



第13回 ホールディング・カンパニー

会計と経営のブラッシュアップ

平成28年12月26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 H28.6 税務経理協会刊)(H22.11 優和会計人会勉強会 講師 辻・本脚 税理士法人)(組織再編の法律会計税務 山田 BC H27.2 法令刊)(H28.4 優和会計人会勉強会 講師 岩永悠)

I ホールディング・カンパニーの経営

1. ホールディング・カンパニーの検討

(1) メリット

- ①特定部門の利益にとらわれない、戦略的本社機能が構築できる
- ②意思決定の迅速化をはかれる
- ③規模の拡大による競争力強化
- ④各事業の経営成績、経営責任を明確化できる
- ⑤柔軟な人事制度と人材の募集と育成、強化などの充実
- ⑥連結決算、連結納税の容易化
- ⑦グループとしての安定と求心力の強化
- ⑧事業間のコミュニケーションの強化
- ⑨人的 HC から物的 HC、事業承継の容易化

(2) デメリット

- ①移行時の混乱
- ②持株会社の維持コスト
- ③間接業務の重複

(3) その他

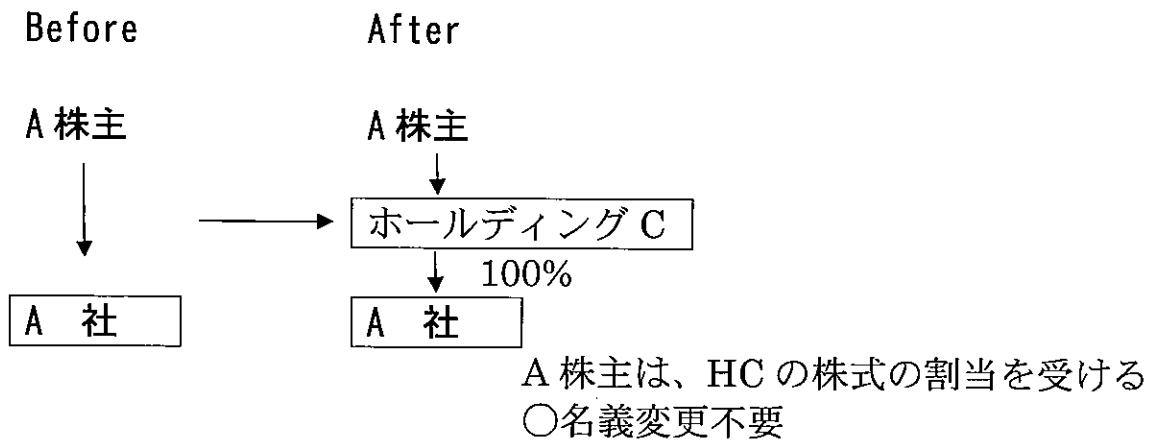
- ①ビジョン、目的、名称、住所、決算期、役員、配当政策等
- ②移転比率の決定、発行株式数、端数株式の処理
- ③会社処理、税務処理
- ④株式移転計画の作成、議事録の作成、反対株主対応
- ⑤設立後の株主対応、取引先対応
- ⑥持株会社のガバナンス、共通機能
- ⑦既存契約の確認、許認可、免許等の確認
- ⑧グループ会社の規定の整備、方針の明確化
- ⑨事業計画の策定、分野の明確化
- ⑩人的対応

2. ホールディング・カンパニー化の手法

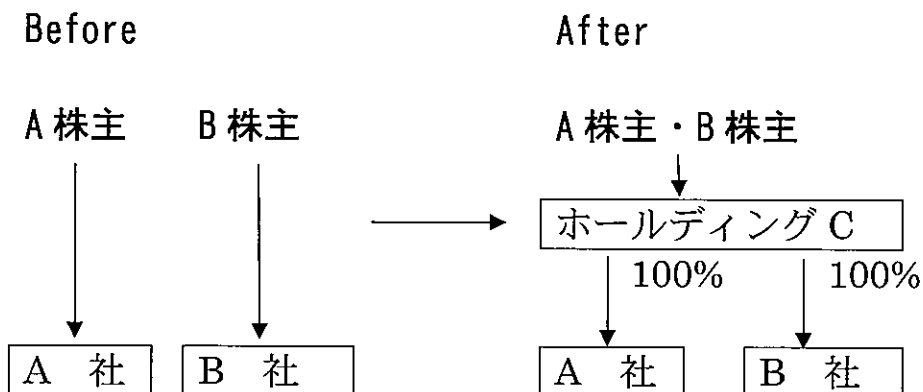
(1) 株式移転

既存会社が 100%親会社を設立することをいう

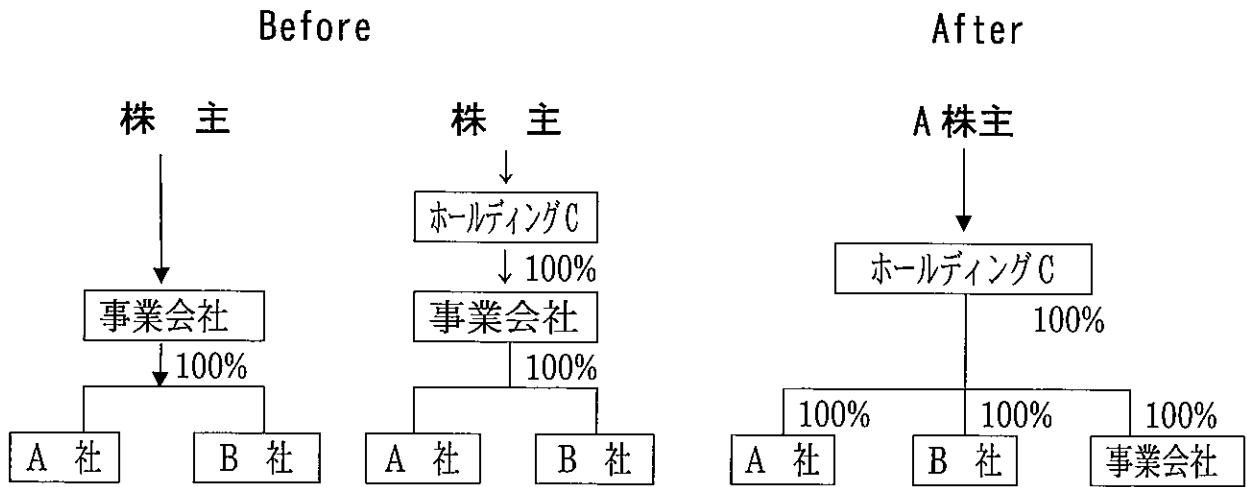
①単独移転



②共同株式移転



(3) 単独株式移転

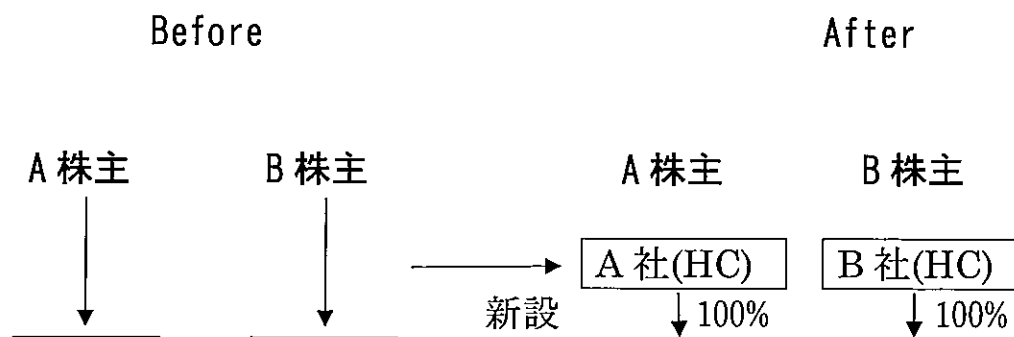


(4) 会社分割

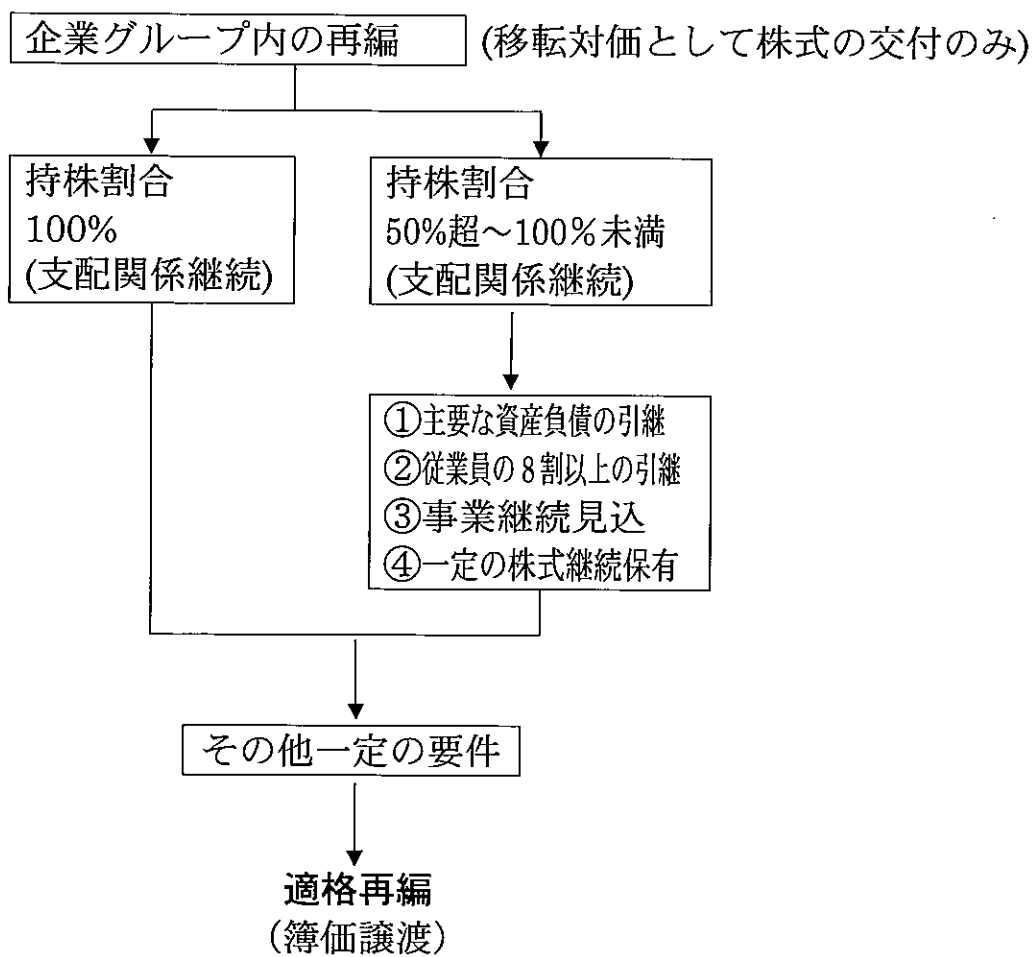


- 不動産移転費用
- 免許等の名義変更が必要

(5) 共同会社分割



(6) 適格要件



(7) 株式移転のスケジュール

1	8	8	8	29	30
株主総会通知の発送	株主総会（株式移転計画の承認）	株券提供公告の通知	反対株主株式買取請求権の通知（公告）	反対株主の請求権の期間満了	株式移転の日（設立登記により効力発生）

(8) 株式分割のスケジュール

3. H・Cの財務

(1) 損益構造

借 方	貸 方
役務提供費用	受取配当金
人件費	
外注費	役務提供収入
	経営指導料
H Cの維持費用	問題処理費用
グループ管理費用	
人件費	受取利息
賃借料	その他
その他	
支払利息	
法人税等	

(2) 経営指導料の取扱い

①経営指導料の性質

H Cグループ全体の事業価値を高めることを業務とし、その対価としての経営指導料を徴収する。

価格は一体的なものであり、その算定は困難である。

②算定上の留意点

恣意性が絡めば寄附金の問題あり

役務提供の指標は明確であるか

相互に不公平はないか

③算定方法の例

H Cの配当可能利益から逆算する方法 →

配当可能利益 + 法人税等 + 固定費 - 受取配当金

コストに一定率を乗じる方法

経営指導に係るコスト × 一定率

恣意性を排除するため、年度開始前に一定の算式により契約する

売上高、資産総額、純資産、利益等の複数の指標 (根拠) を使う

④貸は利子、受取配当金、アウトソーシング、人件費

⑤法基通 9-2-45～52 に留意

4. 関係会社間の取引

(1) 受取配当の益金不算入 (法 23)

持株割合	益金不算入額
25%以上、6 千円継続保有	$(\text{受取配当}-\text{負債利子}) \times 100\%$
25%未満	$(\quad \quad \quad \text{〃} \quad \quad \quad) \times 50\%$

(注 1) H22.4 以後、100%グループ内の受取引当等については、負債利子の控除をせず、金額を益金不算入とする。(法 23①④、分 81 の 4①④)

(2) グループ法人税制

グループ内の資産譲渡取引の譲渡損益の繰延

①一定資産（売買目的有価証券、簿価 1,000 万円未満の資産、棚卸資産を除く）

②自己株取引における法人株主への課税

✓ (29~30) 北京外大レジュメ

(イノベーション)

2016.12.26
2016.09.26
2016.06.27
2016.03.28

32. 敬遠のフォアボールはいかなる場合も使うべきではない“イノベーション”

イノベーションは逃がれないと、立派なセ!!

試合は3対4の一点差で、最終回9回裏の程久保高校の攻撃を迎えた。

後援校

4番の星出純は、三塁手が深めに守っているのが目に入った。どうやら全打席出塁している四番の純を警戒しているようだ。そこで純は、初球を三塁線にセフティバントした。それは、これまでノーバント作戦を貫いてきた程高が初めて見せたバントだった。それは見事に相手の裏をかき、処理を誤った三塁手は、一塁へ悪送球してしまい、おかげで純は二塁へと進んだ。

ここで迎えたバッターは、前打席ホームランの次郎だった。敬遠だった。ここは次郎を歩かせて、次の6番バッターの桜井祐之助と勝負する作戦だった。祐之助は、おもむろに立ちあがると、ゆっくりとした足取りでバッターボックスへと向かった。よりによって、ここで祐之助に回ってくるとは、とみなみは思った。その時、加地が正義を呼び寄せて指示をした。それで、みなみは驚いて加地に尋ねた。「監督、代えるんですか？」加地は、みなみをジロリとにらむと、「安心しろ。祐之助は代えない。監督をクビにすると言われたって代えないよ」交代のアナウンスが場内に告げられた。

交代は一塁ランナーの次郎に代わって、ピンチランナーの朽木文明の起用だった。みなみは、思わず目を見開いて加地を見た。ニヤリと笑うと加地は言った。「見ている。敬遠したことを、心の底から後悔させてやるから。敬遠のフォアボールは、いかなる場合も使うべきでないというイノベーションを、おれは、今ここで起こすんだ」文明がリードを始めた。それに伴って、スタンドに陣取った程高の大応援団も、「イーチ！ニーイ！サーン！」と唱和をはじめた。

祐之助は、夕紀から聞かされた話をバッターボックスに入る直前に不意に思い出した。そうして、初球はわざと、大振りで空振りをした。そうして、2球目を胸元まで引きつけて、右方向に狙いをすまして打った。打球は、二塁手の頭上を越え、右中間を真っ二つに破っていった。その打球が外野を転々とする間に、二塁ランナーの純に続き、一塁ランナーの文明までもが生還した。

(マネジメント・エッセンシャル版 145~148 頁)

人にやさしい組織と弱い組織の違いはどこにあるか。誤りには良い誤りと悪い誤りがある。

- 組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる。
 - ① 組織の焦点は、成果に合わさなければならない。
 - ② 組織の焦点は、問題ではなく機会に合わさなければならない。
 - ③ 配置、昇進、解雇など人事に関わる意思決定は、真の管理手段となる。
 - ④ 人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件である。
- 成果を中心に考える。成果とは百発百中のことではない。成果とは打率である。人は優れているほど多くのまちがいをおかす。優れている者ほど新しいことを試みる。
- 機会に集中する。問題ではなく機会に目を向ける。問題中心の組織は守りの組織である。昨日を黄金時代と考える組織である。

組織というものは、強味を生かせば弱味が消えると思う。但し、弱味をそのままにするのは問題である。

—— 弱味を生かす。 前向きな姿勢!!

イノベーションは、単なる改善ではない。

イノベーションの意味を明確にし、体現する必要がある。

- あらゆるマネジメントが、イノベーションの必要を強調する。しかし、イノベーションをそれ自体独立した一つの重大な課題として取り組んでいるものは、組織の大小を問わず余りない。
- 既存事業の戦略では、現在の製品、サービス、市場、流通チャンネル、技術、工程は継続するものと仮定する。これに対し、イノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。従って、既存事業についての戦略の指針が、より多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならない。

古いものを捨てる!!

○市場調査、製品企画、人間関係、トピック分析...
昨日の先端技術の1/10-20%の知識を得る、1/30までは100%で4499
 ものにならぬ

昨日のものは...
 ...

○変化 — 進歩

新しい技術が、経営管理者に対して、生産の原理を理解し、
 それを一般に適用する必要がある。

経営者を統合する知識と見、理解し、それを実践する必要がある。

○とくに新しい技術は、それ以外の市場を創造する必要がある。

または、ある特定の市場に限定していることはある。

それ以外は意識的、体系的に、顧客と市場を創造する必要がある。

○マーケティングの、オートマチックという新しい技術の出現から大きな影響を
 受ける。オートマチック生産の原理の中心は、

それは、仕事一般の原理である。

マーケティングはマーケティング

○新しい技術がもたらすものは、競争の激化である。技術の進歩は市場を
 拡大し、生産と消費の水準を引き上げる。

○新しい技術は社会の要請により、明日の経営者には、可能であれば
活用を促す、必要とされるべきである。

マーケティングはマーケティングの意味!!

29 The Manager of Tomorrow

作成日
作成者

15
74-5

- 1 Marketing itself is affected by the basic concepts of the new technology. We have, on the whole, discussed Automation as if it were exclusively a principle of production. It is, however, a principle of work in general.

XアプはXアセ-ン. (新しい技術のXアセ-ン)

新しい技術の要求するもの

生産のXアセ-ンに対応するもの

Xアセ-ンとはXア用するもの

外産するもの

XアプとはXア-ン
新しい技術

“物の”

“Xア-的”

ドラッカーへの旅

(426, 12, 22)

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第13章 第四次情報革命 (236～頁を読んで)

エッセイの書き方

「第四次情報革命が進んでいる。この革命は、企業と個人にとって情報の意味をすっかり変えてしまうだろう」とドラッカーは言っている。

ドラッカーは、時代の変り目をことのほか鋭敏に察知する力を身につけ、その時々で別の角度から歴史の転換点を眺めている。

顧客、市場、競合他社など、外界をよりよく理解するために情報を生かす企業は、もっぱら内向きの発想で情報を使う企業よりも先を行くことができるはずだ。「IT分野では、50年にわたり、データの収集、蓄積、伝送などが中心に据えられていた。ITのTを重視していたのだ。だが、新たな情報革命ではIが主役になる筈である」と言う。ITはデータを生み出すのみであったが、今後は、情報の提供を行う筈だ。経営トップの意思決定に役立つ情報を提供する、それは、市場を見る、顧客と意見を交わすなど、組織の外側で何が起きているかを探ることだ。

ITは、情報とか人工知能ではない、世界規模の流通チャンネルとしての役割を帯びている。即ち、ITが流通チャンネルの主役となるという意味でITの力は大きい。そして、組織の将来は、人材を重んじ、知識労働者にかかっており、部下ではなく、エグゼクティブ仲間へと位置づけを改めなければならない。

マネジメントの書き方

The Manufacturing Paladox p. 263, (p. 30)

(1) The relative purchasing power of manufactured goods
has fallen by three-quarters in the past forty years.
 $\frac{1}{4}$ left

The purchasing power of workers also gone down.

(2) Japan has owed its rise to great-economic-power
status in the second half of the 20th century to
becoming the world's manufacturing virtuoso,
(giant)

The decline in manufacturing

as the key to economic success confronts Japan
with one of the biggest challenges ever.

(3) The decline of manufacturing as producer of wealth
and jobs changes ^{the} world's economic, social, and
political landscape.

(4) It makes "economic miracles" increasingly difficult for developing countries to achieve.

The economic miracles of ^{the} second half of the 20th century — Japan, South Korea, Taiwan, Hong Kong, Singapore — were based on exports to the world's rich countries of manufactured goods that were produced with developed-country technology and productivity but with emerging-country labor costs.

Will the Corporation Survive

(271)

(1) The corporation invented around 1870,

(2) The following five basic points has been assumed,
(of course)

① The corporation is the "master",

the employee is the servant,

② The great majority of employees work "full-time"
for the corporation.

③ The most efficient way to produce anything
is to bring together "under one management"

④ Suppliers and especially "manufacturers have"
market power, because they have information
about a product or service.

⑤ To any one particular "technology pertains one"

The Paradigm Shift

P. 273

(40)

- ① The means of production is knowledge, which is owned by knowledge workers, and is highly portable.
- ② A growing number of people who work for an organization will not be full time employees, but part-timers, temporaries, contractors.
- ③ Now, the most productive and most profitable way is to disintegrate.
Outsourcing has become routine.
According to study by McKinsey, can save up to 30% of cost and increase employee satisfaction as well.
- ④ The customer now has a information

The Next Company

p. 279

simultaneous

同時性

novelty

the quality of being new

(1) In future there will be not one kind of corporation, but several different ones.

(2) The tide turned around 1970, first with the emergence of new institutional investors such as pension funds and mutual trusts as the new owners.

then, the emergence of knowledge workers as the economy's big new resource and the society's representative class.

The result has been a fundamental change in the corporation.

(3) Knowledge workers have both mobility and self-confidence. This means they have to be treated and managed as volunteers.

(4) Knowledge workers expect continuous^u learning and

ベクトル・行列

(ビラフ・デーダ)

平成 28 年 12 月 26 日
17:17:17

本レジュメは、次の各書を参考にさせていただいて作成した。

(行列・ベクトル 佐藤敏明著 2003. 11 ナツメ社刊)

(実務数学講座テキストⅡ (財)実務教育研究所) (経済数学早稲田) 西村和伸著

(経済数学入門 岡部恒治 2006. 12. 25 新世紀発行) 860. 4. 30 日本評論社刊)

(行列とベクトルの話 大村平著 1982. 8. 26 日科技連刊) (Excel 行列・行列式 石井敏夫東洋館)

(ビラフ・デーダ) Exel 行列式 I ベクトル (知識経済内閣府 松尾豊著 同昨2015)
中絶 2014. 3 日本経済新聞社

1. ベクトルと数

数を長方形や正方形に並べて、表にすると、状況 (共通点や相違点) がわかりやすい。

これを一つのものとして扱う。

777 もその一つ。

- (1) 行
- (2) 列
- (3) 成分 (2, 3)
- (4) 行列 (m 行 × n 列)
A, B, C...
- (5) 数 a, b, c...

自然現象や社会現象と
数値的に表現する — 便利に活用

- (6) スカラー 数 その k 木を右に表す (方向を指す) (単位を指す)
- (7) ベクトル 一組の数, 1 列に並べた兵隊
1x17-1 方向

- (1) 自然数 1, 2, 3, ...
- (2) 整数 自然数 (+) -1, -2, -3, ...
- (3) 分数 $\frac{1}{2}, \frac{2}{3}, -\frac{1}{2}, \dots$
- (4) 有理数 整数 (+) 分数
- (5) 無理数 分数で表せない
面積が 2 m² の一辺の長さ
 $\sqrt{2}, \sqrt{a}, \dots$
- (6) 実数 有理数 (+) 無理数
- (7) 虚数 二乗して正にならない、マイナスになる数
 $i^2 = -1$
- (8) 複素数 実数 (+) 虚数

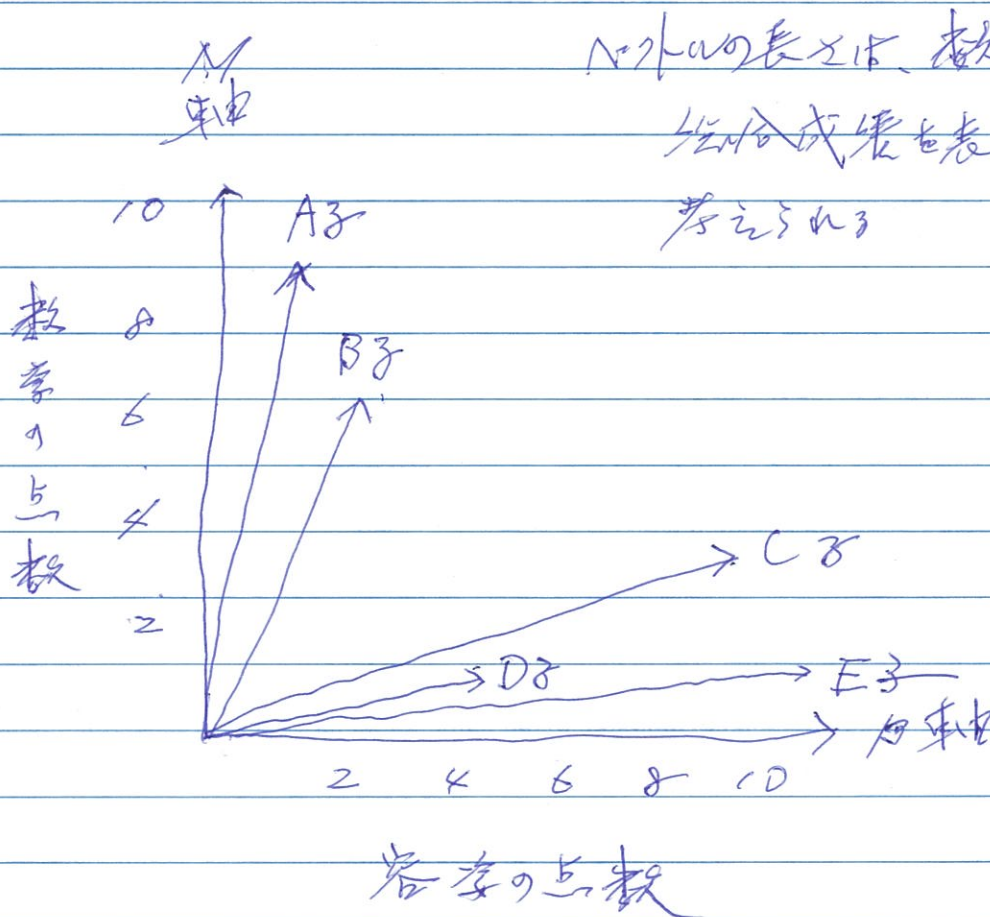
$a \in A$ a は集合 A のメンバー $a \notin A$ x は A ではない
A の部分集合 A の部分集合

2. 成績のベクトル

数学と音楽

	A	B	C	D	E
数学	9	6	8	7	7
音楽	1	2	9	4	10

10 8 12 5 11

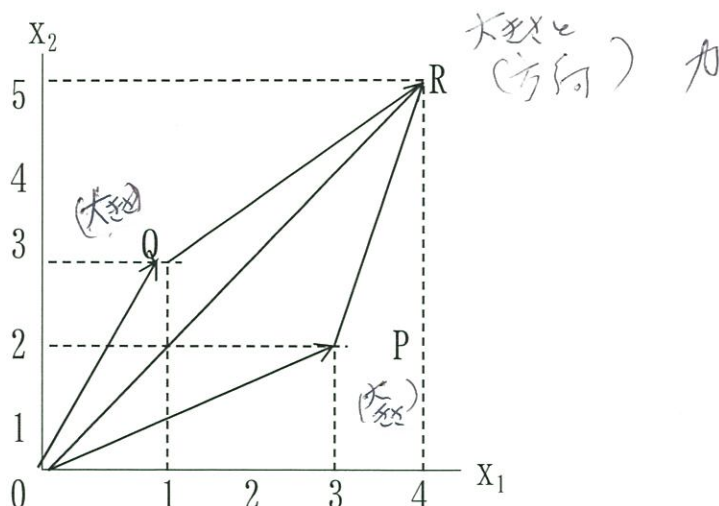


ベクトルとは意味のある数値の集まり

方向とは性格に近い成績にある

ベクトルはものごとの性質や状態を荷うという“運の屋”のイメージが強い

7 線形代数 (ベクトルを代数的に扱う)



P x_1 軸で 3、 x_2 軸で 2 を $\begin{pmatrix} 3 \\ 2 \end{pmatrix}$ と表現する

Q " 1、 " 3 " $\begin{pmatrix} 1 \\ 3 \end{pmatrix}$ "

すると R が $\begin{pmatrix} 4 \\ 5 \end{pmatrix}$ と得られる。 $\begin{pmatrix} 3 \\ 2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} 1 \\ 3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 4 \\ 5 \end{pmatrix}$

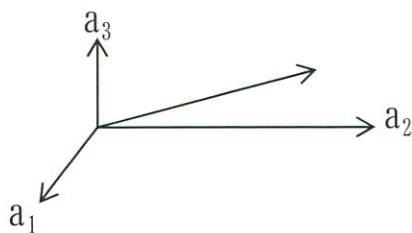
これは、2 頁の No.3 ということである。

即ち $P = \begin{pmatrix} p_1 \\ p_2 \end{pmatrix}$ 、 $Q = \begin{pmatrix} q_1 \\ q_2 \end{pmatrix}$ ならば

$R = \begin{pmatrix} p_1 + q_1 \\ p_2 + q_2 \end{pmatrix}$ となる。

8 すなわちベクトルは、図 (グラフ) でも代数的でも計算できる。

3 次元の空間の中で矢線を考えると、それは空間内の中の矢線となる。



$$a = \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ a_3 \end{pmatrix} \quad b = \begin{pmatrix} b_1 \\ b_2 \\ b_3 \end{pmatrix} \quad c = \begin{pmatrix} a_1 + b_1 \\ a_2 + b_2 \\ a_3 + b_3 \end{pmatrix}$$

物理的現象を数学的に
取り扱うために必要なのは、
入試試験の成績や力と関係が
なく、社会科学的現象にも
広く適用される。

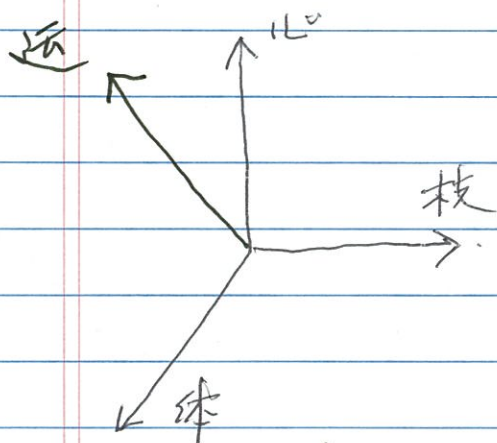
4次元のバグトル

2次元空間

前後と左右しかない

2次元の世界に生きている生物がいるとしたら、
彼らは、前後、左右の外に上下の方向が
あることを知らない、平面上に1mmの
高さの障害物があったとしても、それを乗り越えて
進むことはできない。

4次元空間



^{の世界}
3次元に生きている我々は、コンピュータで、前後、
左右、上下を囲まれた密室に入れられ、
そこから出る術を知らない。
しかし、4次元の世界に生きている生物なら、

前後、左右、上下のほかにもう一つの方向がある
と気づけば、密室から抜け出せる

前後、左右、上下のもう一つの方向は「時間」なのかな
それなら所定「建設」は、その世界を造り出すのが、
その密室へ出入りするとは「死」なのかな。

4次元のバグトル
という

心	6
枝	8
体	2

4次元バグトル

10. ベクトルの計算

定義3 –ベクトルの加法–

ベクトル a 、 b が同一個数の成分をもつとき、つまり次元が等しいとき、相対応する成分の和を成分とするベクトル c を、 a と b の和といい、
 $c=a+b$ と書く。(約束する)

定義4 –ベクトルのスカラー倍–

ベクトル a を k 倍すると、ベクトル a の成分をすべて k 倍したベクトルをつることができる。

$$a = \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_n \end{pmatrix} \text{を } k \text{ 倍したベクトル } \begin{pmatrix} ka_1 \\ ka_2 \\ \vdots \\ ka_n \end{pmatrix} = ka$$

であり、これを ka と書く。(約束する)

定義3 と定義4 を合わせるとベクトル同士の減法ができる。つまり $a-b=a+(-1)b$ である。

定義5 –ベクトルの内積–

同じ次元の2つのベクトルから、相対応する成分の積をつくり、それらすべてを合計したものをベクトルの内積という。つまり、

$$a = \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_n \end{pmatrix}, \quad b = \begin{pmatrix} b_1 \\ b_2 \\ \vdots \\ b_n \end{pmatrix}$$

であれば、 $a_1b_1 + a_2b_2 + \cdots + a_nb_n$ のことをベクトル a 、 b の内積と呼び、 (a, b) で表わす。

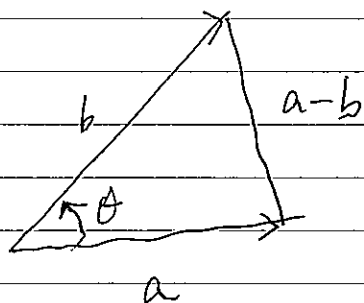
縦ベクトルを横ベクトルにする場合には1をつける。

$$a = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ \vdots \\ 3 \end{pmatrix} \text{ならば、} a^1 = (1, 2, 3) \text{である。}$$

A と b の内積は

$$a^1 b = (1, 2, 3) \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 4 \end{pmatrix} = 1 \times 2 + 2 \times 3 + 3 \times 4 = 20 \text{ である。}$$

14 余弦定理



$$a-b=c \quad \angle C$$

$$c^2 = a^2 + b^2 - 2ab \cos C$$

$$\cos C = \frac{a^2 + b^2 - (a-b)^2}{2ab}$$

$$a^2 = a_1^2 + \dots + a_n^2$$

$$b^2 = b_1^2 + \dots + b_n^2$$

$$(a-b)^2 = (a_1 - b_1)^2 + \dots + (a_n - b_n)^2$$

$$= (a_1^2 + \dots + a_n^2) - 2(a_1 b_1 + \dots + a_n b_n) + (b_1^2 + \dots + b_n^2)$$

$$\cos \theta = \frac{2(a_1 b_1 + \dots + a_n b_n)}{2|a||b|} = \frac{(a, b)}{|a||b|}$$

1. この経済者の消費現況は、所得制約の下で、効用を最大化する様に、消費者の需要を決める。

所得制約とは、財の価格を $P(p_1, \dots, p_n)$ 、財の量を $x = (x_1, \dots, x_n)$ というベクトル、所得 I というスカラーで表わすと、

$$p_1 x_1 + \dots + p_n x_n \leq I \text{ と表す。}$$

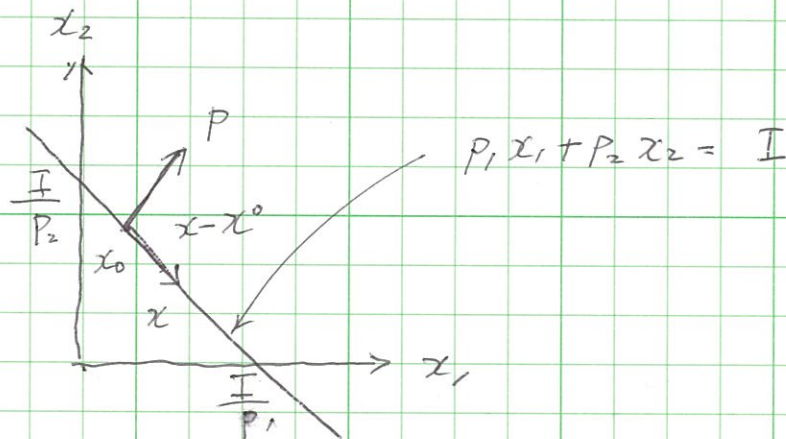
この左辺の値は、 P と x の内積 Px である。

いま $Px = I$ を満たすベクトル x^0 を 1 つ固定すると、 $Px = I$ を満たす他の任意のベクトルに対して $Px = Px^0$ 、

$$\text{したがって } P(x - x^0) = 0 \text{ が成り立つ。}$$

このことは、 P (財の価格) と $x - x^0$ (財の量) が直交している

ことを意味し、ベクトル P は、 $Px = I$ で表わされる直線 (あるいは平面) に直交する方向を表す。



2 企業の生産は、生産要素 x を用いて生産物 y の生産される
 というプロセスを 生産関数 $y = f(x)$ として表わす。

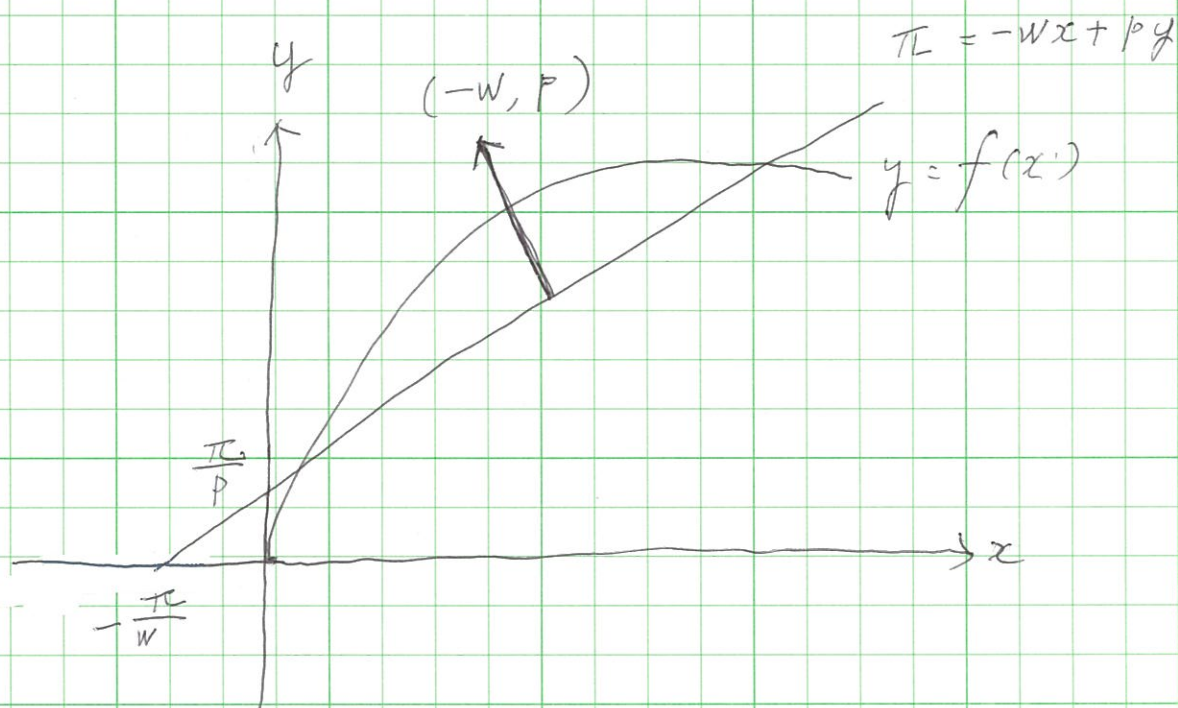
一方、生産物と生産要素の価格を p, w とすると、
 企業の利潤 π は売上 py から、費用 wx を差引いたもので、

$$\pi = py - wx \quad \text{となる}$$

これはベクトルの内積を用いて

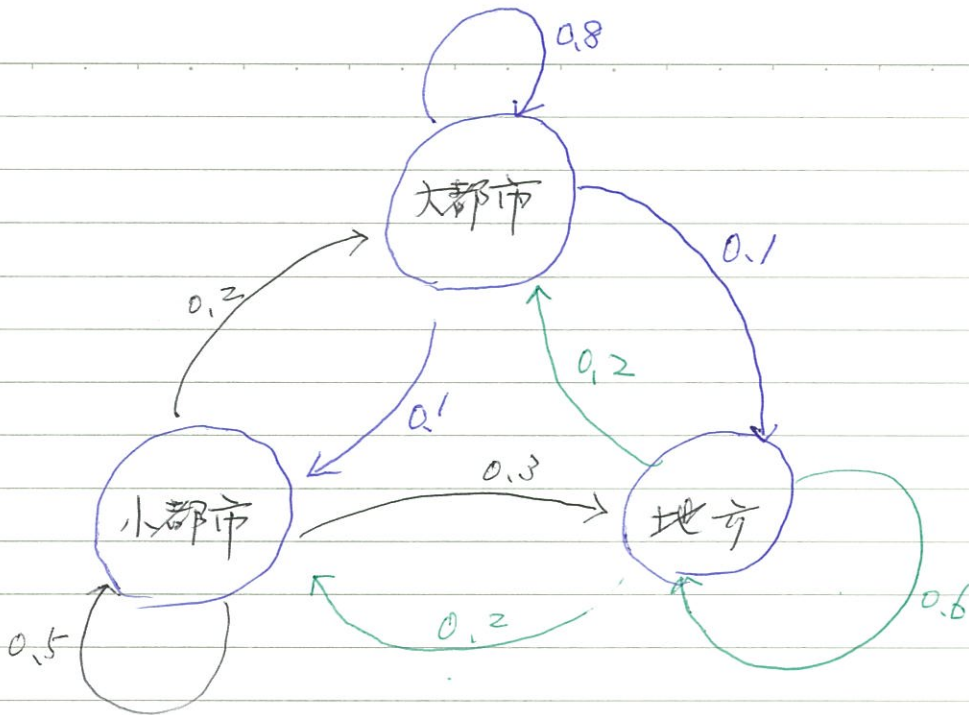
$$\pi = (-w, p) \begin{pmatrix} x \\ y \end{pmatrix} \quad \text{と表すことができる。}$$

従って、企業の利潤直線と直交するベクトルは、 $(-w, p)$
 となつてゐることを示す。



マルコフ過程

Date . . .



大都市の人は、1年後は 大都市 0.8、小都市 0.1、地方 0.1

小都市の人は、1年後は 小都市 0.5、大都市 0.3、地方 0.3

地方の人は、1年後は 地方 0.6、大都市 0.2、小都市 0.2

(現在 大都市 30%、小都市 20%、地方 50%)

(1年後)

(2年後)

大都市 $30\% \times 0.8 + 20\% \times 0.2 + 50\% \times 0.2 = 38\%$ $38 \times 0.8 + 23 \times 0.2 + 39 \times 0.2 = 42\%$

小都市 $30 \times 0.1 + 20 \times 0.5 + 50 \times 0.2 = 23\%$ $38 \times 0.1 + 23 \times 0.5 + 39 \times 0.2 = 23\%$

地方 $30 \times 0.1 + 20 \times 0.3 + 50 \times 0.6 = 39\%$ $38 \times 0.1 + 23 \times 0.3 + 39 \times 0.6 = 34\%$

(3年後)

(割合)

x : 大都市 45.68%

y : 小都市 22.65

z : 地方 31.67

$0.8x + 0.2y + 0.2z = x$ ①

$0.1x + 0.5y + 0.2z = y$ ②

$0.1x + 0.3y + 0.6z = z$ ③

$x + y + z = 1$ ④

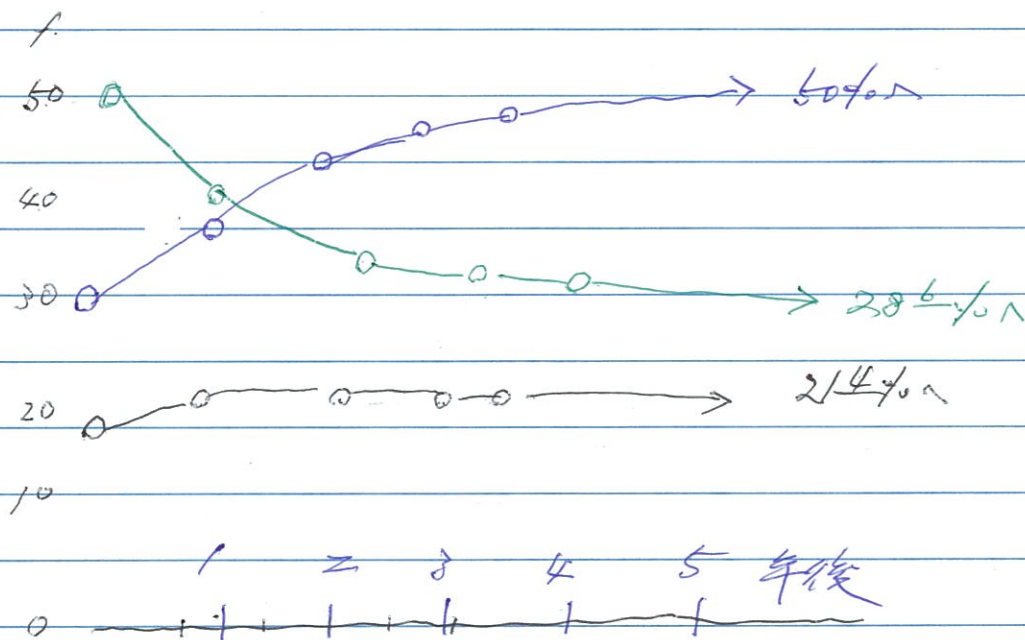
$x = \frac{7}{14} = 50\%$

$y = \frac{3}{14} = 21.4$

$z = \frac{4}{14} = 28.6$

(人口推移)

16-3



1年後の x' 大都市, y' 小都市, z' 地方の人口

$$x' = 0.8x + 0.2y + 0.2z$$

$$y' = 0.1x + 0.5y + 0.2z$$

$$z' = 0.1x + 0.3y + 0.6z$$

(2年後)

$$\begin{bmatrix} x'' \\ y'' \\ z'' \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.8 & 0.2 & 0.2 \\ 0.1 & 0.5 & 0.2 \\ 0.1 & 0.3 & 0.6 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.8 & 0.2 & 0.2 \\ 0.1 & 0.5 & 0.2 \\ 0.1 & 0.3 & 0.6 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} x \\ y \\ z \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} 0.8 \times 0.8 + 0.2 \times 0.1 + 0.2 \times 0.1 & 0.8 \times 0.2 + 0.2 \times 0.5 + 0.2 \times 0.3 & 0.8 \times 0.2 + 0.2 \times 0.2 + 0.2 \times 0.6 \\ 0.1 \times 0.8 + 0.5 \times 0.1 + 0.2 \times 0.1 & 0.1 \times 0.2 + 0.5 \times 0.5 + 0.2 \times 0.3 & 0.1 \times 0.2 + 0.5 \times 0.2 + 0.2 \times 0.6 \\ 0.1 \times 0.8 + 0.3 \times 0.1 + 0.6 \times 0.1 & 0.1 \times 0.2 + 0.3 \times 0.5 + 0.6 \times 0.3 & 0.1 \times 0.2 + 0.3 \times 0.2 + 0.6 \times 0.6 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} x \\ y \\ z \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix}$$

始皇

(求生)

2016.11.07

秦始皇帝，是秦国庄襄王的儿子。

zhuāng xiāng

庄襄王曾以秦昭王的孙子的身份生活在赵国邯郸城，

zhāo hán dān

在那里看见吕不韦的妾，十分喜爱，就娶了她，生了始皇。

qiè

秦始皇是昭王四十八年（前259）在邯郸出生的。出生后，

起名叫政，姓赵。在他十三岁那年，庄襄王去世，

政继承王位做了秦王。

阳

吕不韦是翟的大商人，他往来各地，以低价买进，

高价卖出，所以积累起千金的财产。前267年（秦昭王四十四年）

太子去世了。到了昭王四十二年，把他的第二个儿子安国君

立为太子。而安国君有二十多个儿子。安国君有个非常

宠爱的妃子，立她正夫人，称为华阳夫人。华阳夫人

fēi

没有儿子。安国君有个排行居中的儿子名叫子楚，

hóng

子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱，子楚作为秦国的人选

zhāi

派到叔国。秦国多次攻打叔国，叔国对子楚也不加相待。

(吕不韦) 奇货

贾
gu 商人

阳翟
yáng dí

姮妾
hēng qiè

姮妾
hēng qiè

子楚是秦王庶出的孙子，在赵国当人质，吕不韦到邯郸去做生意，见到子楚后非常喜欢，说：“子楚就像一件奇货，可以屯积居奇，以待高价售出。”于是他就前去拜访子楚，对他游说道：“我能光大的^{你的}门庭^{shuì}。”子楚笑着说：“你姑且先光大自己的门庭，然后再来光大我的门庭吧！”吕不韦说：“你不懂啊，我的门庭要等待你的门庭光大了才能光大。”子楚心知吕不韦所言^{你的}之意，就拉他坐在一起深谈。吕不韦说：“秦王已经老了，安国君被立为太子。我私下听说安国君非常宠爱华阳夫人，华阳夫人没有儿子，能够选立太子的只有华阳夫人一个。现在你的兄弟有二十多人。你又排行中间，不受秦王宠幸，长期留在诸侯国当人质。”子楚说：“是这样，但该怎么办呢？”吕不韦说：“我亲拿千金来为你西去秦国游说，侍奉安国君和华阳夫人，让他们立你

(华阳夫人)

在野党 执政党

吕不韦对华阳夫人说：

“美色未待奉别人的，一旦色衰，宠爱也就随之减少。

现在夫人没有儿子，不趁时早一点在太子的儿子中结交一个有才能而孝顺的人，立他为继承人而又像亲生儿子一样

对待他，那么，丈夫死后，自己立的儿子继为王，最终

也不会失势。” 安国君^{华阳}和夫人决定立子楚为继承人，

因此子楚的名声在诸侯中越来越大。

前 251 年秦昭王去世了，太子安国君继为孝文王，

孝文王继位一年之后去世。太子子楚继位，就是庄襄王。

在襄王尊奉为母的华阳王后为华阳太后，生母夏姬被为

夏太后。前 249 年，任命吕不韦为丞相，封为文信侯，
河南洛阳十万户作为他的食邑。
chéngxiàng

（太子赵政继立为王）

左襄王^{xiān}既位三年之后死去，太子赵政继立为王，尊吕不韦^{lǚ wéi}为相国，称他为“仲父”。

在那时，魏国有信陵君，楚国有春申君，赵国有平原君，齐国有孟尝君^{líng}，他们都礼贤下士，结交宾客。

吕不韦认为秦国如此强大，把不如他们当成一件令人羞^{xiū}愧^{kui}的事，所以他也招来了文人学士，给他们优厚的待遇^{dài yù}，门下食客多达三千人。那时吕不韦就命他的食客各自将所见所闻记下，综合在一起成为八览，六论，十二纪，共二十多万言。自己认为其中包括了天地万物古往今来的事理，所以号称《吕氏春秋》。

(嫪毐)

私处 灾祸 淫乱 通奸 宦官 怀孕
sī chù zāi huò yín luàn tōng jiān huàn gān huái yùn

奴仆 占卜 戎狄 爵位 剥夺 邑 彗星
nú pú zhān bǔ róng dí jué wèi bā duō yì huì xīng

秦王所痛恨的吕不韦、嫪毐都已死去，就让
迁徙到蜀地的嫪毐门客都回到京城。前228年(秦始皇^年)
太后去世，_{shù}谥号为帝太后。与庄襄王合葬_{zhǔ jiāng}在芷阳。

(李斯)

李斯是楚国上蔡人。他年轻的时候，曾在郡里当小吏，
看到办公处附近厕所里的老鼠在吃脏东西，每逢有人或狗走
来时，就受惊跑。后来李斯又走进粮仓，看到粮仓中的老鼠
吃的是屯积的粟米，住在大屋子之下，更不用担心人或狗来扰。
李斯就叹息道：“一个人有出息还是没出息，就如同老鼠一样
是由自己所处的环境决定的。”

所以最大的耻辱莫过于卑贱，最大的悲哀莫过于贫穷。
长期处于卑贱的地位和贫困的环境中，却还要非难
社会，厌恶功名利禄，标榜自己与世无争，这不是士子的
本愿。所以我就要到西方去游说秦王了。”

平庸 píng yōng 狠心 hěn xīn 冷酷 lěng kù 禽兽 qín shòu

卑贱 bēi jiàn 松懈 sōng xiè 30.30.30

李斯说，这是万世难逢的一个最好时机。倘若现在
 懈怠而不抓紧此事的话，等到诸侯再强盛起来，又订合纵
 盟约，虽然有黄帝一样的贤明，也不能吞它们了。”秦始皇就任命
 李斯为长史，听从了他的计谋，暗中派遣谋士带着金玉珍宝
 去各国游说。对各国著名人物收买的，就多送礼物加以收买，
 不能收买的，就用利剑把他们杀掉。这些都是战国诸侯间唇亡
 的策，接着，秦王就派兵将随后攻打。秦王任命李斯为客卿。

继续 jì chéng 可谷美 hángǔguān 灰尘 huī chén 倘若 tāng ruò

灶 zào 灶台 懈怠 xiè dài 著名 zhù míng 客卿 kè qīng

渠 guí 间谍 jiàn diào 派遣 pài qiǎn 吞并 tūn bìng

逢 féng

(客卿驱逐)

李斯上书说, 从前穆公招揽贤才, 从西戎找到由余, 从东边楚国百里奚, 从宋国迎来了蹇(jiǎn)叔, 从晋国招来了丕豹、公孙友。而秦穆公重用他们, 吞并了二十多个国家, 也就得以西戎称霸。秦孝公采用商鞅的新法, 移风易俗, 人民因此殷实兴盛, 击败了楚国、魏国的军队, 攻取了千里土地, 至今政治安定, 国家强盛。秦惠王用张仪的计策, 攻取了三川地区, 向西又吞并了巴、蜀, 向北占领了上郡, 向南攻占了汉中, 在东面占据了险要的成皋, 并进一步瓦解了六国的合纵联盟, 功业一直延续到今天。秦昭王得范雎(sū), 废黜穰侯, 驱逐华阳君, 使公室强大, 终于使秦国奠定了统一天下大业的基石。这四位君主, 却是依靠了别国客卿的力量。

疏

殷实 yīn shí (充实) 假使 jiǎ shǐ

委员 wěi yuán 议论 yì lùn 驱逐 gū zhú 吞并 tūn bìng

9
(郑国)

郑国说，“秦国好兴办工役等事，想以此消耗它的国力，使它无力对山东诸国用兵，——）臣开始是为韩国做奸细而来，但渠成以后确实对秦国有利。”

(韩非子)

No.

10

Date

韩非学的理论基础来源于黄帝和老子。韩非有口吃的缺陷，不善于讲话，却擅长于著书立说。