

|      |                          |
|------|--------------------------|
| タイトル | マーケティングの日本への流入に関する若干の覚書  |
| 著者   | 黒田，重雄；Kuroda, Shigeo     |
| 引用   | 北海学園大学経営論集，13(1)：103-119 |
| 発行日  | 2015-06-25               |

# マーケティングの日本への流入に関する若干の覚書

黒 田 重 雄

## 目 次

はじめに

1. 日本人はこれまで何をどう受け入れてきたのか
2. マーケティングは日本にどのように入ってきたのか
3. マーケティングのどこに問題が出てきているのか
4. これからのマーケティングをどう考えたらよいのか

おわりに

注と参考文献

## は じ め に

本拙稿は、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、筆者が、これまで検討するに際して参照してきた資料・材料のメモである。

### 1. 日本人はこれまで何をどう受け入れてきたのか

日本人は古来、西方から文化を採り入れて、自国民のものとしてきた経緯がある。仏教は、その典型と考えられる<sup>(1)</sup>。

自国の体制づくりにも導入されたし、国民の精神的支柱にもしてきた。仏教は、日本で花開いたという説もある。現在、日本人は宗教に関して寛容との説があるが、国民の3分の2（8千万人）が仏教徒ないし仏教に関連

されている人びとであると言われている。

哲学者の和辻哲郎氏の『日本精神史研究』によると、日本は、今から約2000年前の古えから西方の知識（とくに仏教）を採り入れてきたという<sup>(2)</sup>。

祭事が政治となり、宗教と政治との区別がやや自覚されるに至ったのは、西方の知識の輸入と並行した出来事である。この点において帰化漢人が「まつりごと」の意義の変化に有力な刺激を与えたことは認めざるを得ないであろう。しかもこの時期の末には、宗教として高度に発達した仏教が旺然として流れ込んで来る。

それが自然人の心情に適合した仕方でのみ受け入れられたとしても、それによって古来の祭事がその宗教としての位置をはなはだしく狭められたということは必然の勢いであろう。原始的な祭事において直接に明らかであった「まつりごと」の目的は、その祭事と引き離された「政治」において今や新しくその意義を獲得し、その内容を深めなくてはならない。

中央集権がほぼ完成し、西方の文化の摂取がきわめて活発となった推古時代において、我々はこの新しき意味における政治の理想が「憲法」として設定されたのを見る。天皇が政治に神聖な権威を与えるものであることはここでも明らかに認められるが、かく権威づけられた政治が目的とするところは国家の富

強というごときことではなくしてまさに道徳的理想の実現である。民衆の物質的福祉もちろんここには顧慮せられるが、何よりもまず重大なのは徳の支配の樹立である。儒教の理想と仏教の理想とがここでは政治の目的になる。かくして主権者の権威は道徳的理想の権威と合致した。後に聖武天皇が自ら三方の奴と宣言せられたような、主権者の権威を永遠の真理によって基礎づけることの決然たる言葉はここに現われていると思う。

我々は現代においてもそのままに通用するごとき「十七条憲法」の光輝ある道徳的訓誡を、単にシナの模倣とする歴史家の解釈に同ずることができない。そこに現われた思想は普遍妥当的なものであって、それを理解したものの何人かが心から共鳴し、その実現に努力せざるを得ないものである。かかる思想をシナから教わり、それを理解し、強き道徳的情熱をもってその実現に努力することは、「シナの模倣」と呼べるべきものであろうか。「キリストの模倣」というごとき用語例に従えばそれは「孔子の模倣」「ブッダの模倣」などとは呼ばれてもよい。しかし内より必然性をもって出たものでないという意味の模倣ではあり得ないであろう。

.....

そうしてさらに推古時代の理想を実現するために、仏教の理想の具体化が種々の施政となって現われ始めた。仏教の精神によってこの時に規定せられた殺生の制限は、ついに長い後代まで肉食主義の伝統となって残った。「諸国の每家、仏舎を作り、仏像及び経を置き、以て礼拝供養せよ」という<sup>みことのり</sup>詔は、仏壇を一家に欠き難いものとする伝統の始まりである。かくのごとき形勢の下に白鳳天平の力強い文化創造の運動が始まるのである。

心理学者の河合隼雄氏は『日本文化のゆくえ』の中で<sup>(3)</sup>、

考えてみると、われわれが日本文化と今呼んでいるものの柱として、仏教、儒教、道教などがあるが、それらはすべて外来文化である。日本古来の文化もちろんあった。そのため、外来文化をそのまま継承したのでもないし、外来文化が日本の古来のものを抹殺したわけでもなかった。日本人は外来のものを思い切って取り入れつつも、やはりそれとは異なる日本的なものをつくりあげてきたのだ。

欧米の文化に対してもこれと同様に考えてはどうであろう。ただここで大切なのは、欧米の近代に築かれた自我、あるいは、意識というものが実に強大であることの認識である。

.....

このように考えてくると、西洋で生まれた個人主義は実はキリスト教を支えにしていたらしい、と感じられる。ヨーロッパにおいても、キリスト教が非常に強力な間は、個人の欲望や意志などが、それほど尊重されることはなかった。すべては、神の意志によって起るのだから、人間の出る幕はないのである。このような状態のなかから、西洋の長い歴史において、人間が徐々に力を得て、人間の主体性や自由意志の存在を重視するようになったが、やはり、それは「神の支え」を背後にもっているからこそ、「個人」の重要性を主張できたのだと思う。

.....

とすると、キリスト教抜きで、日本人が個人主義を輸入した場合はどうなるのだろうか。「自分探し」をしたり、あくまで「私」を大切に生きようとするときに、それを見ている神の目なしにやって、うまくいくのだろうか。日本では「世間の目」が人間の行動を監視していた。「世間様」などという表現もあった。世間様に笑われるようなことをしては、生きていけない。しかし、その「世間の目」の圧力によって圧迫されていた人間の自由をなんとか獲得しようとして、日本人は欧米の個人主義を輸入しようとしたのだった。しかし、

世間の目も神の目も意識しない個人主義は暴走しがちになるのではないか。

比較社会史の研究で名高い阿部謹也氏の見解によると、世間の目を意識していたのはヨーロッパもキリスト教が浸透するまでは日本と同じだったという<sup>(4)</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、というものである。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すると述べる。そのことの萌芽は、8～9世紀に見られだしたとしている。その辺のことを、第2講(pp.66-133)で詳しく説明している。

まず世間の解体をもたらした一番大きな原因は何かというと、キリスト教の普及であったと私は思っています。

ルカ伝にも「だれでも、父、母、妻、子、兄弟、姉妹、さらに自分の命までも捨てて、わたしのもとに来るのなければ、わたしの弟子となることはできない」(ルカ伝14章26節)とあります。これもすごい言葉で、自分のところにきて父、母、妻子、兄弟、姉妹を憎まないような人間は自分の弟子になれない。つまりすべてを捨てて自分に従え、親や兄弟を捨ててしまえということです。

(筆者注：サルトルがキリスト教を「ルサンチマン」と名付けた実態がここにあると納得する)

もちろん日本にも、孝養をつくすことなど必要ないといった親鸞のような人もいなくはないですが、そういう絶対的な命題のようなものを根底においた、そういう宗教はなかったといつてよいでしょう。

.....

キリスト教は個人の宗教です。

.....

キリスト教が政治と一体化するのは、カール大帝(シャルルマーニュ)のカロリング・ルネッサンスがあったという8,9世紀に遡ることができます。彼の政策を理論的に武装しようとしたのだと思います。

カールの目的は、キリスト教の教義と合致したかたちでフランクの社会を変革していくことであつたと思います。

それはなぜか。古代ローマ地中海文明の力だと思います。ローマ帝国を形成した文化の力の根源に、彼はキリスト教を見て、この力を使わなければならないと考えたのだと思います。古代文明の技術やさまざまな政治制度等々を見て、フランクをそういうかたちで、当時から見れば近代化することが目的であつたと思われます。

つまり、カール以前のフランクの社会が自然のさまざまな力や慣習や経験や伝統や歴史などの働きの中でつくられていたとすれば、カールの提案はキリスト教の教義の権威のもとで社会をつくりあげようとするものでした。キリスト教の教義に基づいて一つの社会をつくろうなどということを本当に考えたとするれば、大変なことです。

社会形成の自然のかたちというのは、ここでは神に由来する規範とか公理、原理に服せしめられることになりました。この点は、その後のヨーロッパの性格を決定的に規定したものであるとして注目すべき点だと思います。

つまり教会の学問、エクレシオロジーが世俗政府の中核におかれたことになります。

(筆者注：田島先生の言った、「アメリカではキリスト教の国である。そこでは、人はいくら頑張っても神になれない、だめな人間だ、そのだめな人間が救われる道は、ただひたすら働くしかないのだ、それが人の贖罪だ、そして、余ったお金は貧しい人のために寄付するのだ、そうやって働くだけなのが人間存在であ

る、そうしたものがアメリカ・ビジネス  
やビジネスライクの言葉の根底にあるの  
だ」のことが頭に浮かぶ)

.....

現代では、学問や芸術は、政治や権力から  
一定の距離をおいていとなまれることが一応  
前提とされていますが、しかしこういう前提  
は比較的最近のもので、中世初期においては  
学芸は政治と非常に深い関係をもっていました。  
カロリング時代の国家と教会も深くかか  
わっていたのであって、国家と教会が政教分  
離になるのはずっと後の話です。

この世は何のためにあるのかが問題で、今  
のわれわれには信じがたいことかもしれませんが、  
この世というのは本来、彼岸、あの世  
の準備としてあるのであって、現世の問題と  
彼岸の問題が結びついていたのです。

（筆者注：空海の密教は、現世の問題）

一人一人の彼岸への準備としてこの世があ  
り、そこに国家の役割があるのだという、観  
念的といえど観念的ですが、そういう理解が  
公式の理解でした。

これは現代にまで多少受け継がれています  
が、日本には、そういう考え方は全くなかつ  
たと思います。

.....

こういう動きの中で、個人の覚醒が始まっ  
てきます。

これを読んで筆者は以下のように考えてい  
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、前者の「世間」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  
きる。

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  
やかに出ていたが、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つ  
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だろう。

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。つまり、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。

これは、後述する田島義博教授の見解につ  
ながることがらである。

明治に入って、政府は、鎖国で遅れた日本  
を西洋をお手本とするべく、積極的な取入れ  
を図ってきた。福沢諭吉などが盛んに唱導し  
た<sup>(5)</sup>。

一方、岡倉天心は、日本文明を高く評価し、  
西洋文明とは一線を画している<sup>(6)</sup>。福澤は中  
国の儒教思想やインドの仏教などには批判的  
でしたが、岡倉はこれとは全く逆で、西洋文  
明の良さを認めつつも、東洋文明の素晴らし

さ—西洋文明にはないところ—を強く訴えている。福澤諭吉が「学問」とは「実学」であると言い、源氏物語などの日本古来の文学や日本の伝統的な墨絵などの絵画や、茶道や禅などの日本古来の文化を軽視したのに対して、岡倉天心はそれらを「日本文明の真髄」であるとして高く評価している。

とにかく、福沢諭吉の場合、東西の折り合いは「和魂洋才」によるべきだ、と言っている。

また、禅学者の鈴木大拙は、生涯、東洋と西洋の文化の折り合いを必死に考えた人だったといわれている<sup>(7)</sup>。「和魂も洋才も、ともに不徹底だ」と警鐘を鳴らしていた。

真の和魂が大切にされるべきところで、それを軽んじる一方、洋才で徹底すべきところに、和魂とはほど遠い偽の和魂の「いいかげんさ」を残している、ということだったという。

とにかく、日本においては、この和魂洋才はかなり長い間、東西の折り合いのあるべき姿だ、と考えられてきていたと考えられる。

つまり、これらの学者・研究者は、少なくとも「和魂洋才」は謳っていた。そういう意味では、西洋文化、なにかずく技術を日本流に取り込んでいくべきと考えていたといえよう。

しかし、第2次世界大戦の敗北以来、わが国は過去・現在の全てに自信を失ったのか、和魂というような言葉も全く消えてしまった感がある。

第2次大戦で敗戦した日本は、戦後のどさくさから立ち直るためには何が必要か、が喫緊の課題であった。当然、戦勝国アメリカに学ぶことであった。

この点、アメリカ一辺倒ともなり、何でも良しとして受け入れた。「米魂米才」の感がある。こうした状況を評論家の西部 邁氏は、学者・研究者の姿勢についても批判している<sup>(8)</sup>。

評論家の加藤周一氏の評論を集めた『日本人とは何か』という本がある。その中に、1958年(昭和33年)に書いたという評論文に書名通りの「日本人とは何か」が載っている。そこで加藤氏はその当時の状況に対して苦々しさを露にしている<sup>(9)</sup>。

国全体としてみるときに、一体どういう方向を向き、何を望んでいるのか、まことに明白でなかった。殊に目標の定まらぬ気配は外国の文明の受け取り方と関連し、伝統的な文化に対する国民一般の態度において著しい。

たとえば漢字をどこまでも保存し、あらゆる不便に堪えて、伝統的な文化の世界をまもり抜く決心をかためているかのようにみえながら、一方では全く何の必要もないのに片仮名よみの外国語を手当たり次第に濫用して、見るにぶざま、聞くに無残な言葉を、喋ったり、書いたりしている。つまり日本語の表記法の改良を一切問題にしないほど頑固な伝統主義者が、不必要な外国語の片言を濫用して日本語をぶち壊すことに熱心なわけだ。そういうことは当人みずから何を望むのかははっきりしていないからからだと解釈する他に、解釈のしかたがないであろう。しかも国語のことは一例にすぎず、同じことは風俗の面にもあらわれている。

.....

過渡期の混乱ということであるかもしれない。しかし過渡期には混乱を伴っても、目的の失われることはないだろう。行く先が明白でなければ、過渡期について語るよりも、模索期について語るのが正当である。

われわれは一体何を望み、何でありたいのか。国民としての望みは、今までのところ明白に一定の方向をさして、現れていない。ということは、もちろん、われわれ各人のなかに、望みがないということではないし、意見がないということではない。それはあるが、それがまだ客観的な実体としての形をもって

いないということだ。しかし何を望むかは、すでに何であったかということと離れて、客観的な意味をもちえないであろう。過去の日本人が何であったかということが、日本人が何であるかという問の答そのものでないにしても、答の基礎になり得るのは、そのためである。

また、河合隼雄教授の『日本文化のゆくえ』では、同じく日本におけるキリスト教の問題を論じている<sup>(10)</sup>。

最初の『経済白書』で、「もはや戦後は終わった」とされた昭和 30 年に入ってから、ビジネスも同様の動きをしている。

昭和 33 年と言えば、日本にマーケティングが一般に導入されはじめたところである。

実際、カタカナ語の氾濫現象が未だに続いている。林（周）教授は「マーケティング」は、訳しづらいとしている<sup>(11)</sup>。

筆者としては、マーケティングが日本語に翻訳できないはずはない、と考えている。マーケティングが単なる技術的なものであると解釈するのであれば、今まで通りでよいかもしれない。しかし、学問として考えるならば、日本語名で呼ぶことがよいであろう。その場合、「企業学」という名が相応しいと考えている。

ではマーケティングとは何か。

筆者は、マーケティングを自己の仕事を見つけ、実行に移すことと定義する。これをビジネスと呼ぶ。

マーケティングという言葉は、20 世紀初頭、米国に生まれたが、ビジネスの大変さを具現するものとして、この言葉が登場したと考えた方がよいであろう。

人は、仕事（事業）をしなければならないが、どういう仕事をするか、始めるか、を考えねばならない。

具体的に決めるものが、ビジネスである。

ビジネスを決める過程が、マーケティングである、というのが筆者の考えである。

江戸期の鎖国に入る前は、ビジネスでは、近江商人などの「三方よし」の原理が生まれていた。

現在、日本では、さまざまな不正や偽装、詐欺が横行している。

筆者は、学者・研究者もビジネスをやっているのだと言ってきた。学者・研究者も不正や欺瞞が横行している。

たとえば、研究の不正、研究費の 2 重取り、などこちらも問題が噴出している<sup>(12)</sup>。

研究者にも「倫理講習を徹底する」などが言われている。

今日の研究者個人に求められるもの

STAP 細胞問題に揺れた理化学研究所で、野依良治氏に代わって新たな理事長に就任した松本 紘氏（前京大学長）が記者会見したときの言葉が新聞に載っている<sup>(13)</sup>。

「理研に限らず日本の研究者コミュニティー全体が沈下した。不正を起こさないような高い規範、倫理意識を定着させたい」と抱負を述べた。

一方、野依氏は、退任にあたって、松本新理事長について「組織改革を必ず実現していただけるものと思っている」と述べた、とある。高い規範や倫理意識の向上のためには組織改革が欠かせないことを示したのとなっている。つまり、何らかの組織改革を行って、一人一人の倫理意識向上につなげて欲しいということであろう。

そういう組織とはどういうものなのか。絶対これだという組織があるわけではないので、試行錯誤になるとしか言えないが、いわゆる「マーケティング組織」の観点を導入するのも一考かもしれない（しかしそうすると、また成果を求めて不正が起こるかもしれないが）。

## 2. マーケティングは日本にどのような形で入ってきたのか

記憶が定かではないが、小樽商大生時代(昭和35年入学)、『配給論』という科目担当の岡本理一教授から、「日本におけるマーケティングの研究面では、大正時代に「マーケティング」として導入されていた」と述べていたと思う。

しかし、その後、戦時になり、横文字や片仮名が使えなくなって、「配給論」(や「市場論」)となったらしく、受講していた筆者も戦中戦後の「配給制」の話が中心なのだろうぐらいに思っ、講義自体をあまり問題としていなかった。それが後に「マーケティング」のことだと知り、もう少し身を入れて勉強しておけばよかったと思ったほどである。

一方で、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<sup>(14)</sup>。

折しも、P.F.ドラッカー(1954)の経営の指針書『現代の経営』が、日本では、1965年に翻訳出版され、いわゆる「第1次経営学ブーム」が起こっている<sup>(15)</sup>。

その後も逐一、アメリカ発の経営学やマーケティングのテクニックがどんどん輸入される事態となる。

「もしドラ」が出て、「第2次経営学ブーム」も起こっている<sup>(16)(17)</sup>。

近年、ドラッカーが再評価されている。ブームの様相を呈している。その理由を上田惇生氏は<sup>(18)</sup>、

現代は、断絶の時代の真っ直中、あるいはむしろそのクライマックスにいる。「何のための企業活動か」の問いが出てきている。

ドラッカーは、企業をはじめとする人間組織には、存在理由が必要であり、正統性が必要であるという。その正統性は何によって担保されるかといえば、組織に働く人たちがそれぞれの強みを持って、組織と世の中に貢献できるようにすることによってであるという。

その一例、ドラッカーの管理論を高校野球にあてはめ成功するという小説が100万部の売上を上げている(Twitter活用も成功の一要因とか?)。

ワード・ハンソンは、『インターネット・マーケティングの原理と戦略』(2000年)という書物の中で、「20世紀から21世紀にかけてのマーケティング動向」について書いている<sup>(19)</sup>。

そこでは、米国におけるマーケティング概念の変化、「マーケティング理念(顧客志向)の回帰」が見られる。初期には、「商品を一人ひとりへ届ける」(「商人」が国内市場へ配給・流通空間の克服、年1,2回のアプローチで長期的関係維持)であったが、現在では、「商品を一人ひとりへ届ける」(「インターネット」で世界市場ないし標的市場へ、随時にアプローチで長期的関係維持)になっている、と分析している。

そしてこれが、「コトラー理論」となって体化している、と述べている。すなわち、

→製品(生産志向)→販売(販売志向)→  
ブランド管理(品質志向、ブランド・エクイティ志向)→顧客管理(顧客志向:消費者志向)

こうしたマーケティング概念の変化が、活動、価値尺度、テクノロジーへ与えた影響として、下表のようにまとめている。

|          | 製品            | 販売            | ブランド管理                      | 顧客管理                                     |
|----------|---------------|---------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| 製品       | 1 製品（標準的）     | 1 から少数へ       | 少数から多数へ                     | 可能性としては膨大                                |
| 市場規模     | できるだけ大きく      | 全国から世界へ       | 世界、標的とするセグメント               | 世界、個人                                    |
| 競争ツール    | 製造、価格         | 価格、流通ルート、広告   | 位置づけ、ブランド化、差別化              | ブランド化、カスタマイズ、簡単な操作、スピード、対話               |
| 基本テクノロジー | 大量生産、輸送       | ラジオ、電話        | テレビ、メインフレーム・データベース、ロジスティックス | テレビ、データベース、電子メール、WWW、携帯電話 <sup>(*)</sup> |
| 基本的な価値尺度 | 製品コスト<br>総生産量 | マージン、マーケットシェア | マーケットシェア、ブランド・エクイティ（資産評価）   | 顧客シェア <sup>(*)</sup> 、ブランド志向、顧客の生涯価値     |

（基本表の出所）：ワード・ハンソン著（上原征彦監・長谷川真実訳）（2001）『インターネット・マーケティングの原理と戦略』、日本経済新聞社、p.33。（Ward Hanson (2000), *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing.）

ここで筆者として注目しておきたいのは、基本的な価値尺度として、「顧客シェア」、「ブランド志向」（資産価値）、「顧客の生涯価値」が上がっていることである。

戦後の日本の発展は眼を瞠るものがある

アメリカから「マーケティング」（アメリカ流マーケティング）が入ってきてそっくり真似することとなった。実際に企業の活性化を促すことにおいて、かなりの効果を上げたと言えるかもしれない。その点は、アベグレンの「日本的経営」<sup>(20)</sup> やエズラ・ボーゲルの「ジャパン・アズ・ナンバーワン」<sup>(21)</sup>、などとなって現れている。

しかし、日本経済は、その後 90 年代前半バブル崩壊を経て、すっかり萎んでしまった感がある。アメリカがくしゃみをしたら日本は風邪をひく、といわれる。米国の金融破たんも追い打ちをかけた。

〈ウィキペディア〉

世界金融危機（せかいきんゆうきき、英

語：Global Financial Crisis）は、サブプライムローン問題（サブプライム住宅ローン危機）を発端とした 2007 年のアメリカの住宅バブル崩壊から連鎖的に発生した 2009 年のリーマンショック等を含むの一連の国際的な金融危機のことである。この経済不況の世界的連鎖は世界経済危機、世界金融不況、世界同時不況、第二次世界恐慌 [1] とも呼ばれる。

こうした状況を踏まえて、米国では、これからの企業、特に多国籍企業に対する警告が、ハーバード・ビジネス・スクール (HBS) の 3 教授の説として出されている（後述）。

### 3. マーケティングのどこに問題が出てきているのか

アメリカのビジネスと田島教授説

ところで、ビジネスということを端的にあらわすのはアメリカ企業ということになるだろうが、このアメリカのビジネスの内実に関することで筆者には思い当たることがある。

かつて学習院院長であり流通研究の泰斗であった故田島義博教授は、2005年の秋に北海学園大学大学院の講義に招かれて「流通経済における哲学と科学」と題して、アメリカのビジネスの厳しさについて語ったことがある<sup>(22)</sup>。その主旨は以下のようなものであった。

米国のビジネスの厳しさには宗教的な背景がある。1620年に米国に渡ったメイフラワー号でやってきたのは清教徒ピューリタンであるが、彼等とその子孫はアメリカの伝統を形成する一つの大きな要素となっている。現代アメリカ社会には「AS」すなわちアングロサクソンという枠組みは存在しないといわれているが、この要素は例えばワスプ(WASP)と呼ばれる人たちにも受け継がれている。WASPは、ホワイト・アングロサクソン・プロテスタント(White Anglo-Saxon Protestant)の頭文字をとった略語で、米国での白人のエリート支配層を指す語として造られ、当初は彼らと主に競争関係にあったアイリッシュカトリックにより使われていた。この宗教(カルヴィン主義ないしカルヴィニズムともいう)の言うところは、「神により人間は予め決定されており、人間の意志や努力、善行の有無などで変更することはできない。禁欲的労働(世俗内禁欲)に励むことによって社会に貢献し、この世に神の栄光をあらわすことによって、ようやく自分が救われているという確信を持つことができるようになる」というものである。この宗教は仕事に対して非常に厳しい。休みなく仕事をしてお金を稼がねばならない。いくら稼いでも楽しんだり休んだりしてはいけない。お金が貯まったら、しかるべくところに寄付するか貧しい人に分け与えなければならない。

こうして休みなく仕事をし続けるというのが、「忙しい(busy)」を語源とするビジネス(business)に、とりわけアメリカのビジネスに脈々と流れているのであるが、こういう素

地のない日本では、ホリエモンのRドアやMファンドは10年以内に消えていると断言できる。

日本の流通企業にも「絶えず動くこと」と「(仕事の)厳しさ」の姿勢が必要という話であった。確かに、日本ではその直後に事態は教授の予想通り推移したし、一方、アメリカでは現在でも一代で築いた大資産家の多額の寄付(donation)のニュースが頻繁に流れてくる(たとえば、マイクロソフト社のビルゲイツなど)。いずれも田島教授説を裏付けていると感じている。

ついでに、このアメリカにおける寄付という行為について筆者にもそれに思い当たる経験がある。

1988年に札幌青年会議所のメンバーとアメリカ実情視察に行った際、南部の諸州を訪問していたときのことである。当時、南部諸州では、特に景気が悪く何とか活性化策はないものかと模索していたころであった。というのもこの視察自体の目的が同じような状況にある北海道の活性化に少しでも資するものがあるかもしれないということがあったからである。

南部各州の地域活性化策は、おしなべて以下の3つであった。

(a)地域の中小企業の活性化、(b)教育の充実化、(c)リサーチパーク(研究開発団地)の建設、である。

ところで、どの州も(b)の教育の充実化の手本に、日本の教育を挙げていたのには驚いた。(その後、米国の教育を参考にしたらしい日本の教育は、ゆとり教育などとして様変わりしてしまったようであるが)

とにかく地域活性化の起爆剤は、当時全米で大流行の(c)「リサーチパーク(研究開発団地)」の建設であった。これをどうするかを産学官で協力してやっていた。と

基本的な計画では、産学官による州リサー

チパーク運営委員会が設置され、それぞれの役割分担が図られる。官（行政）は呼びかけと土地の提供のみである。学は新しくリサーチパークの中に設定するか、既存の大学を活用して密接な関係を保つようにする。中での一番の問題はお金であった。誘致する企業やインキュベータ（孵卵器：一人立ちさせるための）用の建物の建設費をどうするとか、優秀な研究者をよそから引き抜いてこなければならぬ。全米で優秀な研究者の引き抜き合戦をやっており、その資金は莫大である。

ここで彼らの分担ははっきりしていた。土地利用の法的整備（ゾーニングなど）や土地の供与は行政側が、また技術に関する研究ならびに開発団地への人材教育と派遣は大学が行う。そして、このときの出資金はすべて産業界の寄付で賄われる。

われわれの質問に対して、産業界の代表者は、州経済が活性化すればこちらも潤う、それに寄付するのは当たり前ではないか、という答えであった。

日本で研究開発団地を作ろうというときは、国と民間の出資の比率が、せめぎあいの中心となるのが相場であるが、米国では、国（州）が出すのは口だけという、こうした日米の経済界の考え方の違いを見せ付けられた思いであった。

やはり、米国では田島教授のいう「寄付」という観念が随所に働いているように思う。そして、その先には、仕事をし続けなければならない厳しさがある。アメリカの「ビジネス」という言葉の背後には、そうした「仕事の厳しさ」と「寄付の精神」が合わせもたれていたのかという思いが講義を聴いていてあざやかに蘇ったのである。

日本での反省の一つは、デジタルプロセス株式会社のものである<sup>(23)</sup>。

この失われた20年を、1990年ごろからの

10年間と2000年ごろからの10年間の二つに分けて考えて見ます。

お手本のない時代（'90年代）：この時代の処方箋――

クリエイションというより、イノベーションを目指した物造りを。

“発明”より“改革”を。でよかった。

これからの時代：

物造りとITを融合した世界で最も進んだシステムの構築を。

量の追求を止め、質の物造りの追及を。  
アジアで信頼と尊敬を得られる国に。

エズラ・ヴォーゲルの子、スティーヴン・ヴォーゲルの『日本の時代――結実した穏やかな経済革命――』（2006年）も出された<sup>(24)</sup>。  
今後の日本のあり方を提起する。

#### アメリカと日本の反省

江戸期の鎖国に入る前は、ビジネスでは、近江商人などの「三方よし」の原理が生まれていた。

日本のビジネス（企業・研究者）でも倫理・道徳観の必要性は大いに活発化しているが、現代アメリカ・ビジネスでも始まっている<sup>(25)</sup>。

近年、クローズアップしている会社社長に、ユニクロの社長、ニトリの社長似鳥氏と並んで星野リゾート社長の星野佳路（ほしのよしはる）氏がいる。ユニクロやニトリの社長の経営についての考え方や実践が分析されている。星野社長の談話を母体として執筆された本がある<sup>(26)</sup>。

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、本の中に出てくるのは以下のような、大部分アメリカ人の研究者が書いたものである。

マイケル・ポーターの『競争の戦略』、コトラの『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』とか、『ビジョナリー・カンパニー』、『1分間エンパワーメント』もある。星野氏自身が、アメリカの大学でMBAを取得していることから来ているのかもしれない。しかしこの本で、驚いたのは、内村鑑三の著書(2冊)が載っていたことである<sup>(27)</sup>。

#### 4. これからのマーケティングをどう考えたらよいのか

2000年時点から見て、近未来のビジネスはどうなるか、について興味深い予測の小冊子がある(あった)<sup>(28)</sup>。

これは、かつて100年前に100年後のこと、つまり21世紀直前のことを予測(予言)した人がいて、ほとんど予言通り実現している、ということから、ある集まりでわれわれも100年後の予測をしてみようと始まったが、世の中のスピードが早すぎて、とてもそれは叶わないと、「近未来」予測とした、というものである。15個の予測から若干の項目を取り上げて見よう。

まず、「経済」についての近未来予言は、(pp.32-35)

世界の経済はソフト中心のいわば「新興虚業」が、軸となって発展していくが、その中であって製造業中心のいわば「古典的実業」の役目が見直されていく。汗をかいて、コツコツ足で歩き、体を動かして働いていく価値が、宗教的・道徳的理念と結びついて上位の美学や価値観をもたれるようになる。しかし一方で、この分野の世界規模のシステム化、合理化、力づくで波及させていこうとする常

識は優先して進み、追いかけられるようになったら「負け」の始まりとなり、24時間体制の経営は常識となる。トレンド、キーワードは「衣・食・住」から「医・私欲・自由」になり、小さな個性企業が大衆の支持も得ていく。

また、「ビジネス」についての近未来予言は、(pp.12-15)

ビジネスマンは忙しくなる。ただひたすら忙しくなる。人が機械に使われ、機械やシステムのための職場環境が優先され、24時間体制の営業はあたりまえになる。そういう環境を生き甲斐と感じるタイプの人間と、何とかそこから脱したいと願う人間と、その集団にわかれ、ビジネスを取り巻く周辺事情は大きく変わっていく。オフィス街がなくなる。システム社会では都心にいる必要がないからだ。そびえたつようなオフィスビルは脱皮できない停滞企業のシンボルであり、大企業ほどローカルに小さな拠点をおくだろうし、本社を日本から海外に移すのがむしろ常識になっていくはずである。

「科学」については、(pp.20-23)

科学が人を幸せにするかどうか問われ続ける。

そして、「宗教」についてである。(pp.64-67)

人間は弱いものだ。弱いからこそみんなと一緒に頑張って生きてきたし、これからも生きていける。便利になって生活が満たされ、なに不自由なく平和に暮らせるようになると、人は淋しくなる、ものたりなく、孤独になっていく。だからこの時のこの気分を救ってくれるような、やわらげてくれるようなものが

強く求められるようになる。それが相談相手であり、指導者であり、新しい価値観で瞬時の安堵を与えてくれるモノである。それは必ずしも宗教ではないかも知れぬ。しかし、共鳴する人が増え、クチコミで広がり、「個」がクローズアップされ、金銭が動き出したら宗教だ。しかしその「個」は人間とは限らない。

この部分には補足があって、

宗教の世界にもパーソナル化に時代が訪れ、いろいろな宗教が乱立する。しかし世界的に次のルールが徹底される。宗教を人に押し付けない事と、他の宗教を否定しない事、そして他人に迷惑をかけないこと。これだけで、世界の戦争や紛争が半分になる。もちろんこのルールを守れない宗教は世界中から弾圧される。

謎のウイルスで人口の20%が死亡。どうすることもできない人間は精神世界である、宗教に救いを求める。密教が注目を集め、高野山で修行を積んだ「エスパー」がもてはやされる。

現在（2015年）は2000年から見て近未来かどうか分からないが、筆者からすれば小冊子の予言はかなり当たっている、当たりそうだと言いたい。

ただ、「価値が、宗教的・道徳的理念と結びついて上位の美学や価値観をもたれるようになる」というのは未だしの感がある。しかし、その兆しは見えている。

アメリカの場合（一冊の書物の刊行）

以上の道徳的理念を盛り込んだ言説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>(29)</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>(5)</sup>。

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、“常に短し釋に長し” 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な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”、また、“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、腐敗の苦しみ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。）

#### 最近の経営者の注目すべき言動

たとえば、京セラや KDDI の創業者で、日本航空 (JAL) を再建にも手を貸し成功させた稲盛和夫氏は経営の倫理・道徳の重要性を説いている。再建に当っては、アプローチのあった実績のある海外のコンサルタント会社の数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経営哲学を説いて回ったという<sup>(14)</sup>。

「人間として何が正しいかで判断する」というのが氏の生きるための哲学である。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>(30)</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。

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。

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<sup>(31)</sup>。

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<sup>(32)</sup>、

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>(33)</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

ポルトガル人でイエズス会の宣教師であったルイス・フロイスの『日欧文化比較』がある<sup>(34)</sup>。この訳本の「解題」に「天正13年(1585年)に加寿佐でまとめられたもので、小冊子に過ぎないものであるが、著者の多年の経験と多方面にわたる豊富な知識によって裏付けられた、きわめて珍重すべき、また興味深い記録である」とある。織田信長、秀吉とも交流があったらしい。安土・桃山時代の社会、生活、風俗の歴史を明らかにするための重要な資料であるされている。

残念ながら、ここにはビジネスに関する記述は見当たらない。安土・桃山に先立つ室町期はビジネスが活発化していたことから、ビジネス関連の感想が欲しかったところであった<sup>(35)</sup>。

ルイス・フロイスが宣教師であったことから関心がなかったか、比較するに足る材料が得られなかったのか(ビジネスではポルトガルなどヨーロッパと同じだったということのことさら記述することはなかったか)。

一方、これについては、内村鑑三が、宗教の重要性の観点から、100年以上も前(1911年)に行ったという講演「デンマルク国の話」

で述べている<sup>(36)</sup>。

宗教や信仰は経済に関係なしと唱うる者は誰でありますか。宗教は詩人と愚人とに佳くして実際家と智者に要なしなどと唱うる人は、歴史も哲学も経済も何にも知らない人であります。

ともあれ、今日の自然科学・人文社会科学の研究者全体には、「高い規範、倫理意識」が求められていることは確かなようである。

日本におけるマーケティング(ビジネス)の倫理観・道徳観(の必要性)については筆者も考えてきている<sup>(37)(38)(39)(40)</sup>。

## 注と参考文献：

- (1) 岩村 忍(2007)『文明の十字路 ― 中央アジアの歴史 ―』, 講談社学術文庫。
- (2) 和辻哲郎(2012)『日本精神史研究』, 1992年初版, 岩波文庫, pp.19-23。
- (3) 河合隼雄(2013)『日本文化のゆくえ』, 岩波書店, pp.10-23。
- (4) 阿部謹也(2010)『ヨーロッパを見る視角』, (2006年初版), 岩波書店。
- (5) 福沢諭吉(明治8年=1875)『文明論之概略』, (斉藤孝訳, 2013年発行, ちくま文庫)。福沢諭吉の『学問のすすめ』(明治5-9年刊), 『文明論之概略』(明治8年刊)第二章. なぜ西洋文明を目指すのか(訳本, pp. 36-75)
- (6) 岡倉天心(2013)『東洋の理想』, 講談社学芸文庫。  
原文は英語で, “*The Ideals of the East with Special Reference to the Art of Japan*” (1903年)(天心40歳), ジョン・マレー書店(ロンドン)で刊行された。
- (7) 鈴木大拙著(上田閑照編)(2010)「東洋の見方」『新編・東洋的な見方』, 岩波文庫, pp.15-28。
- (8) 「石原慎太郎氏 西部邁氏 徹底議論 激動の世界 底流に何が日本の今後」『BS フジ プライム ニュース』, 平成27年(2015)4月8日放送。  
司会者: 戦後秩序は勝者の論理で作り上げられたものではないか。  
西部: そうだけど, 日本人はそれに留まらず, アメリ

カが戦後6、7年の間に作った秩序をすばらしいものだと思ひ込んで、アメリカンデモクラシーも、アメリカンフリーダムも、アメリカンテクノロジーも、アメリカンキャピタリズムも。アメリカの占領軍はサンフランシスコ講和条約以後いなくなったのに、それ以後も、すばらしきアメリカさま、あなたの言うとおり生きます、どうぞずっとお友達でいてくださいね、と70年も言っていたのが日本人だ。そういうのを俺は止めたいと言っているだけだ。日本人自身が作った秩序だ。アメリカ流の秩序を日本人が自分から進んで迎合して我が物として、喜び勇んで作って、アメリカのお友達であるから素晴らしい国と言っている。経済団体も、政治団体も、学者団体も、役所団体も。

- (9) 加藤周一氏の評論を集めた『日本人とは何か』, pp.18-19。
- (10) 河合隼雄教授の『日本文化のゆくえ』
- (11) 林 周二 (1999)『現代の商学』, 有斐閣。
- (12) 「副学長「遺憾」と陳謝 — 北大研究費不正倫理講習徹底へ —」『北海道新聞』, 2015年5月2日付(朝刊), p.32。
- (13) 「高い規範, 倫理を一理研, 松本新理事長が会見」『北海道新聞』, 2015年4月2日付(朝刊), p.34。
- (14) 1955年日本生産性本部米国派遣の最高経営管理視察団長は, 経団連会長の石坂泰三氏であった。
- (15) P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers. (現代経営研究会訳 (1965)『現代の経営(上)(下)』, ダイヤモンド社)。
- (16) 岩崎夏海 (2009)『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』, ダイヤモンド社。  
【あらすじ】  
主人公は, 公立高校野球部のマネージャーで, 野球部を強くするのに, ドラッカーの経営書『マネジメント』が役立つことに気づき, 野球部の皆とともに, ドラッカー理論に基づきながら力を合わせて甲子園出場を勝ち取るまでの青春物語。
- (17) Drucker, Peter F. (2008), *Management*, with Joseph A. Maciariello, HarperCollins Publishers, p. xvii.
- (18) 上田惇生 (2010)「今なぜドラッカーが読まれるのか」『現代思想』, Vol.38-10, 青土社, pp.64-69。
- (19) Ward Hanson (2000), *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing. (ワード・ハンソン著(上原征彦監・長谷川真実

訳) (2001)『インターネット・マーケティングの原理と戦略』, 日本経済新聞社, p.33。)

- (20) ジェームズ・アベグレン (James Christian Abegglen) が, 『日本の経営』(ダイヤモンド社, 1958年)を書いて, 「終身雇用」, 「年功序列」, 「企業内組合」などの日本経営の特質を解説した。
- (21) エズラ・ボーゲルが, 1979年に“Japan as Number One”『ジャパン・アズ・ナンバーワン—アメリカへの教訓—』を発表した。
- (22) 当時学習院院長をされておられた田島義博教授は, 2005年の秋に北海学園大学大学院に招かれて「流通経済における哲学と科学」と題して, アメリカのビジネスの厳しさについて講演されたものである。
- (23) デジタルプロセス株式会社: <http://www.dipro.co.jp/news/index.html>
- (24) スティーヴン・ヴォーゲルの『日本の時代 — 結実した穏やかな経済革命 —』(2006年)
- (25) 黒田重雄 (2014)「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 —」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要), 第11巻第4号(2014年3月), pp. 129-141。
- (26) 日経トップリーダー編・中澤康彦 (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。
- (27) 内村鑑三の著書(2冊)とは, 『後世への最大遺物・デンマーク国の話』, 『代表的日本人』
- (28) グループ千代田企画会議 (2000)『近未来への予感 — 独断と偏見の野次馬 21世紀 —』, 榊千修。
- (29) 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)。
- (30) 稲盛氏の著書『稲盛和夫の実学 — 経営と会計 —』(2012)
- (31) 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)
- (32) 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』
- (33) シンポジウム『コトラー・カンファレンス 2013』

- (34) ルイス・フロイス著(岡田章雄訳)(2005)『ヨーロッパ文化と日本文化』, 初版 1991 年, 岩波文庫。
- (35) 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。
- (36) 内村鑑三(2012)「デンマーク国の話」『後世への最大遺物・デンマーク国の話』, 1991 年初版, ワイド版・岩波文庫。
- (37) 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。
- (38) 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 3 号(2013 年 1 月), pp.19-29。
- (39) 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。
- (40) 黒田重雄(2014)「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 —」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要), 第 11 巻第 4 号(2014 年 3 月), pp.129-141。