

営業生産性を高める ナレッジマネジメント構築

青嶋 稔



小山田弘樹



CONTENTS

- I ナレッジ共有基盤の必要性——製品別・顧客別担当営業では環境変化に対応できない
- II これまでのナレッジ共有基盤の課題——縦割り・迅速性の欠如・探索時間の不足・画一性が問題
- III ソリューション営業の方向性——製品横断・フロー型・プッシュ型・ペルソナ手法を活用
- IV 事例から見た示唆——組織的ナレッジ共有とペルソナ手法により営業生産性向上

要約

- 1 顧客の多様な課題・ニーズに対応するには、製品横断的な知識を持ってソリューション（課題解決）営業を実現するとともに、今現場で起こっていることに自立的に対応できるスピード感が求められている。これらを営業要員個人に頼るのではなく、組織としてサポートできるナレッジ（知識・知恵）共有基盤の必要性が高まっている。
- 2 しかし、これまでのナレッジ共有基盤には、①製品も縦割りに整備されている、②今現場で起こっていることにスピーディに対応できない、③営業要員が多忙で必要な情報を情報システムから探索する時間がない、④多様な営業要員がいるにもかかわらず、画一的な情報と媒体手段での共有・伝達はニーズに合わない——といった課題がある。
- 3 ソリューションの方向性としては、①顧客の課題・ニーズ起点の製品横断的なナレッジの整備、②現場が双方向にコミュニケーションできる「フロー型」のナレッジ共有の場の実現、③営業のステージに応じて最適な「お薦め情報」を提供する「プッシュ型」への転換、④「ペルソナ手法」を活用し、多様な営業要員に応じた情報と媒体手段の整備——がある。
- 4 製薬メーカーA社は医薬情報担当者が活用する製品情報システムの再構築に際し、ペルソナ手法により営業要員ごとに情報と媒体手段を整備し製品横断的な体制を実現した。システムインテグレーターB社は営業要員が連携し、組織として営業展開する仕組みに転換し、組織でナレッジを共有する風土に改革した。

I ナレッジ共有基盤の必要性

製品別・顧客別担当営業では環境変化に対応できない

顧客の課題・ニーズは多様化し、昨今の法人営業現場では製品横断的なソリューション（課題解決）が求められている。

複写機など事務機営業を見ると、顧客がオフィスを拡大する場合、設置環境と人数規模に応じて複写機やプリンターを増設するだけという営業も可能である。しかし、現在の事務機営業は、機器がデジタル化してネットワークに対応したため、前の機器の単なる一対一の入れ替えに対応するのではなく、どのようにすれば顧客のワークフローが最適化しコストが最小化できるのか、オフィスセキュリティが向上するのかという、機器選定の前段階の課題を解決する手段を講じなくては、最適な提案はできなくなっている。

こうした環境変化は、工作機械やFA（ファクトリーオートメーション）にも見られ、ラインの生産性をいかに高めるか、安定操業、生産コスト削減にどのように寄与するかなど、営業要員が経営課題に近い領域での提案ができないと製品が売れなくなっている。

営業要員にとって求められる付加価値とは、顧客の課題・ニーズを正確に理解し、顧客起点で最適な製品、必要であれば外部の製品・サービスを組み合わせるソリューションを図ることである。

こうした環境変化に対しては、①製品別専門営業要員（製品担当営業要員）化、もしくは、②顧客担当営業要員に対する技術・製品サポート機能を充実させる組織改革——のいずれかで営業組織機能を強化してきた。

①の製品別専門営業要員化とは、専門化し

た営業部隊を製品別の営業組織に分け、それぞれの営業組織が顧客に対し、高い製品知識に基づいたソリューション営業を個別に展開するという組織改革である。この場合、製品担当営業要員は、上述のように製品ごとに顧客を個別に訪問することになり、組織間の壁が高くなる傾向がある。同じ顧客を訪問しているにもかかわらず、営業要員同士で顧客情報が共有化されないため、営業現場では同じ課題に対して異なる斬り口で提案をすることが多々発生している。

②は顧客担当営業要員を配置し、彼らに対する専任サポート組織を充実させることでソリューション営業を実現しようとする組織改革である。それには、組織内で顧客担当営業要員の位置づけを明確化し、彼らをサポートする製品、技術専任部隊を後方共有サポートとして組織化する方法がある。

この場合、製品専門別・顧客別に営業組織を分けることで営業組織の専門性が高まるとともに、営業要員をサポートする体制を厚くすることによってソリューション営業に対応する。しかし、どちらの営業組織改革もそれだけでは有効なソリューション営業は実現できない。

①は前述のように、とかく営業部門の組織間の壁が高くなる傾向がある。同じ顧客に対して異なる製品担当営業要員がばらばらに訪問するなど、営業組織として非効率な面が目立つため、組織間の壁をいかに取り払い、顧客情報を共有化できるかが重要となる。この場合、製品担当営業要員間で顧客課題の変化を共有しながら、彼ら同士が連携し、製品横断的なソリューションを考えることで、担当の製品の範囲にとどまらない、チームでの営

業をサポートするナレッジ（知識・知恵）共有基盤が必要となる。

②の場合、フロント（最前線）の営業要員は、顧客課題を引き出す高い業界知識を持たなければならない。営業組織を業界別にすることで、規制動向やそれを解決するソリューションの方向性など、営業要員同士は同じ組織内で情報共有をしやすい。フロントの営業要員は、業界規制の変更など複雑に変化する課題に直面するため、顧客課題に関する営業要員間での情報共有と、それを解決するための最適な製品、または製品の組み合わせ（外部仕入れ製品を含む）など、営業要員が顧客課題にいかにかタイムリーに応えられるようにするかのサポートの仕組みが欠かせない。

製品別のスペシャリストを営業要員の後方支援部隊とし、営業要員をサポートする組織を充実させるケースは多いが、そこには、フロントの営業要員が把握した断片的な情報か

ら顧客課題の正確な理解につなげ、的確なソリューションに導くための仕組みが必要である。またそれらは、何よりも営業要員にとって役に立つものと認識されることが重要で、それが営業要員が把握した顧客情報を共有する動機づけになる。

日々の営業活動で得られた情報を、顧客課題や成功の事例として営業要員間でいかに共有を促進するか、また、専任・サポート部隊とも情報を共有し、それにより顧客課題に対してふさわしいソリューションをいかに導き出すかといった問題の解決に向けたナレッジ共有基盤が求められている。

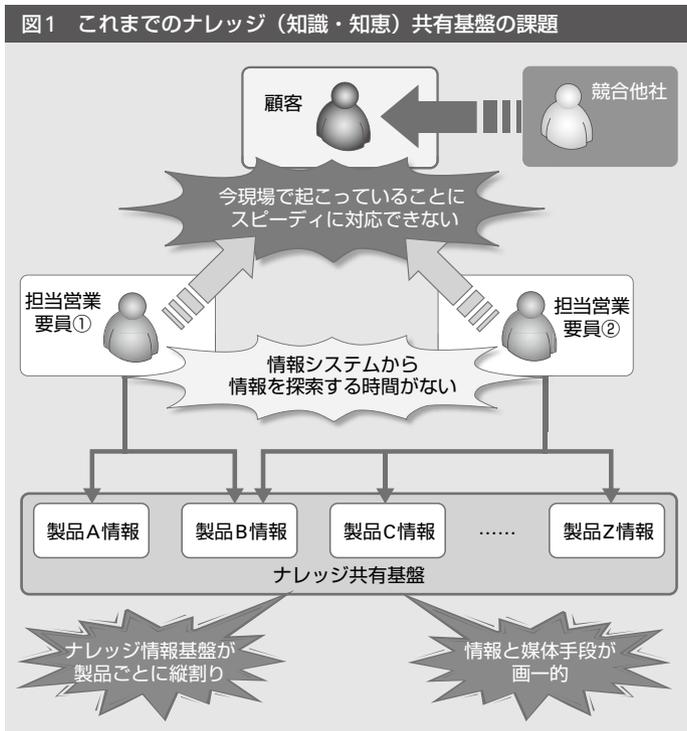
II これまでのナレッジ共有基盤の課題

縦割り・迅速性の欠如・探索時間の不足・画一性が問題

製品横断的な知識やスピード感が求められるなかにながらこれまでのナレッジ共有基盤は、

- ①組織だけでなく、製品も縦割りに整備されている
- ②過去のナレッジの蓄積が中心であり、今現場で起こっていることにスピーディに対応できない
- ③外出も多く忙しい営業要員は、必要な情報を情報システムから探索する時間がそもそもない
- ④ベテランや若手、またITリテラシー（情報技術の活用能力）などが異なる多様な営業要員がいるにもかかわらず、画一的な情報と媒体手段で共有・伝達しようとしてもニーズに合わない

——といった問題に直面している（図1）。



1 | ナレッジ情報基盤が製品ごとに縦割り

顧客課題・ニーズが高度化・複雑化するなか、それに対応した営業を展開するには、自社製品にこだわらず、さまざまな製品・サービスを組み合わせたソリューションを提案しなければならない。一方で、製品・サービスも高度化・多様化し、一人の営業要員ですべての製品・サービスを担当することは現実的に困難になっている。

このような背景から、営業組織は担当製品や技術ごとに細分化され、それに適合した縦割り組織がつくられてきた。しかしこの形態では、特定の製品・サービスに対する専門性は高まるものの、一方で、複数の製品・サービスを組み合わせて顧客課題・ニーズにマッチした提案をすることは困難である。

そこで、製品横断的な営業活動を支えるための一つの手段として、IT活用が有効である。しかし、そうした情報システム（IT）も、製品ごとの縦割りで情報が整理・管理されていることが多く、結局、営業要員個人が顧客の課題・ニーズに基づいて、各々の製品の必要な情報を探し出し、それらを組み合わせてオーダーメイドで対応するといった手間がかかっている。

2 | 今現場で起こっていることにスピーディに対応できない

変化の速い現代においては、顧客の動向・ニーズや競合他社の動きをいち早く察知して手を打たなければならない。しかし、これまでのナレッジ共有基盤の仕組みは過去の成功事例などが中心であり、今現場で起こることにスピーディに対応するには限界があ

る。現場で起こっていることを本部が吸い上げ、本部が方針や打ち手を検討し、それから必要な情報を現場に向けて発信する——といった一連のプロセスを経てはあまりに時間がかかりすぎ、商機を逸することになる。

したがって、現場の営業要員同士が情報をリアルタイムで交換・共有し、コラボレーション（協業）を通じ、スピード感を持って現場で自立的に解決することが必要になってきている。

3 | 情報システムから情報を探索する時間がない

営業組織がスリム化し、一人の営業要員が担当する顧客数も増加傾向にあり、営業要員の負荷は増大している。また、外出も多いため、忙しい営業要員が必要とする情報を自身で情報システムから探索する（プル型）仕組みの活用には時間的制約も大きい。したがってそうしたプル型の仕組みだけではなく、営業のステージに応じて、営業要員に最適な「お薦め情報」を提供（プッシュ型）し、そのなかから取捨選択できる仕組みが望まれる。

4 | 情報と媒体手段が画一的

営業要員は、担当顧客の特性（大企業・中小企業、本部・店舗等）などによって、求められる行動様式や必要とされる情報が異なっている。また、営業要員は、基本行動が確立していない新人からベテランまで多様である。さらに情報活用力を武器とするITリテラシーの高い営業要員がいる一方で、情報システムを使いこなせない者もいる。

このように情報システムの利用者である営

業要員は多様であり、営業活動の局面における悩みや課題もさまざまである。そのため営業活動を支えるナレッジ共有基盤も、多様な営業要員に応じた仕組みが必要となる。

Ⅲ ソリューション営業の方向性

製品横断・フロー型・プッシュ型・ペルソナ手法を活用

- ソリューション営業の方向性として、
- ①顧客課題・ニーズを起点とした製品横断的なナレッジの整備
 - ②過去の情報を蓄積した「ストック型」に代わる、現場が双方向にコミュニケーションできる「フロー型」のナレッジ共有の実現
 - ③必要な情報を営業要員自らが探索するプル型の仕組みから、営業のステージに応じて最適なお薦め情報を提供するプッシュ型の仕組みへの転換
 - ④「ペルソナ手法」を活用した、多様な営業要員に応じた情報と媒体手段の整備——がある。

1 | 製品横断的なナレッジ共有基盤の整備

顧客の課題・ニーズを起点としたソリューション営業を実現するためには、営業活動を支えるナレッジ共有基盤も、製品ごとの縦割りではなく、顧客の課題・ニーズを起点に整備しなくてはならない。

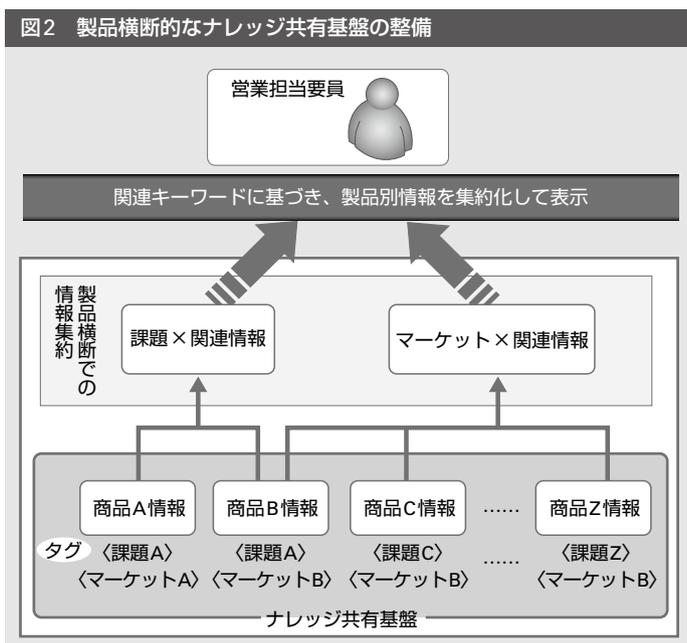
しかし、営業活動に必要なナレッジ、販促資材・ツールといったコンテンツを整備するのは、主に本部の製品ごとのマーケティング担当者であることが多い。そのため本部の担当者が連携して、顧客の課題・ニーズを起点に、どの製品を組み合わせて提案・販売するのが顧客に最も訴求できるかを検討し、製品別だけではなく、顧客マーケット別や課題・ニーズ別などさまざまな斬り口によって、ナレッジ共有基盤に載せるコンテンツに付加情報（タグ）を与えて情報を整理しなくてはならない（図2）。

情報を整理するには、このように本部が主導する方法もあるが、昨今では、情報を活用する現場が主導する方法もある。これらの仕組みを実現する代表的なテクノロジーとして「ソーシャルタギング」が挙げられる。

タギングとは、Webサイトなどで集積された一つひとつの情報に対して個々のユーザーが短い単語を付加して整理することで、分類や検索を効率よく行えるようにする仕組みをいう。このタギングを、1人ではなく多数の人間で行うのがソーシャルタギングである。

これによって、情報を提供する本部側が一方的に情報を分類するのではなく、営業要員同士に必要なタグを加えることができるようになり、それにより、目的の情報をさまざま

図2 製品横断的なナレッジ共有基盤の整備



な斬り口から見つけられる確率が大幅に高まっていく。このような技術を使うことも、外出が多く、他の営業要員とのコミュニケーションがなかなか取れない営業要員が、必要としている情報にすばやく到達するために有効な手段である。

2 | フロー型のナレッジ共有基盤の実現

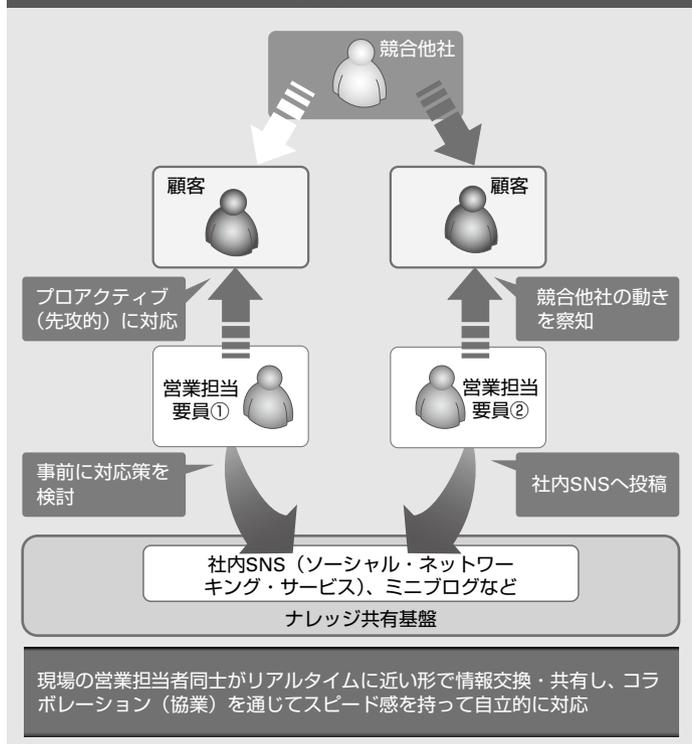
これまでのナレッジ共有基盤は成功事例など、過去の情報を蓄積したストック型が中心であったが、変化の速い現代では、現場の営業要員同士がリアルタイムに近い形で情報を交換・共有し、コラボレーションを通じ、スピード感を持って現場で自立的に課題解決することが必要になってきている。

消費者向けサービスでは、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）や、ブログとチャットを合わせたような新感覚コミュニケーションツールとして、ミニブログの「Twitter（ツイッター）」などが流行しているが、社内システムでもストック型の仕組みに加えて、こうした社内SNSやミニブログといった、現場の担当者同士が情報をリアルタイムで共有できるフロー型の仕組みも併せて整備することが有効である（図3）。実際に医療品や損害保険業界などに成功事例が見られ始めている。

3 | プッシュ型の仕組みへの転換

多忙な営業要員にとっては、自らが必要な情報をシステムから探索するプル型の仕組みだけではなく、営業のステージに応じて最適なお薦め情報の提供が受けられるプッシュ型の仕組みが有効である。

図3 フロー型のナレッジ共有基盤の実現

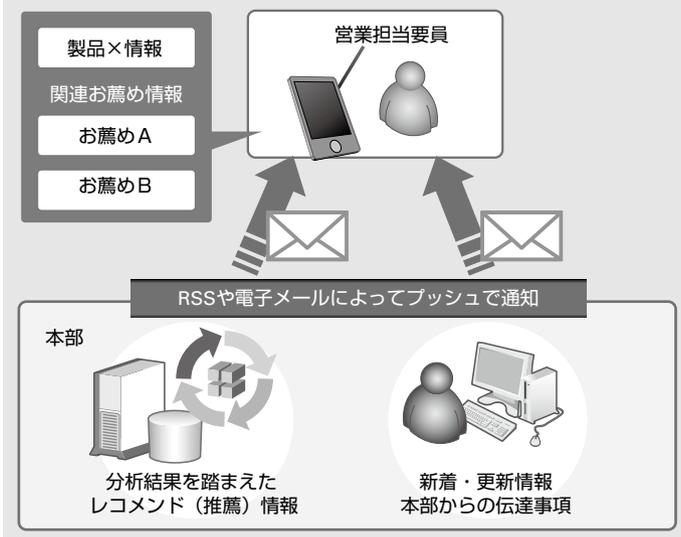


これらの仕組みを実現するうえでの代表的なテクノロジーとしては、「レコメンドエンジン」「RSS (RDF Site Summaryもしくは Rich Site Summary)」などが挙げられる。

レコメンドエンジンとは、情報システムの利用者に、製品情報や関連情報などを推薦（レコメンド）できる機能を追加するための技術である。システムの利用者が欲しがりそうな情報を、行動履歴や同じ製品やページを過去に見た人の数などから予測して、他の似た利用者がよく見ているにもかかわらず、その利用者がまだ見えていない製品情報や関連情報を推薦する。

代表的な事例が、オンライン書店のアマゾン・ドット・コムである。利用者が同サイトで書籍を検索した際に下段に表示される「この商品を買った人はこんな商品も買っています」

図4 プッシュ型の仕組みへの転換



す」とお薦めしてくれる機能はレコメンドエンジンを利用している。利用者も、消費者向けのサービスとして今では当たり前を活用している。

RSSとは、Webサイトの更新情報を簡単にまとめ、配信するための仕組みである。ニュース配信サイトでは最新ニュースを、企業サイトではプレスリリースや新製品情報などを、RSSを使ったヘッドライン情報として配信している。RSSに対応しているWebサイトには、、**RSS**、**XML**などの表示があることが多く、読者も目にしたことがあるだろう。

昨今、このような技術を企業内の情報システムに取り入れる動きがある。営業要員は興味や関心のある情報に関する新着情報だけ入手ことができ、さらに他の営業要員が活用している関連情報も一緒に薦めてくれるため、外出が多く多忙な営業要員にとっては情報収集に有効である(図4)。

本システムの運用面では、全員に配信する

のは本部が絶対に伝えなければならない情報に絞り込み、その他の情報については配信の可否を選択制にして判断させるなどの工夫が必要となる。なぜならば、営業要員にとって不要な情報がプッシュされるようになると、プッシュ情報自体を見なくなる危険性があるからである。

4 | ペルソナ手法の活用

ナレッジ共有基盤の利用者である営業要員は多様であり、営業活動の悩みや課題もさまざまである。多様な営業要員に適応した仕組みを整備するに当たっては、ペルソナ手法を活用したシステム設計が有効である。

ペルソナ手法とは、人間中心設計のマーケティング手法の一つであり、ペルソナという架空の、しかし詳細な人物像を描くことで、サービスを提供する側が利用者と同じ価値観を持ち、利用者視点で最適なサービスを設計できるという手法である。インターネット通販や無店舗型金融サービスなど、消費者向けのITサービスを設計する際にペルソナ手法を活用することが日本でも一般的になりつつある。一方、社内の情報システムでは、提供される情報も提供する仕組みも画一的で、マーケティング的な観点からは、社内ユーザーにとってより良いシステムをつくらうという試みはまだ少ない。

ペルソナ手法を活用するメリットは主に2つある。1つ目は、サービスの提供側がターゲットとする営業要員のイメージにぶれがなく、具体的なユーザー像として共通認識化できる点にある。基本的に万人に喜ばれる仕組みはつくりえない。そこで、漠然としたユーザーではなく、ターゲットにしたいユーザー

に焦点を当て、そのユーザーが必要とする情報、機能、配置、デザインで設計する。2つ目は、ターゲットとするユーザー（営業要員）のペルソナのプロフィールを具体的に描くことで、営業要員の奥底にある経験や価値観を知り、ユーザーの深層心理にある暗黙的なニーズを顕在化させることができる点である。

ペルソナ手法を活用した基本的なアプローチは以下のとおりである（図5）。

- ①セグメンテーションとターゲットティング
- ②セグメントごとのペルソナ像作成
- ③各々のペルソナの営業シナリオの作成と課題仮説の抽出
- ④課題解決に向けた施策の立案

4-1 セグメンテーションとターゲットティング

最初に営業要員を何らかの属性で分類（セグメント）し、各々のセグメントに優先順位をつけることで、「誰のための」検討を優先

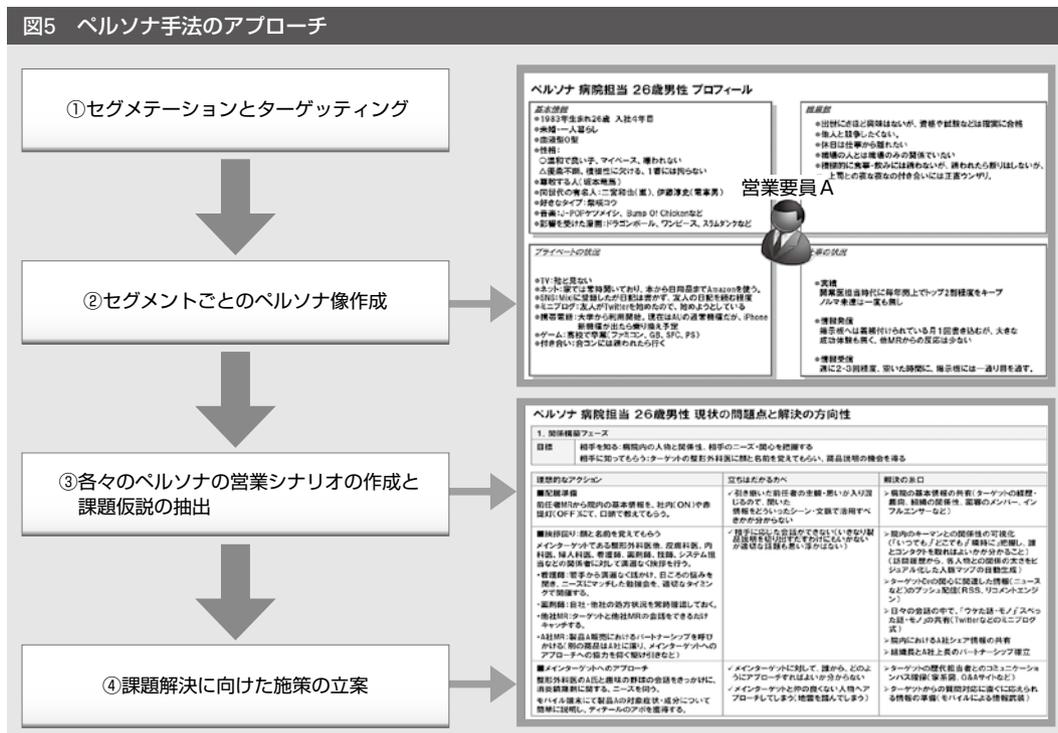
するのかといったターゲットを明確にする。

4-2 セグメントごとのペルソナ像を作成

次にセグメントごとに仮想ユーザーであるペルソナを具体的に描く。名前、年齢、住所、価値観、考え方、行動特性、仕事観など、そのセグメントを代表する典型的な人物像をできるだけ具体的に描くことが重要である。その際はアンケート調査やインタビュー、営業要員への同行調査を実施したうえで行うことが有効である。

4-3 各々のペルソナの営業シナリオの作成と課題仮説の抽出

次に、各々のペルソナごとに典型的な営業シナリオ（訪問準備、アポイント取り、課題・ニーズ収集、営業・提案活動、アフターフォローなど）をいくつか作成し、そこで営業要員が直面する課題仮説を抽出する。ここがペルソナ手法の効果が最も発揮できる場面



である。仕組みを提供する本部側が一方的に、「営業要員はこういうことで困っているはずだ」と思い込むのではなく、営業要員Aというペルソナがどのような思いを持って行動し、どのような壁に直面するのだろうか、ターゲットユーザーである営業要員Aを中心に、課題・ニーズを抽出することができる。

4-4 課題解決に向けた施策の立案

最後に各々のペルソナの課題解決策を検討する。たとえばベテランで優秀なペルソナの場合、気づきを与える有効な情報を提供し、後は担当する顧客の課題・ニーズに応じて営業要員自らの裁量でその情報を取捨選択してカスタマイズさせるほうが有効な場合もあれば、新人などの場合は、営業シナリオに応じ、行動と提供すべき情報を応酬話法的に手取り足取り規定したほうが有効な場合もある。

また、高度なソリューション営業に必要なナレッジは、形式知化することが困難なものも多い。それには、ITに過度に依存したナレッジ共有だけでなく、面談などリアルコミュニケーションでナレッジを共有するなど、バランスに考慮した検討が必要である。

どの業界においても、営業要員のスキルやバックグラウンドは多種多様で一律ではない。ナレッジマネジメント（知識・知恵管理）の仕組みも、あるレベルの営業要員に合わせて一律な対応を取ってしまうと、効果が限定的なものになってしまう。営業要員を十把一絡げに捉えて検討するのではなく、ペルソナ手法を使い、多様な営業要員の課題・ニーズに応じて、必要なナレッジやその伝達手

段を検討することが有効である。

IV 事例から見た示唆

組織的ナレッジ共有とペルソナ手法により営業生産性向上

1 | システムインテグレーターA社の事例

システムインテグレーターのA社は、営業要員のレベルアップを図るためにナレッジマネジメントを導入した。

同社は、2002年から営業支援システムを導入した。以前はやみくもな飛び込み型営業であったが、顧客情報や営業履歴を同システムで管理することで営業生産性を大きく高めていった。

その後5年で、A社の業績は経常利益が3.7倍に拡大した。しかし、個々の営業要員の生産性は向上できたものの、営業要員が営業支援システムを使いこなすのではなく、いつの間にか営業支援システムを使うこと自体が目的化してしまった。その後、リーマン・ショックによる需要急減に直面し、A社は業績を大きく下げる結果となった。

A社はその結果を真摯に受け止め、何が課題なのかを内部で徹底議論した。

その結果、営業拠点ごとの業績が大きく異なっていたことが明らかになり、そのことから、営業要員が営業支援システムを使って個々に生産性を上げるのではなく、営業要員同士が連携することによってさまざまな営業要員（製品担当営業要員）が同じ顧客に訪問して得た情報を共有し、組織として営業展開することに舵を切った。そして、組織間の連携を強化するため、2009年7月、横串の連携を促進するプロモーション部門を新設し、各

部門から技術や製品に詳しい人員80人を集め、全国10カ所の営業拠点に送り込んだ。営業要員が連携を促進しながら、情報を共有し営業することによって、売り上げの向上に成功したのである。営業要員が個人で戦うのではなく、組織横断的なマーケティングの仕組みとしてナレッジの共有化を進めて生産性を向上することに成功した。

もともとA社の営業は「一匹狼」の集まりであったが、「知識を組織で共有して戦う」という風土に改革するため、営業成績の低い下位の営業要員の成績を公表し、彼らを対象に研修を実施することで営業成績の底上げを図った。組織内部に下位の営業要員がいる営業チームでは、下位の営業要員の底上げを図るためにチーム全員が協力して情報を共有することを始めたのである。こうした営業要員の底上げには、社長自身が陣頭指揮を執った。過去のように、自分が売れていれば他人は関係ないということではなく、チーム内に成績の上まらない営業要員がいれば全員で底上げしなければならないという連帯意識を植え込んでいったのである。

こうした風土改革が奏功し、過去、各製品担当営業要員が個別に顧客に提案活動を行っていたA社は、営業要員同士が情報を共有しながら顧客に営業活動を行うようになった。この際の情報共有は、ストック型のナレッジマネジメントの仕組みだけでなく、顧客への提案結果や導入後のフォロー情報を共有するフロー型も併用する。製品Aを導入した結果、製品Bの導入が提案しやすい状況となれば、製品Bの提案を促す情報を共有する。

たとえば、顧客企業でCTI（コンピュータ・テレフォニー・インテグレーション）が

導入されれば、その後、顧客企業は顧客データベースが必要となるため、販売管理システムの導入を推奨するような、営業要員同士の情報共有を促すプッシュ型の仕組みが盛り込まれている。

従前の情報システムでの営業情報の共有は、製品の斬り口によるものか過去の販売事例情報に限定されていた。しかしA社は、日々変わりゆく顧客のステータス（状況）に応じた製品担当営業要員間での連携を促す情報共有に、コーチングの仕組みも組み合わせた。

こうした仕組みと活動により、日々変わる顧客の状況に応じて営業要員にプッシュする形で情報共有することで、A社は営業生産性の底上げに成功している。

2 | 製薬メーカーB社の事例

製薬メーカーB社は、医薬情報担当者（MR）が利用する製品情報システムの再構築に際して、ペルソナ手法を活用して営業要員のセグメンテーションに応じた情報と伝達手段を整備した。

同社はMRのディテール（医師を訪問して、自社製品の有効性や安全性に関する情報を提供し、患者への処方促すこと）の量の拡大から、質の向上への転換を図ろうとしていた。それまではディテール量の拡大を重視し、主にSFA（セールス・フォース・オートメーション）によって、医師を何回訪問して自社製品を何回説明したかといったKPI（重要業績指標）を中心に行動を管理していた。しかし、病院側の訪問規制が厳しくなって医師に面会できる機会が減ったことから、1回当たりのディテールの質をいかに高める

かが課題となってきた。そこで、医師に提供するMRの情報の質向上をねらって、MRが利用する製品情報システムの再構築を計画したのである。

B社のMRは、主に「国立病院担当」「それ以外の病院担当」「開業医担当」に分類され、さらにいくつかの担当製品を持っていた。各々の担当によって求められる専門知識のレベル、提供する情報の深さも異なるため、それをサポートする製品情報システムへの要求も異なることが想定された。そこで、次期システムを検討するに当たってB社は、ペルソナ手法を活用してターゲットユーザーごとに要件を洗い出した。

最初にMRを、営業成績（ハイパーフォーマー、ローパーフォーマー）と現行の製品情報システムの利用頻度（ヘビーユーザー、ライトユーザー）の2軸でセグメンテーションを行い、「ローパーフォーマー×ライトユーザー」以外をターゲットユーザーと定義し、3つのセグメント（図6の濃いアミ部分）に該当するペルソナ像を描き、課題仮説を抽出している。

その後、実際の営業成績とシステムの利用頻度を分析し、3つのセグメントに該当するMRを抽出して、それぞれグループインタビューを実施して、課題仮説を検証した。

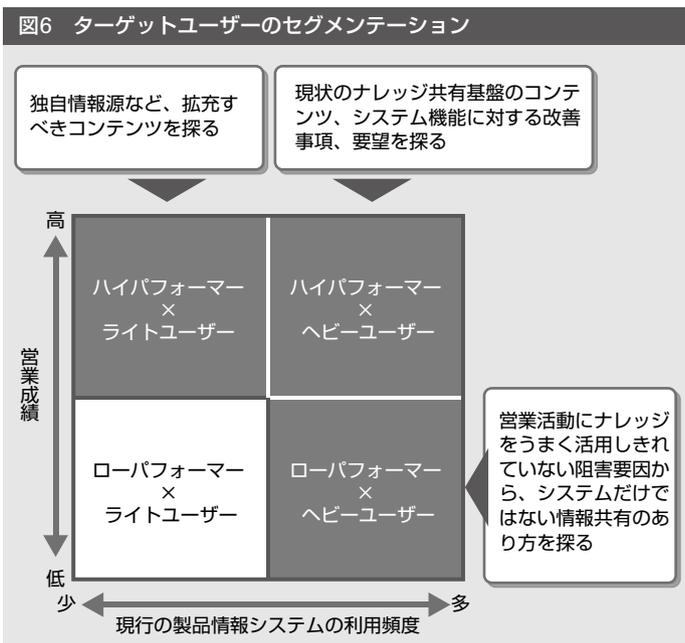
その結果、それぞれのセグメントで浮かび上がった課題や要件は以下のとおりであった。

● ハイパーフォーマー×ヘビーユーザー

医師の課題・ニーズを起点としたディテールを志向しているが、現行の製品情報システムは製品縦割りのため、自ら必要な情報をシステムから探し出し、自分なりに情報を組み立てて対応している状況であった。次期システムへの要件としては、製品横断的な情報提供や、頻繁に利用されるお薦め情報の提供であった。また、ヘビーユーザーならではのシステム機能への細かな改善要望なども当該セグメントから多数挙がった。

● ハイパーフォーマー×ライトユーザー

プライベートまで親密な医師を何人か抱え、医師から処方方針・ニーズを直接確認できる関係が構築できており、基本的な情報源は医師から入手していた。また現行の製品情報システムにはない独自の情報源（最新文献情報の外部のWebサイトなど）も駆使していた。医師の処方方針・ニーズさえ把握できれば、どのような情報をどのように組み立てて訴求すればよいかは自力のできるため、次期システムの要件としては、医師の処方方針に影響を与える医師の個人情報、人脈マップ（出身大学、研究室の教授、大学時代の研究テーマ、経歴、最新の論文発表など）の共有であった。



● ローパフォーマー×ヘビーユーザー

新人および他担当からの異動などで経験の浅いMRが多く、医師との信頼関係も十分に構築できていないため、本部の営業方針に沿ったディテールを忠実に実行していた。情報源は現行の製品情報システムで、それを頼りに医師に情報提供するものの、一方通行であり、医師の質問への適切な回答や、有効な情報を二の矢・三の矢で提供ができない課題を抱えていた。次期システムの要件としては、応酬話法の整備とそれに応じた提供すべき情報の全体マップ、文献情報の要約（どの部分を訴求すればよいかといったポイント）であった。

上述のように、同社は、MRのディテールの質の向上に向けて、ターゲットユーザーであるそれぞれのMRが必要としている情報を整理し、費用対効果を踏まえて次期製品情報システム化計画を策定した。さらに、情報の性質によってはシステムからの提供ではなく、営業企画部門、人材開発部門など関連部署と連携して、その他の最適な伝達手段（MR研修、eラーニング、診療科・担当製品単位での勉強会など）を検討・推進している。

こうした仕組みをナレッジマネジメントに組み込めば、縦割りである営業組織に横串を刺す、もしくは最前線にいる顧客担当営業要員と、製品専任あるいは技術者が、プロアクティブ（先攻的）に情報を共有できる。これにより、顧客課題に合わせてソリューション営業を展開できる情報基盤が築いていけるのである。

営業の生産性向上のためには営業マネジメント改革、営業人材育成、組織風土改革などが必要であることを大前提としつつ、こうした製品情報システム基盤を整備することでも改革を進めていくのである。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、海外事業戦略立案、本社改革、精密・電機、機械業界の事業戦略など

小山田弘樹（こやまだひろき）

産業ITコンサルティング部主任コンサルタント

専門はナレッジマネジメント、業務改革・システム化構想、ITガバナンス・組織改革など