

タイトル	日本の中世期のマーケティングに関する覚書 - 室町幕府は企業組織であったという説を中心に -
著者	黒田, 重雄; Kuroda, Shigeo
引用	北海学園大学経営論集, 22(3): 7-29
発行日	2024-12-25

# 日本の中世期のマーケティングに関する覚書

— 室町幕府は企業組織であったという説を中心に —

黒 田 重 雄

## はじめに

(日本のマーケティングの始まりはいつなのか)

本研究ノートは、「室町幕府は企業組織であった」ということに関する覚書のつもりである。また、その室町期に「マーケティング」が活性化していたことも示したいと考えている。

日本において、「マーケティング」という言葉が聞かれるようになってから、まだ70年ほどである。学問としての「マーケティング」の移入は、大正時代までさかのぼるが、一般的に認知されるのは、昭和30年代以降である。

戦後は終わった、とされた昭和30年(1955年)に、日本生産性本部の代表団が米国視察より帰国して「なにより顧客を大事にする米国」との報告を行った。これが、企業側のマーケティング注目の初めであるとされている<sup>(1)</sup>。

折しも、アメリカの経営学者であるピーター・ドラッカー(P.F. Drucker)(1954)の経営の指針書『現代の経営』(*The Practice of Management*)が、日本では、1965年に翻訳出版され、いわゆる経営学ブームが起きている<sup>(2)</sup>。その本の中で、ドラッカーが、「事業(business)とは顧客の創造を目的とするものであり、したがって、いかなる事業も2つの基本的機能—マーケティング(marketing)と

技術革新(innovation)—を持っている」と述べたことにより、マーケティングへの関心が一段と高まったとみられる。

また、ソニーの盛田昭夫(1987)も、「これからの経営においては、技術(technology)、製品計画(product planning)、マーケティング(marketing)の3つについての創造性(creativity)が重要となる」とし、マーケティングの重要性を強調した<sup>(3)</sup>。

一方、未来学者のアルビン・トフラー(A. Toffler)(1985)は、「現代は、いかなる企業も、その営業技術、社内構造、企業使命、存在意義を問い返さねばならない危機の時代である」と述べた<sup>(4)</sup>。こうした持論で、巨大企業AT & T(米国電信電話会社)の分割・分社化の計画にも参画し、改革を行っている。

現在、日本においても景気(消費)浮揚における企業の役割、企業経営の重大性が高まっている。こうした中で、現代企業にとって必須の課題は、徹底した市場(購買者集団)対応の経営戦略、すなわちマーケティング戦略を如何に行っていくかということになっているようである。

現行のマーケティングには、さまざまな定義が考えられている。経営戦略論の一つという見方もある。

しかし、筆者の「マーケティングの定義」は、これら戦略論とは若干違って、ドラッカー流の「自己の仕事(事業)を探し、決定し、そして実践すること」である<sup>(5)</sup>。

そして、こうした定義を掲げると、たとえば、日本には歴史上相当古くからマーケティングの存在を認めればならなくなってくるのである。その点もこの研究ノートで示してみたい。

ところで、日本のマーケティング存在の歴史を考えるに際して、日本の研究者は、ほとんどは江戸期から始めるのが通例である<sup>(6)</sup>。

しかしながら、筆者としては、江戸期は、武士の生活を優先するためにビジネスを抑える政策、例えば、享保の改革、寛政の改革、天保の改革などを次々に打った時代であると考えている。

つまり、このことは江戸時代に先立つ、安土桃山や室町時代、特に室町にビジネスの活発化があつて、それを抑えることを窺わせる政策であつたと考えざるを得ないのである。

筆者のこれまでの拙い日本の歴史認識は、平安時代まで律令制でやってきたが、「承久の乱」や「応仁の乱」という大乱を経て、公家社会は衰退し、幕府の力が増大するがそれほどでもなく地方豪族も台頭し、やがて群雄割拠の安土桃山時代へ引き継がれる時代である。一方、経済的側面で見ると、農本主義は崩れ、重商主義の世界となってアダム・スミスのいう「商世界」(commercial world) があらわになってきたのが室町時代である、という程度であつた。

## 1. 室町時代とはどういう時代であつたのか

確かに、中世政治史専門の龍 肅(りょうすずむ)の『鎌倉時代』を読むと、「承久の乱」が、従来、公家本位に政治を進めてきた朝廷の施政の一大転機であつた、と解説している<sup>(7)</sup>。

また、日本中世史専攻の五味文彦の著書『鎌倉と京一武家政権と庶民世界一』の帯に

は、「武士の台頭とともに中世は幕をあけた」とある<sup>(8)</sup>。

作家の堺屋太一(2019)は、律令制は鎌倉、室町の時代には全く忘れられたと述べている<sup>(9)</sup>。

日本には、中国で発案された律令国家の組織原理が奈良時代に導入された。これは、きわめて高度かつ体系的なものだったが、鎌倉、室町の時代には全く忘れられ、かすかに装飾的な名目を残すに過ぎなかつた。

16世紀前半までの日本の組織は、特定の専門分野を持たぬ1族重臣たちが寄り集まって協議する形を取っていた。つまり「みんながすべてを」という原始的なものだったのである。

歴史教科書での時代区分は、室町時代は、鎌倉時代と安土桃山時代に挟まれた時代である<sup>(10)</sup>。

歴史教科書では、南北朝時代を入れているので、1336～1573年となっている。1392年南朝終了時、北朝終了は1394。室町時代区分、14世紀後半から16世紀後半までの約180年間、南北朝を入れると約240年間。

室町時代とはどういう時代であつたのか、については様々な角度から語られている。

まず、「文化揺籃期であつた」という説である。

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つ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であつたと。

しかし、この説に対して、全く相対立する説がある。

山崎正和(2011)と中西輝政(2015)とは、室町文化観において相違している。

まず、山崎正和(2011)は、『世界文明史の試み』(中央公論新社, 2011年)において、現代文明の世界文明統一への趨勢について書いているが、室町期は、「今日の日本文化の核をなす偉大な趣味が創造された時代」であるとしている<sup>(1)</sup>。そして、山崎は、別の著書『室町期』(講談社文芸文庫, 2008年)において、室町時代を高く評価している<sup>(2)</sup>。

日本に仏教がはいったのは紀元後6世紀のことにすぎないが、中国とは違ってここでは儒教と争って国教の地位を競うということはなかった。若干の経緯はあったものの、日本では土着宗教の神道との習合も進められ、やがて民衆次元にいたるまで儒、仏、神の三教は完全に融合された。

俗に混合宗教(syncretism)と呼ばれる現象だが、日本人にはもはや異種の宗教を混合しているという意識すらない。たとえば先祖を「仏」と崇めて墓参に向かう庶民の心には、先祖崇拜がもと儒教の信仰であって、仏教に血縁の思想などなかったという認識は毛頭ないはずである。

そしてこの土壌から中世末期に独自の宗教改革が起こり、都市化と商業化の時代に相応しい信仰を育てたことは、かつて『室町記』など別の機会に書いた。一例のみあげれば、近世の京都では日蓮宗が都市商人の宗教だったが、これはとくに正直、信用の徳目に重きを置く、カルヴィニズムにも似た宗旨を掲げ<sup>すみのくらりょうい</sup>ていた。その信者だった角倉了以は、同時に信奉する儒教でも他の徳目にまして「信」を重んじ、これを基礎に交易をすることの道徳性を国際的に主張した。「礼」のみを重んじて商業に懐疑的な安南王にたいして、彼は儒教の再解釈を通じて説得を試みたのだが、日本人がこの国際的な問題提起を可能にした背景には、数百年におよぶ儒仏の融合、文明

の「雑種強勢」の歴史があったと考えられるのである。

この本の内容紹介(「BOOK」データベースより)では、

日本の歴史の中でも室町時代の二百年ほど、混乱の極みを見せた時代はなかった。が、一方では、その「豊かな乱世」は生け花、茶の湯、連歌、水墨画、能・狂言、作庭など今日の日本文化の核をなす偉大な趣味が創造された時代でもあり、まさに日本のルネサンスとすべき様相を呈していた。史上に際立つ輝かしい乱世を、足利尊氏や織田信長らの多彩な人物像を活写しつつ、独自の視点で鮮やかに照射する。

と室町期における日本文化の創造について検討している。

一方、中西輝政(2015)は、その著『国民の文明史』において、室町期を痛烈に批判して、「文明の衰退期だった室町時代」という一項を設けている<sup>(3)</sup>。

その室町幕府が続けば続くほど、律令以来の国の統治機構というものが大きく潰れていってしまった。荘園は力のあるものが分捕り、寺社勢力、貴族勢力が経済的に否定されて、存在感をなくしてしまう。たしかにそんなふうにして、国家としての日本は壊れていった。では、文明としての日本はどうだったのか。

山崎は「世界史を対象とする立場」、中西は「各国史の立場」ということができるかもしれない。

## 2. 室町人の精神

中世期を研究する歴史学者の方からは、室

町時代のビジネスが浮き彫りにされている。

たとえば、日本の中世史を研究する桜井英治（2009）は、『室町人の精神』をあらわし、人々は混沌と酔狂に時代の転換点を生きる崩れゆく秩序、中世の黄昏」（帯）と書いている<sup>(14)</sup>。

また、同じ中世史専攻の清水克行（2021）は、「現代のカオス、克服のヒントは中世に」と述べている<sup>(15)</sup>。

そして、清水は、「中世人の精神構造は世界の辺境地域の人々と同じ」と結論づけている。

この中世史家の「アナーキーな社会」のことを、経営や商学という分野においては、「重商主義の時代」と呼ぶことが可能である。

中世日本史家の網野善彦（2008）が「室町時代は、重商主義の社会であった」と述べているのがそれである<sup>(16)</sup>。

日本のマーケティングを研究する者にとって、この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。

一方、三枝暁子（2022）は、著書『日本中世の民衆世界—西京神人の千年—』の中で、アナーキーな世界の解釈の一端を示している<sup>(17)</sup>。

すなわち、中世は武士の活躍した時代であったが、「僧侶や神職者、商工業者・農民・被差別民のいずれもが紛争解決の手段として

武力を行使した。そしてその前提には、朝廷と幕府の併存という国家権力の分裂性・多元性、それゆえの社会集団の自律性という、中世固有の社会構造があった。すなわち中世とは、寺社に所属する人々から都市・村落に生きる民衆に至るまでの、自律的であると同時に暴力を内包させたさまざまな集団を、より強大な暴力・軍事力をもった幕府が支配・統合しようとした時代であった」と述べる。

### 3. 日本社会の特異性（ビジネス思考の取り入れについて）

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<sup>(18)</sup>。

この重商主義の時代に、日本人の金銭感覚は、とくに鑄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。

一方、室町期の経営的（マーケティング的）センスの存在をイメージさせるのは、太田由紀夫（2021）の本である<sup>(19)</sup>。

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。

〈『大乘院寺社雑事記』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<sup>にんぱ</sup>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。

ビジネス思考の取り入れにおいて中東やアジア諸国に比して早さに勝っていた理由について、流通論研究者の林周二(1999)が書いている<sup>(20)</sup>。

まず全体を大観しておく。76ページの時代比較表から判るように、日本は歴史の夜明けは最も遅れたが、それからあとの歴史時間の進行は驚くべく速かで、西アジアや中国を追い越し、西欧に次いでいち早く近代化を遂げた。古代期が長くて未開が続いたのは、日本の地理的位置から容易に肯けるが、欧亜大陸との交流ができてからあとの追跡の速かったことは一体何で説明できるのであろうか。商人史の視点からそのことを考えて行こう。

“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儉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の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なる。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つつ切っているが、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、それらを皆少しづつ貪るように受容したが、そのどれか1つだけに深く染めることは決してなくむしろそれらを片っ端から巧妙に\* 儒教文化圏論を最も体系的に論じたものに次の文献がある。金日坤(1984)『儒教文化圏の秩序と経済』名古屋大学出版会。この書物の第5、6章には、韓国李朝時代の商工業についての解説がある。

#### 4. 室町幕府は企業組織であった

経営学者の伊丹敬之(2023)は、自著『経営学とは何か』で、「経営すること」の定義を書いている<sup>(21)</sup>。

組織で働く人々の行動を導き、彼らの行動が生産的でありかつ成果が上がるようなものにする。

とある。

作家の司馬遼太郎(2014)は、「われわれは、室町の子である」と「要するに、日本史は室町時代から、ゼニの世がはじまった」と述べたことに注目する<sup>(22)</sup>。

また、作家の五木寛之(2020)に、応仁の乱前後の状況を記述した書き物がある<sup>(23)</sup>。

「応仁の乱からのメッセージ」(pp.285-310)〈インナー・ウォー〉の時代

私たちを取り巻く政治・経済・教育・宗教にいたるまで、いま時代はいよいよほうもない闇の濃さを深めてきているように思われます。阪神・淡路大貫災、地下鉄サリン事件、おぞましい政財界の混乱、バブル崩壊からいまだに立ち直ることのできない経済、さらに神戸では中学生による小学生殺害事件と、世紀末を象徴するような出来事が続発して、私

たちを暗澹たる思いにさせています。

モノ優先の社会のもろさを図らずも露呈した阪神・淡路大震災のあと、経済的繁栄を抱いていた不信感が一気に噴出して、人々は内面的な豊かさ、〈心〉に目を向けるようになったと言われました。ところが〈心の時代〉という言葉がひろがりをはじめた矢先に、こんどはオウム真理教による地下鉄サリン事件に遭遇して、〈心〉というのもどうも危ないんじゃないか、と人びとは不安をおぼえさせられたのです。

モノも頼りにならない。しかし心も危ない。では、どうすればいいのか、というのが、ここ数年の状況だったとっていいのではないのでしょうか。

応仁の乱前夜に似ている今 (pp.298-300)

10年ほど前にある実業家と対談したときに、「いま宗教があまり関心をもたれていないというけれど、それはいいことなんじゃないかと思う」とその人は言われました。なぜならば、宗教が本当に強い力を持ち、宗教者の言葉がきらきらと輝いて、人びとがそれに帰依した時代というのは、民衆がもっとも悲惨な生活をしている時期であったのだから、と。

言われてみればそのとおりで、まさに親鸞の時代から蓮如の時代がそうでした。蓮加が『御文章=御文』の第二部を書きはじめたのは寛正二年(1461)とされています。

当時、社会を襲った寛正の大飢饉は京都だけで8万人以上の餓死者を出したといわれています。震災があり、台風もやフてきて、伝染病や疫病が大流行した。土二侯という内乱があちこちで起きはじめ、大名や戦国武士たちが絶えず内乱をくり返していた政情不安な時代でした。

京都の賀茂の河原や両岸の土手には死体が堆く積み上げられ、橋を渡る人たちは鼻をつままなければ通れなかったといわれています。大雨が降って増水すると、河原に積み上げられた

死体が一気に下流に流れ去って、やっと京都の人びとは安心したという。

その時代の絵巻物を見ると、うしろ手に縄をもち、餌で犬をおびき寄せている人の姿が町の風景のなかに描かれています。生きているものは皆、食らう。犬どころか人肉を食べることさえしばしばあったといえます。犬もまた死者をむさぼり食う。

生きていることそのものが地獄であり、人の生命が石ころのように軽んじられた時代です。その時代に蓮如という人物が現れ、親鸞の信仰を背負って獅子奮迅の大活躍をしました。

先の実業家は、現代を宗教にあまり関心が払われない平和な時代だと肯定的に受けとめていたようです。しかし、それはかたちの上の平和であって、むしろじつはいまのほうがはるかに悲惨な、さきほど述べたような目に見えない、〈心の内戦〉というものが激烈に展開されているとはいえないのでしょうか。

これは、世界中の人々を震撼させた新型コロナウイルスの蔓延前に書かれた本である。

## 5. 室町幕府の財源はどこから得られたのか

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<sup>(24)</sup>。

### 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っています。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することができます。

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。

(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と考えている)

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。

ここで、**重商主義**(マーカンティリズム：mercantilisme)とは、一般に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とされている。

この「重商主義」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<sup>(25)(26)</sup>。

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<sup>(27)</sup> (J.バカンは、スミスは「レッセフェール」の言葉は、一度も使っていないという<sup>(28)</sup>)。

ところで、なぜ、この室町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。

(1) 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。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<sup>(29)</sup>。

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するのが正直なところだ。

「室町幕府は独自の官庫をもたず」だった結果、足利政権は、財源が弱く、貿易(「公貿易」)にそれを求めていた。そしてこの貿易には、次の三つの形態があった。

#### (a) 進貢貿易

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

日本からの進貢物(馬・太刀・硫黄・瑪瑙・金屏風・扇・鎗)

中国からの回賜(白金・絹織物・銅銭)

#### (b) 公貿易

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

日本から(蘇木・銅・硫黄・刀剣類など)

中国から(銅銭・絹・布など)

(c) 私貿易

取引の場所が三ヶ所あった。

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

※\* 「牙行」とは、明の政府から官許を得た特権商人。

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

私貿易によって日本にもたらされた貨物  
(生糸・絹織物をはじめ糸綿・布・薬材・砂糖・陶磁器・書籍・書画・紅線および各種の銅器・漆器等の調度品)

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

(注: 抽分銭(ちゅうぶんせん)とは、室町時代の輸入税。日明貿易の際使用された。)

(2) 足利政権は、なぜ財源が弱かったのか

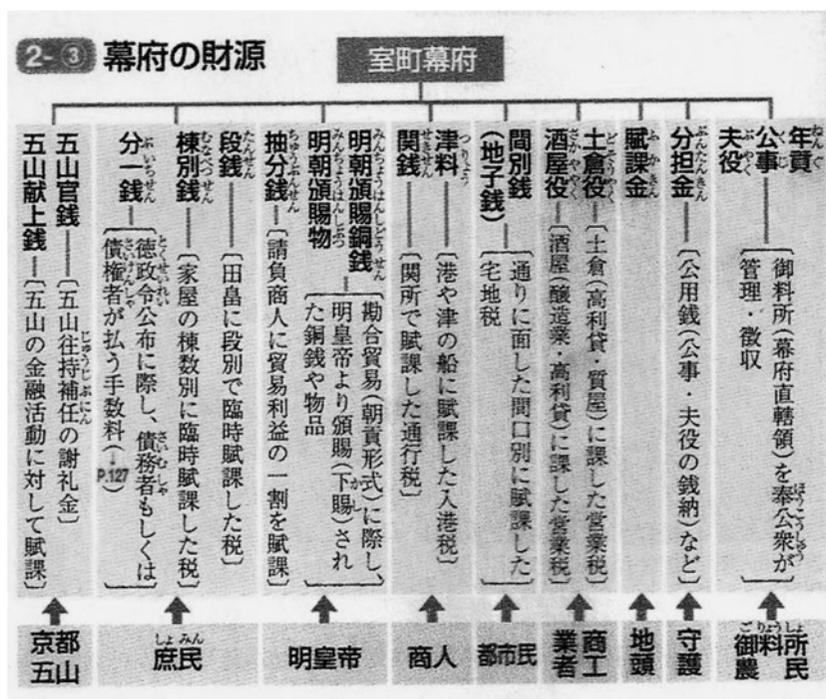
足利政権の財源の弱さは、鎌倉時代の封建制を引きずっていたことによる。つまり、室町時代は、中央集権ではなく、地方分権的封建制の時代であったということである。

たとえば、『中世的世界の形成』を書いた石母田 正によると、「鎌倉幕府は律令制の全国的支配を打破して、地方分権的封建制のための政治的条件を完成した点に最大の意義が認められねばならない」としている<sup>(30)</sup>。

端的に、直轄領が少なかった、ということである。日本史を専攻する佐藤進一も、同様の見解をあらわしている<sup>(31)</sup>。

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<sup>(32)</sup>。

また、詳説日本史図録編集委員会編(2016)によると、「室町幕府の財源」は、多岐に渡っている<sup>(33)</sup>。



## 6. 室町幕府は企業組織であった

日本中世史専攻の桜井英治（2009）の著書『室町人の精神』の帯には、「人々は混沌と酔狂に時代の転換点を生きる崩れゆく秩序，中世の黄昏」とある<sup>34)</sup>。

桜井は、室町時代における日野富子の利殖活動や幕府の企業家への政策転換などビジネス活性化の始まりを告げている。

### 日野富子の利殖活動（pp.328-332）

朝廷では1470年（文明二）12月に後花園法皇が室町亭に没し、後土御門天皇の親政が開始されていた。また幕府では73年12月に義尚が九歳で將軍宣下をうけ、日野勝光が「新將軍代」として義尚を補佐することになったが、その勝光が76年6月に没すると、以後は義政の正室日野富子が厭世的な義政にかわってしばしば政務を代行するようになった。富子に八朔の進物を届ける人びとの行列が1、2町にも達したといわれたのもこのころである。「御台一天御計らい」と評された富子の権勢のほどが知られよう。

日野富子というと、世の乱れを顧みずひたすら蓄財にいそしんでいた女性としてとかく評判が悪い。なるほど応仁・文明の乱中にも富子は莫大な米銭を蓄え、大名らに高利で貸し付けたり、米の投機的商売に手を染めるなど、旺盛な利殖活動を展開していた。80年9月に徳政一揆が蜂起したときには、富子は土倉に収蔵されている自分の財物を守るために一揆の弾圧に全力をあげたといわれる。またこれ以前、幕府は内裏修理料の名目で京都七口に関所を設置していたが、その収益は内裏の修理にはまったく遣われず、すべてが富子の収人になっていたという。これらの関所は怒った民衆の手で同年10月にすべて焼き払われている。

### 寺社本所領還付政策の再開

肝心の義政はといえば、すでに応仁・文明の乱中から「公方は大御酒，諸大名は犬笠懸，天下泰平の時のごとくなり」というありさまで、乱後も退廃的な生活を続けていたが、78年（文明十）3月，突如，大乱によって長らく中絶していた寺社本所領還付政策にふたたび意欲を燃やすようになった。同年10月には土岐成頼・斎藤妙椿・畠山義統らの旧西軍諸將が帰参を許された謝礼のため使者を上洛させたが，義政は土岐と斎藤の使者には対面したものの，畠山義統の使者には義統がいまだ寺社本所領の返還を確約していないとの理由で対面を拒否した。義政は寺社本所領の返還を旧西軍諸將への赦免の条件として提示していたのである。けれども寺社本所領還付政策は一向に進捗せず，翌79年8月には赤松政則が寺社本所領の返還を渋ったとして出仕停止を命じられ，北畠政郷も同様の理由で北伊勢守護を解任されるなど，義政はしだいにいらだちを募らせていった。

なぜ寺社本所領還付政策が進捗しなかったか，答はあまりにも明瞭である。「日本は悉くもって御下知に应ぜざるなり」「御教書・奉書においては厳密にこれを下さるといへども守護ども一切承引せず」「一向上意と申す事，いかなる物（者）までも用い申さず候」「公方すでもってあやうく候つる」等々，応仁・文明の乱後の諸史料は將軍権力の凋落を指摘する言説に満ちている。80年8月に義政が美濃守護代人事への介入をはかったときなどは「我が御進退さへ近日正体なきのところ，人の上の事までは大いにしかるべからず」との辛辣な批判を浴びせられているが，これは例の尋尊が日記に書き記したもの。「今のごとくんば久しくはあるまじく候か」「世間の体とにかくに結願ちかく成り行く事に候」といった終末論を口にする悲観論者も少なくなかった。

私はだいぶ前に，義満が公家社会にデビューし，公武権力の一体化を確立して以来，

将軍はもはや武士の味方ではなくなったと述べた。そのことをここでもあらためて強調しておきたい。寺社本所領の回復はこの権力構造に拠って立つ将軍権力が宿命的に背負いこんだ使命であり、将軍権力はこのために大名たちの支持を失ったのである。けれども将軍たちはこの政策をけっして取り下げようとしなかった。九代将軍義尚も、次の十代将軍義材も寺社本所領の回復をスローガンに近江親征を強行し、墓穴を掘った。これらの親征にはもちろん別の思惑も含まれてはいたのだが、それでもなお将軍が寺社本所領の回復を謳わねばならなかったところに将軍権力が抱えていた根本的なジレンマがあったのである。

#### 政府から企業へ

将軍の権威が地に落ちた以上、当然のことながら税収もままならない状態にあった。それは何もいまにはじまったことではない。すでに応仁・文明の乱前から幕府は税収の拡大による財政再建の道をあきらめ、贈答儀礼や種々の手数料収入、「御物」の放出といった企業的な収益拡大に向かっていたのである。日野富子の利殖活動もそのような文脈のなかで解しなければならぬだろう。その点をじつに鋭く分析していると思われるのが、尋尊の随心院厳宝が兄尋尊に書き送った次の書状の一節である。

諸人上意をも聞き入れ候はず候間、公方にもすなわち御還念候て、一分これも腰にまかれ候はではにて候間、七万貫ばかりまづ御倉に上様(富子)御重宝入れ候か。このほか利銭は員数を知らず候。伊勢守(政所執事伊勢貞宗。貞親の子)これも質を執り候て一分腰にまき候。興ある事どもに候か。

「一分」を「腰にまく」という表現が最大のキーワードになろうが、文脈から判断して、これは財力を身につけるということ、それも財政的な手段によって得られた財力ではなく

て、市場経済的な営利活動によって得られた財力をさしているとみてまちがいない。つまり、政治力ではもはや諸大名を振り向かせることができない現実を悟った義政は、経済力で彼らの優位に立つ戦略への転換を決意したと厳宝は報じているのである。厳宝によれば、富子の利殖活動もそうした新しい経営戦略の一環にほかならなかった。

一口にいえば、武力から財力へ、政治力から経済力へということになるだろうが、こうした経営戦略は、じつは幕府がすでに歩みはじめていた道であった。ただ、それが一種の諦念をともしつつも明確に自覚化されたところにこの時期の新たな局面があったのだろう。しかもそれはたんなる戦略の転換というだけではなく、幕府により重大な決断を迫るものでもあった。政府であることをやめよ、一企業として生きよ、それがこの戦略の含意するところなのである。

これにたいし、段銭・棟別銭・地頭御家人役など、幕府の伝統的な税制を正統に継承していったのはむしろ大名たちのほうであり、それがやがて戦国大名の経済的基礎となっていた。ここに、16世紀の戦国大名経済がより伝統回帰的であり、15世紀の幕府経済がより市場経済的であるという一種の逆転現象があらわれることになったのである。

## 7. 中世期の商人

これに対し、「交換経済」を担ったのは「商人」である、と日本経営哲学史専攻の林 廣茂(2019)は述べる<sup>(35)</sup>。

交換経済を担ったのは商人である。荘園・公領の所有者・不在地主(朝廷・皇室・貴族・寺社の権門)は京や奈良に住み、その消費経済を荘園・国衙が納める年貢(農水産物・特産物)に依存していた。農水産物の流通と販売を担った商人(正確には商工業者)は、中

世の初期から中期までは荘園・公領の所有者である各権門の直属民で、各権門の財政・経済に仕えるために、自由に流通販売や金融に携わる特権を与えられていた（網野善彦，2005）。

武家が政権を握った13世紀前半から金属貨幣（宋銭など）による交易が普及し、とくに関東を中心にした東国では、荘園や公領の多くが武家（御家人）の直領じきりょうになった。武家の直領での商人は、権門の直属民の身分から離れ、また、新興商人も登場して、武家の許可と保護を受け、武家に利益を与えつつ自らの富を蓄える商業を展開した。室町・戦国時代の武家の経済力と軍事力は、その領有する土地の生産物と他領地の生産物との交易、そして宋・明や東南アジアとの貿易によって商人が稼ぐ収益に依存した。農本主義経済をベースに、商業に高い価値を置く重商主義経済が発展した。

日本中世史専攻の佐々木銀弥（2022）は、中世の商人は様々な人々により構成されていたと分析している<sup>36)</sup>。

#### 中世商人の身分的外被（pp.28-29）

近世や現代の商人の源流として位置づけた中世商人をふりかえてみた場合感じさせられるひとつの特質は、彼らの身分や地位というものがこんにちの常識ではとうていばかりきれいなような複雑かつ流動的なものであったことである。士農工商という厳然たる身分制下におかれていた江戸時代の商人、あるいは封建領主、農民、さらには職人だちと明確に区分された身分や立場におかれていた西欧中世都市のギルドの商人と比べて、日本の中世商人の身分や階層というものは、実に混沌とし、流動的であったことが大きな特徴といえるだろう。彼らは中世の権門社寺の身分制のなかにながちりと編みこまれており、近世商人のようなひとつの共通した不動の身分

をついにもち得なかったのである。

中世の典型的な特権商人として中世商業史上に大きな足跡を残した供御人や駕輿丁などは、本来、朝廷・譜言責に従属し、奉仕を強いられていた古代律令制的系譜に由来する身分の人々であった。また、中央や地方を股にかけて手広く行商したことで知られる神人・寄人・御師・聖・巾伏たちも、それぞれ名だたる大社寺に所属する聖職の人々であった。地方の荘園・公領内の市や、室町・戦国時代の城下町などで特権的な商取引に従事した商人のなかには、荘官・名主・土豪・地侍をはじめ、がっては所の領主、大名の被官＝家臣といった系譜と身分のものも多かった。中世社会ではこうした権門社寺や武家につらなるれっきとした身分と、商人であることとは、さしたる矛盾・抵抗もなく中世の人々によって受け入れられていたのである。これは中世商人のひとつの特質であるとともに、中世社会というものの本質の一端を示唆していることがらのように思える。

中世の特権的座商人の典型といわれている山城国の大山崎油商人についてはのちに詳しくふれる予定であるが、彼らは本来、男山の石清水八幡宮の神事に奉仕し、内殿燈油を献納する義務を負わされていた、いわゆる「重職」の神人であった。彼らは石清水八幡宮を人めぐる宮座を構成するとともに、大山崎の地主神である天神八王子社を祭る宮座人でもあり、燈油の販売と原料荏胡麻取引に強大な特権を付与された商業座を結成していた。そして対内的・対外的には「大山崎惣中」「衆中」、ときに「侍中」として地縁共同体としての結合・組織を標榜した。神人身分集団が祭祀・地縁・職能に応じて、いくつかの顔と姿態・を持つことができ、それらがさしたる矛盾もなく調和的に受け入れられていたのである。

こうしたことはなにも大山崎油神人だけの特殊なありかたではなく、むしろ中世人、中世商人一般に、なにがしかは共通していた特

質でさえあったのである。

また、日本の中世期には、商人・町人の区別も行われ、戦国大名も豪商となって登場している。

#### 商人と町人 (pp.116-117)

いずれにしても都市の広範な成立ということとは、前菜の歴史からいえば、都市に集住・定住して店舗を構え、専門的に商業を営む商人の広範な出現、すなわち「町人」の階層的な出現をも意味していた。単に店舗商人の出現という現象だけならば、平城京・平安京の官営東西市に市店を構えて商売を行なった市人の例をあげることもできよう。しかし、彼らが「町人」層としてひとつの階層を形成し、座といった仲間組織や、惣町といった町共同体をつくって自治的な市政運営の方向を示し、文化的にも町衆文化とよばれる民衆的な文化や芸能を創造するに至って、中世町人の出現と活動は、日本商業史・商人史上ひとつの画期的な段階を迎えたことを意味していた。

鎌倉では大町・小町・米町など都市化した地域に居住するものを町人とよび、それ以外のものを商人とよんで区別していたことが推測されるのである。

こうした区別は京都の場合も同じで、中世に入って急速に店舗が立ちならぶようになった三条・四条・七条・錦小路などの商業区域を町といい、これらの町々の十字路を中心に住みついた座商人のことを町座とよび、京の町人なみであった。これに対して同じ洛中に住んで商売に従事する「あき人」であっても、町座に属するもの以外の者は「商人」とよばれたのであった。

作家で歴史家の堺屋太一(2019)も、中世期の商人について書いている<sup>(37)</sup>。

ところで、国際経営論や経営哲学を研究する林 廣茂(2019)は、日本の経営哲学史を研

究する中で、日本中世の商人たちの属性について書いている<sup>(38)</sup>。そこでは、経営の執行役の多くは鎌倉仏教(禅宗・浄土真宗・日蓮宗など)の僧であった、としている。

#### 武家領の拡大と金属貨幣の流通

鎌倉・室町時代になると、多くの国衙領と荘園の領主は武家に変わり(守護職、守護大名)、領主は二大消費都市である京・鎌倉に住み、領地には<sup>しやうす</sup>荘主などの実質経営者を配置していた。その領地の経済を実際に経営した荘主の多くは禅僧だったという。彼らは計数に明るく、合理的・論理的思考の持ち主で領地経済の経営能力に優れていたと言われる。

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<sup>(38)</sup>。

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。

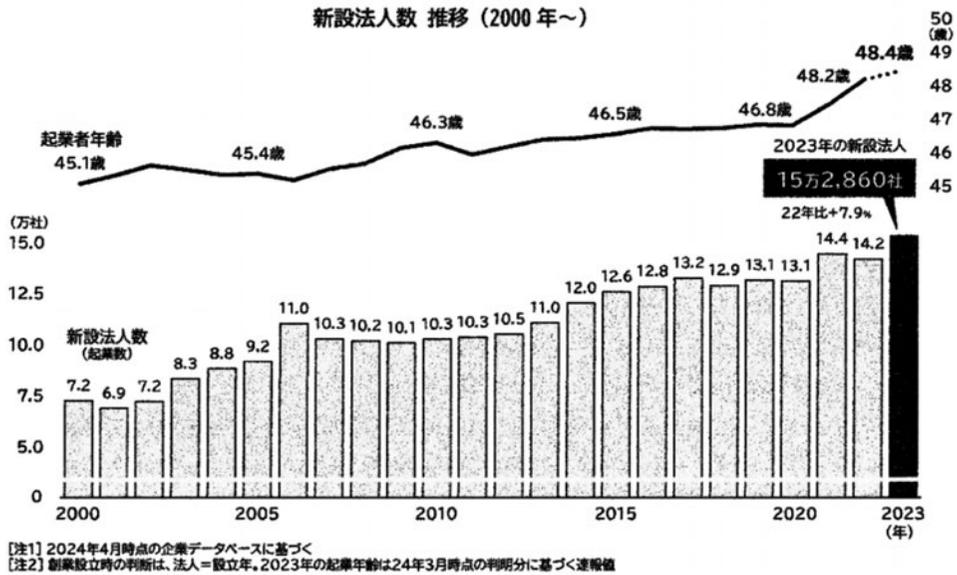
すると、農民や海民でもなく、多分に彼等のうちからの出自かもしれないが、彼らから物資を受け取ったり、彼らに物資を届けたり役割を担うのが商人たちである。

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。もっぱら「座」中心の世の中であって、独立に行動した「近江商人」の出現は、現代日本の流通機構の基礎を形作るものとしても、画期的なものであった。

## 8. 社会の騒擾の中で生まれるビジネス

室町期には、どれほどビジネスが生まれていたのだろうか。

一方で、今日、新規の開業が増加している<sup>(39)</sup>。



2023年の「新設法人」、過去最多の15.3万社。起業者年齢は過去最高の平均48.4歳、シニア層に起業拡大。

2023年（1-12月）に全国で新設された企業は、2024年4月時点で15万2860社（前年比7.9%増）判明し、2年ぶりに増加した。2021年の14.4万社を上回って過去最多を記録し、新たに市場へと参入する企業の増加が続いている。企業新設時の代表者年齢（起業者年齢）は48.4歳と上昇が続き、過去20年で約3歳高くなった。起業者の高齢化には若年層や女性のほか、現役を引退したシニア層など多様な世代へ起業への門戸が開かれていることも要因の一つとなっている。

つまり、混沌たるこの時代、自分で事業を始めようとする（スタート・アップする）人が多くなっているように見える。

一方、室町期にもビジネスはより活況を呈していたことが想定される。世の中、大変な時代でも、人々は生きていかねばならない。生きていくためには、何か仕事を探さねばな

らないのは、世の習いである。アメリカでも、20世紀初頭の大不況期に、スーパーマーケットやコンビニエンスストアが成功を収めたことを切っ掛けに多くの新規企業が生まれていった。

室町期の大混乱期でも、同様にビジネスを活発化させていったことが窺わせる。その先頭に走っていたのが、室町幕府という企業組織であった、という説を提起したのが、桜井英治であった<sup>(40)</sup>。

#### 政府から企業へ

将軍の権威が地に落ちた以上、当然のことながら税収もままならない状態にあった。が、それは何もいまにはじまったことではない。すでに応仁・文明の乱前から幕府は税収の拡大による財政再建の道をあきらめ、贈答儀礼や種々の手数料収入、「御物」の放出といった企業的な収益拡大に向かっていたのである。日野富子の利権活動もそのような文脈のなかで理解しなければならないだろう。その点をじつに鋭く分析していると思われるのが、尋尊の弟随心院巖宝が兄尋尊に書き送った次の

書状の二節である。

諸人上意をも聞き入れず候はず候間、公方にもすなわち御還念候て、一分これも腰にまかれ候はではにて候間、七万貫ばかりまず御倉に上様(富子)御重宝入れ候か。このほか利銭は員数を知らず候。伊勢守(政所執事伊勢定宗。貞親の子)これも質を執り候て一分腰にまき候。興ある事どもに候か。

「一分」を「腰にまく」という表現が最大のキーワードになろうが、文脈から判断して、これは財力を身につけるということ、それも財政的な手段によって得られた財力ではなくて、市場経済的な営利活動によって得られた財力をさしているとみてまちがい差い。つまり、政治力ではもはや諸大名を振り向かせることができな現実を悟った義政は、。経済力で彼らの優位に立つ戦略への転換を決意した。銀宝は報じているのである。厳宝によれば、富子の利殖活動もそうした新しい経営戦略の一環にほかならなかった。一口にいえば、武力から財力へ、政治力から経済力へということになろうが、こうした経営戦略は、じつは幕府がすでに歩みはじめていた道であった。ただ、それが一種の諦念をともしつつも明確に自覚化されたところにこの時期の新たな局面があったのだろう。しかもそれはたんなる戦略の転換というだけでなく、幕府により重大な決断を迫るものでもあった。政府であることをやめよ、一企業として生きよ、それがこの戦略の含意するところなのである。これにたいし、段銭・棟別銭・地頭御家人役など、幕府の伝統的な税制を正統に継承していったのはむしろ大名たちのほうであり、それがやがて戦国大名の経済的基礎となっていた。ここに、十六世紀の戦国大名経済がより伝統回帰的であり、十五世紀の幕府経済がより市場経済的であるという一種の逆転現象があらわれることになったのである。

以上より、室町期のビジネスとマーケティングについてまとめておこう。

- (1) 幕府の力は、応仁の乱や一揆などで衰え、税収が不足した分、貿易関係で莫大な収益を得ていた。
- (2) 重商主義の時代で、民が活発に行動している。彼らは、国内のみならず貿易にも積極的に参加している(この点は、江戸期に入るとかなり抑えられてしまう)。
- (3) 闊達に行動する結果、次々に新しい職(ビジネス)を生み出している。
- (4) 独自の経営手法が発達していた(近江商人など)。

### おわりに 『野性の経営』という本)

評論家の西尾幹二(2024)は、自著『日本と西欧の500年史』の中で、「10世紀唐の崩壊から明治維新まで日本は実質的な「鎖国」だった」と書いている<sup>(41)</sup>。

しかしながら、筆者にはこの考えには首肯できない。これまでも見て来たように、少なくとも室町期は鎖国ではなかった。それどころか、率先して外国との貿易を行っていたということである。

現在の日本におけるマーケティングは、戦後まもなく全く新しい経営戦略論としてアメリカから直移入されたものである。

しかし、筆者としては、日本の経営史を見ていると、「マーケティング」という名前はなかったけれど、日本の中世期(鎌倉、室町)には既にそれが存在していたと考えざるを得ないのである。特に、室町幕府は、企業組織であって、時のマーケティングを先導していた感が深いのである。

現在の経営史研究では、ほぼ江戸時代から紐解いている<sup>(42)(43)</sup>。

ところで、日本の経営学者の野中郁次郎を

中心として書かれた『野性の経営』という本を書店で見つけて読んでみる<sup>(44)</sup>。この本の帯に、「日本人よ、いまこそ野性に目覚めよ」とある。これなどは、室町人の気性を彷彿させるものがある。

筆者は、「日本のマーケティングは、鎌倉時代に始まっている」を書いている<sup>(45)</sup>。

その後の、研究では、もっとも顕著に表れるのは、室町時代である、と考えるようになっていく。

また、筆者には、現行マーケティングのアメリカからの直輸入について考えていることがある。それは、日本における学問研究には、「政治にしろ、歴史にしろ、あるいは経済や社会、文化にしろ、日本を相対化する視点が欠けている」と指摘する荻谷剛彦（2017）の説についてである<sup>(46)</sup>。

#### 日本を相対化する視点の有無

政治にしろ、歴史にしろ、あるいは経済や社会、文化にしろ、そこでの議論で期待されているのは、事実に基づく知識だけではない。それらの事実を意味づける概念や理論とのつながりが強く意識されている。そのつながりを論理的に明晰に表現できなければ、よい解答にはならない。しかもそこには自分なりの理解力と思考力が求められる。そのための学習・教育が行われていると言ってよい。

さらに重要な点は、このような思考に不可欠な概念や理論が英語で与えられることである。日本研究以外で彫琢された概念や理論が活用されることで、理論的に共通の基盤（共約可能性）が与えられる。西洋語圏で発達した社会科学や歴史学の理論や概念とは地続きであり、それと無関係では使用に耐えないということだ。日本を相対化する視点がこうして提供される。

一見すると、日本の大学での日本人による日本を対象とした研究でも、しばしば海外産

の理論が適用されたり、そこから借用した概念を用いた分析や説明が行われたりすることがある。「輸入学問」と揶揄されながらも西欧の知識を学んできた成果が、日本の社会科学の個性でもある。ただし、そのような場合に、外来の理論や概念の適用の結果が、翻ってその元々の理論や概念にどのような反作用を及ぼすかというねらいは企図されない。日本語で表現され、日本人が主たる読者と想定されるかぎり、そのような反作用を意図した理論化にはなかなか至らない。あえて単純化すれば、理論や概念の「借用」である。その適用が元の理論や概念の彫琢過程に戻されざるをえない海外での研究との違いが、表現する言語の選択によって生じるのである。

さらに言い換えれば、海外の日本理解の基盤には、もともと比較の視点があるということだ。海外の日本研究においては、日本という対象を自明視できない。先の国際会議のテーマのように「日本はなぜ（何か、いかに）問題か？」を問わざるを得ない。日本で日本人研究者が日本語で日本人読者向けに生産する日本を対象とした学問との違いはここに由来する。

このことは、日本における「マーケティング研究」にも当てはまる。日本には、そもそも「マーケティング」が500年前に存在していたということである。

#### マーケティング研究の現状

今日、商学部の人気がなくなり、経営学部で名称変更する大学もでていく。その経営学部のなかでの「マーケティング」という科目の重要性が高まっている。

しかしながら、重要性がませば増すほど、この科目を講義する側には、マーケティングには、依って立つ基盤（学問）がないのではないかという疑念が湧いてきているのも事実である。

それというのも、アメリカでは、マーケティングが発生以来1世紀を経て、いまだ「マーケティングとは何か」とか「マーケティングの定義」は定まっていないう状況にある。例えば、AMAの定義も幾度も改定され、2004年の改定から早3年で改定されている始末である。

一方で、講義する側には理論性よりも実務性が重んじられるべしというプレッシャーもかけられる。いきおいケーススタディが多くなって、ケースごとに学生には自分なりに、どうすれば成功するかといった性急な考えや結論を述べる事が要求される。この場合教える側には正解はなくてもよいとされる。これは、アメリカのビジネス・スクールで行われている講義スタイルの典型的な踏襲である。そこでは、考えるプロセスが大事であり、いろいろな背景を持つ企業行動の盛衰や意思決定のあり方を数多く知ることにより、自社の場合の問題に対処できると考えてのことだとされる。この場合、ケースの数は多ければ多いほどよいので、教える側もケース集めに忙殺される現象が起こっている。

これに対し、一方ではいくら過去のケースをこなしても、自社が直面する新しい時代や環境に対応する方式がでてくることはほとんどない、という反省や反論もでてくる。

以上の状況を総合すると、やはりと言うべきか、今こそ、意思決定時の判断の基準となる理論や拠り所となる学問が求められているということである。

## 注と参考文献

- (1) 1955年日本生産性本部米国派遣の最高経営管理視察団長は、経団連会長の石坂泰三氏であった。
- (2) P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers. (現代経営研究会訳 (1965) 『現代の経営 (上) (下)』, ダイヤモンド社)。
- (3) 盛田昭夫 (1987) 『メイド・イン・ジャパン』, 朝日新聞社。

なお、この場合の「創造性 creativity」は、「独創性 originality」プラス「有用性 usefulness」と理解される(今井四郎 (1989) 「創造性—現代社会の原動力—」 『創造性—文化を築き科学を進める力—』 (北海道大学放送教育委員会編), 5頁)。

- (4) A. Toffler (1985), *The Adaptive Corporation*, McGraw-Hill Book Company. (徳岡孝夫訳 (1987) 『未来適応企業』, 中公文庫, 15頁)。
- (5) 黒田重雄 (2020) 「マーケティングの定義とマーケティング学に含まれる諸概念」 『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。
- (6) 吉野洋太郎 (小池澄男訳) (1976) 『日本のマーケティング: 適応と革新』, ダイヤモンド社。
- (7) 龍 肅 (本郷和人編) (2014) 『鎌倉時代』, 文春学芸ライブラリー, pp.92-93。

### 政治の理想, 善政に進む

承久の乱がその理由の如何にかかわらず、幕府の不臣な態度によって結末づけられたことは、幕府の当局者さえも明確に認識したところである。されば幕府はこの弁護のために苦心するところが少なかった。泰時は明恵上人から不臣の挙であるとの詰責を受けたのに答えて、公家の政治が正しからず、上下万民の愁であったから、天下の人々の愁に代わって、わが冥加の尽くるのをいともわず、公のために一臂の力を尽したのであって、幕府の勝利は天が与したのであると弁じた。この観察は幕府側のみならず、公家側にも同様に認められていた。六代勝事記の記者は、「臣の不忠はまことに国の耻なれど、宝祚の長短はかならず政の善悪によれり」と論じ、また「帝範に二の徳あり、知人と撫民と也」といい、善政の必要を論じた。この善政思想は支那の政治思想の一つであって、わが国においても早くから帝王学として採られたところであったが、この際において特に著しく考慮されたものである。善政はまた徳政とも称せられ、多数の人民を本位とする政治である。承久の変後は公武ともに機会ある毎にその興行に努力してきた。五代帝王物語に、承久の変後治世の君となられた後高倉院の政治を記して、「君も臣も構て人の嘲なからばやとふかく被思食ければ、御心許は善政を行はれけり」というている。かくて政治の理想は善政へと進んだ、従来、公家本位に政治を進めて来た朝廷の施政の一大転換であった。

- (8) 五味文彦 (2014) 『鎌倉と京—武家政権と庶民世界—』, 講談社学術文庫。
- (9) 堺屋太一 (2019) 『歴史からの発想—停滞と拘束からいかに脱するか—』, 日経ビジネス人文庫, p.58。
- (10) 詳説日本史図録編集委員会編 (2016) 「年表・

年号』『詳説・日本史図録 第7版』, 山川出版社, pp.335, 343-369。

- (11) 山崎正和 (2011) 『世界文明史の試み—神話と舞踊—』, 中央公論新社。
- (12) 山崎正和 (2008) 『室町記』, 講談社文芸文庫, pp.296-297。
- (13) 中西輝政 (2015) 『国民の文明史』, PHP 文庫, pp.252-255。

日本の根幹を揺るがした室町幕府の失政

その乱れた日本を統一すべく16世紀後半に登場したのが、のちに触れる、信長、秀吉、家康の3人だった。彼らは、それぞれの達成を引き継ぐ格好で、日本をもう一度揺るぎない一つのものにまとめあげた。……。

足利幕府の政治が一貫して「不人気」というか、庶民の目からも高く評価されなかったのはなぜなのか。

第一に、足利政権が打ち立てられたその当初から、かなり腐敗した支配体制であったことが挙げられるだろう。……。

第二に、三代将軍義満が、「日本国王」を僭称して、中国（当時の明）と朝貢外交を始めた。明は建国以来たびたび使節を日本に送って倭寇の鎮圧を求め、「臣従せよ」と促していたのだが、義満がそれを受けて、日本と明が冊封関係となったのである。……。義満は、およそ一千年前の雄略天皇（「倭王武」とされる）以来、絶えてなかった中国への臣従を受け入れたわけである。

そのことより、日明貿易（勘合貿易）に、公貿易と私貿易のほかに、進上品とそれに対する「頒賜」という形の朝貢（あるいは進貢）貿易が加わったのである。「日本の国王（足利将軍）」からは、馬、刀剣、硫黄、鎧、瑪瑙、硯、屏風、扇、槍などが「献上」され、明からは、羅紗、絹などの高級織物、白金、銅銭、工芸品などが頒賜された。……。

第三に、三代将軍義満の頃に、足利幕府は最盛期を迎え、義満は、実質的に朝廷の権力をも吸収して最終的には自分が天皇になろうとしたとされてきたことも、足利政治への不評の原因であり続けた。……。

室町幕府は、政治史的には以上のような形で、日本の根幹を揺るがし、日本人の文明意識・アイデンティティの根幹を揺るがし、それゆえに乱世を日本に現出せしめたのだ、と一貫して考えられてきた。

- (14) 桜井英治 (2009) 『室町人の精神』, 講談社学術文庫。
- (15) 清水克行 (2021) 「現代のカオス、克服のヒントは中世に」『中公ムック 歴史と人物7 面白すぎる！ 鎌倉・室町—15大合戦と10のキーワード—』, 中央公論新社, pp.83-87。

中世社会の特徴は、まず「呪術性」が挙げられます。中世人は現代から見ると非合理的なものを重視していました。二つ目は「多元性」です。これは権力だけでなく、度量衡など様々なものがそうでした。三つ目は「自力救済」です。自分や集団の権利を守るためには、暴力も辞さないメンタリティーのことです。私はその三つが重要だと考えています。

鎌倉・室町時代という、武士の時代というイメージがありますが、西日本は公家が支配していました。さらに荘園領主や寺社勢力も強く無視できない。当時の宗教勢力というのは、現代日本の宗教者のようにおとなしい平和主義的な存在ではなく、武士と変わらない武力を持っていて、場合によっては武士よりも怖がられていました。反抗的な武士や百姓の名前を、お坊さんが紙片に記して、呪胆で制裁を加えるということがよくありました。「名を龍める」という行為ですが、まるでマンガ「デスノート」の世界です。

実際に効果があったのかは分かりませんが、少なくとも当時の人は効果があると思っていました。死後の世界があると信じていて、仏様や神様に背くと未来永劫、地獄で苦しむことになる。そういう恐怖感を考えたら、武士の暴力よりも、お坊さんの暴力の方が、むしろ怖いかもしれないですね。そういった呪術性や神仏に祈るといった気持ちは、現代や江戸時代にもなくはないですが、中世の方がより極端でした。

当時は寺社、武家、公家などそれぞれが権力を持っており、計量に使う杵の大きさなども荘園だけでなく、田んぼによってもまちまちでした。京都の東寺では十七種類も杵があり、最小と最大を比べると、なんと三倍も違います。現代でもお店によりSMLのサイズが違いますが、その比じゃないですよ。

また室町幕府は「日本国王」を名乗り、朝鮮王朝と交易をしていましたが、朝鮮側の史料を読むと、日本国王を名乗る使節が何人も出てきます。実は地方勢力が勝手に王を名乗って朝鮮と交易し、地域によっては年号も勝手につくっていたのです。現代の一元的に統合された国家のイメージからすると、かなりアナキーな時代といえます。

バイタリティーあふれる魅力的な人物がたくさん

このように多元的な権力状況だと、様々な乳怖が生じます。その乳怖を解決するための手段として、「暴力」にポジティブな価値が与えられていました。自分の権利は自分で守る、いわゆる「自力救済」という考え方です。問題解決のために暴力を行使するというのは、現代ではタブーですが、当時はむしろ正当な行為でした。場合によっては屈辱を与えられたのにやり返さないことが、その人の社会的な地位をおとしめることにもつながりました。このあたりはタイトルのハードボイルドともつながりますね。

ひとり、私の好きな中世人をご紹介します。いまから五百年ほど前に、近江国堅田（滋賀県大津市）で桶

垣を営むおじさんがいました。表向きは袖垣ですが、相撲興行を仕切るような地域の顔役です。一方で盗賊団の稼ぎ頭という顔もあり、浄土真宗の熱烈な信徒でもありました。信仰する浄土真宗が危機に陥れば、押っ取り刀で飛び出していき、唖阿を切って斬りまくるような人です。のちの江戸時代にはいないような、かなりアグレッシブで痛快なキャラクターです。たまたまこういう人物が史料に載ったというだけで、おそらく中世にはゴロゴロしていたのではないでしょう。

なお清水は、同じ見解をあらわす本を数冊出している。

- ・清水克行 (2021) 『室町は今日もハードボイルド：日本中世のアンダーキーな世界』, 新潮社。
- ・清水克行 (2022) 『室町社会の騷擾と秩序 (増補版)』, 講談社学術文庫。
- ・清水克行 (2024) 『室町ワンダーランド—あなたの知らない、もうひとつの日本—』, 文藝春秋。

- (16) 網野善彦 (2008) 『日本の歴史をよみなおす (全)』, ちくま学芸文庫, 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えます。

おもしろいことは、そういう政權、王権が、専制的といわれるような支配におのずか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、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「密合」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、太政官の公卿會議を破壊して、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。さらに室町幕府の將軍たちの中で、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將軍専制を貫きます。そしてこのような政權はみな、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、それが明治國家に関連して問題にされたのですが、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、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、室町の將軍専制は絶対王政であったということ、このような政權はみな、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はっきり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が、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十分に可能で、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

だと思えます。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のでしょうか。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えます。

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ばになります。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」はおそらく江戸時代以来の語、「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えます。

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えます。

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。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けて、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つ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えます。

敗戦後五十年たつて、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えます。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、その後遺症はさまざまあると思えますし、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方からでは、ほんとうにこ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えます。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くことはなりません。そうでないと、伸ばすべきものをつぶし、無駄なエネルギーを使い、とんでもないところに日本人がい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えます。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。

- (17) 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、「はじめに」。
- (18) 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。
- (19) 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。
- (20) 林周二 (1999) 『現代の商学』、有斐閣、pp.108-111。

(p.109-111)

“日本化”して採り入れた。もし上述の幾つかの外來宗教・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たのは、儒教的な保守的・農民的な文化に深く浸り込ま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つたのである。

日本が中東やアジア諸国に先駆け、19世紀中葉に西欧型近代化に躊躇することなく踏み切った最大の理由は、中東諸民族とか漢民族とかの場合には、一方で彼ら自身の華やかだった過去の文明の（くびき）が余りに強く、他方では倫理・宗教的規範が厳しく、それらが制約条件となって西欧型の科学技術的思考や合理的

ビジネス思考の採用に容易に踏切れなかったのに対し、わが民族の場合には上述のように昔からつねに海外の各種異文化・異文物を気軽に受容れ、それを旨く自家業籠中のものであるとする歴史的訓練を積んでおり、殆ど何らの抵抗なく欧米型の近代化をなし遂げえたことが挙げられる。(筆者の考えはいささか相違する。ビジネス的思考はもともと商人魂にある。遠距離交易が始まったところにある。)

隣国の漢・韓両民族の社会の場合、諸制度や社会の仕組みが儒教的な社会秩序すなわち貴族(あるいは士大夫)と農民という2大保守的な階層から成り、近代まで工業化の内的契機を全く欠いていたが、日本では13-14世紀ごろ中央の貴族層が実力を失い、それに代って新興の武士階級や商工階級が地方各地で力を得ていった。これら新興階層は、貴族や農民と違い、実力本位の下克上の進取型で、技術革新にも積極的に強い関心を示す階層であった。16世紀に南蛮人が日本へムスク銃を将来したとき日本人は直ぐ高い関心を示し、たんに商品輸入だけにとどまらず近江や堺で国産化し、国内での活用はもとより、大陸の明固などへも多量に輸出した。それらの倭銃が(ポルトガル製の)蜜銃よりも実用兵器として品質的に優っていたことは、両者を実戦に比較併用した明の軍隊がそのことを記録している。

この話からわれわれが直ちに連想するのは、第2次大戦後の日本が欧米に倣い自動車産業を起したとき、その製品品質がやがて米国产の同種のものよりも優れたものになっていった事実である。米国の中古車市場で、日本車の価格が米国車よりも高価な事実がそのことをよく物語っている。

- (21) 伊丹敬之(2023)『経営学とはなにか—経営という仕事を解明する実学の体系—』, 日本経済新聞出版, p.15。
- (22) 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。
- (23) 五木寛之(2020)『大河の一滴』, 幻冬舎文庫。

もし親鸞が生きていたとしたら

現実の世界に目を移せば、政治も経済も大混乱の極みにあります。さらには全世界で内戦がくり返され、土一揆と同じように経済格差を元凶とする宗教紛争、民族紛争の火種はなおも煙りつづけている。それにもまして〈心の内戦〉はますます激化しようとしている。平和だなどとはとうてい見えない。目には見えないものの、世紀末のいまはまさに蓮如が立ちあがった時代、応仁の乱の前夜と同じ状況ではないでしょうか。

くしくも98年は蓮如の五百回忌にあたります。それもきっかけのひとつとなって、このころ蓮如がさまざまなかたちで語られるようになりました。同時に、そこでは批判的な意見も出てきています。それはたいへんいいことだと私は思うのです。

偉大な人物に大きなアキレス腱があるとすれば、それは神棚に祀られてしまうということです。百人いれば百人ともが完全無欠な人格であるかのように古人を見上げることはよくないことです。翼賛選挙という言葉がありますが、翼賛信仰もまたむなししい。

その点、あちこちで毀誉褒貶が賑やかになってきた蓮如は、いまきつと喜んでいるだろうと思います。宗門外ではこれまではほとんど悪口しか言われなかった蓮如ですから。

ところで、現代において親鸞や蓮如を考えると、いったいなにをどう考えることなのか。親鸞や蓮如がどういう存在であったかという歴史の検証・考証は学者や研究者の仕事でしょう。

作家として私が考えるのは、今の時代にもし親鸞や蓮如が生きていたならば、これらの事件に対してなにを言っただろうか、またなにをしたであろうか、ということなのです。

- (24) 網野善彦の書いた、『日本の歴史をよみなおす(全)』(2008)
- (25) 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。

“commerce”という語は、対外的通商活動や国内の販売活動を指すのみならず、工業や銀行業ときに農業をも含む。すなわち、この語はわれわれが今日考える経済活動の全体を指す語として、18世紀末まで使用されたのである。

- (26) Charles Louis de Secondat Baron de la Brède et de Montesquieu (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。)
- (27) Adam Smith (1776), *An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, The Fourth Edition, London. (アダム・スミス著(2000)『国富論(1)(2)(3)(4)』, (第5版(1789年)の訳), 岩波文庫。)
- (28) 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。
- (29) 桜井英治(2015)『破産者たちの中世』, 日本史リブレット 27, 山川出版社, p.124。
- (30) 石母田 正(2020)『中世的世界の形成』, (初版は, 1985年), 岩波文庫, pp.410-412。
- (31) 佐藤進一(2020)『日本の中世国家』, 岩波文庫, pp.236-239。
- (32) 桜井英治(2015)『前掲書』, p.124。
- (33) 詳説日本史図録編集委員会編(2016)『室町幕府』『詳説・日本史図録 第7版』, 山川出版社,

p.124。

- (34) 桜井英治 (2009) 『室町人の精神』、講談社学術文庫。  
 (35) 林 廣茂 (2019)  
 (36) 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  
 (37) 堺屋太一 (2019) 『歴史からの発想—停滞と拘束からいかに脱するか—』、日経ビジネス人文庫。

(pp.48-55)

要するに、15世紀中頃までの日本は、典型的な中世の貧困と因習の無知のなかにとどまっていたのである。16世紀の戦国時代を考える場合、何よりもまず、それに先立つ時代がこんなに惨めで不安な世の中であったことを想起する必要がある。16世紀における戦乱による損失も、1世紀前の貧困と治安の悪さがもたらした被害に比べると、けるかに小さなものだったのだ。

#### 明、高麗から来た新技術

ところが、15世紀中頃から、日本の技術は進歩し、経済が成長し出す。遣明船や倭寇が持ち帰った明、高麗の新技術がようやく日本人に消化され出したためである。

まず、この時期に起った進歩は、農業の発展である。農耕具が改良され、耕作方法も改善されて来たため、収穫が増大する。初歩的なものながらも灌漑と排水の技術が普及し、丘陵地帯や湿地が耕地化され出す。さらに、山地を利用した桑や茶の栽培も広まる。この結果、人口は徐々に増え、剰余価値が蓄積され出した。

15世紀後半から16世紀初期にかけて、こうした新技術の採用と開発事業に取り組んだのは、主に各地の豪族層であった。そこに、彼らが富を蓄え勢力を伸ばす経済的基盤があったのである。彼らは、こうして得た経済的余裕で郎党を養い、妻妾を増やして子女を量産する。これが彼らの血族・人脈の拡大となり、近隣農民に対する支配力を強化した。のちに戦国大名となる豪族たちの農業振興と領地経営に対する熱心さは、この時期にその素地がつくられていたのである。

農業の発展は鋳工業の発達を促す。農業生産の向上によって、鋳工業に専従できる人数が急増するからである。15世紀末から16世紀初めにかけて、顕著な発達を示したのは、金属、なかんずく鉄の普及である。坑木を使って坑道を保つ技術が中国から導入されたため、鋳業が発達し、銅や鉄の生産量が大幅に伸びたのだ。

15世紀末から16世紀初めにかけての鉄製品の普及は急速で、わずか数十年の間に、ごく限られた階級だけの所有物であった鉄鋼の刀槍があらゆる農民の手に行き渡る。これがのちに一向一揆の武力となるのだが、同時に農業生産をも飛躍させた。鉄製農具の使用で、山地や固い地質の土地が開墾されたし、深耕による収穫の向上も図られたからだ。

一方、商業の発展も無視できない。特にここで注目

されるのは、商業発展が国内流通面より外国貿易の面で行先していたことだ。15世紀後半からは、遣明船に加えて私貿易も盛んになる。堺の湯川宣阿、池永新兵衛、博多の宗金らは、これによって巨富を得た。この当時、まだ国内市場は未発達だったが、一部の寺社や上層階級を相手にする海外貿易は大いに儲かる商売だったらしい。

「応仁の乱」前後から16世紀の10年代に至る「戦国時代」初期、中国や朝鮮からの新技術を得て進められた産業経済の発展は、明治から大正初めに欧米の新知識によって促されたそれに似ている。土地開発の一般化と鉄製品の普及は、成長への基礎づくりとしてはきわめて重要だが、平均的な生活水準を大幅に高めるまでには至っておらず、資本の蓄積は地方の中小地主(豪族)と外国貿易に従事する寄生的財閥によって行われていたのである。

#### 楽市楽座と商業の発展 (pp.52-56)

16世紀の30年代からは、余剰農産物と工業製品の急増で、流通市場に出される物品の種類と量が飛躍的に増大し、古い「座」の商人の取扱能力をはるかに上回るようになった。当然、「座」に属さないもぐり商人が大量に発生する。油を商って美濃を乗取った斎藤道三(山崎屋新九郎)も、針をひさいで飢えをしのいだ少年期の豊臣秀吉(木下藤吉郎または「暇しも、こうしたもぐり商人の万人だったに違いない。「座」に属した正規の商人なら、流れ着いた先で大名の家来になるような勝手な真似が許されるはずがない。もぐり商人のなかには、この種の野心とバイタリティーに富んだ無頼が大勢いた。各地でもぐり商人に対する弾圧、捕縛、殺害が繰り返されたが、その商品流通に果たす役割は無視できぬものとなっていったのだからあとを断たない。一六世紀中頃には、彼らは社会機構を円滑に維持するための必要悪的存在だったのだ。ところが、このとき、この必要悪を制度として公認しようという大胆な領主が現れた。尾張二因を制するに至った織田信長である。

- (38) 村井章介 (2013) 『増補 中世日本の内と外』、ちくま学芸文庫。

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・てんもく聞香札ぶんこうせきなどが出土した。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

つがえず発見であった。

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、ミ八月廿三、もと百とりふん五もんとりて、一はいりいたす。十月廿日、もと百とりふん十まいとりて、一人とりいたす。」

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。阿弥陀や地藏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、こうした呪術の世界こそ、古代の木簡には見られない中世の特徴と言えよう。

一方で、有徳人がぜいたくな風流にふけていたことを物語る鬮茶札・聞香札もある。

- (39) 株式会社データバンク情報統括部「新設法人調査(2023年)」『TDB Business View』, 2024年5月28日。
- (40) 桜井英治(2009)『前掲書』, pp.331-332。
- (41) 西尾幹二(2024)『日本と西欧の500年史』, 筑摩選書, pp.336-339。

10世紀唐の崩壊から明治維新まで日本は実質的な

「鎖国」だった

日本は奈良時代には盛んに中華文明を受け入れた。平安時代に入って100年ほど経つと「もはや中国から学ぶものはない」として遣唐使をやめてしまった(894年)。やがて間もなく唐が崩壊した(907年)。それ以後東アジアには国際的緊張がなくなった。元会儀礼といって各王朝が「礼」を競い合う関係があったのに、それも衰退し消滅した(『国民の歴史』[全二冊, 文春文庫, 2009年]に詳述されている)。とともに日本国家も国際的争いから退いて、自閉的になり、驚くべきことに以後、天皇が権力の主流から外れた。

天皇とは別に上皇が登場し、さらに武家が出現してくる。王権が一步退いて二次的になるという日本の独特な構造は、東アジアの礼的秩序をめぐる争いがなくなったという無緊張状態と切り離せない関係にあると私は思う。9世紀以後、明治維新まで、日本は実質的な鎖国状態にあったと言っていいのではないだろうか。内乱や内戦はあったが、元寇と秀吉の朝鮮出兵以外に対外紛争というものを知らない。これはやはり地球上では例外的な歴史である。

- (42) 林 廣茂(2019)『日本経営哲学史—特殊性と普遍性の統合—』, ちくま新書。
- (43) 橘川武郎(2019)『イノベーションの歴史—日本の革新的企業家群像—』, 有斐閣。
- (44) 野中郁次郎・川田英樹・川田弓子(2024)『野性の経営—極限のリーダーシップが未来を変える—』, KADOKAWA。
- (45) 黒田重雄(2021)「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—」『北海学園大学経営学部・経営論集』, 第19巻第3号(2021年12月), pp.27-56。
- (46) 荻谷剛彦(2017)「オックスフォードから見た「日本」という問題」『中央公論』, 2017年9月号, pp.80-88。

