

# ビジネスの起源と日本史 1

## ——戦国時代と信長と秀吉の時代——

河 内 満

(受付 2016年 5月 24日)

### はじめに

ビジネスは、その時代のビジネスを取り巻く外部環境を意識し、受け入れ、進化することによって生き抜いてきた。その生き抜く力の源は、その時代からビジネスとしての存在意義と役割を認められ、その結果としてビジネスの諸活動によって利益を得ることができたことである。

本稿で取り扱うビジネスのはじまり（起点）は、戦国時代から江戸時代初期で、日本史では近世にあたり、社会体制は封建社会である<sup>1)</sup>。封建社会は、支配者層によって社会における身分意識が醸成され、被支配者層は支配者層に従わざるを得ない仕組みを作り上げる。その仕組み作りの過程において、同じ封建社会であっても、それぞれ独自の封建社会体制があり、画一的であるとは限らない<sup>2)</sup>。社会体制のピラミッドの頂点に立つ者が誰か、その施策の重点をどこに置いているかによって、支配者層や被支配者層の封建社会におけるビジネスに対する社会意識は異なってくる。

信長、秀吉、家康の施策はそのまま、その時代の社会意識を作り出し、信長の時代と秀吉の時代と家康の時代では、同じ封建社会という不易の側面とその時代の支配者の流行の側面とによって社会は形作られ、全く同じ

---

1) マックス・ウェーバー 世良晃志郎訳『支配の社会学 2』創文社、昭和61年、p. 391。

「封建制は、少数の武装能力者が社会を支配することであり、その支配構造である。」

2) 浜村 朗訳『家産制と封建制』みすず書房、昭和32年、pp. 134-135。

時代というものはない。

また、被支配者層である農民や商人や職人においても、それぞれの仕事内容という不易の側面がその時代意識に拘束されることによって、固有の考え方がその時代の傾向として表われるという流行の側面がある。

ビジネスの起点というには、自給自足の生活から抜け出し、交換を目的とした商品の売買というビジネス取引を認識したところを起点としなければならない。さらに、現代のビジネスの起点というには、農業をはじめとする第一次産業に限らず、モノを作る第二次産業、流通等に関わる第三次産業がそれぞれの分野において主体としてのビジネスとしてそれぞれが独自のビジネスの諸活動を行うと同時に、第一次産業、第二次産業、第三次産業が相互に関連し有機的なビジネスの諸活動を形作っている過程がなければ、ビジネスの起点であるとはいえないのである。本稿では、社会体制が封建社会という枠組み<sup>3)</sup>のなかにおいて、戦国時代から江戸幕府の設立までをビジネスの起点として捉えていく。

## 1. 戦国時代

### (1) 戦国時代

戦国時代<sup>4)</sup>は、所領の支配を通じて成立する主従関係によって成り立っていた時代であり、その経済的基盤は農業であった。従って、戦国大名<sup>5)</sup>

---

3) 石井 進 (ほか12名) 『詳説日本史 改訂版』山川出版社, 2013年, p. 91。

「封建制度とは、土地の給与を通じて、主人と従者が御恩と奉公の関係によって結ばれる制度のことで、支配階級内部の法秩序を封建制度ということができる。」

4) 石井 進 (ほか12名), 『高校日本史 改訂版』山川出版社, 2013年, p. 100。

「室町幕府は、応仁の乱以後は、全くその無力さを暴露し約一世紀の間、新旧の武家勢力が交代する『群雄割拠』の時代となる、この動乱の時代を戦国時代という。」

5) 加藤友康 (ほか16名) 『高等学校 日本史B 改訂版』清水書院, 平成25年, p. 96。

「室町幕府下において、幕府の主軸となっていた守護大名は、この戦国時代を経て、没落し、それに代わって、守護大名の家臣や新興の国人層が、生き残りを賭

の意識の真ん中には常に領地の支配・拡大があった。領地は領有することによって果実を生み出す領国の経済基盤そのものであり、常に外敵からの脅威にさらされており、領地を守るための武力は必須であり、上意下達の直線的な組織形態が社会全体にいき渡っていた<sup>6)</sup>。

戦国時代は領地の所有そのものに利害関係が集中し、その支配権をめぐるのは旧来の荘園領主や寺社などの旧体制と新興勢力である武士との領地をめぐる権益争いに発展するが、最終的には武力によって決着することになる<sup>7)</sup>。

次に領主と領民との関係は、武力による経済外的な強制力によるものであるから、土地の所有者である領主とその土地を耕作することによって生活する農民との間には、その土地の使用料として地租を納めるという図式が成り立つが、対等な関係とはいえない。つまり、領主と農民との関係は、相方の合意に基づくビジネス取引であったとはいえないのである。しかし、市で行われる領民同士の物々交換は、利害関係が相反する当事者が自らの意志で行う交換取引であるから、広義のビジネス取引<sup>8)</sup>といえるのである。

## (2) 分国と家臣団

戦国大名は、自らの分国を運営するにあたり、独立心・自立心の強い家

---

て室町幕府の支配構造からの自立をめざし、国や郡といったまとまりのある地域に対して独自の支配権を持つとし、自らの領地を強力な軍事力によって排他的支配を強めた大名を戦国大名という。」

6) 石井 進(ほか12名)、前掲書『詳説日本史 改訂版』、p. 143。

7) 宮原武夫(ほか16名)『高校日本史B』実教出版、平成25年、pp. 88-91。

8) 河内 満「ビジネス教育と利潤追求」修道商学、第55巻第1号、p. 196。

「広義のビジネス取引とは、商品を中心に、売り手側も買い手側もビジネスの主体(主体としてのビジネス)として共に独立し、双方が尊重し合い、売り手側はできるだけ高く売りたいし、買い手側はできるだけ安く買いたいとの思惑からの交渉を行い、双方は取引条件を納得し、商品を引き渡し、その代金を支払うことによって、ビジネス取引は完結するまでの一連の活動をいう。」

臣をまとめることに腐心したはずである。戦国大名と家臣との主従関係は、領主が自らの権力基盤である領地を量的に分割することによって家臣に特権を与え、軍事的義務と引き換えに支配地域の占有を認めること、つまり経済的権利や政治的権利を与えることによって、主従関係を維持していた<sup>9)</sup>。

戦国大名の分国支配には単純明快さが求められ、上意下達<sup>10)</sup>が直結した組織形態とその組織の規律を明文化した分国法を定めることによって、領主と家臣との主従関係を維持する規範とした。分国法<sup>10)</sup>には、領主と家臣との関係において家臣が私的に同盟を結ぶことや領地を勝手に売却すること、あるいは分割相続することなどを禁止し、また喧嘩を両成敗と定める（私闘の禁止）など家臣を統制するための規定が多く記載され違反者には厳罰で臨んだ<sup>11)</sup>。

このような家臣団との関係においては、領地の管理・運営は単なる上意下達は通用せずギブ・アンド・テイクを根幹に据えた信賞必罰の緊張関係を作り出さなければならない。その為に戦国大名は、常に領土拡大を志向し、家臣への報償としての支配地の分配を維持し続けなければならない運

9) 尾藤正英（ほか7名）『新選 日本史B』東京書籍、平成25年、p. 94。

「分国とは、戦国大名がその地域に住む国人・地侍などを中小領主として認め、たうて彼ら<sup>こくじん</sup>を家臣団として編成し、軍事力で築き上げた戦国大名自らの支配領域をいう。」

10) 石井 進（ほか12名）、前掲書『高校日本史B 改訂版』、p. 111。

「一、（武田氏の）許可を受けずに、他国へ進物や手紙を遣わすことは、いっさい禁止する。但し、信濃にいる人（武田氏のスパイ）が策略のため、（甲州）一國中に物や手紙<sup>かよ</sup>を通わせるのはやむをえないことである。……

一、もとから自分の所有であった私領・名田をのぞいて、主君から御恩としてもらった領地を容易に売却することは、これを禁止した。

一、喧嘩のことについては、どちらがよいか悪いかにかかわらず。罪科とする。但し（相手から）仕掛けられたけれども怒りをこらえた者については、処罰しない。しかし、どちらかに肩入れしたり、えこひいきをして、助太刀<sup>すけだち</sup>をした者は、事の正邪<sup>こと</sup>にかかわらず同罪とする。……『甲州 法度之次第』」

11) 尾藤正英（ほか7名）、前掲書『新選 日本史B』、p. 94。

命を背負っていたのである。

戦国大名は、新しく服従させた国人や地侍らの収入額を銭に換算した貫高<sup>かん</sup>という基準で統一的に把握し、地位や収入を保証する代わりに、彼らに貫高に見合った一定の軍役を負担させる貫高制<sup>12)</sup>によって戦国大名の軍事制度の基礎を確立させた<sup>13)</sup>。下克上の危険をはらみながら戦国地図は常に塗り替えられていったのである<sup>14)</sup>。

### (3) 富国強兵

戦国大名の戦略<sup>15)</sup>の原点は、富国強兵に基づいた領国の維持・拡大である。分国を一つの事業体（主体としてのビジネス）とみた場合、戦国時代を生き抜く為に必要不可欠な軍事力を維持するには、軍事支出の増加を抑えるより、確実な年貢の取り立てと、新たな領土拡大による年貢の増加に努めるといふ拡大戦略が思考の中心を占める。

戦国大名が収益としての領地からの年貢を徴収するには、軍事力の維持という費用がかかる。領地を運営するための収入を増やす方法は、領地の農民からより多く収奪するか分国の維持経費を切り詰めるしかない。農民の疲弊という限界と家臣団からの不満の噴出、その対応を一つ誤れば大きな存続の危機に発展する危険性がある。

領主が収入を増加させる現実的な方法は、まず、領土拡大による新たな収入源の確保が挙げられる。次に、旧体制下の荘園領主や寺社の年貢徴収

---

12) 君島和彦（ほか16名）、前掲書『高校日本史B』、p. 91。

「年貢高を銭で表示する貫高。家臣にはおもに郷や村を単位として領地を与え、その貫高に応じて軍役の人数を徴集して、戦いに動員した。」

13) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』、p. 143。

14) 石井 進（ほか12名）、前掲書『高校日本史 改訂版』、p. 111。

15) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、昭和60年、pp. 17-21。

「経営戦略とは、組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動基本的状況の選択と諸活動の組みあわせの基本方針の決定を行うものである。」

権を排除することが考えられる。さらに別の視点で新たな収入源を求めるのであれば、新たな商品作物の開発（農業）、新たな製品の製作（工業）、新たな販売ルートの整備（商業）の向上による領内の活性化の方向へと向かうのである<sup>16)</sup>。

戦国時代の領主にとって軍事力と経済力は表裏一体、車の両輪の関係であり、どちらかが重要という関係ではない。軍事力と経済力は両立させるべきものであり、軍事力と経済力は一方を失えば他方も失うという運命共同体の関係にある。結果として戦国時代は、富国強兵という目標を立て、その目標実現の為の具体策を積み上げる構想力と実行力を兼ね備えていなければ生き抜いていけない時代でもあった。領主には、自らの領地の状況、地域の軍事情勢、隣国との経済力のバランス等を考慮した総合的な判断力が求められたのである。

#### (4) 財源の確保

戦国大名は、富国として領国を豊かにするためには、長期的な視野に立って生産力の増大に努めなければならない。そのためには、治水・灌漑事業に力を入れ主要産業である農業を盛んにすることが求められる。信玄堤や各種の灌漑工事には、膨大な資金力と労働力を投入しなければならない<sup>17)</sup>。その財政負担に耐えられる大名が、天下統一の覇権を握る位置を確保できるといえる。

さらに農業以外の新たな収入源の確保（租税の増加）としては、売買取引を活性化させることによって取引量の拡大をもたらしするための取引の自由化は避けて通れない。取引量の増大はそのままビジネスに携わる有力な商

16) 石井 進（ほか12名）、前掲書『高校日本史 改訂版』、pp. 98-99。

17) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』山川出版社、p. 110。

「武田信玄の治水事業のひとつ。御勅使川の流れを北にかえて釜無川の本流と衝突させ、竜王高岩とよばれる崖にぶつからせて水勢を弱め、合流点から下流 2 km にわたって堅固な堤防をきずいて氾濫を防いだ。」

工業者からの新たな税の創設や税収増に繋がるからである。

経済活動を活性化させるには有力な商工業者を取り立て、領国内の商工業者を統制させると共に、商工業者の力を結集し、大きな城や城下町の建設、鉱山の開発、大河川の治水・灌漑などの事業の拡大が求められる<sup>18)</sup>。

加えて、旧制度や慣例の見直しによる財源を確保するには、これまで寺社などの荘園領主が持っていた特権の多くを否定し、部分的ではあっても申告による検地（指出）<sup>さしだし</sup>を行い、それに基づいて支配下の領地に対して段銭・棟別銭<sup>だんせん むねべちせん</sup>、夫役<sup>ふやく</sup>などを課したのである<sup>19)</sup>。

#### (5) 商品流通のはじまり

広義のビジネス取引は、自らが制作したものを販売し、自らに必要なものを購入するという市においても行われていた。しかし、それは生産者と消費者との取引ではあるが双方とも生産者であると同時に消費者である者同士の相対取引であった。これをもって現代のビジネスからみたビジネス取引の始まりとは言い難い。主体としてのビジネスと言えるのは、その取引が社会の中に取り込まれ、専業として成り立っていなければならない。そのようななかでも、荘園内に発生した地方市場やその物産の売買を専業とする高野聖や山崎の油商人等の行商人が現れてきた<sup>20)</sup>。

典型的な専業としての商人のはじまりは、振売・旅商を主とする行商であり、その行商人は、近江商人に代表される隊商となり、それが定着して座商となった。座商は更に定期市や市場に販売座席を有する市座となり、市座商人が現れてきた。また、荘園の荘官であった問・問丸も仲次商人として業をなすようになり、京都や鎌倉等においては市に代わって常設小売店舗が次第に発達していった。このようにして生産者と消費者の仲立ちを業とする商人が多く現れ、米、魚、藍物等については卸売市場も現れ、卸売

18) 石井 進（ほか12名）、前掲書『高校日本史 改訂版』、p. 110。

19) 加藤友康（ほか10名）『高等学校 日本史B 改訂版』、p. 96。

20) 宮本又次『近世商人意識の研究』有斐閣、昭和16年、p. 12。

商人が出現し定着していった<sup>21)</sup>。

このようにして生産者と消費者が市を介して向かい合う相対取引から、生産者から卸問屋、さらに小売商人をとおして消費者に伝わる商品流通が定着していったのである。この生産者と消費者が専業として行う仲介業者たる商業の発生は、事業体（主体としてのビジネス）としてビジネスの論理を体現しており、ビジネス取引や主体としてのビジネスの起点となったといえるのであるが、ここで問題となるのは、資本の論理の取り扱いである。事業を展開するには、資本の蓄積がなければ対応できない。この時点では、ビジネスの萌芽と言えるのであるが、より確かなビジネスの起点となるには、業務内容と同業者の集合体の形成についてみていかなければならない。

## (6) 座 と 問

ビジネスの起点と認められるには、そのビジネスがその社会において統治者から認知される必要がある。ビジネスに関わるものとして客観的に社会から認知されたということは、外形的には、統治者からビジネスに関わる税金を徴集される対象となったことをもって判断できる。

鎌倉時代に同業者組合として結成された座は室町時代には飛躍的に増え、座は注文に応じて市で売るための商品生産にも乗り出していった<sup>22)</sup>。

21) 同上書, p. 13.

22) 編者 詳説日本史図録編集委員会『山川 詳説日本史図録 (第6版)』2014年, p. 125.

「座とは 中世において職能民・商人・芸能民が結成した同業者組織。朝廷や寺社などの本所の保護下にあった職能民の組織が、供御人・駕輿丁・神人・寄人などの称号を与えられた。課税免除・関所通行権（関銭免除）・独占的な仕入権や販売権を保障され、座役として労役奉仕や物品・座金を本所におさめた。対外的に閉鎖性が強く、価格高騰や流通停滞を招いた。室町中期以降、本所を持たない座（仲間）の出現や座に所属しない座外商人もあらわれ、戦国時代には流通促進をはかるため、座の特権を否定する樂市令が出されることとなる。」



座は、京都、奈良、鎌倉などの都市では、貴族や寺社を本所と仰ぎ保護を受けることによってその地盤を築いていき、市では領主から営業を許可された市座が設けられ、その地の領主に税を納めることによって販売権を確保した商人のみに営業が認められていた<sup>23)</sup>。

座はビジネス取引が定着し、商品の需要が見込めるようになると競争を排除して利益の独占を図るようになる。ビジネスの論理が働くからである。このことは領主にとっても都合がよい。組織された座の代表者を抑え連帯責任とすればよいからである。

また、間<sup>とい</sup>については、商品の運送が盛んになると畿内<sup>きない</sup>を中心とする各地の港や河川沿いの要地には、商品を運ぶことや販売を請け負ったりする間が発達していった。都市では、常設の小売店が増加し、特定の商品だけを扱う専門の市場も生まれてくるに従って、領主は商品の移動についても収益源の対象とするようになっていった<sup>24)</sup>。

水運の発達によって、年貢や商品の陸揚げ港として淀川の淀、琵琶湖西岸の坂本、日本海に面した敦賀などが栄え、港町が発達<sup>とよまる</sup>し問丸とよばれる運送業者も生まれた。物資の保管や委託販売を業務とした問丸は、馬借、卸売り、運送や商人宿を営む問屋<sup>といや</sup>に発展していった。さらに商品の輸送量が増加してくると幕府、公家、寺社は収入を増やす目的で多くの関所を領内の海陸の要地に配置し、関銭や津料<sup>つりょう</sup>など商品の通関にあたる税を徴収していったのである<sup>25)</sup>。

## (7) 城下町

戦国大名たちが、自らが制御できる分国内に軍事や政治の中核都市として形成したものが城下町である<sup>26)</sup>。都市計画に沿って、軍事や政治を司る

23) 尾藤正英（ほか7名）、前掲書『新選日本史B』、p. 88。

24) 同上書、p. 76。

25) 同上書、p. 89。

26) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史B』、p. 144。

ために、家臣を城下に集め直接命令が届くようにしたということは、城下町は政治都市・軍事都市である反面、家臣という消費集団を抱えた経済都市の側面も併せ持っていたことを意味する。家臣の消費生活を支えるためには、商工業者を集め、家臣の消費生活を支えなければならない。消費都市を形成するには、各地の商工業者を城下町に誘致する必要がある、その為に楽市楽座等の優遇処置が取られていったのである<sup>27)</sup>。

城下町が、軍事都市、政治都市、経済都市の側面を持ち分国の中心であるということは、分国経済圏の中心としての宿駅で継ぐハブ都市の機能を持ったことになる。ビジネスの側面から城下町をみると、家臣団を維持するための一大消費都市という側面が大きく浮かび上がる。城下町での消費をまかなうには、地方に分散した生産物をまず城下町に送り届ける流通の仕組みを構築し、それを城下町で集中管理させ領国全体を制御する機能を持たせなければならない。

当初、諸大名は道路橋梁の整備は、東国地方における富士川、大井川、天竜川などで行われていたが、こうした道路橋梁の整備は、軍事的役割を持つことが多く、一般にも利用されていたが、それは第二義的であった<sup>28)</sup>。しかし、戦国時代末期にもなると、城下町を中心に地方経済圏が確立し、城下町の周辺農村では城下町向けに必要な野菜作物の栽培と加工農産物などの販売に早くから取り組み、さらに領国内産業の発展は、その地の生産物を地方に送り出す道を開くとともに、大名および家臣団の消費が増大するにつれて、他国からの織物、金属製品、酒などの奢侈品購入の道も開かれていった<sup>29)</sup>。

#### (8) 交通網の整備

領国内の物資の輸送や情報伝達は、城下町を中核として、ほぼ一定間隔

---

27) 河原茂太郎・菊浦重雄『日本商業発展史』文雅堂書店、昭和35年、pp. 223-224。

28) 同上書、p. 190。

29) 同上書、pp. 167-176。

に宿駅が設けられ、その輸送手段は継替えられる伝馬によっていた。このような駅制は主要道路のすべてに設けられ、領土の拡張の際はそれがただちに延長された。伝馬役の負担者は、職業的な伝馬問屋や農民であったが、三頭ないし十頭の馬を一日の義務負担として無賃で提供させ、その代償として種々の特権を与えることによってその仕組みを維持していた<sup>30)</sup>。

領国内の街道では、家臣使節や飛脚の往来、軍事手工業者の召集、軍需物資の急送等に駅制の利用が認められ、分国各地との間では、人と物の流れや命令の伝達がより円滑に行われることが求められた。城下町と村という点と線の物や情報の流れから、城下町を中心とした放射線状の面としてのハブネットワークによって城下町と中継地である宿駅と、さらに各村を結ぶ物や情報の流れが形作られ、都市としての城下町と地方を結ぶ中継地の宿駅を管理運営する仕組みが出来上がっていったのである<sup>31)</sup>。

ビジネスの視点でこれらの変化を見ると、馬の提供、労務の提供に対するの対価としての様々な特権が与えられていたことをもってビジネスといえるのかという疑問が残る。広い意味では、馬を提供することの負担とそれに見合う様々な特権を受けるというギブ・アンド・テイクの関係であるからビジネスであるといえなくもないが、封建社会を背景とした一方的な通達による経済外的な言い渡しであり、少なくとも売買取引とはいえない。このことは、サービスの提供と特権との交換という広い意味でのビジネス取引であるかもしれないが、売買取引を根底とするビジネス取引ではない。ビジネス取引と経済外的強制の同居という微妙な取引関係は、物や人、情報の流れの仕組みをシステムとして動かすための現場の知恵であったに違いない。このような知恵なくしては、一方的な通達だけで、それに見合う減免や利権を併用する仕組みなくして、システムとしての交通網は維持できなかつたのである。

---

30) 同上書, pp. 190-191。

31) 同上書, pp. 310-312。

(9) 自治都市の誕生

戦国時代は、群雄割拠、海外貿易、辺境の地への取引等、自らリスクを取り様々なことに挑戦する自由闊達なビジネス取引を求める社会でもあった。中世末から近世初頭における海外貿易の発展は、多くの冒険商人を排出させ朱印船貿易商人の活躍は、ビジネス教育の教材として日本における海外ビジネスとして注目すべきものがある。堺、京都、博多、長崎、敦賀などを根拠地とした近世初期の有力商人は、朱印船貿易や国内での交通体系が整備されていない地域との価格差を利用して、自らの船や蔵を用いて巨大な富を築いていった。彼らを初期豪商と呼び、京都の角倉了以すみのくさりょういや茶屋四郎次郎やしろうじろう、摂津平野の末吉孫左衛門ひらの すえよしまござ えもん、堺の今井宗薫いまい そうくんらが有名である<sup>32)</sup>。

このような外国貿易に於ける活況は国内商業にも大きな影響を与え、農村手工業や商品経済の発達によって、農村の市や町が飛躍的に増加していったのである<sup>33)</sup>。また、大名の城下町のほか、真宗寺院を中心とした摂津の石山、河内の富田林などの寺内町、信濃の善光寺、紀伊の高野山などの門前町、伊勢の桑名・大湊などの港町、武蔵の品川などの宿場町がいつそう栄えた<sup>34)</sup>。

これらのビジネスの諸活動は、租税の金納や住民の租税請負の現象を引き起こし、商人を領主より経済的、身分的に開放させる有力な原因となり、自治都市を排出させる気運が高まっていった<sup>35)</sup>。都市のなかには、富裕な商工業者が自治組織を結成するものが現れ、堺の36人会合衆えごうしゅうや博多の12人の年行司ねんぎょうじとよばれる豪商らによって都市が運営され自治都市の性格を持っていったのである<sup>36)</sup>。

貿易港として栄えた堺は、1万人もの商工業者が集まり、町の周囲は深

32) 石井 進 (ほか12名), 前掲書『詳説日本史 改訂版』, p. 189。

33) 同上書, p. 145。

34) 宮原武夫 (ほか16名)『高校日本史 B』, p. 69。

35) 宮本又次, 前掲書『近世商人意識の研究』 p. 12。

36) 加藤友康 (ほか10名), 前掲書『高等学校 日本史 B 改訂版』 p. 97。

い堀をめぐらし、主君を離れた武士（牢人<sup>ろうにん</sup>）を雇い入れて武装していた。会合衆についてキリスト教の宣教師の記録では、日本全国でこの堺の町よりも安全なところはなく、他の諸国では動乱があるが、この町にはかつてなく、戦の勝者も敗者もこの町に来て住めば平和に生活し、みなで仲良くし、他人に危害を加えるものもなく、町は防備が非常にしっかりしており、西方は海で、他の側は深い堀で囲まれ、いつも水が満ちている。この町はヴェネツィアの執政官によって統治されているようであると報告している<sup>37)</sup>。

また、京都のような古い政治都市にも、富裕な商工業者である町衆<sup>まちしゅう</sup>を中心とした都市住民の自治体である町<sup>ちょう</sup>が生まれた。町ではそれぞれ独自の町法<sup>ちょうほう</sup>を定め、住民の生活や営業活動を守っていた。さらに、町が集まって町組<sup>ちょうぐみ</sup>という組織が作られ、町や町組は町衆のなかから選ばれた月行事の手によって自治的に運営されており、応仁の乱で焼かれた京都は、これらの町衆によって復興され、祇園祭も町を母体とした町衆たちの祭として再興された<sup>38)</sup>。

## (10) ビジネスの萌芽期

戦国時代は、日本のビジネスの歴史のなかで、近代的なビジネスの萌芽

---

37) 詳説日本史図録編集委員会編『山川 詳説日本史図録（第6版）』2014年、p. 145。

「日本全国当堺の町より安全なる所なく、他の諸国に於て動乱あるも、此町には嘗て無く、敗者も勝者も、此町に來住すれば皆平和に生活し、諸人相和し、他人に害を加ふる者なし。市街に於ては嘗て紛擾起ることなく、敵味方の差別なく皆大なる愛情と礼儀を以て應對せり。市街には悉く門ありて番人を付し、紛擾あれば直に之を閉づることも一の理由なるべし。紛擾を起す時は犯人其他悉く捕へて処罰す。然れども互に敵視する者町壁外に出づれば、仮令一投石の距離を超えざるも遭遇する時は互に殺傷せんとす。町は甚だ堅固にして、西方は海を以て、又他の側は深き堀を以て囲まれ、常に水充滿せり。(1562〈永祿五〉年、ガスパル＝ヴィレラ書簡『耶蘇会士日本通信』)」

38) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』p. 145。

期として光輝いた時代でもある。初期豪商を生み出した背景は、先行的に交通手段の未整備な僻地へ出かけ、入手困難な商品や地域間格差による利益の獲得を自らの裁量によって目指し、ハイリスクをハイリターンに変える冒険商人の心意気があった。

これらのことを可能にしたのは、有力な中央政府が不在であったことにより統一的な統制がなく、自由にビジネス取引が行えたことがある。仕入にしる、販売にしる、その地の領主との個人的な信頼関係を築くことによって、他の競合者を寄せ付けず利益を独占的に手中に収めることも可能であった。

このような、初期豪商の繁栄を戦国大名が見過ごすはずはなく、領国の支配が安定し、領土が拡大するにつれて、その豊かな財力の魅力は、共に栄える対象から戦国大名にとって支配下に置くべき対象へと変化してくる。自らリスクを取り、自由闊達なビジネスを展開していった初期豪商の繁栄は、「堺や平野が戦国の動乱に際して互に連絡をとり、竹矢来を結び、互濠をめぐらして封建領主に封抗した経緯はあまねく知らるる所である。此の外博多・大湊の町政も各々年寄の合議によって決定され、桑名も上儀をさへ承せず、御退治を加えられた程に自由都市の気分を濃厚に持っていた。これらの自由都市の商人の心意気に、すさまじきものがあった<sup>39)</sup>。」しかし、初期豪商と自治都市の繁栄は、強大な武力を背景とした中央政権が誕生するまでのあだ花的な存在であったといえる。

## 2. 織田信長

### (1) 戦国時代

戦国時代は戦いに勝つことが前提の世の中であった。軍事力が勝れば様々な選択肢が広がり、逆に軍事力が劣れば選択の余地は限られてくるだけでなく、領国の存在そのものが危ぶまれる状況に陥る。戦国時代は、軍

---

39) 宮本又次、前掲書『近世商人意識の研究』p. 13。

事力の強化そのものが生き残りをかけた戦いであり日常であった。

戦国時代の武将の意識の中には、常に富国強兵による領地の拡大志向が根底にあり、その富国強兵をより盤石なものにするには、軍事と財政という全く異なる二つのものを同時に達成する戦略的思考<sup>40)</sup>が求められた。有力な戦国武将は必ず強力な軍事力を持ち、その軍事力を支える確固たる収入源を有していたといえる。

このような戦国時代に傑出したリーダーが3人続けて日本の歴史に登場した。それは、織田信長、豊臣秀吉、徳川家康である。3人は、それぞれ「封建制度下での天下統一」という同じゴールを描いており、信長は旧体制の排除、秀吉は幕藩体制の基礎作り、家康は幕藩体制の完成へと時代は向かうのである。

天下統一を成し遂げるキーワードは、軍事力、それを支える経済力、さらに領国内外の体制をまとめる政治力である。この3つのキーワードのいずれが欠けても分国を維持し拡大させ、その先にある天下統一は成し遂げられなかった。乱世に限らず、一国のリーダーは軍事力の掌握、経済力の増強、そして国内外での政治力が為政者としての資質であることに変わりはない。ビジネスの世界では軍事用語が氾濫している。経営戦略、戦術、最前線、販売部隊等々、現在のビジネス環境は戦国時代さながらである。

いつの世も一片の通達で物事が動くとは思えない。特に戦国時代は一瞬の油断や一つの意味決定の誤りが全てを失う時代であった。天下統一を成し遂げるためには、その道筋を画く戦略的な発想とその戦略を具体的に実行に移す卓越した実行力が求められたのである。

---

40) 神戸大学大学院経営学研究室編『経営戦略 経営学大辞典 第2版』中央経済社、平成14年、p. 239。

「企業の長期的な目的を達成するための将来の道筋を、企業環境とのかかわりで示した長期的な構想を経営戦略という。」

(2) 織田信長の天下統一

織田信長は、比較的京都に近く生産力の高い濃尾平野を領国とし、地理的条件にも経済的条件にも恵まれていた<sup>41)</sup>。信長は永禄三年（1560年）桶狭間の戦いで今川義元を奇襲で破り一躍天下に注目されるようになった。信長は、今川氏の人質であった松平元康（徳川家康）と同盟を結び東方の抑えとし、永禄十年（1567年）には美濃の斉藤竜興を滅ぼし居城を清州城から稲葉山城（岐阜城と改名）に移した。この頃から信長は「天下布武」の印判を使用して天下を武力によって統一する意志を明らかにしていった。翌永禄十一年（1568年）信長は、足利義昭を奉じて上洛し義昭を15代将軍とした。

しかし、義昭は信長の勢力が強大になると、浅井長政、朝倉義景、延暦寺と組んで信長を除こうと図ったが、信長は姉川の合戦で連合軍を破り、天正元年（1573年）には義昭を追放して旧体制の象徴である室町幕府を滅ぼした<sup>42)</sup>。

また、信長は延暦寺を焼き討ちし、一向一揆を鎮圧し、10年間戦った石山本願寺と講和し畿内を平定していった<sup>43)</sup>。天正三年（1575年）信長は徳川家康と組み、長篠の戦いで足軽鉄砲隊を用いた集団戦法で武田勝頼の騎馬隊を打ち破った。このようにして信長は京都を抑え、近畿、東海、北陸地方を支配下に入れて統一事業を完成しつつあったが、天正十年（1582年）毛利氏征討の途中、滞在した京都の本能寺で明智光秀に背かれて敗死したのである<sup>44)</sup>。

信長は、本能寺の変で倒れるまでに近畿、中部地方の大半を制圧し、家臣と分け合って領有していた。信長が覇権を握ったさいの直轄都市は、堺、大津、草津などであり、ことに堺は兵站基地として機能していた。こ

41) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』、p. 150。

42) 石井 進（ほか12名）、前掲書『高校日本史 改訂版』、p. 120。

43) 宮原武夫（ほか16名）、前掲書『高校日本史B』、p. 100。

44) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』、pp. 149-151。



のほかに生野銀山を支配下に入れ、そこからの鉱山収入を天下統一のための資金に充てていたが、信長の支配地はいずれも近畿地方に限られており、流通した物資は鉄砲などの武器や食糧等の軍需品が中心であった<sup>45)</sup>。

### (3) 楽市楽座

群雄割拠の戦国時代は、分国がそれぞれ独立の経済圏を形作っていった。座は、閉鎖的な経済圏のなかので、当初は商品流通を円滑に行うことに貢献していたが、ビジネスの論理がはたらき、徐々に独占による利益を獲得するという安易な方向に流れ、市場への参入障壁を高くし、自由な取引を制限する阻害要因となっていく。そのような状況のなか、信長は、全国統一を進めるにあたり次々と城下町の建設を行っていき、その代表的なものが天正四年（1576年）に建築した近江の安土城である<sup>46)</sup>。

城下町を新しく建てる場合や城下町を拡張する際には、各地から商人や職人を募るために一種の誘致策としての地子免除徳政免除などと共に楽市ないし楽市類似の制度が実施されていった<sup>47)</sup>。信長が出した、楽市令は以下のような画期的なものであった。

#### 織田信長が安土城下町に出した楽市令

- ① 安土の城下町は楽市（市場税・商業税の免除と旧来の座商人の特権廃止）とし、なお座は撤廃し、課役・公事はすべて免除する。
- ② 往還の商人は中山道によらず、西から上るもの、東へ下るものともに安土の町に寄宿する。但し荷物以下の運送の場合は、荷主の都合による。
- ③ 普請役は免除。（但し出陣在京などやむをえず留守の時は、合力すべき事。）

---

45) 速水 融・宮本又郎編『経済社会の成立』岩波書店、2007年、p. 97。

46) 河原茂太郎・菊浦重雄、前掲書『日本商業発展史』、p. 170。

47) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』、p. 151。

- ④ 伝馬役は免許。
- ⑤ 火災について放火の時は、その亭主の責任を免除する。自火の場合は調査の上、亭主を追放する。但し事情によって罪状に軽重がある。
- ⑥ 咎人<sup>とがにん</sup>の場合、借家や同居であっても亭主に罪はない。犯罪者は尋問して罪科に処すべき事。
- ⑦ 色々の品物を買物する場合、たとえ盗物であっても買主がこれを知らなければ罪としてはならない。次に彼の盗賊人を逮捕したなら、古法に従い贓物は返付させるべき事。
- ⑧ 分国中に徳政を実施しても、安土町では免除。
- ⑨ 他国や他所の者が安土町に移住して来て定住すれば、先住者と同じ待遇を受けられる。誰々の家来であっても異議はない。若し給人といひ、臨時の課役をかける者があっても停止する。
- ⑩ 喧嘩・口論并に国質・所質、押買い・押売り以下は停止。
- ⑪ 町中に譴責使を入れるとか、打入をする場合は、福富平左衛門尉・木村次郎左衛門尉の兩人に届け、その調査を待つて許可する。
- ⑫ 町並に居住の者は、奉公人や職人であっても家並を免除する事。(付り、仰せによって扶持をうけて居住している者とか、御用の職人等は特別である。)
- ⑬ 博勞について、国中の馬匹の売買は悉<sup>ことごと</sup>く安土で行うべき事<sup>48)</sup>。

この楽市令は、城下町の経営にあたり、賦役を免じ、往還商人を自由に寄宿させるなど、自らの支配地域において積極的な産業政策を行ったものである。この振興策によって地方経済は徐々に発達し、城下町を中心とした地方経済圏を確立していった。農作物の販売、とくに城下町生活者のための野菜の栽培なども早くから開け、また、領国産業の発展はその地の生産物を地方に売り出す道を開き交通の発達、商人の往来は益々多くなって

---

48) 安野眞幸「安土山下中宛信長朱印状」弘前大学教育学部紀要93, 2005年, pp. 7-23。

いったのである<sup>49)</sup>。

#### (4) 検 地

検地とは、農地の面積や収量を把握することによって、徴税の基礎資料を作成するために土地の調査を行うことであり、封建社会の基礎作りには必要不可欠のものであった。しかし、検地の実施は、当然、検地を受ける側にとって自らの支配地域における課税資料を提出することであり困難が予測された。現代においてもビジネス取引に限らず自らの財産や事業の収支状態を他者に明らかにすることには大きな抵抗がある。ましてや当時の状況では、家臣団や有力一族は支配従属関係に繋がる検地に対して陰に陽に抵抗したにちがいない。また、逆に検地を指示する側にとっても、もし家臣団の抵抗にあい検地が頓挫した場合、主従上下関係が保てなくなるリスクがある。実際、ほとんどの戦国大名は検地を各地で部分的に行っていたが全領地に検地を行うことができなかつたのである<sup>50)</sup>。

信長は検地を永禄十一年（1568年）近江で行ってから、天正十年（1582年）の死にいたるまで、従来の検地より一層組織的に、また徹底的に実施した。信長は、領地を拡大するたびに領主に命じて土地の面積、耕作者、収穫高などを記した土地台帳を差し出させる<sup>さしだしけんち</sup>差出検地を行っていったのである<sup>51)</sup>。

このような状況下で検地を行う意思決定は、信長が家臣との上下関係や力関係を正確に把握し、実施が可能であるという確信によるものであろう。新規に獲得した領地に対して検地を行っていることは、新規に獲得した領地は抵抗が少ないとの冷静な判断によるもので、検地が実施出来たということは、信長が家臣を掌握していた証でもある。

検地には、従来は経験と勘に頼らざるを得なかつた年貢の徴収（収入の

49) 河原茂太郎・菊浦重雄，前掲書『日本商業発展史』，pp. 189-191。

50) 同上書，pp. 151-160。

51) 加藤友康（ほか10名），前掲書『高等学校 日本史 B 改訂版』，p. 104。

把握) をより確定をさせ中間搾取等の余地をなくし、収入と軍役の安定(支出)を図るねらいがあった。実際に検地が行われた地域は、信長の征服地である伊勢・山城・大和・越前・播磨・丹波・丹後・信濃に限定され、多くはその土地の有力者に測量を依頼する指出(土地目録)検地であった<sup>52)</sup>。このことは、信長の支配権の及ぶ範囲を示しており、当時の状況が信長をしても征服地の差出検地が限界であったのである。

### (5) 関所の廃止

信長にとって自らの支配地の中に関所があるということは、商品流通による活性化と軍事的な安全面とのバランスを考えた場合、関銭の徴収権を認めるという権力の真空地帯を抱え込むことになる。信長にとって、それぞれの領主が領有権を主張し、実質支配の象徴である関所は撤廃すべき対象であった<sup>53)</sup>。また、ビジネス取引の視点で関所をみれば、商品価格には、当然、関銭が加算され幾つもの関所を通り移動するだけコストアップにつながる<sup>54)</sup>。関所を通る都度、商品の価格競争力がなくなり、消費者の購入可能金額を超えるものとなってしまう、ビジネス取引は停滞する。従

52) 河原茂太郎・菊浦重雄『日本商業発展史』, pp. 151-160。

53) 直木孝次郎・脇田 修監修『新詳細日本史資料集』, 実教出版 pp. 200-202。  
 「(永禄十一年十月) 且は天下の御為、かつ おんため 且は往還の旅人御憐愍の儀を思しめされかつ おうかん これんびん (かわいそうに思って)、御分国中に数多これある諸関諸役上させられあまた しよせき (信長の分国内にたくさんあった関所とさまざまな負担を廃止され)、都鄙(町と田舎)の貴賤一同にきせん かたじけな 忝しとはい たてまつ 拝し奉り、満足仕り候ひおわぬ。『信長公記』

54) 編者詳説日本史図録編集委員会、前掲書『山川 詳説日本史図録(第6版)』p. 125。

「古代・近世の関所が反乱防止などの意図で設置されたのに対して、中世の関所は関銭、津料を徴収する目的で、朝廷・幕府・寺社・武士などが設けた。人、物資流通の多い主要な街道では、わずか 15 km ほどの距離に60余りの関所があり、関銭が徴収された。結果として商品価格の高騰・物流停滞を招いたので、享徳の徳政一揆、新関撤廃を要求し、商業・振興をはかった。戦国大名は関所を撤廃した。」

来の商品流通は、自給できない特定の品物が贅沢品が流通するに止まっていたのである。座の構成メンバーの特権商人は関銭は免除されてはいたが、その地域の支配者から他に役や銭を徴収されており、いずれにしても商品流通の障害となっていた<sup>55)</sup>。

信長は天下統一を目指すにあたり、軍事的な掌握とその軍事力を維持する財源の確保が必須であり、そのためには検地により領地を確定させ、それまでの入り組んだ権利関係を清算し、信長の権威の証として関所の廃止に踏み切ったのである。信長は永禄十一年（1568年）足利義昭を奉じて上洛すると、沿道の関所を取り除いた。これよりのち、伊勢、越前、甲斐、信濃など、領土をひろげることに関所の停止を命じていったのであるが、しかし、これは徹底したものではなかった<sup>56)</sup>。このことが意味することは、信長をしても徹底した関所の廃止は困難であったということである。

信長の領地拡大に合わせて関所を廃止する行動は、自らの支配地域を一つのブロック経済圏と看做していたのではないか。つまり、領土拡大はそのまま信長の経済圏の拡大に繋がり、その経済圏は自由闊達なビジネス取引を奨励することによって、さらに繁栄する。このようにみえてくると信長の合理性は現代に通じるものがあつた。

## (6) 貨 幣

ビジネスの起点としてビジネス取引が成立していると認識するには、モノやサービスが商品となり、売りたい者と買いたい者がお互いの自由意思のもと、双方が納得して売買取引が成立する基盤が整備されていなければならない。その基盤整備の一つが庶民によって貨幣が受け入れられていることである。

当初のビジネス取引（広義のビジネス取引）では貨幣といっても、基本的に物々交換の使用価値に見合うものでなければ流通しなかつたはずであ

---

55) 河原茂太郎・菊浦重雄，前掲書『日本商業発展史』，pp. 189-191。

56) 同上書，pp. 190-191。

る。商品にその品質が問われるように、当然、貨幣も交換価値の担い手としての品質が問われるのである。

産業や商品流通の発達とともに貨幣の流通も盛んとなり、年貢の錢納や段錢・棟別錢などの錢納の税も増加し、貨幣の需要に伴い従来の宋錢とともに明錢の永樂通宝や洪武通宝などが輸入され、それまでの宋錢などと共に良錢の一文錢として流通していた<sup>57)</sup>。

信長の時代、それぞれの地域を個別にみれば、城下町から遠く離れ主要には物々交換が行われている地域と貨幣が主要なビジネス取引手段として通用している地域が並立していたことはあり得る。貨幣の需要に伴い民間で模造された粗悪な私鑄錢も流通するようになってきたが、ビジネス取引の当事者にとって民間で模造した私鑄錢（鑿錢）を嫌い良質の貨幣を選ぶ撰錢が行われたことは当然の成り行きである。このことは、当時のビジネス取引においては錢を貨幣として捉えているのではなく、物々交換の対象として取り扱っていたことを意味する。一般等価物としてどんなものでも交換が可能な貨幣の絶対量が不足している状態では、ビジネスの諸活動を活発化させるためには良錢であろうと、悪錢であろうと、貨幣として通用させることが求められた。そのために悪錢と良錢の混入比率を決め、一定の悪錢の流通を禁止するかわりにそれ以外の貨幣流通を強制する撰錢令<sup>58)</sup> がしばしば発布されたのである。

57) 山本博文（ほか11名）、前掲書『日本史B』、p. 89。

58) 直木孝次郎・脇田 修監修、前掲書『新詳細日本史資料集』、p. 163。

「撰錢令

定 撰錢の事、京錢。打平等を限る。

右、唐錢においては、善悪を問わず、少瑕を求めず。ことごとくもって諸人あい互いに取り用うべし。次に悪錢売買の事、同じく停止の上は、彼といい、是といい、もし違犯の輩あらば、その身を死罪に行い、私宅に至りては結封せらるべきの由、仰せ下さる所なり。よって下知、件のごとし。

永正貳年十月十日

散位三善朝臣

豊前守平朝臣

『蜷川文書』

撰銭の問題は、悪銭をいかに評価するかということであり、その評価に客観性がなければ、交換手段としての貨幣の機能を果たすことはできない。そもそも悪銭は、様々な状態が考えられ、一律に基準を設けることは難しい<sup>59)</sup>。ビジネス取引であればあるほど、貨幣の信頼性についての問題は混乱を招くことになり、撰銭令の実効性は信長をしても経済法則を覆すことはできなかったのである。

### (7) 封建社会での体制固め

信長の楽市楽座、差出検地、関所の廃止等の政策は、それまでの関銭の徴収や、座を認めることで収入を得ていた荘園領主、寺社、公家に経済的な打撃を与えるものであった。旧支配者層からは信長の政策に強い抵抗があったはずであるが、このような政策が実施できたのは、比叡山の焼き討ちを行うなど伝統的な権威を認めない信長をしてはじめて可能なことであり、中世の荘園制を基盤にした旧支配秩序は大きく崩れていった<sup>60)</sup>。

信長の目指す社会は、封建社会体制下での天下統一である。従って、社会全体を封建制という一つの管理体制において統治しなければならない。このことは、自由闊達なビジネスを求め自治都市形成を目指す豪商と社会

---

59) 速水 融・宮本又郎編、前掲書『経済社会の成立』、pp. 118-119。

「宋銭その他の主要渡来銭はすでに摩滅・破損がいちじるしくなっており、ますます高まりつつある国内の銭貨需要には京銭輸入または私鑄銭（これらは『悪銭』とされた）をふやすほかはなかった。皇朝銭や渡来銭を『精銭』として悪銭と区別選択し、悪銭の收受を拒否したり、精銭との交換や、増歩を要求したりする<sup>えりぜに</sup>撰銭行為はすでに一五世紀後半より顕著となっており、精銭はこの面でも退蔵される傾向にあり、銭貨不足に拍車をかけた。一六世紀後半まで渡来銭の標準銭であった永楽銭も磨耗が始まると、銭を価値基準とする取引体系が大いに揺らぐのは当然であった。そうした当時の銭貨の『貨幣』としての適格性（貨幣の要件である、とりわけ、識別性と同質性）が揺らぎ、それに代る貨幣として米や銀が支払手段に用いられた事実の中に、むしろすでに貨幣経済が定着し、自然経済に逆行できない経済社会に成長していたと解釈できるのである。」

60) 山本博文（ほか11名）、前掲書『日本史B』、p. 94。

全体を一つの管理体制下に置こうとする信長の政策との間で衝突が起こることは避けることができなかつたのである。

信長は1568年堺の商人に対し軍事費の調達を迫つたが拒否された。堺は能登屋、<sup>べに</sup>膳登屋などの会合衆が中心となり防戦準備を行ったが、信長は武力で屈伏させ、堺は信長の直轄地となつた<sup>61)</sup>。信長の行動は、商業やビジネスを盛んにすることそのものが目的であれば、堺にそのまま自治を認めればよいはずである。ビジネスが停滞するという混乱を避け、堺の財力を維持したまま、自らの支配下に置くことができたはずである。しかし、信長の真の目的は、封建体制による天下統一であり、その達成手段としての堺の直轄地化であると理解することによって、統一的な説明が可能となる。信長は、伝統的な政治や経済の秩序や権威を克服し、武士が支配層であることをより明確にした支配体制を作ることを目指したのである。

信長の時代は、戦国時代の群雄割拠から戦国大名が淘汰され天下統一への転換期にあたる。そのような時代背景のもと、信長がビジネスの発展に努めた理由は、自らの財務体質の改善と旧支配者層の財力を削ぐことによって自らの封建社会体制を確立することにあつた。信長の諸政策は、最終的には武力で屈服させるにしても荘園領主や公家の経済基盤を崩し、体力を削ぎ、弱体化させることが目的であつたことが浮かび上がる。

このような信長の行動は、その第1次目的は、封建社会の下での天下統一であり、そのための第2次目的である検地、楽市楽座、関所の廃止、撰銭令等の政策の達成であつた。第2次目的の楽市楽座が第1次目的に合致する限りにおいてはビジネスの諸活動の活性化との共存が成り立つが、そのことが第1次目的達成の阻害要因になると、第2次目的の存在意義はなくなるか、その阻害要因として排除される。その典型的な例が、楽市楽座の究極的な形である堺の自治である。ある一定の時期までは認められていた豪商による堺の自治組織や都市の運営が信長の封建社会体制と対立する

---

61) 宮原武夫（ほか16名）、前掲書『高校日本史B』、p. 89。



と、ある時期を境に武力により堺の自治は排除されたのである。あくまでも、信長の目指したものは「天下布武」という基本戦略の方向性のもと軍事力とそれを支えている経済力によって天下統一を図るものであった。

### 3. 豊臣秀吉

#### (1) 豊臣秀吉の天下統一

豊臣秀吉の素性については不明であるが「太閤素性記」によると、父は木下弥右衛門であり、信長の父、信秀の鉄砲足軽であったが戦傷を負い引退し百姓をしていた。鉄砲足軽の身分は、農村の中小名主のクラスであり、多くの歴史と伝統とを持つ守護大名と比べてはるかに身分の低いものであった<sup>62)</sup>。

秀吉が信長に仕えたのは、永禄元年（1558年）であり、永禄十一年（1568年）には近江佐久木の軍を先輩の佐佐間、丹羽とともに破り、木下藤吉郎の名を著わしていたが、天正元年（1573年）には姓を羽柴と改めた。同年、長年の間、信長と敵対した越前の朝倉義景、近江の浅井長政が滅びると、秀吉はその功によって、浅井氏の旧領の大部分を拝領し、浅井氏の居城であった小谷城主となり、翌年には城を琵琶湖の湖畔の今浜（長浜）に移した。秀吉は、天正三年（1575年）筑前守に任ぜられ、これによって独立した大名として活動する基礎を確立していった。天正十年（1582年）、本能寺の変を知った羽柴秀吉は交戦中の毛利輝元と和議を結び、直ちに引き返し山崎の戦いで明智光秀を討った。翌天正十一年（1583年）には柴田勝家を近江の賤ヶ岳の戦いに破り、信長の後継者の地位を確保した。天正十二年（1584年）の小牧・長久手の戦いのあと、天正十三年（1585年）、秀吉は関白に、さらに翌年には太政大臣となり、御陽天皇から豊臣の姓を受けたのである<sup>63)</sup>。

秀吉は、全国の戦国大名に停戦を命じ、諸大名の領国の確定を秀吉の裁

62) 河原茂太郎・菊浦重雄，前掲書『日本商業発展史』，p. 153。

63) 同上書，pp. 153-154。

定に任せることを強制した惣無事令<sup>そうぶじれい</sup>を發布し、それに違反したとして天正十五年（1587年）には九州の島津義久を征討して降伏させ、天正十八年（1590年）には小田原の北条氏政を滅ぼし、また伊達政宗ら東北地方の諸大名をも服属させて全国統一を完成させた<sup>64)</sup>。

## (2) 兵農分離

秀吉の目指した天下統一は、武士にとっての安定した社会の実現である。その目的の実現の為の第1次目的は武士を頂点とした封建社会の構築であり、その第1次目的を達成するための第2次目的が兵農分離である。その兵農分離を達成するための具体的な施策は、支配者層である武士が軍事力を独占するための刀狩、社会の基盤である農業の生産力の把握と農地の当事者の確定のための太閤検地、そして、それぞれの身分を固定化する人払令<sup>65)</sup>であった。

秀吉が太閤検地を始めたのが天正十年（1582年）、刀狩を始めたのが天正十三年（1585年）、そして人払令を天正十九年（1591年）に出している。こ

64) 石井 進（ほか12名）、前掲書『高校日本史 改訂版』, p. 122。

65) 直木孝次郎・脇田 修監修、前掲書『新詳細日本史資料集』, pp. 200-202。

### 「身分統制令

一、奉公人、侍・中間・小者・あらし子（いずれも武家に奉公するもの）に至る迄、去七月奥州え御出勢より以後、新儀二町人百姓ニ成り候者これ在らば、其町中地下人として相改、一切をくべからず。若しかくし置ニ付いては、其一町一在所御成敗を加えらるべき事。

一、在々百姓等、田畠<sup>うらす</sup>を打捨て、或はあきない、或は賃仕事<sup>まかりいず</sup>ニ罷出る輩これ有らば、そのものの事ハ申すに及ばず、地下中御成敗たるべし。并に奉公をも仕らず、田畠もつくらざるもの、代官、給人としてかたく相改め、をくべからず。若し其沙汰なきにおいては給人過怠にハ、其在所めしあげらるべし。町人、百姓としてかくし置くにおゐてハ、其一郷、同一町曲事たるべき事。

……

右条々定置かるる所件の如し。

天正十九年八月廿一日（秀吉朱印）

『小早川家文書』

これらの施策は、当初より計画し段階を追って進められたのか定かではないが、政策を実施し始めた時期を見ると経済的基盤である農民支配をより強固にするために状況とタイミングを図りながら施策を実施していったことがうかがえる。

秀吉は人払令で武家奉公人が町人や百姓になることや、百姓が商人や職人になることを禁じ、翌年には、関白豊臣秀次が朝鮮出兵の人員確保のために前年の人払令を徹底し、武家奉公人、町人、百姓の職業別にそれぞれの戸数を調査し確定する全国的な戸口調査を行った<sup>66)</sup>。その結果、諸身分が確定することに結びつけていったのである。

諸大名を従わせ天下統一の道筋のなかで、支配者としての武士の世の安定を図るには、経済基盤である農民支配を確かなものとするために兵農分離は優先課題であったことに違いはない。

### (3) 刀 狩

秀吉が打ち出した主要な政策に刀狩がある。刀狩とは、農民や僧侶が刀・槍・弓・鉄砲などの武器を所持することを禁止したことである。天正四年（1576年）に柴田勝家が越前の一揆を平定したさいに刀狩を行っているが、秀吉は刀狩を天正十三年（1585年）根来、雑賀の平定と同時に高野山で行い、そして、天正十六年（1588年）、関東、奥羽を除いて、全国でこれを行っている<sup>67)</sup>。

この刀狩令は、百姓たちが武器類を持つことを固く禁じている。その理由は、百姓たちが必要のない武器を持っていると年貢を納める障害になることや一揆を計画するようになる、と直接の当事者の給人（大名などの家臣で実際に土地を与えられている者）へ呼びかけ厳重に処罰しなければならないとしている。さらに国主や代官に連帯責任であると念を押し命令の徹底を図っている。百姓は農具だけ持ち田畑の耕作さえおこなっていれば、

66) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』、p. 154。

67) 河原茂太郎・菊浦重雄、前掲書『日本商業発展史』、pp. 157-160。

子々孫々まで長続きするし、百姓を憐れみ国土の安全と万民が幸せに暮すための方策である。百姓は農業に励むようにすること、と結んでいる<sup>68)</sup>。

この刀狩令は、当然ではあるが支配者の論理で書かれている。このことが守られず従わない場合は「勿論御成敗あるべし」とあるが、問題はこの刀狩を徹底させることが出来るかどうかである。それについては、大きな抵抗があると予測され、実は不徹底であった。不徹底になることは、現場の武士は解っていたはずであり、秀吉も農民から刀、脇ざし、弓、槍、鉄砲、その外の武具の全てを完全に排除することが困難であることはある程度予測できたはずである<sup>69)</sup>。

秀吉の第 1 次目的が武士を頂点とした封建社会体制の確立であり、その第 1 次目的達成のための第 2 次目的が兵農分離であり、その目的実現のための具体的な施策が刀狩であるとすれば、この刀狩令の最優先課題は、秀

68) 君島和彦(ほか15名), 前掲書『高校日本史 B』, p. 107。

「刀狩令

一、諸国百姓、刀、脇指、弓、やり、<sup>鉄 砲</sup>、其外武具のたぐひ所持候事、堅く御停止候。其子細は、いらざる道具を<sup>相 貯</sup>あひたくはへ、年貢所当<sup>しよとう</sup>①を難渋せしめ、自然一揆を企て、給人<sup>じねん</sup>②にたいし非儀<sup>ひぎ</sup>③の<sup>はたらき</sup>働をなすやから、勿論御成敗あるべし。然れば、其所の田畠不作せしめ、知行ついでになり候の間、其国主<sup>しか</sup>⑤、給人、代官として、右武具 悉 取あつめ進上致すべき事。

一、右取をかるべき刀、脇指、ついでにさせられるべき儀にあらざ候の間、今度大仏御建立の釘かすがひ<sup>くぎ</sup>⑥に仰せ付けられるべし。

一、百姓は農具さへもち、耕作 専 に 仕 候へば、子々孫々まで長久に候。

天正十六年七月八日(秀吉朱印)

(『小早川家文書』)

①年貢・雑税など。②大名から知行地を支給された者。③非法。④むだ。⑤大名。⑥方広寺の大仏殿建造に用いる釘とかすがい。」

69) 詳説日本史図録編集委員会編, 前掲書『山川 詳説日本史図録(第6版)』, p. 139。

「事実、秀吉の刀狩令をうけて、全国の村々で刀狩がおこなわれたが、実は村々にはなお大量の武器がそのままに残された。これは、百姓の帯刀を免許制にしたもので、このたてまえを創り出すことに、刀狩令の真のねらいがあった。このように、すべての民衆から武器を取り上げたわけではなく、刀狩の現実との間には、大きな隔たりがあった。」

吉が全国の津々浦々に天下統一したこと、農民には領主の上に天下人秀吉がいること示し、武器を公式に持てるのは武士であることを明らかにすること、つまり武士と農民の身分階級を明確に分けることにあったのであれば、刀狩については、現場の武士と百姓が賢く振る舞い、顔が立つように治めてくれればよかったのである。

#### (4) 太閤検地

秀吉は山崎の戦い直後から征服地に検地を実施した。この一連の検地を太閤検地という。太閤検地は信長時代までの指出検地とは異なり、現地検地奉行を派遣することによって田畑や屋敷の面積と等級を綿密に調査し、米の生産高を確定するものであった。石高の確定については、地域や荘園ごとに異なっていた枡の大きさや面積の単位を統一したうえで、一段あたりの石盛こくもり（標準収穫高）を算定し、田畑一筆（一区画）ごとに等級、面積、名請人なうけにんを検地帳に登録した。その名請人は、その土地の耕作権を有する百姓として認められ石高に応じた年貢の負担を義務づけたのである<sup>70)</sup>。秀吉の検地は天正十年（1582年）七月山城で行ったのを始めとして、慶長三年（1598年）その死に至るまで、機会あるごとに諸国でこれを行い、ついに全国に及びほとんど完了した<sup>71)</sup>。

この太閤検地と刀狩では、政策実行に対する意気込みが明らかに異なる。太閤検地については不退転の決意が込められている。この太閤検地は、「国人并百姓共ニ合点行候様ニ、能々申し聞すべく候」と太閤検地の主旨を領主や百姓に周知徹底させ、これに反抗する者については、「其もの城へ追入れ、各相談じ、一人も残し置かず、なでぎりニ申し付くべく候。百姓以下ニ至るまで、相届かざるニ付てハ、一郷も二郷も悉くなでぎり仕るべく候。」と、反対する者について、城主はその者達を一人も残さず城に追

70) 加藤友康（ほか10名）、前掲書『高等学校 日本史B 改訂版』、p. 106。

71) 河原茂太郎・菊浦重雄『日本商業発展史』、p. 158。

い入れ、検地担当の武士は残らず撫で斬りにし、百姓も含めて従わないものは、一郷（村）や二郷（村）撫で斬りにし百姓がいなくなってもよいと厳命している。秀吉は、断乎たる態度をもって、全国の津々浦々に至るまで実施したのである<sup>72)</sup>。

太閤検地は一筆の耕地に複数の人々の権利が重なり合っていた権利関係を精算するものであり、一地一作人を原則として、これまで領主と耕作者の中間で作合（利益）を得ていた名主の存在が否定された。この結果、古代以来の荘園制度は完全になくなったのである<sup>73)</sup>。

### (5) 石高制

秀吉は、天正十九年（1591年）、全国の大名に対しその領国の御前帳（検地帳）と国絵図の提出を命じた。これにより、すべての大名の石高が正式に定まり、大名は支配する領国の石高にみあった軍役を奉仕する体制ができあがったのである<sup>74)</sup>。

秀吉の体制構築のための管理運営で注目すべき点は、複雑な年貢や公事

72) 石井 進（ほか12名）『詳説日本史改訂版』, p. 153。

「一、仰せ出され候趣、国人①并百姓共ニ合点②行候様ニ、能々申し聞すべく候。自然③、相届かざる④覚悟の輩之在るに於ては、城主にて候ハ、其もの城へ追入れ、各相談⑤シ、一人も残し置かず、なでぎり⑥ニ申し付くべく候。百姓以下ニ至るまで、相届かざるニ付てハ、一郷も二郷も悉くなでぎり仕るべく候。六十余州⑦堅く仰せ付けられ、出羽・奥州迄そさう⑧ニハさせらる間敷候。たとへ亡所⑨ニ成候ても苦しからず候間、其意を得べく候。山のおく、海はろかいのつつ候迄、念を入るべき事專一に候。……（天正十八年）八月十二日（秀吉朱印）  
浅野弾正少弼とのへ（浅野家文書）

①在地性の強い土着領主。②納得。③もしも。④納得しないこと。検地に反対することをさす。⑤検地担当の武将たちが連携して。⑥撫斬り。片端から切り捨てること。⑦日本全国のこと。全国に六六力国二島あった。⑧粗相。粗略の意。⑨耕作者のいない土地。」

73) 加藤友康（ほか10名）、前掲書『高等学校 日本史B 改訂版』, p. 106。

74) 石井 進（ほか12名）、前掲書『詳説日本史 改訂版』, p. 153。

(雑税)を廃止し米納年貢を原則としたことである<sup>75)</sup>。実際に日本全国を統一的にその経済力を把握するには、従来の貫高制を踏襲すればよい地域と、貫高制を統一的に実施するには難しい地域があったはずである。その現実的な対応として石高制を採用したことは、政策上の後退ではなく、石高制の採用は領地の実情を適切に把握し、全国の統一基準を作成する合理的な選択である。

米は物品貨幣として価値尺度の基準として機能していたが、問題はその度量制度の統一であった。米は、日本全国どこに行ってもその使用価値は安定しており、米を持っていれば農器具であろうと地域の特産品であろうと交換可能で全国共通の物品貨幣としての条件を備えていた。

封建社会の構築という第1次目的を達成するためには、武士の統率は欠かすことはできない。武士の世の経済基盤が農村にあること、そしてその農村を支配下に置いているのが領主であり、その領主の頂点に立っているのが秀吉であることを示す必要があった。秀吉は、度量制度の統一により諸大名が納得する方法で石高を決めたのである。

この徹底した検地と石高制の実施こそ秀吉の天下統一を全国津々浦々にまで告知させ、諸大名に対し主従関係を宣言したものである。太閤検地は支配者層である武士と被支配者である百姓との身分の違いを周知徹底させ、石高制は秀吉と諸大名の上下関係を明らかにしたものである。秀吉は、現実を直視し、目的実現のために取るべき施策を具体的に構築し実施する能力と実行力を兼ね備えていた。

## (6) 座の否定

信長はすでに大山崎の油商人の油座や西京の麴座に対してその特権を否定していたが、これは決して徹底したものとはいえなかった。信長に比べ、秀吉の座の否定の特徴は、特定市場における市座の否定ではなく、そ

---

75) 宮原武夫(ほか16名)、前掲書『高校日本史B』、p. 103。

それぞれの市場において横断的に独占権を持つ一般的な座の否定であり、このことは同時に特権商人の否定でもあった。これは信長の初期の楽座とは異なる新たな楽座政策の展開を意味していた<sup>76)</sup>。

秀吉の座の否定は京都のみでなく、大和でも行われ郡山城主羽柴秀長は郡山と奈良の諸座の破却を命じた。また、博多においても秀吉の命によって諸役、諸座、諸問の撤廃が行われ、主として市や問の商業的な市場の解放を意味していた。さらに、座の否定は、鍛冶、番匠、大鋸引、畳刺、瓦師などの諸職人諸座の廃棄にまで推し進められ、物作りに関わる諸座も解散させられたのである<sup>77)</sup>。

秀吉の政策実施の巧みさは、政権掌握直後はしばらくの間、人心の安定をはかるため経過処置を取っていることである。具体的には、天正十一年（1583年）には、京都の雲母座・桶座をはじめ、洛中の諸座を十数種にわたって権利を確認していた。しかし、天正十三年（1585年）小牧・長久手の戦で家康と和睦したことを契機に、自己の権力基盤が確固であることに自信を持つと、標的を公家や寺社の持つ特権の解体へと移していった。

秀吉の座の否定の真の目的は、第 1 次目的である武士による新たな支配体制を作り上げることであるから、旧来の勢力の特権を廃止し、旧体制の収入源を断つことである。秀吉は、施策が実行可能であるかどうかを慎重に見極めた後、断固たる態度で洛中の公家および寺社に対し諸公事徴収権を否定し、さらに伊勢神官・天竜寺・比叡山・浄福寺・清涼寺に属する大工職の破棄や、公家のもっていた諸公事の徴収権の否定にまでおよび、薄家<sup>すてき</sup>のもつ諸国牛博勞役もこの時に廃止したのである<sup>78)</sup>。

座の廃止は、現代ビジネス風に言ってみれば規制緩和であり、商人にとって座の廃止は、商品の新たな仕入ルートの開拓や販売方法の見直しが必要となる。仕入先や販売先の相手の選択ができるということは、封建社

76) 河原茂太郎・菊浦重雄『日本商業発展史』, p. 172。

77) 同上書, pp. 171-173。

78) 同上書, p. 172。



会のなかでも自らに少しでも有利な取引条件を得るためのビジネスの諸活動ができる道が開け、新興の商人にとっては大きなビジネスチャンスを与えたことになるのである。

### (7) 交通網の整備

戦国時代は群雄割拠・分国の時代であって、ごく一部の戦国大名が地域内で交通網を統合し分国経済圏の活性化を図っていたが、全国的な視野で交通網の整備を行うことはなかった。秀吉の天下統一により戦国大名相互間の対立や抗争の終結は、従来からの領国内の主要道路から他国の主要道路への結合が可能となり、交通制限は徐々に解除されていった。

秀吉の関所の撤廃は信長の意志を継承し、さらに一貫させ徹底したものであった。天正十年（1582年）九月、かつて信長が廃止しようとして断念した公家知行の京都および諸国の率分所（関所）の撤廃、天正十三年（1585年）には高野山で七口の関銭をとることに廃止、天正十四年（1586年）中国征伐の折には毛利氏の分国において海陸役所停止事を発した。このような秀吉の旧利権に関わる規制の撤廃は、次々とその範囲を拡大し、ついに全国に及び、わが国の道路や橋梁史上もっとも意義深い位置づけをなしている。全国的な交通網の発展は信長を経て、秀吉の天下統一事業によって実現され、商品流通の行く手を阻む関所の撤廃は、全国の商品流通を急激に発展させることになったのである<sup>79)</sup>。

天下統一による石高制の実施は、米の意義や役割を大きく変化させた。戦時において米の軍事的な意味は兵糧米として重要な補給物資であったが、天下統一によって自給自足経済の中で消費されずに残った余剰米は、兵糧米から消費物資としての米へとその役割を変え、米は全国どこでも通用する貨幣の機能を更に強めていった。

しかし、物品貨幣としての米は、重く、かさばり、移動には適さない。

---

79) 同上書, pp. 189-191。

このことが、逆に全国の交通網を整備することに結びついていったのである。城下町という一大消費地の一般庶民が消費者として登場することによって米の商品流通のためインフラ整備の仕組み、とりわけ運送ルートの開拓（ソフト）や米の運搬や保管の為の施設・設備（ハード）が求められた。これらの米の輸送に対するニーズが輸送手段全体の改善、交通網の整備に結びついていったのである<sup>80)</sup>。

#### (8) 財政基盤の充実

秀吉の主な経済的基盤は、莫大な蔵入地（直轄領）にあった。秀吉の直轄地は、畿内や近国を中心に全国各地に設けられ、その年貢収入は太閤検地総石高の約12%にあたる222万石であった<sup>81)</sup>。加えて、佐渡、石見、大森、但馬生野などの直轄の鉱山は、大名領地内であるが重要な財源として代官を派遣しその経営にあたらせ金銀の上納を行わせた。さらに、秀吉は天正大判などの貨幣を鑄造する実権も握っていたのである<sup>82)</sup>。

直轄都市は京都、大坂、奈良、堺、大津などのほか、長崎や博多も含まれていた。秀吉の支配地は摂河泉を中心にしていたことは信長と大差ないが、その領地支配は征服地の旧領主を安堵させ、新しく領主を入封させる場合には必ず一定量の石高を蔵入地として軍役動員のために兵糧備蓄させた。その地域は陸奥から肥後へと、ほぼ全国におよび、そのことが全国的な商品流通成立の端緒となっていったのである<sup>83)</sup>。

秀吉は、財政基盤の重要性を熟知しており、さらに豪商を自らの統制下におくことによって、堺の千利休や小西隆佐、博多の島井宗室や神屋宗湛そうたんらの商人の経済力を活用した<sup>84)</sup>。このようにして秀吉は、圧倒的な軍事力

80) 速水 融・宮本又郎編『経済社会の成立』, pp. 289-294。

81) 同上書, p. 97。

82) 石井 進（ほか12名）, 前掲書『高校日本史 改訂版』, p. 122。

83) 速水 融・宮本又郎編『経済社会の成立』, p. 97。

84) 宮原武夫（ほか16名）, 前掲書『高校日本史B』, p. 103。

を背景としたうえで、圧倒的な経済力のもと、権力を集中させ天下統一を成し遂げていったのである。

## お わ り に

織田信長、豊臣秀吉の政権を織豊政権という。信長も秀吉も中世の伝統的な政治や経済のあり方に挑戦し新しい体制を作ることを目指した。ビジネス教育として魅力的な人物である。信長と秀吉とが政局の中心として登場する時代は、永禄十一年（1568年）に信長が京都に入ってから、秀吉が死んだ慶長三年（1598年）までの時代であり、さらに翌々年の慶長五年（1600年）天下分け目の関ヶ原の戦いで政権が徳川家康に帰するまでの期間、年数からいってこのわずか三十年の短い間は、わが国の歴史の発展過程において極めて重要な時期であった。

ビジネス教育の教材開発の視点で日本史をみると宝の山である。ここで、注意しなければならないことがある。ビジネスの諸活動を取り巻く社会体制の捉え方である。現代のビジネスの起点を求めるといって、単純に外形的な仕組みのみにとらわれてはならない。封建社会の道徳観や倫理観を抜きにした封建社会体制下のビジネスは成り立たないからである。

ビジネスを取り巻く環境は、その時代の主要な指導者の個性とその時代を構成する人々の不易の側面と流行の側面とのマトリックスの中に、その時代独自のビジネスの諸活動という形で表れてくる。

ビジネスの諸活動の不易の側面としてはビジネスの論理と資本の論理の貫徹であり、流行の側面はその時代の社会構造や支配構造の中で醸成される社会意識である。その社会意識は、ビジネスの諸活動を行う事業体（主体としてのビジネス）の経営方針に影響を与え、その時代の消費者に新たなニーズを提案するのか、個々のニーズを集計したニーズの東に対応するのかの意思決定が求められる。ビジネスは、いかなる時代、いかなる環境であっても、柔軟な発想と臨機応変な対応力をもってしなければ、生き残っていけないのである。

ビジネス教育は、動的な社会環境の中で合理的な判断と実践的な対応力の育成が試される。ビジネス教育は、ビジネスの不易と流行の中から、自らの力で自らの指針を導き出す力を醸成する教材開発をしなければならない。