



第2回 企業組織再編 (適格分社型)

(適格分社型)

1730.11.12 1
1730.05.18
1729.11.27
1729.10.23
会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 11 月 15 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)
(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)

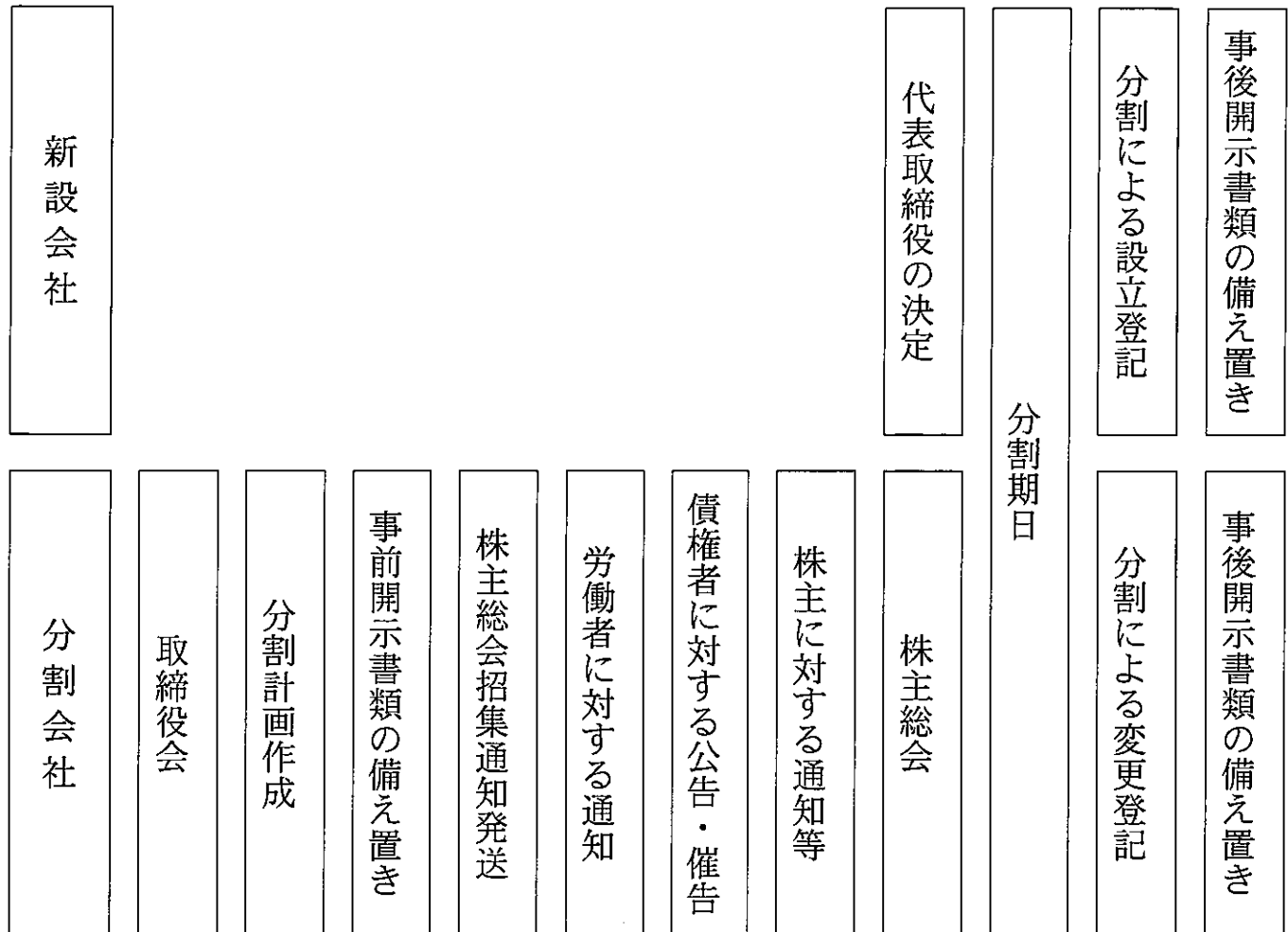
I 企業組織再編による事業再生

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 <u>個別の取引でなく、包括的な 資産負債の移転(包括承継)</u> 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

スケジュール例 (新設分割)

H28.10.25
H28.08.09
H28.08.08



(1)分割計画の作成(会 762、763)

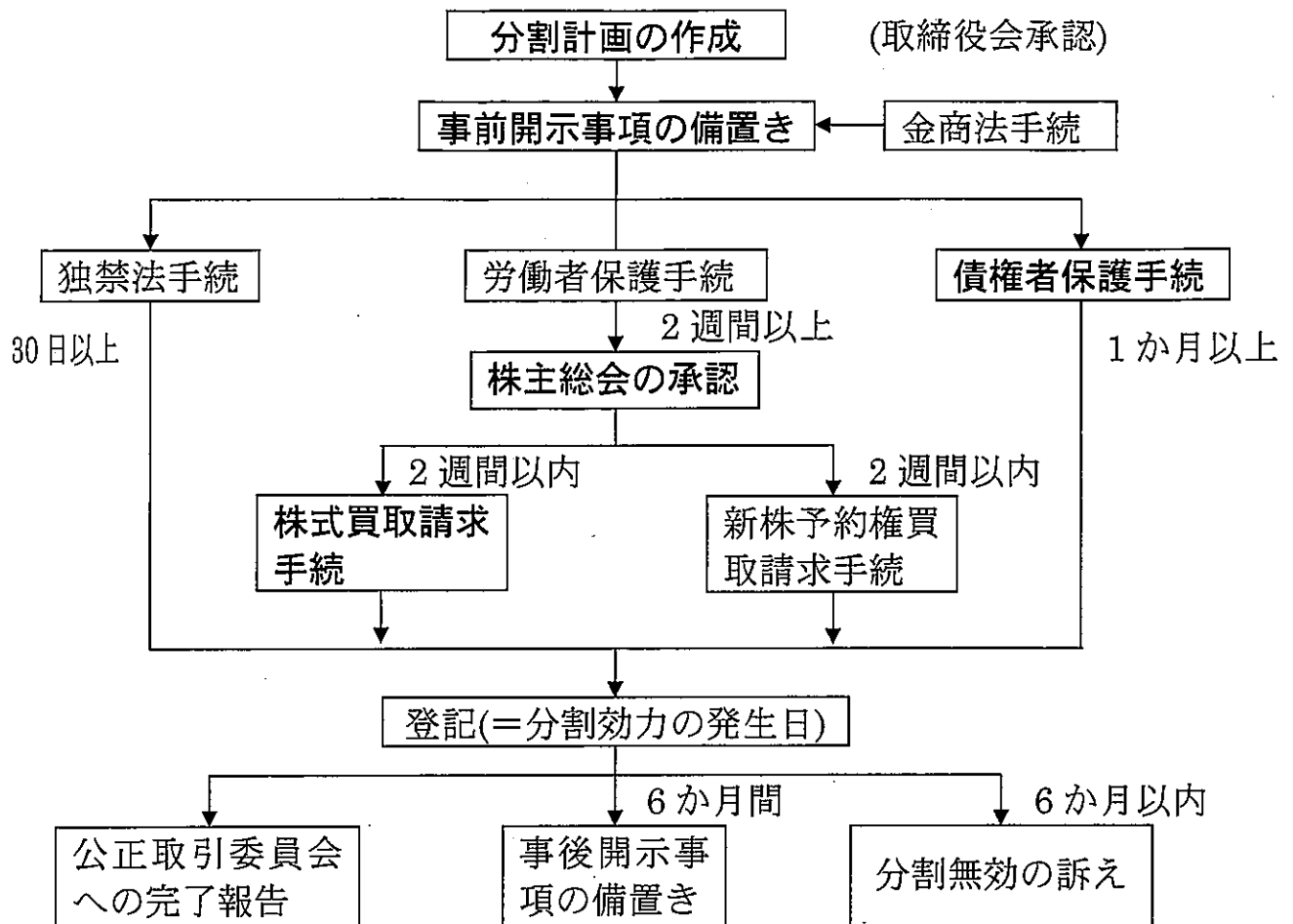
- ①目的、定款、本店、株式その他の定款事項
- ②新設会社の取締役名、監査役名
- ③承継する資産・負債、雇用契約等の権利義務
- ④交付株式、その他の対価、資本金、準備金

(2)事前開示書類

- ①株主総会の2週間前の日等～新設会社の成立後6ヶ月経過の日まで

- (3)株主総会決議による分割契約の承認(会 804)
- (4)株式買取り請求のため株主への通知・公告(会 806)
- (5)債権者に対する催告および公告(会 810)
- (6)分割に関する書類の備え置き(会 811、815)
- (7)分割による設立および変更の登記(会 927)

(2) 新設分割



II. 新設・分割型分割 (適格)

1. 区分

- 新設分割 (新会社設立)
- 吸収分割
- 分割型 — 設立(承継)会社の株式を 分割会社 に付与 (株主の株主)
- 分割型 — 分割会社に株式を付与 (親会社)

2. 分割対象

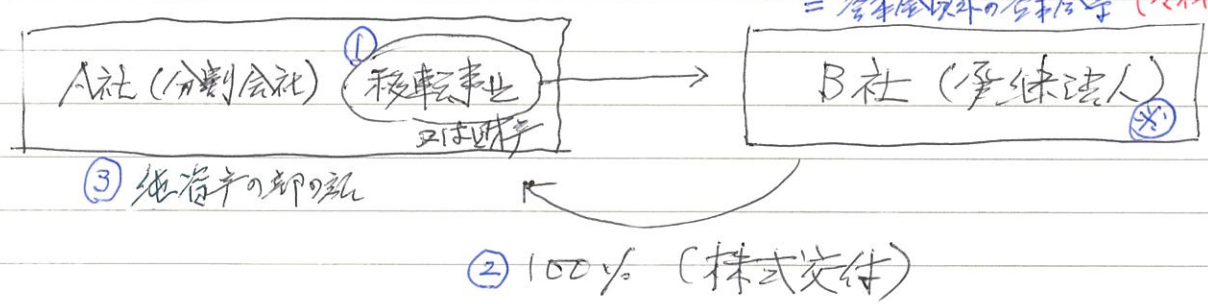
「事業に因り有する権利義務」の全部又は一部

分割財産の承継も可能

⊗ 分割承継法人の純資産の部 は増減し、増減する額のうち「資本金」以外の額は 資本金等の

3. 現行実定に類似 (新設・分割型)

額に計上する
「移転事業の譲渡純資産」 - 資本金
= 資本金以外の資本金等 (マイナスもあり)



A社は100%子会社となる

① 適格分割型分割では、分割法人は資産等を譲渡して移転し、② 其の対価として 分割法人の株式を取得する。 ③ 分割法人の純資産の部の額は変動しない。

4. 適格分割

- (1) 100% 完全支配関係、50% 超支配関係
- (2) 譲渡損益の課税繰延 (強制) ^的 分割承継法人に移転
現金等出資による非適格化
不可能 (即権)
- (3) 株式の交付のみ

5. 事業継続要件

- (1) 主要な財産及び負債を分割承継法人に移転
- (2) 継承者の総額が 8割以上に移行
- (3) 分割事業が継続して営まれることの見込

6. 株式保有要件のみ

100% 継続保有の地位

7. フル-アソシエイトと (非) 適格の比較

譲渡損益の移転
 時価繰延は、分割承継法人へ移行 (適格)
 (分割法人に留まらぬ)
 譲渡元法人に留まる (フル-アソシエイト)

行われぬ、(非適格) の取引は表現される。
 分割承継法人の資産負債差額に残る da, ok.
 (非適格)

分割利益

(1) 利益は収入
 原簿法人へ移転
 譲渡法人は不良債
 分割法人

損失を抱くことには
 不利だが、
 要するに ..

NO.

5. 債権者保護手続

① 債権者保護手続が必要となる場合

債権者の債権の回収可能性に重大な影響が生じる場合

(i) 分割会社(旧会社)の債権者のうち、会社分割後、分割会社に対して、債務の履行をできなくなる債権者 上(1)(B)

(ii) 吸収分割の場合における承継会社(新設会社)の債権者 上(1)(C)

② 新設分社型分割の場合の債権者保護手続の取扱い

債権者の区分	債権者保護手続の取扱い
(A) <u>新設会社に承継された債務に係る債権者</u> <u>の</u>	<u>分割</u> 会社に対して当該分割に異議を述べることができる。ただし、 <u>分割会社が新設会社の債務に対して重疊的債務引受を行う、または連帯保証を行う場合は、異議を述べることはできない。</u> *
(B) 分割会社の債権者(残存債権者)	分割会社に対して当該分割に異議を述べることはできない。分割会社は設立された会社に承継された財産に見合う対価(新設会社株式)を取得していると考えられるという理由である。
(C) 承継会社の債権者(吸収分割の場合)	新設分割の場合は、 <u>上(1)(A)</u> <u>吸収分割の場合は、異議申立可</u>

* 分割承継会社が債務を承継する。分割会社の債務も重疊的に引受けるとして記載されている場合は、債権者公告も省略できる。

(新設分割)

<u>分割会社</u>	<u>新設分社会社</u>	<u>吸収分割承継会社</u>
債権者異議 (B) 異議申立可 心当たり、 分割会社の株式 を取得している	(A) 分割会社に異議申立可 但し、分割会社の保元等 あり場合は心当たり	(C) 異議申立可

公告

X

(保元等あり場合はX)

O

別紙 6

債務履行見込み理由書

会社分割が行われた後の分割会社（株式会社 ~~分割会社~~ ^B）、新設会社（株式会社 ~~新設会社~~ ^A）が各々負担する債務について、その履行期時点における履行能力について以下の通りである。

2. ~~新設会社~~ ^B 本件会社分割により、新設会社に移転し新設会社が負担する債務については、当社が重疊的に負担するほか、債権者より申し出があり次第、当該債務の連帯保証をする。

よって、債務の履行能力については、問題ないものと判断する。

1. ~~分割会社~~ ^A 当社の債務の履行については、従来通り ~~問題はない~~ ^{あり} と考える。

平成 28 年〇月〇日

沖縄県〇〇〇〇

株式会社 ~~分割会社~~

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。

会社の 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(法法二十二の十一ロ(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)

別紙 4

平成 28 年 10 月〇日

沖縄県〇〇〇〇
〇〇〇〇 殿

(〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇)

沖縄県〇〇〇〇〇

株式会社 〇〇〇〇〇
代表取締役

通知書

当社が会社分割により株式会社 〇〇〇〇〇 (以下「分割承継会社」という) を設立し、当社の営業目的のうち、〇〇〇〇〇及び〇〇〇〇〇 (以下「本件営業」という) を分割承継会社に承継させるにあたり、以下の通り通知いたします。

1. あなたが本件営業に従事する社員として、当社とあなたとの労働契約が株式会社 〇〇〇〇 商事に承継されることは、平成 28 年〇月〇日に予定されている臨時株主総会において承認を予定している 分割契約書に記載されています。
2. 分割後の新会社の事業内容は以下の通りです。
 - (1) 所在地 沖縄県
 - (2) 会社の目的
 - ①
 - ②
 - ③
3. 分割する日は平成 28 年〇月〇日です。同日を以ってあなたの社員籍は、当社から株式会社 〇〇〇〇 商事に移ります。
4. 株式会社 〇〇〇〇〇で予定されているあなたの業務内容、就業場所は、従前の通りです。
5. あなたに、当社とあなたとの間の労働契約が株式会社 〇〇〇〇〇に承継されることにつき不服があれば、平成 28 年〇月〇日までに当社代表取締役〇〇〇〇宛て、ご連絡ください。

以上

単独新設分割

(分社等)

新設分割公告

当社は、新設分割により新設する〇〇〇〇株式会社(住所〇〇県〇〇市〇〇〇丁目〇〇番〇〇号)に対して当社の〇〇事業に関する権利義務を承継させることにいたしました。

当社の株主総会の承認決議は平成〇〇年〇〇月〇〇日に終了(又は予定)しております。

この会社分割に異議のある債権者は、本公告掲載の翌日から一箇月以内にお申し出下さい。

なお、最終貸借対照表の開示状況は次のとおりです。

<http://www.〇〇〇.co.jp>

平成〇〇年〇〇月〇〇日

〇〇県〇〇市〇〇〇丁目〇〇番〇〇号

株式会社〇〇〇〇

代表取締役〇〇〇〇

保元、物入、表紙

共同新設分割

共同新設分割公告

左記会社は新設分割により新設する〇〇〇〇株式会社(住所〇〇県〇〇市〇〇〇丁目〇〇番〇〇号)に対して、甲はその〇〇事業に関する権利義務を、乙はその〇〇〇事業に関する権利義務を承継させることにいたしました。

両社の株主総会の承認決議は平成〇〇年〇〇月〇〇日に終了(又は予定)しております。

この会社分割に異議のある債権者は、本公告掲載の翌日から一箇月以内にお申し出下さい。

なお、最終貸借対照表の開示状況は次のとおりです。

(甲) 掲載紙 官報

掲載の日付 平成〇〇年〇〇月〇〇日

掲載頁 〇〇頁(号外第〇〇号)

(乙) 金融商品取引法による有価証券報告書提出済

平成〇〇年〇〇月〇〇日

〇〇県〇〇市〇〇〇丁目〇〇番〇〇号

(甲) 〇〇〇〇株式会社

代表取締役〇〇〇〇

〇〇県〇〇市〇〇〇丁目〇〇番〇〇号

(乙) 株式会社〇〇〇〇

代表取締役〇〇〇〇

(別紙)

分割計画書

株式会社〇〇〇〇（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〇〇〇〇商事（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1,000万円、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

20. 07 09
 30 05 07
 30 03 12
 30 02 13
 29 11 27
 28 6 13
 26 9 22
 30.11.12
 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 2017.3 SBクリエイティブ
 確率と統計に計画的思考 内山力著 PHP
 実務教育講座 I 実務教育研究社
 統計解析のいろは 大村平著 創元社
 演習 確率のいろは 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

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

全体と部分の比 何の部分の何の割合 効率

○ 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表れて現れること

(3) 度数分布

級一区間、級の数 10 前後

級間隔一各級の幅、(最大値一最小値) / k ≡ h

度数一データの数

度数分布のグラフーヒストグラム、度数曲線

○ 一々一々は 1 回の確率

○ U 理論和 「または」
 ∩ 理論積 「および」



4 特別なもの (この 1 教)
 2 つのもの (互換的多数)
 2 つの事象に
 合計とその
 確率を
 合計して
 表わす
 こと。

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

○ 衆くしのよく当り場所

× 当り目 (文字)の多い目

---- 衆くしの人が買う

---- 〃



衆くしの人が買うと

衆くし 当り目より高く!!

でも何の違うものもある。

○ 世の中の出来事から100%予想をすることは確率には必要ない。

どうなるか分からないから確率が必要

○ 偶数の目が奇数の目より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	→ 2
3	4	4	→
5	6	6	→ 9

3. 分散

(1) ちらばり具合

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

(最大値 109、最小値 65)

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

(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。

データの散らばり具合(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。

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

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

② サイコロを 2 回続けて振ったときに、出た目の合計が 8 になる確率

1 回目のサイコロの目

	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

2 回目のサイコロの目

分母 5
分子 7
確率 2/6

サンプリング

No.

DATE

標本母集団から生まれた子供

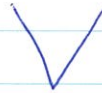
標本の状況を見て、母集団の状況を推定する。

= 推定標本の状態 $\approx$ 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 確率思考

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100%に近い確率 99%ほぼ100%に近い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 それらから求める確率は

トヨタの競争力 (マシ算思考)

色 エンジン タイヤ シート オートシート

$$\text{计算} \times \text{种类} \times \text{种类} \times \text{种类} \times \text{种类} \times \text{种类} = 1024 \text{ (2)}_2$$
$$1 \times 10^3 + 1 \times 10^3 + 1 \times 10^3 + 1 \times 10^3 + 1 \times 10^3 = 20 \text{ 通り程度}$$

何以能力不足也 (效率 生产率思维)

ある商品の購買率 = ~~求む~~^{確率} 0.4 × インポート率 0.5 × 商品認知率 0.2
× 買上率 0.3
= 0.4 × 0.5 × 0.2 × 0.3 = 0.012 = 1.2%

もし、この商品の購買率を高めたいなら、どの石曜率に着眼すべきか？

—— どの確率を 0.1 上げるかに ϵ , 同様に $100 - \epsilon$ のコストがかかるとする



最も低い確率に着目する事で有る。

これは高利貸知事である。
(倍率) = $\frac{0.1}{0.4} = 25\%$ $\frac{0.1}{0.2} = 50\%$

④ 弾力性 (あるところへ変化する割合) 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

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



$$1 \times 2 \times 3 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{4} \times \dots \times \frac{1}{n} \times n!$$

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

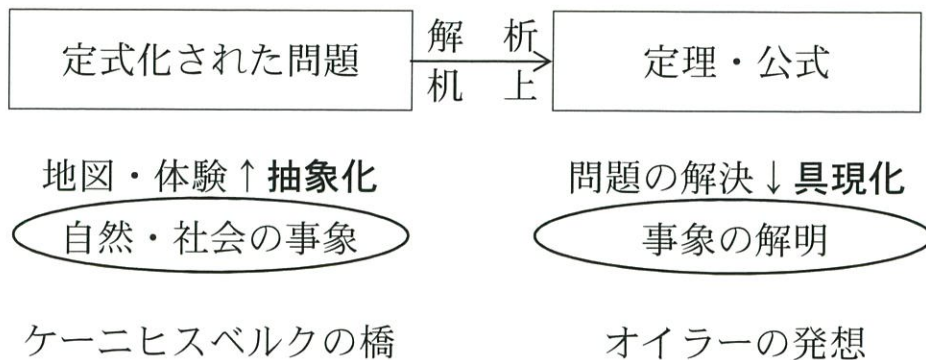
$${}_5C_2 = \frac{5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1}{5 \cdot 4} = 6$$

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、事業経営は明日を考へねばならぬ (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)

希望的観測は役に立たない
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)  
~~~~~

— GM の ティラント —

(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

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 = $P(\text{鉱床が存在して、かつ鉱床にボーリングが当る})$

$$= P(E_1 \text{ で、かつ } E_2)$$

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

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

$P(E_2/E_1)$ 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

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

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

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

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

ハイスコア確率
思ひ込み。

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% 確率

27.5% 2.0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年以内起る確率は、
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%

15年以内 起る確率は、 $= P \times 12$

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

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

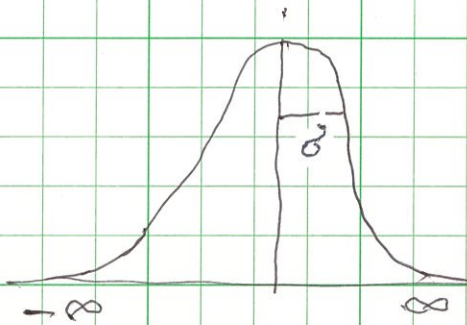
0.57%

9 正規分布

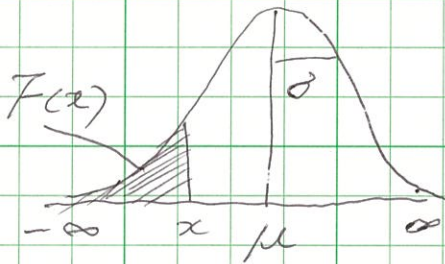
最も基本的な分布

偶然の現象の統計的変数で、(平均と標準偏差)の正規分布

[2次元]



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

 μ は平均 σ は標準偏差平均値 μ と標準偏差 σ が与えられ、 μ の値がわかれば、この分布の確率は小さくなる。

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

直線方程式

$$y = ax + b$$

 x の少し複雑な (曲線)

関数になる。

$$F(\mu+\sigma) - F(\mu-\sigma) = \int_{\mu-\sigma}^{\mu+\sigma} \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} e^{-\frac{1}{2\sigma^2}(x-\mu)^2} dx \approx 0.68$$

となり、68% は $\mu \pm \sigma$ の中に含まれることになる。 $\mu \pm 2\sigma$ とすると

$F(\mu+2\sigma) - F(\mu-2\sigma) \approx 0.955$ となり、 $\mu \pm 2\sigma$ 以内の値を得る確率は 5% 程度しかないのである。

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)

2018.07.09

2018.05.07

2018.03.12

2018.01.08

2017.10.30

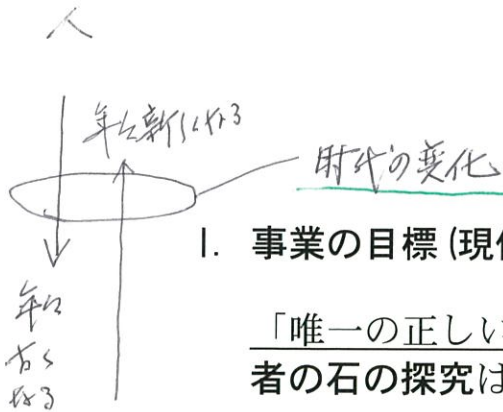
2018.11.12

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
変化は必ずしも可なり

「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 (1) マーケティング (具体的領域)

I (2) イノベーション (")

(3) 生産性 (")

(4) 資源と資金 (")

S (5) 利益 (")

戦略 (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

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。

AI の裏側

AI のプログラムを
作る人 ソフト
AI のプログラムを試行する
ハードとソフト

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、それぞれの上司にではなく、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

AI の表側

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。

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

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.*

the Decision making - Sloan

作成日

作成者

7-7-3

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 このため Sloan は、この問題を新しい組織構造によって解決するべき組織の問題と見た。

そして、彼が構想した新しい組織構造は、事業運営における地方自治と方向や方針における中央統制のバランスを取る組織であった。

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つは代わりの唯一の方案として、顧客のニーズの理解の強化を考えた。広報、営業の手法革新によって、顧客の理解を促す(可及的に入社)
 - (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年代 AT&Tはコネチカット州とニュージャージー州に隔た。3/2015、124-ネオホフ2-材料電圧スカラーの00入者は6,100万人。AT&Tの00入者は2,200万人に達した。

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

AI の目的と目標

- (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

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

AI の長所と短所

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。

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るか

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

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<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。

15. 成果をあげるためには、

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 Dreyfus, the man who built Cadillac into the successful luxury car in the midst of the depression.**企業家的戦略**(1) 総力をもって攻めること**(2) 手薄なところを攻撃すること**(3) 全般的地位を獲得すること**(4) 製品や市場の性格を変えこと*

- 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 → (取組) の能力 ↑ → 顧客

(トップマネジメント) … 成果をあげることに
を構成する2つの機関

① 実行 CEO
統治のための機関

② 評価と査定
取締役会

(カンパニイズ) … 成果をあげることに

実践・実行

監視・リスク対応

企業とは何か

2014.11.17

I 産業社会のあり方

- (1) アメリカの信条（自由企業体制）
- (2) アメリカの現実
- (3) 中国を把握するような大きいテーマ
- (4) 企業と社会との関係
- (5) 企業と企業内の人間との関係

アメリカ、中国

1. ジャーナリズム（時事問題）

情報産業

壁新聞

ローマ、中国唐朝、明時代、清朝まで

17世紀ドイツ、英字新聞

ラジオ

新聞は速度には負けなかった

TV

紙の速度 > ラジオ、TV の速度

IT

しかし、IT は紙の速度を超えた

新聞はウェブに浸食されている

紙の速度 < ウェブの速度

時代の変化
時代に残される

2. 自由主義経済体制

(1) いかに存続させるか、いかに機能させるか

(2) 政府 — 企業を所有する時には理由と歯止めが必要

(3) 価格 — 権力ではなく消費者が決定する — 需要が決定する

(4) 企業 — ①産業技術

②大規模事業体

③産業技術が必要とする

④社会組織 — 問題を生み解決する

人の生活と生き方を規定し方向づける

⑤平均ではなく代表的存在 — 今次大戦で説明された

⑥アメリカの企業（戦時生産への転換という奇跡）

6. 調和がすべて(重要性)に代る

三つの調和がなければすべて失敗する

- (1) アダムスミスは政治上の努力なしに必然の神の表現
レッセ・フェールの発見
- (2) レッセ・フェールは自然に結実するものではなく政治的な
調整の努力が必要である
- (3) 政治とは妥協のない利害の調和
すべての努力はそのうちの一つ、連邦破産法に明ら

7. 企業とは何か (社会的存在)

- (1) 利益をあげ
 - (2) 財、サービスを生み出す
 - (3) 企業の存続のためには — 株主、債権者、従業員 —
すべてが犠牲になる — 連邦破産法
- 戦争を大げら
命令系統が失われる
四半の人を育てる

8. 企業とは人間組織である (近代大量生産の本質)

- (1) 機械と原材料の集積ではない
- (2) 産業生産の原理に基づくところの人間組織、社会的存在
- (3) 大量生産の本質とは (平時生産から戦時生産への転換)
 - ① 1942 年～43 年
最初は、手持ちの設備と原料を中心に考えたが、
 - ② 戦時生産へ
必要な人間組織を手に入れば、ほとんど直ちに設備を設計し、工場を建設し、原材料を調達しうることを理解していなかった
 - ③ 奇跡は大量生産の原理にあった (イノベーション)
それは設備に関わる原理ではなく、人間組織に関わる原理であったことを発見した
 - ④ 成功物語
海軍が大量の戦闘機を必要 — ボタン工場を改造、5/20 壊し、6/1 新設備入替、6/15 第一号機完成、月産 200 機の生産体制を確立
方法 — 未熟練労働者の募集、共通部品による戦闘機の設計、組み立て作業の統合、工場を見たこともない人の訓練、単純な反復作業

これは現代のIT化
である。

(マネジメント・エッセンシャル版 16、79～81、126～127、262 頁)

組織の中において、人の気持ちを理解することが最重要ではあるが、それはなかなか解らない。

- 真の専門家といわれる人たちとは何か、彼等はマネジャーの一員である。マネジャーと専門家の違いはマネジャーが一つだけ余分な側面を持っていることである。それは手段にある。
- 組織とは人間の成果である。トップは、自らの成果たる組織の要求に応えられないと感じたとき、身を引くことが自らと組織に対する責務である。

人は最大の資産である、組織の違いは人の働きだけである

- 分権化はトップマネジメントを強くする。
下から責任を持ちたいとの要求に対して、自らの権限を危くすると考えてはならない。
- 成長には準備が必要である。いつ機会が訪れるかは予測できない。準備しておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。
- 人のマネジメントとは、人の強味を発揮させることである。人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続や雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことのゆえに雇われるのではない。人が雇われるのは、強味のゆえであり能力である。
- 組織の目的は、人の強味を生産に結びつけ、人の弱味を中和することである。
- マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず成果があがっていない。マーケティングは企業に対し顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。企業の目的は欲求の満足と定義せよと要求する。しかし、消費者運動が強力な大衆運動として出て来たということは、結局マーケティングが実践されていなかったということである。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

⑤ 要はやる気（戦時）であり、人間労働と機械と部品とのチームワークの結合
これが大量生産の原理である

(4) 企業とは人間組織である

企業の経済的な機能と社会的な構造を規定するのは人間組織である

設備や工場を企業価値とするのは人間である

(5) 大量生産の本質

コンベアベルトに大量生産の本質があるのではなく、

①人と人との関係 ②人と工程との関係 ③統合と分析 ④結局は人間組織にある

（歴史上、初めて来た）

9. 大衆が手にした所有権（年金資本の株式所有）が、カバヤンスといふ新しい制度に変わっていった。

10. 社会主義は、富を創出することも、社会のサービスを提供することもできなかった。

他方、資本主義は、経済以外のことはすべて無視してきた。

方便品

2018.11.12

法華經二十八品（章）の第二にあたる経文。拝読するのは、この方便品の最初にするされた文章で、仏の智慧はたやすく知り難いと述べ、真実の姿を見極める仏の深い智慧を信じて、これを悟り極めるよう説いたもの。私たちの一念のなかに、あらゆるものが色々な姿となって現れてくる。その心のありようをはっきりと見極めて、真実と平等を求め、仏の道を歩んで生きることの大切さを心がけて読誦すること。

妙法蓮華經 方便品 第二 真読	方便品 第二 訓読
爾時世尊。從三昧。安詳而起。告舍利弗。諸 仏智慧。 甚深無量。其智慧門。難解難入。一切声聞。 辟支仏。 所不能知。所以者何。仏曾親近。百千万億。 無数諸仏。尽行諸仏。無量道法。勇猛精進。 名称普聞。成就甚深。未曾有法。隨宜所説。 意趣難解。舍利弗。吾從成仏已來。種種因 縁。種種譬喩。広演言教。無数方便。引導衆 生。令離諸著。所以者何。如來方便。知見波 羅蜜。皆已具足。舍利弗。如來知見。広大深 遠。無量無碍。力。無所畏。禪定。解脫。三 昧。深入無際。成就一切。未曾有法。舍利 弗。如來能種種分別。巧説諸法。言辞柔軟。 悦可衆心。舍利弗。取要言之。無量無辺。未 曾有法。仏悉成就。止舍利弗。不須復説。所 以者何。仏所成就。第一希有。難解之法。唯 仏与仏。乃能究尽。諸法実相。所謂諸法。如 是相。如是性。如是体。如是力。如是作。如 是因。如是縁。如是果。如是報。如是本末究 竟等。	爾の時に世尊、三昧より安詳として起って、舎 利弗に告げたまわく、 諸仏の智慧は甚深無量なり。其の智慧の門は難 解難入なり。一切の声聞・辟支仏の知ること能わ ざる所なり。所以は何ん、仏曾て百千万億無数の 諸仏に親近し、尽くして諸仏の無量の道法を行 じ、勇猛精進して、名称普く聞えたまえり。甚深 未曾有の法を成就して、宜しきに随って説きたも う所意趣解り難し。 舎利弗、吾成仏してより已來、種々の因縁・ 種々の譬喩をもつて、広く言教を演べ、無数の方 便をもつて、衆生を引導して諸の著を離れしむ。 所以は何ん、如來は方便・知見波羅蜜皆已に具足 せり。 舎利弗、如來の知見は広大深遠なり。無量・無 碍・力・無所畏・禪定・解脫・三昧あつて深く無 際に入り、一切未曾有の法を成就せり。 舎利弗、如來は能く種々に分別し巧に諸法を説 き言辞柔軟にして、衆の心を悦可せしむ。舎利 弗、要を取つて之を言わば、無量無辺未曾有の法 を、仏悉く成就したまえり。止みなん、舎利弗、 復説くべからず。所以は何ん、仏の成就したまえ る所は、第一希有難解の法なり。唯仏と仏と乃し 能く諸法の実相を究尽したまえり。所謂諸法の如 是相・如是性・如是体・如是力・如是作・如是 因・如是縁・如是果・如是報・如是本末究竟等な り。

現代語訳

そのとき、釈迦牟尼世尊は、身も心も安らかに、不動の境地に入っておられた。や

がて、ゆっくりと静かに立ち上がられて、み仏の弟子で智慧第一といわれた舍利弗尊者に向かって、こう告げられた。

もろもろの仏の智慧は、まことに深い。仏以外のものには、とうていはかり知ることとはできない。

もろもろの仏によって、さまざまに説かれた智慧の門は理解しがたく、その中に入っていくこともむずかしい。仏の教えを聞いて悟りを求めるものや、ひとり修行して悟りを開いたすべての仏弟子でも、これを知ることとはできないほどである。

なぜなら、仏はかつて、百千万億の、いやそれ以上のとても数えきれないほどの間、もろもろの仏のそば近くで親しくつかえ、悟りを得るために計り知れないほど教えを修行しつくし、その名があまねく聞こえるほど、勇気をふるい立たせ精進をかさねて、ひたすら悟りを求めてきたからである。

しかも、きわめて深く、いまだかつて聞いたことすらない最高の悟りを成し遂げ、その悟りきわめた教えを聞くものの状態に応じて適切に説いてきたために、仏の心をたやすく理解することはむずかしいのである。

舍利弗よ。

わたしは、仏になって以来、さまざまな実例やいろいろなたとえ話をひいて、広く教えを演説してきた。たくみな手だてを数えきれないくらい用いて、一切の人々を仏の道に導き入れ、もろもろの煩惱の執着から離れさせてきた。

なぜなら、仏は、いろいろな手だてを用いて悟りに導き、智慧をさずけて悟りにいたらしめる道とを、すでにことごとくそなえているものだからである。

舍利弗よ。

仏の智慧は、広大で深く、はるかに長くはかり知れない。それは、楽しみを与え苦しみをとり除き、喜びをもたらす迷いをぬぐい去り、いかなる障りにもさえぎられない力をもち、いかなるものにもあそれることのないものである。

仏は、身も心も動ずることのない平静な心に入り、煩惱からまったく解き離れた完全で平安な境地に住み、限りなく深い、いまだかつてない教えをすべて悟り、仏の道を成し遂げているのだ。

舍利弗よ。

仏は、よくさまざまの考えをめぐらして、たくみに、もろもろの教えを説いている。やさしい言葉で人々を導き、人々の心に喜びを与えている。

舍利弗よ。

要するに、はかり知ることのできないほどの限りない、いまだかつて示されたことのない教えを、仏はことごとく悟りきわめているのである。

舍利弗よ。

もう、やめよう。ふたたび、このことを説いてもしかたがない。

なぜなら、仏の成し遂げた悟りの境地は、もっともすぐれており、まことにたぐいまれで、たやすく理解することのできない教えだからである。ただ、仏と仏とが語りあうことによってのみ、その教えをきわめつくすことができる。それは、仏のみがあらゆるものごとの真実の姿を悟っているからである。

あらゆるものごとの真実のすがたとは、いったい何か。それは、もろもろのものがいかなるすがた形を示しているのか。いかなる性質をもっているのか。その本体は何であるのか。どのような力をもっているのか。いかなる働きがあるのか。それらのものごとがおこる原因は何か。ものごとの関連性や結びつきはどのようなものであるのか。それらの結果はどうであるのか。その結果のあとのありさまはどのようなものであるのか。こうした、はじめから結末にいたるまでの事がらが、たがいにかかわりあいながら、それぞれ等しく、つねにはてしなく結びあっている、ということである。

②

桓公

huán

春秋

2018.07.09

2018.03.12

2018.01.08

2017.12.04

2017.09.04

2018.09.10

目的は何か

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，然后藏在辒辌车中飞速行进，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，所以要书返回齐国。

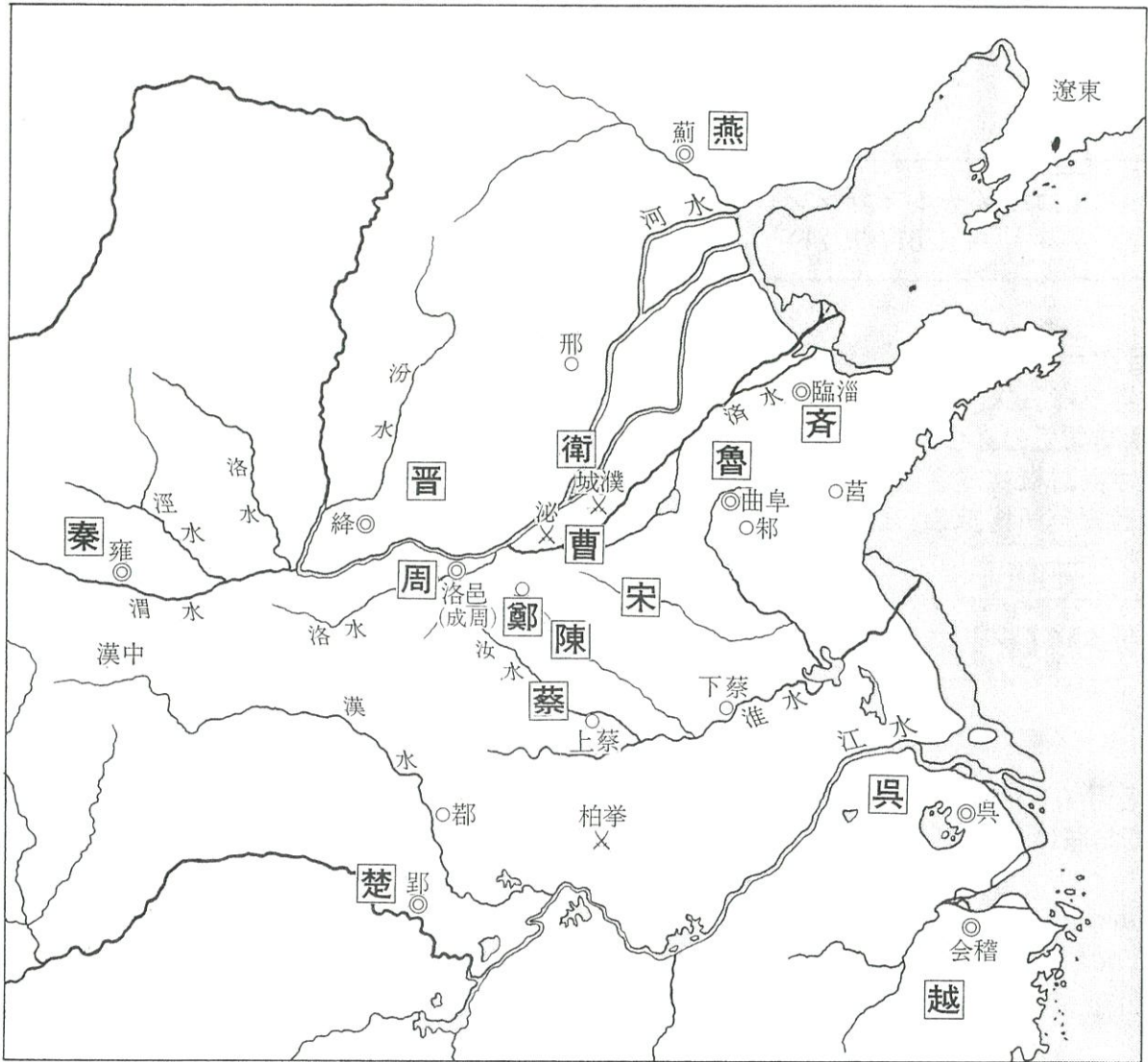
桓公得到管仲后，与鲍叔共同修治齐国政事，组织基层五家连兵无制，开发‘高土流盐，渔业盐业优势’，用以给赐富民，奖励贤能人才，齐国人欢欣。

万乗の国には万金の賈利。千乗の国には必ず千金の賈利。……

君の頼むところには必ずしも。君の与う所なり。……

政治が良く、国が富むのは、商人が集まって（国）です。高土の流れる千金の国には必ずしも。……
—— もっと大なる国は、政治を本とする（国）に努力するべきです。
（その国が、そのことを考えます）

春秋時代の中国



司馬遷史記五帝本紀 1987.11. 徳田書店より

実利主義者である邓は、新しい問題に直面すると、最初は何をする
問題も理解しないから、それからようやく何をすべきかを決めた。

ソ連とハト組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、国策強化のためにこれら7ヶ国法可を締結した。これによりこれらの口をより方向すると、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、そして華人に居住するハト連隊を示しとを奨励し、これにより彼らとわかつた。

拡大するY連とハトハの脅威に対抗しながら、四つの現代化達成に必要な権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する。 文部平 エス・F・チン

五年代魯。魯莊公請報邲邑以平。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、皆倍齊而欲附魯。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、逐狄戎至於孤竹而還。燕莊公送桓公入齊境。桓公曰、非天子、諸侯相送不出境。吾不可以元禮於燕。於是分爲、割燕君所至與燕、命燕君復修召公之政、納貢于周、加歲。康元時。諸侯聞之、比從齊。

与えることは 取るということであると知るもの 政治の力がある。
史記 管晏列伝

將に之を取ること欲すれば、必ず國と之を与え
老子

桓公

NO.

DATE

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：“生我者父好，
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“亲田而税”，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，做到夜战作战：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。



三、治兵

用兵の基本 — 四輕・二重・一信

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

地形の險易をにくく見抜きて馬を走らせしむ、大地は馬を輕くし
走らせしむ。馬の歩入る道如にすしむ、馬は事を輕くし——

3
独谏する「長」の下に有能な部下は育たない

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。
申公曰曰、君有憂色何也。曰、寡人聞之。世不絕聖、國不允賢。
能得其師者王、能得其有者霸。今寡人不才、而群臣莫及者。
楚國其殆矣。此楚莊王所憂。

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

繆公 1

処理図	処理手順
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，就派人对楚王说：“我家的陪嫁奴隶^里百里奚逃到这里，请允许我用五张黑公羊皮赎回他。”楚国答应了，交出百里奚。 繆公大喜，授以国政，号曰五羊大夫。	秦は、国の東遷の際、大勢と戦い、周を保護につとめた功により、諸侯の列に列せられた。 爵位は伯爵。九代目の繆公にいたって西北の雄といわれ、強國たる地位を固めてゆく。 秦の繆公は、百里奚の評判を信じて、この人物を得たいと思ふ。

処理条件

在这时，百里奚已经七十多岁。

繆公解除了对他的禁国，跟他谈论国家大事。百里奚推辞说：“我是亡国元臣，哪里值得您来询问？”

繆公说：“秦国君不任用您，所以亡国了。这不是您的罪过。”^里百里奚说：“我比不上我的朋友蹇叔，蹇叔有才能，可是世人没有人知道。——我两次听了蹇叔的话，都得以逃脱险境。——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

PROGRAM NAME

繆公 2

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驱马冲入晋军，晋军的包围被冲开，不仅使繆公得以脱险，又活捉了晋君。

一〇

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。我听说，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

繆公对由余问道：“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，也只是实现了小治太平。到了后代，君主一天天骄奢淫逸，…… 无暇了解什么治理的方法，

处理条件

这才真正是乱人治理国家。

…… 繆公又屡次派人礼聘邀请由余，由余于是离开齐王，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

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。非竜、非虎、
bì bǐ

非得公侯。天遺汝師、以元佐昌施及三王。

文王乃畜三日、乘田車駕田馬、田於渭陽。

zhāi

畜戒沐浴 zhāi jiè mǐ yù

卒見太公坐茅以漁。文王旁而問之曰、子樂漁耶。

太公曰、釣有三权。禄等以权、死等以权、官等以权。夫釣以求得也。

綰微餌明、小鱼食之、綰调餌香、中鱼食之、綰隆餌豐、大鱼食之。

夫鱼食其餌、乃牵於罾。人食其禄、乃服於君。故以餌取鱼、

鱼可殺。以禄取人、人可竭。以家取国、国可拔。以口取

天下、天下可畢。嗚呼、曼曼縣縣、其聚必散。嘿嘿昧昧、其光必灭。

微哉聖人之德、誘乎独見。樂哉、聖人之慮、各归其次而去咎焉。

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。能与人共者、仁也。

仁之所在、天下归之。