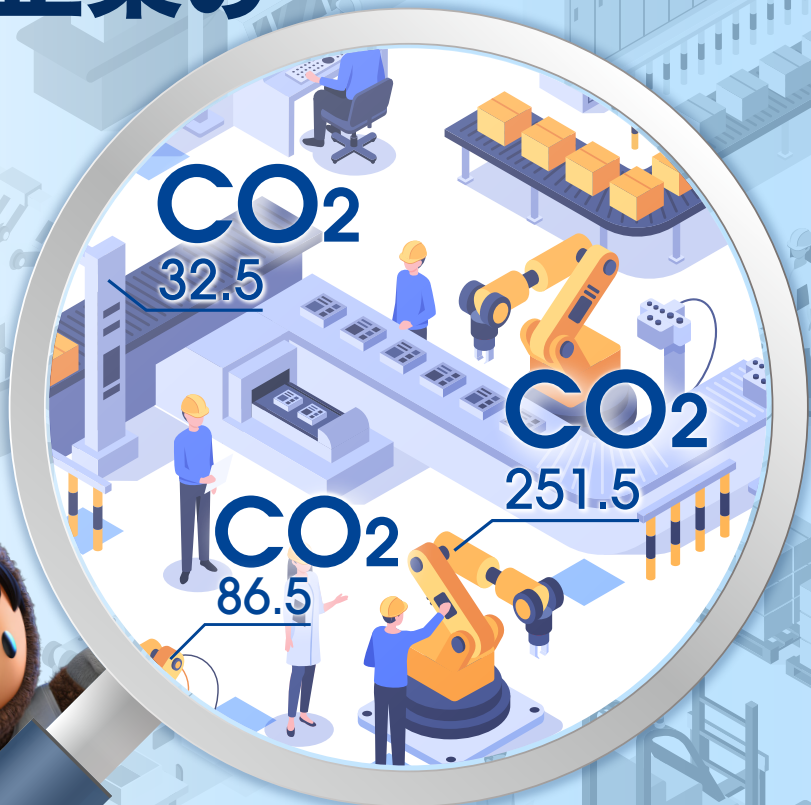


中堅・中小製造企業の 存続条件

脱炭素 × DX



salesforce

01

はじめに

欧州を中心に取り組みが先行する脱炭素化ですが、2020年10月に菅首相（当時）が「2050年カーボンニュートラル」を宣言して以降、日本でも脱炭素社会に向けた動きが活発化してきました。気温上昇をはじめとする気候変動の、主な原因とみられるCO₂の多くが経済活動によって排出されていることから、日本国内でも各企業による脱炭素化への主体的な取り組みが必要となります。

一方で、中堅・中小製造業を経営する方の中には、脱炭素化への対応はCO₂排出量の多い大手製造企業が中心的に行うものと考え、自社での取り組みを本格的に検討していない方もいるかもしれません。しかし、大手企業の脱炭素化は取引先、すなわちみなさまの会社にも及ぶことにお気づきでしょうか？

CO₂排出量の多い大手企業は、国際世論、金融機関、顧客から厳しい視線を浴びるようになってきました。製造業であれば、製品やサービスを開発・生産し、顧客の手元に届くまでのすべての流れにおいて排出量の削減が求められるため、大手企業と取引のある中堅・中小製造企業でも大手企業と同等レベルの脱炭素化に取り組まねばならないというわけです。実際、世界最大手自動車メーカーのトヨタ自動車は、直接取引をする世界の主要部品メーカーに対し、2021年のCO₂排出量を前年比3%減らすよう求めたという報道が

ありました。この要請による影響は、1次取引先に部品や素材を提供する2次、3次メーカーなど、4万社ともいわれるサプライチェーン全体に及ぶとされています。

このように、大企業が中心となっていた脱炭素の動きは、今後、中堅・中小製造企業まで広がる見通しです。

さらに、取引先の選定基準や企業に対する融資条件に、脱炭素化への取り組み状況を考慮する大手企業・金融機関が増えており、その流れは今後も加速していくと考えられています。安定的に会社を存続させるため、今や脱炭素化対策はすべての企業が取り組まなければならない重要な「経営課題」となったのです。

では、各企業はどのように脱炭素化への取り組みに着手すればよいのでしょうか。本eBookでは、脱炭素化に向けた社会的な動向の解説から、脱炭素経営に不可欠なデジタル化（DX）によるビジネスの可視化まで、順を追って解説。中堅・中小製造業の脱炭素経営の実現を強力に後押しするセールスフォース・ドットコム（以下、Salesforce）のソリューションも紹介しています。ぜひ、あなたの会社の脱炭素化への第一歩として、役立ててください。

02

INDEX & SUMMARY

- 01 はじめに
- 02 INDEX & SUMMARY
- 03 **製造業を取り巻く事業環境**
脱炭素への取り組みは今後の成長戦略の柱に
脱炭素化の軽視はビジネスリスクに
- 04 **脱炭素経営は「可視化」から始まる**
中堅・中小製造企業における脱炭素経営のポイント
脱炭素経営の流れ
- 05 **製造業におけるSalesforce Customer 360とサステナビリティ**
個人からチームへ活動単位を変えるSalesforceのソリューション
中堅・中小製造企業におけるSlack-First Customer 360
- 06 **CO₂排出量の算出にも効果的な「チームセリング」**
脱炭素に直結する販売計画
CO₂排出量の可視化
- 07 **CO₂排出量を自動で可視化 Salesforce Sustainability Cloud**
Salesforce Sustainability Cloudの主な機能
- 08 おわりに

03

製造業を取り巻く事業環境

■ 脱炭素への取り組みは今後の成長戦略の柱に

世界経済フォーラムが発行する「グローバルリスク報告書2020年版」にて、最大のグローバルリスクと位置づけられているのが「気候変動」です。2016年にパリ協定*が発効して以降、世界では温室効果ガス排出量への課税やCO₂排出削減目標への設定に対する社会的要請、およびこれらに対する活動が企業の評価項目に組み込まれるようになりました。

日本でもすでに、大手企業を中心に自発的なCO₂排出量抑制などに取り組んできました。しかし、2020年10月26日に菅首相が所信表明演説で、「2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロを目指す（2050年ネットゼロ）」と表明。同年12月4日には、「2050年カーボンニュートラル」目標を達成するための具体的な政策について公表し、脱炭素に向けた研究・開発を支援する2兆円の基金創設を表明しました。これら一連の流れからみても、「脱炭素への取り組みは今後の成長戦略の柱」とであると、政府が明確に位置づけたといえます。つまり脱炭素は企業規模にかかわらず覚悟を持って取り組むべき課題になったのです。

※気候変動に関する国際条約。世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて「2℃より十分低く抑え（2℃目標）」、さらに「1.5℃に抑えるための努力を追求する（1.5℃目標）」を長期目標としている。

■ 脱炭素化の軽視はビジネスリスクに

2050年ネットゼロという目標の達成は、今の努力の延長線上では困難とされます。そのため、今後あらゆるシーンでイノベーションが求められています。菅首相（当時）が2兆円という規模の基金創設を表明したのもそのためです。その変革は技術の研究や開発だけにとどまりません。2020年7月21日、米アップルでは事業全体、製造サプライチェーン*、製品ライフサイクルのすべてを通じて、ネットゼロにすることを指すと表明。日本の自動車業界でも、部品製造段階からCO₂排出量の実質ゼロを目指した取り組みが広がっています。サプライチェーン全体に脱炭素化を求める動きは今後も拡大し、取り組みへの要求レベルも高まっていくでしょう。

また、金融面でのリスクもあります。2021年現在、金融業界ではサステナブル・ファイナンスやトランジション・ファイナンスなど、脱炭素に取り組んでいる企業に対して優位に動く投融資が主流になっています。また、行政でも同様に、脱炭素に積極的な企業への補助金制度を整備しています。しかし、今後、脱炭素経営がスタンダードな時代になれば、脱炭素に消極的な企業への融資停止やCO₂排出への課税など、マイナスの措置へとシフトチェンジする可能性があります。

社会全体、そしてサプライチェーン全体での取り組みが進む今、脱炭素化はすべての中堅・中小製造企業にとって他人ごとではありません。ビジネスの流れから取り残されないためにも、今のうちに脱炭素化への基盤を構築しておくことが肝心です。

※サプライチェーンとは、原料調達から製造、物流、販売、廃棄に至る、企業の事業活動の影響範囲全体のこと。

では、中堅・中小製造企業はどのように脱炭素化に取り組めばよいのでしょうか。それを次のページで解説します。

04

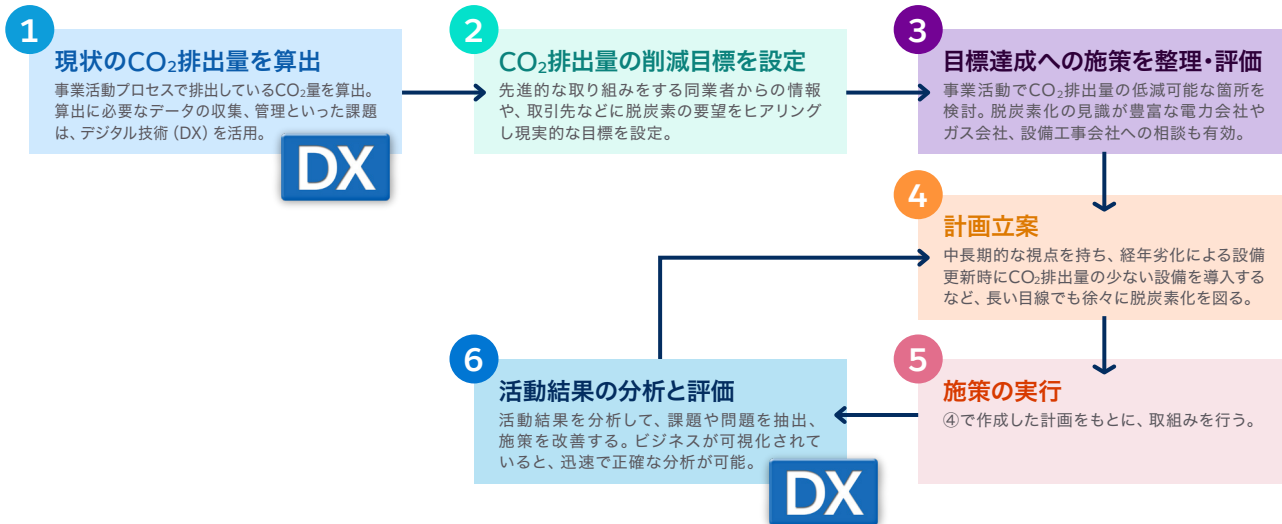
脱炭素経営は「可視化」から始まる

■ 中堅・中小製造企業における脱炭素経営のポイント

脱炭素社会の実現に向けて、グローバル企業を中心とした大企業は、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。そのため、大企業は取引先に対し、「こうしてほしい」「ああしてほしい」という脱炭素の要望を出します。その要望に対応できるようにすることが、中堅・中小製造企業における脱炭素経営のポイントになります。

■ 脱炭素経営の流れ

具体的な脱炭素経営の流れは、下記の図のようになります。CO₂排出量の算出は、脱炭素経営のスタートといえます。しかし、算出に必要なデータは社内のさまざまな事業部から上がってきます。その収集や管理を効率的かつ確実に行うにはデジタルの力が不可欠です。また、デジタルによる社内横断的なデータ統合は、事業プロセスの効率向上にも大きく貢献し、他社との差別化や新たな顧客の獲得にもつながります。次のページで紹介しましょう。



05

製造業における Salesforce Slack-First Customer 360と サステナビリティ

原材料の調達から製造、廃棄処理に至るあらゆる事業プロセスにおけるCO₂排出量を、取引先についても報告可能な形で把握・集計し、事業活動全体のなかでさらなる排出量削減への手段を継続的に考えられる仕組みをつくること。それはつまり、「ビジネスの可視化と定量的な把握」を行うことと同じです。同時に、事業活動全体の可視化と定量的な把握は、脱炭素の枠を超えて、さまざまな事業プロセスの効率向上につながります。

その「ビジネスの可視化と定量的な把握」は、デジタルが最も得意とする領域です。

■ 個人からチームへ活動単位を変える Salesforceのソリューション

従来、日本の製造業はエンジニアリングチェーン領域やサプライチェーン領域の強みを磨いてきました。しかし、それらの領域では、設備を絶えず刷新できるような資本・技術が潤沢な大手企業が優位になります。そのため、国内外の中堅・中小製造企業は、収益性の高い製品群への集中に加え、デマンドチェーン領域に注力することが重要になります。

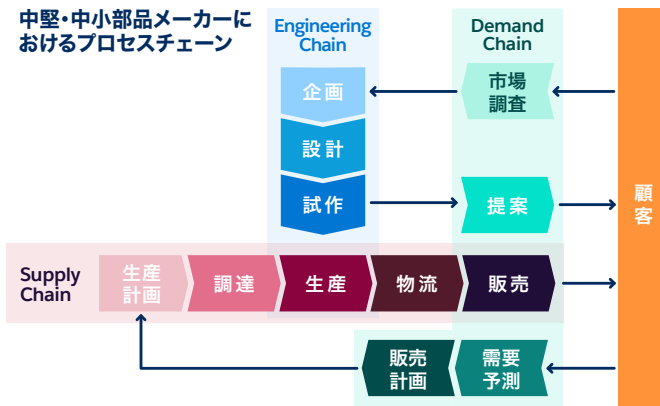
デマンドチェーン領域への注力とは、市場調査でインターネットを最大限に活用し、各部門で保有している顧客データを蓄積。そのデータをもとに、煩雑な注文処理を簡素化し、顧客の需要を予測して提案することです。つまり、それまでは営業担当者が行っていた顧客への提案活動を、チームセリング（チーム単位で営業活動を行う手法）へと転換するのです。デジタルの活用により、顧客需要を重視したOne Teamの試みといえます。

ここ数年、中堅・中小製造企業にとって大口顧客といえる自動車・機械業界に対して、国内企業は自動車・機械分野の横串組織を立ち上げています。こうした組織融合にはDXの中核であるデータ活用が必須です。顧客データ（CRM）とそれ以外の仕入・生産・出荷または会計・人事などのデータを蓄積・可視化することが他社との差別化につながり、新たな顧客獲得を図ることができます。

すでに欧米の中堅・中小製造企業はデジタルを活用し、複数事業・地域の顧客情報の統合や標準化を終えています。

チームセリングには複数の事業形態を本社統合するCRMの整備が必要不可欠であるといえます。また、部門横断のチームセリングを実現するには、「ものづくり企業」の基本である顧客重視を共通認識とした企業像を目指すことが重要です。それらの活動を支援するのが、セールスフォース・ドットコム「Slack-First Customer 360」です。

中堅・中小部品メーカーに おけるプロセスチェーン



05

製造業における Salesforce Slack-First Customer 360と サステナビリティ

■ 中堅・中小製造企業における Slack-First Customer 360

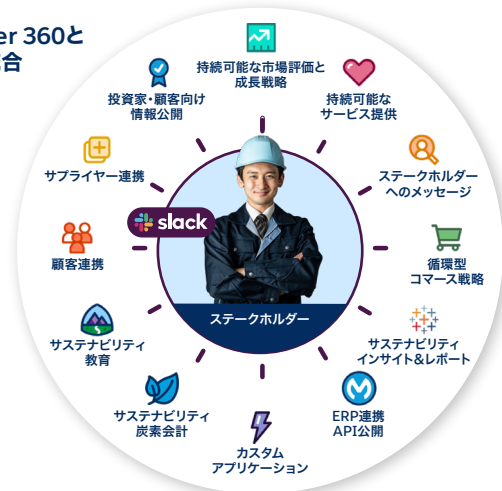
デジタル活用に注力してきた中堅・中小製造企業は、全社共通CRMを整備し、チームセリングによって顧客へ価値提供してきました。例えば営業・技術部門と連携した新規受注の獲得、迅速な顧客クレーム対応によるさらなるロイヤリティ向上を目指した品質対応プロセスの標準化、新規顧客を発掘し、市場が求める部品特性を探索するデジタルマーケティングなどです。これらの顧客提供価値を最大化するには、営業・マーケティング・研究開発・

品質保証の各部門が顧客情報や活動履歴、知識・技能を共有することが不可欠です。

さらに、電気自動車やスマート家電をはじめ、中堅・中小製造企業の顧客にあたる業界が、大きな事業環境の転換点を迎えるなか、自社のどの製品が顧客価値につながるのかわからないと課題もあります。既存顧客へのアップセルだけでなくクロスセル、新規顧客への複数製品を提案するには、自動車事業部やスマート家電事業部など顧客軸で全社組織を再編するだけでなく、CRMも全社視点で再編する必要があります。

次のページでは、中堅・中小製造企業が全社共通CRMを活用してどのようにチームセリングし、脱炭素を実現していくかを紹介いたします。

Slack-First Customer 360と サステナビリティの統合



市場の動きを察知



変化に素早く対応する



組織全体が変容する

06

CO₂排出量の算出にも効果的な「チームセリング」



チームセリングの目的のひとつに、社内リソースの有効活用があります。

営業担当の活動内容が可視化されていない、提案が場当たり的で計画的でない、煩雑な事務処理に追われ顧客理解や提案価値向上につながる活動にほとんど時間を割けないなど、営業活動に関する課題は多くあります。これらの課題を解消するために、商談を大口案件、重要案件、少額案件など優先順位づけし、重要な商談にチームメンバーのリソースを割り当て、優先度の低い案件はカスタマーポータルやデジタルマーケティングなどデジタルに任せるといようにリソースを再配分します(次の図を参照)。限りある社内リソースを効果的に再配分することで、既存顧客への新製品提案、新規顧客開拓、全く新しいビジネスの発掘など、将来の売上増につながる営業活動へとシフト

していきます。

重要案件の受注率を向上させるために、引き合いや技術検証など、受注までの営業プロセスをフェーズ管理することは有効です。事業部を横断したチーム間で案件情報を共有することができれば、顧客に対して自社の複数製品を活用したソリューション提案が可能となり、技術部門と連携することで提案リードタイムを短縮できます。これは受注単価の向上や受注件数の増加だけでなく、顧客満足度の向上にも寄与します。

また、団塊世代の再雇用期間が満了し、雇用の流動性が高まるなかで、営業プロセスに関わる事業部横断の活動履歴をデータベースに蓄積することは、技能継承の観点からも重要です。

チームセリング

提案系の営業活動に注力するために、
全社リソースを再配分する



次の売上の核となる
新規テーマ・顧客へのアプローチ

重要顧客
重要案件

リソースを投下し、回収する領域

差別化



内勤営業などを
活用し効率的に対応する領域

中小案件
代理店育成

- ・CRMとの連携で、データを活用しながらクロスセル&アップセルを狙う
- ・Marketingオートメーションで顧客を育てる



デジタルで人手を
かけない領域

小規模顧客/代理店
少額案件、リピートオーダー製品発注
クレーム対応

効率化し、収益力をあげる領域

効率化

06

CO₂排出量の算出にも効果的な「チームセリング」

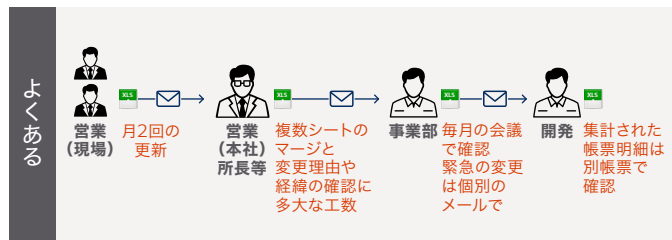
■ 脱炭素に直結する販売計画

販売計画は、顧客への納品リードタイム短縮につながり、顧客満足度の向上に直結します。同時に、フォーキャスト精度の向上は過度な調達・生産・物流を抑制することであり、企業の財務三表だけでなく脱炭素にも貢献します。つまり、作りすぎないことによるCO₂排出削減と、出荷しすぎないことで輸送におけるCO₂排出削減を実現できます。

また、企業のCO₂排出量は部品・素材に大きく依存するため、調達の適正化はますます重要になります。ある部品メーカーが自社のCO₂排出量の内訳を試算したところ、自社工場が排出するCO₂の10-20倍の量を調達先が占めていることがわかりました。これは、調達先の精錬（金属から不純物を取り除いて純度を高める業務）で膨大な電力を消費するためでした。

販売計画業務では、個々の営業担当がスプレッドシート（エクセル）で管理するケースが多く、集計業務の負荷は少なくありません。在庫不足や生産遅延を懸念した余分な販売見込みを営業担当が行うと工場側に過剰な負担をかけます。理想的な販売計画業務は、営業担当が現場で蓄えた一次情報を、正確

正確な販売計画は脱炭素に直結する

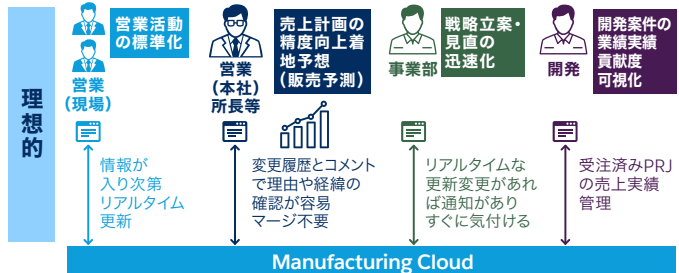


に本社で集約し、工場側と連携することにあります。この業務は、販売計画業務に特化した職務・職制を持つ人員の配置と同様に、デジタル活用による膨大な集計工数の簡素化が肝になります。

■ CO₂排出量の可視化

チームセリングや正確な販売計画において活動の可視化が重要なように、CO₂排出量の削減もその可視化が重要です。ただ、自社や調達先のCO₂排出量を算出し集計する作業をスプレッドシート（エクセル）で行うことは煩雑です。大手企業ではサステナビリティ部門を設置し、集計業務を行うケースが増えてきましたが、1回の集計に3人で1カ月要したという事例もあります。限られたリソースを有効活用しなければいけないなかで、集計業務のために増員することは大きな企業負担です。このような背景から、国内外の製造業では集計業務の自動化に取り組んでいます。

その有力なソリューションが、次で紹介するSalesforceのSustainability Cloudです。



07

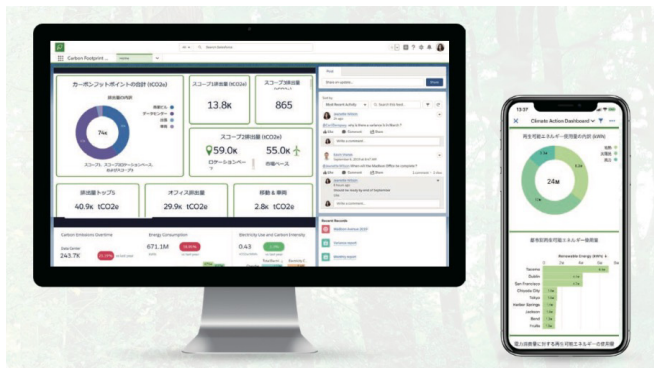
CO₂排出量を自動で可視化 Salesforce Sustainability Cloud



「環境のために、私たちの会社は何ができるでしょうか？」とある社員がCEOであるマーク・ベニオフに質問したことがきっかけで、Salesforceのサステナビリティへの取り組みが始まりました。そのなかには当然、脱炭素に向けた取り組みもあります。しかし、Salesforceは世界各地に数多くのオフィスやデータセンターを持つため、全社の炭素のデータ収集・分析・監査に約半年もの時間を要しました。

そこで2017年に炭素会計プロセスの効率化に着手。その過程で「関係者間コミュニケーションの効率化」「監査時の効率性を高めるデータ設計」「簡単にデータ分析を実現する機能」を備えたアプリケーションを開発しました。その結果、炭素会計プロセスを半年から6週間まで短縮し、CO₂排出削減アクション検討など具体的な削減活動に注力する基盤を整えることができました。

そのアプリケーションをもとに誕生したのが「Salesforce Sustainability Cloud」です。



(出典: Salesforce eBook「サステナブルなDXがもたらす企業価値向上とビジネスの成長」P.9)

■ Salesforce Sustainability Cloudの主な機能

● CO₂排出量の迅速追跡・自動計算

Sustainability Cloudは月々の電力・燃料使用量データ等の入力だけでCO₂排出量を自動計算。算出はGHGプロトコルに準拠した計算式に沿って実施。また、算出に必要な排出係数データおよび温対法（地球温暖化対策の推進に関する法律）関連データはあらかじめ登録されており、信頼性の高いデータを算出できます。

● ダッシュボードで炭素マネジメントをわかりやすく

CO₂排出状況の把握や削減施策の検討には、あらかじめ用意されたダッシュボードが利用可能。経営層や投資家が求めるデータを簡単かつわかりやすく整理できます。また、カテゴリ別・オフィス別・エリア別などの軸で排出状況が確認でき、関係者に改善の指示を出すことができます。

● 監査プロセスの高い透明性を確保

監査プロセスでは、第三者保証機関の審査員にSustainability Cloudのデータへのアクセス権限を付与できます。CO₂排出量算定プロセスの高い透明性を確保できます。

● 多言語対応だからグローバルでの利用も可

Sustainability Cloudは多言語に対応しています。そのため、海外の支社や工場、調達先も含めた国内外における拠点でのデータ入力をサポートできます。

脱炭素化への取り組みが、大手企業だけでなく中堅・中小製造企業にとっての
存続条件ともいえる大きな経営課題であることが、本eBookでみなさまに
ご理解いただけたかと思います。

重要なのは、削減の余地がどこにあるのかを見極めて、最適な方法で取り
組むこと。そして、そのためにデジタル化によって事業プロセス全体とCO₂
排出量を可視化し、マネジメントできるような基盤をつくること。デジタルを
味方につけて、まずは脱炭素経営の基盤づくりから始めていきましょう。

取材協力：U3イノベーションズ合同会社

創業者/共同代表：竹内 純子

創業者/共同代表：伊藤 剛