

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

件名: 計画実行の秘訣

日付: 2023/02/06 5:29:47

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

卫鞅说, 「疑心无名, 疑事无功」

衛鞅說：“行動猶豫不決，就不會搞出名堂，  
辦事猶豫不決就不會成功。

況且超出常人的行為，本來就常被世俗非議；  
有獨道見解的人，一定會被一般人嘲笑。

愚蠢的人事成之後都弄不明白，  
聰明的人事先就能預見將要發生的事情。  
不能和百姓謀劃新事物的創始而可以和他們共享成功的歡樂。

孝公が衛鞅を任用したあと、鞅は改革を実行しようと考えたが、  
孝公は、天下の批判を恐れていた。

衛鞅はいう、『行ないにためらうものは名をえず、  
事にあたってためらうものは功なし』と申します。  
いったい人より高き行ないある者は、もちろん世にそしられ、  
独創の先見ある者は、きっと民にののしられるもの。

愚者はできあがったことにも気づかず、  
知者にはきざしの出るまえに見えます。  
人民は、かれらと始めの予測を共有することはできぬので、  
成就の後の楽しみをわかつことしかできません。

**(行动猶豫不決, 就不会成名)**

**(办事猶豫不決, 就不会成功)**

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

件名: 胡服骑射 赵武灵王

日付: 2022/12/17 10:36:21

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

## 胡服骑射 赵武灵王

十九年春正月，大朝信宫。召肥义与议天下，五日而毕。王北略中山之地，至于房子，遂之代，北至无穷，西至河，登黄华之上。召楼缓谋曰：“我先王因世之变，以长南藩之地，属阻漳、滏之险，立长城，又取藺、郭狼，败林人于荏，而功未遂。今中山在我腹心，北有燕，东有胡，西有林胡、楼烦、秦、韩之边，而无强兵之救，是亡社稷，柰何？夫有高世之名，必有遗俗之累。吾欲胡服。”楼缓曰：“善。”群臣皆不欲。

于是肥义侍，王曰：“简、襄主之烈，计胡、翟之利。为人臣者，宠有孝弟长幼顺明之节，通有补民益主之业，此两者臣之分也。今吾欲继襄主之迹，开于胡、翟之乡，而卒世不见也。为敌弱，用力少而功多，可以毋尽百姓之劳，而序往古之勋。夫有高世之功者，负遗俗之累；有独智之虑者，任惊民之怨。今吾将胡服骑射以教百姓，而世必议寡人，柰何？”肥义曰：“臣闻疑事无功，疑行无名。王既定负遗俗之虑，殆无顾天下之议矣。夫论至德者不和于俗，成大功者不谋于众。昔者舜舞有苗，禹袒裸国，非以养欲而乐志也，务以论德而约功也。愚者<sup>闇</sup>成事，智者<sup>睹</sup>未形，则王何疑焉。”王曰：“吾不疑胡服也，吾恐天下笑我也。狂夫之乐，智者哀焉；愚者所笑，贤者察焉。世有顺我者，胡服之功未可知也。虽驱世以笑我，胡地中山吾必有之。”于是遂胡服矣。

闇 an  
不明白  
睹 du  
看见

使王继公子成曰：“寡人胡服，将以朝也，亦欲叔服之。家听于亲而国听于君，古今之公行也。子不反亲，臣不逆君；兄弟之通义也。今寡人作教易服而叔不服，吾恐天下议之也。制国有常，利民为本；从政有经，令行为上。明德先论于贱，而行政先信于贵。今胡服之意，非以养欲而乐志也；事有所止而功有所出，事成功立，然后善也。今寡人恐叔之逆从政之经，以辅叔之议。且寡人闻之，事利国者行无邪，因贵戚者名不累，故愿慕公叔之义，以成胡服之功。使<sup>继</sup>谒之叔，请服焉。

继 xie 缚  
谒 ye 拜见

公字成再拜稽首曰：“臣愚，不达于王之义，敢道世俗之闻，臣之罪也。今王将继简、襄之意以顺先王之志，臣敢不听命乎！”再拜稽首。乃赐胡服。明日，服而朝。于是始出胡服令也。

赵文、赵造、周绍、赵俊皆谏止王毋胡服，如故法便。

王曰：“先王不同俗，何古之法？帝王不相袭，何礼之循？虞戏、神农教而不诛，黄帝、尧、舜诛而不怒。及至三王，随时制法，因事制礼。法度制令各顺其宜，衣服器械各便其用。故礼也不必一道，而便国不必古。圣人之兴也不相袭而王，夏、殷之衰也不易礼而灭。然则复古未可非，而循礼未足多也。且服奇者志淫，则是邹、鲁无奇行也；俗辟者民易，则是吴、越无秀士也。且圣人利身谓之服，便事谓之礼。夫进退之节，衣服之制者，所以齐常民也，非所以论贤者也。故齐民与俗流，贤者与变俱。故谚曰‘以书御者不尽马之情，以古制今者不达事之变’。循法之功，不足以高世；法古之学，不足以制今。子不及也。”遂胡服招骑射。

#####

二十年，王略中山地，至宁葭；西略胡地，至榆中。林胡王献马。归，使楼缓之秦，仇液之韩，王贲之楚，富丁之魏，赵爵之齐。代相赵固主胡，致其兵。二十一年，攻中山。赵绍为右军，许钧为左军，公子章为中军，王并将之。牛翦将车骑，赵希并将胡、代。赵与之陔，合军曲阳，攻取丹丘、华阳、鸱之塞。王军取鄗、石邑、封龙、东垣。中山献四邑和，王许之，罢兵。二十三年，攻中山。二十五年，惠后卒。使周绍胡服傅王子何。二十六年，复攻中山，攘地北至燕、代，西至云中、九原。二十七年五月戊申，大朝于东宫，传国，立王子何以为王。王庙见礼毕，出临朝。大夫悉为臣，肥义为相国，并傅王。是为惠文王。惠文王，惠后吴娃子也。武灵王自号为主父。主父欲令子主治国，而身胡服将士大夫西北略胡地，而欲从云中、九原直南袭秦，于是诈自为使者入秦。秦昭王不知，已而怪其状甚伟，非人臣

申不害在韩国变法改革，第一步就是整顿吏治，加强君主集权统治。在韩昭侯的支持下，首先向挟封地自重的侠氏、公厘和段氏三大强族开刀。果断收回其特权，摧毁其城堡，清理其府库财富充盈国库，这不但稳固了韩国的政治局面，而且使韩国实力大增。与此同时，大行“术”治，整顿官吏队伍，对官吏加强考核和监督，“见功而与赏，因能而授官”，有效提高了国家政权的行政效率，使韩国显现出一派生机勃勃的局面。随后，他又向韩昭侯建议整肃军兵，并主动请命，自任韩国上将军，将贵族私家亲兵收编为国家军队，与原有国兵混编，进行严酷的军事训练，使韩国的战斗力大为提高。特别值得一提的是，申不害为富国强兵，还十分重视土地问题。他说：“四海之内，六合之间，曰‘奚贵，土，食之本也。又说：“昔七十九代之君，法制不一，号令不同，而俱王天下，何也？必当国富而粟多也。”（《申子·大体编》）因而他极力主张百姓多开荒地，多种粮食。同时，他还重视和鼓励发展手工业，特别是兵器制造。所以战国时代，韩国冶铸业是比较发达的。当时就有“天下之宝剑韩为众”、“天下强弓劲弩，皆自韩出”的说法。

申不害相韩15年，“内修政教，外应诸侯”，帮助韩昭侯推行“法”治、“术”治，使韩国君主专制得到加强，国内政局得到稳定，贵族特权受到限制，百姓生活渐趋富裕，史称“终申子之身，国治兵强，无侵韩者。”韩国虽然处于强国的包围之中，却能相安无事，成为与齐、楚、燕、赵、魏、秦并列的战国七雄之一。公元前337年，申不害卒于韩都（今新郑）。

韓非子は指摘している。「説得の難しさは、自分がその内容を理解することの難しさではない。自分が上手に説明する難しさでもない。

相手の心を読んで、自分の説をそれに合わせることにある」

たとえば、名誉を求める人間にいくら儲け話を懸命に説いても乗ってはこないだろう。では、こういう人間にはどうしたらいいか？ そう、名誉を得られる話を持っていくのである。逆に、儲け話が聞きたい人間にいくら名誉の話を提案しても、これまた効果はないはずである。では、どうするか？ 儲け話をもっていくことだ。そうすれば、百発百中である。これがもっとも効果的であり、またもっとも楽な説得方法である。考えてみれば、セールスというのはこの繰り返しのはずである。顧客が求めるものを提案する。たとえば、以前、料理が美味しいと評判の旅館に泊まったことがある。最初、なぜ、この旅館の料理が美味しいのか、さっぱりわからなかったが、二日目になると、「ああ、そうか」と理解できた。なんと、二日目から御膳にはわたしの好物がずらりと並ぶようになったからである。前日、「すごい舟盛りだなあ。あーあ」と、わたしは思わず拍子抜けする声を出した。

「舟盛り、お好きじゃないんですか？」 「うん、マグロも苦手だし、白身もダメ。カニ、タコ、イカは大好きだけどね」 実はわたしは刺身が苦手なのだ。寿司にすれば食べられるが、それも薄く切ってもらわないとダメ。そのかわりと言ってはなんだが、焼き魚、煮魚には目がない。おそ

# 平成—バブル崩壊の後始末とデフレ対策に追われた金融界

2019.03.04

1998 金融監督庁  
金融再生委員会



金融界にとって平成の30年間は、バブル崩壊の直撃を受け、不良債権の処理に追われ、蓄えた体力を使い果たした時代であった。この間、多くの金融機関が破綻し、21行を数えた大手金融機関は再編に次ぐ再編を経て、メガバンク3行といくつかの金融グループに集約された。加えて、いまでも銀行経営を苦しめるデフレ。日銀の金融緩和政策は、貸出金利の低下を促し、銀行収益をさらに圧迫している。平成は銀行受難の時代であった。

## 地価の下落率は90%近くに

平成元年（1989年）12月29日、日経平均株価は3万8915円の史上最高値を付け、わずか9カ月後の1990年10月1日には2万円割れと半分の水準にまで下落した。バブル経済は崩壊した。地価も株価を追うように、91年から急激な下落を始める。

ク、不動産業者にとっては、地価の下落は致命的であった。これらの業者だけではなく、一般の企業も同様であった。業績が落ちているさなかに、銀行の貸し渋りに遭えば、資金繰りはたちまちショートする。

## 銀行の不良債権処理100兆円

資金繰りの悪化は、たちどころにして企業倒産の増加につながった。倒産負債総額は1990年の2兆円余りから、翌91年に一気に8兆円台に乗り、97年以降10兆円を超え、2000年に史上最高の24兆円を記録、10兆円を超える水準が2003年まで続くという悲惨な経済情勢となった。

銀行の貸出のリスク（損失）は、銀行の利益剰余金によって吸収されるが、それに加えて日本では有価証券とりわけ株式の含み益（取得簿価と時価との差額）が大きなリスクバッファとなっていた。1990年の有価証券含み益（全国銀行ベース）は、およそ50兆円。株価の下落に伴いこの潤沢なポケットが91年38兆円、92年20兆円と縮小、そして98年についに枯渇した。銀行は企業倒産の損失を穴埋めするため、この含み益を株式売却によって捻出したが、皮肉なことに、この売却がさらに株価を下落させるという負のスパイラル現象も引き起こした。このスパイラルを防ぐため、日銀は2002年、銀行保有株式を買い取る異例の措置を決定している。

銀行の不良債権額（延滞債権等を含む）は、バブル経済崩壊直後の1992年の時点で8兆円。93年に13兆円、95年に40兆円と次第に膨れ上がり、2002年には52兆円に達した。この時点で貸出に対する不良債権比率は、8.6%というピークを付ける。不良債権を処理すれば、当然のことながら銀行の財務的な余裕は失われていく。日本の金融界がバブル崩壊から現在まで自らの財務体力で最終的に処理した不良債権額は実に100兆円に上る。これは国内総生産（GDP）の20%に相当した。

め、国内金利低下の影響を緩和しているが、地域銀行（地銀＋第二地銀）の経営は深刻である。既に半数の54行が、貸し出しと役務取引による本業利益で赤字となっており、2期連続の赤字銀行も年々増加傾向にある。以前と比べ不良債権が減少し、クレジットリスクは顕現化していないが、不良債権が増えるような経済環境になれば、基礎体力が低下している地域銀行に、耐える余裕はないだろう。

いま金融界は将来を見越し、新たな再編の入口に立っている。銀行経営を覆う不透明感は、平成時代のデジャブ（既視感）となり、なかなか消え去ることはない。

年月	平成の金融界の主な動き
1989年（平成元年）12月	日経平均株価史上最高の3万8915円(12月29日)
1991年7月	東邦相互銀が破たん、預金保険発動第1号
1994年12月	東京協和、安全信組が破綻
1995年12月	住専7社に6850億円の公的資金を注入し、破綻処理を閣議決定
1996年4月	三菱、東京銀が統合し、東京三菱銀発足
1997年11月	<u>三洋証、北海道拓殖銀、山一証が破綻</u>
1998年3月	大手21行に1.8兆円の公的資金注入
1998年10月	<u>日本長期信用銀が破綻</u>
1998年12月	<u>日本債券信用銀が破綻</u>
1998年12月	<u>金融再生委員会発足</u> <u>金融庁発足</u>
1999年1月	中央信託、三井信託銀が合併公表
1999年3月	大手行に7.5兆円の公的資金注入
1999年8月	日本興業、第一勧業、富士銀が経営統合公表（翌年9月にみずほHD）
1999年10月	住友、さくら銀が合併を公表（現三井住友銀）
2000年7月	金融庁発足



2000年10月	三和、東海、東洋信託銀が経営統合を公表（01年4月UFJHD）
2001年9月	大和、あさひ銀が経営統合公表（現りそな銀）
2002年10月	竹中金融担当首が金融再生プログラム公表。不良債権処理を促す
2004年7月	東京三菱、UFJ銀が経営統合公表（現三菱UFJ銀）
2005年4月	ペイオフ全面解禁
2006年1月	日本郵政発足
2008年9月	米リーマン・ブラザーズが破綻
2008年10月	日経平均株価6994円と平成の最安値を記録
2010年9月	日本振興銀が破綻（これ以降、銀行の破綻はない）
2011年3月	東日本大震災発生。欧州危機から円高進行、1ドル75円台に
2012年4月	住友信託、中央三井信託、中央三井アセット信託銀が合併（現三井住友信託銀）
2013年4月	黒田日銀総裁の異次元緩和
2014年4月	消費税率は5%から8%に

バナー写真：日経平均株価が史上最高値の3万8915円を付けた1989年（平成元年）12月29日の東京証券取引所の大納会（時事）

## この記事につけられたキーワード

マクロ経済

金融

平成

バブル崩壊

銀行破綻

Google Bookmark

LINE

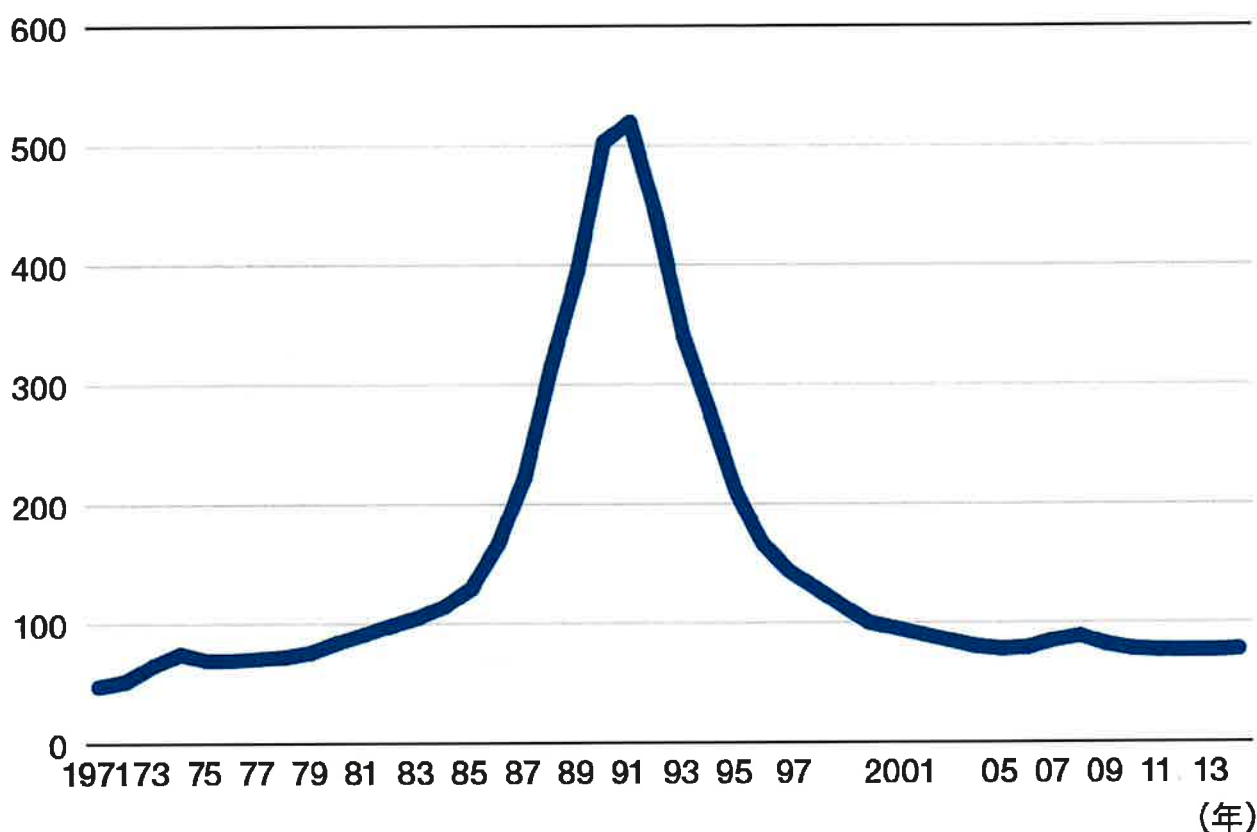
Twitter

Facebook

+ もっと見る 69

商業地の地価は90年をピークに実に15年間にわたり下げ続け、下げ止まったのは2005年。日本不動産研究所が調査した東京をはじめとする6大都市商業地価指数によれば下落率は87%もの崩落となった。特に92年15%、93年25%弱の年間下落率は衝撃的であった。

## 6大都市商業地価指数



出所：日本不動産研究所(2000年3月末=100)

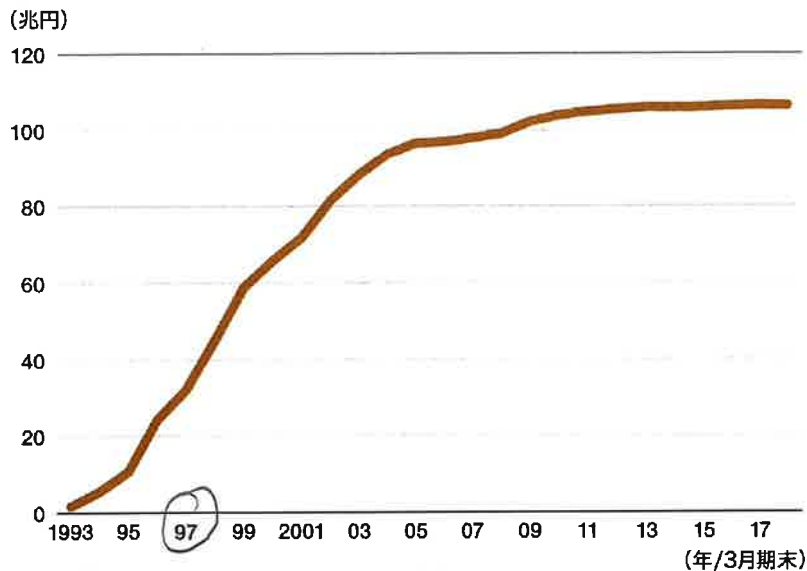
nippon.com

下落期間と下落率の大きさは、戦後、日本人が未経験の出来事であった。不動産価格は下がらないという日本特有の「土地神話」が崩れ去ったのである。当時、銀行は不動産投資にのめり込んでいたノンバンクや不動産業者に多額の資金を流し続けていた。それがパンクしたのである。

日本では銀行の貸し出しは、不動産担保への依存度が高い。借り手の企業は担保に差し出した土地の評価額が下がれば、融資限度額を切り下げられ、ときに追加の担保を要求される。とりわけノンバン

兆円に上る。これは国内総生産（GDP）の20%に相当した。

### 不良債権処理額の累計推移



不良債権は、貸倒引当金繰入額と直接償却の合計。1992年以降の累計額  
出所：金融庁

nippon.com

## 金融再編の進行と公的資金の注入

不良債権の処理の結果は自明である。銀行の自己資本が尽き、最後は債務超過となる。銀行の破綻である。

末尾の年表に平成時代の主だった銀行の破綻と再編の概要を示した。銀行関係者や金融当局者たちが「金融恐慌寸前、日本経済最大の危機」と語るのが、1997年11月の北海道拓殖銀行の破綻と山一証券の自主廃業の時である。この直前に三洋証券が資金繰りで破産。これをきっかけに急速に短期金融市場が縮小し、拓銀と山一証券を直撃した。破綻は連鎖する。98年には日本長期信用銀行、日本債券信用銀行が一時国有化される形で看板を下ろし、多くの地方銀行も立ち行かなくなった。

この間、銀行は多額の不良債権処理コストを捻出するため、合併による統合を進めたが、政府も公的資金の枠組みを整備（預金保険制度の拡充）することによって、銀行の統合を後押しした。預金保険機構を通じた公的資金の資本注入額は累計13兆円。これ以外に金銭贈与19兆円、不良債権の買い取り6兆円、合計38兆円もの巨費を投入した。また、山一証券、日債銀に投入した日銀特融の損失はおよそ2000億円に上った。

銀行への本格的な公的資金注入制度が整備されたのは、長銀が破綻した際の1998年である。バブル経済崩壊からかなり遅れてのスタートであった。この遅れの遠因となったのが、経営破綻した住宅金融専門会社7社に対する公的資金の投入であった。責任の所在を巡っては、農林族と呼ばれる政治力の強い国会議員のバックアップを受けた農林系統金融機関と、商業銀行の綱引きが収束せず、政府は95年12月に住専破綻処理に6850億円の公的資金を注入することで幕引きを図った。

しかし、預金を取り扱う銀行でもない民間ノンバンクである住専に、なぜ税金を投入するのかと国民の怒りを買った。この結果、国民と政治家に公的資金アレルギーを植え付けた。金融行政を担ってきた大蔵省の威信が低下。同省は解体され、金融行政部門が金融庁に切り離されるという事態へとつながっていった。

米国がリーマン・ショックの際、7000億ドル（当時のレートで約70兆円）もの公的資金を一気に投入し、銀行だけでなくノンバンクも救済し、金融システムを早期に回復させ、しかも公的資金の回収をスムーズに進めたのとは対照的であった。

## 貸し出し減少と利ザヤ低下に悩む

バブル崩壊とともに、企業は一斉に債務の圧縮に動き出した。その結果、銀行の貸し出しは減少し続け、2002年から04年にかけては、前年比マイナス8%を超え、貸し出しの減少が止まったのは06年である。地価の下落が止まったのと同じタイミングであった。企業の資金需要が減れば、当然、貸出金利は低下していく。加えて、企業の資金繰りを助けるために日銀は政策金利を引き下げていったことから、銀行の貸出利ザヤ（貸出金利－調達金利）は、バブル崩壊前後の1.8%前後からじりじりと低下し続け、現在は0.2%台という水準にまで低下している（全国銀行協会調査ベース）。

貸し出しは銀行の本業である。その利益率の低下が決算に影響しないわけではない。メガバンクは海外に資金運用の道を求

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

2023.1.30

件名: カーボンニュートラルと ESG

日付: 2022/12/12 5:33:36

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

12

## カーボンニュートラルと ESG

### 1 カーボンニュートラルとは

CO2(温室効果ガス)の排出量の~~中立~~<sup>実数ゼロ</sup>(ゼロミッション)

(1) 京都議定書

(2) パリ協定

——ぐるくんの北上——

——銀行のかりゆしの衣替え——

——五十数年前のホーキング博士の予言——

### 2 ESG投資

(1) 環境 (2) 社会 (3) ガバナンス の3つの観点 から

配慮、重視している企業を投資の対象として選別

——世界全体の投資資産の三分の一を超えている——

### 3 ESG経営の進展

(1) 清水建設

- 1災害に強い街をエコで実現
- 2東日本震災の教訓
- 3省エネと創エネを非常時のエネルギー確保につなげる

## (2) 川崎重工業

- 1水素社会のトップランナーに、総合水素企業を目指す
- 豪州ラトロブバレー炭田の褐炭から水素を取り出し日本へ

## (11) マテリアリティ

財務会計上、重要な影響を及ぼす要因  
企業が優先的に取り組むべき重要課題

## (12) CDP

国際CDP事務局が企業の温暖化対策、水戦略、森林対応への状況を質問して、企業の回答をA～Fで採点し、公表

### (13) CDP水／森

CDP水は、自社のバリューチェーン上の水に関するリスク調査  
CDP森は、森林伐採と土地利用の情報公開

### (14) 京都議定書(1977、12、3 2005、2発効)

2008～2012の5年間に、先進国全体で少なくとも  
6%削減目標を掲げる  
2001、3アメリカが離脱宣言

### (15) パリ協定(2015)

2020年からの温暖化対策に関する国際条約  
途上国を含む主要排出国が対象  
日本は、2030年度に、2013年比で温室ガス排出量を  
26%削減する目標  
世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2%より十分低く保ち、1.5%  
に抑える努力をする

### (16) ライフサイクルCO2(LCA)

製品の製造から廃棄までの温室効果ガス排出量の累積CO2換算量  
もともと建築物の建設時から、解体廃棄までのLCCO2量

## 4. 日本の削減目標とビジネスへの影響

このパリ協定の枠組みを受けて、日本でも目標が定められ、さまざまな政策が検討され始めています。

### 日本の中期目標「2013年度比で26%削減」

日本では、中期目標として、2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度の水準から26%削減することが目標として定められました。目標が低いのではないかとという声もありますが、各国が自主的に定めた目標は基準年度や指標などがバラバラであるため、比較には注意が必要です。下記は主要排出国の年度を合わせて削減・抑制目標を比較したのですが、日本の数値は一見低いように見えて、かなり高い目標であることが分かるかと思います。

国名	1990年比	2005年比	2013年比
日本	▲18.0%	▲25.4%	<b>▲26.0%</b> (2030年までに)
米国	▲14~16%	<b>▲26~28%</b> (2025年までに)	▲18~21%
EU	<b>▲40%</b> (2030年までに)	▲35%	▲24%
中国	・ 2030年までに <b>2005年比でGDP当たりの二酸化炭素排出を60~65%削減</b> ・ 2030年頃に二酸化炭素排出のピークを達成		
韓国	・ 2030年までに、 <b>対策を講じなかった場合の2030年比で37%削減</b>		

日本は2013年と比べた場合の数値、米国は2005年と比べた場合の数値、EUは1990年と比べた場合の数値を削減目標として提出比較する年度を「2013年」に合わせて数値を比べてみると、日本の目標は高いことが分かる

(出典) 主要国の約束草案(温室効果ガスの排出削減目標)の比較(経済産業省 作成)

この目標は、決して達成が楽な数値といえるものではありませんが、政府が産業界とともに検討を重ねてきたさまざまな対策が考慮されたうえで積算がなされており、具体的な対策に裏づけされた実現可能性のある内容でもあります。





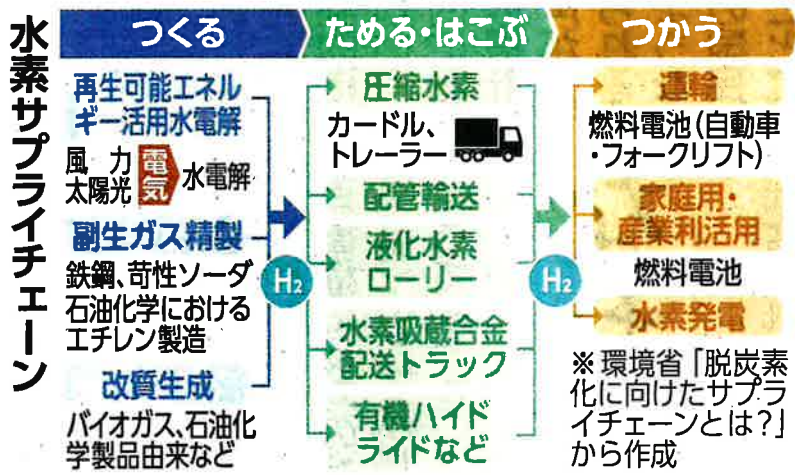
2020年10月、政府は2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。

翌21年6月、カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略で、成長が期待される14分野の一つとして水素・燃料アンモニア産業の実行計画が策定されました。

水素は地球上で最も軽い気体で、水や化石燃料といった化合物の状態で存在しているため、多様な資源から生成することが可能とされています。

また利用時には二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)を排出せず、燃料電池を通して電気エネルギーと熱エネルギーが供給でき、災害時に既存の電力インフラが止まった場合でも、水素を貯蔵しておくことでエネルギー供給が可能となります。

## 水素サプライチェーン



一方、水素を生成する方法によってはCO<sub>2</sub>が発生するケースもあり、製造量拡大や低

## 脱炭素社会の実現に向けて

コスト化と併せて、さらなる技術開発の促進が必須となっています。

そのような課題を踏まえ、環境省では水素利用時のみでなく、製造時や貯蔵・輸送時なども含め、一貫した取り組みが必要として「水素サプライチェーン」を掲げ、水素社会実現に向け、全国で地域連携・低炭素水素技術実証事業等を推進しています。

沖縄県では今年8月に、うるま市と民間企業3社が水素活用に特化した連携協定を締結し、水素を【つくる】【ためる・はこぶ】【つかう】取り組みが始まりました。

国内の一つ一つの取り組みが脱炭素社会の実現につながることを期待しています。

(おきぎん経済研究所主任 研究員 古堅貴仁)

## (17) 水素エネルギー

化石燃料を燃やしてエネルギーを取り出すと、CO<sub>2</sub>等が生じるが、水素自体は燃やしても水しか生じない

## (18) CO<sub>2</sub>回収、貯留(CCS)

火力発電所や製鉄所などの大規模排出源から、CO<sub>2</sub>を分離回収し、地中や海中に貯留する技術。

## (19) ZES/ZEB

ネット・ゼロ・エネルギー住宅、ビル  
建物で使用するエネルギーの収支をゼロにする建築物(ZEB)  
政府目標は、2030年までに新築ビルのZEBの実現

## (20) バイオマス(生物資源)発電

生物(バイオ)の量(マス)  
光合成によって外部からCO<sub>2</sub>を取り込みエネルギーとする  
エネルギー作物のための熱帯雨林伐採による弊害の排除

## (21) 自然資本

人間の手で作られる人口資源に対して、森林、土壌、漁業、鉱物、大気など自然の手が生み出す資本

## (22) 生物多様性(条約)

約40億年に及ぶ進化の過程で生まれた生態系

## (23) WET(Whole Effluent Toxicity)

工場からの有害物の環境への影響や毒性の有無を相対評価する生物応答試験

## (24) ASC認証

水産物の養殖認証

1 -3.

2022/12/28  
2023.1.2

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

件名: 司馬法の兵法

日付: 2022/12/28 6:03:08

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

## 司馬法の兵法

齊司馬（軍事長官）田穰苴simarangjuの戦法

軍律に厳しく、兵に優しかった司馬穰苴（BC700前後）。

戦国初期、齊の威王は、軍事行動と軍の規律に、司馬穰苴の兵法に従った。

### (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、中人に出せず。

この故に、戦いをもって戦いとどむれば、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。I

国虽大，好战必亡。天下虽安，忘战必危。

+ 3)

### (3) 必要なもの

戦う(事業)には、正当な理由が必要である。

一売上をあげ"る"には、義の必要!!

行動を起こすには、タイミングが必要である。

一利益を得るには、タイミングが重要！！

人を使う(継続)には、温情が必要である。

一継続を得るには、親切さ

作兵義。作事時。使人惠。

他者を重視！！

#### (4) 健康経営

事業は売上高、原価、経費、利益であり、その要は人の健康である。

-8

#### (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。

見敵静。見乱假。见危难勿忘其众。

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らう。

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。

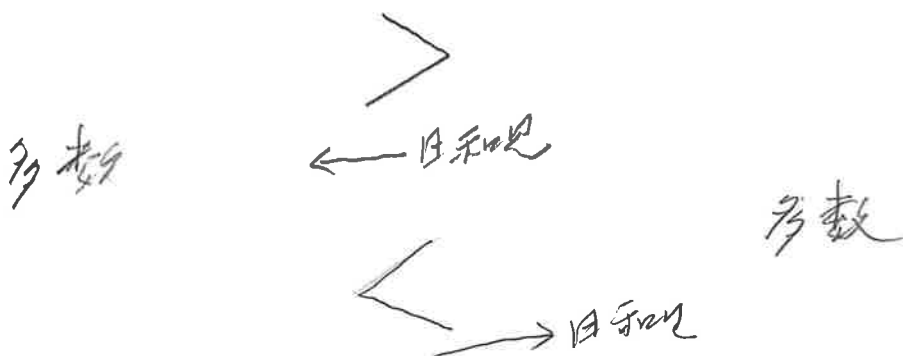
寡利煩，众利正。用众进止，用寡进退。

集団心理と世の中

善玉  
10%

中庸、日和見  
80%

悪玉  
10%



多数が正しいわけでもない。

多数は、たとえたとえ命令の従者を集めるもの



どこのタイフーム? 何から始めよう?

2022.12.18

工賃変化  
売上拡大

売上

神宮観光 木下  
R-110 新時代  
美術up 飲食 新聞  
Fillet 給食

新時代  
(存続①)

(木下X) (飲食△) (新聞X)  
(R-110) (新時代X) (FilletX) (給食X)



経費  
(同並△)

(R-110X) (新時代X) (飲食X) (新聞X)  
美術up (FilletX) (給食△)

百姓做活

人件費  
(存続②)

(木下X) (飲食△) (新聞△)  
(R-110X) (新時代X) (FilletX) (給食X)

経常利益  
(増)

木下△ R-110-△ 新時代△ 飲食○ 新聞△  
Fillet△ 給食○

工夫  
何から始めよう

(木下○) (飲食○) (新聞○)  
(R-110○) (新時代○) (Fillet) (給食○)