

大阪経済大学特別招聘教授・
経済評論家

岡田 晃

歴史に学ぶ

第三十三回 総川長期政権の陰の功労者～一代目・秀忠

実は大名を相次ぎ改易 家康の「創業理念」を継承、統制強化

一〇二三年は、NHK大河ドラマ「どうする家康」など徳川家康が話題になる機会が多くなった。その家康に比べて、二代目・秀忠は影が薄い。関ヶ原の戦いに遅参するなど、「頼りない」といったイメージも強い。一般的に、創業者が偉大であればあるほど二代目は何かと比較されがちだ。

だがあまり目立たないが、実は秀忠こそ、二百六十年余りにわたる長期政権の基盤を確立させた功労者だと言つても過言ではない。

秀忠が二代将軍となつたのは一六〇五年。家康が征夷大將軍となつて幕府を開いてからわずか二年後のことだ。これは、大坂の豊臣家や全国の諸大名に対し「徳川家が世襲で天下を治める」ことを明確に示すとともに、家康が元気なうちに後継者である秀忠を早くトップの座に就かせ、徳川政権の体制を確立しようというねらいだつた。

家康は天下統一によって「二度と戦乱の世に戻さない」ことをめざした。いわば徳川株式会社の「創業理念」だ。それは大名に謀反を起させず、

徳川政権を永続させることだ。その目的のために家康は大名統制を強化し、大坂夏の陣の直後（一六一五年）、武家諸法度を制定して明文化した。その内容は家康主導で決められ、発布は秀忠の名で行われた。そして翌年に家康が亡くなると、秀忠は家康以上に大名統制を強化し始める。

福島正則（広島・五十万石）をはじめ、田中忠政（柳川・三十二万石）、最上義俊（山形・五十七万石）、蒲生忠郷（会津若松・六十万石）などの有力外様大名を次々に改易または減転封に処した（一部大名の石高は概数。以下同）。

さらに注目されるのは、自分の弟（家康の六男）である松平忠輝（越後高田・六十万石）を、続いて甥の松平忠直（越前北ノ庄・六十七万石）を、それぞれ素行を理由に改易処分を下したことだ。徳川一門といえども将軍の命に従わない者は容赦なく処断することを示したのだ。

幕府の体制整備、組織的運営に移行 ～御三家体制を確立

秀忠による理念の具体化は、大名統制強化とともに、幕府の体制整備、経済発展の三本柱にまとめることができる。

幕府の体制整備については、家康時代は個人的な信任の厚い側近やブレーンを中心とした運営だったが、秀忠は譲代大名を中心とする組織的な運営に移行していく。その中で、老中などの役職

も整備され幕府の統治機構が出来上がつていった。

現代の企業で言えば、創業期はカリスマ的なトップが全権を握る個人商店的な経営から、企業が成長して規模も大きくなるにつれて、それにふさわしい経営体制に変えていくのと同じだ。それが、二代目の役割の一つと言える。

また秀忠は徳川御三家の「制度」を確立した。すでに家康は九男・義直、十男・頼宣、十一男・

頼房に徳川姓を与えた。義直を尾張、頼房を水戸に配置していたが、秀忠は頼宣を駿府から紀伊和歌山に移し、御三家体制を完成させた。もし秀忠直系の子孫が途絶えた場合にはこのうち尾張または紀伊から将軍を出すという、徳川将軍永続のための体制を明確にしたのである。究極の危機管理策

とも言える。

実際に約百年後、七代将軍・家継がわずか八歳で亡くなり、紀伊徳川家の当主だった吉宗が八代将軍に就任した。危機管理策は見事に活かされたわけだ。

江戸の発展、インフラ整備など成長戦略で長期政権実現へ

そして第三の柱が経済発展だ。秀忠は、家康が始めた江戸の町づくり、街道や宿場町の整備、新田開発などインフラ整備をさらに推し進めた。

大坂の陣が終わり戦乱が完全に終結したことから、上方商人や松坂商人、近江商人などの江戸進出が本格化し、江戸の人口増加と消費拡大に拍車がかかった。本連載で以前に紹介した鴻池が江戸まで船で清酒を運び成功したのは、この頃だ（本誌二〇二三年七月号）。江戸の発展について全国から多くの物資が集まるようになり、海運が発達した。参勤交代が本格化して街道整備が進んだことも、人とモノの移動を活発化させ、経済発展を促進した。

秀忠の内政で意外に見落とされているのが大坂の復興だ。豊臣氏を滅ぼした後、秀忠は大坂を幕府直轄地とし、「豊臣の大坂城」を地中深くに埋め、その上に盛り土して「徳川の大坂城」を建設した。

同時に、伏見から町人を移住させるとともに、旧市街地の中心である船場の西と南を開発。長堀など大規模な運河を建設し、その両脇に町屋敷を開発するなどした。この結果、大坂の市街地は豊

臣時代より拡大して商人・町人の町として発展、やがて「天下の台所」として日本の経済を支える存在となっていく。

これら秀忠の経済政策は、現代になぞらえれば成長戦略である。こうして本格的に始まつた経済発展は元禄時代の頃まで継続し、長期政権の経済的基盤を作つたのだった。逆に言えば、この時期の経済発展があつたからこそ、徳川の長期政権が可能になつたと言える（このあたりについて詳しく述べた著の新刊『徳川幕府の経済政策——その光と影』を参照されたい）。

以上のように、秀忠は家康の創業理念を継承しつつ、それをより徹底させ、あるいは時代の変化に対応して発展させていった。これが、徳川長期政権実現につながつたのだった。

秀忠の成功のもう一つの要因は、あえて「偉大な父親を超えるよう」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に共有し、それを時代の変化に合わせて必要な手を打つていくこと、それによって企業の永続的な発展を実現することなのである。

秀忠は、今日の二代目経営者が事業承継を成功させるための秘訣を教えてくれている。

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。二〇二三年、同特別招聘教授。新刊『徳川幕府の経済政策——その光と影』（P.H.P新書）。

