

グローバル時代の勝てる製造業

~先行事例に学ぶ!今求められる新たな顧客とのつながり方~

国内市場の縮小、アナログからデジタルへのテクノロジーシフトが 日本の製造業を積極的な海外進出へと駆り立てている。 しかし、急速に力をつけてきた新興国企業をはじめ 製造業の枠を超えた高付加価値モデルを確立した企業も ライバルとして立ちふさがる。

「良いものを作れば売れる時代」が終焉した現在、 日本の製造企業はいかに世界で戦い、勝ち抜いていくべきだろうか。 ヒントは「モノの価値からコトの価値へ」という変化の中にある―― モノの購買サイクルにおいて顧客に何を提供できるのかを 「どんな体験(コト)を与えているか」と置き換えると見えてくる。

デジタルとリアルを融合させた新しい時代のより良い顧客体験を実現するそれがセールスフォース・ドットコムの提案だ。 実際にSalesforceを採用した豊田自動織機とアンリツの 取り組みを交えて具体的に探っていこう。

INDEX

- 1 製造業のグローバル成長を促進させる顧客志向の経営変革
- 2 豊田自動織機の新興国への取り組み
- 3 さらなる発展を目指すグローバル企業・アンリッグループの決断

製造業のグローバル成長を促進させる 顧客志向の経営変革

日本の製造業のビジネスイノベーションに貢献

「セールスフォース・ドットコムは、日本法人を立ち上げて15周年を迎えました。『企業情報システムをもっと手軽に使えるようにしたい』という創業のスピリットは今も変わりません。お客様がITを活用してやりたいことを即座に実現できるクラウドのビジネスモデルで、IT業界の変革をリードしてきました」と三戸は挨拶した。

実際に、日本を代表する多くの製造企業がSalesforceを採用している。そして、営業活動の一元管理による営業改革、コンタクトセンターのマルチチャネル統合化、取引先・代理店とのリアルタイムの情報共有などを次々と実現してきた。しかし現在、企業と顧客の関係性はさらに大きく変化しつつある。

PCやスマートフォンなど、驚異的な数のデバイスがネット上でつなが る時代になった。重要なことは、「その先には必ず顧客がいる」という 事実である。自動車の購入プロセスの変化は象徴的だ。かつて、 顧客はディーラーへ平均7回行ってから購入を決めていたが、現在で は1.6回しか足を運ばなくなった。これは、顧客接点の多様化と、顧客 がディーラーに行く前に購入車種を決めていることを示している。 このように、B2B企業にとっても、顧客企業の先にいるエンドユー ザーとの関係性強化は重要度を増している。つまり、デジタル/リアル といったチャネルに関わらず、顧客企業とも一丸になりすべてのエンド ユーザーとの接点において常に最高の顧客体験を提供することが、 モノの価値に加えてコトの価値を提供するすべての基本になるわけだ。 「セールスフォースはまさにその実現のために、すべてを顧客視点で 管理し、顧客視点の価値を提供するためのプラットフォームになり ます。デジタルとリアルを融合させたより良い顧客体験により、『モ ノの価値』に加え、『コトの価値』を高めるご支援をさせていただき たいと思います」(三戸)

モノの価値から、コトの価値へのシフト

「製造業のお客様から、『B2Bだから顧客が見えない。顧客情報は代理店が持っている』という話をよくお聞きしますが、私たちはB2B2BやB2B2Cは商流に過ぎないと考えています。Salesforceは、顧客を知り、営業力を強化し、顧客とつながるためのプラットフォームです。

モノ(機能やスペック)で差別 化が難しい時代に、真に顧客 ニーズを捉えた営業活動やカス タマサポート、マスマーケティン グからOne-to-Oneマーケティン グへの変革をご支援します」と 高野は話す。

では、製造業にとって最も重要な テーマ――「モノの価値から、 コトの価値へのシフト」とは何か。 顧客が製品を購買して使用する 過程でどのような体験をするか、 製造企業は顧客とどのように つながりどのような価値を提供 するかが重要だ。たとえば、工作 機械の不調に際して、ユーザーで ある顧客が問い合わせる前に 製造元から連絡して問題を解決 できたり、海外の生産拠点でも 同じように対応できるとしたなら ば、顧客の印象はどう変わるだろ うか。多くの製造業は、販売代理 店を経由して商品を顧客に届け ているが、「顧客を知り、状況を



株式会社セールスフォース・ドットコム 常務執行役員 グローバルエンタープライズ営業本部 三戸館



株式会社セールスフォース・ドットコム セールスエンジニアリング本部 ディレクター 高野忍

踏まえて適切なアプローチを行う」ことが、デジタル時代の現在だから こそ可能になっている。

「B2Cの製造企業は、量販店のバイヤーへの営業活動を最重視してきました。しかし現在は、顧客は量販店に足を運ぶ前にインターネットで調べて、買う商品を決めているケースがほとんどです。来店前にすでに勝負はついています。購買の前・購買の後にいかに顧客とつながるか、それが重要です」(高野)

SalesforceのCustomer Success Platformは、製造企業が顧客と 結びつくためのソリューションを提供する。そして、製造企業に革新的な ビジネスとサービスモデルを実現し、まったく新しい競争力をもたらす ことになる。





豊田自動織機の新興国への取り組み

~カスタマー1stに基づく営業活動の浸透~

伸び悩む新興国での販売をCRM導入で活性化

豊田自動織機は、売上高2.1兆円を超える我が国を代表するモノづくり企業だ。国内では、トヨタL&Fのブランドで知られるフォークリフト事業は、13年連続世界シェアNo.1を達成。全世界を網羅する販売チャネルを確立し、日本、北米、欧州、新興国(アジア、中南米、オセアニア、中近東、アフリカ)の4極でビジネスを展開している。

「新興国市場の成長は著しく、2000年からの10年間で世界市場の41%を占めるまでになりました。トヨタ マテリアル ハンドリング グループ (TMHG) は日本国内で47%のシェアを持つものの、新興国市場でのシェアは20%程度にとどまっていました。この状況を打開することがCRM導入の大きな狙いです」

豊田自動織機は、新興国市場においては独立系の販売代理店を中心に販売網を構築。営業業務・管理の「標準化」を推進し、これを起点に販売現場で発生する問題の原因究明と改善までのプロセスを整え、販売力の強化を図ってきた。

「販売店スタッフへの教育でスキルを底上げしながら、ITによる販売力の引き上げも同時に行いました。システムの決められた項目に入力しないと業務を進められないようにするなど、標準プロセスの遵守にITが一定の強制力を与えます」

新興国市場で販売力強化を進めるためにITを活用するには、次のような課題を解決しなければならなかったという。

- 1) 言語の問題:国ごとに異なる言語への対応
- 2) ローカライズ: 商習慣、税制、法律など国ごとの仕様
- 3) 距離の問題:システム導入、教育、不具合発生時の対処方法
- 4) コストの違い: 労働コストに対して、相対的に高いITコスト

顧客データベースを構築し商談プロセスも可視化

「Salesforceはこれらの課題をすべて解決できました。多言語に対応していることはもちろんですが、英語を公用語としている国ごとの微妙な差異までカバーしています。カスタマイズも容易で、国や販売店ごとの機能や入力項目の追加を短期間で行えました。また、距離についてもクラウドであれば何の制約もありませんし、スマートフォン

などのモバイルデバイスから自由に使えるメリットもあります」 と評価する。

Salesforceの導入コストは、自前でシステムを構築するよりもはるかに安価に抑えられる。運用管理やアップデートのコストが発生しないことも大きな魅力だ。「ライセンス体系なので、販売店に対し『試しに使ってみてほしい、効果が得られなければやめてもいい』、という説得ができるのもクラウドならではのメリットでしょう」。



株式会社 豊田自動織機 海外営業部 販売企画室 企画グループ グループ長 八木慎一郎氏

他にもクラウド型CRMシステムがある中で、八木氏がSalesforceを評価するポイントは「Customer Success Platform」というコンセプトだ。

「Salesforceはクラウドサービスですから、常に優れた機能や高い満足度を提供し続けなければ顧客は離れてしまいます。Customer Successを掲げ、私たちのビジネスを支援し続ける姿勢に大きな信頼を感じています」

Salesforceで顧客データベースを構築し、商談プロセスが見えるようになった結果、販売店では確かな成果が得られているという。

「顧客や商談が見えるようになって、販売活動もマーケティングも充実してきています。実際に、UAEではSalesforceの導入によってシェアを大幅に伸長させることができました。顧客満足度を高めそれに伴うビジネスの成長を実感したことで、セールススタッフの意識も大きく変わってきたと思います。今後さらにSalesforceの活用範囲を広げて販売店を支援し、販売力を強化していきたいと考えています」

営業プロセスの見える化

- マーケティングへの活用
 - 「データとして見れるようになって、いろいろ考えるようになった」
- → 積極的な拠点投資、採用の判断材料



さらなる発展を目指すグローバル企業・アンリッグループの決断

~次世代の製造業の営業・マーケティングモデルへの挑戦~

1つの顧客データベースで業務プロセス全体を網羅

アンリッの創業は1895年。スマートフォンの源流ともいえる無線電話機を世界で初めて実用化するなど、120年に及ぶ歴史の中で通信社会の様々なイノベーションを支えてきた。現在、モバイルブロードバンドサービスの進化を支える計測器事業を中心に、グローバル展開をさらに強化している。

日本国内のモバイル通信機器メーカーの生産は近年縮小傾向にある。 アンリツの国内営業活動においても、営業の効率化および他部門との連携が求められていたが、Salesforceの導入によりこれらの課題に対応できたという。アンリツでは、Salesforceを採用して顧客情報を管理する共通インフラを構築し、営業、サービス、マーケティング、コールセンターなどの業務部門が利用する環境を整備している。

「国内営業では国産のSFAシステムを利用してきたのですが、機能不足で営業情報の有効活用ができない、他部門との連携ができない、カスタマイズに高額な費用を要するといった課題がありました。私たちは、ビジネスの成果に直結する、市場シェア拡大に寄与するCRMとしてSalesforceを選定しました。1つの顧客データベースで、業務プロセス全体(営業/マーケティング/サービス・サポート/インサイドセールス)を網羅できることを高く評価しています」と遠藤氏は話す。

遠藤氏は、Salesforce選定のポイントとして次の4点を挙げる。

- 1) CRMとして充実した機能(顧客管理、商談管理、レポート)
- 2) 複数部門での情報連携が可能(顧客接点を担う全部門が使える)
- 3) カスタマイズの容易さとコスト抑制(サードパーティアプリ約250種)
- 4) グローバル市場での実績(38.1%のシェア)

マーケティングオートメーションが「第3の営業」に

アンリツでは、営業部門を起点に、マーケティング部門、サービス・サポート部門、インサイドセールスへと導入範囲を拡大していった。「Webからの問い合わせや展示会からの引き合いに対して、製品知識の豊富なスタッフを中心に『インサイドセールス』を立ち上げたのです。引き合いはインサイドセールスが徹底的に醸成し、機が熟したら

外勤営業が訪問するという仕組を作りました。お客様とインサイドセールスのやり取りは全てSalesforce上で管理し、外勤営業と共有している為、外勤営業は注文を取ってくるという本来の役割に集中できるようになりました」

インサイドセールスの活動をさらに強化していくには、潜在顧客にアプローチするための「情報」が不可欠と考えた。次の取り組みは「マーケティングオートメーション」である。



アンリツ株式会社 経営情報システム部 インフラソリューションチーム 課長 遠藤弘明氏

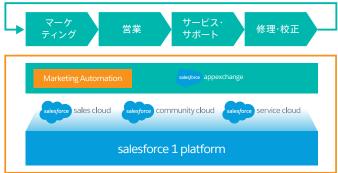
「これまでインサイドセールス部門は、展示会やセミナーでのアンケート情報をもとに、お客様にアプローチしていました。これからは、マーケットオートメーションの活用により、お客さまが興味をもつ分野を把握した上でのアプローチとなるため、顧客のニーズを掴むまでのスピードが速まりました」

マーケティングオートメーションは、営業部門、インサイドセールスに続く「第3の営業」としての役割が期待されている。

遠藤氏は講演の最後を次のように結んだ。

「Salesforceの導入により、営業活動の質が変わり、プロセスの可視化ができる環境が整備されました。本格的なプロセス分析を開始し、更に『勝率アップ』と『セールスサイクルの短縮化』に繋げていきたいと思います」

顧客情報の共有化により、新しい販促戦略が生まれる!



株式会社セールスフォース・ドットコム **00** 0120-733-257

www.salesforce.com/jp

Salesforce は salesforce.com,inc. の米国およびその他の国での登録商標です。 またその他サービス名も salesforce.com,inc. の商標または登録商標です。 その他各種製品名は、各社の製品名称、商標または登録商標です。 記載の内容は 2016 年1月現在のものです。 © Copyright 2016 salesforce.com, inc.







