

米将軍徳川吉宗のビジネス感覚

河 内 満

(受付 2021年 10月 29日)

はじめに

この論文で取り上げたテーマは、徳川吉宗という人物が、なぜ、米将軍とよばれたのか。その吉宗が取り組んだ米に関わるものについて、ビジネスという光を当てると、ビジネス教育¹⁾として新たな分野を切り開くことができるのではないか。吉宗は、なぜ、米と対峙したのか。年貢米というモノが米という商品に変わっていく過程で何が起こったのか。しかも、幕藩体制が確立し、士農工商という身分制度が社会に定着した時代であったにもかかわらず、幕府の権威・強制力だけでは制御不能な事態が、米について起こった。それは、ビジネス取引(収益-費用=利益を常に念頭に置く取引)と深く関わっている。ビジネス取引である以上、吉宗にビジネス感覚(ビジネスの論理と資本の論理を理解しビジネスの諸活動を行う)が無ければ対応できなかったはずである。吉宗が理解していたかどうかは別として、現代からはそのように見える。まず、武士の世を理解することからはじめよう。

1 武士の社会と家

(1) 武士の社会

封建制度²⁾における武士は、有事の際はいつでも軍事力を行使するための戦闘員としての訓練を日々行う。しかし、戦乱のない世になった時代の武士の主要な業務は、立法、行政、司法に関わる社会の管理・運営にあたり、生産・流通活動そのものから距離を置く。武士は、農民や町民(職人や商人)の身分の上であり、武士であるということは農民や町民の支配者であるということであった。

武士の社会は、権力が武士という層に立法権・行政権・司法権が集中する社会であり、武

1) 筆者は、「ビジネス教育とは、第1次産業、第2次産業、第3次産業はいうにおよばず、営利・非営利を問わず全ての産業分野に横断的に貫徹するビジネスの論理と資本の論理を理解し、ビジネスを管理・運営する知識、技術、倫理観の学習を通して、ビジネス・マネジメント能力の育成を図り、経済社会を支えその発展に寄与する人材(ビジネスパーソン)を育成する教育である。」と定義している。この定義からビジネス感覚とは、ビジネスの論理(利益を上げる方法は費用の減少か収益の増加かの二つの方法しかない)と資本の論理(現金が資本金になった瞬間、現金が利潤の極大化を目指すという意味を持つ)を理解し、ビジネスの諸活動を行うことである。

2) 笹山晴生・佐藤 信・五味文彦・高埜俊彦『詳説日本史改訂版』山川出版社、2019年、p. 99。
「土地の給与を通じて、主人と従者が御恩と奉公の関係によって結ばれる制度を封建制度という。」

士は士農工商³⁾という身分制度のなかの支配者層であった。支配者層である武士と被支配者層である武士以外の人々との関係は、まず、公的に武力を持つ武士身分と武力を持たない武士以外の身分とに明確に区別され、被支配者層は社会の消費活動を支えるための農業生産、生活必需品等の生産、商品流通に関わる仕事に従事した⁴⁾。支配者層と被支配者層は住居地においても区別されており、誰が支配者で誰が被支配者であるか明らかであった。吉宗が將軍であった時代の武士は城下町の一定区域に、農民は村に、町人は町に住み更に仕事によって居住地域が分かれていた⁵⁾。この身分の上下関係は武士層のなかにもあり、武士の頂点に立つのは將軍であり、膨大な幕府というピラミッド組織において直属の上位の武士に管理されている図式が出来上がっていた。武士の社会は、この図式が全ての社会生活の中に組み込まれ、封建社会の行動規範を形作っていたのである。

(2) 武家の社会（家の論理）

① 武士と家

ビジネスの視点で、吉宗が歴史の表舞台に登場した時代を見ると、一つのキーワードが浮かび上がってくる。それは家というものである。当時の家は、武家にしても、農家にしても、職人の家にしても、商家にしても、収入と支出の合理的な調和を目指す家計と言えるものであった。家は、家族と深く関わっているが家族のみで構成されているわけではない。家は、実質的に家計というビジネス取引の主体と置き換えてもよい条件を備えていた⁶⁾。

士農工商という身分社会においては、その最小単位が家である。家にとって一番大きな影響を与えているのが、家の外部環境である社会体制である。従って、個人であってもどこかの家に属さなければ生きていけない時代であった。

ビジネスの視点で家を見れば、家の生活を維持するためには収入が必要であり、その収入に見合った支出を行う。その収入を得る立場が、武士であるか、農民であるか、職人であるか、商人であるかによって家の社会的な役割や位置付けが異ってくる。100%自給自足していない限り、武家、農家、職人の家、商家は、自らの収入と支出を自己の責任で行う主体、つまりビジネスの諸活動⁷⁾を行う主体であったといえる。

一つの事業体として家を見た場合、独立した事業体（ビジネス取引の主体）といえるには、家の規模の大小に関わらず、事業目的をもって収入と支出を自らの責任で完結できなければ

3) 全国歴史教育研究協議会編『日本史用語集』山川出版社、2018年、p. 164。

「江戸時代の職能に基づく身分制。社会を構成した主要な身分である武士・農民・職人・商人を指し、総称して四民という。」

4) 速水 融・宮本又郎編『経済社会の成立』岩波書店、2007年、pp. 99-101。

5) 加藤友康（ほか10名）『高等学校日本史B改訂版』清水書院、平成25年、p. 113。

6) 河内 満『ビジネス教育論の展開』大学教育出版、2017年、pp. 351-353。

7) 同上書、pp. 200-203。

ならない。家の目的を達成するために合理的な収入と支出を行う以上、そこにはビジネスの論理（収入と支出の合理的調和）が働くのである。

② 家の評価

家とは、家産で成り立っている。ここでいう家産とは、土地、建物、現金、商品、備品等の資産（ハード）とその家の持つ信用や人材（ソフト）によって成り立っている。家は、建物や土地があり具体的に目に見える実体があると同時に、その家の持つ格式や家風等を含めた目に見えないが抽象的な存在感の統合である。つまり、家産とは、家のハードとソフトの総体である。

家の評価とは何かについての手掛かりは、家の財産リストを作ればよい、ビジネス用語で言えばバランスシート（貸借対照表）である。資産があって、負債があって、資産から負債を引いた純資産がある。資産については目に見える現金等もあれば、目に見えない暖簾^{のれん}がある。負債として目に見えるものは、将来現金で支払わなければならない借入金等があると同時に、目に見えないものとしては、積み重ねてきた悪い評判等がある。暖簾は外部評価によるものであるから、社会的な評価に差が生じる。家を継承していく意味は、資産から負債を引いた後に純資産が残ることである。資産より負債の方が大きければ、債務超過であり、家にとっても、世の中にとっても、引き継ぐ意味はないし、新しく家を創り、出直した方がよい。吉宗の時代の武家の問題は、キャッシュフローに行き着く。家の暖簾はあっても、引き継ぐべき資産内容（キャッシュフローを生み出す力）があるかどうかが決め手となる。

③ 経済主体としての家

武家社会は、個人を管理する社会ではなく、個人が所属している家を管理する社会である。その家は、家長を頂点とするピラミッド組織で構成され、家は血縁関係がなくても一つの集団としての連帯責任で結ばれている。従って、為政者の家の管理は家長を押さえておけばよいことになる。

このような視点で、武家、農家、職人の家、商家をみると、ビジネス取引を行う家は維持発展を図る経済主体となる。家はその家業の目的によって生産集団としての家（企業）という側面、消費集団としての家（家計）という側面、社会を維持・管理する集団としての家（政府）という側面を持っている。消費集団（家計）という家の側面は、武士、農民、町民（職人・商人）という身分を横断し、全ての家がこれにあたる。生産集団としての家（企業）は、農民や町民がこれにあたる。社会を維持・管理する集団（政府）は武士がこれにあたる。こうした視点で、かつて武力集団であった武家を見ると、武士の世の問題点が明らかになる。武士は、社会の維持管理に関わっているが、モノやサービスの生産には直接関わっていないことである。吉宗が施政を行った時代は、消費生活だけに関わる多くの武士層を抱え込んでいるという武家社会の構造そのものが問題であったことが浮び上がる。

2 幕 藩 体 制

強力な領主権を持つ将軍と大名（幕府と藩）の主従関係が確立し、全国の土地と人民を統治する支配体制を幕藩体制という⁸⁾。江戸幕府の幕藩体制の構造の特質は、石高制と兵農分離という二つの要素をもっていたとの認識で論をすすめる。

(1) 石 高 制

1603（慶長8）年にはじまった江戸幕府の統治体制の基盤となっていたのが石高制である。石高制は、すべての土地の標準収穫量を米によって表示し、その石高にもとづいて年貢が徴収されるが、その土地に米が作付けされていなくても、また、屋敷地のように耕地として利用されていない場合でも、石高に対する一定の割合を年貢として米で納める米納年貢制が原則であった。その賦課方法は、個々の農民に対して年貢が賦課される個人請ではなく、村全体に一括して賦課される村請制がとられていた⁹⁾。

石高制は、まず、石高が軍役の賦課基準のほか、幕府と藩、藩と家臣団との間における主従制、知行制の基礎をなしており、もう一つは領主と農民間における地代の收取基準として石高が封建制下の土地所有の基礎をなしていた。そして、その背後には共同責任があった。

ビジネスの視点で見ると、石高制での主要な貢租は現物の米で領主に納入される。領主とその家臣である武士は、生活必需品や武具などを手に入れるために、その米を現金に換金しなければならない。この時点で、米が商品となりビジネス取引の対象となる。商品になった米は、ビジネスの論理（収益－費用＝利益）から逃れることはできない。つまり、吉宗の時代はビジネス取引が経済社会の中に組み込まれていった社会であり、このことが後述する吉宗の意思決定に大きな影響を与える。

(2) 兵 農 分 離

兵農分離は、武士と農民を地域的にも身分的にも分離させ、農民を農村に定着させるが、武士と商工業者は都市に集住させる。このことは、都市と農村を地域的にはもちろん、社会的にも分離させ、士農工商の分業関係の起点となった。

兵農分離は、幕府による諸藩への有効な管理方法としても機能した。武士と生産力の基盤である農民を切り離すことによって、武士は収入の道を閉ざされた孤立した武装集団になってしまい、武家を維持できず幕府に従わざるを得なくなる。領主と領地を一体化させないと

8) 笹山晴生・佐藤 信・五味文彦・高埜俊彦、前掲書、p. 172。

9) 速水 融・宮本又郎編、前掲書、pp. 225-227。

いう管理方法（改易・減封）は極めて有効に作用し、江戸幕府の幕藩体制の基盤となった¹⁰⁾。

家臣団の城下町への集住は、武士が必要とする財貨やサービスを供給するための職人・商人が城下町の住民となることを意味しており、その人口は、武士人口と同じ程度であるのが通例であった。幕藩体制は、商品生産・流通の発展、都市化の進展をうながすものであり、城下町に農産物需要が発生し、城下町における貢租米と武具・生活必需品との交換、城下町と農村の間の生活必需品と農産物との交換を基軸とする市場圏が生まれていった¹¹⁾。

このような兵農分離は、幕藩体制を維持する基盤としてのビジネスの諸活動が根付いていく過程といえる。農や工が作るモノと商が創るサービスが商品（販売目的のモノやサービス）となり、商品の生産と流通が士農工商という身分制度にとっても不可欠なものとなっていった。

(3) 参勤交代

武家諸法度の中で、諸大名の義務のうちで最も重かったのが参勤交代である。この制度のはじまりは、諸大名が將軍に対して忠誠のしるしとして、自ら進んで江戸に参勤し、人質を差し出したことである。しかし、このことが次第に広まり、やがて武家諸法度の中に組み込まれ、諸大名の義務とされた。参勤交代では、大名の妻子は「人質」として江戸に置かれ、諸大名は、隔年で江戸に在住し、次の一年間は領地に就くことを毎年定期的に交替することを義務づけられていた¹²⁾。

石高制は、諸藩の独立採算制による領地支配を認めており、幕府は国税に当たるものを領主から徴収していなかった。その代わりに、事ある時は、石高に応じて兵を出すことが義務づけられており、諸藩は有事に備えて軍備や兵糧米等の備蓄を行っていた。問題は、その事ある時が無くなった世の中である。従来は軍事費として消費されていたものが必要でなくなると、諸藩は蓄財を行い、幕府を脅かすことになりはしないか。そこで幕府は、参勤交代により妻子を人質に取ることによって、大名と支配領地との結合関係を緩ませ、膨大な出費を伴う領地と江戸との往復により藩財政を圧迫させ、さらに幕府と諸大名との間の主従関係を強固なものにしようとしたのであった¹³⁾。

参勤交代は全国規模で巨大なモノやサービスの商品需要を創出した。領地から江戸を結ぶ街道は整備され、産地から江戸への物資輸送の為に海路が開かれ、物資の動きに呼応してお金の動きも活発となった¹⁴⁾。

10) 同上書、pp. 90-91。

11) 岡崎哲二『江戸の市場経済』講談社、1999年、p. 42。

12) 荒野泰典（ほか14名）『高等学校日本史B新訂版』清水書院、平成29年、p. 107。
「武家諸法度（寛永の武家諸法度（1635年令）」

13) 君島和彦（ほか15名）『高校日本史B』実教出版、平成26年、p. 113。

14) 小倉榮一郎『近江商人の経営』サンブライツ出版、昭和63年、pp. 57-65。

ビジネスの視点でこの参勤交代を見れば、幕府は合理的なコスト計算をしていたとは思えない。諸大名は、領地から江戸までを隔年に往復する旅費・交通費の経済的な負担や人的手立てが必要となり、加えて江戸での藩邸維持費と家臣団の生活費等についての負担は大きなものであった¹⁵⁾。

(4) 巨大消費都市江戸の誕生

江戸に各藩の人質を住ませるということは、江戸屋敷の建設という初期投資が必要となり、その藩邸の維持のために家臣を常駐させる維持管理費も大きな財政負担となる。しかも、江戸の藩邸はその経費に見合う収入は見込めず、ただ藩からの送金のみが頼りである。これらの参勤交代がもたらす影響や巨大消費都市江戸の誕生は、ビジネスの視点からみると、武士以外の農工商に携わるものにとって需要拡大による大きなビジネスチャンスが生まれることになる。

江戸は武士たちに日常必需品を供給する商人や職人が多数集まり、武士約50万人、町人約50万人、当時の世界有数の人口100万人を有する一大消費都市となった¹⁶⁾。100万人の人口を支える消費物資を江戸近郊ですべて調達することは、まず、不可能である。しかも、江戸は新興都市であるから、従来からその物資の集散地であった大坂に大きく依存せざるを得ない¹⁷⁾。当然、江戸と大坂との物流、それに伴う資金の流れ、銀本位制と金本位制の違い¹⁸⁾等、商人にとってビジネスの幅はさらに広がっていった。

各藩は年貢米を換金するために大坂の米市場で米を売却し、その後、江戸に送金しなければならない。江戸と大阪の間で為替による送金が行われ、近代ビジネスの諸要件を備えていった。参勤交代がなく、徳川家の家臣とその奉公人を中心に都市建設をしていれば、江戸はここまでの規模になっていなかったであろう。

有効需要の拡大によってモノやお金が動くということは、その背後でビジネスの諸活動が活発に行われるということである。単純再生産を前提とした経済社会から拡大再生産に見合う新たな経済社会システムの構築が求められる。このようなビジネスを取り巻く環境変化のなか、ビジネスの論理と資本の論理を結びつけることができたのが商である。商は、士・農・工を結び付け、ビジネス取引で得た利益を資本として蓄積し再投資を行う資本の論理を体現していったのである。

しかし、武士にとって参勤交代は、収入が全く見込めず支出のみを強いる事業でありビジネスとはいえない。諸藩に慢性的な赤字体質を強いることになる。

15) 河内 満, 前掲書, pp. 343-344。

16) 宮本又郎『日本経営史』有斐閣, 2009年, pp. 6-7。

17) 同上書, pp. 228-229。

18) 石井 進(ほか12名)『高校日本史 改訂版』山川出版社, 2008年, p. 150。

3 紀州藩主 吉宗

(1) 吉宗の誕生

徳川吉宗は、1684（貞享元）年10月21日、紀州藩55万石の第二代藩主徳川光貞（1626-1705）の四男、七人兄弟の末っ子として、和歌山城で生まれた。吉宗の幼名は源六、1694（貞享7）年2月に新之助と改めた。翌年3月、紀州から江戸赤坂紀州藩邸に到着し、ここで暮らすようになった。1694（貞享9）年4月、江戸城に登城して五代將軍綱吉に謁見し、同年12月、頼方と名乗った。生母の由利の方の素性については、不明な部分が多く、いずれにしても、身分の低い家柄の出身であったとみられる。七代將軍家継の生母月光院が、町屋の出身で、旗本の養女になったと伝えられるように、当時、母親の身分が低いことは、必ずしも不利な条件とはならなかったと思われるが、それでも、身分・格式を重んずる武家社会において、吉宗のような出自が有利に働くものではなかった¹⁹⁾。

吉宗は、生まれてすぐ城下の家臣加納五郎左衛門の屋敷に移され、5歳まで養育された。吉宗（源六）は部屋住（二男以下は分家独立しないこと）の身分であった²⁰⁾。1697（元禄10）年、吉宗（頼方）14才のときの逸話であるが、將軍綱吉が紀州邸に臨むと、藩主光貞は長男綱紀・三男頼職（二男次郎吉は元服前に幼名のまま亡くなった）を連れて謁見したが、頼方だけは独り、次の間の片隅に控えていた。これを老中大久保忠朝が見て綱吉に向かい「大納言（光貞）殿は子福者で、他にもお子様がございます」と申し出た。綱吉もその意味に気が付いて、頼方も側近く呼び寄せて謁見し、この時兄頼職と共に領地を与えられ、吉宗（頼方）14歳のとき、越前丹生郡において三万石の領地を与えられた²¹⁾。

大久保忠朝のこの取り計らいで將軍の特別の恩恵にあずかった吉宗は、後々まで綱吉の恩恵、忠朝の厚意を忘れなかったとのことである²²⁾。この恩義を忘れない姿勢が、吉宗のビジネス感覚の一つである。

(2) 紀州藩主吉宗の誕生

御三家分家の一大名となった吉宗（頼方）は、1699（元禄12）年7月、16歳で元服し、翌年7月17歳で江戸赤坂の紀州藩邸中屋敷に住んだ。1698（元禄11）年藩主光貞は隠居し、長兄綱教が後を継いだ。1705（宝永2）年5月病死し、彼には跡継ぎがないため、6月に次兄頼職が後を継いだ。8月には、父光貞が80歳で没し、翌9月には藩主を継いだばかりの

19) 大石 学『徳川吉宗』山川出版社、2016年 p. 4。

20) 同上書、p. 7。

21) 辻 達也『徳川吉宗』吉川弘文館、2021年、p. 3。

22) 同上書、p. 4。

頼職が26歳の若さで急死した。このような経緯を経て、頼方は急遽本藩55万石の五代藩主となり、12月1日には將軍綱吉から「吉」の一字を与えられ名を吉宗と改めた。吉宗22歳であった。その翌年、吉宗は伏見宮貞致親王の娘真宮理子さだゆき さなのみやまさこを夫人に迎えた。しかし、理子は1710（宝永7）年に流産がもとで亡くなり、以後、吉宗は正室をもたなかった。吉宗は、1705（宝永2）年10月から1716（享保元）年まで12年間紀州藩主として藩政を主導した²³⁾。

(3) 藩財政は火の車

紀州藩の財政は、収入の基本である年貢の収入が石高制によって固定化されているにも関わらず、恒常的な支出の漸増に対処しきれていないという構造的な問題に加え、不運も続き、まさに火の車であった。

紀州藩は、吉宗が藩主に就任する以前の1668（寛文8）年、江戸の紀州藩邸が焼失した上に、領地が4月から8月にかけて大干ばつの被害を受け、すでに幕府から10万両借入していた。加えて、1682（天和2）年、1695（元禄8）年、1703（元禄16）年、三度の江戸の藩邸（中屋敷）が焼失した。その度に2万両ずつ幕府から見舞金をもらっていたが、延べ1万8,000坪という広大な建物がほぼ10年おきに焼けては、55万石の財力をしてしてもその負担は大きかった。さらに、1685（貞享2）年に、三代藩主綱教と將軍綱吉の娘鶴姫つるひめとの婚礼があり、1697（元禄10）年と1701（元禄14）年に綱吉が紀州藩邸を訪問したため御殿の新築拡張工事が必要であった。また、吉宗が藩主になる直前、大きな葬儀や藩主就任の儀式が続いた。吉宗が藩主になった2年後、宝永4年10月には紀州南岸に津波が押し寄せ、相当の被害が生じたことも藩財政を圧迫した。藩の支出が漸増するのは、時は元禄時代、都市生活は日々向上し、贅沢となっていき、一般に諸大名は江戸藩邸の維持に藩の収入の過半を消費するようになっていた²⁴⁾。

藩財政の窮余の策として繋ぎ資金として元禄以来使用してきた銀札について、宝永4年10月幕命により停止を命じられ、50日以内に正銀と交換しなければならなかった。元禄6年には、將軍代替わりに際し、前代までの拝借金の中、三分の一の返納を命じられた。その翌年には分家の伊予西条藩に対する合力米ごうりきまい（援助米、従来年々2万俵送っていた）を1万俵増加せざるを得なかった²⁵⁾。

(4) 吉宗の緊縮政策

まさに、藩財政は絶体絶命の状況であった。藩という事業体を再生する方法は収益の増加

23) 大石 学, 前掲書 p. 10。

24) 同上書, p. 10。

25) 辻 達也, 前掲書, pp. 5-6。

か費用の節減しかない。吉宗がまず行ったのは、緊縮政策であった。吉宗は、自身の日常生活の儉約を率先・励行すると共に家臣にも強制した。1710（宝永7）年、吉宗は藩主としてはじめて、紀州にお国入りしたが、このとき吉宗は小倉織の袴と、木綿に大模様の羽織をつけ、その行列の質素なことは、これまでの歴代藩主には見られないものであった。また、1715（正徳5）年の家康百回忌の際の紀州藩の行列もみなが驚くほど質素であったという²⁶⁾。

これらの吉宗の行動に眉をひそめる家臣も多かったと思われるが、それをもろともしない突破力が吉宗にはあった。その儉約姿勢は、庶民にまでにおよび、和歌山には町回横目という役人をおき、城下町を巡回させ、特に衣服を注意させた。また、家臣については、芸目付という役人をおき、武芸の様子を監視させた。これによって質素儉約、緊縮を徹底させたのである。さらに、藩の大幅な人員整理を行い、1708（宝永5）年には、坊主・手代・小役人など藩邸の下役人80人や多数の奥女中に暇を出した。また、宝永4年から7年にかけて、家中に20分の1差上金（家臣が藩に給料を差し出す。現代風に言えば、家臣の給料20分の1カット。）を課した²⁷⁾。

（5）紀州藩財政改革の成功

吉宗は、冗費節減・質素儉約の緊縮政策だけではなく、年貢の増収にも取り組んだ。吉宗は、紀伊国伊都郡学文路村の庄屋大畑才蔵に領内の新田開発や用水工事を担当させた。才蔵は、紀ノ川の北岸にそって11里におよぶ小田井用水を開き、紀ノ川流域の新田開発を行った。さらに、地方巧者として知られる井沢弥惣兵衛を重用した。弥惣兵衛は、1654（承応3）年、紀伊国那珂郡溝口に生まれ、算術・土木技術に通じたことから勘定添奉行となり、才蔵らとともに治水・勸農を積極的に推進した。

これらの総合的な施策の結果、吉宗の藩主就任から5年後の宝永7年頃までには、ほぼ藩財政を立て直し、財政問題も小康状態となり、20分の1差上金も藩士に返し、金蔵・米蔵にも貯蔵できるようになった。このほか、吉宗は、和歌山城の一ノ橋門外に訴訟箱を設け、政治の参考となる意見を広く庶民から求め、衆議を尊重して政治を行った。農業生産を増強して税収の安定を図るとともに、冗費節減・質素儉約を徹底する実行力によって、1716（享保元）年頃には、藩の繰越金は、金14万両、米11万6,000石にまでなった²⁸⁾。

藩政改革の成功により、吉宗は江戸においても評判がよく、室鳩巢は『兼山秘策』に「紀伊中納言様（吉宗）一統に褒め申す儀に候」「殊更御賢徳の事、日頃群臣仰望奉事に候」と、当時吉宗が信望を集めていたことが記されている。吉宗は、「紀州の名君」として広く社

26) 大石 学，前掲書，pp. 10-11。

27) 辻 達也，前掲書，p. 7。

28) 大石 学，前掲書，pp. 13-14。

会に知られることになった²⁹⁾。

(6) 藩政改革の失敗例

吉宗と同じ18世紀前半の享保年間、九州の久留米藩（21万石）は、他藩と同様、財政難に直面し、藩政改革が緊急の課題であった。藩主有馬則維^{のりふさ}は、旧来の藩制の一新を目指す藩政改革の断行を宣言し、下級家臣である本庄主計^{かずえ}、久米新蔵を重用し政務の要とし、機構改革を進めた。その組織改革は、役人40余名を役払いにすると共に、従来の家老合議体制を廃止し、藩主独裁体制を確立した。藩の増収を図るために、従来の家臣団の家禄制度を改め、現実の土地を知行^{じかたちぎょうせい}として給付する地方知行制を廃止することによって、藩財政から直接給付する俸禄制に切り替えた。領民に対しては、各種の新税を賦課し増収をはかった。年貢の増収については、領内の治水・灌漑施設の改修を行い農業生産の基盤整備を行った。しかし、その実施については、強引で独善的であると、家臣団・領民から怨嗟の声が上がり、1728（享保13）年久留米藩内全域で農民一揆が勃発し収拾不能となった。この事態にあたり、家老稲次正誠^{いなづま}は、本庄主計・久米新蔵らを捉え、新税を停止し、藩主有馬則維を強制的に隠居させ、その子頼僮^{よりつき}が新藩主となり、この事態は終息した。

岡崎藩水野家についても、同様なことが発生した。藩主水野忠辰^{ただとき}は、家臣団内部の門閥的な身分制度を打破するため、低い身分層に属する鈴木又八、赤星直右衛門を抜擢し側近を固め、政治改革の推進を図った。この改革は、譜代重臣からの反発を受けたが、忠辰は断固たる決意で、自らの命令に服さない家老・重臣を罷免し、妥協することはなかった。藩主と家臣団とは、正面から対決する事態となり、藩内では武力衝突寸前の緊迫した事態となり、忠辰は自らの側近の全面的な解任を行うことによって決着した³⁰⁾。

(7) 享保の改革の原形

藩政改革に成功した吉宗の紀州藩と藩政改革に挫折した久留米藩・岡崎藩との違いとは、いったい何であったのか。ここに吉宗のビジネス感覚を解くヒントがある。藩財政逼迫の共通点は、収入の増加の目途が立たないのに、支出の増加に歯止めがかからないことである。共に、藩という事業体の喫緊の課題は、藩財政の赤字体質からの脱却であることも同様であり、その具体的な打開策は、支出の削減か、収入の増加しかない（ビジネスの論理）。

藩財政改革の方策は、まず、歳出の削減と家臣や庶民に儉約への雰囲気作りである。米の増収については、農業施設の整備を行うことになるが、河川工事はお金がかかり、何より成果が出るまでに時間がかかる。このタイムラグを乗り切るためには、藩主のトップダウンを

29) 同上書, p. 14。

30) 笠谷和比古『徳川吉宗』筑摩書房, 1995年, pp. 156-160。

可能にするの組織改革が不可欠である。そのためには、藩主の藩政改革の趣旨を理解し、旧来の硬直的な慣習を打破する優秀な人材の登用も欠くことができない。しかし、いかに、方向性が正しくても、このタイムラグを持ち堪えることができるかどうか成否を分けた。そのためには、周りに目配りする細かい配慮がいる。問題解決までの道筋を明らかにし、当事者のベクトルを一致させ事に当たること。これがビジネス感覚である。

旧来の藩制の特権やしがらみを一掃し、新たに、広く有能な人材を登用し、藩政改革にまい進する藩主は、一般に名君と呼ばれるが、途中で頓挫したのでは意味がない。この機微が大切なのである。現代の経済社会においても、改革の理念（基本的な方向性）は正しくとも、その達成は困難を極める。しかも、時代は、幕藩体制の真ただ中の江戸時代。徳川家康が征夷大將軍に任官し、江戸に本拠をおいた1603（慶長8）年から100年後であった。

4 八代將軍徳川吉宗の誕生

(1) 將軍就任

六代將軍家宣^{いえのぶ}は、1712（正徳2）年に病死した。死を前に家宣は、幼少である家継^{いえつぐ}より、優れた人物として知られていた尾張藩主吉通^{よしみち}に將軍職を継がせてはと思っていたが、新井白石に世の乱れの元になると説得され、幼少であるがその子家継が継いだ^{つぐとも}が、わずか8歳でなくなり、徳川宗家の血統が絶えた³¹⁾。ここで、徳川將軍家の後継者問題が起こった。本来であれば、御三家筆頭の尾張家が引き継ぐはずであったが、尾張家の吉通は亡くなり、その後を継いだ子の五郎太も亡くなり弟の継友^{つぐとも}が継いでいた。事態は最有力者を欠く後継者争いとなった。家柄では尾張の継友、年齢では水戸の綱條^{つなえだ}が選ばれてもおかしくなかったが、老中、側用人^{そばようじん}、六代將軍家宣の正室天英院^{てんえいいん}らで話し合いがもたれ、先例のない、將軍家の血統断絶という状況の中で、吉宗が後継者に決まり、1716（享保元）年8月13日將軍宣下の儀が行われ、八代將軍徳川吉宗が誕生した。時に吉宗33歳であった³²⁾。

吉宗は、時代に導かれるように、紀州家の末っ子の四男坊から紀州の藩主、さらには將軍へと駆け上がった。この特異な経歴、とりわけ紀州藩での藩制改革の経験が吉宗への期待の原動力となったのである。

(2) 吉宗への期待

政治が停滞し、経済が停滞するなか、八代將軍吉宗が誕生した。当時、紀州藩の財政再建を成し遂げた吉宗への期待は大きく、『兼山秘策』によれば旗本たちは、天下の平和が続くと

31) 同上書, pp. 27-29。

32) 大石 学, 前掲書, pp. 24-27。

安心したという³³⁾。庶民の期待も大きく、天英院の父近衛基熙^{もとひろ}の日記には、江戸市中で新将軍の評判がよいことが、たびたび記されていた³⁴⁾。

まず、吉宗が行ったのは、綱吉・家宣・家継の三代にわたって将軍を補佐した側用人^{そばようじん}制を廃止し、新井白石・間部詮房^{まなべ あきふさ}らの解任であった。吉宗は、将軍就任を支持した老中たちを厚遇し、まず、重臣たちを安心させ権力の基盤を握ろうとした。『兼山秘策』によれば、将軍になって間もない頃、吉宗は五人の老中に試問した。土屋政直^{まさなお}は三問のうち二問を答え得たが、井上正岑^{まさむね}は一年の年貢収納高を知らず、久世重之^{くぜしげゆき}は江戸城の櫓の数を知らず、阿部正喬^{まさたか}・戸田忠真^{ただまね}もそれぞれ一問ずつ質問されたが、ただ存じ奉らずというのみでさんざんの不首尾であった。これが老中達の将軍に頭が上がりなくなるはじまりであった³⁵⁾。

吉宗は、実権の主導権をとることを忘れなかったが、老中への配慮も忘れなかった。彼らが亡くなったり、高齢で引退するまで老中の人事にほとんど手を付けず、自ら任命した老中は水野忠之^{みずのただゆき}ただ一人であった。このことは、吉宗が、武士の世において武士の心の動きを読み取る心を忘れなかったことをよく表している。この点が、前述の藩制改革の失敗例と異なるところである。施策を実行に移す条件が整うまで辛抱強く待つビジネス感覚は、吉宗の改革のあり方を良く表している。

(3) 異色の将軍吉宗

改革の成否は、その改革に携わった人の俗人的な要素が強い。それでは、吉宗とはどのような人物であったのか。日頃からどのようなものに興味を持ち、何を好んでいたのか。改革の対象の渦中にいた人々は、吉宗の振舞の何に驚き、何を賞賛したのか。吉宗の逸話の中からその人物像を探してみる。

① 吉宗の風貌

吉宗は、長身で六尺（約182センチ）を超えていたという。江戸時代の庶民の男性の推定平均身長は五尺五寸（約157センチ）くらいであることから、吉宗の身長はずば抜けており、三尺（約91センチ）以上の太刀をおび、脇差も二尺五寸（約76センチ）と長かった。腕力も強く、元禄のころ、父光貞がかかえていた本職の力士と相撲を取り、相手を投げ飛ばし光貞を喜ばしたという³⁶⁾。

② 鷹狩

新将軍になってから最初の鷹狩を行ったとき（享保2年5月）、しばらく途絶えていた鷹狩について、幕臣たちはどのような準備で、どのように共揃えをすればよいのか戸惑っ

33) 同上書, pp. 31-32。

34) 同上書, p. 33。

35) 辻 達也, 前掲書, p. 29。

36) 大石 学, 前掲書, pp. 14-15。

ていたが、吉宗は麻の羽織に木綿の股引、わらじ履きという簡素な格好で出かけてきた。両国橋から船に乗り川辺の獵を楽しんだ。その折、堤下の田に鶺鴒くぐいがいるのをみつけると、吉宗は素早く鉄砲を手にとり、一発で仕留めた。將軍が鉄砲で鳥獸を撃つ様子など見たこともない幕臣達は、ただ吉宗の雄姿を眺めるだけであったという³⁷⁾。

③ 江戸の大火

享保2年正月、江戸に大火があり、その火の粉が本丸にも降ってきて城中大騒ぎになった。すると吉宗は、火事羽織を着、頭巾を腰にはさみ、御殿の大戸を外し、戸の棧を梯子代わりに屋根に登り様子をみた。その時、天英院（家宣夫人）も避難しようと女中などを先に立たせて来た姿を見て、吉宗は屋根の上からその必要はないと声をかけたという³⁸⁾。

④ 中臈に取り立て

あるとき吉宗は、大奥の女中一人に好意をもち、中臈ちゅうろうに取り立てようとしたが、幼いころに親が決めた相手がいるからと断られた。しかし、吉宗は、女性はだれでもこのようにあってほしいと、望み通り暇を出し、祝儀として300両を与えたという³⁹⁾。

⑤ 献上品

將軍就任後、それまでの將軍が、外様大名からの献上品を口にしなかったのに対し、自分も紀州藩主であったからよくわかる。献上品は、とくに家をあげて心を尽くして整えるものである。このような太平の世に、なんの恨みあって毒などいれようかと、そのまま食べてしまった⁴⁰⁾。

⑥ 吉宗の日課

吉宗は、鷹狩りや乗馬を好み、学問は具体的で実証的なものを好み理科系的なところがあったという。雨量の観測が日課の一つであり、夜の日課は天体観測であり、簡天儀（江戸中期に製作された天体観測器）開発させた。およそ何事においても、細部にいたるまで入念に極めなければ気が済まない性質であったという。つね日頃から薬草・薬種を研究する本草書や医書を常に座右においていた⁴¹⁾。

(4) 吉宗の後ろ盾

將軍家を継承した吉宗にとって第一の課題は、破綻した幕府財政の再建であった。そのためにも、まず、行ったことは、將軍としての権力の掌握である。新参の吉宗は、誰も否定で

37) 笹谷和比古，前掲書，pp. 33-34。

38) 辻 達也，前掲書，p. 25。

39) 大石 学，前掲書，p. 23。

40) 同上書，p. 15。

41) 笹谷和比古，前掲書，pp. 33-38。

きない後ろ盾を家康に求めた。

吉宗は、將軍就任に際して、天下の御政務のため、従来の將軍とは異なる政策をとる場合があるが、東照大権現とうしょうだいこんげんとなった曾祖父家康の元祖血脈への復古、神祖家康の權威に依拠し、家康以来の格式を尊重することを宣言した⁴²⁾。これは、家康の威厳を借り、吉宗がこれから行う改革の正当性と支持を求めたものである。

(5) 紀州藩士の登用

吉宗は、將軍の側近を10年かけ、享保10年までに紀州藩士205人を幕臣とした。御用取次ごようとりつぎ、御側おそば、小姓こしょう、小納戸頭取こなんどとうどり、小納戸こなんど、特に、將軍と老中・奉行との間を取り次ぐ御用取次や吉宗の私的財政を担当する小納戸頭取は、すべて紀州藩出身者であった。自らの周りを信頼できる者で固めた。

吉宗は情報管理にも気を付けた。1726（享保11）年、江戸城奥庭の警備が表向きの任務である御庭番おにわばんを新設した。その任務は、將軍や御用取次の指示を直接受け、諸藩の動向や幕府役人の行状、さらに、世間の風聞などの情報収集にあたった。將軍に直属し定員は17人で、すべて紀州藩出身者であり世襲であった⁴³⁾。

(6) 吉宗の目的

徳川家は、大名の中の大名として名実ともに最大・最強の武家であり、吉宗が徳川家の家長であるということは、同時に国家という家の家長であることを意味していた。その吉宗の最大の仕事は、徳川幕府の永続である。その目的を達成する具体的な方法は、収入を増やすか、支出の削減をするしかない（ビジネスの論理）。しかし、その目的を達成するには、その施策に関わる多数の利害関係者（ステークホルダー）がいることを認識しなければならないし、この利害関係者は幕府の組織の末端に至るまでいる。

徳川幕府の永続という目的には幕臣全員が同意する客観性があるが、しかし、各論となると、それぞれの目的を達成する交渉の当事者には、それぞれ相手の要求をそのまま受け入れることができない固有の事情がある。また、それぞれの力関係もある。この目的の連鎖と事情の連鎖を乗り越え、結果を出すには、当時の武家の生活感覚を理解した上で、その延長線上にリーダーシップがなければ機能しない。

吉宗の目的である徳川家の永続を図るには、二つのことが必要である。それは徳川家の経済的基盤の確立と諸藩の安定である。国内安定の一番の脅威は軍事的脅威であるが徳川幕府が成立して100年が経過しその兆候はない。むしろ心配なのは、各藩の経済的側面と全国各地

42) 大石 学, 前掲書, pp. 35-36。

43) 同上書, pp. 36-40。

で発生する飢饉や水害等の自然災害への対応である。いずれにしても、米を中心に政治経済は循環している。

徳川幕府の永続を願う吉宗の視点は、当然、幕府の石高制の経済的な基盤をなす米の増産と米価の安定に向けられる。吉宗は、米対策に心血を注ぎ込むことになる。人は、吉宗のことを米將軍と呼んだ。

5 財政再建

(1) 財政難

吉宗が將軍に就いた1716（享保元）年には、幕府出入りの商人や職人に対して納入品の支払いができず、幕臣への俸禄の支給も滞りがちとなり、全国各地の水害等の災害にも、何ら手だてが施せない状況であった。現代風にいえば、給料は遅配し欠配の恐れさえある状態で儉約だけではとても追いつかず、幕臣数百人を御暇（解雇）せざるを得ない事態にまで追い詰められていた。緊縮政策が次々と打ち出されていったにも関わらず、享保6～7年頃は連年不作が続き、特に享保6年夏には江戸周辺・東海・東山・山陽諸国など広範囲にわたって風水害が発生し、その年の収穫は大きな損害を受けた。幕府は、その年の冬、旗本・御家人に支給すべき切米^{きりまい}⁴⁴⁾が不足し、翌7年になってやっと支給したが、享保7年2月支給分（春借米^{かしまい}）は三分の一しか渡すことができず、5月分（夏借米）に至っては6月に入っても何の沙汰もないという状態であった⁴⁵⁾。

(2) 幕府の収入

幕府の収入は、次のようなものがあった。

① 年貢収入

幕府の財源の基本は全国の幕領からの年貢収入であった。幕領は元禄時代から幕末期まで約400万石、さらに旗本・御家人の知行地約300万石を合わせた広義の幕領700万石は全国総石高約2,600万石の約四分の一に及び、これらは、関東、畿内、東海など農業生産力の高い地域や商品生産が進む地域に集中し、また、飛騨（岐阜県）、伊那（長野県）、日田（大分県）など豊かな山林地域も直轄領とするなど、幕府は諸藩に比べて安定的に年貢収入を得ていた。

② 直轄都市からの収入

江戸・大坂・京都の三都や、堺・長崎などの港湾都市、奈良・日光・山田などの宗教都市

44) 竹内 誠編『徳川幕府事典』東京堂出版、2010年、pp. 56-58。

切米は春借米・夏借米・冬切米といって、2月・5月に年額の四分の一ずつ渡し、10月に残る二分の一を支給することになっている。切米取りは知行取にくらべてはるかに小禄の人達である。

45) 辻 達也、前掲書、pp. 67-68。

の商工業者からの^{みょうがうんじょうきん}冥加運上金などがあつた。

③ 主要鉱山と貨幣鑄造による収入

佐渡（新潟県）の金山、伊豆（静岡県）・石見（島根県）・生野（兵庫県）の銀山、足尾（栃木県）の銅山などを直轄し、金座・銀座・銅座を設けることによって貨幣鑄造を独占した。この貨幣鑄造や繰り返し行つた貨幣改鑄の際の^{でめ}出目（益金）も幕府の収入になつた。

④ その他の収入

家康の遺産のほか、幕領・私領・寺社領の区別なく徴収した国益金、大名からの御手伝金などがあつた⁴⁶⁾。

(3) 幕府の支出

幕府は、他の藩の頭領として全国統治を行う幕府の側面と他の藩と同様であるが日本一大きな藩としての二つの側面をもつていた。従つて、支出費目は二つの側面を併せ持ち、役料（役職に就いた場合に家禄に追加支給）、扶持取（最下級の御家人に対する封禄支給）、合力金（二条・大坂城や各地の幕府蔵の番勤務に対する特別手当）、直臣団に対する支出、奥向経費（江戸城大奥の経費のうち、人件費を除いた残りすべて）、役所経費（御納戸方、作事方、^{まかないかた}賄方など江戸城内の仕事をつかさどる八つの役所）、地方行政費（代官経費、新田開発経費等）、その他役所（役所内の筆墨紙等の事務用品、灯油・炭などの光熱費、日常的な修復費等）、外交（琉球国使・朝鮮国通信使等）、軍事（大砲鑄造・砲台築造等）、朝廷関係、江戸城などの諸官舎・諸役所の維持管理費、寺社宮繕、治水、開墾、道路・橋などの修理費、^{きゅうじゅうつほうしょう}救恤、褒章など多岐にわたつており、しかもその絶対量は増加の傾向にあつた⁴⁷⁾。

6 吉宗の米対策

(1) 年貢の増収

ビジネスの論理からすれば、収支を改善する方法は支出の削減か、収入の増加しかない。まず、吉宗が行つたのは支出の削減（現在あるものを削る）であり、次に収入の増加（新たに収入源を見つける）である。政策的にどちらも大変だが、特に収入の増加は難しい。農業が自然を相手にした基幹産業である時代の吉宗に選択肢は多くない。

米の安定した増収政策に着手する前提となるのは、士と農の関係である。武士層と農民層は米を年貢という形で徴収する関係で結ばれている。しかも、この関係はビジネス取引の関係にない。なぜなら、年貢の徴収は経済外の強制によって一方的に行われるからである。後に述べる、徴収した米を換金する行為は、売り手と買い手の合意がなければ成立しないので

46) 大石 学、前掲書、pp. 50-53。

47) 斎藤 修・新保 博『近代成長の胎動』岩波書店、1989年、p. 134。

ビジネス取引（経済外的な強制や虚偽・不正がなく双方が納得する取引が行われる場合）となる。商品となった米はビジネス取引であるから幕府の制御は限られている。封建社会とはいえ、年貢の徴収にしても、米の販売価格にしても、強制だけでは円滑に進まないことを吉宗は知ることになる。

(2) 緊急対策

吉宗は、幕臣の俸禄も支給できなければ、災害復旧の救援活動もままならない財政窮乏のなかにあった。しかも、徳川幕府の永続、武士の世の永続を図るには、そのような状況下であっても石高制と兵農分離は維持するという基軸は堅持しなければならない。

吉宗は、1722（享保7）年7月、諸大名に対して石高一万石につき米100石を毎年上納させる「上ヶ米」令^{あげまい}を發布した。吉宗は自らこの「上ヶ米」令の起草に携わり、「御恥辱をも顧かえりみられず、仰せ出いだされ候」（御触書寛保集成^{おふれがきかんぼうしゅうせい}）と、吉宗は自ら苦しい幕府の財政事情を説明し、このままでは幕臣数百人を解雇しなければならないと述べ、恥をしのんで諸大名に毎年石高1万石につき100石の割で献米させるというものであった。将軍が何もそこまでへり下る必要があるのか、あまりのことに周囲の者たちは顔をしかめたが、吉宗は、「どうだ、なかなかの名文であろう」と言って、まったく意に介さなかったという⁴⁸⁾。

この「上ヶ米」令の發布については、加賀藩主の前田綱紀から教授を受けたと伝えられている。すなわち吉宗が財政再建の方策を模索していたとき、大藩の藩主であり大名の中の長老格でもあった前田綱紀の知恵と意見とを求め、旧加賀藩士であった室鳩巢を綱紀のもとへ訪ねさせた⁴⁹⁾。吉宗は、広く聞く耳を持っていたのである。

吉宗は同令を發布するに際して、諸大名の参勤交代による江戸滞在期間を六ヶ月に半減するとした。参勤交代は、幕府によるもっとも基本的な大名統制策であり、大名統制の根幹を緩める措置との批判があった。しかし、参勤交代制度は諸大名にとって大きな負担であったことを紀州藩主であった吉宗はよく理解していた。この「上ヶ米」令は、参勤交代と組み合わせることによって、収支のバランスからして、受け入れられる見込みがあったのであろう。

(3) 参勤交代の経費

参勤交代とその随従の家臣団は、隔年で江戸での生活を義務づけられる経費は、各大家名の年間支出の過半に及ぶ膨大な額であった。伊達研次の研究では、大名諸家の江戸経費を一万石につき年間約2,400両と推定している。この計算によると三百諸侯全体の江戸経費総額は、約500万両（経常費）と算定されている。これに加えて幕府への支出が100万両規模で加

48) 笹谷和比古，前掲書，p. 81-82。

49) 同上書，p. 82。

わる（金80万両余，米50万石余）のである。その内訳は、江戸城の城普請，殿舎の建築，大奥を中心とする莫大な金額の調度や呉服のあつらえ，諸大名との間で行われる定期的および臨時に行われる贈答，神社・仏閣の修築，そして冠婚葬祭の全般に関わる支出である⁵⁰⁾。このような600～700万両の規模の支出が毎年江戸においてなされていることの経済的な効果（内需拡大）の意義は見落とされてはならないが，諸藩の内情は察しが付く。

この「上ヶ米」により諸大名から差し出された米の総額は，年間18万7,000石にのぼった。これは，幕府の年貢収入の約13%，旗本・御家人への給米の50%強にあたる量であった。吉宗は，「上ヶ米」で急場をしのぎつつ，全国の幕領を支配する代官の綱紀肅正と，これを統括することによって幕府農政全般を担当する勘定所の整備・強化をすすめていったのである。

将軍が諸大名に対して「上ヶ米」を命じたと言えば，いかにも絶大な将軍権力を背景にして一方的に上納を強制する専制政治のように思えるが，吉宗の政治手法は，そのようなものではなく諸大名も納得できるものを模索していた。

（4）定免法の導入

租税制度の改正の中心となったのは，^{じょうめんほう}定免法の導入である。これは免（租税率）を一定にすることで，村々の田地の石高（検地帳に記載された田地の法定生産高）に定率を掛け算定し賦課した定額の租税を毎年納入させるというものである。それでは，従来の^{けみほう}検見法はなぜ問題があったのか。検見法とは，毎年その作況の良否を検査して租率を決定する方法で，その毎年の実際の収穫に即した徴税方法で合理的である。しかし，実務となると様子は異なる。実際には，検見のために廻村してくる役人に対する接待，人馬の供出など農民側の負担が多いうえに，税率に手心を加えてもらうために無用の出費を余儀なくされるものであった。吉宗は，検見役人の廻村を停止する代わりに，やや高率に設定した定免法の導入を目指した。しかも吉宗は，農民側に定免法と検見法のどちらかを選ぶ選択の余地を残していたのである⁵¹⁾。

さらに，定免法へ農民を誘導するために，幕府内部で検討が加えられ，享保8年4月に全十四ヶ条からなる「御取箇井定免損毛引方立様書付」を作成して，定免制の運用に関する方針を確定した。その内容は，定免の設定に際して，免率はその村相応の数値に達していない（少くない）村々では，定免年季を短くして，年季更新の節に免の引き上げに応じるように申し渡すべきこと。また免が作柄に相応する水準に達していると判断された（適切である）村々については，十ヶ年，十五ヶ年という長年季を設定して差し支えないこと。そして，農民側の疑念を招くことのないよう，村柄相応の免率に達した村については，それ以上の免率の引

50) 同上書，p. 16。

51) 同上書，p. 83。

き上げは不要の旨を明らかにすべきこと等を規定したものであった⁵²⁾。

定免法は、作柄の豊凶に関わらず、免を固定して徴税することを建前とするものであるから、不作の年にはある程度以上の定免を行わず、検見に基づいて徴税する破免検見が行われた。定免法の導入当初の享保7年頃の規定では、一国一郡規模の損毛で一村全体が願い出た場合に限って破免検見を行うとしていたが、同12年には五分（50%）以上の損毛（収穫減）の時とし、翌年には四分以上の損毛の場合と修正された。ここで問題なのは、破免検見は実質的に租税の減額を意味することであるから、幕府側も簡単に応じるわけにはいかなかった。同18年には各地の農村から不作時の夫食（食料）・種籾の貸与を求める動きが目立つようになった⁵³⁾。

そこで再度、破免検見の問題が幕府内で論議となり、代官たちにもその検討が命ぜられた。そこで代官たちは標準農家を基準にして、定免の農家経営に及ぼす影響を精密に試算した。その結果、豊作時に定免によって手元に残される剰余と、凶作時に定免のために被る損失とを比較した場合、凶作時に田畑が三分（30%）の被害を受けた時点で豊作時に形成された剰余では対応しきれなくなることが判明した。よって、代官一同の建議として、三分損毛による破免検見が提案され、これが裁可されて幕府の永世の仕法となったのである⁵⁴⁾。

標準農家を事例モデルとして試算を行い、領主と農民の双方が折り合いのつく合理的な均衡点を見つけようと努める姿勢は、双方が納得して決着することであるから、社会制度の制約を考慮すればビジネス取引といえなくもない。吉宗政権下の幕府の租税政策は、増収主義一辺倒というわけではなく、この政策決定に見られるように、権力づくではなく客観的で合理的な指針を示し問題の解決を図るビジネス感覚は、吉宗の政策の実施手法の一つの特徴として評価できる。

7 新田開発

幕府の収入を増やす有力な方法として新田開発が浮かぶが、新田開発は、山野河海を開墾や干拓することによって耕地化していくものであり、開発には多くの時間と費用がかかる一大事業である。太閤検地時の総石高1,850万石から推計される田畑面積は206万5,000町～230万町であり、享保・延享頃の297万1,000町と比較すれば、耕地が約130年間に三、四割増加したことになる⁵⁵⁾。

52) 同上書, pp. 84-85。

53) 同上書, p. 86。

54) 同上書, pp. 87-89。

55) 速水 融・宮本又郎編, 前掲書, p. 172。

(1) 新田開発技術の発達

戦国時代から江戸時代前半にかけて盛んに行われた新田開発は、農業用水として湖沼や溜池ないし小川の水を利用できるような場所を対象としており、大河川の中下流域付近一帯の場所は手付かずのままであった。この最も肥沃な地帯が開発対象とならなかったのは、当時の築堤技術、河川管理技術をもってしては大河川の流れをコントロールすることは不可能であったからである。ひとたび増水すれば流水は堤防を壊して溢れ出し、あたり一帯を水没させてしまう。人々も冠水の危険をあらかじめ考慮し、河川敷を十分に広く設け田地や民家はそこから遠く避けるのを常としていた。徳川幕府が伝統的に採用してきた伊奈流（関東流）と呼ばれる工法は、そのような観点に立つものであった。これに対して吉宗が紀州藩から連れてきた技術者たちは、紀州流と呼ばれるまったく新しい工法を幕府の治水制度の中に導入した。それは優れた強度を持った築堤技術と多種の水制工法を用いた河川流路の制御技術（これを「川除^{かわよけ}」という）とをもって、大河川の流れを連続長大の堤防の間に閉じ込めてしまうものであった。この紀州流工法によって、これまで手付かずであった大河川中下流域付近一帯の沖積平野、および河口デルタ地帯の開発が可能となったのである。しかも同時に、堤の各所に堰^{せき}と水門を設けて、その河川から枯渇することのない豊富な水を農業用水として引き入れることができる。河川付近のみならず、はるか遠方にまでおよぶ広大な領域に対して、その田地の灌漑を実現したのである⁵⁶⁾。

(2) 新田開発に関わる問題の発生

新たに展開された新田開発の動向は、さまざまな問題を発生させていた。それは現状変更による利害関係の表面化であり全国各地で境界紛争を頻発させることになった。入会山の開発は入会山の境界とその開発耕地の帰属をめぐる争いをもたらし、沼沢や河海の開発は、漁業権や水辺植物採取権の補償問題に関する紛争などを引き起こしていた。また、新田開発の問題は治水問題や用水確保の問題も発生させ、より複雑な形での紛争を発生させていた⁵⁷⁾。

当時の慣行では、河川境界の画定は、河川の自然な流れに任せ、その流路の中央をもって行う定めであった。したがって河川の流路を人為的に変更しうる技術の開発は、河川境界についての従来の慣行を根底から揺るがすものとなり、それ自体がすでに境界争論を導くものであった⁵⁸⁾。

また、このような新田開発は、大河川の流路を過度に圧迫し、あるいは河床を高めていくことによって天井川の状態を作っていくならば、大量の雨水が出た場合は、堤防の急激な破

56) 笹谷和比古、前掲書、p. 88。

57) 同上書、p. 118。

58) 同上書、p. 119。

壊と甚大な被害を招くことになる。この場合、河川の両岸における堤防の高さとともに、その強度のバランスがとれていなければ、水害は一方にのみ押し寄せることになる⁵⁹⁾。

これらのことは、水害に対する防衛策は自分達の村の堤防の強化だけではすまなくなり、対岸の村における堤川除つつみかわよけの小規模の工事に至るまで注意深く監視の目を怠らないことが必要となった。さらに、農業用水は河川の堤に水門を設けてそこから直接に引水する方式が一般的であったので、特定の村における堤川除普請による流路の変更や水位の低下は他村の生産に打撃を与えるものとなり、下流域における新田開発水の流れを阻害し、増水時には上流で溢水をもたらすという関係もあった。また、水源となる山間部において森林の無秩序な破壊が行われるならば、下流域に洪水を引き起こしやすくなることは言うまでもなく、土砂の流出は河底を浅くするので、治水の観点からも危険であるし、通船の障害となる⁶⁰⁾。

このように、この時期の新田開発は、実にさまざまな局面に対して紛争を波及させていく性格を有しており、特定領域の問題にとどまらない広域行政の課題となるものであった。この難題の解決には新田開発政策と治水政策とは一体のものとして認識しなければならず、しかもその利害関係は、水源たる山間部から河口におよぶ長大な河川に接する幕領・藩領に渡るものであるから当事者間の枠組みを超えた国家行政の問題として、一元的かつ総合的に取り組まなければならない。吉宗は、その合理的な指針をビジネス感覚を持って示さなければならなかった。

(3) 新田開発の規制

吉宗は、無秩序な新田開発に伴う種々の問題が発生することを未然に防止することや開発された新田の帰属・領有を明確にすることの枠組みを示すために1722（享保7）年9月の幕令「新田開発規制令」を發布した。それは二つの原則から成り立っていた。第一は、開発対象地が私領（大名・旗本・寺社・公家などの領地）の一円内にとどまっているような場所については、当該私領主に開発についての専権があり、幕府はその開発に対して何らの規制も行わないし、開発地の領有権も当該領主に属する。第二は、開発対象地が少しでも他の私領や幕領にかかっている場所については、私領主はその開発をなしえず、幕府が専一的にその開発を命じるとするものであった⁶¹⁾。

そもそも新田開発地の領有権が誰に所属するかという問題は、筋論からすれば、大名などの領有といってもその対象は、將軍から領知朱印状をもって認められた石高で結ばれた土地に限定されるのであり、どのような場所であれ、新田開発地は全て將軍の領有対象というこ

59) 同上書, p. 120.

60) 同上書, p. 121.

61) 同上書, p. 122.

とになる。しかし、幕府は、私領一円内の開発地は、私領主に帰属するという享保 7 年の幕令で融和的（私領主に配慮）とも言える見解を示した。それは実際問題、開発対象地となる山野河海は多くの場合、幕領および私領の相互の境界が入り込み、さらに、開発地の先は複数領地に分かれているのが通例である。吉宗政権化の幕府は、開発の主導権と開発地の帰属の問題について、幕府が一方向的に決定することを宣言し新田開発の無秩序な進行を防止すると共に、新田開発による幕府の増収に繋がることを貫いたのである⁶²⁾。

(4) 民間資本の活用

享保 7 年 7 月幕府は江戸日本橋に高札を立て、「諸国に新田となるべき場所があれば、その所の代官・領主・百姓とよく相談し納得させた上、開発の方法をくわしく絵図・書付に記し、五畿内は京都町奉行所、西国・中国筋は大坂奉行所、北国筋・関八州は江戸奉行所へ願出するように」という布告を発した。この布告は明らかに江戸・大坂・京都を主とする都市の大商人が、資本を新田に投入するのを期待するものであった⁶³⁾。

この民間の活力を利用するという発想は、柔軟な発想というより、新田開発資金が思うように調達できないことによる苦肉の策であったといえる。しかし、吉宗のビジネス感覚といっても、現代の民間活力の活用とは訳が違う。時代は、士農工商という身分社会の真ただ中である。

(5) 広域的な治水制度の普請

享保改革の過程で導入される幕府の広域的な治水制度として^{くにやくふしん}国役普請の制度がある。これは享保 5 年 5 月の幕令「国役普請令」で定められたもので、諸国の大河川の堤川除普請について、国持大名や 20 万石以上の大身大名は従来どおり^{じぶしん}自普請で行い、それ以下の領主にとって自力では及ばない大きな普請（土木工事）については、幕府に申請され次第、「御料（幕領）・私領の差別無く」、幕府が責任をもってその普請の全てを実施し、それらに要した費用を当該河川の流域諸国の村々に対して、その石高に応じて平均賦課するというものであった。この一律平均の課税を国役と呼び、この課税による普請を国役普請という。国役普請の対象河川と国役賦課国との関係は、表 1 に見られるようなブロック制をとっていて、関東ブロックから畿内ブロックまで七つに分けられていた。例えば利根川・荒川・江戸川などが属する関東地域については、それら諸川の各所で行われた普請の費用を集計して、その費用総額を次年度に武蔵国以下の四ヶ国、総石高 288 万 1,000 石余に平均賦課する。国役普請の制度は、その普請の対象箇所が幕領・私領を問わないものであるとともに、その課税も幕領・私領を

62) 同上書, p. 123。

63) 辻 達也, 前掲書, pp. 74-80。

河内：米將軍徳川吉宗のビジネス感覚

表1 国役普請地域一覧

	国役指定河川	国役賦課規定額	国役賦課対象国	同左 総石高
I	利根川・小貝川・荒川・烏川・鬼怒川・江戸川・神流川	3,000～3,500両	武蔵・下総・常陸・上野	288万1,000石余
		3,500両以上	安房・上総を加える	336万5,000石余
II	稲荷川・大谷川・竹ヶ鼻川・渡良瀬川	2,000～2,500両	下野	66万7,000石余
		2,500両以上	陸奥を加える	176万8,000石余
III	富士川・大井川・安倍川・天竜川・千曲川・犀川	5,000～5,500両	駿河・遠江・三河・信濃・甲斐郡内領	159万石余
		5,500両以上	伊勢・伊豆を加える	196万4,000石余
IV	関川・保倉川・信濃川・魚野川・阿賀野川・飯田川	2,000～2,500両	越後	80万8,000石余
		2,500両以上	出羽を加える	172万8,000石余
V	木曾川・長良川・郡上川	2,000～4,000両	美濃	—
		4,000～4,500両	近江を加える	107万3,000石余
		4,500両以上	越前を更に加える	144万7,000石余
VI	桂川・木津川・守治川・淀川・神崎川・中津川	（畿内8川 1万両以上の時は五畿内総懸り）	山城・大和11郡 摂津・河内9郡	114万7,300石余
VII	石川・大和川	（同上）	河内7郡・大和4郡・和泉	36万8,000石余

備考：「御勝手方御定書」（国立公文書館内閣文庫蔵）に拠る

出所 笠谷和比古『徳川吉宗』筑摩書房，1995年，p. 124。

問わず一律一円に平均賦課されるという点で、この時期の治水制度の広域性に配慮したものである⁶⁴⁾。

いわゆる大名の御手伝普請は、普請計画と見積りは幕府で手掛けるが、その実施については有力諸大名に委任される普請である。どちらも、広域的な治水制度の一翼をになうものとして重要であった。広域的な治水制度は、幕府のみの財力では負担しきれない各地で発生する水害とその後の復旧普請に対しても、有力諸大名を動員してこれらを分担させたもので、幕領・私領の別を問わない一円的な広域性を考慮したものである⁶⁵⁾。

新田開発は、多額の資金調達や複雑な利権が絡み障害が起りやすい。これらのことについて、あくまで幕府が間に入り調整し支援することにより、関係諸藩の財源を利用しながらも、幕府の管理下のプロジェクトであることを貫くものであった。

64) 笠谷和比古，前掲書，p. 125。

65) 同上書，p. 126。

(6) 広域的な災害復旧

江戸時代はじまって以来の最大規模といわれた1742（寛保2）年8月の大水害が起った。関東・甲信方面は、おりからの台風の影響によって大風雨に見舞われ、これにより利根川・荒川をはじめとする関東の主要大河川、および信州方面の千曲川・犀川などが増水し、相次いで氾濫を起こした。堤防は各地において決壊し、ついに関東平野一帯が水没するにいたった。また、信州方面の水害もまた甚大であり、これによる各地の溺死者はその数を知らなかったという。

この時、吉宗は、ただちに幕府の浅草米蔵を開放して「村々大小人数の多少の吟味に及ばず、御料（幕領）・私領の区別なく米を相渡させ申すべき」旨を指令し、かねて用意のあった水難救出用の小舟（紀州の鯨舟の改良型）を動員して、救出活動に乗り出した。一方、水害後の復旧普請に際しても、幕府は、国役普請方式と御手伝普請方式の双方をフルに活動させて、幕領・私領の別なく、関東・甲信方面の被災地一円を対象として、その措置を講じた。このような、幕領・私領の別を超えたあり方は、飢饉や地震・噴火などといった水害以外の大規模災害についても広く見られた⁶⁶⁾。

同様に、1732（享保17）年に西日本一帯を襲った蝗害とそれによる大飢饉^{いなご}、近世の三大飢饉の一つである享保の飢饉の場合も、吉宗は、この蝗害と大飢饉が発生するや、西国方面への廻米を全国に命ずるとともに、勘定所役人たちを被災地に派遣し実情を調査させ、島津・細川・浅野・毛利・池田・山内・有馬・立花・宗氏ら被災地域の諸大名に対して、それぞれ1万両規模の拝借金、総額で20万両余を貸与したのである⁶⁷⁾。

(7) 幕府の役割

この幕府の拝借金は、無利子年賦償還の恩貸制度（この時は翌々年からの五年賦償還）であるが、この折には諸大名に対してとくに用途を指定して、この資金をさらに領民に貸与し、その食料購入にあてるように命じていた。この時の吉宗は、国役普請などのように、あえて、幕府の手で広域一円の領民に対して直接に行政的活動を行うことはせず、あくまで当該地域の諸大名に資金を提供して、彼らの手を通した間接的な被災地救済を行い各藩の領有権を尊重する配慮をみせている⁶⁸⁾。

災害救助の方式については、幕府が直接的に実施するもの、当該地域の領主の手を通した間接的なもの、幕府の資金を投入して行うもの、諸大名の御手伝としてその資金と人員を動員して実施するもの等、さまざまな形があった。吉宗は、広域的な災害復旧においては領主

66) 同上書, p. 126.

67) 同上書, p. 127.

68) 同上書, p. 128.

や地域のニーズに応じて、幕領・私領という支配領域の別を超え、対象地域の実情に合った災害復旧をおこなっていった。これらの支出によって、長年辛苦して備蓄した幕府の金蔵が空になってしまったが、吉宗は不退転の決意をもって幕府の存在観を前面に出し、災害復旧を最優先し断行するリーダーシップを発揮し、現代におけるCSRにも通じるものがあった。

8 米 価 対 策

吉宗は、米価の暴落という事態に直面し、商品となった米の価格を決めている米市場と対峙しなくてはならなくなる。

(1) 米価の変動

米価は、17世紀を通じて上昇基調にあり、それに対して幕府は一貫して米価を引き下げる政策をとってきた。米価が上昇してきた原因は、人口、とくに江戸・大坂・京都の三都や各地の城下町などの都市が発展し、米を大量に消費する都市人口が増大したことにある。18世紀の初め頃、江戸は人口110万人、大坂は38万人といわれる大都市に発展していた。

米の価格の上昇は、年貢米を売却して収入とする武士層にとって有利だと思えるが、米価に連動して米以外の商品価格も上昇したのでは有利だとはいえない。すでに武士層は城下町に住む都市生活者となっており、武家の家計は様々な生活用品を購入し暮らしていた。さらに、武家は中間や足輕ちゅうげん あしがらなどの奉公人を多数雇い賃金を払う存在でもあった。生活必需品等の価格や賃金の上昇は、武士の暮らしを困難にさせていた。そこで幕府は、米の需要の抑制を図り、多量の米を消費する酒造の制限や米の買占め・売惜しみの禁止、さらには米市・米切手こめいち（大坂にある諸藩蔵屋敷が発行した蔵米を引当にした払米保管証書）の禁止など、米価の上昇を抑えるための措置を講じていった⁶⁹⁾。

(2) 米価安の諸色高

享保期の中頃から厄介な経済問題が持ち上がってきた。それは「米価安の諸色高しよしきだか」という現象であった。1720年代すなわち享保中期、とくに享保7年から、大坂米市場では、平均的な米価であった一石が銀60匁（金一両）を下回る米価の下落が続き、長期にわたる低落傾向をみせ始めた。享保14年には、大坂米市場の代表的銘柄の肥後米一石が銀30匁という安値をつけるほどに急落した。米の価格に連動して、それ以外の商品価格も下がればそれほど問題ではないが、米価の独歩安となっていた⁷⁰⁾。

米価が米以外の商品（諸色）とくらべて相対的に安いという事態に対して、幕府は享保9

69) 藤田 覚『勘定奉行の江戸時代』筑摩書房、2018年、p. 98。

70) 同上書、p. 96。

年 2 月の物価引下げ令のなかで、米価に比例して諸物価が下がらない原因は、商人たちが不当な利益を得ようと価格をつりあげていると非難し、処罰をちらつかせ、権力的に物価を引き下げようとした。さらに同年 5 月、米や水油、木綿など 22 品目を扱う江戸の間屋に対し組合（株仲間）の結成を命じ、物価の上昇を間屋組合の力を利用して引下げ、あるいは調整を行おうとした⁷¹⁾。幕府は権力によって株仲間を通じ流通を統制しようと試みたのである。

しかし、すでに米や米以外の生活用品は、商品として需要と供給で価格が自律的に決まる市場が形成されていた。商人のビジネス取引を不当な利益を追求するものとして権力で取り締まられると考えるのは武士の世では通る理屈であっても、様々なモノやサービスが商品となった商品市場に対しては無力であった。

(3) 米価下落の原因

米の価格が低落した原因とは何か。吉宗政権下の幕府が全力を傾けた年貢増徴と新田開発が成果を上げたことが皮肉にも米価の下落の原因となった。米の需要は、江戸や各地の城下町が整い需要が一巡すると、米という価格弾力性の低い商品は一気に市場で供給過剰になってしまった。しかも、石高制で年貢米そのものが収入源である武士は、米を市場で売却し貨幣を得なければ生活を維持できない。

大坂の米仲買たちは、享保 17 年 4 月幕府から米価低落の原因について問われ応えた文書のなかで、近年大坂米市場で米が多いのは、財政の苦しくなった諸藩が米価が安くてもやむなく大坂へ年貢米を選び、急いで売却しようとするからであると分析している。1714（正徳 4）年を基準にして、1736（元文元^{げんぶん}）年の物価指数は、米が 27 に対して、木綿、絹、炭、蠟、煙草、油かすなど 22 品目が 53 であった。つまり、米価は米以外の物価に対して相対的に半分の水準にまで下落した。しかし、大工職人の手間賃や日用の賃金は米価の下落に伴って低落していなかった。まさに、異常事態と言える米の独歩安であった⁷²⁾。

米価安の諸色高は、幕府や大名の財政、個別の武士の家計にとって大問題であった。吉宗は米価を引き上げるために、米の供給を制限し米価を維持しようと動き出す。

(4) 困米政策

吉宗政権下の幕府は、諸大名に対して、享保 15 年に年貢米を領内に留め置く「^{かこいまい}困米」を命じた。これは、大名が大坂や江戸に運んで売却する年貢米の量を減らすことによって、市場に流通する米を減らし米価を引き上げようとした施策であった。困米は、年貢などで徴集した領主米を領内に備蓄することを指令するもので、具体的には、村々に幕府の費用で^{こうぐら}郷蔵を

71) 同上書, p. 101。

72) 同上書, p. 99。

建て^{もみ}貯え翌年には新^{もみ}と詰め替えを行って古^{もみ}を幕府御蔵に収めることである。さらに、翌年には大坂や江戸へ廻米する量を近年より多くしないように命じた。幕府の計画では、全国の幕領で60万石の置^{もみ}を蓄える予定であったが、年貢増徴にともなう^{ふじき}夫食貸出願の増加により幕府財政が圧迫されたことによって、幕府は農村救恤^{きゅうじゆつ}政策の転換を余儀なくされ、置^{もみ}仕法は享保20年に撤回された⁷³⁾。

(5) 買米政策

買米政策は、幕府の自己資金を投入して、米市場で買米を行い米の価格を引き上げようとしたものである。江戸では買米を享保15年の1月と7月、翌年4月の3回、大坂でも、享保15年の2月と10月、さらに翌年の3回実施した。さらに、大坂の町人130名ほどが大坂西町奉行所に呼び出され、買米を命じられている。幕府の資金と民間の資金を使って市場から米を買い上げ、流通する米の現物量を減らそうとしたのである。しかし、それでなくても財政的に苦しい幕府の資金投入では効果も限られていた。そこで、幕府は大坂の鴻池善右衛門ら豪商五人を指名し、買米に必ずべきことを命じ、さらに、諸大名にも買米を働きかけるとともに、享保16年4月には、前田・島津・伊達・黒田・細川・浅野・毛利・池田ら20万石以上の大身大名に対して幕府と歩調をあわせて買米すべきことを命じた。特に、幕府は前田家に対して、買米資金として15万両の貸与を無心することまでおこなった⁷⁴⁾。

しかし、幕府の命令によって買米し価格を調節するには、米の流通量はあまりにも大きなものになっていた。ビジネスの視点からすれば、需要と供給により価格が決まるという商品経済のメカニズムは理解できたとしても、政治的強制で対応するには限界があることを思い知らされたことになる。吉宗は、幕府の威光を以てしても、制御不能な米市場に対し、正面から向き合い解決策を模索していかなければならなくなった。

9 堂島米市場と吉宗

米価は、17世紀の間は一貫して価格の上昇を続け、最も基本的な商品として、通貨と同様に価値基準的な役割を果たしてきた。しかし、幕府は商品となった米（ビジネスの論理が貫徹する商品）の価格決定権を持つことができず、市場価格を受け入れざるをえない状況下に置かれていた。このような状況におかれた吉宗政権下の幕府の視線は米市場そのものへと向かう。

73) 竹内 誠編, 前掲書, p. 369.

74) 笠谷和比古, 前掲書, p. 110.

(1) 米価の暴騰と暴落

享保17年夏、突如瀬戸内海沿岸を中心に蝗^{いなご}の大群が来襲し、近畿以西から九州一円に至るまでの稲作に大損害を与えた。大坂では、米が姿を消し、暮れから正月にかけて米価は上昇し続け1石当たり銀100匁から150匁にも達した。幕府は酒造米を禁じ、あるいは土蔵を調査し貯蓄米を売り払わせ、窮民には1日男2合・女1合ずつ施与した。江戸にも米の急騰は波及し暮頃には、これまで1両で1石4～5斗も買えた米が1/2の7～8斗しか買えなくなった。幕府は、廻米制限令を解除し、米の隠匿を禁じ、また問屋・仲買・小売という販売組織に関わらず手持米を売出すよう命じた。江戸も、大坂と同様、困窮者には1日男2合・女1合ずつ施与し、2月には地主・家主に命じて困窮者の地代・家賃を免除させた。正月末には秋田・米沢・会津など6藩に命じて資金を拠出させ、15歳以上70歳以下の窮民に一人50文の銭を与え、江戸城の堀を毎日さらわして生活の補助とさせた。この頃、幕府の御用米商の高間伝兵衛方が夜約1,700人によって「打ちこわし」にあった。幕府は評定所の会議でこの事件の責任者を直ちに処罰しようとしたが、町民の不穏な空気に直接ふれる町奉行の案に従って説諭にとどめた⁷⁵⁾。

享保18年に入ると飢饉による混乱も、麦の収穫、新米が出回り、次第に平成にもどっていった。享保20年に入ると米価が再び低落に転じた。幕府は、同年10月米価の最低価格を公表し、その最低価格で大坂町人らに米の買い込みを命じたが、米問屋は損失を恐れやむを得ない場合しか購入しない。諸藩も公定価格では容易に米が売れないので、いろいろ名目をつけて安く米を払い下げ、裏では闇相場が横行し、公定価格では上米1石銀48匁以上、^{げげまい}下々米でも33匁以上と定められているものが、享保21年5月頃には上米と決められた中国米ですら21匁にまで下がった⁷⁶⁾。吉宗は、米の需要と供給について、もはや幕府の権力をもってしても制御不能であることを思い知らされた。

(2) 米の信用取引の許可

従来、幕府は米の現物取引以外は嚴重に取り締まってきた。代銀決済の期限を数カ月先に定め、三分の一程度の敷金で米手形を受渡する^{のべばいばい}延売買、或いは現物のない米手形を受渡する^{からまい}空米売買などは、すでに1654(承応3)年に禁令が出されており、違反者は死刑という厳しい罰則が設けられていた。しかし、享保8年9月には取り締まりはあまり細かくしないという令を出し、翌享保9年2月には空米の投機取引を黙認し、享保13年には「延売之儀勝手次第」と公認した⁷⁷⁾。

75) 辻 達也、前掲書、pp. 92-94。

76) 同上書、pp. 94-95。

77) 同上書、p. 88。

なぜ、このようなことが起こるのか。諸藩の米の収穫は秋に集中するが、藩の支出は一年中に渡り、秋の収穫米を担保に借入せざるをえない。しかも、田植の時期には、秋の作柄はわからないので、投機的な要素も加わってくる。吉宗は、諸藩の実状を考慮し、現実的な対応を迫られた。

(3) 公設取引所の設立をめざす

米価の下落が続く中、幕府は米取引所を支配下に置こうとした。享保10年12月紀伊国屋源兵衛ら3人の江戸商人に大坂で米相場所を立てることを許可した。この3人は大坂中の米仲買の名を登録させて支配下に収めようとしたが仲買達の抵抗にあい、享保12年2月にはこの3人の相場所は廃止となった。代わって、江戸の本両替屋中川清三郎ら3人が堂島に米会所を設立することになった。しかし、この会所も享保15年5月に廃止となり、その後、冬木善太郎ら5人が会所を設立し引き継いだ。この間、堂島の米仲買達は米会所反対の運動を続けていた。彼らは江戸へ代表を送って老中にまで訴え、ついに享保15年8月冬木の会所もわずか三ヶ月で廃止となった⁷⁸⁾。

幕府は江戸商人に特権を与え彼らを通じて米相場の実権を握ろうとしたが、結局、堂島米仲買の根強い抵抗の前に断念せざるをえなかった。商品となった米の実質的な市場は、幕府の権力も敗北を認めざるを得ない存在となっていった。

(4) 米切手の転売許可制

享保13年7月米切手（諸藩の蔵屋敷において発行する払米保管証書）が転売許可制となった。各藩では蔵屋敷において入札で米仲買に蔵米を販売するのであるが、実際には米の現物を移動させるわけではなく、現物米に相当する米切手を発行し、米仲買の側は現物米が必要となったときは、必要な分だけの米切手を蔵屋敷側に提示してその引渡しを受けるという仕組みである。米切手の数量と現物米が一致していれば問題ないが、蔵屋敷に保管されている現物米は一種の準備米（準備金）のようなものになっていき、発行されている米切手の全体量は、実際の現物米の数倍にあたる分量と金額になっていた。各藩にしてみれば、米切手を発行して売却すれば、現物米をそのまま販売する場合より数倍の販売代金を得られるので、資金を獲得するには都合がよい。財政難の諸藩においては、当然、この方法が支配的となった。また、仲買人の側にとっても、必要な分だけの米を蔵屋敷から引き出せるということは、現物米の保管の負担を回避できるので都合がよい。この米切手が有価証券化して売買の対象となり、各種の融資を受ける際の良質の担保として機能するようになっていった⁷⁹⁾。

78) 同上書, pp. 89-90。

79) 笠谷和比古, 前掲書, p. 110。

堂島の米市場そのものは元禄年間から設立されており、当初は現物米の取引を行う市場であったが、次第に現物米から米切手の売買市場へと変容しつつあった。当初、幕府は米切手をあくまで現物米の一時的な保管証書と見なし、このような動向を現物米から遊離した不実商いと見なす立場をとって禁止していた。しかし、米価の低落に悩む吉宗政権下の幕府は、米切手の売買が活況を呈することによる米価の安定を期待して、ついにこの米切手の転売を公認したのである。

この政策転換は、すでに米切手の売買は商慣行として行われていたとはいえ、これによって堂島米市場の経済的な位置づけが確立されたことになる。このことは、堂島米市場は現物米の売買市場ではなく、有価証券としての機能を備えた米切手を取引対象とする証券市場として制度的に公認されたことになったのである⁸⁰⁾。

(5) 堂島の帳合米市場の公認

堂島の米市場そのものは元禄10年代から長く存続していたが、今回、新たに設置が認められたのは帳合米取引、すなわち、帳簿に記入計算のみ行い物件代金の授受を伴わない取引は、今日の先物取引を意味している。大坂の堂島米市場は先物取引の方式を確立したという点で、おそらく当時の世界の先端を進んでいたと考えられる。その仕組みは、^{たてもまい}建物米という名目上の蔵米について、将来時点での売買を行い、これを帳簿に記入して計算し、一年を三期に分け期末ごとに清算する仕組みであった。この際、自己資金を証拠金として両替商（帳合米取引に関わる両替商を米方両替という）に委託し、両替商の融資の形で自己資金の十倍にもおよぶ規模の取引を行うものであった。

これは投機取引であり、現物米のみならず現物米切手の裏付けすら持たない不実商いであることから、幕府はこれまでは堅く禁じていたのであるが、この帳合米取引の相場が正米市場の相場を長期的には安定させ、また、全国の米価を平準化する機能があることを冷静に見据え、吉宗政権下の幕府はその公認に踏み切った。享保16年12月、米市場に参加できる者に対して仲間株が認められ、仲買株451（のち1,351）、米方両替株50ほどを公認した⁸¹⁾。

幕府は、このような状況下でも米市場をその制御下に置く必要から、米市場の参加者を公認制とした。堂島米市場は証券市場として公認され、帳合米取引という先物取引市場としても制度的に整備され、その後、堂島市場およびこれを基軸とする全国的な市場経済の発展のための礎が、この吉宗時代に築かれたといえることができる。

吉宗のビジネス感覚をみると、単に追い詰められて市場に譲歩を重ねてきたとは思えない。なぜ、このような現実的な判断と実行が可能であったのか。実施案を提示することと、それ

80) 同上書, pp. 111-112。

81) 同上書, p. 113。

を現実に実施していくこととは別である。いかに吉宗とはいえ能力の限界がある。年貢米の徴収、新田開発、自然災害、米市場に対する対応について、吉宗の基にはそれらを実施する組織とそれを取り仕切る優秀な官僚がいた。

10 勘 定 所

(1) 勘 定 所

吉宗が幕政改革の要としたのは勘定所であった。勘定所は、幕府の財政を運営し、幕府領を支配し、さらに裁判も担当する役所であり、その職務は非常に広範囲に渡っていた。吉宗は、勘定所を財政再建のための最も重要な役所として制度的な整備を積極的に行った。1721（享保6）年勘定所の職務を効率化するために業務内容を、裁判を担当する公事方と財政や幕領支配（財政と農政）を担当する勝手方の二つに分けた。公事方は、関東八州および將軍家領有地に属する訴訟の裁断に従事することとし、つねに評定所に出仕してその任務を主管する、いわゆる裁判官の任務に従事した。勝手方は、金穀の出納・保管・取立、封地の割与、禄券の交附、取箇方ならびに普請方等の事務を主管することとし、さらに、勝手方の下位分課として、御取箇方（年貢収納担当）、新田方（新田開発担当）、知行割方（幕臣への知行・俸禄支給担当）、道中方（五街道担当）などを設けた。当初は、公事方と勝手方とは一年ごとに交替勤務することにしていたが、後には、それぞれ専門にこれを任命することとした⁸²⁾。

勘定所は、単なる年貢の収支勘定を司るだけのものではなく、新田開発から治水・治山にわたる総合的な開発問題、あるいは産業育成、災害復旧、飢饉対策、宿駅と街道の管理などの諸問題を担当する総合部局として成長していった⁸³⁾。

吉宗の改革により、勘定所の職員数は40%も増えた。職制のなかで中心的な役割を果たした勘定は定員が130名を超え、その配下で実務にあたった支配勘定も100名近くが在職した。18世紀後半には、さらに支配勘定見習、勘定出役、支配勘定出役なども新設され、職員はますます増員された。なお、享保9年には、大河川の治水工事の施工や監督を行う普請役が新設され、勘定所はさらに肥大化していった⁸⁴⁾。

(2) 評 定 所

評定所とは、寺社奉行、町奉行、公事方勘定奉行の三奉行で構成された評定所一座が重要な裁判や評議を行うための場所のことであり、その建築物としての殿舎のことを意味していた⁸⁵⁾。

全国の幕府領で起こされた訴訟は、勘定奉行と配下の各地の代官が担当することになって

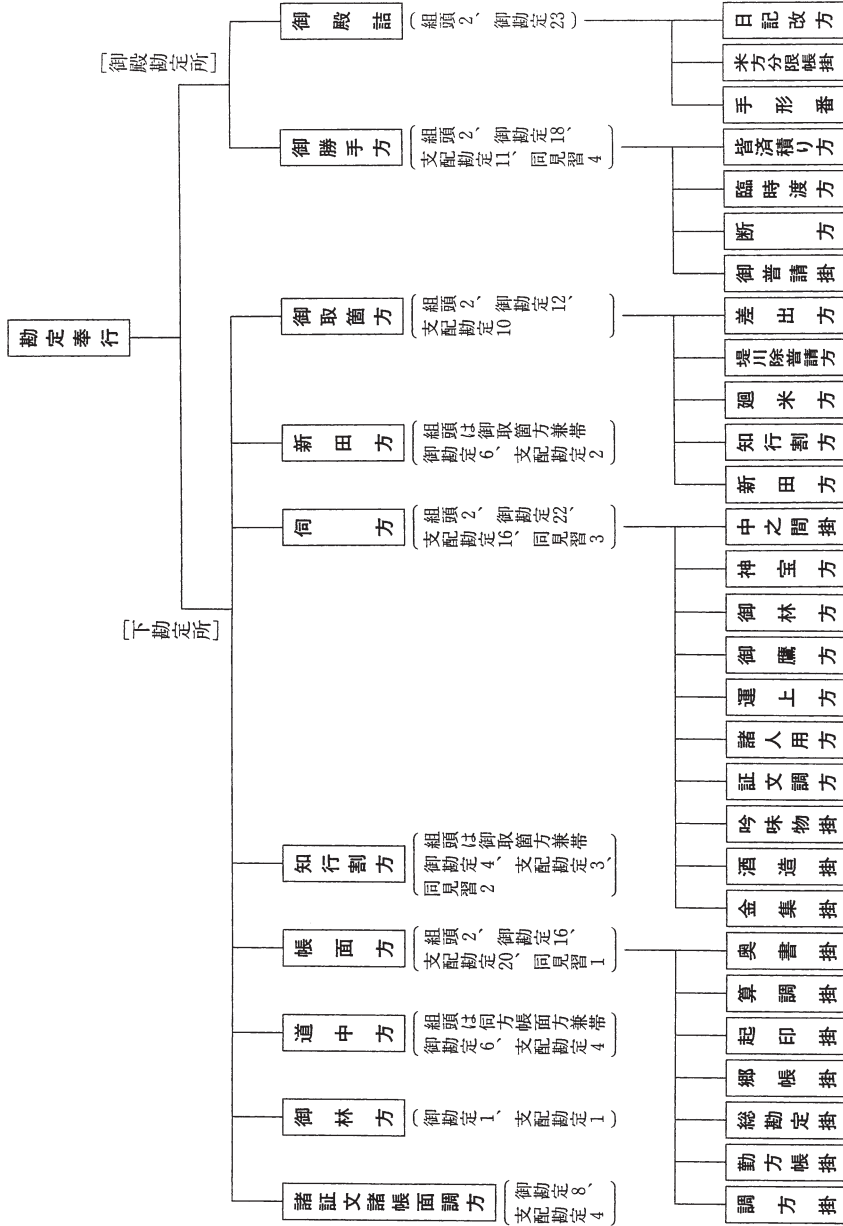
82) 中瀬勝太郎『徳川幕府の会計検査制度』築地書館、1990年、p. 50-51。

83) 笠谷和比古、前掲書、p. 118。

84) 藤田 覚、前掲書、pp. 84-85。

85) 竹内 誠編、前掲書、pp. 84-85。

図 1 幕府勘定所の機構図



*分課の () 内の数字は役人の人数。
 *「御殿勘定所」は江戸城本丸御殿内の勘定部屋。「下勘定所」は大手門脇の勘定所。
 *18世紀中頃の分課のうち、新田方、知行割方、御林方、証文調方の 4 課は、19世紀中頃にはそれぞれ下位分課として編成。道中方は独立の部局として存続。

出所 笠谷和比古『徳川吉宗』筑摩書房、1995年、pp. 90-91。

いるが、幕府領と大名領の住民間の訴訟など、領主支配が異なるもの（幕府と大名、大名同士）に関する訴訟は、勘定奉行・代官が単独では扱うことができない。このような場合、幕府は評定所を設置し訴訟を裁いた。例えば、幕府領の百姓と大名領の百姓との間の相論（民事裁判）は、訴訟当事者が支配違いのため、評定所が裁判を行ったのである。評定所には、裁判その他評定所の役務を担当した評定所留役（頭取1名・留役10名・留役助5名・留役当分助5名）、裁判書類を整理する評定所書物役、会計事務を担当する評定所改役がいた。しかしこれら評定所職員は、すべて勘定所役人の出役（出向）であった。江戸幕府の重要な裁判機関である評定所も、また寺社奉行の裁判機能も勘定所役人の出向であった⁸⁶⁾。

このようにみえてくると、評定所は、幕府の最高裁判所ともいべき機関であったが、事実上勘定所の役人によって実務が担当・運営されていたといえる。吉宗は、勘定所を通して評定所の実務をも押さえたことになり、幕府の主要な実務をその管理下に置いていた。

(3) 勘定奉行

勘定奉行は、幕府財政の運営および財政収入の中心である幕府領の年貢徴収と裁判を担う幕府領の支配行政（農政）を担当した勘定所の長官である。勘定奉行の主要な職務は、幕府の財政運営と幕府領の支配行政（年貢徴収と裁判）を行うと同時に勘定所職員らを指揮し職務の遂行にあっていた。勘定奉行は幕府領支配行政や財政運営に関わる諸業務を行うために、勘定所内部の職員ではない多くの幕府役人もその配下に置いていた。それは、全国に散在し400万石をこえる幕府領の支配（年貢徴収と裁判）を第一線で担う郡代・代官、収納した年貢米・金から幕臣らへの俸禄などを支給する切米手形（切手）に押印する切米手形改役、幕府の米蔵などに納められた年貢米・金を管理する浅草蔵奉行、二条蔵奉行、大坂蔵奉行、幕府の金蔵を管理し金銭の出納を行う金奉行、さらに灯油の支給や漆の収納などを担当した漆油奉行、幕府所有の山林を管理した御林奉行、河川を航行する川船からの徴税などを担当した川船改役、裁判にかかわる評定所留役^{とめやく}などがそれぞれである⁸⁷⁾。

勘定奉行はそれだけではなく、五街道などの主要道路、および宿駅・助郷などの管理を行う道中奉行も兼任していた。道中奉行は、1659（万治2）年に大目付が兼任する職として始まり、1698（元禄11）年に勘定奉行も兼任するようになった。その結果、道中奉行は大目付と勘定奉行の各一名が兼任する二人制になった。属僚は道中方といい、勘定組頭のうちの一名が兼任し、支配勘定4名が実務にあたった。職員の構成をみると、道中奉行も実質的には勘定奉行と勘定所が担っていた⁸⁸⁾。

86) 藤田 覚, 前掲書, pp. 16-17。

87) 同上書, p. 16。

88) 同上書, p. 15。

勘定奉行は、重要な政策決定に欠くことのできない幕府の最重要役人となった。吉宗は、権力を集中させたこれらの官僚組織を有効に機能させるために信頼できる優秀な人材の確保が不可欠であった。

11 人 事

従来、勘定方の役人は特殊な職とみなされ、父子代々その職を継ぎ、いかに経験を積み功績を積み重ねても、勘定方の長官である勘定奉行には昇進できないのが通例であった。従来、勘定奉行という職は比較的高い家格の旗本が勘定奉行→町奉行→大目付→留守居へと昇進してゆく一段階であり、職責にふさわしい深い経験・知識をもたぬ者も任ぜられていた⁸⁹⁾。

(1) 幕臣の役職序列

幕臣は、厳密に言えば、すべて徳川家の御家の人という意味で御家人であるが、そのなかに御目見得以上と以下の格差がある。通常、前者を旗本、後者を御家人と呼び、將軍に拝謁(御目見得)する資格の違いで、拝謁できるのが御目見得以上(旗本)、拝謁できないのが御目見得以下(御家人)である。この身分差は大きな壁で、それにより就任できる幕府役職の範囲も決まっていた。

幕府の役職の序列は、江戸城に登城したさいの詰め所の座敷とその並び順により示されていた。天明七年の「当時殿中席書」によると、まず、芙蓉の間、ついで芙蓉の間縁類、以下、山吹の間、連歌の間北の縁類、中の間、桔梗の間、躑躅の間、紅葉の間、虎の間、檜の間、医師の間、焼火の間、台所廊下、玄関へと続き詰める座敷によって役職の序列が表示されていた。幕府役職の最上位は、芙蓉の間とその縁類に詰める役人であった。芙蓉の間に詰める役職は、まず奏者番、寺社奉行、大坂定番、伏見奉行とならぶ。これらは、譜代大名などが就く大名の役職なので、旗本ら幕臣の役職ではない。旗本らが就任する役職としては駿府城代、留守居、大目付、町奉行、勘定奉行、作事奉行、普請奉行の順となる。芙蓉の間縁類には、甲府勤番支配、長崎奉行、京都町奉行、大坂町奉行、駿府定番、禁裏付、仙洞付、山田奉行、日光奉行、奈良奉行、堺奉行、駿府町奉行、佐渡奉行、浦賀奉行の順であった。芙蓉の間は、江戸勤務の役人、芙蓉の間縁類は、江戸を離れた遠国勤務の役人が詰めるという違いがあった。芙蓉の間とその縁類に詰める役職者たちは老中・若年寄らを除くと、江戸幕府の政治・行政上の重要な職務に従事する要職者、いわば政府高官にあたる人びとであり、錚々たる幕府役人であった⁹⁰⁾。

89) 辻 達也、前掲書、pp. 36-37。

90) 藤田 覚、前掲書、p. 28。

この役職の序列は、正に武士の世を物語っている。この序列や格式へ吉宗の人事は切り込んでいく。將軍といえども、一つ間違えば組織全体を敵に回し収拾がつかなくなる。しかし、吉宗は敢えて取り組まなければならない理由があった。吉宗の描く施策を実行に移すためには、忠実で優秀な人材の登用は不可欠であった。吉宗の人事は、下部の情報をよく把握した上で細かく配慮し人事をおこなった。その結果、將軍の威厳は幕臣間に浸透していった。吉宗は、人事を通じ組織を把握するビジネスセンスと実行力があつた。

(2) 吉宗の求める人材

① 大岡忠相 (1677年 - 1751)

大岡忠相は、1702 (元禄15) 年26歳で書院番士に任ぜられ、以後徒頭・使番・目付を経て1712 (正徳2) 年山田奉行になった。この頃、山田の者と紀州領松坂の者との間に多年にわたる紛争があつた。この事件は山田の側に理があつたが、その訴訟を受けた代々の山田奉行は、徳川御三家の一つである紀州藩の意向を忖度して容易に正当な裁決を下さず、そのため事件の決着がつかなくつた。ところが忠相が奉行となるや断乎として山田の勝訴とした。その勇氣と公正な態度を当時紀州藩主であつた吉宗が認め、將軍になって後、1717 (享保2) 年2月江戸町奉行に抜擢した。これは、異例の人事で普請奉行から町奉行になつた例は皆無ではないが、通常はその前に勘定奉行を経るのが例 (町奉行は勘定奉行より格が上) であり、ことに普請奉行を僅か1年務めたばかりで直ちに町奉行に任ぜられたのは異例の抜擢であつた。

② 石川総茂 (1671 - 1733)

石川総茂は、寺社奉行の時、本願寺と高田専修寺との訴訟を扱つた。高田には伏見宮から養子がいっており、吉宗夫人も伏見宮から出ている。吉宗は紀州時代に内々にこの事件を知り高田派に理があると思つてゐた。そこで、將軍となってから高田派勝訴の意向をもちたところ、他の奉行は將軍の意に従つたが、独り総茂は本願寺の理を主張して譲らない。ついに吉宗も折れて本願寺の勝訴を認めた。この剛直な氣質を高くかつて、その後直ちに若年寄に昇任させた。

③ 横田由松

享保2年5月大目付横田由松が突如千石加増された。実に500石から一挙に3倍の1,500石の加増である。由松は、常日頃から老中に取り入らず、他人から定まつたならわし以上の贈物は受けぬという清廉な人柄を吉宗が賞したのである。

④ 萩原美雅

萩原美雅は、新井白石を補佐し財政面で活躍し、特に正徳4年の通貨改良には多大の功績があつた。ところが白石一派であるという理由で、その後二の丸留守居という閑職に左遷さ

れていたが、吉宗は、その財政上の手腕を認め再び吟味役とした⁹¹⁾。

(3) キャリアとノンキャリア

勘定所の昇進システムは、幕府の他の役所、奉行所とは大きく異なり、職制の最末端の吏員^{りいん}からトップの勘定奉行にまで昇進できる仕組みがあった。勘定奉行就任者213名のうち、番方からいくつかの役職を経て勘定奉行になった者が154名で、72.3%を占めている。それらは、大番や書院番などの番士から目付を経て勘定奉行になる者、あるいは目付から長崎奉行などを経て勘定奉行になった者が108名で50.7%と過半数を超えている。これは勘定奉行になる主な昇進コースで上層旗本の出世コースであり、いわばキャリアコースといえる。このほかに、勘定所内部やその他の財政関係の様々な役職を経て勘定奉行に昇進した者が59名おり、全体の27.6%を占める。このうちでも、勘定所の職階を順次昇り奉行になった者、勘定組頭から奉行に昇進した者をあわせると23名いる。このノンキャリアコース（叩き上げコース）は、勘定奉行就任者の10%にすぎないが、しかし、この10%が重要である⁹²⁾。

勘定所内部の職階を上ってトップの奉行に昇進する者が10%いることは、家柄・格式が重要な意味を持つ武家社会において、幕府の重要役所である勘定所の職員が内部昇任によってトップの勘定奉行にまで昇進する仕組みは異例なことである。これを、江戸町奉行所と比べるとはっきりする。町奉行に就任した者は100人近くいるが、町奉行所の職員である与力・同心から奉行に昇進した者は一人もいない。同心・与力から他の役所や役職に転じ、それを経て町奉行に昇任した者も皆無である⁹³⁾。

八代將軍徳川吉宗の享保期（1716-36）から目立つようになった内部昇任による奉行への昇進は、幕府財政の運営や400万石をこえる全国の幕府領の支配・行政、交通や司法という高度な職務をこなすには、幕臣としての家柄や格式だけではなく、計数能力を含む職務遂行能力を重視したものである⁹⁴⁾。

吉宗は、武家社会を取り巻く経済社会の変質から派生する諸問題に対処し、その為の法令を作成し、新たな政策を実行していくためには、優秀で機動性に富んだ官僚システムの構築に努めた。その官僚システムを機能させるには、家格や出身の差によらない能力本位の優秀な人材の抜擢・育成する仕組みが不可欠であった。しかも、武家社会の枠組みから逸脱しない仕組みでなければならない。吉宗のビジネス感覚の優れたところは、武家の序列の要である譜代や武力担当など他の部署には手を付けていないことである。

91) 辻 達也, 前掲書, pp. 30-34。

92) 藤田 覚, 前掲書, p. 38。

93) 同上書, p. 40。

94) 同上書, p. 41。

(4) 足高制

足高制は、1722（享保8）年6月に導入された。足高制は、幕府の各役職のそれぞれに基準石高を設け、家禄がそれに満たない小身の幕臣を役職に抜擢する際は、その基準石高と家禄との差額を足高として役職就任中のみ支給するというものである。例えば、江戸町奉行や勘定奉行に就いた役人の最高役職の基準石高は3,000石であるから、家禄1,000石の者が任命された場合には2,000石の足高が、家禄が500石の者が任命された時には2,500石の足高が支給される。そして役職から離れたときには足高は返上され、本来の家禄に戻るという仕組みである⁹⁵⁾。

この足高の制の工夫の重要性は、単なる役職手当の制度にとどまるものではない。吉宗の人材登用における能力主義の展開は、武家社会の大きな反発を招くことを念頭に置き、この登用抜擢は政務遂行のための一時的昇格であって、任務終了とともに元の身分的位置へ戻すことによって、武家社会の格式・身分を遵守するという姿勢を堅持していることである。吉宗のビジネス感覚は徳川家の譜代層の身分的名誉心を傷つけることなく、その影響を極力避けていたのである⁹⁶⁾。

図2 足高制と基準役職高

5,000石	側衆・留守居・大番頭
4,000石	書院番頭・小姓組番頭
3,000石	大目付・江戸町奉行・勘定奉行・百人組頭・小普請組支配・甲府勤番支配
2,000石	旗奉行・鎗奉行・新番頭・作事奉行・普請奉行・小普請奉行・日光奉行
1,500石	持筒頭・弓頭・鉄砲頭・京都町奉行・大坂町奉行・堺奉行
1,000石	目付・使番・書院番組頭・小姓組組頭・小十人頭・徒頭・禁裏付・長崎奉行・駿府町奉行・伊勢山田町奉行・浦賀奉行・奈良奉行・佐渡奉行

出所 笠谷和比古『徳川吉宗』筑摩書房、1995年、p. 163。

(5) 筆算吟味

勘定所には、職員採用試験にあたる筆算吟味という試験制度があった。これは、勘定所業務を遂行するうえで必要な「筆」（文字・文章を書く能力）と「算」（計算能力）を確かめ、勘定所職員としての適性を見るものであった。勘定所に限らず幕府では、大番や書院番などの「番入」（番士の採用）にあたって、試験である吟味は行われていたが、それは試験ではなかった。勘定所が行った筆算吟味は、採用試験なので合格すると採用された⁹⁷⁾。

95) 笠谷和比古、前掲書、p. 161。

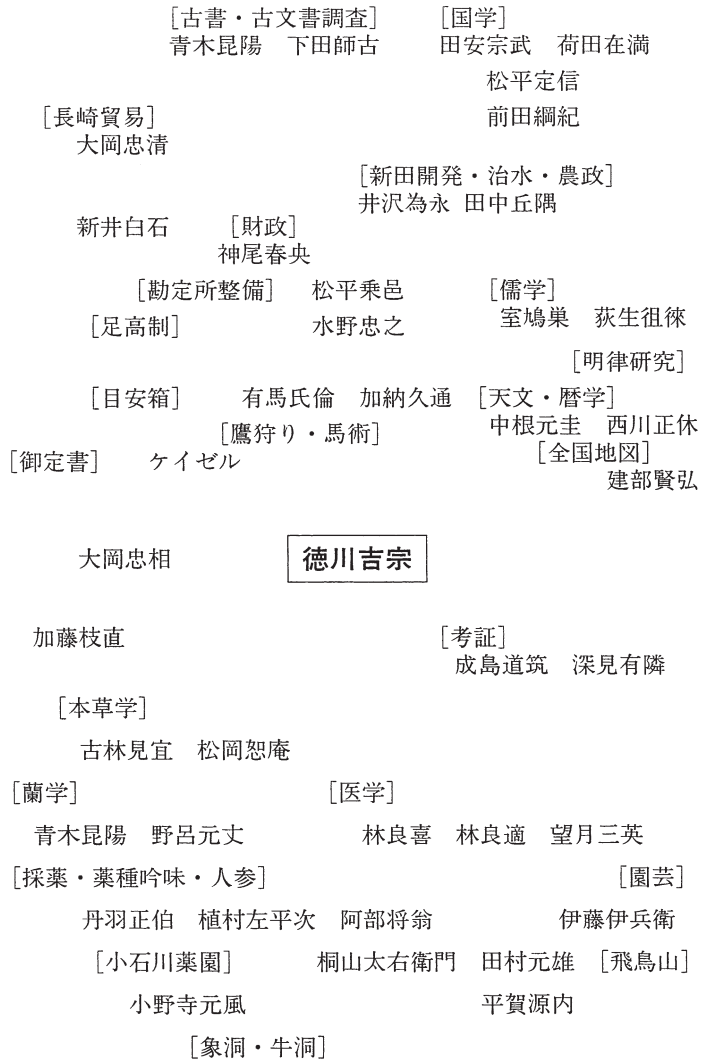
96) 同上書、p. 163。

97) 藤田 覚、前掲書、pp. 34-37。

(6) 登用された主な人材

吉宗を語る場合、享保の改革として登場する機会が多い。以下に示す図 3 徳川吉宗と彼を取り巻く人々の吉宗からの距離感を含めて興味深い。

図 3 徳川吉宗と彼を取り巻く人々



出所 笠谷和比古『徳川吉宗』筑摩書房、1995年、p. 39。

お わ り に

吉宗は、まさに火の車であった幕府財政の再建についての短期的な対策、そして、年貢の徴収増等の中期的な対策、新田開発による新たな増収という長期的な対策を行ったが、皮肉にも政策の中核であった米が供給過剰となり、米価の暴落を引き起こしてしまった。米市場との対峙においては、堂島の帳合米市場の公認等の現実的で柔軟な対応は諸藩の事情を考慮する等の熟慮のなかから生まれたものであろう。いずれにしても、これらの政策の計画段階から具体的な施策の実施に至ることが可能であったのは、吉宗による優秀な官僚の採用・育成とそれを支えるシステムの構築があったからである。まさに、名君と呼ばれるに値するビジネス感覚である。

吉宗が目指したのは、改革であって革命ではない。武士の世が終わりを告げたのでは意味がない。あくまでも、武士が支配する社会の仕組みを前提に、慎重に、粘り強く、状況を見極めながら、対応策を立案し実行していったのである。その意思決定と判断力・組織を把握し実行の為のベクトルを一致させる総合力の裏付けのあるリーダーシップは、現代にも通ずるビジネス感覚に基づいている。改めて、「図3 徳川吉宗と彼を取り巻く人々」を見ると、米將軍と呼ばれた徳川吉宗は、彼の業績の一部であったことに気づかされる。