

企業経営における提示、提案型での消費や需要の創出をめぐる



弘前大学人文学部教授
附属雇用政策研究センター長

四宮 俊之

1. はじめに

青森県における今年の経済動向をめぐることは、依然として悲観的な見方が大勢であるが、それでも全国的な景気の上向き感を反映して一喜一憂的ながらも今後の回復に期待をよせる向きが増えてきている。また、それが多くの県民にとっての願望であることも論を待たないであろう。

但し、そのような期待とは別に、県内の企業や企業家を取りまく経済状況は、今から6年前の2000年1月の年頭に私が県内某新聞で述べたところと比べて依然として大きく異なっていないように思われる。すなわち、1997年末から一挙に表面化した日本の金融システムの破綻や企業経営システムの国際競争力の劣化などによって、日本の社会経済における従来の慣行や常識の多くが通用しなくなり、多分に「何でもあり」の時代が到来したように見える。そのため日本の企業経営においては、社会経済の激動に対応できるスピードの向上やコストの引き下げ、それに国際的な開放性や公明性の向上などが急務の課題になっており、県内での企業経営においても、国内外との競争で同様の対応が今日的な課題であり続けていると考える。

ところで、私は、これまで勤務先の大学で経営史関係の教育や研究に従事してきて、大学院で地域ビジネス論も近年担当するようになった。また、これらの専門教育に加えて、そのほかに全学部の1年生を主な対象とする経営学の基礎教育も併せて担当するようになった。この内の基礎教育については、受講者が高校を卒業したばかりで、社会科学系だけでなく、人文科学や理工学、農学、教育、医学系など多様な学問領域の履修をいずれも選択し始めた若い人たちで、彼らが企業経営の問題にどれだけの関心を一樣に持ち得るのかなどになると、はなはだ心もとないのが実状である。それでも彼らに多少なりとも企業経営のあり方など具体的にイメージしてもらおうべく、その仕組みや意義などをできるだけ平易に解説するように努めている。しかし、その際に企業経営の実態を私自身が本当に理解できているのかになると、ただ暗黙に頭の中だけで解釈してすましていたことなども少なくなく、いざ平易に解説しようとして窮することが多い。たとえば、そのような一つの例として、企業活動の目的が何であるのかについても、万人を納得させられるような正解的説明になると結構難しくなる。大方の場合は、

社会的な常識の一つとして利潤の追求を目的としてあげることが多いであろう。けれども、企業活動を実際に行なっていく企業や企業家はすべて拝金主義者ないし金の亡者的な考えや行動で一貫しているのでしょうか。また消費者や需要者は、そのような拝金主義的な企業などが提供する商品やサービスを市場でひたすら買い続けてきているのでしょうか。また、企業が目的として得た利潤は、どのように、また誰に分配され、どのように使われていくのでしょうか。企業活動の目的を第一義的に利潤の追求と言い得ても、もっと複雑に多様な目的が重層的かつ選択的に組み合わされていることを見落としてならないのは、もう一方の経営学的な常識であろう。この点は、多くのサラリーマンが賃金の獲得を目的に働いているとしても、それが必ずしも働く理由の全てではないのと同様であろう。

それでは、企業経営とは何であろうか。企業に関わる経済活動は、物財とかサービスの生産や供給と、それらに対する消費や需要で構成される双方向での循環的な流れで一貫して成り立ってきており、そこでの企業活動とは、「利潤の追求」と、そのための「物財やサービスの創出、提供」、その両者に対する「継続性や合理性、効率性の追求」という三つの側面から構成されるものであろう。また、それら三つの側面の活動は、それぞれが企業ごとの理念や目的・目標、戦略・計画、実行・統制などの一連のプロセスが組み合わさってなされていくと考えられる。

但し、これは企業活動のなされ方についての概略であり、それがなされるのは、企業を取り巻く社会経済の中での市場に対してであ

る。そのため、企業経営ではしばしば市場への対応が重要視されるのであり、前述した県内企業などにとっての急務な今日的な課題も、そうした文脈の上で理解されねばならないのである。なお、その場合、市場への対応としては、往々に追従的、後追いのものが想定されがちであるが、それだけでなく新たな市場の創出に向かうものがあって、現代の大衆消費社会などで消費や需要が半ば際限なく拡大、多様化されて企業や産業、経済の一層の成長が続いてきているのは、むしろ後者のような新たな市場の創出が連綿と続けられてきたためと考える。そこで以下では、このような企業経営における消費や需要の創出に向けての活動の意義を市場への対応のあり様と絡めて論じ、それによって青森県での企業経営の戦略的なあり方についても考えてみたい。

2. 企業経営での消費や 需要の創出をめぐる 個人的モノローグ

筆者は、日本が第二次大戦で敗戦した後の1947（昭和22）年に東京で生まれた。両親は、旧満州（中国東北部）からの引揚げ者で、私が3歳の頃に千葉県郡部へ転居した。我々は、やがて戦後最初のベビー・ブーム世代と呼ばれるようになるが、小学校の課程を終える頃までは、いわゆる戦後の物資不足時代の中であって衣服をはじめ教科書なども多くが兄弟の間などで「お下がり」と称し使い回しするのを当たり前として育てられた。学校の教室に生徒が弟か妹の乳児を背負って登校し、教師とともに時折面倒をみていた記憶が

あるが、それも特に奇異な光景でなかったように記憶している。

私の家では、それでも父が東京にサラリーマンとして通勤していたためなどもあるが、国内経済の復興や成長に応じてナイロン衣料や電気釜、電気洗濯機、白黒テレビなど新しい生活用品や機器などが近所より比較的早くから入ってくるようになった。それらの中で一番記憶に強く残っているのは、父が仕事帰りに持ってきた東芝の自動式電気釜（炊飯器 ER-5）であった。東芝が日本で世界最初のサーモスタット付き自動式電気釜を製品化したのが1955年、それを先駆けとする国内での自動式電気釜ブームが1957、58年の頃なので、その頃のことであろう。それまでは、どこの家でも母親が朝早く起きてカマドで薪を燃やして炊飯するのが日課であり、小学生の私が気まぐれながら日曜日に早起きして炊飯すると、母が喜んでくれたりもした。しかし、この電気釜の登場を先駆けの一つとして、日本の台所に電化革命が広がり、カマドでの炊飯の記憶などもなくなっていった。

企業経営では、しばしば市場での消費や需要の存在や動向が重視され、それを前提として極論するならば企業による生産や供給が成り立っていくとされる。そうすると自動式電気釜などは、誰かが市場で前もって製品化を期待したり望んでいたから登場したのであるうか。その製品化のプロセスを歴史的に回顧した記録などによるとⁱⁱ、東芝の家電営業担当者が最初に社内で提案した時には「売れるはずがない」と一旦却下され、その後には下請業者が加わって「そんなものがつくれるのだろうか。もしつくれたとしても売れるのだろ

うか」と思案しながら苦勞の末に製品化してからも、依然として「誰がこんなもの買うんだ」と揶揄され続けたという。また、実際に市場でも当初ほとんど売れず、実演販売を執拗に繰り返し、ようやく主婦たちの関心を引けるようになっていったとされる。つまり、市場では誰も自動式電気釜を見たり、聞いたことがなかったところへ、それが製品化されて実演提示されていき、やがて主婦たちが当たり前とされてきた早朝の炊飯という家事を容易化できることに気づき、全国に電気釜ブームが引き起こされていったのである。

つまり、一見すると先ず消費や需要が先にあって、後から生産や供給が成り立っていくように思われても、実際には後者の方が往々に先で、それが誰かによって提示、提案され、それを市場が受け入れるか、受け入れないかを選別していく場合が少なくないのである。それだからこそ18世紀のイギリスでの第一次産業革命や19世紀後半からのアメリカでの第二次産業革命などを先駆けとして物財などの生産や供給が飛躍的に拡大、多様化していても、そこにおいて新たな消費や需要の創出に向けての企業による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自由な提示や提案が競い合いながら積み重ねられてきた結果、依然として消費や需要が半ば際限なく伸長し続けてきたし、今後もおそらく大筋において同様のことがなされるであろうと考えられる。

このことは、近年の日本で新たな生活必需品の一つになった携帯電話機の例などでも窺えるであろう。私を含め多くの人たちは、固

定電話機の次に自動車電話機などの時代が来ることを漠然とイメージしていたと思うが、実際には自動車電話機を飛び越えて一挙にポケット型携帯電話機の時代が到来し、それが既に単なる通話手段の範疇を超えて一層進化し続けている。これら携帯電話器の普及や進化も、その消費や需要が市場として前もって先にあったのではなく、その利用などの提示、提案と合わせて企業活動としての生産や供給がなされ、その便益に消費者が社会がやがて反応し、ついに必需化していくまでになったのである。

だからこそ、現代の資本主義経済では先進国を中心に物余り現象が顕在化したり、高圧的マーケティングによる一時的な消費や需要の喚起が試みられたりする一方で、さらに底流として消費や需要の一層の拡大、多様化が依然続いているのである。このようなことは現代に限らず歴史的にさかのぼっても同様であったと思われる。例えば16、17世紀のイギリスでは、貴族層だけでなく、広い階層の人々の間にまで装飾用のレースやリボンなどのような生活必需品を超えて贅沢品の範疇に当時入るような多様な種類や品質の物財に対する消費が既に広がっていて、それが産業革命に先立つ消費社会の誕生を示すものとして後に論じられるようになったⁱⁱⁱ。紀元前2500年頃のエジプトでも、パピルスに「この化粧品を使えば、どんな老人でも若くなる。」との宣伝文があったと言われ^{iv}、それも過去における提示、提案型での消費や需要の創出に向けた試みの証と読み取ることができよう。青森県内をはじめに全国の縄文遺跡から多数発掘された縄文時代のヒスイなども、原産地

である現・新潟県の糸魚川周辺から各地に持ち込まれたとされるが、その神秘的な色合いの美しさなどを誰かに示された縄文人が装飾品などとして珍重していくようになったとすれば、既に古代から誰かによって消費や需要が新たに創出されていたと解することができよう。

ちなみに、20世紀の資本主義経済が社会主義経済による追従を結局許さなかったのも、企業や企業家などによる提示、提案型での市場への新たな対応の積み重ねが資本主義経済での消費や需要を一層拡大、多様化させ、それと循環的な関係にある生産や供給の連続的な拡大や多様化を可能とし、かつ実現していったため、それを許容して自由にしていった資本主義の社会経済体制と、既存の消費や需要の計画的な充足化の方を専らめざし、新たな消費や需要の自由な創出を統制、規制していった社会主義の体制との違いが根幹の理由になっていたと思われる。

このように過去から現代にまで至る経済を構成する物財やサービスの消費や需要のかなりの部分が、企業などの生産や供給の担い手からの提示、提案によって生み出されたとするならば、日本をはじめとして現代の大衆消費社会においては、それが企業経営における歴史的な要諦、あるいは先導要件の一つであったと考えられる。そこで次に企業経営での市場対応のあり様について考えていきたい。

3. 企業経営における提示、 提案型での消費や需要の 創出をめぐる類型

企業経営における市場での消費者や需要者

の要望や嗜好などへの関わりのあり様としては、ひたすら追隨的、後追いの対応しているとするものや、生産や供給のコンセプトをむしろ絞り込むなどして限定的に対応しているとするもののほかに、高圧的なマーケティングの展開などで市場の誘導や説得、統制などを図ったり、新たな消費や需要の創出をめざして各種の提示、提案を試みていくものなど、企業や業種ごとなどに多様な現れや組み合わせが考えられる。

このような市場対応のあり様について、「既存の消費や需要」が「ある・既知」、もしくは「ない・未知」、また「生産や供給における市場対応」が「受動的・他律的」、もしくは「能動的・自律的」かによって、4つの局面に類型化して示したのが、図一「企業経営における市場対応のあり様」である。局面Ⅰは、既存の消費や需要が「ある・既知」、生産や供給における市場対応が「受動的・他律的」な場合であり、そこでの企業経営の具

図一 企業経営における市場対応のあり様

(既存の消費や需要) ない・未知 ↓ ある・既知	(局面Ⅱ) 市場における デマンド・プル (追隨) 型での新たな消費や需要 の創出への対応など ↓	(局面Ⅲ) 企業や企業家 からのサプライ・プッシュ (但し提示、提案) 型 での新たな消費や需要の 創出に向けた対応など ↓
	(局面Ⅰ) 市場における デマンド・プル (追隨) 型での既存の消費や需要 への対応など	(局面Ⅳ) 企業や企業家 からのサプライ・プッシュ (但し誘導、説得) 型 での既存の消費や需要へ の対応など
受動的・他律的		能動的・自律的
(生産や供給における市場対応)		

(注)

局面Ⅱ・Ⅲにおける縦方向での矢印 (↓) は、新たに創出された消費や需要がやがて既存の消費や需要に転化・同化していく流れを示している。

体的なあり様として「市場におけるデマンド・プル（追随）型での既存の消費や需要への対応など」が考えられよう。また局面Ⅱは、前者が「ない・未知」、後者が「受動的・他律的」の場合で、そのあり様として「市場におけるデマンド・プル（追随）型での新たな消費や需要の創出への対応など」がやはり考えられよう。

それに対して局面Ⅲは、前者が「ない・未知」、後者が「能動的・自律的」の場合で、そのあり様として「企業や企業家からのサプライ・プッシュ（但し提示、提案）型での新たな消費や需要の創出に向けた対応など」が考えられる。本論が注目するのも、この局面での市場対応である。さらに局面Ⅳは、前者が「ある・既知」、後者が「能動的・自律的」の場合で、そのあり様として「企業や企業家からのサプライ・プッシュ（但し誘導、説得）型での既存の消費や需要への対応など」が考えられる。ちなみに、近代の企業経営においては高圧的なマーケティングの展開などに見られるごとく、この後者の局面Ⅳでの対応がしばしば強調されてきたように思われる。しかし、周知のように消費や需要の多くが自由経済のもとで消費者や需要者による選好や選別で最終的に成り立つものであるとするならば、単なる高圧的な誘導や説得などだけでは、新たな消費や需要の長期恒常的な創出などになると難しいことが半ば経験則的にも自明であろう^{vi}。

これら四つの局面での類型化に関しては、それぞれの製品やサービスの分野ごとに複数の局面が混在したり、組み合わせられたりするほか、時代や時期に応じて該当する局面が変

化したり、企業や企業家ごとに同じ分野での判断や認識の違いなどから取組み方が異なってくるなどもあり得る。それでも前述のように第一次や第二次産業革命などに代表される一連の技術革新や社会経済革命を経て、企業などによる物財とかサービスの生産や供給の拡大、多様化が格段に進み、その受け手としての消費や需要の拡大や多様化を上回ってしまうことが論理的に想定されたり、実際に消費や需要の飽和化が時として問題になりがちになると、次なる企業成長や産業経済の発展にとって、これまでも増して局面Ⅲでの新たな製品とかサービス、消費パターンや生活スタイルなどの提示・提案をもつての消費や需要の恒常的、連続的な創出が重要な先導要件の一つになってくる。ちなみに、このような局面Ⅲでの取組みは、それらの例を既述のように歴史的にはるか古代にまで遡っていくらでも見出すことが出来ようが、それが多分に断続的、非組織的でなく、恒常的、組織的になされてくるのは、近現代以降のことであろう。現代においては、このような取り組みに成功した企業や企業家が新たな競争優位を形成し、時として次なる産業構造の転換や経済の発展までもたらしていくのである。

4. むすびにかえて

―県内企業とのかかわりで―

このように現代の企業経営では、従来に増して新たな製品やサービスの恒常的、組織的な提示、提案による消費や需要の創出が重要視されるようになってきている^{vii}。しかし、それを実際の企業経営において実践していくとなると、言うが易く、行なうのが難しいこ

とは論を待たないであろう。多くの県内企業も、この点で大きなジレンマを抱えていることが容易に想像される。したがって本論のむすびは、このような実践の難しさを前提としたものにならざるを得ないが、それでも提示、提案型での消費や需要の創出に向けた取組みの事例として今日高く評価されているものに、セブン・イレブン・ジャパンのコンビニエンス・ストア経営がある。周知のように日本のコンビニ企業最大手の同社では、フランチャイズ制を主とする店舗展開のもとで、商品ごとの受発注を効率的に統合する独自のシステムを構築し、小売業界で一目おかれる存在になっているが、その競争力の源泉として単なる事業規模の大きさだけでなく、新たな消費や需要の創出に向けて独自の恒常的、組織的な取組みを行ってきたことが知られている。同社では商品ごとの売れ行きの即時的な単品管理によって「売れ筋」を把握し、商品回転率を高めていく一方で、「死に筋」を排除していくことによる「縮小均衡」化を回避すべく、各店舗の責任者に対して速いスピードでの「仮説－実行－検証」の執拗な繰り返しによる新たな消費や需要の独自の掘り起こしを制度的に競わせており、それが顧客側での関心度や満足度の引き上げにつながっていると言われている^{viii}。県内の企業においても、このようなセブン・イレブン・ジャパンによる夫々の店舗状況などに応じた仮説の構築と実行、その検証の迅速な繰り返しを好例とする取り組みこそが、新たな消費や需要の創出に向けた独自の競争力の形成に不可欠な営業の原点と考えるが、如何であろうか。

注

ⁱ 四宮俊之「県内経済や暮らし 今年はどうなる」『陸奥新報』陸奥新報社、2000年1月1日号。

ⁱⁱ 山田正吾／森彰英『家電今昔物語』三省堂、1983年、139－164頁。NHKプロジェクトX制作班編『プロジェクトX（7）未来への総力戦』日本放送出版協会、2001年、236－268頁。

ⁱⁱⁱ ジョオン・サークス著、三好洋子訳『消費社会の誕生－近世イギリスの企業－』東京大学出版会、1984年、19－22、137－138頁など（原書はJoan Thirsk, *Economic Policy and Projects : The Development of a Consumer Society in Early Modern England*, Clarendon Press, Oxford, 1978.）。

^{iv} 高桑末秀『広告の世界史』日本広告研究所／日本経済新聞社、1994年、9頁。

^v 「縄文紀行（24）北日本の遺跡～実像に迫る」『デーリー東北』デーリー東北新聞社、2003年9月23日号。

^{vi} 松原洋三「経営と消費者」（富永健二編『経営と社会／現代経営学全集15』ダイヤモンド社、1971年、251頁。下川浩一『マーケティング－歴史と国際比較－』文真堂、1991年、99、100、106－107頁。

^{vii} 鶴飼明夫『ソニー流商品企画』エイチアンドアイ、2003年、149、178頁。緒方知行編『鈴木敏文・商売の原点』講談社、2003年、上巻22－23、31頁、下巻134頁。米倉誠一郎『企業家の条件』ダイヤモンド社、2003年、8－9、44、50頁。

^{viii} 同上『商売の原点』上巻67頁。川辺信雄『新版セブン・イレブン経営史』有斐閣、2003年、231、266、270、272、302－303、413頁。R.S.テドロウ『マス・マーケティング』ミネルヴァ書房、1993年、451頁（原書はRichard S. Tedlow, *New and Improved : The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books Inc. Publisher, N.Y., 1990.）。