

～孫子の兵法を学ぶ～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

中国の古典は学ぶところが多いですね。会社経営では必ず競争がつきものです。厳しい競争に対してどのような姿勢で臨むか。手ごわい強者に対して負けない状態をどのように創っていくか。いつ現実化するか分からないリスクにどのように対処すべきか。「きょうそう」だけを取り上げて、経営者は敏感にならざるを得ません。

ということで、中国古典の代表作である孫子を紐解き、「戦わずして勝つ（克つ）」又は「不戦の状態を創り上げる」ということを考えてみたいと思います。

1. 「彼を知り己を知れば百戦危うからず」

「彼」とは戦う相手のこと。同じ市場で熾烈な競争を繰り広げている他社のことを知らないでは、市場にて有利な戦いを繰り広げることはできません。競争相手の強みを知ればそれを避け、弱点を知ればその弱点を突いて相手を慌てさせるのは当然の策でしょう。

しかし「彼」を熟知したからと言っても十分ではありません。「己（自社）」の実力を知らないといけません。「己」の力量を知らずして背伸びをした戦いをすれば、早晚力尽きてしまいます。太平洋戦争で日本軍が繰り広げた消耗戦と同じ状況に陥ってしまいます。

「彼」の実力を知り、「己」の能力も理解できれば、臨機応変に戦いを進めることができます。こうすれば「百回戦っても勝てる」という主張を孫子はしています。99回戦って勝利しても、最後の1回に大敗北を喫してはいけません。戦うごとに大勝利ではなくても、必ず勝たないといけません。それへの警鐘が「彼を知り己を知る」ということだと思います。

2. 「善く戦う者は、勝ち易きに勝つ者なり」

そこそこの企業力がある為に、いけいけドンドンで戦いを繰り広げて自分の領地を広げていくという方法もあるかも知れません。しかしこの戦い方では勝利の回数を重ねることはできたとしても、競争相手が半分諦めるような絶対的な勝利を獲得できるとは限りません。名経営者は「確実に勝利を得られやすい状況を創り上げてから戦う」ことを行っています。よって必ず勝てるのです。圧倒的勝利を得なくても、引分け以上に持ち込めるのです。

孫子は「勝兵は先ず勝ちて而る後に戦いを求むる」とも言っています。名経営者は戦う前に「どのような戦い方をすれば勝てるか」とシミュレーションを繰り返しているのです。机上演習を繰り返すことで、突発的に発生するかも知れない予想外の事態を予想内の事態へと転換させているのです。計画的に中長期的に鳥瞰的に「どのような戦い方が戦力を消耗せずに確実に勝利をおさめることができるか」を事前に確認しておかなくてはなりません。

3. 「兵は詭道（きどう）なり」

経営の場でも戦いは情報戦なのです。相手の戦い方を事前に察知し、相手を疑心暗鬼に陥れて正常な判断をさせないようにすれば、勝利はわが手に転がり込んでくる可能性が高まります。正々堂々と戦うことは称賛に値する事ではあります。しかし正々堂々と戦いを挑み、

一敗地にまみれては何のための戦いだったか分かりません。戦うからには勝利することが絶対条件なのです。その過程で情報戦を繰り広げることは当然の作戦と言えます。

情報戦以外に行動で相手を欺くという手段もあります。本当は新商品開発をしないものの「新商品開発」を広報する、本当は「出店を考えている」ものの「出店を諦めて社内体制を強化する」と広報する等々です。取引先が競争相手とも商取引をしている場合は、取引先を通じて偽の情報を流すこともできます。競争相手は慌てたり、また安心して対応策を考えなくなります。そのような油断を自然発生させるのが「詭道（きどう）なり」なのです。

企業間の戦いで競争相手を騙すというのは少し心苦しいところはあります。場合によっては社内の人間も欺くこともあるかも知れません。戦い方を指示すれば、指示を受けた社員らは当然に動き始めます。その動きを相手側が察知すれば、「裏の裏を取られる」ことにもなりかねません。会社が競争に負け、地域社会から消滅することは絶対に避けなくてはなりません。それ故に場合によっては、社内の社員にも騙す、欺くという行為も許されるのです。

4. 「百戦百勝は善の善なるものに非ず」

「100回戦って勝利する」なんて素晴らしい実績ではないでしょうか。しかし孫子はそんな戦い方をしてはならないと暗に論じています。戦わずに勝利するという形を作ることが最善であると言うのです。それは何故でしょうか。

孫子が生きた時代は（春秋）戦国時代と呼ばれています。中国の古代王朝周の支配体制が崩れ、数百の小国が群雄割拠しBC221年に秦の始皇帝が統一するまでの間、約600年間戦いが繰り広げました。今日の勝者が明日は敗者という状況が日常茶飯事だったのです。「今日の勝者が明日は敗者」となるのは、「現実には戦ったからだ」というのが孫子の主張です。

実際に戦えば、勝利を得たとしても自軍も相当な傷を負うことになります。全く無傷であったとしても、大軍を動かすには費用と人材が必要です。これは自国の体力、国力を弱める効果を果たすこととなります。従って、「戦ってはならない」と孫子はいったのです。

企業間競争を繰り広げるポイントは概ね次の三点に絞られるかも知れません。第一に、絶対に負けない、不敗の状態を創り上げること。第二に、競争相手が戦うことを諦める状態を創ること。第三に、企業力を消耗させる無意味な戦いをしないこと。

最後の締め括りとして、第一に掲げた「絶対に負けない、不敗の状態を創り上げること」について検討してみましょう。「大勝はしないけど、大負けもしない」という状況がこれに該当しそうです。自社は戦うつもりはないけど競争相手が戦いを挑んできたというのであれば、「受けて立つ」ということも必要です。しかし正面きっての戦いとなれば、双方とも大きな被害を被る（深手を負う）ことは確実です。

「糠に釘」ではないですが、相手がどどどと攻めてきてもひらりとかわす、そんなイメージでしょうか。大相撲では大型力士に対して小兵の相撲取りが勝ちを得ることがあります。正面から相手の力を受け止めずに、変化技で勝ちを勝ち取るのです。そうすれば、勝つと共に自分は瀕死の大怪我をしなくても済みます。

このように、会社経営においても「大勝せずに少しの勝ちを積み重ねる」ことで、足腰が強靱になった会社が数多く存在しています。そして長寿企業に名を連ねているのです。