



AGC株式会社

所在地：
〒100-8405
東京都千代田区丸の内一丁目5番1号URL：
<https://www.agc.com/>主な事業：
ガラス事業・電子事業・化学品事業 他
日本・アジア、欧州、米州の30を超える
国と地域でガラス、電子、化学品、セラ
ミックスの事業を展開するグローバル
素材メーカー。

AGC株式会社

AGC、顧客エンゲージメント向上に向け
日本・アジアの全事業部門でSalesforceを実装。
DXを見据えた「標準CRM構想」と
「CoE (Center of Excellence)」とは

AGCは現在、日本を含むアジアの全事業部門（カンパニー/SBU）でのSalesforce実装プロジェクトに取り組んでいる。日本を代表するグローバル企業であるAGCは、カンパニーごとに事業領域やビジネスモデルが異なり、全部門でのSalesforce導入は容易ではない。AGCでは、「CoE (Center of Excellence)」の考え方を取り入れ、システム全体の統率、標準化を目標に「標準CRM構想」を固めてから、各部門への導入を進めている。今回の事例は、複数の事業部門を抱える企業やグローバルで事業展開する企業にとって、CRM/SFAを全社展開する際の大きなヒントになることだろう。

デジタル化による業務の高度化を
進める中でスマートセールスを推進

1907年に創立し、100年以上の歴史を持つAGC株式会社。同社を中心とするAGCグループは、ガラスと電子、化学品、セラミックスの事業領域で世界トップレベルの技術を備えるグローバルな素材メーカーだ。そしてITに関する中期計画として、「デジタル化による業務の高度化」を推進している。

AGCは、2017年に経営企画部門にDX推進部（当時の組織名はスマートAGC推進グループ）を設置し、トップダウンによる

全社的なデジタル化の加速・推進体制を整えた。製造業としてデジタル技術活用の必要性が高いモノづくりの分野（スマートファクトリー）、研究開発の分野（スマートR&D）から取り組みを始め、その後、顧客エンゲージメント向上に向けたスマートセールスやスマートマーケティングの分野などにも拡張してきた。Salesforce実装プロジェクトの開始当時はDX推進部に所属していた情報システム部ITコンピテンスセンターデジタル・イノベーショングループリーダー土屋創氏はDX推進部についてこう説明する。

「DX推進部はAGCグループのDX（デジ

使用サービス

Salesforce
Salesforceガイドライン策定

AGC株式会社 情報システム部
ITコンピテンスセンターデジタル・
イノベーショングループ
リーダー

土屋 創 氏



タルトランスフォーメーション) を推進する旗振り役のような部署で、その中にスマートセールスやスマートマーケティングによる新たな顧客価値を提供するビジネス創出も含まれています。Salesforce 実装プロジェクトにおいては、カンパニー制のため縦割りになりがちな部門間の横ぐしを通して推進する役割を務めました」(土屋氏)

AGCグループでは、各事業部門の運営をグローバルグループ一体で行っており、一部の事業部門では既に「Salesforce」が導入、運用されていたが、多くの事業部門ではまだ導入されておらず、営業情報の共有はメールやExcel ファイルが主だという。そのため、営業案件の進捗状況や、顧客とのビジネスの経緯などを一元的に管理できず、営業情報を十分に活用できないという課題をもっていた。

顧客への価値貢献を生み出していくためには、顧客理解と適切なアプローチが重要なファクターとなってくる。

経営企画本部 DX 推進部 企画・管理グループ マネージャー 寺内量則氏は、当時 AGC グループにおけるデジタル化の実装を担う情報システム部に所属しており、多くの未導入の事業部門への Salesforce 実装について DX 推進部とともに検討を開始した。

ガイドラインの策定で力になった テラスカイの経験とノウハウ

Salesforce 実装にあたっては多角的に事業を展開し市場を拡大する、AGCグループならではの成長戦略を念頭においた。AGCグループが戦略事業と定めているモビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスという領域では、将来、事業部門を横断したビジネスの展開が十分に考えられる。つまり事業部門ごとの要件に合わせてそれぞれ Salesforce を導入してしまう

と、将来、そうした枠を超えたビジネスを目指すときにうまく機能しなくなる恐れがある。そのため Salesforce の実装において、事業領域やビジネスモデルが異なっても基本的な要件が共通化された CRM を求めた。異なるビジネスモデルをもつ事業部門でも、AGCグループの CRM システムは統率を持って運用されるのが理想。このような目的で、2018年1月に「標準 CRM 構想プロジェクト」が立ち上がった。

そこで、まずはシステム要件をどこまで許容するかを決めたガイドラインを策定することにした。「ところが、私たちはガイドラインの具体的な内容のイメージを持っていませんでした」と寺内氏は打ち明ける。

ガイドライン策定から伴走する Salesforce のインテグレータとして採用したのが、テラスカイだった。テラスカイは Salesforce の導入実績が豊富なだけでなく、大手企業などで部門を横断した Salesforce の構築における経験も豊富というのが理由だ。

「1つの事業部門に対して Salesforce を入れていだけなら、どんなパートナーを選んでも大差なくできるでしょう。しかし、今回のプロジェクトは、複数の業界や事業への Salesforce の豊富な導入経験と知識を元に提案してくれるインテグレータが絶対条件でした。だからこそテラスカイをパートナーとして採用したのです。

具体的には、部門横断的な CRM 構築となるため、個別要件が発生し過ぎると混乱が生じてしまいます。そうかといって、活用ができないと問題です。そのため、まずカスタマイズ可能な範囲を定義するガイドラインを策定し、そのあとに各事業部門への実装をサブプロジェクトとして順次進めていくことに決めました。」(寺内氏)

「Salesforce に関する知見を備えた技術者が数多くいるのも採用の決め手のひとつでした」と土屋氏は話す。

2018年6月から2カ月ほどかけて Salesforce を実装する際のルールとなるガイドラインの策定に費やした。

「テラスカイの担当者からは、ガイドラインで定めておくと Salesforce の実装がスムーズに進むポイントや、定めておかないとトラブルに発展する恐れがある事項などを丁寧に教えてもらいました」(寺内氏)

たとえばアクセス権限に関して適切なアドバイスがあったという。「誰にどこまでアクセス権限を渡すかによって情報共有の範

AGC株式会社 経営企画本部
DX推進部 企画・管理グループ
マネージャー

寺内 量則 氏



囲が大きく変わるので、よく検討する必要があります。テラスカイの担当者は私たちが想定していないようなケースまで例に挙げてくれたのでとても助かりました」と寺内氏は振り返る。

実装を目的とするのではなく、全体のシステム統率を見据えた「CoE」の考え方

CoE (Center of Excellence) とは IT プロジェクトにおいて得られた知見やベストプラクティスを社内の他プロジェクトに適用し広げていくという仕組みや組織を言う。専門知識を持った人材を組織横断的に配置することで、各プロジェクトを横断的に管理し、システム全体の統率、標準化を図ることを目標にする。

デジタルトランスフォーメーションを推進する際、大胆な組織改革も起こり得る。AGCの「標準 CRM 構想」は、せっかく導入したシステムが成長の足かせにならぬよう、システム全体の統率を図ることを念頭にしていた。実際に、情報システム部が中心となってガイドラインを策定し、情報システム部、DX推進部、各事業部門のスタッフを含めてチーム形成し Salesforce の実装に取り組んでいる。

ガイドラインの策定後はサブプロジェクトとして、各事業部門のシステム要件に合わせて Salesforce を順に実装していくことになる。対象となるのは日本を含むアジア地域の営業拠点を構える事業部門だ。

各事業部門への Salesforce の実装開始から本稼働までの作業は、それぞれおよそ3カ月で行われ、現在では事業部門傘下の6つの事業本部に Salesforce が実装済みだという。これはかなりスムーズな導入といえる。土屋氏はガイドライン策定の成果をこう語る。

「私はアドバイザー的な立場で見えていましたが、テラスカイさんと寺内が『ここは標準化でこういう縛りを掛けているから』とか『そこまでやると保てない』といったことを話し合いながら進めており、ガイドライン策定の成果を傍目で感じていました」(土屋氏)

DX推進部は、先行して実装した事業部門の実例を紹介するなどして各事業部門のモチベーションを高める活動を行い、数年ほどかけて対象の全事業部門に Salesforce を導入していく方針だ。

「Salesforce を実装する前のシステム要件の整理は社内のメンバーで行っています。システム化の対象範囲を定めたり業務内容をシステム要件に落とし込んだりする際に苦労したことはありますが、ガイドラインの存在と、テラスカイのサポートにより、Salesforce の実装に関しては、困ることはほとんどありません」(寺内氏)

Salesforceの導入で、スマートな営業スタイルへさらなる前進

すでに Salesforce を導入した事業部門では、確実に導入効果が生じている。利用者アンケートでは、顧客やプロジェクトごとのビジネス経緯が把握でき、営業担当者のアクションや、顧客情報の引き継ぎが向上したという声が寄せられている。

今後は営業活動にマーケティングオートメーションを取り入れることや、蓄積したデータの活用にも取り組んでいく。「Salesforce で集めたデータを分析・活用して、ぜひ顧客エンゲージメントの向上を目指したいですね」と土屋氏は話す。

「標準 CRM 構想」を基軸にした AGC グループの CRM 実装プロジェクトは現在進行形だ。引き続き各事業部門への実装を進めていき、実装済みの事業部門に対しては Salesforce の活用がさらに広がるように機能を追加したり、運用方法の向上を図っていくという。

そしてその先に見据えているのが、AGC グループにおける DX の推進である。このたびのプロジェクト自体は IT 関連の中期計画の一部だが、これは DX 実現に向けた基盤づくり、そして DX 実現によるお客様への付加価値の提供を目指した取り組みへと結びついていく。