ウィズコロナ時代の中小企業経営

歴史に学ぶ

第五十回 実は改革者だった平清盛〜貿易で経済成長めざす

大阪経済大学特命教授・経済評論家 岡田 晃

「祇園精舎の鐘の声、諸行無常の響きあり…盛者必衰のことわりをあらはす。奢れる人も久しからず…たけき者も遂にはほろびぬ」――この言葉で始まる『平家物語』は、その代表例として平清盛を主人公にして、公私両面にわたる横暴ぶりや非道の数々を描いている。これが、清盛の悪役イメージ形成に大きく影響したことは間違いない。

だが清盛とは本当にそのような悪人だったのだろうか。歴史上の人物の中には「敗者」となったがゆえに、実際以上に貶められているケースが少なくない。清盛への悪評も割り引いて見る必要があるのではないか。

古い政治体制の枠超える政策 大輪田泊、厳島神社、音戸の瀬戸…

そこで視点を変えて、清盛の政策をよく見ると、別の清盛像が浮かび上がってくる。それは、古い政治体制からの脱却をめざした「改革者」の顔である。

一般的には、清盛は朝廷に取り入って出世したと見られている。実際、保元の乱（一一五六年）と平治の乱（一一五九年）で勝利したことで後白河天皇（後に上皇）などに引き立てられ、八年後には太政大臣にまで上り詰めた。平家一門は栄華を極め権勢を誇った。

だがその一方で清盛は、①瀬戸内経済圏の形成とそのための航路とインフラ整備②日宋貿易による経済成長③福原遷都――など、朝廷や摂関政治の枠を超えた新しい政策を打ち出しているのだ。

まず①と②について。

清盛の父・忠盛は朝廷の命により瀬戸内海の海賊を制圧し支配下に置いたが、清盛も安芸守、播磨守、大宰大弐（だいに）（大宰府の実質的トップ）などを歴任、西国での勢力拡大と経済基盤強化を図った。

一一五八年に大宰大弐に就任した清盛は、対外貿易の窓口だった博多港を拡張し、宋との貿易を自らの管理下に置くことで莫大な利益を上げたと言われる。一一六六年には弟の頼盛を大宰大弐に就任させた。この職は任地に赴任しないのが慣例だったが、頼盛は大宰府に赴任した。清盛がそれほど日宋貿易を重視していたことを示している。

続いて、瀬戸内海上航路の整備に取り組み、現在の広島県呉市の陸地部と倉橋島の間の海峡「音戸の瀬戸」を開削した。従来は同島の南側を大回りする航路しかなかったそうだが、清盛は同海峡を航路として開く大工事を進めた。それにより、物資の運搬をはじめ、日宋貿易船や厳島神社参詣航路などのショートカットを実現した。

今では世界遺産となっている厳島神社の海上神殿を建設したのも、瀬戸内航路整備と大きく関係している。もともと海の守り神である同神社との結びつきを深めることは、瀬戸内航路の整備と安全確保と表裏一体だった。

さらに、瀬戸内航路の起点となる大輪田泊（おおわだのとまり）（現在の神戸港の一部）の改修・拡大に着手する。

だが工事は難航を極めた。港の前面に人工島を築いて風や波浪を防ごうとしたものの、強風でた

びたび工事中断を余儀なくされた。そのため「人柱を立てるべきだ」との意見が出たが、清盛はそれを退け、石にお経を書いて埋め立てたという。

工事完成後この島は「経が島」と呼ばれるようになり、『平家物語』は「清盛の死後、遺骨がこの島に納められた」と記している。

この逸話からは、清盛が悪人イメージとはかけ離れた合理的な考えの持ち主であったことがうかがえる。大輪田泊はその後発展して今日の神戸港となっており、清盛の先見性を示している。

日宋貿易で貨幣経済の端緒開く〝ビジネスモデル〟転換めざす

こうした瀬戸内航路とインフラ整備の結果、宋の船が大輪田泊まで入港できるようになり、日宋貿易が活発化した。宋から陶磁器、香料、書籍などを輸入、日本からは金・銀、真珠、檜といった高級木材などが輸出された。従来の日中間の貿易は儀礼的な色彩、あるいは中国の進んだ文化や物品を導入するといった要素が強かったが、清盛は双方の需要に応じ実利を求める貿易を推進した。

また日宋貿易によって大量の宋銭が輸入され、一部で流通するようになる。貨幣経済というには程遠かったが、その端緒を開いたと言える。

こうした新しい発想をもとに清盛がめざしたのは、いわば〝ビジネスモデル〟の転換だった。それまでの武士は中央の貴族や地方の国司などの支配下にあり、土地を経済的基盤としていた。これに対し清盛は海運や日宋貿易など新たな分野を掌中に収め、既存の体制から自立した独自の経済基盤を築こうとしたと解釈できる。

それを目に見える形で示そうとしたのが、③の福原遷都だった。清盛は一一六七年二月に太政大臣に就任したが、わずか三カ月後に辞任し、福原に移り住んだ。この後、雪見御所と呼ばれる本格的な邸宅を造営しており、亡くなるまでの十年余りの大半をここで過ごした。

福原は瀬戸内航路の起点である大輪田泊の後背地という戦略的な位置にあると同時に、南側が海に面して西・北・東の三方を山で囲まれて防御に強いという軍事的利点を持っていた。清盛は既存の政治体制から距離を置くため、当初から福原への遷都を構想していたものと思われる。そして自分の外孫である安徳天皇が即位した一一八〇年に福原への遷都を実行した。

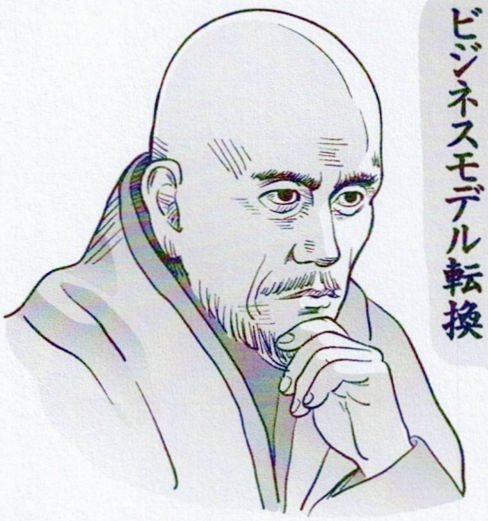
だが、その年の八月には源頼朝が伊豆で挙兵、風雲急を告げる事態となった。このため半年後には京都に帰還せざるを得なくなり、福原遷都は失敗に終わる。翌一一八一年、清盛は病に倒れ、六十四歳で亡くなったのであった。平家が滅亡したのはその四年後だった。

武家政権樹立に道開く役割も 政策意図浸透せず、事業承継に失敗

だが清盛の構想の一部は、結果的に頼朝に受け継がれている。周知のとおり頼朝は京都から遠く離れた鎌倉から動かなかったが、鎌倉も南が海で、三方が山に囲まれている。その鎌倉で頼朝は幕府を開いたのだった。こうしてみると、清盛は武家政権樹立に道を開く役割を果たしたと言える。

清盛がめざした「改革」の精神は、現代の企業経営にも通じるものだ。新しい発想でビジネスモデルや経営戦略を構築または転換することが、新たな可能性を切り開くことにつながるのだ。

だが清盛自身と平家一門が貴族化してしまったことで改革の方向が見えにくくなり、多くの人々、特に肝心の武士に理解されないまま終わった。そのうえ後継者となった三男・宗盛の能力不足など事業承継にも事実上失敗した。これもまた現代の企業経営への教訓である。

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、同特別招聘教授を経て、二〇二五年に同特命教授。

海運と貿易で経済強化 ビジネスモデル転換