

CaseStudy

日立建機株式会社

クラウド型CRMシステムをグローバル業務共通基盤に採用 中国やイタリアの代理店で稼働



中国を中心とした新興国で急成長する建設機械マーケット。日立建機も売上の多くをその市場が占めている。さらなる代理店販売網の強化のために、クラウド型CRMシステムを大規模に導入。迅速・柔軟・低コストといったクラウドの利点を最大限に活かし、海外事業展開における顧客情報基盤の確立を進めている。

代理店の商談をリアルタイムに把握するために

建設機械大手の日立建機は、着実にグローバル化を拡大させている。1990年代前半の売上比率は国内が7割だったが、2002年を境に比率が逆転。現在は国外が8割だ。その多くを占めるのが、アジア新興市場。特に中国では、北京オリンピック以降も、旺盛な建設需要は収まらず、日立建機は現地生産拠点や現地代理店網を活用した販売戦略を強めている。

ただ新興市場での競争は激しい。競争力を強化するための情報基盤として、代理店の商談をリアルタイムに把握し、きめ細かいデータを収集・分析・サポートするCRM(Customer Relationship Management)システムの導入が急がれていた。

日立建機が新興市場向けのCRMシステムとして選んだのが、セールスフォース・ドットコム社のクラウド型CRMソリューション。導入・定着にあたっては日立ソリューションズが全面的に協力をを行った。『Hi-STEP(Hitachi Sales Technology Evolution Program)』と名付けられたシステムは、中国、インドネシア、マレーシア、台湾などの31拠点に導入され、2010

年10月には各拠点での定着化フェーズがほぼ終了している。

中国のケースを中心に、グローバル事業戦略におけるクラウド型CRMシステムのメリットについて、日立建機CRM推進部長の森下一成氏は次のように話す。「Salesforce選定の最大の決め手は、日立ソリューションズの対応を含めた導入のスピード感でした。また、SalesforceはSaaSとして提供されるので、サーバーの準備が不要など、導入時のコストやリスクが小さいこともメリット。また製品としての使い勝手のよさも、選定のポイントでした」

同社は、国内では1997年からCRMシステムを導入していて、長年にわたる運用ノウハウがあり、CRM活用で強固な顧客基盤を形成している企業。海外事業展開にあたってはCRMが必要であることについては、社内にも異論はなかった。

現地パートナーとの連携により母国語で迅速に運用支援

とはいえ、中国市場の成長は急速なので、大型パッケージを最初からSI導入する時間的余裕はない。また、中国では、直営営業が少なく、販売代理店を通じた営業・サービスが中心。中国の代理店のメリット

も考えて、SaaS型の採用に踏み切った。

Salesforceの選定にあたっては先にあげたSaaSとしての特性に加え、アプリケーションが中国語(簡体字・繁体字)メニューをあらかじめ備えているという利点も考慮された。

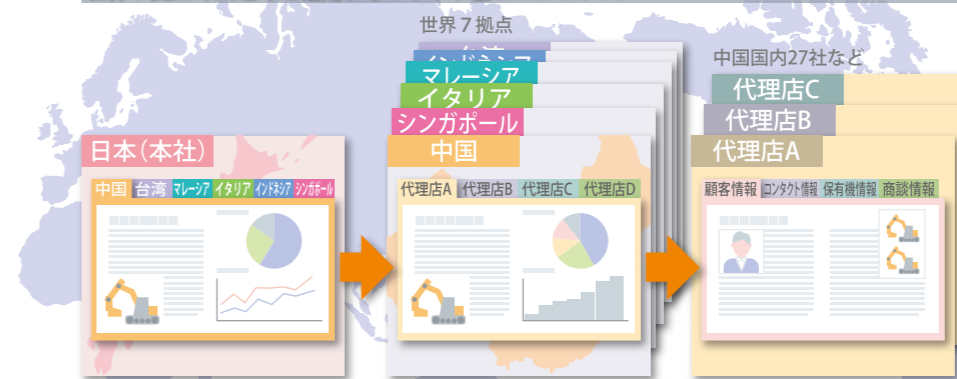
日立ソリューションズは、セールスフォース・ドットコム社と共同でビジネスを推進しており、Salesforceの企画・構築・運用支援では国内トップクラスの実績を誇る。ただ、海外事業所における導入は初めてということもあり、中国現地で導入・定着をサポートする企業をパートナーに選んだ。中国内でERP導入に実績を持つITベンダー、HAND社(上海漢得信息技术)がそれだ。パッケージの導入は、代理店の使用現場におけるビジネス慣習に合わせたパラメーターの設定、追加のシステム構築などは日立ソリューションズで行えるが、現地の要求に迅速に対応するためには母国語でのサポートが必須であると判断した。

「これが結果的には好判断だったと思います。現地での運用支援がしっかりしていることで、安心して任せることができました」(森下氏)

実際の構築は、2008年1月から実施。



世界7拠点で共通して活用するクラウド型CRMシステム



日立建機の東京本社、上海の販売統括会社でのヒアリングを基にCRMシステムを構築。中国の有力代理店で試行したのち1ヶ月で中国国内27社の代理店に導入した。

CRMシステムで管理しているのは顧客情報、コンタクト情報、保有機情報、商談情報など、これに基づき多角的に分析するツールも提供している。

中国は日本以上に、個人的人脈を重視する社会であり、顧客データの項目には「建設業者の社長の奥さまの誕生日」なども盛りこむ必要があるという。日本では考えにくい、そうした現地のビジネス慣習に合わせたカスタマイズは必須なのである。

日立建機グループのグローバルな業務標準の基盤として

日立建機の現地代理店の中には、日本国内での1年間の販売総数を上回る年間3,000台の建設機械を販売し、幹部社員がMBAを取得するほど業務改革に熱心な企業もある。ただ、急速な建機市場の拡大で、営業マンの数が増える一方で、離職率の高さに悩む企業も多い。「日本のCRMのノウハウを導入すること

で、システムを通じた業務標準を作る必要性は、私たちメーカーだけでなく、現地代理店も求めているもの。いわば日立建機グループのグローバルな業務標準の基盤としてもCRMは活用されることになります。現地販売店にとっても、CRMによる顧客情報の共有を通じ、営業プロセスの『見える化』を図ることができ、営業マネジメントの強化、ひいては営業マンの定着を進めることができます」(森下氏)

クラウド型で導入が容易であったが、ツールを入れたからといって、顧客データがきちんと入力されなければシステムの意味がない。そこで、データ入力を習慣化させる「定着」への努力も続けた。全営業員対象に、Hi-STEPの使用・活用方法を直接指導する営業スキルアップ教育を行っている。加えて、Hi-STEP活用度のチェックのため週次レポートを送付し、KPI未達成の営業員に inputs を促している。同時に、現地マネージャーらと協議を重ね、活用促進の枠組みを構築も同時に進め、CRMの定着度をさらに高めようとしている。

「基幹連携」など先進的なシステムへのニーズに対応

今後は、アジアの他の国やその他の新

Kazuaki Morishita



日立建機株式会社
営業統括本部 営業本部
CRM推進部長

森下一成氏

日立建機株式会社プロフィール

日立グループの建設機械メーカー。建機業界では世界のトップ3にランクされる。1970年創立。売上高7,738億円(連結、2011年3月期)。1990年代後半から欧米、アジア、オセアニアに事業を展開。油圧ショベルなどの建設機械が売上の7割を占める。

導入ソリューション概要

【ジャンル】 クラウド型CRMシステム	【製品名】 Salesforce(Sales Cloud)
【業種】 総合建設機械メーカー	【ユーザー数】 360
【導入国および地域】 中国、台湾、マレーシア、インドネシア、シンガポール、イタリア	

興国へのCRMシステムの横展開を検討中だ。なかでもイタリアの販売会社では、基幹系とSalesforceを連携させたシステムが完成し、2011年9月に稼働している。日立建機は世界に展開する建設機械の稼働状況をGPS情報で一元管理できる、Global e-Service をすでに導入しているが、今後はこれとSalesforceの連携も考えられよう。

日立ソリューションズでも、国際展開する大手小売向けに、基幹システムのフロントエンドにSalesforceを使って人事管理業務に活用する、新しいクラウド・インテグレーションの構築事例を持っている。また、化成品製造業向けに、生産工程管理をSalesforceで行った事例もある。「SalesforceのようなCRM/SFAシステムと基幹システムの連携はこれからますます重要なテーマになる。先進的で、かつ柔軟性とスピードを兼ね備えた提案にはいつでも耳を傾ける用意がある」と、森下氏は日立ソリューションズへの期待を隠さない。

世界展開を急ぐ日本メーカーと、それを支援するソリューションプロバイダーの関係は、こうしてますます力強いものになっていく。