創発的経営による知の創造と流通マーケティング情報システムの展開　―パート1―

秋　山　哲　男

要　旨

西欧科学の歴史は客観化知識を追求し主観性を排除してきたが，客観的知識だけでは今日の急速な社会・経済の変化や，情報技術の高度化に対し，適格な対応を図ることが困難となってきた。

この対応には，過去の客観的知識の組み合せだけではなく，主観的な個別の創造力が強く求められているといえる。

すなわち人間に内在する主観的，全人格的な知恵，知力を生かし，育て，拡大することが重要と考えた。

そこでまず知恵及び知恵を生むプロセス，そしてその経営への適用を考察したのである。

現在の社会は真の生活者主権に向けた構造の改革を求められているが，マーケティングの考え方も、従来の製造を中心とした物作りのマーケティングから，商品にサービスを加えた流通サービスのマーケティングへと移行する必要があると思う。

流通マーケティングは目に見えない主観的サービスを対象に加えた点に特色があり，顧客１人１人との直接的なつながりと高度に進んだ情報技術の活用によって，真の顧客ニーズ対応を実現できるとしたのである。

その展開は顧客満足という強い方向性と，知恵の集中によって生ずる各自の主観的なひらめきをベースとするが，この創発に基づく経営すなわち創発的経営の有効性を検証しようと試みたのである。

内容としては，バーナードの言う直感を含めた行動知から始まり，知の創造理論の適応による創発力の発生と拡大，そして経営への適応と有効性の検証を図り1章とした。2章では，顧客満足をベースとした流通マーケティングと，情報技術の取り込みによる流通マーケティング情報システムに関して，その位置付けを明確化しようと試み，具体的な展開を通じ創発的経営との関連を考察したのである。

研究そのものの完成にはさらに時間を要するため，本稿はまず「パート1」と位置付け，全体のフレームワークを明示しようとの試みである。

1　知の創造理論と創発的経営

(1)　知の創造理論の展開

1）バーナードの行動知とその系譜

チェスター・バーナード（Chester I, Barnard. 1986～1961）は近代経営理論の創始者と言われているが，これは1938年に表した主著「経営者の役割」(注1)の中で，現実的かつ幅の広い経営理論を展開したことによっている。

バーナードはAT＆T社やニュージャージー・ベル電話会社社長としての実務家の面，ロックフェラー財団理事長等さまざまな公務経験，そして米国学士院フェローとしての学者の面等々，その経歴が示す通り，真の経営における経営学を求めた実践家であり，経営及び経営学に残した足跡は計り知れないものがあった。

戦後我が国でも次第にアメリカ経営管理学が経営学の主流になっていっ

たが，プラグマチズムの思想を背影に実践的で成果に直結したこの理論は高く評価されたのである。

バーナード理論の基本をなすものは，1組織理論，2管理理論，3協働体系理論，を一体化した「三層構造理論」といえるが，特筆すべきは，直感を重要視した〝行動知〟や〝知〟のスパイラルを明確にした点である(注2)。

この点が本稿における展開に重要な示唆を得た点であった。

バーナードは自身の経営体験を通じて主知主義の「理論知」(theoretical knowledge) を基本としながらも，「行為的直観」(注3)を習熟する鍛練によって「実践知」(Practical Knowledge)，「行動知」(behavioral knowledge)，の存在も指摘したが(注4)，これは従来の抽象理論科学の主知主義だけではなく，実践理論科学としての行為的主体の存在論的追求を加えたものであった。

また「行為的直観」とは意思決定の際，問題意識の集中とそれに伴う経験の蓄積をベースとした瞬間的認知力として直観を捉えたものであり，現実的で正確な意思決定プロセスに不可欠の要素としている。

マクロ的にバーナードの経営学を見ると，社会科学の中でも経済学や社会学のように「意識の立場」，「見る立場」からの「対象理論」や「分析論理」，ではなく，「行為の立場」「実践の立場」からの「主体論理」，「総合の論理」，「弁証法の論理」によって成り立っており，経営学の学問としての自立性を主張しているのである(注5)。

弁証法の論理に関して例を上げれば，個人と組織に関する内在性（人間存在）と外在性（人間行動），組織に関する内部的（社門的）均衡と外部的(対外的)均衡，あるいは有効性や能率性，等々の矛盾と統一について論じるなどである(注6)。

このようにバーナード革命と呼ばれる彼の経営は行為と実践の立場を経

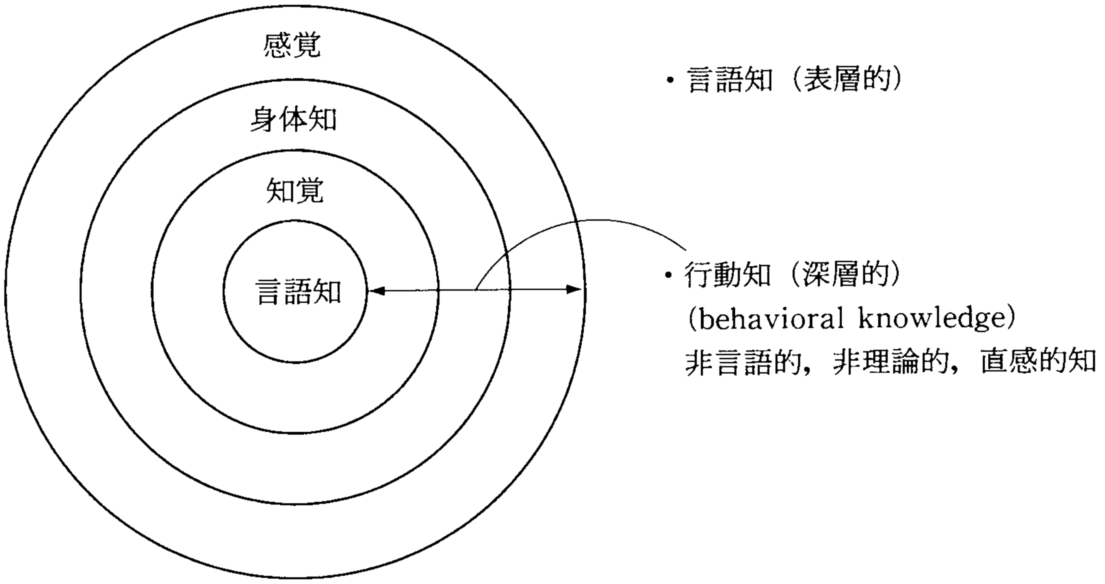
営学にも定着させたが，後にHA.サイモン（Herbert A. Simon）等による情報処理としての分析的な行動科学（behavioral Science），そして1960年代になると英国のバーンズ&ストーカー（T. Burns & G. M. Stalker）や米国のローレンス&ローシュ（P. R. Lawrence & J. W. Lorsch）による，経営組織を環境との適合関係まで広げた，コンティンジェンシー理論（contingency theory：条件理論），そして我が国の野中郁次郎による知識創造理論（knowledge creation theory）へと展開されるのである。

2）システム論と行動知

バーナードのシステム論は「有機体論的システム論」であり，「機械論的システム論」に対峙できるが，今日のように技術革新が激しく環境変化の著しい時代になると一層この有機体（organic）的な対応の優位性が明確化してくる。元来近代経営管理論の成り立ちは，F.ティラー（FW, Taylor）の主張する業績中心，合理的管理の科学的管理法に加え，G.メイヨー（GE. Mayo）の人間感情にポイントを当てた人間関係論とを統合して成立したもので，C.アージリス（C. Argyris）の言う，「仕事の成果と働きがいのある職場作り」を指向した学際的なアプローチに特色があった。

この有機体論的システム論は後に，1システム的組織論，2意思決定理論，3経営戦略論の発展へと道を開くのである。バーナードのシステム概念とは「システムとは各部分がそこに含まれる他のすべての部分と有意味（Significant）に関連づけられていて，それゆえに1つの全体として論じられるものである」(注7)としており有意味の関連とは表に現われた表層的言語に加え，表には現れない深層的非言語の行動知を含める点に特色を持ち，この抽象性を後に述べる知の創造理論で具体化した点が注目されるのである。

図1　バーナードの知の包括関係



出所：バーナード，庭本佳和著「組織と意思決定」知のシステムと行動知　p.245

3）知のスパイラル

事業の目的が顧客の創造にあるとする考え方は広く定着したが，その実現は多種多様である。

企業（組織構造）は事業の目的に沿った戦略に従うが，戦略は顧客ニーズ（環境）に従うのである。そこで今日の我が国のように消費の多様化，個性化が進み，消費マインドが冷え込み，市場の成熟化や情報化が進むと，従来型のニーズ調査では真のニーズ発見ができず，より探索的な手法と，技術開発ならびに人間自身の創造力が要求されてくる。

このことはピーターズ&ウォータマン（Peters & Waterman）の「エクセレント，カンパニー」における超優良企業の特質を見ても良くわかる。すなわち「超優良企業は他の企業より曖昧さや矛盾に満ちている」，「より現場と行動を重視している」，「企業の価値観と文化を従業員が共有している」などにも表れている。

企業文化とは「内面化された企業の価値，規範，信念をセットとし共有化していること(注8)」を言うから，顧客ニーズに沿った知の創造とはおよそ論理では規定できない複数の要素で成り立っているといえる。

このように複雑な中での知の創造は，複雑は複雑なままでそれを受け入れ，新たな一体化理論を構築することが求められてくる。すなわち経験の世界へ知を織り込み，論理的に体系化するステップが必要なのである。

従来のシステム論では複雑なシステムの解析には各要素をサブシステムとして細かく分解し，それを階層別に序列化することで解決してきた。しかしこの階層性は位置を示す人間の判断に問題が生じると，取り違えが増巾する危険を含んでいる，また現実的知の創造は階層ではなく，なだらかな延長と継続の中にあり，ここが知のスパイラルの重要な視点なのである。

知のスパイラルとは「断層化でなく重層的な同心円的つながりを持つ知の体系である」(注9)としているが，ここに行動知と言語知の概念的枠組(conceptual scheme) を包括して取り込むのである。

経験から得た知識は（直観的習熟）は人間の主体的なかかわりによって秩序付け，概念化するプロセスを踏むが，知のスパイラルの実際を見ると，まず少ない経験から生れた小さな事実から始まり，あらゆる知織を総動員して概念的枠組みを少しずつ拡大し，普編性を高めてゆく。そしてさらに大きな目標に向け協働して組織への定着を高めるといったプロセスになる。このプロセスが知のスパイラルといえるものである。

L. ヘンダーソン（L. J Henderson）はこれを裏付ける科学的方法として「ヒポクラテスの方法論」(注10)を用いたが，これは大きく3つのプロセスから成っている。

1．直観的習熟

不断の努力によって習慣化するまで積みあげ，その体験から生れる最適判断。

2．体系的知識

体系的知識技術の吸収と適切な活用。

3．有効な思考方法

目的合理性のある有効な思考方法の活用。

ヘンダーソンはこの中で1の直観的習熟が最も重要なプロセスであるとした。知のスパイラルには基軸としての支柱が必要となるが，企業経営においてはこれはトップマネージメントの方針であり，それは全従業員が共鳴できる具体性を持つものでなくてはならない，共鳴こそが各個人のモラルを形成し動因となって行動へと向かわせるからである。

行動はまず仮定から始まり仮説の設定へ，次に経験・実験から事実の検証と客観化へ，そして公準，公理へと科学化のステップを踏むのである。

4）知の創造理論

知の創造に関しては前掲においてバーナードの行動知や，知のスパイラルを見てきたが，さらに1961年バーンズやスタルカー（Burns & Stalker）による機械的システム論を打破した有機的システム論，あるいは組織論で多くの研究者が取り組んでいる「自己組織化」の概念などある。しかし知の創造プロセスを明確に体系化したのは我が国の野中郁次郎が最初であろう。

1995年米国で出版された氏の「The Knowledge Creating Company」は世界中から高い評価を得た。

この理論のポイントは，かつてマイケル・ポラニー（1969）の言った主観的な知識としての「暗黙知」(Tacit Knowledge) の構造をさらに掘り下げ，形式知 (Articulable Knowledge) への変換プロセスを明確化したことと，知の変換過程を4つのモードに区切り，ダイナミックなスパイラルによって創造されることを明確にした点であろう。

暗黙知とは我々が多くの人の顔を覚え，だれであるか瞬間に識別できるのに，それが各人の違いを表現するとなるとむずかしいように，主観的で言語化の困難な知を言っている。「暗黙知は大別して2つの技能に分かれ，それは熟練等の手法的技能と思考の枠組ともいうべき認知的技能である」(注14)

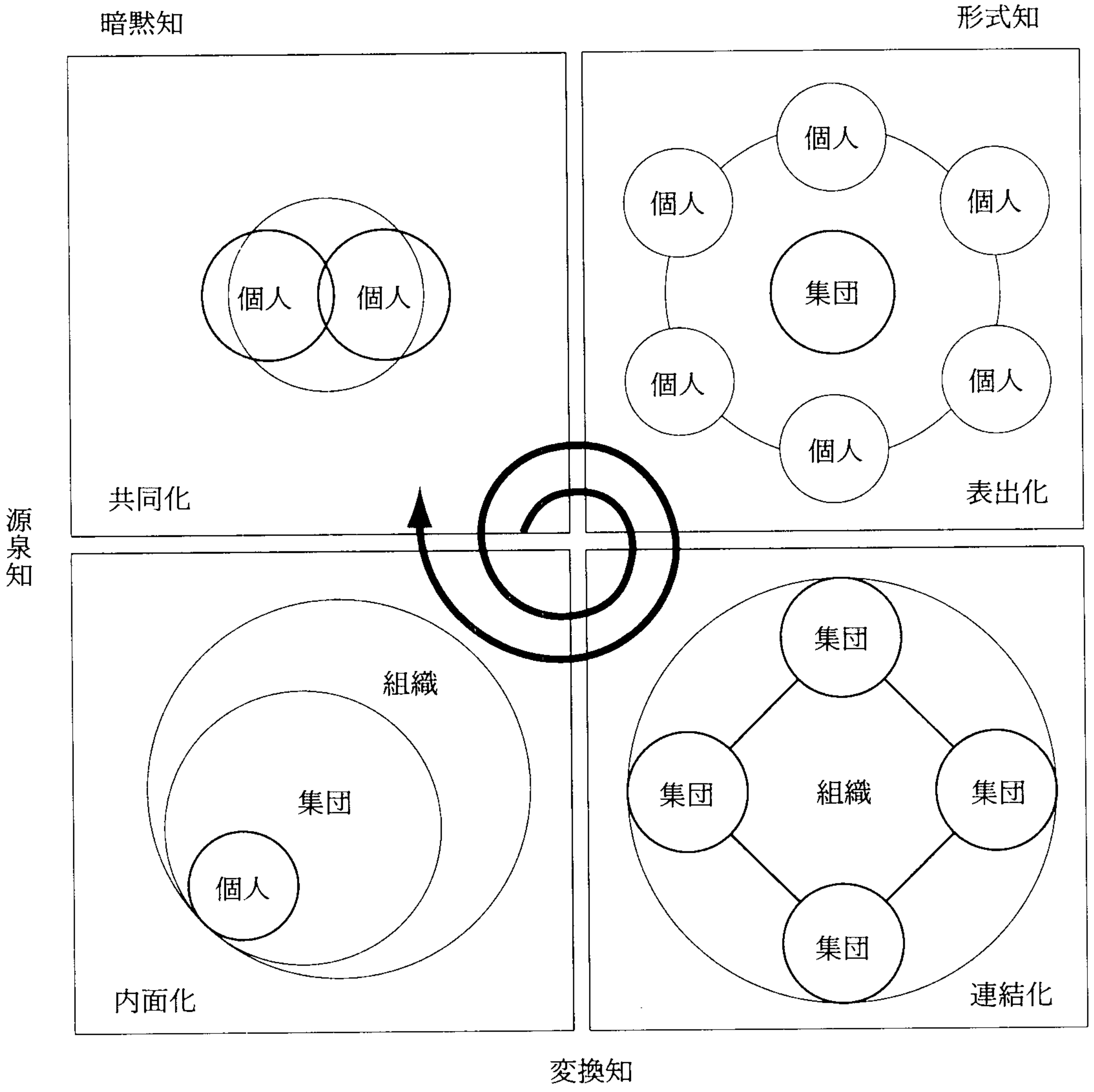
形式知とは客観的知であり，言語化して明示できる知識や技術を言っている。

知のスパイラルに関しては図2のように，相互作用による発見とその拡大を示している。

すなわち，まず個人の暗黙知と暗黙知の相互作用によって，より超越した暗黙知が創られ，これを「共同化」(Socialization) プロセスと呼んだ。次にこの暗黙知がグループという場で形式知へ変換され，これを客観化して「表出化」(Externalization) プロセスとした。次にこれが正当化プロセスを経て組織内に普及し，さらに他の知と結合して「連結化」(Combination)が行われ，最後にこれら形式を実行するための行動による学習を通じて「内面化」(Internalization) が起り，組織レベルまでふくらんだ知が再び個人の暗黙知として体化されるというものである(注15)。

知の創造理論において特に本稿で注目したのは暗黙知と形式知の相互作用であり，知の創造と拡大がなされる変換プロセスであった。これは相互が循環的であり，補完的関係で知が拡大する点が重要な指摘と考えている。

図2　知の創造と変換スパイラル



出所：野中郁次郎「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」
　　一橋大　ビジネスレビュー45-1

変換プロセスにおいて重要な役割を課すものは変換手段だが，これをメタファー(metaphors：隠喩)であるとしており，このメタファーとは物ごとを他の物ごとに関連させて理解したり経験すること(注15)と言っている。

このメタファーは思考の中，行動の中，言語の中すべてに含まれていると解釈され，メタ：変化して，ファー：運ぶ，が言語的意味である。さら

にこのメタファーに含まれる矛盾を調和させる手段をアナロジー（analogy：比喩，類似）と呼び，２つの共通性を浮き彫りにする役割を果しているとしている。

そこで創造力とはメタファーによる認識の自己発見，飛び越え，ひらめきが行われ，アナロジーを経てモデル化するのである(注16)。現実的な変換プロセスでは人と人との直接的かつ継続的なコミュニケーションが必要であるとしており，この点が本稿で述べる顧客満足に直結した流通マーケティングの主張点になっている。

(2)　創発的経営と知の創造理論との関係性

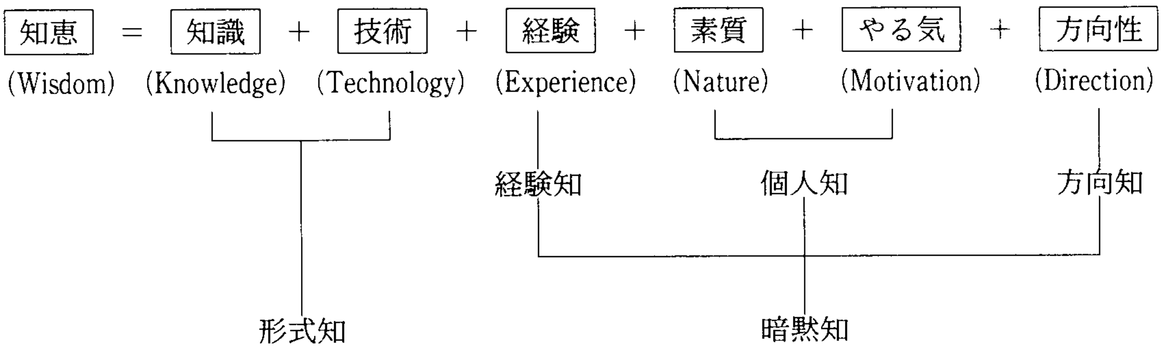
1）創発的経営と知

情報化社会となり，商流，物流，情報流が世界中のマーケットを境界なく駆け巡る時代となった，このように従来の国という市場境界を越えて自由に物事が流通する時代になると，伝統的な各国の規準や商習慣は新たなスタンダードによって変革をせまられてくる，さらに情報技術の革新的進歩はビジネスの形態すらも変革を迫り，新たなマーケットの創造を強く求めるのである。

このように今日は従来型の競争原理が崩壊し，マイクロソフトや，ネットスケープ，ホームデポ等の急成長企業に見る通り，新たなマーケットを生む「知恵」の競争時代となったのである。

知恵は抽象性を含んだ概念のため定義はいまだ明確化されていないが，「広辞苑」によると「科学的な知識とも，また一時的な功利的目的と結び付く利口さとも異なる，人生の指針をなすような人格と深く結びついている実践的知識」と表現している。

かつて著者は知恵の構造私案として



とまとめたが，上記の人格と結びつくのは個人知（やる気と素質）と方向知（方向性）であり，実践に直結するのが経験知（経験），そして知識が形式知（知識や技術）に当るのである[注11]。

人間の人格とはあるべき理想に向かうといった方向性（ベクトル）も備えているが，知恵の発揮は強いベクトルが作用する。前掲の拙著においては特にこの知恵の方向性を重要視したのである。

このように「知恵を生む創造力」を創発力（emergent）と規定し，創発力を企業の支柱とした経営を創発的経営（emergent management）と呼んで知の創造理論との関係ならびに創造性との違いを明確化しようと試みたのである。

元来創発性（emergent property）とは，古い歴史を持つ概念だが，一般には「自己変革を行い，新しい高次の性質を出現させること」を言っている。しかしその用いられ方には現在２通りの考え方があり[注12]，１つは高次の性質が出現する構造を論じる考え方，そして他の１つは，予想外の高次の出現が生じた，出現そのものを論じる考え方である。

本稿においては創発をもたらすその構造と，自己変革の中から生れる予想外の出現，の両方の立場を合せ，この経営への適用を創発的経営として論じるものである。

創発（emergent）は生物学の用語としても古くから用いられており，例

えばおたまじゃくしから突然手足が生れるような進化，すなわち生物が進化する際の突発的発展を創発的進化（emergent evolution）と呼んでいるが，生物に限らず人間集団としての経営体も急激に変化する環境の中で「自己が外部の環境変化に対応すべく，情報をキャッチし，取り込み，自己変革してより高次の対応力を生みだす」ことも創発的進化と捉えたのである。

経営における創造性の大切さはすでに多くの実務家や学者の認めるところではあるが，創発的経営でいう創発とは一般の創造性とは異なり，何に向けた創造性か，そしてそのタイミングと力のコントロールを盛り込んだことにある。すなわち経営の意志決定者であるトップマネージメントの方向性をまず大切にし，このコア・コンピダンスが真の顧客満足に通じるのか否か，また内部のレベルに応じたコントロールまでも深く吟味しようとしているのである。

2）創発的経営の構造とステップ

時代（顧客）対応業としての企業における創発的経営は止まることのない創造の繰り返しと，革新的な創発のスパイラルが必要だが，創発的経営の構造とステップをまとめると以下の3点となる。

第1ステップ　　夢の設定

第2ステップ　　仕組みの構築

第3ステップ　　行動原理理の徹底(注13)

第1ステップはめざすべき企業の方向性（ミッション）を明確にした創造的な夢の設定である。

これは，経営者の持つ経営理念から譲成されるが，これが夢となるためには，構成員の皆が心おどるものでなければならない。少なくともだれにも納得を得られる必要がある。そこには理想が描かれていなくてはならずしかもわかり易く具体的な方向性を示すものでなくてはならない。

ポイントとなる方向性は，①顧客満足の実現に結び付いているか，②従業員の満足すなわち自己実現につながっているか，③企業・株主の適正利潤を図るものであるか，が重要となる。その内①の顧客満足の実現は最大のテーマといえよう，近年ワン・ツー・ワン・マーケティングの必要性が言われるが，本来人間は10人10色ではなく，1人10色と認識すべきで，その顧客満足を達成するためには多くの人が1人の顧客に対し対応を工夫する，いわばメニー・ワン・マーケティング（many on）が必要なのである。

②は従業員の満足なくして顧客の満足も無いから，夢の設定，すなわち従業員の満足を増大させ，動機付けする必要性をいっている。③の企業・株主の適正利潤は，企業の継続的発展の基本である，そこでこの3点を満たす夢の設定が必要となる。

現実との対比においては，夢ばかりが大きすぎるとギャップが大きく，実現の動機に至らず行動が伴わなくなるため，現状と理想を直視し，課題を明確化して夢の設定を行う必要がある。これが「具体的方向性」を示す意味であり経営者の責任はまさにここにあるといえる。

第2ステップは仕組みの構築だが，ここに知のスパイラルによる創発のシステムを組み込むのである。これが創発的経営の特色といえよう。すなわち企業組織の各々の人間を自律的なエージェント（agent：自律主体）と捉え明確化した上で，その自律性を尊重し創発を促してゆく。企業は仕組みとして各個人の活動を支援するが，同時に個人の集団としてのポリ（poly・多数）が集まったさらに複雑多主体の中でも支援し，創発の拡大を促進するのである。このポリエージェント（polyagent・多数主体）が情報化の革新的進展の中で，柔軟なシステムとして新たな創発力を発揮するのである。このような「全体最適なシステム」の志向は日本的経営の神髄にも直結するものと思われる。すなわちトップダウンとボトムアップの融合

した，しかも組織と個人の協働化したシステムである点をあげることができよう。

第3ステップは行動原理の徹底である。このステップは真に創発的経営を生かす原動力となってくる。夢に共感した従業員はその実現に向け知恵を絞るプロセスだが，ポイントは集中と徹底にあるといえる。

高度化した情報技術から，最新の情報を把握し，しかも現場からの実践的経験蓄積からくる対応力を充分に活用して創発を誘発してゆくのである。

この徹底にはリーダーによる適格なフォローや，成果に対する正しい評価が不可欠だが，始めは小さな成果も，次第に相互のコミュニケーションを通じ，シナージ効果を高め，創発力を拡大してゆくのである。

表1　創発的経営の構造とステップ

	基本構造	ポイント	特色	企業組織
ステップ1 ↓	夢の設定	○具体的な方向性と飛び越え ○顧客満足の実現 ○従業員の自己実現 ○企業の適正利潤	○経営者の求心力 ○１人10色の顧客対応 ○動機付けとやる気の増大 ○モラールと継続力の増大	○経営責任者の自覚 ○方針の明確化とトップダウン
ステップ2 ↓	仕組みの構築	○知のスパイラルによる創造システム ○業績評価システム ○内外ネットワークと情報システム	○創発力の拡大 ○自由な発想と行動による自律性重視 ○相互コミュニケーションの円滑化	○自己組織化 ○トップダウン同時にボトムアップ ○権限委譲 ○適正評価 ○柔軟性 ○革新性
ステップ3	行動原理の徹底	○知恵の集中と工夫の徹底 ○情報の共有化 ○ビジョンの共有化 ○リーダーシップによるフォローと評価	○創発の誘発 ○現場中心による顧客対応 ○実践中心による成果重視	○全員参画とボトムアップ

3）知の創造理論と創発の関係性

知の創造理論及び創発について今まで個別に見て来たが，相互の関係性はいかなるものか，どう位置付けたらよいかについて考察を加えると，

まず知の創造理論においては，知の創造がスパイラル状に拡大する考え方を全体として捉え，重要な意味を指摘した。そして，第1ステップでは，個人個人の暗黙知からさまざまな成果を獲得，蓄積し共同化を図る点を明確にしたのである。しかしどのような環境風土や思考ステップでそれを達成するかについては充分な解説とはいえなかったと思う，一方創発に関しては概念としての創発を生むステップはもとより，企業に適応した場合のさらに具体的な創造力に言及している。すなわち，知の創造スパイラルの第1ステップを行動の伴なう型で，しかも創造性に絞って取り込んでいるのである。両者における共通的な認識としては，方向性の問題がある。これは組織論における権限の問題とも言えるが，共にトップマネージメントからの一方向的な正当性を主張しているのではないという認識である。示された方向性に関し組織の構成者は自己の行動を支配する価値感に照らし，共感，納得することである。すなわち権限受容説の考え方をベースとしており，強い個人の意欲や，動機付けはここから発生すると考える点で共通している。

具体的事例としては我が国のイトーヨーカドーグループの取り組みが顕著である。これは「単品管理に基づく顧客満足の実現」をトップマネージメントの強い方向として打ち出しつつ，現実の展開はボトムアップの自主と個別の創造に委ねられているのであり，この創発力ならびに知の創造プロセスを組織運営に定着させたところに強さの秘密があると考えられる。

表2　創発力と知の創造との関係性

創発力

	創発の3要素
1↓	夢の設定
2↓	仕組みの構築
3	行動原理の徹底

↕

発明発見力

	発明発見の3要素	
1	論理的妥当性 (因果関係の把握力)	スジ
2	集中力，ひらめき (徹底，努力する力)	ピカ
3	運営力 (型にする力，実利性)	イキ

知の創造スパイラル

	知のスパイラル	
1 ↓	共感化，共同化 (個人対個人)	動機付け，発見，ひらめき，暗黙知の獲得と蓄積
2↓	表出化（個人，集団）	成果表出，拡大
3 ↓	連結化（集団，組織）	満足，評価の定着 形式知の編集加工
4 ↓	内面化(個人，集団，組織)	次の動機付け 形式知の体化
1	再び1へ	

創発的経営

(3)　シアーズの再生に見る創発的経営の実際

1）夢の設定

米国で屈指の歴史を持つ(1886年創業)，シアーズ，ローバックが瀕死の情況から7年ぶりに再生を果し急浮上している。

シアーズは長らく世界最大の小売業として君臨してきたが，なぜ奈落の底に落ち込んだのだろうか，そして驚異の再生を果せたのだろうか企業の寿命30年説ではないが，生き延びる企業にはそれなりの変身力が備っているもので，脱皮できない企業に明日は無いが，創発的経営で脱皮を果したシアーズを観察してみた。まず世界一のシアーズが急速に落ち込んだ原因

は，巨大なるが故に顧客の変化が見えなくなってしまったことであった。これには経営の方針でもあったが，人材にそぐわぬ多角化を推進し，銀行，証券，保険，不動産，情報，製造と総合生活産業を指向したのである。そのため本体である小売業への力が分散し，大切な商品とサービスへのきめ細かさを損うこととなってしまった。顧客が変化する中で，変らないシアーズとの間には溝が深まるばかりであり，物流システムの遅れ，情報化の遅れ，そして組織の硬直化なども加わりさらに競争力を失っていった。ではなぜ急浮上できたのであろうか，それは本来の小売業に集中し，商品の売れ筋に集中したからである。かつて30万人の従業員は生活産業という抽象的お題目に対し，今何が必要かを理解せず，何をなすべきかも混乱していたが，「お客様が買いたくなる店作り」の課題を得て具体的に工夫し行動が出来るようになったのである。すなわち，「具体的な方向の明示」であり創発的経営で言う「夢の設定」であった。

2）仕組みの構築

小売業で最も大切なマーチャンダイジング力の強化に集中し，最大の赤字部門を7億5000万ドルの純益部門に転換させ，全体売上げ年率9％を実現したのである。101年の歴史を持ったメールオーダ部門を取り止め，男性向けのカー用品，DIY，家具等を削減し，婦人ファッション品と化粧品を充実させるのだが，背景には，女性が買物の決定権者であるという事実からの商品1品ずつの建て直し計画を実施したのである。このように方向を定め共感を得た後は，創発的経営でいう「仕組みの構築」を行い，組織運営が自由に進行するよう道すじを付けたのであった。

シアーズが仕組み構築で大切にしたことは「エンプロイ（Employee：従業員），カスタマー（Customer：顧客），プロフィット（Profit：利益）モデル」であり，これにより経営陣の行動から，従業員の態度，顧客満足度

や財務情況まで細かく測定する仕組みを構築したのである。

3）行動原理の徹底

上記の仕組みの構築により従業員の思考方法や，行動様式が具体化し，顧客満足につながる従業員の自由な工夫，発想が生かされることとなったが，このことは従業員自身の態度変容をもたらし，さらなる創発を喚起させたのである。

2　情報技術の革新による流通マーケティング情報システムの展開

(1)　情報技術の革新による流通マーケティングの変化

1）ディジタル・メディア革命とコンテンツ産業の創造

①　ディジタル・メディア革命とネットワークコンピューティング

情報技術（IT : Information technology）は一般に情報の処理，作成や伝達に用いられる技術といわれている。しかしその内容を見るとさまざまに解釈されている。

情報技術を情報化社会を支える技術と広く捉え，通信技術，エレクトロニクス技術，衛星技術など基幹的技術を指す考え方から，少し具体的に，情報処理技術，蓄積技術，検索技術という場合もあり，さらに具体的に，ネットワーク技術，データ交換（EDI）技術，データベース（DB）技術を指したり，今日では利用技術を含めた考え方も多くなってきた。いづれにしてもディジタルによるメディアの革命は，多量のデータをクリーンな状態でリアルタイムに，しかも双方向で交換できることから，企業経営のスタイルまでも変革を迫ってきているといえる。

ニコラス・ネグロポンティ（MIT のメディアラボ所長）が指摘するように「インターネットの普及でサービスの形態は atom（物質）から bit（情

報）へ移行する」[注17]としているが，企業の根幹となる業務が変質していくことを言っているのであり，この企業の根幹となる業務の変化と，商取引の根本的変化，そして業界という境界の抜本的変化がネットワーク・コンピューティングの名のもとに推進されているといえる。

② 情報技術の高度化とコンテンツ産業の創造

情報技術が高度化し，全消費額の60％以上が「物」以外の消費へと変っている現在（我国1997年），人間は自らの置かれている環境に対し，少しずつながら対応力を高めている。しかしいまだに工業化社会の仕組みから脱せず，物作り推進の構造的特色が強く残っており，政・財・官のトライアングル構造は時代の対応力を疎外しており，創造を否定するこの体制と，情報化社会の間にはアンバランスが増巾しているといえよう。これからは単に技術にこだわることなく，人間の持つ多様性を認める方向でシステムの再構築をめざす必要があるが，国際収支が大幅黒字でも1人1人の所得や，心の満足につながらないとか，高度にネットワーク化が進展し世界中とインターネットで続接できても，隣の家や，家庭の内部でのコミュニケーションがまったくないなど，人の心が失われては何の為の技術かとその本質を問われかねないからである。

そこでジョン・Sクラクソン（ボストン・コンサルティンググループ社長）の言う「情報技術は経営戦略や，組織改革のサポート役に徹すべきだ」は達見だと思う。すなわちサポート（support）こそ大切な位置付けであり，中心は人間そのものであることをまず自覚することである。すると人間の課題が明確となり，適応能力（ケィパビリティ：capability）とその為の創発力がクローズアップされるのである。

メディア革命により旧メディアも複合的に扱う技術が開発され，メディア融合が進行中だが，このマルチメディアをささえる3要素としてプラッ

トフォーム (Pratform), ネットワーク (Net work), そしてコンテンツ (Contents) を上げることができる。プラットフォームは情報利用環境の整備といった役割を持ち優れたハードウェアと言える。ネットワークは情報流通手段であり優れたソフトウェアーと言える。最後のコンテンツだがこれは情報の中身のことで, 価値ある情報の製作である, これからはこのコンテンツの開発が事業存続の重要な鍵になると思われる。

情報力を有効に活用し新しな事業を創出させている企業は多いが, これらをまとめてコンテンツ産業とグルーピングした(注18)。流通に関してはコンテンツ産業の中を生活者に密着した, 流通, 金融, 運輸を含めた生活サービス開発事業の中に位置付け, 新たに開発が進んでいる EC(電子商取引), 電子マネーやバーチャルショッピング (仮想商店街) 等を対象としている。

元来生活者は, 〝生存している人〟から〝生活している人〟すなわち〝生きている〟から〝豊かに生活する〟方向に変化しており, 労働と消費の間にも余暇や所得の増大によるリラクゼーションやレジャーの要素を入り込めるようになった。このニーズに応じた情報力の発揮は大きな産業の発展を予測するものであり, これをコンテンツ産業としたのである。

2) 流通構造の変化と情報技術の活用

① 流通構造の変化

1990年以降、情報技術の革新等により情報化社会が定着したきたが, 物余りと相まって, 経済のシステムも変化し, 生活者に選択の自由を高める結果をもたらした。1995年以降の情報ネットワーク化はさらに生活者主権の意識を加速させ, それに伴なって流通の構造も変化しているのである。従来から流通は生産から最終消費までの流通プロセス全体を捉えるものとして考えられてきたが, 伝統的な区分としてまず生産, 製造, 卸売, 小売と分けた場合, 扱い品目にもよるが全体としては製造分野が圧倒的に力を

持ち，複雑で長い卸売りを経て，小売へと流通している。小売の力は全体としては弱いため「T」型の構造で推移してきたといえる。

しかし近年の情報化，国際化に伴って，消費者の変化が激しく，小売分野に開発情報が集まり，バイイングパワーと相まって，小売が力を付けつつある。さらにEDI（電子的データ交換）等による中間流通の短縮化や，製造の相対的パワー低下，そして生産者や，輸入元のダイレクトなネット販売への参加等により将来は「土」型の流通へと構造を転換して行くと予測される(注19)。

CVS（コンビニエンスストア）の業態変化を見るまでもなく，情報産業化した小売業は消費者サービスをあらゆる分野で統合し，SC(ショッピングセンター)に見られる大型店も，専門性豊かな店舗や，外食，レジャー，金融サービス等々のパートナーとなり融合化を図って顧客ニーズに対応しているのである。

このような流通の統合化や融合化の促進の中にあって，流通区分も従来型の製造，卸売，小売等ではいづれ議論ができなくなってこよう。

② 情報技術の活用

情報技術の活用で最も留意すべき点は，レベルに応じたステップを踏む，ということである。例えば伝票入力も正確にできていない企業に，戦略情報システムとは，と説明するコンピュータセールスマンのごときで，お互い無駄が見えていないから悲劇であり，この種の例は今だに日常的に多発している。そこでステップの区切りを，一番がベーシック業務レベル，2番オペレーショナル業務レベル，最終の3番はストラティジックなレベルに分けると活用がわかり易い。このステップは飛び越しがきかない点がポイントである。第1ステップの基本的な業務，例にあげた伝票入力では正確に入力できるシステムをまず作ること，そのための情報技術は多く普及

もしており，安定感もあって，利用しやすいが先に述べた戦略情報システムなどは，高度なステップであると同時に必ずしも情報技術で解決できる課題では無いのであり，ひところのブームが自然に削減するのは自明の理なのである。

そこで難しい例がPOS（point of sale）システムである。これはチェックアウトの精算業務の省力といった，ベージックな業務とも，商品補充のようなオペレーショナルな業務とも関連し，最も難しいレベルのデータ活用のような意志決定支援業務とも係わりを持っているからである。そこで活用する側は自からのレベルを見極め，どこまでのステップで展開するかを定めないと，方向の無い，成果の少ない活用となってしまうのである。

(2)　流通分野のマーケティング特性とエスノマーケティング

1）流通分野のマーケティング特性

近年流通・サービス産業という括りで，流通業とサービス業を合せて用いられるケースが多くなったが，これは共にサービスに力点を置いた経営という点で理念が共通しているからで，昨今の産業融合化の流れの中では，必要に応じ合せて議論することが有効になってきたからといえよう。

ここでまずサービスとは何かを明確にしたい，「サービスの本質はある人からある人への利他的行為にある」(注20)といえるが，語源的にも奉仕(serve）や献上（serve）の伴なう上下関係から発生した言葉であった。その後近代となり自由で平等な契約による売買関係が定着するが，その根底には今日でも何らかの上下関係が存在しているのである。競争の無い社会にはサービスもないが，厳しい競争になればなるほど，勝つためにはサービスの本質的な役割であるサービスする人とサービスされる人の立場の差が明確になるのであり，この点が流通業を含む多くのサービス業の特性と

して，弁えるべき事項といえよう。

ここで流通分野のマーケティング特性を取り上げる場合，製造分野のマーケティグを意識しており，その対比において特性を明確化したのである。

① サービス・マーケティング

第一の特性は，物造りという商品に制約されない，顧客視点でのマーケティング活動が出来る点で，これをサービス・マーケティング（Service marketing）と捉え特性とした。すなわち，商品＋サービスを対象とすることで，製造の製品中心のマーケティングと対象を異にしているのである。製造分野は，どうしても生産基点にならざるを得ず，自社の製品に執着するが，流通分野は消費者基点で，品揃えに表現するように商品選択の幅を広く，目に見えないサービスを付加価値として提供する点に特色がある。

② パーソナル・マーケティング

製造分野では製品が最終消費者にどう渡るかについて，正確には追求できない。この調査には時間もかかり，間接的でしかも部分情報のキャッチのみにならざるを得ない。一方流通分野は1対1の直接的なコミュニケーションを取ることができる点に特色があり，パーソナル・マーケティング（Personal marketing）と捉え特性とした。これはだれが，どんなニーズを持ち，どこに満足をして商品を選択したのか，不備な点はどこかなどを把握することができ，最接近して本音を聞ける流通業の特色である。

③ リアルタイム・マーケティング

情報活用の高度化に伴い，顧客の声をリアルタイムでキャッチし，行動に移せる点に特色を見出し，リアルタイム・マーケティング（Realtime marketing）あるいはデータベース・マーケティング（Data Base marketing）と捉え特性とした。

この点も製造分野では部分的な情報を時間をかけて入手するのがせいぜいで，流通のPOSターミナルのように自動的に，全データを即刻入手したり，分析することはできず，これが流通の特性といえる。

上記3点を流通マーケティングの特性としたが，製造のマーケティングとの対比においてはさらに供給より需要をベースにする点，あるいは論理性より感覚性を重視する点，を上げることができよう。

2）エスノマーケティングと流通マーケティングの関連性

①　エスノマーケティングと流通

エスノとは元来人種，民族を表わす言葉だが，ここではビジネス現場の人々（内部者）を意味し，エスノマーケティング（ethno marketing）とはビジネス現場の人々の立場からマーケティングを行うという考え方であり，一般に行われている研究者（外部者）の視点に基づく現場理解の立場は取らない所に特色がある[注21]。

「外部者はあくまで内部者がどう理解しようとしているのか，の存在論的立場にたつアプローチの仕方をするのである」[注22]

これはマーケティング研究者（外部者）が「方法論や技法あるいはデータや理論に頼りきっている」ことを批判する[注23]中から生れたもので，方法や理論，データといった自分以外のものに頼るのみで，マーケティング現象を語れない外部者からは琴線に触れるような内容と緊張感が生れない現実を表現しているのである。また一方では内部者が当然視していることも再度疑って見，外部者である研究者との違いを見ることで，さらに真実を確められる点も重要で，ここにもマーケティングの価値があると思う。良くあるケースだが，外部者が問題の本質を握めず，めぐり廻って時間と費用を無駄にしている間に，現場の人々は瞬間に本質を握み，対応を図ってしまうのは，現場の事実を内部者の理解の仕方で理解することの大切さを

認識させるものである。

流通は前述した特性の通り，現場に最も重要な情報があり，顧客の要望を正しく知ろうと思ったら，必らず現場と一体で進めることが必要だからこのエスノマーケティングと取り組みの点で共通項が多いのである。

〝現場の当然の理解の仕方〟を生かす流通マーケティングの必要からこのエスノマーケティングを取り上げたのである。

② 現場重視のマーケティング

流通マーケティングとエスノマーケティングは共に現場を理解するという点で共通しているが，従来の考え方とは大きな違いがあるのでこの点を取り上げ，具体例をあげながら明確化を図りたい。

まず現場の行動パターンを研究者（外部者）がほとんど理解していない例を取り上げた。流通業の行動の本質は１人１人の顧客に満足を提供することにあり，現場ではこれをベースに行動をしている。顧客は店内に来る関係から，現場の従業員は相対することが基本となり，セルフサービスでも同様だが，客の顔を見てコミュニケーションする中から五感をフル回転させて，正確に対応を図るのである。雨が降ったら，温度が下ったら等々，刻々と変化する情況に最大のサービスを持って対応するのが現場の行動パターンといえる。それに対し外部者である研究者や，マーケッター達は，流通現場では勉強をしないと批判することが多い，この勉強とはまとまった書物を体系的に読むような知識を指している。しかし前記した行動パターンのように，現場では消費者から刻々学び，知恵を絞って行動しているのであって，世間に出ている古びた書物の知識からは役立つものが少ないというのが現場の実感なのである。

さらにもう一つの事例で，流通現場でのデータ活用の考え方について取り上げてみると，売れた事実は客観的で結果だが，消費者が本当に満足し

たかを表わしている結果とはいえない，真実消費者の満足するものとは，買いたくなる動機を喚起させるものであり，それに付いてくる，期待以上の人間のサービスだからである。

そこで，現場とデータ活用との関係は，ほとんど何もない，というのが実際である。なぜなら現場にいるとデータを見る前から，変化が即座にわかるので，見る必要が無いのである。

例えば商品のデータを見て売れ筋品が少しも売れていない場合でも，それがすでに品切れしている為の結果かどうかを現場では知っているとか，棚割システムのようにメーカーや卸売会社が小売支援としてソフトを開発しているが，過去のデータに基づいて作られた棚割は明日の行動にはつながらないことを現場では皆良く知っているなどのため，使われないのである。又現場ではデータを見ないと批判する外部者も多いが，その通りで，データを作るプロセスを把握しているため，見る必要が無いのである。少し気のきいた現場の担当者ならほとんど正確に数値を頭に入れているし，刻々メンテナンスをしながら１日の行動計画に生かしているのである。

よく経営者の中にはデータを見ず，勘で判断するので，どんぶり勘定と揶揄する外部者もいるが，流通業は時間きざみの変化対応業であり勘を磨くことこそ最も大切なのである。ただ，長期的な経営計画等や，さらに細かな分析をするとなると勘だけでは不充分で，勘＋情報システムがどうしても必要となる。しかしこれらは現場の業務では無いのである。情報活用のすばらしい点は素人でもそれなりに判断が出来るところで，専門家を育成出来ない段階では，情報システムを現場のオペレーションに組み込むことは必要なことである。

このような具体例で示したように，外部者と現場の内部者にはお互い理解出来にくい面も多々有り，エスノマーケティングの現場による理解は，

流通分野でも特に適応すべき考え方といえよう。

(3) 創発的経営による流通マーケティング情報システムの展開

伝統的マーケティングが「企業が消費者を操作する」という操作のマーケティングが中心であったことに対し，流通マーケティングはその画一性を排し,顧客個人個人の要望への適応と,最終的な満足を目ざすマーケティングとしてその位置を明確化している。

この展開には量的な把握だけでなく，人間の精神的豊さや個人の価値創造といった質的な要素も含めており，バランスの取れたマーケティングの展開を指向している。マーケティングが顧客と共に情報を創造するとした考え方から，この情報を生むシステム技術を取り込み，これを流通マーケティング情報システム（Distribution Marketing Information System）と位置付けている。

1）パーソナルマーケティングと顧客情報システム

マーケティングの研究方向としては一般に3つの方向が示されている。すなわち，イ．消費者行動の研究，ロ．消費者や市場の動態への対応研究，(どんなマーケティングが必要で，何をすればよいのか等を追求する)，ハ．理論や形式性を研究(測定手法，モデルの開発等を追求する)．この内イの消費行動の研究は柱となる研究テーマだが，消通マーケティングでは特に流通という点で消費行動とは関係が深い，すなわち消費者1人1人に絞ったマーケティングであり，これをパーソナル・マーケティング（Personal marketing）と呼んでいる。

10人10色から1人10色と言われる消費行動の把握は非常に複雑で，容易に分析できるものではないが，そこに重要な武器を提供してくれるのがコンピュータである。情報技術の高度化より大量の顧客データベースから必

要に応じ個人をあらゆる方向から検索する手法を開発している。これが顧客情報システムだが，この新しいマーケティング手法をもって顧客指向のマーケティングを推進できるのである。

以下2件の手法を紹介したい。

1件はCND法（Consumer Needs Development）と呼ばれるもので，情報の発信者である顧客から本音を聞くことで，真のニーズをキャッチする手法である。特徴は目に見えない定性情報を定量情報化する点で，その内容はまず調査者が店頭あるいは各家庭に行き，グループインタビューしながら自由な中で本音をキャッチすることから始まる。その際大切なことは，出来る限り正確に，雰囲気，表情，購入動機，満足度等の定性情報を把握することで，次に，何を，いつ，どれだけといった定量情報とミックスさせる。調査者の長い経験から培った内在するデータベースを含め，仮説を加えた意見としてまとめる。次にこのまだ主観的と言える意見を，階層分析し，要素を分解して重要度別に比較し客観化を図る手法である。

他の1件は食卓マーケティング情報システムと呼ばれるもので，消費の最末端である食卓からの実態分析を行なう手法である。特徴は2つあり，誰が何を買い，どのように使ったかをリンクさせることと，情報の収集を毎日休みなく行い客観化を高めていることである。その内容は各年代層の主婦をモニター化し購入した商品は何か，それを使った料理は何で，それがいつ食卓に登場し，好評であったか否かを，パソコンに入力し，伝送するもので，これをライフスタイルなどの意識次元の情報ともリンクさせ解析する手法である。

共に情報ネットワークを用い，詳細なデータを分析しており，従来見えなかった料理のメニュー開発等へ多くのヒントを得ることが出来，原点を細かく見る点で注目すべき手法といえる。

2）リアルタイム・マーケティングとPOSデータの活用

マーケティングの持つ2面性として一般に認知されている第1は適応性に関してであり，もう1つは創造性である。リアルタイム・マーケティングはこの適応性と創造性の両面に有効に作用している。それは流通マーケティングが商品とサービスをベースとして，〝スピード〟と〝創造〟を求めているからである。

以下POSデータの活用に見るリアルタイム・マーケティングの適応性と創造性について事例を紹介したい。POSシステムの全体像や全般的活用に関しては、すでに広く紹介されているので本稿では割合し，リアルタイムにキャッチした多量の情報を基にコーザルデータ（causal data）を含めた新商品開発のプロセスを追って見たい。これはPOS情報による商品開発の事例だが，知の創造スパイラル(注24)のように序々に高度化してゆくプロセスを示している。

まず初めは暗黙知の中で試行錯誤する共同化（socialization）段階だが，その際必要な条件は，情報活用の3要素であり，特にその内の1つ，ヒューマンウェア（やる気，方向性，努力）が重要である。

自分の担当分野で顧客は何を求めているのか，商品開発の強い方向性からPOSデータを見，コーザルデータとリンクさせてさらに細かく分析すると，創発が起きてくる。これは有効な仮説となり，実験へとつながって行く。実験成果が上がるとこれが発表され，表出化（Externalization）段階へと移る。そしてさらに他の商品開発者の成果発表と共に連結化（combination）へと進む，この段階になると，成功の集約されたエッセンスとしての商品開発マニュアルができるのであり，次にさらに複雑な商品相互の関連の中から，顧客ニーズを先取りした商品開発の試行が繰り返され，これを内面化（Internalization）段階と呼んでいる。

次はさらに高度な商品開発を創出し共同化から表出化へとスパイラルを重ねてゆく。

現在のように商品のライフサイクルが早くなると適格な商品の開発が経営上の重要な要素となり，リアルタイムにキャッチしたPOSデータはさらに活用が期待されることとなる。

3）情報と創発力の組織への適用

同規模：同業態の流通企業が同時期に同じコンピュータシステムを導入しても，その成果はまったく分かれるのが現実である。かつてこの課題に長らく取り組んだが結論として得たものは，情報活用の3要素であった。それは，イ．ハードウェア，ロ．ソフトウェア，ハ．ヒューマンウェアである(注25)。今日のように技術の革新が早いと当然ながらハードウェアやソフトウェアの能力向上へと関心が移る傾向にあるが，これらは共にインフラとしての重要性であり，もつ一つ大切な要素が，ヒューマンウェアと呼ばれる対人技術である。上記した各企業の違いはこのヒューマンウェアに係わる課題なのである。

一方創発的経営は純粋な人間の営みから生れるが，人間が一つの方向に集中した時生れる創発力を大切にし，この創発的経営を押し進めると，まず情報活用との接点がクローズアップされてくる，それはデータベースを活用するとかリアルタイムのデータ，あるいはネットワーク情報等，情報活用の必要性との関係である。次に組織の運営に移行すると，そこにはまた共通項が見えてくる。それは情報活用の対人要素としてはヒューマンウェアだが，（その内容は①企業の明確な方向性，②従業員のやる気，③全体の努力，継続力，とした），そのまま組織運営の3要素に当てはまってくるのである。

表3　情報活用と創発の組織への適応

		1	2	3
1	情報活用の3要素	ハードウェア ⇩	ソフトウェア ⇩	ヒューマンウェア ⇩
2	(知恵の開発要素)	(知識)＋(技術)	(経験)＋(素質)	(方向性)(やる気)(努力)
3	能力の3要素	॥ 理解力	॥ 応用力	॥ 獲得力，継続力

1	組織運営の3要素	共通の目標(方向性)	協働の意欲(やる気)	コミュニケーション(努力，継続力)
2	バーナードの協働体系3要素	目的性，指向性(全体合意)	貢献意欲，活動(誘因)	内的,外的均衡(公式,非公式の伝達)
3	組織の創発性3要素	革新性	非連続性	柔軟性
4	創発の3要素	夢の設定(方向性)	行動原理の徹底(やる気)	仕組みの構築(継続力)
		1	2	3

最後にこのような各要素関連を述べたのは，流通マーケティング情報システムと経営との連結化を指向したからであり，現場従業員の参画による経営を進め，1人1人の創発力を育成することによって，知力が拡大し，有効な情報技術を取り込みながら，さらに顧客満足度を高める方策を具体化したいとの意図からであった。

結　語

創発的経営による知の創造と流通マーケティング情報システムの展開を試みたが，課題の広がりによって掘り下げを欠いた点が出たと思われる。

主なねらいは3点であった。すなわち第1は，創造性が重要な時代に経

営における創造のプロセスを明確に位置付け，展開のステップを追求したかった点。第2は，流通分野のマーケティングが情報技術の革新的変化の中で，従来のマーケティングとどう違うのかを明確化したかった点。第3は，流通マーケティング情報システムを先の創発力ならびに創造のステップに適用した場合，運営の実践的妥当性を明らかにしたかった点，である。

1では創造とその継続的定着を，2では経営とマーケティングの連結化，3では位置の明確化とその実践を追求したのである。キーワードとなった創発的経営やエスノマーケティング，あるいは多くのマーケティング名なども，確立した定義が少ない中での展開であり，解説に紙面を費しすぎたきらいもあった。

本稿をパート1とし，パート2では創発力として生れる顧客満足について，評価システムや従業員のやる気指数など計数化した取り組みを含め本研究を深めたい。

（注）

（注1）　Chester I, Barnard. "The Functions of the Executive." Harvard University Press. 1938による。

（注2）　山本安次郎「バーナード理論と経営学本格化への道」バーナード，文眞堂　p. 23-24.の「三層構造理論」を参考にした。

（注3）　ibid., p.291.〔邦訳 p.304.〕

（注4）　秋山哲男「流通情報システムによる顧客満足への接近」九州産業大学商経論叢第38巻第4号　p.177 において知の区分として，行動知と同様の認識を経験知，方向知として表わした。

（注5）　山本安次郎，前掲書　p.30-31.による。

（注6）　「logical process が言葉または記号で表現できる意識的思考すなわち推論であるのに対し，non-logical process は言葉では表現され得ず，まだ判断，決定または行為によってのみ知らされるものである。このことはこの過程が無意識的にあるからであり，あるいは非常に複雑であり，しばしば瞬間的ともいえる

ほど迅速であって，この過程を行う本人自身さえもこれを分析し得ないほどであるからといえる。」

C I, Barnard, op. cit, p.302.（邦訳 p.314-15.）を参考にした。

（注7） 村田晴夫「8.バーナードのシステム論とプラグマティズム」バーナード 文眞堂 p.174.

「定訳は重要なとの訳だが，「重要」なことは「意味のあること」として有意味と訳した」を採用する p.187.

（注8） 加護野忠男「組織認識論」千倉書房（1988）p.26.からの引用による。

（注9） 吉原正彦「知のスパイラルと公式組織」バーナード 文眞堂 p.214.

（注10） ヒポクラテス（Hippokurates）はギリシャの医者で観察と経験を重視し，事実を大切にしつつ集大成したためその名前を用いた。バーナード邦訳 p.24.

（注11） 秋山哲男「POS によるリアルタイム・マーチャンダイジングの成果とヒューマンウェアに関する考察」九州産業大学商経論叢第37巻第4号（1997年）p.147. 及び第38巻第4号（1998年）p.117.

（注12） 出口弘「マルチメディア時代の人間と社会」「8.産業社会の変化とポリエージェントシステム」p.275.創発性2つの立場を参考とした。

（注13） 野村総合研究所「超競争時代の企業戦略」野村総合研究所（1997）創発経営の3要素より引用，p.30.

（注14） 野中郁次郎「知識創造の経営」日本経済新聞社（1990）p.56.暗黙知についてより引用。

（注15） 野中郁次郎「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」一橋大ビジネスレビュー45-1（1997）p.32.の引用と1部加筆している。

（注16） 前掲書「知識創造の経営」p.59.の1部を引用している。

（注17） IBM ACCESS SPRING 1998 N216 p.7.より引用している。

（注18） 情報化の進展により新たに創出される産業群を，コンテンツ産業とコミュニケーション産業に区分し，従来の情報産業区分に加えた。コンテンツ産業には新聞，放送，映像，音楽，出版等の新たなメディア開発事業と，医療や教育を含めた公共サービス開発事業，そして生活者に密着した流通，金融等の生活サービス開発事業に区分している（秋山区分）

（注19） 秋山哲男「21世紀の小売はこう変貌する」WINS No.49（1998）よりエッセンスを引用した。

（注20） 斉藤實男「サービス・マーケティングの基本理論」九州産業大・商経論叢 p.188.サービスの本質より引用した。

（注21） 石井淳蔵「マーケティングの神話」日本経済新聞社（1998）p.48.

（注22） 小川進「エスノマーケティング」p.4.

（注23） 前掲書 石井淳蔵 p.335-339.

（注24） 前掲書 野中郁次郎（注14）の知の創造スパイラルより

（注25）　前掲書　秋山哲男（注11）のヒューマンウェアより

参考文献

青木幸弘　「POS システム下におけるマーケティング・リサーチ」流通政策　1984-7

秋山哲男　「実践経営情報システム」中央経済社　1996

秋山哲男　「流通情報システムによる顧客満足への接近」九州産業大商経論叢　1998

阿部周造　「消費者行動の理論」TBS ブリタニカ　1991

井原久光　「パラダイムと経営学」長野大学紀要18-1　1996-6

石井淳蔵　「マーケティング科学論争の新しい技」千倉書房　1993

石井淳蔵，石原武政編著　「マーケティングダイナミズム」白桃書房　1997

伊藤重行　「システム哲学序説」勁草書房　1993

伊丹敬之　「人本主義企業」筑摩書房　1987

飯久保広嗣，C.H.ケプナー　「智恵の思考技術」日本能率協会マネージメントセンター　1996

稲垣佳伸　「超マーケティング」ビジネス社　1994

伊藤重行　「システム哲学序説」勁草書房　1993

浦昭二，細野公男，神沼靖子，宮川裕之共編著　「情報システム学へのいざない」培風館　1998

海老澤栄一，澤田博光　「創発型組織行動支援システム」経営情報学会誌　1997

小川進　「エスノマーケティング」

石井淳蔵，石原武政編著　「マーケティング・ダイナミズム」白桃書房　1997

片山又一郎　「知的産業化社会のマーケティング」白桃書房　1989

加護野忠男　「組織認識論」千倉書房　1988

加藤勝康，飯野春樹　「バーナード」文眞堂　1987

北原貞輔　「経営進化論」有斐閣　1990

北矢行男　「知本主義の経営学」TBS ブリタニカ　1991

陸正　「マーケティング情報システム」誠文堂新光社　1989

Barnard. Chester l.　“The Functions of the Exective.”　Harvard University Press. 1930

Bradley T. Gale.　“Managing Customer Value”　Free Press 1994

斉藤實男　「サービス・マーケティングの基礎理論」九州産業大商経論叢

斉藤弘行　「人間学的経営組織論」白桃書房　1980

堺屋太一　「知価革命」PHP 研究所　1986

斉藤隆　「食 MAP」　日刊経済通信社　1998

佐藤知恭 「顧客満足を超えるマーケティング」日本経済新聞社 1995
清水 聡 「消費者行動研究の現在と将来」流通情報 1996-8
嶋口充輝 「顧客満足型マーケティングの構図」有斐閣 1994
ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編 「顧客価値創造のマーケティング戦略 ダイヤモンド社 1995
田村正紀 「現代の流通システムと消費者行動」日本経済新聞社 1976
田村正紀 「日本型流通システム」千倉書房 1986
田坂広志 「創発型ミドルの時代」日本経済新聞社 1997
手島歩三，岩田裕道，大塚修彬 「情報システムのパラダイム・シフト」オーム社 1996
出口 弘 「産業社会の変化とポリエージェントシステム」8章，高木晴夫，木嶋恭一，出口弘「マルチメディア時代の人間と社会」日科技連 1996
T. J Peeters. & RH. Waterman “In search of Excellence” Harper & Row Publishers, Ins 1982
野中郁次郎 「知的創造経営への提言」ダイヤモンド，ハーバードビジネス 1987.
野中郁次郎 「知識創造の経営」日本経済新聞社 1990
野中郁次郎 紺野登 「知力経営」日本経済新聞社 1995
野中郁次郎 「日本的経営のリコンストラクション」流通産業 1996/10
野中郁次郎 「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」一橋大，ビジネスレビュー，Vol.45，No.1
野中郁次郎 「知の創造の促進原理」「マーケティング理論と実際」2章 田内幸一監修 TBSブリタニカ 1991
Nonaka, and Takeuchi, H. “The Knowledge Creating Company.” Oxford University Press, 1995 梅本勝博訳「知識創造企業」東洋経済新報社 1996
野口智雄 「I型流通革命」講談社 1996
野村総合研究所 「超競争時代の企業戦略」野村総合研究所 1997
三浦宏一 「ヒューマンウェアの時代」芦書房 1986
南方建明，堀良 「サービス・マーケティング戦略の新展開」ぎょうせい 1992
三菱総合研究所 「人間主義の経営学」TBSブリタニカ 1993
宮下正房 「日本型流通システムの特質と崩壊」流通情報 1998
水野誠一 「知恵のマーケティング」同文書院 1996
M. L. Tushman, C.A.O Reilly III (Wining Innovation) HBS Press 1997
村田晴夫 「情報とシステムの哲学」文眞堂 1990
文言 「情報研究の新しいアプローチ」九州産業大商経論叢
藤嶋 暁 「経営の創造性を科学する」中央経済社 1997
藤芳誠一 「経営管理論」丸善 1985
持本志行 「顧客満足学」産業大学出版部 1994
薬師寺泰蔵 「日本経済，知の処方箋」TBSブリタニカ 1987

山本安次郎，田杉競，飯野春樹訳　バーナード著　「新訳・経営者の役割）ダイヤモンド社　1969
山本成二, 水野基, 成田攻訳　P.ハージー, KH. ブランチャード共著「行動科学の展開」(Management of Organizational Behavior) 日本生産性本部　1988
山本政一「経営学序説」千倉書房　1996
吉永雄毅「経営学総論と管理会計新論」多賀出版　1990
Robert D. Bazzell 編 “Marketing in a Electronic Age” 宮川公男監訳　TBS ブニタニカ　1988
R. リッカード「経営の行動科学」三隅二不二訳　ダイヤモンド社　1979
V.K. Omachonu, JE. Ross “Princeples of total Quality” Kogan Rage　1995