

①



第 1 回 企業コンセプトの構築

(企業の本質、省々化投資)

成功をもたらしたものの変化の理解と対応

(激変 2017.4 常任取締役の辞任の発表)

新技術の可能性、無人化、自動化、トータルコスト

会計と経営のブラッシュアップ

平成 29 年 4 月 5 日

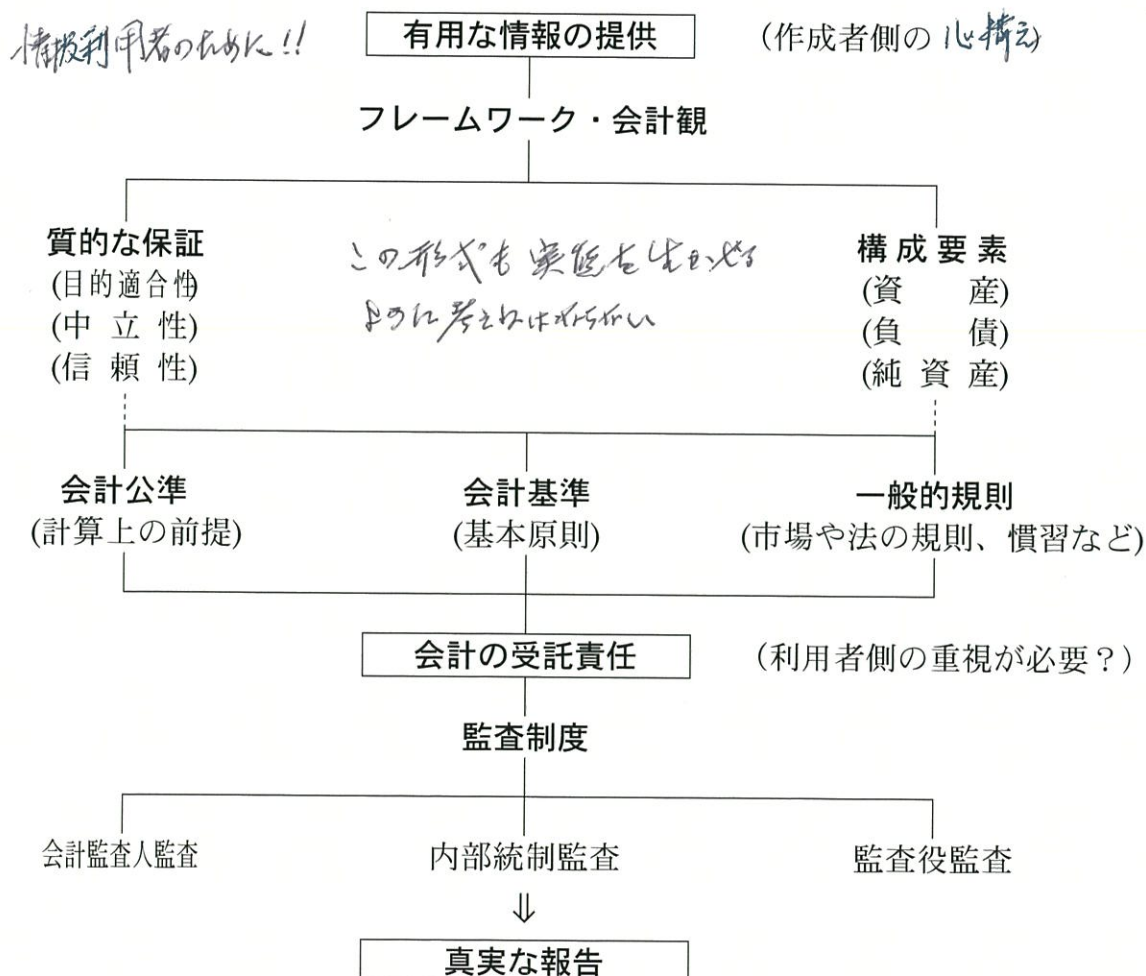
山内公認会計士事務所

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。(財務会計論ⅠⅡ 佐藤信彦外著 H23 年 4 月中央経済社)
(未来企業 ドラッカー著上田惇生訳 1992.8 ダイヤモンド社)(経営論集 ドラッカー著上田惇生訳 1998.7 ダイヤモンド社)
(現代の経営 ドラッカー著上田惇生訳 2010.10 ダイヤモンド社)(初ス・サティ ドラッカー著上田惇生訳 2002.5 ダイヤモンド社)

I. 適正なフィルターにより正確化する会計情報 *企業情報のフィルター*

- | | | |
|---------|-----------|-------------|
| ①国際会計基準 | — 金融商品取引法 | — 内部統制制度 |
| ②会社法 | — 大会社の会計 | — 中小企業の会計指針 |
| ③監査制度 | — 会計監査人監査 | — 監査役監査 |

1. 会計の基礎的前提 (各フィルターを経て正確な報告がされる)



本レジュメはブラッシュアップ日迄にホームページに up してあります

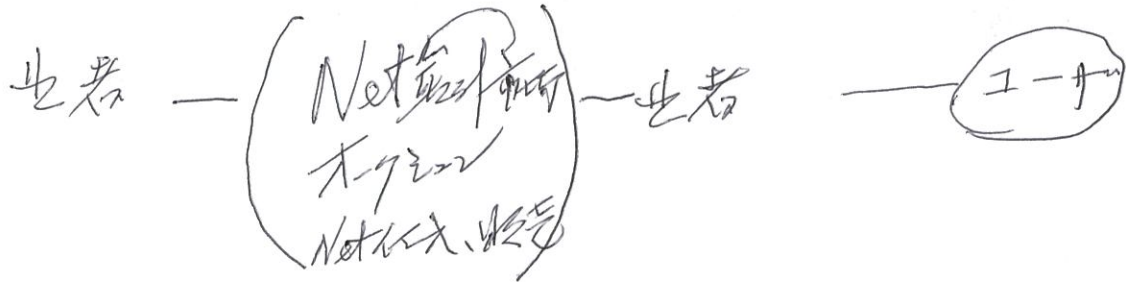
<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所
yamauchi@cosmos.ne.jp

(中古車)

展示からオープン



① オープン中古車

⑥ 顧客からの購入

② 個別 Net購入

⑦ 顧客同士の取引の仲介

④ 顧客購入予約

③ 顧客販売予約

⑤ カリビ

中古車は現金を払う人が多い

(新車)

展示から Net

新車の購入者はネットが多い

どうなる、どうなる、変化、展示場の維持

配給の仕方は別で、中古車の販売は

三菱、日産、ホンダ、トヨタ、日産、トヨタ

チャンスと強味の変化

X-7+は省人化

(5) SWOT 分析

外部
環境
内部
環境

① チャンス

1. 世界、地域
2. 消費者のニーズ
3. _____

② 脅威

1. 世界の経済状況
2. 人口減少と高齢化
3. コンビニ業界

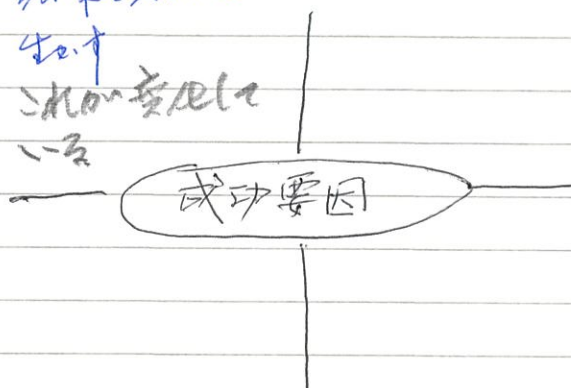
③ 強味

1. 情報システム IT化
2. IT能力の向上
3. 地域のリターン
4. 品揃えの充実化

強味とチャンス
相乗
効果の発揮に
いる

④ 弱味

1. 高齢化
2. 世界の流通
3. 人材不足
4. 財源調達が



新戦略トーン



可能性

革新のStep

コンピュータ革命 情報

1998.7 大塚 隆幸

作成日
作成者

1. 物の考え方が変わる

(1) 機械化の波、コンピュータ化の波 — 機械化はかくコンピュータ化である。
しかし、機械、情報を理解しなければならぬ

(2) 四つの新しいコンセプトと未来の企業

真実、情報に迫る

- ① 統計的品質管理 SRC
- ② 活動基準原価計算 ABC
- ③ フレキシブル生産
- ④ システム・アプローチ

標準化と柔軟性を
兼せよう（両者の創造）

会計的に、必要なか、変革が必要か？ KRP

(3) コンセプトは後れをとるだけである ↔ コンセプトの重要性

新しいコンセプトを製造、経営のコンセプトとする必要がある。
それ以外の考え方を大きく進化させる。

↓
それは新しい発想である。
当然の

(4) 重要なことは、これら四つのコンセプトのすみこみ、
生産性も成果として表し。

製造を、原材料に 経済的価値（価値を創出すプロセス）として計っている。
情報

四つのコンセプト

- ① 生産性
- ② 付加価値

成功を求めれば当然のコンセプトの変化を理解する!!

2. コンセプトを変えるとは

会計は、 → 価値の計算への変化が重要である。

3 統計的品質管理をもつもの (SQC)

作成日

作成者

(製造の増進を促進する設計)

(1) 製造の道具を良くし、^{生産}工場内の統計管理を対し、大なる影響を与えよ。

品質と生産性の向上を製造プロセスに組み込むための
科学的な方法。

(製造の増進を促進する)

(2) 思惑が悪いところを見つめ、原因を明らかにする。

機械の故障、塗装中の汚染、溶融炉の過熱などを明らかにする
アクション計画を実行する。直ちに原因、その場で解決する。

(3) どの工程で不良品が出ているか、それを製造プロセス全体に及ぼす
影響を直ちに明らかにする。

(4) SQCの導入は、直接工の増加をもたすから検査工や修理工の増加
に直接工の大幅な減少をもたす。

SQCによつて、直接工は、同じ仕事を済ませ管理するに比べて可能に増
加し、削減される。

これは生産物の製造担当者にとっては大い。

(5) 製造の2つのプロセス

- ① テイラーの科学的管理論によるインテリジェントのプロセス
 - ② エンゲルバートの(4原則)による人間関係重視のプロセス
- SQCの①②を統合させる。

(6) これは 品質と生産性の向上 もつたはる仕事 の面をさつある。

活動基準面設計等 (別添として) (ABC)

作成日
作成者

統計的品質管理 (SQC)

(1) 工場の社会構造を変える

(2) 日本のメーカーが最初実践

(3) SQCを製造の道具として使う

これは、工場内の社会構造に対し、
大きな影響を与える

(4) シェワートサイクル・デミングサイクルと呼ばれ、
日本では、継続的な改善である

(5) SQCの持ちこたす工場内の社会の
変化の生産性も向上させる

日本のメーカーの
↓ relay (中継)

(6) SQCの持ちこたす工場内では、
直接工と間接工の
区別が必要なくなる。これは、
組織、担当者がいなくなる

始皇帝もそのように考えたことは、
なし。-----

テイラーとフォートが描いた理想の工場

(7) SQCは、情報と責任を正しく伝達する
品質と生産性向上の両面から

工場が理想としてみたとき
三つの二つの実現

(8) 二つのアプローチから考える

① 科学的管理法 (インベントリ・システム)

② 人間関係の改善のアプローチ

SQCを中心とした統合的アプローチ

基本的な方法論の不足、不足

人間を人間として活用する方法論

品質と生産性を製造工程に組み込む

(9) SQCの発展は統計的方法論
情報の提供、提案制度

5 フレキシブル生産

小型船隻の組織構造

作成日
作成者

(工場組織構造の進化)

フレキシブル

1) 規格化と多様化の同時実現

① ハンリー-フォート (黒田正雄と佐々木清とが)

多様化にはコストがかかる、消費者はそれを負担する責任はないだろうと、言っている。現在において、人は規格化を好む傾向がある。多様化すればコストにはなると考えている

② GMは、色の選択と毎年のモデル4224を1000コストに抑えた。これはフォートに勝った

これは当時の新しい原価計算によってであった

フレキシブル生産

12) 現在では規格化した部品から、多様な最終製品を生産している

(1)の①と②は同時に実現できる。

多様な製品を同時に生産

フレキシブル生産

13) 今日の工場は、一隻の巨大鉄船である

未来の工場は、製造のゆがみや作業を減らす

小型船隊である

全体の指揮命令権は存在するものの、

各船一泊、それぞれの指揮命令権をもつ。

各船一泊、それぞれ規格の利点を享受することも、

工場全体の、多様化のたりの柔軟性を発揮する。

こうして、製品や設計の迅速な変化、市場の要求への迅速な対応、オゾンや特産品の低コストの生産が可能となる。

そのような工場は未来にあり、誰も作っていない。

しかし、この小型船隊という新しいコンセプトの組織構造に向けて動き出している。

そのために情報とエンジニアリングが必要になる

6 システム・アプロach を変えるもの

作成日

作成者

7

全体を管理する側………部分のみを管理する側

(1) 自分の年をすべてをエレクトロニクス化して
ネットのシステムで管理する

(2) 一方はデータを投入する側、他方は結果を出す側。
サブシステムの両端にはデータを送受信する。

(3) 製造の計画と日程は、マース・プロダクションのほうに
最終顧客の手に戻るまで30.5日かかる。

目的はわかるけど

在庫は情報によって管理し、連続した流れの中の
必要量だけ扱う。

(4) 工場は、原材料の仕入れに始まり、製品の仕入れに終わるまで、
その流れを管理している。

工場は最終顧客から、逆方向に設計する必要がある。
大きな流れの中で管理する必要がある。

(5) システムの仕組みはいい

工場の仕組みは必要か、
どうにか調整する

ある部分には、在庫を減らす必要がある。
他の部分には、在庫を増やす必要がある。

7. システムとしての製造のインセプター

作成日

作成者

他の部分を記載している

(1) 製造とは、原材料を 経済的満足 に変えるプロセスである。

製造プロセスとは、製品の工程を先と後に終るものではない。

物流やアフターサービスも製造プロセスの一部であり、

工程と統合し、調整し、管理しなければならない。

さらに、設計や生産の段階において、アフターサービスを

考慮しておく必要がある。

(2) このシステムとしての製造のインセプターは、工程の設計や製造のインセプターに対し大きな影響を与えている。

(3) 長らく、製造とは、エンジニアリング、製造、マーケティングなどの機能も 統合 されている。直列的に組織されている。

ところが、今は、製品の構成の段階から、

これらの機能部門間のチームを編成しなければならない。

（この機能を統合している）

(4) 従って、製造をシステムとして捉えるには、事業上のあらゆる

意思決定は、製造上の意思決定を意味することになる。

あらゆる意思決定は、製造上の要件と一致に示さなければならない。

製造上のシステムの強みと能力を他の部門と共有しなければならない。

(1) オモタリがアメリカ市場向けの高級車アキエの製造を決定したとき、最大の問題は

- ① 既存のネットワークに依存するか
- ② 廃止し、新しいリスクを冒して新しいネットワークを作り、新しい市場をリスクを冒して開くということであった。

(2) それはオモタリの問題であった。

オモタリは、その意思決定を、設計、エンジニアリング、製造、マーケティング
人間から成るチームによって行われた。

新しいネットワークの新設であった。

製造上の考慮から行われた。独立した販売サービス網をもちた
ほうから、オモタリ製造への能力を最も発揮させるから行われた。

(3) そのためには必要で、システムとしての製造をコントロールしている必要がある。

採用後の数年間、新卒者はすべて工場に配属されるという日本の
メーカーに見られる必要がある。

(4) したがって、すべての中核は製造にあり続ける

製造がすべての基盤を構え、すべてのものに根ざっているという
経済的価値を定めていく。

製造のインポートが与える最大の影響は、製造の力が増えること。製造の
システム、これは社会的・人的な領域となる。

これからのメーカーを率える者は、製造の知識や経験をもちたい
財務や、マーケティングや、法律のスペシャリストにはなっていく。

9. 田のインセプトの特性

作成日

作成者

工場を別の側面からとらえる

(1) SAC 工場、独自の道具と言語を持つ。

- ① 工場とは人間の働く場所である。ナレッジファクトリーを描いた近代工場。
その工場内の社会的変化、生産中心、品質と生産性、仕事の面白さの実現
- ② SACにおいては思考は必要ない。実行しなくてはならない
行の秩序と管理法とプロセスは人間に与えられたものであり、品質と生産性を製造プロセスに与えられた方法でSAC工場の

(2) 原価計算 (ABC) 工場、独自の道具と言語を持つ

- ① 工場とは仕事をこなす場所である。人間は機械の部品である
- ② 原価計算においては分析しなくてはならない

(3) フレキシブル (C型組織) のインセプト工場、独自の言語と道具を持つ

- ① 工場とは仕事をこなす場所である。人間は機械の部品である
変化に対応する場所、柔軟に行動する場所である
- ② フレキシブル工場においては、仕事の流しを分析し、組立を再設計しなくてはならない。固定化は最も避けるべきである。

(4) システムアプローチにおいては、独自の道具と言語を持つ。

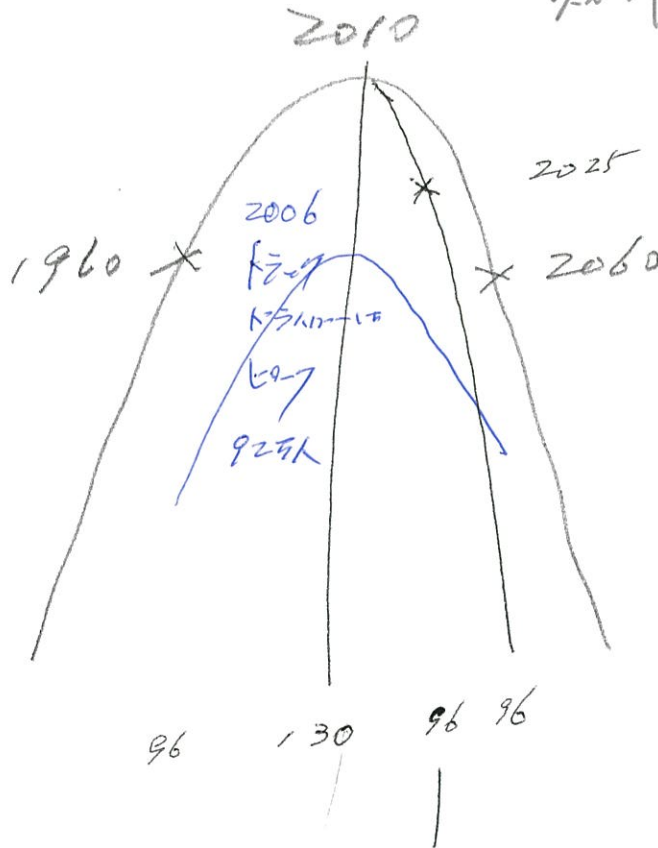
- ① 場所を意味しない
- ② 原材料に経済価値を付与するプロセス全体のことである
- ③ これは最終消費者に至るプロセスの全体を理解してはじめて設計する必要がある
それは製造のプロセス
- ④ 徹底的に考えなくてはならない

(5) 最も重要なことは、製造と一つの全体、技術と部分の両方を捉えること
との認識である。それは単純な集合体ではない
部分の働きに重心を据えることで、成果を出すものはプロセス全体である

省カ化 投資と果敢の急務

21

人口減少のスピード、人材不足の
スピードは想像以上、



2010年、日本の人口は
ピークを過ぎ、^{2060年}50年後の

2060年、^{1960年}50年後の
人口に近づくと言われている。

2025年まで、

高齢人口が半分以上に
若年比率の減少を著し

実際人口の減少は

2010年以降に上回って

減少するはず

2010年、人口不足を解消する

10年、高齢人口、移民の

2010年、2015年対策を急ぐ

意味がある。

省カ化 — 125% 人口減少を補う方法を

取り入れる。

25年は早く来る 2025年10人口は500万(1960年と1980年)

高齢人口(65歳以上)の増加

若年人口の減少

人口減少に対する対応

移民 3

省カ化 0

人は、高齢化が進むと何らかの形で

年金以外の

10年後65歳は、収入が1/2、25年後は1/3

これ21年日本の高齢化率は30%以上になる...

(小売業)

NO.

DATE

人工知能、ロボット、センサー、ドローン

eコマース、売場、加工工程、物流施設

・ 常時集約型生産の代表としてきた流通業にも
急激に自動化・無人化の進捗が始まった

・ 技術の壁、コストの壁、常識の壁 → 現象

・ 深刻化する一方の人手不足

・ 人手依存の流通業 → 人手不足の前提の流通業

・ 小売業、外食業、卸業、物流業者も、

テクノロジー

人海戦術
残業処理

ピーク時作業

在庫管理

(会計処理)

(検品)

レジ

ドライバー

→

ロボット、24時間常時

画像認識

ICタグ (複数タグ一括読取り)

バーコード一品一品

アマゾン Go

決済革命

ドローン

センサー

eコマース

(オフィス)

ロボットを使って人を減らせばいい

NO.

23

DATE

→ ロボットが人の代わりをしてくれる

RPA

ロボット・プロセス・オートメーション

小売業

請求書

支払い伝票

受注データの入力

(三ノ業種)

未曾有の人手不足吓々!

生産部門には毎週1万人ずつ減少して行っている

建設

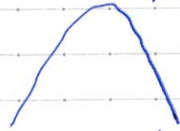
介護

トラックドライバー

タクシードライバー

宅配便ドライバー

2006 92万人



シニア、外注の採用

待遇の改善、給与、勤労体系

外食

小売

正社員が減少して行っている

人の採用の行き方なり

惣菜工場

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

成果は結果、進歩
一度失敗した後は戻らない

企業には成果をあげることに

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 エッセンシャル版(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に)

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。

経済的成果の集大成 トランカ

(第1章~第3章)
現代の経営

No. 2017.04.01

Date

第1章 (企業とは...)

- | | | |
|---|----------------------|-------------------------------|
| 1 | マネジメントの役割 | 企業 --- 経済発展を支える |
| 2 | マネジメントの仕事 | マネジメント --- 企業、経営管理者、人、仕事 |
| 3 | マネジメントの挑戦
(経済的危機) | 新技術産業革命 --- オートマチック、ロボット、AI |
| 4 | シアーズの物語 | オートマチック、オートハーベスト、オート収穫機、オート理由 |
| 5 | 事業とは何か | 起業家の二つの機能 |
| 6 | われわれの事業は何か | |
| 7 | 事業の目標 | |
| 8 | 明日を予測するための手法 | |
| 9 | 生産の原理 | |

(組織とガバナンス)

- | | | |
|----|--------|--------------------------|
| 10 | ファクト物語 | |
| 11 | | 20C |
| 12 | | 産業革命の成果 --- 経済 → オートマチック |
| 13 | | 21C |
| 14 | | 情報革命の成果 --- 情報 → 人工知能 |
| 15 | | |

(組織構造)

- 16
17
18

(社会経済的機能)

- 19
20
21
22
23
24
25
26

(公的機能)

- 27
28
29
30

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

1990 年中頃

2000 年代

2010 年代

高度成長と世界全体のGDP

プラザ合意による円高

円高を背景とした海外移転

グローバル化による新興国への移転

世界各国の量的緩和と我国の増え、円高空洞化

日米格差の増大、インフレの増大、人口減少

海外生産比率

1985 年度

3.0%

1990

6.4

2009

17.8

変化

1970

成功もたらしたものの変化

人口増

2020

新しい対応

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

人口構造の変化、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) (個人)

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つなぐ 救済(新陳代謝)

淘汰

低利の悪い銀行の破綻を防止する競争

② 増え続ける人口 ... 減税による人口増 (少子高齢化の対策) 人口増

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, manu-
 facturing 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 reversal

この課題、目標への道を考え直す必要がある

(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。

経営の
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

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)

1. 1910年前後、ヘンリー・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」という予測が現れた。
これにそれは30年後のこととされた。
（経営者の

このとき、ウィリアム・C・デラゾーは

「それはすこし先で起っているのではないか」という疑問を提議した。
（素人の視点から）

2. 答えは明らかであった。

影響はまた形をうつわねたが、それはすこし先で起っていた。

デラゾーは、この洞察に立ち、後のGMを構想し、新しい機会と
市場に利用するべく、中小の自動車メーカーや部品を統合した。
（適用）

3. 従って、最初に発する方向は、「われわれ自身は、社会、経済、
市場や顧客、知識や技術などを見ている。それは今も
有効か？」となければならぬ。

4. シアーズ・ロビンソンは、その設立当初から、富い者の金を求めた。
金持の金と同じように、購買力に転ずることの必要を説いて
あると考えていた。

すこし先の未来 ---- それは洞察力がある

profoundly - in a way we can't / go on the sth very state seriously, completely 1/next society

1-18-2

Beyond the Information Revolution

IT革命 - 信息革命
information body
information - 信息

e-commerce is important !!

beyond 进一步, 在... 的另一方面

超越... 之外

超越

超越... 之外

fuels - to supply sth material that can be burnt
燃料 提供 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 爆炸性的

2

likely to explode

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。



1. The belief that the material can and should be used to advance the human spirit.
2. Indeed all societies ever have looked upon economic change as a danger to society and individual alike, and have considered it the first responsibility of government to keep the economy unchangeable.
3. Truly, the entire free world has an immense (huge) stake (important role) in the competence, skill and responsibility of management.

有価(物価)を抑制することにより、経済的成果を得

人々の生活を向上させることによる社会の発展
(生産性を高めること)

経済の発展が社会正義を實現するための重要な原動力

は所得分配の改善の 原因である。

(マネーの役割)

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，甲胄矢弩，戟盾矛橧，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。





テクノロジー失業の襲来

(4月のごあいさつ)

平成 25 年 4 月 1 日 (月)

沖縄は 22 度です。何か肌寒い感じがします。秋口、25 度位から 22 度になると春口 18 度位から 22 度になるのでは、少し寒さが違うようです。

「機械との競争」(2013 年日経 BP 社発行 エリック・ブリニョルフソン及びアンドリュー・マカフィー著 村井章子訳)を読んでショックを受けた。情報技術が雇用、技能、賃金、経済におよぼす影響についての MIT(マサチューセッツ工科大学/研究チーム)による恐るべき最新レポートだ。

2007~9 年のアメリカの大不況 (Great Recession) は終結した。2010 年、国内総生産(GDP)は、年率 2.6%の成長率を記録し、設備及びソフトウェアの投資はこれまでのピークの 95%にまで回復し、企業収益も史上最高水準に達したという。しかしアメリカ企業は大不況が終っても雇用を再開しなかった。失業率は 8%台から下がらず、労働年令人口の就業率は 64%程度に止まっている。

仕事はどこへ行ってしまったのか？この社会現象は一体何を意味するのか？

この問いに対する経済学者の説明は、①景気循環説 — ショックが大きすぎて需要が不十分で、景気回復が弱い。1929 年の大恐慌の後遺症ほどではないとしても。②停滞説 — 現在の苦境は景気循環の一局面ではなく、低迷、イノベーションを生み出す能力の長期的な低迷が原因だとする。手の届く枝から果実が姿を消しつつあるということだ。③雇用喪失説 — 技術の進歩が早すぎ、人間の役割が減っていく時代になった。本書はこの第 3 説の脅威を解説している。数年先に、数 10 年先に、いつかの時点で、平均的な人間の従事している仕事を機械がこなせるようになり、人は新たな職を見つけにくくなるという。

「人間の手が導かなくとも杼が布地を織り上げ、ばちが堅琴をかき鳴らすなら、親方はもう職人がいらなくなるだろう — アリストテレス」(同書 6 頁から引用) コンピューターが人間の領分を今までにない速度と規模で浸食しはじめたのである。

それがデジタルオートメーション、「第二の経済」の存在であるとする。ATM から現金を引出すとき、空港で自動チェックイン機を利用するとき、コンピューターが自動車を運転するのを見たとき、テクノロジーが人手を駆逐したのに気が付く。それが失業率の高止まりの原因、雇用喪失説だという。コンピューター(ハード、ソフト、ネットワーク)は、この先さらにパワフルに、高度になり、人間の労働市場を脅かし、深刻で長期的な打撃を与えるのだ。人間のある種のスキルはこれまで以上に欠くことはできないが、それ以外の多くのスキルは高度なデジタル時代には通用しなくなるかもしれない。ドラッカーが晩年になって、コンピューターは「愚か者」ではなく新しい産業の到来を告げるテクノロジーだと言った言葉(第四次情報革命)を思い出す。

VBA

2017.08.08
No. 2017.02.27
Date . . .

Visual Basic for Applications

1. Excel マクロ

Excel の自動化 --- マクロ

2. 文法 ソースコード ソースプログラム

source code (source program)

人間に読める可読性 → 機械語へ翻訳

C 言語などと同じ

コードは英数字で書く

一行に 1 命令

上から順に命令を実行

```
Sub Sample1()
```

```
Range("A1").Select
```

セル A1 の選択

```
Selection.Clear Contents
```

セル A1 の削除

```
End Sub
```

3. VBA を使うための準備

(1) 「セキュリティの警告」の「コンテンツの有効化」をクリック

--- マクロが利用できるようになる状態 ---

(2) セキュリティ設定を変更する

① リボンの「ファイル」→「オプション」をクリックして
「データリソース表示」

② 「セキュリティセンター」メニューの「セキュリティセンター」の「設定」
をクリック

③ 「マクロの設定」メニューの「警告を表示しないマクロを有効にする」を選択

(3) リボンに「開発」タブを追加する

① リボンを右クリックし

「リボンのユーザー設定」をクリック

② 「開発」をクリックしてオンにし、「OK」をクリック

③ リボンに「開発」タブが追加された

4. マクロ有効ブックとして保存

(1) Excelの標準ファイル形式には、マクロを保存することができない

(2) マクロの保存は、ファイル形式を「マクロ有効ブック」を選択する

① クリックアクセスメニューの「上書き保存」をクリック

② ファイルの種類で「Excel マクロ有効ブック」を選択し保存する

5. マクロを書くための画面「VBE」を開く

(1) 「VBE」統合開発環境

Visual Basic Editor

① 「開発」タブの「Visual Basic」をクリック

② VBEが表示される

1. マクロエディタ

マクロのコードを編集するための一覧を表示する

2. マクロプロパティ

ユーザーフォームのボタンなどの設定を変更する

3. マクロウィンドウ

マクロのコードを編集するための一覧を表示する

4. フォームビュー

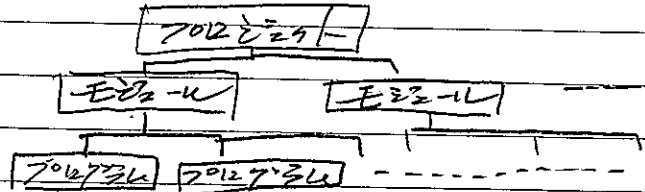
ユーザーフォームのボタンやマクロのコードを編集する

6, VBPの702プログラムを構成して113部品

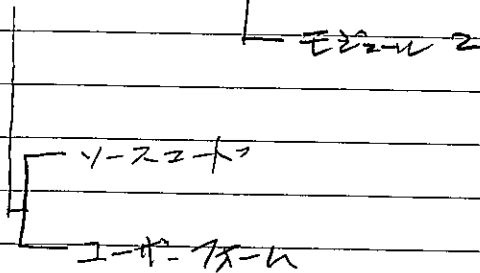
(1) 702プログラムの構成

(2) モジュール

(3) 702プログラム



(4) プログラム — 702プログラムの構成



(5) モジュール — フォームモジュール

標準モジュール

(6) 画面の作成 — エディタ (フォーム) — カスタマイズ
専用画面

7. 2712の記録を1702プログラムから読み取る

(1) 「開読」データの「2712の記録」を読み取る

(2) Excelのブック操作を行う

(3) 再度「開読」データの「2712の記録」を読み取る

(4) Excelのブック操作から2712の記録を読み取る

レッスン2 テーブルの印刷

(マフト)

1-1 作業用ファイル マクロの記録、xlsx を開く

2 「表示」タブをクリック

3 「マクロ」をクリック

4 「クラスB成績表印刷マクロ」と入力

5 保存先 作業中のブックを選択

6 「OK」をクリック

マクロの記録が開始される

4-1 クラスBのデータを抽出

セルA1をクリックして、「クラス」を使用

2 テーブルタブをクリック

3 フィルターをクリック

4 「クラス」列のフィルターボタンをクリック

5 「(すべて選択)」を選択してクリックして「列を

4-1 「B」をクリックして 4-2 「OK」をクリック

-2 OKをクリック

5-1 フィルターをクリック

2 印刷をクリック

3 印刷 範囲 → 印刷

三国时代

No.

 29.04.03
 29.02.20
 29.02.06
 29.01.02

BC 202 垓下に项羽を降し、劉邦 前漢を建国 (~AD8)

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 献帝を灰にする (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 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、人間の勇氣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」

大賢者と呼ばれ
「黄の道」

(1) 深い邪念

(2) 自分が犯した罪の告白 --- 地縁を招き入れる人達

(3) 魂の救済 ---

人と人をつなぐ



数千万の信者

蒼天の命運は尽き、黄天の時代が来る、その時は即ち 天下は太平
とな

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。

十余年间、聚徒数十万、连结郡国。八州之人、莫不景心。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。

以白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かげ、緊密な組織活動をくりだした。

太祖武皇帝，沛國譙人也。姓曹、諱操、字孟德、漢相國參之後。桓帝世，曹騰為中常侍，大長秋，封費亭侯。養子嵩嗣，官至太尉，莫能審其生其生出本末。嵩生太祖。

魏武將見匈奴使，自以形陋，不足雄遠口。使崔季珪代，帝自提刀立牀頭。既畢，令問諜曰：魏王何如。匈奴使答曰：魏王雅望非常。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，遊蕩無度。其叔父數言之於嵩。太祖患之，後逢叔父於路，乃陽敗面喎口。叔父笑而問其故。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：叔父言汝中风，已差乎。太祖曰：初不中风，但失愛於叔父，故見困耳。嵩乃疑焉。自后，叔父有告，嵩終不復信，太祖於是益得肆恣矣。

桥玄见。

曹操微时、而翼焉、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。

太原桥玄世名知人。视太祖有翼之曰、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。

曹公少时见桥玄。玄谓曰、天下乱群雄虎争。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。

又注孙武十三篇、皆论论世。

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、乃与同岁中始举若等耳。故以四时归乡里、於谯东五十里筑精舍、欲秋夏读书、冬春射猎。求底下穴、欲以泥水自蔽、绝羞客往来之望。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。

却东西门行

曹操

處理手順

出此以归者二也 必得地利也 战死而死
战死者也 守也。

鴻雁は故郷を去りて、年々
 此方へ移りて、在り。枯木を転倒し
 落し、風に吹かれ、遠くを去りて、
 再び 月夜に過ぎ去る

处理条件

鴻雁出塞北

南州至老將

乃在無人鄉

何时返故乡

卷翅万军餘

神友藏米泉

行止自戒行

猛兽步高阔

猛兽 měng shòu

冬節食南稻

孤死首归丘

春日且翔北

故乡不可忘、

「田中有耘蓬」

风随远飘扬

长时绝故根

萬歲不相當

奈何此征夫

何四方待去

戎马不解鞍

铠甲不离傍

DATE _____

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
亀 雞 寿		曹 操

処理図

烈士暮年 壯心已矣
 神龜も死ぬことあり、ワラ床に
 寝ている老駿馬も千里を走ることも夢見、

曹操は志をたうたと断つて
 いちかきことあり、三に生かす中
 最も進行の深い人物なり

合理主義と詩

処理手順

勝蛇 天に昇つて龍と成るべし
 していつ大蛇

暮年 晩年

負 永い

処理条件

神亀 雞 寿 猶 竟 有 時

勝蛇 成 霧 終 為 土 灰

老 駿 伏 櫪 志 在 千 里

烈士 暮 年 壯 心 不 已

聖 德 之 期 蛇 在 天

養 怡 之 福 以 年 為 永

幸 甚 至 哉 歌 以 詠 志

大霧 霧に乗る 霧と成る

DATE

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
--------------	-------------	------------

処理図	処理手順
董卓の洛陽破壊を つづけた詩 甘露 九仁 挽歌、王公貴人の生棺の 際にかかれた曲 曹操は、後漢王朝の葬送の 曲として歌っている	

処理条件	
惟漢二十世 所在誠不良 沐猴而冠帶 知小而謀強 猶疑不敢斷 因將執君主 白虹為貫日 己亦先侵殃 賊臣持國柄 殺主滅宗 藩霸商基也	宗廟以燔喪 播越西遷移 號泣旬且行 瞻彼洛城郭 微子為哀傷

DATE					
------	--	--	--	--	--