

クラウド・SaaS時代の「営業などホワイトカラー業務プロセス改革」 ～SFAを活かすしかけが企業・公共サービスを変える～

Procedural Reforms for White-Collar Operations Such As Sales in the Age of Cloud Computing and SaaS:
Implications of SFA-Based Frameworks for Services from the Private and Public Sector

世界同時不況である。企業は、内向きな経営効率化に取り組むだけでなく、業績向上など外向きな対策の必要にも直面している。なかでも、「営業力強化」は、好不況にかかわらず、多くの企業にとって終わりのない不変の経営課題である。

このひとつの解決策として、近年、ITを活用し、営業社員の活動管理を高度化・可視化しようというSFA（セールスフォースオートメーション）が関心を集めている。しかし、一方で、導入した割に効果が今ひとつと悩む企業も少なくない。SFAはなぜ定着しないのか。

最近では、インターネット上でSFAを簡便に利用できるクラウドコンピューティングやSaaS（ソフトウェアズアサービス）と呼ばれる方式でのサービス提供形態も登場。これは、自前でのSFAの構築に比べ、飛躍的なスピードと簡便さをもたらした。さらに、このしかけは、営業だけでなく多様な業務アプリケーションシステム構築のプラットフォームとして、周辺のホワイトカラー業務へも応用・活用が拡大している。

いつでも、誰でも、どこでも、「早い、安い、うまい」業務プロセス改革が可能になるという、こうした活用・取り組みが、企業だけでなく、公共サービスでも広がろうとしている。もちろん、こうしたしかけの活用に「簡単に取り組める」ということと、それが「うまくいく」ということとは別の問題ではあるが、その簡便さが、営業分野に止まらず、ホワイトカラーの業務プロセス改革のやり方から、さらにはスピード経営時代の戦略の立て方にも変革をもたらそうとしている。



The world is simultaneously experiencing an economic downturn. Companies are not only pursuing management efficiency internally, but are also facing the necessity to deal with external purposes such as the improvement of performance. In particular, strengthening sales is an endless and constant management theme for many companies, regardless of the economic situation.

As a solution, SFA (sales force automation) has attracted attention in recent years. SFA takes advantage of advancements in information and technology and enables more sophisticated management of sales employees and its visualization. However, the number of companies that implemented the system only to find less-than-expected results is not small. So, why hasn't SFA become prevalent?

Recent years have seen the advent of cloud computing, which allows easy use of SFA on the Internet, as well as services provided in the form of SaaS (software as service). They have dramatically increased speed and usefulness, compared to the implementation of SFA at individual companies. Also, the application of such frameworks has expanded beyond sales to peripheral white-collar operations, as a platform for constructing application systems for various operations.

As these frameworks can contribute to speedy, less costly and fruitful reforms of operational processes whenever, where ever, and for anyone, their use has spread not only among private companies, but also in public services. It is true that there is a difference between being able to incorporate such frameworks easily and achieving successful results. However, the ease of use is bringing about changes in strategic planning in the age of swift management, as well as in white-collar operational processes, not to mention in the area of sales.

1 | はじめに

(1) 今なぜ「営業などホワイトカラー業務改革」か？

世界同時不況である。不況を企業改革やビジネスモデル改革のチャンスと口でいうのは容易だが、なかなか実効を上げられるものではない。こうした時代は、新たな事業機会の創造にチャレンジしても、経営にゆとりがなくじっくりとした取り組みがなかなかできない。このため、コストダウンや経営の筋肉質化というどちらかという内向きな施策が重視されがちだ。これに対し、「営業などホワイトカラー業務プロセス改革」という言い方には、防御にして攻撃の姿勢、内部効率化と外部への働きかけの両立の響きがある。誰しも、その突破口があるのならばひとも知りたいと思うに違いない。

(2) 注目されるSFA活用、しかし、課題もある

好不況にかかわらず、営業の重要性は常に高い。しかし、消費が冷え込む不況下では、新規顧客開拓などそう簡単ではない。既存顧客を見直し、機会ロスを見つけ、それを深耕するという対策が営業現場プロパーからの当面の対策となる。むろん、新たな商機発掘にむけ、新製品開発等も重要だが、それは、即効性のある対策にはなりにくい。また、営業現場プロパーからできる対策でもない。

営業の生産性向上は、古くて新しい問いかけだ。近年、SFA（セールスフォースオートメーション）と言われるITのしくみの活用により、営業社員の活動管理を高度化・可視化しようという取り組みがみられる。関心も高く、SFAに関するセミナーはいつも満員に近い集客状況だ。しかし、システムは入れたが活用が徹底しない、効果が今ひとつなど導入企業の悩みも一方で増している。

(3) クラウド・SaaS方式の出現と広がり

こうしたなか、クラウドコンピューティングまたはSaaSと称する（以下、「クラウド・SaaS」と呼ぶ）インターネット上で、SFAのしかけを毎月の利用料を払いつつ利用するという形態で、成果を上げる事例が出てきている。自社に合ったITのしくみを自前で投資して構築

するのではなく、出来合いのしかけをレンタル利用するものだ。しかも、そのしかけは、単に営業プロセスの管理だけではなく、いわゆるホワイトカラーの多様な業務にも応用・活用拡大されている。それらは、中小企業だけでなく、大企業、さらに自治体のサービスにも広がりつつある。むろん、よいことだらけではなく課題もある。

(4) 重厚な取り組みになりがちな間接部門改革

これまでホワイトカラー領域の業務プロセス改革は、間接部門改革という観点からアウトソーシング化、IT化などと併せて取り組まれてきた。

業務のアウトソーシングは、弊社の過去のコンサルティング経験でも、当該業務については、2-3割のコストダウンが可能である。しかし、アウトソーシングは、それが実際に適用できる領域は意外と限定的だ。そのため、ホワイトカラー全体の業務量に対するコストダウン効果は期待ほど大きなものになるわけではない。しかも、業務プロセス・組織人員体制の見直しなど多大な検討労力もかかる。アウトソーシングとは、単にコストダウンだけでなく、業務品質の向上、スピード経営体制、固定費増大という経営リスク軽減、人材ポートフォリオの適正化など経営の筋肉質化にむけた総合的な観点から取り組むべきテーマである。また、ITを導入する場合には、結局、会計～販売～生産～物流など全社的なIT再構築という大きな問題となる場合も多い。そのため、間接部門だけで業務効率化を図るというような対策は、全社レベルの施策としてはあまり有効視・積極視されてこなかった。

間接部門改革は、「早い、安い、うまい」ではなく、「時間がかかる、費用がかかる、定着化までいつまでたっても改善が続く」全社IT再構築や重厚な業務改革への取り組みになることが多かった。つまり、よほど下腹に力を込めた経営的決断でもない限り、間接部門改革など、気軽に取り組んで容易に成果を上げられるというような扱いやすいテーマではなかったのである。

(5) 簡単に始め、簡単にやめられるクラウド・SaaS

これに対し、インターネット上でレンタル方式のように使えるクラウド・SaaSでのSFA導入は、限定独立し

た業務領域からの小規模なIT活用だ。クラウド・SaaSではなく、パッケージを購入して取り組む方式もある。機能的にはさほど変わるわけでもない。ただし、その場合には、サーバーの設置やその運用管理等も必要となり、取り組みの決断・労力においてはそれなりの面倒さがある。

クラウド・SaaSは、インターネット経由のサービスの利用なので手軽だ。これにより、営業をはじめとするホワイトカラー領域の「早い、安い、うまい」改革を実現する企業も出てきている。しかも、その応用範囲は当初の限定的な領域から周辺の業務へもどんどん広がりを見せている。

ただし、取り組んだ企業がすべて成功しているわけではない。成功事例の背後には、おそらく多数の不成功事例がある。メルマガでも「SFAはなぜ定着しないのか」というような記事がランキングの上位にあるのはそれを物語っている。実際、筆者もかつては配下のチーム内でコンサルティング営業の管理用にSFAにトライしたことがあるが、結局、利用が徹底せず尻すぼみになった苦い経験がある。SFA導入取り組みの50-60%は失敗、欧米では導入企業の85%が成功しているとは感じていないと報告するレポートさえある。成功事例に共通する特徴を見ていくと、SFA製品の機能の良し悪し以前に、いろいろな課題や向き不向きを規定するさまざまな業務特性要件があるということがわかる。

(6) 取り組みの手軽さが、全社戦略の改革まで促す

業務改革への取り組みの手軽さは、その活用のインセンティブを拡大していく。さらには、戦略構築のあり方まで変える可能性をも持つ。

本稿では、SFAの活用など課題を考察し、その成功・不成功の境目は何なのか、また、そのしくみはどうホワイトカラー領域へ応用を広げられる可能性があるのか、何が成功の秘訣となるのか、クラウド・SaaSによる取り組みはどういう意味を持つのか、失敗・足踏みしないために社内で取り組むべきこと・社外の力を活用した方がよいこととは何か、これらの取り組みが経営戦略の構

築のあり方をも変えていく可能性があることとは何か等について、考察と提言を行うものである。

2 | クラウド・SaaSとは何か

(1) 必要なとき必要なだけITサービスを利用する

「クラウドコンピューティング」という言葉がITの世界で最近話題となっている。他方では、ASP（アプリケーションサービスプロバイダ）、SaaS（ソフトウェアアササービス）、SOA（サービスオリエンテッドアーキテクチャー）、仮想化技術、オンデマンドサービス、Web2.0、ユビキタスなどいろいろな言葉がIT企業等から提唱されている。これらは、今後のあるべきITの活用や展開の形態を説明しようとしている。大胆に言えば、同じような方向を異なる角度から表現しているとも言える。したがって、それぞれの定義の違いを一つひとつ細かく追及しても、専門家でもないIT利用者にとってはさほど意味はない。すなわち、利用者起点から見れば、これらは、インターネット上にあるサービスアプリケーションに対し、複数の利用者が必要なときに必要な分だけアクセスし機能サービスを利用するという形態の方向を表わしている。利用者側のパソコンにソフトウェアをダウンロードしたりする必要はない。通常のインターネット上のサービス利用と同じだ。こうしたいろいろな言い方のなかで、最近では、クラウドコンピューティングとSaaSという言葉を目にすることが多い。本稿では、これらを総称してクラウド・SaaSと呼んでいる。

(2) メリット ～早い、安い、うまい

クラウド・SaaSは、自分のパソコンにサービスを実行するソフトウェアを置かないという点では、かつての大型汎用機の集中型システムを端末機で使う形態と似ている。しかし、異なるのは、ホストとなるマシンがひとつではなく、インターネット上の複数の多様なサービスアプリケーションを選択できるという点だ。利用者は、ホストとなるサーバーを自社内に準備しシステムを構築し保守する必要はない。インターネット上にあるサービスを必要な分だけ、利用料を払って利用するレンタル的

な形態だ。これは、マンションを購入し保有するという形態に対し、賃貸で利用するという形態にもたとえられる。自家用車を所有する代わりに、レンタカーやタクシーを利用する形態ともいえる。利用者の負担は、毎月のサービスの利用料金だけでよい。ハード・ソフトを購入したり、時間をかけて自社開発したりする多大な初期投資負担・労力が不要となる点がメリットとなる。

当然だが、買い切りで自社整備する方がよいか、利用料を払い続ける形態の方のどちらがよいかという経済性の検討ポイントはある。しかし、自前システムでは、法制度対応や頻繁な機能のバージョンアップ、サーバーの監視・運用体制構築などを自前で行う煩わしさや労力がある。それらを不要とするレンタル的な利用形態の方が効率的という点をサービス提供会社は訴求していることが多い。また、大規模ユーザーには、1人あたり利用料の低減が行われたりすることもあると聞く。5年間の利用料総額と、ハード・ソフトを購入し5年間運用する場合のコスト（通信費、電力費、IT部門人件費、保守費、システム改造費等）を総計したものとバランスがひとつの検討の分岐点になる。

また、ソフトウェアをネットワーク上で他者と共有するので画一的な機能・サービスに我慢しなければならないかという心配も不要だ。利用者の特有の条件や環境を利用開始前の初期データ設定でそれぞれ個別に区画・構築できるようになっている。マンションに間取りの自由度が設けられているようなものだ。パッケージを購入して、自社形態にプログラムを改編するのではなく、簡単なデータ設定によって、ある程度、自社特有の事情に合わせた独自の利用環境を設定できる自由度がある。

これは、自社利用環境の構築～サービスの開始までの時間が極めて短いというメリットにもつながっている。通常のパッケージソフトウェアでは、稼動まで早くても3～6ヵ月程度かかるのに対し、自社の利用開始までに数日から1ヵ月以内という事例もたくさんある。むしろ、自社のホストとのやりとりをするなど機能追加を複雑に行う場合はこの限りではない。こうした手軽さにより、

使ってみてだめなら止めるという決断も容易にでき、利用のリスクが自社システム構築に比べ格段に低い点もメリットだ。

（3）懸念 ～止まったらどうする？ 本当に安いのか？

デメリットとしてあげられるのは、自社のデータを社外におくことのセキュリティ上の懸念だ。サービス提供企業は、各種認証等も得てクリアする体制を構築し、最近では、問題のメインテーマになることはあまりない。また、システムのダウンによるサービスの中断の懸念も指摘される。これについては、保証するレベルを事前に確認しておく必要がある。100%完璧ということはない。許容できる範囲の見極めが必要だ。サービス提供企業は、稼働の状況を公開しており、利用者はそれを確認することができる。よほどハイスペックな利用環境が必要ということでもない限り、大きな問題はないレベルのサービスが提供されていることが多い。ただし、グローバル規模でのメール機能のサービスで、メンテナンストラブルから2時間サービスが停止するという事態があった。アメリカでは深夜の時間帯であったからあまり問題にならなかったようだが、日本では夕方のビジネスタイムであったため多少の混乱を起こしたという事例も報告されている。ただし、自社のシステムでもトラブルはゼロではないことから、それとの比較で判断することも必要だろう。タンス預金と銀行預金、どちらが安心かという問いかけにも近いものがある。

また、利用人数が大規模になると、上述したように5年間で累計すると莫大な金額にもなる。通常、ITの初期開発費（ハード・ソフト）部分は、5年間の運用コスト全体の半分を占める。この比較で利用費がかさむようであれば、可能かどうかは保証できないが、利用料金の交渉も重要だ。クラウド・SaaSの利用料金は社員1人あたりが基本だが、これが定価として硬直的なものであれば、アプリケーションによっては、ある社員数規模を超えると、自社システム開発方式より高くなるポイントが間違いなくある。大規模利用の場合の料金交渉等も含め、コスト対効果等の妥当性判断には、第三者としての外部

経営コンサルタント等を活用することも有効だ。

3 | クラウド・SaaSによるIT活用／業務スタイル変革

(1) クラウド・SaaSの活用業務領域が広がっている

クラウド・SaaSを提供している企業としては、グーグルやアマゾンをはじめ多数の企業がある。国内のSI会社でも独自に本サービスを開始したり、グローバル企業のクラウド・SaaS導入の支援や、それに連なる自社アプリケーションの提供でパートナー企業として連携する取り組みも最近では多くみられる。

クラウド・SaaSでは、まず、CPUやストレージなどの①ハードウェアとしてのコンピュータ能力を提供する形態がある。社内で開発シミュレーションのための計算環境の整備に3ヵ月以上、数万ドルかかるといわれたものが、クラウド・SaaSで1日、数十ドルでできたという米国での事例もある。驚くべきスピードと費用の安さだ。

クラウド・SaaSは、近年、アプリケーションの活用にも広がっている。典型的なものが、メール・チャットやワークフローなどのグループウェアや営業社員の活動管理を行うSFA、顧客・マーケティング管理を行うCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）など②ソフトウェア機能の提供だ。

さらに、プライベートなネットワーク内で情報共有するデータベースやデータ加工・業務処理を行うアプリケーションシステムの構築を簡便に行えるようにした③プラットフォーム機能の提供もある。

(2) 中小企業では、全社基幹業務を丸ごとの事例も

クラウド・SaaSの優れた点は、通常、一から作れば、軽く億円以上かかるようなシステム環境が、数人の中小企業でも、1人あたり月（または年）1万円前後といった金額規模で、使えるようサービス提供されるということだ。ただし、大企業では、システムダウンへの懸念や企業外に重要情報を預けることの懸念を持つことが多い。そのため、基幹システムとは独立的に運用できるSFAやメールなどの特定領域の業務で使われていることも多い。中小企業では、顧客問い合わせ管理の利用に始まり、次

第に販売機能、経営管理機能へと活用を拡大し、その結果、全社のIT管理をすべてこの上で実現したという例もある。クラウド・SaaSのアプリケーション構築のプラットフォーム機能を利用して、数人のWeb制作会社の事例では、社員の仕事状況が見えるようにと、社長自ら、業務の合間に1ヵ月くらいで営業やプロジェクトの進行管理の簡単なしくみを作成してみた。その後、機能を追加・改善しながら半年程度、運用してみた結果、それまで危機意識も薄くどんぶり勘定に近い状況だった会社が、徐々にスピード経営の姿に社員自ら自然に変わっていったという。社長に多少ITの素養があったとはいえ、経営状況の社員へのちょっとした見える化の工夫で、意図しない自発的なスピード経営体質への変革が起こった。「早い、安い、うまい」経営改革が簡単に実現された驚くべき事例だ。社内にIT専門体制を築く余裕のない中小企業にとっては、手軽に利用できるクラウド・SaaSの活用の可能性は特に高いといえよう。

(3) 大企業や金融機関でも取り組みが徐々に拡大

大企業でも、クラウド・SaaSのセキュリティ懸念の問題等がクリアになるにつれ、利用される領域が拡大している。最近では、郵便局会社で、全国の2万以上の拠点の顧客問い合わせ管理のしくみが、わずか2ヵ月程度で導入・構築されたという事例もある。大手金融機関でも、特定セグメントの顧客むけの営業管理システムとしての利用などをはじめクラウド・SaaSの活用拡大が見られる。この場合、重要情報は社外のクラウド・SaaS上に置かず、利用の都度、社内のシステムにアクセスさせるなど工夫が行われている。当初、中小企業を中心に広がるしかけとみられていたクラウド・SaaSは、今や、大企業においても利用が拡大している。さらに、金融機関以上に利用者サービスに対し神経質となる自治体においても利用が始まっている。

(4) 公共サービスの取り組み形態を一変させた

甲府市では、このたびの定額給付金の支給管理システムにクラウド・SaaS方式を採用した。運用開始までの時間が短い、安い、セキュリティ上も問題ない等のメリ

ットが評価された。定額給付金支給に向け国の仕様がなかなか決まらない中、しかも、支給すれば業務サービスが終わる単発的なシステム整備に大きな金をかけられない。今回のシステムでは、同じ人から何度も問い合わせが予想されるなど、過去の問い合わせ履歴を踏まえて対応処理を行うコールセンター的な機能が求められる。いろいろなパッケージ会社と比較したが、早いものでも1ヵ月以上のアプリケーション開発がかかるという提案だった。それに対し、クラウド・SaaS方式においては、そのプロトタイプはわずか3日で作られた。その後、トライアンドエラーで改善・改良作業をしながら、稼動まで2週間しかかからなかったという。費用も従来手法の半分以下に抑えられた。しかし、システムを所有しないという従来にない業務サービス形態や情報のセキュリティ・安全性等について、役所内の説得には相当な苦労があったという。この成功により、今後、さらに、公立病院システムの構築等においても、クラウド・SaaSの利用可能性への期待も高まっているという。予防医療の重要性が高まるなか、地域住民の健康管理サービスを行うコールセンター的な機能も簡便に展開できる点などが評価されている。各地域で似たような業務サービスが行われている自治体では、IT体制・費用の効率化、スピード対応面等から、今後、クラウド・SaaSの活用の余地は極めて高いものと展望される。

(5) クラウド・SaaSでのSFA機能の活用の広がり

営業社員の活動の見える化等を支援するSFAは、全社システムとは独立して、営業部門単独で導入されることも多い。クラウド・SaaS方式に限らず、パッケージ型でもたくさんものがある。機能の大きな違いは特にないが、システムの管理運用体制を不要とすること等から、導入のハードルはクラウド・SaaS方式が格段に低い。ただし、試行をクラウド・SaaSで行い、業務運用形態を確認できた段階で、利用料金比較から、その後、パッケージとサーバー購入で自社運用型にしたという企業もある。一方で、手軽さスピードという観点から、クラウド・SaaS型のSFA導入を端緒に周辺業務まで利用領域

を拡大し、成果を上げている企業も徐々に増えている。

SFAの利用が高度化してくると、全社のスケジュール管理やメールシステムとの連動を行ったり、営業情報を受注管理システムにつなげていくなど周辺業務への広がりニーズも出てくる。また、営業の段階的プロセス管理のしかけは、保守サービスの履歴管理や、さらに、営業記録を管理するしくみから、コールセンター的な問い合わせの記録の履歴管理にも応用ができる。さらに、情報をネットワークで共有するしかけは、データベースを複数人で共有し管理するしくみにも活用が広げられる。

しかし、一方、SFAを営業改革の切り札と考えて取り組んだものの、今ひとつ活用の成果を感じられていない企業も少なからずある。筆者の配下での取り組みもそのひとつであった。クラウド・SaaSでSFAの導入はより簡単になった。しかし、SFAとは、業務活動のモニターを行うことが中心のしかけである。したがって、SFAをうまく活用し成果を上げていくためには、一体何をモニターし、それによって何を行うのかを事前に明確化しておくことが重要だ。つまり、今行っているままの業務をただ見える化しても、そのための労力が増えるだけで、利益実感につながるにはほど遠いものとなる。

4 | SFA活用に見るホワイトカラー業務プロセス改革

(1) SFAは営業施策体系のなかの一部でしかない

営業をはじめとするホワイトカラー業務に共通する特徴は、生産性を測りにくいということだ。そのため、生産現場に比べ間接部門の効率化は難しい。たとえば、営業の売り上げは測定可能だ。しかし、既存の大手顧客のリポートを取る営業と、新規顧客の営業獲得についての生産性の比較は難しい。さらに、研究開発部門、本社間接部門ともに何をもって成果を上げたとするのか。

SFAは、営業社員の活動の見える化に役立つ。しかし、それだけでは、営業の成果は上がらない。営業とは、訪問活動を管理すれば十分ということではない。図表1に示すように、営業戦略、活動管理・PDCA、ナレッジマネジメント、業績評価を合わせた4つの要素の総合で初

めて営業の成果を上げることができる。すなわち、①どこで、誰に、何を、どのように売れば他社に勝てるのかという戦略、②それに基づき展開された施策の実施・モニターと改善活動、③それをうまく行うための技術・ノウハウの共有、④狙った方向へ活動させるためのインセンティブ・報償制度の4つが有機的に組み合わせることである。通常は、よくできる有能な営業社員に管理や指導や責任をお任せすることだけが施策（戦略？）のすべてになっていることが多い。SFAが主にカバーするのは、②のモニター機能だ。

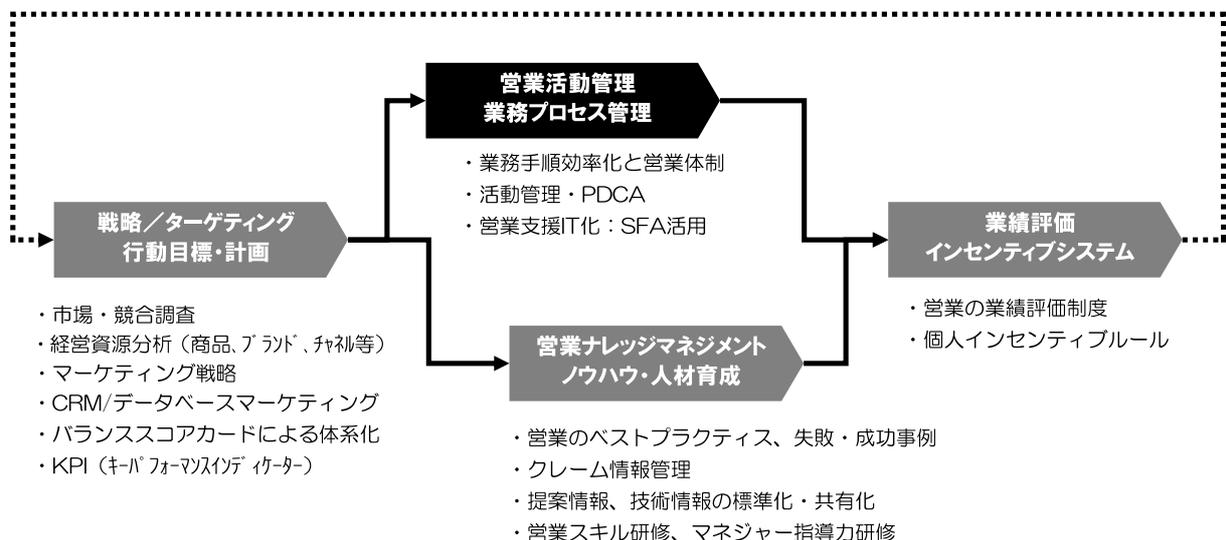
うまくいかないSFAの典型例は、SFAを単に営業活動の日報、進捗管理という目的のためだけに用いている場合だ。営業社員にとっては、SFAへの入力、報告の手間を多少楽にするが、むしろ営業活動を管理される窮屈感から、次第におっくうになりがちだ。また、営業の予材は、自分のコントロール下に置き、必要以上に上司に見せないなど働き方の調整もしたい。業績の良い月には、持つ予材を見せないようにし来月に回そうとする。こうした裁量の幅をSFAは取り払ってしまう。マネジャーにとっては都合のよいツールだ。一方、メリットを感じない営業社員はSFAへの入力を面倒に思う。入力を徹底するため、システムの使い方の研修や質問フォロー体制の

整備を図っている企業もある。営業社員にとってのメリットとは、営業の成績が上がることであり、その効果が顕著でなければ、自主的な活用にはつながらない。こうしたSFAでも継続できれば、①営業の活動状況・活動量を監視できる、②適時にマネジャーが支援の手を打ったり指示を行えるというような効果はある。通常は、営業の記録や監視が主という形態に止まり、目に見えた営業成果を上げることに配慮・工夫された運用形態になっていないことが多い。SFA推進責任者はこの定着にむけ悩みが尽きない。こうした場合、営業活動統計分析も、営業社員の活動量や行動内訳表の比較・表示に止まっていたりする。営業社員の尻をたたく道具にはなっても、営業の成果へつながる活動を支援できるものにはなっていない。

(2) うまくいくSFA／うまくいかないSFA

営業社員の行動の記録・監視のみの単独目的での運用のSFAは定着しにくい。むしろ、経営トップからの命令でそれを強制できている企業もあるが、それは、本稿での論点ではない。通常の企業において、SFAが宝の持ち腐れになっているケースは概ねこの形態だ。逆に、うまくSFAを活用できている企業を見ていくと、図表2の4つの特徴のどれかまたは複数に当てはまっている。

図表1 営業の体系



その1. SFA導入以前に、営業の戦略仮説に基づく営業活動マネジメント体制が確立

KPI（キーパフォーマンスインディケータ）で営業施策が戦略的にモニターされる指標とPDCA管理体制が構築されているとも言い換えられる。SFAでは、活動履歴を集計分析・見える化できる機能がついている。SFA以前に、営業戦略仮説に基づき、施策の有効性を判断できる指標としてKPIを設定し、営業活動のモニター・改善のサイクルが形成されていることが重要だ。そうでない場合、SFAは単なる営業活動記録でしかない。見えないよりはましだが、導入したけれど成果が今ひとつと悩むことになる。

KPIとは、営業成果に直結する活動のプロセス管理指標である。たとえば、ある製薬会社のMR営業では、単なる営業訪問回数ではなく、医師に、薬品の効能を詳細説明することができた回数を管理した。さらに、医師も、当社薬品の潜在的市場となる患者特性を持つ病院のセグメントに所属するものをリストアップし対象とした。当該セグメント医師への詳細説明回数の多さと営業成果に大きな相関があるという仮説を分析から得たからだ。営業社員は訪問しやすい先に訪問しがちだ。単に訪問しやすい医師は、当社製品の売上とは全く無関係だった。こうした分析や仮説構築を踏まえ戦略的観点からのKPIの設定が必要だ。多くの企業において、管理指標は、単純に営業訪問時間・回数だったり、予材数だったり、その営業の質の統制まで手が届いてない。成果につながらない無駄な活動を管理しても無意味だ。こうしたKPIの進捗を管理できるようにSFA内の行動プロセスのメニュー

ーにその項目を設定しておくことが、戦略的なSFAの活用の形態となる。さらに、訪問提案においても、顧客の特性分類に応じて、プレゼンのツール・ストーリーを戦略標準として使い分けするルールを設定しておく。さらに、その実施状況もSFAでモニター記録する。営業の業態に応じて戦略的にKPIが分析・設定～改善されていかなければならない。SFA提供企業でも導入支援の研修やコンサルティングは行うが、あくまでSFAの導入活用方法が主眼だ。戦略領域については、社内で検討するしかない。力不足を感じる場合には、戦略をSFAの要件に展開支援できる視点を持つ外部経営コンサルタントを活用することも有効だ。併せて、図表2にあげた4つの要素を施策として総合的・体系的に推進管理していくことも重要となる。

このようなKPIをモニターするという運用形態まで昇華できている（＝戦略が明解となっている）企業では、SFAの導入は、PDCAマネジメント体制の高度化につながり効果を上げる。この場合、SFAは、戦略を追跡しモニターし、営業施策やKPI仮説の検証と改善を行うためのツールであり、導入の目的ではない。活動記録の見える化だけで業績が上がると期待するのは幻想だ。SFAの成功のポイントは、その導入以前の営業戦略の方にあることを忘れてはならない。

その2. 営業業務をフロントとして業務・データが一貫して流れる業務プロセスが存在

営業戦略仮説が明確化していなくてもSFA定着が成功している企業がある。一品ごとのプロジェクト企画提案を行うエンジニアリング型営業（SI営業、法人旅行営業、

図表2 うまくいくSFAの活用形態

1. SFA 導入以前に、営業の戦略仮説に基づく営業活動マネジメント体制が確立
2. 営業業務をフロントとして業務・データが一貫して流れる業務プロセスが存在
3. 人、場所、時間をまたがった情報共有の同期化によるスピード対応が重要
4. 保守業務やコールセンター業務などプロセス管理型業務への適用

法人宴会営業、建設営業、コンサルティング営業、研修提案営業、新商品採用提案営業等)の場面では、営業情報管理が、受注後の工程と独立的な管理になっていることも多い。この場合、SFAの導入は、単なる営業社員の活動記録管理ツールになってしまいがちだ。むしろ、記録だけでも利用が徹底すれば、①成功ナレッジの共有や、②別部署からの同一顧客の場合にも営業情報管理の一元化の実現による営業アプローチ改善という点については、十分でないにせよ少なくとも効果は上がる。活用が徹底しないという危うさを解消するため、SFA活用の研修体制を社内に構築していく企業もある。しかし、利活用をフォローしなければ利用が徹底しない形態は、あまり良いとはいえない。この解決へは、SFAに入力しなければ業務が回らないという業務プロセスを構築することが重要だ。そのひとつは、上述その1のKPIでマネジメントする体制の構築だ。

一方、営業戦略仮説の有無と関係なく、営業活動段階と受注後の工程との業務のつながりが深い場合は、SFAは強力な武器になる。たとえば、営業場面において、在庫有無の確認や、納期提示～見積り提示～代替案提案等がすばやいたイミングでできれば営業の差異化につながる場合などだ。部品卸営業など配送と一体化した回答が求められるようなケースはこれに当る。また、研修プログラムへの集客営業など、その後を受講票発行～請求～受講料回収～顧客アンケート回収などの一連の業務をともなう場合などもSFAのしかけになじみやすい。その他、営業段階でSFAに入力をしないと見積り書ナンバーが取れないようにしたというような工夫もある。SFAと見積りシステムとの連動は非常に有効だ。見積り以前にも入力を促すためには、入力徹底を業績評価項目としたり、優れた提案書を共有できるナレッジマネジメントのしかけづくりを行う工夫なども有効だ。

SFA運用が単独で独立せずに、営業受け付け段階と後工程処理が有機的に連携することでスピード対応や的確性が向上するというような場合には、SFAのしかけは有効に機能する。これは、単に営業社員の活動管理という

より、営業～納品～アフターサービスまでの業務バリューチェーンを管理できるトータル営業活動支援システムの構築である。

その3. 人、場所、時間をまたがった情報共有の同期化によるスピード対応が重要

営業段階の情報を複数の場面で共有・同期化できていることがすばやい営業提案への差異化になる場合もSFAの導入が適している。営業担当者の引継ぎが頻繁に起こるような職場、営業と開発担当者間での納期や仕様等の情報共有、支店や販売代理店との情報の共有管理など複数担当や複数拠点での情報共有が重要となる業務の場合だ。また、特に、不況期は、質の高い営業によって機会を逃さないようにすることが重要だ。そのためには、多様な専門分野を分担した多角的なチーム営業も有効となる。チーム内でのスケジュール、商談進展など参加メンバー間での情報共有の巧拙が営業の成果を大きく左右する。また、過去の提案や受注内容のリピート、仕様の変更など情報参照共有を行うことが重要となる場合もSFAが威力を発揮する。

情報の共有は、営業情報だけに止まらず、広域に分散展開する建物資産の火災や損壊などの保険管理に活用された事例もある。エクセルで行うには煩雑で時間がかかり、多拠点で同じ様式で入力して合計したり名寄せしたりするような業務にもクラウド・SaaSが有効だ。先の郵便局の全国2万拠点での情報管理の形態もこれに当てはまる。

その4. 保守業務やコールセンター業務などプロセス管理型業務への適用

活動の対応の記録が次のアクション対応に影響する保守サービス業務、コールセンター業務などは、SFAで整備した機能のプラットフォームの上にもそのまま業務アプリケーションを展開できる。業務プロセスに段階的進展があり、過去の記録が重要となる業務へのSFAの応用だ。

(3) SFAはなぜ定着しないのか

前段に、営業が受注後の業務管理とは独立して展開するエンジニアリング型営業の課題をあげた。SFAの定着

に苦勞するのは特にこのタイプの営業形態だ。エンジニアリング型営業は、営業社員の個人能力・提案力に依存する度合いが高いため、営業社員は一匹狼的な活動になりがちだ。そうした社員にSFAを活用しろと言っても、人にやり方（ナレッジ）を教えれば自分の損とすら考えかねない。営業社員にとっては、よほどの成功へのエサか、よほどの締め付けによる強制でもない限り、素直にSFAに情報を入力するインセンティブが働きにくい。筆者配下における過去の取り組みの停滞もこの典型だった。

エンジニアリング型営業のエキスパートは、強力なりピート営業力を持つ。組織のおかげという以上に、個人の培ったこれまでの提案の品質への顧客からの評価である。なぜ、これを組織に開示しなければならないのかと、できる営業社員ほど思いがちだ。先にあげた部品販売や卸やルート営業等のコモディティの営業では、納期回答力、即応力、品揃え力等の会社の組織的能力や一貫した業務システムの展開が重要だ。そこではSFAが顧客情報を管理するだけでなく後工程へ情報を連動させる最前線の役割として威力を発揮する。

エンジニアリング型営業では、好景気で市場が拡大している間は、個人の能力を競わせることが業績拡大に有効だ。成果評価をアメにし、それに打ち勝つ者を淘汰・選別していくことで業務スタイルが洗練され強化される。そうした場面にSFAはなじみにくい。心配性の上司を安心させるためだけのツール以上にはなりにくい。

それでも、営業の戦略仮説を構築し、営業社員の行動手順を標準化し、実行改善を繰り返しブラッシュアップしていくという組織的営業施策を確立できれば、SFAは、それを定着化する上で強力なツールになる。しかし、一般にエンジニアリング型営業は、個別の提案内容の良し悪しが最後の勝負になるため、プロセス管理として戦略的・組織的な手順まで確立できていることは稀だ。そうした企業が、この不況下、市場が伸び悩む中、営業社員を管理すれば機会ロスを最小化できるのではないかと期待してSFAに飛びついている。が、結果は、これまで何度も繰り返し指摘した通りである。

（４）部門内でSFA運用を閉じさせない

不況期である。市場が縮小する時代には、個人の提案力だけでは、顧客ニーズに到達する頻度が不足する。新規開拓などさらに困難だ。リピート発注できる体力がこれまでの顧客から消えている。営業社員を評価してくれた肝心の顧客の体力が下がっており、営業社員が評価される場が縮小している。これはこれまで右肩上がりが続いてきた過去からみてかつてなかったことだ。

営業機会で他社にいかにも打ち勝つか以前に、営業機会の発掘こそが、不況期の重要な課題だ。そもそも顧客からの営業問い合わせ照会が激減している。プッシュ型の新規発掘は容易ではない。そうになると、営業社員の持っている既存顧客の共有、過去顧客の今一度の掘り起こし、既存顧客への別商品の提案など、顧客機会の多元的な掘り起こしが重要となる。これは、営業社員個人の顧客情報をチーム内で共有するというレベルではない。部署を越えて、全社的な共有・掘り起こしができて初めて有効となる。全社で部署を越えて、営業情報を共有化することには、SFAは極めて有効だ。しかし、これを阻むものがある。部門の壁であり、社内政治だ。自部門の顧客情報の開示は、「他人に自分の畑を解放しているようなもので、自分の取り分が少なくなるだけ」と思う傾向がどうしても出てくるからだ。別商品での多角的提案だから相互に競合を起こさないという場合であったとしても、人はその心配から逃れられない。他人の幸せは自分の不幸という感情の呪縛からなかなか抜けられない。

これを解決するには、経営トップからの号令しかない。通常、SFAは導入が簡単なため、部署単位の小規模な取り組みから始められる。しかし、これに対しては、部署を越えた横断的な取り組みをし、横断的なクロスセル営業活動を施策としてモニターするようになる必要がある。それにより、①成功ナレッジの共有、②別部署からの同一顧客の場合にも営業情報管理の一元化の実現による営業アプローチ改善、に加えて、③休眠した顧客に別の部署から新しい多角的な商機の発掘、という第3の効果が得られるようになる。社内政治の突破は、社内の有能な

人材だけでは困難である。有能であるほど社内では八方美人にならざるを得ないからだ。部門の壁を突破することのメリットなどの定量化も踏まえ、声の大きい社内抵抗勢力を納得させる必要がある。定量的な分析・客観的判断を支援するためには、外部第3者としての経営コンサルタントの活用も有効である。

5 | クラウド・SaaSがもたらすスピード経営

(1) スピードによってもたらされる戦略改革

結局、SFAの導入とは、情報の同期化による判断時間の短縮・スピード化である。判断の時間が早いこと、次の施策を打つ時間が早いことが、結果的に他社と差異化した戦略を逆に生み出す力になる。何を早めるか、何が早いことが他社優位となるかという観点こそが重要だ。時間を短縮したスピード対応がますます戦略的な発想を促し、さらなる差異化戦略を呼び込む。その循環形成を支援し実現するための検証・モニターツールとしてSFAがあると位置づけられる。

SFAは、営業の有効性を判断したり、情報の同期化など業務処理の時間の短縮化をもたらす。そのとき、クラウド・SaaSは、SFAを利用できるようにする準備の時間も短縮する。費用も効率化する。SFAがクラウド・SaaSで簡単に実現できることにより、そのSFAプラットフォームが持つグループウェア機能、データベース管理機能をベースに多様なホワイトカラー間接業務への応用拡大も可能となる。ワークフローやナレッジマネジメントも然りだ。さらに、会計システムなど基幹業務の展開も可能であり、それをクラウド・SaaSで提供・連携できるようにしているサービスもある。

業務処理のスピード化を実現することが、見える化そのものであり、その結果としてコストダウン、納期厳守、高品質化につながっていく。それにより、判断は高度化され、戦略視点での改革活動が起こる。先にあげた中小企業のWeb制作会社の事例のように、経営状況の社員への見える化がスピード経営体質への自然な変革を引き起こす良循環を形成していく。スピード経営の追求は、企

業のリスクを最小化し、業績の安定的成長への力となる。クラウド・SaaSはスピード経営の基盤形成に有効だ。それは、SFAをはじめとしてさまざまなホワイトカラー業務改革へのトリガーになる可能性を秘めている。

(2) エアポケットのホワイトカラー業務プロセス改革

①旗振りがいない

しかし、ホワイトカラー業務改革への起案・取り組みは企業内のエアポケット課題に位置づけられる。全社的な部門ニーズの調整・連携という観点からは、経営企画部門の管掌が考えられる。しかし、部門ごとでの小規模な取り組みからできることで良しとするレベルでは、業績や市場・競合などの戦略領域を主たる関心とする経営企画部門のテーマにはなりにくい。事務後方支援である総務部門では、イニシアティブをもってそれを全社的に推し進めるという姿勢はとりにくい。IT部門では、IT領域については、管掌するが、エクセルの活用のような感覚のものは、現場部門で取り組むべき課題と位置づけがちだ。営業や技術の現場の企画部門ではこうした業務改善ニーズはあるが、実現への方法論の知識に乏しい。また、直接の業績に影響する課題以外には積極的な関心は持ちにくい。結局、社内を見渡しても、ボトムアップで取り組み可能なホワイトカラー業務プロセス改革はどこにもその推進の責任を負う機能や組織が見当たらない。しかし、効果的な取り組みには、全社横断的な情報の同期のしくみをどう図るかなどの調整機能が重要となる。経営者がトップダウンでやれとでも言わない限り、ボトムアップなマイナーな個別課題として全社的には位置づけられがちだ。その場合には、改革のスピードは当然遅く、見えない機会損失リスクが増大していくことになる。

②個別部門最適では全社シナジーが生まれにくい

ホワイトカラーの業務プロセス改革へは、経営企画部門が旗を振り、IT部門が実務レベルの推進を行い、営業・技術など改革の主体となる現場部門の代表を集めた横断的な会議体をトップダウンに設定する。クラウド・SaaSを展望すれば、取り組みは、個別個々の部門レベルでも行えるが、全社を横断した目標の姿を描いておか

ないと全社的な効果が薄くなる。クラウド・SaaS等を活用した全社的な視点からの要件設計には、必要に応じ、外部経営コンサルタント等の活用も有効だ。部門レベルでの取り組みの成果を共有し、相互にそれを取り入れたり、それぞれの機能やデータ管理の構造を統一できるように修正にも取り組んでいくようにする。クラウド・SaaSでの取り組みはトップダウンでの大げさな推進体制を必要とせず、できるところからやれるしかけだ。トライアンドエラーで個別でも取り組めるが、横連携をとるための情報管理要件をコントロールできる体制を配慮しておかないと取り組みの効果が限定的となる。取り組みの成果を発表し合い、さらなる活動へシナジーを起こしていくようにする。そのためのファシリテーターは必要に応じ外部経営コンサルタント等の活用も有効だ。

トップダウンに業務改革の方向を見定めて取り組む方法もある。一方、ボトムアップにできるところからクラウド・SaaS等でやってみて、徐々に改革を広げていくという方法もある。どちらで行うかは企業の考え方による。クラウド・SaaSは、その選択の幅を広げる。まず、SFAなどクラウド・SaaSで部分的に簡単に組み立ててみて手応えを得た後、全社的なホワイトカラー業務プロセス改革の方向をトップダウンに改めて描いて部門横断的に取り組むというのも一案だ。

③見えにくい損失

ホワイトカラー業務プロセス改革に取り組まなくても企業活動は可能である。それによってどれだけ収益が上がるということは容易にはいえない。しかし、取り組まないことによって余分な労力がかかっているという損失リスクは増大する。その意味では、なぜ必要か、効果はいかほどかではなく、現状より効率的になるとわかる領域から、とりあえず取り組んでいくというやり方も可能だ。取り組まない損失が、5年間でいかほどになるか、一度計算してみるとよい。その難易度や相乗効果等も踏まえた全体像の把握において、検討の広範さとスピードという面で、必要に応じ外部経営コンサルタント等の活用も有効だ（図表3、図表4）。

クラウド・SaaS活用にむけひとつ注意すべき点がある。小人数で利用している場合の利用料は安い、便利だからと利用を拡大し利用社員数の裾野が広がると、比例して費用がかかってくるという懸念だ。費用対効果や利用料金契約条件など事前によく分析しておく必要もある。

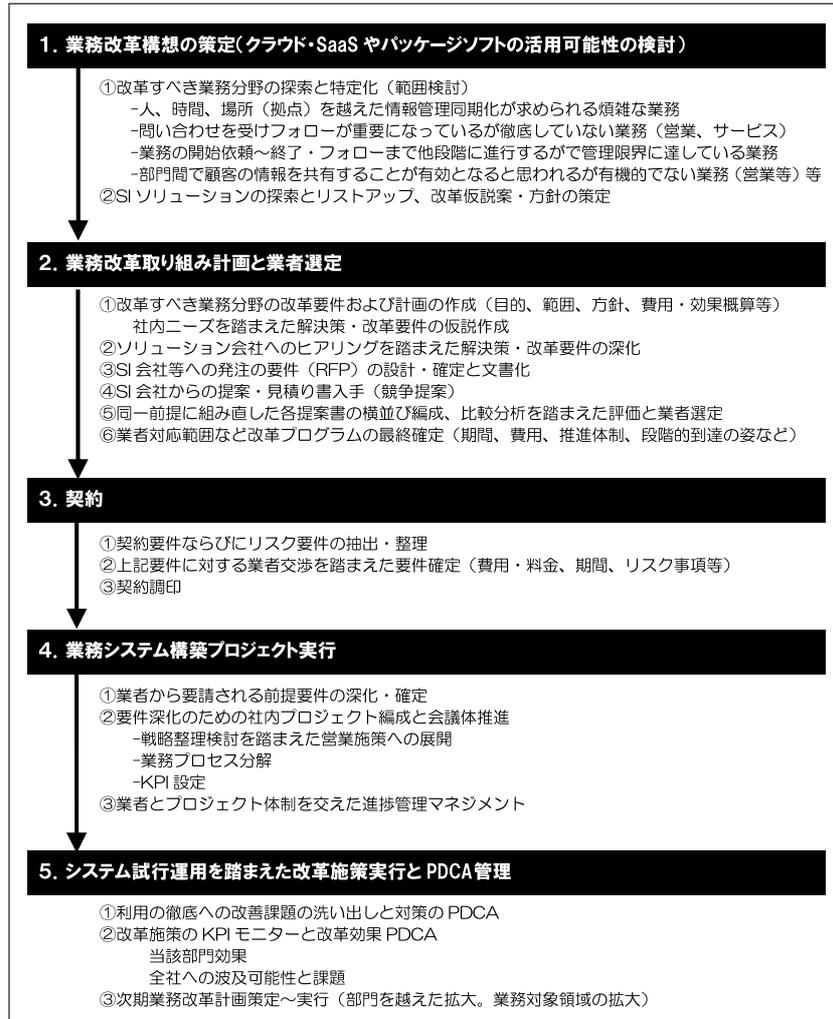
(3) クラウド・SaaSが可能にするスピード共想社会

業務プロセス改革の推進においてクラウド・SaaSであることの必然や因果関係は特にならない。しかし、クラウド・SaaSが提供するスピード・簡便さ・省コスト性は、これまでの業務プロセス改革の取り組み方そのものを改革する可能性を秘めている。

企業内の業務管理のしくみをクラウド・SaaSで実現できない領域は特にならない。業務プロセス改革へも取り組みを容易にする。小～中規模への取り組みにおいては、圧倒的なメリットがある。大規模になると、自前コンピュータを構築することの方が経済性や安全性、継続性の確保のうえで有利となる可能性もある。クラウド・SaaSがどこまで企業のアプリケーションをカバーしていくかは今後の課題だ。限定された領域から徐々に広がる。いずれにせよ、企業内のIT活用のすべてがクラウド・SaaSに置き換わることはあり得ない。それでも、現在、想像するよりはるかに大きな領域でクラウド・SaaS化は進むだろう。システムの安全性、継続性を人々は心配し懸念する。しかし、電力の安定供給や銀行預金の安全性などが当然の社会的インフラとして位置づけられているのと同様に、クラウド・SaaS型のIT基盤の提供も行われていくようになる可能性もある。そうなったとき、企業内でのIT活用の姿、SI会社のデータセンターやシステム構築などITサービス提供の姿は大きく変わる。誰もが、エクセルを扱うような手軽さで企業内のさまざまな業務システムを構築できる可能性がある。

巨大なしなやかさを共有することで、小企業の数人規模からでも、超大企業が整備するシステム環境と同じものを得ることができる。クラウド・SaaSは、IT活用という面で、持てる者と持てない者の格差を解消し、同等のチャ

図表3 クラウド・SaaS活用のホワイトカラー業務プロセス改革への取り組み検討手順



図表4 クラウド・SaaS導入検討時の外部経営コンサルタント等の活用支援検討領域

①戦略仮説構築と業務プロセス化	-営業戦略仮説構築支援 -SFA でモニターする業務プロセスへの展開と KPI の設定
②部門を横断する改革要件構築	-部門を越えた業務プロセス改革の推進支援 ・業務改革への取り組み効果、機会損失定量化 ・部門間の社内利害を打破する施策・実行管理支援 ・全社内改革情報共有化へのファシリテーター
③取り組みの費用対効果分析	-クラウド・SaaS を導入することの費用対効果の算定 -大規模利用の場合の料金交渉要件の整理、料金交渉支援
④システム要件~構築実行監理	-SFA やクラウド・SaaS 導入への RFP (要件) 作成 -SI 会社の比較評価~選定支援 -システム構築までのプロジェクトマネジメント -関連する外部ソリューションの探索・調達手配と選定評価支援
⑤改革実行取り組みへの PDCA 管理	-戦略仮説の見直し、業務プロセス管理指標(KPI)の改善見直し -業務プロセスの定着への PDCA 支援

ンスをあらゆる階層にもたらす可能性を提供する。人・時間・場所を越えて情報が手軽に共有され、互いの協調

が促される共想社会実現への社会基盤になる可能性がある。