

歴史に学ぶ

大阪経済大学客員教授・経済評論家

岡田 晃

第六回

戦国最強だった武田家があっけなく滅亡したワケとは？

戦国最強と言えば武田信玄の名が浮かぶ。あの有名な「風林火山」の旗印を掲げて馬で駆け回る武田軍団は無敵と言われ、周辺の武将から恐れられた。のちに天下人となる徳川家康も信玄に完敗したことがある（三方ヶ原の戦い）。その際、家康は命からがら馬で逃げ帰り、恐怖のあまり馬上で脱糞したという。冒頭から尾籠な話して恐縮だが、それほど信玄が怖かったのだ。内政面でも、治水や日本で初めての金貨鑄造など、すぐれた領国経営を行っていた。

だが信玄が亡くなると、そのわずか九年後に武田家は滅んでしまう。あれほどの強さを誇った武田家がなぜ、あっけなく滅亡してしまったのか。一般的には、後継ぎの勝頼の力量が劣っていたためと解釈されている。直接的にはその通りだったかもしれないが、信玄の「責任」も大きかった。企業経営の観点から見ると、事業承継の失敗という根本的な原因が浮かび上がってくる。

長男・義信と対立、死に追いやる

信玄にはもともと長男・義信という後継者がいた。十三歳で元服した義信は、同盟関係にあった隣国・今川義元の娘を正室に迎え、その後の川中島の戦いで軍功を上げるなど、頼もしい後継者のはずだった。

ところが一五六五年、事態は急変する。義信の側近が信玄暗殺を計画するという事件が露見したのだ。信玄は首謀者らを処刑、義信も関与したとして幽閉し、廃嫡処分を下した。二年後、義信は幽閉先で自害に追い込まれた。三十歳だった。

この事件の真相は謎も多いが、今川義元が桶狭間で討たれて以降、信玄は今川との同盟関係の見直しに動き、今川派の義信は反発を強めていたという。今川のその後の衰退ぶりを見れば、信玄の判断が正しかったと言えるが、このような事態を招いて、後継者を失ったことが、事業承継の最初の失敗である。

勝頼を新たな後継者に、しかし全権をふるい続けた信玄

今日の企業経営においても、経営方針をめぐって先代と後継者が対立することは少なくない。そういう事例では、日頃から両者の意志疎通が十分でない場合が多い。特に先代にとっては「自分の考えが正しい」と思っているのも一方的に押し付けるのではなく、徹底的に話し合うことが何よりも重要なのである。

義信を死に追いやった信玄は、義信の異母弟・勝頼を新たな後継者とした。勝頼は、かつて信玄が信濃・諏訪に侵攻して諏訪氏を滅ぼした際、その諏訪家の姫を側室にして生ませた子だ。そのような経緯から勝頼は諏訪で育ち、諏訪家の家督を継いで「諏訪勝頼」と名乗っていた。武田の後継者とは見なされていなかったのだ。

そのせいか、信玄の勝頼に対する扱いはあいまいだった。信玄が勝頼を甲府に呼んだのは、義信に一五八二年、織田軍が甲州に攻め入った。家臣は勝頼を見捨て、勝頼は逃避行の末、悲劇的な最後を遂げたのだった。

こうして見てくると、武田家は先代（信玄）と後継者（義信・勝頼）の双方ともに事業承継に失敗したことがわかる。どんなに業績が良くても、事業承継に失敗すれば、あつという間に企業の存続さえ危うくなることを示している。

逆に言えば、武田家の四つの失敗を裏返せば、そのまま事業承継成功のカギとなる。それを改めて整理すると――

- ① 先代と後継者は常に意思疎通を図り、経営方針の根幹について認識を共有する。
- ② 後継者への権限委譲を進め、重要な仕事を任せて実績を積ませる。
- ③ 社内や取引先などに後継者を周知し、後継者がやりやすい環境を整備する。
- ④ 後継者は、会社を築いてきた先代へのリスクを忘れずに。その上で自分なりの経営スタイルを確立する。「先代を超える」かどうかは関係ない。

そして、武田家の失敗から学んで事業承継を成功させたのが徳川家康だ。それについては後の機会に譲るとしよう。

岡田 晃

（おかだ あきら）

一九七一年、慶応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采国現地法人社長、理事・解説委員長を務める。二〇〇六年から現職。



しかも、その時に信玄が残した遺言が問題だった。それは「我が死を三年間秘匿せよ」「後継者は信勝（勝頼の長男、当時七歳）とし、信勝の成人までは勝頼が後見人を務めよ」という内容だった。

ところが翌一五七三年、遠征のさなかに信玄は病死してしまう。事業承継の準備が無いまま亡くなったのである。

そんな状態のまま、約一年半が経った一五七二年、將軍・足利義昭からの「信長包圍網」の呼びかけに応じ、信玄は上洛めざして遠征を開始した。二万数千の大軍で甲府を出発した武田軍は、その途上の浜松北方で徳川軍を蹴散らした。前述の三方ヶ原の戦いだ。その勢いで京に向かうと思われた。

事件から六年も経ってからだったのだ。後継者教育の観点からすれば、六年もの貴重な年月を無駄にしたと言える。

勝頼が甲府にきた後でも信玄は全権をふるい続け、勝頼を教育したり仕事を任せた様子はほとんど見られない。だがそれでは後継者は成長しない。これが事業承継第二の失敗だ。

そんな状態のまま、約一年半が経った一五七二年、將軍・足利義昭からの「信長包圍網」の呼びかけに応じ、信玄は上洛めざして遠征を開始した。二万数千の大軍で甲府を出発した武田軍は、その途上の浜松北方で徳川軍を蹴散らした。前述の三方ヶ原の戦いだ。その勢いで京に向かうと思われた。

事件から六年も経ってからだったのだ。後継者教育の観点からすれば、六年もの貴重な年月を無駄にしたと言える。

勝頼が甲府にきた後でも信玄は全権をふるい続け、勝頼を教育したり仕事を任せた様子はほとんど見られない。だがそれでは後継者は成長しない。これが事業承継第二の失敗だ。

そんな状態のまま、約一年半が経った一五七二年、將軍・足利義昭からの「信長包圍網」の呼びかけに応じ、信玄は上洛めざして遠征を開始した。二万数千の大軍で甲府を出発した武田軍は、その途上の浜松北方で徳川軍を蹴散らした。前述の三方ヶ原の戦いだ。その勢いで京に向かうと思われた。

事件から六年も経ってからだったのだ。後継者教育の観点からすれば、六年もの貴重な年月を無駄にしたと言える。

勝頼が甲府にきた後でも信玄は全権をふるい続け、勝頼を教育したり仕事を任せた様子はほとんど見られない。だがそれでは後継者は成長しない。これが事業承継第二の失敗だ。

そんな状態のまま、約一年半が経った一五七二年、將軍・足利義昭からの「信長包圍網」の呼びかけに応じ、信玄は上洛めざして遠征を開始した。二万数千の大軍で甲府を出発した武田軍は、その途上の浜松北方で徳川軍を蹴散らした。前述の三方ヶ原の戦いだ。その勢いで京に向かうと思われた。