

## 失敗の本質 (真珠湾から沖縄戦)

2020.10.19

第二次世界大戦で日本が負けた原因は何であったのか。

「失敗の本質」(1984.5 ダイヤモンド社刊 野中郁次郎外著)を読ませていただいているが、それは、負けた要因の理論化であり、過去の成功体験への根拠のない依存への反省であった。日本陸軍は、奇襲と白兵戦による銃剣第一主義(米軍は火力重視の合理的な戦い)。海軍は、戦艦大和に代表される大鑑巨砲主義(米軍は空母と航空機による機動戦)。米軍に対して精神主義で豊富な物量への挑戦であり、既存の知識と新しい考え方との対決であった。

しかし、この説明はおかしい。本質は別のところにあったのではないか？

1941年初め九段の偕行社における秋丸機関の報告会

「日本の戦力は、日中戦争の倍の戦争に耐えられるか」

(1) 人口の問題 兵力をどれだけ出せるか (有沢)

(2) 生産力の問題 (中山)

(3) 船と油の問題 資源の確保の問題 (武林)

結論は、倍の戦争は出来ない。

これ以上続けると日本の生産力はなくなり、生活力さえなくなる。

結局 11 月 26 日にハル・ノートが提示され、日米交渉は頓挫し、残された唯一の選択肢である「開戦」が選ばれることになる。

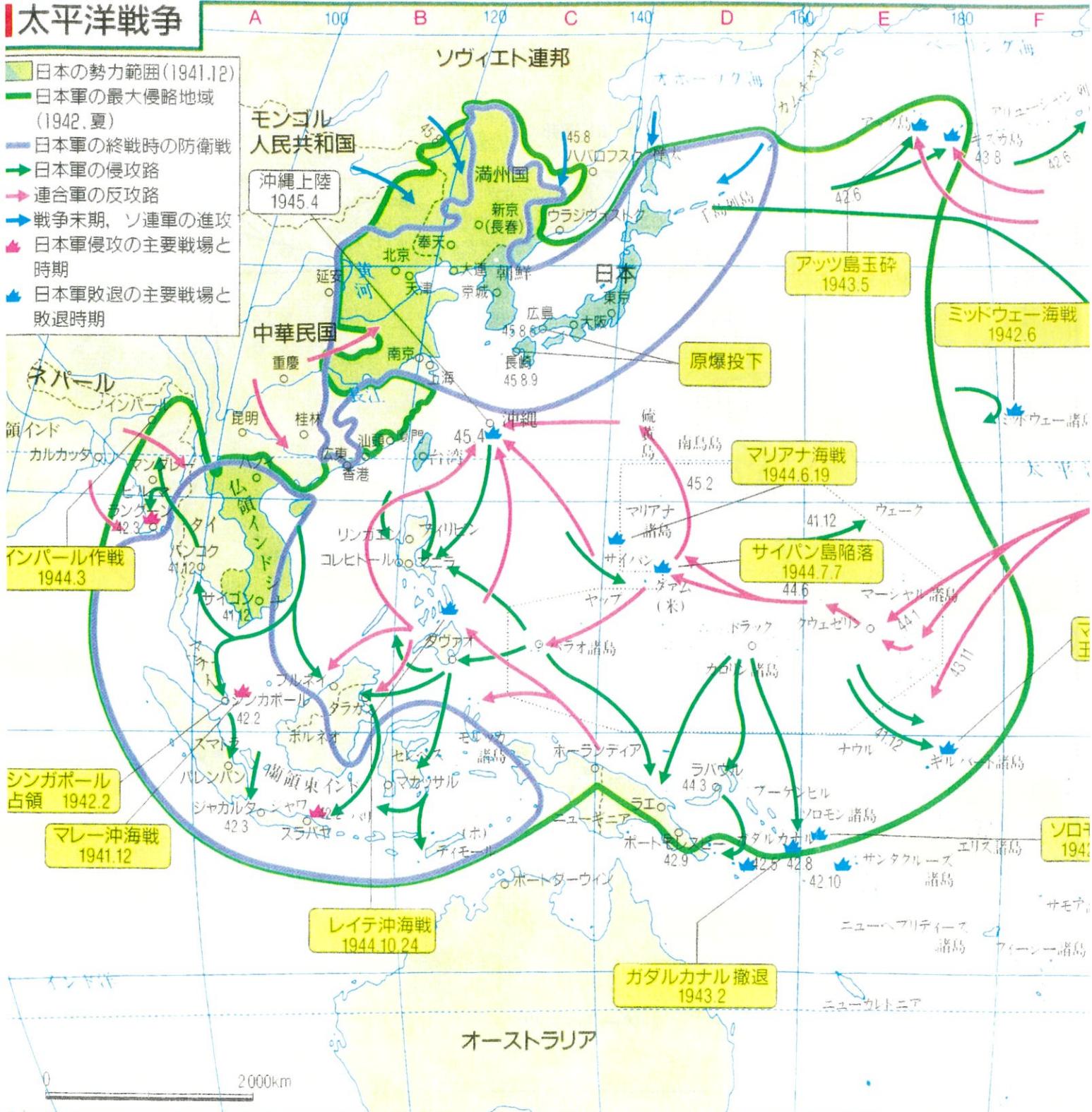
昭和 21 年に昭和天皇が側近に語った記録で、「実に石油の輸入禁止は日本を窮地に追込んだものである。かくなつた以上は、万一の僥倖に期しても、戦った方が良いという考えが決定的になったのは自然の勢いと云わねばならぬ、」結局のところ、日本は「戦争の終末」の見通しなく、そしてそれゆえに戦争を始めたのである。「戦争論を抑える」ためには、「3 年後でもアメリカと勝負ができる国力と戦力を日本が維持できるプラン」を数字によって説得力を持たせて明示し時間を稼ぎ、その間に国際環境が変化するのを待つことが必要であった。

## 参考図書

1. 失敗の本質 野中郁次郎著 1984.5 ダイヤモンド社
2. 沖縄県の歴史 新里恵二著 S.47.5.15 出川出版社
3. 亡国の本質 赤城毅著 2020.10(株)PHP研究所
4. 沖縄県民と沖縄戦 山崎雅弘著 2005.4 学研パブリッシング
5. 次世代ガバナンス 若林恵編集 2019.2 経済新聞出版社
6. 経済学者たちの日米開戦 牧野邦昭著 2018.7.30 新潮社
7. 戦世からぬ伝言 沖縄戦デジタルアーカイブ 2015 沖縄タイムス社

# 太平洋戦争

- 日本の勢力範囲(1941.12)
- 日本軍の最大侵略地域(1942.夏)
- 日本軍の終戦時の防衛戦
- 日本軍の侵攻路
- 連合軍の反攻路
- 戦争末期、ソ連軍の進攻
- 日本軍侵攻の主要戦場と時期
- 日本軍敗退の主要戦場と敗退時期



## 太平洋戦争(日本軍の惨憺たる失敗)

(1941.12.8～1945.8.15)

- ① ノモンハン事件  
(1939.7)  
(日本軍戦死者1万8千人、  
戦没、戦死1万8500人)
- 重大な危機に際しての日本の組織一般の欠陥と問題。
- 作戦の失敗例の予告。中央と現地とのコミュニケーションの不足、独善性と過度の精神主義。失敗の学習の不足。
- ② 真珠湾攻撃  
(1941.12)
- 攻撃部隊は11.26エトロフを出発、攻撃は航空機と特殊な潜航艇で実施。12月7日出航中の航空母艦を除き、東太平洋艦隊を全滅。海上兵力に対する航空兵力の優位。日本の最後通牒は、攻撃後にアメリカ大使に手交。米国は12月8日対日宣戦布告。(2000人以上の米将兵が戦死)
- ③ ミッドウェー海戦  
(1942.6)
- 海戦のターニングポイント。不測の事態への対応。  
ハワイ諸島西端の2小島。日本軍は防衛ラインの拡張と米機動部隊への決戦を目的として、連合艦隊の総力をあげて出撃。攻撃部隊の発進準備中に米急降下爆撃材の急襲を受け、四主力空母、主巡一隻が沈没、航空機300機と多数の熟練パイロットを失う。米軍の損害は空母一隻沈没、航空機150機喪失。この結果、諸戦における日本軍の優位は崩壊。
- ④ ガダルカナル撤退  
(1943.2)  
(日本軍派遣部隊の2/3、  
戦死者2万4千人)
- 撃戦のターニングポイント。情報の貧困や兵力の遂次投入。米軍の水撃両用作戦。水撃両用作戦の未開発。日本軍の作戦失敗。物資不足、マラリア感染、海戦敗北、航空隊の損耗大。連合軍は総反抗の転機。雨期の到来と英印軍の反撃で作戦失敗。しなくてもよい作戦の敢行。
- ⑤ インパール作戦  
(1944.3)  
(日本軍死傷者7万2千人)  
(英印軍1万7千人)
- この作戦は日本軍の作戦指導の硬直性を示し、ビルマ防衛計画は崩壊した。
- ⑥ レイテ沖海戦  
(1944.10)  
(日本軍死者1万人)
- 作戦失敗。作戦目的の曖昧さ、参加艦隊の任務把握の不充分、統一的指揮の不存在。作戦失敗。米軍の損害は小型空母3隻、その他3隻沈没。日本軍側は、武藏等戦艦3隻、空母4隻等が沈没。連合艦隊は事実上壊滅。
- ⑦ 沖縄戦  
(1945.4)  
[日本軍將兵6万5908人、  
県出身軍人軍属2万8228人、  
一般県民9万4000人死亡]  
(米軍將兵1万2281人死亡)
- 作戦失敗。作戦目的の曖昧さ。大本営と現地軍の意思の不統一。日本の組織の全目的課題。
- 米軍は本土進攻をスムーズに運ぶために物量を投入、日本軍は本土進攻を1日でも長引かせるための出血作戦。

# 経済学者たちの日本開戦

(秋丸操の「幻の報告書」の謎を解く)

牧野邦昭著

2012.7.30 新潮社

- 1、有沢広巳ら一流の経済学者を擁する陸軍の既成事実団  
「秋丸操」が、日本の経済抗戦力の巨大な格差を  
指摘する報告書を作成したとする。  
なぜ、且謀が対米開戦を防ぐ行動を行ったか。  
2、1941年、日本はなぜ「勝ち目ないアリカとの戦争を  
始めたのか？」  
戦後の検討からすると、「対米開戦」は非合理的極致とい可  
能性ない。
- 3、当時のエートハンドの日本指導者たち（陸軍軍人）が「格別に  
愚か」、「非合理的」であつたわけである。
- 4、「非合理的」、「情報軽視」といふと似た日本陸軍の弱点。  
實際には開戦前に多くの経済学者が「秋丸操」に会面し、  
日本、PHILIP、GEORGE、トマスなど主要国の経済抗戦力の共同査を行なった。

5. 報告書には宣傳的色彩算入でないものはない。  
報告は、正確な統計の困難さを指摘しているところ  
全く別な形の解釈で「開拓」の判断を採りたのである。
6. 何故、日本の指導者たちは、正確な資料に接する機会が  
あらわれて、本、莫と対決することを選んでしまったか。
7. 1939.7 東亜経済協同会において 秋山次郎  
今日の戦争下、武力競争ではなく、経済結合作用を主導  
が重要である旨 話している  
即ち、日本は制度基準と共に、經濟"統合"をめざす。  
之の程度でこそ、自分自身の立場を明確に力の制度基準上(2113)
8. 総理、秋山次郎。  
「1939年7月、」「ソ連」「英米」「1940年7月、  
東亜経済建設についての問題、「東亜7月」の五大事項を発表
9. 1940. 東亜経済協同会の可能性あり (高辻房)  
(石油資源)

1939-1941

10 (1) V連合、直接に戦争に参加しない一方で、

「英米对独戦」を長期化させた

(2) 薩摩石政を援助し、「日中戦」の長期化を図る

(3) 日中・日ソの強化を図る

11. 未だ十分認識されていない戦略上重要な点

12. 東亜、英米側の退却傾向

東亜共存圏の確立を図る。

13. 英日の済済(貿易)往來化

14. 日本に対する牽制 (日本政府の報告)

.. (1) 日本経済の脆弱化

(2) 侵襲蘇聯への英米への経済的牽制

(3) 高い貿易の对外依存度 (特に米国)

過去7年間 V20%台

米国 V77%強

(うち 8/10強が米国)

(英米貿易 52% 13%)

(4) これにて經濟部門にてて、陸軍自身から  
演説していく長い時期で、陸軍では何度も  
南洋を想定したシミュレーションを行なう。

- 1940 行った調査を述べる。  
↑  
陸軍の依頼により、企画院から  
① 英米と中国に宣戦布告し、  
南方を占領した場合の経済火力の推移等を  
年年底といいつか、その結果は、  
• 調査生産額が 2/3減少、  
• 民需はほとんどの重要物資が5割以下にまで下落  
というより悲惨なものだった。

15. 1941初め 九種の問題における丸橋寅吉報告会  
日本の國力は、日本戦争の倍の資源に耐えられるか  
(1) 人口の問題 兵力を増やすには出生率 (有次)  
(2) 生産力の問題 (中山)  
(3) 船と油の問題 資源の確保の問題 (武井)

結論は、倍の資源はできない。  
これは統治と日本生産力はわかず、生産力もまたわか

第三、一日の日防経済力の強弱は、その日の経済力。

経済力は、資源と技術と曲線を運ぶ能力で  
左右される。

一日の経済力を強化するには、最弱点を補強し、

経済动员、準備計画を整え、経済力の改善、育成、節約を  
実行すればいい。

このように「日防経済」、戦争の根柢上、今度は消耗的経済

である、即ち、戦争経済となる。

このように、経済と戦争が緊密化したこと。

他の戦争経済を崩壊させたのが、敵（抗战）を  
壊滅させたところ。

## 16. 秋丸機関の中向報告

日本経済は、一日の潜在的戦争力で5%。

中止経済力の最も重要なものは

(第一次大戦の分析によると) たゞ4%において、戦争準備と  
その実現性とを研究するため

訓練を支え、支撑せよ。

潜力を限度を越えて高めよ地盤

国民生活の基盤として、後方活動



訓練と經濟力の抗争 (日露總戦)

日本

一口の日本経済は、既に年々向上して、口防力として  
培養され、口防力と12の条件を備え、口防力と12の訓練を  
施すが、これがなされた。

第一、一口の口防経済力の強さは、支撐力と諸力の  
最弱点と依存度

第二、一口の口防経済力は、戦争勃発に際し即時対応し得る  
経済力であり、たゞ1%、以後の主要経済力の部位では  
その期間の差異は大きい。

20. 先の見返りをばかへれば、元始まつる

(1) 治方 川ル・ノト (野村、栗栖兩大使に手交された) 11月26日、提示され、日本交渉は  
頗座し、残る唯一の選択肢である「開戦」が選ばれた。

- ① 日本軍の中止、イントシから完全撤退
- ② 重庆（蒋介石）以外の政府を認めたこと
- ③ もめて非暴力的要求
- ④ 実質的に日独伊三國同盟を了却する

(2) 川ル・ノトを最後通牒と見なし、12月1日の御前會議は  
開戦を決定した

(3) 1月戦を回避し、「臥薪嘗胆」するの選択肢は  
日本の日本低下を確実とせり（まだよりは遙かにかかる）

先の見通しが立たなかつたから」そ始まつた戦争

一一月五日の御前会議では前述の大本營政府連絡会議での議論を受けて「帝国は現下の危局を打開して自存自衛を完うし大東亜の新秩序を建設する為此の際対米英蘭戦争を決意」し、「武力発動の時機を十二月初頭と定め陸海軍は作戦準備を完整す」「対米交渉が十二月一日午前零時迄に成功せば武力発動を中止す」と交渉の期限を切つた「帝国国策遂行要領」が再度採択される。<sup>(64)</sup> アメリカとの外交交渉がうまくいかなくとも開戦を回避し「臥薪嘗胆」するという選択肢は日本の國力低下を確定させてしまつたために選ばれなかつた。森山優氏の言葉を借りれば「外交交渉と戦争は、その結果において曖昧だつた。つまり、アメリカが乗つてくるかどうかわからない外交交渉と、開戦三年めからの見通しがつかない戦争は、どうなるかわからぬにもかかわらず選ばれたのではなく、ともにどうなるかわからぬからこそ、指導者たちが合意することができたのである」。<sup>(65)</sup> 結局一一月一六日はハル・ノートが提示され、日米交渉は頓挫し、残された唯一の選択肢である「開戦」が選ばれることになる。

西浦進は開戦直前の一二月五日か六日頃に陸軍省記者クラブの記者から「どうですか対米交渉は、国民の間にはもう東条内閣の弱腰に非難の声が起り出した」と言われたといふ。<sup>(66)</sup> 昭和天皇は昭和二年に側近に語つた記録（『昭和天皇獨白錄』として知られる）で、「實に石油の輸入禁止は日本を窮地に追込んだものである。かくなつた以上は、万一对の備に期しても、戦つた方が良い」という考が決定的になつたのは自然の勢と云わねばならぬ、若しあの時、私が主戦論を抑えたら

ば、陸海に多年鍛磨の精銳なる軍を持ち<sup>月</sup><sub>月</sub>、ムザムザ米国に屈伏すると云うので、国内の与論は必ず沸騰し、クーデタが起つたであろう<sup>(67)</sup>と述べている。前述のように実際には世論が既に対米强硬論で沸騰している中で、陸海軍を含む日本の指導者たちは先の見通しが立たずむしろ開戦に慎重だったとすら言えるが、結局「確實な敗北」よりも「万<sup>(68)</sup>の僥倖」に賭けて開戦することになった。河西晃祐氏の言葉を借りれば、「もし現在のわれわれが太平洋戦争開戦に至る歴史から何かを学びえるとすれば、それは日本の国力を過信していた訳でも、アメリカの国力を過小評価していた訳でもなかつたアクターによつて戦争が選択されたという事実である。正しい情報と判断力があれば戦争が回避できるわけではない怖さを、この時のアクターらの行動は示しているといえよう」。

真珠湾攻撃成功の報が入つた後の大本営陸軍部戦争指導班の一月八日の日記は次のように書かれてゐる。

戦争第一日を送るに方り作戦の急襲と言い全国民戦意の昂揚と言い理想的戦争発起の成功せるを確認し戦争指導班として感激感謝の念尽きざるものあり  
然れども戦争の終末を如何に求むべきや是本戦争最大の難事 神人一如の境地に於て始めて之が完きを得べき哉<sup>(69)</sup>

結局のところ、日本は「戦争の終末」の見通しなく、そしてそれゆえに戦争を始めたのである。

れなかつたと考えられる。

もちろん、「負けることは分かっていても戦わなければならなかつた」という考えはありうる。第四章で取り上げたように元陸軍省戦備課長の岡田菊二郎は終戦直後の戦争調査会で証言をしているが、そこで開戦時の武藤章陸軍省軍務局長の考えについて次のように述べている（岡田がこの証言をした昭和二一年五月の時点で武藤はA級戦犯容疑者として巢鴨プリズンに拘禁中であり、昭和二二年一二月二三日にA級戦犯として処刑され<sup>(39)</sup>）。

開戦と決まつたときに、誰が言つたのか「これすべてはつきりしました。蟠わだかまりがみな解けて結構ですな」と言つた時に、武藤中将は何と言つたか。「そうじやないぞ。戦はしない方がいいのだ。俺は今度の戦争は、国体変革までくることを覚悟している」、開戦の直前にそういうことを言つてゐる。ただそのときに武藤さんがもう一つ言つてゐる。「然しそれではこのシャッポを脱いでアメリカに降参するか。凡そ民族の勃興するのと滅びるのとは、仮令噛みついで戦に败けても、こういう境地に追い込まれて戦う民族は、再び伸びる時期が必ずある。こういう境地に追い込まれてシャッポを脱ぐ民族は、永久にシャッポを脱ぐ民族だ」、こういうことを言つてゐる。

武藤自身はこのように、開戦すれば敗北は避けられないと考えていた一方で、敗北した後に日本が「再び伸びる」ことを期して「戦う」ことを選んだ。日本が太平洋戦争によつて多くの経験

八日の日記には次のように書かれている。

対英米方策を如何にすべきや

対英米戦を決意すべきや、対英米屈伏すべきや

戦争をせず而も屈伏せず打開の道なきや

此の苦悩連綿として尽きず<sup>(46)</sup>

「戦争をせず而も屈伏せず打開の道」があればそれを日本も採択したはずである。第五章で紹介した外務省の報告書「日本外交の過誤」が指摘するように、國際情勢が「連合国対枢軸国」からわずか数年で「資本主義国対社会主義国」へと変わることを利用して、日本が英米と関係を修復していくことは、困難ではあるが一つの考慮すべき選択肢であった。森山優氏が指摘するように、「戦争に踏み切つても、希望を持てる要素は國際環境の好転しかなかつた。となると、臥薪嘗胆の場合も、國際環境の好転を組み入れて戦争の場合と比較すべきだろう。そうすれば、臥薪嘗胆論と開戦論の差はぐつと縮まり、逆に臥薪嘗胆の方が有利と判定されたかもしれない」。<sup>(47)</sup>しかし現実には「二一三年後に確實に石油が無くなる」という「事実」（エビデンス）だけに関心が集中し、國際情勢が大きく変化して日本を取り巻く環境が好転するという「ヴィジョン」を持つことは誰もできなかつた。

西浦進は戦後に次のように反省している。

陸軍大학교というところは計画を始終やらせるところですから、あんまりものごとを計画的にやろうとすることが、かえつて間違ったのじやないかと時々思うのですよ。金がある時は使って、無くなつたらなんとかまたはいつて来るのじやないかというような生活は、われわれには出来ないわけなんです。だから戦後になつても、たとえば貯金帳があと三万円あつたら、もう三万円で月々の収入はいくらで、とすぐ計算をしてしまうでしょう。もつと世の中に慣れた人は、「まあいいんだ。三万円全部使つてしまつたら、そのうちにまたなんとか人がくれるか、世の中がまた変わつてくるだろう」と、(笑い)こういうことであつたらあの時に南方に行かずにおきますよ。当時の軍人といふものは、そういう人生観を持たないようにしておつたのです。<sup>(48)</sup>

ただ実際問題として、「世の中がまた変わつてくるだろう」というだけでは説得力はない。昭和天皇は『昭和天皇獨白録』において「戦争に反対する者の意見は抽象的であるが、内閣の方は数字を挙げて戦争を主張するのだから、遺憾乍ら戦争論を抑える力がなかつた」と述懐している。<sup>(49)</sup>したがつて、「戦争論を抑える」ためには、「三年後でもアメリカと勝負ができる国力と戦力を日本が保持できるプラン」を数字によつて説得力を持たせて明示し時間を稼ぎ、その間に国際環境が変化するのを待つことが必要であった。

恐らく日本の経済学者が「日英米開戦」の回避に貢献できたとすれば、日本とアメリカとの経

済格差という「ネガティブな現実」を指摘することではなく、こうした「ポジティブなプラン」を経済学を用いて効果的に説明することだつただろう。この「ポジティブなプラン」はあくまでも開戦論を抑えて時間を稼ぐためのレトリックなので、必ずしもエビデンスに基く必要はなく、極端な場合、事実や数字を捏造しても良かつただろう（「満洲国で発見された油田は極めて有望である」等々）。その上で「ドイツの国力は現在が限界なので数年でソ連と英米に撃沈され敗北する、その後は英米とソ連との対立が起きるのでそれを利用すべきだ」とエビデンスを踏まえてヴィジョンを示せれば、「臥薪嘗胆論」に説得力が増し、「日英米開戦」は回避された可能性がある（もちろん硬化している国民世論をどう説得するか、という問題は残る）。

筆者は秋丸機関といふのは、こうしたことが可能だつたかもしれない組織だつたと考えている。有沢広巳をはじめ多くの優秀な経済学者を動員し、また多くの統計を持つていたので必要であれば経済学を使つた「ポジティブなプラン」をレトリックとして作り上げることができただろう。また、蠟山政道らにより国際政治の研究も行われており、武村忠雄のように将来予測と戦略的思考ができる人物もいたので、今後の国際環境の「ヴィジョン」を示すこともできただろう。そして中山伊知郎、武村忠雄、蠟山政道らは当時の論壇で活躍しており、メディアを通じて世論を変化させることも可能だつたかもしれない。

現実には秋丸機関の活動はすでに第二章、第三章で見たように、そして次の第七章で取り上げるよう様々な形で制約され、その提言も第五章で説明したように「日英米開戦」の材料にされてしまつた可能性がつよい。しかしその充実した陣容を見れば、逆の「日英米開戦回避」に必要

# 新しい発想、会計

2020.10.19 シバタ・ナオキ著  
MBAより簡単で英語より大切な決算を読む習慣

## 1. ビジネス、会計諸表を

実情、自分の背丈でレトリックか考え方か深く考える  
暗い、見込みのない現状 → 明るい未来

## 2. いろいろな角度、いろいろな考え方から考え抜く

例：サンエーの経常利益減？

|  
何度も記事を読み  
|  
パルコに原因があった  
|  
パルコの問題点とはマイナスの経常利益  
|  
サンエーでも影響を受ける会社(部門)の赤字  
↓  
一般、ケース論 ⇒ 部門の赤字を解消する経営努力

## 3. 経済学者の日米戦争

話の組み立て                          明るいレトリック

20分の1の実力                          →     ドイツは明年は変化、弱体、失機会  
悲惨な将来、ジリ貧                              三国同盟の離脱条項  
    南方の資源凍結から撤退  
    1年(越冬)待って見る  
    いまは未ソの対立  
    日本の将来は暗い伏毛

## 4. 苦況の戦後経済の解決・再生の考え方

傾斜生産方式という考え方

暗い、低迷 → 見込のある、前途のある傾斜生産方式

## 5. ビジネスごとの方程式(押さえておきたい方程式)

重要な指標の数式化  
ビジネスの構造を知る  
ビジネスの主要数字を暗記する  
何が重要な指数か

## 6. 徹底的な因数分解(ユニットエコノミクス)

顧客一人あたりの平均経済性  
ユニットエコノミクスとは各企業のオリジナリティ  
これを競合他社と比較する  
各社の強み、弱み  
業界構造の把握

## 7. 各社の重要指標を押さえる

## 8. 成長率(対前年比／YoY)

過去の決算の比較  
YoY(Year over Year)  
売上が同じでも成長率が重要  
会社は追い風か、向かい風か  
どの向きにどのくらいの強さか

## 9. 競合他社との横比較

1社だけではなく、類似企業との比較  
決算比較  
指標比較  
類似企業との差  
" とその意味、原因  
" のための原因

## 10. EC ビジネスの決算書

- |                |   |
|----------------|---|
| (1) e コマース     | ① アマゾン(直販型)<br>仕入ー販売<br>② マーケットプレイス(ネット型)<br>売り手と買い手のマッチング<br>楽天市場、Yahoo ショッピング |
| (2) GMS<br>GMV | Gross Merchandise Sales<br>Gross Merchandise Volume<br>規模の経済アマゾン                |
| (3) マーケットプレイス型 | 場の魅力の向上によって値上げ、<br>収入が決まる   |

## ⑥ GAFAの决策書

2020.6 藤澤史基著  
かんき出版  
2020.10.12

1. 1990年初

PC用の GDP 20%  
\$5,000

2020年

\$11  
\$2,600

2010年

中国は GDP の 1/3

2. BIG5

GAFAT + 217124 > 1

2018 年度 BIG5 の GDP 総額 41兆円 (410兆円)

Tech の GDP を超え

更に Alibaba, Tencent, 百度, Huawei など

3. アズマク

ギガ江南を最重視

成熟企業

利益の半分

AI+GX-企業

赤字も売上の GDP

4. 決議書を読む 制定を複数持つ

多くの情報を持った

人材育成と技術革新を目的とした

平成元年と令和元年の世界時価総額ランキングの比較

平成元年 1989 世界時価総額ランキング				令和元年 2019 世界時価総額ランキング			
順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名	順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638.6	日本	1	アップル	13,047.6	米国
2	日本興業銀行	715.9	日本	2	マイクロソフト	12,030.6	米国
3	住友銀行	695.9	日本	3	アルファベット	9,228.9	米国
4	富士銀行	670.8	日本	4	アマゾン・ドットコム	9,161.5	米国
5	第一勵業銀行	660.9	日本	5	フェイスブック	5,853.2	米国
6	IBM	646.5	米国	6	アリババ・グループ ホールディングス	5,690.1	中国
7	三菱銀行	592.7	日本	7	パークシャー・ハサウェイ	5,536.9	米国
8	エクソン	549.2	米国	8	テンセント・ホールディングス	4,606.2	中国
9	東京電力	544.6	日本	9	JPモルガン・チェース	4,372.3	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543.6	オランダ	10	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,839.1	米国

参考:「平成元年」は米ビジネスウィーク誌(1989年7月17号)「THE BUSINESS WEEK GLOBAL1000」。  
令和元年は筆者調べ

のトップランクの大学生が、就職先としてGAFAを志望するようになりました。学生は企業の業績に敏感です。そのため競争力がある企業に集まっていくのです。約20年前では、外資系金融かコンサルティング会社に就職先を決める人も多かったのですが、ここ十数年で就職事情も様変わりしたようです。

さて、平成という30年間で世界経済に何が起こったのでしょうか？

そしてGAFAはどうしてここまで強くなったのでしょうか？

本書では、GAFAのほかマイクロソフト、Netflixなどの「決算書」を分析し、複数の側面からその強さについて分析していきます。

デジタルの本店

人の、傾向、距離、量、方向の制約

制約から解放されること

24時間、世界中どこからでも買物ができる

アドリアの世界

制約全くない

時間、場所、自由、量、選択

百貨店の世界

アドリアの世界の制約をとらわれない

リアル店舗

人件費・賃借 ---- コストの割合

デジタル店舗

初期投資かかる —— ランニングコスト軽い

↓  
クラウド化によって  
大幅コスト削減

インターネット経由で オンライン上で利用できる

コンビニエンス

銀行 ATM

ストレーナー

アソシエート

必要なし、

必要なし

↓

SEO(西)

— 落ち水を手に入れる。

自分の店舗が戸を閉じていい。

今後、コンビニネットワークは戸口をつくる。

水を売る

クラウド・コンピューティング

ITの世界がまた新しい次元に突入した  
ことを意味する

インターネット上における複数のサーバーを利用して  
操作を行ってサービス形態を表わしたもの

従来、1台のコンピュータ上で1つだけ操作する機能を  
ネットの外側に任せてしまう環境 — クラウド

2006年後半よりエンドツーストアはめてこの立場を取った  
その際、ユーザ側は、提供されるサービス内容のみを  
委託することになり、ハッカソンのサーバーの機能や構成  
などを理解する必要はない  
このサービスを利用するとして、

アコウケーションウェブ、更新、マニフェストの努力や  
ハートの維持管理の人の、物語、電力、場所の  
削減を図ることができる

企業の功合計、コストの削減。

必要な処理能力を 適切なタイミングで 利用でき、  
経験の迅速化に役立つ

(1) ネットワークやデータセンターなどのインフラ関連の提供

IaaS IP→

Infrastructure as a Service

(2) データベースなどのPaaSを利用することで開発工程を簡略化

PaaS IIoT

Platform as a Service

(3) XaaS、SaaS等のBaaS、Web API等を利用することで開発工程を簡略化

SaaS II-2

Software as a Service

インフラ等のIT-IoTを併せたシステム構築。

会員登録機能、決済機能、メッセージ機能、データ分析機能  
などを組み合わせた複数のシステム

11. 日本のEC最大手である楽天市場や

Amazonを経てから、

後続のYahoo!ショッピングから

「ECマーケット」へと、

少額のYahoo!ショッピングが始まります。

「ECマーケット」へと、

元々は有料化され、出店料と売上手数料で

無料化という形態回生の一手



ストア数・商品数が増加する

販売額、購入者数、流通先数が上昇していく。

結果、場の魅力が高まり、出店店舗も

広告出稿数も増えてくる。

$$\text{ネット売上} = \text{取扱高} \times \text{テレレバ}$$

## 12. 行イクレーハ

(1) アメリカ 10%

(2) 日本 7.5% ± 5%

(3) 中国 3%

## 13. ヤフーの Web 検索事業

ヤフー存在の基礎.

- (1) 出店料と売上手数料の無料化  
(2) ユーザーへのポイント還元
- ユーザー拡大

14. ヤフー + <sup>(アズマニ)</sup> 楽天 + <sup>(アズマニ)</sup> 楽快トラック  
の発行  
楽天 + 楽快トラック  
の発行

~~アストラム~~  
15. 楽天 + 楽天トラック  
宅配 --- 物流を運営する会社



ヤフー — ヤフー — リハコ + アストラム  
(物流網 + 品出し)  
を直販するやつ

16. アマゾンの物流網組成

完結市場 X社 17社目

佐川 12社

アマゾン 25社

## 17. エコトロリース

Amazonで年1000万円以上の売上がある出荷者数が  
7万社(2013年)、従事者60万人以上の雇用を有する(2013)

## 18. Kindleを始めとき。

## 19. 洋用性の高さ決定

- (1) 一方通行のトアのF3化の 7/17/13 決断、実行
- (2) 7/17/13 決断 実行せず

## 20. FinTech / フィンテックと並んで 経済・社会の

(1) 未廻元残額換算 = 残高 × 金利

(2) " 売寸 " : = " × "

(3) 現預・送金換算 : = 取扱高 × 手数料率

# 複利、対数

口座の月返済額

利率トマ

① A円を月4月受けたときの元利合計

2020.09.23

2020.05.25

2020.01.13

2020.02.03

2020.02.24

2020.10.19

2020.11.13

② 利率トマ月X円が返済したとき

$X = Q(1+r)^n$  ①

$= \alpha e^{rxn}$

ヶ月後の元利合計の返済額 X

$$X + X(1+r) + X(1+r)^2 + \dots + X(1+r)^{n-1}$$

$$X = \frac{X((1+r)^n - 1)}{(1+r) - 1} = \frac{X((1+r)^n - 1)}{r}$$

$$\frac{X((1+r)^n - 1)}{r} \quad ②$$

$$PFS. ① = ② \text{ 月利} \cdot n$$

$$① \alpha (1+r)^n = ② \frac{X((1+r)^n - 1)}{r}$$

$$\alpha = 1,000,000 \quad r = 0.02 \quad n = 30 \quad \sqrt[3]{3} \approx$$

月利

$$1,000,000 (1+0.02)^{30} = \frac{X((1+0.02)^{30} - 1)}{0.02}$$

$$1,811,362 = \frac{X(1.02^{30} - 1)}{0.02}$$

$$X = 1,811,362 \times 0.02 / (1.02^{30} - 1)$$

$$= 44,149 \text{ 円} \approx 45,000$$

## 元利合計の計算

段階的元利合計  $1 + \alpha$   
 「ある期間」後は  $\alpha$  の利とかかる

連続的元利合計  $(1 + \frac{\beta}{k})^k$   
 「ある期間」を  $k$  等分し、そこには  
 $\beta/k$  の利率で利息をつけてから複利計算  
 をしていくとすると、「ある期間」後の元利合計は、↑

$$\alpha \text{ と } \beta \text{ の関係は} \quad 1 + \alpha = \left(1 + \frac{\beta}{k}\right)^k$$

そして、 $k$  をいくつ大きくした極限は、  $\lim \left(1 + \frac{\beta}{k}\right)^k = e^\beta$

従つて、 $\alpha$  と  $\beta$  の関係は、  $1 + \alpha = e^\beta$   
 $\therefore \alpha = e^\beta - 1$

この関係を  $x$  期間後の元利合計の式、  $y = A(1 + \alpha)^x$   
 代入すると

細菌のように連続的に増殖する場合、  $y = A(1 + e^\beta - 1)^x$   
 すなはち、連続的に増殖していく計算式。  
 $x$  期間後の量を表す関数の形となる。

$$= A(e^\beta)^x$$

$$= Ae^{\beta x}$$

$y$  :  $x$  期間後の元利合計、値

$A$  : 元金、最初の値、スタート時量

$t$  : 指数因数

$\beta$  : 利率、増加率

$x$  : 期間、時間

$$= Ae^{\beta t}$$

$$y = a^x \quad \text{--- ①} \quad \text{の導関数を求める}$$

両辺の自然対数をとると

$$\log_e y = x \log_e a \quad \text{となり、両辺を微分する}$$

$$(1) \quad \text{左辺} \quad \log_e y = u + \text{定数}.$$

$$\log_e y' = \frac{d}{dx} \log_e y = \frac{dy}{dy} \cdot \frac{dy}{dx} = \frac{1}{y} \cdot y' = \frac{y'}{y} \text{ となります}$$

左辺は  $(\log_e y)' = \underline{\underline{\frac{y'}{y}}}$

$$(2) \quad \text{右辺は, } (x \log_e a)' = \underline{\underline{\frac{\log_e a}{x}}} \quad |_{x=1}$$

$$(3) \quad (1), (2) \text{ から } \frac{y'}{y} = \log_e a \quad y' = y \underline{\underline{\log_e a}} \quad -\text{ ② 代入 }$$

$$(4) \quad ① y = a^x \text{ から } ② \text{ は}$$

$$y' = a^x \underline{\underline{\log_e a}}$$

$$(5) \quad y = e^x \text{ の } \quad y' = y \cdot \log_e e = e^x \log_e e = e^x \cdot 1 = e^x$$


---

$$① \quad y = a^x \rightarrow y' = a^x \log_e a$$

$$② \quad y = e^x \rightarrow y' = e^x$$

$$③ \quad y = \log_a x \rightarrow y' = \frac{1}{x \log_e a}$$

$$④ \quad y = \log_e x \rightarrow y' = \frac{1}{x}$$

## 指數関数 $y = a^x$ の微分公式の証明

底の  $a > 0$  に対し  $y = a^x$  の導関数は  $y' = a^x \log a$

(証明)

$$\text{証明} Y' = \log a \cdot x \cdot a^x$$

一般の指數関数  $a^x$  を、底の元の指數関数  $e^x$  に差し替えて証明

### (1) 定義に基づいて証明

$$a^x \text{ の導関数は } \lim_{h \rightarrow 0} \frac{a^{x+h} - a^x}{h} = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{a^x(a^h - 1)}{h}$$

$$= a^x \lim_{h \rightarrow 0} \frac{a^h - 1}{h}$$

(証明)

$$\therefore \exists \varepsilon, \exists h = \varepsilon \log a^h \text{ 使得する} \quad \log a^h$$

$$a^x \lim_{h \rightarrow 0} \frac{\log a^h - 1}{\log a^h} \cdot \frac{\log a^h}{h} = a^x \cdot 1 \cdot \log a$$

$$\left( \begin{array}{l} \text{証明} \lim_{t \rightarrow 0} \frac{e^t - 1}{t} = 1 \quad \frac{e^t - 1}{\log e^t} = 1 \\ \log \frac{e^t - 1}{t} = \frac{t \log e}{t} = \log e \end{array} \right)$$

### (2) 対数微分法による証明

$$y = a^x \text{ の対数を取る} : \log y = x \log a$$

$$\text{両辺を微分} : \frac{y'}{y} = \log a \Rightarrow y' = y \log a$$

$$\text{したがって} y' = y \log a = a^x \log a = a^x \log a \cdot x \log a$$

## 2. 減衰関数

### (1) 目次 ... 減衰関数

ある期間ごとに、 $\alpha$ の率で減衰するとき  
△期間後の残高は

損失の割合

単利の場合

$$y = A(1-\alpha x)$$

$$A(1+\alpha x)$$

複利の場合

$$y = A(1-\alpha)^x$$

$$A(1+\alpha)^x$$

$$20 = 105(1-x)^{41}$$

ポートのオールを運ぐるを始めると、

$$20 = 105(1-0.040)^{41}$$

ポートの速度は、そのときのポートの速度に比例して  
(複利的に)減少する。

$$(19.69)$$

不規則③

ある物体に附着している放射性物質の量

この物体が誕生してからの年数で減少する

連続的に複利で減少する現象  $y = Ae^{-at}$

ある期間を  $K$  等分して、これを  $a/K$  の率で減衰していくとき、

△期間後には、 $A$  の元金  $20$ 。

$$20 = 105 e^{-0.04 \times 41}$$

$$\left(1 - \frac{a}{K}\right)^K / = 105 \times e^{(-0.040 \times 41)} \\ (20.367)$$

△ステップ的に減少する現象をいふ  $a = 5\%$   $a$  と  $a$  の割合

$$1 - \alpha = \left(1 - \frac{a}{K}\right)^K \text{ の } 105 \text{ の割合}$$

(2) 指述的成長と同様に

$$\lim_{k \rightarrow \infty} \left(1 - \frac{a}{k}\right)^k = e^{-a} \text{ と得る}.$$

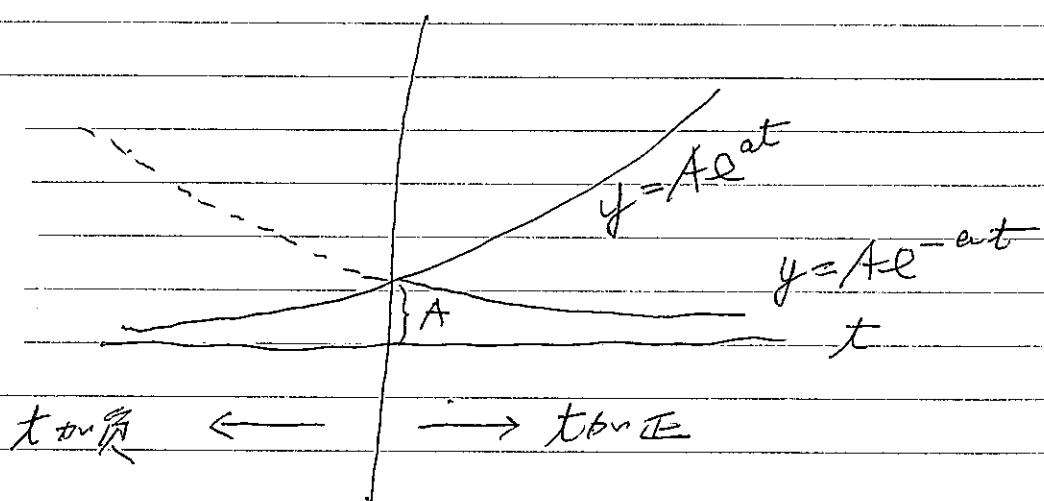
$$1 - a = e^{-a} \text{ と得る}.$$

このとき前回の

$$y = A(1-a)^x \text{ は成り立つ}.$$

$$y = A(e^{-a})^x = Ae^{-ax} \text{ と得る}.$$

連続的複利成長を時間の式で得る.



(X)  $\text{J}_{\text{0.2}} = \text{J}_{\text{0.1}} \times 10^{\text{0.7}}$

$\geq 0$  成立  $10^{\text{0.7}} \approx 0.95$  が  $\approx 1$  に近い

$\text{J}_{\text{0.2}} = \text{J}_{\text{0.1}}$  の半減期  $t$ .

$$y = e^{-at}$$

$$y = g$$

$$t = \text{日}$$

$$a = \text{減少量}$$

$$-ax/10$$

$$0.95 = e^a$$

$$e^{-ax} = 0.95 \quad (\text{または } 1 - 0.05 = 0.95)$$

$$ax/10 = 0.05$$

$$a = 0.005$$

$$0.5 = e^{-0.005t}$$

$$e^{-0.005t} = 0.5 \quad (\text{または } 1 - 0.5 = 0.5)$$

$$0.005t = 0.5$$

$$t = 130 \text{ (日)}$$

(5) 速速的に複数の減衰する現象は、

$$y = A e^{-at}$$

ただし、 $A$ は  $t=0$  のときの  $y$  の値

後で  $A$  が半減する時は、

$$\frac{1}{2}A = Ae^{-at}$$

$$\therefore 0.5 = e^{-at}$$

ここでこの日付

$$at = 0.69$$

仮に半減期を  $T_h$  とする

$$aT_h = 0.69$$

$$T_h = \frac{0.69}{a} \text{ とおぼす。}$$

AT テーブル 226 では、0.00043

$a = 0.172 \times 10^{-1} = 0.00172$  である。

対象の性格によって定義がある。

## (6) 平均寿命

平均寿命を  $T_m$  とすると

$$\alpha T_m = 1$$

$$\therefore T_m = \frac{1}{\alpha}$$

$$\text{半減期 } T_h = \frac{0.69}{\alpha} = 0.69 T_m$$

$$\text{平均寿命 } T_m = \frac{1}{\alpha} = 1.45 T_h$$

半減期は平均寿命の 0.69 倍、平均寿命は半減期の 1.45 倍  
すなはち 1 分後には、初期内の 35% が分子に減少した。

$$\text{1 分の平均寿命 } T_m = 1.45 \text{ 分} = 14.5 \text{ 分} = 2 \text{ ヶ月}$$

陰山場所で広範囲で活性化、巨大な  $^{130}\text{I}$  放射性物質。

1 分間に 10% の人を 5 分で倒した。

50% の人を 5 分で倒す。平均寿命は 11.5 分。

$$0.9 = e^{-\alpha \times 1 \text{ 分}}$$

$$\alpha \times 1 \text{ 分} = 0.1 \text{ (参考の指標) 表示表 5)}$$

$$\text{33 分後 } \text{半減期 } T_h = \frac{0.69}{\alpha} = 6.9 \text{ 分}$$

$$\text{平均寿命 } T_m = \frac{1}{\alpha} = 10 \text{ 分}$$

# 炭素 14 の半減期

- (1) 炭素 14 は放射性炭素ともいわれ、半減期は 5,730 年 である。
- (2) 大気中に含まれる炭素 14 の割合は一定であり、生きている生物も炭素 14 の割合は大気中の割合と同じである。
- (3) 生物が死ぬと炭素 14 の供給がなくなり、崩壊だけが続く。死んだ植物の炭素 14 の割合を調べることで、死んでから何年経過したかを推定できる。

(問 1) ある木棺の炭素 14 の割合を調べたら、75% に減少していた。このとき、この木棺の年齢は  $t = \text{残存割合} / \log \frac{1}{2}$  年である。炭素 14 は 1 年で ①倍 に減少するとして、

この木棺が x 年前のものだとすると、

$$r^x = 0.75 \quad \text{また} \quad r^{5730} = 0.5$$

$$\log r = \frac{\log 0.5}{5730}$$

$$x \log r = \log 0.75 - ① \quad 5730 \log r = \log 0.5 - ②$$

$$\begin{aligned} ① - ② \text{ より} \quad x &= \frac{\log 0.75}{\log r} = \frac{\log 0.75}{\frac{\log 0.5}{5730}} = \frac{\log 0.75 \times 5730}{\log 0.5} \\ &= \frac{5730 \times \log \frac{3}{4}}{-\log 2} = \frac{5730 (\log 3 - 2 \log 2)}{-\log 2} = 5730 \times 0.4150 = 2378 \end{aligned}$$

$$\left( = \frac{5730 \times \log \frac{3}{4}}{-\log 2} = \frac{5730 (\log 3 - 2 \log 2)}{-\log 2} = 5730 \times 0.4150 = 2378 \right) \text{ 年前}$$

(1/1)

H28.02.27  
No. H29-01-23  
H28.11.28  
Date 2019.06.08  
2020.09.07

# 指数関数・対数関数の微分

$$y = f(x) = A \times a^x$$

$$= 10 (1+0.05)^x$$

初め、 $x=0$  のとき量が  $A$  で、  
単位時間  $= a$  倍する  $\Rightarrow$  指数関数

時間の経過とともに、10g の細菌が、(1) 単位時間  $= 1.05$  倍して、  
増えて行くと、(2) 時間経過の量を  $y = f(x) = 10 \times 1.05^x$  と表す。

時刻  $x$  に対する、量  $y$  を与える関数を「指數関数」と

指數関数の特徴は、(1) 時間からではなく、単位時間に同じ割合で  
増えて行くとある。

金利の計算も同じ

初め( $t=0$ )の量が  $A$  で、単位時間  $= a$  倍する  
指數関数  $y = f(x) = A \times a^x$

時刻  $t+s$  のときの量は、 $f(t+s) = A + a^{t+s}$

である。これは このように  $t$  表される。

$$f(t+s) = f(t) \times a^s = A \times a^t \times a^s$$

$$a^{t+s} = a^t \times a^s$$

$$\frac{1}{a^x}$$

また、 $a^{-3}$  についても、 $a$  を  $(-)$  回かけないと表せなくてよく、  
→ という時刻、つまり、3秒前とか、3時間前にあけた  
量を表わしていると表記はよい。

1秒で  $a$  倍にかかるには、1秒前に  $a$  分の1でかかる

等である。 時刻 0 の状態は、 $f(0) = A \times a^0 = A \times 1 = A$

$$a^0 = 1$$

$y = x^x$  の微分

(対数微分法  
2020.2.22)

対数をとる二通り (log を使う) 微分法

$$\log y = x \log x \quad (\text{底は } e)$$

$x$  の微分法 ( $\frac{d}{dx}$ )

(左辺)

$$\frac{d}{dx} \log y$$

(右辺)

$$= \frac{d}{dx} x \log x$$

$$\log y \text{ を微分} \quad \frac{dy}{dx} \text{ を求め}$$

$$\frac{d}{dy} \log y \frac{dy}{dx}$$

$$\frac{\text{積の微分公式}}{(x \log x + x(\log x)')}$$

$$= \log x + \frac{x \cdot 1}{x}$$

$$\boxed{\frac{1}{y} \times x' = \frac{y'}{y}} \quad = \log x + 1 \quad \textcircled{1}$$

逆の式の  
逆の式

$$\boxed{x' = x^x (\log x + 1)}$$

$$\frac{1}{y} = \frac{1}{x^x} \rightarrow y = x^x \text{ 両辺に } y \text{ を乘じる}$$

対数法則、積の微分公式、商の微分公式 を使う

## ⑦ 唐

2020.10.19

## II 太平の世紀

由是左右皆讐建成・元吉、而短世民。

武德九年六月、太白經天、見秦分。

建成・元吉欲殺世民。秦府僚屬、勸王行周公之事。力請乃決。於是密奏、兄弟專欲殺臣。似為世充・建德報讐。明日帥兵伏玄武門。建成・元吉入。

覺有變欲還。世民追射建成殺之。尉遲敬德射殺元吉。遂立世民為太子。

軍國事悉委太子処決、然後聞奏。

帝自稱為太上皇帝、詔伝位於太子。是為太宗文武皇帝。

元吉を讐めて、世民を短る。

武德九年六月、太白、天を経り、秦の分に見れる。建成・元吉、世民を殺さんと欲す。秦府の僚屬、王に勧めて周公の事を行なわしめんとす。力め請うてすなわち決す。ここにおいて密に奏す、「兄弟専ら臣を殺さんと欲す。世充・建徳のために讐を報するに似たり」。明日、兵を帥いて玄武門に伏す。建成・元吉入る。變あるを覺りて還らんと欲す。世民、追いて建成を射てこれを殺す。尉遲敬徳、元吉を射殺す。ついに世民を立てて太子となし、軍國の事ことごとく太子に委ねて処決し、然る後に聞奏せしむ。

帝、自ら称して太上皇帝となり、詔して位を太子に伝う。これを太宗文武皇帝となす。

## 二、名君の治世

——太宗は、史上屈指の名君と称せられている。かれは、天才將軍の異名をたてまつられるほどの輝かしい武功をもつて父高祖の霸業をたすけたが、けつしてただの武人ではなかつた。即位するによんでは、もっぱら「文」の力によつて国を治め、壮大なる大帝国を築きあげたのである。この名君の

もと、幾多の名臣・賢相が輩出した。二十三年間にわたる太宗の治世は、その年号である貞觀じょうがんをとつて、「貞觀の治」といわれ、後世、太平の世の模範とされた。

### 真の英主

唐の二代皇帝となつた太宗文武皇帝は、名を世民せいみんという。この名については、こんな由来がある。帝が幼少のころのこと、たまたまある書生が帝を見て、

「この子の姿かたちは、まるで龍か鳳のようだ。人相は太陽を思わせる。二十歳ぐらいになれば、きっと世を救い民を安んずるであろう」

こういつて立ち去つた。あとでこの話を聞いた父の高祖は、その書生のあとを追わせたが、すでに姿は見えなくなつていた。

そこで、その書生のことばかり、『世民』と名づけたわけである。

はたしてそのことばどおり、世民は十八歳のとき、父にすすめて義兵を挙げ、天下を平定した。

魏公の李密りみつが唐に降つたとき、最初、高祖に謁見したが、その顔色は心から臣従した様子ではなかつた。ところが、そのあとで秦王(世民)に会うと、その威厳にすっかり恐れいつて、ろくに顔をあげることもできなかつた。

そしてその場を退いてから、こういつて嘆息したといふ。

「あのかたこそ、眞の英主である」

太宗文武皇帝、名世民。幼日有書生見之曰、龍鳳之姿、天日之表。其年幾冠、必能濟世安民。書生去。高祖使人追之。不見。乃採其語為名。年十八舉義兵。李密降唐、初見高祖色尚傲。及見秦王、不敢仰視。退而歎曰、眞英主也。

太宗文武皇帝、名は世民。幼かりし日、書生あり、これを見て曰く、「龍鳳の姿、天日の表なり。その年、冠するに幾くして、必ず能く世を濟い民を安んぜん」。書生去る。高祖、人をしてこれを追わしむ。見えず。すなわちその語を採りて名となす。年十八にして義兵を挙ぐ。李密、唐に降り、初めて高祖に見えて色なお傲れり。秦王に見ゆるに及びて、あえて仰ぎ視ず。退きて歎じて曰く、「眞の英主なり」。

### 十八学士

高祖は、秦王世民の功績に報いるため、とくに天策上將てんさくじょうしょうという王公より上の官位を設けて、秦王をその官に任じた。そして、かれのための専用の役所を設けて属官を置かせた。

秦王は、役所のなかに学問所を設け、学問の士を招いた。杜如晦、房玄齡、虞世南、褚亮、姚志廉、  
李玄道、蔡允恭、薛元敬、顏相時、蘇勗、于志寧、蘇世長、薛收、李守素、陸德明、孔穎達、蓋文達、  
許敬宗を文学館学士に任命し、この十八人を三つのグループにわけ、交代で館内に宿直させた。  
秦王は、暇さえあればここに来て、学問や書物について学士たちと議論をたたかわせ、ときには夜

中すぎになることもあつた。

また、この学士たちの肖像を閻立本といふ絵の名手に描かせ、褚亮にその絵に贊を書かせて、十八学士と称号した。士大夫でこの十八学士の仲間入りができた人を、当時の人びとは“登瀛洲”といつて、このうえない名誉なこととした。

〈登瀛洲〉「瀛洲」というのは、東海中にあつて神仙が住むと伝えられる三神山のひとつ。このうえない名誉の地位に進むことを、登瀛洲（瀛洲に登る）というようになつたのは、これが出典である。

高祖、以秦王功高、特置天策上将。  
位在王公上、以秦王為之。開府置屬。

開館以延文学之士。杜如晦・房玄齡。

虞世南・褚亮・姚志廉・李玄道・蔡允恭・薛元敬・顏相時・蘇勗・于志寧・蘇世長・薛收・李守素・  
寧・蘇世長・薛收・李守素・陸德明・孔穎達・蓋文達・許敬宗、為文學館學士。分為三番、更日直宿。王暇日輒至館中、討論文籍、或至夜分。使閻立本圖像、褚亮為贊。号十八学士。

士大夫得預其選者、時人謂之登瀛洲。

高祖、秦王の功高きをもつて、特に天策上将を置く。位、王公の上に在り、秦王をもつてこれとなす。府を開き属を置く。館を開きてもつて文学の士を延く。杜如晦・房玄齡・虞世南・褚亮・姚志廉・李玄道・蔡允恭・薛元敬・顏相時・蘇勗・于志寧・蘇世長・薛收・李守素・陸德明・孔穎達・蓋文達・許敬宗を、文學館の学士となす。分ちて三番となし、日を更えて直宿せしむ。王、暇日にはすなわち館中に至り、文籍を討論し、あるいは夜分に至れり。閻立本をして像を図せしめ、褚亮をして贊を為らしむ。十八学士と号す。士大夫のその選に預ることを得る者を、時の人これを登瀛洲と謂う。

## 王佐の才

——ところで、当時は建成、元吉の兄弟が、秦王の失脚をはかつてなにかと画策していたときで、その画策によって世民配下の人材は、つぎつぎと地方官に転出させられていた。

当時、秦王府の属官たちが、つぎつぎに地方にとばされ、ついには杜如晦にまで地方転出の命令が出された。そのとき、房玄齡(ぼうげんれい)が秦王に進言した。

「他の人びとは、さして惜しむにはあたりませんが、如晦は、まさに帝王の補佐たるべき大器、大王が将来天下を治めんとのぞまれるなら、如晦なしにはかないません」

秦王が、さつく帝に奏上して、如晦の転出をとりやめてもらい、帷帳(いき)の機密にあずからせると、如晦はさながら水の流れるように、いかなる問題もテキパキと裁決した。

また、玄齡が秦王の名代として高祖に奏聞するたびに、高祖はこういつて感心した。

「玄齡がわが息子の名代として参内し、ことをはかるときは、たとい息子と千里の距離をへだてても、まるで対面して話をしているような気がする」

秦王の功名は、天下をおおいつくさんばかりであつたが、そのために兄弟にねたまれて、その身があやうくなるときもあつた。が、玄齡、如晦の献策にしたがつて大事を決行し、ついに即位するにいたつたのである。

時府僚多補外。如晦亦出。玄齡曰く、「余人は

余人不足惜。如晦王佐才。大王欲經  
當四方、非如晦不可。王即奏留之、  
使參謀帷幄。剖決如流。玄齡每入奏  
事、高祖曰、玄齡為吾兒謀事、雖隔  
千里、如對面語。

如晦決策。至是即位。

秦王功蓋天下。身幾危。賴玄齡。

惜しむに足らず。如晦は王佐の才なり。大王、四方を經營せんと欲せ  
ば、如晦にあらざれば不可なり」。王、すなわち奏してこれを留め、  
帷幄に參謀たらしむ。剖決流るるがごとし。玄齡、入りて事を奏する  
毎に、高祖曰く、「玄齡、わが兒のために事を謀る、千里を隔つとい  
えども、面を対して語るがごとし」。  
秦王、功天下を蓋<sup>おお</sup>う。身ほとんど危し。玄齡・如晦に頼りて策を決  
せり。ここに至りて即位す。

### 施政の方針

——太宗は、即位するや、まず宮中の女官三千余人を解放して、宮中の経費節減をはかったのをはじめ、着々と為政の成果をあげていった。

『十八史略』では、太宗およびその周囲の名臣・賢相らの名言が比較的多く採録されている。以下  
数項にわたって、それを見ていこう。なお、太宗と群臣との問答を編集した『貞觀政要』は、帝王学  
の教科書とされ、日本でも徳川家康が施政の参考にし、また、明治天皇もこれを愛読した。

あるとき、『お側より佞臣<sup>ねいしん</sup>を退けていただきたい』と上書した者がいた。そしていうには、  
「陛下は、どうか腹を立てたふりをしてためしてみてください。あくまでも理をいいはつて屈せぬ者  
が正直な臣、ご威光を恐れて仰せのままになる者が佞臣でござります」

これに対して、帝はこう答えた。

「余みずからがいつわりをなしておきながら、臣下に正直にせよなどとどうしていえよう。余は、あくまでも至誠をもつて天下を治めていきたい」

また、ある者が、盜賊がはびこらぬよう刑を重くしていただきたいと申し出た。

これに対して帝は、

「まず、奢侈をいましめて費用を節減し、人民の夫役や租税を軽減する。かつまた、廉潔な役人を選んで用いる。こうして人民の衣食を豊かにしてやれば、自然にだれも盗みなどしなくなるだろう。なにも刑を重くする必要はなかろう」

はたして、それから数年後、道に落とし物があつてもだれひとりネコババする者もなく、また、盜賊もいなくなつたので、行商人や旅人は安心して野宿できるほどになつた。

有上書請去佞臣者。曰、願陽怒以  
試之。執理不屈者直臣也。畏威順旨  
者佞臣也。上曰、吾自為詐、何以責  
臣下之直乎。朕方以至誠治天下。或  
人請重法禁盜。上曰、当去奢省費、  
輕徭薄賦、選用廉吏。使民衣食有余、  
自不為盜。安用重法邪。

自是數年之後、路不拾遺、商旅野

んや」。

宿焉。

これより數年の後、路遺ちたるを拾わず、商旅、野宿す。

### 君主は人民あつてこそ

太宗は、あるときは左の臣下にたずねた。

「君主は國があつてこそ存在できるのであり、國は、人民がいてこそ成り立つてゐるのである。しかるに、その人民からしほりあげて君主が贅ぜいをむさぼるのは、あたかもおのれの肉を切り取つて食らうようなものだ。なるほどそれで腹はくちくなろうが、肝心の身体が死んでしまう。君主が富んだときには、國が滅びるであろう」

「余はこんな話を聞いたことがある。西域の胡えびすの商人は、美しい珠を手に入れると、わが身を切り裂いてそのなかに隠しておくというのが、ほんとうにそんなことをするのだろうか」

「それは事実だと聞いております」

「ワイロを受け取つて罰せられる役人、奢侈欲望にふけつて國を滅ぼす帝王、これらはいずれも、胡人のこの愚かな行為となんら変わることろがない」

そのとき、お側にいた魏徵ゑい ちゆうが、

「むかし、魯の哀公が、孔子にこんな話をしたことがあります。『ある物忘れのひどい男がいて、引つ越しのさい、自分の妻を置き忘れてきた』と。

これに対して孔子は、『それよりももつとひどい人がいます。夏の桀王や殷の紂王は、わが身を忘れたために、国を滅ぼしてしまいました』と答えたということです。いまのおことばは、まさにこの話と同様でございます」

上嘗曰、君依於國、國依於民。刻民以奉君、猶割肉以充腹。腹飽而身斃。君富而國亡矣。

上、かつて曰く、「君は國に依り、國は民に依る。民を刻してもつて君に奉ずるは、肉を割いてもつて腹に充つるがごとし。腹飽きて身斃る。君富みて國亡ぶ」。

又嘗謂侍臣曰、聞西域賈胡、得美珠剖身而藏之。有諸。曰、有之。曰、吏受賄抵法、与帝王徇奢欲而亡国者、何以異此胡之可笑邪。魏徵曰、昔魯哀公謂孔子曰、人有好忘者、徙宅而忘其妻。孔子曰、又有甚者、桀・紂乃忘其身。亦猶是也。

またかつて侍臣に謂いて曰く、「聞く、西域の賈胡、美珠を得れば身を剖きてこれを藏す、と。これありや」。曰く、「これあり」。曰く、「吏の賄を受けて法に抵ると、帝王の奢欲に徇いて国を亡ぼす者と、何をもつてこの胡の笑うべきに異ならんや」。魏徵曰く、「昔魯の哀公、孔子に謂いて曰く、『人好く忘るる者あり、宅を徙してその妻を忘れたり』と。孔子曰く、「また甚しき者あり、桀・紂はすなわちその身を忘れたり」と。またかくのこときなり」。