

## ビジネスは戦争だ！

15. 9. 10

福山 隆

- 前言
  - 人類史は戦争の歴史
  - あらゆる生き物や国家・組織にとって「生きる事」はすなわち「戦うこと」——生存競争に勝ち残り種をのこすこと
  
- 「如何にすれば勝利できるか？」永遠のテーマ
  - このニーズに応えるのが戦略・戦術
  - 戦いは複雑な要素が入り混じった社会科学
  - 戦略・戦術は膨大な兵士や市民の血で贖われることによって得られた“勝敗の法則”
  
- 国家・軍隊と会社の戦う上での共通点
  - ビジネスも形を変えた戦争だ
  
- 戦略・戦術の企業への応用の成功例
  - 大橋武夫の「兵法経営」の成功・・・会社経営に成功した他、兵法をビジネスに応用する「兵法経営」の著作多数

大橋 武夫 1906 年（明治 39 年）11 月 18 日 - 1987 年（昭和 62 年）7 月 13 日）

① 日本の陸軍軍人、実業家、経営評論家。軍人として第 53 軍参謀・東部軍参謀等を務め、階級は陸軍中佐に至る。戦後東洋精密工業社長。

② 軍事の専門家である軍人以外には理解しにくい兵法を一般の人向けに例つきでわかりやすく解説したため有名になった。大橋自身が軍人であり兵法を完全に身につける必要があったと同時に戦後は時計会社の経営者であったため、ビジネスの世界でどう兵法の判断を生かすかを考える必要があった。このような点から古今の兵法を説いたため、経済界を中心にファンは多い。

- ビル・ゲーツの「思考スピードの経営」・・・孫子を信奉・・・「会社にとって情報は血液」
- 孫正義の「孫の二乗の兵法」・・・「孫の二乗の兵法（25 文字）」  
孫氏はソフトバンク設立 3 年後、26 歳で肝臓を患い入院。入院中、読んだ本の総数は 3000 冊。その中で読んだ「孫氏の兵法」「ランチェスター戦略」に孫氏の坂本龍

馬好きエッセンスをプラスして「孫の二乗の兵法」を案出。

一流攻守群（戦略）・・・「一番」、「時代の流れ」、「攻守のバランス」、「複数化」

道天地将法（理念）・・・(略)

頂情略七闘（ビジョン）・・・(略)

智信仁勇嚴（将の心得）・・・(略)

風林火山海（戦術）・・・(略)

興味のある方は⇒⇒「孫の二乗の法則 孫正義の成功哲学」（PHP 文庫）

- 日本は「戦略・戦術の**低開発国**」
  - 敗戦で戦争に関する研究までも放棄
  - 欧米は戦争文化の国・・・戦略理論の開発、ビジネスへの応用・・・ハーバードビジネススクールの実情、元軍人のビジネスへの転進。米国では、元軍人が CEO を務める企業は一般企業に比べ高い業績を上げているという調査結果がある。
  - 大学で戦略や情報の講義は当たり前・・・マーク・M. ローエンタール（著）、「インテリジェンスー機密から政策へ」（慶應義塾大学出版会（2011/05））
  - 影響力の大きい一流学者は戦略の泰斗・・・キッシンジャー ⇒ 国際コンサルティング会社「キッシンジャー・アソシエーツ」社長で、国際ビジネスのフィクサー的存在
  
- 戦略の学習法
  - 理論の学習（解説書の読破）・・・日常のビジネス活動との吻合・・・戦史を学び、その応用を訓練や実践の場で確認し身につける
  - 戦争・ビジネスの戦史による“追体験”
  
- 主要な戦略論
  - ① 孫氏（2500 年前、日本は縄文時代）
    - (ア) 前提・ポイント
      - ・ ライバルが多数いる状況（cf. クラウゼビッツ：1 対 1 の決闘）・・・汎用性・・・満身創痍だと第三者から漁夫の利的攻撃を受ける恐れ・・・百戦百勝は善の善なるものに非ず。戦わずして人の兵を屈するは善の善なるものなり・・・戦う経営で抜群の成績よりも何とか黒字・・・戦わずして、常に「不敗の状態」を創出・維持することのほうがよい・・・欧米の株主を極端に重視した短期決戦型の積極経営に対するアンチ・テーゼ
      - ・ 戦争は、失敗したらやり直しが利かない「一発勝負」

(イ) 孫氏兵法の極意——人間心理に基づいたリアリスティックなアプローチ

- ・ 兵は詭道・・・戦いは、所詮騙し合いで、いろいろの謀りごとを凝らして、敵の目を欺く
- ・ 主導権・・・相手を手玉に取る・・・情報の優越・・・損得勘定と恐怖心の活用
- ・ 敵の分割・分裂を工作・・・各個撃破
- ・ 敵を窮地に追い込まず・・・窮鼠猫を囓む・・・逃げ道を与える

② クラウゼヴィッツ「戦争論」——戦争そのものの分析が主軸

(ア) 戦争は他の手段を以ってする政治の延長

(イ) 戦争とは拡大された決闘

(ウ) 戦争の三要素

敵意や憎悪の情念を伴う**暴力という要素**

不確実性や蓋然性を伴う**賭けの要素**

政治のための手段という**従属的性質**

(エ) 天才と精神要素の重要性——危険や苦労、不確実性が支配する戦争の中で適切な軍事行動を指導するためには**天才が不可欠**であり、これはほとんどが精神的要素で構成されている ⇒⇒⇒ **社長・経営者の器量と才覚は最重要の要素**

③ リデル・ハート (1895～1970)

(ア) 最大の特徴

「孫子」の兵法の影響を受け、戦闘をできるだけ回避しようとする不戦の考えが貫かれている

(イ) 孫氏兵法の極意

間接アプローチ——敵の弱点を打撃

(ウ) 大戦略

戦後までも視野に入れた長いスパンの戦略・・・もし、チャーチルやトルーマンが戦後の冷戦(米ソの対立)までも視野に入れていたら、WWⅡの戦い方も変わっていたら・・・「御社にとっての大戦略」とは何だろうか???・・・創業者の戦略・・・二代目の戦略・・・三代目の戦略・・・という発想は?

● どの戦略をどこで適用するか——全て状況次第、これを使う「人」次第

● 戦略は、情報・宣伝(情報戦)、組織、リーダーシップ、資源(人的・資金・資材)の運用、外交的駆け引きなどと密接不可分

- 特に情報の重要性
  - バトルに勝利するためには決め手となるインテリジェンス入手が不可欠
  - 案件に応じ、どのようなインテリジェンスが必要なのか研究し、そのための情報源の開拓を普段から実施
  
- 軍事における「戦いの原則」・・・英国で戦史を研究し、勝利のための要件を帰納的に抽出
  - ① 目標、②主動、③集中、④経済、⑤統一、⑥機動、⑦奇襲、⑧保全、⑨簡明、⑩情報
  
- 軍における状況判断 (decision-making)・・・ビジネスにも応用可能

『状況判断』のやり方」の由来

米軍で開発されたもの。第二次世界大戦の備え米陸軍は16万人から最終的には400万人まで動員した。動員された兵士の中で重要な地位を占めるインスタント将校に先ず教えなければならないのは「自分が置かれた状況（敵・味方・地形等）の中で、上官から与えられた任務を達成するためにはどんな思考方法で行動方針を案出し、それに基づいて作戦計画を作るか」であった。米軍は学者を集めてそのノウハウを確立し、マニュアル化した。その思考方法は「演繹的帰納法」と呼ばれ、「命題→前提→分析→総合→結論」という手順を踏む。古来、名将達は戦争のやり方に関する思考方法を独自に創出したが、米軍は科学的なアプローチでこれを作り上げ発達させてきたわけだ。

- 任務を基礎とし、何を、何時、決定すべきかを至当に判断することは状況判断の基本的要件
- 任務分析
  - ・ 任務は上級部隊指揮官から達成すべき目標又は目標・目的で示される。
  - ・ 任務分析に当たっては、上級指揮官の構想を良く理解し、自己の任務がこの構想の中において占める地位と役割を明確にし、任務に基づき具体的に達成すべき目標とその目的を明らかにする。分析の結果、具体的に達成すべき目標が数個ある場合は、その優先順位を明らかにする。また、その時期的優先順位も明らかにする。
  
- 状況及び行動方針の検討
 

地域特性、敵情、我が状況、相対戦闘力ならびに敵の可能行動 (E/C : enemy our course of action) を把握して考察を加え、任務達成のため実行可能な我が行動方針 (O/C : our course of action) を列挙して、各行動方針の分析比較を容易にす

る。

※ O/C の例：黒田官兵衛「高松城の水攻め」

➤ 各行動方針（O/C）の分析

O/C を実行するため、E/C がどのような影響を及ぼすかを考察して、各行動方針の特性及び問題点を発見し、それぞれの実行の可能度及び処置すべき事項を明らかにする。このため、O/C と E/C をそれぞれ組み合わせ、戦況の推移及び戦闘の様相を考察する。

➤ 各行動方針の比較

比較のための要因の選定及び評価を適切にするとともに、比較の結果を総合的に判断して最良の行動方針を選定する。

➤ 結論

数個の O/C の中から比較の結果で選定した行動方針（決定方針）に、必要に応じて O/C の分析結果により所用の修正を加え完成する。この際、「だれが」、「何を」、「いつ」、「どこで」、「いかに」及び「何のために」のうち所用の事項を決定する。