

# ④ 孫子兵法

2020.07.20

Ⅰ 始 計 疎七書と言え、孫子、呉子、六韜、三略  
事前の段石を 見直し 尉繚子、司馬法、李工公内政と  
あり、他の六つは孫子の叙述と  
一致し、或はを得ずるもの 言へばよい。

## 1. 5つの基本問題の真の理解

|   |                                                                                    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|
| 道 | 上下を一定同時にすることの/大義名分                                                                 |
| 天 | <del>時間的要素</del> / 天の時                                                             |
| 地 | <del>地形の有利不利</del> / 地の利                                                           |
| 将 | <del>将帥の器</del> / 組織のリーダ                                                           |
| 法 | <del>組織</del> 伍子胥の闔閭に付いて、呉と楚の争を<br>陥れ、首都の郢都に攻めおとす。<br>孫武は、一民を治る、未だ可なりす方を律で<br>と云ふ。 |

## 2. 7つの基本条件

- (1) 君主はどちらかの政治を行っていかう
- (2) 天の時と地の利はどちらかの有利か
- (3) 将帥はどちらかの有能か
- (4) 法令はどちらか徹底しているか
- (5) 軍隊はどちらか精強か (6) 士卒はどちらかの公正

「孫武という人物は実在しない伝説中の人物かも知れない」

「実在したかも知れないが、今日伝わっている孫子は春秋時代の孫武の著述ではない」

「史記の列伝に孫武の何代かの子孫に孫臏そんぴんというのがあるが、それと同一人物かも知れない。そして今日流布されている孫子はこの孫臏の著述かも知れない。これは戦国時代の人であるから、文体の点でも撞着するところはない」

と、こんな風に考えられている。

天下一の兵書とされ、古来東洋では論語や老子や、莊子について珍重された書物でありながら、その素姓はこのように頼りないのである。これはもちろん内容がくだらんという意味ではない。さすがに古来珍重されただけあって、洗練しぬいたみごとな内容を持ち、しかも朗々として吟誦するにたえるような、力強く、また響きの高い名調子の文章をもっている。

古来、七書といって、孫子をトップにして、呉子、六韜、三略、尉繚子、司馬法、李衛公問对と、七種の兵書が伝えられ、兵法を論ずる人々に珍重されているが、ぼくは孫子が最も根本的なもので、他の六つは孫子の註釈と見てよいとさえ思っている。

孫子はもともと兵書として著述されたものだから、戦術の書であることは言うまでもないが、処世の書、政治の書、経営の書としても立派なものと古来考えられている。応用面がまことに広いのである。

その応用面の広さは、戦術というものの本質から出るのかも知れない。戦術には、元来読心術的面が非常に多いからである。

太平記によって、楠木正成の赤坂城の籠城戦を見ても、敵の心理を次ぎ次ぎにすばやく読んで

### ③ 謀攻

1. 攻めよ守るな

戦争は手段であり 目的を達せしめるため

2. 上兵は謀を恃つ

3. 城郭に依り 兵を勝流

4. 勝算の計はなしに勝つ

### ④ 軍形

1. 敵のくずれを待つ

2. 勝ち易きに勝つ

### ⑤ 兵勢

# [4] 孫子の兵法 (守屋洋) (海音寺潮五郎)

2020.06.15

2020.07.20

戦争⑪ 動と静の組合せ

環境のオウの敵

1. 故に兵は詐を以て立ち、利を以て動き、

分合を以て変ずる者なり

兵は環境に左右される。敵をけてはたし

## 2. ながら臨機応変

何に於いて ----- 敵ではなく 環境に於いて

その疾きこと風の如く、その徐かなきこと木の如く、

侵略すること水の如く、動かさずこと山の如く、

知り難きこと陰りごとく、却ること雷霆の如く。

## 3. 迂直の計を先知する者は勝つ、これ軍法の法なり

孫子は故を環境と置いている

4. 敵の志気が旺て盛なれば、戦いを避ける。

志気の衰えたるを待つ

これを掌握するとは、これを待つ

5. 无邀正正之旗，勿击堂堂之陈。此治变者也。

6. 围师必阙，穷寇勿追。

围师必阙，穷寇勿追

7. 军争之难者，以迁为直，以患为利。

故迂其途而诱之以利，

后人发，先人至，此知迂直之计者也。

8. 故军争为利，军争为危。

举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。

是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里有争利，则擒三军将；劲者先，罢者后，其法十一而至。

五十里有争利，则蹶上军将，其法半至。三十里有争利，则三分之二至。

是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

# 空城の計

流石の計、子孫(外)の活用 (心理の) 戦は(思)を(有)

- ① 肉東の大军と赤坂城のすすほしと 戦
- ② 義経の屋嶋攻撃の連攻、連攻

兵力の集中と分散  
一点集中

- ③ 辻参謀のスレ攻撃
- ④ 孫子の揣摩の術 (蘇秦の合従、張儀の連横)
- ⑤ 太公望の陰符 (老子、韓非子の道徳の道)
- ⑥ 韓信と趙の軍、川を指し、... 兵を、... 死地に

戦いの地、戦いの日を定める

戦いの地、戦いの日を定める、... 存在を、

勝利の条件は人にかつくる

- ⑦ 織田信長

水は高いところを避けて、低いところに流れてゆく

戦争も、水の流れを避けて、相手の手筈をつく

## 迂直の計

急を以て回れ、

遠征軍のハンデ

孔明ほどの智謀をもつてても

結局、敵と争うのはねいて、環境を争うのはねいて

8. 必死は殺され、必生は辱められる

9. 将の過ち (11万人の威を欠くこと)

(1) 必死は殺される

(2) 必生は辱められる

(3) 忿速は、侮れる

(4) 廉潔は辱められる

当然のこと強調してきこはアヤ

楚の**荘王** (5) 愛死は恨められる

当然のこと強調してきこはアヤ

春秋時代の楚は、揚子江流域のほとんど全部を占めていた。

当時の都は郢都(江)にあった。中原の諸侯会議にも参加を許されぬという状況から、荘王がふいにわかに隆盛となった。

荘王は位に在りて年酒宴と音楽に遊樂していた。

「諫言なんぞする者は斬る」

伍挙という者が、ある日、王の宴席に参り来て、

「諫言をいれし者(伍挙)と云はれた。

伍挙は言う、「三年で(は)ず(す)年(を)暮(く)せし。この為(に)に、

# ⑨ 行軍

三年ではず、三年のうちに、一度は必ず  
おれ腰を抜かすであろう。しかし後述のとおり

行軍は改定す：卷々（遠征）にふけていく、  
今度は大矢の蘇我を、任率のよう倒すべく、直ちに  
練めた。蘇我は好い女にあって剣を抜いた  
一同蘇我の首をたぶととった。

人地形に依る戦法

孫子の合戦の考へ

大石は、剣を一打に水鼓のつりたを  
たぶと、政事を政務を思はれた

任率と蘇我の司馬で、政に依り、  
戦百人を誅殺し、戦百人を登席した。

## 2、湘水の戦いの大敗

蘇我は、国の郊外の戦い式を行ない

蘇我は後退し、晋の度河を許した 同の使者に同法

前秦の

同の九鼎の重さといふものか？  
使者に、九鼎は、戦いにたけいけません。あしひかは  
武器の折れはしを果ててもつくる。

## 3、木ノ軍は高きを好み、下きを悪し、

陽を好み、陰を嫌む。

## 4、近からず、下からぬ地形 (谷を造りて水に注ぐ)

(1) 絶河 絶壁のありて谷間

(2) 天井 深く高く、こゝろ窪地

(3) 天牢 三方に険阻、脱出困難なり

(4) 天堑 草木の密に、行軍困難なり

(5) 天陷 湿潤の低地に、進行困難なり

(6) 天隙 山内部のこゝろに、はしと

# 5. 緻密な観察方法

⑩ 地形 将軍の役目、地形の状況、環境である

## 1. 6種類の地形

- ① 通 四方に通じている地形  
先に、南同様の高地に戦い、神谷峠を確保
- ② 挂 進行するの容易いから、接近するのは困難、先手必勝  
敵が先手を取らず、こちらで先手を取らねばならぬ
- ③ 尖 双方の山地、進行するのは不利な地形  
敵から此方への下り道は、敵の仕掛を待たせよう
- ④ 隘 隘 入口のくちくちした土地、入口を固める  
敵が先手を取らねばならぬ
- ⑤ 険 険 険阻な土地、南同様の高地に布陣  
敵が先手を取らねばならぬ
- ⑥ 遠 本口から遠く離れた土地へは慎重に

この6種をゆきまえて、対応するから 将の役目である

## 2. 軍の敗戦する場合 天の災いではない、将の過失 将は諸の心得、過失

- ① 走 一かたまりと戦う組員にたつたとき
- ② 弛 兵は強いが、幹部が弱い場合
- ③ 陷 幹部は強いが、兵が弱い場合
- ④ 崩 上層部が折れた場合、悪い場合
- ⑤ 乱 将の軍の統率を失った場合
- ⑥ 北 将師の敵軍を把握できず行方不明の場合

2. 故・情をさへり来す也、

(1) 神に祈る也

(2) 名望に頼る也

(3) 星を占ふ わけある

あくたへ 人間を便へ さへり来す也  
孝順

3. 以て一日の勝を争う

4. 對 祿百金を蒙て 敵の情を知りては、

不仁の至り也

(1) 郷内 — 故の領民を便へ 情報を集む

(2) 内 間 — 故の役人を買収し 情報を集む

(3) 反問 — 敵の問答から得る

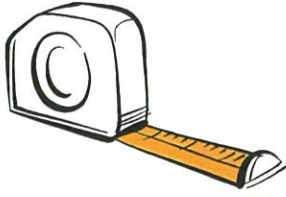
(4) 死問 — 死を覚悟して、敵内に潜入りし  
二重の情報を流す

(5) 生問 — 敵内から生還して情報を報告する

5. 始皇帝の問答長

秦の問答の印を重視している。

## 第4回 ABC と直接原価計算



(価格主導の原価計算)

総売上計④  
経費分析④

2020.07.20  
2020.05.25  
会計と経営のブラッシュアップ  
2019年3月4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。(ABCマネジメント革命 R・カーパー外著 KPMG ビート・マーウィック訳 日本経済新聞社刊)  
(管理会計 深川高明著 H26 近未来社)(原価計算 岡本清著 H12 国元書房)  
(ネクスト・ソサエティ PFドラッカー著 上田惇生訳 2002.5 ダイヤモンド社刊)(統計解析のはなし 大村平著 1993 日科技連)

会計の計算は財務諸表の作成に  
関係するもの。同じ作業でも  
コスト計算は別。

### I. ABC 原価計算

#### 情報を主たる武器として使いこなす時代 (ICT と AI)

われわれはようやく道具としての情報を理解できるようになったばかりであり、情報のための市場は、まだ混沌状態にある。

情報の供給側も需要側も整備されていないが両者は一体となりつつある。そして IT 主導でなく、会計士や出版人主導の本当の情報革命が起こる。

そのとき、組織も、個人も、あらゆる者が、自らの必要とする情報が何であり、いかにしてそれを手に入れるべきかを考えなければならない。情報を主たる武器として使いこなすことができない時代が来る。

#### 1. コストの計算から成果の管理へ (価格主導の原価計算 コンセプトの改革)

ABC 原価計算は、事業のプロセスについてのコンセプトとその評価測定の方法が従来の原価計算とは根本的に異なる。

日本の原価計算は、

個々の作業のコストの和であった。

新しい原価計算は、

プロセス全体のコストの計算である。 え方もある。

ABC 原価計算は、原材料や資材や部品が工場に到達したところから、製品が消費者の手元に達した後までのプロセス全体を把握する。

たとえば、消費者が負担していようともいなくとも、倉庫管理や拠点の設置やアフターサービスのコストまで、製品コストの一部としてとらえられる。

機械の遊休時間や出荷の待ち時間…何もしないコストも計算する。かつての原価計算が把握できず、してこなかったコストこそ、何かをすることに伴うコストに匹敵する大きさである。

外部から見た「コスト」の計算  
本物の

コストの管理→成果の管理 (事業と経営の管理へ)

コストの計算とは、付加価値の計算である。



## 「未来」と「すでに起った未来」

(6月のごあいさつ)

ABC

未来は個々の事象の積み上げ

平成 25 年 6 月 1 日 (土)

もう6月になってしまった、という感じがしています。  
今回もまた、北京外国語大学で経営学の講義をさせていただいています。

過去—現在—未来は、連続した時間のなめらかな一本の線なのだろうか、それともなめらかでない個々の事象のかたまりなのだろうか。過去から現在を見てみると一本の線のような気もするが、個々の事象が積み上がって現在というものがあるとも思える。一本の線でない未来を、現在の連続として予測することは不可能とすれば、中長期経営計画というものは、計画したことを未来に起こさせようとする無駄な経営努力である。しかし、未来に挑戦するのが経営である。問題は、その確実性である。

「われわれは未来について、二つのことしか知らない」。「(1)未来は知ることはできない。(2)未来は、今日存在しているものや、今日予想しているものとは違う」とドラッカーはその著「創造する経営者」の中で述べている。あたかも、未来を予測することには意味がないと断言しているような感じがする。しかし、未来を築くための仕事は意義があり、その目的は、明日をつくるために、今日何をなすべきかを決定することであると言っている。これは、現在こそが重要で、未来に備えよということである。未来へ踏み込むことは不可能で意味はなく、決定できるのは今日の仕事である。今日何をすべきかということ認識し、経営努力をすべきである。

未来は予測することはできないということとは別に、ドラッカーは、「すでに発生してしまった事象の未来における影響を見通すことはできる」と言っている。一定のタイムラグはあるが、人口・社会・人の意識・知識等が変化すれば、その変化が次の変化をもたらす。その比較的精度の高い次の変化を体系的に見通し、事業機会とする経営努力は可能である。重要なことは、すでに起こった未来を確認することだ。すでに起こってしまい、もはや元に戻ることもない変化、しかし、この先重大な影響力をもつことになる変化でありながら、まだ一般には認識されていない変化を知覚し、かつ分析する。分かりやすい例として、人口構造の変化が市場競争に及ぼす影響、小学校の建設や保育所の待機児童の数、或いは少子化がもたらす地方の過疎化。ジェフ・ベゾスが、1994年30歳の時にWWW(World Wide Web)の利用率の増加を見て、eコマース事業が将来大きなビジネスチャンスとなると考え、1995年7月Amazon.comをスタートした先見の明。などリードタイムにより予想のつくものがある。日本の財政の悪化(赤字国債、歳出超過の継続、拡大)が国債の暴落を予想させることは詳細に分析対応すれば事業機会となる筈だ。

結局、未来に挑戦する中長期経営計画は、(1)未来において、計画したことを起こさせることに時間と資源を投入するリスクのある空しい経営努力であり、(2)実のあるのは、すでに起こった未来を認識し、分析してその影響を見通し、時間と資源を投入する可能性のある経営努力であるということになる。

未来— (1) 予測をしない  
は 予想しているものと違う... 未来は 積み上げ (予測をしない)  
すでに起こった未来— すでに数化された事象は未来に現れている

## 価格主導のコスト管理

コスト主導の価格設定→**価格主導のコスト管理**

コストに利益幅を上乗せするコスト主導の価格設定ではなく、顧客が進んで支払う価格を設定し、商品の設計段階から許容されるコストを明らかにすべきである。

(コスト主導の価格設定)

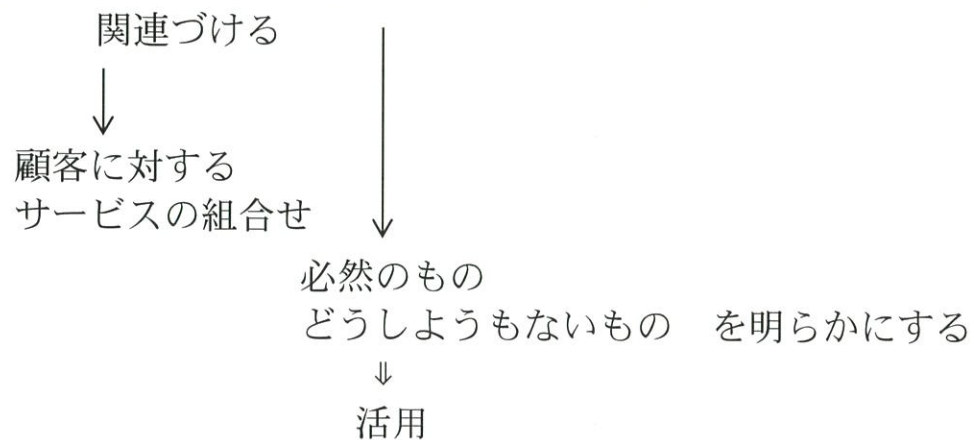
× 売価 ← コスト+利益

(価格主導の価格設定)

△ 売価 → コスト+利益

**(価格主導のコスト管理)**

○ 売価とは(成果 ← コスト) その結果である。



このような**経済連鎖全体のコスト管理**を行わなければならない。さもないければ、いかに**自社内において生産性の向上をはかろうとも、コスト上の不利は免れない。**

原価計算による製品イノベーションと製品の改善

しかし、これらの改善が、改善のための努力が、いずれも従来の原価計算の枠内で行われたため問題は残されたままになっていた。

発想は、付加価値の計算が原価の計算になることである。

## 2. 活動基準原価計算(ABC)の生成

### (1) ABCとは何か

- ① 従来の原価計算が陳腐化したために
- ② 原価(間接費)も、経済的資源を消費する活動(Activity)に  
課税する。
- ③ 次いで、活動から生み出された原価対象(cost object、製品、部  
材、部品、製造材料、加工費等)に割当てる。

経済資源 Resources

(活動に上記経済資源を消費する) --- 消費を活動に課税する

活動 Activities

(活動に上記原価計算対象が生み出される) --- 活動原価を割当てる

原価計算対象

Cost Objects --- 製品原価、加工原価等を計算する

### (2) 経理部の時代変遷

1925年の進歩的止本水、管理会計環境では、有用な管理情報を提供できなかった

製品戦略策定の為に有用な新しい原価計算として ABCが登場した

生産環境の激変のため (直接費の割合の減少、製品の多様化、  
製造工程の複雑化など)

生産の機械化、自動化、夜間無人運転

## (3) 製造原価費目の減衰

① 原価比率

従前最近

直接労働比率

5~10%

直接材料費

65%

製造間接費

25~30%

製造間接費への配賦計算

② 消費者の偏好、嗜好の変化、多様化

多品種少量生産

消費者嗜好の多様化 → 多品種少量生産 → 生産・販売活動の複雑化

→ 生産・販売支援活動の増大

材料購入、在庫

原価を

生産の観点から、各製品の投入時間への配賦が必要となる。

# 3. 企業活動の構造 - 価値連鎖システム、経営プロセス、活動、タスク

## (1) 企業活動の構造

価値連鎖システム

主活動

経営プロセス

支援活動

活動

経営活動

タスク

経営活動

ABCは、活動 の計算単位となる

従来の原価計算は、部門の縦割りにしたものである

ABCは、活動を仕訳の流水に逐て横割りにしたものである

## (2) 調達プロセスにおける活動と機能部門の区分

(経営プロセス)

調達プロセス

(活動)

購買活動

検収活動

保管活動

支払活動

(活動内容)

購買部発注

受検

整理保管

会計、支払

(機能部門)

生産部購買部

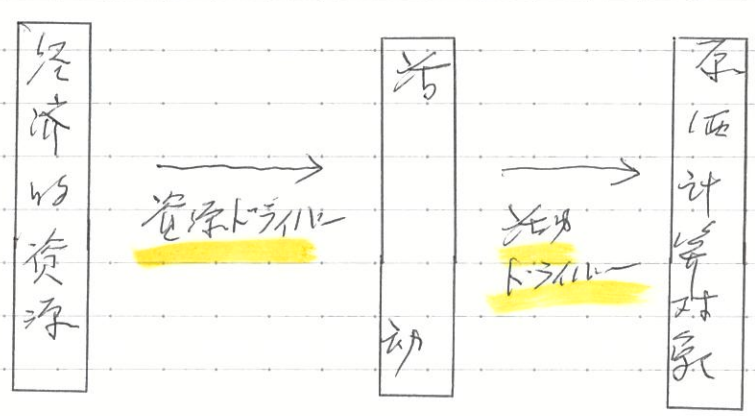
倉庫部

経理部

### (3) フォトリソ

資源ドライバー 経済資源の消費に伴って発生する  
Resource driver 原価を、資源を消費する活動へ、  
資源ドライバーにもとづいて算出する。

活動ドライバー 活動によって発生した原価を、  
その活動によって生み出された原価計算対象へ、  
活動ドライバーにもとづいて割り当てる。



ドライバーとは、原価を発生させる要因、原価要因である。  
動かす物、要因

| 資源    | 資源ドライバー | 活動    | 活動ドライバー | 対象   |
|-------|---------|-------|---------|------|
| 倉庫係賃金 | 作業時間    | 保管活動  | 部品別在庫日数 | 各種部品 |
| トラック代 | (直課)    | 配送活動  | 走行距離    | 顧客   |
| 電算機費用 | 端数      | 設計活動  | 設計時間    | 各種部品 |
| 段取り賃  | (直課)    | 段取り活動 | 段取り回数   | 各種部品 |

## Ⅱ. 直接原価計算

### 1. 定 義 (direct costing)

- (1) 原価（製造原価及び販管費）を、直接費と固定費に分解し、短期利益計画に役立つ原価・営業量・利益の関係を明示する損益計算の一方法である。

|                                              |              |              |       |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|-------|
| 売上高                                          |              | <u>5,000</u> | S     |
| 直接原 価                                        | 2,750        |              |       |
| 直接販管費                                        | <u>1,200</u> |              |       |
|                                              | 3,950        |              |       |
| 直接利益(貢献利益)                                   |              | 1,050        | 0.218 |
| 固定製造費                                        | 540          |              |       |
| 固定販管費                                        | <u>410</u>   |              |       |
|                                              | 950          |              | 950   |
| 営業利益                                         |              | 100          |       |
| $(950 + 100) / 0.218 \rightarrow \$ = 5,000$ |              |              |       |

特別に行っていた原価分析を正式の会計記録の中に取り入れ、経常的に行うための工夫である。

- (2) 貢献利益を計算し、貢献利益から固定費を差引いて営業利益を計算する。このことによって、短期利益計画に役立つ原価・営業量・利益の関係を計算、明示することができる。
- (3) 直接原価計算では、固定間接費が仕掛品勘定を通じて製品勘定へと集計されない点が特徴である。（財務会計との不突合）

## 2. 全部原価計算と直接原価計算の違い

### (1) 計算方法の違い

|                                       | 全部原価計算 |       | 直接原価計算 |       | 結 果      |
|---------------------------------------|--------|-------|--------|-------|----------|
| 売上高                                   |        | 100   |        | 100   | 同        |
| 製造原価                                  | 直接原価   | 50    | 直接原価   | 50    | 同        |
|                                       | + 固定原価 | 20    |        |       | 違い 20    |
| 貢献利益                                  |        | 30    |        | 50    | 違い△20    |
| 固定原価                                  |        | 0     |        | 20    | 違い△20    |
| 販管費                                   |        | 20    |        | 20    | 同        |
| 営業利益(在庫無)                             |        | 10    |        | 10    | 同        |
| (在庫量)                                 |        | (0)   |        | (100) |          |
| (生産量)                                 |        | (100) |        | (200) |          |
| 在庫 × $\frac{\text{固定原価}}{\text{生産量}}$ |        | —     |        | -10   | 在庫中の固定原価 |
| 営業利益(在庫有)                             |        | 10    |        | 0     |          |

全部原価計算の営業利益と、直接原価計算の営業利益の差は、期末在庫量に含まれる製品 1 単位当りの固定費を掛けた額となる。  
 これは、生産量＝販売量（在庫ゼロ）とならない場合に生じる差である。

すなわち、生産量＞販売量（在庫有）となるときは在庫の中に将来配賦固定費が入り、直接原価で排除される将来固定費を含めるためである。

### (2) 計算の迅速化、製品原価の均一化

全部原価計算においては、製造間接費を製品に配賦すると計算時間がかかることと、製品の単位原価が非常に変動するという欠陥が生ずる。

この解決のため、製造間接費中の固定費は、製品を製造すると否とにかかわらず発生するものだから、製品原価の一部分を構成しないという考え方が生じた。

## 5. 富の創造のための情報

富の創造は

コスト管理によってではないか

企業が収入を得るのは、コストの管理ではなく、富の創造によってである。  
これが新しい会計に反映されなければならない。

新しい会計には、事業をマネジメントするために、

①基礎情報、②生産性情報、③強み情報、④資金情報、⑤人材情報などの富の創造のための情報を豊富に提供できるシステムが不可欠である。

企業は清算のために経営しているのではない、富を創造するために経営している。事業をマネジメントするにはこれらのためのツールが必要である。

### ①基礎情報

キャッシュフロー、在庫台数と販売台数の比、金利支払いと収益の比、売掛金と売上高の比など、定期健康診断、すなわち体重、脈拍、体温、血圧に該当する。情報が異常ならば、発見し処理すべき問題の所在を教える。

### ②生産性情報

肉体労働者、サービス労働者、知識労働者などすべての働く者の生産性を測定した情報である。

EVA（経済的付加価値）を超えることが富を創出したことになる。EVAは、資金コストを含むあらゆる種類のコストについて、付加した価値を把握することによって、生産要素すべての生産性を測定する。

EVAから価値をもたらした製品、サービスから、そのうまくいっている理由を学び考えなければならない。

理由

もう一つの手法はベンチマーキングである。それは自社の仕事ぶりを業界で最高の仕事ぶりと比較することである。自らの生産性を把握し、コントロールするために、何が原因で、格差が生じるのかを明らかにしなければならない。リーダー的な地位にあるものと同じ水準の仕事ができなければ競争力は維持できない。

### ③強み情報

機会の発見である。自社の強味と成功、自社の弱味と失敗を明らかに説明する必要がある。自社の中核的卓越性（コアコンピタンス）を明らかにできなければならない。日本メーカーの電子機器を小型化する能力、GMの80年に渡る企業買収を成功させる能力、スウェーデンの医薬品メーカー、アメリカの特殊工作機械メーカー…など。その卓越性と能力の理由

自社の工作機械は、技術的にきわめて高度であるにもかかわらず維持補修が簡単だった。あるメーカーはこの発見を全製品に利用したところ今までに

取引のなかった膨大な市場を得ることができた。

自らのイノベーションを<sup>組織化、体系化</sup>し、評価するシステムが必要である。一定期間における業界全体のイノベーションを調べあげ、本当の成功と言えるものを明らかにし、何故それらの機会を逃したのかを確認する。

#### ④資金情報 <sup>投資</sup>

投資案について、(イ) 収益率、(ロ) 回収期間、(ハ) キャッシュフロー、(ニ) 現在価値、(ホ) 予算対比表…等が必要である。今やこれらは、パソコンで数分で計算できる。

これらの投資案を検討し、

投資が約束の成果をもたらさなかったとき、何が起こるか。

投資案件の 60% は失敗する。投資が成果をもたらさなかったとき重大な損失が発生するのか、さしたる損失は出ないのか。

投資が成功し、成果をもたらしたときには何をしなければならないことになるのか。

さらに、成果についての期限、いつまでに何を期待するのかを明らかにしなければならない。

政府の諸々のプログラムについて、このようなフィードバックを当然のこととしてしていたら、はるかにましなものが実現していた筈である。

#### ⑤人材の獲得と育成

米軍は人事の決定するためのシステムを確立している。

ロケのシステム

軍では、将校の配属に当って、期待するものを明らかにする。

そして、期待に基づいて実績を評価する。さらには配属のプロセス自体を評価する。富を創造するためには、人材の配置についても体系的な取り組みが必要である。

ロケの軍の兵隊性同し

秦始皇~劉邦

4

11/16/15

57

2020.07.20

始皇 1

年 月 日

P20

秦始皇帝，是秦国庄襄王的儿子。庄襄王曾以秦昭王的孙子的身份生活在赵国邯郸城，在那里看见吕不韦的妾，十分喜爱，就娶了她，生了始皇。秦始皇是秦昭王四十八年（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。这时候，秦国的疆域已吞并了巴郡、蜀郡和汉中，跨过宛县占据了楚国的郢都，设置了南郡；往北收取了上郡以东，占据了河东、太原和上党郡；往东到荥阳，灭掉西周、东周两国，设置了三川郡。吕不韦为相国，封十万户，封号是文信侯。招揽宾客游士，想借此吞并天下。李斯为舍人。蒙骜、王齮、麃公等为将军。秦王年纪小，刚刚登上位，把国事委托给大臣们。晋阳发生叛乱。

掌管政务

P23-24

吕不韦是阳翟的大商人，他往来各地，以低价买进，高价卖出，所以积累起千金的家产。前 267 年（秦昭王四十年），太子去世了。到了昭王四十二年，把他的第二个儿子安国君立为太子。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，称之为华阳夫人。华阳夫人没有儿子。安国君有个排行居中的儿子名叫子

做生意  
买卖

fei

hong

楚，子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱。子楚作为秦国的人质被派到赵国。秦国多次攻打赵国，赵国对子楚也不以礼相待。

年 月 日

P24-25

子楚是秦王庶出的孙子，在赵国当人质，他乘的车马和日常的财用都不富足，生活困窘<sup>jǐng</sup>，很不得意。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：“我能光大你的门庭<sup>shān</sup>。”子楚笑着说：“你姑且先光大自己的门庭，然后再来光大我的门庭吧！”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。”子楚心知吕不韦所言之意，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，长期被留在诸侯国当人质，即使是秦王死去，安国君继位为王，你也不要指望同你长兄和早晚都在秦王身边的其他兄弟们争太子之位啦。”子楚说：“是这样，但该怎么办呢？”吕不韦说：“你很贫窘，又客居在此，也拿不出什么来献给亲长，结交宾客。我吕不韦虽然不富有，

继续

ghu

但愿意拿出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。”子楚于是叩头拜谢道：“如果实现了您的计划，我愿意分秦国的土地和您共享。”

汉

4

汉

No. 2020.05.18  
2018.03.26  
Date 2018.01.22  
2017.01.30  
2016.12.12  
2016.10.11

# 1 项羽と劉邦

## 1) 豪傑の世界

陳勝、吳广の反乱により、秦の圧政に反抗する民衆を指導に各地で蜂起する集団が出現する。

项羽と劉邦もその中にあった。

项羽小时候、学习认字写字，没有学成。放弃识字，改学击剑，又没有学成。项梁很生气他的气。项羽说：“写字不过用来能写姓名而已。剑也只能抵敌一人，不值得学，要学能抵抗万人的。”于是项梁就教项羽兵法，项羽非常高兴，粗略地知道了兵法大意，但又不肯认真学完。

……秦始皇巡游会稽，渡过浙江，项梁和项羽一同去观看，项羽说，“那个皇帝，我可以取而代之。”……项梁因此觉得项羽不同于一一般人。项羽身高八尺有余，力能举鼎，力气过人，吴中子弟都已经敬畏他了。

佞佞 jià jì   粗略 cū lüè   剑 jiàn   喪葬 sāng zàng   撫 wú   当心 dāng xīn   户籍 hù jí   殺戮 shā lù   笑 yǎo

监狱 jiān yù   逮捕 dài bǔ   欣喜 xīn xǐ   妄言 wàng yán   渡 dù   尺 chǐ   悼 dào

## (范增)

居郑人范增，七十岁了，一向住在家里，喜欢奇策妙计。他去游说<sup>对</sup>项梁说：“陈胜失败本来是应该的。秦灭六国，楚国最没有过错。所以楚南公说，楚虽三户，亡秦必楚。如今陈胜首先起事，攻存亡楚口的后裔而自立为王，他的局面不会长久。”项梁认为他说的对，项梁立楚怀王的孙子心为楚怀王，顺从人民的愿望。

高祖曾经到咸阳徭役，有一次秦始皇车驾出巡，纵任人们观看，他看到了秦始皇，喟然长叹说：“啊，大丈夫应当像这个样子！”

士卒 打垮 形势 幕府 阴谋 章邯 陶 统率  
shì zú dǎ kuǎ xíng shì mù fǔ yīn móu zhāng hān táo tǒng shuài

缴械 群众 屠戮 杀 占卜 谦让 吝惜 裹  
jiǎo xié qún zhòng tú lù shā zhānbǔ qiānràng lìn xī guǒ

将军 当心 郡县 郡守 亡匿 反抗 爵 诺 印绶  
jiāng jūn dāng xīn jùn xiàn jùn shǒu wáng nì fǎnkàng jué nuò yìn shòu

## (法三章)

No. 汉7

Date

召集各县的父老，豪杰说：“父老们苦于秦朝的严刑峻法已经很久了，诽谤朝政的要灭族，相聚议论的要在街市上处斩。我和诸侯们约定，先入关的在关中称王，我应当称王关中。同父老们约定，法律只有三章：杀人的处死，伤人和抢劫的处以与所犯罪相当的刑罚。其余的秦朝法律全部废除。官吏和百姓都要安居如故。我所以到这里来，是为父老们除害，不会有欺凌暴虐的行为，不要害怕。我所以回军霸上，是等待诸侯们到来制定共同遵守的纪律。”沛公派人与秦朝的官吏巡行县城乡间，告谕百姓。秦地的百姓大为高兴，争先恐后地拿出牛羊酒食款待士兵。沛公又谦让不肯接受，说：“仓库的谷子很多，不缺乏，不须破费百姓。”百姓们更加高兴，唯恐沛公不做秦王。

1992年に政界から身を引いたとき、邓小平は、中国の指導者から50年間の果敢な使命を達成していた。彼とその仲間たちは、中国の人々を豊かにし、祖國を強くする方法を見つけたのだ。

この目標を達成する課程で、世界との関係、統治構造、そしてその社会の在り方といった中国そのものの根本的変容を導いたのは邓小平だった。

要するに、邓小平が導いた構造的変容は、2000年以前の中国で中華帝政から出現した以来の最も根本的な変化であった。 スティーヴン・ハート 邓小平

汉(4)

No.

Date

张敖进曰、(张良 = 留侯)

九江王黥布、楚皇将与项王有怨。彭越与齐王田荣反梁地。

而汉王之将独韩信可属大事、当一面。臣欲捐之、捐之此三人、

则楚可破也。然卒破楚者、此三人力也。

蒯彻说高帝曰、都关中。上疑之。左右大臣皆洛阳。

留侯曰、洛阳虽有此国、其中小、不过数百里。田地薄、四面受敌。

此非用武之国也。夫关中左殽函、右陇蜀。沃野千里、南有巴

蜀之饶、北有胡苑之利。此所谓金城千里、天府之国也。

蒯彻说是也。於是高帝即曰然、西都关中。

(钜鹿)

No. 汉 5

Date

项羽援救钜鹿。战事稍有胜利，陈余向项羽  
请求救兵。

项羽就率领全军渡河，凿沉船只，砸破炊具，烧毁营舍，  
携带三天口粮，用以表示士卒拼死决战，没有一个有活着回来  
的打算。军队一到就围困了王离，与秦军遭遇，打了九仗，  
截断了秦军的甬道，大破秦军。杀了苏角，俘虏了王离。  
涉间不向楚军投降，自焚而死。

诸侯将领都在营垒上观战。楚军战士无不以一当十，楚兵  
喊声震天，诸侯军人胆战心惊。已经打败了秦军，项羽  
召见各诸侯将领，他们进入辕门，无不膝行向前，不敢抬头仰视。  
项羽从此成为诸侯军的将军，各路诸侯隶属于他。

驻扎 黥布 彭越 祁 逃跑 鸡 薛 余 姬 须臾  
zhù zhā qínghù péng yuē qí táopǎo jī xuē yú jī xū yǔ

役徒 丽山 释放 沼泽 押送 斩 赤 哭泣 醉醺醺  
yì tú lì shìfàng zhézhé yā sòng zhǎn chì kū qì zuì xūn xūn

计策 狡猾 群众  
jìcè jiǎohuá qúnzhòng

(太子赵政继立为王)

左襄王<sup>xiàng wáng</sup>既位三年之后死去，太子赵政继立为王，尊吕不韦<sup>lǚ wéi</sup>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<sup>xiū</sup>愧<sup>kūi</sup>的事，所以他也招来了文人学士，给他们优厚的待遇<sup>dài yù</sup>，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 shuì

昭王 — 安王 (一华阳夫人) — 子楚，异人 — 嬴政 — 秦始皇  
孝文王 左襄王 始皇

毋 wú 姬 jī 姬妾 jī qiè 贾 gǔ (商人) 阳翟 yáng dí 荥阳 xīng yáng 荥阳

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| 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。 <small>華陽太公死す</small>                            |
| 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。 <small>趙妃死去</small>       |
| 二二七 | 燕の太子丹、荆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。                          |