

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

## 第二十八回 「中興の祖」徳川吉宗の経営改革・四つのポイント

徳川吉宗は一七一六年に将軍に就任した。その頃、バブルに沸いた元禄時代が終わってデフレ不況が進行していた。平成バブル崩壊後の日本経済と似ているところが多い。

特に経済の基盤である米の価格下落は深刻だった。俸禄を米で支給される武士にとって、賃下げと同じだ。財政収入の大半を年貢米に頼る幕府にあっても、米価下落は歳入の目減りを意味する。財政は悪化していった。

このような危機を乗り切るために、吉宗はさまざまな改革を進めた。「享保の改革」である。これによつて幕府を立て直し「中興の祖」と言われる名君となつたが、そこには四つのポイントがあつた。

### 改革のポイント①＝トップダウンとボトムアップの組み合わせ

吉宗は将軍に就任するや、前将軍で実権を握っていた側用人・間部詮房と侍講（学問の進講役）・新井白石を解任した。側近政治から決別し、将軍

主導の政治を行う方針を明確にしたのだ。かわりに御用取次役を新設し、紀州藩士から幕臣となつた者のうちから一人を任命した。吉宗は彼らをフルに使い、自分の意向を浸透させる体制を作つていった。

一方、将軍直属の御庭番を設置した。御庭番というと、各大名の動静を探る隠密といったイメージが強い。もちろんそれもあるが、実際には、例えば地方で水害が発生すると現地に飛んで被害状況を調査して回り、将軍に直接報告するなどしている。これをもとに吉宗は復興事業の指示を出していた。

吉宗は財政再建のため質素儉約令を出し、自ら率先して木綿の衣服を着用、食事も簡素なものに切り替えた。だがそれだけでは財政再建はおぼつかない。

そこで吉宗は諸制度を全面的に見直すよう指示を出した。老中以下の幹部役人を集めて、「以前に出された法令でも時代に合わなくなつたもの、慣例で行われてきたことでもよくないことは申し出で改めよ」などを命じた。いわば「聖域なき改革」を宣言し、スタートさせたのだ。

このようにさまざまな情報を直接かつ正確に入手し、政策に反映させた。情報のボトムアップと政策のトップダウンだ。広く知られている日安箱の設置も、同じような趣旨からだ。

人材の登用も積極的に行つた。大岡忠相を江戸町奉行に抜擢したのはその代表例だ。後に吉宗は忠相の進言を聞き入れ、重要な政策決定を行うこ

ととなる（後述）。

### 改革のポイント②＝「聖域なき改革」

吉宗はリストラにも踏み込んだ。吉宗は「大奥に勤める女性のうち美人を五十人リストアップせよ」と命じ、「美人なら嫁の貰い手がすぐに見つかるだろう」と言って辞めさせたという。今ならセクハラとして大問題だが（そもそも大奥の存在

自体が究極のセクハラだが、当時の感覚では大奥は「聖域」だ。まさに「聖域なき改革」を象徴するエピソードである。

## 改革のポイント③||時代の変化に対応する攻めの経営

質素儉約や歳出削減など「守りの経営」だけではなく、時代の変化に対応した「攻めの経営」にも取り組んだことが、第三のポイントだ。

その中心が新田開発である。幕府は江戸時代の初期から急ピッチで新田開発を進め、直轄領からの年貢収入増加を図ってきた。だがこの頃になると新規に開発できる候補地が少なくなり、財政難のため開発資金も不足し、新田開発は停滞気味になっていた。

そこで一七二二年、吉宗は新田開発を広く呼びかける高札を日本橋に立て、商人に資金提供を促



## 改革のポイント④||大胆な戦略転換

さまざまな改革を進めた吉宗だったが、頭を悩ませていた難題があった。米価の下落だ。指標となる大坂の米相場は吉宗就任前の高値から急落し、その後二十年にもわたって低迷が続いていた。一時はピーク時の五分の一近くまで落ち込んだ。完全なデフレである。

このため幕府は米を市場から買い上げたり、米を各藩の領内にとどめ置くよう命じるなど、米の流通を減らして価格を上昇させようと躍起となつた。だが効果はなかった。それもそのはずで、実

した。そのうえで、紀州から井沢弥惣兵衛という藩士を呼び、新田開発の責任者に任命した。井沢は、吉宗が紀州藩主時代に新田開発に功績を上げた人物で、「紀州流」と呼ばれる土木技術を確立していた。井沢はさっそく全国各地を視察して回り、次々と実行に移していく。

このほか、商人らの出資など民間による新田開發も進められた。

その結果、一七二三年に四〇四万石だった幕府の総石高は、吉宗が引退する前年（一七四四年）には約一五%増の四六三万石余りとなり、江戸時代全体を通して最高を記録した。

米以外の作物生産も奨励した。元禄頃から商品経済が発達し始めたのに対応して、農民の年貢負担力を高めるねらいだつた。青木昆陽を登用してサツマイモの栽培を普及させたのはその一環だ。これは飢饉対策でもあった。

は米価下落||デフレの原因是吉宗自身の金融政策にあつたのだ。

本連載の前回で指摘したとおり、元禄時代に萩原重秀が品位（金の含有率）を下げる貨幣改鑄を行い、貨幣流通量が増えるプラスの効果をもたらした。だが新井白石はそれを強く批判し、七代将军・家継の時代に、品位を元の高さに戻した貨幣（正徳金）への改鑄を実施した。そして元禄金一枚（二両）を回収して正徳金一枚（二両）と交換した。

だがこれは当然、貨幣の流通量を縮小させる結果となる。今で言う量的金融引き締めだが、吉宗はそれを引き継いでいた。デフレ不況なのに金融引き締めを続けていたのだから、ますます景気が悪化するわけだ。

そこで大岡忠相が動いた。「米価を上昇させるには、相対的に貨幣の価値を下げて貨幣流通量を増やすしかありません」と進言したのだ。

一七三六年、ついに吉宗は、品位を落とした新貨幣（元文金）を発行した。金融引き締めから量的緩和への大転換である。その結果、米価は上昇に転じ、デフレ脱却に成功した。まさにリフレ政策である。

この吉宗の決断は、時代の変化に対応するため時には戦略転換も必要なことを教えてくれている。

### 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、同ブローデューサー、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。