

第1回 組織再編税制



会計と経営のブラッシュアップ
平成30年5月2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 2016.6 権利義務会社刊)
(組織再編税制を改めて読み解く 白井一馬・関根稔編著 2017.12 中央経済社刊)(実践ガイド企業組織再編税制 朝長秀樹編 2017.12 清文社刊)
(組織再編税制・グループ法人税制 関根稔外編 2017.4 法令出版刊)

I. 基本的な考え方

組織再編税制は、これまで、ともすれば完全支配要件、支配要件、共同事業要件等と言う要件で語られる税法の觀があり、難解であった。
しかし、平成29年度税制改正によって、立法趣旨によってシンプルに理解される方向へと変更された感がある。

区分	組織再編税制	備考
特例の概要	その法人が、その資産を「まだ持っている」と言い得る状態にある場合には、その資産は「帳簿価額によって移転させる。」移転資産は簿価引継ぎ(譲渡)が強制適用となる。	原則は時価移転である
税制の対象	(H13) 合併、会社分割、現物出資・事後設立 (H18) 株式交換、株式移転 非適格合併等における資産負債調整勘定の創設 (H22) 現物分配、適格現物分配 グループ法人税制の創設 (H29) スピンオフ、スクイーズアウト 分割型分割の分割後の支配する者と分割法人との関係継続を不要とする改正(継続保有要件を分割承継法人のみとする)	差額のれん で5年間の均等償却
考え方	(1) 当事法人の資産の譲渡損益の取扱い (2) " 株主の株式の譲渡損益とみなし配当の取扱い	

1. 適格要件

(1) 対価要件

合併等の被合併法人等の株主への対価は合併法人等の株式のみが交付される場合に限る。(除く三角合併)

例外① 端株買取の金銭交付

” ② 合併等反対株主への買取請求に基づく金銭交付

” ③ 親法人が、被合併法人株式の3分の2以上保有の場合の少数株主全員への金銭交付

(2) 2つの分類

① 企業グループ内の組織再編

比較的軽い適格要件

ⓐ 完全支配関係がある法人間で行うもの

ⓑ 支配関係がある法人間で行うもの

② 共同事業を行うための組織再編

様々な要件 . エバー事件

(3) 要件の時点による3区分

① 過去の要件 — 5年50%超の支配 (法法57③④、62条の7①)

② 再編時(点)の要件 — 完全支配要件、支配要件、共同事業要件

③ 未来の要件 — 継続保有の意思 (法令4の3)

(4) 形式要件にすぎない (再編けり要件)

組織再編税制を論じる場合、再編時の要件を主に論じることが多い。しかしこれは形式要件にしかすぎない。つまり、再編時の要件は、その一時点(1秒)にのみ存在すれば足りる形式要件でしかない。

そのことを明らかにしたのが、H29改正で導入されたスクイーズアウトだ。適格合併において、合併法人等が、被合併法人等の発行済株式の3分の2以上の株式を所有する場合は、その他の株主に対して、現金交付によって追い出す(スクイーズアウト)することを認めた(法法2十二の八、2十二の十七)。

(5) 形式要件にすぎないことの説明

従 前

① 再編前に株式を購入して完全支配要件を整える=是

② 再編の中で完全支配要件を整える(現金対価)=否

改 正

同 左

一部是の変更

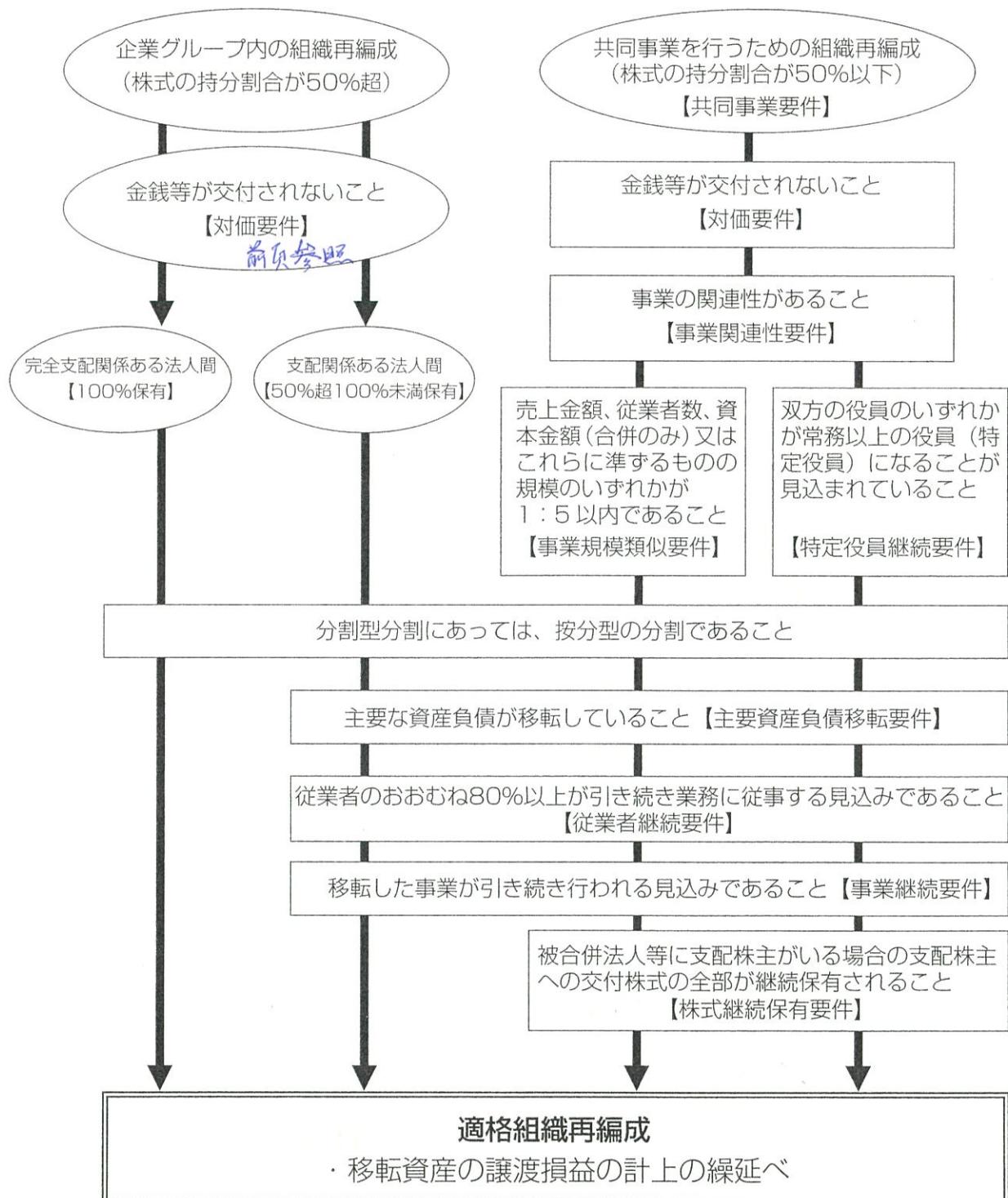
(親会社が株式の3分の2以上を支配する場合は、他の株主への現金対価によるスクイーズアウトを認める)

同 左

③ 再編後に少数株主が株式を売却する=是

支配株主が存在しないスピンオフ税制(会社の一部門の分離独立)の採用もこのことを証明している(法法2十二の十一の二、2十二の十五の二、3)。

【合併・分割型分割の適格要件】



実践ガイド

企業組織再編手引

朝長英樹 外編 2017.12 緒文刊から

2. 過去の要件（5年50%超の支配）

- (1) これが要求されるのは、完全支配要件と支配要件の場合に限り、共同事業要件では要求されない。なぜなのか(See(5))。
- (2) 親鳥の懷に抱かれていた雛とみなして、過去に支配株主の下に存在した会社は、雛が抱える青色欠損金と資産の含み損の承継を認める。
従って、外部から購入した子会社が購入時点で有する青色欠損金と含み損は承継できない。親鳥の懷で生まれたものではないからだ。
 この場合の親鳥(支配株主)の要件が、5年50%超の支配(④の場合)なのである。
- (3) 5年の支配の要求は、会計法の縛りである。会社法30条、31条は、国の債権は5年を超えて請求できず、5年を超えては履行できることになっている(国税通則法73条7年間、相続税法36条④6年間)。
- (4) 5年50%超の支配関係があれば、合併消滅会社や解散会社の青色欠損金が承継できる(法57②③)。
- (5) これは、支配関係を基準にした制限なので、そもそも支配関係を問わない共同事業要件の場合は、5年50%超の要件は問われない。さらに、支配株主は存在しないスピンオフの場合も要件としない。
- (6) 5年50%超の支配は、合併消滅会社の青色欠損金と資産の含み損の制限は、合併存続会社の青色欠損金(法57④)と含み損(法62の7①、②二)も制限の対象になっている。それは、逆さ合併を意識した法の作りだ。
 その結果として、資本金100万円の小規模の会社を適格合併したために、過去の要件、つまり5年50%超の支配を満たされない場合は、合併存続会社が保有する1,000億円の青色欠損金と、2,000億円の資産の含み損が使えないことになってしまう。

5. 未来の条件（継続保有要件）

- (1) 組織再編後の継続保有条件の意味するところは、二重の含み損の利用を防止するために存在する。
 ①, ②

仮に、簿価3億円、時価1億円の土地を所有する会社が、これを適格分社型分割(法2十二の十三)で切り出した場合は、①親会社が、2億円の含み損を有する会社株式を有し、②子会社は、2億円の含み損の土地を所有することになる。

これを実現(②の土地を売却し、①の株式を売却)すれば、2億円の譲渡損が二重に利用できてしまう。

これを防止するために、親会社が所有する子会社株式について継続保有の意思を要件にする(法令4の36一八)。①

- (2) 親会社への適格現物分配(法2十二の十五)では、子会社の含み損が親会社へ移ってしまい、二重の含み損が作り出せないため、継続保有要件は課せられない。

- (3) 切り出しの方向 (上、下、横)

- ① 横への切り出し (継続保有要件必要)
兄弟合併、分割型分割

この場合は、合併をした会社、分割設立会社、分割承継法人が所有する
 物件の継続保有が課せられる。

- ② 上への切り出し (継続保有要件不要)

親子合併、親会社を承継会社とする分割型分割、親会社への現物分配

- ③ 下への切り出し (継続保有要件必要)

分社型分割、適格現物出資

含み損のある資産を子会社へ切り出して、含み損を持つ子会社出資金を作り出す。

この場合は、親会社の子会社出資金について継続保有の要件が課せられる。

- ④ 斜め下への切り出し (継続保有要件必要) ①, ②

株式移転、株式交換

① 株主が取得した完全親会社の株式と ③ 完全親会社が

親会社は、子会社株式の簿価承継と子会社の存在(含み損資産)によって分社型分割と同様に2重の損が出せるから、継続保有が課せられる(法令4の318、19)

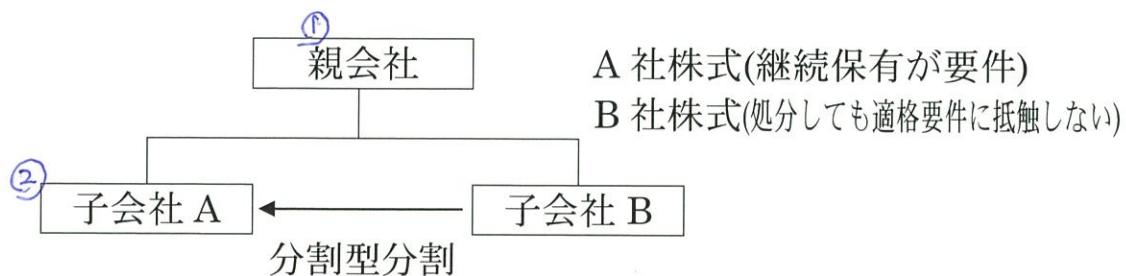
- ⑤ 斜め上への切り出し (継続保有要件不要)

スピンオフ

◎ 兄弟合併と分割型分割は、本来二重の含み損が生じないのに、継続保有を要する必要性がなかったのではないか
 (支配株式、合併、分割で割り切らなければいけない場合ではない)

6. 継続保有要件の変更（分割承継法人に限定）

- ① 企業グループ内の分割型分割に係る適格要件（関係継続要件）は、^①支配法人と分割承継法人との関係が継続することが見込まれていることとする。^②



子会社 A の保有する含み損資産は？

つい、沿革の会社法に何か記載しちゃうのかや～～

7. 共同事業要件

(継続保有要件必要)

被合併法人等の発行済株式の 50% 超を保有する企業グループ内の株主についてのみ、交付を受けた合併法人の株式の全部を継続して保有することが見込まれれていることを条件にしている(法令 4 の 3④五、⑧六イ、⑩五、⑫五)。

これは、支配要件に基づく合併、あるいは会社分割についての継続要件と同等である。

ヤロー事件

8. 適格合併（税務処理）

- (1) 被合併法人から合併法人への資産等の移転は簿価による。
- (2) 被合併法人において、譲渡損益は発生しない。
- (3) 被合併法人の利益積立金は、合併法人に引き継がれる。
- (4) 被合併法人の旧株の譲渡損益は発生せず、みなし配当も生じない。
- (5) 平成22年度税制改正
 - ① 合併法人において増加する資本金等の額の計算方法
 - ② 合併法人において増加する利益積立金額の計算方法
- (6) 支配関係等の定義(H22改正)
 - ① 完全支配関係
「一の者」が法人の発行済株式等の全部を直接若しくは間接に保有する関係。100%兄弟会社間、100%グループ内の三角合併を含む。
 - ② 支配関係
50%超の関係
- (7) 無対価合併は原則として非適格合併となるが、企業グループ内の合併で、単に対価の交付を省略しただけと考えられる場合は適格合併として扱われる。
- (8) 増加する資本金等の額
適格合併により、合併法人において増加する資本金等の額は、被合併法人の合併日の前日の属する事業年度終了時の資本金等の額から、合併による増加資本金額等及び抱合株式の帳簿価額の合計を減算した額となる。
- (9) 利益積立金額
純資産の額 - 増加した資本金等 - 抱合株式の帳簿価額
- (10) 抱合株式
 - ① 合併法人が合併前から保有している被合併法人の株式をいう。
 - ② 抱合株式については、合併交付株式等の割当てを行わない場合にも、税法上は新株割当が行われたものと合併法人においてみなし配当の計算を行う。
 - ③ 適格合併の場合は、抱合株式の帳簿価額を資本金等の額から減算する。
 - ④ 譲渡損益の計算は行わない。
- (11) (6)①完全支配関係を判断する際には、発行済株式から次の株式を除外する。
 - ⓐ自己株式、ⓑ従業員持株会が取得した株式等の合計割合の5%未満の株式

II 組織再編税制（H29 改正）

1. 組織再編税制を読みこなすには

(1) 完全支配要件、支配要件、共同事業要件

— 理屈のない形式要件である

(2) 5年50%超の支配関係の有無

— 実質要件である

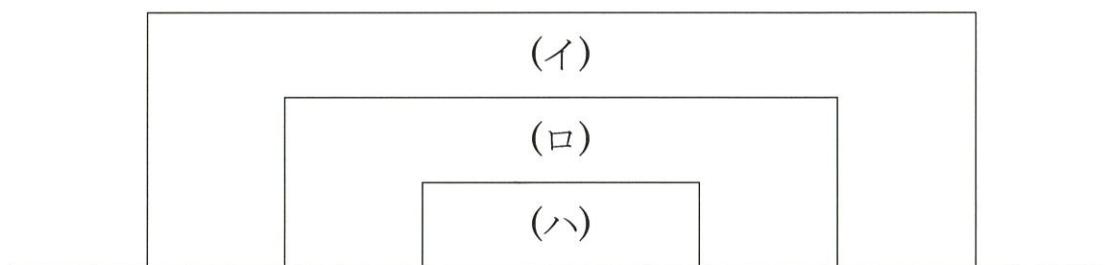
適格要件は満たすが、5年50%超を満たさないリスク

(前掲書③を参考)

(イ) 適格要件を満たさない

(ロ) 適格要件は満たすが、5年50%超の支配関係は満たさない

(ハ) 適格要件を満たし、5年50%超の支配関係も満たす



(3) 何故継続保有要件が存在するのか

仮に、青色欠損金100億円を抱えるA社が、2年前に買収した資本金100万円のB社を吸収合併したがために、A社が有する青色欠損金100億円が利用できなくなる。

2. 再編手法の分類

(1) 一覧表

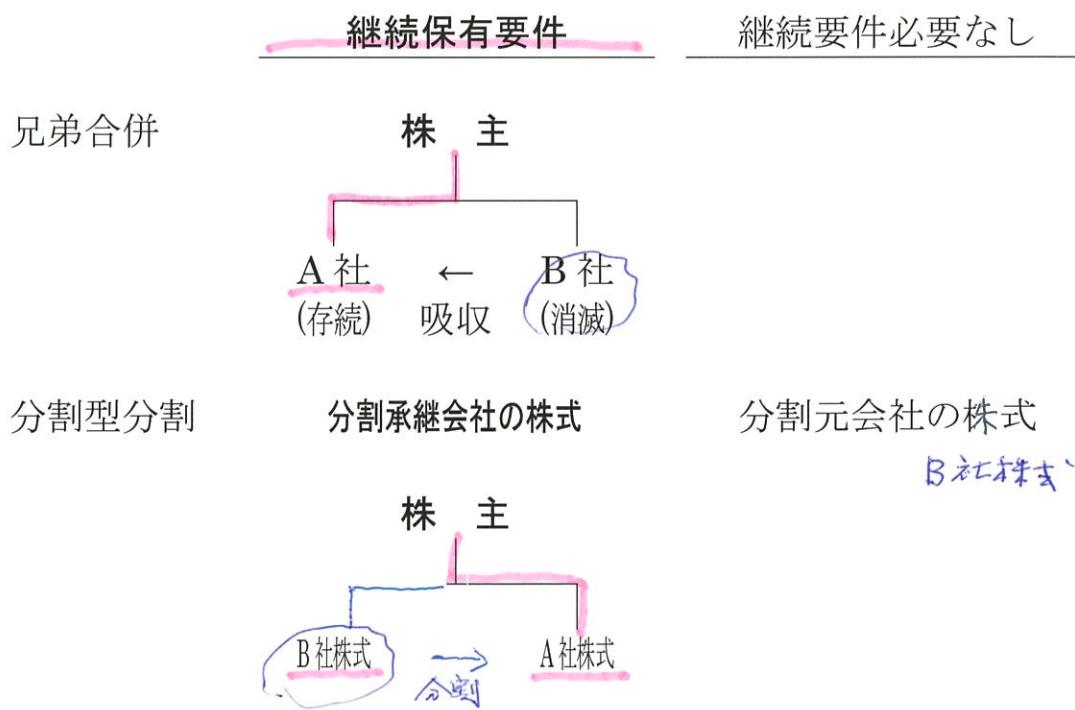
方 向	取 引	移 動	移 転
横	組織行為	人格承継	兄弟合併・分割型分割
上	組織行為	人格承継	親子合併・吸收分割
	資本取引	物の移動	現物配当・現物分配
下	組織行為	人格承継	分社型分割
	資本取引	物の移動	現物出資
斜め下	組織行為	支配権の移動	株式交換・移転
	資本取引	〃	株式の現物出資
斜め上	組織行為	〃	子会社の分離独立(スピノフ)

3. 過去の要件

含み損と青色欠損金を承継するためには、
 横への移動の場合 — 5年50%超の要件が必要
 共同事業の合併等の場合 — //

4. 未来の要件

(1) 兄弟合併、分割型分割



(2) 共同事業要件

被合併法人の株式の 50%超を保有する株主が交付を受けた合併法人株式

6. 下への移動

(1) 過去の要件

適格分社型分割、適格現物出資

新設分割 — 分割元会社の資産のみが簿価承継されるので、5年50%超の過去の要件は必要としない。

吸收型分割 — 支配関係を獲得した後に、資産を簿価承継することになるので、承継した含み損の実現について5年50%超の過去の要件を必要とする。

適格現物出資 — 吸收型分割と同じ

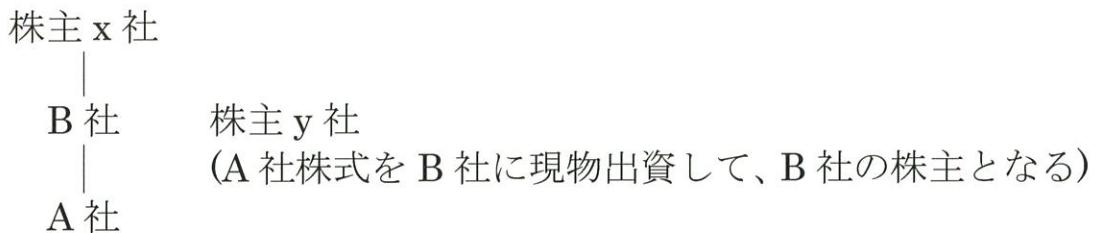
(2) 未来の要件（継続保有要件）

下への切り出しこそが、二重の含み損を作り出す組織再編行為である。親会社が簿価3億円、時価1億円の土地を会社分割、あるいは適格現物出資で切り出す。その結果、親会社は2億円の含み損を持つ子会社株式を有し、子会社は2億円の含み損の土地を所有することになる。これを実現すれば4億円の譲渡損が作り出せる。(先ず、子会社の土地を売却して2億円の売却損を出し、次に子会社株式を処分して2億円の売却損を出す。)

この場合に継続保有が要求されるのは、親会社所有の子会社(法4の⑥一、⑦一、⑬一、⑭一)であって、子会社の有する土地ではない。

7. 斜め下への移動

(1) 株式交換、株式移転



株式交換の場合は、過去の要件は必要ない。未来の要件(継続保有)によって、承継した含み損の利用が制限されているからだ(法令 4 の 3⑯⑰)。つまり、含み損が生じるのは、①株主が取得した完全親会社株式と、②完全親会社が取得した子会社株式だけであり、これについて継続保有要件を課せば、含み損を実現することはできない。

III. 繰越欠損金の利用制限

1. 適格合併

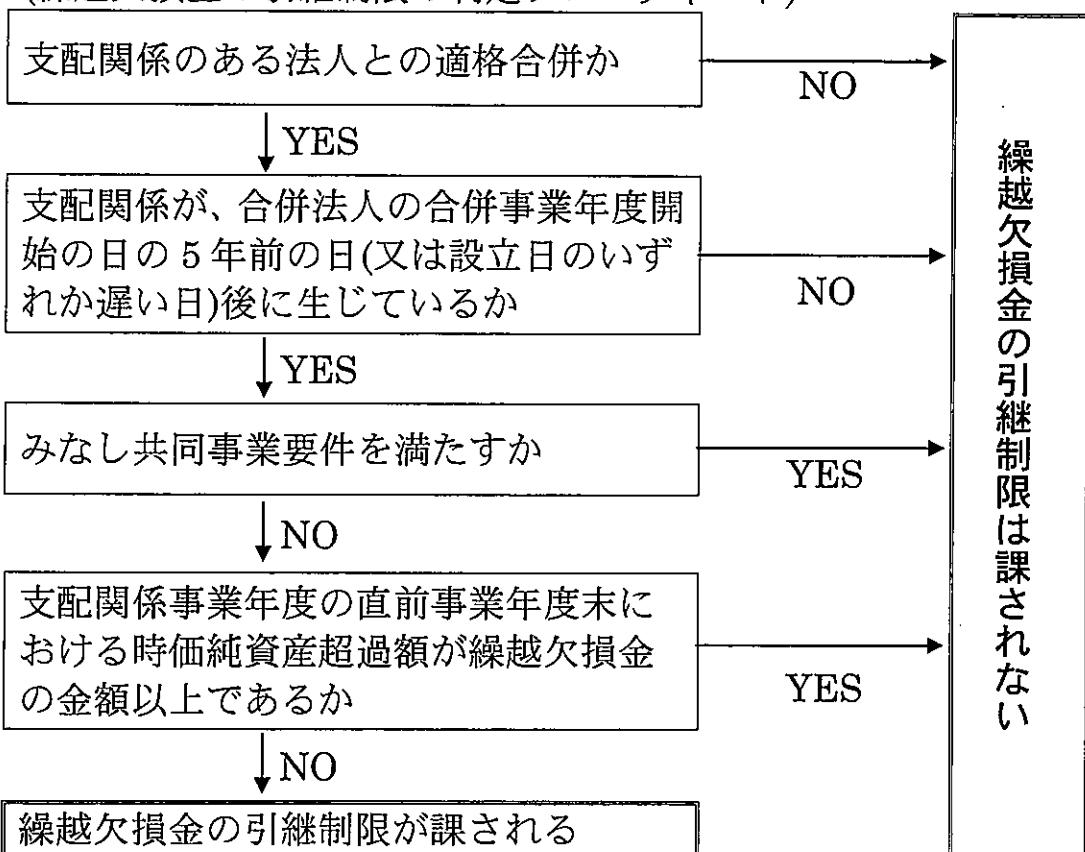
合併法人は、被合併法人の繰越欠損金を引き継ぐことができる。

2. 租税回避行為の禁止

多額の繰越欠損金を法人買収などにより不当に利用すること。

3. 5年以内のしばり

(繰越欠損金の引継制限の判定フローチャート)



I 現代の経営

1-1

①

①

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

一度起きた変化は戻らない

成果は結果・焦点

企業とは成果をあげること

目標・目標・・・

景経も変化

30.05.02
30.01.01
29.10.02
29.07.03

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 ジェフエリー·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。



社会発展の転機 (イノベーションと社会の転換)

(5月のごあいさつ)

平成30年5月1日(火)

連休中にシュンペーターの「経済発展の理論」を読んだ。

馬車は何台連ねても汽車にはならない。

馬車から汽車への飛躍は、何によってもたらされるのか。それは現状の否定である。社会の発展は連続的に達成されるのではなく、突然の変化によってもたらされる。フランス革命は、大きな矛盾が生み出した突然発生したように見える社会の変動であり、再び旧態へは戻らなかった。

イノベーションはどのようにとらえられているのか。シュンペーターの5つの領域とドラッカーの7つの機会を比較してみた。シュンペーターは、旧社会から奪い取った新結合、現状に対して新しい財貨、生産方式、販路、原材料の供給源、組織と、景気循環や社会の転換(創造的破壊)ととらえている。ドラッカーは、現状の不調和、ギャップ、ニーズ、産業構造、人口構成、認識の変化、新しい知識という予期せぬ現実との乖離を機会とすることとし、イノベーションとマネジメント論の統合を図った。そして両者ともイノベーションを行う主体を企業者とした。

人間社会において、生起と飛躍と発展と消滅は歴史である。それは河の流れのように上流から下流へ、拡大しながら絶え間なく続いている。社会は、一つの生命体のように生きて、成果をあげて、消滅するように見える。紙面に現せば起承転結を描く、正規分布曲線のようになる筈だ。イノベーションは、山の頂上を目指す企業者の働きに見える。

日本の経済発展は終わったと言われている。今日、日本が直面している挑戦とは何か。いかなる国と言えども、新しい社会、新しい経済を迎えるには社会の転換(創造的破壊)が必要である。今、IT革命が、急激かつ大々的な社会の転換を迫っている。日本の挑戦は、社会の転換、企業者のイノベーションではないだろうか。

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ぬ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。

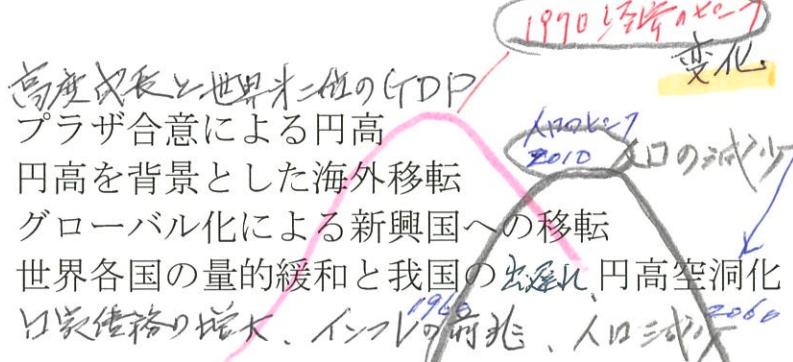
(注)真摯さとは人柄のことである

トライバーは社会洞察家

○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



海外生産比率

1985年度	3.0%
1990	6.4
2009	17.8



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

人口構造の老齢化、高齢化

○事業とは変化、変動する顧客の要望に対する挑戦
は対応である。

(社会) (顧客)

論述

日本の最大の二つの課題 (ジム・ロジャース)

- ① 1990年ハブル崩壊 ... 何百社ある企業と銀行をつなぐ「新銀行」(新興銀行)
淘汰
- ② 長銀の老齢化 ... 繼続して暮れ前線(政治や首脳の替わり次第の影響)へ

(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つたからである。経営資源の三つの目標が確保できなくなつたからである。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。

○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についての目標、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。

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ことが最も大きな問題

戦 術 — すぐに結果が出る

M マーケティング

E イノベーション — 制約からの脱出、革新(価値の創造)

戦略 — ビジョン — 戦術 Marketing Innovation
(車の設計) (車の生産) (車の運転)

8. 成功をもたらしたものの変質そして変化

平成 28 年 2 月 1 日（月）

過去に成功をもたらしたものが変質している。

ドラッカーが「日本では、2000 年の初めになお労働人口の 1/3 が製造業で働いている。この国が競争力を維持してゆくためには 2010 年までにこれが 1/8 になっていなければならない」と評した。ところが、2016 年になってもそのような大きな変化（現在も 30% 以上）はない。日本は変化していないのではなく、世界が変化して、その結果、日本の強味は大きく縮小した。

流通は現代の重要産業である。しかし、1960 年代後半に流通革命の旗手としてスーパー・マーケットが登場した頃、業界は暗黒大陸と呼ばれていた。

当時、東京大学の林周二助教授の「流通革命」を読んだ。1960 年代の製造業の合理化と生産コストの低減を受けて、なおそれに反応しない弾力性のない硬直化した流通機能の進化の必要がテーマであった。流通過程の複雑さと後進性を指摘し、流通の近代化による大量消費の必要性、何層もの卸を整理してメーカーから小売までの経路、すなわち流通チャンネルを太く、短く、多くする必要があると説かれていた。その後 50 年以上を経て、スーパー、コンビニ、宅配の進化、大型で新しいモールなどを見ると流通革命は実現したと思える。

同様のことが、現在の情報革命にも言えることではないか。

アマゾン、カードットコムなどの盛況は、e コマース時代の到来を思わせるが、全商取引に占める EC 化比率は、日本では 4% を超えた程度であり、欧米の 10% を超える比率と比較すると未だ低い。新聞、雑誌、教育や人材開発のウェブ化も遅々として進んでいない。

しかし、変化の予感はあり、流通革命に要した期間約 50 年に較べると、情報革命は未だ 20 年そこしか経過していない。20 年後に人間の労働の 50% は機械に変転換されるという話もあり、変化は急激に進むかもしれない。

情報革命は、人の作った組織を変化、短期化するだろう。

会社の寿命は 30 年というが、今後、それほど長命な企業はほとんどなくなるのではないか。約 5 年前、沖縄における長寿企業の調査を行ったが、約 20,000 社の沖縄の会社中 50 年以上継続しているものは 100 社(0.5%)程度であった。企業の寿命は短くなり、それに比較して働く人の労働期間は 50 年へと変化しつつある。



変化とスピード

(10月のごあいさつ)
平成29年10月1日(日)

先週、西安の観光旅行に行った。

行って驚いたのは、始皇帝の兵馬俑と長安城と道路の車の多さであった。始皇帝は不老不死の薬を求めたというが、人一倍聰明で勤勉な始皇帝がそのような不合理なものを求める筈はなく、少しでも長く、多くの仕事をしたいと、健康長寿の薬を求めていたのであろう。そして後世にその偉大さを残さんと造った始皇帝陵の兵馬俑を見て、戦士の活気と戦馬や戦車の精巧さと構想・規模の大きさに息をのんだ。始皇帝が2200年前に望んだ健康な生命は先見の明であった。

シルクロードの起点である長安城は、2000年を超えてその巨大な輪郭と面影の一部を陝西省の首都西安市に残している。バスで市街を走り乍ら、本の知識を借りて往時の繁栄を想像した。

中でも最も驚かされたのは、道路に溢れる自動車の多さである。西安市(市は日本の県に当る)の面積は、 $10,990 \text{ km}^2$ (大阪府 $8,395 \text{ km}^2$)、人口 825万人(大阪府 880万人)で、人口の規模は中国全都市の中の第23位ということであるが、その車の多さは、東京より混雑している感じがした。2年前に行った上海、4年前の北京と同じイメージで、オートバイの多さも目に付いた。

ガイドの話によると、今から30年前に西安市で結婚するカップルの最必需品は、①自転車、②時計、③ミシンだったという。いずれも働いて生活を維持、向上させるようなイメージである。1978年から始まった鄧小平の改革開放政策は中国を大きく変化させた。そして今から15年前には、①テレビ、②自動洗濯機、③冷蔵庫と変化した。生活の向上と余暇の重視が想像できる。

現在の西安の人々の最も関心のあることは、健康な生活ということであった。中国において、富裕層が増加している。その最先端地とは言えない西安においても人々の生活の向上や多様化の要求は確実に変化、進展していることがわかる。日本の歩んできた行程をビデオで早送りしているような中国を感じながら、変化と向上の極致を想像してみた。

10. 政治家の数学的思考

平成 27 年 2 月 1 日 (日)

アメリカの対日戦略、二つの世界の創設と分数曲線

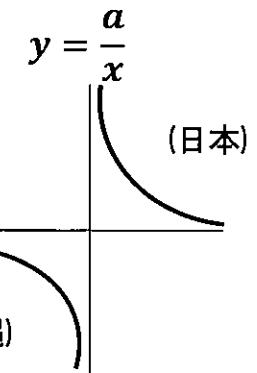
これはオドロキ！！日本を二つの世界に分けた分数関数！！

「一ドル＝三六〇円」は日本の輸出促進 — 経済重視

戦後日本の経済再建は、輸出の促進であり、それは再軍備をさせない再建、戦争の放棄である。

「一ドル＝一二〇B円」は沖縄の輸入促進 — 軍事基地重視

米国にとって第一の目的は、沖縄の米軍基地であり、そのための経済的諸条件の整備を図ったのは、基地の存在による輸入への依存と経済的安定である。



瀬長亀次郎の家賃発言と基地の積分思考

沖縄の政治家で、尊敬する人は誰かと問われて、瀬長亀次郎と答えた。

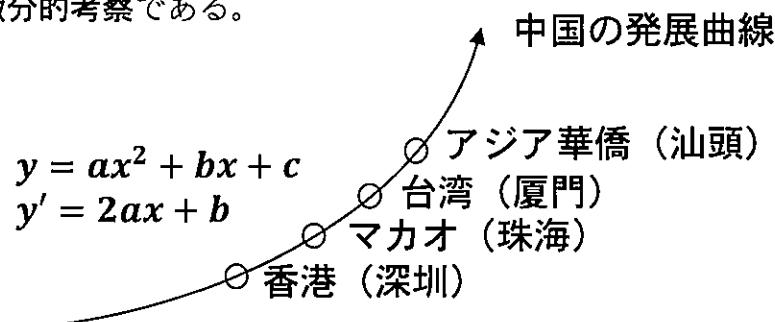
大衆左翼運動家で沖縄人民党を結成し、書記長、那覇市長、衆議院議員、日本共産党副委員長を歴任した瀬長亀次郎は、沖縄の米軍基地について、家賃をもらわなければ…と発言したという。それは米軍基地の存在について、地主の小さい軍用地代や情けない補助金を超えた目に見えない沖縄の対価を積分すれば“大きな家賃”になるという考えだと思った。

沖縄全体の家賃（沖縄という全体の使用料、即ちソフト的な考え方）に着眼している一流の政治家の思考に感心した。

$$F(x) \text{瀬長亀次郎の積分} = \int f(x) \text{沖縄の米軍基地} dx$$

鄧小平の発展曲線、微分思考

鄧小平は、中国社会、経済の発展という大きな構想（曲線）をして、その実現を導関数でとらえている。そして「特別区が窓口である。技術の窓口、管理の窓口、知識の窓口、または対外政策の窓口もある。」と述べている。深圳、珠海、廈門、汕頭を中国の発展曲線の各接点とすれば、その接線が深圳を香港返還を視野に入れた海外資金の受け入れと政治的な準備、同様に珠海をマカオ返還に備え、廈門を台湾問題の解決として視野に入れている。汕頭は東南アジアと香港の華僑の資金の受け皿という経済的目的。これらは発展曲線の接点、導関数であり、微分的考察である。



①

工 現代の経営

①102

第2章 マネジメントの仕事

2017.04.06

産業革命と経済

1. マネジメントを理解

- (1) 組織を生きた存在とするために
- (2) 経済的な成果をあげる機関
- (3) 事業のマネジメントとは
- (4) 直感的なものではない

(マネジメント)

2. 創造的な活動としてのマネジメント

- (1) 望ましい成果を得るために行動
- (2) 機械的な存在ではない
- (3) 新しい経済を作る責任

3. 経営管理者もマネジメント

- (1) 生産的な企業を育てる
- (2) 資源の総計 < 成果の产出
- (3) 成長可能な資源は人的資源だけ
- (4) 生きた存在を生み出す
- (5) 部分の集合を超えた総体
- (6) 経営管理者への投資

4. 人と仕事のマネジメント

- (1) 人を資源として見る
その特性、能力、限界
- (2) 動機づけ、参画、満足
- (3) 仕事を通じて満足させる

5. 第4の次元—時間

- (1) 現在と未来という2つの時間
- (2) 目前の利益と長期的な利益
- (3) 現在と将来を満足させる
- (4) 当選するための現在と公共に対する将来の責任

情報革命と人工知能

1. 人工知能の活用

- (1) 活動を生きたものにする
- (2) 満足感、達成感をあげる
- (3) 本質的なものである

— AI、マネジメント

2. 創造的な活動のためのAI

- (1) 機械的な存在ではない
- (2) 新しい価値を作るもの

3. AIの活用

- (1) 生活のレベルアップ
- (2) 経済活動のレベルアップ

創造活動のレベルアップ

創造性は大切

AIDS

4. 人とAI

- AIの後には人が居る
- しかし、AIも一緒に居る

易

5. 企業とは変化を制するものである
企業精神とは既に行っていること
よりも全く新しいことを行うこと
(西店を出すものである)

セイの企業家、权威に対する否定
イノベーションによって今までの創造的破壊がある

第3章マネジメントへの挑戦

産業革命と経済

1. マネジメントに要求されるもの

- (1) 分権化、柔軟性、自立性
環境への挑戦、変化への挑戦
- (2) これはプロセスに焦点を当てるということ、
技術や製品にではなくて・・・
マネジメントとはプロセスを効果的に管
理することである。
- (3) デジタル化はプロセス **システム** である

2. オートメーションとは何か（新たな産業革命）

- (1) オートメーションは、仕事の組織についての概念である。従って工場生産だけではなく、流通や事務の仕事の組織化にも適用される。スイッチが膨大な富を生むわけではない。
 ①それは概念であり、安定した一つの基
本パターンが存在する
 ②調和した一つの総体としてのプロセス
である。働く人がいなくなるといふわ
けではない
 ③目的と手段、投入と产出のバランスを
図るためのコントロールの概念である
- (4) オートメーションの要求するもの
 - ① より多くの経営管理者を必要とする
 - ② 責任と意思決定をトップに集中しよ
うとする企業は恐竜のように亡びる
 - ③ デジタル化は、非人間的機械的部分か
らのより高度な挑戦と思える。
 - ④ オートメーションの機械的部分を単
に肉体的部分の効率化と考え、組み入
れたプロセスの調和を図り、プロセス
をマネジメントすることが重要で
ある。人間的、精神的な部分はない
 - ⑤ オートメーションの本質は技術では
ない。それは一つのコンセプトであ
る。

2017.04.06

情報革命と人工知能

1. AIの活用

- (1) AIは技術である
人が働きかけて初めて価
値を生む

ビューティフルな未来へ

2. 更に新しい情報革命

- (1) AIが価値を生むのではなくて、AIを活用する人が、
社会が価値を生む
- (2) AIは単なる技術ではない
それを一つのコンセプト
に高めねばならない
- (3) AIの要求するもの

(4) マネジメントに要求
されるものは、企業をと
しての創造的破壊であ
る。

経済学の中心は、
(5) 経済学は、企業を
外生変数として扱い重視
しない。代わりに、マーケット、
フリートコムも、---

(6) 二つめは、企業を
経済学と経済活動の中から
位置づけるべきだった。

産業革命と経済

3. オートメーションはプロセスであり、それを理解し、組織的に適用する国がリーダー的な地位に立つことは疑う余地がない。

- (1) 20世紀前半、大量生産を理解し、適用し、マネジメントすることによって世界のリーダー的地位を得たアメリカ、過去に有効であったものは、今変質している
- (2) 今後は、オートメーションを理解し、それをプロセスとして適用する国が、その生産性と富において世界のリーダー的地位に立つ。
- (3) 情報革命は、更にその先の過程か
オートメーション=デジタル化…プロセス進歩、発展というのはプロセス化なのか

4. オートメーションと人間

- (1) 新しい技術は、更に別の技術をもつ。教育を受けた、より多くの人間を必要とする
- (2) 大量生産は人から仕事を奪わない
- (3) 技術の変化は人の労働を余剰としない

5. マネジメントに要求されるもの

- (1)これまで以上に経営管理者が必要である
- (2)責任能力、ビジョン、リスク選択、経営知識
人のマネジメントが増大していく
- (3)意思決定を中央集権化しようとする企業は
亡びる
- (4)オートメーションは、一挙にではなく、徐々に確実にやってくる

(5)イノベーションである、イノベーション
機会がオペレーターの野において、
資源の最適化にとどまることには至りません
大きなことはない。逆説的に云ふ
企業精神こそ最もリスクが小さい。

情報革命と人工知能

3. AIはプロセスの中の一部である

- (1) AIをプロセスの中に取り込まなければならない
- (2) AIとその本質を理解しなければならない
- (3) 現在のAIの先を常に考え、見る

4. AIの活用と人

(表面)	(裏面)
AIを活用する人	AIのプログラマーを作る人
AIの生み出す	経済社会
	AIのためのXA

5. 人に要求されるもの

企業は、変化を恐れず健全な
ものとする。

変化をつかむし、変化に対応し、
変化を機会として利用する。

企業は、生産性を高く、
成果の多い分野なら、生産性の
高い成果の大きい分野に資源を
割かれず。そこには成功しないかも
知れないというリスクはある。しかし、多少
リスクも成功すればいいからリスクをも



微分の定石

(変化の節目と瞬間を把握する)

4/30. 5. 2

会計と経営のプラッシュアップ

平成 30 年 3 月 5 日

山内公認会計士事務所

次の図書等を参考にさせていただきました。

(微積分のはなし 大村平著 1985.3 日科技連出版社刊)(予測の技術 内山力著 2017.3SB クリエイティブ刊)

(微分・積分を知らずに経営を語るな 内山力著 2012.3PHP より)

(Excel で学ぶ微分積分 山本将史著 H24.8 オーム社)(鄧小平 エズラ・ヴォガール 益尾知佐子訳 日経 2018)

I 世の中(顧客)の変化

1. 平家物語

祇園精舎の鐘の声、諸行無常の響あり、沙羅双樹の花の色、おごれる者も久しからず、ただ春の夜の夢のごとし。盛者必衰のことわりをあらわす。形も、位置も、温度も、世相も、価値観も...すべてが変化する。

微分は変化の節目と瞬間(導入期、成長期、成熟期、衰退期)を把握する。

微分は変化の仕方を勉強するものである。

微分は、どう変化しているか (変化のようすを調べる) (ライフサイクル)

この関係、どのようにして積分の計算に微分が入って来たか。

積分は、その結果どうなったか (動いた結果) (グラフの面積)

微分は一瞬の勢い、変化をとらえる。(動き) 接線によって(台風の変化)
瞬間の変化量 (カメラのシャッターで写真) 微分は、1点の極限での
変動する変化量 (電車の中で感じる揺れ) 変化率をもつて

変化している瞬間の動き、傾きは、1点で接する接線で表す。

接線は、曲線に対して 1 点のみで接する。

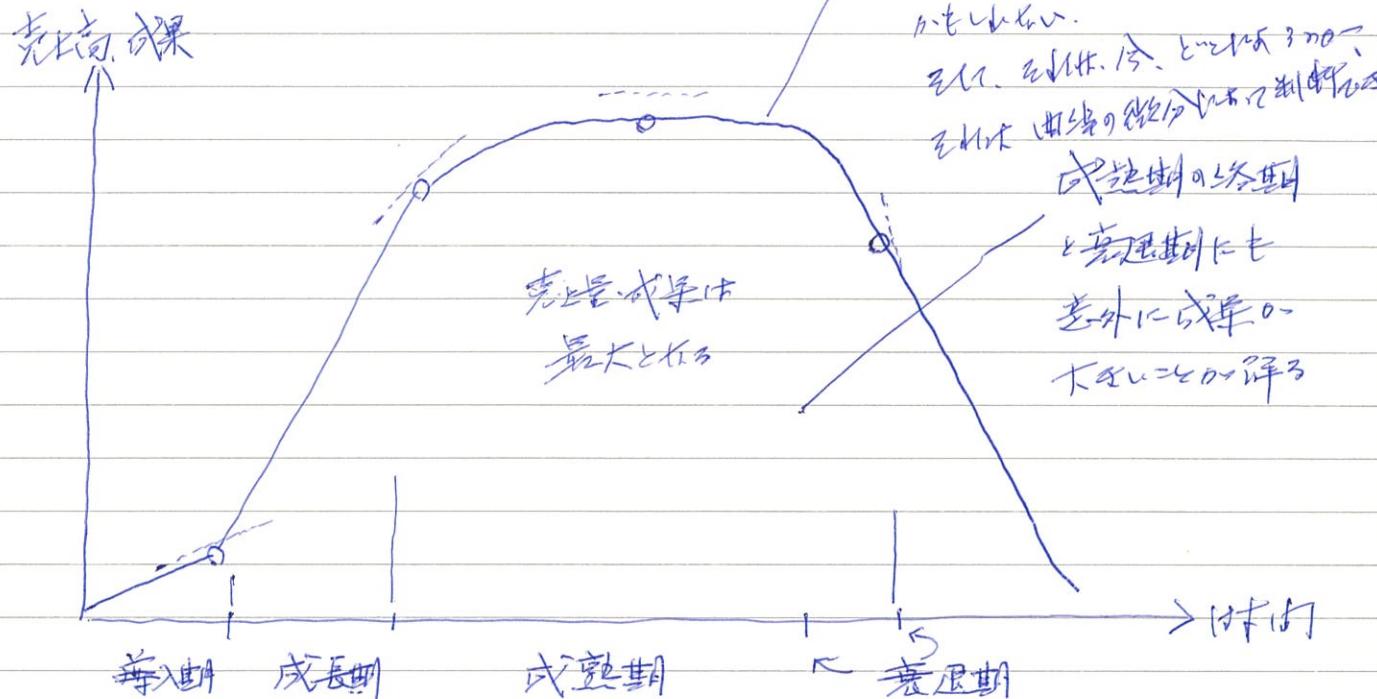
このことの発展が積分の計算に貢献 (待望の到来) することになる。

21C の初めにおいてアジアの次の変化を理解するために最も役に立つのは鄧小平を理解することである。アジア最大の問題は中国であり、その中国に最も影響を与えたのは鄧小平であった。

鄧小平は、中国の次の変化を体現した接線であった。中国の明日を統む方法である。

微分の極限の変化率

微分と積分の関係



○ 微分は変化の範囲を表す、明日を活かす方法である

△ 積分は、 \int_a^b で面積を求める方法である

△ ポリニス・ナカルト・ニエント等の天才が、易しく明日を活かす方法を

明かしてくれた、その方法は、

「昨日よりも今日が増えて（微分）、これが未来へつなげていく（積分）」
という物である。

数学の原点は、「いかに（複雑な現象）単純化するか」ということ

微 - 小さく。

積 - 重ねて。

つまり「積分 = 微分 + CD」
CD = 積分 = 明日を活かす方法

積分 = 合成していくもの = フル(=全体)

PROGRAM NAME

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図	処理手順
	<p>曲線、将来の初回</p> <p>$y = ax^2 + bx + c$</p> <p>$y' = 2ax + b$</p> <p>今(瞬間)</p> <p>$y =$ (x^2上か下) (x^2下上、下)</p> <p>将来の 平行の直線 (平均速度) (落下時間と距離) — 将来を示す</p> <p>速度の変化、速さ (距離の差) (各時刻での落下速さ) — 現在の初回</p> <p>加速度 (瞬間の平均速度) — 現在</p>

解小年…中1を書かせる3回目にして!! 動力学をこれから学ぶ人へ
 説明の仕方を何よりもよくから、これを一つにまとめて、今まで何處よりも
 様な解説書の中では手本そのもの。 将来は2次曲線か3次曲線か

曲数	走行距離を表す曲数	$y = f(t)$	流れ	将来
導曲数	位置の変化、速度の変化、速さ 変化の初回	$y' = f'(t)$	変曲点～上か下	直線
接線	加速度	$y'' = f''(t)$	△統計	

/mの高さから、初速 15 km/秒でボールを直線に投げ上げた時。

1秒後のボールの高さは、
 明解 $y = -\frac{1}{2}9.8t^2 + 15t + 1$ (m) — 将来

このとき 1秒後のボールの速さは。

導曲数 $y' = -9.8t + 15$ (m/秒) — 直線

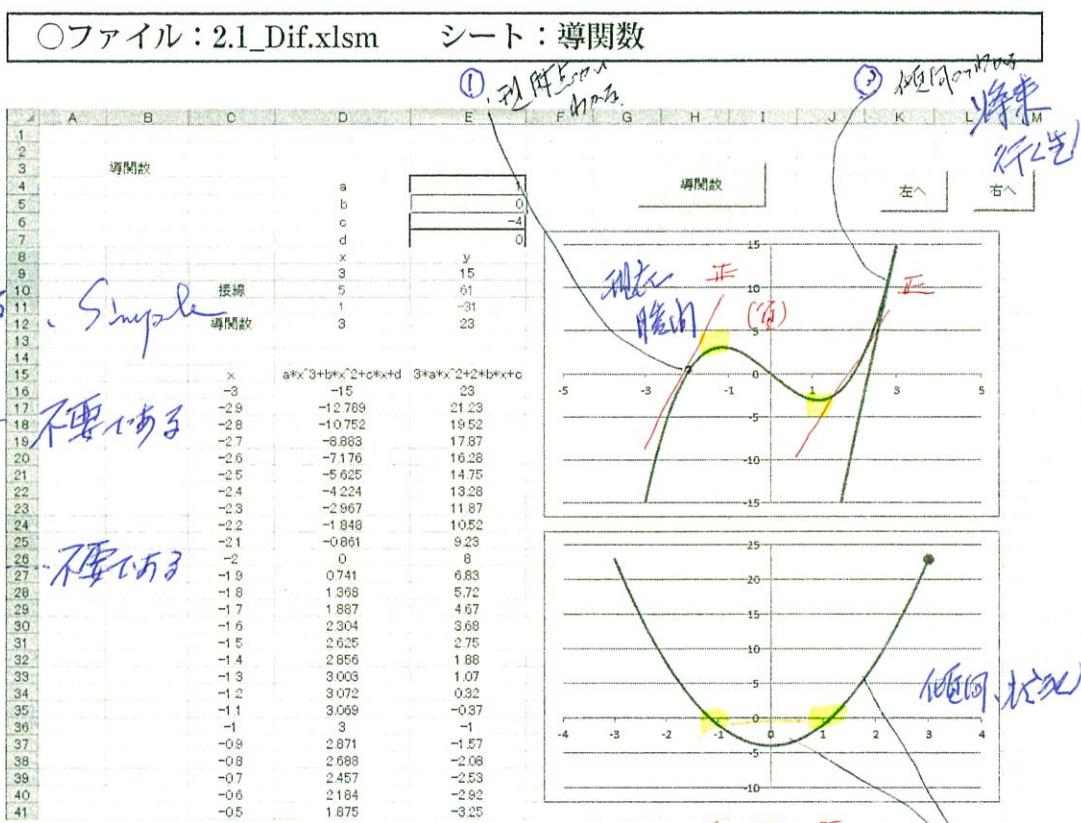
加速度

接線 $y'' = -9.8$ (m/秒²) — △統計
(直角)

DATE

数」シート見出しをクリックします。

●図 2-7 導関数



E列には上で求めた導関数を入力しています。

〔導関数〕ボタンをクリックすると、 x を-3から3まで0.1刻みで動かしながら、各点での接線を描き進めます。同時に下のグラフでは導関数が描かれていて、上のグラフで接線の傾きの値が赤丸で表示されます。

〔左へ〕ボタンや〔右へ〕ボタンは、クリックするたびに接線と赤丸を左または右へずらします。じっくり元の関数での接線の傾きと導関数での接線の傾きの値の関係を確認してください。

この場合、 x が-3から3まで移動するにつれ、元の関数(3次関数)での接線の傾き(急な右上がり)が大きな正の値からだんだん小さくなり(緩い右上がり)、3次関数の左の頂点(山)で傾きが平らになり(導関数のグラフで傾きの値が0)、いったん接線が右下がりになり(導関数のグラフで傾きの値が負)、次に3次関数の右の頂点(谷)で傾きが平らになり(導関数のグラフで傾きの値が0)、それから接線の傾き(緩い右上がり)が小さな正の値からだんだん大きくなります(急な右上がり)。

導関数の表現には、 $f'(x)$ 以外にも $\frac{d}{dx} f(x)$, y' , $\frac{dy}{dx}$ などがあります。

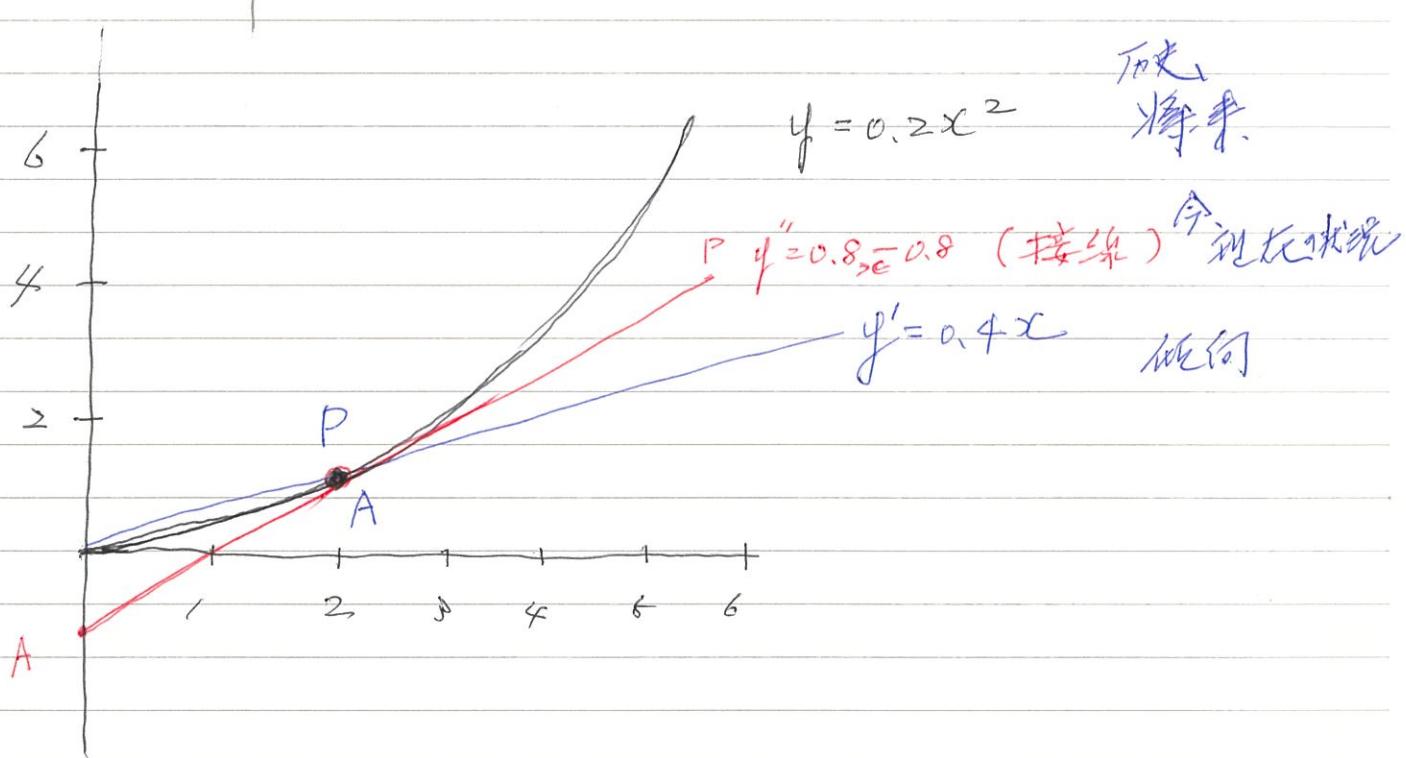
$\frac{dy}{dx}$ の場合、

1962年、700人で幹部を集めて開催した会議で、成功と失敗の大躍進の失敗を批判し、自分はやりからそれをもとにしてからと責任逃れをすると毛は激怒した。

(3) ① 接線に元の関数ではない(左) (右) (左) (右)
そして今は、右教科書
でない(左) (右) (左) (右)

(2) ② 違和感
接線の傾き(左) (右)
かめりやく (左) (右) (左) (右)
(左) (右) (左) (右)
傾きは直線の傾き
(左) (右) (左) (右)

(1) ③ 元の関数で
将来の予測へ使う
(左) (右)
将来(右) (左) (右)
将来の傾き
(左) (右) (左) (右)



(接線式) で $(2, 0.8)$ を通る、

傾きが 0.8 の直線の方程式。

$$x = 2 + 3x$$

$$y' = 0.4(2) = 0.8$$

$$y - 0.8 = 0.8(x - 2)$$

$$y = 0.8x - 0.8$$

で (a, b) を通る直線の方程式

$$y - b = m(x - a)$$

13]

関数

$$y = f(x) = 0.2x^2$$

(初期の距離)

導関数

$$y' = f'(x) = 0.4x$$

(各時刻での落下速度)

導関数の意味

(1) 時間が一単位 x 増加時間の距離 y △ x , Δ y

(2) 落体の各時刻での落下速度

$$\left. \begin{aligned} & x=2 \text{ の場合} \\ & \text{変化率} \end{aligned} \right\} \frac{0.2(2+h)^2 - 0.2 \cdot 2^2}{h}$$

$$= \frac{0.2 \cdot 2^2 + 0.2 \times 4h + 0.2 \times h^2 - 0.2 \cdot 2^2}{h}$$

$$= 0.8 + 0.2h \quad (\text{ただし } 0.8)$$

傾きと直線式

$$y' = f'(x) = 0.4x \cdot 2 = 0.8 \quad (\text{ただし } 0.8)$$

 $f(x) = 0.8x + b$ $(x, 0.8 \text{ を通る})$ から

接線

接線の式は、 $y = (x, 0.8)$ を通り、傾きが 0.8 の直線

$$y - 0.8 = 0.8(x - 2)$$

$$y = 0.8x - 1.6 + 0.8$$

$$y = 0.8x - 0.8$$

点 (a, b) を通り、傾きが m の直線の式

$$y - b = m(x - a)$$

◆微分の公式

12ページで求めた微分の公式は、同じようにして導くことができます。

地道に計算すると公式はできる！
ということを確認すれば、細かい式の計算は眺めるだけで十分

たとえば、 $y=x^3$ の微分は、

$$(x+\Delta x)^3 - x^3$$

$$\begin{aligned} &= \{ x^3 + 3x^2 \times \Delta x + 3x \times (\Delta x)^2 + (\Delta x)^3 \} - x^3 \\ &= 3x^2 \times \Delta x + 3x \times (\Delta x)^2 + (\Delta x)^3 \end{aligned}$$

したがって、

$$\frac{\Delta y}{\Delta x} = 3x^2 + 3x \times \Delta x + (\Delta x)^2$$

$$\begin{aligned} &(a+b)^3 \\ &= a^3 + 3a^2b + 3ab^2 + b^3 \end{aligned}$$

ここで、 Δx を小さくすると、 $3x^2 + 3x \times \Delta x + (\Delta x)^2 \rightarrow 3x^2$

よって、 x^3 の微分は、 $3x^2$

$$(a+b)^n = a^n + na^{n-1}b + \dots$$

この式はムズカシイから
パスしてもいいです

一般に、 $y=x^n$ の微分については、

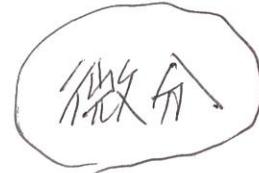
$$(x+\Delta x)^n = x^n + nx^{n-1} \times \Delta x + \dots$$

となることから、次の公式を導くことができます。

x^n の微分は nx^{n-1}

2. ドラッカー

changeの傾向
とその原因



change オバマ、但し定見のことではない。

それは微分ではないか、always change, anytime change

変化する様子を把握して、そしてこれを全体に合理的につなげられるか。

変化、動きの動向をつかむ!!



The question, What does the customers value?

-what satisfies their needs, wants, and aspirations- is so complicated that it can only be answered by customers themselves.

(1) Scan the environment

(2) Revisit the mission

(3) Know your customers

(4) Customers are never static (fixed)

変化する傾向をとらえる

関数 f とは、

$f(<\text{診療科目}> = f(<\text{症状}>)$ のような感じ

<内科> (<お腹がいたむ>)

$f(\text{概況}) = \text{内容}, \text{状況}$

一般的な記号

変 数 : x, y, z ... l, m, n

座標位置 : P, Q, R

定 数 : a, b, c, d, ...

関 数 : f, g, h

体 積 : v-volume

半 径 : r-radius

経営資源とは

"生産要素" である。

企業活動は、ヒト、モノ、カネ、そして時間と情報を加えた5つの要素の動き、すなわち、5つの経営資源の活用であると言える。

①どれだけ変化したか、変化の量というより

②どれだけの間に、どれだけ変化したか、変化の割合を調べる方が、より変化のようすは情報としてよく解る

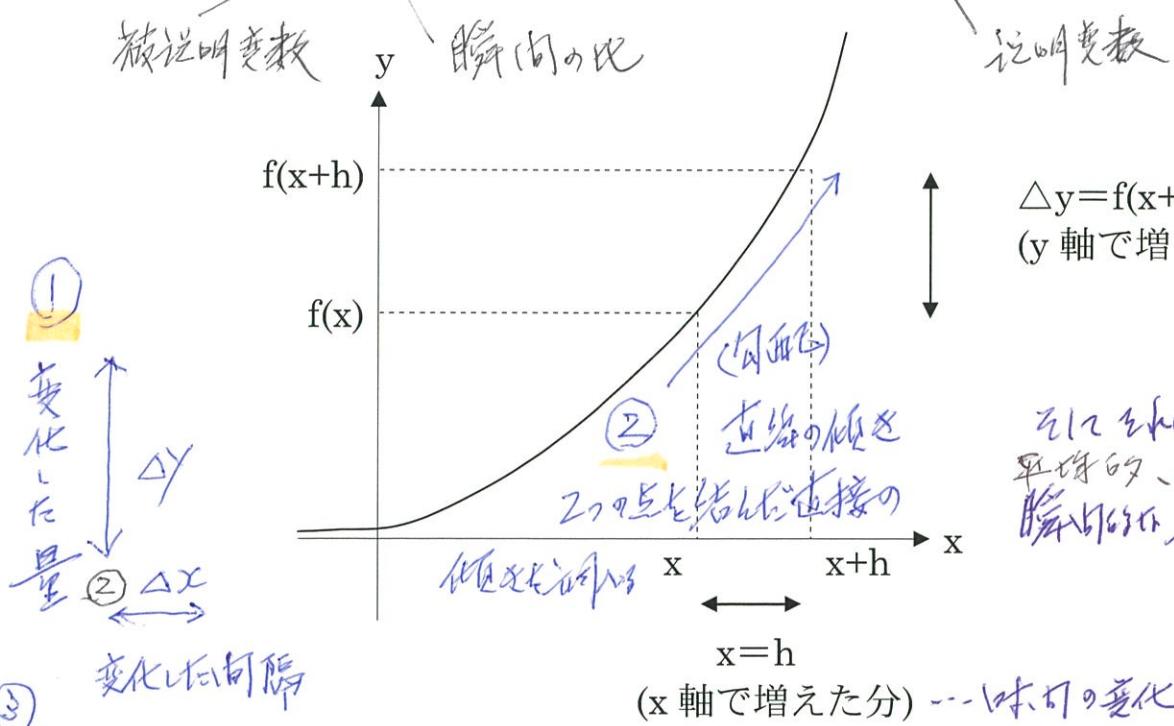
そして変化のようすは傾きで表わされる。(坂のように)

勾数 - 等因数 - 接線

すなはち、瞬間の変化。
→ 現在将来の変化

微分とは瞬間の変化
をとらえること

(3) 微分とは要するに、 x 方向で増えた分量に対する y 方向で増えた分量の比である。 x (横軸) の変化に対する y (縦軸) の変化



$$\Delta y = f(x+h) - f(x)$$

(y 軸で増えた分)

これが何時における
平均的、瞬間の歩行者の変化である。

--- 時間の変化

$\lim_{h \rightarrow 0}$ h をどんどん小さくして行くと、最後には x 点での 機構、傾き(微分)となる

即ち、 $f(x) = x^n$ は $f'(x) = nx^{n-1}$ となる

(4) まとめ

もとの関数 $f(x)$	微分した関数 $f'(x)$
① C (定数)	0
② x	1
③ x^2	$2x$
④ x^3	$3x^2$
⑤ x^n	nx^{n-1}
⑥ x^{n+1}	$(n+1)x^n$
⑦ $\log_a x$	$\frac{1}{x}$
⑧ a^x	$(\log_a a) a^x$
⑨ $\log_a x$	$1/(\log_a a) x$
⑩ $\log_a f(x)$	$f'(x)/f(x)$
⑪ $f(x) + g(x)$	$f'(x) + g'(x)$

会计は過去を集計し、

過去を扱っている。

現れ、分析といふ。
一分析とは瞬間の変化
をとらえることである。むしろ
その変化の現在と将来の
意味を明確にするところである。

過去は死んでしまったものの
それを分析しても意味はない。

分析とは現在と将来で。

かく、これが過去の会計の
元が新しい会計である。

会計は長い過去

微分は、

今という過去=現在を
分析する

5. 微分、積分と次数

(1) 微分すると次数が下がる。

$$\begin{aligned}x^2 &\rightarrow 2x \\x^3 &\rightarrow 3x^2 \\x^n &\rightarrow nx^{n-1}\end{aligned}$$

次数 = 関
関の関数が難いから
関の関数が重いから
しかし、前の関数が重いから

微分は関数の解析。

しかし、最も近い接線 = 線形

(2) 微分すると次数が 1 つ下がる。

微分とは次数を下げる。

分析とは次数を下げる。

~~分析と下~~ ~~単純化~~ ~~よし~~ ~~へきはかな~~

(3) 次数が下がるとそれだけカンタンになる。 解析している。

次数が上のものを、1 次下げて調べる。

① 変化するものを直線でなぞる。

接線という直線で、曲線をよりカンタンに調べる。

② その直線の変化のようすが、もとの曲線より 1 つ次数が下のより簡単な式で表される。

(4) たとえば、放物線 $y=x^2$ の変化のようすを調べる場合

$y=x^2$ の曲線を接線でなぞると $y=2x$ となる。

このとき、 x が 1, 2, 3, 4, 5... と変わると、 $y=x^2$ の曲線の値は、1, 4, 9, 16, 25... となり接線 $y=2x$ の直線の傾きは、2, 4, 6, 8, 10... と変わる。

接線の変化のほうがより単純。

(5) 放物線 $y=x^2$ の変化のようすが分からぬときでも、 $y=2x$ (接線、比例式) でカンタンにもとの放物線の変化のようすがわかる。

微分とは変化率を求めるものである。

それは位置を微分すると速度にわかるからわかる。

位置変化率を求め、位置の変化 ^が 慢であれば

速度が小さい、位置の変化率が小 ^が ければ

(か) 速度は小さく遅いといふことになる。

①

人 黄帝

古文

No. 古文 /
Date 2018.03.05
2017.11.20
2017.09.11
2016.12.19

黄帝是少典部族的子孙，姓公孙名叫轩辕。

神农氏的后代已经衰败。

而蚩尤在各诸侯中最凶暴，没有人能去征讨他。

蚩尤发动叛乱，不听从黄帝之命。于是黄帝征调诸侯的军队，在涿鹿原野与蚩尤作战，终于擒并杀死了他。

跟炎帝在阪泉的郊野交战，先后打了几仗，才征服炎帝。

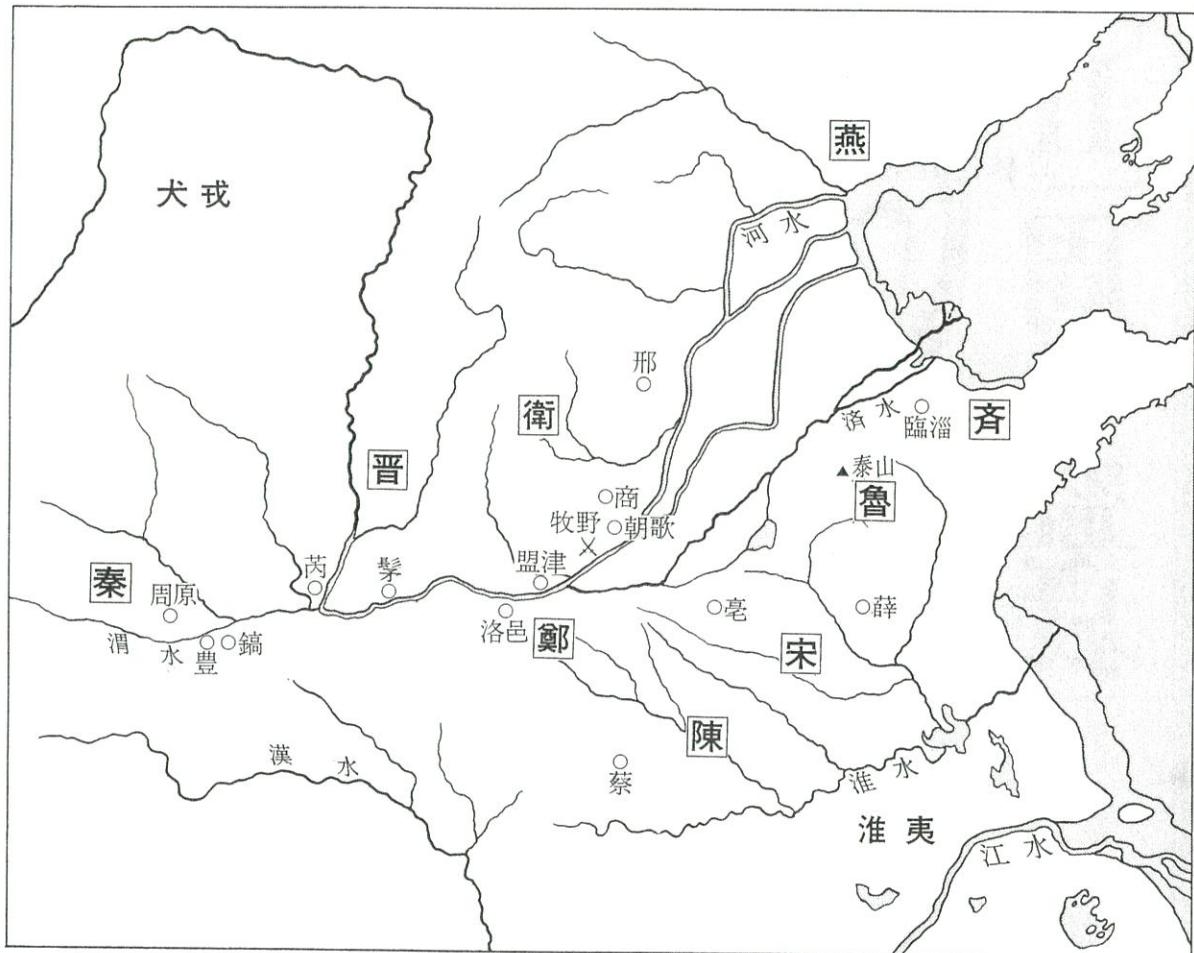
这样，取代了神农氏，这就是黄帝。

易という字は トガケを側面から見た象形文字で、上部の「日」はトガケの頭、下部の「月」は足と尾である。(説文解字)

トガケは十二時虫と古呼され、体毛長、脚長、口吻も発達するから。

易という字は「変化する」という意味を持つが、元々云はば、モハテルの古の原典とねむ。

殷末周初の中国



司馬遷史記工 翻者の条件 1987.11 横川書店より

三中会議で鄭小平の地位をNATOに。しかし、

鄭小平は歴史を元し、その勢力の強大にX博士をやるよに

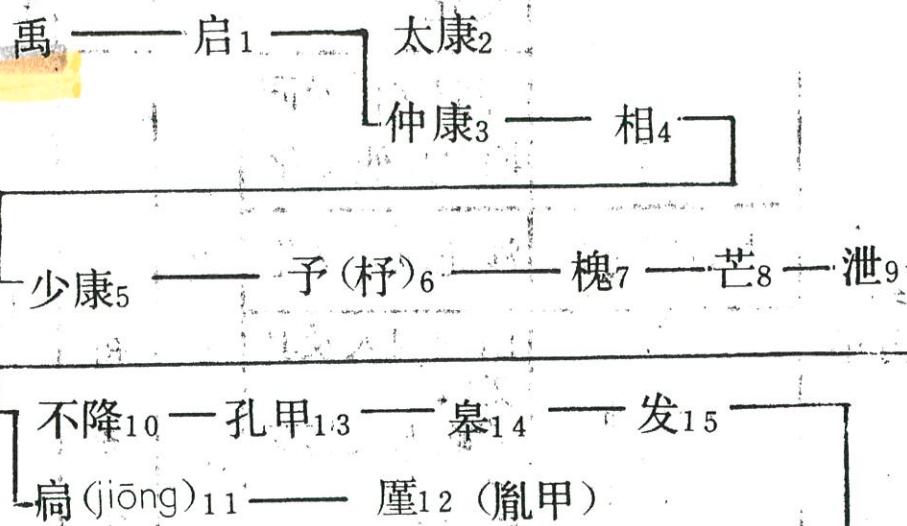
指導陣は頭痛いた。1996年に政権を握ったばかりの華門隊が米国の地位を
返されようなどといふことは、日本の政治が不透明化、海外の資本と技術は中国に譲渡
するといふ危機的状況だ。指導陣は鄭に新任の看板としてX博士を任命された。

鄭自身にとって、導かれる取扱上の痛苦工作、おやじを実際に掌握できていないからか
全くない。华は、党中央、国务院总理、中央軍委委員会主席地位に比ぶる、
鄭と华との間の衝突を恐れずに吉凶相争、これまで相手に対する敬意がなくなった。



附录·帝王世系表

夏世系表



先商世系表

契₁ —昭明₂ —相土₃ —昌若₄ —曹圉₅ —冥₆
 (土) (季)

(王恒)⁸
 振₇ —微₉ —报乙₁₀ —报丙₁₁ —报丁₁₂
 (王亥) (上甲) (报乙) (报丙) (报丁)

主壬¹³ —主癸¹⁴ —¹⁵
 (示壬) (示癸) (大乙、唐)

注：人名右上角数字为王位继承次序。
 方括号中为甲骨文所见之名。

易经

No. 古代 6

Date

1. トカラ 十二时也 由
人ケの头部 人ケの足と尾
↓
变化才

同様に易(変化)を説く中

2. 神秘的な占いの原点

というよりは、人の能力に対する信頼

3. 易士 命運の占い

運命開拓の努力を促すものである

「福島を車にして福とせず」 易の本道

4. 读者者の積極的参加を不可欠の要素としている

5. 事象が次第に達するに変化し、變化することによって

新しい基盤をつくる

それは中間に達するに変化し、最後は必ず何かある

八卦

蓍とは、千草の一本の根から三本の茎を生すといふ草が茎で多く
蓍を何本かすうの数え、最終的な数字を一一一で表し
その組合せにて吉凶を判断する。

基本は 一 (剛爻、陽爻) と 二 (陰爻、柔爻) である。

一は男、剛強、積極を表わす。

二は女、柔順、消極を表わす。

$$2^3 = 8 \\ (2^3 = 64 (8 \times 8))$$

この一と二との3本ずつの組合せを作ると 8種の異なった組合せが

^{けん}
☰ 乾 = 天 (純粹の陽)

^{たつ}
☱ 坎 = 水 (地表面の(1半)水)

^ひ
☲ 离 = 火 (外炎は明るく内炎(火晴れ))

^{じゆ}
☵ 巽 = 雷 (空氣をもといて地に落ちる)

^か
☴ 巽 = 風 (天と云の人におへして流动する)

^{じん}
☶ 艮 = 山 (頂から產生する尾根、其中の山(山は谷))

^{くわ}
☷ 坎 = 地 (純粹の陰)

^{みず}
☵ 坎 = 水 (水の字を横に(水の))

表

因 chāng

从黄帝到舜、禹，都是同姓，但立了不同的国号，为的是彰明各自光明的德业。所以，黄帝号为有熊，帝颛顼号为高阳，帝喾号为高辛，帝尧号为陶唐，帝舜号为有虞。帝禹号为夏后，而另分出氏，姓姒氏。契为商始祖，姓子氏。弃为周始祖，姓姬氏。

太史公说：学者们很多人都称述五帝，五帝的年代已经很久远了。《尚书》只记载着尧以来的史实；而各家叙说黄帝，文字粗疏而不典范，士大夫们也很难说得清楚。孔子传下来的《宰予问五帝德》及《帝系姓》，读书人有的也不传习。我曾经往西到过空桐，往北路过涿鹿，往东到过大海，往南渡过长江、淮水，所到过的地方，那里的老前辈们都往往谈到他们各自所听说的黄帝、尧、舜的事迹，风俗教化都有不同，总起来说，我认为那些与古文经籍记载相符的说法，接近正确。我研读了《春秋》、《国语》，它们对《五帝德》、《帝系姓》的阐发都很明了，是人们不曾深入考求，其实它们的记述都不是虚妄之说。《尚书》残缺已经有好长时间了，但散轶的记载却常常可以从其他书中找到。如果不是好学深思，真正 在心里领会了它们的意思，想要向那些学识浅薄，见闻不广的人说明白，肯定是困难的。我把这些材料加以评议编次，选择了那些言辞特别雅正的，著录下来，写成这篇本纪，列于全书的开头。

品不可及
愚顽
yú wán

(3)

3/3/14

尧说：“谁可以继承我的这个事业？”放齐说：“你的儿子丹朱通达事理。”尧说：“哼！丹朱么，他这个人愚顽、凶恶，不能用。”尧又问道：“那么还有谁可以？”欢兜说：“共工广泛地聚集民众，做出了业绩，可以用。”尧说：“共工好讲漂亮话，用心不正，貌似恭敬，欺骗上天，不能用。”尧又问：“唉，四岳啊，如今洪水滔天，浩浩荡荡，包围了高山，漫上了丘陵，民众万分愁苦，谁可以派去治理呢？”大家都说鲧可以。尧说：“鲧违背天命，毁败同族，不能用。”四岳都说：“就任用他吧，试试不行，再把他撤掉。”尧因此听从了四岳的建议，任用了鲧。鲧治水九年，也没有取得成效。

德行

de xíng bì lì

chén mǔ

尧说：“唉！四岳：我在位已经七十年了，你们谁能顺应天命，接替我的帝位？”四岳回答说：“我们的德行鄙陋得很，不敢玷污帝位。”尧说：“那就从所有同姓异姓远近大臣及隐居者当中推举吧。”大家都对尧说：“有一个单身汉流寓在民间，叫虞舜。”尧说：“对，我听说过，他这个人怎么样？”四岳回答说：“他是个盲人，他的儿子。他的父亲愚昧，母亲顽固，弟弟傲慢，而舜却能与他们和睦相处，尽孝悌之道，把家治理好，使他们不至于走向邪恶。”尧说：“那我就试试他吧。”于是尧把两个女儿嫁给他，从两个女儿身上观察他的德行。舜让她们降下尊贵之心住到妫（guī，规）河边的家中去，遵守为妇之道。尧认为这样做很好，就让舜试任司徒之职，谨慎地理顺父义、母慈、兄友、弟恭、子孝这五种伦理道德，人民都遵从不违。尧又让他参与百官的事，百官的事因此变得有条不紊。让他在明堂四门接待宾客，四门处处和睦，从远方来的诸侯宾客都恭恭敬敬。尧又派舜进入山野丛林大川草泽，遇上暴风雷雨，舜也没有迷路误事。尧更认为他十分聪明，很有道德，把他叫来说道：“三年来，你做事周密，说了的话就能做到。现在你就登临天子位吧。”舜推让说自己的德行还不够，不愿接受帝位。正月初一，舜在文祖庙接受了尧的禅让。文祖也就是尧的太祖。

很

wen

有方

牛公牛

玄孙 xuán sūn

颛顼 zhuān xū

⑨

4/28

洪水 hóng shuǐ

颛顼 zhuān xū

夏禹，名叫文命。禹的父亲是鲧，鲧的父亲是颛顼帝，颛顼的父亲是昌意，昌意的父亲是黄帝。禹，是黄帝的玄孙，颛顼的孙子。禹的曾祖父昌意和父亲鲧都没有登临帝位，而是给天子做大臣。

曾祖父 zēng zǔ fù

为

gǔn

当尧帝在位的时候，洪水滔天，浩浩荡荡，包围了高山，漫上了丘陵，下民都为此非常忧愁。尧寻找能治理洪水的人，四岳群臣都说鲧可以。尧说：“鲧这个人违背天命，毁败同族，用不得。”四岳都说：“比较起来，众大臣还没有谁比他更强，希望您让他试试。”于是尧听从了四岳的建议，任用鲧治理洪水。九年时间过去，洪水仍然泛滥不息，治水没有取得成效。这时尧帝寻找继承帝位的人，又得到了舜。舜被举用，代行天子的政务，到四方巡视。舜在巡视途中，看到鲧治理洪水干得不成样子，就把他流放到羽山，结果鲧就死在那里。天下人都认为舜对鲧的惩罚是正确的。舜又举用了鲧的儿子禹，让他来继续他父亲鲧治水的事业。

皋陶 gāo táo

尧逝世以后，舜帝问四岳说：“有谁能光大尧帝的事业，让他担任官职呢？”

大家都说：“伯禹当司空，可以光大尧帝的事业。”舜说：“嗯，好！”然后命令禹说：“你去平治水土，要努力办好啊！”禹叩头拜谢，谦让给契、后稷、皋陶。舜说：“你还是快去办理你的公事吧！”

禹为人聪明机智，能吃苦耐劳，他遵守道德，仁爱可亲，言语可信。他的声音就是标准的音律，他的身躯就是标准的尺度，凭着他的声音和躯体就可以校正音律的高低和尺度的长短。他勤勤恳恳，庄重严肃，堪称是百官的典范。

勤恳 qín kěn

恭恭敬敬 kōng jìng

勤恳 zhì zhì 庄重

严肃

好榜样

上裤子也要端端正正

说一是一，说二是二

和蔼 hé ài 可爱

模范 bǎng yàng

一步一个脚印

亲

模范 mào fàn

惰性

十全十美

检阅 jiǎn yuè 汽伐 qì fá

召 shào

22

斩杀 zhǎn shā 牌位 pái wèi

装载 zài zài

14
9/22

2014年 月 日

原文见书 P78

榜样 bǎng yàng 先例 xiān lì 模范 mó fàn

辅佐 fǔ zuǒ

丞相 chéng xiāng 联盟 lián méng 祭祀 jì sì

帐篷 peng peng

武王登位，太公望任太师，周公旦做辅相，还有召公、毕公等人辅佐帮助，
以文王为榜样，承继文王的事业。武王受命第九年，在毕地祭祀文王。然后往东
方去检阅部队，到达盟津。制做了文王的牌位，用车载着，供在中军帐中。武王
自称太子发，宣称是奉文王之命前去讨伐，不敢自己擅自作主。他向司马、司徒、
司空等受王命执符节的官员宣告：“大家都要严肃恭敬，要诚实啊，我本是无知之
人，只因先祖有德行，我承受了先人的功业。现在已制定了各种赏罚制度，来确
保完成祖先的功业。”于是发兵。师尚父向全军发布命令说：“集合你们的兵众，
把好船桨，落后的一律斩杀。”武王乘船渡河，船走到河中央，有一条白鱼跳进武
王的船中，武王俯身抓起来用它祭天了。渡过河之后，有一团火从天而降，落到
武王住的房子上，转动不停，最后变成一只乌鸦，赤红的颜色，发出魄魄的鸣声。
这时候，诸侯们虽然未曾约定，却都会集到盟津，共有八百多个。诸侯都说：“纣
可以讨伐了！”武王说：“你们不了解天命，现在还不可以。”于是率领军队回去了。

乌鸦 wū yā 魄 pò

壬子 rén zǐ 马 shí

午午 wù wù 马 mǎ

河 黄河

乙丑 chǒu 牛 niú

未未 wèi 羊 yáng

壬寅 yín 虎 hǔ

申申 shēn 猴 hóu

癸卯 mǎo 兔 tù

酉酉 yǒu 鸡 jī

壬辰 chén 龙 lóng

戌戌 xū 狗 gǒu

癸巳 sī 蛇 shé

亥亥 hái 猪 zhū