



Nutthavood/iStock/Thinkstock

新訂 孫子



著者：金谷 治 訳注

定価：648 円

単行本：202 ページ

出版社：岩波書店

(2000/04/14)

評点（5 点満点）

総合 革新性 明瞭性 応用性
4.3 4.0 4.5 4.5

要約者レビュー

本書は古代中国の兵法書として名高い一冊で、紀元前から長年にわたり広く読み継がれている、まさに大古典である。戦争における現実認識の重要性と戦略の必要性を伝えるこの本は、現代においては経済の分野で戦うビジネスパーソンのバイブルとなっている。経営者の必読書とされることもしばしばである。

この中で述べられる内容には大きく三つの特徴がある。まず第一に、戦争の方法について書かれた本でありながら、戦争を非効率的であると考えていることが挙げられる。つまり、戦わずして勝つことが最上とされる。そして次に、冷静な状況把握が徹底されている点もポイントである。負けないために何が必要なのかを現実に立脚しながら考えている。最後に、徹底した戦略重視のスタンスが貫かれている。スパイの重要性について述べる段はその典型である。

以上のように、いかに効率的に勝利を引き寄せるかが説かれている本書は、現代においてもまったく古びない価値を持っている。一読すれば、経営戦略の原型のほとんどがここにあることに気付くであろう。この決して分厚いわけではない一冊を読みこなし、自分のものにすることができるれば、それだけでいま巷を賑わしている何冊もの本の核心を一举にものにできるに等しい。

本書は訳文も平易であり、丁寧な注釈もついている。

実際に戦うことは上策では
ない

実際に戦うことは上策では
ない

戦わずして勝つことが最上で
ある

要約本文

なり、多くの費用もかかる。長期間陣営を保とうとすれば、國家の経済にも大きな影響を及ぼす。国が弱れば、外国の恰好の餌食ともなってしまう。こうして戦争の損害を知らない者は、戦争の利益も十分にわかつていいといえる。

このように、戦争は国家の大事故であるからして、慎重に事



TerrySze/iStock/Thinkstock

戦 わずして勝つためには戦
術が必要である

戦争に勝つためには相手の裏をかかねばならない。例えば、仮に自分たちが強くても弱いと思いつませる、勇猛さを隠して臆病と思わせる、あるいは、近くにいるにもかかわらず遠くにいるように見せかけること。そして敵の様子を觀察し、混乱しているときにはそれに乘じて攻めて、氣力充実とみれば防衛

解説書を手に取る前に、ぜひこの原典に挑戦してほしい。きっと想像力を刺激されるに違いない。（金松豊）

本書の要点

- ・本書では、戦わずして勝つことが最上と主張され、戦争を奨励はしていない。しかし、いざ戦争となつたとき、いかにして自国の被害を最小限に抑え、同時に大きな利益をあげることができるかを考察している。
 - ・この目的を達成するためには、敵を知り自軍を知つたうえで、冷静に状況分析をすることが必要になる。そして、自軍が戦いにおいて主導権を握れるような戦略を立てる。戦術の極致は、敵に自軍の形を見せず、相手が備えることを不可能にすることである。

を進めることが重要である。戦争において、敵を撃破して降伏させることは最も良い作戦ではない。敵を傷つけずに降伏させることができが最も良いのである。百回戦争をして百回勝つことは確かにすごいことではあるが、最高に価値のあることではない。戦わずに勝つことこそが最上なのである。

そう考へると、最も優れた勝ち方は、敵国が陰謀をめぐらせ

ているあいだに、その陰謀を打ち破ることである。敵国同士が連合した時はそのつながりをほどくのがその次に良い。そうでさなかつたときに、ようやく敵の軍隊を打ち破るということになる。最も良くない勝ち方は、敵の城を攻めるということである。城を攻めようとすると、準備に莫大な時間と費用がかかって、自軍が被害を受けることもある。避けることはできない。戦争を上手く行う者はこうした戦い方をしない。無傷で利益を得ることを目指すのである。

に徹する。このようにして敵の不意を突くことが重要である。

必ず勝つために何をすべきか

戦争においては、自軍が敵の十倍いたときは、敵を包囲すべきである。そして、五倍であれば敵を攻撃すべきである。二倍であれば敵の勢力を分散させることを優先し、同じ数なのであれば懸命に戦う。自軍が少ないとき、力がかなわないときは、退却し、あるいは隠れるべきである。

そして、必ず勝つためには、五つのことを頭に置いておかねばならない。一つ目は、戦つてよいときと悪いときをわかつておくということ。二つ目は、大きな軍と小さな集団の使い方を知つておくこと。三つ目は、将軍も兵隊も上下すべての人々が同じ目標を目指すということ。四つ目は、こちらは準備を万端にしたうえで、油断している敵に当たつていくということ。五つ目は、有能な指揮官に、



kiankhoon/iStock/Thinkstock

【必読ポイント!】現実を冷静に見つめ、策を練る

状況を分析する

戦争に勝つためには、誰でもわかるような状況について知っているだけでは足りない。まだ明確でないうちに状況を読み取るべきなのである。戦いに優れた人は、他の人では見抜くことのできない、勝利の機会を逃さない。このような人は堅実に間違いなく勝利するが、それは「すでに負けている敵」に勝つからである。

戦争を行うにあたつては、五つの段階について熟慮する必要がある。戦場について広さや距離を測るのが第一、そこに投入すべき物量を考えることが第二、動員すべき人数を考えるのが第三、敵と味方の戦力を比べるのが第四、そしてそれらを経て勝敗を考えるのが第五である。この五つについて、十分な勝算を持つている軍が勝利する。この五つについて、十分な

されず、冷静に分析しなければならない。例えば、敵の勢力が衰えているように見え、守りを固めていると思えるときは、進撃の準備をしているのである。反対に、敵が威勢よく攻めの準備をしているときは、こちらの戦力に不安をいただき退却を考えているのである。また、不自然な状況での講和の申し出には陰謀が隠されているのである。兵の統制がとれないようみえるのは、こちらの動きを誘つている、と考える必要がある。

細かい兆候も見逃してはならない。戦場において、木々のざわめきは敵の進軍のしである。鳥が飛び立つのは伏兵が入り込んだのである。獸が驚き走り回る時は、奇襲が仕掛けられたのである。ほこりが低く広がっているのは歩兵が攻めてくるのである。ほこりが高く、前方がとがっているような場合は、戦車が進軍してくるのである。

そして、表面的な状況に惑わ

戦 術の極致とは こうして、



gemenacom/iStock/Thinkstock

状況分析によつて負けない位置に立つたうえで敵と向かい合いい、臨機応変に定石どおりの正攻法と、状況に応じた奇策とを繰り出して勝つのである。

実際に戦いが始まつてからは、相手を思いどおりに動かせるように、常に主導権を握ることが肝要である。風のように素早く動き、林のように息をひそ

つまり、軍の構えの極致は形をなくすことである。そうすれば、たとえスパイが入り込んでいたとしても構えが分からず、相手はそれに備えることができない。相手の構えに応じて構えを変え、敵のいないとこを行軍し、敵の守備していないところを攻撃するのである。そして、

で攻め入ることができ。敵に備えるのではなく、敵をこちらに備えさせることだ。戦うべき場所と、戦うべき時が分かつたのであれば、すぐに攻め入るべきである。それで勝利は思いのままとなる。

将軍の仕事

* 土地の形状を知つて作戦を立てるのも、将軍の仕事である。そうして十分に勝ち目があると思われたら、主君を押し切つてでも戦うのがよい。そうでないときは、主君の命があつても戦うべきではない。功名を求めず、罪をとがめられることも怖れず、勝算を見極めて人民と君主のために行動する将軍こそが宝である。

将軍が兵士を大事にしてやればこそ、いつしょに危険な土地にも行軍できるようにもなる。だが、手厚く遇するばかりで、

かせて軍を招集するべきではない。
く、將軍も激情に駆られて戦い
を始めるべきではない。状況を
判断し、有利であれば動き、そ
うでなければやめるのである。
感情は一時のものであり、変わ
ることもあるが、戦争に負けて
滅びた国はもう元には戻らな
い。死者も生き返らないのであ
る。したがつて、戦争に対して

主、立派な将軍であれば、有利であると考えた時以外は行動せず、利益がないと考えれば軍を用いることはない。そして危険が迫っているのでなければ戦わないものである。君主は怒りにま

形も見せず、何の気配も伝えないということだ。そうして彼らの運命を操るのである。

いかにして効率的に勝利を收めるか

利益を求めるのであれば、
感情にまかせるべきでは

守るときは相手の思いもよらぬ堅牢さを見せる。こうした巧みな戦術を駆使するものに対しては、敵は守るべきところが分か

命令できなかつたり、間違いを正したりできなければ、兵士たちはわがままな子どものようになつてしまふ。

利益を求めるのであれば、感情にまかせるべきではない

戦いに勝利したにもかかわらず、その戦果をものにしないまま、戦いを続けるのは費用の無駄である。そもそも、賢明な君主、立派な将軍であれば、有利であると考えた時以外は行動せず、利益がないと考えれば軍を用いることはない。そして危険が迫つてるのでなければ戦わないのである。君主は怒りにまかせて軍を招集するべきではなく、将軍も激情に駆られて戦いを始めるべきではない。状況を判断し、有利であれば動き、そうでなければやめるのである。感情は一時のものであり、変わることもあるが、戦争に負けて滅びた国はもう元には戻らない。死者も生き返らないのである。したがつて、戦争に対する

慎重であることが国家を安定に導き、軍の力を保つことになるのである。

敵功を得る 敵の状態を知り、偉大な成

戦争が甚大な出費を伴うにもかかわらず、それを避けるために敵の情報を得ようとしないのは主君たるものなすべきところではない。優れた君主や将軍が戦いに勝ち、大きな成功を收めるのは、事前に敵の状態を知ることによつてだからである。

そして、夏を打ち倒す際、有能な家臣をスパイに送り込んでいた。太公望をスパイとして殷に送り込んでいたのである。優れた君主や将軍であつてこそ、このようないい優秀なスパイを使い、そうして偉大な成功を収めたのである。まさにスパイは戦争の要である。

討ち取りたい敵については、スパイを使って徹底的に調べさせて。敵が同じように調査のために送り込んできたスパイについては、利益を与えてこちらの味方にするのである。こうして得た二重スパイは非常に有用であるので、ぜひとも厚遇するべ

きである。



Lin Jun zuo/Hemera/Thinkstock

一読の薦め…本書は戦争について書かれたものでありながら、むしろそれとは関係のない

ところで広く読まれてきたと言える。その理由はこの要約を読み、さらに書籍を実際に手に取つてもらえばすぐにわかるであろう。ここで示されている考え、行動の指針は多くの場面に応用することができるのである。

著者情報..
孫武

『孫子』の著者と考えられている人物。中国の春秋時代の兵法家。齊（今の山東省）で生まれ、呉の王に仕えた。戦術を駆使して大国の楚を破るなど、武名を挙げた。孫子は敬称である。

ビジネスパーソンにとつては既に定番の一冊だが、それゆえに解説本も多く出版されており、原典を読んだことのある人は意外に少ないのではないだろうか。だが原典にはやはり深い味わいがある。原文、書き下し文、注、現代語訳がコンパクトにまとめた本書をぜひとも座右の書としてほしい。

Copyright © 2016 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。