

(解説)

## お客様情報共有基盤の構築と今後の情報活用の展望

菅野翔太\*1・佐藤拓也\*1・加藤 拓\*2

### Building Customers' Information Sharing System and Future Prospects for Information Utilization

Shota KANNO・Takuya SATO・Taku KATO

#### 要旨

当社では、多種多様な事業分野のお客様から得た情報を、事業を横断して共有し、利活用することで、当社の総合力を活かしたソリューションの提供を目指している。しかしながら、情報を共有する仕組みが構築されていないため、2023年1月にお客様対応変革プロジェクトを立ち上げ、お客様から得られた情報を全社で共有/蓄積するシステムの構築を検討してきた。当プロジェクトでは、事業部門を巻き込み議論を重ねて業務・システム要件を整理することに加え、システムの定着、利活用を促進する活動を検討し、2024年4月からシステムの利用を開始した。本稿では、基盤構築の目的と経緯、プロジェクト推進の課題とその対応を解説し、最後にシステムを活用した将来の展望について述べる。

#### Abstract

Kobe Steel aims to provide solutions to leverage its comprehensive strengths by sharing and utilizing customers' information in a wide variety of business fields across the entire company. Originally, the company had not established a system for sharing information. However, in January 2023, a customer response transformation project was launched to build a system for sharing and accumulating information obtained from customers. This project involves organizing the requirements for business and the system through extensive discussions among the business sectors. In addition, activities to promote the establishment and utilization of the system have been contemplated, and the system has been used since April 2024. This paper explains the purpose and background of the foundation construction, the challenges of project promotion, and their solutions. Finally, it discusses the prospects of using the system.

#### 検索用キーワード

SFA, CRM, 情報共有, 新たな価値創造, DX

まえがき = 当社のDX戦略は「2050年を見据えたカーボンニュートラルの実現をはじめとする社会課題をお客様と解決する、製品並びにソリューションのプロバイダーを目指す」を基本方針とし、三つのSTEPで推進している。STEP1では、「積極的かつ勇猛果敢な“デジタル化”」として社員が自らの力でデジタル化による業務効率化を実現できるようにするため、「ITツール活用による業務効率化」と「DX人材育成」に取り組んでいる。STEP2では、「“デジタル化”を基軸にしたKOBELCOの変革」としてデータや分析ノウハウを一元管理し、そのデータを活用することで製品開発の効率化・高度化やものづくり強化を目指す。そうすることで、「統合データ管理による迅速な意思決定」や「開発・製造プロセスの効率化」に取り組む。STEP3の「DXによる“KOBELCOらしさ”の追求」では、STEP1およびSTEP2の推進によって生み出されるリソースや統合管理された資産を活かし、社会課題の解決や新たな価値を創造していくことを掲げている。ここでいう資産とは、技術資産（コア技術、開発インフラ）とビジネス資産（ネットワーク、お客様データ、知的財産）を指す。技術資産の活用はAIによる高

炉操業支援などの取り組みがある。いっぽう、ビジネス資産の活用はまだ取り組みが少なく、今後、重点的に取り組む方針で、中でも、お客様から得た情報（お客様データ）の活用を優先的に取り組むこととしている。これは、DX戦略の基本方針にも示す通り、お客様と社会課題を解決するための製品やソリューションを提供していくためには、お客様のニーズや課題を捉えることが最初の活動として重要となるからである。ただ、当社の現状は、お客様から得られた情報をそれぞれの事業部門でのみ蓄積、活用するケースが多く、事業部門を越えて十分に情報を共有、活用するには至っていない。そのため、特定の事業部門が把握したお客様の課題や困りごとがほかの事業部門に情報共有され、ほかの事業部門の製品・サービスに反映してお客様にご提案するケースは少なく、多様な事業を営む当社の強みを十分に発揮できていない。このような問題を解決するため、2023年1月にお客様対応変革プロジェクトを発足した。本稿では、プロジェクトの発足からこれまでの活動の経緯と今後の展望を解説する。

\*1 IT企画部 \*2 事業開発部

# 1. 当社の課題とお客様対応変革プロジェクトの発足

## 1.1 当社を取り巻く環境

カーボンニュートラルに代表されるように、外部環境変化は多様化し、社会やお客様が抱える課題は大きく変化している。その変化していく課題を正確に把握し、お客様に適切なソリューションを提案することで、新しい価値をお客様に提供し続けることは企業の持続的な成長に欠かすことはできない重要な活動と認識している。さらに、近年、大きな外部環境変化として、デジタル技術の進歩がある。2018年9月に経済産業省からDXレポートが発行されて以来、デジタルガバナンス・コードやDX認定制度などの制度面の整備が進んでおり、日本企業全体でDXの推進が活発になっている。情報・通信業界に限らず、当社のような製造業でもDX認定を取得する企業が増えている。今後、製造業におけるデジタル技術の発展がますます加速することが予測され、それに伴い、新たな価値提供ができるよう、デジタル技術を活用したソリューション提案も強化していくことが必要である。

## 1.2 当社の課題

当社の中期経営計画（2021～2023年度）では、最重要課題として、「安定収益基盤の確立」、「カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げている。これを実現するために「経営基盤強化」を着実に遂行することを目標に、「経営体制の見直し」、「DX戦略推進」、「多様な人材の活躍推進」、「信頼向上プロジェクト」に取り組んでいる。その中でも、「DX戦略推進」では、お客様起点で新たな価値を創造し、社会・お客様課題を解決することを目指している。当社は図1に示すような多様な事業を営む企業体である。その強みを活かすため、DX戦略では、STEP3で示しているように、統合されたビジネス資産を活用することでKOBELCOらしさである総合力を発揮することを目指している。ビジネス資産の中でも、お

客様の情報を活用するための情報蓄積・共有を行う仕組みは自動車分野、建築分野、造船分野など一部の分野にとどまっている。事業部門を横断した情報活用を進めていくことが当社の課題である。

## 1.3 お客様対応変革プロジェクトの発足とスコープ

当社は、1.2節でも述べたとおり多様な事業群、お客様群を抱え、有機的に結びついた企業体である。要素技術、流通面、商品化技術、工場・事業所の運営など、事業部門内の組織だけでなく、お客様のニーズや課題に合わせ、部分的あるいは幅広く、事業部門をまたいで有機的に結び付いている。有機的に結び付いた企業体である強みを活かし、企業価値を向上させていくためには、各事業・組織で得られた様々なお客様課題・ニーズを共有する基盤構築が必要なことは前述したとおりである。この基盤は全事業部門共通のシステムとしなければならない。しかし、全事業部門共通のシステムを構築するには、事業特性に起因する管理項目を全事業部門とすり合わせる必要がある。それには多くの人的リソースや時間を要し、煩雑なシステムとなるため、利用しにくくなることが多い。そのため、当社では各事業部門の事情に合わせ、各事業部門がシステムを構築していることが多い。情報共有基盤の構築には、全事業部門で共通のシステムを構築する観点とお客様と接点を持ち、情報を収集し、入力する実務の観点どちらも検討が必要である。その際には、それぞれの事業で管理しているお客様の個人情報や秘密情報も同様に守られなければならない。さらに、全社目線で推進する必要があるが、当社にはその推進に適している組織がない。当社は経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングを担う「取締役会」がある。この「取締役会」から社長が選任される。さらに、社長を始めとした取締役で構成する「経営審議会」にて経営に関する重要な事項や取締役会付議事項を審議する体制になっている。そこで本活動を経営基盤強化の活動と位置づけ、経営審議会直下にお客様対応変革

Material	 Steel & Aluminum	Wire rod (wire, bar steel), thin plate (hot-rolled, cold-rolled, surface treated), thick plate, aluminum plate, and other products (steel scraps, milling for castings, milling for steelmaking, slag products)
	 Forges and foundries	Cast and forged steel products, aluminum alloy and magnesium alloy castings, titanium and titanium alloy products, aluminum alloy forged and processed products, aluminum extrusions and processed products, copper rolled products, iron powder
	 Welding	Welding materials (various coated arc welding rods, wire for automatic and semi-automatic welding, flux), welding robots, welding machines, various welding robot systems, welding-related testing, analysis, and consulting services
Machinery	 Machinery	Energy and chemical-related equipment, nuclear-related equipment, tire and rubber machinery, resin machinery, ultra-high pressure equipment, vacuum coating equipment, metal processing machinery, various compressors, refrigeration equipment, heat pumps, various plants (steel rolling, non-ferrous, etc.), various internal combustion engines, special alloys and new materials (target materials, etc.), analysis and analysis of various materials
	 Engineering	Various plants (reduced iron, pelletizing, petrochemical, nuclear-related, water treatment, waste treatment, etc.), civil engineering, new transportation systems, chemical and food-related equipment
	 Construction machinery	Hydraulic excavators, mini excavators, environmental recycling machinery, crawler cranes, wheel cranes, DX solutions
Electric power	 Electric power	Power supply, heat supply
Other		High-pressure gas container manufacturing industry, superconducting products, general trading companies

図1 当社の事業概要

Fig.1 Outline of our business

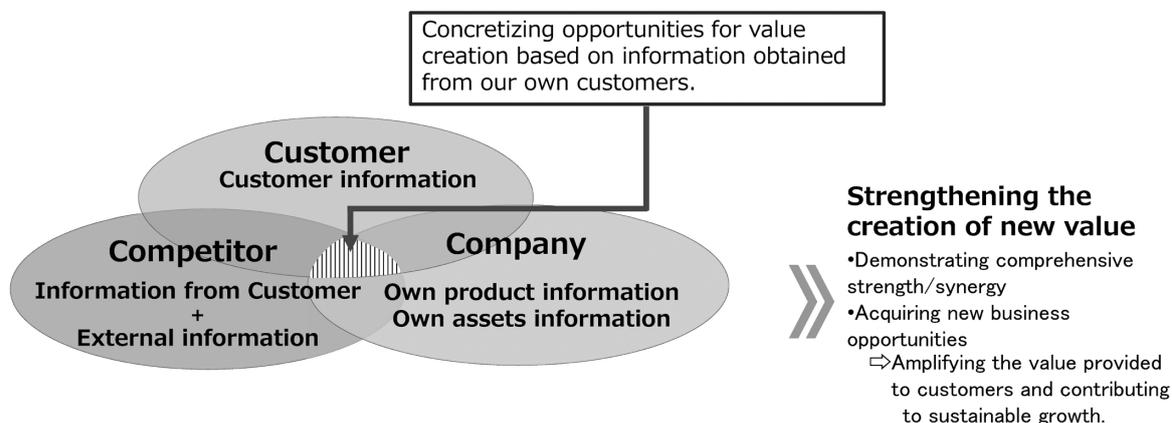


図2 お客様対応変革プロジェクトの目的とアプローチ  
Fig.2 Purpose and approach of "customer response transformation project"

プロジェクトを立ち上げることで本活動を推進する組織を構築した。

図2にお客様対応変革プロジェクトの目的とそのアプローチを示す。多様な事業を活かした新たな価値創造を目的とし、そのためには他部署の情報や最新の外部情報のような「新たな気づき」を入手する必要があると考えた。お客様や業界を軸として、全社の活動を可視化し、組織を越えて容易にコミュニケーションを取れるようにすることで「総合力の発揮」が実現可能となる。そこで、「新たな気づき」、「総合力の発揮」の実現に向けて、以下に示す3つの活動に取り組み、3C（Customer：お客様情報、Competitor：競合・外部情報、Company：自社情報）の情報基盤構築を目指す。お客様から獲得した情報を全社に共有し、その情報を活用する「お客様情報の共有・利活用」を情報基盤の土台の活動と位置付ける。これに、ニュースなど広く発信される情報を取捨選択して受信する「最新外部情報（2次情報）の提供連携」、自社の製品やサービスを一元管理し、誰でも閲覧できるようにする「自社製品・サービス見える化」を加え、活動する。以下では、とくに「お客様情報の共有・利活用」の取り組みを中心に報告する。

## 2. 情報共有手段の検討

本章では、「お客様情報の共有・利活用」の最適な共有手段の検討過程を解説する。本プロジェクトでは、はじめに情報共有のあるべき姿を設定し、つぎに、どのような情報を誰に対して、どのように共有すべきかについて検討を進めた。具体的な手段を比較検討した結果を最後に解説する。

### 2.1 情報共有のあるべき姿

全社に共有すべき情報としてはどのお客様のどの組織・どの職位の課題かを明確にすることが重要である。そのため、「お客様の企業および人物の基本的な情報」、直接の会話の中から獲得できた「お客様との対話で得られた情報」を土台に情報集約を試みた。これらの情報を積極的に入手するため、社内業務に費やしていた時間を削減し、お客様との接点に掛ける時間にシフトしていく必要がある。したがって、お客様との接点が一番多い営業職の業務を効率化することも重要である。そこで、本

プロジェクトでは、これら2つの情報を共有すべき情報と定義し、それらの情報をお客様ごと、案件ごとに蓄積し、かつ営業の業務効率を向上することが可能となる情報共有システムを導入することにした。

### 2.2 お客様の企業・人物・案件・活動の共有

情報を共有するためには、正確に情報を管理できる状態にする必要がある。まず、お客様の企業および人物情報を正確に管理できる手段を検討した。その中でもお客様からいただく名刺にはお客様の企業および人物情報が正確に記されているため、名刺情報をお客様情報の入り口にすることとし、名刺管理サービスを導入することにした。複数の名刺管理サービスを比較し、Sansan（Sansan株式会社の商標）を導入することにした。Sansanは専用のスキャナによるAIでの文字認識と人的チェックを組み合わせることで文字識別精度が非常に高い。また、帝国データバンクの情報を付加する機能があり、たとえ社名変更や統廃合があっても帝国データバンクの企業コードによって、過去の社名と現在の社名を対応させることができる。これにより、社名が変わっても、同じお客様であることを認識することができるようになり、継続した対応につなげられる。

つぎに、「お客様との接点から得られる情報」を蓄積、共有する方法を検討するため、要件を整理する。第一に、お客様から得た情報の取り扱いについて検討した。お客様から得た情報は誰に対しても開示できるものではなく、範囲の限定を必要とするものがある。このため、「情報の閲覧範囲を限定できる仕組みを構築すること」が必須と考えた。第二に、前述したとおり、他事業部門の情報であっても理解や活用をしやすいするために「お客様とその案件ごとに情報を入力・閲覧できる機能」が必要である。最後に、これらの情報を名刺情報から構築したデータベースに紐づけすることが必要であると考えた。これらの要件を満足できるツールとして、二つの方法を検討した。一つ目は社内ですでに活用しているツールでの代替やシステムを自社で構築する方法である。二つ目はSales Force Automation（以下「SFA」）やCustomer Relationship Management（以下「CRM」）のようなシステムを導入する方法である。SFAは営業支援システムと呼ばれ、営業メンバーの行動管理や商談の進捗を管

理するシステムである。CRMは顧客関係管理と呼ばれ、お客様との関係性やコミュニケーションを管理し、自社の従業員とお客様との関係を管理するシステムである。当プロジェクトでは、SFAとCRM両方を兼ね備えたシステムを構築する必要があり、本来は別のツールではあるが、本稿では以降、SFA・CRMと記載する。

はじめに、社内で既に活用しているノーコード・ローコードツールの活用や自社でシステムを開発する場合を検討した。「情報の開示範囲の限定」と「お客様とその案件ごとに情報を入力・閲覧」を両立するシステムの構築を具体的に検討する。例えば、「情報の開示範囲の限定」において、当社の場合は事業部門・ユニット・部署単位での制御を基本として、複数事業部門をまたいだプロジェクト単位や担当のお客様やエリア単位など、柔軟にアクセス権限の範囲を設定できる仕様にする必要がある。この実装には、ツールやシステムのユーザ情報にユーザ（利用者）の所属情報を持たせ、所属情報に応じたアクセス制限を施せる仕様や個別にアクセス制御した場合の処理を検討し、開発するが、工数が膨大になることが予測された。また、「お客様とその案件ごとに情報を入力・閲覧」を実現するには、システムのメンテナンスを継続していく必要がある。例えば、お客様2社が合併した場合、合併前の2社の案件を合併後の会社の案件として集約し、合併前のお客様とのやり取りも確認できる状態にする必要がある。Sansanの帝国データバンクの企業コードを使えば、合併前後のお客様を対応させることはできるが、案件データの集約はシステム運用で反映させる必要がある。これらの検討によって、初期コスト、ランニングコストともに膨大になることが試算された。これに加えて、ユーザの要望や事業方針に基づいて機能を強化する場合、システムを熟知していなければ難しく、対応できる人員の確保ができない問題が発生することが見込まれる。さらに、Sansanのデータを連携する手段も開発しなければならない。

いっぽう、SFA・CRMは「情報の開示範囲の限定」と「お客様とその案件ごとに情報を入力・閲覧」が基本機能でそろっている。そのため、基本機能よりも細やかな情報の開示範囲の限定やユーザの所属に応じて必要な入力項目を変化させる機能に代表される追加機能をカスタマイズすればよい。そのため、自社でシステムを開発する場合に比べてコスト負担が小さく、重要な機能であるSansanとの情報連携も基本機能として具備していることも評価できる。また、今後、このお客様情報共有基盤に蓄積した情報を活用していくための機能を追加していきたい。例えば、お客様の関心を探し、お客様に合わせた提案（マーケティング）や、製品・サービスを提供後におけるお客様からの問い合わせと当社の対応の管理（アフターサービスの管理）の機能を追加したい。お客様にとってこれまで以上の価値を提供できるように発展させることを見据え、これらの機能を基本機能として備えているSFA・CRMを導入することにした。

### 2.3 導入するシステムの選定

つぎに、SFA・CRMの中から導入するシステムの種

類を検討した。名刺管理システムと同様に、SFA・CRMは世の中に多く存在するため、シェアが高く、他社の導入事例が豊富なサービスを抽出し、システムの機能面・非機能面、コスト面を中心に比較検討した。機能面・非機能面の評価では、要求事項をピックアップし、Must・Wantの2種類に分け、それぞれに3段階の重要度（大・中・小）をつけ、評価を行うことにした。評価にあたり、有識者へのヒアリングおよびSFA・CRMのサービスを提供する会社にデモをしていただくなど、調査を行った。そして、要求事項がMustの項目の一つでも満足しないサービスは除外し、総合評価が最も高いサービスを選択した。最終的に、本プロジェクトの目的に合致する機能を基本機能として多く備えており、拡張性にも富んでいるSalesforce（Salesforce, Inc.の商標）に決定した。Salesforceは世界で15万社以上が導入し、シェアは19.5%あり<sup>1)</sup>、当社のような製造業も多く導入している。サービス提供会社として多数の事例を経験し、SFA・CRMの構築や活用の知見が多いことも選定した理由の一つである。

2.2節で説明したSansanはあらかじめ名刺管理の要件が定義されており、ユーザ側はサービス導入後すぐに使うことができる。いっぽう、Salesforceはお客様との対話から得られる情報をどのような切り口で記録するか（課題、製品など）をユーザ側で決める必要がある。本章では、Salesforceの導入において発生した問題とその対応を解説する。

## 3. Salesforce導入の問題と対応

Salesforceを導入するにあたり、「全社プロジェクトの推進（事業部門をまたがる情報共有）」、「システム構築」、「導入後の定着化」の3点で問題が発生した。その具体的な問題と解決方法に関して解説する。

### 3.1 全社プロジェクトの推進

当社には、事業部門をまたいだプロジェクトを実行した事例は少なく、事業部門を巻き込み、共同でプロジェクトを推進することに苦慮した。本節では、事業部門から提起された課題とその解決方法について記載する。

Salesforceはお客様との接点が多い営業職が利用することを基本と考えた。はじめに業務の目的とそれを実現するために必要な機能や条件である「業務要件」とシステムに必要な仕様となる「システム要件」の検討を開始した。素材・機械・電力と異なるビジネスモデルを有する当社においては、事業部門によって営業スタイルが異なる。要件を共通化していくためにはそれぞれの特性を正確に把握する必要がある。全事業部門の営業を統括する組織を新設する代わりに、事業部門を巻きこんだパッチャル組織を検討した。

プロジェクトの推進には、①プロジェクトでの決定事項を事業部門内で指示命令が適切にできる人材、②各事業における営業経験が豊富な人材が必要であると考えた。①に関して、当社の場合、事業部門の指示命令系統は事業部門内である事が大半である。そのため、各事業部門長を本プロジェクトの責任者とした。また、事業部

門長が、事業部門内において本活動を推進する役割を担う推進リーダーを任命することで、責任者を通じて指示命令を出せる体制とした。②に関しては、推進リーダーが各ユニットから業務設計に知見が深く、事業部門内の営業担当の意見を取りまとめることができる調整能力に長けた営業職を指名した。これにより、業務要件・システム要件の検討において、案件の管理に必要な項目はもちろんのこと、実際の業務、例えば定例会議に必要な項目を過不足なく要件として抽出することができた。加えて、的確に事業部門内で調整がされ、業務要件の検討を滞りなく進めることができた。

### 3.2 システム構築

システム構築で苦慮したポイントは、「プログラム開発の最小化」、「情報のアクセス制限」、「全事業部門で共通のシステム」、の3点である。次項以降でそれぞれの課題とその対策を詳細に記載する。

#### 3.2.1 プログラム開発の最小化

本システムの構築にあたり、プログラム開発は最小限にする方針とした。以下に理由を2点示す。1点目は、Salesforceは、ユーザから寄せられた要望や最新の技術動向に基づいて最適な機能にアップデートし続ける特長がある。これによって、例えば、昨今、目覚ましく成長するAIに代表される最新技術が導入され、業務変革に大きく貢献するメリットを享受できる。これは自社でシステムを開発すると得られないメリットである。しかし、プログラム開発した機能はアップデート対象にならないことが多く、そのメリットを享受できない。2点目は、各事業部門で機能を拡張する際、開発したプログラムであれば、個別に機能を拡張する手段を検討する必要があるため、時間を要する。お客様を取り巻く環境は刻一刻と変化しており、それに伴ってお客様からの要望に対応するために機能拡張が必要となった際に、迅速に完了させることができない。そのため、プログラム開発は可能な限り排除し、Salesforceの基本機能を最大限に活用する方針とすることで柔軟に機能拡張が行えるようにした。プログラム開発を最小にするための具体的な問題として、要件定義の中でSalesforceの基本機能では、事業部門の営業職が提示した要望を完全には実現できない場合がある。このとき、単に事業部門が要望した機能が実現できないことをそのまま伝え、あるいは制限事項を示すだけでなく、そもそもの要件事項の見直しを行った。ほとんどの場合は基本機能の組み合わせで、実現したかった要件を満たすことができた。一例として、Salesforceに登録した情報を関係者にメールで発信する機能を要望されたケースを以下に示す。Salesforceの基本機能には、あるユーザから別のユーザに対して能動的にメールを配信する機能がない。いっぽう、Salesforceには、自分が欲しい情報を検索する条件を設定し、該当する情報が登録されると自動で通知される機能（レポート機能）がある。当社では、通常、情報発信者が能動的に関係者に情報を発信することがほとんどであり、この機能では営業担当者の要望を完全には満足しない。しかし、レポート機能で条件を設定すれば、部下から上司へ

の週次報告などの業務を削減できる効果がある。また、その条件設定も操作を習得すれば容易にできることをデモンストレーションし、双方が納得する形でプログラム開発ではなく、基本機能（レポート機能）を活用することができた。これらの活動を通じ、単なるシステム構築ではなく、営業担当の既存業務を変革するマインドの醸成につなげることができた。このように、実際の活動は、基本機能を組み合わせながらその要求を満足する代替案を事業部門に提案した。具体的には、サンプル画面を作成、提示して、事業部門の営業担当者に確認をとりながら、双方で徹底的に協議をした。一貫してツールの基本機能を活用する方針が進めることで、先述のような効果を生んでいる。実際の画面を営業担当者に確認すると、基本機能でも十分に必要な機能を満足できる場合が多い。この進め方により、営業担当者システム開発者の双方が納得する形でプログラム開発を最小限に抑えることができた。結果として、後述するアクセス制御を除き、機能全体の約9割を基本機能の組み合わせで実現することができた。

#### 3.2.2 情報のアクセス制御

お客様から得られる情報には、お客様との契約の中で社内でも開示範囲が限定されている情報や、行政機関などから入手した機微な情報などを含むことがある。つまり、全社員がアクセス可能な情報とアクセス範囲を限定する必要がある情報が混在しているため、事業部門を横断して情報を共有することを目的としていながら、情報を適切な範囲にしか開示しないという相反する仕組みも構築する必要がある。前述のとおり、プログラム開発は最小限にする方針としていたが、情報のアクセス制御はSalesforceの基本機能だけでは実現が難しい。このため、例外的にプログラム開発を行わざるを得ない部分であった。システム構築で最も苦勞し、工夫を凝らした点でもある。本稿では代表的な対応策を2例紹介する。

一つ目は、データの格納先（テーブル）を全社員に共有する情報と制限する情報で分けし、情報の項目単位にアクセス制御ができる仕様にしたことである。お客様から伺った情報のうち、秘密にすべき情報は案件ごとに異なる。Salesforceの基本機能は、すべての案件の特定の項目に一律の条件でアクセス制御をすることは基本機能で可能である。しかし、案件ごとにアクセス制限を行う項目を柔軟に変化させるような高度なアクセス制御は基本機能では実現が難しい仕様である。そのため、例えば、あるお客様から、製品・サービスの利用状況に関してヒアリングした情報を関係者だけに制限する必要がある場合、お客様からヒアリングした製品・サービスの利用状況に関して、共有範囲を関係者に限定しなければならない。この手段として、製品・サービスの利用状況に関する情報は「アクセスを制限する情報を格納するテーブル（以下、非公開テーブル）」に移行し、そのほかの情報を「全社員に共有する情報を格納するテーブル（以下、公開テーブル）」に移行する仕組みを構築した。この仕組みを実現するポイントは、この二つのテーブルに格納した情報を同一の情報とみなすように関連付けを行

うことである。関連付けを行う仕組みはSalesforceの基本機能にはないため、開発をする必要がある。この関連付けをしないと、ある情報を公開から非公開に変更する場合にそれぞれのテーブルが同期せず、情報を損失する、適切なアクセス制限ができないなど問題が生じる。また、ユーザが閲覧するときには、一つの案件の情報として統合し、アクセス可能な情報はその詳細な内容が閲覧できる必要がある。閲覧権限がない情報には閲覧制限が掛かっているということが分かるデータの見せ方をするためにも二つのテーブルの関連付けは必要である。この開発をすることで、公開テーブルは全社員にアクセス権限を付与することで情報共有が可能になり、非公開テーブルは、項目単位で適切な範囲にアクセス制限をかけることが可能となる。

二つ目の例は、何らかのプロジェクトが立ち上がり、お客様と秘密保持契約を締結するなど情報を開示できる範囲が決まっている場合、情報を閲覧可能なユーザのみで構成する「チーム」を作成できる仕様にしたことである。Salesforceの基本機能にチームを作成する機能があり、一緒に案件を担当するメンバーをチームに指名することで、案件の進捗状況を管理しやすくする機能である。この機能を応用して、情報のアクセスコントロールに活用した。特定のメンバーだけに開示すべき案件の「チーム」にメンバーを追加すると、指定されたメンバーとその上位職だけに情報を制限する仕様を開発した。これらのプログラム開発と基本機能を組み合わせることで、適切なアクセス制御ができるシステムを実現し、事業をまたいだ情報共有とおお客様の個人情報や秘密情報の管理を両立するシステムとすることができた。また、今後のバージョンアップや拡張性への影響を最小限に抑えるために、基本機能を組み合わせることを基本とし、影響が少ない箇所のみプログラム開発を施している。

### 3.2.3 全事業部門で共通のシステム

全事業が同じシステムに情報を入力・集約するには、情報の項目の整合性をとる必要がある。事業によってビジネススタイル、製品・サービスが異なり、各事業で必要な情報が異なるため、全事業で共通した入力項目を抽出するのもも苦慮した。また、共通項目以外に各事業が個別で入力が必要な項目もある。これらの項目を羅列しただけでは、ほかの事業部門が独自に必要な項目がノイズとなり、ユーザの利便性を損なう可能性がある。この課題に対する解決策として、はじめに、全事業部門の共有項目と事業部門が独自に追加したい項目を切り分けて整理した。例えば、お客様との活動において、どの事業部門であっても、お客様の企業名や担当者名は入力が必要であるので「共通項目」とした。いっぽう、各事業部門に特有な情報を管理したい場合、例えば、製品番号、材質、販売先の業界などは事業によって異なる。これらは、それぞれの事業部門の「独自項目」として整理した。システムへの反映として「共通項目」は全ユーザにアクセス権限を付与して表示した。「独自項目」はユーザ情報から所属している事業部門を判定し、その事業

部門の「独自項目」だけを表示する仕組みにすることでノイズを低減し、ユーザの利便性を高めた。これにより、一つのシステムで事業を越えて共有すべき「共通項目」と各事業部門に必要な「独自項目」を漏れなく入力することができ、お客様対応変革プロジェクトで掲げる目的を実現しつつ、事業部門の業務システムとして成立させることが可能となった。

### 3.3 導入後の定着化

当社では、各事業部門の業務課題を解決するために各事業部門でシステムを構築するケースが多い。そのようなシステムは業務フローに組み込まれた設計になるため、システム利用の定着がしやすい。Salesforceは、事業部門をまたいで共有するシステムであるが、業務フローを考慮したシステムではない。そのため、メールやチャットのような既存のツールを継続して使用する可能性がある。したがって、各社員に本プロジェクトの目的を理解いただいた上で既存ツールとの使い分けを、事務局としてガイドしていく必要がある。現段階では、詳細なプランを検討中であるため途中段階の構想を記載する。主な施策として、エバンジェリストと呼ばれる事業部門の活用推進リーダーの任命、業務への組み込みを検討しており、それぞれの状況を説明する。エバンジェリストとは、各事業部門内でSalesforceの効果的な活用方法の検討やその啓蒙（けいもう）、また、事業部門内でシステム改善要望を取りまとめる役割を担う。各事業部門から、営業経験が豊富で周囲の社員を巻き込むことができる影響力のある社員をエバンジェリストとして任命する。Salesforceの機能や効果的に活用する方法、ポイントなどを事業部門内で伝道する役割を担うことで、各事業部門の状況を踏まえた活用推進ができると期待している。いっぽう、エバンジェリストに対して、ユーザからの質問や不満が集中してしまうことも想定し、エバンジェリストの悩みや活用方法を相談し合うコミュニティを設定するなどエバンジェリストをフォローする体制の構築も検討している。例えば、ある事業部門のエバンジェリストが悩みを投稿すると事務局もしくはほかの事業部門のエバンジェリストが回答する仕組みが構築できれば、悩みを共有するだけでなく、早期解決につながる可能性が高くなると考えている。つぎに、「業務への組み込み」では、営業業務をSalesforceの機能で最大限に代替することを検討している。例えば、営業会議を開催する際、資料作成に多くの時間を要している。Salesforceにお客様情報が蓄積できていればSalesforceのレポート機能やダッシュボード機能を活用することで資料作成の時間を短縮できる。このように、Salesforceで日常の業務を効率的に行えるような仕掛けの検討を進め、議論に時間を使う業務スタイルにシフトしていく。当社では、定着化がプロジェクト成功の鍵になると考えており、例えば、お客様への訪問頻度に応じて社員を分類し、システムの利用状況をモニタリングする。具体的には、毎週、お客様を訪問する社員は最低でも週に1回はログイン、情報を入力することを指標とし、その達成可否を確認していく。未達成の場合、システム利用に関する課題をフ

フォローし、システム開発しない範囲で改善を図っていく。また、Salesforceに入力した情報を指定した条件で一覧にする「レポート機能」や情報の件数を可視化する「ダッシュボード機能」などを設けた。高度に情報を活用して業務を行う習熟度が高いユーザーをシステムログなどでピックアップし、応用した活用方法の教育を開催するなど継続した活動にしていく。

#### 4. 今後の展望

Salesforceは2024年2月に一部の事業部門、2024年4月から全事業部門で利用を開始した。本章では、Salesforceを使うことによる短期的な展望と中長期的な展望について記載する。

##### 4.1 短期的な展望

本システムを導入した目的は新たな価値創造であるが、3.3節に記載した通り、業務への組み込みを行い、ユーザーがシステムを活用することを目指し、それにより確実に情報を蓄積することを狙っている。そのため、短期的な展望は、業務で本システムが活用され、情報管理が共通基盤で出来ることによる効率的な会議や報告運用ができる状態を目指す。

##### 4.2 中長期的な展望

当社の多様なシーズを生かした新たな提案・社会課題の解決を推進していく。具体的には、「お客様情報の共

有・利活用」以外の「最新外部情報（2次情報）の提供連携」、「自社製品・サービス見える化」を推進し、3Cの交点を探る事で、当社が新たな価値を創出できる領域を見つけ出し、社会課題の解決につなげていく。また、多様な製品・技術を抱える有機的に結合している企業体としての能力を最大限生かしてお客様の課題を総合的に解決できるソリューションプロバイダを目指す。

**むすび**=本稿では、事業部門・ユニットを横断して、お客様情報を共有するための基盤を構築するに至った経緯や課題、その解決方法、また、今後の展望について解説した。短期的には、情報管理を一か所に集約することによる効率的な会議や報告運用ができる状態を目指す。中長期的には、お客様から得た一次情報と外部から得た二次情報双方から必要な情報を抽出できる仕組みや自社製品・サービスを網羅的に把握できる仕組みを構築する。こうすることで、お客様に最適なソリューションの提案、新たな価値の創出を実現し、社会課題の解決に挑み続けていく。

#### 参考文献

- 1) Salesforce.公式ホームページ.  
<https://www.salesforce.com/jp/campaign/worlds-number-one-CRM/> (参照2024-04-12)