

営業業務革新と事業シナジーを実現する顧客対応標準基盤の構築

上野剛史*
Takefumi Ueno
村上叔恵*
Yoshie Murakami
滝澤康太*
Kota Takizawa

阿部 繁*
Shigeru Abe

Building the Customer Relationship Management System for Sales Business Innovation and Business Synergies

要 旨

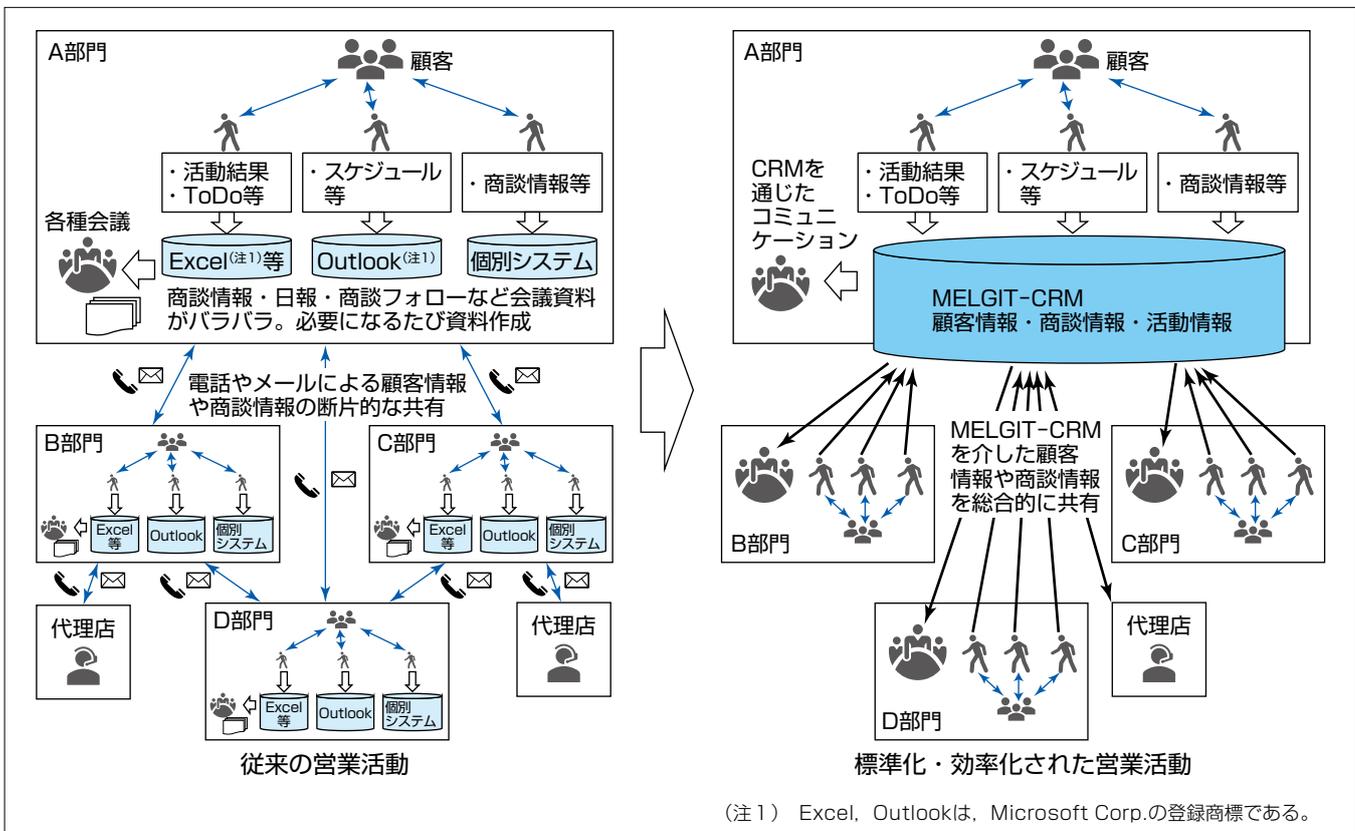
営業業務革新のため、三菱電機グループ内の顧客対応標準基盤を構築した。

これまで、当社グループは各事業部門で技術の深掘りを行いながら事業部門間のシナジーを模索してきた。しかし、昨今の技術の進化や社会の変化に追随するためには、更に事業部門間の連携を増やし、新たな事業の創出や顧客の開拓が必須である。

そこで、基幹系システムでの業務変革の一つとして、営業活動を対象とする当社グループ内の顧客対応標準基盤“MELGIT-CRM(Mitsubishi ELeCtric Global IT platform service-Customer Relationship Management)”を構築した。

MELGIT-CRMがもたらす効果は次の3点である。

- (1) 従来、活動結果やスケジュール、商談情報が個別に管理され、その都度資料を作成して会議で共有していた営業業務を、標準化したCRMで集積・管理し、その情報を活用してコミュニケーションすることによって業務を標準化・効率化する。
- (2) 従来、電話やメールで断片的に共有していた顧客や商談情報をCRMを介して総合的に共有する。
- (3) グループ内CRMを共通基盤化することによって開発・運用・保守プロセスを効率化する。



“MELGIT-CRM”導入による営業業務の革新

これまで、Excelやメールなど個別のツールでIT化されていた営業活動の管理をMELGIT-CRMに集約した。週報などの報告資料や会議等でその都度作成した資料を、MELGIT-CRMを参照することで不要にした。メールや電話で人が個々に行っていた顧客情報や案件情報の部門間共有も、MELGIT-CRMを参照することによって、総合的に手間なくリアルタイムに共有できるようにした。

1. ま え が き

当社グループは、“制御やパワーエレクトロニクスなど広範にわたる技術資産”“事業特性の異なる複数の事業群による事業活動の展開”，及びこれらを支える“生産・品質管理・販売・サービス等の全ての現場に定着した改善文化”を強みとしている。そして、これに基づいた技術シナジーと事業シナジーを最大限に発揮することによって、課題解決に向けた価値創出に取り組むことを成長戦略の核に据えている。これに加えてコロナ禍の下、非対面での顧客接点の構築や維持など柔軟な働き方にも対応が必要になっている。

本稿では、事業シナジーの発揮やコロナ禍での柔軟な働き方の実現を支援する顧客対応標準基盤であるMELGIT-CRMについて、構築の背景・課題やその解決法について述べる。

2. 背景・課題

これまで、当社グループでは部門ごとに営業の業務プロセスが異なっており、営業情報も部門ごとに管理していた。また、システムも部門ごとに構築し、部分最適を進めてきた。その結果、次のような課題が生じていた。

- (1) 事業ごとに異なる営業プロセスの標準化と効率化
- (2) 事業ごとに分断された顧客や案件などの営業情報の集約
- (3) システム開発・運用の統合による効率化

さらに、顧客ニーズの多様化、働き方改革、グローバル化、コンプライアンスリスクへの対応などの環境変化への対応が必要になってきた。

そこで、営業業務を対象にしてこれらの課題を解決するために顧客対応標準基盤を構築することにした。

3. MELGIT-CRMの構築

この章では2章で挙げた三つの課題を解決するために構築した顧客対応標準基盤であるMELGIT-CRMのアーキテクチャを示すとともに、課題を解決するために実施した営業プロセスの類型化・標準化、事業間での営業情報の共有、開発・運用・保守プロセスの効率化について述べる。

3.1 MELGIT-CRMのアーキテクチャ

当社グループでは、重電システム、産業メカトロニクス、情報通信システム、電子デバイス、家庭電器など様々な製品を製造している。その販売も当社が直接販売するものや、代理店を通じて間接販売するものなどがあり、商習慣も多様である。これらの多彩なビジネスを一つの営業スタイル

に統一することは困難であるため、事業を幾つかのタイプに分けた上で、当社グループ共通要件、事業タイプ別共通要件、事業ごとに異なる要件の3層に分けて標準SaaS (Software as a Service) サービス上に顧客対応標準基盤を構築することにした(図1)。

当社グループ共通要件は全社共通システムのインタフェースや、規則やセキュリティへの対応などの共通機能など、事業タイプ別共通要件は業務フローや顧客との関係構築方法など、事業ごとに異なる要件は事業固有のインタフェースなどを定義した。ここで、事業タイプ別共通要件については、事業ごとに共通要件を見いだして分類する必要がある。

3.2 営業プロセスの類型化・標準化

事業タイプ別共通要件を見出すため、営業プロセスの類型化・標準化を行うことにした。MELGIT-CRMでは、顧客情報、商談情報、活動情報の三つの情報を集約・管理する。このうち、顧客情報・活動情報については事業ごとの差異が小さいため、商談情報の扱いを中心に各事業の営業業務を分析した。類型化に当たっては、図2のように個産・中量産・量産の生産形態と、間接販売・直接販売の販売形態でマトリックスを作成し、各事業をマッピングした。その結果、販売形態ではなく、生産形態によって営業プロセスが似ていることが分かった。そこで個産・中量産・量産の三つのパターンで類型化し、事業タイプ別の共通機能である“リファレンスモデル”を提供することにした。

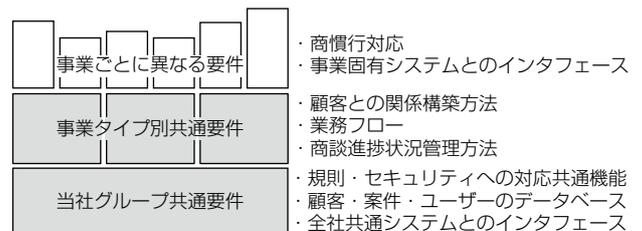


図1. MELGIT-CRMのアーキテクチャ

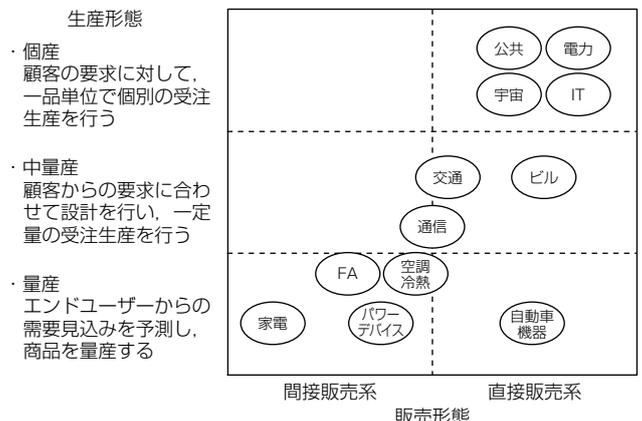


図2. 営業プロセスの類型化(案件情報)

リファレンスモデルは、事業タイプごとの営業プロセス標準化を目的としている。そのプロセスは営業業務を“ステージ”に分けて、ステージごとに完了条件を設定することで商談を定量的に進捗管理できるよう、ステージ管理と業務プロセスフローを定義した。表1に個産の場合の営業活動のステージ管理例を、図3に営業業務のプロセスフロー例を示す。

例えば“概算見積り・仕様提案”ステージでは、顧客を訪問し、商談を重ねた上で提案書と概算見積りを提示することによってステージ完了と判断する。上長は商談一覧の中から同じステージに長期間とどまっている商談をピックアップし、部下への指導を行う目安にできる。

3.3 事業間での営業情報の共有

3.3.1 事業間営業情報共有のハブ

MELGIT-CRMは部門間の営業情報共有を目的としている。構想を開始した際、既にCRMを独自に導入している部門が存在したが、これらは相互で情報共有する仕組みがなかった。このため、MELGIT-CRMではMELGIT-CRMに関係ない独自のCRM間でも相互に営業情報を共有できるよう、MELGIT-CRMを情報共有のハブとして位置付けた(図4)。MELGIT-CRM内に他のSaaS製品のAPI(Application Programming Interface)にも対応して連携できる仕組みを用意した。

表1. 営業業務のステージ管理例(個産)

ステージ	概要	完了条件例
関係構築	ターゲット顧客選定	顧客の基本情報把握
情報収集	ターゲットプロジェクト選定	顧客ニーズ・課題把握
引き合い	顧客の予算化支援	概算見積り依頼受領
概算見積り・仕様提案	概算見積りと仕様調整実施	提案書・概算見積り提示
最終提案	条件交渉して最終提案実施	最終提案書・見積り提示
応札	応札	応札
契約・受注	契約締結	契約締結・注文書受領

3.3.2 営業情報の開示範囲

MELGIT-CRMは顧客情報、商談情報、活動情報を共有することを目的としている。しかし、全ての情報を全ての利用者が自由に閲覧・更新できるのではなく、次のような要件を満たすようにデータセキュリティ権限を設計した。

- (1) 顧客情報については、システム管理者だけが作成可能である。更新・閲覧は原則として全利用者が可能である。
- (2) 商談情報は、原則全利用者が閲覧可能である。ただし、更新は該当商談情報を登録した部門の利用者だけが可能である。
- (3) 代理店が登録した商談情報は、他の代理店には競合情報になるため開示不可である。
- (4) 顧客との守秘義務契約等がある機微な顧客情報や商談情報については、登録した部門が開示範囲を指定可能である。
- (5) データの削除はシステム管理者だけが可能である。

表2にメーカー会社のデータセキュリティ権限例を示す。顧客情報や商談情報は全ての利用者が閲覧し、事業シナジーを発揮できるよう設計した。担当者の日々の活動記録

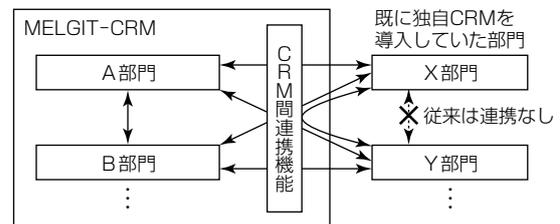


図4. MELGIT-CRMをハブとした情報共有

表2. メーカー会社のデータセキュリティ権限例

	更新	閲覧
顧客情報	全利用者が更新可能	全利用者が閲覧可能
商談情報	登録した部門の利用者だけが更新可能	全利用者が閲覧可能
活動情報	登録した部門の利用者だけが更新可能	登録した部門の利用者だけが閲覧可能

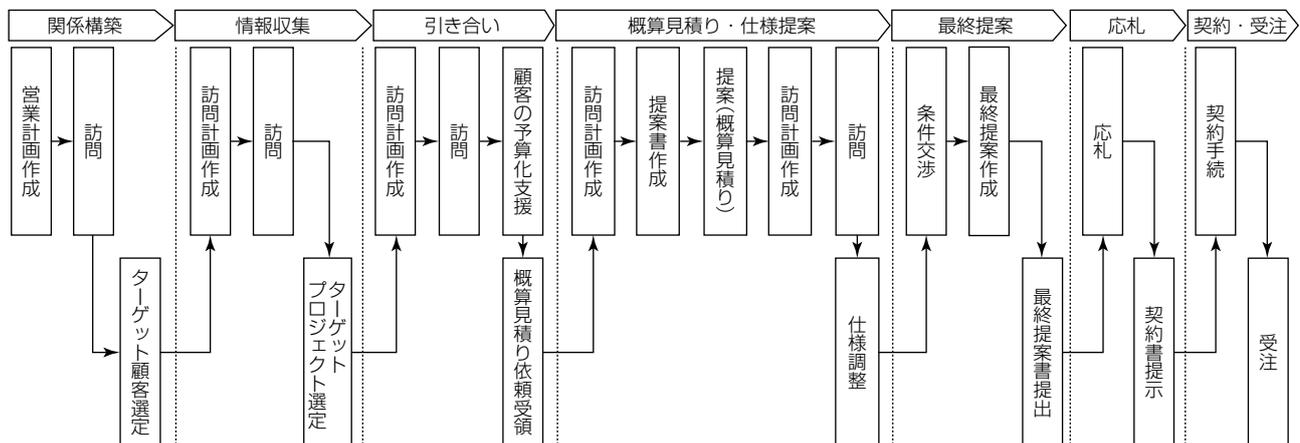


図3. 営業業務のプロセスフロー例(個産)

については、他部門には開示せず部下からの相談や上長からの指示なども登録しやすいよう配慮した。表中には示していないが、データの誤削除を防ぐため、削除はシステム管理者だけが可能である。

表3に、代理店のデータセキュリティ権限例を示す。競合になる代理店の情報は見えないようにする一方、メーカーから紹介された案件については閲覧や更新を可能にした。

3.4 開発・運用・保守プロセスの効率化

3.4.1 開発・運用・保守体制の共通化

これまでは部門ごとに開発・運用・保守をする体制を持ち、部門独自の要求に小回りが利く対応をしていた。MELGIT-CRMでは全体最適を図り、同一業務を集約するという考えの下、全社IT部門に開発・運用・保守を行う組織“CoE(Center of Excellence)”を立ち上げて、ノウハウの蓄積や要員の共通化による効率化を図った。また、CoEが複数の部門の業務分析を行うことによって、営業プロセスの標準化にも寄与している。

3.4.2 開発・運用・保守の品質向上

品質を確保したCRMシステムを効率よく短納期で導入するため、CRMを開発する上で必要なドキュメントやツールを整備した(図5)。具体的にはCoEの役割・機能・ルールをまとめた共通CoE定義書、システム導入・運用をまとめたガイドラインや手順書、テンプレート、CoEで先行実施してノウハウを蓄積した案件ステージやインスタンス方針等をまとめたプラクティス集である。

表3. 代理店のデータセキュリティ権限例

	更新	閲覧
顧客情報	自社が登録した情報とメーカーから紹介された案件だけを更新可能	自社が登録した情報とメーカーから紹介された案件だけを閲覧可能
商談情報	登録した会社の利用者だけが更新可能	登録した会社の利用者だけが閲覧可能

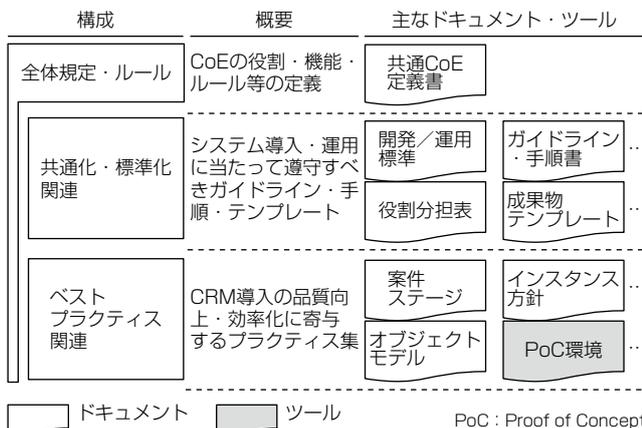


図5. MELGIT-CRM導入の全体規定・ルール

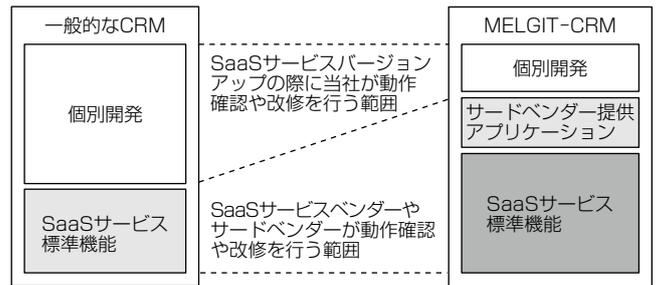


図6. MELGIT-CRMカスタマイズ方針

開発・運用・保守フェーズを担当するベンダーにも、これらのドキュメントを遵守、ツールを活用してもらうことによって作業品質の向上と効率化を実現した。

3.4.3 保守を容易にする実装方法

標準SaaSサービスは多数のカスタマイズを個別開発することによって、使い勝手を向上させることができる。一方で、年に数回発生する標準SaaSサービスのバージョンアップの際には、その都度動作確認や改修を行う必要がある。そこで、MELGIT-CRMでは、この動作確認や改修を最小限に抑えるため、図6に示すように現業務をそのままCRMに実装するのではなく、SaaSサービスの標準機能を最大限活用するとともに、既存のサードベンダー提供アプリケーションを活用し、可能な限り個別開発を行わずに実装する。

4. 今後の計画

今回、営業業務の領域を対象にして顧客対応標準基盤を構築したが、続いて、マーケティング業務の領域と、アフターセールス業務の領域の顧客対応標準基盤を構築し、全ての顧客接点をカバーする計画である。

また、事業ごとの視点でCRMを構築したが、今後は支社や海外販売会社など地域ごとの視点でも情報活用ができるよう改善を図る計画である。

5. むすび

MELGIT-CRMの導入によって、営業プロセスの類型化、事業間での営業情報共有の容易化及び開発運用プロセスの改善を実現できた。これによって、当社グループ各社が“事業シナジー”を発揮する基盤を整えることができた。

また、コロナ禍の下、担当者は日々の活動をCRMに登録し、上長はその進捗や活動記録を見て部下に指示やアドバイスができるようになるなど、非対面での職場内でのコミュニケーション改善など柔軟な働き方にも対応する基盤を構築できた。