力を与えるよう努力する。
見積書 提案書 プレゼン	プレゼンまで含めているため、企画やデザインの意図を詳しく聞きたいと考えていることが想定できる。またプレゼンを通して、担当者の能力を見極めたいという思いも含まれていると考えられる。	▶ プレゼンの影響力が大きいことから、提案書やデザインだけでなく、プレゼンの準備を万全に。
上記に 書類審査	コンペへの参加社数が多いと考えられる。全社のプレゼンを聞いてもあまり意味がないという思いがあり、書類審査の段階で有力でない提案は落とし、候補になった会社のみプレゼンを聞くことで効率化を図る。	▶ 書類審査で選ばれるための提案書の工夫と、説得力のあるプレゼンの準備をする。

コンペの依頼を受けた際、営業担当という立場では、とにかく参加しようと思いがちですが、より受注の可能性を高めるためには、コンペを開く顧客の意図を推察することが重要です。例えば、見積書のみで発注先を決める場合、どんなに品質に自信があっても、最も価格が安い会社に決定することが予想できます。この場合、他社よりも安い価格で見積書を提出できるかどうかのポイントとなります。場合によっては、コンペへの参加を辞退するべきという判断もあり得ます。見積書に加えて提案書やデザインも提出する場合、一概に安ければよいというわけではありませんが、それでも見積金額はできるだけ低い水準にあったほうが、勝率は高まります。コストと提案内容のバランスが重要となります。



★コンペには多彩な形式がある

★コンペの形式には意味があり、顧客の意図が隠れている

★顧客の意図を推察し、コンペへの参加を慎重に検討する

コンペの流れを知る

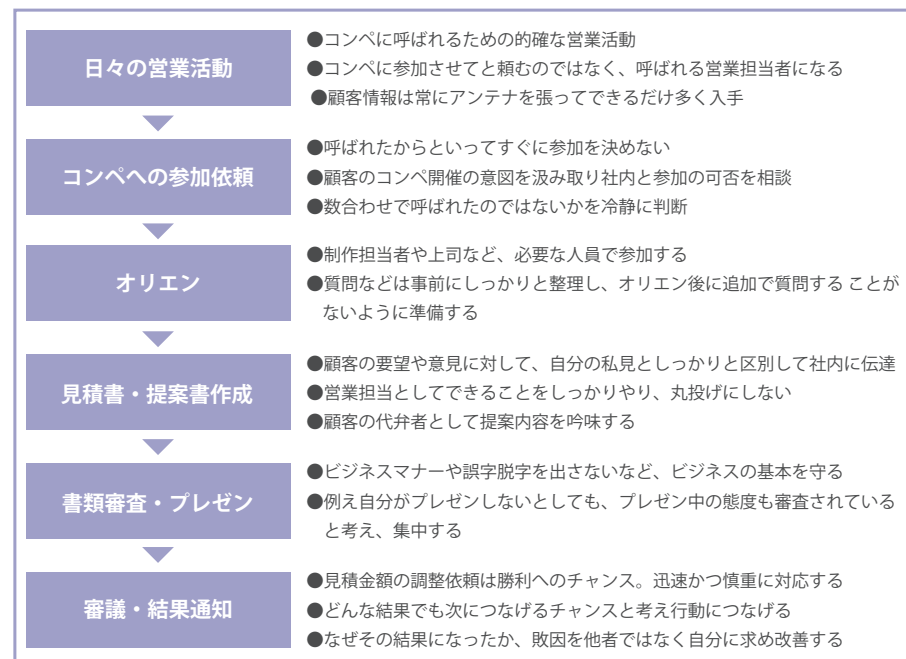
顧客がコンペを実施する場合、取引先各社にコンペへの参加を依頼する前に、要件を決定することになります。コンペの趣旨、制作仕様などを取引先の営業担当者に開示し、コンペへの参加を依頼します。

この際、顧客側では、ある程度の予算を想定します。印刷物を作るにあたり、会社としてどれくらいのお金を掛けることができるかということは、事前に予算を立てておく必要があるからです。当然、この予算の枠を大きく超える提案は、顧客としては選択しづらいものであり、予算枠の中で実施できる提案を選択することになります。予算については、要件の中に公表されている場合もあれば、公表されない場合もあります。公表されていない場合、一体どのくらいの予算枠があるのか、慎重に推察しなければなりません。

顧客からオリエンやメールなどで要件を受け取ったら、コンペのスタートとなり、大まかに下記の流れで進みます。

- **社内検討**：顧客から受けた依頼について、要件を元にまずコンペへの参加の可否を検討する。参加することが決まれば、企画担当者や制作担当者が決められ、企画や各種書類などの準備が始まる。
- **見積もり / 提案書作成**：企画に基づいて、印刷や制作の見積もり、企画書やデザインなどの提案書類が作成される。要件の中に、提出を義務づける書類やデザインのページなどを定めている場合もある。
- **書類提出 / プレゼン**：見積書や提案書などを顧客に提出し、必要に応じてプレゼンを行う。提案が完了した後は、顧客側が、どの取引先に発注するかを比較検討することになる。
- **結果通知**：電話やメール、通知書などで合否結果が通知される。自社の提案が選ばれた場合、すぐに顧客との実制作の打ち合わせが始まることになる。

■コンペの基本的な流れ



コンペの始まりは、顧客からコンペへの参加依頼を受けたタイミングです。それまでの期間において、顧客との友好かつ信頼関係を構築し、コンペへの参加依頼が自社にくるようにしておかなければなりません。

また、企画やデザインを作成する社内のスタッフとも、良好な関係を構築しておき、より良い企画やデザインが上がりやすい環境を作っておくことも重要です。

顧客からコンペへの参加依頼を受けた後、要件などの情報を持ち帰り、社内に参加の可否を検討することになります。この時、できるだけ多くの企業情報を持って帰ることが重要です。制作物に対する要件はもちろん、企業業績、今回の制作方針、予算や他にコンペに参加する会社はどこなのか、どのような流れで発注先を決定するのか、顧客のデザインの好みなど、情報は多ければ多いほど、より有意義な社内検討が可能になります。また、しっかりとした情報を持ち帰れば、見積もり作成や企画、デザイン作成時において、より顧客に気に入ってもらえる成果物を作成することができます。



- ★コンペの依頼を受けることができる良好な関係を社内外で築いておく
- ★顧客の予算枠を常に意識する
- ★要件だけでなく、より多くの企業情報を入手するよう心がける

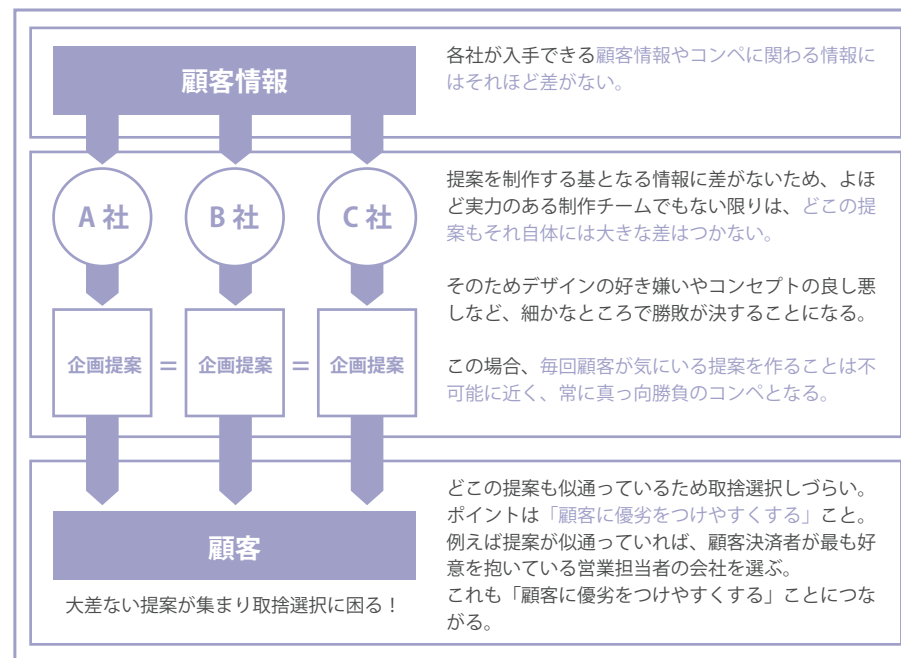
コンペのキーパーソンは営業担当者、勝敗の責任も営業担当者

コンペに参加する以上、必ず結果が出ます。コンペの勝敗は、営業担当者としての成績に大きな影響を与えます。コンペで負けた場合、その要因について、営業担当者のほとんどは「企画やデザインについて、他社の提案が優れていたから」と考える傾向にあります。つまり、その敗因は企画やデザインを作成した担当者にあるという考え方です。こうした考えをもつ営業担当者の場合、コンペの勝率は低い傾向が見られます。コンペの勝敗を決する最大の要因は、営業担当者にあります。

顧客側から見た場合、自社の一番の顔は営業担当者であり、その営業担当者には、顧客はコンペの要件など、様々な情報を提示することになります。しかし、それらの情報はもちろん、競合する他社の営業担当者にも渡る情報です。各社の営業担当者は同じ情報を持ち帰り、コンペの準備をすることになります。しかし、より積極的な営業担当者は、さらなる情報を引き出すために、顧客に対して密度の濃い接触を図ります。顧客の好みや決意に至るまでの手順など、要件に出てこない情報をどれだけ引き出せるかは、提案や企画などに大きな影響を与え、アドバンテージを生み出すことができます。こうした活動は、営業担当者の大きな役目です。競合他社と同じレベルの情報しか引き出さず、自社の企画制作担当者に他社よりも優れた企画やデザインを要求するのは、大きな間違いであるといえます。

また、顧客との日頃の関係性をより良好にしておくことも、コンペの勝敗に大きな影響を与えます。次ページで解説しますが、競合他社も含めて、提案される企画やデザインには、大きな差が出ることは少ないといえます。そうした中で勝敗を決める際、顧客と営業担当者の関係性は、大きな要因になります。コンペのキーパーソン、そして勝敗の責任は、営業担当者にあります。

■営業担当者の情報能力が弱いと企画やデザインの優劣は実はつけ難い



「優れた企画やデザインであれば、コンペに勝てたはず」と、営業担当者は思いがちです。しかし、競合他社も同じ内容の情報を聞き、提案を作成するため、実は他社の企画やデザインも似通ったものになるのがコンペです。顧客は、このような状況の中で、発注する会社を決定することになります。その際、顧客が重要視するのは、以下のポイントです。

- 企画やデザインに足りない部分があっても、修正や改善する力があるか？
- 営業担当者や制作担当者に対して、よりスムーズに制作を進行できる信頼性があるか？
- 価格面について、融通が利く会社か？

企画やデザインの優劣だけではなく、これらのポイントを総合的に見て判断されるケースが多いといえます。もちろん、企画やデザインが他社に比較して圧倒的に劣っているならば、とても勝ちは見込めないでしょう。しかし、最大のポイントは顧客に安心感、信頼感を与えることができるかどうかです。まず営業担当者であるあなたが、顧客に信頼されることが、コンペ勝利への最短距離です。



- ★コンペの敗因を企画やデザインに求めない
- ★情報の重要性を知り、他社より多くの情報を入手する
- ★顧客に安心感、信頼感を与える営業担当者になる