



第 1 回 非上場株式の評価

会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 1 月 2 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)
(非公開株式譲渡の法務・税務 牧口晴一 2012.8 中央経済社)

I. 相続税改正の概要(2005.1.1 以後の相続等)

1. 見直しの背景

(1) 最高税率の引上げ等

最高税率 50%→55%

基礎控除 現行の 60%

(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る改正

(3) 地価の変化と基礎控除

(全国平均)

1983 (100%) — 1991 (200%) — 2013 (85%)

(三大商業地)

1983 (100%) — 1991 (337%) — 2013 (50%) — 2015 (55%)

2,000 万円 + 400n 万円 — 4,800 + 950n 5,000 + 1,000 — 3,000 + 600n

最高税率 75% — 70%

(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 m²→330 m²等

2. 非上場株式の評価の環境

(1) グループ法人税制（H22. 2010 改正）

- ①完全支配関係の構築は、株式の取得により簡単に行える
- ② " 離脱は、他社への株式の譲渡 "
- ③①、②は取引の得失を考慮して、事前に変化させることができる
- ④売買、再編、評価に影響あり

(2) 適正時価の目安についての問題

- ①10～25%割引の妥当性
- ②自己株式取得を巡るグループ法人課税
- ③自己株式の買集め事例
- ④円滑法上の時価（時価がガイドライン）
- ⑤税務上の「適正な時価」の複雑さ

(3) 譲渡制限株式

株式会社が発行する全部（非公開）又は一部の株式（公開）の内容として、譲渡による当該株式の取得について、会社の承認を要する旨の定めを定款に設けている場合のその株式（非公開株式）

(4) 株式売買価格の決まるルート

- ①株主等から、指定買取人を決め譲渡承認請（株主 N）
- ②双方の協議（会 144①）
指定買取人（当該株式会社 B 等）と譲渡承認請求者（株主 N）
- ③株主総会等の不承認の決定と通知（2 週間以内 会社 B）
- ④会社（B）が買取る旨の総会特別決議（40 日以内）を行ない、供託証明書を交付通知して、20 日以内に会社（B）が裁判所に価格決定申立（会 144②～④）（会社が買取らない場合は、10 日以内に指定買取人が供託証明書を交付通知して、20 日以内に裁判所に価格決定申立）
- ⑤協議（成立の時は協議価格、不成立の時は供託価額）
- ⑥価格決定、鑑定評価、協議等に 1 年余の日数がかかる
- ⑦⑥の価格は、簿価純資産価額に近いものになる。但し、価格鑑定人を協議により選定できる
- ⑧N 社は価格協議時に、税務上の価額を出すべきであったか？
- ⑨「水物」、当事者の気持ちが変わる

3. 鑑定評価と裁判側

(1) 裁判側

- ①収益法 100% (H20.4.4 東京地、40%所有) — 純資産方式では過小評価となる
- ②時価純 25%DCF50%、配当還 25% (H17.4 札幌高 6.56%所有) — 継続配当 12%、ガス製造販売会社
- ③時価純 50%、配当還付 50% (H3.9.26 千場地、10%所有元役員) — 役員報酬も配当金の変形とみなす
- ④修正簿価純 100% (S59.6 東京高、42.5%所有) — 不動産賃貸会社の元役員
- ⑤時価純 25%、ゴードン 50%、類似 25% (大阪高 S58.1.7、8%所有) — 不動産会社の元役員
- ⑥簿価純 20%、収益還元 20%、配当還元 70% (東京高 H 元.5.23、9%所有) — 紳士用品卸売の元専務
- ⑦ゴードン 100% (大阪高 H 元.3.28、0.55%) — ダスキン零細株主構成の一般株主
- ⑧修正時価純 70%、収益還元 30% (東京高 S63.12.12、30%) — 不動産管理会社の経営者一族取締役

(2) ゴードンモデル法 (江頭教授の配当還元法)

成長を予測する配当還元法

株主への直接的な現金支払である配当金に基づいて株主価値を評価する。「企業」とは営利の企業であり、「投資」とは、現在一定の資本を投下し、将来の「リターン」を受取る行為であり、リターンには不確実性「リスク」がある。この「リターン」、「リスク」および「期間」により、「投資の価値」すなわち営利企業の経済価値は決定される。

$$V_0 = \frac{D_1}{(1+Ke)} + \frac{D_1(1+g)}{(1+Ke)^2} + \frac{D_1(1+g)^2}{(1+Ke)^3} + \dots = \frac{D_1}{Ke+g}$$

4. 時価の難しさ

実務では「神のみぞ知る」時価・耳学問では経験と理解の限界。

法務「時価」― 通達に記されている。

適正な時価を超えて譲渡すれば、余分にお金を与えた（贈与）ことになる。

①個人売 ― 個人買の場合（取得価額 20、時価 ― 100）

100 で譲渡 ― 適正時価

7 0 " ― 時価の 2 分の 1 以上の譲渡

3 0 " ― " " 未満 " ― 買手にみなし贈与税

1 3 0 " ― 時価より高額で譲渡 ― 受手に贈与税

②個人売 ― 法人買

100 で譲渡 ― 適正時価

7 0 " ― (個人、一時又は譲渡所得の可能性)、(法人、受贈税)

3 0 " ― (個人、みなし譲渡 所 59)、(法人、受贈税)

1 3 0 " ― (個人、賞与課税)、(法人、受贈税)

③法人売 ― 個人買

100 で譲渡 ― 適正時価

7 0 " ― (法人、譲渡益)、(個人、給与、従業員でない時は一時所得)

3 0 " ― (")、(")

1 3 0 " ― (法人、受贈税)、(個人、寄付)

④法人売 ― 法人買

100 で譲渡 ― 適正時価

7 0 " ― (法人、譲渡益)

3 0 " ― (")

1 3 0 " ― (法人、受贈税)

5. 実務的な問題

(1) リスクを考慮、説明して実務

(2) 株主判定は、譲渡前か、譲渡後か

原則として譲渡後、ただし例外的に所基通 59-6 に「みなし譲渡判定は、個人(売主)の譲渡直前の議決権で判定する」となっている。

(3) 法人税等 37%の控除の可否

(4) 時価を算定する順番

(5) 著しく低い価額とは

(6) 株価鑑定を取引後の買主の持分

- ①完全支配—100%
- ②特別決議通過権—67%
- ③取締役選任権—50%
- ④特別決議否決権—34%
- ⑤解散判決請求権—10%
- ⑥総会招集、帳簿閲覧権—3%

(7) ミニ公開買付か、譲渡承認請求か

(8) グループ法人税制の考慮

6. 今後の実務

(1) 裁判所は、「一切の事情」を考慮する純資産価額等によるべきである

(2) 配当還元は、特例的評価で、取得の状況をも判断すべきである

(3) 現在は、相続・贈与・譲渡の混合化の時代

Ⅱ. 株式の取引と各場合の評価

(非上場株式)

1. 株主及び支配の状況

株主	支配の状況	
個人	1 支配	2 非支配
法人	3 支配	4 非支配

2. 個人間売買の取引価額〔1 $\rightleftharpoons$ 2〕

個人間売買については、税法上の明文規定はない。但し、高額譲渡、低額譲渡については、相続税法第7条の時価規定を考慮する必要がある。

No.	売主	買主	適正とする売買価額	備 考
(1)	●支配	●支配	●原則的評価額	高額の場合－売主に贈与税 低額の場合－買主に贈与税 実務上注意すべきところです。
(2)	●支配 ※1	○非支配	○配当還元価額	
⑥ (3)	○非支配	●支配 ※2	○配当還元価額 ●原則的評価額	(売主) 配当還元価額でも課税なし (買主) 配当還元価額では原則的評価額と配当還元価額との差が贈与となる(受贈益)
(4)	○非支配	○非支配	○配当還元価額	

⑥ 売主と買主の価額が違ふ

※1 それ以外に売主の課税、それ以外に買主の課税

※2 其他の品を貰うことによる利益

(1) 支配個人から支配個人への譲渡 (オーナー社長から長男) [1→1]

① 取引価額

「収入すべき金額」という以外に、取引価額を規定する税務上の明文規定はない。贈与税の高額譲渡、低額譲渡とならない価額であることが必要である。

② 譲与税課税を考慮した評価

この場合には評価差額の法人税等は考慮しない(法基通 9-1-14 による)

(2) 支配個人から非支配個人への譲渡 (オーナー社長から従業員) [1→2]

① 取引価額

特例的評価以上の価額であれば問題はない。

(3) 非支配個人から支配個人への譲渡 (従業員からオーナー社長) [2→1]

① 取引価額(従業員)

特例的評価以上の価額

② 取引価額(オーナー社長)

原則的評価、相続税法第7条の時価 *贈与税の発生?*

(4) 非支配個人から非支配個人への譲渡 (従業員から従業員) [2→1]

① 取引価額

特例的評価

(法基通 9-1-14 のチェック)

(一) 小会社評価か

(二) 土地、上場有証は評価通達の時価か (評価通達ではない)

(三) 法人税等相当額の控除はしていないか

(一)'“中心的な同族株主”に該当しない時

(二)'子会社の土地含み益は考慮したか

(三)'3年内取得のチェックは充分か(相続、贈与の時のみ)

3. 法人間売買の取引価額

法人間の非上場株式の売買価額は、法人税法上は**通常**の取引価額(時価)となっている。その時価を実務では、法基通 9-1-13 と 9-1-14 により算定した金額を法人税法上の時価としている。

9-1-13 は抽象的であり、**具体的な 9-1-14 (国税庁の見解)**を採用することが多い。

しかし、支配株主と非支配株主との取引は寄附金の問題が生じる場合がある。(生ぜざるを得ないとも言える)

(5) 支配法人から支配法人への譲渡〔3→3〕

① 取引価額

法基通 9-1-14 の原則的評価額を基本とする。

② 高額、低額譲渡となった時は、時価との差額が一方の受贈益、他方の寄附金となる。

(6) 支配法人から非支配法人への譲渡〔3→4〕

① 取引価額(第 3 者間の場合)

売主と買主が「純然たる第 3 者」であれば税務は介入しない。

② 取引価額(第 3 者間でない場合)

支配株主は(5)と同じになる(法基通 9-1-14 の原則的評価)

非支配株主は(法基通 9-1-14 の特例的評価)

従って、支配株主側に低額譲渡(寄附金)の問題が生ずるおそれがある。

(7) 非支配法人から支配法人への譲渡〔4→3〕

- ① 取引価額(純然たる第3者間の場合)
問題は生じない。
- ② 取引価額(第3者間でない場合)
前記(6)②と同じ

(8) 非支配法人から非支配法人への譲渡〔4→4〕

- ① 法基通 9-1-14 の特例的評価額
売主と買主の基準が同じとなり問題は生じないと思われる。

2. 法人株主から発行法人への譲渡〔3, 4→3, 4〕

- ① 取引価額
法人株主から法人株主への譲渡と同じ
- ② 買主については、自己株式の取得は資本取引に該当するため、原則的に法人税課税は発生しない。
- ③ 高額又は低額譲渡については課税も考えられる。
- ④ 売主のみなし配当課税等の前頁参照

3. 自己株の低額買取と残存株主の贈与税

極端な場合には、(相基通 9-2)により課税のおそれがある。

- ① 前提条件
 - ㉠ 資本金 1,000 万円 (発行株数 2 株 1 株当 500 万円)
 - ㉡ 株 価 2 億円 (1 株当 1 億円)
 - ㉢ 株 主 2 人 (父 1 株 長男 1 株)
- ② 自己株式の低額買取
会社が父より 1 株を 500 万円で買取
- ③ 買取後の株価(単純計算にしています)
 - ㉠ 会社の資産の減少 500 万円、資本の減少 500 万円
 - ㉡ 長男の株価 2 億円－500 万円＝19,500 万円
- ④ 株価の増加した金額(贈与)
19,500 万円－1 億円＝9,500 万円

法人・個人間の低額譲渡

	譲渡した側	譲受けた側
(1) 法人から法人へ	時価譲渡 (貸方) 譲渡益 (借方) 交際費、広告費、 厚生費、寄附金等	時価譲受 (貸方) 受贈益 (借方) 資産等
(2) 法人から個人へ	時価譲渡 (貸方) 譲渡益 (借方) 役員賞与、交際 費、寄附金等	時価譲受 (貸方) 給与所得、退職所 得、一時所得等
(3) 個人から法人へ	時価の 1/2 以上 OK 1/2 未満は時価譲渡 (みなし譲渡)となる	時価譲受 受贈益が認定される
(4) 個人から個人へ	時価の 1/2 以上 OK 1/2 未満は譲渡損は認 められない 但し(みなし譲渡)の規 定はない。→贈与	時価譲受 時価と対価の差額相当 額が贈与税の対象とな る

第1回 われわれの事業は何か？ (変化に対応、成果をあげること (1) (2) (3))

一度きりの変化は度らない

企業とは成果をあげることで

会計と経営のブラッシュアップ

平成 29 年 1 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) ビジョナリー・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た方が無難だよ」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

	高度成長と世界と他のGDP	変化
1980 年後半	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 日米格差の増大、インフレの萌芽	

1970

成功をもたらしたものの
変化

海外生産比率

1985 年度	3.0%
1990	6.4
2009	17.8

新しい対立

2020

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

人口構造の劣化、高齢化

- 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。
(社会) (習得)

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 ... 同業のある企業と銀行とが結び、救済(新陳代謝)
低利の如き政府の金融政策により競争
- ② 地産地消の過剰 ... 地産地消の過剰(低利の如き政府の金融政策により競争)

oped countries, but in the emerging ones perhaps even more. The Information Revolution was only one factor, and perhaps not even the most potent one. Demographics were at least as important, especially the steadily falling birthrates in the developed and emerging countries with a resulting fast shrinkage in the number and proportion of younger people and in the rate of family formation. And while the Information Revolution was but the culmination of a trend that had been running for more than a century, the shrinkage of the young population was a total reversal and unprecedented. But there is also another total reversal, the steady decline of manufacturing as a provider of wealth and jobs to the point where, economically, manufacturing is becoming marginal in developed countries but, at the same time, in a seeming paradox, politically all the more powerful. There is again unprecedented the transformation of the workforce and its splintering.

These changes, together with the social impacts of the

x splinter - break into small, thin sharp pieces 多様化

(1) 情報革命の意味するところの進展

(2) 少子化などの人口構成の歴史と見られない変化

これは、再び元へは戻らない not reversed

1. 何の課題、目標があるかを考えてみる必要がある

(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使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。

廃止の
重要性

○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)

○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

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)

戦略と
戦術

1. 1910年前後、ハリー・フォードの事業が成功した頃、

「やがて、自動車は国民の輸送手段になるだろう」という予測が述べた。
 いかん それは30年後のこととされた。

このとき、ジョージ・C・デラポートは

「それはすゝに起っているのではないか」という疑問を提示した。

2. 翌年の秋、フォードは、

影響はまた変わっていかねばならぬ。 それはすゝに起っていた。

デラポートは、この洞察に立ち、後のGMを構想し、新しい概念と
 市場に利用する。中小の自動車メーカーと部品を結合した。
 (適用)

3. 従って、最初に発する方向は、「われわれ自身は、社会と経済、

市場や顧客、資源や技術をとらえている。 それは今も
有効か? をたけねばならぬ。

4. ミアース・ロバートは、その設立当初から、貧しい者の会をまた、

金持の会と同じように、 購買力に 転ずること を 心き を 考 へ て
ありと考へていた。

すゝに起る未来 ... それは洞察力がある

profoundly - in a way
on the sth very scale
seriously, completely

1/21/2007
1-18-2

工业革命 - 信息革命
information revolution

Beyond the Information Revolution

e-commerce is important !!

beyond 进一步, 在 - 的另一方面

超越

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

跳跃式增长

跳跃式增长
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 爆炸性的

likely to explode

X The Sears Story

2-12

作成日

作成者

1. The oversight (mistake) is no accident. It reflects the absence of Tenable (suitable) economic theory of business enterprise.
2. The American farmer represented a separate and distinct market.
Separate of his isolation
distinct, because of his specific needs different from those of city consumer.
the farmer's purchasing power was individually low.
3. To reach the farmer a new distribution channel had to be created,
4. The Chicago mail-order plant was designed by Otto Paering in 1903. It was five years before Henry Ford, the first modern mass-production plant, complete with break down of all work into simple repetitive operation - line conveyor belt, standardize, interchangeable parts - and, above all, with planned plant-wide scheduling.

1. The farmer's value, it required innovation in five distinct areas.

(1) the systematic merchandising

the farmer needed in the quality and quantity, at a price he could pay.

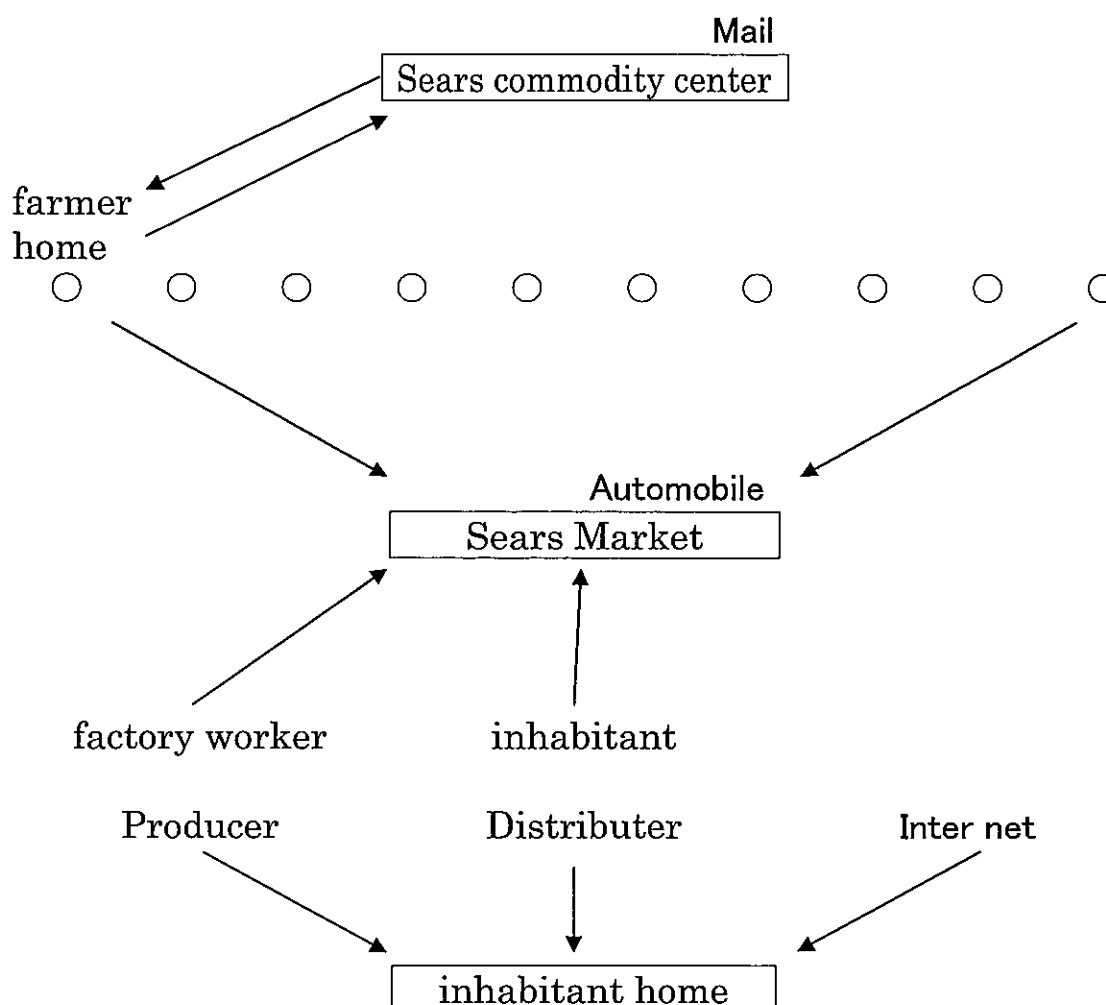
(2) a mail-order catalogue, it had to become a regular publication rather than an announcement of special bargains. the catalogue had to become the wish book for the farmer

(3) the age-old concept of caveat emptor had to be changed to caveat vendor. - the meaning of the famous Sears policy of 'your money back no questions asked'

(4) to fill large quantities of customer orders cheaply and quickly

(5) a human organization had to be built

2. Rosenwald is the father not only Sears, but of the distribution revolution; which is so vital a factor in U.S. economic growth



Sears may have to think through what its business is what inductions are needs. Where its market are.

1900 — The sales department will sell whatever the plant produces.

1950 — It is our job what market needs.

2000 —

Five elements to reserve

- 1) systematic merchandizing for the farmer.
- 2) a regular mail-order catalogue not for bargains
- 3) the concept of caveat venderar "your money back and no questions asked"
- 4) the mail-order plants for large quantities of customer orders cheaply and quickly.
- 5) a human organization had to be built.

- | | |
|--------------|------|
| 商品開発 | (1)道 |
| 定期的なカタログ | (2)天 |
| 満足商品の提供 | (3)地 |
| (返はお金は貴方のもの) | |
| 製商品供給工場 | (4)将 |
| マネジメント組織 | (5)法 |

原文

孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也。故可与之死，可与之生，而不诡也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。



地方創生

No. /

Date . . .

2017.01.02
2016.12.19

税金を使って自治市の活性化

住民を巻き込んで しかし、税金を使って

一人満足に陥ってしまわないか

自治体の財政が乏しいことは、効率化と叫ばれているが、

税金を使って住民を巻き込むことの合理性

しかし、税金はどのように使えばいいか



今の財政再建の方向でいいか。

今の人口減少をどうするか、

或いは近い将来の人口減少への挑戦へ

国では地方自治体... 活性化とは(すこ)

地方の生産性の改善を

とする地方創生。

地方に人が住み住み続け、その地域をいこう。

税金という仕組みは継続性がある。

作文をしたら 以前と同じではある

作文の工夫の低減が必要ではないか、

税金をどう使うか依存を捨て 10-10/11/11-22 ✓

税金をどう使うか

未来の地方自治体 2016. Resasの考察報告 日経BP 2016.

地方創生をいかに実現するか 2016 創生本部事務局セミナー

地方創生、3本の矢

1. まち、ひと、しごと創生法 1126、11、28 法律196号

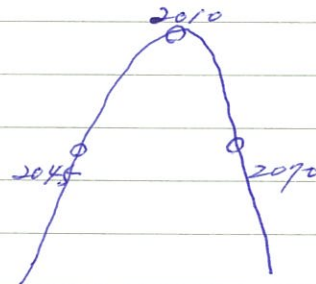
地方への情報支援

地方創生への人的支援

地方財政支援、神'郎全

2. 人口減少の中で

2045年	7,200万人
(65)	
2010年	12,800 "
(65)	
2070年	7,200 "



頂上の人口総

食料、反抗

創郎の "

アタリは"良し.

3. 自ら走らせる組織づくり

地域による地域分析

ヒラクテターの利用構築

平成27年

1. Resas 地域経済分析システム

人口減少、過疎化、停滞する地域経済の活性化



地域経済の再生を促進

(企業間取引、人口流れ、人口動態 ...)

2. 可視化 島の目 表の目

ホームページ

コンピュータの活用

トヨタのコンピュータ (外人のシステム) モバロ差1回統計

外人の部能を可視化

外人滞在分析

外人出入国門難分析

? 外部相対分析

12月 700万台の運用データ

訪日外人 400万台の運用データ

価値経済研究所

(日本政策銀行グループ)

地域経済を

生産、分配、支出の面で把握する

地域経済の循環を

地域内所得が循環し、

外部所得を流入させ、

流出の少ない状態を

Regions 地域経済循環 1つのモデル

南口ネットワーク

地域の主要産業と、中核企業循環の特定

経済の企業活動をどう差別化？

(1) 一地域の価値の増加は

他地域の価値の減少とあるのではない。

地域間の競争に勝っているわけではない。

(2) 企業は納税、地域の寄与を賠償している面も

あり、その地域の賠償は微増するが、税金は減る。

地域からの税金の増の使い道にはなるかも知れない。

(3) 企業を増やしても競争は (1) も (2) も含んでいる。

Resas の読みの考え方

(1) 帳上を数値に変換

(2) 12月9日-11日の流動人口

いかなるものかを分析する

(3) 見入すく1000を差で分析する

(4) KPI を 1000 の 1000

(5) 可視化

(1) 子供が増えないのは、ただ、衰退するだけ

と云いには及ばず

負債だけが増えるで行かぬもの

(2) 移民というか、勇敢で、野心を持った賢い人々である。

(3) 人口スッカ → 人口増成 → 市町村単位 → 沖縄県 → 沖縄市 → 人口ラッシュ

(4) 年金や医療、介護、子育てなどの社会保険を支える生産年齢人口は、

現在、生産年齢人口の減少が続いている。

高齢人口と生産年齢人口の逆転になると地域はこうなる

(5) 過去5年毎の人口増減率は何を示すのか

三国时代

No.

Date

2016.02

BC 202 垓下に项羽を降し、劉邦 前漢を建国 (~AD 8)

AD 8 王莽 新を建国 (~23)

25 劉秀 (光武帝) が王莽を倒し、後漢を再興 (~220)

184 黄巾の乱の乱 発生

220 曹操 魏を建国 献帝を灰ぼす (魏 220~265 洛陽)

221 劉備 蜀を建国 (221~263 成都)

222 孫権 吳を建国 (222~280 建业)

265 魏に代り、司馬炎が 晉 (西晉) を建国 (265~420 洛陽)
280年、呉を併せて天下統一 317年東晉となる

304 五胡十六国時代 (304~439)

420 南北朝時代 (420~581)

南朝 宋・齊・梁・陳 (江南)

北朝 北魏・東魏・西魏・北齊・北周 (华北)

581 南北朝を統一して 楊堅 (文帝) が 隋を建国 (581~618 長安)

618 李淵 (高祖) 唐を建国 (618~907 長安)



今年は三国史に挑戦したい (1月のごあいさつ)

平成 29 年 1 月 1 日 (日)

沖縄の正月は、天気良ければ車にクーラーも必要で春のような暖かさです。

前後 400 年にわたって壮麗をほこった漢王朝が崩壊して、三国時代の幕が切られて落された。閉じこめられていた個性が、波瀾の中で動き出す。人間が虚飾をかなぐり捨て、裸であい争う乱世が出現した。欲望と野心をむきだしにして、あざむき、裏切りあい、たがいに秘術をつくして、血みどろの斗争がくりひろげられる。そこにはまた、友情と信義、人間の勇気と知恵が美しく輝く。

アリストテレスの政治理論によれば、君主政治には、暴君政治が行われる。心ある人々はこのタイラントを打倒し、貴族政治をつくる。しかし、これもしばらくすると墮落して寡頭政治となる。今度は民衆が立ちあがって民主政治を確立する。デモクラシーもだんだんおかしくなって始末がつかなくなると、もとの君主政治に戻るといふ。漢王朝の末期も、宦官や貴族が自己の欲のために政治を私物化し、皇帝も遊興の費用を捻出するために官職の売買をおおっぴらにやるなど、乱れに乱れた状況にあった。そのため、例えば金を儲けたくて借金をして地方官職を買った者は、投資回収のため住民からきびしく税を取り立て、住民はたまったものではなかった。

圧政と搾取による苦しさになんて耐えかねた農民は農村からあふれて出て流民となった。流民の中から鉅鹿の人「張角」が「太平道」という新興宗教をおこし、巷では「蒼天（漢王朝）スデニ死シ、黄天（太平道）マサニ立ツベシ」という流言が広まった。そして間もなく中国史上初めての民衆による反政府運動と言われる黄巾の賊の蜂起が起こった。後漢王朝は名だけの存在となり、舞台は群雄の抗争の時代へと転換した。

その混乱と抗争を経て、魏・呉・蜀が鼎立する三国志の時代となった。

三国志をおもしろいと思うのは、100 年足らずの間に数千人の人物が歴史の上で活躍するというダイナミックさである。その中で、特に興味が湧くのは、魏の曹操の事に当っての行動や言葉である。曹操に冠せられた「乱世の英雄、治世の姦賊」という表現は活動初期の印象である。青年時代の自由奔放な生活、三十代の初めまでに王朝のエリート官僚のコースを経験し、その後十数年、故郷で詩歌や兵法の研究もやりながら実力を蓄え、そして五十代になって天下を目指す。曹操の一生は治世に於いても英雄であり、三国志の著者「陳寿」がいう「非常の人、超世の傑」であったと思う。



史記を読む (11 月のごあいさつ)

平成 28 年 11 月 1 日 (火)

11 月になっても今年は夏を感じさせるような天気が続いています。

司馬遷の史記を約 3 年かかって読んだ。徳間書店発行の「史記 8 巻」を中心にして、中華書局の原文「史記 巻 130」や中国の連環画、陳舜臣先生の「中国の歴史」なども参考にしながら、興味深いところは、原文を、中国人の先生に教わりながら読み終えた。漢文が好きだったので面白く読むことができた。

黄帝以来約三千年間の紀元前 1 世紀までの中国歴史はさすがに圧巻であった。改めて、「史記 巻 130」を眺めると確かに流れは把握できたような気がするが、抜けた部分もありもう一度本格的に挑戦してみたい。

王朝の興亡からみると、**史記の世界は起・承・転・結**であった。王朝が確立し安定期に入るが、時が経つと変化、いくつかの“**転**”がおとずれ、それが“**回天の転**”となって社会は大混乱に陥り、新しい秩序が確立される。例えば、始皇帝の秦は楚の項羽と劉邦によって結末を迎え、混乱を収束した劉邦の漢が天下を統一する。漢王朝の継続の中で幾つかの“**転**”が生じるが、最後の決定的な“**回天の転**”は黄巾の乱に端を発する三国志の時代の始まりである。史記の中を生き抜く人物、特に“**回天の転**”の時代の人々は、いつでも行動力があり生き生きとして独創的である。

司馬遷の史観、力の対立の中から新しい王朝が生まれるという弁証法的な描き方は、転換期の中で起きる事件が生き活きと時代を写し、現われては消えて行く人物は魅力的でとても親近感を覚える。そして歴史の中でその名をいつまでも記憶される人物がいる。それは歴史のロマンである。

およそ 50 年毎に“**転**”の生ずる近代の目で現代の中国を見ると、毛沢東や周恩来たちの創った中華人民共和国は 70 年近くを経て、1 回目の“**転**”の時期は鄧小平の改革によって克服したように感じる。“**回天の転**”とは史記から見て、追いつめられた農民や国民の蜂起であり、それを克服するということは新しい安定を取り戻し継続するということである。中国の歴史は興味深く、史記の次は**三国志**に挑戦しようと思っている。

黄巾軍蜂起

「社」

土地神

「廟」

祖霊を祭る

➤ 農村共同体

「流民」

--- 豪族の土地兼併が進み

飢饉、疫病、官吏の搾取



流民化

「太平道」

--- 新興宗教

呪術師

涿鹿郡の「張角」

大賢良師と称す
「善の道」

(1) 深い卦占

(2) 自分が犯した罪の告白 --- 地縁を断ち、人はどうあるべきか

(3) 心と心との魂の救済 ---

人と人をつなぐ



数十万の信者

蒼天の命運は尽き、黄天の時代が来る、その代は甲子年 天下は太平
と云ふ

金巨鹿「张角」

初、金巨鹿张角自称大贤良师、奉事黄老道、畜养弟子、跪拜首过、符水咒说以療病。病者颇愈、百姓信向之。

十年余年间、聚徒数十万、连结郡国。八州之人、莫不降心。起置三十六方。方犹将军号也。大方万余人、小方六七千、各立渠师。

讹言苍天已死、黄天当立。

岁在甲子、天下大吉。

以自土书京城寺门及州郡官府、皆作甲子字。

黄巾の乱は、中国农民反乱史上はじめて、はっきり現王朝体制打倒のスローガンをかけ、緊密な組織活動をくりだした。

葉雄出心

作成日

作成者

6

永寿元年 (155) 曹操生れり。

光和七年 (184) 29 黄巾の乱 起る

中平六年 (189) 34 袁紹、袁術、宦官200余人を皆殺しす
董卓、洛陽に入城し朝政を奪ふ
袁紹、袁術、曹操、洛陽から河東に脱出

初平元年 (190) 35 袁紹と董卓討伐の軍を起す
董卓、長安遷都を強行、洛陽を焼く

二年 (191) 36 袁紹、冀州牧の地位を奪う
曹操、黒山軍を破る

三年 (192) 37 袁紹、公孫瓚を界橋に破る
呂布、王允とばかり、董卓を殺す
曹操、冀州牧に迎えられる、青州の黄巾三十余万人を降し、青州兵を起す

四年 (194) 39 曹操、呂布に兗州を奪われる。
陶謙病没し、劉繇、徐州の牧に

五年 (195) 40 曹操、呂布を定陶に破り、兗州を奪回す。
呂布、劉繇のもとに走る。

建安元年 (196) 41 劉繇、呂布に徐州を奪われ曹操のもとへ
曹操、南徐州を許に迎ふ。
、屯田を興す

二年 (197) 42 袁術、寿春(九江)で帝号を僭称す

三年 (198) 43 曹操、徐州を攻略
呂布、陳宮を殺す

四年 (199) 44 袁紹、公孫瓚を易京に破り、河北を制圧

五年 (200) 45 曹操、劉繇を徐州に破り、衛可申を捕る
曹操、袁紹軍十万人を官渡に破り、華北統一の展望を開く

七年 (202) 47 袁紹、病を發し、失意のうちに没す。

太祖武皇帝，沛國譙人也。姓曹、諱操、字孟德、漢相國參元後。桓帝世，曹騰為中書侍、大長秋、封費亭侯。養子嵩嗣官至太尉、莫能著其生其生出本末。嵩生太祖。

魏武帝見匈奴使、自以形陋、不足雄遠口。使崔季珪代、帝自提刀立牀頭。既畢、令匈奴問曰、魏王何如。匈奴使答曰、魏王雅望非尋。然牀頭握刀人、此乃英雄也。魏武聞之、追殺此使。武王姿貌短小、而神明英發。

太祖少機警、有權數、而在俠放蕩、不治行業。故世人未之奇也。太祖少好飛鷹、走狗、遊蕩无度。其叔父數言之於嵩。太祖患之、後逢叔父於路、乃阳敗面喎口。叔父恨而問其故。太祖曰、卒中惡風。叔父以告嵩。嵩驚愕呼太祖、太祖口貌如故。嵩問曰、叔父言為中风。已差乎。太祖曰、初不中风。但失愛於叔父、故見罔耳。嵩乃疑焉。自后、叔父有告、嵩終不復信。太祖於是益得肆意矣。

析玄见、

曹操微时、而異焉、谓曰、今天下将乱。安生民者其在君乎。非命世之才不能济也。能安之者、其在君乎。

太尉掾玄世知名人。视太祖而異之曰、吾见天下名士多矣。未有若君者也。君善自持。吾老矣。愿以妻子为托。由是声名益重。

尝问许子将、我何如人。子将不答。因问之。子将曰、子治世之能臣、乱世之奸雄。太祖大笑。

曹公少时见掾玄。玄谓曰、天下乱群雄并争。拨而理之非君乎。然君实是乱世之英雄、治世之奸贼。恨吾老矣。不见君富贵。当以子孙相累。

博览群书、特好兵法、抄集诸家兵法、名曰接要。

又法孙武十三篇、皆传于世。

袁紹

作成日

作成者

9

袁紹字本初，汝南陽人也。紹有姿貌威容，能折節下士，士多附之。太祖少與交焉。以大將軍掾為侍御史，稍遷中軍校尉，至司隸。自安以下，皆博愛容衆，无所揀拔。

曹操 33才 東郡太守在拒石

No.

10

Date

去官之后、年纪尚少。顾祖同岁中、年有五十、未名为老。以自回元、从此去二十年、待天下清、乃与同岁中始举者等耳。故以四时归乡里、於譙东五十里筑精舍、欲秋夏读书、冬春射猎。求底下穴地、欲以泥水自蔽、绝宾客往来之望。然不能得如意。

卓到、废帝为弘农王而立献帝。京都大乱。卓表太祖为骁骑校尉、欲与计事。太祖乃变姓名、间行东归。

太祖至陈留、散家财、合义兵、将以诛卓。冬十二月、始起兵於己吾。