

タイトル	マーケティングから「マーケティング学」へ、そして「商学」へ(その4) - 日本中世期はどのような社会だったのか
著者	黒田, 重雄; Kuroda, Shigeo
引用	北海学園大学経営論集, 23(3): 53-85
発行日	2025-12-25

## 《研究ノート》

# マーケティングから「マーケティング学」へ、 そして「商学」へ（その4）

— 日本中世期はどのような社会だったのか —

黒 田 重 雄

### 目 次

#### はじめに

1. 魏志倭人伝にみる商
  2. 遣唐使の空海が乗った舟
  3. 鎌倉時代はどういう時代であったのか
  4. 室町時代とはどんな社会だったのか
    - 4-1. 綱野善彦による重商主義社会
    - 4-2. 岩井克人教授の「商人資本主義論」
  5. 日本人は“エコノミックアニマル”的言葉について
  6. ビジネス心について
  7. 近江商人の登場
  8. 室町幕府は企業組織であった
- おわりに（日本のマーケティングは中世期の研究が欠かせない）

### は じ め に

筆者は、日本の中世期、とりわけ室町時代は、「重商主義社会」であり、「商人資本主義社会」であり、そして要するに、「ビジネスが活発化した時代」であったという思いで一杯である。

民俗学者の柳田国男（2010）は、遠く離れた地域間の交易は何故に起こったかについて書いている<sup>(1)</sup>。

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ぎならなかつたのは当然であろう。帆といふものの考案も、早く始まつ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、したがつてまたその条件の具わつた海辺を、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、近世の島鳥漂流談などにも、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。

「日本最古の人類」の石器は、大陸由来の特徴を持っていた！、とする本が出版されている<sup>(2)</sup>。

それが、交易と呼ばれるほどのものだったかどうかは明らかではないが、日本にいた人々は、はるか遠くから、大陸との交流をはかっていた証左とみてよいだろう。

## 1. 魏志倭人伝にみる商

日本で最初に「商」の字が見られたのは、3世紀ごろの日本（倭国）あたりに相当する「魏志倭人伝」とされている<sup>(3)</sup>。

しかし、それ以後はほとんど「商」に関する文献にはお目にかかれないと。

そもそも日本は、弥生時代に始まったという米作中心の国という意識が強い。奈良時代には、物資を運ぶ「商人」の存在も明らかになっている。

端的に、少なくとも平安時代ぐらいまでの日本史は、米作、武士、お家騒動の3本柱で語られてきた。平安時代あたりまでの「商」は、時代の付け足しの存在に過ぎなかった。

「職人」も室町時代あたりに登場したという文献もある。

やっと、安土桃山時代の信長、秀吉の「楽市楽座」がでて、「商」が意識されたぐらいである。

中世史家の網野善彦が「海民」の存在に注目する文献をあらわした<sup>(4)</sup>。

そこでは、海を中心に生活する人々に焦点を当てる。彼らは、縄文（もっと前かも）あたりから活発に大陸（朝鮮や中国）との交易を行ってきていたとしている。

海外との交易が莫大な利益をもたらすことが分かって、平安、室町になると、幕府も積極的に海外との交易を行って収益を得て財政基盤を形作っていたし、海民も華々しい活躍をして、幕府の財政に貢献している。

こうして、室町は、「商」が非常に盛り上がった時代であり、その後に続く時代にも多大の影響を及ぼすことになる。作家の司馬遼太郎に、「われわれは室町の子である」と言わしめた事柄なのである<sup>(5)</sup>。

江戸時代になると、町人があらわれて、「商」も活発化するが、武士の窮乏が激しくなり、「武士の借金帳消し令」が出されるに及んで、商人（町人）の地位も地に落ちてしまった（土農工商）。このころの「商人」は、「他人のふんどしで相撲をとる者」が流布した。

この辺が、日本において、「商」の研究を遅らせた原因とみられる。また、このことが、つい先ごろの流通における「卸売りは要らない」のではないか、という発想の根源にあると考えている。

とはいえる、江戸時代にも、「商」の研究者もあらわれている。石田梅岩は、『都鄙問答』（1739年）をあらわして、「商人」の地位向上に貢献している<sup>(6)</sup>。

石門心学塾を開き、「商人の利益を求める行動を肯定するとともに、土農工商の職業に貴賤なし」を講義した。

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<sup>(7)</sup>。

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住生活が、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ました。

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……鎌（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・石鎌などの完成品
- \* 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つたのである。

日本の中世史専攻の網野善彦（2017）は、「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、としている<sup>(8)</sup>。

#### 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ものであるが、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、最近知りえ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、筆を全国におぼ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。

## 2. 遣唐使の空海が乗った舟

筆者は、札幌に在住であるが、この度（2025年9月）、クルーズ船で大洗から福江島や屋久島をめぐる6泊7日の旅をしてきた。そこで受けた印象の第一は、福江島の「ふるさと館」で見た奈良時代に遣唐使空海が中国

の長安へ行った時、福江島の北西の港から出航したという船の模型であった。たった全長17メートルの木造船を見たとき驚いた。

実際、自分が乗ってきた船（にっぽん丸、全長170メートル）にも匹敵するという驚きであった。こんな舟が飛鳥時代（538～710年）や奈良時代（710～804年）に建造されていたことに驚きを禁じ得ない。

日本構造史専攻で、『調べ学習 日本の歴史 日本の船の研究』（監修／ポプラ社 2001）を書いた、安達裕之は、「和船はどのように発達したか—構造と機能の盛衰史—」という一文をネットで公開している<sup>(9)</sup>。

そもそも和船とはどのようなものなのか。江戸時代の弁才船に代表されるように、日本において発達し、幕末以降に洋式船舶が導入されるまでのあいだ用いられた船が和船だ。「横風や逆風での帆走性能は、西欧を代表する多数の横帆（おうはん）を張った船よりも理論的に優れている」と故石井謙治（昭和時代の海事史学者）が書き残しているように、一本マストに一枚帆の弁才船は時代遅れではなく、18世紀後半には内航（国内の物資輸送）用の帆船として諸外国に比べても一流の域に達していた。

『屋久島の歴史ガイド』（以下、『屋久島ガイド』）によると、600年から894年まで当初は遣隋使として、長くは遣唐使として25回も日本から中国大陸に使者が派遣されている（7世紀の後半までは日本国ではなく倭国であった）<sup>(10)</sup>。

『旧唐書（くとうじょ）』によると、7世紀後半に「倭国が国号を日本に改めた」と記載されていますので、天武天皇（在位：673～686年）の時代に、中国（唐）との関係の中で、「倭」ではなく「日本」という国名を正式に用いるようになったと考えられています。

これまで、空海が苦労して中国の首都を目指したことばかりしか考えなかったのに、この船を建造した者や船員のことについてを馳せた。

どうしてこんな舟を建造できたのか、どこで建造していたのか、船長はどんな人間だったのか、船員は何人で航海中どんな役割を果たしていたのか、である。

やはり、『屋久島ガイド』によると、「遣唐使船の例では、500人余が4隻の網代帆の船に分乗して渡海したと伝えられています」とある（網代帆とは、竹や葦を薄く削り平らに編んで作った網（網代）を竹で縛って継ぎ合わせた帆）。

大学教授で評論家で『柔らかい個人主義の誕生』の作者で、劇作家としても名高い文化勲章受章者の山崎正和によると、船による貿易は相当な知識が必要ということである。大著『世界文明史の試み——神話と舞踊——』の中で明らかにしている<sup>(11)</sup>。

空海の遣唐使として中国にわたる航海にも、相当経験豊富な船長はじめ何人かの乗組員を雇っていたはずである。

作家の安倍龍太郎は、新聞小説で若き阿倍仲麻呂や吉備真備らの遣唐使の送迎担当の船長のことを書いているが、以下のように描写をしている<sup>(12)</sup>。

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。仲麻呂に家をゆずって隠居すると言っている」仲麻呂は仲麻呂の弟で、近々美作守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」「何でしようか」「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、仲麻呂や吉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続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や壬生五百足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。（注：原文の漢数字を算用数字に変換している）

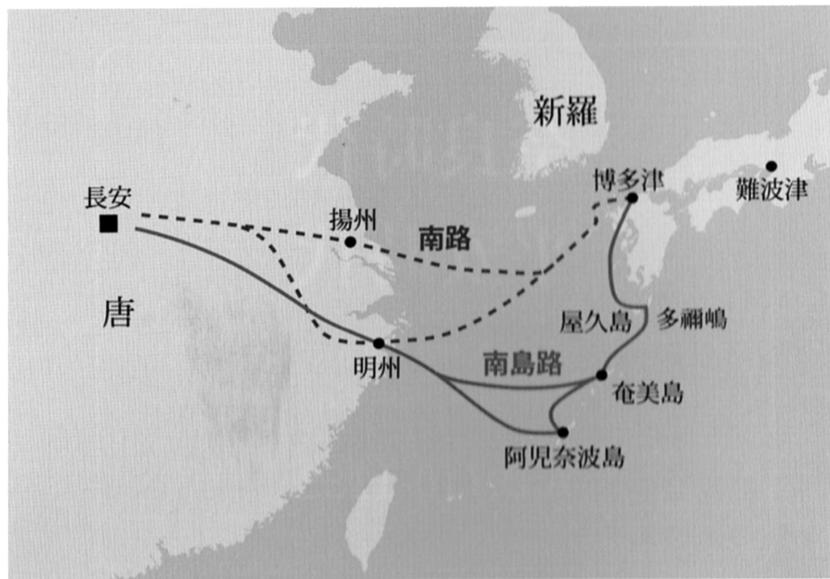
こうしたことを考え合わせると、日本では古くから朝鮮や中国との貿易が盛んであったことが頷ける。

そのころの海外貿易に関しては日本の中世史家の網野善彦が詳しい<sup>(13)</sup>。

鹿児島県の『屋久島ガイド』の「編集にあたって」の項では、以下のように書かれている<sup>(14)</sup>。

歴史とは何らかの記録から再現することのできた人間社会の過去のことです。社会は、その土地の人々だけのことではなく、資源や利益をめぐる外部の人々や権力との関係から様々な形をとって、果てしなく変遷しながら続くものです。屋久島の歴史は、海にそびえる大きな山塊、そしてそこにある屋久杉の森

## 日本歴史に登場した屋久島



遣唐使ルート図(南路・南島路)

出所：屋久島記録の会（2021年）『屋久島の歴史ガイド』、公益財団法人屋久島環境文化財団、p.18。

と、島内外の人間との関係を中心に作られてきたようです。屋久島に何か歴史的事実があるときに、その理由は島外にあることが多いのです。しかしその内にはたくさんの謎があります。

海にそびえる屋久島は何より海を行き来する人々のランドマークでした。薩摩隼人から南九州の制海権を奪うために襲来した大和政権軍の船団や、様々な文化や技術を求めて大陸へ渡った遣唐使船がよりどころとした益救神は航海の神でした。今から1270年ほど前、鑑真和尚と吉備真備が沖縄を経由して遣唐使の船で屋久島に来ています。

しかし遣唐使は通常この南島路ルートは使わないのでした。なぜわざわざこのルートを使ったのでしょうか？ 遣唐使が南島路ルートを使ったのは、まだ国として若かった日本の国境をはっきりさせるための示威行動だった可能性があるのです。

また、歴史資料の少ない屋久島では、驚く

べきことに今も残る屋久杉の伐採遺跡が過去を雄弁に物語ってくれるのです。

ヤクスギランドには屋久杉の古い切株が残されていますが、大木の伐採や搬出には高度な技術が必要です。屋久島の人々は一体その技術を誰から教わったのでしょうか？ 切株の中には二段に重なったものがあります。調べてみると上の木を切った人と下の木を切った人の間には、200年程の時間差があります。家族で考えればひ孫のひ孫くらいの世代差でしょう。それぞれの時代にこの仕事はいったいどのように行われていたのでしょうか？ いまだ、謎を残しながら屋久杉伐採は連綿と続き、屋久島に安定した収入をもたらしてきました。

実は、屋久杉が伐採されるようになった背景には。安土桃山時代から江戸時代にかけて新興都市である大坂の都市建設がめざましく進んだ際の木材需要がありました。屋久杉は薩摩藩には欠くことのできない商品だったのです。

今、屋久島は私たちの郷土であると同時に、世界自然遺産として世界のために存在する責任を負うようになりました。未来を考えるために歴史をよく知る必要があります。歴史が山や森とともに現在へと続いてきたのなら、未来もまたそこにあるのでしょうか。この本が屋久島の未来のために役立ち、成長し続けてくれることを願っています。

執筆者を代表して 小原比呂志

また、「屋久島と遣唐使」の項では、以下の記述がある<sup>(15)</sup>。

### 遣唐使の道

600（推古8）年から894（寛平6）年まで当初は遣隋使として、長くは遣唐使として25回も日本から中国大陆に使者が派遣されました。仏教文化や社会制度の導入など大きな役割を果たした交流です。遣唐使船の例では、500人余が4隻の網代帆の船に分乗して渡海したと伝えられています。

東シナ海を直接横断する南路と屋久島、沖縄をたどる南島路がありました。屋久島が日本の歴史に登場するこの時代は唐に渡る南島路の道しるべとなる山がそびえ、水が得やすく風待ちができる河口に恵まれた屋久島は、貴重な足がかりだったのでしょう。そびえる山を航海の指針とした「山あて」が端緒とも言われる屋久島の山岳信仰の始まりが想像できます。

また、日本における水上交通の歴史についても中世史家の網野善彦の論考がある<sup>(16)</sup>。

### 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剣一の労作『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草つく体系的な叙述によって、基準的な役割を果してきた。

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莊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した日本海の水運、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）、11~13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であろうが、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、最近知りえ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、筆を全国におぼ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。

また、日本古代史を専攻する河内春人（2021）にも遣唐使関係の研究がある<sup>(17)</sup>。

### 3. 鎌倉時代はどういう時代であったのか

確かに、中世政治史専門の龍 肅（りょうすすむ）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った、と解説している<sup>(18)</sup>。

また、日本中世史専攻の五味文彦の著書『鎌倉と京——武家政権と庶民世界——』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>(19)</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>(20)</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った。

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。

鎌倉時代については、本郷和人の著書『承久の乱』が参考される<sup>(21)</sup>。

当時、鎌倉幕府がカバーしていたのは「東国の武士」が中心で、西では平家の旧領をおさえるようになったくらいでした。京都を中心とする西国には、朝廷に直接仕える「西国の武士」たちがいたのです。

本郷は、鎌倉幕府の本質は、「頼朝を棟梁として仰ぎ、そこに、結集することで、自分たちの権益、特に土地の保障（安堵といいます）を得る、であった、その頼朝による土地の安堵が「御恩」、それに報いるために、頼朝の命令のもと戦うことが「奉公」です。それを受け入れた武士たちは、頼朝の直属の子分（仲間たち）として「御家人」と呼ばれます」（pp. 22-23）と述べている。

つまり、「鎌倉幕府とは、一言でいえば、この保証人ならぬ保証人・頼朝と主従関係を結んだ仲間たちが、東国に築き上げ安全保障体制なのです」となるのである。

「承久の乱」は、1221年に起こっている。この戦いで後鳥羽上皇側は敗れている。

（p.208）

この戦いで勝った幕府は、天皇の人事権とともに、後鳥羽上皇の経済的基盤となった荘園にも手をつけ、かつて平家を倒した際には5百ヶ所もの領地（平家没官領）が、幕府のものとなりました。これを御家人たちに分け与えることで、鎌倉幕府は基盤を固めていきます。承久の乱で幕府が得た後鳥羽系の荘園は実に3千に及びました。平家領の6倍の荘園を手に入れたことで、幕府＝北条政権は盤石のものとなったのです。

### 4. 室町時代とはどんな社会だったのか

室町時代に海外との貿易や国内のビジネスが活発化したことを伝えている点では一致していると考えられるのである。

ではなぜ、室町時代に「商人」がクローズアップすることになったのか。それは、幕府の財政状態が厳しかったからということである。

作家の堺屋太一も、著書『歴史からの発想——停滞と拘束からいかに脱するか——』で

述べているように、鎌倉・室町時代は律令国家の体を成していなかった。

（南北朝時代）（1336-1392）

足利尊氏、義満

（筆者注：1392は南朝終了時、北朝終了は1394）

室町時代（1392-1573） 義満、義持～義昭  
(司馬遼太郎は、(1392-1573)が室町時代の通説としている。1392年は南朝終了時、南北朝合体)

（注：安土桃山時代（1573-1596）、江戸時代（1596-1868））

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>(22)</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>(23)</sup>。

歴史教科書での時代区分では、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>(24)</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ったのか、については様々な角度から語られている。

まず、「文化揺籃期であった」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。

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>(25)</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>(26)</sup>。

日本に仏教がはいったのは紀元後6世紀のことすぎないが、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。

そしてこの土壤から中世末期に独自の宗教改革が起り、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懷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「雜種強勢」の歴史があったと考えられるのである。

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>(27)</sup>。

その室町幕府が續けば續くほど、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、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。

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。

こうした文化面での論争と別に、律令の奈良・平安、武家の鎌倉と続いた後の室町は、「アーネークーな世界」とか「ワンダーランド」とか言われる<sup>(28)</sup>。

この室町期の社会体制については、日本中世史家の網野善彦の「重商主義論」と経済学者の岩井克人の「商人資本主義論」を挙げられる。

#### 4-1. 網野善彦による重商主義社会

中世日本史家の網野善彦（2008）も「室町時代は、重商主義の社会であった」と述べている<sup>(29)</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いいます。たとえば酒屋に税金を賦課したり、土倉に徵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・入港税を徵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錢で表示し、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・土倉役を徵収するなど、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。

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（筆者注：ここでの「商人」とは誰なのか、は考えるべき問題である）。

ここで、重商主義の定義は、いくつか考えられている。

政治学者の川出良枝（1996）は、“mercantile”（or merchantile）とは、アダム・スミスが始めて使った名称であり、重商主義という定説があるが、“mercantile”が古くは、“merchantile”と書かれていたこともあり、スミスがこれを考え出したときは、商人の体系の意味であったと考えられる、としている<sup>〔30〕</sup>。

まず、川出（1996）は、この重商主義（Mercantilisme）の意味について解説している。

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」イギリス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）

また、林 周二の『現代の商学』における定義<sup>〔31〕</sup>では、

経済史でいう重商主義の定義規定は、論者によりさまざまであるが、通常の場合、イギリスでいうと 16 世紀から 18 世紀後半中葉の産業革命のはじめ頃の間に支配した貿易差益による国の富の蓄積を主戦略とする経済（政策）思想を指している。ただし国の富の増加は自然的富たる粗資源よりも、人為的富すなわち人間労働によって加工された特定の製品輸出に負うようになっていった。

その意味では、重商主義はむしろ“重工主義”と呼ぶべきである。なお貿易差額説を深化した T. MUN (1571-1641) の著「外国貿易におけるイギリスの財宝」(1664) は、重商主義を理論的に定式化したものとして著名である。かくて重商主義時代は、国富を担う者としての貿易商人の利益と国家の利益とが直接に結びついた時代だったと言うことができる。

日本中世史専攻の三枝暁子（2022）は、著書『日本中世の民衆世界——西京神人の千年——』の中で、中世社会はアナーキーな世界だった、という解釈を披露している<sup>〔32〕</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」と述べている。

こうした歴史認識から、日本の中世について、大きく二つの事がクローズアップしていくと筆者は考えている。

第1は、このすんだ世の中で、人々は、精神的な拠り所を求めたことで、鎌倉新仏教が浸透し始めている。第2は、重商主義社会とか自由競争社会とかであったことから、「ビジネス世界」が生まれていたことである。

まず、第1の「精神の拠り所」の問題である。

『親鸞』を書いた作家の五木寛之（2020）に、「応仁の乱からのメッセージ」という室町時代に起こった応仁の乱前後の状況を記述した本を書いている<sup>(33)</sup>。

#### 〈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と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・淡路大震災、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うさを図らずも露呈した阪神・淡路大震災のあと、経済的繁栄に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はしめた矢先に、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いっていいのではないでしょうか。

#### 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やないかと思う」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もち、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。蓮如が『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、台風もやってきて、伝染病や疫病が大流行した。土一揆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なければ通れなかったといいます。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います。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。

また、経済学者の寺西重郎（2014）は、現在の日本経済システムの根底には、鎌倉新仏教がある、という説が出している<sup>(34)</sup>。

それまで、来世に拠り所を求めていたに対し、地獄のような現生をよりよく生きることについて語ったり、考えたりする宗教が求められたこともある。当時は、空海の密教や道元の曹洞宗・栄西の臨済宗など禅宗が盛んであった。

#### 4-2. 岩井克人教授の「商人資本主義論」

また、第2は、重商主義社会とか自由競争社会とかであったことから、「ビジネス世界」が生まれていることである。

経済学者の岩井克人は、新著を出している<sup>(35)</sup>。

そこでは、資本主義を「商人資本主義」と言い換えている。この原理は、「差異性」に基づいており、それによって利潤を生み出すことである、という。

#### 産業資本主義のイデオロギーとしての社会主义

かつては、工場で働く男性労働者は職工とよばれ、他人の家庭のなかで働く女性労働者は女中とよばれていました。それは明らかに農村の過剰労働力のはけ口だった。だが、60年代の後半に入ってからは、農村の過剰人口が枯渇してしまった。もう安い賃金で労働者を働かせることはできなくなった。職工という言葉も女中という言葉も、使用禁止語になってしまいました。そうすると、機械設備をもっているだけでは、労働者を大量に雇おうとすると高い賃金を払わなければならないので、もはや利潤をえることはできなくなつた。そこで資本主義的企業は何を考えたか。

差異性によって利潤を生み出すという商人資本主義の原理を、意図的に使うようになったわけです。もちろん、商人資本主義（岩井は、商人が活発に動き出した時代の状況をこのように表現している）の段階でも、商人自身はその原理を意識していたわけです。たとえば大航海時代における遠隔地商人は、インドでコショウを安く買い、ヨーロッパでそれを高く売っていたですから、二つの土地のあいだの価格の差異性を利潤に転化するという原理を意識的に使っていたはずです。

日本の中世期における他国との貿易においても、「差異性」が意識されていた。この点については、日本の中世史家の大田由紀夫の論考がある<sup>(36)</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）都北京において錢一貫と交換して得た銀一両を、南京で売れば錢二貫となり、寧波（「明州」）では三貫になる。この錢三貫で

生糸を買って日本で売れば儲けになる。  
（『大乗院寺社雜事記』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、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。

岩井教授の『ヴェニスの商人の資本論』では、「利子とか利ザヤ」の発生が資本主義の萌芽とみている<sup>(37)</sup>。

つまり、「分配に関する意思決定のあり方」については定義の中には入ってこないと考えている（暗黙には、入っていると考えても不都合は生じないと思うが）。したがって、小生は、「利子」概念だけからいえば、日本にはかなり古くからあったと考えているということなのである。

日本の中世史家の村井章介（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の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

の世の中にあって、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（たとえば、流通過程の長さ）を形作るものとしても、画期的なものであった<sup>(39)</sup>。

## 5. 日本人は“エコノミックアニマル”的言葉について

1955年から65年あたりにかけて、日本経済は年平均成長率10パーセントという超高度成長を達成していた。一気に経済大国になっていった。これを称して、1965年にパキスタンのブット外相が日本を評価する際に、「日本人は“エコノミックアニマル”である」という言葉を使用した。当初は、誉め言葉だったというが、これが後の時代に日本企業が東南アジア諸国に進出した際に、「日本人は利益第一主義で行動している」として、日本人に対する蔑称として用いられるようになっていったと言われている。

実際、当時のビジネスマンの苦労話は、作家の深田祐介が書いている<sup>(40)</sup>。

海外特に欧洲で活躍する企業駐在員を中心 に彼らの苦労、各国人の気質、事件、エピソードをエッセイにした作品。当時の海外駐在員の、海外生活上のギャップ等を、自らの体験、または知人からの伝聞をもとに著述といつても、他の異文化見聞録にありがちの「だから日本はダメなんだ」的な、上から目線の説教本ではなく、様々な悲喜劇をユーモラスに書いて、談志師匠言うところの「業の肯定」さえ想起さす。

日本が多国籍企業時代に入ったと言われた、昭和48年（1973）の雑誌に、「日本人は国際ビジネスマンたりうるか」という論稿が載っている<sup>(39)</sup>。

“エコノミック・アニマル”と言われだしたこのことで、経営学者の鳥羽欽一郎が利益

第一主義で行動しているビジネスマンに対する警告と反省を促すものを書いている<sup>(40)</sup>。

こうした、かつて日本人が、「エコノミック・アニマル」と呼ばれたことと関連する形で、山本七平の『日本人とは何か。（上）』でも検討されている<sup>(42)</sup>。

### 日本の貨幣制定着に驚いた韓国人

エコノミック・アニマルとは決して悪い言葉ではありません。日本人は誤解しているのです。『人間は政治的動物』というでしょう。それをちょっと変えて『日本人は経済的動物』と言っただけです。動物と野獣とは全くニュアンスが違います。経済的野獣といえば、確かに悪いでしょうが……」

ある会合でのグレゴリー・クラーク氏の言葉である。それを聞きながら私は、「なるほど、語学とはむずかしいものだなあ、するとアニマルはむしろ日本語の『生き物』に近いのかなあ。だが『日本人を経済的生き物』とまず最初に気づいたのはだれだろう」とぼんやり考えていた。それが日本人であるはずはない。というのは日本社会にどっぷりつかっていれば、日本人が経済的生き物であるか否かはわからない。外国人が日本に来て観察し、自国と比較して、はじめて「こりゃ大変な経済的生き物」だと思ったはずである。それはだれであろうか。

おそらくそれは韓国人である。永享元年（1429年）使節として来日した朴瑞生を驚かしたことは、金さえあれば、何も持たずに旅行ができるのことであった。さらにその前、応永二十七年（1420年）に来日した宋キカンは、日本の二毛作・三毛作に驚くとともに、乞食が米でなく錢を欲しがるのに驚いている。確かにこれでは乞食でなく乞錢である。1420年から29年とは足利義持から義量の時代、日本の貨幣経済はその時代にすでに、乞食にまで浸透していた。また金さえ持てば自由に旅行ができるということは、金を払えば泊ま

れる宿屋と、金を払えば乗せてくれるタクシーのような馬、金を払えば渡れる橋や渡し舟、有料道路ならぬ有料橋もあったということである。

今ならあたりまえのことだが、金日坤教授の『儒教文化圏の秩序と経済』を読むと韓国人が驚いた理由がよくわかる。李氏朝鮮の成立は1392年、日本では南北朝が合体し、足利義満の権力がどうやら確立した時である。そして前記の使節が来た1420～29年は、4代目の世宗の時（在位=1418～1450）だが、金教授は『世宗実録』の興味深い記事を紹介しておられる。

「……世宗時代のエピソードを一つ紹介してみよう。朝廷では、中国から鑄貨を輸入して、これによって交換の便宜をはからうとした。ところが、民衆は今まで通り、物物交換または物品貨幣による交換に頼り、素材が卑金属であったその鑄貨がさっぱり通用しなかつた。

そこで、朝廷では布令を出して、今後貨幣を使用しないで交換をした者は、厳罰に処することにした。第1号の違反者が捕らえられた。その日暮らしをしている貧しい男であった。罰として杖百を打ち、水軍に入籍された。ところが、一家の主がいなくなつて生活に困った夫人が、その後南山の松の木に首をつって自殺し、残った子供たちが母親のなきがらか囲んで、一日中泣いていた、という話である」

金教授はさらに「李朝時代においては、王国を創建して以来、およそ250年の間は、貨幣の通用が定着しなかった」と記されている。ということは、日本で言えば、徳川時代になり、家光が死んで家綱が將軍になるころまで貨幣が定着しなかったということである。

だがこれは当時の東アジアに於いて韓国が後進的であったということではない。ベトナムは18世紀まで貨幣が定着しなかったといわれる。韓国は決して貨幣の流通に無頓着だったのでなく前記のエピソードが示すよう

に、あらゆる方法で貨幣を定着させようとしたが成功しなかった。そういう国から来た使節が、乞食ならぬ乞錢がいるのを見れば驚いて不思議ではない。

これは当時の東アジアの基準から見れば日本の方が異常だったということであり、二人の使節は、日本人は政治的動物ではないが、経済的動物だと思ったであろう。というのは李氏朝鮮は実に整備された模範的な中国的体制を確立したが、当時の日本は下剋上の混乱の中で、小規模とはいえ、すでに討ったり討たれたりをくりかえしていたからである。

一方、2025年度の文化勲章を受けた有機化学研究の山本 尚教授は、「日本人は論理的でなくてもよい」と語っている<sup>(43)</sup>。

帶には、「全国紙すべてが報じたノーベル賞候補で、77歳現役科学者が初めて語る日本人論と発想法。“日本の感覚”を磨け。」とある。

## 6. ビジネス心について

一方、日本人の「ビジネス心」の方はどうであろうか。

まず、英語の“business”について、林（周）が次のように説明している<sup>(44)</sup>。

ビジネスという言葉は、極めて複雑な意味をもつ。言葉自体の義を今試みにP.O.D.で引くなどして、強いて日本語に直すと、1) 事務的であること、2) 営利的であること、のようになる。両者の軸の関係は、互いに重なり合っている集合部分をもつ。われわれの商学の立場からは、一応この重なり合っている集合部分を念頭に置いてビジネスを考えることとなろう。その意味ではビジネスは西欧近代的・合理的、とくにアングロサクソン的な概念である。少なくともそれは東洋的な概念ではない。日本語に適当な訳語を見出し難

いゆえんでもある。

また、語源辞典（Online Etymology Dictionary）によれば、

9世紀頃ノーサンブリア（Northumbria）は、アングル人の王国（アングロサクソン人が築いた7王国のうち最北、現在のノーサンバーランドにあった）であるされるが、そこにおけるノーサンブリアン語の“bisignisse”は、Care（注意）、anxiety（心配）の意となっている。また、“bisig”は、careful（注意の）、anxious（心配な）、busy（忙しい）、occupied（専念した）の意味あるとなっている。“business”が、work（仕事）、occupation（職業）の意とした最初の出現は、1387年とある。また、businessに、trade（取引）、commercial engagements（商事）の意が加わって用いられたのは、1727年のこととされている。

なお、“busy”については、語源辞典（Online Etymology Dictionary）では、上記にある“bisig”的「慎重で、心配して、忙しく、占領された」からきている。i-からu-へのスペルが移行した何らかの不明瞭な理由で15世紀にあらわれている。また、このbusyは17世紀に“sexually active”（性的な行動）の婉曲語として使用されている。電話回線には、1893年に用いられている。時々「“prying, meddlesome”（詮索好きで、おせっかい）の感覚でbusybody（おせっかい屋）の使用も1526年に見られる。Busy work（忙しい仕事、（時間つぶしの）仕事）の最初は、1910年に記録あり。

となっている。

“Robinson Crusoe”（ロビンソンクルーソー漂流記）を書いたD. デフォーも18世紀前半に自身の経験を踏まえたビジネス関係の書物を著しているという。

次に、“businesslike”（ビジネスライク）については、A.W. クロスピーの説明がある<sup>(45)</sup>。

ビジネスライクという言葉を辞書で引くと、効率的・簡潔な・直接的・系統的・徹底的なと定義されている。勇敢、優雅、敬虔といいうような、貴族や聖職者ならおのれを形容する言葉に望むであろう類の意味合いはまったくない。ビジネスライクという言葉は注意深きと綿密さ、そして実践の場では数字を扱うことと同義である。こうした特性は、これを実践した人々が数量的に把握できる経験を可能なかぎり数量的に表現し、処理したというかぎりにおいて、科学と技術の発展をもたらした要因の一つとなった。

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>(46)</sup>。

以上の記述は、黒田重雄の「研究ノート」に寄っている<sup>(47)</sup>。

日本のビジネス史で際立つのは、「近江商人」の登場である。

## 7. 近江商人の登場

第5項にも述べているが、日本中世期にあって商人として際立つ存在は、「近江商人」と呼ばれる人々の出現である<sup>(48)</sup>。

近江商人の出自について作家の司馬遼太郎（2010）が帰化人説を紹介している<sup>(49)</sup>。

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。

桜井英治（2009）は、室町期の貨幣の流通の拡大について研究している<sup>(50)</sup>。

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

また、彼らはほとんど単独（個人）の行商であったが、後に組織的に事業を行うものが現れている。

特に、近江商人や伊勢商人などの活躍については、江戸期についての林 周二（1999）の研究がある<sup>(51)</sup>。

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。北前船を使って蝦夷（北海道）へも進出している。

こうした近江商人の流通経路拡大についての戦略的考え方は、現代の新しい流通革新論の中で議論されていない。ただ、今日の流通のあり方の特徴、流通経路段階は長い（流通の多段階性）、としてのみ遡上に上っている。

近江商人の例としては作家の幸田真音氏の書いた、『あきんど — 絹屋半兵衛 —』がある<sup>(52)</sup>。

### 近江商人の経営原理と仕法

近江商人には、日本における「経営学」の嚆矢といってもおかしくない経営仕法があったのである。その近江商人の行動形態や経営仕法については、渕上清二（2008）に詳しい<sup>(53)</sup>。

要約すると、

〈薄利多売で信用を売る〉こと前提

\*資金調達方法 共同事業（乗合商内）(p.89)

\*利益の分配方法 三つ割銀、出精金、徳用（利益、利潤）

\*先進的な会計システム 帳合法（複式簿記の構造を持つ）(p.91)

\*リスク回避の合資制度 他人資本の導入

(p.93)

\*貪欲な資本増強法 (p.95)

〈利益は社会へ還元すべし〉 (p.101)

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

\*三方よし (自分よし・相手よし・世間よし)

= win・win・win の関係

= CSR の源流との説あり。

\*近江商人の利益 (= ドラッカーの利益概念)

〈商売のモットー〉は、

\*利益は社会に還元すべし — 江戸時代に行われていた近江商人のフィランソロピー、企業の社会的責任を優先した商い —。

\*「三方よし」は CSR の源流。

\*近江商人の雇用創出事業「お助け普請。」

\*積極的に公共事業へ出資。

\*文化芸術のパトロンとしての近江商人。

などであった。

近江商人は、単に「取引」だけに関与して製造には関わらなかったのか。渕上の『近江商人 ものしり帖』によると、近江商人も、ものづくりにも貢献していたことが、書かれている。

それは、蚊帳の例である。

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

これについては、作家の吉村 昭 (2014) が『事物はじまりの物語／旅行鞄のなか』の「蚊帳・蚊取り線香」の項で取り上げている<sup>(54)</sup>。

夏になると、確かに緑色の蚊帳を幾張りか肩にして売り歩いていた小商人がいた。その

記憶があるだけに、志んさんの隨筆は実感があつて面白かった。

夜、蚊帳の中でふとんに身を横たえると気分が落ちていた。それが今ではなつかしく、蚊帳の中で就寝したい気持ちがある。しかし、蚊帳は、終戦後、しばらくして徐々に姿を消し、今では寝具店にも見ることはなくなった。家屋にサッシ（網戸）が普及したからで、地方に行つてもどの家にもサッシがあつて、蚊帳は、この世から完全に姿を消したのである。

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。

加護野忠男 (2010) は、これから経営には、「ビジネス・システム」の変革の必要性、特に企業間協働が欠かせない、としている<sup>(55)</sup>。

そして、加護野等は、『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<sup>(56)</sup>。

そこでは、たとえば、伊藤博之 (2016) の論考において、鎌倉に端を発する近江商人の行動形態や経営仕法について書かれている<sup>(57)</sup>。

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。

渕上には、西川産業、伊藤忠商事、丸紅、東洋紡、日本生命、トヨタ自動車、ヤンマーなどが上げられている<sup>(58)</sup>。

伊藤忠商事株式会社は、2016年1月の初めの新聞に全面広告を出しているが、今に近江商人の哲学「三方よし」でやっていることを前面に打ち出している<sup>(59)</sup>。

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<sup>(60)</sup>。

これについては、老舗企業というだけではない。現代日本の優秀企業といわれるところを分析した新原浩朗（2010）は、企業経営の優秀性を示す原点として、6つの条件が備わっていたとしている<sup>(61)</sup>。

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

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

### 近江商人の「三方よし」について

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

そこに、前記された寺西重郎（2014）が言うように鎌倉新仏教の影響があったと筆者は考えている。

その点について、測上は、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。

近江商人の場合は、フィリップ・カーティン（Philip D. Curtin）（1984）が『異文化間交易の世界史』でいうような「トレード・ディアスpora」（trade diaspora）（交易離散共同体）はいなかった<sup>(62)</sup>。

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

路、帳合法（複式簿記）などの原型を形作っていったのである。

近江商人が「三方よし」の原理に基づいて行動していることは、作家の童門冬二（2012）が「家訓」のはじまりから解釈している<sup>(63)</sup>。

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。

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」の表現が生まれたとしている<sup>(64)</sup>。

また一方、「三方よし」の表現を提示したのは、廣池千九郎であるとの説もある<sup>(65)</sup>。

ここで注記したいのは、江戸期に財をなしした商人は、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。

## 8. 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>(66)</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

朝廷では1470年（文明ニ）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つけたり、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、幕府は内裏修理工事の名目で京都七口に閑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、すべてが富子の収入になっていたという。これらの閑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。

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。

### 政府から企業へ

將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つことではない。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。銀宝は報じているのである。巖宝によれば、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らうが、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ない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った。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。

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（商人資本主義）の時代で、民が活発にビジネス行動している。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) 闘達に行動する結果、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（日本のマーケティングは中世期の研究が欠かせない）

今からおよそ1万年前、人類が文明を最初に開いたメソポタミヤ地方のことである。農耕生活が最初に始まったところである。大河が氾濫しなかったとき、農耕ができず、食料を求めて人々が遠くまで彷徨い、歩き回った

ときのことである。

どこに誰がいて何を求めているかも分からず、ただひたすら食べ物を求めて自分たちの携えたものと交換してもらうための難行苦行の行軍であった。

交換が成立して帰路についたときは、幸運に感謝しただろう。やっと生き延びられると感涙にむせんだかもしれない。

これが、やがて人類にとって最大の発明とされる、アダム・スミスの言う「商社会」（commercial society）であり、その後の「ビジネス・システム」というものを生み出すきっかけであった<sup>(67)</sup>。

いったん分業（the division of labour）が完全に確立してしまうと、人が自分自身の労働の生産物で充足できるのは、彼の欲求のうちのきわめてわずかな部分にすぎない。彼がその欲求の圧倒的大部分を充足するのは、彼自身の労働の生産物のうちで彼自身の消費を超える剩余部分を、他人の労働の生産物のうちで彼が必要とする部分と交換することによってである。こうして誰もが交換する（筆者注：人間は交換することによって生活するのであり、いいかえれば、ある程度「商人」（merchant）になるのであり、社会そのものが商業的の社会（commercial society）と呼ぶのが当然なものとなるに到るのである。）（『国富論』、第1編・第4章 貨幣の起源と使用について（訳本、p.51））

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、社会主义社会でもなかった。しかし、その後に現れるいかなる社会経済制度においてもビジネスは生き残ってきた。為政者はその存在の効果を存分に生かしもした。

結論から言えば、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筆者は考えている。

アメリカにおけるマーケティングという言葉は20世紀の始まりであった。これはそれまでの流通空間の克服から一段落した19世紀後半から始まる大規模製造企業同士の販売競争激化の時代に突入したことであった。それまでのセールスマンに任せていた販売活動に対してモノの生産には、消費者対応に焦点を合わせること、何を作るかから営業や販売までを全社一丸となって行わねばならないことを考えさせるものであった。

日本においては、こうした状況は、大規模製造企業同士の販売競争という形ではなかったが、商業が活発化した中世期であったと考えることができるのでないかと筆者は考えている。

域内商業、遠距離交易など、また外国などの貿易も活発化していたし、そこでは商品の種類や販売方法にさまざまな工夫があったと考えられるのである。

その証拠には、その時代、しがらみから解放された「無縁」の世界、重商主義社会というビジネス活発化の時代であったというし、多様な職種も生まれている。また、中国や朝鮮との貿易も活発化していた。闊達な商人がいてもおかしくない状況であり、実際に存在していたと日本の中世史家たちは分析している。

当時台頭した商人たちは、奈良商人、伊勢商人、近江商人などと区別されていてそれぞれ活動の違いも研究されているが、そうすると、商人間の販売競争も熾烈であったと考えてもあながち間違いとは言えないであろう。実際、販売競争は近畿地方には止まらず全国に及んでいった姿を示す文献も存在している。

戦後の昭和20年代の半ばくらいまで、富山の薬売りのおじさんが、北海道札幌にあるわが家に一年に一度やってきて薬を交換していた。筆者はまだ小学生の頃であったが、薬と言うものはこうして行商人が行うものだと思っていた。当時は、魚売りのおじさんも数

人リヤカーを引いて農家を一軒一軒回って売り歩いていた。早々と売れてしまったときなど、小生と将棋を数局指してから帰って行くおじさんもいた)。

とにかく、そういう状況において、「流通」や「マーケティング」という言葉が生まれていなかったというに過ぎない。

つまり、中世期において、誰が、どういう商品を開発し、どういう販売方法を工夫して実行に移していたかの研究が少なかったというだけではないのかと考えざるを得ない。

それにはそれなりの理由もある。17世紀初頭、江戸時代に入って「士農工商」の身分制度が確立し、商人が最下層に置かれた。こうした政治的状況や政策が商人たちの闊達な行動を学問に高めるという素地を阻害した最大の原因と考えられるのである。

一方では、商人は、「他人の<sup>ふんどし</sup>禪で商売をしている卑しい人間だ」という風潮を作り出していたこともある。その証拠に幕末期には天保の改革のときにも同様のものが出ていた。改革担当者は水野忠邦、将軍は12代・家慶のとき、「借金帳消し令」が出されている。

やっと、18世紀の半ばになって、石田梅岩の『問鄙問答』によって町人・商人の利益が他の職業のそれと寸分の違いもないことが説かれる（これが「石門心学」とされるもの）有様であった<sup>(68)</sup>。

この書は、アダム・スミスの『国富論』より40年も前である。しかし、当時は「石門心学」を受け入れたのは、大店の研修用としてのようである。つまり、町人の商売意識を高めるためだったようである<sup>(69)</sup>。

明治期に入っても、「文明開化」、「殖産興業」では、産業政策が中心で、個々の企業のあるべき姿を研究する「流通やマーケティング」には日が当たってきていなかった。

戦後の昭和30年（1955年）にアメリカ視察団が帰国して、「アメリカではマーケティングというものをやって企業を成功に導いて

いる。日本も見習う必要がある」と言ったところから一般に広がった。

しかし、マーケティングは20世紀半ば日本に入ってきたことになっている。これは、文明開化で西洋のものを積極的に取り入れようという気持ちの表れということもできるかもしれない。

しかしたとえば、1990年代にアメリカで始まったとされる「統合的マーケティング・コミュニケーション論」(IMC)などは、200年も前の江戸期の「花魁」の宣伝と寸分違ひがないという説もある。

要するに状況の表現の仕方の問題、捉え方の相違という認識が研究者にも説明不足があったということかもしれない。ほかにもアメリカ流マーケティングは、古くから日本にあったと言っても不思議ではないようなものが数多く存在しているようなのである。

### 近江商人の商原理とドラッカーの利益概念との関係

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”的考え方によく似ていると考えようになっている<sup>(70)</sup>。

「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「自己のビジネスを探索し実行すること」と解すならば、それは日本

でも室町時代を中心とする中世期まで遡ることができると筆者は考えている。

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であったが、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」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ました。

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。

以上のことを、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)の教授たちが指摘出したということではないかと考える所以である<sup>(71)</sup>。

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・原則については、倫理基準(morality)が重要であることを指摘している。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が行くに当たって、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、当然のことながら、ビジネスには他の人のことを第一に考えねばならない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。

何も分からぬ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。

考へてみれば、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」であることを忘が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して、米国は500年は遅れていることになる。逆に日本人は500年ぶりに教えられたと言っても過言ではない。

ただ、西洋文化の取入れに汲々としてきた結果と言われてもあながち間違いではないであろう。

日本人の特質については、農耕民族であったとか、漁民中心であったとかいう見解・論争はあるが、「ビジネスマン」としての素質についての言及・研究はあまり見られない。

実際、それは「商人」として古くから（文献的には弥生時代あたり）立ち現われている。以来、歴史的にも、商人としての活動を活かされたり、抑えられたりと、ときの政権の政治・政争に翻弄され、また道具に利用されながらも、ずっと生き延びてきている。

これまでも検討してきたように、「日本人がビジネスマンとしての闊達な国民性を示してきた」ことは十分知っておく必要があるのではないか、というのが筆者の考え方である。

こうした観点で、「商学」という学問も考えていかねばならないというのが筆者のスタンスである。

## 注と参考文献：

- (1) 柳田国男（2010）『海上の道』、（1978年初版）、岩波文庫、pp.43-51。
- (2) 瀧音能之監修（2022）「新発見でここまでわかった！」日本の古代史、宝島社。
- (3) 石原道博編訳（1951）『新訂・魏志倭人伝・後漢書倭伝・宋書倭国伝・隋書倭国伝—中国正史日本伝（1）—』、岩波文庫、pp.26-28。
- (4) 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。
- (5) 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。
- (6) 石田梅岩著（足立栗園校訂）（1999）『都鄙問答』、初版は1935年、岩波文庫。
- (7) 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。
- (8) 網野善彦（2017）『前掲書』、pp.264-270。
- (9) 安達裕之「概論・和船はどのように発達したか—構造と機能の盛衰史—」：  
<http://www.mizu.gr.jp/kikanshi/no54/02.html>
- (10) 鎌田道隆監修・屋久島記録の会（2021）『屋久島の歴史ガイド』、公益財団法人屋久島環境文化財団、p.18。
- (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、pp.225-227。

## 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、帆と舵の微妙な運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、とくに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テ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立てる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」（un invisible hand=un invisible hand）も同じだった）

さらに根源にもどって考えれば、近代以前の商業がつねに論証と説得の技術であったことは明らかだろう。市場は身体を持つ人間の対面の場であり、商品の価値はその人びとの合意によって決定された。とくに取引が文化を異にする人びとのあいだでおこなわれる場合、そもそも特定の商品が需要に値するかどうかから議論されねばならなかった。それが「望むに値する物品かどうか」、「他の何と同程度に望ましいものかどうか」が論争されねばならなかった。そこにはときに異言語の知識が必要なのはもとより、同地味や嗜好といった伝統文化を紐える純粋な論理、理性的な弁論術が不可欠なのは当然だろう。

（12）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。

（単行本：安部龍太郎（2023）『ふりさけ見れば（上・下巻）』、日本経済新聞出版社。）

（13）網野善彦（2015）『日本社会の歴史（上）』、（初版は1997年）、岩波新書、pp.10-19。

## 第二節 漁撈の開始と狩猟・採集生活の発展 交通路としての海と漁撈文化

海進はその後もさらに進行し、ほぼ8000年前に瀬戸内海が形成された。これによって本州島から九州・四国が分離し、非常に多くの湾がはいり込み、山野河海の複雑な地形をもつ、現在見られるような日本列島が、ほぼこの時期に完成する。それより少し前の約1万年前ごろから、狩猟や果実の採集に加えて、列島に生活する人びとにとって長く重要な意味をもつ漁撈が開始され、太平岸を中心に、貝類の採集、骨角器のヤスや鉛、あるいは釣針による突き漁や釣り漁、さらに石製・土製の錘を使った網漁がさかんに行われた。漁撈には船が不可欠であり、こうした技術についても列島と他の地域との関係、とくに北方のシベリア、沿海州などの地域との関係が考えられなければならない。

しかし漁撈の開始とともに生活にも大きな変化があらわれ、堅穴式住居や貝塚が台地や丘陵に見られるよ

うになった。縄目の文様をもつ縄文土器が、北海道から沖縄諸島の中北部にいたる日本列島全域に広く出現するのもこのころからである。ただ、沖縄諸島の宮古・八重山などの先島諸島は、台湾、東南アジアにつながる文化圏に属しており、縄文文化圏の外にあったが、他の列島諸地域ではこれ以後、おおよそ紀元前三世紀ごろまでの数千年にわたって、縄文時代がつづくことになった。

この文化はこれまで列島独自な地域性をもつ文化、「島国的な文化」と特徴づけられることが多かったが、先にものべたように、活発な漁撈活動を行ったこの文化の担い手が、船によって広域的に活動していたことは間違いない、事実、外洋の航行も可能なほどの丸木舟が福井県のユリ遺跡などから発見されている。それゆえ、この文化がアジア大陸の北方、中国大陸や朝鮮半島、東南アジアなど諸地域の文化と、海を通じてのかかわりを持っていたことは確実で、孤立した「島国」の文化と考えるのは、現在の「日本国」の国境に影響された誤った見方といってよい。

それは日本列島産の黒曜石が、朝鮮半島の南端、沿海州、シベリアの各地で出土することや、列島東部の漁撈文化への北方の影響によっても明らかであるが、さらに沖縄、西北九州から朝鮮半島南部・東部にいたる広い海域で活動した海民（海を主な生活の舞台として生きた人びと）の働きがあったことも、近年の考古学の研究によって確認されている。結合釣針や、黒曜石をは異質な人びとであった。さらにまた、伊豆諸島に縄文土器が非常に早くから発見されること、東北・北海道に現在の新潟県で産出するヒスイが大量に運ばれることなどから見て、縄文時代人は海を通じて広い範囲の地域間を活発に交流しながら生活を営んでいたことは確実といってよい。

ただこの文化は牧畜の要素を欠いており、またトラのような猛獸もこのころの日本列島にはいなかった。これは、海によって列島が大陸から隔てられていた結果で、その後の列島人の、動物に対する恐怖心の薄い独特な感覚の源流をそこに求めることもできるが、いずれにせよこの文化が、海を通じての広域的な交流を度外視しては、決して正確に理解のできない文化であることは間違いない。

### 縄文文化の進展・狩猟・漁撈・採集・植物栽培

縄文時代はその文化が基本的に形成された成立期（草創期）をはじめ、発展期（前期・中期）、成熟期（中期末から後期・晚期前半）、終末期、という4つの時期に区分されるが、この時代全体を通じて、旧石器時代に引きつき、列島の東部と西部とのあいだには一貫して大きな地域差がみられた。それは次第に列島をさらに七つか八つの地域に分けることができるほどに複雑化してきたが、この時期の社会は、すべての地域にわたり、またすべての時期を通じて、人と人とのあいだの矛盾よりも、自然と人間との矛盾が主たる意味をもっていたといってよからう。

それゆえ、呪術的な役割をはたす指導者はありえた

であろうが、身分、階級などはまだ生まれる余地はなかったと思われる。人間の生活がきびしい自然に圧迫されていたことは、平均寿命が30歳余とさわめて短いことに端的にあらわれているが、それだけに生命の貴重さは大きく、身体障害者がかなりの長寿を保っている例のあることから見て、障害者や病人に対する差別などもなかったと考えられる。

この時代の前期末まで、気候の温暖化はさらに進み、「繩文海進」によって海が内陸に入ってくる。成立期から発展期にかけてそれは最高潮に達し、とくに太平洋側では海が深く内陸に進入し、浅い入り江や干潟がいたるところに広くひろがるようになった。この好条件に恵まれて、貝類や海藻の採集、内湾での網漁が発達するとともに、釣漁、とくに離頭鉛漁（鉛が魚に突き刺さるとそれが柄から離れ、綱によって魚をひきよせる）が使用されて外洋性の漁業も発展し、大型の魚類、イルカなどを捕獲することもできるようになってきた。その遺跡としての貝塚は南関東から東北の太平洋岸にとくに濃密であり、列島東部の漁撈の大きな発達をよく物語っている。そしてこうした大量の魚貝の捕獲は、すでに交易を前提にしていたと考えることもできる。

- (14) 屋久島記録の会（2021年）『屋久島の歴史ガイド』、公益財団法人屋久島環境文化財団。  
(15) 屋久島記録の会（2021年）『前掲書』、pp.18-19。

#### 吉備真備の上陸

東大寺建立、墾田制度、大仏開眼などで知られる吉備真備は2度も中国に渡りました。初回は17年にも及ぶ留学でした。2度目の渡海では第十次の遣唐副使となり、その帰路753（天平勝宝5）年12月7日に屋久島着と続日本紀に記されています。その上陸地は、トローキーの滝付近とも伝えられています。

#### 鑑真も屋久島に

続日本紀には唐招提寺の建立や聖武天皇の授戒で有名な唐の僧鑑真の屋久島寄島も記されています。吉備真備が帰国した遣唐使の別の船で、753（天平勝宝5）年12月12日に到着したということです。尾之間の宮方の浜に上陸したという言い伝えもあります。

#### 奈良時代に評価された屋久島の価値

616（推古24）年、日本書紀に掖玖人帰化の記録がありますが、当時「ヤク」は南の島々を指しているとも言われています。朝鮮半島白村江の敗戦を経て、7世紀後半から遣唐使船の南島路が重要になり、種子島、屋久島が注目されたようです。朝廷は702（大宝2）年に種子島と屋久島をまとめて多瀬島（國）を設置しました。さらに733（天平5）年には、益救郡の加理伽に多瀬直の役職名が与えられました。これが最初に歴史に記された屋久島在住と思われる人物です。

- (16) 綱野善彦（2017）『日本社会再考—海からみた列島文化—』、ちくま学芸文庫、pp.264-266。

- (17) 河内春人（2021）『古代』『新説の日本史—古代から近現代まで—』（河内春人他著）、第1章所収、SB新書、pp.15-62。

#### 新説3 国風文化は存在したのか

##### 遣唐使と唐物の関係

8世紀の段階では、外交使節の往来に付随する大陸の物品の到来が、日本にもたらされる物流の主流でした。遣唐使の他にも、朝鮮半島の新羅の外交使節が異国の大物をもたらすということもありました。

9世紀になると新羅との外交は途絶え、機能しなくなります。遣唐使もそれまでは15年1度くらいの往来があったのが、30年に1度といった具合に、交流の頻度は下がってしまいます。

しかし、外交使節の頻度は低下しましたが、文物の流通自体も低調になったかというと、それは違います。9世紀のころから、国際的に活躍する海商が出現します。彼らは外交使節以上に唐物の輸入や売買に積極的に取り組み、その結果、東アジアレベルでの物流における外交使節の果たす比重が減少していったというのが、この時代の国際交流の実態なのです。

8世紀の半ば、中国では安史の乱という内乱が起き、これをきっかけとして唐王朝の力は衰え始めました。確かに政治秩序としては弱まつたかもしれません、新しい潮流が生み出されました。それは、国家的規制が緩んだことによって海商の活動が盛んになり、一方で海賊や難民という人の移動も活発化するのです。

朝鮮半島の新羅でも、国内の政情不安から中国に活路を見出した人々が唐の沿岸部に渡り、新羅大街を作ります。なかには結局は生活できなくて奴隸になってしまった新羅人の話も、日本から唐に渡った円仁という僧侶が残した『入唐求法巡礼行記』などの記録に出ています。

こうした事例も含めて、この時代の東アジアでは人の移動が活発になっていたことは間違いません。8世紀までは、唐でも日本でも、国家の使節以外の民間交流は抑制される傾向にありました。唐ではシルクロードの商人が唐に来ることは許していましたが、中国商人が外に出るのは認めてはいませんでした。

しかし、規制のタガが緩み国際商人の動きを国家が止められなくなってきたのが、9世紀段階の実情でした。国際商人の交流が活発となることによって、相対的に外交使節が文化交流に果たす役割は低下していくことになります。

遣唐使は894年に停止されますが、それは単に政治的な判断ということだけではなく、経済や国際交流における民間の要素（海商の活動）の活発化という時代背景があったのです。外交使節を派遣しなくとも、海商の活動によって唐物を入手することではすでに可能であった。したがって、国家として遣唐使を派遣する必要性は低下したのです。

もちろん、人の交流が活発になれば、海賊の活動な

ども顕著となりました。菅原道真が遣唐使停止の理由として挙げた海上交通の安全確保が難しいという現実にもつながったのです。

#### 日本をめぐる国際流通の変化

8世紀から9世紀にかけての、国際流通の変化についてまとめると、8世紀までは国家が外交関係を独占し、経済を含めた国際交流全般を国家が管理しようという時代だったと言えます。それが、9世紀には徐々に国家の統制がきかなくなり、反比例するように海商の活動が活発化し、国際流通の主役が律令国家から民間にシフトしていったのです。

見方を変えると国家の統制が効かなくなったために、人的交流の活発化に伴い、流民や海賊などの不安要素が増加し、さらにそれに対する国家の統制＝安全保障が困難になるという事態にもつながります。また、民間の海商による交易は、状況によっては輸入物品の高騰や、それに起因する経済の混乱を招く可能性もあります。それを防ぐため、朝廷は新たに、日本に到来する海商に対する管理の仕組みを作ろうと試みます。延喜11年制と呼ばれる制度で、一度、日本に来た海商は、何年か間隔を置かなければならぬといった貿易の規制です。こうした措置には、海商による貿易の独占を防ぎ、同時に貿易の野放団な活発化によって、国の秩序が乱れて不安定化することを防ぐという政治的な意図があったのです。

一般的には、「国風文化」の時代とされる10世紀から11世紀にかけては、このように国際流通が再編された時期であり、それが途絶えたわけではありません。

したがって、遣唐使の停止により中国との交流が途絶し、結果として「国風文化」が育つたという通説的なイメージは、国際環境の認識においても正しくはないということになります。

#### 唐物と「倭漢」の思想

この時代の貴族文化の構造は、ブランドの頂点である中国的なるものと、日本的なものの弁別が重層化されたところにあります。唐物と言っても、中国で作られたものもあれば、それをマネして日本で作られた「中国風のもの」もありました。それらを一つに並べて吟味する、あるいは弁別するということに取り組むようになったのです。

並べるということは、比較するということに繋がります。日本のものと中国のものを比較するという意識が、この時代に芽生えたと考えられます。それが「倭漢」の思想です。

ただ単純に、中国のモノが素晴らしい日本のモノが劣るということではなく、自国の文化と中国のそれを対比する自覚が萌芽したのです。

冒頭で、詩歌における国風文化の代表例として『和漢朗詠集』を上げました。これは「和＝日本」と「漢＝中国」の詩歌を並べて論じるという意識の表れだといえるでしょう。

これまで国風文化の時代ととらえられていた10世紀から11世紀という時代は、国際環境や国際流通の

変化に応じて、この「倭漢」の思想が生まれた時代ととらえ直すべきだと思います。

それは、自国の文化を意識するようになったということでもあり、その意味では日本の文化に自覚的になつたと見ることも可能ですか、それが必ずしも文化の主流になつたのではないことは、先述の通りです。

- (18) 龍 肅（本郷和人編）（2014）『鎌倉時代』、文春学藝ライブラー、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くなかった。泰時は明惠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もいとわず、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國の耻なれど、宝祚の長短はかならず政の善惡によりれり」と論じ、また「帝範に二の徳あり、知人と撫民と也」とい、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來た朝廷の施政の一大転換であった。

- (19) 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。  
(20) 堀屋太一（2019）『歴史からの発想—停滞と拘束からいかに脱するか—』、(初版は、2004年)、日経ビジネス人文庫、p.58。  
(21) 本郷和人（2020）『承久の乱—日本史のターニングポイント—』、文春新書。  
(22) 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。

鎌倉末期から室町の初期にかけては在地の地侍が広汎に躍動した時代であった。平安末期の黒田庄においては極めて少数の武士が源平の争乱に駆け参じたにすぎないが、この時代には在地そのものが根本から動搖し躍動したのであって、それは比較にならない深さと

広さをもっている。かかる地侍の集団が結合しようとしたものはもはや源平等の貴族的な中央の武家の棟梁ではなくして、直接彼らを全体的に組織しうる守護であった。守護もまた自己の新しい体制を構築するためにはかかる地侍を組織する以外になかった。1340年（暦応三年）黒田の地下悪党たる庄官名主らが守護に鎮圧されてその降人となった際に、守護が彼らに恩賞を与えていた事実は守護のかかる動向を示すものであり、1340年（応安二）名張郡の中村某という地侍が守護に属して軍忠を致したという事実は広汎な地侍の集団が守護の被官化して行く過程の一端を示すものであろう。かくの如く悪党の示している方向は守護領の形成であった。已述の如く黒田庄の内部的矛盾の結果として発生した悪党は、東大寺の政治によってはこれを統御しうるはずはなかった。同時に悪党は鎌倉幕府の構造の批判であるが故に、六波羅もこれを根本的には解決しうるところではなかった。悪党はただ地侍の集団すなわち郷村を全体として組織しうる如き政治形態である地域的封建制、すなわち守護領の完成によってのみ本質的に解決され、安定することが出来る。かかる守護領はいうまでもなく鎌倉幕府の中央集権的封建体制の否定であり、地方分権制の完成である。ここからわが国の第二の中世、純粋な封建制がはじまるといわねばならない。

かかる封建制の成立過程において鎌倉幕府は如何なる意義をもち得たと考えるべきであろうか。それは勿論一言で規定することは出来ないが、確實にいえることは鎌倉幕府なくしては、かくも早く地方分権的な守護領の形成は行われなかつたであろうということである。地域的なヒエラルヒーは、けっして地侍の下からの自然発生的な成長の結果として形成されるものではない。地侍の成長は単にそのための基礎条件を形成するのみで、現実には地域的封建制は守護大名による地侍の征服と隸属化によって完成されるが、かかる守護制はいうまでもなく鎌倉幕府の遺産である。

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。この政治的条件の形成は旧構造に対する直接の対立と克服を前提とするとともに、律令制の遺産の積極的な摂取およびそれとの妥協によってのみ可能である。在地において個々の武士団が対立して旧構造に対する統一的な否定力たり得ない段階において、それとの個別の主従関係の上に立つ政治組織が何らかの歴史的仕事を果すとすれば、それは右の如き二面性を必須の性格とすることはいうまでもない。封建制の地域的なヒエラルヒーが完成しない段階において、かかる全国的統一的な政権の成立を見るることは、たしかに早熟とも見えるが、それは莊園制に立つ摂関家の政所政治と平家の地頭制との統一であり発展であった。

守護が総追捕使（そうついぱくし）の後身であることは周知の如くである。かかる鎌倉幕府の政治的創造なくしては、守護領は在地農村の封建制からは自然發

生的には成立して來ない。鎌倉幕府の創造が守護領の成立によって真に封建制のために実を結ぶのは室町時代においてであるが、このことは文化の面においてもいえるのでなかろうか。親鸞の精神が真に民衆のものとなったのは室町時代に入ってからであり、『平家物語』が琵琶法師の物語として広汎な民衆に親しまれたのも室町時代であり、『貞永式目』の精神は平易で地方的な分国法のなかに真に生きている。都市と農村との生きた連関が在地において現われて来るのも分国領の時代であり、国民的庶民的文化が結実するのも室町時代である。英雄的な鎌倉時代は形成と混沌の時代であり、すでに反動的体制に移行しつつあった室町時代は受容と育成の時代であった。

(23) 佐藤進一 (2020) 『日本の中世国家』, 岩波文庫, pp.236-239。

室町幕府による王朝権力の吸収について、主要な指標的な論点だけを挙げよう。14世紀後半に入ると、王朝国家に残された権力基盤は、領域的には京都の支配、人的には公家貴族層の支配であった。しかし、大よそ1360年代以降、洛中の治安・警察、刑事裁判、債権の強制取立、所領裁判などが、王朝の檢非違使庁から幕府（その多くは侍所）に移った。王朝国家の宮司請負制を再説するまでもなく、王朝（使庁）の京都支配権の喪失は、そのまま王朝（使庁）の経済的基礎の喪失につながる。また明徳4年（1393）の幕府の法令千世法制史料集、第二巻第二部、追加法146～150条）によれば、幕府は洛中洛外の酒屋・土倉に対する本所の投銭徴収を禁じて、定額を幕府の政所に納付せしめた。この種の営業保護の見返りとしての商業課税が、どの程度幕府の掌裡に帰したかは確認し難く、現に明徳四年令においても、王朝の造酒司すなわち造酒正を世襲する中原氏が継承してきた伝統ある酒麹役は、例外として中原氏に残されたのだが、他面、後年の史料ながら太刀星座、扇高座が幕府の侍所の支配に属した徵証があり、太刀・扇ともに對明貿易における主要輸出品であったことを考えあわせると、幕府による商工業座支配はなお軽視しがたいものがある。

しかし、幕府が王朝支配の最後の牙城である京都の市政権を手中に収めたとしても、幕府の首長が將軍であり、武家の棟梁である限り、彼は公家貴族職に対する身分的支配の名分を得ることはできない。三代將軍義満が將軍職を義特に譲って出家したのち、なお従前通りの権能を保ち続けたのは、自身の地位を、將軍を超える存在におし上げることによって、公家武家全体の支配者としての形を整えるためであったろう。次代の義持もまた將軍職を義量に譲り、さらに義量刑死後は將軍を置かずには依然として国政を視ることで、義満の開いた方式を継承、展開したのである。

こうして進められた室町幕府の国家統一と王権完成の最終課題が日明通交の開始であった。義満が明との

国交開始にふみきった最初の目的は、恐らく九州統一にあったであろう。

- (24) 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。
- (25) 山崎正和（2011）『世界文明史の試み—神話と舞踊—』、中央公論新社。
- (26) 山崎正和（2008）『室町記』、講談社文芸文庫、pp.296-297。
- (27) 中西輝政（2015）『国民の文明史』、PHP文庫、pp.252-255。
- (28) 清水克行（2021）『室町は今日もハードボイルド—日本中世のアーネークーな世界』、新潮社。
- 『室町ワンダーランド—あなたの知らないもう一つの日本—』
- (29) 綱野善彦（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、土倉に徵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・入港税を徵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錢で表示し、その貴高にたいして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・土倉役を徵収するなど、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。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：綱野は、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思われる。）

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しましたし、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ります。「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つ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、当時の徵税令書は、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ました。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まし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を過小評価して、ヨーロッパをとくに進んだ世界を見て、「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は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50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るいないと思うので、米を食糧の自給自足の問題として

扱うことはまったくのがはざ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かなければなりません。そうでないと、伸ばすべきものをつぶし、無駄なエネルギーを使い、とんでもないところに日本人がいってしまう危険があると思うのです。

そのような意味で、現在ほど歴史を勉強することが大切な意味を持っている時代ではなく、また歴史学の担う責任の大きい時代はないといつてもよいと思います。しかしながら、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ります。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。

- (30) 川出良枝（1996）『貴族の徳、商業の精神—モンテスキューと專制批判の系譜—』(pp.249-251)
- (31) 林 周二（1999）『現代の商学』、有斐閣、p.89。
- (32) 三枝暁子（2022）「はじめに」『日本中世の民衆世界—西京神人の千年—』、岩波新書。
- (33) 五木寛之（2020）『大河の一滴』、幻冬舎文庫、pp.285-310。
- (34) 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。
- (35) 岩井克人（2024）『資本主義の中で生きるということ』、筑摩書房。
- (36) 大田由紀夫（2021）『錢躍る東シナ海—貨幣と贅沢の一五～一六世紀—』、講談社選書メチエ、p.32。
- (37) 岩井克人（1992）『ヴェニスの商人の資本論』、筑摩書房。
- (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・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でも特筆に値する。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, (元) 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經転読札や修正会札、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。

- (39) 黒田重雄 (2021) 「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。  
(40) 深田祐介 (1977) 『新西洋事情』、新潮文庫。  
(41) 鳥羽欽一郎 (1973) 「日本人は国際ビジネスマンたりうるか」(『季刊 日本の経営文化1—特集 日本的経営の総点検—』(日本経営研究会編), 中央経済社 (1973年), pp.35-42)。

#### よき国際ビジネスマンとなるために

##### ■人間性の回復

今日の日本人が、どこででも愛され尊敬される国際人になるために今日もっとも緊要とされるのは、「人間性」の回復であろう。迂遠と思われるかもしれないが、最も本質的な問題は、実はこの問題にかかっているのである。たしかに日本人は、明治維新から百年、世界的にも稀有な経済発展を、しかもアジア人という立場で成し遂げてきた。しかし、そのためには払った犠牲も、また大きかったのである。つまり日本人は、明

治以来、西欧諸国に追いつくための工業化を達成するため、宗教とか伝統文化とか、できるかぎり当面不要なものをかなぐり棄てて、西欧から導入した技術一本で追いかけてきた。そして、その結果、今日、経済的には富裕にはなったが、技術だけを信仰する、無教養な人間性喪失に陥ったのである。

今日の公害問題、その他企業エゴイズムの問題をとってみても、技術だけを信奉し、他を無視してきたその結果が、いまやはっきりと現われているといつてよい。各国でいわれている“エコノミック・アニマル”という悪評も、カルチャーを無視しエコノミイだけを追求してきた日本人の今日の性格を、よくいあてていて思える。事実日本人の心の奥底にある発展途上国に対する蔑視観も、文化の眼で他の国民をみることができず、経済力だけでこれを計らうとする、経済至上主義的な価値判断のためといふるし、今日いかれる“経済至上主義”という非難も、もとをただせば、こうした人間性喪失に発しているのである。

このことは、日本人が再び宗教や伝統文化に新しい価値を見出し、経済力よりも、まず、よりよき人間として再出発しなければならないことを教えてくれる。国際人というものは、何にもまして、豊かな人間性の持主でなければならない。そうでなければ、他から愛され尊敬されることなど期待する方が無理だからである。そして、こうした人間性を回復した時、特殊社会の中で生まれ育った日本人としての意識・体質から抜けだし、どこへ行っても同じように行動し、誰をも公平に扱うことのできる人間となりうるであろう。

##### ■文化に目を開け

しかしながら、日本人の特殊性から抜けだすといつても、“日本人でなくなれ”というのでもないし、まして“西欧人と同様になれ”というのでもない。よく人は“国際人”といふと、“英語がうまく欧米のマナーを心得た人”というように考えがちであるが、これはとんでもない間違である。言葉とかマナーといった問題は訓練によって習得できる技術だからである。

国際人というものは、技術だけで生まれてくるものではない。言葉もマナーも必要であろう。しかし。それにもまして重要なことは、そのパーソナリティ・識見を自らの努力、自らの眼でつくりあげてゆかなければならぬということである。ところで、こうした国際人となるために日本人はどのようにすべきなのであろうか。今日の日本人からは抜け出さねばならないが、といって西欧人と同じになることでもない。ということは、人間性を回復し、日本人らしい日本人になれ、ということに外ならない。では。どうしたらよいのであろうか。

そのためには、第一に、アジア人としての日本人に立戻ることであろう。明治以来努力してきた“脱亞入欧”から、再び“復亞”すなわちアジア人としての日本人に帰ることが。特に発展途上国の人々と接触する場合必要と思える。そして、そのためには、かつて日本人が安易に棄て去ってきた日本の伝統的な文化価値

を再認識し、これを身につけることによって、“技術人間”から脱却しなければならない。

第二には、他国の文化を、たとえその国が経済的に劣っていたとしても、その精神文化を正当に理解し、その国または民族の“心”を正しく認識してゆかねばならない。しかし、そのためには、日本人はまず“第一の問題”すなわち、自国の文化を理解しうる人間にならなければならぬ限り、他国の文化をも理解できないのは勿論である。

それは、自国の文化にさえ関心のない人間に、他国の文化に関心が向くわけがないからである。

- (42) 山本七平 (1993) 『日本人とは何か。(上)』, PHP文庫, pp.270-273。
- (43) 山本 尚 (2020) 『日本人は論理的でなくていへ』, 産経新聞出版。
- (44) 林 周二 (1999) 『前掲書』, pp.108-111。
- (45) Crosby, Alfred W. (1997), *The Measure of Reality: Quantification and Western Society, 1250-1600*, Cambridge University Press. (小沢千重子訳 (2003) 『数量化革命—ヨーロッパ霸権をもたらした世界観の誕生』, 紀伊國屋書店, pp.253-254。)
- (46) 林 周二 (1999) 『前掲書』, pp.108-111。

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る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僕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ストス的要因をなしているから、といでのであった\*。

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貰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\*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。

- (47) 黒田重雄 (2024) 「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—」『北海学園大学経営学部経営論集』, 第22卷第3号 (2024年12月), pp.7-29。
- (48) 黒田重雄 (2016) 「日本のマーケティングとマーケティング学について—近江商人と石田梅岩『都鄙問答』から考察する—」『経営論集』(北海学園大学経営学部紀要), 第14卷第1号 (2016年6月), pp.45-75。
- (49) 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.57-79。
- (50) 桜井英治 (2009) 『室町人の精神』, 講談社学術文庫, pp.243-245。
- (51) 林 周二 (1999) 『前掲書』。
- (52) 幸田真音 (2009) 『あきんど—絹屋半兵衛—』(上)(下), 文春文庫。
- (53) 潤上清二 (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.71-73。
- (54) 吉村 昭 (2014) 『事物はじまりの物語／旅行鞄のなか』, ちくま文庫, pp.90-101。
- (55) 加護野忠男 (2010) 「変革期“ビジネス・システム”」『これからの経営学』(日本経済新聞社編), 日経ビジネス人文庫, pp.222-238。
- (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。
- (58) 潤上清二 (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。
- (59) 「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。
- (60) 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。
- (61) 新原浩朗 (2010) 『日本の優秀企業研究』, 日経ビジネス人文庫。
- (62) D. Curtin, Philip (1984), *Cross-Cultural Trade in World History*, Cambridge University Press. (フィリップ・カーティン (2002) 『異文化間交易の世界史』(田村愛理・中堂幸政・山影 進訳), NTT出版。
- (63) 童門冬二 (2012) 『近江商人のビジネス哲学』,

サンライズ出版（株）。

(64) 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。小倉榮一郎『近江商人の金言名句』 中央経済社 1990年

小倉榮一郎『近江商人の経営管理』 中央経済社 1991年

(65) 廣池千九郎著（廣池幹堂編）（2017）『「三方よし」の経営学—廣池千九郎の教え 99選一』、PHP。

#### まえがき

売り手よし、買い手よし、世間よし——。この「三方よし」という考え方方は、近江商人の心得としてよく知られています。商売は売買の当事者だけでなく、社会全体をも利するものでなければならないというものです。

近江商人は古くから、こうした理念に基づいて商いに励み、全国各地で信頼を築き上げてきました。そして、「近江商人といえば三方よし」というほど広く世に知られる言葉となったのです。

ところが近年の研究では、実は「三方よし」という言葉そのものは、江戸時代の近江商人の家訓等に見られるものではないということが明らかになっています。戦後になってから、近江商人の理念を示すキャッチフレーズとして研究者が用いた言葉が、いつの間にか広まったものであるというのです。

専門家によると、「三方よし」という表現を実質的に提示したのは、総合人間学「モラロジー（道徳科学）」の創始者・廣池千九郎（法学博士、1866-1938）であるとされます。千九郎の遺稿の中には「三方に宜し」という言葉が見られ、その講演や企業経営者に対する個別の指導などの場では、少なくとも昭和の初めごろから「自分よし、相手よし、第三者よし」という「三方よし」の教えを説いていたことが確認できます。

千九郎は人間の生きる指針としての「道徳」の科学的研究を志す中で、「人間の精神生活は道徳に存し、物質生活は経済に存し、この両者は一体である」という考え方から「道徳経済一体思想」を提唱し、経営者の指導や労使問題の解決等に尽力しました。

企業が自社の利益ばかりを追い求め、社会の信頼を裏切るようなことを行ったとすれば、いかなる大企業

といえども、市場からの撤退を余儀なくされることでしょう。そして、企業の健全な発展なくして社会全体の安定・繁栄が実現しないことも、論を俟ちません。千九郎が「道徳経済一体思想」や「三方よしの経営」を説いたゆえんです。

本書は、こうした千九郎の思想をベースにしつつ、現代的な視点を加えてアレンジした内容となっています。それは必ずしも千九郎の書き遺した文章の忠実な現代語訳ではありませんが、現代の読者に伝わりやすいように「翻訳」を試みたものととらえていただければと思います。

廣池千九郎の説く「三方よし」の教えが、よりよい社会の建設とここで暮らす私たち一人ひとりの幸福を実現していくヒントになれば幸甚です。

（公益財団法人モラロジー研究所 学校法人廣池学園理事長 廣池幹堂）

- (66) 桜井英治（2009）『室町人の精神』、講談社学術文庫、pp.328-332。
- (67) Adam Smith (1776), *An Inquiry into 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。)
- (68) 石田梅岩著（足立栗園校訂）（1999）『都鄙問答』、初版は1935年、岩波文庫。
- (69) 友部謙一・西坂靖（2009）「労働の管理と勤労観—農家と商家—」『経営史・江戸の経験 1600～1882』（宮本又郎・柏谷誠編）、第3章所収、pp.112-133。
- (70) 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)。
- (71) 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。)

