



第2回 企業組織再編 (適格分割型)

(適格分割型)

2018.05.07
2018.06.22

会計と経営のブラッシュアップ
平成29年10月23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 H22.10 税務経理協会刊)
(企業買収・グループ内再編の税務 佐藤信祐外著 2010.11 中央経済社刊)(事業再生の法務と税務 太田達也著 H25.6 税務研究会刊)
(組織再編の法律会計税務 山田 BC H27.2 法令刊)(会社分割の理論・実務と書式 今中利昭外編 H28.2 民事法研究会)

I 企業組織再編による事業再生

1. 事業再生の諸手法、譲渡(分離)側と取得側からの検討(税務、会計、経営)

区 分	内 容	メリットとデメリット
(1)事業譲渡	① 営業(財産)の一部又は全部の譲渡 ② 契約による取引行為 ③ 個々の財産の譲渡 ④ 株式の譲渡の方法 ⑤ 営業権の計上(要説明資料) ⑥ 十分な再建計画の必要性	① 設計がしやすい ② 簿外債務リスクが少ない ③ 許認可の引継ぎの困難 ④ 事業譲渡価額の決定 ⑤ 消費税の課税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(2)分 割	① 個別の取引でなく、包括的な資産負債の移転(包括承継) ② 第2会社方式の活用 ③ 適格、不適格の区分 ④ 営業権(資産調整勘定等) ⑤ 対価の柔軟化 ⑥ 移転資産の範囲 ⑦ 十分な再建計画の必要性	① 個別の同意は不要 ② 許認可手続の容易化 ③ 重畳的債務引受を行う方法 ④ 簿外債務の承継リスク ⑤ 消費税、不動産取得税、登録免許税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(3)その他の方法	① 債権放棄 ② 増減資 ③ DES ④ DDS ⑤ 株式交換、株式移転	
(4)株式譲渡	① 株式の譲渡 ② 個人不動産の譲渡(ME)	① 非常にわかりやすい ② 法人格に移動が生じない ③ 欠損金引継、免除益要請 ④ 認許可不要 ⑤ 簿外債務リスクがある

分割型分割 (事業部内の分離)

会社分割 + 分割会社の株式に承継会社株式の配当

(1) 新設分割 (B社新設)

Before
株主

a, b



A社

(建設/卸売)

① B社新設(分業)

② A社にB社株割当

③ A社割当のB社株を配当

④ 株主 a, b に配当

After

株主

a, b



A社

(建設)

株主

a, b



新B社

(卸売)

(2) 吸収分割

Before

株主

a, b



A社

(建設/卸売)

株主

c, d



B社

(卸売)

After

株主

a, b



A社

(建設)

株主

a, b, c, d



B社

(卸売)

① 既存 B社に

A社の卸売業を譲渡する

② 承継B社の株式を

A社に割当

③ A社は、承継B社の株式を

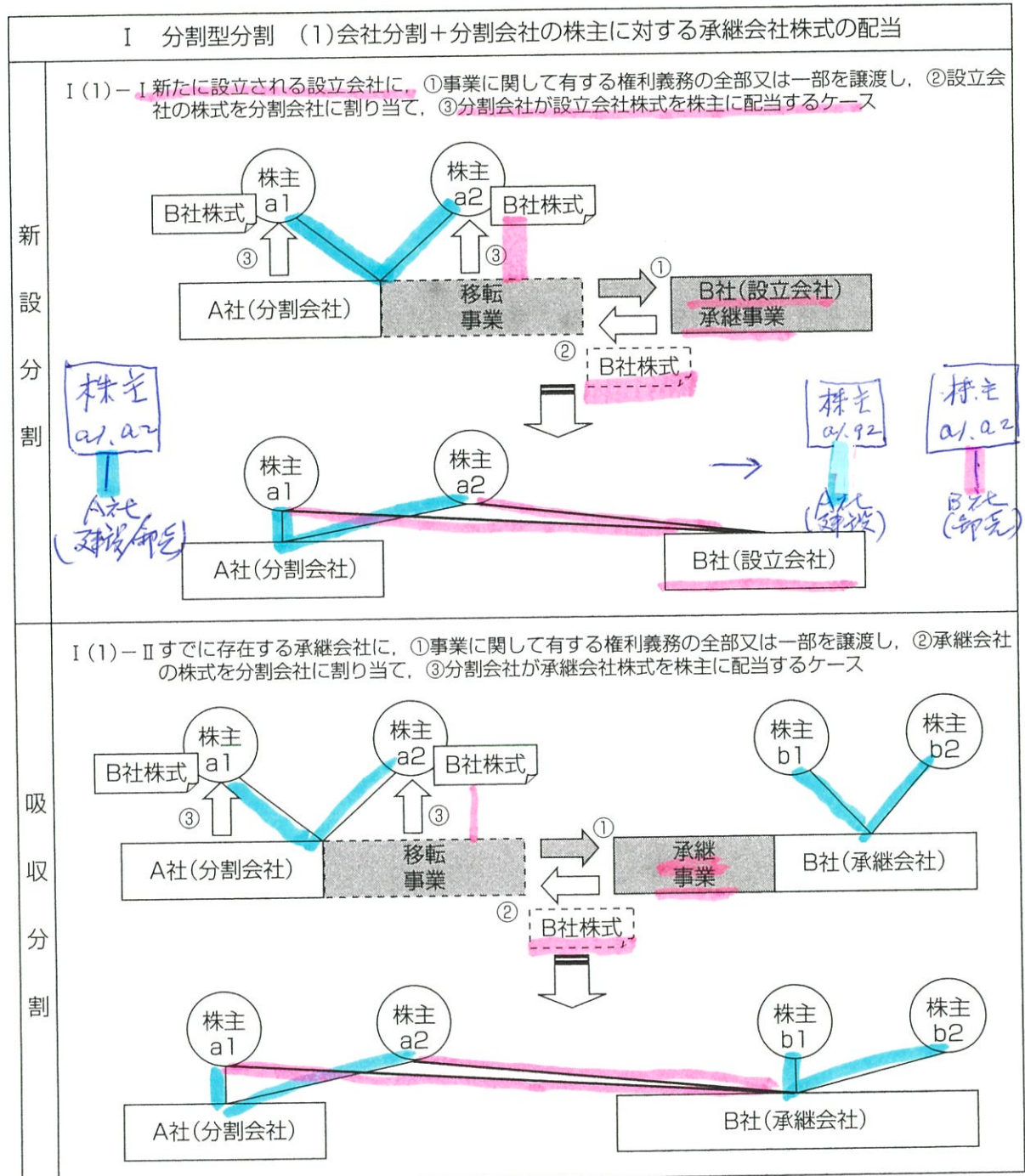
株主 a, b に配当

●会社分割の形態●

I 分割型分割の形態

(1) 会社分割＋分割会社の株主に対する承継会社株式の配当

—— 従前
—— 新株



会社分割

事業譲渡は取引上の行為(個々の移転)であるが、会社分割は、^{株主}個別の同意の必要のない組織法上の行為(包括的に承継)である。

1. 会社分割の特徴

- (1) 個々の同意は不要
- (2) 簿外債務の承継リスクがある

2. 許認可手続

- (1) 届出なしの許認可の承継
 - 保険業、登録電気工事事業者
- (2) 届出を行うだけのもの
 - 飲食店業、プロパンガス販売業、アルコール製造業、製造業等の特定工場、理容業、特定貨物自動車運送業、貨物軽自動車運送業、自動車分解整備業など
- (3) 会社分割に対する所轄官庁の承認
 - ガス事業、熱供給業、一般廃棄物処理業、産業廃棄物処理業、ホテル旅館業、一般旅客定期航路業、一般貨物自動車運送業、一般旅客自動車運送業、信託業など
- (4) あらかじめの所轄官庁の承認
 - キャバレー、パチンコ、遊技店業など
- (5) 許認可の引継ぎが認められない。

即ち、新設会社が許認可を得てから分割するか、その会社へ産活法の認定制度を利用するしかない。

 - 宅建業、建設業、貸金業など 古物商、ギャンブル業(株)
 - 但し、IT新創 革新、旅行業

8. 会社分割のスケジュール

- (1)分割すべき財産、従業員の決定
- (2)分割会社資本金等の決定
- (3)新旧会社の商号の事前検討
- (4)新設分割計画書の作成
- (5)取締役会の承認、株主総会承認
- (6)銀行への事前通知
- (7)労働者保護手続
- (8)株主の株式買取請求
- (9)債権者保護手続
- (10)株主総会による新設分割計画の承認
- (11)公正取引委員会への届け出
- (12)登記
- (13)新設分割に関する書類の事前備置

9. 労働保護手続

一定の労働者に対し、（株主総会の日 15 日前までに書面で通知）労承法 2

- (1)労働契約承継の有無
- (2)異議申出提出期限（異議申出 労承法 4①、5①）

10. 株主総会による新設分割計画の承認

分割会社による株主総会での特別決議による承認（過半数出席の 2/3 以上）

分割計画書

株式会社 分割会社（以下「当会社」という）は、当社の事業の一部を、新たに設立する株式会社 新会社（以下「新会社」という）に承継させるために会社分割（以下「本件分割」という）を行うこととし、次の通り分割計画書（以下「本計画書」という）を定める。

1. 分割の方法
当会社は、〇〇〇〇及び〇〇〇〇（以下「本件事業」という）を新会社に承継させるため、新設分割を行う。
2. 新会社の定款
新会社の定款は、別紙 1「新会社の定款」記載の通りとする。
なお、新会社の詳細な本店所在地は以下の通りとする。
本店所在地 沖縄県〇〇〇〇
3. 新会社が分割に際し発行する株式の種類及び数は、普通株式 200 株とし、その全部を当会社に割当交付とする。
4. 新会社の資本金並びに準備金の額
新会社の資本金の額は金 万円、資本準備金〇〇〇〇万円とする。
5. 新会社が当会社から承継する債権債務、雇用契約その他の権利義務
新会社は、後記 6 に規定される分割期日をもって、当会社から、別紙（2）「承継権利義務明細表」記載の通り承継する。
6. 分割期日
本件分割の分割期日は、平成 28 年〇月〇日とする。ただし、当会社は、分割手続進行上の必要性その他の事由により、これを変更することができる。
7. 新会社の取締役及び監査役の氏名
新会社の最初の取締役及び監査役は次の通りとする。

取締役	取締役
取締役	監査役
取締役	
8. 競業避止業務
当会社は、本件分割の効力発生後は本件事業と競合する事業を行うことが出来ない。

以上

平成 28 年〇月〇日

沖縄県〇〇〇〇
株式会社
代表取締役

6. 労働者との協議

1. 労働者との協議

会社分割については、労働承継法の規定に従う必要がある。

分割会社は、会社分割後に労働者が勤務する会社の概要等について充分説明し、本人の希望を聴取したうえで、労働契約の有無等について、労働者と協議しなければならない。

会社分割と従業員の分割の一例

1. 会社分割によって必ず従業員が分割されるわけではない。**従業員の移籍がまったくない会社分割**もありえる。従業員は全員、出向すればいいからである。(注 1)
2. 仮に 10 のホテル全部を一括して売却する場合、会社分割の手法を使えば、売却するのはホテルという不動産ではなく、承継会社の株式となる。その場合、まず消費税が非課税になる。(注 2)
3. 会社分割の方法をとれば、**会社は分割されても人は分割されない**。それだけでもコスト削減に大きく貢献する。(注 2)

(注 1) (1)会社事業の一部を分割する場合には、労働承継法によって移籍する従業員に対して、通知、承認を得なければならないが、移籍をさせない限り、そのことについては問題はないということ。

(2)出向であっても、税制適格要件の一つである従業員承継要件（法法 2 十二の十一ロ(2)）を充足できる。

(注 2) (1)苦境の A 社は、10 のホテル全部を分社（税制適格分割）する。

(2)A 社は、10 の分社の株式を B 社に譲渡する。

(3)この売却によって、税制適格の適用はなくなり、A 社に課税所得が発生するが、繰越欠損金等により課税は緩和される。

(4)A 社株式を B 社が買取るか、顧客、従業員は B 社に引継ぐかを選択する。

(後藤孝典著 会社分割から要約 2008.11.4 かんき出版発行)

(2) 無対価分割

分割とは、株式会社(合同会社)が事業に関して有する権利義務の全部又は一部を、分割により、他の会社に包括的に承継させる組織法上の行為をいう。尚、個々の物又は権利自体である個別財産を承継させる行為を含む。また、権利義務を承継する法人は、株式、合名、合資、合同会社のいずれの形態でもかまわない。

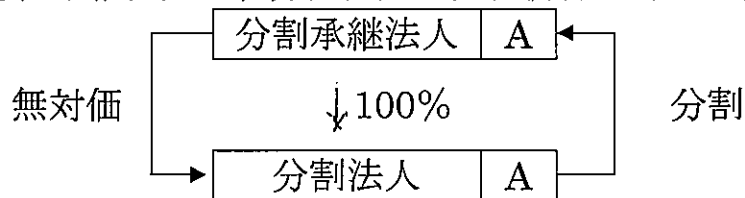
新設分割は、複数の事業部門を有する会社が各事業部門を独立した会社とすることにより、経営の効率性を向上させる等の目的、

吸収合併は、株式会社等の支配下にある複数の子会社の重複する部分を各子会社に集中させることにより組織の再編成を実現するため等に利用される。無対価分社型分割を行った場合には、原則として非適格分割と扱われるが、対価の省略をしたとみることができる場合には、適格分社型分割として取扱われる。

① 分割型無対価分割

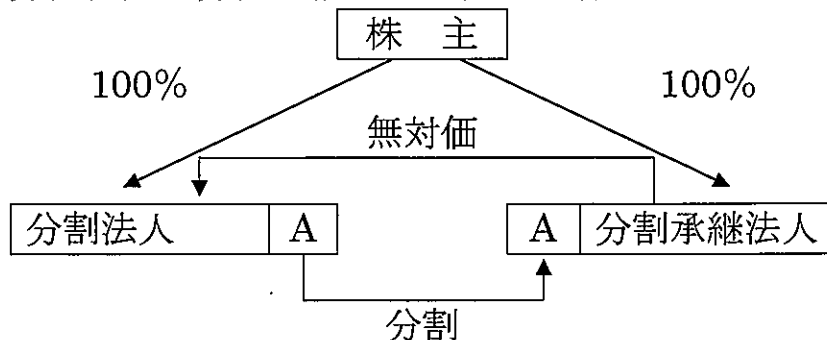
分割対価資産が交付されない分割で、その分割直前において、

(イ) 分割承継法人が、分割法人の発行済株式等の全部を保有している場合



A 事業、財産の分割

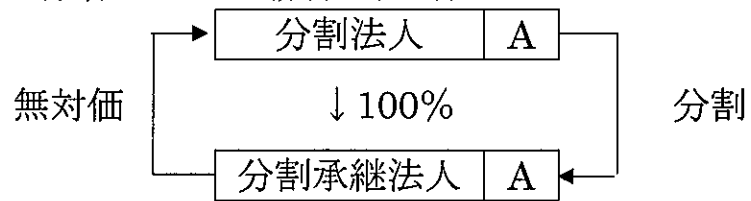
(ロ) 分割法人が分割承継法人の株式を有していない場合



A 事業、財産の分割

② 分社型分割

無対価分割で、その分割の直前において、分割法人が分割承継法人の株式を 100% 保有している場合(分割承継法人が分割法人の発行済株式の全部を保有している場合を除く)



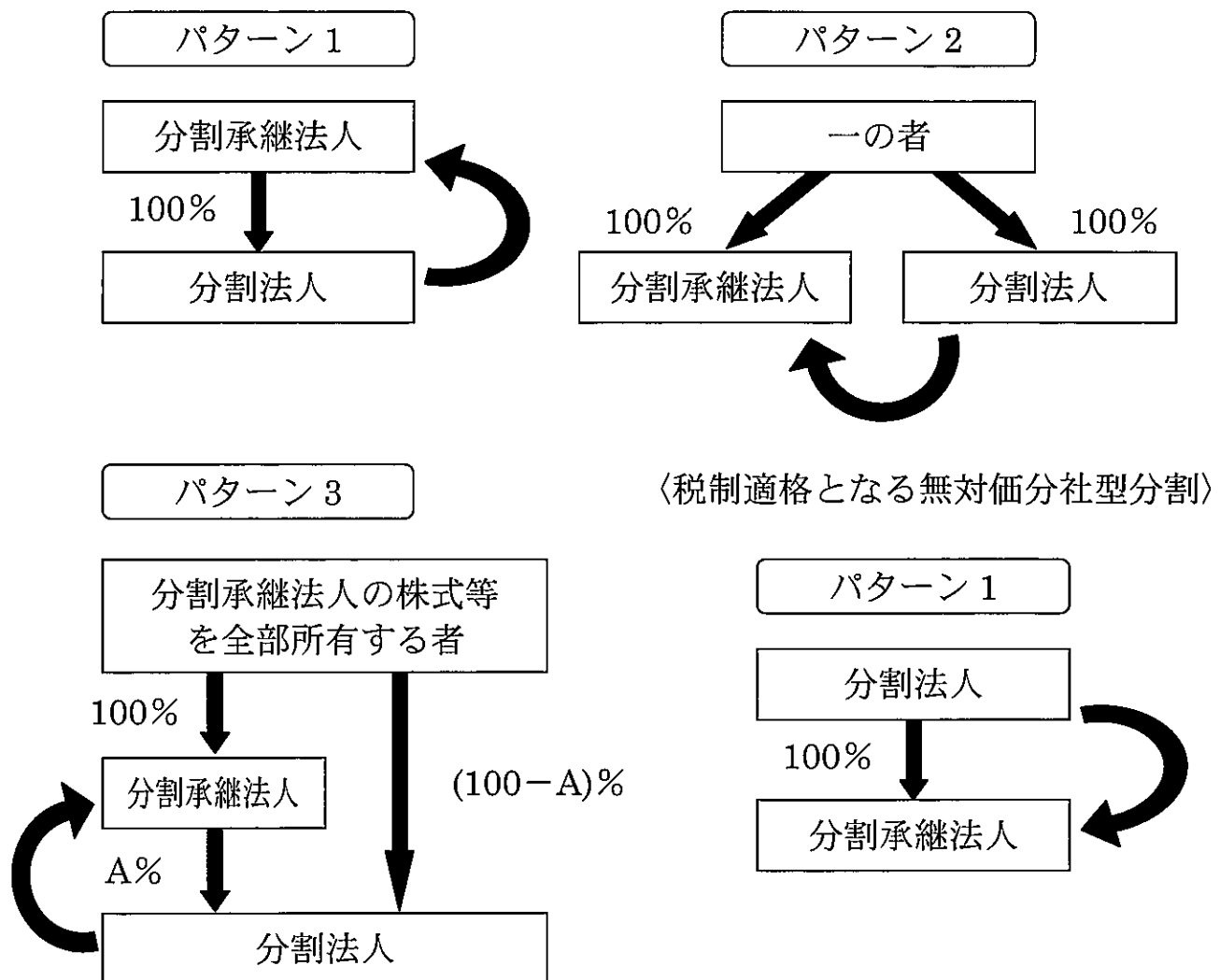
①(ロ)のような関係の中での、兄弟会社間の無対価分割も含む

無対価分割

H25.01.03

1. 無対価適格分割が可能な場合

次の図の通り、完全支配関係等がある場合の分割



(吉田博之編著 グループ法人税務の失敗事例 55 から 2011.5 東峰書房発行)

上記でない無対価分割は、非適格分割となる

②

Ⅰ. 現代の経営 ②

⑦

7

第5回 顧客にとっての価値は何か？

⑬⑭ (事業の目標)

2018.05.07
2018.03.12
2018.01.08
2017.10.30

会計と経営のブラッシュアップ
平成29年7月31日
山内公認会計士事務所

Ⅰ. 事業の目標 (現代の経営第7章から要約)

万物は変化する 企業とは何か

「唯一の正しい目標」(顧客の価値)というものは存在しない。賢者の石の探究は空しいだけではなく、有害である。

今日の利益のために明日の利益を犠牲にし、最も売りやすい製品に力を入れ、明日の市場のための製品をないがしろにする。研究開発、販売促進、設備投資を避け企業を衰退させる。

いかなる事業においても、仕事と成果に対して目標を設定すべき領域は8つある。(最も重要な一つは何か)

		中短期的	中長期的
M I S	(1) マーケティング (具体的領域)		
	(2) イノベーション (")		
	(3) 生産性 (")		
	(4) 資源と資金 (")		
	(5) 利益 (")		
	(6) 経営管理者の仕事ぶりとその育成	(抽象的領域)	
	(7) 一般従業員の仕事ぶりと行動	(")	
M	(8) 社会的責任	(")	

(6)、(7)、(8)抽象的な領域は、(1)～(5)という具体的な領域を実現するものである。抽象的な領域は、定量化できないが、必ず企業経営において考慮、具体化しなければならない。

これらの目標を実りあるものにする方法は、何を評価測定するか、最も重要な一つの評価基準とは何かを決定することである。

顧客にとって変化しない価値を追求する。(ウォルマート)

プリンシプル(原則) — スタンダード(基準) — リーダーシップ(責任)

顧客の

変化しない価値

グローバル化の本質

(中央公論 2011 年 11 月号 岩井克人氏記事要約)

グリーンスパン元 FRB 議長の言葉にある「百年に一度の金融危機」の原因は、資本主義の土台をなす貨幣それ自体が可能にする自由がもたらす不安定さによるものである。貨幣がもたらす自由とは何か、それは物々交換を考えるとよく解る。

貨幣があれば、欲しいモノを持っている人を見つけて、それを買うことが自由にできる、自分の持っているモノを欲しがっている人を見つければ、それを自由に売ることができる。だが一方、貨幣は、それを蓄え、増やすことが目的ということに容易に転化してしまう。この無限の欲望に衝き動かされて、貨幣を投資し、それで得た利潤も投資に回すようになる。価値の無限の増殖が自己目的化されるようになった。貨幣による価値の蓄積は、貨幣の価値の不安定さをもたらす。それが資本主義というものである。

その貨幣は、貨幣はみんなが貨幣として使うから貨幣である、という自己循環論法を生み出す。これは、物理法則でもないし、遺伝子情報にも還元できないが、しかし客観的な力を生み出す不思議な論理である。ドルの強さは、この自己循環論法であり、現在のアメリカの強さとは関係がない。

フリードマン(新古典派経済学者)の言うような効率性と安定性の一挙両得などあり得ない。効率性を求めて、資本主義を純粋化すればするほど、貨幣が生む自由が増えるが、同時に貨幣の生み出す不安定さのリスクも高まるというのが、今回の経済危機によってもたらされた資本主義の不都合な真実である。

中国の急速な成長はかつて、欧米や日本がやってきた「多くの労働者を雇い、①機械工場で大規模生産を行うことで利潤を生む」産業資本主義である。②実はグローバル化は、先進国における産業資本主義が行きづまり、発展途上国へ出かけて行って、そこに工場を建てようと動き回っていることなのである。

③先進工業国の国内では、利潤を生み出すために、技術革新、即ち、「大量生産で儲けるから、他と違ったもので利潤を得る」という製品の差別化を行う時代となっている。

④即ち、目に見える機械や工場から、目に見えない違いに変わったのである。これがポスト産業資本主義の時代であり、この時代の利益の源泉は、この細分化された見えない違いを生み出す「人間」である。

…上記の記事を読み、変化は激流のように、すべてのことを変えて行きつつあることを強く感じた。

第14章 CEOと取締役会

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. CEO（最高責任者）の仕事とは何か。
いくつあるか。41の仕事。
2. CEOの仕事の優先順位
目前の緊急事項と重要な長期的な課題。CEOの仕事とは何か。
3. CEOにとって、いかなる活動が最も重要か。
どれだけ時間をキープすべきか。
4. トップマネジメントの仕事
1人の仕事として組み立てることは不可能であり、チームの仕事として組み立てる。チームの責任の所在。
5. トップの報酬と上位2~3人の報酬の差。
75%以上か。ゴーンさんの場合。
6. 取締役会があるべき姿と役割。誰かが…。

①実行 CEO	②評価と審査
統治のための機関	取締役会
実践・執行	監視・リスク対応

組織、制度、政策は、製品や工程やサービスと同じように、生命を失ってゆく
生命のいふようにする

過去100年に渡り、先進国には、年金、経済制度も設計したが、前世紀
には人口増加は、存在の理由もはや
なく、かつての豊かさ、ゆとりを手放した

PiPs の必要性

→Excel で START

→マクロで Pips ではないか

START で止まったのは何故か

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

第8章 強みの棚卸しをする (152～頁を読んで)

ドラッカーは、「責任ある立場のマネジャーはみな、強みを重視する義務を負っている」と明言していた。「強みよりも弱みに目を向け、『何ができるか』ではなく『何ができないか』を出発点にすると、組織の士気はこれ以上ないほど低下するだろう。あくまでも強みを重視しなくてはいけない。…弱みを出発…にしたのでは最悪の失敗を招く」

これは理屈に合っているように思えるし、直感的に理解できそうでもある。ところがマネジャーの大多数は、強みを伸ばすのではなく、弱みを克服することに明け暮れている。しかも、大組織のほとんどはこのような行動パターンを助長するばかりか、公式、非公式の業績評価や業務プロセスに織り込むことにより、すっかり定着させてしまっている。この結果、マネジャーたちも、部下の強みを伸ばすのではなく、欠点に目を向ける姿勢を身につけるのだ。

(152～153 頁から引用)

ジェフリー・カーネギー 人を動かす

産業革命と経済

情報革命と人工知能

5. 5年後のための人材を得ることが目的でない
10年、15年後、将来企業が生き残れるか否かである。
6. 事業の繁栄
明日の経営者の仕事ぶりにかかっている。
未来を予測できない以上、現在の意思決定をフォローしてくれる経営管理者を育成しておくことが経営管理者の責任である。
7. 未来を予測できない
(1) 事業の繁栄は、明日の経営管理者の仕事ぶりにかかっている。
(2) 人を教えざるをえなくなるほど勉強になることはない。
(3) 人の成長の助けとなろうとすることほど、自らの成長になることはない。
(4) 実に、人の成長のために働かない限り、自ら成長することはない。
(5) あらゆる職業において、最高の仕事をする人たちは、自らが訓練し、育成した者たちを、あとに残すもつとも誇るべき記念碑とする人たちである。

正社員でなくとも、
仕事をする、やれる
ことが目的である。
—— アウトソーシング

結局、人の育成こそ
最も重要な課題

人の育成こそ知識経済下
において競争に勝つため
の必須の条件である。
雇用と人事を手放すこと
は、小利に目が眩んだと
しか言いようがない。
規制の増大がアウトソー
シングを促進している。

何故、起る筈の危機と想っていたこと（パソコン普及）が、その後、機会と考える
ようになったのか？

IBMの人達も答はいつも同じだった。

—— 起る筈の危機と想っていた筈に、迎えた。起る筈の危機と想
うはずの事態は行き来りした。—— それ、外に出て、起るはずの危機に
起るはずのものを見て、利用するに至った。

アメリカの人たち、特に若者の、TVの普及により、アパレルの需要が多くの時間を占めるようになった。
その結果、書籍売上の大幅なダウンを記録してしまった。出版業界は、教育映画やユニバー
サル・プログラムに特化した。そして、その結果として失敗した。
ところが、テレビの普及後、書籍売上の大幅な伸びをみせた。その伸び率は、その結果、出版業界の
収益の伸び率が数倍に上った。→ そしてその後

産業革命と経済

情報革命と人工知能

5. 組織のほころび

1980年代半ば、ドラッカーは「アメリカ株式会社」に深い憤りを感じていた。CEOたちが、あまりに法外な報酬を得ていたからである。彼等は何万人もの従業員を解雇する一方、自分は何百万ドルもの給与やストックオプションを手にしていたのだ。

長期的な利益を犠牲にして足元の利益を増やそうとする。「強欲もいいところだ」

記録的な人員カットが行われる中で、CEOの報酬が青天井で増えて行く。人材こそが企業にとっての最大の資産だという見方からは我慢のならないことだったのだろう。ドラッカーは、CEOの報酬は一般の働き手の20倍以内であるべきだというジェファースン流の理念であった。つまり企業がほころびだらけになってしまったということである。

6. 組織のほころびを防ぐ

- (1) 適材適所を心がけ、強味を最大限に引き出す
- (2) 優先すべき仕事を紙に書き出す(但し、多くて2つまで)
- (3) 外向きの発想をする
- (4) 制度、方針、業務の手順などを見直す
- (5) 報酬のあり方を再検討する (68~69 頁から引用)

7. 病院の使命

「痛みや苦痛を感じる患者に安心をもたらす」ことマネジャーの仕事は一般の働き手に具体的な指令を示すことで、使命をはっきりすれば、出来の悪い組織ですら、特定の分野で優れた成果をあげられる。

マスメディア

現業界	新業界
紙媒体	ウェブ
古いコンテンツ	AI
古い人	新しい人
古い想法	新しい感覚
人手不足	
古い工法	



変 化
対 応

蓄積→活用→発展

ドロッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

第5章 生来のマネジャーと中間管理者 (95～頁を読んで)

ちょうど南北戦争の終わった1870年頃、大企業と呼べるものが、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランスで生まれた。これらの企業では、一族の中で最も有能な人物が、ファミリー企業を率いていた。いわゆる生来のマネジャーであるが、あるとき突然生まれながらの経営者に頼ってられなくなった。20世紀を迎え、第一次大戦を迎え、第二次大戦後のマネジメント・ブームを見ればよくわかる。大企業の数が増え、経営者の需要が増え、マネジメントを教えたり、学んだりする仕組が欠かされなくなった。そこでその仕事をドロッカーが引き受けたのだという。

この面から「おそらく歴史上もっとも重要な経営書」である「現代の経営」が刊行されたのは、画期的な出来事であった。

それはマネジメントの発明とまで言われた。

中間管理層は第二次世界大戦後登場し、増加した。創業家の出身ではないが、優秀な人材をつなぎとめるには中間管理者のポストが必要である。第二次大戦後、復員兵援護法により、政府はすべての復員軍人に大学の学費や起業資金を援助すると約束した。この法律により、それまで大学進学を考えられなかった人々が雪崩を打って大学の門を叩いた。その結果、高学歴の働き手知識労働者が何百万人も増え、マネジャーになる資格を身につけるツールが、かつてないほど強く求められた。

テクノロジスト (高度技能者)

No. 7-20-2

Date

知識帯印

肉体帯印

> 両方を行うテクノロジスト

1. 現代の資本財とは^{知識}常他人が持つ知識である

2. 脳内脳腫瘍の恐れがある切除手術には、

高度の知識を要する事前診断

手術時の高度な臨症的知識と判断

しかし、

手術自体は肉体帯印である。

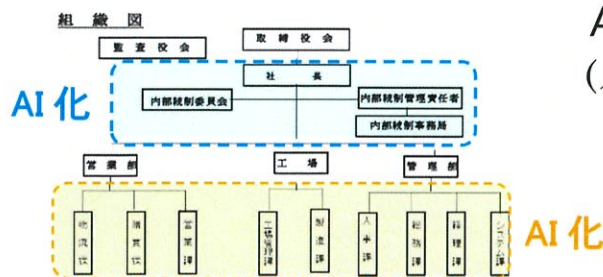
迅速性、正確性、規格性が必要である医療行為の一部から
成る肉体帯印である。



それらの手法に於て分析し、組み立て、

身につけるべき肉体帯印である。

3. テクノロジストこそ 先進国にとって唯一とも言える
競争力要因である



AI時代の組織 (人—組織—AI)

(11月のごあいさつ)
平成29年11月1日(水)

情報化時代とは情報が仕事を变える時代である。

米国、中国、韓国で試行が始まっているコンビニの無人化は、店舗の24時間の運営コストを従来店の15%まで縮小すると言われている。そのうえに、機器などの設備投資もコンパクト化できることなどにより、併せて多店舗展開も容易である。組織は、直接的かつ単純であるほど効率的であると言われているが、情報化時代に機能する組織の原理とはどのようなものであろうか。

それは、人の役割が高度化されることである。戦略を考える人と情報技術・AIを駆使する人の一体化である。それ以外の単にオペレーションのみをする人は少なくなる。それは外注などによって効率化できるからである。実質的にも①従来の組織構造を大きく変化させる。管理部門の事務作業はAI化、機械化され、人は戦略的な仕事に移るであろう。また、②事業部門の労働集約的なオペレーションもAI化、機械化され、人の役割は創造的な仕事に移るであろう。AI化の時代の組織は激変することになる。これに対応できなければ、事業成果の差となって現われるからである。

それでは情報化時代の企業組織は、どのように変化するべきであろうか。状況が変化しても動かない基本原則とは何か。それは、人とAIを結びつける中間的な位置にあるシステムの役割である。AIの後には人がいる。人がAIを作る。人はどのようなAIを要求するのか。AIはどんな人を要求するのか。

人—組織—AI、この組成とシステム、すなわちAI時代の組織が企業の優劣を決定する。企業が組織をどのように定義するかが、今後の最重要課題である。

まず、企業組織は、事業上の成果のためのものでなければならない。組織は、あらゆる活動を成果へと伝動するトランスミッションである。

従って、組織の構造は必要とされるマネジメントの階層の数を最小限とし、命令系統を最短とするものでなければならない。この面にAIが大きな役割を果たす情報化時代においては、人的な階層は今よりはるかに薄くなる。かつては、階層命令系統の中継点が一つ増えるごとに、緊張は増大し、余分な惰性と摩擦と弛緩がもたらされたが、有能な人の昇進は大きくスピードupするに違いない。

AIを超える価値判断ができる人、AIに無い人間的感覚を持てる人、AIをマネジメントできる人、人への期待は益々高まるであろう。



新しい会計システム

価値の増減を報告する

1. 会計システムは情報である

情報とは トッポスネットワークに価値を創造している情報を与えなければならぬ。

従来よりいたものはテンプレートにすぎない。そのデータをコンピュータで計算する以上を超えてはいない。

2. 原価計算のデータは現場の仕事に対するものにこそすぎない。

これはトッポス経営陣の仕事とは関係がない

3. トッポス経営陣の持っている会計のデータとは何ぞ。

より多くのデータをもたない、より高度の技術をもたない、

より早いスピードをもたない。

4. トッポス経営陣に欠けていたものは、情報についての新しい定義であった。

その答えを会計の世界に求めた

(1) それは 企業の外の世界の情報 と

(2) 価値を創造している情報 である

(3) その情報を実際に使わなければならぬ

30 05 07
 30 03 12
 30 02 13
 29 11 27
 28 6 13
 26 9 22

確率・統計

平成 26 年 6 月 23 日

I. 確率の概要

参考図書

予測の技術 内山力著 2012.3 S/B 711 行
 確率と統計の計算とグラフ 内山力著 P4P
 実務教育講座 実務教育研究社
 統計解析の技術 大村平著 実務教育研究社
 演習 確率 大村平、小嶋幸 2005. 日経出版

1. 概 要 (データの整理)

(1) 起こる可能性を数えあげる

該当する場合の数を積算する

$$\text{確率} = \frac{\text{あてはまる場合の数}}{\text{全体的場合の数}}$$

全体と部分の比 何の部分の何の割合か 何の割合か 何の割合か 何の割合か

○ 出来事を「事象」といい、「事象 A」が起こる確率を「P(A)」と表す

(2) 大数の法則

実験を何度も繰り返していくと、そのことが起こる比率はある一定の値、統計的確率 (サイコロを振って 1 の目が 0.16 の比率で出た) に近づく。 標本が多いほど母集団に近づく

これによって数学的確率 (サイコロの 1 の目が出る確率は $1/6 = 0.167$) が正しいかどうかをチェックできる。

数学的確率 → 統計的確率

○ カオス (混沌) の理論 わずかの違いが大きな結果の差となって現れること

(3) 度数分布

級 - 区間、級の数 10 前後

級間隔 - 各級の幅、(最大値 - 最小値) / k ≡ h

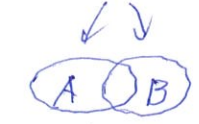
度数 - データの数

度数分布のグラフ - ヒストグラム、度数曲線

○ ーカノハは 1 回の確率

○ U 理論和 「または」

∩ 理論積 「および」



和事象



積事象

4 特別なもの
(ごく少数)

普通なもの
(圧倒的多数)

2 つの事象に
 命題とその
 確率を
 結合して
 命題の
 確率を
 求める。

2. 平均と比率

(1) データの把握

直観的と客観的

平均-データの中心

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^k f_i x_i}{\sum_{i=1}^k f_i}$$

度数 f_i 、代表値 x_i

分数-データのバラツキ

○ 安くいよく当り場所

---- 安く当りた人がいる

× 当り目 (文字) の多い目

---- //



安く当りた人がいると

安く当りたというわけ!!

でも何か違うものがある。

○ 世の中の出来事から何の予想もできず確率が必要ない。

どうなるかわからないから確率が必要

○ 偶数の目の奇数の目より 2倍 出やすいサイコロを振ったときに、

2が出る確率はいくらか

1	2	2
3	4	4
5	6	6

→ 2
→ 9

3. 分散

(1) ちらばり具合

$$\text{A 駅 } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{10} fixi}{100} = \frac{8820}{100} = 88.2 \quad 88.2$$

(最大値 109、最小値 65)

$$\text{B 駅 } \frac{1}{x} = \frac{\sum_{i=1}^{10} fixi}{100} = \frac{8820}{100} = 88.2 \quad 88.2$$

(最大値 136、最小値 44)

平均のみでは、データの特徴を完全に把握できない。

データの散らばり具合(バラツキ)を測る必要がある

このデータのバラツキの度合を特徴づけるものとして分散と標準偏差がある。

$$s^2 \text{ (分散)} = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_N - \bar{x})^2}{N} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}$$

$$s \text{ (標準偏差)} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

② サイコロを 2 回続けて振ったとき、出た目の合計が 8 になる確率

1 回目サイコロの目

	1	2	3	4	5	6
2 回目サイコロの目	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
2	3	4	5	6	7	8
3	4	5	6	7	8	9
4	5	6	7	8	9	10
5	6	7	8	9	10	11
6	7	8	9	10	11	12

分子 5
分母 36

サンプリング

No.

DATE . . .

標本

母集団から生まれた子供

標本の状況を見て、母集団の状況を推定する。

= 推定

標本の状態

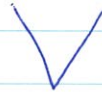
= 母集団の状態

と同一という仮定

母集団からランダムに

ランダムとは無作為

標本をサンプリングする



この違いを見つけることが 確率問題

大数の法則

標本数が多いほど、母集団に近づく

確率 95%

ほぼほぼ間違いはない

確率 99%

ほぼ間違いはない

0 引いたトランプカードが奇数である事象を O 、

$$P(O) = \frac{20}{52} = \frac{5}{13}$$

カードが偶数である事象を E 、

$$P(E) = \frac{24}{52} = \frac{6}{13}$$

カードがクイーンである事象を Q 、

$$P(Q) = \frac{4}{52} = \frac{1}{13}$$

としてそれらから求まる確率は

トヨタの競争力 (マシ算思考)

色 エンジン タイヤ シート オートマ

$$\text{仕様} \times 4 \text{種類} \times 4 \text{種類} \times 4 \text{種類} \times 4 \text{種類} \times 4 \text{種類} = 1024 \text{通り}$$

$$\text{トヨタ} : + \quad \text{〃} \quad + \quad \text{〃} \quad + \quad \text{〃} \quad + \quad \text{〃} = 20 \text{通り}$$

何に注力するべきか (効率 確率 倍率思考)

$$\text{ある商品の} \textcircled{\text{購買率}} = \text{来店} \overset{\text{確率}}{0.4} \times \text{インストア率} 0.5 \times \text{商品認知率} 0.2 \times \text{買上率} 0.3$$

$$= 0.4 \times 0.5 \times 0.2 \times 0.3 = 0.012 = 1.2\%$$

もし、この商品の $\textcircled{\text{購買率}}$ を高めたいなら、どの確率に着目すべきか？

—— どの確率を 0.1 上げるにしても、同じハコやコストがかかるとする



最も低い確率に着目すべきである。

これは商品認知率である。 (倍率が高い $\frac{0.1}{0.4} = 25\%$ $\frac{0.1}{0.2} = 50\%$)

① 効率性 (あることか変化する割合) の高いものに着目

組合せ計算

No.

DATE . . .

確率 ---- 全体と部分の比

全体の計算



すべての組合せを数えあげる

3つのボール A, B, C の並べ方

(1) 最初に並べるボール

3通り

(2) 次に

2通り

(3) 最後に

1通り

$$3 \times 2 \times 1 = (6) \text{通り}$$



$$1 \times 2 \times 3 \times \dots \times n = n!$$

3つのボールの A, B, C の記号を消す

区別した並べ方はできなくて $\frac{1}{n!}$ 倍減少する

$$\frac{1}{1!} = (1) \text{通り}$$

① 5人のうちから 2人を選ぶ組合せ

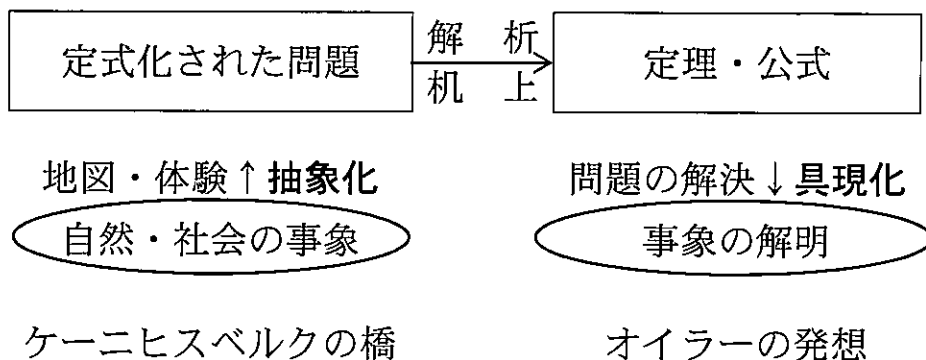
$${}_5C_2 = \frac{5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1}{5 \cdot 4} = 6$$

② n人から r人を選ぶ組合せ

$${}_nC_r$$

5. 数学とは何か

ケーニヒスベルクの橋とオイラー



数学は物事の本質を考える用具
そしてそれは抽象化によって

(広い意味の数学)

1. 問題を見出し、
2. その問題の本質的な部分を抽象化、
扱いが可能な条件として書きあげ
3. その条件を解析して、使い易い形 (定理、公式) にし、
4. それを実際の問題に応用、適用する。(具現化)

抽象化さえうまく行けば、数学 (思考) の俎上にのせることができる。

そうすれば、体を動かさず、危険な実験は避けて、問題点を予知できる。これが数学の目的である。

6. ドラッカーの未来予測の方法

(明日のために今日行動する)

たけい、直接それ
取組まない。

しかし、事業経営は明日を予えねばならぬ (予測の必要性)
未来は予測できない。予測したとしても単なる“推測”である。
従ってマネジメントは、次のように考える必要がある。

① guesses X

② educated guess の違い *must always anticipate the future*

(1) 経済変動を迂回する

(景気変動を企業経営の要素としない)

Getting around the business cycle

景気変動をやむを得ない、予測不可なものと認識する。予測しようとしな。 (出来ないこと、存在しないことの認識)

希望の予測は役に立たない
一歩引、活動する。

(迂回する)

(2) 既に起こった未来を見つける

(底流分析をして底流をつかむ)

Finding economic bedrock

合理的な判断のために既に起こった経済変動の次の波を事実によりつかむ。(既に起きているが、まだ次は現われていない、先に次に起こることを予想する)

finding the rage of fluctuations

(見つける)

— GEMのデフレント —

(3) 傾向値を把握する

(過去の傾向値を理解する)

Trend analysis

過去の傾向は将来の傾向とは別であるが
(過去の材料を集める)

(傾向を知る)

(4) 将来に備える

(将来の経営人材の育成)

Tomorrow's managers the only need safeguard

予測できない将来に備える最高の方法は人材の育成
(明日のために)

real

(将来に備える)

↑

努力する

(5) Risk を評価し 利益をカバーする

- (目標) 成果を上げるために必要なこと
 明日のために今日行動すること
 (明日) 考えることの大切さ
 今日とるべき行動を考える
 将来を予期すること
 明日を変えるために今日行動する

景気予測ではない

景気は与件で与る

the range of fluctuation

景気変動からの迂回

依存ではなく

1. 経済は変動する
2. 経済の底流を発見する
3. トレンド分析 いつ起こるか

タイムス

予測が希望的観測であってはならない
 そんなことより明日を考えて行動する
 今日の行動ー明日の結果

gambleではない

既に起った未来も、

2. 条件付確率と乗法定理

- (1) コンピュータ室に、男女合わせて N 人のシステムアナリストとプログラマーがいて、そのうち N_A 人は男子 (A) で、 N_B 人は女子 (B) であるとする。

男子である確率 $P(A) = N_A/N$

女子 // $P(B) = N_B/N$

システムアナリストの数を N_S とすると、1 人選んだときのシステムアナリストである確率は、

$$P(S) = N_S/N$$

それでは男子のシステムアナリストの確立 $P(A \cap S)$ は、その絶対数を N_{AS} とすれば

$$P(A \cap S) = N_{AS}/N$$

男子だけの集団を基礎にすると、

N_{AS}/N_A (男子でシステムアナリストの確立)

$= P(S/A)$ と書く。

$\frac{N_{AS}}{N_A} = \frac{N_{AS}}{N} / \frac{N_A}{N}$ であるから、

$$P(S/A) = \frac{P(A \cap S)}{P(A)}$$

$N=100$ 人、男子 A 60 人、女子 B 40 人とする。

また、システムアナリストは全体で 10 人とする。

そのうち 9 人が男子とする。

男子の中で 1 人選んだとき、システムアナリストである確率は

$$P(S/A) = \frac{P(A \cap S)}{P(A)} = \frac{9/100}{60/100} = \frac{9}{60}$$

$$P(S/A) = P(S)$$

$$P(A \cap S) = P(S) \cdot P(A) = 0.1 \times 0.6 = 0.06$$

S と A は独立であり、独立事象同士の生起確率は、それぞれの確立を掛け合わせたものとなる。これを乗法定理という。

硬貨を 2 回投げて、

$$1 \text{ 回表の出る確率 } \frac{1}{2} - \frac{1}{2} = \frac{1}{2}$$

$$2 \text{ 回とも表の出る確率 } \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$$

3. 主観的確率

(1) 金星に生物がいるかどうか

確からしさは主観的に判断せざるを得ない。

(2) 鉱床の探査にボーリングを降ろす。

つまり、探査部長の「主観的確率」が 0.3 ぐらいのところだ。しかし、それがはずれると、「0.2」とか「0.1」へ事後確率に修正される。

いわば主観的確率を改善し、よりよい意思決定をしようとする。

(3) 当初担当部長は、鉱床が 0.3 (主観) 確率で存在すると考えていたが、一本ボーリングして失敗した結果その数字は 0.18 と修正された。

① ボーリングを打って当る確率

成功の確率 = P (鉱床が存在して、かつ鉱床にボーリングが当る)

$$= P(E_1 \text{ で、かつ } E_2)$$

$$= P(E_1 \cap E_2)$$

$$= P(E_2/E_1) \cdot P(E_1)$$

$P(E_2/E_1)$ というのは、鉱床が存在するという事象 E_1 の条件の下で、 E_2 をぶち当てる確率を意味している。

この $P(E_1)$ が鉱床存在の事前確率である。

② ボーリングを打って当たらない確率

$P(E_1/E_2)$ は鉱床の不存在に関する事後確率

$P(E_1) = \alpha$ (鉱床がある確率)

$P(E_2/E_1) = 1 - \beta$ (鉱床がありながら不成功の確率)

とすると

$$P(E_1/E_2) = \frac{P(E_2/E_1) \cdot P(E_1)}{P(E_2)}$$

$$= \frac{(\text{存在しながら不成功の確率}) \cdot (\text{鉱床の存在確率})}{(\text{とにかく不成功の確率})}$$

$$\frac{(1-\beta) \cdot \alpha}{\alpha(1-\beta) + (1-\alpha) \cdot 1} = \frac{(1-\beta) \cdot \alpha}{1-\alpha\beta} \text{ だから}$$

$$\text{もし、} \alpha = 0.3, \beta = 0.5 \text{ ならば } \frac{0.15}{1-0.15} = 0.18$$

ハイスコア確率
思〜込み。

6 1年以内 M8型横断 東海地震が起る確率 = P

(参考) 30年以内 87%の確率で

1750年 - 8.0の東海地震が単独に起る確率

$$(1-P)^{30} = 1-0.87$$

1年以内起る確率 $(1-P)$ を30年以内起る確率、
30年以内起る確率である13% $(100-87)$ に等しい

$$P = - (1-0.87)^{(1/30)} + 1 = 0.0657$$

6.6%

1ヶ月以内 起る確率は、 $= P \times 12$

$$(1-P)^{360} = 1-0.87$$

$$P = - (1-0.87)^{(1/360)} + 1 = 0.00565$$

0.57%

7 意思決定の方法の強化

失敗の確率を改善し、よりよい意思決定のために

情報収集を構築し、基礎情報を集め、いつか引き出せるようにしておく。

8 二項分布 (binomial distribution)

- (1) 確率変数 x が、 $x_1, x_2, x_3, \dots$ の値をとる確率を $p_1, p_2, p_3, \dots$ とするとき、

$$\begin{aligned} x \text{ の期待値 } E(x) \text{ は、Expectation である} \\ E(x) = x_1 p_1 + x_2 p_2 + x_3 p_3 + \dots \\ = \sum_{i=1}^{\infty} x_i p_i \quad \text{と表す。} \end{aligned}$$

- (2) 上記 (1) についで $500 \text{ 回}^{x1} \rightarrow 250 \text{ 回}^{x2}$ にする

- (3) 二項分布は、母集団の不良率 p と サンプルの大きさ n という 2 つの
パラメータ (parameter) のみで決まり、大きさ n のサンプル中の
不良品の数 x が $0, 1, 2, \dots, n$ である確率は次の式で
与えられる。

$$P_x = \frac{n!}{x!(n-x)!} p^x (1-p)^{n-x} \quad (x=0, 1, 2, \dots, n)$$

この二項分布と関係づけられるのは、この P_x である。

$$(p + (1-p))^n \text{ という}$$

p と $(1-p)$ という 2 つの項の和の n 乗の展開式の 1 つの項に
相当して与えられる。

②

桓公

huán

春秋

2018.03.12
2018.01.08
2017.12.04
2017.09.04

目的は何？

管仲射中小白衣带钩。小白假装死了，管仲派人飞报鲁国。鲁国护送公子纠的部队速度就放慢了，六天才到齐国，而小白已先入齐国，高傒立其君，就是桓公。

机会、良机，绝好的时机

桓公当时被射中衣带钩之后，装死迷惑管仲，然后藏在温车中飞乘行进，也因为有高氏和国氏两家族为内应，所以能够先入齐国继位，派兵抵御鲁军。

桓公即位时，派兵攻鲁，本欲杀死管仲。鲍叔牙说：“我有幸跟从您，您终于成为国君。您如果想成就霸王之业，没有管夷吾不行。夷吾所居之国，其国必定强盛，不能失去这个人才。”于是桓公听从此话。就假意召回管仲，报仇雪恨，实际是想任他为政。管仲心里明白，所以要求返回齐国。

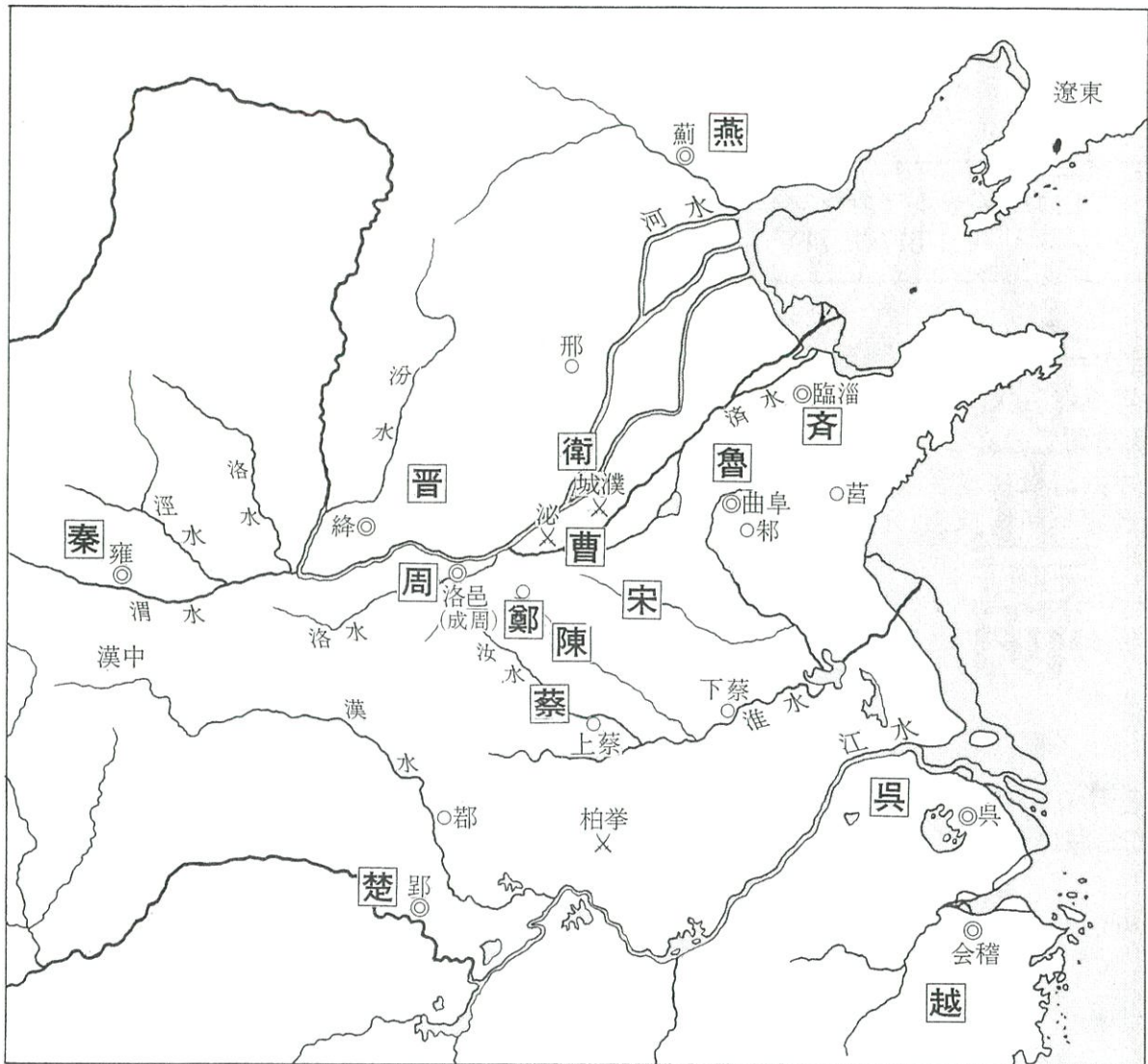
桓公得到管仲后，与鲍叔共同修治齐国政事，组织基层五家连兵无制，开发商业流通，渔业盐业优势，用以给饷贫民，奖励贤能元才，齐国人欢欣。

万乗の国には万金の賈利。千乗の国には必ず千金の賈利。……

君の頼むところ非ざるなり。君の与ふ所なり。……

政治が良く、国が富むから、商人が集まって（国が）富む。商人の集まりが国を富むのには利がある。……
…… 国が富むから、政治を良くする（国が）富むのには利がある。……
（その利が国に与えることを言っている）

春秋時代の中国



司馬遷史記 覇者の条件 1987.11. 徳間書店より

実利主義者である鄭は、新しい問題に直面すると、最初は何もせず問題と理解しようとはせず、それからようやく何をすべきかを浸めた。

ソ連とハト派の脅威への対応策を考慮し、近隣の東南アジア諸国との協力が早急に必要と認識し、国交強化のためにこれらへの訪問を準備した。しかし、これらへの口をきく方向すると、今度は彼らからの協力を得るためには、まず現地革命派に対する中国の支援を停止、そして華人に居住域への進出を示すことを奨励しなければならぬとわかった。

拡大するソ連とハト派の脅威に対抗しながら、四つの現代化達成に必要な支援を獲得するの二つは、日本とアメリカの関係を強化しようとした。鄭小年 エス・エフ・ヤン

五年代魯。魯莊公請報邕以平。桓公許、與魯會柯而盟。魯將盟。曹沫以匕首却桓公於壇上。曰、反魯之侵地。桓公許之。已而曹沫去匕首、北面就座位。桓公後悔、欲無與魯地而殺曹沫。管仲曰、夫劫許之、而倍信殺之、愈一小快耳。而棄信於諸侯、失天下之援、不可。於是遂與曹沫三敗所亡地於魯。諸侯聞之、皆倍齊而欲附焉。七年、諸侯會桓公於甄。而桓公於是始霸焉。

二十三年、山戎伐燕、燕告急於齊。齊桓公救燕、逐山戎至於孤竹而還、燕莊公送桓公入齊境。桓公曰、非天子、諸侯相送不出境。吾不可以無禮於燕。於是分爲、割燕君所至與燕、命燕君復修召公之政、納貢于周、如成康之時。諸侯聞之、比從齊。

与之与は 取るに値あると知る事 政治の力がある
史記 管晏列伝

將に之を取るに値する事、此の國と之と与ふ
老子

鲍叔把管仲从死罪中救出来推荐为相，自己甘作下手，……
后来鲍叔死，管仲在他墓前哀悼说：“生我者父母，
知我者鲍叔。”后人将管鲍二人坟墓连在一起。

管仲改革主要内容有“亲田两税”，增加税收；
士农工商分居，职业世袭，保证社会生产稳定；
并利用本国优越的自然条件，设置盐官，领盐，奖励盐
铁生产，并出炭给邻国，获取厚利。

军事上“作内政而寄军令”，把居民组织和军队编制结合
起来，组织三个军，利用农闲进行操练，做到夜匪作战：只要
听到声音，就不会乱伍，白天作战，只要看见容貌，
大家就互相认识。从而加强齐国的军事力量。

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
繆公 1		

处理图

繆公听说百里奚有才能，想用重金购买他，但又担心楚国不给，就派人对齐王说：“我家的陪嫁奴隶百里奚逃到这里，请允许我用五张黑公羊皮赎回他。”楚国答应了，交出百里奚。

繆公大说，授以国政，号曰五羊大夫。

处理手顺

秦は、国の東遷の際、大戦と戦い、同盟保護につとめた功に因り、諸侯の列に加えられた。

爵位は伯爵。九代目の繆公にいたる西北の雄といふ地位を固めてゆく。秦の繆公は、百里奚の評判を信じて、この人物を縛らうと思ふ。

处理条件

在这时，百里奚已经七十多岁。繆公解除了对他的禁固，跟他谈论国家大事。百里奚推辞说：“我是亡国大臣，哪里值得您来询问？”繆公说：“秦国君不任用您，所以亡国了。这不是您的罪过。”百里奚让说：

“我比不上我的朋友蹇叔，蹇叔有才能，可是世人没有人知道。——我西去听了蹇叔的话，才得以逃脱险境。——因此我知道蹇叔的才能。”

于是繆公派人带着厚重的礼物去邀请蹇叔，让他当了上大夫。

蹇 jiǎn 叔 shū

DATE

PROGRAM NAME

繆公 乙

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

处理图

晋军攻击繆公，繆公受了伤。这时，曾在岐山下偷吃繆公良马的三百多个乡下人不顾危险骑马冲进晋军，晋军的包围被冲开，不仅使繆公得以脱险，又活捉了晋君。

二〇

处理手順

处理条件

当初，繆公丢失了一匹良马，岐山下的三百多个乡下人一块儿把它抓来吃掉了，官吏提到他们，要加以法办。繆公说，“君子不能因为牲畜的缘故而伤害人。我所说，吃了良马肉，如果不喝酒，会伤人。”于是就赐酒给他们喝，并赦免了他们。这三个人听说秦国要去攻打晋国，都要求跟着去。在作战时，他们发现繆公被敌人包围，都高举兵器，争先死战，以报答吃良马肉被免的恩德。

DATE

PROGRAM NAME

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

处理图

处理手順

繆公对由余内道：“中原各国
借助诗书礼乐和法律处理政务，
还不时出现祸乱呢，现在戎族
没有这些，用什么来治理国家，
岂不很困难吗？”

由余笑着说：“这是正是中原各国
发生祸乱的根源所在。自上古圣人
皇黄帝创造了礼乐法度，并亲自带头
贯彻执行，也只是实现了小小的太平。
到了后代，君主一天比一天骄奢淫逸，
----- 无须了解什么治理的方法，

处理条件

这才真正是圣人治理国家。

----- 繆公又屡次派人礼聘邀请由余，
由余于是离开戎王，投降了秦国。
繆公以宾客之礼相待，对他非常尊敬，
向他询问应该在什么样的形式下进攻
戎族。

DATE

吳起儒服、以兵機見魏文侯。文侯曰、寡人不好軍旅之事。

起曰、臣以見占隱、以往察來。主君何言與心違。

今君、四時使斬蒿茅、掩以朱漆、画以丹青、煇以犀象。
冬日夜之則不溫、夏日夜之則不涼。而不求能用者、譬猶伏矢
搏狸、乳犬之犯虎、虽有斗心、隨之死矣。

昔晉桑氏之君、修武廢武、以灭其門族。有毫氏之君、恃衆
好勇、以喪其社稷。盟主必内修文德、外治武備。
故當敵而不進、无义矣。偃兵而衰之、无建於仁矣。

於是文侯身自布席、夫人捧觴、進吳起於庭。

魏の武侯に対し、吳起は「主君は武備を怠ることを、文侯は武侯の父

吳子 (四四) 政治与战争

吳子曰、昔之圖國家者、必先教百姓、而親萬民、是以有道之主、將用其民、先和而后造大事。民知君之愛其命、惜其死、若此之至、而与之臨難、則士以進死為榮、退生為辱矣。

矣 yǐ 文末, 语气 “了” 与 “同”
道、义、礼、仁

吳子曰、夫道者所以原本復始。义者所以行事立功。礼者所以違害就利。仁者所以保业守成。此四德者、修之则兴、废之则衰。故成汤讨桀、而夏民莫不说、周武伐纣、而殷人不非。举顺天人、故能然矣。

夫 fū 之毛之毛、文須以用いる
然 rán けし毛、しかり

然哉勝易、守勝難。故曰、天下戰門、五勝者禍。四勝者弊。三勝者霸。二勝者王。一勝者帝。是以教勝得天下者稀、以亡者衆。

六韜 文王太公望

No.

1-2

Date

文王將田。史編布卜曰、田於渭陽將大得焉。非菴、非虎、
bù bǔ

非得公侯。天遺汝師、以文佐昌施及三王。

文王乃齋三日、乘田車駕田馬、田於渭陽。

zhāi 齋戒沐浴 zhāi jiè mù yù

卒見太公坐茅以漁。文王旁而問之曰、子樂漁耶。

太公曰、釣有三權。祿等以權、死等以權、官等以權。夫釣以求得也。

緣微餌明、小魚食之、縶綢餌香、中魚食之、縶隆餌豐、大魚食之。

夫魚食其餌、乃牽於縶。人食其祿、乃服於君。故以餌取魚、

魚可殺。以祿取人、人可竭。以衆取國、國可拔。以日取

天下、天下可畢。嗚呼、曼曼縣縣、其聚必散。熙熙日來、其光必遠。

微哉聖人之德、謫乎獨見。樂哉、聖人之慮、各歸其次而主欲焉。

天下非人之天下、乃天下之天下也。同天下之利者、則得天下。

擅天下之利者、則失天下。天有時、地有財。能與人共者、仁也。

仁之所在、天下歸之。