講演 企業経営の戦略と戦術

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-09-06 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 深田, 一弥 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/2000002

講演

企業経営の戦略と戦術

深　田　一　弥

税理士法人深田会計代表社員

今、ご紹介ありましたように私は1966年つまり昭和41年、この東北学院大学を卒業しました。当時は文経学部経済学科となっていたんですね。英文科と一緒だったんです。卒業後、若干、回り道したんですが、税理士を始めまして51年経ちましたので、生涯の職業になったという感じがしております。小池先生のお父さまが私の大先輩で、つまり高校も大学も税理士としても大先輩でいらして、大変お世話になりました。そのご子息からの依頼ということですので直接頼まれて嫌とは言えなくて、来年3月で80歳なんですけども、恥ずかし気もなく、ここに立たせて頂いています。こういう場での講義は多分、今日が最後だろうなと思っています。小池先生、あとはよろしく、私のほうに講師を頼まないでください。

そんなことで、今日は、『企業経営の戦略と戦術』ということなんですけども、昨今というよりもだいぶ前から、何々の戦略とか『戦略』っていう言葉が巷にものすごく出ていましたよね。でも戦略とか戦術っていう意味、本当に分かっているのかなっていうのが私、非常に疑問に思いまして、いろいろ調べてみました。正直、言いまして戦略とか戦術っていうのは戦争用語なんですよね。ですから、もう日本は戦争しなくなって80年もたつのに、いまだにそんな戦争用語の戦略とか戦術とかっていう言葉を不用意に使っているという、ここが若干、言葉の厳密さを要求する私としては腹立たしい思いがありました。それで戦略と戦術とは何かをここではっきりさせて、そしてこれを企業経営に生かすにはどうするかっていうことに触れさせていただきたいと思います。小池先生のご紹介にありましたように、ほとんどが戦争の話になるかも分かりませんけども、そこでは戦略と戦術が大事であるということを皆さん、よく分かっていただければありがたいなと思います。

今日、何ページかのレジュメ、用意しましたので、それに大体、沿ってお話したいなと思います。はじめに、とありますけども、今、申し上げましたように、戦略、戦術っていうのはそんなことですよってことです。今日は企業経営でございますけど、先ず企業とは何かってことですね。企業にはいろんな種類があります。一般に公企業とか私企業って分けまして、私企業は個人もあるし会社もあるし、団体とか、いろいろありますけども、主にあるのは会社かなと思います。会社にもこんないろんな、株式会社、今、有限会社も株式会社の分類に入っていますのでね。それから持ち分会社としては合同、合名、合資という会社があります。大体、そういう企業、会社の経営に関してどうなのかなっていうことを主に話すことになるかと思います。

じゃあ、経営とは何かっていうことですけども、ここに書いてあるように、『大辞林』という

辞典を調べると、経営とは「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行う。特に会社事業を営む」と書いてあります。それから『デジタル大辞泉』っていうのは、「事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定をおこなって実行に移し、事業を管理遂行すること」。あと下に記載のように、いろいろとありますけれども、一番大事なのは目的達成なんですよね。目的は何かってと言う話ですよね。企業にとっては、目的を達成するために事業を行う、こういうことです。ここにありますようにそのために意思決定することが経営ですよ、こういうことですね。

じゃあ次のページを開けていただきまして、2ページです。戦略とか戦術っていうのは具体的にどうやれば分かるかっていうことなんですけど、これ皆さん大好きな『三国志』がありますね。正しくは『三国志演義』ということなんですが、大体、紀元2世紀の終わりごろの話を、事実なんだろうと思いますが、それを小説仕立てにしたのが『三国志演義』ということかなと思いますね。私が申し上げるまでもなく、皆さんの中にも『三国志』を分かってる方、多いだろうと思いますけれども、ここに書いてありますように漢王朝、後漢のことなんですよね。前漢と後漢がありますが、後漢を再興しようという、自分で漢の末裔だと自認している、これ本当に末裔なのかどうかも分かんないみたいですけど、劉備玄徳というのが主人公ですね。彼が何とかしたいなと思っているところに、関羽と張飛という豪傑が集まりまして、3人で桃園、桃、園と書きますけど、「桃園の誓い」をするわけですね。後漢を今、牛耳っている曹操を倒して、きちんとした漢王朝を打ち立てましょうというのが、この『三国志』になっているわけでございます。

しかし当時、力持っているのはやっぱり後漢の丞相。丞相っていうのは何かなと思ったら君主がいる場合の首相ですね。これを丞相というそうなんですけれども。そこに曹操という、なかなかの傑物がいたんですね。劉備玄徳がこの曹操と戦って常に勝ったり負けたりするのが『三国志』にあるわけですけども、その中の一番の圧巻は「赤壁の賦」ってやつですね。何年か前にハリウッド映画で『レッドクリフ』という映画、聞いたことありますか、見た方も居ますよね。前編、後編ありましたけど、なかなか迫力のある映画でした。あの『レッドクリフ』がまさに「赤壁の賦」なんですね。ここが『三国志』の一番圧巻っていうところなんです。

どんなふうになっているかってことなんですけども、劉備玄徳は関羽、張飛2人の豪傑を従えて、さっき言ったように曹操と勝ったり負けたりしているんですけども、なかなかこの曹操は強いということで、やはり我々に参謀が必要だなということで、諸葛孔明という、世に聞こえた、えらいっていうか学者みたいな人がいると。その人に何とか参謀になってもらいたいってことで、劉備玄徳は三顧の礼ということで、3回お願いして参謀役をかっていただくということですね。その諸葛孔明が入って、劉備玄徳軍はかなり強くなってくるわけです。

しかし、それでもやっぱり勝ったり負けたりしているんです。3世紀の初め頃になりますが、このとき、劉備玄徳は曹操の大群に追われて江南、いわゆる長江、揚子江ですね。中国の人に揚子江って言っても分かんないですね。長江っていうと分かるんですね。日本じゃ揚子江っていったらぱっと分かるんですけど、長江っていうと、あ、そうですかって言うみたいですよ。その長

江のほとりまで追い詰められてくるわけですね。

もう少しすると孫権が治めている江南の地、江南ですから長江の南側、大変、豊饒の地なんですね。呉と言いますがそこを治めているのが、かなり名家である孫家なんですね。当時は孫権という人が治めているんですけれども、実は長江の対岸まで曹操の大軍が来てるわけですから、呉の国内は大変になっちゃうわけですね。どうしたらいいかということで、それで孫権は悩むわけですね。いろいろ聞くと、周りはもう曹操軍は強いから、降参したほうがいいんじゃないかというふうなんですね。しかし降参しちゃったら、恐らくこの曹操の軍は、確かに戦わなくて殺されはしないかもしれないですけど、植民地みたくなって、かなり苛斂誅求っていいますかね、やられてしまうっていうことで、それも困るなと、こういうことなんですね。

孫権はどうしようかって、降参するか戦うかどうしようかって迷っていたんですね。そうしたところ、劉備玄徳の軍が追われて近くにいるっていうのを聞くわけですね。そしてちょうど劉備玄徳もなんせ追われてきていますから、この孫権と連合軍を組んで曹操やっつけないと駄目だなって、こういう立場になっちゃったもんで、諸葛孔明を孫権に送るわけなんですよね。孫権はどうしたかっていうと、世に名声の高い参謀である諸葛孔明が来たと。よし、あの人に聞こうということで期待を胸膨らませて会うわけなんですよね。孫権は今、曹操の大群が対岸に来ているけど、どうしたらいいかって、こう聞くわけなんですね。

そうすると、諸葛孔明はあっさりと「降参しなさい」、と言うんですね。降伏しなさい？　なんたることだと。すごい参謀役だっていうからすごい策を授けてくれるのかなって思ったら、降参しなさいとは何だ。とんでもねえやつだな、あいつはと。孫権はもう明日になったら諸葛孔明の首を切れと、こういうことを部下の周瑜に命じるわけですね。孫権っていうのはバカではないですから、一晩中、ずっと考えたわけですね。ちょっと待てよと。なんであんな有名な、有能な諸葛孔明が、俺に降参しろって言ったのかなって。ちょっとまた明日、聞いてみようって。朝にまた孔明を引っ張り出して聞くわけです。なんでおまえは俺に降参しろって言ったんだってと聞いたら、そしたら彼はなんて言ったかって言うと、「君主に迷いがあると見た」と。トップに迷いがあるときは、参謀役は何もできませんよって、こういうことなんですよ。

ここ大事ですからね、企業でもね。トップに迷いがあるときに参謀にどうしたらいいって聞くんですよね。しかし、トップが迷っているのに参謀は策を授けられないですよね。

諸葛孔明がそれを言ったら、そうするとやっぱり孫権、頭いいですから、すぐ分かったわけですね。分かったと。ところで聞くけど、おまえの親分である劉備は逃げてきたじゃないか。なんで逃げてきたのに、おまえの親分はどうなんだって。諸葛孔明は、いや、うちの親分である、親分と言わないでしょうけど劉備玄徳様はとにかく曹操と戦う。漢再興のために曹操と戦うっていう、きちっとそういう意志を持っておりますと、こういうわけなんですよ。だから私はいろんな策を授けられるんです、こういうわけですね。ああ、分かったということで、孫権は、よし俺は曹操と戦うと決断する訳です。その決断が戦略ですからね。

いいですか、皆さん。孫権にとっては曹操と戦うという意思決定が戦略なんですよ。分かりま

すね。意思決定が戦略なんですからね。はい、ほとんどの場合は。最高意思決定が戦略であると、こういうことですよ。

それで孫権は部下の周瑜に、じゃあおまえ、諸葛孔明の言うこと聞けって言うんですけども、周瑜っていうのも非常にプライドの高い参謀役ですから、ちょっと待てと。あんな、どこの誰か分からねえ諸葛孔明に、まんまと言うこと聞くのは嫌だっていうことで、そこで彼は何を言ったかというと、じゃあ諸葛孔明、おまえは有能だと聞いたけど、10万本の矢を作れ、こう言うんですよ。すると諸葛孔明はすかさず、ぱっと、3日で10万本の矢を作りますよと、こう言うんですよ。周瑜はしめたと思いますよね。何？ 10万本の矢。それで周辺の矢を作る連中を全部閉じ込めちゃって、作れないようにしたわけですよ。つまり意地悪したわけですね。それで絶対こいつは、矢を作れねえぞと。作れなかったら俺、首切るかなと、こう言うわけですよ。でも諸葛孔明は少しも慌てず、3日くださいと言うわけです。3日でなんてどうするかっていうと、諸葛孔明は天候を読めますから。

そうすると、夜になると、川ですから、夜霧がいっぱい、わあっと辺り一面を覆い隠す。そこで孔明は、船をたくさん連なって、銅鑼かなんか太鼓とかを打ち鳴らして、そういう人たちを乗せて船をばあっと出すわけですよ。がんがん音を鳴らしていくもんですから、対岸の曹操の軍は、ほら、孫権軍が攻めて来たということで一斉に矢を射るわけなんですね。でも空の船ですから、空の船にわらをいっぱい積んでいますから、そこに矢をいっぱい射てくるわけですから、曹操軍はお金がありますからね。すごい数の矢を射ってくる。孔明は、そのまんま戻ってきちゃって、それで数えたら10万本あったと。本当に10万本あったかどうか分かりませんけども、そういうような話ですわ。これが、「草船借箭の計」っていうのですね。草の船で矢を借りてきたよ、これは見えるもんですから、これが戦術ですよ。戦略じゃないですよ、これは戦術なんですよ、これが。いいですか。

そうすると周瑜も、よし、負けていられねえぞっていうことで曹操の大軍は、要するに船で攻めて来るわけですから、長江を渡ってくるわけですから、その渡ってくる船に仕掛けるわけですよ。曹操軍っていうのは陸戦には強いけど、水戦はあまりそうじゃない。そこで地元の船に明るい人を頼んで、そしてその人に船のいろんな操作をお願いしているっていうことなんです。そこを、あいつは実はこっちにスパイになったぞということを周瑜は偽の情報を流すわけですね。そうすると曹操は、なんだっていうことでその人を切ってしまうわけです。そうすると船を統括する者がいないですから、そこを狙って、周瑜は自分の意をくんだ水軍の男を差し向けるわけです。その男は何したかっていうと、陸戦の兵隊たちですから、船酔いをすると。じゃあ船をつなげると、鎖でつないじゃえば揺れが少ないからそうしましょうっていうわけですね。「連環の計」っていうんですけどね、つなげるわけですよ。

さあ、いよいよ、この孫権と劉備玄徳の連合軍は、風が曹操側のほうに吹いてるときに、船を出すんですね。そして火矢を射るわけですよね。そうすると曹操の船はばんばん燃え出すんですけれども、なんせ鎖で繋いじゃっているもんですから、ばらばらにならないわけですわ。そこで

曹操軍は大敗退をしてしまうんですね。これがレッドクリフの戦いということでありまして、火矢を射るいわゆる「火計」、これは戦法ですね。だから連環の計、鎖でつながなくちゃならない、これは戦術ですわ。それで火をつけて、火矢を射るっていうのが戦法ですね。そして実際、攻撃をして、ほうほうの体で曹操軍は逃げていくという、大敗北をするんですね。レッドクリフでは、ということなんです。

しかしその後、いろいろあるんですけども、最後は魏、呉、蜀という、蜀は劉備玄徳ですけども、呉は孫権、魏は曹操ということで三国時代になっちゃうわけなんですけども。ちょうどそのころ、239年は邪馬台国が、卑弥呼が魏に使者を送るということが、大体、日本では卑弥呼の出たときに、既に中国ではそのような戦いがあったということなんです。お分かりのように、「三国志」には、意思決定の戦略、そして戦術、戦法っていうのが全て載っているよっていうわけなんであります。

1ページの最後にあるのが、戦略とは目標達成のための最高意思決定ですよと。先ほども言いましたように、今、世の中で戦略なんていわれているのは、ほとんどが戦術とか戦法なんですよねということです。大事なのは、目標がなければ戦略がありませんよっていうことですね。目標がはっきりすることです。国家目標が決まって、次に戦略が決まって、そして戦術、戦法、戦闘となってくると、こういうことなんです。

そこで次のページいきまして、3ページでございます。あの戦争の失敗から学ぶと、こういうことなんですね。野村克也という、亡くなりましたけど、素晴らしい野球の監督いましたね。あの人がよく言っていました。「勝ちに不思議の勝ちあり。負けに不思議の負けなし」ですね。勝つのはなんで勝ったのかなってよう分かんないときあるけど、負けたときは必ず原因がはっきりしているって言うんですよ。だから負けたときのほうが、そこをきちっと分析すれば後に生きるということを彼は言っているんですよね。まさに名言だなと思いますね。

日本はもう平和国家で戦争しばらくしておりませんけども、あの戦争。皆さん太平洋戦争って言ったり、第二次大戦と言う人もいたりしますが、大東亜戦争なんていう人はあまいないですけど、実は日本の本来の言葉としては大東亜戦争なんですね。太平洋戦争っていうのは、要するに連合軍が、特にアメリカ軍が太平洋上で日本軍と戦ったもんですから、だから太平洋戦争っていうんですね。第二次大戦っていうのは、ヨーロッパを含めての第一次世界大戦と第二次世界大戦と、こういうことなんですね。日本として見た場合には、大東亜戦争っていうのが本来の言葉であるということを、これは覚えといていただきたいと思います。大東亜戦争は1937年7月、皆さんは1941年12月のパールハーバーが始まりだと思うんだけど、そうじゃないですね。戦争はもう既に始まっていたわけです。アメリカとの戦いは確かにパールハーバーなんですけども。そしてこの戦争は、1945年8月15日で終わると、こういうことでございます。

当時、日本は帝国憲法っていうことです。帝国憲法っていう場合の戦略、戦術ではどうなるかって言うのをちょっとここでお話しておきます。旧帝国憲法による担当責任としては、国家目標。これは内閣府の補弼を受けて、天皇なんですよ。天皇が目的、決定権を持っていたって、こうい

うことなんですね。それから戦略、これは御前会議なんですね。天皇出席の御前会議で決めるということです。それから戦術。これは陸軍が参謀本部、海軍は陸軍と仲悪いので、参謀本部って言わないですね。軍令部と言うんですね。しかし、戦争のときには、これは陸軍と海軍と一緒になって大本営。どこかで聞いたような言葉ですよね、皆さん。戦争時は大本営が戦術決定するということです。

それから実際の戦い、戦法は誰が決めるかっていうと陸軍は現地の司令官、海軍は艦隊司令官ですね。皆さん、艦隊司令官っていうと山本五十六が、すぐぱっと頭に浮かぶだろうと思うんですけど、それが戦法を決定する権限を持っている人です。それと実際の戦闘どうするかっていうと軍編成の長ですね。海軍だと艦長、あるいは飛行機だと飛行隊長ですよね。真珠湾のときは、飛行隊長の名前は淵田光雄、彼は戦争終わってからクリスチャンになって牧師になってアメリカに行ったそうです。

旧日本陸軍の言葉で、戦略とは見えざるもの、そうですね。意思決定は見えませんからね。いいですね。戦略とは見えざるもの。戦術っていうのは見えるもの。さっきの話で分かりますね。『三国志』の話でも、戦略である意思決定は見えませんわね。でも戦術は見えますわね。ですから、いかに今、戦略なんて言っているモノの殆どが戦術か戦法だってのがお分かりになりますね。

それでは、当時の国家目標は何だったのかって、こういうことですが、実は、はっきりしてないんですよ。戦いするのに国家目標がはっきりしてなかったんですね、当時。ただ何となく世界の列強、一等国に仲間入りしたいなっていう気持ちはあったんじゃないかなと思います。漠然とした目標はそうだったのかなというふうに思われますよ。

わが国の当時の国際情勢、満州事変っていうのは 1931 年。これはまた大東亜戦争になる前でございます。当時、満州、今は、あそこは東北地方って言われているんですね。中国の満州。今、満州って中国で言うと、大変嫌われることが多いみたいです。東北地方といわないといけない。東北地方っていうと、われわれ仙台に住んでいる東北地方と思うんですけど、今、満州は中国で東北地方と言われているそうでございます。あそこは日露戦争でもって、そしてロシアから鉄道の沿線だけは日本が統治していいよっていうことだったんですね。でも、満州は非常にエネルギー、石炭なんかありますし、鉄なんかもありますから。日本としてはあそこが欲しいなと思っていたわけなんですね。なんせ日本は資源ないですから。

そこで石原莞爾という山形出身の男が、これ参謀なんですけれども、これがよし、あそこを取ってやろうと、言うわけですね。それでいろいろ画策して、実は勝手に、国の裁可も得ずに軍を動かして、上司の板垣征四郎という、この人は岩手県出身で。大体、東北の人たちは食えないから軍人になる人が多かったんでしょうかね。だから、板垣征四郎、石原莞爾の 2 人で組んで、それで満州を乗っ取っちゃったんですよ。これ話すと非常に長い話になるから結果だけ言いますからね。

そうしたところ、日本は国際連盟の主力なメンバーでしたから、国連からこれはおかしいんじゃないかってリットン調査団っていうのが来ました。どっかで聞いたことありますでしょ、そ

れでやっぱりこれ、まずいんじゃねえかっていうことで国連は満州国を承認しない決議をするわけです。そしたら日本の大使である松岡洋右は、そんなら国連を辞めるって、ばっと脱退してきたということもありますけどね。そして次には、日独防共協定っていうのをドイツと結んじゃうって、こういうことなんですね。

この満州事変っていうのは、参謀が勝手に軍を動かしやったんですからね。分かりますか。さっき言ったみたいに、参謀というのは戦術でしょ。もっと上に国家目標と戦略があるべきなのに、勝手に軍を動かしてやっちゃったわけですから。本来は全く命令違反ですわね、勝手に動かしたら。軍紀違反ですわ。しかし日本はそういうことをしなかった。まあしょうがねえな。結果、良かったから、それでいいことにするかってしちゃったわけですわ。だから国際的なバッシングを受けちゃった、こういうわけですね。今のロシアのプーチンが勝手にやっていることですからね。あれは大統領ですから、権限持っていますから。やったことはまずいでしょうけど、国としては普通の流れでやっているわけなんですね。当時の日本は参謀が勝手にやったところですから。ところがそれだけで終わらないんですよ。

そうすると今度、1937年に日中戦争っての始まるんです。これ、盧溝橋という所で、中国側の挑発に乗って、そして戦端を開いちゃうんです。当時の連隊長、牟田口廉也っていうんですけど、その上司は河辺正三という司令官なんですけれど、えい、やれやれってやっちゃうわけですわ。ところが当時、石原莞爾は、これは反対だって。満州だけならいいけど、中国までやったらとんでもない泥沼になるぞって。さすがに彼は勝手なことしたんですけど、この人はちゃんと先を読んでいましたね。

でも、やはり勢いに乗っているっていうか、当時の陸軍はどうしても行っちゃったということでございます。これも要するに連隊長がやるわけですからね。連隊長っていったら、どうですか。戦闘の長ぐらいですよ、せいぜい。そんな連中が勝手に動かしたわけですから。これも結局、政府がしょうがねえ、いいかってしちゃうわけです。どうですかね。今で言うと、若手官僚が、それでいいかってやっちゃうことがちょくちょくありますけども。当時軍官僚もそうだったんでしょうな。

それからノモンハン事件っていうのが起きるんですよ。1939年。これは要するにソビエトとの国境紛争ですね。国境争いで衝突するんです。これも辻政信という参謀本部の参謀が勝手に軍を動かすわけですから。参謀っていうのは戦術担当ですよ。戦略ではないですよ。しかも国の決定ではなくて一参謀が勝手に動かすわけですからね。ひどいもんですよね。こんなのがまかり通っていたんですよ、当時は。ところが大敗北しちゃって、それで陸軍は当時、仮想敵国であったソビエトに攻めるということをやめちゃうわけなんです。ところが実態は、後からソビエト連邦も崩壊して、グラスチノフとか何かいって、情報公開が始まったところ、このときにはソビエト軍もかなりの死傷者を出したっていうことが、後から分かるわけですね。それはそれとして、ノモンハン事件も参謀が勝手に起こした。

それから今度、それで収まるどころか、北部仏印進駐っていう、これはフランス領インドシナ

です。インドシナっていうと、北ベトナムとかラオス、この辺に軍を動かして行っちゃうわけですね。当時フランスは、ドイツにかなりやられていましたんで、やれやれと言うことで、行ったんでしょうね。これも参謀本部の富永恭次っていうのが軍を動かして行ったわけですからね。これも全く国の裁可を得ていないんですよ。こういうことをやっていたんですよ、当時の日本は。そして今度も、まあ、それでもいいか、結果オーライだからいいかって、やっちゃったわけです。

それで1941年、南部仏印進駐、このときはなんと事前に御前会議で決まるんです。御前会議で決めたっていうことは、お分かりのとおり戦略決定ですからね。日本はここで初めて戦略決定するわけなんです。そうすると、アメリカ、今まで日本は一参謀が勝手に動いていたんですよなんて言っていたけども、今回は、御前会議できっちりやったわけですから、これはもう国の方針だなっていうことで、アメリカは対日資産凍結とか対日石油禁輸をしちゃったとか、そういうことなんです。当時、日本の石油っていうのは80パーセント、アメリカから買っていたんですからね。それから輸入の40パーセントがアメリカからだったんですから、アメリカとけんかしたら物、入ってこなくなること分かって、なんでそんなことやったんだって思うんですけどもね。

それでは、レジュメは4ページにいきますけど、ABCD包囲網っていうのをやられて、そして日本への石油輸出停止ですわ。そうするとアメリカからも来ない、それからインドネシア、バレンパン、あそこは、オランダ、イギリスですか、あそこからも石油が来なくなっちゃうわけです。そしたら戦争なんかできるはずないんですよね。しかし当時の日本軍っていうのは勢いがあったんでしょうね。そうしたところが、アメリカからハル・ノートというのを出されるわけです。皆さん、聞いたことありますね、結局、日本は中国から全部撤退せよということですね。それからインドシナからも全部撤退しろと。要するに元の日本に戻れということ。これでは駄目だとなっちゃったんでしょうな。ところが、ここにはちょっと、からくりあります。これ話すと、またすごく時間、長くなっちゃうんですけども、ハル・ノートはコーデル・ハルという国務長官が書いたことになっているんですが。実際には、あれは、ハリー・ホワイトという財務次官補が書いたんですね。ところが、ハリー・ホワイトというのは何者かというと、財務次官補なんですけれども、実態はソビエトのエージェントですね。戦後、彼は共産主義者ということで捕まるんですよね。その後、自殺みたくして亡くなっちゃうんですけども、要はソビエトの指令を受けていたということで、中国大陸から本来は満州を除くなとかですよね。満州を除くとかだったら日本、何とかかんとか、いけたんですけど、満州も駄目だとなるとエネルギーが入って来なくなりますんで、そこで、これでは戦争するしかないなと、こういうのを決めたみたいですよ、当時の日本は。

それで、日米開戦するんですよ。真珠湾攻撃が1941年12月ですね。あとで真珠湾攻撃、ちょっと詳しくさせていただきますけども。これだって、実際、真珠湾攻撃するっていうのは連合艦隊司令長官の山本五十六が勝手に決めたことです。彼は、俺は真珠湾、攻めると言うと、軍令部、上司はやめなさいと言うんです。軍令部っていうのは戦術決定、艦隊司令官は戦法の決定、山本司令官は真珠湾で攻撃できる自信が付いたから俺にやらせろと、こう言うのです。日本の艦隊っ

ていうのは、遠洋艦隊じゃないんですね。近くに敵が来たら叩くという、要するに沿岸で守る艦隊なんです。上司の、軍令部の意見を聞かないで、勝手にやったよということです。

英米に宣戦布告をして、主に世界を相手に、ドイツとイタリアは同盟国ですけれども、それ以外の国々とはもう戦争状態に入ると、こういうことです。そうやって戦争が始まってから初めて、「大東亜共栄圏構想」という、本来の国家目標を決定するわけです。おかしいでしょ。本来は国家目標があって、戦略があって、戦術があって、戦法があって、こう来るべきなのに、先に戦争があって、そして後から、しょうがない、じゃあ国家目標、決めるかっていうことで大東亜共栄圏、当時は東南アジアの多くは欧米列強の植民地だった。そこから彼らを追い出して、そして日本が盟主となって彼らを開放するんだという大東亜共栄圏構想というのを、ここで初めて国家目標つくったわけです。後づくりなんですよ。アメリカの植民地は、フィリピンだけなんですよね。だから何もアメリカと戦端を開かなくても、当時ドイツにかなりやられたオランダ、イギリス、フランスだけとやっとけばよかったんじゃないかって、今になって私、思うんですけどしょうがないですね。

そして 1945 年、ポツダム宣言受諾で敗北ということになっちゃうんですね。敗北の要因は何かっていうことですけども、戦場未知の命令、情報軽視と書いたんですけども、実際は日本軍だって情報はかなり取っていましたから。ただ、それを現地で生かすというのがなかなかできなかったっていうことなんですね。情報については、日本はアメリカにもスパイを置いたし、ヨーロッパにもかなりスパイ置いていましたからね。しかし、それらからの情報をなかなか活かせない。大本営は現場を分からなくて、地図だけでやっちゃう。地図だけで命令出すんですから大変ですよね、現場で戦う人は。

インパール作戦なんていうのは、地図だけ見て、距離このぐらいだからいいかなと思うんですけど、辺りにはチンドウィンっていう、ものすごい大河があって、さらには 2000 メーター級のアラカン山脈っていうの、そういうのがあるの。それを全然考慮せず、平面だけで見て、距離これだけだから行けるって、こんなことやっていたんですから、実際に行く兵隊は大変だったと思いますけどね。これも長く話すとこれだけで 1 時間ぐらいかかっちゃうんでやめますけども。これがガダルカナル、インパールでまさにそうです。ガダルカナル、インパールはかなり、青葉師団といって、仙台の兵隊もかなり死にましたね。特にガダルカナルの方が先なんですけど、ガダルカナルで生き残った人は、負けたっていうのを国内で言いふらされると困るんで、その人はまたインパールに持ってかれたんですね。だから地獄から地獄にやられちゃったんですよ、青葉師団の兵隊たちは。その話もちょっと、あんまり長くするとあれなんで、そのくらいにしときます。

それで実は、日本ではヤルタ会談っていうの、戦争末期にヤルタ、今のクリミア半島ですか、今、問題になっている、あそこにあるヤルタですね。アメリカのルーズベルト、それからソビエトのスターリン、イギリスのチャーチル、あと誰だ。チャーチルと、あともう一人は蒋介石だ。そこで何をしたかというと密談ですからね。スターリンは、ドイツが降伏したら、3 カ月たったら日本に宣戦布告するって言うんですよ。これは密約ですから全然外には情報出ないんですけど

も、ストックホルムの日本大使館にいた小野寺信さんって陸軍武官、この人は情報通なんです。岩手県の出身の人ですけども、この人はそれをキャッチするわけですよ。キャッチして、これはやばいぞということで大本営に秘密電報を打つわけですよ。

ところが戦後、彼が戻ってきたらその秘密電報は来てなかったことになっていた。びっくりするんですよ、誰かそれを。握りつぶしたやつがいるんですね。もう既に亡くなったから言っていいんでしょうけれども、あの当時、大本営の参謀本部を牛耳っていた奴は誰かっていうと、瀬島龍三っていう男いるんですよ。戦後、伊藤忠商事の会長までなった男ですね。彼はソビエトに仲介、要するに和平交渉の仲介をしてもらおうと思っていたっていうんで、そんな情報はまずいと握りつぶしちゃったらしいんです。もし、その電報が生きていたら、ちょっと日本の運命も変わったかも分かんない。瀬島龍三は戦後もソ連のスパイだといわれて、警察の公安は彼をずっと見ていましたから。だけども彼は常に政権とくっついていましたからね。だから逮捕はされなかったけれども、警察官僚だった作家の佐々淳行ね。あの人も亡くなりましたけども。連合赤軍の「浅間山荘事件」のときに警備の責任者をやった方ですね。あの人がはっきりと著書で書いていますね。瀬島龍三はソビエトのスパイだったと。だからかも知れないが、戦争末期になって近衛文麿が天皇に会いに行って、このままでいくと、共産主義国家になりますよっていうことを天皇に言っているっていうことは、陸軍内部にかなりソビエトのシンパがいたっていうことなんですね。そこも話すと長くなっちゃうんで、このぐらいにしときますけど。

それからロジスティクス、要するに兵站無視。これは日本の場合には、インパールなんかは、食料や弾薬は3日分ぐらいしか持たせていないんですからね。あとは攻めてって、敵の食料を奪えって、こういうわけですから、ひどいもんですよね。今のロシアと似ていますよね。食い物ないっていうことでね。そういう兵站無視。要するに戦争、長く続けられるってのは、エネルギーと食料ないとできないんですよね。戦争継続能力ですよね。戦争継続力あるのは、恐らく世界で見て、アメリカとロシアぐらいじゃないですかね。中国は14億の民を全部食わせられないんですから。エネルギーだって輸入ですからね。ですから、できるのはロシア。だからロシアが強硬なのは、要は食い物あるし、エネルギーがあるからなんですよ。今、半導体なくて困っていますけどね。ロシアのミサイルは、廃棄した洗濯機から半導体を取って利用しているって話もあるぐらいで、そのぐらいにしときます。

それから、その兵站無視のために、わが軍の戦死者230万の内60パーセントは餓死ですからね。インパールもそうですし、ガダルカナルもそうですけども。アメリカとかイギリスっていうのは戦い方がうまいんですよね。特にガダルカナルなんかは、日本側の兵隊全部を上陸させて、あと次に来る武器、弾薬を積んでいる輸送船をたたいちゃうわけですよ。そうすると何かっていうと、島ですから食料ないわけですわ。餓死しちゃうわけですよ。そういうこと彼らはやるんだね。なかなか戦術がうまいなと思います。

それから敗北の要因の一つ、決めた戦法を固執する。失敗を生かさないんですよ。野村監督でないけどもね。本当は失敗をちゃんと見れば、やっぱりアングロサクソンって言うのは失敗した

ら責任者を徹底して懲罰して、それを生かして次の失敗させない、しないようにしていくんですね。ここはやっぱりすごいところだな。日本の場合には、失敗すると運が悪かったと。これで終わらせる。あいつにもう一回、なんかうまく機会を与えて成功できるようにしようって、こういうふうなんですね。だから同じ失敗をまたしてしまう。決めた戦法の固執なんですよ。

ということは、日本は初戦で、インド洋を牛耳っていたイギリスのプリンス・オブ・ウェールズとレパルスという戦艦と巡洋艦、これをなんと、飛行機の魚雷と爆弾だけで沈めちゃうんですよ。もともと古来、海戦っていうのは戦艦同士の戦いですから、大砲を打ち合って沈める、これが常識だったんですけども、日本はなんと航空機だけで、爆弾と魚雷だけで沈めたっていうことで、これは世界の戦争、海上の戦争の戦法を転換したといわれているぐらいのショッキングな出来事だったんですよね。その当時は既に航空機時代になっていますよってことなんですけども、ところが、日本はそれでもまだ戦艦だって、戦艦大和なんて造っちゃうわけなんですけどもね。

それからミッドウェーの戦いっていうのがあります。これは、なんでミッドウェーだったかっていうと、真珠湾で戦艦を沈めた。でも航空母艦やれなかったんですよね。航空母艦は逃げていたので、つぶせなかったんです。それでアメリカは、生き残れた航空母艦に爆撃機を積んで東京とかなんかを爆撃するわけですよ。被害は大したことないんですけども、山本五十六長官は、これはまずいなということで、よし、ハワイと日本の中間点にある基地ミッドウェー島を攻略しましょうということで、ミッドウェーに行くんですけども。そのときに、ミッドウェーを攻略するのと、アメリカの航空母艦をたたくと、この二つの目的があった。絶対、戦いは二つの目的、持っちゃ駄目なんですよね。目的は一つじゃないと駄目なのに、ミッドウェーをたたくか、あるいは航空母艦をたたくかと、二つの目標あるわけですよ。

最初は航空母艦をたたくということで攻撃機に魚雷を積んでいるんですけれども、なかなか相手の航空母艦、見つからない。じゃあ、しょうがねえ、ミッドウェーをたたくかっていうことで、基地を叩くのに魚雷を積んだりしてもしょうがないですから、そこで爆弾に代えるわけです。爆弾に変えて、さあいざ、行くぞって思ったら、敵の航空母艦、発見って、こうなるわけですよ。そのまま飛んで爆弾を落とせばいいんでしょうけども、いや駄目だっていうことで、船には魚雷だっていうので、そこでまた航空母艦上で爆弾下ろして魚雷を積んでるときに、アメリカの航空母艦から飛んできた雷撃機と、それから爆撃機に日本の航空母艦すっかりやられちゃうんですよね。ドーントレスとは急降下爆撃機で、アベンジャーっつうのは雷撃機なんですけども。私、ワシントンの航空博物館で見てきましたが、こんなのにやられたのかと思うぐらい、ちっこい飛行機ですけどもね。

結局、あの当時の司令官の南雲長官が駄目だっだ。航空母艦の司令官だった山口多聞っていう人は、いや、このまま発進して、とにかく爆弾積んだままでいいから、敵の航空母艦やれって言うんですけども、もう南雲長官は駄目だと。やっぱり魚雷だって言って、換装しているときに敵にやられちゃったっていうことで、決められた戦法に固執したということ。

それで何より駄目だったのは、逆行ですね。大東亜戦争は、戦略なき戦術。つまり、4ページ

一番下に書いている戦闘、戦法、戦術、戦略、国家目標と逆行したことが一番の敗因じゃないかなとは、私は思っていますけどもね。これはあんまり言う人いないんで、私の個人的な見解ですけども。

さて、次の5ページにいきます。先生、5時50分までいいですか。まだ、だいぶ時間ありますね。

分かりました。ありがとうございます。で、ちょっと、真珠湾攻撃っていうのは日本の場合には、戦争の中ではもう皆さんよく分かっている話なんですけども。真珠湾、さっきも言ったように山本五十六長官が独断で、これ認められなかったら連合艦隊司令長官やめますよって言うんです。それでやむなく軍令部も認めたのです。なぜアジアに植民地を持つ欧州列強だけでなく、アメリカとも戦ったんだろうと。当時日本は外務省を通じて対米交渉をしていたんですよね。ところが中国大陸から撤退要求があったんだと。でも何も、そこでアメリカと戦うっていうところまでいかなくてもいいんじゃないかなと思うんですけど、あのときに大本営で思ったのは、わが国は短期的に戦果を上げれば、アメリカは、やばい、日本は強いから戦争やめたほうがいいんじゃないかっていうようになるのではと、こういう他人任せの判断があったんですね。

ところがアメリカはこれをしなかった。なぜかというと、当時のアメリカはルーズベルトという大統領は、国民に対して皆さんや皆さんの子どもをヨーロッパの戦場には送りませんっていうことで大統領に当選したわけです。ところがドイツが強くて、イギリスを蹂躙しようとしていましたよね。イギリスのチャーチルは一生懸命、ルーズベルトに応援を頼むんですけども、ルーズベルトはやりたいんだけども、なんせ戦争に、ヨーロッパに兵隊を送らないってことで大統領になったわけですから、それで言を左右にして。若干、弾薬とか何か送ってあるんですけども、兵隊は出さないんですね。でも本当は出したいわけです。本当はやりたい。そのときに、日本がぱっと真珠湾攻撃したもんですから、集団的自衛権と同じですよね。日本はドイツと同盟結んでいますから。日本とアメリカが戦争したら、当然、ドイツとも戦争できると思ったわけですね。それにまんまと引っかかったなっていう感じはしますね。だから真珠湾攻撃の報を聞いたチャーチルは、これで勝ったと叫んだとの話もあります。山本五十六は真珠湾でかなりやれば、アメリカは、日本強いからちょっとこの辺で講和条約、結んでくれるんじゃないかなっていう期待があったんですけども、そうはならなかったってことです。アメリカは、日本は卑怯な、宣戦布告の前に攻撃したっていうことで、これもなんか、いろいろあるみたいなんですけれども。そこでアメリカは一気に日本をたたけっていう国民の声になっちゃって、日本とも大規模な戦争をやってしまうっていうわけなんですね。じゃあ、なぜ遠いハワイの真珠湾まで6000キロですよ。12日間もかかって行ったと。船ですから燃料、食いますよね。そうすると本来はタンカーっていって、油槽船を連れていかなきゃいけないけど、油送船、遅いですから。だから巡洋艦とか戦艦の甲板にドラム缶、積んで行ったっつうんですから、そんなの敵に発見されたら一発でやられるじゃないですか。だから、これもおかしいなと思うんですよ、そういう戦術も。

それから攻撃。真珠湾は水深12メーターなんですよ。だから浅いから、普通、航空魚雷をや

ると。皆さん、川で石切りしたことありますね。石投げね。ぽんってやると、ぽんぽんって川面を弾んで飛んでいきますよね。普通、魚雷を上からやると、浅いとぽんぽんって飛んじゃって、もう魚雷の役目、果たさないんです。そこを山本長官が鹿児島湾で訓練して、浅い所でも魚雷、打てるようにしたということで。だから、できるっていうことで行ったんですけども。ところがアメリカの航空母艦はもう遠くにいて、それで航空母艦はつぶせなかったということなんですね。これは、アメリカは既に、日本軍が来るのを分かっていたんじゃないかなってのがあるんです。それから戦闘では、戦艦8隻つぶして、航空機190機破壊したんですよ。これは成功なのかって、この戦闘は。ところが地上の設備、ガソリンタンク、造船所、は全然やらないんですよ。戦艦だけ。その沈んだ戦艦もその後アメリカは直ちに引き揚げて造船所で修理して戦線復帰させてしまうんです。

そのときもやっぱり、山口多聞っていう航空母艦の司令官は、南雲長官に、もう一回攻撃して陸上のガソリンタンクをやって、造船所もつぶしましょうって言うんですけど、南雲長官は、いや、俺は山本長官に戦艦を沈めてこいとだけ言われましたって、ぱっと帰ってきてしまんですね。どうも戦後、陸軍は駄目で海軍がなんかいいような話がよく巷で流れていますけど、海軍ってのは徹底してないんです、徹底不足。だから、ガダルカナルの場合もよく調べてみると全部あれ、海軍の責任ですわ。陸軍の責任じゃない、海軍の責任。徹底してないんです。この辺でいいかなっていうことで止めてしまうんです。

ところがアメリカは、この戦争を通じていろんな戦術、戦法を科学的、合理的に研究して、そして戦後にそれを企業経営に生かしたんですよね。有名なのがランチェスター法則ですよね。強者の戦法、弱者の戦法。よくランチェスター戦略って日本で言うんですけど、戦略じゃないんですよ、あれは。戦法ですよ。第1法則、第2法則ってあるんですけども、なかなか難しいんですよね。要は敵の3倍あれば勝てるよとか、簡単に言うと。それから、弱ければ絶対駄目かっつうと必ずしもそうじゃないよと。弱くとも勝てる方法ありますよってことなんですね。これは何かっていうと、選択と集中なんです。これは営業でも使えると思います。

それから面白いのは、二位は一位に絶対勝てないと。皆さん、自動車ってね、トヨタっていう抜群に強い会社がありますよね。それで昔は、若い方は分かんないでしょうけど、日産っていうのは、それに対抗した第二位でしたよね。一生懸命トヨタに対抗して、クラウン出すとセドリック出したり、コロナ出すとブルーバードとかね。それからカローラに対してサニーとか何とかって、いろいろ出すんですけども、なかなか勝てないんです。結局、日産はだんだん業績悪化してきちゃったって、こういうことですね。日産が落ちてきたら、今度、ホンダが第二位ぐらいになってきたでしょ。ホンダも結局、対抗しなければいいのに、トヨタと、一位と対抗しようとして、自動車の面ではちょっと今調子悪いですよね。だから本当は、二位っていうのは三位以下をたたけばいいのに、どうしても上見て、上をたたこうとする。だからランチェスターの法則でいうと、それはほとんど勝てないってことなんです。

あとバイクでいえば、本田技研かな。ホンダとヤマハ紛争っていうの、昔あったんですけど、

ヤマハは一生懸命、ホンダに対抗したんだけども結局、勝てなかったっていうことですね。ヤマハは結局、いまだにあるけども、むしろ三位だったスズキのほうが今、ずっと伸びてきちゃってますでしょ。だから、こういうのも大事ですよ。

それから６ページ、サッチウィーブ。これは、日本のゼロ戦はものすごく旋回能力がすごいんですよ。アメリカの戦闘機、当時、グラマンっていうのがあったんですけども、スピードは速いんですが旋回能力が悪いもんですから。空中戦っていうのは旋回能力のすばしっこいやつのほうが強いわけですもんね。なぜかと、敵の後ろに付けば、ぱっと機関銃で撃てるもんですから。いくらスピードがあったって後ろに回られちゃったら駄目なんです。それでもうばたばた、グラマンを落とされちゃったものですから、とにかく１対１では絶対戦うなと。１対２か１対３でやれと。１機がおとりになったときは、多分、１機、２機で、そしてゼロ戦をたたけと、こういうことだったんですね。それでもってゼロ戦はバタバタとつぶされちゃったと。これ戦法でもってやられちゃったっていうんですよ。飛行機の性能というよりも。それで、日本もいろいろ、紫電改とか造るんですけども、時すでに遅しで、またそれもあまり話していると長くなりますんで。

それから飛び石戦術。日本軍は、南太平洋を押さえていましたから、南太平洋は島が沢山あるんです。島があると、島ごとに全部、守備隊を置くわけですね。ところがアメリカは、全部の所にやらないわけです。一つの所に少ない勢力でも、一気に全部、そこに集中させるわけです。分かりますね。だからこれも、実際の営業でも使えるんですよ。大企業の営業と戦うためには、同じようにこうして戦ったら駄目、全然。だけど、この地域だったら今の人数で、相手は、大企業は１人しか営業マンいないけど、ここ３人で行けば勝てるとか、そういうことできるわけです。これも選択と兵力の集中ということで、これをアメリカ企業はそういうのを戦後、特にヨーロッパにおいてかなり成果を上げたということです。

日本軍の戦術っていうのは非科学、非合理、情緒的な判断が多かったと、こういうことですね。とにかく合理的な判断で、これ駄目だよって言うと、なんだ臆病者って、これで片付けられちゃうわけです。それで一斉に攻撃して行って、ばたばたと殺されちゃうと、こういう。どうも、そういう合理的判断が日本の場合には無視されてきた。しかし、今回のワールドカップのサッカーはその辺、合理的な判断がうまくて、あんな強豪のドイツとスペインを倒すっていう大勝利をあげたんですからね。あれをただ頑張ってやれっていうだけでは、昔の軍隊のようにやったんでは絶対勝てなかったでしょうね。その辺のところも、よくあれを分析してみると面白いなと思いますね。

効率よりプライドっていうことは、なんで日本軍は戦地で常に食糧不足とか弾薬不足なのかっていうと、アメリカの潜水艦っていうのは初戦の頃は戦艦や巡洋艦を狙わないんですよ。なぜ？戦艦や巡洋艦の前には駆逐艦がいて、反撃が怖いですから。だから輸送船、足遅いし、それで兵員とかそれから弾薬などをたくさん積んでいる。護衛の駆逐艦がちょろっとはいるけども、大したことない。つまり防備が薄い。そこで輸送船をばんばん狙うわけなんです。

ところが、日本の潜水艦っていうのは、戦艦とか巡洋艦、狙うわけです。なぜかっていうと、

危険があるのに。要するに勇敢で、戦艦とか巡洋艦を沈めた場合には、論功行賞がすごいんですよね。点数が高いわけです。ポイントが高いわけです。ポイント高いのを狙うわけです。アメリカは相対的に何がやれば効率がいいかな、でやるわけです。そうすると兵隊を殺したり、食料や弾薬をやったほうがいいよと。戦艦なんつうのは、結局、弾薬も運べないし、それから人も運べないわけですから、そういうことをやるわけですね。戦争時においても日本軍はそういう合理的判断を全くしてないんです。

それで、特に日本の海軍は夜間攻撃が得意なんですよね。なぜかっていうと、目がいい人がいて、相手の敵の見張りが見つけるかなり前に、もう日本海軍は真っ暗闇でも相手の艦隊を見つけちゃうわけですよ。最後にそれで勝ったのがソロモン海戦なんです。それってガダルカナルの近くなんですけども、隠密にずっと近づいて行って、それはもう大成功したんです。ところがその後は夜戦で日本は勝てなくなっちゃった。なぜかと。アメリカ軍や連合軍はレーダーを持っていましたから。暗闇でもレーダー使えば分かるわけですね。

ところが皆さん、このレーダーの基本を作ったのは全部、日本ですからね。しかも東北大学ですから。これ、八木アンテナていうアンテナ。八木（秀次）博士っていう方が東北大で開発したのが八木アンテナです。それから電波発信のマグネトロンっていう真空管、これも東北大学です。ちょっとお名前忘れましたけども（岡部金治郎）、その方が作った。東北大学、すごい技術を研究出来たのは、民間の篤志家がいて、お金を出してくれたんですね。これ斎藤善右ヱ門さんという、今、石巻ですけど、昔の前谷地の地主さんなんですけども、そのお屋敷を今は斎藤庭園っていうんですね。昔、斎藤報恩館というのが仙台にありました。つい最近までありましたけど、この辺の方は分かっているかなと思うんですけども、斎藤報恩館っていうのがあって、新しいNHKの所にあったんです。アメリカ軍が来てアメリカ文化センターになって、その後ホテルが建って、ホテルの脇に報恩館をつくったんですけど。それもちょっと今、マンションかなんかに行ったんですかね。あのときの館長が、西澤潤一先生だったんです。西澤先生も、お亡くなりになっちゃいました。齋藤報恩会の恩恵を受けた方で、八木博士のお弟子さんで私の出た高校の大先輩である佐藤源貞さんという方に最近石巻まで行ってみたら、斎藤庭園の中がかなり寂れているんで、どうしたか、深田、調べてくれって言われて、私、行ったときに、分かったのは、斎藤庭園は石巻市に寄付したんですね。そしたら震災があったために、震災復興の方が先になっちゃったために、ちょっと斎藤庭園までは手が回らないんですって、こう言われたんです。そういうことで、アンテナも全部、レーダーの基本は全部、日本、しかも東北大なんですよ。東北発なんですよ。でも、それを当時の軍隊に話したところ、こちらから電波発信したら相手に分かるんじゃねえかっていうことで、結局、日本軍は採用されなかったっていうことなんですよ。最後の最後でレーダーも作ったみたいですけどね。とっくに相手の方が進んじゃったっていうことなんですね。

それで、精神論が優越していると。それは日本の企業でもあるんじゃないですか。頑張ればいいんだって。ついこの前も問題になった電通なんかもそうですよね。「知恵がなければ汗を出せ。」

鬼十則て、いうのがありますからね。あれで社員の若い女性の方が亡くなって、それからかなり批判を受けましたけども。

さて、その戦略、戦術。最近の話でいくと、ロシアのウクライナ侵攻、どうですか。これはなんでロシアのプーチンがウクライナを攻めたんだってことなんですけども、これは4年前にクリミア半島を占拠したんですね。クリミア半島にはセバストポリっていう軍港がありまして、そこはロシアの軍港なんですよ。ロシアの軍港だけども、ウクライナから借りているわけですよね。あそこにはロシア系の住民もたくさんいるもんで、何とかこれを自分のものにしたいと思っていたわけですね。それで4年前にプーチンは軍隊を出して、クリミア半島を乗っ取っちゃったわけです。だいぶ世界からバッシングを受けたわけですけれども、それほど厳しくはなかったみたいなんです。またウクライナ自体も非常に政権が混乱していまして、汚職もあったりとかなんかで、国が割とがたがただったんですよね。

またドンバス地方って、ロシアとの境目の辺り、あそこもロシア住民多いんでロシア側に行きたいという住民も多い、そこで、あそこはウクライナと常に紛争やっていたんですね。あそこのドンバス辺りは、ずっと前からもう戦争してんですよね。さすがウクライナも、このままでいくと全部ロシアに取られるんじゃないかなと思って、多分にアメリカあるいはNATOの方に偏ったんじゃないのかなと思うんです。今、アメリカの武器を平気でウクライナの兵隊が使っているってことは、かなり前からアメリカの軍事顧問団はウクライナに入っていたんじゃないかなと思います。そうでないと、武器が全部英語で書いてあるのに、彼らは今やすやすと使っているわけですから。多分、それは当然、ロシアのプーチンはキャッチしていますから、このままでいくとアメリカ側になるかもわからないし、NATOのほうに行くかも分かんない、ちょっと焦ったんじゃないですかね、プーチンとしても。そこで、ウクライナはどうせ政権がたがたの状態だから、今のうちにやっとけばいいんだろうっつって、やっちゃったんじゃないのかなと思いますね。ところがゼレンスキーっていうコメディアン上がりの大統領が頑張っちゃったっていうことなんですけども。実はロシアは、クリミア半島簡単に取れたから、ウクライナ全土もできるだろうと思って、北のほうは、あそこは国、ベラルーシですね。昔、白ロシアっていっていたんですけど、ベラルーシのほうから軍隊が入って、それから東はドンバスのほうから出て、南は黒海艦隊からと、三方向から行ってやればできるっていう、いわゆるランチェスターでいう、強者の戦術でいったわけです。しかし、なぜかってつうと、ウクライナ確かに弱いなって思ったから強者の戦術で一気にいけばいけると思ったんでしょうね。ところが意外と、NATOとかアメリカが応援してくれて、それからゼレンスキーが頑張っちゃったもんですから。そこで失敗しちゃったわけですよね。

あれもし、選択と集中でドンバスだけに軍隊を集中させて一気に行ったら、ウクライナはやられてしまったでしょうね。だから、意外とプーチンは戦略や戦術、知らねえなと私は思いました。結局、プーチンまで上がってくる情報が悪かったんでしょうね。周りがいい情報しか入れてなかったんじゃないですかね。あれ、一気に選択、集中でドンバスだけ攻められたら、やられちゃ

いましたから。だからウクライナにとっては幸いでしたよね。今後どのようになるのかは分かりません。慌ててロシアは、今度ドンバスのほうに軍隊を集中したわけでしょ。

ところが、6ページの下のほうに書いてあるように、選択と集中はいいんだけども、戦力の逐次投入、これまた駄目なんですよ。一気にやるときは一気にやんないと駄目で、徐々にやっても駄目だっていうことなんですよ。これは日本がガダルカナルとかインパールでやったのは、戦力の逐次投入なんですよ。これは絶対駄目になっちゃうってことです。要は、プーチンはウクライナをよく把握してなかったっていうことですね。孫子の兵法、今でも通じますよ。「敵を知れば百戦危うからず」。孫子の兵法は戦わずして勝つのが上策だっつうんですよ。

今まで中国は、台湾をいかにして戦わないで取ろうかっていうことをやっていましたよね。だから台湾の政権に、最初は李登輝さんって人がやっていたけど、李登輝さんの後はどっちかっていうと中国寄りの人、馬英九がなりましたけどね。

あれで一気に台湾は中国寄りになったんですよ。中国寄りの人をずっと増やしてって、最終的にロシアみたく、総選挙で中国になったほうがいいですか、台湾独立したほうがいいですかって、中国よりの人、増えればいいな。これが大体、孫子の兵法ですよね。しかしちょっと、習近平は焦り過ぎたんでしょうね。自分の代で何とかしようと思ったんじゃないですか。だから孫子の兵法を、習近平はもうちょっと学んだほうがいいんじゃないのかなと思いますけども。

だんだん時間になってきました。最後、企業経営のほう、言わないとまずいんでね。今までいろいろ、戦争のこと申し上げてきましたけども、さっき言いました孫子の兵法にある、「敵を知れば百戦危うからず」。これを企業にも適用できますよ、応用できますよってことですね。社会とか経済、業界、市場、外部環境等の現状を知悉すること、いわゆる情報を重視して、それをいかに活かしていくかってことですね。

旧日本軍って情報は取っていたんだけども、現場でそれを活かすやつがいなかった。これがないと何もなりませんからね。例えばガダルカナルなんて、そうなんですよ。敵の船団が、アメリカの軍港を出港したと、アメリカにある日本のスパイから情報が入っていたんです。ところが日本軍はガダルカナルに行くと思わないで、実は当時連合軍はオーストラリアに基地を置いていたんですよね。で、オーストラリアに行くだろうと海軍は思っちゃったわけ。ところが直接ガダルカナルに来ちゃったってことなんですね。そういう情報はあるんだけども、それをいかに分析して活かすかっつうの、これは企業にも大事ですね。

それでまず、企業目標、創業目的。これは経営トップが決定してください。参謀に聞いちゃ駄目ですよ。部下に、あるいは専務に、あるいは常務に、俺どうしたらいいんだ？って、これは駄目なんですよ。とにかくトップが決定すると、こういうことです。これが大事。それは企業目的、これ、いつまでもそれに固執するじゃなくて、時代の変化や企業成長とともに変化することもありますよ。で、目標を明確化して、それを全社共通認識のものにする。常に意識付け、例えば朝礼のときに社歌を歌うなんてのそうですね。

私、ずっと長らくお世話になっているダスキンさんって会社あるんですけれども、ダスキンさ

んに了解得て、こういう名前出していいですかって、いいですよと言われたんでね、紹介させていただきますけども。ダスキンっていう会社は今、ダストクリーニングの会社としては、お掃除のとかなんかそういうものですけど、創業者はもともと、最初なんか分かんないですけど、実は戦後、日本の家庭で畳からフローリングっての、フロアが多くなってきたときにワックスの会社つくったんですよ。ケントクワックスていうのをね。

ご年配の方はあるいは聞いたことあるかも分かりません。ケントクワックスっていうのを使って、なんせ今まで床敷きなんつうのは廊下ぐらいしかなかったのが、普通の住宅の居室に床敷きが出てきたんで、そこをワックスで磨くっちゅうので、非常に先行して売れたんですよね。鈴木清一さんっていう方が創業者さんなんですけれども、その方がそうやってワックスがどんどん売れて、ちょうどあの頃、我が国は、1960年頃第1期の貿易自由化になってきて、外資がどんどん入ってきたんですよ。それでジョンソンワックスという会社が来まして、じゃあそこと提携しようと。なかなか鈴木清一さんって開明的な方で、そうすればもっと会社が良くなるんじゃないかっていうことで、ジョンソンワックスと提携したんですよ。

ところがジョンソンワックスにまんまとやられて、会社を乗っ取られてしまったんですよ。自分は放てきされちゃったんですね。今でもジョンソンワックスってのはありますよ。医薬品のジョンソン・エンド・ジョンソンとは違いますからね、ジョンソンワックスは。皆さん分かっていると思うんですけれど、カビキラーという商品あるでしょ。あれ、ジョンソンワックスですからね。それからお風呂掃除のジャバていうの。これもジョンソンワックス。鈴木清一さんがつくった会社をジョンソンワックスが乗っ取っちゃったということなんです。

鈴木清一さんはそれでもお金はもらったんでしょうね。それでどうしようかと思って、アメリカ放浪の旅に出ました。そこで見つけたのが、化学薬品を染み込ませた雑巾。これいいなと思って、それを日本に持ってきたのがダスキンなんですよ。化学雑巾ですね。今、化学雑巾はいっぱい、いろんな所で売っていますけれども、そしてそれをどのようにしたかっていうと、自分一人で売るのは大変だから加盟店を募集したんですよ。それで加盟店を全国に募集したということなんですね。それで一気にダスキンっていうのを広げたんです。

そのダスキン社、これ加盟店もそうなんですけども、経営理念は、祈りの経営なんですよ。鈴木清一さんっていう方が、体が非常に弱くて、非常に宗教に、何教だかちょっと忘れましたけれども、いろいろ宗教に傾倒した方なんで、常にそういう宗教心を持っていて、そして経営理念に「祈りの経営」。これを加盟店さんでも、本社でも必ず毎朝唱えるんです。ここに書いてあります。

『一日一日と今日こそはあなたの人生が』て言うと、みんなで『わたしの人生が』と言うんですね。『新しく生まれ変わるチャンスです』。『自分に対しては損と得とあらば損の道をゆく』と。どうですか企業ですよ。企業なのに、損と得があれば損の道を行くんですよ。『他人に対しては喜びのタネまきをすること』。『我も他も』、するとみんなで一斉に、『わたしもあなたも』っと、こういうことですね。『物心共に豊かになり』、するとみんなで、『物も心も豊かになり』、『生きがいのある世の中にすること　合掌』。『ありがとうございました』。これがダスキンの経営理念、

祈りの経営なんです。珍しいでしょ。儲けろというのが普通なのに、損と得とあれば損の道を行くと。これで一気に加盟店を増やしたんですよね。

そこにちょっとちゃちゃを入れたのは、ちょっと話、また時間がいいかな。大前研一っていう男いますよね。『企業参謀』の著書、これ世界のベストセラーになった本ですよ。彼はマッキンゼー社のコンサルタントとしてゼネラル・エレクトリック社を立て直した男なんですね。それで彼は日本に戻って来て、意気揚々と、俺は世界のコンサルタントだってことでやったんですが、彼の手法っていうのは企業の従業員を人間として扱わないんですね。アメリカは簡単にできますからね、それは。都合悪けりゃ、すぐ首、切れますから。それを日本でやろうとしたものだから、日本の企業者からは受け入れられなかった、当時は。今だったらどうか分かりませんけど。

それでたまたま彼は大阪に行って、当時のダスキンの、鈴木清一さんは亡くなってましたんで、駒井さんという経営者と会って、それで意気投合してダスキンを立て直ししましょうと、こうやったんですね。歌にある100番、100番っていうの、さだまさしを、コマーシャルに使ってやったんですけども。そういうことをやって、立て直ししたんですけれども、彼はオーストラリアにリゾートを買えとか、なんかがたがたにしちゃったんだね。それで元々の役員や加盟店の人達がまた元に戻していこうとして、また今、すっかり元に戻りました。一時期、そういう大前研一によっておかしくなったんですけども、また今、きちっとやって、上場までしましたよね。

というように、経営理念のはっきりしているとは、こういうことです。それから企業戦略、経営方針の確立、これも経営トップ、また経営幹部が決定するんですよ。目的が、目標がある。それに従って企業の、社員行動の基本指針、これを決めると。それから企業戦術は何かっていうと、事業内容の決定ですね。これは役員会等で決定すべきでしょう。新規事業の立ち上げとか新製品開発、新市場、新規参入とか設備投資、あるいは資金とか財務。こういうのはやはり役員会でしょうね。

次に企業戦法。これは生産や営業の方針決定。これはやっぱ部長さんとか工場長さんでいいんじゃないですか。PRとか広告宣伝、営業エリア、生産工程、販促等営業方法。それから企業戦闘はどうなのかっていうと、企業間競争。これまさに各セクションの基に、生産、販売、回収、経理、総務、これをきっちりやっていくと。これが企業の在り方だというか、企業経営の戦略と戦術でいくべきだろうな、ということでございます。

だんだん終わりに近づいてきました。企業経営と戦争っていうのは似ているんですよね、このように。企業においても必ず目的が明確化かっていうことなんですね。いわゆる理念ですね。企業理念が明確になっているかって、こういうことです。それを達成するための戦略、いわゆる方針、これが明確かって、こういうことです。これをやっぱり、例えば企業であれば文章にするとか。簡単でもいいんですよ。

例えば、私の事務所でいうと方針というのはどういうことかっていうと、やはりわれわれは税理士でございますから、租税正義。租税正義っていうのは、税金とは本来払うべきなモノを減らしても、また払い過ぎても駄目なんですよ。何でも払えばいいってわけではなくて、ちゃんと法

律に従ってきちっと負担しているかどうかっていうことですからね。これが租税正義ということなんですけれども、これがやっぱり税理士であるからには目標ですよね。どうしてもやっぱり、お金を取る税務署、国税のほうは、あるいは地方税もそうですけど、なるべく余計に取っていきたがる。それはそうですよねと。法律の範囲内でなるべく余計に取りたいっていうのが、これやっぱり徴収権者は思っているんです。それから、納税者のほうはなるべく少なく払いたい。いんちきする人もいますけども、真面目な方だって法律の範囲内でなるべく少なく払いたい。節税っていう言葉もありますけど。やっぱりそのせめぎ合いがあります。

そこで、われわれ税理士というのは、じゃあ法律に照らして何が正しいのかという、これで判断していくっていうことでありまして、決して両者の仲介者ではないんですよ。中間者じゃなくて、やっぱり税務当局、徴収権者と負担者つまり納税者、この間に立って何が正しいのかっていうのを、これが租税正義という、われわれの先輩の飯塚毅という人に教えられた言葉なんですけども。租税正義という言葉で、それをやっていくということが、うちの事務所の最大の目標とか目的にしております。それについては何するかってのはいろいろ決めてんですけれども。

この終わりのところで、その目的達成のためには戦略、方針が必要ですよ。戦略を持った戦術、生産、営業、決定されて初めて生産、販売に入れれば事業成功率が高くなりますよっていうことですね。大事なのは企業経営者の心得ですよね。経営もうけることが目的ではあるけれども、だからといって弱い者をつぶすとか、従業員を奴隷のごとく使うとか、それはやっぱり困りますわね。使命感ってのが大事ではないでしょうか。それにはやっぱり人間性を上げていくということです。

あまりこういうことを言うとたたかれるかも分かりませんけど、今、盛んに問題になってる電通という会社、ありますよね。あそこのオリンピックの組織委員会の委員である高橋っていう子会社の社長、東京の一等地にすごい邸宅持って、ベンツ、なんか3000万ぐらいするんですよね、マイバッハってやつは。あれを2台ぐらい、その他にずらっと並んで。それであの人がいないと、オリンピック開けないんじゃないんかっていう、そういうのが素晴らしいでしょうけども、果たして国のためとか国民のためとかと、使命感があったのかどうかっていうことですよね。

やっぱりそういう使命感がないと、どっかでつぶされますよね。あの人の弟、知っていますか。もう亡くなりましたけども、バブルの頃に南太平洋のリゾート王っていわれた人です。日本長期信用銀行をつぶした人です。あの人の実の弟です。高橋何とかって、名前ちょっと忘れましたけど。飛行機を何台か、自家用機持って、それでいろいろ接待なんかして、やっぱり兄弟ともに欲望が過ぎるのかなと思うんですけど、使命感ってのはちょっとないんだなっていう感じしますよね。やっぱり経営者は使命感っていうのをきちっと持っていくべきじゃないでしょうか。

それでここに書いてあります、企業とは社長が全責任を取る、中小企業によっては。全責任、失敗の責任は社長にありますよ。従業員にはない。しかし意見は参考にしてもいいんじゃないでしょうかね。この前、東京に行きましたが、電車の中吊りっていうんですかね、そこに、『思い切ってやれ。責任は会社が取る』。いいですね。責任を会社が取るとは、社長が取るっていうことで

すからね。従業員に思い切ってやりなさいと。ちょっとしたことでも、おまえがやったんだろう、おまえの責任だって、違うんですよ。やらせているのは社長なんだから、結果、責任っていうのは必ず社長が負わないといけないんですよ。

分かりますね。それはきょう、社長さん方、いる場ですけれどもね。責任は俺が取る。だからおまえたちは思い切ってやれ。これがやっぱり社長のあるべき、特に中小企業の場合にはそうあるべきじゃないでしょうかね。常に営業の最前線の状況、現場で把握すべき。だから、これちょっと間違うのは、社長が営業しなきゃいけないのかって。そうじゃないんですよね。社長は現場をよく知っておきなさいよっていうことなんです。

うちの事務所も、ありがたいことに従業員が20人近くいて、そうするとお客さんの所に常に目が届かないんですよね。報告、来るけどもなかなか分からないということで、私はきょうも朝、何軒か回ってきたんですけれども、盆と暮れには必ずあいさつに行くんです。そうするとやっぱり従業員から上がって来るのでない報告が、真実の報告っての分かるんですよね。よく来てくれたって言って。私は本好きだから本をちょっと持って行くんですけど、われわれタオル持って行ったり、うちわ持って行ったってしょうがないもんですから。私、本好きなんで本を持っていって、これをお読みくださいって言って、いろいろお話してくんですけども、やっぱりそうやっていろいろ現場を知っておかないと駄目ですよね、トップは。それは決して現場に出て営業してくるってことではないので、そこをちょっと間違えないようにしていただきたいなと思います。

戦争っていう、兵と戦地住民を大事にする軍は強い。これは企業に置き換えると客と従業員を大事にする企業は強いですよってことですよね。要はブラック企業なんていうのは、私は従業員を大事にしませんよね、使い捨てのようにしていますよね。先ほど言ったインパール作戦っていうのがあります。あれは牟田口廉也っていう、『むちゃぐち』っていうふうに言われるぐらい、めちゃくちゃな戦いを、食糧も少ない弾薬も少ない所でイギリス軍と戦わせたんですけど、その中に宮崎繁三郎っていう連隊長がいたんです。この人は少将なんですけれども、この連隊では餓死者が少ないんですよ。なぜかっていうと、その人は真っ先に部下の兵隊を大事にするんです、現地の住民も大事にするんですよ。

戦争ってのは現地の住民から反感を買ったら駄目ですが、ロシアのウクライナでの行動なんかどうですか。要するに、ウクライナの住民を引っ張って行って拷問したりなんか、そんなことしたら絶対駄目ですわ、それは。住民の支持がないとやっぱり駄目ですよ。そして、やっぱり兵隊の支持。企業であれば従業員の支持があると、こういうことですね。それは下手すると従業員を甘やかすことになっちゃ駄目ですよ、これね。甘やかすことではない。甘やかすとやっぱりそういうではなくて、きちっとやっぱり指導教育をしていくっていう話かなと思います。

最後、ちょっと5分ぐらい前に終わりにしたいと思いますけども。一倉定と言う、既に亡くなりましたけど、私、非常に尊敬しているコンサルタントいたんですけども、その方も、従業員に稼がせようと思うな。社長自ら本気になれば自然と従業員は付いてくる。ある経営が聞いたんでしょうね。どうしたらうちの従業員、稼げるようになるんでしょうかねって。そしたら一倉定コ

ンサルタント、何を言ったか。「社長が本気になれば必ず従業員が付いてくる」、こう言ったそうなんです。これを最後に、私の話の終わりにしたいなと。ご清聴ありがとうございました。