

4/18/17
4/26/17
7/8/17



第13回 産業連関表 変化する経営・社会

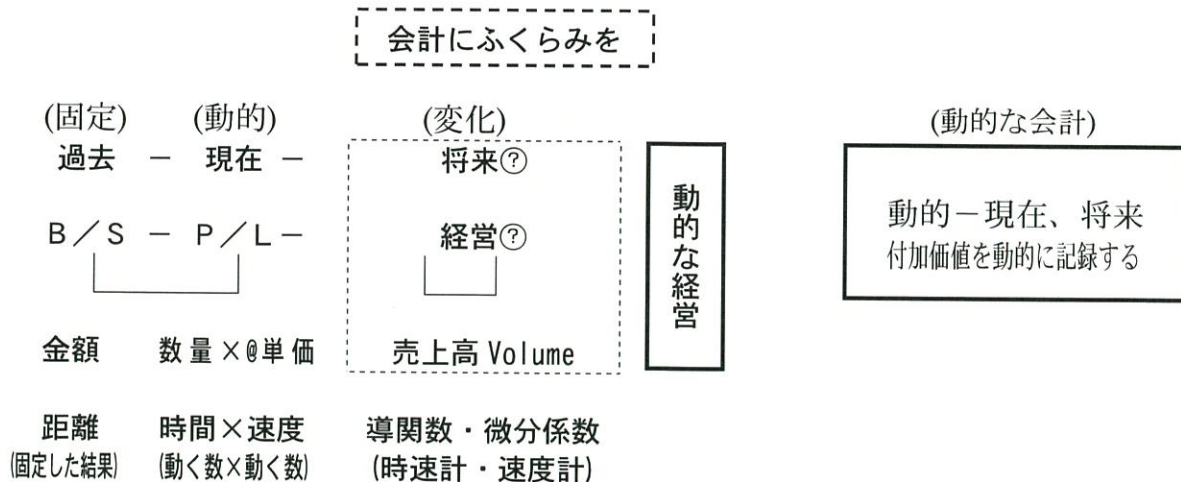
会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 9 月 25 日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。
(平成 23 年沖縄県産業連関表) (平成 22 年度県民経済計算 沖縄県企画部)
(経済・経営系数学概説 竹之内脩 2010 新世社)(ゼロからわかる指数・対数 深川和久著 2007.12 ベレ出版)
(ネクスト・ソサエティ P.F.ドラッカー 2002.5 ダイヤモンド社刊 上田惇生訳 2040 年問題 野口悠紀雄著 2015.3 ダイヤモンド社 人口知能は人間を超えるか 松尾豊著 2015 角川)
(経済情勢 平成 28 年度版 平成 27.5 沖縄県企画部)

I 経営の目的と会計の工夫

金額は数量×@単価によって得られた結果である。経営者は商品の数量と単価をもって会社の経営を考え、車を運転する人は距離を頭において、時間と速度を考えて目的地に到達する。数量×@単価を考え、深く考え検討することが、会計にふくらみを与え、動的にすることになり、会計の新しい工夫へと導く方法ではないだろうか。

何故ならば、決まった金額という数字のみでなく、数字(量)と数字(単価)の関係を経営活動の上で表現することによって金額という数字をより深く理解し、認識することによって会計の数字が生き、ふくらみができる。



このようにすれば制度会計にはなかった、会計のもう一つの面を経営に役立てることができる筈である。会計はこの面の取組みが遅れているのではない。会計に数と数との変動の関係を積極的に導入すべきである。即ち、一方の数(数量)が動けば、他方の数(@単価)も変化し、その結果(金額)も動くという数の変化する状況である。これが動的な経営というものではなからうか。数字と数字を動かせば、そこに新しい現象が生れることが期待できる。会計による経営強化の面と方法を今一度見直す必要がある。

一方、経済学は、固定した過去も現在も求め難いのかも知れないが、動く数と数を取り扱い、将来の数字を積極的に取り入れている。そして数字を駆使して経済変動の把握や景気予測といった経済学として意味のある社会的価値を生み出すことに成功している。経営学も数学を使用している。会計も数学の活用を促進すべきである。

平成 23 年沖縄県産業連関表の P/L

2017.04.08

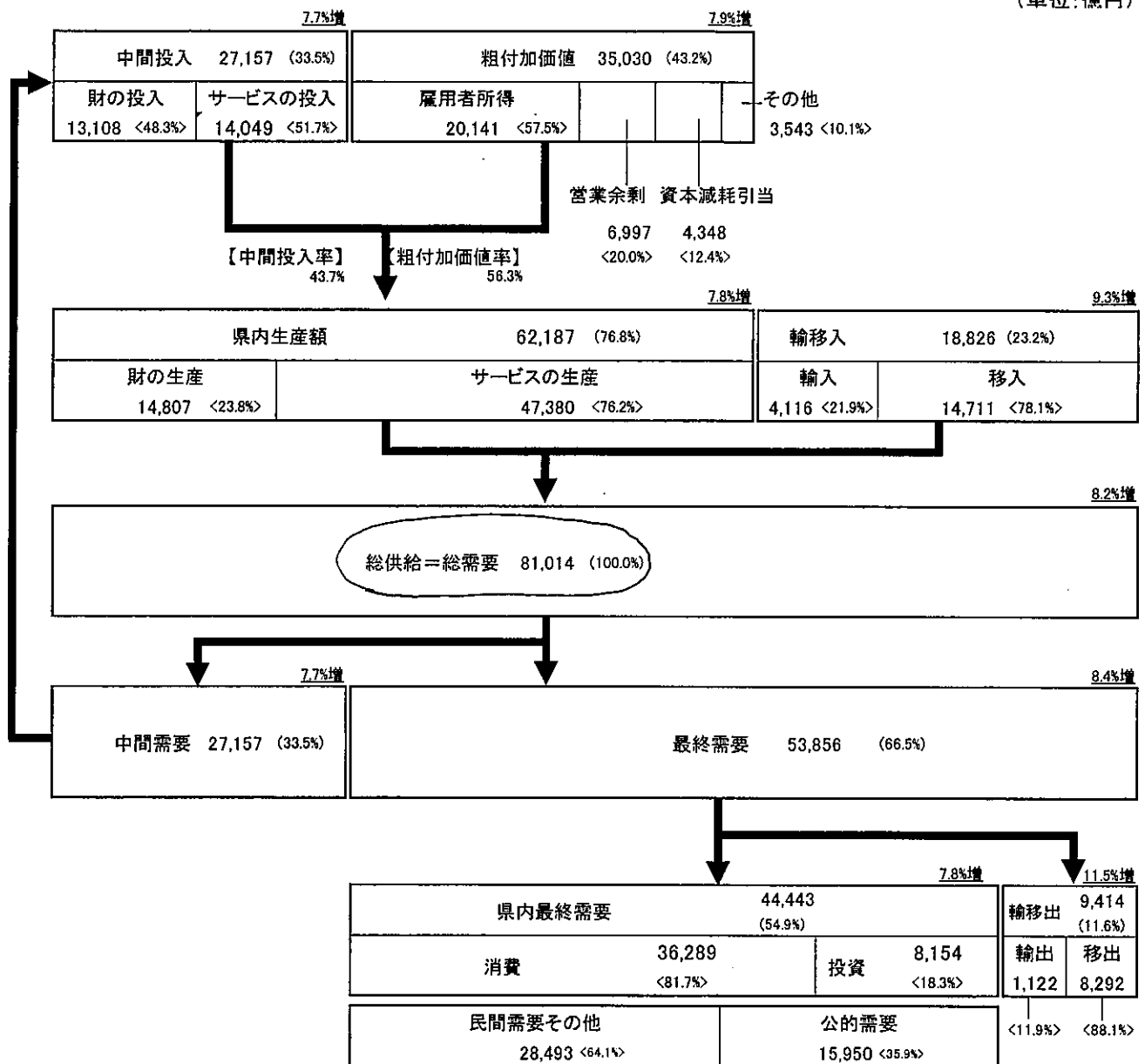
県内算出額(市場表示)は企業の 売り上げに当るのか(輸移入 1,883 を含む)変動費を中間投入 額として	売上高	8,101	B
	変動費	4,407	
原料費、外注費、経費等及び輸移 入とする	付加価値 (県内総生産)	3,726	46.0%
財産所得は地代等か 流通税等(補助金控除後)	雇用者報酬	1,850	22.8%
	財産所得	234	
	償却費 (設備投資)	840	
	流通税等	65	
企業所得は経常利益か	企業所得	737	9.1%
50,000 企業とすると		1 社	142M

中小企業指標等と比較して、

(1) 県 4231社 428年度 予想 142.964 / 1社 142M へ向かう

(2) 沖縄県の人口 144万人 (H18比 105.5%) 全国最高の人口増加率 (2位未満)

(単位:億円)



(注1) (%)は総需要(＝総供給)に対する構成比である。%増減は平成17年表に対する額の増加割合である。

(注2) 中間投入(＝中間需要)、輸移入、県内最終需要、輸移出には、「古紙・金属屑」が含まれる。

(注3) ここでいう「財」は、第1次、第2次産業に該当する部門に、第3次産業の「電気・ガス・水道」のうち、「電気・ガス・熱供給」の値を加えたものをいう。

(注4) 粗付加価値の「その他」は、家計外消費支出(行)、間接税、(控除)経常補助金の合計である。

(注5) 「消費」は、家計外消費支出(列)、民間消費支出、及び一般政府消費支出の合計である。

「投資」は県内総固定資本形成及び在庫純増の合計である。

(注6) 「民間需要その他」は、家計外消費支出(列)、民間消費支出、総固定資本形成(民間)及び在庫純増の合計である。

「公的需要」は、政府消費支出及び総固定資本形成(公的)の合計である。

(注7) 四捨五入の関係で内訳と合計とは必ずしも一致しない。

県内主要経済指標

項目 \ 年度	単位	26年度	27年度	28年度	29年度	対前年度増加率(%)		
		(実績)	(実績見込)	(実績見込)	(見通し)	27年度	28年度	29年度
総人口	千人	1,426	1,434	1,440	1,447	0.5	0.4	0.5
労働力人口	"	683	705	711	716	3.3	0.9	0.6
就業者数	"	645	671	681	687	4.0	1.6	0.9
完全失業率	%	5.6	4.8	4.2	4.0	(▲0.6p)	(▲0.7p)	(▲0.2p)
県内総生産	億円	40,511	41,952	42,964	43,860	3.6	2.4	2.1
(実質県内総生産)	"	(44,127)	(45,117)	(46,211)	(47,046)	2.2	2.4	1.8
民間最終消費支出	"	24,658	25,263	25,871	26,605	2.5	2.4	2.8
政府最終消費支出	"	12,179	12,321	12,510	12,573	1.2	1.5	0.5
県内総資本形成	"	10,459	10,859	10,948	11,101	3.8	0.8	1.4
移(輸)出入(純)	"	▲ 8,506	▲ 7,912	▲ 7,786	▲ 8,141	7.0	1.6	▲4.6
県民総所得	"	42,744	44,216	45,217	46,136	3.4	2.3	2.0
産業別県内総生産	億円	40,472	41,919	42,953	43,834	3.6	2.5	2.1
第1次産業	"	615	639	660	668	3.8	3.3	1.3
第2次産業	"	5,614	5,838	5,819	5,908	4.0	▲0.3	1.5
第3次産業	"	34,242	35,442	36,474	37,258	3.5	2.9	2.2
1人当たり県民所得	千円	2,129	2,195	2,229	2,261	3.1	1.6	1.5
消費者物価指数(那覇市)	H27=100 (暦年)	99.9	100.1	100.4	100.8	(0.2p)	(0.3p)	(0.4p)

(注)

1. 実質化は固定基準年方式のみを行っている。
2. 県内総生産は、輸入税と総資本形成に係る消費税(控除)が加味されているため産業別県内総生産と一致しない。
3. 本県経済をとりまく内外経済環境の変化に、予見し難い要素が少なくないことから、これらの数値については、ある程度の幅をもって考える必要がある。

2. 平成 28 年度の本県経済の実績見込み

(概況)

平成 28 年度の本県経済は、人口の増加、国内景況の緩やかな回復などを背景として消費や民間住宅工事などが回復するとともに、引き続き入域観光客数が増加することが見込まれることから、プラスの経済成長になるものと見込まれる。

この結果、平成 28 年度の県内総生産は、4 兆 2,964 億円程度となり、経済成長率は名目で 2.4%程度、実質で 2.4%程度の成長になるものと見込まれる。

雇用情勢については、有効求人倍率の上昇や就業者数の増加に伴い、完全失業率は、0.6 ポイント改善し、4.2%程度となることが見込まれる。

(消費)

民間消費については、入域観光客数の増加や、人口の堅調な増加などにより、2.4%増加するものと見込まれる。

また、政府消費については、高齢化の進行に伴う医療福祉関係経費の増加などにより、1.5%増加することが見込まれる。

(投資)

投資については、民間住宅工事や民間企業設備投資の回復などにより、0.8%増加することが見込まれる。

(観光)

観光については、国内外の航空路線の拡充やクルーズ船の寄港回数の増加、官民あがての 프로모ーション活動、受入体制整備の取組などから、入域観光客数は増加すると見込まれる。

(生産)

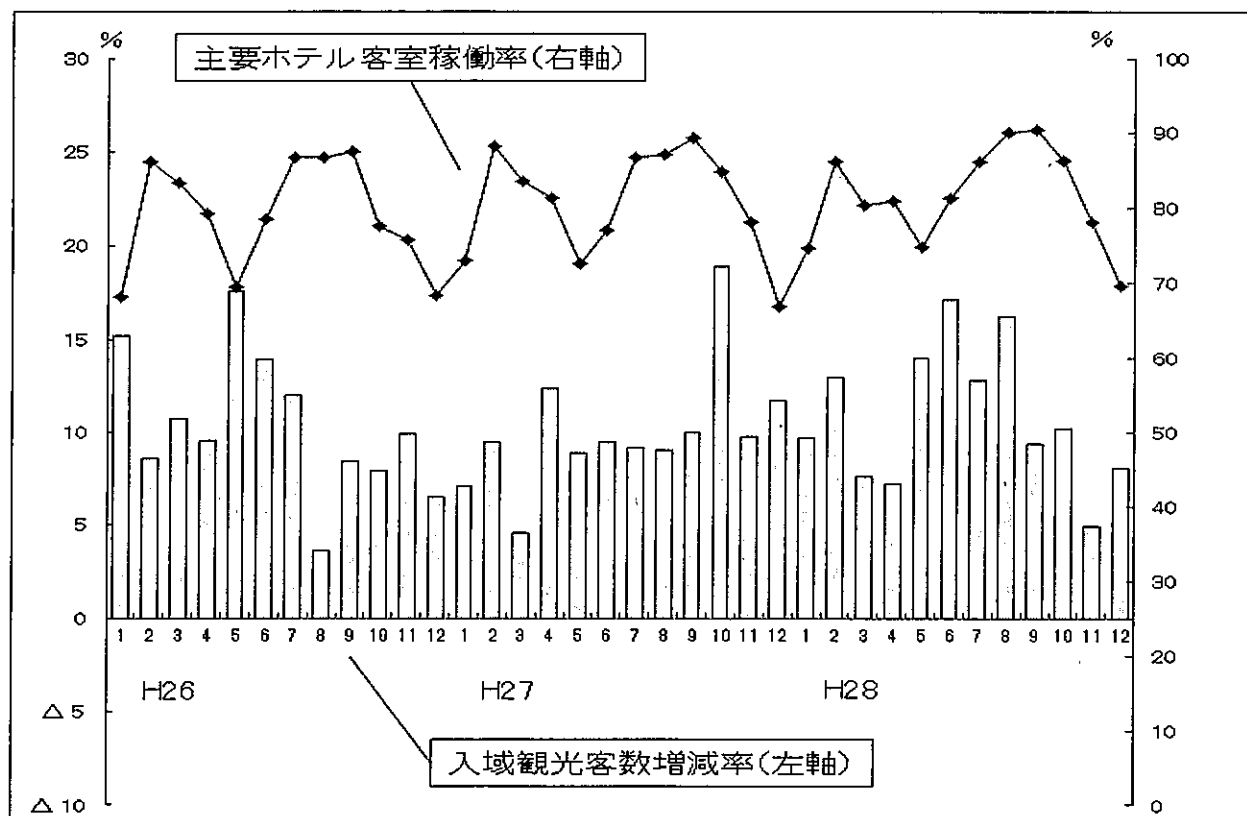
第 1 次産業は、さとうきびなどの農業について増産が見込まれていることから、全体で 3.3%増加することが見込まれる。

第 2 次産業は、公共投資や民間住宅工事が高水準で推移しているものの、前年度増加の反動から、全体で 0.3%減少することが見込まれる。

第 3 次産業は、民間や政府の消費支出が堅調に推移し、入域観光客数の増加が見込まれることから、全体で 2.9%の増加が見込まれる。

2 参考資料

(1) 観光



	入域観光客数						主要ホテル 客室稼働率		観光施設 入場者数
	総数		国内客		外国客		(%)	前年差※	前年比
	(百人)	前年比※	(百人)	前年比	(百人)	前年比			
H27.10-12月	19,300	13.5	15,432	3.9	3,868	80.0	76.6	2.6	4.8
H28.1-3月	19,133	10.0	15,106	0.3	4,027	72.4	80.3	△ 1.2	0.6
4-6月	20,930	12.7	15,084	4.5	5,846	41.4	79.0	1.9	4.7
7-9月	25,257	12.9	18,730	5.9	6,527	39.7	88.8	1.0	5.1
10-12月	20,811	7.8	16,390	6.2	4,421	14.3	78.1	1.5	0.7
H27.10月	6,968	18.9	5,517	12.1	1,451	54.7	84.9	△ 2.6	13.6
11月	6,196	9.8	5,062	△ 0.4	1,134	101.1	78.2	2.5	2.7
12月	6,136	11.7	4,853	0.2	1,283	98.3	66.9	△ 1.4	△ 1.8
H28.1月	5,816	9.7	4,667	1.0	1,149	69.2	74.7	1.6	2.6
2月	6,225	13.0	4,726	1.8	1,499	72.9	86.1	△ 2.2	4.1
3月	7,092	7.6	5,713	△ 1.5	1,379	74.6	80.4	△ 3.2	△ 3.9
4月	6,815	7.3	5,193	2.9	1,622	24.2	80.9	△ 0.5	0.1
5月	6,971	14.0	4,906	2.7	2,065	54.5	74.8	2.1	6.3
6月	7,144	17.1	4,985	8.2	2,159	44.7	81.4	4.4	8.2
7月	8,058	12.9	5,885	6.8	2,173	33.3	86.1	△ 0.7	8.5
8月	9,269	16.2	6,949	8.1	2,320	50.0	90.0	2.9	5.0
9月	7,930	9.4	5,896	2.5	2,034	36.0	90.4	1.0	0.2
10月	7,679	10.2	5,732	3.9	1,947	34.2	86.4	1.5	2.7
11月	6,502	4.9	5,400	6.7	1,102	△ 2.8	78.2	0.0	△ 4.3
12月	6,630	8.1	5,258	8.3	1,372	6.9	69.7	2.8	4.2

※本資料において「前年比」は、四半期指標が「前年同期比」、月次指標が「前年同月比」である。

また「前年差」についても同様に、四半期指標が「前年同期差」、月次指標が「前年同月差」である。

人口

総人口の推移

全国はすでに人口減少時代に入っているものの、沖縄県の人口は、平成 28 年 10 月 1 日現在（推計人口）143 万 9,913 人となり、平成 18 年と比較すると約 5.3%の増加となる。

都道府県別の人口増加率（平成 22 年から平成 27 年まで）でみると、沖縄県は 2.9%となっておいて、全国で最も高い増加率となっている。（2位東京都：2.7%）

人口の推移を見ると、戦前の人口は、出生数から死亡数を減じた自然増加が 5 千人程度あったが、海外移民等の社会減も多かったため、50 万人台で増減を繰り返しながら推移していた。

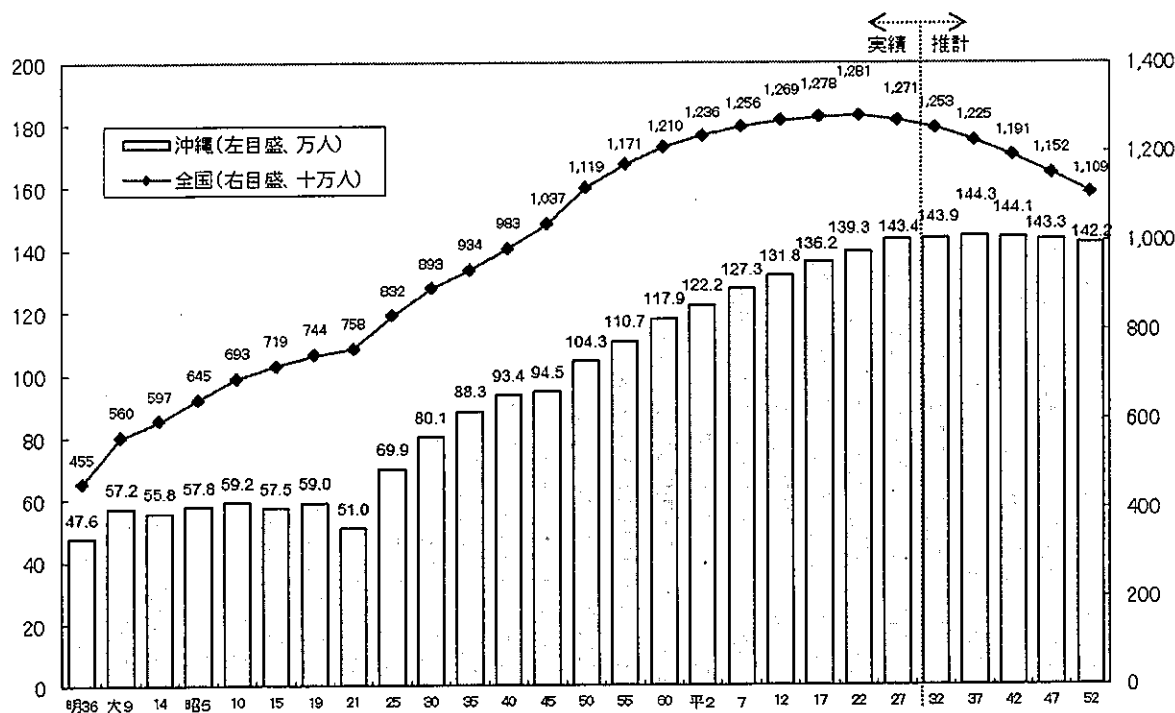
戦後直後の昭和 21 年は、戦争の犠牲によって人口が激減したが、その後、海外からの引揚者の来やベビーブーム等により人口は急増し、昭和 35 年には 88 万 3 千人に達した。

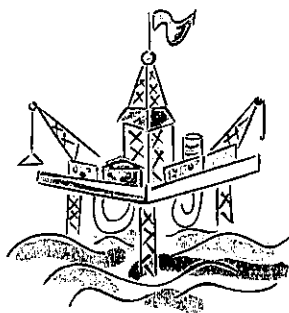
その後も人口は増加を続けたが、一方で、日本経済の高度成長を背景に本土への転出者が徐々に増加した。特に、復帰直前は転出者が急増し、昭和 44 年に戦後初めて人口が減少となり、減少はその後 3 年間続いた。当時、このような状況から日本復帰による人口減少が懸念されたが、復帰後の人口は、県外からの転入者が多かったこともあって予想以上に増加し、昭和 49 年に 100 万人を突破した。

以後、一貫して増加を続けているが、昭和 49 年には 1 万 8 千人程度あった自然増加が、出生数減少傾向、死亡数の増加傾向を反映して 5～6 千人程度まで縮小してきており、増加の程度は小さくなっている。また、社会移動については、全国及び雇用吸収力のある大都市の経済状況と県の経済状況との相対的な関連などの要因があり時代や年により変化するが、平成 28 年は増加となっている。

将来の人口の見通しは、現状の趨勢を基本に推計すると、緩やかに増加してゆき、平成 37 年頃 143 万 3 千人程度でピークを迎え、その後減少してゆくと予測される。

総人口の推移と将来推計





投資、開発の目と思考

(7月のごあいさつ)

平成24年7月2日(月)

今回(来る7月10日)日本公認会計士協会沖縄会主催の「公認会計士の日」記念講演会に出させていただくことになりました。ご多忙とは存じますが、是非ともご出席下さい。

戦後、67年にわたる沖縄の米軍基地は、大震災の瓦礫処理が進まないのと同じである。それは、投資と開発の目と思考の貧弱さとも言い得る。

(中国改革の設計士)

鄧小平の大きな功績に経済特別区の創設と一国二制度がある。

1980年に中国は、四つの経済特別区を設立した。

広東省 ①深圳経済特区

②珠海 //

③汕頭 //

福建省 ④厦門 //

中国の経済発展

香港(深圳)

マカオ(珠海)

アジア華僑(汕頭)

台湾(厦門)

これは同時に特別行政区でもある。

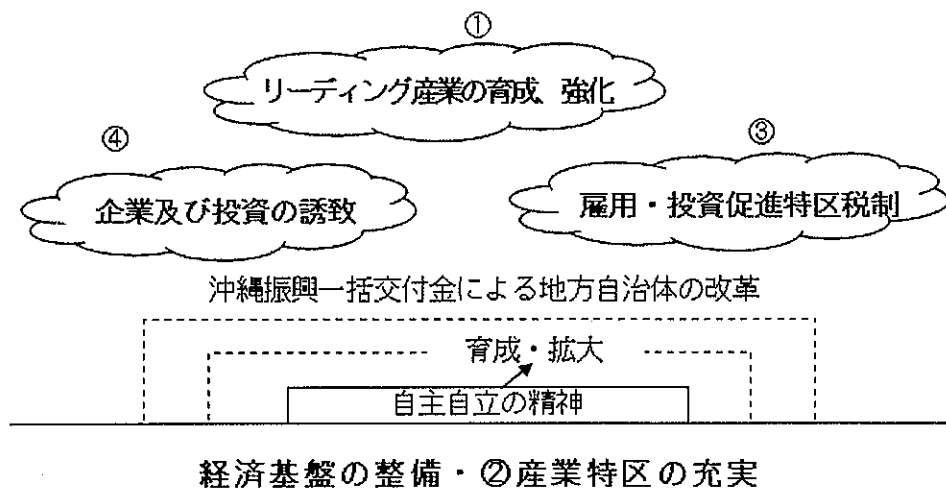
その目的とするところは、①深圳は香港返還のために、②珠海はマカオ返還のために、③汕頭は華僑資金の利用のために、④厦門は台湾問題の解決のために、と資金と政治の影響力強化の目的が明確である。

(瀬長亀次郎の家賃発言)

左翼運動家で沖縄人民党の書記長であった瀬長亀次郎は、沖縄の米軍基地について、沖縄が家賃をもらわなければ…と発言したという。

軍用地代や補助金を超えた沖縄自体の開発や賃貸料に着眼している。軍用地代の値上げに汲汲とする地主や、一時の麻薬に似た補助金に痺れる企業では発想できないところである。(地代などという実物でなくて、沖縄という全体、即ちソフト的な考え方である)一流の政治家の思考に感心する。

(地方自治体の抜本改革と沖縄の自主自立の精神の向上)



新しい沖縄(経済と産業)の振興のイメージ

— 沖縄の真の自立を達成する —

地方分権 (規制緩和)

道州制のイメージで全国の中の沖縄州
海外と特性で競争のできる全国各道州
各道州の特性のある経済的な特区

沖縄振興一括交付金 (全国に先鞭をつける)

全国のパイロットモデル
リーディング産業の育成、支援
投資目的と投資効果の計算

投資、雇用減税 (地域産業開発投資)

リーディング産業の雇用、投資支援
特定振興地区等の指定 観光、物流、
情報通信、自由貿易、金融特区など

米軍基地分担金等 (経済阻害貢献の公平な計算)

補助金でなく分担金
沖縄振興一括交付金への組入
或いは地方の森林や清浄な空気など
地方の負担をマーケットプライスで計算する

地震をはじめ国家的リスクへの対応を強化するために全国を道州に再編成し、ブロックごとに公平な制度を作り、ブロックごとの特性を生かし、それぞれの地域の発展を考えるべきである。そのブロックの一つとして沖縄州を考え、沖縄の特性として東アジアの産業の拠点、各道州ブロックのパイロットモデル等として位置付けるべきである。

国の権限、事務、税財源を整理し、これを道州に移譲することを検討し、それが将来の国家と地域の活性化のためになるならば、分散型社会を構想し、国家体制の再構築を図る必要がある。その中で、全国公平の精神をわきまえて、沖縄の可能性を追求すべきである。

I. 新しい沖縄振興のイメージ (経済と産業の観点から)

平成 23 年 8 月 3 日

平成 23 年 6 月 30 日

平成 23 年 6 月 16 日

1. 総 論「気運を掴み、時空を超えて、特色のある沖縄を作る」
2. 沖縄の可能性の実現のために発想をチェンジする
3. 真の自立のために沖縄のリーディング産業を作りあげる

1. 総 論（「気運を掴み」、「時空を超えて」、「特色のある沖縄」）

(1) 沖縄は何で生きるか。次の 10 年は何を目指して勉勵するか。

自発的に税や基地の特例を返上し、自らのためと、他者のために、沖縄の可能性を実現するための努力をすべきである。沖縄の持つ固有の特性のある条件を自主的に、徹底的に活かして、経済と産業の概念等を広げて一国二制度的な発想をもって、将来のために沖縄のリーディング産業を構築すべきである。その時のキーワードは、「気運を掴み」、「時空を超えて」、「本土とは異質の世界」を創りあげることである。

沖縄のリーディング産業とは、

観光産業
情報通信産業
国際物流拠点
自由貿易地域
金融特区
沖縄科学技術大学院大学
エコアイランド沖縄（低炭素島社会の実現）
人材創出育成産業
沖縄を創る建設業
平和の島として（国連等国际施設の誘致）

沖縄固有の条件とは、きわめて有利な社会的、経済的な条件である。

「人口増加率」、「年齢構成の若さ」、「歴史的経験の豊かさ」（統一、処分、戦場、他国支配）

「地理的位置の重要性」（米軍の選択）、「地理的位置の優位さ」（物流、交流、東アジアの中心）

「気候条件の優位さ」、「長寿」、「エコアイランドとしての環境の優秀さ」

「平和指向」、「ユイマール、沖縄の心」、,,,,、併せて「特区」と「大学院大学」。

これらの固有の条件は全国一といっても過言ではなく、将来の経済及び産業の発展の大きな可能性となり、将来に向かって沖縄社会を充実させることができる。

13

N (29~30) 北京外大レジュメ (イノベーション)

⑮ 15

2017.08.25
2017.06.26
2017.03.27
2016.12.26
2016.09.26
2016.06.27
2016.03.28

32. 敬遠のフォアボールはいかなる場合も使うべきではない“イノベーション”

イノベーションは逃げるんじゃない、立向うぜ!!

試合は3対4の一点差で、最終回9回裏の程久保高校の攻撃を迎えた。

4番の星出純は、三塁手が深めに守っているのが目に入った。どうやら全打席出塁している四番の純を警戒しているようだ。そこで純は、初球を三塁線にセフトゥバントした。それは、これまでノーバント作戦を貫いてきた程高が初めて見せたバントだった。それは見事に相手の裏をかき、処理を誤った三塁手は、一塁へ悪送球してしまい、おかげで純は二塁へと進んだ。

三塁手
警戒心

ここで迎えたバッターは、前打席ホームランの次郎だった。敬遠だった。ここは次郎を歩かせて、次の6番バッターの桜井祐之助と勝負する作戦だった。祐之助は、おもむろに立ちあがると、ゆっくりとした足取りでバッターボックスへと向かった。よりによって、ここで祐之助に回ってくるとは、とみなみは思った。その時、加地が正義を呼び寄せて指示をした。それで、みなみは驚いて加地に尋ねた。「監督、代えるんですか？」加地は、みなみをジロリとにらむと、「安心しろ。祐之助は代えない。監督をクビにするとと言われてたって代えないよ」交代のアナウンスが場内に告げられた。

交代は一塁ランナーの次郎に代わって、ピンチランナーの朽木文明の起用だった。みなみは、思わず目を見開いて加地を見た。ニヤリと笑うと加地は言った。「見ている。敬遠したことを、心の底から後悔させてやるから。敬遠のフォアボールは、いかなる場合も使うべきでないというイノベーションを、おれは、今ここで起こすんだ」文明がリードを始めた。それに伴って、スタンドに陣取った程高の大応援団も、「イーチ！ニーイ！サーン！」と唱和をはじめた。

祐之助は、夕紀から聞かされた話をバッターボックスに入る直前に不意に思い出した。そうして、初球はわざと、大振りで空振りをした。そうして、2球目を胸元まで引きつけて、右方向に狙いをすまして打った。打球は、二塁手の頭上を越え、右中間を真っ二つに破っていった。その打球が外野を転々とする間に、二塁ランナーの純に続き、一塁ランナーの文明までもが生還した。

○市情调查、县^u会、人口统计、工作分析...

12/10/2019 吳端銓 11/10/2019 吳端銓 13/10/2019 吳端銓

おのれにふていら

$$x_1, x_2, x_3, \dots$$

① 变化——趋势

新しい技術が、経営管理者に対して、生産の原理を理解し、
これをうまく適用する能力を要求している。

私、事業を統合したいと強く感じ、整理し、不採算事業を廃止したい。

○とくに新しい技術は、未知の市場を創造することが重要になる。

また、あちこちより節婦に満ちているといふことがい。

及初步认识意识的、体系化、根据与市场的创造和取舍而有了。

0.2.4 1970年、オートマトンという新しい技術の概念が、人工知能学を創り、オートマトンが生体の原理の外にはない。AI. 変化する

右山休。休事一般原理可也。

AT. 21. 11. 2020

$$X_{\text{Zur}} \text{ ist } X \cap e^{-1} \cdot z$$

张超、李强、王超、王超

○ 新しい技術の出現をいふ、競争の激化である。 技術の進歩が市場を拡大し、生産と消費水準を引上げます。

① 新技術と社会、要約2行、明日の経営者さん、可能か判定
痛用を記入し、書き込めるように注意する。

×アは×の-の 意味!!

29 The Manager of Tomorrow

作成日

作成者

15
74-5

- 1 Marketing itself is affected by the basic concepts of the new technology. We have, on the whole, discussed Automotive (Innovation) AI, Robot as if it were exclusively a principle of production. It is, however, a principle of work in general.

XテックはXマシーン (新しい技術のマシーン)

新しい技術と要求するもの
(AI, Robot)

マシンのXに対応するもの

Xマシーンとは活用するもの (運転)

外に応ずるもの 新技術

Xテックは Xマシーン、方法、AIマシーン
新しい技術、新技術 (自動車)

“技術”

自動車

Xマシーン

“マシンの”

運転して新しい世界を開拓

Xマシーン

The Paradigm Shift

P. 278

(40)

- ① The means of production is knowledge, which is owned by knowledge workers, and is highly portable.
- ② A growing number of people who work for an organization will not be full time employees, but part-timers, temporaries, contractors.
- ③ Now, the most productive and most profitable way is to disintegrate.
Outsourcing has become routine.
According to study by McKinsey, can save up to 30% of cost and increase employee satisfaction as well.
- ④ The customer now has a information

第29章 明日の経営管理者

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 新たな要求

- (1) 新しい技術が、経営管理者に対し、生産の原理を理解し、それを一貫して適用すべきことを要求している。
- (2) 事業そのものを統合されたプロセスとして見、理解し、マネジメントすべきことを要求している。
- (3) 新しい技術は、イノベーションについても新しい要求をつきつける。
例えば、シアーズ・ローバックが商品化の計画と供給業者の育成に適用したように、体系的アプローチをイノベーションに適用していく。
- (4) マーケティングそのものが、オートメーションという新しい技術のコンセプトから大きな影響を受ける。
- (5) マネジメントは、市場についての長期的な目標によって、イノベーションをマネジメントすることが求められている。

× 経営者 × マネジメント

(自営) 新しい世界

（自営） 新たな世界への入り口

(AI) 新たな世界への入り口

AIは ハテロジニアスか

2. 新たな課題

3. 人の能力は変わらない

人の能力は変わらない

4. 明日の経営者の育成

ハテロジニアス heterogeneous

異質なフリーリングや価値観を持った人種

テレビやマスメディアを中心とする情報化

フリーリングや価値観が画一化される傾向

5. 人にやさしい組織と弱い組織の違いはどこにあるか。
誤りには良い誤りと悪い誤りがある。
組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる。
(1) 組織の焦点は、成果に合わせなければならない。
(2) 組織の焦点は、問題ではなく機会にあわせなければならない。
(3) 配置、昇進、解雇など人事に関わる意思決定は、真の管理手段となる。
(4) 人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件である。
6. 成果を中心に考える
成果とは百発百中のことではない。成果とは打率である。人は優れているほど多くのまちがいをおかす。優れている者ほど新しいことを試みる。
7. 機会に集中する
問題ではなく機会に目を向ける。問題中心の組織は守りの組織である。機能を黄金時代と考える組織である。組織というものは、強味を生かせば弱味が消えると思う。但し弱味をそのままにするのは問題である。
8. イノベーションは、単なる改善ではない、勇気である
イノベーションの意味を明確にし、体現する必要がある
あらゆるマネジメントが、イノベーションの必要を強調する。しかし、イノベーションをそれ自体独立した一つの重大な課題として取組んでいるものは、組織の大小を問わず余りない。
9. 既存事業の戦略
現在の製品、サービス、市場、流通チャンネル、技術、工程は継続するものと仮定する。これに対し、イノベーションの戦略は、既存の者はすべて陳腐化すると仮定する。従って、既存事業についての戦略の指針が、より多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならない。古くなったものを捨てる!!

第30章 マネジメントの責任

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 企業と社会

- (1) 生産活動と意思決定が長期化し、人の寿命を超えた
- (2) 資源としての人と物質を大きな集合体にまとめなければならなくなった。
- (3) 人的資源と物的資源を大きな集合体にまとめなければならなくなった

2. 近代社会と力の集中

近代社会の力と集中

3. マネジメントの社会的責任

① 既存企業
→ 企業家の
企業家的責任

4. 事業上の意思決定が社会に与える影響

- (1) 利益の大切さ、第一の責任
- (2) 聖書のタラントのたとえ

② ノンパーフォーマンス
→ 経営管理

5. 新しい技術がもたらすものは、競争の激化である 技術の進歩は市場を拡大し、生産と消費の水準を 引きあげる。

“事業”を構っている
組織とされる組織

6. 新しい技術と社会の要求により

明日の経営管理者は、可能なかぎり雇用を見通し、
安定させることが必要となる。

企業家的経営管理

7. メッセージの意味!!

新しい世界

① 市場指向のあり方

② 戦略上の見直し

③ トップマネジメント

④ 創業者の役割、企業範囲、
他社関係の明確化

8. 第四次情報革命

「第四次情報革命が進んでいる。この革命は、企業と個人にとって情報の意味と行動の意味をすっかり変えてしまうだろう」とドラッカーは言っている。ドラッカーは、時代の変り目をことのほか鋭敏に察知する力を身につけ、その時々で別の角度から歴史の転換点を眺めている。

9. 顧客、市場、競争他社

外界をよりよく理解するために情報を生かす企業は、もっぱら内向きの発想で情報を使う企業よりも先を行くことができるはずだ。「IT 分野では、50 年にわたり、データの収集、蓄積、伝送などが中心に据えられてきた。IT の T を重視していたのだ。だが、新たな情報革命では I が主役になる筈である」と言う。IT はデータを生み出すのみであったが、今後は、情報の提供を行う筈だ。経営トップの意思決定に役立つ情報を提供する、それは、市場を見る、顧客と意見を交わすなど、組織の外側で何が起きているかを探ることだ。

10. IT は、情報とか人工知能ではない

世界規模の流通チャンネルとしての役割を帯びている。即ち、IT が流通チャンネルの主役となるという意味で IT の力は大きい。そして、組織の将来は、人材を重んじ、知識労働者にかかっており、部下ではなく、エグゼクティブ仲間へと位置づけを改めなければならない。

メディアはメッセージの意味!!

ドラッカーへの旅

(4/26, 12, 22)

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

米の四次情報革命の中の1つ

第13章 第四次情報革命 (236～頁を読んで)

エイト行の意

「第四次情報革命が進んでいる。この革命は、企業と個人にとって情報の意味をすっかり変えてしまうだろう」とドラッカーは言っている。

ドラッカーは、時代の変り目をことのほか鋭敏に察知する力を身につけ、その時々で別の角度から歴史の転換点を眺めている。

Innovation

顧客、市場、競合他社など、外界をよりよく理解するために情報を生かす企業は、もっぱら内向きの発想で情報を使う企業よりも先を行くことができるはずだ。「IT分野では、50年にわたり、データの収集、蓄積、伝送などが中心に据えられていた。ITのTを重視していたのだ。だが、新たな情報革命ではIが主役になる筈である」と言う。ITはデータを生み出すのみであったが、今後は、情報の提供を行う筈だ。経営トップの意思決定に役立つ情報を提供する、それは、市場を見る、顧客と意見を交わすなど、組織の外側で何が起こっているかを探ることだ。

ITは、情報とか人工知能ではない、世界規模の流通チャンネルとしての役割を帯びている。即ち、ITが流通チャンネルの主役となるという意味でITの力は大きい。そして、組織の将来は、人材を重んじ、知識労働者にかかっており、部下ではなく、エグゼクティブ仲間へと位置づけを改めなければならない。

タグはメッセングリ

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148 頁)

人にやさしい組織と弱い組織の違いはどこにあるか。誤りには良い誤りと悪い誤りがある。

- 組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる。
 - ① 組織の焦点は、成果に合わさなければならない。
 - ② 組織の焦点は、問題ではなく機会に合わさなければならない。
 - ③ 配置、昇進、解雇など人事に関わる意思決定は、真の管理手段となる。
 - ④ 人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件である。
- 成果を中心に考える。成果とは百発百中のことではない。成果とは打率である。人は優れているほど多くのまちがいをおかす。優れている者ほど新しいことを試みる。
- 機会に集中する。問題ではなく機会に目を向ける。問題中心の組織は守りの組織である。昨日を黄金時代と考える組織である。

組織というものは、強味を生かせば弱味が消えると思う。但し、弱味をそのままにするのは問題である。

イノベーションは、単なる改善ではない。

イノベーションの意味を明確にし、体现する必要がある。

- あらゆるマネジメントが、イノベーションの必要を強調する。しかし、イノベーションをそれ自体独立した一つの重大な課題として取り組んでいるものは、組織の大小を問わず余りない。

- 既存事業の戦略では、現在の製品、サービス、市場、流通チャンネル、技術、工程は継続するものと仮定する。これに対し、イノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。従って、既存事業についての戦略の指針が、より多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならない。

古いものを捨てる!!



積分の定石

(変化する量を集めて形にする)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 9 月 25 日
山内公認会計士事務所

次の図書等を参考にさせていただきました。(微分と積分なるほどゼミナール S58.1 岡部恒治著 日本実業出版社刊)
(微積分のはなし 1985.3 大村平著 日科技連刊) (Excel で学ぶ微分積分 H24.8 山本将史著オーム社)
(イラスト図解微分・積分 2009.6 深川和久著 日東書院刊)
(Excel でやさしく学ぶ微分積分 室 淳子著 2006 東京図書)

I 身近な積分

1. 積分の歴史

(1) 古代エジプトで積分の基礎が築かれた。(どうやって全体の面積を把握するか)



ギリシャのアルキメデスが更に発展



17C のニュートンとライプニッツが微分・積分を発明

社会科学	}	→	グラフに描く	→	幾何学の問題になる
自然科学					

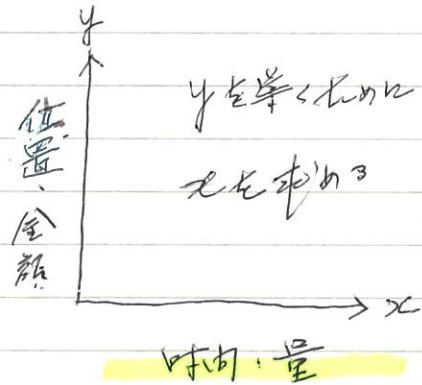
積分→結果どうなったか、小さな変化をどのように形とするか
 小さなものから大きな形を得る、小さな変化を積み重ね
 るとどうなったかとその結果
 曲線で囲まれた土地の面積を直線化して調べる
小さな変化は大きくなるとどんな形になったか
 変化する様子、変化する量をどうやって集めるか
 ↓ →インテグラルが付くと積分することを表す (∫)

次のような技術は、すべて微分・積分がなければ発展しなかった。
 コンピュータ、通信、光学機械、テレビ、ラジオ、CD、車、鉄道、飛行機、
 建築、経済学、物理学、化学、工学、農学…

数値の関数

変化する時間 x
変化する位置 y

変化する量 x
変化する金額 y



時間と量的なものを除くと

x と y の関数は、数値的 (時間、量) の意味を意味

(変化する数) と (変化する数) の間の法則を表わすことになる。

→ x から y を導く、数の法則は x にのみよって y を得る。

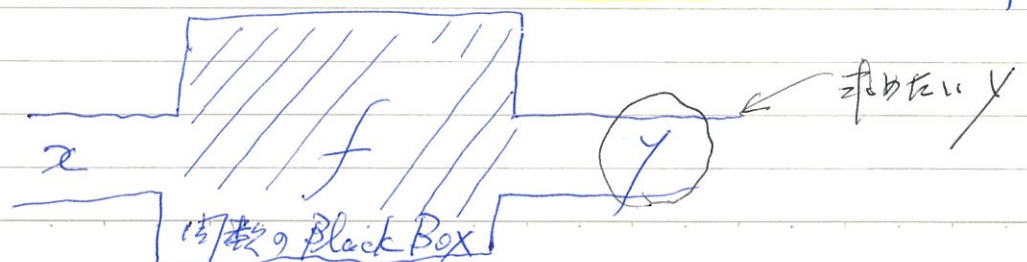
この法則が 数値の「関数」である。 $y = 3x$

Black Box

このブラックボックスは、それぞれの場での量の法則となっており、

予測を 関係を示す。数値の関数を社会や自然の

分析に適用すれば、関数は量の法則や関係を示す。



数」シート見出しをクリックします。

○ファイル：2.1_Dif.xlsm

シート：導関数

●図 2-7 導関数

極限、数列

不要なの

$\lim_{x \rightarrow 0} x, x^2, x^3, \dots$ 必要

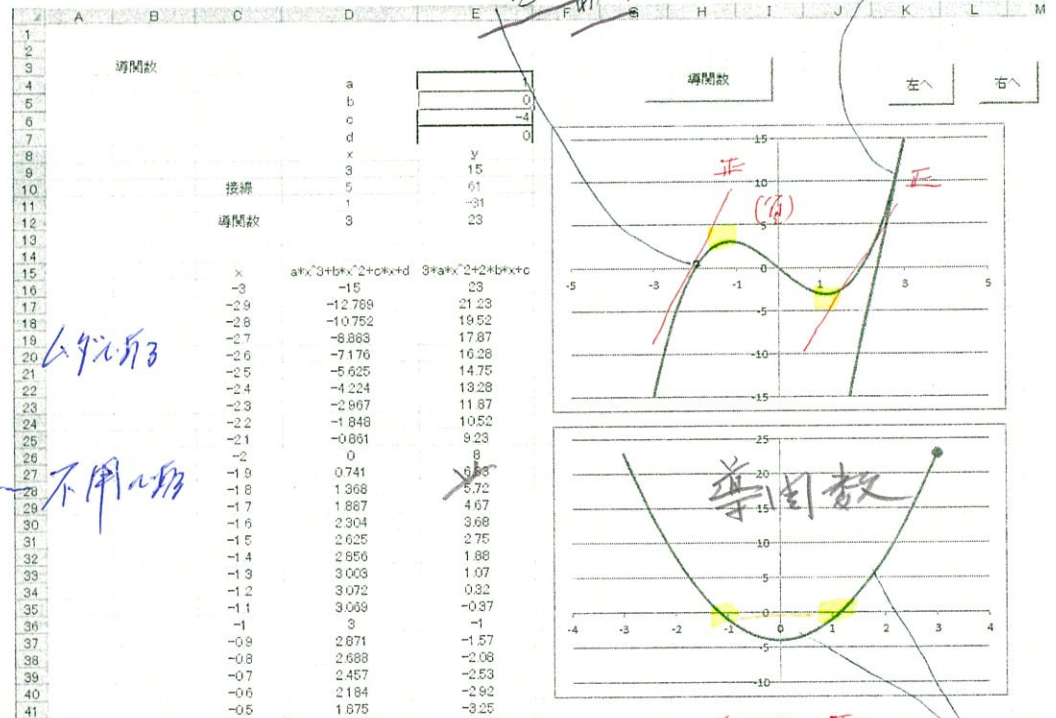
$\lim_{x \rightarrow \infty} \frac{1}{x}, \frac{1}{x^2}, \frac{1}{x^3}, \dots$ 不要

① 接線に元の関数の傾き (正負)

② 導関数の傾き (正負) 必要

元の関数の傾き (正負) 必要

③ 元の関数で将来の予想 (正負)



E 列には上で求めた導関数を入力してあります。

[導関数] ボタンをクリックすると、 x を -3 から 3 まで 0.1 刻みで動かしながら、各点での接線を描き進めます。同時に下のグラフでは導関数が描かれていて、上のグラフで接線の傾きの値が赤丸で表示されます。

[左へ] ボタンや [右へ] ボタンは、クリックするたびに接線と赤丸を左または右へずらします。じっくり元の関数での接線の傾きと導関数での接線の傾きの値の関係を確認してください。

この場合、 x が -3 から 3 まで移動するにつれ、元の関数 (3 次関数) での接線の傾き (急な右上がり) が大きな正の値からだんだん小さくなり (緩い右上がり)、3 次関数の左の頂点 (山) で傾きが平らになり (導関数のグラフで傾きの値が 0)、いったん接線が右下がりになり (導関数のグラフで傾きの値が負)、次に 3 次関数の右の頂点 (谷) で傾きが平らになり (導関数のグラフで傾きの値が 0)、それから接線の傾き (緩い右上がり) が小さな正の値からだんだん大きくなります (急な右上がり)。

導関数の表現には、 $f'(x)$ 以外にも $\frac{d}{dx} f(x)$, y' , $\frac{dy}{dx}$ などがあります。

$\frac{dy}{dx}$ の場合、

導関数の値のある変化率は、接線の傾きと等しい

放物線

$$y = f(x) = 0.2x^2$$

(将来の価値)

ある惑星で物を落とすとき、落ちて行く時間 x (秒) と落下した距離 y (m) の関係がある

面積

導関数

$$y' = f'(x) = 0.4x$$

導関数の意味は、時間から1単位(1秒)増えれば、落下した距離 (m) がいくら増えるかという割合を表わしている。

傾向

(現在の傾向)

その値が変化し、その変化の仕方を関数として表わしている。

税金の場合には、所得から単位が増えれば、所得税がいくら増えるかという増える割合を表す (限界値)

傾向

傾向 $x=2$ のときの 変化率 は、直線の傾きは、接線の傾き

$x=2$ から $x=(2+h)$ までの h の1単位に増加した量 (距離、所得税)

$$\begin{aligned} f(2+h) - f(2) &= 0.2(2+h)^2 - 0.2 \times 2^2 \\ &= 0.8h + 0.2h^2 \end{aligned}$$

$$\therefore h \text{ を } h \text{ で割った量 } \frac{f(2+h) - f(2)}{h} = 0.8 + 0.2h$$

直線の傾きを表す

(現在の傾向)

$= 0.8$

放物線、導関数、頂点 — 接点、接線の式

放物線

$$y = f(x) = -x^2 + 3x + 4 \quad (\text{将来の価値})$$

導関数

$$y' = f'(x) = -2x + 3 \quad (\text{現在の状況})$$

グラフの頂点

傾きがゼロ
導関数の値は

$$f'(x) = -2x + 3 \rightarrow x = \frac{3}{2} = 1.5$$

導関数の傾きがゼロ
(1.5, 6.25)

$$f(1.5) = -1.5^2 + 3 \times 1.5 + 4 \rightarrow y = 6.25$$

元の函数への代入

放物線上の点

(2, 6) における

$x = 2$ における

$$y = f(2) = -4 + 6 + 4 = 6$$

A(2, 6) 点

接線の傾き

A(2, 6) における接線の傾きは、導関数により
(瞬間の状況)

$$y' = f'(2) = -4 + 3 = -1$$

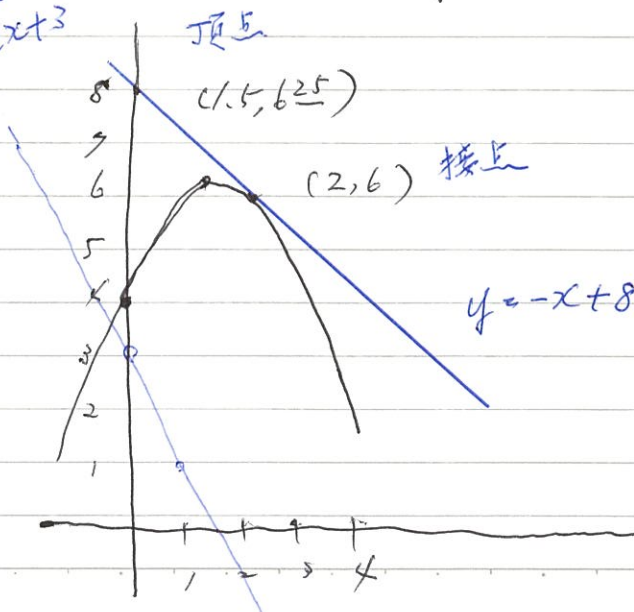
接線の式

点 (a, b) を通る、傾きを m の場合の式 (接線の式)

$$y - b = m(x - a) \quad y - 6 = -1(x - 2)$$

$$y = -x + 8$$

導関数
 $y = -2x + 3$



$$9 \quad v = f(t)$$

横軸に t を、縦軸に v をとり、

t をある値に固定すれば、 v の値も決まるとする

このとき、 v は t の関数であるといふ。

$v = f(t)$ で表す

$$v = t^2 + t, \quad v = \sin t \quad \dots$$

t の値を決めると v の値も決まる。

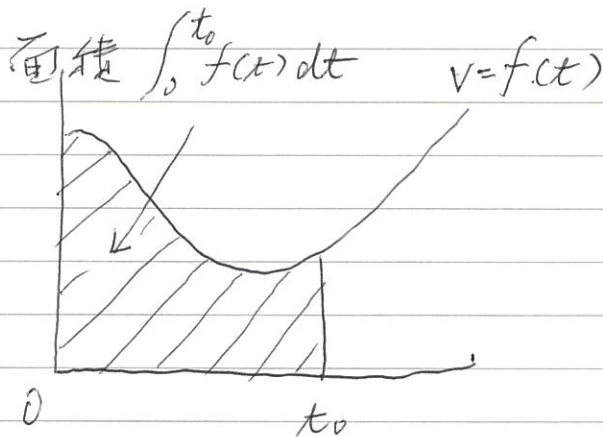
t が 0 から t_0 の範囲で面積を求めるとすると

$$\int_0^{t_0} f(t) dt$$

タテ(高さ) $\times$ ヨコ(幅) を表す

高さ v

幅 dt



ふつうはこれを $F(t)$ と書き、 $F(t) = \int_0^t f(t) dt$ とする

定積分は、

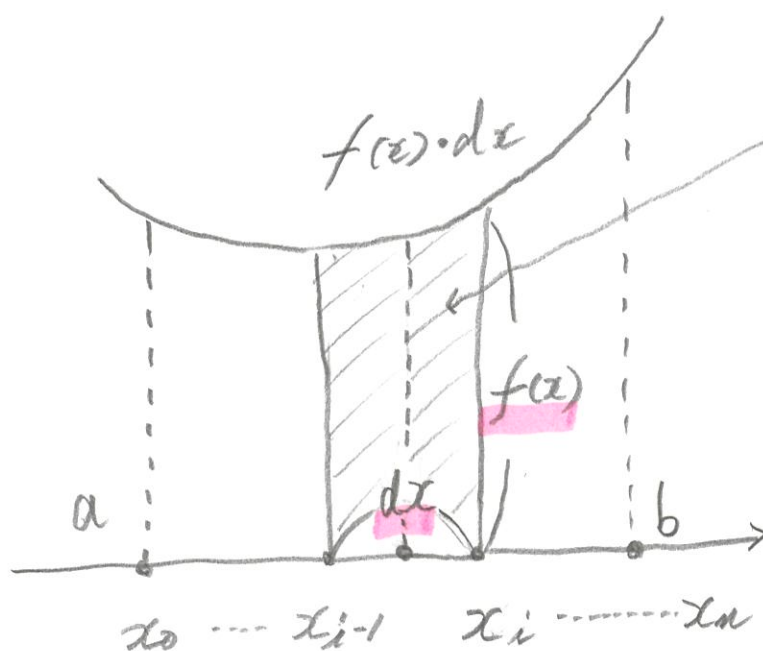
$$\int_a^b f(x) dx = \lim_{\Delta \rightarrow 0} \sum f(x_i) \cdot (x_i - x_{i-1})$$

このとき、

$$\frac{f(x) \text{ は "高さ" }}{y}, \quad \frac{dx \text{ は "xの微小な幅" }}{dx}$$

と考え

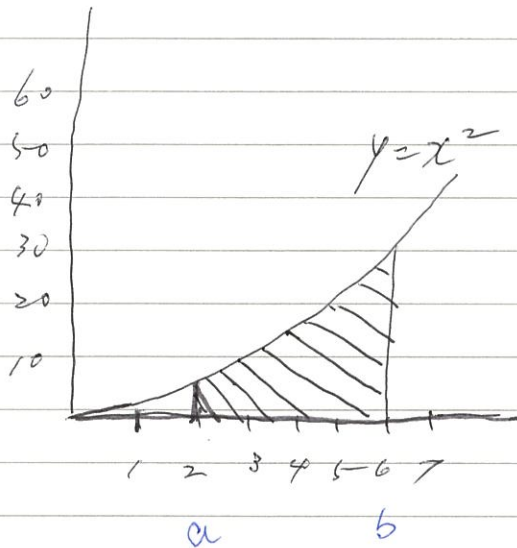
$$f(x) \cdot dx = \text{長方形の面積} \text{ となる}$$



そして、その長方形の面積を a から b まで重ねて、
定積分に一致する

$$f(x)dx + f(x)dx + \dots + f(x)dx = \int_a^b f(x)dx$$

7-7 面積



$$\begin{aligned}
 Y = f(x) &= \int_a^b f(x) = \int_2^6 [x^2] = \frac{1}{3}(x^3) - \frac{1}{3}(x^3) = \frac{1}{3}(6)^3 - \frac{1}{3}(2)^3 \\
 &= 72 - 2.6667 = 69.333 \dots
 \end{aligned}$$

$y = f(x)$ は高さ

$$\frac{6-2}{(6-2)} = \frac{b-a}{n} = \Delta x \text{ 幅.}$$

n をとくと Δx の値は $\frac{b-a}{n}$ と表すことができる

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \sum_{i=1}^n y_i \cdot \Delta x$$

y_i Δx (右端の表式)

y dx (積分の表式)

$$S = \int_a^b y \cdot dx$$

x が a から b までの範囲で

y を x で積分した値が S となることを

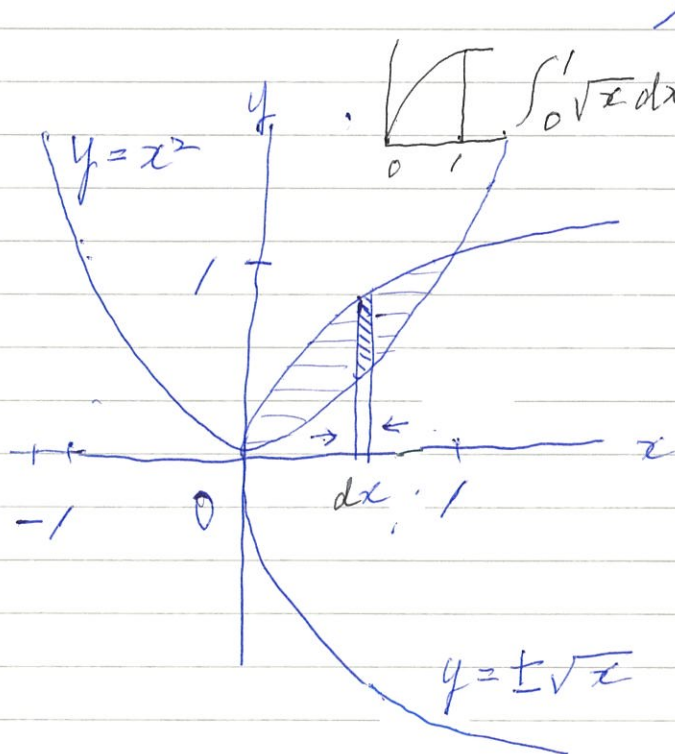
表す。

$y = f(x)$ の形で表わされたとすると、

この曲線と x 軸にはさまれた面積を、

x が a から b のまでの区間について計算すると、

その面積 S は、 $S = \int_a^b f(x) dx$ によって表される。



$\int_0^1 \sqrt{x} dx - \int_0^1 x^2 dx = \int_0^1 (\sqrt{x} - x^2) dx$
左のグラフの面積は

横線の部分は、

$$y = x^2 \text{ と } y = \pm\sqrt{x}$$

の2本の曲線に囲まれたものである。

図形の縦方向の長さとは

$$\sqrt{x} - x^2 \quad (dx \text{ は幅})$$

よって、細長い図形の面積を dS とすると

$$dS = (\sqrt{x} - x^2) dx$$

$$(1)^{\frac{3}{2}} = 1 \quad (1)^3 = 1$$

↓

↓

$$S = \int_0^1 (\sqrt{x} - x^2) dx = \left[\frac{2}{3} x^{\frac{3}{2}} - \frac{1}{3} x^3 \right]_0^1 = \frac{1}{3}$$

$$\sqrt{x} = x^{\frac{1}{2}}$$

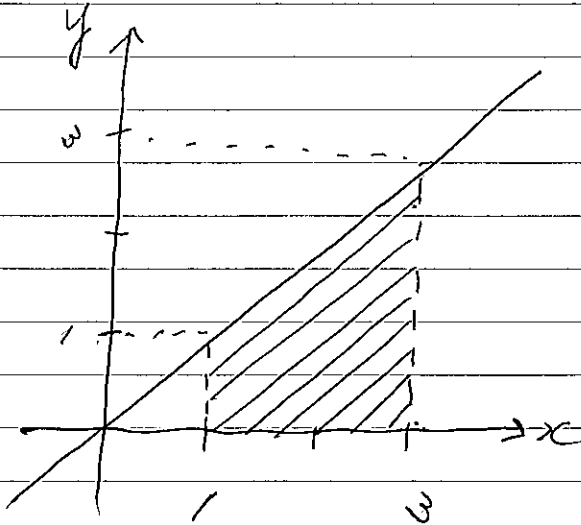
$$\int \sqrt{x} = \int x^{\frac{1}{2}} = \frac{1}{\frac{1}{2}+1} x^{\frac{1}{2}+1} = \frac{2}{3} x^{\frac{3}{2}}$$

$$\int x^2 = \frac{1}{2+1} x^{2+1} = \frac{1}{3} x^3 = \frac{1}{3}$$

定積分の面積を求める (グラフに囲まれた面積を求める)

$y = x$ の定積分

1 から w の範囲で定積分する

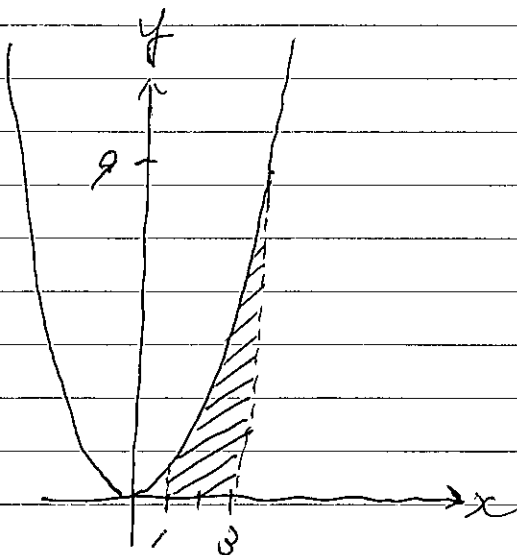


$$\int_1^w x dx = \left[\frac{1}{2} x^2 \right]_1^w$$

$$= \frac{1}{2} (w)^2 - \frac{1}{2} (1)^2 = \frac{9}{2} - \frac{1}{2} = 4$$

$y = x^2$ の定積分

1 から w の範囲で定積分する



$$\int_1^w x^2 dx = \left[\frac{1}{3} x^3 \right]_1^w$$

$$= \frac{1}{3} (w)^3 - \frac{1}{3} (1)^3 = \frac{27}{3} - \frac{1}{3} = \frac{26}{3}$$

2曲線が囲まれた面積の求め方

$$f(x) = x^2$$

$$g(x) = -x^2 + 2x + 4$$

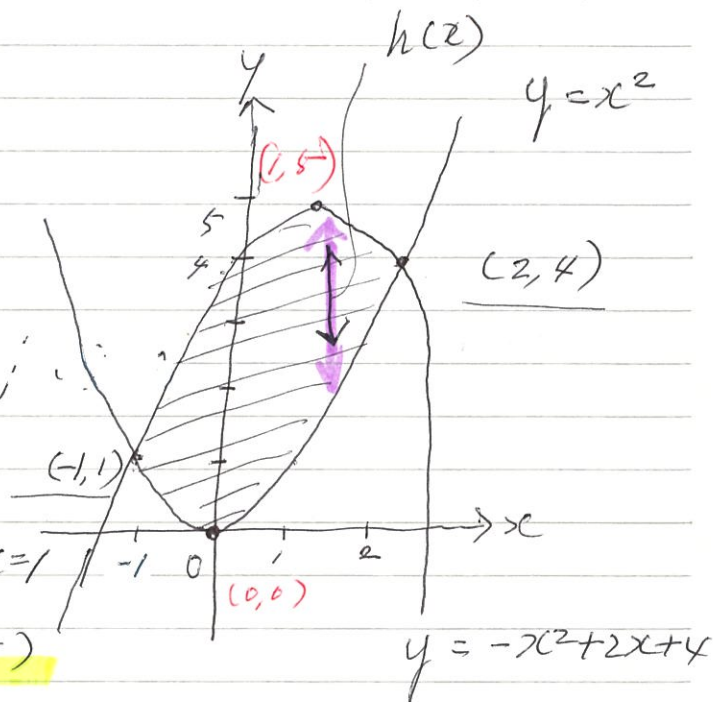
(1) グラフとグラフの頂点

$$f(x) = x^2 \text{ より } f'(x) = 2x, \therefore$$

$$f'(0) = 0 \quad f(0) = 0 \quad \text{頂点 } (0, 0)$$

$$g'(x) = -2x + 2 \quad g'(0) = -2x + 2, x = 1$$

$$g(1) = -1^2 + 2 \cdot 1 + 4 = 5 \quad \text{頂点 } (1, 5)$$



(2) 交点を求める

 $f(x) = g(x)$ の二次方程式を解くと

$$x^2 = -x^2 + 2x + 4 \rightarrow -2(x^2 - x - 2) = 0$$

$$\rightarrow (x+1)(x-2) = 0 \text{ より } x = -1, 2 \text{ を求める}$$

$$x = -1 \quad y = x^2 = 1 \text{ 故に } (-1, 1) \quad x = 2 \quad y = x^2 = 4 \text{ 故に } (2, 4) \text{ を求める}$$

(3) y方向の長さを求める

y方向の長さを $h(x)$ とすると、グラフより、

$$-1 \leq x \leq 2 \text{ の範囲で } f(x) \leq g(x) \text{ となる}$$

$$h(x) = g(x) - f(x) = -x^2 + 2x + 4 - x^2 = -2x^2 + 2x + 4$$

(4) 定積分

xの範囲とy方向の長さの積を求めると

$$\int_{-1}^2 h(x) dx = \int_{-1}^2 (-2x^2 + 2x + 4) dx = \left[-\frac{2}{3}x^3 + x^2 + 4x \right]_{-1}^2 = \left(-\frac{16}{3} + 4 + 8 \right) - \left(\frac{2}{3} + 1 - 4 \right) = 9$$

交差する関数に囲まれた面積

No.

Date

$$f(x) = x + 4$$

$$g(x) = -x^2 - 4x$$

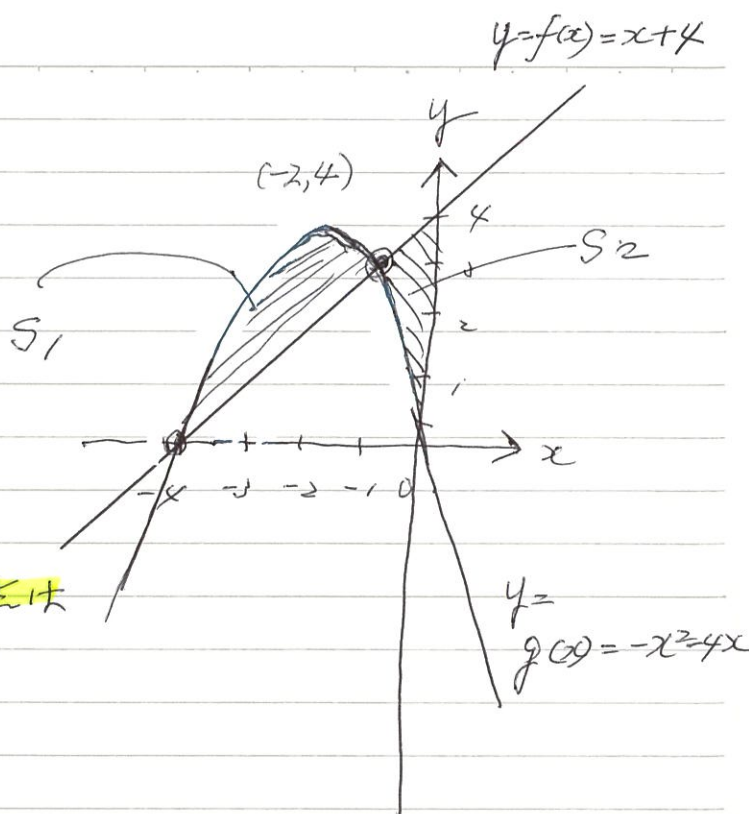
(1) グラフを描く、頂点を求める

$$f(x) = x + 4$$

$$g'(x) = -2x - 4 \rightarrow x = -2$$

$$x = -2 \text{ のとき } g'(-2) = 0 \text{ となる}$$

$$g(-2) = 4 \text{ となるので } g(x) \text{ の頂点は } (-2, 4)$$



(2) 交点を求める

 $f(x) = g(x)$ の 2 次方程式を解く

$$x + 4 = -x^2 - 4x \rightarrow x^2 + 5x + 4 = 0 \rightarrow (x+1)(x+4) = 0$$

$$\therefore x = -4, -1 \text{ となる。交点は } x = -4 \rightarrow y = -4 + 4 = 0 \text{ } (-4, 0)$$

$$x = -1 \rightarrow y = -1 + 4 = 3 \text{ } (-1, 3)$$

(3) g 方向の長さ x を求める

$$\text{グラフより } S_1 \text{ の } -4 \leq x \leq -1 \text{ であり } f(x) \leq g(x)$$

$$S_2 \text{ の } -1 \leq x \leq 0 \text{ であり } f(x) \geq g(x)$$

(4) 定積分

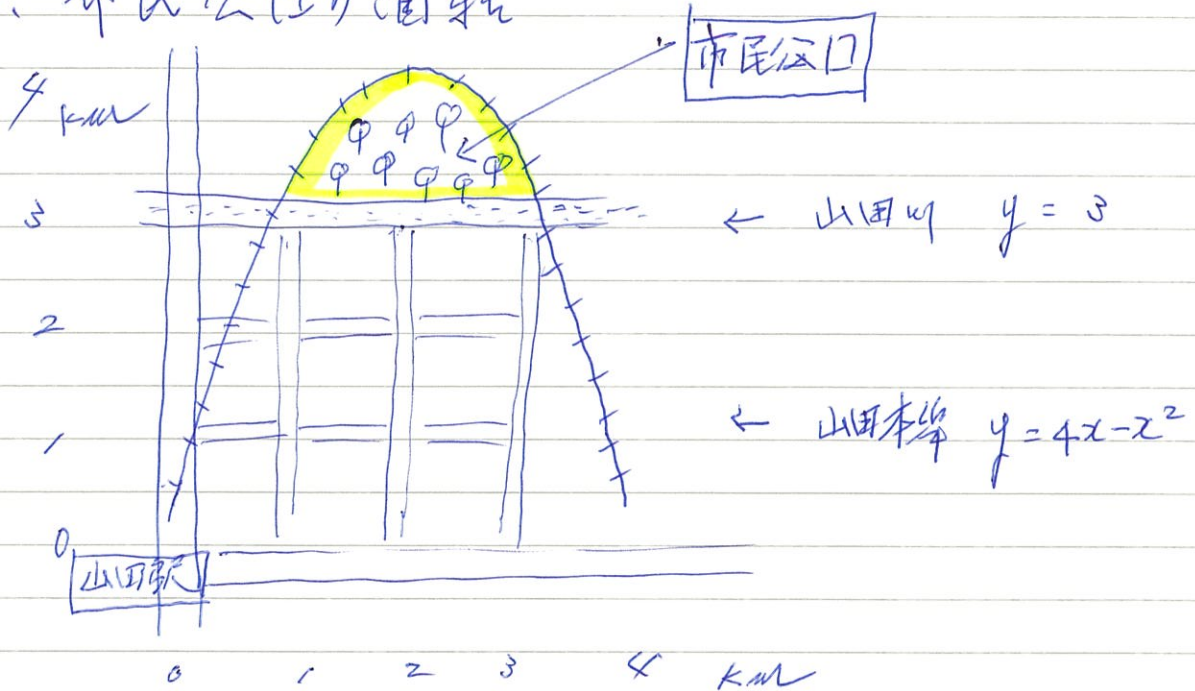
$$S_1 = \int_{-4}^{-1} \{g(x) - f(x)\} dx = \int_{-4}^{-1} (-x^2 - 5x - 4) dx = - \int_{-4}^{-1} (x+1)(x+4) dx$$

$$= \frac{1}{6} (-1+4)^3 = \frac{9}{2}$$

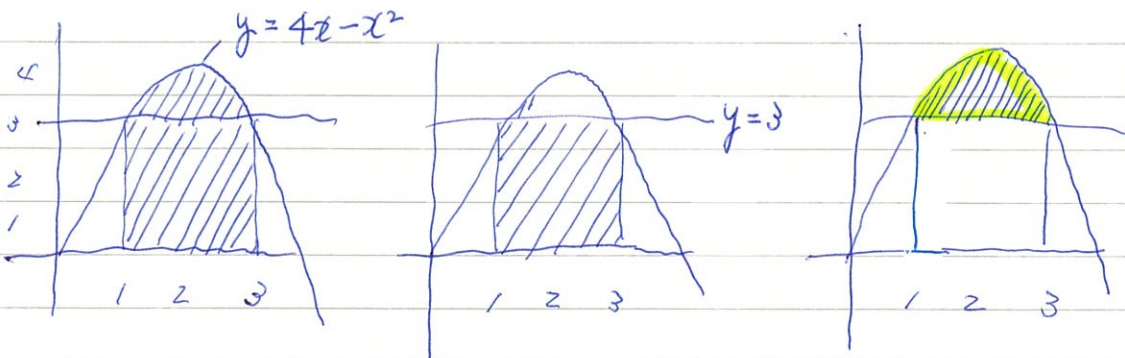
$$S_2 = \int_{-1}^0 \{f(x) - g(x)\} dx = \int_{-1}^0 (x^2 + 5x + 4) dx = \left[\frac{1}{3} x^3 + \frac{5}{2} x^2 + 4x \right]_{-1}^0$$

$$= -\left(-\frac{1}{3} + \frac{5}{2} - 4\right) = \frac{11}{6}$$

5. 市民公園の面積



(A) — (B) = (C)



$$\int_1^3 (4x - x^2) dx$$

$$= \left[\frac{4}{2} x^2 - \frac{1}{3} x^3 \right]_1^3$$

$$= \frac{22}{3}$$

$$\int_1^3 3 dx = [3x]_1^3$$

$$= (3 \times 3) - (3 \times 1)$$

$$= 6$$

$$\frac{22}{3} - 6 = \frac{4}{3} \text{ (km}^2\text{)}$$

27/12/14
計算した後、
計算する。

始皇

(求生)

2017.09.25
2017.06.26
2017.03.27
2017.01.10
2016.11.07

秦始皇帝，是秦国庄襄王的儿子。(导人)

zhuāng xiāng

庄襄王曾以秦昭王的孙子的身份生活在赵国邯郸城，

zhào hán dān

在那里看见吕不韦的妾，十分喜爱，就娶了她，生了始皇。

qiè

秦始皇是昭王四十八年(前259)在邯郸出生的。出生后

起名叫政，姓赵。在他十三岁那年，庄襄王去世，

政继承王位做了秦王。

吕不韦是阳翟的大商人，他往来各地，以低价买进，

yáng

高价卖出，所以积累起千金的家产。前267年(秦昭王四

太子去世了。到了昭王四十二年，把他的第二个儿子安国

立为太子。而安国君有二十多个儿子。安国君有个非常

宠爱的妃子，立她正夫人，称为华阳夫人。华阳

fēi

没有儿子。安国君有个排行居中的儿子名叫子楚，

hóng

子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱，子楚作为秦国的人

派到赵国。秦国多次攻打赵国，赵国对子楚也不礼相待。

2
(吕不韦) 奇货

贾
gu 商人

阳翟
yáng dí

姬妾
jī qiè

子楚是秦王庶出的孙子，在赵国当人质，吕不韦到

邯郸去做生意，见到子楚后非常喜欢，说：“子楚就

像一件奇货，可以屯积居奇。以待高价售出。”于是

他就前去拜访子楚，对他游说道：“我能光大的你的

子楚笑着说：“你姑且先光大自己的门庭，然后再来光

我的门庭吧！”吕不韦说：“你不懂啊，我的门庭

要等待你的门庭光大了才能光大。”子楚也知吕不韦所

之意，就拉他坐在一起深谈。吕不韦说：“秦王已经

老了，安国君被立为太子。我私下听说安国君非常宠爱

华阳夫人，华阳夫人没有儿子，能够选立太子的只有华

阳夫人一个。现在你的兄弟有二十多人。你又排行中间，

不受秦王宠幸，长期留在诸侯国当人质。”子楚说：

“是这样，但该怎么办呢？”吕不韦说：“我亲拿千金

来为你西去秦国游说，侍奉安国君和华阳夫人，让他们立你

为太子。”

适嗣
shì rù

顿首
dùn shǒu

磕头
kē tóu

(华阳夫人)

在野党 执政党

吕不韦对华阳夫人

“美色来待奉别人的，一旦色衰，宠幸也就随之减少。现在夫人没有儿子，不趁时早一点在太子的儿子中结交一个有才能而孝顺的人，立他为继承人而又像亲生儿子一样对待他，那么，丈夫死后，自己立的儿子继为王，最终也不会失势。”安国君和^{华阳}夫人决定立子楚为继承人，因此子楚的名声在诸侯中越来越大。

前 251 年秦昭王去世了，太子安国君继为孝文王，孝文王继位一年之后去世。太子子楚继位，就是庄襄王。庄襄王尊奉为母的华阳王后为华阳太后，生母夏姬被为夏太后。前 249 年，任命吕不韦为^{丞相}，封为文信侯，河南洛阳十万户作为他的食邑。

御史 yù shǐ 孟姜女 mèng jiān nǚ

妃子 fēi zǐ 排行 pái háng 困窘 kùn jiǒng 叩头 kòu tóu

(太子赵政继立为王)

左襄王^{xiàng wáng}既位三年之后死去，太子赵政继立为王，尊吕不^{lǚ wéi}为相国，称他为“仲父”。

在那时，魏国有信陵君，楚国有春申君，赵国有平原^{líng}君，齐国有孟尝君，他们都礼贤下士，结交宾客。

吕不韦认为秦国如此强大，把不如他们当成一件令人羞^{xiū kuì}愧的事，所以他也招来了文人学士，给他们优厚的待遇^{dài yù}，门下食客多达三千人。那时吕不韦就命他的食客各自将所见所闻记下，综合在一起成为八览，六论，十二纪，共二十多万言。自己认为其中包括了天地万物古往今来的事理，所以号称《吕氏春秋》。

嬴 yíng 游说 yóu shuō

昭王 — 安^{ān}曰君 (一华阳夫人) — 子楚，异人 — 嬴政 薨 hōng
孝文王 左襄王 始皇

毋 wú 姬 jī 姬妾 jī qiè 贾 gǔ (商人) 阳翟 yáng dí 奈何 nà hé

(嫪毐)

私处 sī chù 灾祸 zāi huò 淫乱 yín luàn 通奸 tōng jiān 宦官 huàn gān 怀孕 huái yùn
 奴仆 nú pú 占卜 zhān bǔ 戎狄 róng dí 爵位 jué wèi 剥夺 bā duō 彗星 huì xīng

秦王所痛恨的吕不韦、嫪毐都已死去，就让
 迁徙到蜀地的嫪毐门客都回到京城。前228年秦始皇
 太后去世，谥号为昭太后。与庄襄王合葬在芷阳。

窳=窳 gǔ 窳劣 gǔ 窳劣 gǔ 窳劣 gǔ 窳劣 gǔ 窳劣 gǔ
 余 yú 郎 lāng 通嗣 tōng sì 顿首 dùn shǒu 磕头 kē tóu
 短暂 duǎn zàn 暴虐 bào nüè 官僚 guān liáo 迨止 dài zhǐ
 隼 chū 骄傲 jiāo ào

(李斯)

李斯是楚国上蔡人。他年轻的时候，曾在郡里当小吏。
看到办公处附近厕所里的老鼠在吃脏东西，每逢有人或狗
来时，就受惊跑。后来李斯又走进粮仓，看到粮仓中的老
吃的是屯积的粟米，住在大屋子之下，更不用担心人或狗惊扰。
李斯就叹息道：“一个人有出息还是没出息，就如同老鼠
是由自己所处的环境决定的。”

所以最大的耻辱莫过于卑贱，最大的悲哀莫过于贫穷。
长期处于卑贱的地位和贫困的环境中，却还要非难
社会、厌恶功名利禄，标榜自己与世无争，这不是士子
本愿。所以我就要到西方去游说秦王了。”

平庸 pú gōng 狠心 hěn xīn 冷落 lěng luò 禽兽 qín shòu

卑贱 bēi jiàn 松懈 sōng xiè 30.30.18

李斯说，这是万世难逢的一个最好时机。倘若现在懈怠而不抓紧此事的话，等到诸侯再强盛起来，又打战结盟，虽然有黄帝一样的贤明，也不能吞它们了。”秦始皇就任命李斯为长史，听从了他的计谋，暗中派遣谋士带着金玉珍宝去各国游说。对各国著名人物收买的，就多送礼物加以收买；不能收买的，就用利剑把他们杀掉。这些都是离间诸侯同君臣的计策，接着，秦王就派兵将随后攻打。秦王任命李斯为客卿。

继续 jì chéng 苏谷美 hángǔguān 灰尘 huī chén 倘若 tāng
 灶 zào 懈怠 xiè dài 著名 zhù míng 客卿 kè qīng
 渠 gǔ 间谍 jiàn diào 派遣 pài qiǎn 吞并 tūn bìng
 逢 féng

(客卿驱逐)

季斯上书说，从前穆公招揽贤才，从西戎找到邠，从东边楚国百里奚，从宋国迎来了蹇(jiǎn)叔，从晋国招来丕豹、公孙友。而秦穆公重用他们，吞并了二十多个国家，也就得以西戎称霸。秦孝公采用商鞅的新法，移风易俗，人民因此殷实兴盛，击败了楚国、魏国的军队，攻取千里土地，至今政治安定，国家强盛。秦惠王用张仪的计策，攻取了三川地区，向西又吞并了巴、蜀，向北占领了上郡，向南攻占了汉中，在东面占据了险要的成皋，并逐步瓦解了六国的合纵联盟，功业一直延续到今天。秦昭王得范雎(sūn)，废黜穰侯，驱逐华阳君，使公室强大，终于使秦国奠定了统一天下大业的基石。这四位君主，都是依靠了别国客卿的力量。

疏

殷实 yīn shí (充实) 假使 jiǎ shǐ

委员 wěi yuán 议论 yì lùn 驱逐 gū zhú 吞并 tūn bìng

范 yuàn 丕 pī 占领 zhàn lǐng 延续 yán xù 贤才 xián cái

肥沃 féi wò 废黜 fèi chù 蚕吃桑叶 cān chī sāng yè

(郑国)

郑国说：“秦国好兴办工程等新奇事，想以此消耗它的国力，使它无力对山东诸国用兵，——）臣开始是为韩做奸细阿谀，但渠成以后确实对秦国有利。”

(韩非子)

No.

10

Date

韩非子的理论基础来源于黄帝和老子。韩非有口吃的缺陷，不善于讲话，却擅长于著书立说。

他考察了古往今来的得失变化，所以写了《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》等十余万字的著作。

有人把韩非的著作传到秦国。秦王见到《孤愤》、《五蠹》这些书，说：“唉呀，我见到这个人并且能和他交往，就是死也不算遗憾了。”

史記

2017.1.14

处理图

处理手順

秦王这个人有虎狼之心

秦に代はた「外に人を知る」
尉繚の始皇帝制

鼻梁 bī liáng

謙 qiān

胸脯 xiōng pú

薊 jì

昏 hūn

吝惜 lín xī

凭 píng 也~都 侍奉 shì fèng

袭击 xī jī 坚决 jiān jué

豺狼 chái láng 王翦 wáng jiǎn

处理条件

大梁人尉繚来到秦国，劝说秦王说：“凭着秦国这样强大，诸侯就象郡县的首脑，我只担心山东各国合纵，联合起来进行出其不意的袭击，这就是从前智伯、夫差，缙王所以灭亡的原因所在。希望大王不要吝惜财物，给各国权贵大臣送礼，利用他们打乱诸侯的计划，这样只不过损失三十万金，而诸侯就可以完全消灭了。”

秦王听从了他的计谋，会见繚时以平等的礼节相待，衣服饮食也与尉繚一样。尉繚说：“秦王这个人，高鼻梁，大眼睛，老鹰的胸脯，豺狼的声音，缺乏仁德，而有虎狼之心，穷困的时候容易对人谦下，得志的时候也会轻易地吃人。我是个平民，然而他见到我总是那样谦下。如果秦王夺取天下的心愿以实现的，天下人就都成为奴隶了。我不能跟他长久交好。”于是逃走，秦王发觉，坚决劝止，让他秦国为最将军长官，始终采用了他的计谋。李斯执事掌国政。

二九八 秦、楚の懷王を捕う。秦の昭王、齊の孟嘗君を相とす。

二九八 孟嘗君、秦より齊に逃げ帰り、相となる。趙の恵文王、公子勝を平原君に封じる。

二九六 齊・韓・魏の三国、秦の函谷関に攻め入り、秦、和を求む。趙、中山を滅ぼす。

二九五 趙の公子成・李兌、主父（武靈王）を包囲し、主父餓死す。

二九三 秦將白起、韓・魏の連合軍を伊闕に破り、斬首二十四万。

二八九 このころ孟子没。

二八八 秦の昭王、西帝と称し、齊の湣王、東帝と称するも、二ヵ月後、王号にもどす。

二八六 齊、宋を滅ぼす。

二八四 燕・秦・趙・韓・魏の五国、齊を討つ。燕將樂毅、齊都臨淄に攻め入る。稷下の学者離散。

二八〇 秦將白起、趙を討ち、斬首三万。

二七九 秦の昭王、趙の恵文王と渾池に会す。燕の昭王没し、樂毅、趙に奔る。齊の田单、失地七十数城を一

挙に回復。孟嘗君没。このころ、稷下の学再興し、荀子、祭酒となる。

二七八 秦將白起、楚を討ち、楚都郢を抜く。楚、陳に遷都。

二七七 白起、武安君に封じられる。

二七六 魏の公子無忌、信陵君に封じられる。

二七〇 趙の將軍趙奢、秦軍を閼与に迎えて大破す。

二六六 秦の昭王、相国魏冉を罷免し、范雎を丞相として応侯に封じる。

二六二 楚の考烈王即位し、黄歇を春申君に封じる。

二六一 趙・秦の両軍、長平に戦う。

二六〇 趙の孝成王、廉頗を罷免し、趙括を起用。秦將白起、趙軍を長平に大破し、降卒四十万余を穴埋めに

す。 **秦の昭王、白起を殺す。**

二五七 秦の昭王、白起を殺す。秦、趙の都邯鄲を包囲。魏の信陵君・楚の春申君、趙を救う。

二五八	秦、西周を滅ぼす。周の赧王没して、事実上、周滅ぶ。
二五五	秦の昭王、范雎を罷免す。
二五四	魏の安釐王、国を秦に委ねる。
二四九	秦の昭王、呂不韋を相国とする。楚、魯を滅ぼす。秦、東周を滅ぼし、周、完全に滅ぶ。
二四七	秦、魏を討つ。魏の信陵君、五カ国の兵を率いてこれを破る。
二四六	秦王政（始皇帝）即位。呂不韋、幼君政にかわって、執権。
二四一	趙・楚・魏・燕・韓の五カ国、合従して秦を攻め、函谷関に敗れる。
二三八	秦の長信侯嫪毐、反乱を企てて失敗。楚の李園、春申君を殺す。
二三七	呂不韋、相国を免じられ、李斯、用いられる。
二三三	韓、韓非を使者として秦に派遣、韓非、獄中で毒をあおぐ。
二三〇	秦、韓を滅ぼす。 华阳太后死す
二二八	秦、趙を滅ぼす。趙の公子嘉、代に逃れ、自ら立って代王となる。 趙妃死去
二二七	燕の太子丹、荊軻をして秦王を刺殺せんとして失敗。秦、燕を伐つ。
二二五	秦、魏を滅ぼす。
二二四	秦、二十万をもって楚を攻め、楚の將軍項燕を殺す。
二二三	秦、六十万をもって楚を攻め、楚、滅ぶ。
二二三	秦、燕を滅ぼす。秦、代を滅ぼし、趙、完全に滅ぶ。
二二二	秦、齊を滅ぼし、 <u>秦の天下統一成る</u> 。秦王政、始皇帝と称す。李斯を丞相とし、郡県制を実施。十月
二二一	を歳首とする。
二二〇	始皇帝、第一回巡幸。
二一九	始皇帝、第二回巡幸。泰山に封禅の儀式を行なう。
二一八	始皇帝、第三回巡幸。張良、博浪沙で始皇帝を襲撃、失敗に終わる。

- 二一五 始皇帝、第四回巡幸。方士廬生をして仙薬・仙人を求めしむ。將軍蒙恬、匈奴を伐つ。
- 二一四 万里の長城の建設始まる。
- 二一三 禁書令出る（医薬・卜筮・農業関係の書は除外。いわゆる「焚書」）。
- 二一二 阿房宮および驪山の陵墓の造営始まる。儒生四百六十余人を穴埋めにする（いわゆる「坑儒」）。
- 二一〇 始皇帝、第五回巡幸中、沙丘で死去。末子胡亥（二世皇帝）即位。始皇帝を驪山に葬る。
- 二〇九 陳勝・吳広、大沢郷に挙兵。劉邦、沛に挙兵。項梁・項羽、吳に挙兵。田儼、齊に挙兵。
- 二〇八 吳広・陳勝、敗死。項梁、定陶に敗死。
- 二〇七 項羽、鉅鹿に秦軍を破り、諸侯を掌握。李斯、趙高の讒言により刑死。趙高、二世皇帝を弑殺、子嬰を立てる。子嬰、趙高を殺す。
- 二〇六 秦王子嬰、劉邦に降り、秦帝国ここに滅ぶ。劉邦、法三章を約す。項羽・劉邦、鴻門に会す。項羽、咸陽に入り、子嬰を弑し、宮殿を焼く。項羽、懷王を立てて義帝とし、劉邦以下十八人を諸侯王に封じる。項羽の論功行賞に不満の諸將、反旗を挙げる。漢の高祖元年。
- 二〇五 劉邦、韓信の計を入れ、漢中から出て、三秦を平定。楚・漢の戦い始まる。項羽、義帝を弑す。劉邦、諸侯の軍五十六万を率いて楚都彭城を攻め、大敗す。
- 二〇四 韓信、趙を破る。項羽、滎陽・成皋を抜く。劉邦、関内に逃れる。
- 二〇三 韓信、齊を破る。項羽と劉邦、広武で対戦。項羽と劉邦、天下を鴻溝で二分し、東を楚、西を漢とする。
- 二〇二 劉邦、協約を破って項羽を攻め、垓下に包囲。項羽、烏江で自刎す。漢の天下統一成る。劉邦、皇帝の位につく（高祖）。
- 二〇一 高祖、楚王韓信を淮陰侯に降格。叔孫通、漢の朝儀を制定。
- 二〇〇 高祖、自ら韓王信を伐ち、平城で匈奴の軍に七日間包囲される。
- 一九六 淮陰侯韓信、誅殺される。梁王彭越、反逆のかどで誅殺される。