特集①――食の森羅万象

稀代のロジスティクスプランナー 徳川家康の都市づくり

監修 苦瀬博仁（東京海洋大学教授）

自らの拠点として、小田原でもなく鎌倉でもなく、江戸を選んだ家康。そこには、「東国水上交通の要衝」としての江戸に着目した、ロジスティクスプランナーとしてのセンスが光る。家康の行った江戸の都市づくりをロジスティクスの視点から分析してみよう。

模型所蔵：東京みなと館

謀略か、卓見か、常識か。家康が江戸を選んだわけ

天正18(1590)年、徳川家康は小田原の北条氏を降伏させ、その戦功を理由として豊臣秀吉から北条領であった関東を与えられた。関ヶ原の合戦に勝って江戸幕府を開く約10年前のことである。

広い関東一円の中で家康が任所として江戸を選んだ理由について、これまで定説とされてきたのは「秀吉の謀略で、寒漁村だった江戸を強く勧められたため」というもの。

戦国武将にとって、城をどこに築くかは大問題だ。徳川家が秀吉から転封(=国替え)を命じられたとき、家臣たちの下馬評では、新拠点を7〜8割の者が小田原、2〜3割の者が鎌倉と読んでいた。この2カ所は由緒ある武家の土地であり、町も整い、上方には及ばずながら東国屈指の繁栄地だったからだ。

しかし家康は大方の予想を裏切り、江戸を選ぶ。松平家家臣、石川正西の『聞見集』によれば、「これを聞いて誰もが、どうしてそんなところにと手を打って驚いた」という。家臣たちにとって、東は汐入の葦原、西は萱原の武蔵野へ境目なく続く江戸は、築城の立地としてふさわしくないと思えたのである。

それには、秀吉が家康に言った「小田原は東国支配の枢要地であるから家臣の中でも軍略に長けた者に守らせ、そなたは景勝の地である江戸を本城とするがよかろう」との言葉の影響が挙げられる。

つまり、江戸を指定したのは秀吉であり、それは長らく北条氏に帰属してきたため新しい領主に容易には従わない土地をあえて統治させようという悪意によるものだった。

一方で、いくら秀吉に指示されたとはいえ、家康自身が納得しなければ、江戸を本拠地にすることはありえないという意見もある。当時の江戸は寒漁村だったに違いないが、家康はこの土地の将来性を見抜いていたのだ、と。

だが近年は、この説にも異を唱える研究者が増えている。「江戸は寒漁村などではなく、この頃すでに水運の要衝として知られおり、家康がここを選ぶのは当然だった」というのだ。

江戸期はロジスティクスシステムの黎明期

家康が注目した、江戸の位置づけとはどのようなものか。家康入国以前の江戸は、「江戸湊」すなわち隅田川河口付近を指すと考えられている。

Column

水際から生まれた都市

世界の大都市は、ほとんどが水際に発展してきたと言っていい。ロンドンのテームズ川、パリのセーヌ川、ニューヨークのハドソン川やイーストリバー、そして東京の隅田川と東京湾。いずれの都市も、河川や海上の舟運ネットワークによって発展してきた。道路や鉄道が交通手段の主流になり、現代に生きる私たちはつい陸上の視点から都市を考えてしまう。水際から眺めなおすことで、住み慣れた街も新たな表情が見えてくるかもしれない。

家康は江戸の都市基盤を強固なものにすべく、大規模な河川工事を行った。「江戸時代、食料や物資は水の道を通って運ばれていました。隅田川や江戸川、利根川は当時の高速道路といえるでしょう」と苦瀬教授。
所蔵：千葉県立関宿城博物館

そしてそこは、伊勢・熊野方面から品川へ通じる太平洋海運と、浅草から千葉県の関宿（せきやど）・銚子へとつながる利根川・常陸川の河川交通をつなぐ中継地点だった。

「鉄道や自動車のない時代、大量に物資を輸送できる交通機関は船舶だけでした。戦国の世を勝ち抜いてきた家康が、都市に不可欠な食料や物資の生産、供給、補充、輸送を考えないはずはありません。だからこそ、水上交通の要衝であった江戸を選んだと思うのです」。東京海洋大学の苦瀬博仁教授はこう説明する。

そして家康は、江戸に入国するとただちに物流ルートの整備にとりかかる。水運の強化と土地改良をめざし、大規模な河川工事を進めたのだ。

まず市中では、江戸城直下まで舟が入れるよう掘割を整備。現在の呉服橋から大手町に至る道路の北側に「道三堀（どうさんぼり）」を開削した。この名の由来は、御典医・曲直瀬玄朔道三（まなせげんさくどうさん）にちなんだという。また、隅田川の対岸には小名木（おなぎ）川を開削。さらに元和6（1620）年には、神田川放水路を隅田川

Column

塩の道、小名木川

家康が江戸入城後すぐに造らせた掘割である小名木川。隅田川と中川を結ぶこの運河は、当時塩の一大産地であった行徳（千葉県市川市）から日比谷入江に塩を運ぶ輸送路として機能した。その後、塩以外にも食料や物資輸送の重要ルートとなり、川沿いの街は栄えた。昭和に入ると物流の主役はトラック輸送へと変わり、物流ルートとしての小名木川の使命は終わった。しかし、川沿いには今でも部分的に倉庫が立ち並び、昔も今も物流の街であることを思わせる。

高瀬舟で運ばれてきた米俵などの物資が荷捌きされた河岸。河岸には多くの人が往来し賑わった。
模型所蔵：千葉県立関宿城博物館

に接続した。

文禄3（1594）年には、当時江戸の街に流入し、洪水をたびたび引き起こしていた利根川の付け替え工事に着手。31年の歳月をかけて完成した河川工事により、利根川は関宿付近で鬼怒川の支流だった常陸（ひたち）川に組み込まれ、河口の街は江戸から太平洋に面した銚子へと変わる。その目的は、湿地帯を農業に適した土地に変えることだった。

「河川工事による農業生産力の向上と、水路や運河による物資供給路の整備は、上水道の建設による飲料水の確保と並ぶ、大都市江戸誕生の必須条件だったと考えられます」と苦瀬教授は言う。

家康の死後も水運を重視する政策は継承され、江戸幕府は海上交通の整備にも力を入れた。寛文11～12（1671～2）年に行われた河村瑞賢による廻船航路の開発である。人口の増加により、江戸では食料品や日用雑貨などの消費物資が不足し、天下の台所大坂（現在の大阪）からの供給に頼るようになった。また、当時の税である年貢米を全国各地から江戸へ大量に輸送する必要もあった。

そこで、酒田・津軽・仙台・房総・三崎を回って江戸へ至る東廻り航路と、越後・小木（佐渡）・黒島（能登）・下関・大坂・紀伊・下田・三崎から江戸へ至る西廻り航路が開発され、西廻り航路は後に酒田から松前まで延長されて「北前船」と呼ばれた。

1660年に河村瑞賢が開削した掘割である新川の両岸には、酒問屋が並び蔵を構えた。
模型所蔵：東京みなと館

物流センターとして発達した〝河岸〟

「河岸（かし）」という言葉が生まれたのも、江戸時代のことだ。廻船航路ができると、全国か

らの年貢米や生活物資が大型の廻船で輸送されるようになった。それらの荷物は隅田川河口付近で高瀬舟や平田舟などの小型舟に積み替えられ、運河や水路を通って内陸部へと運ばれていく。これらの小舟は、浅い瀬でも運航できるように、舳（へさき）が高く上がり底が平らになっていた。

河川は一般的に、上流になるにつれ川幅が狭くなり、水深が浅くなる。「このため、河口から上流へ輸送する場合、大舟が航行できなくなる地点で荷物の積み替えを行う必要が生じる。そんな場所にできたのが河岸です」と苦瀬教授。

河岸では川舟への人の乗り降りや、輸送物資の積み下ろしが行われた。また、一時的に物資の貯蔵や保管をするために、蔵も造られるようになった。現代の物流施設にたとえれば、河岸は駅や港、物流センターであり、蔵は倉庫に相当すると考えられる。

また、卸売市場のことを「魚河岸」と呼ぶように、河岸は市場のことも意味した。大坂・摂津の佃村から、家康に呼び寄せられた漁師たちが魚を売ったことをきっかけに形成されたのが、日本橋の魚河岸だ。漁師たちは江戸湾や隅田川でとった魚を将軍に献上したが、残りは処分することを許されていたため、日本橋の河岸に持ち込み販売した。この魚市

江戸期の物流施設と物流機能

物流施設	物流機能	特徴	備考
河岸	配送荷捌き＋商取引	市場	町人専用
物揚場	配送荷捌き	荷捌場	武家専用
蔵	貯蔵・保管	倉庫	一般名称
御蔵	貯蔵・保管	倉庫	幕府専用
河岸蔵	貯蔵・保管＋商取引	倉庫	
蔵屋敷	貯蔵・保管＋住宅	倉庫	
舟入堀	輸送ターミナル＋倉庫	埠頭	

河岸には河岸問屋をはじめ、船持ちや馬持ち、荷積み従事者など水運に関連した職業に携わる人々が多く住んでおり、他の町村とは職業構成が大きく異なる。
模型所蔵：千葉県立関宿城博物館

大型廻船で全国から江戸に輸送されてきた物資は、隅田川河口付近で小型舟に積み替えられた。この写真では、大坂から運ばれた初出荷の新酒が積まれている。
模型所蔵：東京みなと館

稀代のロジスティクスプランナー
徳川家康の都市づくり

河川交通の要地には、幕府によって関所が設けられていた。利根川と江戸川の分岐点に位置する関宿関所でも、物資や人の流れを管理していた。模型所蔵：千葉県立関宿城博物館

場が、現在の築地市場の起源だという。

隅田川、日本橋川、神田川などの沿岸と、河川を結ぶ水路・運河の沿岸の船着場はすべて河岸となり、「魚の日本橋」をはじめ「米の蔵前」「野菜の神田」「酒の新川」など、品目別に集積地が決まっていた。江戸時代の河岸は、物流機能を持つとともに、今の商店街、繁華街の原型でもあったのだ。

戦略、戦術に匹敵するロジスティクス

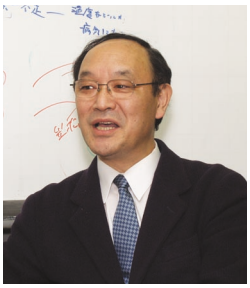
日本語で「兵站（へいたん）」と訳されるように、ロジスティクス（Logistics）とはもともと、食料や軍需品の供給補充輸送を意味する言葉だ。戦略を意味するストラテジー（Strategy）、戦術を意味するタクティクス（Tactics）とともに三大軍事用語とされる。

歴史を語る際に脚光を浴びやすい戦略、戦術に比べ、兵站はいささか地味な感もある。だが、戦略と戦術だけでは天下はとれない。兵站の失敗は食料や弾薬の枯渇に直結するからだ。

中国の歴史小説『三国志』に、こんなエピソードが出てくる。主人公の一人、曹操（そうそう）が敵地へ遠征したとき、水害後の飢饉にあい、兵站に誤算を生じる。30万もの兵たちの飢えからくる不満をそらすため、曹操は糧米総官の王垢（おうこう）が米を横領したことにして首を切り、士気を一変させたという。

徳川家康は、戦略、戦術はもちろんのこと、兵站にも長けていたからこそ、天下をとることができた。そのロジスティクスプランナーとしての卓越したセンスが、江戸を今日の東京へ続く世界屈指の大都市に育て上げたのだ。

兵站を制す者、戦を制す。苦瀬教授は最後に、「現代の企業活動においてもロジスティクスの重要性は、家康の時代と同じです。戦略や組織内の各部門の動向を理解し、それをどうダイナミックに動かしていくか。これは、企業競争力に直結する問題だと思います」と語った。



苦瀬博仁（くせ・ひろひと）
1951年東京生まれ。早稲田大学理工学部卒。
81年、同大学大学院博士課程修了。
86年東京商船大学助教授就任。
以後、ロジスティクスを専門に研究を続け、
94年に同大学教授に。
研究テーマは「都市の物流マネジメントに関する研究」
「商業業務施設における荷捌き活動の効率化に関する研究」
「物流システムの構築と物流が都市の
発展衰退に与える影響の歴史的研究」など。
2006年より東京海洋大学 海洋工学部 流通情報工学科長。
好きな食べ物は鮨。

《参考文献》
『家康はなぜ江戸を選んだか』（岡野友彦著・教育出版）、『日本の首都　江戸・東京～都市づくり物語』（河村茂著・都政新報社）、
『首都江戸の誕生――大江戸はいかにして造られたのか』（大石学著・角川書店）、
『水辺から都市を読む～舟運で栄えた港町』（陣内秀信、岡本哲志編著・法政大学出版局）、
『吉川英治歴史時代文庫　三国志（三）』（吉川英治著・講談社）