bizpla

PM向け
完全マニュアル

— 実働者を育成・管理し、PJの着地を設計するために —

bizpla株式会社 | 制作・監修：横山啓之

BUSINESS OPERATIONS / PORTFOLIO

公開用に企業名・事例情報を匿名化した資料です。

目次

第一章　**PM**の思想と役割

1-1　bizpla　のPMとは何者か

1-2　PMの5つの機能

1-3　PMが最初にすること：提供価値の整理

1-4　提供価値整理のプロセス（FABフレーム）

第二章　仮説検証とターゲット特定

2-1　ISは仮説検証の最前線である

2-2　ターゲット特定のプロセス

2-3　横展開の設計

2-4　顧客との会話で使う視座

第三章　予実管理

3-1　予実管理の全体像

3-2　8つのKPI定義と目標値

3-3　リスト種別ごとの打電設計

3-4　コンディション把握と定性管理

第四章　**Forecasting**（着地設計）

4-1　Forecastの思想

4-2　Forecastで見るべきレイヤー

4-3　Forecast算出方法

4-4　3つのForecastを常に持つ

4-5　Forecastの見せ方

4-6　時間軸別のForecast運用

4-7　PMの責務

第五章　データ分析と施策出し

5-1　Forecast運用の実務フロー

5-2　何を見るか（7つのチェック項目）

5-3　アラートの出し方

5-4　施策化のプロセス

5-5　指標別リスク検知と施策一覧

第六章　商談歩留まり管理
6-1　商談フェーズ定義
6-2　歩留まりごとの確認事項
6-3　アポ引き継ぎ品質
6-4　ROIと生産性の視点

第七章　**PM**業務フロー
7-1　月次・週次・日次・時間帯別ルーティン
7-2　PMチェックリスト

第一章　PMの思想と役割

1-1　bizpla　のPMとは何者か

bizpla　のPMは「着地を設計する人」であると同時に、「顧客の勝ち筋を一緒に見つける人」である。

ただの営業代行のオペレーターではない。
IS活動を通じてターゲットを特定し、仮説を検証し、顧客が売れる仕組みを作るための視座を提供することが求められる。

bizpla　が支援するのは、スタートアップ企業や新規事業など「まだ勝ちパターンが確立されていない」クライアントが多くいます。

そのため、PMには単に「アポを量産する」だけでなく、ISの現場から得られるデータ（VoC・歩留まり・ターゲット反応）をもとに、顧客とともに「誰に売るべきか」「何が刺さるのか」「どう横展開するか」を考え抜く役割が求められます。

「なんとなく厳しいです」という報告は、PMとして失格です。どの変数が問題で、どこを直せば戻せるのかを定量で言える状態を常に保ちます。

1-2　PMの5つの機能

機能	内容
① 判断する	数値を集計するだけでなく、どの変数が着地を動かしているかを判断する
② アラートする	未達の兆候が見えた時点で、誰に・何を・どの温度感で伝えるかを即断する
③ 施策化する	検知した問題を変数改善につながる具体施策に落とし込み、誰がいつまでに何をするかを決める
④ 着地を設計する	手なり着地・改善着地・達成条件の3つを常に持ち、クライアントに説明責任を果たす
⑤ 勝ち筋を見つける	ISから得られるVoC・ターゲット反応・歩留データをもとに、誰に売るべきか・何が刺さるかを顧客とともに特定し、横展開の設計まで提言する

⑤がbizpla　の*PM*を「営業代行のオペレーター」と分ける最大の違い。アポ数を追うだけでなく、*IS*活動の結果から顧客の事業仮説を検証し、売れる仕組みの構築に貢献することが求められる。

1-3　PMが最初にすること：提供価値の整理

PJ開始時にPMが最初にすることは、「提供価値の整理」です。

実働者が「誰のどんな問題を解くサービスか」を理解していない状態で架電を始めると、リストの精査もVoCの収集も機能しません。PMは以下のユースケース定義シートを実働者と共有し、一言説明ができる状態にしてからPJを立ち上げます。

項目	内容
一言でサービスを説明	「誰の・どんな問題を・どうすることで・どういう状態にするか」を一文で
①だれの・どんな問題を	対象者とその課題を具体的に記述する
②どう解決し、どういう状態にするか	サービスを通じて顧客がどういう状態になるかを記述する
活用シーンの特定	どの業務プロセスで活用するか（業務ドメイン×業務フロー）
業務プロセス（だれが）	活用する担当者・役職を記述する
業務プロセス（なにを）	その担当者が日常的に行っている業務を記述する
業務プロセス（どうして）	その業務を行う目的・KGIを記述する
業務プロセス（何を生み出すか）	その業務のアウトプットを記述する
AS-IS（現状の課題）	プロセス×要因×影響の3セットで整理する
TO-BE（目指す状態）	サービス導入後に担当者がどういう状態になっているかを記述する
HOW（解決方法）	サービスのどの機能が何をするのか。機能ではなく「解決の仕組み」として記述する
VALUE（提供価値）	定量・定性の両面で「得られる状態」を言語化する

> *OK*の基準：「【対象者】が抱える【課題（*AS-IS*）】を、【サービス名】の【*HOW*】で解決し、【*VALUE*】を実現するサービスです」という一言説明を実働者が自分の言葉で言えること。言えない状態で架電を開始してはいけない。

1-4　提供価値整理のプロセス（FABフレーム）

提供価値の整理は以下のステップで進めます。PMは実働者にこのプロセスを教え、シートを一緒に埋める支援を行います。

STEP 1：業務プロセスの整理

対象顧客の業務を以下3段階で分解します。

- 業務ドメイン：人事・営業・財務・法務など大分類
- 業務プロセス：ドメインごとの具体的なプロセス（例：人事→採用・配置・育成・定着）
- 業務フロー：プロセスごとの具体的な手順（例：採用→母集団形成→KGI設計→媒体選定→人物像設計）

STEP 2：ツールのアプローチ範囲を明確化する

顧客のツールが「どのドメイン・プロセス・フロー」に直接・間接的にアプローチできるかを明確にします。

アプローチできない領域も同時に明確にすることで、「売れる範囲」と「売れない範囲」が整理されます。

STEP 3：問題と課題の整理（AS-IS）

- 問題：現状（AS-IS）として何が起きているか
- 課題：AS-ISからTO-BEへ移行する際に解決すべきこと

STEP 4：FABで整理する

	概念	記述内容
Feature	機能・特徴	どの機能で何をすると、どうなるのか
Advantage	強み・差別化	他社と何が違うのか。なぜ自社が優れているのか
Benefit	提供価値	課題解決した先にある「どういう状態になれるか」の世界観

【記述例：組織サーベイ（架空例）】

Feature：従業員の性格と他社データをAIで分析し、気持ちの変化を可視化してアクションまで提示する

Advantage：他社は客観データのスコア表示のみで、アクションはユーザー任せ。対象製品は個人別に精度高く可視化し、具体的なアクションまで提示できる

Benefit：定着率が高まり採用コストが下がる。従業員が心理的安全性を持って働けるため人数が増え、組織規模が拡大しやすい状態になる

注意：*Benefit*は全てを営業先に話す必要はない。あくまで「実働者が根本から理解するため」に整理する。理解が深いほど、*FOR YOU*感のある仮説が立てられるようになる。

第二章　仮説検証とターゲット特定

2-1　ISは仮説検証の最前線である

> IS活動は「アポを取るための電話」ではない。
> 「誰に・何が刺さるのか」を現場から検証し、顧客の事業仮説を更新し続ける活動である。

スタートアップや新規事業のクライアントは、多くの場合「仮説はあるが、本当に誰に売れるかはまだわからない」状態でPJを開始します。

PMはこの不確実性を所与として受け入れ、IS活動を通じて以下の3つを顧客とともに解像度高くしていくことが仕事です。

検証すべき問い	ISで検証できること
誰に売るべきか	どのリストセグメント・業種・規模・役職に仮説が反応したか。CC率・CA率のセグメント別差異から「刺さるターゲット」を特定する
何が刺さるのか	どの仮説トーク・課題設定・訴求ワードに反応が出たか。VoCの内容と断られた理由の両方が仮説精度を上げる材料になる
どう横展開するか	刺さったセグメントで再現性が確認できたら、同属性のリストを広げ、スクリプト・訴求を標準化して横展開する

2-2　ターゲット特定のプロセス

ターゲットは「最初から正解がある」のではなく、ISの積み上げから「見えてくる」ものです。PMは以下のプロセスで顧客と一緒にターゲットを絞り込みます。

STEP 1：初期仮説の設定

PJ開始時に顧客と以下を合意します。

- ターゲット仮説：業種・規模・役職・業務プロセスの組み合わせ
- 課題仮説：そのターゲットが抱えているであろう問題・課題
- 検証方法：何件コンタクトできたら仮説を判断するか（目安：1セグメント100件）

STEP 2：コンタクトデータの蓄積

架電を進めながら、以下の情報を必ずセグメント別に蓄積します。

- コンタクトできた相手の属性（役職・業種・規模）
- 仮説を話せたかどうか（CA率の分母）
- 仮説に対する反応（関心あり・関心なし・代替手段あり・課題認識なし etc.）
- 断り文句の内容（「今は間に合っている」「それは自社でやっている」etc.）

STEP 3：仮説の検証と更新

1セグメントで100件以上のVoCが溜まったら、PMは以下の分析を行い顧客に報告します。

分析軸	確認内容
スクリプト・訴求の確からしさ	仮説を伝えられた件数のうち何件が「関心あり」だったか。CA率がセグメント別に差があるか
リストの正しさ	コンタクトできた相手がそもそもターゲット属性に合っているか。担当者でない・業務が違うなどの「外れ率」はどのくらいか
仮説自体の確からしさ	課題を正しく設定できているか。断り文句の中に「課題認識自体がない」パターンが多い場合は仮説の見直しが必要

【VoC分析の判断基準（目安）】
CA率がセグメント平均より+5pt以上高い ＝ そのセグメントに「当たり」がある可能性
断り理由の60%以上が同じカテゴリ ＝ スクリプト・仮説・リストのいずれかを変えるサイン
「課題認識なし」の断りが多い ＝ ターゲット仮説の根本的な見直しが必要

2-3 横展開の設計

「刺さるターゲット」が見えてきたら、PMはそのパターンを「再現可能な形」に整理し、顧客とともに横展開を設計します。

横展開の判断基準

- 同一セグメントで3〜5件以上のアポ・有効商談が出ている
- VoCに一定の再現性がある（「同じ課題」を異なる担当者が語っている）
- CC率・CA率がそのセグメントで安定している

横展開の進め方

1. 刺さったセグメントの属性を言語化する（業種×規模×役職×業務課題）
2. そのセグメントに絞ったリストを追加で調達する
3. スクリプト・訴求を「刺さったトーク」に標準化する
4. 実働者に展開し、同じ結果が出るかを検証する
5. 再現性が確認できたら、さらに同属性のセグメントへ広げる

横展開を急ぎすぎないこと。1セグメントの再現性が確認できる前に広げると、「なぜ刺さらなくなったか」の原因が特定できなくなる。まず1セグメントで「なぜ刺さったか」を言語化することが先。

2-4　顧客との会話で使う視座

PMは定例会・週次報告を通じて、顧客と「売れる仕組みをどう作るか」について対話できる視座を持ちます。以下はその対話の型です。

仮説検証フェーズ（PJ初期～中期）での対話

テーマ	PMが顧客に投げかける問い
ターゲットの確からしさ	「○○業種でのCA率が他セグメントの2倍出ています。この属性はもともと想定されていましたか？」
仮説の確からしさ	「断り文句の60%が『自社で対応済み』です。課題の設定を変えた方がいいかもしれません。どう思いますか？」
スクリプトの確からしさ	「『御社のような規模では～』という導入で反応が良い傾向があります。このトークを全体に横展開してみてもいいですか？」

横展開フェーズ（中期～後期）での対話

テーマ	PMが顧客に投げかける問い
勝ちパターンの言語化	「今月アポになった8件のうち6件が○○業種・50～200名規模・情シス担当者です。これが御社のICP（理想顧客像）に近いと思いますが、どう見ていますか？」
次のターゲット拡張	「このセグメントでは再現性が確認できました。次に隣接する業種や規模帯に広げてみるか、同じセグメントをもっと深掘りするか、どちらが優先ですか？」
仕組み化の提案	「このパターンをスクリプトとリスト条件として標準化すれば、次のメンバーが入っても同じ結果が出る仕組みになります。一緒に整理しませんか？」

PMが顧客との対話で常に意識すること:
・「アポが何件出ました」だけの報告で終わらない
・数字の背景にある「なぜ刺さったか・なぜ刺さらなかったか」を必ず言語化して提示する
・顧客が「自分たちの事業の解像度が上がった」と感じる対話をすることがbizpla　の価値

第三章　予実管理

3-1　予実管理の全体像

予実管理とは「稼働時間」と「アクション」の両方を担保することです。どれだけ良いスクリプトを用意しても、打電数が出なければ成果は出ません。PMは以下の2軸を常に管理します。

管理軸	管理内容
稼働時間の担保	計画通りに稼働できているか。開始・終了・中抜けを管理する
アクションの担保	打電数・コンタクト数・アポ数が計画値に対して適切かを管理する

確認の粒度は以下の順です。

- 月 → 週 → 日 → 午前・午後・夕方（時間帯別）

日次の終わりに未達を知っても手遅れです。時間帯別に把握することで、当日中に修正できる状態をつくります。

3-2　8つのKPI定義と目標値

PMは以下8つのKPIを「上から順番に」管理します。下の指標だけを追うのは絶対NGです。上位指標が崩れていれば、下位指標のテコ入れをしても効果は出ません。

#	KPI	目標値の目安	PMが押さえるポイント
1	リスト残数	必要打電数の75%以上	消化ペース＝稼働h × Call/h × 1.25。不足見込みが出たら即顧客にアラートを出す。追加リストの質が下がる場合は歩留が変わることを想定する
2	稼働時間	計画稼働の95%以上	毎朝稼働開始を確認し、終了も確認する。中抜け・変更は原則事前承認＆補填先を明確にする。不足分は最終的にPMが補填稼働する
3	打電数（Call/h）	リスト種別設計値を参照	11時・14時・16時の3点で中間確認する。1日の終わりに見ても不足は取り戻せない。アポ目標>コンタクト目標>打電目標の順で握る
4	CC率（コンタクト率）	WL:10% / INB:20% / 掘起:15%	時間帯・再コール回数・受付突破の3点から原因を分解する。5C2M（5コール2メール）を1〜2週間以内にやりきる運用を徹底させる
5	コンタクト数	稼働h × 歩留から算出	定量（件数）だけでなく定性（VoC）を同時管理する。コンタクトは仮説検証の宝の山。1セグメント100件以上でターゲットの傾向が見える
6	CA率（Contact to Apo）	WL:12.5% / INB:25% / 掘起:18%	ターゲット×仮説×スクリプトのどこが問題かを分解する。稼働者スキルが原因の場合はロープレ・録音レビューから始める

7	アポ数	稼働×歩留の積み上げ	CA件数の20〜30%がアポ化できているかを確認する。ここが悪い場合は上位6つのどこかが崩れている
8	C2A（Call to Apo）	WL:1.25% / INB:5% / 掘起:2.7%	最終確認指標。CC率×CA率の掛け合わせ結果。ここだけ追っても改善はできない

3-3 リスト種別ごとの打電設計

打電目標はリスト種別によって設計します。以下の変数を使い、PJ開始前に計算値を確定します。

項目	WL高	WL低	INB高	INB低	掘高	掘低	説明
1時間あたり打電目安	11	14	8	10	10	12	変数
有効CC率	10%	10%	20%	20%	15%	15%	変数
CA率	13%	13%	25%	25%	18%	18%	変数
C2A	1%	1%	5%	5%	3%	3%	自動
1hあたりアポ数	0.14	0.18	0.40	0.50	0.27	0.32	自動
打電割合/時間	62%	53%	66%	65%	64%	55%	50%以上

※ WL=ホワイトリスト、INB=インバウンド、高=確認工数高い、低=確認工数低い

リスト消化ペースの計算式
不足リスト数 ＝ リスト総数 −（稼働時間 × Call/h × 1.25）

例：リスト1,000件、稼働100時間、Call/h=10件の場合
100 × 10 × 1.25 ＝ 1,250件 → 250件不足

注意：追加リストは質が下がる場合があるため、新リスト投入時は歩留も再計算すること。

3-4 コンディション把握と定性管理

定量だけでなく、実働者のコンディション（定性）も管理します。

確認項目	内容
達成できそうか	今日・今週の目標に対して、本人が「届きそうか」を把握する
ひっかかりがないか	スクリプト・リスト・ターゲット・自分のトークのどこかに違和感がないかを聞く

ひっかかりの部分	ある場合、どの部分かを具体化させる。「なんとなく難しい」で終わらせない
ヘルプが必要か	PMがロープレ、見せる打電、録音レビューのいずれかで支援できるかを確認する

第四章　Forecasting（着地設計）

4-1　Forecastの思想

> Forecastとは「結果予測」ではなく「成果を作るための設計図」である。
>
> 過去実績の集計でも、感覚による着地予想でもない。
> 現在の構造を分析し、未来の成果をどう作るかを示す意思決定材料がForecastである。

日本でよくある「低めにヨミを積んで、最後大きく達成する」のは本質ではありません。

PMがすべきことは、今の状況から手なりで何件着地するかを精緻に出した上で、「それを達成・超過するには何の施策が必要か」まで提言することです。

Forecastingの目的は4つです。

- PJが月末・四半期末にどの程度の成果へ着地するかを早期に把握する
- 未達要因を感覚ではなく、分解して特定する
- 未達が見えた時に、どの指標をどれだけ改善すればよいかを定量で示す
- クライアントおよび社内に対して、PMとして説明責任を果たす

4-2　Forecastで見るべきレイヤー

Forecastは「アポ数だけ」を見るものではありません。以下のレイヤーを分けて見ます。

レイヤー	指標	見るポイント
投下量	稼働時間 / リスト残数 / 打電可能件数	そもそも「量」が担保されているか
行動量	打電数 / Call/h / 接触頻度	設計通りに動いているか
一次歩留	CC率 / コンタクト数	正しい相手に繋がっているか
二次歩留	CA率 / アポ数 / C2A	仮説が刺さっているか
商談の質	商談実施率 / 有効商談率 / 進捗率	アポが有効商談に転換されているか
事業成果	パイプライン額 / ROI / 1人月機会創出量	PJのコスト対効果は出ているか

4-3　Forecast算出方法

Forecastは以下の順番で計算します。重要なのは「理想値ではなく、現在の構造値（実績値）で計算すること」です。

6. 今ある稼働時間で、理論上どれだけ打電できるか
7. 今あるリストで、その打電量を支えられるか
8. 今のCC率で、どれだけコンタクトが発生するか
9. 今のCA率で、どれだけアポになるか
10. そのアポがどれだけ有効商談・進捗に繋がるか

【計算式】
残り打電数　　＝ 残り稼働時間 × 現在のCall/h
残りコンタクト数 ＝ 残り打電数 × 現在のCC率
残りアポ数　　＝ 残りコンタクト数 × 現在のCA率
月末着地アポ数 ＝ 既存実績アポ数 ＋ 残りアポ見込み

よくある失敗：「達成したい数値」を逆算して*Forecast*を作る。これは設計図ではなく「願望」であり、意思決定材料にならない。現実の構造値に基づいて計算し、そこから乖離がある場合に施策を積み上げることが*PM*の仕事。

4-4　3つのForecastを常に持つ

PMは常に以下3つのForecastを同時に持ちます。これにより「現状・改善余地・達成条件」を一度に示せます。

種類	定義	使い方
① 手なり**Forecast**	今のまま何も変えなかった場合の着地	現状の把握と課題特定の出発点になる
② 改善**Forecast**	特定の指標を改善した場合の着地	施策の効果量を定量で示す
③ 達成**Forecast**	目標達成に必要な条件を逆算した着地	何をいつまでにやれば達成できるかを示す

4-5　Forecastの見せ方

PMはForecastを出す際に必ず以下の型で話します。数字→要因→施策まで一気通貫で示すことが求められます。

構成	内容

① 現状	このままいくと月末着地は○件
② 差分	目標との差分は△件
③ 要因	差分要因は主に□□
④ 対策指標	そのため、改善すべき指標は××
⑤ 具体施策	具体的には〇〇を△日までに実施する

【例文】
現状、このままいくとアポ着地は14件。
目標20件に対して6件不足。
主因は稼働不足ではなくCC率の低下（設計比-4pt）。
そのため、リスト変更ではなく接触設計と再コール設計の改善が優先。
具体的には、今週中に受付突破スクリプトの修正と5C2Mルールの徹底を実施する。

4-6 時間軸別のForecast運用

Forecastは月末だけ見ても遅いです。以下の粒度で持ちます。

時間軸	Forecastの目的と確認内容
月次	月末着地の予想。月初に計画値を確定し、月間達成条件を明文化する
週次	今週終了時点での進捗確認と翌週以降のリカバリ要否を判断する
日次	当日の未達が週次・月次にどの程度影響するかを即座に更新する
時間帯別	11時・14時・16時の3点で未達兆候を検知する。終業後に未達を知るのではなく、当日中に修正できる状態をつくる

4-7 PMの責務

- 目標を置くだけではなく、達成可能性を構造で語る
- 実働者の感覚ではなく、数字から異常値を検知する
- 未達を見つけたら、どこを直せば戻せるかを提示する
- リスト・スクリプト・運用・人員・接触設計のどこに手を入れるべきかを判断する
- クライアントに対して、成果だけでなく「成果のつくり方」を説明できる状態をつくる

絶対*NG*:「なんとなく厳しいです」「頑張ってもらっています」という報告。*PM*として失格。どの変数が未達要因かを明言する責任がある。

第五章　データ分析と施策出し

5-1　Forecast運用の実務フロー

Forecastingは「いつ見るか」「何を見るか」「どう判断するか」「どうアラートするか」「どう施策化するか」の5ステップで回します。

いつ見るか

タイミング	確認内容
月初	月間計画確定（稼働h・打電目標・リスト数・想定歩留・月末達成条件）
毎週	実績更新 → 月間Forecast更新 → 差分確認 → 差分要因特定 → リカバリ策決定
毎朝	当日稼働確認・リスト残数確認・当日目標（打電・コンタクト・アポ）共有・リスク案件把握
11時・14時・16時	中間確認。未達兆候があれば即アラート。必要に応じてリスト差し替え・トーク修正・稼働再配分を当日実行
毎晩	実績確定 → 手なり着地再計算 → 改善必要指標特定 → 翌日重点施策決定
定例会	現状着地・目標差分・差分要因・実施施策・その結果・次の打ち手を数字ベースで共有

5-2　何を見るか（7つのチェック項目）

① 稼働の担保

- 予定通りに稼働できているか
- 開始遅れ・中抜け・早上がりがないか
- 月間計画に対して残り稼働時間がどれくらいあるか

② リストの担保

- 必要打電量に対してリスト残数が75%以上担保されているか
- 追加リストが必要になるタイミングはいつか（月次・週次でアラートを出す）
- 取り急ぎのリスト供給は質が落ちる。その際は歩留も再設定すること

③ 行動量

- Call/hが設計通り出ているか（セグメント別の基準値と比較）
- 打電間が空きすぎていないか（2分以上空いていたら要確認）
- アポ処理・履歴入力で過剰に停止していないか

④ 一次歩留（CC率）

- CC率がセグメント別の想定を下回っていないか

- 接触頻度・再コール設計に問題がないか（5C2Mが回っているか）
- 時間帯・受付突破・バイネーム調査のどこに問題があるかを分解する

⑤ 二次歩留（CA率）

- CA率が想定を下回っていないか
- 仮説・訴求・ターゲット・トークのどこに問題があるかを特定する
- C2Aが悪い場合、CC率要因かCA率要因かを分解できているか

⑥ 商談の質

- 商談実施率が90%を下回っていないか
- 有効商談率に問題はないか（強引アポ・ターゲット外アポが混入していないか）
- アポ量産だけになっていないか（進捗している案件の割合を確認する）

⑦ 事業成果

- パイプライン創出額はコストに見合っているか
- 1人月あたりの進捗件数・機会創出量は既存リソースと比較して妥当か
- bizpla　は可変コストである強みを活かせているか

5-3　アラートの出し方

アラートは問題が起きてから共有するのでは遅いです。未達の兆候が見えた時点で、誰に・何を・どの温度感で伝えるかを判断します。

アラートの対象

- 実働者（当日中に修正が必要な場合）
- 社内責任者（週次・月次着地に影響が出る場合）
- 顧客担当者（リスト不足・リスト品質低下・ターゲット仮説のズレ・商談条件不備）

アラートのレベル設計

レベル	状態	対応
軽微	その日のうちに自己回復可能	実働者へ口頭フォロー
注意	翌日以降に影響が出るため修正が必要	施策を決定し翌日から実行
危険	月次着地に影響するため即対応が必要	当日中に施策実行＋クライアントへ共有
重大	PJ設計自体の見直しが必要	クライアントと設計変更を合意する

アラートの型

①事実：何が起きているか（数字で）
②影響：このままだと着地は何件不足するか
③原因仮説：主因は何か
④必要対応：何をいつまでにやるべきか

【顧客向けアラート例】
現在のリスト残数だと、今月必要な打電量に対して約250件不足見込みです。
現行歩留を前提にすると、アポ着地で約2〜3件分の影響が想定されます。
追加リストのご相談をさせてください。

5-4　施策化のプロセス

アラートを出して終わりでは意味がありません。PMは検知した問題を具体的な施策に落とし込みます。

11. どの指標が未達かを特定する
12. その指標を下げている要因を分解する
13. 要因ごとに最短で効く施策を決める
14. 誰が・いつまでに・何をやるかを決める
15. 翌日または翌週に効果検証する

5-5　指標別リスク検知と施策一覧

稼働・リスト・打電

指標	原因分解	施策
稼働不足	シフト外稼働の超過・体調・その他業務の混入	シフト再調整 / 稼働開始・終了報告の徹底 / 中抜けルール明文化 / PMが補填稼働
リスト不足	消化ペースの読み間違い / 顧客供給の遅れ	顧客へ追加依頼（月次・週次でアラート） / 優先セグメント絞り込み / 代替リスト投入
打電不足	メンタル停滞 / アポ処理が重い / 履歴入力が重い / リスト不足	打電間確認 / アポ処理テンプレ化（20分以内） / 履歴入力簡素化 / 中間確認の仕組み化 / 個別面談 / テストコール（実績×0.8〜0.9をベンチマーク）

CC率・CA率

指標	原因分解	施策
CC率低下	コール回数不足 / 時間帯 / 受付突破できていない / 担当戻り時間未確認 / 留守電・SMS未活用 / 番号ミスマッチ	5C2M徹底（1〜2週間以内） / 時間帯変更 / 受付突破スクリプト修正 / バイネーム調査強化 / 留守電・SMS活用
CA率低下	ターゲット違い / BANT問題 / 仮説の誤り / スクリプトが事業者言葉 / スキル不足	スクリプト修正（顧客言葉に変換） / ターゲット見直し / 仮説再定義 / ロープレ / 録音レビュー / 刺さったVoCの横展開

商談歩留まり

指標	原因分解	施策
商談実施率低下	強引アポ / リマインド未実施 / エアアポ / アポ条件不備 / 仮の日程アポ	アポ条件厳格化 / 取得後メールテンプレ統一 / 前日リマインド仕組み化 / 2週間超アポの再確認 / 仮押さえアポの排除
有効商談率低下	ターゲット外アポ / アポ条件不備（ヒアリング逃げ） / リスト問題	必須ヒアリング項目の徹底 / 商談設定種別の明確化 / プチアポと本アポの切り分け / リスト条件見直し

第六章　商談歩留まり管理

6-1　商談フェーズ定義

PMはISが取ったアポがどのフェーズに進んでいるかを追います。ISのゴールは「アポを取ること」ではなく「02_要件定義以降に担当者レベルで検討できる企業の数を増やすこと」です。

フェーズ	ステージ	定義
00	商談前	初回アポ取得済みだが、まだ商談前
01	潜在顧客	初回商談済みだがニーズが特定できていない。FSは基本追わない
02	要件定義	担当者レベルで要件検討開始（予算・時期・決裁）。ISの目標到達地点
03	案件化	会社として導入検討（BANT情報が揃っている状態）
04	決裁取得	決裁者含め詳細提案・予算詰め段階
05	口頭内示	発注意思を口頭・テキストで獲得済み
06	書類回収中	リーガル・セキュリティチェック完了、書類回収待ち
07	受注	書類回収完了、正式受注
09	ナーチャリング	今は時期ではないが検討できる状態。ISに戻す

> *IS*は「アポ取り屋」になりがち。アポの際に「どう進めてほしいか」を*FS*に提案し、「実際どう進んだか」を追うところまでが責務。日時調整だけするのではなく、「こういう商談だからこう進めてもらえませんか」というトスアップをすること。

6-2　歩留まりごとの確認事項

フェーズ	目標値	**90%**を下回ったときに**PM**が確認すること
商談実施率	90%	強引アポ / リマインドOPsミス / 情報提供アポ / エアアポ / 仮押さえアポ。対策：リマインド仕組み化、アポ条件厳格化、2週間超アポの再確認
有効商談率	90%	ターゲット外アポ / 商談目的不明確 / 必須ヒアリング未実施。対策：必須ヒアリング項目の徹底、プチアポと本アポの切り分け
進捗率	80%	担当者止まりで決裁者に届いていない / BANT情報不足。FSの商談進め方に問題がある可能性。同席・録画確認で確認する
案件化率	有効商談の50%	リスト条件の見直し / 必須ヒアリング項目の再設計。案件化率はFSマターだが、ISの引き継ぎ品質が影響する

目安歩留まり（参考）	目安値

商談実施率	90%
有効商談率	90%
進捗率	80%
案件化率	60%
案件受注率	25%
商談受注率（参考）	約10.8%

6-3 アポ引き継ぎ品質

アポの「引き継ぎ品質」が低いと、FSの受注率が下がります。以下の必須ヒアリング項目が揃っていない引き継ぎは却下します。

アポ引き継ぎ：必須ヒアリング項目

- 部署・役割（担当業務）
- 仮説に対する反応（明確なものが必要。「検討します」はNG）
- アポ位置付け（提案OK / 情報収集 / 情報提供 / ゴリ押しを明記）
- アポ当日の内容の概要
- 日時・手法
- 仮説の中で当てはまりそうな問題・課題
- 人数など最低ロットに関わる情報（タゲ・非タゲ認定のため）

アポ引き継ぎ：任意ヒアリング項目（商談当日でもOK）

- 役職
- 決裁ルート
- 予算
- タイミング

> アポとは「日時・手法・目的」の3つが合意できている状態のこと。日時だけ切れた状態はアポではない。「アポ調整中」はあくまで内部KPIとして持つもので、顧客への大々的な報告には使わない。

6-4 ROIと生産性の視点

PMはアポ数だけでなく、PJ全体のROIと生産性を常に把握します。

指標	定義と管理方法

ROI	このPJのコスト（月額）に対して、どれだけのパイプライン（機会創出額）を生み出しているか。既存リソースと比較できる状態を常に保つ
生産性	1人月あたりの進捗件数・アポ件数・パイプライン額。bizpla　は可変コストであるため、成果に応じた柔軟なリソース調整が強み

> bizpla　は可変コストだからこそ「いつでも交換可能で、かつ成果を上げ続ける」ことが勝ち筋。
> *ROI*が合わない*PJ*は設計から見直す。

第七章　PM業務フロー

7-1　月次・週次・日次・時間帯別ルーティン

月初

- 月間計画を作る（稼働時間・必要打電数・必要リスト数・想定歩留を確定）
- 月末達成条件を明文化する（「○時間あれば○件着地する設計」が言えない状態はNG）
- 実働者にシフト提出を依頼し、翌月の各種指標計画をクライアントに合意取得する

毎週

- 実績を更新する
- 月間着地Forecastを更新する
- 目標との差分を確認する
- 差分要因を特定する
- リカバリ策を決定する

毎朝

- 当日稼働予定確認
- リスト残数確認
- 当日目標（打電数・コンタクト数・アポ数）を実働者と共有
- リスク案件の事前把握

日中（11時・14時・16時）

- 中間確認（稼働中の未達兆候を「未達想定」のものだけアラートで取得）
- 未達兆候があれば即アラート
- 必要に応じてその場で施策実行（リスト差し替え・トーク修正・稼働再配分・個別フォロー）

毎晩

- 実績確定
- Forecast更新（手なり着地を再計算）
- 改善必要指標を特定
- 翌日の重点施策を決定

定例会

- 現状着地・目標差分・差分要因・実施施策・その結果・次の打ち手を数字ベースで共有

7-2　PMチェックリスト

以下をPJ運用時の確認基準として使います。

PJ開始時

- 提供価値の整理シートを実働者と共有・確認した
- FABフレームで「一言説明」ができる状態を確認した
- 月間計画（稼働・打電・リスト・歩留・達成条件）を確定した
- クライアントに計画合意を取った
- 引き継ぎシートのフォーマット・必須ヒアリング項目を実働者に共有した

日次

- 稼働開始・終了を確認した
- 11時・14時・16時の中間確認を実施した
- 未達兆候があれば当日中に施策を実行した
- コールログで打電間・エア打電・履歴登録を確認した
- VoCを収集・記録した

週次

- 実績を更新し、3つのForecastを更新した
- 差分要因を特定し、リカバリ策を決定した
- リスト残数を確認し、不足予測があれば顧客にアラートを出した
- 実働者コンディション（定性）を確認した

商談歩留まり

- 商談実施率が90%以上を維持しているか確認した
- 有効商談率が90%以上を維持しているか確認した
- 引き継ぎシートの必須ヒアリング項目が80%以上埋まっているか確認した
- FSとの連携（同席・録画確認）を定期実施している

PMコンプリートマニュアル　まとめ

第一章　提供価値の整理とFABフレームが全ての土台
第二章　ISは仮説検証の最前線。ターゲット特定→横展開→仕組み化が勝ち筋
第三章　8KPIを上から順番に管理し、リスト種別で設計する
第四章　3つのForecastを常に持ち、数字→要因→施策まで一気通貫で示す
第五章　7チェック項目でリスクを検知し、レベル別アラートで即対応する
第六章　商談歩留まり×アポ引き継ぎ品質×ROIでPJ全体の再現性を作る
第七章　月次→週次→日次→時間帯別のルーティンをPMが設計・回す