

エスノ・マーケティングの展開とその成果に関する考察

—流通現場の創発による新たなサービスの創造—

秋 山 哲 男

目 次

- I. はじめに
- II. エスノ・マーケティングと現場の課題
- III. エスノ・マーケティングの展開方法と情報システムの活用
- IV. POS システムと顧客情報システムによる顧客ニーズへの接近
- V. 成果と考察

I はじめに

現在の消費市場は顧客が以前にも増して見えにくい状況にあると思う。

それは今日までのマーケティング研究が幾多の成果と変遷を経て、なお複雑化する顧客のニーズに対応出来ず、さらにずれが増幅している証左である。

そこで今日の顧客ニーズとのずれを要約すると以下の3点が指摘出来る。

- ① いくら顧客志向と言ってもその行動は供給視点から脱せられず、製造ベースのマーケティングでは作っても思うように売れない。ここに供給視点での限界が顕著になってきている点。
- ② 顧客自身でも欲しいものが何かを明確には表出できないため、いくら消費者のニーズ調査をしてもそこには限界がある点。
- ③ リサーチャーやマーケッター等の専門家の思考法や技法には実際的な

手詰まり感が有り、その要因が1部のモデルを適用した所謂要素還元的な方式であり、その後追いつ的な対応には限界がある点。

そこで本研究ではこれら閉塞感ある従来の思考法や方法論ではなく、新しいアプローチによって顧客ニーズを明確化する事をねらいとしている。

新しいアプローチとは革新的に変化する情報システムを用い、流通現場における顧客との直接的なコラボレーション (Collaboration: 協働) を通じて、顧客すらも明確化できなかった新たなニーズの芽を発見し、それを育てるのである。

従来実践現場においてはマーケティングの必要性を本当には感じてこなかった点を指摘できるが、これは社会全体がまだ物不足、右肩上がり経済、製造優先、そして計画主導ベースなどの体制にあったため、むしろ当然だったとも言えるのである。

しかし近年は状況が大きく変化してきた、すなわち物は充足し消費が多様化して、顧客自身はその時々目に見えない心の充足をも求める所謂サービス経済化が定着してきたのであり、何より売りたいものと買いたいもののズレが大きくなり、直接現場には売れる物が無くなってきたのである。

そこで現場でも有効なマーケティングを志向し、単に言葉や手法では無く、成果としての顧客ニーズ把握を追及するようになってきたと言える。

しかしながら今日のマーケティングは観念的顧客志向を定着させてはいるが、個々の購買現場を十分には観察できず、有効な方法論を見出せないまま従来の手法を持って解決を図ろうとするところに最大の課題が有ると思われる。

本研究のねらいは、現在までのこのようなマーケティング推進上の限界から生まれる閉塞感に対し、解決策を見出そうとの試みである。

真にマーケティングが必要と成ってきた今日、微細な需要の芽を顧客と直接接する流通現場から把握するのである。すなわち第三者的なりサーチ手法ではなく、その基軸を当事者との接点である現場に移し、単に過去のデータから予測をするのではなく、情報システムと現場の知恵を活用して、顧客の望む無形の要望を鋭敏に採り入れながら解決の糸口を見出そうとするのである。

言いかえれば顧客が期待する以上の満足、すなわち顧客満足を現場から発見しそれを育てるのである。

II. エスノ・マーケティングと現場の課題

1 エスノ・マーケティングの有効性

(1) エスノ・マーケティングの位置

エスノ (Ethno) とは元来人種とか民族・現地の意だが、エスノグラフィー (Ethnography) が現場の人たちの記録とか民族誌を表す言葉から、欧米では文化人類学や社会科学の分野でも定着しており⁽¹⁾、このマーケティングへの適用は米国において1990年頃よりエスノグラフィー・マーケティングとして用いられてきた⁽²⁾⁽³⁾。

わが国でも1994年エスノ・マーケティング (Ethno・Marketing) として、神戸大学のマーケティング研究者グループ等によって用いられており、その意味するところは「マーケティング現場の人々 (内部者) が当然の理解とする仕方を理解して記述する」⁽⁴⁾のであり、現場での理解のされ方を大切にして顧客を知る方法なのである。

そこで本稿におけるエスノ・マーケティングもこの考え方、言葉を用い、

顧客と接する現場（内部者）での理解のされ方に最大のポイントを置いたマーケティングとして、さらに現実的な展開を試みたのである。

従前からマーケティングの考え方はさまざま有り、時代とともに進化を遂げてきたが、エスノ・マーケティングの位置を概括すると表1の通りである。

表1 マーケティング領域とエスノ・マーケティングの位置

		実証的	規範的
営 利 セ ク タ ー	外部者	※ リサーチャー・マーケッター・専門スタッフ等による実証的調査分析(間接的) ◎ 単品目別ターゲット ・ データベース・マーケティング ◎ 商品ターゲット ・ マーチャンダイジング ◎ 業界・企業業態ターゲット ・ リティール・マーケティング ◎ 分野ターゲット ・ サービス・マーケティング ◎ 地域ターゲット ・ エリア・マーケティング ◎ 場所ターゲット ・ フィールド・マーケティング ◎ 技術ターゲット ・ ウェブ・マーケティング ・ ダイレクト・マーケティング ◎ 顧客ターゲット ・ ワン・ツー・ワン・マーケティング ・ 顧客満足型・マーケティング ・ リレーションシップ・マーケティング	・ マネジリアル・マーケティング (組織, 購買計画, 価格, 販促計画, 予測など)
	内部者	※ 現場担当者自身による顧客とのコミュニケーションから, 仮説検証(直接的) ・ エスノ・マーケティング	
	マクロ	・ 比較マーケティング (制度, 機能, 商品, 環境等の比較アプローチ) ・ 国際マーケティング (国際間取引の制度, 運営比較)	・ 営利マクロマーケティング (経済活動におけるマーケティングの役割)

非営利セクター	ミクロ	<ul style="list-style-type: none"> 非営利団体の個別マーケティング (公共財の需要予測など) 	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャル・マーケティング (公共財に対する需要をいかに予測するかなど)
	マクロ	<ul style="list-style-type: none"> 公共サービスの実証的マーケティング (選挙と TV 広告の影響度予測など) 	<ul style="list-style-type: none"> 公共マクロマーケティング (政治的広告は許されるかなど)

出所：S. D. Hunt の『Marketing Theory』1976年 Grid Inc, 阿部周造訳, 千倉書房, 1979年をベースに加筆

既存のマーケティングの中でもエスノ・マーケティングに隣接する分野と比較してその違いをみると、例えば小売業の特性に対応したリテール・マーケティング (Retail Marketing) や商品計画に特化した ISM (インストア・マーチャダイジング：In Store Merchandising), あるいは個々の顧客を追求したワンツワン・マーケティング (One to One Marketing), 情報データベースを活用したデータベース・マーケティング (Data Base Marketing), また現場での観察に力点を置き、定性的調査にも特色を持つフィールド・マーケティング (Field Marketing)⁽⁵⁾そして継続的な反覆購買を勝ち取る戦略としてのリレーションシップ・マーケティング (Relationship Marketing) 等々の考え方である。

しかしこれらはすべてマーケッターである外部者からの発想であり、内部者発想のエスノ・マーケティングとは厳然とした違いとなっている。

(2) 特色

エスノ・マーケティングの特色は所謂外部者視点での現場理解をしない点にあり、顧客及び顧客と相対する現場担当者すなわち内部者間のコラボレーション (Collaboration) から生まれる購買決定の瞬間を深く洞察する

ところに特色があると言える。

この購買決定の瞬間を左右する「現場」=「場」から、新たなニーズや顧客サービスの芽を創造するのであり、これらの定着普及には「知の創造理論」⁽⁶⁾に基づき知識を表出化し、知のスパイラルを増幅しながら全社的な創造運動へと拡大させてゆくのである。

この事は従来のマーケッターが「方法論や技法あるいはデータや理論に頼りきっている」⁽⁷⁾ことを批判する中から生まれたもので、理論や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内容と緊張感が生まれえない現実を表現しているのである。

良くあるケースだが、外部者が問題の本質をつかめず、巡り回って時間と費用を無駄にしている間に、内部者である現場では瞬間にその本質を掴み、適切な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。

一方、「現場ではどんぶり勘定でデータを見ない」と揶揄する外部者も多いがその通りで、現場ではデータを作るプロセスや直近数値を把握しているため、データを見る必要がないのであり、少し気の利いた現場の担当者ならほとんど正確に時系列的な全体数値を頭に入れているし、刻々メンテナンスしながらそれらのデータを一日の行動計画に生かしているものである。またどんぶり勘定と思われる行動も、勘の価値を判断できない外部者の知恵と情報の不足に原因している事が多く、スピードとタイミングが勝負の変化対応業としての現場を理解していないケースが大部分といえるのである。

このような具体例でも見られる通り、外部者と現場の内部者との間にはお互い理解できにくい面も多く、エスノ・マーケティングによる現場から

の掘り下げた見方が必要なのである。

(3) 有効性

エスノ・マーケティングの有効性は現場における販売活動そのものが個々の顧客に最も効果的なマーケティング活動であり、市場調査の方法である点を掘り下げ、明らかにした点にある。

現場担当者の体感した量と質両面からの販売情報こそ最高の情報宝庫である事を再認識し、この情報を活用するのである。

すなわち相対から生まれる“真実の瞬間” (Moment of Truth)⁽⁸⁾を生かすオンタイム・マーケティングがそれである。

有効性のポイントをまとめると以下の3点となる。

- ① 現場には必要な顧客情報が、集中かつ凝縮してあること。
- ② 個別の顧客に応じた、きめ細やかな対応がタイムリーにできること。
- ③ 瞬間的な変化にもスピーディーに対応できること。

この現場重視と定性情報把握のマーケティングが従来の考え方との大きな違いとなっている。

以下その具体例をあげて明確化したい。

まず流通業での事例だが、各売り場担当者の行動原理は相対する個々の顧客に満足を提供することにあり、これが現場での行動規範となっている。これはセルフサービスでも、無店舗の相対現場であるコールセンター等でも同様である。

現場担当者はまず個別の顧客の要望を良く聞き、顔や表情そして語り口をしっかりと観察してコミュニケーションをはかり、五感をフルに回転させてより正確に要望をキャッチする。そして曜日や天候、催事、競合、時間等刻々と変化する外部状況も踏まえながら、今出来る最大のサービスを

持って対応するのが現場行動の基本パターンといえる。

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、それに付いて来る期待以上の人的サービスだからである。

例えばある商品が売れたとしても、しかたなく購入されたものか、十分満足したものは現場段階では明確にわかり、なぜそうなったのかも把握出来るのである。

これは数値には現れない定性情報であり、今後のサービス競争時代はこの微細な違いを経営に生かせるか否かに掛かってきているのである。

また他の例で、売れすぎて品切れした場合、データには一定の売上しか計上されないが、真実はそうではなく、購入出来なかった顧客の不満も大きいし、売上げはさらに大きかったはずである、しかし外部者には真実とは違った売上げ情報が残るだけなのである。

ここに真実を知るエスノ・マーケティングの有効性があるといえる。

また経営面においても、これら一連の現場主義・人本主義思考の実践は組織制度やコミュニケーションツールを革新し、相乗的な成果を生んで新たな日本的参画経営にも道すじを開くものとなるのである。

2 流通現場の課題と対応

(1) 販売業務と現場の重要性

1) 販売業務の特質

エスノ・マーケティングを推進する上で、その推進主体である流通現場の実態は如何なるものか、この点について販売現場のあるべき業務体制から考察したい。

販売業務の最終的な業務課題は顧客に満足を提供する事にあるから、そ

のためにはまず提供すべき商品の品揃えを大切にし、より豊富で選択的な、しかも価値観のある商品提供をベースとしなければならない。

販売業務は技術より精神を重視し、各個客に対して臨機応変に、もてる全サービス力を傾注して相対するのである。そして多くは論理性より感覚性や行動性を重視し、心の満足を洞察してゆく活動と言える。

より具体的には、価格政策、品質政策において、顧客の満足基準を超えるべく対応に心がける事となる。

これらはサービス業の本質的課題でもあるが、実行して成果につなげるためには販売現場担当者の意欲が大きくかかわってくる。俗説的だがこれには3つのポイントが上げられる。

すなわち①：やる気、②：根気、③：元気、の“3気”であり、これは現場における行動の原則となっている。

2) 現場の重要性

販売業務の基本は商品を販売する業務だが、商品の価値は物そのものとサービスにあり、その販売には交換の「場」⁹⁾が必要となる。すなわち「人と人のかかわりの場」が重要で、この人と人とのかかわりの「場」こそ「現場」なのである。

そこで売り場・買い場としての対応現場が販売にとって最も重要な「場」となってくる。

しかしながらわが国の流通経営の長い歴史において、販売現場にはあまりスポットライトを当てられることも少なく、顧客との相対現場を生かす組織の支援体制も欠けていたことが指摘できる。そこでエスノ・マーケティングは現場の人材を生かし、形式や手法に惑わされること無く、真に中身(コンテンツ)を生み出すことに集中するのである。

販売業務には一般に以下の3つのサービスがあるといわれている。

- ①：ビフォアサービス
- ②：インサービス
- ③：アフターサービス

これらは共に距離の隔たりはあっても、人と人のかかわりの場を持ち、この接点である「現場」の対応が満足の決め手となっている。

製造業者は一般に最終顧客と直接接する現場を持たぬため情報不足となり、結果として適格な顧客対応ができにくく、その対策として早い段階からマーケティングが研究されたのであった。

このように、ますます最終顧客を意識した時代になると、顧客との接点である“情報共有の場”「現場」がキーワードとなり課題解決の基点となってくるのである。

(2) 流通現場の現状と課題

流通現場の現状を見ると多くの課題が有ることも明確にしておく必要がある。

エスノ・マーケティングはこれら課題を克服した後に成果が生まれるのであり、すぐにどの企業にも適応成果があがるものではない。

課題となるポイントは以下の3点に要約できる。

①：経営上の課題，②：運営上の課題，③：現場自身での課題，である。

①：経営上の課題は，経営者自身の現場に対する考え方で，経営者としての現場の位置付けに関する問題である。

これは企業の歴史や規模あるいは業態によっても異なるが，第1に経営者自身の企業観によっている。

具体的には経営の現場重視政策として現れるため，基本的な課題なので

ある。

問題の多くは経営に対する上滑りな顧客対応策にあり、方針は有るがどうすべきかの政策に乏しく、結果として自社の利益を優先してしまう問題である。

課題は顧客対応が観念論ではなく、具体的な行動として全社に定着させる事と、その実施者である現場を優先する明確な方針設定とフォローが大切となる。

②：運営上の課題は、組織体制に問題が多く、例えば本部からの指示待ち体制で運営されているチェーンストアの現場等、自由に現場での意思決定が出来にくい体制からの脱却である。

まず現場活性化のため、責任と権限の明確化や現場における裁量度の拡大が必要である。

顧客との生きた協働（コラボレーション）は現場中心の組織から生まれるから、現場に権限や自信とやる気を持たせることが課題となる。

③：現場自身の課題は、やはり人材不足を挙げることが出来る。

現場の担当者は自分自身の役割の重要性を再認識し、自らの育成に勤めると同時に、企業を挙げて現場の人材育成や動機付けに取り組むことである。

また顧客に対応した適切な人材配置等も重要で、例えば主婦を主な顧客とするスーパーマーケットなら、買い物感覚の最も近い優秀な主婦のパートタイマーできめ細かく対応することが重要で、生活観の気薄な若年男子の従業員を育成するよりも有効なように、適材の人材配置が大切となる。

いずれにしても顧客の満足には従業員の満足が欠かせないことから、現場自身のやる気と顧客に対する意識の集中が課題となってくる。

(3) 流通現場での対応策

流通現場での対応策はステップを追った上記課題に対する対応となるが、まず経営上の課題対応では、経営者の現場優先主義とでも言った方針の明確化（方向性）が必要であり、それに伴った組織体制の推進である。

次に運営上の課題対応には、流通現場で積極的に顧客対応を図れる従業員の発掘・登用や優秀な人材の現場への投入、そしてそれらの人材に対する十分なコミュニケーションと支援の明確化ならびにその継続である。

最後に現場自身の課題対応は、情報システムの整備による必要情報のタイムリーなフィードバック体制作りや継続的な上司のフォロー、そしてなにより担当者の強い顧客志向（やる気）が決め手となる。

このように見てくると、対応策はその大部分が人的要素であり、現場のマーケティング政策にも人の要素が大きく影響している事がわかる。

そこで現場における有効なマーケティング活動のベースは、統計や手法ではなく、人間の「知恵」に依存しているのである。

知恵を生む基盤作りについて、かつて著者はその要素をまとめ

知恵＝知識＋技術＋経験＋素質＋やる気＋方向性

で表し、特にやる気と方向性をヒューマン・ウェア⁽¹⁰⁾と呼んで情報活用の基本としたが、エスノ・マーケティングにおける基盤整備にも同様にこのヒューマン・ウェアが基本となるのである。

III エスノ・マーケティングの展開方法と情報システムの活用

1 エスノ・マーケティングの展開方法

(1) 展開方法

エスノ・マーケティングの推進ステップはII章における基盤整備の後、まず現場担当者と顧客との有効なコラボレーションや適切な数値情報から、深く顧客ニーズを洞察して工夫、発見を行う。次にその小さな発見から得られた成果を仮説としてまとめる、このプロセスを「創発」(Emergent) 活動と呼んでいる⁽¹¹⁾。

次に創発されたこれら工夫の芽を1つ1つ検証してゆく事となる。

検証で得られた知見は「知の創造理論」⁽¹²⁾の適用でさらに醸成され、個人から部門、そして全体的な方式へと拡大させて定着を図るのである。

エスノ・マーケティングの効果的な展開には、現場の担当者が真に顧客の立場で行動する体制が必要だから、その展開には現場の意識体制とそれを形成する経営体制、組織体制を良く吟味することが大切なのである。

そこで、流通現場を構成する売る側の担当者と、買う側の顧客を細かく分類し、その立場の違い・意識の違いを明確にすることから取り組むことが有効である。

この販売意識を調査すると現実にはその立場の違いによって多岐に分かれている事がわかる。

まず現場担当者には、

- ① 顧客に販売するだけの人。
- ② 仕入れて販売する人。

③ 作って販売する人。

等があり、仕入れる人や作る人はどうしても売る立場が強くなるものである。

また同じ販売している人の中には、

① 顧客の立場で行動する人。

② 自社の業績を第1に考えて行動する人。

③ 自分の仕事のやり易さや評価で行動する人。

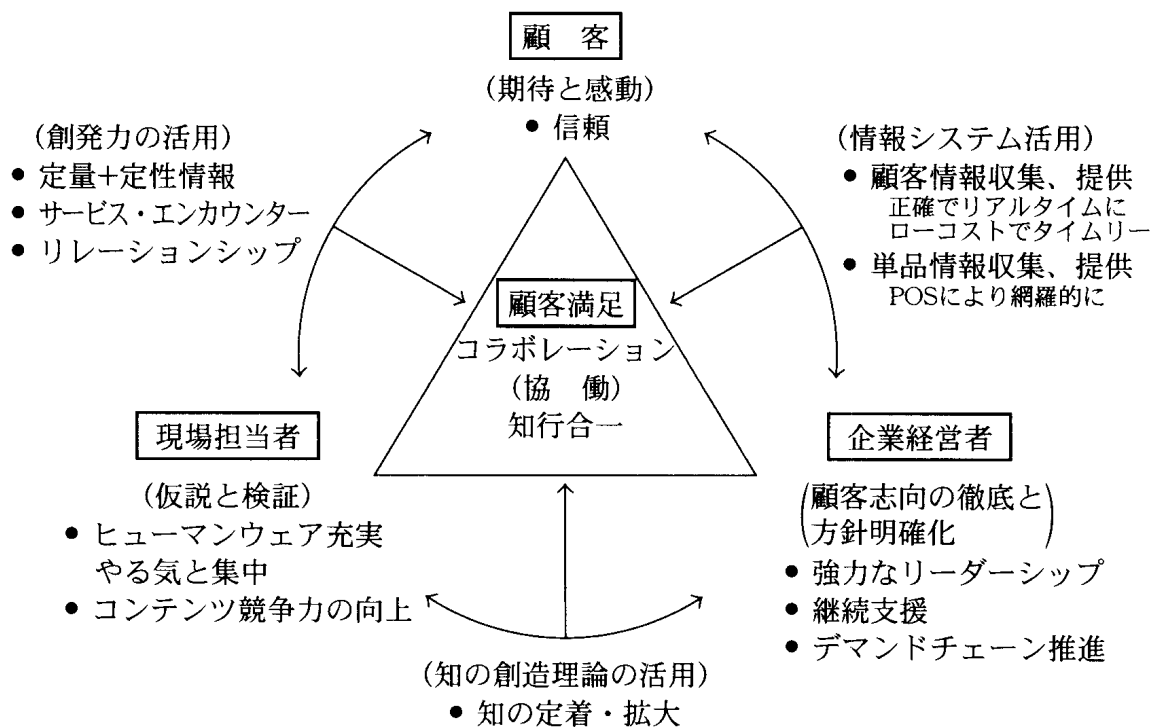
等があり、各々がその立場によって意識形成がなされているため顧客の立場だけではすべてをはかれないのである。

また顧客の中にもさまざまな意識の人がおり、

① 自分自身が食べたり、使ったりする人。

② 自分は買うだけの人。

表2 エスノ・マーケティング展開の基本構図



出所：筆者作成

③ 自分は作るだけの人。

等がおり立場が違ふと行動が異なることから、微妙な相互のコラボレーションが重要に作用してくる。

このように流通現場には顧客サービスを考えない人も多くいるのが実態であり、単に現場担当者といった組織上の役割区分からでは真の解決策は得られないのである。

上記の実態からも、エスノ・マーケティングの展開は従来のマーケティングで一般化している教条的な区分での分析や考え方を取らず、実態とその内容に着目した分析や行動をするのである。

例えば顧客優先の考えを持つ現場担当者の比率を、個人に対する動機付け等であと10%増加させ、全体的な顧客サービスの向上を図ったり、顧客サービスの内容も顧客の今求める要望に最適な内容等、変化するその時々ニーズ・目的に応じた取り組みをするのである。

この差が真に顧客満足の差と成って表れるとの考え方をするのであり、これは現場でしか出来ない事なのである。

(2) 現場を生かすコラボレーション

コラボレーション (Collaboration) とは共同とか協力・協調の意味を持つが、本稿では特に「協働」としている。これは相互の協力関係をさらに深く、密にすべきだからである。

その関係とは、

- ① 従業員と従業員や経営者との協働。
- ② 従業員と顧客との協働。
- ③ その企業にロイヤルティの高い顧客と他の顧客との協働。
- ④ 人間とコンピュータとの協働等である。

エスノ・マーケティングでは特に情報システムを有効に活用し、現場担当者と顧客の協働をさらに深く追求するのである。

すでに製造分野では多くの企業がその製造過程で原材料から完成品にいたる共同設計を行い、有効なコラボレーションが行われている。企業同士も大量のエンジニアリング・データを交換し合い、互に情報の一元化によって効率的運営を図っているように、流通企業も顧客との協働により相互のリレーションシップを高め、不満や要望のフィードバックから、さらに新商品に対する要望も双方向で交換し、例えば消費者の発案による新商品をリアルタイムで知って消費者の賛同者数によって生産したり、企業側からの企画案を消費者の賛同によって決定するなどである。

今後はユビキタス・コンピューティング (Ubiquitous Computing) が進み、さまざまなコラボレーションに対しても携帯電話や情報家電等からのフィードバックも加わって、エスノ・マーケティングも新たな展開が期待できよう。

2 情報システムの活用

(1) 流通現場のマーケティング特性と情報

エスノ・マーケティングの成果を高めるためには、現場における販売担当者と顧客との質の高い情報交換を必要とするが、この際重要に作用するのが情報システムである。

現場でしか得られない貴重な情報も、最新の IT 技術を駆使した情報システムによってもたらされるが、近年特にその活用が高度化され、企業間格差の増幅となって表れている。

急速に進展する情報システムを活用したマーケティング活動も広く普及

し、すでに先進流通企業でも定着した手法となってその成果も証明されている。

そこで流通・サービス現場におけるマーケティングと情報システムの関連からそのマーケティング特性をまとめてみた。

流通の持つマーケティングの特性は

- ① サービス・マーケティング。
- ② パーソナル・マーケティング。
- ③ リアルタイム・マーケティング

の3点で要約できる⁽¹³⁾。

①：サービス・マーケティング

これは物作りに制約されない顧客視点でのサービス活動に特色を持っている。すなわち、商品＋サービスを対象とすることで、製造の製品中心マーケティングとは対象を異にしている。

流通分野は消費者視点での品揃えに象徴されるように、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しており、顧客と相対する瞬間に価値を創造出来るから、顧客と接する現場＝「場」が重要なのである。ここにマーケティングの特色がある。

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、正確には追及できないし、この調査には時間とコストがかかり、間接的かつ部分的情報の集計とならざるを得なかった。

一方流通分野は1対1の直接的なコミュニケーションが取れる点に特色があり、このパーソナル(Personal)性を生かし、誰が、どんなニーズを持ち、どこに満足して商品選択したのか、不満はどこでそれはなぜか、等々を細かく把握できるのである。

この微細な情報の中に次代のニーズが隠されているといえる。

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（Real time）でキャッチし、行動に移せる点に特色がある。

この点も製造分野では、部分的な情報に時間をかけて入手するのがせいぜいだが、流通分野では POS ターミナルのように自動的に、ローコストでしかも全データを即刻に入手出来、比較分析出来るのである。

上記3点を流通マーケティングの特性としたが、効率性より顧客との触れ合いによる感覚性を重視し、コンピュータから得られる個別単品別のデータベースとリンクさせることによって定量情報と定性情報の相乗効果を追求するのである。

(2) 現場における情報システムの活用実態

現場における情報システムの活用については、歴史的にみても非常になじみの薄い関係にあったと言える。

それは本質的に現場では数値情報を必要としていなかったことと、必要情報が必要な形でタイムリーに出力出来なかったことに起因している。

情報システムは一般にその役割を「情報を収集、加工、活用…」と簡単に説明してしまうが、現場の現実には情報収集の前段階である売価整備や伝票整理等に追われ、正しい情報の収集までなかなか進まないのである。

又データが出力されても現場を知らないシステム・エンジニアの作成では、面倒なばかりか、必要とする情報がほとんど無いというのが大方であった。

データの活用だけを捉えても、一部の専門家と言われる人の活用では部分的すぎたり、多くは現実離れしており、現場では時間の浪費がわかって

しまうのであった。

このようにして続いたデータ活用の歴史も、今日ではITの目覚ましい進歩で一新されようとしている。

ここに真に生かせる情報システムの現場への登場であり、マーケティング特性を捉えた情報の出現であった。

本稿ではこの具体例として、POSシステムと顧客情報管理システムを取り上げ次章でその展開をまとめている。

3 創発と知の創造理論の応用

(1) 創発力の活用

元来創発性 (Emergent Property) とは、生物学の用語として古い歴史を持つ概念だが、一般には「自己変革を行い、新しい次元の性質を出現させること」と言っている。

人間集団としての経営体も変化する環境の中で、「自己が外部との環境変化に対応すべく、情報をキャッチし、取りこみ、自己変革して、より高次の対応力を生み出す」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だが、創発的経営で言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、経営の意思決定者であるトップ・マネ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。

創発力は簡単に「知恵を生む創造力」と呼ばれているが、顧客満足を追及し集中したコラボレーションの中から生まれる新たな発見である。

初めは暗黙知と呼ばれる認知出来ない知から、次第に成果によって表出化をするが、仮説・検証を繰り返すことによって、高度化と客観化ならびに方式化がなされてゆくのである。

(2) 知の創造理論の応用

1) 知の創造理論とマーケティング

知の創造理論は近代経営理論の創始者と言われるチェスター・バーナード (Chester I. Barnard 1886-1961) によって1938年提唱されたが、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り⁽¹⁴⁾、行為と実践の立場を経営学にも定着させたことであった。

その後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が発見できず、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きたのである。

そして1995年わが国の野中郁次郎は知の創造プロセスを明確に体系化し、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(Articulate Knowledge)への変換プロセスを明確にして、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を創造させたのである。

ここにきて知の創造理論は実践的となりマーケティングへの応用を可能としたのである。

本稿の着眼も現場段階におけるさまざまな着想(暗黙知)から、有効な仮説を検証し方式化して(形式知)普及させるダイナミックなスパイラルをエスノ・マーケティングへ応用したのである。

2) 創発と知の創造理論の関係性

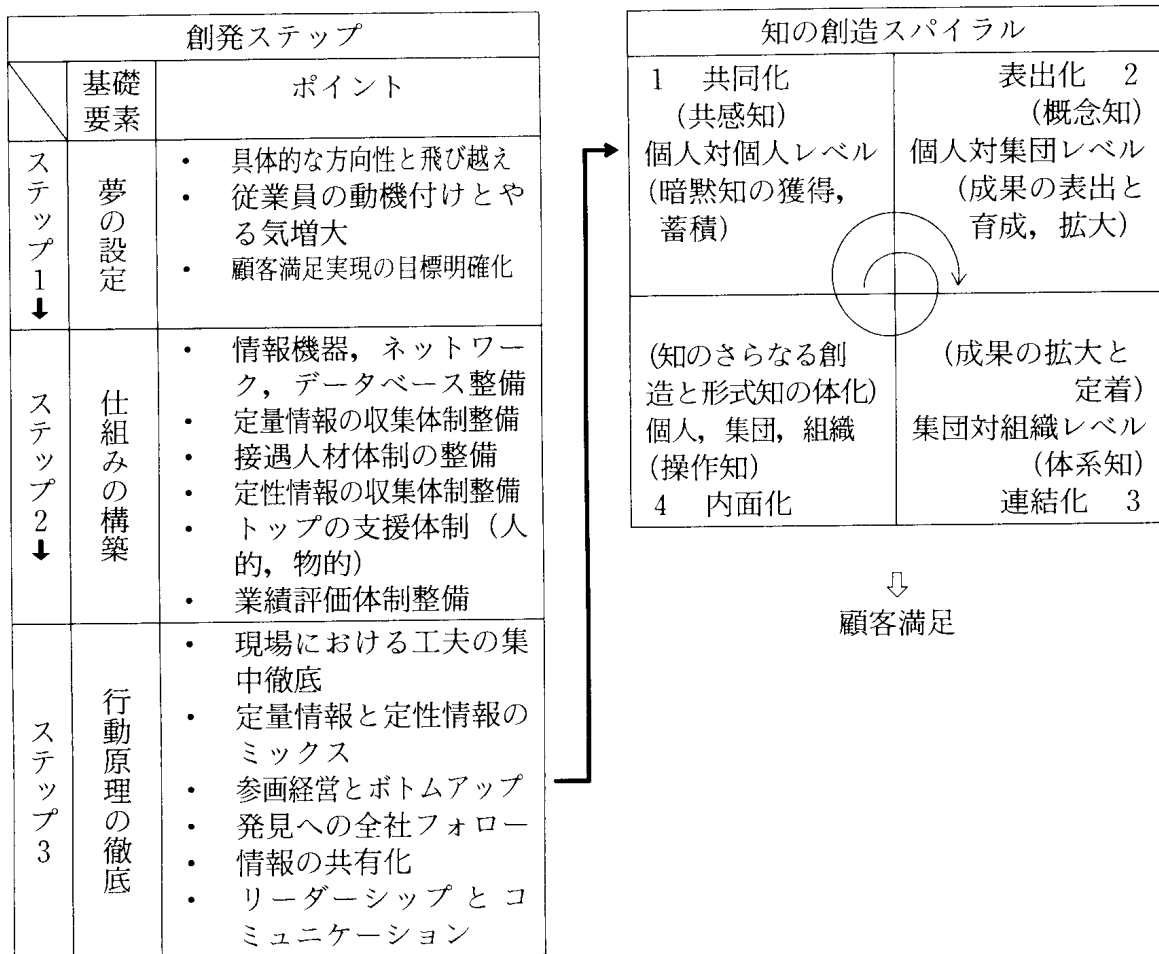
創発と知の創造理論相互の関係性について考察すると、まず創発を促す経営体制・組織体制と、知を創造する体制は同じ環境に有る点を上げることが出来る。

これは創発の三要素が①：夢の設定，②：仕組みの構築，③：行動原理の徹底，と言われるが現場に夢がある経営体制だからこそ知の創造も図れるのであり，組織的定着も可能となるからである。

次に両者の共通認識として方向性の統一が上げられる。

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・マネジメ

表3 創発力と知の創造との関係性一覧



↓
仮説と検証

(出所：野中郁次郎「知の創造理論」をベースに加筆)

ントからの一方向的な正当性を主張している。

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観に照らし、共感・納得するのであり、強い個人の意欲や、動機付けはこの共感、納得から発生すると言えるのである。

表3からその関係性を見ると、創発はニーズを生み出す役割を持ち、知の創造理論はそれを育て、拡大・定着させる役割を持っている、これらも現場だからこそ可能なのである。

IV POS システムと顧客情報システムによる顧客ニーズへの接近

1 POS システムと顧客情報システム

(1) POS システムによるデータ活用

エスノ・マーケティングは流通現場における過去の定量的データとしてPOS システムやEOS システムあるいは会員カード等の顧客別データベースを用い、それに顧客と相対による定性的顧客情報を加えてマーケティングを推進するが、この量と質両面からのアプローチが顧客満足を実現するのである。

POS システムの活用特性を列挙すると、①詳細性、②即時性、③網羅性、④経済性、⑤省力性、⑥真実性、⑦簡便性、等をあげることができる。

これらは流通現場でしかキャッチ出来ない貴重な情報であって、発掘する人間の資質と企業風土に負うところが大きいため上記した課題の解決が重要なのである。

流通の経営資源には、アダム・スミス (Adam Smith) の述べた「見え

ざる手」に導かれるように、現場で相対する従業員の「見えざる資源によって顧客を導く」のである。この見えざる資源とは①企業のイメージ・風土、②従業員のやる気・知恵、③信頼関係、などであり、それを顧客に伝えるのは相対する従業員となるため現場は大切なのである。

また顧客ニーズと言ってもこれは非常に不安定な面を持っており、例えば顧客はブランドや TV 広告、店頭あるいは一時の風評、ブームにも大きく購買を左右され、個性化と同時に同質化の要素も強く持っていたり、その時の気分、状況で商品に対する価値観が変わる等、現場担当者は瞬間に総合的な判断を要求されるのである。

現場は複雑系経営⁽¹⁵⁾のまさに実践の場だが、なおのこと客観的な事実データである POS データの活用は重要なのである。

そこで事例研究として、わが国流通業最大の経常利益を上げている CVS 企業を取り上げた。

この企業は POS システムによる顧客ニーズ把握を経営戦略として取り組み、他社と圧倒的な業績の違いを実現している。

現在一万店舗（2003年）を持ち、平均日商65万円だが、同業平均が45万円弱であり、4割以上の差を付けている。

その原因は第一に商品力であり、POS システムを用いたエスノ・マーケティングの成果と言える。

小売の経営は立地が定まれば次は商品経営にポイントがあるから、この点を的確に掴み、POS システムを用いて单品別に顧客ニーズの解明を行った。そして品揃えと商品開発に圧倒的な強さを発揮したのである。

その際、顧客ニーズの解明でポイントとなることは、過去の結果としてのデータだけでなく、どのような条件下で売上を構成したかを示すコーザル・データ (Causal Data)⁽¹⁶⁾とリンクさせることである。

(2) 顧客情報システムによるデータ活用

顧客情報システムのねらいは個別の客をより正しく知り、要望に応じた商品・サービスで顧客に満足を提供することだが、まず顧客を正しく知るためには大きく2つの方法がある。

1つは顧客全体を見る方法で、全体的視点から客層の大きな変化や流れを把握し全体方向の決定に役立てるもの、そして他の1つは個別の顧客を各属性・要素別に細かく観察する方法である。

近年特にワン・ツー・ワン・マーケティング (One to One) と言われる様にコンピュータによる膨大なデータベースからの的確にターゲットを探したり、絞ったりするシステムが開発され、従来不可能であった個別の細目管理が可能となった。

エスノ・マーケティングで取り上げる顧客情報システムはこの個別の個客分析が中心となっている。

個客管理の最大のポイントはロイヤル客と呼ばれる利益貢献度の高い固定客の、獲得・維持・拡大にあり、そのための顧客情報システムは顧客個人の人々の明確な識別による具体的なニーズの把握とその対応といえる。

不特定多数と思われる顧客の特定化には顧客データベースの活用が有効であり、米国ダイレクト・マーケティング協会が導き出した顧客属性に関する結論では、顧客の氏名・住所・電話番号などの所在地項目とその顧客の買い上げ情報を最も大事な情報とし、絶対条件としている事からもわかる。

顧客データベースのシステム化着眼点は①：活性顧客の抽出と絞込みシステムの構築、②：ヒット率の高い対象顧客選定システムの構築、③：横断的顧客プロフィールの提供システム構築、④：固定化戦略としての商品と関連させたダイレクト・メール等の情報フィードバックシステムの構築、

などが上げられる。

顧客対応戦略としては、まず顧客の行動を分析し、①：顧客の離脱を防止する、②：顧客の維持を図る、③：顧客の拡大を図る、の三区分に分けた戦略の策定が望まれる、これはそれぞれが異なった原因と結果を持つからで、その要因に応じた現場での適切な対応が求められている。

顧客離脱防止の最大要素は提供する商品とサービスにあるから、コンピュータを用いてロイヤル客の識別を行うと同時に、一人一人の要望に応じたきめ細かな対応を図るのである。

顧客一人一人の要望をキャッチする方法としては会員組織を作り、会員カードを読み込むことで簡単に顧客識別が出来るように成ったが、今後情報技術の進歩でさらに複雑な検索対応が可能となろう。

2 定量・定性情報のミックスと知行合一

(1) 定量情報と定性情報のミックス

情報には定量的な情報と定性的な情報があるが、エスノ・マーケティングではタイムリーな定量情報に加えて、現場でしか得られない定性情報を加味した点に特色を持っている。

一般に定性情報の質は捉えにくく、保存性も無いからデータベース等の蓄積情報には含まれる事も無いが、現実の情報評価では大切な要素となっている。

コンピュータの進歩により生み出される膨大なデータはほとんどが定量データであり情報価値の反面をカバーするのみだから、如何に統計的な技術を駆使してもこれだけでは情報価値には限界が出るのであり、正しい将来予測は望めないのである。

この様に情報の価値を高め、正しい判断をするためには定量情報と定性情報のミックスが必要となる。

定性・定量の情報をミックスさせ、効果的な販売予測情報を生み出している事例を以下見ることにする。

これは電子メールを活用してわが国で開発した食卓情報分析システムだが、「IMI (Interactive Marketing Interface) ネットシステム」と呼ばれている。

内容は現在30万世帯以上の生活者とパソコン通信で接続し、各家庭から調理する料理内容とその素材を用途別に細目に区分して入力してくるもので、各家庭内の食品在庫の管理も行えるようになっている。

これらの入力には家庭の携帯端末から行い電子メールでリアルタイムに収集・分析するが、このシステムのポイントは定性情報の収集にあり、最終的な消費需要と在庫を明確化したことである。

具体的にはこの定性情報の収集にモニターである経験豊かな主婦を、店頭及び各家庭に訪問させ、モニターと生活者とのコラボレーションの中から本音をキャッチするのである。

本音を正確に把握するためにモニターの選考では同じ生活者から厳選して行い、相対に際しては雰囲気、表情、購入動機、満足度、要望などの定性情報を丁寧に聞き、感じを把握するのである。

そして何を、いつ、どれだけ、購入したかの定量情報とミックスさせ購入要因を探索して行く。

次にこの情報を基にモニターである調査者は長い経験から培った内在するデータベースをフル活用して、仮説を加え、意見としてまとめ上げるのである。

このまだ主観と云える意見を階層別等さらに分解し、重要度別に客観化

を図っていく。

この事例は遠隔対応のケースだが、直接的な売り場担当者もプロセスは同様である。

上記をまとめると定性情報をマーケティング上で活用するため、①：意見情報、②：観察情報、③：気持ち情報に分け、「事実+仮説=意見」とし、さらに定量情報を加えて客観化してゆくのである。

(2) 知行合一のマーケティング

エスノ・マーケティングの実践において、顧客ニーズへの対応を論理的な思考だけでなく生きた情報及び直接顧客と接する中から聞き、感じ取る行動を通じて、知(論理)と行(行動)合一の価値を改めて認識する事となった。

これは過去のマーケティング研究にも、あるいは拡大して20世紀までの学問の捉え方をも含めた、広く共通する課題を与えてくれる結果ともなったのである。

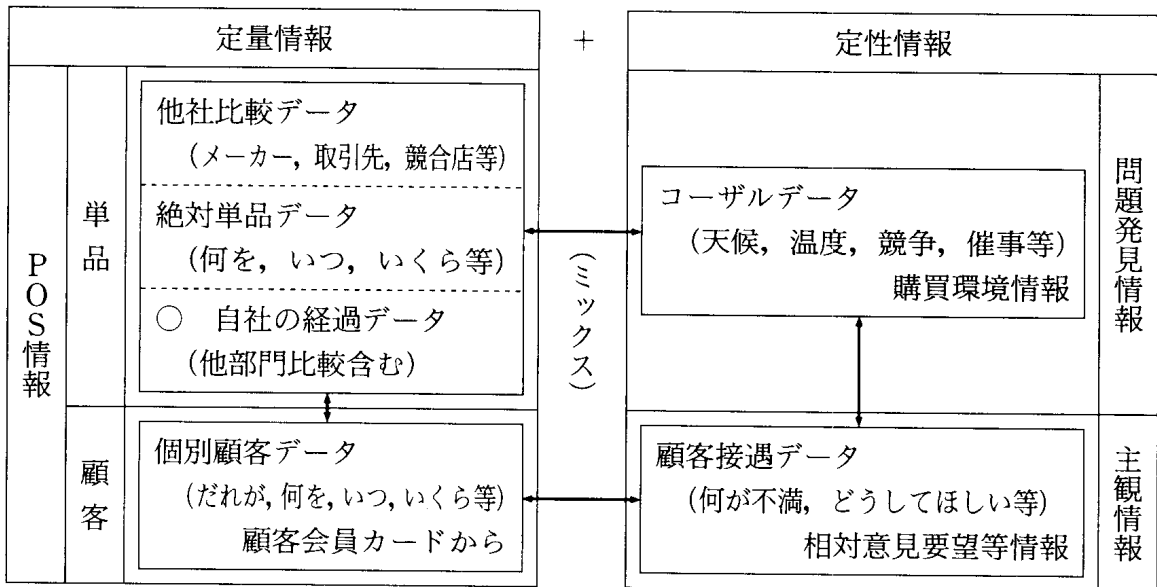
経営と経営学について、例えば産学協同の進みにくい現状を考えてみても同様である。

それは本来同根であるはずの経営課題がますますずれて産学相互の関連が薄らいで行くのである。

経営をビジネスと捉える産業界と、学問と捉え現実的成果を知ろうとしない学会には、平行線どころか時代の変化と共にその溝が深まり、協同して取り組むテーマすら少なくなっていくのである。

社会科学は自然科学のように産学が相互補完できる特性を持たぬだけに致命的で、21世紀のマーケティングは「知と行の合一」⁽¹⁷⁾をめざし、相互の立場を理解するだけでなく、知恵を持って行動する仕組み作りから再構

表4 現場における定量情報と定性情報のミックス



(出所：筆者作成)

築を図るべきであろう。

産業界も学会も共に現場こそが最も生きた顧客情報を加工できる場と捉えたのがエスノ・マーケティングである。

今日のように複雑化した経営のキーワードは、分析ではなく「全体の洞察」、管理ではなく「自己組織化」、「創発力の発揮」なのであり、「知行の合一」の中から解は見出せるのである。

3 顧客ニーズへの接近と新たなサービスの創造

(1) 顧客ニーズへの接近

顧客のニーズは複雑で顧客自身にもわからないのが実態だから、それへの接近もある方法論で解決するような内容とはならない。

エスノ・マーケティングではこれらニーズに限りなく接近するためのさまざまなアプローチとして仮説・検証のマーケティングを取り入れてい

る⁽¹⁸⁾。これは現場における情報活用で客観性と発展性を持つからである。

データにはまず活用する側から見て、主観的データと客観的データがあるが、単に客観データの解析に終わることなく主観とミックスさせる必要がある、これは新たなものの発見が多くの場合「異質なものの組み合わせの中から生まれる」事からも重要なステップとなる。

次に論理の展開を図る場合、一般には帰納法か演繹法のいずれかを用いることになるが、流通分野では多くの場合帰納法が用いられている。これは普遍的命題から特殊命題を導き出す演繹法が顧客のニーズやウォンツ・シーズの変化等で普遍化が困難だからである。

情報活用の段階では現場の事実を積み重ね、そこから何らかの仮説を立ててゆく、ここに帰納法に基づいた方法論の現実性・有効性が証明されるのである。

仮説・検証の方法は、まず現場における多数の事実から主観的ではあるが多くの推測思考を行う、そこで仮説がたてられるか否かは現場担当者の力量に依存する事となる。

仮説の設定まで進める条件は以下の通りである。

- ①：強い顧客志向の問題意識を持っていること。
- ②：具体的な目標意識を持っていること。
- ③：必要データを持っていること。
- ④：顧客との信頼関係や自由なコラボレーションができること。
- ⑤：直接的なサポーターがあること。
- ⑥：評価出来るレベルに仮説が整理されていること。

等が大切である。

次に仮説を検証して行くのだが、それは客観化のプロセスとなる。仮説が検証された段階でそのデータは客観データとなり、帰納法による一般命

題を導き出した事となる。

仮説検証型のマーケティングが有効性を持つための条件は、

- ①：仮説設定の段階で顧客や現場の声を充分聞き、同意が得られること。
- ②：顧客の期待と経営者の方針が一致していること。
- ③：データマイニング手法等で内容が分類・整理されていること。
- ④：まとめられた情報からポイントを掴むのは人間の創発力だが、その内容には創発力の発揮ができていること。である。

これらの条件を満たすことによって顧客の琴線に触れる、期待以上の満足が実現できるのである。

(2) 新たなサービスの創造

およそ創造の原点は古今の東西を問わず異質のもののみみ合わせから生まれるが、エスノ・マーケティングにおける創造もまた同様である。

1つは商品の境界領域から生まれ、他の1つは顧客をさらに深耕することによって生まれてくる。

商品の深耕策としては、部門・カテゴリー・そして絶対単品へと深耕を進め、さらに単品の中から消費された料理メニューへと細分化することは前項で述べた通りである。

一方顧客の深耕を図ると、一人の顧客の状況を細目に見ることとなり、一人十色の変化を洞察することとなる。新たなサービスの創造を異質の組み合わせで求めると、①：顧客と商品、②：顧客とサービス、③：顧客と金融、④：顧客と物流、⑤：顧客と従業員、⑥：顧客と生活、⑦：顧客と顧客、⑧：顧客と企業、さらに⑨：顧客・商品・サービス・金融、等々無限の組み合わせの中から顧客サービスを工夫・発見するのである。

例えば⑨で示した顧客・商品・サービス・金融の組み合わせに見る融合

化策では、顧客ニーズがいつでも家に居ながら自由にショッピングしたいと思ひ、顧客はeコマースを活用して適切な商品を購入し、支払いサービスは自分の都合でいつでも近くのコンビニエンス・ストアに行き行きたい、等の要望があると、その顧客ニーズへの対応は「クリック&モルタル」となるのである。

このサービスは徐々に普及し定着して来たが、まさに情報システムを活用した新たな販売システムの開発であり、顧客ニーズへの対応なのである。

このようにエスノ・マーケティングの展開は新商品の開発にも有効だが、従来の要素還元による限定的な分析手法から開放され新しいアプローチによる顧客満足への対応策といえる。

V 成果と考察

1 流通各企業の成果

エスノ・マーケティングの個別的成果を述べる前に、本稿では現場での相対による顧客とのコミュニケーションを強調してきたが、ここに依存している零細小売店がなぜ衰退するのか、この疑問に対し明確にしておく必要がある。その理由は零細小売店がエスノ・マーケティング以前の問題を構造的に抱えているからといえる。

すなわち立地・商品ともに負け、小売の原点で勝負がついているから致命的なのであり、サービスの創造が出来ないのである。

次にエスノ・マーケティングで成果を上げている企業の具体例を見てみたい。

(1) I社の単品管理

わが国流通企業を代表するI社の業績に大きく貢献するものに単品管理が有る。

この単品管理を単に手法に終わらせること無く、ここから顧客のニーズを把握し、業績向上につなげるのはエスノ・マーケティングの実践そのものである。

すなわち売り場で発生する事実を、情報システムを用いて網羅的にしかも瞬時に、絶対単品ベースで把握し、他の商品との関連を含めて、細かく観察する。そこで現場の担当者は持てる知恵を総動員して顧客ニーズに対する有効仮説をたてるのである。

この際のポイントは単に単品別の売れ行きデータだけではなく、現場だから知り得るコーザルデータ (Causal Data) も加えて総合的に分析するのである。

はじめは現場担当者のやる気と努力に依存するが、このケースはPOSシステムの力を借りて、成果の検証へと導き、毎週開催の店長会等を通じて広く全社に普及・定着させ、結果として流通グループではわが国最大の収益力を付けたのである。

(2) W社の現場主義経営とPB戦略

世界最大の流通企業として驚異的成長を続けるW社は経営者のポリシーを「お客の前の1坪の売り場からすべては生まれる」として「すべて小さく考える」を旗印に現場主義を徹底している。

社長自らも常に店舗巡回しては現場担当者と密にコミュニケーションを図り、現場支援を絶やさずにいる。

特に現場での顧客とのコラボレーションから生まれる小さな改善・提案

を大切に取り上げ、結果として商品は約40%がPB（プライベート・ブランド）商品となり、売上、利益、経費に対し大きく貢献している。

一方、流通業最大の情報システム化にも取り組み、省力化、効率化して、風通しの良い組織風土作りを行い、商品管理システムを充実させ、先のPB戦略へと結実させている。

2003年の同社報告によれば、世界一の販売実績を持つドッグフードのPB“オルロイ”等数多くのPB開発に取り組んでいるが、品質が良く、安く、デザイン等も良いこの現場から発想した自社ブランド開発にエスノ・マーケティングは大きく貢献していると言えよう。

(3) C社の携帯電話を用いた社内コラボレーション

わが国家電ディスカウント・チェーン最大手のC社は社内のコミュニケーション円滑化に携帯電話を用いて成果を上げている。

多店舗化した大チェーンでは一般に本部と各店舗とのコミュニケーションがスムーズにゆかず、本部主導による仕入れ重視、顧客無視の運営が多い。C社では陥りがちなそれらの弊害を売り場との携帯電話でカバーし成果につなげている。

この活用は店舗間でも同様で、顧客のクレーム処理や催事の演出、陳列のやり方から、注文量や価格の決定等、モバイルにより現場で携帯画面を見ながら具体的にやり取りするのであり、双方の納得とスピーディーな対応が有効なコラボレーションを助長している。

今後はさらに携帯技術の進歩が期待できる事から、各消費者とのルート開発にも適応することが期待できよう。

(4) Q社の活性化と情報システムの活用

この7年で企業規模を3倍に増大させ、リニューアル店の売上をことごとく2～3倍に改善した中堅高級SMのQ社は、エスノ・マーケティングのセオリー通りの展開をしている。

まず売り場従業員の再教育から始まるが、第一に顧客に対する取り組みの考え方から、具体的な対応の仕方まで、社長自ら率先して示し、現場におけるやる気の増大を図る。その際パートタイマーとして優秀な主婦を多く雇用し、顧客と同一視線で考えられる素地を整えるのである。

次に、現場担当者が自由に積極的な行動が取れるようになると、意欲的な従業員にPOS情報を活用させ、顧客の声を取り入れた商品作りの工夫へと進んで行く、これらを推進した社長は「初めは試行錯誤の創発を繰り返すが次第に顧客に支持される商品とサービス作りが可能となり、業績は次第に向上に転じていった」と業績の成果を分析している。

(5) K社の売り場改善

わが国ホームセンター最大手のK社は「24時間売り場の改善だけを考える」という社長方針のもと、現場の人材育成と顧客ニーズの把握を第一に取り組んできたが、結果として品揃え・価格・品質・サービスの充実が図れ、今日では市場競争力のある経営が維持できるようになったのである。

(6) A社の需要予測

オフィス用品通販大手のA社は新たな需要の創造に対し、情報ネットワークを活用したスピーディーな配送でそれを実現したが、簡便な受発注方式の開発とあいまって顧客の広い支持を集めた。さらに近年は欠品対策に取り組み、過去のデータをベースに需要予測システムを稼働させて6ヶ

月先までの予測を行い、欠品率の半減と在庫の縮小を同時に実現したが、結果として営業利益率4.2%を実現したのである。

2 方法と成果の考察

流通の分野は顧客と接する現場に最も重要な情報が凝縮しているから、顧客のニーズを正しく知るためにはこの現場をしっかりと見る必要が有る。そしてその見方とは現場の人自身の見方であり、その方法は定量情報と定性情報のミックスによってもたらされる。

すなわち最新の IT を駆使した情報システムから得られる定量データに加え、現場担当者の豊富な経験と顧客自身から得られる定性情報のミックスである。

本来情報の真価とはコンピュータのハード・ウェア・ソフト・ウェア、に加えその内容を左右するヒューマン・ウェアによってもたらされるから、ここでも現場の人的要素が重要に作用してくる、すなわち情報の有効活用とその実践である。

多くの場合リサーチャー達の行うマーケティングは、過去のデータから解析手法を駆使して統計的に予測を行うが、変化する顧客のニーズの前には部分的で不確実な解しか求めることができないのは当然といえる。

流通分野の分析で成果を上げられるのは、全体が把握されている場合であり、顧客ニーズのように数多くの要素があり、しかもそれが変化し続ける場合にはデータ解析は無力なのである。

最後に、エスノ・マーケティングの方法についてまとめると、現場では現実の変化から定性的に未来を判断するから、この定量情報と定性情報のミックスによって、従来にない発見すなわち創発を生むのがエスノ・マー

ケティングの方法上のポイントとなる。

定性情報をマーケティングで活用するためには前述したように、情報を①意見情報、②観察情報、③気持ち情報に分け、相対から得られる事実の観察と正確な気持ち情報を数多く収集し、現場での豊富な経験を基に意見情報として習練させる。

次に現場におけるこれら経験の積み重ねと過去の定性データから仮説をたて、「事実+意見=仮説」として客観化をはかり、それを検証するのである。

成果に関する考察では、エスノ・マーケティングの数多くの成功実績から要約すると、

- ① 現場重視の人本主義・協働主義の経営理念、方針が成功の要素となっていること。
- ② 経営者の現場育成に対する強い意識と、継続した支援が創発を生む環境作りに不可欠であること、言い換えれば経営者のマインド・イノベーションこそ重要になること。
- ③ 直接相対によって得た多数の定性的情報を顧客の要望把握に活用し、定量情報との組み合わせによって創発を助長することは業績の向上にとって重要であること。
- ④ 顧客満足は従業員満足を前提とするから、従業員の創発力を信じ、資金と時間を提供してその自発性を促すこと。
- ⑤ 国際競争時代となり西欧との同質化競争に陥る事無く、新たな日本的経営⁽¹⁹⁾として経営を習練させる基礎となること。等である。

今後はさらにフィールドワークを重ね、新たな日本的経営の推進と顧客満足、従業員満足の方策確立を図りたい。

注

- (1) 松田素二・川田牧人編著『エスノグラフィー・ガイドブック』嵯峨野書院，2002，p.17。
- (2) Sanjek. Roger, *On Ethnographic Validity*, NY: Cornell University Press, 1990, pp.385-418.
- (3) Eric J. Arnold, Melanie, Wallendorf, “*Market Oriented Ethnography*”, *Journal of Marketing Research* 11, 1994, pp.484-504
- (4) 金井壽宏『企業者ネットワークの世界』白桃書房，1994，p.12。石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社，1993，p.48。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，1996，p.4。等で明確化している。
- (5) 佐藤郁哉『フィールドワーク』新曜社・『実践フィールドワーク入門』有斐閣，pp.126-139。
- (6) 野中郁次郎『知識創造経営への提言』，ハーバード・ビジネスダイヤモンド社，1987及び一連の氏の知識創造理論を参照。
- (7) 前掲書，石井淳蔵，pp.335-339。
- (8) 1978年 R. ノーマン (R. Norman) がサービス・デリバリー・システム (Service Delivery System) やサービス・エンカウンター・システム (Service Encounter System) の言葉を用いていた。
- (9) 伊丹敬之『場のマネージメント』NTT 出版，2001における場の概念と位置付けを参照した。
- (10) 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」『商経論叢』第37巻第4号，1997，pp.147-148。
- (11) 経営情報学会の創発的マーケティング研究部会の活動から，野村総合研究所でまとめた創発の基本構造を参照した。
- (12) 秋山哲男「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」『商経論叢』第39巻第4号，1999，pp.76-78。
- (13) 秋山哲男『実践流通情報システム』中央経済社，2003，pp.176-178。
- (14) 前掲書，野中郁次郎，及び同著，『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を参照した。
- (15) 田坂広志『複雑系の経営』東洋経済，経済現象，企業経営，企業活動の視点から複雑系を捉え，知行合一の考え方を述べている。
- (16) 売上を構成する要素を言い，POS 情報の活用法の中で重要な要素となる。
- (17) これは中国の明の時代，王陽明により用いられた言葉で，わが国には陽明学の教義として，中江藤樹，熊沢蕃山，大塩平八郎，吉田松陰等に受け継がれてきた。す

べての現象も本質も人間の心が源泉と考えるから、「知ることはすなわち行うことにより結果を導く」として今日も日本的経営の源流となっている。

- (18) 秋山哲男「リテール・マーケティング情報システムの一試行」『第一経大論集』第23巻第1号, 1993で, 情報システムを用いたリアルタイムのマーケティングを追求し, コーザルデータとの組み合わせによる仮説・検証で消費行動の把握を推進している。
- (19) 秋山哲男「ネットビジネスの進展によるコンテンツ産業形成に関する考察」九州産業大学『商経論叢』第42巻第3号, 2001, pp.87-94。