

消費システム整備による商品開発⁽¹⁾

—— 墨田区両国・フットマーク社の事例から ——

三 宅 秀 道

要 旨

商品が消費されるためには、それを消費する消費システムと適合することを必要とする。商品を消費する消費システムとは、その商品とそれを消費することへの社会認知、消費する上での補完財、消費を円滑に行うための社会制度などである。既存の消費システムに適合しないほど画期的な商品は、したがって自らと適合する新しい消費システムの創造を必要とする。つまり社会の側の商品に対する整合性を高めなければならない。商品を提供する企業は、商品それ自体単体に関与するのみでなく、消費システム全体も整備することによって商品と消費システムの双方向からの整合性を高め、商品の普及を促進することができる。具体的にはこの作業はその商品を使用するにあたっての感覚が共通化されていくという形をとる。これによって、現行の消費システムから自由かつ恣意的に商品を企画しても、新しい消費システムを整備するならば、企画が市場の現状から遊離していることで、かえって逆説的に新しい市場を創造し、またそこでの売り手独占の実現も可能になる。この消費システム整備の作業は作業主体によって自由に規模を設定できるので、中小企業の商品開発手法として適している。

キーワード：中小企業、商品開発、商品の対社会整合性、社会の対商品整合性、消費システム、感覚の共通化

Product Development by Consumption System Development

—— The case of Footmark at Ryogoku, Tokyo ——

Hidemichi Miyake

Abstract

In order for goods to be consumed, it is necessary that there exist a conforming process between consumable goods and a consumption system. A consumption system is formed with social cognition regarding the goods to be consumed, the complementary goods and the institutions that make consumption proceed smoothly, etc. Goods that cannot conform to the present system require the creation of a new system conformable to it. Hence, the conformity of society must be undertaken by industrial firms. If firms developed not only goods but also a total system of society, it could accelerate the consumption of goods. Common sense to use goods may also be developed accordingly. Thus, brand-new consumable goods can be developed even if they are not viable the present system. Because this developing style is flexible to set the scale of activities, it is more appropriate to small businesses.

Key words: small business, product development, conformity of society to goods and consumption systems

1. 問題提起 消費システムという存在

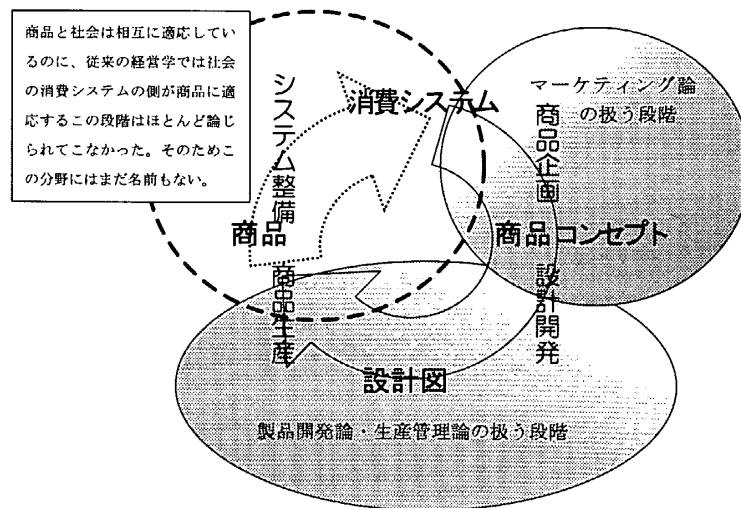
中小企業による独自の商品開発については、多大な困難が伴うとよく指摘される。その企業が実現しようとする商品の革新性が高いほど、例えばテクノロジー・プッシュ型の開発であれば製品技術や生産技術に関しても優れた革新がなされなければ差別化が成立しないし、当然そのためには革新のための豊富な技術知識や開発技能を持つ人材などの経営資源を保持していなくてはならない。また、マーケット・プル型の開発であれば、市場動向に関する情報を収集・分析するスタッフや、販売にあたって利用される流通チャネル、そこでの信用などが必要な経営資源である。しかしそれらはそもそも中小企業には乏しい。多くの中小企業は専門の開発スタッフを持たず、大手企業の企画・販売する商品あるいはその一部の生産にのみ携わりそれを納入するか、もしくは全くといっていいほど独自性がなく、従ってブランド価値なども認められずさしたる利益の上がらない陳腐化の進んだコモディティ製品の製造販売に甘んじている。

この構造を打ち破るのは、独自の商品開発を進めるにしても、単にその商品の部分的機能・構造を改変するに留まるのではなく、その商品が消費者に必要とされる根拠となる新しい消費システムの構想に基づいて商品のコンセプトから全く新しいものに刷新し、その新しいコンセプトを商品として実体化することで新しい市場を創造するという手段である。本論ではアクアスーツという新商品が社会的に認知されていく過程で、それを企画開発販売するフットマーク社が商品を開発する際に単に商品のみを問題にするのではなく、それを消費する生態系における商品に対する認識や価値付け、意味も同時に問題にし、必要とあらばそれらも自らの商品展開に有利なように仕向け、方向付け、創造している点に注目する。フットマーク社はいわば財のみならず、それを扱う消費システムを整備・開発していると言える。ここでは消費システムを、「もの、サービスなどの財を製造・消費する際に規範となる価値観と、それに則って整備されたインフラや知識資源の総体」と定義する。つまり単に消費される商品を開発するのではなく、その商品を消費する認知的環境も、心理的・物理的さまざまな手段で開発しているのである。つまり企業は単に消費される商品だけをつくるのではなく、その商品をよく消費する社会もつくらなければならないのである。

全ての商品は、それが消費されるには、その商品を消費するための環境が整備されていることが必要になる。それらは例えばその商品はこのように消費されるべきか、という社会的認知⁽²⁾であったり、その商品を消費する上での具体的なノウハウの知識であったり、また消費する上で商品と併用されることが必要になる補完財の存在であったり、その商品をよく消費してその価値を享受することを可能にする物理的・社会的な場の存在であったり、その商品を消費することによって得られるはずの社会的ステータスなどである。つまり商品が消費されるには商品単体のみならず、商品を消費するための消費システムが社会に存在し、それが商品と相互適応して機能することが前提となる。

社会の消費システムと商品の相互適応の過程は、商品の対社会整合性の向上と社会の対商品整合性の向上という二つの側面を持つ。このうち商品仕様・企画を社会に適応させようというはたらくはマーケティング論や商品学の分野で論じられる。また整合された商品仕様・企画を設計情報として素材に適切に転写し、商品にするまでの課題は製品開発・生産管理論で論じられる。しかし、そうして製造された商品が企業にとって有利に消費・普及されるように社会の側の対商品の整合性・適応性を向上させ、この相互適応過程を好く循環させようという視野が従来の研究には欠如している。商品に合わせて社会の整合性を高める可能性は、現在のところ経営学的考察の対象とみなされていない。本論ではこの点に注目する。

図1 商品と社会の相互適応サイクル



新しい市場の創造に取り組む際には、そこでは自社以前にその市場で競争優位を構築している他業者との競争が存在しないので、既存商品との競合を想定してそれらと自社商品を機能や販売手法などの面で差別化するための経営資源はまだ必要がない。むしろ新しいコンセプトを開発するためにはなんらかの特殊な経営資源ではなく、既存の経営資源のあり方、利用のされ方を変化させる事業活動手法が必要である。本論では、消費システムの整備・開発という手法によって新しいコンセプトに基づいた独自の商品を開発することに熟達している東京都墨田区両国のフットマーク社の事例を、特に年配女性向け水中運動用水着アクアスーツ開発の過程を中心にして分析する。

2. 事例概要 アクアスーツ開発の経緯

墨田区両国に居を構える株式会社フットマーク社は、斬新な商品コンセプトに基づいたユニークな独自商品を多数開発し、順調に事業成長を果たしている。中でも「プールで運動したいが水泳には馴染まない」高年齢層の潜在消費者を掘り起こした「アクアスーツ」は、大きなヒット商

品となった。アクアスーツは発売初年度（1997年）に約1800万円を売上げ、翌98年度に3000万円、99年度に1億円、2000年度に2億9000万円、01年度には4億4000万円と順調に売上を伸ばしている。01年度のフットマーク社の総売上は約25億円であり、97年の約21億6000万円からは3億4000万円ほど増加したことになるが、単純計算すればアクアスーツの投入がなければ同期間に総売上は減少していることになる。このデータからもアクアスーツの存在の重要性が読み取れる。本ケースはアクアスーツの事例をとりあげる。

2.1 新しい生態の構想

1996年のある日、フットマーク株式会社社長の磯部成文氏は、自分の講演の最後に聴衆に対してひとつの質問をした。「この中で、週に一回ほどでもプールに行く人はどのくらいいますか？」おずおずと手を挙げたのは、百人ほどのうちたった二人に過ぎなかった。「こんなに少ないのか。」磯部氏は改めて驚いた。

フットマーク社は、学校用水泳帽などを柱とした水泳用品や介護用おむつなどを開発・販売する従業員70人ほどの中堅メーカーである。父の代におむつカバーを扱っていた磯部商店から出発し、様々な社会ニーズに対応して商品ラインを充実させていく過程で、磯部氏は冷たいニュアンスの「医療用」という言葉を嫌い、自ら「介助」と「看護」という言葉から「介護」という新語を創案して商標登録も行っていた。このときの講演会は、そうした実績から講師として招かれたもので、聴衆には年配女性の姿が多かった。

小学校での水泳教育拡大と平行して発達した児童用水泳帽市場で活発な事業を展開してきたフットマーク社は、若年層を消費者として想定した水泳用品の商品開発を行っていた。また一方では、介護用おむつから派生した他の介護用品等の商品ラインを扱ってきた経験もあり、磯部氏は高齢者が水中運動を実践すれば健康上も望ましい成果が上がるであろうこともよく理解していた。しかし現実には、このころの日本社会にはまだ高齢者がプールで水に親しむ具体的なモデルが存在していなかった。したがって一般的な高齢者は「もっとプールにいきたいのになかなかいけない潜在的な消費者」として認識さえされておらず、本人たちも「こういうツールがあればプールにいったって運動できるのに」という自覚もほとんど持っていなかった。例えばスポーツクラブのプールが8レーンあれば、せいぜいそのうちの1レーンが「泳がない人のためのコース」として充てられている程度で、そのレーンで運動する人も隣のレーンで泳いでいるプール利用者からいぶかしそうな目で見られることを覚悟しなければならなかった。このころの消費者の意識は、「プールとは泳ぐための場所であり、そこでは人は泳ぐのが普通だ」というものだった。

いわばここで磯部氏は誰よりいち早くこの状態を「問題である」と見なし、その問題が解消されている消費者の生態を構想したのである。フットマーク社が事業を展開する上での問題の解決策を発見したのではなく、フットマーク社が取り組むべき課題に気づいたのである。「高齢者がプールの中で泳がなくても良い、水中運動をするだけでも健康に良いのだから、適切なツールを

提供すれば大きな需要が発生するはずだ。」というように、消費者による水中運動を楽しむ新たな生態の構想を持つことは、裏返せばそのまま水中運動用水着という商品コンセプトを着想することである。つまり新しく構想された生態とは、新しく着想される商品コンセプト、また新しく意識化された問題意識と三位一体なのである⁽³⁾。

2.2 センシング人材の確保・組織の整備

同じ年の秋、東北芸術工科大学の四年生、駒田倫子氏は木工デザインを専攻していた。操作を誤れば指さえ落としかねない回転電気ノコギリなどを操り卒業制作に取り組みながら、室内工作などに携われる企業を探していたが、まだどこにも決まっていなかった。群馬出身の駒田氏はどこの土地にも拘る気はなかった。現に同じ専攻の友人には北海道の木工家具メーカーに勤めたのもいた。大学で学んだことは水泳ともマーケティングとも商業デザインとも全く無縁だったが、フットマーク社に興味を持った駒田氏は説明会に参加してみることにした。

墨田区で行われた説明会で、駒田氏は自由闊達に見える社風に好感を持った。それまでの採用経験から照らして、磯部氏は採用する人材を選択する基準をよく考えなければならないと思っていた。フットマーク社の現時点での主力商品が水着であるということが逆に先入観となって、採用希望者はみな面接で水泳経験ばかりを強調するような傾向があった。この結果相対的に体育会系の社員に人材が偏り、企業の志向も単一化してしまう可能性があるのではないかと磯部氏は危惧していた。また、単純に経済学部出身だからビジネスに興味がある、というものでもないことも承知していた。磯部氏は芸大出身者がエントリーしようとしてきたことを歓迎した。

その後駒田氏は採用され、入社して即日、新設されたアクアヘルス部に配属された。アクアヘルス部は高齢の消費者が競泳以外の目的でプールを利用するためのプールウェアを担当する部署とされた。担当者は駒田氏を含めて二名で、どこの部署から分割されたものでもなく、駒田氏は既存の任意の部署に行ってそこの担当者から話を聞くことも、またその担当者と取引先に同行して情報を集めることも可能だった。駒田氏はフットマーク社の水着を既に利用していたあるスイミングクラブの水中運動教室に参加させてもらうことが出来た。クラブは特に平日の午前・午後の時間帯に近在の主婦層が会員としてプールを利用するようになることを望んでいたため、水中運動用のプールウェア開発のためにフットマーク社に協力することに特に問題はなかった。

さっそく駒田氏は水中運動教室に参加して、周囲の参加者が水着に対してどのような印象を抱いているかの調査に取り組んだ。対象が直接肌に触れる水着であり、また体型や体質に密接に関係するだけに話題はプライベートな要素に関連しやすく、最初のうち駒田氏は神経を使ったが、しばらくすると周囲の参加者と気軽に打ち解けられるようになった。特に年配女性の参加者たちが最もリラックスして本音を漏らすのは、運動後の更衣室でのおしゃべりの時間であることを駒田氏は発見した。シャワーを浴びた後の更衣室で駒田氏は、既存の水着に対する要望や着た感触、体型への影響などについて熱心に聞き取りを行い、人によっては写真を撮らせてもらうま

でに親しくなった。

2.3 センシングの展開

磯部氏による生態の構想によって、年配女性向け水中運動用プールウェアという新しい商品コンセプトが創造された。フットマーク社はこのコンセプトを商品として具体化・実体化するために、必要な情報・知識を外部から入手しなければならなかった。この作業は組織内部の既存の言語知や暗黙知を共有したり形式化し編集を加えたりする作業とは本質的に異なり、組織外部にある情報、ユーザーと想定される人々の実感や消費される場と目されるプールの環境、あるいは水着に対する社会の価値観など、実社会の実体そのものから情報を抽出して企業内部に持ち込む作業である。いわばセンシング、探索と呼ばれるべき作業である。センシング担当者として選ばれた駒田氏は、新入社員として入社したその日にその任に就かされることになった。駒田氏は水泳の経験者ではあっても水着の企画・販売の経験者ではなかった。磯部氏は駒田氏が芸大で訓練を受けた、コンセプトから作品のスペックを積み上げていく技能が適任ではないかという見込みを持って抜擢した。アクアヘルス部は当初こそまず開発に取り組むことになったが、後々には開発した商品の生産外注・宣伝・販売まで一貫して受け持つことを想定していた。

スポーツウェアとしての水着を選ぶのは競技者やその指導者であり、彼らの価値観と新たに水中運動をしようとする高齢者の価値観には当然ずれがあった。しかし、その既存の価値観とずれている新しい消費者層の価値観を汲み取ろうとするには、駒田氏のように実際にそれを利用しようとしている現場に行き、そこでの生の声を集めて回ることが最も現実的であり、なおかつ唯一の方法だったであろう。

2.4 センシング情報に基づく機能設計

それまでの水着は、競泳用途を第一に考えられていたために、泳者にとってまず必要なのは体に密にフィットすることであった。特に激しく手足を動かす水泳競技では、水着が身体のラインに沿っているかいないかでタイムにも大きな影響があった。百分の一秒単位で時間を競う水泳競技者たちにとっては、まずフィットが第一であり、着心地は犠牲にされて仕方がない要素であった。そのために水着の素材は伸縮性が少ないものが選ばれ、しかも体格と比して小さめなものを着るときに無理やり伸ばして着用し、着てからは身体に食い込むようなものであることが期待された。これは、競泳のための水着としては合理的な要求であり、当然それに誠実に対応してきた既存の水着もその条件を満たしていた。

駒田氏による聞き取りの結果明らかになったのは、水泳選手と水中運動愛好者の間の価値観の相違だった。まず、水中運動は競泳と違って激しく水流と水着がぶつかるわけではないし、ましてやタイムを競っているのでもないから、水着がそれほどまでに着用者の身体に密にフィットしている必要はない。にもかかわらず、既存の水着は競泳用途に対応することで育まれて来た競泳

的価値観を前提として作られており、その結果無意味にきついデザイン設定をされてしまっていた。この結果、使用者は大きな不便を強いられていた。使用者は、本来は必要が無いにもかかわらず着脱時に水着を強く引っ張って伸ばし、着用してからはそれが身体を締め付けてくる苦痛を忍ばなければならなかった。しかし水中運動をする上ではこの苦労は本来何の必然性も無かったし、そもそもがそのような作業が負担となるような人のための水中運動だったにもかかわらず逆の結果になってしまっていた。

高齢の消費者にとっては、着脱の手間は若年層以上の意味があった。年配女性にとっては、プールに入って冷水に身を晒すことは、トイレが近くなる結果を直ちに導いた。そしてトイレでワンピース型の女性用水着を着脱する際の負担は、到底男性用水着と比較できる程度のもものではなかった。しかも身体の凸凹を意識してデザインされた女性用水着では、仮に消費者が着脱を容易にする目的でワンサイズ大きな水着を選ぼうとしても、それは見た目が不恰好になることを意味した。

ひとつ価値観のずれを探知すると、芋蔓式に次々と改善点が浮かび上がって来た。そもそもトイレが近くなってしまうのは身体が冷えてしまうからではないのか。水中運動は競泳ほど激しくはないから、運動による体温上昇効果を高く見積もることができない。そもそも、水中運動をしようとする人は何らかの病気などで身体にメスを入れたりして、そのリハビリのために始めたという人も少なくない。その人たちにとっては、若い女性とは違って肌を露出することは避けたいことではないのか。こうして次々と改良点に関する仮説が浮かび上がったが、これらは決して駒田氏と更衣室内で話した使用者たちがそのまま分かりやすく提供してくれたわけではなかった。消費者が感じていることはもっと曖昧で断片的であり、問題の所在もわかりにくいものである。その細々とした情報を駒田氏が聞き集めて、なぜそのようなつぶやきが洩れるのか、精一杯の推論を行い、「あるべき水着」という価値観を仮説として構築していった。

2.5 構造設計

高齢消費者が水中運動をしていて身体が冷えてしまうということは、もっと身体の広い面積を水着で覆うべきなのではないのか。しかし布地を広くして体を覆う面積を増やすことと、着脱を容易にすることには矛盾があった。襟や袖や裾を長くして保温性を増すことは、着脱の際体を通す穴が小さくなることを意味した。駒田氏は思い切って、喉から臍までの長いファスナーを水着に付けることを思い立った。こうすれば、体を広く覆うので体温が下がりにくいし、着脱も容易になる。駒田氏は生産の外注先と連携し、さっそく試作に取り掛かった。まず素材を伸縮性を持ったものに変え、それに応じて型紙から作り変えなければならなかった。スポーツクラブで集めた情報を元にして、都の研究機関が収集した高齢者の体型の統計データなども参考にし、最適なパターンニングのために試行錯誤を重ねた。試作品をスポーツクラブ利用者に試着してもらい、写真に撮影してはデザインを工夫し、少しずつデータを蓄積していった。その結果1997年、高齢

者水中運動用途対応の新しい水着は「アクアスーツ」として発売されることになった。

結果として、新しい水着の開発期間は後から考えるとなんとも断定しにくいことになった。試作品をスポーツクラブで知り合ったモニターに着用してもらい、改良を加えてとりあえず「アクアスーツ」として第一号を売り出しても、その後も市場の反応を見て商品に改善を加えつづけることが日常的だったからである。駒田氏は、アクアスーツの最初の着想からコンセプト固め、試作、デザイン、生産外注、宣伝企画まで全てを統括した。つまりこれらの作業は、先に確固とした開発計画が存在したわけではなく、センシングの段階で精査した商品がそこで消費されるはずの消費システムへの発見論的な適応の過程だったのである。こうしてアクアスーツは、良い意味で「出来上がってしまわない」商品でありつづけた。駒田氏は川上から川下まで一貫して継続的に視野に入れる担当者として、価値連鎖を管理しつづけた。

水中運動が普及していくにつれアクアスーツの購買者はもともと水泳に興味があった層からこれまでプールに縁がなかった層にまで少しずつ広がっていき、それに連れて消費者の好みも多様になっていったが、始まりの時点から長期的に観察してデータを蓄積してきた駒田氏には、かなりの程度で需要の見通しがつくようになっていた。例えば水着の色柄についても、継続して開発から発注まで手がけてきた駒田氏にはある程度の需要が予測できた。青を基調とした寒色系のアイテムは相対的に小さなサイズがよく捌け、赤を基調とする暖色系のアイテムは大きなサイズがよく出るというような経験則が駒田氏の中に蓄積されていった。これは暖色の衣服を身に着けると膨張して見えるから豊満な体型の人は避けたほうが良いというようなカラーコーディネーションの専門家の常識とは逆であるが、何より実際の販売傾向を見てきたからこそその得難いデータだった。通信販売カタログなどの宣伝材料の企画も駒田氏が手がけた。その過程で、年配女性の読者はモデルが自分と同じようなキャラクターだと生々しく感じすぎて商品イメージがいかに年寄り臭くなるので、むしろ白人モデルを使ったほうが良い、というような経験則も身に着けていった。こうして製品現物のみならず、その売り方まで含めた商品全体に関するモデルが常に改善されていった。

アクアスーツ開発後、駒田氏は新設された商品創造部で引き続き商品開発を担当することになった⁽⁴⁾。駒田氏の実績が評価された結果として、フットマーク社の新卒採用の半分ほどを芸大出身者が占めるようになった⁽⁵⁾。

3. 消費システム開発の経験

3.1 消費システム開発の前例

フットマーク社はその後、アクアスーツ販売と並行して水中運動の拡大のための体験教室の開催など、積極的に自社商品コンセプトに適応した消費システムの普及に取り組んだ。発売当時はまだ、高齢者の水中運動需要に的を絞ったプールウェアを開発・販売している競合他社は存在しなかった。それだけにこのような啓蒙活動は商品が先駆的・画期的であるからこそ社会がまだそ

の商品の利用価値に理解がない、そのような段階では必須の企業努力であった。しかしフットマーク社にとっては、このような試みは未知の体験ではなかった。これらの作業は現在の中核商品である水泳帽開発の際に経験していたことであった。

磯部氏が当時従業員数人だった家業のおむつカバー製造卸問屋、磯部氏商店を手伝いはじめた1967年頃、ゴム引き布のおむつカバーは、製品技術革新に支えられた紙おむつの登場に脅かされていた。使い捨て可能で手軽な紙おむつに対して、旧来のおむつカバーは消費者への訴求力が圧倒的に弱かった。特に赤ん坊のお尻が蒸れる欠点が露呈する夏場に、おむつカバーの売上は低下した。おむつカバーと紙おむつの製造技術は全く異なっていた。前者が布屋の仕事なら、後者は大規模製紙メーカーの独壇場だった。おむつ市場内での事業転換は絶望的に不可能だった。磯部氏商店は何らかの新規事業構築の必要に迫られていた。その新規事業は、夏期の需要落ち込みをカバーし、また従来保持していたゴム引き布の縫製加工技術を転用できるものであることが望ましかった。

磯部氏は試行錯誤の末、おむつカバーをふと頭にかぶってみた。当時一般的だった布製の水泳帽よりも伸縮性に富むゴム素材は、ずれ落ちず締め付けないという商品の要求を良く満たしていた。(サイズ調整の重要性に注目している同社は、後にいち早くシリコン素材を水泳帽に採用した。)水泳帽市場に活路を見出した磯部氏は、第二次ベビーブーマーが学齢期に達して児童用水泳帽市場が膨らむことを見越して、全国の特急停車駅毎に学校を回り、自社製品を売り込んだ。文部省が水泳教育を推進する方針を打ち出したことも追い風となった。

当時まだ流通チャネルを持たないメーカーに代わって対顧客プロモーションを行うDM業者なども存在しておらず、磯部氏は自力でそれを行った。学校体育での水泳教育自体が社会ではまだ一般的ではなかったために、同社は水泳帽の色分けによるきめ細かい指導効果や、プールの衛生管理が便利になる点などを説明した資料を、自社で作成して売り込み資料とした。パンフレットには単に水泳帽利用のメリットだけではなく、水泳教育そのものに不案内だった指導教師たちにとって役立つ情報も盛り込まれていた。ただ商品単体だけではなく、その商品を消費する消費システムを整備する姿勢が先駆的商品の売り込みには求められた。成長が早い児童向けの水泳帽のサイズ規格は、フットマーク社以前には存在しなかった。同社は独自にこれらのソフトウェアから策定することになった。(Lサイズ規格は、磯部氏自身の頭囲を参考として規定された。)現在日本のプールの多くでは、原則として水泳帽着用というルールが定められている。

ここでフットマーク社の過去の経験を取り上げたが、この事例でゴム引き布素材で水泳帽を製造することを可能にした最大の要因が、技術的ブレークスルーでもマーケティングチャネルの開拓でもなく、経営者自身の内心の「ゴム引き布」に対する認識の革新だったことである。この革新がなければ、精力的な売り込みや技術試験などの努力は副次的な要素に過ぎない。技術革新でも販売革新でもなく、認知的変化であったということが、商品の使用動機のレベルから他社製品と差別化されることを支えた。しかしそれは、なぜこの商品を使うのか、という消費動機の説

明までを磯部商店に強いることになる。社会の認識にまでアプローチすることが新市場創造の必要条件である。フットマーク社と競合していたピーク時には百数十社あったというおむつカバーメーカーのほぼ全てが、現在は事業を停止している。磯部氏の最初の創造体験は様々な要因に基づく僥倖だったかもしれないが、ここで磯部氏は認識の革新プロセスを積極的に展開することが強みとなる事業スタイルを見出したのである。一度の創造だけでは、それがスタイルにまで徹底されることは難しいかもしれない。創造作業は多様な体験から得られる熟練性と自律性に支えられる。この作業を定着させることが後のフットマーク社の事業スタイルにつながった⁽⁶⁾。

4. 結論 商品開発手法としての消費システム整備

4.1 消費システム構想の恣意性と創発性

商品開発にあたっては、まず独自の消費システム構想を持ち、それを実現するという自分しか取り組まない問題を認識し、その問題に付随する不確定性に対処するほうが、多くの他者と同じ問題を解決することに取り組む、その中で最も優れた解決方法を構築することよりも、はるかに現実的な商品差別化の手段である。他社に先んじて不確定性に創造的に対処することの重要性を、フットマーク社のケースは示している。アクアスーツの例のように新しいコンセプトに基づいて商品を開発するには、いままで誰も取り組んだことがない問題に創造的に対処しなければならない。しかしそれは、「まずなにが問題か」もよくわからないということである。なにが問題かわからないなら、まずわからないなりの対応をして「なにが問題か」を把握しなければならない。それによって、競合他社に対して問題の解決策ではなく、問題意識のレベルで差別化を行うことが出来る。つまり新しい商品コンセプトの開発とは、それまで近くされていなかった新しい問題を意識化するということである。

新しい消費システムを構想し、それに基づいて問題を意識化し、それへの対応として新しい商品コンセプトを創造するということはどういうことか。フットマーク社のケースは商品の新しさが単なる商品単体の新しさではない。その商品を消費者が必要とする動機付けから自社独自に開発している。商品に関する認知枠組みや意味論的位置づけのレベルからの差別化が最も根本的で強力な差別化である。そしてこのような差別化こそが、シュンペーターが構想したような「革新による独占状態の形成」に最も良く結びつくものである。同社は、まず自社の消費者観、社会観、商品観の革新に成功している。いわばこのような新しい認識が、新商品や新技術などに先立っており、それまでに無かった新しさを実践し、認知の上で新しい市場を創造している。逆に言えば、それまで存在しなかった全く新しい市場を新認識に基づいて創造しさえすれば、そこではなにをしても新商品や新技術や新組織であるといえる。独自の認知枠組み、新しい認識への革新は、独自の問題の意識化に依存する⁽⁷⁾。

そうして消費者にとってもほとんど先入観のない認知的処女地である年配女性向け水中運動用プールウェア市場に最初に商品を提示することにより、消費者ニーズを自社商品にカスタマイズ

できる可能性が生じた。つまりフットマーク社がその商品を提示する前からその商品を扱う市場のかたちが決まっていたのではなく、フットマーク社が商品を提示することでその商品を扱う市場がはじめて具体的な可能性を持ち、そこからかたちが出来始めたのである。この過程では自社と社会それぞれの認知の間に相互影響が働くので、事前に何らかの合理的予見は無意味であり、不可能である。磯部氏が意識化する前から「年配女性向け水中運動用プールウェアの不足」が存在したのではない。それはその不足を不足と思う人がいなかったことでも明らかで、なんらかの財の不足という状態はその充足という状態の概念があって初めてその反意として存在するものであり、それは恣意的に設定されるものである。

つまり「年配女性向け水中運動用プールウェア」は、磯部氏がまずそれが社会に充足している生態を構想し、その状態に違う現状を不足と見なすことでこの宇宙で史上初めて「不足した」のである。全く同じ状況を磯部氏が観察しても、なにか別のかたちの財が不足している状況とみなす可能性もあったのである。あるいは何の財も不足などしていないと見ることも可能であり、実際に磯部氏以前の水着の企画開発者たちはそう思ってきたのである。つまり、同じ状況からでも、その状況をどういう財が不足している状況とみなすかは、その財が存在し、充足している状況を構想する主体の想像の赴くがまま、恣意的な判断なのである。ある財の不足という問題が既に客観的にあってそれを後から意識したのではなく、なんらかの財が不足しているのではないかという問題意識が不足という問題を作ったのである。

つまりここでは生態は認識の変革によってゼロから構想されたのである。この構想という作業になんらかの合理的根拠が事前に存在していて、経営者がそれに従ったわけではない。まさに経営者が現状から遊離してなんらかの便益がもたらされている社会とそれをもたらししている財をまず主観として恣意的に想像し、その想像から逆算して商品コンセプトの細部をさらに構想したことになる。講演会での聴衆との対話が、その引き金となったわけだが、経営者がこのような認識の革新の機会を逃さず利用するには、生活人としての分厚い常識、コモン・センスを必要とする。しかしその常識が意識化する問題の定義を決定論的に左右するわけではない。

何らかの財が不足しているという現象も、あるいは充足しているという現象も、上記のような意識化の順序を辿って知覚されることを考えると、客観的に確固として成立する現象ではない。そういう意味では不足も充足も、それは各人の心の中にのみ在るものであり、つまり認知の上でのみの現象である。

かの有名な「靴を履く習慣のない南の島に行った二人の靴セールスマン」の寓話が良くこの構想に当てはまる。その島における靴の「不足」は、その島の住人が靴というものを履いていて然るべきだという認識を持っている人の心の中にしか存在しないのである。そしてもちろん、島の人にもこのような認識を持つようにならなければ靴は売れるようにならない。つまりその南の島の市場にとって「なんらかの足に履くもの」というのは新しいコンセプトであり、それを消費させるにはまずそれを肯定する新認識を消費者と共有していかなければならないのである。

しかしそのような見解が通常では支持されないのは、「その財が世界において存在し、当然のように供給され、消費されていて然るべきである」という社会認識が既に共有されている財を念頭において考えるからである。既に歴史的・社会的に十分にその存在への認知が確立されている生活必需品を考察の対象にする場合に特にこのような錯覚が生じやすい。その場合には財の存在は既に当然のものとして認識されているので、その財の不足も充足も物理的に計測されうるものとみなされ、いわゆる経済的現象として計量化もされうるように解釈される。

しかし本論で取り上げている例のように、そもそもその財の存在を然るべきものとみなす認識が成立する前後の経緯を問題にする場合には、ある財の不足も充足も、その財の存在への肯定的認識を共有するグループ内部でのみ成立する主観であって、そもそもその認識が共有されていない、そのグループの外部では、財の不足も充足もなにもそんな概念が未だ意識化されることもなく、主観客観の区別以前に不足しているとも充足しているとも思われなくて当然である。従って新しい問題の意識化に基づいた新コンセプトによる商品の開発を考察の対象とするにあたっては、財そのもの以前にその財がまず概念として存在してから、それが生産され、供給され、消費されることに肯定的な認識を社会に存在させることを問題にしなければならない。この認識あってこそ、その財が不足すれば消費者の心理上に不足感が生じ、その財が充足すれば充足感が生じ、また財の流通・消費も意識面で滞りなく社会的に処理されるシステムが整備され、あるいは財の改良点もその意識に照らしてこそ明確になるのである。従ってその財を普及させようとする対象の社会で未だ財に対するこの肯定的認識が確立されていないときには、財の普及に先立って、あるいは財の普及自体を以ってこの認識を確立させることが必要になる。

つまりアクアスーツの例で説明するならば、アクアスーツが市場に投入される以前に、社会でアクアスーツのようなものは概念として存在していなかったので不足さえできなかったし、実際に消費者にそれが不足していると認識されていたわけではない。まず確かなのは最初に「運動不足の年配女性」が存在していたということだけである。その女性たちに水中運動用にコンセプトが定められた水着を提供することで対応したということは、フットマーク社が「それはつまり彼女たちに適した水着がないからなのだ」と恣意的に問題を設定し、それを意識化したということである。運動不足の年配女性に対応するには、アクアスーツが必ずしも唯一の解決策であるとはいえない。水中運動が唯一の合理的な対策ではないし、また水着ではなく水泳設備の側で解決するとか、カリキュラムの設計で解決することも可能である。場合によっては運動不足でなぜ悪いか、それによる健康へのデメリットは他の手段でフォローするというアプローチも、あり得たかもしれない。ということは、なんらかの事前合理性に従いさえすれば決定論的に割り出される答えがアクアスーツだったのではなく、多様な可能性の中からフットマーク社の持ち合わせの資源との兼ね合いで開発に着手しやすそうであるという理由で能動的に誘導した答えがアクアスーツだった。

このアクアスーツという財の概念は構想された時点ではまだ恣意的なものに過ぎないだけに、

かえって取り組む側は商品消費する側から見てその商品が問題解決に必要なかつ適切な財とみなす意識と、それを支えるシステムから自前で調達しなければならず、それによって最終的にはアクアスーツが「不足している」と消費者に不足感を抱かせ、その不足感を抱く消費者の層を拡大していく活動まで一貫して自らが行わなければならない。このように商品開発戦略的に決定論的かつ客観的な「正解」への選択肢が事前に存在していて、隠されているそれを見出してそれを実現するという解釈はこの場合には当てはまらず、もともと客観的な「正解」などは一切存在せず、開発主体が創造的に振る舞うことで事後的に「正解」になる候補が無数に存在し、実際にその可能性のうちの一つを企画主体がたまたま選んで、それを「正解」にした、とみなすべきなのである。

4.2 消費システム整備のヒューリスティック的性質

フットマーク社によるアクアスーツ開発の場合においては、新コンセプトに基づく革新的な商品の開発とは、もともと一つの確定したかたちで既にニーズが存在していてそれを企業などの主体が決定論的に発見するというものではなく、企画者がなんらかのかたちで意識化することで事前には存在していなかった問題とその解決手段としての財の組み合わせを“創造”しているのである。この財が後に新商品として社会でよく消費されるような成功を収めるか否かは、企画者が最初の時点で如何に適切に社会のニーズを汲み取るか、ではなく、むしろ自ら設定した問題に則って開発した財とそれを消費する上で必要になる社会インフラや補完材、財への認識という諸要素の総体としての消費システム全体をいかに巧く整合性を持って作りこむか、という徹底性と一貫性に依存する成果であった。

つまり磯部氏が新しく構想した消費システムは構想のときから正当性を持っていたのではなく、その構想が消費システムと整合性を持つようになるまで作りこんで、結果として消費者に新しい構想を波及させ、それによって磯部氏の構想は事後的に正当性を勝ち得たのである。ただ単に磯部氏が「年配女性が水中運動をするのに適した水着」という概念を着想しただけではそれはただ空想上の恣意的な存在に過ぎない。この時点ではこの概念は正しいとか正しくないとか、問題発見としての的を射ているとかいないとかいう判定をも下せない、それ以前の段階なのである。この意味では問題発見という行為はそれ単体ではその質を問うことは出来ないのである。ただ磯部氏がこうして恣意的に新しい問題を設定したがために、駒田氏はその新しい問題の問題意識に基づいて派生する具体的な課題をピックアップし、その存在を意識しそれへの対応を検討することが可能になったのである。そしてそれへの対応を踏まえて商品の現物やそれとの整合性を持った消費システムが整備されて始めて、磯部氏が抱いたコンセプトは時宜を得たものだったということに、事後的になるのである⁽⁸⁾。そのように要素間で整合性がある消費システムが発達したときには、その商品はどのような評価軸で価値付けられるべきかという価値基準がしっかりと決定されている。システム整備以前はその価値観どころか価値そのものとしての商品さえあいまい

だった段階とは様変わりしている。しかし消費システム整備以後はこの価値観が商品に対する厳しい拘束条件として機能する。その価値観を自らかねてより模索し、それに基づいて財を開発していたフットマーク社は他社よりも消費システムにより良く整合することで、その消費システムに帰属する消費者に対するある程度の占有可能性を勝ち得るのである。

もし他の事業者がフットマーク社よりも後に「年配女性をターゲットにした水中運動用水着」を開発しようと思えば、競合他社はフットマーク社の「創造した」問題に取り組み、問題把握のスタイルも模倣せざるを得ないであろう。それはフットマーク社が市場に供給したこのジャンルの最初の商品、アクアスーツそれ自体が自らに合わせて周辺環境を消費システムとして整備してしまうからである。これによって二番目以降にこの市場に参入する企業にとっては、市場環境、特に消費する側の認識は既に定められたものとして規制要因として働き、単なる与件にしかならないからである。この結果、新市場に二番目に参入する企業からはやはり取り組みが問題解決的になる。そこには既に基準となる認識が客観的に存在する代わりに、自社商品独自の購買訴求力も欠けることになる。こうして後発者は商品コンセプトが二番煎じ的になるから、消費者に認知される上でも独自ブランドとして感知されにくくなることもやむを得ない。

フットマーク社による消費システム開発の作業では、商品のみならずその消費システム、それらを方向付ける社会意識まで統合して整備したことが成果に繋がった。つまりこの事例の重要な点は、商品開発を単に商品のみを開発することと捉えるのではなく、商品と消費システム、のみならずそれら二つを方向付ける社会の認識を包括して、それを開発する行程と捉えることである。しかも商品と消費システムは相互依存的存在なので、一方の変異は波及して他方の変異を導くことになる。したがって消費システム開発は一方通行の決定論的作業ではなく、発見論的行為として営まれることになる。この営為はヒューリスティクスの性質を持ち、事前合理性を以って計画的に進められるプロセスではない⁽⁹⁾。しかしだからこそ、このように認識の革新による商品開発は、既存の経営資源に乏しい中小企業にとって、その欠乏に制約されずにすむという意味で極めて現実的な経営手法である⁽¹⁰⁾。

4.3 相互適応する消費システムと商品

消費システムの整備、つまり商品の、それを消費する社会に対する外的整合性に対する配慮が必要となるのは、その商品が新しいコンセプトに基づくがゆえである。世の多くの商品は、すでに先行・類似商品が歴史的に整備してくれた消費システムの恩恵を受けることができるので、今更その消費システムの構築に関して留意する必要を感じないでいられるが、新しく市場を創造するような新商品はその恩恵を得られないので、商品を開発すると同時に消費システムも開発しなければならない。例えば新しい商品のその新しさの所以となる特徴を活かすような消費のノウハウを、その商品を消費する社会の側が知らなければ、企業は商品を供給するだけでは努力不足であって、その消費のノウハウをも良く整備し、伝達しなければならない。これらは先に述

べたような財への肯定的な認識や消費システムの整合性を整備する上での方向性を定める価値観、問題意識やそれに照らしての現象の識別能力の開発と一体となるものである。

たいていの商品は、既に出来上がっている消費システムの中で従来の商品を代替する仮定に基づいて開発されるがために、消費システムとの外的整合性を高めようとする方策が積極的に採られようとはしない。従ってそれ以外の手段、つまり製品各部材間の内的整合性ばかりに関心が移行するし、それ以外に配慮すべき外的整合性の存在を閑却してしまいがちになる。しかし実際は、どんな商品でもその商品に関する社会認識が整備されるまでの模索の期間には、まず外的整合性が整備されることが必要であるし、それがなされなければ新しい商品は社会に馴染むことが出来ない。

つまりフットマーク社の例が雄弁に物語っているように、消費システムを整備することによって商品開発企業が一方的に社会に適応するのではなく、社会も企業が提供する商品とそれを裏付ける問題意識に適応しはじめるのである。ここで企業と社会は相互適応する過程に入る。単に商品が社会的ニーズに対応して形作られるのではなく、同時に社会的ニーズも（そして社会も）商品に対応して形作られていくとすれば、商品と社会が整合化していく過程を循環のプロセスとして動態的に捉えることができる。企業が制御できるのは商品だけであるとすれば、社会のある固定したニーズに多くの企業が対応しようとして、商品の仕様や機能ではなく得てして価格面での競争に囚われてしまう結果となる。しかし社会のニーズは自らによる商品の供給やそれを消費するシステムの整備によって変化させ得るとすれば、自らが望むような商品を消費しようとする社会のニーズへの変化を少しずつでも促していく試みとして、企業が採用する行動の選択肢は飛躍的に多様化する⁽¹⁾。

むしろ問題はその企業行動の規模にある。本論で論じてきたように、社会の消費動向は決して企業によって固定された与件のようなものではなく、恣意的に始まり得る企業自身の行動によって変化する可能性があるものである。つまり商品を消費する社会には可塑性が備わっている。しかし企業が商品の供給や消費システムの整備を通じて関与しようとする相互適応・整合化のプロセスの規模があまりに大きいと、企業によって投下されるエネルギーの割に小さくしか社会とその消費システムが変化しない。そうすると企業は社会の可塑性を非常に低く見積もってしまい、自社商品によって社会変化を引き起こすことを軽視あるいは不可能視する。その結果その企業は自社商品を企画開発する上で社会が商品を規定する働きのみを想定して逆に商品が社会を規定する働きを閑却し、社会的ニーズの後追いの商品開発行動にのみ拘泥してしまう危険性が存在する。

フットマーク社の例はそのような弊から免れている。それは同社が大規模な試みにいきなり着手しないからである。ある商品を消費する環境を系統的に整備することは、一見大きな資本力を必要とする大事業に見える。しかしそれは既に強固に出来上がった消費システムを改変しようとする場合にのみ言えることであって、それまで存在しなかった新しいコンセプトの商品の消

費システムをゼロから創造する際には必ずしもそうではない。フットマーク社の学童用水泳帽や介護用おむつ、年配女性用水中運動水着の例を見れば明らかなように、まずこれらの市場の場合にはその商品コンセプトの新しさのゆえに競争圧力が存在しない。同業他社との市場認知度や価格の競争が発生してくるのは、そのコンセプトが社会的に理解され、認識が共有されて他社も参入してきたからのことである。それまでの間は、競争の性質から要求される企業が保有しておかなければならない経営資源の制約が緩い。こうして新しいコンセプトに基づく商品を開発しようという企業は独占企業的安定的地位を謳歌することができる。

また市場の規模もこの企業は自社で選択することができる。そもそもこの新しいコンセプトの商品を購入する候補となる消費者は、商品それ自体の存在によって初めてその消費動機を喚起される人が全てとなるのは論理的に明らかである。であるならば、企業は自社の持つ経営資源に照らして適切な流通規模を設定できる。そもそもその革新性ゆえにその商品の市場規模は最初はゼロなのだから、小規模企業にとっても着手小局のアプローチが可能なのである。企業の従来の事業規模に対して過大な投資を競争条件から要求されることもない。消費システムを整備すれば整備した規模なりの需要にのみ対応していても、同じコンセプトの商品に取り組んで規模の経済を追求している他社と競争しなければならない段階ではないから、いたずらに規模の拡大に走らざるを得ない事情はない。消費システムの整備は以上のような理由から、企業規模で優位に立てる種類でない企業のほうがむしろ適合的な商品開発手段であるといえよう。

新しいコンセプトに基づく商品は、このような消費システム開発の手法を採らなければ成果をあげることが困難である。商品は商品単体ではなく、それを消費する社会の認識も含む消費システムが存在してこそ消費する契機も発生するからである。画期的な新商品は、それを消費する環境の側も新しいものであることを要求する。であるから、その商品とそれを消費する環境を包含する消費システム全体が新しくならなければ、新商品も消費されないし、普及しない。したがってその商品を市場に展開しようとする企業は、商品単体をただ生産販売するのみならず、それを消費する社会的意識の変化も含む消費システム全体の整備を事業活動の対象として捉えることが有効であり、しかもこの手法はその恣意的な着手を可能とする点で中小企業に適している。これが本論の結論である。

5. 補遺 奢侈研究の糸口としての消費システム論

「その商品が消費されて然るべきである」という社会認識も含んで整備される消費システムを論じるということは、奢侈品とその消費を論じることにもつながる。奢侈品の定義は難しいが、ゾンバルトやヴェブレンらの研究に共通するのはそもそも奢侈品と呼ばれるのはそれを消費することが社会的に必然とされていないほど奇異な習慣であるということである。しかし奢侈品を消費する人々自身はその消費を自ら奇異な行動だとは思っていない。ということは消費を正当化する論理や価値基準のギャップがここに顕れている。あるひとつの商品の消費システムが整備され

ていくにつれてより多くの消費者がそれに組み込まれつつある、その拡大していくシステムの範囲の境界線の外から見ると内側の消費者が「なぜあんな高額の商品を消費しようとするのかわからない」、そういう現象であると解釈することができる。奢侈という現象の研究はただ単に消費額の数量的膨大さやブランドロゴから連想されるイメージの定量化の次元で行われるべきではなく、ある消費システム内外の消費を支える価値観の質的な差異として、また消費システムの整備・拡大の動態的分析として行われるべきであろう。

謝辞

本論を書くにあたって、調査に快く御協力下さった株式会社フットマークの磯部成文社長と同社社員の皆様、また色々と御助力頂いたたくさんの方々、心よりお礼申し上げます。ありがとうございました。

注

- (1) 本研究は、筆者が携わった財団法人ファッション産業人材育成機構によるケース・テキスト作成のための調査をもとにした。
- (2) 家庭でつくられるべきと思われていた雑巾が、商品化されたことに対する教育関係者からの批判などはまさに好例である。
- (3) 本論と直接関係しないが、この問題意識—商品コンセプト概念の組み合わせを地域的に共有すれば、それはひとつの競争力ある産業集積の集積要因となると考えられる。独自の問題意識の共有とそれによって鋭敏化された共通感覚を集積要因と考える産業集積研究は、ひとつの可能性であろう。
- (4) フットマーク社では基本的に各社員は磯部氏が口にする「素材の仕入れから最終商品としての納入まで一貫して担当する、“寿司屋の親父”であれ。」というアナロジイに従って、ほぼ商品毎に設置された部署に所属している。
- (5) 駒田氏の出身大学の後輩も入社し、入社すぐにも老舗百貨店での商品展示企画のとりまとめを任されるほどに活躍している。各種プールウェアの商品開発に携わる彼女は、アクアスーツの流れを汲む商品として、セパレート型的水中運動用水着を開発した。セパレート型には着脱が容易というメリットがあったが、その反面上、下動の激しい水中運動では、胴着が捲れあがってしまうという欠点もあった。他社製品でもこれまでは布地の重なり部分を大きくしたり、シャツのように裾をパンツの中に入れたりするなどの対策を取った。しかしそれらはまさに弥縫策に過ぎなかった。フットマーク社の担当者は、丈夫な金属のスナップで上下を留めるメカニズムを開発し、特許を取得した。問題は完全に解決した。この工夫は、できた後で見ればなあんだというようなものである。製品技術的にも、生産技術的にも何ら特筆すべきものではなかった。着脱が便利で、ゴムのように頭を締め付けないシリコン性のスイミングキャップを初めて作ったのもフットマーク社だった。競合他社がシリコン素材の存在を知らなかったはずはないが、それをキャップに採用するには素材の知識と消費される現場での問題に関する知識が有機的に結合し、問題の解決策として組織内で認められるスピードの点でフットマーク社は優っていた。
- セパレート型水着の担当者は、水中メガネのベルトをゴム製からやはりシリコン性にして、長さの調節機構も使いやすくする改良を施した。小学校でプールの水に含まれる塩素の影響を懸念して、水中メガネ着用が一般化しつつあることをいち早くふまえた対応だった。これもフットマーク社の近所の小学校のプール授業に参加し、直接小学生たちからニーズ情報を聞き取った成果だった。指導教諭は「このお姉さんに頼んだら色々なことを聞いてもらえるよ」と生徒たちに促す。
- (6) このようにいわば商品の消費システムの裏付けから自前で調達できたフットマーク社の水泳帽は、教育機関などの大口顧客に対して特別な意味づけを持たせることに成功した。商品選好が安定しているこの種の顧客の

信頼を得るために、同社はプール開き前日に一個の水泳帽を新幹線で届けるようなサービスを行ったこともあった。プロモーションで訴えかける対象が、消費者の財布ではなく認識（水泳帽観）と認知（同社に対する信頼）だったからである。

- (7) 磯部氏やフットマーク社の身に付いている、新しい問題を意識化しやすい行動様式の徹底が、同社で蓄積された経営資源の活用であると言うよりも、創造的手法を経験することそれ自体に良く基づくということを、本事例の推移は明らかにしている。フットマーク社によるアクアスーツ開発の事例は、消費者との対話の重要性を示しつつも、その対話に先立って商品企画者による独自の構想の存在をさらに強調する。単に消費者との対話から新規性のある商品企画が産み出されるわけではない。小売店頭に来る消費者たちは、たいていが既に自社と何らかの取引の経験がある人々である。あるいはせめて、この店に来れば自分の欲しいものがあるかという当てがあって来ている人たちがばかりである。しかし、最も潜在的な顧客は店頭に来てみようとも思えない消費者たちである。自社がまだ取り組んでいない問題を意識するために、経営者が敢えて会社の外に出て、既に取引関係がある消費者以外の未来の消費者候補を発見する可能性を模索する、その機会を磯部氏は活かした。つまりここには自社商品の消費に関して自らの認識を改めよう、革新しようという意思がある。フットマーク社を含め、ある何らかの組織の一員であるには、まずその組織の一員としての役割を外面的に演じることが要請されることであるという事実は否定できない。そのようにして自己規定によって各成員の行動がパターン化する弊害も発生しうる。その障害を打破する可能性が高いのは、企業組織で最も上司から規制されることの少ない、磯部氏のようなトップマネジメントであるから、トップは敢えて浅薄な合理性・合目的性から離れた行動を時に取らなければならない。しかし、得てしてトップは最もその企業組織の現時点での目的に適應したからこそその地位に着いているという可能性も非常に高い。キャリアアップの過程で組織目的に過剰に適應してしまわずにトップに就ける中堅企業のオーナー経営者の可能性がここにある。もちろん一人よがりになる危険性も大いに存在する。磯部氏の場合は、フットマーク社長としての磯部氏が取り組むべき商品企画の発案という作業について、外部からその具体的対象を規制する働きがなかったという事実が、磯部氏の講演会での着眼のきっかけを妨げるものがなく、革新的な問題の意識化を実現可能にしたと考えられる。新しい消費システムの構想は、なんらかの既に獲得した資源の利用ではなく、なんらかの機会の活用である。そしてその機会を増やすことは個人的な行動形式の帰結であり、その機会を活かすことは、磯部氏自身の言葉を借りれば目的意識であり、それが感受性を発揮させた。磯部氏が水中運動用水着開発の持つ可能性を意識化したことは、非常な構想力の発揮である。例えば自社で販売していて売れ行きが良い商品、あるいは売れ行きが悪い商品を知覚することは極めて容易である。しかし、自社でも他社でも販売していないが販売すれば売れ行きが良さそうな商品の存在可能性を知覚することは、前者と比較すれば極めて困難であろう。もともと経営者の構想の外にあったから知覚できなかったものを構想の内に入れるのは、もともと自分の目に見えないものを目を凝らすことで見ようとするようなもので、経営者自身だけの自助努力では不可能であり、講演会のような場での出会いを生かし他者との交流を経なければならなかった。消費者のニーズが明らかに満たされておらず、顧客らが口々に不平を訴えることを認知するのは相対的にたやすい。まだ自社の顧客でさえいない人たちが、ただプールに行かないというだけで、そこに問題があると気づくということは、新しい問題を日常的に意識化しやすい生活スタイルを磯部氏が貫いているということである。しかし問題が意識化されただけでは不十分であり、さらにその後その意識に基づいた消費システムの整備作業につながっていくものである。
- (8) 磯部氏は「介護」というコンセプトを創案したことで高名な経営者だが、この「介護」が語彙として案出された時点で既にこのコンセプトが優れていたわけではない。このコンセプトに支えられて世に送り出された商品、それらの商品の周辺に整備された消費システムが社会と整合性を持って適切に消費されるようになった、その時点で初めてコンセプトとして「介護」が優れたものになり、それを共有する範囲の社会から評価されるようになったのである。つまりあるコンセプトはそれ単体として優れも劣りもせず、それと他の概念・存在との関係性の上でこそ評価されるのである。
- (9) アクアスーツのみならず、磯部氏による学童用水泳帽開発の事例が同じことを示している。氏によれば最盛期には130社ほどあったおむつカバー専門業者が、三十年たって残っているのは数社だけである。残り129社にはフットマーク社とほぼ同等の技術力があつたと考えられるが、その技術力を水泳帽に転用しようとした企業はなかった。しかも当時の磯部商店が学童用水泳帽に進出して一年たったころ、磯部氏は防水性がおむつカバーには必要でも水泳帽には必要がないことに気がついた。つまり、ゴムとビニールを縫合できるという生産技術

は、まるで無意味だったのである。そしてもちろん、各地の学校や教育団体との取引関係も、磯部氏自身が水泳帽進出を決定してから開拓したものである。つまり、水泳帽進出以前に磯部商店が持ち合わせていた経営資源で、進出以後に事前の思惑通りに有用だったものは、結果として一つもなかったのである。ただ一つ、創造的人的資源としての磯部氏自身だけが例外である。しかし磯部氏自身が事前の時点から水泳帽市場に関して知識が豊富だったわけでもない。進出してから知識を獲得したわけである。しかも、その獲得した様々な水泳帽市場に関する知識（水泳帽を体育教師が水泳指導で効果的に利用するマニュアル、市場の地域特性や流行の趨勢、消費者のサイズやカラーに関する嗜好など）は、そもそも磯部氏が最初に創造したものであったのだから、学童用水泳帽という新市場創造に際しては事前に保有していた経営資源の意味はほとんどなかったと考えるべきであろう。敢えて上げれば、やはり磯部氏自身が持っていた「消費者に望まれる商品はどうあるべきか」というような高次の感受性と、それに応じる組織の可変性であろう。

- (10) このように新しく消費システムを整備し、それにより市場を創造する経緯では、その組織構造は既に出来上がった地図を見て最短距離で目的地に向かうルートを検索する操作主義・決定論的な計画達成型組織ではなく、白紙に向かって自ら踏査した現場の現実に基づいて地図情報を書き込んでいく、発見論的な状況適応型組織であることが求められた。両者の組織特性は全く相反するものであるが、それはアクアスーツの場合ならば、アクアスーツという商品を開発すると同時に、年配女性向け水中運動用水着に求められる条件、商品を構成する論理をも創造しなければならないからである。つまり実態としての商品のみならず商品のコンセプトを全くのゼロから商品開発の過程で創造しなければならない。それはすでにある制約条件、構成論理に合わせて商品仕様を最適化し、収束させていく作業ではなく、むしろその制約条件、構成論理そのものを創造していく作業であり、しかもその作業より前にその作業の内容を規制するものは何もないという意味では正反対の作業なのである。これはアクアスーツのように全く新しいコンセプトの商品を開発する、誰のなんの模倣でもなく独創的な商品開発を行う場合だから見られる現象である。そうしたフロントランナー的企業として最初にその発見された問題に取り組むことによって、フットマーク社は顧客に先行企業として認知されるのみならず、「そもそも水にどうやって親しむか」という消費システムのレベルから顧客の認知枠組みを操作できたのである。
- (11) 商品（とそれを供給する企業）と社会の相互適応の可能性を論じることは、商品開発論の構図を一変させる。自社商品は社会が消費しようとする商品であり、しかしその商品を消費しようとする社会は自社によって自社商品を消費するようになるように仕向けられた社会であり、しかしその商品は社会が消費しようとする商品であり……というように、動態的な商品と社会の整合化過程を静態的に記述しようとするれば、両者の関係を論じることは不可避免的に循環論法を採らざるを得ない。しかしここで議論が循環論になることはよいことなのである。なぜならそれはこの相互適応プロセスが循環するサイクルのどこからでも着手してよいことを示すからである。まず社会が消費しようとする商品を開発することからでも、まず商品によって社会の古い認識から新しい認識に革新させようとするところからでも、どちらからでも着手は可能なのである。動態的に成立する相互適応の過程を静態的に合理化しようとすることは、落下による推進力の発生と推進による揚力の発生の過程が循環して飛行する飛行機の飛行原理を説明することが不可能で無意味なように不可能で無意味である。

参考文献

- Abernathy, William J, Clark, Kim B. and Kantrow, Alan M. 1984. *Industrial Renaissance*. (日本興業銀行産業調査部 訳. 1984. 『インダストリアルルネサンス 脱成熟化時代へ』TBSブリタニカ.)
- Bateson, G. 2000. *Steps to an Ecology of Mind*. (佐藤良明訳. 『精神の生態学』新思索社.)
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. 1991. *Product Development Performance*, Harvard Business School Press.
- Ferraro, Gary P. 1992. *The cultural dimension of international business*. (太田正孝, 江夏健一監訳. 1992. 『異文化マネジメント：国際ビジネスと文化人類学』同文館出版)
- 藤本隆宏. 1997. 『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣.
- 福島真人. 2001. 『暗黙知の解剖—認知と社会のインターフェイス 身体とシステム』金子書房.
- 橋爪大三郎. 1985. 『言語ゲームと社会理論—ヴィトゲンシュタイン ハート・ルーマン』勁草書房.
- 池田清彦. 1998. 『構造主義科学論の冒険』講談社.

- 日下公人. 1978. 『新・文化産業論』東洋経済新報社.
- Levi-Strauss, Claude. 1976. *La pensee sauvage*. (大橋保夫 訳. 『野生の思考』みすず書房.)
- 森田敦郎. 2002. 「産業化と学習過程——東北タイ農村産業化における経済的傾向性の変化に関する分析」『超域文化科学紀要』7:5-25.
- 森田敦郎. 2003. 「産業の生態学に向けて—産業と労働への人類学的アプローチの試み—」『民族学研究』68(2): 165-188.
- Piore, M.J. and Sable, C.F. 1984. *The Second Industrial Divide*. (山之内靖他共訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房.)
- Polanyi, Michael. 1980. *The tacit dimension*. (佐藤敬三訳. 1980. 『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊国屋書店.)
- 富沢木実. 1994. 『『新・職人』の時代』NTT出版.
- 上野直樹. 1999. 『仕事の中での学習—状況論的アプローチ』東京大学出版会.
- 鶴飼信一. 1994. 『現代日本の製造業—変わる生産システムの構図』新評論.
- Wittgenstein, Ludwig. 1968. (藤本隆志, 坂井秀寿共訳. 『論理哲学論考』法政大学出版局.)
- 吉川弘之, 富山哲男. 2000. 『設計学—ものづくりの理論』放送大学教育振興会.
- 養老孟司. 1998. 『唯脳論』筑摩書房.