

第5回 企業組織再編(適格合併)



会計と経営のプラッシュアップ
平成30年9月10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 H26.1 税務経理協会刊)
(組織再編取扱 中村義美 H27.11 大蔵財務局刊) (組織再編税制をめぐめて税理評議会 H27.12 中央経済)
(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)
(会社法等業務収録 朝長英樹外著 H28.3 法令出版)

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 充分な再建計画の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 充分な再建計画の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ① 個別の同意は不要 ② 許認可手続の容易化 ③ 重畳的債務引受けを行う方法 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ① 株式の譲渡 ② 個人不動産の譲渡 (ME) 	<ul style="list-style-type: none"> 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
(5)合併	① 合併の特則(次頁)	① 会社法に合併に関する定義はない

1. 適格合併（税務処理）

H22以前 繼続再編の当事者が、100%グループ内の法人とは、いざか否か
H22改正 当事者法人が、相互に100%の資本関係にあるか否か。（グループから法人間の関係へ）

- (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、被合併法人の合併の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。

2. 合併の解説（会社法）

合併は、消滅会社とする会社からの事業に対する権利義務の全部の譲渡とともに解散し、その解散につき、清算手続を要せず、新たに法人格を失うが、その結果にて、そのによる権利移転については特段の対抗要件の具備を要しないことはさしつかえず適用される特殊な行為である。

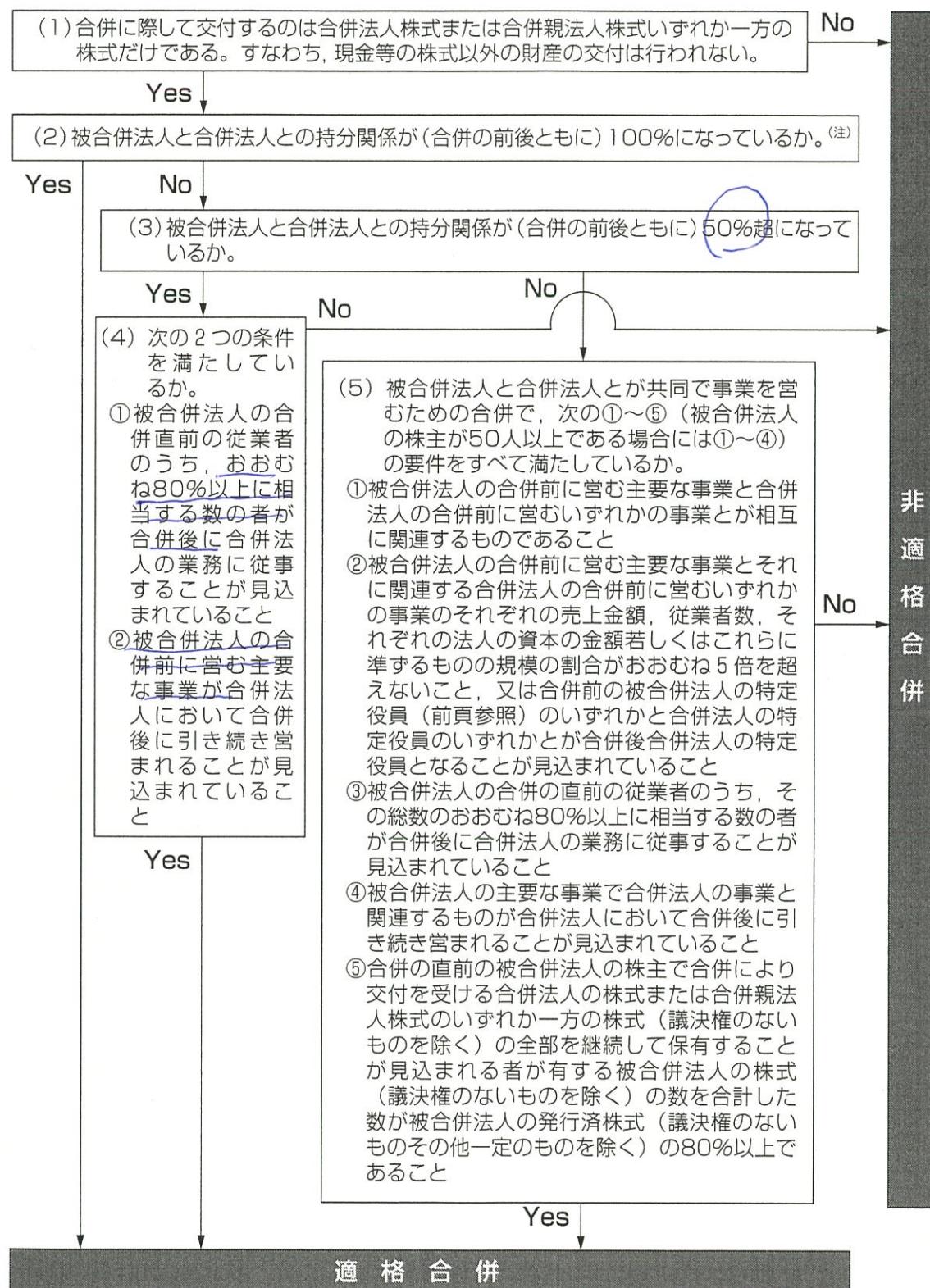
【合併と他の組織再編成との比較表】

	合併(吸収・新設)	事業譲渡	会社分割 (吸収・新設)	株式交換 株式移転
権利義務の移転形態	包括承継	特定承継	包括承継	なし(会社継続)
移転する事業の全部・一部	全部	全部又は一部	全部又は一部	なし(会社継続)
対価の種類	吸收合併(対価の柔軟化)、新設合併(新株ほか社債等)	現預金、代物弁済等	吸收分割(対価の柔軟化)、新設分割(新株ほか社債等)	株式交換(対価の柔軟化)、株式移転(新株ほか社債等)
簿外債務、偶発債務	引継ぎ	対応可能	対応可能	なし(会社継続)
許認可の継続性	各根拠法により引継ぎ可能と不可(注)	不可	各根拠法により引継ぎ可能と不可(注)	継続(会社単位)
労働者保護手続き	なし	個別の承認	あり	なし(継続)
債権者保護手続き	必要	個別の承認	必要(例外あり)	限定的
反対株主買取請求権	あり	あり	あり	あり
効果	企業全部の承継	必要な権利義務のみ承継	吸收分割(事業等の移転)、新設分割(子会社の創設)、株式移転(持ち株会社の創設)	株式交換(完全親子会社の創設)、株式移転(持ち株会社の創設)

【税制の概要】

移転する資産・負債	適格	簿価引継ぎ	時価移転	簿価移転	なし
	非適格	原則として時価移転		時価移転	時価評価
繰越欠損金の引継ぎ	適格	原則としてできる	できない	できない	できない
	非適格	できない		できない	できない
含み損の引継ぎ	適格	原則としてできる	できない	原則としてできる	できない
	非適格	できない		できない	できない
被買収株主の税務	適格	課税なし	課税なし	課税なし	金銭等の交付がない場合には譲渡損益の繰延べ
	非適格	みなし配当課税 金銭等の交付がある場合は、譲渡損益課税		みなし配当課税(分割型分割) 金銭等の交付がある場合は、譲渡損益課税	
移転資産についての消費税		課税対象外	課税対象	課税対象外	なし
不動産取得税		非課税	通常課税	非課税(要件あり)	なし

<適格合併判断フローチャート>



(注) 従業員持株会及びストックオプションにより取得した株式が5%未満である場合は、持分算定上これらの株式を分母から除きます。また、上記の持分関係には親子関係の他、合併当事会社が兄弟関係で、かつ、合併後に株式の継続保有が見込まれるものが含まれます。

平成25年8月22日

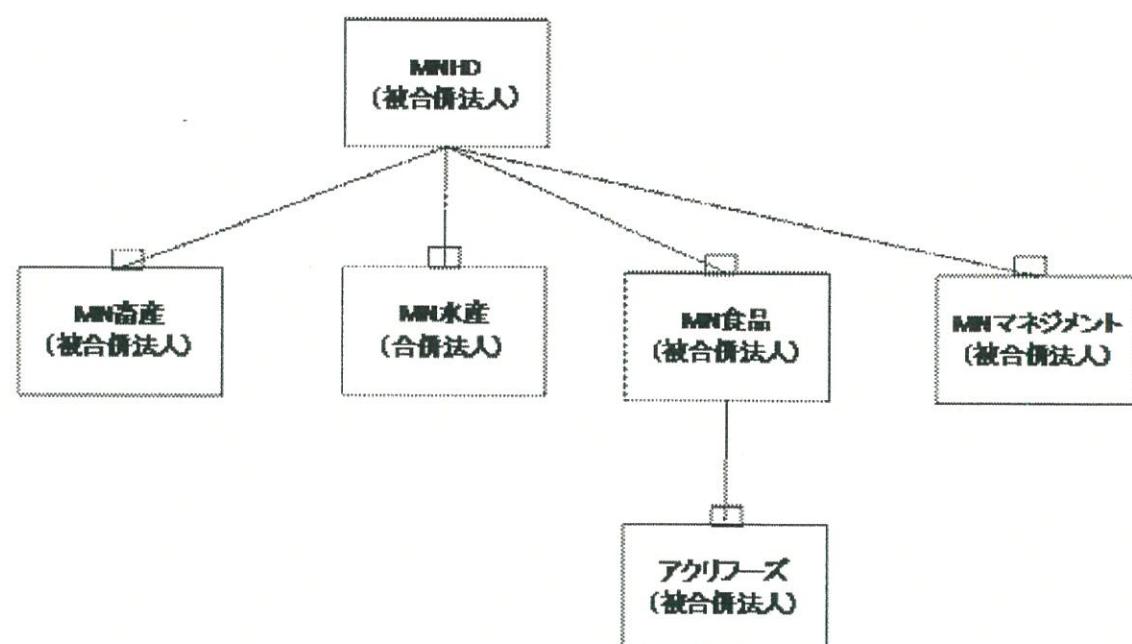
[中村慈美税理士事務所HPへ戻る](#)

完全子会社による完全親会社の吸収合併について

新聞報道等によると、株式会社マルハニチロホールディングス（以下、MNHD）とその完全子会社である株式会社マルハニチロ水産（以下、MN水産）、株式会社マルハニチロ畜産、株式会社マルハニチロマネジメント、株式会社マルハニチロ食品、完全孫会社である株式会社アクリフーズの計6社が吸収合併を行うとのことです。

ここで注目したいのは、完全子会社であるMN水産を存続会社（合併法人）、完全親会社であるMNHDを消滅会社（被合併法人）とする吸収合併である点です。他の3社の合併についてもMN水産を存続会社（合併法人）、他の3社を消滅会社（被合併法人）とされています。

なお、MNHDのプレスリリースによれば、MN水産を存続会社とする理由は、事業会社であるMN水産の各種許認可等を継続させる事など事業活動に関する様々な影響を最小限にするためとされています。



完全親会社を合併法人、完全子会社を被合併法人とする吸収合併が適格合併となるケースは頻繁に見受けられますが、それとは逆に、完全子会社を合併法人、完全親会社を被合併法人とする吸収合併については、適格合併となるのでしょうか。

当事者間の完全支配関係がある場合の合併の適格要件は、①合併法人と被合併法人との間にいずれか一方の法人による完全支配関係があること、②合併対価として合併法人株式（又は合併親法人株式）以外の資産が交付されないことの2つとなります（法第2十二条の八イ、法令4の3②一）、完全子会社を合併法人、完全親会社を被合併法人とする吸収合併であっても、合併法人と被合併法人との間にいずれか一方の法人による完全支配関係（合併法人による完全支配関係に限定されません。）があることに相違ありませんので、完全子会社が合併対価として完全親会社の株主に完全子会社の株式のみを交付する場合には、その合併は適格合併となります。

また、合併に係る受入れ処理については、完全親会社を合併法人、完全子会社を被合併法人とする吸収合併と基本的に異なるところはありませんが、被合併法人である完全親会社から承継する資産の中には、合併法人である完全子会社の株式（自己株式）も含まれることとなりますので、これについては、完全親会社におけるその株式の帳簿価額相当額分だけ完全子会社の資本金等の額を減少させることとなります（法令8①十八ロ）。

株式交換の検討

(適格) 吸収合併の手続

2016.01.18

1. 合併契約の締結（会 748、749）

- (1) 存続会社および消滅会社の商号および住所
- (2) 消滅会社の株主等に交付する対価に関する事項
- (3) 吸収合併の効力発生日

2. 合併契約に関する書面等の事前開示（会 782、794 施規 182, 191）

以下のいずれか最も早い日から、効力発生後 6 ヶ月を経過する日まで

- (1) 株主総会の 2 週間前の日
- (2) 株主に対する通知、公告のいずれか早い日
- (3) 債権者に対する通知、公告のいずれか早い日

3. 株主総会決議による合併契約の承認（会 783、795）

- (1) 効力発生の前日までに行う
- (2) 特別決議による
- (3) 簡易合併等では、株主総会決議は不要となる

吸収合併スケジュール（例）

2016.05.16
2016.01.19

6/5 (存続会社)	取締役会	合併契約締結	事前開示書類の備え置き	株主総会収集通知発送	債権者に対する公告・催告
6/10 (消滅会社)	取締役会	事前開示書類の備え置き	株主総会収集通知発送	債権者に対する公告・催告	株券提出公告・通知
8/5 合併期日			株主に対する通知等	株主に対する通知等	株主総会
8/10					株主総会
9/1					合併による変更登記
					解散登記

(株券不流行制度)

(その他)

3社の資本金変更
3社の株式不発行
TKの定款目的変更

50% 被合併 (適格合併)

No. 8
Date

被合併法人

合併法人

(1) 合併により増加する資本金 → 資本金 15

(2) 被合併法人の発行済株式数 1株

被合併法人の合併直前の財産

資産 80 (資本 20)	負債 50
	資本金 10
	資本積立金 10
	利益積立金 10

資産・負債の会計引継 (法62条の2)

適格合併の場合は異例しない
利益積立金の引継 (旧法第9条①=)

(3) 資産等移転時の仕訳

負債 50	資産 80
利益積立金 10	
新株式 20	

合併法人の借入仕訳

資産 80	負債 50
利益積立金 10	
資本金 15	
資本等 5	

(4) 被合併法人は、移転資産等の引渡しにて

いわん合併法人の株式を、被合併法人の利益積立金控除後、純資産相当額
20 (資産 80 - 負債 50 - 利益積立金 10)

に於り取得したものとされる。 (旧法 62条の2の②)

増加資本金 15、資本等 5
两者を合せ
資本等の金額が 20 を超え
(旧令 8条の五)

この金額は、被合併法人の資本等の会計 20
と一致することになる。

(5) 被合併法人の資本等移転後のB/S

新株式 20	資本金等 20
--------	---------

(6) 次に、合併の対価として取得した
合併法人の株式は、直ちに被合併
法人の株主に交付したものとして
取扱われる。
----- 被合併法人の株主においては、
合併法人の株式のうち交付された
分、従来行っていた旧株の
権利対応は、旧株の申長による改
正、該権利喪失の発生に付いたものと
され

(7) 次の仕訳により、合併法人株式20を
株主に交付するところにより、被合併法人
の資本金等 20を減少させる。

元よりは、このような経過で被合併
法人の消滅する

(法 61の2①、②)
(指法 87の10③)

(8) 被合併法人から、新株主への
株式交付時の仕訳

資本金等 20 新株式 20

株主に付与し得る課程も生じない
(法 24① - 61の2②)
(指 25① - 87の10③)

(9) 上の仕訳を理解してある。
H22 税制改正に伴ない
上記のよう取扱い不適切とP.
(旧法 62条②=)
(旧法令 8条①五、9条①=)

(2)

工、現代の経営 (2)

(7)

7

第5回 顧客にとっての価値は何か ?

(13)(14) (事業の目標)

2018.07.09

2018.05.07

2018.03.12

2018.01.08

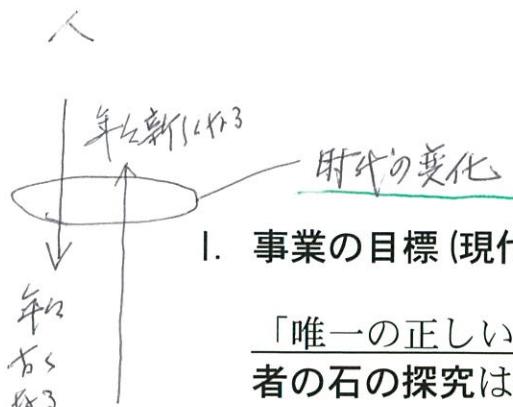
2017.10.30

2018.09.10

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

變化は止まらない

「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、最も売り易い製品に力を入れ、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。

(M)SM工

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 K M G E	(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	具体的	(抽象的領域)
	(7) 一般従業員の仕事ぶりと行動	(")	
	(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

変化しない価値

第11章 目標と自己管理によるマネジメント

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 事業が成果をあげるためには

一つ一つの仕事を事業全体の目標にむけることが必要である。

2. 経営管理者を誤って方向づける三つの要因

仕事に焦点を充てなければならない

- (1) 仕事の専門家
- (2) マネジメント構造の階層化
- (3) ものの見方や仕事の違い

3. 上司による間違った方向づけの解決

経営管理者や上司の目を、それぞれの上司ではなく、仕事が要求するものに向けさせる。全体の成功に焦点が合わされているか。経営管理者の仕事は、企業の目標の達成に必要な課題によって規定され、仕事の目標によって方向づけされなければならない。

仕事の実体、目に見える貢献、評価測定、適正な権限

4. 仕事は下から組み立てられる

設計、生産、販売、最も基本的な仕事を行うのは、第一線の現場管理者である。上位の経営管理者の仕事は派生的であり、第一線の現場管理者の仕事を助けるものに過ぎない。従って、あらゆる権限と責任は、第一線に集中させることが必要である。

5. 目標の統一

組織には必要である。そして全体の成功に焦点を合わせる。

What can I contribute?

The effective executive focuses on contribution.

He looks up from his work and outward toward goals.

He asks: "What can I contribute that will significantly affect the performance and the results of the institution I serve?" His stress on responsibility.

AIの裏側

AIのプログラムを作り人 ソフト

AIのプログラムを試行する
ハードとソフト

AIの表側

人は仕事を組み立てる

- (1) 立体的に
- (2) 相互関連的に
- (3) チェーンのように
- (4) 要素の役割の把握を徹底

the Decision making - Sloan

作成日

作成者

- 1 The big business, Sloan saw, needs unity of direction and central control.
It needs its own top management with real powers.
 - 2 But it equally needs energy, enthusiasm, and strength in operations 情熱
- 3 3M社はZD-1社。この16回を新しく組織構造は5つで会社を
83回の組織の問題と12回P.
また、従来構想した新しく組織構造は、東部運営本部と地方の四ヶ所
方向で会社の統一性を保つため、33回の組織構造。

1. Vail saw early that a telephone system had to do something distinct and different to remain in private ownership --- four strategic decisions

(1) our business is service, the business of the Bell Telephone Company must be anticipation and satisfaction of the service requirement of the public

(2) ①有り難い仕事-の事業化。②技術的進歩と競争力。
Innovate and compete, technology and competition

(3) Vail's third decision led to the establishment of one of the most successful scientific laboratories in industry. without competition such a monopoly would rapidly become rigid and incapable of growth and change.

Vail concluded, one can organize the future to compete with the present

(4) Finally, toward the end of his career, Vail invented the mass capital market

2. 1990年 AT&TはJバーレットとエド・ラムゼーと2人で会社を買収。

13億ドル、124-2-11月にAT&Tは201,000の新規顧客を獲得
AT&Tの新規顧客 2,200万件のうち

産業革命と経済

情報革命と人工知能

6. 事業の目標

実績と結果が事業の存続、発展に重大な影響を与える領域に対する的確な目標

- (1) 市場における地位
- (2) 改革・革新
- (3) 生産性
- (4) 財務管理
- (5) 労働者の能力の向上と育成
- (6) 経営担当者の能力の向上と育成
- (7) 収益性
- (8) 社会的責任

AI の目的と目標

7. 専門化した仕事に潜む危険性

3人の石工の話、専門家の目標とすべきところ

専門的な技能の追求が、事業の目標をそらすものであってはいけない。

The most common cause of executive failure is inability or unwillingness to change with the demands of a new position.

8. キャンペーンによるマネジメント

効果がないだけでなく、人々を誤った方向に導く。他のあらゆることを犠牲にして、仕事の一側面だけを強調する。これは誰かの「狼だ!!」という声だ。

AI の長所と短所

9. 企業とはチームを作りあげること

一人一人の人間の働きを融合させて共同の働きとする

それを一つの全体とすることができますか

10. マネジメントの目標は全体の成功である

産業革命と経済

情報革命と人工知能

11. マネジメントを誤まる3つの要因

- (1) 仕事の専門化 …事業の目標からそれる
- (2) 組織の階層化 …全力を出せない、仕事の要求するものを見落す
- (3) 仕事の拙速さ …確実な仕事を忘れる

AIの成功とは

12. 指示や命令ではなく
自由な人間として行動させる*企業的な戦略*

13. The First Things First

14. 成果をあげるための秘訣 —一つ— 集中

一時に一つのことだけを行う

経営者の職務の本質

人間の本質

(理由)貢献を行うための時間く行わなければならない貢献

驚くほど時間はない、驚くほど多くの必要時間

時間は常に赤字である。

- (1) 組力をもつて攻撃する
- (2) 手薄にしているを攻撃する
- (3) 生産者の地位を獲得する
- (4) 製品や市場の性格を変えよう

15. 成果をあげるために、

継続的な努力が必要である — 時間が必要
ノーと言えるか

16. 人の強味とは

重要な機会に集中すること

二つはおろか、一つでさえよい仕事をすること
とは難しい。だから集中が必要。

人間は多様 — だから集中が必要

*the best human relations**General George C. Marshall**Alfred P. Sloan Jr.**Nicholas Dreyfuss, the man who built Cadillac into the successful
luxury car in the midst of the depression.*

○CEO（最高責任者）の仕事とは何か。いくつあるか。41の仕事。

(A business needs a control governing organ and a control organ of review and appraisal)

○CEOの仕事の優先順位はどのように決めるか。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。

(this systematic organization of the job)

○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。

(what activities come first?)

○トップマネジメントの仕事は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。

(the job of a team of several men acting together)

○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。

(a salary several times)

○取締役会があるべき姿と役割。誰かが…。

(somebody has to…)

支店長の役割 → (取締役会) → 顧客
の能力UP

(トップマネジメント) ... 成果をあげる
と構成する2つの機能

① 実行 CEO
統治のための機能

② 评估・審査
取締役会

(カーハナンス) ... 成果をあげる

実践・执行

監視・リスク対応

第12章 目標と挑戦

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 経営管理者の仕事

企業の目標の達成に必要な課題によって規定される

経営管理は、仕事の目標によって方向づけられる

人間は質問することができる

- (1) いつ、そのことが終るか
- (2) どんな風にそれが終るか
- (3) 曲り角はどんな具合か
- (4) そのことの原因は何か

2. 経営管理者の仕事は

企業が遂行すべき課題のゆえに存在する

3. 経営管理者の仕事

下から組み立てられる。

第一線の活動、すなわち製品やサービスという産出物に係る仕事、顧客への販売、設計図の制作についての具体的な仕事から始まる。

IN-OUT

物理的には何が変化しない。
しかし、経営では新しいものが生まれる。

郵便は、今で2000年である。

これは結果を出すと

これが目的である。また、この目的は

これが結果を出さなければならぬのである。

4. GEの電灯事業部の経営憲章

アメリカ合衆国の憲法をもじって、「明文かつ成文をもって上位のマネジメントに留保されていない権限は、すべての下位のマネジメントに属する。」

5. 経営管理者の責任・義務の関係

- (1) 下から上への関係—上司の率いる部門全体の目標の達成
- (2) 企業全体との関係—企業全体に対する義務
- (3) 上から下への関係—部下に対する経営管理と責任

6. 経営管理者にとって

監督ではなく、業務としての部下との関係を明確に理解することこそ、自らの仕事を的確に組織するうえで、最も重要なことである。即ち、なすべきことと責任を明確にする。

7. 経営管理者の仕事

可能な限り範囲の大きなものとし、可能な限り、権限の大きなものとする。

意思決定は、可能な限り階層、可能な限りその意思決定が実行される現場に近いところで行う必要がある。

AI 時代の仕事の分担

8. 働き手を尊重する

第三代アメリカ大統領、ジェファーソン流の民主主義とは、個人、つまり一般市民の権利を重んじ、公共の福祉のためにみんなで力を合わせることである。ジェファーソンはそれを民衆に熱く語りかけた。

9. 働き手

費用源でもなければ、機械の歯車でもない。

「お偉方から掃除人まで全員を、ひとつの事業を行ううえで等しく必要な存在だとみなさなくてはいけない。そのうえで大企業は、平等な昇進機会を設ける必要がある。」

ドラッカーは、知識労働者は組織を成功へ導く仕事だけに力を注ぎ、ほかはすべて脇に置かなければならぬと述べた。

つまり、卓越した人材は「何をすべきか」を心得ていて、それ以外の事はすべて捨てるのだ。

存在の理由はもじやなくなり
たこの意味から他の手本には
ヤーテ

これを小の時代は、
新しい革命をやりたい
トマソ・ジエラード

産業革命と経済

CEOと取締役会

情報革命と人工知能

1. 現代社会は、

いまや教育のない人間の許容をどれだけできるか、という問題になっている。教育のない人間の縮小を期待している。

2. 経営管理者の育成

基本的な社会的、政治的信条を現実のものとするための方法の技術的呼称にすぎない。」とはどういうことか。経営管理者の育成が、向上が社会の継続、繁栄に必要である。

3. 明日の仕事のため

経営管理者の能力の開発によって、まだ手のつけられない膨大な機会を手にすることができます

4. 経営管理者育成のための諸原則

第一原則 — マネジメント層全体の水準の向上

第二原則 — 動的であるということ(明日のニーズに焦点を合わせる)

第三原則 — 事業を全体として見るようにすること

第四原則 — 本当の成果を求める仕事に従事すること
つまるところ経営管理者の育成とは自己開発である。マネジメントは「最大の貢献を果たすことのできる仕事に就けているか」という点を考えればよい。

President Lincoln when told that General Grant was fond of the bottle said:
"If I knew his brand, I'd send a barrel or so to some other generals."

百货店世界

先送り体質からの脱却

业界

新想法

新しい運動
の先送り

逆風の軽視

期待感

改革の軽視

若年層の百货店離れ

売場作り

中高所得層の "

低所得層の "

冬の時代

如人依然の不振

tell = someone

tell you
something

有り難い小説

自己肯定の言葉

人口減少

支持層の薄化

財政基盤の弱化

第15章 経営管理者の育成

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 現代社会は、

いまや教育のない人間の許容をどれだけできるか、という問題になっている。教育のない人間の縮小を期待している。

2. 経営管理者の育成

基本的な社会的、政治的信条を現実のものとするための方法の技術的呼称にすぎない。」とはどういうことか。経営管理者の育成が、向上が社会の継続、繁栄に必要である。

3. 明日の仕事のため

経営管理者の能力の開発によって、まだ手のつけられない膨大な機会を手にすることができる

4. 経営管理者育成のための諸原則

第一原則 — マネジメント層全体の水準の向上

第二原則 — 動的であるということ(明日のニーズに焦点を合わせる)

第三原則 — 事業を全体として見るようにすること

第四原則 — 本当の成果を求める仕事に従事すること
つまり経営管理者の育成とは自己開発である。マネジメントは「最大の貢献を果たすことのできる仕事に就けているか」という点を考えればよい。

情報とは

- ① 生産要素であり、
- ② 人や企業を正しい方向に導く
- ③ 情報の目的は知識ではない

正しい行動である

外注とは

- ① 従業員は人である
- ② 人とは技能である

They're not Employees
The'y Peaple

300年向といふもの、技術の理想は太陽のようないきの内部で生まれていった事象であった。それが物理的現象である。

技術の進歩とは、機械的やアロコセスにおける進歩であり、高速・高溫・高压を追求するものである。

しかし、第二次世界大戦後、技術の理想は、生物的現象、それが生物の内部で生まれていった事象となる。ここで生物的現象の本核は、エネルギーとされて情報である。

産業革命と経済

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の報酬は一般的の働き手の20倍以内であるべきだというジェファーソ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。

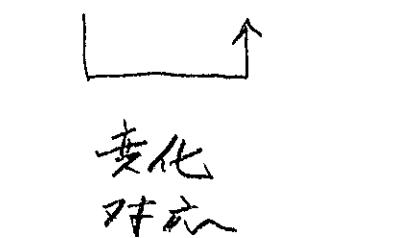
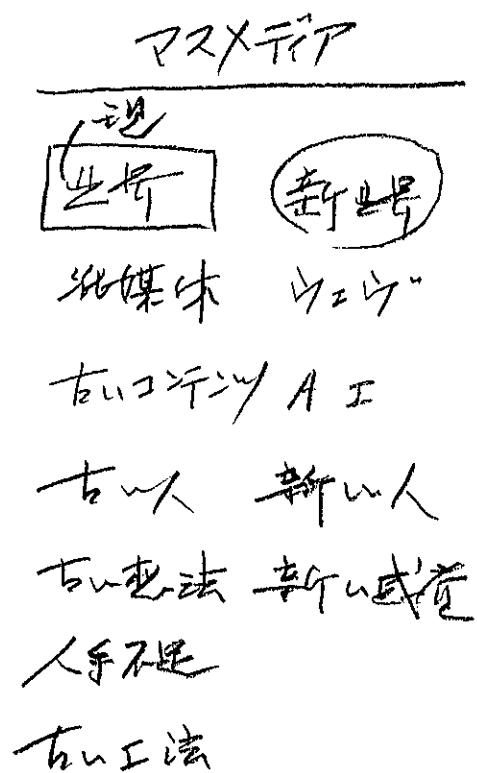
6. 組織のほころびを防ぐ

- (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(出し、多くて1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」とマネジャーの仕事は一般的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。

情報革命と人工知能



20.	07	09
30	05	07
30	03	12
30	02	13
29	11	27
28	6	13
26	9	22

1
30.09.10

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 SBS社刊

確率と統計における内山力著 PHP
業務教本講座 I 業務教育研究会刊
統計解析Ⅱによる大村洋著 朝日出版社
演習 確率統計 大村洋、小野寺 2005. 朝日

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

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

全体と部分の比

何か部合が応用でさう

何か部合と本の応用

- 事件を「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、分布に近づく

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 わずかに違ひが大きな結果の差となって現われる

(3) 度数分布

級一区間、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

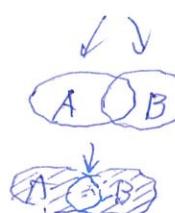
- 一つ一つは同じ確率



特別なもの
(二つも複数)

} 2つの
まとまりに
含まれる
個々のもの
確率を
区分され
分けられ
る。

- \cup 演理和 「または」



和事象

普通のもの
(個別の多數)

- \cap 演理積 「および」



積事象

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

○ 密閉された場所

---- 同じ人ばかり

※ 多くは（大半）多い

---- //



同じ人ばかり
多くは少ないけれど

でも何か違うものもある。

○ 世の中の出来事の 100% 対象を全部正確に必要ない。

どうやらか一瞬じゃないから正確が必要

○ 倍数の目の学校の目より 2倍出でるサイコロを振ったときに、

② 出る確率はいくら

1	2	2
3	4	4
5	6	6

→ 2
→ 1
→ 9

3. 分 散

(1) ちらばり具合

$$A \text{ 駅 } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{10} fix_i}{100} = \frac{8,820}{100} = 88.2$$

(最大値 109、最小値 65)

$$B \text{ 駅 } \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{10} fix_i}{100} = \frac{8,920}{100} = 89.2$$

(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。

データのちらばり具合(バラツキ)を調べる必要がある

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。

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

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

① サイコロを 2 回続けて振ったときに、出た目の合計が得られる確率

1回目のサイコロの目

	1	2	3	4	5	6	
2回目	1	2	3	4	5	6	
サイコロの目	1	2	3	4	5	6	
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 $\frac{5}{36}$
 分母 36

サンプル = ?

標本

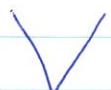
母集団から生まれた子供

標本の状況を見て、母集団の状況を考へる。

= 推定

標本の状態 = 母集団の状態
と同じといふから

↓
母集団からランダムに ランダムには無作為
標本を抽出する



この違いを見るところが確率論

大数の法則

標本数が多いほど、母集団に近づく

確率 95%

ほとんどの確率

確率 99%

ほとんどの確率

○ 引いたトランプカードが奇数である事象を O.

$$P(O) = \frac{26}{52} = \frac{1}{2}$$

カードの個数があり、事象を一

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

カードの種類は 2 つある事象を

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

としてこれらを統計的確率

トヨタの競争力 (アシ岸思考)

色

エンジン

タイヤ

シート

オーディオ

計算 式特典 \times 4種類 \times 4種類 \times 4種類 \times 4種類 = 1024 正負

トヨタ + .. + .. + .. = 20通り程度
12 (12種)

何に注力すべきか (石原率倍率思考)

$$\text{ある商品の購買率} = \frac{\text{来店率 } 0.4 \times \text{購入率 } 0.5 \times \text{商品認知率 } 0.2}{\text{買上率 } 0.3}$$

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

もし、この商品の購買率を高めたいなら、どの石原率に着目すべきか？

→ どの石原率を0.1上げるかで、同じ目標一歩コストがかかる



最も低い石原率に着目すべきである。

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

②洋服 (ある二つの業界を比較) 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
↓

すべての組合せを考えあげる

3つのオーバー A・B・C の並べ方

$$\begin{array}{ll} \text{(1) 最初に並べる} & 3\text{通り} \\ \text{(2) 次に} & 2\text{通り} \\ \text{(3) 最後に} & 1\text{通り} \end{array} \quad \left. \begin{array}{l} 3 \times 2 \times 1 = 6 \text{通り} \\ \downarrow \\ 3! \end{array} \right.$$

(階乗の定義) $n!$

3つのオーバー A・B・C の順序を消す

並べた並べ方はでないで $\frac{1}{n!}$ 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

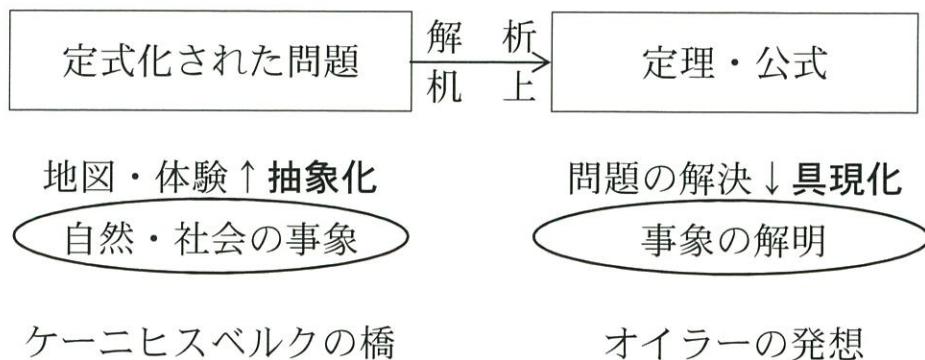
$$5 C_2 = \frac{5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1}{5 \cdot 4} = 6$$

② n人から r人を選ぶ組合せ

$$n C_r$$

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)

たゞ、直接それ取組まない。

しかし、事業経営は明日を考へなければならない (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

希望的観測は後に立たない
一歩ずつ行動、活動する。

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

(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

finding the range of fluctuations

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)

(見かける)  
~~~~~

— GMのテクニック —

(3) 傾向値を把握する

(過去の傾向値を理解する)

Trend analysis

(傾向を知る)

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こと)

(将来に備える)
~~~~~

### (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)

↑

努力する  
=====

(5) Risk を評価し 利益をいかしめる

### 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

$$\begin{aligned} \text{成功の確率} &= P(\text{鉱床が存在して、かつ鉱床にボーリングが当る}) \\ &= P(E_1 \text{ で、かつ } E_2) \\ &= P(E_1 \cap E_2) \\ &= P(E_2/E_1) \cdot P(E_1) \end{aligned}$$

$P(E_2/E_1)$ 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

$$\begin{aligned} P(E_1/E_2) &= \frac{P(E_2/E_1) \cdot P(E_1)}{P(E_2)} \\ &= \frac{(存在しながら不成功の確率) \cdot (鉱床の存在確率)}{(ともかく不成功の確率)} \end{aligned}$$

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

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

八ヶ岳  
雪

6 1年以内に M8 級揺れ 東海地震に起因する確率 = P

(仮定) 30 年以内に 87% の確率で

17% 以内に 2.0 の東海地震が発生する確率

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

1年以内に起因する確率  $(1-P)$  を 30 年で割り算すれば、

30 年以内に起因する確率  $= 0.3 / 30 = 0.01$  (100 - 87) 年以内

$$P = -(1-0.87)^{1/30} + 1 = 0.0067$$

6.6%

1年以内に起因する確率 1% =  $P \approx 1\%$

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

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

0.57%

- 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

景気は与件で万々

*the range of fluctuation*

景気変動からの迂回とは、

- 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—明日の結果

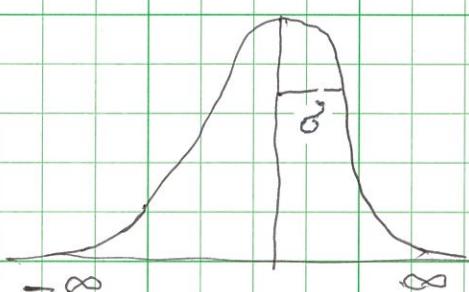
*gamble てはなれ*

## 9 正規分布

最も基本的な分布

偏心分布や離散型分布などでは、(平均と二つの)正規分布

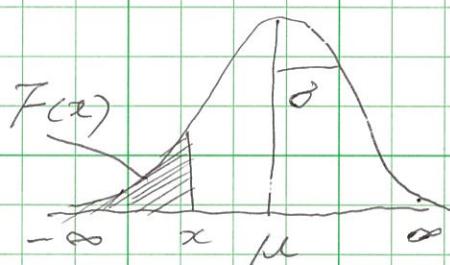
(正規)



$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} e^{-\frac{1}{2\sigma^2}(x-\mu)^2}$$

$\mu$  平均

$\sigma$  標準偏差



平均より左側の面積が大きくなる。

μより右側の面積が大きくなる。左側の面積は右側より大きい。

$$F(x) = \int_{-\infty}^x \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} e^{-\frac{1}{2\sigma^2}(x-\mu)^2} dx$$

直線・直線の方程式  $y = ax + b$  が、左側の面積を (標準)

面積  $\Phi(x)$ 。

$$F(\mu+\sigma) - F(\mu-\sigma) = \int_{\mu-\sigma}^{\mu+\sigma} \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} e^{-\frac{1}{2\sigma^2}(x-\mu)^2} dx \approx 0.683$$

つまり、約 68% の  $\mu \pm \sigma$  の範囲でデータが分布する。

$\mu \pm 2\sigma$  で 95%

$$F(\mu+2\sigma) - F(\mu-2\sigma) \approx 0.955 \text{ つまり, } \mu \pm 2\sigma \text{ で } 95\%$$

得られる確率は 5% 程度の誤差となる。

②

桓公 huán

春秋

2018.07.09  
2018.03.12  
2018.01.08  
2017.12.04  
2017.09.04  
2018.09.10  
目的性可

管仲射中小白衣带钩。小自假装死了，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，而小白自己先入齐国，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，然后藏在湿车中飞速行进，也因为有高氏和国氏两家族为响应，所以能够先入齐国，派兵抵御鲁军。

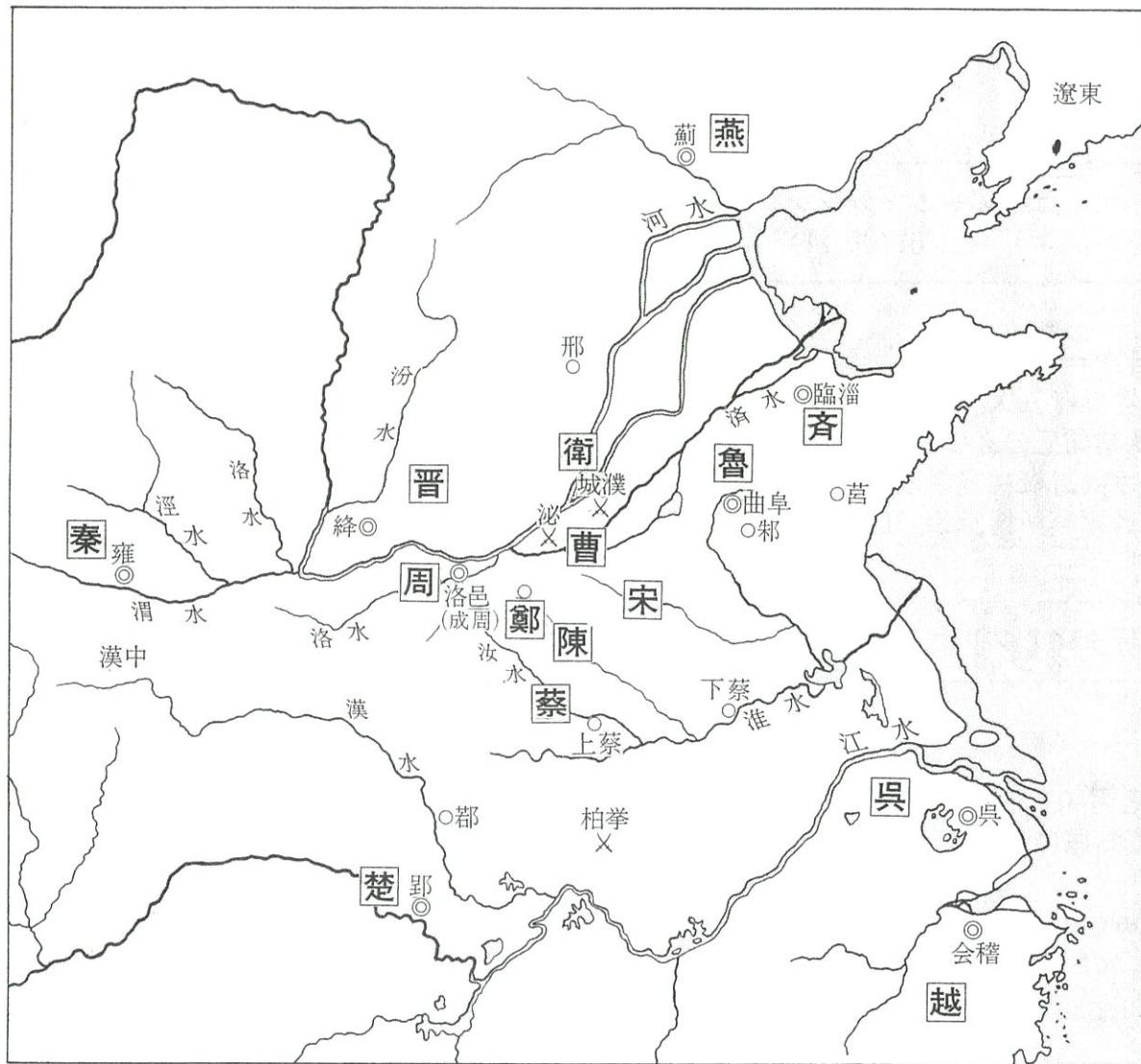
桓公即位时，派兵攻鲁，本欲杀死管仲。鲍叔牙说：“我有幸跟从您，您终于成为国君。您如果想成就霸王之业，没有管夷吾不行。夷吾所居之国，其国必定强盛，不能失去这个人。”于是桓公听从此话。就假召回管仲，报仇雪恨，实际上是想任他为政。管仲心里明白，所以要求返回齐国。

桓公得到管仲后，与鲍叔共同修治齐国政事，组织基层五家连坐制，开发高土资源，渔业盐业优势，用以给赡富民，奖励贤能元士，齐国人欢欣。

万乘之国比列国更富，千乘之国比十千户的国家。  
君九卿九卿非多也，君与方所列。

政治上：齐、晋加高本加高人本等本（3000），高人本纳于齐、晋等本。经济上：对峙区（齐、晋）增加本数，对峙区（齐、晋）增加本数。

春秋時代の中国



司馬遷史記 燕弱の条件 1987.11. 德向書店より

実利主義者である鄭は、新しい問題に直面すると、最初は躊躇する  
問題を理解しようと努力し、それからようやく行動する所を認めた。  
今度はハトケの脅威に対する警戒と考慮出発、近隣の東南下野諸山との  
協力が生じた事と結び、関係強化のためにこれまでの封地を再編成し  
かし、これらの方を口で攻撃すると、今度は佐らの力を得て北へ。  
封地革命派に対する中止の支援を停止し、以て華人に居住への遠隔を示す  
ことを獎励してやる所であるとわかる。

抗木才とハトケの脅威に対する抗し方で、何つかの既成形態を打破して  
その二つは、日本とアメリカの封地を強化しようとなれば、鄭小平 エスラ・ガルバ

# 桓公

五年伐鲁。鲁莊公請獻邑以平。桓公許。與魯會于向。暨  
魯將盟。曹沫以匕首劫桓公於壇上。曰。反魯之侵地。  
桓公許。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。夫劫許君。而倍信  
殺君。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。皆信齊而  
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。退伐山  
戎於孤竹而還。燕莊公送桓公入齊境。桓公曰。非天子。  
諸侯相送不出境。若不可以無禮於燕。於是分狗、割燕  
君脰脰與燕。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。

与之与二子 取之以小者上知其大者 政治の力である。

史記 告晏列伝

六年。宋取鄭之淮濱十城。以十國之名予之。

老子

# 桓公

鲍叔把管仲从私罪中救出来推荐为相，自己甘居下手……后来鲍叔死，管仲在仪葬尚哀悼说：“生我者父母，知我者鲍叔也。后人将管鲍二人大墓连在一起。”

管仲改革主要措施有“春田而税”，增加税收；本农工商分居，租也也居，保证社会生产稳定；并利用本国优势的自然条件，设置盐官，铸箭，奖励盐铁生产，并出卖给邻国，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，组织练军，利用农闲进行操练，做到夜工作战：只要听到声音，就不会乱住，白天作战，只要看见容貌，大家就互相认识。从而加强了齐国的军事力量。

# 吳子 (料敵)

4



## 三、治兵

用兵の基本 — 四輕・二重・一信

武侯問曰、用兵之道、何先。子房對曰、  
先明四輕二重一信。使地輕兵、馬輕車、車輕人、人輕械。  
進有重賞、退有重刑、信之以信

地形の險易を以て軍機を制せよと云ふが、大抵は馬を軽くし  
走らせるべし。馬等入水適知其事を知る、馬等車を輕くし一

3

獨擅于長，天下有能者莫下之者也。  
武侯嘗謀事，群臣莫能及。罷朝而有喜色。  
起進曰：昔楚莊王嘗謀事，群臣莫能及。罷朝而有憂色。  
申公固曰：君有憂色何也？曰：寡人聞之，世不堯聖，國不稅賢。  
能得其師者王，能得其友者霸。今寡人不才，而群臣莫及者。  
楚國其殆矣。此楚莊王所憂。

## PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME

繆公 /

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

处理图

繆公听说百里奚有才能，也用重金赎买他，但又担心楚国不给，就派大将蹇无说：“我家的陪嫁奴隶白里奚逃到这里，请允许我用五张黑色公羊皮赎回他。”楚国答应了，交出白里奚。

繆公大喜，授之国政、号曰五羖大夫。

处理手順

秦王、同の東征の際、大將軍として  
周を保護し成功。諸侯の列に  
加入。仲孫閱、九代祖の繆公の時代  
西地の強化。石雍國長子地盤を守りゆく。  
秦の繆公は、百里奚、評判七雄に屬す。  
この人物を得たと述べる。

处理条件

在这时，百里奚已经七十多岁。  
繆公辞除了对他的禁锢，跟他  
讨论国家大事。百里奚推辞说：  
“我是亡国元臣，哪里值得您来询问？”  
繆公说：“秦国君不任用你，所以亡国了。  
这不是您的罪过。”百里奚谦让说：  
“我比不上我的朋友蹇叔，蹇叔有才能，  
可是世人没有人知道。--- 我取老听了  
蹇叔的话，都得逃避脸墙。--- 因此我  
不知道蹇叔的才能。”

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。

DATE

## PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME

繆公乙

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

处理図

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驱马冲进晋军，晋军的包围被冲开，不仅使繆公得以脱险，又活捉了晋君。

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哄儿把它  
 抓来吃掉了，首领提到他们，要即  
 以法办。繆公说，“君子不能因为  
 牲畜的缘故而伤害人。我听说，  
 吃了良马肉，如果不再喝酒，会伤人。”  
 于是就赐酒给他们喝，并赦免了  
 他们。这三百人听说秦国要去  
 攻打晋国，都要求跟着去。  
 在作战时，他们发动繆公被做人  
 包围，都高举兵器，争先恐后  
 以报答吃良马肉被免的恩德。

DATE

## PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME

缪公 3

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

处理图

处理手顺

缪公对由余问道：“中原各国  
借助诗书礼乐和法律处理政事，  
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？”

由余笑着答：“这是正是中原各国  
发生祸乱的根源所在。自上古圣人  
皇帝制定了礼乐法度，并亲自带头  
执行，也只是实现了小的太平。  
到了后代，君主一天比一天骄奢淫逸。  
---- 无论选择了什么治理的方法，

处理条件

这方真正是没人治理国家。

---- 缪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。

缪公以宾客之礼相待，对他非常尊敬，  
问他如何应该在什么样的形式下进攻  
戎族。

DATE

# 六篇 文王与太公望

No. 1-2  
Date

文王将田。史编布卜曰、田於渭阳将大得焉。非彘、非彘。  
bi bi

非得公侯。天遣汝师、以无往易施及三王。

文王乃前三日、乘田车驾田车、田於渭阳。

zhai 前戒沐浴 zhai jie myu

卒见太公坐茅以漁。文王叩頭問之曰、子乐治耶。

太公曰、鈎有三取。祿等以杖、死等以杖、官等以杖。夫鈎以求得也。

繕微鉛明、小魚食元、綈凋餽香、中魚食元、綈隆鉛墨、大魚食元。

夫魚食其鉛、乃率於歸。人食其祿、乃服於君。故以鉛取魚、  
魚可殺。以祿取人、人可殺。以家取國、國可拔。以國取

天下、天下可畢。鳥喙、曼曼鯀鼠系、其聚必散。熙熙日昧、其光必

微或聖人之德、徒手独見。聖成、聖人之德、各归其次而忘改焉。

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。天有时、地有財。能與人共者、仁也。

仁之所至、天下归之。