

〈論 文〉

# グローバル MOT (技術経営) に求められる戦略家とは

山 本 尚 利 \*

## The Profile of A Strategist in Global MOT (Management of Technology)

Hisatoshi Yamamoto

### Abstract

This article proposes the profile of a strategist in global MOT (Management of Technology), because Japanese global MOT corporations face intense global competition and they are seeking for a new type of strategist to cope with global competition.

In order to develop the profile of a strategist sought by Japanese global MOT corporations, the outstanding strategist in the U.S. as a model is shown in this article.

### 要 約

本論はグローバル MOT (技術経営) においてどのような戦略家が求められるのかを提起している。なぜなら日本のグローバル MOT 企業は厳しいグローバル競争に直面しており、競争に勝ち残るために、新しいタイプの戦略家を必要としているからである。

日本のグローバル MOT 企業に今後、求められる戦略家のプロフィールを描くために、米国の傑出した戦略家をモデルとして示す。

### はじめに

2009年は歴史的な年であった。日米で政権交代が起きたからである。米国覇権の交代が世界情勢に与える影響は大きい。また2008年から09年にかけて勃発した米国発世界同時金融危機の影響により、米国経済の先行きは極めて不透明である。

さて世界的競争力を有し、世界的ブランドを確立している日本のグローバル企業の多くは、トヨタ、ホンダ、ソニー、キヤノンなど製造業である。それらグローバル日本企業にとってグローバル MOT の見直しの時期に差しかかっている。なぜなら、彼らのターゲット市場が、先行き高成長の望めない日本市場や欧米市場から、BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国) など新興成長国にダイナミックにシフトしているからである。BRICs 市場には世界中の企業が注目しており、この市場で勝ち残るのは並大抵のことではない。グローバル化された現代世界において、高成長市場は、有望であると同時に競争も熾烈である。日本のグローバル MOT 企業には今後、極めて戦略性に優れる MOT 戦略家が求めら

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

れる。そこで本論では、グローバル MOT 実践に求められる戦略家とはどのような人物像なのか、そのプロフィールを実在する戦略家の研究を通じて提示してみたい。

## 1. 戦略家とは

上記、戦略家プロフィールを描くにあたって、戦略家とはどのような人物を指すのか、まず議論する。

本論では、戦略家とは“熾烈な競争環境において、いかに競争相手を打ち負かすか、その戦略を練り、実行する人物”と定義する。この場合、競争とは国家間の競争、あるいは企業間の競争を想定する。

ところで2003年、筆者は『日米技術覇権戦争』<sup>(注1)</sup>という著作を上梓している。この著作は MOT の観点から、戦後の日米間の技術覇権競争の分析を行っている。具体的には、日米グローバル MOT 企業の熾烈な競争を分析している。日本企業は60年代の高度成長期から国際競争力を高め、80年代末、米国企業を凌駕するほど国際競争力をつけた。その結果、日本は米国に次いで世界第2位の経済大国に成長した。ところが、米国に追いついた90年代初頭から、日本企業は急激な競争力低下に見舞われた。上記の拙著では、米国覇権主義者（米国政官財の覇権主義者を指す）によるさまざまな対日戦略が日本企業の競争力低下に大きく影響していることをいくつかの実例によって示している。米国覇権主義者の中に、極めて優れる戦略家が存在し、彼らの対日外交における戦略性が日本企業の競争力低下に少なからぬ影響を与えている。そこで、日本のグローバル MOT 企業の技術経営者は、米国覇権主義者の中に存在する傑出した戦略家に匹敵する企業経営者と互角の勝負ができないかぎり、熾烈なグローバル競争に勝ち残ることはできないと確信する。

さて米国の戦略家について議論するに際し、90年代の日本がどれほどすさまじい負け方をしたのか、一方、米国がいかに勝ち続けてきたか、そして新興成長国の中国がいかに日本に迫っているかを以下に概観する。

## 2. 日本の国際競争力の異常な転落

日本のグローバル MOT 企業は戦後日本を世界第2位の経済大国に引き上げた牽引力であった。この事実は日本国民の誰もが認めるところである。しかしながら、GDP（国内総生産）世界第2位は、過去の蓄積の賜物であって現在進行形の経済力を意味しない。2010年、日本の GDP は中国に追い抜かれると予想されている。現在の日本の経済成長率は低く、相対的に国際競争力は低下しているとみなせる。ところでスイスのビジネススクール IMD は毎年、“World Competitiveness Year Book”を出版しており、国家競争力ランキング報告書として世界でもっとも信用がある。この IMD 世界競争ランキングにおいて、80年代末から90年代初頭の一時期、日本は総合世界第1位を記録していた。ところが、その後、日本の世界競争力は急降下し、現在は20位前後を低迷している（図1）。

日本は太平洋戦争に敗戦し、戦後の焼け跡からたくましく復興した。そして一時的とはいえ、世界最強の国際競争力を持つに至った。にもかかわらず90年代前半より急激に国際競争力を失ってしまった。その転落速度はすさまじい。日本人の能力が数年で急激に低下するとは考えられない。あまりに異常な転落の仕方である。2000年代における IMD の日本低評価が公平性に欠けるのであれば、90年代初頭ま

で日本を世界第1位としていた事実と矛盾が起こる。このことから、90年代、日本が確かに異常な競争力低下を起こしたことを認めざるを得ない。90年代前半から2000年代にかけて日本に何が起きたのか、この疑問は筆者の生涯テーマとなっている。図1に示す90年代前半以降の日本の大転落の原因究明と総括なくして、2010年代の日本の復活は到底、望めない。そこで次項にて、日本の大転落の要因を考察する。

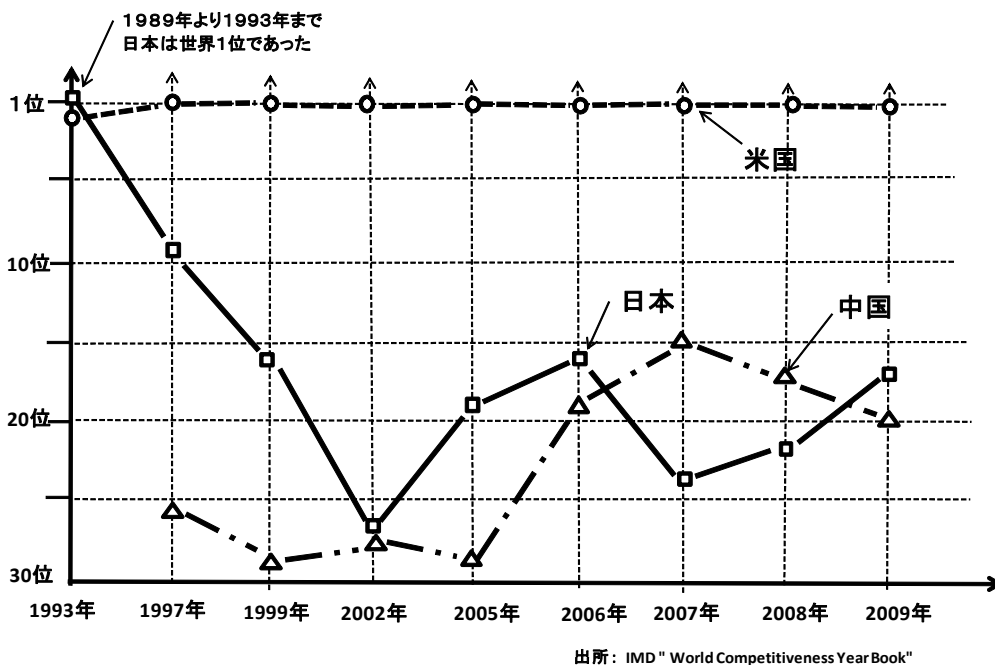


図1 IMD世界競争力ランキング

### 3. 日本を転落させるような米国戦略家と互角の日本人戦略家がない

日本の経済力はおもっぱら技術製品の輸出によって牽引されてきたが、その多くは米ドル建て輸出であった。1985年のプラザ合意によってドルの切り下げが漸行され、80年代後半より急激な円高が発生した。つまり日本のグローバル MOT 企業の国際競争力はドル切り下げ政策によっていったん人為的に抑圧された。しかしながら、プラザ合意以降、93年まで日本の国際競争力は企業の新製品開発努力やコストダウン努力によって弱体化するどころか逆に強化された。したがって、93年以降の競争力転落は、プラザ合意に加えて92年から適用された BIS (国際決済銀行) 規制、すなわち“国際業務に参入する金融機関 (日本の大手銀行含む) に対する自己資本比率8%以上の確保”の義務化が影響している。この BIS 規制を守るべく日本の大手銀行による企業融資の貸し渋りや貸しはがしが起こり、日本の製造業は資金繰りが困難となった。これらの事実から、日本のグローバル MOT 企業の国際競争力の低下には、外部からの人為的抑圧力が作用したのは確かである。これら国際金融面からの外力にとどまらず、

技術覇権の面からも様々な対日攻略が加えられている<sup>(注1)</sup>。その意味で、図1に示す日本の転落は、金融と技術の両面からの対日攻略の結果であると分析できる。ここに戦略家の活躍がみられる。本論はMOTを扱っているので、金融面への深入りを避け、技術面に焦点を当てる。日本のグローバルMOT企業の技術経営者は、このような戦略家的経営者と互角に勝負できない限り、グローバル競争に勝ち残ることはできない。なぜなら、戦略性に優れる彼らに打ち負かされてしまうからである。

そこで、代表的戦略家として浮かび上がってくるのがロナルド・ラムズフェルド元国防長官（以後、ラミーと略す）<sup>(注2)</sup>である。上記の拙著<sup>(注1)</sup>を執筆していた2003年頃から、彼こそ、傑出した戦略家のモデルではないかと筆者は考えた。米国や欧州には、彼のような人物が少なからず存在すると思われる。しかしながら、日本にはこのような人物に心当たりがない。日本転落の決定的要因は、このような戦略家がいなかったことにあるのではないかと、というのが筆者の仮説である。そこでラミーに焦点を当てて、今後の日本に求められる戦略家像を探る。

#### 4. ドナルド・ラムズフェルド（ラミー）の人物像研究

ラミーは、米国ジェラルド・フォード大統領時代の1975年、43歳の若さで国防長官に抜擢されている。そして2001年、米国ジョージ・ブッシュ・ジュニア政権（以下ブッシュ政権と称す）の誕生とともに、再度、国防長官に任命された人物である。生涯、二度に渡って国防長官を務めていることから、彼は並みはずれた才能の持ち主ではないかと考える。この経歴からラミーは米国の国益を国防の観点からとらえ、国防の観点から技術覇権を重視する。つまり彼は、米国きつての国家技術覇権主義者であり、覇権主義者独特の強固なミッションをもっている。そしてミッション達成のためには手段を選ばない。このような国家技術覇権主義に基づき、ラミーは日本の技術競争力（MOT力）に対して強い脅威を抱いており、日本のMOT力は彼にとって攻略ターゲットそのものである。そして対日攻略のために手段を選ばないところがある。以下にその事例を示す。

##### 4-1 最先端軍事兵器技術に関する対日戦略

ラミーの対日戦略事例として、まず世界最高の先端技術の塊である次世代戦闘機と地对空迎撃ミサイルの事例を取り上げる。

###### (1) 次世代戦闘機の事例

2009年5月24日の報道によれば、日本の防衛省の浜田靖一防衛大臣（当時）に対し米国国防総省のロバート・ゲーツ国防長官が日本の次期戦闘機（FX）としてF35を選定するよう打診した。F35ライトニングといえば、最新鋭戦闘機開発プロジェクトJSF（Joint Strike Fighter）の完成機である。そのJSF開発の主役こそ、ラミーであり、彼がブッシュ政権の国防長官時代にJSF開発がスタートした。ところが2009年、米国連邦政府は深刻な財政危機に陥っており、そのあおりで国防総省も予算不足に陥った。そしてJSFの設計仕様を現行のF22ラプター（世界最高の性能を誇るステルス戦闘機）よりレベルダウンしたのである。そこで、とりあえずJSF（F35）を日本など海外市場で外販して、JSF開

発投資の回収を急ぐ必要に迫られている。ところで2007年、安倍晋三首相（当時）が防衛省の要請を受けて F22 ラプターの買い付けに米国連邦政府を訪問したことがあったが、そのとき、米国連邦政府は日本の要請を断っている。なぜなら、彼らの国家技術覇権主義に基づき、当時の世界最高レベルの F22 の技術を日本に供与することはあり得ないからである。当時の安倍首相も日本の防衛省も、このような米国技術覇権主義者の対日戦略、すなわち米国と同等レベル以上の覇権技術を絶対に潜在脅威国日本に渡さないとする対日戦略を明確に認識できていたかどうか不明である。さて、上記 F35 の開発経緯について述べると、2001年9月11日に勃発した米国同時多発テロ事件、いわゆる 9.11 事件勃発直後の2001年10月下旬、当時国防長官であったラミーは、ロッキード・マーチンに上記 JSF（次世代戦闘機）の開発委託と巨額の戦闘機（仮）発注を行っている。当時、米国民も米国議会の議員も 9.11 事件に関心が向いている最中にこの巨額発注が行われた。本 JSF 開発プロジェクトは競争入札の形式をとっており、ロッキード・マーチンがボーイングとの競争にせり勝ったことになっている。その発注総数は4,500機、総額30兆円（2,760億ドル）という巨額調達であった。このように当時のラミーは F22 の次世代後継機として JSF（F35）の開発に着手していた。2007年、安倍首相の訪米時、JSF の開発が順調であれば、米国政府は F22 を日本へ売ることができたはずであるが、その要請を断ったということは、2007年時点、JSF の開発の目的が立っていなかったと思われる。2010年現在は、JSF（F35）の当初の開発目標が大幅にレベルダウンされ、軍事性能的に F22 より下回るので、セカンド・ティア戦闘機として F35 を日本に売って JSF 開発費を回収しようしていると思われる。

## （2）地対空迎撃ミサイルの事例

2005年7月、ラミーはブッシュ政権の国防長官時代、上記のロッキード・マーチンがレイセオンから引き継いだ迎撃ミサイル PAC 2（地対空誘導弾パトリオット）システムの改良型 PAC 3 の生産技術を日本の三菱重工業（MHI）にライセンスすることを認めた<sup>（註3）</sup>。なぜなら、防衛省が日本に本格導入している PAC 3 のメンテナンスを MHI に委託しているからである。

米国覇権主義者にとって、米国覇権技術の要である地対空迎撃ミサイル技術を、なぜ潜在脅威国日本に供与することをラミーが認めたのか、日米同盟が締結されているからであろうか。表向きはそうかもしれないが、実は PAC 3 技術を日本に供与しても、それはまったく脅威ではないからである。なぜなら、米国防総省は米軍の同盟軍であるイスラエル国防軍配下の軍事企業 IAI とボーイングと共同で、イスラエルでアロー II という PAC 3 の後継の最新鋭迎撃ミサイル・システムを開発中だからである<sup>（註4）</sup>。なお IAI は1989年、ロッキード・マーチンとアロー・ミサイルの共同開発の技術提携を結んでいる。この事実から、ラミーは、軍事技術的にすでに陳腐化している PAC 3 を日本に高値で売り、その売却資金をアロー II の技術開発費に回そうという新製品開発戦略をもっていると思われる。日本の防衛省はそれを十分に承知の上で PAC 3 を輸入し、将来的には PAC 3 以上の高性能ミサイルを MHI に国産させることを意図しているはずである。このように、陳腐化した軍事技術を日本に高く売りつけて、その売却資金を次世代軍事技術の開発に回そうというのがラミーの対日戦略である。彼のような戦略家は常に、投資回収戦略（元は必ず取る）を描いている。

さて、日本が1兆円規模の高額 PAC 3 の配備を迫られる理由は何であろうか、言うまでもなく、それは北朝鮮の軍事脅威である。そこでラミーは北朝鮮の対日軍事脅威を高めるために何をしてきたか、それは北朝鮮への核技術供与の疑惑である。ラミーは1990年から2001年まで欧州スイスの電力機器メーカーABB の役員を務めている<sup>(注5)</sup>。そして ABB は2000年初頭に北朝鮮政府から原子炉(軽水炉) 2基を受注している。ただし、ラミーは本件に関して関与を公式に認めていない。その直後2000年5月、ABB は自社の原子力事業部門を英国原子力燃料会社(BNFL) に売却している<sup>(注6)</sup>。ちなみに北朝鮮は2000年に BNFL のある英国と国交を樹立している。また北朝鮮のキム・ジョンイル総書記の後継予定者の三男キム・ジョンウンは ABB のあるスイスに留学している。なお BNFL の所有した米国原子力機器メーカー・ウェスティングハウス(WH) は2006年に東芝に売却されている<sup>(注7)</sup>。要するに、ラミーは北朝鮮の核脅威創出と PAC 3 技術の日本への供与の両方に関与していた疑いが極めて濃厚である。このように戦略家は極めて悪知恵(Clever & Intelligent) が発達している。

#### 4-2 最先端メディカルサイエンス&バイオテクノロジーに関する対日戦略

2008年、日本のアステラス製薬が米国シリコンバレーの世界最先端バイオ医薬ベンチャーCV セラピューティクス(CVT、企業価値14億ドル)を敵対買収(TOB)しようとしていたが、2009年1月末、ギリアド(敵対買収を阻止する正義の味方・ホワイトナイト役)が中途介入してご破算となった。ギリアドはインフルエンザ特効薬の“タミフル”を開発した先端医薬ベンチャーであるが、ラミーが2001年、ブッシュ政権で国防長官に任命されるまで、1997年以来、ギリアドの会長を務めていた<sup>(注8)</sup>。現在もギリアドの大株主と言われている。ちなみに、タミフルの量産・販売はスイスの医薬メーカー・ロシュ(日本の中外製薬の親会社)が行っており、ギリアドにはロシュのタミフルの売り上げの10%ものロイヤリティ収入が得られる。いずれにしても、CVT が日本企業に買収されるのを断固阻止する外力の元がギリアドであった。ラミーがギリアドの大株主であることから、この外力にラミーが関与している可能性は極めて高い。ラミーのような国家技術覇権主義者にとって CVT のもつ最先端メディカルサイエンスあるいはバイオテクノロジーは軍事的にも重要な米国覇権技術である。日本企業による CVT 買収を断固阻止するのは当然である。CVT を買収しようとしたアステラス製薬経営者には、米国覇権主義者が自国の覇権技術をどのように位置づけているか、そして本音ではどのような対日観を抱いているかについて十分な認識がなかったのであろうか。

さてラミーがブッシュ政権の国防長官であった小泉政権時代の2006年、日本政府は2007年までに2,500万人分のタミフル国家備蓄計画を進めていた<sup>(注9)</sup>。このために投入される税金は470億円規模といわれた。ラミーは米国連邦政府の国防長官という地位を利用して、当時の日本の小泉政権にタミフル国家備蓄を持ちかけたと思われる。このように日本政府など国家を顧客にして大量に売れるインフルエンザ特効薬を世界最初に開発した高付加価値ベンチャーに目をつけ、その会長を務めていたのがラミーである。優れた戦略家というのは、当然ながらラミーのように高度の目利き力を有している。ところで米国メリーランド州フォートデトリックに米陸軍の伝染病医学研究所(USAMRIID)がある<sup>(注10)</sup>。ラミーがフォード大統領政権の国防長官であった1976年、米国ニュージャージー州で豚インフルエン

ザ（現在の新型インフルエンザと類似）流行による人的被害が発生しており、彼は USAMRIID と連携して全米規模で豚インフルエンザ予防対策を主導した実績がある。その経験を買われて70年代後半から80年代、医薬メーカーのサール（モンサントが吸収合併後、現在ファイザーの所有）の CEO を務めている。このようにラミーは伝染病ワクチンやその特効薬の医薬ビジネスに精通しているのである。国防長官経験者のラミーがなぜタミフル開発ベンチャーの最高責任者であったのか、十分納得がいくのである。

#### 4-3 最先端 IT に関する対日戦略

ラミーは1990年から93年までゼネラル・インスツルメント（GI、現モトローラの1事業部門）<sup>(注11)</sup>の CEO を務めていた。GI社は、筆者が1986年より2003年まで所属した SRI インターナショナル（米国国際シンクタンク、以下 SRI と称す）の子会社の SRI デビッドサーノフ研究所（現サーノフコーポ、ニュージャージー州プリンストン）と並び、今日のデジタル画像技術体系を確立したパイオニアであった。1987年、SRI デビッドサーノフ研究所は DVI（Digital Video Interactive）という現在の DVD 技術の原型を完成しており、筆者も当時、同研究所にて DVI 試作品を観た経験がある。その後、90年代に入り GI は CEO ラミーの指揮の下、SRI デビッドサーノフ研を技術パートナーにして画像圧縮技術を含むデジタル画像技術の世界標準化を目指していた。そして今日の JPEG/MPEG 国際標準が生まれたのである。なぜ、GI という知名度の低い IT ベンチャーの CEO に、ラミーという国防長官経験者の大物が就任したのか、その理由は拙著<sup>(注1)</sup>にも述べたが、80年代末、NHK が開発したハイビジョン技術（HDTV、MUSE 方式アナログ高精細画像技術体系）を世界標準にすべく、当時 NHK 幹部であった日高義樹氏などが米国でロビー活動を始めたことが動機となっていると思われる<sup>(注12)</sup>。ワシントン DC における NHK のロビー活動が国家技術覇権主義者ラミーの対日警戒心を強く刺激した可能性がある。彼は NHK の HDTV 技術に対抗する技術として SRI デビッドサーノフ研究所の DVI 技術体系（画像圧縮技術含む）に着目、GI を通じて世界標準にしようとして、見事それを成功させた。この結果、NHK の HDTV 技術の世界標準化は実現せず、2003年1月、NHK の監督官庁である総務省は、日本のアナログ・ハイビジョン放送を2007年までに終了すると発表せざるを得なくなった。これはラミーの対日戦略の大成果であった。さらに同時期の80年代末、NTT は ISDN（画像通信を含む総合デジタル通信網）の商用化に成功していた。ISDN は当時、世界最先端のデジタル通信ネットワーク技術体系であった。当時、筆者はシリコンバレーの SRI インターナショナル本部やプリンストンの SRI デビッドサーノフ研究所にて NTT の ISDN を紹介した経験がある。また筆者の所属した SRI インターナショナル東アジア本部（東京）は同時期、NTT の依頼にて ISDN の市場開拓戦略プロジェクトを実施していた。偶然にも当時の SRI は米国防総省の ARPA（高等研究計画局）の依頼にて、軍事用インターネット“アーパネット”の通信プロトコル“TCP/IP”の技術サポート&メンテナンスを請け負っていた。なぜなら、SRI は ARPA の依頼で TCP/IP の技術開発を行ったからである。ところが、80年代末から90年代初頭にかけて、米国防総省は最高機密の軍事覇権技術である TCP/IP が全世界に向けて無償開放されるのを黙認したのである。この米国防総省の大英断こそが、その後、民生用インターネット

の世界同時普及の引き金となった。2010年現在も、TCP/IP がインターネットの通信プロトコルとして JPEG/MPEG と並び国際的なデファクト・スタンダードとなっている。さて米国防務省にとって最高機密の軍事覇権技術を世界に公開する決断ができるのは誰であろうか。それは当時の国防長官を置いて他にはいない。その人物こそ、ラミーの盟友ディック・チェイニー国防長官（当時）であった。確たる証拠はないが、ラミーがチェイニーに TCP/IP の無償開放を黙認するよう説得した可能性は非常に高い。チェイニーもラミーと並び、米国きつての戦略家であり、その後、ブッシュ・ジュニア政権の副大統領を務めた。そしてラミーはチェイニーの後継の国防長官になったのである。そこで起こる疑問は、なぜ、彼らは TCP/IP という最高機密の軍事覇権技術が世界に無償開放されるのを黙認したのか。筆者の推測では NTT の ISDN がデジタル・ネットワーク技術の世界標準になるのを断固阻止するためであったと確信する。それは彼らの国家技術覇権主義に基づく決断であった。この結果、2010年の今日、NTT の ISDN は世界標準となっていない。そして NTT は ISDN に代わる NGN（次世代ネットワーク）の構築を余儀なくされている。つまり、ラミーとチェイニーの NTT の ISDN 攻略は見事成功している。

上記 NHK の HDTV 技術および NTT の ISDN 技術は80年代末までともに、日本が世界に誇れる世界最先端の技術体系であった。この事実は、図1に示すように日本の国際競争力が世界第1位であった時代と偶然にも一致する。さらに NHK、NTT とともに純然たる民間技術企業ではなく、半官半民の公共サービス機関であった。米国の戦略家からみれば、競争原理から免れる日本の公共サービス機関が米国を凌ぐ世界最先端技術を開発したことが当初、驚異であった。ところが、NHK、NTT の日本勢が自前技術の世界標準化を狙っていることを知り、ラミーやチェイニーの対日観が、たちまち“驚異”から“脅威”に変わったと推測される。ここで問題なのは、当時の NHK 経営者も NTT 経営者も、ラミーやチェイニーなど米国の国家技術覇権主義者の対日観を敏感に読み取る嗅覚に乏しかった点にある。一方、ラミーやチェイニーは対日戦略を実行する際、おのれの手の内を決して日本サイドに悟られないようにして攻略するのが常である。したがって、当時の NHK 経営者も NTT 経営者も自分たちが攻略ターゲットとなっていることに気付いていなかった可能性がある。まさにこれは戦略家独特のハラメント攻撃といえる。

#### 4-4 ロナルド・ラムズフェルドの人物像研究から得られる知見

上記のラミーの人物像研究から得られる知見を以下にまとめる。

米国の国家覇権技術、すなわち最先端軍事兵器技術、最先端メディカルサイエンス&バイオテクノロジー（軍事技術に应用可能）、そして最先端 IT（軍事技術に应用可能）に関して、日本政府、その公共サービス機関あるいは日本企業がそれらの米国覇権技術レベルを凌駕しようとすれば、ラミーのような戦略家が登場し、手段を選ばず、それを断固阻止するのである。そして、日本政府、その公共サービス機関あるいは日本企業には未だ、米国の戦略家と互角に勝負する反撃力が備わっていない。その証拠に図1に示すように、90年代、日本の国際競争力は外部勢力からの対日攻略に極めて脆弱であり、簡単に転落させられたのである。

## 5. グローバル MOT 競争に求められる戦略家プロフィールとは

ラミーの戦略家としての対日戦略の具体例を参考に、グローバル MOT 企業競争に求められる戦略家のプロフィールは以下のように描ける。

- (1) 求められる戦略家は、自社の私益ではなく、自国の国益を守るという高邁なミッションをもって  
いる。そのミッションを貫徹することが、結局は自社の利益につながると考える。
- (2) 求められる戦略家は、おのれに課したミッションを達成するためには、手段を選ばない覚悟をも  
っている。そして、場合によっては非合法的行動や犯罪的行為を辞さないのみならず、それらは  
国益のためという大義名分で正当化できると考える。
- (3) 求められる戦略家は、常に競争相手を脅威とみなし、攻略ターゲットとして扱う。そのため、競  
争相手を攻撃しようと常に狙っている。知財訴訟や製造物責任訴訟などはその例である。
- (4) 求められる戦略家は、当然ながら高度の目利き力をもっており、絶対無駄はしない。何事も投資  
回収戦略（元は必ず取る）をもって実行に移す。そして必要に応じて一石二鳥、一石三鳥の派生  
効果を狙うのが常である。
- (5) 求められる戦略家は、決して正義漢ではない。極めて悪知恵が発達しており、諜報活動を重視す  
る。そして彼らは常に、競争相手の弱点を研究し、そのスキを狙い、虚を突いてくる。
- (6) 求められる戦略家は、競争相手を打ち負かす際、自分の手の内（攻撃法）を競争相手に悟られな  
いように攻略しようとする。これはハラスメント攻撃の一種である。

上記、ラミーの人物像研究から得られた“戦略家に求められる6つのプロフィール”は何を意味する  
のか、これは軍人プロフェッショナルに求められる資格（Qualifications）と類似していると思われる。  
なぜか、企業戦略論は、元々、軍事戦略論の応用であるからではないだろうか。筆者の専門である  
MOT 方法論には軍事戦略方法論の応用が多いのは確かである。つまり MOT 論を突き詰めていくと有  
名なクラウゼヴィッツ<sup>(注13)</sup>の戦争論<sup>(注14)</sup>に立ち戻ると言える。

戦後の日本人は戦前の軍国主義日本から決別する意味で、防衛省の軍事専門家を除き、一般国民や一  
般研究者は戦争論の研究や軍事研究を忌避してきた。ところが、グローバル競争時代を迎えて、その熾  
烈な企業競争に打ち勝つには、戦争論の研究や軍事研究を避けて通れなくなっていると言える。

なお、本論は戦前日本の軍国主義への回帰を推奨しているのでは決していないことをここに断っておく。

### 注記：

注1：山本尚利、『日米技術覇権戦争』、光文社、2003年

注2：Donald Rumsfeld

[http://en.wikipedia.org/wiki/Donald\\_Rumsfeld](http://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Rumsfeld)（2010年1月10日現在）

注3：山本尚利、『軍事・防衛技術の日本型 MOT』、ベンチャー革命、2005年7月17日

<http://www.geocities.co.jp/SiliconValley-Oakland/1386/mvr169.htm>

注4：Arrow Missile

[http://en.wikipedia.org/wiki/Arrow\\_\(missile\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Arrow_(missile))（2010年1月10日現在）

- 注5：CNN ニュース、2003年5月12日  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2003/05/12/342316/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/05/12/342316/index.htm) (2010年1月10日現在)
- 注6：(社)日本原子力産業協会(JAIF)、『諸外国における原子力発電の動向』(2000年3月中旬より5月中旬)  
<http://www.jaif.or.jp/ja/data/monthly/0053-1.html> (2010年1月10日現在)
- 注7：山本尚利、『東芝のWH買収：高い買い物か?』、ベンチャー革命、2006年2月9日  
<http://www.geocities.co.jp/SiliconValley-Oakland/1386/mvr186.htm>
- 注8：CNN ニュース、2005年10月31日  
[http://money.cnn.com/2005/10/31/news/newsmakers/fortune\\_rumsfeld?cnn=yes](http://money.cnn.com/2005/10/31/news/newsmakers/fortune_rumsfeld?cnn=yes) (2010年1月10日現在)
- 注9：中外製薬資料『タミフルについて』、2006年  
[http://www.chugai-pharm.co.jp/html/meeting/pdf/060210\\_4.pdf](http://www.chugai-pharm.co.jp/html/meeting/pdf/060210_4.pdf) (2010年1月10日現在)
- 注10：United States Army Medical Research Institute of Infectious Diseases  
[http://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Army\\_Medical\\_Research\\_Institute\\_of\\_Infectious\\_Diseases](http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Army_Medical_Research_Institute_of_Infectious_Diseases)  
(2010年1月10日現在)
- 注11：General Instrument  
[http://en.wikipedia.org/wiki/General\\_Instrument](http://en.wikipedia.org/wiki/General_Instrument) (2010年1月10日現在)
- 注12：山本尚利、『MOT論の視点からみたNHK会長辞任劇』、ベンチャー革命、2005年1月31日  
<http://www.geocities.co.jp/SiliconValley-Oakland/1386/mvr145.htm>
- 注13：Carl von Clausewitz  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Carl\\_von\\_Clausewitz](http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_von_Clausewitz) (2010年1月10日現在)
- 注14：On War  
[http://en.wikipedia.org/wiki/On\\_War](http://en.wikipedia.org/wiki/On_War) (2010年1月10日現在)