

「情報モデル」の活用によるSFA構築手法

奥田 智洋
富士通中部システムズ

企業がSFA (Sales Force Automation) を導入する目的は、営業活動に最新の情報技術を適用することで営業のワークスタイルを急激に変化させ、それにより営業活動の生産性を向上させることである。しかし、「勘」、「経験」、「根性」が必要とされる日本の営業スタイルに、欧米で開発されたSFAツールを、そのまま適用することは難しいと言われている。そこで、富士通のユーザ会であるLS研 (Leading-edge Systems Users group) では、この点に着目し、日本における営業プロセスを整理し、そのプロセスで発生している各種の問題点を洗い出すことで、日本の企業がどのようにSFAを構築するべきかを提唱した。

The construction technique of Sales Force Automation by practical use of an Information-model

Tomohiro Okuda
Fujitsu Chubu Systems

The purpose into which an enterprise introduces SFA(Sales Force Automation) is to change the work style of business abruptly by applying the newest information technology to operating activity, and to raise the productivity of operating activity by that cause. However, it is said that it is hard to apply SFA tool developed in Europe and America as it is to operating activity of Japan for which "intuition", "experience", and "nature" are needed. Then, LS-KEN which is the user's meeting of FUJITSU arranged the operating process in Japan, and it extracted various kinds of problems generated in those processes. And LS-KEN advocated how the enterprise in Japan should just build SFA.

1. 富士通における研究活動について

富士通では、富士通の提供する情報システム製品やサービスを利用している様々な業種の企業の方が集い、共通課題の研究と相互の研鑽を目的としたLS研 (Leading-edge Systems Users group) というユーザ研究会がある。本論文はこのLS研の分科会のひとつであるSFA分科会の97年度の研究成果論文である。

2. はじめに

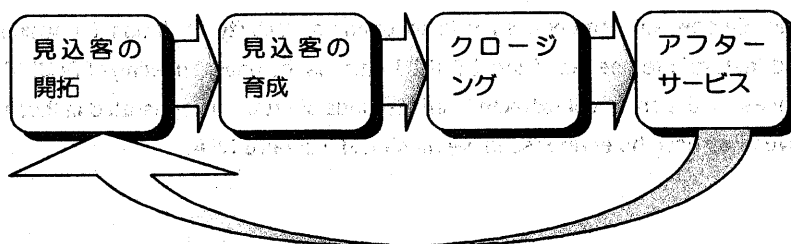
今日の情報技術の飛躍的な進歩により、従来、最もシステム化が難しいと言われていた営業部門の活動に対して、様々なシステムの導入が推進されてきている。SFAとは、この営業部門の活動を支援するシステムであり、今後ますます多様化していくと思われる顧客ニーズに柔軟に対応し、提案力や成約率のアップを図るとともに、競合他社との激しい競争の中で差別化を図り、企業の更なる発展に寄与するものと言われている。

ところで、もともと欧米で提唱されたSFAは、営業活動に最新の情報技術を適用し、営業のワークスタイルを急激に変革させることによって、営業の業務全体を一気に効率化し、生産性をドラステックに向上させようと意図されたものであった。そして、その実現のための市販ツールも欧米では数多く開発され使用されている。ところが、個人個人の「勘」・「経験」・「根性」が営業活動の大きな要素となっていた日本においては、欧米型SFAのツールをそのまま適用するのが難しいことから、日本企業の多くは業務形態や個別の事情により、かなりの手直しをする必要があった。

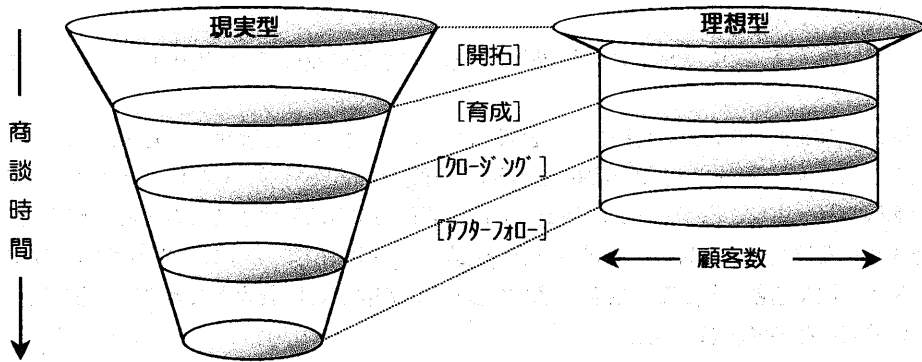
そこで本分科会では、日本において真に営業部門に受け容れられ、営業部門にとってメリットのあるSFAの構築手法を提言することを活動テーマとして捉え、以下のようにその研究を進めてきた。まず、現状の営業活動における諸々の問題点を洗い出し、それらに共通するのが情報不足であることを認識した。次に、不足している情報を追加し、それらと業務との関連を明確にして営業活動プロセスを整理し、標準化した「SFA情報モデル」を提唱した。そしてさらに、各企業がそれを活用してSFA構築に取り組む際のポイントを提言した。

3. 現状の営業活動における問題点

営業活動は、そのプロセスを整理し、標準化することで、「見込客の開拓」→「見込客の育成（商談）」→「クロージング」→「アフターサービス」というフェーズに分割することができる。（図1）現実的に、各フェーズにおいて営業活動の生産性向上の妨げとなっている様々な問題点が存在し、それが要因となり顧客数の減少が起こる。理想的には下図（図2）のように、早い段階で顧客を絞り込み、その後は100パーセント受注に繋げることである。



【図1 営業活動のフェーズ分け】



【図2 営業活動における顧客数の推移】

各フェーズにおける代表的な問題点は以下のとおり。

まず、「見込客の開拓」では、見込客を的確に選別するための情報を持たず、成約見込みのない商談にまでパワーをかけたための結果として、それが非効率的な営業活動になってしまう場合がある。

次に、「見込客の育成（商談）」では、顧客ニーズ把握のための情報や商品情報の不足により、顧客の満足を得ることができず、結果として商機を逃すことがある。

また、「クローシング」では、商品仕様、価格、在庫、納期等商談のキーとなる様々な情報の不足により、社内調整、ひいては顧客との商談が難航し、スムーズな契約締結に支障をきたす場合もある。

さらに、「アフターサービス」では、顧客への訪問スケジュールや訪問履歴に関する情報不足により、定期的な訪問活動が行えず、他社に乗り換えられる場合も多い。また、担当者の変更時に引継がスムーズに行えないこともある。

いずれの場合にも共通するのは情報不足であり、これが営業活動効率低下の大きな原因となっている。

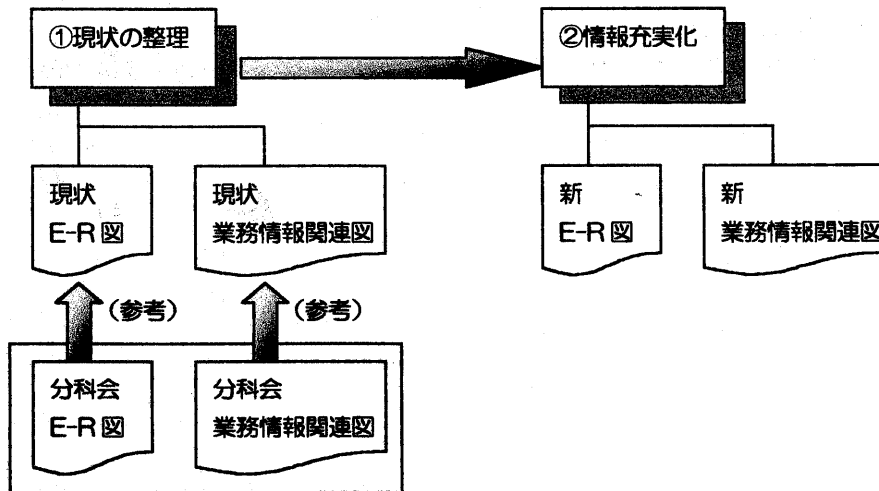
4. SFA情報モデル

そこで次に、「情報の充実化」という観点に立ち、営業活動支援について以下のとおり検討を行った。

まず現状の営業活動において利用され、あるいは、新たに発生する情報を「実体」として捉え、各情報間にはどのような「関連」があるのを「実体－関連図（E－R図）」としてまとめた。また、それらの情報が営業活動の各フェーズ、各業務においてどのように利用されるのかを「業務・情報関連図」を作成して整理した。なお、情報の抽出や関連付けの過程においては、顧客情報や商品情報のような一般的に営業活動にとって必要な情報はもちろん、商談ごとに費やされたコスト等の定量的な情報も必要であるとの検討も行った。

そして、この「E－R図」および「業務・情報関連図」をもとに各フェーズ、各業務における問題点やその原因となっている、「不足しているであろう情報」を洗い出した。例えば、上記で述べたような「見込客の開拓」のフェーズでは、その顧客が商品の購入意欲をどれだけ持っているのかを把握するための情報が不足していると言える。具体的には「顧客趣味」や「買替サイクル」といった情報が必要となる。これらの情報を「業務・情報関連図」に付加し、情報がいつ発生して、いつ活用されるか、またどのような関連があるのかを再定義することで、「新業務・情報関連図」（図4）および「新E－R図」（図5）を作成し、本分科会として、効率的営業活動を実現するための「SFA情報モデル」の定義付けをおこなった。

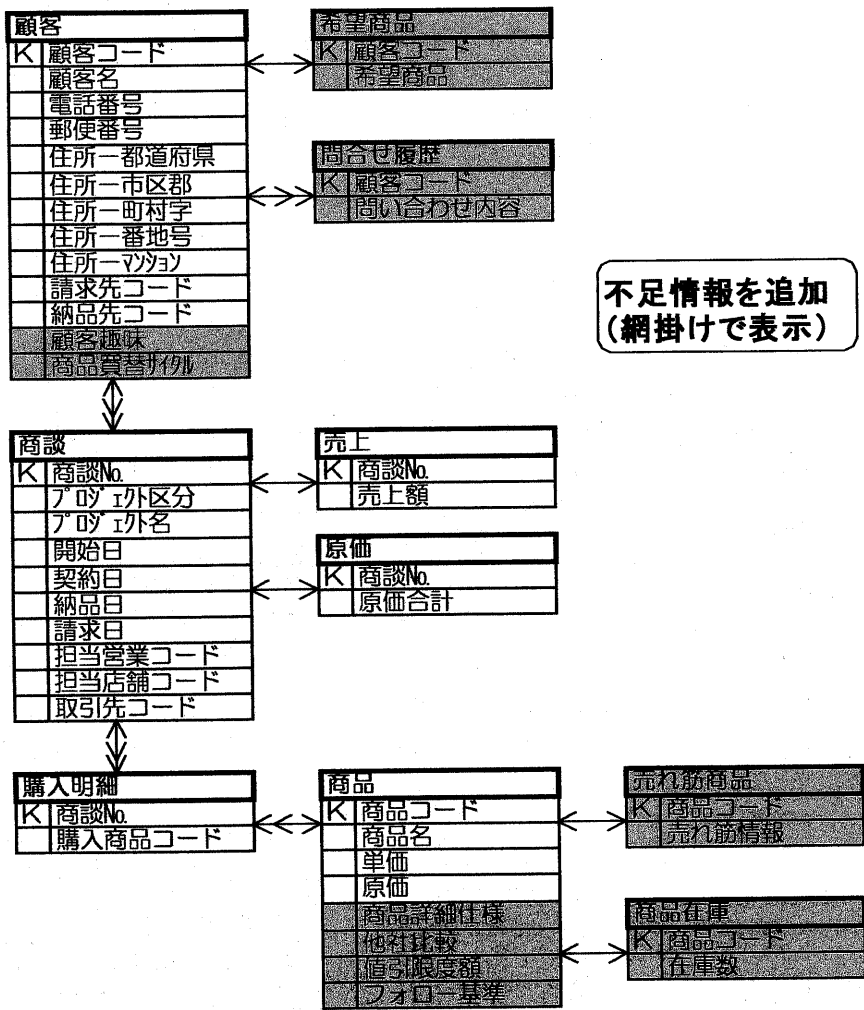
今回のように情報モデルを用いた検討は、特定の業種、業態に限られたものではなく、全ての業種、業態で活用できるものであると考える。そして、SFAの構築を検討している企業が、各企業の営業活動に則したモデルを検討する際の参考として、この「SFA情報モデル」を提唱したい。（図3）



【図3 自社適用の検討の流れ】

情報	業務	開拓		育成							加-ツツ			加-				
		新規顧客収集	ターゲット顧客絞込	初期フォロー(TEL、DM)	商品問い合わせ	来店(顧客確認)	ニーズ収集	商品選別	商品説明	他社比較	見積	値引き調整	在庫確認(納期確認)	契約	納品	請求	問い合わせ(クレーム)	フォロー
顧客	顧客コード	W		R														
	顧客名	W		R														
	電話番号	W		R														
	郵便番号	W		R														
	住所-都道府県	W		R														
	住所-市区郡	W		R														
	住所-町村字	W		R														
	住所-番地号	W		R														
	住所-マンション	W		R														
	請求先コード	W																
納品先コード	W																	
顧客趣味	W	R			R		R											
商品買替サイクル	W	R			R		R											
希望商品	W					U	R											
商談	商談No										W							
	プロジェクト区分										W							
	プロジェクト名										W							
	開始日																	
	契約日											W						
	納品日												W					
	請求日														W			
	回収完了日																	
	担当営業コード										W							
	担当店舗コード										W							
購入明細	購入商品コード											W						
商品	商品名				R			R		R			W					
	商品単位				R			R		R								
	商品原価				R			R		R								
	商品詳細仕様							R										
	他社比較								R									
	値引限度額										R							
	フォロー基準															R		
売れ筋商品	売れ筋情報					R												
商品在庫	在庫数										R		U					
売上	売上額												W					
原価	原価合計												W					
問合せ履歴	問い合わせ内容															W		
問題点	絞込みの情報がない																	
	推奨商品が不明																	
	顧客ニーズが保有できない																	
	推奨商品が不明																	
	商品の詳細情報が無い																	
	他社比較できる情報が無い																	
	見積のベース情報が無い																	
	商品の値引き限度額が不明																	
	在庫情報が無い																	
	契約内容をどこへ連絡?																	
納品の情報はどこから入手?																		
過去の問い合わせの情報がない																W		
過去のフォロー計画がない																		

図4 新業務・情報開拓図



【図5 新ER (Entity-Relationship) 図】

5. SFAの構築を成功させるためのポイント

本分科会で提唱する「SFA情報モデル」をもとにしてSFAを構築する場合、それを成功させるためには以下の各点がポイントとなる。

(1) システム設計面

- a. 営業担当者の負荷を増大させない設計内容であること。
 - (a) SFAが営業活動を支援するものである以上、やはり、その設計段階においては、現場の営業担当者の意見に積極的に耳を傾け、そのニーズの取り込みを前向きに検討する必要がある。
 - (b) 情報を入力する際の操作性は容易であり、現状の業務処理との違いを意識することなく情報が蓄積されていくことが望ましい。
 - (c) 情報の二重入力の防止のため、スタンドアロンシステムにはしない。
- b. 情報は全社規模で共有されなければならない。SFAは全社統合システムの中に位置づけられ、企業経営戦略と整合させて考えられるべきものであり、基幹システムとの連携を図り、情報の一元化を達成することが必須である。
- c. 市販ツールの適用を考える場合においても、「SFA情報モデル」を念頭においた綿密な調査検討をする必要がある。

(2) 運用面

- a. 営業担当者が利用しやすい運用体制を検討すること。
 - (a) リテラシー向上のための教育とサポート体制の充実により、情報入力の作業等、SFA活用について営業担当者の負担感を軽減させる努力が必要である。
 - (b) 必要であれば、新たなインセンティブや報酬を用意し評価することも考えるべきである。
- b. 「情報の精度と鮮度の維持」に努めること。
 - (a) 入力される情報の内容は正確でなければならない。仮に営業担当者が自分の実績を良く見せようとして虚偽の内容で情報を入力した場合には、その情報を信じてアドバイスする管理者の判断を誤らせるようなことになりかねない。
 - (b) 情報は随時メンテナンスし、鮮度を保つ必要がある。最新の情報でないとな有効な営業活動支援は行えない。
- c. 全社一体の協力体制のもとで利用されるものであること。

営業部門以外の人も情報を入力することで営業活動を支援しなければならない。

6. おわりに

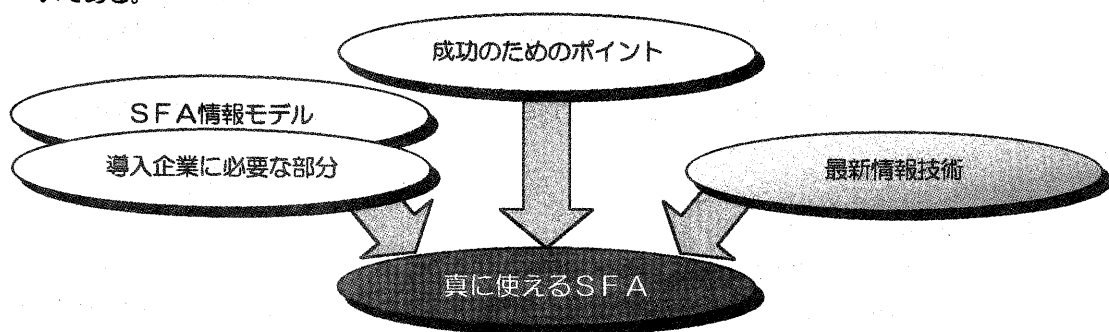
以上述べてきたとおり、本分科会では営業部門に受入れられ、営業部門にとってメリットのあるSFAとは何かを考え、その構築に必要な情報モデルと成功のためのポイントを提唱した。

この情報モデルを活用したSFAの構築は、情報不足に起因した諸々の問題点の解決に結びつき、現状のワークスタイルを生かしつつ、全社一体となった効率的な営業活動を実現することが可能となる。

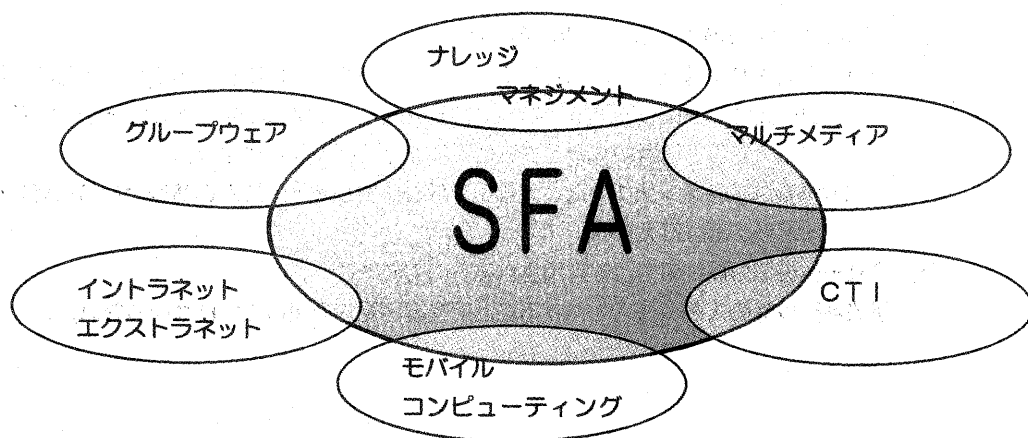
なお、実際の構築にあたっては、その時点で利用可能な情報技術について、十分に検討して頂きたい。(図6)その理由はSFAが今話題になり注目されているのは、技術の進歩により、営業への情報技術の適用が機能的にもコスト的にも可能になってきたことが大きいからである。

「SFA情報モデル」と組合わせてモバイル・CTI等の新しい技術を適用すれば、SFAの効果は一段と高くなることが、期待される。(図7)

本分科会の研究成果が、SFAを構築する企業にとっての有効なガイドラインとして役に立てば幸いである。



【図6 SFA構築の考え方】



【図7 SFAを取り巻く最新情報技術】

以上

【出典論文：LS研 1997年度研究成果報告書（富士通株式会社 LS研事務局）】