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	商学とマーケティングの講義ノート(3)
著者	黒田，重雄
引用	北海学園大学経営論集，7(2)：113-131
発行日	2009-09-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

商学とマーケティングの講義ノート(3)

黒　田　重　雄

目　次

【前号まで】
はじめに　(「商学」と「マーケティング」の現状について)
第1章．商とビジネス
1-1．欲望と交換
1-2．商の発生と商人の登場
1-3．ビジネスの発生
1-4．商とビジネスの関連性
【以上(1)】

第2章．商には商学，ビジネスにはマーケティング
本章のはじめに（商学のどこが問題なのか）
2-1．商には商学
【以上(2)】

【本稿(3)】
2-2．ビジネスには経営学か
本節のはじめに
2-2-1．日本における殖産興業のはじまり
2-2-2．日本の経営学がいつごろから始まったのか
2-2-3．各国における経営学の研究状況
2-2-4．日本の「経営学」の特性
2-2-5．日本の経営学はビジネスの学なのか
本節のおわりに
本節の「注と参考文献」
【以上(3)】

【以下次号(4)】
2-3．ビジネスにはマーケティング
第3章．学問間の関係の整理
3-1．商学とマーケティング
3-2．経営学とマーケティング
3-3．経済学とマーケティング
3-4．マーケティングは企業学（企業行動学）
おわりに

2-2．ビジネスには経営学か

本節のはじめに

前号までに，commerce（商）やbusiness（ビジネス）とはどのようなものであったのかについての筆者の見解を述べてきた。端的には，commerceやbusinessとは，前者では商人，後者では組織が「利益を求めて事業を行うこと」という結論であった。

一方，commerce（商）に対する学問としての認識は，対象が，ヨーロッパでは作り手も物資の媒介者も含めた全産業企業であると考えられるのに対し，日本では，大部分の研究において名は「商学」であっても，「卸・小売業とか流通の懸隔はいかにあるべきか」といった限定された内容（狭義の意味）をテーマとする「商業学」として行われているということも示してきた。

こうした「商学」という学問の性格についての議論が定まらない一方で，大学などでは次第に人気がなくなってきているという現状にも遭遇しはじめている。

この事態は，再び，日本における「商学」というものを再考ないし再構築しなければならない時期にきているということを示唆するものであると受け取ることも重要であろう。

ところで，これまでの「商」ないし「ビジネス」の学問的見解に対して，ビジネスにつ

いての学問は，日本では「経営学」と見られている。

一般に，「経営学」の定義は，「企業（その他の組織を含む）の構造と機能を貫く法則性を明らかにしようとするものである」と考えられている。

もう少し具体化した，古川栄一（1990）の定義は，「経営学は個体経済，とくに生産経済をいとなむ企業について研究する学問」である[1)]。

また，野中郁次郎（2002）は，「経営学とは，組織の行動を総合的に説明する学問」としている[2)]。

この他にも「経営学」の定義はいくつか存在しているが，まずもって問題になると思われるのは，研究者間で概念や用語の使用に相違があることである。例えば，研究者によって「法則性」が陽表的にでたりでなかったりしている。古川の「企業」と野中の「組織」とに何らかの相違があるのか，用いられている「学問」の内容は同じものなのか，などである。

筆者としては，これらの違いを考えるに当たっては，これまでの日本における「経営」のあり方・考え方というものと密接に関連しているのであって，したがって，「日本の経営学」の成立の歴史をひもとくことから始めることが先決なのではないかと考えるようになっている。

このような観点も含めて，本節では，「グローバルに通用する〝ビジネス〟の学問は，（日本的）〝経営学〟なのか」について検討を試みてみたい。

そのため，「経営学」の下敷きになっていると考えられる日本語の〝経営〟という用語の成り立ちについても言及してみたい。（なお，「経営」という用語については，本連稿における【2-2-4】-(1)項でも検討している。）

2-2-1．日本における殖産興業のはじまり

日本において民間の大企業が発達したのは20世紀に入ってからというのが通説である[3)]。そこでの江戸～明治期の実業家として，海運業で財を成した岩崎弥太郎や三菱財閥の基礎を作った渋沢栄一などの名前がでてくる。

一方，商人として歴史上有名な人物として，室町時代（1334～1574年）に「油売りの行商」から身を起こし美濃の国を治めた斉藤道三とか，江戸元禄期（1688～1829年）には，紀伊国屋文左右衛門，天野屋利兵衛，銭屋五兵衛などが挙げられている。

これらの一般説に対して，武田（晴）（2008）は，近代的事業として知られるものの出現は既に17世紀後半まで遡ることができるという説を提起している[4)]。

すなわち，武田は，「近代的な企業制度が西欧から紹介される以前から，日本では商人たちの事業活動のなかで，その事業をいかに継続性のあるものとするかという工夫が積み重ねられてきていた。」とし，1673年に「越後屋」を開いた三井高利が，近世以来の商人の代表的な存在であるとするのである。

ところで，日本において国策としてはっきりとビジネス活性化の必要性を意識しだしたのは，鎖国の夢を貪っていた状況が壊される，まさに江戸時代後半の動乱期であった。

それまでは国の産業振興といえるものとしては，安土桃山期の織田信長の「楽市」，豊臣秀吉の「楽座」政策ぐらいであった。

その一方で，商業の活発化を抑える方の政策は度々実施された。「士農工商」の身分制度は秀吉の「武士と他身分との分離策」にはじまって近世末期まで続いたし，将軍吉宗の享保期に町奉行であった大岡忠相（越前守）は物価安定のために「物価引き下げ令」などを出している（忠相は日本で流通政策に取り組んだ最初の役人と言われる）。

明治に入って，殖産興業の祖を築いたのは，「岩倉使節団」（1871～73年）であった。

岩倉具視は，幕末・明治前期の政治家であり，公卿として三条実美とともに明治政府の最高指導者の位置にあったが，かつて井伊直弼が結んだ不平等条約日米修好通商条約の条約改正交渉と米欧視察のため，1871年（明治4），特命全権大使として使節団を引率して外国を巡回し，73年に帰国した[5]。

しかしそのとき，岩倉は，各国視察で激しいカルチャーショックを受けたとされる。

アメリカの近代国家ぶりは岩倉の想像をはるかに超えており，よほど衝撃的だったようで三条実美に宛てた書状にも「殷富を進むるにおいて意想の外を出るに驚嘆」とまで称している。さらにその原因は鉄道にあるとし，帰国後日本鉄道会社の設立に積極的に携わったいる。また，イギリスでは日本では考えられない工業技術に圧倒されている[6]。

こうした実態をうけて，欧米並みに互していくためにはどのような殖産興業が必要か，事業をどう遂行していくか，ビジネスは如何にあるべきか，などについての議論は当然わき起こったであろう。また，そのことが「事業経営の本質とは何か」という研究にもつながっていったことは想像するに難くない。

2-2-2. 日本の経営学がいつごろから始まったのか

(1) 日本語の「経営」の意味

①経営関係の言葉の氾濫

経済専門系の新聞の記事を見ていると，経営関係の言葉がたくさん出てくる。ある経済紙の記事に「世界の企業経営者が先行きにいかに慎重かは労働市場を見れば分かる。」とある[7]。また，一紙だけでも，「働く人の心の健康――企業・組織の関心年々高まる――」，「元気な企業をつくる独自経営」の見出しとともに，ビジネス，ビジネスモデル，事業戦略，経営品質（向上），経営力，経営層，経営手法，経営診断，経営指導，経営支援体制，農業経営，企業再生，企業価値，グローバル企業，組織などの言葉をいく度となく見ることができる[8]。

こうした「ビジネス」，「企業」，「事業」，「経営」，「組織」は，それぞれ用いる個所によって活かされているのであるが，では，それらの言葉の異同性となるとかならずしも明確ではない。

近年，ビジネス関連の言葉の氾濫とともに混乱現象が見られる。そのことがいわゆるビジネスを学問として成立させない原因になっているように思えてしかたがない。

もっとも，ある日本語の文脈の中で読者に不満なく受けいれられる態を成していればよいのであって，それらの言葉だけを取りだして明確に区別する必要はないといえるのかもしれない。しかし，学問としての理論的用語（テクニカル・ターム）となると果たしてそれでよいのかという疑問がわいてくる。

例えば，ドラッカーの1954年の著書の訳本では，〝business〟は「事業」と訳されている[9]。一方，ドラッカーの1974年の著書の訳本では，〝business〟は「企業」と訳されている[10]。このような場合，訳者の間で〝business〟というものの捉え方が違うのではないかと考えてしまうのである。

さらに，R.ハイルブローナーの著書の表題〝Business Civilization in Decline〟の訳は，『企業文明の没落』となっている[11]。

こうして，〝business〟の訳である日本語の「事業」と「企業」の異同について某か検討しておく必要性を感じるのである。

また，以下のような文章がある[12]。

> 「経営」とは，まず何か意思や意図がある。それをどのように実現していくのか構想や道筋を練っていく。そして，実際に実行し，成果を上げていく。それら全てを含む概念である。そこで重要なのは，目的・使命・志・夢・理念その実現のための，戦略そして，戦略を実行していくための執行管理である。こ

こで注意さるべきは，「経営」と「管理」は違うのであって，「管理」は，決められたことを正しく行うことにほかならない。

この文章の意図するところは，「経営とは，目的・使命・志・夢・理念その実現のための，戦略そして，戦略を実行していくための執行管理」ということである。ここにおける「経営」の定義は，英語の〝business″とはどう関係しているのであろうか。

②「ビジネス」，「事業」，「企業」，「経営」についての調査

以下に上記の言葉（語句）について若干検討してみたものを記してみよう。

ａ）「ビジネス」

まず，英語の〝business″について，林（周）が次のように説明している[13]。

ビジネスという言葉は，極めて複雑な意味をもつ。言葉自体の義を今試みにP. O. D. で引くなどして，強いて日本語に直すと，１）事務的であること，２）営利的であること，のようになる。両者の軸の関係は，互いに重なり合っている集合部分をもつ。われわれの商学の立場からは，一応この重なり合っている集合部分を念頭に置いてビジネスを考えることとなろう。その意味ではビジネスは西欧近代的・合理的，とくにアングロサクソン的な概念である。少なくともそれは東洋的な概念ではない。日本語に適当な訳語を見出し難いゆえんでもある。

また，語源辞典（Online Etymology Dictionary）によれば，９世紀頃ノーサンブリア（Northumbria）は，アングル人の王国（アングロサクソン人が築いた７王国のうち最北，現在のノーサンバランドにあった）であるされるが，そこにおけるノーサンブリアン語の〝bisignisse″は，Care（注意），anxiety（心配）の意となっている。また，〝bisig″は，careful（注意の），anxious（心配な），busy（忙しい），occupied（専念した）の意味あるとなっている。

〝business″が，work（仕事），occupation（職業）の意とした最初の出現は，1387年とある。また，businessに，trade（取引），commercial engagements（商事）の意が加わって用いられたのは，1727年のこととされている。

なお，〝busy″については，Online Etymology Dictionaryでは，上記にある〝bisig″の「慎重で，心配して，忙しく，占領された」からきている。i-からu-へのスペルが移行した何らかの不明瞭な理由で15世紀にあらわれている。また，このbusyは17世紀に〝sexually active″（性的な行動）の婉曲語として使用されている。電話回線には，1893年に用いられている。時々「〝prying, meddlesome,″（詮索好きで，おせっかい）の感覚でbusybody（おせっかい屋）の使用も1526年に見られる。Busy work（忙しい仕事，（時間つぶしの）仕事）の最初は，1910年に記録あり，となっている。

〝*Robinson Crusoe*″（ロビンソンクルーソー漂流記）を書いたD. デフォーも18世紀前半に自身の経験を踏まえたビジネス関係の書物を著しているという[14]。

次に，〝businesslike″（ビジネスライク）については，A. W. クロスビーの説明がある[15]。

ビジネスライクという言葉を辞書で引くと，効率的・簡潔な・直接的・系統的・徹底的などと定義されている。勇敢，優雅，敬虔というような，貴族や聖職者ならおのれを形容する言葉に望むであろう類の意味合いはまったくない。ビジネスライクという言葉は注意深きと綿密さ，そして実践の場では数字を扱うことと同義である。こうした特性は，これを

実践した人々が数量的に把握できる経験を可能なかぎり数量的に表現し，処理したというかぎりにおいて，科学と技術の発展をもたらした要因の一つとなった。

b）「事業」

研究者が「事業」を定義することはほとんどない。『広辞苑』では，「①社会的な大きな仕事，②一定の目的と計画とに基づいて経営する経済的活動。」となっている。

ちなみに，〝business〟と〝enterprise〟とはどう違うのか。前者は「営利性を含む事業」であるに対し，後者は，「社会性があって困難性を伴う事業」となりそうである。

かつて，R.ハイルブローナーは，著書の「企業文明（business civilization）の将来的評価」の項で，

> われわれが現在，チチェン・イツアの遺跡，万里の長城，ピラミッド，マチュ・ピチュ遺跡などを見学するように，将来の何時の日か，人々はスパローズ・ポイントの大製鉄工場，ハンフォードの原子力発電所，ヒューストンのコンピュータ・センターなどを遺跡として訪れて驚嘆することになるであろう。

と述べている[16]。

日本の黒部ダムは，それらに勝とも劣らない壮大なスケールと感じさせる。北アルプスの黒部峡谷には，黒部川が流れ，それを利用して山の頂上付近には黒部ダムがあり，下流には黒部峡谷鉄道のトロッコが走っている。ダムの規模と言えば，エジプトの「アスワン・ハイダム」も大きいという印象をもったが，黒部ダムには一味違うものを感じる。高い山（3,000 m 級）の上に作られている所為かもしれない。約1,000 万人が工事に動員され，破砕帯もあって数多くの犠牲者も出しながら，完成まで7年間掛けての世紀の大工事であった。

この場合，ダム建設・操業もトロッコ鉄道も事業であるが，ダムは国家的事業としての性格を持ち，トロッコは鉄道会社が営業している。英語としては，前者は〝enterprise〟（business ではない）で，後者は私企業ににによる利益追求の事業〝business〟（ビジネス）となるであろう。

c）「企業」

「企業」を『広辞苑』で引くと，「（enterprise）生産・営利の目的で，生産要素を総合し，継続的に事業を経営すること」となっている。「企業」については，多くの研究者によって定義づけられている。

古川栄一（1990）は，以下のように述べている[17]。

> 企業の概念には，もともと少なくとも，つぎの2つのことが意味されている。その第1は，資本主義経済の1つの特色である営利のための経済活動をいとなむということである。資本主義経済では，商業や工業はもちろんのこと，農業・水産業その他の生産経済は，すべて営利目的のためにいとなまれるものである。この利益追求を目的としている独立の個体経済が，一般に企業と呼ばれている。この場合には，企業は生産経済をいとなむ経済単位であるにしても，それは営利と不可分の関係のもとに，むしろ利益追求にその重点がおかれている。さらに第2は，企業には，この営利目的を実現するために，経済活動をつづける実体としての生産経済が意味されている。それは，財政や家計のような消費経済とは異なる生産経済の遂行の担い手としての個体経済である。ここでは，企業は，具体的内容としての生産経済という意味に考えられているわけである。

結果的に，古川の定義は，「**企業は（営利を求める）生産経済**」である。

一方，伊丹・加護野（2000）では，特に

「企業」を表向き定義していないが，「企業は，環境の中に生きている生き物である」，「企業は人の集団である」，「企業は，矛盾をテコに自らを変えていける生き物であるとしている[18]。ここでは，「**企業は組織体である**」（営利についての記述なし）となっている。

伊丹敬之（2007）は，単独の著書で，「企業」には私企業のみならず公企業をも含みうることから「利益を追求する組織体」という定義では十分ではなく，「製品・サービスの提供を主な機能としてつくられた，人と資源の集合体で，一つの管理組織のもとにおかれたもの（組織体）」としている[19]。

また，伊丹によれば，「企業」は「技術的変換」によって「付加価値」を生み出す存在であるという。ただし，ここでいう「付加価値」は「利益」とは違うものである。つまり，「利益」とは「付加価値から人件費支払いを差し引いた残りの金額」（付加価値＝営業利益＋人件費）のことだからである[20]。

> 人件費は，付加価値を計算するときに差し引く「外部」インプットへの支払いには含まれない。なぜなら，働く人々は企業というものを構成している内部要素だからである。…。人件費をなぜ差し引くかと言えば，会計上の「利益」という概念がそもそも資本の投下に対する報酬の計算のための概念でだからである。

これに対し，榊原清則（2009）では，

> 〝企業〟という言葉は〝業を企てる〟と書きます。〝業〟というのは〝生活の中心を支える仕事〟のことです。したがって，〝企業〟というのは，文字どおりそうした〝仕事を企てること〟を意味します。」[21]，……，「〝経営学の対象である企業〟は，組織あるいは組織体（organization）の一種です[22]。

となっている。この定義では，「**企業は組織体である**」（営利についての言及なし）と考えている。

経済学における「企業」概念については，どうであろうか。

岩井克人（2006）をみてみる，「**企業とは，利潤の追求を目的とした経済組織のこと**」としている[23]。しかし，この場合，同じ企業であっても，「古典的な形態の企業」，例えば，共同企業（八百屋）と「会社」形態をとるような，例えば，「株式会社」などとは会社資産の所有のあり方の違いがあるとしている。

一方，同じ経済学者の青木昌彦（1995）の「比較制度分析」では，以下のようになっている[24]。

> （新古典派経済学でも，）各経済主体（家計，企業）は，それぞれに固有の情報（嗜好，資源の保有量，生産・費用関数によって要約された技術情報など）を有しているとされる。その点では，主体の情報処理能力の限界がやはり暗黙の前提になっているわけである。そして，各主体は，価格を媒介として，保有情報の交換を行いながら，その目的（効用ないし利潤の最大化）を最大化するような合理的選択（需要と供給）を行うとされる。
>
> 比較制度分析では，経済主体は「合理的であろうとするが，その合理性には限界がある」という，ハーバート・サイモンによって概念化された「限界づけられた合理性」ないしは「限界合理性（bounded rationality）」を，より明示的に出発点としてとり上げる。
>
> ……。そうした個人が寄り集まって，企業組織が形成される。各個人が企業活動に関連して収集する情報は，組織内で交換され，集団的に使用される。

ここでの「企業」は，「何故に結成されるのか，どう結成されているか」は明らかにされない。単に人々によって「共有されるもの」をともにするとだけである。

理論経済学の場合には，企業というのは「人の集まり」であり，その目的とするところは「利潤」(profit) ということになっている。

d)「経営」

『広辞苑』で「経営」を引くと，

①力を尽して物事を営むこと。工夫を凝らして建物などを造ること。太平記：「偏に後生菩提の一を」。平家物語：「多目の一をむなしうして片時の灰燼となりはてぬ」
②あれこれと世話や準備をすること。忙しく奔走するとと。今昔物語：「房主（ぼうず）の僧，思ひ懸けずと云ひて一す」。医者談義「医学修行に諸国 ── して」
③継続的・計画的に事業を遂行すること。また，そのための組織。
(ついでに，【経営学】：企業経営の経済的・技術的・人間的諸側面を研究する学問。)

とあり，平安・鎌倉時代から存在していた言葉となっている。

今日これがビジネス用語として適用されたのは，大正時代に入ってからである。上田貞次郎が，ドイツ語の〝Betrieb〟(事業) にあたる言葉を「経営」という日本語に訳したことが始まりとされている[25]。

ただし，ドイツ語〝Betrieb〟は，『アクセス独話辞典』では，①企業，会社，工場，②操業，経営，営業) となっており，現代使用されている，〝das Geschäft〟(＝(英) business) ではない。

⑵ 日本における「経営学」の嚆矢

先にも見たごとく商売のあり方から始まっている。日本では士農工商的身分発想が根強く，「商」の研究が遅れたが，17 世紀後半の元禄時代には，読み書きそろばんのテキスト「商売往来」が広く読まれるようになった。元文 4 年 (1739 年)，石田梅巖が『都鄙問答』(とひもんどう) を刊行している[26]。

石田梅巖 (1685-1744) は，商人として商業に励みながら勉学修養にいそしんだ。

「心学」とは，もともと身に践 (ふ) み行う実践の学という意味であるが，石田流の心学ということで，石門心学と呼ばれた。石門心学は，1729 年に京都で生まれている。本性存養をきわめようとする人生哲学である。

心学教科の内容は，(i) 士農工商の人々は，一個の尊敬さるべき人間である。(ヒューマニズムに基づく教科である)，(ii) 商取引といわず，耕作に限らず，家業という家業のいっさいが，一人ひとりの生計の手段として考えられるだけでなく，そうした働きそのものが社会生活を協同的に築きあげていくものとして，人間生活の営みの社会的性格を力説した。日常経済生活の内に道義の筋金を強く打ち込むことをねらいとしたものであった。

つまり，商人が商品の取引をするのは営利からだけではなく，本質的には，社会全体の生活の安定・秩序に役立つ仕事なのである。『都鄙問答』は，問答形式で，心学思想の本質について述べたものである。

「商人が商品の取引をするのは，営利からだけではなく，本質的には，社会全体の生活の安定・秩序に役立つ仕事なのである」という内容であった。

この考えは，いわゆる商業や交易 (貿易) における「見えざる手」を彷彿とさせるものであるが，これについて言及した，フランスのモンテスキュー『法の精神』(1748 年) やイギリスのアダム・スミスの『国富論』(1789 年) に先立つ考えであったといえよう[27][28]。(この点は本稿で後に，「ビジネスと経済学との関係」で検討する。)

さらに言えば，中国における儒教思想の根幹たる存在でる孔子にもその考えがあったように思える。脳科学者の茂木健一郎の書いた本の中に「論語」のことがでてくる[29]。

茂木は，あるとき，その中の一節を思いだ

し，その意味するところに思いを致し雷に打たれたような気がしたというものである。その一節とは，

子曰，吾十有五而志乎學，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而従心所欲，不踰矩，

（子の曰わく，吾れ十有五にして学に志す。三十にして立つ。四十にして惑わず。五十にして天命を知る。六十にして耳順（したが）う。七十にして心の欲する所に従って，矩（のり）を踰（こ）えず。）[30]

であるが，「七十従心」は，『論語』「為政篇」中の，孔子が自分の人生を振り返った有名な文章の最後に位置する。つまり，孔子が七十で到達したとする「自分の心の欲する所に従っても，倫理的規範から逸脱しない」という境地であるが，これは，人間の究極の理想像である。もし，孔子が本当にそのような境地に達していたとすれば，正真正銘の聖人だと言えるかもしれない，と述べている件なのである。

これをここに掲げたのはほかでもない。筆者としては，孔子も石田梅巌，モンテスキュー，アダム・スミスの境地と一脈通じるものがあったと考えるからである。

なお，儒教の流れを汲む「朱子学」の思想は，江戸時代はもとより明治に入って『教育勅語』に本格的に採用されるなど日本の近代化に多大の影響を及ぼした。

しかしながら，日本では，「士農工商」という身分制度の背景もあり，国策の中に「石門心学」が大きく取り上げられることはなかった。

外国から入ってくるのを待つしかなかったというところである。そして，「経営学」も，ドイツやアメリカ，フランスより学び始めている。

2-2-3．各国における経営学の研究状況

眞野（1997）によれば，「商業学」の衰退とともに，今日の「経営学」（Business Administration, Business Management）が生まれてきたとなる[31]（筆者注：眞野の場合，商学ではなく商業学であることに注意）。すなわち，

1770年前後に始まる産業革命は，それまで職人の腕に独占されていた手工的熟練（職人芸）を機械に移転することになり，経営の生産規模を拡大することとなっていった。それとともに中小規模の経営においては，社長の人格の内に一体となり，必要に応じて使い分けられていた企業経営に必要な諸知識だけでは，企業経営が十分に行えなくなり，専門家でなければ持てないような，広範囲にわたる高い知識が必要になってきた。こうした専門家の持つ個々の専門知識（マネジメントの知識）が，商業学に求められ，その研究の高度化が求められていったのである。しかし，個人の「商人」を念頭において発達してきた当時の商業学は，こうした産業界の要請に応えることはできなかった。古き商業学は，こうして衰退の道を歩むことになった。

一方，加護野（1997）は，学問としての経営学の発生は20世紀に入ってからであるが，商学の発生もまたそれと同時期としている。それはドイツにおけるJ. F. シェーアの『一般商事経営学』（1911年）とアメリカにおけるF. W. テイラーの『科学的管理の原則』（1911年）とが同時期に出たことによっている，と述べている[32]。

ドイツやアメリカなど各国の「経営学」の系譜については，山城（1968）や古川栄一（1990）が研究している[33][34]。

山城では，各国における経営学の発達を，以下のようなものと考えている（**表1**）。

ここで，山城は，特に，ドイツにおいて

表1　経営学の学問的系譜

ドイツ…(商や商人) 商業学
・(1911年) J. F. シェーア『一般商事経営学』
・(1920年代) 経営経済学 → ・経営学

アメリカ…マネジメント論
・(1911年) **F. W. テーラー**『科学的管理の原理』 → 事務管理 / 企業経営学 / 企業以外経営学 → ・経営学

フランス…(商や商人) 商業学
・(18世紀後半) カンチョン『商業一般性質論』
・(1910年代) **J. H. ファヨール** → ・経営学

「商業学」が，経営学に変質していった経緯を明らかにしている。また，経営学の発達史として見た場合，F. W. テーラー（Taylor, Frederick Winslow）とH. ファヨール（Fayol, Henri）の研究が重要であるとしている。

1911年に出版きれたテーラーの『科学的管理の原理』（*The Principles of Scientific Management*）は，その後自然科学や工学的側面からの研究を促進していったのに対し，1916年に『産業ならびに一般の管理』（*Administration Industrielle et Générale* (*General and Industrial Management*, translated in English by C. Storrs)）を著したファヨールは，非自然科学的な立場であり，社会科学や実践科学的なものとして学問体系を整えようとするものであった。具体的には，企業の経営において管理活動を重要視し，「管理とは，計画し，組織し，指揮し，調整し，統制する過程（プロセス）である。」と定義した。

山城は，このファヨールの流れが，正統派経営学と呼ばれるものであって，1920年代に経営学の理念や概念が明確化し，学問的に体系化きれて今日に至っていると解釈している。

（筆者注：ここでの「経営学」は，「管理学」である）

2-2-4．日本の「経営学」の特性

(1)　日本への導入の足がかり

「日本経営学」の成立の経緯については堀越（1992）の研究がある[35]。堀越（1999）は，日本経営学の成立にとって，戦前大正末～昭和期初頭における上田貞次郎（1879-1940）と二人の直弟子，増地庸治郎（1896-1945）・平井泰太郎（1896-1970）らによる功績が極めて大きかった，と述べている。

また，今の一橋大学の前身である東京高等商業学校の上田貞次郎が大正10年（1921年）に経営学の学問的自立性を否定した直後，大正12～14年（1923～25年）ドイツに留学中してニックリッシュに師事した増地は，帰朝後ただちに『経営経済学序論』（1926年）を表し，そこで「経営学の自立性」を提示して「日本経営学」建設の第一歩を踏み出したと解説している。

一方，古川は商業学との関連を検討している[36]。

> 日本の経営学の歴史は，ドイツの経営学が輸入されるよりはるか以前にあった商業学にまでさかのぼることができる．それは明治29年（1896年〉に，現一橋大学の前身である当時の東京高等商業学校が，学則改正の際に「商事要項」を「商業学」と改めたのが，そのはじまりである。……。
>
> 当時わが上田博士は，商業学の研究におい

て，それを商業だけにかぎって研究することは狭すぎるとされた。それには，企業としての工業その他の生産業をもふくめて，これをひろい意味の商業学として，つまり一般的な企業について研究する必要があると考えられた。この点から，「商業学はよろしく企業の学問」とならなければならないと主張されたのである。……。

戦後アメリカの経営学への関心がしだいに深まるにつれて，わが国では経営労務の科学的管理とともに，新しく経営民主化の問題が登場することとなった。さらにまた，アメリカの経営学の研究をつうじて，経営管理にかんする新しい理論ならびにケース・スタディ（case study）などの実際的研究がひろく注目されるようになった。かくして日本の経営学は，とくにアメリカの経営学の強い影響を受けて，いまやその研究内容の深化とともに，その成果をいちじるしく豊富にしてきているということができる。

結果的に，古川は，日本の経営学の祖は上田貞治郎であること，大正時代の末期にドイツ経営学の影響を受けていたが，第２次大戦後は，アメリカの影響を受けて発展してきたが，その中心は「管理」であったと述べている。

⑵　日本の「経営学」の対象は何か

これまでは学問と言えば「法則性」を含むことが前提とされ，したがって「経営学」も，「企業（その他の組織を含む）の構造と機能を貫く法則性を明らかにしようとするものである」と定義されると考えられてきた感がある。しかし，日本の経営学の場合，その成立の経緯を概観する限り，定着したものはなく諸説あると言った方が正しいのかも知れない。

それというのも，例えば，ドイツの「経営経済学」が，法則性の追求をメインテーマにしているに対し，アメリカの「経営管理学」が，その法則性に基づいた，経営の実践的技法の追求をメインテーマにしている一方，日本では，それら「経営経済学」，「経営管理学」の折衷ないし，二つをまとめた「経営学」になっている，というものまであるからである。

もう少し具体的に検討してみよう。

今日の代表的な定義は，野中郁次郎（2002）の「経営学は組織の行動を総合的に説明する学問」であろう[37]。

当然，これまでも諸説あったわけである。戦後，日本の経営学を広めるに功績があったのは古川栄一教授の『経営学通論』であると言っても過言ではないであろう[38]。

これは1956年（昭和31年）の初版以来，筆者が購入した1991年時点で35年間にわたって５訂17版を重ねた書物である。

古川は，その著の冒頭で，「一言でいうならば，経営学は個体経済，とくに生産経済をいとなむ企業について研究する学問であるということができる」と述べている[39]。

2-2-5．日本の経営学はビジネスの学なのか

⑴　日本の経営学のどこに問題があるのか

まず第１に，〝business〟（ビジネス）には「利益」が付与されているが，日本の「経営学」ではその点が曖昧である。事業に「経営」という言葉をあてはめた上田貞次郎は，利益性認めつつも経営学の自立性を主張しなかった。一方，増地庸治郎は，経営学の自立性を謳ったが，企業概念の「営利性」を排除した。

また，古川は利益性を重視したが「生産企業」のみに限定した定義を行った。野中郁次郎は営利性を陽表的にあらわさず，一般的な意味での「組織のもつ効果」を問題としている。

第２に，ビジネスは「市場」を念頭におかねばならない事業である。日本の経営学には，その点の配慮が足りないようである。

結論的に言えば，日本の経営学は「管理

学」である。したがって，〝business〟（ビジネス）と「経営」（ないし「経営学」）との間にズレがあると言わざるを得ない。

⑵ ビジネスの最初 ── どういう事業を行うか ──

実際，古川は，第2次大戦後，日本の経営学はアメリカの影響を受けて発展してきたが，その中心は「管理」であったと述べている。

古川説を裏付ける事柄は，戦後の日本において経営ブームを作ったと言われる，ドラッカーの著書〝The Practice of Management〟の邦訳『現代の経営』で，〝management〟を「経営」と訳したことと軌を一にしている[40]。

アメリカで使用している「マネジメント」が日本の「経営」（あるいは「経営学」）に相当するものであろうか。筆者の頭の中では，米国流の「マネジメント」は，「管理」（または，「経営管理」）である。

これに対し，本来「経営」や「経営学」のあるべきイメージは，「事業（business）」や「事業学」に近いところにある。これは，ドラッカーが著書〝The Practice of Management〟の中で〝what is a business?〟について述べている「business（筆者注：訳本では，〝事業〟と訳されている）の基本的要素は，marketing（マーケティング）とinnovation（革新）にある。」からきている。

ドラッカーは，多くのmanagement関連の書物を書いているが，彼の頭の中には，まず，「マーケティング」と「革新」とが大前提としてあり，そのためのマネジメント（管理）の重要性を説いていると考えられるのである[41]。

確かに戦後の「日本の経営」（1958）を「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」の3本柱で世に知らしめたJ. C. アベグレンが分析したように，一時日本の経済の発達と共にブーム化したことはあった。欧米の経営者が挙って日本的経営を学んだことはあった。日本の学者も活躍し，もうアメリカから学ぶことはなくなったと経営者も自信を漲らした。

こうした中，日本の学者の中にもアメリカで管理論を掲げて活躍する人がでてきている。伊丹敬之の『経営戦略の論理』（1986）の英文版〝Mobilizing Invisible Assets〟がアメリカで出版されている。彼自身の主張は「人本主義」であるが，そこにおける「見えざる資産」としての「人的資産」概念は，アメリカにおける戦略論の中でも資源蓄積を重要視する「資源ベース論」の代表として受け入れられている[42]。

一方で，これまで日本では，例えば，「マーケティング」は，経営学の一分野と考えられてきた節がある。

典型的には，後藤幸男他著（1973）『経営学を学ぶ』の目次には，一章として「マーケティング論を学ぶ」（田内幸一執筆）が挿入されている[43]。

今日，日本の大学の経営学部には，すべからくこのような形で教科目しての「マーケティング」が入っている。

伊丹・加護野著（2000）『ゼミナール・経営学入門』は，生きた経営学の教科書として書かれたとされるが，この分厚い書物の中に「マーケティング」の語句も記述もあらわれない[44]。（ただし，このゼミナール・シリーズには，後年，『ゼミナール・マーケティング』が出版されている。）

『ゼミナール・経営学入門』のページをめくってみると，「序章・企業のマネジメントの全体像」からして「マネジメント論」と断っている。

一方，経済学の場合は，いきなり，「市場という取引の場」で商品が交換・取引される。主に値段が交渉の手段である。

しかし，仮に市場に自社製品を持っていくとして，そこでこれに買い手がつくかどうかは分からないのが現実である。したがって，十分なる下調べがあってその上で作られたも

のを市場に持っていく形を取らざるを得ない。売れる可能性をもっているから市場に持って行けるのである。さらに販売促進手段も駆使しなければならない。その間の事情については経済学ではまったく問題にされない。

実際には，商品になる可能性のあるものがあって，それを「事業化」することがまずもって重要となるのである。つまり，事業をどうやって見出すか。もし，見つかればそれをどうやってその事業を行っていくか，となるのである。

その場合，取りあえずやってみることにするか，何らかの方式に基づきながら実行するのか，のどちらかであろう。

商人にとって，事業家にとって，どのような事業を行うのか，購買者をどう探し当てたらよいか，の方法がもしあれば好都合だろう。

ビジネスの第一歩は，「実行する事業そのもの」である。つまり，実行者にとっては，そうした直面する問題に対する対応の仕方・考え方が欲しいのである。つまり，「経営学」がビジネスについての学問であれば，そうした問題の解決・ヒントが与えられるようなものであるべきではないか。

しかし，日本の経営学にはその要素はない。そもそも，アメリカにおける経営学が管理や実務として取り入れられたところに間違いがあったのではないか。アメリカのビジネス学は，日本で取り込んだ方向性の間違いであった。本来，アメリカのビジネスは，市場志向である。市場動向を見ながら事業のあり方を考える性質のものである。

ビジネス学で有名なセオドア・レビット（Theodore Levitt）は彼の著書『マーケティングの発想法』（*Marketing for Business Growth*）において，「企業活動を総合的に考える」のが〝マーケティング〟であると述べている[45]。すなわち，

> マーケティングは，浮気な消費者がふらふらとどこかに出かけてしまうのをつなぎ止めるための，手の込んだ技法ではない。たしかにビジネス上の多くの技法（販売，価格付け，商品企画，プロモーション，広告）に関係するが，それだけではない。顧客を引きつけ，維持するという企業目的を達成するために，総力を挙げてやらなければならないすべてのことを，一手に引き受けるのがマーケティングである。したがって，それを実践する場合，企業活動の全体を総合的に考えるという立場に立たなければならない。

⑶　企業家とイノベーションと市場

現代の米国では，特に，将来の市場動向に合わせた事業創造が問題とされる。ドラッカーなどが，その典型であるが，近年注目を集めている「ブルー・オーシャン戦略」の考え方もその一環である[46]。これは新規事業創造に関する考え方を述べたものであるが，近年非常に注目を浴びてきている[47]。

こうした新規事業創造の考え方に対して，既存企業における事業創造の研究も盛んである。大企業における事業化とイノベーションの関連問題は，G. ピンチョウ（1985）が『企業内起業家（イントラプルナー）』を育てる関係で論じている[48]。

この訳本では，「イノベーション」を「新機軸」と訳しているが，こうした内容を持つ「イノベーション」の重要性については，P. ドラッカーが〝management〟で〝marketing〟と〝innovation〟の重要性という形で述べたものであり，もっと前に，J. A. シュペーターが強調していたところである[49]。

シュンペーター　自然は飛躍せず，に異論を唱え，人間の「文化」や「知識」の発展は，連続的ではなく，飛躍的に生じるとして，「創造的破壊」の言葉を出したことで有名である。

林（周）は，シュンペーターを評価している[50]。

企業家はしたがって商人とは別個な概念である。ところで，この企業家という言葉を一応きちんと定義して経済学へ導入した人はR. Cantillon（1680-1734）だといわれる。彼はもとアイルランドの商人で，のちパリへ移って銀行業に従事した。彼は1755年の著『商一般の本質論（〝Essai sur la nature du commerce en général〞）の第13章の題を〝欧州では，物品の流通，交換および生産は，企業家が危険を冒してこれを営む〞とし，さまざまな業種の企業者について解説している。……。

企業家がこのような革新的なやり方で彼の仕事を遂行するに当っては，関係者の抵抗に会うことは必至であり，それゆえ彼はそれを排して革新を遂行するだけの力量・洞察力を身につりている必要がある。このようなエネルギーに満ちあふれた精神を企業家精神（entrepreneurship）という。

経済学の標準的な競争理論には，このような企業家精神とか企業家活動とかいう概念は，理論として折り込まれていない。その点でいうとSchmpeterの理論は，企業家の役割を，市場機構に対し内在的なものとではなく，超越的なものと見ていることになる。企業家の創造的破壊の過程を，資本主義の本質と見なしている点は，彼の卓見ということができる。……。

企業家について総括しておく。現代の企業家は，言うまでもなく商人ではない。彼の本質は，歴史上に見られる商人のように個人的リスクを取って事業に賭ける事業主ではない。

（筆者注：これこそが問題である。やっていることは同じでも，個人と組織の違い，商とビジネスの相違である。）

①事業と欲望

ところで，経済学者シュンペーターは，供給が需要を形作るとしているが，現代のビジネスの考え方は基本的に逆である。仮に，まずオッファーがあってもそれを認知させることは容易ではないという考えに立っている。消費者市場優先の考え方である。

シュンペーターの事業家はアンテルプルナールであるが，創造的破壊は，「産業革命」とか「IT革命」とかに代表される社会的影響力を持った新規事業創造ことである。

しかしながら，一般の事業家の事業創造には千差万別あると言わざるを得ない。それは，市場の多様化にある。市場が求める，あるいは求めるであろう商品の内容は絶えず変化してきたし，これからも変化していくであろう。市場が求めるものは多種多様にして限りがないということができる。社会を大きく変える商品から，人々（消費者）個人のある特定な物について，こうあって欲しいまである。さらに，同じ物でも，人の欲求の度合いに相違がある。

英語圏では，「欲望」に関連する言葉は，desire，needs，wants，aspirationsなどがある。

〝desire〞は，T. Williams（1947），W. B. Irvine（2006）の書物に見ることができる[51)52)]。

また，〝needs”，〝wants〞は，コトラー（Kotler）の著書〝*Marketing Management*〞に頻繁に登場するお馴染みの用語である[53)]。

例えば，コトラーの「マーケティング」の定義は，「すべての個人や企業が欲するモノを獲得する過程」として以下のようになっている。

〝Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they **need** and **want** through creating, offering, and exchanging products of value with others.〞

「マーケテイングとは，個人や組織が，製品を創造したり，オファーしたり，また他の価値あるものと交換したりすることを通じて，

彼らが必要とし，また欲求するものを獲得する社会的・経営的過程である。」

〝aspirations〟は下記のG. カトーナ・B. ストランペル・E. ツァーンの共著書に登場している[54]。

desire，needs，wnnts，aspirationsを日本語に訳出するとどうなるか。本稿「商学とマーケティングの講義ノート(1)の注（13）において，これらの「欲望」関連の英語と日本語の対応関係を考察している[55]。

こうした多種多様な欲望を満たすため企業側は商品を開発し事業化することになるのである。

言わんとするところは，現代における新規事業開発者はもとより既存の企業も，そうした人々の欲望をどう察知し，それをどういう製品（まだ商品になっていない）に仕立て上げ，その存在をどう消費者にアピールし，最終的に購買してもらうかが問われるということである。

実際上，今日では，個人では可能ではないので，ほとんどの場合，組織化することになる。会社組織では，１社内でも調達購買，製造，研究，経理，営業（販売）各部門の一糸乱れない内部の統制化が図られなければならない。当然そうした一連の活動には一社には手に余り，数社の協力を仰ぐ必要も生ずるかもしれないから，企業間の統合化の問題解決が欠かせないことになる。

その上で，そうした一連の諸活動により利益の発生が見込まれれば，事業化に踏み切るということである。つまり，事業化の可能性があって，組織化があり，管理・調整化があるということである。

その点は，アメリカでの経験を踏まえた経営者（㈱ミスミ代表）三枝匡が経営学者伊丹敬之との共著（対談）の中で語っている「市場セグメント」についての考えが理解の助けとなる[56]。

市場細分化（マーケット・セグメンテーション）の重要性については，伊丹（1986）が，別の著書で強調しているところである[57]。

②市場の重要性が入っていない

やはり，日本の「経営学」では，「市場」の重要性を，また，定義に「市場」を陽表的に導入していない点が問題であろう。古川でも，マーケティング戦略やマーケティング・マネジメントについては，数カ所のみ説明がある程度である[58]。

「ゼミナール経営学入門」でも市場の重要性についての記述はある。しかし，大部分の記述は，既存企業や大企業向けの啓蒙である。「市場におけるすきまの発見」，「すきまから市場創造へ」，いった内容である[59]。

そのため，基本的には，「商品」や「ビジネス・システム」の二つの差別化が欠かせないとしている（**表２**）。

A. C. チャンドラー（Alfred D. Chandler）の大著〝Strategy and Structure〟（1962）の新邦訳題名は，文字通り，『組織は戦略に従う』（2008）である[60]。そこでは，戦略

表２　製品あるいはサービスの差別化とビジネス・システムの差別化

方法	製品あるいはサービスの差別化 （製品・サービスに違いを生み出す）	ビジネス・システムの差別化 （経営資源と事業の仕組みを通じて違いを生み出す）
特徴	目立つ，わかりやすい 華々しい成功 真似やすい 持続時間が短い	目立たない，わかりにくい 目立たない成功 真似することが難しい 真似するのに時間がかかる 持続する

あっての管理であり，組織化であることを4つの大企業を詳細に分析して見せているのである。

チャンドラーは，「終章」のまとめにおいても，「需要や市場の重要性」を改めて強調している。

日本の「経営学」には，「市場」が基本的に重要であるということの記述が乏しいといえるのである。

本節のおわりに

ビジネスの学問とはどういうものであろうか。本節では，ひとまずビジネスと「経営学」との関係について論じてきた。

前号において，商（commerce）とビジネス（business）について検討した。そして，前者では個人が，後者ではビジネス組織（＝企業）が，利益を求めて市場に対して活動を行うことであるとしてきた。言い換えれば，筆者の定義では，「企業とは，利益を求めて事業を行う組織体」となる。

ところで，これまでわが国においては，「商」の学問は「商学」として研究してきたことはよいとしても，「ビジネス」の方は，どちらかというと「経営学」という名の下に研究してきたと考えられる。本当にそれでよいのであろうかというのが，ここでの問題であった。

ところで，現代では，各国における経営学関係の学問は**表3**のように考えられている。

このようにまとめてみたとき，欧米で言うところの〝business（ビジネス）〟を学問として研究する学は，日本語では「経営学」でよいのであろうか，ということである。

話を先取りすると，いわゆる「ビジネス」では，まずもって「事業を行う」ことが大前提であるのに，日本の「経営学」では，「管理，組織，調整」の問題が中心テーマになっている。

日本において「経営学」の命名者である上田貞次郎の念頭にあった「経営」とは，事業を決め，それを推進するあらゆる手立ての中から最善と思われる施策をとるという全過程，全行動の総称ということであった。その意味で，上田は，この実践を前提とする「経営学」は独立の学問ではないと言ったのである。一方，増地庸治郎は，「経営学」を独立の学問とするが，「企業」は単なる「機構」であり，したがって，企業には「目的」も「営利性」もない存在に過ぎないのだと述べたのである。

とにかく，日本の「経営」や「経営学」には，「どのような事業を始めるか，実行するか（組織化，管理化するか）」の基本的な問

表3　経営学関係の学問の比較

	16～18世紀後半	現　　代	学　問　名
欧州	（英）commerce	business	business administration（経営学） marketing（マーケティング）
	（仏）commerce	affaire（＝business）	économie de l'affaire（経営学） marketing（マーケティング）
	（独）Handel （＝trade）	Geschäft（＝business）	Geschäftswirtschaftswissenschaft（経営学） Marketing（マーケティング）
米国		business （19世紀後半～）	marketing（20世紀初頭～） management science（20世紀初頭～） business administration
日本	**商業** **（18世紀～）**	**商業（流通）** **経営**	**商学**（商人の学）（18世紀～） **マーケティング**（20世紀半ば～） **経営学**

題がほとんど欠落したままで推移してきている（ないし，意識的に無視している）。

つまり，日本においては経営学の黎明期から（ドラッカーの紹介以降は特に），「経営」や「経営学」に「管理化，組織化」の意味を〝たっぷり〟持たせ，そこにおける理論付けを行なうことのみに専念してきたように見えるのである。

こうしたアメリカ流のビジネスを「management（経営）」で受け取る一方，「marketing（マーケティング）」も導入されてきた。

日本では，「経営（学）」の欠落部分を「マーケティング」が補ってきているという言いた方もできるかもしれない。「事業とは何か・事業にとって何が重要か」とか「消費者・市場対応や市場調査のあり方」等については「マーケティング」が受け持つ領域と考えられてきた。

ところで，アメリカでは，19世紀と20世紀の交のころ「マーケティング」の言葉が生まれて以来，その領域で企業理念（目的），機能，戦略（計画），管理化，組織化，ミクロ（企業）とマクロ（流通システム）の関係性等の問題を100年以上にわたって研究してきている。

端的には，事業を行うに当たって市場（消費者の集まり）とその対応が最も重要であり，そのため市場の状態や変化を知る（市場調査）こと，その上で市場対応行動（例えば，製品化，販売促進，チャネル選択など）を採ることになるが，その際，カギになるのは事業を推進するに当たって企業内の各部門が各機能が一糸乱れず一体化したものになる必要性があるということなのである。

チャンドラーは，その著で，４つの大企業を微に入り細に入りして分析した結果から「〝戦略〟あっての〝管理〟であり〝組織化〟である」ことを示し，さらに戦略の元になる「需要や市場」の重要性を繰り返し強調している。

これが，筆者をして，アメリカでは「マーケティング」がビジネスの総合性とその学問性をあらわしていると考えたい理由である。

実際上，「どのような事業を始めるか，実行するか」は取り扱いが困難である。やってみなければ分からない部分が多く，理論化することやそれを学問に昇華させることはもっと困難そうである。例えば，典型的な例，「ブルー・オーシャン戦略」は「単なる思いつき」とか「過去の理論の言い換え」といった言い方をされる。

管理化や組織化・調整化の方が取り扱いやすく，概念化して理論展開しやすい面もあろう。

しかし，事業あっての経営であり，事業なしに管理も調整もないという点が重要である。これを含まない学問は本当の意味での「経営学」ではないのではないかと考えてしまう。

いずれにしろ，日本の「経営学」は，ビジネスにおける「トータルな活動」を捉えようとしてきていないと言えるのである。

ただし，日本の「経営学」はそれでよいのだという説も成り立ちうる。経営の全般を取り扱う学問ではなく，〝management〟にかかわる学問とするものである。

そうすると，ビジネス活動をトータルに捉える学問，そしてそこから導出される理論で実際問題を考えることのできるものが要請されてくるのである。

つまり，「経営学」に「事業」問題も含めた学問が必要となり，例えば，「企業学」とか「事業学」という名称がでなければならない。

筆者としては，実はこの役割を「マーケティング」に持たせたいと考えているが，この点は，次号以下で展開する。

本節の「注と参考文献」

1）古川栄一（1990）『経営学通論』，同文舘，p.3。
2）野中郁次郎（2002）「組織の行動を総合的に説明する学問」『やさしい経営学』，日経ビジネス人文庫，pp.12-35。
3）由井常彦：（http://cicero.u-bunkyo.ac.jp/lib/kiyo/ba2006/KEIEI007-025.pdf # search）
4）武田晴人（2008）『日本人の経済観念 ── 歴史に見る異端と普遍 ──』，岩波現代文庫，pp.8-12。
5）YAHOO・JAPAN?（石塚裕道筆）（http://100.yahoo.co.jp/）
6）ウイキペディア
7）『日本経済新聞』，2009.9.13付。
8）『生産性新聞』，2009.8.21付。
9）Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers.（ドラッカー著（現代経営研究会訳）（1965）『現代の経営（上）（下）』，ダイヤモンド社。）
10）Drucker, Peter F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices,* Harper & Row, Publishers Inc.（ドラッカー著（野田一夫・村上恒夫訳（1974）『マネジメント ── 課題，責任，実践 ──（上）（下）』，ダイヤモンド社。）
11）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。）
12）（http://www.icpe.or.jp/blog/2008/12/post_7.html）
13）林　周二（1999）『現代の商学』，有斐閣，p.281。
14）Defoe, D. (1725), *Everybody's Business is Nobody's Business.*
　なお，〝Defoe, D. (1726), *The Complete English Tradesman.*″は，日本では『完全なイギリス商人』ないし『英国商人大全』の書名で紹介されている。
　：From Wikipedia, the free encyclopedia
15）Crosby, Alfred W. (1997), *The Measure of Reality: Quantification and Western Society, 1250-1600*, Cambridge University Press.（小沢千重子訳（2003）『数量化革命 ── ヨーロッパ覇権をもたらした世界観の誕生』，紀伊國屋書店，pp.253-254.）
16）Heilbroner, Robert (1976), op. cit.,（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，p.153。）
17）古川栄一（1990）『経営学通論』，同文舘，pp.7-8。
18）伊丹敬之・加護野忠男（2000）『ゼミナール・経営学入門』，（初版1989年），日本経済新聞社，pp.2-5。
19）伊丹敬之（2007）『経営を見る眼 ── 日々の仕事の意味を知るための経営入門 ──』，東洋経済新報社，pp.50-51。
20）伊丹敬之（2007），同上書，pp.57-58。
21）榊原清則（2009）『経営学入門（上）』，日本経済新聞出版社，p.17。
22）榊原清則（2009），同上書，p.20。
23）岩井克人（2006）『会社はこれからどうなるのか』，平凡社，pp.42-47。
24）青木昌彦（1995）『経済システムの進化と多元性 ── 比較制度分析序説 ──』，東洋経済新報社，pp.11-14。
25）NPO法人・茨城県経営品質協議会：（http://www.icpe.or.jp/blog/2008/12/post_7.html）
26）石田梅巖（1739年）『都鄙問答』（足立栗園校訂（1999），岩波文庫）。
27）Montesquieu, Charles Louis de Secondat Baron de la Brède et de (1748), *De l'esprit des lois*, Garnier Frére, Libraires-Éditeurs.（モンテスキュー著（野田良之他訳）（2008）『法の精神（上）（中）（下）』，岩波文庫。）
28）Smith, Adam (1776), *An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, The Fourth Edition, London.（アダム・スミス著（2000）『国富論(1)(2)(3)(4)』，（第5版（1789年）の訳），岩波文庫。）
29）茂木健一郎（2007）『欲望する脳』，集英社新書，pp.9-17。
30）『論語』，金谷治訳注，岩波文庫（ワイド版），p.35。
31）眞野　脩（1997）『講義・経営学総論』，文眞堂，pp.1-4。
32）加護野忠男（1997）「〝鋭い刃物″が切り残すもの」『経済セミナー』，No.505，pp.14-17。
33）山城　章（1968）『新講経営学』，中央経済社，pp.3-6。
34）古川栄一（1990），同上書，pp.18-22。
35）堀越芳昭（1992）「日本経営学の成立 ── 増地経営学説の原理と形態 ──」『商学論集』（山梨学院大学），第15号，（http://homepage3.nifty.com/horikoshi-lec/kou08z1nihonkeieigaku.htm）
36）古川栄一（1990），同上書，pp.24-25。
37）野中郁次郎（2002）「組織の行動を総合的に説明する学問」『やさしい経営学』，日経ビジネス人

文庫，pp.12-35。

38）古川栄一（1990），同上書。

39）古川栄一（1990），同上書，p.3。

40）Drucker, Peter F. (1954), *op. cit.*，（ドラッカー著（現代経営研究会訳）（1965）『現代の経営（上）（下）』，ダイヤモンド社。）

翻訳では，〝business〟は，〝事業〟と訳されている。

41）Drucker, Peter F. (1974), *op. cit.*, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, Publishers Inc.（P. F. ドラッカー著（野田一夫・村上恒夫訳（1974）『マネジメント ── 課題，責任，実践 ──（上）（下）』，ダイヤモンド社。）

翻訳では，〝business〟は，〝企業〟と訳されている。

42）三枝匡・伊丹敬之（2008）『日本の経営を創る ── 社員を熱くする戦略と組織 ──』，日本経済新聞出版社，pp.152-153。

43）後藤幸男・小林靖雄・土屋守章・宮川公男代表（1973）『経営学を学ぶ』，有斐閣選書，初版 1971 年。

44）伊丹敬之・加護野忠男（2000），同上書，初版 1989 年。

ただし，このゼミナール・シリーズには，後年，『ゼミナール・マーケティング』が出版されている。

45）セオドア・レビット（2001）「連載マーケティング発想法第①回 CEO の責務」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』，November 2001，pp.109-122。

46）Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the Competition irrelevant*, Harvard Business School Press.（W・チャン・キム＝レネ・モボルニュ著（有賀裕子訳）（2005）『ブルー・オーシャン戦略 ── 競争のなし世界を創造する ──』，ランダムハウス講談社）。

47）田中史人（2009）「事業創造とマーケティング」『現代マーケティングの理論と応用』（黒田重雄・佐藤耕紀・遠藤雄一・五十嵐元一・田中史人著），第 5 章所収，同文館出版，pp.165-206。

48）Pinchot, Gifford (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York.（ギフォード・ピンチョウ著（1989）『企業内起業家（イントラプルナー）』，講談社文庫。）

49）Schumpeter, J. A., “Business Cycles: A Theoretical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process” 2 vols, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York., 1939, pp87-88,（吉田昇三監修・金融経済研究所訳『景気循環論』（全 5 冊）有斐閣，1958 年-1964 年，126 頁）。

シュンペーターは「経済発展」をもたらすのが「イノベーション（innovation）」であり，イノベーションを遂行するのが「企業家（entrepreneur）」であると述べた。また，彼はイノベーションとは「創造的破壊（creative destruction）」から成り立ち，創造的破壊とは次の 5 つの「新結合（New Combinations）」によるものと示した。すなわち，

(1) 新しい製品，または新しい品質の製品
(2) 新しい生産方法
(3) 新しい市場の開拓
(4) 原料や半製品の新しい供給源の獲得
(5) 新しい組織の実現（独立的地位など），

である。

50）林　周二（1999）『現代の商学』，有斐閣，pp. 132-133。

51）Williams, Tennssee (1947), *A Streetcar Named Desire*, Roslyn Targ Literary Agency, Inc.（テネシー・ウィリアムス著（小田島雄志訳（1988）『欲望という名の電車』，新潮文庫，（1951 年映画化）。）

52）Irvine, William B. (2006), *On Desire-Why We Want What We Want*, Oxford University Press.（ウイリアム・B・アーヴァイン著（竹内和世訳（2007）『欲望について』，白揚社。）

53）Kotler, P. (1997), *Marketing Management*: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th Edition, Simon & Schuster Company, p. 9.

54）Katona, G., B. Strumpel, and E. Zahn (1971), *Aspiration and Affluence*, McGraw-Hill, Inc.（G. カトーナ・B. ストランペル・E. ツァーン著（石川弘義・原田勝弘訳）（1977）『欲望の心理経済学 ── その国際比較研究 ──』，ダイヤモンド社。）

55）「欲望」関連の語の日英対応：

desire（欲望）：一般的な欲望（願望）をあらわす言葉：（幸せを求める）

needs（必要性）：何かに不満を感じている状態，欲しいものが明確にならない：

wants（欲求）：（通例複数形）欲しいものが具体的になったもの（必要物，必需品，必要，入用）

aspiration（願望）：（～への）強い願望，大志，野心

(demand（需要）：wantsに購買力（お金）が付随した状態（需要)/supply（供給))

56）三枝匡・伊丹敬之（2008），同上書，p.167。

伊丹　その「創って，作って，売る」の導入の難しさについて，三枝さんの経験を話してくださいますか。

三枝　改革プランを作る手順を言えば，まず会社の商品やサービスを買って下さるお客さんを何らかのセグメンテーションで分けるんです。そして例えば三つの重要な市場セグメントがあるとすれば，それぞれのセグメントに供給する商品やサービスの「創って，作って，売る」が一気通貫でワンセットになっている組織ユニットを三つ作ります。そのとき互いに社員が重複しないように，独立して経営ができるかどうかを設計するわけです。要するに会社の中に三つのミニ会社を作るようなものです。

このセグメンテーションと事業ユニット組織の対応関係がきれいに分かれていないと，例えば同じお客さんに三つの事業ユニットから営業マンが行かなければいけないとか，同じ技術者が複数の事業ユニットの仕事をしないとそれぞれの事業が回らないといった現象が起きます。この組織の分け方を探すというのが簡単ではない。それがうまくできたときには事業を分けられるし，どうしてもできないときには，むしろやらない方がいいという結論かもしれないわけです。

57）伊丹敬之（1986），同上書。

市場細分化（マーケット・セグメンテーション）の重要性を強調【第3章（3-2）節を参照】。

58）古川栄一（1990）『同上書』，(p.156)，(pp. 234-236)。

59）「ゼミナール経営学入門」でも市場の重要性についての記述はある。しかし，大部分の記述は，既存企業や大企業向けの啓蒙である。「市場におけるすきまの発見」，「すきまから市場創造へ」，いった内容である（pp.31-40)。**表2**はp.43。

60）Chandler Jr., Alfred D. (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press.（アルフレッド D. チャンドラー，Jr.著（有賀裕子訳）『組織は戦略に従う』，ダイヤモンド社。）