

歴史に学ぶ

大阪経済大学客員教授・経済評論家

岡田 晃

第十二回 源頼朝が鎌倉幕府の「創業」に成功した秘訣とは

今年のNHK大河ドラマ「鎌倉殿の13人」をきっかけに、源平の戦いと鎌倉時代に注目が集まっている。源頼朝はなぜ鎌倉幕府を開くことに成功したのだろうか。『平家物語』に「おごれる者もひさしからず」とあるように、平家の驕りが武士の離反を招いたのだが、それだけではなかつた。頼朝の行動には、現代の企業経営にも通じる三つの「成功の秘訣」が隠されている。

平家打倒へ旗揚げしたが： 石橋山で大敗、安房へ落ち延びる

十四歳で伊豆に流された頼朝は二十年もの間、

平家の監視の下で流人生活を送った。幼い長男を殺されるなど苦難もあつたが、それでも比較的平稳な毎日だったと言つてもいいだろう。

しかし三十四歳になつた一一八〇年、運命は急変する。四月九日（月日は旧暦、以下同じ）、後白河法皇の皇子、以仁王が「平家を討て」との令旨を諸国の源氏に発し、頼朝にも届けられたの

だ。頼朝はすぐには動かなかつたが、六月九日、京から「以仁王は挙兵に失敗し討死。平清盛は、令旨を受け取つた者を討てと命じた。奥州にお逃げなさい」との知らせが入つた。絶体絶命のピンチである。

奥州に逃げるか、それとも平家に討たれる前に挙兵に踏み切るか。だが挙兵と言つても、流人の身であり家臣などいない。頼りになりそうなのは、妻・政子の実家である北条家（父・時政と長男・宗時、次男・義時）のほかは、ごくわずかしかいない。それでも頼朝は挙兵を決断した。

一力月で大逆転、BCPが奏功？

そして八月十七日、平家方の伊豆の代官、山木兼隆の邸宅を襲撃し、山木を討つことに成功した。ただ、これに参加したのはたつた三十人程度。追いつめられた末の奇襲がうまくいったに過ぎない。本当のピンチはこの後だつた。平家方の有力豪族である大庭景親が三千の大軍を率いて頼朝討伐に向かつたのだ。

八月二十三日、両軍は石橋山（現・小田原市）

で激突した。頼朝軍は三百人近くに増えていたが、それでも大庭軍のわずか十分の一。たちまち多くの兵士が討ち取られ、頼朝は少數の側近と共に山中に逃げ込んだ。大庭軍は連日山狩りを行つて頼朝の行方を捜索したが、この時、大庭一族の梶原景時が、洞窟に隠れる頼朝を見つけたものを見逃したという話は有名だ。ようやく八月二十八日、頼朝は真鶴から船で脱出し、翌日安房に到着した。こうして危機を切り抜けたのだった。

ここから、頼朝の大逆転劇が始まる。石橋山の戦いで散り散りになつていた側近の武将たちが安房に再結集し、石橋山に間に合わなかつた三浦一族らも駆け付けた。再起を期して房総半島の北上を開始すると、下総の千葉氏をはじめ、上総、武藏などの有力武将が続々と集まり、頼朝軍はあつという間に数万の大軍に膨れ上がつてゐた。武藏

から南下した頼朝軍は十月七日、源氏ゆかりの地・鎌倉に入り、ここを本拠地とした。

命からがら安房に逃げ延びてから、わずか一ヶ月余り。よくぞここまで形勢を逆転できたものである。

その理由の第一は、どんなに危機的状況でもあきらめなかつたことだ。それが活路を開いた。さうに頼朝は旗揚げに際し、失敗した場合は安房に逃げることを想定していたフシがある。今日風に言えばBCP（事業継続計画）である。石橋山で離ればなれになつた武将たちや、間に合わなかつた三浦一族が、すぐに安房に向かつたことがその傍証だ。安房に協力者がいたとも考えられる。無謀に見えた旗揚げも、それなりの準備をしていたと見るのは過大評価だろうか。

第二は、生まれ持つた「源氏の嫡流」という最高のブランドを最大限に活用したこと。旗揚げ直前、頼朝は信頼できる何人かを、一人ずつ人気の

ない部屋に呼び入れて「そなただけが頼みだ」と決意を述べたという。彼らはそれぞれ自分が最も信頼されていると大いに感激し、奮い立つた。

また頼朝は安房に逃げ延びた後、関東各地の有力武将に参陣を呼びかける「御書」を送つていれる。彼らが続々と駆け付けたのも、頼朝ブランドが力を發揮したことは間違いない。最強のブランド戦略である。

坂東武士の「ニーズ」をつかむ

第三は、頼朝が坂東武士の「ニーズ」をしつかり取り入れたことだ。頼朝の下に集結したのは、実は源氏ゆかりの武将ばかりではなかつた。主な顔ぶれを見ると、北条をはじめ、三浦、和田、土肥、千葉、畠山など、もともと平家の一族やその流れを汲む者が多い。彼らは、京で貴族化した平家一門の主流と違い、坂東で土地との結びつきが強く、自分たちの領地や権利を守ることが重要だつた。その盟主として頼朝を奉じたのだ。

そのことは、富士川合戦の際の動きによく表れている。十月二十日、京から出陣してきた平家の大軍と、これを迎え撃つ頼朝軍は富士川をはさんで対峙した。ところがその夜、水鳥の群れが一斉に飛び立ち、平家軍はその羽音を敵の襲撃と勘違にしてパニックとなり逃げ帰つてしまつた。これを見て頼朝は「平家軍を追つて京まで進軍せよ」と命じた。しかし三浦氏や千葉氏らは「まず東国を平定すべきです」と諫めたといふ。彼らにとつては、地元を固める方が重要だつたのだ。それが

新しい時代のニーズだつた。

頼朝は父の敵である平家を追撃し一日も早く倒したかったに違ないが、武将たちの意見を受け入れた。鎌倉に戻つて論功行賞を行い、役所の体制を整えた。十二月十二日には鎌倉新御所の落成式が盛大に挙行された。鎌倉幕府の正史である『吾妻鏡』は「これより以降、東国の人々は頼朝を鎌倉の主として推戴することになった」と記している。「鎌倉殿」の誕生である。この時点で事実上、京から独立した武家政権が成立したと言える。その四年三ヶ月後に平家を滅亡させた。

頼朝が坂東武士のニーズを理解し取り込んだからこそ、鎌倉幕府から江戸幕府まで七百年近くにわたり武家政権が続くことになつたのだ。今日でも、新しいニーズに対応することは企業戦略の基本中の基本である。

ただ頼朝の血を引く将軍は、息子の頼家と実朝が相次いで暗殺され、三代で終わつてしまつた。事業承継の失敗である。頼朝には兄弟も多くいたが、全員が討死または暗殺されている。頼朝自身、義経と範頼を死に追いやつてゐる。こうしたことが、北条氏が実権を握る大きな要因となつた。形は違うが、事業承継の成否が企業の命運を分けることも、また現代への教訓である。

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。

