

● 解 説 ●

「顧客満足」時代の 情報システム SFA

永田 守男

慶應義塾大学理工学部管理工学科

◎ SFA あるいは CRM

SFA (Sales Force Automation) といわれるソフトウェア・パッケージ¹⁾を耳にしたことのある人が増えた。直訳すると「営業部隊の自動化」ということになる。ベンダによっては、同様のパッケージをCRM (Customer Relationship Management) と呼ぶところもある。あるいは、SFAを含んだより広い概念をCRMという場合もある。いずれにせよ、SFAやCRMは、顧客と企業とを結びつける「営業」が中心になって使うパッケージを示す。

ここでは、SFAについて、具体的な形で本質がきちんと理解できるように紹介してみたい。そのために、成功した事例だけでなく、必ずしもうまくいかなかった場合の原因も見えていく。さらには、アメリカで開発されたこのパッケージを日本の企業に導入する上での問題点についても考える。

◎ 営業とマーケティングのための 情報システム

ここで取り上げるSFAは、営業やマーケティングの本質にかかわる部分に特化したソフトウェア・パッケージだ。

たとえば、営業活動がどの程度進んでいるかを見るために、どのSFAにも用意されている「ファネル（漏斗）管理」という機能がある（図-1）。

いま、どれくらいの見込み客にアタックしていて、そのうちで、提案書の提出や商談のまとめの段階にきている顧客がどの程度いるのかは、営業成績に直結するので、担当者や管理者にとっては重大な関心事である。したがって、個別の営業担当者が顧客ごとにきちんとした情報

を蓄積しておくことで、担当者ごと、製品ごと、営業所ごとなど、いろいろな側面でこうしたファネルを表示できることは、営業活動そのものや営業戦略を考えるときに役に立つ。

あるいは、顧客ごとに営業活動として訪問した履歴をとっておき、前回訪問してから一定の時間が経った顧客リストが、たとえば地図情報の上に表示される機能を持つものもある。このような、顧客への「コンタクト管理」ができることは、大勢の顧客を持つ営業担当者や管理者の具体的な活動を考える上で役に立つ。その他のSFAの持つ機能と営業活動との関係については、このあともいくつか紹介するが、とにかく、一般的な情報システムと違う「営業」あるいは「マーケティング」指向のシステムが存在する。

◎ SFA へのターニングポイント

営業やマーケティングだけの視点から、それらの活動を分析して生産性向上に結びつく機能をツールにして、

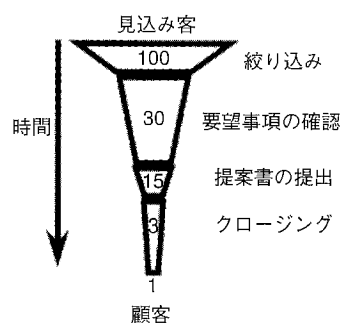


図-1 営業のファネル（漏斗）管理

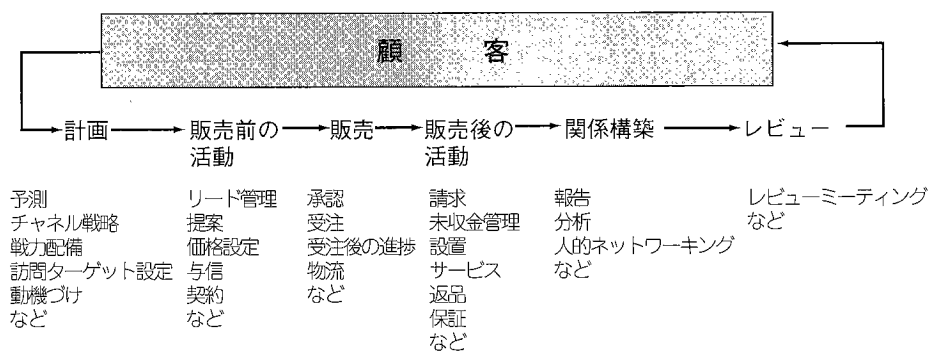


図-2 営業のプロセス・モデル

1980年代後半にSFAがアメリカで誕生した。技術的には、パソコンの普及や持ち運びのできるラップトップ・コンピュータの登場が背景にあった。企業の経営者からすれば、情報化による生産性向上に乗り遅れた部署としての営業とマーケティングをなんとかしたかったに違いない。

こうした動きを概観し、広い視野でSFAのコンセプトをまとめた有名な論文²⁾が、1989年のはじめに発表された。特に、営業とマーケティングの生産性が情報技術によって飛躍的に伸びることをデータで具体的に示し、SFAを「顧客に価値を届ける」、「全社的な目で」、「経済性や生産性の先の概念としての競争優位の視点から」といった点とつなげることの大切さを説いていることが、当時としては斬新で注目を集めた。

なお、ここで話の中心とするSFAは、モバイルかそれに近い環境で営業担当者が活動し、完全にネットワークで結ばれて、バックに担当者を支援する部署がある規模の大きなシステムを想定している。また、多くの場合、ここでいう顧客とは最終的な一般消費者というよりも、取引先の企業や商店を想定していることが多い。

② 営業プロセスとSFA

ソフトウェアの作成にプロセス・モデルがあるように、営業プロセスを整理したモデルが存在する（図-2）。

まず、計画段階で、市場へのアプローチ法、使える資源などを明確にする。次の販売前の活動では、見込み客への接触やターゲットの設定を行う。販売の段階で、見積書を作成したり、実際に契約をしたりする。受注後の販売後の活動では、納入・設置、アフタサービスなどを行う。次の取引に結びつくように、各種の報告などによって関係構築をしたあと、顧客とともに取引のレビューを行い、できれば次の取引につなげる。

これらを支援するソフトウェアパッケージがSFAだが、普通の電子メール、プレゼンテーション・ツール、表計算ソフトや予測ツールなどがここでも使えることは当然である。さまざまな打合せや承認にグループウェアも使う

ことができる。最近のSFAの多くが、Webブラウザを通して、営業担当者がこれらの標準的のツールを使えるようになっている。

SFAらしい機能としては、顧客に関するものとして、顧客情報をきめ細かく貯えるデータ・ベース、それらをもとに前述のファネルを作り出す機能、掛け売りなどの与信情報を引き出すことができることなどがある。訪問ターゲットを選び出し、どんな順番で訪問するのが効果的かを示すものもある。

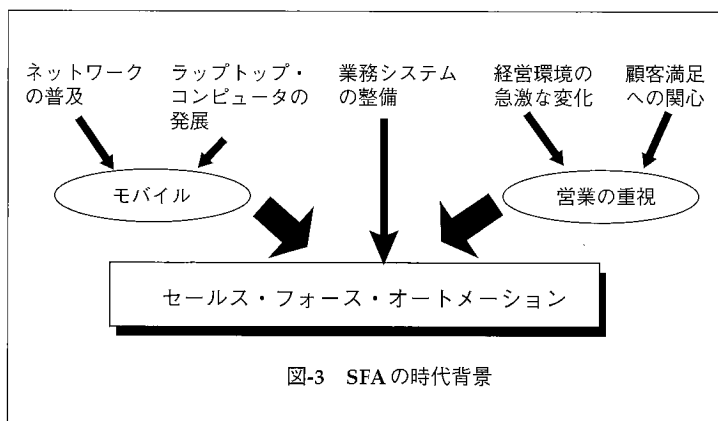
一方、営業活動そのものに関しては、価格設定や受注入力を支援する機能がある。たとえば、値引きや価格の範囲が登録されていて、受注の上で間違いをしないようにするという働きがある。あるいは、コンフィギュレータといって、提案する商品の構成を自動生成したり、担当者が作った構成をチェックしたりする機能もある。これらは、1980年代に人工知能研究で生まれたエキスパート・システムの成果を活かして作られている。

また、営業活動を支援するものとしては、製品に関する最新情報や説明のためのマルチメディア・カタログの提供がある。もちろん、こうしたことを行うためには、SFAを導入した上で、バック・オフィスでいつも最新のものを補充する仕事をしている人が不可欠だ。

③ 顧客満足の時代

いまSFAがクローズアップされている背景には、グローバルな競争の激化がある。たとえば、私たちの身近なパソコンを考えてみても、MPUや半導体、表示装置から基本ソフトなどまで、世界の数社が供給するものを組み合わせた形になっている。こうなると、価格やさまざまなサービスを含めて、顧客に最も気に入られる形にした（すなわち顧客満足度が高い）製品が市場で受け入れられることになる。

パソコンに限らず、価格、デザイン、機能、サービスなどをトータルした顧客満足度が、競争を勝ち抜くための必須事項になっている。しかも、あらゆる分野で変化が



激しく急速なので、時間をかけて顧客が何を望んでいるのかを調べている余裕はない。

結局、顧客に1番近い位置にいる営業の持つ情報が重みを増し、顧客に満足を与える人間が営業の部署になることになる。この顧客が、最終消費者でなく、供給する製品を購入してなんらかの加工を行う企業であるとき、営業担当者が「価値を届ける」ことも重要になる。

さらに、供給側の仕掛けに一般消費者が乗ってこなくなっている現実がある。こうなると、供給側は、売れ行きを確認しながらの「受注生産」に近い方式をとらないと大量の売れ残りを抱えることになる。ここでも、営業現場の持つナマの情報が、生産や流通を先導する。

ここまで述べてきたSFAを取り巻く時代背景をまとめると、図-3のようになる。

② 企業への導入プロセス

最近のパッケージは、単に個別の作業の機械化ではなく、企業活動全体に深くかかわる。したがって、企業への導入にあたっては、まず経営トップがその会社の目指すものを明確にする必要がある。SFAの場合は、顧客満足に焦点を合わせることは確かだろうが、具体的にどのような顧客満足をイメージするのが第1に問われる。

たとえば、経営レベルの認識が、提供する製品そのものに問題があるとしているときと、営業活動やアフタサービスなどに問題があるとしている場合とでは、問題意識とそれへの対応がまったく違ったものになる。もっとレベルの違う例として、キャッシュ・フローに問題があるようなこともある。あるいは、これらをトータルに考えなくてはいけないことも多い。

このような点がはっきりしたら、SFAをある程度考慮して全社的な視野で業務設計（もしくは再設計）を行う。このとき、SFAの個別機能にとらわれ過ぎないことが重要だ。むしろ、業務設計をした結果SFAが必要になれば使うというくらいのほうが、導入で成功する確率が高い。

たとえば、SFAから入る営業の最前線の情報から、全社のキャッシュ・フローを素早く捉えて俊敏な経営を行

えるようにすることが考えられる。あるいは、SFAからの情報をすぐに研究開発部門に伝えることで、早く顧客指向の製品を開発したり、研究開発部門がSFAを通じて情報を流して、営業活動を支援することも可能になる。

こうした検討が終わって、やっと具体的なソフトウェアの導入段階になる。ただし、一気にすべての部署で導入するのではなく、一部で試験的に入れて動かすほうがよいことが多い。いわゆるプロトタイピングである。

③ 成功と失敗を分けるもの

私たちの周辺で調べた範囲では、SFAを導入して活用する上で、成功するかどうかを決定的に分ける要因があるように思う。また、重要な要素だが決定的ではないものもある。

決定的な要因としては、「営業担当者を管理するツールとしてはならない」こと、「経営トップがSFAについて正しい認識を持ってリーダシップを発揮する」ことの2つがある。

SFAは、いままでに説明してきたように、営業担当者が正しいデータを入れて活用することを前提にしている。担当者を管理することを目的に導入すれば、この前提が崩れやすいし、その他にも障害の原因が多くなる。営業担当者を支援し、必要に応じて教育することを目指すべきだ。

さらに、SFAは、営業担当者の生産性向上のためだけでは、顧客指向や顧客満足には結びつかず、十分な導入効果を期待できない。そのためには、経営トップが正しい認識を持つ必要がある。また、導入や活用の途中で費用の追加や全社的な意思決定を行わなければならないことも多い。

次に、望ましい要素には、「全社的なコンピュータ、ネットワークの整備と社員のコンピュータ・リテラシーの涵養」や、「情報システム部門ではなく、営業現場主導の導入」などがある。

たとえば、外国の導入での成功例には、企業の基幹業務パッケージのERP（Enterprise Resource Planning）やグループウェアを導入済みのところへSFAを組み入れたものも多く見られる。このようなケースでは、既存のネットワークがあつて、社員にコンピュータ・リテラシーも浸透していて比較的スムーズに導入できるようだ。

④ 日本企業への導入

以上は、SFAを企業に導入する場合の「一般論」だった。しかし、ERPなどで日本の企業が辛酸をなめてきたことから分かるように、欧米流のビジネスをモデルに作られたパッケージを日本で活用するにあたっては、さら

なる検討が必要である。私たちの周りで見えてきた範囲で、日本企業での活用にあたって、次のような留意点のあることが分かっている。

1番大きな問題は、「契約」と「意思決定」の概念やプロセスの違いにある。

たとえば、契約の概念が日本ではあいまいなまま商談が進む。その結果、個別案件がファネルのどこにあるのかが決めにくい。こうした情報の信頼性は、ある程度あきらめざるを得ない。

企業どうしでは、長期的に考えて個別の商談をまとめることも日本でよくあるやり方である。たとえば、今回は損をしても商談をまとめるが、次回は儲けさせてもらうといったことを、契約ではなく、担当者や責任者どうしの口約束で行うことがある。この場合、SFAの価格設定機能にある範囲を度外視することになるだろう。

さらに大きな問題は、日本企業の「稟議に基づく意思決定」がある。相当大きな案件でも、アメリカの企業では担当者と少数の直属の上司で決めることが多い。そのため、案件ごとの承認の処理は、既存のSFAでは少数の人間で行うことを仮定した作りになっている。このことは、日本では、売る側と買う側両方の企業に関係があって、実際の営業活動では問題になる。

これら以外にも、実際にSFAを導入してみると細かな問題がたくさんある。要は、導入プロセスの中でどの程度これらが明確になり、それを解決した上で使うかである。そのためには、SFAを導入する側の企業がどれだけ具体的にそうした問題を提示できるかと、それにベンダがどれだけきちんと対応できるかが鍵になる。

あるいは、日本の状況に合った日本発のSFAがそろそろ出てきてよいのかもしれない。

② SFAの次にくるもの

企業の情報システムのためのソフトウェア・パッケージは、企業内のERPから物流や調達のためのSCM (Supply Chain Management) へと進み、SFAにまで行きついた。もちろん、これらのパッケージを使ってきたかどうかではなく、どこの会社も、業態や業種に応じて、これらに対応するソフトウェアを装備しながら企業活動をしてきたはずである。そうでなければ、これだけ急速に進展した情報社会で生き残れなかったに違いない。この流れは、最終的な顧客を取り込んだ社会的な広がりを持つ情報システムに行きつく。従来の企業情報システムに比べれば、SFAが顧客に近づくためのパッケージであるとはいえ、その会社の営業担当者を支援するものだった。多くの企業から見た真の顧客は、その先にいる。

SFAの次にくるシステムは、顧客自身がその中にいて主体的に動くものになるだろう。その結果、企業が供給

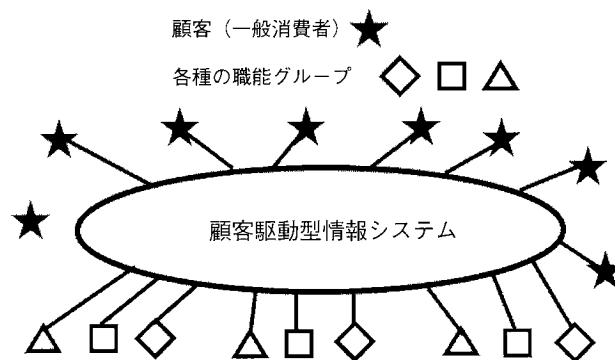


図-4 新しい時代の顧客駆動型市場

するものを受け入れるだけの顧客ではなく、図-4のような新しい形の顧客駆動ともいえるべき受注生産メカニズム³⁾ができて上がるのかもしれない。

これが従来の受注生産方式と同じものでないことは明らかだが、新たな方式やそこで必要となる情報技術はまだ見えていない。しかし、このようなものが行き渡るとすれば、ここには従来の営利企業だけでなく、NGOや政府、自治体なども巻き込むことが予想される。また、ここで最終顧客が使うマシンは現在のパソコンとは違う形になる可能性が高い。

③ まとめ

顧客指向の情報システムパッケージSFAについて、その時代背景を含めて述べた。この中では最新の情報技術(Web, インターネット, 分散データベースなど)を使っているとはいえ、情報の専門家から想像もできないほどのものはない。むしろ、経営や営業の問題に情報の専門家が正面から取り組み、企業や社会へ提供したソリューションの一例がSFAであるということが出来る。

いまや、情報技術は、顧客満足以外にも、新しいビジネスの創出（あるいは従来の仕事の進め方の変革）や、企業のその他の経営課題に直結するものだということ⁴⁾を情報技術に携わる私たちが考えておくべきだろう。さらに、企業や営利の枠にとらわれないところまでも視野に入れておくことが必要かもしれない。

最後に、この解説をまとめるにあたって、考え方と実例などでお世話になった「SFAコンソーシアム」の参加企業の方々に感謝したい。

参考文献

- 1) グレン・S・ピーターセン (永田守男監訳) : SFA顧客指向の営業革新, 東洋経済新報社, 東京 (1998).
- 2) Moriarty, R. T. and Swartz, G. S.: Automation to Boost Sales and Marketing, Harvard Business Review, January-February, pp.100-108 (1989).
- 3) 永田守男: ソフトウェアの挑戦, 講談社, 東京 (1995).
- 4) 戸田保一: 情報システム構築の実例, 日科技連出版社, 東京 (1996).
(平成11年3月9日受付)