



## 第 回 相続税と事業の承継

会計と経営のブラッシュアップ  
平成 29年 10月 3 日  
山内公認会計士事務所

本レジュメは、相続税法とその通達及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。  
(取引相場のない株式の税務 森富幸著 2008.10 日本評論社刊)(時価評価と実務 辻・本郷税理士法人編 H21.9 税務経理協会刊)  
(事業承継対策の実務 Q&A 小谷野公認会計士事務所著 2010.12 セルバ出版刊)(ゼロからの民法入門 近江幸治著 2012.2 成文堂刊)

### I. 相続税改正の概要(H27.1.1 以後の相続等)

改正による相続人の増加

#### 1. 見直しの背景

##### (1) 最高税率の引上げ等

最高税率 50% → 55% up

基礎控除 現行の 60% 引上げ

定額控除 5,000 万円 → 3,000 万円

相続人数控除 600 万円 × n 人

H26 4.4人 / 100人 から

H28 8.0人 / 100人 に up

##### (2) 相続税課税

死亡者の約 4% と 減数 傾向

地価と基礎控除のアンバランス により 改正?

##### (3) 地価の変化と基礎控除

(全国平均)

<sup>1983</sup> S58 (100%) — <sup>1991</sup> H3 (200%) — <sup>2013</sup> H24 (85%)

(三大商業地)

S58 (100%) — H3 (337%) — H24 (50%) — H27 (55%)

2,000 万円 + 400n 万円 — 4,800 万円 + 950n 万円 (現在、5,000 + 1,000) 万円 60%

最高税率 75% — 70% (現在 55%) (H27.1)

##### (4) その他

① 未成年者控除 20 歳までの 1 年 6 万円 → 10 万円

② 障害者控除 85 歳までの 1 年 6 万円 → 10 万円 (特別障害者は 2 倍)

③ 小規模住宅の特例見直し 改正前上限 240 m<sup>2</sup> → 330 m<sup>2</sup> 等

本レジュメはブラッシュアップ日毎にホームページに up してあります

<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所  
yamauchi@cosmos.ne.jp

## 相続税申告件数大幅増加！

12月15日、国税庁ホームページで「平成27年分の相続税の申告状況について」が公表しました。平成27年から相続税の基礎控除額が大幅に引き下げられたことから、どの程度相続税の申告件数が増加するか注目されていました。

公表された資料によると、平成27年中（平成27年1月1日～平成27年12月31日）に亡くなられた方から、相続や遺贈などにより財産を取得した方についての相続税の申告状況の概要は、次のとおりです。

## 1. 被相続人等

平成27年中に亡くなられた方（被相続人数）は約129万人（平成26年約127万人）、このうち相続税の課税対象となった被相続人数は約10万3千人（平成26年約5万6千人）で、課税割合は8.0%（平成26年4.4%）となっており、平成26年より3.6ポイント増加しました。

## 2. 課税価格

課税価格の合計は、14兆5,554億円（平成26年11兆4,766億円）で、被相続人1人当たりでは1億4,126万円（平成26年2億407万円）となっています。

## 3. 税額

税額の合計は1兆8,116億円（平成26年1兆3,908億円）で、被相続人1人当たりでは1,758万円（平成26年2,473万円）となっています。

## 4. 相続財産の金額の構成比

相続財産の金額の構成比は、土地38.0%（平成26年41.5%）、現金・預貯金等30.7%（平成26年26.6%）、有価証券14.9%（平成26年15.3%）の順となっています。

● 相続税の申告実績

項目	年分			
	平成26年分	平成27年分	前年対比	
① 被相続人数 (死亡者数)	1,273,004人	1,290,444人	101.4%	
② 相続税の申告書の提出に係る被相続人数	外16,895人	外30,027人	外177.7%	
	56,239人	103,043人	183.2%	
③ 課税割合(②/①)	4.4%	8.0%	ポイント3.6	
④ 相続税の納税義務者である被相続人数	133,310人	233,555人	175.2%	
⑤ 課税価格	外11,998億円	外15,669億円	外130.6%	
	114,766億円	145,554億円	126.8%	
⑥ 税額	13,908億円	18,116億円	130.3%	
⑦ 被相続人一人当たり	課税価格(⑤/②)	外7,102万円	外5,218万円	外73.5%
	20,407万円	14,126万円	69.2%	
⑧ 平均	税額(⑥/②)	2,473万円	1,758万円	71.1%

● 相続財産の金額の推移

(単位：億円)

項目 年分	土地	家屋	有価証券	現金・ 預貯金等	その他	合計
18年	54,491	5,750	17,966	23,488	12,280	113,974
19年	55,847	6,184	18,486	23,971	12,459	116,948
20年	58,497	6,385	15,681	25,363	12,091	118,017
21年	54,938	6,059	13,307	24,682	11,606	110,593
22年	55,332	6,591	13,889	26,670	12,071	114,555
23年	53,781	6,716	15,209	28,531	12,806	117,043
24年	53,699	6,232	14,351	29,988	12,978	117,248
25年	52,073	6,494	20,676	32,548	13,536	125,326
26年	51,469	6,732	18,966	33,054	13,865	124,086
27年	59,400	8,343	23,368	47,966	17,256	156,362

(注) 外書は相続税額のない申告書に係る計数を示しています。

今後、年間の死亡者数の増加に伴い、相続税の申告件数や相続税対策を検討する人も増加し、相続税・贈与税の税制改正の動向に注目が集まることになると思います。(平成29年度税制改正では、取引相場のない株式等の評価方法などの改正が予定されています。)

今年も一年、FPNewsをご覧いただきありがとうございました。来年も最新のニュースをタイムリーにお届けします。

(担当：山本 和蔵)

[ホーム](#) > [沖縄国税事務所](#) > [報道発表資料\(プレスリリース\)目次](#) > 平成27年分の相続税の申告状況について

平成28年12月  
沖縄国税事務所

## 平成27年分の相続税の申告状況について

平成27年中（平成27年1月1日から平成27年12月31日）に亡くなられた方から、相続や遺贈などにより財産を取得した方についての相続税の申告状況の概要は、次のとおりです。

なお、平成27年1月1日以後の相続等については、平成25年度税制改正により、基礎控除額の引下げ等が行われています。

### 1 被相続人数等

平成27年中に亡くなられた方（被相続人数）は11,326人（平成26年11,361人）、このうち相続税の課税対象となった被相続人数は636人（平成26年385人）で、課税割合は5.6%（平成26年3.4%）となっており、平成26年より2.2ポイント増加しました。

### 2 課税価格

課税価格の合計は932億円（平成26年784億円）で、被相続人1人当たりでは1億4,654万円（平成26年2億355万円）となっています。

### 3 税額

税額の合計は79億円（平成26年69億円）で、被相続人1人当たりでは1,242万円（平成26年1,779万円）となっています。

### 4 相続財産の金額の構成比

相続財産の金額の構成比は、土地65.0%（平成26年59.1%）、現金・預貯金等18.2%（平成26年19.4%）、家屋6.8%（平成26年5.9%）の順となっています。

#### ■（別表）相続税の申告事績

項目	年分	(注1)		(注2)
		平成26年分	平成27年分	対前年比
①	被相続人数（死亡者数） (注3)	人 11,361	人 11,326	% 99.7
②	相続税の申告書の提出に係る被相続人数	人 外 144 385	人 外 154 636	% 外 106.9 165.2
③	課税割合(②/①)	% 3.4	% 5.6	ポイント 2.2
④	相続税の納税者である相続人数	人 1,262	人 2,053	% 162.7

### 3. 特定居住用小規模宅地等の特例の改正

宅地等の利用区分		限度面積	同左改正後	減額割合
		m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	%
①	被相続人等の事業用	400	400	80
②	〃 特定同族会社事業用	400	400	80
③	〃 貸付事業用 (一定法人)	200	200	50
④	〃 貸付事業用	200	200	50
⑤	〃 居住用	240	<u>330</u>	80

### 4. 相続時精算課税の適用対象者の範囲の拡充

	改正前	改正後
贈与者	65歳以上の直系尊属	<u>60歳以上へ改正</u>
受贈者	20歳以上の推定相続人	<u>推定相続人及び孫へ改正</u>

### 5. 相続した非上場株式を発行会社に譲渡した場合の特例

配当所得から譲渡所得の申告の選択が可能（届出書必要）

## 6. 贈与税の改正

### (1) 最高税率等の引上げ

1,000万円以下	→同左
1,000万円以下	40%→40%
1,500万円以下	<u>50%→45%</u>
1,500万円超	<u>50%→45%</u>
1,500万円超	50%→50%
3,000万円超	<u>50%→55%</u>

### (2) 20歳以上の子や孫への贈与の税率

20歳以上の子や孫への贈与の税率  
(贈与者65歳以上→60歳以上)

一般	1,000万円超	50%
子供等	1,000～1,500万円	40%
	1,000万円以下の税率も低減	

### (3) 教育資金の一括贈与の非課税

H25.4.1～27.12.31の3年間

金融機関等へ教育資金の一括拠出

(子、孫ごとに1,500万円を非課税とする)

30歳までに使い残しがあれば、贈与税を課税

## 相続と債務控除 (遺産と債務は別の行動)

相続における債務の引継(と債務控除)は、見える遺産に目が行き、見えにくい債務を忘れがちになるようだ。しかし、相続税の上で債務控除の可否は、影響が大である。

- (1) 債務の引継は、原則として法定相続分等により行う  
この場合、不動産・預貯金等の積極財産の分割との関連は原則としてなくなる。実務上は、遺産分割協議書により分割しているが、法的には有効ではない。
- (2) 後日明らかになった債務  
従って、遺産分割終了後に明らかになった債務は、遺産とは関係なく法定相続分等により負担しなければならない。
- (3) マイナスの遺産分割は通算できない  
遺産分割によって、債務の負担者の相続税の課税価格がマイナスになっても、そのマイナスを他の納税者の課税価格から差引くことは認められない。
- (4) 建設中の建物の借入金  
建設中の建物を相続した人が、建物の銀行借入を財産に直接付随する債務として引継ぐわけではない。銀行の同意を得て債務者の名義を確定する必要がある。
- (5) 保証債務と連帯保証債務  
相続(引継)はするが、原則として債務控除は出来ない。保証債務等は、相続開始日において、主たる債務者が資力喪失等により弁済不能であり、保証債務等を履行しなければならず、かつ返還も見込めない場合にのみ債務控除ができる。
- (6) 無限責任社員の地位の引継ぎと債務控除  
無限責任社員としての責任が相続されるので、債務を確定するには相続前の会社の清算しかない。しかし、定款に、無限責任社員の地位の引継ぎに言及していない場合は、死亡による退社時に持分の清算が行われ債務控除ができる。
- (7) 限定承認と相続放棄  
相続人は、相続財産をゼロとしたとしても、上記のように債務を免れることはできないことが多い。  
そこで、被相続人の債務を明確にできず、多額の債務があると思われるときは、「限定承認」又は「相続放棄」を選択すべきである。

## 2. 相続税、贈与税の要約

### (相続税)

#### 1. 納税義務者

- (1) 相続、遺贈により財産を取得した個人
- (2) 相続時精算課税の適用を受ける贈与により財産を取得した個人
- (3) 無制限納税義務者（国内に住所を有する者、日本国籍を有する者）
- (4) 個人とみなされる人格のない社団等
- (5) 個人とみなされる信託の受託法人

#### 2. みなし相続財産等

- (1) 生命保険金・損害賠償金（死亡）  
被相続人が負担した保険料等に対応する部分
- (2) 退職手当金
- (3) 生命保険契約等に関する権利
- (4) 定期金に関する権利
- (5) 定額譲受、債務免除等

#### 3. 非課税財産

- (1) 墓所・祭具等
- (2) 公益を行う者が相続等により取得した財産
- (3) 生命保険金等  
500万円×法定相続人数の限度内
- (4) 死亡退職金等  
(3)と同じ

#### 4. 債務控除

- (1) 債務及び公租公課
- (2) 葬式費用
  - ① 葬儀、香典返礼費用
  - ② 墓碑、墓地の購入費用等
  - ③ 法事に要する費用
  - ④ 医学上等の特別の処置費用
  - ⑤ 社葬等の費用

# 相続相続図の作成

No. \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

被相続人

(遺言無効の場合)

相続人

(年齢・性別・関係)

相続財産

相続税概要

(納税の問題)

相続上の問題

日程、スケジュール

2次相続

## 広大地と道路資料

### ◆（広大地の評価）通達抜粋 24-4

その地域における標準的な宅地の地積に比して著しく地積が広大な宅地で都市計画法第4条（定義）第12項に規定する開発行為（以下本項において「開発行為」という。）を行うとした場合に公共公益的施設用地の負担が必要と認められるもの（22-2（大規模工場用地）に定める大規模工場用地に該当するもの及び中高層の集合住宅等の敷地用地に適しているもの（その宅地について、経済的に最も合理的であると認められる開発行為が中高層の集合住宅等を建築することを目的とするものであると認められるものをいう。）を除く。以下「広大地」という。）の価額は、原則として、次に掲げる区分に従い、それぞれ次により計算した金額によって評価する。

### ◆建築基準法第42号2項道路とは

建築基準法では、道路を幅員4m（6m指定区域内は6m）以上と定義。法42条2項「建築基準法施行時、現に建築物が建ち並んでいる幅員4m（6m）未満の道で、特定行政庁の指定したものは、前項（42条1項）の道路とみなし、その中心線からの水平距離2m（3mただし避難、安全上支障がない場合は2m）の線をその道路の境界線とみなす」と規定した。4m（6m）未満でも原則1.8m以上（多くの都道府県で1.8mを採用）のも

ので、特定行政庁が指定したものを道路と認めている。建築基準法で道路と認められないと敷地に建物が建築できない。

4m（6m）以上ない代わりに、その道路中心線から2m（3mただし避難、安全上支障がない場合は2m）後退（セットバック）した線が道路と敷地の境界とみなされる。片側が川や崖、線路敷等になる場合は川や崖等の境界線から4m（6m）のところに道路境界線があるとみなされる。

### ◆建築基準法第43号第1項但し書きとは

建築物の敷地は、道路2m以上接しなければならない。ただし、その敷地の周囲に広い空き地を有する建築物その他の建設省令で定める基準に適合する建築物で特定行政庁が交通上、安全上、防火上、衛生上支障がないと認めて建築審査会の同意を得て許可したものについては、この限りでない。建築基準法では建築物の敷地は、法第42条に定める道路に2m以上接することとされているがその道路に接していなくても、建築物の敷地の周囲に広い空地があるなど交通上、安全上などで支障がない場合は、ただし書の規定により建築することができることとなっている。

法第43条但し書きによる許可は、接道についての例外的適用で、法42条にいう道路に有効に接道できないとき、やむを得ない事情がある場合に救済する手段として運用されている。



# 第1回 われわれの事業は何か？

## (変化に対応し、成果をあげること (1) (2) (3))

29.10.02  
29.07.03

一度起きた変化は戻らない

成果は結果・焦点

目標・目標・・・

企業とは成果をあげること

会計と経営のブラッシュアップ

平成 29 年 4 月 2 日

山内公認会計士事務所

(参考にして趣旨を学んだ本)

- (1) もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら(2009年ダイヤモンド社発行 岩崎夏海著)
- (2) マネジメント 基本と原則 エssenシャル版(2001年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳)
- (3) 現代の経営(1996年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (4) The Practice of Management(1954年 Peter F. Drucker)
- (5) ドラッカーへの旅(2009年ソフトバンク クリエイティブ発行 ジェフェリー・A・クレイムズ著、有賀裕子訳)
- (6) ネクスト・ソサエティ(2002年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (7) ビジヨナリー・カンパニー 時代を超える生存の法則(ジム・コリンズ 日経 BP 社刊)
- (8) 孫子兵法 連環画(1990年浙江人民美術出版社発行)

### 1. 野球部に入部して、みなみの言ったこと

「夏の大会」に負けて、3年生が引退した直後の高校2年生の7月半ば、みなみは、野球部のマネージャーになった。そして、「**野球部を甲子園に連れていく**」という明確な目標を持った。「どうやったら連れて行けるかを考える前に、それは、みなみにとって使命だった。そう決めたら、すぐに行動に移した。

ところが、いざ入部してみると愕然とさせられた。

みなみが初めて練習に参加した日、多くの部員が、ほとんどなんの理由もなしに、練習をさぼっていた。

「私はこの野球部を甲子園に連れて行きたいんです。」というみなみの言葉に全部員23名のうち出席していた、たったの5名の反応は、すべて否定的なものだった。監督の加地は、「それはさすがにムリじゃないかな。その目標はあまりにも現実とかけ離れているよ。」と言った。(経営者の役割＝経済的成果をあげること)

幼なじみのキャッチャーの柏木次郎も、「おまえ、本気なのか。初めから大きなことは言わないで、三回戦突破くらいを目標にしておいの方が無難だよ」と言った。結局、みなみの考えに賛同したり、協力を申し出たりする人間は、一人もいなかった。

それでも、みなみはへこたれたりはしなかった。逆にモチベーションを高めていた。

## 2. 野球部のマネジャーになって、初めてマネジメントを読む

読み進むうちに、不意に「マネジャーの資質」という言葉に突き当たって、みなみは自分にその資質があるのかと思って、ドキッとした。

そこにはこうあった。「マネジャーにできなければならない仕事は、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならない資質が一つだけある。才能ではない。真摯さである」みなみは、その部分をくり返し読んだ。

(注)真摯さとは人柄のことである

ドラッカーは社会洞察家

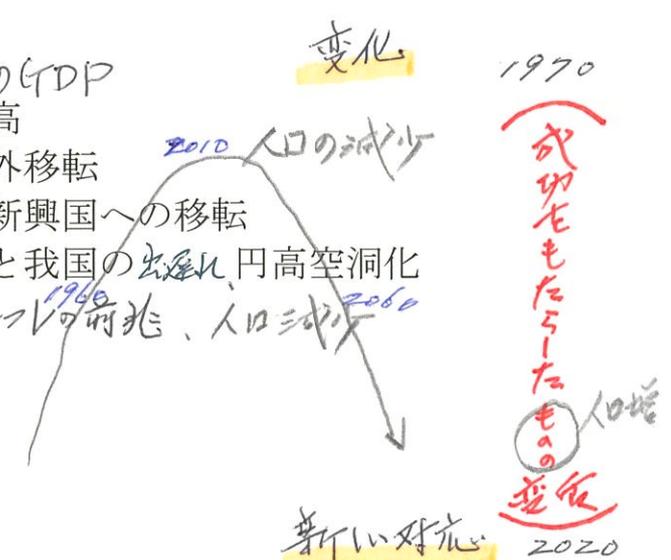
- 世界中の先進社会が転換期にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。日本が50年代、60年代に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。しかし、まさにそのゆえに、今日そのシステムが危機に瀕している。すでに周知のように、それらの多くは放棄して新たなものを採用しなければならない。あるいは徹底的な検討のもとに再設計しなければならない。今日の経済的、社会的な行き詰まりが要求しているものがこれである。

### 空洞化の経過

1980 年後半	高度成長と世界オセの GDP プラザ合意による円高
1990 年中頃	円高を背景とした海外移転
2000 年代	グローバル化による新興国への移転
2010 年代	世界各国の量的緩和と我国の <u>出遅れ</u> 、円高空洞化、 <u>国家債務の増大</u> 、 <u>インフレの萌芽</u> 、 <u>人口減少</u>

### 海外生産比率

1985 年度	3.0%
1990	6.4
2009	17.8



国内における雇用機会の喪失、デジタルオートメーションの進展、地域産業の崩壊、技術ノウハウの劣化、国際競争力の喪失

人口構造の老化、高コスト

- 事業とは変化、変動する顧客の要望に対する挑戦、或いは対応である。 (社説) (留學)

### 日本の最大の二つの過ち (ジム・ロジャース)

- ① 1990年バブル崩壊 ... 問題のある企業と銀行を倒産させる 救済(新陳代謝) 淘汰 能率の向上の存在の本質、心能のあり様と競争
- ② 減税の嵐と削減 ... 減税の嵐と削減 (政治的官権の勢力拡大の弊害) 1980年代

(マネジメント・エッセンシャル版 29~36、137~141 頁)

集団が、一つの目標を達成しようという時、その集団(組織)に成果をあげさせようというのがマネジメント(経営)である。(経済的成果)

- 目標設定において中心となるのは、マーケティング(顧客の創造)とイノベーション(価値の創造)である。なぜなら、顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献に対してだからである。
- 市場についてのデュポン社の話は聴くに値する。同社が成功した時、独占的供給者の地位を維持するのは、開発コストを回収するところまでである。その後は、特許権を開放し、競争相手を作る。100の80%は、250の50%よりも小さい。供給者が複数の時、一社では想像できないような用途の発見と発展があり、市場は急速に拡大する。(創業者利益と市場の拡大のバランス)
- アメリカで鉄道が衰退した理由はその職場に魅力が無くなったからである。経営資源の三つの目標が確保できなくなったからである。三つの経営資源である物的資源、人的資源、資金についての目標が必要である。特に良質の人材と資金を確保できなければ企業が永続できない。
- マーケティングの目標は、①既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品の目標、④新市場についての目標、⑤流通チャンネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である。  
(すなわち、顧客の創造である)

経営の  
重要性

- 必要なものは、長期計画ではなく戦略計画である。①戦略計画は魔法の箱ではない。思考であり、資源を行動に結びつけるものである。②戦略計画は予測ではない。それらは道具にしかすぎない。戦略計画とは、手法ではなく責任である。③戦略計画は、未来ではなく、すでに起こった未来に関するものである。④戦略計画は、より大きなリスクを負担できるようにすることである。

Logic

Strategy is easy , operations is difficult.

戦 略 — 失敗がすぐには解らない

パールハーバーでの戦艦攻撃(航空母艦にすべき)

間違ったことを上手にやるのが最も大きな問題

戦 術 — すぐに結果が出る

戦略と  
戦術

イノベーション — 制約からの脱出、革新(価値の創造)

戦略 — ビジネスモデル — 戦術  
(車の設計) (車の生産) (車の運転)

profoundly - in a way ... / 1-18-2  
on the sth very ... seriously, completely

# Beyond the Information Revolution

IT革命 - 2000年  
2000年 - 2000年

e-commerce 1-18-2 !!

beyond 进一步, 在... 之外

超越

超越

超越

fuels - to supply sth material that can be burnt  
燃料 燃料

jump

e-commerce 世界在变化

The truly revolutionary impact of the Information Revolution is just beginning to be felt. But it is not "information" that fuels this impact. It is not "artificial intelligence." It is not the effect of computers and data processing on decision-making, policymaking, or strategy. It is something that practically no one foresaw or, indeed, even talked about ten or fifteen years ago: e-commerce - that is, the explosive emergence of the Internet as a major, perhaps eventually the major, worldwide distribution channel for goods, for services, and, surprisingly, for managerial and professional jobs. This is profoundly changing economies, markets, and industry structures; products and services and their flow; consumer segmentation, consumer

explosive 爆发的  
likely to explode

2

## 8. 成功をもたらせたものの変質そして変化

平成 28 年 2 月 1 日 (月)

過去に成功をもたらしたものが**変質**している。

ドラッカーが「日本では、2000 年の初めになお**労働人口の 1/3 が製造業**で働いている。この国が競争力を維持してゆくためには**2010 年までにこれが 1/8**になっていなければならない」と評した。ところが、2016 年になってもそのような大きな変化**(現在も 30%以上)**はない。日本は変化していないのではなく、**世界が変化して**、その結果、日本の強味は大きく縮小した。

流通は現代の重要産業である。しかし、1960 年代後半に流通革命の旗手として**スーパーマーケット**が登場した頃、業界は**暗黒大陸**と呼ばれていた。

当時、東京大学の林周二助教授の「**流通革命**」を読んだ。1960 年代の**製造業の合理化と生産コストの低減**を受けて、なおそれに反応しない弾力性のない硬直化した**流通機能**の進化の必要がテーマであった。流通過程の複雑さと後進性を指摘し、**流通の近代化**による大量消費の必要性、何層もの卸を整理してメーカーから小売までの経路、すなわち**流通チャンネル**を太く、短く、多くする必要があると説かれていた。その後 50 年以上を経て、スーパー、コンビニ、宅配の進化、大型で新しいモールなどを見ると**流通革命は実現した**と思える。

同様のことが、現在の**情報革命**にも言えることではないか。

アマゾン、カードットコムなどの盛況は、e コマース時代の到来を思わせるが、全商取引に占める**EC 化比率**は、日本では 4%を超えた程度であり、欧米の 10%を超える比率と比較すると未だ低い。新聞、雑誌、教育や人材開発のウェブ化も遅々として進んでいない。

しかし、**変化の予感**はあり、**流通革命**に要した期間約 50 年に較べると、**情報革命**は未だ 20 年そこそこしか経過していない。20 年後に**人間の労働の 50%**は機械に変転換されるという話もあり、変化は急激に進むかもしれない。

**情報革命**は、人の作った組織を**変化、短期化**するだろう。

**会社の寿命は 30 年**というが、今後、それほど長命な企業はほとんどなくなるのではないか。約 5 年前、沖縄における長寿企業の調査を行ったが、約 20,000 社の沖縄の会社中 50 年以上継続しているものは 100 社(0.5%)程度であった。**企業の寿命は短くなり**、それに比較して働く人の**労働期間**は 50 年へと変化しつつある。



## 変化とスピード

(10月のごあいさつ)  
平成29年10月1日(日)

先週、西安の観光旅行に行った。

行って驚いたのは、**始皇帝の兵馬俑**と**長安城**と**道路の車の多さ**であった。始皇帝は**不老不死の薬**を求めたというが、人一倍聡明で勤勉な始皇帝がそのような不合理なものを求める筈はなく、少しでも長く、多くの仕事をしたいと、**健康長寿の薬**を求めたのであろう。そして後世にその偉大さを残さんと造った**始皇帝陵の兵馬俑**を見て、**戦士の栩栩如生・活靈活現(生き生きとして活気がある)**の様子と**戦馬や戦車の精巧さ**と**構想・規模の大きさ**に息をのんだ。始皇帝が2200年前に望んだ**健康な生命は先見の明**であった。

シルクロードの起点である**長安城**は、2000年を超えてその巨大な輪郭と面影の一部を陝西省の首都**西安市**に残している。市街を走り乍ら、バスの窓から本の知識を借りて往時の繁栄を想像した。

中でも最も驚かされたのは、**道路に溢れる自動車の多さ**である。西安市(市は日本の県に当る)の面積は、10,990 km<sup>2</sup>(大阪府 8,395 km<sup>2</sup>)、人口 825 万人(大阪府 880 万人)で、人口の規模は中国全都市の中の第 23 位ということであるが、その車の多さは、東京より混雑している感じがした。2年前に行った上海、4年前の北京と同じイメージで、オートバイの多さも目に付いた。

ガイドの話によると、今から **30 年前**に西安市で結婚するカップルの最必需品は、**①自転車、②時計、③ミシン**だったという。いずれも働いて生活を維持、向上させるようなイメージである。1978 年から始まった**鄧小平の改革開放政策**は中国を大きく変化させた。そして今から **15 年前**には、**①テレビ、②自動洗濯機、③冷蔵庫**と変化した。生活の向上と余暇の重視が想像できる。

現在の西安の人々の**最も関心のあることは、健康な生活**ということであった。中国において、富裕層が増加している。その最先端地とは言えない西安においても人々の**生活の向上や多様化の要求**は確実に変化、進展していることがわかる。日本の歩んできた行程をビデオで早送りしているような中国を感じながら、変化と向上の極致を想像してみた。

## 第2章 マネジメントの仕事

2017.04.06

### 産業革命と経済

1. マネジメントを理解
  - (1) 組織を生きた存在とするために
  - (2) 経済的な成果をあげる機関
  - (3) 事業のマネジメントとは
  - (4) 直感的なものではない
2. 創造的な活動としてのマネジメント
  - (1) 望ましい成果を得るための行動
  - (2) 機械的な存在ではない
  - (3) 新しい経済を作る責任
3. 経営管理者もマネジメント
  - (1) 生産的な企業を育てる
  - (2) 資源の総計<成果の産出
  - (3) 成長可能な資源は人的資源だけ
  - (4) 生きた存在を生み出す
  - (5) 部分の集合を超えた総体
  - (6) 経営管理者への投資
4. 人と仕事のマネジメント
  - (1) 人を資源として見る  
その特性、能力、限界
  - (2) 動機づけ、参画、満足
  - (3) 仕事を通じて満足させる
5. 第4の次元－時間
  - (1) 現在と未来という2つの時間
  - (2) 目前の利益と長期的な利益
  - (3) 現在と将来を満足させる
  - (4) 当選するための現在と公共に対する将来の責任

### 情報革命と人工知能

1. 人工知能の活用
  - (1) 活動を生きたものにする
  - (2) 満足感、達成感をあげる
  - (3) 本質的なものである
2. 創造的な活動のための AI
  - (1) 機械的な存在ではない
  - (2) 新しい価値を作るもの
3. AI の活用
  - (1) 生活のレベルアップ
  - (2) 経済活動のレベルアップ
4. 人と AI  
AI の後には人が居る

5. 企業とは変化を利用するものである  
 企業家精神とは既に持っていること  
 よりも全く新しいことを行うこと  
 (西田も見出すものである)

その企業家、权威に対する否定的  
 評価は、2010-2015年の創造的破壊  
 である

## 第3章 マネジメントへの挑戦

### 産業革命と経済

1. マネジメントに要求されるもの
  - (1) 分権化、柔軟性、自立性  
環境への挑戦、変化への挑戦
  - (2) これはプロセスに焦点を当てるということ、  
技術や製品にではなくて・・・  
マネジメントとはプロセスを効果的に管理することである。
  - (3) デジタル化はプロセスシステムである
2. オートメーションとは何か (新たな産業革命)
  - (1) オートメーションは、仕事の組織についての概念である。従って工場生産だけでなく、流通や事務の仕事の組織化にも適用される。スイッチが膨大な富を生むわけではない。
    - ①それは概念であり、安定した一つの基本パターンが存在する
    - ②調和した一つの総体としてのプロセスである。働く人がいなくなるというわけではない
    - ③目的と手段、投入と産出のバランスを図るためのコントロールの概念である
  - (4) オートメーションの要求するもの
    - ① より多くの経営管理者を必要とする
    - ② 責任と意思決定をトップに集中しようとする企業は恐竜のように亡びる
    - ③ デジタル化は、非人間的機械的部分からのより高度な挑戦と思える。
    - ④ オートメーションの機械的部分を単に肉体的部分の効率化と考え、組み入れたプロセスの調和を図り、プロセスをマネジメントすることが重要である。人間的、精神的な部分はない
    - ⑤ オートメーションの本質は技術ではない。それは一つのコンセプトである。

### 2017.04.06 情報革命と人工知能

1. AIの活用
  - (1) AIは技術である  
人が働きかけて初めて価値を生む
2. 更に新しい情報革命
  - (1) AIが価値を生むのではなくて、AIを活用する人が、社会が価値を生む
  - (2) AIは単なる技術ではない  
それを一つのコンセプトに高めねばならない
  - (3) AIの要求するもの
  - (4) マネジメントに要求されるもの。企業家としての創造的破壊である。
  - (5) 経済学は企業家を外生変数として扱い重視  
LTV、ケインズ、ZINZ、フリードマン……
  - (6) エコノミーのみならず、企業家を経済学と経済活動の中心に位置づけるべきとした。

### 産業革命と経済

3. オートメーションはプロセスであり、それを理解し、組織的に適用する国がリーダー的な地位に立つことは疑う余地がない。

- (1) 20世紀前半、大量生産を理解し、適用し、マネジメントすることによって世界のリーダー的地位を得たアメリカ、過去に有効であったものは、今変質している
- (2) 今後は、オートメーションを理解し、それをプロセスとして適用する国が、その生産性と富において世界のリーダー的地位に立つ。
- (3) 情報革命は、更にその先の過程か  
オートメーション=デジタル化…プロセス  
進歩、発展というのはプロセス化なのか

4. オートメーションと人間

- (1) 新しい技術は、更に別の技術をもつ。教育を受けた、より多くの人間を必要とする
- (2) 大量生産は人から仕事を奪わない
- (3) 技術の変化は人の労働を余剰としない

5. マネジメントに要求されるもの

- (1) これまで以上に経営管理者が必要である
- (2) 責任能力、ビジョン、リスク選択、経営知識  
人のマネジメントが増大していく
- (3) 意思決定を中央集権化しようとする企業は  
亡びる
- (4) オートメーションは、一挙にではなく、徐々に  
確実にやってくる

(5) AIへの移行は必然である、AIへの移行  
機会が大きい存在する分野において、  
資源の最適化にと対してはより大きな  
大きさはない。泥濘的にやる。  
企業家精神こそ最もリスクを小さく

### 情報革命と人工知能

3. AIはプロセスの中の一部である

- (1) AIをプロセスの中に取り  
込まなければならない
- (2) AIとその本質を理解し  
なければならない
- (3) 現在のAIの先を常に考  
え、見る

4. AIの活用と人

(表面)	(裏面)
AIを活用する人	AIのプログラマーを作る人
AIの生み出す 経済社会	AIのためのXA

5. 人に要求されるもの

企業家は、変化を必然かつ健全  
なものとする。

変化をさかん、変化に対応し、  
変化を機会として利用する。

企業家は、生産性の低い、  
成果の低い分野から、生産性の  
高い、成果の大きい分野に資源を  
移す。それは成功しないことを  
しないというリスクはある。しかし、多少  
例も成功すればいかにリスクを

## 10. 政治家の数学的思考

平成27年2月1日（日）

### アメリカの対日戦略、二つの世界の創設と分数曲線

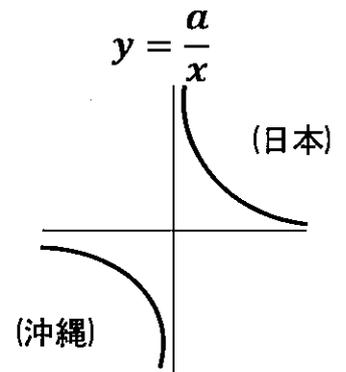
これはオドロキ！！日本を二つの世界に分けた分数関数！！

「一ドル＝三六〇円」は日本の輸出促進 — 経済重視

戦後日本の経済再建は、輸出の促進であり、それは再軍備をさせない再建、戦争の放棄である。

「一ドル＝一二〇B円」は沖縄の輸入促進 — 軍事基地重視

米国にとって第一の目的は、沖縄の米軍基地であり、そのための経済的諸条件の整備を図ったのは、基地の存在による輸入への依存と経済的安定である。



### 瀬長亀次郎の家賃発言と基地の積分思考

沖縄の政治家で、尊敬する人は誰かと問われて、瀬長亀次郎と答えた。

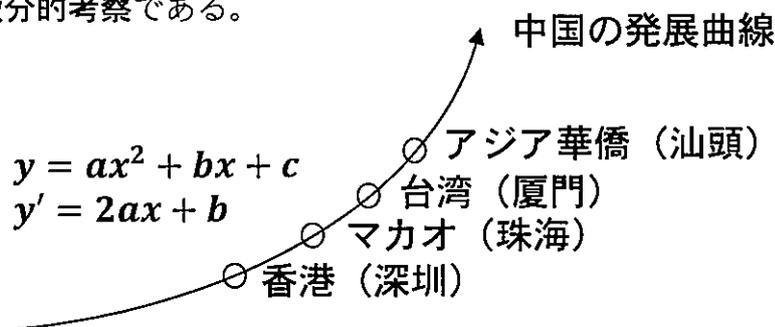
大衆左翼運動家で沖縄人民党を結成し、書記長、那覇市長、衆議院議員、日本共産党副委員長を歴任した瀬長亀次郎は、沖縄の米軍基地について、家賃をもらわなければ…と発言したという。それは米軍基地の存在について、地主の小さい軍用地代や情けない補助金を超えた目に見えない沖縄の対価を積分すれば“大きな家賃”になるという考えだと思った。

沖縄全体の家賃（沖縄という全体の使用料、即ちソフト的な考え方）に着眼している一流の政治家の思考に感心した。

$$F(x) \text{ 瀬長亀次郎の積分} = \int f(x) \text{ 沖縄の米軍基地} dx$$

### 鄧小平の発展曲線、微分思考

鄧小平は、中国社会、経済の発展という大きな構想（曲線）をして、その実現を導関数でとらえている。そして「特別区が窓口である。技術の窓口、管理の窓口、知識の窓口、または対外政策の窓口でもある。」と述べている。深圳、珠海、厦門、汕頭を中国の発展曲線の各接点とすれば、その接線が深圳を香港返還を視野に入れた海外資金の受入れと政治的な準備、同様に珠海をマカオ返還に備え、厦門を台湾問題の解決として視野に入れている。汕頭は東南アジアと香港の華僑の資金の受け皿という経済的目的。これらは発展曲線の接点、導関数であり、微分的考察である。



## 原文

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮；则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也，胜久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者：远师者远输，远输则百姓贫。近师者贵卖，贵卖则财竭，财竭则急于丘役。屈力中原，内虚于家，百姓之费十去其七；公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟盾矛橜，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；薏秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。

故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。



# 変化と 業態の見える化 (70-40-1)

No. 2017.10.02  
2017.05.08  
Date 2017.02.06

参考としていた資料等 (業務の見える化) 実践 <sup>2017.02.03</sup> ITコーディネータ協会)  
(社博報社、ITコーディネータ 野田和巳先生の講義) (激流 2017.4~6 日経産業出版)  
(人工知能は人間を超越するか 松尾豊著 2015.3 経世出版)

と利一と独立性

I. 業務の見える化実践

ITコーディネータは解決の鍵

現場発のITソリューション

自社のしつかり取り組む

BPR とは顧客プロセスをリエンジニアリング BPM (QC活動) PDCサイクル

生産性向上とは

インポートの効率化

アウトポイントの付加価値を高める

現場は業務改善に疲れている

## 1. BPEC Business Process Engineering Cycle

BPECとは、担当者の負荷を最小限に。

システム、業務を拒否なく抽出、可視化。

効率的、効果的に業務改善を継続させる方法

BPECは健康診断に例えられる。

健康診断を途中で痛みは治さず。

悪化するより早くわかる!!

## 2. 業務抽出

- (1) テンプレートによる業務抽出
- (2) 業務構造図の作成
- (3) 業務量調査表による業務抽出
- (4) 業務テンプレートの作成

街角の健康診断

### 3. 業務の洗い出し (リ-グ-グ-ス / 1/0 程度)

- ① 業務テンプレートを使用し、② リ-グ-グ-スへのヒアリングを行い、  
③ 業務構造図を完成させる

#### 業務テンプレート

Level 1 営業

Level 2 (1) 営業活動 (2) 営業事務

Level 3 (1) 営業案内 代理店管理 展示会 顧客対応  
回答法 入力 商品紹介 電話対応 仕入

Level 4 PC/対客 価格交渉 商品紹介 移動

### 4. 業務量調査票の作成 (各担当若 30-40程度)

リ-グ-グ-ス作成の洗い出表に基づき  
調査表には、業務の一覧をあらかじめ記載しておく

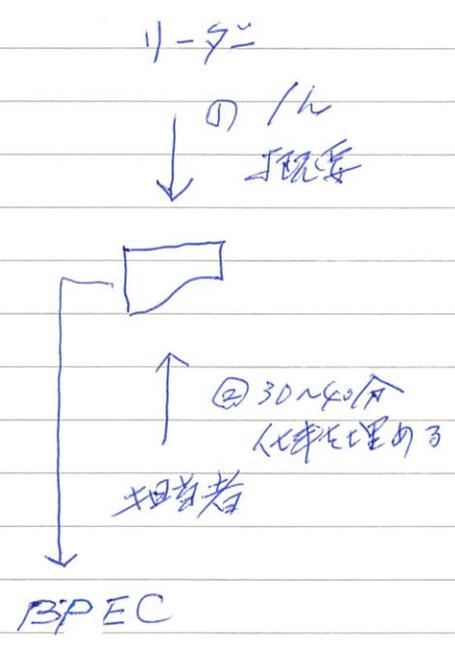
担当者は、下の空欄行に該当する業務を記入。

### 5. データベース完成 (ネットワーキング)

ネットワーキングの完成 (10月~4月くらい)  
(業務マトリックス)

### 6. 簡易分析

- (1) 業務負荷分析
- (2) 属人業務分析
- (3) スキルレベル分析
- (4) コスト分析
- (5) フォロワー作成範囲の決定



### 上位2割の業務

(6) 負荷の高い業務に着目  
| 時間数と効果

(7) 負荷の低い業務  
重要程度はわかる  
事業の将来

# 7 属人仕務の特長

属人仕務を放棄するとは、会社のリスクとなる

① A: 熟練者、資格、給与を有する者

B: AとCに比べて高い業務 少なくなる

② C: 業務を若手から、会社に必要とされる業務

段階とす

A の B0 - C0

進むと B とす

A, B, C とは簡単に表すこと

判断すること —

## 8. スキームレベルの確認

全体

管理者

社員

経営社員

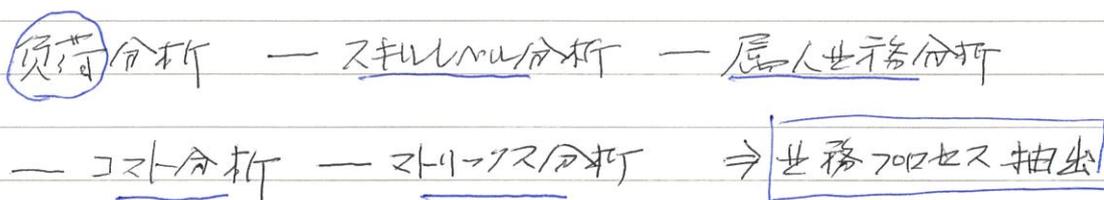
組織

110-1

役割、時間、コスト

# 9 業務プロセス作成

- (1) 業務フローの作成
- (2) BPMN図表
- (3) ヒアリング法に依りて

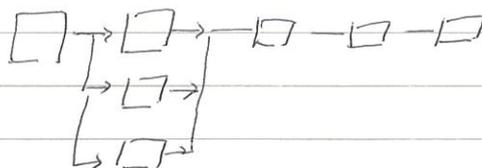


地図、MAPの作成    健康診断の発想

(4) ヒアリング

現場、関係者との共同作業 — 一緒にやる!!  
 (その場、現美、正確、短時間、時間節約)

(5) 業務プロセスを描く



(6) 業務フローから課題を抽出

10. 業務改善計画

(1) 課題抽出

(2) 検証効果検証

RFI作成 (Request for Proposal 入札、見積)

11 業務年2027

業務改善計画



業務年2027

業務改善



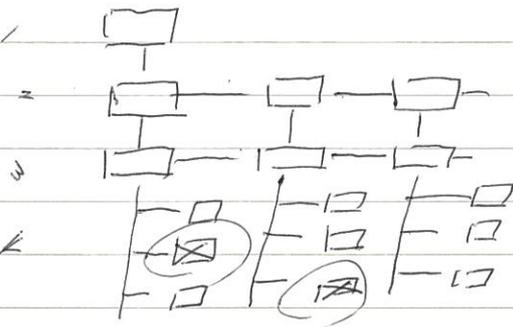
実施

# 12 BPEC ヒーローで見えるの

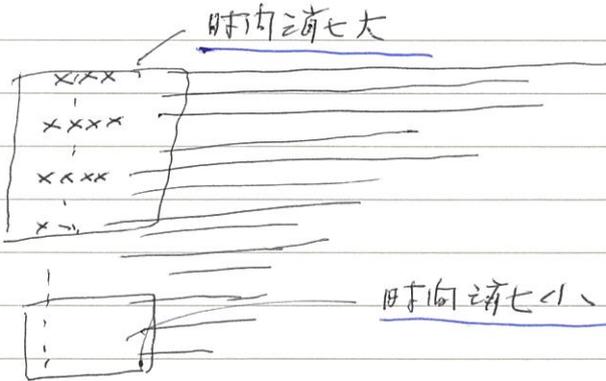
(業務の見える化)

(Business Process Engineering Cycle)

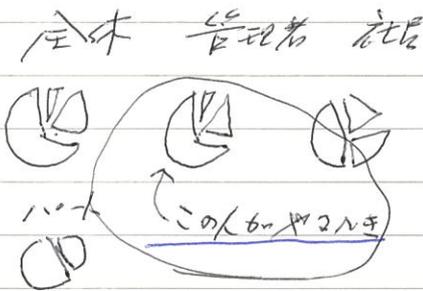
① ある? この業務不要か?



② 業務毎の作業量は



③ 職種と役割は

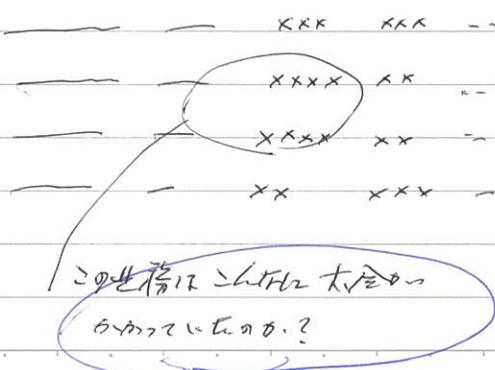


④ 属人の業務

この人で出来る業務?  
この人は出来ない?  
A B C D

—	—	A	B	C	D
—	o				
—	o	o			
—	o	o	o		
—	o	o	o	o	

⑤ 作業を本館に換装すると



⑥ 業務の流し



倍増の要因は?  
見えてきた!  
本館を自計化改善できる  
ことになった

# 13 プロジェクト準備

プロジェクト推進リ-ダ-	部内リ-ダ-	部門長/マネ-
プロジェクトの目的 組織への意義、	部内単位 リ-ダ-の役割	参加の要請 メリットの共有 協力要請

プロジェクト/組織の責任、役割



- ④ 管理を目的にするに失敗する
- 方向や時間を示すに失敗する
- 案差に行くと失敗する
- 人を動かすに失敗する
- (仕事を代行しない)
- 「見直し」をやるに失敗する
- 現状を管理する

- 責任を減らす
- 休暇をとりすぎると
- コミュニケーション不足
- 本来やるべきことをやらせないと
- 仲を甲斐なくする
- 給与を上げると



17-7. ライトバージョンの向上

## 14 簡易分析

### (1) 業務負荷の分析

① 業務負荷の高い業務に着目

必要性、異和感、改善

② 業務負荷の低い業務に着目

本来、もっと時間をかけられるのでは、

業務が下向きにまわっている。

### (2) 業務プロセスの分析

各々の役割、役割に見合った業務の構成になっているか、

業務の分析はどうか

マニュアル化、システム化で下位のスキルレベルに付与される

### (3) 属人業務集計の分析

業務名と対象者に着目

詳細化に確認する事項

スキルレベルに着目

(4) 業務工外集計の分析

業種と業務名に着目  
会費や移動工外の特権  
高工外化している業務

(5) 中間報告会

武帝纪、太祖武皇帝、沛国谯县人，姓曹名操、字孟德、西汉相国曹参的后代。

汉灵帝光和末年（183），发生黄巾军起义。

汉灵帝中平六年（189），董卓此时已除掉太后和弘农王。太祖到了陈留县，变卖家产，募集义军，准备征讨董卓。十二月，才已吾县树旗起兵。

汉献帝初平元年（190）正月，后将军袁术，冀州牧韩馥、豫州刺史孔伷，一起出兵征讨董卓，他们都用兵数万，共推袁绍为盟主，太祖代理任奋武将军。这年二月，董卓得知各地兴兵征讨自己的消息，胁迫献帝迁都长安。董卓仍统兵驻守洛阳，纵火烧毁了皇宫。

这时太祖说：“我们义军是讨伐乱臣，现在各路异兵都已会合，诸位还有什么疑虑的？——天下惊恐，百姓不知依附何人，这正是上天要使他灭亡的契机。一战就能安天下，机不可失。”

汉献帝初平二年(191)春、袁绍、韩馥推举刘虞做皇帝，但刘虞终究不敢答应。七月袁绍威逼韩馥，夺取了冀州。

初平三年(192)春，这年四月，司徒王允与吕布联手杀死董卓。青州黄巾军百万之众攻入兖州，杀死任城国相郑遂，进到东平境内。……鲍信便和州吏万潜等人一同到东郡去迎接太祖，请他做兖州牧。太祖带兵在寿张县东向黄巾军发动进攻，勉强击溃贼军。太祖追歼黄巾军一直到了济北，黄巾投降。这年冬天，太祖降兵三十多万，收编了其中的精锐，组成“青州兵”。

这时鲍信战身亡，勉强击溃贼军。  
太祖是曾寻找鲍信的尺体，没有找到，  
令人们好用木头刻出鲍信的形象，祭奠他。

贼寇

zéi kòu

领土

lǐng tǔ

39

初平四年(193)春,太祖移军郿城。荊州牧刘表切断袁术的粮道,袁术领兵进入陈留郡,驻扎在封丘,黑山贼寇余部和于夫罗等都援助他。袁术派部将刘祥驻守匡亭,太祖率兵攻打刘祥,袁术带兵救援,双方激战,太祖大获全胜。

驻扎  
zhā chā

下邳县  
pí

邑  
yì

郡  
jùn

群  
qún

激烈  
jī liè

这一年,孙策受袁术的派遣过江,几年后就占据了江东一带。

40

✓/

汉献帝兴平元年(194)春,太祖从徐州返回兖州。

适逢张鮏和陳宮叛乱,迎接吕布,各郡县纷纷响应。

fān

荀彧、程昱保住了鄆城,范县和东阿县也因死守而幸免,

太祖闻讯,领兵返回。吕布一到,就进攻鄆城,攻城

不下后领兵向西,驻扎在濮阳。

pú yáng (河南省)

太祖说:“吕布一天之中便得一州,却不占领东平,切断范父、

太山之间的通道,凭险要地势拦击我,反而驻兵濮阳,

我因此断定他没有大的作为。”

地盤

dì pán

嵩

sōng

返回

fǎn huí

范围

fàn wéi

占领

zhàn lǐng

41  
 魏帝兴平二年(195)春, 太祖率兵袭击定陶, 因济阴  
 守吴资奋力保卫定陶南城, 而未能攻克。正巧吕布来到,  
 太祖又将他击败。这年夏, 吕布派薛兰、李封、马超屯野  
 太祖前徙偷袭, 吕布带兵救援, 但薛兰已败, 吕布只好  
 退回, 薛兰等人被斩首。吕布又会合陈宫所带一万多人从东  
 平来, 此时太祖兵少, 设下伏兵, 大破吕布。

十月, 天子封太祖为兖州牧。

袭击      董卓  
 xí jī      dòng zhuō

汉献帝建安元年（196）正月，太祖准备去迎接献帝，众将中有人产生疑虑，惟有荀彧、程昱极力劝说，便派曹洪带兵西行，迎接献帝。

七月，杨奉、韩暹护送献帝回洛阳。太祖便迁到洛阳，保卫京都，韩暹逃走。

这一年，曹公又采纳了枣祗、韩浩等人的建议，开始实行屯田制。

吕布袭击刘备，攻克下邳。刘备投奔曹公，程昱劝说曹公：“依我看刘备有雄才大略，又深得民心，不会久居人下，不如趁早除掉他。”曹公回答：“如今正是招揽贤才之时，为杀一人而失天下人心，得不偿失。”

46岁

建安五年(200)正月。曹公想亲率兵马来东征刘备，众将都劝阻说：“与您争夺天下的人是袁绍，如今袁绍要来讨战，您却奔之不顾，而要东征刘备，倘若袁绍乘机从背后进攻，该怎么办呢？”曹公回答：“刘备是个大英雄，现在不除掉他，以后一定会成为心腹大患。袁绍虽然有远大的志向，但反应迟钝，不会马上出兵。”郭嘉也支持曹公的看法，于是在征刘备，把他打败，活捉了他的部将夏侯博，还捉住了他的妻儿。刘备的大将关羽驻守下邳，曹公乘胜进攻，关羽投降。

四月，曹公北上救援刘延。荀攸劝说曹公：“如今我军兵少，与敌军差距甚大，必须分散敌军的兵力才行。”

主公先领兵到延津，做出好像要渡过黄河，断敌后路的样子，袁绍一定会兵向西应战。那时主公以轻袭部队偷袭白马，攻其不备，一定能活捉颜良。”

八月，袁绍前后车营，积极推进。

这时曹军粮食缺少，曹公给荀彧写了一封信，和他商量，准备撤回许都。荀彧认为：“袁绍全部兵马都集于官渡，准备与主公决一胜负。主公用最弱的军队抵挡最强的军队，如果不能胜敌，则被敌胜，这是成败的关键时刻。

况且袁绍不过是一个普通的人才而已，能聚集人，却不能正确调用。凭着主公的聪明威武，雄才大略，再加上奉天子之命讨伐叛乱，就会无往不胜！”曹公听从了他。

……袁绍的军队一败涂地，袁绍和袁谭等齐军逃跑，渡过黄河。

俘虏 fùlǚ 贾 gǔ 反叛 fǎnpàn 辎重 zīzhòng

震悚 zhènkǒng 积极 jījī 扎寨 zhāzhài 丑 chǒu

甚大 shèndà 薜 xié 纒 lián 偷 tōu 救援

冀 jì 提 zhē 淮南 huáinán 嵩 sāng 下邳 xiàpī

袁 yuán

建安十三年(208)

正月，曹公回到邺城，玄武池训练水军。这时，朝廷废除了三公，设置丞相、御史大夫。六月曹公被任命为丞相。九月，曹公率兵抵达新野县，于是刘琮投降，刘备从樊城逃去夏口。十二月孙权帮助刘备进攻合肥，曹公从江陵发兵征讨刘备，到达巴丘山，派张郃去援救合肥。孙权得知张郃到来，才撤兵离开。曹公抵达赤壁，与刘备交战，战斗失利，这时发生了大瘟疫，官兵死了许多，曹公便带兵北回。于是刘备占领了荆州所辖的江南各郡县。

建安十四年(209)八月，曹公下令说：“最近几年来，军队多次远征，官兵都有死亡，有时还遭到瘟疫，不能再聚乡，夫妻难以团聚，百姓流离失所，这难道是仁爱人愿意看到的么？是不不得已才这样做。特此命令：凡是死的士兵家中没有产业，难以维持生活的，政府不得停止供应食粮，官吏必须慰问救济他们，这才合我意。”

56岁

建安十五年 (210) 春天,

又颁布命令：“自古以来，凡是开国和中兴的君主，无不靠贤人君子帮助共治天下！君主得到贤才，是不出巷，这难道不是侥幸施上的吗？各位一定要帮我明察举荐出身低微的有才之士，只要有才就举荐，使我能够重用他们。”

57岁

建安十六年 (211) 正月，

曹丕

汉献帝任命曹公长子曹<sup>cao pi</sup>丕作五官中郎将，并守置所属官员，让他做到丞相。

58岁

建安十七年 (212)

59岁

建安十八年 (213)

五月初十，汉献帝派御史大夫郗<sup>xi</sup>虑拿着皇帝的符节到邺城，策封曹公为魏公。

# 三国志要图

回 国都    ⊙ 州治    ○ 郡

