

大阪経済大学特別招聘教授・
経済評論家

岡田 晃

歴史に学ぶ

第二十回 幕末の知られざる先進地～佐賀の藩主・鍋島直正

成長戦略、新規事業で危機脱出

徳川の世となつて二百年余り、天保（一八三〇）

（一八四四年）の頃になると、幕府財政の一段の悪化、農民一揆や打ち壊しの多発など、幕藩体制は行き詰まりを見せていた。老中・水野忠邦が「天保の改革」に着手するが、改革は失敗に終わ

り、水野は失脚した。

その一方で、薩摩藩や長州藩などは財政再建を

果たし、産業育成や技術開発などで抜本的な改革に成功した。これが明治維新的原動力となつてい

た藩があつた。佐賀藩である。

それをリードしたのが藩主の鍋島直正だ。ちよ任したが、その後、藩財政の危機を身を以つて

体験する。就任から約一ヶ月後、初めてお国入りすることになつたのだが、江戸出発の当日、江戸藩邸出入りの商人たちが「酒やしようゆなどの掛

け売り代金を出発前に支払つてくれ」と押しかけてきたため、混乱して出発できなくなつたのだ。出発は一日延期せざるを得なくなつた。

生活必需品の代金すら支払えないほど財政危機が深刻な状況にショックを受けた直正は、佐賀到着後さっそく改革に乗り出す。まずは質素儉約から始め、役人の数を三分の二に減らすなど行政機構と人事の刷新を断行、参勤交代の際のお供の人数も大幅に削減した。膨大な借金の整理について商人と交渉し、五十～百年といった長期分割返済にするなどした。

ただ直正の財政再建は、歳出削減一本やりではなかつた。小作料の免除、綿花や甘しょの栽培奨励など農村復興策をはじめ、有田焼など特産品の国内外向け輸出拡大など殖産興業策を進めた。今で言う成長戦略である。時代は少し下るが、一八六七年のパリ万博に幕府が初めて出品した時、佐賀藩もこれに参加、有田焼が世界にその名を知られるようになる。

失敗乗り越え、日本初の反射炉 ～自力でイノベーション実現

直正の財政再建策と殖産興業によつて藩の経済力は強化され、藩財政も好転した。続いて直正は独自の軍事力強化に力を入れ始める。

当時、日本近海には外国船が頻繁に出没するようになつており、特に一八四〇～四二年にはアヘン戦争が勃発し、緊張が高まつていた。佐賀藩は幕府から長崎警備の任務を課せられていた事情も

あり、軍事力強化が急務だったのだ。

直正は幼少の頃から蘭学を学び、海外情勢についての知識も深かった。その上、以前から長崎に入港するオランダの商船や軍艦に何度も乗船し、船内を隅から隅まで見学していた。そうした経験から、防衛力のカギは蒸気船と鉄製大砲であることを見抜き、自前で製造することを決意する。

だが蒸気船も鉄製大砲も、当時の日本にはまだ影も形もない。そこで、オランダの将校が著した大砲製造法の蘭書を長崎経由で入手し、蘭学者の藩士に翻訳させることから始めた。それをもとに一八五〇年、反射炉の建設に着手した。ペリー来航の三年前のことである。

反射炉とは、耐火煉瓦を積み上げた炉と煙突を作り、炉の内部で燃料を燃やして原料の銑鉄を高

「部下の力を引き出し目標に集中」 ～ブレずにリーダーシップ発揮～

驚くべきは、これがペリー来航前ということだ。佐賀藩は最先端技術をすべて自力で習得し実用化したのである。その的確な戦略性、グローバルな視野、困難を乗り越える不屈の挑戦、イノベーションとモノづくり力——どれもが、今日の経営にも通ずるものである。

ただ、研究開発費はかさむ一方で、重臣たちは精煉方の廃止を主張し始めた。だが直正は「これは自分の道楽だから制限するな」と言つて続けさせた。部下を粘り強く説得しつづブレずに目標を達成させるという直正流のリーダーシップが、ここにも表れている。

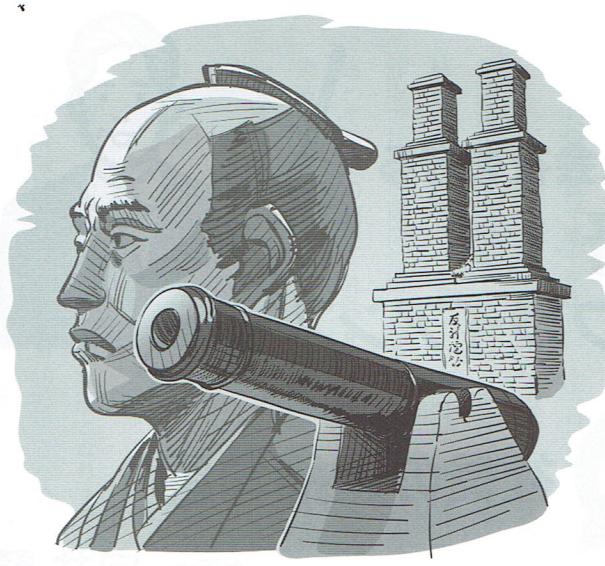
さらに直正は、「三重津海軍所」を建設（一八五八年）。ここで蒸気船を建造し、日本で最も多くの艦船を持つ藩となつた。三重津海軍所の跡も、世界遺産「明治日本の産業革命」の構成資産の一つなっている。

このように、最悪の財政危機を乗り越え、日本の近代化の先駆けとなつた佐賀藩と直正の歩みは、もつと知られてよいと思う。今日の企業が厳しい経営環境を乗り越えるうえで学ぶべき点は多い。

佐賀藩の成功に刺激され、薩摩、水戸、長州などの有力藩も反射炉を建設。幕府も伊豆・苇山に反射炉を建設した。直正は薩摩藩主・島津斉彬や伊豆の代官・江川太郎左衛門英龍らと交流が深く、協力し合っていた。

大砲製造に続き、蒸気船建造に向け蒸気機関など、軍事力強化が急務だったのだ。

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、テレビ東京出向。「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社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇一二年、同特別招請教授。



温で溶かし、それを鋳型に流し込んで大砲を作る設備。直正は一人の藩士を責任者に任命、その下に鋳物や鍛冶などの優れた職人によるプロジェクトを発足させた。

だが何しろ翻訳本だけが頼り。何度試作してもうまくいかない。ようやく大砲が形になり、砲弾を詰めて試射したところ、砲身が破裂してしまった。どうとう責任者の一人は「責任を取つて切腹します」と申し出た。だが直正は「一人を粘り強く説得してプロジェクトを続行させ、二年後の一八五二年に大砲の製造に成功する。日本初の鉄製大砲の完成である。

驚くべきは、これがペリー来航前ということだ。佐賀藩は最先端技術をすべて自力で習得し実用化したのである。その的確な戦略性、グローバルな視野、困難を乗り越える不屈の挑戦、イノベーションとモノづくり力——どれもが、今日の経営にも通ずるものである。

どの研究開発拠点「精煉方」を開設した（一八五二年）。英国の産業革命のカギが蒸気機関の発明にあつたことに着目していた直正は、蒸気船だけでなく、蒸気機関車の開発も視野に入れていた。佐賀に残る当時の絵図には、円形の模型レールの上を蒸気機関車のひな形が走り、それを観察する直正の姿が描かれている。精煉方ではこのほか、鉄砲や火薬、化学薬品、電信機など、先端技術の研究開発を幅広く行つた。

ただ、研究開発費はかさむ一方で、重臣たちは精煉方の廃止を主張し始めた。だが直正は「これは自分の道楽だから制限するな」と言つて続けさせた。部下を粘り強く説得しつづブレずに目標を達成させるという直正流のリーダーシップが、ここにも表れている。

さらに直正は、「三重津海軍所」を建設（一八五八年）。ここで蒸気船を建造し、日本で最も多くの艦船を持つ藩となつた。三重津海軍所の跡も、世界遺産「明治日本の産業革命」の構成資産の一つなっている。

このように、最悪の財政危機を乗り越え、日本の近代化の先駆けとなつた佐賀藩と直正の歩みは、もつと知られてよいと思う。今日の企業が厳しい経営環境を乗り越えるうえで学ぶべき点は多い。

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、テレビ東京出向。「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社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇一二年、同特別招請教授。