

GOOD COMPANYをめざすために — マーケティング4.0の先にみえるもの —

To Realize a Good Company

What's Next to "MARKETING 4.0"

行川一郎

Ichiro Namekawa

要旨

営利体として市場で活動する企業に強い社会性が求められるようになって久しいが、過去には外部から法律等で規制されていたものが自発的（あるいは相互監視的）に社会に寄与し貢献する活動体として存在を誇示するようになってきた。企業成果を第一義的には求めるマーケティングにあってもSocial Marketing概念の発展とともに善なる仕事（Kotlerの呼称を使うとGood Works!）を為す機能の内在化が謳われている。社会から求められる会社、存在が必要とされる企業をここにおいてGood Companyと呼ぶ時、マーケティングと強い形でつながる経営学領域からいくつかの視点を抽出し、Good Companyを捉える要諦を整理した。また、MARKETING4.0⁽¹⁾⁽²⁾というフレーズがKotlerによって提起されたことを受けて論考を行い、マーケティングの技法的方向性を明示するものにいわゆる4.0はなっているものの理念的方向性を指し示すものとしての洗練度の高さに筆者は着目している。結論として、MARKETING4.0に続く道筋にはGood Company実現のためのコンセプトデザインが追加され、さらにマーケティングが進化を遂げていくことが求められると論考した。

キーワード：

Good Company、MARKETING4.0

1. 緒言

1980年代中盤にエクセレント・カンパニー (Excellent Company) ⁽³⁾ という言葉が流行した。瑕疵のないビジネスを遂行するいわゆる優等生企業 (当時のIBMなどを最終的に8つの基準で模範的な超優良企業としてコンサルタントの立場から挙げている) を指すプラクティカルな表現であるが、折しも様々な次元からの企業の活動を見直す機運が高まっていた時代となっていたので注目された。リーン生産が叫ばれCSRが注目され出し集団型経営参加の中で雇用者対被雇用者関係が様相の変化を見せてきたのが、時間軸の幅はあるもののこの時期である。企業の行動次元が進化を見せ、経営戦略も情報化時代を迎え一層高度化していった。先進西欧諸国において市場の成熟化に対応すべく企業活動見直しの一つのキーワードであったともいえる。今日、現代の景況感と消費性向のずれ、企業経営者が抱える意欲の疲弊と社会全体の将来に対する不透明感を超えるためにも企業活動が精力を注いで遂行されなければならないが、闇雲に前進しても徒労に終わりがねない状況もある。企業が求めるべき要諦はどこにあるか？

社会的な価値を高めることこそ有意義なアプローチであり成功への鍵である。そのためにはGood Companyたらんことが求められるとの基本的認識に立ち、その訴求について本稿では考察を進めた。

本稿でのGood Companyは、上記の Excellent という用語が持つ、指標で評価される総体的に優れた企業業績という意味ではない。長く語られている"会社は誰のものか" という統治に関わるテーマ、Social Marketingでの企業の社会的存在理由、ようやく内製化されつつあるCSR、企業倫理、コンプライアンスといった多相的な企業活動対社会の関係に関わる認識フレームを止揚して捉えた概念から説明される企業の姿 (人々から受け入れられ求められ社会で必要とされ社会経済発展に寄与する企業) と理解してここで定義したい。

2. 社会における企業の姿

1.においてGood Companyへのアプローチを本稿の目的と位置づけたが、対社会という視点でのアプローチには大きく3つの分け方がある。ステークホルダー、被雇用者、そして顧客／消費者である。他にも会計、金融、財務、法務、さらには抽象性を高めることで広義の受益者、競争相手、一般社会、さらには環境問題等々の次元からも捉えられかつ語られてもいるが、本稿では最も典型的な上記の3事項で大括りし、マーケティング的視点（即ち市場、顧客／消費者そしてそれを包含する社会の中で行われる競争的企業活動という視点）を基底として論を行う。

2.1 マーケティングの宿命的呪縛

マーケティングがビジネス戦略に取り入れられ発展していく歴史は資本主義経済の豊穰化と重なる部分が多くある。しかし、資本主義経済は一部の人々と数多くの巨大企業に豊かさをもたらしたものの、多くの人々が繁栄の中で置き去りにされ、また大多数の人々には心の貧しさが際だったままの人生を押しつけて今日を迎え、このまま一部受益者だけで未来に向かっていこうとしているのではないだろうか。マーケティングは企業経営におけるツールの一つにしては資本主義下での産業・経済発展の翳の側面を造り上げたものとしての批判を過剰なまでに受けることが未だに多い。人間の欲望を煽り立て、不必要な消費を行わせ、自分本意の個人中心思考を増長させるという批判である。これらは大量消費・大量廃棄社会と呼ばれる日本を含む西欧諸国の多くで繰り返しここそこで語られてきた。資本主義経済が高度化を進めていく過程についてそれを懐疑的に見る論調が様々な事例を連ねたり客観的・科学的な検証が尽くされないままの形で多くの論者やメディアによって取り上げられ続けてきた。ある意味では現代社会の歪んだ発展の姿を描いているとも確かにいえる。経済学、商業学、経営学領域の多くの学問分野においても多彩な形で経済発展が及ぼす負の影響と対応について、たとえば環境汚染、外部経済、ヒューマニズム、人権保護やダイバーシティ、リスク管理等々から法律、道徳に至る切り口を以てしてアプローチや論議が進んでいる。マーケティングにおいてはその即物的な行

動特性に端を発するのだろうが、消費者志向の理念的取り込みは広がり進んでいるものの、技法的には社会における正に情報化／コンピュータ化の進展に合わせるが如くペンからキーボードにメモからPCへとといった移り変わりの中で技法的かつ表層的発展が一直線に進んでいるばかりである。マーケティングに深遠な存在意義を見いだすことのないままに今日に至ったことの帰結といえるであろう。

そこにあつて、KotlerはMARKETING3.0からMARKETING4.0と、矢継ぎ早に新しいマーケティングの形を提唱し、人間中心と新たなデジタル社会での企業マーケティングの方向性を語っている。

本節ではこのようにマーケティングが対社会的制約を生来的に持っているとの認識を携えつつ、マーケティングが属する学問領域のごく一部ではあるが、強く関わる領域において問題とされている企業の社会性について整理考察を進め、次節以降のMARKETING4.0の論考につなげていく。

2.2 ステークホルダーにとっての Good Company

企業は対内・対外的、そして社会の公共的観点からその存在を評価される。特に経営学ではその客観的評価（もしくは相対的評価）をすべく様々な努力が重ねられてきた。コーポレートガバナンスを解説する多くの書籍が「旧くて新しい問題」⁽⁴⁾として歴史的過程を解き明かすことからわかるように、“会社は誰のものか”ということが時代変化の中で問われつつ次第に企業としての制約が厳しくなり、ベクトルが変わってきて今日に至った。企業統治（Corporate Governance）という古い言い回しの用語の方が個人的にはわかりやすいので好みなのだが、企業の主権者（ステークホルダー）に対して、その要請に応じて低リスクで高成果をアウトプットとして提示するように統治すれば企業価値が向上し基本的には“良い企業”である、ということになる筈なのである。

コーポレートガバナンスは多面的に捉えられる多様性を生来的に有しているが、ステークホルダーの利益を守り企業活動のリスクを低減化し、結果としての企業価値向上に結びつけるための諸活動を統合したものを指している。従って経済成長の度合いと法体制、社会文化の違いにより国毎に色合いの異なる企業体のガバナンスが存在する中で模倣しても余り意味（そして実効性）はない

ことになる。ガバナンスコードを制定し改定を加えて行くことで企業活動の社会的合法性と対外的透明性と公正性を保証するという現在進められているスタイルはある意味現実的な対応であり選択肢として効果があるものである。しかし、現実の日常を推し進めるだけに目を奪われると本来は目を向けるべき概念的普遍性を置き去りにすることになり、企業の本来的、理念的進化は望めない。真の“良い企業”こそそこに目を向けている筈である。それを企業、経営者の誰が気づくか、もしくは気づかせる装置をどう社会システムの中に設置するかが求められていくべき今後の関心事項なのであり、それを達成した企業こそ Good Company と呼べるものである。

かつては企業倫理やコンプライアンスで、そしてCSRで強調されていた企業理念の社会性に関わる部分がスマートにコーポレートガバナンスで取りまとめられた感があるが、国毎のガバナンス認識の違い⁵⁾はもとより企業・規模・業種等の違いで多くの認識のずれは存在している。会社は社会的存在であるといわれるようになって久しいものの多くの人々がそれを確実に感じているだろうか。某株式会社○△が社会的存在であるという認識が規範的でなく当然の認識として広く社会一般に定着し（＝理念的進化と概念としての定着）、そこにおいて当該企業がその会社にとってのステークホルダーのために企業価値を高める成果を継続的に企業行動の結果として出す時に（＝現実的市場対応）、“良い企業”は本稿での Good Company として位置づけられると考えるのである。即ち、優れて社会的に健全で高業績の企業しか本来はなり得ないことになるが、それを企業の個性と市場社会の支持で Good Company へと至らせることが経営者の新たなそして究極の使命の一つなのではないだろうか。

2.3 労働者／被雇用者にとっての Good Company

20世紀の日本のバブル期末期には「24時間戦えますか」というキャッチコピーのCMがもてはやされた。就業時間に働くだけでなく残業や退社後の付き合いも含めて「5時から男」はバイタルでなくてはいけないという風潮があったのは四半世紀以上も前の話である。ひるがえって、現在の労働者にどれ程の余裕がもたらされてきただろうか。以前、ILOから日本人の年間当たり労働時間が相対的に長く、短縮化に向けた改善が遅れているとされ、ようやく

1700時間台(年間総実労働時間)⁽⁶⁾におさまっているものの、各所で閲覧できるOECDデータでは労働生産性は必ずしも高いとはいえない。国内法と国際的な規約・条約との齟齬、日本企業の経営体質、労働者の勤労環境および自己認識が関連しあい、豊かでハッピーな仕事場での労働環境を得ている人は、多いとはとてもいえないのが現状だろう。それは映画やドラマでも格好の素材ともなっている。⁽⁷⁾

最近、社畜という不快感を伴う響きを有した言葉が聞かれるが、slave(畜)の部分にかなり脱力感がある言葉ではある。それと違いかつてのモーレツサラリーマンは何かが憑依したように働き続けた。仕方なかった、働かなくてはならなかったという軽々しいものではなく彼ら彼女らは護られていなかったのである。社会の成長と発展と成熟は人々を護り、豊かにし、将来を保証してこそ“良い会社”、“良い社会”と自慢できる。高度経済成長下のたとえば日本にあって人々はおよそ暖かい生活から放逐されていた。身と心の定まる所を持った者は数少なく、だからこそ働き続けた。そのような働き方を今日の時代において企業が社員、従業員に対してどのような形であろうとも要求するというのは罪悪きわまる時代錯誤である。

相変わらず“残業課長”などといわれる、業務成績でなく形式本位(職場の総労働時間つまり社員の残業が長いほうが上司が頑張っている証しであるという誤った理解)で成果を顕示しようとし、それが認められてしまう企業がある。成果主義⁽⁸⁾は日本の経営とは相容れないものだが、能力と離れて年功制ないしは職務主義に浸ったロウーマネジメント、ミドルマネジメントが闊歩する組織には旧弊がつきまとう。日本の経営のデメリットを直視することも必要である。

賃金の未払い、労働安全衛生上の深刻な瑕疵と怠慢等々の法令違反が深刻な企業⁽⁹⁾にも近時あらためて厳しい目が向けられるようになった。残業が多くて自殺する社員が出る会社⁽¹⁰⁾はとてもGood Companyとはいえない。経営者にとっても労働者にとってもそれは不幸⁽¹¹⁾な姿である。

人間中心を理解し指向し実現に真摯に取り組むためにGood Works!⁽¹²⁾をする企業が働く者にとって“良い我が社”なのであり、それがGood Companyである。あまねく企業は存続を継続するためにはその道を歩み道幅を広げていかなばならない。

3. マーケティングと「イイ会社」、そしてGood Company

3.1 Good Companyをブランド戦略ツール化する矮小意識と宿命性

企業の良さ、もしくは前項2.1でも用いた“良い企業”とはステークホルダーにとっての営利企業体としての企業業績評価、そして従業員にとって優れた組織運営が実践されている企業、Social Marketing的側面での消費者にとってのいわば「イイ会社」、さらには社会的存在としての評価という大きな括りで捉えることができよう。企業経営の側面からは中長期的な健全性と成長性、短期的な収益性と安定性が常に語られてきた。それは様々な経営分析手法が活用され、会計学が経営状態を浮き彫りにするために不可欠とされることだけを以てしても多言は要さないであろう。そのために上場企業であれば株価は企業活動の主要な尺度として見なされその企業の一挙手一投足を縛ることさえもある。これらは企業が営利体であることを実感させるものであるが、収益活動を行う経営者にとっての企業という視点に続くものとして、従業員にとっての企業の在り方も経営学の各領域で長いこと取り組まれてきた。組織構造そのものから始まり従業員のモラル、指導者のリーダーシップ、労働安全衛生的視点、労働者権利保護、従業員組合と経営者のコンフリクト、組織体制の改革と変更・変革と続いていく。

以上のような企業経営の根幹に関わる伝統的視点と絡めると、消費者にとっての「イイ会社」というのは決して本稿で追求している本来的なGood Companyとは接点をもたない。「イイ会社」というのは実は正にマーケティング的な修辭ということができるのである。企業そのものが自身の行動を自己評価しそれをGood Companyの完成に向けて高めていくことに本来は意味と意義があるのだが、本項(cf:3.1)で敢えて用いた「イイ会社」という表現が持つ表層的な概念は極めて広義で全人格的な企業ブランド評価基準の一つになっていく宿命と現実を持っている。それをマーケティング的といわずして何であろうか。いわく安い値段で売っているスーパー、何時行っても開いている店、品揃えが豊富なショッピングセンター、何処にでもある気さくで敷居の低いチェーン店、簡単便利なネットショップ等々、一方的で強欲に企業側にとつ

てはある意味不本意な消費者の欲求が投げかけられぶつけられている事態に気づく。従って資本主義という絶対的な制約下でのマーケティング⁽¹³⁾は感情的、限定的で統一性が乏しい悪構造問題（即ち消費者の飽くなき欲望・欲求）に対して本来的な Good Companyを追求する際には否応なく対峙することとなるという深層の姿あるいは矛盾が浮き彫りになってくる。

企業と社会との関わりをスマートに普遍化して社会的視点、法的側面、合理的・抑制的観点から前項（cf:2.1）を受けける形でCSR、コーポレートガバナンス、企業倫理を論じるのとは様相が違い、マーケティングにおいて企業の善的存在性をGood Companyへと捨象して将来指向で論じることは相当に困難な限界を有しているのである。

3.2 マーケティングの進化によるGood Companyの実現

所有と経営の分離が企業経営では必然となったものの、法体系から社会常識まで広がるコンプライアンスの現実への批判と厳しい評価がある。これは企業の社会性が未完だからなのだろうか。実に多くの企業が本来の活動成果を削がれ、また企業家の志が果たせない事態も頻繁に見られるようになってきているのではないだろうか。これが企業の社会性への関心の高まりと連動するものであるとしたならば組織体、経営者の宿命のひとつともいえることになる。しかし、企業の市場活動の成果をを削ぎ取る社会は良い社会ではあるまい。企業の市場活動を機敏にナビゲートするマーケティングこそ有用な役割をそこでこそ担い得るはずである。社会と企業との関わりは実に1970年より新しいマーケティングの範疇 — ソーシャルマーケティングとして取り組まれてきたものでもある。

MARKETING4.0では範囲的にはソーシャルマーケティングまで及ぶはずであるものの、Kotlerはデジタル化時代の戦略展開可能性に記述⁽¹⁾を注力しており、たとえばGood Works!との連関にも乏しい。「イイ会社」の異次元な進化形としての善なる企業、即ちGood Companyであるためにはどうすべきか？その現実的な実現可能性を将来の知恵に委ねることをしてさえもマーケティング理念への内包化を求めるべきであり、そのためのいくつかの要諦を次節で整理したい。

4. 企業と社会のWin-Win実現への道程

KotlerはGood Works!を著し、善なる経営行動を実践している様々な企業を発掘して紹介している⁽¹²⁾。そこにおける事例の羅列が余りに多いとは思われるものの、社会的な善行に注力する企業が結局は社会的承認を獲得し消費者からの選択を勝ち取り競争に生き残り社会の中で存続すると説いている。従って、それをサポートするシステムを企業マーケティングに埋め込むことが必要だという考えが端的な論点である。Good Works!から覗えることは、マーケティングの視点からCSRを見据えて企業の理解を尽くそうとし、そしてそのステップアップを目指したフレームがMARKETING3.0⁽¹⁴⁾だったといえるのではないだろうか、ということである。

4.1 MARKETING4.0提起の意味と価値

MARKETING4.0ではそれに加えてデジタル化を遂げた現代社会でデジタルネイティブな市民に対して有効で効果的な応用戦略を適用すべきという技法的側面を加えたものとなっている。たとえばKotlerの説くソーシャルマーケティングにしても彼のNonProfitMarketingにしても大括りでMarketing（この例ではソーシャルマーケティング）と呼称されるので曖昧模糊となってしまうが、分解するなりすれば要諦は明白になる。それをもとにするならば、2.0の定型的枠組みに優れて哲学的な3.0の思惟（思想という表現は本稿では敢えて避ける）を加え、それに今日的に有効な技法適用の主張と着眼点を加えたのが4.0という理解になってくる。

Kotlerは端的にMARKETING4.0は伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングの統合系であり、顧客と企業の結びつきを確固たるものにするためのマーケティング・ステラテジック・アプローチとしている。そして「MARKETING4.0は、企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を統合し（中略）顧客エンゲージメントを強化するマーケティング・アプローチである。（中略）MARKETING4.0において、デジタル・マーケティングと伝統的マーケティングは、顧客の推奨を勝ち取ることを最終目標として共存しなければなら

らない。(邦訳版 p.87)」⁽¹⁾とまとめている。

デジタル時代に注目すべき消費者セグメントをデジタル・サブカルチャー(第3章)⁽¹⁾と呼び

- ・若者(Youths)：マインドシェア獲得………アーリーアダプターの側面を持つので彼らの想起率は消費につながる
- ・女性(Women)：市場シェア拡大………消費市場の重鎮
- ・ネティズン(Netizens)：ハートシェアの拡大………ネットでつながり合うとポイントを絞っている。

またデジタル経済下での新しいフレームワークとして購買者行動(カスタマージャーニー)を5Aとして整理し、産業を4つに類型化したりと、まるで旧態依然の水族館に見慣れていた者が都市型/エンターテインメント型水族館(アートアクアリウム、アクアパークなどと呼称され行動展示やジオラマが特徴の施設)を見た時のような斬新で新鮮な驚きを感じさせるのがMARKETING4.0のフレームである。

Kotlerの結論はエピローグで端的に集約され、彼が本書を通して重要性を指摘するEnjoyment、Experience、Engagementによって顧客に驚くような喜びをもたらすことが企業には求められていると結論づけている。

[Enjoy, Experience, Engage : WOW ! (原著p.168)⁽¹⁾]

ブランド競争力とデジタル・マーケティングの必要性はこれからの社会では相関することになるのでそれを高度に展開していくことで顧客の自己実現にも関わっていきける企業、換言すれば戦略的展開の結果としてGood Works ! を行う企業にもなっていくことになるという理解を以てKotlerの体系として繋がられよう。

4.2 デジャブとしてのWin-Win思想

既視感(déjà-vu)はMARKETING4.0に触れた者の多くが感じた感覚かも知れない。実にスマートな体系化で斬新かつ新鮮であるものの、なんとなくこれは知っている、という感覚である。それはKotlerの偉大さを何ら削ぐものでもなくマーケティング、それもマーケティング戦略においては半ば定常的に遭遇するところでもある。個人的にはKotlerの提唱したデマーケティング⁽¹⁵⁾が最

も斬新かつ新鮮であった。それに比肩すれば驚嘆の絶対度は少ないとしても、MARKETING3.0、4.0と繋げてきた価値を様々な手法で高め強め、その中でこれからの企業—社会関係をWin-Winで実現する道筋／方途を私たちは探していかなければならない。

そこにおいて、相変わらず経済成長の道筋が定かに見えてこない景気状況が続く中、日本の資本主義と産業発展の道を築いたとされる渋沢栄一⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾が今日、改めて注目されているが、そこには私たちの心持ちをリセットさせ心新たにさせるものが存在することに気づくのである。

「すべての商売は罪悪なのだ」（アリストテレス）⁽¹⁶⁾という言葉で商いや経営における自省の必要性を説き、社会とのバランスやCSRの必要性⁽¹⁷⁾を彼は語ってそして実践していたことをも知る。そして混沌とした時代にはいわば“明快で素直なわかりやすさ”が求められることも知る⁽¹⁸⁾のである。

だが、日本の自動車産業、素材産業にも見られるようになってしまったもつれやほころび（たとえば具体的には生産管理、品質管理等々の不祥事⁽¹⁹⁾）に直面し、今後の道筋の不透明さと暗さが増している懸念を持つ。Adams, J.L.は著書（『良い製品とは何か』⁽²⁰⁾）を通して全体品質としてその向上化をこれからも求めるべきであるとしているが、一時期もしくは今日でも日本製品の過剰品質へのコスト面からの批判、限界品質（要求品質水準が確定している以外はAQLを低く設定）で完成品とすることによる競争力の向上を説く主張がある。しかし絶対的な情報の非対称性下で圧倒的に不利な私たち消費者にとって、安心安全の確保は絶対的な条件とされなければならない。それを維持し強化し保証する企業こそGood Companyなのであり、実践する企業を支援し愛顧することが人々には必要であり、そのような体制を確立することが不透明で不安定な社会には一層求められる。

企業—顧客／消費者—社会のそのような体制は実現できるのであろうか？そこには正にデジャブそのものの言葉がある。“三方よし”という近江商人⁽²¹⁾を語るときに説かれる言葉である。

かつて江戸時代の初期から日本を広くまたにかけて行商や商取引を行っていた滋賀の各地方の商人を近江商人と呼ぶ。末永⁽²¹⁾によれば明治時代に入ってから子孫たちは果敢にも東アジア、北米大陸へと商機を求めて活動（同書第V

章)⁽²¹⁾していたとのことである。広域志向性(同書p.7)⁽²¹⁾が特徴の商いで知られ、行商から物々交換、信用取引へとスタイルを広げていくさまは正に今日の競争市場で競争優位を勝ち取るための進取的なビジネススタイルと類似するものが多くある。余りに功利的に振る舞った近江商人は江戸などでは疎まれ嫉まれたようだが、むしろ私たちは“三方よし”という近江商人の商いの精神に関する言葉の方をよく耳にするのではないだろうか。「中村治兵衛家の家訓」(同書p.277)⁽²¹⁾を現代に伝えるためにまとめ直された言葉だが、売り手よし、買い手よし、世間よしという“三方よし”の心得は現代ビジネス戦略のWin-Win関係の完成形に他ならない。Good Companyの解しかり、マーケティングが企業を経済的繁栄体、社会的必須体として確固たるものにする道はこれをもってしくはないということになる訳なのである。

5. 結言

3.2で問題提起した、企業の社会性が市場活動を削ぐ懸念に対する答え方の一つとしてマーケティングの力を合理的範囲内で弱めるまでの企業の社会性に関する自覚が必要であるという提言が、究極的には為されるべきであるかもしれない。が、それは必ずしも望ましいことではない。そこで、知恵の一つとして社会貢献と環境保護と企業マーケティング関係のトライアングルを調和的に実現する市場経済活動のこれまでに存在しない選択肢の提案が為されべきである。Kotlerもネスレ日本社長兼CEOとの対談⁽²²⁾で語っている顧客愛顧に着目したブランド構築戦略の発展形としての“売らないビジネス”、その将来指向型の発展系についての提案である。かつてはリース、レンタル、中古品販売、競売という通常の経済取引の一形態だったのが実は斬新なようで昔からある手堅い“売らないビジネス”である。しかし今日、次元が異なる“売らないビジネス”が登場してきた。決して“castle in the air”(絵に書いた餅)ではなく、その代表例はすでに顕在的に様々な形となって表れてきている。たとえばシェアリングエコノミーでありリサイクルでありP2Pとして広がってきている。それらの新たな消費者 vs.モノ／コト／サービスのつながりがボランティアや公共事業体や起業により為されるばかりでなく、企業の取引代行システム参入や企業

顧客管理システムを延長する形での活用、さらには長期インターンシップ受け入れ活動や雇用システム柔軟化、社会的弱者サポート等への対応と併せるビジネス・スタイルで行われればよい。フリンジの部分、即ち企業経営活動の根幹的な本業部分に触らないで主たる市場経済活動と次元が異なるアクションを行い、それをもってして新しい市場経済形態、未来型の消費スタイルに対応する訳である。

人々にとってGood Companyの行い、振る舞いは「遊び」という高次元の満足度で測定されることになる。Kotler言うところのWOW! (cf:4.1) にプラスアルファといってもよい。それは高度経済成長を果たした超浪費社会における欲望充足でさえ果たせなかったWinを人々に与える。

企業にとってもメリットとしての確実なWinがある。企業業績が消える、減るのではなくて新たな市場空間において市場業績を獲得するポテンシャルを確保して顕在化させ、そこで社会的調和を果たす未来に期待される企業像を形成し、まさしくGood Companyとして行動していく、いけるという確証を得ることになる訳なのである。そこにおいてMARKETING4.0の次、もしくは次の次へとつながる統合的な未来型マーケティングが描けてくる。

(2017.10.20)

(文献・資料および補注)

1. Kotler,P.,KARTAJAYA,H.,SETIAWAN,I. *MARKETING 4.0* WILEY 2017
(邦訳：『コトラーのマーケティング4.0』朝日新聞出版 2017)
2. Kotler,P. (鳥山監訳) 『コトラー マーケティングの未来と日本』 KADOKAWA 2017
第3章 マーケティング4.0とは何か でデジタル社会の市場戦略、消費者との関係性の根本的变化、社会から選ばれる企業になることが必要なのだという時代認識でマーケティング4.0を要約している。繁栄の未来を勝ち取るためのデジタルマーケティングの戦略ツールとして機能させるべきという論である。
3. Peters,T.J.,Waterman,R.H., 『エクセレント・カンパニー』 講談社 1983 (邦訳版)
ちなみに緒言で記したが、本稿のGood Companyという用語はエクセレント・カンパニーとは別次元の用語である。評価用語の優、良、可はExcellent、Good、Fairな

ので序列を感じるが、本稿ではKotlerのGood Works!に倣い採用した。

4. 栗原脩『コーポレートガバナンス入門』きんざい 2012、p.2
5. 花崎正晴『コーポレート・ガバナンス』岩波新書 岩波書店 2014
6. 厚生労働省毎月勤労統計調査
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1c.html> accessed 2017/10/20
7. In Good Company(2004年アメリカ)ユニバーサル・ピクチャーズ・ジャパン (日本ではDVD公開のみ)

本稿に最適の映画としてIn Good Companyというコメディ映画がある。劇中では、M&Aで乗り込んできた社長いわく、時代はどんどん変わっていくので「時代にあった複雑な結合力 (*complex bonds to interface with it*)」が必要であり「消費者のための新しい民主国家 (*a new democracy for the consumer*)」のような会社にしていこう、と社員相手に過激な会見をするシーン(1h26m ~ 29m)がみものなのだが、このような作り物のドラマから離れてみても確かに経営者が奢ったビジネスを行う例は過去も現在も枚挙にいとまがない。会社がかりそめにも民主国家を気取るのならば義務を負うべきなのだが表面的な社会的責任と最小限の法的責務を果たしている企業があるからこそこのような映画が作られる訳ではある。

8. 遠藤ひとみ『経営学を学ぶ』勁草書房 2011

成果主義の解説がわかりやすくなされている (pp.164-166)。

企業で働く者はミドルマネジメントの指揮下で実質的に行動している。トップマネジメント、CEOは経営計画を策定しコンプライアンスを機能させつつ最終責任を執る覚悟で経営行動を行っている訳だが、リーダーシップ論や従業員モラル高揚、組織改革が実務面で大きなテーマであり続けているのはそこに大きな障壁が存在していることに他ならない。ミドルマネジメントの能力向上とともに企業が成果主義の評価尺度、能力主義の客観性・透明性、職務主義の必要性について“見える化”して労働者／被雇用者の労働に対する抑圧意識を軽減させることがGood Company実現につながるために緊要なポイントである。

9. <http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/151106.html> accessed 2017/10/20

<http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/dl/170510-01.pdf>

厚生労働省の通称ブラック企業リストは社会問題の一つをあぶり出すものとして関心を集めている。政府の日本再興戦略に基づき設置された長時間労働削減推進本部が

「労働基準関係法令違反に係る公表事案」と題する名簿で公表している資料のマスメディアによる通称がブラック企業リストであるが、2017年10月16日現在476社が掲載されている。

10. 「違法残業電通社長が謝罪」読売新聞東京版朝刊一面（関連記事15・35面、特集27面）2017.9.23

2015年12月に女性社員が過労自殺したできごとをきっかけに株式会社電通が労働基準法違反に問われた事件。東京簡易裁判所に山本敏博社長が出廷して起訴事実を認めた。同年10月6日に罰金50万円で結審。

11. 柴田明彦『ビジネスで活かす電通「鬼十則」』朝日新聞出版 2011

株式会社電通の違法残業による労働基準法違反事件（2017）でかつての時代の電通のいわゆる社訓（鬼十則）が注目を集めた。この書籍では筆者が強調したい個所（創るとか働き掛けなど全項目）に強調の「」が付いているので恣意的なのは一目瞭然だが、かえってポイントがわかりやすい。

下記は私的に通常の表記に戻したものだが、この鬼十則を読んでみて感じる印象として精神訓話的過ぎる個所が多く、今日では常軌を逸していると即断できるものさえある（例：5.殺されても云々の個所）。しかし過去の時代であればもしかしたら許された表現なのかもしれない。

電通の鬼十則

1. 仕事は自ら創るべきで、与えられるべきでない。
2. 仕事とは、先手先手と働き掛けていくことで、受け身でやるものではない。
3. 大きな仕事と取り組め！小さな仕事はおのれを小さくする。
4. 難しい仕事を狙え、そしてこれを成し遂げるところに進歩がある。
5. 取り組んだら放すな！殺されても放すな！目的完遂までは……。
6. 周囲を引きずり回せ！引きずると引きずられるのでは、永い間に天地のひらきができる。
7. 計画を持って！長期の計画を持っていれば、忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が生まれる。
8. 自信を持って、自信がないから君の仕事には、迫力も粘りも、そして厚味すらがない。

9. 頭は常に全回転、八方に気を配って、一分の隙もあってはならぬ! サービスとはそのようなものだ。

10. 摩擦を怖れるな! 摩擦は進歩の母、積極の肥料だ。でないと君は卑屈未練になる。

12. Kotler,P.,Hessekiel,D.,Lee,N.R. GOOD WORKS ! 東洋経済新報社 2014(邦訳版)
善なる行動を行ってそして良好な市場成果にもつなげるというKotlerの新しいソーシャルマーケティングのフレーム、すなわちコース・プロモーション、コール・リレーテッド・マーケティングを取り上げ、企業活動事例を紹介している。

13. Kotler,P.『資本主義に未来はある』ダイヤモンド社 2015 (邦訳版)

Kotlerは経済成長の中で解決できる筈の貧困や環境破壊、経済搾取が影となって蔓延しているが、欠点は多くあるがよりましな社会経済システムとして資本主義をフォローしている。経済学の立場からは実に昔から論じられているものの、マーケティング学者が論を展開しているのは異例の感がある。もっとも資本主義経済システムあつてのマーケティングなので、資本主義を批判的にフォローしたものとなっていて著者の備忘録的なものといえるかも知れない。人々の幸福を達成することの重要性を最終章で語っているのもそれを裏付けていよう。

14. Kotler,P.Kartajaya,H.,Setiawan,I., *Marketing 3.0* WILEY 2010

(邦訳:『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版 2010)

消費者志向をさらに推し進めて人間中心のマーケティングを実現するとともにステークホルダーへの繊細なアプローチのさらなる重視を語っている。

15. Kotler,P.『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソンエデュケーション 2001 (邦訳版)

p.8 表1-1「需要の状態とマーケティングの役割」参照。初出論文"The Major Task of Marketing Management" *Journal of Marketing* 1973 pp.42-49 の表を再掲している(他の論文誌、書籍にも当該の表は多く転載されている)。今ではマーケティング戦略に関わる関係者なら誰でも知っているデマーケティングを論文で提起し、注目を集めた。

有名なのは現象需要への戦略としてリマーケティング、不規則な需要への戦略としてシンクロマーケティング、需要過剰の場合の戦略としてデマーケティングである。

Kotlerは8パターン of 需要の状態を整理している。

16. 渋沢栄一(守屋淳訳)『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書 筑摩書房 2010

アリストテレスの「すべての商売は罪悪なのだ」という言葉を（著者の記憶の中という断り付きながら）紹介している。(p.98)

この本の章立てでは「仁義と富貴」(4章)「人格と修養」(6章)など経営者の訓示そのものの感性と直感でゴロ合わせしたような文言が並んでいるが正に日本人向きというか表現の耳あたりが良く、感覚的に素直に受け入れられる不思議な文言の数々である。内容はその通り、としか言い様もない個人的な納得度を別にすれば順当そのものな、著者の経験と造詣から発せられる言葉となっている。

17. 渋沢健『渋沢栄一の哲学に学ぶ「渋沢の時代の実業界は実力本位だった」』週刊エコノミスト 2007.6.19 pp.42-45

本記事で渋沢栄一の哲学をわかりやすく知ることができる。インタビュー記事だが、その中で日本資本主義の父とも言われる渋沢栄一は決して日本的経営の生みの親などではなく競争にプラグマティックに立ち向かう利潤志向の経営者であり、また社会全体とバランスをも重視していたとの趣旨を述べている。『論語と算盤』の哲学はCSR (p.45) という指摘が正に渋沢栄一的経営の要諦についての端的な説明だろう。

18. 渋沢栄一（道添進編訳）『論語と算盤－モラルと起業家精神』日本能率協会マネジメントセンター 2017

現代語表現に抄訳した編者がいみじくも「先が読めない時に読む本」(p.16)と記しているが、混沌として関係が様々に込み入った社会では端的な表現で捨象した見方が時として新鮮である。もつれ(纏れ)の類似語にほころび(綻び)があるが、連綿とした糸が絡まる社会が破綻と向かいあっていることを気づかせる漢字の意味解きである。

19. 「日産、大規模リコールも、国内全6工場で不適切検査」日本経済新聞 2017.10.1 朝刊七面

「神鋼、成長の柱で不正」日本経済新聞 2017.10.9 朝刊七面

20. Adams,J.L.『良い製品とは何か』ダイヤモンド社 2013 (邦訳版)

スタンフォード大学の「ものづくり講義」として知られる筆者の思いがまとめられている。製品品質のさらなる向上が必要だ、というのがすべての論点の帰結ともいえる。著者はD.ガービン教授の品質に必要な要素①性能②機能③信頼性④適合性⑤耐久性⑥サービス性⑦美しさ⑧知覚品質を引用紹介 (p.25) し、格別に良いモノを作るために生産に携わる者のクラフツマンシップ(職人技)の必要性和自覚を強調している(pp.112-119)のが関心を持つところである。工業製品の品質はいわば社会全てとも

関わる全体品質としてその向上化を求めるべきであり、多くの限界がある中で気づかないところ注意が足りないところ見えにくいプロセスに神経を配り造りあげていくべきだと述べている。

21. 末永國紀『近江商人 — 現代を生き抜くビジネスの指針(中公新書)』中央公論社
2000
22. 高岡浩三、Kotler,P.『マーケティングのすゝめ』(中公新書クラレ) 中央公論新社
2016