

歴史に学ぶ

大阪経済大学特命教授・
経済評論家

岡田 晃

第五十二回

近江・松坂・会津で信長の経済改革を継承した蒲生氏郷

信長の薫陶を受け経済改革を学ぶ
本拠地の近江日野で楽市・楽座

織田信長の死後に天下を獲ったのは豊臣秀吉だが、筆者の見るところ、信長の先進的な経済政策を受け継いだのは蒲生氏郷だった。現在での知名度はそう高くないが、その足跡は今日まで残っている。

氏郷は一五五六年、近江南部を支配していた六角氏の重臣、蒲生賢秀の三男として、近江国日野（現・滋賀県蒲生郡日野町）で生まれた。氏郷十三歳の時、六角氏が信長に攻められ没落。蒲生父子は信長に降伏して、氏郷はその証として信長の岐阜城に人質として差し出された。

だが信長は氏郷を「只者ではない」と見込んで近侍させ、かわいがったという。氏郷が十四歳で元服した際、信長が烏帽子親になったばかりか、次女と結婚させたほどだ。信長の娘婿となり、日野への帰国を許された。

その後、信長は越前の朝倉氏や北近江の浅井氏を攻め、伊勢長島の一向一揆、さらに武田氏との長篠合戦など重要な戦いが続くが、氏郷は先頭に立つて敵陣に切り込み、数多くの武功を挙げた。

ところが氏郷二十七歳の一五八二年、本能寺の変で信長が横死する。これを知った氏郷は、明智光秀軍が安土城を制圧する前にいち早く信長の妻子らを保護し自分の日野城に匿った。直後には明智軍が近江の主要地のほとんどを制圧した中にあって、見事な危機対応だった。

光秀が山崎の戦いで秀吉に討たれると、氏郷は日野城下の安定を取り戻すため、特権を持つ商人の座の否定や町屋の地代免除などの掟書を発令した。この内容は、信長が生前に安土で発した掟書によく似ている。岐阜や安土で信長が楽市・楽座や規制緩和など構造改革を進めた様子を、氏郷は間近で学んでいた。そうした政策を継承して日野城下で楽市・楽座を開くとともに、鍛冶、漆塗り、医薬品などの商工業を発達させた。

それらの産業に従事した職人や商人たちは、やがて全国に行商に出かけて日野商人、近江商人と呼ばれるようになる。

秀吉の天下獲りに貢献し「栄転」
松坂商人を生み育てる

さて秀吉が明智を討った後、氏郷は秀吉に臣従。秀吉が柴田勝家と戦った賤ヶ岳の戦い、続いて徳川家康との小牧・長久手の戦いなどに参陣し、秀吉の天下獲りに大きく貢献した。

その功績により一五八四年、秀吉から伊勢・松ヶ島十二万石を与えられる。日野時代の推定六万石から倍増で、大出世だ。

しかしそこには秀吉の深謀遠慮が隠されていた。表向きは大幅加増ながらも、氏郷を警戒し、本拠地から切り離して力をつけすぎないようにする狙いでもあったのだ。これは、秀吉が得意とした「大名の鉢植え」（植木を別の鉢に移し変える）で、その手始めが氏郷への人事だった。

だが氏郷は新天地の伊勢でも信長の政策を継承し、力を発揮していく。

松ヶ島城は現在の三重県松阪市の海岸近くにあったが手狭だったため、約四キロ南の内陸部に新しい城を築き、城下町の整備を進めた。伊勢街道を城下に引き込んで人と物資の往来を活性化させ、町割をして商人や職人を住ませた。日野時代と同様に楽市・楽座を開き、日野からも商人を呼び寄せた。同時に、地名を松坂に変え、新しい城も松坂城と名づけた。

もともと松坂周辺は商業が盛んで、木綿や茶など地場産業も発達していた。そこに氏郷の政策によって経済基盤がより強化され、後に松坂商人の名が全国に知れ渡るようになる。氏郷は松坂商人の生みの親、育ての親と言っても過言ではない。

だが松坂入りから六年後の一五九〇年、秀吉は小田原攻めで北条氏を滅ぼし関東・東北まで支配

下に置くと、氏郷に陸奥・会津への異動を命じた。石高は四十二万石と、これまた大幅加増。だが今度は遠隔地への転勤で、二度目の「鉢植え」である。

それに、会津は伊達政宗の本拠地だったが、小田原参陣の遅れを理由に秀吉が没収したものだ。政宗は秀吉に臣従したものの、会津領内の一揆を陰で扇動するなど、なお警戒すべき相手だった。領内にはまだ政宗に心寄せる者も少なくなかったのだ。

氏郷の立場は、現代で言うなら大企業が半ば強引にM&Aで傘下に収めた企業のトップとして派遣されたようなものだ。社内には新しい親会社への反発も根強く残っていて、経営に苦勞するといった事例は少なくない。

会津の産業発展、東北の中心地に技術を導入、人材を育てる

だが氏郷は、ここでも本領を発揮する。既存の黒川城を大改修して、五層（七層とも）の壮大な天守を築き、名前も鶴ヶ城に改称した。築城に当たっては近江の築城集団・穴太衆を招き、本格的な石垣や濠を備えた近世城郭を作り上げた。このような大規模な城は東日本では初めてだった。

並行して城下町を抜本的に整備し、町の名も黒川から若松に変えた。やはり楽市・楽座を開き、商工業を振興させた。日野や松坂からも商人を呼び寄せた。日野から招いた漆器職人によって「会津塗」が作られ、会津の特産となった。

こうして会津の経済は発展、氏郷の石高も数年

後には九十二万石まで増加した。これは当時の豊臣政権では、徳川、毛利に次ぐ大名である。

ここまでの氏郷の業績をたどると、本能寺の変の直後に蒲生家の当主となってから日野で二年、松坂六年、会津五年と、いずれも短期間でこれほどの成果を上げたことには驚かされる。やはり「只者」ではなかったのである。

ただ残念ながら、氏郷は一五九五年に四十歳で亡くなった。後を継いだ息子も二人の孫も相次いで若くして亡くなり、一六三四年に蒲生家は断絶してしまった。だが会津は幕末に至るまで東北の中心地として栄えたのである。

このような氏郷の生涯からは、現代に通じる二つのポイントが見えてくる。

第一は、人事異動だ。氏郷は異動のたびに、新しい土地の経済基盤や人材を活かしつつ、いわば親会社や前の職場から人や技術も導入し融合させることで業績拡大に成功した。異動を自らの成長の契機にしたのだった。現代のビジネスパーソンにとって、一つのモデルを示している。

第二は、企業経営の観点だ。社内どこに成長の種があるかを把握し、そこに人材や技術など経営資源を投入し、適切な人事配置を行う。こうした成長戦略と経営の構造改革が重要なのである。

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、同特別招聘教授を経て、二〇二五年に同特命教授。

