

ただ孫子を読んだだけでは  
経営に役立てるのは難しい

—— 今回の『孫子』をテーマに  
した本を出されたのでしょうか。

孫子は、経営について考えるう  
えで示唆に富んでいます。例えば  
孫子には、敵を欺くという意味で  
「兵とは詭道なり」という言葉があ  
りますが、経営では「客をいい意  
味で裏切る」と解釈できます。孫  
子の考え方を応用すれば、経営に  
役立つヒントを数多く得られるで  
しょう。

孫子を解説した書籍は多く、経  
営者にも人気がありますが、その  
多くは原文を読み解いたもので、  
沼地を通るときはこうしろとか、  
われわれにはどうでもいいことも  
たくさん書いてある。普通に読ん  
ただけでは、実際の経営に役立  
るのは難しいのではないかと感じ  
ていました。そこで孫子を意訳し、  
具体的な経営手法に落とし込んだ  
本を出したいと思ったのです。

—— 孫子をはじめとした古典の人  
気が、ビジネスパーソンの間で高  
まっているようです。

今は世の中の仕組みが大きく変  
わり、市場の規模も縮小しつつあ

ります。これまでの常識が通用し  
なくなってきた中で、企業の  
経営においても判断の拠り所にな  
るものが求められているからだ  
と思います。経営学の研究も進んで  
いますが、最先端がころころ変わ  
るので、何を信じていいか分から  
ない。こうした中、原点復帰とい  
うことで、古典が人気を博してい  
るのでしょう。

—— 中小企業向けコンサルティン  
グ会社の社長を務めていらっしゃる  
ですが、中小企業と接してい  
て、どんなことを感じますか。

日々の業務に真面目に取り組ん  
でいる企業は多いのですが、経営  
に戦略性が欠けていることが多い  
ように思います。今までの仕事を  
惰性で続けていて、中には業績の  
悪化に歯止めがかからないような  
企業もあります。こうした企業は  
仕事のやり方について、もう一度  
戦略を練り直す必要があるのでは  
ないでしょうか。

—— この本には、そうした企業の  
経営指針になるようにとの思いも  
込められているのでしょうか。

そうですね。ただ一般的に、企  
業の経営者は60歳代くらいの方が  
多いので、こうした方に私がアド

## 市場環境が大きく変わる今こそ 『孫子』を 判断の拠り所に

長尾一洋 NIコンサルティング社長

およそ2500年前に書かれた中国春秋時代の兵法書『孫子』。  
これを現代の企業経営向けに解釈した『孫子の兵法経営戦略』  
(明日香出版社)がビジネスパーソンの間で人気を博している。  
古典から得られる経営の極意とは何か、著者の長尾一洋氏に聞いた。

構成=佐伯英良 写真=鰐部春雄

なお・かずひろ

1965年広島県生まれ。88年横浜市立大学商学部を卒業後、経営コンサルティング会社に入社。91年にリンクスジャパン(現NIコンサルティング)を設立し、社長に就任。企業の経営体質強化に取り組む傍ら、『孫子』の知恵を現代企業の経営に生かす「孫子兵法家」としても活動。



## 長尾氏一押し、孫子の兵法経営戦略

本書で69カ条の経営戦略を掲げる長尾氏。  
本文中で紹介したもの以外で、氏のお気に入り3カ条を紹介しよう。

### 01 マーケットニーズと自社の活動のマッチングを日々行う

顧客ニーズや競合相手の動き、さらに自社の対応状況をつかみ、日々その修正を行うことが大事。そのためにIT化は避けることができない。

### 02 経営に勢いをつけるためには顧客のダムを作れ

人口減少、マーケット縮小時代には見込み客や見込み案件をため込み、既存顧客の情報を蓄積する「マーケットダム」を作ることが重要。

### 03 リーダーたる者、常に平静を保ち、心中を露呈してはならない

上に立つ者は個人的感情や私心で動くのではなく、常に公正かつ深慮に基づいた判断をすべき。周囲から内心を見透かされるようでは組織をうまく治めることはできない。

バイスしても説得力がなく、若造が偉そうにと嫌がられることもあります。もともと私が孫子の勉強を始め、コンサルティングに応用しようと思ったのも、「孫子がこの言っている」と説明したほうが、経営者の方に受け入れられやすいと思ったからです。

—— 本書では、孫子の兵法を企業経営に応用した69カ条を挙げていますが、最も大切なポイントは何か  
 だと思いませんか。  
 中小企業、大企業にかかわらず「勝てる自信のある領域に特化して戦うこと」だと思います。地味ですが、実際にこういう経営ができていく企業は多くありません。そのため「相手の役に立てるか」を基準に考えることが大事です。何でもいから売り込めという考え方はモノやサービスはなかなか売れませんが、買っていく

## 経営のプロは勝てる領域でしか戦わない

れそんな客のところに行けば当然売れます。その積み重ねが大きな違いになるのです。  
 そうやって勝てる領域で確実に勝つのが、プロの兵法家であり経営者なのだと思います。うまくいくかどうか分からないことにチャレンジすると言つと威勢よく聞かれますが、名声を得ようと思っはいけません。周囲の評価を気にせず、できる範囲で確実に結果を出すことが大事なのです。  
 —— 本書では、企業が独自性を持つことの重要性も強調していらつしゃいます。  
 市場が縮小し競争が厳しくなっている以上、他社の成功例を真似するより、小さな市場でも得意分野を持つほうが賢明だと思います。誰もいない市場を開拓し、戦わずして勝つ、という考え方は、戦わす考えたとき、他社との差異化が重要になります。そのためには自社の事業領域を、物理的定義ではなく、機能的定義で決めることが有効です。

例えば花屋の場合、花を売ることで仕事ですが、これは言い換えると「生活に潤いを与える」ということです。その観点から、花だ  
 けでなく絵画や音楽を扱うなど、事業の幅を広げていくようにすれば、独自のサービスを提供できるようになるでしょう。逆に、花を売ることだけにこだわっていたのでは、マーケットの変化に対応できず淘汰されかねません。  
 —— 今後、孫子関連で書いてみたい本はありますか。  
 若い人にも興味を持ってもらえるような、孫子の入門書を書いてみたいと思います。つまり、孫子を経営ではなく人生に置き換えるということ。世間で生きることは戦いであり、勝つためには駆け引きが必要だということを若いうちに知っておけば、後々の人生でも役立つでしょう。若い人も孫子から学ぶことは多いはず。



『孫子の兵法経営戦略』(明日香出版社)

現代のビジネスを勝ち抜くための兵法として『孫子』を解説した経営書。不景気に負けない会社作りに向け、マーケティング手法や経営理念の立案および浸透のさせ方、ITの活用法などを紹介。