The title 1

シェルパワークス株式会社
代表取締役社長
米倉 達哉
URL　https://sherpaworks.jp/
E-mail　tatsuya.yonekura@sherpaworks.jp

必読！失敗しないSFA導入「4つの壁」と「5つのポイント」

勘・経験・度胸の営業に一石を投じ、営業支援ツールとしてSFA（Sales Force Automation：営業支援システム）が世の中に出たのが1990年代のことです。以後30年余りが経ち「SFAは定着しない」という声も耳にします。本稿では、SFAを導入して失敗してきた企業を数多く見てきた筆者の観点から、どうすれば成功につなげられるのかを紹介します。

優秀な営業パーソンを可視化したのが「SFA」

●なぜ、営業をシステム化する？

この認識が不明確だとSFA投資は無駄に終わります。

SFAが目指していることを端的に示すと「継続的に成果を出し続ける優秀な営業パーソンが行っていることを、営業部隊の全員ができるようになる」ということに集約されます。

優秀な営業パーソンの特徴を表現するとき「登山家」に例えるとわかりやすいでしょう。優秀な登山家の多くには、以下のような特徴があります。

①登頂前に周到な準備を怠らない
②ゴールから逆算して最適なキャンプ地点を設定する
③吹雪で先が見えにくい状況でも、常に自身がいる場所を客観的に把握する
④刻々と変わる状況を瞬時に見極め、最適な次の一手を打つ
⑤撤退基準が明確である

営業活動では、ゴールに向けてお客様の変化、競合会社の動き、その他あらゆる影響を及ぼす状況変化を把握して、最適な活動を実行していくことが求められる点で優秀な登山家と共通した特徴があると考えます。

営業とは「お客様とプロセスを共にして前に進める活動」ですが、多くの営業パーソンの活動がブラックボックス化していると言わざるを得ません。これらを見える化して「ゴールに向けたプロセスをマネジメントするためにSFAを活用する」という、目的を明確にするとわかりやすいでしょう。

成果につながらない…運用の失敗〝あるある〟

●自動的に人は動かない

私は、BtoB企業の営業力強化を支援していますが、お付き合いのある経営者から「SFAを活用して営業生産性が向上した」という話をほとんど聞いたことがありません。では、なぜSFAが狙ったとおりの成果につなげられていないのでしょうか。

当然、SFA導入には明確な目的があり、経営層の視点から見ると、おおよそ以下のような項目になります。

・売上の予測が明確になる
・営業プロセス上の問題解決が可能になる
・営業の情報資産を有効活用できる

・営業戦略の検討に役立つ分析ができる
・個人と組織の営業力を強化できる

ところが、こういった経営層の思惑は導入後数カ月が経過すると儚くも崩れていくことがかなりの頻度で発生します。理由は「SFAが自動的に営業パーソンやお客様を動かすことはない」という事実です。もちろん、そのことは誰しも理解しているつもりなのですが、SFAのコンセプトを理解すればするほどこういった妄想に陥ってしまいがちです。

そこで、SFAの位置づけを明確にする必要があります。SFAはツールであり、そのツールは適正に使えば非常に有効なものですが、適正に使われなかった場合はSFA本来の意義を発揮できなくなってしまいます。ではどうすればいいのでしょうか。

まずは、SFAの適正な活用法に入る前に、具体的にどのような障害が発生しているのかについて見ていきましょう。

SFA定着に立ちはだかる４つの壁

これまで多くのSFA定着支援に関わってきましたが、SFAが定着しない要因として、大きく「４つの壁」が立ちはだかることが見えてきました（図１）。

これを参考に、どのようにして壁を乗り越えていけばいいのかを考えていきましょう。

ファネルマネジメントの共通理解が成功のカギ

●マネージャーが引っ張る

SFAは単なるシステム化ではありません。営業組織を機能させるために「人」「しくみ」「マネジメント」を、三位一体で展開することでSFAは成立します。

・「人」
営業パーソンの意識とスキルを上げていく方向性

・「しくみ」
SFAを導入するだけではなく

図１　SFA定着に立ちはだかる４つの壁

１つ目の壁【体系の壁】

営業プロセスを高度標準化しようとしているのに、自社の営業体系を誰も明確に把握していない状況があります。これは、もともと「あやふや」にやっていたことを自動化することで「あやふや」をスピードアップしてやることになります。

要するに、最強の「あやふや」をつくりだす状態になっています。

２つ目の壁【変化の壁】

これまでの自己流で固まった型を解きほぐし、新たな型にはめていくことは難しいものです。従来の営業スタイルとは異なることを強いられる際、人は変化に抵抗を示します。成果が実感できていないことに対しては、少しでも負荷がかかることは避けたいという心理が強く働き、新たなことを受け入れようとはしません。

特に、新しいツールを活用する際は、かかる工数から得られる効果が見えにくいため、従来通りのやり方に固執しようとします。

３つ目の壁【入力（インプット）の壁】

変化せざるを得ない必然性に納得できたら、次は実際にSFAを活用していく段階です。SFAは情報を入力して、はじめて効果を発揮します。そのため、情報を入力するための工数をかけなければならず、これが現場の負荷として重くのしかかってきます。

結果「会社が強制するから、取り敢えず最低限は入力しておこう。そのうち、だれも言及しなくなるだろう」というように勝手に判断してしまいます。

４つ目の壁【活用の壁】

SFAの意義を理解し、営業パーソンがタイムリーに情報を入力したとしても、その情報が有効に活用されない状態が続くと形骸化してしまいます。

情報が有効に活用されない要因として「営業パーソンと営業マネージャーに情報を活用できるスキルが足りていない」「入力された蓄積データを今後の成長支援や戦略実行につなげることができていない」ということがよく挙げられています。この活用の壁を乗り越えなければ、せっかく多忙を極める中で入力した工数が水泡に帰します。

図２　ファネルマネジメントの概念図

フェイズ	フェイズの説明	移行率	失注要因
F アプローチ	定　義：課題を共有する段階 ゴール：ニーズとその背景にある課題の合意	35%	Z 提案に至らず見極め
E 案件化	定　義：案件化後の正式提案機会獲得段階 ゴール：提案実施の合意	50%	
D 提案実施	定　義：提案後の受注促進段階 ゴール：キーマンと検討合意　※進度の競合優位性あり	40%	X 提案したが他手段決定 Y 提案したが見送り決定
C 受注交渉	定　義：提案後の受注促進段階&受注確度70%以上 ゴール：受注の合意	70%	
B 受注	定　義：受注後の契約手続き段階 ゴール：契約書入手	70%	
A 契約	定　義：契約書入手後の提供段階 ゴール：計上済み	95%	
S 計上	カスタマーサクセスの実現　案件クローズ	100%	

それを日々の活動でどのように利用していくのかという方向性

・「マネジメント」

人としくみをどのように未来志向で機能するようにマネジメントしていくのかという方向性

特に、マネージャーが「しくみ」で引っ張っていくことで営業パーソンが日々多忙な中で、ＳＦＡに情報をインプットする意味を見出せるようにする必要があります。

そのためにも、売上につながる案件進捗を把握するファネルマネジメントの考え方を、常にマネージャーとメンバー間で共通理解を持つことが求められます（図２）。

営業パーソンにとって工数がかかっても入力する意義につながるのは、何よりも案件のプロセスが進み、売上目標が達成されることに尽きます。

営業マネージャーは、アウトプットを常に意識しながらインプットする意義を共有することが大切で、その意味においてもマネージャーからのフィードバックは重要です。的確なフィードバックがあれば営業パーソンにとってのアウトプットの質が高まり、インプットのモチベーションも大いに高まります。

お客様のニーズや背景にある課題が複雑化し、解決策が多様になった現在では、単独の商品でお客様の課題を解決することが難しくなっています。したがって、営業パーソンを支援する知見を統合することで、多様で質の高い提案が可能となり、提案段階での競争優位性が高まり受注率向上につながります。

正確なインプット
◀
的確なフィードバック
◀
アウトプットの質向上
◀
インプットのモチベーション向上
◀
より有効なフィードバック

このような、正のループを回すことでファネルマネジメントの共通理解を図ることが大切です。

売上目標（k円）	50,000 ①		今期受注（k円）	29,300 ②	
量のマネジメント		質のマネジメント	必要数	保有数	ギャップ
ターゲット数 275 ⑨	×	アポイント率 35% ❻	= F：アプローチ数 96 ⑧	F：プローチ数 56 ⑬	-40 ⑰
F：プローチ数 96 ⑧	×	ニーズ共有率 50% ❺	= E：案件化数 48 ⑦	E：案件化数 32 ⑫	-16 ⑯
E：案件化数 48 ⑦	×	提案依頼率 40% ❹	= D：提案実施数 19 ⑥	D：提案実施数 14 ⑪	-5 ⑮
D：提案実施数 19 ⑥	×	導入検討率 70% ❸	= C：受注交渉数 13 ⑤	C：受注交渉数 7 ⑩	-6 ⑭
C：受注交渉数 13 ⑤	×	受注率 70% ❷	= B：受注数 9 ④		
B：受注数 9 ④	×	案件単価（k円） 2,300 ❶	= ギャップ（k円） 20,700 ③		

まずは❶～❻を順番に、これまでのトレンド数値を入れます。その上で、①と②を入れると③～⑨が自動的に割出だせるように計算式を入れておきます。それに対して、現状の⑩～⑬を入力すると⑤～⑧に対する差が⑭～⑰として導き出されます。これがわかると、いつまでに、どのような対策を講じるべきかが明確になってきます。

図３　勝利の方程式

マネージャーが押さえる５つのポイント

飲食店の生産性向上の方程式は一般的に、

「客単価×客数×回転率」

で表現されますが、ＢtoＢ営業の生産性向上を示す方程式は図３のようになります。これを「勝利の方程式」と呼びます。

この情報からマネージャーは、以下の視点をメンバーとすり合わせて確実に目標達成につなげていきます。

１つ目のポイント

【案件の件数】

営業パーソンごとの、売上目標に対する受注額とのギャップを割り出し、次に案件単価とステージ移行率のトレンド値から、どのステージにどのくらいの案件保有量が必要なのかを割り出します。これによって、いつまでに、どのステージに対する案件を増やす必要があるのかを明確にすることができます。それによって、今後注力すべき「活動」と「しかけ」が見えてきます。

２つ目のポイント

【案件の停滞】

案件の状態を時間経過で見ることによって、どのステージで案件が停滞傾向にあるのかが見えてきます。これによって、営業プロセスのボトルネックを発見することができます。

３つ目のポイント

【案件の期間】

さらに、案件がどのくらいの期間、停滞しているのかも見えてきます。また、それはお客様側の問題なのか、メンバーの活動の質の問題なのかを、傾向として浮かび上がらせてくれます。

４つ目のポイント

【行動の適正配分】

前記の【案件の停滞】と【案件の期間】ついて、要因を分析するために行動との関係性で見ることができます。これによって、コー

ルインターバル（訪問頻度）は適切なのか、行きやすい先にしか訪問していないのではないかなど、営業生産性に関連する行動の課題が見えてきます。

5つ目のポイント
【重点顧客への活動】

重点顧客の案件については、SFAに案件情報をタイムリーに入力し、これから打つ手を見つけるために、個別に中身を見ていきます。その際、時系列でお客様とのやりとりを捉えることが大切です。これによって重点顧客への対応上の課題が見えてきます。

それでは、この5つのポイントを踏まえた上で、実際にSFAの定着に成功した事例を見ていきましょう。

SFA導入企業の成功事例

●A株式会社

業　種：化粧品・薬品・化成品の素材

創　立：1946年

本　社：東京都中央区（他、大阪支店、名古屋支店、九州営業所）

資本金：1億円

従業員：151名（2021年12月現在）

化粧品素材のリーディングカンパニーであるA社では、営業生産性向上を目的にSFAを導入しました（※本事例の詳細は下記URLを参照ください）。

【課　題】

商品は、お客様と共同開発する中で生まれてくることが多く、お客様のニーズに対応した柔軟性のある営業活動が他社との競争優位性になります。

これまでは、日々の活動報告が習慣化されておらずデータが蓄積されていないため、何をどうすれば、このお客様にとって有益な情報提供につながるのかが担当者の感性に委ねられていました。

何千という取り扱い品目があるために、放っておくと売れる商品だけが稼働して、お客様への新たな価値創造という活動にはつながりにくい状況になります。

そこで、お客様の課題やニーズを徹底的に収集し戦略的重点商品を積極的に提案したいと考えたのですが、そのためには提案型の営業活動が求められます。

しかし、営業パーソン個人の力量だけに頼ることは難しく、組織的にマネジメントしなければならないのに、情報が担当者の中に留まっておりマネジメントを進められない状況でした。

そのためSFAを導入し、お客様との面談履歴を共有できるようにし、よりタイムリーにお客様の要望に応えられるようにすると共に、商談を確実に受注につなげられるようなプロセス管理の構築を試みました。

ところが、いざ導入してみると営業マネージャーと営業パーソンの意識を一つにしていくことが簡単には進まず、運用ルールの徹底とデータの入力がままならない状態で、なかなかイメージ通りには行かなかったのです。

※A社事例　https://sherpaworks.jp/usercase/nikkol/

【要　因】

要因は大きく2つありました。

1つ目は、営業パーソンの入力状況にばらつきがあるため、データに信憑性がないという状況に陥ってしまったのです。

2つ目は、マネージャー側がどの情報を、どのようにマネジメントに活用していくかの理解が不充分なため、SFAの情報を基にメンバーに対して適切な指導やアドバイスができていませんでした。

【対　策】

①営業ガイドブックの制作

営業活動を高いレベルで体系的に進めていくための営業ガイドブックを制作することから始めました。その中で、プロセスを進度ごと明確に区分けし、曖昧になっていた定義とステージごとの移行条件を明確にしました。

②勝利の方程式の構築

営業パーソンごとの売上目標に対して受注額とのギャップを割り出し、さらに案件単価とステージ

図４　A社で実施された「ファネルミーティング」

場　面	時　間	セッション
事前 営業マネージャーとのすり合わせ	13：00 ～ 14：00	●ファネルデータから課題のすり合わせ ●進め方の確認
前月決定したことの振り返り	14：00 ～ 14：20	●前月に決めたことと実施状況の確認 （グリーン・イエロー・レッド） ●イエロー・レッドについて方向性を発表
進捗管理 プロセス進捗状況	14：20 ～ 15：00	●営業所全体のプロセスの実施状況（フェイズごとのボトルネック） ●ボトルネックの要因分析と課題設定 ●対応策の検討
行動管理 Bゾーン活動状況	15：00 ～ 15：15	●全活動におけるBゾーンの活動比率　※Bゾーン…ポテンシャルが高いが自社との取引度が低い顧客 ●Bゾーンの顧客に対するプロセス実行状況 ●目標値と乖離している場合の原因と対策（必要に応じて）
重点顧客管理 案件攻略検討	【全体】15：25～16：00 【チーム】16：30～17：00	●メンバーの重点顧客2事例を取り上げて案件攻略検討を実施する （ファシリ：営業マネージャー、発表者：持ち回り、参加者：その他）
重点顧客管理 ロールプレイ	【全体】16：00～16：20 【チーム】17：00～17：20	●案件攻略検討で取り上げた事例についてロールプレイを実施する （顧客役：営業マネージャー、営業役：担当者、オブザーブ役：その他）
次月度までの重点実施活動決定	17：20～17：30	●営業所ごとに次回に向けての実施項目を共有
事後 営業マネージャーとの振り返り	17：30 ～ 18：00	●フィードバック ●来月までの決定事項

※プログラム内容は変更になることがあります

移行率のトレンド値から、どのステージにどのくらいの案件保有量が必要なのかを割り出し、最終的に現在の案件保有量との差をタイムリーに割り出します。

③「ファネルミーティング」を毎月の営業会議で実施

「勝利の方程式（図3）」を利用して、目標数値を達成するためのステージごとの課題と要因分析から、次月度に向けた対策をチームで決定して実行につなげます。

この「ファネルミーティング」を繰り返すことにより、メンバーはSFAに活きた情報を入力する意義を見いだします。入力することで前向きな検討のアドバイスがもらえるという実感を持つようになるからです（図4）。

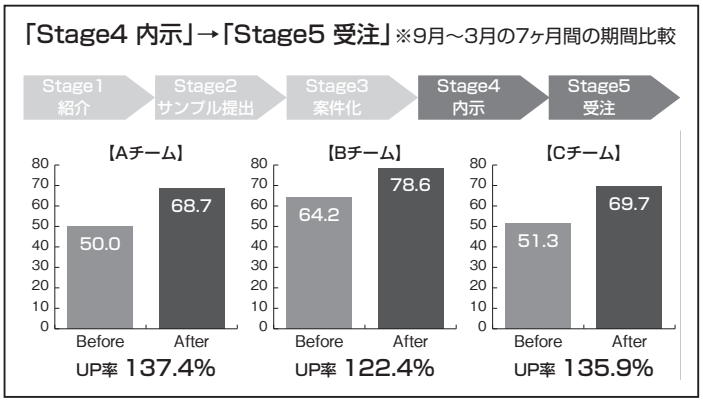

図５　ステージ移行率（CVR）推移

【結　果】

全営業チームにおいてすべてのステージでの移行率（コンバージョン率）が向上しました（図5）。

●まとめ

忘れてならないのは営業活動により、お客様にどのような貢献ができるのかを追求して価値を感じていただき、お客様と共にプロセスを前に進めることです。

そのために、ファネル上の問題を要因分析して、課題に対して具体的な対策を決めたら、着実に実行する。そのような効果的な営業活動を実現するためにSFAを是非とも有効に活用してください。