「江戸」に日本経済復活のヒントあり

――徳川幕府の成功と失敗に学べ

岡田　晃（おかだ・あきら）
大阪経済大学　特別招聘教授
元 テレビ東京　「ＷＢＳ」プロデューサー・解説委員長
元 日本経済新聞社　編集委員

昨年はＮＨＫ大河ドラマの影響などで徳川家康が話題になる機会が多かった。その家康が開いた徳川幕府は260年余りの長期政権となったが、実は江戸時代の経済変動と幕府の政策は意外なほど現代と共通点が多い。「江戸」の成功と失敗から、令和の日本経済復活のための教訓とヒントを得ることができる。

長期政権を支えた“エドノミクス”

まず家康の前半生は苦難と危機の連続だった。だがそのたびに苦難を乗り越え、強くなっていった。ピンチをチャンスに変えてきたのである。だからこそ、徳川の天下が永続することを願った。大名に謀反を起こさせない、つまり「二度と戦乱の世に戻さない」ことを大方針としたのである。いわば創業の理念であり、代々引き継ぐべき経営理念、あるいは経営目標である。

その実現のために家康は２つの戦略を構築した。

１つは大名統制だ。1600年に関ヶ原の戦いに勝利すると、西軍大名の改易と大幅減封で領地を没収し、東軍に参加した大名への加増とセットで大規模な再配置を断行した。1615年に豊臣氏を滅ぼした後、２代目・秀忠は外様・譜代を問わず大名の更なる改易や再配置を断行、徳川による支配体制を確立した。

事の性格は異なるが、現代の企業統治の確立になぞらえることができる。だがこれだけで企業を永続させることはできない。

そこで重要なのが２つ目の戦略だ。経済発展、つまり成長戦略である。

主な内容は、①江戸の飛躍的な発展、②各地の城下町整備による地方都市の発展、③交通網・流通の発展と全国的な経済圏の形成、④新田開発ラッシュと農業生産の増加、⑤幕府の財政・金融政策の確立――の５つの柱だ。筆者はこれを“エドノミクス”と名付けた。

具体的には、江戸のインフラ整備と町づくり、加えて参勤交代などで江戸の人口が急増し、それに伴い商業など経済が飛躍的に発展した。江戸には全国から様々な物資が集まり、陸運や海運など物流が発達する。街道の整備も進み、各地に宿場町や門前町が形成されていった。平和な世の中になったことで農業生産が増加し、これが幕府の財政を支えた。

参勤交代による経済効果も大きかった。前述の江戸の発展、街道整備や宿場町の形成などとともに、膨大な消費支出を創出したの

だ。例えば加賀藩の場合、行列の人数は多い時で4000人に達し、金沢から江戸までの道中経費は現在の貨幣価値で３億～５億円かかったという。筆者の大雑把（おおざっぱ）な推計では、参勤交代の道中経費は全国約300藩の合計で数百億円以上に上るとみられる。大名にとっては厳しい経済的負担だが、それだけの消費支出は街道沿いを中心に地方に多大な経済効果を生んだことになる。

参勤交代は大名統制の一環であり強権的なものだが、成長戦略と表裏一体だったことを示している。現代の企業経営においても、企業統治と成長戦略を一体的に進めなければ持続的な発展が望めないのと共通しているとも言える。

バブル崩壊、デフレ、改革……江戸と現代との共通点

こうして平和体制への移行と“エドノミクス”の効果によって、1700年頃の元禄時代まで人口増加と経済発展が続いた。これは、昭和の戦後復興から高度経済成長を遂げた歴史と重なって見えてくる。

そして昭和末期～平成のバブル経済とバブル崩壊、そしてデフレなどと続いたように、江戸時代も元禄期以後は人口増加も経済成長も止まり、長期にわたって経済低迷が続いた。

幕府はこれに対応して何度か「改革」を試みた。幕政を事実上主導していた新井白石は1714年、金の含有率を大幅に引き上げる貨幣改鋳（かいちゅう）を実行する（正徳の改鋳）。だがそれは金融引き締めと同じだった。既に景気は悪化していたところに金融を急激に引き締めたため、一気にデフレに沈んでしまった。

続いて８代将軍に就任した吉宗は「享保の改革」の一環として緊縮財政と金融引き締め策を継続した。だがデフレが続いたため、ついに在任後半になって、金の含有率を引き下げる貨幣改鋳に踏み切った（元文の改鋳、1736年）。いわば金融緩和への転換である。その効果によって、20年余り続いたデフレから脱却し、緩やかなインフレへと移行した。元祖・リフレ政策だ。

こうした成功例もあるが、その後の「寛政の改革」と「天保の改革」の大半の政策は失敗に終わり、二度三度とデフレに逆戻りしている。逆に田沼意次（おきつぐ）の政策は、商品経済の発達という時代の変化に対応した「構造改革」と呼べるものだった。だが田沼は賄賂政治家の汚名を着せられて失脚し、「構造改革」も頓挫する。

このように江戸時代の経済変動および政策の成功と失敗には、今日の日本経済の本格復活に向けての貴重な教訓が詰まっている。詳しくは、筆者の新刊『徳川幕府の経済政策――その光と影』（ＰＨＰ新書）を参照されたい。

最後に、家康の成功は現代の広報戦略にも通じる要素があることを指摘しておきたい。もちろん広報という概念など存在しない時代だが、家康の前述のような考えは日頃の発言や行動を通じて全ての大名に浸透していたであろう。例えば、家康は1603年に征夷大将軍に任ぜられた後、わずか２年で秀忠に将軍を譲っている。今風に言えばサプライズ人事だが、それは徳川家が世襲で将軍職を継ぐことを宣言するものだった。その効果は絶大だったはずで、見事な広報戦略だったとも言える。

現代の企業でも家康のようにトップがリーダーシップを発揮して経営理念や戦略を明確にすることが重要であり、それについて情報発信を積極的に展開して理解を広げる広報戦略の役割はますます高まっている。 k