



“セールスマネジメントレベルの早期向上を実現するには、現状の業種・業態に100%フィットしていなくても、マネジメントに重点を置いた標準的な営業プロセスを導入した方がよい、という判断からmySAP™ CRMの導入を決定しました”

営業企画本部 参事 岸逸郎氏

ソリューション概要

導入企業

株式会社インテック
<http://www.intec.co.jp/>

業種

ITコンサルティング、
システムインテグレーション、
ソフトウェア開発、
アウトソーシングサービス、
ネットワークサービス

最重要課題

- 営業プロセスの高度化による競争力の向上
- 個人に依存する営業スタイルからの脱却
- 案件情報に基づく的確な意思決定
- 組織横断的な案件情報の共有

導入パートナー

SAPコンサルティング

SAPソリューション

- mySAP™ Customer Relationship Management
- SAP NetWeaver™ : SAP® Enterprise Portal、SAP Business Information Warehouse、SAP Web Application Server

既存システム環境

IBIS - APPS (インテック独自のアプリケーション群)

導入ハイライト

- 営業案件管理テンプレートを用いて2ヵ月半の短期導入・稼働
- スケジュール遵守前提の段階的アプローチ
- 経営層向けシステムという役割の明確化と徹底

導入メリット

- 最新情報に基づく意思決定プロセスの定着
- ビジネスや営業活動に対する新たな視点の確立
- お客さまの安心感向上
- 日常業務に連動したナレッジの蓄積

ハードウェア

HP ProLiant DL580

OS

Microsoft Windows Server Enterprise Edition

株式会社インテック

SAP NetWeaver™をベースとしたmySAP™ CRMの導入で目指す営業プロセスのマネジメント力強化

IT戦略立案からシステム設計・開発・運用、さらにネットワークサービスやアウトソーシングサービスなど、ITを核とした幅広い事業を展開するインテックは、創立40周年を迎えた2004年4月、「変革を企業体質に」をビジョンに掲げた第13次経営計画(～2007年3月)をスタートさせました。この中期計画は、インテックグループとしての企業価値を最大化するための基本方針を明確に打ち出したもので、連結売上高の平均伸び率6.5%、1,260億円(最終年度)を達成するという計画です。

この中期経営計画を遂行する上で、重要な施策のひとつに位置づけられているのが、営業プロセスの高度化です。これは、異業種参入による競争激化、顧客ニーズの多様化や高度化といった営業活動を取り巻く環境の変化が加速する中で、営業プロセスのクオリティ向上が不可欠との認識に基づくものです。そこでインテックでは、2004年7月から、mySAP™ CRMの導入によって営業プロセスの変革とマネジメント力強化を目指す「営業BPM(Business Process Management)プロジェクト」を本格的に推進し、わずか2ヵ月半後の10月には特定部門での稼働を開始。業務要件とシステム要件を明確にししながら、最大のマーケットである首都圏地区全体に2004年度中の展開を推進しています。さらには2005年度には全営業部門へ展開する計画です。

経営環境の激変で問われる営業プロセスのマネジメント力

インテックが、IT活用を前提とした営業プロセスの見直しについて具体的な検討を開始したのは2003年のこと。異業種からITサービス業への新規参入も相次ぎ、ベンダー間の競争が激化。一方で、ユーザ企業も特定ベンダーに頼るのではなく、複数ベンダーが提案するソリューションを自社の企業価値向上という基準から比較し、IT導入を決定するなど、ベンダーに対する評価にも厳しさが増していました。こうした中で直面したのが、個人に依存する営業プロセスの限界です。営業BPMプロジェクトで、ユーザ部門の責任者を務めた営業企画本部参事の岸逸郎氏は、従来の営業プロセス上の課題について、次のように語ります。「発生した営業案件は各担当者の判断で管理し、それが上層部に伝えられていくという流れが基本でしたから、まず経営トップに情報が届くまでに時間がかかり、結果として次のアクションを起こすまでに時間がかかるというのが大きな問題でした。また、上層部に伝わっていく過程で情報が要約されてしまうため、判断材料となる正確な情報が報告されず、的確な意思決定ができない。さらに、階層的な情報の流れだけでは、組織横断的な情報共有が実現できないという課題も認識していました」

また、各担当者の判断に依存する営業プロセスは、受注件数にも影響を及ぼすものでした。営業BPMプロジェクトで、mySAP CRMを先行導入したのが首都圏を統括するMetro計画推進本部。その導入推進役を務めた吉成靖晃氏は、次のような問題点を指摘します。

「お客さまから引き合いがあったときに、まず各担当者個人の判断が入ります。つまり、この案件はリスクが高いので受注すべきではないという判断も個人がしてしまう。こういう案件は案外多いのですが、問題なのは、そうした案件の実態が把握できていないこと。当然、部内や本部の会議にも上がってこない。組織として問題点に気づかないということが大きな課題でした」

営業戦略上求められたのは、経営的な視点に基づく営業プロセスのマネジメント。個人に依存する営業プロセスを革新し、組織としてマネジメントすることで営業活動全体のクオリティを高めるという考え方です。これを実現するために、インテックはmySAP CRMを選択しました。

変革が企業価値を高めるという判断

主眼が置かれたのは、営業プロセスの変革とマネジメント力の向上であり、システムの機能は案件管理に特化。ここに営業BPMプロジェクトの大きな特徴があります。営業プロセス変革のコンサルティングを担当したコンサルティング事業部ITコンサルティンググループ副参事の山本克也氏は、プロジェクトの基本方針について、次のように語ります。

「当初から明確にしていたコンセプトは、管理者、経営者を支援するためのシステムであるということ。CRMというと、現場の効率化や利便性を優先し、現状のプロセスを活かそうという発想になりがちですが、それではマネジメント側の課題が解決できないというジレンマが残ります。当社が重視したのは、あくまでプロセスの変革を前提にしたマネジメント力の強化。そのためにシステムの機能は案件管理に絞りました」

管理者や経営者のためのシステムと位置づけて、営業プロセスを変革する。この明確なコンセプトが、mySAP CRMを選択した大きな要因ともなっています。

「システム構築や導入の容易さという点では、既存システムの拡張という選択肢も有力でしたが、既存システムの延長では変化するのに時間を要します。重視したのは当社のビジョンでもある「変革」。現状の業種・業態に100%フィットしていなくても、マネジメントに重点を置いた標準的な営業プロセスを導入した方が変革を後押しできるという判断からmySAP CRMの導入を決定しました」(岸氏)。

また、SAPパートナーとしてビジネスを展開するインテックにとって、mySAP CRM選択の背景には、SAPビジネスの拡大という思いもありました。そこで、実際に導入を進めながら有効な機能を取り込み、インテック独自のテンプレートとして製品化する計画も視野に入れています。

サービスパッケージのメリットを活かした導入アプローチが短期導入のポイント

インテックが導入したSAPソリューションは、mySAP CRMとSAP NetWeaver™コンポーネントのSAP® Enterprise Portal(SAP EP)、SAP Business Information Warehouse(SAP BW)。具体的には、SAPジャパンが提供する、mySAP CRMの営業案件管理テンプレートをベースにSAPコンサルティングが導入を支援することで、短期間・低価格の構築が実現できるサービスパッケージが採用されました。インテックの営業BPMプロジェクトでは、短期間での導入が大きな意味を持っています。

2004年4月に営業BPMプロジェクトが正式に発足した後、営業プロセスのあり方、具体的なソリューションの検討・選択を経て、段階的な導入スケジュールを決定しました。第一次導入では、特定部門の約60ユーザを対象にし、10月に稼働。試行運用を進めながら第二次導入として2005年3月までには約300名の首都圏地区の営業管理者と営業職全員に展開する予定です。また2005年度には全社やグループ全体に展開するという第三次導入を計画しています。

ここでインテックが重視したのが、スケジュールの遵守。あくまで稼働を優先し、試行運用しながら要件を固めていくアプローチです。実際の構築作業に着手したのは7月半ばでしたが、わずか2ヵ月半後の10月には当初の計画どおり第一次の稼働を開始しました。システム構築のプロジェクトマネージャを務めたビジネスソリューション事業本部ソリューション事業推進部主事の西山雅彦氏は、導入パートナーとして参画したSAPコンサルティングが果たした役割について、次のように評価します。「コンサルティングの面でも、当社だけでは解決に時間を要する課題も多く、SAPコンサルタントの適時のアドバイスが強い味方になりました。SAPとの二人三脚がうまくいったということですが、おかげでスケジュールを遵守することができ、その責任を持った対応には感謝しています。それだけでもSAPコンサルティングを選択した価値はあったと言えます。また、当社の開発メンバーがSAPコンサルティングの構築ノウハウを会得できたことも、今後のSAPビジネスの展開の上では非常に大きな効果だと考えています」

SAPコンサルティングを選択しただけではなく、営業案件管理テンプレートを採用したことも短期導入の実現につながりました。「テンプレートはすぐに動くというイメージがあり、確かにそうではあるのですが、システムとしては叩き台に過ぎません。重要なのは、実際に利用することで精度の高い要件定義が早くできるというテンプレート本来のメリット。その価値を改めて感じました。特にCRMシステムには正解がないので、あるべき姿を追求し、要件定義に時間をかけても意味がない場合があります。テンプレートは広範囲の業務をカバーしているため、そのまま当社の要件を満たすわけではありませんが、逆に豊富なコンポーネントを組み合わせながら、短期間で当社に適したシステムを構築できる。その点は大きな魅力だと思います」(山本氏)。

また、インテックがビジョンに掲げる「変革」を実現する上でも、テンプレートの役割は重要でした。「私が高く評価しているのは、お客さま、社内の上長や部下、取引先などをすべてビジネスパートナーとしてマネジメントするというSAPソリューションのコンセプトです。それによって、ビジネスの組み立て方や営業活動のあり方に新たな視点が生まれます。おそらく独自開発では、顧客マスタや取引先マスタ、従業員マスタといった発想から抜け切れず、インテックはこうあるべきだという担当者の意識を変えることもできない。固定観念を取り除かなければ、営業プロセスの標準化や高度化は実現できませんから、そういう意味でも、テンプレートの効果がありました」(岸氏)。

こうして第一次導入による試行運用を通じて、営業BPMプロジェクトでは第二次導入に向けた要件定義を明確化。たとえばSAP BWレポートを四半期だけではなく、自社のビジネス特性に合わせて半期にも対応させる、あるいは約300名のユーザを前提にデフォルト表示をカスタマイズするといった改良を実施していきました。現在は、展開範囲の拡大に合わせて、営業プロセスの標準化と高度化に向け、プロセスの可視化を実現させる段階にあり、インテック独自のCRMテンプレートは3月のリリースに向けた開発作業が進められています。

CRMシステムの導入にあたっては、ユーザの要望を重視する余り、スケジュールが大幅に遅延してしまうケース、あるいは、システムの完成度を重視し、運用しながら要件定義を固めていくアプローチを経営トップが承認しないケースがあることも事実です。これに対してインテックの営業BPMプロジェクトでは、管理者や経営者のためのシステムだという明確な位置づけを、営業担当者にも徹底したこと、そして、テンプレートのメリットを活かす導入アプローチを経営トップが理解し、承認したことが重要なポイントとなっています。

“営業プロセスで問われるのは、個人の力を組織の力としてどこまで発揮できるか。個人的なつながりに頼るのではなく、コミュニティの機能をシステムに取り込んだことは、本当の効果を引き出す上で非常に意義があります”

コンサルティング事業部 ITコンサルティンググループ 副参事
山本亮也氏

コミュニティの育成が 効果を引き出すポイントのひとつ

営業プロセスの高度化による本当の効果が現れるのはこれからで、改善点も残されているとはいえ、少しずつビジネス上の変化が見え始め、今後の運用ポイントも明らかになりつつあります。まず、管理者や経営者のためのシステムという方針を営業担当者に徹底したことで、案件情報の入力作業に対する現場の抵抗感も少なく、日々情報が更新され、経営層がその情報をもとに議論するスタイルも一部で定着し始めています。「担当者個人の判断で辞退していた案件情報が表面化できるようになると、他部門の提案事例を参考にすれば可能性はある、といった判断もできる

ようになります。これは受注確度の向上や受注件数の増加だけではなく、お客さまの信頼感につながるという意味でも重要です。机上での議論ではなく、現実的な議論ができるという効果は大きいと思います」(岸氏)。

また、案件情報を組織横断的に共有することで、これまでは把握できなかった案件情報を確認できるようになり、部門間を越えたコミュニケーションによって営業担当者の提案品質が向上したケースも出てきています。「単に他部門の情報を参照できるだけではなく、担当者が入力した情報に対して上長がフォローするといったコミュニティを形成できるかどうか重要になってきます。既存の社内コミュニティサイトは、日常の業務活動とは連動していないので、それを連動させることで、自分の活動に対してアクションがあれば、それをナレッジとしてすばやく業務に活かすことができます。営業プロセスで問われるのは、個人の力を組織の力としてどこまで発揮できるか。個人的なつながりに頼るのではなく、コミュニティの機能をシステムに取り込んだことは、本当の効果を引き出す上で非常に意義があります」(山本氏)。

CRMで重要なのは、いかに企業として活用できるか。全ユーザに活用を促すためには、コミュニティといった仕組みだけではなく、活用を促す企業風土や文化も不可欠です。

「いくら組織横断的な情報共有の仕組みが整備されても、たとえば若手の担当者が上長に質問しづらい風土では、結局個人で判断してしまうこととなります。今回のプロジェクトは、部門をまたがって、気兼ねなく質問やアドバイスができるきっかけを作れたという点で、手ごたえを感じています」(吉成氏)。

SAP NetWeaverを中核とした統合環境で “お客さま第一主義”の徹底を目指す

営業BPMプロジェクト自体は現在も推進中であり、今後は操作性の向上、他システムとの統合による相乗効果の創出という視点からの機能拡張が計画されています。操作性の向上に向けて具体的な検討が進んでいるのが、ナビゲーション機能の採用とSAP EPの強化です。

「現在は1種類のポータルを利用していますが、管理者、経営層、担当が必要とする情報はそれぞれ異なります。したがって、役割に応じた画面構成が可能なSAP EPのメリットを活用する方針です。他社向けのソリューションでは、外部のWebサイトや社内システムをSAP EPに集約するといった活用方法も提案していきたいと考えています」(西山氏)。

また、現場担当者の社外での利用環境として、携帯電話での情報入力を実現する計画もあります。具体的には、KDDIなどが提供する「BREW」端末とmySAP CRMとを連携する仕組みを検討しています。携帯電話上でアプリケーションの稼働を可能にするサービスで、これにより仮に電波の届かないところであっても、外出先から活動内容をすぐに入力できるような仕組みを整備する予定です。

さらに将来的な構想としては、既存の基幹システムとの統合。たとえば定量的情報だけではなく、定性的な情報も含めたプロジェクト・マネジメント・システムと連携させることで、営業プロセスを開発や保守・運用プロセスとも統合させていくという取り組みです。

「将来的な拡張では、自前の開発ではなく、統合基盤としてのSAP NetWeaverを中核に対応することも検討しています。具体的な検証は始めていませんが、実現に対する安心感は持っています。ただし重要なのは、既存システムをSAPソリューションに置き換えるのではなく、既存システムやSAPソリューションのそれぞれのメリットを見極め、使い分けることで、インテック全体としての効果を高めていく考え方です。もちろん前提として、営業担当者の意識統一も不可欠です。すべてがビジネスパートナーだという考え方、お客さまがあってこそ初めて案件が発生するのであり、営業活動だけが単独で存在することはあり得ない。つまり、インテックの経営理念である“お客さま第一主義”を徹底させることが重要と考えています」(岸氏)。