6 失敗の本質

2020.12.07
2020.12.04

③ 1940.9　日独伊三国同盟

戦争の原因は、どこにあったのか？

中国への侵略、日独伊三国同盟、組む相手のレベル、トインビー

① 1941.12　真珠湾攻撃

何故、負ける戦争をしたのか？

英米の圧力、陸軍の見通し、海軍の意見、客観的な見通し

② 1945.8　敗　戦

途中で中止する方法はなかったのか？

先行する第二次世界大戦、英の反撃、独の独走と失敗

①	1933.3	国際連盟のリットン報告書採択(満州事変)に反対して、日本が連盟脱退通告(松岡首席代表)
	1939.7	米、日米通商航海条約の破棄 **(石油等軍需品の禁輸)**
	1937.7	盧溝橋事件に始まる**日中戦争**
③	1939.7～8	**独・ソ不可侵中立条約成立 (ヒトラーの独走)**
	1939.8	ノモンハン事件、日本軍はソ連の機械化部隊に敗退 独と防共協定を結んでいた日本 進行中の日独伊三国同盟は中止 独、ポーランドに進攻
	1939.9	**第二次世界大戦が勃発　(2 年 3 ヶ月前)**
	1940.4～8	独ヒトラーの快進撃、デンマーク、ノルウェー、ダンケルク、仏降伏
	1940.8	独ヒトラーのロンドン大空襲の失敗、英チャーチルの反撃
	1940.9	**日独伊三国同盟成立　(1 年 3 ヶ月前) (ナチズムとの共闘)**
	1941.4	日ソ中立条約成立
①	1941.6	**独ヒトラー、不可侵条約を破棄、ソ連に宣戦 (1941.11 モスクワ攻略失敗)**
	1941.7	日本軍、南部仏印へ進駐 **(資源、特に石油を求めて)**
	1941.12	**日本軍真珠湾攻撃、太平洋戦争開始** (対米戦力比ピーク時で 70%、1 年半限度)
②	1942.8	独ソ、スターリングラードの攻防戦開始 (1943.2 独軍スターリングラードで全滅)
	1945.8	広島、長崎に原爆(8 日)、ソ連対日参戦(8 日) ポツダム宣言受託(14 日)

日米開戦の選択肢

2020.12.04

開　戦	中　止	臥薪嘗胆
1. 現下の危機を打開するために、時機を 12 月初頭と定め、作戦準備をする (11/25 御前会議)	1. 対米交渉が 12/1 午前 0 時に成功すれば武力発効を中止する	1. 米との外交交渉がうまく行かなくとも、開戦は回避し、対米交渉を継続する
2. 開戦、中止、臥薪嘗胆、どうなるか解らないから開戦が選択された	2. 国力の低下は明らか	2. 国際情勢の変化に頼る独の限界と敗北 日独伊 対 米英 から 資本主義国 対 社会主義国
3. 開戦後の成算なし 開戦は避けられない 万一の僥倖に賭ける	3. 将来的に確実な敗北となる	3. 国際環境の好転 №2 による米英との関係修復
△カケ	×見込なし	○見込があるかもしれない

戦争は避けられなかったのか
(真珠湾から沖縄戦)

2020.11.16

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)を読んだが、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、戦艦武蔵、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)。精神主義と米軍の豊富な物量への挑戦であり、既存の成功体験と新しい考え方との対決であったという。

しかし、この考えは正しくない。敗戦(失敗)の本質は、戦闘ではなく別のところにあったのではないか？と感じた。

(陸軍の戦争認識)

1941 年初め九段の偕行社における秋丸機関の報告会における議論では、
「日本の戦力は、日中戦争の倍の戦争に耐えられるか」という問、

(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という冷静なものであった。
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というものであった。(それなら開戦を回避又は延期すべきであった)

しかし、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として**「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。かくなった以上は、**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、、、」と言われたとのことであった。

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。「開戦論を抑える」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。**そしてそのチャンスは本当に無かったのか。

チャンスはあったと私は考える。

(日米和平交渉)

第二次世界大戦直前の1941年2月から12月8日の真珠湾攻撃までの期間、日米国交調整を目的として行われた外交交渉。日米関係の悪化を防ぐため、41年2月第二次近衛内閣は野村吉三郎を駐米大使に任命し、日米交渉を開始した。4月C.ハル国務長官と野村大使の間で、民間外交の結晶としての「日米了解案」が取上げられたが、**松岡洋右外相は異議を唱え、強硬論に固執し**、また三国同盟問題、中国撤兵問題などをめぐる双方の見解の差は大きく、交渉は難航した。6月独ソ開戦ののち日米交渉の妥結が急務となり、内閣はいったん総辞職して、日米交渉打切りを唱える松岡外相に代えて豊田貞次郎海軍大将を外相とする第三次近衛内閣が成立した。**しかし7月下旬統帥部の主張によりインドシナ進駐が行われ**、アメリカ、イギリスはこれに対抗して日本資産の凍結、石油の全面的禁輸を断行した。8月近衛首相は、F.ルーズベルト大統領との直接会談を求めたが実現せず、**10月上旬にはインドシナ、中国からの撤兵受諾により交渉成立の見込みありとの主張が生まれたが、東条英機陸将は反対を続けた。**このため近衛内閣は総辞職し、東条内閣がこれに代った。東条内閣は11月5日の御前会議で最後の対米交渉を甲、乙両案で進めることにし、11月中に交渉不成立の場合には12月初めに武力を発動する方針を決定した。11月26日アメリカは日本の満州国否認などを要求した「ハル・ノート」を手交し、日本は12月1日の御前会議で対米、英、オランダ開戦を決定し、日米交渉は決裂するにいたった。(ブリタニカ)

松岡外相や東条陸将などの戦争主義者の主張を、**日米の戦力差(陸軍では米国20、日本1とも言われた)**を見据え、国際連盟にとどまり、**独伊との三国同盟に無益な拘束を受けることなく**、将来の国益を議論すべきであった。**開戦の翌年の1942年8月には、スターリングラードの争奪戦は第二次世界大戦中最大の激戦で1943年2月にはドイツ軍33万人が全滅した。**欧州では戦況が変化し、第二次大戦後の米ソ二大勢力の対立も見抜けた筈である。

(ハル・ノート)

1941年11月26日、日米交渉で米国国務長官ハルが日本の野村、来栖両大使に提示したアメリカ側の対日提案。

(1)日本軍の中国・インドシナからの完全な撤退

(2)中華民国国民政府以外の中国における政府・政権の否認

(3)日独伊三国同盟の廃棄

などを要求した。日本側は、アメリカの最後通牒とみなし、太平洋戦争に突入したが早計であった。

ハル・ノートの合理的な受諾こそ日本のチャンスであった。

米、日米通商航海条約の破棄通告 (1939. 7. 26)

M44.2 ワシントンでの調印以来 30 年に渡って、日米友好の絆となっていた。しかし、日本の中国侵略、対ソ戦争などに対し、**アメリカの軍需品の禁輸により日本に致命的な打撃と教訓**を与えようとするものであった。板垣陸将は、直ちに三国同盟を締結すべきとしたが、石渡蔵相が、米内海相に「三国同盟を結ぶ以上、日独伊三国が、英米仏ソの四国を相手に戦争する場合もあるが、**海軍に勝算はあるか？**」と問った。**元首相、海将の米内はあっさりと、「勝てる見込なし。**日本の海軍は、英米を相手に戦争するようには建造されていない。独伊も問題にならない」と応えた。これで、三国同盟は、一旦打切りになった。

独、ソ不可侵条約 (1939. 8. 23)

ノモンハン事件(1939.5～9)の直後の日本にとって、
独のソ連に対するこの条約はショックであった。
ソ連を対象とする日独防共協定の話合中(延 70 回、200 日)でもあり、ヒトラーの決定は、青天の霹靂であった。日独伊三国同盟は中止となった。

第二次世界大戦勃発 (1939. 9. 3～1945. 8. 15)

1936.　**日独防共協定 (1937 伊も参加)**
1937.7　**日中戦争勃発**
1938.8　独、オーストリア併合
1939.8　独ソ不可侵条約
1939.9　**第二次世界大戦が勃発**
1939.9.1 独はポーランドに侵攻、9.3 英仏は独に宣戦、ソ連もポーランドに侵攻、1939.11 ソ連はフィンランドに宣戦
1940.9　**日独伊三国同盟成立**
1941.6　独ソ戦が勃発
1941.12　**太平洋戦争**

第二次世界大戦の遠因

(1) 中国、インド、アラブ世界などの植民地、半植民地の民族解放闘争
　1915.対中 21 ヶ条要求 **(中国の対日感情の悪化)**
(2) 1929.10 世界経済恐慌
(3) 1931.　満州事変
(4) 1933.　ヒトラー政権の成立
(5) 結果として、枢軸国(ドイツ、イタリア、日本)と連合国(米、英、仏、ソ連)の戦争
(6) 第一次大戦の未解決問題

日独伊三国同盟(1940.9.27)

(ヒトラーの快進撃)

1940.5.1 ヒトラーは、西部戦線総攻撃命令を下した。
ドイツ国防軍の電撃作戦は、世界戦史に見られぬ鮮やかさであった。
5.14 オランダ降伏、5.17 ブリュッセル墜落、英仏ダンケルクから撤退、
6.14 パリを無血占領, 6.22 フランス降伏……。
この世界情勢の激変が前年の夏に立消えとなった三国同盟を再燃させた。
この時、仏蘭の敗北に伴うアジアの資源地帯からの撤退は、陸海軍の南進戦略として千載一遇のチャンスとする者が多かった。良識派の吉田海相は、英を全面援助している米と準敵国関係になり、**将来の日米戦**を招くと反対したが大勢には抗しきれなかった。

(松岡洋右外相の構想)

独の前年の(1939.8)独ソ不可侵条約と今回の三国同盟(1940.9)を結合し、日独伊ソの四国協商を可能とし、米英と対抗できる旨を主張。

(日独伊三国同盟)

1939.8 突然に締結された独ソ不可侵条約により一時中断していた交渉が再開。1940.9.27 全面的な合意を得ることとなった。
当初(1939)は、対象をソ連、英、仏に限定しようとしていたが、**1940、松岡外相は中国、南方問題を有利に解決するためにアメリカに対する立場を強化しようと主張した。**
この条約は、日本の対米英関係をさらに悪化させ、対ソ関係も日ソ中立条約(1941.4)の成立にもかかわらず、独ソ戦の開戦(1941.6)によって期待を裏切られた。
同盟の成立は、米英を強く刺激し、太平洋戦争突入の要因となった。

独は世界の嫌われもの
石井菊次郎(外交余禄)

松　岡 ⟶ 日独伊＋ソ連 ⟶ 米英と対立

1941.4.13
4 国の協商を目指す
東条　(木戸が東条にかけた)1941.6.22
独がソ連に侵攻

失敗の本質
(大局観と物量投資)

10 月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2020 年 10 月 1 日(木)

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)。**精神主義によって、米軍の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。

大戦の始まる前に起きた**ノモンハン事件**(1939.5～9)は、日本の関東軍とソ連・モンゴル軍の交戦であり、**日本軍は大敗**した。第一次大戦における本格的近代戦の体験を持たない日本軍は、**物量戦の意味**を理解していなかった。

日本軍は、火砲と弾薬の不足に苦しみ、目標の的確な把握も欠いていた。

結局、攻撃部隊は**ソ連軍師団の大兵力による猛射**をあび、第 23 師団は壊滅の大敗を喫し、多数の第一戦部隊の連隊長クラスが**戦死、または自決**した。**生残ることを怯懦**とみなし、**高価な体験**をその後に生かせなかった。

日本軍を圧倒したソ連司令官**ジューコフ元師**は、スターリンの問に対して、日本軍の**下士官兵は勇敢、青年将校は狂信的な頑強さ**で戦う、しかし、**高級将校は無能（大局観か）**であると評した。

連戦連勝していた海軍が**初の敗北**を喫したのは**ミッドウェー海戦**(1942.6)であり、以後海軍は勝てなくなった。

日米を比較すると、**真珠湾攻撃の後**、戦艦、空母等で**優位にあった日本海軍**は、この海戦において、米海軍を圧倒するチャンスであった。しかし、連合艦隊司令官 **(戦略)**、作戦計画の遂行レベル **(戦術)** の用兵レベルにおいて米海軍に劣り戦果をあげられなかった。

ガダルカナル作戦(1942.8～1943.2)は、開戦後初めての陸軍の敗戦であり、**陸戦のターニングポイント**となった。この敗戦も日本軍の**戦略的グランドデザインの欠如**が目立った。

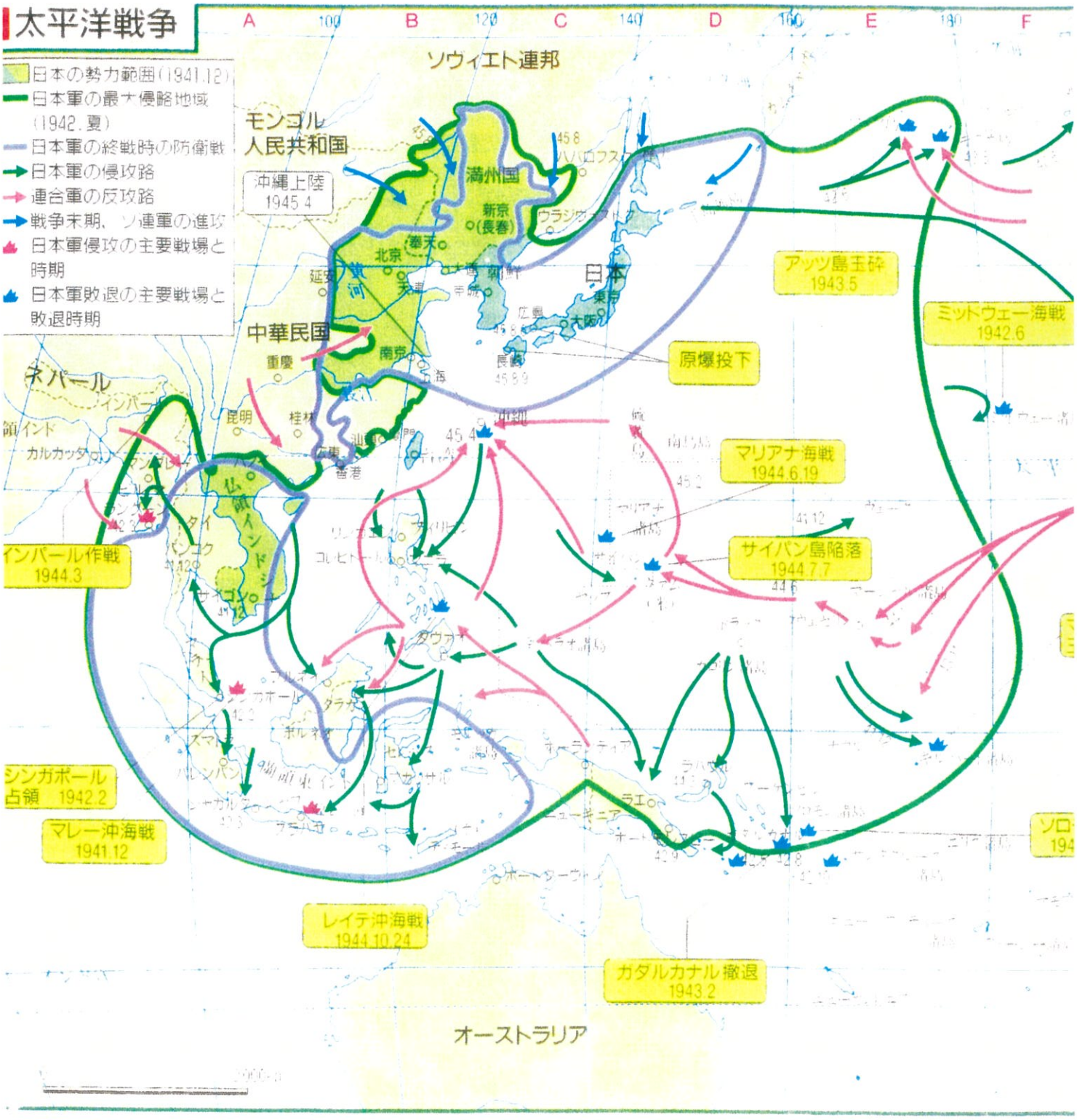
作戦司令部では、**兵站無視、情報力軽視、科学的思考軽視**の風潮があり、第一線からの個人の経験が戦略、戦術の反省と再構築に帰納的に反映されるシステムが欠落していた。

インパール作戦は、不成功の場合の作戦を欠いた成算なき**鵯越戦法**であり**源義経**も実行しなかったであろう。その後、沖縄戦、レイテ沖海戦を経て日本は無条件降伏となった。

太平洋戦争（日本軍の惨憺たる失敗）

① 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)
② ミッドウェー海戦 (1942.6)	陸戦のターニングポイント。 日本軍は、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機の急襲、四主力空母、主巡洋艦一隻が沈没、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。
③ 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)	陸戦のターニングポイント。情報の貧困や兵力の逐次投入。米軍の水陸両用作戦。水陸両用作戦の未開発。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。
④ 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)	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。 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。
⑤ マリアナ沖海戦 (1944.6.19)	日米兵力間の量的質的格差の明確化。 日米の空前の艦隊決戦、米軍の損失 航空機約 100 機外、日本軍は航空機約 400 機、空母 3 隻、基地航空隊の損失。
⑥ サイパン島陥落 (1944.7.7)	米軍約 7 万、日本軍約 3 万の戦闘。海空からの米軍支援により日本軍全滅。以後 B29 による日本本土空襲開始。
⑦ 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等 6 隻。日本軍側は、武蔵等戦艦 3 隻、空母 4 隻等が沈没。連合艦隊は事実上壊滅。
⑧ 沖縄戦 (1945.4) 日本軍将兵 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	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。日本的組織の全体的目的課題把握の不足。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。(米軍将兵 1 万 2281 人死亡)(日本 16 万人)
⑨ 原爆の投下	**(広島、長崎の死者 210, 000 人**、負傷者 158,000 人)
⑩ 太平洋戦争の戦没者	**310 万人**、軍人軍属 230 万人、外地戦没 30 万人、内地 50 万人(内餓死 140 万人) <u>経済力の差のもたらしたもの</u>

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
ソウィエト連邦
モンゴル人民共和国
満州国
新京(長春)
奉天
北京
天津
延安
黄河
中華民国
重慶
南京
上海
日本
東京
大阪
広島
長崎
朝鮮
ネパール
インド
カルカッタ
昆明
桂林
広東
香港
仏領インドシナ
タイ
バンコク
サイゴン
シンガポール
ボルネオ
スマトラ
ラエ
ニューギニア
ポートダーウィン
オーストラリア
沖縄上陸 1945.4
アッツ島玉砕 1943.5
ミッドウェー海戦 1942.6
原爆投下
マリアナ海戦 1944.6.19
サイパン島陥落 1944.7.7
インパール作戦 1944.3
シンガポール占領 1942.2
マレー沖海戦 1941.12
レイテ沖海戦 1944.10.24
ガダルカナル撤退 1943.2

トインビーの厳粛な一言

1. 1929年(満州問題)口厳粛な一言

1931年満州事変の2年前の秋に京都で開かれた第三回太平洋問題調査会国際会議で来日したトインビーは、日本は一つの歴史的な運命的岐路に立っていると言った。

「満州問題に対する日本の責任は大きい、それは日本の運命を決する」という厳粛な一言であった。

その言葉は、日本にして一歩誤まらんか、そこをみまうものは**ローマ帝国と戦ったカルタゴの運命**であるという洞察があった。

歴史的、運命的な岐路に立っている日本の責任は大きく、日本の運命を決する。

日本は単に中国と戦うのではなく、アメリカやソ連のような、**20 世紀の産業的ローマ帝国**と戦うことになるのであるという、世界文明の視野に立った歴史の教訓がその念頭に去来していたのである。

それ以後の歴史の進展は、トインビーの予言した方向に進む。

2. 歴史の進展

彼の歴史の理解尺度は、日本も、英国も、アメリカも、ソ連も孤立的には存在していなかった。

彼の見ていたものは、西欧文明であり、東洋文明であり、そしてその接触交渉であり、その帰結であった。

その尺度は、ギリシア・ローマ文明、否すべての既存文明の生起興亡の理論であった。

学び取った教訓は、その民族だけでなく、同胞である全人類のために学び取れたのである。原子力時代においては、人類は自分たちを亡ぼすまいとすれば、一つの家族となって生活することを学び取らねばならない。これこそ、日本の学び取り、そして他に教え伝えることのできる真実である。

自分の生きている時代を、高みから眺めるのは意外に難しい。ある時代を俯瞰できるのは、その時代を終わった後の人の特権である。その特権は、歴史を読むことによって行使される。
渦中にいる人々は、得てして見通しがきかない。

3. 太平洋戦争
柳条溝事件を契機とする満州事変の勃発、国際連盟からの脱退、日華事変への拡大、太平洋戦争への発展、そして、最後に原子爆弾とソ連の参戦によって、ポツダム宣言の受諾、終戦となり、占領下におかれることとなった。

そのときになってはじめて、16 年前、われわれ日本人に対して、**自らの過誤によって不幸な運命を招かないようにと**、警告を与えてくれたトインビーのことが思い出され、忘れがたいものとなった。

1933 年には、満州国問題を巡り国際連盟から脱退、日本は孤立を深め、ナチスドイツ(ナチズム)との同盟と真珠湾への道に追い込まれていく。
日英同盟を名目に第一次大戦に参戦、1915 年の対華 21 カ条の要求、1917 年のロシア革命に対するシベリア出兵…植民地帝国への道を進み、アジアの自主自尊に資する日本の選択を構想できず、欧米追従路線を進む中で、列強の番犬的な身分を、いつか忘れる行動をとったのが誤りであった。

失敗の本質

2020.10.5

1. **日本軍は何故負けたのか(既存の知識の敗北)**
   負けた要因の理論化
   過去の成功体験への過剰な依存
   陸軍……急襲と白兵戦による銃剣突撃第一
   (米軍：火力重視の合理的な戦い)
   海軍……大鑑巨砲主義
   (米軍：空母と航空機による機動戦)

2. **異質を排除する精神構造**
   閉じ込められた組織
   独善的な決定

3. **失敗から学べない体質**

1931 年(S6.12)～1936 年 2 月の高橋財政
井上財政の金解禁・緊縮政策が大恐慌によって破綻した後を受けて、犬養内閣の蔵相となった高橋是清には二つの課題が課された。
(1)満州事変の戦費捻出
(2)大恐慌対策
1931 年 12 月 13 日①蔵相就任当日に金融出再禁止を実施し、金本位制を停止して、管理通貨制へ移行し、積極財政展開の前提条件を整えた後、翌 1932 年度予算を②軍備拡張と土木事業を中心とした時局救済膨張予算とし、財政赤字を日本銀行公債発行でまかなった。こうした財政展開により景気を大きく回復させ、世界史上初のケインズ主義的財政政策と評価された。これはケインズが主張した有効需要創出策を経験的に先取りしていた面がある。為替は 2 円弱から 3 円弱で安定、金利は 6.57％から 3.65％に低下し、企業利益の拡大、輸出の増加、株価の上昇をもたらした。

4. ノモンハンの大敗

1939年(S14)7月12日師団命令は砲兵全力の展開を待った後、攻撃を開始し、一挙にハルハ河東岸のソ連、外モンゴル軍の陣地と西岸台上のソ連砲兵を撃滅するというものであった。

砲兵を主体とする第23師団の総攻撃は7月23日から実施されたが、予定された成果を挙げることはできなかった。それは**火砲と弾質の不足**であり、**目標に対する捜索の不足**であった。本来、無理な攻撃と作戦であった。第23師団(関東軍15,000人)は壊滅した。

第一次大戦における本格的近代戦の体験を持たない日本軍は、**物力の意味**を理解していなかった。
結局攻撃部隊は、ソ連軍砲兵の猛射をあび、大損害を出し、攻撃は停頓した。

1939年(S14)5～9月関東軍とソ連・モンゴル軍とが交戦、日本軍が大敗
7月23日の攻勢失敗後も兵力の増強を図り、第三次攻勢を準備した。
ソ連軍は、8月20日からソ連、戦争師団の大兵力による総攻撃を開始し、日本軍は第23師団壊滅の大敗を喫した。
おりから9月1日欧州で第二次大戦が勃発した。
大本営は攻撃の中止と兵力の後退を厳命。9月15日モロトフ外相と東郷茂徳大使との間に停戦協定が調印された。

当時(7月下旬～8月上旬)、の日本軍においては、**観念的な自軍の精強度に対する過信**が上下を問わず蔓延していた。
8月のソ連の作戦は、日本軍の両翼に強力な打撃を加え、ハルハ河東岸の国境線に捕提して、包囲殲滅することであった。そして、8月20日朝、総攻撃を開始した。
その結果、多数の日本軍第一部隊の連隊長クラスが戦死し、自決した。
日本軍は生残ることを怯懦とみなし、**高価な体験**をその後に生かせなかった。
日本軍を圧倒したソ連第一集団軍司令官ジューコフは、スターリンの問に対して、日本軍の下士官兵は、頑強で勇敢で、青年将校は狂信的な頑強さで戦う。しかし、高級将校は、大局観に欠け、無能であると評価した。
ノモンハン事件で戦車部隊を指揮し、後に元帥になり、ソ連軍内部の信望がきわめて厚かったジューコフ元帥の言葉である。

5. 真珠湾攻撃

1941年(S16)12月8日午前3時20分(現地時間7日午前7時50分)
日本海軍の機動部隊がハワイ真珠湾の米国太平洋艦隊の基地を航空母艦 6隻、戦艦2隻, 重巡洋艦2隻、軽巡洋艦1隻、駆逐艦9隻で奇襲攻撃。米軍は、在泊の戦艦7隻のうち3隻が沈み、1隻が横転、残りは大破した。航空機約260機も炎上し、2200人以上のアメリカ兵が戦死した。攻撃時に、日本側は交渉打切りの**最後通告をアメリカ側に手交しておらず、日本のだまし打ち**とされた。攻撃は、航空機と特殊潜航艇で行われ、出航中の航空母艦を除き、米国太平洋艦隊を全滅させた。(後、かなりは修復)
海上兵力に対する航空兵力の優位(山本長官)を示した事件である。

6. ミッドウェー海戦

1942年(S17)6月10日　大本営発表
東太平洋の敵根拠地を強襲
アリューシャン列島上陸作戦、ミッドウェー海戦、海軍敗北の出発点

米軍－海軍暗号書Dの解読(米海軍情報部)
S17.5.26までに解読に成功
太平洋艦隊　ニミッツ司令官はミッドウェー海戦計画に関して、暗号解読により事前に日本の艦長とほぼ同程度の情報を得ていた。しかし、日本の脅威に対処するにはあまりにも劣勢な米国にとっては、不可避な惨事を事前に知ったかのようなものであった。

7. 日米間の比較

(1) 連合艦隊司令部　本作戦計画(山本司令長官)のレベル(戦略)の高さ
(2) 作戦計画の実質的な遂行(南雲司令官)のレベルの低さ
(3) 日本海軍の戦略と用兵思想のレベルの不一致
(4) 米軍は戦い毎に反省と教訓の連続。日本軍は, 互いを批判することになるということ(責任追及)で戦闘の反省はなかった。

1943年(S18)東条英機首相が、南方視察の帰途、沖縄に立ち寄った。
前線での苦戦が目立ってきていた時期である。
高等女学校の琉球絣織の実習を視察した首相が、「こんなものが戦争の役に立つか」と一喝したという話は有名である。

5 SDGsの理念

持続可能な開発目標

2020.12.07
2020.11.30

1. 2015.9 国連本部

我々の世界を変革する
持続可能な開発
共通言語

2. CSR（社会的責任）

CSV（共有価値の創造）

マイケル・ポーター
世の中をいかしよくするか
企業活動は経済的価値を生み出す
と同時に、社会的価値も生み出す

SDGs（社会課題）

・経済課題から社会課題へ

↓

持続可能な社会の実現

3. 三方よしの日本流の展開、とらえなおし

買い手が満足し、売り手が満足する

世間が満足してこそ、よい商売

買い手満足 ⟶ 売り手満足

世間満足

サプライチェーン全体が満足

4. 地球の限界

生物圏

気候変動

海洋酸性化

土地利用

淡水利用

5、17のゴール

(1) 貧困

(2) 飢餓

(3) 健康

(4) 教育

(5) ジェンダー

(6) 水

(7) エネルギー

(8) 雇用

(9) インフラ

(10) 不平等

(11) 安全な都市

(12) 生産

(13) 気候変動

(14) 海洋

(15) 生態系・森林

(16) 法の支配

(17) パートナーシップ

6、非財務情報開示、環境報告

7、SDGsの本業化

8、知事の公共、地域を守る断固とした姿勢（菊川文の話）

3円や6円 シェアオフィスに貸す

それは、将来に渡っての沖縄の利益になる

1日や1円の小利にまどわされるな!!

9、自社の明確な目標の認識

先んじて取組む、

地域貢献 →
利益とビジネス →
CSR →
環境ではないか

10、環境はみんなのもの

11、狩猟社会 ― 農耕社会 ― 工業社会

― 情報社会 ― 次なる社会
Society 5.0

12、原爆投下 1945.8 18万人の死亡

ここまでやって戦争を終らせた。

20C最大の悪事、残虐行為ではないか

↓

SDGsについて人間の過去の悪の反省が必要ではないか。面倒を欠くと目標の実現性を欠くことになる。

13、SDGsの目標は、物質的なものの豊かさより、精神的な豊かさを欠く感が強い。

14. 現行のSDG投資の推進ルール、

最適資産選択を歪める可能性がある

次世代がいたい

日本のESG投資 300兆円

15. 環境格付の厳格化と環境税の性格

16. 公共投資プロジェクトの重要性とテンダリング

17. コロナ下の地域経済の活性化

18. コロナ下の財政出動と国債市場

19. 社会のイノベーション

(1) イノベーションは何故必要？

(2) 人が減ると困ったことになる

(3) エストニアで実現していること

(4)

20. 未来のガバナンス

21. 公共とは何か

22、理想主義的なSDGs

2030年までに達成できるか

23、世界人口は、2050年には、90億人を越え

特にアフリカ人口は 25億人になる

24、アフリカを始めとした、LCDは、20C型の成長は

できなくなる。先進国ができないはず

その代わりに成長を前提とした ~~将来世代~~ ツケを回す形で

先送りしてきた 財政や社会保障の問題の解決を

迫られることになる。

25、世界の貧困は人口の爆発によって

深刻は、生じないが、グローバルに広がっていて、

紛争や貧困、ガバナンスの問題のために 救われない人

が出る

06、SDGsに取り組む理由

(1) 消極的な理由

ソフトローの役割

法的拘束力はないものの 反SDGsは

社会的なペナルティを被るリスクがある

中には環境や人権への悪影響を与えている、

そうしないと、特に欧州において、(環境、人権の点で)

製品を輸出できなくなる可能性が高くなる

(2) メセナやCSRに比べて、SDGsの取組みが

会社が成功することに結びついない

1

「公共」はみんなのもの

公共の意味
すべてのものから、みんなのもの

公共という価値の維持

「公共」というと「政府」、つまりは「お上」が担うものと考えてしまいがちですが、社会全体が大切だと考える公共的な価値を保存しそれをサービスとして提供するのは、なにも政府だけとは限りません。

昔であれば、そうしたものは家族や共同体におけるさまざまな儀礼や風習のなかで継承され保持されていました。社会やコミュニティ全体で「公共的価値」を守ってきたのです。

ところが近代化がもたらした産業化、市場化、都市化によって血縁・地縁に基づく共同体が壊れていくことで、社会にとって大切な「価値」を守る方法も変わっていくこととなりました。

3

「公共」の多様化

ところが経済の主体が工業からサービスや情報産業へと移っていき、市民も豊かになるにつれて、公共をめぐる価値観も多様になっていきました。「社会全体にとって大切な価値とは何か」ということについても、個別化・多様化していくこととなりました。

それにつれて行政による公共サービスも細分化されキメ細かさを増してきましたが、その一方で煩雑さが飛躍的に増し、やってもやってもニーズに応えきれないという問題も出てきました。

本来最も望ましいのは、個別化・多様化したニーズに、とことんまでキメ細かく対応し解決することです。

4

多様化のもたらす矛盾

けれども残念ながら、公共サービスを提供してきたこれまでの仕組みは、そこまでの多様さに対応できる仕組みではありません。

ですから、それを提供しようとすれば、さまざまな無理が生じてしまいます。なによりもまず予算がいくらあっても足りません。

「限られた予算のなかでどうにかする」ということになれば、どこに予算を割きどこを諦めるといった選別が必要になってきます。

その選別が厳密になればなるほど公共サービスは、「ある特定の誰か」のためのものになっていってしまいます。

ニーズは多様化しているのにサービスはどんどん限定的になっていく、という矛盾が起きてしまうのです。

回帰分析

Excel

（原因と結果）

2020.12.07
2020.08.27
2020.08.20

1、セルA5をコピーして → セルB5に貼り付け

Excelでは、セルの参照に相対的な位置が用いられる ―― 相対参照

計算する数字は、今のセルからどれだけ離れた位置にあるか ―― という表現を内部で行っている

従って、B5をコピーしても、A1からA4の合計ではなく、B1からB5の合計が計算される。

2、絶対参照　A3を絶対参照で表現すると　F4キー

「$ドル」を前につけ、「$A$3」となる

A$3と書くと、横方向のみ（行）、絶対参照、

「$A3」と書くと縦（列）のみ絶対参照となる

3、計算式　=PMT(CC2/12, $B5*12, C$4)

PMT関数は、利子、ローンの期間、ローンの元金に基づいて、ローンの支払額を決定する

C2 ―― C2セルの利率
$B5 ―― B5列の返済期間
C$4 ―― C4行ローン支払期間

4、関数, SUM

SUM（引数）　引数ーひきすう, 関数が対象とするセル範囲, 値

＝SUM(A1：A4)

始点　終点　構造

関数　引数

5、平均 $\bar{X}$

$$\bar{X} = \frac{1}{n}(X_1 + X_2 + \cdots + X_n)$$

$$= \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} X_i$$

6、母集団と平均

7、ばらつき

2020.12.7

8. メジアン（中央値） MEDIAN

9. モード（最頻値） MODE

10. AVERAGE（平均値） =AVERAG（—：—）

目的のセルを
選んでクリック

コピー → 貼り付け → 任意のセルでクリック

11. 分散 σ_x^2 Variance VAR

$$\sigma_x^2 = \frac{1}{n-1}\left\{(X_1-\bar{X})^2+(X_2-\bar{X})^2+\cdots+(X_n-\bar{X})^2\right\}$$

$$= \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{n}(X_i-\bar{X})^2$$

--- 標本分散 (n)
--- 不偏分散 (n-1)

分散とは、Xから$\bar{X}$の平均を引いたもの（散らばり、偏差）の2乗値を平均したもの

わざわざ2乗するのは、Xから$\bar{X}$の平均を引いたものには、プラスもあれば、マイナスもあるので、これを平均しても散らばり値がうまくつかめないからである。

12 n−1

分母が標本数であるnではなく
n−1であるのは、分散を求める前に、平均を
求めたことにより、データの情報量が一つ減ると考え
られるからである。 このことを自由度と呼ぶ。

分散の値が大きいほど、データの散らばりの程度は
大きい。

13 標準偏差 Standard devision (STDEV)

分散は2乗した値であるので、
元の数と同じ単位で表現するために、
分散の平方根をとったものを用いる
これを標準偏差と呼ぶ

$$\sigma x = \sqrt{\sigma x^2}$$

=VAR(D3:D17)

=STDEV(D3:D17)

14. 共分散　σ_{xy}　covariance

2つの変数を一つの組と考えた時の分散

また、2つの変数間の関係を示す統計量

2変数データの組 (X, Y) の平均を $(\bar{X}, \bar{Y})$ とすると、

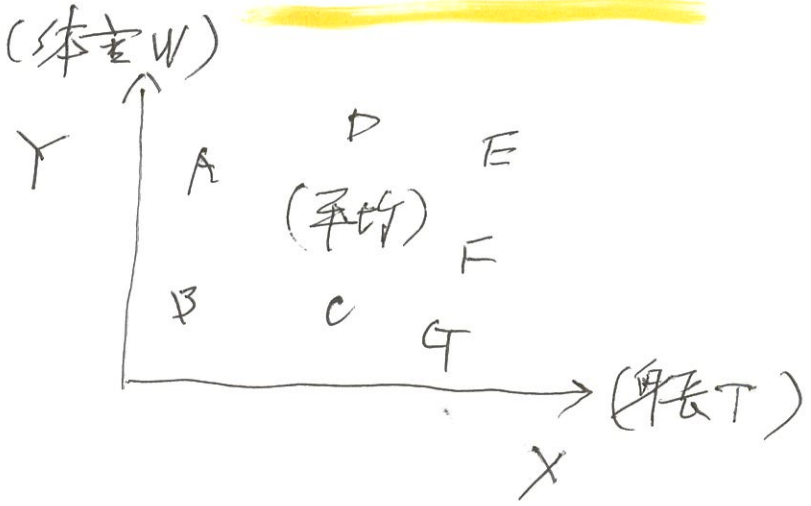
平均 $(\bar{X}, \bar{Y})$ から各組の散らばりを示す統計量、

すなわち、2変数版の分散を定義することができる

$$\sigma_{xy} = \frac{1}{n-1} \sum_{n=i}^{n} (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})$$

共分散は、2変数を1つの組として

考えたときの組の散らばりを示す。



15 相関 correlation

相関係数は、共分散を各変数の標準偏差の積で割って求める

$$\text{相関係数}\ \rho_{xy} = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

…共分散

…標準偏差の積

$$= \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})(y_i-\bar{y})}{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})^2 \sum_{i=1}^{n}(y_i-\bar{y})^2}$$

CORREL（変数1のデータ範囲，変数2のデータ範囲）

16. 回帰式のもの

予測　回帰式が出来れば
説明変数 X にサンプル外の数値を入れて
サンプル外の被説明変数を予測することができる

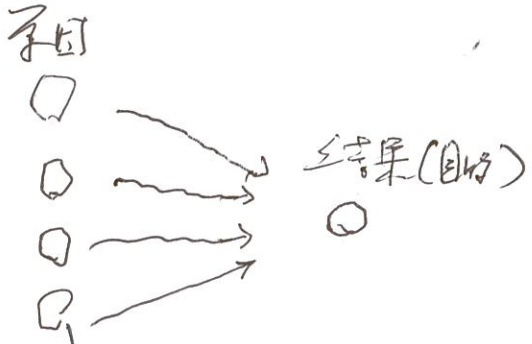
管理　被説明変数（売上高）に対する
説明変数（広告費）について
広告費の上限を定めることができる

① 分析とは

いくつかの要因がある

(重回帰分析)

それを検証する



② しかし、行動(戦術、戦略)とは、

第一が強力である。第一にしぼり込む必要

ミッドウェーにおける その地方2島の攻略

— 実戦者は広く意味のない攻略

目的のズレ

③ 現場の事件は、現場で起きる

回帰分析

原因と結果の関係式

$Y = aX + b$　　因果関係、

因果関係

散布図　　2変数データの分布

視覚で確認することの重要性

最小二乗法

残差の2乗和を最小にする直線に求める回帰式

誤差　　(平方和、自乗和)

$$Y = a + bX$$

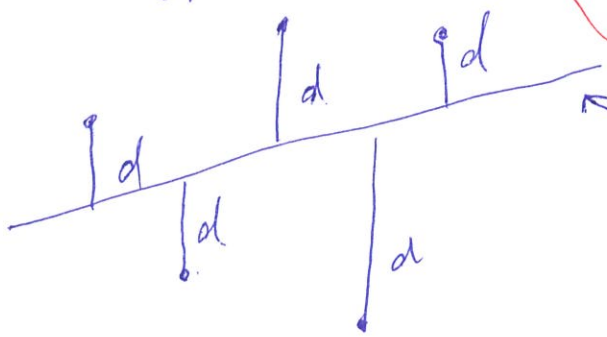
残差をdとすると

$$\sum d^2 = \sum (Y - a - bX)^2$$

$$Y \pm d = a + bX$$

$$d^2 = (Y - a - bX)^2$$

$$\sum d^2 = \sum (Y - a - bX)^2$$



← $Y = a + bX$

$D = \sum d^2 = \sum (Y - a - bX)^2$ の値が最小になるように

TODO
① 最小・最大

a, b の値を決定すれば、Dが最小になる。

Dが最小になるのは、Dのa, bによる偏微分が
両方が0になる場合である。

左辺をDとして、aを偏微分 $\left(\frac{\partial D}{\partial a}\right)$, 右辺をDとして、bを偏微分 $\left(\frac{\partial D}{\partial b}\right)$

分数ってどれのか？

分数もう一度くるの？

$$\frac{\partial D}{\partial a} = 2\sum (Y - a - bX)(-1) = 0$$

aで微分すると $-a$ は、(-1) になる　aで微分 $(Y - a - bX)' = -1$

$$\frac{\partial D}{\partial b} = 2\sum (Y - a - bX)(-X) = 0$$

bで微分すると $-bX$ は、$(-X)$ になる　bで微分 $(Y - a - bX)' = -X$

aで微分すると ③

$$-2\sum Y + 2\sum a + 2\sum X = 0$$

$$\sum Y = \sum a + b\sum x$$

$$= na + b\sum x$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$ となる

bで微分すると ②

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

分母、分子をnで割ると

$$b = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})/n}{\sum (X - \bar{X})^2} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_x^2}$$

$$Y = a + bX$$

$$Y = \bar{Y} - b\bar{X} + \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_x^2} X$$

$$= \bar{Y} - \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X^2}\bar{X} + \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X^2} X$$

$$\boxed{= \bar{Y} + \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X^2}(X - \bar{X})}$$

連続的に複利で減少する現象

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

Aは t がゼロの時の y の値、
つまり元金に相当する

(1) 「ある期間」ごとに複利で段階的に減少してゆく場合の残高は、

$$y = A(1-\alpha)^x \quad \text{——} ①$$

「ある期間」を k 等分して、それぞれ a/k の率で減額してゆけば、
「ある期間」後には 1 の元金が

$$\left(1-\frac{a}{k}\right)^k$$

の関係となる。

(2) 「ある期間」後に、この値が段階状に 1 ステップだけ減少した
額と等しければ、α と a の間には

$$1-\alpha = \left(1-\frac{a}{k}\right)^k$$

の関係がある筈となる

(3) ところで $\lim_{k\to\infty}\left(1-\frac{a}{k}\right)^k = e^{-a}$

$$1-\alpha = e^{-a}$$

(4) これを①に代入して $y = A(e^{-a})^x = Ae^{-ax}$

因果関係の分析　$Y = a + bX$

① 予測

アイスクリームの売上

売上個数 $= a + b \times$ 気温 (°C)

この関係が一定期間続くと考えられるならば、

翌日の予想気温から、売上個数を予測できる

② 管理

売上高 $= a + b \times$ 広告宣伝費

目標とする売上高が設定されたならば、

必要な広告宣伝費の上限の金額を定めることができる

6 孫子兵法

2020.12.07
2020.07.20

1 始計

事前の綿密な見通し

戦争は必ず勝を得ずして行うもの

武経七書と言って、孫子、呉子、六韜、三略、尉繚子、司馬法、李卫公問対と言うが、他の六つは孫子の註釈と言ってもよい。

1、5つの基本問題の真の理解

道　上下を一心同体にするもの／大義名分

天　~~時間的条件~~　／天の時

地　~~地形の有利不利~~　／地の利

将　~~将帥の器~~　／組織のリーダー

法　~~組織~~

任子胥が国内に対して、呉と楚の争を防し、首都の郢に攻めこもうとした時、孫武は、一民、言る。未だ可ならず。去を待て　と言った。

2、7つの基本条件

(1) 君主はどちらが立派な政治を行っているか

(2) 天の時と地の利はどちらが有利か

(3) 将帥はどちらが有能か

(4) 法令はどちらが徹底しているか

(5) 軍隊はどちらが精強か　(6) 兵卒は(7) 賞罰の公正

「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、荘子についで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（りくとう）、三略、尉繚子（うつりょうし）、司馬法、李衛公問対（りえいこうもんたい）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

4 孫子の兵法 （守屋洋）（海音寺潮五郎）

2020.06.15
2020.07.20

軍争 ⑦ 動と静の組合せ　環境が第一の敵

1、故に兵は詐をもって立ち、利をもって動き、分合をもって変ずる者なり

兵は環境に左右される。敵だけではない

2、だから臨機応変

何にたとえて ----- 敵ではなく 環境に対して

その疾きこと風の如く、その徐かなること林のごとく、

侵略すること火の如く、動かざること山の如く、

知り難きこと陰のごとく、動くこと雷霆のごとし。

3. 迂直の計を先知する者は勝つ。これ軍争の法なり

孫子は敵を環境と思っている

4. 故に志気が昨日盛なりしは試みを避け、

古人の言に曰く、

心を掌握するとは、これを謂う

5. 无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者也。

6. 围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

7. 军争之难者，以迂为直，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，百里而争利，
则擒三军将；劲者先，罢者后，其法十一而至。
五十里而争利，则蹶上军将，
其法半至。三十里而争利，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

欺瞞術、手段(外)の活用（心理の）　戦は虚実をくが

① 関東の大軍と赤坂城のみすぼらしさ　誘

② 義経の屋島攻撃の速攻、速攻

③ 出師表のマレー攻撃

④ 孫子の揺摩の術（蘇秦の合従、張儀の連衡）

⑤ 太公望の隠符（老子・韓非子の虚実の四字）

⑥ 韓信と趙の対軍、川を背にして…… 兵法にこれを死地に陥いれてしかる後に生みし、亡地においてしかる後に存せしむ。

⑦ 織田信長

兵力の集中と分散

一点集中

戦いの地、戦いの日を知る

勝利の条件は人がつくる

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、充実した敵を避けて相手の手薄をつく

迂直の計

急がば回れ。

遠征軍のハンディ

北朝鮮という諜報をもってしても

結局、敵と戦うのではなくて、環境を戦うのではないか

8. 必死は殺される、必生は虜にされる

9. 将の道 (バランス感覚を失くこと)

(1) 必死は殺される

(2) 必生は虜にされる

(3) 公速は侮られる

(4) 廉潔は辱められる　　当然のこと強調しすぎは禁

(5) 愛民は煩わされる　　当然のこと強調しすぎては禁

楚の荘王

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。
当時の都は郢であった。中原の諸侯会議にも参加を
許されない国であったが、荘王が出て にわかに隆盛となった。

荘王は位について3年酒宴と音楽に遊楽していた。

「諫言なんぞする者は斬る」

伍挙という者が、ある日、王の宴席に出かけて、

「謎をいたします」と言った。

伍挙は言う、「三年飛ばず、3年鳴きません。この鳥は

三年ではず、三年鳴かずば、……一度鳴いたら
みな驚き抜かずにあろう。しかし伍子胥と荘王の
行状は改まらず：若き逸楽に耽っているが……
今度は大夫の蘇從や、任章のように例えでなく直言して
諫めた。荘王は怒って立ち上がって剣を抜いた
一同蘇從の首がとぶかと思ったが、
大王は、剣を一閃して木鐸のつりひもを
切りはらい政事室で政務を見はじめた

⑨ 行軍

1、地形に応じた戦法

孫子の合理的な考え方

任章と蘇從を引立てて国政に参与
数百人を誅殺し、数百人を登庸した。

2、淮北の戦の大敗

荘王は、国の郊外で凱旋式を行ない
国の使者に問った

苻堅は後退して、晋の淝水を渡った

前秦の

国の九鼎の重さはどれくらいのものか？
使者に向って、九鼎なんぞ転用してはいけません。わしの国では
武器の材料はいくらでもつくれる。

3、オヨソ軍は高きを好みて下きを忌み、

陽を貴びて陰を賤む。

4、近づいてはならぬ地形（敵を遠い位置に）

(1) 絶澗　絶壁のきりたった谷間

(2) 天井　深く落ちこんだ窪地

(3) 天牢　三方が険阻で、脱出困難な所

(4) 天羅　草木が密生し、行動困難なところ

(5) 天陷　湿潤の低地で、通行困難な所

(6) 天隙　山間部のくぼんだ所

5、綿密な観察方法

⑩ 地形　将軍の役目、地形とは情況、環境である

1、6種類の地形

① 通　四方に通じている地形
先に南向きの高地に陣取り、補給路を確保

② 挂　進行するのは容易であるが、撤退するのは困難、先手必勝
敵が先手を打ち、しかけてきたら
双方にとって、進行すれば不利になる地形
我から仕掛けてはならない、敵の仕掛を待つ

③ 支

④ 隘　隘　入口のくびれた土地、入口を固める
敵が先取していたら手を出さない

⑤ 険　険阻な土地、南向きの高地に布陣
敵が占領していたら相手にならない

⑥ 遠　本陣から遠く離れた地へは慎重に

この6種をわきまえて、対応するのが将の役目である

2、軍が敗戦する場合　天の災いではなく、将の過ち
将兵諸々心得、過失

① 走　一の力で十と戦う羽目になったとき
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　上層部の折合いが悪い場合
⑤ 乱　将が軍の統率をとれていない場合
⑥ 北　将帥が敵状を把握せず行動している場合

2、敵情をさぐり出すには、

(1) 神に祈ったり

(2) 経験に頼ったり

(3) 星を占う　　わけのわからない

あくまで人間を使ってさぐり出すのである

~~諜報~~

3、以って一日の勝を争う

4、莫大な資金を費やして敵の情報を知らなければ

不仁の至りなり

(1) 郷間 ― 敵の領民を使って情報を集める

(2) 内間 ― 敵の役人を買収して情報を集める

(3) 反間 — 敵の間者から得る

(4) 死間 — 死を覚悟で、敵国に潜入し
二心の情報を流す

(5) 生間 — 敵国から生還して情報をもたらす

5. 始皇帝の間者たち

秦には間者の働きを重視した国はない。