

タイトル	マーケティング・マンは「公正」観を持つことが必要となる : アメリカ・ビジネスにおけるこれまでの正義・道徳観に変化の兆し
著者	黒田, 重雄; Kuroda, Shigeo
引用	北海学園大学経営論集, 111(4): 129-141
発行日	2014-03-25

# マーケティング・マンは「公正」観を 持つことが必要となる

— アメリカ・ビジネスにおけるこれまでの正義・道徳観に変化の兆し —

黒 田 重 雄

## 目 次

はじめに

1. アメリカのビジネスはどう変わろうとしているのか
  - 1-1. アメリカにおける「マーケティング学」  
としての認識
  - 1-2. 一冊の書物の刊行
2. アメリカのこれまでの「公正」概念
  - 2-1. 公正=公平, が強く出ている
  - 2-2. 日本のマーケティングにおける「公正」  
を冠した論文の登場
3. 日本の「公正」概念
  - 3-1. 日米の「マーケティングの定義」の比較
  - 3-2. 日本の「倫理観・道徳観」

おわりに

注と参考文献

## はじめに

マーケティングでは、ほとんど「公正」ということについては語られることはない<sup>(1)</sup>。理由は、公正であることは自明の理であって、実務上考える必要がないからである。自分のしていることが、いちいち「公正」かどうかを考えていては商売にならないからということであるかもしれない。

しかし、實際上、日本の「マーケティングの定義」には、「公正な競争」という文言が入っているし、また、最近、マーケティングとの関連で、この「公正」とか「公正な競争」とかが、どういうことなのかを考えさせ

るような書籍・論文が出はじめている。

一つは、アメリカのハーバード大学ビジネス・スクール (HBS) の3人の教授、ジョセフ・バウアー=ハーマン・レオナード=リン・ペインによって書かれた書籍であり<sup>(2)</sup>、もう一つは、日本商業学会の機関誌『流通研究』に載った小本恵照氏の論文である<sup>(3)</sup>。

## 1. アメリカのビジネスはどう変わろうとしているのか

### 1-1. アメリカにおける「マーケティング学」 としての認識

2006年、アメリカ・マーケティング協会 (AMA) の機関誌 *Journal of Marketing* (Vol.70, July 2006) に、編集人のローランド・ラスト (Roland T. Rust) が、このジャーナルが出版開始から70年経ったという節目において、これからのマーケティングのあり方に関する展望論文「一つの学問としてのマーケティングの成熟化について」(“The Maturation of Marketing as an Academic Discipline”) を載せている<sup>(4)</sup>。

マーケティングが借りる多くの core discipline とは違って、マーケティングは、マーケティング・マネージャーが基本的に仕事をよりよく遂行するためにビジネス・スクールで教えられる一つの学問 (a discipline) と

して立ち上がった。

分野のための、この応用志向は、直接的にも、間接的にも実社会（real world）へのマーケティングの研究思想（academic thought in marketing）と結びついている。ビジネス社会は、JM, AMAなどの雑誌より夥しいほどの利益を受けている。

これによると、マーケティングは、一つの独自の学問（an Academic Discipline）であるが、応用の学問（an Applied Discipline）である、としている。

それは単なる基本的な学問（core discipline）（経済学、心理学）の応用と考えるべきではない。科学的パラダイムにおいては、理論（theory）は、一般性（generalizability）と理解の効率的 efficient な方法を提供することが本質的だと考えられている。したがって、マーケティングの研究（research in marketing）が、基本的な学問や理論からの借り物ではない、むしろ基本的な学問とは無関係（atheoretical）であるという認識も必要である。

「マーケティング」は、マーケティング担当者が基本的に仕事をよりよく遂行するためにビジネス・スクールで教えられる一つの学問（a discipline）として立ち上がった（筆者注：これは、17世紀の commercial science（商学）の始まりと共通する）。

したがって、この学問の応用志向性は、直接的にも、間接的にも実社会（real world）と結びつくものという学会の研究思想（academic thought in marketing）と一体化するものとなっている。

こうして、成熟化したマーケティング学について、R.T. ラストは最後にまとめている（翻訳筆者）。

学問（an academic discipline）として70年以上、市場分野の長い道のりを歩んできま

したが、真に成熟（truly mature）に向けてさらに進展させる必要があります。私たちは、われわれの目的を、適用規律（an applied discipline）として許容認識する必要があります、科学・技術パラダイムに内在する相反する価値観（value system）を尊重し、忍耐しなければなりません。進歩する科学（advancing science）が、単にマーケティングにおける学術論文のために付き従う目的ではなく、実用的な新しいモデルを発明したり、新しい手順を工夫することであるということを経験する必要があります。

進歩（advance）の両方の種類が奨励さでなければなりません。重要なことは、我々はむしろコアとなる規律を持つ学問（a core discipline）として、また、マーケティング問題に基づいている固有の理論（indigenous theory）を作り出し、受け入れられる一学問（a discipline）として研究しているのだという十分な自信を持つ必要があります。

われわれは、サービスと諸関係への焦点が増大し、計算方法の使用が増大し、グローバル化の一層の進展を意味する、技術的進歩によって作り出された変化を反映させることによって、われわれの分野（our field）を近代化し（modernize）、現代化する（update）必要があります。

成熟したマーケティング学（the mature marketing discipline）は、マーケティングについて、忍耐し、信頼し、技術的に理解し、そして、第一義的であることを示してくれることになるでしょう。

これを読む限り、筆者には次ような感想を持つにいたっている。

すなわち、これは、これまでの、現在のマーケティング研究者の考えを代弁しており、経済学や心理学などコア学問と見なされる研究成果の活用は見られる（このことは、マーケティングを学際的学問とみているのか）。

しかし、人間概念への言及は見られないし、指摘もない。あくまでも科学性、技術性の進展が尊重されている。つまり、マーケティングは、価値観を避けて通る「応用の学問」と認識している。

## 1-2. 一冊の書物の刊行

以上の言説とは裏腹に思えるような一冊の書物が発行されている。2011年、ハーバード大学ビジネス・スクールの教授たちによる、“*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)<sup>(2)</sup>。

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を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<sup>(6)</sup>。

筆者としては、HBSの教授たちは、R.T. ラストとは違った意味で、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をしなければならないということをも主張したかっただと考えている。

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・類似性を見出している。

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なけれ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・道徳（観）（morality）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をもたらされる。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あれば、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。）

## 2. アメリカのこれまでの「公正」概念

### 2-1. 公正＝公平，が強く出ている

#### 〈米国流の考え方〉

米国の場合、連邦法のロビンソン＝パット

マン法など、どちらかという、「平等性」や「公平感」が重視されており、ルールに従うことが公正(公平: fairness)という考え方である(公平化: supporting the rule of law)。

### 筆者によるアメリカ流の「公平」観に関する一つの素朴な感想

かつて、筆者の所属していた大学で、大学院生の研究発表に、「兄弟がいた場合にどちらに教育投資をした方が有利か」というものがあった。筆者が、「親としてそういう前提が立てられもしない」と質問すると、米国ではこうした前提を立てた論文が公然とまかり通っているという指導教官からの回答があった。

確かに、日本でも過去は、「兄弟の一番上にはよい教育を」があったと聞かすが、今の日本では、差別だと騒がれかねない。実際、兄弟は平等という意識が先行する。どちらに教育したら投資効果があるかなど論文の前提になるなんてとんでもないことだ、と筆者には思えたのであった。

米国の理論経済学は精緻性・効率性追求において、行き着くところまでいった感じであるが、その際の倫理観・道徳観の欠如は目を覆うばかりであるが(科学者・経済学者として有名なフォン・ノイマンの倫理観欠如はつとに有名である)、米国流の経済学をすんなり受け入れているわが国の大学院生はもとより、それを指導している教授の面々には、ただ、あきれてしまったという感想を持ったことがある。

### アメリカ流の「公正」と社会心理学の「公正」概念

アメリカ流の経営における公正概念は、社会心理学の「公正」概念とはほぼ一致している。

社会心理学の分野における唐沢 穰・村本由紀子編著『社会と個人のダイナミクス』

(誠信書房、2011年)にある「社会的公正」についての記述が参考となる<sup>(15)</sup>。

公正には、三つの公正(分配的公正、手続き的公正、相互作用の公正)がある。

.....

私たちが公正を達成すること自体にも独自の価値をおくとするならば、公正にこだわることは自己利益の放棄を意味するのだろうか。上の議論でもみたように、確かに短期的にはそうかもしれない。しかし長期的にみれば、利己的な関心をもたず公正にふるまおうという意図をもつ人が結果的に得をする可能性がある。この点を検討した資源分配実験では、以下のようにになっている。

公正にこだわる人が、交際相手として選択されやすい。短期的には損をしても、長期的には自己利益を大きくできる可能性を示している。

以上のことは、スポーツにある「フェアプレイの精神」と同じものといえるであろう。当該スポーツの「ルール」の枠内で、最善を尽くして戦う、の意味としてである。

たとえば、かつてスキー・ジャンプは日本のお家芸であった。ルールの変更、「スキーの長さ」が、「身長」との関係で決められるようになった結果、国際試合では日本人は下位に低迷するようになった。柔道も同様である。なぜ、急に劣位になったのか? 新しいルールに変更されたことで、今までと違った形の頑張りが必要になったからというのが筆者による一つの結論である。

### アメリカにおける最近の倫理・道徳観の動向

例えば、アメリカ・ハーバード大学での名講義で名を馳せている政治哲学者マイケル・サンデル教授(以下、サンデル)は、「正義」についてどう考えているのか<sup>(6)</sup>。

これを読む限り、どちらかというところ、「平等」とか「公平」とかの観点が強く出ている、と筆者は感じている。アリストテレスの「善」より「正」が上位である、とする説である。

これは、ロールズの主張する<sup>(7)</sup>、

道徳の人間は、みずから選んだ目的を持つ主体である、という信念を反映している。われわれは道徳的行為者として、目的ではなく選択能力によって定義されるのだ。「何よりもまずわれわれの本性を明らかにするものは、われわれの目標ではなく」、正の枠組みである。目標を捨象できるとした場合に、われわれが選ぶはずの枠組みだ。「なぜなら自己は、自己によって確定される目的に先立つ存在だからだ。最優先の目標でさえ多数の候補のなかから選ばなければならない……」。

それゆえ、われわれは目的論の教理が提示する正と善の関係を逆転させ、正を優先してみるべきなのである」（訳本、pp.342-343）

を踏襲するものである。

これは、日本で言えば、近江の聖人といわれる中江藤樹の考えと相反するが<sup>(8)</sup>、アメリカ大統領バラク・オバマが、

大勢のアメリカ国民が、仕事があり、財産を持ち、気晴らしをし、ただ忙しく過ごすだけでは物足りないと感じつつある。目的意識を求め、人生に物語のような山場を求めている……。もし、われわれが本当に、人びとの置かれた状況について話したいと思うなら——われわれの希望と価値観を、彼ら自身の価値観につながるような形で伝えたいと思うなら——、進歩主義者であるわれわれは、宗教的言説の分野を切り捨ててはいけない。

（訳本、pp.391-392）

と言ったことから、サンデルは、

進歩主義者は、より度量が大きく信仰に好意的な形の公共的理性を持つべきだというオバマの主張は、健全な政治的直観を反映している。また、よい政治哲学でもある。正義と権利の議論を善き生の議論から切り離すのは、二つの理由で間違っている。第1に、本質的な道徳的問題を解決せずに正義と権利の問題に答えを出すのは、つねに可能だとはかぎらない。第2に、たとえそれが可能なきときでも、望ましくないかもしれないのだ。

（訳本、pp.391-392）

という。

また、同じことが、『正しい戦争と不正な戦争』を書いている政治哲学者マイケル・ウォルツァー（以下、ウォルツァー）についても言える<sup>(9)</sup>。

この本の紹介文に：

戦争は緊急事態だから何でもあり」という軍事的リアリズムに抗し、他方で絶対平和主義も採らず、ギリギリまで道徳を貫きつづリアルに戦争を見つめ、その重みと責任に耐えようとするウォルツァーの代表作

結論として、筆者としては、サンデルとウォルツァーの二人ともリアルな観点から正義（公平性）を論じている、と考えている。

## 2-2. 日本のマーケティングにおける「公正」を冠した論文の登場

これまで、米国における、「公正」にかかわる書物（BLP書）をみてきたが、最近、日本でもマーケティング研究において、「公正」を冠したかなり詳細な分析が行なわれている。小本恵照氏の「公正がマーケティング・チャンネルに与える影響：フランチャイズ・チェーンのケース」（以下、小本論文）である<sup>(3)</sup>。

筆者としては、この二つ（BLP書と小本

論文)の両方とも、「公正」概念の重要性を示唆するものであるが、一方(BLP書)は、「道徳性」重視を主張し、もう一方(小本論文)は、「公平性」を重視したものの、という違いがあると考えている。

理由は、こうである。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、アメリカの経営学(バーナードを除く)やマーケティングでは、「公平性」は重視していたが、どちらかというところ、「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。それが小本論文では、「公平性」を念頭に置いた分析になっている。

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、どちらかというところ、「公平感」が重視されていた。小本論文も、その前提の上に立てられた分析を参照して日本に当てはめた研究と考えられる。

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。

結果的に、小本氏論文は、アメリカ流の「公平観」に基づく分析であった。つまり、この日本のマーケティング関連の論文に表れた「公正」概念は、従来のアメリカ流の「公平」概念に基づいていると判断できるのである。

要約すると、

- (1) 小本氏の「公正」概念は、基本的には、社会心理学の定義(「公平」(fair))に依っている。
- (2) 社会心理学の定義やアメリカ流の内容を有する分析例を、日本のビジネスのあり方に、そのまま適用しようとした

ところにややが疑問点を残している。

- (3) 「公正」と言った場合、一般社会には、正しいかどうかの公正(たとえば、「正義」(justice))もある。「公正」という言葉は、注意して使用する必要がある。
- (4) アメリカ流の「公平」間分析の問題点として上げるならば、結局、「公平」であればあるほどよいのであり、「良い公平」と「悪い公平」があるわけではないし、つまり、「公平」に序列をつけること自体に問題があると言えるのではないか。
- (5) (ついでに)日本のマーケティングの定義でも、「公正」という言葉を使っているが、「公平」(fair)の意味で使っているようである。しかし、日本の独禁法にある「公正」とか「公正な競争」には、「正義」(justice)も入っており、やってはならない、この意味が入っていることに注意する必要がある。

### 3. 日本の「公正」概念

#### 3-1. 日米の「マーケティングの定義」の比較

日米ともほとんど同じ「マーケティングの定義」化を試みているが、そこに少なくとも一つの相違を筆者は見出している<sup>(10)</sup>。

日本のJMA(日本マーケティング協会)の「マーケティングの定義」に表れる「公正な競争」という文言の「公正」とアメリカのAMA(アメリカ・マーケティング協会)に示唆される「公平性」とは同じものである。すなわち、JMAの定義の「公正」の英訳が“fair”となっていることから、AMAの定義と一致すると考えられるのである。ただし、AMAの「マーケティングの定義」には、“fair competition”は、出てこない。

なぜなら、“fair” でないことが起これば、アメリカの場合、ロビンソン・パットマンなど法的措置で解決する方式になっていて、あえて文言を挿入する必要がないと考えられるからである。

では、なぜ、JMAの定義には、わざわざ、「公正な競争」が挿入されたのか、である。

結果的に、筆者としては、これまで、日本の「定義」に「公正な競争」を挿入しない方がよかった（挿入すべきではなかった）のではないかという見解を表してきている。

たとえば、以下のような見方が参考となるかもしれない。

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氏の見解がある<sup>(11)</sup>。

すなわち、阿部氏によると、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、犯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も、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流されていた。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きた経験から（ほとんどが一年以内の短期ではあったが）、確かに日・欧米には、そうした違いがあるのではないかと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くることはあり得ると考えられるからである。

つまり、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や密接に結びついていることは十分あり得るのである。

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。

### 3-2. 日本の「倫理観・道徳観」

#### <日本流の考え方>

日本人の思想の根底には何があるか。正義を貫け。嘘をついてはいけない（舌切り雀）。正直は一生の宝。正直の頭（こうべ）に神が宿る。正直は一旦の依怙（えこ）にあらざれどもついに日月（にちげつ）の憐れみを被る、などが考えられる。

日本におけるビジネス・リーダーたちも、こうした倫理観や道徳観を持ちながら経営のかじ取りをしてきた例が多い。

日本人の宗教的な背景には、仏教がある、ということは、今日ではかなり薄らいできているとはいえ、これらは好むと好まざるとを

問わず、大部分の日本人の根底には仏教的なものが存しているようにみえる。

仮に、そうでないにしても、アメリカ人に流れる魂とは違ったものが想定されるように思われる。つまり、日本では働きにつぐ働きの人生を送れ、とはならない。

日本流であれば、世の中の雑事を離れ、坐禅でも組んでしっかり瞑想せよ、であろうし、中江藤樹や近江商人の「陰徳善事」(人知れず善い行いをするを言い表したもの。自己顕示や見返りを期待せず人のために尽くすこと)などが浮かんでくる<sup>(12)</sup>。

### 日本の経営者の最近の言動

京セラの創業者で、日本航空(JAL)の再建にも手を貸し成功させた稲盛和夫は経営の倫理性・道徳性を説いている<sup>(13)</sup>。再建に当っては、アプローチのあったいくつかの海外の実績あるコンサルタント会社からの申し出を断り、単独で指揮を執る決意をすると同時に、JALの幹部にもひたすら氏の哲学を説いて回ったという。

「人間として何が正しいかで判断する」というのが氏の哲学である。

この点は、稲盛氏の著書『稲盛和夫の実学——経営と会計——』(2012)の中にある言葉が参考となる<sup>(14)</sup>。

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つとも重要である。……。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。

と述べている。また、この書物の「おわりに」で次のような締めくくりの言葉がある。

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。

と述べている。

YKKのホームページに「YKK精神」が書かれている。それは、創業者吉田忠雄の企業精神とされる「善の巡環」についての解説がある。それは「他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない」のこととなっている。これなども、近江商人の「三方よし」の精神そのものだと理解される。

松下電器産業(株)(現パナソニック)の創業者の松下幸之助氏も、かつて著書『実践経営哲学』(1978)の中で同じようなことを繰り返し述べている。

これについては、ユニ・チャーム社長の高原豪久氏も同様の経営哲学を語っている。まず、『日本経済新聞・電子版』では、

まずは「無私と自立」です。顧客に対して献身的であり、かつ自身に対して強い信念を持つということです。まず、「無私」とは相手に献身的に仕えることに努め、いつも相手の立場に立って話を聞き、相手の要望にはできる限り素早く対応することです。

と述べているが、シンポジウム『コト

ラー・カンファレンス2013』の座談会でも同様の趣旨の発言をしている<sup>(15)</sup>。

海外に進出するにあたって、心すべきことは、競合他社との問題はありますが、特に、東南アジアへの進出では多様な価値観と付き合い合っていかなければならないということです。わが社の方針や考え方を理解してもらうにはかなりの困難を伴うことですが、性急には行きませんで、着実に一步一步進めていく必要があるわけです。幸いに、日本独自の倫理観（特に、仏教）がありますので、それによって困難な問題解決の道も開けるのだと考えています。したがって、海外進出にあたっての問題解決には、日本人が最も得意とするところではないかと思っています。

## おわりに

BLS書に示唆されているように、アメリカにおけるこれからのビジネスの在り方については、日本において従来からあった倫理・道徳観を持つということになるのであろうか。

書店には、「マーケティング」関連の本が山積みになっていたり、書棚のスペースのかなりの部分を「マーケティング」関連部門用としてとられたりしている。読者は、そのうちどれが自分にとって良い本なのか悩むほどである。

一般には、これだけ多くの「マーケティング××」、「○○マーケティング」の本が出版されているのであるから、すでに「マーケティング」は「学問」になっているはずだと思われるかもしれない。実際、学者・研究者の中にもそう考える人は少なくない。

しかし、筆者にはそう思えないものがある。たとえば、社会的な大問題となるものを分析できないということである。

今日、企業をめぐる問題は多種多様に出現

しているが、特に、住宅リフォーム・架空請求など悪徳商法、産地偽装、虚偽表示、冷凍食品農薬混入、鉄道の異常放置事故、美白用化粧品の被害、公取委による摘発・罰則多発など、不正や虚偽の問題が頻発していることに驚きを禁じ得ない。

これは、企業個々の問題と言えるかもしれないが、社会に出る前の学生にマーケティングを講義している側にも問題なしとしない、と筆者は考えている。つまり、現行の講義内容では、そういうことが起こり得ることを教えていないばかりか、現実の経営のあり方に加担していると思えないような状態にあると考えられるからである。

では、どうしてそうなるのか、どうすればよいのか。

東日本大震災の時、早速、経済学や法学や経営学から、それぞれの学問分野に基づく検討がなされている。マーケティングからは皆無といった状況である。せいぜい、日常生活用の生活物資を被災地に届ける施設（店舗）が必要である、といった程度であった。かくいう、大学でマーケティングを講義する筆者も同類項である。

このようなことに内心忸怩たるものがある。つまり、「マーケティング」を学問として教えていないからである。

一方で、今日、マーケティングという言葉を生んだ、アメリカでは、（アメリカ流の戦略かもしれないが）アメリカのビジネスは根底から変わらねばならないという意見が盛んに出されるようになっている。それを受けてかどうか定かではないが、マーケティングを固有の学問にするべきであるという説もアメリカにも出てきている（R.T.ラスト（文献(4)））。

学問（discipline）とは何か。マーケティングを学問にする際には何をどうすればよいのか。筆者もこれまで、マーケティングを学問にするためには、独自の概念（人間概念）、

定義, 体系化, 分析方法などがクリアされねばならない, としてきたが, 未だに入口で右往左往している有様である<sup>(16)(17)(18)(19)(20)(21)(22)</sup>。

本小論は, マーケティングを学問にする際の人間概念を考察するに当たって重要となるであろう, 「公正」概念をめぐる検討してみた一試論である。

### 注と参考文献:

- 1) 黒田重雄 (2013) 「流通における “公正な競争” について」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要), 第11巻第1号 (2013年6月), pp.71-86。

「公正」を『広辞苑』で引くと, 「①公平で邪曲のないこと。②明白で正しいこと。」とある。また, 「公平」とは, かたよらず, えこひいきのないこと (公平に分配する) となっている。

一般には, その違いは以下のように使い分けられているという (インターネットを参照)。

(あ) 「公平」は二つ以上のものに対する対応や取り扱いに差がないことを言うので, 一つのものだけについて取り扱いが “公平だ” とは言わない。

(い) 「公正」はそれぞれについて言う。

つまり,

一日中働いた報酬が500円だったら, 公正ではない。

二人が働いて, 二人とも500円だったら, 公正ではないが公平である。

一人が1000円で一人が500円だったら, 公平ではない。

このような不公平な扱いをすることは公正ではないと言える。

なお, 日英語の使い分けは (新和英大辞典, 第5版, 研究社):

公正: justice

公平: fairness, rectitude

公正(公平)な取扱い: fair (just) treatment

公正(公平)な取引: fair trade

公正(公平)な競争: fair competition

- 2) 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・パウアー=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。)

- 3) 小本恵照 (2013) 「公正がマーケティング・チャンネルに与える影響: フランチャイズ・チェーンのケース」『日本商業学会・流通研究』, 第16巻・第1号 (2013年10月), pp.5-33。

- 4) Rust, Roland T. (2006), “From the Editor: The Maturation of Marketing as an Academic Discipline”, *Journal of Marketing*, Vol. 70 (July 2006), 1-2.

- 5) 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。)

- 6) Sandel, Michael J. (2009), *Justice: What's the Right Thing to Do?*, International Creative Management, Inc. (マイケル・サンデル (鬼澤 忍訳) (2013) 『これからの「正義の」話をしよう——いまを生き延びるための哲学——』, ハヤカワ文庫 (早川書房)。

- 7) Rawls, John (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press. (ジョン・ロールズ著 (川本隆史他訳) (2010) 『正義論』, 紀伊國屋書店。)

- 8) 中江藤樹

内村鑑三 (2006) 『代表的日本人』(鈴木範久訳), 岩波文庫 (ワイド版)。

内村鑑三 (1861-1930) は, 「代表的日本人」として西郷隆盛・上杉鷹山・二宮尊徳・中江藤樹・日蓮の5人をあげ, その生涯を叙述する。日清戦争の始まった1894年に書かれた本書は岡倉天心『茶の本』, 新渡戸稲造『武士道』と共に, 日本人が英語で日本の文化・思想を西欧社会に紹介した代表的な著作である。

四 中江藤樹一村の先生

“学者”とは, 徳によって与えられる名であって, 学識によるのではない。学識は学才であって, 生れつきその才能をもつ人が, 学者になることは困難ではない。しかし, いかに学識に秀でていても, 徳を欠くなら学者ではない。学識があるだけではただの人である。無学の人でも徳を備えた人は, ただの人ではない。学識はないが学者であると, 徳の大切さを説いた。

- 9) Walzer, Michael (2006), *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical*

- Illustrations, Basic Books.* (マイケル・ウォルツァー著 (萩原能久監訳) (2008) 『正しい戦争と不正な戦争』, 風行社。)
- 10) 黒田重雄 (2012) 「『マーケティングの定義』に関する日米比較のポイント」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要), 第9巻第3・4号 (2012年3月), pp.27-49.
- American Marketing Association (AMA) の定義 (2007年):
- Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*
- 【筆者訳例】:「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー及び一般社会に対して価値あるものを創造し、コミュニケーションを行ない、送り届け、交換する一連の組織の活動であり、方法(手順)である。」
- 日本マーケティング協会(JMA)の定義(1990年):
- 「マーケティングとは、企業および他の組織<sup>(1)</sup>がグローバル<sup>(2)</sup>な視野に立ち、顧客<sup>(3)</sup>との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動<sup>(4)</sup>である。」
- 注:(1) 教育・医療・行政などの機関、団体を含む。  
 (2) 国内外の社会、文化、自然環境の重視。  
 (3) 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。  
 (4) 組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに関わる諸活動を言う。
- 【英訳】
- Marketing refers to the overall activity (1) where businesses and other organizations, (2) adopting global perspective, (3) creative markets along with customer satisfaction (4) through fair competition.*
- (Japan Marketing Association, 1990)
- 11) 阿部謹也 (2006) 『ヨーロッパを見る視角』, 岩波書店。
- 12) 近江商人の「三方よし」の原理 (ウイキペディア)  
 近江商人の思想・行動哲学:  
 三方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし」  
 売り手の都合だけで商いをするのではなく、買い手が心の底から満足し、さらに商いを通じて地域社会の発展や福利の増進に貢献しなければならない。  
 三方良しの理念が確認できる最古の史料は、1754年に神崎郡石場寺村(現在の東近江市五個荘石馬寺町)の中村治兵衛が書き残した家訓であるとされる。ただし、「三方よし」は戦後の研究者が分かりやすく標準化したものであり、昭和以前に「三方よし」という用語は存在しなかった。
- 13) 「特集・稲盛経営——解剖——」『週刊・ダイヤモンド』, 2013年6月22日号, pp.28-33。
- 14) 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。
- 15) 『コトラー・カンファレンス 2013』, 日本マーケティング学会・(公社)日本マーケティング協会・ネスレ日本株式会社主催(全日本空輸株式会社:IMD:ケロッグ・クラブ・オブ・ジャパン協賛), 2013年6月17日, 東京ビッグサイト国際会議場。
- 16) 黒田重雄 (2008) 「マーケティングの体系化に関する若干の覚え書き——オルダースン思想を中心として——」『経営論集』(北海学園大学), 第6巻第3号 (2008.12), pp.101-120。
- 17) 黒田重雄 (2009) 「マーケティング体系化への一里塚——商人や企業の消えた経済学を超えて——」『経営論集』(北海学園大学), 第7巻第3号 (2009.12), pp.87-104。
- 18) 黒田重雄 (2012) 「マーケティング体系化における方法論に関する研究ノート——反証主義、論理実証主義、そして統計科学へ——」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要), 第10巻第2号 (2012年9月), pp.117-139。
- 19) 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 (2012年9月), pp.123-138。
- 20) 黒田重雄 (2013) 「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

マーケティング・マンは「公正」観を持つことが必要となる(黒田)

- 3号(2013年1月), pp.19-29。
- 21) 黒田重雄(2013)「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。
- 22) 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。