

J-Smile によるビジネスイノベーション (1) —鉄鋼ビジネスの変化に柔軟に対応する新営業システム—

New Flexible Sales System Responding to Diverse Steel Business

村瀬 勇人 MURASEH Hayato JFE スチール 物流総括部長
新田 哲 NITTA Akira JFE スチール IT改革推進部 主任部員(課長)

要旨

J-Smile プロジェクトでは、「顧客価値の最大化」のために、注文システム構造を顧客との取引の3要素である「価格」、「仕様」、「納期・数量」に対応した3層システム構造（商談・仕様設定・注文処理）に再構築を行った。これにより、顧客の業種や業態ごとに異なる多様な鉄鋼の受発注モデルに対応するだけでなく、各要素の業務プロセスとの親和性を高め、顧客に関わる情報の收拾・蓄積を効率的にかつ精度良く行うことを可能とした。

Abstract:

In a new integrated system, J-Smile, the structure of the sales system is divided into three steps, reflecting the real nature of transactions with customers. These are discussions, specifications, and the quantity and delivery requirements of orders. The most important aim is to “maximize customer values.” Using J-Smile, JFE Steel can not only respond to diverse business models of customers, but also collect customer information systematically and efficiently on these three steps in the sales process.

1. はじめに

新統合システムの基本コンセプトは「統合と変革」である。これを実現するため、J-Smile プロジェクトでも、単に旧会社（川崎製鉄、NKK）の2つのシステムを統合するだけでなく、「営業業務の変革を指向したシステム構築」を最大の目標とした。具体的には、顧客との取引の3要素である「価格」、「仕様」、「納期・数量」決定の各業務プロセスを詳細に分析し、変革的要素を織り込んだ上で情報システムの再構築を行った。最大の目的は「顧客価値の最大化」である。この営業基幹系領域にフォーカスし、システムの概要を紹介する。

2. 新「営業システム」開発の背景

統合前に2社が保有していた基幹システムは、いずれも1980年代に開発されたものである。当時のビジネス環境は、「ものを作れば売れる」、いわば配分型営業の時代であり、コンピュータシステムも「大量データ処理」に主眼が置かれたものが多く、結果として「バックオフィスの事務処理効率化」がシステム化の最大の目的であった。また、当時は厚板が鉄鋼業の主力品種であったため、注文システムも

その受注プロセスを反映した「一品一様の受注生産システム」が採用されていた。これは「発注タイミングごとに異なる商品スペック」を大量に処理するには適していたが、自動車薄板のような「同一の商品スペックを繰り返し発注する」リピータ型発注モデルへの適用には限界があった。戦略的営業が要求される今日のビジネス環境においてバックオフィスの効率化だけではなく、フロントオフィス業務の強化を狙い、J-Smile プロジェクトでは以下の3つの視点でシステムの再構築を目指した（Fig. 1）。

- (1) 多様なビジネスモデルへの対応
- (2) 顧客情報の充実
- (3) 顧客の需要変動に応えるフレキシブルな生産体制

ここで、顧客も含めたJFE スチールの対外接点につき、触れておきたい。日本の鉄鋼ビジネスは国内においても、顧客との接点業務を商社が仲介するケースが多く、その業務処理に基づき、情報処理の形態も対外的な接点は商社に依存しており、ほとんどすべての情報授受は商社経由で行われてきた。また、海外の顧客との情報連携は皆無であり、流通・加工拠点との情報連携も限られたものであった。しかしながら、今日では、SCM やアライアンスなど、顧客と積極的に向き合い、WIN-WIN の関係を結ぶ戦略的営業が必要であり、顧客と協働し、情報のパイプを太くすることが必要不可欠な時代となった。また、テーラードブランド

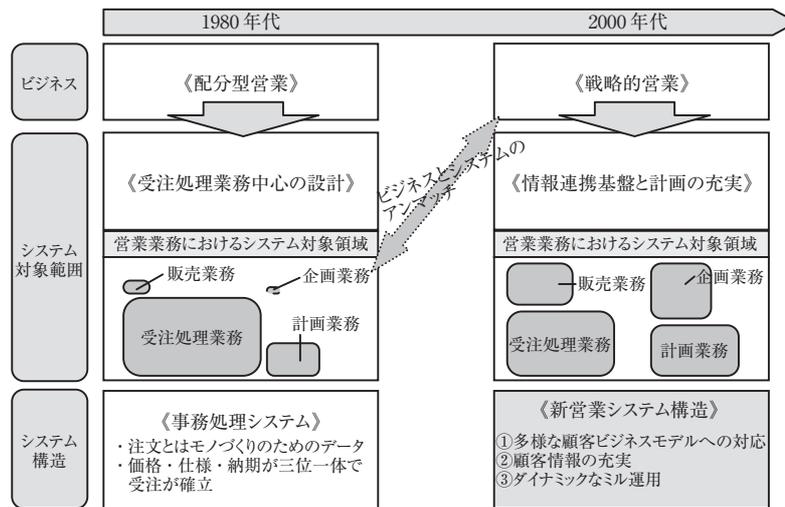


Fig.1 Changes of background and Issues

などの戦略的な加工商品も手がける中、加工拠点との情報連携も非常に重要なテーマとなっている。

3. 新「営業システム」の構築

Fig. 2 は今回 JFE スチールが構築したシステムの概念図である。JFE スチールが目指した最大のポイントは「顧客との接点情報の充実」である。システム統合前、2社の基幹システムは「製造のために注文データを処理する事務処理システム」であり、顧客との折衝やスペック検討といったフロント業務のサポートは考慮されていなかった。また、注文データの授受も、限られた商社とあらかじめ定めた「固定フォーマット」で行う「クローズド」システムであった。これに対し、新システムでは、顧客との実際の取引業務を投射し、システムの構造も商談・仕様設定・注文（数量・納期）の3つのステップに分けている。いずれも、顧客・商社と web を経由し処理可能な、オープンなシステム

としている。

商談では、価格や決済条件などの顧客との取引条件を決定する業務プロセスを、仕様設定では、顧客の要求仕様を明確にし、製品仕様を確定する業務プロセスをサポートしている。注文では、顧客の発注形態に合わせ、一品一様の造船厚板型から自動車薄板のようなりピート注文まで幅広くサポートしている。また、輸出システムでは、輸出商社から発注前に提示される明細情報を処理するアソート機能も準備されており、輸出業務の実態に近いシステム構造としている。実際の営業業務において、価格・仕様設定・数量・納期の決定が相互に連携して行われるように、新システムでも3つのシステムのリンケージを強く持たせた構造としている。たとえば、顧客は事前に JFE と決着した商談と仕様設定の情報キー（あらかじめ取り決めた番号）を指定し、数量・納期のみ指定するだけで簡易に発注が可能である。

これら3つの業務プロセスをあらかじめ取り決めた業務

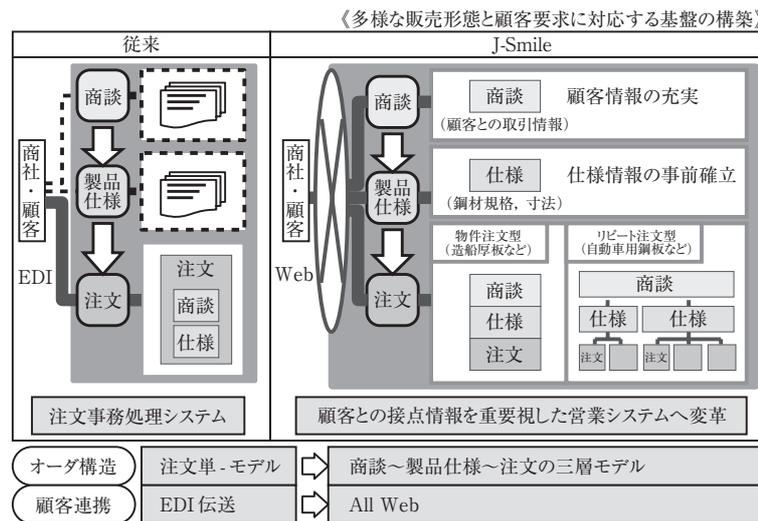


Fig.2 Reconstruction of sales system

フロー／業務ルールに則り、新システムを活用し行うことにより、迅速、正確かつ透明性のある事務処理を行えるだけでなく、業務プロセスのアウトプットとして、顧客との主要な取引情報を体系的に効率よく蓄積することを可能としている。また、今後、顧客情報や品質情報、交渉履歴等の販売情報を各プロセスキーに紐つけて管理していくことにより、フロント業務の効率化を実現するだけでなく、営業の顧客対応を網羅的にサポートすることが可能となる。

4. 活用事例

それでは、薄板に代表されるパフォーマンスギャランティ型商品の仕様設定を例にあげ、顧客価値最大化を目指したJ-Smileの変革ポイントを簡単に説明したい。

Fig. 3 左部フローは、顧客の要求が製鉄所の製造仕様へ展開されるモデル図である。「顧客要求」は、顧客の言葉で表現されるため、JFE スチールにて処理可能な用語に翻訳・変換が必要である。また、潜在的な顧客要求を聞き出し、明確にすることも重要である。翻訳された顧客要求は、「顧客要求仕様」となりデータ化される。さらに、顧客要求仕様にJFE スチールが品質保証上必要と思われる仕様を付加・合成し「製品仕様」が確立する。これにより、JFE スチールにおける製造可能判定や販売価格が決定可能となる。製品仕様に実際の製造に必要な仕様を付加し合成した結果を「製造仕様」と呼び、最終的に製造に着手するために必要な仕様情報が確立する。顧客要求を製造に結びつけるプロセスは、非常に重要なものである。

J-Smile 以前の仕様設定プロセスは、以下の問題があった(**Fig. 3**)。

- (1) 2社間で仕様のコード体系が異なる。
- (2) 顧客要求と製品仕様が混在している。

- (3) ミルごとに製品設計プロセスが異なるため、同一製品でも製品仕様が異なる。

この結果、顧客要求内容が不明確となり、継続した顧客ニーズの発掘・把握が非効率となり、スピーディーな顧客対応の妨げになっていた。

新システムでは、顧客ニーズを迅速にかつ適確に捉えると同時に顧客商品サイクルに合わせた「継続的」品質対応／商品提案の実現を目指している。当システムが、高度化の進む顧客の品質要求に対応し、「高級鋼の安定的供給」のための強力なツールになると確信している。

5. J-Smile の実現価値

最後に、J-Smile の実現した価値を総括したい。**Fig. 4** は、J-Smile 構築前の JFE 営業業務の流れ、情報の流れをイメージしたものである。図の上部分が顧客との接点であるフロント営業、下部分が受注処理を中心とするバックオフィスである。フロント業務は、顧客との価格交渉や品質対応、商品提案などがあり、それらの業務は営業の販売戦略・販売計画に基づいている。また、バックオフィスの業務としては、個別注文処理や進捗管理、販売予実管理などが上げられる。価格、仕様、数量・納期の各決定プロセスは、時間の経過とともに左から右へ情報確度が上がり決定していく、すべてが決定した時に、商社から注文データが発行される。J-Smile 以前は、以下の問題があった。(1) 各要素の決定プロセスが属人的で一貫性がないこと、(2) 各プロセスで発生する情報がデータベース化されておらず、個人のパソコンや文書ファイルに存在しており、特に顧客対応に関わる業務が非効率であったこと、(3) 販売管理業務に必要な情報も個人の管理に依存していた点である。これらを起因とする顧客対応の非効率さが当社の解決すべき大きな課題となっていた。

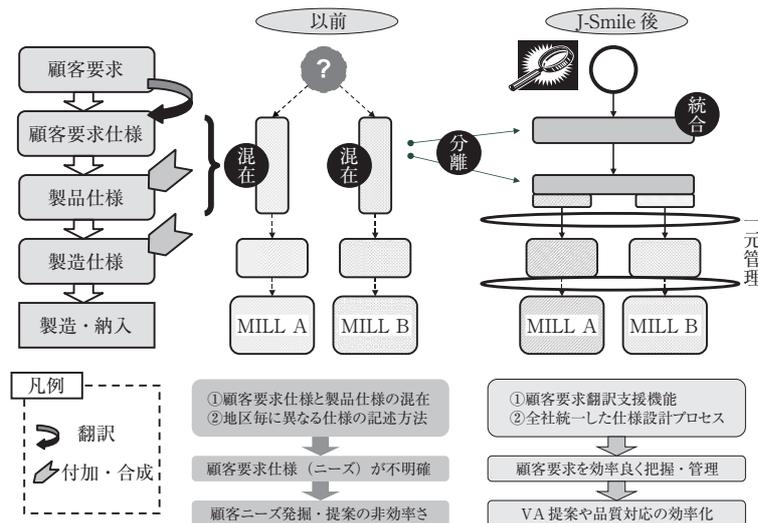


Fig.3 Transformation of specification design process

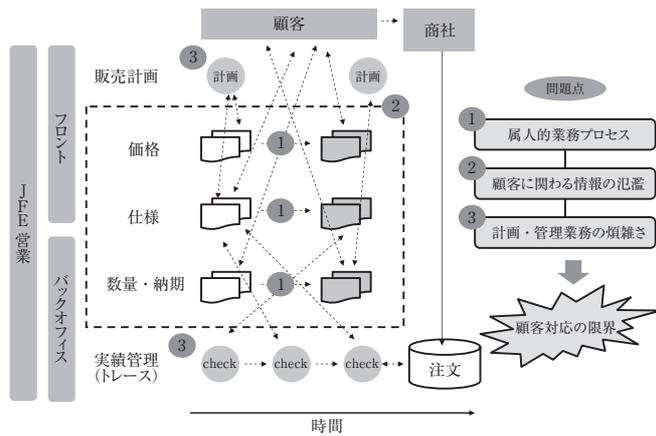


Fig. 4 Problems of existing system

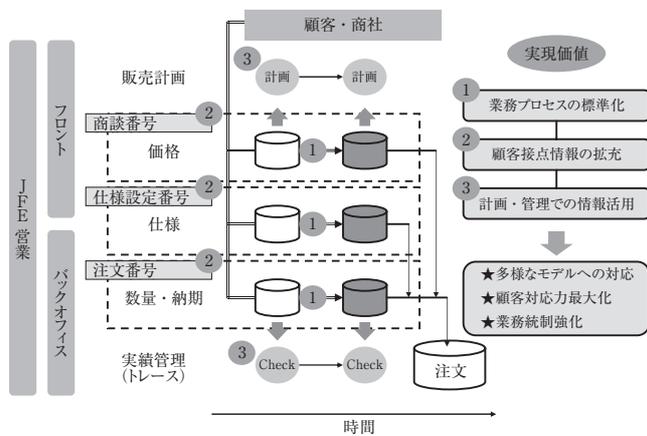


Fig. 5 Value realized by J-Smile

Fig. 5 は、J-Smile 後の実現価値のポイントを概念図で表したものである。実現価値の1点目は、各業務プロセスの標準化と情報システムへの刷り込みである。これにより属人的要素を排除し、JFE スチールトータルの営業力を向上するだけでなく、業務統制・コントロールを重視した業

務基盤の確立を実現している。2点目は、各プロセスへの情報キー（商談番号、仕様設定番号、注文番号）の付与である。これにより、各基幹業務にて発生する販売に関わる情報の蓄積を容易にし、顧客対応の迅速化、効率化を可能とする。3点目は、販売管理業務における高度な情報活用である。各プロセスで「体系的」に蓄積された情報は、データ検索・解析ツールなどを利用し、販売管理で効率的に活用される。戦略的営業が必要な今日においては、「情報分析力」の向上は必要不可欠な「武器」と考えている。

新システムで実現したこれらの価値は、JFE スチール営業トータルの顧客対応力を向上し、「顧客価値最大化」のための重要な基盤になると確信している。

6. おわりに

以上、J-Smile の営業基幹系システムの概要を紹介した。JFE スチールは、当システムの最大活用により、引き続き「顧客価値の最大化」を追求していく。また、さらなる価値創造のため、新統合システムのコンセプトである「継続的変革」を強力に推し進めていく所存である。



村瀬 勇人



新田 哲