

製造業における 新しい営業のカタチ

顧客に寄り添うモノづくりのための
営業イノベーション

salesforce

sales cloud

はじめに

製造業では今、より顧客に寄り添うモノづくりのための変革が進んでいます。世界中の大手メーカーが、小回りの利く中小のメーカーに負けない洗練された製品を世に送り出し、顧客の関心を引こうとイノベーションにしのぎを削っています。いかに利益率を高めていくかが、勝負の行方を決めるのです。

魅力的な製品を生み出す努力に加え、各メーカーは顧客とより密接につながり、協調してモノづくりを行える関係を築こうとしています。今日のビジネス界では、営業活動に必要な情報をリアルタイムで入手し、何が起きてもすぐに対応できるグローバルなサプライチェーンを構築することが以前にも増して求められています。製造業がこのように変革していくなら、成功をもたらす意思決定を行うためには、具体的なアクションにつながるインサイトとデータが不可欠です。

ところが現実には、顧客ニーズを正確にくみ取り、期待に応え続けるためのつながりを築けている企業は、ほとんど存在しません。この eBook ではその背景を検証し、具体的なソリューションを提案します。営業部門の競争力を高め、この新局面で勝ち抜くためのヒントとなれば幸いです。

“ 米国の貿易輸出額の 60% は製造業が占めている。 ”

米国ブルッキングス研究所
メトロポリタン政策プログラムの報告書より

目次

- 03 製造業に共通する課題
- 06 営業活動の現状
- 09 イノベーションのためのソリューション
- 12 営業活動にもたらされるメリット
- 15 おわりに

第1章

製造業に共通する課題

製造業とは広義では、機械や設備を使って原材料に対して化学的、生物学的処理、成形処理などを施し、顧客が使ったり、あるいは販売したりするための製品を作り出すことですが、多くの場合、原材料を加工して大量の製品として仕上げる、いわゆる「工業生産」を意味します。

こうした工業生産に携わるメーカー各社は、共通した課題を抱えています。

利益率の圧迫

グローバルな競争がますます激化するなか、企業規模の大小を問わず、あらゆるメーカーが利益率の低下にもがいています。こうした状況でビジネスを拡大して世界市場で戦うために、最新のテクノロジーを活かしたソリューションがこれまでも増して求められています。

熟練した労働力の不足

製造業界では労働力の高齢化が進み、将来を担う若い労働力の供給も先細りしつつあります。特に1980年代から2000年代初頭に生まれたミレニアル世代の間では、キャリアとして製造業を選ぶ人は多くありません。それを示すかのように、製造業の求人数は米国だけでも60万件に達しています。

大まかに見ていくと、
製造業各社が共通して抱える
課題が浮かび上がってきます。

それでは、製造業に共通して見られる問題を具体的にみていきましょう。

顧客情報を一元管理していない

製造業界でも、今後の生き残りにはスピードへの対応が欠かせないと認識されていますが、多くの企業では業務プロセスが分断されていて、改善の余地がまだまだあります。たとえば、顧客情報はスプレッドシートやレガシーシステム、互換性のない複数のツールで管理しているため、統合できずに分散しています。また、フロントオフィスとバックオフィスの ERP が連携していないことも、多くの企業が共通して抱える課題です。システムがあちこちに散らばっているのは、めまぐるしく変わるビジネス環境において、成長の鍵を握る現場の営業担当者が十分に力を発揮することは難しいでしょう。

販売予測や需要予測の精度が低い

効果的に受注予測や需要予測をたてることができないという問題も、製造業界全体に共通しています。これはつまり、顧客の現状とニーズが反映される、市場動向に沿った動きが取りづらいいことを意味します。そうなるとビジネスをどのように安定成長させ、生産規模を拡大させるのか、的確な判断を下すことが困難となります。

チャネルの状況を把握できない

メーカーが市場を拡大し、ビジネスチャンスを広げていくうえで、販売パートナーはいわば運命共同体です。しかし、相手が持つ販売網の現状を把握できなければ、ビジネスチャンスをものにすることはできません。ところが多いメーカーが販売パートナーとの連携に課題を抱えており、商材の需要を正確に予測できずにいます。さらに、パートナーとメールや対面でコミュニケーションを取っても、その内容がきちんと記録・保存されないため、プロセスの途中から加わった営業担当者がそれまでの経緯を理解するのは、ほとんど不可能です。

営業活動を強化するためのヒントを、Sales Cloud の資料・デモセンターでご覧いただけます。

今すぐアクセス

“ ジェネレーション Y
(1975 ~ 1989 年に
生まれた世代) の半数
近くは、生活をより快適
にするためのサービス
に支出は惜しまないと
回答している。 ”

Deloitte 社による 2014 年の
ジェネレーション Y 向けの
自動車購入に関する意識調査より

お客様事例

AAF International 社

およそ 100 年もの歴史を持つ AAF International (AAF) 社は、AAFF® と AmericanAirFilter® というブランド名で空気清浄ソリューションを製造、販売しています。米国ケンタッキー州を拠点に世界 22 か国に事業を展開している同社では、コラボレーションを促進するためのツールの導入を検討していました。

同社の営業部門は、顧客情報にスムーズにアクセスできるよう業務の改善に取り組みましたが、63,000 行にもおよぶスプレッドシートを整理する段階で、作業は滞ってしまいました。結局、営業担当者は稼働時間の半分をデスクワークに費やすはめになり、見積書の作成にも数時間を要していました。業務プロセスは分断され、コラボレーションのための手段はまったくないか、非常に限定的なものでした。

こうした現状をふまえ、同社では CRM ソリューションの導入目標を次のように決めました。営業プロセスを自動化すること、無駄な営業活動をなくすこと、顧客情報を一元管理できること、社内に CRM の利用を徹底・定着させること、世界各国の 3,000 人を超す社員がアクセスできること——そして採用したのが、Salesforce でした。

Salesforce を導入してから、AAF 社の成約率は倍増しました。取引先の情報は常に正確にそして最新の状態に保たれており、デスクトップやノート PC、モバイルデバイスから瞬時にアクセスできるようになっています。その使いやすさから、社員の Salesforce 使用率は 82% に達しています。また、Dell Boomi を使った連携により、Salesforce で作成した見積書はバックオフィスの SAP とも同期されるようになりました。何万行分もあったスプレッドシートは、もちろんもう使われていません。

"Salesforce を導入してから、AAF 社の成約率は 15% から 30% に倍増しました。"

第2章

営業活動の現状

製造業は一般的に次の5つのカテゴリーに分類されます。

- 工業製品
- 機械設備
- 電気部品
- 建築資材
- 耐久消費財

また、メーカーを見込み生産型（原材料を在庫として所有し、需要予測にもとづいて製品を生産する）と受注生産型（航空機メーカーなどのように、受注した製品のみを生産する）に分ける考え方もあります。

いずれに分類されるにせよ、製品を市場に送り出すための販売プロセスは、次のどれかにあてはまる傾向にあります。

直販営業

社内の直販営業部門が、少数の顧客向けに営業活動を展開する形式です。直販営業で成果を上げるには、受注処理を正確に進められるよう、バックオフィスや製品情報にどこからでもアクセスできることが必須です。

自動車業界の顧客の
50%は、購入に際し
ソーシャルメディアでの
高評価を参考にしている。

Capgemini 社による調査レポート
『Cars Online 2013』より

営業のアウトソーシング

正社員を雇用する代わりに、営業業務を外部委託することでコストを抑えられます。委託先の企業は、1社を専属で担当している場合もあれば、複数のメーカーを担当している場合もあります。

一次代理店

一次代理店は顧客を直接サポートします。製品のバイヤーであり、リセラーでもあるので、メーカーとは製品の供給や価格設定に関して緊密に連携する必要があります。

小売店

多くの場合、小売店はメーカーと顧客をつなぐメインチャンネルになります。よりよい営業活動やサービスの提供のためにメーカーは小売店とは緊密に連携し、顧客や製品、サービスに関する情報を常に収集する必要があります。

第1章でも触れましたが、グローバルな競争はますます激化し、利益率の圧迫は厳しさを増しています。次のような対策を採り入れて営業プロセスを改善すれば、現状打破に向け大きく弾みがつきます。

既存顧客からの追加注文を狙える環境の整備

営業担当者の仕事は新規開拓だけではありません。利益率の圧迫をはねのけるには、既存

顧客にアップセルやクロスセルを仕掛ける必要があります。そのためには、顧客とのコミュニケーション履歴のみならず、取引先の過去の情報や注文履歴を一元的かつ包括的に確認できなければなりません。

データを最新の状態に維持

営業担当者が正確な顧客情報にアクセスできなければ、相手のニーズを読み取れないため、新しい商機の発掘もままならないでしょう。それぞれの顧客を深く理解してこそ、質の高いリレーションを構築できます。

需要予測の精度向上

せっかくアップセルとクロスセルに成功しても、注文どおりの製品を用意できなければ意味がありません。既存顧客か新規顧客かにかかわらず、追加受注に対して製品を滞りなく提供するためには、需要を正確に予測する必要があります。

コラボレーションツールの導入

複数の営業担当者がチームを組んで活動する場合、すべてのメンバーが顧客情報を共有できるコラボレーションツールは非常に大きな武器となります。チャンネルの状況を可視化し、複数のシステムを連携することで、販売パートナーの売上を大きく伸ばすことができます。

「製造業は一般的に次の5つのカテゴリーに分類されます。」

- 工業製品
- 機械設備
- 電気部品
- 建築資材
- 耐久消費財

お客様事例

Cenveo 社

大手印刷会社の Cenveo 社は、企業の社内外に対するコミュニケーションの円滑化を使命としています。全米各地およびインドに拠点を持つ同社では、営業チームやそれ以外の部門がリアルタイムに情報を共有する方法を模索していました。

当時はデータが分散していて営業プロセスが統一されていないだけでなく、成績の評価基準も定められていない有様でした。同社は社内に健全な競争を浸透させながらも、コラボレーションを促す仕組みを必要としていました。そこで、4種類の CRM システムを評価した結果、短時間で導入できて拡張性に優れ、IT 部門の手を借りなくてもカスタマイズできる Salesforce を選択しました。

Salesforce の CRM ソリューションは主に営業部門が使用していますが、マーケティングや製造、カスタマーサービスといった部門にも導入されています。Salesforce の導入により、営業担当者はオンデマンドでレポートを作成できるようになったほか、組織全体が持つ取引先情報や営業の活動状況、リソースなどへのアクセスが可能になり、チームセリングが円滑に進むようになりました。スプレッドシートの利用や効率の悪いプロセスが廃止されるといった動きもありました。

また、Salesforce を導入したことによってプロセスが一元化され、企業としての一体感が生まれました。それまで評価基準があいまいだった営業担当者の成績も、今ではデータにもとづいて正確に評価されています。また、チームが連携できるようになったことで、クロスセルが見込める取引先を他部門の顧客からも特定できるようになりました。

"Salesforce を導入したことによってプロセスが一元化され、企業としての一体感が生まれました。"

第3章

イノベーションのためのソリューション

前章まで、連携していないシステムを使っていることが原因で、多くのメーカーが苦戦を強いられている現状を見てきました。オンプレミスのレガシーツールやスプレッドシートなど、顧客対応を担う社員の足を引っ張る要因は至るところに存在しています。

しかし幸いなことに、旧来のシステムや業務手法から企業を解放するテクノロジーが次々に登場しています。旧式のシステムを廃止し、革新的なソリューションを導入すれば、営業担当者は顧客のニーズを的確に満たすことで市場において競争力を発揮できるでしょう。ここでは、製造業のビジネスをサポートする代表的なツールを紹介します。

クラウド型 CRM

クラウド型の顧客管理 (CRM) ソリューションを活用することで、営業担当者は顧客とのつながりを深め、より価値のある関係を構築することができます。顧客情報や対応履歴はリアルタイムに記録されるので、スピーディな意思決定が可能になります。営業担当者は新規案件をスムーズに成約に導けるうえ、アップセルやクロスセルの提案も行えます。



インテグレーション


基幹業務パッケージ (ERP) は、メーカーがデータを保存し、管理、分析する手段として広く定着していますが、それがバックオフィスのレガシーシステムに囲い込まれていたら、他部門にいる社員の生産性向上にはまったくつながりません。適切なインテグレーションツールを使ってバックオフィスの ERP とフロントオフィスのシステムを連携すれば、複雑な流通経路やサプライチェーンを効率よく管理し、製品の需要に応えられます。また、この連携は詳細な顧客情報を作成するうえでも欠かせません。

アナリティクス

全世界に存在するデータの 90% は過去 2 年以内に生成されており、また 2020 年までに、データ量は現在の 10 倍に達するという試算があります。メーカーの営業部門では、正確な顧客データを維持すると同時に、それらを適切に分析して意思決定に活かすことが重要です。アナリティクスツールを活用すれば、営業担当者はこれまで見逃していたビジネスチャンスを新たに発掘し、顧客により魅力的な提案ができるようになります。

モバイル

現在、メーカーの営業担当者が何より欲しているのは、どこにいても必要な情報がすぐに得られる環境です。今やオフィスにいないければ仕事が進まない時代ではありません。外出先でノート PC を立ち上げることさえ、まれになりました。競争力を高めるには、営業担当者がモバイルデバイスから指先 1 つで最新データを呼び出せなければなりません。モバイル対応のツールがあれば、スマートフォンやタブレットから最新の取引先情報や注文履歴、製品カタログ、在庫情報、納品スケジュールなど、必要な情報にすぐアクセスできます。



革新的なソリューションを導入すれば、
営業担当者は顧客のニーズを的確に
満たすことで市場において競争力を
発揮できるでしょう。

お客様事例

GE Aviation 社

発明王トーマス・エジソンが設立した General Electric 社は、今や消費財からヘルスケア、発電まで、さまざまな分野でトップクラスの地位を確立しています。同社の航空エンジン製造部門である GE Aviation 社は、新たな試みとして顧客との結びつきを深める方法と、ソーシャルネットワークと自社製品を連携させる方法を模索していました。

同社はビジネスのソーシャル化を進めるにあたり、最先端のクラウドテクノロジーに注目しました。クラウドをより有効に活用するために、独自にいくつかの機能も開発しました。そして、法人の顧客とのつながりを構築し、商談を管理することを目的に Salesforce を導入したところ、コラボレーションツールの Chatter によって日常業務に思いがけない変化が生まれました。

Chatter の導入によって、営業活動全般において担当者どうしがこれまで以上に協力しあうようになったのです。ドキュメントを共有したり質問へ回答したりするだけでなく、フィードバックもすぐに得られるようになりました。また、ソーシャルネットワークのおかげで顧客には GE Aviation 社に対する親近感が芽生え、ブランドイメージを刷新することができました。

GE Aviation 社はソーシャルネットワークを活用して、企業の舞台裏を顧客に披露するというアイデアも実現しました。ソーシャルでは貴重なフィードバックも得られます。同社はオンラインで交わされるブランドについての会話をモニターするほか、自ら会話に加わることもあります。驚くべきことに、ソーシャルネットワークに参加するのは社員だけではありません。同社の新製品が、ソーシャルで直接顧客に語り掛けるようにするプロジェクトが進行中です。

[動画を見る >](#)



"現在の市場はスピードがすべてです。
しばらく様子を見ようなんて
余裕はありません。"

コマースエクセレンス部門担当
シニアバイスプレジデント、John Sabino 氏

第4章

営業活動にもたらされる メリット

時代遅れのプロセスとシステムを刷新すれば、営業部門のみならず組織全体にその効果が表れるでしょう。事実、クラウドテクノロジーを導入して営業部門を組織全体と連携させ、協調できるよう取り組んだ企業は、目覚ましい成果を次々と上げています。

商機の拡大

顧客の履歴とニーズを全方位から把握すれば、営業担当者は相手とのつながりを強化し、アップセルやクロスセルのチャンスを拡大できます。営業担当者は常に最新の情報を確認できるので、先回りして追加注文に備えられ、一歩先を行く顧客対応を実現します。

業務の効率化とストレスの軽減

営業担当者は無駄の多い手作業に費やす時間が減り、より生産的で売上に直結する業務に時間を割けるようになります。複雑なシステムをいくつも使わなければならないストレスからも解放されます。こういった改善は社員の離職率を引き下げ、熟練した労働力の確保が欠かせない現状において、社員の定着率を高めることができます。



システム連携

既存システムやデバイスをクラウドと連携させることができます。さらに、生成されたデータを分析してそれにもとづいて行動を起こしたり、販売パートナーの売上を最大化してコラボレーションを促進したりすることも可能です。また、社員はどこからでも一元管理された顧客情報を利用できます。

モバイルを駆使した営業活動

フロントオフィスとバックオフィスのデータを連携させれば、営業部門は在庫システムをはじめとするさまざまな情報を閲覧できます。こうした情報をモバイルデバイスから扱えるようになることで、どこにいても営業活動を進められます。競争が激しく、利益率が圧迫される一方の市場において他社との差別化を図るには、全方位的な視点を持つことが非常に重要です。

全般的な営業業務の改善

第三者機関 Confirmit 社が 2014 年に実施した調査によると、Salesforce の CRM を導入した企業では売上予測の精度が 39% アップ、営業の生産性は 32% 向上、売上は 23% 拡大したという結果が出ています。

**営業活動を強化する数多くのコンテンツを、
Sales Cloud : 資料・デモセンターで
ご覧いただけます。**

今すぐアクセス



クラウドテクノロジーを導入して営業部門
を組織全体と連携させ、協調できるよう
取り組んだ企業は、目覚ましい成果を
次々と上げています。

お客様事例


Schneider Electric 社

世界最大級の受配電機器、工業用制御システムのメーカーである Schneider Electric 社は、100 か国以上に拠点を持ち、10 万人を超える従業員を抱えています。同社は電力会社向けの配電機器を製造するほか、オートメーションシステムの設計や建物の電源管理など、多岐にわたるサービスを展開しています。

Schneider Electric は過去にも CRM ソリューションを運用していましたが、ところが社員の利用が進まず、ビジネス規模の大きい国に向けた拡張もうまくいかず、しかも導入に時間がかかりすぎて、緊急のニーズに対応できませんでした。その結果、IT 部門では業務の大半がソフトウェアのメンテナンスに費やされ、ビジネスに新たな価値をもたらす業務に手が回らなくなっていました。

こうした経緯から同社は、定着率が高く、複雑な要件への対応が見込める CRM ソリューションとして Salesforce に注目。300 人を対象に短期間でパイロット展開し、これを起点に「One Schneider」プログラムを立ち上げました。このプログラムのもと、営業やサービス、マーケティング、現場管理などのフロントオフィス業務を担当する 70 か国 30,000 人のユーザーに向け、カスタマーエンゲージメントのためのソリューションを展開しました。

[動画を見る \(英語\) >](#)



"お客様と環境を結びつけること。
お客様と機器の橋渡しをすること。
そのすべてに、Salesforce が
大きな役割を果たしています。"

Schneider Electric 社 CEO、
Jean-Pascal Tricoire 氏



おわりに

世界中のメーカーは、顧客との関係強化にさまざまな努力を重ねており、営業スタイルはもとより、ツールの刷新も進んでいます。リアルタイムの販売情報の活用がこれまで以上に重要になってきているのは、顧客とすばらしい関係を築こうとするなら、相手に関する情報を集約し、最新の状況を把握しておく必要があるからです。

この eBook では、メーカーを成功へと導くクラウドベースのソリューションを紹介してきました。こうしたツールはデータやシステム、デバイスをつなぎ、新たな局面でビジネスを切り拓く最前線の営業部門をサポートします。変革の波に乗り、徹底した顧客中心の姿勢を確立し、あらゆるヒト、モノ、コトとのつながりを活かせるメーカーこそが、これからの時代の勝者として生き残るでしょう。

生産性を さらに高める 営業ソリューション

売上を拡大し、透明性の高いセールスプロセスを構築するには、使いやすい CRM システムが不可欠。Salesforce は、顧客や見込み客の情報や連絡先、企業情報、商談の進捗、営業履歴といったデータを一元管理できます。

今すぐ体験 >

32% 成約率の向上

40% 営業部門の
生産性の向上

32% 売上の拡大



本 eBook に記載されている情報は、セールスフォース・ドットコムのお客様に利便性を提供すること、ならびに一般的な情報提供のみを目的に提供されます。セールスフォース・ドットコムによる発行物は、いかなる支持の表明でもありません。セールスフォース・ドットコムは、本 eBook に含まれるあらゆる情報、文章、画像、リンクその他の項目の正確性および完全性を保証せず、本 eBook が推奨する内容に従うことがいかなる具体的な結果につながることも保証しません。読者固有の状況に該当する具体的な助言については、弁護士、会計士、建築士、ビジネスアドバイザー、プロフェッショナルエンジニアなどの専門家にご相談いただくことを推奨します。

© 2014 Salesforce.com. All rights reserved.



THE CUSTOMER SUCCESS PLATFORM