営業戦略創造のための情報システム

杉本 茂*

Information system to create business strategy

SUGIMOTO Shigeru

[著者抄録] 自社の実績（ビジネスフォーム）そのものをデータとして、それを情報化する意義とシステムの概要を明らかにする。そして、その情報の質が営業活動とどのように関わりながら営業戦略となるのかを記し、この情報戦略との相乗効果に結びつくプロセスを記述した。営業とは人を相手とする業務であることを意識し、情報の中にいかに人間性を反映していくかについても追求した。

[著者付与キーワード] 本当の情報、質的信息、サンプル、ボックス、マーケティング、顧客戦略、ノウハウ、アプリケーション、提案営業

[Author Abstract] The author describes significance in treating business forms of a company's own as information (regarding it as data) and the system outline. He also describes how the quality of information is involved in business activities and then transformed to business strategy. The process of linking to multiplication effect of such information strategy is explained. Realizing that business activities are interaction with people the author seeks how human nature should be reflected in information.

[Keywords by Author] substantial information, quality information, sample, box, marketing, customer strategy, information strategy, know-how, application, suggestion incorporated business

* イセト紙工(株) 大阪支社 フォーム管理課
〒541 大阪市中央区北久宝寺町2-2-6 Tel. 06(261)7031
ISETO SHIKO Co.,Ltd. Form management section, manager
(2-6, Kita-kyuhoji-cho 2chome, Chuo-ku, Osakashi,541)

1. はじめに

「情報」、「情報」といわれる今、その状況にのまれないで、自分なりの「見識」と「運用力」を持てるようにするには、最初に、自分が情報活動しなければならない範囲を長期・中期・短期と期間別にできるだけ明確にして、それらと関連する「情報」の収集、活用、発信のサイクル活動を継続的に実行し、かつ、それがムダな時間と労力を費やす結果にならないように、日常から「情報」の選択眼を平行して養わなければならない。

このようないろいろなプロセスを経ながら、螺旋階段を登るような調子で、自分を情報人間に仕立てていくのであるが、特に大切なことは、関連分野の「感性」を磨くことである。「情報感度」が鈍ったのでは情報活動の効果は期待できない。

これらの前提条件をクリアしながら、とにかく自分がよしとする方法で続けることである。すべては、そこから展開するであろう。

「学問に王道なし」という諺があるが、情報についても同様のことがいえるのではないだろうか。

2. 情報に対する考え方

「情報」があらゆる分野で重要であることはいうまでもない。しかし、ある「情報」が重要であるか、あるいは「価値」があるかは、活用されてはじめて評価されることを理解しておかなければならない。

例えば、①消費者のニーズ（情報）をとらえ、環境の変化にも対応して宅配便制度、ワードプロセッサなどが作られ、②情報の高度な集積結果である技術と柔軟な思考によってシュレッダー、プリントゴッコなど、従来の商品概念では思いもつかなかった新製品が出現した。

これらは情報をうまく活用した結果、その効果が表れた事例である。その上、商品開発・販売過程においては独自の路線で実行され、いわゆる大企業の下請け的なパターンではない。中堅・中小企業には明るい事例である。

情報社会は民主化がどんどん進む社会であり「情報」と「技術」がきめ細かく生かされる社会である。

ごく少数の事例であるが、これらを通して情報を生かすことが企業の創造的発展にいかにかがわかる。

さて、「情報価値」についてであるが、情報の本質を見極めないと評価を誤ることがある。それを、今流行のPOSシステムで考えてみると、確かに「売れ筋商品」は把握しているかも知れないが、それはある時点の人気商品の「結果情報」であり、非常に短期間のそれではないとのやや冷めた見方もある。

このあたりの情報の見方について、1982年に業界で初めてPOSを導入し、無借金経営を貫いているセブンイレブンの鈴木敏文社長は「POSシステムから、こぼれ落ちた20～30%の情報の方が決定的に大事である」と明言している¹⁾。

情報はあくまでも情報であって、自分の「感性」「経験」「勘」を最大限に働かせて、自分で分析して自分の見解を見いださなければならない。そして、本当に生きた現場の状況を内包した新鮮な情報は、やはり人間が持っているのだということも、実感として味わえる環境にもっていける人間的な力をつけていくことが必要である。

「情報量」については「情報の氾濫」とそれとはまったく逆の「情報不足」が聞かれる。このような発言の根拠、基準は不明確であり、無責任な発言といえないだろうか。情報には多額の「費用」と「資源」が使われていることを考えるとき、このような状況が放置されることは情報社会の重要な問題である。

私は、この基本的原因は、「情報」は与えられるものであるという受け身の姿勢にあるのではないかと考えている。レベルは度外視すると、自分が情報を発信するまでの努力を始めたなら、このような傍観者的発言は少なくなるであろう。こういった局面に今後、情報を考えていく上での課題が多く潜んでいるであろう。

「情報社会」は各自が主体性を持って行動し、

判断し、責任ある生き方をする時代である。情報社会についての本質的な問いかけが必要である。そのような地道な積み重ねこそ情報に対する考えを深めると思う。

2. 1 本当の情報とは

「情報」の種々の分類を見かけるが、私も「本当の情報」という分類を設けてまとめていく機会をここに与えていただいた。「本当の情報」（直感的に心にひらめいた言葉）などと考え始めた動機は①自社の製品サンプルを活用して「営業情報システム」を一応、形づけることができて、情報をこれから考えていくよりどころのようなものが心の中に醸成され、情報活動に対して自分なりの行動パターンができたこと、②それと同時に今、とにかく「情報」、「情報」といわれるが、自分としては、どんな情報を「本当の情報」と見做すべきだろうか、などの問題意識からである。

そこで、それらの内容を次に列挙してみると、

①営業マンの現場の動きである成功例、失敗例、クレームなどが時系列に「システムデータ」として累積されているだろうか。

②「実績」と「関連データ」のマッチングなどができるであろうか。

③データの形態からみた場合、「数量的情報」が中心で上記のような企業の中身（質）を好転させるのに役立つ「質的情報」を処理している例がコンピュータ化のイメージになることが大切ではないか。

そして「経営」と「情報」の関係へと問題意識が広がり、企業内部の充実・展開を考えるのであれば、社内の「現場情報」、各種の実績などを日常業務で累積して経営に役立てる情報として位置付け、活用する方策を考え、それを基にしたシステム作りを実行すべきでないかとの持論が定着してきた。さらに加えて、この「営業情報システム」を継続して運用してみて、企業内でよく聞かれる「うちの社員は一人一人はいいんだが、どうも全体的な力にならない……」といった論拠のない発言にも一種の解答を与えられるのではないかと思

い始めている。

これまでに「質的情報」という言葉を使用したのが、以上のような内容をカバーすることを目的とする情報を「質的情報」と位置付けて、以降の論述の「核」としていくことにしたい。

3. 情報システム

「情報システム」といえば、「コンピュータ化すること」と一足飛びする発想は、新しい企業環境に合わないようになってきたのではないかと考える。なぜならば、今企業に求められているものは1件1件の顧客に対する創造的な営業活動である。画一的な管理中心の組織体系から創造型の組織へ、どのように移行していくかが最大の課題である。とっさに、ひらめくコンピュータ化のイメージは、データ化しやすい「数字」をデータとした効率管理中心の「管理システム」作りのようなものである。これが悪いというのではなく、これからは、もう一面の「質的情報」のためのシステム作りを真剣に考えていける環境・体制作りが必要になってきたことを強調したい。

ところが、いわば「質的情報」には、本来コンピュータのインプットデータとしては非常に不都合な人間的要素が多い。それゆえに、これまで避けて通ってきたきらいがないでもない。

そこで、コンピュータと人間の接点をどこに求めるか、そして人間的要素をいかにしてデータ化していくか、それがどうしても困難なケースについては、どのような手段と方策で補完していくかといった対策を考えていくことが、先決の課題となる。図1は、この難点を解きほぐすのに参考になると思われるので引用してみたい。

情報というのは「生データ」の状態から始まり、それが意味付けられて解釈されて「知識」となる。その知識が、人間の脳の奥深く浸透して心が入ると「知恵」となり「信念」や「悟り」となり、そして「創造性」となる²⁾。

これまでのシステム化は図中の①～②を中心として実行されたが、今後は③～④のシステム化が

図1 情報システム

求められるといえよう。

理論的には、一応、このように表現できるわけだが、実際に感情を持った人間が介在すると、それなりの方法を生みださなければならない。一般的には、多様な方法が出てくるであろうが、ここでは、私の体験を交えながら「営業情報」という枠内で考えてみたい。

2. 1において、人間的側面を持ったデータの事例として営業マンの現場での動きを代表的に取り上げたが、実際にデータ化の対象とするものは「自社製品」である。なぜならば、「製品」には営業マン始め、社内のいろいろな人々の動きが凝縮されて内蔵されているからである。その結果、データ化の過程において、いろいろな教示と協力を得ることができるだけでなく、このデータによって作られた「情報」は彼らの参画によってできたものであるから納得できるものがあり、積極的に喜んで活用されることは間違いない。また「情報」そのものに対する関心が高まり社内の情報化に弾みがつき、活性化に画期的な効果があることは経験的にわかっている。

そこで、これらをいかにして組織的に運用していくかについて論点をシフトすると、組織・集団にはコア（核）となるものが必要である。例えば、オーケストラの指揮者、各種のマニュアル、CIなどが該当するが、一人一人の優秀な力を統合する役割を果たす一例がこれらのコアである。

創造の源泉は、一人一人の頭のなかであっても、それをすくい上げるためのソフトテクノロジーが必要である。そこで、このような「システム」こ

そ、コアの役目を果たすべきではないか。システムは上記の数例よりも、ダイナミックであり統合力も実質的な効果を発揮でき、長所となる点をより多く持っているのである。

以上、業務上の「情報システム」作りについて考えてきたが、情報を業務とする人は個人的にもなんらかの形態で「情報システム」を持って、いろいろな情報を自分のものとして捉えていくならば、情報センスを養うのに非常に効果がある。ぜひお勧めしたい。

3. 1 自分の会社にあったシステムを作る

「システム」の紹介といえば、たちどころに導入しているコンピュータ、周辺機器の種類、台数、システムフローなどが紹介されるが、ここでは、パソコン、NEC-5200シリーズ1台で運用している、やや趣を異にしたものを紹介する。

3. 1. 1 システム化の動機

営業活動を推進していく上で「自社の実績」（サンプル）を生かせる体制を作ることが必要であるとの意見が社内が多くなってきた。トップ層もこれを認め、さっそく対応するようにとの指示があり取り掛かったのが最初の行動である。

それ以来工場から送付されてくるサンプルを整理・分類・ファイリングしていくという基本的作業は変わらないが、時の経過とともに新しい考え方、社内のニーズ、客観情勢の移り変わりに影響されて新業務を付加していった。

また、製品サンプルを継続的に見ていくうちに、これは単なる「印刷物」ではなく、業種・業務な

どの内容を表示している「ソフト」と見做して活用すれば自社の営業推進はもちろん、顧客にとってもスムーズな業務推進に役立つ「情報提供」の手段にできることは間違いないとの確信が持てるようになり、最終的にはマーケティングの次元にまでレベルを高めて活用するようになった。その経緯は次のようになる。

- ・第1段階 サンプルを単にファイリングする
- ・第2段階 サンプルをデータ化してパソコンにインプット
- ・第3段階 データを駆使してインフォメーション情報化
- ・第4段階 マーケティング情報化

3. 1. 2 ノウハウの蓄積 (図2)

質的情報の根源である社内の業務経験、実績(成功・失敗例)などを営業推進のためのノウハウと

して、多様な方式で累積してプロフェッショナルサービスに使えるように蓄積する。以下その各段階の概略を説明する。

(1) 基本作業：工場から一定の周期で届く新規・継続受注などすべての製品サンプルの分類・仕分け、ファイリング (保管)。

(2) データ保管・管理

次の2種類の方式を採用している。

- A ファイル方式 ●マスターファイル
●目的別ファイル
- B ボックス方式 ●サンプルの抽出、パソコンデータ用として使用

(3) 情報化

アプリケーションへの展開：製品の機能、製造上の特徴、加工、市場における働き他を専用紙(A4サイズ)にまとめて全社(経営陣、事業所、スタッ

図2 ノウハウの蓄積

フ、工場など)に随時配布して、(新)製品の市場への浸透度合、製品機能の生かされ方、マーケットシェアの影響などがわかるようにしているの
で、社内の共通認識に役立っている。

(4) マーケティング

1か月間の活動状況：サンプルの活用状況と実績の関係、他の事業所に参考となる重要実績の広報他を行うと同時に、社内の営業活動の的確な「実践情報」の提供で、実績に対する見解統一のための資料として社内に位置付け、組織の活性化に役立つようにしている。上記の通りシステム化の手段をコンピュータのみに頼らず、発想を新たに
して人間がやるべきことは何かを明確にしてノウハウを蓄積していくことが、創造的な情報システム作りの推進につながると確信している。

3. 1. 3 当社のシステムの特長

(1) 「質的情報」のデータ化のための工夫

日常の業務感覚からのアイディアで開発した「ボックス」の活用(図3)

(2) 自社製品、営業マンの現実の動きを「情報化」

しているの
で、社内に発信(配布)する「情報」が納得して受け入れられるだけでなく共有でき、商品概念の統一、意思統一の手段としても活用されている。

(3) モラールアップ

情報内容に具体性とトピックス性があるため組織の活性化に役立ち、人材の育成につながっている。

(4) 経営(営業)効率のアップ

「営業資源情報管理」の集中化が、この場合、功を奏し営業推進、戦術に大きく役立ち、そのプロセスで必要とするコストも削減されている。1例を挙げると、営業マンの必要とする「実績サンプル」、各種資料などは探し回らなくても簡単な手続きで入手でき、その上、専門スタッフの立場から彼らが想定しなかったものも添えて発送している。全国34か所の事業所の通信費、労力、時間の節約につながっている。

(5) 商品機能、市場情報、全般的な業務知識がタイミグよく適切に伝わるため、一つの実績が

【説明】

情報化が困難な部分は視覚で確認できるように、いろいろな工夫をしている。

視覚管理対象：ボックス 約 700ケース
データ 約 7万種類

図3 ボックスの活用

波及効果を及ぼし、全営業マンの「商談知識」の共通化に特に効果が出ている。

- (6) スタッフを含む全社員が、精選された情報を共有できる。例えば、東京支社で勤務する者も、札幌、鹿児島で勤務する者も公平に、同質に、同時点に新鮮な情報に接することができ、地方勤務者の疎外感の軽減、商品知識、市場開発面での教育効果で評価され、労務管理に役立っている。

3. 2 情報システムの運用

日々、蓄積されていく「ノウハウ」をいかに有効に活用するか、具体的にどのように対応するかが運用のための中心課題になっている。機器もパソコン1台であり、システム業務にありがちな付随業務はほとんどない。メンバーの質的向上、創造的な業務展開に専念しながらシステム運用できているといえる。

他部署との関係は「社内情報ネットワーク」を構築し、そのループを中心にして日常業務を進め

ている(図4)。

広報的業務については、人間の機微をつかんで、ある程度社内コンセンサスを得た情報は定型化して、定期的に「専用シート」で配布している。当社では美しくデザインしたシートを特別に作り、一貫して使用している。

情報システムの最終目的は、定着した情報を改善しながら永く続けて社内の「思考パターン」を確立して、営業実績拡大に結びつくスムーズなコミュニケーションができる環境を作るためのリーダーシップをとることである。

4. 創造のための情報管理

創造的であるということは「動的な状況」下における「情報管理」と考えたい。常に、現場と生き生きとつながっていることが「営業情報」の命である。

情報管理、それ自体もダイナミックにとらえて、「特定パターン」はないとした方が自然ではない

図4 社内情報ネットワーク

だろうか。「情報」は無限で多種多様であり、レベル、形態、重要度もそれぞれにまったく違い、活用する人々にとっても、自分（職場）の好みとか特殊性を生かした管理スタイルが出てくる。

私は情報は考え続けるものであり、情報とマッチした、その時々新しい方式を生み出していくのが良いと思う。そのプロセスで「情報」を味わい、より良い方式を見つけ、情報に対する感性を磨くことができるのは、この業務の持つ醍醐味である。

反面、情報管理は一步誤ると大変な社会問題、人権問題にまで及ぶ非常に重要な側面を持っているので、いずれの場合も慎重に対処しなければならない業務であることはいうまでもない。また、どんなに優れた方式も永く継続しなければその真価、効果は出てこない。そのため図5のようなサイクルを柔軟に永く続けることが絶対条件である。

4. 1 情報の種類と管理

情報には、この小論の場合、①可視情報（サンプルのように現物として存在するもの）、②不可視情報（データ）となるが、(1)については、その現物に即した保管方法がしっかりしていることが情報を有効に生かすことにつながる。すなわち、情報をタイムリーに活用しやすいように保管できる「器」を工夫して作ることを軽視してはならない。記述したとおり、ボックスをうまく使いこなしたことがデータ化を容易にし、システムを成功に導いたといっても過言でない。

情報管理全般にいえることは、情報の管理技術に力が入り、いかに永く継続するか、社内への浸透をどのようにするかなど、日常の活用について社内の共感を得るための努力がなされない場合が多いと思う。どんなに高価な情報機器を導入して、水も漏らさぬような「情報管理技術」であっても、管理体制が現場とのコミュニケーションを欠くものであれば、運用面で問題が発生することは間違いない。

「管理」とは、技術化で対処するのではなく、組織内のコミュニケーションがどのように作用しているかに絶えず目が向けられていることである。情報管理は人間管理の一部でもある。「あつ」といわせる「情報」は現場の人間が持っているからである。

5. マーケティングと情報

販売促進がスムーズに行えるには、次のような要件を備えた「マーケティング情報」を絶えず発信し続けることができる企業内の能力、体制が前提条件となる。

要 件：

- (1)顧客に役立つ商品で企画した「提案情報」
- (2)販売チャンスを逃さないための「情報」
- (3)営業マンにわかりやすい「情報」

図5 情報管理のサイクル

(1) 顧客に役立つ商品で企画した「提案情報」

現代の営業は「注文取り」ではないと、強調される。これは商品の高度化、専門化が進み、それに伴う販売過程における「企画提案書」に代表される高度のサービス業務が「売手側」にとって必須になっているからである。また「買手側」は販売業者からの「商品情報」の学習、特定事項に対する「専門情報」収集によって、買手に内在する問題点を解決して内部業務を進めるようになってきている。したがって、現代の商行為は「物」を単純に売買するというよりは、むしろ、図6のような状況になっているといえるだろう。

図中の③では商品の開発と合わせて、売手は専門サービスを考案・受託して事業拡大の機会とするケースが多い。「単品販売」から「提案営業」への移行を可能にするものは「質的信息」を提供できる企業の能力と体制である。

(2) 販売チャンスを逃さないための情報

一人一人の出会いのなかから「価値」を作り出す気持ちは何よりも大切である。現代の営業は心で行うのだという認識がなくてはならない。そのかわり、フィーリングの時代である。情報が販売のために有力な「武器」となるには、工夫を凝らしたプレゼンテーションが不可欠である。

1例として、**情報** + **関連現物**の形で提示して視覚に訴えて、顧客への訴求効果を高めることが考えられる。関連現物（サンプル）のタッチ効果は、売手がくどくど商品説明する前に、まず、顧客自身に自由な感覚で、顧客の担当する業務と

の関係においてイメージを描いてもらうことにある。そのようにすれば、心の準備ができており、問題意識を持って営業マンの商品説明を聞いてもらえることになり効果は大である。それはまた、顧客からの「重要情報」に結び付く発言をもたらしやすい状況を生み出すであろう。いわゆる「情報収集」である。

上記のプレゼンテーションの他にも、自社の「未来情報」、例えば、商品ラインの拡大、新製品情報など率直に交換できる場を作り、人間としての親しさ、信頼関係を常々確立していくことが、情報時代の営業活動でも極めて重要である。これからの本当のビジネス（営業）チャンスは、このような深いプロセスを経て初めて、生まれるのである。

創造的な営業戦略はコンピュータの技術処理から発生するのではなく、人間がそのデータを生み出す過程にあると考えている。

(3) 営業マンにわかりやすい情報

営業マンにわかりやすい情報は顧客にわかりやすい情報である。営業マンにとって高度なスペシャリスト情報が必要であろうか。それよりも簡易な「営業活動情報」を適切に組み合わせてタイムリーに提供することが最も大切である。営業マンが適切に最も現実的に効果を発揮できる情報が、わかりやすく役立つのである。

5. 1 情報を営業戦略に生かす

戦略とは価値の創造によって、他との差別化を

図6 現代の商行為

図り、勝つべくして勝つ状況を作り出すことである。マーケティングでは最初に機能があるのではなく、営業を成功させる戦略が最初にある、そのための機能の総合化が計画されなければならない。4Pの組み合わせ理論もあるが、ここでは上述のような立場をとりたい。

そこで、その状況を作り出すために「戦略」と「情報」はどのような関係にあればよいのだろうか。いくつかの総合化のための要素を挙げながら考えたい。

5. 1. 1 顧客戦略

- (1) 顧客ごとに、あるいは特定のニーズに対して最適に近い「情報」・「提案書」の提供の実行
- (2) 営業部門、スタッフ、専門職の連携プレイ(結果として、このようにできているといえる体制が社内にあること)

5. 1. 2 情報戦略

- (1) 売手が勧める「商品・機能・サービス」の購入あるいは導入によって、顧客側の業務がどのように変わり、どのようなメリットがでるのか顧客自身が判断できる程度にまで詰めた「提案書」の提出
- (2) 日常的に発生する問題点の解消に役立つ情報の提供 ((1)に準じた内容の実行を意味する)
- (3) 買手・売手の両者に新企画を生み出せるような情報交換
- (4) トレンド情報、特に、最近のように企業を取り巻く環境変動が激しいときには自社、業界、その他必要と思われる事柄を話し合い、その時の顧客の反応をみることによって重要情報を得るきっかけをつかむ。話し合ってから初めてわかることが多いことを知ることが、情報活動には大切である。
- (5) 顧客の情報収集と情報提供のリンク
このリンクがスムーズにできることは情報の

活用が行われていることになる。

- (6) 営業マンの活動が社内で相乗効果を生み出すように、営業マンの「商談知識」を共通にできるような社内の情報体制を作って、共通思考ができるようにする。
- (7) 専門情報で他社にない個性的アプローチをして顧客を引きつけること。
- (8) リップサービスの情報を排し、必ずなんらかの実体を伴わせること。

これら二つの戦略の関係は次のような式で表現できる。

$$\boxed{\text{顧客戦略}} \times \boxed{\text{情報戦略}} = \begin{array}{l} \text{顧客と一体} \\ \text{となった} \\ \text{戦略創出} \end{array}$$

顧客別最適対応主義、差別化戦略の徹底によって、この理想的なマーケティングに限りなく接近できるのである。

そのためには、情報がいかに重要であるかはいうまでもないが、情報活動の実質的效果を上げるには、社内事情、営業事情がわかる人、研究心が旺盛で好奇心の強い人、表現力に優れた人といった条件を備えた人材を配置することである。情報活動の成果は組織体制、形式だけでは上がらない。担当する人物の地道な粘り強い努力に負う面が非常に多いのである。

6. む す び

情報を味方につけて自分を取り巻く政治、経済、社会そして仕事について予測し、見通しを持てるようになれば、自分への確信が深まり新しい自己発見へとつながって、予想しなかったものを生みだすことであろう。この小論がそのようなきっかけに役立てば幸いである。

参 照 文 献

- 1) オールセールス 昭和62年1月号 日本実業出版社
- 2) 織畑基一、情報世紀への企業革新。日本経済新聞社。