

戦闘原則の企業活動への応用

— J.F.C.フルーの作戦理念をもとに —

市原 樟 夫

An Application of the Principles at Combat to Business Activities
: Based on J.F.C. Fuller's Operating Concept

Kusuo ICHIHARA

Referring to my experience of business administration, there are many cases found that the philosophy and method derived from war operation fit those in the field of business operation. However, it has been thought that it is very difficult to exchange the know-how of war operation for that of business operation equivalently because of their own qualitative differences.

Therefore it is essential to clarify the heterogeneity and homogeneity found both in war operation and in inter-enterprise operation. And then we have to establish a new methodology in which "the nine principles of war" will be adapted to the principles of inter-enterprise competition.

The purposes of this research is, in due course, to establish a new logic and technique for coinciding a conception of warfare with that of inter-enterprise competition. For practical purposes, ancient and modern military theories as well as my own knowledge of military history will be helpful. As a result, I believe that principles of warfare, if generalized, will be available to inter-enterprise competition.

I 研究課題の設定背景と考察視座

1. 立論趣旨——ムーズマスという名の戦闘の原則を活かせ

アメリカ5軍【陸軍・海軍・空軍・海兵隊・沿岸警備隊】の訓練現場に接したことのある者なら、誰もが“ムーズマス (MO OSEMU SS)”という奇妙な発音の言葉に出くわすであろう。——「つねにムーズマスを忘れるな。／ お前の言動はムーズマスに適っているか。／ 状況変化にムーズマスで対処したか。／ 貴様の決断はムーズマスに合致するか。／……」といった具合に。このキーワードは、今や自由主義陣営における各国軍隊の将兵たちに、戦いに勝ち抜くための行動準則として徹底的に叩き込まれ、軍事作戦上の成功要点として確実に機能し続けている。

それは、『戦闘の9原則 (nine principles of combat)』を意味し、「Maneuver (機動) ; Objective (目標) ; Offensive (主導) ; Surprise (奇襲) ; Economy (経済) ; Mass (集中) ; Unity (統一) ; Simplicity (簡明) ; Security (警戒)」の頭文字を連ねた新造語として編み出された。たとえば、わが国の陸上自衛隊においても、「部隊編成・指揮統率・作戦指導・戦闘要領・特殊戦法の在り方」を定めた『野外令・第1部』⁽¹⁾の冒頭に、“基本綱領”として『戦闘の9原則』が明示され、これを実戦上の交戦特性に応じて総合的に活用すべきことが謳われている。

実際、この驚くほど単純明解にルール化された『戦闘の9原則』は、長年に亘る戦史研究と実戦試行の結果をもとに生まれ、それらの各指針を“将兵各自が置かれた任務状況”に即しつつ、《いかに選択し組み合わせ、補強し束ね合わせながら、弾力的に用いるか》によって、勝敗の帰趨が決せられてきた。その有効性は、有史以来の東西における戦例分析や実戦適用の成果⁽²⁾によって、十二分に跡付けることができる。また、ムーズマスが真に有用でなかったならば、今日広く各国の軍隊が『戦闘の9原則』として採用するに至る事態も、また有り得なかったであろうと考えられる。

すなわち現時点では、“直接戦と間接戦；作戦行動と戦闘行動”の如何を問わず、部隊（組織）と将兵（個人）が軍事目的の達成に不可欠な所要の任務を遂行するとき、必ず依拠すべき判断基準として“ムーズマスという名の行動指針”が標準化され、戦勝の基礎的条件として受け入れられている。ことに数多くの戦例研究を土台としたとき、軍隊が勝利を収める殆どの場面では、《①質・量ともに兼ね備わった軍事力；②独創的で応用性に富んだ戦闘教義；③高度な指揮統率力と将兵志気力；④合理的で臨機応変な戦略と戦術》に加えて《⑤部隊全員による戦闘原則の励行》が、必須の戦勝要件として浮かび上がってくる。

もちろん、これら9個の戦闘原則が、すべての作戦場面や戦闘局面で、“つねに如何なる場合にも当て嵌まる真理”として通用するわけではない⁽³⁾。それらは、単に“交戦場面の各条件に即した場合における一面の真理”を示すものであり、“一定の環境状況の中で用いられたときだけ、初めて正当に機能し活用することができる”という現実を直視する必要がある。とはいえ、戦闘下の精神的緊張や肉体的疲労、また、有効情報の欠落や地勢上の立地条件などによって、的確で素早い《観察・確認・決断・実行》が妨げられる場合には、これらの用兵原則が、交戦場裡における「発想時と行動時の重要な手掛かりや照合基準」として作用することも、また紛れもない事実である。

このように『戦闘の9原則』は、“勝利獲得”という軍事活動上の問題解決に向けて、組織と個人が則るべき行動準則を示すところから、それと適用次元が異なるとはいえ、同質的な色彩の濃い《目的追求システム・組織運営システム・資源統合システム・情報活用システム・標的操作システム》等を内在する、“利潤獲得”という企業活動上の問題解決場面に対しても、

より普遍的な形で妥当するのではないかと推論することができる。とりわけ、ムーズマス9指針に昇華され尽くした戦闘原則は、その洗練された抽象度のゆえに、単に軍事戦闘領域を踏み越えて、企業競争領域や日常生活領域における追求問題の打開方式としても、現に有るがままの姿で十分に通用しうる蓋然性が高いものと見込まれる。

2. 解題焦点——戦闘原則の他領域への適用可能性を求めて

そこで本論考では、軍事活動における『戦闘の9原則』を、経営活動の展開視点から捉え直そうと試みた。すなわち、軍事作戦行動【operations：敵と戦い勝ち抜くための実行計画に従って展開される実際の戦闘活動】上で認知された対敵対処指針を、《企業活動上の成果獲得場面に適用していけるビジネス行動上の指針》として、“いかに合目的的に変換し活用できるか”についての論理と方法論を明らかにする。それに必要な研究論点は、次の3項目である。

第1点は、軍事作戦領域で集約され将兵の行動指針と成りえた『戦闘の9原則』を、企業社会におけるビジネスパーソンの行動指針として応用していく場合には、それら適用次元の違いからもたらされる指標適合上の限定的合理性を掴み取ることが不可欠となるため、本研究の出発点として《軍事戦闘と企業競争との間に見られる異質性と同質性》を認識する作業が位置付けられること。

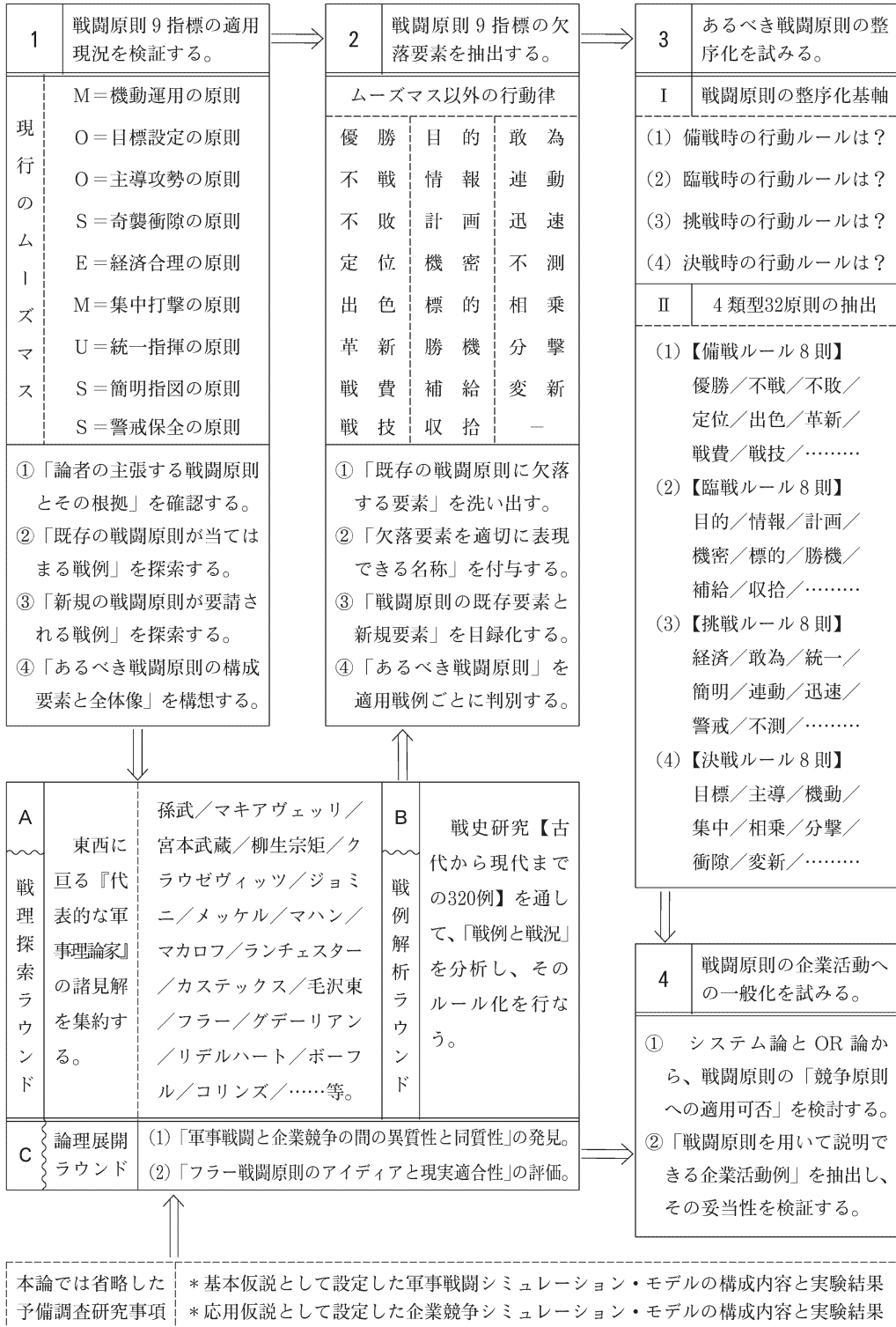
第2点は、第2次大戦に先駆けて『戦闘の9原則』を初めて取り纏めたフラー將軍の発想と知見に接するため、その代表的な著作である『機甲戦——野戦運用令・第3部の講義』⁽⁴⁾を邦訳する作業を通じて、《ムーズマスの生成過程と戦場での役立ち方》を確認するとともに、《歴史上の個別戦例研究を土台として軍事領域における戦闘原則の適用場面と活用成果》を検証すること。

第3点は、作戦状況に応じて柔軟な使い方が期待される『戦闘の9原則』も、実戦現場における適用実態を仔細に観察したときは、作戦行動指針として必ずしも網羅的・体系的でないことから、それら不足事項の補完と原則項目の整序とを行なう措置によって、新たな内容の諸原則が“企業競争場面で実質的な活動規範”として役立ちうるように、《より一般化された型式で特徴付けられるビジネス行動展開上の汎用的な指針体系》として再構成すること。

すなわち、これら3大論点へのアプローチを通じて、《戦闘9原則の“軍事領域における意義と効用”を吟味しながら、それら戦闘原則の“経営領域におけるビジネス活動上への拡張可能性とその具体的妥当性”を探索する作業によって、ビジネスパーソンが実務上で依拠すべき一般的確実性の高い『企業活動場面における戦いの32原則』を導き出すこと》が、取り組むべき研究テーマとして設定された。ちなみに、本論考上の研究概念図はチャート1のとおりであるが、ここで目論む解題領域に的を絞った先行研究は日・米・欧ともに見当たらない。

なお、本論における文献研究と実証研究に当たっては、“必要情報の分析と評価、ならびに、

【チャート1：軍事戦闘原則の整序化とその企業競争原則への援用に関する研究概念図】



新規知見の抽出と構築”を行なうため、『6 ラウンドの KJ 手法』が用いられた。ただし、その作業行程が膨大となることから、それらデータの処理過程は、執筆分量の制限に鑑みて省略するものとした。また、戦闘原則の諸指標を裏打ちする『軍事戦闘場面と企業競争場面における、個別事例にもとづく実証成果』についても、同様の理由から省略するものとした。それらの研究資料は、いずれ別途の機会に公表したいと思う。

II 研究論点の問題状況と解題結果

1. 前提となる第 1 研究論点——《軍事戦闘と企業競争の間に見られる異質性と同質性を発見すること》——の解題に向けて

さて第 1 の論点は、『軍事戦闘』と『企業競争』という常識的には全く重なり合わない両概念の間に、第 3 の分析評価視点を持ち込み、「それをどのような論理で操作すれば、双方に跨る新しい切り口の両立的成果が得られるか」という思考変換作業を行なうことで解明される。

すなわち、研究上の方法論として『ワークデザインに特有の機能展開手法』⁽⁵⁾を用いながら、“戦闘と競争の各概念”が本質的に果たすべき「より上位の必須機能」を洗い出すものとした。それによって、一段と高次元の状況適合的な妥当局面で、両概念の架橋を目論むことが可能となる。とはいえ、まことに不思議なことに、こうしたアプローチのもとで今まで、戦闘概念と競争概念との異同性が究明される場面は皆無であった。

ちなみに、1980年代になると欧米のマーケティング研究者らが、軍事戦闘と企業競争との間の類似性について語り始め、“軍事上の戦闘原理をビジネス活動の展開局面に応用したときの有用性”を指摘するようになった。その論拠は、——効果的なマーケティング戦略とは、競争対抗者との力関係のもとで、攻撃的な行動と防衛的な行動とを組み合わせながら、より有利な競争上の地位を標的市場の中に築き上げる作業に外ならない——とするものであったが、彼らは「両概念の現象面における表層的な類似性」に着眼しただけで、「類似性の奥に横たわる共通的な本質要素の抽出」には至り得なかったのである。

たとえば、コトラーとシンは1981年に、攻撃と防御の軍事戦闘パターンをアナロジーとして、市場競争上の地位に応じて採用すべきマーケティング上の攻防方式を提示して見せた⁽⁶⁾。また、ジェイムズは1984年に、競争市場下の企業活動を軍事上の戦闘活動に見立てて、顧客を巡る市場での駆け引きに軍事戦略を当て嵌め、ビジネス活動における闘争概念の現実的妥当性を説明しようとした⁽⁷⁾。ついで、ピーコックも1984年に、軍事上の戦闘手法と企業上の競争手法とを同一範疇で捉え、『戦いの 9 原則』を有効活用することで、企業間の競争克服事態に打ち勝てる現実を洗い出した⁽⁸⁾。

さらに、リースとツラウトは1986年に、クラウゼビッツの軍事戦略ルールをマーケティング

戦略の実践場面に用いる企業例を分析して、戦闘理論のビジネス活動への拡張可能性と活用成果とを明らかにした⁽⁹⁾。また、パゴニスは1992年に、経営戦略的な視点から湾岸戦争に貢献したロジスティクスとリーダーシップの在り方を取り上げて、軍事モデルの企業モデルへのダイレクトな適用可能性について論究した⁽¹⁰⁾。ついで、スミスは1994年に、アメリカ陸軍の採用する軍事戦略上のアイデアが、ビジネス活動の実際場面に多大な貢献を果たしうる現実を例示している⁽¹¹⁾。

とはいえ、これら論者の何れもが、『戦闘活動と競争活動との本質に遡って両概念の同質性を指定する作業』を行なうことなく論旨を展開したため、「企業競争場裡に軍事ノウハウをアナロジーとして持ち込むことの限界性」を克服しえないまま今日に至っている。

そこで、この隘路を打開すべく、『戦闘と競争の両概念』を架橋するための思考論理と分析枠組みを、次に示す3方向から行なう着眼点と接近法のもとに組み立てようと試みた。

第1は、両概念の活動位相を『機能的相同 (functional homology) 関係に置かれた相似 (analogy) 関係』として捉えること。つまり、戦闘と競争という異種類のシステム間に見られる“遂行目的の異なる意思決定行動”が、互いに似かよった所要機能を営んでいる点に着眼して、「2個の各活動が相互間で、それぞれの追求目的に対して等価値的な目的一手段系の発現効果を示す」ように作用する、同根異態的な実体であると考えること。

第2は、両概念の構成体系を『SE的考察とOR的考察とが可能な操作対象』として捉えること。つまり、現象的には無関係に見える2個の概念が、その底流部分において共通する要素【目的性・情報性・組織性・資源性・操業性・現場性・戦法性】を持っている点に着眼して、「組織活動の在り方を構築し評価し制御するシステムズ・エンジニアリング」、および、「意思決定の進め方を計画し管理し運用するオペレーションズ・リサーチ」の論理が当て嵌まる、機序形成的な実体であると考えること。

第3は、両概念の基本規定を『一方が他方の力関係に打ち勝って自己の営存を図る利得獲得行動』として捉えること。つまり、2個の概念とも、相手より優位な立場に立とうとして実力に訴え、勝利や優劣の決着を目指す“闘争 (fight) 行為”を内在させる点に着眼して、「戦闘 (armed struggle: 相手の進攻打撃力を奪うため、軍事力を用いて戦場における勝敗を争い合う闘争)」、および、「競争 (business competition: 相手の顧客訴求力を奪うため、企業力を用いて市場における優劣を競い合う闘争)」という各営為場面の具体的状況を反映させる、条件適合的な実体であると考えること。

かくて、このような発想態度のもとで初めて、『企業間における競争対抗概念の認識基準』を設定することができる。すなわち、『①「自他ともに狙う市場」を“戦場”、「競い合う同業他社」を“敵軍”、「対客接点の営業店舗」を“陣地”と見なすこと。②「各企業の提供商品」を“兵科兵器”、「各企業の訴求業態」を“戦闘教義”、「各企業の組織機構」を“軍隊編制”

と見なすこと。③「双方が操る戦略と戦術」を“戦法”、「顧客の獲得保持活動」を“戦闘行為”、「販売力増進の支援機能」を“兵站”と見なすこと。④「自他間の市場占拠力」を“制敵支配力”、「各企業の保有資源群」を“戦力要素”、「吸引客の購買満足度」を“戦果”と見なすこと』——が可能となる。

そうしたとき、《軍事戦闘と企業競争の間の直接的な相違点》は、次のとおり観察される。——①達成目的【軍事目的と企業目的】の違い＝戦闘は「政治的意図による紛争の最終的な打開を目指すもの」であるが、競争は『経済的意図による福利の継続的な増進を目指すもの』であること。②戦力資源【1国資源と1社資源】の違い＝戦闘は「国有資源を動員する国家ベースの推進力が土台」であるが、競争は『社有資源を結束する企業ベースの推進力が土台』であること。③闘争様式【武力闘争と集客闘争】の違い＝戦闘は「利害相反に打ち勝つために行なう優越的権力の強制様式」であるが、競争は『顧客満足を勝ち取るために行なう差異的魅力の訴求様式』であること。④追求価値【勝敗追求と優劣追求】の違い＝戦闘は「潰し合いによって敵対行動上の自由を奪取するもの」であるが、競争は『競い合いによって市場占拠上の優位を確保するもの』であること。⑤対決構図【直接対決と間接対決】の違い＝戦闘は「武力を用いた対峙者間の直接的な対決方式」であるが、競争は『市場を介した売り手間の間接的な対決方式』であること。⑥投入用具【兵器投入と商品投入】の違い＝戦闘は「物理的破壊を目指す殺傷実行兵器を用いるもの」であるが、競争は『生活者便益を高める効用提供商品を用いるもの』であること。⑦交戦空間【戦場立地と市場立地】の違い＝戦闘は「地政上の要衝地で攻防活動が展開されるもの」であるが、競争は『商圈上の市場内で売買活動が展開されるもの』であること。⑧採用戦法【対敵戦法と対客戦法】の違い＝戦闘は「相手の武装攻撃力を排除し無力化する方法を採るもの」であるが、競争は『顧客の愛顧指向力を創造し誘引化する方法を採るもの』であること。——といった、両概念に特有な現象面の差異を見出せるに至る。

しかし、これら現象面の外観的知見を踏み越えて、その違いをもたらす“両概念の機能発現レベル”を規定する、『ワークデザインに特徴的な、一段と上位の真正価値究明的な分析視点』からは、次のとおり、《軍事戦闘と企業競争の双方に通底する同質的な共通性》をルール化することが可能となる。つまり、この共通性特質が存在するが故に、企業競争領域に“軍事戦闘領域で妥当する各種のアイデア”を移し変えていくことができる。

すなわち、——【1】目的性視点からの共通性 ⇨ ①所望成果を獲得するための「目的追求的な活動」であること。②特定標的を掴取するための「目標達成的な活動」であること。③直面課題を打開するための「問題解決的な活動」であること。④変動局面を超克するための「変化適合的な活動」であること。【2】情報性視点からの共通性 ⇨ ①対応局面を判断するための「情報評価的な活動」であること。②競争地位を強化するための「情報優位的な活動」であること。③優越機会を現出するための「情報操作的な活動」であること。④採択活路を策定す

【チャート2：軍事戦闘と企業競争の間に見られる“戦い”の概念とその異同点】

比較観察項目	軍事戦闘場面における戦いの概念要素	企業競争場面における戦いの概念要素
1 戦いの定義	敵対国の攻撃戦力で打ち勝って、敵の企画を挫くこと。	商売敵の提供魅力に打ち勝って、顧客の心を掴むこと。
2 戦いの理想	武力闘争に出でずして、政治的目的を達成しうること。	過当競争に出でずして、自利と利他を達成しうること。
3 戦いの弊害	人命と財産を損ない、双方の社会経済構造を壊すこと。	協調と共進を損ない、弱者の生存可能域を狭めること。
4 戦いの源泉	1 国家の保有資源を動員して生み出された、対敵制圧能力。	1 企業の保有資源を結束して生み出された、対客吸引能力。
5 戦いの理念	自らが求める“自由と独立；正義と主義”を具現化すること。	自らが求める“成長と永続；利益と福祉”を具現化すること。
6 戦いの本質	紛争解決を巡って自他間で争われる、対敵支配力の獲得行動。	欲求充足を巡って自他間で競われる、顧客購買力の獲得行動。
7 戦いの目的	戦場での闘争を通じて、己の政治意図を貫徹させること。	市場での競争を通じて、己の標的顧客を満足させること。
8 戦いの目標	敵の戦意を奪い戦力を砕いて、相手に損害を与えること。	己の魅力を高め動きを強めて、相手の利益を減じること。
9 戦いの演者	屈伏服従成果を求めて敵対しあう2者【自軍と敵軍】。	競争克服成果を求めて対抗しあう2者【自社と他社】。
10 戦いの相手	独自の戦略戦術を用いて、己の意思を当方に強制する者。	独自の戦略と戦術を用いて、当方の標的顧客を奪取する者。
11 戦いの場所	戦域・地勢・自然・対峙から成る、交戦上の攻防展開空間。	顧客のニーズとウォンツから成る、商圏上の購買行動空間。
12 戦いの手段	軍隊が運用する武闘力【兵員・兵器・部隊と戦闘教義】。	企業が運用する経営力【商品・用役・着想と運営業態】。
13 戦いの戦略	戦勝リスクを最小化して、戦勝確率の最大化を図ること。	企業リスクを最小化して、営存確率の最大化を図ること。
14 戦いの戦術	戦場リスクに挑戦して、戦勝成果の獲得方を段取ること。	市場リスクに挑戦して、営業利益の獲得方を段取ること。
15 戦いの戦法	進政意欲を阻止すべく、敵の戦闘継続力を無力化すること。	競争手を凌駕すべく、己の対客接点力を魅力化すること。
16 戦いの戦策	保有資源を相乗させて、全線で勝ち抜く方策を仕組むこと。	保有資源を相乗させて、全社的に儲ける方策を仕組むこと。
17 戦いの要点	敵の侵略脅威に対処しつつ、打撃力の奏功度を高めること。	顧客の逆選別に対処しつつ、購買力の吸引度を高めること。
18 戦いの方式	全体的な勝利に向けて、資源と戦法を投入し制御すること。	全社的な発展に向けて、資源と戦法を投入し制御すること。
19 戦いの推力	戦略展開力【作戦力・経済力・情報力・技術力・組織力】。 戦術遂行力【統率力・攻防力・機動力・補給力・管理力】。	戦略展開力【企画力・資金力・情報力・技術力・組織力】。 戦術遂行力【人間力・業態力・商品力・販促力・管理力】。
20 戦いの終結	戦闘は、戦略的・戦術的な勝敗結果が現れると終了する。	競争は、一時的に勝敗が決まっても終了することがない。

るための「意思決定的な活動」であること。【3】組織性視点からの共通性 ⇒ ①期待効果を実現するための「組織運営的な活動」であること。②価値連鎖を増大するための「機能相乗的な活動」であること。③配当職能を推進するための「志気誘導的な活動」であること。④全体活力を強化するための「機序連動的な活動」であること。【4】資源性視点からの共通性 ⇒ ①投入諸力を結集するための「資源統合的な活動」であること。②費用性能を向上するための「経済効率的な活動」であること。③限界効用を拡大するための「技術革新的な活動」であること。④消耗資源を再生するための「損失補給的な活動」であること。【5】操業性視点からの共通性 ⇒ ①最適行動を整序するための「計画対処的な活動」であること。②状況場面を改善するための「条件変更的な活動」であること。③臨機応変を作為するための「迅速運用的な活動」であること。④課業推力を増進するための「合理継続的な活動」であること。【6】現場性視点からの共通性 ⇒ ①空間環境を活用するための「立地即応的な活動」であること。②時間環境を制御するための「経時対処的な活動」であること。③作業効率を確保するための「習熟効果的な活動」であること。④現場活力を維持するための「兵站重視的な活動」であること。【7】戦法性視点からの共通性 ⇒ ①相手戦力を凌駕するための「主力増強的な活動」

であること。②支配領域を伸長するための「占拠拡充的な活動」であること。③有効競争を展開するための「差異形成的な活動」であること。④単位戦力を培養するための「品質改良的な活動」であること。——という、7側面による切り口を洗い出せるであろう。

それゆえ、これらの論理展開を踏まえて、《軍事戦闘と企業競争の間にみられる“戦い”の概念とその異同点》を体系的に整理し直すと、チャート2の集約結果を確認できる。

2. 根拠となる第2研究論点——《戦闘原則の生成過程とフラー・アイディアの貢献性を評価すること》——の解題に向けて

ついで第2の論点は、第1論点の究明で得られた《ワークデザインに特有の機能展開手法を用いれば、軍事戦闘ノウハウを企業競争場裡に同質的な形で移行できる》と考える私見を踏まえて、『戦闘の9原則』を集約したフラー將軍の諸説を検討する作業に取り組みながら、「必敗しないための勝利獲得ルール」を確認することで解明される。

さて、ここに取り上げたフラー【John Frederick Charles Fuller：1878—1966】は、英国陸軍の少将として『戦車を核とした機甲戦理論』を完成させ、生涯に46冊の軍事書や戦史書を書き著した⁽¹²⁾。ことに第1次世界大戦では、イギリス戦車軍団【20個戦車大隊と12個装甲車中隊】の参謀長に任命され、戦車のアナロジーを“陸上戦艦”と捉えて、戦車部隊と歩兵部隊との密接な協同作戦のもとに決定的戦闘を行なうことの有用性を説いた。

たとえば、1917年11月のカンブレ作戦では、史上初となる戦車381両の大量投入による奇襲攻撃を立案して、膠着状態に陥っていた西部戦線におけるドイツ軍陣地の突破に成功した。また、1918年2月から始まった三国協商（英・仏・露）側の総反撃作戦においても、前線の戦車運用計画を推進して、機動効果の価値と重要性を認知させる役割を果たした。

さらに戦後も、実戦体験と機甲戦理論をもとに、将来の野戦は「戦車を中核とする機動戦の時代になる」と見抜いて、英国陸軍を“機械化された機甲軍団”に脱皮させるべきことを主張し、「戦車を核とした機甲機動部隊による少数精鋭軍」の戦闘教義を展開した。その内容は、1932年に出版された『機甲戦——野戦運用令・第3部の講義』⁽⁴⁾の中で明解に体系化され、彼が当時の英国陸軍において、“機甲戦の包括的な理論と運用策”を開発しえた唯一の人物だった事実を物語っている。

しかし、英国陸軍の構造的な革新を主張しすぎたフラーの見解は、参謀本部上層部の採用するところとならず、1920年代を通じて『試用機械化部隊の創設と戦車旅団の編成』が行なわれたとはいえ、現代的な機械化軍団の運用思想は、ついに軍部の主流とは成り得なかった。それというのも、「①第1次世界大戦後の財政的逼迫から軍備拡張予算が圧縮されたこと。②来たるべき次の戦争準備を内閣が押え込み陸軍の再建が遅れたこと。③参謀本部自体にも機甲戦に対する戦略的な洞察力が欠けていたこと」等が相俟って、従来型の戦闘教義が温存されたから

である。その結果、英国陸軍では機甲戦遂行力に関する体制上の脆弱性がもたらされ、この現実、やがて1940年5月のダンケルク撤退事態を招く遠因を形作っていく。

それはともかく、1933年に55才で退役したフラーは、デイリーメール紙の特派員として軍事問題の取材に当たりながら、軍事評論家としての名声を高めた。その軍事運用思想と戦闘展開教義は、そのままリデルハート【Basil Henry Liddell Hart : 1985-1970】に受け継がれ、今ではリデルハートが“機甲戦の生みの親だ”という誤った認識が広まっている。しかし、事実は全く逆である点に留意する必要がある。

ちなみに、フラーの単著として発刊された『上記の野戦軍教範⁽⁴⁾』は、当時の英国陸軍内では全く評価されず、米国陸軍も仏国陸軍も関心を示すことがなかった。そして日本でも、戦前の旧陸軍時代と戦後の自衛隊時代を通じて、同書が翻訳公刊された事実はなく、現在の防衛大学校での独自研究も行なわれていない現況にある。

ところが同書は、初版出版と同時に直ちにロシア語に翻訳されてチェモシェンコ將軍の座右の書となり、チェコ語訳はチェコスロバキア陸軍大学の基準教科書となった。また、ドイツ電撃戦の生みの親であるグデーリアン將軍のバイブルとして自家菜籠中の物とされ、『戦車中心の機甲師団を投入して、兵力に勝る敵を撃破する戦闘教義』となって、第2次大戦でフル活用されている⁽¹³⁾。まさに、“幻の名著”と言われる所以である。

かくて、フラーによって導き出された戦いの9原則は、当時としては極めて先進的な内容を持ち、今日まで確実に生き続けている。すなわち、——①戦争目的に合致した個別の攻撃目標を選定した上で【目標特定】、②敵の動き方を読み機先を制した主導の立場に立って【主導確保】、③敵の戦力均衡を崩せる脆弱点に機動攻撃を加えつつ【機動攻弱】、④各兵科を結束した優越戦闘力を決勝点に集中させて【戦力集中】、⑤敵に対応の暇を与えないまま奇襲的な打撃を続ける【衝隙奇襲】。⑥そのとき、不意打ちを被らないよう警戒し兵力を保全するとともに【警戒保全】、⑦効率よく戦うため指揮命令系統を一元運用して【指揮統一】、⑧第1戦兵士に判り易い簡単で明瞭な作戦計画を示し【簡明指図】、⑨要時要点に配慮して戦闘資源を無駄なく活用し抜く【戦力節約】——ことである。つまり、「この戦闘原則を現実の状況局面に即して、いかに柔軟に活用し切るか」によって、名将与凡将の違いが、さらに勝敗の岐路が明らかとならざるをえない。

3. 結論となる第3研究論点——《戦闘原則の一般化による競争対抗原理の枠組み体系を整理すること》——の解題に向けて

さらに第3の論点は、『戦闘と競争の間のシステム的な同質性状況を認識した第1論点』と、『フラーが集約した戦闘原則の交戦場裡における有用性状況を認識した第2論点』にもとづいて、戦闘の9原則を「ビジネス活動上の競争原則」として一般化していくために必要となる、

“必須概念の補完と体系上の整序化”作業を目論むことで解明される。ただし、執筆分量の制限から、ここでは、その要旨と結論だけを開陳するに留めるものとした。

すなわち、戦闘原則の経営領域への普遍化を目指す考え方は、基本的に次の問題意識から出発する。——まず第1に、《戦闘の9原則には、ビジネス活動上の生命線となる“情報（informationとintelligence）視点”が欠落していること。また、“投入資源を連動させて新たな相乗効果を生み出す視点”が明示的でないこと。さらに、“機密の保持；兵站の確保；事態の收拾といった視点”がルール化されていないこと》。ついで第2に、《戦闘の9原則は、交戦現象の中でも“戦いを決するときの直接対決場面”を想定して取り纏められているため、ビジネス活動の各展開局面に即した行動基準としては、具体的妥当性を発揮しがたいこと。それゆえ、“マーケティング上の戦い”に備える場合と臨む場合、また、“マーケティング上の戦い”を挑む場合と決する場合——という4類型に区分して、ビジネス競争上の妥当準則を定立する作業が欠かせないこと》である。

そこで、戦闘9原則の拡張型モデルとしての合理的妥当性【ただし、その検証成果は膨大な資料となるため省略】が得られる《ビジネス活動上の競争原則》を提示すると、チャート3に掲げた“4類型32指標”をルール化することができる。それゆえ、これらの新規競争原則を各企業は、それぞれの「競合克服場面・商品構成場面・販促展開場面・業態開発場面・資源投入場面・顧客吸引場面」等で活用することが賢明とならざるをえない。

【チャート3：競争原則の4類型32指標とそのビジネス場裡における適用局面】

適用局面		勝ち易きに勝つための交戦基準	その中心的指針	適用局面	勝ち易きに勝つための交戦基準	その中心的指針	
備戦の原則	戦いに備えるときの行動律	1 優勝(優勝劣敗)の原則	実力相応1番主義	挑戦の原則	戦いを挑むときの行動律	1 * 経済(経済合理)の原則	全体効率増進主義
		2 不戦(不戦屈敵)の原則	敵方意図粉碎主義			2 敢為(敢為敢闘)の原則	打算超越断行主義
		3 不敗(不敗追求)の原則	不敗態勢構築主義			3 * 統一(統一指揮)の原則	組織成員統率主義
		4 定位(定位掌握)の原則	自己位置確認主義			4 * 簡明(簡明指図)の原則	任務内容簡潔主義
		5 出色(出色創造)の原則	優越特性発揮主義			5 連動(連動機序)の原則	戦力要素合体主義
		6 革新(革新遂行)の原則	技術革新導入主義			6 迅速(迅速展開)の原則	作戦行動機敏主義
		7 戦費(戦費調達)の原則	資金源泉培養主義			7 * 警戒(警戒保全)の原則	行動自由確保主義
		8 戦技(戦技訓練)の原則	戦闘教義習熟主義			8 不測(不測克服)の原則	危険兆候対処主義
臨戦の原則	戦いに臨むときの行動律	1 目的(目的達成)の原則	目的目標整合主義	決戦の原則	戦いを決するときの行動律	1 * 目標(目標設定)の原則	遂行任務明認主義
		2 情報(情報活用)の原則	知敵知己百勝主義			2 * 主導(主導攻勢)の原則	先見先手先制主義
		3 計画(計画策定)の原則	有利脚本構想主義			3 * 機動(機動運用)の原則	兵力移動柔軟主義
		4 機密(機密保持)の原則	本音行動秘匿主義			4 * 集中(集中打撃)の原則	1点集中攻撃主義
		5 標的(標的観察)の原則	対象強弱捕捉主義			5 相乗(相乗機能)の原則	投入資源融合主義
		6 勝機(勝機適合)の原則	潮時条件作為主義			6 分撃(分断撃破)の原則	弱点虚点打倒主義
		7 補給(補給配備)の原則	消耗戦力再生主義			7 * 衝隙(衝隙奇襲)の原則	意表攻撃画策主義
		8 收拾(收拾先考)の原則	期待利得収穫主義			8 変新(変新攻防)の原則	戦法変幻自在主義

〔備考〕 ①アラビア数字の後の*印は、『戦闘9原則』に用いられた項目であることを示す。

②本チャートにおける“戦い”とは、「ビジネス活動上の戦い」あるいは「マーケティング展開上の戦い」を意味する。

【注】

- (1) 陸上自衛隊・陸上幕僚監部(編)『野外令・第1部——陸上自衛隊教範・第100-5号』, 学陽書房, 1968年。
- (2) R. Ernest Dupuy & Trevor N. Dupuy, *The Harper Encyclopedia of Military History: From 3500B.C. to the Present*, (Fourth Edition), Harper Collins Publishers, 1993.
Arther Ferrill, *The Origin of War: From the Stone Age to Alexander the Great*, Thames & Hudson, 1985.
- (3) たとえば、『戦力集中の原則』が極めて重要な考え方であるとしても、戦力集中が常に正解となる訳ではない。現実的には、1ヶ所への戦力集中で、「他の戦場戦力が危険水準以下にまで低下する場合」や「予期せぬ攻撃で大損害を被る場合」がある。したがって、時には“戦力の分散”も必要となる。つまり、適度に戦力を分散しないと、「兵站線を確保できない場合」や「奇襲による軍需品の一挙喪失が見込まれる場合」である。それゆえ、戦闘原則の適用に当たっては、現場の具体的状況に即応しながら的確な判断を下せる、複眼的な思考態度が不可欠とならざるをえない。
- (4) John Frederick Charles Fuller, *Armoured Warfare: Lectures on Field Service Regulations* III, Sifton Praed, 1932 (邦訳: 市原樟夫『機甲戦——野戦運用令・第3部の講義』〔出版社未確定〕, 2000年)。
- (5) Gerald Nadler and Shozo Hibino, *Breakthrough Thinking*, Prima Publishing & Communications, 1990. その他の文献は省略する。
- (6) Philip Kotler and Ravi Singh, “Marketing Warfare in the 1980’s”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 3, 1981, pp.30-41.
- (7) Barrie G. James, *Business Wargames*, Abacus Press, 1984.
- (8) William E. Peacock, *Corporate Combat: Military and Corporate Structures*, Facts on File Publications, 1984.
- (9) Al Ries and Jack Trout, *Marketing Warfare*, McGraw-Hill, 1986.
- (10) William G. Pagonis, *Moving Mountains: Lessons in Readership and Logistics from the Gulf War*, Harvard Business School Press, 1992.
- (11) Lee Smith, “New Ideas from the Army (Really)”, *Fortune*, 19 September 1994, pp.203-212.
- (12) J.F.C. Fuller, *Foundations of the Science of War*, Sifton Praed, 1926. J.F.C. Fuller, *The Conduct of War (1789-1961): A Study of the Impact of the French, Industrial, and Russian Revolutions on War and Its Conduct*, Eyre & Spottiswoode, 1961. その他の文献は省略する。
- (13) 「ゲデーリアンが、いかにフラーの考え方に触発されたか」は、次の文献に詳しい。
Heinz Guderian, *Erinnerungen eines Soldaten*, Mo torbuch Verlag, 1950.