

## 寄稿

商社に「ナレッジマネジメント」は必要か？  
「情報マネジメント」が実現する商社マンの底上げ吉田 健一 (よしだ けんいち)  
リアルコム株式会社 取締役

## 1. 商社にナレッジマネジメントは必要か？

「21世紀の企業にとって最も重要な経営資源は知識である」と言われて久しい。特に「モノを仕入れて売る」という、知識格差・情報格差をマージンに変えて生計を成り立たせている商社にとって、知識・情報が生命線であるということは疑う余地のないところだ。しかし、このような「知識が重要である」という総論には皆賛成だが、こと「商社のナレッジマネジメント」という具体論になると、あまり芳しい話を聞かない。あなたの会社でも「ナレッジマネジメントは5年前に取り組んだが、結局使われないシステムだけ残って失敗した」という経験をお持ちかもしれない。なぜ、商社においてナレッジマネジメントが成功しないのだろうか？

実のところ、ナレッジマネジメントは、他の業界では大きな成果を挙げている。例えば、

- ・製薬会社のロシュは、好業績営業マンを分析したところ「病院ではまず婦長と仲良くなる」「新薬を売り込むときは病院で薬事説明会を開く」といった共通の行動様式があることが判明した。そこで、こうした好業績営業マンの行動様式を体系化し、全営業マンに横展開することで売上げを20%向上させた。
- ・フォードでは世界各国の工場で生み出された「ボディの生産ラインにアルコールふき取り機を導入すると歩留まりが5%上がった」といった改善事例を全世界の工場に横展開する活動を行い、10億ドル以上の効果を実現した。
- ・ゼロックスでは全世界のフィールドエンジニアが参加するコミュニティを構築し、「製品型番XXXで紙詰まりが起きた場合は、ローラーに5セント玉を挟むと正常に動作する」といったマニュアルには記載されない非公式のノウハウを共有し、修理完了時間と補修部品コストの5%改善を実現した。

といった事例が発表されている。こうした他業界の事例については皆さんも「なるほど」と納得できるのではないかと思う。しかし、これを商社で実現しようと思うとイメージがわかないのではないか。

ナレッジマネジメントとは何であろうか。ナレッジマネジメントとは「個人または組織が保有している知識=優れた仕事のやり方を、他の人または組織に横展開する」という活動のことだ。しかし、商社ビジネスには、ナレッジマネジメントが実現しにくいポイントが2つある。

### ①知識が体系化できない

商社マンにとっての知識とは「東欧マーケットでエチレンガスは来年春には値が上がる」といった「揮発性の高い」情報であり、すぐに陳腐化してしまう。また、Aクラス商社マンのノウハウとは「中小企業と取引するときは社長の風格でリスクを判断する」といった非常に「暗黙的」なものであり体系化するのが極めて困難である。

### ②体系化しても横展開できない

商社マンは部門間・個人間でその仕事の内容が「ミサイルからラーメンまで」大きく異なり、横展開が難しい。また、機密性の高い知識・情報が多く、個人や組織を超えて共有するのが難しい。

商社という業態はこうした特性を持っているため、他業界と比べてナレッジマネジメントの展開が難しく、これまで色々な取り組みを行ってきたがなかなか成果を挙げるができなかった。Aクラス商社マンの知識を体系化して、他のBクラスに横展開するという事は極めて難しいのである。

## 2. 「情報マネジメント」が実現する 商社マンの底上げ

それでは、商社において「知識」を活用して個人ひいては組織の能力を高めることはできないのだろうか？

ここでもう一度、先ほどから使われている「知識」そして「ナレッジマネジメント」という言葉について整理をしたい。「知識」に類似する言葉として「データ」「情報」という言葉があるが、この3つは全く異なるものを指している。

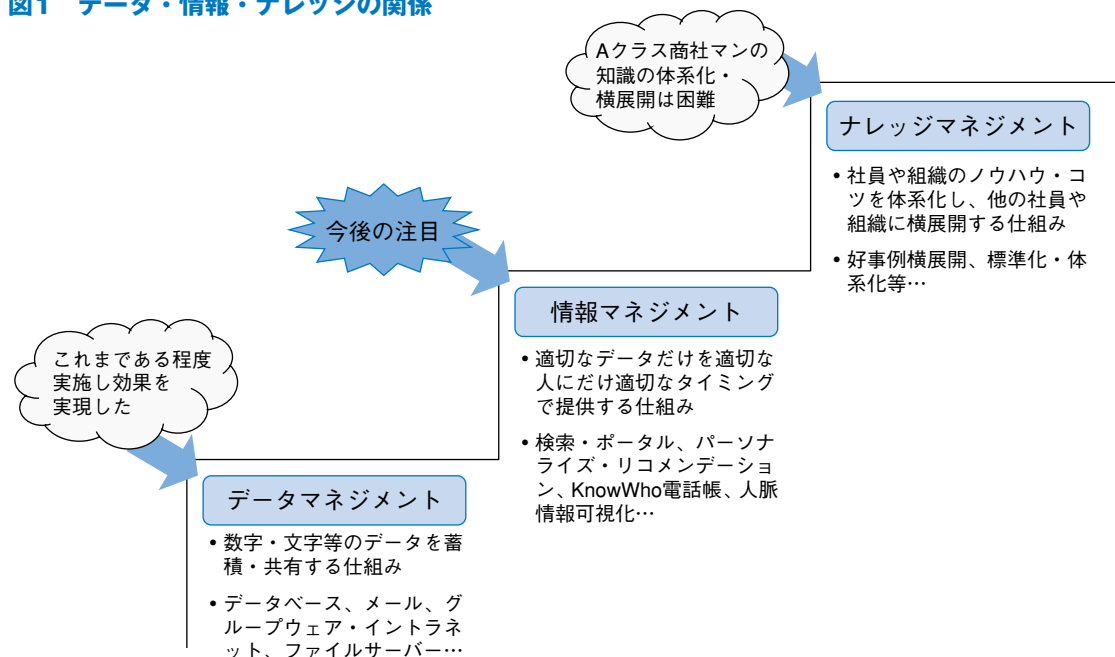
「データ」とは数値・文字・記号などコンピュータで処理できる事実のことである。「エチレン価格推移」や「提案書ワードファイル」は「データ」である。

この「データ」に意図や文脈を伴ったものが「情報」だ。「データ」が特定の目的や意思決定のために、必要なタイミングで必要なものだけが適切に提供されると「情報」となる。「今日のエチレン売買の方針を判断するために表示された過去の価格変動パターン」や「〇〇社に提案するために検索された過去の提案書」は「情報」である。同じ「データ」でも必要なタイミングで必要なものだけが提供されなければ「情報」ではなく、ゴミ「データ」になってしまう。

そして、「知識」とは「AはBになる」という証明された因果関係のことであり、前述の通り「東欧マーケットでエチレンガスは来年春には値が上がる」「中小企業と取引するときは社長の風格でリスクを判断する」といったノウハウ・コツのことである。

この「データ」「情報」「知識」のどの対象をマネジメントするので、その施策の内容が変わってくる(図1)。これまで「知識」エリアに対する取り組みとして「ナレッジマネジメント」のトライが行われてきたが、なかなか効果を挙げられなかったのは前述の通りである。一方で、商社のIT化施策の多くは、データベースやファイルサーバー、グループウェア、メールの整備といった「データ」を蓄積・共有する「データマネジメント」に向けられてきた。こうした活動は一定の成果を生み、生産性の向上に寄与したが、現在はこうしたインフラはコモディティと化しており、それ自体が競争優位を生み出す差別化要因ではなくなりつつある。逆に、「データマネジメント」の整備が進みすぎたがゆえに、「データの洪水」が起きつつある。毎日100通近く来るメール、社内外に無数にあるデータベース、何万というファイルが散在するファイルサーバー…。データの量の増加が、逆

図1 データ・情報・ナレッジの関係



に生産性を下げるという事態が発生しているのだ。

そこで、次なるテーマとして注目されているのが「情報」のエリアである。「必要なタイミングで必要なデータだけを必要な人だけにのみ提供する」「いつでも、どこでも、だれでも必要なデータを利用できる」という「情報マネジメント」が業務の品質とスピードを高めることができると期待されている。また、情報セキュリティやコンプライアンスの観点からも「不適切な人にはデータを提供しない」という「情報マネジメント」が必要になる。

商社において「データマネジメント」はある程度実現できた。一方「ナレッジマネジメント」は商社という業態ではなかなか効果を出すのが難しそうである。そこで、今後、力を入れていくべきなのは「情報マネジメント」なのではないだろうか。Aクラスの知識を体系化することはできなくても、Bクラス、Cクラスに対して「必要なデータを必要なタイミングでタイムリーに提供する」ことで業務の質とスピードを向上させることは可能なはずである。

### 3. 「情報マネジメント」を実現する 具体的製品・技術

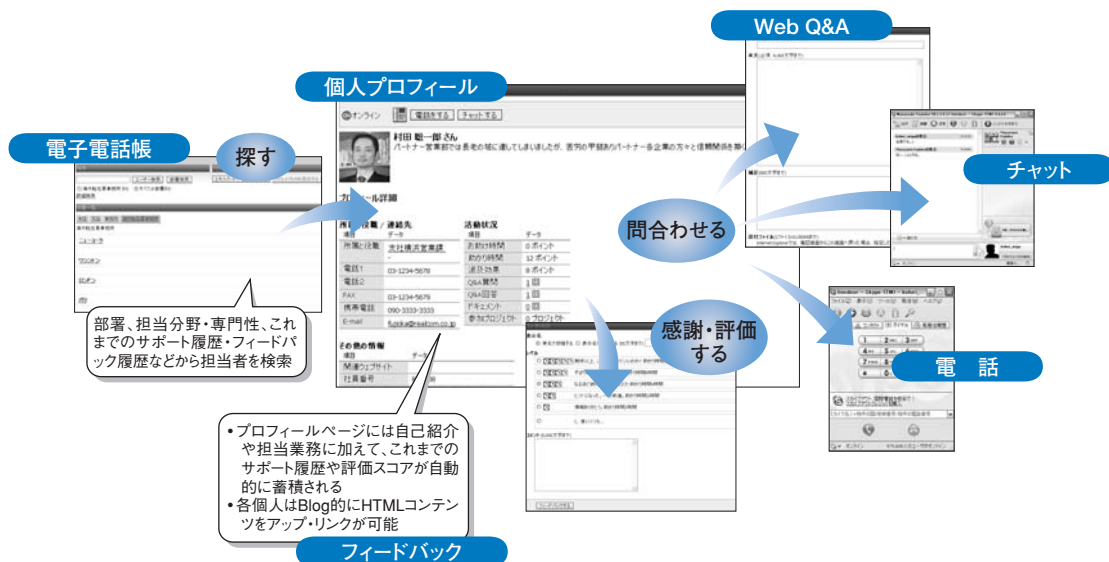
もう少し具体的に「情報マネジメント＝情報を的確にマネージすることで業務の品質とスピードを高める」アプローチのイメージをつかんでもらうために、いくつかの製品・技術を紹介したい。

#### 具体例① Googleパーソナライズドサーチ

インターネット検索エンジンGoogleは皆さんも一度は使ったことがあるだろう。これまで一般消費者向けに展開されてきたGoogleであるが、近年企業向け検索エンジンとして「Google Appliance」、企業向けデスクトップ検索エンジンとして「Google Desktop Enterprise」が展開され、企業内の「情報マネジメント」市場へと参入しつつある。

そのGoogle社が先日始めた、興味深い取り組みとして「Googleパーソナライズドサーチ」という仕組みがある。この仕組みは一見普通のGoogle検索に見えるのであるが、各個人の検索

## 図2 KnowWho電話帳



(出所) リアルコム社資料より

履歴—各個人がどのようなキーワードで何を何回検索しているか—を全て記録し、その記録をベースにその個人の興味・関心に最適な検索結果を提供している。つまり、いつもエチレンの価格動向を調べているAさんの検索結果にはエチレン関連の情報が上位に出てくるようになるわけだ。この「Googleパーソナライズドサーチ」に代表されるように、膨大なデータの中からその人が本当に必要な情報だけを適切に提供する「パーソナライズ」のアプローチは「情報マネジメント」の一つのパターンである。

### 具体例② KnowWho電話帳

最近注目されている仕組みに「KnowWho」という考え方がある。「KnowWho」とは「誰が何を知っているか=社員の専門性」をデータベース化することで社内人脈情報を可視化し、適切な人を探し出して聞いてしまおうというアプローチだ。この「KnowWho」と「電子電話帳」を組み合わせ実用化したものが「KnowWho電話帳<sup>2)</sup>」である(図2)。

「KnowWho電話帳」は、従来の電子電話帳のように社内の組織や個人の電話番号を調べる

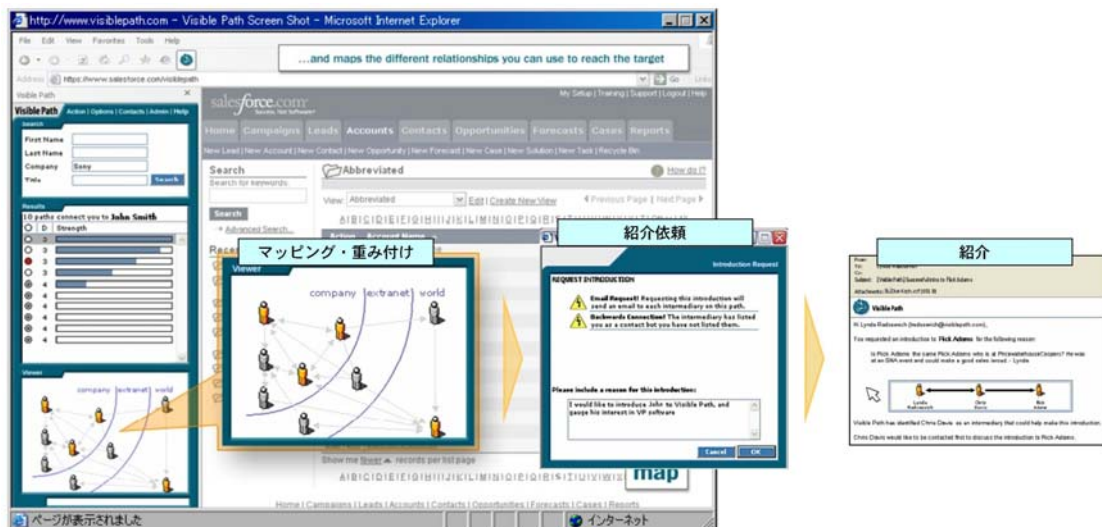
のに利用できるのに加えて、社員各個人が今までどのような仕事をしてきたのか、どのような分野に強いのか、周りからどのような評価を得ているのかをデータとして蓄積し、ライトパーソンを検索できる「KnowWho」の仕組みを持っている。社員一人一人が個人ホームページを持ち、各自の専門性やプロフィールを閲覧し、そこからメールや電話で問い合わせを行ったり、感謝の気持ちをフィードバックしたりできるインタラクティブな電話帳である。

これまで「KnowWho」の仕組みはユーザーが専門性や業務履歴等の情報を自分で入力する必要があったため、なかなか情報が入力されないという問題があったが、この「KnowWho電話帳」は社内の各種システムと連携しており、日常の業務を行っていれば、各自が更新作業を行わなくても、自然と個人のスキルや専門性が蓄積され、個人がどんな資料を作成してきたのか、どのようなプロジェクトに参加してきたかが、動的に反映されるところがポイントである。

Aクラス商社マンは、こうした仕組みがなくとも独自の社内人脈を持っているかもしれない

寄稿 商社に「ナレッジマネジメント」は必要か？

### 図3 Visible Path～人脈情報の可視化



(出所) Visible Path社ホームページより

が、Bクラス商社マンは「KnowWho電話帳」をうまく活用することで効果的に商売のタネを利益につなげることができる可能性がある。社内人脈を可視化し適切に人と人とを結びつけることも、商社にとって有効な「情報マネジメント」である。

#### 具体例③ Visible Path

「KnowWho電話帳」は社内人脈の可視化であった。一方、商社マンにとって社内人脈以上に重要な情報は社外人脈である。この社外人脈を可視化し、共有・可視化する仕組みとして米国で注目されている製品に「Visible Path」がある(図3)。

「Visible Path」は、最近話題になっている「Social Network Analysis」という手法を、社外人脈に適応したソフトウェアである。まず、名刺管理システムや顧客情報システム等に蓄積された社員各個人の社外コンタクト履歴をデータベース化し、人脈情報を蓄積する。しかし、単純に他人の人脈を勝手に活用するのは現実的でない。そこで、「誰がどんな人脈を持っているか」を可視化し、適切な人を紹介してもらうアプローチを取る。例えば、AさんがX社にア

プローチをしたいが自分はコネクションがない場合には、まずVisible Pathで社内にX社にコネクションがある人材を検索する。そうすると、Bさん、CさんがX社の部長にコンタクトがあることが分かった。そこで、Bさん、Cさんに紹介を依頼したところ、Cさん経由の方が話が付きやすそうだったので、結果的にCさんに部長を紹介してもらおう、という仕組みである。

こうした社外人脈の蓄積・可視化と組織的な活用こそ、商社にとっての真の「情報マネジメント」かもしれない。

以上、いくつかの最新製品や技術を紹介したが、こうした「情報マネジメント」は今後も次々と新しい技術革新が起きることが想定され、目が離せない。

「ナレッジマネジメント」と聞くと怪訝な顔をされていた商社の経営陣の皆様にとって、本稿が「情報マネジメント」について考えるきっかけとなっただけであれば幸いである。

- (注) 1 <http://www.google.com/psearch/>  
 2 [http://www.realcom.co.jp/news/20050330\\_ESV3.1&ADBV1.html](http://www.realcom.co.jp/news/20050330_ESV3.1&ADBV1.html)