

大阪経済大学客員教授・経済評論家

岡田 晃

# 歴史に学ぶ

## 第九回 総じて徳川長期政権を築いた「もう一人の三代目」保科正之

### 秀忠のご落胤、異母兄・家光を支える

「売り家と唐様で書く三代目」——今も昔も、家（企業）の繁栄が続くか衰退するかのカギは三代目が握っているといつても過言ではない。前号で見たように、徳川家康と秀忠は事業承継を成功させ、三代目の家光が盤石の体制を作ったことで、徳川の天下は二百六十余年にわたり続いた。実はその陰には、あまり知られていない、もう一人の三代目の存在があった。

その名は、保科正之。秀忠が、大奥勤めだったお静（または志津）という女性を見初めて生まれた「ご落胤」で、家光の七歳年下の異母弟に当たる。幼名は幸松（または幸松丸）。これを知っているのは秀忠の側近数人だけで、正室・お江の方には内緒だったという。幸松は江戸城外で密かに育てられ、七歳の時、信州高遠一万五千石（後に三万石）の藩主・保科正光の養子となる。やがて二十一歳で高遠藩主となり、正之と名乗つた。

### 由井正雪の乱、明暦の大火、幕府の危機を乗り切る

秀忠は死去。家光はこの異母弟の存在を知らなかつたが、ある時ふとしきつけで知つたといふ。以来、家光は正之を大いに気に入り、信州高遠から山形二十万石、会津二十三万石へと出世させていった。幕政にも参画させ、助言を求めることもしばしばだつた。正之は、家光の幕藩体制確立を陰で支えていたのである。

家光が正之を厚遇したのは、弟という理由だけではなかつた。家光は同母弟の忠長を切腹させており、むしろ弟は警戒すべき存在でもあつたのだ。したがつて、そこは正之の人柄や能力を信頼したものと見ていいだらう。

安定を託したのだった。

家光の死は、実は徳川幕府始まって以来の最大の危機だつた。家光の死の直後、幕府転覆を企てる由井正雪の乱（慶安の変）が起きたのだ。事件は未遂に終わつたが、家康から家光までの時代に多くの大名を取り潰した結果、大量の浪人が発生し社会不安が高まつていてこれが背景にあつた。このため正之は幕政を主導し、武断政治から文治政治への転換に踏み切つた。

幕府は従来、藩主が跡継ぎのいないまま亡くなると、その大名家は取り潰してきたが、末期養子（死の直前に養子を決める）を認めて大名の取り潰しを減らした。また大名統制の一環として、大名の妻子だけでなくその重臣の妻子も人質として江戸に住まわせていたが、重臣からの人質を廃止した。殉死の禁止も画期的だ。正之はすでに会津藩では殉死を禁止していたが、これを幕府の方針に取り入れた。

これらは、戦国の氣風を一掃し、平和な時代に

やがて一六五一年、家光は正之に「家綱を頼む」と言い残して亡くなつた。跡継ぎの家綱はまだ十歳。その後見人に正之を指名して、徳川政権の

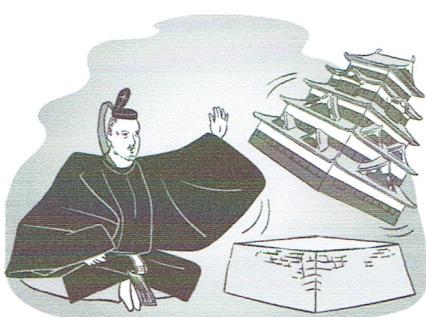
ふさわしい政治を確立することが狙いだった。つまり、家康以来の「戦乱の世に戻らない」との經營理念を継承しつつ、時代の変化に応じて経営的具体策は変えていく——まさに事業承継成功の真髓がここに表れている。

こうして正之は徳川幕府最大の危機を乗り切った。ところが今度は、未曾有の災害に襲われる。明暦二（一六五七）年一月十八日、江戸・本郷付近から出火した火事は二昼夜にわたって江戸中を焼き尽くし、死者は十万人以上に及んだ。江戸時代最大の火事と言われる明暦の大火（振袖火事）である。火は江戸城内にも燃え移り、天守閣をはじめ本丸、二の丸、三の丸が焼け落ちた。正之はまず粥の炊き出しを実施し、被災者に総額十六万両（現在の百六十億円程度）の救済金を支給した。いずれも、現在の災害時に行われている支援策の先駆けだ。救済金の支給には、幕閣から「幕府の御金蔵がカラになつてしまふ」との声が上がつたが、正之は「幕府の貯蓄はこういう時に使って民衆を安堵させるためのもの。いま使わなければ、貯蓄がないのと同然だ」と一喝したという。

## 江戸城天守閣を再建せず、時代の変化に応じ優先順位を明確化

続いて江戸の復興に力を注いだ。それまでの江戸の町は、戦国時代の名残から、敵が攻めにくいうように狭い道路が入り組んでおり、隅田川には江戸のはずれの千住大橋以外は橋が架かっていないかった。それが被害を大きくする原因となつたのだ。そのため正之は、江戸を災害に強い都市に改

造する方針を打ち出した。主要道路を拡幅し、各地に火除けのための空き地や広小路を作った。今も地名に残る上野広小路はこの時に作られたものだ。隅田川には初めて両国橋などを架けた。これ以降、隅田川に次々と橋が架けられていく。



天守閣の再建に正之は反対したのだ。その理由は、天守閣は城の守りに必要という時代は終わつた、天守閣再建にカネを費やすより、庶民の救済と町の復興に金を使うほうが優先順位が高いというものだつた。「今のようなときに天守閣を建設するのは庶民の迷惑になる」とまで言つたといふ。

江戸城の天守閣と言えば、日本最大の威容を誇り、幕府の権威を示す存在だつた。しかも家康が築いた後、秀忠、家光がそれぞれ、より大きく建て替えてきたほど、こだわりを持っていたものだ。それをあつさり捨てるとは、大変な信念である。結局、天守閣はその後も再建されることはない。そこで、天守閣はそのまま現存する。

第一は、創業の理念はしっかりと受け継ぎながら、従来の常識にとらわれず、時代の変化に応じて新しい経営に移行していくこと。第二は、優先順位を明確にしてブレずに危機を乗り切つたこと。そして第三は、強いリーダーシップを発揮しながらも、きわめて謙虚だったことだ。「自分はあくまで将軍の後見役。後見役が将軍より目立つてはいけない」という考え方だつた。これは、忠長のよう、「野心あり」と見られるのを警戒した面もあるうが、謙虚さを示すエピソードは他にも数多く残つている。家光や幕閣から松平姓を名乗るよう勧められたが、育ての親である保科家への恩義から最後まで固辞したのはその一例だ（松平を名乗つたのは三代藩主・正容から。以後、会津藩松平家は幕末の容保まで続くこととなる）。

このように、保科正之はもつと注目されしかるべき人物である。事業承継や危機乗り切り策、リーダーシップのあり方など、ウイズコロナ時代の今、我々が正之から学ぶべきヒントは多い。

かつた。現在の皇居東御苑の一角には、天守閣の土台である立派な天守台だけが残つてゐる。こうしてみてくると、保科正之なくして、その後の徳川の長期政権はなかつたといつてよい。その特徴は、次の三点にまとめることができる。

第一は、創業の理念はしっかりと受け継ぎながら、従来の常識にとらわれず、時代の変化に応じて新しい経営に移行していくこと。第二は、優先順位を明確にしてブレずに危機を乗り切つたこと。そして第三は、強いリーダーシップを発揮しながらも、きわめて謙虚だったことだ。「自分はあくまで将軍の後見役。後見役が将軍より目立つてはいけない」という考え方だつた。これは、忠長のよう、「野心あり」と見られるのを警戒した面もあるうが、謙虚さを示すエピソードは他にも数多く残つている。家光や幕閣から松平姓を名乗るよう勧められたが、育ての親である保科家への恩義から最後まで固辞したのはその一例だ（松平を名乗つたのは三代藩主・正容から。以後、会津藩松平家は幕末の容保まで続くこととなる）。

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。