

## 企業におけるナレッジマネジメントの実践

～効果的なナレッジマネジメントの事例と考察～



日本電気(株) マーケティング本部  
桑原 通江  
y-kuwahara@cb.jp.nec.com

### 背景

#### ■お客様に必要とされる営業とは

事業環境が一段と厳しくなっていく中、経営とITとの一体化といった新たな視点でのIT活用が求められている。特に、近年、通信市場における低コスト化の動きに伴い、音声とデータを融合させた通信が普及しはじめ、ITとネットワークそれぞれの強みを活かし融合させた新しいソリューションの提案が求められている。

このような環境下において、企業は将来に向けてビジョンを見極めるのが難しくなり、ビジネスコンサルティングやベストプラクティスといったソリューションへの関心が高まってきている。すなわち、どのビジネス領域に選択と集中を図り、事業戦略を立てていけばよいのか見極めることが重要となってきているのである。

このため、企業がITソリューションベンダに求めるものは、単なる製品・サービスの提供にとどまらず、高度な分析力・提案力に基づくソリューションの提供へと変化してきている。裏返せばITソリューションベンダの営業は、業種ノウハウやITをはじめとするさまざまな軸から高い専門性を持ち、お客様企業の視点に立った最適なソリューションが提案できるソリューション型営業スタイルへの転換が要求されている。

#### ■営業ナレッジマネジメントへの期待

上述のごとく、ソリューション型営業スタイルへの転換のためには、営業は市場の変化を的確にとらえ、ITおよびネットワーク技術の高度化、業種知識の多様化などに対応した幅広い知識のスキルアップを絶えず行い、

提案力を向上させることが急務である。しかしながら、営業は環境の変化への対応に追われ、高度な専門性を培うゆとりを失っており、もはや個人によるスキルアップだけでは対応が困難であることは歴然としてきた。

このような背景を踏まえ、NECではソリューション型営業スタイルへの転換を図るにはナレッジマネジメントを導入することが必要であると考えた。すなわち、ナレッジを継続的に蓄積・共有・活用する組織へ転換していくことが、営業活動の効率化および提案力の強化を実現することとなり、最終的には顧客満足度の向上につながるものと期待した。

### 営業ナレッジマネジメントシステム 『営業力21』の誕生

#### ■営業向けナレッジマネジメントの取り組み開始

2000年2月、ソリューション型営業への転換を目標に掲げ、営業活動の効率化および提案力の強化を図ることを目的に、営業ナレッジマネジメントへの取り組みを開始した。まず、社内情報システムの調査はもとより、国内外におけるナレッジマネジメントに関する成功事例の研究を重ね、NEC版ナレッジマネジメントの企画を練った。

営業活動に貢献するナレッジマネジメントでなければならない。そのためには、まず営業が必要とするさまざまな情報の特性をよく理解し、営業の業務プロセスに合致した標準化を進めていくことが重要であると考えた。そこで、受注成功に向けたストーリーを作り、どのような情報が必要になるかの観点で整備すべきコンテンツを洗い出した(図-1)。

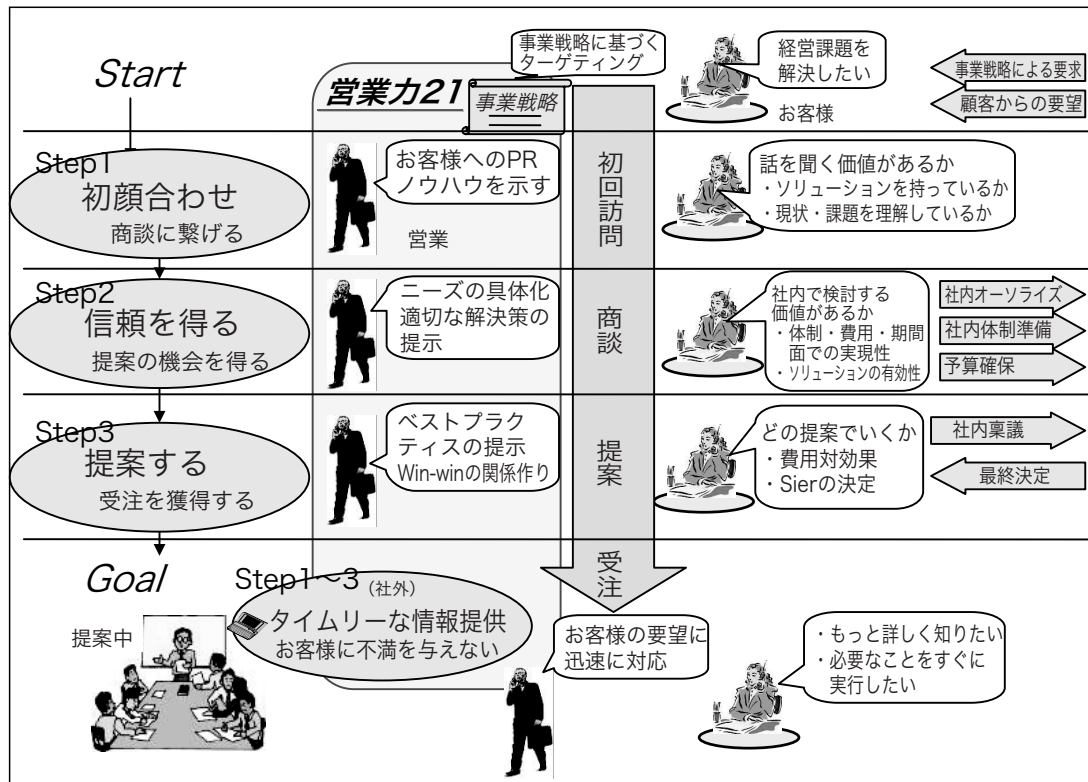


図-1 営業の業務プロセスから課題をチェック

### ■ナレッジ活用のサイクルとナレッジセンタ

今回の営業ナレッジマネジメントの取り組みは、ソリューション型営業への転換を図るという重要な使命を負っており、ぜひとも成功させる必要がある。そこで、問題点の解決に向け以下のような施策をとった。

- ナレッジマネジメントの企画・運営を専任で行う部隊（ナレッジセンタ）の設置。営業の負荷を最小にするとともに情報品質の維持管理。
- ナレッジマネジメントシステムには、情報を利用した後フィードバックできる仕組みと利用履歴がとれる仕組みを導入。

このように、ナレッジセンタが中心となり積極的にナレッジ活用サイクルを循環させていくことが、本取り組みから成果を出すためには大変重要なのである（図-2）。ここでナレッジセンタの主な役割を記すと以下のようになる。

- 市場動向・営業ニーズのウォッチ
- 共有すべきターゲット情報のサーチ・収集
- 公開する情報・ナレッジのブラッシュアップ
- コンテキスト、フィードバックの付加
- 利用状況分析・評価・Q&Aのフィードバック
- 営業ナレッジの開発・体系化
- ナレッジシステム等の基盤整備

### ■プロトタイプ構築

このようにしてNEC版ナレッジマネジメントの構想はできあがったが、検証もせずに営業全体へ展開するには大きなリスクを伴う。そこで、最も営業の受注活動のサイクルが短く成果を測りやすい民需系の営業部門をターゲットにプロトタイプシステムを構築し、試行してもらいながら検証していくことを考えた。

プロトタイプ構築にあたっては、営業活動に役立つものとなるよう以下を実施した。

- ナレッジセンタとパイロットユーザである各営業部門より選出されたメンバからなるプロジェクトの発足。
- プロジェクトでは「営業ナレッジ共有会議」を定期的に開催し状況確認とともに、営業部門からの忌憚のない意見や要望の吸い上げ。
- 営業に直接ヒアリングを行い現状の課題や問題点についてのニーズの洗い出し。

プロトタイプシステムの構築を終えると、今度は利用してもらうためのコンテンツを準備しなければならない。そこで、本プロジェクトを通じて「提案書」や「紹介資料」および既存の文書共有システムからコンテンツを移植した。また、営業部門だけでなく製品販売促進部門に対してもプロモーションを開始し、営業に必要なコンテンツとして「セールスツール」の収集を行った。本取り

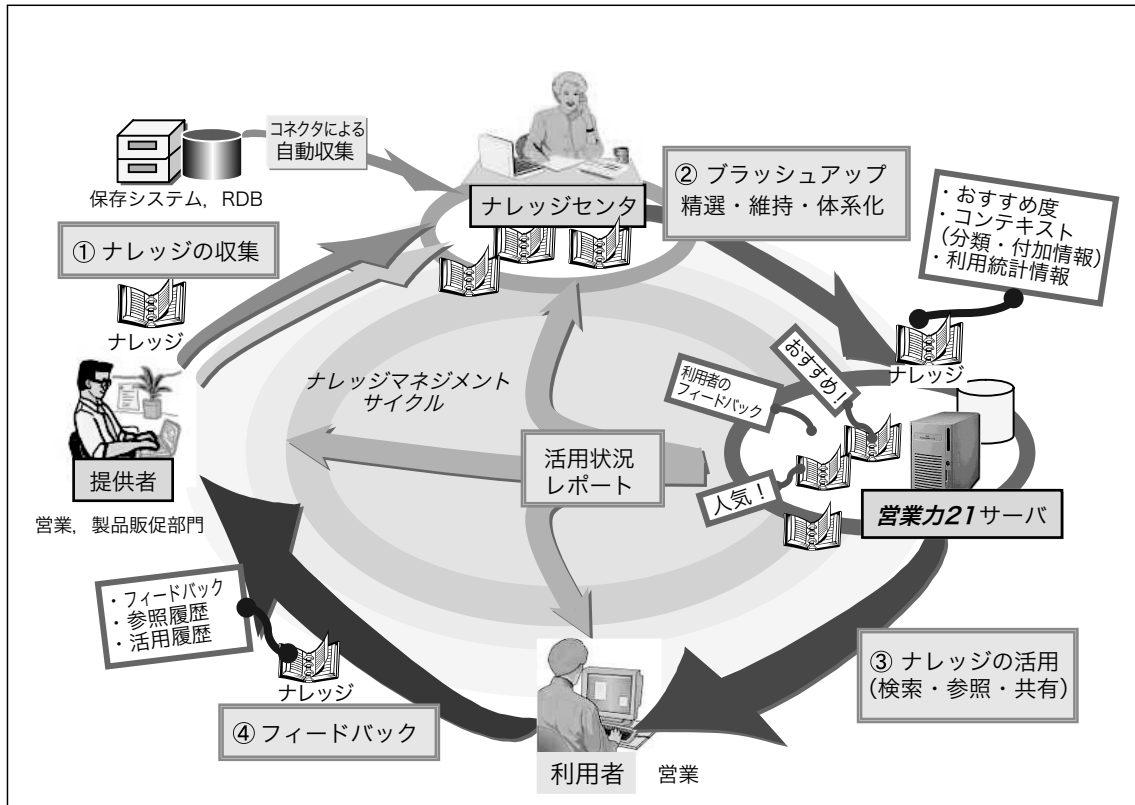


図-2 『営業力21』の全体イメージ

組み趣旨の理解度が低くコンテンツ収集は難航したが、それでもリリース直前のコンテンツは約250件となった。

## ■『営業力21』のリリース

こうして、2000年10月、民需系営業部門を対象に、営業ナレッジ管理システム『営業力21』としてプロトタイプの実運用を開始した。コンテンツ250件、利用者600名でのスタートだった。

スタート当初は認知度が低く本システムの価値の理解までには程遠い状況であった。また当該営業事業本部内では、すでに固有の情報共有インフラを活用しており、今さら『営業力21』など不要との意識が強かった。必然的にほとんど利用されず、またコンテンツの増強も進まなかった。

早く認知度を上げたかった。そして利用者によかったと思われるよう体験をしてもらいリピータを増やしたかった。営業の真のニーズを汲み取るためアンケートを実施しても回収率は低く難しい。なんとか解決の糸口を探る思いでナレッジ管理活動を展開している複数の企業を訪問しディスカッションした。その結果、

- 「キラーコンテンツ」でアピールすること。
- 「利用履歴」を活用し利用者のニーズを的確に把握すること。

が重要であるという結論に行き着いた。

そこで、「キラーコンテンツ」として社内の製品販売促進部門が営業に対して行っているセミナー資料を位置付け、ナレッジセンターが自主的に収集・登録に注力した。また、「利用履歴」の収集方法を大幅に見直し、「いつ」「どこで」「だれが」「どの」コンテンツを使用したかのすべてについて記録できるようシステム面の改良を施した。この結果、適宜利用履歴を分析し営業ニーズを把握しながら、サービスの充実を図っていくことができた。

## 定着化へ向けて

### ■トップダウン活動

『営業力21』は、運用開始から約半年後の2001年4月時点で、登録コンテンツは約1,700件(うち「キラーコンテンツ」は約500件)、1日あたりの利用コンテンツ数は約70件であった。この実績をもとに2001年6月、『営業力21』の利用対象者を全営業へと拡大した。

システムの利用範囲拡大と並行して、ナレッジ管理の定着化を図らなければならない。大規模な人数に迅速にかつ確実に定着させるためには、トップダウンとボトムアップ両方からの活動が重要であり、トップダウンの施策として2001年6月「営業ナレッジ推進委員会」を設立した。本委員会の目的は、全社的に意思統一される

たナレッジ推進活動を行うとともに、全体へのナレッジ活用型事業推進の早期徹底を図ることである。構成としては、「全体委員会」の下に各営業事業本部ごとの「事本内推進委員会」、また委員会活動をサポートする「ワーキンググループ」からなっており、委員会全体の運営はナレッジセンタが行った。このようにトップダウンで組織的にナレッジ活動に取り組めるような体制を整備し定着化に臨んだ。

## ■ボトムアップ活動

2001年下期、トップダウンの体制が整うと今度はボトムアップの施策を展開した。その主なものはナレッジマネジメント教育である。

ナレッジマネジメント教育は、導入教育としてセミナー形式の教育も実施したが、営業全体への定着化を図るための受講必須の教育として啓蒙教育も実施した。啓蒙教育については、集合教育への参加が難しい営業の状況を踏まえてEラーニング形式をとった。

教育内容は、自分の持っているナレッジを発信することの重要性、さらに参照したナレッジに対して評価を加えるということの重要性を営業力強化という視点で解説し、実際の体験を通して理解してもらうというものとした。

具体的には、情報を収集する、発信する、評価するという一連の行動を重視し、実際のお客様を想定した簡単な演習を通じて、ナレッジが「なぜ、どのような場面で必要なのか」を体感してもらい実際に資料を『営業力21』に登録してもらうことをおこなった。

これが功を奏し、『営業力21』の認知率は大幅に向上し利用率も急激に増加した。また、教育の演習で登録されたコンテンツのうち約3割が質の高いものであったため、短期間で数千の新しい優良コンテンツを入手することができた。

## ■活動成果および課題

「営業ナレッジ推進委員会」の発足、ナレッジマネジメント教育の実施以外にも、さまざまな取り組みを実施してきた。たとえば『営業力21』の新着、お薦めのコンテンツや特集をメールマガジンとして営業全員へ配信した。また、『営業力21』上に各種ランキングや特集を組み、優良なコンテンツが多数登録されていることを積極的にアピールした。

さらには、コンテンツのセキュリティを強化することも行った。個々のコンテンツごとにセキュリティレベルが設けられているが、それでも登録コンテンツがどのように使われるのか不安で登録できないという営業もいた。

これに対処するために『営業力21』には基本情報のみを登録し、実際に資料を見たい人にはナレッジセンタが仲介し登録者本人が承諾した上で入手するといったルールも導入した。

また、『営業力21』の利用履歴を集計する機能を利用者に提供したことにより、どのコンテンツを誰がいつ利用したかを参考にすることで有効活用がしやすくなった。また、コンテンツ登録者も利用者が特定できるので安心感につながった。

このように、2001年度下期は定着化に向けての施策を集中的に実施した。成果として、

- 認知度はほぼ100%にまで向上。ナレッジマネジメントの重要性の理解や、利用範囲の拡大とともに利用者が急増。利用効果についても、役立っている、提案がお客様から高い評価を得たなど。
- 営業からの自主登録コンテンツが急増。

一方、課題としては、

- コンテキストの作成および利用後のフィードバックといったノウハウの共有にまではまだまだハードルが高く本格化はこれから。
- コンテンツ数はかなり増加したが玉石混交。『営業力21』の活用方法を熟知していない場合、優良コンテンツを探し出すのが困難。

このように、ナレッジセンタのみならず利用者からも、『営業力21』システム自体の改善要求の声が高まってきた。

## 効率化貢献へ

### ■ナレッジマネジメントシステム

#### 『営業力21』のリニューアル

『営業力21』の定着化が進み利用者が増加した結果、システムのレスポンス性能の低下が浮き彫りになってきた。また、サービスの拡大も要求されており、それらに対応するには信頼性の向上を含めシステムの見直しが必要である。また、セキュリティの強化やナレッジマップの見直しなど新規のシステム要件も増加してきた。

そこで、新たにナレッジシステムを構築し、サービスを強化していくこととした。

### ■新システムの特長

これまでの『営業力21』はすべてのコンテンツを1つのナレッジマップ、すなわち1つのサービスで提供していた。しかし、新システムではサービスの質とシステムの使い勝手を大きく向上させるため、**図-3**のように用



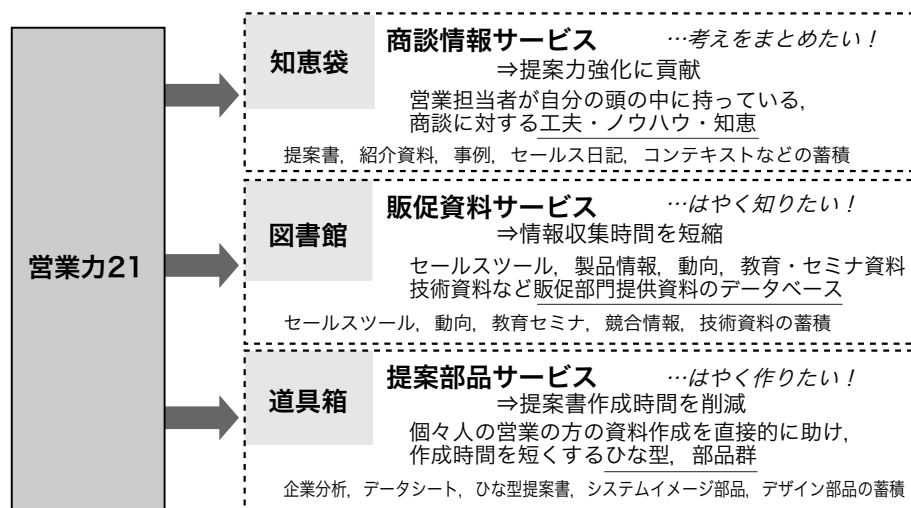


図-3 用途別の3つのサービス

用途別の3つのサービスに分割することとした。

サービスを分割することで、検索しやすい個別の画面設計とコンテンツ管理が可能となり、各種ナレッジの位置付けも従来より明確になった。また、それぞれのサービスでセキュリティレベルを設定し、安心してコンテンツの登録が行えるようにした。

新しいナレッジシステムの主な特長は以下の通りである。

- **信頼性**：24時間365日稼働の安定したサービスを提供。
- **スケーラビリティ**：利用者50,000名、同時アクセス120ユーザの規模を想定。
- **性能**：検索レスポンスは平均5秒以内を実現。
- **ユーザビリティ**：コンテンツ（提案書）、コンテキスト（背景・ノウハウ）、フィードバック（意見・人気）を簡単に共有できるよう柔軟性・操作性を大幅強化。

また、従来の『営業力21』の操作イメージを継承することで、これまでのシステムと違和感なく使えるように継続性に配慮した。

### ■『営業力21』新システムのリリースによる効果

こうして2002年11月、リニューアルした『営業力21』をリリースした。利用者からの評判は上々で、従来のシステムよりも分類整理され活用しやすい、また操作性がよくなり検索レスポンスも早くなったとの声が聞かれた。

2003年4月時点の具体的な成果をまとめると以下のようになる。

- 「提案書」の登録は半期に1,000件以上。営業以外の部門（製品開発部門など）との連携も進み、登録コンテンツ数は12,000件を超えた。

- ユーザビリティおよびレスポンスが改善され、時間の有効活用が可能になったと利用者に好評。
- 1日あたりの利用コンテンツ数が1,000件を超え、営業への浸透が進んだ。

このように、本取り組みにより営業活動が徐々に効率化されてきた。しかし、コンテキストの登録やフィードバックのノウハウの共有は依然として課題であり、営業力の強化を目指すナレッジマネジメント活動の本格化に向けては、これからが正念場といえる。

### 今後の取り組み

ナレッジマネジメント活動の本格化へ向け、まず、営業ノウハウの共有化を活性化することに注力する。そのためには、コンテンツへのコンテキストの付加、およびコンテンツ利用後のフィードバックを慣習化すべく、ナレッジ教育を始めとし風土・文化の醸成に取り組んでいく。

また、ソリューション型営業に必須である5C<sup>☆1</sup>の視点より『営業力21』の各サービスの質を向上させ、さらには、KnowWhoやコミュニティのサービスも考慮しながら、より高度で専門的な暗黙知の共有化についても順次実現していきたいと考えている。

#### 参考文献

- 1) 「経営を可視化するナレッジマネジメント」、野村総合研究所(1999)。
- 2) 「戦略的ソリューション営業」、(株)富士ゼロックス総合教育研究所、ダイヤモンド社(2000)。

(平成15年9月5日受付)

☆1 お客様を理解するための手法。これまでの3C（お客様、自社、自社の競合）に加え、2C（お客様のお客様、お客様の競合）をも視野に入れ、お客様の全体像を把握するための分析手法。

