

# 歴史に学ぶ

大阪経済大学客員教授・経済評論家

岡田 晃

## 第八回 事業承継の最強モデルを作った徳川家康

本連載の第六回（十月号）で、武田家の事業承継失敗を取り上げたが、それとは対照的に事業承継を成功させたのが徳川家康だ。家康は信玄を怖れたが、尊敬もしていたと言われる。そのため武

田家の旧臣を召し抱えたほか、信玄が残した政策を取り入れたりしている。同時に武田家の失敗から多くのことを学び、そのおかげで家康から秀忠、そして家光へと二代にわたる事業承継を成功させたのであった。

成功的のポイントは、①天下統一後を見据えた「経営理念」をもとに秀忠を後継者に決めたこと②早々と秀忠に将軍を譲り権限委譲を進めたこと③秀忠が時代の変化に対応した経営体制を確立したこと――の三つだ。これにより徳川政権は盤石なものとなり、二百六十余年にわたる長期政権を築くことができたのである。

しかしその家康とて、事業承継が順調だったわけではない。実は、信玄と同じように、家康も後継ぎだった長男・信康を自害させている（一五七九

年）。信康が、当時対立関係にあつた武田に内通しているとの疑惑が原因とされている。

### 長男・信康の死で事業承継は危機に

信康の死によって、徳川家は事業承継の最初の危機に直面した。当時、次男・於義丸（後の秀康）はまだ六歳、三男・秀忠は生まれたばかりだったからだ。しかもその数年後には、「ポスト

信長」をめぐって争った羽柴秀吉と和睦した際（一五八四年）、臣従の証として於義丸を秀吉の養子（事実上は人質）に差し出すことになる。このため後継ぎは秀忠となるが、まだ六歳だったため「後継者は誰が良いか」と意見を聞いたのである。秀忠のほか、兄の秀康、弟の忠吉（家康の四男）も候補者と目された。関ヶ原の失態で評価を下げた秀忠に対し、忠吉は関ヶ原で武功を上げており、秀康も以前から武勇にすぐれていると評判だった。

### 秀忠、関ヶ原で失態――それでも後継者にしたワケ

だがこの時、家康のとつた態度が絶妙だった。戦いが終わって落ち着いた頃、数人の重臣を集めて「後継者は誰が良いか」と意見を聞いたのである。秀忠のほか、兄の秀康、弟の忠吉（家康の四男）も候補者と目された。関ヶ原の失態で評価を下げた秀忠に対し、忠吉は関ヶ原で武功を上げており、秀康も以前から武勇にすぐれていると評判

やがて秀忠は無事に成長していった。ところが秀忠二十二歳の時、天下分け目の関ヶ原の戦い（一六〇〇年）で大失態を演じてしまう。東軍別

そのため、この会議で秀忠を押したのは大久保忠隣の一人だけだったという。忠隣は「戦国の世

では武勇が一番だが、これからは将軍には天下を治める文徳が必要」として、秀忠がふさわしいと主張した。家康は意見を聞くだけにとどめ、後日、同じ顔触れを集めて「後継者は秀忠とする」と告げたと伝えられている。

この逸話は史実として疑わしいとする見方が有力だが、その話の内容にこそ、事業承継の重要なポイントがある。戦国時代の価値観なら、武勇にすぐれた秀康や忠吉のほうが後継者として適任だつただろう。しかし家康は「戦国の世を終わらせる」という明確な意思を持つていた。いわばそれが徳川株式会社の経営理念だったわけだ。大久保忠隣の言葉にあるように、それにふさわしい後継者が秀忠だったのである。

これが、事業承継成功の第一のポイントだつた。そして、秀忠の失態を踏まえ、重臣たちの意見を聞いた上で家康が最終的に決断した形をとる

新体制では、大御所となつた家康が主として朝廷や豊臣家対策、大名統制などの外交面を指導し、秀忠は幕府の体制づくりなど内政面での実務を担つた。今日の企業でいえば、家康が代表取締役会長兼CEO（最高経営責任者）、秀忠が社長兼COO（最高執行責任者）といったところだろ。この体制は家康が亡くなる一六一六年まで続いた。この間、権限委譲を徐々に進め、秀忠はトップとしての経験を積んで成長していく。

## 「企業理念」を共有し 新時代の経営に移行

成功の第二のポイントは、秀忠が家康の経営理念を引き継ぎながら新たな経営体制を確立したことだ。



ことによって重臣を納得させ、家康の考えを周知したというプロセスも重要な点だ。

## 早々と秀忠を将軍に

事業承継成功の第二のポイントは、早々と将軍職を秀忠に譲り権限委譲を進めたこと。一六〇三年に征夷大將軍となつた家康がその座を秀忠に譲つたのは、わずか二年後の一六〇五年のことだ。大坂の豊臣家や全国の諸大名に対し「これからは徳川家が世襲で天下を治める」ことを明確に示す狙いだつたのだが、事業承継の観点で言えば、自分が元気なうちに後継者を早くトップの座に就かせ、徳川株式会社の体制を確立しようというものだつた。

ただ家康の存命中は、秀忠と家康が対立する場面が何度かあつたという。これは、今日の企業経営でも起こりがちなことだ。しかし秀忠が賢明だつたのは、あの武田勝頼のように「父親を超える」としなかつたことだ。二代目にとって重要なことは、父親を超えるかどうかではなく、経営理念を先代と共有し、それを時代の変化に合わせて具体化していくことなのである。

こうして秀忠が築いた成果を引き継ぎ、三代目・家光が幕藩体制を完成させたのであつた。徳川家の事業承継成功の三つのポイントは、現代の企業が事業承継を成功させる秘訣である。

大坂夏の陣が終わると直ちに、家康とともに武家諸法度、禁中並公家諸法度を発令したのをはじめ、天下統一を定着させるための法整備を始めた。また家康時代は、家康と側近による個人商店がそのまま大きくなつたような経営スタイルだつたが、秀忠は幕府の運営を組織的なものに変えていった。

**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（米国現地法人）社長、理事・解説委員長を務める。二〇〇六年から現職。