

salesforce

製造業の課題を解決する Salesforceソリューション

「こと」づくりの時代を勝ち抜くために



製造業の変革を進める仕組みを

日本の製造業は、決断を迫られています。抱える問題は多岐にわたり、多部門にまたがり、それらは複雑に絡み合っています。個別の課題解決アプローチで対処することは困難で、総合的な解決が必要であることは衆目の一致するところ。一方、それをやり遂げるためには、組織が一体となってやり抜くだけのパワーと、その「目指すべき場所」に対する信頼とコンセンサスが不可欠です。

まずは、個別の課題から整理しましょう。

真っ先に挙げられるのが、日本の製造業の組織構造にかかわる課題です。多品種化の進展と縦割りの事業部制はその代表例。マーケティング部門、営業部門、カスタマーサービス部門が事業部ごとに設置されています。これは組織を小さくして機動性を高める効果を得られる反面、企業が一体となって顧客に向かい合うという点ではマイナスに作用します。

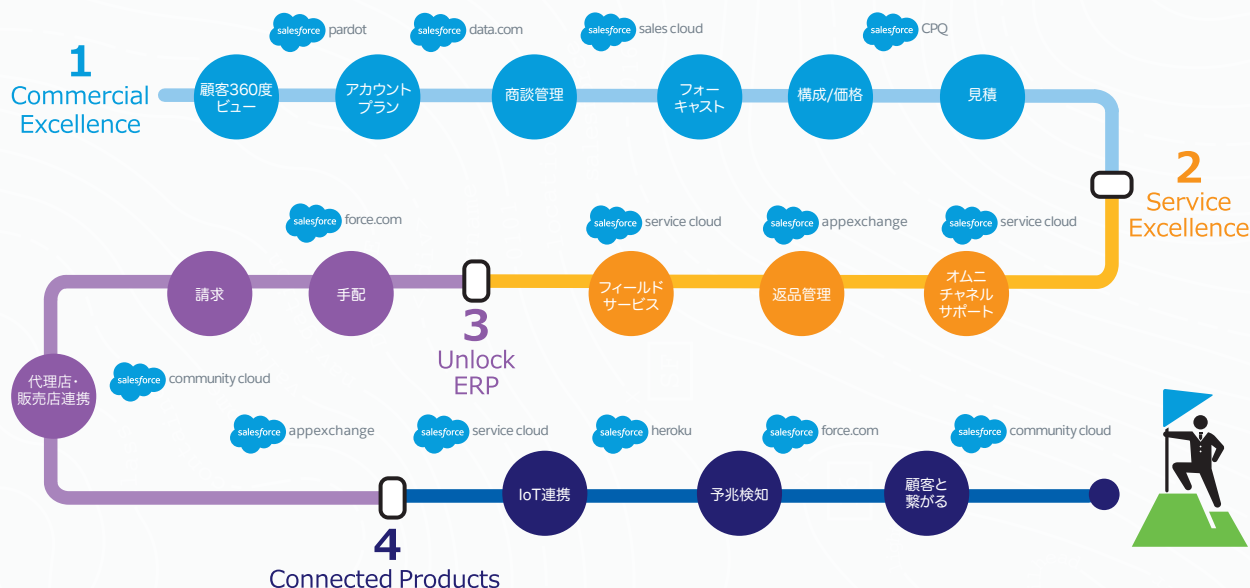
販売チャネルにも課題があります。量販店やディーラー、販売代理店を経由することで、最終利用者であるユーザーの姿がつかみにくくなっています。オンライン・ユーザー登録などの施策で以前より進歩してはいますが、ネットワークにつながる製品を永続的にサポートできるIoTが当たり前になる前に、着手しておきたいポイントです。

そのIoTについても、本質的な議論はまだです。製造業のIoT投資は、工程や物流などの最適化や見える化に重きを置いていますが、「サポートやアップグレードで利益を得る」という新たなビジネスモデルを模索する方向性も欲しいところです。

顧客の購買動機についても考えなければいけません。以前は何度も店に足を運んで商品を吟味してくれた顧客は、「買うべきもの」の候補を絞り込んでから店に来るようになりました。メーカーのカタログと同等にネットの口コミを信頼する顧客が増え、顧客接点における業務において、価格交渉の比重が高まっています。

こうした状況において、製造業はどう変わっていけばいいのでしょうか。組織はどうあればよいのでしょうか。販売チャネルとの協業はどうあるべきでしょう。来たるIoT時代への備えはどうすればよいのでしょうか。そして顧客に対して、製品力に加えて新たに発信できる魅力とは何なののでしょうか。

答えは、1つではなく、複数の答えの中から、組織に最適なものを選択することになるかもしれません。ただ、選択するだけでは概念論にとどまります。スピーディに変革を進めるためには、“変革を進める仕組み”が必要です。変化をおそれず、前へと進みたい製造業に、最適な仕組みを提供するのが、私たちSalesforceの使命です。





目指すのは脱・コモディティ化 「もの」+「こと」づくりで勝負する

新しい時代の製造業は、「もの」を作って販売するというビジネスモデルから、「こと＝顧客体験」を提供して対価を得るといった業態になります。

もちろん、素晴らしい製品を使うことも、顧客体験の一部です。ですから、製品をより良くしたり、魅力的な新製品を開発したりする“ものづくり”は、いままでどおり大切です。ただ、製造業の収益構造が変わることを、深く認識しておくことは必要です。

これまで、製造業が得られる利益は、製品を販売することを除けば、消耗品の販売などに限られていました。「こと」を提供する時代になると、製品を販売した後に顧客と永続的につながり、さまざまなサービスを提供することになります。サービスは、無償のものだけではありません。魅力的な有償サービスの提供により、利益を確保することも可能です。

「こと」を売る時代、製造業のビジネスプロセスは変わります。これまで、複数の事業部が、複数のシステムを使ってビジネスを効率化する努力を続けてきました。分断された事業部やシステムを接続・統合する試みも数多く実行されてきました。しかし、それらの取り組みは、社内プロセスの効率化が中心で、広く見てもパートナー企業やサプライヤーの一部を巻き込むものにとどまっています。

顧客は1つの要素ではありましたが、個別の顧客は営業部門、集合体としての顧客群をマーケティング部門が管轄することが主。サポート部門は1つの案件は知っていますが、その顧客と組織がどのような関係性を持ってきたのかを知りません。製品企画・開発部門は、直接的に顧客と接点を持つことが少なく、他部門から上がってくる情報としてワンクッション置いて顧客の声を知ることになります。

こうしたプロセスは、顧客を軸に考え直さなければなりません。顧客に製品を使ってもらい、サポートを提供し、ファンになってもらうことが第一のハードルです。それを乗り越えれば、有償サービスの提供やオプションの販売、製品のアップグレードなど、さまざまな可能性が広がります。さらに、的確なサポートを行い、組織としての対応力を評価してもらうことができれば、組織のファンとしてほかの製品にも興味を持ってもらえるかもしれません。

顧客は、一代限りではありません。優れた組織に受けたサービスは、子や孫へと受け継がれます。「こと」をつくり、「こと」を売る。そして大量のファンを作る。それが、これからの製造業の姿なのです。

サブスクリプションを最大限に利用する

製造業の中でも、顧客と最も近い場所に居るのが完成品メーカーです。完成品メーカーは、すでにさまざまな取り組みを始めています。顧客をファン化する体験の例として、顧客を会員に迎えるファンサイトの開設や、ソーシャルメディアを利用した双方向の交流、そしてリアルなイベントに顧客を招待して直接コミュニケーションするなどが挙げられるでしょう。

こうした取り組みは、複数の成功例が語られ、メディアに取り上げられるなど、広く周知されています。楽しみをメインテーマとするB2C企業、的確な情報提供が主なB2B企業という違いはありますが、他社の成功に触発されて多くの製造業が取り組みを始めており、大きなムーブメントになっています。

ただし、こうした取り組みは「こと」をつくる1つの側面にすぎません。大切なのは、収益化するという視点です。

わかりやすい例が、コピー機やプリンタのメーカーです。こうした業態において、完成品を販売した顧客は、消耗品であるトナーやインクの顧客になってくれます。そこで、確実に顧客をつなぎ止めるための施策の1つとして、製品の稼働状況をネットで把握してプロアクティブな部品交換を行うサービスや、トナーが切れる前に補充するサービスを提供してきました。

これらは、いま注目を集めているサブスクリプションモデルの一側面でもあります。すでいくつかの装置産業が、従来の製品売り切りからサブスクリプションへビジネスモデルの移行を進めています。使っただけ課金するという新たなビジネスモデルが、お客様との長期的なつながりをもたらします。

サブスクリプションモデルは、IoTと組み合わせることによって、より先鋭化します。製品がインターネットにつながり、製造業がその使用状況を詳細に把握できるようになります。そうすると、たとえばフルスペックのモデルを量産して製造コストを下げ、有償契約してくれたユーザーに対して特定機能を開放していくなどの施策を打つことも可能になります。



スペック・イン/デザイン・インから リサーチ・インへ

これら完成品メーカーを顧客とする部品・素材メーカーは、世界的に評価される独自の技術を誇っています。“ものづくりの日本”を下支えする存在であり、Tier1、Tier2と続くバリューチェーンの末端にまで、優れた技術とものづくりの精神が宿っていることが、日本のメーカーをグローバル企業へと発展させる原動力になりました。

しかし、厳しい時代に入り、部品・素材メーカーも逆風にさらされています。かつて、スペック・イン営業がもてはやされた時代には、顧客のコスト感を把握し、すばやく試作して受注活動を行いながら、量産化のめどを立てるスピードが勝負を決めていました。スペック・インやデザイン・インと呼ばれたこれらの活動は現在も行われていますが、リアルなニーズは品質やコストに移っています。バリューチェーンの上位に位置するメーカーが、コスト削減のために部品・素材のコモディティ化を推進しているため、利益の出やすい特注製品へのニーズは年々低下しています。

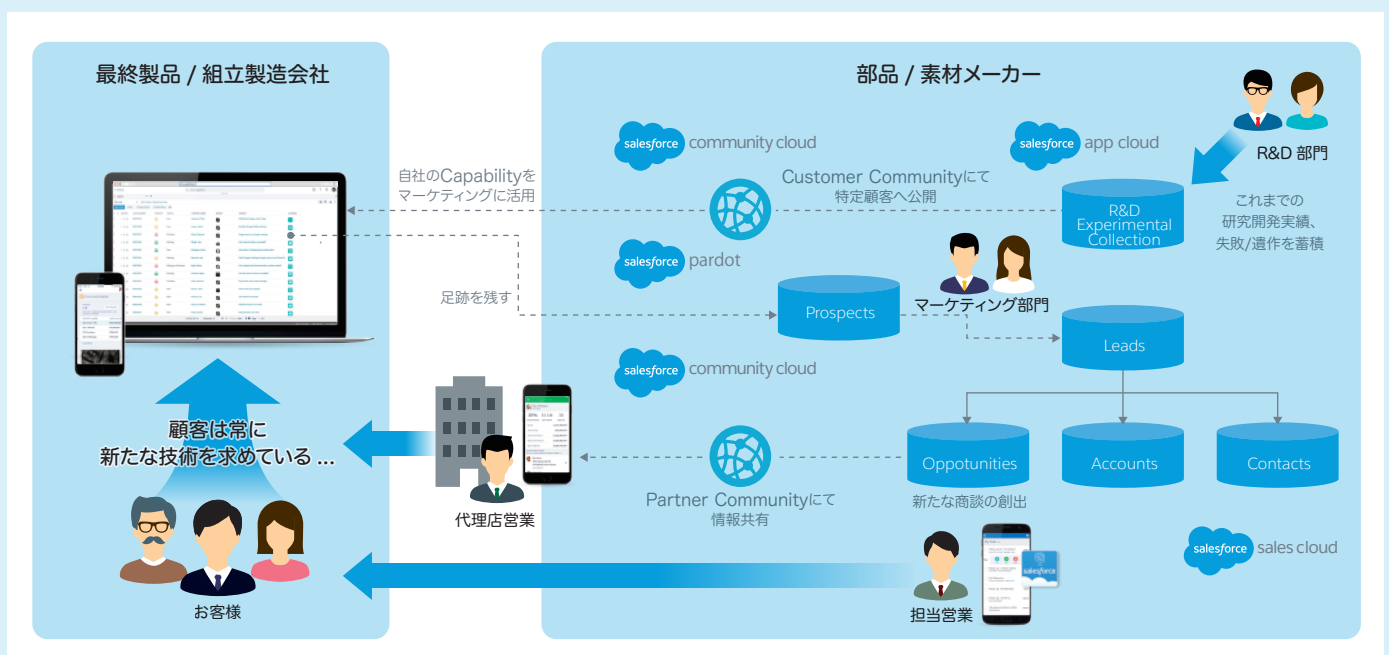
優れた技術があり、優秀な技術者を抱えていながら、コスト競争にさらされるコモディティ製品が事業の主力になってしまえば、せっかくの技術は枯渇します。一方、顧客が最も求めるのはコストと品質。求めにこたえながら、自社の強みを生かすためには、顧客の真のニーズを探り、提案型の営業を行う“リサーチ・イン営業”が必要になります。

リサーチ・イン営業では、顧客のニーズを探ることを主目的にします。仕様とコスト感をいち早くつかむスペック・イン営業とは、その点で根本的な違いがあります。知りたいのは顧客の決めた仕様ではなく、顧客が仕様を決めた理由なのです。それは、将来顧客が仕様を決める理由へと結びつき、「こと」を提案する準備につながります。

そのために、求められる仕組みはどのようなものでしょう。たとえば、自社の技術例や過去の実績、日の目を見なかった技術、そして研究開発中の製品などを体系立てて一元的に管理し、条件付きで顧客に公開することが考えられます。Tier2やTier3メーカーであれば、公開先は顧客企業だけでなく、その先の完成品メーカーまで含めてもよいでしょう。

情報をオンラインで公開すれば、「だれが」「どんな情報を探しに来て」「どの情報に興味を持った」のかがわかります。営業担当者が顧客と話す機会があれば、そこで話し合った情報を登録します。顧客から直接ニーズを引き出すことで、リサーチの内容は極めて現実に近づくことになります。

こうして組織的に顧客のニーズをつかむことができれば、次の訪問までに提案内容を熟成することができます。それだけでなく、新たな市場を発見したり、次に来るニーズを見定めたりすることにも活用できます。既存顧客へのアップセルと強固な信頼関係の獲得に加え、販路の拡大にも期待できるでしょう。





パートナー企業のコミュニティ化を推進

リサーチ・インが実現しても、品質を高め、コストを下げることは、完成品メーカーと部品・素材メーカーを問わず、製造業にとって永遠に取り組まなければならない課題であることは事実です。

製造業のバリューチェーンは、複雑です。品質とコストを改善していくためには、社内の改善だけではなく、関連するパートナー企業からの協力も不可欠になってきます。社内と社外のあらゆる関係部門の風通しを良くし、情報の流れるプロセスを一気通貫にしなければなりません。

その答えが、社内とパートナーを結ぶオンライン・コミュニティです。製品に関連するすべての情報を、一定のセキュリティのもとに公開し、社内の関係部門やパートナーとリアルタイムに情報を共有・交換できる仕組みが有効になります。問い合わせやクレームは、次なる製品開発やプロアクティブなサポート、すなわち「こと」を提供するためのポジティブな要素として扱い、問題原因特定から解決までのプロセスも、この基盤で一元管理します。

こうした仕組みに、情報交換の経緯が蓄積されれば、より良くなります。「品質要求がどのようなものだったのか」「ニーズを満たすためにどのような議論が交わされ、どう決定したのか」という情報は、新たなビジネスのヒントになると共に、自社とパートナーの技術力にリアルな側面から光を当ててくれるでしょう。

営業ノウハウを全社で共有

多くの製造業は、人材採用を抑制した時期があり、社内人口構成に世代間の偏りが発生しています。そのため、中途採用は活発になり、新たに有為な人材を迎えることへの抵抗は少なくなりました。こうした状況において、営業ノウハウが属人化してしまえば、新たに部門に加わってくれた新人が才能を発揮するまでに相応の時間がかかってしまいます。

「技術は見て盗め」が美学である時代は、終わりを告げました。先輩技術者が後輩に対して惜しみなく教育するのと同様に、営業部門においてもノウハウの速やかな継承が必要です。製品のライフサイクルが短期化し、多品種少量生産がトレンドになっている現在、製品情報はすぐに陳腐化してしまいます。さらに、前述したとおり、営業担当者は、製品そのものより技術にフォーカスして知識を蓄えておくことで、より利益を得られる営業活動が可能になります。そうした情報を含めたノウハウを継承するためには、集合研修やOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）と共に、自ら情報を取りに行ける場所を用意して

あげることが必要になります。

実際に、ベテランがすべての製品・技術について知っているわけではありません。それぞれに得意分野があり、親しく付き合う顧客がいます。すべてのベテランに師事することは現実的でなく、個人で収集できる情報に限界がある以上、情報が一元的に蓄積され、だれもがそれを利用できるようになることに、大きな意味があります。

情報は、製品や技術のものにとどまりません。それぞれにひもづく「こと」の情報を含めて、その情報ポータルから得られるようにすることが大切です。さらに、情報ポータルをコミュニティとして機能させ、関連する疑問を投げかけるとそれに気づいただれかが答えてくれるような仕組みも用意しておけば、営業担当者と技術の専門家が密な議論を交わし、顧客に対してより良い提案をすることができます。その履歴をだれもが閲覧できるようにすれば、それが全社のノウハウとして自動的に蓄積されることも、見逃せないポイントです。

M&Aのシナジー効果を迅速に得る仕組み

新たな人材を活用する基盤を整えることは、M&Aの際にも重要です。人材交流などの施策により、部門の十数%が、かつて他社に務めていたスタッフと入れ替わることも珍しくありません。情報ポータルは、これらの人材が、すぐに活躍できる仕組みとしても機能するでしょう。

M&Aでは、それに加えてシナジー効果も問われることになります。統合した両社の既存顧客に対するクロスセルでは、組織全体として包括的なソリューションとして提案することが理想です。そのためには、製品軸でものを語るのではなく、顧客の視点に立った「こと」への提案が重要になります。

それを実現するためには、これまで検討してきた情報ポータルやパートナー・コミュニティをさらに拡大し、顧客を中心とした営業プロセスを備えた情報プラットフォームを整備する必要があります。この情報プラットフォームは、既存顧客に加え、新たな顧客にもアプローチできる戦略的な営業活動を実現するための基盤になります。

この情報プラットフォームは、CRMシステムととらえてもよいかもしれませんが、そのシステムには極めて高度な柔軟性が求められます。そして、情報ポータルやパートナー・コミュニティからスモールスタートする仕組みであれば、スムーズな拡張が可能です。IoTがもたらすサブスクリプションなど、新しいビジネスモデルにも対応することは必須の要件になります。世の中に、そのようなシステムはあるのでしょうか。Salesforceが、その答えです。



顧客と共に末代まで 永続的なサポートを実現する全く新しい仕組みを

いま、日本の製造業に必要なのは、「こと」を提供する時代に最適な、新たな情報プラットフォームであり、ビジネスプロセス最適化の仕組みです。顧客を中心に据え、長く続く関係性を蓄積しておける仕組み。それは、従来型のCRMシステムやSFAシステムという枠ではとらえられないプラットフォームになります。

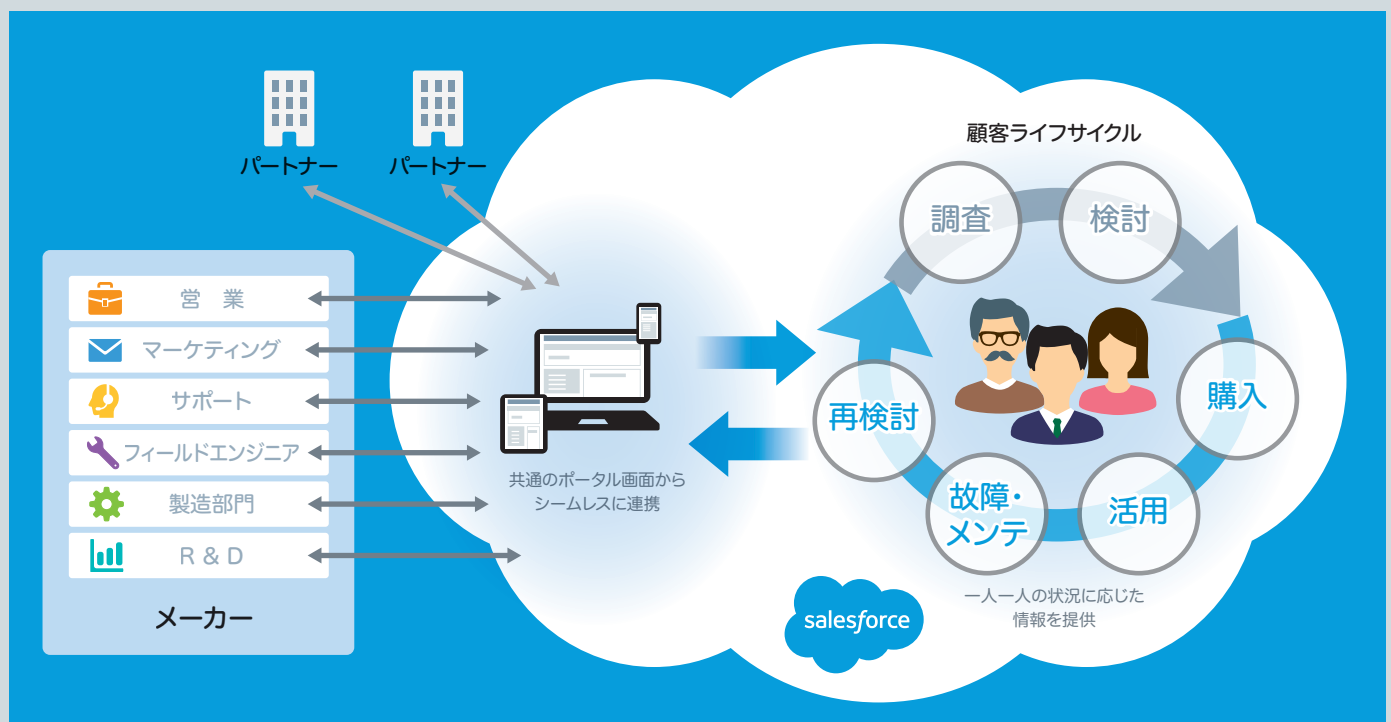
永続的な顧客サポートを提供するためには、システムが陳腐化することも許されません。極めて柔軟に新たなニーズを取り入れることができることはもちろん、その実装と展開もスピーディに実行することが必要です。変革を推進し、「こと」づくり時代のリーダーを目指す製造業にとって、Salesforceは唯一の選択肢になります。

製造業は、各社各様の課題を抱え、社内でも多数の個別課題に悩まされています。それぞれの課題をつぶしていくことが、改善活動の本質であることは確かです。ただ、プラットフォームをどうすればよいかという視点で考えてみれば、「こと」づくりの時代に備えることのできるソリューションは、ピンポイントで課題を解決する手法の組み合わせ

ではありません。一定のセキュリティの下で、だれもが、一元的に管理されたすべての情報を利用でき、その情報を軸に有機的に連携できるような、全く新しいプラットフォームが必要になるのです。


Salesforceを活用すれば、顧客を軸として組織が動けるようになります。事業部門の壁はなくなります。販売パートナーと一体になって、より良い顧客サポートを提供できるようになります。そして、サプライヤーを含めた製品開発・サポート体制はより盤石なものになります。


日本の製造業は、過渡期にあります。近い将来、もたらされる新しいルールの中で、競争に勝ち抜こうとする製造業と共に、Salesforceは歩んでいきます。





CRMのためのAI : Einstein

Salesforce Einsteinは、これまでにないカタチですべての人にインサイトを提供します。結果を予測して、意思決定をサポートしてくれます。次に打つべき手を提案したうえで、ワークフローを自動化してくれます。空いた時間は、お客様との有意義な関係作りに費やすことができます。Salesforce Einsteinは、当社の各クラウドサービスに追加するものではなく、プラットフォームの中核に組み込まれています。そのため、すべてのビジネスユーザーに以下のパワーをもたらします。

 **発見** Salesforceに組み込まれたAIを活用することで、営業担当者、サービスエージェント、マーケターは、顧客に関する新たなインサイトを即座に、簡単に得られます。

 **予測** 一連のやり取りにもとづいて精度の高い予測を立てることで、競争力を強化します。

 **推奨** 営業、カスタマーサービス、マーケティングのナレッジの過程において、次に打つべき手をAIが提案してくれるので、顧客との関係構築に専念できます。

 **自動化** 同じ手順を何度も繰り返すような業務プロセスは、たいていの場合、自動化が可能です。過去のアクションをAIが学習して、タスクを自動化します。

Salesforce Einsteinは、CRMのために作られた初めてのAIであり、顧客についてより詳しく予測できるよう設計されています。Einsteinは、

機械学習、ディープラーニング、予測分析、自然言語処理、データマイニングを活用しています。

カスタマーエクスペリエンスを大きく変えるSalesforce Einsteinは、CRMを知り尽くし、拡張性の高いCRMを提供するSalesforceだからこそ、提供できるAIです。そして、Einsteinは以下のように、専門家ではなく、すべての人にAIを届けるために作られています。

1) あらゆる人にAIを届けることで、ビジネスユーザーはよりスマートに、そして先を見越した動きがとれるようになります。

2) Salesforceのすべてのアプリケーションにインテリジェンス機能を搭載できるようになり、カスタマーサクセスプラットフォームを強化します。

3) 開発者は、アプリケーションにインテリジェンス機能を組み込むことができます。

自動化されたワークフロー、タイミングよく示される提案、柔軟性の高いアプリーこうといったものの便利さを、多くの人が実感はじめています。Einsteinは、営業、サービス、マーケティング、ITの各部門における顧客接点のあり方を変え、カスタマーサクセスを再定義し、新たな成功のカタチを描きます。



カスタマーエンゲージメントを実現するプラットフォーム Salesforceのソリューションは、8つの領域からあらゆる業務をサポートします。

Sales Cloud
いつでも、どこでも
営業活動を可能にする

Service Cloud
リアルタイムの
カスタマーサービスを実現

IoT Cloud
モノをつなげるだけでなく、
モノと顧客をつなぎ魅力的
な体験に変える

Marketing Cloud
One to One コミュニケー
ションで、消費者をお客様
に変える

Commerce Cloud
デジタルコマース、POS、注文
管理の統合ソリューション

Community Cloud
新しいカタチで社員・パートナ
ー・お客様とつながる

App Cloud
スピーディーなアプリケーション
開発でビジネスの成長を加速

Analytics Cloud
データやデバイスを問わず、分析により
ビジネスの未来を見通す



株式会社 セールスフォース・ドットコム
URL : www.salesforce.com/jp ☎ 0120-733-257

© 2016 Salesforce.com. All rights reserved.