

**DNP**

大日本印刷

# 「オールDNP」で総合力を発揮するために 新しいビジネス情報基盤へ刷新、 営業改革を推進

大日本印刷株式会社



【業種】  
製造

【業種詳細】

1876年に創業。世界最大規模の総合印刷会社として、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する」を企業理念に「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」の4つの成長領域を中心に「P&I（印刷と情報）イノベーション」を推進。パートナーとの連携を深め、社会課題を解決し、人々の期待に応える革新的な価値提供を目指しています。

【従業員数】

38,181名(連結)10,499名(単体) (2020年3月31日現在))

salesforce

## 導入製品・サービス



営業支援

Sales Cloud



アナリティクス

Tableau CRM



コラボレーション

Pardot



DX支援

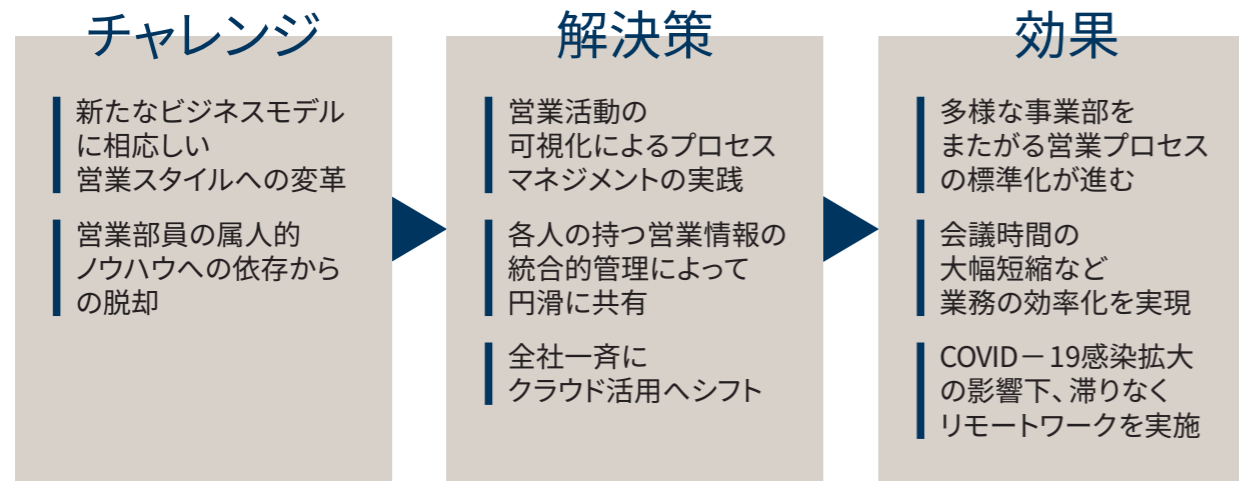
Salesforce  
プロフェッショナルサービス

## フラットな情報共有が営業改革推進の端緒を拓く

Salesforceの活用により、営業領域からマーケティング領域に至る改革を、複数事業部をまたがるかたちで推進するDX事例。取り組みにあたり、これまで制限していたクラウドの全面利用へと一気呵成に舵を切り、Sales Cloud上で営業部員の活動情報を可視化して、プロセスマネジメントを実現、営業にかかわる各種情報が共有可能な基盤を構築しました。またSalesforce プロフェッ

ショナルサービスを活用し、各事業部門をまたがる営業プロセスの標準化に取り組みながら、部門ごとの状況に応じてSalesforceの活用定着化にも注力しました。今後は、Pardotを利用したマーケティング分析の結果やSalesforceに蓄積されたデータを、商品やソリューションを開発するR&Dの領域でも役立てていくほか、Tableau CRMによる経営情報の可視化も進めていく予定です。

# 営業活動の可視化と情報共有により プロセスマネジメントへの移行を実現し 営業部員のモチベーションも向上



## 新たなビジネスモデルを支え得る 営業プロセスマネジメントが必要

1876年の創業当時から培ってきた印刷技術と情報技術を時代のニーズとともに発展・応用させながら、出版印刷やセールスプロモーション、包装、建材、環境・エネルギー、ライフサイエンスなどの幅広い分野でビジネスを展開する大日本印刷(DNP)。2025年3月期までをターゲットとする同社の中期経営計画では、自社の提供する製品・サービスの潜在的な価値を發揮するための最適なビジネスモデルの創出・実践を通じて、継続的な収益創出を目指す「価値創造プログラム」の推進を標榜。その一環として「営業」「業務」「生産」の3つの領域での改革に取り組んでいます。

「新たなビジネスモデルに基づく事業展開を見据えたとき、特に営業改革の側面では、ノウハウが営業担当者に属人化されたまま蓄積されていくこれまでのワークスタイルそのものを見直し、マネジメント層が営業結果の検証に終始することなく、営業プロセス自体をしっかりとマネージしていけるような

体制を整備することが急務でした」と価値創造推進本部で営業革新推進室を務める宮下正寛氏は語ります。そうしたプロセスマネジメントを実現していくためには、営業部員の日々の活動を適切に可視化していくことが不可欠であり、営業情報を統合的に管理できるプラットフォームの導入が同社には求められていました。

## DX時代を迎え“第三の創業”を機に 果敢にクラウド活用へとシフト

これに対し検討を進めたDNPが、そうした基盤として選定したのがSalesforceでした。同社 情報システム本部で本部長を務める宮本和幸氏は「ワールドワイドでのシェアから言っても、SFAやCRMの領域におけるSalesforceブランドの信頼性は圧倒的。加えて、スマートフォンなどモバイルデバイスを利用して、いつでもどこからでもアクセスできること、さらには導入後のサポートについての安心感も大きかったというのが主な選定理由です」と紹介します。

注目すべきは、このSalesforceの導入決定に先立

情報システム本部  
本部長

宮本 和幸氏

クラウド、モバイル、ソーシャル、ビッグデータといった最新のデジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進を支える社内システム基盤の構築をリーダーとして牽引。



価値創造推進本部  
営業革新推進室

宮下 正寛氏

第三の創業の実現のため、継続的な全社の価値創造を目指すDNPの「価値創造プログラム」推進とそれに基づく営業改革を担っている。



ち、同社がクラウド利用にかかわる画期的な決断をしていたこと。というのも、同社ではかねてより、情報保護というセキュリティ上の懸念から、情報を外部に出さないというポリシーでITシステムの利用に臨んできており、それに伴いクラウド利用を制限してきたという経緯があります。

「しかし、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進の如何がビジネスの帰趨を決する時代を迎え、当社のそうしたポリシーがすでに現状にそぐわないものとなっていました。一方では、クラウドサービス側のセキュリティレベルも格段に向上しています。中期経営計画において“第三の創業”と位置づけているこのタイミングで、クラウド利用へと舵を切ることにしたのです」と宮本氏は説明します。

こうした決断を下したDNPは、Salesforceの導入に加え、オフィスツールなど情報系システムの広範な領域でSaaS(Software as a Service)への移行をドラスティックに進めています。宮本氏は「スモールスタートでは、成果の“刈り取り”に長い期間を要してしまいます。どうせやるなら一気に進めることが肝要だと考えました」と言います。

## 様々な事業部をまたがる 営業プロセスの標準化に取り組む

DNPのSalesforce導入プロジェクトは2019年1月からスタート。同年5月以降、情報イノベーション事業部を皮切りに、各事業部に対しSales Cloudを順次展開してきました。これまでに出版イノベーション、包装など8つの事業部で計4000ライセンスによる利用が始まっています。そうした中、特に

プロジェクト開始から導入初期の段階で、重要な役割を演じたのがSalesforce プロフェッショナルサービスのアドバイザーサービスです。

「Sales Cloudの適用は、これまでそれぞれ独自のプロセスで営業業務を行ってきた10以上の事業部門が対象。基本的にはSales Cloudの標準機能を使い、カスタマイズなども極力行わないというスタンスで臨んでいます。そうした方法論の提案も含め、営業プロセスの標準化においてアドバイザーサービスの支援が非常に大きかったと評価しています」と宮下氏は強調します。

一方、導入したSales Cloudの活用をいかに現場に定着させていくかも切実な課題です。DNPでは、本社推進部門と各事業部との間で週次によるミーティングを開催しているほか、各現場における説明会なども年間1000回以上というペースで実施しています。「そうした取り組みに際しても、アドバイザーサービスの面々が定着化に向けた効果的な施策を常に提案してくれています」と宮本氏は語ります。

以上のような取り組みを通して、各現場でのSales Cloudの活用が進む中で、その効果も確実に見えてきている状況です。何よりも大きな成果といえるのが、Sales Cloud上に営業部員が日々の活動にかかわる情報を入力し、その可視化を通じて各人の営業プロセスをしっかりとマネージしていける体制が整ったこと。また、DNPでは、営業部員の入力に対して、上司が必ずフィードバックを行うことを徹底しています。「それによって営業部員のモチベーションが高まり、その結果、Salesforceのさら

## DNPビジネス情報基盤イメージ



なる活用促進にもつながるわけです」と宮下氏は説明します。

こうした情報の可視化は、一方では会議時間削減による業務効率化にも貢献。Sales Cloud上で共有されている情報を前提に会議が進められるようになり、報告に時間を割く必要がなくなったことで、現場からは会議時間を2分の1、3分の1に短縮できたという声が数多く寄せられている状況です。

また、新型コロナウイルス (COVID-19) の感染拡大を受けて進められている在宅勤務など、リモートワーク環境下でもSalesforceが大きな威力を発揮しています。「営業部員や経営層が、どこからでもSalesforceにアクセスして、いま何が起きているかを即座に知ることができます。コロナ禍の直撃がSalesforce導入後だったことは、当社にとって、まさに幸運だったとしか言いようがありません」と宮本氏は強調します。

今後もDNPでは、Sales Cloudをより広範な事業部に適用し、営業改革推進の基盤として活用。「オー

ルDNP」で改革を進めていくことになります。さらに、今回あわせて導入したSalesforceのツール群、Tableau CRMを経営情報の可視化に、Pardotをマーケティング分析の局面に、それぞれ利用していきます。「特にマーケティングに関して、いま当社では『プロモーションDX』を掛け声に、これまでの受注体質の営業スタイルを脱した、よりプロアクティブな価値提案を目指しています。Pardotはとりわけ重要なツールと位置づけており、商品やソリューションの開発といった上流の領域においても役立てていければと考えています」と宮下氏は語ります。

今回のCOVID-19のような不測の事態を含め、今後さらに激変を遂げる市場環境に対し、柔軟に対応していくには、データ活用により自己変革できる能力、すなわち「ダイナミックケイパビリティ」を持つことこそが企業においては重要となります。DNPではそうした視点に立脚した営業改革、マーケティング改革を、Salesforceを基盤として、今後、なお一層力強く推進していく構えです。

本カタログは2020年10月時点の情報です。