

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

第三十九回

「軍神」

と呼ばれた上杉謙信、

事業承継では失敗

後継者を決めないまま死去

上杉謙信は、現代でも人気の高い戦国武将の一人。戦では敵を圧倒する強さを発揮し、「軍神」あるいは「越後の虎」「越後の龍」と呼ばれて恐れられた。と同時に、義を重んじたことでも知られ、宿敵・武田信玄に塩を送った逸話でも有名だ（これは史実ではないとの説もあるが）。

このような謙信ゆえに、長生きしていれば天下を取ったかもしれないと言われることも多い。だが一五七八年、織田信長との決戦（関東への再遠征との説も）を前に、居城の春日山城で急死した。四十九歳だった。

謙信は正室も側室も持たず、実子もいなかった。養子はいったものの、後継者を決めないまま亡くなってしまうたのである。このため激しい跡目争いが起きる。事業承継の観点からは、謙信の致命的な失敗だった。

有力な後継者と目されていたのは、謙信の甥・

景勝、姪（景勝の姉または妹）の夫・景虎の二人だ。

景勝は、謙信の姉が上杉家重臣・長尾家に嫁ぎ、その次男として生まれた。長尾家は上杉家の血を引く家柄で、謙信もともと長尾家出身である。景勝は幼い頃に実父が亡くなり、叔父・謙信の養子となった。謙信のそばに仕え、謙信の関東遠征で初陣を飾って以来、上杉一門筆頭として武将たちを従え闘いの経験を積んできた。血筋でも実績でも後継者にふさわしい立場だった。

一方の景虎は、関東の北条氏康の七男（幼名は三郎）で、北条・上杉の同盟締結に伴い、人質として越後に送られた。謙信は三郎を養子に迎え入れ、自分の姪を娶らせた。さらに謙信の初名（元服後の最初の名乗り）である景虎の名を三郎に与えている。翌年、北条氏は武田氏との同盟に乗り換え、上杉との同盟は手切れとなったが、景虎は越後にとどまり、謙信は景虎を厚遇し続けた。

この二人を謙信はどう見ていたのだろうか。内心すでに決めていたのか、あるいは二人を競わせ

て実績を見たらうえてどちらかにしようと考えていたのか、全く分からない。

後継者争いで二年間の内乱 上杉家の勢力衰退招く

謙信の死から十一日後、景勝は春日山城本丸の金蔵と兵器蔵を占拠し、謙信の後継者となったと内外に宣言した。これに対し景虎は三の丸に立てこもった後、春日山城を退去し、城下の御館（前関東管領・上杉憲政の屋敷）に拠点を移した。

争いは、上杉・長尾一門や有力家臣、さらに越後全域の豪族が二手に分かれ壮絶な内乱に発展する。これを御館の乱という。翌年に御館は落城、景虎は自害した。

こうして御館の乱は景勝の勝利に終わったが、その後も景虎派の抵抗は続き、全面的に戦いが収まったのは一五八〇年のことだった。

この二年に及ぶ内乱が上杉家に与えた打撃は大きかった。両派合わせて、多数の有力家臣を失

い、勝った景勝派の中で今度は恩賞をめぐる内紛が起きた。このため上杉の勢力は衰え、周辺諸大名からの攻勢に押される展開となる。中でも、織田信長の重臣・柴田勝家の北陸攻めによって上杉領は次々に奪われ、窮地に陥った。その直後に本能寺の変が起き景勝は救われた形となるが、その後の情勢変化に取り残されていく。

江戸時代まで続いた「後遺症」 現代の事業承継への教訓

このように見てくると、現代の事業承継にとって教訓にすべきポイントが浮かび上がってくる。まず最大の失敗が、謙信が後継者を決めていなかった、または後継者を明らかにしていないなかったことだ。ひょっとして「自分はまだ若くて元氣

後継者を急いで決める必要はない」と考えていたのだろうか。

現代の経営者の中にもこうしたケースが少なくない。だが人間だれでも、いつ病気で倒れるかわからない。後継者の候補がいるなら早く決めて、そのうえで後継者教育と権限移譲を進めることが必要だ。謙信のようなカリスマ的なトップはすべてを自分で決定・実行しようとするが、それでは後継者は育たない。

また、二人を競わせて実績で決めようという手法は現代でも見受けられる。それも一つのやり方ではあるが、それをやりすぎると必要以上の対立や社内を巻き込んだ派閥争いになりかねない。

それにしても、後継者がいないという切実な悩みに比べれば、候補者がいるのは、まだ恵まれているとも言える。

さて二代目となった景勝であるが、いち早く豊臣秀吉に臣従する道を選び、秀吉の信頼を獲得して五大老の一人として重きをなすことができた。彼が置かれた状況の中では最大限の力を発揮したと言える。直江兼続という有力な補佐役に恵まれたことも大きかった。

景勝は謙信を深く尊敬し、常に「謙信公ならどうしただろうか」と考え行動したという。武田信玄の息子・勝頼が「父を超えよう」として失敗し武田家滅亡に至ったのと対照的だ（本連載第六回・二〇二二年十月号参照）。この点では、上杉家の事業承継はある程度成功したとも言える。

だが、その後の上杉家は再び苦難と衰退の歴史をたどることとなる。景勝は一五九八年、秀吉に

会津移封を命じられた。約九十万石から百二十万石へと加増されたが、その代わり越後の大半を召し上げられたのである。秀吉の死後は徳川家康と対立、関ヶ原の戦いで西軍についたことから、米沢三十万石へと大幅減封される。

時は下って江戸時代。三代藩主・綱勝が子のなまま若くして亡くなり、上杉家は断絶の危機を迎える。この時は急ぎよ、綱勝の妹・富子（夫は吉良上野介義央よしか）の長男で生後間もない綱憲を上杉家の養子にして相続させ、かろうじて上杉家を存続させた。

だが幕府は本来、藩主の死後の養子縁組と家督相続を認めていなかった。そこで綱憲の相続を認めるのと引き換えに米沢藩の石高を十五万石へと半減させた。おまけに綱憲の藩主時代には、赤穂浪士による吉良邸討ち入りがあり、上杉は「吉良の味方」として世間の憎まれ役になってしまった。

江戸後期に至って上杉鷹山が登場、財政再建を果した名君と称賛されるが、それも米沢藩が未曾有の財政危機に陥っていたからなのだ。

これらの苦難も元をただせば御館の乱による勢力衰退が原因だ。その「後遺症」が江戸後期まで続いたのだ。事業承継がいかに重要かを示す見本である。

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。二〇二二年、同特別招聘教授。新刊「徳川幕府の経済政策——その光と影」PHP新書。

