

Chapter 1

ナレッジマネジメントの最大の目的はCS向上

情報化のスピードが早まる中、企業にとって情報収集は重要な戦略課題である。そして真の顧客満足（CS）を得るためにも、収集した情報の中から「ナレッジ」を見つけ出し、商品やサービスに転換していくことが大切だ。顧客満足を獲得し、競争市場で生き残るための新たな経営手法として注目されるナレッジマネジメントについて考える。

効率よく競争力を生み出す経営資源「ナレッジ」

日本経済は、IT産業の成長から、ようやく景気低迷の底が見えはじめているが、まだ明るい見通しは立たない現状にある。厳しい環境の中、多くの企業は経営のスリム化を図るため、コスト削減や人員削減などのリストラを断行しているが、それだけでは経営を改善することはできず、さらに省力化を進めながら、競争力を強化する必要に迫られている。

このような中で、顧客との継続的な関係を構築するCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）に注目し、コールセ

ンターを開設する企業も少なくない。しかし、現段階では多くのコールセンターが顧客とのやりとりを終始しており、ここで収集した顧客情報を有効に活用している企業は限られているようだ。

この状況を打開し、顧客情報な

どの「ナレッジ（知識）」を有効に活用して、新たな競争力を生み出す経営手法が「ナレッジマネジメント」である。これは個々の社員がビジネス活動を通じて得た経験的知識や業務に関する情報やノウハウなどの「知的資産」を組織全体で共有することで、商品開発や生産性のアップを促進し、企業の競争力や収益性の向上を図る新たな経営手法である。

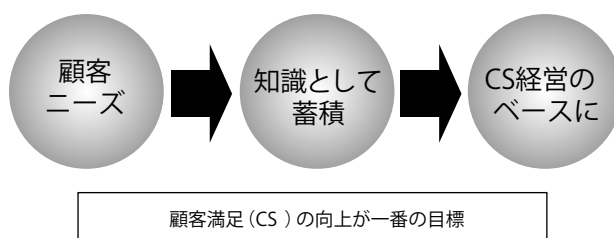
ナレッジマネジメントにおける「ナレッジ」とは、営業担当者が有している販売ノウハウ、過去の案件成立プロセス、またクレームや顧客のクセにいたるまで、経営に関わるすべての情報をいう。企業はこの中から有益な情報をピックアップし、標準化することで、知的資産として蓄積。これを全社員が共有し、業務の改善に役立てて利益や顧客満足の向上を実現しようというわけだ。

ナレッジマネジメントの 実践は 生き残りへの必須条件

ナレッジマネジメントの最大の目標は顧客満足の向上である（図表1）。経済が低迷し、顧客のニーズをとらえたモノ作りやサービスが注目される今日、市場優先が企業にとって最も重要なテーマである。市場や顧客の動向を把握し、顧客満足の向上を図らなければ、ヒット商品の開発や業績の改善は期待できないのだ。

以前は1万人の顧客に対して、ひとつの商品を提供すれば1万人の顧客満足を獲得できたが、現在は、1万人の顧客満足を得るには、

【図表1】ナレッジマネジメントの目標とは？



資料出所: (株)日本総合研究所

100、あるいは1,000種類の製品が必要と言われている。このように顧客や商品が多様化しており、「ナレッジ」やその活用法を組織的に共有する必要性は以前にも増して高まっている。今後はナレッジマネジメントを実践できない企業は生き残れないといっても過言ではないだろう。

今回、取材に応じていただいたアサヒビール、エーザイ、富士ゼロックスの3社は、加速する情報化社会の流れに柔軟に対応し、顧客満足の上昇を図るため「ナレッジ」を活用している代表的な企業である。

たとえばアサヒビールでは、お客様相談窓口へ寄せられた顧客情報をイントラネットを使って全社員が活用できる。蓄積している情報は顧客とお客様相談部員との生の対話であり、これを製品開発や営業に反映させているという。また、エーザイでは、イントラネットを使って社員が情報を交換できる「Global hhc Web」を設け、顧客の意見などの情報を共有化することで、営業活動や製品開発の参考にしている。さらに富士ゼロックスでは、ウェブを使った営業ドキュメントデータベース「KSC」を構築。全国の営業担当者が日常の業務活動のなかで実践したベ

トプラクティスを標準化して蓄積している。営業担当者が商談を行う際に活用し、顧客を満足させる提案力や交渉力の向上を図っているのだ。

3社に共通して言えることは、社内情報の共有化を積極的に実施し、その情報を顧客満足の上昇を図るため活用しようとしていること。ナレッジマネジメントをライバル企業に先駆けて実践することで、業界のリーダーとなることを目指しているのである。

ナレッジマネジメント 実現のためのプロセス

では、ナレッジマネジメントを実践するには、どうすればよいのか。その方法は大きなフローでいえば、

- ①「ナレッジ」の収集、
 - ②「ナレッジ」の整理・選別、
 - ③「ナレッジ」の共有・流通、
 - ④「ナレッジ」の活用
- という4つのプロセスを循環することである(図表2)。

最初に①「ナレッジ」の収集には、情報の提供をサポートする全社的な体制が不可欠である。次に②「ナレッジ」の整理・選別には情報の有益性を見極め、明確化できるナレッジマネジャーの育成が

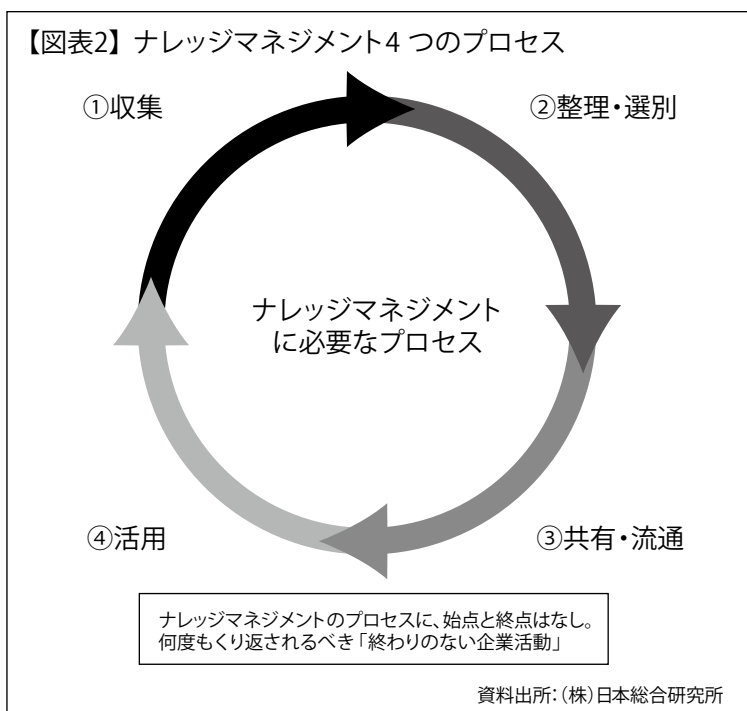
急務。さらに③「ナレッジ」の共有・流通を図るには、情報を共有化するウェブやイントラネットなどの社内インフラの整備が必要だ。そして④「ナレッジ」を活用することで、さらに効率の良い「ナレッジ」を生み出すことが、企業に競争力をもたらすのである。ナレッジマネジメントは、この循環を繰り返すことで「ナレッジ」の精度を高め、結果として顧客満足をさらに向上していくのである。

知的資産の増大が 企業変革を促す

顧客満足の上昇、企業の競争力アップを目的に展開されるナレッジマネジメントは、企業を根本から変革する原動力ともなる。増大する知的資産は、常に変容を続けるマーケットをリアルタイムに映し出し、企業のあるべき姿を指し示す。これを最大限に活用することは、すなわち企業活動、および企業をダイナミックに変貌させ続けることであり、それはとりもなおさず、企業価値の維持・向上につながる。

その証拠として、景気低迷が続く厳しい環境の中でも、安定した経営を維持している企業はナレッジを有効に活用した革新的な姿勢を維持している。顧客ニーズをいち早く採り入れ、商品やサービスを開発するとともに、ITを活用した効率的な生産や、リエンジニアリングによる全社的なコスト削減とスピードアップを実施しているのだ。またCRMの導入による経営改善や、ベスト・プラクティス(実施最善策)から学ぶベンチマーキングを使った経営変革なども、「ナレッジ」活用の一例といえる。反対に社会的なトラブルを起こしている企業は「ナレッジ」を活用していないと言っても過言ではない。今後はさらに、ナレッジマネジメントを追求し続ける企業だけが市場の中で生き残るだろう。

(参考文献: 図解 わかる! ナレッジマネジメント / 日本総合研究所理事 高梨智弘著 ダイアモンド社)



資料出所: (株)日本総合研究所