

孫子13篇の体系的整序とその経営的意義

—— OR発想にもとづく孫子兵略の全容 ——

市原 樟 夫

A New Systematization on the Original Text of Sun Tzu's
Art of War and Its Significance for Business Activities :
The Whole Picture of Sun Tzu's Strategy Based on Operations Research

Kusuo ICHIHARA

"Sun Tzu" is one of the most outstanding teaching on military strategy. Sun Tzu's know-how which is composed of "the actuality and the scientific methodology; the golden mean and the humanity" can be successfully applied to modern business situation because it is the fruits of pursuing the universal truth through warfare.

However, it is necessary to supplement its description and essential concept in Sun Tzu consists of 13 chapters, and to arrange the editing for the purpose of making most Sun Wu's strategic and tactical measure in modern business situation.

In this paper, I wrestled with re-interpretation and re-systematizing of "Sun Tzu" using methods of Operations Research and Systems Approach. This conclusion is named "Sun Tzu New Interpretation of 15 Chapters". Therefore, this PART ONE, "How to get a victory over the enemy" aims to define the policy of problem solving with an Operations Research on "Sun Tzu".

Ⅰ 孫子13篇の戦略領域とその研究趣旨——孫子兵学がもつ戦勝要諦を求めて

1. 孫子兵略に関する考察意図と解題焦点——孫子兵法の戦略基盤を探る

2,500年の大時差を越えて、孫子の兵法 (the art of war of Sun Tzu) が生き続けている。「孫子の前に兵書なく、孫子の後に兵書なし」といわれる孫武の思想は、25世紀という時空を経て、なお現代の我々に、貴重な教訓と知恵を投げ掛けて尽きることがない。それは、熾烈な戦闘場裡を生き抜き勝ち残るための対処策を、客観的かつ知識創造的にルール化することによって、単なるハウツーの域を脱しえた哲理を示し、生々しい説得力で迫ってくる。

軍を指揮して一たび敗北すれば、直ちに斬首の刑が待ち受ける春秋戦国時代の戦争理論には、まこと机上の空論が入り込む余地すら皆無である。血で血を洗う侵略と防御、仁義なき下剋上

と内乱、手段を選ばぬ暗殺と裏切り、智力を絞った外交と駆け引き……。この戦乱の世を、一個の男子として全うしきることの難しさは、『史記』その他の中国の歴史書が雄弁に物語る。孫武もまた、こうした時代を軍人として鮮烈に生き抜いた。

自らの実戦体験と参謀実務をもとに磨き上げた用兵ノウハウを“竹簡”^{チツカン}に書き著わし、その兵書13篇をもって呉国⁽¹⁾の將軍職に迎えられて、首相の伍子胥とともに呉を中原の覇者にまで押し上げたのである。この、乱世によって鍛えられた“戦い方の戦略と戦術；人々に能く勝利をもたらした実証ずみの理論と秘策”は、『武経七書』^{ブキョウシチショ}⁽²⁾の中の白眉といえる。ことに、時代の試練に耐え抜いた古典としての『孫子』⁽³⁾の価値は、クラウゼビッツの『戦争論』⁽⁴⁾よりも、軍事思想の明確さ；間接戦法の卓越さ；戦場心理の掌握さ；用兵手法の巧妙さにおいて、兵学史上の最高の到達点を示し不滅の地歩を築いている。

では、このような孫子が、企業間大競争と高度情報化現象で特徴づけられる現代の市場成熟型管理社会にあっても、なお瑞々しく存在しえて、経営者に的確な指導指針を与え続ける理由は何か。それは、軍事活動と企業活動との間に通底する、競争克服状況【たとえば、必勝の戦略策と戦術策；攻防の実践策と有効策；戦力の投入策と強化策にみられる共通性】・組織運用状況【たとえば、人材の活性策と編成策；情報の収集策と活用策；機構の運営策と掌握策にみられる共通性】・課業実施状況【たとえば、計画の策定法と評価法；資源の補給法と再生法；仕事の遂行法と制御法にみられる共通性】の各局面が、経営事案の解決に際して、殆どそのまま転用可能な論理と手法を持つからである。

とくに孫子の兵法13篇は、“今そこにある現実の、明白で意図的な脅威 (threat)”と、“今から起りうる未定の、不明確で蓋然的な危険 (risk)”に対して、どう合目的に対処すべきであるかを明らかにする。このことが、全13篇に亘り人々に、直面課題の解決方途を示す判断材料と成りえて、孫武の思索の普遍的意義を高めている。その結果、独り軍事領域のみならず、経営現場や政治局面、また人間の生き方や身の処し方に至るまで、それが含意し示唆する所は極めて広く深い。まさに問題解決のバイブルとして、孫子は誰にとっても身近である。

とはいえ、戦争活動を極めて理知的に捉えて観察しようとする孫子13篇ではあるが、現代的視点からすれば、そこには残念ながら、“内容的に欠落していたり、未整備や不十分といえる記述箇所が存在すること”もまた事実である。しかし、これらの批判は、独り孫武の責に帰すべき事柄ではなく、B.C. 515年前後という孫子原典成立時の時代的な特殊性と限界性が然らしめる所と考えるべきであろう。それは、たとえば次のような諸点である。

——① 戦争を国家の一大事と認識しながらも、戦争の本質や目的に関する具体的な記述がないこと。 ② すべての戦争を同列に扱って、正義の戦争【主権や主義；自由や独立；名誉や自尊；宗教や安定を守る戦い】と、非正義の戦争【領土・富・利権の略奪；覇権・支配・権力の争奪を行なう戦い】との違いが曖昧であること。 ③ 戦力概念の具体的な説明が不十分

であり、総戦力を戦略力と戦術力に配分していく思考過程と評価基準が不分明であること。

④ システム概念への着眼があるにも拘らず、それを軸として展開されるべき戦力資源や用兵組織の機能的な運用方法が、問題解決的視点に立ったとき明確な形で提示されていないこと。

⑤ 戦略防御や専守防衛の概念；攻城戦や持久戦や撤退戦の用兵法；戦陣配置や車兵編成や司令部機構の在り方；兵站運営や情報通信の仕組み；等が欠落していること。

⑥ 騎馬の風習がない時代を反映して三兵【歩兵・騎兵・戦車】戦術が成立しなかったとしても、歩兵と戦車【50対1の構成比】のシステムティックな運用策が明示されていないこと。

⑦ 長江流域の水沢・湖沼地帯における中原とは違った形の用兵法が求められたにも拘らず、水軍戦法が全く取り上げられていないこと。

⑧ OR的思考が明確であるにも拘らず、今ひとつ戦略適合的な戦術展開策の体系化が中途半端なままであること。——等を指摘することができる。

それゆえ、本研究に当たっては、明白な事実として直面する“戦争問題”の典型的な解決モデルとみられる孫子の兵法実体を、現代のビジネス局面に有効活用していくことを企図して、**オペレーションズ・リサーチ**【operations research：作戦運用研究＝意思決定問題を解決するため、実証的・論理的・体系的な考え方と遣り方（数学的手法や発想的手法）を用いて、合目的で合理的な最適解を導き出すこと】⁽⁵⁾、および、**システムズ・アプローチ**【systems approach：システムの接近＝課題解決の目的に沿った論理的な思考展開と実際の手順設定によって、一段と効率的で効果的な最適の解決手段を見付け出すこと】⁽⁶⁾の方法論に依拠しながら、企業現場で実質的に役立つ“孫子13篇の再解釈と補完、再構成と意味付け”を目論もうと試みた。こうして得られた研究成果が、《孫子兵法・新解15篇》と名付けられる。

かくて、この問題意識と考察方針を土台に、次の3側面からする孫子原典の見直し作業と取り組み、研究課題として設定した《孫子13篇の創造的解釈による体系的整理を行なうこと》が目的となる。なお、新解作業に当たっては、6,100字の原典構成漢文が表現する“簡古隠微にして応範で深遠な文意”を誤りなく操作するため、KJ法テクノロジーを駆使して孫武の真意に迫ることが目指された。それは、文意解明と体系再編の2領域で用いられる。

第1の認識軸は、経営活動場面に特有の発想視点に立って、つまり具体的には、「①永続発展性と福利実現性；②変化適合性と情報活用性；③組織運営性と資源相乗性；④経済合理性と技術革新性；⑤競争優位性と市場支配性」という評価基準のもとで、孫子兵学がもつ思想体系と行動原理を理解し再検討する作業によって、その知見の活用可能性を探り出すこと。

第2の認識軸は、営業活動場面に特有の発想視点に立って、つまり具体的には、「①目標突破性と商圈拡大性；②戦略展開性と戦術実行性；③戦闘教義性と戦法発動性；④状況観察性と状況克服性；⑤課業遂行性と組織管理性」という評価基準のもとで、孫子兵学が持つ対敵様式と攻防方策を理解し再検討する作業によって、その知見の活用可能性を探り出すこと。

第3の認識軸は、意思決定場面に特有の発想視点に立って、つまり具体的には、「①情報収

集性と状況判断性；②事前推算性と勝敗予測性；③方策選択性と優勢作為性；④行動決定性と組織制御性；⑤資源投入性と効果測定性」という評価基準のもとで、孫子兵学がもつ用兵機序と兵操条件を理解し再検討する作業によって、その知見の活用可能性を探り出すことである。

そして、これら3方向からの解題作業の上に、OR 実践論とシステム運用論に則った《孫子兵法・新解15篇》が整序された。その内容は、〈第1部・戦勝要諦〉として取り纏めた『①戦略策定論【始計篇・作戰篇・謀攻篇】；②戦法操作論【軍形篇・兵勢篇・虚实篇】；③戦軸稼動論【将帥篇・組織篇】』、ならびに、〈第2部・戦伐要訣〉として取り纏めた『①戦術発動論【軍争篇・行軍篇・用間篇】；②戦闘遂行論【九地篇・九変篇・火攻篇・訓練篇】』によって構成される。すなわち、第1部がOR 実践論であり、第2部がシステム運用論に当たる。

ところで、ここに孫子“兵学”と称する場合の“兵学(military science)——兵法の学問”とは、《戦争行動に共通する普遍的な真理を求めて、理論と実践の双方から、演繹と帰納の反復によって追究されるべき「戦うための戦略(兵略)と戦術(兵術)」を明らかにする、OR 的でシステムの論理を踏まえて体系化された知識と方法のこと》であると解する。それは具体的に、《戦争観論・知兵論・治軍論・戦法論・戦史論》を内容とする。しかし、その中に『戦闘手段(例えば兵器や実技)の計画・維持・培養に関する部門……現在の日本でいえば、防衛力の整備運用部門』を含めることは、軍事機密の範疇に属するとともに形而下的な領域への接近対応を余儀なくされることから、これを除外すべきものとした。

2. 本研究上の考察課題と解題時の留意点——孫子の兵略をルール化する

そこで本論考では、OR 発想を規矩として、用兵戦略展開的な色彩の濃い**戦勝要諦**【戦って敵を屈服させるために必要な、最も合理的な思考法と勘所】を考察するものとした。それは、孫子原典に準拠したとき、その始計篇から虚实篇までのほぼ6篇に相当する。なお、システム発想を規矩として、用兵戦術実行的な色彩の濃い**戦伐要訣**【戦って敵を攻め取るために必要な、最も効果的な奥の手と遣り方】を考察した成果——その対象は、孫子原典に準拠したとき、その軍争篇から用間篇までのほぼ7篇に相当する——は、別途の論考に譲られる。ちなみに、われわれの研究成果品【孫子兵法・新解15篇】と、本研究で用いた孫子原典13篇【竹簡孫子と宋本孫子】との篇別対比状況は、チャート1のとおりである。

さて、孫子原典13篇を再解釈するに当たっては、研究活動の遂行流儀として次の諸点に留意しながら、6ラウンドのKJ法ステップによる再体系化作業が実施された。すなわち、——

① 原典の校勘資料には、『銀雀山漢墓から出土した竹簡孫子』と『魏武注孫子の系統を引く宋本・十一家注孫子』を底本として用いる一方、竹簡孫子と同じく『銀雀山漢墓から出土した竹簡孫臆』を参照しながら、孫子と孫子一派の兵学見解を読解すること。……たとえば、原典に見られる錯簡・脱簡・脱字・重複・文節異同・原文改作などの不都合点を克服するために

不可欠な、複数資料の対校を行なうこと。また、死語や死字を類推解釈すること。

② 原典内容を現代人が理解できる訓読漢文（中国語の日本語翻訳文体）方式のもとに、日本語の古典文法に依りながら、読み下し文の形で読解すること。……たとえば、軍形篇における“敵の勝つべき理”を直訳的に読み下したのでは判読に苦しむため、直読直解できるように、主語や助詞の入れ替え措置を工夫すること。また、孫子の兵学体系に含めて理解すべきだと思われる必須事項を新たにに取り上げて、それらを体系的に整理し新規に挿入すること。

③ 原典に見られる“原文の記述内容や使用漢字”に依拠するだけでなく、さらに“原文体の結構や語調・語勢”にも配慮しながら読解すること。……たとえば、而・以・則・乃・故・必・是・之・能・善・者・可・也などの助字と呼ばれる機能語の用法に注意すること。また、省略された字句の再現や補語を行ない、文意を明確に表現すること。

④ 記述テーマに関する“体系上の文脈構成や文章上の前後関係”、および、論旨展開に関する“文章上の連結状況や項目上の欠落箇所”に配慮しながら読解すること。……たとえば、火攻篇にみられる戦争観や人間観；謀攻篇と九地篇にみられる将帥観などの記述位置を見直し、その移設措置を講ずること。また、兵勢篇の分数概念や形名概念；九地篇の機序概念や敗北概念に関する意味内容を見直し、各概念の適用領域と応用可能性を広げること。

⑤ 記述された事柄（概念や文意）を、論理的で現実的な事案解釈の筋道【「この事柄は、どうしても、こう解釈しなければならない筈だ」という、必然的な思考展開の仕方】に沿って読解すること。……たとえば、拙速概念や奇正概念を、通説に捉われず定義し直すこと。また、戦場における戦車と従属歩兵の投入状況や、戦車同士の対戦方式を浮かび上がらせること。

⑥ 訓詁学的な学問上の先学の權威に叩頭せず、OR 発想やシステム発想による“孫子兵学への合目的な接近態度”を軸として、大胆で納得のいく拡張解釈とその意味付けが行なえるように読解すること。……たとえば、戦力均衡点や集中分散手法に関する数量化理論の実際を具体的に文章化すること。また、将帥篇や組織篇の名のもとに、独立した新篇を編成すること。

⑦ 原典資料からの整理化作業は、原典の篇別と文言を最大限に尊重しながらも、次に示す要領で再統合を行なうこと。……1)全13篇の構成文章を記述項目ごとに要素分解する。2)分解した事項別文章を同一グループごとに集約する。3)同一項目グループの文章を一義的な文意が通るように再配列する。4)地形篇の原典文章を他篇に移し替えて整理し直す。5)将帥篇と組織篇を新設して、各篇に分散記述されていた内容を編集し直す。6)事項別文章の欠落部分や不十分箇所を新たに創作付加して補完する。7)2部門・5領域・15篇の新解体系を新編成する。

このような接近手続のもとで解明した《孫子兵法・新解15篇》の〈第1部・戦勝要諦〉が、次節の〔II〕として提示される。なお、その全容を記述するに当たっては、次の約束事に従った。

① 原典の各篇冒頭に出てくる「孫子いわく」という文言は、特に積極的な意味を持たないため全て省略すること。 ② 各篇の叙述内容に関する体系的な位置付けを明らかにするため、

【チャート1：本研究で整序しえた孫子兵法・新解15篇の構成体系】

市原新解15篇の構成		各篇の項目編成		経営手法例	孫子13篇		
第1部・戦勝要諦【OR実践論】	A・戦略策定論	1 始計篇	①開戦熟慮と戦争哲学 ②状況判断と五事十計 ③制権発動と勝機創出	④詭詐権謀と変幻自在 ⑤廟堂籌策と深謀遠慮	*OR論 *階層的 意思決定論	始計篇 ・第1	
		戦勝計画立案論	2 作戰篇	①戦争指導と軍事経済 ②戦力拡充と窮乏機序 ③制権発動と勝機創出	③迅戦速勝と必守必攻 ④兵力準備と兵站維持	*経済性工学 *ゲーム理論	作戰篇 ・第2
		総合戦力投入論					
	B・戦法操作論	3 謀攻篇	①不戦屈敵と国益保全 ②計謀作為と無形求勝	③戦力集中と弱点打倒 ④勝敗予見と戦略戦術	*経営戦略論 *経営資源論	謀攻篇 ・第3	
		不戦屈敵追求論	4 軍形篇	①攻防原理と不敗態勢 ②戦勝予約と取機着眼	③兵力計量と戦力転換 ④交戦原理と必勝公式	*競争優位論 *戦力集中論	軍形篇 ・第4
		不敗態勢確立論					
	5 兵勢篇	①奇正原理と差異案出 ②兵勢原理と乗勢機序	③車戦勢力と機動相乗 ④戦勢優位と心理操作	*業態開発論 *戦力交換比論	兵勢篇 ・第5		
	C・戦軸稼働論	6 虚実篇	①虚実原理と状況適合 ②主導原理と虚実戦法	③先手先制と誘導制御 ④分断撃破と隠密機動	*問題解決論 *衆寡不敵論	虚実篇 ・第6	
		先制主導確保論	7 将帥篇	①将帥使命と軍権掌握 ②文官統制と独立指揮 ③企図隠蔽と部下操縦	④人格特性と遂行任務 ⑤動機付けと志気誘導	*リーダーシップ論 *動機付け論	-
		人的資源活性論					
	8 組織篇	①軍制機序と組織管理 ②システムと不得已心	③敗北要因と戦勝機構 ④組織編成と戦略用兵	*経営組織論 *経営管理論	-		
	第2部・選伐要訣【システム運用論】	D・戦術発動論	9 軍争篇	①軍争要領と迂直逆転 ②変化適合と難問解法	③戦況即応と分進合撃 ④集団戦法と五治九戒	*システム工学 *ロジスティックス論	軍争篇 ・第7
戦局条件制御論			10 行軍篇	①接敵前進と立地判断 ②敵情観察と兆候判断	③地形選択と適地対戦 ④必勝三則と戦勝蓋然	*最適組合せ論 *日程計画論	行軍篇 ・第9
機動出撃推進論							
11 用間篇		①情報把握と諜報活動 ②用間類型と索敵要領	③有効情報と意思決定 ④人材評価と鑑定基準	*市場調査論 *情報処理論	用間篇 ・第13		
E・戦闘遂行論		有効情報活用論	12 九地篇	①主客誘導と戦地対応 ②九地類型と対敵方針	③侵攻方策と勇戦奥義 ④順伴一向と詭計方策	*市場占拠論 *戦略営業論	九地篇 ・第11
		交戦環境適合論					
		13 九変篇	①多変対応と利害併考 ②迅速痛打と主体確保	③敵勢分析と緩急攻防 ④現実直視と用兵法則	*状況適合論 *ネットワーク論	九変篇 ・第8	
		臨機応変対処論	14 火攻篇	①火攻戦闘と五火変事 ②歩兵戦闘と戦陣型式	③攻城戦闘と城郭防御 ④水軍編成と水戦方式	*手段合成論 *製品開発論	火攻篇 ・第12
		投入兵科連動論					
15 訓練篇		①戦闘教義と技術革新 ②攻防事例と対処方策	③戦史検討と戦技向上 ④必勝信念と戦闘原則	*創造性工学 *模擬実験論	-		
保有兵力強化論							
備考	<p>①市原新解15篇と孫子原典13篇の各篇名が同一であっても、その構成内容は相当に異なる。</p> <p>②市原新解15篇の各篇内容は、原典使用文章と新規創作文章とを合体して新たに編成した。</p> <p>③市原新解15篇では、将帥篇と組織篇を新設して、各篇に散在する関連項目を取り纏めた。</p> <p>④孫子原典13篇中の地形篇は、これを廃止して、その内容を叙述箇所に対応しい他篇に移し替えた。</p> <p>⑤経営手法例は、各篇の内容を合理的に説明できる経営学領域の専門ノウハウを例示した。</p>				地形篇 ・第10		

原典の本文にはないが、“各篇の冒頭部と各篇内の小項目”に見出しタイトルを付与すること。

③ 孫子の原典が構想された“春秋時代後期（B.C. 520年当時）の用語法”と、孫子一派による後学の手が加えられた“戦国時代中期（B.C.320年当時）の用語法”とは、これを同列に置いて解釈しても特に不都合な点が見出せないため、叙述内容を同一文体で表現すること。

また、④ 『竹簡孫子；宋本孫子；竹簡孫臏；その他の兵法書に見られる固有の文章表現』と、『筆者の独自創案によって付加された文章表現』とは、“読み下し文にアンダーラインを付けるか否か”の明認方法を講じて、次のとおり区別すること。⇒ 下線部に実線（——）を施した箇所は『孫子原典【竹簡孫子と宋本孫子】に示された文章』であることを、点線（……）を施した箇所は『竹簡孫臏に示された文章』であることを、波線（~~~~）を施した箇所は『孫子原典・竹簡孫臏・その他の引用原典の中の語句や文節を再解釈した表現』であることを、破線（----）を施した箇所は『諸葛亮集シヨウカツキョウに示された文章』であることを、一点鎖線（—●—）を施した箇所は『六韜リクトウに示された文章』であることを、二点鎖線（●—●—）を施した箇所は『尉繚子ウヱリョウシに示された文章』であることを、それぞれ意味する。したがって、下線表示のない箇所が、『本研究で創案し新たに文章化した部分』である。

なお、KJ法を用いた“原典内容の解析評価過程と付加アイディアの創造展開過程”については、その情報処理ラウンドに伴う実行ステップと取り扱う単品データ群とが膨大となるため、これを省略するものとした。また、それらを元に着手された関連研究——たとえば、『孫子13篇の兵学思想と作戦原理』・『孫子の競争対抗論とランチェスターの衆寡不敵論』・『孫子兵法理論の企業活動への示唆と応用』・『企業経営にみる孫子兵法の活用モデル』・『ビジネス孫子の開発趣旨と草案全容』・『孫子13篇を経営教育に用いたときの修学効果』等は、別途の機会に公表される。とはいえ、経営学的観点から孫子原典13篇を再解釈し補完し再体系化した今回の研究成果は、本論考の第1部【戦勝要諦】・第2部【戦伐要訣】ともに、今まで日本はもちろん中国や欧米にも類似の業績を見出すことができず、その点に本研究の積極的な存在意義があると考えられる。⁽⁷⁾

II 孫子兵法・新解15篇にみる戦勝要諦——始計篇から組織篇までの兵学実相

1. 戦略策定論の構成体系とその展開論旨

(1) 始計篇——計を以て勝敗を読み、敵を料りて死命を制す〔Initial Estimations〕

① 《開戦熟慮と戦争哲学》

兵【戦争】とは、国の大事にして、死生の地【場面】・存亡の道【別れ道】なり。察【明察】せざるべからず。己むを得ずして之を用なう。ゆえに、よく理むる【世の中の紛争を巧みに調整する】者は師せず【軍隊を興こさず】、よく師する者は陣せず【戦闘の構えを示す攻防隊形

を取らず】、よく陣する者は戦わず、よく戦う【武器を持って敵を薙ぎ倒す】者は敗れず、よく敗る【負け方の巧い】者は亡びることなし。されば、戦いて勝ち攻めて得るも、また、戦いて敗れ守りて得るも、その功【戦略的な成功】を隋わざる【追求しない】者は、凶【道理に逆らう不吉な行為】なり。つねに軍の費留【国費を浪費し戦地で滞留すること】を排し、兵を窮め【兵力が尽きるまで戦い】、武を瀆す【みだりに武力を用いる】こと勿れ。

よって、明君・良将は、利【有利】に非ざれば動かず、得る【利得する】に非ざれば用いず、危きに非ざれば【危険が迫らなければ】戦わず。ゆえに、君主は怒りを以て師を興すべからず、將軍は愠りを以て戦いを致すべからず。怒りは復た喜ぶべく、愠りは復た喜ぶべきも、亡国【滅んだ国】は復た存すべからず【再興できず】、死者は復た生くべからず【生き返らせることができない】。天地の間に間するもの、生より尊き者のあるべからず。以て明君は兵を愼み、良将は戦いを警む。此れ、国を安じ【安泰にし】、軍を全う【保全】するの道なり。

②《状況判断と五事十計》

それ、何人も兵を欲せざるには非ざるも、兵備【戦争に対する備え】の自りて来たる所ものは久し。禁ずべからず、止むべからず。されば、戦いて勝ち攻め取りて功を修めんとすれば、須らく【当然に為すべきこととして】用兵【戦いで軍隊を動かすこと】の計【データを揃えて考えた計画】を定め、利害得失を慮りて【あれこれと思い巡らし】兵事【軍事に関する事柄】を施す【計画を実際に行なう】。ゆえに、その兵を用うるや、いまだ戦わざるのとき、彼我【相手と自分】の能【物事を為しうる能力】を覩て勝負を料る【推し測る】。

まず、兵業【戦争】の大局【全体の成り行き】を経むる【物事の大筋を押えて観察する】に、五事を以てして、その実情を索む。一に曰く道【民をして上と心を同くせしめ、之と死すべく之と生くべく（生死を共に）して、詭わざらしむる（疑心を抱かせない）徳治政治】、二に曰く天【寒暑（気候の寒さと暑さ）・陰陽（戦地の日蔭と日向）・時制（四季の循環）・順逆（自然の力に順う事と逆らう事）・兵勝（自然環境への順応の仕方得られる勝ち易さ）に関する自然条件】、三に曰く地【広狭（戦場の広さと狭さ）・高低（地表の高さと低さ）・險易（地形の険しさと緩やかさ）・遠近（対敵距離の遠さと近さ）・死生（軍の生死を決める地勢）に関する戦地状況】、四に曰く将【智（智力）・勇（勇気）・信（信頼）・仁（仁慈）・嚴（厳正）に関する将帥（軍隊を率いる大将）器量】、五に曰く法【曲制（軍隊組織の編成と機構）・官道（軍監督官の職制と権限）・主用（軍指揮権の運用と範囲）に関する軍事法令】なり。この五者は、将として聞かざることなきも、之を知る者は勝ち、之を知らざる者は勝たず。

また、兵威【軍隊の威力】の優劣を校ぶる【比較検討する】に、十計【10項目の見積り基準】を以てして、その実情を索む【一つずつ探り求める】。曰く、「君主いづれか有道なる、將軍いづれか有能なる、天地いづれか得たる、法令いづれか行なわる、技術いづれか逸なる、財貨いづれか多き、兵衆【軍隊】いづれか強き、士卒【軍の指揮官と一般兵】いづれか練いたる、

賞罰いづれか明らかなる、糧食いづれか豊かなる」と。吾れ、此を以て勝負の帰趨を知る。

③《制権発動と勝機創出》

もし主君、吾が計を聴かば、五事十計を用いて必勝す。吾れ、この地【呉の国】に留らん。もし主君、吾が計を聴かざれば、五事十計を用うるも必敗す。吾れ、この地を去らん。主君、吾が計を利として以て聴かるれば、乃ち之が勢【敵を押さえ従わせる力】を為して、以て出陣後の外謀【戦場での臨機応変な作戦計画】を佐く【助ける】。勢とは、利に因りて【有利な状況に便乗して】権【秤のバランスをとる錘のことで、勝敗を左右する決め手】を制するなり。

よって、籌策【計り事】を帷幄【君主のいる本営】の中に運らせ、勝ちを千里の外に決せんと欲す。しかるに、兵は恒勢【一定して変わらない攻防上の戦力】を待むに非ざるなり。戦い勝ちて強勢を益し、戦い傷れて兵勢を崩す。ゆえに、勝ちを立つるの法【定石】は、まず五事十計を用いて出陣前の内謀【国内での戦略的な計り事で、詭道を軸とする用兵計画】を策し、しかるのち制権【計謀を以て我に利となる状況を策すこと】の創意を操り、戦況変化に自在に対す。これ、出陣後の外謀【外部に対する有利な状況の創出計画】にして、よく偶然を御しうべき権変【戦況の不利を逆転せしむる臨機の作為】の極意と曰うべし。

④《詭詐権謀と変幻自在》

しからば、兵道【兵事の道】とは何ぞや。兵は正道【常識的な方策を用いて行なう戦い方】のみに非ず。兵とは詭道【計略を用いて敵を詐り欺く戦い方のこと】なり。奇計【普通では考え付かないような巧みな計り事】を以て謀【未知な状況への打ち手】と為し、知謀【知恵ある巧みな計り事】を以て主と為せば、よく柔によく剛に、よく弱によく強に、よく己を存しよく敵を亡し、その測り難きこと、陰陽二気【天地の間において万物を生じさせる働きがある、陰と陽の根元的な2要素】の消長【衰える事と盛んになる事】の如し。ゆえに、計謀の密議【秘密の評議】を凝らし、力を量りて奇正を組めば、兵いまだ勞せずして敵おのずから散ず。

よって、吾れ能なるも【戦闘能力があっても】敵に不能を示し、用なるも【兵力運用ができて】敵に不用を示し、近くとも敵に遠きを示し、遠くとも敵に近きを示す【見せかける】。また、敵にして利なれば【利益を求めておれば】敵を誘い、乱なれば【混乱しておれば】敵を取り、実なれば敵に備え、強なれば敵を避け、怒なれば【怒り早っておれば】敵を撓し、卑なれば【遜っておれば】敵を驕らせ、佚なれば【楽しておれば】敵を勞し【疲労させ】、親なれば【親しみ合っておれば】敵を離す【離間させる】。さらに、敵の無備を攻め、その不意に出づ【予期しない局面を衝く】べし。これ、兵家【兵法家】の勝ち様【勝ち方】にして、制権の極み、先【出陣前】には伝うべからざるなり【こうして勝つとは予告できない】。

⑤《廟堂籌策と深謀遠慮》

そもそも、いまだ戦わざるに廟算【朝廷（君主を中心とする政府）が、その祖先を祭る建物で、竹製の籌棒を用いて、彼我の勝算を比較計量すること】して勝つ者は、算【勝ち目】を得

ること多ければなり。いまだ戦わざるに廟算して勝たざる者は、算を得ること少なればなり。算、多きは勝ち、算、少なきは勝たず。いわんや算なきにおいてをや。吾れ、此【彼我の戦力の計量結果】を以て之【戦争の行方】を觀る【見くらべて考える】に、勝負すでにして見わるる【事前に勝敗が見通せる】。ゆえに、算命【計り考えてのち事を命ずること】を先にして、国の利に合わば則ち動き【行動を起こし】、利に合わざれば則ち止めん【思い止まる】。

よって、勝兵は先に勝ちてのち戦いを求め、敗兵は先に戦いてのち勝ちを求め。ゆえに、兵を興さんと欲すれば、近きを思いて遠きを慮り、事【物事】の微かなるを視て効【結果】の著るを知る。兵の利【軍事上の利益】を得んと欲すれば、必ず己の害を見極め、兵の成る【戦果の成就】を願わんと欲すれば、必ず己の敗る筋を探る。高きを仰ぐ者は、その下を忽【等閑】にすべからず。前を瞻る【目を上げて見る】者は、その後を忽にすべからず。

すなわち、危うきは安きより生じ、亡は存より生じ、乱は治より生ず。ゆえに、必勝の要は、算なければ計なし、計なければ術なし、術なければ技なし、技なければ勝【敵の上に出ること】あるべからず。また、技なければ術なし、術なければ計なし、計なければ算なし、算なければ勝あるべからず。よく始めを視て終わりを知るべし。さすれば禍い、従い起こる所あらんや。

(2) 作戦篇——財を以て軍備を築き、敵を獲して強盛を益す〔Waging War〕

① 《戦争指導と軍事経済》

およそ用兵の法は、馳車千駟【4頭立て3人乗りの小型軽戦車が1千台】・革車千乘【4頭立て10人乗りの大型重荷車が1千台】・帶甲十万【皮革甲を着用した歩兵が10万人】を投じ、千里の彼方【約450kmの遠方】に糧秣【兵士の食糧と牛馬の飼料】を饋らんとすれば、外内の費【民衆と政府の出費】・賓客の用【外交使節の接待費】・膠漆の材【膠や漆を使った武具材料の購入費】・車甲の奉【戦車や甲冑の供給費】に日ごと千金【約250kgの黄金】を費やして、しかるのち十万人の師【軍隊】を挙がる。ゆえに国の歳は、三軍【上軍・中軍・下軍の各12,500人からなる軍隊】の兵馬【武器と軍馬】・攻守の器用【攻防用の道具】・輜重の用度【前線に送る軍事用品や資金】・策源の諸費【前線部隊に作戦指導や兵站業務を行なう後方根拠基地の諸経費】に困しみ、外征軍の成る【でき上がる】と雖も、師の大なるに応じて乏し。

しかるに、その戦いを用なうや、勝つに久しければ【勝つまでに長期持久戦をすることになれば】則ち兵【軍隊】を鈍れさせ鋭【鋭気】を挫き、城を攻むれば則ち力の尽き果て、久しく師を暴さば【軍隊を露営されておけば】則ち国用【国家の費用】おのずから足らず。もし、兵を鈍れさせ鋭を挫き、力【戦力】を屈くし【消耗し】貨【財貨】を殫くさば【使い果たせば】、則ち中立の諸候も、その弊【疲弊】に乗じて起こる【兵を挙げる】。知者と雖も、その後【善後策】を善くする【うまく立てる】こと能わず。

よって、兵【戦争】は拙速なる【勝ち方が不十分でも素早く切り上げたという例】を聞くも、

いまだ巧^{コウキョウ}久^{キウ}なる【完勝を期したので長引いたという例】を睹^ミざるなり【見た前例がない】。拙速とは、戦策【戦う手段】の拙劣なるも、戦攻【戦い攻めること】の迅速を以てするに非ず。兵の巧^{コウチ}遅【上手だが長引く戦い方】は、拙^{セツ}なるも速^{ソク}【下手でも素早い戦い方】に如かず【に及ぶものはない】の言【言葉】に非ず。戦果の未完・未達と雖も、勝形【敵の上に出て勝ち抜ける実勢】の定まれば、よく止^シ戈【戦いを止めること】の迅速を以てするを曰^{イハ}なり。けだし、兵の久しくして国に利あるものは、いまだ有らざればなり。ゆえに、用兵の害を知るを尽^{ツツ}さざる【知り尽していない】者は、則ち用兵の利を知るを尽す【知り尽す】こと能^スわざるなり。かくて、己の力を^{ヘカ}量りて用い、以て益なきを罷^{ヒキヨ}去すれば【取り去れば】、国おのずから寧^{ニヤス}んずべし。

②《戦力拡充と窮乏機序》

それ、よく国を治むる者は、その郷【12,500戸の行政区画】に平時より大農・大工・大商を安んぜしめ【安心して生活させ】て、穀物・青果；六畜・魚介；織物・家財；利器・器材；工具・財貨の産【生産】を盛んにし、交易・両替；輸送・流通の市域【取り引き範囲】を広げ、以て国の力を富ましむ。これ、三宝【農業者と製造業者と商業者】の健【健全さ】は強兵の源なり。ゆえに、よく兵を用うる者は、軍役【戦費調達のため徴収する臨時の軍事費】を再び民に籍^{タミ}てず、軍糧^{ワリア}を三たび【出陣時と凱戦時のほか】は民に載^{ハコ}ばせず。戦費の用【元手】を国に取る【自国で調達する】も、糧^{カテ}を敵に困^{マカナ}りて賄^{マカ}い軍食^{マカ}を足らしむべし。すなわち、巧みに時【適時な状況】に撫【順応】して戦い、数々その民【支配下の民衆】を使うこと勿^レれ。

けだし、国の師するに貧^{ヒン}なる【貧しくなるの】は、遠^{オク}く征^ユく者に遠^{オク}く輸^ウればなり。遠師【遠隔地での戦争】にして遠く輸^ウらば、則ち百姓【民衆】貧^{マズ}し。また、師【軍隊】に近^{タカ}き者は、貴^{タカ}く売^{タカ}ればなり。貴^{タカ}く売^{タカ}すれば、忽^{ヒツ}ち百姓の財【暮らしに役立つ金品】は竭^ツき、財の竭^ツくれば以て丘役【村里の1丘128戸に課する軍事税】を急^{キビシ}くす【徴税が厳しさを増す】。ゆえに、家財は【一家の財産】は家に虚^{ムナ}しく【乏^{トボ}しく】、百姓の費【生活費】は十にその六を去る【6割までもが削られる】。公家【政府】の費【経常支出】は、破^{ハシヤ}車【壊れた戦車】罷^{ヒバ}馬【疲れた軍馬】・矛【両刀の穂先を持つ長柄の武器】戟【先端部の刺と引っかけ部の援とを合体した長柄の武器】矢^シ弩【矢弓や石弓】・甲^ヤ冑【鎧と兜】楯^{イシユミ}【持ち盾と置き盾】櫓【大形の盾】・丘^ロ牛【村村から徴発した牛】大^{タイシヤ}車【牛が引く大きな運搬車】の用【使い道】に、十にその七を去る。之に因りて、継戦の資力を損ない、兵力は中原【黄河の中流域を中心とした地域】に屈^クきざるを得ず。

よって、智将【知恵ある大将】は務^{ツト}めて敵に食^ハむ【敵の食糧を奪って食べる】。敵の粟【穀物】一^{イチ}鐘【約50ℓの容量】を食^クむは吾が二十鐘に当^タたり、苳^{キカン}秆【飼料の豆幹や葉】一^{イチ}石【約30kgの重量】は吾が二十石に当^タたる。されば、敵を殺^ドす心は怒【強い忿怒の感情】なるも、敵の貨【財貨】を取^ドる心は利【利益のため】なり。ゆえに、車【戦車】戦^{セン}に車^{クルマ}十^{ジュウ}乗【台】以上を得れば、その先に得^ドたる者に賞^{シヤウ}与^ユす。しかして、その旌^{セイ}旗【旗印し】を改^カめ、車^{クルマ}は雑^{マツ}えて【分捕った戦車は自軍に組み入れて】之に乗^ノらしめ、戦功^{ソウ}の卒【手柄を上げた部隊の兵卒】は供^{モテ}し

て之を養わしむ【特別に飲食を与えて厚遇する】。これを、敵に勝ちて強を益すと謂う。

③《迅戦速勝と必守必攻》

このゆえに、兵は勝つを貴びて、久しき【長期戦】を貴ばず。つねに兵力【軍隊の力】の備わりてのち動き、必ず攻めて速やかに決す。されば、兵を知るの将は、上は天の意を知り、下は地の理を知り、内は民の心を知り、外は敵の情を知り、戦えば必ず損あるを知り、陣すれば布陣の径【効果的な筋道】を知り、以て勝機【勝てるチャンス】を視れば戦い、視えざれば戦わず。これ、民の司命【生死の運命を司る者】にして、国家安危【安全なことと危険なこと】の主【主宰者】なり。よって吾が謀に非ざれば、以て勝利の計運を出だすなし。

されば、軍を為すの大略【あらまし】は、天地の法【世の中の規範】を審らかにし、衆人【多くの人】の心を察【察知】し、兵器の用【用い方】を練い、守禦【防禦】の備えを設け、賞罰の理を明らかにし、計謀の策を運らせ、敵衆の謀を見極め、主客【迎撃軍と侵攻軍】の情【情況】を占い【調べ】、道路の険を視届け、安危の処を別に【選別】し、成敗の計を図り、進退の宜【うまく状況に適うこと】を弁え、機会の時に順い、征伐の勢いを強め、士卒の能を揚げ【戦闘技能を高め】、生死のことを慮り、しかるのち、軍を発して巧みに迅戦速勝すべし。

すなわち、吾が戦法は必守心攻を上と為し、要時要点に全力を投ず。ゆえに吾が計は、己をして敵に優越せしむる所以なり。吾が変は、己をして敵に自失【意外な出来事に当面して驚き我を忘れること】せしむる所以なり。吾が謀は、敵をして備えなからしむる所以なり。吾が詐は、敵をして心惑わせ困しむる所以なり。吾が勢は、兵をして有利に乗せしむる所以なり。吾が権は、兵をして戦況逆転せしむる所以なり。吾が賞は、士卒をして喜ばせ死を忘れしむる所以なり。吾が罰は、士卒をして懲らしめ上を畏れしむる所以なり。この用法、誤るべからず。

④《兵力準備と兵站維持》

その敵を撃つや鷹隼【タカとハヤブサ】の如くなるは、その依りて来たる所、戒備【用心して備えること】よりも先なる【先立つもの】はなし。備えずして虞れざる【備えを固めないうちに】は、以て師するべからず。備えなきは、三軍の衆しと雖も恃む【何かを当てにして待つ】べからず。よって、安きに居りて危きを思う。思わば即ち備えあり。備えあれば患なし。ゆえに、兵【戦争】は不祥の器【人命を損なう不吉な出来事】なるも、治軍の政【軍を正しく整えるために管理し取り仕切ること】を為して、以て自ら輔衛【守り助けること】せざるべからず。ちなみに、蜂蟻【ハチとサソリ】なお毒のあり、況んや【まして】国においてをや。

これ、戦いを作す者の、国を保ち勝ちを制する基【拠り所】なり。文事【学問や芸術に関する事柄】ある者は、必ず武備あり。されば、兵革の器【戦争に使う武器や甲冑】を設け、輜重【軍用の兵器・食糧・衣服などの輸送】の力を強め、糧食【食糧】の実を給し、しかるのち、天の時に順い、地の勢に就き、人の利に依るべし。さすれば、向かうところ敵なく、撃つところ万全なり。ゆえに、軍機【軍の機密】の密ならんことを図り、軍費【軍事費用】の効ならん

ことを求め、兵站【作戦に必要な軍需品の補給や整備を営む、後方の前線支援機能】の益【有益】ならんことを期し【必ず実現しようとする決意】、戦勝攻取の疾からんことを策す。まさに、兵に備えなく軍に糧道【兵糧を運ぶ手段】なく將に才智なくんば必ず敗れ、ただ兵を楽しむ者は亡ぶと知るべし。また曰く、天下の安しと雖も、戦いを忘るれば必ず危し。

(3) 謀攻篇——謀を以て要所を砕き、敵を覆して戦果を致す〔Planning Offensives〕

① 《不戦屈敵と国益保全》

およそ用兵の法は、国を全うするを上【勝れた方策】と為し、国を破る【討ち破って損害を与え屈服させる】は之に次ぐ。軍【將の率いる兵士12,500人の5師編成で、戦車125台を保有：師団】を全うするを上と為し、軍を破るは之に次ぐ。師【帥の統べる兵士2,500人の5旅編成で、戦車25台を保有：連隊】を全うするを上と為し、師を破るは之に次ぐ。旅【大吏の統べる兵士500人の5卒編成で、戦車5台を保有：大隊】を全うするを上と為し、旅を破るは之に次ぐ。卒【卒長の統べる兵士100人の4両編成で、戦車1台を保有：中隊】を全うするを上と為し、卒を破るは之に次ぐ。両【両司馬の統べる兵士25人の5伍編成で、戦車なし：小隊】を全うするを上と為し、両を破るは之に次ぐ。伍【伍長の統べる兵士5人の5士編成で、戦車なし：分隊】を全うするを上と為し、伍を破るは之に次ぐ。このゆえに百戦百勝は、善の善なるもの【最善の方策】に非ざるなり。戦わずして敵の兵を屈するは、善の善なるものなり。よって、上兵【最上の戦争】は謀【敵の策謀】を伐つ。その次は交【敵国と同盟国との外交関係】を伐つ。その次は兵【敵の野戦軍】を伐つ。その下は城【敵の城邑】を攻む。ゆえに、よく兵を用うる者は、敵の兵を屈するも戦うには非ざるなり。敵の城を抜く【陥落させる】も攻むる【攻城戦による】には非ざるなり。敵の国を破るも久しき【長期戦による】には非ざるなり。必ず敵を全うする【無傷のまま獲得する方法】を以て、勝利を天下に争う。このゆえに、兵は頓れずして、その利【軍事力の運用で得られる利益】を全うすべし【完全なものとする】ことができる。これ、謀攻の法なり、鞘に収めた刀なり。

② 《計謀作為と無形求勝》

それ、吾が兵【軍隊】の敵と接するに、敵の軍情を聞けば則ち之を破らんと構え、敵の軍形を視れば則ち之を撓さんと図り、敵の方術を知れば則ち之を挫かんと策し、敵の長短を掴めば則ち之を陥れんと動く。その秘策、まさに將の心中にあり。ゆえに、用兵の機微【表面に現れない物事の微妙な動きや様子】は、その形を視ること能わず、その言を聴くこと能わず。忽にして変化進退し、よく独り専らに【自分の意思決定にもとづき行動】して、敵に制せられざるなり。しかれども、まず吾が兵力の整いてこそ、計謀に因る勝利これあり。

よって、よく果【戦果】を遂げる者は、いまだ軍を張るを待たずして制す。よく災【物事の順調な進行を阻む不時の災害】を除く者は、いまだ生ぜざる前に理む。よく敵を押える者は、

いまだ形なきに勝つ。上戦【最上の戦い方】は、三軍ともに戦うことなし。ゆえに、勝ちを白刃の前に争う者、備えを已に失えるの後に設くる者は、良兵に非ざるなり。けだし、兵の体【本質】は無傷にして克つよりも大なるはなく、兵の用【用い方】は沈黙にして玄妙よりも効なるはなく、兵の業【遂行業務】は突如不意を衝くよりも神なる【ずば抜けて優れたもの】はなく、兵の謀【計り事】は敵を不識に置くよりも善なるはなし。察せざるべからず。

③《戦力集中と弱点打倒》

しからば、兵勝の因【戦いに勝つべき要因】とは何ぞや。それ、彼我の兵力【兵員・武器・戦車の数から成る総体的な戦闘力】差にあり。その大小と質量に応じ、吾が戦法を変えざるを得ず。すなわち兵勝の法【決まった遣り方】は、我にして十なれば敵を囲み、五なれば敵を攻め、倍すれば【2倍であれば】敵を分かち【分断し】、互角なれば能く敵と戦い、少なれば能く敵を逃れ、及ばざれば能く敵を避く。まことに、兵を束ねて敵の弱みを撃てば、士卒は半にして戦効は倍す。ゆえに、この理【物事の筋道】を知らざる小敵【小部隊】の堅なる【状況の如何に拘わらず頑固に戦いを求める者】は、まさに大敵【大部隊】の擒【捕虜となる】なり。

よって、干戈を交える【戦さをする】に、もし敵兵の多ければ、すなわち虚形【偽りの外観】を示して敵の軍勢【兵員数や戦闘力からみた軍隊の勢い】を分かち。また、もし敵兵の動きを封じ以て牽制しうれば、敵おのずから多点に構えて士卒を分かち、あえて我に備えざるを得ず。さらに敵勢すでに分かたば、分衆の兵、必ず寡く小形を現す。かくて、吾れ専ら【悉く】壘【一つのもの】を為さば、吾が兵力おのずから衆くして大形に出づ。けだし、兵の散ずれば則ち勢力の弱く、兵の聚まれば則ち勢力の強きは、兵家の常情【常識】なればなり。

このゆえに、勝つべき理【物事の筋道】なくして戦う者は、つねに被害の大なるに面す【直面する】。されば弱者は、戦況の不利を弁え、必ず壘を為して敵の虚点【実質が伴わない上辺だけの部分】を強襲し、不敗の戦法に則るべし。曰く、「先知の少なきは攻撃する勿れ。士卒の少なきは対峙する勿れ。練度の少なきは交戦する勿れ。兵器の少なきは分散する勿れ。戦意の少なきは懐生する【生きて帰れると思わせる】勿れ。防禦の少なきは前進する勿れ。余力の少なきは追撃する勿れ。備蓄の少なきは持久する勿れ」と。かくの如くせば、すなわち逆転の機おのずから見わる。良将、よく之を察す【目を光らせて細かく見分ける】なり。

④《勝敗予見と戦略戦術》

その際、勝ちを予知するに六目あり。戦うべきと戦うべからざるとを知る者は勝つ。衆寡の用【彼我の兵力比に応じた用兵法】を識る者は勝つ。上下の欲【将と兵の気持】を同じくする者は勝つ。眞【先を見越して十分な準備の整った軍隊】を以て不眞【準備の整わない敵】を待つ者は勝つ。敵の油断と隙に乗ずる者は勝つ。将の能にして君の御せざる者は勝つ。この六者は、勝ちを知るの道なり。ゆえに兵は、彼を知り己を知らば、百戦して殆うからず。彼を知らずして己を知らば、一勝一負す。彼を知らず己を知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。

されば、よく勝たんと欲すれば、彼我の情勢と敵の動態を觀【見比べて考え】抜き、巧みに變化して優位を取るべし。戦わずして勝つが常道【原則に適った方法】と思わば、必ず謀りて敵の牙を抜く事こそ、兵法【戦争の仕方】の第一義【最も大事な根本の意義】なり。

その秘策は、まず三戦【戦略と戦術と戦技】の素【要素】にあり。これを戦素と謂う。さらに、三戦の束【結束】にあり。これを戦束と謂う。すなわち戦略を立て戦術を練り戦技を充たして、以て戦素の實を高め、しかるのち、戦素を連ね一束と為して、以て戦束の効の大なるに動く。曰く、「戦略とは、全線【すべての戦線】で勝ち易きに勝つ用兵の計略なり。戦術とは、前線【対敵接触の最前列】で勝つべきに勝つ攻防の術策なり。戦技とは、実戦【実際の戦闘】で勝つべく用うる戦闘の技法なり。また、戦束とは、勝ちに出でんとする計・術・技の組み方なり」と。

これ、用兵の智なるもの【正しい判断を下す能力】にして、必勝・楽勝・連勝の基【土台】たり。ゆえに、難を易に凶り【災難を未然に防ぎ】、大を細に為し【重大事を細かく注意して解決し】、先を読み後を違ゆるなき【打つ手を誤らないこと】は、三戦の機序【仕組み】の効なり。かくて戦いは、戦素を操り戦束を策して必勝に非ざれば、以て戦いを言うべからず。攻めて必ず抜かずんば、以て攻を言うべからず。戦えば必ず勝たざるべからず。人としての情【哀れみや思いやりの心】を断ちて、神に会うては神を斬り仏に会うては仏を斬り、しかるのち初めて戦果を得る。かくの如くに、行く手を阻む者、悪鬼羅刹の化身なりとも、あに遅れを取るべけんや。

2. 戦法操作論の構成体系とその展開論旨……本節に属する3篇の内容は、次号で明示される。
3. 戦軸稼動論の構成体系とその展開論旨……本節に属する2篇の内容は、次号で明示される。

【注】

- (1) 中国・春秋時代の後期に栄えた列国の一つで、長江の河口地方（現在の江蘇省のうち、長江左岸域から長江以南の杭州湾まで）を領有。B.C.585年に呉寿夢が建国。呉王・闔廬の代を迎えて俄かに強大となり、彼は息子の夫差とともに、西方の楚を破り、北方の斉や晉を威圧して天下に覇を唱えた。しかし父の死後、夫差は黄池の会盟に出征して中原の盟主を争ったものの、南隣の越王・勾踐に敗れてB.C.472年に滅亡した。孫武は、この闔廬と夫差に將軍として仕えた兵法家であるが、夫差の不見識に嫌気がさしてB.C.480年頃に呉国を去った。
- (2) 国民文庫刊行会（編）・児島献吉郎（訳註）『七書（孫子・呉子・司馬法・尉繚子・李衛公門對・六韜・三略）・鬼谷子・新語——国訳漢文大成・經子史部・第10巻』国民文庫刊行会，1921年。塚本哲三（訳註）『七書』有朋堂書店，1925年。
守屋洋（編著）『全訳・武経七書①——孫子・呉子』プレジデント社，1999年。

- 守屋洋 (編著) 『全訳・武経七書②——司馬法・尉繚子・李衛公問對』プレジデント社, 1999年.
- 守屋洋 (編著) 『全訳・武経七書③——六韜・三略』プレジデント社, 1999年.
- (3) 銀雀山漢墓竹簡整理小組 (編) 『銀雀山漢墓竹簡・孫子兵法』文物出版社, 1975年.
- 銀雀山漢墓竹簡整理小組 (編) 『銀雀山漢墓竹簡・孫臏兵法』文物出版社, 1975年.
- 宋・^{キツテン}吉天保 (編) 『宋本・十一家 (曹操・^{ソクソク}孟子・^{モウシ}李筌・^{リケン}杜佑・^{トユウ}杜牧・^{チンコウ}陳暉・^{カリン}賈林・^{バイギョウシン}梅堯臣・^{オウキキ}王哲・^{カエン}何延錫・^{チョウヨ}張預) 注孫子』中華書局, 1961年.
- (4) Karl Von Clausewitz, *Vom Kriege*, (3Bde.), Marie Sophie Von Clausewitz, 1832-34 (邦訳: 篠田英雄『戦争論 (上・中・下)』岩波書店, 1968年).
- (5) Philip M. Morse & George E. Kimball, *Methods of Operations Research*, John Wiley & Sons, 1951 (邦訳: 日本科学技術連盟『オペレーションズ・リサーチの方法』日本科学技術連盟, 1955年).
- (6) Richard A. Johnson, Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, (Corrected edi.), McGraw-Hill, 1967 (邦訳: 横山保・監『経営システムの理論とマネジメント [I, II]』日本生産性本部、1969年).
- (7) なお、本研究に当っては、次の文献を参照した。
- 天野鎮雄『孫子呉子 (新釈漢文大系 36)』明治書院, 1972年.
- 加地伸行 (編) 『孫子の世界』中央公論社, 1993年.
- 浅野裕一『孫子』講談社, 1997年.
- 金谷治『新訂・孫子』岩波書店, 2000年.
- 武岡淳彦『新釈・孫子』PHP 研究所, 2000年.
- Samuel B. Griffith (trans.), *Sun Tzu: The Art of War*, Oxford University Press, 1963.
- Francis Wang (trad.), *Sun Tzu: L'Art de La Guerre*, Flammarion, 1963 (小野繁 [訳]・重松正彦 [注記] 『フランシス・ワン仏訳-孫子』葦書房、1991年).
- John H. Huang (trans.), *Sun Tzu: Research and Reinterpretation*, William Morrow & Company, 1993.
- Ralph D. Sawyer (trans.), *Sun Tzu and Sun Pin : The Complete Art of War*, Westview Press (A Division of Harper Collins Publishers), 1996.
- Mark McNeilly, *Sun Tzu and the Art of Business : Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press, 1996.
- 清・^{チョウジュ}張澍 (編) 『諸葛忠武侯集』中華書局, 1974年.
- 明・^{リウキ}劉基 (編) 『百戰奇略』光明日報出版社, 1987年.
- 李炳彦 (編) 『三十六計・新編』戦士出版社, 1980年.
- 成東ほか (編著) 『中国古代兵器図集』解放軍出版社, 1990年.
- 林巳奈夫『中国古代の生活史』吉川弘文館, 1992年.
- 大橋武夫 (解説) 『統帥綱領』建帛社, 1972年.
- 大橋武夫 (解説) 『作戦要務令』建帛社, 1976年.
- Frederick William Lanchester, *Aircraft in Warfare : The Dawn of the Fourth Arm*, Constable & Company, 1916年.

John Frederick Charles Fuller, *Armoured Warfare*, Eyre & Spottiswoode, 1943 (邦訳：市原樟夫『機甲戦——フラー兵法のメカニズム』出版社未定, 2000年).

Arther Ferrill, *The Origin of War: From the Stone Age to Alexander the Great*, Thames & Hudson, 1985 (邦訳：鈴木主税・石原正毅『戦争の起源——石器時代からアレクサンドロスに至る戦争の古代史』河出書房新社, 1988年).

Trevor N. Dupuy & Ernest R. Dupuy, *The Harper Encyclopedia of Military History: From 3500B.C. to the Present*, (Fourth Edition), Harper Collins Publishers, 1993.

Philip Kotler & Ravi Sigh, "Marketing Warfare in the 1980's", *The Journal of Business Strategy*, Vol.1, No.3, 1981 (Winter), pp.30-41.

Barrie G. James, *Business Wargames*, Abacus Press, 1984 (邦訳：榊原清則ほか『ビジネス・ウォーゲーム——企業行動の戦闘性』東京書籍, 1986年).

William E. Peacock, *Corporate Combat: Military and Corporate Structures*, Facts on File Publications, 1984 (邦訳：小関哲哉『企業指揮官のための戦争の原則』二見書房, 1985年).

Al Ries & Jack Trout, *Marketing Warfare*, McGraw-Hill, 1986 (邦訳：小林薫『マーケティング戦争——クラウゼヴィッツ流必勝戦略』プレジデント社, 1987年).

Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, (Seventh Edition), Prentice Hall, 1991, pp.373-398.

吉野正敏・安田喜憲(編)『歴史と気候——講座・文明と環境・第6巻』朝倉書店, 1995年.

池田廉ほか(訳)『マキァヴェッリ全集1——君主論；戦争の技術；カストルッチョ・カストラカーニ伝』筑摩書店, 1998年.