

**【書評】上原征彦（2023）『「欲望」の生産性：欲望と人間、そして
ビジネス』，生産性出版.**

薬袋 貴久¹

**[Book Review] Uehara, Yukihiro (2023) “*Yokubo*” no Seisansei
– *Yokubo to Ningen, and Business* – (written in Japanese),
Seisansei Syuppan (Japan Productivity Center Publications)**

Takahisa Minai

著者は長年、我が国のマーケティング戦略及び流通論研究を牽引してきた代表的研究者のひとりである。活躍の場も多彩で、実務経験の後、明治学院大学教授、明治大学専門職大学院教授、昭和女子大学特命教授として教鞭をとり、その間（公財）流通経済研究所理事長（現名誉会長）を務めた他、数多の経営指導や学協会の創設・運営に携わってきた。

本書は、人間の生活や行為を駆動するエネルギーとしての「欲望」という切り口から人間を捉え直すことによって、人間の社会的活動としてのビジネスの本質を導き出そうとする試みである。著者の50年に亘る研究の取りまとめと実務への還元を意図して刊行されたが、なおもってそこに新たな視座を導入しようと臨む姿勢こそ、著者の真骨頂といえる。核となる論旨は次のようなものである。

著者は、人間存在を、自律性を顕著に発揮する閉鎖型システムとした上で、この自律性を、人間が生存のために発動する多様な「欲望」によって必然的に生じる基本的有り様のひとつと規定する。人間の自律性は、本質的に外部からの操作困難性を伴うが、人間は、自己の様々な欲望を自覚し生存の糧としつつ、それらを調整して、他者との欲望の衝突を回避しながら社会生活を営む。この欲望の調整の仕方こそが、異なる個性の発露に他ならない。

個々人の多様な欲望は、「金欲（貨幣獲得欲）」と「我欲（必需的な食欲等から社会的な権力欲等に至る多岐なる欲）」に類型化できる。ここでは、貨幣の介在（「我欲」の実現に向け「金欲」を手段化すること）によって、無秩序な「我欲」の発動がもたらす紛争を抑制できる点に注意すべきだ。さらに著者は、「我欲」の中でも特に組織変革に関わるものとして、かつてない新しいことをしてみたいという「開発欲」に注目し、「金欲」と「我欲」に「開発欲」を加えた欲望の三類型を提案する。人間が社会的に機能しつつ自律性を発揮する方向は、軋轢を極小化して環境との関係を結ぶ「適応志向（金欲の発露）」、満足を求める「充足志向（我欲の発露）」、飽きや退屈を極小化する「変化志向（開発欲の発露）」の相互作用に

¹ 昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 教授

見出すことができる。

この視点からすると、人間社会の有り様としてのビジネスでは、多様な人間の欲望の活用と統合という課題に加え、その成果を利潤極大化たる組織の「金欲」達成に結びつけていくことが求められる。著者はビジネスを、「金欲」の組織的達成を目指し、構成員の「金欲」達成の負担を大幅に軽減し、彼らの多様な「我欲」を統合しつつ、組織成果の極大化を狙う仕組みと捉える。強調すべきは、構成員の様々な「我欲」を「開発欲」に転換する点に、ビジネスの環境適応の本質があることである。

ビジネスの基盤となる貨幣の獲得は、組織が顧客との良好な交換関係を築くことで達成される。企業が需要者との売買関係を構築するために、購買意欲を掻き立てて財を彼らに到達させ、使用・消費に結びつける努力こそがマーケティングであり、それは需要者を顧客（企業存続に至る販売総額達成に有意に貢献する需要者集合）に転化させることを目的とする。例えば、消費財マーケティングは、4Ps の諸機能を通じて、生活者が自らの抽象的な「金欲」を具体的な「我欲」に変換することで成就する。また産業財マーケティングは、顧客企業が自社商品に託す期待としての「我欲」を捉え、かつ顧客企業に関わる各流通段階のニーズに対応するための情報を獲得することで、顧客企業の「金欲」の達成度を高めようとする。

人口の停滞・減少が進む先進国では、量的需要の拡大は見込めない。しかし、ビジネス機会の多様化を踏まえると、大量で同質の需要を捉えることは難しく、少量需要のセグメントが多数出現する方向に多様化が進む。ここでの戦略は、異なる分野・事業・ビジネスを結び付けて新たな需要を創造する「結合利益」の創出に他ならない。需要創造のダイナミズムには、常に主体的で積極的に参画する人間の「開発欲」が作用する。

ビジネスは「金欲」の達成を目的とし、顧客の「我欲」を誘発・創造しつつ利潤極大化を標榜する組織的行動である。一方、顧客も他のビジネス組織等の構成員となることで賃金を得て「金欲」を達成しつつ、得た金で「我欲」を満たそうとし、その「我欲」はまた、ビジネスによって誘発・創造される。即ち人間の欲望は、ビジネスを通じて循環する仕組みの中で高度化し変化していくのである。

著者の眼差は、人間が自らの欲望とその達成を社会や組織によって他律的に左右されるのではなく、自らが主体的に調節する仕組みをどう構築展開していくべきかに注がれる。本書の意義は、需要創造を目的とする規範科学としてのマーケティングの復権に向け、自由社会に生きる自律的で創造的な人間像に立ち返り、マーケティングの存在意義を、そこに内在する論理を以て説明し切ろうとする点にある。本書は、実務家と研究者が手を携えて実学たるマーケティングを取り戻す道標となるはずだ。