



KONICA MINOLTA



GUEST SPEAKER

コニカミノルタジャパン株式会社
情報機器営業本部 営業推進統括部
統括部長

長井 隆宏 氏 (写真右)
Takahiro Nagai

コーポレート本部 情報システム部
統合基盤グループ 部長

上田 耕司 氏 (写真左)
Koji Ueda

(取材日：2024年11月)

営業部門がデータを使って 自らの行動様式を変革すべく、 情報システム部門とともに 新たなデータ活用基盤の 構築に取り組む。

コニカミノルタジャパン株式会社(以下、コニカミノルタジャパン)の情報機器営業本部ではコロナ禍を機に、ビジネス環境やワークスタイルの変化により柔軟に対応できるようにすることを目指し「営業ワークフロー改革プロジェクト」を敢行。その一環として、営業担当者自らが作り、自分たちが本当に必要なデータにアクセスできる「セールスコックピット」の仕組みを、営業部門主導の下で情報システム部門とともに構築した。このプロジェクトの背景や経緯、成果などについて、営業部門と情報システム部門それぞれのキーマンに聞いた。

ASHISUTO CUSTOMER

コニカミノルタジャパン株式会社

複合機メーカーから
ITソリューション
プロバイダーへの
事業転換を進める

まず貴社の事業概要について教えてください。

当社はコニカミノルタグループの一員として、日本国内のお客様に対してコニカミノルタの製品・サービスを使った各種ソリューションを提供しています。単にコニカミノルタの製品・サービスを販売するだけでなく、場合によっては他社製品も組み合わせることで、お客様が抱える様々な課題の解決に役立つソリューションを提案しています。

ITサービスのソリューションに力を入れるようになった理由はどのあたりにあったのでしょうか。

やはりコロナ禍を機に、多くの企業がペーパーレス化の取り組みを本格化したことが大きく影響しています。以前からペーパーレス化の必要性は広く認知されていましたが、コロナ禍を機にその具体的な取り組みが一気に進展した結果、紙を扱う複合機のニーズが大きく後退しました。現在ではコロナもほぼ収束し、多くの企業がオフィス出社へと回帰していますが、それでも紙の需要がコロナ前の水準に戻ることはないでしょうから、当社としても複合機以外の収益源を確保すべく、デジタル分野のソリューションにより力を入れるようになりました。

しかしフロントエンドシステムの使い勝手があまり良くなり、またSFAなど他のシステムにも多くのデータを登録する必要があり、営業担当者かなりの作業負担がかかっていました。本来ならお客様と向き合う時間を少しでも多く取りたいにもかかわらず、実際には業務システムが複数に分割してしまっているためにシステムへの登録作業に多くの時間が費やされていました。

業務効率化のために導入したシステムが、逆に業務を圧迫してしまっただけで本末転倒ですね。

そのとおりです。加えてコロナ禍ではオフィスへの出社が制限されてしまったため、こうした非効率性がさらに際立つこととなり、「早急な改善が必要」との声が営

営業部門の業務効率の改善を目指す「営業ワークフロー改革プロジェクト」

情報機器事業では現在、「営業ワークフロー改革プロジェクト」を進めているそうですね。

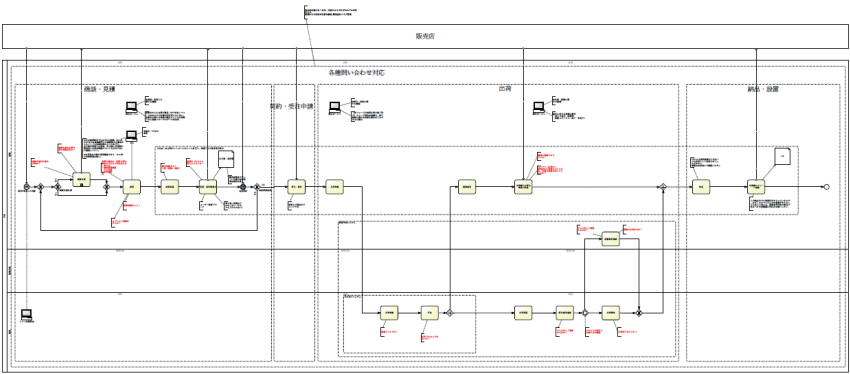
はい。当社は基幹システムとしてSAP ERPを導入・運用しているのですが、営業部門のユーザーが基幹システムのデータを参照する際にはSAP ERPに直接アクセスするのではなく、別途構築したフロントエンドシステムを介してアクセスするようにしています。またこれとは別にSFAのシステムも導入しており、こちらにも日々の営業活動に関する様々なデータを登録しています。

業部門の現場から上がってきました。実はその当時、営業部門の業務システムは刷新したばかりで本来ならそのまま当面の間使い続ける予定だったのですが、思い切って作り直すとともに、これを機に営業のワークフロー自体も根本的に見直すことにしました。

実際にはどのように見直しの作業を進めていったのでしょうか。

当社のシステム開発プロジェクトは、これまではどちらかというと情報システム部門主導で実施することが多かったのですが、今回の営業ワークフロー改革プロジェクトは営業部門が自分たちの業務を改善するためのものでしたから、営業部門が主体となって行うことになりました。まずは

実際に作成したビジネスプロセスモデル図



※「Business Process Model and Notation (BPMN)」(ISO19510)

まずは営業部門へのヒアリング内容に基づき、情報システム部門側で現状業務のビジネスプロセスモデル(BPM)図を作成しました。さらにBPMツールを用いてワークフローを実際に走らせながらシミュレーションを行いました。こうして現状の業務フローを細かく追っていくと、「どこに非効率な部分があるのか」「どこで業務が滞留しがちなのか」といったボトルネック

このプロジェクトを進めるにあたり、営業部門と情報システム部門はどのように連携したのでしょうか。

ビジネスプロセスモデル図を
介して営業と
情シスの間のスムーズな
コミュニケーションを図る

営業部門内のグループごとに、プロジェクトに参画する代表メンバーを1名ずつ選抜しました。このメンバーを選ぶにあたっては、古い仕事のやり方に染まり切っていない若手をあえて優先し、かつその中でも高いパフォーマンスを発揮しているメンバーを選びました。

まずはこれらのメンバーが中心となって業務の現状について調査・ヒアリングを行い、既存業務の可視化と棚卸しを行いました。それまではどちらかというと経験と勘に基づいて仕事を行う者が多く、手順やノウハウが暗黙知化されていたため、それらを改めて可視化して整理するには、やはりかなりの手間と時間を要しました。

当社が扱う事業領域には、大きく分けて「情報機器事業」「ヘルスケア事業」「センシング事業」の三つがあります。情報機器

事業では主にコミュニケーションの複合機製品に関するソリューションを扱っています。近年ではお客様のDXの取り組みを支援するITサービスの提供にも力を入れています。

が徐々に明らかになってきます。次に、これらを改善するためにどのようにプロセスやフローを改善すればいいのか検討を進めていきました。

定期的に営業部門と情報システム部門のプロジェクトメンバーが集まってそのような検討を行っていたのですか。

プロジェクト立ち上げ当初は、週2回の頻度でメンバーが集まって検討作業を行いました。またそれとは別に週次で定例会を開催するとともに、社長が参加する月次の全体報告も行っていました。いわゆるステアリングコミッティですね。当初は情報システム部門からプロジェクトの進捗状況について報告することが多かったのですが、全員が報告するように意識し、徐々に営



「お互いの認識のギャップを埋めるために、当初はかなり苦労しました」
(上田氏)

業部門側からの報告が中心になっていき
ました。

こうした場でプロジェクトメンバーだけでなく、ユーザー部門である営業のマネージャーなどにも状況を報告してもらうことで、それぞれに当事者意識を芽生えさせて、なるべく多くのステークホルダーをプロジェクトに巻き込むよう心掛けました。こうして現場からマネージャー層まで、幅広いレイヤーの人間をプロジェクトに巻き込んでいけたことが、今回のプロジェクトの成功要因だったと思います。

営業部門と情報システム部門の間のコミュニケーションはスムーズに運びましたか。

情報システム部門にとっては慣れ親しんだIT用語も、営業部門のメンバーに対し

ては通じません。情報システム部門側では極力IT用語は使わないよう心掛けましたが、それでも言葉だけではなかなか話がうまく通じないこともあります。

そこで、プロジェクト開始当初は、営業部門側が話す業務の内容を情報システム部門側で図を描いて見せるようにしました。実際にツール上で実行させたり、場合によっては紙に書き出したものを壁に貼り出したりして、それを皆で囲みながら議論を進めていきました。こうした活動を重ねていくうちに、やがては営業部門側のメンバーも図の箱や矢印が何を表しているのかを理解できるようになり、自ら作成できる者も徐々に出てきました。

理想のワークフローを 現場に適用することで 業務の全体最適化を実現

営業部門と情報システム部門の連携に関して苦労した点がありましたか。

実際には苦労しっぱなしでした！情報システム部門では、まずは業務全体を俯瞰的に、大局的な観点からワークフローを捉えたいと考えます。一方の営業部門の担当者の方は、どうしてもそれぞれが日々向き合っている業務の範囲で局所的な最適化を優先させたいと考えがちです。このようなお互いの認識のギャップを埋めるために、当初はかなり苦労しました。

言葉のやり取りだけでこのギャップを埋めるのは非常に難しかったのですが、業務

フローを図で描き、ビジュアルイメージで直感的に理解できる共通言語を介在させたことで、徐々にスムーズに意思疎通が図れるようになりました。

実際の検討作業ではあえて課題を言葉で聞かずに、まず営業担当者に自身の担当業務を図示してもらいました。業務全体の話ができる人はいないため、直販営業、再販営業、営業スタッフと、それぞれに絵を描いてもらい、それらをつなぎ合わせることでワークフローの全体像を徐々に浮かび上がらせていきました。こうしてワークフローの全体像が可視化された後は、全体最適の視点を取り入れながらそれぞれのプロセスにおける改善点を検討していきました。

そうした作業を進めていった結果、営業部門のワークフローはどのように改善されたのでしょうか。

かつては営業担当者一人ひとりがそれぞれ独自の手順で業務を遂行していたので、一見すると無数のパターンがあるようにも思えたのですが、それらを可視化してよくよく比較検討してみると、細かな点で違いはあれど基本的な部分はおおむね共通していることが分かりました。そこでそれらをいくつかのパターンに分類してみた結果、約20パターンのワークフローに標準化できることが分かりました。私たちはそれらを「ハッピーパス」と呼んでいます。

こうして開発した新たなワークフローのシステムは、2022年6月に無事カットオーバーを迎えることができました。そ

れ以降は、情報機器事業の営業部門では皆がこの新たに標準化されたワークフローに則って業務を遂行しています。

具体的にどのような成果が上がっていますか。

営業部門の担当者一人ひとりの実感としては、劇的に業務が効率化されたという感覚はひょっとしたらあまりないかもしれませんが。従来の仕事のやり方を大きく変えなければならなかった者にとっては、場合によつては一時的に効率が悪化したケースもあったかもしれません。

しかし情報システム部門では裏で各プロセスの所要時間を計測しており、その結果を見ると、営業部門全体を俯瞰した場合には着実に効率化の成果が上がっていること

データ利活用の 高度化を図り 「セールスコックピット」の 構想を立ち上げる。

営業ワークフロー改革プロジェクトの一環として、「セールスコックピット」というデータ利活用の仕組みも新たに構築したとお聞きしています。

はい。セールスコックピットは、営業のあらゆるシーンで、よりデータを有効活用できるようにすることを目指して新たに構築した情報活用基盤です。これを新たに構築した目的は、一言で言うところ「データに基づいて営業担当者の行動様式を変える」ことにあります。

これまで当社の営業担当者の多くは、長

が確認できています。また今回、各プロセス間のデータ連携の仕組みを見直したことで、ワークフローの始まりから終わりまでデータがシステム上でシームレスに流れるようになった点も大きな成果だと思っています。現状のワークフローが必ずしも最善のものであるとは限りませんが、今後改善の余地があると思いますが、これまでのシステム案件とは異なり、営業部門が自分たちの業務を自ら改善しようと主体的に取り組んだ経験は、今後の業務改革に着実につながると考えています。

「構築した目的は、『データに基づいて営業担当者の行動様式を変える』ことにあります」(長井氏)



年にわたる営業活動の中で培ってきた「経験と勘」に基づいて意思決定を行ってきた。これはこれで当社ならではの強みとして機能してきたのですが、昨今は「不確実性の時代」と言われるようにビジネス環境の変化スピードが極めて早いため、意思決定に必要な情報を従来より早く収集・分析して、いち早く打ち手を講じる必要があります。これを実現するためには、やはりデジタル技術を積極的に活用して、営業活動に必要なデータをいち早く活用できる環境を用意する必要があります。

このセールスコックピットの構築もやはり、営業部門が主体となつて進めたのでしょうか。

そうですね。営業ワークフロー改革プロジェクトでは重点的に取り組むべきテーマ

を八つほど挙げていたのですが、そのうちの一つがこのセールスコックピットの構想でした。これまで営業部門で何かデータを参照したい場合は、その都度情報システム部門にデータの集計を依頼していました。これを受けた情報システム部門では、依頼内容に基づいて必要なデータを様々なシステムから人手でかき集めて、集計作業を行っていました。しかし情報システム部門側では必ずしも営業のデータ分析ニーズを100%完璧に理解できるわけではありませんし、やはり人手作業は時間がかかりますから昨今のビジネスのスピード感にもなかなか追従できません。

そこで発想を転換して、情報システム部門にいちいち依頼するのではなく、営業自らが情報を整理し、欲しい情報や分析軸を参照できる仕組みを新たに構築す

ることにしました。具体的には、社内の様々なシステムからデータを収集して、AWS (Amazon Web Services) のクラウド基盤上に構築したデータレイクとデータウェアハウスに格納します。そして、これらのデータを可視化する基盤として「WebFOCUS」をアシストの協力の下に導入し、営業担当者が日々の業務で必要とするデータを分かりやすく参照できるダッシュボードやレポートのインターフェースを構築しました。

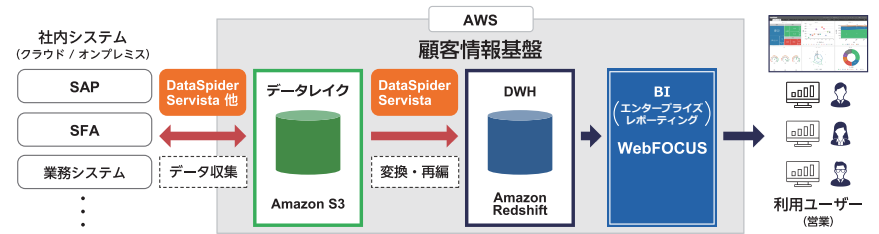
このような取り組みは貴社としては初の試みだったのでしょうか。

実はBIツール自体は以前から導入していましたが、扱い方がとても難しく、リテラシーが高いユーザーでないとしても使

いこなせるものではありませんでした。このBIの仕組みが老朽化し、リプレースを検討していたことも今回のセールスコックピットの構想を立ち上げた理由の一つです。営業のワークフローが整理されて、各プロセスがシームレスにつながるようになれば、それぞれで生成されたデータが自然とデータウェアハウスに蓄積されるようになりますし、それらをWebFOCUSを通じて誰もが自由に使えるインターフェースを用意すれば、データに基づく行動様式の変容を実現できるのではないかと考えました。

実際にデータを利用するユーザーにとっても、これまでは必要なデータを参照するために様々なシステムにアクセスする必要がありました。セールスコックピットという統合基盤上であらゆるデータにアクセスできるようになれば、営業活動における

セールスcockピットのシステム概要



データ利用の機運がさらに高まるのではないかと考えました。

システム開発の 「丸投げ体質」を改めて 内製開発にチャレンジ

セールスcockピットの仕組みは、AWS上に構築したデータ基盤も含めてすべて内製開発されたそうですね。

はい。それ以前の当社のシステム開発は、基本的にベンダーさんやSierさんに「丸投げ」していました。しかしそれでは膨大な開発コストがかかるだけでなく、社内スキルやノウハウが蓄積されませんから、システムの運用や改修も外部に任せっきりになってしまいます。そこで今回のプ

ロジェクトでは外部のベンダーやSierを一切排除して、基本的に自社だけで設計・開発を行うことにしました。

これは当社にとってまったく新たな取り組みになるため、一時的には時間やコストがかさむことが予想されましたが、中長期的な観点で見るとやはり自社に技術を残しておくことは極めて重要だと考えました。幸い経営陣もこうした考えに同意してくれたので、今回のプロジェクトを機に情報システム部門の仕事のやり方も大きく変えて、内製開発にチャレンジすることになりました。

ちなみに今回の営業ワークフロー改革プロジェクトを通じて、営業部門と情報システム部門の関係性に何か変化は見られましたか？

より多くのユーザーに データ利用のメリットを 訴求するために

実際にセールスcockピットを営業部門の業務に適用されて、現場ユーザーのデータ利用に対する意識に変化は見られましたか。

正直に申し上げますと、このようなプロジェクトに本気で取り組もうと思えば、情報システム部門と営業部門の仲は瞬間的にはどうしても悪くなってしまうと思います。先ほども申し上げたとおり、システムやプロセス全体を俯瞰する立場の情報システム部門と、瞬間瞬間の利那に生きている営業部門とは価値観が決定的に異なりますから、ある程度の衝突はどうしても避けられません。

しかしどちらか片方に肩入れしてもプロジェクトは絶対に成功しませんから、メンバー全員でプロジェクトの目的やゴールを共有した上で、最終的に出来上がった成果物をいかに有効活用していくかという点に皆の意識を向けて進んでいくしかないと考えています。

情報システム部門では、セールスcockピットの各ダッシュボードやレポートの利用状況を定期的にチェックしています。が、利用者数やアクセス数は着実に増えており、多くの営業担当者がデータ活用へのリットに気付いてくれるようになりました。まずはデータを使うことのメリットにできるだけ多くの人に気付いてもらった上で、次の段階としてそのために日々の業務の中でお客様との商談内容や案件の情報な

どのデータをシステムに登録する必要があることに気付いてもらい、最終的には登録するデータの品質にまで意識を向けてもらえるようになることを目指しています。

この段階まで来れば、データをアカウントプランや戦略策定により有効活用できるようになり、営業の行動様式も大きく変わってくるはずです。この「データ蓄積」「データ活用」「アカウントプラン・戦略策定」「行動」の一連のサイクルを高速に回せるようになることが最終ゴールです。現時点ではまだデータ活用のメリットに気付いてもらいつつある段階ですが、今後はデータをより有効活用するためには「データ蓄積」が不可欠であることに現場ユーザーに気付いてもらい、営業担当者が自ら質の良い情報をシステムに入力するモチベーションを高めていく必要があると感じています。

探しに行くシーンが見つければいいと考えています。

ただし本人の自主性に委ねるだけでは、どうしても限界があるとも思っています。そこで、日々の業務ワークフローの中でセールスコックピットに触らざるを得ないシーンを、いかに作っていくかが大事だと考えています。具体的には、営業部門内の各チームや職種ごとに、それぞれ普段の仕事の中でセールスコックピットに自然と触る機会を提供できる業務設計を行っていきたいと考えています。

今後、セールスコックピットの仕組みや用途をさらに発展・拡大させていく計画はあります。

現時点ではレポートやダッシュボードの

セールスコックピットの利用を営業の現場に定着させるために、何か工夫していることはありますか。

利用状況をウォッチしていると、徐々に利用者が固定化しつつある傾向が見てとれます。そのため、なかなか利用してくれない人にもそのメリットを訴求するために、普段から頻繁に利用している人の成功体験を横展開していく必要があると考えています。そこで、セールスコックピットの機能紹介や利用者インタビューを掲載した社内メルマガを配信したり、社内勉強会を開催するといった施策を講じています。ツールの勉強会に参加したからといって、明日からすぐ使いこなせるようになるわけではありませんが、セールスコックピットについて知ること、自分の仕事の中でデータを

形でデータ活用のインターフェースを提供していますが、営業現場のユーザーにとってはこのような形よりもむしろ、1対1の会話形式で欲しい情報をピンポイントですぐに入手できるインターフェースの方が実用的なのではないかと考えています。そういう意味では、現在話題の生成AIの技術には大いに注目していますし、アシストにもぜひそうした技術を活用したデータ活用ソリューションの提案をいただけることを期待しています。

コニカミノルタジャパン株式会社

会社概要 corporate profile

本 社：東京都港区芝浦1-1-1 浜松町ビルディング
設 立：1947年10月
資本金：3億9,710万円
U R L：https://www.konicaminolta.com/jp-ja/

事業内容

複合機(MFP)・プリンター、印刷用機器、ヘルスケア用機器、産業用計測機器などの販売、並びにそれらの関連消耗品、ソリューション・サービスなど。
新規注力事業の強化・拡充のための開発、企画、マーケティングなど。

© K.K. Ashisuto 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



コニカミノルタジャパン様には、今回の取材以外にも、WebFOCUSの製品事例やCMS製品NORENでのビジネス協業、また弊社最大のイベント「アシストフォーラム」でのご講演など、様々なお願いにご協力をいただいております。

お客様のことを第一に考えながら、弊社のような取引先への協力を惜しまない企業姿勢に、刺激を受けるとともに、心より感謝を申し上げます。

営業ワークフローの改革プロジェクトの一環で取り組まれている情報活用基盤「セールスコックピット」の立ち上げにおいて、WebFOCUSをはじめとした弊社製品をご採用いただき、その展開や浸透のお手伝いできたことも、大変嬉しく思っております。

一般的には、情報システム部門様で主導し実施されているプロジェクトが多くある中で、コニカミノルタジャパン様では利用者である現場の営業部門が主導し、情報システム部門と「共に」作り上げる体制を組まれておりました。「営業自らが必要な情報を自分自身で整理して、様々な分析観点を作っていく。それが、営業部門において真のデータ活用を追求するということではないか」という長井様のお言葉には、一人の営業担当者として深く感銘を受けました。

セールスコックピットを通じて営業活動の進化と深化をさらに推進していただくために、アシスト一同引き続きご支援をさせていただきたいと考えております。