HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	日本のマーケティングは中世期に始まっていた：とくに，室町時代の重商主義の世界を中心にして
著者	黒田，重雄；Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，15(1)：47-73
発行日	2017-06-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

日本のマーケティングは中世期に始まっていた

── とくに，室町時代の重商主義の世界を中心にして ──

黒　田　重　雄

目　次

はじめに
1．室町時代とはどういう時代であったのか
2．室町期の商（業）はどうであったのか
3．室町幕府の政治・政策について
4．日本の中世期のビジネスの経営仕法―典型を近江商人に見る
おわりに
注と参考文献

はじめに

作家の司馬遼太郎が，「われわれは室町の子である」と言ったのはどういうことなのかを考えてみる[1]。

一般には，現代の日本人の心の芯にあるものが，例えば，「金閣」「銀閣」など「芸術」や茶道など「道」といったものにあらわれる「わび・さび」の精神が，はっきりとした形をとってあらわれた時代であったというかもしれない。結局，室町時代はもっぱら文化揺籃期だったと。

もとよりそれを否定するものではないが，筆者としては，もともと日本人にはビジネス心があって，それが室町期に明確に表面に出はじめた時代であると言いたいのである。

幾人かの歴史家は室町期のビジネスについて説明してきているけれども，現代の経営やマーケティングの研究者は，ほとんどの場合，江戸時代から始めるのが通例となっている。特に，マーケティング関連では，「流通論」として検討されることが多く[2][3][4]，そこでは，現代日本の流通過程の特性分析というかたちでの研究が中心となっている[5]。

確かにその点は間違いではないが，これに比してビジネスやマーケティングに限っての実態的・理論的研究は薄くなっていると言わざるを得ない。

つまり，江戸期における度重なる緊縮政策や対外的には鎖国もあり，抑圧された町人のビジネスも抑えられてしまっていて，それが明治になってはじめて日本のビジネスが花開いたのだとなってしまっている。この場合，江戸期にはビジネスの萌芽が見られるという分析も出ている。しかしながら，江戸期以前の鎌倉・室町・織豊期における商（ビジネス）に触れなければその実態は分からないのである。

文化揺籃期が中心の一般論に，司馬もメスを入れ，室町期のビジネス活発化に言及している[6]。

> いま，“日本建築”とよんでいるのも，要するに室町末期におこった書院造（づくり）から出ている。床の間を置き，掛軸などをかけ，明り障子で外光をとり入れ，襖（ふすま）で各室をくぎる。襖には山水や琴棋書画の図をかく。……
>
> 能狂言，謡曲もこの時代に興り，さらにいえば日本風の行儀作法や婚礼の作法も，この時代からおこった。私どもの作法は室町幕府がさだめた武家礼式が原典になっているである。

乱世だったことは，いうまでもない。権威が中央にあり，実力が地方にあった。その地方も，世がすぎるにつれ，さらに小さな小地方が実力をつけた。ついには“惣”とよばれる農村が決定的存在になった。国人や地侍を核にして団結し，それらが連合（一揆）した場合，守護（国々の長官）といえども倒されたりした。その原因のひとつとして，農業生産が前代未聞に騰った時代だったということは，以前，ふれた。

支配者が頼み甲斐がないために，たれもがほしいままに山野を開墾したり，海浜を干拓したりした。水田の二毛作もふつうになり，施肥や水利の技術もあざやかなほどに向上した。

室町の初期の 1420 年，朝鮮国王（世宗）の正使として，この時代の日本を見た朝鮮官僚がいた。

宋希けい（1376-1446）という人で，『老松堂日本行録』という著作のなかで，摂津尼崎あたりの水田の利用法のすすみ方におどろいているのである。

一枚の水田を多利用し，秋に大麦や小麦をうえ，それを刈り入れると水を張って稲をうえ，コメを穫る。その端境に棉をうえて三毛作をやっている，というのである（日本での棉栽培は 16 世紀からだとされる。宋希けいがみたのは，ひょっとするとべつな作物だったかもしれない）。

社会というのは，国によってさまざまなものである。朝鮮の場合，辺境の民で倭寇にさらわれる者が多く，宋希けいが国王から命ぜられた使命のひとつは，それらをさがして連れもどすことであった。朝鮮には李王朝という中央集権があり，地方政権など存在せず，中央政権は護民意識がつよかった。

室町幕府にはそういう護民感覚が乏しかったかわり，かえって農民は自立意識をもち，みずから工夫して生産高をあげようとした。

そういうことの総和が，室町時代だった。乱世でありながら史上最高の農業生産高をあげ，余暇の文化をつくった。

ついでながら区分としての室町時代とは，1392 年から 1573 年までの約 180 年とする通説に従いたい。ただし，貿易が前代未聞にさかんになったことについては，先行する“南北朝時代”の時期をふくめねばならない。九州などの南朝派がさかんに貿易して明の銅銭を得ていたからである。

いわば，コメを基盤とする北朝派（幕府派）に対し，“南朝派”は，ゼニを基盤としていたかのようなにおいがあった。従って“南朝派”は，武家として正統ではないひとびとが多かった。

要するに，日本史は室町時代から，ゼニの世がはじまった。貿易には官と私があり，私貿易ことに倭寇貿易がさかんだった。

官私とも，明に対して日本からもってゆく品目としては，とくに銅がよろこばれたらしい。日本刀も，さかんに輸出された。

扇（扇子）も輸出品だった。扇は日本の発明品で，中国では宋代からすでにその工芸品としての美しさが珍重されたようである。その他，金や硫黄などもあるが，ここではとくに銅についてふれたい。日本は江戸期，産銅国としてオランダを通じてヨーロッパまで知られるようになったが，輸出品として登場するのは室町初期からである。

明人が当時の日本銅をよろこんだのは製錬が粗くて，銀が入っていたことにもあるらしく，明代の技術百科全書ともいうべき『天工開物』には，「日本に産する銅には，銀の母岩に包まれているのがある。これは炉に入れて製錬する時，表面に銀が集まり，銅は下に沈む」（藪内清訳・「東洋文庫」）とあって，なさけないほど，製錬はそまつだった。ついでながら，銀を抜きとる“南蛮吹”という製錬法がはじめられたのは，室町時代の最末期（1572）に生まれた蘇我理右衛門（住友政友の義兄）が，南蛮人から伝授されたという方法

を試みてからのことである。

ともかくも，産銅国であったことが，万事幸いした。

日本のビジネス・システムについて，加護野忠男・山田幸三等は，『日本のビジネスシステム―その原理と革新―』（有斐閣，2016年）を著わし，日本企業における独自のビジネス・システムの有様を歴史的にも考察している[7]。

「はしがき」

日本企業は今，少子高齢化の急速な進行という社会構造の大きな変化とグローバルなレベルでの厳しい競争に直面しており，サスティナビリティ（持続可能性）をキーワードにした新たな価値の創造と，組織変革や人材育成の仕組みの改革を求められている。そうした価値の創造や組織・制度の変革は，外国のモデルをそのまま移植すればうまくいくという単純な話ではない。

本書は，日本の産業社会が生みだし育んできたビジネスシステムを，日本企業の再生と成長を支えたシステム，伝統産業の長寿を支えたシステム，新しい設計思想をもった先駆的なシステム，という3つのカテゴリーの多様な事例に基づいて俯瞰し，日本のビジネスシステムの原理がどのようなものであり，その革新性はいかなるものなのかを探索的に研究した成果である。

真の企業競争力の源泉を再認識して，21世紀を生き抜いていこうとする日本企業の戦略，グローバル化，組織変革と人材育成に寄与することが，本書のささやかな目的であり，ビジネスの最前線で課題に向き合うビジネスパーソンが，本書の議論から何らかの手がかりを得られるなら，執筆者にとってこれに勝る喜びはない。

ここでは，日本独自のビジネス・システムとして，3つのカテゴリーに分けている。

① 企業の再生と成長を支えたシステム
② 伝統産業の長寿を支えたシステム
③ 新しい設計思想をもった先駆的なシステム

そして，それぞれに会社例が紹介され，細かに分析されている。

①の例にはトヨタ自動車，②の例には伊藤忠商事，③の例には積水化学工業，等々が上がっている。

②に入っている，伊藤博之（2016）の論考では，「伝統産業の長寿を支えたシステム」として，鎌倉時代に端を発する近江商人の行動形態や経営仕法について詳細に分析している[8]。

伊藤忠商事株式会社は，2016年初めの新聞に全面広告を出しているが，今に近江商人の哲学「三方よし」でやっていることを前面に打ち出している[9]。

ところで，近江商人については，筆者も「日本のマーケティングとマーケティング学について―近江商人と石田梅岩『都鄙問答』から考察する―」と題して，『北海学園大学経営論集』（第14巻第1号（2016年6月），pp.45-75）で検討している[10]。

今日の有力大企業で，今に近江商人の商原理や経営仕法の流れを汲んで，日々実践しているところは多い。

渕上清二（2008）では，西川産業，伊藤忠，丸紅，日本生命，ワコールなどが挙げられている[11]。

筆者は，「日本のマーケティング」は，室町期に始まるという説をとっており，以下にその点を明らかにしていきたいと考えている。

1. 室町時代とはどういう時代であったのか

司馬遼太郎によると，室町時代は，（1392–1573 年）の約 180 年間が通説であるとしている。一方，詳説日本史図録編集委員会の『詳説・日本史図録　第 7 版』（2016）によると，室町時代の時代区分を，南北朝を含んで（1336～1573 年）の約 240 年間とする場合もあるとなっている[12]。

まず，室町時代の全容は日本史の教科書に詳しいが，ひとつの文献を頼りにその概略を示しておく[13]。

足利尊氏が征夷大将軍になり，京都に室町幕府を開くところから室町時代は始まった。

足利義満が，1398 年，京都の北山に金閣寺を建てる。この時代の文化を北山文化と呼んでいる。

さらに，足利義満は，日本と明（中国）の間で貿易を始める。この貿易を勘合貿易という。

勘合貿易とは，当時，倭寇（わこう）という中国の海賊が海を荒らしていた。その対策として，勘合符という手形を持った船とだけ貿易をすることにした。この勘合符を用いた日本と明の貿易のことを言う。

土一揆が多発する。土一揆は民衆が起こす一揆。民衆が貧困に喘ぎ，ついに日本初，政府に徳政令を求めて一揆を行った。

応仁の乱が起こる。これは，京都でおこった貴族同士の内乱。足利将軍家の跡継ぎ問題がきっかけ。

（1467–77）の 10 年間続いた[14]。この応仁の乱で，室町幕府の権力は完全に失墜したとされている。戦国時代となり全国各地で戦（いくさ）が起き，国一揆，一向一揆なども起こるが，まだ足利氏が権力を握っている。

足利義政（8 代将軍）が，1489 年，京都東山に銀閣寺を建てる。この頃の文化を東山文化という。銀閣寺なのに銀箔が貼られてないのは，応仁の乱で幕府が財政難だったから。

第 15 代足利義昭（最後の将軍）は織田信長と対立し，信長は，義昭を京都から追放をする。これで，200 年以上独裁政治を行なっていた室町幕府が滅びた。

注）土一揆：民衆が起こす一揆
　　国一揆：貴族階級の一揆
　　一向一揆：宗教関係者の一揆

2. 室町期の商（業）はどうであったのか

本節は，筆者の書いた論文が下敷きなっている[15]。

室町時代は重商主義の世界であった

日本のマーケティングを研究する者にとって，中世日本史家の網野善彦の書いた，『日本の歴史をよみなおす（全）』（2008）は，きわめて示唆に富むものである[16]。

網野が「日本の社会は，少なくとも江戸時代までは農業社会だったとの意識は，非常に広く日本人の中にゆきわたっています」[17] と言うように筆者もそう感じていた。

しかし，網野は，これは基本的に，百姓＝農民と考えたところの間違いであるとする[18]。

もともと日本の社会においては海民（や山民も）の存在を重視してきた網野であるが，この本の中で，「経済社会の潮流」として「重商主義」の社会を想定し，商人の存在を重視している[19]。

重商主義の潮流

もうひとつ考えておきたいことは，前章でもふれましたが，13 世紀後半ごろから，土地にたいする租税だけでなく，商工業者にたいする課税を，支配者も意識的にやりはじめています。とくに後醍醐天皇は，商工業者に全

面的に依存した王権を構築しようとしたと思います。たとえば酒屋に税金を賦課したり，土倉に徴収した税金を任せてその運用をやらせたりしていますし，関所の廃立の権限を掌握して，関所料―交通税・入港税を徴収する権限を掌握しており，またそれぞれの領主の所得の価値を銭で表示し，その貫高にたいして20分の1の税金を賦課しています。

室町幕府も同じように50分の1税を賦課し，酒屋・土倉役を徴収するなど，その先例にならった税金の取り方をしています。このように，商人・金融業者に依存し，商工業・金融業にたいして積極的に課税しようとする方向は，鎌倉時代後半の得宗専制期からはじまり，後醍醐天皇の建武新政を経て，室町幕府でほぼ制度として安定しますが，これは「重商主義」的政治，商業に重点を置いて支配を維持する動きということができます。

おもしろいことは，そういう政権，王権が，専制的といわれるような支配におのずとなっている点です。たとえば鎌倉幕府の場合，評定衆という有力御家人の合議体があって，この合議体の討議・決定によって政治を動かしていくやり方が執権政治の原則だったのです。ところが北条氏はそれを骨抜きにし，評定をほとんど無視して，自分たちの自由になる側近たちによる「寄合」に依拠して政治をしており，得宗専制といわれる専制政治を行っています。

後醍醐も同様で，古代以来，一貫して続いてきた有力貴族の合議体，太政官の公卿会議を破壊して，自分の意志どおりに動かせるような貴族・官人を官職に任命し，これを駆使して自らの専制的な意志を貫こうとしています。さらに室町幕府の将軍たちの中で，足利義満，義教は，有力守護の重臣合議を無視して自分の意志をとおそうとする将軍専制を貫きます。そしてこのような政権はみな，商工業，流通，外国貿易に依存した王権なのです。これは決して偶然ではないと思います。

少し話を広げると，16，7世紀から19世紀前半ごろまでのヨーロッパのいわゆる絶対主義王権は，やはり封建領主の合議体を無視して，商工業に依存しながら王権が専制的な支配を行っています。これまでヨーロッパについては絶対王政をめぐるいろいろな議論が展開され，それが明治国家に関連して問題にされてきたのですが，日本の社会については，そういう視点をもっと早く，13世紀後半ごろから取り入れて考える必要があると思います。

そのように考えてみたときに，日本の近世社会，あるいは中世後期から江戸時代にかけての時代がどのように見えてくるか，またそれをどのように規定すべきかについては，まったくの未知数，未開拓の状態で，私にもいまは積極的な意見を出すことはできません。

（筆者注：網野は，16，7世紀から19世紀前半ごろまでのヨーロッパのいわゆる絶対主義王権と同様に，室町の将軍専制は絶対王政であったということ，このような政権はみな，商工業，流通，外国貿易に依存した王権であったということを言いたかったらしい。）

確かに江戸時代の社会の建前は徹底した「農本主義」であり，租税は土地に賦課されていますから，なかなかその実態をつかみにくいところがあります。これまでの研究の中でも，江戸時代のこうした「資本主義」的な側面を指摘し，これを「経済社会」と規定する議論もあったのですけれども，この主張者たちもやはり百姓は農民という思いこみに立っており，人口の圧倒的多数が農民だということになると，迫力が弱くなってしまっていたのです。

敗戦後まもなく服部之総さんが，桃山時代を初期絶対主義と規定されたのは的確だったと思いますが，結局，江戸時代に「絶対主義は流産した」ということになってしまいましたし，その後もこの説はほとんど無視されて

いました。しかしこういう見方は，これからもっと大きくのばすことが充分に可能で，今後，確実に深められていくと予測できます。

こう考えてきますと，「明治維新」やそれ以後の「近代化」の問題も，これまでとは全然違った見方ができるようになると思います。「明治維新」を推進した薩摩，長州，土佐，肥前の諸藩は，辺境のおくれた大名などではなくて，みな海を通じて貿易をやっていた藩だと思います。薩摩が南に北に密貿易をやっていたことは明らかで，他の藩も同様な動きをしていたのではないでしょうか。だから坂本龍馬のようなタイプの人も出てくるので，江戸時代末までに日本社会に蓄積されてきた商工業・金融業などの力量，資本主義的な社会の成長度は決して過小評価できないと思うのです。

その一例として，現在使われている商業関係の用語が，みな中世以来の歴史的な語彙を用いている事実をあげることができます。たとえば，「相場」は中世から使われていることばで，「場」は「庭」で，市庭で出会って値段を決めることからはじまったことばだと思います。

また，小切手の「切手」や「切符」は，平安時代からあることばです。「切る」ということばに重要な意味があり，当時の徴税令書は，切符・切下文などといわれていますが，金融業者は国守や官長に貸した米などを，この切符で取立てています。ですから，切符，切手は，平安時代から手形の意味を持っていたことになります。その「手形」も非常に古いことばですし，「仕切」も同様です。

株の分野のことばも同じで，「株式」の「株」はおそくても江戸時代以来の語，「式」は「職」で中世以来の語ですし，寄付とか大引など，おもしろいことばがたくさんあると思います。そういう商業用語を収集して，歴史的，民俗的にその意味を追究してみると，かならずおもしろい発見があると思います。

このように，日本社会の古くからのことばが現在でも商業用語として用いられているということは，欧米経済と接触したとき，この分野では翻訳語を用いる必要がなく，自前のことばを使って十分通用したということだと思います。

商業だけでなく，工業の方にもそういうことはありえたのではないかと思いますが，これまでの研究は，日本の社会のそういう面の力量を過小評価して，ヨーロッパをとくに進んだ世界と見て，「脱亜入欧」，ヨーロッパのほうばかりに目を向付て，足元の日本の社会，つまりはアジアの社会の持っている豊かなものを最初から見ようとしない。むしろそれをつぶす方向で政治や学問をやっていたきらいが，明治以後の国家の政策や学問の中にあったのではないかと思うのです。

経済学者や歴史学者はみな，翻訳語を学術用語としており，さきほどのようなことばはあまり使いません。そして翻訳学術用語には農業，農村の要素がきわめて強いのです。アジア全体についてもあるいは同じことがいえるかもしれないのですが，この問題を現在でもまだわれわれは引きずっていると思います。

敗戦後五十年たって，農地改革についても考えてみるべき時点になっていると思います。これも完全に百姓＝農民の思いこみの上に立ち，列島の地域差をほとんど無視して行われた改革であり，その後遺症はいまもあると思いますし，コメの問題も簡単ではありませんけれども，やはりこれまでの農本主義的なものの見方からでは，ほんとうにことの本質はわからないと思います。そのために，対外的にも的確な対応ができていないと思うので，米を食糧の自給自足の問題として扱うことはまったく的がはずれていると思います。米が日本列島の社会の中で持ってきた歴史的な意味を，経済，政治を動かしている人はもちろん，自由化反対の立場に立っておられる方々までが，どれほど正確につかんでおられるの

か。これには歴史家の責任もきわめて大きいのですが，怪しげで根拠のない常識の上に乗った論議が行われているような気がしてなりません。

われわれが今後の国際社会で生きていくため，その中でほんとうになすべき使命を果たしていくためには，日本の社会について正確な理解を持ち，自らについて正確な認識を持っていなくてはなりません。そうでないと，伸ばすべきものをつぶし，無駄なエネルギーを使い，とんでもないところに日本人がいってしまう危険があると思うのです。

そのような意味で，現在ほど歴史を勉強することが大切な意味を持っている時代はなく，また歴史学の担う責任の大きい時代はないといってもよいと思います。しかしまた，新しいことがどしどし明らかになり，これまでとまったく違う歴史像が見えつつある大変おもしろい時代でもあるのです。若い方々が大きな志をもってこの課題にぶつかってくださることを心から期待します。

ここで，重商主義とはどういうことかを考えておこう。

〈ウイキペディア〉

重商主義（mercantilism）とは，貿易などを通じて貴金属や貨幣を蓄積することにより，国富を増すことを目指す経済思想や経済政策の総称。15 世紀半ばから 18 世紀にかけてヨーロッパで絶対主義を標榜する諸国家がとった政策である。

この「重商主義」（mercantilisme）ということについては，川出良枝（1996）が，フランスの啓蒙思想家モンテスキュー（Montesquieu, Charles-Louis de）の著書『法と精神』を解釈する中で，解説している[20]。

すなわち，フランスの啓蒙思想家モンテスキュー（Montesquieu, Charles-Louis de）が著書『法と精神』の中で，商業（商人）に対する評価と期待を行っている。つまり，彼は，商業に従事する人間を非道徳的な存在とは見ておらず，「商業の精神は，人間にある種の厳密な正義感を生み出す」と考えており，その結果，「商業国家」イングランドの繁栄に高い評価を下している，という。

（pp.249-251）

「重商主義」（Mercantilisme）という概念のレリバンシーには周知のように戦後疑問が呈されてきた。……。批判的な論者の主張するように，たしかにそれは主義（isme）と名付けられるほど首尾一貫した理論体系ではなく，多分に**状況に規定された個々の政策の集まり**にすぎなかった。しかし，そこにある一定の傾向 ── 貿易バランスにおける黒字の追求，マニュファクチュアの保護・育成，特権貿易会社の創設，植民地の建設，海軍増強 ── を見出すことは可能であり，その意味での重商主義を議論することには意味がある。

と述べる。

（筆者注：ここで川出は，“Commerce”を「商業」と訳しているが，当時のその言葉には，「農業以外の職業のすべて」の意が込められていたことを銘記すべきである）

アダム・スミスが「レッセーフェール」，つまり「自由放任主義」をとなえたとされるのは，この重商主義政策を批判したものとなっている（J. バカンは，その著『真説アダム・スミス ── その生涯と思想をたどる ──』（2009 年，日経 BP 社）の中で，スミスは「レッセーフェール」の言葉は，一度も使っていないと書いている）。

ところで，なぜ，室町期が重商主義の時代といわれるのかを考えてみる。

まずもって，足利政権は，財源が弱く，貿易（「公貿易」）にその不足分を求めていたこ

とがある。

桜井英治（2015）は，「室町幕府は独自の官庫をもたず」であったという[21]。

> 室町幕府は独自の官庫をもたず，財産の保管から出納業務にいたるまでのすべてを民間の土倉に委ねていたことが知られている。このような土倉を公方御倉というが，これには主に京都在住の山徒の土倉が任じられた。したがって，見賢（僧侶）のような存在を公方御倉そのものとみなすわけにはいかないが，狭義の公方御倉の外延には幕府から同様の機能を期待された金融業者が何人かおり，それがたとえば南都においては見賢であり，北嶺においては光聚院猷秀（僧侶）であったと考える余地はあろう。彼らに預けられた公金の性格については，寺社に寄進される予定の造営料等が当座に預け置かれていたものとも考えられるし，あるいは当初から利殖を目的として彼ら金融業者に運用を任せていたとも考えられるが，現存資料からだけでは何とも判断しかねるというのが正直なところだ。

3. 室町幕府の政治・政策について

別の文献では，「室町幕府は独自の官庫をもたず」とはどういうことだったのか。3 点ほど上げられるという[22]。

①足利幕府の政策が，先行する鎌倉幕府と相違していた。

「室町幕府と鎌倉幕府の違いって？」

室町幕府と鎌倉幕府はしばしば比較されるので見ていきましょう。

室町幕府は京都に開かれました。しかし京都も由緒正しい都ですが，尊氏本人は源氏の継承者として鎌倉に幕府を開きたかったのがあります。

何故出来なかったのかというと南北朝時代だったからです。

当時は京都に勢力を置く北朝と吉野（奈良）に逃げるも三種の神器を持つ南朝に分かれて対立していました。足利尊氏は北朝に認められて将軍になったので，北朝に倒れられては困ります。

鎌倉に幕府を開いたら後醍醐天皇側に潰してくださいと頼むようなもので，京都にいざるを得なかったのです。

次に，守護・地頭の性格も違います。鎌倉幕府では守護の権力は謀反人・殺害人逮捕や京都大番役の催促など一部の警察権のみであり，徴税権を持つ地頭の方が目立っていました。

しかし室町幕府は惣領制が解体して地縁的結合が重視されるようになった後の時代なので，地縁的結合をまとめあげる守護の権力が強まります。

更に幕府から警察権に加え司法およびその執行の権利を獲得し，支配権を強めていきます。（刈田狼藉・使節遵行）

その支配権を強めた最たる例は「半済」でしょう。これは荘園・国衙領からの年貢の半分を兵糧として徴収できる制度で，戦乱の激しい一部の国にしか認められなかったこの制度がやがて全国へ波及します。この制度のすごいところは「国衙領」，つまり従来なら国司のエリアにも支配権を及ぼせることです。

半済や年貢の徴収を守護が行う「守護請」を通し，国衙領や荘園が次第に守護領へ改変されていきます。守護大名の成立ですね。

注）半済（はんぜい）は，室町幕府が荘園・公領の年貢半分の徴収権を守護に認めたこと（Google 検索）

鎌倉時代は地頭の方が目立っていたのに，室町時代には地頭が守護の家臣になったり吸収されているのが 1 つの違いです。

最後に財源の違いを取り上げます。鎌倉幕府は直轄の荘園や御家人を通しての諸国の知行による利益がメインでした。一方の室町幕

府は貨幣経済の発展を受けて一風変わった財源を持ちます。関所の通行税，港の利用税などがありましたが，京都五山や土倉・酒屋からの献金が大きな財源でした。（土倉・酒屋は高利貸業者。京都五山は天竜寺など有名な寺ですが，金融業もやっています）。更に国家的行事の際に守護を通して全国から段銭，棟別銭を取ります。前者は土地税，後者は建物税のことですね。

そろそろ直轄領はないの？と思うかもしれません。情けない話ですが，室町幕府の直轄領は少なく，年貢はあまり上がってきませんでした。

意外かもしれませんが，貨幣経済や守護の実力に依存した政権が室町幕府だったのです。

鎌倉幕府が頼朝という優れた政治家の下で計画的に開かれたのに対し，室町幕府は初めから不安要素を複数抱え，（義満の全盛期を除き）守護大名によって傀儡化される流れを理解できればと。

遣明船についての三つの形態[23]

遣明船に積む貨物の種類は以下のように分類される。

1，明の皇帝に対する，日本国王からの進貢物，
2，使臣の自進物，
3，将軍・使臣・客商・従商等の「附塔物」

＊＊「附塔物」とは，「幕府」の貨物，「遣明船経営者」の貨物，「遣明船に搭乗を許された客商・従商」の貨物，を言う。

そしてこの貿易には，次の三つの形態があった。

(a) 進貢貿易

遣明船は朝貢船である。日本国王（足利将軍）の進貢物を，明の皇帝に捧げる，のが建て前である。使節もまた，自進物として，皇帝に貢物を献じた。これらの進貢に対しては，巨額の頒賜（回賜）があった。そのため，一種の割の良い貿易と考えられた。

日本からの進貢物（馬・太刀・硫黄・瑪瑙（めのう）・金屏風・扇・鎗（やり））

中国からの回賜（白金・絹織物・銅銭）

(b) 公貿易

遣明船の「附塔物」について，「明の政府」との間で取引される貿易。「附塔物」は北京に送られるのが建て前で，北京で価格が決められて取引された。

日本から（蘇木・銅・硫黄・刀剣類など）

中国から（銅銭・絹・布など）

(c) 私貿易

②私貿易が活発化する素地も生まれていた。

私貿易として，取引の場所が三ヶ所あった。

1，寧波における「牙行」との取引。
2，北京における会同館市易。
3，北京から寧波への帰路の沿道で行われる貿易。

＊＊「牙行」とは，明の政府から官許を得た特権商人。

遣明船の貨物の受託販売，遣明船が日本に持ち帰る貨物の受託購入などにあたった。

私貿易によって日本にもたらされた貨物：

（生糸・絹織物をはじめ糸綿・布・薬材・砂糖・陶磁器・書籍・書画・紅線および各種の銅器・漆器等の調度品）

（参：田中健夫『対外関係と文化交流』思文閣史学叢書。昭和 57 年。P101）

③それまで鋳造されなかった鋳貨も中国銭（宋銭，明銭）が大量に出回るようになったこともある。すなわち，流通も容易く活発化する素地が醸成されていた。

こうして，「室町時代は「金が金を産む」ということに人々が気が付いた時代です」というもある。

人々の金銭感覚について，桜井英治（2009）の論考がある[24]。この重商主義の時代に，日

本人の金銭感覚は，とくに鋳造銭についてはどうだったのかというと，「外国銭」を用いることに抵抗はなかったと書かれている。

渡来銭の経済

中世の日本が何ゆえ銅銭の自鋳をおこなわなかったのかという問題は，日本史における大きな難問のひとつであった。日本も古代には和同開珎をはじめとする数種類の銅銭を自鋳していたのに，何ゆえ中世になるとそれをやめてしまったのだろうか。ちなみに同時期の周辺諸国の状況をみると，朝鮮（高麗・李氏朝鮮）やヴェトナム，琉球など，中国の近隣にあってその影響を強くうけていた国々はいずれも銅銭を自鋳しており，しかもこれらの国々の多くが古代の日本と同様，中国型の専制体制を採用しているのである。これにたいし，中国から遠く離れたジャワではもっぱら中国銭とそれを模倣した私鋳銭が使用され，中世日本とよく似た貨幣状況を示している。この点に注目するならば，日本は古代から中世にかけて中国隣国型から辺境型へと国家の体質を大きく方向転換させたといえるのである。

そもそも中国隣国型国家が採用した中国型の専制体制とは，対外戦争の脅威を契機として採用された戦時体制であり，人員・物資の大量移動を前提とするきわめて非能率的な，金のかかる体制であった。そして貨幣を自鋳するか否かという問題もじつはこの財政構造と密接にかかわっていたのである。

銅銭や紙幣のように貨幣の額面価値がその素材価値を上回るばあい，発行者には額面価値から素材価値と製造コストを差し引いただけの利益がもたらされるが，中国隣国型国家がおこなった貨幣発行事業には，国民への流通手段の供給を目的としたものよりも，このような貨幣発行収入の獲得を目的としたもののほうがはるかに多かったのである。中世日本にも唯一後醍醐天皇という銅銭と紙幣の発行を考えた人物がいたが，後醍醐の貨幣発行計画は大内裏造営計画の費用を捻出するために構想されたものであり，めあてはやはり貨幣発行収入にあった。その意味で後醍醐の発想は古代的であり，紙幣の併用によって原材料費を切り詰めようとした点をのぞけば，平城京造営事業のために和同開珎を鋳造したときの発想から一歩も踏み出してはいないのである。

後醍醐天皇以外の中世の為政者たちが貨幣の発行を思い立たなかったのは，結局のところ大内裏造営計画のような金のかかる事業を企図した者が後醍醐以外にはいなかったためである。中世の天皇は里内裏（さとだいり）とよばれる市中の仮皇居に居住し，将軍亭にしてもその規模は大同小異であった。中世日本は中国のように為政者が大宮殿に住まうという発想を根本的に欠いた安上がりな国家だったのである。また，日本は中国のように異民族との戦争が慢性的に財政を圧迫するという経験ももたなければ，朝鮮やヴェトナムのように中国の軍事的な脅威にさらされることもなかった。蒙古襲来は一過的な事件に終わったし，国内の合戦にしても当時は武士たちが自弁で戦うのが原則であったから，国家が大規模な財政をもたねばならぬ必然性はまったくなかったのである。

一方，流通手段としての貨幣は自鋳するまでもなく，中国から十分に供給されていた。十分供給されているものをことさら莫大な費用とリスクをかけて自鋳する必要はない。外国の物を用いることについて日本の中世国家は恐ろしく無神経であり，外国から入手できるもの（銅銭だけでなく，磁器などもそうである）はけっして自分でつくろうとはしなかったのである。日本においてこの必要が生じるのは，中国からの銅銭供給が途絶する十六世紀後半以降であり，さらにそれが実行に移されるのは江戸幕府による寛永通宝の発行まで待たねばならなかった。

桜井は，「幕府の銅銭ストックが底を突いたとき，それにかわる支払い手段となったのは将軍家が所有する莫大な美術品であった」と述べている。

室町時代には，重商主義の時代を反映して個人的な大金持ちも出ているという記述である[25]。

『馬借』（運送業者）も『酒屋』（酒造業者）も儲けた金を「運用」して利益を得ました。

運用の中身は「金貸し」や，米などの「先物取引」。明や朝鮮との貿易を行う「勘合船」に出資して利益の分配を受けることもしました。

他にも『割符屋（わっぷや・さいふや）』『替銭屋』というお金の運搬に携わる職業も起こりましたし，『土蔵』は今でいう倉庫業兼質屋。もちろん金融業でもあります。

職業にとらわれず『金貸し』は流行しました。寺社はもちろん，武士の家でも妻の仕事として「金貸し」をしました。（夫と妻の家計は別々でした。一番有名なのが日野富子でしょう。彼女のお付きの女房たちも「金貸し」に励んだといいます。）

町衆にはそのような『酒屋』「土蔵』なども含まれるでしょうし，「手工業」や「小売業」に携わる者もいたでしょう。そのような者でも「資金の運用」は可能でした。

大きな金額が運用出来なくても，数人で少しづつ出し合い（「合銭（ごうせん）」といいます），共同で「倉」を所有して経営するといったこともしたようです。

京都で，土倉・酒屋・金融業をしていた人たちを町衆と呼び裕福でした。

「借上」とは，『ブリタニカ国際大百科事典』によると，借上は，「かしあげ」，「かりあげ」ともいう。鎌倉時代から室町時代初期の高利貸業者の呼称。借上はおもに交通の便のよい港湾都市に発達した。最初は米を貸したが，貨幣経済の発達につれてもっぱら金銭を貸すようになった，という。

以下の図は，鎌倉期の借上の女として描かれたものである[26]。

（出所）詳説日本史図録編集委員会編（2016）「病草紙」『詳説・日本史図録　第７版』，山川出版社，p.118。

一方，桜井英治（2015）によると，この重商主義の時代，金持ちがあらわれる一方，破産者も出現していたとある[27]。

したたかな債務者たち（pp.1-3）

いつの時代にもあることだが，中世にも巨額の借金をかかえていた人びとがいた。

……

本書の関心はどこにあるのか。それは破産者を取り巻いていた中世の金融システム，とりわけ破産者の債務処理が誰によってどのようにおこなわれていたかという問題である。

もう少し詳しく説明しよう。中世も後期に入った室町時代になると，貴族たちは困窮の度を深めていった。彼らの所領（しょりょう）の多くは守護（しゅご）やその被官（ひかん）たちによって押領（おうりょう）され，次々と彼らの手を離れていったからである。もっともこれは貴族にかぎった話ではない。僧侶や神官，それに武士といえども弱小な将軍（しょうぐん）

家直臣（けじきしん）ななかには同様の困窮に喘いでいた者が少なくなかった。守護勢力に連なる者は肥え，そうでないものはやせ細ってゆく。同じ武士でありながら，しだいに二極分化が鮮明になってゆくのがこの時代であった。

彼らのなかには生活苦から自殺をはかる者もいたにはいたけれども，ただ，印象としては，そこまで追いつめられてしまう者の数は意外に少ないようにもみえる。彼らはしょちゅう困窮を口にし，実際にも方々から借金を重ねながら，案外したたかに生きていたということである。その背後に，破滅を回避する何らかの社会的システムの存在を仮定してみることは，かならずしも突飛な発想ではないだろう。

この問題に関連して注目されるのが，近年の井原今朝男の研究である。井原によれば，中世の質物は返済期日をすぎても債務者の同意がないかぎりは流すことができなかったという。中世社会では質流れにたいする社会的制約が近代社会よりも大きかったというわけだ。

……

しかし同時に，井原の研究を読んで素朴な疑問をいだいた読者も少なくないはずである。金を返さない，質物も失わないでは，債務者にとってあまりにもバラ色すぎないか，そんな不利な条件でいったい誰が金を貸すのか。問題はそこである。

（p.55）

室町幕府は独自の官庫（かんこ）をもたず，財産の保管から出納業務にいたるまでのすべてを民間の土倉（どそう）に委ねていたことが知られている。このような土倉を公方御倉（くぼうおくら）というが，これには主に京都在住の山徒の土倉が任じられた。したがって，見賢（僧侶）のような存在を公方御倉そのものとみなすわけにはいかないが，狭義の公方御倉の外延には幕府から同様の機能を期待された金融業者が何人かおり，それがたとえば南都においては見賢であり，北嶺（ほくれい）においては光聚院猷秀（僧侶）であったと考える余地はあろう。彼らに預けられた公金の性格については，寺社に寄進される予定の造営料等が当座に預け置かれていたものとも考えられるし，あるいは当初から利殖を目的として彼ら金融業者に運用を任せていたとも考えられるが，現存資料からだけでは何とも判断しかねるというのが正直なところだ。

一方で，宗教的な背景も作用した。人々の間に，従来のシンクレティズム（神道，仏教，儒教の共存）に加え，鎌倉新仏教も生まれており，日本の経済システムはそれによって出来上がったという説もある。

経済学者の寺西重郎（2014）が日本の経済力の基盤は，日本の経済システムは鎌倉新仏教（親鸞の浄土真宗，一遍の時宗，日蓮の法華宗，栄西の臨済宗，道元の曹洞宗など）によって形作られていった，と書いているのがそれである[28]。

宗教に凝り固まると行動が制限されるというように考えられがちであるが，逆に，商売上の安心感や信頼観を生み出すことに貢献する要素も大きい。特に，アジア圏では，儒教や仏教による結び付きは容易となる。当時の異国間の交流や貿易の活発化には，この点も大いに作用したと考えられる。

また，たとえば，ほとんどの仏教が来世を浄土としていたが，たとえば，平安時代が祖とされる空海の真言宗などは現世を浄土としていて，人は，生きている時にこそ持てる力を存分に発揮すべきことを教えていた[29]。

現代でも，宗教がビジネスの邪魔になるどころか，大いに貢献している例が山ほどある。近江商人として成功した人の大半は熱心な仏教信者だったし，JAL を再建した現代の経営の神様いわれる稲盛和夫は臨済宗の在家僧侶である[30]。

こうした要素が混ぜこぜになって，重商主義の世界が現出したと考えられるのである。

重商主義の世界を具体的に表すものとして，日本の中世史専攻の村井章介（2013）の研究がある[31]。

村井によると，平安期から貿易はあったが，鎌倉・室町に入って一層盛んになったことが書かれている。特に，朝鮮や中国との貿易は盛んであった。また，村井は，中世における商活動など生活の一端を紹介している。

> 中世人の生活を知る興味深い材料をいくつか紹介しよう。
>
> 室町後期になると，遺跡北半の市街地区画をとりまくかたちで石敷道路があらわれ，常福寺への参道かといわれている。また，遺跡の南端部には幅10〜16メートルの環濠をもつ方一町の居館址があり，燭台・天目（てんもく）茶碗・聞香（ぶんこうふだ）札などが出土した。支配層の屋敷にちがいない。食生活の痕跡としては，刃物で解体した動物・魚の骨が大量に出土することが注目される。刃物傷をもつ頭骨や火であぶった跡がある四肢骨など，犬の骨も多い。中世で肉食が忌避されたという常識をくつがえす発見であった。
>
> 中世の木簡が4千点以上出土したことも特筆に値する。その多くは，物品の荷札・付札や商取引の際の覚・帳簿で，地方都市の物流・商業・金融活動を知る得がたい資料である。記された文字には，「売る」「買う」「卸す」「流す」「和市」「利分」などの経済用語が多く見られる。情報量の多い例を一つあげると，表裏に「（前略）四百，かすにしのあこ（網子），ミ（巳）八月廿三，もと（元）百とりふん（利分）五もん（文）とりて，一はいり（倍）いたす（利出）。十月廿日，もと百とりふん十まいとりて，一人とりいたす（取出）。十月三十，もと百とりふん，一人とりいたす」と書かれた木簡がある。
>
> 判読きわめて困難で，意味が取りきれないが，網子＝漁師が月利（？）5パーセントで借金をして，巳年8月23日に元本と同額の利子を支払ったこと，ある人が10月20日に元本に10パーセントの利子を加えて返済し，質物を取り出したこと，10月30日にも同様のことがあったこと，はなんとか読みとれる。
>
> また木簡には，中世人の精神生活を語るものもある。阿弥陀や地蔵の名が記された板塔婆（とうば），法事に際して故人の菩提を弔うために造立された板塔婆，仏事・法会（ほうえ）の際に作成された大般若経転読（てんどく）札や修正会（しゅうしょうえ）札，さまざまな呪符・呪文を記したまじない札など多様で，こうした呪術的世界こそ，古代の木簡には見られない中世的特徴と言えよう。
>
> 一方で，有徳人がぜいたくな風流にふけっていたことを物語る闘茶札・聞香札もある。

貿易から得る収入はどの程度のものだったのか

日本史学者で『日本中世の流通と対外関係』を書いた佐々木銀弥（1994）によると，将軍家の富は，日明・日朝貿易からの収益が大きかったという[32]。

> 前近代，とくに中世の海外貿易の利益を享受しえたのは，つまるところはひとにぎりの支配階級にすぎなかった。それだけにそれが外交貿易権を掌握していた各国王朝や権力者の権威や財政に与えた影響ははかりしれないものがあった。しかし，支配階級の経済生活等を媒介にして，海外貿易が国内経済一般に少なからぬ影響を与えていったことも否定しえない歴史的な事実である。これはわが国の場合とて例外ではありえなかった。
>
> 15世紀の日明・日朝貿易は銅銭・唐物等の輸入を通じて不安定な幕府財政をよみがえらせ，国内に商品貨幣経済の機運を促進した。しかし，考えてみれば「室町幕府財政」とは一体なにか，それはイメージがはっきりしてくる江戸幕府や近代国家の財政と同じ次元・範疇で議論してよいのか，足利将軍家の「家

経済」とどう区別しうるかといったいわば議論の前提ないし出発点となるべき点がはなはだ曖昧であることに気付かされるのである。また，国内経済といったところで，それは一体なにを意味しているのか，階級的にはどこまでふくまれるのかといった疑問がつきまとうのである。したがって本章（第 2 章）ではできるだけこうした曖昧な概念や基準をさけるようにして論述することにつとめたい。

……

1420（応永 27）年に朝鮮回礼使宋希環の通訳として来日した尹仁甫は，幕府財政機構について次のような帰国報告を行っている。すなわち日本では「国に府庫無く，只富人をして支持せしむ，又人有り密に言う，其の王居対面無く，これを示すことを欲せず，故に都に入らしめざるなり」（『世宗実録』巻 10，2 年 10 月癸卯条）と。この報告は，室町幕府には整備された財政組織や機構を欠き，それゆえに財政は富人＝有徳人＝土倉酒屋に頼る場あたり的なものに過ぎない状態を示唆しているものとうけとられてきた。しかし，こうした理解はやはり室町幕府の財政機構を江戸幕府・近代国家のそれと結びつけた理解といわなければならないのではなかろうか。

……

幕府財政というものをこのように理解するならば，少なくとも 200 カ所におよぶ将軍家料所からの年貢収入，洛中洛外土倉酒屋役，守護出銭，地頭御家人役，守護・地頭御家人の各種礼銭，段銭等の収入は，少なくとも経常支出を賄うに足ると考えられる。しかし臨時支出も頻繁なだけに，右の収入によって十分過ぎるということはない。こうした収支状況の中で，日明貿易による回賜（かいし）銅銭や抽分銭収入ははじめて一定の意義をもってくる。それは 15 世紀後半以降は 10 年 1 貢の原則によって臨時的収入の性格を強めていっているわけであるが，**将軍家の，とくに奢侈と風流の生活をつづけた義政時代におけるもろもろの臨時支出の増大傾向にあっては，きわめて貴重な収入・財源としての意味をもっていったものと思われる。**しかしだからといって経常的な支出，あるいは江戸幕府・近代国家的な財政との関連において，貿易収入のメリットをあまりに強調することはまたおよそ見当はずれというべきであろう。

足利将軍の財源はいかほどのものだったのか[33]

足利将軍家は，権威・経済基盤において苦労を強いられたとされています。そこで，以下では主要な足利将軍家の財源を列挙していきます。

・幕府料所

足利将軍家の直轄領です。旧北条氏領や南朝方の所領を没収するなどで少しずつ各地に増やしたようです。奉公集（将軍家の軍事力を構成する直臣，徳川期の旗本に相当）に管理を委ねていました。

・段銭，棟別銭，地口銭，関銭

段銭は土地の単位面積毎に諸国へ賦課する税金であり，棟別銭は戸数単位，地口銭は地所単位で賦課します。関銭は，交通の要所で関所（料金所）により徴収する銭。これらは，自社修造・修理などに用いられました。嘉吉の乱以降は将軍家の権威が低下し，守護の統制が取れなくなり諸国から段銭の徴収は困難になって行きました。

・酒屋役，土倉役

洛中の酒屋・土倉すなわち高利貸から徴収する税です。明徳年間（14 世紀末）には年間六千貫徴収できたようですが，嘉吉年間（15 世紀半ば）には月二百三十貫，すなわち年間三千貫弱にまで落ち込んでいました。また，借金に苦しむ庶民がしばしば徳政一揆（徳政令，すなわち借金帳消しを求める暴動）をおこしたため酒屋・土倉は大きな打撃を受け税収入としては安定しませんでした。

これに対し足利政権は一揆に対し徳政を認

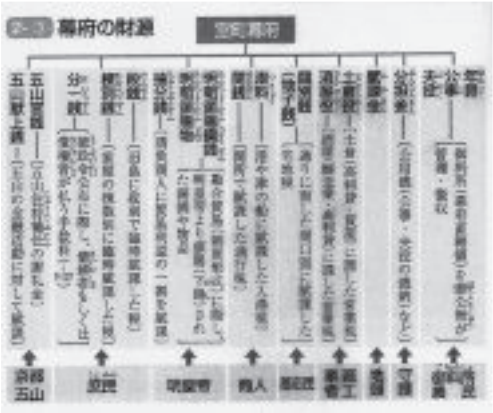
める代わりに現金を納める「分一銭」を設けて収入を増加させようとしましたが，民衆たちは借金証文を実力で破棄する「私徳政」を行ったため効果はありませんでした。

・勘合抽分銭

明（中国）との勘合貿易を行う貿易船に国使としての資格を与え，収入の一部を徴収。

・五山官銭，五山献物，五山献上銭

これをまとめたものが，以下の表である[34]。



（出所）詳説日本史図録編集委員会編（2016）「室町幕府」『詳説・日本史図録　第7版』，山川出版社，p.124。

4. 日本の中世期のビジネスの経営仕法―典型を近江商人に見る

遠距離商人としての「近江商人」の出現

桜井は，室町期の貨幣の流通の拡大について研究している[35]。

また，室町から江戸にかけて北前船が活発化したが，近江商人は「三方よし（売り手良し，買い手良し，世間良し）」の商原則を掲げ，遠距離を行商し活躍したことを表している[36]。

彼らはほとんど単独（個人）の行商であったが，組織的に事業を行うものが現れた。

特に，近江商人や伊勢商人などの活躍については，林　周二教授の分析がある[37]。

江戸期商人の諸形態

この期の商人は，上述のようにさまざまな業態のものが現われたが，これらを企業形態としてみた場合，その大部分のものは個人企業のそれで，何らかの共同結社形態をとる商人はごく萌芽的に見られるにとどまった。共同企業型のものとしては，匿名組合型のものと聞かれた会社型のものとがあり，後者の例としては三井組・小野組などがある。これは一家一門の共同企業で，いわば合資会社的なものであった。わが国への欧米型の会社形態の導入については，次の第4章で触れる。

……

なお鎖国令以前のことだが，ご朱印船などによる貿易商人たちの間には，有限責任型の冒険貸借的な出資で営まれる商人活動体が見られた。すなわち船舶遭難などの場合は元利返済の義務はないという約束で，これを拠銀（なげがね）と呼んだ。博多の貿易商，島井宗室などはこの種の投資で産をなした貿易商人であった。出資の利率は高く50％以上にも及んだという。

このような方式の資本調達による商活動は，国内の廻船活動にも見ることができた。これは船問屋などが両替金融商人らから出資を受けて行うものであった。ただ中世の欧州の場合もそうであったが，航路一回限りのもので，永続型の事業にはなっていなかった。

江戸期商人の一典型として近江商人の企業形態について叙べておきたい。

その呼称はむろんその生国に負うが，同時にその独特な商法や経営法を指した言葉としても使われる。彼らの出身地は，近江のうちでも琵琶湖の東南部に集中しており，この一帯は京都にも隣接するとともに，北陸・東山・東海の三街道の入口を扼（やく）していたこともあり，他方では良田が少なく，農業よりも行商を方便とする風土が自然裡に芽生えたと見られる。彼らは鎌倉期から立ち現われ室町期にはすでに広く諸国へ商圏を固めて

いた。うち“保内商人”と呼ばれる人たちは牛馬を使って山越え行商をなし，強固な座を寄りどころに京都と伊勢地方を結ぶ，キャラバン活動をした。また“八幡商人”と称され，海外貿易に乗り出すグループも出た。彼らは徳川の鎖国令で海外雄飛の途を閉ざされるまでは，はるか遠く安南地方辺りまで商圏を拡げて活動した。鎖国後は，環境変化に屈せず京・大坂を舞台に活躍し，大商人に育っていった。さらに“日野商人”と言われる人たちは，関東・東北に定着し，北海道から千島まで進出して活躍した。うち中井家のように大名貸しで産をなす者もあり，醸造業で成功したりもした。近江商人のなかには，このように単に商業資本型の流通商人的営利に飽きたらず，マニアファクチュア型産業商人へと変身した人たちも少なくない。

近江商人の商法の特色は，江州の“本家”のほかに，進出さきの諸国内へ“出店”を出し，そこを基地としてさらに次の商圏を拡げるやり方を採ったことである。“出店”は独立採算制を採らせ，了稚方式で育てた有能な手代や番頭をしてその経営に当らせた。このやり方は危険分散に役立つとともに，奉公人たちには“別家”を持たせることで励みにもしたのである。会計帳簿なども極めて進歩した形式のものを整えていた。彼らは情報網を広く張るなどして営業面で商機を捕えるに巧みであったとともに，私生活面では質素正直をむねとし，利潤だけを追うことを強く戒めた。極めて商理に適った家訓を残すことにより，商人としての信用を築くことに意を用いた。

中世から近世へかけて全国の山間僻地まで分け入って流通活動に従事した近江商人の活躍は，全国の流通経済を促進させ，保守退嬰的な農民消費者たちに生活向上心（つまり労働心）を起させるのに大きく役立った。

近江商人と並んで，中世から近世にかけ三都で活躍したものに伊勢商人があった。彼らはもと東国にある伊勢大神宮領などからの年貢物の運送集散に携わることがあり，それが流通経済や航路開発の仕事へ参入する切っ掛けになったと言われている。松坂木綿を扱うことで，彼らのうちには呉服商になる者が多かった。

今日の三越の前身である，1673 年に創立の越後屋呉服庖は，松坂の商人・三井高利（1622-94）の個人的創業に関わるもので，“店頭売り，現銀掛値なし”を謳い，当時一般の商法であった後払いや値引きを排した新商法で客を集めることに成功した話は有名である。なお越後屋という屋号は高利の祖父が越後守を名乗っていたことによる。三井は呉服商からさらに両替商＝金融業にも発展し，幕末多事のときは幕府へ御用金を献じている。伊勢商人は仲間の結束が固く，始末すなわち倹約第一を心掛けるなど，商人としての生き方は基本的には近代商人のそれと似ていた。

一代で豪商となり，一代で没落した江戸商人の典型として元禄期に活躍した　紀州の人，紀伊国屋文左衛門（？-1734）の名は人情本や歌舞伎の主人公としても余りにも有名である。彼は幕府の材木御用商人として産をなし，政商として銅山事業などへも関心を示した。没落したのは元禄のインフレ政策から，正徳へのデフレ政策への転換を乗切りそこねたためと言われている。彼の蜜相船買出しの話は，俗伝によるものらしい。

このように近江商人は，行商する中で，商品についての需要と供給の状況や地域情報を速やかに入手して商活動を行うことにより，一定の販路を獲得し，全国各地に出店・枝店と呼ばれる支店を開設している。さらには江戸，大阪，京都という三都にも進出するほどの豪商となって活躍したとある。

現代日本においても，優秀企業といわれるところには，「三方よし」の原理が暗黙にビルト・インされていると言えるのかもしれない。

近江商人の「三方よし」について

ここで注意されるのは，近江商人の代名詞のように言われる「三方よし」（売り手よし，買い手よし，世間よし）の経営原理が何故に生まれたのか，出来たのか，である。

そこに，経済学者の寺西重郎（2014）が言うように鎌倉新仏教（親鸞，一遍，栄西，道元，日蓮など）の影響があったと筆者は考えている[38]。

その点について，渕上は，日野商人（近江商人）の中では第一人者とされる中井源左衛門家初代良祐という人物の書いた「金持商人一枚起請文」を取り上げている。

戦国の世の中にあって，近江商人の経営法を領国経営に取り入れる。不易の精神を守り抜く。近江商人の家訓に示される。

明治財界人で住友初代総領事であった広瀬宰平が，「我営業は確実を旨とし時勢の変遷，理財の得失を計りて之を興廃し，苟くも浮利に趨り，軽進すべからざること　自利自他公私一如」と述べたと言う。

この「自利自他公私一如」が「三方よし」の原理につながっていることは明らかというわけである。

末永國紀（2011）は，「三方よし」の原典は，「宗次郎幼主書置」であるとしている[40]。

これを記したのは，麻布商の二代目中村治兵衛（法名　宗岸）であるが，この宗岸の書置きは，明治 23 年（1890）に発刊された井上政共の『近江商人』の中で，

> 他国へ行商スルモ総テ我事ノミト思ハズ，
> 其国一切ノ人ヲ大切ニシテ，私利ヲ貪ルコト
> 勿レ，神仏ノコトハ常ニ忘レザル様致スベシ

と漢文調に簡潔に要約され，さらにこの要約文をもとにして，近江商人研究者の小倉榮一郎（1962）によって，「三方よし」の表現が生み出されたとしている。

近江商人の「三方よし」の原理原則

〈近江商人の経営原理と仕法〉

近江商人には，日本における「経営学」の嚆矢といってもおかしくない経営仕法があったのである。その近江商人の行動形態や経営仕法については，渕上の『近江商人　ものしり帖』（2008 年）に詳しい。要約すると，

〈薄利多売で信用を売る〉こと前提

＊資金調達方法　共同事業（乗合商内）
＊利益の分配方法
　三つ割銀，出精金，徳用（利益，利潤）
＊先進的な会計システム
　　帳合法（複式簿記の構造を持つ）
＊リスク回避の合資制度　他人資本の導入
＊貪欲な資本増強法

〈利益は社会へ還元すべし〉

これは，今日の企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）に相当するものである。

＊三方よし（自分よし・相手よし・世間よし）
＊近江商人の利益（＝ドラッカーの利益概念）

〈商売のモットー〉は，

＊利益は社会に還元すべし―江戸時代に行われていた近江商人のフィランソロピー，企業の社会的責任を優先した商い―。
＊「三方よし」は CSR の源流。
＊近江商人の雇用創出事業「お助け普請。」
＊積極的に公共事業へ出資。
＊文化芸術のパトロンとしての近江商人。

などであった。

近江商人は，単に「取引」だけに専念して「製造」には関わらなかったのか，という点についても，渕上によると，近江商人も，「ものづくり」にも貢献していたことが，書かれている。それは，蚊帳の例である。

つまり用途開発とは別に，ものづくりの戦略と販売方法の勝利であったといえましょう。

今日の有力大企業で，今に近江商人の商原理や経営仕法の流れを汲んで，日々実践しているところは多い。

伊藤忠商事株式会社は，2016 年の正月の新聞に全面広告を出しているが，今に近江商人の哲学「三方よし」でやっていることを前面に打ち出している[41]。

なお，伊藤忠商事など日本独自の商社の発展については，田中隆之の『総合商社―その「強さ」と，日本企業の「次」を探る―』（2017 年，祥伝社新書）における分析がある[42]。

末永國紀（2011）は，「近江商人という人々の歴史は，ものづくりと商いによって生計を立てる商工の民の出現する鎌倉時代を前史とし，下っては今日の老舗企業まで及ぶ」としている[43]。

これについては，老舗企業というだけではない。現代日本の優秀企業といわれるところを分析した新原浩朗（2010）は，企業経営の優秀性を示す原点として，6 つの条件が備わっていたとしている[44]。

新原は，その条件のうちの一つである「世のため，人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること」ということをきわめて重視している。そして，「お金でない，世のため人のための規律が持続的企業を創る」と結論づけている。

現代日本においても，優秀企業といわれるところには，「三方よし」の原理が暗黙にビルト・インされていると言えるのかもしれない。

近江商人の場合は，フィリップ・カーティン（Philip D. Curtin）（1984）が『異文化間交易の世界史』でいうような「トレード・ディアスポラ」（trade diaspora）」（交易離散共同体）はいなかった[45]。

つまり，ある地域の人が，事前に遠くの彼の地（未知の場所）へ渡り定住化する（交易離散共同体となる），やがて彼らを介して此の地との貿易が始まるという理論には当てはまらないものであったということである。

近江商人は，全く未知の世界へ，他国（日本国内ではあったが）へ出掛けて商売するのが原則であった。行商する中で，商品についての需要と供給の状況や地域情報を速やかに入手して商活動を行うことにより，一定の販路を獲得し，全国各地に出店・枝店と呼ばれる支店を開設していく。こうして，日本の流通機構の特性である，たとえば，長い流通経路，帳合法（複式簿記）などの原型を形作っていったのである。

近江商人が「三方よし」の原理に基づいて行動していることは，作家の童門冬二（2012）が「家訓」のはじまりから解釈している[46]。

戦国の世の中にあって，近江商人の経営法を領国経営に取り入れる。不易の精神を守り抜く。近江商人の家訓に示される。

ここで注記したいのは，江戸期に財をなした商人は，大半が熱心な仏教信者であり，法名も持っていたことである。神仏を熱心に信仰していたことである[48]。

マーケティングは宗教とは無縁でよいのか

世界的に企業の不正，偽装の嵐が吹き荒れている。特に，日本では大中小規模にかかわらず，首をかしげたくなるようなビジネスの行動結果が表面化している。日本には，かつての近江商人の「三方よし」（自分よし，相手よし，世の中よし）の原理が働く形でビジネスを行ってきたはずであった[1]。世界は生き馬の目を抜く競争状況であるから，いろいろあるのは仕方がないのかもしれないが，日本の会社にはそれに染まるとは思えないものがあった。とにかく，現在は，グローバル化の時代というか，日本の会社も前後の見境もなくまったくその中に巻き込まれてしまっているような様相を露呈している。社会学者の橋爪大三郎（2013）は，『宗教を踏まえないで，

グローバル社会でビジネスをしようなんて，向こうみずもはなはだしい」と述べている[2]。経済学の方でも，最近，経済学者の寺西重郎（2014）が，「日本の経済システムは鎌倉新仏教（天台本覚思想や法然）によって成立した」とする内容の本を出版している[3]。ビジネスの方では，アメリカのハーバード・ビジネス・スクール（HBS）の学者たち（2011年）が，グローバル企業に対して，道徳（morality）を考慮するよう求める本を出版している[4]。日本では，経営者でありかつ臨済宗の僧侶として在家得度している稲盛和夫（2012）の経営哲学と実践が注目され始めている[5]。

こうしたことを背景として，日本のマーケティングは宗教や道徳とは無縁なのか，あるいはそうではないのかを考えて見たい。

なお，今日の経営で重視されるのは，取引当事者のWin-Winの関係であるが，近江商人でいえば，取引当事者だけでなく社会的にもよしとするべく，Win-Win-Winの関係重視ということになるのである。

室町期における職の多様化

ビジネス側は物（サービスを含む）を作って販売し利益を得て存続する。商人も従業員も利益や報酬を得て生活の糧にする。

この意味で皆ビジネスをやっている。それぞれの人は他の人のために何かを作って（サービスして）報酬を受け生活の糧にしている。互いに物々交換したり，貨幣を使って買い物をしている。

どういうビジネスを行うかは，各人の考えることである。報酬（利益）を得るようなことをやらねば生活できないからである。

マルサスの時代では，生活資料に対してはその水準を高めようとする「人為的努力は，耕地拡大や収穫拡大などであったかもしれない。

現代では「耕地拡大や収穫拡大」は難しいこともあるが，人々の交流が地球規模で格段に進んだ現代では生きるためのみならず，欲望の種類も豊富である。

そこに人間が増えても欲望が増えるのでビジネスは潜在的に出現する余地が常にある。

その証拠に，職業の数が増加している。つまり，物が豊富になるということは，その物を生産している人（事業を行っている人）が増えることを意味する。

平成期の現在の職業はどれぐらいあるのか，「労働省編職業分類」によると，大分類が9種類，中分類が80種類，小分類が379種類，細分類が2,167種類，とある。実際，日本における現在の職業の数は，約28,000種類という説もある[49]。

そのときの分類になじまない新しい事業（職業）がどんどん登場しているということである。

舘野和己（2001）によると，奈良時代の『延喜式』には，市（東市，西市）の店舗が載せられている[50]。

これから推定するに数多くの物が作られていた。土器，兵具，食料品，衣料品，薬，針，櫛，蓑傘，これを製造する者，運ぶ者（商人）がいたことが想像される。

また，官人には，禄が実物で支給されたが，その中にはアシギヌ，綿，布，鍬などが与えられていたとある。

類推すると，奈良時代では，職業は，55種類程度であったのではないか。

次いで，平安時代には，中村修也によると[51]，『延喜式』では，67品目である。これから，平安時代では職業は70種類ぐらいであったと想像される。ここまでは，今日いうところの「職人」の意味はなかったらしい。

というのは，笹本正治（2002）は，今で言う「職人」が登場するのは，室町時代あたりからではないかという見解を出しているから

である[52]。

職人の登場

これまですでに職人という語を用いてきたが，この言葉を『広辞苑』でひくと，「①手先の技術によって物を製作することを職業とする人。大工・左官・指物師など。②中世の手工業組織であるギルド・座などで，親方の下で生産に従事した雇人」とある。現代人は，職人を手工業者として理解しがちだが，中世の日本では主たる意味が異なっていた。

職人という語は，鎌倉時代から室町時代までほとんどの場合，在庁官人や下級荘官をさしていた。彼らと，現在私たちが職人として意識する手工業者や，さらに手工業者の一部を構成する芸能民などが，同じ職人という言葉で呼ばれたのは，彼らが共通して職能と結びついて，利益のもととなる権利である「職」を有していたことによろう。彼らは同じように仕事に対する給付として給田を与えられていた。手工業者の仕事がまだ多くなく，職能だけで生活できない中世前期には，雇う側がこうした形で生活の保証をしてやらねばならなかった。技能によって仕えるということで，彼らは在庁官人などと同じ待遇を受けたのである。また手工業者の場合には，特定の寺社などと特別な関係を結び，仕事の独占を行うこともあった。その権利も大工職などと呼ばれる職であった。

私たちが一般的に職人と理解する職業の人たちを，中世について確認するのにまたとない素材として職人歌合がある。それぞれの職業に従事する者の風体を描いた絵とともに，その職業に仮託した歌が詠まれているために，職人の実態に迫りやすいのである。この中には我々が一般に想起する職人の職種以外に，芸能者や宗教者なども取り上げられている。代表的な職人歌合である『東北院職人歌合』の序には，建保 2 年（1214）に東北院へ「道々の者」が集まって，歌合を催したとある。このころ職人たちの姿が社会の前面に出てきたといえよう。とはいっても，ここに集まった人々は「道々の者」「道の細工」などと呼ばれており，「職人」という言葉は定着しておらず，職人として意識される職種も，手工業者のみではなかったのである。

遍歴する職人と身分

全体として中世前期の職人は，狭い地域では仕事がないため，仕事を求めて各地を歩き回る点に特徴があった。それだけに彼らをいかにして権力に組み込んでいくかは，領主たちにとって重要な課題であった。寺社や貴族，武家など諸権門は，彼らが営業する上で必要な自由往反（おうへん）を保証したり，諸課役を免除してやるなどして，なんとか彼らを影響下におくために努力した。一方，職人たちは権門と結びつくことによって，領主からの課役を少なくし，しかも営業しやすくなると，利益を得るために自ら結びつきを強めた。

職人側と彼らを使う側の双方の意図によって，両者は結び付きを強め，権門に隷属して職人身分が確定していった。ところがそれは近世における職人身分とは異なり，第一章で見た寄人，神人，供御人（くごにん）などという身分だったのである。彼らはお互いに助け合ったり，技術を維持し，職業を確保したりするため，同じ職業の者同士でまとまり，権門の庇護を受けながら座の組織を作り上げていった。

ところで，中世前期においては西国と東国とでは，文化的にも経済的にも大きな差があった。職人を抱えることができる権門は西国に多く，職人も畿内を中心に偏在した。したがって，座が発達したのもこの地域であった。西国では加入年数を序列の基盤とする座が作られ，それによって職業の独占がはかられていたが，座の内部では平等の権利が与えられることが多かった。西国の武士たちには，戦国時代に至るまで，平等な権利で横につながる一揆的な組織が頻出するが，職人たちも

同様の原理で結びついていたようである。一方，東国では職人の数が少なかったが，それでも将軍家細工所には寄人の職人が存在した。しかし，平等な権利を持つ構成員からなる座は発達しなかった。武士の組織も東国では主従制に基づく，上下関係を前提とする縦のつながりが一般的であるが，職人の場合も東国では主従制的なつながりが強い。さらに，西国では穢れ前提にしての職人に対する差別意識が強く出るが，東国ではそうした意識が弱い。このように，西国，東国それぞれにおいて職人と武士とは，類似性の強い職業だったといえる。

いずれにしろ，鎌倉時代の職人は身分として確立しても，鋳物師が自らの製品のみならず布・絹・穀類を交易し，彼らの生計が給田にも依存していたように，職業が細分化されていなかった。そして，信濃にやってきた番匠や石工，鋳物師のように，京都や奈良などを本拠に，仕事を依頼されると地方に出かけるなど，多くが各地を遍歴しながら活動していた。それが南北朝時代以降になると，商人・職人・芸能人といった職業上の区分が明らかになり，内部で職業の細分化が進んだ。さらに，職人は交通の要地や，市・宿といった交易の場，京都などの都市に居を構えて定着し，遍歴の範囲を狭めていった。

室町末期になると各地に城下町が成立し，そこに居住する職人だけで，ほとんどの需要に応えられるようになって，職人は活動範囲を居住する国に狭めていったのである。この段階では戦国大名によって諸役を免除され，一定の日数，技術で奉公するか，あるいは製品を納める者が，身分としての職人となった。

給田は人給（にんきゅう）とも呼ばれ，中世の荘園制社会において荘官などに対し，職務の報酬としてられた土地である。与えられた田畑は，年貢・公事が免除された除田（じょでん）だったので，年貢・公事はその荘官（地頭も含む）のものとなった。給田は与えられた者自身が下人・所従を使って耕作する場合と，一般農民に請作（うけさく）させる場合とがあった。職人は土地からの収入も得ていたのであり，この点が職につながる。

平安末から鎌倉・室町時代にかけて数多くの寺社が庇護役となって，「座」が結成されている[53]。

「座」とは，「ある品物を自分らだけで〔独占的に〕売るために，ある人々が仲間をつくって結ぶ貸借協定，あるいは，売買協定。例〈塩の座，米の座〉など。塩や米などの購入販売についての協定」と説明している。

朝廷官衙（かんが）や各領主は，座から営業税をとることによって利益を得ようとしたこともある。商人・職人についていえば，中世は座が広範に結成された時代だったのである。

豊田武著『座の研究』からの引用として掲げられた「座の一覧表」には実にたくさんある。例えば，奈良の興福寺一条院や大乗院だけでもそれぞれ 40 以上あったことをうかがわせる。

なお，16 世紀以前において「商人」とは，「一般に物品を販売して歩く行商人」をさす言葉であり，これに対して「町人とは町地に定住して，商業に従事する定住商人をさす」言葉であったという[54]。

日本では，職業の数としては，中世期（鎌倉，南北朝，室町，戦国，安土桃山）には相当な数があったようである。網野善彦氏は，中世期には相当交易が活発化していたと考えられることから，職業も多様化していたようだとしている[55]。

一般には，日本の中世社会では，基本的に自給的な家産的領主経済によって構成されていた（永原慶二，佐々木銀弥），というものが通説になっているが，網野氏は文献にあらわれない市場（いちば）が広範にあったのではないかと推定している。

つまり，網野によれば，11 世紀半ごろの「新猿楽記」（藤原明衡が書いたといわれている）における職業を紹介している。

> 博打，武者，田堵（たと），巫女（かんなぎ），鍛冶・鋳物師，学生（がくしょう），相撲人，馬借・車借，大夫大工，医師（くすし），陰陽師（おんようじ），管絃・和歌（かんげん・わか），遊女，能書（のうしょ），験者（げんざ），細工（さいく），天台学生，絵師，仏師，商人，楽人

などがあったとされている。

また，網野は，南北朝初期の女性の小百姓が財産を差し押さえられたときの財産目録には，米 5 斗，粟一石のほか，布小袖，綿，帷（かたびら），布，鍋，金輪，鉞（まさかり），鍬，手斧を持っていたとある[56]。

こうして日本の中世期には職人の作ったものの物々交換や商人による遠距離交易が活発化しており，物も相当程度作られていたことを伺わせている。宋や元からの唐人，朝鮮からの高麗人が集団なして渡ってきて櫛やいろいろな物を交易売買していたようである。

中国では唐の時代には商が活発化して唐銭が発行されているが，日本の鎌倉期には，唐銭なども入ってきて，

鴨長明の随筆『方丈記』の書かれた年代は，平安末期から鎌倉にかけてとなっているが，職業につく大変さ，について書いている。

鎌倉時代の末期の兼好法師の『徒然草』には，ときの世相に一端が書かれている。

> 第 74 段　……　生を貪り，利を求めて，止む時なし。

室町期には宋銭も大量に出回り，交換もスムーズに行われるようになってきている。その結果，日本では室町期，安土桃山期には，それまでになく「商」が活発化したとされている。

そして，信長，秀吉らによって実施された「楽市楽座」によって一層活発化に拍車が掛かっている。

中国では，もともと資本主義社会であったが，宋の時代（北宋（960 年―1127 年，南宋（1127 年―1279 年）でも，相変わらず資本主義が発達していて貿易も活発化しており，宋銭が日本にも大量に入ってきていたと中国史研究者の宮崎市定教授も述べている[57]。

江戸時代に入って，あまりに高まった商人の地位が圧迫されるまで，日本でも商の世界が爛熟期を迎えていたことは想像に難くない。

なお，16 世紀以前において「商人」とは，「一般に物品を販売して歩く行商人」をさす言葉であり，これに対して「町人とは町地に定住して，商業に従事する定住商人をさす」言葉であったという[58]。

とにかく，日本でも，農家や武士を除いて，平安時代には，先にも見たように，70 種類ぐらいである。

江戸時代には，三谷一馬（2008）によると[59]，

衣（39），食（71），薬（17），住（34），職人（35），芸能（26），願人坊主・物貰い（29），旅（11），季寄せ（40），雑（34）で，合計 336 種類あった。

今日，職業はどれほどあるのだろうか。

かつて，筆者は，日本の「職業分類表」を使って細分類の段階での数を調べてみようとしたことがあるが，1,000 を超えたところで疲れてやめたことがり（かつては，細々分類まであった），それほどの職種があるということでびっくりしたことがある（当時の分類では，細分類は，2,167 種あったらしい）。

現在は，「独立行政法人　労働政策研究・研究機構」によると，細分類で【892】種となっている。

図表　大分類項目の構成及び大・中・小・細分類の分類項目数

大分類		中分類		小分類		細分類	
新（2011 年改訂）	旧（1999 年改訂）	新	旧	新	旧	新	旧
A　管理的職業	B　管理的職業	4	4	6	10	11	38
B　専門的・技術的職業	A　専門的・技術的職業	20	20	93	80	177	335
C　事務的職業	C　事務的職業	7	7	27	24	57	101
D　販売の職業	D　販売の職業	3	2	20	13	50	71
E　サービスの職業	E　サービスの職業	8	6	34	28	67	81
F　保安の職業	F　保安の職業	3	3	8	11	13	20
G　農林漁業の職業	G　農林漁業の職業	3	3	12	14	35	67
H　生産工程の職業		11		105		340	
I　輸送・機械運転の職業		5		23		48	
J　建設・採掘の職業		5		24		52	
K　運搬・清掃・包装等の職業		4		17		42	
	H　運輸・通信の職業		5		21		71
	I　生産工程・労務の職業		30		178		1, 383
(計)　11	9	73	80	369	379	892	2, 167

おわりに
(現代のビジネスマンは室町時代の商から何を学ぶことができるのか)

作家の司馬遼太郎は,「われわれは，室町の子だ」と言った。

筆者は,「マーケティングとは，自己のビジネスを探索し，実行し，運営することである」と定義する立場である。

歴史を垣間見るうち，現代日本のマーケティングが，少なくとも室町時代に始まっていたのだとの感をますます強くするようになっている。そしてそのことを司馬の言葉にあらわされているのだと考えるようになっている。

足利幕府が，応仁の乱などで，権威を失墜して，財源が不足したが，一方では中国や朝鮮との貿易（公貿易）でそれを補って余りあるほどの収益を得ていた。

幕府以外では，幕府の財源を預かっていたもの，地方の豪族などが租税徴取者となり，一部は借上，土倉など今の金融業者となって，地方経済の実権の大半を握るようになっていた。さらに，彼らは外国との貿易（私貿易）でも財を増やしていた。

一方では，幕府はそこからも税収を得るような工夫も行っていた。その結果，幕府は，実に多様な財源を持つようになっている。

こうして，銭(宋銭，明銭)が流通し，それまでにない経済活性化の世界が生まれている。

司馬も「日本史は室町時代から，ゼニの世がはじまった」というがそれも頷ける。

こうした中，個々のビジネス活発化の中心は，近江商人等が担っていた。彼らはさまざまな経営方式を編み出し，新しい流通機構を作るのに貢献している。

こうした背景を持ちながら，一方では，多様な文化（北山文化，東山文化）や茶道・華道など諸芸能を生み出したし，禅宗，日蓮宗，浄土真宗などが商工業者の間に信者を増やしている。また，この重商主義の時代，ビジネスの活発化は，職の種類を拡大させたが，人々の間に貧富の差を広げるもとにもなった。

こうした世の中が，一方で，群雄割拠を生み出し，織豊時代とつながっていく。それもやがて江戸時代へとなり,「寛政の改革」や「天保の改革」など商の発展を弾圧する政治・

政策をとることになっていく。江戸期は，室町期に比べてみるとき，商の活発化を抑える時代であったといっても過言ではないだろう。

そう考えると，マーケティングの歴史を江戸期から始めるのはやや的外れに思えるのである。

人は皆，平等なビジネスマンである，と言ったのは，江戸期の学者石田梅岩である。

では，現代のビジネスマンであるわれわれは，室町から何を学ぶことができるのであろうか，何を学ぶべきであろうか。

この問題に対する解答の一つは，現行マーケティングと室町期のそれとの類似点と相違点を明らかにしてみることではないかと考えている。

現行マーケティングの主たる特性を示せば以下のようになろう。

(1)諸概念は，ほとんどの場合，経済学からの借り物である。

(2)示される理論やビジネス・システムは，ほとんどの場合，静態的である。予測性（動態性）を抜きにしている。

(3)示される理論は，他の理論との比較可能性を無視して作られている。その時代，その場（国）限りの場合が多い。

(4)学問化を指向していない。したがって，（経営）戦略論としての色彩が濃い。すなわち，体系化，分析方法等についての議論は考慮外である（その都度変更されると言った方がよいかもしれないが）。

（筆者注：現行マーケティングは，現在の「マーケティングの定義」から見て，「現代商学」の一分野，ないし延長線上にある理論と考えた方がよいのではないか）。

室町期のビジネスとマーケティング：

(1)幕府の力は，応仁の乱や一揆などで衰え，税収が不足した分，貿易関係で莫大な収益を得ていた。

(2)重商主義の時代で，民が活発に行動している。彼らは，国内のみならず貿易にも積極的に参加している（この点は，江戸期に入るとかなり抑えられてしまう）。

(3)闊達に行動する結果，次々に新しい職（ビジネス）を生み出している。

(4)独自の経営手法が発達していた（近江商人など）。

現代マーケティングに何をどう取り入れるか

アメリカ・マーケティングから各国のマーケティングはどうなるか，として捉えるべきではないか。

こうした考え方を取る理由は，分析心理学者（ユング心理学）の河合隼雄（2017）によって説明されている[60]。

方法論について：(xii–xv)

自然科学の場合は，研究者はその「対象」と切断され，できる限り「客観的」に研究を行なう。その結果は研究者個人とは関係のないものとして「普遍性」をもつ。それをベースにつくられたテクノロジーは，誰でも手引きどおりに操作する限り同様の結果を得るという普遍性をもつ。この方法があまりに有効であるので，「学問的」研究は，すべてこの方法によらねばならぬと思い込みすぎたと思われる。そのため「もの」を対象とする学問は急激に進歩したが，人間の関係性が問題となる領域において不毛な結果を積みあげることになったのではなかろうか。

私の方法はこれとまったく異なり，主観を棄てるどころか，あくまでそれを大切にして，それを依りどころとして研究をすすめる。そして，それに対する評価は，それに接する各

人の主観的評価にかかわっている。したがって，自然科学のように，その方法論によって普遍性を主張しているのではない。極端に言えば，私一人が納得できればいいとさえ言えるが，やはり，ある程度の普遍性をもつためには，その追求の仕方や提示の仕方に工夫がいるし，何よりも，私自身の内的体験を深めることがもっとも大切である。

しかし，ここで言う体験を深めるとはどういうことであろう。それは明白で矛盾をもたない明るい意識に頼ることを避け，自分の心の奥底にうごめく，あいまいで不可解なイメージに対して，じっと目をこらし，そこから得るものを頼りにあくまで自分の責任をもって慎重に行動する。それはまたあらたなイメージを生み，判断に苦しむことも多い。しかし，決して明確にすること，まとめあげることを焦らないことだ。耐えて待っていると自分の意志ではなく，イメージそのものの方がだんだんと自（おの）ずから形を見せはじめるのだ。このような経験を積み重ねることが「深める」ということだと思う。

そのようにして把握したことを他に提示するときには，ある程度の工夫が必要である。たとえば，本書にも示しているように，昔話のことで言えば，類話をできるだけ多く調べたり，文化の異なる国の状況と比較することなども必要である。しかし，これらのことはあくまで傍証であったり，読者の「納得」を得るための工夫であったりすることを認識している必要がある。それは，自然科学におけるデータの積みあげによって自説を「立証」しようとする方法とは異なっている。

このような私の方法は日本においてのみならず，欧米においてもある程度通用することがわかった。しかし，アカデミズムの世界の一般的傾向は，まだこのようなことを明確に受けいれるようにはなっていないと思う。また私は，西洋的な自我や自然科学の方法を否定しようとしているのでもない。それらと共存して，このような新しい方法や考えを導入することが，これからの国際間の理解にも大いに役立つと考えているのである。自分が日本人として生まれてきたこと，その事実を深めてゆくことによってこそ，国際人として意味ある生き方ができるし，他と交際してゆくことができると考えている。

次に，日本のマーケティングをどう形成するか，である。第一に，独自の概念を考える必要性がある。人間，市場，競争，価値（額），利益等の概念が示されなければならない。次いで，それらをどう統一的に捉えるか体系化の問題，そしてその体系化の下，現象をどう分析するかの方法論の問題をクリヤーしなければならないであろう。

これらの考え方は，各国のマーケティングの存在を想定できる。そして，各国のマーケティングから，「メタ・マーケティング」へと進み，やがて「マーケティング学」の形成につながると考えている。

加護野忠男・山田幸三（2016）が述べている[61]。

> 日本のビジネスシステムでは，組織間協働の基盤となる当事者間の取引が長期継続的に行われ，それを支える思想がある。顧客価値創造のための組織間協働としてのビジネスシステムは，歴史的，および社会的な視点から日本企業の戦略と組織を分析する重要な概念なのである。企業の基本目的は利潤，それも短期の利潤の最大化ではなく，長期の存続にある。日本のビジネスシステムを改めて俯瞰することは，日本企業が失いかけている真の強みとその経営の精神を再興するきっかけとなるだろう。

以上より，筆者としては，「マーケティング学」を形成するにあたって，もっとも重要なのは，アメリカでは（win-win）であるが，日

本において鎌倉期に端を発するといわれる近江商人の経営原理である，「三方よし」（win-win-win 原理）を，その学問の中にビルトインすることではないかと考えている。

注と参考文献：

（1）司馬遼太郎（2014）「室町の世」『この国のかたち　三』，（1995 年初版），文春文庫。
　中学の歴史教科書では，南北朝時代を入れているので，1336〜1573 年となっている。1392 年南朝終了時，北朝終了は 1394。室町時代区分，14 世紀後半から 16 世紀後半までの約 180 年間，南北朝を入れると約 240 年間。
（2）佐藤　肇（1974）『日本の流通機構：流通問題分析の基礎』，有斐閣。
（3）吉野洋太郎（1996）『日本のマーケティング：適応と革新』ダイヤモンド社
（4）小川孔輔：http://kosuke-ogawa.com/?eid=608
（5）田村正紀（1986）『日本型流通システム』，千倉書房。
（6）司馬遼太郎（2014）『前出書』，pp.42-50。
（7）加護野忠男・山田幸三編（2016）『日本のビジネスシステム―その原理と革新―』，有斐閣。
（8）伊藤博之（2016）「取引制度の中核―総合商社・伊藤忠商事の誕生―」『日本のビジネスシステム―その原理と革新―』（加護野忠男・山田幸三編），第 4 章所収，有斐閣，pp.78-100。
（9）「伊藤忠商事株式会社の新聞全面広告」『日本経済新聞』，2016 年 1 月 4 日，14 面。
（10）黒田重雄（2016）「日本のマーケティングとマーケティング学について―近江商人と石田梅岩『都鄙問答』から考察する―」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 14 巻第 1 号（2016 年 6 月），pp.45-75。
（11）渕上清二（2008）『近江商人ものしり帖〈改訂版〉』，（NPO 法人三方よし研究所），サンライズ出版株式会社。
（12）詳説日本史図録編集委員会編（2016）「年表・年号」『詳説・日本史図録　第 7 版』，山川出版社，pp.335，343-369。
（13）http://d.hatena.ne.jp/MrRadiology+something/20130625/1372126231
（14）呉座勇一（2017）『応仁の乱―戦国時代を生んだ大乱―』，中公新書。
（15）黒田重雄（2016）「日本のマーケティングを考えるための覚書―室町時代における商の活発化を中心として―」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 14 巻第 2 号（2016 年 9 月），pp.35-55。
（16）網野善彦（2008）『日本の歴史をよみなおす（全）』，ちくま学芸文庫。
（17）網野善彦（2008）『前掲書』，p.231。
（18）網野善彦（2008）『前掲書』，pp.231-234。
（19）網野善彦（2008）『前掲書』，pp.399-405。
（20）川出良枝（1996）『貴族の徳，商業の精神―モンテスキューと専制批判の系譜―』（Aristocracy and Commerce），東京大学出版会，p.39 or pp.249-251。
（21）桜井英治（2015）『破産者たちの中世』，日本史リブレット 27，山川出版社，p.55。
（22）http://ameblo.jp/ignisroad-mamayugirl/entry-11223094576.html
（23）http://1st.geocities.jp/rekisironnsyuu/mittuno.keitai.kennminnsennboueki.html
遣明船貿易の三つの形態
（24）桜井英治（2009）『室町人の精神』（日本の歴史 12），講談社学術文庫，pp.243-246。
（25）知恵袋：https://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/qa/question_detail/q1433896429
（26）詳説日本史図録編集委員会編（2016）「病草紙」『詳説・日本史図録　第 7 版』，山川出版社，p.118。
（27）桜井英治（2015）『破産者たちの中世』，日本史リブレット 27，山川出版社。
（28）寺西重郎（2014）『経済行動と宗教―日本経済システムの誕生―』，勁草書房。
（29）梅原　猛（1980）『空海の思想について』，講談社学術文庫。
（30）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。
（31）村井章介（2013）『増補　中世日本の内と外』，ちくま学芸文庫。
（32）佐々木銀弥（1994）『日本中世の流通と対外関係』，吉川弘文館，pp.43-45。
（33）とらっしゅのーと：http://trushnote.exblog.jp/24662813/
（34）詳説日本史図録編集委員会編（2016）「室町幕府」『詳説・日本史図録　第 7 版』，山川出版社，p.124。
（35）桜井英治（2009）『室町人の精神』，pp.243-245。
（36）渕上清二（2008）『近江商人ものしり帖〈改訂版〉』，（NPO 法人三方よし研究所），サンライズ出版株式会社。
（37）林周二（1999）『現代の商学』，有斐閣，pp.122-124。
（38）寺西重郎（2014）『同上書』。
（39）Philip D. Curtin（1984），*Cross-Cultural Trade in World History*，Cambridge University Press.（フィ

リップ・カーティン（2002）『異文化間交易の世界史』（田村愛理・中堂幸政・山影　進訳），NTT 出版。
(40) 末永國紀（2011）『近江商人　三方よし経営に学ぶ』，ミネルヴァ書房。
(41)「伊藤忠商事株式会社の新聞全面広告」『日本経済新聞』，2016 年 1 月 4 日，14 面。
(42) 田中隆之（2017）『総合商社―その「強さ」と，日本企業の「次」を探る―』，祥伝社新書。
(43) 末永國紀（2011）『近江商人　三方よし経営に学ぶ』，ミネルヴァ書房。
(44) 新原浩朗（2010）『日本の優秀企業研究』，日経ビジネス人文庫。
(45) Philip D. Curtin (1984), *Cross-Cultural Trade in World History*, Cambridge University Press.（フィリップ・カーティン（2002）『同上書』。
(46) 童門冬二（2012）『近江商人のビジネス哲学』，サンライズ出版（株）。
(47) 末永國紀（2011）『同上書』。
(48) 黒田重雄（2015）「マーケティングと宗教」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 13 巻第 3 号（2015 年 12 月），pp.227-240。
(49) Hisakazu Hirabayashi《Official Blog ホーム》「働く」や「ビジネススキル」
(50) 舘野和己（2001）『古代都市　平城京の世界』（日本史リブレット 7），山川出版社，p.38。
(51) 中村修也（2001）『平安京の暮らしと行政』（日本史リブレット 10），山川出版社。
(52) 笹本正治（2002）『異郷を結ぶ商人と職人』，中央公論新社，pp.73-76。
(53) 笹本正治（2002）『前掲書』，p.28。
(54) 国立歴史民族博物館編（1998）『歴博フォーラム・中世商人の世界―市をめぐる伝説と実像―』，日本エディタースクール出版部，pp.4-5。
(55) 網野善彦（2008）『日本中世の民衆像―平民と職人―』，岩波新書，p.39。
(56) 網野善彦（2008）『前掲書』，p.67。
(57) 宮崎市定（2006）「中国商人気質」『中国文明論集』（礪波　護編），（本論文の初出は 1960 年），岩波文庫，pp.353-358。
(58) 国立歴史民族博物館編（1998）『歴博フォーラム・中世商人の世界―市をめぐる伝説と実像―』，日本エディタースクール出版部，pp.4-5。
(59) 三谷一馬（2008）『江戸商売図絵』，中公文庫。
(60) 河合隼雄（河合俊雄編）（2017）「序説」『定本昔話と日本人の心』，（〈物語と日本人の心〉コレクションⅣ），岩波書店。
(61) 加護野忠男・山田幸三（2016）「ビジネスシステムの日本的叡智」『日本のビジネスシステム―その原理と革新―』，終章所収，有斐閣，p.308。