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鎌倉時代に始まっている －日本人にある商人魂の２面性 －
著者	黒田，重雄；Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，19(3)：27-56
発行日	2021-12-25

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鎌倉時代に始まっている

── 日本人にある商人魂の 2 面性 ──

黒　田　重　雄

はじめに（日本の室町時代はビジネスの活発期である）

最近読んだ，中国近世史専攻の大田由紀夫の著書，『銭躍る東シナ海―貨幣と贅沢の15～16 世紀―』（2021 年，講談社選書メチエ）に，15 世紀（室町時代）における日本の商人は，ビジネス感覚を十分に備えていたことが書かれている[1]。

> 中国製生糸は 15 世紀中葉の段階で日本において高い需要をすでにもっていた。永享四年度（1432）と宝徳度（1451-54）の遣明船（けんみんせん）で中国に渡航した貿易商・楠葉西忍（くすばさいにん）の談話には，
>
> （明の）都北京において銭一貫と交換して得た銀一両を，南京で売れば銭二貫となり，寧波（「明州」）では三貫になる。この銭三貫で生糸を買って日本で売れば儲けになる。〈『大乗院寺社雑事記』永正二年（1505）五月四日条〉
>
> とあり，遣明船貿易の際，大量の生糸が盛んに買われて日本へ持ち帰られた。その理由は「唐船の理（＝利）は生糸に過ぐべから」ずといわれるように，遣明船が将来した唐物のなかで，生糸がもっとも儲けの大きな商品だったからである（約 5 ～10 倍の純利益）。さきの引用史料が述べるとおり，日本船の入港地である寧波（にんぽー）は，日本にとって生糸をはじめとする唐物の重要な入手地であり，列島での唐物の消費拡大にも一役買っていた。

数多くの歴史家が，日本列島においては，相当古く（たとえば，縄文以前）から海外との交流・交易が行われていた，と述べている。その交易も初めのころは物々交換で行われていたと考えられるが，それが益々盛んになり，さまざまな形態を取って行われるにしたがって，貨幣も発明され，交換・交易もスムーズに行われるようになっていく。

そうした歴史を探っていくと，日本列島では，平安期あたりには大陸や朝鮮半島との交易もかなりの程度行われるようになっており，鎌倉期では，宋や元との銭を使った貿易がはじまり，「元寇」を経て，室町期では，重商主義の社会となり，明銭を用いた貿易が活発化し，ビジネスの揺籃期を迎えていたと言っても過言ではない状況になっていた。「倭寇」も起こっている。この日明貿易は安土桃山期に引き継がれている[2]。

1．誰が貿易の担い手であったのか

では，誰が交換・貿易の担い手であったのか。基本的には商人ということになるが，初めから商人がいたわけではない。交換・貿易の担い手がやがて商人に変質していったと考えた方が分かりよいだろう。おそらくその最

初の担い手は海民だったと考えられる。

外国との貿易は縄文時代には顕著となる

渡来はなぜ・どのように始まるのかについて，民俗学者の柳田国男（2010）が「私は是を最も簡単に，ただ宝貝の魅力のためと，一言で解説し得るように思っている」と書いている[3]。

実際に，石器時代には，すでにかなりの範囲で交易が行われていた。伊豆の神津島で産出する黒曜石（矢じりを作る原石）は，3 万年前から海を越えて，すでに関東一円に流通していた[4]。

考古学者の松木武彦（2007）によると，縄文後期には，朝鮮半島との共通性が高くなったと述べている[5]。

さらにまた，5 世紀ごろには朝鮮半島との繋がりが顕著になっていると述べている[6]。

以上のような大陸や朝鮮半島とのつながりは，誰によって担われていたのか。

日本は海民社会

日本は，農民社会ではなく，海民社会であるという，「海からみた列島の文化史」を説くのは，中世日本史専攻の網野善彦（2017）である[7]。

平安末期・鎌倉期の水上交通

また，この期の国内における水上交通の状況については，網野善彦（2017）『日本の社会再考―海からみた列島文化―』に詳しい[8]。

船人の重要性は，遣唐使（飛鳥・奈良時代）の送迎担当の船長のことを書いた作家の安倍龍太郎の新聞小説にもでてくる[9]。

船による交易には知性発展の効果があるというのは，山崎正和（2011）である[10]。

2．室町時代は重商主義の社会であった

中世日本史家の網野善彦（2008）によると室町時代は，重商主義の社会であったという[11]。

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。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」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。

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。

日本中世史専攻の桜井英治（2009）の論考では，当時の人々の金銭感覚について検討している[12]。

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している。

また，桜井によると，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[13]。

また，日本の中世史専攻の村井章介（2013）の研究もある[14]。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も紹介している。

日本史学者の佐々木銀弥（1994）は，『日本中世の流通と対外関係』において，将軍家の

富は，日明・日朝貿易からの収益が大きかったと述べている[15]。

貿易関係では，中国近世史専攻の大田由紀夫の「中国における贅沢風潮と日本」（『銭躍る東シナ海―貨幣と贅沢の一五～一六世紀―』（2021年，講談社選書メチエ））も参照される[16]。

3．重商主義社会と貨幣の流通

商を助けるのが，貨幣である。日本では，天武天皇紀の683年に銅銭の富本銭が鋳造されている。日本中世貨幣史を研究する高木久史（2020）によると，「富本銭を含め，朝廷が銭を発行したのは，日本の独創ではなく，中国の制度をまねたものである……時期が少し降るが，702年に施行された大宝（たいほう）律では富本銭の私造が禁じられた」としている[17]。

また，高木は，「8世紀の商業はそれなりに展開しており，朝廷は平城京に市（いち）を置き，売買を管理していたし，遠隔地商人もいた」と述べる。

一方，平城京の建設などのための物資の購入や労賃の支払いのためもあって，710年の平城京遷都の少し前，708年に「和同開珎」と称する銀貨と銅貨が発行されている。

しかし，高木は，この鋳貨の発行の目的が，社会での取引の円滑化だったことを意味しない，とも述べている。

和同開弥は債務証書？

710年代には和同開珎銅銭に関する政策を集中して行った。まず供給面では，以前は布などで支払っていた官僚の給与の一部を銭で支払うことにした。社会での使用を促すための政策として，銭一文＝籾殻つきの米六升と価格を法定した（ただしこのころの一升は現在の約四割）。当時の平城京建設の労働者の日当は銭一文だった。つまりこのころの和同開珎は現在でいう小銭ではなかった。また，田を貸借する際に地代を銭で支払うよう強制した。加えて，上京する労働者や各地から税を輸送する人たちが持つ銭と，各地を支配している豪族が管理する米とを，交通の要所などで交換させた。そして平城京の市で朝廷発行銭の受け取りを拒否することと，私造銭の使用を禁じた。これを択銭（えりぜに）禁止令または撰銭（えりぜに）令という。

銭を供給してばかりでは，際限なく製造しなければならない。そこで朝廷は銭を再使用するために回収を図った。調（税の一つ）と庸を銭で支払うことを認め，朝廷へ銭を納めた者に位階を与え（蓄銭叙位（ちくせんじょい）法），銭の蓄蔵を地方官に任用する際の条件にした。

これらの政策から，朝廷が想定する和同開珎の移動の回路かわかる。①官僚や労働者は朝廷へ労働を提供し，対価に銭を得る。②官僚や労働者は商人や地方豪族へ銭を支払い，対価に必要物資を得る。③商人や豪族など物資提供者は朝廷へ銭を支払い，納税義務を完了する，または位階を得る。①③は支払手段機能，②は交換手段機能にあたる。本書の焦点は交換手段機能を示す②にあるが，これも，物資の価格を政府側が定め，物資の供出を政府側が命じるものであり，対等な二者間の商品交換とは異なる。総じて，朝廷が財政支出した銭の受領を人々に強制する政策である。

しかしながら，時が経るにつれ，和同開珎は，一般的な交換手段の性格を強めていくことになった，としている。

さらに，高木は，平安から鎌倉にかけての，「外国銭の奔流」について書いている。

南宋からの波（pp. 28-31）

12世紀は，平安時代の最後の四半期と，鎌倉時代の始まりにあたる。白河院・鳥羽院らの院政を経て，平氏政権や鎌倉幕府などの武家政府が成立する。12世紀は荘園成立のピークでもある。院や藤原摂関家ら国政を司

る側が各地に荘園を設定し，財源にした。世紀前半の温暖な気候は，例えば本州の中でも高緯度にある平泉（岩手県）を拠点とした奥州藤原氏の繁栄をもたらした。その後，世紀後半には寒冷化し，これがまた農業を不振にさせ，限られた生産物をめぐって源平合戦など一連の戦争が起きる背景になった。

12 世紀から 16 世紀までの中世日本社会は，外国の青銅貨，主に中国産の銭を通貨として使った。12 世紀から 13 世紀にかけて，中国銭が日本へ流入する三つの波があった。その第一のものが，これから述べる南宋からの波である。

11 世紀では博多のみだった外国銭の使用が，12 世紀半ばからは京都を含め畿内でも見られるようになる。

12 世紀後半，平清盛（きよもり）が積極的に中国貿易を行い，銭を輸入したことはよく知られている。

今一度，重商主義の社会を考える

〈ウイキペディア〉

重商主義（マーカンティリズム：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。

資本主義が産業革命によって確立する以前，王権が絶対主義体制（常備軍・官僚制度）を維持するため，国富増大を目指して行われた。初期の重金主義と後期の貿易差額主義に分けることができる。チャイルド，クロムウェルやコルベールらが代表者。

いずれにも共通しているのは，「富とは金（や銀，貨幣）であり，国力の増大とはそれらの蓄積である」と言う認識であった。植民地からの搾取，他国との植民地争い，保護貿易などを加熱させたが，植民地維持のコストの増大や，国内で政権と結びついた特権商人の増加などが問題となり，自由経済思想（現代では古典派経済学と呼ばれる）の発達を促すもとになった。

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[18]。

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。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。

（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，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[19]）。

ところで，なぜ，この時期が重商主義の時代といわれるのかを考えてみる。いくつか理由が考えられる。

まず，足利政権は，財源が弱く，貿易（「公貿易」）にそれを求めていた。つまり，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[20]。

> 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。

先述した日本中世貨幣史を書いた高木久史（2020）によると，鎌倉から室町に移行する14世紀に入って銭を使った市場経済が拡大している[21]。

> **民間の模造銭と後醍醐天皇の計画**
>
> 14世紀は鎌倉時代の終わりから室町時代の始まりにあたる。1333年に鎌倉幕府が崩壊し，後醍醐天皇による建武の新政が始まる。その後足利尊氏が幕府を設立し，南北朝の内乱が展開する。1392年には尊氏の孫・足利義満の主導により南北朝か統一された。
>
> 気候は世紀後半から寒冷化に向かうものの，おおまかには安定した。そのこともあってか，これまで停滞していた人口が増加に転じた。商業に関しては，前世紀以来の代銭納の進展を受けて，売るための商品を効率的に生産する，という行為が社会に広がる。例えば各地の特産品は古代以来，自己消費や納税の支払手段に使われてきたが，このころから販売目的での生産が目立つようになる。市場経済の拡大である。
>
> 通貨の面では，13世紀末以来の銭不足が14世紀も続き，銭高になった。銭が不足した原因の一つが，14世紀後半の中国に成立した明の政策である。前の元政府は積極的に貿易を行っていたが，明は政府使節以外の自国民の自由な国外渡航を禁じる，外国に対して閉鎖的な政策（海禁）を採った。倭寇などにより中国沿岸部の治安か悪化したためである。海禁が行われた結果，日本への銭の流入は限られた。一方で日本では経済活動か活発化して商品の取引量が増えており，銭への不足感がいっそう強まった。

つまり，室町時代においては，日本では国内における取引はもとより，諸外国との交易も爛熟期を迎えていたということであり，当然のことながら，交易に伴う取引方式も複雑になってきていたであろうし，それに伴う販売戦略などマーケティングも活発化していたと考えてもあながち間違いとは言えないだろう。

4．近江商人の台頭

村井章介（2013）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[22]。

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・天目茶碗・聞香札などが出土した。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（倍）りいたす（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，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・法会の際に作成された大般若経転読札や修正会札，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。

すると，農民や海民でもなく，多分に彼等のうちからの出自かもしれないが，彼らから物資を受け取ったり，彼らに物資を届けたりの役割を担うのが商人である。この商人の中で，近江商人と呼ばれる人々が鎌倉期あたりに登場している。

流通研究者の林 周二教授の分析（近江商人について）がある[23]。

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，丁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つた。

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店は，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。

5．日本における商の活発化は何時ごろから始まると考えたらよいのか

日本の商人魂はいつごろから始まったのか，については，前述された中国近世史専攻の大田由紀夫の著書，『銭躍る東シナ海―貨幣と贅沢の一五～一六世紀―』（2021年，講談社選書メチエ）が参照される[24]。

かつては貝殻であったものが，中国では，15世紀半ばから贅沢がはびこっていた。

要約すると，「このことに端を発し，中国大陸の「唐物」が，朝鮮半島の「木綿」が，日本列島の「倭銀」が，東アジアを根底から動かした！」であった。

ところで，近江商人のビジネス感覚については，作家の童門冬二が「自利利他公私一如の精神」と言いあらわしている[25]。

日本で「商人」と言えば，まず第一に「近江商人」が浮かぶ

日本（列島）では，もともと海民社会で

あったというのは，前述のように網野であるが，日本では，旧石器時代から大陸や朝鮮半島の人々との交流は頻繁であったといわれている。

一方，交易が活発化すると，知性の発達が促されるというのは，山崎正和（2011）である[26]。

特に，外国との交易では，海民が活躍したであろうし，彼らは物資の取引おいても縦横無尽にテクニックを活用して事に当たっていたことは疑いない。

近江商人は海民でない

しかし，近江商人は，農民でも海民でもなかった。作家の司馬遼太郎は，近江商人の出自について帰化人説を紹介している[27]。

> 県民の商業能力を語るとき，近江的商才を持つ朝鮮からの帰化人淵源（えんげん）説がある。
>
> ……
>
> 大阪から名神高速道路にさえ乗れば，のなかでＴ氏が，「近江人というのは，それほど損得利害に敏感なのでしょうか」と，いった。むろんＴ氏はごく気軽に，ごく概念でいっている。それだけに，世間の多くのひとも，近江ノ国，江州，滋賀県という地名感覚から，そのような人間風土をばく然と感じているのであろう。
>
> 「さあ。……」
>
> と，私は頭のなかを整理しつつ考えた。
>
> こまったことに人間風土の観察というのは，すこし視点をずらせると，まったくべつな風景が展開するのである。たとえば，日本歴史には歴史上の名士として多くの近江人（そういう名士の数の多さでは他県を圧しているであろう）が登場するが，そういう系列をみていると，どうもアキンド的体質もしくは思考法のにおいとはちょっとちがうようなのである。
>
> ……

さわやかな近江の武将たち

ところがいま思いつくままに戦国期以後の近江人の名前をここにならべると，ずいぶんちがう風土をおもわせる。

浅井長政がいる。戦国期，北近江で，ざっと三十万石程度の領域をもっていた浅井氏の若い当主であり，織田信長の結婚政略の相手にされた。信長は岐阜から出て京都をおさえようとしたが，途中の回廊として近江がある。この浅井氏と通婚することによってその通路の安全を得ようとし，妹の，高名なお市御料人を長政の嫁にしたのだが，その後，信長が越前の老大国である朝倉氏を攻めることによって情勢が一変した。浅井氏は朝倉氏とふるくから友誼関係でむすばれており，この矛盾に悩んだ。新興の織田勢力の姻戚でありつづけることはきわめて安全度が高く，功利性から考えればそのほうがいいのだが，「朝倉氏からうけた旧来の恩をうらぎることはできない」として織田氏と断交し，一数年にわたって織田軍と戦い，ついにほろんだ。長政のそういう気節の高さは，江戸時代の歴史家たちからも好意をもたれている。

気節という点からいえば，豊臣大名のなかでは生っ粋の近江人である蒲生氏郷をその代表的人物とすべきであろう。氏郷は，日野の出身である。さらに，石田三成がいる。三成は豊臣期の政治家としてはめずらしいタイプに属する。なにが正義であるかということを考える観念がきわめてつよく（まるで江戸時代の教養人のように）規律好きであり，その規律好きはむしろ病的なほどで，それをひとにも押しつけ，不正があると検断者のような態度で糾弾し，同僚から極端にきらわれた。かれの政敵であった浅野幸長なども，三成の死後，「かれが死んでから，大名たちの殿中での行儀がわるくなった」という意味のことをいっているが，とにかく，利害で離合集散する豊臣期の時代精神のなかにあって，正義と

か規律とか遵法とかという，いわば形而上的なものに緊張し昂奮する観念主義者がいたということ自体，きわだったことであるとおもわれる。

ついでながら，関ケ原の前夜，旧豊臣系の，とくに尾張出身者の諸将のほとんどは家康方の勝利を見こし，家康に加担した。三成と同僚であった敦賀の城主大谷刑部少輔吉継（吉隆）はそういう判断力のきわめてするどい人物とされていたが，三成に乞われ，負けを見こして西軍に加担した。友情だけが動機であったことはあきらかであり，かつ，友情という，この明治以後に輸入された西欧くさい道徳が，明治以前の日本史において登場する数少ない実例としてかれの名は記憶されねばならない。

ところで，近江商人の出自については，筆者も検討してきた[28]。

中国や朝鮮半島から何十波にもなって人びとは日本列島に渡来し，何がしかの時をへると日本人に同化してしまったのだと語るのは，日本考古学専攻の森 浩一（2011）である[29]。

ところで，中国や朝鮮半島から何十波にもなって人びとは日本列島に渡来し，何がしかの時をへると日本人に同化してしまった，このことは現代の日本人からもすんなりと認められている。ところが逆に，日本列島から中国や朝鮮半島に渡航しその地の人になってしまうという図式は認めたがらない傾向をぼくは感じる。短期間の旅や留学生としての滞在は認めるのだが，これはおかしな思考法である。

……

もう一つ，当時の人々の海外交流については，『隋書』「東夷伝百済条」に注目すべき一文がある。「其大雑有新羅，高麗，倭等亦有中国人」とあって，六世紀ごろの百済には新羅人，高句麗人，倭人らが雑（まじ）って住んでいて，中国人もいたのである。この描写はおそらく百済の農村部のことではなく，海岸の港町の風景だったとぼくは推定している。

ここ二十年ほどの新しい成果として，朝鮮半島の西海岸南部の全羅南道で六世紀初頭前後の前方後円墳が十数基見つかっている。それらの古墳のなかには，墳丘の裾に円筒埴輪に似た埴製品を立てたり，木製埴輪といわれる木製の立物を配した例も知られるようになってきた。

これらの前方後円墳の被葬者を一くくりにすることはむずかしいが，移住倭人とみるかそれともその地に交易の拠点をもった倭の商人とみるか，あるいは倭人を父に韓の女を母として生れた韓子（から こ）（「継体紀」）の成長した姿とみるか，いずれにしても新しい視点が必要となった。

また，日本古代史専攻の関 晃（2011）は，以下のように述べている[30]。

現代のわれわれの一人一人は，すべて千数百年前に生活していた日本人のほとんど全部の血をうけていると言ってもよいほどである。だからわれわれは，誰でも古代の帰化人たちの血を 10％や 20％はうけていると考えなければならない。われわれの祖先が帰化人を同化したというような言い方がよく行われるけれども，そうではなくて，帰化人はわれわれの祖先なのである。彼らのした仕事は，日本人のためにした仕事ではなくて，日本人がしたことなのである。彼らの活躍をそういう目で見ていただくことも，また筆者の希望の一つである。

再び，司馬遼太郎は，「近江商人は帰化人たちであろう」と書いている。確かに，本拙稿の一つの結論として，近江商人のルーツは，百済からの帰化人たちを中心とする人々であったことを窺わせている。

実際，列島に，縄文・弥生時代にも大量の人的交流があったことから，百済から大量の人々が近江の地にやってきて骨をうずめたことは分かっている。

しかし，すべての近江人が商人になったわけではないし，そのずっと昔から住み着いていた住民といろいろ混ざり合って近江人とか近江商人が出来上がってきたのだと，筆者は考えたいのである。

近江商人の商人気質はどうだったのか

司馬遼太郎は，商人の定義をしている[31]。

> 商人的思考法とはなにかということを簡単に定義しておかねばならない。つまり形而下的思考法というか，右ノ品物ト左ノ品物ハドチラガドレホド大キイ，とか，ドチラガドレホド値ガタカイ，という具体的思考法の世界ということであり，商人的体質とはそういう形而下的な判断によって自分の身動きをきめる割りきった体質といっていい。

こうした商人的思考法というもの，また，日本人の商才というかビジネス感覚を持っていたことが，すでに室町時代にはっきりとあらわれているのである。

近江商人の宗教的背景

現行マーケティングは，宗教とは無縁なのであろうか。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が表出している。

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。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交わ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[32]。

経済学の方でも，寺西重郎（2014）が，「現代の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」とする一方，「商人の役割の重要性を強調する内容」の本を出版している[33]。

つまり，その「第 4 章　宗教の変化と経済社会システム―日本」において，以下の様に述べている。

> われわれの基本仮説は，仏教における易行化が，仏教の修行に代わる知の活用の方法として求道主義をもたらし，それが日本人の経済行動の特質の基礎をなしたということである。われわれの関心は経済行動であり，その場合求道主義には二種類のものがあるということがとりわけ重要である。
>
> 第一は，製品生産の技術にかかわる職業的求道主義であり，第二は芸能や芸術・武芸などサービス生産にかかわる職業的求道である。以下で仏教の変化の経済行動への影響を考えるために，これら二種類の求道主義行動について考察を行うが，経済システムの形成にかかわって。二つの求道はともに大きな役割を果たした。
>
> 本書の分析ではとりわけ製品にかかわる求道の評価，とくにそこでの商業の役割に大きなウェイトが置かれる。この場合，そこから生まれる生産物の評価を行うのは消費者であり，そこでの重要な仲介活動が商業により行われる。一般に情報・交通や流通の未発達な経済では，求道の結果として生産された高品質の製品に対する需要は必ずしも十分ではな

く，その価値を正しく評価する消費者を見出すには，商業・商人の力が不可欠である。以下では，交通や情報の流れの不完全な社会において，商人の力が正しい評価者である消費者を見出した過程を，中世における隔地間取引などの流通の特徴に注目しつつ明らかにする。商業のおかげで生産にかかわる求道は高品質品生産という特質を獲得しえたのであり，商業が的確に製品を評価しうる消費者・需要者を生産者に結び付けた結果としてわれわれの言う需要主導型経済システムが成立するのである。すなわちここでは，ものづくりという生産の特質は商業の力によって成立するのであり，このことの認識が極めて重要である。

ついでに，この商人重要説は，経済活動における商人世界の重要性を指摘した，ノーベル経済学賞の受賞者，J. R. ヒックスの主張と合致するものである。

商の力を説いた，J. R. ヒックスの世界

経済学とマーケティングの関係を研究していると，なんとなく，アダム・スミス，モンテスキューまで遡る。これは 18 世紀のイギリスやフランスにおける著作である。当時は，“*merchant*”（商人）や“*commerce*”（商）の世界であった。

18 世紀の後半には“*commerce*”（の言葉）が衰退し，代わって“*business*”（の言葉）が台頭している。19 世紀から 20 世紀にかけて“*business*”や“*marketing*”，“*management*”の問題が浮上し，それらの研究も盛んになる。

一方，アダム・スミスやモンテスキューは，商の重要性を認識していた。しかし，経済学では商人や商は消えている。一般均衡理論などへ傾斜していったのである。

通常経済学では，消費者も企業もそれぞれの権化か社会平均的な消費者や企業を取り扱うと考えられており，個別主体の多様性については対象とされていない。その結果，どうしても実際の問題を経済学の範疇で解決しようとする際，分析が不十分に感ぜられる面もでてきた。それを補う研究が必要ではないかと考える向きも出てきた。コトラー等の経済学を実践に適応させたいと考える一派である（行動経済学もそうである）。

つまり，マーケティングの重要性を前面に出しながら，実際には経済学の問題部分を補なうというわけである。

マーケティング分野（戦略論）で世界的なベストセラー“*Marketing Management*”[34]，“*Principle of Marketing*”等を書いているコトラー（Philip Kotler）は，近年，「自分は経済学で足りない部分を補ってきたのだ」と吐露している[35]。そのためか，コトラーは，「マーケティング学」を興していない。

実際，マーケティングは実務面の適応性ばかりが強調され，学としては認知されていない面がある。マーケティングが一般的な意味で未だ体系化されていないこともある。

経済学の一部とした方が楽であるということかもしれない。しかし，マーケティングを研究してきた者にとっては，やはり学問として考えたいということである。

それなりに調べてみた範囲では，筆者は，未だマーケティングは明確に体系化されていないと感じている。実際はどうなのか，学問にできるのか，できないのか，自分なりの検討が必要と考えて検討を始めるに至っている[36]。

ところで，アダムスミスやモンテスキューは，商の重要性を認識していた。二人とも著書の大部分が商（commerce）に関する記述で埋められている。しかし上記したように，そこから派生したと考えられる経済学では，商人や商はほとんど完全と言って良いほど消えてしまっている（一般均衡理論などへ引き継がれていった）。

その後，経済学の方で商や商人はどうなったのか。近代経済学でもほとんど表面には出

てきていないとずっと感じてきた。門外漢には，演繹的論理や数式展開が目につく学問へ傾斜しているように見える。今日の例えば新古典派総合の経済学でも，かつて社会科学の中でももっとも美しい理論と言われた，〈需要の法則〉を説明する「無差別曲線の理論」や「リビールド・プレファレンスの理論」，「一般均衡理論」の延長線上で研究しているように見える。

筆者が，20 世紀に入って経済学の方で，商やマーケティングとの関係を論じているものはないかと探していたとき，J. R. ヒックスの著書にぶつかった[37]。

ヒックスの『経済史の理論』(1969) の訳本に初めて接したとき (2009. 9. 30，69 歳)，筆者自身驚きを禁じ得なかった。早速，図書館で原書を借りてきて，訳本と対比させながら読んでみた。

本文も読み進んで行くうちに，後にみるごとく驚かされたが，特に，訳書の方の「訳者あとがき」が強烈なパンチであった。

> 『経済史の理論』が公刊された当時はまだそれほど明確であったとはいえないが，1965 年前後から『価値と資本』に代表されるそれまでのヒックス自身の著作を大きく修正ないし自己批判することがしだいに顕著となってきた（この点については，例えば根井雅弘『二十世紀の経済学・古典から現代へ』講談社学術文庫，一九九五年，一二四 1 一四五頁)。そのため，1972 年に「一般均衡と厚生経済学」に関する業績に対して，ヒックスにノーベル賞が授与されたことについて，ヒックス自身は「そこからすでに抜け出してきた仕事に対して栄誉を与えられたことについては，複雑な心境にある」と述べている。そして，ヒックスがこれまでの仕事から抜け出そうとする方向，すなわちヒックスの修正ないし自己批判の主要な方向は，「完全競争の仮定の一般的放棄」と「歴史的時間」の重視にあったのである。したがって，1969 年に公刊された『経済史の理論』は，まさに前期ヒックスから後期ヒックスへの転換を象徴する作品であったといって差し支えないであろう。
>
> 「ノーベル賞がこの仕事に対して授与されていた方が望ましかった」という思いを抱いている『経済史の理論』は，著者自身が述べているように，「小著ではあるがきわめて大きな問題を扱って」おり，空間的には「全世界にわたり」，時間的には「人類の全歴史過程」つまり「人類の最初の時代から，知られざる未来の発端である現在までを対象としている」。しかし，この書物はけっして経済史のすべての領域をカバーしているわけではない。
>
> ヒックスによると，経済史には二つの種類がある。第一の種類は，「生活水準」にかかわる経済史で，生活水準が「時間を通じてどのように変化し，また一つの住民，あるいはそのなかの一つの階級の生活水準が，同じ時点における他の住民や階級の生活水準とどのように違っているか」という問題を取扱い，大部分の経済史家が関心を寄せているものである。しかし，ヒックスは，この種の経済史の重要性は認めつつも，これには関心をもたない。ヒックスの関心は，第二の種類の経済史，すなわち「経済システムをつくり担っている人々，つまり「経済人あるいは経済計算を行なう人間の出現」，いいかえれば「より狭い意味における経済活動の出現」にかかわる経済史にある。
>
> そして，この第二の種類の経済史は，“経済人”が取引を行う場，あるいは「より狭い意味における経済活動が行われる場」，すなわち「市場」に主要な関心を寄せることになる。

これでノーベル賞が欲しかったという点は，「訳者あとがき」の中に出てくる論文によって，A. クラメールが明らかにしている[38]。

筆者が大学，大学院生のころ，新古典派経

済学が全盛期であり，ミクロ経済学として，P. A. サムエルソン（Paul A. Samuelson）の“*Economics*”（1948）（『経　済　学』），“*The Foundation of Economic Analysis*”（『経済分析の基礎』），G. J. スティグラー（George J. Stigler）の“*The Theory of Price*”（1953）（『価格理論』），J. R. ヒックス（John. R. Hicks）の“*Value and Capital*”（1939）（『価値と資本』），“*A Revision of Demand Theory*”（1956）（『需要の理論』）等を徹底的に叩き込まれた（マクロ経済学理論では，J. M. ケインズの『一般理論』，G. アクリー（Gardner Ackley）“*Macro-economic Theory*”（1961）：倉林義正先生に君たちはマクロ経済学のよい解説書が出て幸せだと言わしめたもの）。

特に，ヒックスは，例えば，アダム・スミスの提起したという“*the law of demand*”（需要の法則）を古典派の効用可測性を前提にしなくても「消費者選択の弱公準」を使って“*indifference curve*”（無差別曲線）を導き出して証明するという，社会科学の中でも「最も美しい理論」を構築した一人と称えられていた。（後に，サムエルソンが顕示選好理論を出している）。若いころの筆者も，その理論構造を理解できたと思ったときはうれしさもひとしおであった。（筆者は，『経済学の基礎知識』（有斐閣）で「需要の法則」の解説を書いている）。

そうした功績に対し，72 年にノーベル経済学賞受賞というのも大多数の経済学者が当然として賛意を表したであろうことは小学徒にもうなずけるものであった。

ところがこの書物『経済史の理論』が，その功績を自身が否定したものというのだから驚きであった。

しかし，実際に，原書と訳書を対応させながら読み進むうち，筆者も，ヒックスの並々ならぬ研究姿勢と研究内容に敬意を表することになった。

近江商人と日本人の宗教

また，林　周二（1999）は，日本にはいろいろな宗教が入ってきたが，どれも一つにはならなかったが，どちらかと言えば，仏教は強く影響していると述べている[39]。

本邦社会の特異性

“日韓中の 3 国は，東南アジアのシンガポール辺りを含め儒教文化圏を形成し，地球上，欧州に次いで経済的離陸をするであろう”とは，一部の内外経済学者の間で指摘されたことであるが，その根拠は，儒教の教義が勤勉や倹約の徳を強く支持し，そのことが儒教圏社会を産業化へ導き易くするエートス的要因をなしているから，というのであった。

著者の考え方は上述の通説とはやや異る。たしかに漢・韓両民族は古来，儒教文化に深くどっぷり漬っていたが，日本人は（史実を顧れば判るが）民族的にそれほど儒教漬け一辺倒ではなかった。

大隈重信（1838–1922）は，日本人の伝統的思考は，諸氏百家でいうなら儒家ではなく法家のそれだと言い切っているが，これは卓見である。島国の日本人はそれぞれの時代ごと海外からさまざまな宗教や思想を輸入した。古くは仏教や儒教，さらに近代にはキリスト教やマルクス主義，さらにドイツ哲学や米国流のプラグマティズムなどの外来思想にも広く好奇心を示し，それらを皆少しずつ齧るように受容したが，そのどれか 1 つだけに深く染ることは決してなく，むしろそれらを片っ端から巧妙に“日本化”して採り入れた。**もし上述の幾つかの外来宗教・哲学・思想のうち，日本人が精神的に最も深く影響を受けたものを，あえて何か 1 つ選ぶなら，それは仏教であって，少なくとも儒教ではなかった。**日本人が漢・韓両民族よりも，遅れて出発し，しかも百年早く近世を卒業し，工業化に目覚め，海外貿易なども熱心に推進しえたのは，儒教的な保守的・農民的な文化に深く浸り込

まれなかった結果である。日本人には，大陸の両民族と相異り，産業的勤勉さ（industry）に対する素地がもともとあったのである。

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[40]。

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[41]。

ここで，日本のマーケティングは，宗教とは無縁なのか，そうでないのかを考えて見たい。

前述されたように，日本の経済システムには鎌倉新仏教がながれていると，寺西は語っている[42]。

筆者も，これまで「マーケティングと宗教の関係」につても検討してきている[43][44]。とりわけ，近江商人の宗教的背景に関心を持ってきている。「倫理・道徳とマーケティング学」では，「近江商人と仏教」との関係について検討している。

たとえば，一般的に言われている近江商人の商売のモットーは，渕上清二（2008）によって要約すると[45]，

＊　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」（CSR の源流）
＊　近江商人の雇用創出事業「あ助け普請」
＊　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。

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。

そこに仏教の存在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[37]。

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」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：梅原　猛（1980）の述べる，「空海の“来世でなく現世の生き方”を説く密教」の影響も強かったのではないか[46]）

つまり，梅原は，密教哲学の魅力を，次のように説く。

『世界というものはすばらしい。それは無限の宝を宿している。人はまだよくこの無限の宝を見つけることが出来ない。無限の宝というものは，何よりも，お前自身の中にある。汝自身の中にある，世界の無限の宝を開拓せよ』。そういう世界肯定の思想が密教の思想にあると私は思う。私が真言密教に強く魅かれ，現在も魅かれているのは，そういう思想である，と。

また，「近江商人のビジネス哲学」という題名で本を書いた作家童門冬二によると，江戸時代にも同じような家訓があったという[47]。

全体に，江戸時代の商家の家訓は，享保の時代からつくられはじめたという。享保時代というのは，八代将軍徳川吉宗が思い切った経営改革をおこなったときだ。そのときに，商人が呼応して，それぞれの「家訓」をつくったというのはおもしろい現象である。

近江商人もそれぞれ家訓をつくったが，有名なのは中井家の「金持商人一枚起請文」である。中井家もほかの近江商人の例と同じように，当主は同じ名を名乗ることをならわしにしていたが，この「金持商人一枚起請文」は，初代の源左衛門良祐が，寛政四年（1792），77歳のときに稿を起こし，90歳にいたるまで何度も書き直して完成させた。原文をそのまま掲げる。

もろもろの人々沙汰し申さるゝハ，金溜る人を運のある，我は運のなき抔と申す（す）ハ愚にして大なる誤りなり。運と申事ハ候はず。金持にならんと思はゞ，酒宴遊興奢を禁じ，長寿を心掛，始末第一に，商売に励むより外に仔細は候はず。此外に貪欲を思はゞ先祖の憐みにはづれ，天理にもれ候べし。始末と吝きの違あり。無智の輩ハ同事とも思ふべきか。吝光りは消えうせぬ，始末の光明満ぬれば，十万億土を照すべし。かく心得て行ひなせる身には，五万十万の金の出来るハ疑ひなし。但運と申事の候て，国の長者と呼るゝ事ハ，一代にては成がたし。二代三代もつゞいて善人の生れ出る也。それを祈候には，陰徳善事をなさんより全別儀候はず。後の子孫の奢を防（が）んため，愚老の所存を書記畢。

文化二丑正月　　九十翁中井良祐　識

現代にも通用するようなことがいくつかある。ひとつは，「金持になるのは運ではなく，長寿を心がけて始末をし，経営に努力することだ」という言い方だ。そしてこの始末はいわゆる「吝（ケチ）」とはまったく違うといっていることだ。倹約とケチの差は，「ムダをはぶいて，節約するという点では同じだが，後の金の使い方によって異なる」ということ

だ。金の使い方によって異なるというのは，「ケチは，節約した金を自分のために溜め込むが，倹約は違って，世の中のための出費を惜しまない」ということだ。現在でいえば，何でもリストラだといって節約一辺倒の緊縮経営をおこなうのが通り相場になってしまったが，倹約の場合は違う。「客のニーズの高いものは，場合によっては拡大再生産や新規事業を興す。そのための投資も惜しまない」ということだ。全体にパイが小さいから，そうい与経費を生むためにはそれこそ血のにじむような節約をおこなおうということである。そしてもうひとつ重要なことは，「経営の連続性・継続性」を重視していることだ。逆にいえば，「創業者一代では，決して安定した経営体になれない」ということである。この「連続性・継続性の精神」を具体的に示したのが，「当主は必ず同じ名を名乗る」というならわしではなかろうか。中井家は日野の商人だが，近江八幡の商人で，市田清兵衛の家則も有名だ。全文を掲げる。

一　御公儀よりの法度堅く相守り，御町内に対して無礼なき様，心得中すべき事。
一　商売は，以前より仕来りの作法を乱さず，同心協力して時の流行に迷はず，古格を守り申すべき事。
一　店中の傍輩は，和順謙遜を旨として，諸事倹約を心掛け，出入の者は老若男女を問はず，丁寧に取扱ひ申すべき事。
一　店の者は，都て幼は長に従ひ，手代は番頭に下知（指示命令）を請け，番頭は商売向一切，支配人の下知に従ふべき事。
一　若年の者は，支配人及び番頭たるを許さず，奉公人は中途より来る者にても，商向に相当の技倆ある者は，引き上げて重役に申し付くべき事。
一　奉公人中，縦令相当の技倆ある者にても，支配人番頭の下知に従はずして，気随我慢の者は，速に暇を遣し，替りの奉公人差入れ申すべき事。
一　金銀出入勘定の時は，支配人及び本頭立会にて相改め資本繰廻し方粗漏なき様心得べき事。
一　商売品に不当の利分を掛けざる様，時の相場によりて，一統申合せ時貨等は一切相成らざる事。
一　我家伝来の商売の外，別に新規なる商売を増加せんとする時，店中一統協議を遂げ申すべく，商品仕入の時にても，店中一統熟議の上，正当明白なる物品を仕入れ，曖昧なる物品は，縦令如何徳用にても仕入相成らざる事。
一　奉公人の仕着せは，二季に分ち，木綿麻布の外用ひざる様堅く相守り申すべく，支配人及び番頭は奉公人の等級を見計らひ順序を乱さず相渡すべし，奉公人中若し自信なる衣類を羞たる者は，篤と吟味の上支配人之れを取り上ぐべき事。

右の箇条各々堅く相守り，立身出世すべし。

別に解説の必要はないと思うが，順に要点だけいえば，最初に「地域内において礼節を守る」ことを求め，次に「不易を守って，いたずらに流行に迷うな」と戒め，「客を絶対に差別するな」と命じ，店内においては「秩序に従って行動すること」を求め，しかし「能力者は，年功序列を問わず抜擢する」ことを告げ，同時に「その能力を鼻にかけて，いたずらに秩序を乱す者はただちにクビにする」ことを宣言し，「いままでの経営に大きな変化をもたらすような事柄については，店全員でよく相談して決めること」を命じている。

いまは，「日本式経営はもう役に立たない」といって，多くの企業が従来のやり方を改め

たり，あるいは投げ捨ててしまっているが，この「家則」を読んでみると，いまの日本人がやっているような，「白か黒か」あるいは，「オールーオアーナッシング」などというような短絡した思考方法は取っていない。硬構造ではなくソフトな軟構造的思考方法を取っている。つまり，「組織の秩序は重んずるが，それにこだわらずに，能力者はどんどん登用する。しかしその能力者が能力をかけて，勝手気ままなふるまいをするときは懲らしめる」

「硬と軟の巧みなバランス」を考えていることがわかる。現代のように機械文明が発達していなかった時代だけに，余計，「チエ」を出していたのだ。近江商人の家訓に共通するのは，「信用・勤勉・始末」といわれる。信用を得るためには当然，「正直で堅実でなければならない」ということが求められる。すべて，かつての日本式経営の基盤になっていたものだ。この「不易」の部分を，すべていま役立たないというような決めつけ方をして，投げ去るのはやはり間違いだろう。

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[48]。

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[49]。

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。

おわりに

最近，アメリカの大学・大学院における顕著な動向を解説する本がでている。

一つは，前述された，ハーバード大学ビジネススクール（HBS）の3教授によって書かれたものである。

もう一つは，作家・コンサルタントの佐藤智恵が書いた『ハーバードでいちばん人気の国・日本―なぜ世界最高の知性はこの国に魅了されるのか―』（PHP新書，2016年）である[50]。

その中にある，金剛史を教える教授は，次のように述べているという[51]。

日本はとてつもない力を秘めた国です。政治システムも安定しています。経済状態が悪くなっても，暴力的な事件や，暴動が起きるわけでもありません。日本がいかに平和で安定しているかというのは，経済問題を抱える他国と比較してみればよくわかります。日本は『平和で安定した国家をつくる』という偉業に成功した国家なのです。

佐藤（智）は，作家・コンサルタントとして活躍する一方で，自身が留学した経験から，ハーバード大学・ビジネス・スクール（HBS）の授業内容ついて，とりわけ日本の国や会社経営者に関した授業の評判が非常によいこと

について書いている。なぜ評判が良いかを示す例をいろいろ取り上げている。

まず全般的に人気を集めているのが「歴史」の授業であるという。なぜビジネスを学ぶ場である経営大学院で歴史を学びたいと思うのかについて，HBS のある教授の言を引用する。

> 私が思うにその理由は，これから何が起こるのか，世界はどこへ向かっているのか，何をやればよいのか，誰もわからないからだと思います。インターネットの出現，中国の経済成長，気象変動……。現代は新しいことが次々と起こる時代です。一方でまったく先のみえない時代であることも事実です。不確実性の時代を生きている経営大学院の学生は，何か『確実なもの』を探していて，その一つが歴史だということです。

ビジネスの歴史を遡れば，当然，日本が注目されることになるということについて，別の HBS の教授の言葉を引用する。

> もちろん世界にはほかにも長い歴史をもつ国があります。でも考えてみてください。世界最古の会社はどこの国にありますか。日本です（執筆者注：金剛組，578 年創業）。日本の企業史は世界で最も長いのです。これほどビジネスの歴史を学ぶのに適した国はありません。アメリカ式ビジネスが永遠に主流であるとは限りません。ビジネスには盛衰があります。歴史から学ばないと，未来に対応できない。そのためには日本の歴史が世界に教えられることはたくさんあると思います。

佐藤（智）は，「アメリカの研究者や学生は，偉業に成功した国から，明日何が起こるかわからない時代を生き抜く指針を見出そうとしている」と結論付ける。

アメリカの学生・研究者が日本から学んでいることの「まとめ」として，

①不確実性の時代を生き抜くための指針として。

②人口問題，経済停滞……日本は世界の未来だ。

③豪快で存在感のある日本人経営者。

④じつはすごい日本人のリーダーシップ。

などを示している。そしてこれらから見えてくるものは，「ハーバードの授業から日本の真価がみえてくる」という。

こうして，「世界が絶賛した日本における奇跡のマネジメント」が具体的に紹介される。

また，歴史的に注目すべきことがらとして，

1）アメリカより 120 年前に先物市場を作った日本。

2）なぜ日本の商人は「つめかえし」を編み出せたのか。

3）徳川吉宗の視点から議論される米市場の是非。

4）欧米人と大きく異なった武士の金銭観。

5）18 世紀，日本人の知的水準は圧倒的に高かった。

などとまとめている。

1）については，「近代的金融システムの形成」として，大阪の堂島の米会所（1730 年開所）が取り上げられている。「堂島米会所よりも前に先物市場は存在しなかった」として，なぜそれができたかについて事細かに講義されているのだという。

この先物の取引については，経済学者の J. マクミランも引用している[52]。

：米国― 1792 年：　　日本―その半世紀前

当然，古でも，例えば，「西の空の夕焼けが美しいので，明日は遠出して狩猟だ」ぐらいは言っていたに違いない。生活と天候予測は切っても切れない糸で結ばれていたはずだからである。こうしたビジネスと天候との関係については，井原西鶴が，「江戸時代には先物

市場の投機で使われていた」と書いている。

井原西鶴「日本永代蔵　巻一」の話に登場する。「人々は，夕方の風，朝の雨といった空の状況をもとに投機しつつ売買を行った」という件である[53]。

> 惣じて北浜の米市は，日本第一の津なればこそ，一刻の間に五万貫目のたてり商も有る事なり。その米は蔵々に山をかさね，夕の嵐，朝の雨，日和を見合せ，雲の立所をかんがへ，夜のうちの思ひ入れにて，売る人有り，買ふ人有り。

こうして，佐藤（智）は，最終章で“日本人が気づかない「日本の強み」を自覚せよ”と述べて，６つの点に注意を喚起する。

(a) 世界有数のインフラストラクチャー技術。
(b) クリステンセン教授が讃えた日本のイノベーション。
(c) 人的資本……日本の強みは日本人そのものだった。
（ⅰ）高い教育水準，（ⅱ）分析的な特徴，（ⅲ）美意識，美的センス，（ⅳ）人を大切にするマインドと改善の精神，（ⅴ）環境意識と自然観（「道」の追求），（ⅵ）社会意識（近江商人の「三方よし」原理）。
(d)「快適な国」でありすぎるというジレンマ。
(e) 高齢化社会は千載一遇のチャンスだ。
(f) 手つかずのままで眠る若者と女性の能力。
(g) 世界はもっと日本のことを知りたがっている。

佐藤（智）は，本の最後に次の言葉で結んでいる。

> 欧米の金銭至上主義が限界を迎えるなか，日本人の果たす役割はますます大きくなっていくに違いない。ハーバードの教授陣がこれほどまでに日本を研究し，日本を高く評価しているのである。2016年にも，多くの教授が来日し，日本企業を訪問する予定だ。オペレーション，歴史，政治・経済，戦略・マーケティング，リーダーシップ……。すべての部門で彼らは日本の事例を探している。
>
> 私たちは自らの価値を認識し，もっと世界に発信すべきである。それが究極的には世界をよくすることにつながっていくことだろう。

以上，この本は，いささか，日本ビジネス持ち上げのきらいはあるものの，かなり本質をついた話や分析が展開されていると筆者は考えている。

ビジネスとは，利益の付く仕事である。冒頭に書いたように，大田によると，15世紀，海の商人はビジネス感覚を十分に備えていた[54]。

> （明の）都北京において銭一貫と交換して得た銀一両を，南京で売れば銭二貫となり，寧波（「明州」）では三貫になる。この銭三貫で生糸を買って日本で売れば儲けになる。
> 〈『大乗院寺社雑事記』永正二年（1505）五月四日条〉

しかし，室町時代は，海民のビジネス活発化だけではなかった。新しいビジネスを展開する近江商人が登場していたことである。

彼らは，童門冬二の『近江商人のビジネス哲学』にもあるように，「世間よしに結びつく“自利利他公私一如”の精神を持ち合わせていた。

つまり，前号でも明らかにしておいたように，ビジネスにおいて，WIN-WINの関係のみで行動する人々ではなかった[55]。

海民は，損得勘定中心のビジネスで交易を行っていた。しかしながら，近江商人は違っ

ている。おそらく朝鮮半島の百済あたりから入植してきたであろう帰化人中心の湖東の人々は，農地を持った農民でなく，海産物を生業にする海民でもない人々であった。しかしながら，利益を得なければ日常生活を営むことはできない。WIN-WIN-WIN，すなわち，「三方よし」を実践する商人になることだった。近場の生産品を仕入れたり，琵琶湖からの八幡堀を利用して物資を得て，天秤を担いで行商をすることであった。今日，これが近江商人の最大の特徴とされている。

ビジネスを実践するに当たって最も重要なことは「人」（人材と言い換えても同じ）である。マーケティングを学問にする場合でも，独自の概念が検討されねばならない。特に，人間概念は重要と考えられる。従来は経済学の借り物であった「企業と消費者とに分ける二分法」概念ではなく，独自の概念，たとえば，「統合的人間」概念が採用されねばならないと筆者は述べてきている。

歴史を遡っているうちに，近江商人の「三方よし」の原理は，ドラッカーの“*Management*”の考え方に酷似していると考えるようになっている[56]。

「三方」の一つ「世間よし」ということが，ドラッカーの「利益」概念である「社会的に許容される範囲での利益」と同じものと思われるからである。

マーケティングを，現代風に「徹底的に消費者の好みに合わせ製品を創ること」と解しようと，筆者の様に「自己のビジネスを探索し実行すること」と解しようと，それは日本では室町時代を中心とする中世期の社会に当てはまる行動原理だったと筆者には思える。

メソポタミヤの商人たちの活動が，やがて人類にとって最大の発明とされる「ビジネス・システム」を生み出すきっかけと言われているが，このときの社会は慣習社会であった[57]。

封建社会でも，資本主義社会でも，共産主義社会でもなかった。しかし，その後に現れるそれらのいかなる社会経済制度においてもビジネス（商人活動）は生き残ってきた。為政者たちは，その存在を巧妙に存分に生かしもした。そう考えると，室町の重商主義の社会はまさにビジネス活性化にもっとも相応しい時代であったといえるのではないか。

とにかく，ビジネスは，これからどんな社会が形成されようとも生き続けると考えられるのである。

前述したごとく，ノーベル経済学賞を受賞した理論経済学者の J. R. ヒックスも「経済学の歴史」を書いて「商人」の重要性を強調している。それよりこちらの業績でノーベル賞をもらいたかったと述懐している。しかし，このことは経済学の分野では無視し続けているように見える。

以上のことは，これも前述された，多くのビジネスマンを送り出してきたハーバード・ビジネススクール（HBS）の教授たちが指摘していることではないかと筆者は考えている。

そこでは，混乱した状況の中で，如何にビジネスは立ち向かって行くかの原理・原則，ないし方策について語られている。

そのため，まず第一の原理・原則に，倫理基準（morality）があると指摘している。米国においては，ともすれば，科学やビジネスには，宗教心がある場合は別として，倫理や道徳といったことを避けて通ることが当たり前のようになっていた。教授たちは，世界の先頭に立ってビジネスを展開していくに当たって，そこにこれまでの最大の欠陥を見出したということである。

また，ビジネスには，自己のみならず他の人々のことを十分に配慮しなければならという要素があることを改めて知らしめたということでもある。

こうして教授たちは，人間概念において，経済学における二分法やその他の範疇を抜け

出さねばならないことも指摘している。

何も分からない未来に向かって船出するビジネスは，「誠心誠意で正直に」で事に当たらねばならない。そのことが，結局は自己の利益と社会的利益の両方に益することになるとしている。

考えてみれば，このことは日本の室町時代にその源を辿ることができるものである。近江商人の「三方よし（われよし，相手よし，世の中よし）の原則」そのものである。

日本人（研究者も含めて）は，これまで，これが「ビジネスの原理」であり，「マーケティングの原理」であることを忘れがちであったといえよう。

仮に，この原則が HBS の教授たちの指摘に当てはまるとすると，米国は，日本から 400 年は遅れていることになる。逆に日本人は 400 年ぶりに教えられたと言っても過言ではない[58]。

現代の日本の姿は，ただ西洋文化の取入れのみに偏してきた結果と言ってもあながち間違いではないであろう。

注と参考文献：

（1）大田由紀夫（2021）『銭躍る東シナ海―貨幣と贅沢の一五～一六世紀―』，講談社選書メチエ，p. 32。

（2）元寇と倭寇（出典：『ウィキペディア』）

元寇・文永の役：

元寇（げんこう）とは，日本の鎌倉時代中期に，当時モンゴル高原及び中国大陸を中心領域として東アジアと北アジアを支配していたモンゴル帝国（元朝）およびその属国である高麗によって 2 度にわたり行われた対日本侵攻の呼称である。1 度目を文永の役（ぶんえいのえき・1274 年），2 度目を弘安の役（こうあんのえき・1281 年）という。蒙古襲来とも。

特に 2 度目の弘安の役において日本へ派遣された艦隊は，当時世界最大規模の艦隊であった。

倭寇：

一般的には 13 世紀から 16 世紀にかけて朝鮮半島や中国大陸の沿岸部や一部内陸，及び東アジア諸地域において活動した日本の海賊，私貿易，密貿易を行う貿易商人に対する中国・朝鮮側での蔑称。

（3）柳田国男（2010）『海上の道』，（1978 年初版），岩波文庫，pp. 43–51。

大づかみな見越しを試みるならば，舟はもと内地の小さな白水の上で，発明せられたものであったとしても，是が大陸の沿海地方にまで，移し用いられるようになるのは容易でありまた自然である。ただあの茫洋たる青海原に突き進み，ことに一点の目標もない水平線を越えて行こうとするには，ちょうど殻近代の航空も同じように長期の経験と準備と，また失敗とを重ねすげならなかったのは当然であろう。帆というものの考案も，早く始まっていたことは疑われないが，その構造と操作の方法が，完備したのは近世のことであった。四面海に囲まれた日本のような国ですらも，まだ老翁の記憶の境まで，その利用は単純を極めており，前代文献の書き伝えたかぎりでは，舟はただ磯づたいに漕ぎめぐり，たまたま二つの海角の間を直航するときだけは，マギルと称して帆を用いたが，是は素よりその日の風次第であった。

……

もしも漂着をもって最初の交通と見ることが許されるならば，日本人の故郷はそう遠方でなかったことが先ずわかる。人は際限もなく椰子の実のように，海上にただようては居られないのみならず，幸いに命活きて，この島住人に足るという印象を得たとすれば，一度は引き返して必要なる物種をととのえ，ことに妻娘を伴のうて，永続の計をたてねばならぬ。そういう企画の可能なる場合は限られており，したがってまたその条件の具わった海辺を，見つけることもさほど困難ではない。動力航行の時代に生まれた者が，最も見落しやすい一事は，昔の船人の心長さ，種播く農夫の秋の稔りを待つよりもなお久しく，年に一度の往復を普通としていたことである。

是が習性となったと見るのは気の毒だが，近世の鳥島漂流談などにも，三組の難船者が協力して島を脱出するのに，その中の最古参は二十年以上も忍耐して，機会を待っていたという例がある。僅かな食物を見つける以外に，何一つ身を労することもなく，ただ一心に風と潮合いとの便宜を観察して，時節の到来を狙っていたという根気のよさは，おそらくは東洋の魯敏保の特性であって，距離がもっと近く船の修理に堪えるものがもしあったら，無論それよりももっと早く，故郷の浜に還ることも不可能ではなかっだろう。

そこでいよいよ私の問題の中心，どうしてそのような危険と不安との多かった一つの島に，もう一度辛苦して家族朋友を誘うてまで，渡ってくることになったのかということになるのだが，私は是を最も簡単に，ただ宝貝の魅力のためと，一言で解説し得るように思っている。

（4）藤田英夫（2003）『物流理論が縄文の常識を覆す―遮光器土偶はインド文明の遺物―』，東洋出版，p. 20。

（5）松木武彦（2007）『列島創世記―旧石器・縄文・

弥生・古墳時代―』（日本の歴史（一），小学館，pp. 164-165。

水稲農耕の伝来

以上にみてきたように，西日本，とくに北部九州から瀬戸内にかけての地域では，遅くとも約 4000 年前の縄文時代後期中ごろには，イネおよびほかの穀物・豆類などからなる植物栽培の比重が高い生業と，簡素な什器を用いる生活が広まっていたようだ。これらの要素はいずれも，大陸，とくに朝鮮半島との共通性が高い。縄文時代後期以降に本格化した寒冷化に伴って人口の流動が激しくなったことを背景に，列島と半島の間でさかんな人の行き来が生じ，それを媒介にして，このような文化の相同化か進んだのだろう。先に述べた東日本からの人びとや文化とともに，海の向こうからの人びとや文化もまた，西日本に流れ込んだのである。

このような，東西からの人や文化の西日本への流入には，縄文時代後期から晩期までの間に何度かの波があっただろうが，そのなかでも以後の日本列島の歴史にもっとも大きな影響を与えたと考えられているのが，約 2800～2700 年前のこととされる，朝鮮半島南部からの水稲農耕の伝来だ。これをもって弥生時代の始まりとする研究者も少なくない。ではなぜ，何度も生じただろう人びとや文化の流入の波のうち，とくにこのときの波が，時代の画期となるほどの強いインパクトをもったと考えられているのだろうか。それを具体的にみていこう。

このときに朝鮮半島南部から渡来して日本列島に住みついた人びとのものと考えられるムラが，北部九州の玄界灘沿岸に点々と現われる。そのもっとも典型的な例とされる佐賀県唐津市茶畑遺跡では，水田の痕跡のほか，伐採用の大型で重たい磨製石斧，加工用の小型の磨製石斧，イネなどの穂摘みに使ったらしい磨製石庖丁，鋭い刃のついた磨製石剣・石鏃といった武器などがみられる。

また，菜畑遺跡では見つかっていないが，ほぼ同じ時期の福岡市那珂遺跡・江辻遺跡などでは，ムラを囲む環濠が確認されている。さらに，磨製石剣・石鏃を副葬した墓が，北部九州でもやや西寄りの地域を中心として発見される。そのなかには，墓穴の上にムラを囲む環濠が確認されている。

さらに，磨製石剣・石鏃を副葬した墓が，北部九州でもやや西寄りの地域を中心として発見される。そのなかには，墓穴の上た道具や武器や施設は，いずれもそれまでに大陸から朝鮮半島南部に伝わったり，朝鮮半島南部で発達してきたりしたものだ。水田をつくる技術や，ムラに環濠を巡らせて守りを固める思考をもつ人びとが，そのための道具や武器を携えて，朝鮮半島南部から北部九州に移り住んだことは疑いない。

（6）松木武彦（2007）『前出書』，pp. 325-326。

（7）網野善彦（2017）『日本社会再考―海からみた列島文化―』，ちくま学芸文庫，pp. 54-55。

これまでしばしば「海民」という語を用いてきたが，それは海をおもな舞台として生きる人々が，漁撈はもとより，岩塩を産しない日本列島では海水からの製塩を行い，船を操るのに巧みで，海・潟・湖・川を通じて広域的な交流，物資の運搬に従事し，早くから商業活動にたずさわるなど，多様な活動を総合的に展開してきた，という事実に理由がある。

これは，「漁民」の語ではとうてい表現し難い実態であり，もし「海人」を「平地人」「山人」と同じ用法で用いるならば，これも的確な用語となりうるが，「海人」はしばしば「あま」と読まれることによって，限定された潜水を行う海民のみをさすと理解されやすいため，現在の歴史学界ではなお市民権をもったとはいい難い「海民」の用語をあえてここでは使用した。また，「潟の民」「湖の民」「川の民」と呼びうる人々も，もとより存在し，そこには海とはまた異なる問題のあることを十分考慮に入れなくてはならないが，いまは煩いを避けるために，あえて「海民」の語でこれらを代表させておきたい。

この言葉は，漁撈・製塩等が多少とも専業化した時期から用いることが許されよう。とすると，縄文後期から関東・東北ではじまる土器製塩はすでに交易を前提とするといわれ，渡辺誠も縄文時代から漁撈の専業化を指摘しているので，海民の語をここまで遡らせることは可能である。この時期から確認されている船による広域的交流もまた，これらの人々の担うところだったと思われる。

弥生時代に入れば躊躇なく「海民」を考えることができるし，それはむしろ必要ですらある。漁撈・製塩はもとより，中国大陸，朝鮮半島，列島の島々の間の海を通じての交流を担ったのは，間違いなく「海民」であった。そして前述したような律令国家の国制によって，一時期，規制をうけることもあったとはいえ，その活動はさらに広く展開していった。元来，漁撈・製塩は当初から交易を前提としており，日本列島における最も早い商業の担い手は塩商人，ついで魚貝商人だったと考えられるが，こうした海民の職能の分化もしだいに進んでいった。

11 世紀後半，西日本にはその主たる職能を通して天皇・神仏に奉仕・直属する供御人，神人，寄人が現れてくるが，塩商人，魚貝商人，廻船人などを主要な職能とする有力な海民も，こうした称号を与えられ，百姓と区別される立場に立った。ただ，実態に即してみると，これらの人々も，なお漁撈・製塩と未分化であり，逆に出挙（すいこ）＝金融を行う場合もあったのである。そして百姓の海民も，移動性をまだもっていたとはいえ，しだいに浦・浜・津・泊などに安定した集落を形成し，さきのような多方面での活動を活発に展開していた。それとともに，海民を下人として従え，百姓の海民を支配する海の領主ともいうべき有力者が姿を現す。供

御人・神人のなかにもいたとみられるこうした人々は，津・泊で徴収された津料・勝載料（しょうさい）などの関料＝交通税，商業・貨物税の徴収にもあたったと思われる。

（８）網野善彦（2017）『日本の社会再考―海からみた列島文化―』，（初版（小学館刊行）は 2004 年とのこと）ちくま学芸文庫，pp. 264-270。

廻船と廻船人

これまで，平安末・鎌倉期の水上交通については，戦前，若くして世を去った徳田信一の労作『中世における水運の発達』が，驚くべく網羅的に蒐集された史料に基づく体系的な叙述によって，基準的な役割を果たしてきた。

戦後の復刻にあたり，豊田武はそれにさらに補足を加え，新城常三も主として荘園年貢の輸送に焦点を合わせ，つぎつぎに力作を発表しており，さらに小葉田淳を中心とする日本海の水運，河合悦治による瀬戸内海の交通についての研究も進められ，この時期の日本の沿海で展開された水上交通の実態は，すでに細かく明らかになっている。

このような先学の研究に，史料のうえでつけ加えるべきことは，もはやほとんどないのであるが，しかし反面，最近の各地での活発な発掘，その成果に基づいて中世考古学が明らかにしつつある新たな事実は，平安末・鎌倉期の水上交通を，間違いなくこれまで以上に大きく評価すべきことを文献史学に要請しているといわなくてはならない。

たとえば常陸についてみても，9 ～10 世紀ごろの猿投窯（豊田市），12～13 世紀ごろの瀬戸の窯で焼かれた焼物が，相当量流入しているといわれており，こうした国内産の焼物のみならず，中国の陶磁も，陸奥の七北田川（宮城県），十三湊（青森県）にいたるまで，驚くべき広さにわたって出土しているのである。これらの焼物は，もとより陸上交通によって運ばれた場合もあろうが，多くは河海の水運によって，かなり大量に輸送されたと考えるほうが自然であろう。

すでにさきの先学たちの紹介，使用した諸史料からみても，こうした水運を推測することは可能と思われるが，ここでは，考古学の新たな成果を前提としてこれらの史料を見直しつつ，最近知り得た若干の史料を加えて，あらためてこの時期の水上交通について，常陸を終点とする東海道の海の道に一つの焦点をあてながら考えてみたいと思う。ただ，問題の性質と，史料上の制約から，かならずしも常陸・下総にとらわれず，筆を全国におよばさざるをえないことを，最初におことわりしておきたい。

「海の行商」といわれる廻船と廻船人が，鎌倉期，すでに活発であったことは，徳田，豊田，小葉田などによって明らかにされている。徳田はその初見を建永元年（1206）に求め，そのころ和泉国大鳥郷高石・正里浦の白浜に，まれに「廻船之商人」が来着した事実をあげつつ，その活動は鎌倉中期以降，顕著になったと述べているが，しかしこれはもう少し遡ることができるであろう。

鈴木茂男，山本信吉がそれぞれ紹介した六曲屏風貼付の「高山寺文書」には，元暦年間（1184～85）の 11 月 23 日，紀俊守言上状が伝来しているが，そこで筑前国野介荘（福岡県）に対する兵根米の賦課によって住民が逃散したことなどを述べつつ，俊守は「御庄之習者，明年之二三月までも塩を売様二廻船仕候天随堪令弁済之例也，雖然今「依兵乱之故，鎮西不静候之間，百姓等も例時之方術計略尽候欺」と記している。この荘の年貢は米であるにもかかわらず，百姓たちが塩浜で生産した塩を売って，これを弁済している事実にも注目しなくてはならないが，なにより「廻船仕候天」塩を売るのが「御庄之習」といわれている点に目を向ける必要があろう。塩を生産する人が塩商人として瀬戸内海で活動していることは，すでに 9 世紀末に確認できるので，この場合も，製塩に携わる百姓自身が廻船をしたとみても決して不自然ではないが，廻船がすでに独自にこの辺で活動しており，塩作り，塩商人もその一翼を担っていたとする見方も，また成り立ちうるであろう。いずれにせよここに，「廻船」といわれるほど規則的な船の往来があったことは確実で，廻船の初見は少なくともここまでは遡らなくてはなるまい。

これについで，さきの建永元年の「廻船之商人」が現れるが，それからさほど降らぬころ，貞永元年（1232）以前のある時期，日吉社聖真子神人・殿下御細工をも兼ねる灯炉供御人＝鋳物師が，諸国七道に赴き，「廻船の荷を以て，泉州堺津に付」けたところ，その「廻船荷」を無道にも点定された，と蔵人所に訴えている。この人々が，左方作手とも，廻船鋳物師ともいわれ，廻船によって諸国七道を交易往反していたことは，嘉禎二年（1236），宝治二年（1248），弘長二年（1262）の蔵人所牒によって明らかであるが，注目すべきは，そのさいとくに煩いなく通行するごとを認められた諸関が，門司・赤間・竈門から日本海側の嶋戸，出雲の三尾（美保）にまでおよんでいる点である。この廻船が畿内を起点として，瀬戸内海から山陰地方にまでその航路をのばしていたことは，これによって明らかといわなくてはならない。そして廻船鋳物師＝左方作手が鎮西鋳物師をも含んでいた事実から，一方の航路は当然北部九州におよんでいたと思われる。

さらに見逃してはならないのは，この廻船鋳物師が鍋・釜・鋤・鍬などの鉄製品だけでなく，河音能平も注目しているように，熟鉄，打鉄などといわれた原料鉄を輸送・交易していた事実である。鉄製品のうちの釜が，製塩のために使われたのではないかと，別に推測してみたことがあるが，それだけではなく，この廻船は山陰・山陽道で生産される原料鉄を各地に配給するところに，その重要な機能があったと考えなくてはならない。

このように，塩と鉄について，まず廻船が現れてくるのは，もとより偶然ではなかろう。この二つの生産

物が最も早く，また最も広く流通し，交易されるのは，おそらく多くの諸民族に共通した現象であろう。鋳物師の場合，もとより自ら船を操ったのではなく，廻船にその荷を積載していたのだと思われるが，実際，すでに鎌倉中期には，たんに塩や鉄だけでなく，他の産物をも積載・輸送する廻船そのものを，その生業とした「職人」―廻船人が見いたされるのである。

……

前述した灯炉供御人は，暦応五年（1342）にも蔵人所牒を与えられているが，このとき「燈炉御作手鋳物師鉄商人」が「鉄器廻船以下売買業」を全うするために，淀河の関々，大津，坂本の関の煩いを停止することを要求している点に注目する必要がある。

「鉄器廻船」が琵琶湖から淀河を通り，さきの瀬戸内海の廻船につながっていたことは，これによって明らかといわなくてはならない。

こうした廻船を担っていたのは「湖の民」たちであった。周知のように，湖北の菅浦は御厨子所（内蔵寮）供御人の根拠地であったが，この人々は漁業だけでなく，むしろ廻船を生業としており，南北朝期以降の菅浦は，もはや漁村というより港町といったほうがよいと思われる。また湖の南西の堅田に拠点をもつ鴨社供祭人も，漁撈上の絶大な特権を保証されていただけでなく，湖をけじめ諸国を往反して廻船を営み，北陸から山陰にかけての諸国にまで広範な活動を展開していたこともよく知られている。そしてこの供御人，供祭人たちの活動が平安末期にまで遡りうることは確実，と私は考える。

以上のように，おそくとも12世紀には，畿内・瀬戸内海・北部九州・日本海・琵琶湖を結ぶ廻船のルートが成立し，それは鎌倉中期以降，「職人」的な廻船人―「舟道者」によって担われるようになっていた，とみてよかろう（筆者注：新しい職業の生誕！！！！）。中世西日本の海上交通は，これまで考えられていたよりもはるかに早い時期から，活発かつ恒常的に展開されていたのである。

（9）安倍龍太郎（2021）「ふりさけ見れば（44）」『日本経済新聞』，2021年9月5日付（朝刊），（文化）28面。

「二人とも元気だ。兄は今年還暦になったのを機に職を辞した。帯麻呂（おびまろ）に家をゆずって隠居すると言っている」 帯麻呂は仲麻呂の弟で，近々美作守（みまさかのかみ）に任じられるという。「義姉上は近所の娘たちに機織りを教えておられる。難波津を出港する前に，ひとつ頼みごとをされた」「何でしょうか」「帰国の時は，わしの船に仲麻呂を乗せてほしいそうだ。そして無事に連れ帰ってくれと，手を合わせて頼まれた」「俺も船人（ふなびと）どのの船に乗せて下さい。料理でも掃除でも，何でもやりますから」 真備（まきび）も船人の操船技術と高潔な人柄に絶対の信頼を寄せていた。

船人は前回，養老元年（717）の遣唐使船の船長をつとめ，仲麻呂や真備らを無事に唐に送り届けたばかりではない。その前の大宝2年（702）にも，23歳の若さで船長を務めた。

粟田真人（あわたのまひと）を執節使（全権大使）としたこの時の遣唐使は，白村江の戦い以来断絶していた日本と唐の国交を正常化する，難しい任務をおびていた。真人らは無事に役目をはたし，大宝4年（704）4月には帰国の途につくことになった。ところがその直前，白村江の戦いで捕虜になり，唐で奴婢として働かされていた錦部刀良（にしごりべのとら）や壬生五百足（みぶのいおたり）らが救いを求めてきた。

しかし官戸（役所の奴婢）となった者を勝手に連れ帰ることはできない。唐と交渉して解放してもらうことも難しいと判断した粟田真人は，五百足らの要請を無視して出港するように船人に命じた。ところが船人は独断でこの命令に背き，唐に残って解放交渉を始め，慶雲4年（707）3月に捕虜10人を連れて無事に帰国したのである。（筆者注：原文の漢数字を算用数字に変換している）

（10）山崎正和（2011）『世界文明史の試み―神話と舞踊―』，中央公論新社，pp. 225-229。

知性発展の背景―交易

そのうえ船による航海は陸上の交通に比べて，単純な情熱や体力よりも合理的な知性の働きを多く必要とする。船長は風向きや潮目を読み，季節ごとに変わる気象を知り，帆と舵の微妙な連動に注意して操船しなければならない。さらに夜間の航海のさいには天測の能力が求められ，天文についての知識と判断力が不可欠となる。

船員たちも砂漠の隊商の一員に比べて仕事の専門性が高く，操舵や見張りや帆の調節など，違った作業を互いに連携しておこなわなければならない。航海はシステムを操る営みであり，少なくとも体力と同程度に知力に頼る仕事だといえる。

また航海の目的はおおむね交易であるが，他のいかなる産業に比べても商業が知的な営為であることは疑いない。それは取引と呼ばれ，利益を求める交換の営みだが，そのためにまず必要なのは感情ではなく冷静な知性だからである。旧著『社交する人間』にも引用したことだが，経済学者アルバート・ハーシュマンはこの点に関連して，十七世紀に「インタレスト」という言葉が特別の意味で多用されたことに着目している。インタレストは「関心」とも訳され，胸中でおのずから湧きあがる点で感情の一種にほかならないが，そのなかに最初から損得計算を含んでいるという意味で独特の理性的な感情である。

ハーシュマンはマキャベリを始めとする十七世紀の知識人が，とかく熱狂的な感情に走りがちな君主たちを牽制するために，彼らの心をこのインタレストに誘導しようと努めたという。怒りや誇りや欲情が君主を戦争へと駆りたてがちなのにたいして，「利益感情」とも訳されるこの感情だけは，彼らをおのずから平和な

取引に向かわせると考えられたからである。「君主は国民に命令し，利益は君主に命令する」という箴言が十七世紀前半に生まれ，あのモンテスキューも「商業は自然に人びとを平和に導く」と述べていた。
（筆者注：アダム・スミスの「見えざる手」（an invisible hand）と同じ内容を表している）

（11）網野善彦（2008）『日本の歴史をよみなおす（全）』，ちくま学芸文庫，pp. 399-405。

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，とんでもないとと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。

(12) 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。
(13) 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，pp. 1-3。

したたかな債務者たち

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家直臣（しょうぐんけじきしん）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。

（14）村井章介（2013）『増補　中世日本の内と外』，ちくま学芸文庫。

（15）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。

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。

（16）大田由紀夫（2021）『銭躍る東シナ海―貨幣と贅沢の 15～16 世紀―』，講談社選書メチエ。

1．大陸における贅沢風潮（pp. 14-15）

分を越えた派手な消費

『明憲宗実録』（以下，歴代『明実録』は「『明実録』」と略記する）には，つぎのような為政者の憂慮を記した一節が残されている。

> ちかごろ北京城の内外で人々は贅沢を好み，貴賤を問わず，みな金欄や宝石を身に着け，服装がみずからの分限を甚だしく越え，どの宴席でもいつも盛りだくさんの料理や菓子などが並べられ，上下のものはみな（こうした振る舞いを）見倣い，贅沢の風が常態化している。民の生活困窮はこれが原因である。　〈『明実録』成化六年（1470）12 月庚午条〉

1470 年頃の北京における贅沢風潮の高まりを記した引用史料では，金糸を織り込んで文様を描いた派手な絹織物である金欄（「織金」）や高価な宝飾品の着用など，「貴賤を問わず」に広がる身分秩序を逸脱した派手な消費を追求する市民の行動が批判的に綴られている。実は明朝中国ではこのような贅沢（奢侈）の高揚について言及する史料が一五世紀後半から目立つよう

になるのだが，この種の現象は明の国都・北京でいちはやく出現していたのである［邱仲麟 1992］。

明朝の空白期（pp. 19-20）

中国内の奢侈的消費の高まりは海外交易の動向にも少なからぬ影響を与えた。もともと明朝成立当初の洪武年間（1368～98）以来，沿海部での倭寇の跳梁（いわゆる「前期倭寇」）などの理由から，政府は民間人の海外渡航や国外での交易を禁じ，また海外からの民間商人の私的来航を拒絶する「海禁」政策を実施していた。みずからが承認する政権の公的使節だけの来航を容認することで，明朝は海外との通交・交易を朝貢のみに一元化する体制（「朝貢一元体制」）を敷いた。

このため，15 世紀中葉になると，東南アジア地域からの来航船が極端に少なくなり，それとともに南海方面への中国製陶磁器の流入も激減していった。その結果，この時期に比定される東南アジアにおける遺跡や沈没船の発掘・引揚品から中国陶磁が姿を消してしまう（欧米の研究者たちは，これを“Ming Gap〈明朝の空白期〉”と呼ぶ）。この事象に関してもっとも明瞭な様相を教えてくれるのが，南シナ海域で発見された沈没船からの引揚品に関する調査結果である〔Brown 2009・2010〕。

これによると，14 世紀前半までは積載陶磁器のほとんどを占めた中国陶磁（浙江龍泉窯の青磁や江西景徳鎮の青白磁，福建産の白磁・青磁など）は，1368～1430 年頃の沈没船でその占有率が 30～40％に落ち込み，1430～87 年頃のものは約 5 ％まで減少する。この中国陶磁の空白を埋めるため，かわってタイやベトナムで焼かれた青磁や青花（染付）などが東南アジア各地に輸出され，沈没船から多数引き揚げられるようになる。

また，ジャワ島東部のトロウランや西部のバンテン，マレー半島南端のシンガポールなどの陸の遺跡でも，やはり明代初期～中期の陶磁器の出土は少なく，逆にタイ・ベトナム産陶磁が中国のものを数量的に上まわって出土する状況で，沈没船の引揚品とおおむね同一の傾向が認められる。9 世紀以来アジア海域で活発に取引された中国の代表的交易品である陶磁器の出土状況が端的に表しているとおり，中国と東南アジアとの交易関係は明朝の海禁によって希薄になったのである。

ところが，倭寇の跳梁が終息して明の海禁も弛緩する一四七〇年代前後から中国沿海部において禁令を犯し，東南アジア方面へ渡航して密貿易（南海貿易）を行う動きが活発となる。当時の南海貿易の興隆について語る史料をつぎに示そう。

○成化・弘治の頃，豪門・巨室には，時に大船に乗って海外で貿易する者がいた。

〈張雙『東西洋考』巻七「餉税考」〉

○（杭州西興駅の役人・顧壁，曰く）……我が国の蘇州・杭州および福建・広東の民間貿易船は，占城国や回回国の地に行き，紅木・胡板・番香を買い付け，船（の往来）が絶えない。

〈崔溥『漂海録』巻二，弘治元年（一四八八）二月一〇日条〉

引用した史料の内容をまとめると，つぎのようである。成化・弘治年間（一四六五～一五〇五）頃から中国沿海の寧波・福建・広東などが南海に向かう交易船の出航する主要港市となり，ベトナム中部の占城（良質な香料の集散地）や「回回国」（イスラム系港市のマラッカあたりを指すか？）などの東南アジアの交易拠点に渡航して活発な交易が行われていた，と。

当時の南海貿易は，沈香・胡椒などの香木・香辛料などに代表される「南蛮物」（東南・南アジア方面の物産）と，絹製品・陶磁器などを中心とする「唐物」（中国物産）との取引が中心であった。

一五世紀以来，東南アジア産の香料はユ上フシア大陸の東西でその需要を伸ばすが，なかでも中国は最大の需要者であった。

列島における唐物消費の拡大（pp. 31-32）

歴代の室町将軍は，宋元期の中国絵画をけじめとする唐物の蒐集に熱意を傾け，引用文にかあるように，自らの邸内に設けた寄合・遊興の場所である会所の座敷をさまざまな唐物により飾り立てた。

義満のあと，四代義持・六代義教をへて，八代義政までその蒐集は連綿と継続し，「東山御物」とのちに呼ばれる室町将軍家の唐物を中心とする一大コレクションが形成される（コレクションは義政以降の幕府衰退により散逸してしまうが）。室町将軍家の唐物蒐集に象徴されるように，列島の唐物需要は時を追って高揚する一方であった。

このような唐物賞玩の隆盛を歴史的な前提として，15 世紀後半に入ると，唐物の流入はさらに拡大する。まずこの時期には，良質で安価な唐糸（中国産生糸）が明朝中国の江南地方から大量に輸入され，これを用いた国産高級絹織物の織造が盛んになる。とりわけ，応仁の乱（1467-77）以降，京都の西陣が錦・綾などの高級絹織物の生産地として急速に台頭し，全国機業の中心地へと成長を遂げる（「西陣織」の登場）。このような趨勢のもと，列島では一種の「唐糸ブーム」が巻き起こった「佐々木銀弥　1977」。

ちなみに，中国製生糸は 15 世紀中葉の段階で日本において高い需要をすでにもっていた。永享四年度（1432）と宝徳度（1451-54）の遣明船で中国に渡航した貿易商・楠葉西忍の談話には，

（明の）都北京において銭一貫と交換して得た銀一両を，南京で売れば銭二貫となり，寧波（「明州」）では三貫になる。この銭三貫で生糸を買って日本で売れば儲けになる。

〈『大乗院寺社雑事記』永正二年（1505）五月四日条〉

とあり，遣明船貿易の際，大量の生糸が盛んに買われて日本へ持ち帰られた。その理由は「唐船の理（＝利）は生糸に過ぐべから」ずといわれるように，遣明船が将来した唐物のなかで，生糸がもっとも儲けの大きな商品だったからである（約5～10倍の純利益）。さきの引用史料が述べるとおり，日本船の入港地である寧波（にんぽー）は，口本にとって生糸をはじめとする唐物の重要な入手地であり，列島での唐物の消費拡大にも一役買っていた。

（17）高木久史（2020）『通貨の日本史―無文銀銭，富本銭から電子マネーまで―』，中公新書，pp. 9-14。
（18）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。
（19）ジェームス・バカン著（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。
（20）桜井英治（2009）『室町人の精神』，pp. 243-245。
（21）高木久史（2020）『通貨の日本史―無文銀銭，富本銭から電子マネーまで―』，中公新書，p. 39。
（22）村井章介（2013）『増補　中世日本の内と外』，ちくま学芸文庫。
（23）林 周二（1999）『現代の商学』，有斐閣，pp. 122-124。
（24）大田由紀夫（2021）『前出書』。
（25）童門冬二（2012）『近江商人のビジネス哲学』，サンライズ出版㈱，p. 177。
（26）前掲(10)に同じ。
（27）司馬遼太郎（2010）「近江商人を創った血の秘密」『歴史を紀行する』，文春文庫，pp. 60-61。
（28）「近江商人の出自に関する一考察」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第19巻第2号（2021年9月），pp. 39-65。
（29）森 浩一（2011）『古代史おさらい帖―考古学・古代学課題ノート―』，ちくま学芸文庫，pp. 224-225。
（30）関 晃（2011）『帰化人―古代の政治・経済・文化を語る―』，講談社学術文庫，p. 12。
（31）司馬遼太郎（2010）「近江商人を創った血の秘密」『歴史を紀行する』，文春文庫，pp. 60-61。
（32）橋爪大三郎（2013）『世界は宗教で動いてる』，光文社新書，p. 4。
（33）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。
（34）たとえば，
Kotler, Philip and Kevin Keller (2015), *Marketing Management*, 15th Edition, Prentice Hall.
（35）Mazur, Laura and Louella Miles (2007), *Conversations with Marketing Masters*, John Wiley & Sons, Ltd.（木村達也監訳（2008）『マーケティングをつくった人々―マーケティング・マスターたちが語る過去・現在・未来―』，東洋経済新報社，訳本，pp. 9-33。
（36）黒田重雄（2020）『マーケティング学の試み』，白桃書房。2020年9月16日発行。
（37）Hicks, John R.（1969），*A Theory of Economic History*, Oxford University Press Paperback.（J. R. ヒックス著（新保博・渡辺文夫訳）（1995）『経済史の理論』，講談社学術文庫。）
（38）Klamer, Arjo（1989），An Accountant Among Economists: Conversations with Sir John R. Hicks, *Journal of Economic Perspectives*; Fall 89, Vol. 3 Issue 4, pp. 167-180.
（39）林 周二（1999）『現代の商学』，有斐閣，pp. 108-109。
（40）Bower, Joseph L., Herman B. Leonard and Lynn S. Paine (2011), *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business*, Harvard Business Review Press, Massachusetts.（ジョセフ・バウアー＝ハーマン・レオナード＝リン・ペイン著（峯村利哉訳）（2013）『ハーバードが教える・10年後に生き残る会社，消える会社』，徳間書店。）
（41）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。
（42）寺西重郎（2014）『前出書』。
（43）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。
（44）黒田重雄（2021）「倫理・道徳とマーケティング学」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第19巻第1号（2021年6月），pp. 67-106。
（45）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，pp. 98-99。
（46）梅原 猛（1980）『空海の思想について』，講談社学芸文庫。
（47）童門冬二（2012）『近江商人のビジネス哲学』，NPO法人三方よし研究所，pp. 129-138。
（48）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。
（49）小倉榮一郎（1962）『江州中井家帖合の法』，（滋賀大学日本経済文化研究所叢書），ミネルヴァ書房。
（50）佐藤智恵（2016）『ハーバードでいちばん人気の国・日本 ── なぜ世界最高の知性はこの国に魅

了されるのか ──』，PHP 新書 pp. 223-226。

（51）金剛組

株式会社金剛組は，日本の建設会社である。578 年創業（古墳時代相当）で現存する世界最古の企業である[1]。〈ウイキペディア〉

（52）McMillan, John（2002）, *Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets*, W.W.Norton & Company, Inc.（ジョン・マクミラン著（瀧澤弘和・木村友二訳）（2007）『市場を創る─バザールからネット取引まで─』，NTT 出版，pp. 31-35）。

（53）井原西鶴（1686）「波風静かに神通丸」『日本永代蔵』，巻一（三）（堀切　実訳（2009）『新版・日本永代蔵─現代語訳付き─』，角川文庫，pp. 18-23。）

（54）大田由紀夫（2021）『前出書』，p. 32。

（55）「近江商人の出自に関する一考察」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第 19 巻第 2 号（2021 年 9 月），pp. 39-65。

（56）リチャード・スミス（長原　豊訳）（2010）「ドラッカーの先見」『現代思想』，Vol.38-10，青土社，pp. 114-140。

（57）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。

（58）黒田重雄（2020）『マーケティング学の試み─独立した学問の構築を目指して─』，白桃書房，序（p. v）。