

営業力強化に向けた顧客管理システムの構築と展開

相原早紀*
村田和司*
小谷英年**

Implementation and Deployment of Customer Management System for Enhancement of Sales Capabilities

Saki Aihara, Kazushi Murata, Hidetoshi Kotani

要旨

三菱電機グループは、総合電機メーカーである強みを生かし、技術シナジー・事業シナジーによる更なる価値創出や競争力強化に取り組んでいる。

三菱電機では事業本部制を採用しており、各事業に特化した営業機能を各事業本部が担っている。これら事業本部間の連携を推進し、当社グループ全体としての売上拡大を図る役割を担うのが、営業本部である。特に、重要顧客・大口案件でのニーズを幅広く収集し、対象の事業本部へ展開するなど、より多くの商談機会創出に貢献してきた。また、近年では、シナジー効果を狙った複数事業に跨(またが)る新事業の創出など、当社グループの持続的な成長に向けた施策を展開している。

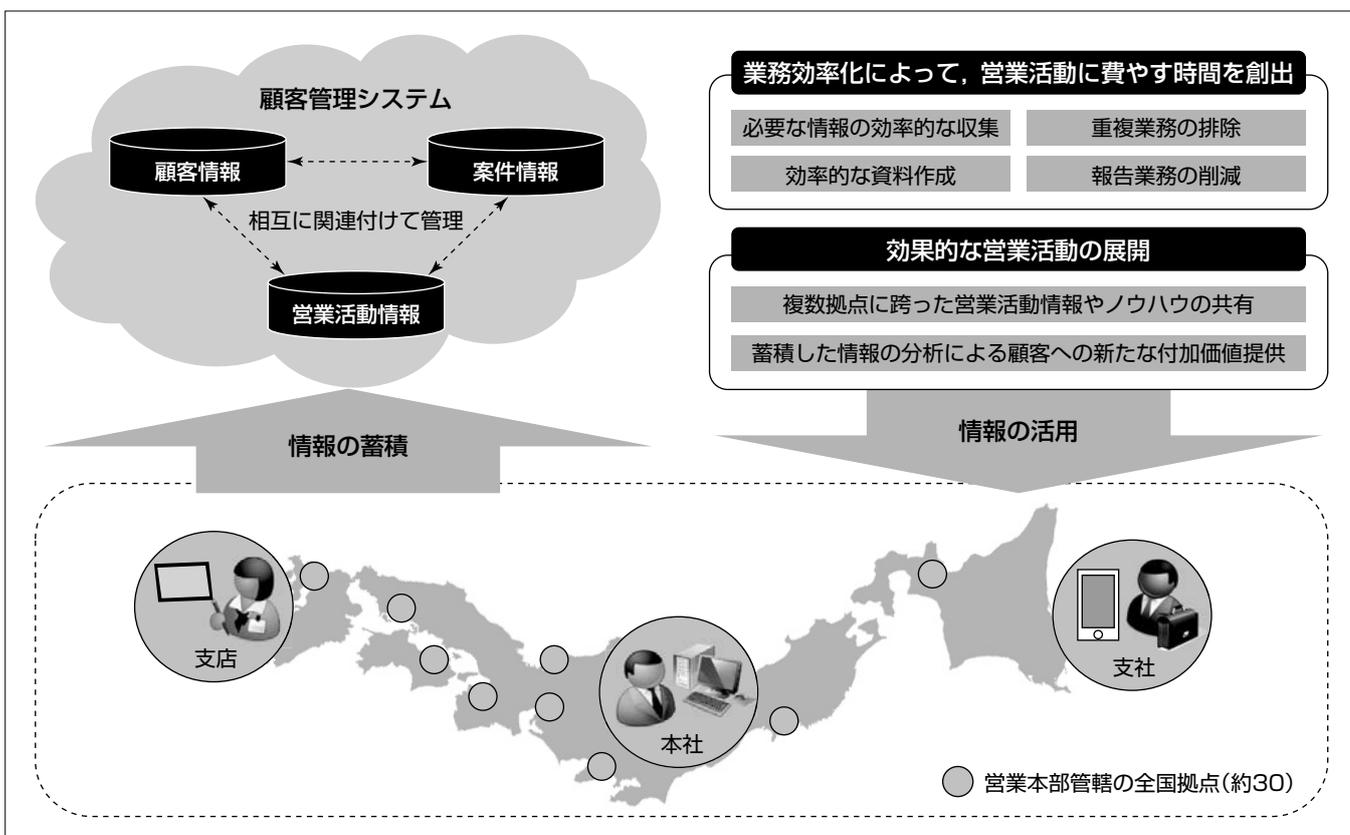
これらの取組みを強化する中で、必要な情報をタイム

リーに共有・分析し、効果的な営業活動を展開するための業務環境の整備や、情報管理に費やす業務負荷の軽減が課題であった。

これらの課題を解決するため、営業力強化と業務効率化を目的とした顧客管理システムを構築し、営業本部の全拠点に導入した。

システム導入前では、利用者による実践的な試使用を通して仕様の改善を重ねるとともに、情報共有の重要性理解に主眼を置いて普及を図った。また、システム導入後も、トップダウンによる利用促進や、ボトムアップによる良好な活用事例の共有化を推進した。

これらの施策によって、システム基盤だけでなく、活用体制も含めた営業力強化を図る業務環境の整備を実現した。



顧客管理システムの概念図

営業本部管轄の全国約30拠点での顧客関連情報を、顧客管理システムに蓄積する。蓄積した情報を活用し、情報収集、資料作成、報告業務などを効率化することで、営業活動に費やす時間を創出する。創出した時間で、効果的な営業活動を展開するスキームである。

1. ま え が き

当社グループは、総合電機メーカーである強みを生かし、技術シナジー・事業シナジーによる更なる価値創出や競争力強化に取り組んでいる。

当社では事業本部制を採用しており、各事業に特化した営業機能を各事業本部が担っている。これら事業本部間の連携を推進し、当社グループ全体としての売上拡大を図る役割を担うのが、営業本部である。特に、重要顧客・大口案件でのニーズを幅広く収集し、対象の事業本部へ展開するなど、より多くの商談機会創出に貢献してきた。また、近年では、シナジー効果を狙った複数事業に跨る新事業の創出など、当社グループの持続的な成長に向けた施策を展開している。

これらの取組みを強化する中で、必要な情報をタイムリーに共有・分析し、効果的な営業活動を展開するための業務環境の整備や、情報管理に費やす業務負荷の軽減が課題であった。

本稿では、当社グループの売上拡大に向けて、営業本部の全拠点を対象に顧客管理システムを構築・展開し、更なる営業力強化に向けた業務環境を整備した事例について述べる。

2. 従来の問題点

顧客管理システムの構築に当たり、営業本部管轄の全国約30拠点での営業業務のプロセスを整理した。

顧客・案件管理及び日頃の報告業務は、必要な情報がタイムリーに共有されておらず、かつ各拠点にとって最適化された異なる方法で運用されてきた。

競争の激しい近年の市場で、売上げを更に拡大するためには、必要な情報をタイムリーに共有・分析し、効果的な営業活動を展開する必要がある。

また、限られた人的リソースの中で最大限の成果を発揮するためには、業務を効率化し、顧客への付加価値提供に費やす時間を更に生み出すことが求められていた。

各拠点での個別の改善活動に加え、営業本部全体で取り組むべき主要な問題点について、営業力強化と業務効率化の視点から次に述べる。

2.1 営業力強化の視点からの問題点

(1) 顧客との面談履歴、人脈情報、案件の進捗状況など、顧客に関連する情報は多岐にわたるが、各拠点内での情報共有にとどまっていた。特に、全国に拠点を構える顧客が多い中、営業本部内での情報共有はメールや会議などを通して実施しており、即時性に欠けていた。

このため、顧客のニーズを的確に捉えたタイムリーな営業活動を展開できず、商談機会を損失するおそれがあった。

(2) 営業本部では、複数事業にまたがった総合的な営業活動を展開するため、取り扱う製品やサービスは当社グループ全体となり、広範囲の知識・スキルを求められる。しかしながら、営業担当者のノウハウが組織として十分に共有化されておらず、担当者交代などによって業務レベルが低下するおそれがあった。また、若手社員の早期立ち上げや、組織としてのスキルの底上げが急務となっていた。

(3) 営業活動の実施状況や成果を、データとして蓄積できていなかったために、営業戦略上の改善点を量的に見出すことが困難であった。また、受注・失注に至る要因などについて、主観的だけでなく、客観的データに基づき分析することができなかった。

2.2 業務効率化の視点からの問題点

(1) 営業本部の担当者は、日頃の営業活動を通して入手した情報をWordやExcel^(註1)などを用いて個別に管理していた。このため、顧客に関連する情報が複数のファイル及び形式で分散管理されており、必要な情報を探すことに時間を要していた。また、複数拠点に跨って情報収集する際には、メールや電話などを用いて各担当者に最新情報を確認するなどの負荷が発生していた。

(2) 同一の営業活動にもかかわらず、関連する顧客や案件の管理資料及び目的の異なる複数の報告資料へ、それぞれ活動内容を記載する必要があった。加えて、他拠点のメンバーと情報共有する場合は、メールで関係者宛てに同一内容を送信するなど、多くの重複業務が発生していた(図1)。

(3) 営業本部の拠点ごとに、顧客・案件管理及び日頃の報告業務での運用方法やルールが異なっていた。このため、

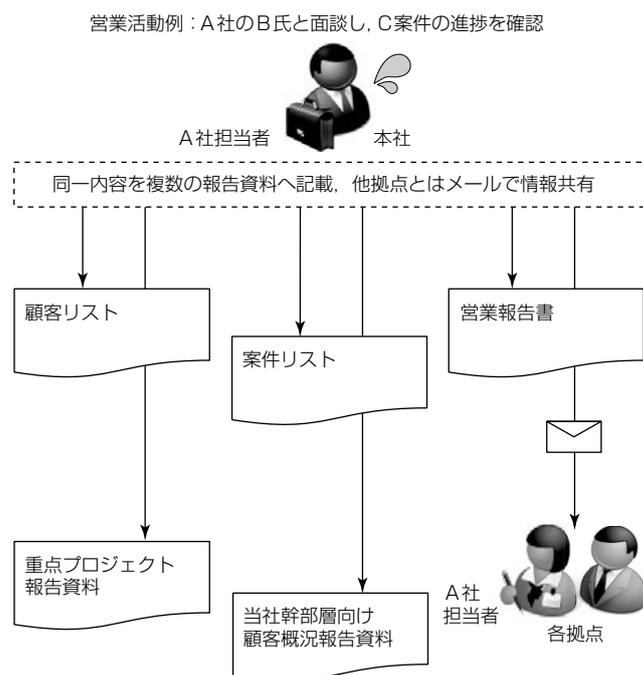


図1. システム導入前での業務の重複

他拠点への異動が発生した際には、転任先で新たな業務運用を習得する必要があった。

(注1) Excelは、Microsoft Corp.の登録商標である。

3. 顧客管理システムの特長

2章の問題点の解決に向けて、営業力強化と業務効率化を目的とした顧客管理システムを構築し、営業本部の全拠点に導入した。特長を次に述べる。

3.1 関連情報の一元化と管理項目の共通化

営業本部の全拠点での顧客関連情報を同一システムに集約し、複数拠点にまたがった情報共有や必要な情報の検索を容易にするための環境を整備した。また、管理項目を共通化するとともに、顧客・案件管理及び日頃の報告業務での運用を統一した。

営業本部の担当者は、日頃の営業活動を通して入手した情報をこのシステムに入力する。必要な人が必要なタイミングでこのシステムの営業活動情報などを閲覧することで、報告業務の削減など業務のスリム化も実現した。

3.2 入力及び検索の容易化

顧客情報、案件情報、営業活動情報など、システム内の異なるデータ間での関連付けを可能にし、入力量の最小化と重複業務の排除を実現した(図2)。また、顧客軸や案件軸など、様々な角度からの柔軟な検索も実現した。

営業活動例：A社のB氏と面談し、C案件の進捗を確認

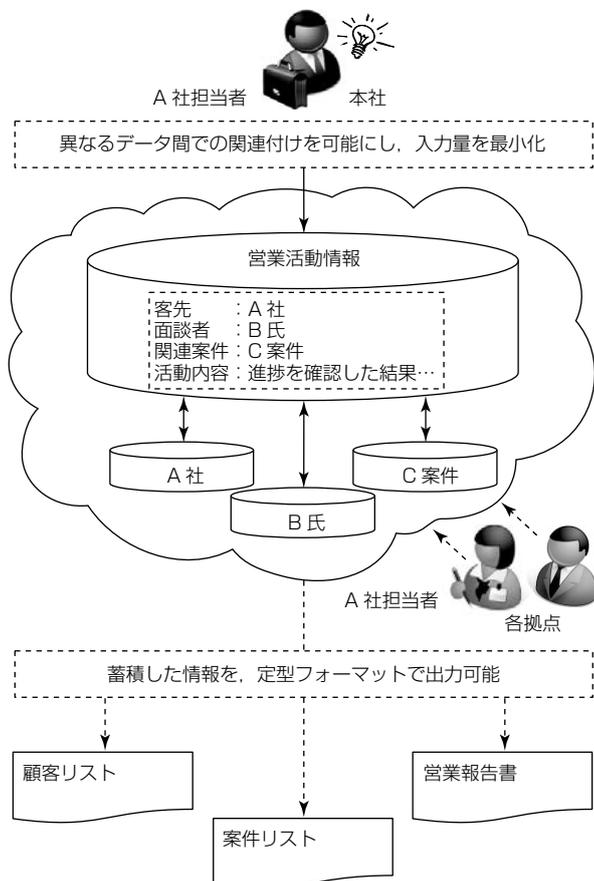


図2. システム導入後での業務効率化例

3.3 情報出力の効率化

各拠点で利用している顧客や案件の管理資料について、蓄積したデータを活用して定型フォーマットで効率的に出力する機能を整備した(図2)。これによって、記載内容の転記やレイアウト調整などの間接業務を削減し、営業活動そのものに注力できる環境を整備した。

3.4 公開範囲のきめ細かな設定

案件・営業活動情報については、他拠点には公開できない機微な情報を含む場合がある。また、各拠点内で情報共有してきた従来の運用から、営業本部全体での情報共有の文化へ急激に変更するため、利用者の心理的抵抗を伴うことが想定された。

これらの背景を踏まえ、基本方針は全体共有としながら、データの公開範囲を個別に設定可能とする機能を設けた。また、最小の公開範囲を入力者の部・課内とすることで、営業ノウハウが個人に閉じて管理されてしまうことを防ぎながら、積極的に情報を共有する風土を醸成してきた。

3.5 カスタマイズの容易なSaaS製品の採用と内製化

競争の激しい近年の市場で、売上げを拡大するためには、市場の変化に柔軟に適応し、業務プロセスをスピーディーに変革し続ける必要がある。このため、迅速な導入とカスタマイズが容易なSaaS(Software as a Service)^(注2)製品を採用した。製品選定に際しては、主に、当社グループで利用しているメール、スケジュール管理、ファイル共有などのグループウェアとの親和性と、ランニングコストを重視した。

また、保守性を考慮し、他システム連携を除いた全機能について、プログラムは開発せず標準機能内のカスタマイズ設定で構築した。カスタマイズ設定については、外部業者へ委託せず、当社社員だけで内製し、構築コストの低減だけでなく、導入後の要望や課題へのスピーディーな対応を可能にし、構築ノウハウを当社内に蓄積した。

(注2) SaaSは、必要なソフトウェア機能だけをサービスとして利用可能とした提供形態である。

4. 顧客管理システムの活用に向けた施策

このシステムは、製品の受注処理や製作手配に直結する基幹系システムではないため、利用しない場合でも、業務遂行には支障はない。また、従来の業務を変えることへの心理的抵抗や、システムを利用した業務に対する潜在的なアレルギーを持つ利用者も存在した。このため、利用者によるシステムの活用が進まないことが懸念された。

しかしながら、このようなシステムについては、まず利用者による情報入力が進まないことには、効果を望めない。顧客管理システムが単なる情報の器になってしまうことを防ぎ、利用者の積極的な活用を促進するために、システム導入前と導入後に講じた施策を次に述べる。

4.1 システム導入前

4.1.1 システム仕様検討メンバーの厳選

営業本部の全拠点での業務の標準化とシステムの導入を進めるに当たり、システム仕様の偏りが発生しないように、仕様検討メンバーを厳選した。特に、各拠点での営業職と企画職の両業務を経験したメンバーを選出し、現場の実態に即した知見を得ることで仕様の統一化を図り、業務の標準化を実現した。

4.1.2 利用者による実践的な試使用

システム導入前に改善要望や課題の洗い出し及び仕様の改善を重ねるために、プロトタイプ開発と利用者による試使用を複数回実施した。

試使用者については、若手社員からベテラン社員まで偏りなく、各拠点から利用者の約3割を選出した。

このシステムの導入に際しては、業務運用の大幅な変更が発生するため、入念な試使用が必要と判断した。このため、1回当たりの試使用期間は3週間に設定し、その間、従来業務との並行運用を極力避け、より実践的な試使用するためのルールを整備した。

これらの施策によって、導入前から多くの要望や課題を収集し、仕様へ反映できたことで、全拠点への円滑なシステム導入を可能にした。

4.1.3 システム活用メリットの訴求

システムの操作方法習得ではなく、組織として情報共有することの重要性理解に主眼を置いて普及を図った。特に、営業職、企画職、管理職など各々の立場を考慮した、システムを活用した情報共有のメリットについて、具体例を交えて説明した。

4.2 システム導入後

4.2.1 運用規程の変更とトップダウンでの周知・徹底

従来の業務からシステムを活用した業務へと運用規程を変更し、営業本部方針にも記載の上、トップダウンで周知した。

また、各拠点で着実に活用されるためには、幹部層の理解を得ることが不可欠と考え、幹部層が出席するあらゆる会議で、システムの導入目的や活用状況を発信し続けた。

さらに、営業本部の理念に含まれるキーワードをシステ

ムの愛称に採用し、各種書類や説明の場で自然と愛称に触れる機会を増やすことで、活用意識の醸成も図った。

4.2.2 ボトムアップでの利用促進スキームの構築

各拠点にシステムの利用促進担当を配置し、操作方法だけでなく、具体的な業務での活用方法を浸透させた。また、定期的に利用促進担当を集めた情報共有の機会を設け、各拠点での良好な活用事例を紹介し合った。これによって、各拠点での活用の参考にするとともに、拠点間での競争意識の醸成を図った。

加えて、利用促進担当を通して各拠点でのシステムへの改善要望を吸い上げ、柔軟に対応してきた。現場の意見を確実に仕組みへと反映させることで、利用者のモチベーション向上につなげた。

なお、利用促進担当については、定期的に変更することで、システムに精通したメンバーを増やし、更なる活用を促している。

5. 利用者評価

このシステムの導入から約1年間を経過したタイミングで、利用者の生の声を吸い上げ、今後の機能改善や運用の見直しに生かすための、アンケート調査を実施した。

このシステムを利用することで、業務効率化につながったかについて、85%の利用者が実感しているとの結果を得た。また、このシステムの活用は営業力強化に効果的かについて、98%の利用者が実感しているとの結果であった。

6. むすび

顧客管理システムを構築・展開し、更なる営業力強化に向けた業務環境を整備した事例について述べた。

現在、営業本部では、複数事業にまたがったソリューションビジネスへの対応力強化や、顧客への新たな付加価値提供に向けた取組みを進めている。これを実現するためには、従来にない発想に基づく営業戦略の立案が必要であり、これまで以上に時間を創出しなければならない。

今後も、顧客管理システムを活用することで、更なる業務効率化と営業力強化を図り、当社グループの売上拡大に貢献していく。