

KDDI株式会社
 情報システム本部 システム2部
 情報系グループ グループリーダー 課長

正岡 俊氏

Suguru Masaoka

(取材日:2005年10月)

SFAは、現場営業部門の意見を反映させれば利用率が上がるか というと、実はそうでもない。 なぜならば…

KDDIは、ウェブハロー カスタマイズ版を使って、全社SFA*を構築。現場利用率90%の「成功SFA」を確立した。ウェブハロー採用の理由の一つとして「アシストが自分で使っているSFAだから採用した。カスタマイズや運用の際に、アシストのノウハウが取り入れられると期待した」と情報システム本部の正岡俊氏は語る。キーワードは、「専属営業アシスタント」、「SFA三度の失敗」、「SFAをカスタムメイド構築すると失敗する(利用部門にヒアリングを重ねても失敗する)」…



- Adopting the SIP protocol
- a full range of functions
- both pilot number and
- Works with existing
- No charge for calls to

※SFA?
 SFAとは、Sales Force Automationの略で、PCやインターネットなどの情報通信技術を駆使して、企業の営業部門の効率化や組織力アップを狙う仕組みのことをいいます。

アシストの営業事務の 品質への評価

正岡様とアシストとの付き合いが
 始まったのはいつからでしょうか。

2000年の3社(DDI、KDD、IDO)合併で私が現在の情報系グループに配属された時には、すでにアシストは、Oracleの保守会社としてKDDIと契約を交わしていました。ですから、2004年にSFA(ウェブハロー)を入れるまでは、アシストのことは「Oracleの保守会社」として認識していませんでした。

その頃のアシストの印象はいかが
 でしたか。

ASHISUTO CUSTOMER
 KDDI

とにかく営業事務や顧客対応が整然と
している会社だと感じしていました。こうい
う仕事なので、様々な保守会社と付き合い
がありますが、会社によつては、請求書や見
積書がなかなか届かなかつたり、万事レスポ
ンスが遅かつたりする所もあります。しか
し、アシストはモレもムラもなく、常に迅速
なレスポンスがある「しっかりした会社」と
いう印象がありました。

正岡様の視点から見て、そのような営業
事務の品質の差は、どこから生じるのだと
思いますか。

私は、その差は、会社の「ビジネスモデ
ル」や「しくみ」に起因する物であり、営
業マン個人の熱意や能力の差ではない
と思います。

いて「保守」は顧客とのレレーションに
役立つ非常に重要なビジネスと位置づけて
いるのだと思います。

「営業事務の品質差は、会社のしくみに
も起因する」とのことでしたが、これは具体
的には。

アシストの営業事務の品質が高いのは、お
客様からの要望を確実に受け取れることを
重視していることにあると思います。そう
した姿勢を、強く感
じるのは、すべての
営業マンに必ずアシ
スタントがついている
ことですね。どの営
業マンの名刺を見て
も、必ずアシスタン



アシストの営業マンの名刺には、
アシスタントの名前も印刷されている

「ビジネスモデルに起因する」というと具
体的には。

「保守」という業務が、会社の中でどう位
置づけられているかですね。例えば、通常の
開発会社の視点から見ると、開発本体の収
入は、何千万、何億円になるが、一方、保守
は、何十万、何百万円単位であり、数字が
桁落ちする。しかも、保守契約だから、よほ
どの問題がない限り、契約の継続はまず堅
い…。こういう前提があると、営業マンとし
てもついつい手を抜く…とまでは言わずと
も、自分の業務の中で優先順位が後回しに
なることもあるでしょう。だから、顧客に対
する営業事務が粗くなるのだと思います。
事情を理解しないわけではありませんが、
エンドユーザとしては「しかたがない」とは
認められないことですね。アシストさんにお

トの名前が印刷してあるでしょう。あれは
営業マン各人に一人ずつアシスタントがついて
いるのでしょうか。

いえ、営業マンに一人というわけではなく、
各チームに一人ずつのようです。アシストで
は72年の創業以来、チーム営業をモットー
にしているので、各チームに必ずアシスタン
ト一人を設けているそうです。

なるほどね。あのアシスタントの存在は大
きいですね。アシストの営業マンも、常にパー
フェクトではないので、対応が粗くなったり
遅くなつたりすることもあります。そう
した場合でも、アシスタントの方から、必ず
フォローがあり、業務が停滞することがない。
一種のリスクヘッジになっています。一方、アシ
スタント無しの場合、他の保守会社の場合は、その

営業マンが忘れたら、もうそれでアウトです。

アシスタント制度というのは、やはりアシスト独特なのでしょうか。

名刺に必ず刷り込むほど徹底しているの

は、私の知る限りでは、アシストだけです。電話番や受付は、どの会社でも設けられています。アシストのアシスタントは、それとは一線を画している印象があります。上手く表現できませんが、クロコに徹しながらも、万事に気が利いている。

ウェブハロー導入までの経緯

続いて、現在、アシストが推薦した日本インテグレート製のSFA製品ウェブハローが、KDDIの標準SFAとして採用された経緯をお聞かせください。

実は、ウェブハロー以前には、KDDIはこれまでSFAを三度構築して、三度失敗しています。まず合併前のDDI、KDDの

時代にそれぞれの会社で一度ずつ失敗。さらに三社が合併してKDDIになった時に、これを機会にということで開発したSFAも、作つたはいいが、ほとんど使われなかったという憂き目に遭いました。特にこの三度目の失敗からは学ぶことは多かったですね。

どういう学びがあったのでしょうか。

あくまで私個人の学びということですが、れど、大きくは以下の二点です。

① SFAをカスタマイドで最初から構築してはならない。そういうSFAは使われなくなり、失敗する確率が高い。仮に営業現場の意見をよくヒアリングし、その意見をシステムに反映したとしても、使われなくなる可能性は依然として高い。

② 理論的には、パッケージ製品をノンカスタマイズで使うのが最も望ましい。しかし、それが不可能な場合は、パッケージ製品に合理的な範囲のカスタマイズを加えていく。とにかく、一からカスタムで作ることだけはやってはならない。

学びその①の「仮に営業現場の意見をよくヒアリングし、それをシステムに反映した

としても、使われなくなる可能性はやはりある」というのは具体的には。

一般によく言われるように、「システム部門主導で作るシステムは、営業現場を全く理解していない。もつと設計段階から現場の意見をよくヒアリングして、利用現場のニーズにフィットしたシステムを作るべきだ。そういうシステムなら、皆、喜んで利用するに違いない」。この意見は、「見、正論ですが、しかし現実にはそう上手くいかないのではないかと。なぜ、そう上手くいかないのでしょうか。

現場の意見は必ずしも一つの方向に揃っている訳ではなく、抱えている問題も達成したい目標も各々違います。それぞれの問題には正当な理由がありますが、だからと

言つてそれらの要望を叶えることがシステムを複雑化し、反つて利用者に使いづらいシステムになることがあるということです。

また、ヒアリングも営業担当者の意見より管理部門からの意見が多く、日々使う営業担当者の要望とは異なつていて使われな理由となつていることもあると思います。

そういうお話を聞くと、KDDIとして、「SFAは三度失敗した。現場も本当は使いたくないらしい。どうもSFAはKDDIには向いていないようだし、やめよう」という選択肢もあつたと思います。しかしながら、結果としてはウェブハローを使い、四度目のSFA構築に踏み切つたわけですが、これはなぜでしょうか。

確かにおつしやるとおりの選択肢もあり

ましたし、私個人としては、無理して四回
目の挑戦をすることもないなと思っていま
した。また営業現場の方でも、自分たちで
Access&Excelを工夫して、簡易SFAも作っ
ていたようです。

その簡易SFAでいいじゃないかという
考えは。

個人単位や現場単位で見れば簡易
SFAで良いのかもしれませんが。個々の作
業効率も上がると思います。しかし、今後
全社的なキャンペーンの影響を見たり、営業
プロセスの見直しを行うことも視野に入れ
ると「個別最適」だけでなく「全体最適」が
求められてきます。簡易SFAでは、備忘
録や営業管理に役立つとしても、やはり
個別最適の域を超えられません。特に営業

仕様を決めたわけではなく、世間一般的な
ルールで作られているということがポイント
の一つ。「他社は、そのパッケージを使いこ
なして安いランニングコストで上手くいっ
ている。だったらKDDIでも上手くやれない
はずはない」という考え方が社内でも生ま
れるのです。

ということは「パッケージのノンカスタマイ
ズ活用が理想」でしょうか。

理論上はそれが理想ですね。ただしパッ
ケージをランカスタマイズで使うというのは、
KDDIの営業プロセスを、パッケージが想
定する営業プロセスに合わせるということ
になります。それですと先程の話のように
個々の作業が非効率になった場合は使われ
なくなる可能性が高い。営業企画部門や現

企画部門から全体を把握するための
SFAを待望する声が強かったですね。

営業企画部門にとってのSFAの意義は、
どのようなものでしょうか。

営業企画部門の仕事は、会社全体のマー

四度目の挑戦にあたり、 特に気をつけたこと

四度目の挑戦にあたり、特に気をつけた
ポイントは。

当然のこととして、前と同じ失敗を繰り返
さないようにしようと考えました。です
ので、前回行った「営業現場にヒアリングし

場と相談し、最終的には「既存パッケージ製
品に、合理的な範囲で、カスタマイズを加え
よう」という現実的な選択に落ち着きまし
た。その視点で、いろいろ製品を比較検討し
た結果、最終的に残ったのが、日本インテグ
ラート株式会社のウェブハローだったわけ
です。

アシストにどんな付加価値を 期待したか

これまでのお話でウェブハローを採用した
経緯が分かりました。続いて、「KDDIは
アシストにどんな付加価値を期待したのか」
についてお聞きしたいと思います。

今回はパッケージ製品にカスタマイズが絡
む案件でしたので、開発元である日本イン

テグレーション状況や営業進捗状況を見据えて、
営業的な次の打ち手を考え、企画すること
です。全国の営業部全体の状況を定量把握
する作業は、確かにSFA無しには難しいの
です。こうした状況を踏まえ、ついにSFAへ
の四度目の挑戦が決まりました。2003
年はじめ頃のことです。

「一からカスタムで作る」という方式は絶
対にやめようと考えました。

なぜパッケージ製品が良いのでしょうか。

パッケージ製品の場合、私たちが勝手に

テグレートと契約して、先方の技術者と直
接話ができただけという考えもでき
たかもしれません。しかし今回はむしろ、アシ
ストに入ってほしいと考えました。その
方が最終成果物の質が上がると期待した
のです。

それはなぜでしょうか。

一番大きな理由は、アシストがウェブハロー
を自社でSFAとして活用しているという
ことです。冒頭でも述べたとおり、アシストの
営業プロセスは非常にしっかりしている。そ
んな会社が自社のSFAとして選択してい
るウェブハローなら、きっと確かな製品だろう。
またカスタマイズの際に、アシストの活用ノウ
ハウを取り込んでいけば、最終的にもっとよ
いSFAに仕上がるに違いないと考えました。

つまり、ノウハウにお金を払ったと。

私は、パッケージ製品の購入は、ソリューションの購入だと考えています。プロダクトの優劣も大事ですが、どれだけ市場で使われていてそのノウハウを販社なりS Iがどれ

だけ持っているかを重視します。KDDI側に何らかの課題があって、それを解決するためのソリューションを購入しているので、すから、SFAにおいてウェアハローを使って問題解決してくれるノウハウを持っているアシストと契約するのは当然な流れでした。

今回のプロジェクトでのアシストへの評価—総論

そうして2003年7月にはウェアハロー・カスタマイズ版がSHIPS(Sales Hyper Information and Planning System)という名称で活用開始されました。現在の現場での使用状況はいかがでしょうか。

おかげさまで、現在は使用率90%とい

う好成績を収めています。前回の失敗を踏まえて、営業部門全体が現場で使ってもらうためにいろいろ努力工夫したことも功を奏しましたね。

先ほどは、プロジェクト開始前のアシストへの期待についてお聞きしましたが、今度は、

プロジェクト終了後の現在の感想をお聞きしたいと思います。振り返ってみて、今回のプロジェクトにおいて、アシストがいて良かったと思える部分はどこでしょうか。

けるためにも、KDDIの立場と開発の立場を両方理解でき、そしてそれをコミュニケーションの場で表現できる人間が必要でした。参加メンバーの働きは素晴らしく、アシストにはたいした人がいるものだと言頼を新たにしました。またノウハウ吸収以外にも、契約関係や、社内調整の面でもアシストがいたことは大きなプラスでしたね。

今回のプロジェクトでの アシストへの評価— 契約関係、社内プレゼン関係

契約関係でのプラスについて、

具体的には。

まずはアシストの構築ノウハウがよく吸収できた点ですね。これについてはアシストからプロジェクトに参加されたメンバーの存在が大きかった。KDDI側の言葉、利用者側の言葉を、日本インテグラートの技術者の言葉に直す、あるいはその逆を行う、さらにそこにアシストの構築ノウハウを加えるなど、良い媒介の役割を果たしてくれました。カスタマイズというと、発注者側が、あれもしたいこれもしたいと、わがままを述べて、それをとにかく実現してもらおうというイメージがありますが、そのやり方では成果が出ないことは、すでに経験済みです。それを避

今回のプロジェクトでは、日本インテグラ

トのパッケージ製品であるウェブハローに、KDDIの内部事情に合うようカスタマイズを加えた形になりましたが、そうしてできあがったプログラムの法的位置づけをどうするかという問題が生じました。著作権は日本インテグレートにあるにせよ、カスタマイズ部分の所有権はKDDIにある解釈も成り立ちます。なかなか落としどころが見つけにくい。一時は膠着状態にも陥りましたが、最終的には、アシストが、それまで蓄積されていた経験やノウハウに基づいて、KDDIと日本インテグレートの両方にとつて満足のいく良い着地点を見つけられました。アシストという第三者、非直接当事者を介したからこそ、上手くいった例です。

社内調整の面でのプラスとは。

しい。でも間接費削減プロジェクトなので、お金はあまり出せません」と言えば、日本インテグレートが「それは分かりますが、その費用では、こちらも開発リソースはここまでしか割けません」といった単純な対話になってしまう。

しかし、先ほど「契約面でのプラスとは？」でふれたように、今回は有り難いことにアシストが、様々なビジネスモデルを提示してくれまして、例えば「このカスタマイズで作成されるこのモジュールは、将来的にウェブハローの標準機能として外販が可能です。それを前提に、この部分の開発費は日本インテグレートが内部吸収しますが、KDDI独自部分はKDDI負担という形ではいかがでしょうか」といった具合にROIモデルを提示してくれました。これはKDDIの情報システム部門と現

インシヤルコストを安くしてKDDI内部でのSFA導入の推進を手伝ってもらったということです。今回のSFAシステムの目的は、「営業効率の向上、改善」ですが、直ぐに売上向上には結びつかない。となると、間接費削減(効率化)システムとしての存在意義が問われますが、それだけの理由では、あまりお金はかけられないということになります。

その定義だけだと説得力が弱いかもしれません。

確かにそうですね。また、そうした単純な理由を基礎にしていると、日本インテグレートとKDDIの関係も、単純な二項対立に陥りがちです。こちら側が「KDDIとしてはこれだけ開発してほ

場利用部門、そして日本インテグレートの三者間のWIN・WINを実現する意味で、ありがたい支援でした。



オフライン機能を備えコンテンツが充実したBREW版ウェブハロー

今回のプロジェクトでのアシストへの評価ー トラブル・シユータイング

構築・運用の面でのアシストの存在価値
はいかがでしたでしょうか。

今回は、バックエンドのDBにOracleを採用しましたが、これもアシストがOracleについて、知識やノウハウを豊富に持っていたことが大きな選定理由でした。何かトラブルがあつても、最後はアシストの支援で乗り切れるだろうと期待したのです。

実際にアシストの出番になるような、トラブルは生じましたか。

導入直後、機能毎に段階的にリリースし

いて考えています。

どの点が「途上」でしょうか。

今までは、営業現場で即席SFAがバラバラに使われていた。そこに今回、全社SFAが入つて、営業マンが足で稼いだナマの営業情報がどンドン集まり、これからどンドン溜まっていくことになる。ここまで一つの成果です。しかし情報が蓄えられていることと活用できていることは、また話が別。これからはSHIPSで得られた情報をもっと活用していきたいと考えています。アシストも「情報活用」を標榜しているのならば、今後も、ぜひ今まで以上にノウハウ面での支援をお願いしたいところです。

具体的にはどのような支援を期待され

ている最中にOracleのレスポンスが著しく低下するトラブルがありました。あの時は焦りましたが、アシストの支援により短期間で解決できました。改めて感謝申し上げます。と思います。

KDDIにとつての 情報活用とは...

KDDIにとつての情報活用とは、何でしょうか。

「単純に情報を溜めるだけでなく、常に最終的な目的を見据えながら、使える形にして使う」ということになるでしょうか。その意味で言えば、現在のSFAは情報活用の最終形ではなく、まだまだ途上に過ぎな

ていますか。

我々がアシストに期待するのは、商品の提供ではなく、ソリューションの提供です。もし「KDDI側でこんなことをしたい。こんなことに困っている」という話がある時に「ではこんなツールがあります」という商品提案だけでは単なる商社。それを超えて「このツールをこのように活用すれば、問題は解決します」という提案であつて欲しいですね。

最後にアシストに一言お願いします。

まずは今回のウェブハロープロジェクトではお世話になりました。いろいろ申しましたが、今後も様々なプロジェクトで、アシストの魅力、良い所を、いろいろな形で見せてください。期待しています。



「これからも商品ではなく、ソリューションをご提供ください」

担 当 者 の 声

KDDIの営業活動を支える
SHIPS。
アシストは営業、技術、
アシスタントが一体となり
お客様にご評価いただいたことを
誇りに思います。



KDDI様 SHIPSプロジェクト支援メンバー

現在、KDDI様で
ご利用いただいている製品、サービス

- リレーショナルDB (設計支援含む)
- セキュリティ・ツール (設計～実装支援)
- 統合運用管理ツール (設計～実装支援)
- 高速化ユーティリティ
- BIツール (実装支援含む)
- 負荷テスト・ツール (導入支援含む)
- グループウェア、SFAツール (導入支援含む)
- 各種保守サポート