

IT部門に求められる5つの役割

—営業改革に寄与するIT部門運営—

スマートデバイスの普及やユビキタスネットワーク環境の整備、ビッグデータの活用など、ITの新潮流がさまざまな企業の営業活動に変革をもたらしている。本稿では、事業やITの変化スピードに追従して営業活動を支援し、新事業の創造や成長に貢献するためにIT部門は何をなすべきか、IT部門の新しい役割とは何かを考察する。

最新ITが変えるIT部門の役割

通勤電車といえば、かつては新聞や本を読んでいる人が多かったものだが、最近は若者に限らず、スマートフォンや携帯電話の画面を見つめている人の姿が目立つ。電話やメールのほかにもさまざまな機能を持ち、インターネット接続も可能なスマートデバイスは、常に携帯されるか、あるいは手を伸ばせば届く範囲に置かれている。手の長さを半径とする範囲に、人々は生活を便利にする多彩な機能と膨大な情報を手に入れたのである。

企業の営業の現場にも、さまざまな最新のITが積極的に投入され、営業の役割やスタイルが変化している。それにつれてIT部門の役割も変わろうとしている。

新しい営業スタイルの確立

企業における営業活動の目的は、対象が一般消費者であるか企業であるかにかかわらず、より多くの顧客に対してニーズに合致した商品やサービスをより多く販売・提供することにより、顧客の満足とブランドロイヤルティ（自社ブランドへの忠誠）を高めることであろう。

従来、この目的を達成するためには営業担当者の資質やスキル、顧客への接触時間や訪問回数をいかに増加させるかが重要であった。営業活動の効果を最大化するためのBPR（ビジネスプロセス改革）も多くの企業で実施され、営業部門ではかなりの合理化が進められてきた。

昨今は、営業担当者のスキルを補い、営業活動の効率性や生産性を向上させる業務アプリケーションがさまざまなベンダーから提供されている。その背景には、スマートデバイスの高機能化、ワイヤレスブロードバンドの普及やネットワーク環境の統合化、クラウドサービスの拡大などがある。新しい営業スタイルの確立や、顧客価値を提供する手法の開発も、それらのITを組み合わせることによって可能になると期待されている。

一方で、盗難や紛失によって情報漏えいリスクが高まる、セキュリティ対策が難しくなる、社内の基幹システムとの連携が困難などの理由から、スマートデバイスの業務活用をためらう企業も少なくない。この点で、日本企業の取り組みは諸外国に比べて遅れているのが現状である。

しかし、最新のITは確実に経営の意思決

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング部
上級コンサルタント
栗山欣也（くりやまきんや）
専門はリテール金融分野のマーケティング、営業改革、業務改革



定場や事業の現場に浸透し、これまでのビジネスのルールや方法を効率的かつ機動的なものに変え、企業活動や提供するサービスに革新をもたらし始めている。この潮流は、IT部門が営業のパラダイムシフトを提起する好機をもたらす。IT部門が新たな営業改革に積極的に関与することは、自らの存在感を強めるきっかけとなるだろう。

営業の課題を解決する最新IT

最新のITは、多くの企業が今なお抱える営業上の課題を解決する営業改革に大きな役割を果たす。ここでは5つの主要な課題と、ITがこれらの課題の解決にどう役立つか解説する。

①顧客カバレッジの拡大

顧客カバレッジを拡大するためには、現在の優良顧客の特性を深く分析して将来の優良顧客を発見する必要がある。そのために顧客分類や販売チャネルを見直す企業は多い。特に実店舗での接客の対極にある非対面チャネルは重要である。スマートデバイスにも対応した非対面チャネルでの勧誘や取引の機会が増え、営業担当者がきめ細かくフォローする動きは加速するであろう。

②ターゲット顧客の絞り込み

誰に、何を、いつ、どのように販売すればよいか、どのようなニーズにどのような商品・サービスで応えればよいかといった分析は、ビッグデータを活用することでより精緻

化できるようになってきた。こうして、よく買ってくれる顧客やブランドロイヤルティの高い顧客の特性を把握したり、最適なアプローチをルール化したりする素地が整い、ターゲット顧客の絞り込みが一層有意なものとなる。

③提案型営業の実践

パンフレットや提案書など営業に必要な情報は電子化され、スマートデバイスで容易に閲覧することができるようになった。表現力の高い動画が従来の営業担当者の説明に取って代わり、効果的に顧客の購買意欲をかき立てる。体系化された膨大な情報は営業担当者のスキルを補い、営業担当者は顧客ニーズの把握やフォロー活動に集中しやすくなる。

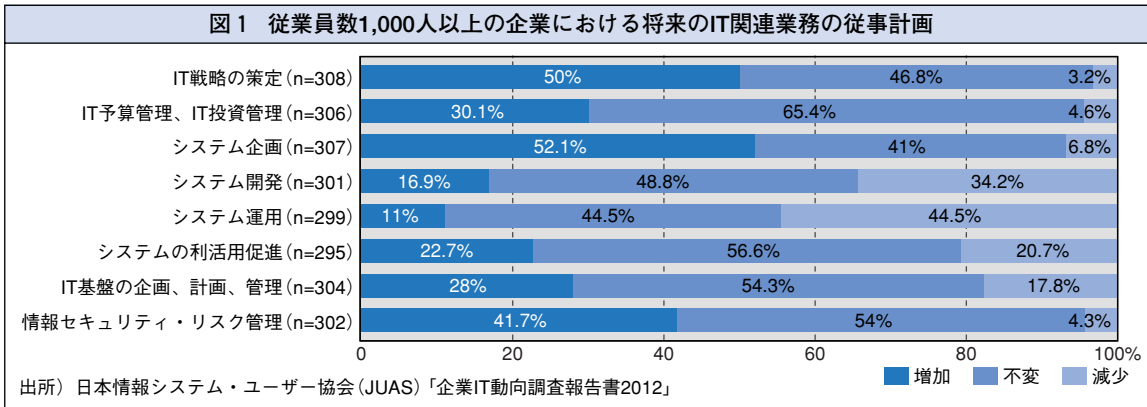
④営業の効率化と生産性向上

モバイル環境を整備して、出先から社内ネットワークへのアクセスを容易にするとともに、営業活動のペーパーレス化を実現するプロセス改革に取り組む企業も増えている。会社へ戻る移動時間や営業担当者の事務作業時間の削減は、顧客への接触時間を増やして顧客満足を高めることにつながる。

⑤営業マネジメントの強化

スマートデバイスを利用することで営業報告の入力負荷が低減され、営業担当者は“行動系データ”をより多く提供できるようになっている。提案プロセスも標準化され、営業担当者の活動状況や提案案件ごとの進捗状況も把握しやすい。そのため管理者がコーチン

図1 従業員数1,000人以上の企業における将来のIT関連業務の従事計画



グを強化することも容易になってきた。

IT部門が事業に果たすべき役割

最新のITを活用した営業改革の成否はIT部門のリーダーシップにかかっている。従来は、事業部門の要求をシステム要件としてシステムを構築するのがIT部門の普通の役割であったが、昨今はITの環境変化が速く、また消費者ニーズの動向やそれに合わせた事業の変化にも臨機応変に対応できなければ事業部門の要求に応えられないからである。

ITを活用した営業改革には、ITの特性や可能性および限界を熟知した専門家の知見が欠かせない。そのためIT部門も、IT戦略の策定やシステム企画といった企画系業務において専門性を発揮することを期待されている(図1参照)。IT部門が営業戦略の推進に寄与することを求められる機会は、今後一層増えることになるであろう。

営業改革の戦略策定や企画立案において、IT部門がリーダーシップを発揮し存在感を

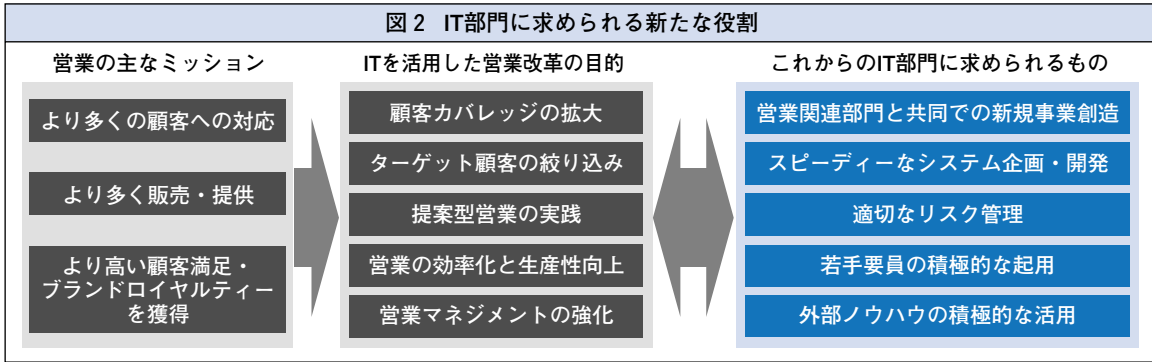
高めるためには、以下の5つの役割を果たすことが必要である(図2参照)。

①営業関連部門と共同での新規事業創造

多くの企業にとって、ITはもはや事業を支える道具を超えて事業機会を創造する武器となった。新たな営業スタイルを確立するためにITが果たす役割が重要になっていることから、IT部門が営業戦略の策定に深く関与することは不可欠となっている。すなわち、IT部門は新たな事業を創造するためのIT活用の青写真を描き、営業関連部門と一体となって営業担当者の情報武装を推進することを求められているのである。

②スピーディーなシステム企画・開発

新事業の成否は、求められる機能をいかに速く効果的にシステム化できるかに大きく左右される。そのため、システムの企画・開発もスピード感に優れたアジャイル開発手法が適している。従って、パートナーとなるベンダーと良好な関係を維持しつつ、柔軟なシステム企画・開発をマネジメントする能力が一



層求められることになる。

③適切なリスク管理

スマートデバイスを標的にしたマルウェア（コンピュータウイルスなど悪意のあるプログラム）への対策、盗難・紛失による情報漏えい事故を防ぐ対策など、情報セキュリティ対策やリスク管理を徹底しなければならない。スマートデバイスの優れた携帯性は、営業活動に機動力をもたらすが、適切な取り扱いをしなければ危険も大きい。IT部門は営業担当者にリスクに関する啓発活動を行うとともに、安心して利用できる環境づくりに務めなければならない。

④若手要員の積極的な起用

営業関連部門のニーズを具体化するためには、IT部門の若手要員を積極的に起用して業務の可視化を進めることも有効である。ITを利用することに慣れ親しんで育ったいわゆるデジタルネイティブ世代や、創造力にあふれる若手のデザイン型人材（技術や機能中心のアプローチではなく、ユーザー体験や潜在ニーズも考慮したデザイン思考のアプロ

ーチができる人材）を中心としたシステム企画は、新たな競争力を生み出す原動力になるであろう。

⑤外部ノウハウの積極的な活用

アウトソーシングによって外部ノウハウを積極的に活用することも必要である。最近の注目テーマであるビッグデータの活用でも、データ分析ツールを導入すれば有用な知見を得られるという誤った期待から、失望を招いている場合が少なくない。有益な分析結果を導き出し、その結果を事業に生かすためには、データ分析のノウハウや事業に関わる課題に対する解決策の立案力が必要となる。このような専門性を持った人材は一般に企業内部では不足しており、社内で人材育成とノウハウの蓄積を図りながら、外部コンサルタントなどを有効活用することも検討すべきである。

BPRなどですでにやり尽くされた感のある営業改革に、新しいITが風穴を開けた。さらなる事業の成長のために、IT部門の力量が問われることになろう。 ■