

# システム事例：東芝東京支店におけるモバイルの実践

Case Study: Mobile Computing at Tokyo Branch Office of Toshiba Corporation

青木 正  
AOKI Tadashi

営業の情報武装化による業務の効率化と生産性の向上を目的として、1997年7月から当社東京支店の営業担当者全員にモバイルコンピュータ“Libretto”を配布して試行を開始し、10月からは本格的に導入し運用を開始した。

モバイルコンピューティングでのワークスタイル変革を旨とする方向として、顧客訪問回数の増加（訪問頻度と実績）、移動時間の有効活用、職場の変遷（いつでも、どこでも）、営業活動の効率化（直行・直帰の加速化推進）などを初期のターゲットとした。これらによる余暇時間の有効活用が期待できる。

In order to improve the business efficiency and productivity of the Sales Department using the latest information technologies, a Libretto mobile computer was supplied on a trial basis to all sales personnel at the Tokyo Branch Office of Toshiba Corporation in July 1997, and these personnel began using mobile computing for their work in October. The objectives of this revolution in working style by mobile computing are to bring the personnel into close and frequent contact with customers by allowing them to use any location for office work, and to shorten commuting time. This will also give more free time to the personnel.

## 1 まえがき

東京支店は94年10月1日に都内に初めて営業拠点として設立された当社16番目の支店である（図1）。

設立の目的は、23区内の新規営業展開（CS（Customer Satisfaction）強化での地道な営業活動の推進）、総合営業の展開、みずから実践するシステム環境、当社内グループ制に伴うフラットな職場作りの積極的推進である。

営業拠点のモデルオフィスづくりということから設立時から一人1台のノート型パソコン（PC）が配備されたが、設立時に半数以上の営業担当者はPCの利用経験がまったくなかった。

全社的な営業の情報武装化を展開するなかで、第一段階では営業効率の向上の一つとして電子メール・OA教育、組織的な営業展開のための情報の共有／活用化のツールとしては営業支援システムの構築、営業の行動を見ることが出来る仕組みとしては予定表システムを順次導入し、約2年かけてこれらのシステムの定着化を図った。

第二段階では、さらなる営業効率化と生産性の向上および支店営業担当者のワークスタイルの変革をねらいとし、モバイルコンピューティングの導入を実施・運用した。

## 2 モバイルコンピューティング導入事前準備

97年7月からのモバイルコンピューティング導入にあたり、97年3月に東京支店内に営業部門を主メンバーとしたモバイルワーキンググループを創設した。構成は、各営業

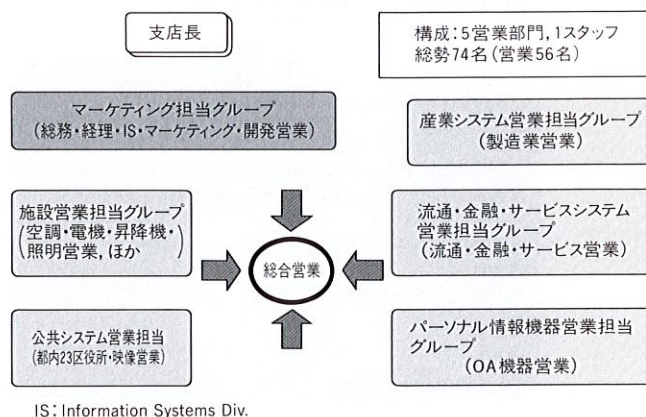


図1. 東京支店体制（97年11月末現在） 東京支店は5部門（1スタッフ）の営業グループで新規営業展開を行っている。

Organization of Tokyo Branch Office

部門1名を主メンバーとし、支店長をグループ長に、総務担当者を事務局として、スタッフグループが援助している。

試行前の課題として、勤務体系やモバイルコンピューティングの実運用方法などの検討、また教育スケジュールをどのように進めていくか、モバイルコンピューティングによる通信費増加の削減施策をどうするかなどについて事前の検討を行った。

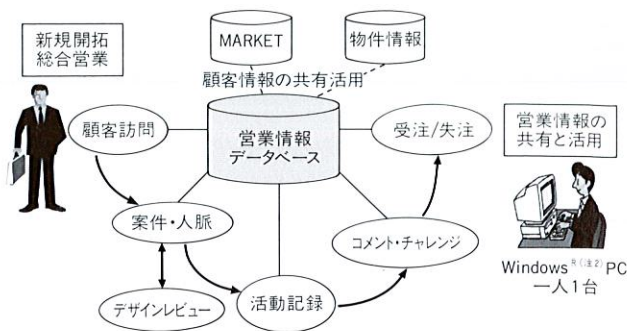
## 3 モバイルコンピューティング導入目的

モバイルコンピューティング導入の目的は、前述のよう

に営業の情報武装化による業務の効率化と生産性向上である。

具体的には、東京支店は営業担当者がオフィス内で得ている各種情報をオフィス外でも同様にPCや携帯電話などを用いて、連絡業務などでオフィスに戻る機会を少なくし、移動時間の有効活用と営業効率を高めることをねらいとしている。移動時間を減らすことにより、①顧客への訪問回数を増やし受注拡大に結び付けられる、②勤務体系も直行・直帰の加速化を推奨できる、③大幅な外勤率の向上を目標に勤務形態の変革を目ざせる、などが期待できる。

また、営業部門のグループウェアおよび営業活動を可視化できるツールとして、営業支援システムと予定表システムを導入している。



- 組織を越えた横断的営業活動の実現による総合営業力の強化
- 不在時でも商談進捗状況の把握ができること、タイムリーなアドバイスによる営業教育の実践
- 担当者などの転勤時での事務引継ぎ時間の短縮

図2. 東京支店営業支援システムの概要 案件内容、面談内容、コメントといった情報をデータベースに蓄積し、あらゆる角度から営業活動を把握している。

Sales support system

図3に営業支援システムの画面例を示す。

#### 4 東京支店営業支援システム

東京支店では、2年半前から営業部門でLotus<sup>(注1)</sup> Notesメールを利用したグループウェアを導入している(図2)。

案件名、見込度、受注金額・受注月など

案件情報

作成者: 入野 勇 作成日: 97/11/10 12:05:03

←ここをクリックすると顧客プロフィールが表示されます。  
 <今期案件>  
 会社名: 東京支店 (株) 上場: 上場  
 担当者: 入野 勇 所属: (公共)

案件名: 見込度・進捗  
 案件名: 液晶P1引合い  
 見込度: A (注: 受注上 X: 内容 A: 堅い B: 期待 C: 難しい X: 失注 I: 物件外)

進捗: 1. 新規・引合  
 新規・既存: 05. 既存顧客の新規BU 総合営業: 99. 対象外  
 (東京)P1:  
 No.1商品: 2. XCA液晶P1

全社営業紹介元:  
 内容:  
 ▼物件規模・金額・受注予定時期

訪問日時、面談者、競合情報面談内容など

営業記録

作成者: 入野 勇 作成日: 97/11/10 12:08:19

←ここをクリックすると案件情報が表示されます。  
 会社名: 東京支店 (株) 本社  
 案件名: 液晶P1引合い  
 進捗: 1. 新規・引合  
 見込度: A  
 受注予定年月: 97/11  
 担当者: 入野 勇 所属: (公共)

実施の内容  
 実施日: 97/11/10  
 入力形態: DSK  
 情報入手: 面談  
 競合情報: なし

実施概要:  
 液晶P1引合せ  
 競合システム影響システムセンター 御座 御  
 内容: 先にキーマンズ情報により、資料 見込度付済にたいし購入する事が内定した。この進捗により競合を排除。  
 1. 購入にあたり新機種の引き継ぎに付き引合せ  
 2. 機種の会社確認、再見積を提出する事になった。  
 3. 11月 発注になる見込  
 ※キーマンズ情報により、受注見込2号となる。

案件に対する戦略作戦会議記録、開拓から結果までのステージ管理

デザインレビュー記録

作成者: 高木 正 作成日: 97/12/08 14:40:07

←ここをクリックすると案件情報が表示されます。  
 会社名: 東京支店 株式会社 本社  
 案件名: MR用端末D00台  
 営業ステージ: B. 提案  
 担当者: 中山 英彦 所属: (産業)  
 出席者: GM, GPM  
 その他: 高木 C S

実施の内容  
 実施日: 97/12/08  
 実施概要: 戦略会議開催

DR内容: 12/8の機種決定会議まで時間があつた。かつ各社小議状態が続いている現状、「何か打聞案及びホームラン案あれば・・・」との期待を込めて戦略会議を実施。  
 関係上長に知照を促して頂いたが、結論的には「突発な事をするよりも、現状のスタンスのまま行くのが最善の策」という事で落ち着いた。とにかくあと少し、本件最善を尽くす。

報告に対するコメント、営業活動に関する上司からの指示

コメント

作成者: (MG) 池田 孝 作成日: 97/11/10 12:58:02

←ここをクリックすると営業情報または上記のコメントが表示されます。  
 コメント  
 案件名: 液晶P1引合い  
 入力形態: DSK  
 区分: コメント

概要: 新しい営業スタイルとしての事例  
 内容: 見込み客を創る段階での手段として有効な手段です。今後への展開もお待ちしております。

宛先: isaku iritomo/br-tokyo/toshiba  
 申し:

図3. 東京支店営業支援システムの画面例 営業担当者は、案件情報をはじめ日々の営業活動状況を入力していく。

Examples of sales support system screen displays

(注1) Lotusは、Lotus Development社の商標。

(注2) Windowsは、Microsoft社の商標。

営業担当者が顧客情報や毎日の営業活動を入力し、営業プロセスを明確にし、受注または内示の成功や失注の原因を詳細に追及することで次の商談に結び付けている。

この営業情報データベースには次の内容が記録されている。

- (1) 顧客の情報（プロフィール）と、どの営業担当者がどの顧客に出入りしているかがわかる総合的な営業施策を展開するうえでの必要事項
- (2) 新規引合い・継続案件（物件）の見積金額、受注金額、受注予定月や定性的効果などの項目がわかる案件情報
- (3) 営業担当者が顧客を訪問した面談記録や、電話・ファクシミリ（FAX）など訪問以外の活動記録がわかる営業活動

つまり、だれが・いつ・どの顧客を訪問し何を話したかといった営業活動のプロセスが蓄積されており、すべてわかる仕組みとなっている。

また、その営業活動に対して直属の上司によるコメントはもちろんのこと、支店長や他の部門からも同様に指示やアドバイス、コメントなどもデータベースに記録される。

営業活動の全プロセスが見えることからさまざまな分析を行うことができる。案件に対しどのように行動したら提案できるか、受注機会損失の撲滅が図れるかなど営業作戦会議（デザインレビューと称し、開拓から提案・結果までの段階ごとに実施）を開くことにより、具体的な指示が支店長・グループ長、必要ならば他部門の長も含めて行える。この会議の議事録もデータベース上に記録することにより、いっそうの情報蓄積が行われる。

この営業支援システムは掲示板機能をベースに作成されたものである。既読・未読（見たか見ないか）については本人以外不明であり、支店長や上長からのコメントや指示に対しスピーディな対応ができないことや、また本人からの回答文章を探すことも煩わしくまた非効率でもある。このことから Notes メールを利用し営業活動やコメント内容を相手に、必要ならその上長または関係者にそのまま送る機能を付け加えた。当然、東京支店の全員が Notes メールを見る環境と風土ができていたことから、この機能を利用できた。これによりいままでになくスピーディな対応が可能となった。

97年上期から顧客訪問以外の営業活動、例えば本社での会議、セミナー・講習会などへの参加および情報収集のための活動などを記録できる営業外活動データベースを構築した。

東京支店は出先の拠点でもあり、本社をはじめ多くの接点をもつことが必要で、ここで得た情報を記録することによって東京支店全員のよりいっそうの情報の共有化が図れる。

## 5 モバイル PC での運用

モバイルコンピューティングを導入するにあたってはどのように営業担当者に運用してもらうかが重要な課題であり、机上で使用している PC とまったく同じことをモバイル PC でもできる環境を構築する必要があった（図 4）。

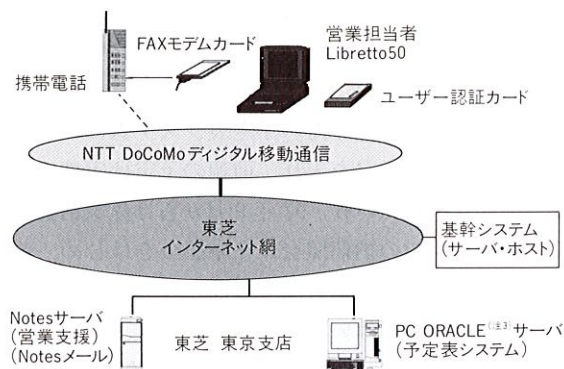


図4. 東京支店のモバイルコンピューティング環境 Libretto 50 と携帯電話を使用し、オフィスと同じ環境で利用している。

Mobile computing at Tokyo Branch Office

しかし、いきなり同じことといっても、外でPCを使うとなると初めての経験から不安でもあり、ワーキンググループで一つ一つ約束ごとを決めて推進した。

最初の試行期間（7月～9月）当面活用するシステムとして、①営業支援システム、②Notesメール、③予定表システムを利用する、ことから始めた。

モバイル導入以前の営業担当者は、いままでは営業先から帰社しメール処理をはじめ、当日の訪問による営業活動を記録したり、コメントなどの情報を見たり、それに対する回答文書を作成していた。

これらをその日の時間内で処理しなければならないことからおのずから帰社することになり、営業先の訪問回数（件数）には限りが出てくることとなる。

モバイルPCを携帯することにより、営業担当者が顧客の訪問を終われば、訪問した内容を入力しサーバへデータを送信し、また新しい情報（上司からの指示やコメント、メール）も取り込むことにより次の営業先への適切なアプローチも見え、オフィスへ帰らなくても済むようになる。特にオフィスに寄らず直接自宅から顧客へ訪問する“直行”、顧客からそのまま帰宅する“直帰”も奨励している。移動時間を減らし、顧客への訪問回数（件数）の増加もねらっている。

このことは、営業支援システムが前述のようにモバイルPC導入以前から稼働していたこともあり実現できたことで、

（注3）ORACLEは、Oracle社の商標。

モバイル PC へのスムーズな移行が可能となった。

直行・直帰を加速推進するうえで営業担当者の勤務形態が見えなくなってしまうことが懸念されるが、東京支店では1年前から営業担当者の行動が見える仕組みとして、予定表システム(スケジュール)を導入している。

このシステムは東京支店の管理者も含めた全員の営業行動が把握できるとともに、外勤率、直行・直帰率の把握ができ、営業行動の分析による外勤率向上も可能となった。

モバイル実施にあたっては東京支店での運用ルールがいくつかあり、一つは営業支援システムについては、営業活動は“面談記録の入力”をもって実績とし、東京支店の重点目標管理にも取り上げた。予定表システムについては毎週金曜日に翌週の予定を入れ、前週の予定は実績に修正するなどを取り決めている。97年9月からは提案活動支援として、モバイルでの納期照会/在庫照会をはじめ、新製品情報/技術販売促進情報も閲覧可能となった。

今後の課題としてはいくつかある。通信手段として現在は9,600 bps 速度の携帯電話を利用しているが、レスポンスが遅い(接続までに時間かかる)ことや、Libretto 50を長時間使用時ではバッテリーの容量が課題であり、「電話一体型のPCが望ましい」などの意見が営業担当から挙がってきている。

## 6 ネットワークコンピュータによるモバイル拡張

現行のシステムをより使い勝手の良いモバイルコンピューティングを実現するために、97年上期から当社ネットワークコンピュータ推進部門と協力し、ネットワークコンピュータによる拡張を行っている。

営業支援システムなどをモバイルで利用した際に生じた

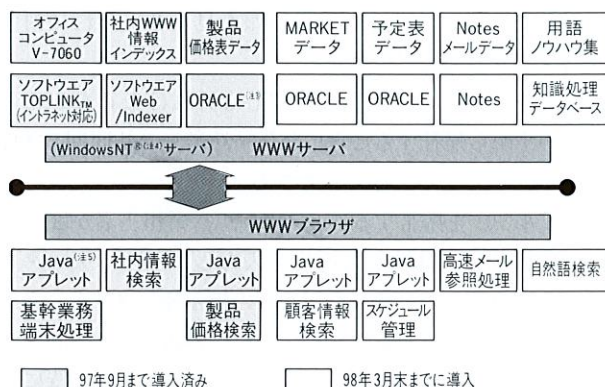


図5. ネットワークコンピュータ 導入済みのものから、今後予定しているものについて、用意されているメニュー一覧を示す。

Network computer

(注4) WindowsNTは、Microsoft社の商標。

(注5) Javaは、米国Sun Microsystems社の商標。

問題点の解決を含め、次の項目を拡張のねらいとした。

- (1) 回線の問題による処理性能の遅さへの対処
- (2) 営業担当者に対する情報提供支援
- (3) モバイル PC 向け運用管理業務の省力化

ネットワークコンピュータの活用はクライアントで利用できるデータやさまざまなシステムをサーバで一元管理をし、WWW(World Wide Web)ブラウザを使用することにより必要なときに、必要なものを使うネットワークコンピュータの仕組みを取り入れることで上記の問題の解決にあたることとしている。

この仕組みは、クライアントで用意するソフトウェアはWWWブラウザだけであり、運用管理対象はサーバだけとなる。

クライアントで処理されているなかで、データ処理に関する部分をサーバ側に移行することでクライアントとサーバ間でのデータ通信量を削減し、モバイルでの回線上の制限に対応した。また、営業担当者に提供する情報をWWWサーバ上に展開しWWWブラウザからの検索も可能とした。

具体的メニューとして98年3月末までに導入を予定しているものも含めると図5の機能を用意している。

ネットワークコンピュータを導入することは、モバイル特有の問題点(回線品質、バッテリー寿命など)を解決でき、使い勝手の向上、あるいはこれからの情報システムにおいて広範囲な利用が考えられる。

## 7 あとがき

モバイルコンピューティング導入にあたっては、営業支援システムをはじめ、的確なシステムが稼働していることが重要であり、いきなりモバイルコンピューティングの導入を行っても電子メールだけの利用で終わってしまう。一つひとつ約束ごとを決め全員で積み上げていくことが大切である。

モバイルを継続的に実施していくには、システム面からは課題を含めて営業担当者が使いやすい環境の提供を考えなければならぬが、営業担当者個人個人の力量アップと、変革する意識をもたなければ、どんなよい環境があっても長続きはしない。

また、モバイルコンピューティング導入にあたっては、情報システム部門、総務・勤労などの関係先部門と協力推進していかなければ、よい環境は作りにくいものである。



青木 正 AOKI Tadashi

東京支店 マーケティンググループ参事。  
東京支店内の情報システム運用に従事。  
Tokyo Branch Office