

## 甲状腺外科草子 168

### 江戸の経営コンサルタント①：総論

杉野 圭三

江戸時代の武家の生活はきびしく、幕府だけでなく多くの諸藩は財政難に苦しんだ。徳川幕府も三代將軍家光の時代までは家康の残した財産で安定していたが、天変地異、大火事、將軍や大奥の浪費、行政改革不備などで金蔵は空となった。

諸藩はさらに参勤交代、幕府からのお手伝い普請などの重荷が加わり慢性的赤字財政が続いた。



保科正之 徳川吉宗 徳川宗春 田沼意次

財政改革に乗り出したのは將軍、老中、大名たちが政者自身の場合と、優秀な人材を家臣や庶民から経営コンサルタントとして抜擢した場合とがある。成功者もいれば、悲惨な失敗に終わった者もいる。

**保科正之** (1611-1673)：徳川家光 (三代將軍) の異母弟、四代將軍家綱を補佐する大政参与。会津藩だけでなく幕府の整備・再建に貢献した。

**徳川吉宗** (1684-1751)：紀州徳川家の藩政改革、將軍となってから質素儉約、幕府の行政改革、人材登用、新田開発などの**享保の改革**を行った。

**徳川宗春** (1696-1764)：第七代尾張徳川家当主。「**温知政要**」を著し、享保の改革の緊縮財政政策は経済成長を抑制する悪策だと批判、尾張で開放政策・規制緩和を行った。町は活気を取り戻し賑わったが、最終的に尾張藩の財政は赤字となり、蟄居・謹慎を命じられた。

**田沼意次** (1719-1788)：賄賂政治と批判されたが、近年はその先見性が再評価されている。特に、米から貨幣への経済基盤の変換、鉱山、新天地開拓、商業への課税など従来の政策からの転換を図った。途中で挫折したのは残念な点である。



上杉鷹山 細川重賢 鍋島直正 堀田正睦

**上杉鷹山** (1751-1822)：昔は無名に近かったが、J.F. ケネディは尊敬する日本人として言及した。(詳細は**甲状腺外科草子 16** 参照)。

**細川重賢** (1721-1785) 熊本藩第六代当主。堀平太左衛門勝名を登用し**宝暦の改革**を断行。

**鍋島直正** (1815-1871)：佐賀藩第十代当主、**佐賀の七賢人**。藩政の経済政策から「そろばん大名」と言われた。学術振興、種痘導入、国防政策 (アームストロング砲、蒸気船製造) などが評価される。

**堀田正睦** (1810-1864)：開国派老中。西洋医学推進、藩政改革を行ったが、尊王攘夷派と対立し失脚。



二宮尊徳 本間光丘 恩田全 山田方谷 河合継之助

大名以外にも多くの家臣や民間人も財政再建の実行者、助言者、補佐役として抜擢された。

**二宮尊徳** (1787-1856)：小田原藩などの財政再建、農村復興に尽力した。

**本間光丘** (1733-1801)：酒田の豪商、庄内藩や上杉鷹山の米沢藩の財政再建にも貢献。

**恩田全** (民親、1717-1762)：松代藩 (真田家) の財政再建に貢献。

**山田方谷** (1805-1877)：備中松山藩の郷士から参政となり藩政改革を行い、河合継之助や久坂玄瑞をはじめ他藩の人間も指導を仰いだ (詳細は**甲状腺外科草子 104, 105** 参照)

**河合継之助** (1827-1868)：長岡藩家老。藩政、農政、近代的兵制の改革を行った。戊辰戦争で戦死。

昔の経営コンサルタントも苦勞したようだ！

参考資料：江戸の財政再建、Wikipedia など

( 一甲状腺外科医の徒然なる随想 )

2026年3月19日