



Songquan Deng/iStock/Thinkstock

# 実践版 孫子の兵法 勝者を支える最高峰の戦略書



著者：鈴木 博毅

定価：1,620 円

単行本：268 ページ

出版社：プレジデント社  
(2014/10/20)

評点（5点満点）

総合 革新性 明瞭性 応用性  
3.8 3.5 4.0 4.0

## 要約者レビュー

兵法書として、『孫子』はあまりにも有名である。『孫子』そのものを読んだことがない人でも、歴史小説やビジネス書などで、その格言を耳にしたことがある人は多いだろう。三国志の英雄・曹操は『孫子』を愛読し、日本でも戦国時代、その教えを元に戦略を立てた軍師がいた。中国の毛沢東にも影響を与えていたという。現代でも、その考え方を支持する経営者は少なくない。

2500年前に古代中国の呉の将軍であった孫武が書いた書である『孫子』が、なぜこれほどまでに読み継がれ、その教えが実践されてきているのだろうか。それは、『孫子』に、いかなる状況や環境でも成功できる方法が書かれているからであろう。兵法書であるから戦いに軸を置いて理論が展開されているが、それはビジネスでも、人間関係でも、家庭でも、個人の学びでも通用する教えなのである。

本書は、あらゆる場面で応用できる孫子の考え方を現代の視点から分析し、実際に活用できるように読み説いた本である。戦い方を教える『孫子』には、「敵」に勝つ方法が書かれているが、現代であれば「新たに挑戦すること」を「敵」と考えて、孫子の教えを実践せよと著者は説く。これから自分が挑みたいことは何だろう。起業、転職、投資、受験、趣味の世界を極める、あるいは婚活という人もいるかもしれない。人生

める決意、つまりは戦いをやめる勇気が持てずに負けるのである。そのままが好きな人は学ぶことをしないが、それは負けている。

る。

「優れた定石（勝つ方法）を持つ」ということにも言及している。人間はだれでも自然体で

定石を知る凡人に負けるのである。そのままが好きな人は学ぶことをしないが、それは負けている生き方なのだ。

## 新しく始めるこの情報 集める

受験勉強、大学生活、就職活動、恋愛、結婚、子育て…。もし、何か新しいことを始めるなれば、それをあなたの敵と一度捉えれば、目指していることを成就することができる。そのためには、敵の情報をすべて集めなくてはならない。

「敵も自分も知れば敗れる」とはない。自分を知つて敵を知らなければ勝負は五分五分。敵も自分も知らなければ必ず敗れる」のである。自分が新たに取り組むことのすべての情報を集めているだろうか。自分を知ることは難しいかもしれないが、敵を知ることは難しくない。

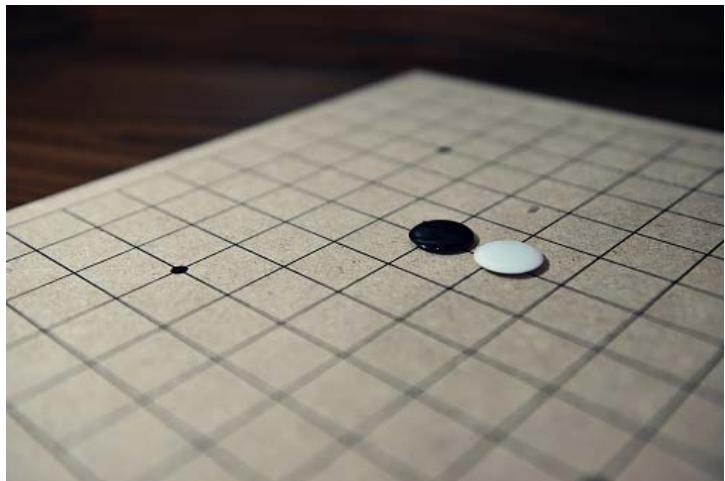
情報の中でも、特に失敗談を

集めることが重要である。大きな勝利は運命で決まることが多く、完全に操ることはできない

におけるさまざまな挑戦に勝利したい人に、ぜひ手にしてもらいたい一冊である。(原)

## 本書の要点

- ・「不敗」=負けないことが最重要である。100%勝てるときだけ戦い、そうでないときは戦わない。「やめる勇気」を持てないから負ける。
- ・物事には定石があり、それを身に付けることで勝ちやすくなる。
- ・勝ち組と負け組の境界線を見抜き、どのようにして勝つことができるかを知る。自分が勝ち組に入ったら、その上で上位に入るよう努力し、これを繰り返してトップを目指す。
- ・必勝のためには、まず勝てる相手を見つけ、戦いを挑むことである。ほとんど全ての戦いは、事前の段階で勝敗が決まる。



Wei-Hua/iStock/Thinkstock

兵法書にもかかわらず、『孫子』には勇気を鼓舞するような言葉は出てこない。「不敗」は金を重ねたり、終わつた恋などのしがみついたりするなど、や

要約本文

### 【必読ポイント!】

最も大切なものは「不敗」

や  
める勇気を持ち、定石を  
身に付ける

兵法書にもかかわらず、『孫子』には勇気を鼓舞するような言葉は出てこない。「不敗」は金を重ねたり、終わつた恋などのしがみついたりするなど、や

いること、ありのままでいることに心地よさを感じるかもしれない。しかし、物事には「定石」がある。よい定石を学んで覚えた人は、オセロなどのゲームでも勝ちやすくなる。頭脳が優れた人でも定石を知らないければ、

そのために、定石を知らないことは、決して恥ずかしいことではない。しかし、物事には「定石」がある。よい定石を学んで覚えた人は、オセロなどのゲームでも勝ちやすくなる。頭脳が優れた人でも定石を知らないければ、

そのためには、敵の情報をすべて集めなくてはならない。

「敵も自分も知れば敗れる」とはない。自分を知つて敵を知らなければ勝負は五分五分。敵も自分も知らなければ必ず敗れる」のである。自分が新たに取り組むことのすべての情報を集めているだろうか。自分を知ることは難しいかもしれないが、敵を知ることは難しくない。

が、すでに他人がした失敗は避けることができるからだ。成功からよりも失敗から学ぶことが多いのである。

## 敗者の教訓を避ける

### 過去の負け組から分析

『孫子』は多くの古代の戦いを研究して生まれており、特に「負け」についての分析が鋭い。「○○してはいけない」という記述がいくつも登場し、それらは実際に過去に失敗したり全滅したりした軍隊からの教訓を示している。現代でも、同じ業界や仕事での失敗の情報は貴重であり、過去の教訓に学ぶことで、孫子が説く「不敗」に一步近づける。

パレートの「80・20の法則」を知っている人も多いだろう。売上の80%は20%の商品、20%の顧客で構成されている。つまり、全体の中で優れているのは常に2割。何も考えずにいれば負け組である8割に入ることになる。勝ち組と負け組、その境界線を見抜き、勝つ



Ingram Publishing/Thinkstock

单だからだ。一方、勝ち組のほうは欲しいものに向かっているため、常に不満を抱えている。

「急がば回れ」（急いでいるのに遠回りしろ）という言葉のように、逆のことをすることで欲しいものを手に入れるという考え方がある。例えば、達成感を得るために未達成のイライラに耐え、金持ちになるために貯蓄の苦しさを味わう。しかし、負け組は安心感が欲しいとき、最初から安心を求める。何かを入手するには不安はつきものだ。

負け組の思考のように、挑戦を避けている限り、いつまでも不安なままとなってしまう。

### 人を動かすネガティブ・イ

ンパクト

中の上位2割を見い出す。これを繰り返していくことでトップへと登っていくことができる。

### 負け組が動かない理由

負け組に入ったら、その

孫武が呉王に招かれた際、練兵を見せてくれるように頼まれた。孫武は、隊を2つに分けて、王のお気に入りの美女を隊長にした。孫武は合図を説明して太鼓をならし、「右」「左」と指示を出しが、女たちはグラグラと笑うだけ。そこで、孫武は二人

の美女の隊長を切り捨て、次の美女を隊長に任命した。孫武が再び合図をすると、美女たちはそれに従い、統率を見せた。これは、人は失うことに対する敏感度を伝える逸話である。孫武は、失うもの（命）を明確にイメージさせ、美女たちはそれがわかつたので必死に指示通りにしたのだ。

人は大切なものを失うことをおそれ、それが行動に影響を与える。現状で満足していると、何かを新たに手に入れるという動機が薄れるからだ。新年に一年の目標をリストにする人がいるが、たいていは達成できない。それは、「新しいことに手を伸ばす」という意識だからだ。「○したい」というポジティティブリストだけでは人生は変わらず、逆に「失う恐怖」を考えると達成できる。目標を立てる場合でも、目標が実現した状態を思い浮かべて、それを失わない方法を考えると自分から能動的に動けるはずだ。

## 勝者が磨くべき5つの基本条件

### 不敗をより完璧な形に

兵法家からすると、「参加することに意義がある」などと言う負けが決まっている挑戦ほど馬鹿げたことはない。

しかし、挑戦が必要なことも事実だ。「不敗」とは、保身して一生何もしないでいることではない。本来、手に入るものを失っているなら、それも負けである。勝利は条件が整つていてこそ見通しが立つ。その条件がまったくなければまるで問題にならない。戦うなら先を見通して、勝てる条件を一つでも多く積み上げていくべきだ。

### 当たり前のことしか起こら

だ。戦う前にこれらの条件を自分が満たしているかを検討すべきなのである。



Mike Watson Images/moodboard/Thinkstock

勝利の目算を立てるためには、「相手と自分の戦力を考え、戦うべきかどうかの判断ができる」「兵力に応じた戦いができる」「君主国民が心を一つにあわせている」「万全の態勢で敵の不備につけこむ」「将軍が有能力で、君主が將軍の指揮権に干渉しない」の5つの条件が必要

### 努力の汗をかかずに勝つ

戦いでは「正しい勝負を選んでいる」「常に準備をしている」「始め方に工夫をする」「味方をしてくれる人が多い」「優れた軍師がいる」といったほうが勝つ。世の中は当たり前のことしか起こらない。孫子の「不敗」は、幸運に頼らない態勢を創りあげ

いる。平常時であれば信じないような荒唐無稽な話も、人々は非常に貧しさに苦しんでいたために信じてしまった。「貧すれば鈍する」という言葉のように、生活に困窮すると才能を発揮できず品性も落ちる。一発逆転を狙おうとする時点で正常な判断力は失われている。勝利を積み重ねてきた側は戦いを前にしても冷静だ。余裕があるほど正しい判断ができるのである。

必勝のためにには、勝ちやすい相手にまず勝つことが非常に優れた戦術だ。試験なら得意な科目を攻略し、ビジネスであれば自分より小さな店や会社を圧倒する。「打つ手すべてが勝利に結びつき、失敗しない。戦う前から負けている相手を敵として戦うからだ」。上位と競い合い

からで、問題が起きるから奮闘して汗をかく必要が出てくるのだ。二つ目は、始める前に大差したこの必要性に気づくころには、勝つ側は準備が終わっている。勝敗は明らかである。

経営思想家のピーター・ド

ラッカーは、世界中の国民が貧しさの中で困窮したことがフランスを台頭させたと分析している。平常時であれば信じない

必勝のためには、勝ちやすい相手にまず勝つことが非常に優れた戦術だ。試験なら得意な科目を攻略し、ビジネスであれば自分より小さな店や会社を圧倒する。「打つ手すべてが勝利に結びつき、失敗しない。戦う前から負けている相手を敵として戦うからだ」。上位と競い合いながら、下位企業からシェアを奪つて台頭することはビジネスの定石だ。

戦わずに相手を味方に引き入れることも、勝つことが当たり前となる方法だ。例えば、コンビニのフランチャイズは、加盟店にロイヤリティを払つてもらい、自社製品を売つてもらう典

型的な味方ビジネスである。

依存する者は敗者となる

## 依存をなくす5つの方法

孫子に貫かれた重要な法則の一つに「依存する者は、敗者となる」がある。依存とは、「すべてが都合よくいった場合」を前提にしている。例えば、「敵の来襲がないことに期待をかける」のは、こちらの願望にすぎない。幸運に期待していることは「依存」であり、予想外のことが起きれば失敗してしまうのだ。戦国時代に生き残るための書である『孫子』では、「依存するもろさ」を嫌い、徹底的にそれを避けている。孫子は想定外のことが起きても、目的が達成できるように手配をする。だから、「不敗」なのである。

依存とはもろさであり、それを行くせば盤石さに変えることができる。「前日までにリスクを限界まで解消しておく」「目標を複数持ち、並行して追いかける」「早く着手して、リスクを事前にあぶり出す」「一つで

はなく、いくつもの強みを育てておく」の5つの方法で依存を排除すれば、孫子の不敗に近づくことができる。これらを実行するのに特別な才能は必要なく、依存に気づいて排除するだけでもいい。

## 選択肢の少ない人ほど、も



Jasmina81/iStock/Thinkstock

孫子は危機を前にした際に選択肢の広さにこだわった。そのときの状況に合わせて感じられるということは選択肢が多いことに、多くの選択肢を用意している。現代でも重要な課題ほど意識して選択肢を増やすことが必要である。

『選択の科学』(文芸春秋)で、選択肢を多く持つことは人を健康にする作用があると紹介された。ロンドン大学の調査によれば、上級公務員と最も低い階層の公務員の心臓病による死亡の割合は、後者の方が3倍高かったという。両者の違いは、仕事における「自己決定権」が多いか少ないかである。低い階層で働く人は、選択肢がないと思いつぶやくことで追い詰められてしまふが、企業のトップである社長は、すべてを自分で決めることができるため、激務にもかかわ

とに他ならない。戦争の仕方は、必ず長生きしやすいのであるう。選択肢を多く見つけることは健全につながるのだ。

一読の薦め：兵法書である『孫子』を読み解き、現代に活かす

術を伝授してくれる本。上記は5章のうち1、2章から構成したもので、他にも「なぜ『戦わずに勝つ』方法をとれないのか？」「なぜ、勝てるタイミングを逃してしまうのか？」など読者が教訓として捉え、活用できる内容が多い。ぜひ通読してもらいたい。

著者情報  
鈴木 博毅

1972年生まれ。慶應義塾

大学総合政策学部卒。ビジネス戦略、組織論、マーケティングコンサルタント。MPS Consulting代表。日本的

組織論の名著『失敗の本質』をわかりやすく現代ビジネスマン向けにエッセンス化した『超入門 失敗の本質』はベストセラーになる。その他の著書に

『超』入門 学問のすすめ』（ダイヤモンド社）、『ガンダムが教えてくれたこと』『シャアに学ぶ逆境に克つ仕事術』（共に日本実業出版社）など。最新刊に本書の続編ともいえる『実践版三国志』（プレジデント社）が5月20日頃発売。

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。