

株式評価

(持合株式の過大評価を避けるために)

2017.05.29

2017.05.15

検討項目

備考

(1) グループ間評価－株主甲の割合変化

- ① 株式系列はそのまま
(持合でない株式所有はそのまま)
甲の持合評価 $100 \times 20\% = 20$

- ② 持合があるときは、小が売却して①を維持する

(持合解消)

	大	
株式売却	資本 100	
	自己株 $\Delta 20$	
	修資本 80	

(甲の割合)

- ③ 大における甲の持分割合 20%
持合解消前 $100 \times 20\% = 20$
" 後 $80 \times (20/80)\% = 20$

- ④ 甲の持分評価
 $80 \times 20\% = 16$

甲 20 その他 80

①	大
小株 30	資本 100
現金 50	

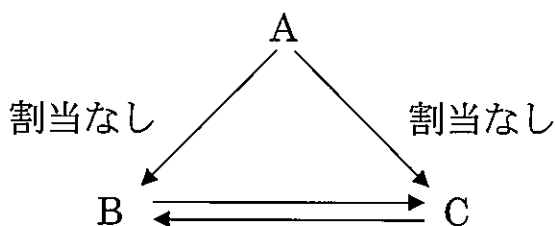
- ② 小が大に現金で売却

	大
小株 30	資本 100
現金 80	自己株 $\Delta 20$
	80

①	小
大株 20	資本 100
現金 80	

②	小
現金 100	資本 100

(2) 合併評価



(3) 自己株式的な扱い

(1)に関して、本来自己株式は資本のマイナスにすべきである。小が大を持合う場合に小の持株を自己株式と考えて処理した。そうしないと甲の持分評価が高くなる。

①20 > ④16

イ 持合の評価は一方が購入し(自己株)他方は持合でない財産(上記①)

ロ 仮に $B \neq C$ で持合があった時は、

資本 / B 株
資本 / C 株 (①でない)

ハ $A \neq B$ は割当ない

資本 / B 株
資本 / C 株



すべて消滅

株式持合 (合併と交換)

2017.05.15
2017.05.12

甲 個人	A 社				B 社				備 考
① (元来) 現金 200									
② (会社設立) 株式 A100 株式 B100	B/S 現金 100 資本 100				B/S 現金 100 資本 100				
③ (A が B に出資) 株式 A100 株式 B100	現金	80	資本	100	現金	100	資本	100	
	株式B	20			"	20	"	20	
④ (B が A に出資) 株式 A100 株式 B100	現金	80	資本	100	現金	100	資本	120	
	"	20	"	20	株式A	20			
	株式B	20							
⑤ (新設合併 C 社の場合) 株式 C200	C 社 現金 200 資本 240 株式 A △20 株式 B △20								④から
	(株式 A, B は自己株式となる)								又は割当ない
	C 社 現金 200 資本 200								自己株を消却 する消却分の 資本相当分は 消却される
	(株式 A, B の割当なし)								

甲 個人	A 社	B 社	備 考
------	-----	-----	-----

⑤' (株式移転C社の場合)

株式 A 0
株式 B 0
株式 C 200

個人甲	A 社	B 社
200	20	20
C 社		

④から
C社株式発行

株式 A	120	資本	240
株式 B	120		

持合解消？
(See 参考書)

A 社		B 社	
現金	100	現金	100
株式 C	20	株式 C	20
資本	120	資本	120

⑥' (A社B社から現物分配)

A 社の仕訳	B 社の仕訳
剰余金20 / 株式 C20	剰余金20 / 株式 C20

A 社		B 社	
現金	100	現金	100
資本	120	資本	120
剰余金	△20	剰余金	△20

...⑦

C 社の仕訳	
株式 C 20	受取 配当 40
株式 C 20	

C 社	
株式 A	120
株式 B	120
資本	240
剰余金	40
自己株	△40

C 社の仕訳	
資本 40	株式 C 20
	株式 C 20

株式 C200

C 社	
株式 A	120
株式 B	120
資本	200
剰余金	40

⑤'でA社、B社株式は
(1)120なので仕様がなか？
(2)剰余金 40 は評価益か？
(3)⑦の剰余金のマイナス？との関連
(4)C社のA,B社 100%支配は維持

株式持合の解消①

2017.03.24

(単位：100 万円)

現 状	B/S		仕 訳		解消後 B/S	
A 社	B 社株30	負債 300	現金 60	B 社株30	現金 60	負債 300
B 社株30%	その他470	資本金100		みなし配30	その他470	資本金100
簿価 30		剰余金100				剰余金100
売価 60						利益 30

(みなし配当30×50%=15)
故に、所得増加 15
別に(自己株式 80 現金 80)

B 社	A 社株40	負債 300	現金 80	A 社株40	現金 80	負債 300
A 社株40%	その他460	資本金100		みなし配40	その他460	資本金100
簿価 40		剰余金100				剰余金100
売価 80						利益 40

別に(自己株式 60 現金 60)

- 質 問 (1) 株式持合の解消を行うことで、A 社に、15 百万円のみなし配当(所得増)が出ます。
- (2) 2 頁、合併の場合の持合株解消との差(みなし配当の有無)について質問です。
- (3) 2 頁を見て、合併と(みなし)配当とは別と考えればいいのか。

適格合併の場合の持合株解消②

(50%超グループ関係)

2017.03.24
(単位：100 万円)
合併後 B/S

合併前	B/S		合併仕訳			
P 社 (存続会社)	資 産700	負債 300	その他470	負債 600	資 産 700	負債 900
		資本金200	" 460	資本金200	その他470	資本金330
		剰余金200	B 社株30	剰余金200	" 460	剰余金400
			A 社株40			
			資本金70	B 社株30		
				A 社株40		
A 社 (消滅会社) B 社株(30%)30 剰余金相当 30 合併契約書で 割当なし	B 社株30 その他470	負債 300 資本金100 剰余金100	[負債300 B 社株30 資本金100 その他470 剰余金100			
B 社 (消滅会社) A 社株(40%)40 剰余金相当 40 合併契約書で 割当なし	A 社株40 その他460	負債 300 資本金100 剰余金100	[負債300 A 社株40 資本金100 その他460 剰余金100			

- 質 問
- (1) 合併後の B/S は正しいでしょうか。
 - (2) 合併仕訳は正しいでしょうか。
 - (3) 持合株式(B 社株、A 社株)の解消は、上記で完了したことになるでしょうか。
 - (4) B 社、A 社の剰余金相当は、将来 P 社で配当するため合併の過程でみなし配当は生じないと思うのでしょうか。

合併比率の検討

2016.03.24

1. 合併前の株主及び会社財務の状況

A 社				B 社			
〈株主〉							
甲	100%	(100 株)		甲	60%	(60 株)	
				乙	40%	(40 株)	
資産	1,100	負債	1,000	資産	1,100	負債	1,000
		純資産	100	(含み益 1,000)		純資産	100
		(資本金 100)		900		(資本金 100)	

2. 合併後の株主構成と会社財務の状況

〈合併比率〉 1 (100) 10 (1,000)

〈株主割当等〉	A 社			B 社		
	甲	100	株	甲	600	株
				乙	400	株
				計	1,000	株

〈合併後 B/S〉	A 社			
	資産	2,200	負債	2,000
	(含み益 1,000)		純資産	200
		900		

〈合併後株主割当割合〉 甲 100 株 + 割当 60 株 × 10 倍 = 700 株 (63.6%)

乙 40 株 × 10 倍 = 割当 400 株 (36.4%)

合併の場合の持合株の処理

2017.03.21

合併前	合併仕訳	合併後
P 社	資本除預金17 / A 社株 10 B 社株 7	
A 社	(産業と持合)	
B 社株 7 億円 30% 合併契約書 割当なし 簿価 2 億円 みなし配当5 億円 課税 30% 1.5 億円	資 剩 / (B 社株式評価 7 億円)	消 滅
B 社	(商事と持合)	
A 社株 10 億円 30% 合併契約書 割当なし 簿価 2 億円 みなし配当8 億円 課税 30% 2.4 億円	資 剩 / (A 株式評価 10 億円)	消 滅

- (1) P 社は、A 社 B 社を吸収合併する
- (2) A 社と B 社は株式の持合がある
- (3) 合併前に持合を解消すると課税がある
- (4) 持合をそのままにして、合併すると持合いは解消される

株式持合 (A)

2017.02.06

備考

株主甲	A 社	B 社	
A 社株 100	現金 100 資本金 100	現金 200 資本金 200	
B 社株 200			
現金 0			
	現金 300 資本金 300		

A 社株 0	現金 100 資本金 100	現金 100 資本金 200	①B 社が A 社株式購入
B 社株 200		A 社株 100	100
現金 100			
	現金 200 資本金 300		
	A 社株 100		

(現金 200 / 資本金 200)

A 社株 0	B 社株 100 資本金 100	現金 100 資本金 200	②A 社が B 社株式購入
B 社株 100		A 社株 100	100
現金 100 200			
	現金 100 資本金 300		
	A 社株 100		
	B 社株 100		

(現金 100 / 資本金 100)

持合の解消方法 (1) A 社が B 社株を売却

現金 100 資本金 100	現金 0 資本金 200
	A 社株 100 自己株 $\Delta 100$
現金 100 資本金 300	
A 社株 100 自己株 $\Delta 100$	

(2) B 社が A 社株を売却

現金 0 資本金 100	現金 100 資本金 200
自己株 $\Delta 100$	自己株 $\Delta 100$
現金 100 資本金 300	
自己株 $\Delta 200$	

株式持合（B）

2017.02.07
2017.02.06

株主甲	A 社		B 社	備 考
A 社株 100 B 社株 100	現金 100	資本金 100	現金 100 資本金 100	
	現金 200 資本金 200			
A 社株 0 B 社株 100	現金 100	資本金 100	A 社株 100 資本金 100	①B社がA社株式購入 100
	現金 100 A社株 100		資本金 200	
	(現金 100／資本金 100)			
A 社株 0 B 社株 0	B 社株 100	資本金 100	A 社株 100 資本金 100	②A社がB社株式購入 100
	A 社株 100 B 社株 100		資本金 200	
	(現金 0／資本金 0)			

持合の解消方法

株式持合（C）

2017.02.06

株主甲	A 社	B 社	備 考
A 社株 100 B 社株 200 現金 0	現金 100 資本金 100	現金 200 資本金 200	
	現金 300 資本金 300		

A 社株 0 B 社株 200 現金 0	現金 200 資本金 200	現金 100 資本金 200 A 社株 100	①B社がA社へ出資 100
	現金 300 資本金 400 A 社株 100		
	(現金 300 / 資本金 300)		

A 社株 100 B 社株 100 現金 0	現金 100 資本金 200 B 社株 100	現金 200 資本金 300 A 社株 100	②A社がB社へ出資 100
	現金 300 資本金 500 A 社株 100 B 社株 100		
	(現金 300 / 資本金 300)		

持合の解消

(1) A 社が B 社株を売却

現金 200 資本金 200	現金 100 資本金 300 A 社株 100 自己株 Δ100
現金 300 資本金 500 A 社株 100 自己株 Δ100	

(2) B 社が A 社株を売却

現金 100 資本金 200 自己株 Δ100	現金 200 資本金 300 自己株 Δ100
現金 300 資本金 500 自己株 Δ200	

第9回 われわれにとっての成果は何か？

N (21)(22)イノベーション 新しい価値の創造

(.....)

会計と経営のブラッシュアップ

平成 29 年 5 月 29 日

山内公認会計士事務所

1. 生産の原理（現代の経営から要約）

(1) 物的な生産能力

事業上の目標を達成する能力は、製品とサービスを①必要な価格で、②必要な品質のもとに、③必要な期間内に、④必要な柔軟性をもって、供給することのできる生産能力にかかっている。

マネジメントの仕事は、つねに物的生産という厳しい現実が課してくる制約を押し戻すことである。むしろ、それらの物理的な制約を機会に転換することである。(いかに人の力ではないか)

(2) 生産システムの原理

物理的な制約を押し戻し、逆にそれを機会とするためには、第一に適切な

生産システムが必要であり、第二にその原理を一貫して適用する必要がある。生産は、原材料を機械にかけることではない。それは、論理を仕事に適用することである。正しい論理を、明快かつ一貫して正しく適用するほど、物理的な制約を除去され、機会が増す。(機会は人力か)

(3) 三つの生産システム

- ① 個別生産
- ② 大量生産
 - 旧型の大量生産
 - 新型の大量生産
- ③ プロセス生産

ノーバント・ノーボール作戦

監督の加地は、野球部の戦い方における新しい指針を発表した。これは野球部における最も重要なイノベーションとなり、また戦術となった。

「ノーバント・ノーボール作戦」と名づけられたそれは、その後の野球部におけるもっとも重要な「戦略」となり、「戦術」ともなった。

第21章 人事管理は破綻したか

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 人使い

がうまいと言われている経営者と「人事管理と人間関係論」の共通する点はどのようなところか。

A工は、

物に對しよりも

2. 「有名なホーソン実験」

は人間関係論の入口のようなものであるが、何故この土台の上に建物が建設できなかったのか。

人のための

挑戦にはないか

人間関係論の進化（建物の建設）がマネジメントに貢献できていないのは何故か。

3. 人事部は何故

経営者の「マネジメント」に関与することが少ないのか。

4. 「人事管理論が不毛となっている主な原因」

(1) 人は働きたがらないという考えを前提としている。

(2) 人と仕事のマネジメントをマネジメントの仕事ではなく、専門職の仕事にしている。

(3) 人事管理論は、人事の仕事を消火活動の仕事にしている。

5. 「人間関係論の洞察とその限界」

「人の手だけを雇うことはできない」という言葉に要約されている洞察を基礎としており、人を機械のように見る見方を否定する。しかし、

人に挑戦するAI

- (1) 「恐怖」を除けば人は働くというだけでは不十分である。
- (2) 人間関係の重要性を強調するにとどまり、仕事に焦点を合わせていない。
- (3) 企業の仕事は、働く人の幸せを作るのではなく、靴を作って売ることである。
- (4) 人のマネジメントに関わる経済的な領域への理解に欠ける。
- (5) 本質的な解決ではなく、緩和剤にしている。

6. 科学的管理法は、

人と仕事についての唯一の体系的なコンセプトである（人の仕事は体系的に分析し、その最小単位を基礎として改善していくことができる）。

それなくしては、人と仕事のマネジメントにおいて、よき意図、訓戒、督励以上のことは何も出来なかったに違いない。

しかし、「問題の本当の解決には成功していない」

7. 「科学的管理法の第一の盲点」

仕事は単純な個々の要素動作に分解し、個々の要素動作の連鎖として仕事を組織し、しかも可能な限り人と人間が一つの要素動作を行うように組織する必要があるとする。それは分解することと組立てることは別であるとする統合化の不足である。

8. 「統合化」、「統合の力」

文字（記号）としてのアルファベットを言葉としての表現（組成）に置き換えることを可能とすることである。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

9. 科学的管理法の「第二の盲点」

実行と計画を分離して、二つの仕事としていることである。

計画と実行は一つの仕事の側面であって二つの仕事ではない。二つのプロセスは分離して研究しなければならないとしても、計画と実行を別の者に行わせることは、食べることと消化することを別の体で行わせるに等しい。

これでは、1時間当たりの産出高を最大にできても、500時間当たりの算出を最大にはできない。

われわれは、科学的管理法から分解することを学んだ以上は、統合することを学ぶ必要がある。科学的管理法の適用の方法を超え、その盲点を認識しなければならない。オートメーションという新しい技術の登場は、このことを際立って重要なこととする。

産業革命に代表される
ものは オートメーションである

情報革命に代表される
ものは セーフティスキャン

第22章 最高の仕事のための人間組織

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 「最高の仕事の宣言」(幸福や満足を超える)
 - (1) 人間関係論を超えて
 - (2) 伝統的科学的管理論も超える

「われわれは、それに取り組むためには何が必要かを知っている」

われわれの知っているものとは何か、この既知で未開の分野は何か、

フレミングとペニシリン、IBM の経験、フォードのコンベアシステム
2. 「われわれは、いまや一つではなく二つの原理をもつ」
 - (1) 機械の仕事のための原理は機械化である
 - (2) 人の仕事のための原理は統合化である

両方とも仕事の体系的、要素別分析からスタートする。

生産性の向上は、この二つの原理の理解と実行にある。
3. 「効果的な統合と効果的でない統合の違い」

統合の必要性は認めるが、この二つの違いはどこにあるか

外科医の統合化 ①仕事を要素別動作へ徹底的に分解し

②要素動作を徹底的に練習する

③①を統合し、一人で②を行う

AIは
統合化か

産業革命と経済

情報革命と人工知能

4. 下からの、現場からの（テイラーの思想）
 仕事は改善が必要だったのではないか。それをホーソン工場のストップウォッチのようなことをしたのが間違いだったのではないか。或いはヘンリーフォードのようにシステムによる改善…
 又はドレイスタットのようなコンベアシステムを超える改善…
 人間管理の方向の誤り ホーソン工場
5. ホーソン工場の実験によって、
 労働における人の自主性の大切さが解った。但し、それは入口であり、この入口を基礎とする建物の建設が必要であった。
6. 最高の仕事をするために行うべきこと
 新しい仕事のための人間組織の中で
 ①科学的管理論と②人間関係論を生かす
 ホーソン工場のイメージを超える
7. より効率的とは
 最高の効率をあげるための仕事の個々のエンジニアリング
 最高の仕事のための人間組織を作りあげる

実験の目的は実践

8. 細菌 におけるペニシリンの発想

ペニシリンの原料たる青黴は既に純粋な培養基にあった。

それは培養基の汚れではなくて、目的であった。最高の能率は、一動作一仕事にもある。しかしそれ以外にもある。一動作一仕事を固執して、目的である最高の能率を見失ってはいけない。

9. すなわち、デトロイトの自動車工場にあるように一つの要素動作ではなく、ひとまとまりの仕事をするとき、人はより効率的に働くようになる場合もあるということである。それはIBMの経験からわかる。

10. 人の仕事と機会の仕事

(1) 機械の仕事のための原理は機械化である。

(2) 人の仕事のための原理は統合化である。

リネンの機械投資を考えるに当って、

会社の未来

1. インターネットは、全く新しいマーケットか
それとも新しい流通チャンネルの一つか。
どこから見ても、今までには存在しなかったマーケットなのか。
2. 産業革命が起こった頃
1765 年前後の産業革命をきっかけに、蒸気機関が（たとえば織物のように）、当時すでに存在していた製品の製造工場に導入された。
製品の需要が満たされなかったのは、生産能力がそれに追いつかなかったからにすぎない。
そこには、マーケティングもなければ、売り込みもなかった。
ただ、生産革命が必要であった。
3. 存在し、目的は供給活動だけであった
4. 1829 年頃鉄道が出現した
そのときサービス革命が起こった。
その後、50 年間で新たな可能性、サービス分野が次々と登場した。
工科大学、商業銀行、電報、電話サービス...
新しいテクノロジーではなく、新しい知力を活用することによって出現した。
5. 新しい知力 — サービス革命
次に出現したのは新しい産業であり、テクノロジーではなかった。マーケティングはまったく必要なかった。需要は一種類だけ、テクノロジーも一種類、製品も一種類だけであった。
6. しかし、1920 年代と 30 年代のアメリカの自動車産業が出現した
キャデラックを所有する目的は、人の輸送ではなくステータスだった。この時を境に物事が複雑に絡まり始めた。価値は一つではなくなった。
7. 売り込みが始まった
8. マーケティングが始まった
キャデラック 1930 年頃・・・マーケティングの時代の始まり
マーケットとは何か、しかし、これは競争、企業からの問であった。そして、すべての企業にとって最大の重要事になった。

9. しかし、インターネットの時代になって大きな変化が起きた マーケティングの時代の最も重要な質問

“マーケットとは何か”

これは当たるか外れるかのふたつであった。しかし、インターネットのせいであつというまに、この設問自体が的外れになった。インターネットのおかげで、あらゆるものがローカルなマーケットになった。インターネットの世界には距離の概念がない。だから、あらゆるものがローカルなマーケットになる。顧客の満足に応える必要がある。

10. マーケティングの出発点は「顧客は何を欲しがっているのか？」

この欲求に応えることがIT時代の「顧客の満足に応える」こと。企業という企業がこれを唱えるが、実践しているところはほとんどない。

11. インターネット

(1)流通チャンネルの一つにすぎないのか

GM の考え方...

(2)インターネットという一つのマーケットなのか

アマゾンの場合

(3)独立したビジネスなのか

ビジネスのうち一つのチャンネルか

(4)(1)～(3)の回答においては、

経営理論を根底から変えることが必要

↓

そのキーワードは“情報”

12. ビジネスの定義がかわる

13. 変革期である。転換期である。経済、社会の環境変化が急激に、 指数関数のグラフの変曲点（point of inflection）のように急カーブを切るような感じになる。急激な変化と乱気流、たんなる 対応のうまさでは成功は望み得ない。大きな流れを知り、基本 に従わなければならない。

1 4. 知識は瞬時に伝えられ、万人の手に渡る。

「情報を握る者が実権を握る」とは古来からの名言である。
ここ 100 年間の経済や社会の歴史を見ると、先ず製造会社が製品やサービスのあらゆる情報を握っていた。
しかし、その情報はすでに流通業者へ移転している。そして今、情報は顧客へ移転し続けている。

1 5. インターネットは距離の概念とは縁がない

1 6. インターネットは

(1)流通チャンネルの一つなのか、マーケットの一つなのか
(2)独立した一つのビジネスか、独立したマーケットなのか
(3)インターネットによって、われわれの経営理論は根底から変えなければならないのか
インターネットは単に情報伝達の道具ではなくて、それを超えてマーケットである。

1 7. 顧客を情報という観点から定義し直す必要をインターネットは提起しているのではないか。

距離の概念がなくなり、人口構成を手がかりにした顧客の定義もできなくなる。
マーケットの概念が変化すれば、ビジネスを、レストランも、病院も、大企業も、中小企業も、定義をやり直す必要に迫られる。
これは根本的な変化の前兆である。組織を定義し直し、ビジネスを定義し直し、会社を定義し直す必要がある。

(ドラッカーの Next Society などを読んで)

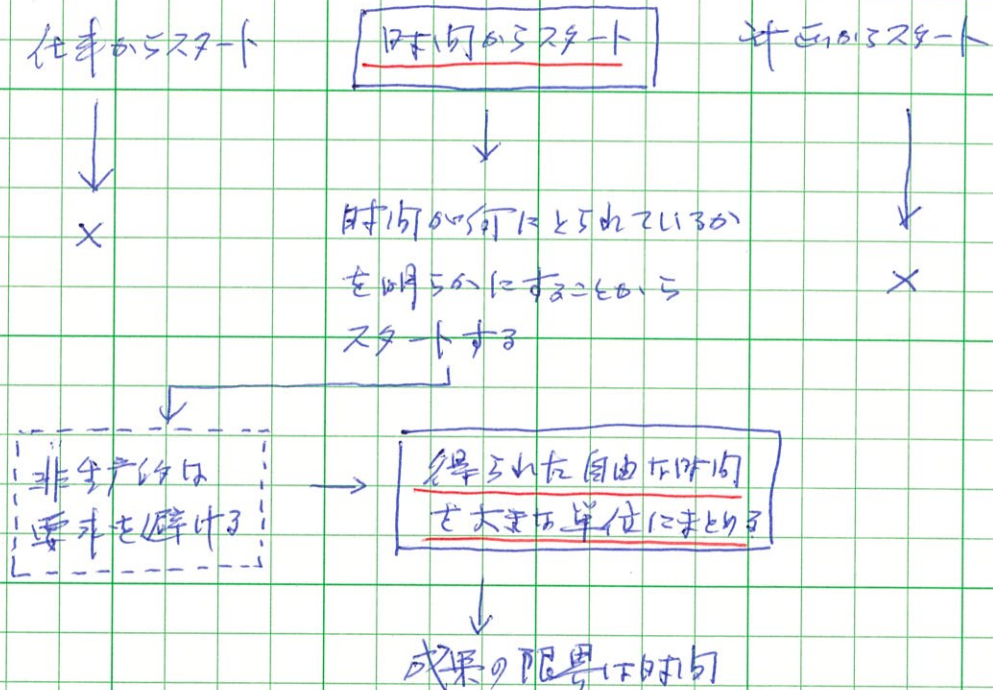
この時間を知識 (成果をあげよう)

11-7-2

作成日

作成者

1. 「仕事を計るだけ」から始まることのうまく行かない理由。重要なのは時間



2. 時間は制約要因である

借りたり、売ったり、買ったりはできない。

時間の供給は硬直的である。蓄積もできない。代替もできない

3. 制約要因は資金の供給ではなくて 資金の需要である

4. 制約要因は 人的資源、人をそろえることである。

5. 最初に5~6時間 使わなければ、5時を来と来るとい

成果をあげるためには、時間をかなり大きくまとまりとして
使わなければならぬ

2. 重回帰分析

(1) 重回帰分析

金額や乗客回数 といった アウトカム の
数値で示される場合

(2) ロジスティック回帰

自社の商品の利用 0 から 1
質的分析

$$P(x) = P_{\theta} \{ \text{発生} | x_1, x_2, \dots, x_n \} = \frac{1}{1 + \exp(-z)} = \frac{1}{1 + e^{(-z)}}$$

説明変数から得られる z は $-\infty$ から $+\infty$ と自由な
範囲を取り得るため、

それにより説明される結果は 0 から 1 の範囲をとる。

過去のことをうまく説明し、

将来のことを予測することになるわけだ...

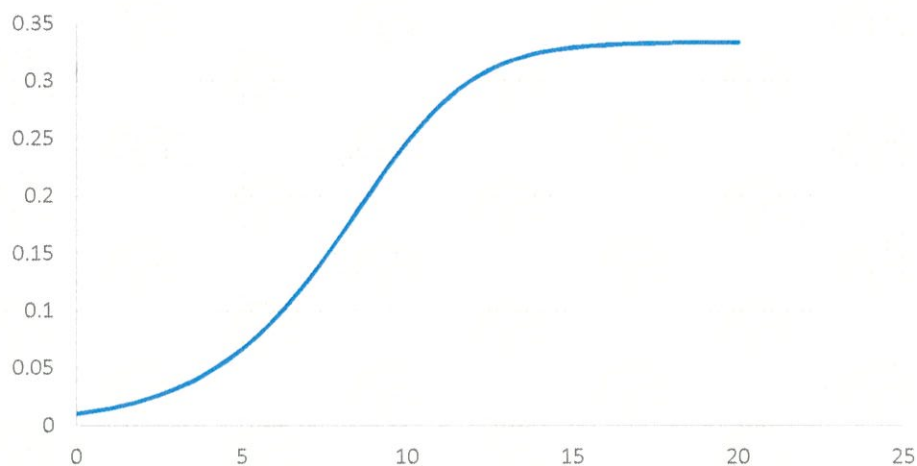
t	x(t)	a	1.5
0	0.01		
1	0.01485		
2	0.021944		
3	0.032194		
4	0.046736		
5	0.066828		
6	0.093543		
7	0.127189		
8	0.166518		
9	0.208185		
10	0.247266		
11	0.279188		
12	0.301863		
13	0.316113		
14	0.324278		
15	0.328683		
16	0.330976		
17	0.332146		
18	0.332738		
19	0.333035		
20	0.333184		

ロジスティック曲線

$$x(t+1) = a \cdot x(t) \cdot (1 - x(t))$$

$a = 1.5$ の場合

グラフ タイトル



さて、

成長の途中から得たデータをロジスティック曲線で近似し、
将来の成長過程を予測する時は、どうするか？

$y = \frac{b}{1 + C e^{-ax}}$ の逆数をとると、

$$\frac{1}{y} = \frac{1 + C e^{-ax}}{b} = \frac{1}{b} + \frac{C}{b} e^{-ax} \quad \text{--- (2)}$$

$$\therefore \frac{1}{y} = Y, \quad \frac{1}{b} = B, \quad \frac{C}{b} = -C, \quad e^{-a} = A \text{ とすると}$$

$$Y = B - C A^x \text{ となる。} \quad \text{--- (3)}$$

生存競争 115

niche 生態的地位

競争の種が資源のニッチを争って、少しでもその種を増やそうとする。

S型曲線

あるニッチの能力一杯まで満たされると、その種の数は、他の種の数に減る割合に比例して増えない。

フーシェの法則に於いて、最後に勝ち残った者は、生き残るのにより適したものである。

[ホーム](#)[タイトル・記録を年度別にみると](#)

+ Site Contents



イチロー Suzuki Ichiro 1973年10月22日生 1991年 ドラフト4位 愛知県 出身											
年度	年齢	チーム (TEAM)	打率 (AVG)	試合 (G)	打席 (PA)	打数 (AB)	得点 (R)	安打 (H)	二塁打 (2B)	三塁打 (3B)	本塁打 (HR)
1992	19	オリックス(3)	.253	40	99	95	9	24	5	0	
1993	20	オリックス(3)	.188	43	67	64	4	12	2	0	
1994	21	オリックス(2)	.385	130	616	546	111	210	41	5	
1995	22	オリックス(1)	.342	130	613	524	104	179	23	4	
1996	23	オリックス(1)	.356	130	611	542	104	193	24	4	
1997	24	オリックス(2)	.345	135	607	536	94	185	31	4	
1998	25	オリックス(3)	.358	135	558	506	79	181	36	3	
1999	26	オリックス(3)	.343	103	468	411	80	141	27	2	
2000	27	オリックス(4)	.387	105	459	395	73	153	22	1	
2001	28	SEA	.350	157	738	692	127	242	34	8	
2002	29	SEA	.321	157	728	647	111	208	27	8	
2003	30	SEA	.312	159	725	679	111	212	29	8	
2004	31	SEA	.372	161	762	704	101	262	24	5	
2005	32	SEA	.303	162	739	679	111	206	21	12	
2006	33	SEA	.322	161	752	695	110	224	20	9	
2007	34	SEA	.351	161	736	678	111	238	22	7	
2008	35	SEA	.310	162	749	686	103	213	20	7	
2009	36	SEA	.352	146	678	639	88	225	31	4	
2010	37	SEA	.315	162	732	680	74	214	30	3	
2011	38	SEA	.272	161	721	677	80	184	22	3	
2012	39	SEA/NYY	.283	162	663	629	77	178	28	6	
2013	40	NYY	.262	150	555	520	57	136	15	3	
2014	41	NYY	.284	143	385	359	42	102	13	2	
2015	42	MIA	.229	153	438	398	45	91	5	6	
2016	43	MIA	.291	143	365	327	48	95	15	5	
2017	44	MIA	.163	34	52	49	3	8	2	0	
NPB通算成績			.353	951	4098	3619	658	1278	211	23	1
MLB (メジャー) 通算成績			.312	2534	10518	9738	1399	3038	358	96	1

4. 予測の手続き

(1) 過去に於ける

過去のデータ、その延長

(2) 未来に於ける

棋士は将棋の流れ

相手の手の予測

→ 打ち手を決める

これを誤れば大敗する

政治家は

景気変動を予測

現象に起る事象の予測

→ 政策を決める

これに誤って...?

(3) ソウニエの崩壊

ソウニエ経済社会の将来予測

現象に起っている事象、政治、経済、社会

→

予測は、判断し、意思を固め、行動を開始するの才!!

2. 予測と数式

(1) 予測は社会科学の一分野である

(2) 経験と勘を補うための手法である

(3) 減少の速くか 決して又付戻はしない

(4) その判断に基いた回归曲線を導く

(5) 最小二乗法による回归方程式の導出と、

残差平方和や 相関係数などを用いた分析の

数値はあくまでも補助手段である

(6) 書店の数の減少

書店は若者のための対象が変化していること

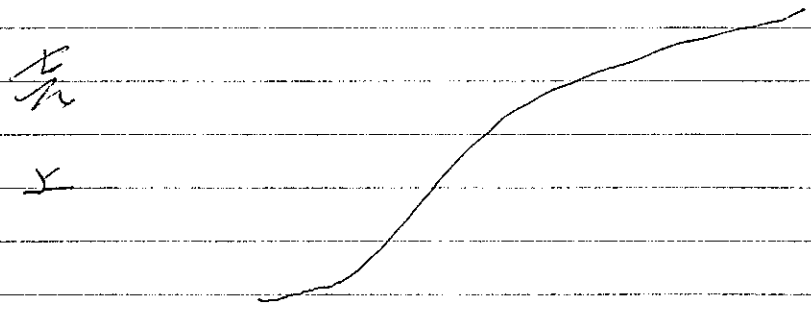
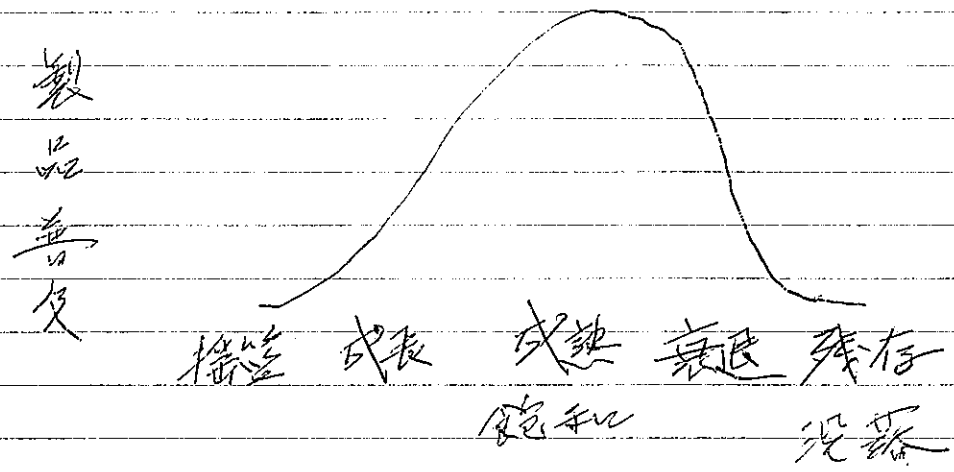
ネット書店の台頭ににより減少しているのから、

減少傾向は今後も続くであろう、

本好きや 本屋好きは 未だ未だに多いから、

しかし、それは 本屋の --- 数に比例する ---

10. 成長の1107-1 栄枯盛衰



$$y = \frac{b}{1 + ce^{-ax}} \quad \text{ロジスティック曲線}$$

孤立個体の増殖

耐久消費財の普及率

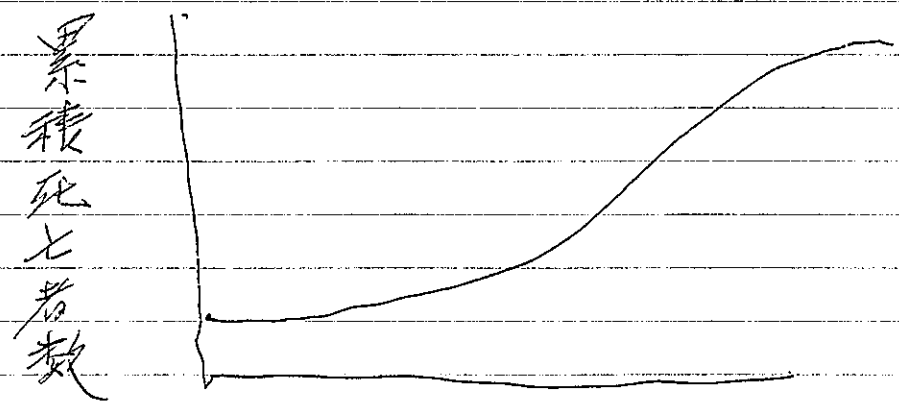
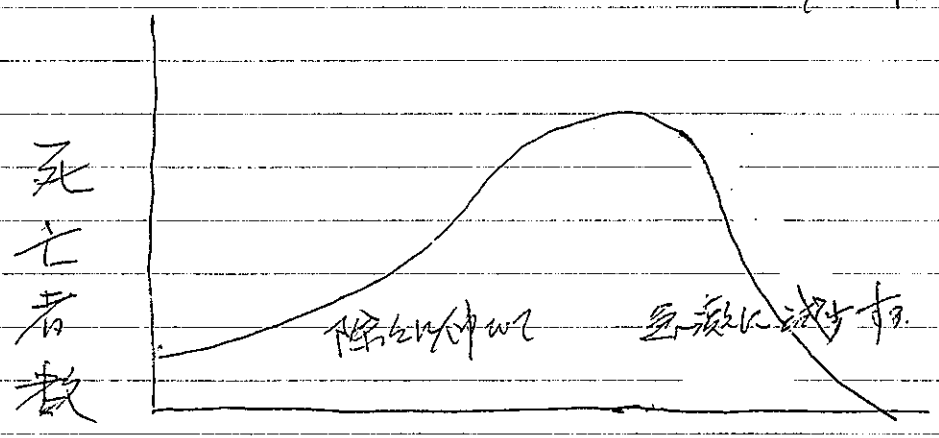
$$\frac{dy}{dx} = ay - \frac{a}{b}y^2$$

11 ~~成~~ 人口1107-2 (2) ゴンホルツ曲線

$$\frac{dy}{dx} = ay \cdot be^{-bx}$$

人間の老化現象を研究に作られた

人間の能力も同様に



$$Y = C - aB^{-x}$$

3. サービス業の生産性向上

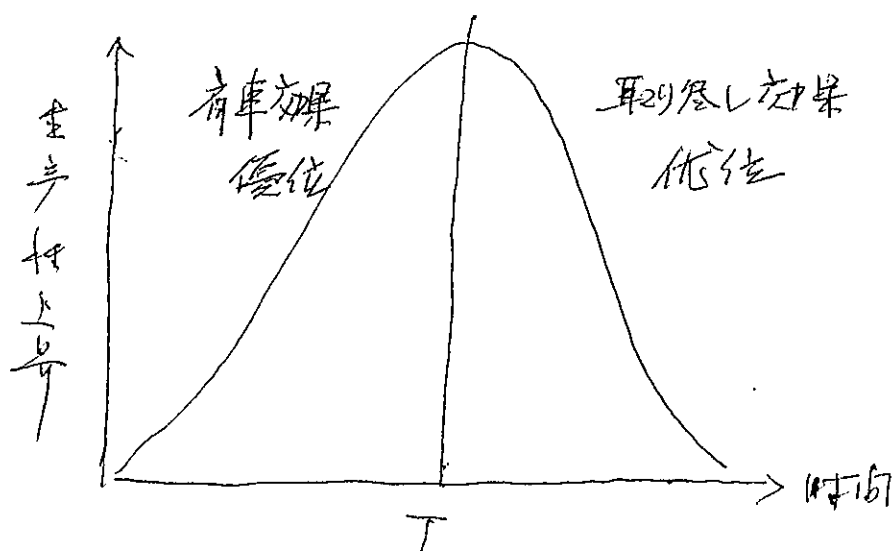
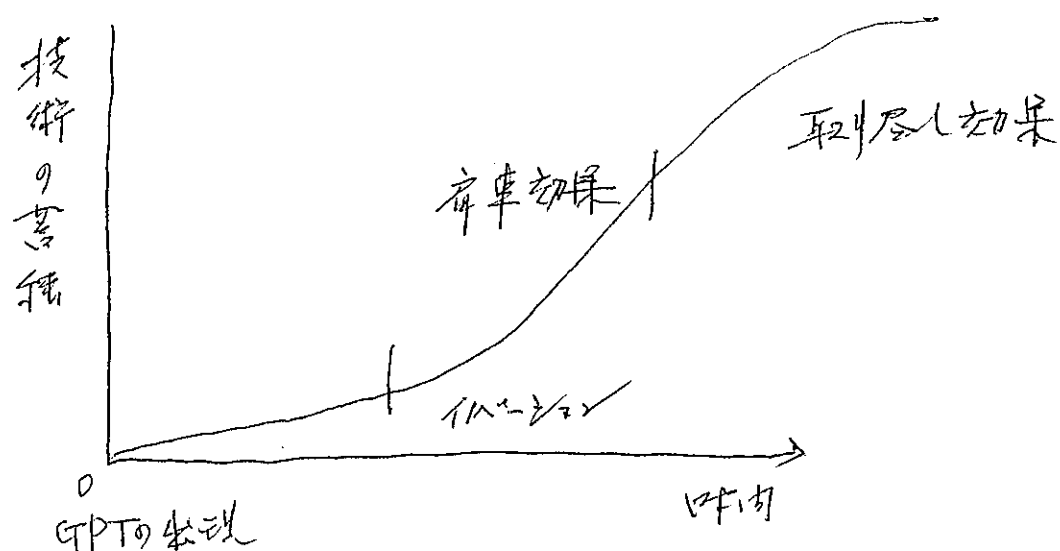
(1) 日本のサービス業の割合

70%を超えている

この産業の生産性向上が経済を上昇させる

情報産業の生産性向上

ロジスティック曲線



要脩武帝註

序 操所、上古有利孤天。论语曰、仁足。

尚書、八政曰、師也。易曰、归貞丈人吉也。

詩曰、王赫斯怒、其旅劄元。

費帝須武、威用干戚、以救世。

司馬法曰、人故人殺、殺无可也。恃武就滅、

恃文就亡。恃武者亡、恃文者亡。

夫差、偃王是元。聖人用兵、修而時動、

已不得而用元。

吾見多兵書戰策、孫武若是深。

若計原重 (若計重等) 明悉深固、不可相誣。

而、世人未之說、說文煩瑣、行世者、其失旨要、

故撰略解

為

昔者孫武之為書也、一簡之矢也、將軍之命也、

簡字之重也、一簡之矢也、將軍之命也、

此語也、其意也、其言也、其行也、其成也、其敗也、

而史之上者、其言也、其行也、其成也、其敗也、

始計一 計者、運將量敵、度地料卒、計於廟堂也。

作戰二 欲战者、必先算費。奈糧因敵、

謀攻三 欲攻敵、必先謀。

興師衆、入長驅、拒其都邑、絕其内外。
欲奪國未取以上、以兵未破、得之為失也。
未戰而敵自屈服。

軍形四 先士卒 敵加勝るにす
これ攻め 敵に勝るにす
勝は疾し

兵勢五 分数 多の人を治めると少い人を治めるときに
形名 多の人を斗わせると、少い人を斗わせるときに
奇正 正者当敵、奇者從旁、亦不備也
虛實 實處を以て、相手の虚を以て

虛實六 虚 敵の意外とす
実 己の充實とす

孙子

计

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，用示之不用，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。

斗二 作战

孙子曰：凡、用兵之法，马也车千驷，革者千乘，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，然后十万人师举矣。

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。

才三 謀政

NO.

DATE

孫子曰：凡用兵之法，全國為上，破國次之；
全軍為上，破軍次之；全統為上，破統次之；全卒為上，
破卒次之；全伍為上，破伍次之。

是故百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，
善之善者也。

3

修櫓 xiu lu 拔 bo
輜輶 fan wen
忽 fan
蚍 yi

原文

谋攻第三

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修櫓輜輶，具器械，三月而后成，距闾，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法：十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能守之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：①不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军。②不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣。③不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：①知可以战与不可以战者胜，②识众寡之用者胜，③上下同欲者胜，④以虞待不虞者胜，⑤将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

卒 cu zu 兵 兵卒

旅 lu 军队的编制单位
brigade

伍 wu 古代军队的最小单位
5-man unit

伐 fa 攻打 attack

次 ci

器械 qi xie

己 ji

彼 bi 御 yu

殆 dai

胜 sheng 负 fu

必 bi

欲 yu

间隙 *jian xi

毁 hui 损 sun

顿 dun 疲 pi



④

原文

基本、顺序
准备、下、上

就等以战之法

第四 军形

敌、时、初
军の趋势

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

先为=首先做

为=做到

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则有余，攻则不足。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

于=在

见胜=预见

不为

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无奇胜，无智名，无勇功。故其战胜不忒；不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败正。

法：“一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。”故胜兵若以铤称铢，败兵若以铢称铤。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

下

若 ruò 好像 昔 xī 守 shǒu
己 jǐ 自己 于=在

待 dài 秋毫 qīu háo

奇胜 qí shèng 意外的胜利 铤 yì 20西=1个

铤 tìng 几秒 保法 管治数

度 dù 战场的范围 光之 口流

量 liàng 投入多少物量 口力

数 shù 人数、数量 长人

称 chēng 测物的轻重 相等的比较

有余 yǒu yú 攻击 gōng jī 藏 cáng

勇敢 yǒng gǎn 或 de 内建

措 cuò 处理 雷霆 léi tíng

铤 zhū 1西 铤 zhū 溪 xī 谷

决 jué 决 干仞 qiān rèn 决是政治的

胜 shèng 胜 见胜=预见 往昔 wǎng xī 以前

胜 shèng 胜 胜 shèng 胜 shèng

✗

5

原文

才五 兵勢

(形) — 静の形 (鑑略) (勢) (令軍に斗する時)
軍隊の形、旗の陣
命を 指揮、斗

也；斗众如斗寡，形名是也。

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使毕受敌而无败者，奇正是也。兵之所加，如以碇投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之击，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。

纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者：形之，敌必从之；予之，敌必取之。以此动之，攻以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石；木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

调部 diào dòng 更动、调整 乱 luàn 端 duān 转动 ← = 的

一多 duo guō 打仗 斗争 份额 军队的组织 端 jiē 不断 湍风

奇袭 qí xí 官渡之战 形看得见 势抽是看不见

开形=德 名=金 鼓 鼓作气 鸣金收兵 烽火(独烟)奏 节速度

循环 xún huán 端 duān 子 yǔ = 舍 疾 jí 形名=命令唱

弩 nǚ gōng 破 duàn 毁灭 huī chái 端 jié 穷 jiáng 悛 jiū

智 zhì 猛 měng 分教 尽 相生 互相转化 如 rú 斗 dòu 指挥

治 zhì 常 cháng 扩扩 kuà kuà 虚实 = 实(后许)在以此虚(前订)去打

浑 hūn 沌 dùn 不分时 拙 zhuō 大 dà 奇 qí 正 zhèng 奇策与正改

分 fēn 纷 fēn 乱 luàn 危险 激 jī 进 jìn 黄帝兵法 5

变 biàn 化 huà 端 duān

正正正正正正正正正正

虞家

佚 yì 仇 qiú 致 zhì 动 员 招 徕 欲 yù 垒 lěi 乖 guāi 己 jǐ 奚 xī 时 shí 之 zhī 6
 谄 chǎn 满 mǎn 手 hǒu 呵 hē 无 wú 辜 gū 则 zé 那 nà 专 zhuān 集 jí 分 fēn 开 kāi 皆 jiē