

Ⅱ 統一論題

—

経営史学会第四〇回全国大会の統一論題は、「企業経営における顧客志向の変容 — 提示、提案型での消費や需要の創出 —」を題目として、次の司会者、報告者、コメントーターなどにより行なわれた。

〔司 会〕 石川健次郎（同志社大学）

松島 茂（法政大学）

〔問題提起〕 四宮俊之（弘前大学）

〔報 告〕

「日用品（歯磨・石鹸・洗剤・化粧品）の製造・販売にみる

「顧客志向」の展開」 佐々木聡（明治大学）

「顧客満足の経営史 — セブン・イレブン・ジャパンの事例を中心に —」 川辺信雄（早稲田大学）

〔コメント〕 吉田裕之（京都産業大学）

高岡美佳（立教大学）

田附茉莉子（青山学院大学）

〔討 論〕

二

問題提起者として四宮は、次のように述べた。経営史学が研究の対象とする企業経営のあり方は、先進経済国を中心とした今日までの大衆消費社会の形成、成熟化の進展とともに、かつてのような専ら生産者や供給者の論理によるのではなく、より消費者や需要者の論理を反映させたものでない、企業間の競争などに生き残りなくなっているだけでなく、さらなる企業成長などもめざせなくなっている。そのため、現代においては顧客志向が企業経営の要諦の一つとして認識されるようになってきた。とりわけ新たな製品やサービス、消費パターン、生活スタイルなどの提示、提案によって、消費や需要の一層の創出をめざそうとする顧客志向は、従来に増して大きな意義をもつようになってきている。

但し、そのような提示、提案型での顧客志向は、現代に特有のことでなく、過去に遡れる歴史的な事象であり、それによって消費や需要が過去から今日まで半ば際限なく拡大、多様化、さらに時として必需化までされ、これと双方向的に生産や供給も同じく半ば際限なく拡大、多様化され、企業や産業などの成長、発展が続いてきたといつてよいであろう。だが、そのような提示、提案型での顧客志向については、これまで経営史や経済史などの分野でシウンベーターのイノベーション理論を援用しての論述などが散見されるものの、それを企業経営の要諦の

一つ、さらに最たる要諦と見なしての総括的、体系的な実証研究になるとあまりなされてこなかったように思われる。

そこで、企業経営での顧客志向について、「生産や供給における顧客志向」が「受動的・他律的」なのか、それとも「能動的・自律的」なのかで二分した横軸と、「既存の消費や需要」が「ない・未知」なのか、それとも「ある・既知」なのかで二分した縦軸を直交させて得られる四つの局面で類型化を試みるならば、横軸にて「能動的・自律的」で、縦軸にて「ない・未知」でなる局面が「企業や企業家による顧客への提示、提案型での消費や需要の創出」をめざす最たる場合に該当してくる（大会報告集の掲載図）。

これら四つの局面に類型化した顧客志向の実際のあり様やあり方については、それぞれの製品やサービスの分野ごとに幾つかの局面が混在したり、組み合わせたりするほか、該当する局面が歴史的に移動したり、企業や企業家ごとに例え同じ分野でも判断や認識の違いなどから取組みの局面が異なる場合なども想定できよう。また、既存の消費や需要が先行的に「ある・既知」の場合は、企業などによる顧客への「能動的・自律的」な「提示・提案型」よりも、その他の局面として示される「受動的・他律的」な「追随型」や「能動的・自律的」な「誘導・説得型」の方がむしろ有効で、そのような取組み例が実際に多いと思われる。しかし、既存の消費や需要が先行的に「ない・未知」の場合には、顧客による新たな消費や需要の創出に対応

しての「受動的・他律的」な「追随型」もあり得るが、「能動的・自律的」な「提示・提案型」での新たな消費や需要の創出が必要となり、それに成功した企業などが生産や供給の一層の拡大、多様化をはかって、新たな企業成長や企業間の競争で優位に立っていくだけでなく、時として産業構造の転換や一層の経済発展などもたらしていくようになると思われる。二〇世紀の資本主義経済が社会主義経済による追隨を結局許さなかったのも、このような企業などによる「提示・提案型」での顧客志向の自由な展開が消費や需要、そして生産や供給の半ば限ない拡大や多様化を可能とし、かつ実現していったためと考えられる。

ところで、このような消費や需要の創出をめざしての顧客志向は、その発端を人間による自由な経済活動の始まった時代まで歴史的に遡ることが可能であろうが、それを企業経営の理念や戦略などとして認識したり、恒常的、組織的に実行していくのは、かなり後の時代になってからであろう。第一次や第二次産業革命などを経て企業などによる物財やサービスの生産や供給が飛躍的に伸長してくると、その受け手としての消費や需要も一層拡大、あるいは多様化させていかなければならず、企業などによる恒常的、組織的な取組みが一段と強まってくるように思われる。

そのような取組みは、一部で企業などによる高圧的マーケティングの試みなどとして現れるであろうが、自由経済のもとで

の消費や需要の伸長は、最終のないし長期的に見れば生産や供給の受け手である消費者や需要者側での嗜好や選別によって成り立つため、それを前提としての企業などによる新しい消費やサービス、生活パターンなどの提示・提案が意義をもってくる。極論するならば、企業や企業家による提示・提案型での顧客志向が企業経営における次なる成長や存続へつながる最たる要諦といえよう。

そこで、今回の統一論題では、佐々木聡氏に日本の戦前、戦後の歯磨や石鹸などの製造、販売における顧客志向の展開を検討、考察していただき、次いで川辺信雄氏に戦後のセブナイイレブン・ジャパンによるコンビニエンス・ストア・ビジネスでの顧客志向を顧客満足の提供という側面を中心に検討、考察していただいた。次いで吉田裕之、高岡美佳、田附茉莉子の諸氏からコメントをいただき、さらに参加者各位による討論を交叉させることで、企業経営の要諦としての提示・提案型での顧客志向について経営史的知見を深めるとともに、その新たな体系的立論をめざしていければとした。

三

佐々木報告では、日本における歯磨・石鹸・化粧品・洗剤などの日用品の製造と販売やメーカーによる流通合理化の一端としての「顧客志向」のあり様などが次のように検討、考察された。

歯磨・石鹸・洗剤・化粧品などの商品の多くは、明治初期に舶来品として日本へもたらされ、代替国産化が図られていった。そのため、これらの商品を製造・販売する企業や企業家は、その創製期において商品の効能や使用方法を知ってもらうだけでなく、商品の安全性と品質保証にもとづく商品イメージの確立から販売ルートや販売方法の構築までに行っている。「市場創造」の努力があった。また、その後も諸状況の変化に応じて「顧客」と近い距離にあり続けるための継続的な努力も必要であった。

そこで、このような輸入代替・国産化品にみる「顧客志向」の局面を、メーカー・サイドと顧客サイドとの作用・反作用の関係や密度から、(一)商品と企業のイメージ確立の局面、(二)市場調査と製品開発へのフィードバックの局面、(三)商品の使用促進運動を通じたメーカーと顧客の対面的関係の局面、(四)流通過程の統合による顧客情報システム構築の局面に分けて、企業家と企業による主体的努力の歴史的意義について検討がなされた。

まず、第一の局面として、花王石鹸創業者の初代長瀬富郎は、石鹸のネーミングだけでなく、自ら色素や香料の配合の研究・改善に取組んだほか、販売面でも明治半ば以降になると地方へ代理店網を広げたり、新聞や野外での広告などにより、商品や企業イメージの確立に取組んだ。このような創業期の製販全般にわたる取組みは、ライオンの小林富次郎や資生堂の福原有信・信三、あるいはアメリカでのエジソンなどの例も同様であ

つて、創業企業家に共通して見られる顧客志向の原初的局面とも言えた。また、第二の局面として、花王は一九三二年に東京で市場調査を実施し、その後における洗濯石鹼の研究・開発につながっていくのであり、メーカーと顧客との間に単なる一方的な作用・反作用の関係に止まらない、ループ状の運動を新たに一時的ながらも形成していった。

次いで顧客志向の第三の局面として、ライオンによる一九一三年からの講演会形式での歯牙や口腔衛生に関する啓蒙運動の展開、花王による一九三四年の家事科学研究所の設立と、そこを拠点としての洗濯や衛生、美容、調理などの講習活動の展開、また資生堂による一九三三年からのデパートや女学校での美容実演宣伝活動の展開などが、やはりメーカーと消費者（顧客）との間に一層「顔の見える」ループ状の運動を構築していった。その結果、メーカーは消費者の声を直に聞いて、製品の改良や価格、販売方法などへ一層運動させていく機会を得ていき、より進化した顧客志向の局面となっていた。さらに第四の局面として、これらの商品が戦前からしばしば「おとり販売」の対象になっていたため、メーカーにとって流通段階での価格維持が積年の課題とされ、各社で卸売過程への統合戦略が進められた。化粧品関係では、資生堂が一九二七年からの一〇年間に各地で地元卸売店の協力を得ながら販売会社を六〇社設立し、中山太陽堂でも一九二八年から同様に販売会社を設立した。石鹼・洗剤関係では、戦後の一九六三年以降に花王が全国にやは

り販売会社を設立したほか、ライオン油脂が花王の販社政策やスーパー業態の普及などに対応して、既存の卸売店に自社製品を専門に取り扱う部署を設置し、スーパーへの対応策として既存の小売店にも支援や指導を展開していくようになった。このようなメーカーによる卸売・小売段階への前方統合的戦略を「顧客志向」との関連で捉え直すと、メーカーが自らの価格戦略の浸透を図るためのほか、流通システムのなかに顧客情報の吸収システムを制度化する戦略でもあって、メーカーと顧客との結びつきを継続的ないし恒常的に強化する「顧客志向」システム化の局面ともいえた。この局面は、コンピュータリゼーションやスーパーやコンビニなどの新たな小売業態の展開などにより、その後さらにシステムの成熟、高度化をもたらしていくことになろうとした。

四

川辺報告は、現代での第三次産業革命への移行におけるシボルルの事例の一つとしてセブーンイレブン・ジャパンのビジネス・システムを取り上げ、それを「顧客満足（顧客志向）」の視点から次のように検討、考察した。

アメリカや日本、ヨーロッパなどでの一九七〇年代からの第三次産業革命の進展は、新たな情報技術や製品などによって生産やサービスをますます多様化、拡大化させる一方で、消費や需要も同じ様に多様、複雑化させていくようになった。そのた

め、企業経営も新たな顧客志向の展開、選択と集中による事業の特化、情報ネットワークの構築などで変化へ対応していかざるを得なくなつた。その際のも多様化とコストの関係は本来相殺的であるが、第三次産業革命のもとでは、それらを同時かつ迅速に両立化しなければならず、それだけに複雑なものになつていくとした。

このような第三次産業革命への移行のもとで、セブーンイレブン・ジャパンに代表される日本のコンビニエンス・ストア・ビジネスは大きく変容していくようになった。同社では、自らの小売業態であるコンビニエンス・ストアを、「精選された食料品、ファーストフード、乳製品、衣料、雑貨、その他日用品および特殊品を供給し、顧客の満足を最大限に拡大することを特質とする小売店」と定義づけている。そこでの「顧客の満足」とは、それ以前の小売業でのものと中身が異なつていた。すなわち、価格訴求をあまりせず、顧客の身近な場所での年中無休の長時間営業による時間距離の「便利さ」を提供することから出発し、やがて人々の生活スタイルの変容などによる顧客ニーズの変化に応じて、自らのビジネス・システムを変革していった。ここでの顧客ニーズの変化とは、それまで総合スーパーや百貨店、中小小売商などが専ら対象としてきた家族市場から個人市場への、また価格から価値への移行であつた。

セブーンイレブン・ジャパンは、新たな「便利さ」や「快適さ」を消費者へ提案していくことに加え、小売商へもフランチ

ャイズ制のビジネスとして同様の提案を行なつていった。そのための独自のビジネス・システムや仕組みとして、本部と加盟店の間での業務分担や商品構成の改革、メーカーや問屋などとのチーム・マーチャンダイジングやグループ・マーチャンダイジングによる新商品の協同開発などのほか、それらを一体化させる組織能力の開発にも取り組んでいった。

また、顧客対応において最も重要となる商品揃えのための発注では、「売れ筋」や「死に筋」の把握だけでなく、販売機会ロスや余剰（廃棄）ロスを防ぐなどして収益性を高めるべく、店舗ごとの地域性などを含む顧客ニーズについての「仮説・検証」を重視していくようになった。仮説によつて発注の根拠を整えて、その実行でロスなどが生じた場合、その原因や理由を検証し、次の発注へ向けての新たな仮説の基礎にしていくもので、そのための経営情報や商品供給システムも整備されていった。さらに顧客ニーズが商品だけでなく各種のサービスへ近年広がりがつとあるとして、電子商取引のビジネスにも進出するなど、新たな生活インフラストラクチャーとしての日本型コンビニエンス・ストア・ビジネスを構築しつとあるとした。

つまり、セブーンイレブン・ジャパンに見られる顧客満足（顧客志向）のビジネス・システムとは、第二次産業革命からの顧客ニーズへの対応としての標準化でなく、第三次産業革命への移行にもなうニーズの変化への対応として差異化と同調化という二つの異なる局面を同時に満たそうとするもので、独

自なネットワークや現場の知恵と知識で学習する組織などで成り立っている。但し、そのビジネス・システムは、現在でも顧客ニーズが急速に変化し続けているため、個人レベルでのニーズの把握と対応を一層強化しようとしており、今後も常に改革し続けねばならないように考えられているとした。

五

次いでコメンテーターの四氏から次のようなコメントがなされた。

吉田氏は、佐々木報告を主たる対象とし、一言で述べると有形および無形の製品差別化の問題になろうとした。セオドア・デビットの考え方をアレンジするならば、製品差別化が有形と無形の間で絶えず連動し合って多様性をもたらし、それが最終的に多様な顧客満足へとつながっていくのであり、その流れを顧客志向のプロセスとして考えると理解し易いように思われるとした。但し、この差別化の問題については、マーケティングなどの分野では多分に当たり前の所与のこととされて必ずしも時間的な流れのもとで検証してきておらず、その点で有意義な報告であるとした。また、製品差別化は、単に一点だけを見ると失敗してしまうのであって、あくまでも環境との動態性などを考慮していくことが必要であろうとした。

高岡氏は、先ず統一論題全体の枠組みについてのコメントとして、企業経営における顧客志向の変容を単なる環境変化への

対応としてだけでなく、そのための組織作りや制度などにサポートを当てて主体的側面を絡めようとしている点などで面白いが、四宮の問題提起で示された図で「既存の消費や需要」を「ある・既知」と「ない・未知」とに二分した場合、前者の「ある・既知」においても企業ごとなどで多様な対応があり、それらを敢えて見過ごしてしまうような分け方に、どのような意味を考えているのかと質した。但し、佐々木報告と川辺報告を聞いて、顧客満足を引出す組織作りというイノベーションに焦点を合わせると、既知の需要に対応するのか、新たな需要を創出するのかに大きな違いがあるような気もするとした。

また、その点を川辺報告に絡めて、セブナイレプランでは、既知の需要に対応して顧客満足度を引出す組織作りなどでトップ・レベルにあるものの、本部が本来開拓すべき未知の需要へのイノベーションへの取組みになるとむしろ弱く、逆に本部能力の弱体化やサンクスなどが各店舗でのトライ・アンド・エラーによるニーズの汲み上げや規模の大きなフランチャイズの開発などを利用して未知の需要への小さなイノベーションの積み上げに取組んでいる印象が強いとした。

次に田附氏は、今回の統一論題全体で感じたのは大きな工業社会あるいは近代社会の変化の中での顧客志向を捉えていこうとするものであろうが、いずれの報告も商品流通の側からのアプローチに限られていた。今日的な課題としては、それよりもメーカーの側からの顧客志向へのアプローチの方がむしろ社会

全体を変えていく力をもつだけでなく、マイケル・ポーターなどの議論にも繋がっていき、日本に向いた、日本発の新しい流れの発信にもなるが、そのような問題意識が抜けていたのではないかとした。

また、メーカー側での顧客志向としては、日用品における新商品の発売などによる商品流通へのアプローチも見られようが、耐久消費財などになると生産の手続きが複雑になったり、生産のリードタイムが長くなっていくため、顧客志向が経営全体の基本方針となって自らの生産体制や企業組織なども変えていくのであり、それを何故なのかと掘り下げる必要がある。メーカー側では、顧客情報を把握し、商品開発にフィードバックしていくが、その間の研究開発から始まる生産の長いリードタイムをスピードアップするため、多くの企業で研究開発の段階から製造や販売担当者を含むチームが関与したり、シーズ志向からニーズ志向へとして市場ニーズを早くから掴むようになってきている。このようなメーカー側での顧客志向の動きが現代における大きな課題であろうとした。

さらに、顧客志向は、何時の時代にあっても物流やマーケティングの問題などとして人類の歴史の中で積み上げられてきたと思われるが、今日において何故に質的な変化を生じ、そこに膨大な精力が投入されるようになってきたのかを考える時、現代社会のあり方と、それにメーカーが積極的に対応していく側面が見逃せないであろう。先に結論を押えて、そこから遡って元

を探っていくという問題の立て方をしてみると、物流やコンビニのような新しい販売業態での顧客志向について、メーカーの動きと絡めた有機的な議論がもう少し可能になったのではないかとした。

六

この後、司会者による進行のもとでコメントターおよびフロアからの質問をめぐって討論がなされた。

四宮は、高岡コメントについて、顧客志向の変容と環境変化の関係を前者が後者への対応としてもたらされる場合もあろうが、前者が新たな消費や需要の創出に関わっていくことを歴史的に考えると、前者が後者に影響を与えていく場合があつて、そこに今回の問題提起の関心があつた。現代の顧客志向は、それを組織的に行なっていく点に新しさがあろうとした。また、顧客志向の類型化は、あえて分かり易いように割り切つて示したもので、実際には一つの企業でも幾つかの局面が混ざつてなされたり、時代によつて局面ごとのウエイトが異なつてこようが、顧客志向における新たな消費や需要の創出を強調して示したものである。また、田附コメントについては、メーカー側での顧客志向の問題が確かに大きいものの、その点の研究が未だ手薄と思われ、それを反映したものになつたとした。

次いで司会の石川氏から田附コメントでのメーカー側からの顧客志向へのアプローチについて意見を求められ、佐々木氏は、

メーカー側での製品差別化や製品開発から始まる一連のプロセスについての研究が今後必要なことを認識していると、川辺氏は、第三次産業革命への移行のもとのビジネスの基本的な原理は、第二次産業革命以来の供給サイドや販売サイドなどを統合していく組織能力の関係や問題にあり、それは市場ニーズへの対応を含めて流通業でも製造業でも極めて似ているか、同じものであろうとした。また、佐々木氏は、日用品と耐久消費財メーカーの間における顧客志向の質的な異同について、日用品のメーカーでも製造や販売との間で情報交換や相互啓発などが当然あり、その点を言及すべきであったとした。

続いて、川辺氏は、高岡コメントに関して、ローソンが顧客のカードによる管理や店舗の生活拠点志向などで先行的な動きを見せているが、そのやり方になるとやや大雑把な印象がある。顧客志向のシステムは、それを作ることよりも実行の徹底の方が難しく、セブンイレブンの場合、本部が店舗現場から汲み上げた顧客ニーズの詳細を現場に再び情報として戻すことを重視しており、そのようなシステムとしての徹底の結果がローソンやサンクスに比べて店舗ごとの日販平均高で優位に立つ理由になっていると述べた。

その後でフロアからの質問による討論へ移り、市川文彦氏（関西学院大学）は、コンビニでの情報化による商品管理の徹底が結果として既成のメーカー・ブランド品になると同じ様な品揃えを生み、コンビニ各社のめざす差別化に必ずしもつながら

ないのではないかと質した。川辺氏は、顧客のニーズが確かに同期化するために一見すると似た品揃えになろうが、他方で店舗ごとの商圏に地域性などがあって実際の品揃えがかなり異なってくる、そのような矛盾した現象を同時に実現していくために情報の管理があるとした。

中村青志氏（東京経済大学）からは、セブンイレブンの顧客満足度を突き詰めると顧客管理になりかねない懸念と、その一方で歴史的に考えるといわずれ消費者からの反発が出てくるであろうため、そうならない感じもするとの意見があった。それについて、川辺氏は、各社とも顧客の情報管理を今後どのように行なっていくのかについて考えており、とりわけ個人情報情報の流失問題をクリアできた段階で恐らく顧客管理をもっと徹底してくるよう思われる。但し、現代では消費者も独自の情報をもっており、企業だけでコントロールできなくなっている。企業としては、消費者の反発などにも迅速に対応できるシステムを作っておかなければならないとした。

この中村質問について、司会の松島氏からそれぞれ意見を求められ、高岡氏は、越後屋の時代にも個人ベースで顧客管理がなされていたと思われるが、それが現銀掛値なしの値札販売で成り立たない時代になり、大衆消費社会になって生産の消費に對する先行などを背景に新たな顧客管理が始まってきたのではないのかと述べた。同じく田附氏は、大衆消費社会になると顧客の誘導管理が必然であって、それが悪意に利用されないように

することが現代特有の問題になってこようとした。また吉田氏は、ストア・カードからの顧客情報といっても、かなり断片的なもので顧客管理として心配するほどのものにならないであろう。佐々木氏も、顧客によるデマンド・プルをハザードの起きない範囲で誘導・誘発していかないと企業の主体的な営みにならないであろうとした。

並河永氏(埼玉大学)からは、顧客満足を実現する機能のポイントないし主役となるのが情報を集めて処理するチェーン本部や協力メーカーなどなのか、それとも処理した情報を利用して非定型な実行にあたる現場の技量としての個店やメガフランチャイジーなどなのかとの質問が出された。司会の松島も、それに敷衍して顧客満足の実現を流通の中だけで考えるのか、製造サイドまで含めて考えた方がよいのかと質した。これに対して、佐々木氏は、情報の能力としての蓄積プロセスとそれを利用しての実行力との間での「連動」が重要で、その連動が消費財分野において歴史的に見られたとした。川辺氏は、セブン・イレブン・ジャパンでは現場のオペレーションのレベルから顧客満足志向のシステムを作るようにしており、その点でシステム自体よりもオペレーションに近い方にポイントがあろうとした。また、同社がメガ・フランチャイジーなどを利用しない理由について、自社のシステムやビジネスの考え方を徹底するため、フランチャイジーとフランチャイジーとの機能をバランスさせながら明確に分けて相互に不信感を持たず協調するよ

うにしているためであろうとした。

この並河質問について、吉田氏は、情報と商品やサービスの間でのフィードバックや連動のし方が重要になってこよう、高岡氏は、既知のニーズへの顧客満足の源泉として情報と店舗レベルでの実行力の両方が必要であろうが、未知のニーズの創出になると後者の実行力が新たなニーズの汲み上げ先として重要になるし、メーカーまで含めて考えるとニーズだけでなく、それに企業などの持つ技術を組み合わせいくことも重要であろうとした。田附氏は、メーカー側のニーズ志向においても情報の問題と現場でのサービス力などの問題がともに不可分な関係になってきているのが現代であろうと述べた。

次いで、司会の松島氏から昨年の大会統一論題「大企業と中小企業における競争関係の歴史的再検討」での議論とも関わるのでないかとして意見を求められた沢井実氏(大阪大学)は、スクラントンの最近の著作から考えると、どのような歴史性や段階性のもとで顧客を想定していくのか、また第三次産業革命への移行を画するキイ概念などが粗過ぎる印象をもっているとした。それに対して、川辺氏は、第一次から第三次までの産業革命を段階でなく、積み重ねて捉えるべきである、また現代の進捗とともに過去の時代についての解釈を変えていかざるを得ないが、チャンドラーによる解釈の枠組みを利用しながら第三次産業革命への移行を考えると、彼のいう組織能力が一段で完結していないセブン・イレブンなどについては、自分の研

究目的に合わせて新たな問題や枠組みを設定していかざるを得ないし、それでもって相互に議論し、さらに新しい考えを出し合っていくのがよいのでないかとした。

また、中瀬哲史氏（大阪市立大学）からは、どの企業も顧客志向を唱えながら何故に三菱自動車の欠陥車問題などが起きるのかとの質問があり、田附氏は、社会から求められる顧客志向の内容も歴史的に変化しており、そのような環境の変化を認識し対応できるか、できないかで企業や組織の差が開きつつある時代でないのか、高岡氏は、顧客志向を持続させるための組織の構築だけでなく、その管理の問題があらうとした。また吉田氏は、事業領域の設定や差別化におけるマーケティング・マイオピア（近視）の問題が全てではないもののヒントにならうと、川辺氏は、企業の社会的責任として問題が発生する前から対処できる組織チェックのメカニズムや意識、そのために求められるトップの見識やモラルがかつてと大きく変わってきていると述べた。佐々木氏は、企業において個人やグループの顧客志向が組織的な事情などで封殺や歪曲、ないし籠絡されてしまうことが時として起り得ようと、四宮は、今日のテーマである提示、提案型での消費や需要の創出に関わる顧客志向と次元が違う問題であるが、敢えて言えば結果としてマイナスの提示、提案型になっているとした。

その後で司会の松島氏は、ここまでの討論のセッションについて、歴史的な概念として顧客志向を捉えようとする、それ

が流通のビジネス・モデルだけでなく、生産システムや企業の組織管理の方法など様々な要素が絡み合っており、ある時代に出てくることを議論していくようにしてみた」と述べた。

次いで司会が石川氏にバトン・タッチされて自由質疑に移った。高井哲彦氏（北海道大学）から建設業などのように業種ごとで顧客志向を良しとすることに温度差があるのでないかとの質問があり、四宮は、最終的な選択権を顧客が持つとするならば、顧客志向を考えていかなければ企業間の競争などで負けていくようにならうと、川辺氏は、顧客ニーズへの対応と高コストの矛盾に取組むことが現在の建設業での優劣を分けるとともに苦しむところであらうと述べた。また佐々木氏は、建設業をもともと顧客志向的とした。西川浩司氏（龍谷大学）からは、「顧客満足」と「顧客志向」という用語の使い方で、異なるめぐる質問があつて、四宮は、敢えて違いを言えば「顧客志向」が軸足を「企業経営」に、「顧客満足」が同じ企業経営でもより、「消費者」に近いところへ置いているように理解していると、川辺氏は、最終消費者との感覚的距離や第三次産業革命への移行の問題などもあるが、当座あまり双方の違いを議論しなくてもよいように考えたとした。峯鍵瓊氏（一橋大学）からの顧客志向と顧客満足との間をつなぐものとして何があるのかとの質問については、川辺氏が市場における企業側の仮説と検証の繰り返しによる学習であらうと、また佐々木氏は、顧客満足は顧客志向の一つの尺度、指標であらうとした。

その後で司会の石川氏が統一論題について消費や需要が飽和状態に近いような現代でも新商品が次々に現れ、それらを我々が買い続けていることへの何故との問いに一つの答えが出たように感じていると述べて討論を締めくくった。最後に会長の宮本又郎氏（大阪大学）から統一論題全体の感想として、経営史においては顧客志向や顧客満足などを単なるビジネス・モデルとしてでなく、歴史的な概念や変化として捉えることが重要な問題であり、それが三つほどの次元、すなわち消費の構造やニーズなどに見られる市場の変化、企業の意識とか姿勢の問題、顧客志向の実現に関わる技術の展開でもって成立していく印象をもった。但し、それらがややゴツチャで、少し聞きづらい面があったように思われた。また、顧客管理におけるプライバシーの問題も今後重要であろうと述べた。

周知のように経営史の分野でも、企業経営の多様な歴史的あり様やあり方を改めて認識していこうとの機運が昨今高まりつつあって、それらを包摂した新たなパラダイムの必要が唱えられたりもしている。大学などにおける経営史の教育においても、企業経営の歴史的な理解などのために新たなパラダイムでの包括的な解釈と説明の必要が生じてきている。そこで今回の統一論題においては、企業経営での根幹のかつ重要な問題の一つとして顧客志向を取り上げ、その歴史的な展開や変容のもとで、企業や企業家の主体的な活動として消費や需要への対応だけでなく、新たな提示・提案型での消費や需要の創出までもがなさ

れ、それらと双方向的に生産や供給の拡大あるいは多様化、そして企業活動の成長や多様化などがともに半ば際限なくなされてきていることを歴史的に検討、考察しようとした。このような企業経営の歴史的な根幹に立ち戻つての論議は、今後の経営史研究の方向を探る重要なテーマの一つとして意義を持ち得たように考えている。

（しのみや・としゆき 四宮 俊之）