

頭師 暢秀

## 安原製作所の戸惑いと顧客対応原則

### はじめに

いわゆる三十五ミリフィルムを使用した写真用カメラが最初に市販されたのは一九二五年のことだったという。それから約一〇〇年が過ぎ、現代人にとっての写真用カメラは、デジタルカメラが主流となった。フィルムカメラからデジタルカメラへの移行が、二十世紀末のたった数年に起こった出来事だったことを、どれだけの人々が記憶に留めているだろうか。

カメラ産業界に激震が走っていたその頃、無名のカメラメーカーが突如出現した。安原製作所である。市販第一号製品の「安原一式」は、独特の販売手法で世に出たこともあり、カメラファンのみならず、各種経済誌においても話題をさらった。聊かクオリア的な表現となるが、モノとしても事象としても眩しい製品だったといえる。

商業の現場で、企業よりも顧客の便益を優先しようとする顧

客志向が謳われてから長い年月が経過した。安原製作所もまた、顧客を慮って、一部顧客に対して例外的対応をとっている。しかし、サービス面は、属人性を特に排することができないものである。したがって、時に、顧客志向は、顧客を不公平に扱う結果をもたらす。

本稿は、安原製作所の創業者である安原伸（以下、安原）による『安原製作所回顧録』に基づき、そこに見え隠れする日本文化の断片を考察し、メーカーと顧客の取引関係の在り方を吟味しようとするものである。企業は間断なく経営判断を迫られる存在だが、その判断は経営層が背負っている根源的な価値観から逃れられないだろう。安原製作所の辿った約二十年前の記録は、SNS時代の販売環境にとって示唆に富む内容である。ここでは、予約販売と申し込み順発送を堅持した安原と、予約しながら製品を受け取ることなく亡くなった顧客との関係性に着目して論を進める。

本研究の目的は、安原製作所が採った受注販売における顧客平等原則の明暗を検証し、SNS全盛時代に企業が採るべき顧客対応原則を導出しようとするものである。そこで、まず、安原製作所による先駆的な製造・販売法を著書から確認する。次に、安原が貫こうとした顧客平等原則を考察する。そして、原則に叛いた事例から安原の日本の心情を汲む。最後に、安原の例外的対応が現代ではリスク要因となることを示し、今後の顧客対応原則を展望する。

## 一、先駆的な製造・販売法

我が国の産業のなかでも、カメラは国際的に成功した例といえる<sup>三</sup>。かつてカメラは海外から日本に輸入するものであり、我が国は世界第二位の輸入国だった<sup>四</sup>。ところが、一九五五年を境に対米輸出が増加し、一九六四年にはカメラ輸出大国だったドイツを輸出金額で抜き、一九六七年には輸出台数においても凌駕することになった<sup>五</sup>。この躍進は、時代の流れを戦略的に捉え、速写性に優れた一眼レフカメラの改良に注力したことが功を奏している。そして、遂には、一九五〇年代にカメラの一般普及に貢献した二眼レフカメラやレンジファインダーカメラの製造に固執したドイツのカメラ産業を世界市場から事実上駆逐してしまった<sup>六</sup>。

しかし、ひとつのレンズを使用し、対象物を反射鏡や光学プリズムを通して撮影者が覗き込むという一眼レフカメラの基本的な構造は不変であり、多種多様な付加機能で消費者に訴求しようとしたカメラメーカーの坍り所の多くは、改良技術でしかなかった。すなわち、「測光領域を分割する」「最高シャッター速度を倍速にする」「ダイヤルをボタンにする」といった仕様の変更である。一眼レフカメラのプロダクトサイクルにおける導入期は、新製品の発売が改良研究の始点となり、改良特許を出願し続けなければならない競争環境にあったという<sup>七</sup>。安原は、カメラ製造業界における競争を、次のように述べている。

「カメラの技術がどんどん進歩していった時代、ユーザーはそれを歓迎し新しいカメラを次々に買ってくれた。カメラメーカーはそれに応えるべく努力をした。幸せな時代だった。一九九〇年代はフィルムカメラ最後の時代だ。ここでカメラメーカーは意外な壁に突き当たる。開発すべき技術がもうないのだ。」（『安原製作所回顧録』、九〇頁）

さらに、安原は続ける。

「一九九〇年代後半になると非常に奇妙な現象が起こる。新品のカメラが売れず、古いカメラに興味を示す人が増え始めた。

いわゆるクラシックカメラブームである。カメラ店は新品カメラの展示スペースを縮小し、代わりに沢山のクラシックカメラを置いた。クラシックカメラの本が多数出版され、ボディやレンズの価格が高騰した。もちろんクラシックカメラは実用には難がある。写真を撮るだけが目的なら安くて性能も十分なカメラがいくらでもあることを前提にしたブームだった。末期的症状だったと思う。」(前掲書、九十一頁)

安原は、クラシックカメラの人氣が高まりつつあった現象を突き放したように表現しているが、その当人もまた、最新型カメラに魅力を感じなくなっていた。やがて、カメラ技術者だった安原は、勤務先の京セラの開発方針に違和感を抱いたことを契機に退職する。そして、クラシックカメラ風の新型カメラ「安原一式」の制作を自ら始めてしまう。「安原一式」は、一九五〇年代に基本形が完成したレンジファインダー式カメラである。カメラは典型的な組立製品なので、技術者である安原が仕様を設計し、どこかに生産手段を確保できれば製品化することができるといった。

一九九七年、彼は安原製作所のホームページを立ち上げた。インターネットの黎明期であり、それほど多くのネットユーザーが存在した時期ではなかった。しかし、彼らに対して、これもまた黎明期だったブログを通して、製品仕様等を提示する

ことを始めたところ、少ないながらもユーザーがニーズを示すような双方向のやり取りがあったという。つまり、当時はまだ珍しかったインターネットを活用した市場調査を結果的に実施していたことになる。そして、彼は、自ら仕様を設計しながら、日本の部品メーカーと交渉し、さらには、中国の製造業者での生産取引を成立させ、自社工場を持たずに生産するファブレス経営の業態まで確立してしまう。その発想力と行動力は驚嘆に値するが、さらに特筆すべきなのが、次に挙げる二つの販売方法を採ったことである。

第一に、購入希望者に対して、予約金として五〇〇〇円を先払いすることを求めたのだ。しかも、供給が遅いという理由での返金はしないことを顧客に通告した。ホロゴンというレンズの予約数と実売数の乖離を京セラ勤務時代に見た経験からの発想である。

「当然反響は大きく大量の注文が入った。ところが実際に供給してみると、売れ行きは注文を大きく下回った。これはホロゴンを欲しいという人が一人で何軒ものカメラ店に行つて予約するために起こったことだ。予約した人は最初に入荷した店で購入し、残りはキャンセルしてしまう。これは悪意ではなく、何としてでも手に入れたたいという純粹な気持ちからであると信じたい。しかし、もし一式でそんなことをされたら安原製作所

はあつという間に破綻してしまふ。予約に対する何らかの予防線を張る必要があつたのだ。」(前掲書、七一頁)

たとえば、同一人物が複数の別名義で予約をしながら、後にキャンセルした場合、メーカーは受注量を下回る売上数に失望するだけでなく、時には不良在庫や赤字を抱えることになってしまう。予約金五〇〇〇円は、単独で始めた安原製作所にとつては一種の保険金でもあり、製造のための原資の一部を不特定多数から集める役割も担つた。これは、現代でいうところのクラウドファンディングにも通ずる当時としては画期的な資金調達方法でもあつた。

第二に、いかなる理由があつても申し込み順に発送することにしたことである。これは、プロジェクトマネジメント上の進捗管理を簡略化できる点で、独りで起業した安原にとって大きな利点となる発想だつたといえる。

「三〇〇〇台以上の予約をすべてさばいたのは二〇〇〇年の秋だつた。予約開始から実に二年かかったことになる。もちろん欲しい人にすぐ商品が行き渡る方が良いと思うが、私は悪いことをしたとは思っていない。予約希望者には供給まで時間がかかることは説明済みで、それに納得できる方のみご予約下さいと初めに伝えてあるのだ。」(前掲書、一〇七頁)

殆ど開き直りにも見える印象を与える言葉である。しかし、結果的に約三〇〇〇台の注文を独りで管理することになったその後を憶えば、進捗管理において適切な判断だつたといえるだろう。一九九八年十月に予約を受け始めた「安原一式」は、五か月後に完成品のデリバリーを開始した。

## 二、顧客対応の平等性

企業が顧客に商品を販売する際に、複数の顧客をどのように扱うべきかが問題となる。製造業に特化しているメーカーは、生産後の流通や代金回収の場面に於いて考慮する必要はあまりないのかもしれない。しかし、安原製作所は、製造業でありながら販売会社の機能も含めて安原独りが担当せざるを得ない。しかも、初期ロットの生産費用を確保することさえ危うく、既存の販路や流通網も当てにできないたつた独りの小企業である。だからこそ、それなりの数を見込んだ顧客のさばき方には悩んだことだろう。

安原製作所の販売方針は、端的にいえば「規範的平等性の遵守」といえるだろう。どの注文客に対しても同質の対応をとることにしていた。その理由は明示されていないものの、顧客はメーカーや販売者に対して一般的に平等性を求めるもので、も

一方の顧客が受けた扱いと自分が受けた扱いが同一であることを期待するものである。

企業が提供する製品は、限りなく同質で大量に製造される汎用品と、特定の顧客に対してカスタマイズして少量だけ製造される特注品に大別することができる。前者に対して、多くの顧客は同一性能を期待することが想定されるのに対して、後者については一品ものとして、その性能や質を、発注者以外がとやかく感じたり意見したりすることはないだろう。ところが、汎用品については、製品そのものを超えて、入手時期や支払いを含めた手続き全般にも同様の期待が抱かれるのである。汎用品には平等な扱いを求めるのが通常の顧客である。

安原が目指したものは、小企業が自社の能率を最大限に高めつつ、顧客が企業側の扱いを不平等だと感じない策であり、企業側のインプットに対するアウトプットのバランス上の平等といえるだろう。すなわち、一律の規則性に基づいて注文を受け、一律の規則性に基づいて配送するということだった。そして、この規範を顧客側にも適用することが、顧客にとつてのインプットとアウトプットの平等を保証することになると考えたようだ。だからこそ、顧客に対して、購入前にこの考え方を説明し、納得して予約金を支払った顧客だけを選別して商売をしようとした。

ここであらためて考えるべきは、この平等性を考える視点で

ある。広辞苑は、「平等」の語を次のように定義している。

・平等 なたよりや差別がなく、すべてのものが一樣で等しいこと。「―に扱う」「男女―」

予約金制度は、注文しようとする顧客に対して、申し込みの条件を分け隔てなく等しく明示した点において、顧客を平等に扱おうとしたといえるだろう。

ここで、予約金制度を、堤（二〇一一）<sup>二</sup>による平等の概念の分類から精査してみよう。堤は、競争の存在を前提とした「分配の結果を決定する手続きとしての競争に参入（エントリー）する機会（チャンス）を、人々に平等に与えようとする（三四頁）」ことを「機会の平等」と呼んだ。しかし、安原の採った予約金制度は、厳密に言えば、「機会の平等」を部分的に制限している。予約金五〇〇〇円を準備できなかった者は、本人が解決しなければならぬし、後述する寿命が近い顧客に対して、企業としては関知しないという立場である。堤は、「人並みに競争のスタートラインに就くことさえままならない事情を抱えた者がいても、それもすべて本人の側で解決すべき問題と見なし、非介入を貫く（三五頁）」ことを「形式的な機会の平等」と呼んでいるが、安原製作所の予約金制度はこれに相当するものであるし、後に課題となる顧客の年齢にも関知しなかつ

た。つまり、彼が目指した機会の平等は、形式的に維持されたものの、実質的には疑問が残る状態となった。

受注段階で平等性を目指した安原製作所は、製品の発送においても平等性を目指した。堤は、「結果の平等」について、文字通りの平等、すなわち、何かを受け取る人達の間には差が出ないように均等配分することと論じている。しかし、申し込み順に配送するということは、本質的に発送に時間差を生じさせてしまうものなのである。ところが、安原は、約三〇〇〇台の初期受注量に対して月産三〇〇台の生産能力を高めようとしていない。<sup>二二</sup>中国の製造工場を相手に、柔軟な対応を期待できなかったのが実態なのかもしれないが、製造時期にも相当期間の差異が生じてしまった。そして、時間の観点からの分配面では、平等性を結果的に欠くことになってしまっている。

### 三、規範的平等性が残したものの

「実は、一式が手元に届くのを待っている間に亡くなった方が少なくとも五名いる。供給の順番が来たと連絡しても返事が無かった人がいるので、あと数名いるのかもしれない。カメラ好きには高齢者が多いので、二年待つて下さいと言えばその間に命が尽きてしまう人が出るのだ。」（前掲書、一〇九頁）

次章で詳述するが、安原は顧客を平等に扱ったことに往還する心情を明らかにしている。しかし、申し込み順発送を維持したことで、一部の顧客が生前に入手できなかった件を、意を決したように述べて結んでいる。

「しかし今では初めに決めたルールを最後まで守って良かったと思う。（ママ）この方に製品を手渡すことは出来なかったが、私がこういう製品を作ったという事実は伝えることが出来た。それは充分意味があったと信じている。」（前掲書、一一〇頁）

だが、安原のこの主張は、逝った者にとつて本当にそうだったのかは解らない。あの世とこの世を二分法で語れるのかどうかも疑問だが、この世に残された者だけの都合の良い解釈は適切といえないだろう。しかし、逝った者から何かを聴き出せることもないので、残された者の解釈を試みるほかなさそうである。死者の抱いていた感情は、実際のところ、現世に居る者からの視点でしか描くことができないので、現世に生きる者として、亡くなった顧客とその遺族の視点から考えてみたい。

「安原一式」の申し込み順発送方式は我々に問いかける。果たして、その規範的平等性を堅持したことが、亡くなった顧客に残したものは何だったのか。

生きることや死ぬことは、死生観として人それぞれの感覚や

考え方があるだろう。それは、人それぞれが辿ってきた人生のなかで見聞きしたことや体験から紡ぎ出され、形成されるものではないだろうか。したがって、死生観は人それぞれに異なるともいえることから、晩年の過ごし方については、各人の人生に対する価値観が色濃く反映されると考えられる。しかし、「残りの生を有意義に過ごすこと」が望ましいのは、誰もが共感できるのではないだろうか。

まず、予約しておきながら完成品を手にすることなく亡くなってしまった顧客について考えてみよう。カメラは、日常的に不特定多数の人々が使用する機械のひとつであると同時に、高い関与を抱きながら所有・使用する人々がいるモノである。カメラというモノは、偏愛的な愛玩対象となり、それ自体が所有することの喜びや人生における幸福の源泉になりうる素質を持つ稀有な存在である。「人工物に対してアニマシー(生き物らしさ)や心を感じ取る傾向は、日本人特有ではなく、文化を超えて人間一般に見出されている。(六八頁)」<sup>一四</sup>が、カメラもそのひとつだろう。

機能が劣る商品の使い方やその困難なプロセスを楽しいと感じ、あえてそういう商品を購入することをノスタルジア消費<sup>一五</sup>というが、「安原一式」という旧式カメラの未だ見ぬ新製品を注文するような高齢者は、自身の追憶のなかにある青年期を懐かしんだのかもしれない。

五人以上いたと想像される亡くなった高齢の顧客それぞれのカメラへの関与の程度は不明だが、彼らは皆、定価五五〇〇円と安くはない未だ見ぬ新型カメラに予約金を支払って、その到着を待っていたカメラ愛好者だった。高齢者が晩年を生きている間、楽しみや明るい希望はあまりないものなのかもしれない。そんな時期に販売が予告された「安原一式」は、カメラ好きの高齢者に希望をもたらす存在になりえたのではなからうか。未だ手許に届かないカメラが到着することを、今日か明日かと期待に満ちて待ち焦がれる日々を送っていたと想像する。そして、それは待つ者の生きがいにもなったかもしれない。

「生きがい」は「人生の原動力とも目標ともなりうるものとも解釈できる。(二二頁)」<sup>一六</sup>という。高齢者の幸福感を高めることは、生活の質の向上や生活に意欲をもち、生きがいを感じることにつながり、趣味をもてるような環境整備も重要だ<sup>一七</sup>という。申し込み順で発送されることを納得して予約注文した行為は、顧客にとって生きがいを獲得するための手段となり、晩年を過ごすなかでの日々の楽しみと<sup>一八</sup>なっていたと考えたいものである。しかし、待つ身のまま亡くなった顧客は、その日の前に届いて欲しいと願いながら逝ってしまった可能性を否定できない。

次に、残された遺族について考えてみよう。亡くなった顧客を見送った側としては、故人が良い晩年を過ごせたかどうかに関心事ではないだろうか。看護師の意識調査を実施した吉田

(一九九九)は、死者を見送る視点から「良い看とり」は、家族が納得する死かどうかが重要だと指摘している。<sup>一八</sup>果たして、商品が届く前に亡くなってしまった顧客たちの姿は、家族からみて納得できたことなのだろうか。なかには、亡くなる前に優先的に届けてくれればよかったのと思う遺族もあったのではないか。注文しながら届かなかった人たちが失意のうちに亡くなったのであれば、「安原一式」は罪つくりな商品である。

届いた方が長生きできたのか。届かないから待つて長生きできたのか。結論は永遠に出せないだろうが、「安原一式」が注文した顧客の生きがい昇華していたことを願うほかない。津曲(二〇二〇)<sup>一九</sup>の言を借りれば、『遺族にとって良い死であること』が『死者にとって良い死であること』よりも優先される(一八頁)としかいえないのだから。

人々が生きる現世の時間には限界がある。生きる者は必ず死に向かう存在であり、特に高齢者は、迫りくるその時までに残された時間のなかにある存在といえる。それは、死に向かつて一方的に減算してゆくが、どれほどの猶予が与えられているかは確率的なものである。いつ途切れるか判らない。しかし、これまでのところ、いつかは必ず途切れることが明白である。途切れる事象の発生確率は、年配者ほど高まっていくといえる。予約金・申し込み順発送方式は、死に至る注文客を待ち行列に組み込むことを意味していた。そして、この注文客たちが、い

つまで生きて待ち行列に並んでいることになるのが確率的な問題になるのだ。安原は、販売方針を決定する時点ではこの事実を深くは認識していなかったと推察する。

第三者として安原製作所の規範的平等性を評すると、大多数の注文客に受け入れられただけでなく、一部ながら完成品を手にすることなく亡くなった注文客とその遺族にも受け入れられる方針だったことを祈るのみである。そして、この規範的平等性の遵守によって、数名は入手を実現できなかった事実を指摘しておく必要があるだろう。

#### 四、安原に滲む日本的なもの

安原は、典型的な理系とも称すべき論理性を重視する人物のようだ。<sup>二〇</sup>彼の回顧録は、彼の行動には理由があり、それらが最善の判断だったという自信に溢れた表現で綴られており、一貫した合理性を感じさせる。さらに、決めた規則は遵守するといふ厳格な性格がそこかしこからうかがえるのである。にもかかわらず、一部の顧客とのやりとりのなかに、心が揺さぶられ、迷いをみせる一面が表出している。

「一式の量産がようやく軌道に乗ってきたある日、いきなり現金書留で六万円送ってきた人がいた。達筆の手紙が同封され

ていた。カメラに対する熱い思いが書いてあり、最後に『できるだけ早く下さい』とあった。ルール無視のどうしようもない人だなあ、と思いつつ業務終了後に電話をかけてみた。出たのは手紙の主の息子さんと、父はもう寝ていますという。まだ夕方だったので、風邪でもひかれたのですかと聞いた。すると『高齢なもので、今年九十二歳なんですよ』と言われた。」（前掲書、一〇九頁）

安原の想定した顧客像は、予約金五〇〇〇円を支払って商品の到着をいつまでも黙って待つ姿である。そこから明らかに乖離した行為を突き付けられた安原は行動する。思いつきを即実行してしまう性を認めている安原本人にとっては、不思議な行動ではないのかもしれないが、そんな見ず知らずの顧客に、なんと電話をかけているのである。そこで、九十二歳の人物であることが判明すると、安原はさらに思いがけない行動をみせる。電話口に出た顧客の息子に対して手紙を認めるのである。そして、ここでも厳格な態度を見せつけている。

「私は電話を切った後に息子さんに手紙を書いた。カメラのバックオーダーはまだ数千台あり、供給はかなり先になることあくまでも予約順に供給し、特例は認めないこと。息子さんからの返事の手紙には、父は楽しみに待つと言っていると書いて

あった。」（波線筆者）（前掲書、一一〇頁）

ところが、予約者に商品をいよいよ届けようとしたいくつかの場面で、一貫してきた態度が崩れているのだ。それは、予約注文した顧客本人が亡くなっていることが判明した場面である。彼の動揺は次のように綴られている。

「初めて亡くなった予約者が出た時はショックだった。」（前掲書、一〇九頁）

供給が遅くとも予約金は返還しないと宣言していた安原自らが、この判断に対して戸惑いをみせるのである。安原は、二胡を嗜み、虹を撮影するような粋人だが、感情らしい感情が発露し、直接的な表現で描かれた場面は、全編を通してこの件だけといってもよいほどである。ついには、狼狽した様子を次のように描くのである。

「一式の予約金五〇〇〇円はいかなる理由でも返金しないことになっていたが、もちろんこんな事態は想定していなかった。亡くなったという知らせを聞くたびに現金書留で返金した。」（前掲書、一〇九頁）

安原は、「供給が遅いという理由での予約金返金には一切応じない」と自ら<sup>三四</sup>が著したにもかかわらず、その理由を失念しているような書きぶりである。ここにも、彼の動揺が見てとれる。そして、先述の九十二歳の顧客については次のように振り返り、逡巡した様子が描いている。入手できなかった顧客の存在が顕在化した事実を前に、自らの規範的平等性に疑問を投げかけたのである。

「二年後、やっとこの方に一式が発送できるようになった。

普通は葉書でお知らせするのだが、この時は電話をかけた。残念ながらもう亡くなっていた。私は六万円の現金書留を用意しながら、この人にだけは特別に先に送ってあげれば良かったのかなと考えた。」(前掲書、一一〇頁)

安原製作所のような、製造・販売を一貫して行う業態においては、製造業といえども、製品に関連する業務全般をコントロールしなければならぬ。独力でこれらを遂行せざるを得なかった安原が目指したのが、自社の効率的管理を実現することだったことは容易に推察できる。起業直後の脆弱な資金状況を鑑みて、予約金の事前徴収と申し込み順発送を導入したことは、多数の顧客にカスタマイゼーションやパーソナライゼーションを施すことに伴う労力を減ずるに効果的だったことだろう。

これらの工夫は、結果的にどの顧客に対しても同質の対応をとり平等に扱うことになり、一部に限界はあったものの顧客に対して機会と結果の平等を提供することになった。それらは、機会においては形式的な平等を提供し、結果においては時間差のある平等となってしまったが、それでも平等の領域に収まっていたといえるだろう。ところが、顧客が鬼籍に入ってしまうという想定外だった出来事は、顧客間に不平等な扱いをするべきだったのではないかと、一時的に再考するほどの衝撃を安原に与えた。

供給の遅れという理由には返金しないという主旨を理解して予約金を送金してきた顧客のみに完成品を配送することにしていたはずであり、しかも、安原は極めて理知的に、冷徹に規則を遵守しようとする人物なのだ。実際、申し込み順発送については、最後までその規則を堅持し、曲げようとしていないのだ。ところが、予約後に死亡したと推察される顧客、否、厳密に言えばその顧客の遺族に対しては、こころもちの事実確認で、故人が送金していた予約金を現金書留で返金している。これら一連の描写のなかに、安原に潜んでいた「日本的なもの」を見出すのである。

安原は、顧客の死亡という出来事に心揺るがず、規則を曲げずにひたすらに遵守し続けることもできたような人物ではないか。さらにいえば、亡くなった顧客らは、安原製作所のカメラ

を何台も繰り返し返して買ってくれそうな見込み客でもないのであり、次回以降の売り上げを意識すべき相手でもない。彼の表層にみえる論理性からいえば、この動揺は不規則性に過ぎる。では、彼は、顧客が亡くなってしまおうという事例を前に何を意識したのだろうか。安原自身は、意識しなかったのかもしれないが、彼の戸惑いから、何層にも重ねて背負っていた日本文化が垣間見えてくる。

カメラ製造販売業としての安原製作所を事実上独りで運営してきた安原を経営者の視点からみてみよう。販売面をはじめとして対人サービスに難しさはつきものである。企業が均一の内容を安定して提供することができたとしても、その評価は受け手の解釈に委ねられてしまう。全く同一内容の同質のサービスを提供された二人の顧客がいたとしても、この二人のサービスに対する受け止め方や受けた感情が同一であることはないと考ええるべきである。だからこそ、顧客それぞれの状況に応じて、柔軟かつ臨機応変に個別対応することは、質の高いサービスとされてきた<sup>一五</sup>。

ここで、一般的にしばしば互換的に使用される企業と顧客の関係を形容する「サービス」「ホスピタリティ」「おもてなし」の語を整理した稲田（二〇一五）<sup>一六</sup>の考察に基づいて、安原の動揺について熟思してみたい。

「サービス」は、規範・規則（ルール）という側面をもった

主従関係・一方主義であると稲田は指摘している。安原が顧客に課した購入条件は、まさに規範であり、企業としてこれらの規範を遵守することを誓い、顧客にもまたこれらの規範を遵守することを求めたといえるだろう。企業としてできることを着実に実行し、顧客もまた規範通りに振舞っていれば、この主従関係は維持された。この点において、安原製作所の採った平等性を強く意識した販売方針は、「サービス」としてみれば何ら問題ない内容だったといえるだろう。

類似の概念に「ホスピタリティ」がある。稲田は、サービスが主従関係・一方主義であるのに対し、これを対等関係・相互主義として論じている。そして、対等な関係を基本として「顧客に異なるサービス内容をカスタマイズして臨機応変に提供することが求められている（五一頁）」としている。安原が顧客との間に単なる対等関係・相互主義を意識していたならば、やはり企業としての要求に顧客も応じることを求めただろう。しかし、安原の行動は、これを超えたものだといえそうである。

稲田は、ホスピタリティの類似概念たる「おもてなし」は、情緒的なホスピタリティ観の影響を無視できないという。そして、ホスピタリティとおもてなしの相違性を「一期一会」「空気を読む」といった日本の伝統に基づいた要因に求め、「おもてなしは伝統文化を基礎とした道徳的な意味合いを含んでいる（五五頁）」と指摘している。

顧客の死を前にして、安原は、「サービス」だけに殉じたかったし、「ホスピタリティ」の領域を超えて、見知らぬ顧客に対して一期一会の精神を発露させたのではないだろうか。彼が茶人だったのかどうかは著書から明らかではないが、「この人にだけは特別に先に送ってあげれば良かったのかなと考えた」という描写は、誠意をもって客人として顧客の個別事情に応じ、規範を超えて対応すべきだったのではないかと、後悔の念の吐露と考えられる。

さらに、彼の返金対応を法的な文脈に置くと、その様相が異なってくる。実は、法的には不要な対応だったと指摘せざるを得ないのである。

予約金五〇〇〇円が、法的にどのように位置づけられるのかは、顧客との間で交わされた契約書や、安原製作所が設定した規定のようなものそのものが『安原製作所回顧録』に記されていないため、断定することはできない。しかし、希望者に対して配布した案内書には、次の内容を記したという。

「予約金として五〇〇〇円の前払いをお願いします。一式の供給には時間がかかることが予想され、場合によっては何年もかかるかもしれない。しかし供給が遅いという理由での予約金返金には一切応じない。」（前掲書、六八頁）

安原製作所の予約金制度は、売主である安原製作所が予約金を支払った顧客にのみ製品完成時に追い金を条件に製品を提供するという意思解釈が当事者間に共通していたと考えられる。したがって、法的には売買契約における手付金となるだろう。換言すれば、予約金を受け取った安原製作所にカメラの引き渡し債務がある一方で、予約金を支払った顧客は、安原製作所に対して代金の支払い義務を負っている。

ここで問題となるのが、予約金を払いながら死亡した顧客との法的関係であるが、この顧客の債務は、相続人に相続されるのである（民法八九六条）。つまり、残りの代金を安原製作所に支払う義務は、一般的には、遺族らに生じている。彼らは、カメラを購入しなければならぬ立場になるのである。安原は、予約を受け付けるにあたって、供給が遅いことを理由としては予約金を返還しないと明言していたことから、契約書めいたものがなかったとしても、注文客はこれに応じた意思を示して予約金を支払ったと解釈するのが妥当である。したがって、この予約金が解約手付に相当することが明白であり、安原製作所に予約金の返還を申し出てそれに応じなかったとしても、手付損にしかならず、安原は責めを負わない（民法五五七条）。

これらの法解釈を単純化していえば、安原製作所は、肅々とカメラを製造して完成品を遺族に届け、残り代金を遺族からもらうことが仕事なのだ。売主である安原には、亡くなった顧客

が送ってきた予約金を返還する義務はないのである。むしろ、相続人となる遺族に対して、完成したカメラを購入してもらえない立場にあった<sup>三三</sup>。にもかかわらず、顧客の相続人となる遺族宛てに返還することを選んだのである。安原は顧客の契約不履行を許し、返還義務のない予約金を、要求されるまでもなく、さらにいえば、現金書留の封書代や送料までも支払って返還したようなのだ。彼は法的に債権を持つていたことを理解していたとみるのが、これまでの様子からみて順当だろう。それでも返金した事実は、やはり「日本的なもの」を背負った行為にみえるのである。その理由のひとつには、「空気を讀んだ」結果の行為だったことが考えられる。

江村（二〇一六）<sup>三三</sup>は、日本人の意思決定を拘束するものとして「空気」を論じている。この「空気」は日本社会を支配するほどの判断基準であり、これを逸脱することは社会的に葬られてしまうほど強力なものであり、日本人が使用する日本語の原理が日本人の人間関係にも影響していると主張する。安原は、著書から見る限り、日本生まれの日本育ちで日本の大企業に勤務していた人物である。彼もまた、多くの日本生まれの日本育ちの人々と同様に、空気を読む習慣に浸ってきたことだろう。顧客の死という知らせを耳にして、空気を読む心理が発動したことは想像に難くない。

「空気を読む」とは、関係者に対する配慮の行為と解釈でき

そうである。安原にとっては、「安原と顧客」の関係性だったものが「安原と遺族」のそれに変化した。日本には「察する」「慮る」「思いやる」「以心伝心」「一位を聞いて十を知る」「瘁い所に手が届く」など周囲への無言の配慮を指す言葉が列をなしているが、これらの語の底流には、「他者へのやさしさ」が流れていると考える。その遺族に対する無言の配慮を有形化した安原の「やさしさ」が、返金措置だったのではないだろうか。故人の支払った予約金に対する権利を放棄することが、死者を前にしての相続人との紛争予防となることを、あたかも空気を吸うように認識していたようにみえる。

安原、顧客、その遺族との間の出来事を、企業側と顧客の間における交換行為としてみると、さらに別の「日本的なもの」を意識したことが推察される。日本の葬儀を社会的交換の文脈で論じた渡邊（二〇〇一）によれば、複数の人間の間に作用する過程には、経済的交換と社会的交換が介在している。前者では当事者が契約的義務に拘束されるのに対して、後者では道德的義務に拘束されるという<sup>三三</sup>。安原と顧客の間は、経済的交換の関係性で結ばれていたのだが、顧客が亡くなってからは、その遺族と社会的交換の関係性が生じることになったといえるだろう。それはまさしく、契約という「〇〇を満たしたならば〇〇をする」という条件を前提とした関係性から「〇〇を満たしたかどうかは関係なく〇〇をする」という無条件の関係性への転

換だったのではなからうか。

ここで、贈与論や交換論に関する民族史的研究を基盤に、近代日本の贈答の文化を検討した伊藤（二〇一一）<sup>三四</sup>が、安原の心情を解釈するにあたっての指針を与えてくれる。日本社会には年中行事のような周期儀礼と葬式などの通過儀礼があるが、これらの行事における日本人間のモノのやりとりには同格原則と対等原則が存在しているという。これらは交換論の文脈では均衡原理と読み替えられ、過去に贈られたモノに対しては、ほぼ等価のモノを贈り返すことで均衡関係を維持することを暗黙のうちの実施している。そして、ある一時点で均衡関係を崩すことは、その後の相当長期間にわたる関係性を維持しようとする意思表示となる。たとえば、結納返しや香典返しのような通過儀礼の習慣は、故意に関係者の支払金額に不均衡の状態を生み出す。これにより、時には世代を超えて関係性を継続しようとしている。安原の返金対応は、遺族に対する香典の意味合いを同時に含ませたと考えるのは言い過ぎだろうか。短期間のうちに等価返還することで、遺族との均衡関係を故意に回復し、以後の関係性を絶つことを暗黙に伝えようとしたと解釈することもできそうである。

以上、安原の「日本的なるもの」の考察を試みたが、ここで指摘した各要素がポリフォニー的に流露したのが、安原の戸惑いと行為だったのではなからうか。

## おわりに

安原製作所は、二種目のカメラを発売したものの、クラシックカメラブームは過ぎ去り、世間は完全にデジタルカメラ時代に移行した。起業後、約七年間でその歴史に幕引きを画った。それから十数年が経ち、創業時にはほとんど利用者のなかったインターネットは、それを使わずに生活している者が珍しいまでに普及した。筆者も一日としてインターネットから離れることのない生活を送り、インターネット上の書き込みから、安原が既に亡くなったことを知った。虚実交えたインターネット上の情報が、事実なのかどうかは不明なのだが、もう会うことができない人物だろうと受け止めている。

「安原一式」の発売当時、本稿が指摘した返金対応を知ることができたのは、世界中に何人いただろうか。予約金が返金された事例を知る者は、顧客の遺族の他にほとんどいなかったのではないだろうか。そして、返金措置が法的に不要だったことなどのくらしいの人々に知られていたのだろうか。また、遺族への返金対応を知った者が当時いたとして、それを批判的に受け止める人々ほどのくらしいだろうか。

今、同様の顧客対応をとった場合、人々はどのような反応を示すのだろうか。予約金を返金された遺族のなかには、「先日亡くなった父が注文していたカメラの予約金が返ってきた。と

でも親切な会社！」とSNSに上げる者が出現しそうである。これに対して、「そうなんですか。家計が急変したから予約金を返してもらいたいで連絡してみよう。」という人も出てきそうである。あるいは、「私は三月一日に予約したよ。待たされたけれども良いカメラが届きました。」と報告する者が現れ、「私は二月二八日に予約したのにまだ来ない。苦情をいれなきゃ。」と反応する者が現れそうである。そして、ネットバッシングへと拡大することもあるだろう。

牧歌的な顧客対応は、もはや静謐な取引を意味しない時代が訪れている。顧客対応の平等性を欠くことは、インターネット上での炎上といった深刻な結果をもたらすことになりそうだが。特に、安原製作所のように、事実上、たった独りで運営している企業は、そんな現象の前では、なす術もなく立ち尽くすほかない。安原が思いがけず囚われていた「日本的なもの」は、顧客対応においては廃れざる運命にあるのかもしれない。「やさしさが身を滅ぼしかねない」時代に、企業側ができる防衛策は、「関知しない」「関知できない」という線引きを限りなく明確にすることになる。それは、社会規範として明文化されずとも関係者間で望ましい振る舞いが共有された「日本的なもの」への市場規範の侵入である。

地域それぞれに根付いた文化を含め、あらゆるモノやコトは、時代とともに変化してゆくものだろう。ここ数年に至っては、

フィルムカメラを淘汰したデジタルカメラでさえも飽満し、スマートフォンの一機能となつてしまった。このスマートフォンが加速化したSNS時代を迎えた現在、「日本的なもの」は、商業の現場から消え去つてしまふ運命にあるのだろうか。一方で、玉置（二〇一七）<sup>三五</sup>は、顧客に対して寄り添つた行動や感情的配慮が、「売り手と買い手の関係を越えた深い関係（一六〇頁）」を構築する可能性を指摘している。国境を越える発信もまた可能にしたSNSは、「日本的なもの」を伝播させる手段にもなりうる。顧客対応原則は、経営学上のアポリアといえるが、筆者は、この「日本的なもの」の好き側面が広く知られることも望みたいのである。

#### 注

一 市川泰憲（二〇〇三）「カメラ・オブスキュラから近代カメラの誕生と発達」日本写真学会誌、六十六巻、六号、五二七―五四〇。

二 安原伸（二〇〇八）『安原製作所回顧録』樞出版社、軽やかな語り口と、独立起業家としての冒険談が鑑賞的価値を高める一方で、時折、冷笑的にも感じさせる筆致が見られる。短命に終わった一企業の回顧録だが、冷徹ともいえる観察眼に基づき記録的価値も高い著作と評したい。

- 三 柴田高(二〇〇七)「日本の経営における商品企画プロセス  
—自動車メーカーの商品企画プロセスのポストモダン・マー  
ケティングの特徴—」東京経大会誌、二五六号、七九—九六  
頁。
- 四 モヒウディン・イムティアズホセイ(一九九六)「日本カ  
メラ産業における輸出マーケティング史」経済論叢、一五八  
卷、四号、六六一—〇七頁。
- 五 竹内淳一郎(二〇〇六)「米国における日本製カメラの競争  
優位の構築—コスト—品質のフロンティアを基にして」国際  
ビジネス研究会年報、三三二—三三三頁。
- 六 谷野啓(二〇〇一)「世界の日本カメラ—チャレンジ精神に  
溢れる産業—」日本造船学会誌、八六一号、八一—六頁。
- 七 芦川栄一(一九七二)「特許からみた我が国写真工業の現  
状」日本写真学会誌、三三三卷、四号、一九三—二〇三頁。
- 八 柴田高(二〇〇七)「日本の経営における商品企画プロセス  
—自動車メーカーの商品企画プロセスのポストモダン・マー  
ケティングの特徴—」東京経大会誌、二五六号、七九—  
九六頁。
- 九 安原前掲書、六五頁。
- 一〇 安原伸前掲書、六八頁。
- 一一 堤大輔(二〇一一)「《〈実質的な機会の平等〉の追求は  
《結果の平等》に行き着かざるを得ない》という議論の正しさ  
について」育英短期大学研究紀要、二八号、三三一—四六。  
一二 「レトロ調カメラ 手動の楽しみもう一度」日本経済新聞、  
一九九九年九月八日。
- 一三 呉羽真(二〇二二)「日本人とロボット—テクノアニミズ  
ム論への批判」Contemporary and Applied Philosophy、一三  
卷、六二—八二頁。
- 一四 熱心なカメラ愛好家の姿は、そこかしこに描かれている。  
『例：田中長徳・カメラジャーナル編集部(一九九四)『く  
さつても、ライカ 間違いだらけのカメラ選び』アルファ  
ベータブックス』
- 一五 古谷奈菜・田村高志・増田光一郎・田中咲・水師裕  
(二〇一九)「若者のレトロ商品における利用動機に関する研  
究—使い捨てフィルムカメラを対象としたノスタルジアと新  
奇性からの検討—」プロモーションナル・マーケティング研究、  
七—二二頁。
- 一六 山本典子(二〇一五)「生きがいに関する一考察」  
HUMANITAS、四〇号、二—三五頁。
- 一七 太田紀久子・神田清子・大野絢子・土屋純(一九九四)  
「在宅健康老人の主観的幸福感及びその関連要因の検討」群大  
医短紀要、一五卷、二五—二九頁。
- 一八 吉田みつ子(一九九九)「ホスピスにおける看護婦の  
『死』観に関する研究—良い看とりをめぐる—」日本看

護科学会誌、一九卷、一号、四九一―五九頁。

一九 津曲真一（二〇二〇）『良き死』の諸相―アジアの伝統宗教の立場から―」死生学年報、一二卷、七―二六頁。

二〇 代表的ヒューリスティクスの象徴でもあるリンダ問題を意識しながらもこのように評したい。

二一 安原伸前掲書、四一頁。

二二 安原伸前掲書、三七頁。

二三 安原伸前掲書、四五頁。

二四 安原伸前掲書、六八頁。

二五 熊倉利和（二〇〇五）「公平理論による顧客維持戦略の再構成―顧客間インタラクションがもたらす不公平感のマネジメント―」JAPAN MARKETING JOURNAL、九六、四五―五七頁。

二六 稲田賢次（二〇一五）「ホスピタリティに関する概念の一考察―ホスピタリティ、サービス、おもてなしについて―」経営学論集、五五卷、一号、四四―五七頁。

二七 売買契約時に買主が売主に支払う手付金には、証約手付、解約手付、違約手付の性格があるというが、いずれの場合でも売主が手付金を買主に返還する義務はない。

二八 予約しておきながら翻意して購入を拒否し、死亡を装って予約金を取り戻そうとするケースは非現実的ではあるが、厳格に法律を適用しようとするならば、注文客が実際に死亡

したのか否かを確認しなければならない。

二九 相続人が相続放棄や限定承認手続きをしている場合には、購入する義務はない。複数の相続人の間で、遺産分割協議が進んでいない段階においては、入手したカメラを相続人の間で共有することになる。

三〇 注文客が、たとえば、老人性痴呆のような場合には、行為無能力による取消として、安原には相続人に対する返還義務が発生する。

三一 安原は、法的な観点からみれば、さらにまずい対応を採っている。息子と名乗った人物をはじめ、それが本当に相続権をもつ者だったのかを確認しないままに現金書留で現金を送っている。おそらくは、物故者となった注文客の予約金だということ以外に何の説明もしていない。しかも、通常、相続人は複数であるが、遺族の近親者一名のみに返金しただろう。他の相続権利を有する者が権利を主張する可能性が残っている。

三二 江村裕文「『空気』に関する論考（一）日本人の人間関係と行動を規定するモノ」異文化、論文編（法政大学国際文化学部）、五一―三三頁。

三三 渡邊千恵子（一九九三）「社会的交換の観点からみた日本の葬儀のメカニズム―21世紀に向けての課題と消費者教育の役割―」消費者教育、二二五―二二六頁。

- 三四 伊藤幹治(二〇一七)『贈答の日本文化』筑摩書房
- 三五 玉置了(二〇一七)「サービス担当者の利他的行動が利用者の意識・感情に及ぼす影響…テキストマイニングを用いた利用者経験の分析による検証」商経学叢、六四卷、一号、一五九―一七八頁。