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	日本における商人の活動史とマーケティング
著者	黒田，重雄；Kuroda，Shigeo
引用	北海学園大学経営論集，20(4)：141-171
発行日	2023-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

日本における商人の活動史とマーケティング

黒　田　重　雄

はじめに

筆者は，これまでマーケティングを学問にするべく考えてきている。マーケティングという言葉は20世紀初頭，米国（アメリカ）に生まれたということもあって，これまでの「マーケティングの定義」は，アメリカ・マーケティング協会（AMA）（日本はJMA）が作成したものを中心としている。これは一方で，「儲けるための技術」とか「儲けるための仕組み」とかの解釈がなされ，その結果，夥しいまでの「○○マーケティング」を生み出してきている。さらに，マーケティングによって何でも解決できるといった「打ち出の小槌」的な様相を呈するものまで現われてきている。

数あるマーケティング論者は，経営のかじ取りがうまくいかないのは，彼らの言うマーケティングをきちんとやっていないからだ，と断定するまでになっている。

筆者としては，この「定義」だけで出発している現行マーケティングは，「営業論」とか「経営戦略・戦術論」といった観点での論理性は有しているとは言えるかもしれないが，「学問」としての体裁を整えているかといえば，それは不十分としかいえないものであると考えている。

そこでもし，マーケティングを学問としたいのであれば，これまでばらばらに検討されて来た，（独自の）概念，定義，体系化，方法論などを一体的に検討しなければならいとする考えを持つに至っている。

マーケティングの定義について

そう考える過程で，「マーケティングとは何か」をもっと突き詰める必要があることに気が付いた。確かにマーケティングという言葉は，アメリカで生まれたが，それを生み出した状況は，世界的にもっと古くからあったのではないかということである。つまり，マーケティングを学問にするに当たっては，20世紀初頭前後からの考察だけではなく，もっと古い時代まで遡って歴史的考察を加えて見なければならないのではないかということなのである。

そうすると今度は，「ビジネス」というものの始まりに注目せざるを得なくなってきた。

つまり，人は生きて行くため，何事か仕事をしなければならない。そしてその仕事は，自給自足のためばかりでなく，「利益の付く仕事」（これを「ビジネス」と呼ぶ）をしなければならない。その「利益」でもって（さまざまな欲求に基づく）自己の生活を維持・持続させる物資（サービス）を購入するためである。

ここで重要なのは，自己の仕事で作ったモノ（自己がビジネスした結果である）を他者の作ったモノ（他者がビジネスした結果）と交換（取引）しながら自己の生活を支えて行かねばならないということである。つまり，この世界では，人は皆互いにもたれ合いながら生きて行かねばならないということなのである。したがって，現実世界では誰かが突出

した利益【この場合は「利潤」(gain)（収入－費用）と言い換えた方がよいかもしれない】を獲得することは出来ないのだという自覚が欠かせないのである。

「騙してでも，もっと儲けてやろう」とか「ぼろ儲けをしよう」と考えようなものなら，早速この世界から弾き出される運命を辿る（その後の交換・取引は誰ともできなくなる）ということなのである。

この場合の「利益」(profit）とは，ドラッカー流の「社会的に許容される範囲内の利益」概念を受け入れるということである。

そこで，筆者は，マーケティングの定義を，「人が他の人に受け入れて（購入して）もらえるモノ（サービス）を提供できるような“ビジネス”を探し，決定し，実行すること」として，概念，体系化，方法論を一体的に検討すると言う形で学問化を進めてきている[1]。

では，この「ビジネス」は，いつごろから始まったのか，という問題を解決する必要がでてくる。

人類最初の文明発生地は，メソポタミヤ地方であるとされている。もう一つの文明発祥地はナイル文明であろうが，実は，ナイル川は毎年定期的に氾濫して肥沃な土地が生まれ，大量の農作物の収穫を可能にしていた。古代エジプトでは，潤沢な農産物と他国の物財との交換によって，金銀財宝の獲得と恐らく多数の人を使ったであろう巨大なピラミッド群建設を可能にしたということではないかと想定されるのである。つまり，エジプト文明は自国の農産物と他国の物財との交易（貿易）による「益」によって生み出されたのではないかということである。活発な「交易」こそがエジプト文明を作り出した原動力ではなかったかということである。その後，歴史書などを見てもこの説は結構有力であることを確認している。

一方の人類最初の文明の発祥地，メソポタミヤではどうだったのか。ここはそれまでの狩猟採集生活から農耕牧畜生活への変換を人類最初に始めた地域として有名である。これも，エジプトのナイル同様，大河チグリス・ユーフラティスの氾濫を利用した農耕地であった。しかし，この大河がナイルとは違った様相を示していた。ナイルは定期的に氾濫したが，チグリス・ユーフラティスは不定期であった[2]。

氾濫しなければ農耕はできないし農産物もない。飢え死にを避けるため人々はどうしたか。食べ物を求めて，自分たちの持てるものを携えて，交換してくれる人々を探して彷徨い歩いた，であろう。もとより，どこに誰がいて，何を，いつ，どのようにして，求めているかも分からずにである。

彷徨いながらの物々交換を繰り返すうち，交換や取引を専門にするマーチャント（商人）が生まれる。エジプトでは権力者ファラオが交易の担い手を指揮したが，メソポタミヤでは交換や交易の担い手は個人としての「商人」たちであった[3]。

メソポタミヤでは農耕問題を解決し，生活物資を補うために「商人」が活発に活動し，「商」が最も古くから栄えた理由であった。メソポタミヤの都市ウルやウルクなどは，商人によって成り立つ街であった。シリアのスークの街，アレッポもそうであった[4]。

このうちウルク市では，最古の文字も生まれたとされている[5]。よく知られている楔形文字ではなく，絵文字であったが，なぜここで生まれたのかといえば，文明生活を維持，向上させるためには交易が必要であったところから来ている。メソポタミアを含めて古代オリエント世界では先史時代から交易が盛んにおこなわれ，黒曜石，大理石，アラバスター（雪花石膏），ラピスラズリ，孔雀石，各種の貝，木材などが求められた。そうした交易活動を記録として残す必要から生まれたのではないかという説がある。

「なにをどこからどれだけ持って来たか」

「誰となにを交換したか」といった記憶を目に見える形にし，そこから記憶を復元しようとする工夫から生まれたのが文字であったという。

以上のことから，マーケティングやビジネスというものを考察するに当たっては，人類が狩猟採集生活から農耕牧畜生活を始めたころまで遡る必要がある，と考えるようになってきている。

単純化すると，筆者は，マーケティングを「自己のビジネスを探究すること」と解していると考えている。

なお，コマースやビジネスに関してのさらなる考察については，筆者の別稿を参照されたい[6]。

筆者は，商人の歴史的研究は，日本のビジネスやビジネスマンの活動を紐解くことにつながる，と考えている。

また，本拙論での「マーケティング」とは筆者の定義に基づくものである。現行マーケティングの定義は「生産者が，消費者の求める物（サービスを含む）を提供するための行動ないし行動の全過程」となっている。これに対し，筆者のマーケティングとは，「自己のビジネスを探し，決定し，実行すること」であり，その場合の具体的な検討の一つとして現行マーケティングもあるとの考え方である。

こうした考えの基に，筆者はマーケティングを学問にすることを考えている。

「マーケティング学」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。したがって，その仕事をして他の人から対価とか報酬をもらうことである。

現在，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。

1．日本の歴史や日本における商人の歴史を研究することの意義

今日，日本中世における，いわゆる「商人」にかかわる諸活動・諸問題については，歴史家によって相当程度明らかにされてきている[7]。

各学問では，人間概念が前提される。経済学では「経済人」，経営学では「経営人」であるが，商学では「商人」（merchant）である。

一方，「商人」という存在については，経済学や，経営学においても登場するし，各国の歴史研究においても必ず登場し，その存在の重要性が強調されている。

極端な話，「商人」は，各学問の中心的役割を担わせられていると言っても過言ではない。

たとえば，西洋における，モンテスキューの『法の精神』やアダム・スミスの『国富論』も，「商」や「商人」の重要性を認識して書かれていた[8]。

二人とも著書の大部分が“commerce”（商）に関する記述で埋められている。しかし上記したように，経済学の父と言われるアダム・スミス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。

しかしながら，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[9]。

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 年 9 月），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，1995 年，124-145 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。

とにかく，J. R. ヒックスは，ノーベル経済学賞受賞者であるが，あるとき「商人」に関する本，『経済史の理論』を書いて，こちらで，ノーベル賞をもらいたかったと述べていたらしい。その点は，訳本の「訳者あとがき」の中に出てくる，A. クラメールの論文を筆者も確認している[10]。

また，日本の歴史を研究することの重要性について書かれたものに，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)がある[11]。

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[12]。

2. 世界と日本の商史の概観

今日,ビジネスとは,企業(人)が消費者(他人)に対して物やサービスを提供して利益を得ることである。ビジネス(business)という言葉は,19 世紀前半から頻繁に使われだしている。ビジネスと呼ばれる前は,コマース(commerce)といわれていた。

“commerce”という語は,17 世紀前半の文献に登場するが,アダム・スミスの『国富論』に登場した直後の 18 世紀後半には消えている[13]。

商人単独で商行為を行う場合は,“commerce”の世界であったが,商人が組織化されて企業が出てきるとともに,“business”の世界に取って代わられたと筆者は考えている。

「コマース」とは,基本的に,「人(merchant)が他の人々のために物やサービスを提供して利益を得ること」と解される(したがって,「ビジネス」は,(1 人で行う場合も含んで) 2 人以上によって組織された企業によって行われる利益獲得行動である)。

「コマース」の世界(アダム・スミスが“commercial system”と呼んだもの)は,遠く紀元前 4000 年紀に遡ると考えられる。

農耕発祥の地は中東の大河チグリス・ユーフラティス河畔のメソポタミヤ地方であるが,ここに世界に先駆けて,“merchant”(商人)が発生した“commerce”(商)の起源があるとされる。かつて,地球上の人類は狩猟採集で生活していたが,地域によって気候変動があって常に移動を余儀なくされられていた。1 万年前あたりから定住生活を始めている。メソポタミヤ地方では,紀元 8000 年ぐらいから農耕もはじまっている。

当然,人には“propensity to exchange”(交換性向)(アダム・スミス)もあり,物々交換

は数万年前から行われていたと想像されるが，これらの「交換」が「商」という言葉に代わったのはなぜかというに，交換が商人によってなされるようになったからである。

商人が生まれた経緯については，大河の氾濫の仕方が大いに与ったという説が有力である。大河の側に農耕が始まったが，河の氾濫が不定期であったため，氾濫がないとき農耕ができず，このとき人びとは生活物資を求めて遠くまで遠征した。こうして，遠距離交易が物々交換の利益を求める商人を生み出し，彼らの生きるための活動が「商の世界」の発達を促したのである。

時代が下って，紀元前 4000 年ごろの交換については，ルフランが記述している[14]。

> 物々交換，物と金，あるいは金と金の交換が行なわれるやいなや，取引が営まれる。人間につきものと思われるこの取引は，原始社会においても行なわれている。しかし原始社会においては，取引は細かい宗教的しきたりで取り巻かれていたが，社会学者は，これを解明しようと努めてきた。取引というものは，商人が現われるより前から存在していた。交換が行なわれるためには，かならずしもそれに活動のすべてをさく人間が必要なわけではない。長い間，人間は職業的仲介者なしに，余分に持っているものを，少ししか持っていないものと交換することで満足していた。しばしば遠路を経て，珍しいものや高価なものの輸送と供給を確保していた大商人が，小売りに限定された小商人以前に現われ，必需品以外の余剰物に対する欲求が取引を生じさせた。はるか先史以前から，実際の交換が大規模に行なわれていたことが知られている。

特に，黒曜石の交易が盛んであったことが各種歴史書に記述されている。

深見義一の「マーチャント小史」によると，「紀元前 3,000 年の頃，すでにメソポタミヤの商人たちは，いっぱしのマーチャント（merchant）たる性格を具えていたようである」と述べている[15]。

> 彼らは，その頃の一種の都市国家，ウル，ウルク，ラルサ，ニップールなどに，店舗を賃貸借し，羊毛・香辛料・ソーダ・銀・香油，さらには奴隷までも加えて，これを取り扱い，事務に習熟し，たがいに通信文を交わし，契約の締結に注意深く，訴訟に強かった。文字通り「口約より決済まで（from mouth to money）」の実行者で，契約の当初から，最後の貨幣の授受，決済までを滞り無く履行した。
>
> そして，紀元前 2,500 年頃までには，すでに結社の形態をも利用したとある。交換の用具には，寺院の保証する棒状刻印貨幣，たとえば，バビロンの寺院のシェケル（shekels of the Temple of Babylon）を用い，バザーで，現金に事欠く場合には，約束手形を渡すことも認められたという。
>
> 青銅製品はすでに開発され，商業旅行人は，小刀・針・鎌などを木箱に容れて，遠く巡廻した。相手方からは，その対価として，蜜・蝋・毛皮・奴隷などを受け取った。
>
> 紀元前 1,800 年ないし 1,200 年には，柄付きの大太刀が作られ，これが恐るべき武器となった。紀元前 1,000 年頃には鉄が開発され，メソポタミヤの工人たちは，軍万を供給し得たとある。

時代は下って，産業革命によって，ヨーロッパでは，大量生産体制がとられ，大量販売が必要となった。市井の一末端組織として細々と物資の提供の役割を担ってきた中小零細雑貨店や専門店では，大量商品を賄いきれなくなっていった。19 世紀半ばの 1852 年に，フランスのパリに最初の百貨店「ボン・マルシェ」が登場している。

映画「貴婦人たちお幸せに」（監督・脚本，

アンドレ・カイヤット Andre Cayatte，1943 年作品）は，その当時，花の都に出現した百貨店に来店する婦人や女性店員達と，その出現に困惑する商店街の人々の織り成す，人間模様を描いたものである。主人公の一人である商店主の反発の姿は，150 年の時を経て日本における大型店の進出に反対する地方商店街の状況を彷彿とさせる。

2―1．アメリカの商史―マーケティング・リサーチの誕生―

19 世紀半ばまでのアメリカはどうだったのか。当時のアメリカには，ヨーロッパとは違った流通構造が存在していた。先住民族としてのインディアンは，狩猟民族で一ヵ所には定住しないこともあり，荘園の成立しない土地柄であった。このため，手工業の職人が育ちにくい土壌であったことから，アメリカには，もともと諸道具や消費用製品の地域的自給自足体制がなかったといわれている。

中部・西部のフロンティアでは，農鉱業による経済的成功が実現して購買力も高まっていった。しかし，それに応ずる中小工業は未発達であった。やがて工業製品に対する国内消費需要が国内生産能力を上回ることになるが，その間の製品（供給）はヨーロッパよりの輸入で賄われていた。

一方，西漸運動は思うように進まなかったこともあり，中部・西部の農鉱民は広大な地域に散在していたにすぎない。消費者が散在しすぎると，個々人の所得が大きくても，小売店舗は成立しにくい（米国が車社会になるのは 20 世紀に入ってからである）。

また，メーカーの立地点は東海岸の北部地域に集中していたし，卸売商も東部に集まり，結果的に，小売商は駅馬車や列車に乗って大旅行しなければならないのであった。

このころの小売商といえば，“salesman”（セールスマン）と呼ばれる人々である。広大な国内を一周してくるのに長期間を要し，散在する消費者に対しては，年に 1， 2 回の訪問がやっとであったこと，一回に所持できる量も品揃えもそう多くはなかったことが想像される。それでも，メーカーや輸入商は自らセールスマンを雇用し，販売（sales）を委ねる手段を採っている。

初期のセールスマンは，単なる「説得専用要員」というのではなく，いわば「移動店舗」の役割を果たしていたのであり，販売と同時に商品輸送，すなわち「物流」の役割も担っていたわけである。メーカーは，セールスマンが独立店舗より統制し易く，したがって統制可能な販売ルート（流通チャネル）を確保できるという利点もあることから，出来る限り数多く雇用しなければならなかった。

こうして，19 世紀半ばまでの米国の流通は，ひたすら「流通空間の克服」に費やされていたといえよう。

19 世紀の半ばになって，国内に近代様式の消費財産業が出現する。これは，大規模工場よりなり，これによって大量生産体制が確立されている。このため大量販売も必要となり，百貨店，チェーンストアなどが各地に出店をはじめる。また，ほとんど同時に，通信販売業者も出現している。

このように，米国における大規模工場のはじまりは，ヨーロッパにおける地域的中小工業との長い間の競争を経て大規模化していったのとは様相を異にしている。とはいえ，この大規模な生産工場より生産される消費財をさばくため，百貨店はじめさまざまな業態を生み出して行ったことは確かである。

いずれにしても，米国では 19 世紀後半になって，それまでの流通空間問題はほとんど解消するとともに，一気に小売商業における販売競争へと突入していったのである。

それをまた，メーカー側が生産数量増大で後押しするという構図となっていったといえよう。

アメリカにおける「マーケティング」という言葉の誕生

前項でもみたごとく，19 世紀半ばあたりまでの米国の商業界の関心は，主として広大な地域に散在する消費者へ如何に「手渡すか」（delivery）であり，また「モノを如何に流すか」（distribution）だけを問題としていればよかった時代であった。

しかし，さらに購買力が増し，ついに米国東部に消費財を大量生産する大工場が続々出現する。しかも一斉であったため，販売競争は一気に競争激化の様相を呈することとなり，メーカーは，大量販売用の大量のセールスマンを雇用することになる。

ここで，移動途中の商品の持ち逃げや他のメーカーからの引き抜きといったセールスマンにまつわる問題も出てきて，メーカーは，「如何にセールスマンを操作するか」を考えねばならなくなった。この議論が「セールスマンシップ問題」へと発展している。

米国における流通研究の最初は，表向き「販売管理」ではあったが，実際にはセールスマンの管理を強く意識した「セールスマンシップ論」であったというのも頷けるのである。

競争激化とその後の社会・経済的変化により，「販売」（sales）は，製品差別化や市場調査を駆使したさらにきめ細かい市場対応をしなければならなくなっていった。そしてこうした内容を表すものとして「マーケティング」（marketing）という用語が作り出されたと考えられている。

田内幸一教授によると，1902 年にミシガン大学の学報で“various methods of marketing goods”という言葉の使い方がみられ，5 年には，ペンシルバニア大学で“The marketing of Products”というコースが設けられた，とある[16]。

つまり，それまで販売管理において重要視されていた，人的セールスマンシップと広告は，単なる販売計画の最終的表現に過ぎず，実際は，それが実行される前にもっとさまざまなことを考慮し，解決しておかねばならないことがあるという認識に端を発している。

1917 年にバトラー（R. Butler）は，そうした点に配慮した「マーケティング諸法」という書物を出版している。

販売店舗も各地域に設置され，19 世紀半ばには，“Macy”（百貨店，1858 年）が生まれている。また，広大な地域をカバーするため，“A & P”（通信販売，1869 年）や“Woolworth”（チェーン・ストア，1879 年）といった業態（販売形態）も出現している。

ただ，ここで考えておかねばならないのは，「マーケティング」の定義についてである。一般には，「生産者がいかに消費者の望むもの提供するか」であろうが，筆者はアメリカの歴史を考慮すると必ずしもそうならないと考えている。

理由はこうである。

アメリカの歴史では（『歴史手帳 2019』，吉川弘文館），1914～18 年に，「第 1 次世界大戦」が起こっている。アメリカも参戦している。勝利する側となり，国力が結構増大している。

1918 年に「スペイン風邪の大流行」が始まっている。これは，1918 年 3 月，アメリカ・カンザス州の陸軍基地で始まった。インフルエンザの症状を訴える兵士が続出。「3 月だけで 233 名の肺炎患者が出，うち 48 名が死亡していた」（アルフレッド・W・クロスビー「史上最悪のインフルエンザ」）。だが，この出来事は特段注目されることはなかった，という[17]。

忘れられたパンデミック

およそ 100 年前，人類は史上最悪といわれる感染症パンデミックを経験した。“スペイン風邪”とも呼ばれた新型インフルエンザだ。世界人口の 3 分の 1 から半数近くが感染。死

者は5000万～8000万人，最大で1億人という説もある。

そして，1929～32年に，「世界的経済大恐慌」(the Great Depression）が起こっている[18]。

1929年10月24日，ニューヨーク市場で株価が大暴落したのをきっかけに，世界的に深刻な長期不況に陥った。米国の景気後退は33年まで続き，30年代を通じて経済は沈滞した。米国では32年までに，株価は9割，実質国内総生産は3割下落。失業率は一時約25％まで上がり，賃金は大幅に下がった。フランクリン・ルーズベルト大統領（33～45年在任）はニューディール（新規まき直し）政策を掲げ，多額の赤字国債発行で資金を調達し，公共事業に投じた。

上述した深見義一（1971）によると，「当時のアメリカの不況は，1929年に比して32年の賃金収入に60％減，配当収入に57％減をもたらした。前者が労働階級の購買力の減退を示すとすると，後者は資本階級の購買力の減退を示すことになる」と述べている。

パンデミックがあって，大不況が来て，人々はこれからどう生きていくかを考える。

アメリカの場合，100年前，第1次世界大戦があって，スペイン風邪の大流行があって，大恐慌（大不況）が来て，路上での生活も止む無しとなっている。

ジョン・E. スタインベックの小説『*The Grapes of Wrath*（怒りの葡萄）』(1939年刊）は，当時の農民の悲惨な生活を描いたものと言われている[19]。

アメリカ合衆国の小説家ジョン・E. スタインベックの小説。1939年刊。オクラホマの農民ジョード一家は干魃と大資本の進出のために土地を追われ，ぼろ自動車に乗って豊かな土地と目されているカリフォルニアへ移住する。苦しい旅の途中，老齢の祖父母は死に，カリフォルニアでの生活も予想とは違って悲惨をきわめ，移住民たちは農業資本家に翻弄される。このような物語を軸に，1930年代の不況下の状況をとらえた短章を挿入し，広い視野のもとに農民の生活を描き上げた秀作。激しい社会批判のゆえに多大の反響を呼んだ。（ウイキペディアより）

そんな中でも，活性化するビジネスがあることに気が付く。テキサスでは暑い最中，「氷屋」が大繁盛した。安売り食料品店（キングカレン）も人々に受け入れられた，という状況があった。

こんなときでもビジネスがあるのだということを人々に気づかせた，と同時にそれを如何にして導き出せばよいのかを考えさせるきっかけとなった。

この時点で，企業規模の大小や職業の貴賤はたいした問題ではなく，求められている仕事の内容こそが問題であった。

つまり，人々が何を求めているか，の情報を集めて，分析し，実際に自己の事業に反映させることであった。これが，マーケティング・リサーチが生まれる元になった。

それまでの「マーケティング」は，単に，現在行っている仕事（事業）をいかに行っていくかの戦略，いわば事業の処方箋を立案するものであった。

大不況下では，これからどう生きていくか，どんな仕事（事業）をして行くかを考えさせるものであった。今，人々が何を求めているかに関して，できる限り情報を集め，そこから自己の仕事を何にするかを決定し，実行していくかを考えさせたのであった。そのことが，「マーケティング・リサーチ」という研究を生み出すきっかけとなった。

つまり，「マーケティング・リサーチ」は，それまで考えられていた「マーケティング」に先立つものであった。つまり，それまでの

マーケティングを考える前に，自己の仕事を何にするかを決めて実行に移しているということである。「マーケティング・リサーチ」してビジネスを始めてから既存の「マーケティング」が行われるということであった。

アメリカ・マーケティングの場合,「はじめに仕事ありき」を認識させたのが，大不況期であったということもできるであろう。

「マーケティング」という言葉を生み出したのは米国（アメリカ）であるが，その歴史的経緯を考えると，今日の様相は，かつてのパンデミック（スペイン風邪）やその後の大不況期（大恐慌）とマーケティングやマーケティング・リサーチとの関係に行き当たると考えるのである。

20 世紀に入って，マイケル・カレンという人が，スーパーマーケットを始めているし，セブン・イレブンというコンビニエンス・ストアも生まれている。これは，アメリカにおける「業態開発競争」の幕開けとなったと言われている。それ以後，バライティストア，ショピング・センター，ディスカウント・ストアなどのアメリカ発の業態が続々と登場し，販売競争に拍車が掛かって行ったからである。

識者によっては，米国における 20 世紀初頭以降の販売面の特徴を，小売業態開発競争とそれに伴う多業態間競争とにまとめているが，こうした状況を表現したものと考えられる。

販売競争は国内から海外へ

しかしながら，アメリカの場合，この販売競争は国内に止まらなかった点が重要である。

歴史学者のポール・ケネディ（1987）は，1900 年前後の米国の状況を次のように述べている[20]。

> 19 世紀から 20 世紀初めにかけて，世界の勢力のバランスに生じた大きな変化のなかでも，その後の展開に最も決定的な役割をはたしたのは疑いもなくアメリカの成長だった。……。
>
> 新しい産業ではゼロからのスタートではあったが成長率は莫大になり，その数字にはほとんど意味はないが，巨大な国内市場と規模の大きい経済に支えられており，工業力の大きさを意味していた。……。
>
> 20 世紀初頭には，アメリカの工業製品輸出の増大は最も重要な変化を示し，「輸送革命」によってアメリカの農産物の輸出も急激に増大した。アメリカの農産物は大西洋を越えてヨーロッパに流れ込んだ。……。この農産物輸出の流れには，穀物や小麦粉，食肉，食肉製品なども含まれていた。……。
>
> アメリカの工場と農場の生産性がきわめて高いことから，いかに巨大な国内市場もまもなく製品を吸収しきれなくなるのではないかという不安が広がり，強力な利益団体（中西部の農民やピッツバーグの鉄鋼業者など）が政府に圧力をかけ，あらゆる手段を講じて海外の市場の扉をこじ開けるか，あるいは開かせたままにしておくべきだと働きかけたのである」。

アメリカでは，かつての輸入オンリーであった生活用品は，逆に輸出をしなければならない状況へと進んでいったことになる。こうして，やがては 1970 年代に頭角を現し世界を席巻するアメリカ型多国籍企業の活発化へと繋がったのである。

2－2. 日本の商史―特に，鎌倉・室町時代の商人の活躍―

日本における商（commerce）やビジネス（business）は，如何に始まり，どう展開されてきたのか。

民俗学者の柳田国男（2010）は，交易は何故に起こったかについて書いている[21]。

> 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。人は際限もなく鶴子の実のように，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，その中の最故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ただろう。

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。

商学や流通論の分野では日本の歴史的考察文献は数多く見られる。また，マーケティングの文字が入って歴史的考察を加えた書物としては，かつてハーバード大教授であった吉野洋太郎の『日本のマーケティング―適応と革新―』がある。

当然のことではあるが，これらはいずれも日本の流通機構の特性を取り扱った優れた文献であって，筆者のような定義であるマーケティングをめぐってのものではなかった。

あくまでも本拙稿は，筆者の定義「自己のビジネスを決定し，実行すること」に関して，日本の場合を検討してみたものであることを予め断わっておかねばならない。

日本の古代は農耕生活が中心であり，農民が主であったとする考え方に異を唱えるのは日本中世史・日本海民史を専門とする網野善彦（2007）である[22]。

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。

日本人は海民であり，日本は古代より「閉鎖的な島国」ではなく，交易で成り立つ国であったとする。網野（2008）は，「縄文時代にしろ弥生時代にしろ日本列島の社会は，当初から交易を行うことによってはじめて成り立ちうる社会であった，厳密に考えれば「自給自足」の社会など，最初から考えがたいといってよい」という[23]。

考古学者の岡村道雄（2010）は，縄文時代の交易について書いている[24]。

広かった“縄文世界”；半径 2 キロから 3 キロほどの範囲を生活・行動領域としていた定往生活が，縄文時代早期後半から前期になると，軌道に乗って安定した。そこで，さらに定住を安定させるため，あるいはより豊かな生活を充足するために生活領域を越えた遠隔地との交易がはじまり，人びとの生活は以前より豊かで，バラエティーに富んだものとなっていった。

今風にいえば，生活にゆとりがうまれたことの証しであろう。「もっといいものを，もっと大量に」「自分の所にないものを」手に入れたいとという，欲望・物欲のなせる業ともいえるであろう。一方で，「自分の所にしかないものを，他の地域の人びとに分け与えたい，誇示したい」と考えるのは，人間の性ではなかろうか。（筆者注：アダムスミスの交換性向）縄文人は，集落周辺だけで自給自足の生活を送っていたわけではないのである。しかも，その範囲は，予想を超える広がりを持っていた。

交易の対象となった主なものは，以下の通りである。

＊食材…ハマグリ・マガキ・サケ・サメ・マグロなどや，たぶん海藻なども含めた水産物。鳥獣の肉も可能性あり

＊石器石材…鏃（やじり）・錐（きり）などに用いる黒曜石・頁岩（けつがん）・サヌカイト・黒色安山岩など

＊石器:::磨製石斧・石匙・石棒・石鏃などの完成品

＊その他の日常生活物資:::アスファルト（接着剤）・塩（後期末より）など

＊祭祀具，装飾品:::オオツタノハ（貝輪）・イモガイ（玉）・タ　カラガイ（装身具）など南海産の貝製品，ヒスイ・コハク・滑石・蛇紋岩（玉類・ペンダントなど）など

交易の範囲は，食材・塩は三十キロから四十キロ圏，石斧・石棒は五十キロから百キロ圏，そして南海産貝製品は千キロを超えることもあり，石器・石材は海の向こうの朝鮮半島や沿海州・サハリンにも運ばれていた。縄文人の「世界」は，現代に劣らぬほど広かったのである。

岡村の考察にあるように，近場の部落間交換や遠距離交易はあったであろう。しかし，この間，自己の利益だけを求めて自由に遠距離を動き回った「商人」が出現していたか否かは定かではない。

類推の域をでないが，縄文時代では，例えば，三内円山遺跡の状況からも，部落（長）の命を受けて，数人で船を使って川や海を

渡って他の部落との交易をしていたようである。しかしその場合，交易を専門に担当する者が（命令によりか，部落内の係りとしてか）いたかもしれないが，その個人の自由裁量で交易を行い自己の生計を立てるという，いわゆる「商人」と決めつけ可能な根拠は見付かっていない。ただ，交易を担当した者が，部落内の市（イチバ）で売り手になっていたことは当然ありえる。

一般に，米作が始まってからが弥生時代とされている。しかし，弥生時代の始まりについては，現在，紀元前 10 世紀～ 4 世紀までと幅があり，終わりは紀元後 4 世紀となっている。この時代でも「商人」のいたことの証左を示す資料は見付かっていない。

しかし，弥生時代に入って，「商売人」がいたことは「魏志倭人伝」（日本では紀元後 3 世紀あたりに相当）の中にでてくる“国国有市，交易有無，倭人に観察さす”で類推可能である[25]。

この市に立った人はどのような人なのであろうか。自分で捕ってきたもの，作った物を並べたのか，誰かに頼まれて売り手になっていたのか，部落内で交易を担当していたものが立ったのか，そのいずれかであったに違いない。ルフランが述べているヨーロッパの古代において商人が現れる以前の，物々交換の場であるマーケット（market）の状況と同様のことである。

奈良時代に入ると，「商人」の存在をあらわす資料が登場する。日本古代史家の舘野和己（2001）は，『日本霊異記』，これは南都薬師寺の僧，景戒の著であり，奈良末期から平安時代初期に作られたといわれる日本で最初の仏教説話集（全三巻，116 話）であるが，その中に「商旅（之徒）」と呼ばれ，遠隔地を往来して商売をする商人たちの存在を示す話のあることを紹介している[26]。すなわち，『日本霊異記』の「閻羅王の使の鬼の，召さるる人の賂を得て免しし縁　第二十四」には[27]，

一　楢磐嶋，閻羅王の使の鬼に逢う

楢磐嶋は，諾楽の左京の六条五坊の人なりき。大安寺の西の里に居住せり。聖武天皇のみに，其の大安寺の修多羅分の銭を三十貫借りて，越前の都魯鹿の津に往きて，交易して運び超し，船に載せ家に将ち来らむとする時に，忽然に病を得つ。

船を留め，単独家に来むと思ひ，馬を借りて乗り来る。近江の高嶋郡の磯鹿の辛前に至りて，かえりみれば，三人追ひ来る。後るる程一町許なり。山代の宇治椅に至る時に，近く追ひ附き，共に副ひ往く。磐嶋，「何に往く人ぞ」と問ふ。答へて，言曰く，「閻羅王の闕（みかど）の楢磐嶋を召しに往く使なり」といふ。磐嶋聞きて問目いふ，「召さるるは我なり。何の故にか召す」といふ。

使の鬼答へて言はく，「我等，先に汝が家に往きて問ひしに，答へて曰はく，『商に往きて未だ来らず』といふが故に，津に至りて求めき」。当に相ひて捉へむと欲へば，四王の使有りて，誂へて言はく，「免すべし。寺の交易の銭を受けて商ひ奉るが故に」といひき。故に，暫く免しつらくのみ。汝を召すに日を累ねて，「我は飢ゑ疲れぬ。若し食物有りや」といふ。磐嶋云はく，「唯干飯のみ有り」といひ，与へて食はしめき。使の鬼云はく，「汝，我が気に病まむが故に，依り近づかずあれ。但し恐るること莫れ」といふ。終に家に望み，食を備けて饗す。

舘野は「こうした商旅の徒は大量の資金（借りた大量の銭）を手に遠隔地（たとえば，越前の都魯鹿（敦賀）から琵琶湖経由で平城京まで）を往復し，各地の品を仕入れては都（東・西市など）で売り，また逆に都で品物を仕入れて地方で売りさばくという活動をおこなったのである。……また，『日本霊異記』には，「商旅の徒はいわば大規模な活動を行う行商人であるが，小規模な行商人も多く東・西市に現れた」としている。

その理由として，以下の検討を紹介している。

『延喜式』に規定する東・西市の店舗名に今でいう八百屋がないことである。米や麦，海藻・生魚鱗，あるいは菓子（日果物）鱗などはあるが，野菜を扱う店はない。ところが写経所が平城京の両市で購入している品物の中には，青瓜・茄子・かぶらなどの蔬菜類があった。もちろん『延喜式』の規定をそのまま平城京の東・西市に適用できるものではないが，疏菜類は行商人が売りに来る場合が知られる。

造東大寺司奉写一切経所には「菜売女」が来た（『大日本古文書（編年文書）』17～410 頁）。あるいは河内国には，馬の背に馬の力以上に瓜を積んで売り歩く石別（いそわけ）という名の男がいた（『日本霊異記』上巻第二一）[28]。

彼らは農民であり，自分で生産した疏菜を行商して歩いたのであろう。石別が京にまで来たかどうかは『日本霊異記』からはわからないが，農業から一定程度分離した生活を送っている住人の多かった京では，蔬菜類の需要は大きかったはずであるから，河内から平城京にまで売りに来る人もいたことであろう。

そして「菜売女」は写経所まで売りに来たが，東・西市で売った人たちも多かったとみられる。京を対象にした近郊農業が成立し，その農民が東・西市でも商売をしていた。

平安京の市でも，蔬菜類はそのような人々による供給が多かったのであろう。東・西市に現れた商人の姿は，実に多種多様であったのである。なお両市には，多くの運輸業者も集まっていた。そのことは造東大寺司が市で購入した品物を，車を雇って運んでいることからうかがわれることである。もっともその中には，自ら荷車を所有している層と，それをもたず他人に雇われ荷車を引く労働力になる階層とが含まれていた。

同じく，虎尾俊哉（2008）も平安前期の法令集『延喜式』の研究において，貞観 7 年（865）「京畿及び近江の国の売買の輩」対象とした「撰銭禁止令」が出され，延喜式の雑式の規定の基準になったことが書かれていることとの関連で，「日本霊異記」に「自らの裁量で利益を求めて遠距離交易を行っていた商人」のいたことを認める文のあることを紹介している[29]。

また，虎尾は，商人は全てではないにしろ鋳造銭を使用していたことも認めている。

では，もちろん古代（弥生，奈良，平安）にも商人はいたにしろ，なぜ日本では中世期（鎌倉，室町）になって特に商人が注目されるようになったのか。

例えば，高橋二郎の解釈はこうである[30]。

通常，わが国の村落は，その地形条件によって，山間部に位置する山村（さんそん），平地部の里村（さとむら），それに海岸に位置する浦村（うらむら）に分けられるが（日本列島の主要部に「村」とか「町」とかいえる明確な実体を持つ集落が安定的に成立するのは，だいたい，15 世紀あたりの室町中期とみられ，したがって，これは村と言えるほどのものでなく，散村といったものと理解した方がよいであろう），このうちまがりなりにも自給できるのは，平地村のみであり，他の 2 村は，自給不可能であった。これら 2 村の人々は，収穫期ともなれば，それぞれの特産物を携えて平地村へと物々交換に訪れたと思われる（商人をアキウド，商いをアキナイといつのは，これらの訪問者が秋に里村へと現れたことを意味している。アキウドは，言うまでもなく秋人であり，アキナウの「ナウ」は行う，担う，「縄をなう」などのように行為を示す言葉といわれている）。こうした秋人が行商の最も初期の担い手，というよりも，その原型であったことは間違いない。こうした物々交換は，純粋な経済的動機に基づいて行われたわけではなく，里人と山人・浦人との間に見られる交際の一端，いわば「互恵的

な贈答」とでも言ってよい性格を多分に持っていたと思われる。この互恵的な関係は，つい最近まで農家の庭先で行われていたのである。

高橋説では，要するに狭い日本の地域にあっては，山村，里村，浦村を当事者が行き来するのはそれほど苦ではなかったのであり，商人の役割もそれほど切実なものではなかったということである。

ところで，日本においては，「秋人（あきうど）」が，物々交換の初期の担い手であったとされるのであるが，また，乞食をあらわす「給べ人（たべぴと）」やそれに近い人（旅人）も村に現れ，物乞いのみならず，時に物売りをも行っていたのではないかという説もある。

通説として，日本では，これら秋人や旅人を原型として，ある意味自然な形で（メソポタミヤ商人のような厳しい条件下で生まれたのではなく）商人が現れてきたと考えられている。そして，これら商人は，最初「行商人」として，やがて市や町の成立を通じて「座商」へと変化し，さらに近代の「店舗」企業へとその主役を譲り渡していったと考えられているのである。

『日本霊異記』には，「商」（あきない）や「交易」（けうやく）の語がみられる（ただし，訳者による読み下し文）[31]。

この点の解釈の一つに，鈴木安昭・田村正紀（1980）は，「奈良時代には，公地公民制がくずれ，貴族や寺社により荘園が形づくられていった。この頃から，商品を自ら消費せず，利益を得て再販売を目的とする「商人」が登場してくる」としている[32]。

中村修也（2001）の分析では，平城京遷都のとき（708年）には，和同開珎が発行され，遷都に当たって経済的措置がとられていた。平城京造営の労働力を得るためという鋳造された面があるが，この金属貨幣の投入に市人が無関係であったとは考えられないとしている[33]。

この点は，平安京でも同じであった。京戸の主体は，都で働らかなければならない中央官人たちと，彼らの消費生活を支える市人であったと考えられる。

しかし，この時代，貨幣が一般に流通したかどうかは疑問であり，基本的には，物々交換の世界であったとされている。一般に貨幣が流通するのは中世期をまたねばならない。

笹本正治（2002）の著書は，鎌倉時代末期，鍬を売っていた奈良の商人が異郷の地信濃を回って商売の途中で山賊に襲われ殺された，という資料に基づく話から始まる[34]。話の世界では，活発に動き回っている商人が登場している。中世前期には，生産と販売が分離していない職人が多数を占め，遠隔地商人も仕入れ，運送，売却を一人で行うものが多かった。金の貸し借りも行われた。その間に仲買が入ることもあった。商業が大きく展開するようになった南北朝時代（14世紀後半）にいたって，「仲買」が独立した職業として成立したようである。

笹本では，日本と中国の貿易関係について，日宋貿易，日元貿易，日明貿易についても書かれている[35]。

貿易の活発化とは別に為政者の商業政策も変化についても言及したものがある。笹本は，織田信長の「楽市楽座」のはじまりについて述べている[36]。また，堺屋太一等は，「楽市楽座」の効果について書いている[37]。田畑からの税収だけでは家来の俸禄にしかならず，莫大な戦費や論功行賞を賄うには，楽市楽座からの上りを当てたことは十分あり得るというわけである。

こうして，日本の中世期は「重商主義」による交易の世界であった，と言うのは網野善彦である[38]。

もともと日本の社会においては農民のみではなく，海民（や山民も）の存在を重視してきた網野であるが，さらに中世社会の「経済社会の潮流」として人びとの自由な商いを促

す「重商主義」が行き渡った社会と分析している。

一般に，日本の中世期には，武将の台頭や下剋上などの戦乱，または，封建時代の延長といった印象が濃く，諸国への自由な往来とか「商」の活発化などに目を向ける歴史家は余り多くないように見受けられる。

2－3. 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。

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[39]。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[40]，『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。

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[41]。

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。

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。「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。

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(2008)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[42]。

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[43]。

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，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。また，日本では室町期，安土桃山期にはもっとも商が活発化したされている。

信長，秀吉らによって実施された「楽市楽座」によって一層拍車が掛かっている。先に紹介した堺屋太一によると，信長，秀吉などの戦費調達には商から上がりが多大の貢献をしていたという。通常の税金は，家来の俸禄や論功行賞相当分しかならず，しかし，莫大な軍勢の移動や戦いの戦費を賄わねばならなかったが，それこそが，「商からの上り」であったと述べている。

一方，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も述べている[44]。

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[45]。

江戸の商人の暮らし向きを数量分析したものに，山室恭子（2015）の『大江戸商い白書―数量分析が解き明かす商人の真実―』（講談社選書メチエ）がある[46]。

山室の本の帯には，「ドライで大胆，合理的：平均存続年数 15.7 年。店の 5 割は米屋か炭屋。血縁相続わずか 9 パーセント，金銭譲渡が 49 パーセント。」とある。

また，この本の書き出しは，「熊吉は春米屋（つきこめや）である。……屋号は伊勢屋。……ときは嘉永 4 年（1851）（第 12 代将軍徳川家慶の治世），江戸の商人は天保の改革（老中水野忠邦による）でいったん停止となった株仲間の再興をめぐって，てんやわんやのさなかにあり，熊吉のところにも公儀の調査が入って，あらためて春米屋組合の 16 番組に編成されたばかりである。」であった。

山室は，江戸時代の商人（商家）数は，『江戸商家・商人名データ総覧』（田中康雄編，柊風舎，2010 年）によって，74,000 件と試算している。そして，この内訳は，問屋・仲買については，炭薪仲買，青物問屋，呉服問屋など 41 業種あげられている。中でも，炭薪仲買は，823 件と最も多かった，としている。

また，『データ総覧』を詳しく分析した結果の要約として，「零細店舗あふれる江戸の町。外食屋 7000 軒。126 人に 1 軒の古道具屋。米屋は一日 30 名程度の来店客―。10 数年しか続かず，血縁原理も働かなかった商家がほとんどだった。花のお江戸の商人たちの選択のドラマとは？　狭くて人口密度が高く，売り手買い手ともに自由な一大消費都市江戸の商いのありようとは？　4000 軒の商家を徹底的に数値解析することで，従来の大商家「越後屋＝三井」史観に決別する。」と述べている。

（pp. 150-151）

小商い栄える街

やっとわかった。

江戸の商人たちは，なぜこうも落ち着きがなく，たかだか十数年程度でさっさと店を畳んでしまうのか。飽きっぽいとか，人生いろいろ経験してみたいのさとか，そんな個人的な性向の問題ではない。

市場の精妙なる調整機能なのだ。今年の冬はとりわけ寒い。炭の需要が増えて供給が追

いつかない。じゃあ，炭屋を少し増やしましょう。と市場の見えざる手が動く。あるいは川向こうの繁栄に人が吸い寄せられて，このあたりは少しさびれてきた。人口が減って米の需要も減り供給がだぶついている。じゃあ，米屋を少し減らしましょう，と市場の見えざる手が動く。

だから完全競争市場となっている全域型の店舗のほうが，平均存続年数が短く，より頻繁に新旧交代することとなるのである。

もうひとつわかった。

やたらにたくさん店がある理由である。なぜ200人に1軒もの精米店が必要なのか。なぜ，50世帯に1軒もの炭屋さんが必要なのか。

そこが市場の均衡点だから，である。200人の米の需要と春米屋1軒の供給が，ちょうど釣り合う。50世帯の炭薪の需要と炭薪仲買1軒の炭薪の供給が，ちょうど釣り合う。1軒の炭屋さんがフル稼働すれば倍の100世帯の炭薪の需要を賄うことができただろうけれど，そうやって1軒あたりの利潤を増やそうとすると，その利潤に引き寄せられて即座にもう1軒の炭屋さんが参入してきてしまう。

だから，こんなにもたくさんの店が江戸の町にあふれることになったのだ。さきほど春米屋や炭薪仲買の売上を試算した際，長屋暮らしとどっこいどっこいの収益しか上げられないという推計結果となったのも，むべなるかな。参入障壁の低い全域型の業種においては，各商人が均衡点へ向けて足を引っ張り合い，ひとり勝ちすることが許されない市場構造となるのである。

そうやって，ぎりぎりの採算ラインで営業している状況下では，利潤は商人の手元に残らない。

利潤が手元に残らなければ，商いを拡大してゆくことができない。よって，どれか一つの店が競争を勝ち抜いて，のし上がってゆくということがない。

結果，あまたの商人が入れ替わり立ち替わり市場に参入してきても，誰ひとり三井のような成功者に成り上がることはできず，その日その日を暮らしてゆくのがせいいっぱいの小規模経営の店舗ばかりという状態となる。

見えざる手に操られて，みんなで仲良く小商い。これが，狭くて人口密度が高くて売り手買い手ともに自由な一大消費都市江戸が行き着いた商いのありようであった。

3．われわれは室町の子ということ

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[47]。

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，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。

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[48]。

> 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（あら）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（ぶき）”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。

4．近江商人のこと

ここで，一つの例を挙げてみよう。鎌倉・室町時代に端を発すると言われる商人たちの総称「近江商人」のことである。近江商人というと，「天秤を担いで，全国をまわって商売をする人々」の印象が浮かぶかもしれない。しかしながら，彼らは，今日言うところの企業家であり，ビジネスマンであった。

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。

流通問題研究者の林　周二（1999）は，著書『現代の商学』の中で，江戸時代の近江商人について書いている[49]。

> 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。

近江郷土史家の渕上清二（2008）は，近江商人の行動形態や経営仕法について書いている[50]。

それによると，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，要約すると，

1）.《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

2）.《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。

＊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）

3）.《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[51]。

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。

これを具体的に明らかにした末永國紀（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[52]。

その上で，「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。

近江商人の流れを汲む企業はたくさん存在している。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，伊藤忠商事，丸紅，日本生命，ワコールなどが挙げられている。

たとえば，伊藤忠商事は，2019 年の正月の新聞に全面広告を出して，今に近江商人の哲学「三方よし」を受け継いでいることを示している[53]。

また，2018 年にも新聞の 2 面を使用した見開きいっぱいの広告を出し，160 年前の創業時から，「三方よし」の哲学で経営していることを前面に打ち出している[54]。

この点について，現伊藤忠商事代表取締役会長 CEO の岡藤正広（2021）が雑誌に一文を載せている[55]。

> 商社「3 冠」達成―。伊藤忠が 2021 年 3 月期決算で，純利益，時価総額，株価の 3 つで総合商社のトップに立ったことで，こう報じられました。僕が 1974 年に入社してから，長い間，「万年 4 位」と言われていましたから，感慨深いものがあります。
>
> 伊藤忠の 160 年の歴史は，近江商人だった創業者・伊藤忠兵衛さんの「行商」から始まっています。明治政府と組んで巨万の富を築いた財閥系とは，同じ商社といっても成り立ちからして違う。天秤棒を担いでいた忠兵衛さんが，ようやく大阪の本町に服の生地を売る店を構えたころ，三井，三菱といえば，それはすごい利益を上げていたわけです。そんな財閥系に挑み続けて，ついに 3 冠になったことを，忠兵衛さんもさぞかし喜んでいるでしょう。しかも，ウチは 5 大商社で最も従業員数が少ない。限られた人員で首位になるため，僕は 2010 年に社長に就任してからの 11 年間，「いかに生産性を上げるか」の一点に絞り手を打ってきました。

現代日本のビジネス・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[56]。

「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[57]。

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。

おわりに

「はじめに」で書いたように，「商人の活動の歴史的考察は，ビジネスやビジネスマンの存在に関する問題を紐解くことにつながる」と考えている。

ところで，これからのビジネスをする者の心構えとはどのようなものになるのであろうか。

たとえば，リーダーシップ論を専門とする網　あずさは，『12のリーダーシップストーリー』(生産性出版，2016年）という本を出しているが，その本の意図するところは，すべての人がリーダーシップを発揮する必要があるとするものである[58]。

リーダーシップというと，「エリート経営教育を受けた人たちなどの特別な人のもの」，すなわち競争型のリーダーシップをイメージする人が多い。しかし，時代が急激に変化し，混沌とする中にあって，あらゆる人がリーダーシップを発揮しなければならない。

・・・・・・・・・・・・・・・

本書が目指すのは，知識を行動に変え，それぞれの状況に応じて，「だれもが効果的なリーダーシップを発揮する」ことだ。そのためにはまず，リーダーシップの理論に関する知識が必要である。

理論の学習には行動科学の先行研究が役に立つ（ハーシイ，ブランチャード，ジョンソン共著『行動科学の展開』，生産性出版)。

・・・・・・・・・・・・・・・

本書では，行動科学の理論を押さえつつ，なぜ人は動くのか（why)，なにをすべきか（what)，どうすべきか（how)，を重視して，「だれもが使える効果的なリーダーシップ」のあり方について12の身近なストーリーをもとに考えていく構成とした。

・・・・・・・・・・・・・・・

ビジネスにおいても日常生活においても，

日々発生する課題解決に向けては，まず，タスク（やるべきこと）を明確化する必要がある。そのタスクに対して，今どの状態にあるのかをきちんと把握した上で，それぞれの状況に対応したリーダーシップ・スタイルを踏まえて行動することが重要である。

・・・・・・・・・・・・・・・

ビジネスはもとより日常生活においても課題が複雑化し，価値観が多様化する中で，直面する課題を乗り切るためには，状況に適切に対応するリーダーシップが必要である。

本書は，リーダーシップの教科書になるようにとの願いを込めて編集しており，ぜひ，教科書や参考書のように使っていただければ幸いである（談）。

こうした，リーダーシップ論も，筆者の定義する「マーケティング学」の範疇にそっくり入っている。

つまり，何事も，基本的に自分で考え，行動する必要があるということである。ただし，こうした理論は，まず，自己の会社において，自分の職場においてのリーダーシップのとり方という但し書きが付けられている。筆者の言う「マーケティング学」では，「自分はどういうビジネスを始めたらよいのか，からはじまって，結局，この仕事をしていこうと決心し，実行する」というところが中心である。

そして，自己のビジネスが決まった後に，そのビジネスについての，戦略論，管理論，組織論，リーダーシップ論などが次々に検討されることになるのだと考えている。

さらにいえば，自己の職（ビジネス）を決めるのは，「マーケティング・リサーチ」という分野の研究に関わることである[59]。

人は，生きていくために「利益の付いた仕事」（商売，ビジネス）をしなければならない。かつては，必要な物資を得るため物々交換であったが，貨幣が発明されたため物も簡便に手に入れられるようになり，貨幣を用いて取引をする商人も生まれ，交換・取引の内容も格段に複雑になると同時に，ビジネスの種類も増大していく。

「士農工商」という言葉がある。これは，もともと中国の古典に使われているもの。

『管子』（B. C. 650 頃）には「士農工商の四民は石民なり」とある。「石民」とは「国の柱石となる大切な民」という意味である。ここで「士農工商」は，「国を支える職業」といった意味で使われている。そこから転じて「すべての職業」「民衆一般」という意味をもっていた。つまり，これは決して，身分地位をあらわす言葉ではなかった。「士」は学者の意味だったという解釈もある。日本には奈良時代に入ってきたという。

一般に，商人といえば，直ちに，「物を売り歩く人」ということが頭に浮かぶが，彼らの活動の初めは，「近場で物と物とを交換して利ザヤを得る人」という形で始まっているが，時代が進むにつれ，地域から地域へ，国から国へと活動（貿易）の範囲を広げるようになった。

本拙論での「商人」の定義は，「あらゆる商売（ビジネス）を行う人（組織）をあらわす言葉」である。農業人はもとより，漁業関係者，商工業を営む人，芸能人，スポーツマン，学者研究者をも含むものである。つまり，人は基本的に，ビジネスマンであり，得意分野で生活の糧を得ているということである。

江戸時代に学者の石田梅岩は，『都鄙問答』（1739 年）を書いて，「職業に貴賤はない」と述べた[60]。このことは，武士も含めて，「職業人は，皆，「商人」で括れるということ」でもあった。

日本においては，商人は，いずれの時代でも歴史の表舞台で中心的役割を果たしてきている。しかし，あまり表に出ると時の権力者に抑えられもしたし，一方では利用されもした。とにかく，歴史に翻弄されながらも，逆にその時代を商人たちが牽引してきたという

面もあることを強く感じる。

この点を感じさせる一冊の本が出ている。前述している（参考文献（11））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。

ハーバード大学・ビジネス・スクール（HBS）の授業内容ついて，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。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のだという。

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[61]。

：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[62]。

> 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，「利益の付く仕事こと」である。参考文献（7）のⅳ）大田由紀夫（『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，2021 年））が書いているように，15 世紀，海（海民）の商人はビジネス感覚を十分に備えていた。

しかしながら，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が重要である。

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[63]。

つまり，これま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。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。

すなわち，「三方よし」{WIN-WIN-WIN} 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[64]。

歴史を遡っているうちに，「利益概念」についても考えるところが出てきた。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[65]。

「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日本の中世期の商人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。

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，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[66]。

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（鎌倉時代も含めて）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「日本商人の行動原理」であり，「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。

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）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。
（2）佐藤俊樹（2001）「クロノスの刻印」『ECO-

FORUM』，Vol.19，No.4，Winter，pp. 26–31。
（3）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。
（4）黒田美代子（1995）『商人たちの共和国―世界最古のスーク，アレッポー』，藤原書店，pp. 175–180。
（5）小林登志子（2008）『シュメル―人類最古の文明―』，中公新書，p. 32。
（6）筆者の論考：
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），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。
（7）日本中世の歴史に関する文献：
i）佐々木銀弥（2022）『日本商人の源流―中世の商人たち―』，ちくま学芸文庫。
ii）桜井英治（2019）『交換・権力・文化―ひとつの日本中世社会論―』，みすず書房。
iii）中島圭一編（2022）『日本の中世貨幣と東アジア』，勉誠出版。
iv）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。
v）三枝暁子（2022）『日本中世の民衆世界―西京神人の千年―』，岩波新書。
（8）*Montesquieu, Charles Louis de Secondat Baron de la Brède et de (1748), *De l'esprit des lois.*（モンテスキュー著（野田良之他訳）（2008）『法の精神（上）（中）（下）』，岩波文庫。）
*Adam Smith (1776), *An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, The Fourth Edition, London.（2 分冊）（アダム・スミス著（2000）『国富論（1）（2）（3）（4）』，岩波文庫。）
（9）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。）
（10）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.
（11）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。
（12）「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[2]。〈ウイキペディア〉
（13）深見義一（1971）「マーケティングの発展と体系」『現代経営学講座 6』（古川栄一・高宮晋編），pp. 1–40。
（14）Lefranc, Georges (1972), *Histoire du Commerce*（Collection Que Sais-Je?), Presses Universitaires de France.（ジョルジュ・ルフラン著（町田実・小野崎晶裕共訳）（1976）『商業の歴史』，白水社，pp. 7–8。）
（15）深見義一（1971）「同上書論文」，pp. 1–40。
（16）田内幸一（1985）『マーケティング』，日経文庫（日本経済新聞社），p. 17。
（17）「100 年前の“スペイン”インフルエンザから学ぶ」『日本經濟新聞』（電子版），2020/4/14 11：00。
（18）「キーワードの解説：大恐慌」『朝日新聞』，2008 年 10 月 25 日付け（朝刊）。
（19）John Steinbeck (1939), *The Grapes of Wrath.*（大久保康雄訳（1951）『怒りの葡萄』，六興出版社。）
（20）Paul Kennedy (1987), *The Rise Fall of the Great Powers*, David Higham Associates Ltd.（ポール・ケネディ著（鈴木主税訳（1988）『大国の興亡―1500 年から 2000 年までの経済の変遷と軍事闘争―草思社，訳本上巻（pp. 362–366）。
（21）柳田国男（2010）『海上の道』，（1978 年初版），岩波文庫，pp. 43–51。
（22）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。

(23) 網野善彦（2008）『日本の歴史をよみなおす（全）』，ちくま学芸文庫，p. 279。
(24) 岡村道雄（2010）『縄文の生活誌』，日本の歴史 01，講談社学術文庫，pp. 198-202。
(25) 和田清・石原道博共編（1951）『魏志倭人伝・後漢書倭伝・宋書倭国伝・隋書倭国伝』，岩波文庫。
(26) 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. 55。
(27)『日本霊異記（中）』，中田祝夫訳注，講談社学術文庫，pp. 179-189。
(28)『日本霊異記（上）』，中田祝夫訳注，講談社学術文庫，pp. 140-142。
(29) 虎尾俊哉（2008）『日本歴史叢書・延喜式』（日本歴史学会編集），吉川弘文館，pp. 210-211。
(30) 高橋潤二郎（1980）「流通文化論」『激流』，国際商業出版，pp. 18-27。
(31)『日本霊異記（中）』，中田祝夫訳注，講談社学術文庫，pp. 179-189。
(32) 鈴木安昭・田村正紀（1980）『商業論』，有斐閣新書，p. 12。
(33) 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，p. 12。
(34) 笹本正治（2002）『異郷を結ぶ商人と職人』，中央公論新社，pp. 126-127。
(35) 笹本正治，前掲書，pp. 183-192。
(36) 笹本正治，前掲書，p. 245。
(37) 堺屋太一・磯田道史・小和田哲男・本郷和人（2008）「（対談）織田信長・改革と破壊と」『文藝春秋』，2008 年 5 月号，pp. 260-279。
(38) 網野善彦（2013）『日本中世都市の世界』，」講談社学術文庫，p. 153。
(39) 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，pp. 55-56。
(40) 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，p. 12。
(41) 笹本正治（2002）『異郷を結ぶ商人と職人』，中央公論新社，pp. 73-76。

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。

（42）網野善彦（2008）『日本中世の民衆像―平民と職人―』，岩波新書，p. 39。
（43）網野善彦（2008）『前掲書』，p. 67。
（44）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。
（45）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。

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。

（＊）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。

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。

江戸時代には，三谷一馬（2008）によると，

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。

（＊）三谷一馬（2008）『江戸商売図絵』，中公文庫。

（46）山室恭子（2015）『大江戸商い白書―数量分析が解き明かす商人の真実―』，講談社選書メチエ。
（47）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）

（筆者注：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）

（48）司馬遼太郎（2014）『前出書』，pp. 42-50。

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（じざむらい）”とよばれる農村が決定的存在になった。国人（こくじん）や地侍を核にして団結し，それらが連合（一揆（いっき））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（あが）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（筆者注：南北朝を入れると，240年間)。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。

(49) 林周二（1999)『現代の商学』，有斐閣，pp. 123-124。
(50) 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。
(51) 童門冬二（2012)『近江商人のビジネス哲学』，サンライズ出版（株)。
(52) 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。
(53)「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。
(54)『日本経済新聞』，2018年12月3日，18・19面。
(55) 岡藤正広（2021)「伊藤忠はこうして財閥に勝った」『文藝春秋』，2021年9月特別号，pp. 156-165。
(56) 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。
(57) 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。
(58) 網あずさ（2016)「(著者に聞く) あらゆる人がリーダーシップの発揮を」『生産性新聞』(日本生産性本部機関誌)，2016年3月15日，7面。
(59) 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。
(60) 石田梅岩著（足立栗園校訂)（2007)『都鄙問答』，(1739年刊行)，岩波文庫。
(61) 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)。
(62) 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。)
(63) 童門冬二（2012)『同上書』，p. 22。
(64) 黒田重雄（2017)「マーケティング学における人間概念と体系構築との関係について」『北海学園大学経営学部・経営論集』，第14巻第4号（2017年3月)，pp. 55-78。
(65) 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。
(66) 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。)