

(17) 産業構造の移行期をどう捉え、活かすか

産業構造の移行期をどう捉え、活かすか

——知識経営理論と米国におけるマーケティング分野への導入の事例を通して——

はじめに

ペリー率いる黒船が幕府に開国を迫ったとき坂本竜馬はまだ一九歳でしたが、それをきっかけに彼は日本の将来、そして自らの将来を真剣に考え始めたといひます。

そして、竜馬の抱いた夢は、当時の日本が直面していた大きな転機を自らの好機とする壮大なものでした。自らの夢を実現すべく、竜馬は危険を冒して脱藩し、世に出ました。海援隊や薩長同盟に見られるその後の彼の活躍は周知のとおりです。

そして今、日本経済は戦後最大の転換期に直面しています。その根底には、「第二次産業革命」とも言われる世界的な産業構造の移行をどう乗り越えていくかという

阿久津 聡

大きな問題があります。転換期というのは、ある人にとっては危機であり、またある人にとっては好機であると言えます。キャブテン・オブ・インダストリーというコンセプトの下、日本の財界に多くのリーダーを輩出してきた伝統のある一橋大学に入学してきた新入生の諸君には、是非ともこれを絶好の好機として頂きたいと思ひます。

十八世紀のイギリスにおける産業革命は蒸気機関を始めとする様々な技術革新によって推進されましたが、「第二次産業革命」は米国を中心として、情報通信・コンピュータといった分野での技術革新によって推進されています。イギリス産業革命がもたらした社会を「製造」主導の工業社会とすれば、現代の産業革命がもたら

したのは「ネットワーク」主導の知識社会と言えるでしょう。知識社会の到来は、未来学者のアルビン・トフラーや経営学者のピーター・ドラッカーなどによって早くから予告されてきました。しかし、それを企業活動に実践的な示唆があるような分析枠組として最初にまとめ上げたのは日本の研究者であると言えます。一九九五年に出版された野中郁次郎と竹内弘高の「知識創造企業」(Nonaka & Takeuchi 1995)によって、いわゆる「知識経営理論」に関する活発な研究が始められました。では、この知識社会の到来によって、産業や企業に実際どのような変化をもたらされるのでしょうか。

学問の方法を教える論者は他に譲るとして、本稿では日本より一足先に産業構造の移行を果たした米国の事例をいくつか紹介することによって、皆さん自身に今後の日本の変化に思いをめぐらせ、これから大学で何を、どんな姿勢で学んでいくべきか考えることの補助にして頂きたいと思います。具体的には、米国において知識経営がマーケティング分野でどの様に実践されているのかを、事例を用いながら知識経営理論に基づいて分析的に見ていきます。ここで私が分析的と言う意味は、ごく簡単に

言えば、ある現象を観察するにあたって、それに適した理論的な枠組に沿って体系的に知識と情報を整理し、新たな知見を導き出すということです。ただ漠然と、または単に直感的なものごとを見るのではなく、分析的に見ることによってそれまで見えなかったものが見え、それまで理解できなかったことが理解できると思います。

知識経営の理論的背景

早くから知識の重要性を説いていたトフラーやドラッカーなどによる啓蒙活動を下地として、「知識創造企業」発表後の知識経営理論の展開には多くの米国人研究者が参加し、TQM、ベスト・プラクティス、IT(情報技術)化、リエンジニアリング、知的資本管理といった彼らの背景となっている様々な研究がそこに色濃く反映されることになった。米国において、これらの理論的背景は各々「実践の洗礼」を受けてきた。つまり、それらの理論は実際に多くの企業に導入され、実践されてきており、その成功や失敗を踏まえて継続的な学習が行われ、知識経営へと進化していったのである。

日本企業は、そうした米国企業が経験したプロセスを

経ていない一方で独自の経験を持つため、知識経営に関する両国企業のコネクタは重要な点で異なると考えられる。知識経営理論とその実践における日米の違いを明確化するためには、東西の知識創造スタイルを統合した Nonaka & Takeuchi (1995) の知識創造モデルが有用である。

知識創造モデル

知識創造モデルは暗黙知と形式知の相互的な交換プロセスによって知識が生み出されるという仮定に基づくものである。暗黙知とは言葉や文章で表すことの難しい主観的で身体的な知のことで、具体的には、想い、視点、メンタル・モデルや、熟練、ノウハウなどがあげられる。一方、形式知とは言葉や文章で表現できる客観的で理性的な知のことで、コンピュータ・ネットワークやデータベースなどのITを活用して容易に組換えや蓄積ができるものである。モデルは四つの知識交換モードから成る。共同化は暗黙知の共有プロセスであり、暗黙知を創造するための経験を共有するプロセスとも言える。表出化は暗黙知から形式知への変換プロセスで、暗黙知を比喻や

類推、仮説などの明確なコンセプトにつなげるものである。連結化は形式知を発展させるプロセスで、情報の振分け、編集、付加、連結、分類のような方法を使った知識の再編によってコンセプトを知識体系へ移行させるものである。内面化は行動による学習などによって、形式知を暗黙知に変換するプロセスである。知識創造モデルにおける知識創造プロセスは静的なものではなく、共有化から表出化、連結化、さらに内面化を経て、再び共有化に至るという連続したスパイラル(螺旋)・プロセスである。

日米差に関する注意点

Nonaka & Takeuchi (1995) がすでに指摘しているように、知識創造モデルの中で強調される交換モードは、日米でおよそ異なる。例えば、日本では共同化が強調されている一方で、米国では表出化と連結化が強調されている。こうした違いの上に、ベスト・プラクティス経営とIT化に力を入れてきた米国では、形式知化された文書が情報技術によって蓄積・伝達されるという下地があり、知識経営の実践として連結化を促進するソリューション

ョンの開発が盛んとなった。文書データの蓄積が極端に少なく、情報技術啓蒙度が比較的低い多くの日本企業において、米国型の知識経営をそのまま取り入れることは難しく、何段階かのステップが必要であると考えられる。とりわけ共同化に長けており表出化の苦手な典型的な日本企業にとって、表出化のための仕組み作りは非常に重要になると考えられる。この違いは、本稿に限らず米国の事例から日本の企業や市場に対する含蓄を得る場合、特に注意を要するものである。

システム・プロバイダーから成る新産業

情報通信やコンピュータ技術の急激な発展を受けて、米国では多くのシステム・ソフトウェア会社が生まれ、よりよい経営・マーケティング活動のために使われるツールを提供しようとしてきた。その種類は、情報検索、データ・マイニング、ワークフロー・マネジメント、サプライチェーン・マネジメント、顧客サポート、トレーニングなど多岐に渡る。日本においてはこうした企業の数はまだ少ないが、米国では一つの大きな産業になりつつある。今後日本でも大きな変化が見られそうな分

野であることは間違いない。ここでは事例として、アウトノミー、プロードビジョン、サービスソフトという三つの典型的かつ興味深いシステム・プロバイダーを紹介しよう。こうした企業の多くはベンチャーとして生まれ、数年のうちに株式の上場を果たしたところも少なくない。

アウトノミー (Autonomy, Inc)

一九九六年三月に設立されたアウトノミーは、自動データ・マイニングとハイパーリンクに特化し、質の高い個人向けマーケティングや、従業員の知識共有を行うためのシステム、ソフトを提供している。

同じ技術を応用したアウトノミーの製品は、新しいメディア出版と知識経営という二つの主要な市場をターゲットとしてしている。アウトノミーの製品は、このターゲット市場にいる企業が、従来のように労働力を費やしたり、顧客アンケートを行ったりすることなく、顧客や従業員に質の高い適切なメッセージをパーソナライズして発信することを可能にしている。アウトノミーは「従来のキーワード検索とマニュアル・インプット」から「コンテンツ検索とオート・インプット」への移行を可能にし

てきたのである。

コンテキスト検索を実現するために、アウトノミーは、A P C M (Adaptive Probabilistic Concept Modeling) と呼ばれる理論から、パターン・マッチング・アルゴリズムを開発した。このアルゴリズムは、ある特定の顧客に対して、その顧客が見たウェブ・ページ上でのコンテキスト検索を通して関連概念を決定する。アウトノミーは、この体系化されていない大量の情報を自動的に組織化することを達成した。これは、以下の三つの機能を持っている。

- カテゴリ化、クロス・リファレンス、ハイパーリンク、情報の提示を自動化する。
- 個々のユーザーを、利用パターンでプロファイル化する。

● 情報と警報の両方をパーソナライズする。
アウトノミーの製品を知識創造モデルで分析すると、以下の要素が組み合わされていることがわかる。

- 表出化：アウトノミーのコア・コンピタンスは、情報のカテゴリ化を自動化し、個々のユーザーを利用パターンでプロファイルした上で、さらに

個人向けの情報と警報をパーソナライズして提供することであり、知識創造モデルにおける表出化を容易にする。コンテキストによるカテゴリ化の自動化は暗黙知を形式知に変換するのを助ける。なぜなら、情報提供者によって創造された形式的なキーワードを代替するからである。コンテキストによってユーザーをプロファイルすることはまた、少ない負担でユーザーの好みを顕在化させるのを助ける。また、コンテキストによって従業員が暗黙知を見分けることは、効率的に従業員が暗黙知を表出するのを助ける。

■ 連結化：アウトノミーの製品は、顧客や従業員に情報と形式化された知識を提供することで連結化を容易にしている。また、チャット能力を容易にすることで連結化を促している。

■ 内面化：ある意味で、アウトノミーは内面化を容易にすると考えられる。アウトノミーの製品は、膨大な情報の中から不必要なものを排除し、最も適切な情報を顧客や従業員に提供することに焦点を当てている。これは、人々が情報を探し、それ

を知識へと内面化するにあたっての煩わしい思いを減らし、時間を短縮させる。

知識創造モデルの知識変換における四つのモードのうち共同化を除く三つのモードをうまくカバーすることによって、オウドノミの製品は、クライアントが自社の顧客をサポートするための知識を効果的に使っていくことをサポートしている。同社の今後のチャレンジは、パートナー・マッチング・アルゴリズムの質を向上させ、ターゲットとなる顧客を見極める時に、それをどれほど適切な情報にするか、ということである。

ブロードビジョン (Broad Vision, Inc.)

一九九三年五月に設立されたブロードビジョンは、eコマースと関係性マーケティングのアプリケーション・ソリューションの先導的な供給企業である。ブロードビジョンの製品は、シティブバンク、イーストマン・コダック、JPモルガン、IBM、スイス銀行など一五〇社以上の企業に採用されてきた。

ブロードビジョンは、二つの製品を提供している。強固なアプリケーション・システムであるワントゥワン

(One-To-One) は、測定可能なビジネス・インテグレーションのためのオープン・アーキテクチャーであり、eコマースにおける処理の保護を可能にしている。これは、ワントゥワン・マーケティングにおけるパーソナライズのためのプロファイル・データベースとマッチング・エンジン、大規模かつ複雑なサイトのダイナミックなコントロールやコンテンツ管理のためのデスクトップ・ツールなどを提供している。

ワントゥワン・ウェブ・アプリケーションは、ワントゥワンのアーキテクチャー上に載せて構築されたソフトウェアである。その代表例としては、eコマース用アプリケーションの迅速な展開を可能にするワントゥワン・コマース (One-To-One Commerce) 、ネット上での処理能力を保護しつつ財務処理能力を提供するワントゥワン・ファイナンシャル (One-To-One Financial) 、そして、組織内における情報や知識の知的実用化を容易するワントゥワン・ナレッジ (One-To-One Knowledge) などが挙げられる。

ブロードビジョンの製品には三つの核がある。第一の核となるのは、ワントゥワン・リレーションシップ・マ

ネジメント用のものである。これは、企業とそのクライアント、企業とその従業員との関係双方に適用される。

第二の核は、ユーザーのプロファイルリングである。プロードビジョンの製品を使った相互的な対話から顧客の反応を得て、それを分析することで、プロードビジョンのクライアント企業は、顧客の特性をプロファイルするために内容を絞ることが可能となる。第三の核は、マッチングである。プロファイル・データとコンテンツを瞬時にマッチングすることによって、プロードビジョンのクライアント企業は、適切な情報を失敗なく顧客に提供することができるのである。

プロードビジョンのアプリケーションを知識創造モデルで分析すると、以下の二つの要素が組み合わさっていることが分かる。

- 表出化：特性をプロファイルするためにコンテンツを絞ることによって、クライアント企業は顧客に適切な情報を提供することができる。また、それによってクライアント企業は、ユーザー・プロファイル・データベースを構築する。

■ 連結化：個々の顧客の知識は、拡張可能な相関的

データベースを作るために連結される。

サービスソフト (Service Soft)

マサチューセッツ州ニードラムに本拠を置くサービスソフトは、ウェブ上でセルフサービスの顧客サポート・パッケージを提供している。これは、ゼロックス、ウォン・グローバル、シスコ・システムズ、FTC、タコベル、EDSといったクライアントにおいて最近導入・実用化された。

サービスソフトの製品は、二つのコンポーネントから構成されている。一つは、ウェブ・アドバイザー (Web Adviser) であり、これは、顧客サポート・プロセスを通して、ユーザーを「知的かつインタラクティブに」正しい答えへと導く。もう一つは、知識ビルダー (Knowledge Builder) である。これは、エキスパート・リーディング (Expert Reasoning) によって創り出される、クライアント企業が自社の顧客サポートのサイトを作り、更新していけるような環境である。

エキスパート・リーディングは、自然言語リトリバー、ケースベースド・リーディング (事例に基づく推

論)、意思決定ツリー、さらにエキスパート・モデルを組み合わせて用いている。そして、診断プロセスを通じてユーザーを導き、簡単な一問一答形式で特定の解決策を提供している。

技術者だけでなく、誰もがカスタマー・セルフサポート・システムを構築し、実用化することが可能である、というのが知識ビルダーの哲学である。このシステムの根本は、既存の知識を新たな問題に適用できるように問題解決に関する情報を収集し、体系化することである。

従来のサポート・データベースは、ハードウェアに関する技術的な専門用語に精通した技術者の知識を必要としていたが、現在増え続けている顧客サポートは直接エンド・ユーザーから必要とされているものである。ウェブ・アドバイザーのサポート・システムは一問一答のプロセスを実用化し、実際の顧客サポートのシミュレーションを行い、個々のユーザーが自分の経験をパーソナライズすることを可能にする。ユーザーは、自然言語リトリバルや、シンプルな意思決定ツリーによって、圧倒的な量の不適切な選択肢を排除することができるのである。

顧客が利用するためのデータベースの構築は、かなりの仕事である。従来のデータベースはプログラミング言語に精通した技術者を必要としたが、サービスソフトの製品は、知識コンテンツに精通しているがプログラミング技術を持たないコンテンツに関しての専門家に理想的であり、直観的な開発インターフェイスを対象として作られている。これは、情報の提供という部分ではなく、むしろ、ユーザーが情報そのものに焦点を当ててることを可能にし、データベースを構築・維持するための投資を大幅に削減することができる。

顧客用セルフサービス・アプリケーションは、顧客との接点という企業活動のごく一部分にしか適用されないが、その概念は知識経営における四モードのうち、以下の三つを示している。

■ 表出化：エキスパート・リーゾニングのシステムは、顧客が問題を特定化させるための説明をするのに技術的なトレーニングや理解を必要としない。一問一答を繰り返すことで、ユーザーの暗黙知は形式知へと変換される。たとえば、「プリンターが壊れた」という説明が、「紙詰まりが起きた」

という、より問題を明確化した説明へと変わっていくのである。

■ 連結化：問題解決に関する情報を収集し、体系化し、既存のデータベースに加えることで、将来的には実用化され、優位を生み出せるようなサポートサービスの情報を蓄積する。

■ 内面化：うまく設計されたセルフサービス・アプリケーションは当初の問題を解決するだけでなく、問題解決のプロセスに参加することで、ユーザーはトレーニングを受け、将来的にはユーザー自身が容易に問題を解決できるようになるのである。つまり、一度診断プロセスを経ると、その後同じ問題は顧客サービスに連絡する必要なく解決可能となる。別の問題に直面しても、より問題を明確化した説明ができるため、ユーザーにとって問題解決が容易となる。

要約

技術はマーケティング活動において、明らかに重要な一部を占めている。しかし、その強みと限界はこれまで

の事例ではっきりと理解できる。基本的に、技術は形式から新たな知識が創りだされるという知識創造モデルという連結化のプロセスで特に有効である。

データ・マイニング、文書・情報マネジメント、eコマースのアプリケーションといった技術では通常形式知識が管理できない。また、技術を単独で利用すると、より重要な暗黙知の収集や管理において、限定された効果しか得られない。

以上の事例の中で、企業のマーケティング活動のためのツールとして非常に可能性が大きいのは、eコマースを扱ったものである。eコマースでは、ソフトウェアがマーケティング活動の改善を容易にする上でのカギを握っている。eコマースのサイトでは、ユーザーは必ずといっていいほど暗黙知を形式的な要求や行動に変換することを求められる。つまり、eコマースはユーザーのニーズや欲求やメンタルモデルといった暗黙知を、マウスをクリックする、キーをたたくといった行動を通じて形式知に変換させるのである。

いったんこの段階を経れば、技術は、収集・連結・編集・解釈といった、その長所を最も活かした役割を担う

ことができる。たとえばアウトノミの製品は、こうしたユーザーの行動をトラッキングし、解釈するソフトウェアの好例である。

既存のマーケティング企業のシステム導入事例

ここでは、「第二次産業革命」以前から操業を続けている、いわゆる「既存の」企業がどのように変化しつつあるのかを見ていく。具体的にはギャップとドレイヤーズという、消費者向け製品の製造・販売業務が主要な活動である「マーケティング企業」の事例を追いながら、既存の企業がどのように技術革新や産業構造の変化に対応しているのかを考えたい。

ギャップ・インク

背景

ギャップ・インク(Gap, Inc. 以下ギャップ)は、一九六九年にドナルド・フィッシュャーとドリス・フィッシュャーによって、サンフランシスコのたった一店舗の衣料品店からスタートした。今日では、全世界に一〇〇〇店舗を有する八〇億ドル企業にまで成長し、過去五年間の

平均成長率は一八%であった。この驚異的な成功は、ブランド重視と三つのブランド——オールド・ネイビー、ギャップ、バナナ・リパブリックの慎重な差別化によるところが大きい。内部的には、会社の合言葉は「品質」と「価値」である。

システム

ギャップは、膨大なデータを収集したり普及させたりするのにITにかなり依存していた。ごく最近のプロジェクトには、ストックアウトを避けるための予測と計画を行うための一九九九年一月のサブライチエン・アナリシス・ナビゲーター(SCAN)の実現がある。このシステムにより、販売歴から不動産管理まで一〇個所のデータベースを統合し、依然よりずっと簡単に業務効率を分析できるようになった。

しかし、社内の情報技術の開発に専念しているわりには、ギャップは知識経営手法の導入のための技術にこれを入れるのには手間取っていた。一九九八年十一月にできたギャップ・オンラインは、売上面では全ての予測を上回ったが、情報収集能力の点では、オンラインでの顧

(27) 産業構造の移行期をどう捉え、活かすか

客が自発的に提供する情報や、色や品目の組み合わせに
関する顧客の購買パターンの追跡に限られていた。他の
顧客知の獲得は、伝統的なテクニクである店頭アンケ
ートや毎年二週間かけて行われる郵便番号収集に頼って
いた。また、顧客についての洞察の大部分は、業界レポ
ート、プレス・リリース、TV番組といった二次的資料
によっている。ギャップといえども、データの科学的分
析に関する洗練度は決して高くない。同社のあるマネジ
ャーは、「基本的に我が社がやっていることは、マーチャ
ントによる推測ゲームですよ」と述べているくらいであ
る。

ギャップは他社が試行錯誤した方法を自社の要求に合
わせて使ったり、サン・マイクロシステムズやセマンテ
ックの様な技術的リーダーと提携したりするなどして、
ビジネス・プロセスのイノベーションに関するベスト・
プラクティスに力を入れている。新製品開発ではいくつ
かの顧客情報を合わせるようになるが、とても骨の折れ
る手順を踏むことになる。顧客情報はデータ・ウェアハ
ウスに入れられているが、デザイン・チームはエクセル
上で自分たちだけの場当たり的なモデルを作るためにデ

ータを引き出すことになる。この知識は組織間で、さら
には販売部門内でさえも、ほとんどあるいは全く共有さ
れていない。

評価

こうしたギャップのやり方は時代遅れで最近の知識経
営理論の観点からは極端に制限のあるものに見えるが、
ギャップにおける導入の遅れは業界上位のアパレル小
売業者に共通に見られる様な様々な要因によるものである。た
とえば、規模(八〇億ドル企業では、実行に際して企業
内の承認と規格統一が必要である)やファッション産業
の性質(トレンドが仕掛けられ、顧客ニーズにあまり依
存しない傾向)がある。また、ギャップの根底にある製
品イノベーションという点でのベスト・プラクティスを
目指すという理念が、サイズ寄りの発想を支持し、ニ
ーズへの洞察に焦点を当てるシステムの導入をさらに遅ら
せていると考えられる。それでも最近では、顧客への関心
が社内でも膨らんでいる様に思われる。オンライン・ベン
チャーの成功はカスタマー・ディレクトトという顧客管理
部門を生む結果となり、それによってギャップの経営陣

は顧客のフィードバックを積極的に求めている、という評判を得ることになった。

ギャップは、技術的なインフラ構築のために数十億ドルもの膨大な資金を注ぎ込んだが、インフラの使用からイノベーションにステップ・アップするためには、内部業務の管理から外部インターフェイスの管理へと変化し、情報から知識へと焦点を合わせ直す必要がある。

ドレイヤーズ・グラランド・アイスクリーム

背景

ドレイヤーズ・グラランド・アイスクリーム(Dreyer's Grand Ice Cream、以下ドレイヤーズ)は、売上高九・七億ドル規模のアイスクリーム・メーカーで、カリフォルニア州オークランドを拠点としている。一九七七年にゲイリー・ロジャースとウイリアム・クロンクに買収されてから、年間の売上高は六〇〇万ドルから九・七億ドルへと成長し、平均成長率は年二九%であった。この驚異的な成長率は、ドレイヤーズが他のアイスクリーム・メーカーとは何らかの差別化を行ったためであると考えるしかない。企業理念は、「適切な商品を適切な時に」

である。この理念によって同社は、年間二・一億ドルかかるDSD(Direct Store Delivery)を実行している。

集中的な物流網をもって、同社は、ベン&ジェリー、スターバックス、ヘルシーチョイスとの提携を含む、強力な提携戦略をとっている。DSDシステムにより、ドレイヤーズは、店舗への配達を超えて顧客と接触し、潜在的な顧客の暗黙知を獲得してきた。

システム

ドレイヤーズは、顧客データを収集するためのシステムとして、DSDとSCANシステムを持っている。DSDによって、店員が注文データを手持ちのコンピュータに入力すれば、同社は配達までのデータを得ることができる。以前は倉庫に入っている時までの情報しか、追うことが出来なかった。

第二のシステムSCANは、一九九八年に導入され、これによって同社は、配達を超えて販売までのデータを、POSの読み込みによって即座に収集できるようになった。現在ドレイヤーズは、どの店で何曜日何時にどんな商品が売れるかを知ることが出来る。これらの情報は

(29) 産業構造の移行期をどう捉え、活かすか

毎朝、同社の中央システムに電子的にレポートされている。

DSDシステムによって注文データは中央に集められ、共有されている。同社はこの様にして、「棚揃え最適化モデル」を作り、それを頻繁にアップデートしている。SCANシステムによって、より詳細でタイムリーな販売データを得ることが可能となり、ドレイヤーズは顧客についてより深く理解できるようになった。迅速かつ詳細に販売データを得ることを可能とするSCANは、新品やその他の意思決定に対する強力なフィードバック・ツールであると言える。たとえば同社は、この迅速なフィードバック・システムを、スターバックスのチョコレートストアイスクリームのテスト販売に使った。さらに、店舗ごとに詳細なデータが集められるので、ドレイヤーズはターゲットを絞った宣伝をすることができるのである。

評価

ここでは、ドレイヤーズのマーケティング活動における知識創造の程度を、知識創造モデルを使って分析して

みよう。

■ 共同化：ドレイヤーズは毎週、販売担当と管理職がミーティングを行い、販売情報や経験を共有する。

■ 表出化：棚揃え最適化モデルは、顧客知識を表出化し、販売員により良く販売するための簡単なモデルを与える。SCANシステムは、このモデルの活用を促進するために、より豊富な顧客情報を提供する。

■ 連結化：DSDによる注文情報と、SCANシステムによる販売情報は、集められ、組織中に広められる。

■ 内面化：適切なインセンティブ・システムによって、販売員はモデルによる学習結果を店頭での経験に活かして、顧客の趣向を体感している。

ドレイヤーズは競合他社よりも多くの顧客データを持っている。大半の生産者が倉庫に入っている時点までのデータしか集められないのに対し、ドレイヤーズは販売までのデータを集めることができるからである。DSDはSCANと共に、ドレイヤーズがタイムリーな顧客デ

ータを手に入れ、迅速な意思決定を下すのを可能にしている。ドレイヤーズは、顧客を理解する技術に没頭するばかりでなく、従業員がより良い意思決定を行うための自由度も重視している。

ドレイヤーズは豊富な販売データを、新製品開発には十分に活用してこなかった。最近の新製品開発は、フォーカス・グループやマーケット・リサーチといった伝統的な方法にもっぱら頼っていた。同社は、知識経営手法導入の価値と費用のバランスを考慮している。サプライチェーンでのITプラットフォームの違いは統合されたネットワークを作る際に問題となるが、インターネット技術の向上によって同社がこの問題を克服できる可能性は高い。

ドレイヤーズが顧客の価値をいかに理解したかは、同社のSCANの実践によく表れている。導入当初の主要な動機は、配達トラックの効率を上げ、物流コストを減らすことであった。ドレイヤーズは、販売員が顧客知を吸収することには全く期待していなかった。というのも、販売員はアイスクリームの配達にこそ役立っても、顧客を観察する人類学者であるとは夢にも思っていなかった

からである。今のところドレイヤーズでは、知識経営手法の本格的な導入コストは、期待されるリターンよりも高いと考えている。SCANの実践が思わぬ効果を生み出した後でも知識経営関連のプロジェクトを正当化するのが難しいのは、そこから得られる効果が容易に測定可能な利益に換算できないからである。

とはいえ、今やSCANは定着しているのであるから、今後ドレイヤーズが新製品開発にもSCANを大いに活用する可能性は高い。次のステップとして、ドレイヤーズは、顧客の統計データを得るためにクレジットカード情報等、他の情報とSCANを繋げることができだろう。これによってドレイヤーズは、顧客をさらに理解でき、地域ベースの商品や店舗チェーンベースの商品等も導入できる。

考察

最近の学問的理論と企業における現実とのギャップは、事例が示唆するように、知識経営ソフトウェアの開発によって埋まりつつある。とはいえ、多くの企業では、依然として極端にオペレーションとデータ重視のままであ

り、知識の源泉や実用化を拡張するよりも、能率向上に重点を置いている。また、現実の企業は、データを収集・分析し、情報に変換することに焦点を当てているが、知識理論では、知識へと変換するために、情報を収集・分析することに重点を置いている。多くのマーケティング企業がいうところの「知識経営の実践」とは、実際には、より優れたデータ分析を指している。ソフトウェア開発業者は、知識経営のより狭い定義を、自社の新製品の概要に結び付けてきた。技術の発展に伴って、製品は情報を知識へと変換するという理想に近づいてきたが、ソフトウェア開発業者が小売業者などに対するマーケティングの中で示したセールスポイントは、オペレーションに重点を置いたままである。知識経営という概念がより強固に確立され、より広く認められるようになるにつれて、こうした状況は変化していくと思われる。

伝統的なレンガやモーターの小売業のオペレーションでは、未だ顧客からの暗黙知を技術の応用によって形式知へと変換するのは難しい状況にある。また、たとえばデータ・マイニングや解釈のツールが技術的に進歩しても、利用しているデータが間違っていたり不完全であつたら、

そのアウトプットも同様に不完全であり、あまり役に立たないだろう。顧客の暗黙知を収集し、形式知へと変換できるのは、企業における組織文化とIT技術のコンビネーションに基づいたプロセスだけである。

知識経営の実践を取り入れることについてコストと利益の分析を企業が満足にできていないことが、近年みられる知識経営導入の主な妨げの一つである。今のところ、開発と実施のコストは明らかだが、その利益についてはわかっていない。利益を数量化できれば、知識経営の実践は広く取り入れられるだろう。知識経営ソフトウェアが提供するものが進歩すると、知識経営の導入に潜在的な利益が生まれるが、オペレーション・プロセスに焦点を当てたままでは、その利益は限られたものになる。

近年、多くのマーケティング企業は、知識経営という新しい理論に基づく統合されたソリューションというよりはむしろ、IT活用の定着を求めている。企業が顧客の知識をうまく獲得して利益を得る以前に、十分な先行投資を覚悟させる顧客知の重要性の新しい認識が必要である。こうした認識なしには、知識創造のスパイラルをつくりだすことは難しく、競争優位の持続を可能にする

継続的なイノベーションは生まれないと考えられる。

マーケティング企業における知識経営手法の導入
代表的なマーケティング企業が多く、競争の激しい小売業界では、「誰が、なぜ、何を買うか」を理解することで、競合他社よりかなり優位に立てる。「誰が何を買うか」は、POSを通して効率よく捕らえることができず、「なぜ」という顧客知を得ることは、もっと難しい。カリフォルニアに本拠を置くアパレル中心の小売業者であるマービンズの広報分析プロジェクト主任のネド・マバングロウは、顧客知識の重要性を、以下のように語っている。

「一度、顧客サービス・レベルが八〇%に達した小売店が、それを一〇〇%にしよとしたら、膨大な労力が必要となる(つまり、労力当りの利益は減る)。しかしながら、その努力によって、顧客について相当学ぶことができる。また、努力し続けると、コストは下がり始めるだろう。一〇〇%に近い顧客サービスを実現している企業の例として、ノードストロームがある。」

彼の分析は、小売業におけるマーケティングと知識経営の密接な関係を示唆している。顧客知識を得ることで、店舗はあらゆる点で顧客へのより良いサービスをし、顧客満足度を高めることになる。知識経営的な視点は、小売業におけるマーケティング活動を改善するのに、大きな役割を果たすことができる。

事例として紹介された企業以外にも多くのマーケティング企業に対してインタビューを行ったが、それらのインタビューを通じて、知識経営はITとしばしば組み合わせられて議論されていることが明らかになった。マネージャーの多くは、「優れた情報システム」を導入してさえいれば、「適切な知識経営」を行っていると考えているように思われる。しかし、ITは日々の業務プロセスを改善するための手段にすぎないことが多い。一方で、そうした企業の多くは技術に強く着目しているものの、それが非常に高価な投資であると認識している。

マネージャーの多くは、様々な情報を集め蓄積することの重要性には気づいているが、いかにして情報を知識に変えるかはまだまだあまり理解していないようである。知

識経営手法を導入するためには顧客知の重要性に対する真の理解が必要である。しかし、実際のところ多くの場合、未だに知識経営がもたらす利益の全てを知っているわけではない。

マーケティング企業において、知識経営手法の本格的な導入は、イノベーションを引き起こす大きな可能性を持っている。フォーカス・グループや店頭インタビュー等の伝統的な市場調査の手法で顧客知を得ることはできるが、調査された顧客は顧客ベース全体の小さな断片に過ぎず、人口統計的な推測は難しい。購買歴やPOSデータ分析等のごく最近の手法もまた、有効な情報を提供する。しかし、これらの方法では、形式化されたごく一部の顧客知しか得られない。知識経営の真の効果を期待するならば、鍵になる洞察を得るために暗黙知を捕らえるべきであり、それをもとにより深く顧客を理解し、より良いサービスや製品開発に繋げていく必要がある。

ところが企業は、知識経営のためにはリスクの高い膨大な投資が必要だと考えがちである。効果的に顧客の知識を捕らえるために、かなり洗練されたシステムが必要なのは事実である。しかし、企業が知識経営手法の導入

によって得られるベネフィットは様々である。一度獲得された顧客知は、業績向上のための様々な手段に利用できる。適切なマーケット・セグメントの明確化、製品イノベーション、店頭ディスプレイの改善、広告宣伝計画や、競合他社の分析など、枚挙にいとまがない。結果的に、店舗は顧客に対して、より良い全般的なサービスを行え、顧客満足度や顧客ロイヤリティを高めることになる。これらベネフィット全体を考慮すると、高度な知識経営手法の実践のための投資は回収される可能性は決して低くないだろう。

マーケティング企業の多くが身を置く小売業界は伝統的に競争が激しく、一貫して収益を得がたい舞台である。ノードストロームが先駆けとなった様に、顧客知を獲得し、それを管理するためにシステムやプロセスを最重要視することは、競争優位を実現するための重要な手段である。

おわりに

本稿で紹介した事例は、私が米国カリフォルニア大学パークレー校に滞在していた一昨年の観察を基にまとめ

たものです。その後少なからぬ進歩があったことは間違いないありません。それは、皆さんに自分の足で追い、自分の目で確かめてもらいたいと思います。冒頭にも述べましたが、複雑な社会を漠然と見ているだけでは何も見えません。分析的な思考を身に付けることで、それまで見えなかった多くのことが見えてくるようになるはずです。そのためには理論を知り、それを使いこなすことが必要です。大学では、様々な理論を教わりますが、それを使いたい、使いこなしたいという意志がなければ、身に付きません。社会の現実を見据え、その未来像を描きながら、二十一世紀のリーダーになるべく、大学で今何を学ばなければならないのかを自分自身で真剣に模索して下さい。大学は、皆さんの高い志をかなえるための道具をきつと提供してくれるでしょう。

参考文献

- Nonaka, Ikujiro and Noboru Konno (1998), "The Concept of *Ba* : Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring.
- Nonaka, Ikujiro and Hiroataka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

(1) 欧州の研究者も、知識経営理論の領域に参加・貢献している。ただし本稿では米国の事例を紹介するため、この議論も米国に限定する。

(一橋大学専任講師)