

# 歴史に学ぶ

大阪経済大学客員教授・経済評論家

岡田 晃

## 第二回 飢饉と疫病に打ち克ち経済を再建した上杉鷹山

### 悲惨だつた天明の大饥饉とその中で 米沢藩の餓死者はゼロ

江戸時代はよく「天下泰平」といわれるが、実際には自然災害や米の不作で何度も飢饉が発生し、飢饉による体力低下で疫病が流行した。疫病はインフルエンザ、赤痢、腸チフスなどだったとみられている。

中でも深刻だつたのが、天明の大饥饉（一七八二～一七八八年）だつた。浅間山などの噴火の影響で米の凶作が続き、未曾有の飢饉が発生。餓死者と病死者は全国で約百万人に達したと伝わる（正確な人数は不明）。特に東北地方は悲惨で、人口の半分にあたる十数万人が餓死した藩もあつたという。ところがその東北の中で、一人の餓死者も出さなかつた藩が二つだけあつた。白河藩と米沢藩である。その時の白河藩主だった松平定信は飢饉への対応が評価され、後に老中に出世した。もう一つの米沢藩の藩主だったのが今回の主人公、上杉鷹山（一七五一～一八二三年）である。

実は、鷹山の藩主就任以前の米沢藩では飢饉がたびたび起きていた。そのため藩内の人口は減少の一途で、藩の年貢収入も減少した。もともと赤字が続いていた藩財政はついに破綻状態に陥り、前藩主は藩を幕府に返上することを一時は決断したほどだつた。

このような状態の一七六七年に、鷹山は藩主に就任した（鷹山は隠居後の号。諱は治憲だが、本稿では鷹山で統一する）。上杉家の親戚である日向高鍋藩主・秋月家の次男に生まれ、十歳で上杉家の養嗣子となつてゐたが、十七歳で藩主となるや、当時の常識を超える政策を次々と打ち出した。

### 常識破りの危機乗り切り策とトップダウンとともにボトムアップも

からわずか九人に削減した。トップ自らがドラストイックに身を切ることで不退転の決意を示したのだ。今日風に言えば「聖域なき歳出削減」だ。その後で二年後に初めてお国入りした鷹山は、さらに常識破りの策に打つて出た。足軽を含む全藩士を登城させて大広間に集め、大儉約令への協力を呼びかけたのだ。藩主が足軽や下級藩士に直接話しかけること自体がきわめて異例であるうえ、藩の破産状態という窮状を隱さずに説明し、再建のために身分の区別なく意見を出し合うよう協力を求めたのだ。

方針はトップダウンだが、それを押し付けるのではなく、情報を公開して新方針の背景と必要性を理解させて浸透させ、ボトムアップも重視する、それによって全員の力を結集し「オール米沢」で危機を乗り切る——現代の企業経営においても重要な要素である。

だが支出削減だけでは限界があつた。危機の原因である飢饉の再発と経済衰退を食い止めなければならない。

まず、居住していた江戸藩邸で大儉約令を打ち出した。當時では藩主の衣服は絹というのが常識だつたが、これを木綿に変え、食事も「汁一菜」に。藩主の江戸藩邸での生活費を千五百両から二百九両に大幅カット、江戸藩邸の奥女中を五十人余り

そこで、飢饉への備えとして藩内各地に備蓄用の米蔵を建設し、米の備蓄を増やしていった。藩士や農民に対しても家の生垣に食用となる植物を栽培するよう奨励し、食用植物の保存法や調理法を書いた小冊子を作成して配布した。

天明の大飢饉が起きたのは、鷹山が藩主になってから十五年後だが、こうした危機管理策のおかげで米沢藩では一人の餓死者も出さなかつたのだった。

## 経済再建三つの柱と新規事業開拓、事業の再構築、高付加価値化

経済再建策では、以下の三つが柱となつた。

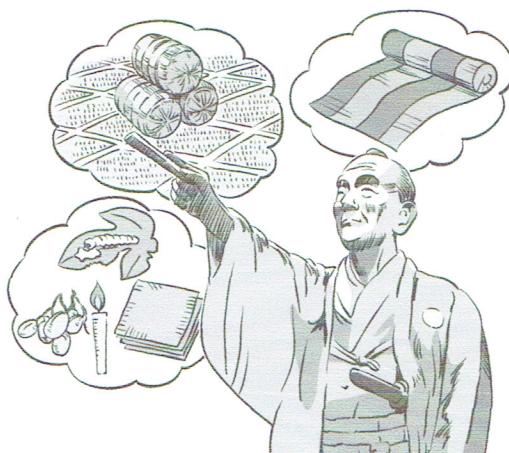
第一に新田の開墾。農地を拡大することで米を増産する目的はもちろんだが、鷹山自らが鋤入れする姿を見せ、藩士も開墾に従事させた。『オーバル米沢』のために、藩士たちに意識革命を起こさせる狙いもあつたのだ。その結果、二年間で十八万坪の新田が開墾され、延べ一万三千人の藩士が参加したという。

第二は、米以外の栽培促進と殖産興業。藍の栽培、焼き物、錦鯉の養殖など多岐にわたつたが、特に漆・桑・楮の各百万本の植林計画が目を引く。

漆の実はろうそくの原料、桑は養蚕、楮は紙の原料となる。もともと米沢の特産品だったが、山林は荒廃していた。そのため植林を計画的に増やし、農家の収入増加と藩の年貢収入アップを図つた。

第三は、製品の高付加価値化だ。最も力を入れたのは織物だった。

米沢では青苧(あわぞう)という植物の栽培が盛んで、小千谷縮など高級衣服の原料として他藩に供給していたが、鷹山はこれを自藩で織物生産を手がける方



## 抵抗を乗り越えリーダーシップを発揮するコロナ禍の現在に響く鷹山の言葉

しかしこれらの改革がすべて順調に進んだわけではない。上杉家では「謙信公以来の名門」という意識が強く、特に身分の高い重臣たちは「鷹山の政策は上杉家の家格にふさわしくない」、あるいは「自分たちの権限が脅かされる」と考え、事あるごとに鷹山の改革に抵抗した。

ある時、七人の重臣が主人の鷹山を呼びつけ、「改革を撤回するか、われら一同を辞めさせるか、どちらかにせよ」と迫つた。話し合いは七、八時間に及んだと言う。最後には鷹山が退席しようと握つて退室を阻止しようとした。ここまでくると、一種のクーデターである。温厚な鷹山も、ついに七人を切腹または閉門・知行召し上げ処分にした。

これは、桑の栽培による絹の生産とも組み合わさつて、米沢織として発展することになる。時代は下り、大正時代にこの地で帝人(当時・帝国人造絹絲)が設立された。これも、米沢織という地場産業が基盤となつたのである。

以上の三つを今日の企業経営になぞらえれば、全社員の意識革命を進めて、新規事業開拓、事業の再構築、製品の競争力強化を実行したと言える。しかも鷹山は日頃から農村を視察して回り、現場の実情を常に把握していた。

これら危機管理策と経済再建策によつて天明の大飢饉を乗り切り、藩の人口は増加に転じた。年貢収入も増えて、やがて借金の全額返済を達成した(ただ借金完済は鷹山の死の翌年のことで、本

【為せば成る 為さねばならぬ 何事も成らぬは人の 為さぬなりけり】

まさに、コロナ禍を乗り越えようとする私たちの心に響く言葉である。

### 岡田 晃(おかだ あきら)

一九七一年、慶應義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。編集委員を経て、テレビ東京に向。「ワールドビジネスサテライト(WBS)」「マーケットキャスター」、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ(米国現地法人)社長、理事・解説委員長を務める。二〇〇六年から現職。