

情報 / 知識の集約・連携で 営業提案力を強化

ダイヤモンドリース株式会社

リース会社の武器は、営業担当者の問題解決能力と提案力にある。それを高めるためには、商品、リースに関する最新、最良の情報・専門知識を第一線の営業担当者に伝達していかなければならない。ダイヤモンドリース株式会社(以下、ダイヤモンドリース)は、この課題を解決するための基盤としてリアルコム「KnowledgeMarket」を活用している。

専門知と営業の連携を求めて

ダイヤモンドリースがナレッジマネジメント(以下、KM)に積極的に取り組む理由とは何なのか。この問いかけに同社の企画部長、森安直人氏は以下のように切り出した。

「われわれのビジネスでは、税制や会計制度といったさまざまな要素を考慮しながら、最適なリース商品をどう顧客に提案するかに成否の鍵がある。つまり、KMを通じてリース商品に関する専門的な知識を各営業担当者に共有させ、最大限に活用させることが、当社のビジネス拡大に直結するのだ」

こうした背景から、ダイヤモンドリースはこれまでもさまざまな社内の情報共有、ナレッジ共有の施策を実行してきた。

その1つが同社のイントラネット「DL(ダイヤモンドリース)ネット」を通じた、各種商品情報・提案書の提供だ。DLネットには、営業担当者の質問に対して、各部署の専門家が回答を提示するための共有フォルダ(ナレッジプラザ)が設けられていた。

しかしながら、ナレッジプラザは十分な成功を収めることができなかった。要因の1つは、情報の投稿が全社共有フォルダに対してしか行えず、羞恥心などから基礎的な質問を投稿しづらかったことだ。

また、ナレッジプラザに寄せられた質問への回答は、同プラザの管理者が社内の各専門家から一括して聴取し作成していた。そのため、プラザ運用における管理者の負担もかなり大きかった。

こうした理由から、ナレッジプラザへの投稿は自ずと減少し、結果的に同社における「Q&A」のスタイルは個人の「つて」を頼りにした電話やメールでのやり取りに立ち戻っていったという。

「そこで、KMに特化したソリューションを導入し、真に“使える”KMのシステムを構築しようという機運が高まった」と、同社の商品開発室課長、八木原朗氏は言う。

KMを日常業務として 浸透させる

新システムの導入機運が高まる中で、同社が導入を決めたのがリアルコムのKnowledgeMarketである。選定の理由を、八木原氏はこう説明する。

「KnowledgeMarketは、他のKM製品や仕組みに比べてシンプルであり、利便性も圧倒的に高かった。われわれは、KMのシステムに社員全員が抵抗なく日常的に使える親しみやすさを求めた。その要件に合致したソリューションはKnowledgeMarketだけだったのだ」

同社では、KnowledgeMarketの導入決定から実際の運用開始までに十分な準備期間を設けた。その理由は、KMシステムで扱う情報の鮮度を保ちつつ品質を最大限に高める仕組みを周到に検討する必要があったからだ。「例えば、当社のKMシステムには投稿されるナレッジの正確性を専門家が事前にチェックする承認フローの仕組みが不可欠だった。なぜならば、誤った知識が顧客への提案というかたちで外に出てしまうことは絶対に許されないからだ」と、八木原氏は言う。

ダイヤモンドリースとリアルコムの両社スタッフは、およそ半年にわたってミーティングを重ね、このようなニーズを効果的に取り込んだKMの仕組みを完成させた。

こうして構築されたダイヤモンドリースのKMシステムは、「専門家FAQ」、「営業Q&A」、「提案書ライブラリ」という3つの仕組みを柱としている。

「営業Q&A」は、営業担当者が日々の業務の中で蓄積したノウハウを交換する場だ。例えば、担当者の元には顧客からさまざま

CASE STUDY OVERVIEW

KM導入の目的

社内にて点在する専門家のバーチャルな組織化と専門知識センターの構築による、営業効率・成約率の向上

営業現場で必要とされる情報 / ナレッジの共有と活用の容易化

KM導入の効果

専門知識を有する担当者(専門家)の業務負荷の軽減(これは、専門情報 / ナレッジに関するFAQの整備による)

営業担当者間の情報 / ナレッジ、提案書の共有化による、営業担当者の業務効率の向上

個人の情報 / ナレッジのデータベース化による専門性の可視化

知識・ノウハウの提供 / 活用という文化の育成

KM対象ユーザー数

約700人(全社員)

まな要求が寄せられる。その際、過去において同様の要求に対処した担当がいれば、その知識を活用することで顧客への対応がスムーズになる。そうしたナレッジ連携を実現するための場が、「営業Q&A」である。

対する「専門家FAQ」は、社員が業務上の質問を投稿して、社内の専門家から回答を得るための場だ。社員から寄せられた質問は、専門家が吟味し、その頻度や重要度が高いと判断した場合に「よく尋ねられる質問(FAQ)」として編集され、全社員に対して公開される。つまり、「専門家FAQ」は、Q&Aの内容を定型化し、洗練させたナレッジデータベースを提示する場と位置づけることができる。

また、「専門家FAQ」では質問のすべてが自動的に公開されるわけではないため、社員は気軽に専門家に質問できる。

3つ目の「提案書ライブラリ」は営業用の提案書を共有する場である。一般に、営業担当者が自らの提案書を積極的に公開することはまれだ。しかし、ダイヤモンドリースは、同ライブラリと「専門家FAQ」や「営業Q&A」を組み合わせることで営業担当者から見たKMサイトの利便性を高め、さらに、KnowledgeMarketのフィードバック機能やランキング機能を利用して投稿へのインセンティブを与えることで提案書の積極的な投稿

を促す環境を整えたのである。

営業担当者の能力アップをサポート

ダイヤモンドリースにおいてKnowledgeMarketの本格運用がスタートしたのは2002年6月である。それに向けて同社は、3つの営業部署と100人の専門家による試験運用を行い、それと並行して、数多くのFAQをリストアップする作業も専門家協力の下で進めた。これにより、「専門家FAQ」には、システムの本格始動時点で、すでに900件にも及ぶ質問と回答が蓄積されることになった。

こうした努力もあり、同社のKnowledgeMarket導入は目覚ましい成果を上げている。スタートして半年で延べ7,000人以上が活用し、半年間の業務の時短効果は約700時間に達した(実態としてはその2~3倍の効果があると八木原氏は考えている)。また、「提案書ライブラリ」における提案書と気づき情報の投稿もすでに250件に上っている。加えて、重要なことは、個人が所有している情報や提案書が全社共有のナレッジとなり、営業担当者同士が自作の提案書を共有したり、持ち寄って合作したりということが現場で日常化しつつあることだ。また、再利用価値の高い提案書を作成・投稿したことで、社内で



ダイヤモンドリース 企画部長
森安直人氏

一目置かれる存在になった社員が数名出現したことも特筆すべきであろう。

さらに八木原氏は付け加える。

「専門家FAQの仕組みが出来上がる以前は、専門家の元に同じ内容の質問が連日寄せられていた。しかし、現在は状況が大きく改善され、専門家の負担が軽減された。これにより、彼らも自分たちの本来業務により多くの時間を割けるようになった」

また森安氏は、こうした状況を加味しながら、KMの導入効果をこうまとめる。

「営業業務の効率化という意味でKnowledgeMarketの効果は絶大だ。しかも、その導入によって、営業部全員のパフォーマンスを高いレベルで均一化し、そのうえで各自が専門的なノウハウ/知識を吸収・蓄積し、より高いレベルを目指していける土壤が形成できた。その意義は決して小さくない」

図：ダイヤモンドリースのKMシステムの仕組み



USER'S PROFILE

会社名：ダイヤモンドリース株式会社
 資本金：164億4,029万5,000円
 従業員数：約700人
 事業内容：各種動産のリース / 各種動産の割賦販売 / 金融業務 / 不動産業務 / 投資商品販売 / 国際業務
 事業所：本社、新川分室、新宿営業部、支店(全国17拠点)
 売上高：4,225億2,700万円(2003年度単体実績)
 URL：<http://www.dia-lease.co.jp/>