



salesforce

前年比40%UP達成の
敏腕営業マネージャーが実体験で語る

セールスフォース・ドットコム
には存在しない
営業7つのムダ

セールスフォース・ドットコムには存在しない

営業7つのムダ

営業会議は基本的にゼロ 転職前に感じていたムダとは無縁の スマートな営業活動に驚き

営業力強化は、ほとんどの企業にとって永遠の課題だろう。いかに優れた製品・サービスを持っていても、それが顧客に届かなければ、売上・収益には結びつかない。プロダクトライフサイクルが短くなり、異業種からの参入も珍しくなくなるなど、他社との競争が激しくなる中、対顧客の最前線に立つ営業の役割はますます重要になってきている。

営業力強化に向け、すでに取り組みを行っている企業も多いだろう。例えば、顧客情報や営業進捗状況、さらには競合他社の情報なども集約してエクセルシートにまとめる。それらを基に営業会議で話し合い、成功・失敗例の情報も共有して次に向けた戦略を練る。さらには、インセンティブ制を導入して営業担当者間に競争意識を植えつけるなどだ。

しかし一方で、「会議が報告だけの場になっている」「情報がしっかり共有されていない」「営業以外のことに時間を取られすぎる」など、そうしたプロセスの中に潜む数々の「ムダ」に気づいている経営者、マネージャーは少なくないはずだ。

Salesforce は、そうした問題を解決し、営業

力強化をサポートするツールとして多くの企業に導入されているが、実は提供するセールスフォース・ドットコム自身がヘビーユーザーでもある。Salesforce を活用することで、営業活動はどのように変わるのか。他社からセールスフォース・ドットコムに転職した営業担当者はその差をどのように感じているのだろうか。

「営業会議が基本的にゼロ、ということにはかなり強いインパクトを受けました」と語るのは、1部上場の大手システムインテグレーターから3年前に転職し、現在は中小企業をターゲットとした外勤営業チームを束ねるコマース営業本部 マネージャーの寺本裕一氏。形骸化した営業会議に疑問を持つ人は多いだろうが、それがまったくないというのも極端すぎると思われるかもしれない。

「会議ではなく数分程度のミーティングで事が足りてしまうのです」とセールスディベロップメント マネージャーの鈴木淳一氏は補足する。Web プロモーション会社の営業職から3年半前に転職し、現在は主に新規顧客からの問い合わせなどに対応する内勤営業のマネージャーを



株式会社セールスフォース・ドットコム
セールスディベロップメント
マネージャー
鈴木 淳一氏



株式会社セールスフォース・ドットコム
コマース営業本部
マネージャー
寺本 裕一氏

務める鈴木氏は、「ミーティングのやり方を含め、営業活動全体がとてもスマートなことに驚きました」と続ける。

実は、セールスフォース・ドットコムで存在しないのは、「営業会議」だけではない。会議の基にもなる「エクセルシート」、上司から部下への「叱咤激励」、さらにはほとんどの企業では営業活動と不可分の存在となっている「ハンコ」「名刺フォルダ」もない。そして、多くの営業が頭を悩

ませる、企画書や見積書のひな形、過去の営業記録や発注書など「何かを探す時間」もほとんどなく、その結果として「意味のない残業」がなくなったという。

ここで挙げた「7つのムダ」が、セールスフォース・ドットコムではなぜないのか。他社の営業を経験して転職した2人の話を、7つのテーマごとに聞いていくことで、ムダを排除して営業力強化につなげる道筋が見えてくる。

Keywords

●セールスフォース・ドットコム

世界最大のクラウド型 CRM（顧客管理）ベンダー。大手企業から中堅・中小企業まで SFA（営業支援）、CRM（顧客管理）、カスタマーサポートなどに利用されている。また、常に使いやすさを追求し、お客様からの要望などにもすぐに対応。年に3回のペースで製品に反映し、無償のバージョンアップで時代の変化にも対応した最新のサービスを提供している。

●Salesforce

クラウド型 CRM（顧客管理）のアプリケーション。Web ブラウザーなどへのアクセス手段があれば、PC、スマートフォン、タブレットなどのさまざまなデバイスから場所を問わず利用できる。また、営業やマーケティング支援、文書管理やデータの集計・分析など多彩な機能を多数備えており、自在にカスタマイズが可能。企業全体の営業力をアップさせることができるアプリケーションとなっている。

●Chatter

クラウド型のコラボレーション支援ツールであり、オフィスでの共有スタイルを変える企業内 SNS。プロジェクトや商談のステータス、プレゼンテーション資料などをリアルタイムに収集・把握することができ、社内の情報共有のスピード化に欠かせないツールの一つとなっている。セールスフォース・ドットコムが提供するすべてのアプリケーションで利用が可能で、上記の Salesforce にも搭載されている。

ムダ
1

数字をつき合わせるだけの報告の場

営業会議

徹底した情報共有で、会議をゼロに

管理職を含めすべての営業が集まった営業会議を毎週行っている、という企業は多い。営業部門がさらに細分化されている場合は、組織ごと、マネージャーなどの階層ごとといった形で、週に何度も営業会議を行っている企業もある。しかしそのほとんどは、各担当者が前週の実績や進捗状況、さらに今週の目標を発表して、上司がそれに対して一言を加えるというパターン。「この会議に意味があるのか」と疑問を持つ人も多いのではないだろうか。

「前の会社でも、実際に行っているのは進捗状況などの報告にすぎませんでした」と寺本氏は打ち明ける。「“各営業がほかの営業から気づきを得ることが会議の目的”と言いながら、実際は本部長の機嫌を損なわないよう、会議を乗り切るためにどう尽力していたかが実態でした」。本部長が出席する営業会議の前日には、作戦会議まで開かれていたという。

事情は鈴木氏も同様のようだ。「毎週1回、3

～4時間かけて会議が開かれていたのですが、状況把握だけで大半の時間を費やし、それを受けて次の戦略を練るというより、各人の意思表明と上司からの励ましで終わっていました」。

そんな状況だったからこそ、転職して営業会議がまったくなくないことに「ショックを受けた」と2人が口をそろえるのも無理はない。営業会議がない秘密は、セールスフォース・ドットコム自身も活用している営業支援システム Salesforceにある。各担当者が、顧客企業への訪問内容はもちろん、進捗状況や目標、想定取引金額なども記入しており、ほかの営業担当者やマネージャーだけでなく、他部署のメンバーも閲覧でき、常に情報を共有している状態にあるのだ。

「マネージャーの立場からは、定量的な数値を集約して分析したダッシュボード*もチェックしています」と寺本氏。訪問件数の少ない営業や、進捗が遅れている案件などに対しては、社内コミュニケーションツールの Chatter を使って、

セールスフォース・ドットコムでなくなった営業会議のムダ

- ・予算・実績の数字のつき合わせ
- ・進捗状況の確認
- ・上司からの励ましなど、意味の薄い叱咤激励

即座に直接指示を出すなどフォローを怠らない。また、2人が管轄する内勤・外勤営業は、営業プロセスの中で連携が必要な部分も多いが、常に情報を共有しているため、「会議というほどではなく、お互いに要望を出し合う程度で、数分

のミーティングで事足りる」と鈴木氏は話す。

営業会議で行われているような予算・実績のつき合わせや進捗状況の確認を、Salesforceで共有しているため、各営業の生産性向上とともに、より戦略的な営業が可能となっているのだ。

Salesforceで変わるポイント

商談準備から受注完了まで、フェーズごとの情報を共有できるようになるので、営業会議はほとんど不要です



商談レビューで営業チームの進捗を把握

商談レビュー

ダッシュボードを検索...

編集 コピー 更新 更新日 2013/11/08(16:58)

Pipeline 売上予測分類別	達成予測商談	大型商談Top10																																																												
<table border="1"> <tr><th>売上予測分類</th><th>金額 合計:</th></tr> <tr><td>完了</td><td>¥855,408,705</td></tr> <tr><td>達成予測</td><td>¥127,108,780</td></tr> <tr><td>改善達成予測</td><td>¥575,285,575</td></tr> <tr><td>パイプライン</td><td>¥4,166,461,122</td></tr> <tr><td>単位: 百万円</td><td></td></tr> </table>	売上予測分類	金額 合計:	完了	¥855,408,705	達成予測	¥127,108,780	改善達成予測	¥575,285,575	パイプライン	¥4,166,461,122	単位: 百万円		<table border="1"> <tr><th>商談名</th><th>金額 合計:</th></tr> <tr><td>大日本ワイズ様 EE500(計850)2</td><td>¥81,000,000</td></tr> <tr><td>トランスコム様 EE100(計150)1</td><td>¥18,000,000</td></tr> <tr><td>杉屋産業株式会社様 EE500(計50)</td><td>¥12,008,780</td></tr> <tr><td>本村田ミナール様 EE500(計1)</td><td>¥9,000,000</td></tr> <tr><td>850ワイズコム様 EE500(計1)</td><td>¥9,000,000</td></tr> <tr><td>田中ドライブ様 GS500</td><td>¥9,000,000</td></tr> <tr><td>育成トレーナー様 導入サービス様</td><td>¥2,200,000</td></tr> <tr><td>【子モ】アブマドットコム様</td><td>¥1,800,000</td></tr> <tr><td>既約のワイズコム様 新規提案</td><td>¥100,000</td></tr> <tr><td>03 メットを評価する</td><td>¥1,004,442,102</td></tr> <tr><td>02 課題を特定する</td><td>¥1,993,882,572</td></tr> <tr><td>01 商談を見極める</td><td>¥1,168,336,448</td></tr> <tr><td>単位: 百万円</td><td></td></tr> </table>	商談名	金額 合計:	大日本ワイズ様 EE500(計850)2	¥81,000,000	トランスコム様 EE100(計150)1	¥18,000,000	杉屋産業株式会社様 EE500(計50)	¥12,008,780	本村田ミナール様 EE500(計1)	¥9,000,000	850ワイズコム様 EE500(計1)	¥9,000,000	田中ドライブ様 GS500	¥9,000,000	育成トレーナー様 導入サービス様	¥2,200,000	【子モ】アブマドットコム様	¥1,800,000	既約のワイズコム様 新規提案	¥100,000	03 メットを評価する	¥1,004,442,102	02 課題を特定する	¥1,993,882,572	01 商談を見極める	¥1,168,336,448	単位: 百万円		<table border="1"> <tr><th>商談名</th><th>金額 合計:</th></tr> <tr><td>石井キャピタル様 EE500(計1)</td><td>¥810,000,000</td></tr> <tr><td>トランスコム様 EE150(計150)1</td><td>¥486,000,000</td></tr> <tr><td>西山コーポレーション様 EE120ワイズコム様</td><td>¥324,000,000</td></tr> <tr><td>伊藤商事様 EE100(計120)</td><td>¥290,700,000</td></tr> <tr><td>伊藤商事様 EE100(計120)</td><td>¥290,700,000</td></tr> <tr><td>伊藤商事様 EE150(計120)</td><td>¥270,000,000</td></tr> <tr><td>トランスコム様 EE150(計250)2</td><td>¥270,000,000</td></tr> <tr><td>伊藤商事様 EE120ワイズコム様</td><td>¥239,400,000</td></tr> <tr><td>伊藤商事様 EE150(計150)1</td><td>¥234,000,000</td></tr> </table>	商談名	金額 合計:	石井キャピタル様 EE500(計1)	¥810,000,000	トランスコム様 EE150(計150)1	¥486,000,000	西山コーポレーション様 EE120ワイズコム様	¥324,000,000	伊藤商事様 EE100(計120)	¥290,700,000	伊藤商事様 EE100(計120)	¥290,700,000	伊藤商事様 EE150(計120)	¥270,000,000	トランスコム様 EE150(計250)2	¥270,000,000	伊藤商事様 EE120ワイズコム様	¥239,400,000	伊藤商事様 EE150(計150)1	¥234,000,000
売上予測分類	金額 合計:																																																													
完了	¥855,408,705																																																													
達成予測	¥127,108,780																																																													
改善達成予測	¥575,285,575																																																													
パイプライン	¥4,166,461,122																																																													
単位: 百万円																																																														
商談名	金額 合計:																																																													
大日本ワイズ様 EE500(計850)2	¥81,000,000																																																													
トランスコム様 EE100(計150)1	¥18,000,000																																																													
杉屋産業株式会社様 EE500(計50)	¥12,008,780																																																													
本村田ミナール様 EE500(計1)	¥9,000,000																																																													
850ワイズコム様 EE500(計1)	¥9,000,000																																																													
田中ドライブ様 GS500	¥9,000,000																																																													
育成トレーナー様 導入サービス様	¥2,200,000																																																													
【子モ】アブマドットコム様	¥1,800,000																																																													
既約のワイズコム様 新規提案	¥100,000																																																													
03 メットを評価する	¥1,004,442,102																																																													
02 課題を特定する	¥1,993,882,572																																																													
01 商談を見極める	¥1,168,336,448																																																													
単位: 百万円																																																														
商談名	金額 合計:																																																													
石井キャピタル様 EE500(計1)	¥810,000,000																																																													
トランスコム様 EE150(計150)1	¥486,000,000																																																													
西山コーポレーション様 EE120ワイズコム様	¥324,000,000																																																													
伊藤商事様 EE100(計120)	¥290,700,000																																																													
伊藤商事様 EE100(計120)	¥290,700,000																																																													
伊藤商事様 EE150(計120)	¥270,000,000																																																													
トランスコム様 EE150(計250)2	¥270,000,000																																																													
伊藤商事様 EE120ワイズコム様	¥239,400,000																																																													
伊藤商事様 EE150(計150)1	¥234,000,000																																																													

営業チーム内での達成予測商談や大型商談のランキングなどを見ることができ、また、商談の準備から受注完了までのフェーズごとの金額を表示することもでき、進捗状況の把握にも役立つ。

*ダッシュボード：フェーズごとの商談や、担当者ごとの売上見込みなどの指標を瞬時にグラフやリストなどに視覚化し、状況把握が可能

セールスフォース・ドットコムには存在しない

営業7つのムダ

ムダ
2

作成に手間がかかるわりに効果は疑問

エクセルシート

セールスフォース・ドットコムでなくなった
エクセルシートのムダ

- ・作成・入力にかかる手間と時間
- ・導き出された数値への異なる理解
- ・次の戦略に結びつかないただの数字

リアルタイムの状況把握・分析は可能か

前 項の営業会議と並んで、ほとんどの企業で必須のツールとなっているのがエクセルシート。新規開拓用の顧客一覧から、担当者ごと・顧客ごとの実績・予算管理、進捗状況の管理など、さまざまなファイルを作成してメンバー間で共有している企業は多い。状況を可視化するのには役立っているが、その作成や入力の手間を考えると、営業活動全体にどこまで貢献しているかは疑問が残る。

「前職では、ほぼ毎日のように使っていた」と語る寺本氏は、「エクセルシートは誰でも作ることができて便利な反面、作る人の観点によってまったく違うものになってしまうことが一番の問題」と指摘する。例えば来月の売上予測などで、結果の数値が同じでも、それが導き出されたプロセスは異なる。その部分が、エクセルシートでは覆い隠されてしまうというのだ。

ならば、マスターファイルを作って全員がそこに入力すればよいと考えがちだが、そこにも落

し穴がある。「各メンバーが入力しても履歴が残らないので、数字が大きく変化するときなどは、前後関係がわからず、以前の会社では大変な思いをしました」と鈴木氏は語る。

マスターファイルには、もっと大きなリスクもある。鈴木氏の前職でのこと、「とある社員に見込顧客一覧のエクセルシートを渡し、電話でアポ取りをさせたのですが、途中で誤って全データを消去してしまいました。幸い 1 週間前にバックアップをとってありましたが、すでにアポを取っていた客先の情報、詳細なヒアリング内容までわからなくなり、大きな機会損失を出してしまいました」。

ともにエクセルシートに関して苦い思い出を持つ 2 人だが、セールスフォース・ドットコムに転職してからは、ほとんど使うことがなくなったという。その理由は、やはり Salesforce にある。各営業メンバーが自分の案件情報を入力していくことで、全体の数値や状況が自動的にリアルタイムに表示されるためだ。さらに、マネージャー

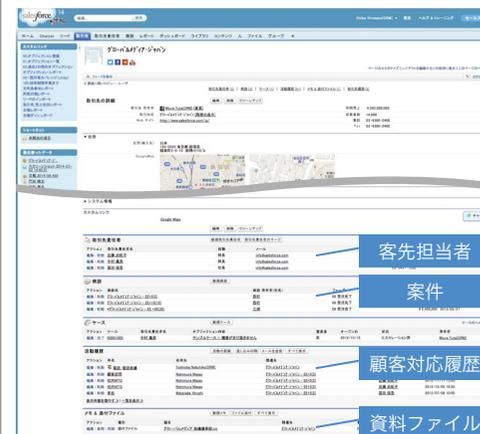
がそれぞれ独自の指標に基づいてレポート※やダッシュボードで分析を行うこともできる。なお、ともにマネージャーながら、外勤営業、内勤営業と異なる部署を受け持つ寺本氏と鈴木氏では、基となるデータは同じでも、見ているレポート、

ダッシュボードはまったく異なるという。

「表計算ソフト」の名前の通り、エクセルは計算のためのものであり、管理には不向き」と鈴木氏。データをより戦略的に活用するという側面で、Salesforce が大きな役割を担っている。

Salesforceで
変わるポイント

顧客に関するすべての情報はSalesforceの中に



Salesforce では基となる顧客情報も、履歴とともに全メンバーで共有されており、過去の営業活動履歴といった時系列のデータ、担当者ごと・案件ごとといった横断のデータもすぐに見ることができる。

個々の観点の違いによるブレがなく、同じプロセスで入力された情報を、全メンバーとリアルタイムで共有できます



※レポート：担当別や取引先別の売上などのデータを一覧で抽出・集計して分析することができる

ムダ
3

問題解決に結びつかない空虚な言葉

叱咤激励

「頑張ります」では何も変わらない

上 司から部下への叱咤激励は、企業内では多く見かける光景だ。いわゆる“アメとムチ”であり、それがやる気を刺激する側面もあるが、方向性を誤れば部下を萎縮させかねない。

例えば「営業会議のムダ」の項で紹介した寺本氏の前職での営業会議。毎週営業の誰かが本部長から激しく叱責されるのが恒例行事になっていたため、なるべく本部長の逆鱗に触れないよう、前日に作戦会議を開いていたという。これでは重要な情報が上長に上がらない危険性もあり、叱咤激励が逆効果になってしまう。

しかし、寺本氏はセールスフォース・ドットコムに転職して、そうした叱咤激励とは無縁の毎日を送っているという。「マネージャーとして、部下を叱ることがないわけではありません。しかしその場合は、目標を明確にし、いかにモチベーションを高めるかに留意します」と話す。

例えば、部下が「1日のうちに新規顧客に10件電話営業する」という目標を掲げた場合。「10

件営業したが、3件しか訪問のアポが取れなかった」という場合は叱らない。しかし「7件しか営業できなかった」という場合は厳しく注意するという。前者はプロセスの失敗なので、そこから何を学ぶかをアドバイスできる。しかし、後者は自ら実行すると約束したことを反故にしたことになる。

こういった場合、Salesforce上で部下のその日の行動もすべて把握できるので、そこで確認した上で、社内コミュニケーションツールのChatterなどで、「なぜできなかったのか」「どうすればできるのか」を問う。これは部署内の同僚だけでなく、ほかの部署の人間も見ることができ、叱責される側からするとかなりつらい。しかし、そこから別の効果も生まれる。

鈴木氏は、マネージャーとなる前に、内勤・外勤両方の営業を経験しているが、内勤営業の時代に、Salesforce上で外勤営業の人間が上司から厳しく注意されているのをよく見ていたと

セールスフォース・ドットコムでなくなった叱咤激励のムダ

- ・モチベーション向上につながらない叱責
- ・失敗を隠そうとする行為
- ・部下からの「頑張ります」の言葉

いう。「そこから、どういうやり方がマズいのか、正しい方法とは何かを学ぶことができました」と語る。

「冷酷に聞こえるかもしれませんが、部下の『頑張ります』というのもムダな情報です。どう頑張

るのかを示さなければ、指示のしようもありません」と寺本氏。こうした空虚な言葉を極力排し、客観的な情報を基にコミュニケーションをとる、そして失敗までも共有して全員の財産にする、その基盤がSalesforceなのである。

Salesforceで変わるポイント

パイプラインフェーズ別分析では、部下が立てた目標が達成できているかどうかが一目瞭然なので、アドバイスもしやすくなります



パイプラインで部下の進捗をフェーズ別に把握

Chatterでフェーズダウンの理由を確認する

各案件のフェーズごとの情報もマネージャーがチェックできるため、例えば、フェーズがアップされず、逆にダウンしていた場合には、すぐさまマネージャーからChatterで営業担当者にお問い合わせが入ることになる。

ムダ
4

「ない」と割り切ったほうが早い場合が多い
何かを探す時間

セールスフォース・ドットコムでなくなった
何かを探す時間のムダ

- ・PCやサーバー中を探し回る手間
- ・ほかの人に気を遣いながら尋ねる手間
- ・探しものが「ない」と判明するまでの時間

蓄積するだけでなく、見つける仕組みが重要

営業の仕事をしていると、過去に自分、あるいはほかの誰かがかかわったり、作成していたはずの“何か”を探すことが多くないだろうか。一番多いのは、自分が過去に作った企画書や見積書を再利用のために探す、というパターンだろう。それ以外にも例えば、過去に似たような業種・業態の顧客向けに誰かが作成したはずの提案書や、複雑な事情があって契約の前に処理が必要な顧客への対応策という例もあるだろう。

「前の会社では、『〇〇という事例を担当された方はいませんか?』という問い合わせメールを、営業部全員に送ることがよくありました」と寺本氏は打ち明ける。「顔も知らない人も含めて送信するので、文章にかなり気を遣い、30分ぐらいかけて書き上げるのですが、1人でも返信があればラッキーなほう。誰からも返信がなくゼロからやらなければならず、結局時間のムダだった、ということがよくありました」。

そうした事例も含め、ファイルをフォルダに分類して共有サーバーに保存するという方法をとっている会社もあるだろう。しかし、そこには大きな問題がある。サーバーに保存するのは結局個人個人なので、それぞれの判断で別の場所に保存されてしまえば、探し出すのは容易ではない。

「前職で、古いお客様から『数年前に使ったバナー広告を再度使いたい』という問い合わせが入ったことがあります。Web プロモーション会社でしたからサイクルが早く、数年前では担当者も変わっていて共有フォルダを探しても見つからない。結局1時間近く探して、『ない』ということがわかったときはドツと疲れました」と鈴木氏。

しかし、セールスフォース・ドットコムに転職して2人ともこうしたムダから解放されたという。Salesforceでは、個人々が作成したファイルを含め、営業に関する過去のすべての情報が蓄積されているため、検索をかけるだけで容易

に見つけることができる。

「自分が現在悩んでいる問題は、たいてい過去にも誰かが悩んでいるものです。転職して、その解決策に容易にたどり着ける仕組みを知ったときは、『この会社はとてつもない引き出しを持つ

ている』と驚きました」と寺本氏は振り返る。“ナレッジを共有することによる生産性の向上”というテーマははかり以前から叫ばれているが、それを円滑に実現できるツールが、Salesforceなのである。

Salesforceで
変わるポイント

今自分が抱えている課題は、過去に誰かも体験しているものです。ナレッジが簡単に共有できることもSalesforceの強みです



Chatterでの共有依頼で資料を収集



ほかにも、Chatterを使ってキーワード検索をかければ、広範囲からの確な情報を探し出せます



Chatterでテーマを伝え、関連部署に向けて資料共有依頼をかけると、過去に同テーマの経験がある担当者から続々と資料が集まる。

ムダ
5

すぐに満杯になるが、大部分は不要
名刺フォルダ

全社で情報を共有すれば強力な武器にも

営業につきものなのが顧客先の名刺。訪問する先が増えれば増えるほど名刺の量も増える一方で、その保管に頭を悩ませている人は少なくないだろう。しかも、大量に名刺があっても、頻繁に利用するのはそのうちの一部だけということが多く、名刺フォルダに入れてしまうと、必要ときにすぐに見つけられない、という事態にも陥りがちだ。

この名刺フォルダも、実はセールスフォース・ドットコムには存在しない。「お客様から名刺を頂戴したら、すぐにSalesforceに登録、すでに登録済みであれば変更内容を更新するだけで、その後名刺を使うこと自体がありません」と寺本氏は説明する。

ここまででも紹介した通り、Salesforceでは顧客企業の情報が、過去の取引履歴を含めてすべて保存され、全員で共有されている。その企業の担当者の情報も同様で、企業情報に紐づく形で保存され、組織の上司・部下などの関係性も

可視化されている。例えば部署の異動や昇進などで肩書が変わっても、更新情報を確認すれば、おおよそいつごろに変わったのかもわかる仕組みだ。最近では、FacebookやTwitterなどSNSのアカウントを名刺に記載している人も少なくないが、そうした情報もSalesforce上に登録される。

「実際によくある話なのですが、FacebookやTwitterなどのSNS情報が、新規案件の成約に大きく貢献することがあります」と鈴木氏は語る。ある営業担当者が新規案件の訪問営業のために、取引先責任者の情報を予習していて、Facebookの「お友達」を調べたところ、実はその担当者が社内の別の部署の人間と古い知り合いであることが判明。その人間から先に紹介メールを送ってもらい、商談にスムーズに入ることができたという。名刺のデータベースが直接営業につながった好例であり、名刺フォルダを使って個人個人が保管していたのでは決して生

セールスフォース・ドットコムでなくなった
名刺フォルダのムダ

- ・デスクの引き出し一つ分のスペース
- ・必要ときに対象者の名刺が見つけれない
- ・顧客の最新情報を聞いて回る時間

まれない事例といえるだろう。

営業とは、突き詰めれば人と人の関係性であり、その部分に最大限の配慮を施さなければいけないのは言うまでもない。しかし、その関係性を重視しすぎることで、特定の顧客とのつながり

が属人化されてしまっただけでは元も子もない。Salesforceはそうした落とし穴を避け、営業と取引先との関係性強化を全社でサポートする仕組みともいうことができそうだ。

Salesforceで
変わるポイント

取引先責任者でさまざまな履歴を参照

取引先責任者は、単に名前や肩書などの情報だけでなく過去の取引とも紐づけられ、ナレッジの蓄積にもなります



取引先担当者の情報は、部署や役職など肩書の変遷だけでなく、ほかの上司・部下との関係性や、過去の自社の営業担当者も併せて確認することができる。

セールスフォース・ドットコムには存在しない
営業7つのムダ

ムダ
6

営業プロセスを遅らせる元凶
ハンコ



セールスフォース・ドットコムでなくなったハンコのムダ

- ・上司の承認を待つ時間
- ・紙の書類
- ・ビジネスのスピード感の欠如

「鉄は熱いうちに」を実現する仕組み

長 期間かけて顧客担当者を口説き落とし、ようやく成約までこぎ着けて後は契約書を書き交すだけ。なのに上司が社内におらずなかなかハンコを押してくれない。先方の気が変わるのではないかとやきもきするが何もできない—営業の仕事をしていてこのような経験を何度かしたことがある人は多いだろう。日本企業の悪習と批判を浴び続けながらも、なかなかならないハンコは、営業プロセスを遅らせる元凶の一つともいえる。

「ハンコを使うのは、年末調整の書類ぐらい」（寺本氏）というほど、セールスフォース・ドットコムではハンコの存在感が薄い。というのも、契約書や見積書・請求書だけでなく、社内の経費精算や出張申請書まで、Salesforce ではほぼすべて電子認証となっているからだ。社外向けの契約書などについていえば、最終決定権者が「承認」のボタンを押すだけで、社判のついた契約書のPDFが完成する仕組みになっている。

その背景には、特にセールスフォース・ドットコムという会社自体が、プロセスをスピーディーに回すことを最優先する文化がある、と寺本氏は指摘する。「例えば契約に関してお客様とすでに合意に達しているのであれば、『鉄は熱いうちに』打たないと、せっかくのビジネスチャンスを逃してしまう危険があります」。

この意識は管理職だけでなく、一般の社員にまで浸透しており、「上司の承認が遅れていると、部下から『早くしてください』と突き上げられることもあります」と鈴木氏は話す。

中間管理職であるマネージャーの立場からすると、部下からの申請をチェックして、差し戻すか、最終決定権者に回すかの判断を迫られる。「外出先でもスマホやタブレットで見ることが出来ますから、なるべく早く判断して処理するようにしています。それでも、『なんで5分もかかっているんだ!』と、部下と上長それぞれから指摘されることもあります」と寺本氏は笑いながら話す。

瑣末なことと思うかもしれないが、ビジネスのスピード感というのは、意外とこういう細かな部分の積み重ねで、社員の意識づけがなされる側面もある。そのためには、スピードを実現できる仕組みが必要なのは言うまでもない。

Salesforceで変わるポイント

部下からの申請承認においては、上司であってもスピード感が求められます



経費精算から契約書までオンラインで申請

毎日部下から届く各種申請書もオンラインで申請される。ハンコの代わりに「承認」「却下」のボタンを押すだけなので、スピーディーに進めることが可能

承認履歴も確認できる

経費や出張など部下からの承認申請は、電子認証で行われる。ハンコも不要で、モバイル端末により外出先からでも申請をチェックすることができる。また、契約書なども電子認証でPDFが完成するので、時間経過が原因でビジネスチャンスを逃すということがない。

ムダ
7

旧式の営業スタイルの象徴的存在

意味のない残業

セールスフォース・ドットコムでなくなった
意味のない残業のムダ

- ・移動中の無為な時間
- ・営業日報作成のためだけの帰社
- ・非合理的な働き方

残ったタスクを処理するという意識転換

これまで多くの企業にありがちな6つのムダを紹介してきたが、それらがいないため、セールスフォース・ドットコムには当然の帰結として「意味のない残業」もない。

日中できるだけ客先を回り、夕方に帰社してからは、未読のメールを整理して、提案書・企画書や営業日報をまとめ、翌日の訪問先の準備をしてから、終電近くに退社する——このような毎日を送っている営業は多いだろう。寺本氏も前職ではその一人だったが、セールスフォース・ドットコムに外勤営業として入社してからは1日の時間の使い方がまったく変わったという。

「1日の平均訪問社数は前職よりも2倍近くに増えたのですが、移動中やちょっとした空き時間でもモバイルデバイスなどからSalesforceを使って情報更新したり、上司に相談したり、情報収集することで仕事の進め方が非常に合理的になり、残業は驚くほど減りました。まれに、日中に時間が取れず、夕方からは接待に行くとい

う日もありますが、そんなときは帰宅してからSalesforce上で残務を片付けていました。残業というよりも、やらなければいけないタスクを処理するという感じです」

事情は鈴木氏も同じだ。「前職では、最終訪問先がどんなに遠くても、一旦は会社に戻って営業日報を書き、上司に提出しなければなりません。しかし、セールスフォース・ドットコムでは、移動中の電車の中などでSalesforce上に活動履歴を作成しておけば、後は上司が自動的に日報を引き出せるスタイルになっているため、心おきなく直帰できます。」

変化したのは営業の時間の使い方だけにとどまらない。Salesforceを使えば、より多様なワークスタイルに対応することも可能になる。実際、鈴木氏がマネージャーを務める内勤営業の部署には、出産を機に地方に帰省し、東京のオフィスに出社していない部下がいるという。内勤営業という業務の特性もあるが、その部下は家

でPCと電話を使って仕事をこなし、部内のミーティングの際はWebカンファレンスを使って参加しているという。

最近では、女性が出産し、育児をしながらでも働き続けられる環境や、今後増加が予想される

老親を介護しながらの就業環境の整備の必要性も唱えられている。Salesforceは、会社という場所に制約せず、短時間で高い労働生産性を実現するようなワークスタイル変革の可能性も秘めている。

Salesforceで
変わるポイント

ワークスタイルの変化で時間の使い方も変わる



Salesforceのように、どこにいてもモバイル端末で作業ができるという点は、外回りの多い営業に大きな助けとなるはず。会社としても、社員の生産性向上が実現できるポイントは貴重な。

クラウド上のアプリケーションである特性を生かし、社内外の場所を問わずに仕事ができるので、ワークスタイルががらりと変わります



セールスフォース・ドットコムには存在しない

営業7つのムダ

まとめ

課題にぶつかるたびに
ゼロから始めるのではなく
高い次元で情報を共有して
常に進化を続ける営業を！



「今までは本当に単価の高い仕事をしていた」
「目には見えないムダを積み上げていたことに
気づけなかった」

いずれも、前職と現在のセールスフォース・
ドットコムでの仕事内容を比較して、2 人のマ
ネージャーが述べた言葉だ。冒頭でも述べた
ように、多くの営業が日々のムダに気がついてお
り、それをどうにかしなければと思い悩んでい
る。しかし一方で、一人では変えようのない現実
があるのも確かだ。

寺本氏は、Salesforce の活用法を説明する
中で次のように語った。

「Salesforce を一番使い込んでいるのは、私
たちマネージャーだと思います」

この「Salesforce」を「エクセルシート」に置
き換えてみれば、旧来の営業組織とは異なる特
性が浮き彫りになる。もちろんエクセルシートで

は不可能であるが、営業活動の現状を把握し、
自ら分析を加えることで、組織の問題点を明ら
かにして次の戦略を考える。実はマネージャーこ
そが、旧来の営業組織を変革していく中核とな
りうるのである。

そしてもう一点。「営業会議のムダ」「何かを
探す時間のムダ」の項でも触れたが、会議のた
びに毎回ゼロから現状把握をしたり、何か課題
にぶつかったとき、すでに知見が蓄積されてい
るにもかかわらず、ゼロから作り直したりする。こ
うした、いわば「ゼロへの回帰」こそが、最大のムダ
といえるのではないだろうか。

Salesforce のようなツールを使って、すで
にある状況認識やナレッジを全員で共有し、さら
にその上に新たな知見を加え続けていくことで、
営業をさらに進化させていく。これこそが、現在
の営業に求められていることではないだろうか。

1 営業会議

常日ごろから情報共有を徹底させること
で、現状把握ではなく、次の戦略を考える。

2 エクセルシート

全員が共通認識に立てるツールを使っ
て、数字にごまかされない戦略を。

3 叱咤激励

中身の無い言葉ではなく、目標を再認識
してモチベーションを高める。

4 何かを探す時間

せっかく蓄積された過去のナレッジをす
ぐに活用できる仕組みづくりを。

5 名刺フォルダ

顧客先企業など関連する情報を結びつ
ければ営業の武器に。

6 ハンコ

「ビジネスのスピードを損なわない」こと
を最優先に考えるべき。

7 意味のない残業

仕事のやり方を変えればワークスタイル
変革にもつながる。

セールスフォース・ドットコムには存在しない

営業7つのムダ

こうしてなくなったお客様企業のムダ

【お客様事例】 株式会社スカイアーク SKYARC

予算実績を迅速に把握して販売力強化 導入から1年で売上が1.3倍増加

予算実績や営業進捗をリアルタイムに把握できず、販売力強化につなげられない——CMS（ウェブサイトのコンテンツ管理システム）専門のインテグレーターである株式会社スカイアークが抱えていた課題は、これまでの7つのムダで例示した企業より次元の高い悩みのように聞こえる。しかし、社員間・上司部下間のコミュニケーションが不全で、データを生きた情報にできない、という側面では同じ課題を抱えていたと見ることできる。

この問題を解決するため、同社は2010年末にSalesforceの営業支援アプリケーションSales Cloudを導入。顧客・商談・契約などの管理はもちろん、仕入れ・見積り・発注・請求・購買・勤怠・社内申請等々、ワークフローの発生するあらゆる業務の管理を一括して行うようにした。その結果、月次決算処理を15営業日から3営業日に短縮、スピーディーな予算実績管理を実現した。「特にSalesforce上で、『この日までに受注を完了させる』という“完了予定日”を設定したことで、営業担当者の業務スピードが上がって売上が伸び、我々経営側も売上予測

を立てやすくなりました」と同社の高野桂護氏は語る。

効果は数字にも現れている。導入1年で、営業担当者の数を増やすことなく売上が約1.3倍になり、利益率も約40%から60%へ1.5倍となった。また、従来はデータ集計などの管理業務だけに携わる人員を別途配置していたが、Salesforceで管理業務の自動化が可能になったため、人件費年間約500万円の削減にも成功したという。さらに同社は2012年10月、自社の業務改善で蓄積したノウハウを生かし、「Salesforce導入支援サービス」の提供を開始した。

「導入前に抱えていた経営課題がすべて解消できた」と振り返る高野氏だが、その一方で、「Salesforceは“魔法の道具”ではない」とも語る。「道具はマスターしてこそ活かせるので、使い込めば効果が出ます。1%しか使わない会社と、弊社のように100%使う会社とでは、効果に100倍の差があるわけです。であれば、Salesforceを使い倒さなければ損です」と力説した。



株式会社スカイアーク
執行役員
高野 桂護氏

導入製品:

Sales Cloud

顧客情報から商談の進捗状況、見積り、契約、発注、請求まで、予算実績管理を含む営業活動の効率化に必要な機能を組み込んだクラウド型の営業支援アプリケーション。顧客情報では、顧客接点履歴や担当者情報まで紐づけて管理できる。レポート、ダッシュボード機能を使えば、各人の指標に基づいた分析もでき、売上予測も立てられる。メンバー間でノウハウを共有できるファイル管理機能も実装。モバイル対応なので、時間・場所を問わず、すぐに必要な情報にアクセスできる。



導入前の課題

- 販売力強化のための予算実績や営業進捗のリアルタイムな管理ができなかった。
- 拠点が北海道と東京だったため、拠点間の円滑な意思疎通が困難だった。
- データ集計などの管理業務の効率が悪く、そのために人員を配置しなければならなかった。



導入による効果

- 月次決算処理が大幅に短縮。予算実績を管理し、売上予測の精度がアップした。
- 社員間コミュニケーションがスムーズになり、利益率が40%から60%、1.5倍に向上した。
- 集計業務、帳票作成などの管理業務を自動化。年間500万円の人件費を削減。

株式会社セールスフォース・ドットコム

0120-733-257

www.salesforce.com/jp

Salesforceはsalesforce.com,inc.の米国およびその他の国での登録商標です。またその他サービス名もsalesforce.com,inc.の商標または登録商標です。その他各種製品名は、各社の製品名称、商標または登録商標です。
© Copyright 2014 salesforce.com, inc.

