HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	マーケティングと宗教
著者	黒田，重雄；Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，13(3)：227-240
発行日	2015-12-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

マーケティングと宗教

黒　田　重　雄

はじめに ── マーケティングは宗教とは無縁でよいのか

世界的に企業の不正，偽装の嵐が吹き荒れている。特に，日本では大中小規模にかかわらず，首をかしげたくなるようなビジネスの行動結果が表面化している。

日本には，かつての近江商人の「三方よし」（自分よし，相手よし，世の中よし）の原理が働く形でビジネスを行ってきたはずであった[1]。世界は生き馬の目を抜く競争状況であるから，いろいろあるのは仕方がないのかもしれないが，日本の会社にはそれに染まるとは思えないものがあった。とにかく，現在は，グローバル化の時代というか，日本の会社も前後の見境もなくまったくその中に巻き込まれてしまっているような様相を露呈している。

社会学者の橋爪大三郎（2013）は，「宗教を踏まえないで，グローバル社会でビジネスをしようなんて，向こうみずもはなはだしい」と述べている[2]。

経済学の方でも，最近，経済学者の寺西重郎（2014）が，「日本の経済システムは鎌倉新仏教（天台本覚思想や法然）によって成立した」とする内容の本を出版している[3]。

ビジネスの方では，アメリカのハーバード・ビジネス・スクール（HBS）の学者たち（2011 年）が，グローバル企業に対して，道徳（morality）を考慮するよう求める本を出版している[4]。

日本では，経営者でありかつ臨済宗の僧侶として在家得度している稲盛和夫（2012）の経営哲学と実践が注目され始めている[5]。

こうしたことを背景として，日本のマーケティングは宗教や道徳とは無縁なのか，あるいはそうではないのかを考えて見たい。

日本におけるビジネスとマーケティングの源流

日本のタレント，映画監督，俳優として活躍する「ビートたけし」こと北野　武（2015）が『新しい道徳』という本をあらわしている[6]。

冒頭で，「道徳がどうのこうのという人間は信用しちゃいけない」から始まり，「原始人に道徳はあったのか」という疑問から道徳ということを解き明かしていく。

「人間の道徳は，やってはいけないことは何か，というところから始まった」，「道徳というものは，そもそも社会秩序を守るために作られた決まり事なのだ」，「道徳は社会の秩序を守るためのもの……といえば聞こえはいいけれど，それはつまり支配者がうまいこと社会を支配していくために考え出されたものなんだと思う」，「つまり道徳は，自分が生きている社会の中で，都合よく生きていくためのひとつのルール，あるいは都合良く生きる術でしかないということになる。道徳と良心は混同してはならない。道徳と良心は別のも

のだ」などと述べる（ここで，芥川龍之介の「侏儒の言葉」を引用する[7]）。

結果的に，北野は「道徳を身につけるのは，人生を生きやすくするためなのだ」と結論づける。

こうした意見に対して，筆者は，ある日本の教育学者の説を思い出す。それは，「日本の幼児教育の根底には，〝みんな仲良くしましょう〟があるが，欧米のそれは，〝マイノリティのことを考えましょう〟といった少数意見を重視させる教育である」というものである。

ところで，北野は，「道徳っていうものは，そもそも社会秩序を守るために作られた決まり事なのだ」が，「ここに宗教が絡むとやっかいなことになる」とも述べている。

『広辞苑』によると，「宗教」とは，以下のようになっている。

「宗教」（religion）：神または何らかの超越的絶対者，あるいは卑俗なものから分離された禁忌された神聖なものに関する信仰・行事，またそれらの連関的体系。帰依者は精神的共同社会（教団）を営む。アニミズム・自然崇拝・トーテミズムなどの原始宗教，特定の民族が信仰する民族宗教，世界的宗教すなわち仏教・キリスト教・イスラム教など，多種多様。多くは教祖・経典・教義・典礼などを何らかの形でもつ。

日本にはいきなり マーケティングが入ってきた

昭和 30 年（1955）に，副題に「最早，戦後は終わった」と付いた『経済白書』が出され，さあこれから日本はどちらの方向に進路を切り替えるかと思案していた，丁度そのころ，日本生産性本部の代表団が米国視察より帰国して団長の石坂泰三氏が，「米国では「マーケティング」というものをやっている。何より顧客を大事にする米国に学ぶ必要がある」との報告を行った。これが，企業側のマーケティング注目の初めであるとされている（研究面では，「マーケッティング」として大正時代に紹介されていた）。

あれから 60 年，マーケティングという言葉の勢いが止まらない。「〇〇マーケティング」のオンパレードである。マーケティングで「就活でも，婚活でも」，すべての問題を解決できます，というのもある。

「現代マーケティング」は，何でも解決できる打出の小槌の様相を呈している。

前出の橋爪大三郎が『世界は宗教で動いている』という本を出して，その中で，日本の宗教は，「神道」だとしている[8]。そして，日本人の思考スタイルの中には，儒教・仏教・道教の考え方が入り込んでいるという。

この論旨の妥当性はともかく，経済学者の寺西が，「日本の経済システムの根底には仏教がある」としていることが重要だと筆者は考える。

つまり，そうした土壌へいきなりキリスト教を根底に据えるアメリカ流マーケティングをねじ込ませたように思うからである。良きにつけ悪きにつけ，いろいろところに齟齬が生じてもおかしくない状況となっているのはこのせいかもしれないと考えるからである。

日本における商売上の不正を 井原西鶴が取り上げている

日本の不正は，江戸時代の井原西鶴の『世間胸算用』の「奈良の庭竈」の項で描かれた「タコの足 8 本，を 7 本にしたり 6 本にしてだまそうとした」くらいであった[9]。

奈良で 24，5 年も鮹（たこ）だけを行商して生計を立てていた男がいた。この男，鮹専門の行商人で「鮹売りの八助」といえば知ら

ない人はいないくらいの結構評判の行商人であった。ただ，鮪の足は8本であるが，最初から今まで7本にして売っていた。ばれないのをいいことに，ある日6本にして売ったところ，ひょんなことからこれが露見してしまった。すると悪いことは出来ないもので，誰が噂するともなく世間に広まって，なんといっても狭い奈良という場所柄，隅から隅まで，「足切り八助」と評判にされて，一生の暮らしができなくなった。

もちろんそれがバレて売り手は商売そのものから手を引かねばならなくなったと西鶴は書いている。

今日では，マーケティングというものが昭和に入って戦後期に一気に入って来て，こうした江戸期における幼稚ともとれるビジネス上の不正が，ある意味堂々と大規模なものに発展しているように見えるのである。

現代のマーケティングの花盛りと企業の不正・偽装の頻発

＊最近の企業の不祥事の頻発

最近，筆者は，アメリカから「マーケティング」が昭和30年代に日本へ移入されたことについて書いている[10]。それから，60年，現実は深刻な状況になっていると言わざるを得ない。

昭和30年代以降になると高度経済成長とともに人々の購買力も増し，多種多様な商品が大量生産されるようになり，大量生産・大量販売・大量消費の図式が回るようになる。巨大市場が形成され，「大衆消費社会」が現出していると言われた。このころの消費者は「所有価値」（物を持つことに価値を見出す）を重んじていたと考えられている。しかし一方で，消費者も次々と出回る新しい商品・サービスへの対応が追いつかず，適切な選択能力を持たないまま販売商戦に巻き込まれ，単に提供されるままに物を購入するだけで，狭い部屋が「物にあふれ」，寝る場所も無いといった状況になっているという警告もあったりした。そこへ，70年代に入って「ニクソン・ショック」や「第1次石油危機」があらわれて，消費者側も反省し，「固有価値」（他人に左右されない自分だけのものを持つ＝1点豪華主義など）の価値観に移っていったとされている。

しかし，近年になって，性能や安全に問題のある商品のために健康を損ねたり，不必要なものを買わされてしまったりする消費者被害が増加してきた。このように商品やサービスが生産者から消費者に供給され，消費される過程で発生するあらゆるトラブルを「消費者問題」という。

このところの日本における食品の偽装など不正問題を列記してみよう。

冷凍ギョーザ中毒事件，メラミン混入の牛乳，乳製品原料肉偽装，期限切れ原料使用，豚肉などを混ぜた「牛ミンチ」，賞味期限改ざん，製造日改ざん，産地偽装やつけ回し，食肉偽装，飛騨牛偽装，ウナギ蒲焼き偽装，事故米の食用転用など。

また，高齢者には「オレオレ詐欺」などが問題となっているが，若者にもネット・ビジネス関連でのトラブルに関する相談が矢継ぎ早に「国民生活センター」に寄せられているという。

2015年7月，創業から140年の日本を代表する企業「東芝」の歴代3社長が「不適切会計」とか「不正会計処理」(「利益水増し」)，で退任する事態が発生した。粉飾決算がきっかけらしい。旭化成建材社のくい打ちデータの改ざん問題も明らかになっている。

世界でも新しいところでは，アメリカの米エネルギー大手エンロン社の不正会計，金融機関リーマン・ブラザーズの倒産（これを不

正の結果というかどうかは疑わしいが）などがあるし，ドイツの自動車会社フォルクスワーゲン車の排気ガス規制を避けるための不正も起こっている。

＊「意図的老朽化」ということ

驚いたのは，NHK・BS 世界のドキュメンタリーシリーズのうち，2012 年（7 月 16 日）放映分の「電球をめぐる陰謀」であった。テーマは，「意図的老朽化」の実態を描き出すというものであったが，以下のような内容であった。

> エジソンが発明した電球が売り出された 1881 年，その耐用時間は 1500 時間だった。1924 年には 2500 時間に延びた。しかし 1925 年に世界の電球製造会社が集まり耐用時間を 1000 時間に限ることを決定。世界各地で作られた長持ちの電球は一つも製品化されなかった。同じような考え方は現代にもある。破れるように作られたストッキング，決まった枚数を印刷すると壊れるプリンター，電池交換ができなかった初期の iPod などだ。消費者の方もモノを買うことが幸福だと考え，新しいものを買い続けている。しかしその一方で，不要になった電機製品は中古品と偽ってアフリカのガーナに輸出，投棄されて国土を汚している。電球をめぐる〝陰謀〟を証言と資料を元に解き明かし，消費社会の在り方に警鐘を鳴らす。

テーマになっている「意図的老朽化」は，かつて「計画的陳腐化（planned obsolescence）」と言われたものである。それが今また復活したということなのか。当時は，企業は製品作りにおいて，「計画的陳腐化」を前提に物を作っているように見えるがそうではない。つまり，人々にとって何が望ましいのか，ということから企業は「新製品開発」を行っているのであるとして，陳腐化説は一蹴されていたはずであった。

では，今また陳腐化説復活の背景には何があるのか。「企業」側の不況時における「足掻（あがき）」が見え隠れする。

マーケティングは今のままでよいのか

世の中，これだけ企業や仕事で不正や偽装が起こっている。実務に直接関係している「マーケティング」も大いに関係していると考えてもあながち間違いとは言えないだろう。むしろ，大いなる責任があると筆者は考えている。研究や講義の方法が今のままでよいはずはないと考えてしまうのである。

「企業」本来の姿とは何か。現在の定義では，「企業（firm）とは，消費者の欲求に合わせるべく常に新しい事業や製品を作ることを心掛けている組織および企業人（entrepreneur）である」を指している。企業であれば，新製品開発に努めなければならない。陳腐化で乗り切ろうとする会社は企業ではない。これは単なる悪徳会社に過ぎないのであるが，それが今また復活してきたというのはなぜなのか，である。

今日の日本では，流通企業による「不公正取引」として「公正取引委員会」から「排除勧告」を受ける例も後を絶たない。最近の具体的な事例には，共同ボイコット，不当廉売，再販売価格の拘束，優越的地位の濫用，競争者に対する取引妨害などがある。

企業倫理やコンプライアンスの問題

最近，マスコミなどでも，「企業倫理」とか「コンプライアンス（法令遵守）」いう言葉にお目にかかることが多くなっている。しかし，「マーケティング倫理」という言葉は，ほとんど見当たらない。一般に，ある会社の「倫理」とは，この会社が行動するに当たっての規律・規範といったものであって，経営戦略や

マーケティングには関係ないものと見なされている感じである。

筆者としては,「企業＝マーケティング」と考えている関係で，マーケティングも「倫理・道徳」の問題から免れられないと考えている

内村鑑三と経営の関係を知る

筆者はかねがね「マーケティング」を学問にしたいという思いに捉われている[11]。

ところで，ここでかの内村鑑三（以下，鑑三）という一宗教家について述べておきたい。

これは，マーケティングがアメリカから移入されたとき，ないしそれ以降の日本の文化的経済的背景や日本人の心理的（倫理・道徳に関する）特質について考えてきた筆者が，その研究過程で見出した宗教家であった内村鑑三という人物が，経営にも言及しており，その主張するところを経営者にも伝授していたという事実に遭遇したことに端を発している。

札幌農学校を卒業した鑑三はアメリカに留学した際，キリスト教を勉強する過程で，アメリカにおけるキリスト教はもとより経営の在り方にも疑問を抱いたらしく，日本へ帰国後そのことを明確に日本の経営者に伝達していたことが最近になって漸く（筆者が）分かったということである。

キリスト教（無教会派）信者でもあった鑑三が何故にそういう考えを持つに至ったのかを調べるうち，アメリカ流マーケティングをほとんど無批判・直輸入の形で受け入れている日本の研究や実態を見るにつけ，鑑三の見解を今一度考えてみることも重要ではないか，との感想を持つに至ったのである。

内村鑑三が一経営者に贈った「書付」

現在，北海道の「トマム・リゾート」や高級旅館「星野リゾート・京都」を運営している「星野リゾート」現社長の星野佳路（ほしの　よしはる）氏について書かれた本がある[12]。

この本は，帯にも書かれているごとく,「教科書に書かれていることは正しく，実践で使える」と確信し，実践しているという現社長の星野佳路（よしはる）氏の談話に基づく紹介本である。

> これまでの経験から,「教科書に書かれていることは正しく，実践で使える」と確信している。課題に直面するたびに，私は教科書を探し，読み，解決する方法を考えてきた。それは今も変わらない。星野リゾートの経営は「教科書通り」である。

として，たとえば，出てくる本は以下のようなものである。

マイケル・ポーターの『競争の戦略』，コトラーの『マーケティング・マネジメント』，デービット・アーカーの『ブランド・エクイティ戦略』，他に,『ビジョナリー・カンパニー』,『１分間エンパワーメント』などである（日本人によるものも若干でてくる)。

佳路氏が，アメリカのビジネス・スクール卒ということもあってのことだろうが，驚いたのは，内村鑑三の著書（２冊）も載っていたことである。『代表的日本人』と『後世への最大遺物・デンマルク国の話』の２冊である。

そして，これを読むきっかけは，約 80 年前，佳路氏の祖父がキリスト教伝道者の内村鑑三から送られた鑑三直筆の「成功の秘訣」という「書付」であって，代々大事にしてきた，いわば，家訓のようなものになっているものであると紹介されている[13]。

ここで筆者は，以下の言に注目する。

> 「一　成功本位の米国主義に倣ふべからず。誠実本位の日本主義に則るべし」

内村鑑三とは，どういう人物なのか

まず，鑑三の略歴から見ておこう。（この項は，文献（14）と（15）に依っている）。

明治 10 年（1877 年），札幌農学校に入学する。内村ら第二期生が入学する前までに，農学校に教頭として在校していたウィリアム・スミス・クラークら，お雇い外国人の強い感化力によって第一期生は既にキリスト教に改宗していた。初めはキリスト教への改宗を迫る上級生に反抗していた内村も，新渡戸稲造と宮部金吾が署名したことがきっかけで，ついにほとんど強制的に立行社の岩崎行親と同じ日に「イエスを信ずる者の契約」なる文書に署名させられる。内村はヨナタンというクリスチャンネームを自ら付けた。当時札幌には教会がなかったので，彼らは牧師の役を交代で務めた。そうして毎日曜日の礼拝を学内で開き，水曜日には祈祷会を開いていた。改宗することによって，若い内村は神社を見るたびに頭を下げずに済むようになったことを喜んだ。

明治 11 年（1878 年）6 月 2 日には，アメリカ・メソジスト教会の M. C. ハリスから洗礼を受ける。洗礼を受けた若いキリスト者達は，日曜日には自分達で集会（「小さな教会」と内村は呼ぶ）を開き，幼いながらも真摯な気持ちで信仰と取り組んだ。そして，メソジスト教会から独立した自分達の教会を持つことを目標とするようになる。その学生の集団を札幌バンドという。

1884 年に私費で渡米し，拝金主義，人種差別の流布したキリスト教国の現実を知って幻滅する。渡米後の何のあても持っていなかった内村は，医師である I. N. カーリンと出会い，ペンシルバニア州フィラデルフィア郊外のエルウィンにある精神薄弱児童養護学校で看護人として勤務することになる。

この時期，札幌同期の新渡戸稲造とともにフィラデルフィア近郊の親日的クエーカー教徒と親交を持つ（筆者注：ロー・オルダーソンもクエーカー教徒であった）。翌年 9 月にはマサチューセッツ州のアマースト大学に選科生として編入する（最初は，ハーバードかカルフォニア大学か迷っていたが先に入学していた新島襄の薦めがあったので）。（滞米生活 4 年間）。

帰国した 1888 年 9 月から新潟県の北越学館で勤務したのち東京に戻り，東洋英和学校，水産伝習所などで教鞭を執る。1897 年に上京，黒岩涙香が社主を務める朝報社に入社し，同社発行の新聞『萬朝報』英文欄主筆となった。翌年には退社するが 1900 年からは客員として寄稿した。日清戦争後から平和主義に傾き，日露戦争開戦前にはキリスト教の立場から非戦論の立場を公にする。

1898 年に『東京独立雑誌』を発刊し主筆となり，1900 年には『聖書之研究』，1901 年には『無教会』を創刊した。この時期から自宅において聖書の講義を始め，志賀直哉や小山内薫らが聴講に訪れる。また黒岩や堺利彦，幸徳秋水らと社会改良を目的とする理想団を結成した。（1926 年には，軽井沢にいた星野の祖父も聴講していたと考えられる）

人格的には慈愛に満ち，高潔で，強固な意志の持ち主であったとされるが，それ故に大日本帝国の国民への抑圧的体制に対して，キリスト者の立場から後の敗戦を予言するような厳しい批判の言葉も残している。

アメリカ合衆国第 35 代大統領ジョン・F・ケネディや第 42 代ビル・クリントンが，日本人の政治家の中で一番尊敬している人物として上杉鷹山を挙げているが，これは，英文で発表された内村鑑三の『代表的日本人』の影響によるものと考えられている。

ケネディが鷹山について発言した際には，日本人記者から「Yozan とは誰か」と質問が出たほどで，現在の鷹山の知名度の高さには，ケネディのエピソードが背景にある。

この内村が先の書き付けを残したのである。

バーナードとサイモンと野中郁次郎

日本の経営学者の野中郁次郎は，あるとき，サイモンと決別したという。野中は，「組織と市場」でコンティンジェンシー理論の楚を築いたが，サイモンの経営人の考え方とは袂を分かったというのである。

まず，バーナードとサイモンの経営における人間観は以下の通り。

バーナード：「トップの職能の本質は意思決定にある」

→　経営者の役割に道徳観が入る。

サイモン：「トップの職能の本質は意思決定にある」

→　道徳観については言わない。

意思決定の前提は，「価値前提」と「実質前提」がある。

人間の価値観を取り去る（道徳観は問わない），

「経営の意思決定は科学的プロセスである。」

→　このような人間は，「経営人 administrative man」である

〈なぜ，野中郁次郎はサイモンと決別したのか〉

広瀬文乃（2008）は，「そもそも経営は哲学と深い関係があり，ビジネスの目的設定や行動の枠組みの基礎を形作っている」[16]として，野中・竹内（1996）の考え方を掲げている[17]。

そこでは，「西洋哲学の伝統は，経済学，経営学，組織論の基礎を作ってきたばかりでなく，ひいては知識とイノベーションについての経営思想にも影響を与えてきたが，一方，日本では，仏教，儒教，西洋の哲学思想からの影響を受けながら形成されてきた『知』の伝統」があり，日本的知識観の基礎と日本的経営の方法になっている」と述べているからである。

こうして野中は，サイモンと袂を分かつことになる[18]。

『MBA が会社を滅ぼすマネジャーの正しい育て方（日経 BP 社 2006/7/20）』の著書ヘンリー・ミンツバーグは，分析的なカーネギー一派のマネジメントに対して「マネジメントはアートである」と一貫して主張しているが，我々がサイモンと決別したのもマネジメントはサイエンスでもあり，アートでもあるという発想が生まれてきてからだ。

我々の知識創造理論も最初はサイモンに現れていた。しかし 1984 年，ハーバードビジネススクールでイノベーションのカンファレンスをするときに，日本のイノベーションについて論文依頼が来た。そこで今井賢一（スタンブオード日本センター理事），竹内弘高（一橋大学大学院国際企業研究科）と私で，製品開発の現場について調査を開始する。

「そのときに現場で見たものはサイモンとはおよそ対極にあった。個人の認知能力の限界を自己超越の狂気とチーム・メンバーとの共創で挑戦していくイノベーションのプロセスであった。そのときから，僕は，情報処理ではなく情報創造というコンセプトに移っていった。情報は価値を含まない。イノベーターは自分の夢を追求する。そこからさらに，すなわち知識の創造ではないかということでサイモンと分かれるわけだ。」

現行のマーケティングの人間概念は「経済学」からの借り物

すなわち，

「経済学の二分法」（生産者と消費者）：

生産者＝（利潤極大のみを追求する権化）

消費者＝（効用極大のみを追求する権化）

⇩

「現行マーケティング」は「経済学」の範疇に留まる（コトラーが明言）。

⇩

マーケティングを学問に出来ない。

結果的に，現行マーケティングは，「経済学」の範疇とも言えるし，「商学」の体系に組み込まれるもの，ないし，商学の発展的解消物といった方がよいのかもしれない。

経営者の稲盛和夫の実学

前出の京セラの創業者で，日本航空の再建にも手を貸した稲盛和夫氏（2012）の言葉が参考となる。

> 私の経営学，会計学の原点にある基本的な考え方は，物事の判断にあたっては，つねにその本質にさかのぼること，そして人間としての基本的なモラル，良心にもとづいて何が正しいのかを基準として判断することがもっとも重要である。……。私が言う人間として正しいこととは，たとえば幼いころ，田舎の両親から「これはしてはならない」「これはしてもいい」と言われたことや，小学校や中学校の先生に教えられた「善いこと悪いこと」というようなきわめて素朴な倫理観にもとづいたものである。それは簡単に言えば，公平，公正，正義，努力，勇気，博愛，謙虚，誠実というような言葉で表現できるものである。
>
> 経営の場において私はいわゆる戦略・戦術を考える前に，このように「人間として何が正しいのか」ということを判断のベースとまず考えるようにしているのである。

また，「おわりに」で次のような締めくくりの言葉を出している[19]。

> 私は，会社経営はトップの経営哲学により決まり，すべての経営判断は「人間として何が正しいか」という原理原則にもとづいて行なうべきものと確信している。」

こうみてきたとき，筆者としても，〝バーナードの道徳観〟は欠かせないと考えるようになっている。

マーケティング学の人間概念＝「統合的人間概念」

「自己の仕事（事業）を探求すること」が「マーケティング」であるとすると，マーケティングが学問であるためには，この探求を具体的にどう進めていくかの体系化と分析方法の問題を解決されていなければならないだろう。

ここから，マーケティングにおいては，（問題の多い）西洋的思考方法による二分法の立場である経済学の概念（「企業」と「消費者」という二分法）を離れて，東洋的思考方法である人間の統合的概念が必要になるというのが筆者の考え方である。これについては，これまでも論文として幾本か書いてきている[20][21]。

理由：生産者も消費者も同じ人間で，一様にビジネスを行う存在。人はビジネスを行うに当たって，自分は他人に対して何（モノづくりとサービス）ができるか，それを購入してもらえるか，を考えねばならない，その意味で社会的貢献を図らねばならない（したがって，むやみな利益を考えるべきでない）。

これは，ドラッカーの利益概念であるし，日本において，鎌倉・室町時代に端を発する近江商人の「三方よし（自分よし，相手よし，世の中よし）」の経営原理そのものである。

つまり，「統合的人間概念」とは，「人は皆，倫理・道徳観を持って行動している」と考え

るところからきている。

社会学者の橋爪大三郎氏は,「宗教を踏まえないで,グローバル社会でビジネスをしようなんて,向こうみずもはなはだしい」と述べていることにも関係する[22]。

アメリカの最近の動向
(HBS の教授たちの書いた本)

実際に,アメリカでも,ハーバード・ビジネス・スクール(HBS)の学者たち(2011 年)が,グローバル企業に対して,道徳(morality)の重要性を強調し出している[4]。

HBS の教授たちによる,〝*Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business*〟(『資本主義の危機に際して企業はどう対応すべきか』)という本である(これを BLS 書と呼ぶ)。

問題の多い現代と暗澹たる不確実性の高い将来の状況を考え,これからの社会を考えると,ビジネスのあり方が重要になるとして,今までのようなビジネス環境を前提にする受け身のビジネスではなく,これからは率先してビジネスがリーダーシップ発揮する必要があるという内容である。現行の資本主義社会の状況を見るに当たって,ハイルブローナー(R. Heilbroner)(1976),の「もはやビジネスの時代は終わった」とする見解とまったく対極にあるものである[23]。

HBS の教授たちは,R. T.ラスト[24]とは違った意味で,ビジネス行動の新しい側面を強調することと独自のビジネスの学問的形成しなければならないということを主張したかったのである。

この点,筆者としては,「R. T.ラストのマーケティング学」と「HBS の教授たちの見解」に共通性・類似性を見出す。

この提言の具体的な中身としては,「制度的イノベーション(政治と公共政策について,ビジネス・リーダーたちがより大きくより幅広く,より重要な役割を,今までとは違う形で果たすこと)を行う必要がある。この場合,企業の社会的責任と社会的貢献に関する従来の解釈とは,ほとんど共通点がない。企業の関与と度合と形態は,近年のビジネス活動の枠から大きくはみ出す必要がある。従来とは異なるスキルやツール,組織構造が必要である」となっている。

その根底には,〝「正直ものは得をする」はビジネス界でも真実〟であること,また,特に〝多国籍企業の「倫理基準の向上」が欠かせない〟などがあり,結論として,「収益を上げつつ市場と社会に利益をもたらす」という考え方に立つことが重要としている。

たとえば,第 5 章〝The Business Response〟(ビジネス実行者(企業人)の反応)では,これまでのビジネス実行者は, 4 つのカテゴリーに分類される。(原書 p.105)

1. 傍観者としてのビジネス人(business as bystander)
2. 実践者としてのビジネス人(business as activist)
3. 革新者としてのビジネス人(business as innovator)
4. 普段通りのビジネス人(business as usual)

である。これらを詳しく検討すると,〝帯に短し襷に長し〟(find none of them entirely satisfactory)の感は否めない。

これからの executives(ビジネス・リーダー)を検討の結果,次の第 5 の立場 ── 指導者としてのビジネス人(business as leader)── が重要であることが浮かびあがってくる。

つまり,より積極的に国策に関与すべきというものである。そして,企業の社会的責任と社会的貢献に関する従来の解釈とは,ほとんど共通点がないとする。すなわち,従来は,経済政策の枠内に企業行動を合わせるのとは,およそ違ったものが要求されているということである。

企業自らが先頭に立って世界貢献社会的富

の増大に関与し果たしていかねばならないということである。そのためには，「正直こそがより多くの利益を得るのだ」といった倫理（観）も必要だとするものである。

これは，通常言われる〝win-win″の関係にもう一つの〝win″（世の中よし）が加わる〝トリプル win″の関係を重視するものでもある。そして，これこそ日本において鎌倉時代に端を発するといわれる近江商人の「三方よし」の原理に外ならない。

そして，第 7 章「新たな資本主義の時代に求められる企業の役割」では，「正直ものは得をする」はビジネス界でも真実″，とし，〝ビジネス界の関与が資本主義の制度基盤を強化する″，〝過去の歴史が物語っているように，市場資本主義の持続可能性を脅かすさまざまな問題に対処したいなら，事業活動の舞台である政策・規制・文化・社会の各環境において，周到な計画に基づいた協調行動をとらなければならないのだ″，〝我々が求めているのは，本書で説明してきた政治と公共政策について，ビジネス・リーダーたちがより大きくより幅広く，より重要な役割を，今までとは違う形で果たすことだ，と述べる。

この制度的イノベーションの考え方は，企業の社会的責任と社会的貢献に関する従来の解釈とは，ほとんど共通点がない。実例で取りあげた企業を見るかぎり，関与と度合と形態は，近年のビジネス活動の枠から大きくはみ出している。制度的イノベーションを達成するには，従来とは異なるスキルやツール，組織構造が必要なのだ″，と力説する。

また，「企業は〝国際化″にも貢献すべきである。そのため，先進工業諸国に本拠を置くすべての多国籍企業の倫理基準（standards）を向上させ，腐敗の苦しめられている国々も利益（interest）を得られるようにする，また，〝国際化″は，狭義の利益 ── 競争条件が公平化され，企業が実力で評価される ── と広義の利益 ── 新興国における法の支配の強化 ── をもたらすことになる。同時に〝国際化″は誠実な競争を促し，非合法取引や不正経理を防ぐため，〝正直さ（integrity）を尊ぶ企業（社）内文化″（culture of integrity within the company）が尊重され，結果としてビジネス界と社会に恩恵がもたらされる。長期的に見れば，〝国際化″以外の手法は自己破滅につながる。要するに，腐敗はビジネス界にとって有害，なのである」と。

そして，「次代のビジネス・リーダーに求められる 4 つの資質」として，

1）ビジネス・リーダーは良き政府の中核的役割を理解しなければならない。
2）ビジネス・リーダーは制度レベルの本来の問題に対して，直近の過去よりも深遠かつ幅広い観点から取り組みが行われるよう，人々にモチベーションを与えなければならない。
3）ビジネス・リーダーは制度とシステムの問題を解決すべく，必要な組織構造とツールの開発を行わなければならない。
4）ビジネス・リーダーは新たな自己組織化の手法を見出し，システム改善のための集団行動を促進しなければならない。

が上げられている。

つまり，BLP 書の場合は，アメリカにおける従来の考え方を変更することを示唆している。「公平」観を捨て，「道徳観」を持ち積極的にリーダーシップを発揮するようでなければ，これからの資本主義の危機的状況からは逃れられない，という主張から成り立っている。

（筆者注：これまではどちらかというと，資本主義制度のなかで，公平性 fairness を求めてきたビジネスは，これからは正当性や公正性（justice）を考えて行動しなければならないことを示唆するものとなっている。）

(BLP 書)は，これまでのアメリカの考え方をやめた方がよいだろうという考え方の基盤に立っている。つまり，アメリカでは,「公平性」は重視していたが，どちらかというと,「正義とか道徳とか」は取り扱ってこなかった。これに対し，日本では「公正」概念は，公正取引委員会の「独占禁止法」に依っていると考えられてきた。

もとより，アメリカでは，連邦法のロビンソン＝パットマン法など，どちらかというと,「公平感」が重視されていた。

BLP 書は，これまでのアメリカのやり方を正そうとするものである。「公平性」も重要だが，これからのビジネスには「公正」，すなわち,「正義」とか「倫理・道徳」とかに力点を置かねばならない，とするものである。

日本とアメリカは，今日，経済体制としては，混合経済体制（資本主義市場経済プラス政府の役割導入）を採っているが，双方の社会の底流，たとえば国民感情，にはかなり違ったものが流れているので注意を要するという説である。

これについては，比較社会史の研究で名高い阿部謹也（2006）の見解がある[25]。

すなわち，阿部によると，日本社会もヨーロッパ社会も，もともと,「世間という独特な人間関係が支配的な」社会であったのが，ヨーロッパだけが，11〜12 世紀を境としてそうした社会から離脱した，という。これは，キリスト教が全ヨーロッパに広がり出した時期と一致している。

「世間」は，人間が集団の中に埋没して相互に依存し合う集団優位の世界，新しいヨーロッパは，個人を単位として結合するという固有の意味での社会である。

日本は，前者を引きずっており，ヨーロッパの流れを汲むアメリカは，後者の個人を単位で結合した社会と考えることもできよう。

こんなにピタッと分かれるものではないかもしれない（日本では，罪を犯した若者の両親が出てきて世間様には申し訳ないことをしました，とあるのが普通だが，アメリカの東海岸の大学では，あの人は離婚しているので教授になれないのだ，という噂がまことしやかに出ていた。これも世間体を考えてのことではないかと思わざるを得ない)。しかし，筆者なども実際に欧米で数回，家族とアパート生活をしてみた経験から（ほとんどが一年以内の短期ではあったが)，確かに日・欧米に対してそういう感慨を持ったことがあるのも事実である。

したがって，そういうものが底流にあるとすると，表向きは同じような法的措置であっても，その解釈や運用については，違った受取りが出てきても止むを得ないのかもしれない。

日本語の「公正」や「公平」概念と英語の〝fair〟や〝justice〟との関係が，上記の社会の仕組みや考え方と密接に結びついていることは十分あり得ることであろう。

こう考えると，日本では，人様には迷惑を掛けない，正直であれ，信頼をモットーとせよ，等となる（これが世間に対する「公正」の意味である）が，欧米においては，個人同士の間での「公平」が第一であったということも頷ける。正義とか道徳は，宗教上の禁欲という形で個人を支配していたので考える必要がなかったということかもしれない。

かつて，マクドナルドがアジアのある国で「マック・ゴー・ホーム」が叫ばれたことがあった。牛を神様としている国で牛肉を使った料理を出したからであった。

平成 10 年（1998）に実施された，東京国際フォーラムで実施された「JMA マーケティング世界大会」のとき，アジアの学者（シンガポール大学教授）が，アジアの諸国には,「コア・カルチャー」と呼ぶべきものが存在しているという感想をもらしたことがあった。

おわりに ── マーケティング学へ

今日，商学部の人気がなくなったのか，経営学部に名称変更する大学もでている。その経営学部のなかでの「マーケティング」という科目の重要性が高まっている。しかしながら，重要性がませば増すほど，この科目を講義する側には，マーケティングには，依って立つ基盤（学問）がないのではないかという疑念が湧いてくる。

それというのも，アメリカでは，マーケティングが発生以来 1 世紀を経て，いまだ「マーケティングとは何か」とか「マーケティングの定義」は定まっていない状況にあるからである。

例えば，AMA の定義も幾度も改定されているばかりか，2004 年の改定から 3 年後の 2007 年には改定される始末である。一方で，講義する側には理論性よりも実務性が重んじられるべしというプレッシャーもかけられる。いきおいケーススタディが多くなって，ケースごとに学生には自分なりに，どうすれば成功するかといった性急な考えや結論を述べることが要求される。この場合，教える側には正解はなくてもよいとされる。これは，アメリカのビジネス・スクールで行われている講義スタイルの踏襲である。そこでは，考えるプロセスが大事であり，いろいろな背景を持つ企業行動の盛衰や意思決定のあり方を数多く知ることにより，いずれ入社するであろう仕事場での問題解決に対処できると考えてのことだとされる。この場合，ケースの数は多ければ多いほどよいので，教える側もケース集めに忙殺される現象が起こっている。これに対し，一方ではいくら過去のケースをこなしても，その会社が直面する新しい時代や環境に対応する方式がでてくることはほとんどない，という反省や反論もでている。

以上の状況を総合すると，やはりと言うべきか，今こそマーケティングには意思決定時の判断の基準となる理論や拠り所となる学問が求められていると筆者には思えてならないのである。

注と参考文献：

(1) 渕上清二（2008）『近江商人ものしり帖〔改定版〕』，NPO 法人三方よし研究所。

(2) 橋爪大三郎（2013）『世界は宗教で動いている』，光文社新書。

(3) 寺西重郎（2014）『経済行動と宗教：日本経済システムの誕生』，勁草書房。

(4) Bower, Joseph L., Herman B. Leonard and Lynn S. Paine（2011）, *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business*, Harvard Business Review Press, Massachusetts.（ジョセフ・バウアー＝ハーマン・レオナード＝リン・ペイン著（峯村利哉訳）（2013）『ハーバードが教える・10 年後に生き残る会社，消える会社』，徳間書店。）

(5) 稲盛和夫（2012）『稲盛和夫の実学 ── 経営と会計 ──』，日本経済新聞出版社，pp.21-22。

(6) 北野　武（2015）『新しい道徳 ──「いいことをすると気持ちがいい」のはなぜか ──』，幻冬舎。

(7) 芥川の「侏儒の言葉」：『ザ・龍之介』，2006 年 7 月 25 日初版，第三書館。

〈修身〉

道徳は便宜の異名である。「左側通行」と似たものである。

＊

道徳の与えたる恩恵は時間と労力との節約である。道徳の与える損害は完全なる良心の麻痺である。

＊

妄（みだり）に道徳に反するものは経済の念に乏しいものである。妄に道徳に屈するものは臆病ものか怠けものである。

＊

我我を支配する道徳は資本主義に毒された封建時代の道徳である。我我は殆ど損害の外に，何の恩恵にも浴していない。

＊

強者は道徳を蹂躙するであろう。弱者はまた道徳に愛撫されるであろう。道徳の迫害を受けるものは常に強弱の中間者である。

＊

道徳は常に古着である。

＊

良心は我我の口髭のように年齢と共に生ずるものではない。我我は良心を得る為にも若干の訓練を要

するのである。

＊

国民の九割強は一生良心を持たぬものである。

＊

我我の悲劇は年少の為，あるいは訓練の足りない為，まだ良心を捉え得ぬ前に，破廉恥漢の非難を受けることである。

我我の喜劇は年少の為，あるいは訓練の足りない為，破廉恥漢の非難を受けた後に，やっと良心を捉えることである。

＊

良心とは厳粛なる趣味である。

＊

良心は道徳を造るかも知れぬ。しかし道徳は未(いま)だ嘗(かつ)て，良心の良の字も造ったことはない。

＊

良心もあらゆる趣味にように，病的なる愛好者を持っている。そういう愛好者は十中八九，聡明なる貴族か富豪かである。

（筆者注：龍之介が「侏儒の言葉」を書いたのは，大正 12 年（1923）ことで，雑誌『文藝春秋』に連載したものとある。また，大正 12 年 9 月には，関東大震災が起こっているが，「一家無事なるを得たり」とある。）

(8) 橋爪大三郎（2013）『同上書』，p.218。
(9) 井原西鶴（1692）『世間胸算用』【(前田金五郎訳注)，「奈良の庭竈」，2000 年刊，pp.116-120，角川ソフィア文庫】。
(10)（論文）「日本におけるマーケティングの源流に関する一考察 ── 近江商人の経営管理とドラッカーの〝*Management*〟との関係にも言及 ── 」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 12 巻第 4 号（2015 年 3 月），pp.59-83。
（論文）「マーケティングの日本への流入に関する若干の覚書」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 13 巻第 1 号（2015 年 6 月），pp.103-119。
(11)（論文）「マーケティングを学問にする一考察」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 10 巻第 4 号（経営学部 10 周年記念号）（2013 年 3 月），pp.101-138。
（論文）「マーケティングを学問にする試み ── マーケティングはマーケティング・リサーチのことである ── 」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 12 巻第 2 号（2014 年 9 月），pp.141-159。
（論文）「マーケティング学の試み：草稿」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 12 巻第 3 号（2014 年 12 月），pp.1-92。
(12) 日経トップリーダー編・中沢　康彦著（2013）『星野リゾートの教科書 ── サービスと利益　両立の法則 ── 』，日経 BP 社。
(13) 内村鑑三の「書付」：

大正 15 年(1926) 7 月 28 日　星野温泉若主人の為に草す

成功の秘訣　　66 翁　　内村鑑三

一　自己に頼るべし，自己に頼るべし，他人に頼るべからず。
一　本を固うすべし，然らば事業は自ずから発展すべし，
一　急ぐべからず，自動車の如きも成るべく徐行すべし，
一　成功本位の米国主義に倣ふべからず。誠実本位の日本主義に則るべし。
一　濫費は罪悪なりと知るべし。
一　能く天の命に聴いて行うべし。自から己が運命を作らんと欲すべからず。
一　雇人は兄弟と思ふべし。客人は家族として扱うべし。
一　誠実に由りて得たる信用は最大の財産なりと知るべし。
一　清潔，整頓，誠実を主とすべし。
一　人もし全世界を得るとも其霊魂を失わば何の益あらんや。
一　人生の目的は金銭を得るに非ず，品性を完成するにあり。

以上

---

(14) 内村鑑三（2006）『代表的日本人』（鈴木範久訳），岩波文庫（ワイド版）
（Representative Men of Japan（『代表的日本人』）1908 年）
〈訳者，鈴木範久氏の「あとがき」参照〉。
(15) フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』。
(16) 廣瀬文乃（2008）「ビジネス哲学」『一橋ビジネスレビュー』，SPR.，pp.164-165。
(17) 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』（梅本勝博訳），東洋経済新報社。
(18) 野中郁次郎（2008）「私と経営学・ハーバード・A・サイモン―マネジメントはサイエンスか，アートか―」，『三菱総研倶楽部』，2008 年 1 月号，pp.22-25。
(19) 稲盛和夫（2012）『同上書』，p.206。
(20) 黒田重雄（2012）「マーケティングの体系化における人間概念はどうあるべきか ── 統合的人間（マーケティング・マン）を想定する―」『マー

ケティング・フロンティア・ジャーナル（MFJ）』（北方マーケティング研究会誌），第 3 号，pp.19-29。
(21) 黒田重雄（2012）「マーケティングの体系化における人間概念に関する一考察 ── 二分法（企業と消費者）概念から統合的人間概念へ ──」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 10 巻第 3 号，pp.123-138。
(22) 橋爪大三郎（2013）『世界は宗教で動いてる』，光文社新書，p.4。
(23) Heilbroner, Robert（1976），*Business Civilization in Decline*, W. W. Norton & Co. Inc.（ロバート・ハイルブローナー著（宮川公男訳）（2006）『企業文明の没落』，麗澤大学出版会。）
(24) Rust, Roland T.（2006），〝From the Editor: The Maturation of Marketing as an Academic Discipline″, *Journal of Marketing*, Vol. 70（July 2006），1-2.
(25) 阿部謹也（2006）『ヨーロッパを見る視角』，岩波書店。