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	マーケティング学形成における石田梅岩思想 ： たとえば，儒学・陽明学による体系化の可能性を求めて
著者	黒田，重雄；Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，16(2)：101-121
発行日	2018-09-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

マーケティング学形成における石田梅岩思想

── たとえば，儒学・陽明学による体系化の可能性を求めて ──

黒　田　重　雄

目　次

はじめに ── 日本における企業の問題点と現行マーケティング
1. 石田梅岩の生きた時代の思想群
2. 儒学の朱子学と陽明学
3. 内村鑑三の『代表的日本人』に登場する中江藤樹
4. 石田梅岩は何を言ったのか
5. 近江商人の経営法
おわりに ── 石田梅岩思想でマーケティング学を形成できるか
注と参考文献

はじめに ── 日本における企業の問題点と現行マーケティング

今日，世界的に企業の不正が報道され，日本では食品の偽装などが日常茶飯事のごとく起こっている。巷では，そうなる原因の一つにマーケティングが指摘され，「マーケティング至上主義」とか「マーケティング民主主義」の言葉も出ている。

筆者も，マーケティング教育の末席を汚しているが，やはり，現行マーケティングは，「定義のみの戦略論であり，学問になっていないことが問題ではないか」と考えるようになっている。

そして，マーケティングを学問にするためには何をどうすればよいかについては，これまでも，歴史的考察と独自の概念，定義，体系化，方法論などの一体的検討の必要性ありを訴えてきている[(1)(2)]。

現行マーケティングの定義変更について

かつての日本は，和魂漢才，和魂洋才であり，漢魂や洋魂ではなかった。ところが，明治期から現在まで，アメリカ流（西洋の）の問題解決型の学問が入ってきて，東洋的なものの考え方は後退しているようである。特に，マーケティングは洋魂洋才の感がある。

現行マーケティングの定義は，消費者の求める物（サービスを含む）を提供するための企業の行動ないし行動の全過程，となっている。

しかし，筆者は，このような一般化している「マーケティングの定義」とは違ったものを考えている。すなわち，マーケティングとは

“自己の「仕事」を見つけ，それを実行し運営すること”

である。

また，ここでの仕事とは，社会的に許される範囲内での「利益」を生み，かつ，それによって自己（や家族）の生活を維持できるような性質のものである。こうした仕事のことを，自給自足のための仕事と区別して，「ビジネス」と呼ぶこととする。

なお，ここで，「利益」とは，経済学における（売上－費用）の「利潤」（gain）のことではなく，経営学者のピーター・ドラッカーの利益概念で，「社会的に許される範囲の利益」（profit）のことである。また，「ビジネス」（business）は日本語訳（邦訳）で，「企業」と

呼ぶことにしている。

（ここで用いられる「企業」は，英語の“firm”とは異質のものである。すなわち，“「社会的に許される範囲の利益」（profit）を求める事業（者）”なのである。つまり，どちらかというと，“entrepreneur”（常に新しいものに挑戦する事業家）に近いものと考えている。）

なぜ，こうした定義を用いるのか，用いねばならないのかが筆者の基本的なテーマである。

そこでの筆者の考えは，こうである。

人は生まれたからには生きて行かねばならない。そのため，何らかの仕事をしなければならない。自給自足のための仕事はあるが，いろいろな欲求を満たすための糧をもたらす仕事（一般に，事業とかビジネスという）をしなければならない。しがって，その仕事をして他の人から対価とか報酬とかをもらうことである。

働きたくとも働き口のない人は大勢いるが，人は，原則，すべからく何らかの仕事をして（他の人に購入してもらって），それで得たお金で何か生活するに必要な物，贅沢品や嗜好品を購入するのである。収入や貯金，家族の有無といった制約条件の中で，それらにどう配分するかの意思決定を行わねばならない。

ここで，重要なのは，人はそれぞれ他の人のために何かを作って（サービスして），互いにもたれ合いの中で生きているということである。

実は，こういう観点は，日本においてはアメリカより 200 年前から気がついていたと考えている。日本でこそ，マーケティングは生まれていたということになる。

石田梅岩を研究する所以もそこにある。

1. 石田梅岩の生きた時代の思想群

筆者は，『経営論集』（第 16 巻第 1 号（2018 年 6 月））において，石田梅岩とロー・オルダーソンの著書からマーケティング学形成における彼らのもつエッセンスとその統合化の可能性について検討して見ている[3]。

そこでは，2 人の生まれ故郷（国）や生きた時代は違えども，宗教心や道徳心に大いなる類似性があることを見出だし得たと考えている。

本拙稿は，石田梅岩に限って，彼の思想的背景についてもう少し掘り下げてみたいとの意図をもって書いている。

それは，筆者が，日本におけるマーケティングの体系研究は，思想史上，江戸中期に書かれた石田梅岩の『都鄙問答』まで遡れると考えているからでもある[4]。

一般的な日本の思想史については，苅部直の『日本思想史の名著 30』（ちくま新書，2018 年）が出ている[5]。

苅部の本では，日本の思想史上の人物として石田梅岩は取り上げられていない。梅岩より少し前か同世代と考えられる以下の人々が登場している。

山崎闇斎，新井白石，伊藤仁斎，荻生徂徠等である。

小島 毅（2015）は，江戸時代前期の儒学の師承系譜で見た場合に，彼らのそれぞれがどのように枝分かれするかを書いている[6]。

それによると，儒学の解釈から，山崎闇斎と新井白石は朱子学者とし，朱子学に異を唱える学者として古学派の伊藤仁斎，古文辞学派の荻生徂徠を分けている。

いずれにしても，梅岩は，こうした朱子学を中心として儒学を如何に解釈するかの議論の真っ只中にあったといえよう。

ただし，梅岩の存命中は，朱子学が幕府の正学になっていない時期だったことは明らかにしておかねばなるまい（第 11 代将軍家斉とき，1790 年に松平定信による「寛政異学の禁」を出したとき朱子学が幕府の正学となったといわれている。梅岩の死は，その半世紀

程前の 1744 年。)。

このとき，梅岩は，如何なる思想の持ち主だったのか。

2. 儒学の朱子学と陽明学

朱子学とはどういうものか。小島 毅(2015)によると「朱子学」とは[7]，

> 南宋の朱熹が，北宋以来の理気世界観に基づいて大成した儒学の体系。宇宙を，存在としての気と，存在根拠・法則としての理と，二元論的にとらえ，人間においては前者が気質の性，後者が本然の性となり，本然の性に理がそなわるとして性即理の命題をうち立て，この理の自己実現を課題とした。方法として，格物致知・居敬窮理：王敬静坐など。理としての規範や名分を重視するところから，以後，明代・清代を通じて封建的身分制的秩序イデオロギーとして体制教学化され，李氏朝鮮や江戸時代の日本にもその面から導入された。日本の藤原惺高・林羅山・木下順庵・室鳩巣・山崎闇斎・柴野栗山・尾藤二洲らを朱子学派と呼ぶ。

また，小島は，「陽明学」も解説している[8]。

> 明の王陽明か唱えた儒学。初め朱子学の性即理説に対して心即理説，後に致良知説，晩年には無善無悪説を唱えた。朱子学が明代には形骸化したのを批判しつつ，明代の社会的現実に即応する理をうち立てようとして興り，やがて，経典の権威の相対化，欲望肯定的な理の索定などの新思潮が生れた。日本では，中江藤樹・熊沢蕃山，また大塩中斎らに受け入れられた。王学。心学。

陽明学の日本への移入

小島は,「陽明学」がいつごろ日本に入ってきたか，について書いている[9]。

後醍醐天皇による建武の新政に朱子学の思想がどのようにかかわっていたのかも，古来論争されてきた話題である。たとえば北畠鶴房の『神皇正統記』に朱子学摂取のあとがうかがえるかといった点である。彼らが新しい政治秩序を構想するにあたって，すでに伝来していた朱子学の知識と無縁に事を進めるはずはなかろう。彼らによる受容には多くの誤解や曲解があり，専門家の目から見れば，彼らはとても朱子学とは呼べないような水準での内容理解しかしていなかった。また，宋代の儒教ではあっても朱子学ではない学派の影響も看取される。しかし，それでも彼ら自身は，それを中国最新の，ということは，世界最先端の思想として受け入れようとしていたのである。

一方，王守仁は日本で応仁の乱が戦われている頃に生まれている。陽明学がいつ伝わったかはよくわからないが，室町時代にはさかんに中国との間に人の往来があったこと，日本船が入港する寧波は王守仁の故郷のすぐ近くであることなどを考えれば，その流入はかなり早い時期であったとも想像される。実際，彼は了庵(りょうあん)という日本僧に会って記念に文章を贈っている。といって，了庵が陽明学を日本に将来したわけではない。

朱子学のほうも，引き続き禅僧によって学習されていた。それらは，はじめは京都の五山を中心にしていたが，応仁の乱をきっかけとして地方へと広まっていく。特に薩摩（鹿児島県）と土佐（高知県）が有名である。日明貿易を取り仕切っていた周防（山口県）の大内氏も学問を奨励していた。

これらがのちに江戸幕府を倒す運動の中心をになう地方なのは，単なる偶然であろうか。

江戸時代前期の儒学

江戸時代になると，朱子学はようやく禅宗寺院から独立する。藤原惺高の門人林羅山は政治顧問として徳川将軍家に仕え，その子孫はやがて大学頭として儒学を統括する職務を

世襲するようになる。しかし，このことは決して徳川幕藩体制を支える思想が最初から朱子学であったことを意味するわけではない。朱子学が武士階層の間に浸透していくのは江戸時代後半のことだとするのが，近年の通説である。そもそも，惺高の思想は朱子学派というよりは，他の道学流派や陽明学の要素をも色濃く持つものであった。惺高や羅山の段階ではまだ，京都の公家学者に伝わる旧来の儒学の伝統に対抗して，『宋代以降の新しい儒学全般を紹介・導入することに力点が置かれていた。

みずからを朱子学の学徒として自覚し，その布教に強い使命感を抱いたのが，山崎闇斎（やまざきあんさい）である。闇斎という号は，朱熹の号「晦庵」の同義語であり，意図的にこの号が選択されている。彼は神儒一致の立場から垂加神道を創唱し，仏教を排撃した。それまで臨済禅の世界のなかで学ばれてきた朱子学が，今度は神道と結びついていく。闇斎の私塾や基盤は京都にあったが，幕府中枢にも会津藩主保科正之（将軍家光の異母弟）という理解者を得た。

二代藩主光圀に始まる水戸学の国体論も，こうした環境から生じたものだった。第 2 章で述べたように，彼が江戸藩邸に范仲藩の名言にちなむ庭園を造成したのは，象徴的である。その命名者は，明からの亡命学者朱舜水だった。それまでの僧侶の姿から，総髪姿の儒者として出仕させ，湯島に学校を開くための土地を与えている。現在も御茶ノ水に残る湯島聖堂の起源である。寵臣柳沢吉保は儒臣として荻生徂徠を召し抱え，彼の屋敷には時に綱吉も訪れて儒学の勉強会が開かれている。

幕府が体制教学として朱子学を採用したのは，綱吉（注：第 5 代）の時であったとみなすことができよう（注：まだ，正学にはなっていないと思われる）。なお，この段階では徂徠はまだ彼独自の徂徠学を構築していない，一介の朱子学者である。これより前，備前岡山藩主池田光政は，熊沢蕃山という儒者を召し抱えて藩政の整備をおこなった。岡山藩が他に先駆けて学校を設立したのも，光政の方針であった。

蕃山が師事したのが，近江聖人と呼ばれる中江藤樹である。藤樹は第 1 章で紹介したように，明治時代の研究者たちによって日本陽明学派の開祖と位置づけられた。たしかに彼は王守仁の教説に惹かれたようだが，体制教学としての朱子学と対抗する意味で陽明学を自認していたわけではない。

3. 内村鑑三の『代表的日本人』に登場する中江藤樹

陽明学者の中に入れられている中江藤樹といえば，内村鑑三が著書『代表的日本人』として取り上げた 5 人の中の 1 人である[10]。

内村鑑三（1861–1930）は，「代表的日本人」として西郷隆盛・上杉鷹山・二宮尊徳・中江藤樹・日蓮の五人を上げ，その生涯を叙述している。日清戦争の始まった 1894 年に書かれた本書は，岡倉天心『茶の本』，新渡戸稲造『武士道』と共に，日本人が英語で日本の文化・思想を西欧社会に紹介した代表的な著作とされている。

ある経営者について書かれた本に出てくる内村鑑三

現在，「トマム・リゾート」や高級旅館「星のや京都」を経営している星野リゾート現社長の星野佳路（ほしのよしはる）氏について書かれた本がある[11]。

この本は，帯にも書かれているごとく，「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，実践している現社長の星野佳路氏の談話に基づく紹介本である。

> 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。

本の章（部）立ては，（第Ⅰ部）星野佳路社長が語る教科書の生かし方，（第Ⅱ部）教科書通りの戦略，（第Ⅲ部）教科書通りのマーケティング，（第Ⅳ部）教科書通りのリーダーシップ，（第Ⅴ部）教科書通りに人を鍛える，となっている。

そこで教科書として取り上げられているものを列記してみると，マイケル・ポーターの『競争の戦略』，コトラーの『マーケティング・マネジメント』，ドン・ペパーズ＝マーサ・ロジャーズの『One to One マーケティング』，デービット・アーカーの『ブランド・エクイティ戦略』，などであり，他に，『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。

日本人では，大前研一，恩蔵直人，嶋口充輝，和田允夫氏などの書いた書物名が上げられている。これらについては，著者がアメリカの MBA 取得者という関係もあってのことであろう。

驚いたのは，内村鑑三の著書（2 冊）も載っていたことである。『代表的日本人』と『後世への最大遺物・デンマルク国の話』である[12][13]。

そして，佳路氏がこれを読むきっかけとなったのは，約 80 年前，佳路氏の祖父がキリスト教伝道者の内村鑑三の開く塾に通っていた時，送られた鑑三直筆の「成功の秘訣」という書き物（書付け）があって，代々伝わっているいわば星野家の家訓のようなものがあるので，となっている[14]。

ここで筆者としては，以下の言に注目する。

> 一．成功本位の米国主義に倣ふべからず。誠実本位の日本主義に則るべし。

米国留学経験があり，キリスト教信者で伝道者でもあった人の言葉とも思えない内容にも思える。なぜ，そうなのかについて考えてみる。

内村鑑三とは，一体全体，どういう人物であったのか

一般的には，〈江戸（東京）出身，札幌農学校第 2 回生で，新渡戸稲造と同期で，在学中よりキリスト教に入信している。その後米国に渡って，アマースト大学を卒業し，『代表的日本人』（英文）を書いて，ケネディやルーズベルトといった米国大統領にも影響を与えたと言われる人物〉として名を馳せている。

【ウイキペディア英文版では，職業は，“Writer，Christian evangelist”（作家，キリスト教伝道者）と紹介されている。】

筆者の出会った内村鑑三

1991 年のこと，米国マサチューセッツ州にあって，卒業者には，ノーベル賞受賞者を 4 人を含んで政財官界にきら星の如く並んでいる，リベラルアーツ教育で最も有名なアマースト大学の図書館の入り口正面の上部に大きな内村鑑三の肖像画（下に，Mr. Uchimura Kanzo とある）が掛かっている[15]。

これほどの大学の図書館に飾ってあるのにびっくりして，司書に「なぜ，ここにあるのか」と聴くと，内村先生はこの大学に大変貢献されました，とのことであった。

それにつけても，日本で有名なクラーク博士は，この大学の卒業者であって日本から帰国後米国マサチューセッツ大学学長にもなっているが，マ大学では現在知っている人は少ないどころか，忘れられた人の感がある（クラークの孫でさえも，祖父が日本で何をしたか分からないと話していたほどである）。

これと対照的に内村鑑三は，米国の方で評価が高いと感じられ，感慨深いものであった。

内村鑑三は，1908 年，英文の“*Representative Men of Japan*”（『代表的日本人』）を書いてい

る。そこでは西郷隆盛・上杉鷹山・二宮尊徳・中江藤樹・日蓮上人の 5 人を取り上げ，その生涯を叙述している。

ジョン・F・ケネディが米国大統領になった時，「日本で一番尊敬する人物は誰か？」と聞かれた時の答えが「上杉鷹山」と答えている。日本人の記者から「Yozan とは誰か？」と質問を受けたというエピソードが伝わっている。

とにかく，ケネディもこの『代表的日本人』を読んでいたにちがいないと感じる。というのもそれこそが，アマースト大学の図書館の入口の掲額となっている理由だと思われるのである。

なお，「中江藤樹―村の先生」の項では，

> “学者”とは，徳によって与えられる名であって，学識によるのではない。学識は学才であって，生れつきその才能をもつ人が，学者になることは困難ではない。しかし，いかに学識に秀でていても，徳を欠くなら学者ではない。学識があるだけではただの人である。無学の人でも徳を備えた人は，ただの人ではない，学識はないが学者である。

と，徳の大切さを説いている。この辺の考え方は，『都鄙問答』にも随所に出てくる。

以上より，石田梅岩が「陽明学」に傾倒していたとしても，あながち間違いではないのではないかと，筆者は考えている。

4. 石田梅岩は何を言ったのか

梅岩を語る前に，鎌倉・室町時代に端を発すると言われる近江商人のことと室町時代の重商主義の世界を念頭においておく必要があると考えている。どちらも梅岩の商に対する考え方に多大の影響を与えたと考えられるからである。

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) では，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。

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

> 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。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

日本の商の歴史の中で，鎌倉・室町の時代はとりわけ重要である。特に，室町期は重商主義の爛熟期であった[16]。

室町期の商（業）はどうであったのか ── 室町時代は重商主義の世界であった

これ以降は，筆者の書いた論文が下敷きなっている[17]。

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[18]。

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」[19] 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[20]。

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[21]。

(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。

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[22]。

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。すなわち，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。

> 「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。

（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（山岡洋一訳（2009）『真説アダム・スミス ── その生涯と思想をたどる ── 』，日経 BP 社。）は，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いうが）。

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[23]。

> 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。

室町幕府の政治・政策について

「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[24]。

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を指す。

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[25]

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(め)

瑙(のう)・金屏風・扇・鎗(やり))
中国からの回賜(かいし)(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

取引の場所が三ヶ所あった。

ⅰ,寧波における「牙行」との取引。
ⅱ,北京における会同館市易。
ⅲ,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)

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[26]。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[27]。

『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[28]。

◎『病草紙』 さまざまな奇病や身体の異常を描いた鎌倉初期の絵巻物。この場面は，悪辣な商法で儲け，贅沢な生活を繰り返したために肥満し，一人では歩けなくなった借上の女性を描いている。縦25.5cm 横45.5cm 部分 10面分が国宝

（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[29]。

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。彼らの所領の多くは守護やその被官たちによって押領され，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家直臣の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。

5. 近江商人の経営法

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，渕上清二（2008）に詳しい[30]。

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）（p.89）

＊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）（p.91）

＊リスク回避の合資制度

　他人資本の導入（p.93）

＊貪欲な資本増強法（p.95）

〈利益は社会へ還元すべし〉（p.101）

　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）

＝win・win・win の関係

＝CSR の源流。

＊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。

などであったという。

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，今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[31]。

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）の原理（企業倫理）が何故に生まれたのか，できたのか，である。

そこに，前記された寺西重郎の言う鎌倉新仏教など仏教の影響があったと筆者は考えている。

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。

渕上は，これは，浄土宗の開祖，法然上人の『一枚起請文』にならって書き残したものという。そして，

> 良祐は，勤倹力行の末，90 歳の生涯を終えますが，その間，政治権力と結ぶことなく，純粋に商いだけで財を成した近江商人であり，その内容は老豪商の言に相応しい重みと説得力が感じられます。すなわち，成功した人について，その努力に目をつむり，運がよかったと片付け，自分の失敗を努力不足と反省せず，運が悪かったというのは大きな間違いである。長寿と始末と勤倹の三徳に努めることが大切であり，さらに天下の大富豪となるためには，二代，三代と続いて良き経営者が生まれてこなければならないが，それは初代がどれほど個人的に努力しても人間の努力だけで叶えられない。人間の能力の限界を超えている以上は，運（神仏）に任せるしかないが，

その運は座して待つのではなく，世間に「陰徳善事」を施すしかないといっているのです。

と解釈している。また,「陰徳善事」については，

先祖や親の代に世間に対して良い事を行っておけば，子孫の代にはそれ以上の良い事となって戻ってくるといった対価を求める功利的思考を一切排除し，仏心の如く無心で良い事をいいます。

奉仕を行うことについては，西洋にも「ノブレスオブリージ」という理念がありますが，これは文字通り奉仕を「勝者の義務」,「貴族の義務」，つまり，自らの意思というよりも，神の意思による義務としてとらえています。これに対して，近江商人が実践した「陰徳善事」は，豪商などの成功者の「義務」としてではなく，奉仕することそのものを喜びとする，仏教でいわれる「布施波羅密多（ふせはらみった）」であり，仏の心に限りなく近づく行為として徳を積んだのです。

と述べている。

近江商人の宗教観を表したものといえるが，法然の浄土宗や親鸞の浄土真宗など新鎌倉仏教の影響を感じるのである。(筆者注：空海の密教の影響も強かったのではないかと考えている)。

近江商人の「三方よし」について

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，作家の童門冬二が「家訓」のはじまりから解釈している[32]。

家訓の始まりについて，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,「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[33]。

また,「三方よし」の原典は,「宗次郎幼主書置」であるとしている。

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栄一郎（1962）によって,「三方よし」の表現が生み出されたとしている。

ここで注記したいのは，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。

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[34]。

「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[35]。

ところで，筆者は，近江商人に関連するマーケティングや経営問題について，『北海学園大学　経営論集』の（第 12 巻第 4 号（2015 年 3 月），pp.59–83。）と（第 14 巻第 1 号（2016 年 6 月），pp.45–75）とで検討している[36]。

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。

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)。

おわりに ── 石田梅岩思想でマーケティング学を形成できるか

筆者としては，梅岩は「陽明学」に軍配を上げていたと考えている。その理由としては，身分に差はなく，利得を求めることは決して悪いことではなく，それを重んじて実践するという点にある。

その証拠に，江戸時代には，大店の研修に「心学」が教えられていたという。友部謙一・西坂靖（2009）によると，江戸期の大店と言えば，呉服商（絹織物販売）が代表的なもので，500 人以上の奉公人を抱えてるところも相当数あったという(37)。

例えば，18 世紀前半の三井家の「越後屋」では，京都の 4 店舗，江戸の 4 店舗，大阪に 1 店舗の 9 店舗を擁していたが，生産地西陣がある京都の店舗で仕入れ・加工を行い，その品物を大需要地である江戸・大坂の店舗で販売するという仕組みで商売していた。「越後屋」の 3 地域総奉公人数は，1, 020 人で，職階は「手代」，「子供」，「下男」に分かれていた。手代はさらに細かく，「平手代」と「名目役」に分かれ，それぞれに職階（18 段階）があり，仮に，17 歳で入ったとして約 10 年で平手代の筆頭というところである。その上の名目役では 12 段階あり，最終の「元〆」に到達するには，そこからまた 30 年ほど掛かり，結局 70 歳近くなってからのこととなっている。

ところで，ここで注目すべきは，大店が奉公人の勤労意識を引き出す手立てとして「心学」を活用していたということである。店の費用負担によって，手代あたりを対象に年間 10 回程度「心学講釈」が行われ，「働くことに価値を見出させよう」としていたという。

梅岩の執筆時は，第 7 代将軍吉宗の治世であった。その点の配慮もあって，「士」とは本来知識人や官吏などを意味していたものを，「侍」にしなければならなかったのではないか。

そういう配慮が働いていた記述だったとすると，梅岩の本来意味するところのものは，筆者の考える「すべての人（士農工商）は自己のビジネスを実践しながら生活しているとなる。そして，人はそのビジネスのもたれ合いの中で生活していることから，実践されるビジネスに貴賤はない」という見解であったと考えてもあながち間違いとは言えないだろう。

こうして梅岩の『都鄙問答』(1739) を，筆者は，ビジネスや商の世界を体系的に理論づけた，日本のみならず，世界で最初の文献として位置付けできるのではないかと考えている。商（コマース）や商人（マーチャント）の重要性を基軸に据えたモンテスキューの『法の精神』(1748) やアダム・スミスの『国富論』(1776) の公刊に先んじているからである。

梅岩が，一般に学者と認められていないのはなぜか

当時は，忠孝を重んじる朱子学や国学（儒教道徳，仏教道徳などが人間らしい感情を押し殺すことを批判し，人間のありのままの感情の自然な表現を評価する）などわずかな学と名の付くものがなく，独学の身であってみれば，自己の主張や見解もそうした学問の用語を駆使せざるを得なかったことが挙げられる。

これは，イザヤペンダサンこと山本七平が学会で認められなかったことについて，小室直樹の解説と一脈通じるものがあると考えられるのである[38]。

それは，日本の経済学者，法学者，法社会学者，評論家。学位は法学博士。東京工業大学世界文明センター特任教授，現代政治研究所所長などを歴任した小室直樹の「日本教の社会学」の中で立派な学説をもった山本七平が学会で認められなかったことについての解釈である。

> 学者としての方法論を正式に勉強する機会がなく，独学で自らの思想を形成されたからでしょう。よって，学問としてのスタイルを充分にととのえられなかったのです。

これと同じことが，石田梅岩にも言えそうである。石田梅岩の『都鄙問答』は，商人としての実体験に基づいて書かれたもので，アメリカでは，会社経営をした W. オルダーソンの著『動態的マーケティング行動』に匹敵するものと考えられる。

現在，両者ともに，学問する学者としては必ずしも重きを置かれていないという点で共通している。

マーケティング学形成の必要性

アメリカ・マーケティングには，「双方よし」（Win-Win）の関係重視があり，日本の近江商人には，「三方よし」（すなわち，Win-Win-Win の関係）の重視がある。

石田梅岩の『都鄙問答』が画期的だったのは，職業に貴賤はないということを明確にしたことであった。それを「士農工商」の報酬や利益で説明した。

筆者は，マーケティングを学問（マーケティング学）にするべく研究している。

その過程で，日本における（今日いわれる）マーケティングの実務に関連する事柄は，鎌倉時代に端を発する近江商人に，また，マーケティングの学問化の原型（プロトタイプ）を江戸期の石田梅岩の『都鄙問答』に見ることができると考えるようになっている。

したがって，筆者からすれば，日本のマーケティングが遅れている説は（まったく）的外れということになるのである[39]。

注と参考文献：

（1）商や日本のマーケティングの歴史については，
（＊）黒田重雄（2008）「古代の商に関する一考察―エジプト文明と交易―」『北海学園大学・学園論集』，136 号，2008 年 6 月，pp.105-116。
（＊）黒田重雄（2009）「商学とマーケティングの講義ノート（1）」『経営論集』（北海学園大学），第 6 巻第 4 号（2009 年 3 月号），pp.163-184。
（＊）黒田重雄（2009）「商学とマーケティングの講義ノート（2）」『経営論集』（北海学園大学），第 7 巻第 1 号（2009 年 6 月），pp.123-142。
（＊）黒田重雄（2009）「商学とマーケティングの講義ノート（3）」『経営論集』（北海学園大学），第 7 巻第 2 号（2009 年 9 月），pp.113-131。
（＊）黒田重雄（2009）「マーケティング体系化への一里塚―商人や企業の消えた経済学を超えて―」『経営論集』（北海学園大学），第 7 巻第 3 号（2009 年 12 月），pp.87-104。
（＊）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。
（＊）黒田重雄（2015）「マーケティングの日本への流入に関する若干の覚書」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 13 巻第 1 号（2015 年 6 月），pp.103-119。
（2）マーケティングを学問にするための諸要素とは，
（＊）黒田重雄（2010）「マーケティングの体系化に関する一試論―オルダースンの Transvection へのダイナミック・プログラミング（DP）手法の適用を中心として―」『経営論集』（北海学園大学），第 7 巻第 4 号（2010 年 3 月），pp.1-18。
（＊）黒田重雄（2012）「マーケティング体系化における方法論に関する研究ノート―反証主義，論理実証主義，そして統計科学へ―」『経営論集』（北海学園大学経営学部紀要），第 10 巻第 2

号（2012 年 9 月），pp.117–139。
（＊）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。
（＊）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―」『MFJ・マーケティング・フロンティア・ジャーナル』(北方マーケティング研究会誌)，第 3 号（2013 年 1 月），pp.19–29。
（＊）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。
（＊）黒田重雄（2013）「マーケティングを学問にする一考察」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要)，第 10 巻第 4 号 (経営学部 10 周年記念号)，pp.101–138。
（＊）黒田重雄（2014）「マーケティングを学問にする試み―マーケティングはマーケティング・リサーチのことである―」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要)，第 12 巻第 2 号（2014 年 9 月），pp.141–159。
（＊）黒田重雄（2014）「マーケティング学の試み：草稿」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要)，第 12 巻第 3 号 (2014 年 12 月)，pp.1–92。
（＊）黒田重雄（2016）「“マーケティング学”の訳字を“企業学”としたいということについて」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要)，第 13 巻第 4 号（2016 年 3 月），pp.83–106。
（＊）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。
（3）黒田重雄（2018）「石田梅岩とロー・オルダーソンの二人を統合してマーケティング学形成を試みる」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第 16 巻第 1 号（2018 年 6 月），pp.25–44。
（4）石田梅岩著（足立栗園校訂）（2007）『都鄙問答』，(1739 年刊行)，岩波文庫。
（5）苅部　直 (2018)『日本思想史の名著 30』，ちくま新書。
（6）小島　毅 (2015)『朱子学と陽明学』，ちくま学芸文庫，pp.73–77。
（7）小島　毅（2015）『同上書』，p.18。
（8）小島　毅（2015）『同上書』，p.18。
（9）小島　毅（2015）『同上書』，pp.72–75。
（10）内村鑑三（鈴木範久訳）（1995）『代表的日本人』，岩波文庫。
（11）日経トップリーダー編・中沢 康彦著（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。
（12）Uchimura, Kanzo (1908), *Representative Men of Japan: Essays*, Forgotten Books.（内村鑑三著（鈴木範久訳）(2006)『代表的日本人』，岩波文庫（ワイド版)。
(“*Japan and Japanese*”（1894 年）の改訂版とのこと。
(日本に 1888 年 5 月に帰国後執筆されている)

内村鑑三（1861–1930）は,「代表的日本人」として西郷隆盛・上杉鷹山・二宮尊徳・中江藤樹・日蓮の 5 人をあげ，その生涯を叙述する。日清戦争の始まった 1894 年に書かれた。

（13）内村鑑三（2012）『後世への最大の遺物・デンマルク国の話』,（デンマルク国の話の講演は 1911 年），岩波文庫。

夏季学校での講演録　　明治 27 年（1894），内村 33 歳のとき。この年，“*Representative Men of Japan: Essays*”の前提となった，“*Japan and Japanese*”が発表されている。

（14）その書き物は，以下のようなものである。

大正 15 年 (1926) 7 月 28 日　星野温泉若主人の為に草す

成功の秘訣　　66 翁　内村鑑三

一　自己に頼るべし，自己に頼るべし，他人に頼るべからず。
一　本を固うすべし，然らば事業は自ずから発展すべし，
一　急ぐべからず，自動車の如きも成るべく徐行すべし，
一　成功本位の米国主義に倣ふべからず。誠実本位の日本主義に則るべし。
一　濫費は罪悪なりと知るべし。
一　能く天の命に聴いて行うべし。自から己が運命を作らんと欲すべからず。
一　雇人は兄弟と思ふべし。客人は家族として扱うべし。

一　誠実に由りて得たる信用は最大の財産なりと知るべし。
一　清潔，整頓，誠実を主とすべし。
一　人もし全世界を得るとも其霊魂を失わば何の益あらんや。
一　人生の目的は金銭を得るに非ず，品性を完成するにあり。

以上

（同じものが，（＊）http://www.h2.dion.ne.jp/~mulberry/sub4-5.htm，にもあり）

（15）アマースト大学の図書館の入口に掲げられていた内村の額。

Portrait of Kanzo Uchimura
In R. Frost Library. Photo on 5 June 2008.

（16）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。
（17）黒田重雄（2017）「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―」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第 15 巻第 1 号（2017 年 6 月），pp.47-73。
（18）網野善彦（2008）『日本の歴史をよみなおす（全）』，ちくま学芸文庫。
（19）網野善彦（2008）『前掲書』，p.231。
（20）網野善彦（2008）『前掲書』，pp.231-234。
（21）網野善彦（2008）『前掲書』，pp.399-405。
（22）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。
（23）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。
（24）http://ameblo.jp/ignisroad-mamayugirl/entry-11223094576.html
（25）http://1st.geocities.jp/rekisironnsyuu/mittuno.keitai.kennminnsennboueki.html
遣明船貿易の三つの形態。
（26）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。
（27）知恵袋：https://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/
（28）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。
（29）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。

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。

（30）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。
（31）「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。
（32）童門冬二（2012）『近江商人のビジネス哲学』，サンライズ出版㈱。
（33）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，p.232。
(34) 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，pp.21-23。
(35) 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。
(36)
（論文）「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。
（論文）「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。
(37) 友部謙一・西坂靖（2009）「労働の管理と勤労観―農家と商家―」『経営史・江戸の経験1600～1882』（宮本又郎・粕谷誠編），第3章所収，pp.112-133。
(38) 山本七平についてのブログ：
山本七平：http: //blog. goo. ne. jp/erectwatch2/c/cdb9f0cc898bb51328178a1c882a3a8c
(39) 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。