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	マーケティング学から見た日本とフランスの経営者の倫理観の相違について
著者	黒田，重雄；Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，16(4)：61-82
発行日	2019-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

マーケティング学から見た日本とフランスの経営者の倫理観の相違について

黒　田　重　雄

目　次

はじめに
1．ゴーン問題とは
2．各界の反応
3．経営者の資質について
　── 経営学者からみた経営者の人間観
4．フランス人の考え方の根底には何があるか
　── フランスでは，なぜ，ストライキが多いのか
5．現行マーケティングは宗教とは無縁なのか
おわりに
注と参考文献

はじめに

筆者は，これまで現代マーケティングにおける倫理・道徳観について検討してきている。

つまり，現行マーケティングにおける「人間」概念に倫理観・道徳観はあるか[1]，また，マーケティングに宗教観は必要なのか[2]，といった点についてであった。

とりわけ，広瀬文乃（2008）の，「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」[3]として，野中・竹内（1996）の考え方を掲げている[4]ことに注目した。

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」と述べていたからである。

最近の話題である日産のゴーン問題で，「日本のマーケティングと宗教，倫理・道徳」ということが蘇っている。

1．ゴーン問題とは

『朝日新聞』（digital 版）によると[5]，

日産自動車（本社・横浜市）のカルロス・ゴーン会長（64）が自らの報酬を過少に申告した疑いがあるとして，東京地検特捜部は 19 日，金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）容疑でゴーン氏を逮捕した。過少申告した金額は億単位にのぼるとみられる。

日産「事実関係を確認中」 ゴーン会長の任意同行報道

ゴーン氏の役員報酬は 7.3 億円　10 億円下回る

特捜部は同日夕，日産の本社など関係先の捜索を始めた。

ゴーン氏は，経営危機に陥った日産にルノーから派遣され，1999 年に最高執行責任者（COO），2000 年に社長に就任。01 年 6 月から社長兼 CEO となり，日産の再建を進めた。05 年にはルノー社長にも就いた。16 年には，燃費不正問題の発覚をきっかけとした三菱自動車との提携を主導し，16 年 12 月に三菱自

会長にも就任した。

また，〈ウイキペディア〉によると，

「コストキラー」「ミスター調整（FIX IT）」などの異名をとるゴーンは，日産再建に向け社員とともに「日産リバイバルプラン」を作成。短期間で日産の経営立て直しを果たし，2003 年にフォーチュン誌は，彼を「アメリカ国外にいる 10 人の最強の事業家の一人」と称している。

当時，NHK の『クローズアップ現代』（1999 年 7 月 27 日）でも「コストキラーは日産をどう変える」というテーマで取り上げられた。

経営不振に陥っている日産自動車の再建は，提携したフランスの自動車メーカーのルノーから送り込まれたカルロス・ゴーンさん（45 歳）にゆだねられている。番組は，「コストキラー」と言われるゴーンさんが，日産のこれまでのやり方を崩しながらどうリストラを進めるのか，1 か月の密着リポートである。

われわれ経済学や経営学や会計学を専攻する者たちの集まりでは，やはりというべきか，ゴーン問題の解釈は，真っ二つに分かれる。

一つは，あれだけの報酬をもらうのは，倒産寸前の会社を救い，V 字回復を成し遂げたのだから当たり前である，であり，もう一つは，とにかく日本人の感覚にはなじまない。それより，ずっと長い間共存してきた系列会社をばっさり切るとか従業員 21,000 人の首きりをいっぺんにやるとかいったような日本人がやれないことをやっただけである。それを良いことに毎年 10 億円の報酬には首を傾げる，である。

『日本經濟新聞』によると，日米欧の高額報酬のそれぞれ 10 位までの数字を掲げ，「日米欧の最高経営責任者（CEO）の報酬を比較すると，米国が突出し，欧州も日本を総じて上回る水準だ。中央値で比較すると米国は日本の約 6 倍に達する。米国の高額報酬には批判も強まっている一方，日本は現状のままでは人材獲得競争で後れを取る恐れがある」と報じている[6]。

ちなみに，ゴーンの報酬については合わせて 20 億円という[7]。

日産からの報酬は，2015 年度で，10 億 7,100 万円。ルノーの報酬は，2015 年度で，およそ 8 億 9 千万という。日産と合わせると，約 20 億円となる。

ゴーンの報酬に対しては，サラリーマンの生涯報酬と比較した，以下のような記事もある[8]。

会長と社長の 2 人で役員報酬総額の 4 分の 3 を独占

サラリーマンが一生に稼げる賃金はいくらなのか ──。労働政策研究・研修機構の試算によると，大卒・大学院卒の男性で 3 億 2640 万円，高卒男性で 2 億 4900 万円だという。

日産自動車のカルロス・ゴーン会長が 11 月 19 日，東京地検特捜部に金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）の疑いで逮捕された。2010～14 年度の 5 年間の報酬が計約 100 億円だったのに，計約 50 億円と記載していたという。

実態の半分にとどめた記載分だけでも年平均で 10 億円になる。わずか 1 年間で，大卒・大学院卒の生涯賃金の 3 倍，高卒の 4 倍の金額を稼ぎ出す計算だ。

さらに，最高経営責任者を務めるルノーからの報酬がこれとは別にある。

「これ以上，何でお金が必要なんだろうか」と思うのが大多数の国民の率直な印象ではないだろうか。

ゴーン氏の高額報酬はもともと有名で，毎夏に前年度の金額が公表される度に，賛否両論がわき上がってきた。

事件をきっかけに，改めて直近の 2017 年度の報告書を見てみた。この年度も過小記載された可能性があるが，それでも「経営トップに甘く，サラリーマンには渋い」という，日産の賃金ピラミッドが浮かび上がる。

頂点に立つゴーン氏の報酬は 7 億 3500 万円。社長兼最高経営責任者（CEO）から会長に退いたことで，前年度よりも約 3.6 億円少なくなったが，それでも収益で圧倒するトヨタ自動車の内山田竹志会長（約 1.8 億円）の 4 倍だ。

一方，気になるのは普通の社員の懐だ。同じ報告書によると，2017 年度の平均給与は 818 万円。トヨタの 832 万円を下回る。

「残念という言葉をはるかに超えて，強い憤りだ」。日産の西川広人社長は 11 月 19 日夜の記者会見でゴーン氏批判を繰り返したが，高額報酬の是非を問われると，「日本人だから低い，日本企業だから低い，欧米企業だから高いというのは徐々に是正させて行くべきだと思う」とゴーン路線の擁護に回った。

それもそうだろう。西川氏の 2017 年度の報酬は，ゴーン氏に次ぐ 4 億 9900 万円。ほかの 6 人の社内取締役の報酬は，いずれも 1 億円以下。トップ 2 人で，社内取締役 8 人の役員報酬総額の 4 分の 3 を独占する，いびつな報酬体系だ。

ゴーンの報酬をめぐっては，日本とフランスの文化の違いに着目したものもある[9]。

日産自動車のカルロス・ゴーン前会長の失墜により，先進国間でも文化の違いによって企業慣行が大きく異なるエリアが残っていることが鮮明になった。それは，幹部報酬だ。

企業の財務報告の方法は近年，国際会計基準の広範な導入を受けて世界的に取り入れつつある。だが経営陣の報酬の開示度合いをめぐっては，おおむね各国が引き続き独自のルールを設けている。

とにかく日本人の感覚にはなじまない。それより，ずっと長い間共存共栄でやってきた系列会社をばっさり切るとか，従業員 21,000 人の大量首きりを一遍にやるとかいった日本人の経営者ではやれないことをやっただけである。それを良いことに毎年 10 億円の報酬には首を傾げる，というもの。

こうした説に共通するのは，どちらかというと，経営者の倫理問題に関わると筆者は考えている。

たとえば，東レの日覚昭広社長は，その点の考えを述べている[10]。

社外取締役が経営者の不正を見抜くのは不可能だ。上司と部下が組むようなケースならなおさらだ。自分を律することができない人間がトップに就いてはならない。

……

「社内でさえわからない不正は社外の人に見破れない」。東レの日覚昭広社長は断言する。日産自動車の取締役は 9 人中 3 人が社外だが不祥事を防げず「米国でも不祥事は起きる。米国型の仕組みを導入しても結局は経営者の倫理観の問題」と強調する。

日産の会長は解任されたが，一方，ルノーは，取締役会で「不正を認定する十分な情報がない」として，解任を見送っている。ゴーン容疑者の 2015～18 年のルノーの報酬に問題がなかったとの見解も公表している[11]。

ゴーンは，日本人のやれないことをやって，V 字回復を成し遂げた。そして，日本人にはとてつもない報酬を得ることで逮捕され，日産会長も解任されるに至った。こうしたことは，日本とフランスの国民性や経営の仕方の違いを浮き彫りにしたと筆者は考えている。

その証拠に，ルノーの取締役会では，「不正を認定する十分な情報がない」として解任を見送っている。

ここで，二つの問題がクローズアップする。一つは，日本では，報酬の高さが問題となり，フランスでは，問題にならない。こうした違いが出るのはなぜなのか，である。

もう一つは，なぜ，ゴーンは表向き報酬を低くしようとしたのか，である。

2．各界の反応

今回の逮捕劇は，マーケティングから何を言えるか。

一般にマーケティングからのコメントはない。『日本經濟新聞』の「社説」[12] にもあるように，今回のゴーンの逮捕については，「トップの暴走　招いた日産の企業統治不全」が招いた日産内部の企業統治の問題であって，マーケティング戦略とは無関係のところで起こったものである。したがって，マーケティングから解釈する問題ではない，に筆者も同意するし，これが一般的な見方であろう。

識者による反応

ゴーン問題についての一般的な見方は，東大名誉教授で政治思想史専攻の姜 尚中が，雑誌『AERA』に書いているものであろう[13]。

> 日産自動車のカルロス・ゴーン前会長は，まるで御者が 3 頭立ての馬車をうまく扱うかのごとく，日産，ルノー，三菱自動車という三つの世界的な企業の経営で実績を上げ，同時に権力を得ていました。
>
> もともと 3 社は，それぞれが独立した企業です。ましてルノーはフランス政府が筆頭株主で 15％もの株を所有している，ある種ナショナルフラッグシップとしての顔を持つ企業です。1999 年に日産がルノーの傘下に入ったことで「コストカッター」としてやってきた彼は，いつしか日産のオーナーだったと錯覚するくらいに存在感を示し，ディバイド＆ルール（分断統治）で独裁的な権限を行使するようになりました。これは，これまでのコーポレート・ガバナンス（企業統治）の歴史を振り返っても，極めて珍しい事例ではないでしょうか。そう考えると，ある意味で，ゴーン前会長はこれまでは考えられないような企業統治を自ら築き上げ，その頂点に君臨したといえます。
>
> とはいえ，いくらワンマンだったとしても外部監査はありますし，普通はそこでチェック体制が働いていたはずです。それが働かなかったのかどうか。また，東芝などの不祥事を見てもわかるように，これまでの不祥事はあくまでも企業単体でした。つまり，コーポレート・ガバナンスの視点から今回の事案を見てみると，今回の問題は何もかもが初めての事案だったことに気づきます。
>
> 国も違えば企業体質もまったく違う企業を束ねるということは，ゴーン前会長しか知りえない空白の部分がたくさんあったはずなのです。今後，世界的企業を束ねることで絶大な権力を持つ「ゴーン型」のコーポレート・ガバナンスは増える可能性もあります。そういう意味でも「ゴーン型」のコーポレート・ガバナンスにもっと目を向け，内実を明らかにしていくべきでしょう。
>
> ゴーン前会長の失脚劇は，日仏間の国際問題へと波及しそうで，ルノーと日産のコーポレート・ガバナンスをめぐる覇権争いの様相を呈しつつあります。国境を超えたコーポレート・ガバナンスの問題から目を離せません。

経済学者からの反応

経済学者はゴーン問題をどうみているか。元東大教授で最先端の研究とは距離を置いて独自の理論を生み出してきた，たとえば，『ベニスの商人の資本論』を書いた経済学者の岩

井克人が，新聞でのオピニオンで語った記事がある[14]。

「資本主義の危機 変化促せ」と題する岩井の意見：

「主流派経済学者が，世界経済はグレートモデレーション（大いなる安定）に到達したと自賛した数年後にリーマン・ショックが起きた。金融危機による混乱，所得格差の拡大，環境破壊といった資本主義が抱える問題は，これまでの経済学のあり方と密接に連している」

── 経済学は問題の解決策を提示できないのですか。

「人間は合理的に行動するという仮説を立て，その自己利益追求が社会にとって良い結果をもたらすようなインセンティブ（誘因）の設定を考えるのが，主流派経済学の基本。それを基礎にしてミクロ経済学では契約理論やゲーム理論が発達し，さらには，人間は無限の未来に関しても合理的に予想できると仮定し，その予想が現在の行動のインセンティブを左右する視点を入れたマクロ経済学を生み，ともに一定の成果を生んだ。経済学の手法は政治学，社会学，法学などに広かった。ところが，経済学の方法論を極限まで進めた結果，従来の方法論では解決できない問題が逆に浮き彫りになった」

── その限界とは。

「ミクロ経済学は，すべての人間関係を契約関係として理論化してきた。2人のインセンティブが両立する関係だからだ。だが，社会には契約が不可能な関係が無数にある。

老人の世話をする後見人，患者を手術する医者，法人としての会社を経営する取締役など，仕事を信頼によって任せざるを得ない関係であり，後者に忠実義務を課さなければ機能しない。ここでは自己利益を前提とする契約理論は有害ですらある。環境問題も，現在と将来の世代が契約を結べないから解決が困難なのだ」

「マクロ経済学でも，人間の合理性を前提としたため，貨幣の本質を見失い，経済危機の分析を放棄してしまった。市場での交換は貨幣を媒介とするが，人が貨幣を受け取る時，他人もそれを貨幣として受け取ることに賭けている。貨幣を使うこと自体が実は投機なのだ。投機はバブルやパニックを起こしうる。貨幣のバブルとは貨幣がモノよりも価値をもってしまう恐慌。パニックとは貨幣価値が急落するハイパーインフレ。資本主義には必ず危機が伴う」

── 経済学者には何かできるのでしょうか。

「今，資本主義も民主主義もひどい状況にあるが，両者に代わるシステムはない。どうすればましなものにできるかを考えるのが役割だ。政治家も役人も企業人も市民も，経済はこう動いているという『小さな経済学』をそれぞれ頭に入れて行動している。そしてその多くは主流派の理論なのである。その帰結が現在の経済問題だ。インセンティブを重視するミクロ経済学や貨幣の本質を忘れたマクロ経済学では対処できない問題があるのを明らかにできるのも，経済学者だ。だからこそ人々の頭の中の経済学を変え，行動や政策の変化を促すことが経済学者の使命だと思っている」　（聞き手は編集委員　前田裕之）

また，岩井の記事の「まとめ」として，以下のような要約を載せている。

岩井氏は，人間の合理性を起点にする主流派の経済学自身が市場の混乱を招いた面があり，経済学者の責任は免れないと指摘する。例えば，**法人と経営者との関係は，経営者の倫理，忠実義務といった要素がなければ円滑に機能しないのに，契約関係だけで割り切った結果，経営者の高額報酬に拍車がかかったとみる。**市場への不信が強まる今こそ，経済学の限界を明確にし，経済合理性だけで動こ

うとする人々の意識を変え，場合によっては利潤追求以外の原理で動く組織が市場に介入するしかないと訴える。

3．経営者の資質について
── 経営学者からみた経営者の人間観

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〉

冒頭でも見た如く，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」として，野中・竹内（1996）の考え方を掲げている。

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[15]。

『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。」

今回の逮捕劇では，いろいろの角度から検討されているが，ゴーンという人物の経営者としての資質はどのようなものだったのかという問題から考えてみたい。

日産が倒産の可能性があるとき，ルノーが

資本参加し，社長にゴーンを送り込んできた。日本人が出来なかった，21,000 人という人員整理，長期的な関係にあった系列会社をばっさり切るという「コスト・カッター」で登場した。それが功を奏し，日産のＶ字回復を成し遂げたことで世界的にも経営者としても一流だともてはやされた人物だった。

このコスト・カッターは，当初「痛みは理解できる」と述べていたが，その後の結果をみれば，カットして得た企業利益を私物化し，自分の私腹を肥やす基にしてしまっている。

しかし，今でも，「あれだけのことをやったのだから，年俸 10 億円は当たり前だろう」という意見も多い。トヨタの社長でも 1 億円というが，アメリカなどでは，もっともらっている。悪いのは日産の体質である，というもの。

一方，経営者の報酬に文化の違いによるという説もある[16]。

> 日産自動車のカルロス・ゴーン前会長の失墜により，先進国間でも文化の違いによって企業慣行が大きく異なるエリアが残っていることが鮮明になった。それは，幹部報酬だ。
>
> 企業の財務報告の方法は近年，国際会計基準の広範な導入を受けて世界的に世界的に取り入れつつある。だが経営陣の報酬の開示度合いをめぐっては，おおむね各国が引き続き独自のルールを設けている。

4．フランス人の考え方の根底には何があるか
── フランスでは，なぜ，ストライキが多いのか

筆者も，これまで何回かフランスを旅して思ったことの一つは，ストライキの多さである。短期の旅行でも，国内の鉄道のストライキで何度も足止めを食って旅程が狂ったし，飛行機のストライキでパスポート検査や荷物検査がなしのこともあった。

なぜこうもフランスでは，ストライキが多いのか。

『知恵袋』によると，

> フランスに住んでいる外国人のみんなはおそらく一度はこう唸ったことがあるだろう。「なぜフランスにはこんなにストライキがあるのだろうか」と。
>
> 確かにそれは間違いではないだろうが，なぜストライキがあるのかを知ることも大切だ。ストライキはフランス国民が何世紀も前から，特に 1789 年のフランス革命以降戦い続けて獲得した確固たる権利なのだ。
>
> その昔，ストライキは「連結」と呼ばれ，1864 年に一度だけ許可された（公務員以外）。第二次世界大戦中はフランスではストライキが禁止されていたが，1946 年に正式にその権利が制定された。ヨーロッパではフランスはストライキが最も多い国だと言っても驚かない。ところが，実はマルタがトップで，次いでデンマーク，そしてフランスは 3 位だ。
>
> ストライキのおかげでフランスは例えば最長 8 時間の労働時間，有給休暇，60 歳での退職を勝ち取った。
>
> 特に郵便局や国鉄 SNCF がストライキにより私たちの快適な日常生活を妨害している時は，苛立つかもしれないがそのストライキのおかげでフランスでのより良い生活が保障されていることを忘れないでほしい。それは，フランス国籍を所持しているフランス人のみならず，フランスで生活しているみんなにとっても同様だ。

以上より，フランスにストライキが多い一つの解釈は，政財官において，トップ・ダウン方式で，トップの命令には完全に従わねばならないことである。企業内では反対できないので，不満人は集合して，ストライキを行

うということである。

フランスの企業統治や組織の意思決定の仕方の特徴

日本銀行の調査研究では，以下のような結果を出している[17]。

○　フランスにおける企業統治（コーポレートガバナンス）のメカニズムの特徴は，

(1)監査役会を置かない取締役会による一元的構造，

(2)取締役会長と代表執行役（米国の CEO に当たる）を兼任する PDG（President — Directeur General）に権限が集中，

(3)株主総会によって選任された監査役が株主に代わって業務・会計を監査，

の 3 点に整理できる。こうした企業統治メカニズムは，形式的には米国型によく似た格好になっている。

── 取締役会の一元的構造や PDG への権限集中といった特徴の背景としては，そもそもフランスにおいては，ブルボン王朝による絶対王政やナポレオンによる帝政など，政治的権限の中央集権傾向が極めて強かったという歴史的背景を反映したものとみられている。

── 1966 年のフランス商法改正により，取締役による一元的構造のほか，取締役会と監査役会の双方を設置する二層構造型も認められたが，その利用は外資系企業の利用が殆ど。フランス企業の中にも一部にこうした二層制を採用する先もみられなくはないが，その利用目的は立法趣旨である監視機能強化という観点とは全く別の場合が大宗。

○　もっとも，フランス企業における企業統治の実態をみると，以下の通り米国型とはかなり異なっており，むしろ日本における企業統治の実態に近いとみることもできる。すなわち，

(1)PDG の権限は米国よりも一段と強力であり，取締役会や監査役の経営監視機能は実質的に形骸化している。

(2)企業の多くが極く少数の大株主に保有されていたという伝統的な資本構造もあって，米国のような株主（shareholder）重視型ではなく，利害関係者（stakeholder）重視型である。

(3)金融市場が果たす経営監視の役割は余り重要視されていない。

(4)短期的な企業収益最大化ではなくより中長期的な企業の成長・業務の継続性を重視している。

(5)企業統治の規範面では，法律は基本原則のみを規定し，より具体的な規則は業界による自主規制に委ねる形となっている。

○　このように，フランス型企業統治が米国型と異なっていることの経済的・社会的背景としては，

(1)企業統治の目的となる社会的価値の相違，

(2)仏高等教育システムを通じた少数エリートによる経営支配，

(3)フランスでは政府の企業統治に果たす役割が大きいこと，

等が挙げられている。

こうした分析は，経営学者の吉森 賢（2001）も同様である[18]。

ここで，日銀調査研究おけるフランス型企業統治の特徴(2)（仏高等教育システムを通じた少数エリートによる経営支配）について若干みておこう。

根本長兵衛（1984）の『小さい目のフランス日記』を参照する[19]。

卒業むずかしい大学

ところで，フランスの子どもがゆとりのあ

る初等教育を享受できるのは，もちろん入学試験の関門がないからである。

幼稚園も小学校も，ごく一部の例外を除けばすべて公立校。六，七歳で幼稚園を修了すれば最寄りの小学校に入学し，第十一学年から第七学年まで五年間の初等教育を卒業後，続いて近くの中等教育カレッジ（中等教育第一期課程＝CES）に進学する。CES は第六学年から第三学年までの四年間で，一般国立大学に進学志望のものは，リセ（高校）に入り，第二，第一学年さらに。“最終学年”を加えた三年間勉強し，バカロレアと呼ばれる大学入学資格試験を受験する。大学での専攻志望にしたがって試験の難易度ほまちまちだが，日本のようにふるい落とす試験ではなくて，入学資格を問う試験だから合格率は高い。

もっとも，大学は一度入学したからといって，日本のように簡単に卒業できない。学士号も修士，博士号もきびしい資格試験だから，資格が取れず途中で脱落する。“大学半卒者”がおびただしい数にのぼり，大きな社会問題にさえなっている。入るのはむずかしく出るのは簡単，という日本式教育システムの逆だといえよう。

しかし，一般国立大学以外のグラン・ゼコールと呼ばれる国立の秀才高等教育機関に進学しようと思えば，激烈な競争試験を突破しなければならない。リセの全課程を終了してさらに二年間，「グラン・ゼコール入学準備クラス」でみっちり受験勉強して，むずかしい入学試験に挑戦する。

サルトル，ボーヴォワールはグラン・ゼコールのひとつ，エコール・ノルマル・シュペリール（高等師範学校），ジスカールデスタン大統領（当時），シラク・パリ市長（前首相）はエコール・ポリテクニック（理工科学校）の卒業生。グラン・ゼコールは，フランス各界の指導的人物をつくり出す名門校なのである。

長くパリに在住する知り合いの日本人夫婦の息子さんＫ君も，グラン・ゼコールに挑戦する秀才だった。寝てもさめても本にかじりつく日本の有名大学受験生顔負けの猛勉ぶり。しかし，グラン・ゼコール入学志望者は，CES，リセを通じて折り紙つきの秀才ぞろい。一般生徒の多くは国立大学へ進学するか，CES 卒業後就職コースに進むから，日本のような国をあげての受験地獄は存在しない。小学校のときから，いや幼稚園の段階で早くも受験地獄の洗礼を受ける日本の子どもと違って，フランスの子どもたちは，はるかにゆとりとバランスのとれた学校生活を楽しんでいる。

驚くのは，われわれ日本人には理解できないが，組織の意思決定方式は，フランスは，日本に比べて圧倒的にトップダウン方式である。

トップの命令は絶対とされている。

トップには，最初のグランゼコール（Grandes Écoles）は国立土木学校であり，1747 年にルイ 15 世の勅令によって，国家建設に不可欠な土木・建築領域におけるテクノクラート養成を目的として創立された。高等教育「グランゼコール」出身者が就くことが多い。

ゴーンもグランゼコール出身である。若くして，会社の中枢を経験している。

ゴーンのもこうしたトップ・ダウン体質を身につけていた公算が高い。

それが日産の苦境を救ったという見方である。あれだけの人員整理と長期にわたって日産と苦楽を共にした系列会社を切ったことである。こんなことは日本人には出来なかった。

彼はこれを平気でやってのけたのは，フランス流トップダウンの故である。

彼も，当時は「痛みはよく分かります。しかしやらねばならないのです」と言っていた。

しかし，その口も乾かないのに，私腹を肥

やしていたというわけである。

5．現行マーケティングは宗教とは無縁なのか

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が表出している。

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。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交わ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[20]。

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[21]。

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[22]。

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[23]。

ここで，日本のマーケティングは，宗教とは無縁なのか，そうで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[24]。

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（p.95〜），「原始人に道徳はあったのか」という疑問から道徳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。」，「道徳ってというものは，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」とする。

結果的に，「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」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。「○○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』という本を書いているが，その中で橋爪は，日本の宗教は，「神道」だとしている。そして，日本人の思考スタイルの中には，儒教・仏教・道教（シンクレティズム）の考え方が入りこんでいるという。

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ている。

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。

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[25]。

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，鮹の足は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ひ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」が日本へ移入さられたことについて書いている[26]。

それから，60 年，現実はもっと深刻な状況にあ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。

日本の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。

一方では，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）」いう言葉が出ている。「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

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[27]。

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[28]。

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[29][30]。

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。

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[31]。

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[32]。

HBS の教授たちは，R. T. ラスト[33]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。

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」観のみならず，「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 だけ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になっている。

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[34]。

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考えている）。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お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指摘をしたことがあった。

おわりに

新日鉄住金は2019年4月に社名を日本製鉄に変更する。なぜ，「日本」を冠するのかについて，『日本經濟新聞』が社長の進藤孝生の説明を載せている[35]。

> 新日鉄住金は2019年4月に社名を日本製鉄に変更する。旧新日本製鉄と旧住友金属工業が統合し6年。この間に中国企業が台頭し，インドも中国に次ぐ粗鋼生産大国に成長するなど業界の環境は激変した。アジア勢が席巻する世界市場での勝算を進藤孝生社長に聞いた。
>
> ── グループ再編や海外企業の買収を加速しているのはなぜですか。
>
> 「国内の鉄鋼需要は少子高齢化で長期的に減るかもしれないが，世界に目を向ければ鉄の需要はまだまだ増える。特に伸びるのは中国をはじめ東南アジア，インドなど新興国だ。一方で新興国は自国産化（鉄を自前でつくること）が進む」
>
> 「これまで日本の鉄鋼業は日本から半製品を輸出してきたが，最近の保護主義的な政策も背景に，現地で半製品までを造るところから手掛けてほしいというニーズが増えている。ただ海外で製鉄所を一から造るには巨額の投資が必要でリスクが高い。現地メーカーへの出資や買収で参入する方が効率的だ」
>
> ── 新興国メーカーも技術力を高めるなかで，どう対応しますか。
>
> 「世界の鉄鋼市場をみると上位10社のシェアで3割程度しかない。これだけ多くの企業がひしめき合う業界は異質だ」
>
> 「その意味では完全競争で，今後も国内外で提携や経営統合が進むとみている。海外の提携先から声がかかるためには新興国が手掛けない付加価値の高い鉄鋼製品を少ない環境負荷でつくる技術や，製鉄所を運営するノウハウなど日本企業だからこそ組みたいと思わせる魅力が必要になる」

こうした日本発の考え方として，鉄鋼業以

外の業界では，どうなのか。

日本のマーケティングと倫理・道徳

アメリカにおけるマーケティングの出自は，いかに売るか，であった。アメリカの大不況時のことを考えるべきであった。そして，マーケティング・リサーチの生誕を考えるべきであった[36]。

アメリカの経験から学ぶのは，これからどういうビジネスをしたら良いのか，であった。

売るためにはどんな方法があるのか，ではなく，生きていくためにはどんなビジネスがあるか，であった。

そのことは，国や地域の特性把握が欠かせない。つまり，マーケティングには，国民性や地域性があるということである。

では，日本のマーケティングにはどのような特徴があるのか。これについては，筆者も幾編か発表してきている[37]。

今日，言うところの日本の流通過程や流通機構は，鎌倉・室町時代にルーツがあると考えている。

そこで，渕上清二（2008）によって，13 世紀前半あたりの鎌倉時代に端を発するといわれる近江商人が行っていた物資を運ぶ実態を考える[38]。

近江商人といっても，その発祥地の土地柄によって呼び名が違う場合がある。高島商人，近江八幡商人，日野商人，湖東商人などである。

近江商人は，行商が基本である。

近江では，農業が暇なとき，ものづくりや商いをした。扱い商品は，織物（近江亜麻），陶器（湖東焼），畳表と蚊帳，塗椀と売薬などであった。富山の薬売りがグループで行っていた行商は，近江の場合は個人が基本であった。

地域の産物⇒ 近江商人⇒ 他の地域　　1）

天秤棒を担いで直接運んだ（注文取りが中心）。重いものを持ち歩くのは大変なので，見本による注文取りが基本であった。

そこで注文品を確実に届けるためのあらゆる交通を駆使した物流網も発達させている。

また，遠くにある地域の場合は，途中に支店を作り，専用の旅館も誂えた。

自地域の産物⇒ 近江商人 A⇒ 近江商人 B⇒ 他の地域

これは，アフリカの場合のサヘルで行われていたものと同じである。

そのうち，他地域の産物を，自地域に持ち込むようになる。

当時，近江へは，苧麻（ちょま），布，紙，塩，海産物，曲物（まげもの）（容器）ものなどが持ち込まれたようである。近江商人も他地域の産物を自地域へ持ち込んで販売している。

（自地域⇦ 近江商人⇦ 他地域の産物）　2）

いろいろな商品で行われるようになる。

こうして，その後，行ったり来たりで，結局複雑な流通機構となったのである。

各種の商品の流通過程が出来上がっていった。

今日，言うところの流通過程の形成である。

こうして，生産者が作った商品はさまざまな人の手を経て最終消費者にわたる図式が描かれている。

なぜ，日本ではこのような複雑な流通経路（流通システム）が出来上がってきたのだろうか。外国ではあまり見られない流通機構の複雑さである。

日本の流通のあり方は，いまから，700 年も前の鎌倉に遡る歴史をもっている。そのあとの座を排し，商売の競争が前提となった室町時代には商人が大活躍したことになっている。そこでは，複雑性のみならず，商人間の

競争の激しさも想像可能である。

かつて，大規模小売店舗地方都市進出問題を引き起こし，アメリカの大規模小売業（トイザらス）の日本進出にまったをかけた日本の流通システムがこれであった。

アメリカの流通の激化は，いまから高々2百数十年ほど前の18世紀後半に始まったと言われている。ずっと，日本の流通機構には歴史的・伝統的な特性がある。

アメリカの流通のあり方で特徴的なのは，日本の25倍の面積をカバーすることであった。そのため，通信販売小売業が生まれた理由である。

日本の小売り販売の特徴は，その歴史的産物としての強固に出来上がっていたシステムがあった。小売り販売の後進国が日本的な流通過程に関与することの困難さは，歴史的な相違に帰着できると考えている。

マーケティングをどう体系化するかについて

次いで，製造面工夫について歴史的考察を試みてみよう。

近江商人は，ものづくりや販売促進でも先駆的な役割を果たしてきている。

前記，渕上は，蚊張づくりの例を上げている。

> 日本最大の寝具メーカー「ふとんの西川」は，天正15年（1587）初代西川甚五郎が八幡に店舗を設けたことが始まりで，奈良蚊張を北陸方面に販売し，さらに近江表（畳表）の商売を始め，美濃・尾張への行商を経て江戸日本橋に店を構えることになりました。
>
> 蚊張の起源は奈良時代以前であるといわれていますが，室町・戦国時代になると，当時の上層階級の間で贈答品として用いられるようになりました。当時の蚊張は，紗を縫い合わせて作られた淡青色のもので，昼間もたたまず垂れ下がった分を竿にかけていたのです。今日，蚊張と言えば，萌黄色に紅布の縁がついたものをイメージしますが，緑と赤は，色彩学からみても補色関係にあり，大変モダンなものです。
>
> （しかし，そのころの）の蚊張は，紗を使用した見た目に美しいものではありませんでした。
>
> さらに，当時の江戸は大名や旗本による建設ブームが一段落した時機で，肝心の畳表の需要は下がっていましたので，何とか蚊張の販売量を増やすこと，そして経済的な勢力が大きくなりだした庶民生活の中への販売を推進していく必要があった時代でした。
>
> 見た目にも美しい蚊張に改良することはできないものか，高価ではあるが何とか庶民に受け入れられる商品とすることはできないか，つまり，単なる「モノ」ではなく，「コト」を付加した商品づくりの研究を重ねていたのが二代目西川甚五郎でした。
>
> 彼は，江戸に向かって箱根越えをしていた時，疲れた体を休めようと大樹の陰に腰を下ろして眠ってしまいます。半時ほどして気がつくと緑色のツタカズラが一面に広がる野原にいました。生き生きとしたカズラの若葉の色が目に映えて，そのさわやかな気分はまるで仙境にいるようであったといわれています。「これだ」と膝をたたき，そこからすぐに染色を工夫して萌黄色の蚊帳を創案し，紅色の縁取りを施したと伝えられています。萌黄色の蚊張はこのようにアイデアマンの二代目甚五郎の創案により登場し，縁取りの赤のコントラストが人気を呼びました。さらに派手な売り声で江戸市中を販売したことも評判を高め，萌黄色と紅色のデザインの蚊張は近江蚊張の代名詞として定着していったのです。
>
> 甚五郎が考案した萌黄色の蚊張は，蚊を防ぐ用途は当然のことながら，蒸し暑い夏に涼やかさを演出する効果が大きかったことから庶民の間にも受け入れられました。つまり用

途開発とは別に，ものづくりの戦略と販売方法の勝利であったといえましょう。

こうして，近江商人は製造・流通過程を一体化した経営を行っていた。つまり，商品を買ってもらうために，製造・流通過程のどこをどう改良・変形すればよいのかを常に考えていた。

また，商売（経営）管理方式についても，いろいろ工夫がなされている。

現代の大企業において，近江商人をルーツにもつ会社は多い。三井，三菱，住友など金融機関，東洋紡，伊藤忠，トーメン，日本生命，トヨタ自動車，ヤンマー，松下（パナソニック），高島屋などであるという。

渕上は，近江商人の商売の仕方について，「近江商人は，なぜ豪商が多いのか ── 近江の商家が代々財産を引き継ぐシテテムとは ──」で解明している[39]。

項目だけ列記してしてみよう。

始末してきばれば金は残る
薄利多売で信用を得る
先進的な会計システムを採用
　西洋の「複式簿記」に対して「帳合法」を採用。
　現在の貸借対照表，損益計算書に相当する部分も存在。
リスク回避の合資制度

などである。

商売のモットーは，

利益は社会に還元すべし ── 江戸時代に行われていた近江商人のフィランソロピー ──
企業の社会的責任を優先した商い
「三方よし」は CSR の源流
近江商人の雇用創出事業「あ助け普請」
積極的に公共事業へ出資
文化芸術のパトロンとしての近江商人

などであったという。

ここで注意されるのは，近江商人の代名詞のように言われる「三方よし」（売り手よし，買い手よし，世間よし）の原理（企業倫理）が何故に生まれたのか，できたのか，である。

そこに仏教の存在があったと筆者は考えている。

その点について，渕上は，日野商人（近江商人）の中では第一人者とされる中井源左衛門家初代良祐という人物の書いた「金持商人一枚起請文」を取り上げている[40]。

渕上は，これは，浄土宗の開祖，法然上人の『一枚起請文』にならって書き残したものという。そして，

良祐は，勤倹力行の末，90 歳の生涯を終えますが，その間，政治権力と結ぶことなく，純粋に商いだけで財を成した近江商人であり，その内容は老豪商の言に相応しい重みと説得力が感じられます。すなわち，成功した人について，その努力に目をつむり，運がよかったと片付け，自分の失敗を努力不足と反省せず，運が悪かったというのは大きな間違いである。長寿と始末と勤倹の三徳に努めることが大切であり，さらに天下の大富豪となるためには，二代，三代と続いて良き経営者が生まれてこなければならないが，それは初代がどれほど個人的に努力しても人間の努力だけで叶えられない。人間の能力の限界を超えている以上は，運（神仏）に任せるしかないが，その運は座して待つのではなく，世間に「陰徳善事」を施すしかないといっているのです。

と解釈している。

また，「陰徳善事」については，

先祖や親の代に世間に対して良い事を行っておけば，子孫の代にはそれ以上の良い事となって戻ってくるといった対価を求める功利的思考を一切排除し，仏心の如く無心で良い

事をいいます。

奉仕を行うことについては，西洋にも「ノブレスオブリージ」という理念がありますが，これは文字通り奉仕を「勝者の義務」，「貴族の義務」，つまり，自らの意思というよりも，神の意思による義務としてとらえています。これに対して，近江商人が実践した「陰徳善事」は，豪商などの成功者の「義務」としてではなく，奉仕することそのものを喜びとする，仏教でいわれる「布施波羅密多（ふせはらみつた）」であり，仏の心に限りなく近づく行為として徳を積んだのです。

と述べている。

近江商人の宗教観を表したものといえるが，法然の浄土宗や親鸞の浄土真宗など新鎌倉仏教の影響を感じるのである（筆者注：空海の密教の影響も強かったのではないか）。

日本とフランスの国民性や企業統治の仕方や経営者の資質に対する考え方は，かなり相違していることを明らかにしえたと考えている。特に，経営においては経営者の倫理観が重要であること，その点が日仏の経営に対する相違の原点であることを，今回のゴーン問題で浮き彫りになったというのが筆者の一つの見解である

注と参考文献：

（1）黒田重雄（2013）「マーケティングを学問にする際の人間概念についての一考察―マーケティング・マンの倫理観・道徳観を考える―」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 11 巻第 2 号（2013 年 9 月），pp.95-116。

（2）黒田重雄（2015）「マーケティングと宗教」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 13 巻第 3 号（2015 年 12 月），pp.227-240。

（3）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。

（4）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。

（5）「日産のカルロス・ゴーン会長を逮捕　報酬過少申告の疑い」『朝日新聞 digital』，2018 年 11 月 19 日 19 時 54 分。

（6）「米 CEO 日本の 6 倍」『日本経済新聞』，2018 年 12 月 12 日，3 面。

（7）https: //carvilogger. com/nissan/carlos-ghosn-salary/

（8）大日向寛文（朝日新聞経済部記者）「日産は落ち目のカリスマに年 20 億円を払い続けた」『WEBRONZA』（https://webronza.asahi.com）

（9）「ゴーン氏失墜で浮彫り 報酬めぐる文化の違い」『週刊ダイヤモンド』，2018 年 12 月 8 日号，p.10。

（10）「ニュース一言：東レの日覚社長」『日本経済新聞』，2018 年 11 月 27 日，15 面。

（11）「ルノー，ゴーン氏を解任せず―取締役会「十分な情報ない」―」『北海道新聞』，2018 年 12 月 14 日（朝刊），2 面。

（12）「社説」『日本経済新聞』，2018 年 11 月 24 日，2 面。

（13）姜　尚中（2018）「何もかもが初めてだったゴーン型コーポレイト・ガバナンス」『AERA』，2018 年 12 月 17 日号（No.59）

（14）「創論・揺らぐ世界情勢 打開策は―岩井克人の場合―」『日本経済新聞』，2018 年 12 月 18 日，6 面。

（15）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。

（16）「ゴーン氏失墜で浮彫り 報酬めぐる文化の違い」『週刊ダイヤモンド』，2018 年 12 月 8 日号，p.10。

（17）「フランスにおける企業統治の特徴と改革の動きについて」（日本銀行・成毛建介）：https://www.boj.or.jp/

（18）吉森　賢（2001）『日米欧の企業経営―企業統治と経営者』，放送大学教材。

（19）根本長兵衛（1984）『小さい目のフランス日記』，朝日文庫，pp.85-87。

（20）橋爪大三郎（2013）『世界は宗教で動いてる』，光文社新書，p.4。

（21）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。

（22）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。）
(23) 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。
(24) 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。
(25) 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】。
(26) 黒田重雄（2015）「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。
(27) 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。
(28) 稲盛和夫（2012）『同上書』，p.206。
(29) 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。
(30) 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。
(31) 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。）
(32) 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。）
(33) Rust, Roland T. (2006), "From the Editor: The Maturation of Marketing as an Academic Discipline", *Journal of Marketing*, Vol. 70 (July 2006), 1-2.
(34) 阿部謹也（2006）『ヨーロッパを見る視角』，岩波書店。
(35)「2019 年に向けて② そこが知りたい 世界と再び戦えますか―新日鉄住金社長・進藤孝生氏―」『日本經濟新聞』，2018 年 12 月 20 日付け，17 面。
(36) 黒田重雄（2014）「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。
(37) 筆者の書きもの：
黒田重雄（2015）「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。
黒田重雄（2015）「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。
黒田重雄（2016）「日本のマーケティングとマーケティング学について―近江商人と石田梅岩『都鄙問答』から考察する―」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 14 巻第 1 号（2016 年 6 月），pp.45-75。
黒田重雄（2016）「日本のマーケティングを考えるための覚書―室町時代における商の活発化を中心として―」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 14 巻第 2 号（2016 年 9 月），pp.35-55。
黒田重雄（2017）「日本のマーケティングは中世期に始まっていた―とくに，室町時代の重商主義の世界を中心にして―」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第 15 巻第 1 号（2017 年 6 月），pp.47-73。
黒田重雄（2017）「日本とアメリカのマーケティングにおける寄って立つ基盤の相違を考える」『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 8 号（2017 年 12 月），pp.15-24。
(38) 渕上清二（2008）『近江商人ものしり帖〔改訂版〕』，（三方よし研究所），サンライズ出版。
(39) 渕上清二（2008），前掲書，pp.81-97。
(40) 渕上清二（2008），前掲書，pp.98-99。