



第7回 企業組織再編

(会社分割)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 10 月 11 日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(企業組織再編の会計と税務 山田淳一郎監修 H22.10 税務経理協会刊)
(企業買収・グループ内再編の税務 佐藤信祐外著 2010.11 中央経済社刊)(事業再生の法務と税務 太田達也著 H25.6 税務研究会刊)
組別再編の法務・会計・税務 山田BC H27.2法令刊)

I 企業組織再編による事業再生

1. 事業再生の諸手法、譲渡(分離)側と取得側からの検討(税務、会計、経営)

区 分	内 容	メリットとデメリット
(1)事業譲渡	① 営業(財産)の一部又は全部の譲渡 ② 契約による取引行為 ③ 個々の財産の譲渡 ④ 株式の譲渡の方法 ⑤ 営業権の計上 (要説明資料) ⑥ 十分な再建計画の必要性	① 設計がしやすい ② 簿外債務リスクが少ない ③ 許認可の引継ぎの困難 ④ 事業譲渡価額の決定 ⑤ 消費税の課税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(2)分 割	① <u>個別の取引でなく、包括的な 資産負債の移転(包括承継)</u> ② 第2会社方式の活用 ③ 適格、不適格の区分 ④ <u>営業権(資産調整勘定等)</u> ⑤ <u>対価の柔軟化</u> ⑥ 移転資産の範囲 ⑦ 十分な再建計画の必要性	① 個別の同意は不要 ② 許認可手続の容易化 ③ 重畳的債務引受を行う方法 ④ <u>簿外債務の承継リスク</u> ⑤ 消費税、不動産取得税、 登録免許税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(3)その他の方法	① 債権放棄 ② 増減資 ③ DES ④ DDS ⑤ 株式交換、株式移転	
(4)株式譲渡	① 株式の譲渡 ② 個人不動産の譲渡 (ME)	① 非常にわかりやすい ② 法人格に移動が生じない ③ 欠損金引継免除益要請 ④ 認許可不要 ⑤ 簿外債務リスクがある



会社分割

事業譲渡は取引上の行為(個々の移転)であるが、会社分割は、個別の同意の必要のない組織法上の行為(包括的に承継)である。

1. 会社分割の特徴

- (1) 個々の同意は不要
- (2) 簿外債務の承継リスクがある

2. 許認可手続

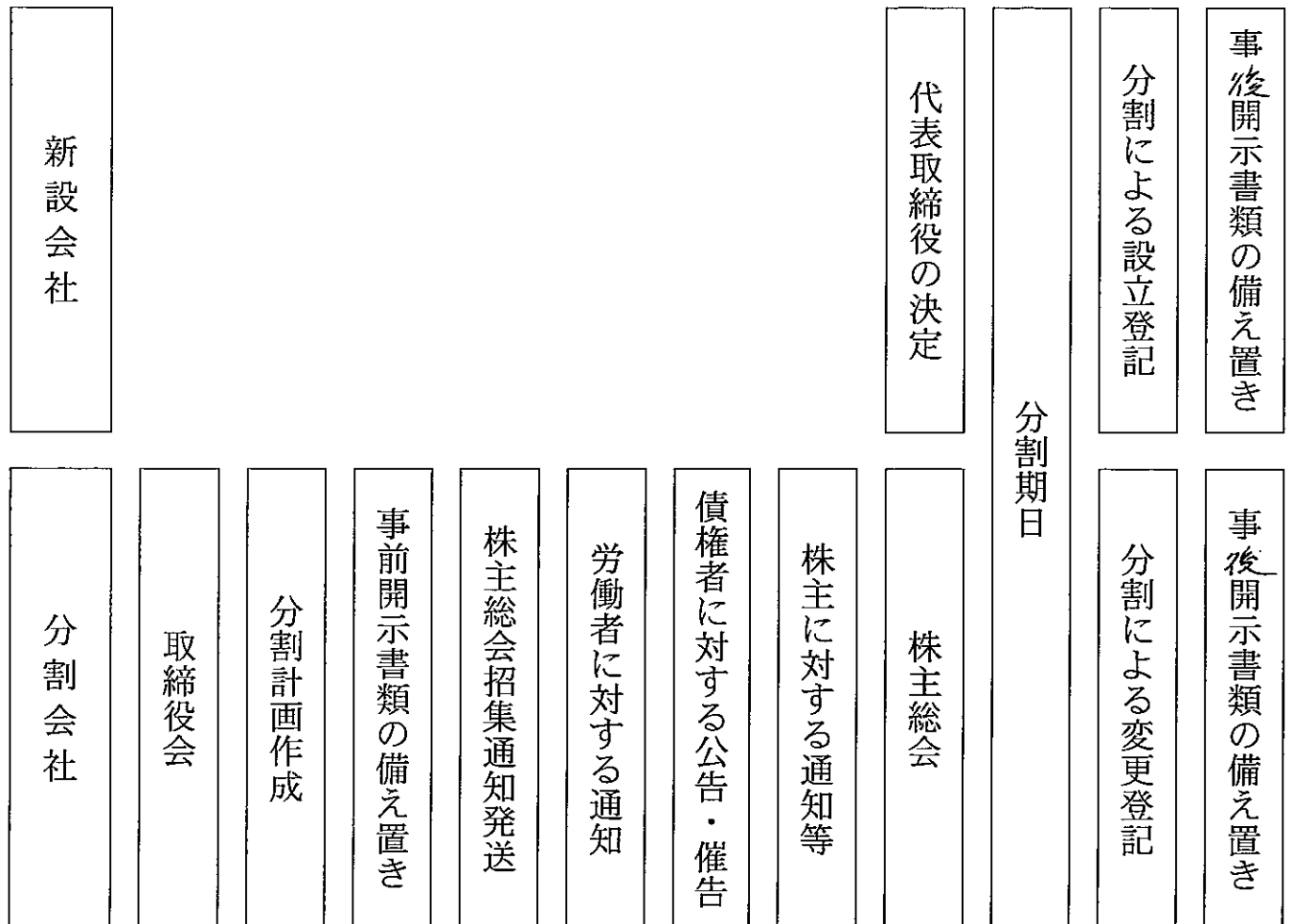
- (1) 届出なしの許認可の承継
 - 保険業、登録電気工事事業者
- (2) 届出を行うだけのもの
 - 飲食店業、プロパンガス販売業、アルコール製造業、製造業等の特定工場、理容業、特定貨物自動車運送業、貨物軽自動車運送業、自動車分解整備業など
- (3) 会社分割に対する所轄官庁の承認
 - ガス事業、熱供給業、一般廃棄物処理業、産業廃棄物処理業、ホテル旅館業、一般旅客定期航路業、一般貨物自動車運送業、一般旅客自動車運送業、信託業など
- (4) あらかじめの所轄官庁の承認
 - キャバレー、パチンコ、遊技店業など
- (5) 許認可の引継ぎが認められない。
即ち、新設会社が許認可を得てから分割するか、産活法の認定制度を利用するしかない。
— 宅建業、建設業、貸金業など 古物商

貸し、刀剣の例

スケジュール例 (新設分割)

H28.08.09

H28.08.08



(1)分割計画の作成(会 762、763)

- ①目的、定款、本店、株式その他の定款事項
- ②新設会社の取締役名、監査役名
- ③承継する資産・負債、雇用契約等の権利義務
- ④交付株式、その他の対価、資本金、準備金

(2)事前開示書類

- ①株主総会の2週間前の日等～新設会社の成立後6ヶ月経過の日まで

(3)株主総会決議による分割契約の承認(会 804)

(4)株式買取り請求のため株主への通知・公告(会 806)

(5)債権者に対する催告および公告(会 810)

(6)分割に関する書類の備え置き(会 811、815)

(7)分割による設立および変更の登記(会 927)

新设. 分配型分配 (道格)

1. 正分

[新设/分割 (新设或设立)
吸收/分割]

[分割型 — 設立(母体)会社の株式を^(株主)分割会社に付与
(親会社)
分拆型 — ~~分割~~会社に株式を付与
(親会社)

2. 分割対象

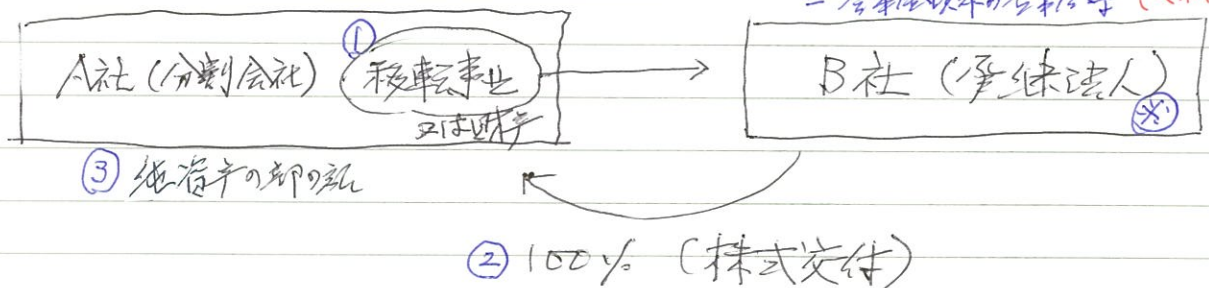
「事実に固に有する権利義務」の全部又は一部

個別財産の承継も可能

⑧ ~~分割承継法~~の純資産の部
は増え、増やす資産のうち、
「~~資本金~~」以外の額は ~~資本金~~等の

3. 现代学生作品 (新说, 成文型) 题目设计如下

「稼働率の低い従業員」 - 答合せ
= 答合せ以外の答合せ等 (マイクス地方)



A社は100%子会社となる

①適格分析型分割では、分割法人は資産等を譲渡・移転し、②その対価として分割法人は株式を取得する。③分割法人の純資産の部の高は変動しない。

4. 適格分割

- (1) 100% 完全支配関係、50% 超支配関係
- (2) 繰渡損益の課税繰延 (強制)
- (3) 株式の交付のみ

5. 事業継続要件

- (1) 重要な財産及び負債を分割後法人に移転
- (2) 継世者の総数のおおむねに上り移行
- (3) 分割後事業が継続して営まれることの見込

6. 株式保有要件

100% 継続保有

7. フル-70 法人課税と非適格の比較

フリンセツイン 競争心

フリンセツ

情報や予測がすべて正確であり、偶然を必然に介入する...

このような場合には、何よりも二つの特徴を欠くことはできない。

(1) 知性 ... 真実を照破する能力の光 的確な把握

(2) 勇気 ... 正しい光に頼って行動する 表向きに断念

会社分割の会計処理

(1) 110-112法 ... 沿革上の売買、移転の場合

(2) 法面引替法 ... 同一企業間の支配継続
企業合併

繰上増資する資本の額

① 資本金

② 資本準備金

③ その他資本剰余金

④ 利益剰余金は七割のみとし、

但し、分割後の移転する事業に必要

資産及び負債の面引替えに必要とする場合には、

その他利益剰余金も七割以上とする

資産、負債の調整

分社型分割の場合

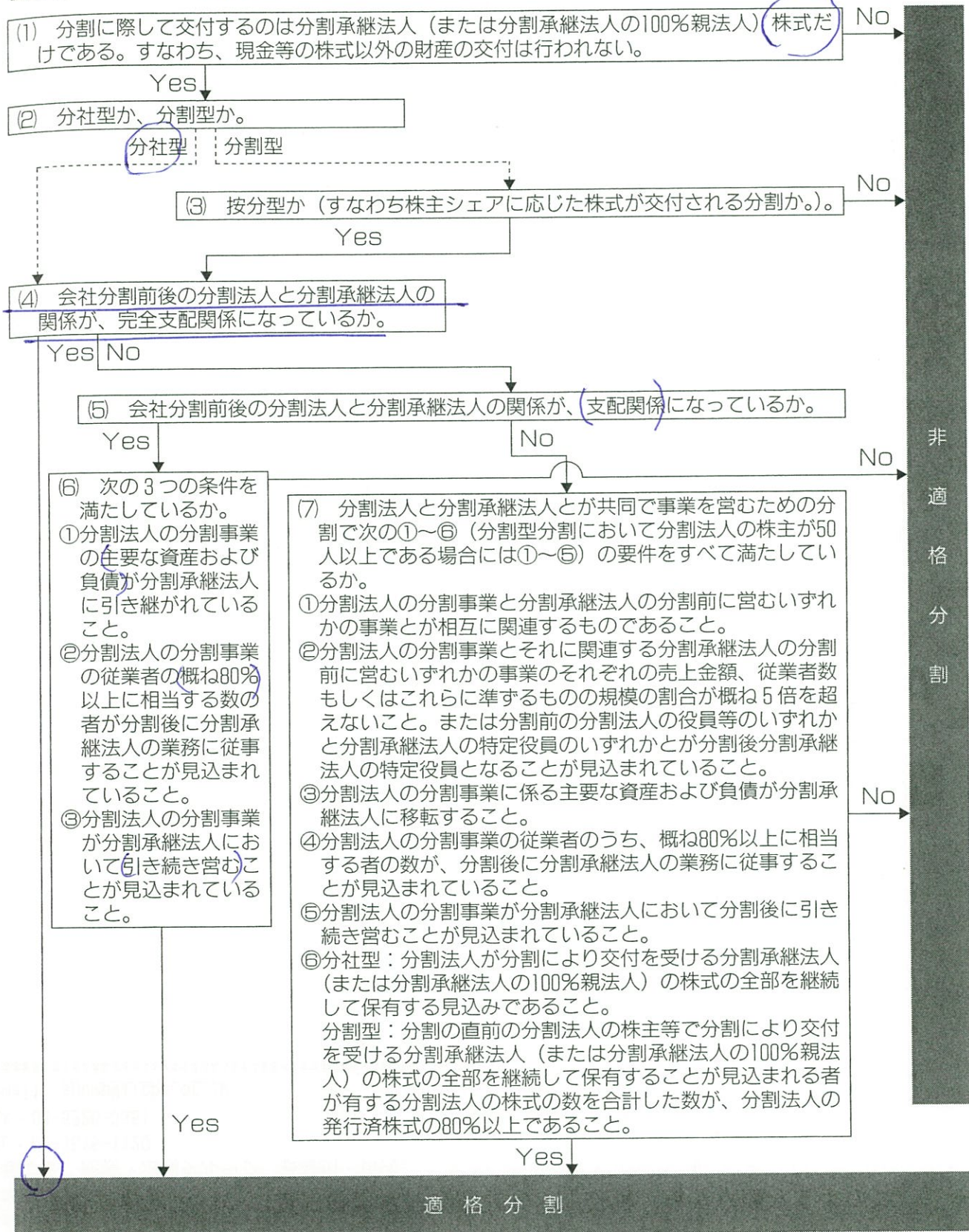
分割承継法人の分割により増加する純資産は、
資本金、資本剰余金に計上され、分社型分割の株式
会計と税務とで純資産の部の内訳に差異は生じない。
(貸入純資産やリースの場合を除く)

ただし、税務上適格分割に該当するに、分割法人が時価で
貸入をした場合には、別表にて税務調整を行う。

時価での貸入は調整が必要——

税務上は、適格分割においては、譲渡引当金や引当金と引当金の

■図表4-4 適格分割判別フローチャート



8. 会社分割のスケジュール

- (1)分割すべき財産、従業員の決定
- (2)分割会社資本金等の決定
- (3)新旧会社の商号の事前検討
- (4)新設分割計画書の作成
- (5)取締役会の承認
- (6)銀行への事前通知
- (7)労働者保護手続
- (8)株主の株式買取請求
- (9)債権者保護手続
- (10)株主総会による新設分割計画の承認
- (11)公正取引委員会への届け出
- (12)登記
- (13)新設分割に関する書類の事前備置

9. 労働保護手続

一定の労働者に対し、（株主総会の日 15 日前までに書面で通知）労承法 2

- (1)労働契約承継の有無
- (2)異議申出提出期限（異議申出 労承法 4①、5①）

10. 株主総会による新設分割計画の承認

分割会社による株主総会での特別決議による承認（過半数出席の 2/3 以上）

分割計画書

株式会社（以下「当会社」という）は、当社の事業の一部を、新たに設立する株式会社（以下「新会社」という）に承継させるために会社分割（以下「本件分割」という）を行うこととし、次の通り分割計画書（以下「本計画書」という）を定める。

1. 分割の方法
当会社は、〇〇〇〇及び〇〇〇〇（以下「本件事業」という）を新会社に承継させるため、新設分割を行う。
2. 新会社の定款
新会社の定款は、別紙1「新会社の定款」記載の通りとする。
なお、新会社の詳細な本店所在地は以下の通りとする。
本店所在地 沖縄県〇〇〇〇
3. 新会社が分割に際し発行する株式の種類及び数は、普通株式200株とし、その全部を当会社に割当交付とする。
4. 新会社の資本金並びに準備金の額
新会社の資本金の額は金1,000万円、資本準備金〇〇〇〇万円とする。
5. 新会社が当会社から承継する債権債務、雇用契約その他の権利義務
新会社は、後記6に規定される分割期日をもって、当会社から、別紙（2）「承継権利義務明細表」記載の通り承継する。
6. 分割期日
本件分割の分割期日は、平成28年〇月〇日とする。ただし、当会社は、分割手続進行上の必要性その他の事由により、これを変更することができる。
7. 新会社の取締役及び監査役の氏名
新会社の最初の取締役及び監査役は次の通りとする。

取締役	取締役
取締役	監査役
取締役	
8. 競業避止業務
当会社は、本件分割の効力発生後は本件事業と競合する事業を行うことが出来ない。

以上

平成28年〇月〇日

沖縄県〇〇〇〇
株式会社
代表取締役

11. 債権者保護手続

分割会社は、一定の債権者に対して、新設分割に異議があれば、一定期間内に申し立てることとなる旨を官報で公告し、かつ、

知られたる債権者に個別に催告しなければならない (会社法789, 799)

異議申出の期間は1ヶ月以上必要

12. 株主の株式買取請求

会社分割に反対する株主は、会社に株式の買取りを請求することとなる (会社法806)

- ① 2週間前に分割の旨の通知(又は公告)
- ② 20日以内に買取り請求

13. 公正取引委員会への^{事前}届出

当会社は^{これ}先立って2006年4月起、2011年4月起の双方の会社間の合意
により場合、

14. 金融商品取引法による

15. 登記

2週間以内に 新設会社 設立登記

分割会社の 変更登記

(法 924)

16. 会社分割に付する書類の事後供呈

6ヶ月以内

17. 財産等の名称変更

4. 株主買取請求手続

(買取請求権の趣旨)

会社分割により会社の財産の状態に重要な変動が生じ、株主の利益に重大な影響を及ぼす可能性があるため、決議に反対した株主については、投下資本の回収の途を確保し、利益の保護を図る趣旨である。(会社法 806)

(反対株主)

株主総会に先立って該当行為に反対する旨を当該株式会社に対し通知し、かつ、当該株主総会において当該行為に反対した株主、および当該株主総会において議決権を行使することができない株主であるとする (116 条 2 項 1 号)。

(買取請求手続)

- ① 当該行為が効力を生ずる日 (効力発生日) の 20 日前までに、買取請求が認められる株式の株主に対し、当該行為 (会社分割) をする旨を通知または告知をする (116 条 3 項 4 項)。
- ② これを受けて、株式買取請求を行おうとする株主は、効力発生日の 20 日前の日から効力発生日の前日までの間に、その買取請求する株式の数を明らかにして買取請求を行う (116 条 5 項)。
- ③ 株式買取請求を行った株主は、株式会社の承諾を得た場合に限り、その株式買取請求を撤回することができる (116 条 6 項)。株式会社が当該行為を中止したときについては、株式買取請求は、その効力を失う (116 条 7 項)。

(買取価格および買取手続)

- ④ 買取価格については、公正な価格と定められている (116 条 1 項 柱書)。株主と会社との間で協議が調ったときは、会社は、効力発生日から 60 日以内にその価格の支払いをしなければならない (117 条 1 項)。
- ⑤ 効力発生日から 30 日以内に協議が調わないときは、株主または会社が、その期間の満了の日後 30 日以内に、裁判所に対し、価格の決定の申立てをすることができる (117 条 2 項)。

5. 債権者保護手続

① 債権者保護手続が必要となる場合

債権者の債権の回収可能性に重大な影響が生じる場合

(イ) 分割会社(旧会社)の債権者のうち、会社分割後、分割会社に対して、債務の履行をできなくなる債権者

(ロ) 吸収分割の場合における承継会社(新設会社)の債権者

② 新設分社型分割の場合の債権者保護手続の取扱い

債権者の区分	債権者保護手続の取扱い
新設会社に承継された債務に係る債権者	分割会社に対して当該分割に異議を述べることができる。ただし、 <u>分割会社が新設会社の債務に対して重疊的債務引受を行う、または連帯保証を行う場合は、異議を述べることはできない。</u> *
分割会社の債権者(残存債権者)	分割会社に対して当該分割に異議を述べることはできない。分割会社は設立された会社に承継された財産に見合う対価(新設会社株式)を取得していると考えられるという理由である。
承継会社の債権者(吸収分割の場合)	新設分割の場合は、存在しない。

* 分割承継会社が債務を承継するが、分割会社の債務と重疊的に引受けることにより(新設会社株式)を取得している場合は、催告・公告を省略できる。

6. 労働者との協議

1. 労働者との協議

会社分割については、労働承継法の規定に従う必要がある。

分割会社は、会社分割後に労働者が勤務する会社の概要等について充分説明し、本人の希望を聴取したうえで、労働契約の有無等について、労働者と協議しなければならない。

会社分割と従業員の分割の一例

1. 会社分割によって必ず従業員が分割されるわけではない。従業員の移籍がまったくない会社分割もありえる。従業員は全員、出向すればいいからである。(注 1)
2. 仮に 10 のホテル全部を一括して売却する場合、会社分割の手法を使えば、売却するのはホテルという不動産ではなく、承継会社の株式となる。その場合、まず消費税が非課税になる。(注 2)
3. 会社分割の方法をとれば、会社は分割されても人は分割されない。それだけでもコスト削減に大きく貢献する。(注 2)

(注 1) (1)会社事業の一部を分割する場合には、労働承継法によって移籍する従業員に対して、通知、承認を得なければならないが、移籍をさせない限り、そのことについては問題はないということ。

(2)出向であっても、税制適格要件の一つである従業員承継要件(法法 2 十二の十一ロ(2))を充足できる。

(注 2) (1)苦境の A 社は、10 のホテル全部を分社(税制適格分割)する。

(2)A 社は、10 の分社の株式を B 社に譲渡する。

(3)この売却によって、税制適格の適用はなくなり、A 社に課税所得が発生するが、繰越欠損金等により課税は緩和される。

(4)A 社株式を B 社が買取るか、顧客、従業員は B 社に引継ぐかを選択する。

(後藤孝典著 会社分割から要約 2008.11.4 かんき出版発行)

第2回 マネジメントの挑戦

(何に挑戦するかD (3) (4) (5) (6))

会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 10 月 12 日
山内公認会計士事務所

みなみは、入院している野球部のマネジャーの宮田夕紀の見舞に病院へ行った。夕紀は、野球部のマネジャーをしていたが、野球部が夏の大会の予選に負けてすぐ、急に体調を崩して入院してしまったのだ。夕紀はみなみにとって、幼なじみであると同時に、無二の親友でもあった。

みなみは鞆からマネジメントを取り出すとそれを開きながら言った。

「野球部とは一体何でしょう？」二人はみなみの疑問について意見を交換し合った。(最も大切なこと)→人を教育することである(ある清掃会社)

1. 2人は野球部とは何か、組織の定義づけについて話合った。

人の働き

マネジメントというのは、先ず初めに、「組織の定義づけ」から始めなければならない。「マネジメントには、こうあるわ」とみなみは言った。

あらゆる組織において共通のものの見方、理解、方向づけを実現するには、

「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

定義する

「つまり野球部をマネジメントするためには、先ず野球部は、どういう組織で、何をすべきかを、決めなければならないのよ」とみなみは言った。「野球部って、野球をするための組織じゃないの？」夕紀は、何気ない調子で言った。「それが違うらしいのよ」とみなみは言って、マネジメントの場所を指で示した。

組織とは、売上上げ

仕入の削減 売上上げ 人件費削減

製造コスト削減 売上上げ 経費削減

加えて、売上上げ 人件費削減

2. 感動することと野球の定義

結局、野球部の定義は分からず終いだった。そこでみなみは、もう一度「マネジメント」を読み返した。

少年期の経験

高校生のころ

(1) 野球部は、野球をするための組織か？

…「夕紀はどうしてマネジャーになったの？」。夕紀は小学校の時の市の大会の決勝で、その時、みなみがサヨナラヒットを打った時の感動を、また味わいたいと思ってマネジャーになったと答えた。

(2) 夕紀は、あの時の感動を、また同じような感動を味わえるかもしれないと思って、野球部のマネジャーになりたいと思った。

(会社の未来) 2003 プレゼンテーション

(1) 会社に未来はあるか。 — 今あると違つた未来

所有者によるイノベーション on すべてを所有する巨大集積会社

↓ (移行)

↓ (移行)

会社間を結ぶイノベーション on 提携に基づき同盟へと移行する — 統制はなくなる? *confederation*
知識を相互の役割

(2) 会社を当り前のものと見ていたのか

—— 前例の存在。

会社/組織の存在がよくなるか。

人々の最も多くに
つながる組織

会社の有利な点は(可)

会社とは、前例の存在(組織)

万博のときの小松左京と岡本太郎

人々の調和と発展

これには増える国本

(3) 明日の会社

アウトソースが本質の理由

→ 知識の生産性を向上させる 最も良い方法

↓

プロセス化
エンジニア

(アウトソーシング、フリーランスと同じ)

会社の数とアウトソー

(4) 会社の変化

(1) GEのように、... 会社(組織)を作る

↓

(2) マイクロソフト ... それは平均四半期の就労率で、高収入は60% ...

(3) 自由化する → アウトソーシング

(5) アウトソーシング

アウトソーシング → それは会社の仕事 - 仕事の本質

従来は 3倍になったのに

従業員は 4分の1になった。

↓
X 生産性を up したのか?
アウトソースしたわけなのか?

イグザイル 毎年において、7割程度は、アウトソーシングの仕事をつまみこんでいる

日ノロリアム 外注先を管理する用意は無い
これ、どう管理するかを考慮が必要である。

↓
何色成の言う人たち、 その人の言う人たち、 そしてアウトソーシング利用の人たち
と一線の仕事をする人も、 考えなければならぬ

(6) 会社としての極意 --- 重要な経営の核心

○ (1) 何を達成しようとしているのか?

その一歩一歩を考慮する必要がある

その原因

X (2) これは、私たちがやらなければならないこと

○ (3) 私たちが何を達成しようとしているのか?

3 The Challenge To Management

2-6

作成日

作成者

1. Automation is not technical in character, like every technology it is primarily a system of concepts, and its technical aspects are results rather than causes.
2. The first concept is a knowledge, that ^{there} is a basic pattern of stability and predictability.
3. The second concept is one of the nature of work. focus on skill as the integrating principle of work. it focuses on process, as an integrated and harmonious whole.
4. The best process — that will produce the greatest variety of goods with the greatest stability, at the lowest cost and with the least effort.

2003年 グループ・文芸院

(1) 成果とは何か

組織は ^{によって} 組織の外部に 成果を生み出してきた

「現代の経営者」は「ライバル企業」の著作も、すべて内側から外側を向いている。組織の内部を米とけりあけりあけり議論を展開している。しかし、

もし、経営とは何か、経営とは何をするのか、といったことを理解しければ、組織の外に於ける成果から考えなければならぬ。

組織の外に於ける成果



今後の経営者の課題

(2) 組織の目標

① 昔、大目標、一変化を阻止する、遅らせる

② 今、変化を生み出す、イノベーションを考へる

昔 - 一つの商品の研究

今 - 現代の競争の原因がどこにあるか

競争をいける相手は、同じ製品やサービスを考へている企業と、下限はない。

どこから競争を仕掛けてくるのか、わからぬ!!

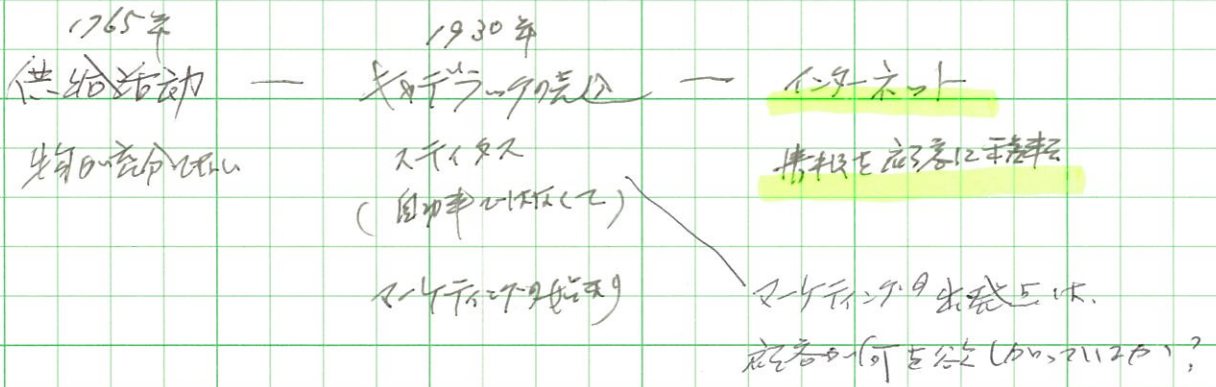
(4) 情報を握る者の実権を握る

製造会社 → 流通会社 → 顧客

高層の関与
いいところ
悪いところ

インターネットは新しい流通チャネルの1つか？

高層の関与
いいところ!!



何れもあつた マーケットはあつた

インターネットは新しいチャネルの外にたつた
(あつたチャネルで新しいマーケットにたつた)

(5) インターネットは流通チャネルにすぎないから、それと
インターネット独自のマーケットはあつた

eコマース インターネットをマーケットと見る

(現代の経営 第4章シアーズ物語)

変化(を見つ)ける
それに対応する!!

- 事業のマネジメントとは何か、事業のマネジメントには何が必要か、変化を見つけそれに対応することである。

(事業というものは顧客の創造である) …事業の目的
事業のマネジメントは何が原因で変化するか

— この答はシアーズ・ローバックの物語に優るものはない

変化を見つめる
ために、
何をやるか?

- 農民の孤立した市場の理解と認識

— 新しい流通チャンネル、市場の開拓

- 五つの領域におけるイノベーション (第一に市場を見つける)

- ① 農民のニーズに応える商品のメーカー
- ② 大都市に行けない農民のための通信販売カタログ
- ③ 売手は、「委細なく返却致します」
- ④ 通信販売の低コスト輸送の発送工場
- ⑤ 人間の組織を作りあげる

- 経営者

リチャード・シアーズ (創業者・社名)

1886年カタログによる時計の販売を始め、1893年エローズとシアーズローバックを設立

— ジュリアス・ローゼンウォルド (市場の発見)

第一期・農民ニーズに対応 — オッド・ドアリング (発送工場)

農村を歩いて、農民は何に不自由し、何を欲しているかを徹底して調査した

— ロバート・E・ウッド (第二期・市場の変化、小売店に転換)

交通革命への対応、郊外進出、都心の出入口でキャッチ、分権制度

— T・V・ハウザー (組織と人材の育成)

1978年 店舗数 900 総売上 172 億ドル (小売業世界一) 1987年売上 266 億ドル

— 時代の終りか (広報・女性向けファッション・通信販売)

ライバルのモンゴメリ・ウォードなどの競争激化、転機

(イノベーションとは?)

いかなる事業にも、三種類のイノベーションがある。すなわち、①製品とサービスにおけるイノベーション、②市場におけるイノベーションと消費者の行動者価値観におけるイノベーション、③製品を市場へ持って行くまでの間におけるイノベーションである。

現代の経営(CHAPTER 4)

THE SEARS STORY (27~29 頁から一部引用)

What is a business and how it is managed—Unexplored territory—Sears, Roebuck as an illustration—How Sears became a business—Rosenwald's innovations—Inventing the mail-order plant—General Wood and Sears's second phase—Merchandise planning and manager development—T. V. Houser and the challenges ahead.

シアーズ物語①

第一に市場を見つける、—そして

時代、代表者	顧客と市場[適切な問い]	イノベーション[答と実践]
(20C 前後のアメリカ) (1900 年～)	(顧客は誰か) (市場の分析)	(流通チャンネルの組成) (経営方針と実施)
農民は何を求めているか シアーズ第 1 期 (20 世紀の最初の 30 年のために)	農民(孤立した存在) 孤立した独自の市場 既存の流通チャンネルでは到達	どのようにして市場へ入り込むか 流通チャンネルをどうするか メーリング発送工場 注文を効率的に、安価にさばく 通信販売の発送工場 世界最大の大量生産工場
偉大なイノベーションの実践 ジュリアス・ローゼンワルド 農民は何を求めているか	一人ひとり購買力は小さい 全体としては大きな市場 独自の巨大な市場 孤立した世界	ニーズと欲求に応える製品とカタログをどう変えるか 不定期から定期的なカタログ 宣伝より信頼、wish book 正直なカタログ、正直な販売者
1903 年シカゴ発送工場 オッド・ドアリング フォードに先んじること 5 年	孤立した世界の住人 都市の消費者とは異なるニーズ チャンネルがない	農民は正直で信頼できる売手を求めている、継続的な事業 宣伝というより商品を客観的に説明できるもの 買物に行けない農民 危険負担は売手にある
アメリカ経済成長の型	農民にとって価値のあるものとは何か 事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	安い価格で、安定的に、大量に供給する必要性 商品のメーカーを見つけ育てる組織的な育成
第 1 次大戦の終り頃(1918) カタログと聖書は農家の必需品 商売、ビジネス—サヤ取り的な発想の変革	モンゴメリーウードを抜く 市場ニーズ(不便さ)の解決とは チャンネルを作れば そこは大きな市場	システムと組織の確立 生産的な人間組織をどう作るか きっちりと商品配給できるシステム マネジメントに全権限と全責任 全従業員に自社株 商売(商品提供)という概念の変更、変革 そのシステムを作り上げる商売、サヤ取り的な発想からの脱却
事業とは継続 一時的なもうけではない		

シアーズ物語②

時代、代表者	顧客と市場[適切な問い]	イノベーション[答と実践]
(1925～年)	(顧客の変化) (市場の分析)	(チャンネルに対応) (マネジメントの組成)
収入の UP した人々(農民と都市労働者)は何を求めているか		
シアーズ第 2 期 どのように変化に対応するか	農民は孤立した存在ではなくなった 巨大な農村市場の変化	どのようにして市場へ入り込むか
シアーズの市場の急激な変化 (1930～1960 の対応)	しかし、都市市場は未開拓な暗黒市場 消費者(農民、都市労働者)交通革命に注目	従来の流通システムは階層別市場に対して陳腐化 中央集権的組織(通信販売)の限界
ロバート・ウッド 農民と都市労働者は何を求めているか	自動車のおかげで町で買い物し、 生活水準の向上、中流化した 巨大な都市市場の出現 農民と都市労働者 会社の基本方針の革命 組織を四階層にシンプル 都心の出入口で顧客キャッチ 都会は見物、買物は入口	自動車を持つ農民と都市 人口は何を求めているか (顧客対応) 店舗による小売業の必要性 中流階級向け商品の開発 冷蔵庫など上流品の設計変更 メーカーの育成
T・V・ハウザー 商品開発とメーカー組織化	都市の下流階層の所得上昇 と上流の階層と同じ商品欲求 国全体の同質的な市場 に対する対応とは何か 市場のニーズとは 商品を good,better,best に区分、サイズを大中小…	小売業への進出の必然性 人の必要性 必需品商品の開発 大量生産できる数百社のメーカーの組織化 店舗を運営する店長の養成 組織構造の全面的な変革
人材の育成こそ、アメリカ産業の発展の基礎	顧客層の明らかな変化 大量生産と大量流通の世界とはどんな世界か	分権化した組織の必要性 人材の必要性和育成 店舗ごとの店長の権限と業績評価 企業としての一体性と店舗の自立 店長と売場主任の体系的な育成
チャンネルは何か 変化への対応	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	買物の習慣の変化 大量生産と大量流通への適応

シアーズ物語③

時代、代表者	顧客と市場[適切な問い]	イノベーション[答と実践]
(1954～)	(将来の顧客) (将来の市場)	(イノベーションのヒント) (何を準備すべきか)

シアーズは市場を見つけることができなかった…

シアーズ第3期	働く母親や主婦	どのようにして市場へ入り込むか
ウッド会長退任 ハウザー就任	働く母親や主婦という市場	
第3のイノベーション (1970年～の対応)	モノゴメリーウオードの肉迫など	主婦の勤務とシアーズの営業時間
自らの事業は何か		訪問販売の可能性検討
市場はどこにあるか	顧客ニーズに応じるとは	再びカタログ販売か
どのようなイノベーションが必要か	ニーズ(不便さ)の解決とは	オートメーションとフィードバックの原理を徹底的に適用したオートメーション工場の必要性
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	イノベーションとは付加価値を付けることである、経済学では土地や設備や資金(資本)が付加価値を生むとされる。
	(何故第3回のイノベーションが出来なかったのか)	経営においてはマネジメントの活動(イノベーション)が付加価値を生産する
新しいチャネルは何か	イノベーションは(必要性の)変化への対応である	

やはり、事業は変化する

第3回 ビジネスとは何か (イノベーションとは、D(5)(6))

会計と経営のブラッシュアップ

平成28年7月18日

山内公認会計士事務所

1. 野球部の顧客の定義は何か、顧客はどこにいるか

みなみには、野球部の定義が「野球をすること」でないように、野球部の顧客が「試合を見にくる人」というのもやっぱりしっくりこなかった。

満足も求めていない 実際は野球部をマネージャーと立派にしている顧客も満足も求めているもの

(1) われわれの事業は何か、ミッションは何か

成功を収めている企業...は、「われわれの事業は何か」を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってたらされている。ドラッカーは、事業とは市場を生み出すもの、創造するものといい、利潤はいい経営をしていけば自然に生まれてくるもので、利潤の追求を目的にすることは誤りだという。利益と付加価値の違い。

事業は変化する。だから捨てることが必要である。

(2) 顧客は誰か

顧客は何を欲しているか。それは全体的に考えるべきである。

(ニーズ、満足、ステータス)

(3) シュンペーターの経済発展の理論 (1912)

経済発展の基本動因は、innovation 技術革新である。これに当るものは次の5点である。

- ① 企業者の創造的活動による新製品の生産
- ② 新生産方式の導入
- ③ 新販路の開拓
- ④ 新資源の占有
- ⑤ 新組織、方式の達成 (出現)

また彼は、景気循環論(1939)で、コンドラチェフの長期波動およびジュグラー循環をイノベーションによる景気活動の消長で説明しようと試みている。

(4) 顧客の創造ーマーケティング

価値の創造ーイノベーション (創造的破壊)

ともに経済の本質

激しい競争

競争その状態

満足も求めていない人
日本人も
外にも...
↓
その中から特定
した人、集団

(マネジメント・エッセンシャル版 2~3、9~10、22~28 頁)

事業は何か、あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を表現するには、「われわれの事業は何か。何をなすべきか」を定義することが不可欠である。われわれの事業はサービスであるとしたヴェイルの言葉こそ考え抜かれた定義である。

もしドラの特色 (他にない長所) は、この点を問いつめていることである。「われわれの事業は何か、われわれのミッションは何か」この問いを明確にすることによって、企業の姿が変わる。

○企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」の問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

○したがって「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるにこの問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

われわれのボスは誰か。顧客である。

○組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。

「その組織は何をなすべきか、機能は何か」である。

それら組織の中核の機関、組織を働かせ、機能させるものがマネジメントである。

1920 年代シアーズが再び成功した秘密の一つは、顧客がそれまでとは違う場所にいることを発見したことであった。農民は自動車を持ち、町で買い物をするようになっていた。

(現代の経営 第5章 事業とは何か)

- シアーズ物語から得られる第一の結論は、企業は人が創造し、人がマネジメントすることである。

人以外の「力」がマネジメントするものではない。

誰が人か？ マネジメントする

人が作った組織、人がマネジメントする



同じような物的資源を使うチーム

一方は勝ち、

一方は負ける

—その理由は何か— 人である

- 経済的な力(市場の力)は機会(チャンス)でもあり、それ自体は力であるが、それ自体では、事業が何であり、何をするかを決定しない。マネジメントは、市場の力に事業を適用させるだけであるというのはばかっている。市場の力を見い出すとともに、自らの行動によって市場の力を生み出す。そしてそれぞれには必ず人を必要とする。シアーズは繁栄を続けるか衰退するか、生き残るか消滅するかを決める意思決定のために、人を必要とした。

- 具体的な表現が必要

抽象的な表現(あらゆる。管理する。明確にする。統合する…といった表現)からは、具体的な目的や現実は生まれない。

「利益最大化」という抽象的な表現は、あまりに一般的かつ曖昧なものとなってしまう、具体的な目的からはずれ、あらゆる目的を網羅するような抽象的な表現になっている。

- 事業の目的は外にある。

事業の目的として有効な定義はただ一つ。それは顧客を創造することである。

顧客が必要と考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。 それらのものこそ事業が何であり、事業が成功するか否かを決定する。顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。

顧客だけが雇用を創出する。

市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。

人によって創造される。従って事業の目的は外にある。

(現代の経営 第6章 われわれの事業は何か、何でなければならないのか)

- 事業とは何かの問は外部が答える。
 - (1) GE のウェルチに言った—No.1、No.2 以外の事業は捨てる
 - (2) 清掃会社に言った—それは、従業員の教育です
- 事業の本質 — 簡単な言葉
 - アメリカの電信電話会社(ATT) — 「われわれの事業はサービスである」
 - (考え抜かれた末の回答である、表面的なものでなく事実である)
- 正面から真剣に受け止めるべき客観的な事実
 - 顧客が見、考え、欲するものこそ事業の本質である
 - (企業の憶測ではない、決定権者の回答である、憶測と回答の違い)
- 事業の失敗の最大原因、市場の変化と対応
 - (事業とは何かの問を明確に発し、十分に検討しないこと、事業が成功している時に問う)
 - シアーズ・ロウ・ヤング
- 顧客は何を買うか — キャデラックの例
 - (顧客は誰か、どのように買うか、ヒューズ Box メーカーの例)
- 顧客にとって価値とは何か、何に支払っているか
 - (正面から真剣に受けとめるべき客観的な事実、外部からの視点、キャデラックの成功とパッカートの失敗)
- デパートは、自分の店の顧客については十分なデータを持っていた。しかし、新種の膨大な消費者、デパートの営業時間中に買物に來られない顧客を満足させることはできなかった。
- 事業とは顧客の創造である。
 - 顧客にとってのニーズ、現実、価値から出発せよ。企業の目的は欲求の満足であると定義せよ。
- 消費者運動はマーケティングの恥である。
 - 長い間説かれて來たマーケティングとは何だったのか。
 - 消費者運動が強力な大衆運動として出てきたことは、それが実践されなかったということである。
- マーケティングの心得
 - (1) 顧客を買収しようとするなかれ (2) 製品が行えることにどのような市場があるか定義せよ (3) 自社の顧客だけでなく市場の顧客を対象に考えよ (4) 人口構造の変化を機会とせよ

シミュレーションの方法

1. 情報の体系化 —

整理して体系化しない限り、データは情報とはならず、データにとどまる。

2. 同じ情報を目的により、異なる観点から体系化しなければならぬ

3. シミュレーションの情報の整理 — 目的により異なる体系化

(1) どの企業でもやっている、財務上およびマーケティング上の数字として使った

(2) 長期的な経営戦略のために使った

予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬことすべてを明らかにするために使った

(3) イノベーションの業績を見るために使った

これは、事業部門それぞれの経営陣の昇進とボーナスの査定にも使った

(4) 事業部門それぞれの人材開発の業績を見るために使った

また、事業部門の経営陣の昇進判断の材料としても使った

4. 同じデータを違った角度、目的から見て、利用するとは、どういうことか

10

統計解析

No. 2016.10.11
Date 2016.09.05

参考文献 (統計解析のExcel 大村幸著 1998.6 日科技連出版) (Excelによる統計解析入門 H25.8 菅民太郎 オーム社) (調査のための統計的サンプリング入門 富田竜一郎著 H26.8 ぎんぎん) (統計学のための佐藤信著 85.4 講談社)

Ⅰ. 推計統計学 (部分から全体を知る)

部分の誤りから
全体の誤りを推定する

1. 母集団と標本

製品の検査、選挙の予見

全数調査は不可能か、費用過大...

一部分を調査し、その結果から推測することによって全体を把握する

母集団の基本統計量

標本の基本統計量

母集団サイズ N

標本サイズ n

母平均 μ

標本平均 $\bar{x}$

母分散 $V = \sigma^2$

標本分散 $U = u^2$

母標準偏差 σ

標本標準偏差 u

母比率 p

標本比率 $\bar{p}$

$$\text{母分散 } V = \frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}$$

$$\text{標本分散 } U = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

母集団のバラツキの測定 = 母分散

$$V = \sigma^2 = \frac{(x - \mu)^2}{N} \text{ の総和 } = \frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}$$

x は母集団を構成する個々の値

μ は母平均値, N は x の数

例: 母集団: 2, 5, 8

$$\mu = \frac{(2+5+8)}{3} = 5$$

$$V = \sigma^2 = \frac{(2-5)^2 + (5-5)^2 + (8-5)^2}{3} = 6$$

ここで母分散 $V = \sigma^2$ の平方根 σ を母標準偏差と呼ぶ

母分散 σ^2 が、母集団のバラツキである

母標準偏差 σ もまた、母集団のバラツキである

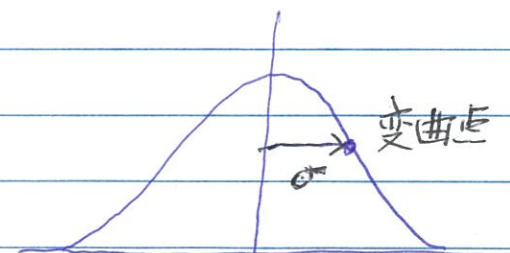
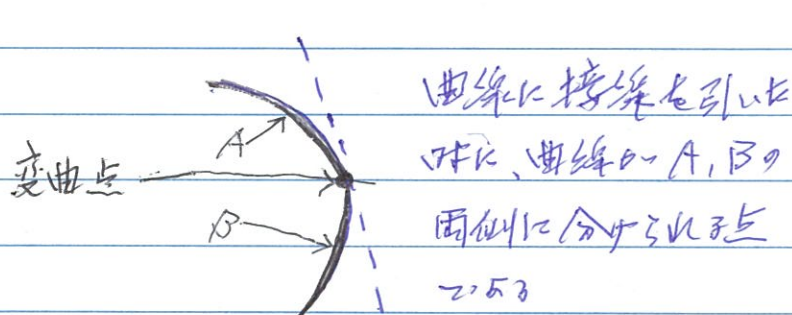
σ^2 は、偏差の二乗値の平均値であるから、幾何学的には面積、

σ は、その平方根であるから線分を意味する。

標準偏差とは、偏差の標準、すなわち偏差の平均値である。

σ は、分布の中心線から曲線の変曲点までの距離という

具体的な意味を持っている



3 母平均の推定

$$\bar{x} \pm 1.96 \times \sqrt{\frac{u}{\sqrt{n}}}$$

標準誤差

n 標本サイズ

$\bar{x}$ 標本平均

u 標本標準偏差

定数 1.96 は 区間推定の 当り確率 (信頼度) が 95% のときに用いられる

① ある水田の稲穂 100 本の粒数を調査したところ、

不良率の推定

1 本の平均粒数 68.3 粒、標準偏差 18.7 粒であった

この水田の稲穂 1 本あたりの平均粒数を信頼度 95% で推定する

サンプルサイズ $n = 100$ 本 標本平均 $\bar{x} = 68.3$ (粒)

標本標準偏差 $u = 18.7$ 粒

信頼水準 95% より、定数は 1.96

信頼区間

$$\bar{x} \pm 1.96 \frac{u}{\sqrt{n}} = 68.3 \pm 1.96 \times \frac{18.7}{\sqrt{100}} = 68.3 \pm 3.67$$

1 本あたりの平均粒数は、信頼度 95% で 64.6 粒 ~ 72.0 粒の間にある



誤差率の推定

母平均の推定

- 無限母集団の場合 (サイズが100,000以上)

$$\bar{x} \pm \boxed{1.96 \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

標準誤差項

1.96は信頼度95%における無限母集団の定数

- 有限母集団の場合 (サイズが100,000未満)

$$\bar{x} \pm \text{定数} \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \times \boxed{\sqrt{\frac{N-n}{N-1}}}$$

有限母集団修正項

- 社員26人がある会社で、一人あたりのタバコの喫煙率を調査した

Sample 25人、平均喫煙数 $\bar{x} = 7$ 本、標準偏差 $\sigma = 4$ 本

$n = 25$ における定数は2.064 (信頼度95%の場合)

(無限母集団の計算)

$$\bar{x} \pm 2.064 \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = 7 \pm 2.064 \times \frac{4}{\sqrt{25}} = 7 \pm 1.7$$

平均喫煙数は、信頼度95%で 5.3本
~ 8.7本

(有限母集団の計算)

$$\bar{x} \pm 2.064 \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 7 \pm 1.7 \times \sqrt{\frac{26-25}{26-1}} = 7 \pm 1.7 \times 0.2 = 7 \pm 0.7$$

6.7本から7.3本と推定

① 生徒数 1,000人の小学校で、10人の生徒をランダムに選んで、おし歯の数を調べたところ 下記の結果となった。

生徒一人当りの おし歯の本数を、信頼度95%で推定する

生徒No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	計
おし歯(本)	0	5	4	6	5	4	0	1	7	5	40

$$\text{標本平均 } \bar{x} = \sum x_i / 10 = 40 / 10 = 4.0$$

$$\text{標本分散 } s^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1} = \frac{42}{9} = 4.67$$

$$\text{標本標準偏差 } s = \sqrt{4.67} = 2.16$$

信頼度 95% より 定数は 2.262

定数は Excel 関数で =TINV(0.05, 10-1) → 2.262

$$\bar{x} \pm 2.262 \frac{s}{\sqrt{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 4 \pm 2.262 \frac{2.16}{\sqrt{10}} \times \sqrt{\frac{1000-10}{1000-1}}$$

$$= 4 \pm 2.262 \times 0.683 \times 0.995 = 4 \pm 1.54$$

$$\text{下限 } 4 - 1.54 = 2.46 \longrightarrow 2 \text{ 本}$$

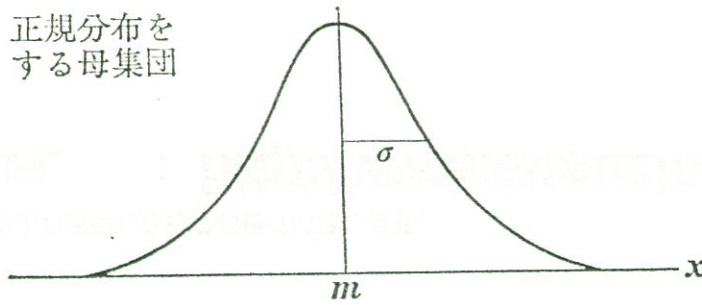
$$\text{上限 } 4 + 1.54 = 5.54 \longrightarrow 6 \text{ 本}$$

結論 生徒一人当りの おし歯は、信頼水準95%で 2~6本の間

佐藤徳著 推定統計学 日経出版

母平均が m で、
母標準偏差が σ の、
正規分布とする
母集団から、

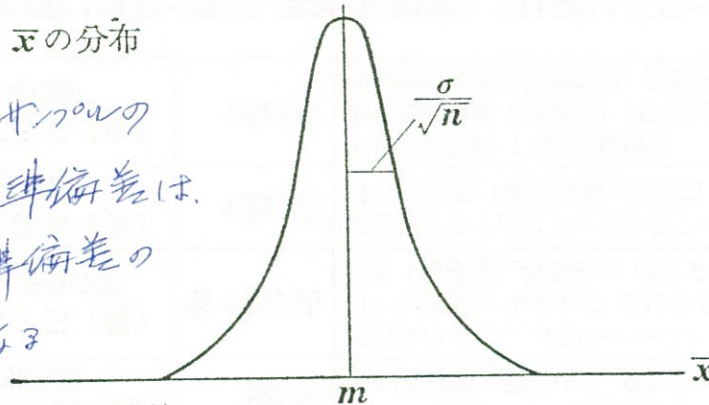
(イ) 正規分布をする母集団



↓ n 個の x をとって
 $\bar{x}$ を求める

(ロ) $\bar{x}$ の分布

つくり- n 個のサンプルの
平均の分布の標準偏差は、
母集団の標準偏差の
 $\sqrt{n}$ 分の1になる



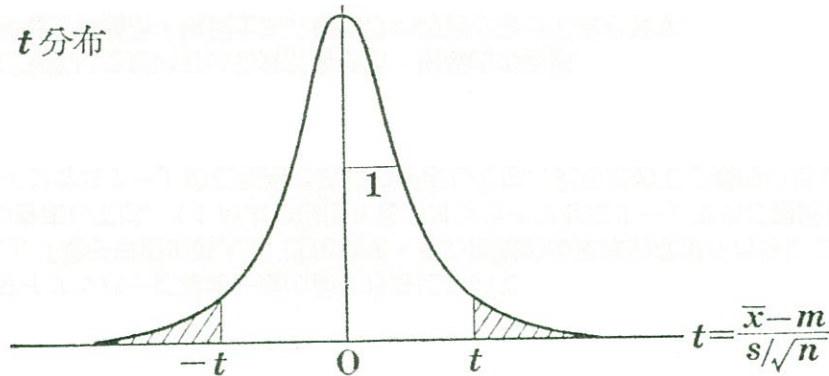
n のサンプルをとって、
サンプルの平均値 $\bar{x}$
をとると、
その $\bar{x}$ は、平均値が m で
標準偏差が σ の
 $\sqrt{n}$ 分の1になる

このことは、 n が大きくなるほど、
 $\bar{x}$ の精度が良くなることを意味している

↓ σ のかわりに s を使い、平均値を
0, 標準偏差を1に調整する

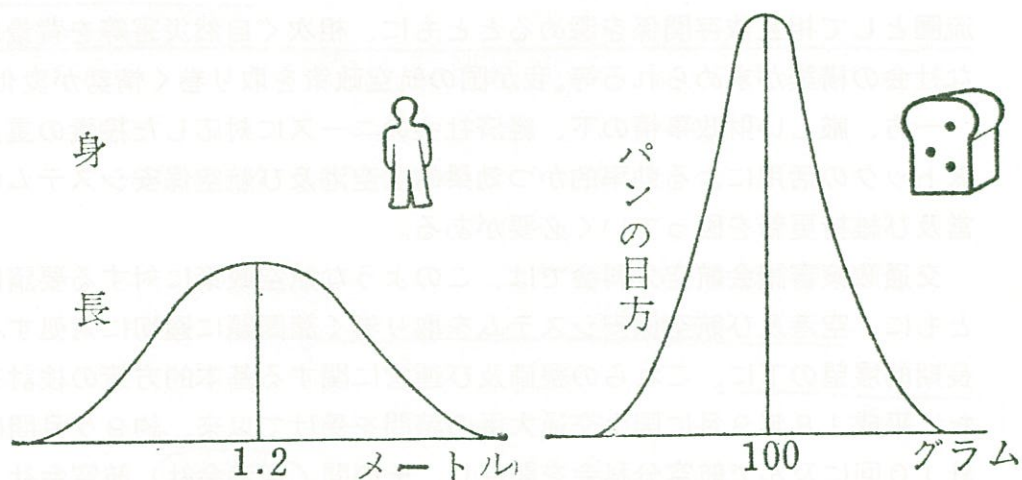
正規分布にする

(ハ) t 分布

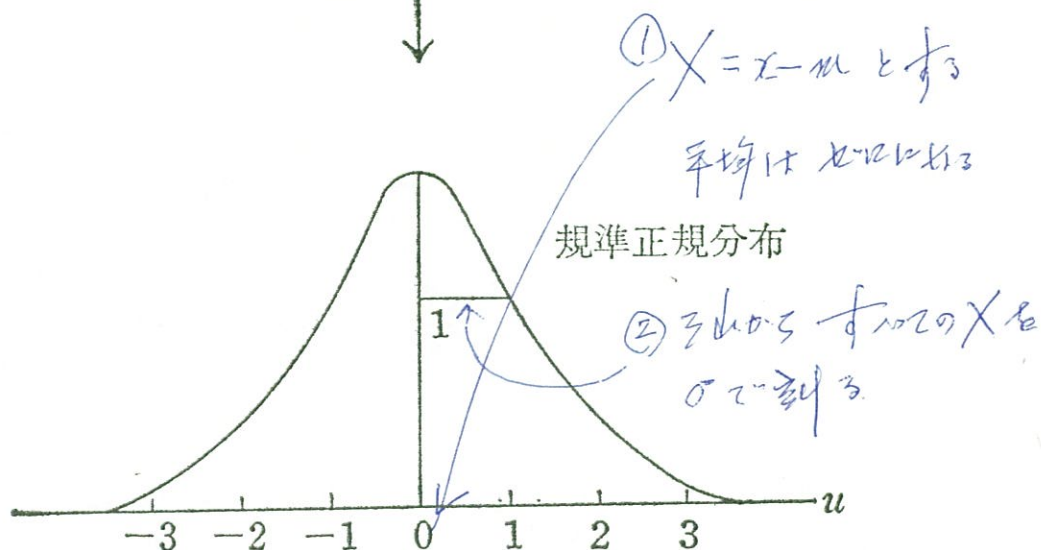


標準正規分布と標準化

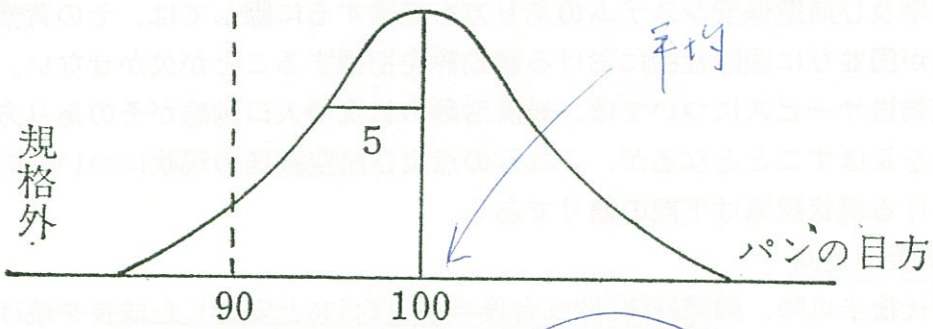
4-3



標準化



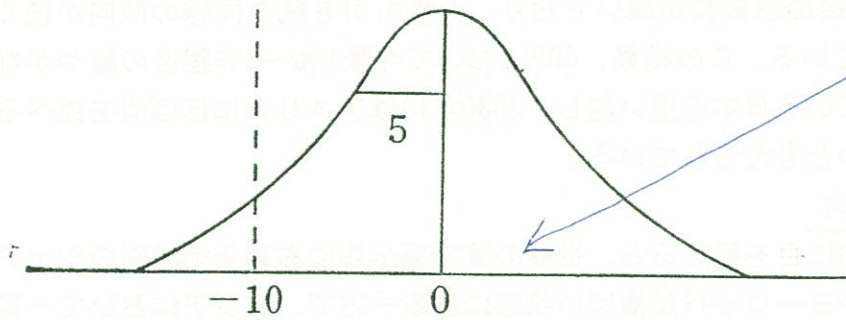
20. 標準化と標準正規分布



100を引く

$$X = x - m$$

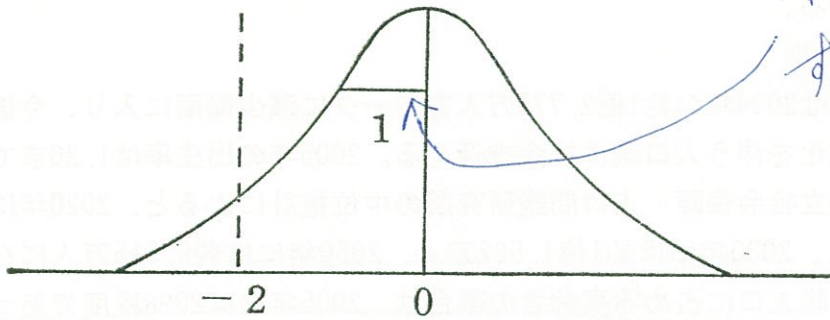
とする



5で割る

$$\frac{X}{\text{標準偏差}\sigma} = \frac{x - m}{\sigma}$$

すべてのXをσで割る



正規分布表を引く

規格外の割合は

規格外のパンは約5%

21. パンの目方の標準化



4. 品質管理と抜き検査

(1) 品質管理

商品企画

官能検査法、実験計画法

製造工程

管理図法

出荷段階

抜き検査法

販売段階

市場調査法

(2) 全数検査

どうして全数検査が必要か？ 品質向上のため

サンプル (標本) 検査

管理限界

(3) 管理図法

管理限界を設けて異常値を検出するため

誤差金額の推定

合計金額 年間仕入金額
15,000,000,000円

- (1) 1ヶ月の平均仕入金額 1,250,000 円
- (2) サンプル数 1,000 件
- (3) サンプルの区間 (1) × (2) 1,250 円
- (4) 55件の誤差の検出された

推定誤差金額の評価

誤差	正しい金額 a	不正確な b	差異額 c=a-b	差異率 d=c/a	サンプル区間	推定誤差金額
1	100	25	75	75%	12.50 円	9.37 円
2	1,000	950	50	5%	12.50	62.
3	500	250	250	50%	12.50	6.25
4	50	0	50	100%	12.50	12.50
5	10	9	1	10%	12.50	1.25

母集団の推定誤差金額 月 3,000 円

信頼区間の
テスト

年間推定誤差金額 年 36,000 円
× 12

信頼水準 95% 以下 ± 1.96

上限 72,000 円

○有権者の10万人の都市で、前回支持率55%の、
△△党の支持率を信頼度95%、±3%の誤差を推定するとき、
何人調査すればいいか？

$$n \geq \left(\frac{1.96}{e} \right)^2 \times \bar{p}(1-\bar{p}) = \left(\frac{1.96}{0.03} \right)^2 \times 0.55(1-0.55)$$

$$= 1056.4 \approx 1057$$

1,057人以上

(公式) 無限母集団の場合

$$n \geq \frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{\left(\frac{e}{1.96} \right)^2}$$

$$= \left(\frac{1.96}{e} \right)^2 \times \bar{p}(1-\bar{p})$$

5. 統計的検定 (1 標本 1 集団)

標本調査から得られた基本統計量を、

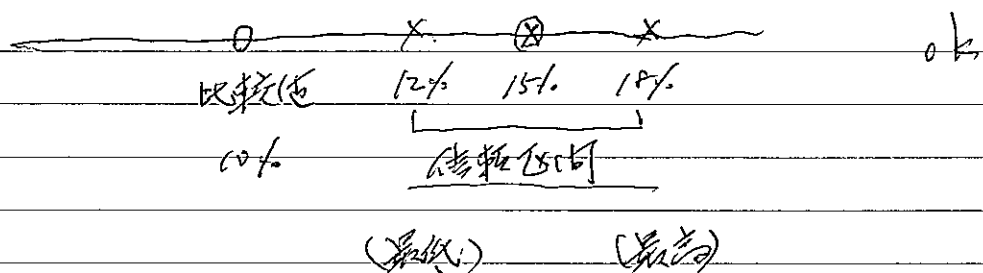
「~~母集団の比率~~ $\times$ 平均値の比較値と異なす」を調べる方法である。

(1) 統計的推定に関する方法

○ 新製品の広告を行ない、3ヶ月後、新製品の認知度(率)が
10%を超えたいかどうかを明らかにしたい。

— 消費者500人を無作為に抽出してアンケート行なって
認知率15%という結果を得た。

10%の認知率と異なるかと判断はよいか？



○ 上記の比較値の 15% の場合 はどうか？

6. 偏差値

(1) 例

全受験者の平均点 55点

標準偏差 12点

ある受験生の得点 73点

平均差 $73 - 55 = 18$ 点より、743

これを偏差値に換算すると

$$18 \div 12 = 1.5 \text{倍}$$

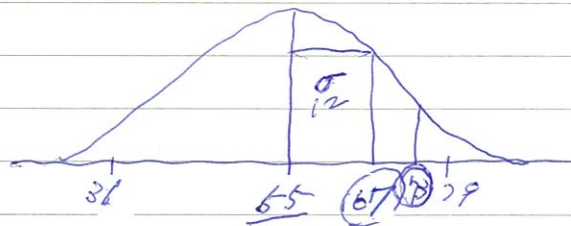
① 全受験者の得点を、平均50点、標準偏差10の

正規分布のFに換算すると

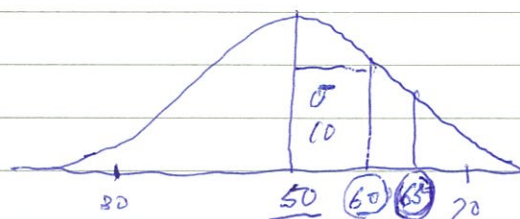
(移行)

$$\text{改 平均点 } 50 \text{点} \times 1.5 \text{倍} = 65 \text{点}$$

73点



偏差値



$$\text{偏差値 } 50 + 10 \times \frac{73 - 55}{12} = 65$$

② 試験問題の

太难しさを

受験生の数で

変動して、点関係

ある個人の能力から

他の受験生との

相対的な点数と

表わされる

1 项羽と劉邦

2016.10.11

(1) 豪傑の世界

陳勝・吳广の反乱により、秦の圧政に反抗する民衆を指導し各地に蜂起する集団が出現する。

项羽と劉邦もその中にあった。

项羽小时候、学习认字写字，没有学成。放弃识字，改学击剑，又没有学成。项梁很生气他的气。项羽说：“识字不过用来记记姓名而已。剑也只能抵敌一人，不值得学，要学能抵抗万人的。于是项梁就教项羽兵法，项羽非常高兴，粗略地知道了兵法大意，但又不肯认真学完。

……秦始皇巡游会稽，渡过浙江，项梁和项羽一同去观着。项羽说，“那个皇帝，我可以取而代之”。……项梁因此觉得项羽不同于一般人。项羽身高八尺有余，力能举鼎，才艺过人，吴中子弟都已经敬畏他了。

西伯 xià bō 粗略 cū lüè 剑 jiàn 喪葬 sāng zàng 撫 wú 当儿 dāng er 戶籍 hù jí 殺戮 shā lù 矣 yǐ

监狱 jiān yù 逮捕 dēi bǔ 欣喜 xīn xǐ 妄言 wàng yán 渡 dù 尺 chǐ 悼 dào

居郑人范增，七十岁了，一向住在家里，喜欢奇策妙计。他去劝说项梁说：“陈胜失败本来是应该的。秦灭六国，楚国最没有过错。所以楚南公说，楚虽三户，亡秦必楚。如今陈胜首先起事，改有立楚口的后裔自立为王，他的局面不会长久。”项梁认为他说的对，项梁立楚怀王的孙子心为楚怀王，顺从人民的愿望。

高祖曾经到咸阳徐徭，有一次秦始皇车驾出巡，纵任人们观看，他看到了秦始皇，喟然长叹说：“啊，大丈夫应当像这个样子！”

士卒 dǎ kù 形势 幕府 阴谋 章邯 陶 统率
shì zú dǎ kù xíng shì mù fǔ yīn móu zhāng hān táo tǒng shuài

狱掾 群众 屠戮 杀 占卜 请壮 吝惜 裹
yù quán zhòng tú lù shā zhān bǔ qiān zàng lìn xī guǒ

将军 当心 郡县 郡守 亡匿 反抗 爵 诺 印绶
jiāng jūn dāng xīn jùn xiàn jùn shǒu wáng nì fǎn kàng jué nuò yìn shòu

项羽援救巨鹿。战事稍有胜利，陈余向项羽
请求救兵。

项羽就率领全军渡河，凿沉船只，砸破炊具，烧毁营舍，
携带三天口粮，用以表示士卒拼死决战，没有一个有活着回来
的打算。军队一到就围困了王离，与秦军遭遇，打了九仗，
截断了秦军的甬道，大破秦军。杀了苏角，俘虏了王离。
涉间不向楚军投降，自焚而死。

诸侯将领都在营垒上观战。楚军战士无不以一当十，楚兵
喊声震天，诸侯军人胆战心惊。已经打垮了秦军，项羽
召见各诸侯将领，他们进入辕门，无不膝行向前，不敢抬头仰视。
项羽从此成为诸侯军的将军，各路诸侯隶属于他。

驻扎 黥布 彭越 祁 逃跑 鸡 薛 字 姐 须长

zhù zhā qínghù péng yuē qí tāopǎo jī xuē yǐn zì xūlǎng

役徒 酈山 释放 沼泽 押送 斩 赤 器 泣 醉醺醺

yì tú lì shìfàng zhézhǐ yā sòng zhǎn chì qì qì zuì xūn xūn

计策 狡猾 群众

jìcè jiǎohuá qúnzhòng

秦二世三年，楚怀王看到项梁的军队被打垮了——
楚怀王就以宋义为上将军，项羽为次将，范增^{fanzeng}为末将，
北上救赵。命令沛公西出略地，打入关中。

同将领们约定：先攻入关中的，就封在关中做王。

项羽愿和沛公西进入关。——终于没有答应项科，因此遣
沛公西进攻取秦地。

酈食其是陈留高阳人。他非常喜欢读书，但家境贫寒，
穷困潦倒，——县中的贤士和豪强却不敢随便役使他，
县里的人们都称他为“狂生”。——因此他就隐居简出，隐藏起来。
酈食其见到沛公说，“您把乌合之众，散乱之兵收集起来，
总共也不满一万人，如果以此来直接和强秦对抗的话，那就是
人们常说的探虎口啊。陈留是天下的交通要道，四通八达的地方，
您发兵攻城，攻取了陈留。”沛公攻取了陈留，赐给酈食其
广野君的称号。而酈生自己常常担任说客，以使臣的身份
奔走于诸侯之间。

沛公引兵绕过宛城西进。张良进谏说：“沛公你虽然急于打入函谷关，但秦兵很多，又据守险要。如今不拿下宛城，宛城守军从背后攻击，强大的秦军在前面阻挡，这是一种危险的战术。”这时沛公军把宛城包围了三层。

南阳郡郡守也要自杀，他的舍人陈恢说：“死的还早。”他就翻过城墙去见沛公，说：“我听说足下接受楚怀王的约定，先攻入咸阳的称王关中。现在军下停留在宛城。如果是下整天的留在这里攻城，士卒死伤的一定很多。足下向前则秦兵很多，后退又有很强大的宛城将军必然为患。为足下设想，不如——”

“为足下设想，不如明约招降，封南阳郡守官爵，让他留守，足下带领宛城士卒一道西进。许多没有攻下的城邑，听到这个消息，争先打开城门，等待足下。”

沛公说：“好！！”

就以南阳郡守为殷侯，封给陈恢一千户。引兵西进，没有不降服的。