

歴史に学ぶ

大阪経済大学特別招聘教授
経済評論家

岡田 晃

第二十三回 織底した危機管理で長期政権の礎を築いた徳川家康

今年のNHK大河ドラマの主人公・徳川家康は、今日の企業経営にとって格好の教材となる存在だ。家康の事業承継については本連載の第八回（二〇一二年十一月号）で見たとおりだが、今回は家康の危機管理を見てみよう。

良く知られるように、幼少の頃から人質生活を送った家康は苦労と忍耐を重ね、征夷大将軍になつた時にはもう六十歳を過ぎていた。それだけに「何としても徳川の天下を子々孫々の代まで永く守るために、必ず後継者を立てる」という強い意志を持ち、徳川政権が転覆しないための対策（二度と戦国の世に戻さないための対策）を講じた。それは今日で言えば、徹底した危機管理策である。

その内容は、以下の四本柱だ。

【危機管理①】徳川の血筋を絶やさない】家の存続はどの戦国大名も考えたことだが、家康はこれを「御三家」という形で体系化した点に特徴がある。

家康は生涯で十一人の男子をもうけ、三男の秀忠を後継ぎとしたが、九男・義直、十男・頼宣、

十一男・頼房の三人に徳川姓を名乗らせ、徳川宗家（将軍家）に次ぐ格の分家とした（他の兄弟は松平姓、または他家の養子に）。これは、もし秀忠の子孫が途絶えた場合、いずれかの家系から将军を出すという危機管理策だったのである。三人は尾張、紀伊、水戸の徳川家の藩祖となり、三つの家は後に「御三家」と言われた。

この危機管理策は実際に約百年後に機能することとなる。七代将軍・家継が八歳で死去し、秀忠の血筋が事実上途絶えたが、紀伊徳川藩主だった吉宗が八代将軍になつたのだ。その後、吉宗の子孫が十四代まで続き、十五代は水戸徳川家出身の慶喜だつたことは周知のとおりである（もつとも慶喜は、吉宗以後に創設された徳川御三卿の一つ・一橋家に養子に入つて、将軍になれたので、水戸徳川家からの将軍継承ではなかつたが）。

【危機管理②】大名統制を強化】家康は大名に謀反を起こさせないため統制を強化した。大坂夏の陣の直後に秀忠の名で武家諸法度を発布、その方

針に基づいて秀忠と三代・家光は多数の大名を改易処分した。たびたび移封も行つて、江戸城の本格的な整備や江戸湾埋め立てなど都市づくりを進めたが、その工事はすべて各大名に割り振つて行わせたものだ。これを天下普請という。大名に忠誠を競わせるとともに、カネを使わせて経済力をそぐ狙いもあつた。

参勤交代も大名にとって多額の財政負担となつた。参勤交代は家康時代から始まり、家光の時代に制度化されるが、江戸に妻子（正室と後継ぎの男子）を住まわせ人質としたこととセットで、謀反の芽をつぶした。

ただ統制一本やりでは不満が出る。そこで、特に謀反を警戒すべき外様大名には多くの石高を与えた。ただし幕府の政治には参加させない。一方、譜代大名の石高は少なかつたが、その代わり幕政を担わせた。権力と経済力を分散させたのだった。巧みな大名統制である。これは徳川家による支配確立を意味するが、危機管理策でもあつ

たのだ。

【危機管理③】幾重にも江戸防衛網 それでも大名が謀反を起こした場合に備え、まず外様大名を江戸から離れた遠方に移封した。

そのうえで、例えば九州の玄関口となる小倉城

には譜代の小笠原氏を入れて、薩摩など九州の外様大名が本州に向けて侵攻するのに備え、同時に対岸の長州・毛利家をにらむ。ここが突破され九州勢や長州勢などが山陽道を攻め上ってきた場合に備え、福山城に水野勝成（家康のいとこ）、さらに反乱軍の東上への守りとして姫路城を徳川四天王の一角である本多氏が守るというものだ。

姫路城はその美しさが有名だが、城内に入ると実に堅牢な要塞構造になっている。

さらに、京や大阪で異変があればすぐに出動できるよう、紀伊には紀伊徳川家、彦根にはやはり

想定外 機管理



徳川四天王の一つ・井伊家、伊賀上野には外様ながら家康が全幅の信頼を置いていた藤堂高虎を配置、それらを名古屋で尾張徳川家がにらみを利かせ、東海道と関東一円はすべて譜代大名と親藩で固めるという具合だ。

まさに江戸に至るまでに何重にも防衛網を敷いていたのである。東海道の途中にある大井川などに橋を架けなかつたのも、江戸防衛のためだ。

【危機管理④】最悪の事態に備える だが万が一、これらの防衛線が破られ江戸まで攻められたらどうするか。実は、江戸城陥落という最悪の事態まで想定していたフシがある。

それを示すのが、現在の皇居の西側にある半蔵門の存在だ。服部半蔵の屋敷があつたことがその名の由来で、いざという時に将軍がここから脱出し、半蔵らが護衛する任務を帯びていたという。

将軍が落ち延びる先として、甲府を想定している。甲府は武田家滅亡後に家康の支配地となり、江戸時代には幕府直轄地となっていた。そして半蔵門から甲府までの経路が甲州街道で、現在の新宿近辺までの街道沿いは旗本屋敷で固め、新宿には百人組（伊賀鉄砲隊など）が屋敷を構えた。

さらにその先の多摩地方には武田家の旧臣を中心とする約千人の部隊「八王子千人同心」を配置した。普段は地域の治安維持にあたり、有事の際には将軍を護衛するのが任務だった。

八王子千人同心は幕末まで脈々と続き、十四代將軍・家茂の上洛警護や長州征討への従軍などで活動した。多摩地方の農民だった近藤勇や土方歳三が新選組を結成し最後まで幕府方として戦つ

たのも、そうした八王子千人同心の気風を受け継いでいたからだろう。

「経営理念」と表裏一体の危機管理

こうして見ると、家康に「想定外」はなかつたと言える。あらゆる可能性を想定し、危機管理策を何重にも張り巡らせたわけだ。最後には崩壊したもののが幕府が二百六十年余も続いたことは家康の危機管理が最強だったことを示している。これらの具体的な内容が今日の企業経営に当てはまるわけではないことはもちろんだが、その危機管理策の組み立てには学ぶ点が多い。

さらに重要なことは、家康の危機管理は単なる「守り」ではなく、「一度と戦乱のない、新しい時代を作る」という「経営理念」と表裏一体だったことだ。その理念に基づき、家康は江戸の都市づくりを進めた。前述のとおり、その過程は天下普請という名の大名統制の一環でもあつたが、同時に平和な時代にふさわしい「首都」を建設し、経済発展を図ることが目的だった。それが政権の経済基盤強化にもなつた。いわば、成長戦略に裏打ちされた危機管理策だったのである。

企業が成長戦略をもとに永続的に発展していくためにこそ危機管理が重要なのだと、家康は教えている。

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社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇一二年、同特別招聘教授。