

12

司马法

2022.12.19  
2022.12.12

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 司马法

日付: 2022/12/11 10:48:11

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

春秋末期、齊の將軍 司馬(田)穰苴の戦法。軍律に厳しく、兵に優しかった司馬穰苴  
戦国初期、齊の威王は、軍事行為と軍の規律に田穰苴の兵法に倣った。

齊司馬（軍事長官）田穰苴simarangju的战法

### (1) 目的と手段

古は仁をもって本となし、義を持って治む。これを正と言う。

正、意を得ざれば、権す。権は戦いに出、中人に出でず。

この故に、戦いをもって戦いをとどむれば、戦うといえども可なり。

古者以仁为本，以义治之。之谓正。

正不获意则权。权出於战，不出於中人。

是故，以战止战，虽战可也。

### (2) 戦争と平和

国、大なりといえども、戦いを好めば必ず滅ぶ。

天下、安しといえども、戦いを忘るれば、必ず危し。1

国虽大，好战必亡。天下虽安，忘战必危。

### (3) 必要なもの

戦うには、正当な理由が必要である。

行動を起こすには、タイミングが必要である。

人を使うには、温情が必要である。

作兵义。作事时。使人惠。

### (5) 逆

敵にあった時こそ、平静さを失うな。

混乱した時こそ、余裕を持て。

困難に出会った時こそ、部下を忘れるな。

见敌静。见乱假。见危难勿忘其众。

### (6) 知っていることは、はっきり見える

敵情をよく把握していれば、その動きがはっきり見える。

物既章，目乃明。虑既定，心乃强。

### (7) ヘタな考え

身体に際してはたじろぐな。敵に遭遇してから作戦を考えるな。

进退

进退无遗疑。见敌无谋。

### (8) 見るということ

敵がまだ遠くにいる時は、じっくり観察せよ。恐ろしくなくなるであろう。

敵が近づいたら、寧ろあれこれ観察するな。その方が迷いが生じない。

远者视之则不畏，近者勿时不散。

### (9) 胜心 と畏心

敵に勝とうとすると、相手のことしか目に入らない。冷静さを失う。

敵を恐れてばかりでは、肝心の相手のことが目に入らない。

両方の釣り合いが重要である。

人有胜心，惟敌之视。人有畏心，惟畏之视。兩心若一，兩利若一。

### **(10) トップの態度**

将がせかせかしている軍は弱く、将がゆとりを持っている軍は強い。

上烦轻，上假重。

### **(11) トップの気持ち**

将が独断的であれば犠牲が大きい。必死になりすぎれば勝ち目はない。

上同无获，上专多死。上生多疑，上死不胜。

### **(12) 動 機**

人間を必死にさせるもの、それは愛情であり、怒りであり、権威であり、義であり、利益である。

凡人死爱，死怒，死威，死义，死利。

### **(13) 情報伝達の手速**

全軍への命令は3日以内に、一部隊への命令は半日以内に、1人への命令は即座に！！

凡战，三军之戒，无过三日，一卒警，无过分日，一人之禁，无过瞬息。

#### **(14)何が難しいか**

戦いそのことではない。部下を戦う体制に置く、戦う気持ちにさせる、一番難しいのは、それを実行に移すことだ。

凡戦，非陳之難，使人可陳難，非使可陳難。  
非使可陳難，使人可用難。非知之難，行之難。

#### **(15)兵力に応じた戦い方**

兵力少数なら、活発な行動力、多数なら整然とした秩序が重要。

寡利煩，众利正。用众进止，用寡进退。

善心

集団心理

悪王、

>

← 日和見

<

日和見 →

世の中

多数が正しいわけじゃない。

多数とは、どちらかへの傾斜、傾重がある。

○ 日本+中国 物価 An. 高か? Low (30%)  
(2000 ~ 2020)

日本  $\Delta 0.3$  対前年

外国  $+ 2\% \sim$  前後

日本は、スズランは、他下0.9%のLizun

(427回(隣の通貨)

但し、

貨幣価値の差

日本は物価も給料も Up-Item

スズラン " " 上がった

物価上昇 20% 以下

通貨の価値が 20% 下がること

通貨の差

○ 異次元の金融緩和が始まる

何故：物価は充分に上がっているか？

黒田 ハズル-A

11-12/2017

2012. 後年

2008.



4.5年の差

日本 - 金利を下げる

11-17-18 - 金融の供給量を増やす

(非伝統的金融政策)

2014-18

土地の利を生かした 経済

2022.12.10

地理学



どわタイフカ? 何かんをかん?

2022.12.18

工業変法

領土拡大

荒上

神皇正統記

ホテ

スノ

新時代  
美術

飲食 新聞

テント 給食

新時代  
(原価①)

(スノ)

(ホテ)

(スノ)

新時代  
美術

(飲食△) (新聞×)

(テント×) (給食×)



官制制度

経世  
(同並)

スノ

(スノ×)

新時代  
美術

(飲食×) (新聞×)

(テント×) (給食△)

百姓制度

人経世  
(原価②)

(スノ)

(ホテ×)

(スノ×)

新時代  
美術

(飲食△) (新聞△)

(テント×) (給食×)

経世利世  
(利)

スノ

スノ△

新時代

飲食○

新聞△

テント△

給食○

工夫

時間と労力

(スノ)

(ホテ○)

(スノ○)

(新時代○)

(飲食○) (新聞○)

(テント)

(給食○)

# Action(活動) 週刊 経団連タイムス 2022年10月6日 No.3561 世界と日本の物価の行方 — 渡辺東京大学大学院教授が講演／経済財政委員会

経団連は9月6日、経済財政委員会（柄澤康喜委員長、鈴木伸弥委員長）をオンラインで開催した。東京大学大学院経済学研究科の渡辺努教授から、「世界と日本の物価の行方」をテーマに説明を聴くとともに懇談した。説明の概要は次のとおり。



## ■ グローバル・インフレの背景

世界的にインフレ率が高進している。 渡辺氏

欧米では消費者物価が前年同月比プラス10%前後まで上昇し、各国が対応に苦慮している。 ①因は2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻に端を発するエネルギーや食料価格の上昇にもあるが、②実は米国は21年4月ごろからインフレ率が上昇し始めた。

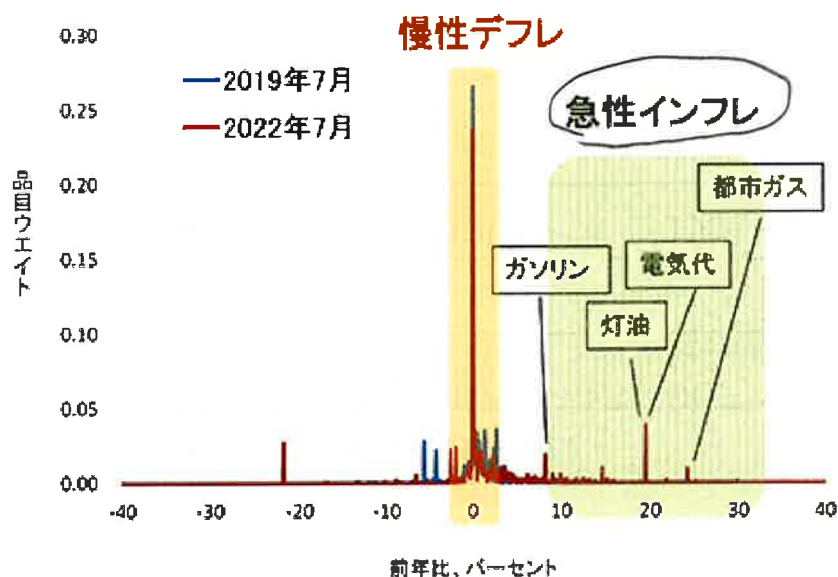
より大きな要因として、パンデミックの『後遺症』とも呼べる人々の行動変容がある。欧米では感染症対策の行動制限措置が解除され、経済活動は正常化に向かったが、パンデミックで非労働力化した人々のすべてが労働市場に戻ってきているわけではない。 米国では約500万人が非労働力人口のままであり、特に高齢者や女性で顕著である。

消費行動も変容した。以前はサービス消費の割合が趨勢的に高まってきたが、パンデミックを機に財消費へのシフトが生じた。

こうした労働と消費の行動変容は一過性のものではなく、パンデミックが収束した後も継続する「後遺症」だと考えられる。経済活動の再開により需要が急拡大し、特にこれまでシェアが低下してきた財への需要が高まるなかで、供給側の労働者の不足も深刻化した結果、インフレが加速しているのである。

## ■ 日本の二つの病

図表 品目別価格変化率の分布



出所：総務省「消費者物価指数」

日本は急性インフレと慢性デフレという二つの病に侵されているとみている（図表参照）。急性インフレは諸外国と同様のエネルギー価格の上昇である一方、慢性デフレはほとんどの品目の価格が上昇していない状況を指す。日本では、消費者が価格上昇に敏感に反応し、企業は客離れを恐れて価格を引き上げられない状況が長らく続いてきた。

ただ、幸か不幸か、足元の急性インフレによって慢性デフレ解消の兆しがみられるようになった。毎年、「5か国の家計を対象としたインフレ予想調査」（調査国＝日・米・英・カナダ・ドイツ）を実施しているが、従来の調査では、1年後の物価について「ほとんど変わらないだろう」と答える人の割合が日本は約3割と突出していた。しかし、22年4月の調査では、その割合が1割を切っており、他の4カ国に近づいている。

他方、慢性デフレ解消に向けて、物価だけでなく、賃金も適度な水準で上昇することが望まれる。しかし、同調査では、1年後の収入について「変わらないだろう」や「どちらかと言えば悪くなっているだろう」と答える人の割合が他の4カ国よりも高い状況が続いている。慢性デフレ解消の最後のカギは、持続的な賃金の上昇にあるといえる。そのためスキームが必要となろう。

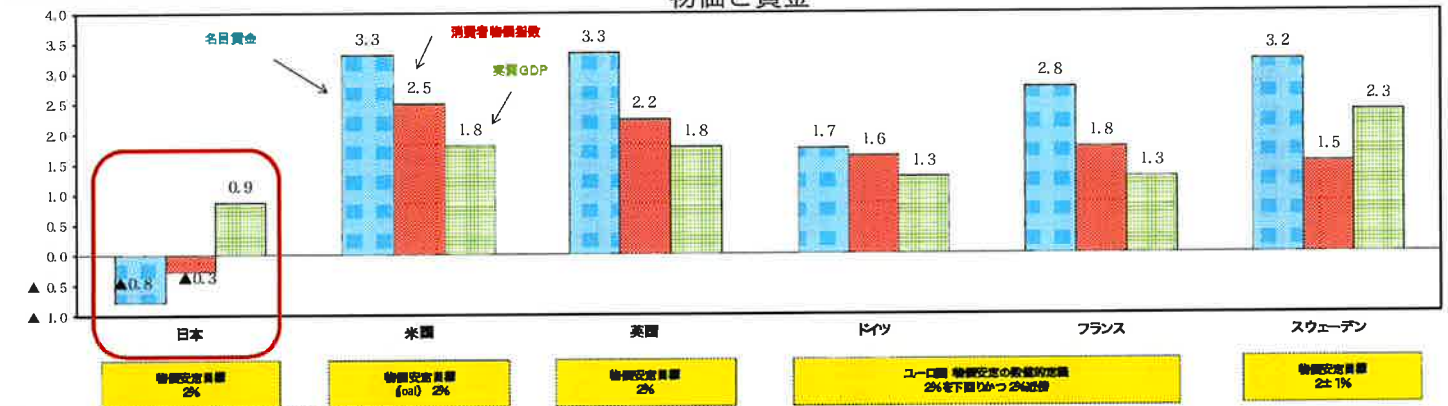
【経済政策本部】

## 賃金と物価・生産性の関係（国際比較）

- 諸外国においては、名目賃金上昇率が物価上昇率と同水準あるいはそれを上回る傾向（リーマンショック後も同様）。
- 我が国だけは、名目賃金の上昇率が消費者物価の下落率より大きく、労働生産性の伸び率よりも一人あたり雇用者報酬の伸び率の方が低い。

(2000年以降の年平均上昇(成長)率、%)

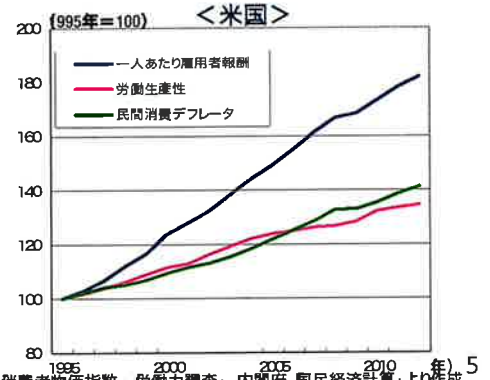
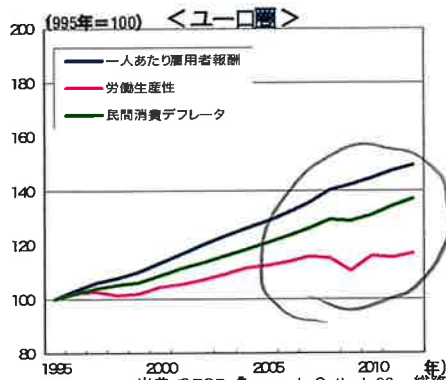
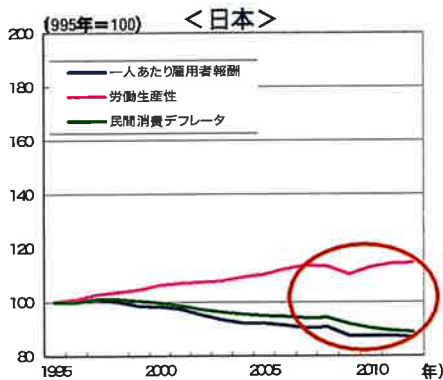
物価と賃金



注) 1. OECD Statにより作成。 2. 名目賃金は、フルタイム換算の平均年間賃金。  
3. 名目賃金は、2000年以降2011年まで、消費者物価指数及び実質GDPは2000年以降2012年までの年平均上昇(成長)率。

出典: 平成25年第10回経済財政諮問会議提出資料

生産性と賃金



出典: OECD Economic Outlook 92、総務省「消費者物価指数」労働力調査、内閣府「国民経済計算」より作成

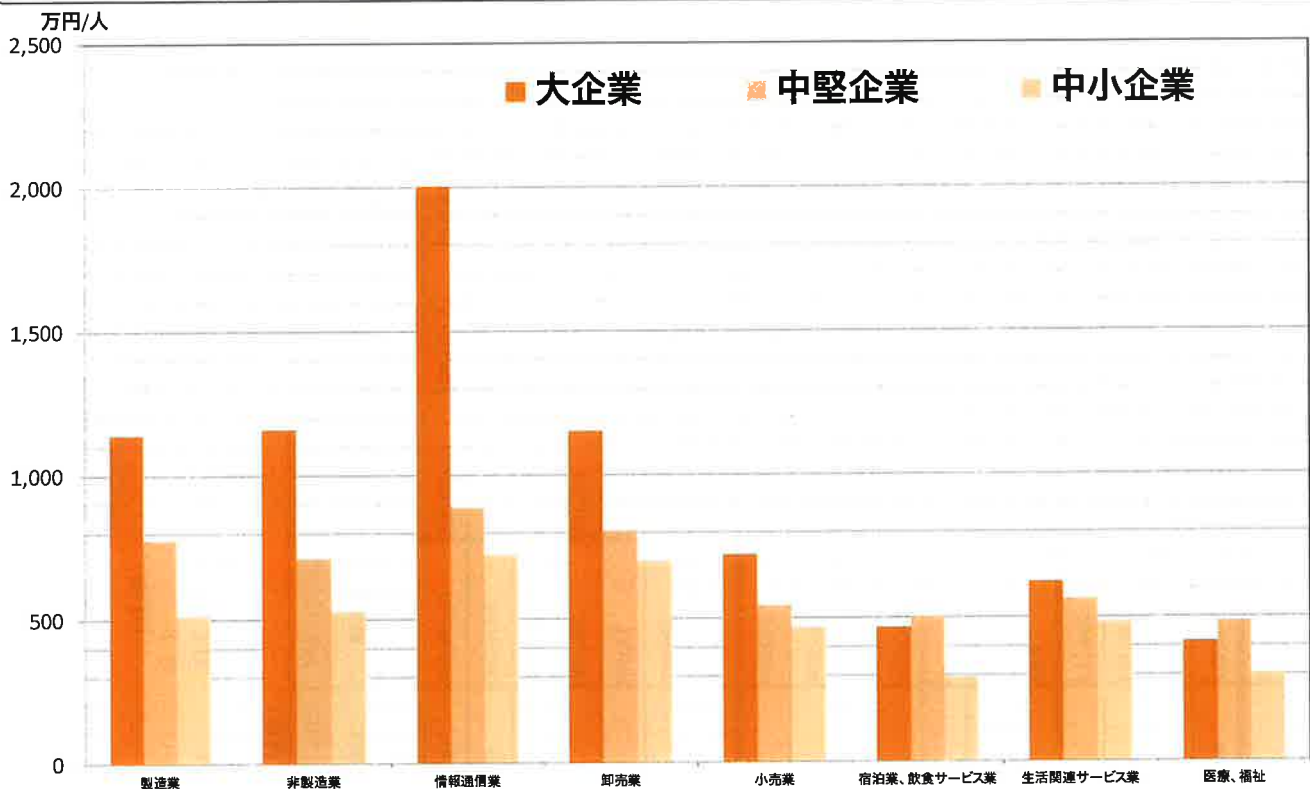
労働生産性以下

労働生産性超え

労働生産性超

## 労働生産性の水準（産業・企業規模間比較）

- 労働生産性を比較すると、産業間、企業規模間とも大きな差がある。
- サービス産業では、比較的、労働生産性が低い。



出典 財務省「法人企業統計調査」平成24年度より作成。

注1. 労働生産性＝付加価値／期中平均従業員数

注2. 付加価値＝人件費＋支払利息＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益



## サービス産業の生産性向上のポイント

### サービス産業の基本的特性

- ①無形性 形が見えない) → サービスの質の維持が難しい、差別化の可能性大
- ②同時性 生産即消費＝在庫が効きにくい) → ピーク・オブ・ピークの存在、大量生産が容易でない、人口の多い都市部に集積傾向、財に比べて輸出が容易でない



#### ■効率性の向上

- ・ピーク・オブ・ピークに対応し 設備や人材の効率的活用
- ・ITや設備の投資促進
- ・フランチャイズ制度などを通じた、規模の経済の実現

#### ■サービスの質の向上による付加価値増加

- ・顧客満足度向上やホスピタリティなどサービス品質向上
- ・マニュアル化等によるサービスの質の確保

#### ■人材育成

- ・顧客のニーズに応え価値を生み出す人材育成
- ・サービス経営人材の育成

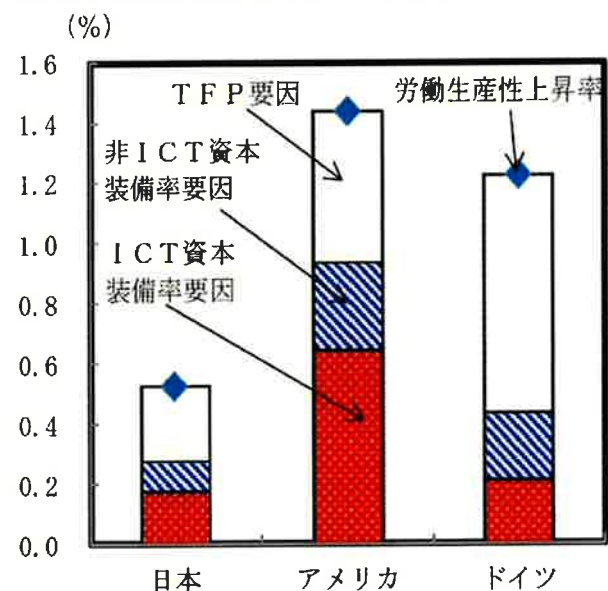
#### ■海外展開

- ・海外投資、フランチャイズ等による海外展開

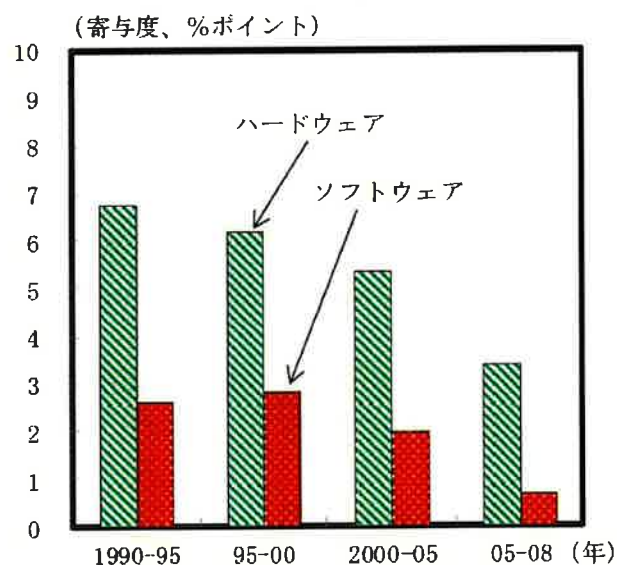
## 非製造業の労働生産性

- 非製造業の労働生産性上昇率の低迷は、ICT資本蓄積の低さが一因
- ICT投資の中でも、コンピュータや通信機器などのハードウェアに比べ、調達管理システムや顧客管理ソフトなどのソフトウェア投資に遅れ

＜非製造業の労働生産性上昇率の要因分解＞



＜付加価値成長に対する種別別ICT資本の寄与＞



(備考) 1. (左図) “EU KLEMS”、経済産業研究所「JIP データベース」により作成。2001年から2010年の平均成長率。

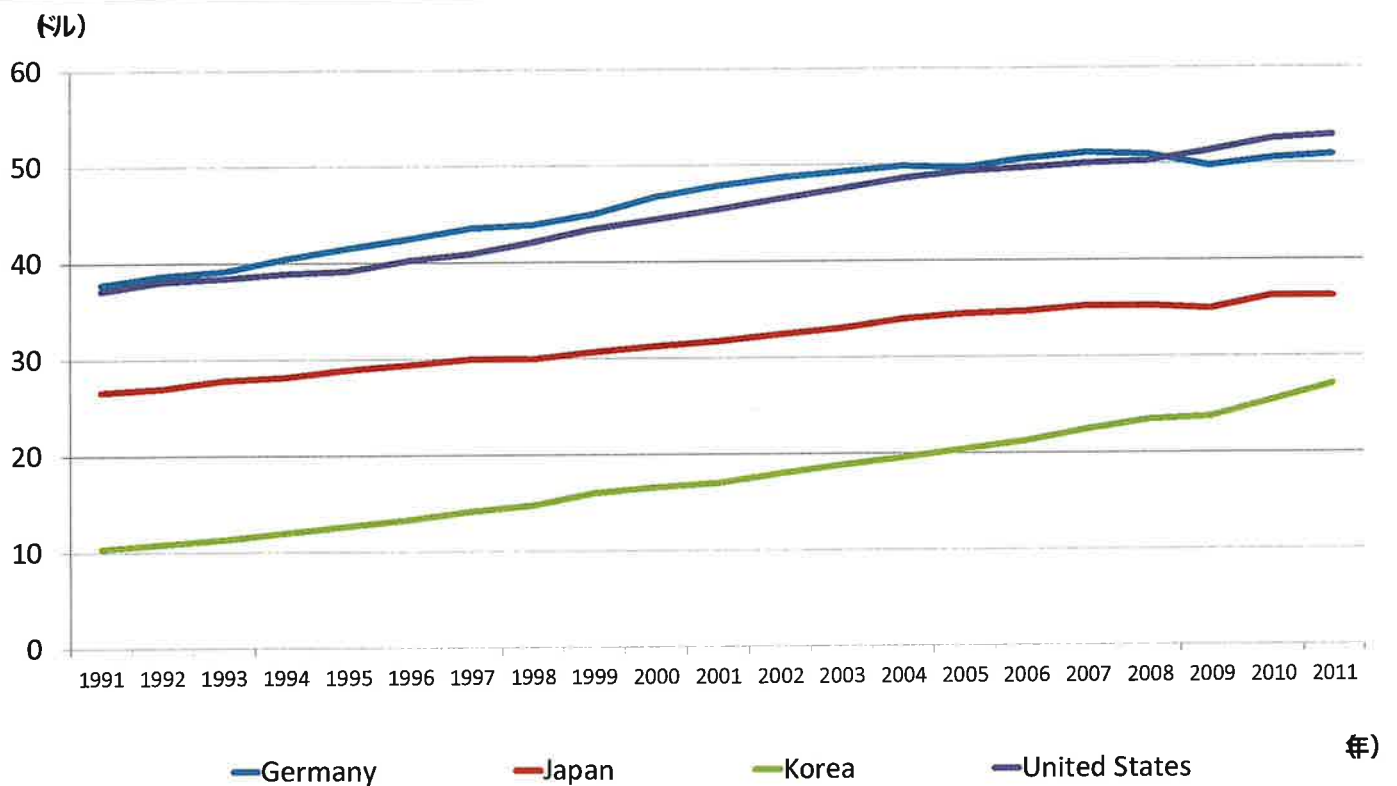
2. (右図) 経済産業研究所「JIP データベース」により作成。

出典 平成25年度年次経済財政報告-経済の好循環の確立に向けて-説明資料(平成25年7月23日)より



## 日米独韓の労働生産性の推移

○日本の労働生産性（PPPベース）は米国、ドイツよりも低い水準にある。

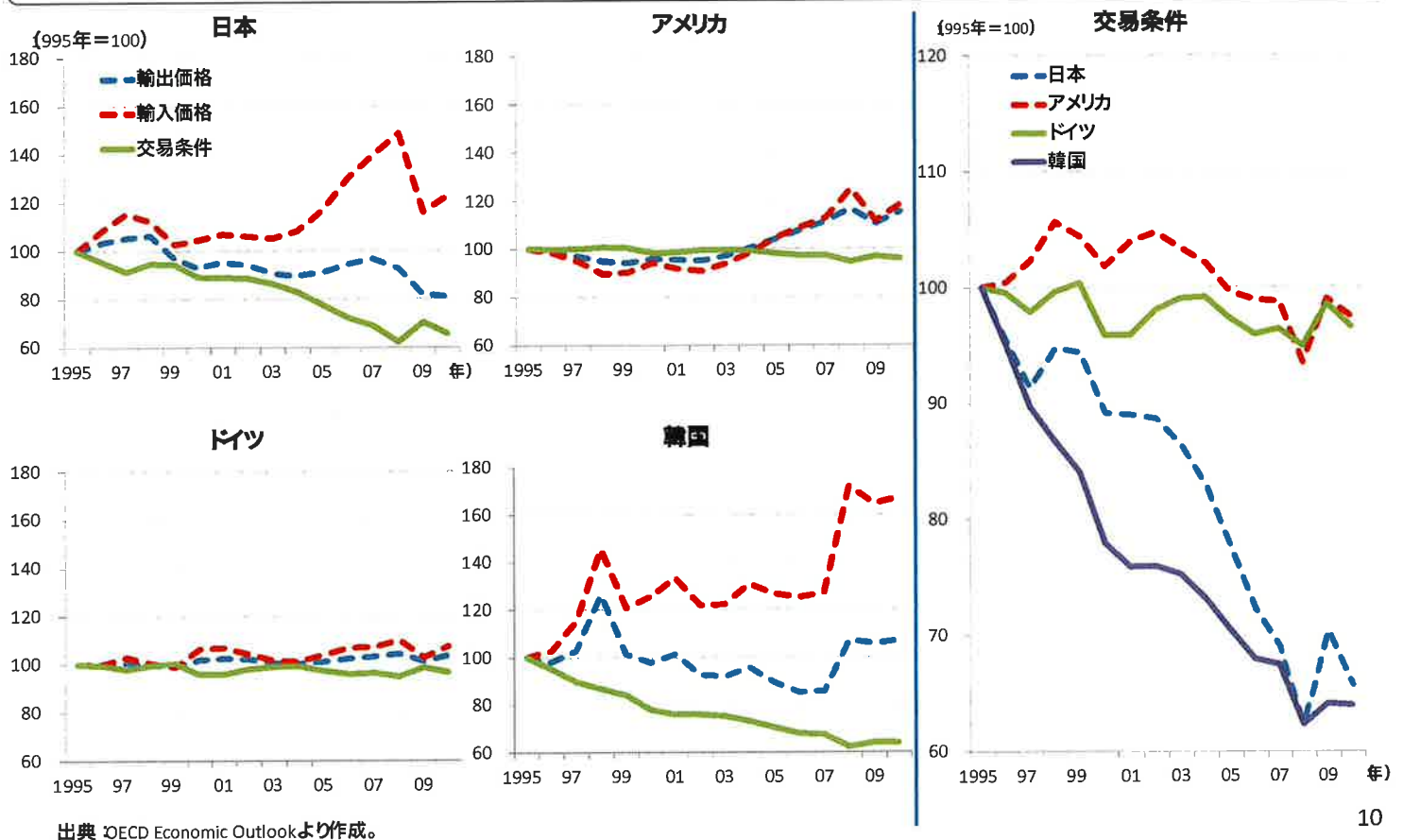


出典：OECD.Statより作成

注) 労働生産性 = GDP / (就業者数 × 労働時間)

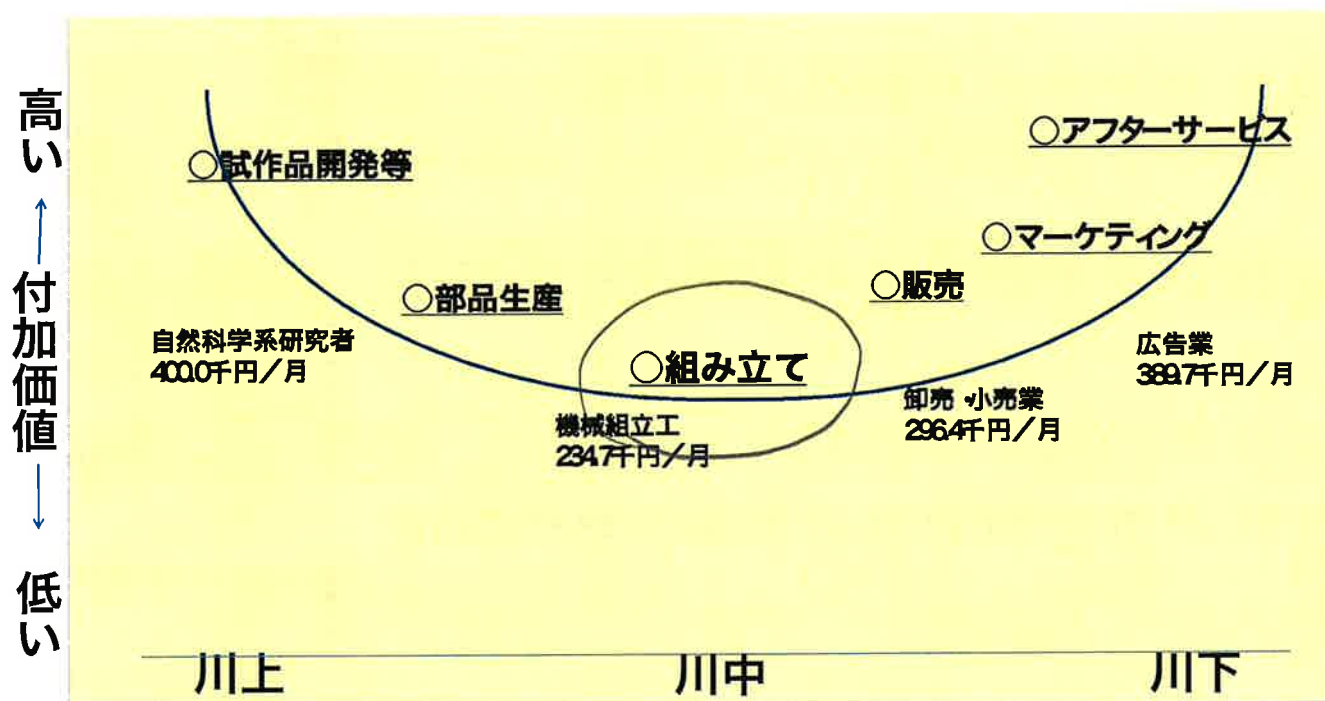
## 交易条件の日米独韓比較

○日本の交易条件は米独と異なり 悪化基調。



## スマイルカーブ

○パソコンの製造工程などにおいては、開発 設計 試作から生産 組立に移るにつれて利益率が低下し、また販売・アフターサービスにかけて利益率が上昇するとの特徴がみられる。



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、経済産業省「2005年版ものづくり白書」  
注：数字は所定内給与額（平成24年）

## イノベーション

### イノベーションの定義

- 創造的活動による新製品開発、新生産方法の導入、新マーケットの開拓、新たな資源（供給源）の獲得、組織の改革（オーストリアの経済学者シュンペーターによる類型）
- プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、マーケティングイノベーション、組織イノベーション（OECD Oslo manual）

|                    | プロダクトイノベーション                                                                                                                                                                                            | プロセスイノベーション                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| オスロ・マニュアル第3版)による定義 | 新製品あるいは新サービスの市場への投入として定義される。新製品あるいは新サービスには、機能・性能・設計・原材料・構成要素・用途を新しくしたものだけではなく、既存の技術を組み合わせたものや既存製品あるいは既存サービスを技術的に高度化したものも含まれる。ただし、製品あるいはサービスの機能面や使用目的が既存のものとは変わらない単なるデザインのみの変更、他社製品・サービスの単なる販売・提供は含まれない。 | 新プロセスの導入または既存プロセスの改良として定義される。プロセスイノベーションには、製品・サービスの製造・生産方法あるいは物流・配送方法の新規導入や改良だけではなく、製造・生産あるいは物流・配送をサポートする保守システムやコンピュータ処理などの新規導入や改良も含まれる。                                                                         |
| 事例                 | 歴史的には蒸気機関、電気の発明・発見。<br>近年では携帯電話、インターネットなど。                                                                                                                                                              | カンバン方式※1、カイゼン、セル方式※2など。<br>戦後の日本企業の得意とするところ、手法は多く海外企業でも取り入れられた。<br><br>※1カンバン方式：ジャストイン・タイムを実現するための生産管理手法。後工程から前工程に必要な部品名、数量等を書いた札（カンバン）を適宜回すことで生産を管理。<br>※2セル方式：一人または数人の作業員が、部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程を担当する生産方式。 |

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

2022.12.19

件名: 人生100年時代

日付: 2022/12/18 11:52:12

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

# 人生100年時代

(2022、12、18)

## 1、 長寿県の変化 1985～2015

1985 男性 1位                  女性 1位

2015 26位 → 7位

## 2、 現在の指標 GDP 中心

今後の指標                  GDP50% 健康寿命50%

## 3、 沖縄の特性

(1) 車社会による運動不足

(2) 飲酒、喫煙比率

(3) 世代間の二重構造

(4) 2040年 健康長寿おきなわの復活

#### 4、健康経営

- (1) 健康管理を経営的視点から考える
- (2) 戦略的に実践する
- (3) 従業員の健康増進と将来的な事業収益性向上
- (4) 先行投資である
- (5) 人手不足、高齢化、将来の活動、、、

#### 5、健康投資管理会計

- (1) 人こそ最大の資産である
- (2) より良い職場環境の提供、制度設計

#### 6、認定制度

|      |         |          |
|------|---------|----------|
| 大企業  | 2,299社  | (沖縄 13社) |
| 中小規模 | 12,255社 | (沖縄 47社) |

#### 7、健康経営の推進体制の構築

(1) 興南施設管理

(2) 支援組織の活用

(3) 沖縄の健康長寿は先人から受け継いだ宝

## 8、 健康投資会計ガイドライン

(1) 定義の理解

(2) 構成要素

## 9、 健康投資と投資効果の理解

(1) 健康投資

(2) 投資効果の目標

(3) 投資効果の計算

(4) PLの作成の工夫

## 10、 健康経営が個人生活に干渉する問題点

(1)

(2)

## 11、 経営戦略としての人的資本開示

- (1) 企業経営を成長に向けて押し進める起爆剤
- (2) 企業のパーパスの遂行や実現
- (3) マネジメント効果の向上
- (4) 企業風土の改善
- (5) 中長期の確実な成長

## 12、 2023年3月期の有証から、人的資本情報の開示義務

## 13、 日本における産業の再生発展

- (1) 激変する雇用環境
- (2) 多様な働き方

## 14、 欧米における財務価値や企業価値

- (1) ESG経営開示
- (2)



15、 企業会計プラス

- (1) 現状会計の中で健康価値経営のPLをつくる
- (2) 財務指標に現れる効果
- (3) 市場から受ける評価

16、 健康投資管理会計の構成要素

- (1) 健康投資
- (2) 投資効果
- (3) 健康資源ストック
- (4) 企業の価値
- (5) 社会的価値

17、 要するに、

- (1) 自己資本の向上、充実
- (2) 労働生産性の向上、充実



| 法改正等                                                    | 規模と義務等            | 時期              |
|---------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| 人的資本とESG開示（有価証券報告書・金融商品取引法）                             | 上場企業への義務化         | 2023年3月期から開示予定  |
| 下記は有価証券報告書や開示内容の一部を構成するものもあり、様々な法体系での人的資本の情報開示である「制度開示」 |                   |                 |
| 男女・正規非正規の賃金差の開示（女性活躍推進法）                                | 300人超は義務、他努力義務    | 2023年7月以降の期から開示 |
| 男性育児休業取得率の開示（育児介護休業法・次世代法も関係あり）                         | 1000人超は義務、他努力義務   | 2023年4月以降開示予定   |
| 副業兼業についての情報の開示（副業ガイドライン）                                | 規模問わず努力義務         | 2022年7月以降開示     |
| 中途採用比率の開示（労働施策総合推進法）                                    | 300人超は義務、他努力義務    | 2021年4月以降開示     |
| 健康経営の拡大と健康情報の開示（経産省関係施策）                                | 規模問わず任意           | 2022年以降順次実施     |
| 育成/リスキルの拡大のための施策（省庁横断の施策）                               | 行政施策・支援策等が多数、活用任意 | 2022年以降順次実施     |

ヘルスケア産業課

2/20 健康経営管理会計 ... 企業会計 + フォアキャスト  
の構成要素 数値化

(1) 健康投資

企業内部、外部への投資  
本部委託費、福利厚生  
給与増、労務仲介  
その他

(2) 投資効果

セリヤ一増加、延命減  
従業員の行動変化  
目標値の達成



人々リテラシー  
健康経営改善  
健康、不健康  
有形資産  
無形資産

(3) 健康コスト

各社の労務指標  
健康コスト

(4) 企業の価値

① 利益を軸に

② 市場からの評価

(5) 社会価値

2/28 健康経営の中心

健康経営の中心の P/L 意味