
営業活動の見直し・効率化を目的とした

S F A の導入検討について

武州ガス株式会社

■ 執筆者 Profile ■



高尾 享 二

- 1996年 武州ガス（株）入社
企画部経理グループ 予算担当
- 1998年 営業部ハウジンググループ
営業担当
- 1999年 現在 社長室システム開発グループ
システム企画担当

■ 論文要旨 ■

エネルギー業界は、技術革新、社会の変化、事業規制の緩和により大きく変化しており、今後エネルギー競争はより激しくなることが予想される。

しかし当社の現状の営業活動は、営業担当者の知識と勘に頼った営業活動であり、営業活動を分析するデータもない。よって営業戦略・戦術もない。そこで、①営業活動⇒②営業担当者の情報伝達⇒③マネージャーの情報収集⇒④営業活動の分析・管理⇒⑤営業戦略・戦術の立案⇒①営業活動 のサイクルを実現し、組織的・計画的な営業活動を実践し、営業活動を簡略化・効率化・省力化することが急がれた。

そこで、開発地区、お客様、折衝の情報を記録し、各種の分析を行う S F A および地図を用いた Visual な分析ができるよう S F A と地図ソフトの連携を検討した。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
2. S F A 検討の背景	《 3》
2. 1 営業活動の問題点	
2. 2 S F A 導入の決定	
3. S F A 導入の目的	《 4》
4. S F A の概要	《 5》
4. 1 パッケージソフトの検討	
4. 2 自社開発の検討	
5. S F A の入力内容	《 6》
6. 営業活動の分析	《 7》
7. 今後の課題とまとめ	《 9》

■ 図表一覧 ■

図 1 情報収集の仕組みと情報の活用	《 5》
図 2 S F A の構成	《 6》
図 3 お客様別折衝履歴	《 8》
図 4 開発地区の進捗管理	《 9》
表 1 a, b システム (S F A) の評価	《 5》
表 2 S F A の出力一覧	《 7》

1. はじめに

当社は、埼玉県の川越市、所沢市、狭山市、上福岡市、鶴ヶ島市、大井町、吉見町、川島町の5市3町で約15万件のお客様に天然ガスを供給する都市ガス会社である。

エネルギー業界は、技術革新、社会の変化、事業規制の緩和により大きく変化しており、ガス事業者と電力事業者の相互参入、ガスと電気のエネルギー競争などが起き、今後厳しい環境になることが予想される。

5市3町においては、都市ガスの普及率が約48%と都心と比較すると低レベルであることから、他燃料であるプロパンガスとの競争が以前から激しい地域である。

そこで営業活動を支援・管理するシステムを導入し、営業活動を見直し、効率化することでエネルギー競争に打ち勝つ営業体制を確立することが急がれた。

当システムは、平成13年6月現在、プログラム開発中であり、今回はシステムの概要の検討について論ずる。

2. SFA検討の背景

2.1 営業活動の問題点

当社の営業活動には以下の問題点があった。

- ① 声は「情報を早く入手しよう」「もっとお客様との面談率を上げよう」等の抽象論に終始しており、その為はどうするか等の具体的な施策は何もなかった。
- ② 分析は、前年実績との比較、目標に対する実績比較は行っていたが、前年実績との差異が何に基づくものなのか、また正しい目標を設定しているか等の検討・分析を疎かにしていた。
※ 分析するためのデータを何も管理していなかった。
- ③ 経過・行動管理は、営業担当者まかせである。
- ④ 経過・行動管理を怠っていたため、マネージャーは営業担当者を評価・指導することができず、営業担当者は営業活動をアピールすることができない。営業担当者の行動自体も見えていない。

営業担当者が一生懸命に営業活動をしていることは否定しない。しかし営業担当者からの情報伝達、管理者の情報収集の仕組みがされていないため、適確な経営判断を損なっている。

2.2 SFA導入の決定

営業活動を支援するSFA (Sales Force Automation:営業活動を支援・管理するシステム)を導入することで、営業活動の情報を収集する仕組みを確立する。また収集した情報により多岐に渡った営業活動の分析を行い、営業活動の見直し・効率化することが決定された。

新築物件の着工件数が減少する中、開発営業（他燃料をお使いのお客様に都市ガスを提案する営業活動）が当社の主な営業活動となることが予想され、また営業活動の中で最も訪問件数および訪問回数が多く、分析も多岐に行えることから開発営業のSFAの検討を

行った。

3. S F A導入の目的

営業活動の情報を収集する仕組み造りおよび営業活動の分析，見直し，効率化を念頭においてS F A導入の目的を詳細に検討した．S F A導入の目的は以下のとおりである．

(1) 需要家の獲得

5市3町の都市ガス普及率を上げる．

(2) 営業活動の見直し

a. 営業活動のデータ化

① お客様情報のデータ化

② 折衝情報のデータ化

b. 営業の強化と効率化

① 営業スキルの向上

成功事例を参考にした営業スキルの取得

② 組織的営業活動

お客様情報・お客様訪問履歴データの共有

③ 業務の引継ぎ

人事異動等の際，折衝状況の履歴データを引き継ぐことで，お客様に迷惑を掛けることがなくなる．

(3) 営業スタイルの変革

a. マネージメント業務の強化

営業担当者からの情報伝達，マネージャーの情報収集の仕組み造りを行う．情報収集の仕組みについて図1に示す．

① 営業担当者のお客様訪問履歴データの管理

② 営業担当者の行動把握

・時間が有効に活用されているか

・効率よく営業活動がされているか

③ 営業担当者の業務量の把握と管理

担当者ごとの業務量の偏りをなくし，適正に業務を振り分ける．

④ 各種データと各種分析に基づいた営業担当者への営業指導

b. 営業情報の分析・活用

訪問履歴の情報等から各種の分析を行い，戦略・戦術の策定を行う．

c. 計画的営業の実践

管理者が営業担当者の経過・行動を管理することで，営業活動を経営的視点で分析することができる．分析の結果，営業戦略が立案でき，担当サイドではこれを戦術に生かせるようになる．計画的営業が可能になる．

① ターゲット戦略

② エリア戦略

③ 人事戦略 等々

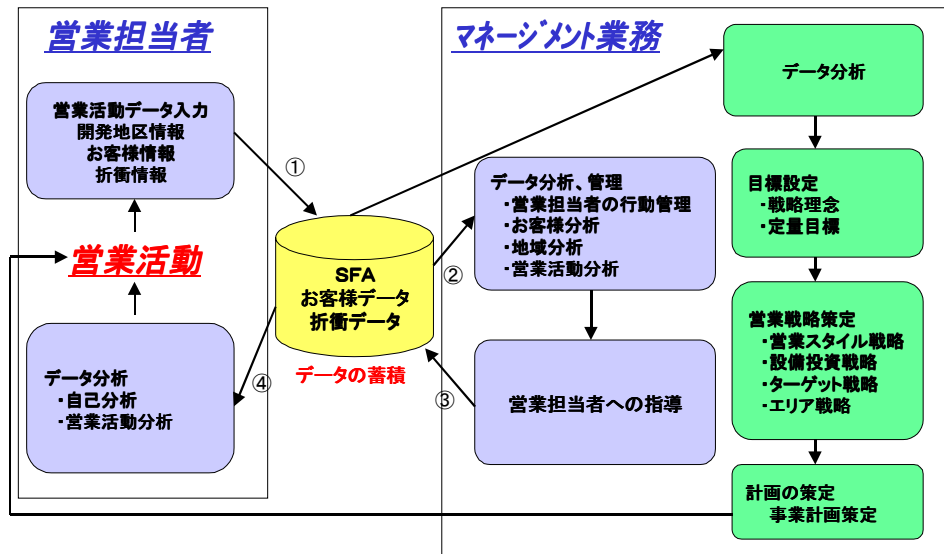


図1 情報収集の仕組みと情報の活用

4. SFAの概要

4.1 パッケージソフトの検討

SFAを早期に稼働させるには、一般的なSFAの知識・技術が集約されたパッケージソフトを導入すること、また営業活動の進捗管理は地図上で営業活動中のお客様を色分けすることでVisualに管理することが得策であると考えた。そこでメーカーA社から2つのSFA(C/Sシステム)、B社からゼンリンの地図を活用した地図ソフト(C/Sシステム)を紹介いただいた。

SFA、地図ソフトの検討結果は以下のとおりである。

(1) SFAの検討結果

a, bシステムともSFAとしての一連の機能は有している。しかし一長一短であり、当社の要望するSFAとは多少異なる。a, bシステムの評価について表1に示す。

表1 a, bシステム(SFA)の評価

	長 所	短 所
aシステム	各種情報を入力しやすい	データをExcelで加工できない。
	折衝状況を色、5段階評価で識別できる。	お客様情報、折衝情報に関する帳票が少ない。
	日報・週報・月報の出力が容易	
bシステム	各種情報を入力しやすい。	集計者用と入力者用のソフトが分かれている。
	データをExcelで出力することができる。	集計は自由にできるが、使いこなすのは難しい。

(2) 地図ソフトの検討結果

営業中のお客様を色分けすることによる営業活動の進捗管理および営業活動のターゲット選定等に活用できると判断した。また社内のSFA以外の業務システムとも連携することによって活用範囲が広がる。

(結論)

SFAのパッケージソフトには、当社の要望を満足するシステムは無かった。しかし地図ソフトについては非常に有用であることが分かった。そこで多少システムの稼働が遅れるが、地図ソフトと連携した使い勝手のよいSFA(C/Sシステム)を自社で開発することとした。

4.2 自社開発の検討

自社開発するSFAの構成は次のとおりとした。

SFAは、日報入力と開発折衝情報で構成され、開発折衝情報はさらに開発地区情報入力、お客様基本情報入力、開発折衝情報入力で構成する。また、お客様基本情報入力と開発折衝情報入力地地図ソフト(パッケージソフト)と関連を持たせることとした。SFAの構成を図2に示す。

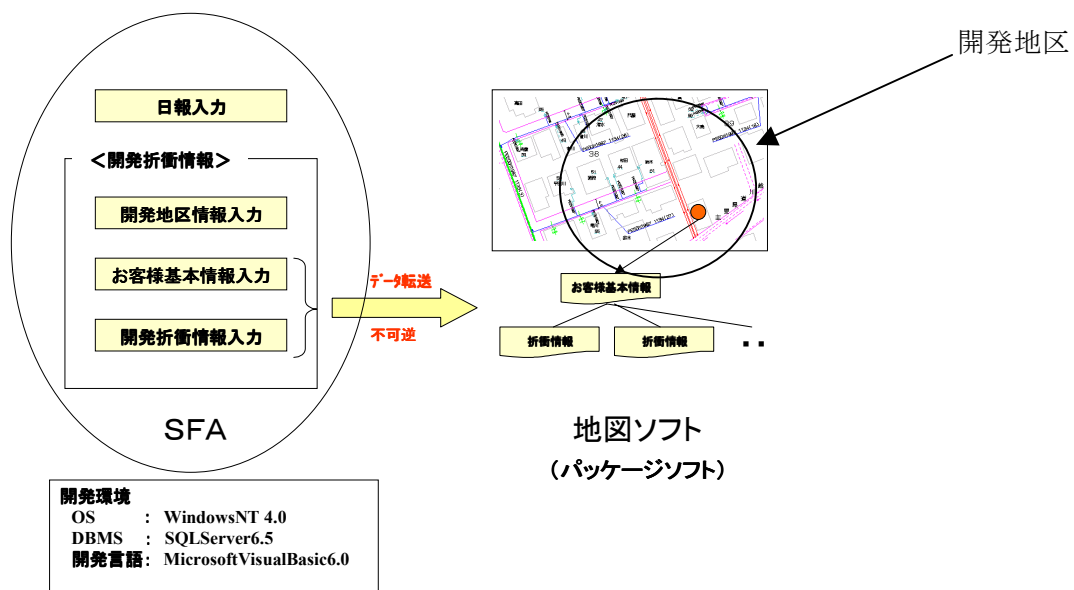


図2 SFAの構成

5. SFAの入力内容

5.1 日報入力

日報入力は、作業実態に関わるデータの収集と管理を行う。

入力頻度 — 日々

入力内容 — あらかじめ設定された業務内容に一日で要した時間を入力する。

5. 2 開発折衝情報

営業活動を効率化・迅速化・省力化していくSFAの本体となる。

- ・ 開発に対しての進捗
- ・ 営業活動の成果
- ・ 担当者の営業活動
- ・ お客様の意見
- ・ お客様の折衝経過
- ・ お客様の情報

これらに関わる一連のデータの収集と管理を行う。

(1) 開発地区情報入力

開発を行う地区の特徴、対象件数等の開発地区に関わるデータの管理を行う。

入力頻度 — 適宜（開発地区の選定時（参考：約400地区/年））

入力内容 — 開発名、調査情報、プレ活動、開発予定情報を入力する。

(2) お客様基本情報入力

お客様の氏名、住所、電話番号等のお客様固有のデータの管理を行う。

入力頻度 — 適宜（開発地区の選定時（参考：約6,000件/年））

入力内容 — お客様名、お客様情報（建物構造、ガス用途、配管経路、所有器具等）を入力する。

(3) 開発折衝情報入力

お客様と接し折衝を行った情報、もしくはそれに準ずる営業行為を行った場合の情報の管理を行う。これらの情報は、営業活動を分析する上で非常に重要なデータとなる。

入力頻度 — 日々（参考：約30,000件/年）

入力内容 — 折衝内容（接触方法、折衝方法、時間帯、面体者、折衝状況、折衝結果等）を入力する。

6. 営業活動の分析

SFAでは、営業活動の分析が多岐に行えるよう多くの出力を設けた。SFAの出力一覧を表2に示す。

表2 SFAの出力一覧

	出力区分	出力名	出力内容
営業日報		営業月報・年報	業務内容別の業務時間実績を出力
開発折衝情報	開発区分別管理	開発区分別進捗	開発区分別、ガス用途別の開発進捗状況を出力
		開発区分別担当グループ	開発区分別、担当グループ別の開発進捗状況を出力
	開発地区別管理	開発地区別進捗	開発地区別の進捗・実績を出力
		開発地区別開発履歴	開発地区のガス用途別、お客様別の折衝状況を出力
	お客様別管理	お客様別折衝履歴	お客様の折衝履歴を出力
	担当者別管理	担当者別進捗	担当者の開発状況を出力
		担当者別開発地区状況	担当者の開発地区の開発状況を出力
		担当者別お客様開発状況	担当者のお客様の開発状況を出力
	リスト管理	折衝計画作成	次回折衝予定のお客様の折衝履歴を出力
LP切替年報		開発営業の成約・取退の実績を出力	
お客様折衝集計		SFAに入力したデータをExcelに出力	

営業担当者およびマネージャーは、SFAおよび地図を用いて以下の分析を行う。

- ① お客様分析
- ② 市場分析
- ③ エリア分析
- ④ トラブル分析
- ⑤ 成約・敗退分析
- ⑥ 営業担当者の自己分析 等々

分析例1) お客様分析

SFAより出力されるお客様別折衝履歴を**図3**に示す。お客様別折衝履歴は、お客様の基本情報および今日までの折衝履歴を一覧表示する。

お客様別折衝履歴から、どういうお客様なのか？、見込みのあるお客様なのか？などを分析し、どうすればお客様を獲得できるか考える。

折衝日	折衝方法	面付者	方法	時間	状況	内容	成約/敗退時理由	担当者
2000/10/19				15				
2000/10/20				15				
2000/10/23				15	敗退			
開発計						沿線開発(折衝回数:3回, 時間計:45分)		
2000/10/24								
2000/10/26						先行供給管開発(…)		
開発計								

図3 お客様別折衝履歴

分析例2) 市場分析

SFAに入力した開発折衝情報を地図上でお客様の折衝進捗度合別に色分けして表示する。(図4参照)

開発地区の進捗度合をVisualで確認し、開発地区がどういう市場であるか分析する。

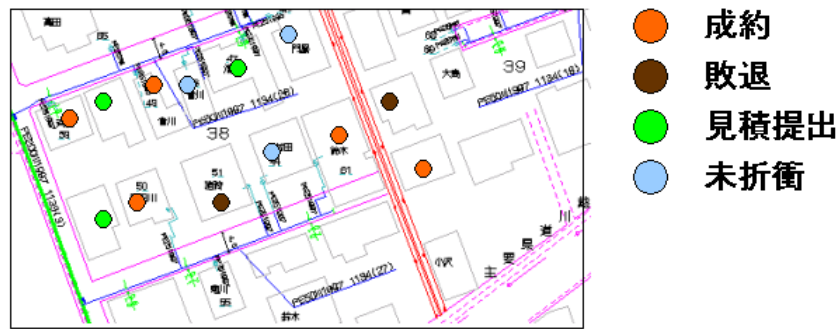


図4 開発地区の進捗管理

営業担当者は営業活動の分析を積極的に行い、営業のスキルの向上、効率的な営業活動を実践していく。その結果、営業実績を上げてマネージャーに各自の営業実績をアピールして評価してもらう。

マネージャーは、営業活動により得られたデータから戦略（例 ターゲット、エリア戦略等）を立案し、戦術（アンケートの実施、DMの発送等）を決め、組織的に営業活動を進めていく。また戦略・戦術、営業実績を適宜、経営に報告し、経営の判断材料とする。

7. 今後の課題とまとめ

一般的にSFAとは、モバイルを用いてのお客様先での社内在庫の問合せおよび迅速な見積り提示などの営業活動を支援することをいう。しかし当社が検討したSFAは、営業活動を支援するというより、日々の営業担当者の行動を明らかにすることによって、営業活動を分析し、営業担当者の知識と勘に頼った営業活動から脱却した、組織的・計画的な営業活動を実践していくことをいう。

新たなシステムの検討は、それに携る業務を見直すいい機会である。SFAの検討においても理想の営業活動を描き、現状の営業活動を見直した。SFAは、営業折衝の情報を蓄積するシステムであり、今後多岐に渡る分析を行うことによって、多くの業務改善に務めていく必要がある。

当システムは、現在プログラム開発中であり、6月末において稼働にいたっていないが、稼働後の運用を徹底していきたい。それは、システム管理されていない現状の営業活動と比較して、SFAの入力作業が営業担当者の負担になるのは間違いなく、入力がおろそかになることが心配されるからである。SFAで多くの分析を行うことで、営業戦略・戦術の立案、マネージャーの適切な営業指導などを適確に行い、「営業担当者から入力の手荷は増えたが、今までと比較して営業活動がやりやすくなった」というようになった言われのようにしていきたい。

今後は、営業支援も視野に入れ、モバイルの導入およびSFAと社内の他業務システムとの連携を検討していく必要がある。また、営業活動に限らず、事務部門の業務管理、人事の勤怠管理等も含めた全社的なシステムに広げ、一人一人の行動が見えるようにしていくことも検討している。