

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

## 第二十一回 翁小藩の財政を再建した農民出身の家老・山田方谷

農民出身の儒学者がいきなり「CFO」に

全国数多くの城の中でも、江戸時代またはそれ

以前に築かれ現在まで保存されている現存天守は十二しかないが、その一つ、岡山県高梁市にある備中松山城は雲海に浮かぶ「天空の城」として、お城ファンの人気が高い。だが幕末、美しい城の足元で備中松山藩は破産状態に陥っていた。その存亡の危機から救つたのが山田方谷である。

方谷は一八〇五年、備中松山領内の農家に生まれた。幼い頃から儒学を学び頭角を現した方谷は、やがて藩主・板倉勝職(かねのぶ)に見いだされ、二十五歳の若さで藩校・有終館の教授に任命された。同時に苗字帯刀を許され、藩士に取り立てられていく。その後、三十二歳の時に有終館の校長となつた。藩主・勝職が藩士の子弟教育を方谷に委ねたのである。

ところで勝職には後継ぎとなる男子がいなかつ

た。そのため一八四二年、陸奥白河藩主・松平家の八男だった勝静(かつしき)（当時二十歳）を婿養子に迎え、その教育係に方谷を指名した。方谷は、藩主の心得など帝王学を教授していく。

この勝静は、松平定信の孫であり、八代将軍・徳川吉宗の玄孫に当たる。名門の出身だが、五万石の小藩の養子の身となつても真摯な態度で熱心に勉学に取り組み、方谷に信頼を寄せるようになつていったという。

やがて一八四九年、勝職が家督を勝静に譲り、すぐに病氣で亡くなつた。藩主となつた勝静だが、藩財政は危機的だつた。毎年予算の半分近くを借金で賄い、利払いのためさらに借金を重ねる状態。東海道筋の駕籠(かご)かきの間で「貧乏板倉の駕籠は担ぐな」と揶揄されたほど、信用は地に落ちていた。財政再建は一刻の猶予もなかつた。

そこで勝静は起死回生の手を繰り出した。なんと、方谷を元締役兼吟味役という役職に抜擢し、財政再建の責任者に任命したのである。藩内随一

の儒学者と言つても農民出身であり、これまで藩の行政にタッチしたこともない。現代の企業にたとえば、本社勤務経験のない社員研修所の所長がいきなりCFO（最高財務責任者）に任命されたようなものだ。

### 痛みを伴う改革で歳出削減 大坂蔵屋敷廃止で一石三鳥狙う

藩内は大騒ぎとなつた。人事への反発や方谷への嫉妬が巻き起こり、中には方谷暗殺を口にする者まで現れたという。

方谷にとつても青天の霹靂(へきり)だつた。この時、方谷四十五歳。恩人である前藩主・勝職が亡くなつたのを機に、隠居届けを出したところでもあり、固辞し続けた。だが勝静は「危機を救えるのは方谷しかいない」とひざ詰めで説得し、方谷もようやく折れてこの人事を受け入れた。

ここから怒涛の大改革が始まる。まず聖域なき歳出削減。質素儉約はもとより、藩士の俸禄削

減、饗応贈答の禁止、視察の役人への酒の提供、禁止など、痛みを伴う改革や既得権益の廃止を打ち出した。方谷本人も俸禄を大幅に引き下げるなどに、役得を得ていないことを示すため家計の管理を第三者の藩士に委ね、その内容を公開した。

大坂蔵屋敷も廃止した。当時、西日本の各藩は米市場のある大坂に蔵屋敷を持ち、ここに国元から年貢米を運んで貯蔵、蔵の管理や米の販売は商人に任せるのが当時の常識だった。だが同藩では借金の担保にもなっていた。そこで、蔵米を担保から外して藩の直接管理に変更するよう商人と交渉し、受け入れさせた。これによって、米相場は借金の担保にもなっていた。そこで、蔵米を担

が高くなつた時に合わせて販売することが可能となり、年間三千両の利益を上げたという。大坂蔵屋敷廃止の代わりに、藩内各所に米の保管庫を設置した。これは、飢餓に備える狙いもあつた。実際、後に干ばつに見舞われたが、保管庫から米を緊急支給し、一人の餓死者も出さなかつたと伝えられている。大坂蔵屋敷廃止は、経費削減、収入増加、危機管理という一石三鳥の策だつた。

## 技術を磨き、高付加価値化 新規事業開発、ブランド戦略など

一方、財政再建のためにはもつと収入増を図らねばならない。その柱となつたのが殖産振興だ。もともと備中では良質の砂鉄や銅を産出していたが、それら資源を生かした製品化に乗り出した。農機具や鉄器、鉄釘などを生産し、中でも、三本歯の鍬を発明し「備中鍬」の名で全国的な大ヒット商品となつた。鉄釘は、火事の多い江戸で需要が高まつてることに目をつけ、船で直接江戸に運んで売り込んだ。

これらの他にも、煙草、和菓子、高級和紙など特産品の生産から販売までのすべてを藩が直轄で行い、「備中」「松山」などの名称を付けてブランド化を図つた。得意な分野で技術を磨き、製品の高付加価値化や市場ニーズを取り込んだ新規事業開発、ブランド戦略などを推進したのだ。

こうして改革開始から七年後の一八五七年には、十万両の債務すべてを解消し、財政再建を果たした。その成功には、三つの秘訣があつた。



常識を超えた  
大胆な改革

第一は、理念と戦略が明確だつたこと。方谷は藩校の校長就任前に執筆した『理財論』の中で、「天下の事を制する者は、事の外に立つて事の内に屈しないものだ」と書いている。「事の内に屈する」とは自らの支出削減や収入増ばかりにとらわれること、「事の外に立つ」とは大局的な見地から改革することを意味している。殖産振興などはまさにこの理念に基づいた戦略の具体化だ。

第二は、常識を超えた大胆な改革を、'Brienに進めたこと。既得権廃止、大坂蔵屋敷の廃止、米や特産品の直接販売など、当初は藩内の反発を受けたが、それにひるまず方針を貫いた。

第三は、改革の「見える化」である。その代表例が古い藩札の大量焼却だ。財政難のため信用力が落ちていた古い藩札を額面通りの金額で買い取つたうえで、回収した総額約一万二千両分、現在の約十二億円に相当する巨額の藩札を高梁川の河原で丸一日かけ燃やしたのだ。これには多くの人が見物に集まり、一大イベントなつた。文字通り、改革を目撃する形で示したのだった。これ以後、方谷の改革に対する支持が広がり、改革は加速する。

いずれも、現代の企業がこの厳しい経営環境を乗り越えるために必要な要素だ。山田方谷はもっと注目されていい存在である。

### 岡田 昕 (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、同特別招聘教授。