



扉 Vol. 40

Strategy insight for chemical industry

日系化学業界における営業DXの方向性

序章

1990年代初頭にE-Commerceが誕生して以来、オンライン購買は私たちの日常に完全に定着した。今日では、消費者は個々の嗜好やニーズに合わせてパーソナライズされた購買体験を享受しており、これが新たな消費者体験のスタンダードとなっている。企業はデジタル技術を駆使し、顧客の行動履歴や属性を分析することで、顧客中心の商品開発やマーケティング戦略を展開している。

この顧客中心のアプローチは、化学業界においても例外ではない。化学業界は、顧客と協議を重ねながら仕様

を確定していく、いわゆる「擦り合わせ型」のビジネスモデルが主流である。このプロセスを効果的に遂行するためには、顧客から得た情報を漏れなく管理し、必要な時に取り出して活用できる状態にしておくことが重要である。また、品質保証や研究開発といった関連部署、海外のグループ会社など、社内の関係組織と情報連携を活発にすることで顧客対応のスピードと質を向上させることも重要となる。新規開拓の観点では、競合他社に先駆けて自社製品がフィットする有望な市場や用途を見つけ、新規顧客にリーチすることも不可欠である。

こうした背景を受け、特に日系化学メーカーの大手企業を中心に、マーケティング・営業支援ツールであるMA（マーケティングオートメーション）、SFA（営業支援システム）、CRM（顧客関係管理）の導入が進められている。しかしながら、我々が日々対峙する日系化学メーカーのクライアントからは、これらツールの使いこなしや現場での活用定着について課題感を伺うことが多々ある。

本稿では、まず第1章において、化学業界が展開する事業や製品群を4つのカテゴリに分類し、それぞれのビジネス特性と成功要因を深掘りする。その上で、これらの成功要因を実現するために必要となるデジタル活用の方向性について論じる。続く第2章では、外資系先進企業との比較を通じて、日系化学業界の現在地を浮き彫りにする。最後に第3章では、弊社の知見に基づき、日系企業が外資系に出遅れている理由を考察し、変革を成し遂げるための具体的な進め方を提示する。

1章：化学の事業パターンとデジタル活用のポイント

まず、化学業界を「特定マーケット（用途）の有無」と「製品カテゴリ」の2つの軸に基づいて分類する。

1つ目の軸である「特定マーケット（用途）の有無」は、製品が特定の業界や用途向けに開発・提供されているかどうかを指す。「特定マーケット（用途）あり」の場合、特定の業界や顧客ニーズに特化しており、明確なターゲットを持つことが特徴である。一方で、「特定マーケット（用途）

なし」の場合、多種多様な業界や用途で利用されることが特徴である。

2つ目の軸である「製品カテゴリ」は、製品がどのような特性を持ち、川上～川下のどこに位置するのかを指す。この軸では、製品が加工前の「誘導品～樹脂」なのか、「加工品」なのかで大別される。さらに、前者では汎用性の高い「誘導品・汎用機能品」と機能性を持つ「機能性製品」、後者では顧客によって「BtoB向け加工品」と「BtoC向け加工品」に分類される。

これら2つの軸の掛け合わせで、化学業界の事業を以下4つのパターンで定義する。

- ①顧客集中型
 - 特定マーケット（用途）あり
 - 機能性製品／BtoB向け加工品
- ②市場分散型
 - 特定マーケット（用途）なし
 - 機能性製品／BtoB向け加工品
- ③BtoC向け加工品
 - 特定マーケット（用途）あり
 - BtoC向け加工品
- ④バルクケミカル型
 - 特定マーケット（用途）なし
 - 誘導品・汎用機能品

後続では、本分類に沿って、それぞれの成功要因と、営業やマーケティング活動を強化するためのデジタル化活用のポイントについて言及する。

図1. 化学業界における事業パターン分類

		対象マーケットの視点	
		特定マーケット（用途）あり	特定マーケット（用途）なし
誘導品～樹脂	誘導品・汎用樹脂	N/A	④バルクケミカル型 多様な業界・用途に供給している単一銘柄（スワップ可能な）モノマー 等（例）MMA
	機能性製品	①顧客集中型 特定の業界・用途向けの需要が過半を占めるような多銘柄ポリマー 等（例）S-SBR	②市場分散型 多様な業界・用途に供給している多銘柄ポリマー 等（例）PPS などスーパーエンブラ
加工品	BtoB向け加工品	特定の業界・用途向けに開発されたフィルム 等（例）LiB セパレータ	多様な業界・用途に供給しているフィルム 等（例）包装フィルム
	BtoC向け加工品	③BtoC向け加工品 消費者に近いユーザ向けに開発された化学品（例）農業・塗料	N/A

①顧客集中型の製品とは、特定の業界やアプリケーション向けの販売が過半を占める製品を指す。このような製品を扱う業界では、エンドユーザーからの高度な技術要求に応える必要があり、川上から川下までのバリューチェーン全体を通じて参入障壁が高いことが特徴である。その結果、業界は限られたプレイヤーによる寡占状態になりやすい。化学・素材メーカーは、川下のトッププレイヤー（中間素材メーカーや機器メーカーなど）と長期的な信頼関係を構築し、この関係性を通じて次世代技術に関する情報を迅速かつ確実に収集し、製品開発やマーケティング、営業活動に戦略的に活用しなければならない。

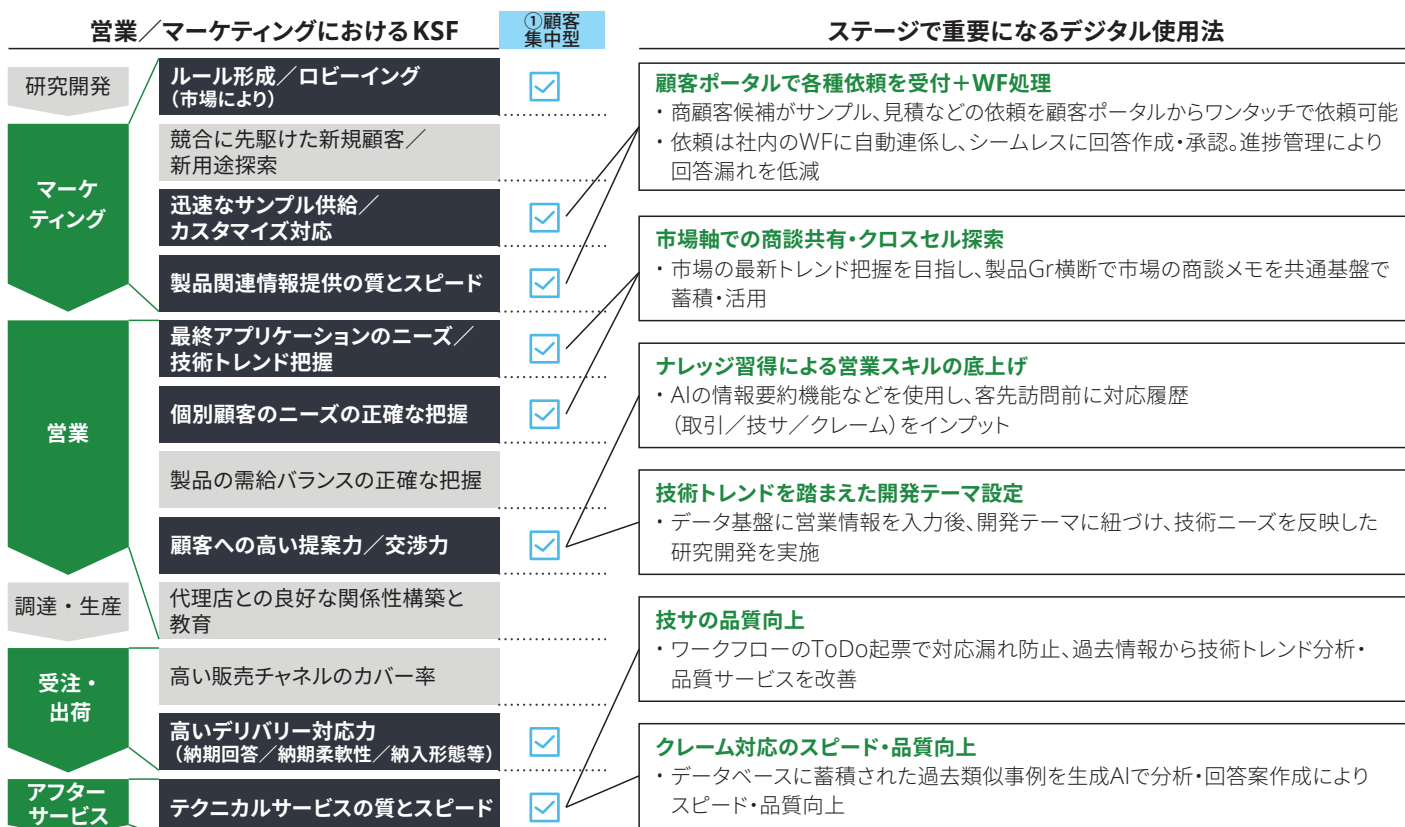
顧客集中型の代表例として挙げられるのが半導体業界である。半導体業界は、微細化技術の進化、生産方式や生産プロセスの革新といった技術革新のスピードが極めて速く、化学・素材メーカーはスピード感ある対応が求められる。この業界で成功を収めるためには、業界や重要顧客の動向、他社の技術開発の状況などをグローバルに収集し、製品や事業の垣根を超えて製品開発に取り組む必要がある。特に、重要顧客に対しては、事業や製品横断で専門のアカウントチームを編成し、案件情報を定期的に共有しながら、企業として対応方針を決定することが求められる。技術的な要求が厳しい一方、顧客要求に適切に対応して採用を勝ち取ることができれば、デファクトスタンダードとして業界内で揺るぎないプレゼンスを築くことが可能となる。製品販売後も既存製品の改良や新技術・新製品の共同開発などを通じて、絶えず顧客との信頼関係を強化し続けることが重要となる。

この業界において競争優位を確立するためには、アカウントマネジメントの強化が必須であり、その実現にはSFA（営業支援システム）やCRM（顧客関係管理システム）の活用が不可欠である。

具体的なSFA/CRMの活用方法として、まず現場レベルでは、SFA/CRMに登録された情報を組織横断で共有し、必要な関係者を巻き込みながら顧客への提案内容を練り上げていく。さらに、ワークフロー機能やチャット機能を活用することで、サンプル出荷や見積検討など、部門間連携が求められる業務や担当者間のコミュニケーションを可視化し、対応漏れを防ぐ仕組みを構築することが重要である。一方、マネジメントレベルでは、SFA/CRMのレポート機能を活用し、アカウントごとの案件情報をリアルタイムで把握することで、中長期的な販売見通しを策定し、戦略的な意思決定を行う。

実例として挙げられるのが、日系化学メーカーA社によるSFA/CRM基盤の構築である。半導体用素材の開発を手掛ける同社は、業界内では比較的早い段階でCRMの導入を推進し、デジタル基盤の整備に注力している。市場動向、商談情報、競合情報を一元管理し、関係部署とタイムリーに連携することで顧客提案の短サイクル化している。また、デジタル基盤の整備だけでなく、事業・製品横断で半導体専門チームを立ち上げることで、アカウントに対して「面」で提案活動を展開する体制を構築した。この取り組みにより、業界トレンドをいち早く察知し、競合他社に先んじた戦略を打ち出すことで、優位なポジションを築いている。

図2. ①顧客集中型における強化ポイント



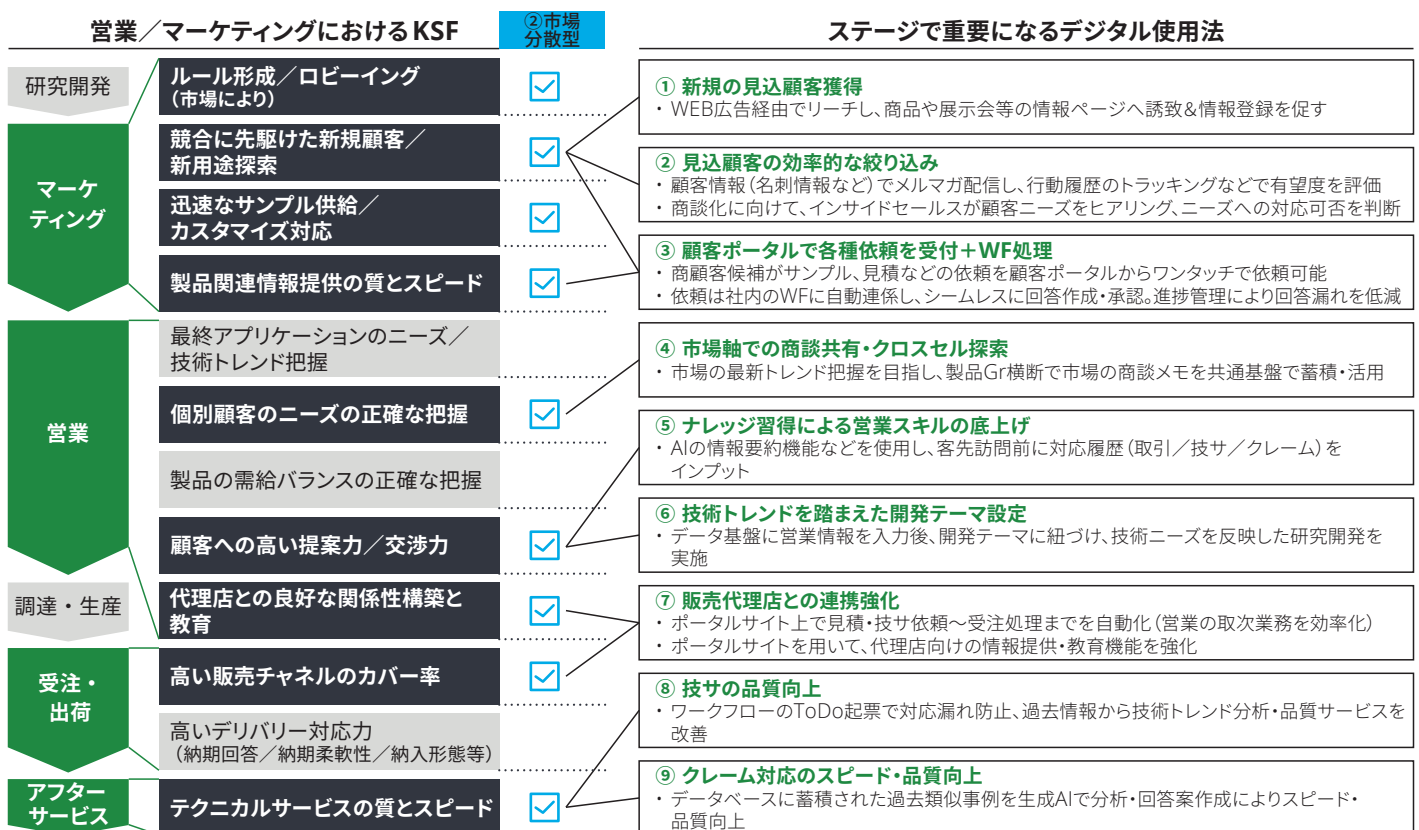
②**市場分散型**は、多様な業界や用途に供給する多銘柄製品を扱う事業パターンである。

顧客対象が幅広いうえ競合他社も多いため、化学メーカーは市場分析を基に、自事業が狙うアプリケーションや顧客を選定することが重要である。さらに、ターゲット顧客に対して自社製品の認知から購入までの行動を把握し、製品の利用方法を指導する等の適切なプロモーション・テクニカルサービスを提供することで、確度の高い新規顧客の取りこぼしを防ぐことも重要である。例えばフィルム材料は食品包装や自動車など幅広い業界で使われているが、業界や用途によって要求性能は大きく異なるため、顧客ニーズを適切に捉えて製品提案することが重要となる。加えて、顧客の製造工程や製造方法、使用する基材（フィルム）条件に合わせた物性調整を行い、歩留まりを改善する等の価値を提案することも不可欠であり、そのためにはサンプル提供や技術サポートを迅速に実施する必要がある。本事業パターンでは、自社製品が訴求できる価値を有望顧客に広く認知させるだけでなく、素材の使い方のアドバイスを含めたテクニカルサービスを組み合わせてサービス面で差別化を行うことが顧客獲得の成功の鍵となる。

上記踏まえると、デジタル化は市場分散型のマーケティング・営業において強力な手段となり得る。具体的には、世界中の有望顧客に対して自社製品やサービスの価値をオンラインで迅速に訴求し、反応を分析することで、興味度の高い顧客や案件を抽出することが可能となる。加えて、テクニカルサービスも含めてオンライン上で提供することで、確度の高い新規顧客の取りこぼしを防ぐことも可能となる。

上記事例として、ダイキンの化学事業のMA・CRMの取り組みが挙げられる。ダイキンはWeb上で製品情報を公開し、訪問者のWeb上での行動履歴からニーズを把握することで、訪問者のニーズに照らした営業活動を実現した。さらに、ダイキンは営業活動で得た情報をCRMシステム上で一元管理しており、過去の事例を参考にした営業活動を実施することで、事例に裏付けられた効率的な営業を実現している^{*1}。

図3. ②市場分散型における強化ポイント



また、オンライン上でテクニカルサービスを提供する事例として、Evonikでは、塗料・コーティング業界向けプラットフォームサービスを展開しており、処方開発のどの段階にあっても、添加剤の選定から最適な処方検討、応用技術のサポートに至るまで、常に適切なサポートを可能としている。これにより、顧客は自ら適切な製品の検討が可能となり、Evonikは高い顧客満足度を得ると同時に営業効率の向上を実現させている^{*2}。

図 4. Evonik の事例

目的	・汎用品である塗料・コーティング剤の顧客満足度・競争優位性を高め、プレミアム価格を確保するべく独自のデジタルプラットフォーム・コミュニティを展開	
サービス内容	基本コンセプト	処方開発のどの段階にあっても、添加剤の選定から最適な処方検討、応用技術のサポートに至るまで、常に適切なサポートを行う
	PORDUCT RECOMMEDER	・「市場・用途」「技術」の2軸で製品検索が可能 ・サイト内でサンプルの直接発注が可能
	VIRTUAL LAB	・フォーミュレーション検討をサポート
	VOICE ASSISTANT	・音声入力された問い合わせに関して、即座に回答提示
	CAMPAS	・塗料及びコーティングに関する豊富なノウハウを提供 ・専門家による講義、ナレッジシェアリングのイベント開催、e-learning コース実施等、多岐にわたる情報提供・教育サービスを展開

③ **BtoC 向け加工品**は、消費者に近いユーザー向けに開発された化学品、例えば農薬や塗料等を指す。

当該事業パターンでは、企業が消費者と直接取引を行うことは少なく、卸業者や代理店等の中間業者を介して消費者と取引を行うのが基本の事業パターンである。

従って、中間業者との関係性構築が成功の鍵となる。加えて、多くの中間業者と細かなロット取引を行うため、複雑なオペレーションを可能な限りリーンに実施することが重要である。そうして築いた関係性により、中間業者を通じて消費者への製品推奨が促進されるとともに、消費者のニーズを効果的に収集することが可能となる。

例えば、農薬の場合、メーカーから消費者への流通の間に農協が介在する系統ルートと、卸売業者や小売業者が介在する商系ルートが存在する。系統ルートにおいては、農協の商品カタログや防除暦に掲載されることが流通のスタートラインであるため、ここの意思決定を行うキーマンへのアプローチが非常に重要である。掲載後はその中で消費者からの採用を勝ち取る必要があるわけだが、そのためには農協から消費者へ推奨してもらうことが近道であることは言うまでもない。また、商系ルートにおいては、卸業者が小売業者と取引するため、卸業者に製品の必要性を感じて仕入れてもらうことがスタートラインとなり、もちろん、その仕入れの意思決定を行うキーマンとの関係性が重要である。

では、これらを達成するためにどのようなデジタル施策を実施すればよいのか。

まず、中間業者と良い関係を構築するため、訪問時のキーマンや商談履歴、クレーム・コンプレインなどの情報をSFA/CRMで一元管理し、効率的な情報共有を実施することが重要である。

実際、BASFや関西ペイント等多数の企業がSalesforceを導入し、顧客情報管理の属人化を抑制している。また、蓄積された情報を顧客軸や用途軸で部門横断的に情報共有することで、潜在ニーズや関連サービスの提案機会を模索し、顧客軸や用途軸で情報共有することで、クロスセル創出を図っている^{*3,4}。

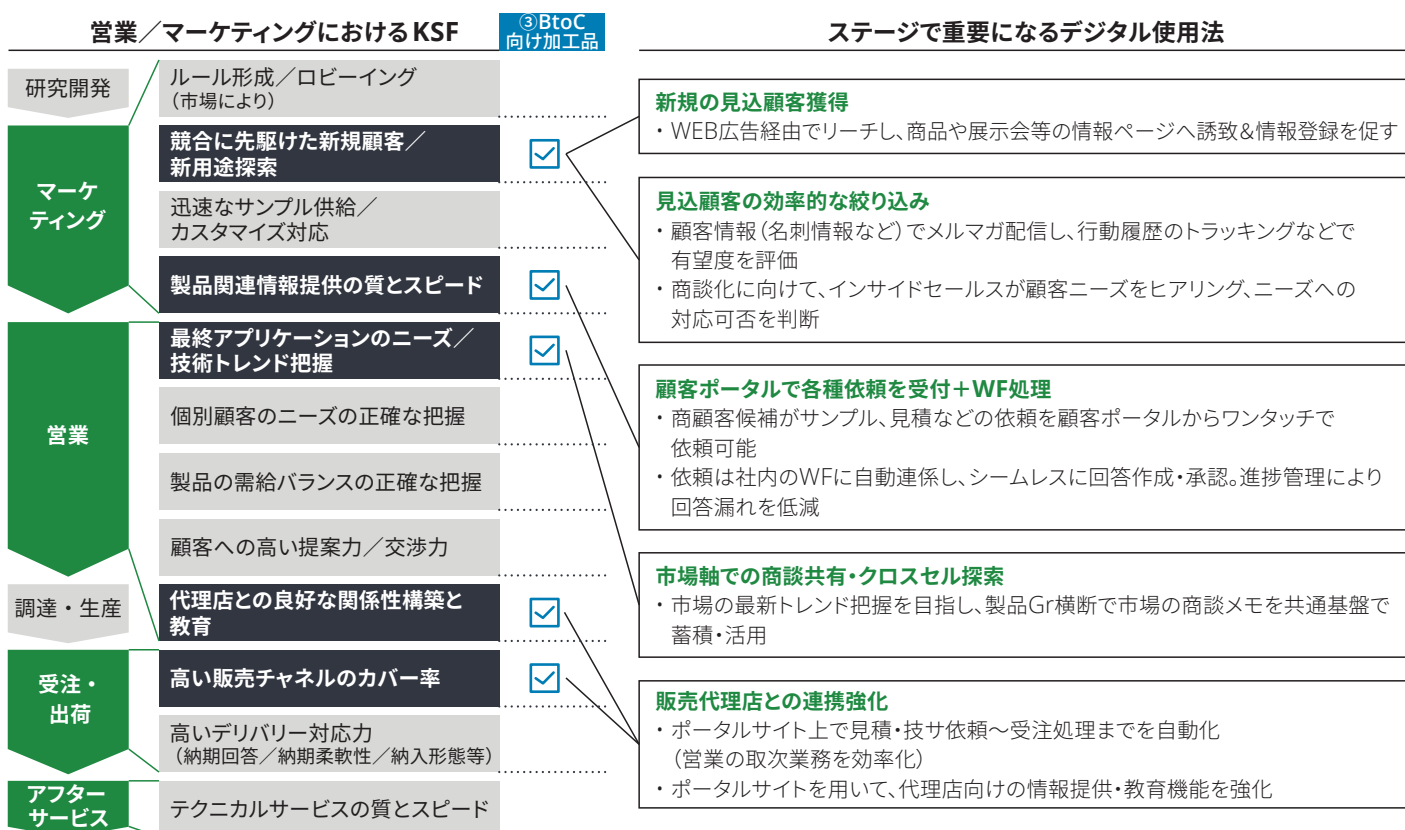
また、関係を構築し、製品を評価・推奨してもらうために、製品理解向上を目的とした技術指導等の直接的コンタクトはもちろんのこと、顧客ポータルのようなプラットフォームを構築し、そのプラットフォーム上から製品発注や製品提案、技術情報の取得等を可能にしておくことも重要である。

BASFでは、顧客ポータルを構築し、購入履歴の管理や製品情報のダウンロード等を可能としている^{*5}。また、同社はカラーシミュレーション用アプリを構築し、時間や場所にとらわず、アイデアを視覚化することを可能としている^{*6}。

一方で、商流上致し方ない点もあるが、消費者の製品に対する理解深化はまだまだ発展途上なのが現状である。デジタルマーケティングを活用してポテンシャルカスタマーに製品価値を伝達し、そのニーズを中間業者にキャッチしてもらうことで、新規取引に繋げていくような販売戦略も今後は重要になってくる。

既にコルテバ・アグリサイエンスがデジタルマーケティングを利用して集客を図る等、多くの企業が意識的に取り組み始めている^{*7}。

図5. ③ BtoC 向け加工品における強化ポイント

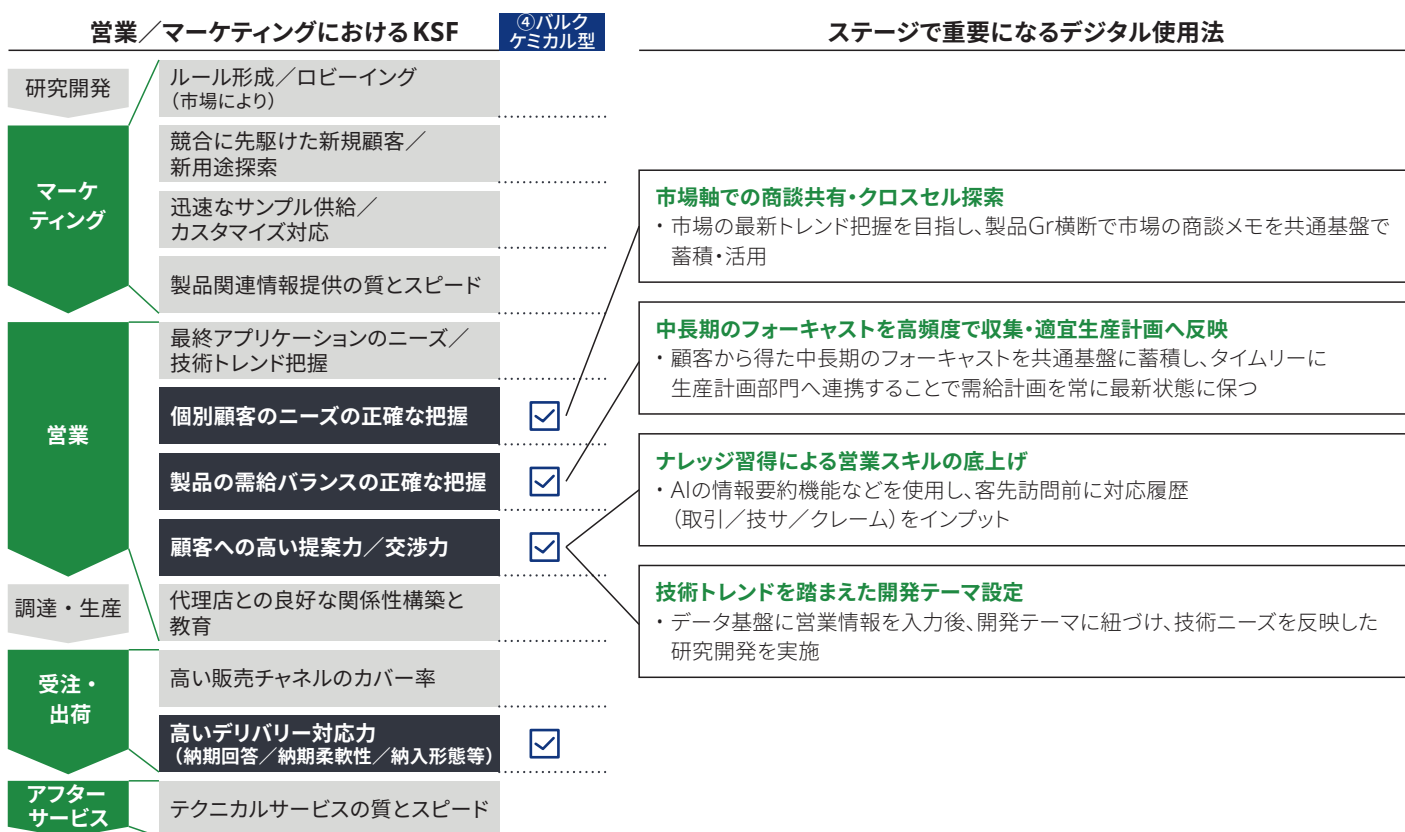


④**バルクケミカル型**は、サプライチェーンの上流に位置し、不特定多数の市場に単一銘柄製品を供給する事業パターンである。具体的にはモノマーなどの原料が商材として取り扱われるが、このような単一銘柄製品は製品自体での差別化が難しく価格競争が起こりやすいため、中長期の需給バランスを把握し、適正な価格設定（プライシング戦略）を行い、市場での競争力を維持しつつ利益最大化を目指すことが重要となる。そのためには、顧客との商談情報を広く収集・分析し、市場における現状と今後の需給ギャップを予測し、価格設定や顧客との交渉に反映させることが重要となる。特に、昨今の環境対応を踏まえると、今後は環境配慮型製品の需要増加が予想されるため、企業においては高価格かつ低GHG製品の需要・用途に対するマーケティングの重要性が高まり、一層の情報収集が必要となる。加えて、デリバリー手配の整流化による業務効率化も重要であり、多数のステークホルダーとの調整を一つのプラットフォーム上で完結させることにより業務の質・量の両面を改善することが求められる。上記踏まえ、本事業パターンにおいては、商談情報の収集とその内容を踏まえた需給トレンドの把握、業務効率化が成功の鍵となる。

デジタル化はそれらを実現するのに非常に有効な手段である。例えばECサイトを構築し、製品情報を掲載することで顧客が自分で必要な情報を簡単に入手することが可能となり、電話やメールでの注文受付や見積もり作成といった営業部門の定型業務が効率化される。加えて、ECサイトを通じて、顧客の検索履歴、購入履歴、問い合わせ内容などのデータを収集可能であり、分析することで市場動向（需給トレンド）についての情報量が格段に増加し、適正な価格設定や顧客との交渉に活用することが可能となる。実際に、LANXESSではカスタマーポータルサイトを構築することで、サプライチェーン上でLANXESSと同じシステムを利用する企業とERPシステムを連携させることが可能になり、購買注文、注文確認書、請求書、その他の重要な物流データが、ERPシステム間で迅速かつ直接的に連携され、業務の効率化を実現した^{*8}。

これまでに述べた通り、化学業界、差し当たっては4つの事業パターンにおいて、デジタル化はそれぞれの成功要因を強化するために不可欠である。日系化学メーカーは、このデジタル化推進を迅速に実行し、外資系企業との競争で優位性を確保しなければならない。事業特性に応じたデジタル化の実現こそが、化学業界での競争力を左右する重要な要素である。

図6. ④バルクケミカル型における強化ポイント



2章：日系化学メーカーにおける営業デジタル化の現状

1章では、化学業界の事業や製品の特性を踏まえた営業DXの方向性について論じた。本章では、営業DXにおける日系化学メーカーの現在地について、外資系企業との比較を通じて考察する。

マーケティング・営業領域でデジタル活用に長けた外資系の化学メーカー4社、日系の大手化学メーカー2社を対象として「MA」「SFA/CRM」「Omni Channel」の活用状況についてヒアリングを実施し、活用の習熟レベルを評価した。図XXは、外資系企業と日系企業の平均をプロットしているが、この図から明らかなように、外資系企業は日系企業に先行している。外資では比較的早くから営業DXを推進しており、特にMAやSFA/CRMの活用は非常に高いレベルに達している。一方で、日系企業においては営業DXの取り組みがここ10年以内に本格化したばかりであり、仕組みの定着や業務プロセスへの浸透は道半ばといえる。

MAは、日系企業において比較的活用が進んでいる領域である。展示会や自社ウェブサイトを通じて収集した見込顧客の情報を組織的に管理する取り組みが見られる。しかし、蓄積したデータの活用に課題を残す企業は多く、データからインサイトを得てマーケティング施策を検討・実行に移すといった業務への組み込みが不十分なケースが散見される。さらに、こうした取り組みが部門単位で行われ

ているケースが多く、自部門で対応しきれない顧客要望が他部門で解決可能であっても連携がなされず、結果として機会損失を招いている可能性がある。本来であれば、情報を全社横断で管理し、会社全体のブランド価値を高めるとともに、事業部門間のシナジーを創出することを目指すべきである。

SFA/CRMは営業DXの中核を担う機能であるが、多くの日系企業がその定着に苦慮しているのが現状である。SFA/CRMを導入済みの企業であっても、営業担当者が依然としてExcelや紙媒体で顧客情報を管理し、他部門との連携にはメールを用いるといったアナログ対応が根強く残っている。また、品質保証部門、研究開発部門などでは独自のワークフローが構築されており、これが部門間連携を妨げる一因となっている。この背景には、営業担当者の勘と経験、ネットワークを重視する組織文化や縦割り型の企業文化が影響していると考えられる。その結果、SFA/CRMを導入しても、システムを業務に適應させようとする傾向が強く、多くのカスタマイズが発生し、運用が複雑化しているケースが散見される。

Omni Channelは、MAやSFA/CRMと比較すると、業界全体として活用が十分に進んでいない領域である。これは、化学業界特有の複雑な商流や製品特性が影響している。ただし、欧米の素材・化学メーカーでは、汎用化学品や、

図7. 外資先進企業との比較を通じた日系化学の現在地

業務領域別 デジタル活用方針		Lv1 素材劣後	Lv2 素材標準	Lv3 素材先進
MA	デジタル マーケティング	未実装 ・顧客・用途探索は 人海戦術	個社別にデジタルマーケ*を実施 ・一部の事業や拠点においてMAを活用し、 リード発掘・育成を1つのシステム上で管理	グローバルでデジタルマーケ*を実施 ・全社でMAを活用し、リード発掘・育成を 1つのシステム上で管理
	顧客からの 依頼対応 ワークフロー	システム外で実施 ・メールでやりとり、 履歴はExcel管理	一部の社内コミュニケーションをシステム管理 ・マーケティング部門からの製品情報提供依頼、 海外販社からの見積依頼など、マーケ・ 営業内での連携をシステムで実施	全ての社内コミュニケーションをシステム管理 ・技術情報提供、SDS提供、サンプル依頼、 見積依頼など、部署や地域横断で連携が 必要な業務の全てをシステムで実施
	SFA (商談情報管 理・共有)	入力業務未定着 ・SFAへのデータ登録 業務が未定着 (もしくはSFA未導入)	入力業務定着済み ・モバイル入力や音声入力等、営業員の 負担低減に繋がる取組により、営業情報の 入力業務が組織全体に定着	部署や地域横断で共有 ・登録された営業情報はマーケ・営業部 だけでなく、技術部門や他の拠点にも 共有し、組織全体での情報連携が定着
SFA/CRM	CRM (顧客情報 管理)	アナログ的な管理 ・営業担当個々に管理	部署や地域ごとに顧客情報を管理 ・顧客別の各種履歴（商談、サンプル、見積、 技サ等）や案件件数等各数値の集計結果を 拠点ごとに管理	部署や地域横断で顧客情報を管理 ・顧客別の各種履歴（商談、サンプル、 見積、技サ等）や案件件数等各数値の 集計結果を組織全体で共有・管理
	顧客（代理店） ポータル	提供なし	情報提供目的でポータル提供 ・技術情報提供、SDS提供、サンプル依頼、 見積依頼、技サ依頼などのWeb受付	情報提供+付加価値サービス提供目的で ポータル提供 ・左記に加え、製品や加工条件提案等
Omni Channel	B2B EC (Eコマース)	提供なし ・メール/Faxで処理	受注・出荷のサービスレベル向上 ・ERP/生産システムとの連携により 受注から出荷までの業務効率化	新たな収益/ビジネスモデルの確立 ・Web専用ブランドの立上げや在庫状況に 応じた値付け（ダイナミックプライシング） などEコマースを契機としたサービス確立

消費者に近いビジネス領域（塗料や農薬など）でポータルサイトの導入が進んでいる。顧客だけではなく、代理店や特約店といったパートナー企業向けにもポータルサイトを構築し、関係強化を図っている。一方、日系企業ではこれらの領域での取り組みがほとんど進んでおらず、Omni Channelを活用した業務効率化や新たな収益モデルの確立において後れを取っている。

さらに、昨今注目されている生成AIの活用も、化学業界において重要な経営課題となっている。生成AI活用の巧拙が企業の競争力を左右するといっても過言ではない。マーケティングや営業領域においても例外ではなく、ソリューションベンダー各社は生成AI機能の開発・実装を加速させている。しかし、いくら生成AIの精度や機能が向上しても、学習元となるデータの質と量が十分でなければ期待する効果は得られない。顧客接点で得られた情報を漏れなく蓄積し、使える形に整備することが、生成AI活用を進める上での大前提であることを念頭に置くべきである。

3章：営業DXの実践に向けて意識すべきこと

これまで述べてきた通り、営業DXは、顧客情報の一元管理、社内連携の効率化と迅速化、データドリブンな意思決定など、企業に幅広い恩恵をもたらすが、日系化学業界は外資系企業に大きく後れを取っているのが現状である。この背景には、「営業DXに対する意識の低さ」「投資判断の難しさ」「変革実現のハードルの高さ」という3つの要因があると考えられる。2章で触れた外資系企業は、営業DXの推進において経営層が明確なビジョンを掲げ、全社的な取り組みを促進している。投資判断の面では、小規模な効果創出から始め、実績を積み上げることでDXの機運を高めている。これらは、日系化学メーカーにおいても参考となる。

「営業DXに対する意識の低さ」

日系化学業界に限らず、日系製造業全般では、技術力や製品力を基盤に成長してきた歴史がある。「良いものを作れば売れる」というプロダクトアウトの思想が根強く、相対的に営業やマーケティングの重要性は低く見られていた傾向がある。その結果、これらの領域への投資優先度が低下し、営業DXの必要性が十分に認識されていない可能性がある。こうした意識の変革には、経営層による営業DXの意義の明確化と、現場・ミドルマネージャー層への啓蒙活動が重要となる。例えば、営業DXの成功事例を紹介することで、現場に具体的なイメージを持たせることが効果的である。

「投資判断の難しさ」

たとえ営業やマーケティング領域への投資意欲があったとしても、説得力のある投資対効果（ROI）の算定は容易ではない。特に、化学業界のように受注までに長期間を要するビジネスモデルでは、短期的な成果を示すことが難しい。そのため、営業DXのビジョンを掲げても、社内では「導入効果が不明瞭」「絵に描いた餅」として扱われ、意思決定プロセスが停滞することが多い。この課題に対しては、営業DX導入の初期段階で、限定的な範囲で効果測定を実

施し、目に見える成果を示すことが有効である。また、外部の競合ベンチマーク情報などを参考に効果の蓋然性を確認することも施策の客観性を高めるうえで効果的である。

「変革実現のハードルの高さ」

営業DXはその実現に向けた難易度が極めて高い領域である。営業DXは、2章で示した通り営業部門自体の変革が困難なことに加え、顧客満足度の向上を目指すために、品質保証、研究開発、生産、物流など、社内の多岐にわたる関連部門との連携が不可欠となる。その結果、営業DXの導入プロジェクトは多くの部門を巻き込む必要があり、プロジェクトマネジメントの複雑性が格段に高まる。この課題に対応するためには、経営層による強力なリーダーシップと、各部門間の綿密な連携体制を構築することが不可欠である。具体的には、プロジェクト初期段階で関係部門の責任者を巻き込み、全社的な合意形成を図るとともに、専任の推進チームを設けることで、変革の実現可能性を高めることが求められる。

「営業DXに対する意識の低さ」には啓蒙活動による意識改革、「投資判断の難しさ」にはROIの明確化、「変革実現のハードルの高さ」には全社的な連携体制の構築といった対応が考えられるが、特に弊社が重視したいのは、展開範囲を徐々に広げていくアプローチである。最初から全てを実現しようとせず、徐々に対象範囲を広げていくことで、変革を着実に進めることが可能となる。

具体的には、まずは領域を絞って始め、早期での効果刈り取りを目指す。これにより、社内の納得感を醸成し変革に向けた気運を高めていくことが可能となる。弊社の支援経験に基づくと、始めにMAの導入・活用定着を進めることが効果的である。多くの日系化学メーカーでは、営業部門や企画部門が本業の合間にマーケティング業務を実施しているケースが散見される。業務上の対応優先度が低いために、組織として本来取り組むべきタスクが十分に実行されず、販促機会の取りこぼしや業務のブラックボックス化といった課題を抱えている可能性がある。一般的なMAツールでは、見込顧客のフェーズ管理を標準機能で実現可能である。加えて、多岐に渡る見込顧客の獲得ルートからの情報収集、顧客特性や行動履歴に基づくキャンペーンの実施、顧客スコアリングなど、人手では負荷が高く対応困難な業務を効率的に行える。MAは業務ユーザーのニーズが高く、早期に成果を刈り取れる領域なため、営業DXの足掛かりとして最適と考える。

MAの定着後は、SFA/CRM、Omni Channelの順に取り組むべきである。これにより、あらゆる顧客接点で情報を収集し、製品やサービス開発に活かすことが可能となる。SFA/CRMの導入においては、巻き込む関係者（営業部門、技術部門、SCM部門、グループ会社など）が多く、導入の難易度がMAよりも格段に高くなる。この局面では、経営層のリーダーシップ、ミドルマネジメントおよび推進部隊の実行力が不可欠である。経営層には、導入の目的や意義を明確かつ力強く現場に発信することが求められ、ミドルマネジメントと推進部隊は現場の火付け役としての役割が期待される。経営層と実行部隊が密にコミュニケーションを取りながら、システム導入と導入後の業務定着・効果創出に根気よく取り組むことが肝要である。

Omni-Channelにおいては顧客接点が複数チャネル（対面、Web、電話、SNS等）に広がるため、関係部門間で業務・データ連携やチャネル統合の調整が不可欠となり、SFA/CRMと同等もしくはそれ以上に横断的な巻き込みが求められる。経営層は、全社的な顧客体験向上やチャネル間シナジーの意義を明確に発信し、ミドルマネジメントと推進部隊は部門ごとの運用課題や現場の抵抗感を吸い上げて、統合業務設計や運用ルールづくりの調整役となる必

要がある。経営層と現場が一体となって、チャネル横断の業務変革と業務定着・効果創出まで根気強く取り組むことが重要である。

営業DXは、単なるデジタルツールの導入ではなく、顧客起点の業務改革を通じて競争優位を築くための取り組みである。一方で、その実現に向けては多くのハードルがあり、難易度は極めて高い。営業DXの推進を検討される日系化学各社において本稿が一助となれば幸いである。

脚注

1. 東洋経済オンライン (2019). 東洋経済新報社 (リンク：部署も国も超えた連携が真に価値ある提案を生み出す | 日本オラル | 東洋経済オンライン)
2. Evonik HP (リンク：COATINO®)
3. BASF オンラインレポート2020 (リンク：カスタマーフォーカス - BASF オンラインレポート2020)
4. IBM HP (リンク：顧客のために社員が団結できるプラットフォームを | 関西ペイントがSalesforce導入に込める思い | IBM)
5. BASF HP (リンク：myBASFWorld | Landing page)
6. BAF HP (リンク：AUROOM® - Automotive colors in the virtual world)
7. FunTre HP (リンク：コルテバ・アグリサイエンス 様 | デジタルマーケティングの専門会社 FunTre株式会社 (ファントレ株式会社))
8. LANXESS HP (リンク：▷ eBusiness | Online customer commerce | LANXESS)

執筆者



日下部 健太

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
パートナー

素材／化学系企業を中心として、事業戦略／新規事業／オペレーション改革の構想策定～実行までの支援経験を多く持つ。



藤原 真文

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
マネジャー

大手化学メーカーの繊維・樹脂営業部を経て現職。素材系企業を中心としたマーケティング／営業改革の構想策定～システム導入・定着化までワンストップで支援。



上南 和杜

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
シニアコンサルタント

大手化学メーカーの事業管理を経て現職。化学・建設・石油業界に対して業務変革、システム導入の案件を中心に支援。



濱澤 宏季

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
シニアコンサルタント

大手日系化学メーカーの機械系エンジニアを経て現職。化学・鉄鋼業界に対して、ビッグデータ基盤や情報分析ソリューションの導入等を支援。



奥平 匠

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
コンサルタント

日系化学メーカーを経て現職。エネルギー企業や素材メーカー／製造業に対して、アドバイザー業務や市場動向調査など支援。

発行人



森田 哲平

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員／パートナー

米系総合ファームを経て、現職。主に化学・素材、消費財等の日本企業のグローバル競争力強化に向けて、全社／事業戦略、M&A戦略・PMI、組織機構改革、新規事業戦略、技術マーケティング、デジタル変革、各種コスト削減など幅広い領域における支援を実施。

扉 バックナンバー

バックナンバー送付をご希望の方はご連絡ください。

- Vol.1 グローバル化新時代に突入した化学業界
今求められる次世代経営プラットフォームの確立
- Vol.2 高機能化学品における新規事業創出の要諦
イノベーション実現へのチャレンジ
- Vol.3 新興国市場での成長機軸構築のポイント
自社最適の“グローバル”オペレーションをいかに確立するのか
- Vol.4 更なる投資余力創出に向けた在庫マネジメント
在庫マネジメント力の再構築に向けたSCM改革
- Vol.5 グローバル成長戦略を加速するM&A
化学企業をグローバル化へと導く、成功の鍵
- Vol.6 数字こそがグローバル経営の共通言語
共通言語構築を担う新たな経営管理の姿
- Vol.7 ローカル人材活用に向けた基盤作りのポイント
アジアで「勝ちチーム」を作るためのファーストステップ
- Vol.8 高収益体質を作り出す戦略的価格マネジメント
- Vol.9 グローバル競争に打ち勝つための財務マネジメント力の強化
グループ内の資金を最大限活用できる体制を整える
- Vol.10 2013年版 化学企業のグローバルM&A動向
- Vol.11 化学企業における“強い物流”への変革
3PL能力の最大活用
- Vol.12 シェール革命の製造業へのインパクトを読む
北米回帰のシナリオ点検
- Vol.13 海外子会社ガバナンス進化論
グローバル展開を加速させるための3つのポイント
- Vol.14 グローバル本社への脱皮に向けた本社間接機能の抜本改革
外部力の内部化の推進
- Vol.15 化学企業における購買調達機能の改革
聖域なき改革の実現に向けて
- Vol.16 Industrie4.0の衝撃
「製造業の大転換」にそなえ、今、化学企業がとるべき戦略を読み解く
- Vol.17 ROE経営を再び考える
ROEから見る日本化学企業の戦略方向性
- Vol.18 経営アジェンダとしてのグローバルタックスマネジメント
- Vol.19 期待収益の最大刈り取りに向けたクロスボーダーPMI
- Vol.20 TPP・AECなどのメガFTAに素材産業はどのように向き合うべきか
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.9との合併号
- Vol.21 インダストリー4.0と化学業界
デジタル化によるオペレーション改善と事業成長の実現
- Vol.22 化学企業と信用格付
資金調達手段が多様化する時代に向けた考察
- Vol.23 外国子会社合算税制の改正による日系化学企業への影響
- Vol.24 Global Sales Transformation
真のグローバル営業組織への変革
- Vol.25 素材産業における次世代オペレーションプラットフォームの構築
～RPAは変革のカギになりえるか～
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.15との合併号
- Vol.26 素材産業における次世代オペレーションプラットフォームの構築
～RPA最新状況と更なる拡大に向けた考察～
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.20との合併号
- 特別版 グローバル素材メーカーのベンチャー活用を紐解く Vol.1～4
～オープンイノベーションプラットフォーム構築の最前線～
- 特別版 決戦、素材メーカーにとってのモビリティ革命
～100年に1度の大波に乗るか、呑まれるか～
- Vol.27 量子コンピュータによるビジネスモデル変革
～素材業界の未来を描く～
※金属業界向けニュースレター「Next Stage」Vol.23との合併号
- Vol.28 素材・化学メーカーの経営管理変革の方向性
- Vol.29 中堅化学企業の成長戦略と事業再編の行方
- Vol.30 化学企業のポートフォリオ転換
～価値創造と持続可能な長期的成長～
- Vol.31 宇宙は素材メーカーにとってのフロンティアとなりえるのか
- Vol.32 Chemicals 5.0 on the rise
～欧州にみる化学事業の戦略未来図～
- Vol.33 炭素削減と成長への着火：化学業界における排出量削減
化学業界の炭素排出量削減には、包括的かつ持続可能な
ソリューション開発を実現するためにも、化学バリューチェーンの
各パートナーとの連携が不可欠である
- 特別版 未来のコンビナートとは？
～Future of industrial complex in Japan～
- Vol.34 高度な全体最適が求められるサーキュラーエコノミー
～最適手法としての量子アニーリングのポテンシャルを探る～
- Vol.35 化学業界の展望 — 2023
- Vol.36 化学業界における水素の可能性
エネルギーの未来の視点
- Vol.37 サーキュラー時代の新・自動車リサイクル
- Vol.38 持続可能な化学品への道筋—ネットゼロ目標の先にあるもの
化学業界のESG変革を成功に導くためのガイドライン
- Vol.39 化学業界の展望 — 2025

デロイト トーマツ コンサルティング ECMM (エネルギー、素材化学、鉄鋼領域) ユニット

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC) は、“グローバルでNO.1を達成する日本企業を創るために能動的に提言・発信する”ため、デロイトが持つ150カ国、20万人超のネットワークとコンサルティングのみならず、監査、税務、法務、ファイナンシャル・アドバイザーの総合力を活かし、国内のみならず海外においても、戦略とその導入・実現に至るまで一貫したサービスを提供するコンサルティングファームです。

ECMM (エネルギー、素材化学、鉄鋼領域) ユニットメタルチームは、鉄鋼および非鉄金属業における業務改革への取り組み経験を基に、業界が直面している経営課題に対し、各クライアント企業での解決をご支援します。また、鉄鋼・非鉄金属業の重要ユーザーである自動車、産業機械、エネルギー業界等を専門とするチームとも連携・協働することによって、より高い付加価値を生み出すことに、強くコミットします。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 ECMMユニット

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (DTTL)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>