

# 経営診断の領域再発見

(日本経営診断学会年報 第32集)

日本経営診断学会編

同 友 館

# 経営診断の領域再発見

(日本経営診断学会年報 第32集)

日本経営診断学会編

同 友 館

2000年10月20日 発行

---

**経営診断の領域再発見**

編 者 © 日本経営診断学会

---

発行所 株式会社 同友館  
山田 富男

東京都文京区本郷 5-32-6  
郵便番号113-0033  
TEL 03-3813-3966  
FAX 03-3818-2774

---

落丁・乱丁本はお取替えいたします。  
ISBN 4-496-03058-6

ワイズ／印刷・製本  
Printed in Japan

## はしがき

昨年度から年報の編集方針にいくつか新機軸が打ち出された。第一は、全国大会報告者全員が自動的に投稿機会を得るのではなく、一般会員にも等しくその範囲を広げたことであった。投稿条件を狭めるのではなく、広めることによって、開放的で魅力のある学会作りの一助になるのではないかと考えた。

第二は年報を全国大会の結果をまとめた報告書の性格から脱皮させ、学会の研究成果を世に問う、いわば“顔”の部分の性格をもたせる試みであった。会員だけのものではなく、広く一般社会に影響を与えると同時に、一般社会からも評価されるような話題性をいかに訴えるかが課題として残された。

以上の新機軸を受けて、今年度はさらにその先を試行した。つまり、全国大会の統一論題を年報の特集として受け継ぎ、編集方針の“目玉”として設定した。そのために、第32回全国大会準備委員会の委員長である大阪経済大学の濱本泰教授にゲストエディターをお願いした。

濱本ゲストエディターに編集企画委員の人選をお願いした。それに本部から編集委員長である海老澤が加わった。

議論の過程で、全国大会の統一論題「経営診断の領域再発見」のもとで発表した報告者の論文が、そのまま年報の特集である「経営診断の領域再発見」の論文として掲載されるかどうかが問題になった。

結論からいうと、年報の特集という視点からのフレームワークが最優先された。その結果、学会報告の本人の意図およびその論文内容と特集編集企画委員会が考えるフレームワークおよび論文内容との間に一部ギャップが生じた。

また、報告者のいない分野については、論文が不足するという事態が生じた。この分野については会員以外の方へ招待論文の形でお願いすることとした。その間のいきさつについては、濱本ゲストエディターの「序」でもふれられている。

発表・投稿された一部の方々に意図が正しく伝わらず、混乱をもたらしたこと

をこの場をお借りして深くお詫び申しあげる次第である。新しいモデルへ脱皮する前の試行錯誤とお許しいただければ幸いです。

一步一步前進しています。引続き暖かく見守っていただければ望外の喜びとするところです。

2000年9月

編集委員会委員長 海老澤栄一

## 序

今年度の年報第32集では、ご案内のように編集委員会、理事会、常任理事会の意向を受け、特集を組むことになった。全国大会と連動させ一体化させるという意味で、第32回の統一論題「経営診断の領域再発見」がそのまま設定された。そして第32回全国大会準備委員会委員長の職責を担った濱本が、そのまま年報の特集を組むゲストエディターとしての任にあたるようにとの依頼を受けた。

全国大会では、経営診断の領域として、①経営の人間に関する諸問題、②経営の資本に関する諸問題、③経営の情報に関する諸問題、④企業間の連携・連結に関する諸問題、⑤その他、の5領域が準備された。年報でも5領域をそのまま引き継いだ。

特集として組まれた論文は当初5本あった。そのうち1本は、病気という理由で最終的に入稿されなかった。結果的には4本になった。4本の論文は数からみると必ずしも多くはない。しかしその網羅されている領域から見ると、多様で、複合的で、しかも先進的である。いずれも診断領域再発見にふさわしいテーマと内容を備えていると言えよう。

1968年に設立された当学会は32年の歴史をもつ。“経営診断学の発展とその実践への応用”を旗印に、研究活動を続けてきた。しかし長い歴史・伝統の中で、マンネリ化が一部で指摘されてきたことは、周知のとおりである。その意味で投稿論文以外に、非会員からの招待論文を本年報で取りあげたことは画期的なできごとになるのではないだろうか。

今年度の新しい試みを起爆剤にして、来年度以降さらなる発展が期待されよう。他学会との提携・連携もまた今後の選択肢の1つになるのではないだろうか。その意味で、変質途上にある日本経営診断学会の年報の歴史の1ページをゲストエディターとしてお手伝いできたことを大いに喜ぶものである。この機会を与えてくれた年報編集委員会各位ならびに関係各位に対し、厚くお礼申し上げる次第である。

2000年9月

ゲストエディター 濱本 泰

• • • • CONTENTS • • • • •

**〈Special Issue : Refinding of Boundary Areas for  
Management Diagnostics〉**

1. Corporate Behavior and Marketing Ethics  
...J. Mizuo (Surugadai Univ.)
2. A Study on the Diagnosis for Saving Energy  
...T. Kojima (Setsunan Univ.)
3. Strategy and Structure of Japanese Third Sector Companies  
...H. Sugawara (Graduate school of Hokkaido Univ.)
4. Information Systems Diagnosis and Information Systems Audit  
...Y. Matsuda (Matsuda Consulting Engineer Office)

**〈Articles〉**

1. Some Reconsideration on the Opinions of Business Diagnosis II  
...M. Higashida (Osaka Univ. of Commerce)
2. Bookkeeping of Nakai-family, one of Ohmi Shohnin (Vendor), from the  
Viewpoint of Cash Flow Concept  
...K. Shinoda (Small & Medium Enterprise Management Consultants  
Association)
3. An Interpretation of Management Ratio in Management Diagnosis  
...K. Shibata (Iwate Prefectural Univ. Miyako College)
4. Issues on Cost-Benefit Analysis in Relatum Diagnosis  
...Z. Kishikawa (Graduate school of Univ. of East Asia)
5. A Study on the Difficulties of Human Resource Development  
...N. Saiga (Ohtani Women's College)
6. A Study on Collaborative Management Consulting Concept  
...T. Miyake (Tokyo Metropolitan Management Consulting Office)
7. A study on embodiment of managerial philosophy: From the viewpoint  
of the trustworthy "BA"  
...A. Teramoto (Hamagin Research Institute Ltd.)

## **〈Case Studies〉**

1. The Present State and Future Directions of the Public Diagnosis for SMEs

…T. Kanazawa (Aichi SMEs Assistances Center), H. Inoue (Aichi Institute of Technology)

## **〈Research Notes〉**

1. Productivity and Analysis Ratio in School Foundation  
…Y. Hayakawa (Murata Business College)
2. Corporate Strategy and Its Environmental Analyses: Public & Nonprofit Organizations for Elder Support Services  
…H. Tachioka (Hiroshima International Univ.)
3. A Consideration of Subconstructors in Aichi  
…H. Tomita (Aichi Prefecture Small and Medium Enterprises Promotion Corp.)
4. New Viewpoint of Business Diagnosis in the Logistics Enterprise  
…H. Kim (Graduate school of Meiji Univ.)
5. Build of Value Chain Management …Y. Yasuo (Central Japan Industries)

## **〈Project Team Report〉**

1. Organizational Soundness—with the integral support of management autonomy, relationship, and sustainability  
…E. Ebizawa (Kanagawa Univ.) and other 5 people
2. A Study on the Paradigm of Business Diagnosis for the “Circulation - Oriented” Society  
…Y. Tamaki (Osaka Univ. of Commerce), M. Ohashi (Osaka Univ. of Commerce) and 2 persons
3. Leadership and Consulting in Nonprofit Organizations  
…K. Hotta (Kinki Univ.), T. Yoshida (Kinki Univ.) and H. Mori (Kinki Univ.)



## 〈目 次〉

### 特集「経営診断の領域再発見」

1. 企業行動とマーケティング倫理…………… 駿河台大学 水尾 順一 ( 3)
2. 省エネ診断に関する一考察…………… 摂南大学 小島 敏彦 ( 16)
3. わが国第三セクターの経営戦略と組織に関する実証研究  
…………… 北海道大学大学院 菅原 浩信 ( 29)
4. システム診断とシステム監査…………… 松田技術士事務所 松田 貴典 ( 45)

### 〔自由論題〕

1. 経営診断の諸見解に対する若干の再考 II …… 大阪商業大学 東田 政重 ( 61)
2. キャッシュ・フロー概念から見た「近江商人中井家の帳合の法」  
…………… 中小企業診断協会 篠田 勝彦 ( 72)
3. 不動産証券化の課題とその対応策について  
…………… 岩手県立大学宮古短期大学部 芝田耕太郎 ( 81)
4. 関係体診断における費用対便益分析…………… 東亜大学大学院 岸川 善光 ( 93)
5. 人材開発の困難性に関する一考察…………… 大谷女子短期大学 雑賀 憲彦 (104)
6. 共創の経営診断 (コラボレイティブ・コンサルティング)  
概念についての研究…………… 東京都商工指導所 三宅 隆之 (113)
7. 経営理念体現化に関する一考察…………… 浜銀総合研究所 寺本 明輝 (122)

### 〔事例研究〕

1. 公的診断の現状と方向性  
…………… 愛知県中小企業支援センター 金沢 健／愛知工業大学 井上 博進 (135)

## [研究ノート]

1. 学校法人における生産性と分析比率…………… 村田簿記学校 早川 幸雄(147)
2. 高齢者支援サービスの公共・非営利組織における  
経営戦略と経営環境分析…………… 広島国際大学 立岡 浩(157)
3. 愛知県における下請け中小企業に関する一考察  
…………… 愛知県中小企業振興公社 富田八郎(171)
4. 物流企業における経営診断の新しい視点…………… 明治大学大学院 金 弘錫(178)
5. バリューチェーンの構築…………… 社中部産業連盟 山崎 康夫(189)

## [共同研究プロジェクト]

1. 組織の健全性…………… 神奈川大学 海老澤 栄一ほか5名(201)
2. 循環型社会に対応する経営診断パラダイム  
…………… 大阪商業大学 玉城 芳治／大阪商業大学 大橋 正彦ほか(213)
3. 非営利組織におけるリーダーシップとコンサルティング  
…………… 近畿大学 堀田 和宏／近畿大学 吉田 忠彦／近畿大学 森 博隆(224)

## 特 集

### 「経営診断の領域再発見」



# 企業行動とマーケティング倫理

—— 経営診断の視点に基づく関係性の再構築 ——

Corporate Behavior and Marketing Ethics  
— Reconstruction of relationships on the  
basis of a view of business diagnosis —

駿河台大学 水尾 順一  
Mizuo Junichi

## 緒言

顧客満足を求める声が高まっているが、一方では大手乳業メーカーによる食中毒事件、チラシ広告に関する不当表示、消費者との契約をめぐるトラブル、大型量販店の不正な2重価格表示問題、衣服デザインの模倣による知的財産権の侵害、製品事故とPL訴訟など企業のマーケティング活動に関する非倫理的行動が後を絶たない。これらはあくまでも一例に過ぎず、「法は倫理の最下限」の言葉に見られるとおり、企業行動の前提には法令遵守責任に基づく倫理的活動が求められる。顧客満足の視点からは顧客不満足、不信の除去に向けた法律遵守の姿勢は当然の企業責務であるが、法令違反はなくとも欺瞞、誇大、虚偽のマーケティング活動など非倫理的活動の排除と、それらを超越した高次の満足充足レベルの企業行動が重要となる。一方、企業の社会性、公益性を考えると環境問題、社会貢献、メセナ支援などマーケティング活動におけるマクロレベルでの積極的な倫理活動も重要となる。

企業行動におけるマーケティング活動は企業と消費者、さらには広く環境・地域社会との交流など社会全般とのインタラクションを司る重要な機能となることから、本稿では企業行動におけるマーケティング倫理について、経営診断の視点から関係性を明確にすると共に、課題解決に向けた枠組みを提起し企業経営全般の行動変容を促すことを目的とする。

## 1. マーケティング倫理の概念規定

### (1) マーケティング倫理の定義

マーケティング倫理は、マーフィー（Murphy, 1997, pp. 261～264）によれば「道德基準がマーケティングの意思決定，行動，制度に対しどのように適用されるかを考える制度的研究分野である」としており，倫理的理論をマーケティングの諸問題に応用する道德基準として，さらには善悪に関する規範的側面を持つ概念である。ボルら（Bol, et al, 1993）によれば，アメリカでは近年マーケティング倫理の領域に関する研究が発展しており，また，マーケティング倫理に関する注目も高まっているとして，1980年～1992年までに出版された全米43のジャーナルなど学術誌の記事を分析，マーケティング倫理に関する論文本数を調査し，全体で237本の論文の概要を紹介している。また，コトラー（Kotler, 1997, p. 783）の『マーケティング・マネジメント』第9版では，“倫理的・社会責任マーケティング（Ethical and Socially Responsible Marketing）”として社会責任と一体化し論じていたが，1999年の近刊『マーケティング原理』第8版では20章で“マーケティングと社会：社会責任とマーケティング倫理（Marketing and Society：Social Responsibility and Marketing Ethics）”<sup>1)</sup>として，社会責任から独立させマーケティング倫理という表現を使用しその重要性を論じている。即ち，「これからの企業は全社的なマーケティング倫理政策を構築し，すべての社員がこの政策に従うべきである。これらのマーケティング倫理政策には流通関係，広告基準，顧客サービス，価格，製品開発，その他一般的な倫理基準を包含したものでなければならない。」としてマーケティングの4Pの視点から倫理的行動の必要性を説いている。アメリカマーケティング協会の倫理規定でも「マーケティング担当者の遵守すべき責任概念」であるとして製品開発と管理，販売促進，流通，価格，市場調査の領域から記されており<sup>2)</sup>，これらから本稿では，マーケティング倫理を「製品開発，パッケージング，流通チャネル，営業，競争関係，宣伝広告，価格など企業のマーケティング行動に関わる倫理」と定義する。

### (2) 企業社会責任とマーケティング倫理

マーケティング倫理に関わる企業行動について，後述の対象範囲の関連から企業社会責任の視点も踏まえておかなければならない。この問題については旧来より，企業社会責任消極論と積極論の論争が展開されている<sup>3)</sup>。特に1950年代以降企業社会責任に関する多くの論文が発表され，様々なアプローチがなされている

が、社会責任の意義を示す消極論として代表的な主張は、フリードマン (Friedman, 1962) とハイエク (Hayek, 1960) に見られる企業社会責任消極論が中心であり、「株主利益の最大化」を「義務」論の中心として、「企業の社会的義務を履行することとしての企業社会責任」という概念と見ることができる<sup>4)</sup>。一方、積極論の立場は、主としてフリーマン (Freeman, 1984) に代表されるステークホルダーとの良好な関係性を構築することの重要性である。自由主義経済のもとにある企業は、ゴーイングコンサーンとしてその永続的發展を自らの力で追及しなければならない、そのためには短期的利益の追求ではなく長期・継続的利益の追求が重要となる。その点から企業は株主からのみの受託を受けた存在ではなく、企業を取り巻く環境主体としての顧客、仕入先・販売業者などの取引先、地球環境、市民社会、従業員など、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーからの受託を受け、相利共生を求めることが、企業の長期的利益を産み出すという啓発的自己利益 (Enlightened Self-Interest)<sup>5)</sup> に結びつくのである。日本でも高田 (1974)、土屋 (1980)、森本 (1994) など積極論を支持する立場での議論が多い。

以上、企業社会責任の積極論と消極論についてその考え方を述べたが、筆者の立場は、企業を取り巻くステークホルダーとの良好な関係性を求められる時代が来ていること、さらには、積極的な社会責任の遂行が啓発的自己利益となり人・物・金・そして情報・文化など企業の新しい経営資源を生む源泉として企業内部に還流することから、積極論を指示する立場である。本稿では企業社会責任について論じることが本筋ではないことから、立場を明確にするに止めおく。

### (3) マーケティング倫理の責任レベル

マーケティング倫理の責任レベルについて、森本 (1994) は、企業の社会責任構造の観点から①法的責任、②経済的責任、③制度的責任、④社会貢献としてその責任構造がより高次のレベルに発展するとしている<sup>6)</sup>。①の法的責任は企業行動を通じて守るべき「法令遵守責任」であり、②の経済的責任は財やサービスの生産とそれらを通じての利益獲得責任としているが、企業の存在を所与のものとしたとき、経済的責任はゴーイングコンサーンとして前提となる当然の義務であることから、マーケティング倫理の観点からは本稿では特段の扱いをしないこととする。③制度的責任は企業市民として法的責任を超えて自発的に遂行すべき責任としていることから、本稿では援用して法令遵守を超えたレベルで企業や業界が自主的に取り組む規制と捉えることとした。例えば、農水省の案では2001年4

月から遺伝子組替え表示が義務付けられるが、ジャスコはその法令に先駆けてすでに1999年9月から自主的に表示に取り組んでいるのはこの自主規制といえる。その趣旨から考えると、表現的に制度的責任という表現ではなく、本稿では「自主規制責任」という表現を用いる。そして④の社会貢献はその概念にメセナ、地域貢献、環境問題への積極的な取り組みなどを含めて、「積極的貢献責任」とする。以上のことから本稿では法令遵守責任、自主規制責任、積極的貢献責任の3段階の責任レベルがあるとする。

#### (4) マーケティング倫理における法令遵守責任

マーケティングにおいて遵守すべき関連法規は、マッカーシー (McCarthy, 1975) の4 P理論の視点から分類することができる<sup>7)</sup>。

第1は製品 (Product) 即ち、製品計画、製品開発、マーチャンダイジングに関わるもので、製品計画・究開発時点に関連する製造物責任法、製品安全法など多くの関連法規がある。さらには、商標法、意匠法など知的財産権の問題に関わる内容もある。第2は場所 (Place) 即ち、流通政策、チャネル政策、物流などに関わる分野のもので、取引先との関係、市場における競争会社との公正な競争関係の維持、物流問題、海外取引などに関連する法規で、主なものには独占禁止法、下請代金支払遅延防止法、環境基本法、外為法など多岐にわたる関連法規がある。第3は、販売促進 (Promotion) に関する法令で、独占禁止法、景表法、不正競争防止法、著作権法など多くの関連法規が存在する。そして第4は価格 (Price) に関する分野で再販売価格維持、不当廉売、価格拘束、カルテルなど、特に独占禁止法関連や不公正な取引制限、景表法などに重要法規がある。

このように、マーケティング倫理に関して企業が遵守すべき関連法令は多岐にわたっており、営業部門と独占禁止法、研究開発部門と製造物責任法、宣伝広告部門と景表法など固有の企業組織や部門と密接に関連する法令があり、各職種に関連した法令を遵守することが求められる。例えば、製品の研究開発に関連する問題からは製造物責任法 (PL法) がある。業界PLセンターはPL問題が発生し消費者から申告を受けると、個別交渉の「勧告」、PLセンターが話し合いの「斡旋」、さらには弁護士、学者などで編成された審査準備会の「裁定」を行う機関であり、1998年 (及び年度) 1年間の相談件数は10,289件であるが、その内斡旋、裁定に入るのはわずか75件で全体の比率では7.3%である<sup>8)</sup>。9割強が個別交渉で解決しており、重大問題に至ってはいないものの、裏を返せば事故の苦情内容や企業



名、製品名がどのような解決に至ったのかは「プライバシーの保護」を理由にベールに包まれているのが実状である。再発防止策が企業内のみで進められ、消費者レベルに情報開示されないのは倫理的な視点から問題を孕んでいるといえよう。

また流通政策、販売促進、価格などマーケティング倫理に関し多方面にわたる法規制として独占禁止法が重要であるが、公正取引委員会の年次報告によれば、図表－１の通り、1997年度における私的独占、カルテル、不公正な取引方法を合わせた審査処理件数の合計は、180件となっており、1993年以降低下傾向にあったものが、一気に増加に転じ、最近の独占禁止法違反が増加していることがうかがえる。

図表－１ 1997年度公正取引委員会「審査事件処理年次推移表」

| 年度   | 1993年度 | 1994年度 | 1995年度 | 1996年度 | 1997年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 処理件数 | 149    | 140    | 130    | 110    | 180    |

出所：公正取引委員会編「平成10年版・公正取引委員会年次報告」（財）公正取引協会発行，1998年11月。

#### (5) マーケティング倫理におけるマクロとミクロ

マーケティングにマクロとミクロが存在するように、経営診断学のパラダイムもマクロとミクロの視点がある（刀根，1997，pp. 54～65）としている。なお、マーケティングのマクロとミクロの視点についてはオルダーソン（1965）、マッカーシー（1975）、三上（1995）など多くの学者がその重要性を論じており、この点から、マーケティング倫理の診断にあたっても以下の2つの活動領域視点からアプローチが考えられる<sup>9)</sup>。

① 人間，社会，環境志向に対応したマクロ領域の視点である<sup>10)</sup>

② 不正な二重価格，クレーム対応，誇大広告などからもたらされる不満，不信，不安の除去から，顧客満足に至るCS経営に向けた倫理的活動としてのミクロ領域の視点である。なお，ここでは，顧客の概念には消費者だけでなく，広く企業の川下に位置する取引先なども顧客の概念に含まれる。

#### (6) マーケティング倫理におけるネガティブ活動領域とポジティブ活動領域

マーケティングの行程には，はネガの消費行程とポジの生産行程があり（合力，1992，pp. 40～51），また，予防のマーケティングも重要である（浅井，2000，p. 68）。その議論をマーケティング倫理という視点からさらに発展させるならば，