

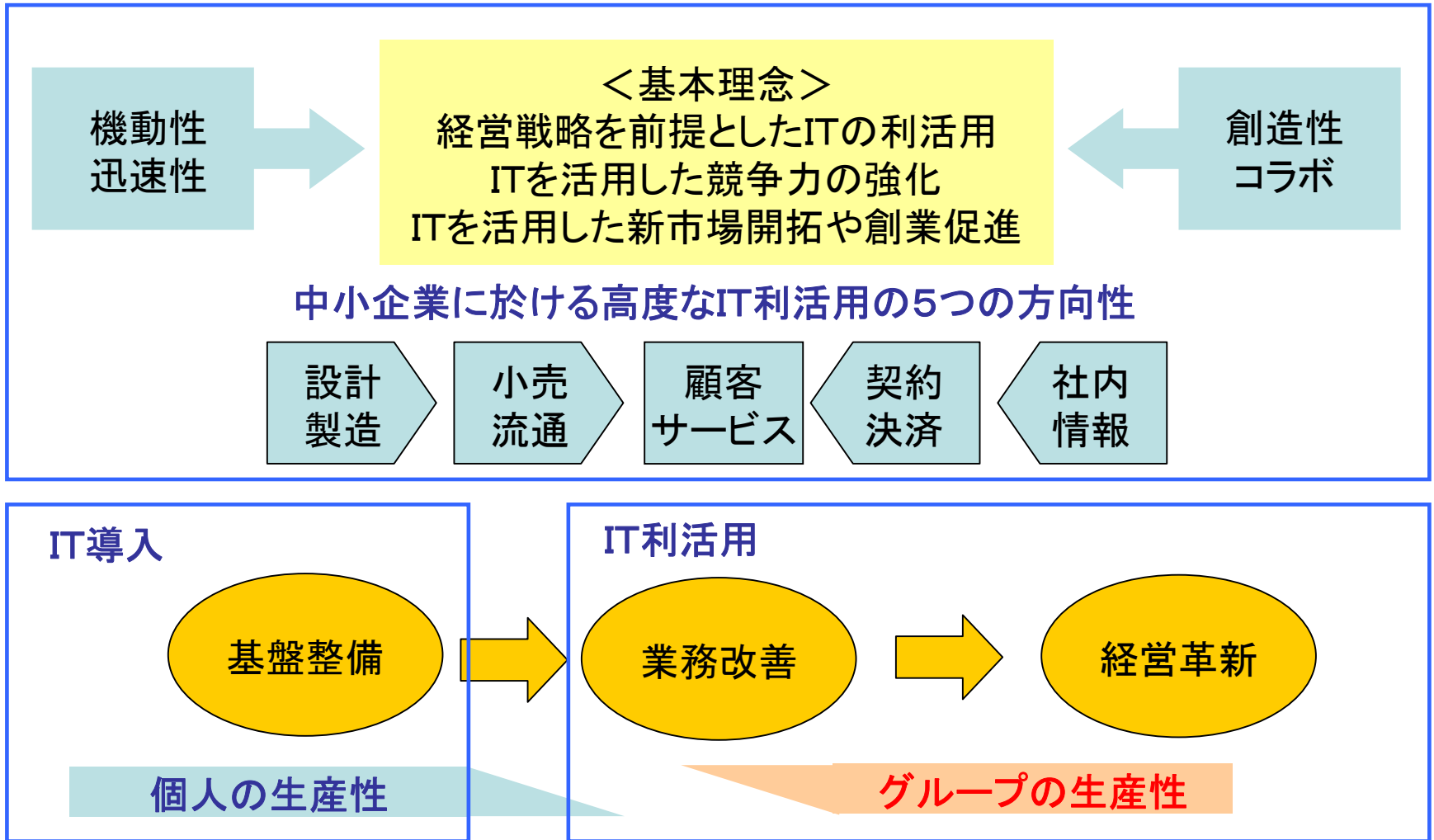
成長企業に学ぶ情報活用術 (ナレッジマネジメント)

中小企業診断士
ITコーディネータ

栗原 元教

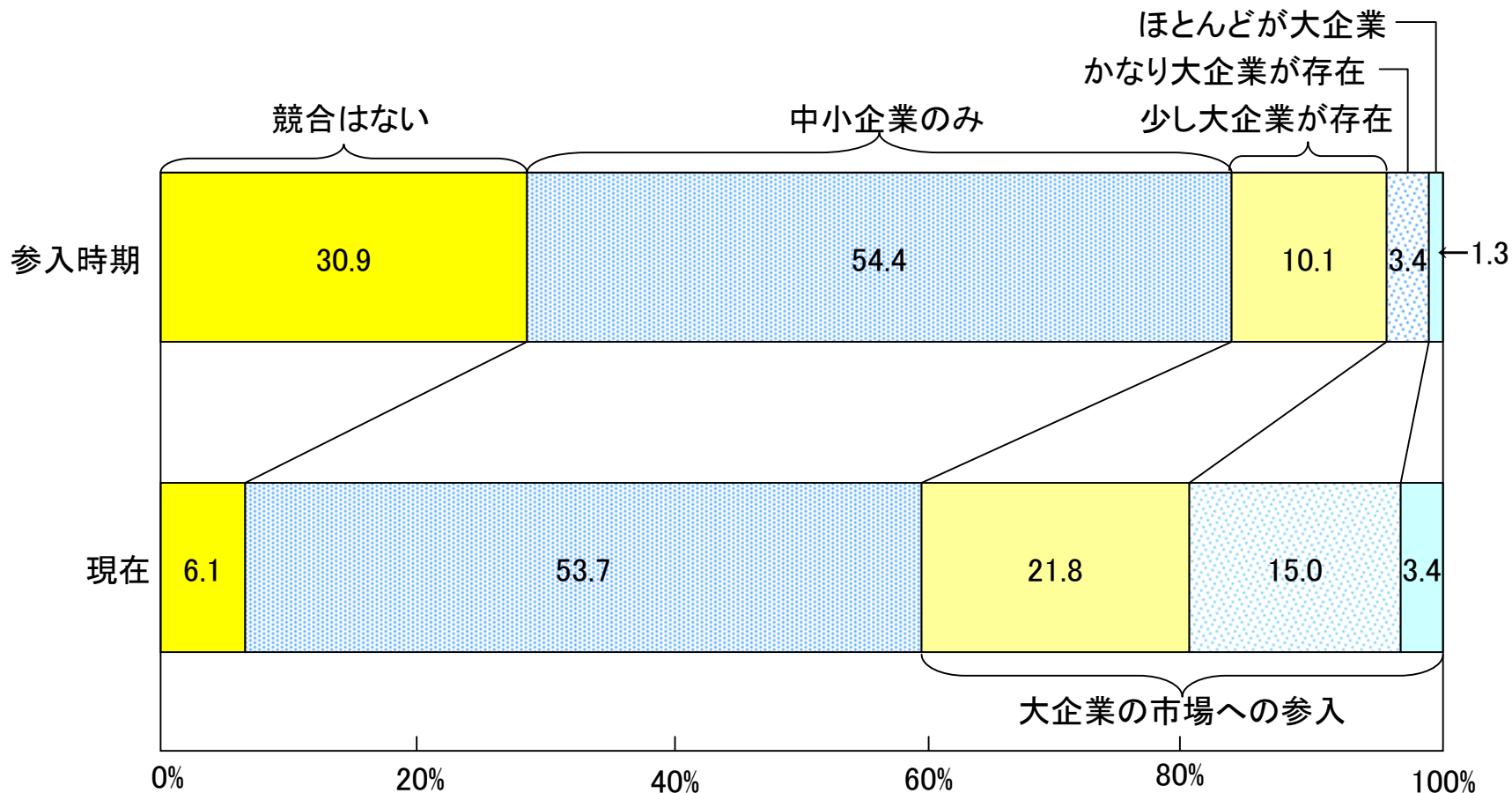
(日本ナレッジ・マネジメント学会会員)

1. 高まる情報利活用への期待



ニューサービス市場への参加者の推移(参入時と現在)

～中小企業によってニューサービス市場が形成され、次第に大企業が参入してくる～



資料: (株)日本アプライドリサーチ研究所「新しいビジネスの創出に関する実態調査」(2004年1月)

(注)市場に最も早く参入した事業者について、その競合先を集計している。

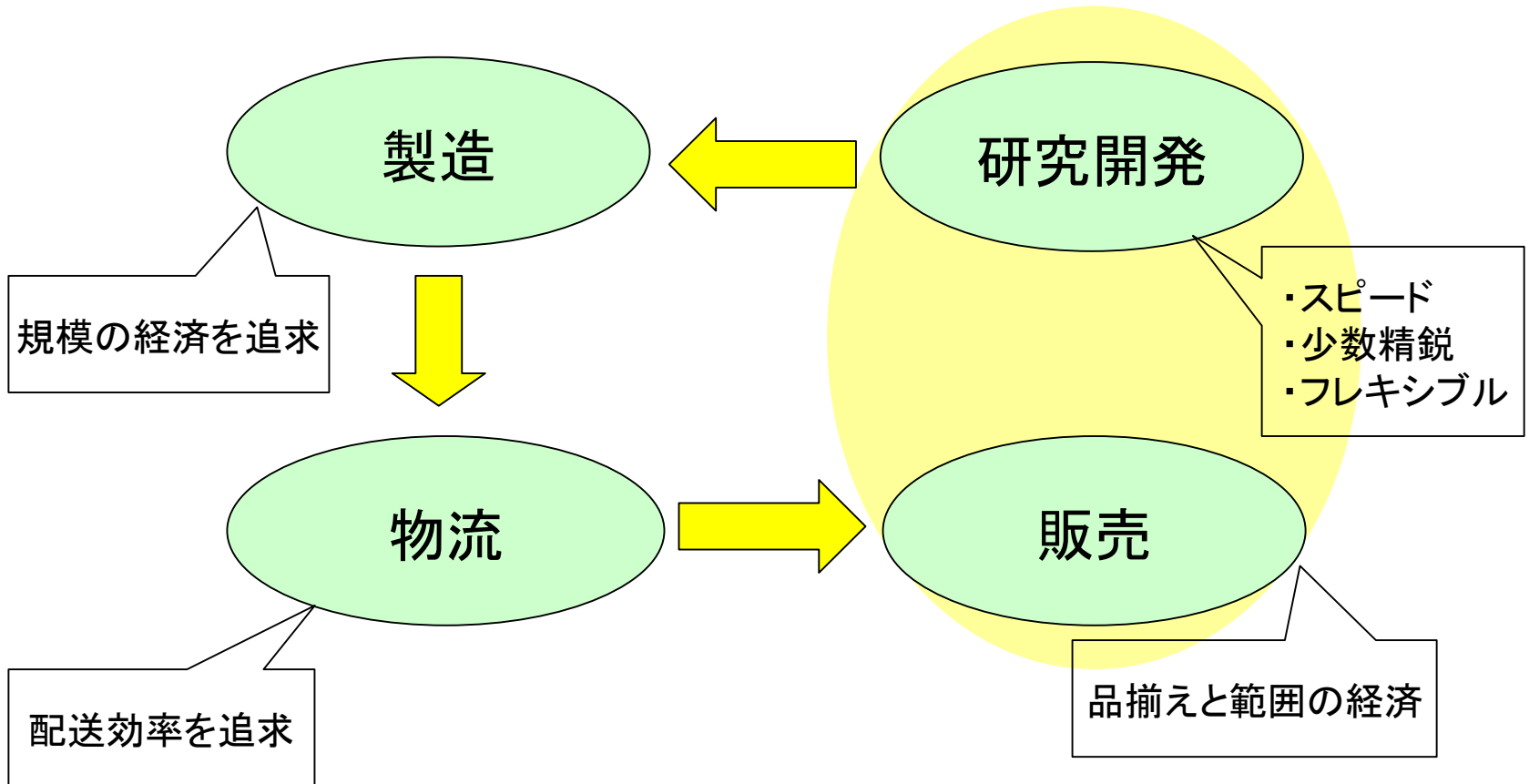
新たな業種と中小企業

新設年度	NTT分類名
2000年	介護サービス
	中古車買取
	ファイナンシャルプランナ
	漫画喫茶
	人間ドック
	ホビーショップ
	インターネットカフェ
	保障コンサルタント
	生ごみ処理装置
	日焼けサロン
	食品衛生
	紅茶専門店
	風船
	レンタル絵画
	ビール醸造
	スポーツエージェン
オルゴール	

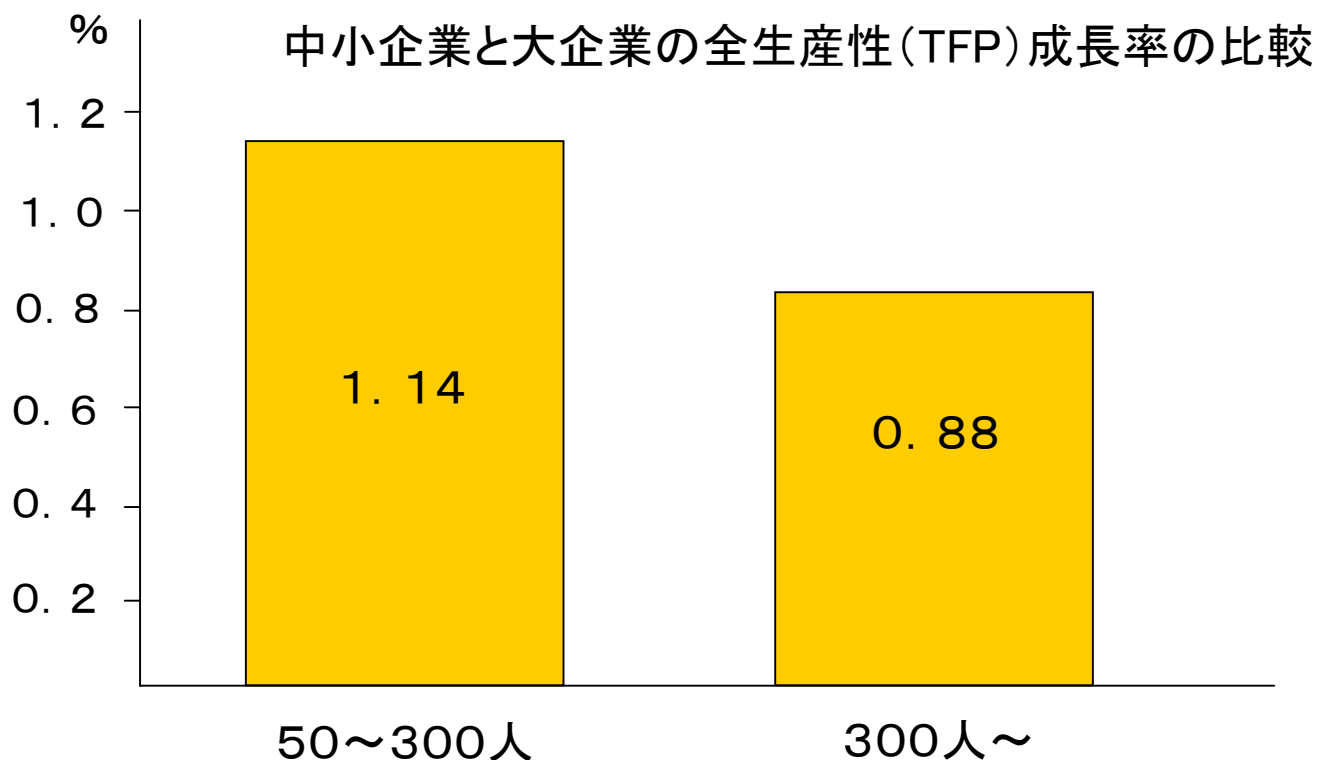
新設年度	NTT分類名
2000年	着ぐるみ
	テコンドー道場
	ホスピス
	DNA鑑定
	海上タクシー
	仮面制作
2001年	カーディテールング
	再生資源処理
	ペット関連サービス
	ダンス教室(社交ダンス)
	ログハウス
	プロバイダー
	各種療法(気功)
	キャンピングカー
	スポーツファングッズ
	ダンス教室(フラメンコ)
債権管理回収	

新設年度	NTT分類名
2002年	介護予防生活支援サービス
	イベントプロダクション
	オートバイ買取
	インターネット広告
	シルバー人材センター
	オリジナルプリントグッズ
	銭湯(スーパー銭湯)
	中国茶専門店
	ラッピングショップ
	アウトレットモール
2003年	システムインテグレータ
	カフェ
	ウイークリーマンション
	インテリアコーディネータ
	フリースクール
	鳥獣害防止
ポスト投函サービス	

企業経営4つのコア



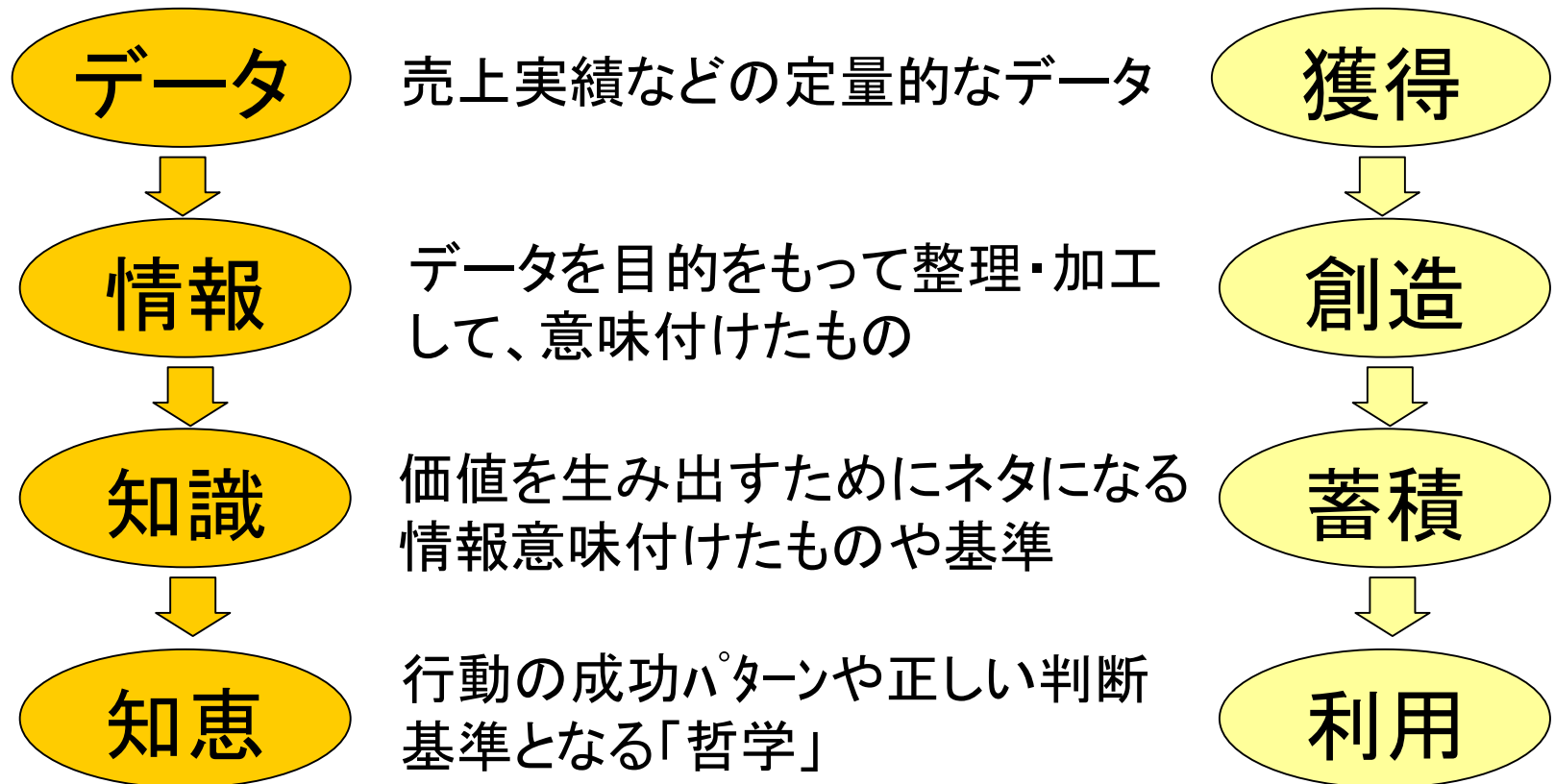
経済発展の源泉としての技術進歩においても 中小企業が高い貢献



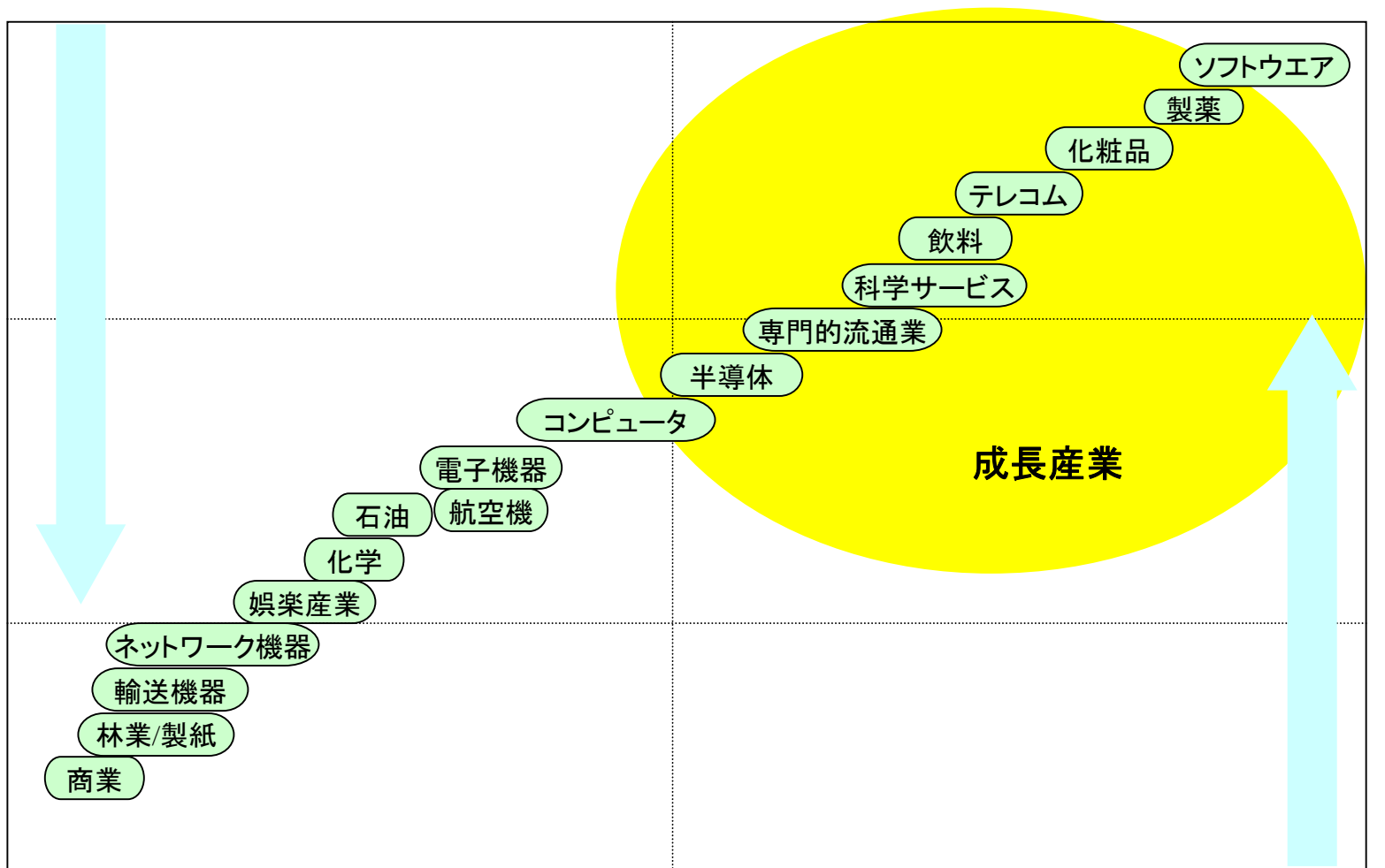
資料:経済産業省「企業活動基本調査」(1995～2001年)

全要素生産性(TFP)成長率=付加価値額増加率-労働分配率×従業員増加率-資本分配率-有形固定資産増加率

4番目の経営資源として「知」の登場



知識資産の割合と成長産業

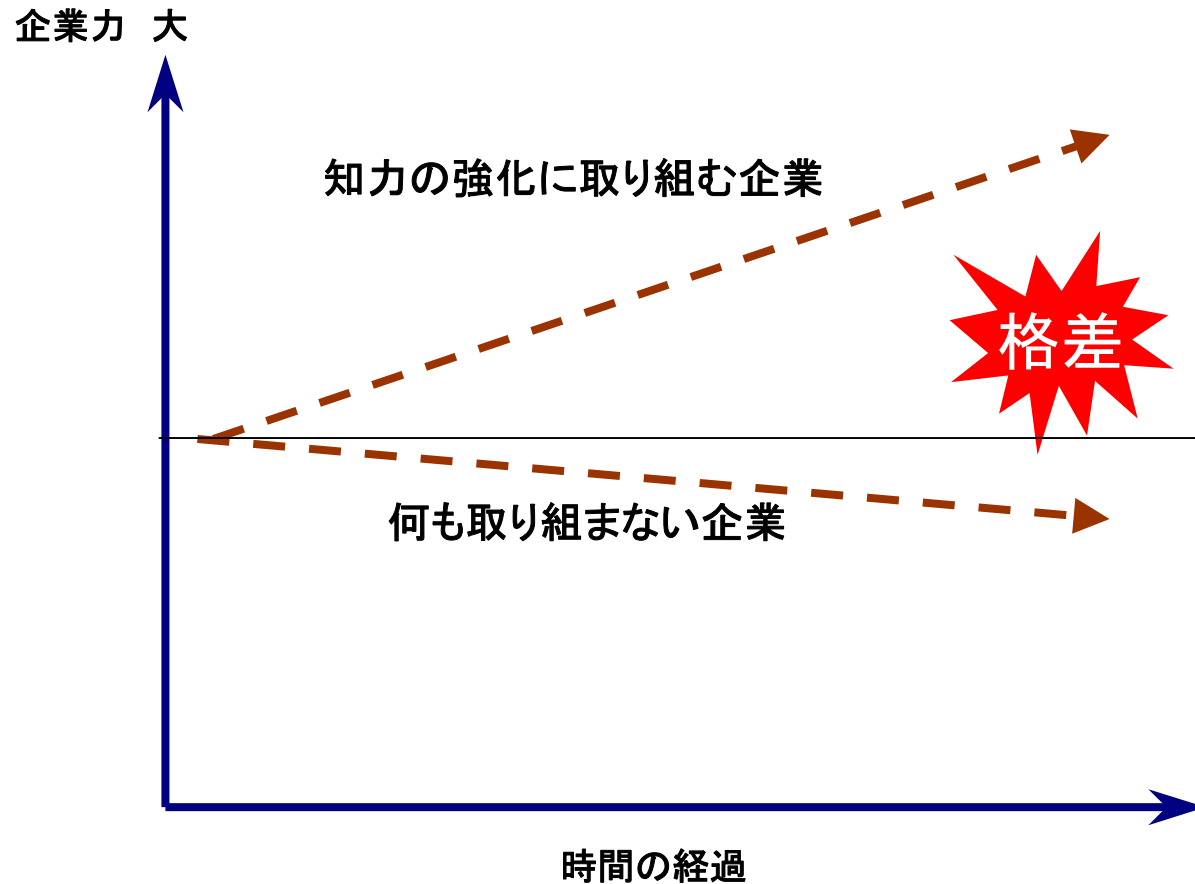


6

出典 CFO Publishing 1998

12

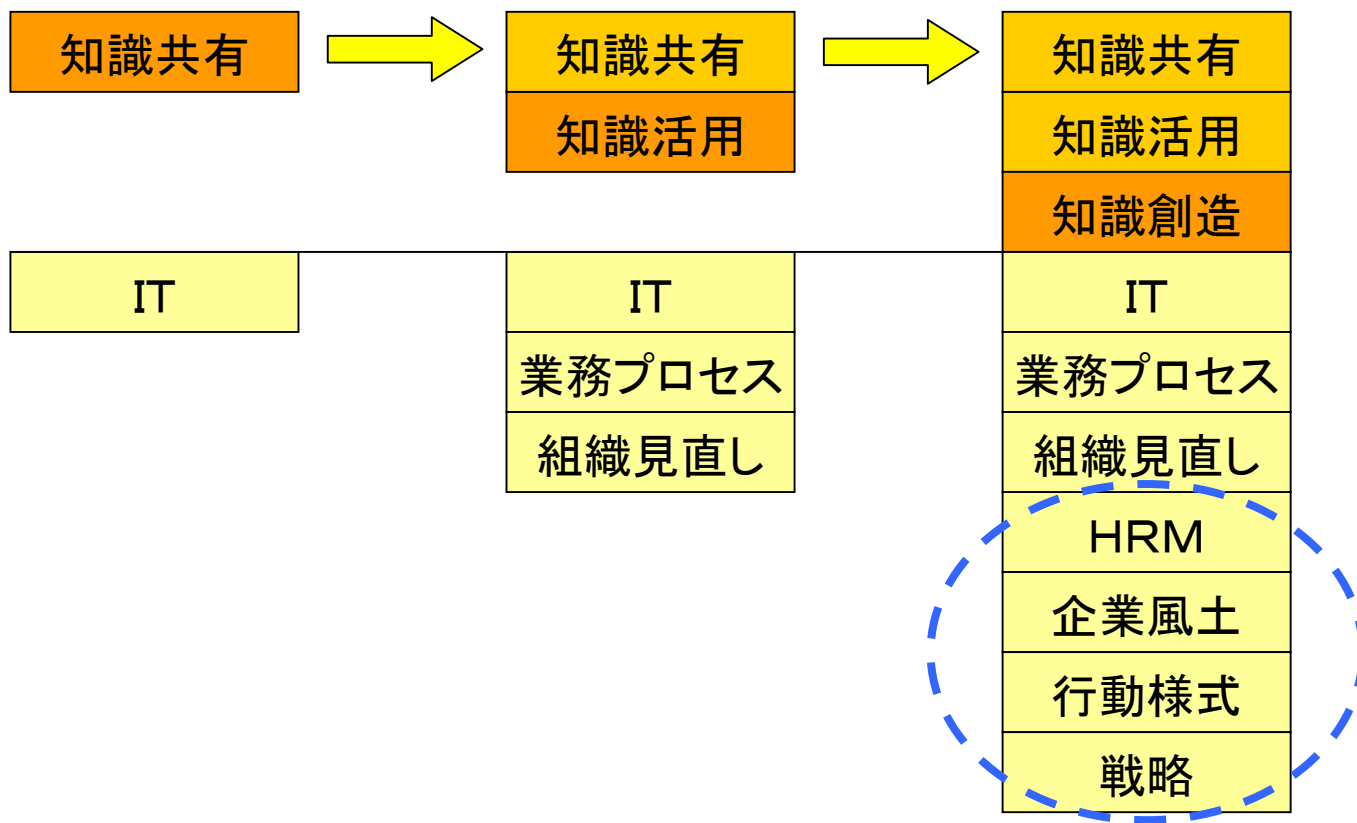
益々広がる企業間格差



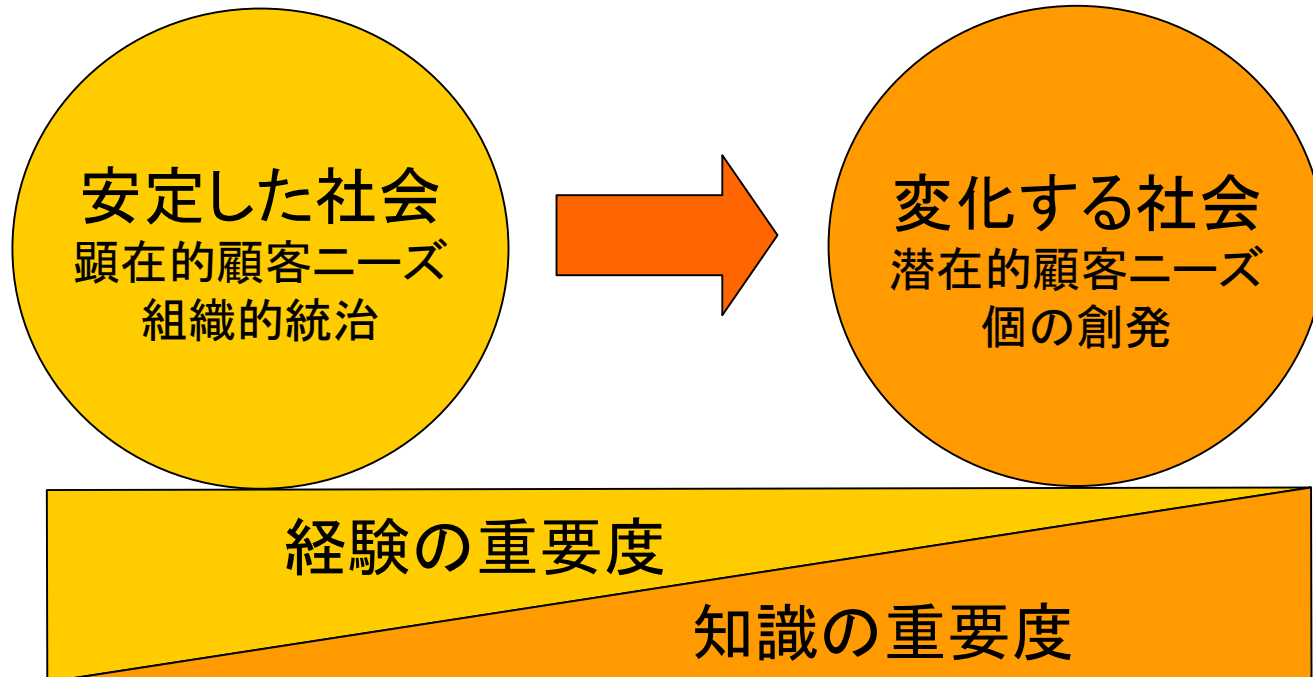
情報化の活用レベル

業務	初期レベル	活用レベル	高度活用レベル
プロセス	販売管理、生産管理などの基幹業務システム 財務会計などの支援システム データの有効化 Operational Systems	業務分析、統計処理などの分析ツール 情報の可視化 Business Intelligence	業務シミュレーションなどの将来予測 最適化 Predictive Analytics
人	業務処理スピードの向上、省力化 情報共有	気づき、状況判断 情報活用	方向性示唆 ビジネスチャンスの発見 情報創造

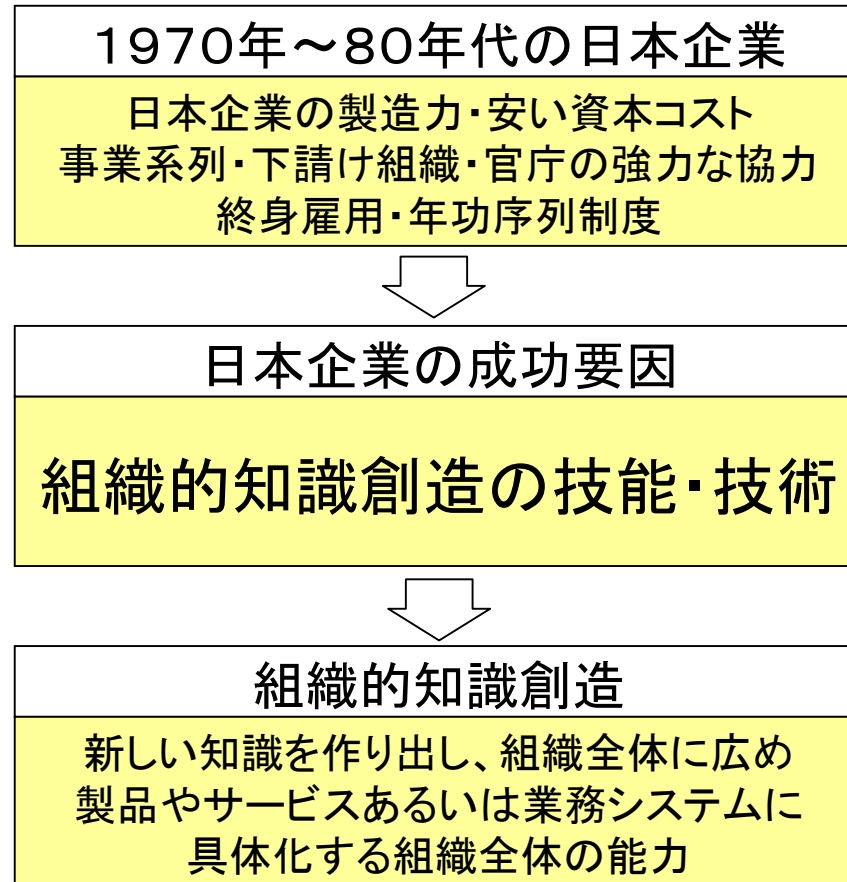
情報共有活動の発展段階



重要度を増す知識



2. ナレッジマネジメント導入企業例



出典:「知識創造企業」野中郁次郎・竹内弘高共著 東洋経済新報社より

第一生命保険相互会社の例

目的

年間数10万件に及ぶ全国支社からの「お客さまの声」を基にデータベースに登録、概念検索エンジンを使って秒単位の高速度検索を可能にする。顧客接点情報の分析力の強化を実現して、サービス品質を向上させ、新たな商品開発を可能とする。

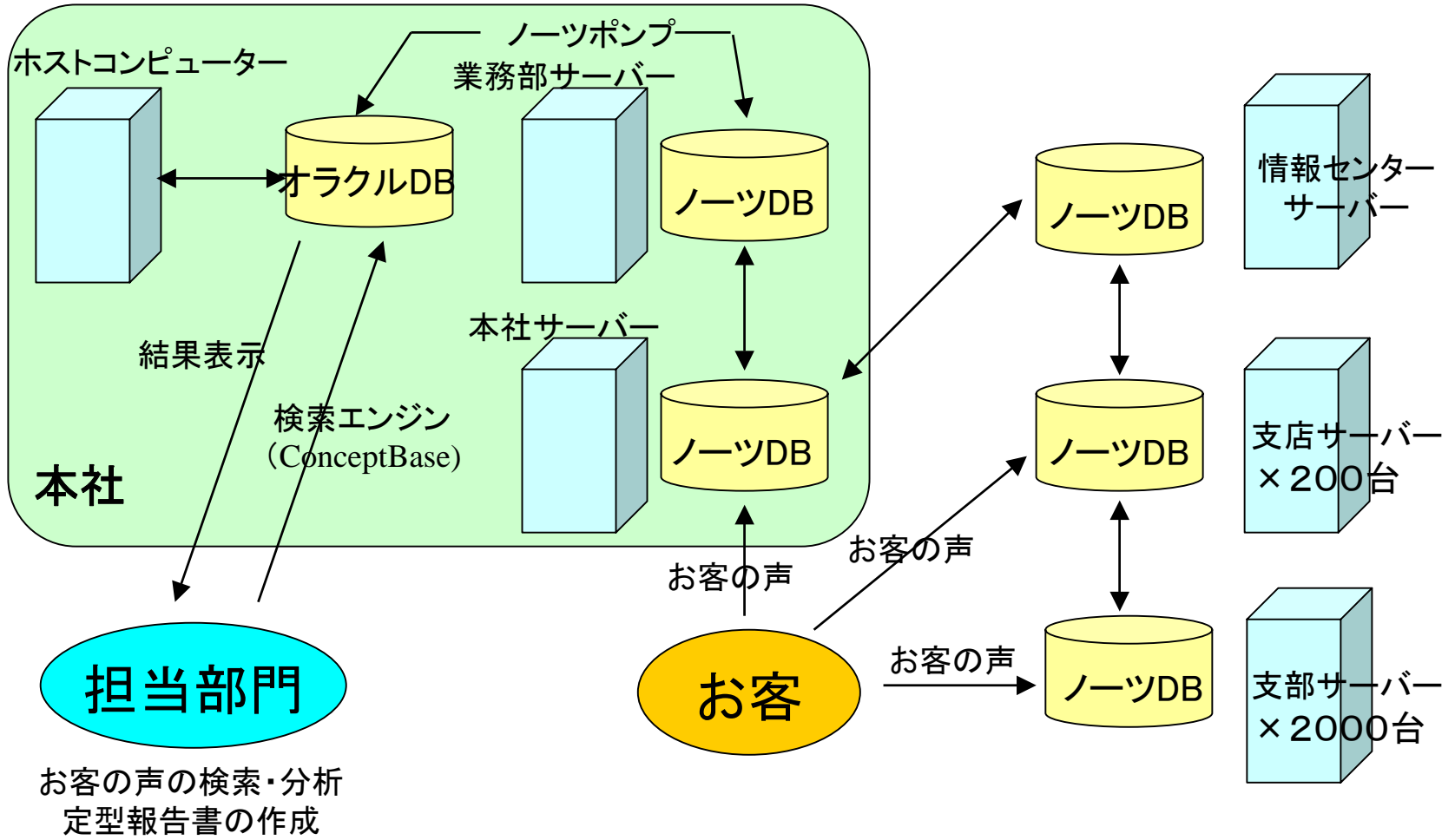
内容

支部で登録した顧客の声を支店のノートサーバーに蓄積して、支社と本部の間でDBの複製を行い、本社のノートサーバーに全ての情報を蓄積する。システムの注文要件として、「役員が容易に情報を閲覧できること」と「データの羅列ではなく＜声＞の背後にある顧客ニーズが読み取れること」が出された。ジャストシステムのConceptBase Searchを利用

効果

検索方法が簡単になり、役員でも操作が容易となった。実際に数万件のデータを試験したところ、レスポンスは数秒であった。経営戦略会議での資料に新システムの分析結果が利用されることが多くなり顧客サービスに直結する業務改善も行われた。

「お申出管理システム」概念図



日本電気株式会社の例

目的

IT市場は、技術の高度化、業種の多様化が進む一方で、商談の小口化が進み大きな課題となっている。そこで必要となるのは、幅広い業種・業務知識や各種情報に基づく質の高いソリューション営業である。

そこで求められることは、

1. 質の高いコンテンツ群の充実
2. 営業活動と密着したしくみづくり
3. ナレッジ共有・活動の風土・文化創りである。

内容

新システム「営業力21」を構築した

このシステム創りで重視されたことは、「情報プラス営業シナリオ」であった。そのため、2つのポイントが考えられた。

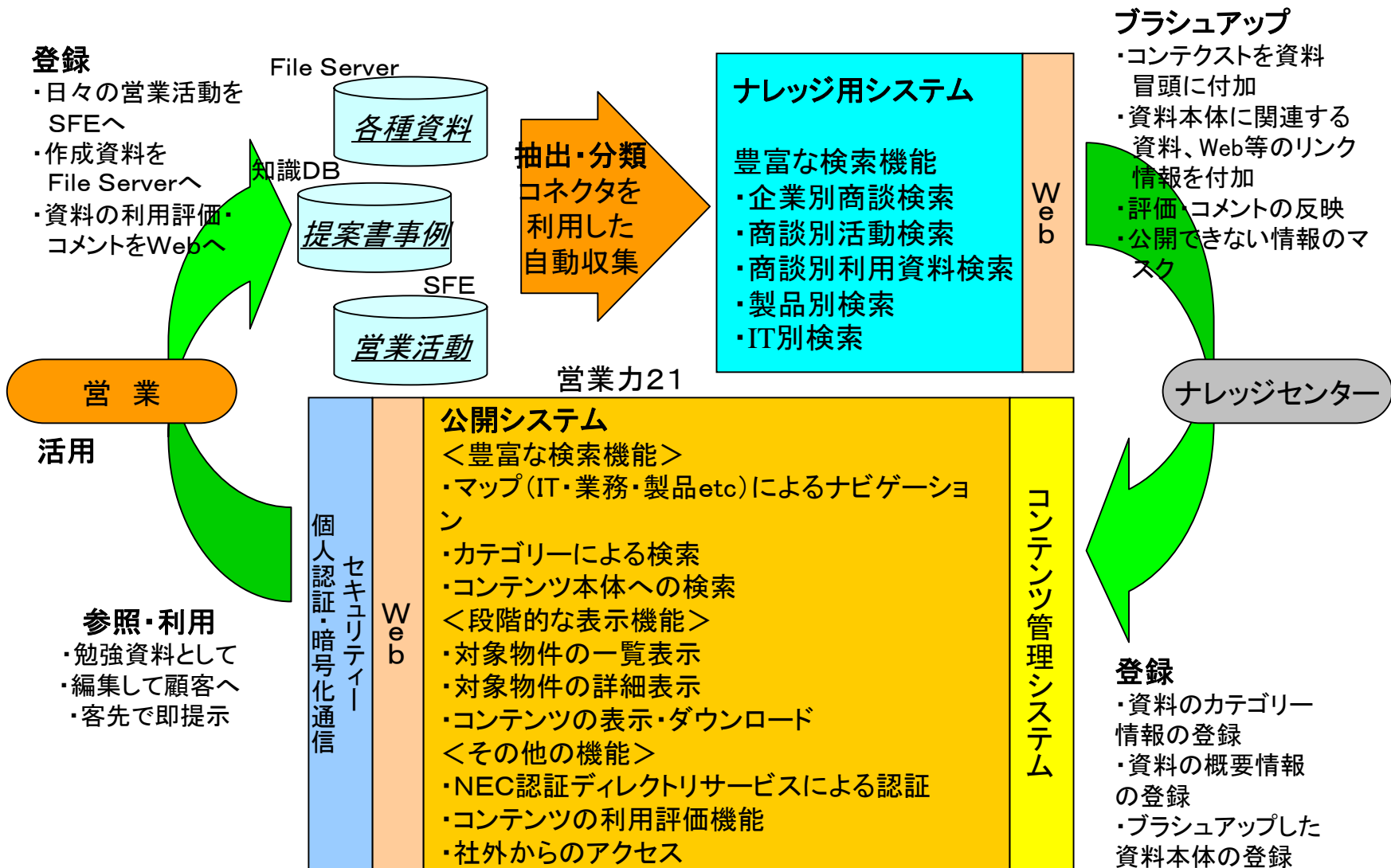
- ・他人が持つ「売れる」ノウハウを積極的に活用する
- ・自分のナレッジ活用結果を確実にフィードバックさせる

プロセスのナレッジ、コミュニケーションのナレッジ、売り物のナレッジ、変化や状況のナレッジなど、ナレッジ目的やカテゴリーなどの属性情報を加えて「営業力21」に蓄積する。

効果

提案書の提出がスピードアップし、顧客からの評価も受けている。

「営業システム21」概念図



アサヒビールの例

目的

経営革新をはかるために、オープン経営をすすめ、さらなる企業体質の強化をはかるために各種の営業情報の共有化(営業情報玉手箱)とビール工場や生産担当者が個別に持つ製造ノウハウの共有化(技術部門知恵袋)を通じてビジネスの質を向上させることにより結果として顧客満足を高める。

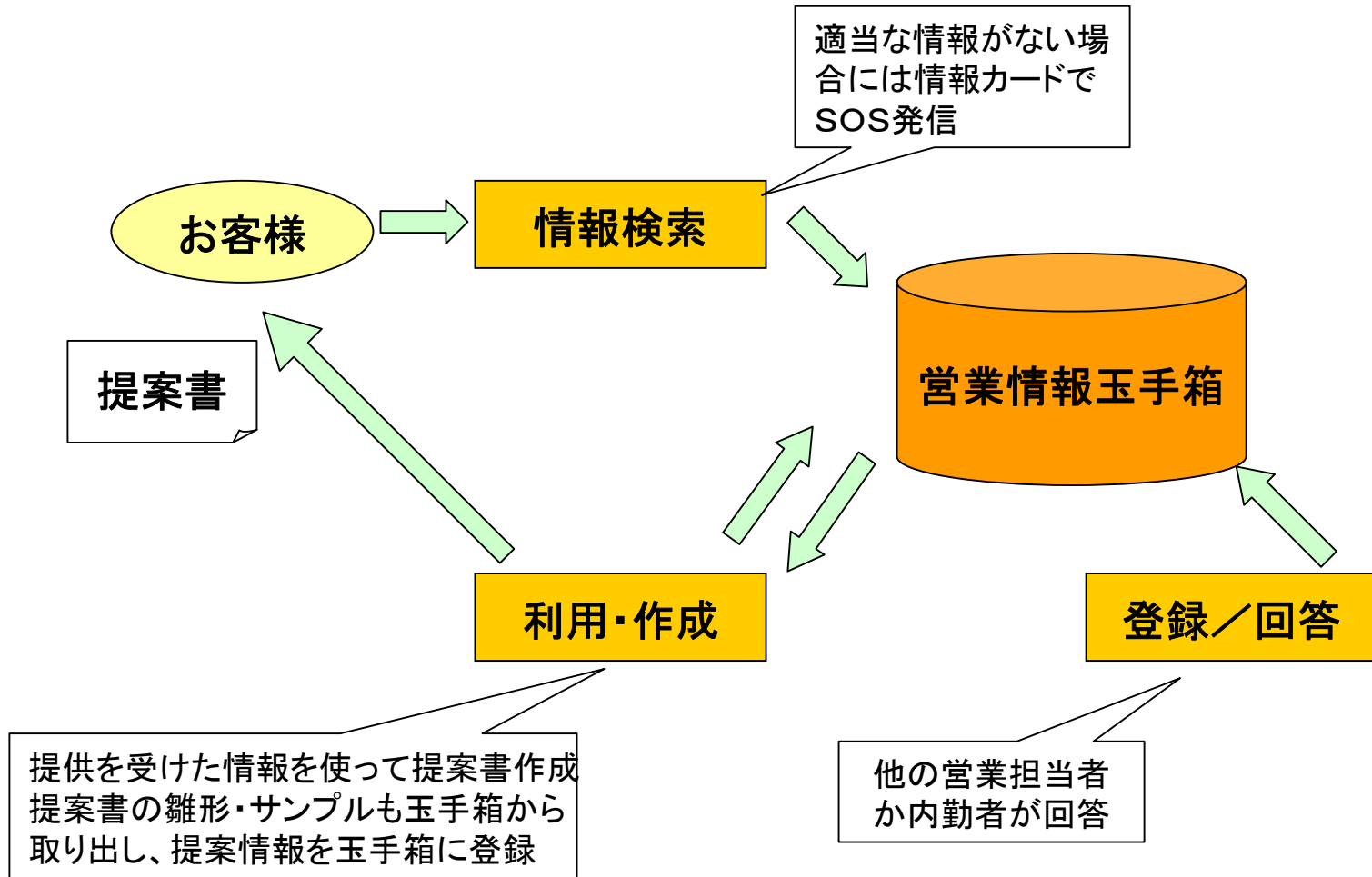
内容

「営業情報玉手箱」と「技術部門知恵袋」と名づけられたしくみをそれぞれ1999年と2000年に導入した。技術部門知恵袋については、ビール製造のノウハウを数十項目に整理して取り入れている。

効果

各種経営情報をガラス張りにして、トップの意向を迅速に現場に伝達でき、必要な情報の効率的な収集と、迅速な判断ができる。

営業玉手箱の利用イメージ



中小企業の例(その1)ソース製造業

目的

営業日報情報の共有化・提案情報の共有化
商機を逃さない俊敏な営業体制の確立

内容

紙の営業日報では営業情報の再利用がむづかしいので、営業日報情報の共有化をはかるとともに、得意先に出されるメニュー提案などの情報を電子化して再利用をはかる。

効果

全国で活動している営業マンの活動情報を条件検索ができるようになったので瞬時に把握できるようになった。
メニュー提案などについては、他営業のベストプラクティスを活用することによって短時間に的確な提案できるようになった。

営業情報共有化のイメージ

入力項目

- ・セールスコード
- ・同行取引先コード
- ・得意先コード
- ・商談相手コード
- ・相手役職
- ・商談コード
- ・商品コード
- ・開始日時
- ・終了日時
- ・コメント
- ・上司のコメントの要、不要区分
- ・数量(受注の場合)

共有データ

1日約4000件のデータ蓄積

検索項目

- ・担当者別
 - ・営業所別
 - ・管理者別
 - ・得意先別
 - ・商品別
 - ・日付別
 - ・商談別
 - ・新規営業別
 - ・販売チャネル別
- などを任意に組み合わせた検索が可能
任意キーワードによる全文検索も可能

上司のコメント追加

トップの指示入力
(フィードバック)

営業目的のコード化例

1. 受注	7. 顧客動向	13. 他社情報
2. 見積依頼	8. 商品動向	14. 事務管理
3. 特売打合せ	9. 営業クレーム	15. 顧客人事
4. 商品引取り	10. 商品クレーム	16. 価格相談
5. マネキン提供	11. メニュー提案	17. 宣伝
6. 売場観測	12. 味の評価	18. その他

中小企業の例(その2)アルミ建具販売業

目的

営業日報情報の共有化による営業活動の効率化と顧客満足度の追求

内容

紙の営業日報では営業情報の情報は断片的であり、得意先・商材別に時系列に情報を掴むことによって営業活動の的確性と顧客ニーズを導き出す。

効果

営業マンの日報情報を時系列に記録することによって、従来断片的に処理されていたクレーム情報などについても発生状況を的確につかめるようになり、効果的な対策が可能となり、クレームの未然対策に繋がった。

中小企業の例(その2)

アルミ建具販売業

営業日報

(年 月 日 曜日)

① 業務内容	② 担当者	③ 現場打合せ	④ 要件
1 新規訪問	ア	A	見積
2 初回打合せ	イ	B	見積
3 再訪問	エ	C	見積
4 見積			

1 提案内容に納得していただいた
2 要望に対して提案出来た
3 要望を聞き出す事が出来た
4 再訪問を約束してきた
× 進展がない

③ 質

1 提案内容に納得していただいた
2 要望に対して提案出来た
3 要望を聞き出す事が出来た
4 再訪問を約束してきた
× 進展がない

特になし

日報が形式化すると「特になし」「打合せ」などの意味のない情報だけが集まった。

車	始業	k.m	ガソリン	円
機	終業	k.m	オイル	円
	走行	k.m	電話料金	円

電子化する前の営業日報。
入力した情報は活用されることなく、書類の束の中に消えていった。

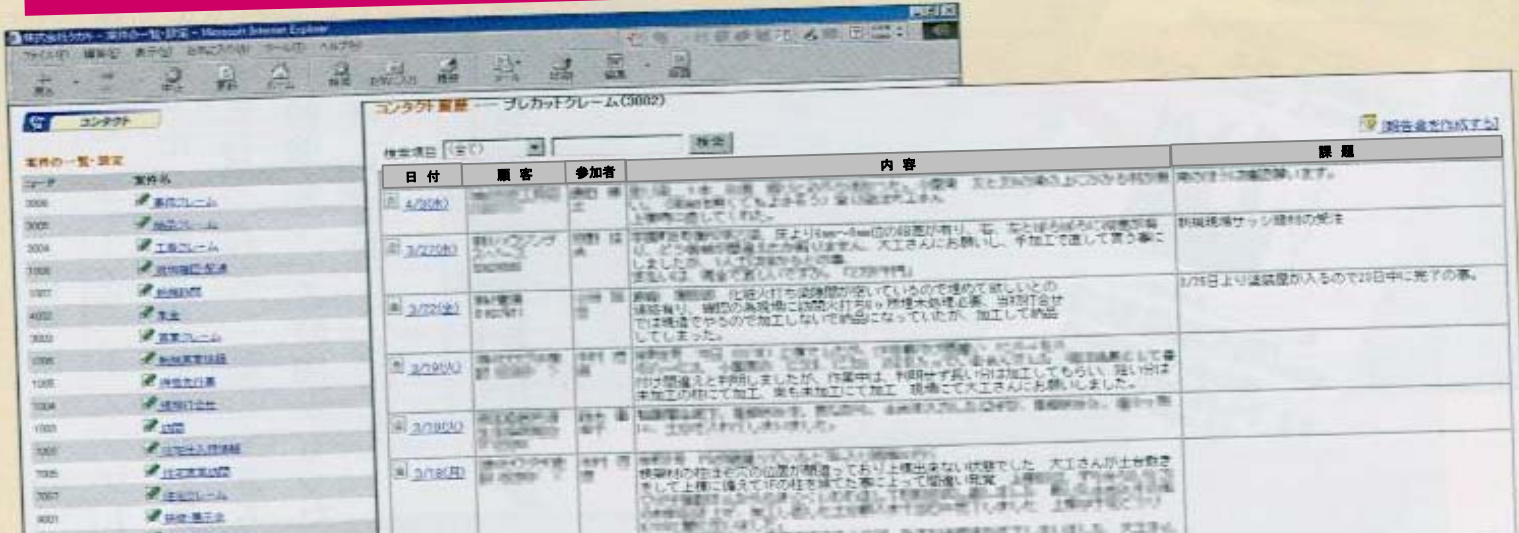
中小企業の例(その2)

アルミ建具販売業

A 社の対応履歴(日報)		B 社	X 社
○月×日	A社より連絡	部材搬入が3日遅れるそうです	
○月×日	A社よりクレーム	部材の高さが微妙に異なる	...
○月×日	A社から連絡	納品した商品に一部欠損。至急対応	...

顧客履歴を横串で分析すると、クレーム等今まで見えなかった情報が見えてきた。対策委員会も設置して改善策を検討する。

顧客ごとに履歴をチェック。各地の工場や営業所でも見られる。社員で情報共有しているため顧客対応もスピードアップ。



沖縄県のモデル企業とナレッジ

	モデル企業	コア知識
平成15年度	琉球ガラス工芸協業組合	ガラス製造職人のノウハウ
	(有)熱帯資源植物研究所	花卉栽培技術とEM効果の着目
	ヘリオス酒造株式会社	泡盛製造とマーケットニーズ
平成16年度	(株)ファッションキャンディ	オリジナル菓子の開発
	タイガー工業株式会社	地元建設業と中国貿易
	株式会社新洋	木材の輸入・住宅

ガラス職人の知識習得期間

No	キャリアパス	期間	知識内容
1	見習い期間	3年	工場清掃、吹きさお掃除、磨き 坩堝の中の浮遊物の除去
2	ガラス型取り	2年	型を使用してつくるガラス製品の型取り
3	ボンテン付け	3年	知識内容
4	玉取り	3年	必要なガラス玉を坩堝から取る
5	ガラス吹き	10年	坩堝から取ったガラスを型に入れて吹く
			坩堝から取ったガラスを中空で吹く
6	仕上げ	10年	上記工程をすべてクリアして仕上げる

情報共有の5つの課題

- ① 手作りガラス製造は職人の技術に立脚しているために、技術の開発、伝承が課題となる。
- ② 販売拠点が分散しているが、多品種のために販売員のガラスに関する知識の共有化が課題となる。
- ③ 用途は、生活雑貨であるため、使用者の嗜好やトレンドを常時掴むことが課題となる。
- ④ 観光客相手の商売のために、顧客情報の収集が課題となる。
- ⑤ マネジメント情報の共有化が課題となる。

① 手作りガラス製造は職人の技術に立脚しているために、技術の開発、伝承が課題となる

- 企画とデザイン情報
営業担当者、企画担当者、工場職人を交えた企画調整など、過去の企画の経緯を記録することによって新たな企画に役立たせる。
- カラーコーディネート
色の組合せ、色調に関するコンセプトを記録する。
- 調合
目的の色調を再現するための顔料の調合方法を記録する。
- 焼成
坩堝の管理、ガラス玉の取り方、焼成温度などの技術情報を記録する。
- ガラス吹き
宙吹き、型吹きなど、ガラス成形の技術を記録する。

② 販売拠点が分散しているが、多品種のために販売員のガラスに関する知識の共有化が課題となる

<商品知識>

自社商品の情報と、過去に販売した商品の情報を記録する。

<他社商品知識>

県内の同業他社の商品情報を記録する。

<流行に関する知識>

クラフトガラスの消費嗜好などの情報を記録する。

<取り扱いに関する知識>

ガラスの成分、製造方法から商品特性を記録する。

③ 用途は、生活雑貨であるため、使用者の嗜好やトレンドを常時掴むことが課題となる

<コーディネート知識>

インテリア情報および、そのソースについて記録する。

<用途に関する知識>

グラス、洗面器具など用途は無限にあるが、その可能性についての検討結果を記録する。

④ 観光客相手の商売のために、顧客情報の収集が課題となる

<購買顧客の情報>

直売については、販売実績情報と顧客属性を記録する。

卸売については、販売店別の販売実績を記録する。
(顧客属性がとりにくい)

アンケートを随時実施し、顧客属性別の趣向を記録する。
(顧客セグメントに関する情報)

⑤ マネジメント情報の共有化が課題となる

<マネジメント情報>

- ・店舗別商品別販売情報
- ・グループ別販売情報
- ・商品入荷予定情報
- ・その他販売分析に必要な情報

3. ナレッジマネジメントへの取り組み

	従来の管理	ナレッジ・マネジメント
価値を生む源	人・物中心の資源	知識資源
プロダクト	ハード中心	ソフト・サービス
競争戦略	Q・C・T	顧客価値・独創
組織のしくみ	階層構造	ネットワーク型
管理のポイント	分業による効率	学習と協働
求められる人材	エキスパート	自己完結型

効果から見たナレッジマネジメントのパターン

1. ベストプラクティスの共有化

2. 顧客情報の共有化

3. 専門知識のネットワーク化

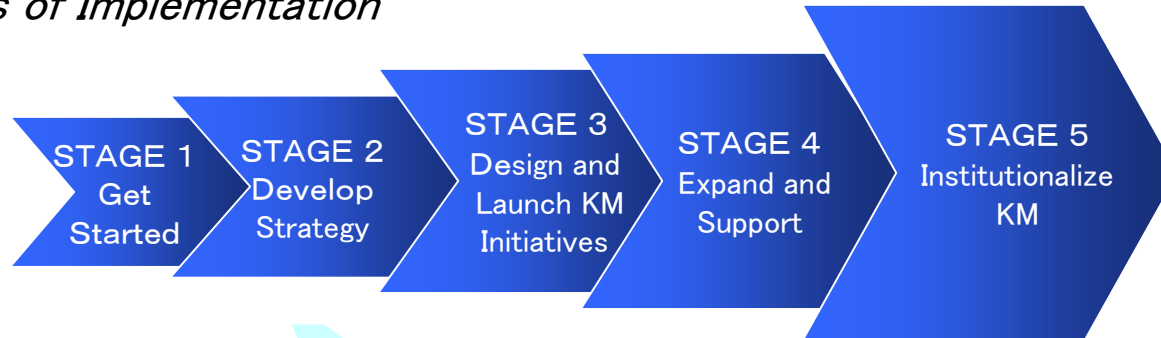
4. 知的財産化

知識資産のタイプ

知の源泉 \ タイプ	経験	概念	形式	仕組
組織知 (組織・事業)	従業員の持つ総合的な知力	プロセスに対する方法論的な知識	書類・方法書など	学習制度
製品知 (製品・技術)	製品・サービス創出のための熟練的な知識	意匠やデザインなどの知覚的知識	ノウハウ・技術などに関する知識	製品の使用方法など
市場知 (市場・顧客)	製品・サービスに対する顧客の経験知に対する知識	ブランドおよびそこから派生する知識	顧客との契約書など	顧客とのネットワーク

ナレッジマネジメント導入のロードマップ (APQC)

*APQC's Road Map to
Knowledge Management Results
Stages of Implementation™*



Assessment

Strategy

Education

Technology

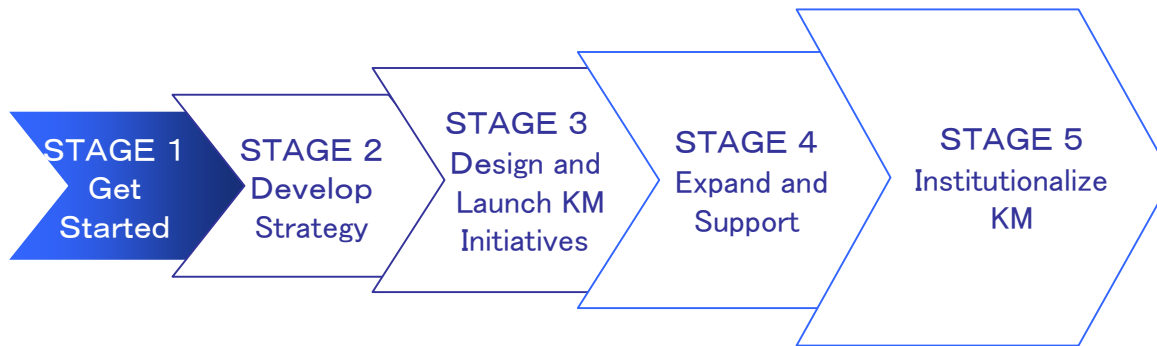
Communications

Measures and Indicators

Rewards and Recognition

<http://www.apqc.org>

出典: American Productivity Quality Center の資料をもとに作成



<立上げ>

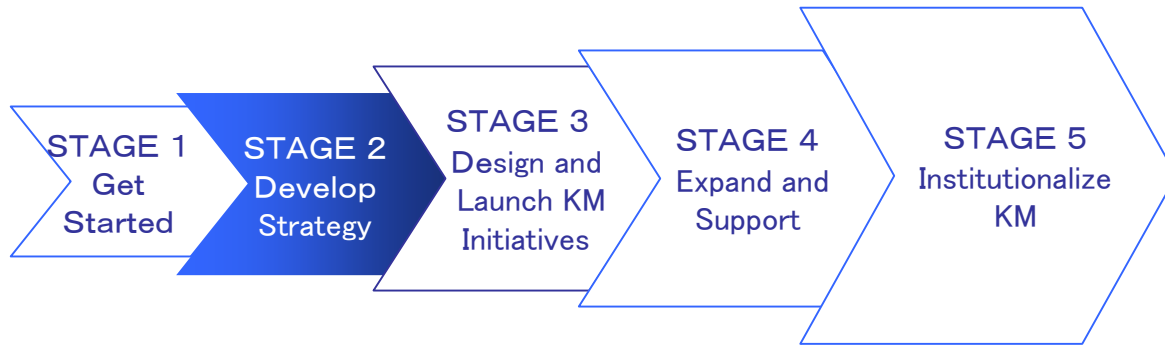
組織内でKMに対する考え方を明らかにする

KM開発をサポートするためにメンバーを巻き込む

KMの便益を得るための可能性を探す

KMに対して適切な考え方をもち、ツールを用意するために情報部門とインターネットに投資をする

出典: American Productivity Quality Center の資料をもとに作成



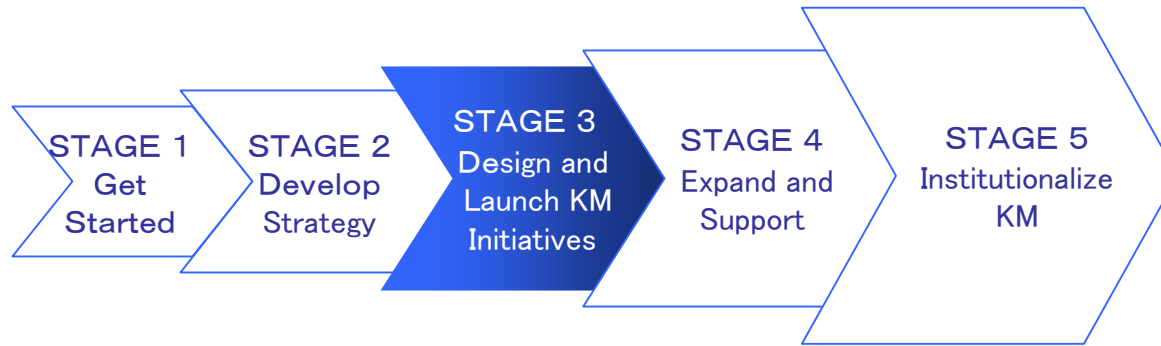
<戦略の策定>

タスクフォースの組織化

パイロットもしくは候補の選択

パイロットに必用なリソースの確保

出典: American Productivity Quality Center の資料をもとに作成



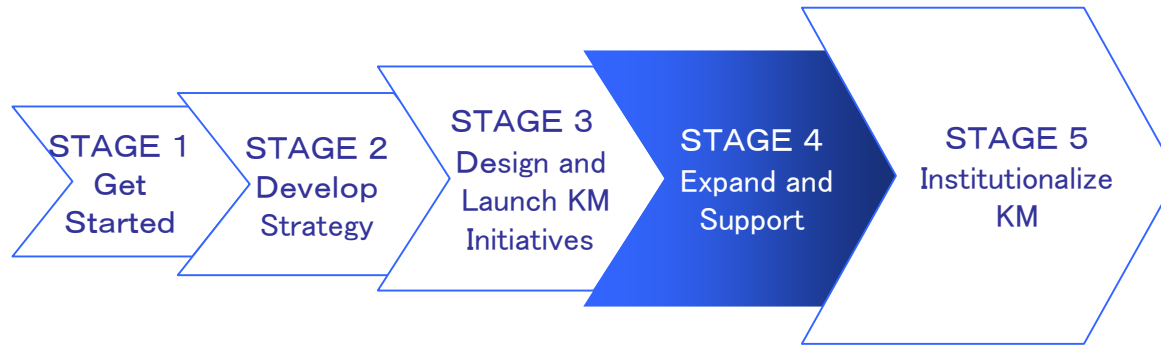
<設計と導入>

パイロットの予算化

展開の方法論確立

学習効果の保持

出典: American Productivity Quality Center の資料をもとに作成



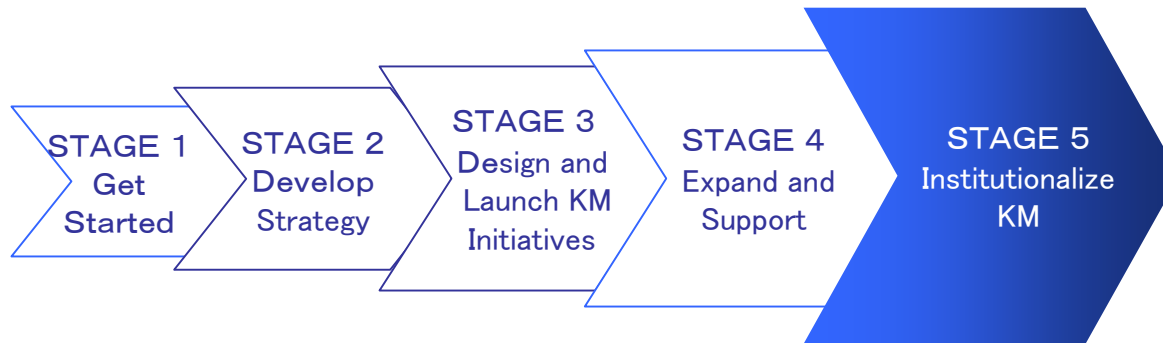
<展開とサポート>

展開戦略の立案

戦略の理解と受入

育成

出典: American Productivity Quality Center の資料をもとに作成



< 制度化 >

業務システムとのリンク

組織と予算の見直し

KMのモニタリング

評価と報酬規定の整備

部署的KM活動の全体調和

継続的活動

出典: American Productivity Quality Center の資料をもとに作成

ナレッジ活用による革新のための10要件 (APQC)

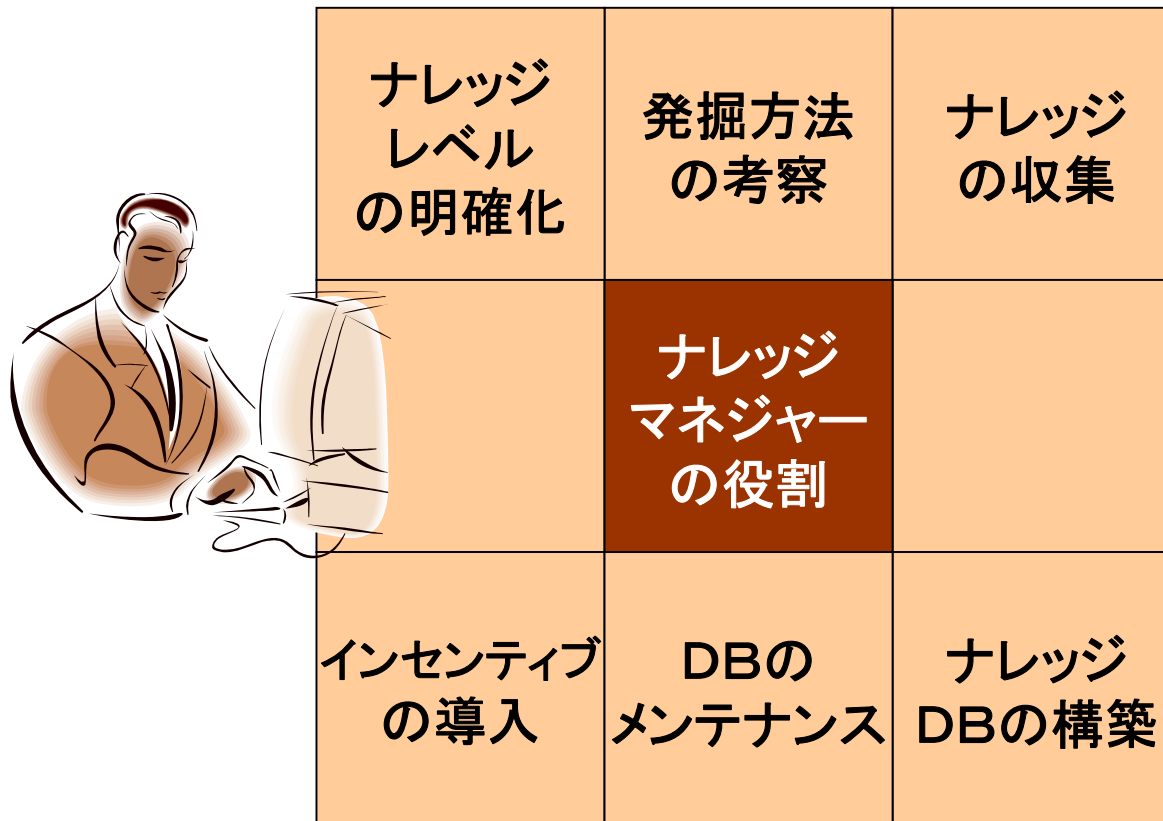
1. 効果的な改革をするためのKMの活用
2. 情報技術の活用が鍵
3. ナレッジの再利用
4. 熟練者の活用
5. 促進要因の活用
6. コミュニティー・オブ・プラクティスの設置 (CoPs)
7. リソースの公表
8. 改革の教育訓練への取り込み
9. KM成果と学習機能とのリンク
10. ナレッジインフラの構築

ナレッジワーカーに必要とされる能力



情報・知識 の活用能力	創造性	企画 提案能力
専門性 コンピタンス	主体的行動 自立型人材	表現能力
学習能力	創発	問題解決 能力

ナレッジマネージャーの役割



担当役員 (CKO) の役割



KM導入のための不可欠な3要素

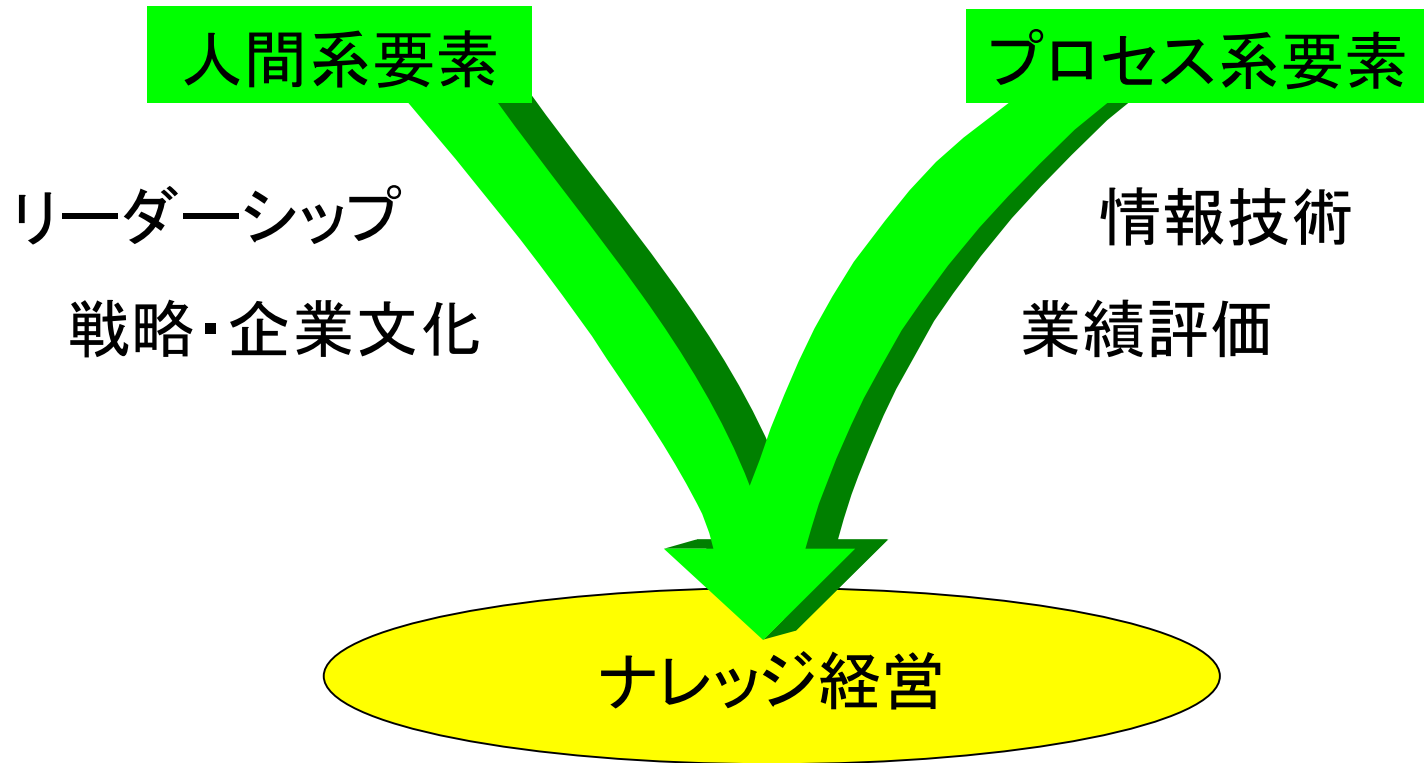
(1) KMの役割の明確化

(2) 知識プロセスの設計

(3) イネイブラー(促進要因)の活用

導入を行なうためには、上記3要素を正しく認識することにある

ナレッジマネジメント導入の促進要素



ナレッジ・マネジメントの具体的効果

1. 社員の知識活用による会社への貢献度の向上
2. 経験の共有による社員能力の向上
3. 知識共有による参加者意識の高揚
4. ベストプラクティスの導入による業務プロセスの改善
5. 重複作業の排除などによるコスト削減
6. サービス品質の向上
7. 顧客ニーズへの対応による顧客満足度の向上