

第3回 コーポレートガバナンス



2020年11月16日

会計と経営のプラッシュアップ

2017年3月20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。(トップの暴走はなぜ止められないのか 奥村宏著 H24.5 東洋経済発行)
(生涯投資家 村上世彰著 2017.7 文藝春秋刊)(新・現代会計入門 伊藤邦雄著 2020.3 日本経済出版社)
(明日を支配するもの P.F.ドラッガー著、上田惇生訳 1999.3 ダイヤモンド社発行)

I マネジメントとガバナンス

1. コーポレートガバナンスとは（監査上の最重要項目）

企業は誰のためにあるのか。誰に責任を持つべきか。

ドラッカーは、その著、現代の経営(1954年著)の中で、「企業はその中央において、第一に統治の機関（成果）を必要とし、第二に監視機関（評価）を必要とする。企業の仕事、成果、文化は、トップマネジメントを構成するそれら二つの機関の質に依存する。」という旨を述べている。

企業価値を高めるコーポレートガバナンス体制が必要である。日本の会社は調和を重視する価値観が支配的である。構成員には集団内の軋轢を避けようとして、内輪の規範が外部の社会規範に優先する傾向がある。このような組織は活性化が不足し、問題が生じる。企業価値を高めるにはマネジメント(執行機能)を充実させるとともに、評価・監視機能の健全化即ち、組織の腐敗を防ぎ、強味を維持するために外部規律が重要になる。

高齢化で膨張が続く社会保障費や大震災の復興費によるものとは言え、情報化社会を迎え、GDPの2倍を超える巨額の借金、国家債務の膨張の進行、1960年代に成功した、低賃金プラス先進国の技術導入（模倣）による後進国方式経済成長の過去の果実にとらわれた経済大国意識では、責任感を持った国の運営とは言えない。

政府の役割は、会社的に言えば、マネジメント（執行）と説明責任（監視）である。このような責任感のない執行を行ない、また監視機能が働かないことは、ガバナンスの無視であり、組織にとって最も危険なことである。

（責任感）

それは長年にわたって巨額の損失が隠されてきた「オリンパス」、「大王製紙」、「AIJ 投資顧問」などの最近の巨額不正の事例を見ると明らかである。東芝、それは、企業成績好調の後の表面成績維持の財務操作も上記に似たものである。

会社法では、内部統制に関する体制の整備についての決定があるときは、その概要を記載しなければならないとあります。この体制の整備についてどのような内容を記載すればよいのでしょうか。

Answer



- ①会社法では、取締役および取締役会の業務の執行について、内部統制に関する体制の明文化が要求されています。
- ②内部統制に関する体制の整備については、大会社および委員会設置会社以外の会社については、義務付けられてはいません。
- ③ただし、任意であっても体制の整備について決定した場合は、その概要の記載が求められます。

1 体制の整備とは何か

体制の整備とは、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制をいい、会社法では株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制の整備が求められています。そもそも、体制の整備については、取締役の果たすべき善管注意義務の内容を具体的に明文化するところから始まります。

従来は、委員会設置会社についてのみその整備が義務付けられ、営業報告書への記載が求められていましたが、会社法においては対象範囲を拡大し、大会社についても整備を義務付け、そして事業報告への記載も必要となりました（会 348 ③四、④、362 ④六、⑤、416 ①ホ、②、③）。

2 具体的な記載項目

内部統制に関する体制の整備について求められる具体的な記載項目の主なものは次のとおりです（会 348 ③四、施規 98 ①）。

(1)	取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
(2)	取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
(3)	損失の危険の管理に関する規程その他の体制
(4)	取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
(5)	使用者の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
(6)	当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

会社法 決算と税務 ハカリ監査法人編 1/20.2 清文社刊

なお、大会社ではない非公開会社の場合、その整備は特に義務付けられてはいませんので、その決定（または決議）があつた場合にのみ記載することとなりますが、記載する必要が生じるケースは多くはないと思われます。

③ 具体的な記載例

参考までに内部統制に関する体制の整備についての具体的な記載例を示しておきます。

(1) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社は、取締役及び使用人の職務の執行が法令、定款等に適合することを確保するため、取締役会が定めるコンプライアンスに関する規程に基づき行動規範を制定し、業務監査・コンプライアンス委員会を取締役会の下に設置し、コンプライアンス推進計画を策定し、取締役及び使用人に対する研修を実施するなど、法令等遵守態勢を整備します。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社は、取締役会が定める情報管理に関する規程に基づき、取締役及び執行役員の職務執行に係る情報を体系的に保存し、管理します。

(3) 損失の危機の管理に関する規程とその他の体制

当社は、業務遂行に伴うリスクのうち会社経営に重大な影響を及ぼす各種リスクについて、取締役会が定めるリスク管理に関する規程に基づき、個々のリスク管理に係る体制及びこれらのリスクを総合し管理する体制を整備します。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役は、各取締役の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会を毎月、及び必要に応じて隨時開催して経営論議を深めるとともに、適宜情報交換を行うなど取締役間の連携を図ります。

2006年10月18日
日本公認会計士協会
沖縄会 山内眞樹

エンロンの教訓－厳密な会計監視の重要性－

エンロンの崩壊、巨額の粉飾決算、大企業の経営者と監査法人、公認会計士のモラルハザード、それは米国の社会と投資家に莫大な損害と悪影響を与えた。「企業倫理を正す」ということでSOX法（米国企業改革法）が制定され、財務情報の正確性と内部統制の有効性の監査などビジネスの透明性を厳しく要求されることになった。

2006年7月28日（金）、沖縄県那覇市かりゆしアーバンリゾートにおいて、日本公認会計士協会沖縄会と在沖米国総領事館の共催によって「エンロンの教訓－厳密な会計監視の重要性－」というテーマで研修会を行った。

講師は米国公開企業会計監視委員会（PCAOB）のボードメンバーの一人ダニエル・ゲルザー氏である。

同氏は短期間の来日中、東京で2回（東京アメリカセンター、日本経団連海運会館）、そして当地沖縄で1回の講演を行い、その内容は3回ともほぼ同一のことであった。

今までの来日は東京に4回、沖縄はこれが初めてで、沖縄が最も好きだと言つていただいた。

以下、ゲルザー氏の講演と若干の感想を記して報告する。

(はじめに)

講演の内容は、ゲルザー氏個人の考えであり、PCAOBや他のメンバー又はスタッフの考えではないと断った上で、PCAOBの組織及び業務の特徴とこれまでの教訓及び将来の課題を話すということから始まった。

市場の機能は企業情報の正確性に依存し、その信頼性にかかっており、公認会計士の行う会計監査は非常に重要な社会的使命を持っている。

2002年7月25日、まさに4年前、米国議会はSOX法（サーベンス・オクスリー法）を全会一致で成立させ7月30日に大統領がこれに署名した。

米国議会で、全会一致で法案の可決されることは非常に珍しく、米国議会及び米国民のSOX法の制定とそれに伴って発足したPCAOBの役割に期待するところは、極めて大きいことがわかる。

(信頼の幻想とＳＯＸ法及びＰＣＡＯＢ)

1990年代後半から起きたさまざまな企業不祥事により、アメリカの社会と大衆は財務報告と会計監査に対する信頼を失ってしまった。

それまで公認会計士という職業は、社会に対して非常に重要な責務を負うと期待され、米国社会において絶大な信頼を有していた。

ところが、エンロン、ワールド・コムなどの倒産、また世界有数の監査法人であるアーサー・アンダーセン会計事務所の破綻は時代を象徴する会計不信と監査不信のシンボルとなり、市場から何十億ドルもの貨幣価値が失われ、企業と会計に対する不信が大きな社会問題となった。

それは同時に会計監査に対する不信であり、「会計士は一体なにをしていったのか？　どうしてこれを暴き出せなかつたのか？　会計士はその義務を忘れてしまつたのか？」などという世論の激しい糾弾の声が一斉に上がつた。

それは企業の暴走と機能しない監査への痛烈な非難であった。

この会計不信と監査不信に対する信頼回復の為に、ＳＯＸ法が制定され、会計監査を監視するＰＣＡＯＢが設立された。

社会が会計監査に期待するところは誠に大きく、監査人はこの期待を絶対に裏切ってはならず、そのためには日本においても監査を検査する制度（それは自主規制から始めるべきであるが）の必要性を感じた。

(会計不正の原因と会計監査の質)

会計監査と会計士に対する不信、このような事件を引き起こした要因は次の三つである。

このような要因の中で行う会計監査はリスクに満ちており、判断が誤った場合に監査の役割を貶め、壊滅的な結果を招くことになった。

1. 監査法人等が監査対象会社に対して、同時にコンサルタントサービス関連の非監査業務を行っており、それらが監査報酬以上の収入源となっていた。
2. 企業は監査意見を商品視して、商品を少しでも安く買う、監査費用を低く抑えようというプレッシャーをかけていた。
3. 監査法人等も、実証的手続を軽視しコスト効率性を重視した監査を行うとともに、監査業務を入口にして非監査業務報酬を獲得する経営戦略をとるようになった。

監査報酬は株主が負担し、監査は株主等のために行うものであるが、監査報酬を会社又は会社の役員から受けているような錯覚に陥り、不祥事の原因になるような監査を行なった監査法人等に対して、会計監査の検査を行うのは当然であるという感じがした。

(S O X法の成立)

S O X法の成立により、企業と監査人との関係に四つの大きな変化がもたらされた。

この変更は、各方面からの監査人の独立性と監査の質の向上を図り、監査の信頼性を増そうとするものであった。

1. 監査法人等が会計監査を行っている企業へのコンサルタント関連業務等非監査業務の同時提供が禁止され、また監査責任者のローテーションが義務付けられた。即ち、企業と監査人の癒着を禁じ、監査業務の独立性が強化された。
2. 企業の監査委員会の独立性確保と、経営陣及び監査法人等の監視、特に監査業務の契約と監視など権限が強化された。即ち、監査委員会の強化を通じての会計監査に対する間接的な支援である。
3. 経営者の財務報告の正確性に関する宣誓を求め、更に経営者による内部統制の有効性の評価報告、及び監査人による内部統制報告書の監査が義務化された。会計監査の基礎である内部統制制度が強化され、財務情報の開示の強化と質的向上を図り、企業不祥事の未然防止と監査の適正化に資することとなった。
4. 伝統的な会計士業界の自主規制による会計監査の相互チェックに変えて、PCAOBによる直接規制が行われることとなった。即ち、会計監査の内容と質が外部から検査されることになった。

会計監査の信頼性を維持するための社会からのルール化の要請ではあるが、自主規制から直接規制への変更は厳しすぎるのではないか、その中間のステップというものがあるのではないかという疑問を感じた。

(P C A O B の特徴)

投資家の利益と公共の利益を保護するために設置された P C A O B の特徴と
獨得な役割として、次のようなものがあげられる。

1. P C A O B は米国他の監督機関と異なり、政府から独立した非営利法人の形態をとっている。

特に検査官など職員の採用及び業務の意思決定等は、政府の干渉を受けることなく、政府の機関に較べてよりフレキシブルに行動することができる。

ただし、S E C（米国証券取引委員会）の監督のもとにおかれしており委員の任命、予算、会計・監査基準の設定及び検査結果の報告等については S E C の承認が必要である。

2. 会計士業界等から独立した存在であり、会計士のメンバーシップ団体というわけではない。

P C A O B の 5 人の委員（ボードメンバー）のうち会計士は二人以内と定められている。P C A O B の運営資金は企業からの拠出によっている。現在、450 人以上の従業員を有しそのうち約 200 名が検査官である。検査官は全て、会計士として 3 年以上の実務経験を有し、その待遇は監査対象企業や監査法人等と遜色はない。

3. 最も重要な特徴は監査法人等の会計監査を検査する権限を持っていることである。

P C A O B は従来の業界内の自主規制（相互チェックという方法）とは全く異なり、リスクベースで会計監査をチェックする。リスクベースのアプローチにより、会計監査の際に監査人が難しい問題に直面したケースを重点的に検査する。

S E C に登録している企業とそれを監査する監査法人等は P C A O B に強制登録となっており、現在、登録している監査法人等は 1600 法人、内訳は米国内法人約 800 法人、世界 81 カ国で業務を行っている法人約

700 法人、日本の監査法人 13 法人も含まれている。

4. 併せて重要な特徴は、P C A O B が会計及び監査基準を制定する権限を有するという点である。

すなわち、監査法人等を検査、監督するとともに監査等基準を定めるという両方の業務を行う。

これにより、定めた基準を実際の検査の場で検証し将来の基準の制定に活用することができる。

5. 財務報告の不正行為に関する調査、監査法人等の検査を通じて、企業及び監査法人に対し、罰金を科したり、業務を禁止したり、検査した情報を公開するなど罰則を科す権限を有している。

検査の実施については、100 社以上の公開会社を監査している監査法人 9 法人の会計監査については年に 1 回 P C A O B の検査を実施し、その他の監査法人等については 3 年に 1 度会計監査の検査を実施する。

現在までに約 400 法人等の検査を行い（その対象となった公開企業は 1,800 社以上に上る）、制裁措置を課した監査法人等は 5 社となっている。

本文をまとめていて、P C A O B の組織と機能の強力さに、またその迅速な対応に、今更乍らに驚嘆の念を強く感じた。

(P C A O B の教訓と課題)

S O X 法が制定され P C A O B が発足して、これまでに明らかになった教訓と課題について 5 つの分野に分けて要約すると次の通りである。

最初の分野は、米国でこのような独立した監督機関ができたことによって、企業に対して監査法人等の意見が力を持つことになったことである。

監査人の監査意見が監督機関によって検査される可能性があるということになると、企業も監査人もその業務自体に注意深い配慮を注いでやるということにつながる。

監査法人等が企業の財務報告などに関して問題が生じたときに、どれだけその解決に厳しく対処したかということを P C A O B が検査するということになった。それによって何か疑わしいものやこれは大目に見て欲しいというような要求が企業側から出てきたときに、それを監査人が拒否できる、即ち企業に対抗できる力が明確に生まれたわけである。

第二の分野は会計監査の質というものは、監査法人等の検査に際して罰則によって脅威を与えることではなく、インセンティブ、動機付けをすることにより高められると判断している。

P C A O B は罰則中心のアプローチではなく、インセンティブ、動機付けを用いたアプローチを探っている。ただ、ここで難しいのが、それでは「何時そのような厳しい制裁を控え、何時そのような制裁を課すべきか」という判断をすることである。基準を逸脱するような事例の中にはやはり将来の改善だけには頼れないほど深刻なものがあり、そういう場合は厳しい措置をとらざるを得ないことになる。

第三の分野は、教訓を得ているとともに最大の課題も抱えている分野である。企業の内部統制についての有効性の評価と監査の問題である。これは今、日本でも J – S O X 法を制定し、内部統制の有効性の評価と監査を実施するということで、いろいろ難しい問題を抱えており理解できる点もあるうと思う。

社会や一般大衆の信頼を回復するために議会が行った重要な決定の一つが、経営側と監査法人等に対してその企業の内部統制がいかに効果的に行われているかということを説明し、それに対して監査報告書を出すということである。この新たな責任は現在のところ非常にうまくいっているように見受けられる。

2005年、内部統制報告が義務付けられた年には16%の企業が内部統制の有効性に弱点ありとしていたのが、2年目の2006年には8%に減少し、また証券市場も内部統制に価値判断を置くようになっている。その他すべての企業について未だ言えることではないが、内部統制に関して生じたコストが1%上昇してしまったとしても、弱点を是正することで1%以上のコストの削減があったということもある。

しかし、最初の年に報告されたところによると、市場の株式時価総額7億ドル以上の大規模企業の場合は850万ドルの費用がかかり、小規模企業においてさえ120万ドルの費用がかかったといわれている。かかる大きな負担は企業が米国の資本市場に停まれない恐れもあり、内部統制報告については改善の余地がある。

また、議会の方でもこの新たな側面に対応できるような基準を設定することをPCAOBに求めている。

新たな内部統制に関する側面をPCAOBでは監査基準に続く、第二の基準という風に呼んでいる。この内部統制に関する課題はそのコストとそれによってもたらされる効果のバランスをとることがいかに難しいかということであるが、企業が適正な財務報告を提供する範囲の広さ（総ての企業にその必要があるという意味で）という意味で、ひとりPCAOBの対象とする公開企業のみの問題ではなく、総ての企業が直面すべき重要な課題という点で感じるところが大であった。

第四の分野は、企業に正確な財務状況を開示させるという点で、監査法人等と企業の監査委員会の役割と相互の関係というものがカギとなる。

小規模企業の監査委員会に対しては、内部統制がどういうものであるかということをセミナーなどによって理解を深め、検査に当たっての面談などを通じ

て、内部統制を強化し、監査委員会と経営陣のかかわりを適正化していくような方法をとっている。

また、監査法人等と監査委員会との関係の強化にも努力している。

最後の教訓は、「会計監査はグローバルなものだ」ということである。P C A O Bにとって、他の国の同様の監督機関と協力していくということは非常に重要なことである。特に 700 社以上の外国監査法人等が P C A O B の検査の対象になっており、米国外において様々な難しい問題が起きている。

この場合の問題解決に当たっては、それぞれの国の状況というものを考慮に入れる必要が出てくる。そしてこれは、その国の法律とも非常に関ってくる問題である。

これらの話を聞いて、強力な権限を持った P C A O B の出現、会計監査に対する直接規制、事後的な会計監査とは時点の異なった事前的な内部統制による財務報告の適正性の確保、適正な財務報告と監査についての潮流の変化など、未だ結論は出ておらず改善の余地もあるが、そのメリットについて感じるところが大であった。

(結論)

最後に、世界各国共通の目標は、市場における一般大衆の信頼を維持しそれを育んでいくということであることを強調し、自由市場や各国の経済が財務情報に大きく依存しており、公認会計士の責任は非常に大きく、その業務は決して誤りがあってはいけないと講演を結んだ。

講演を聴いて、不正な経営陣に言い逃れを許さない内部統制制度の有効性評価の確立の重要性と会計不信の主要な原因是監査の質の低下が招いたものであり、会計監査の社会的使命について深く感じるところがあった。

(質疑応答)

1時間余の講演の後、講演内容等について、ディスカッションを行おうという講師の提案により約50分間の質疑応答が行われた。

講演半分、ディスカッション半分というのがアメリカ流というものらしいが、少し時間をもてあますのではないかと心配した。しかし、沖縄会会員、琉球大学法科大学院教授、日本銀行那覇支店職員から6つの質問が出された。

質問の主なものは、

質問①

巨大な会計不正、粉飾事件の反省として制定されたS O X法やP C A O Bの活動が中小規模の企業に適用されるのは厳しすぎないか。

回答①

アメリカでも、その点は議論になり、特に内部統制に非常なコストがかかる点は大きな問題になっている。

内部統制とそのコストが小規模企業に与える影響を調査した結果、小規模企業はS O X法から除外すべきだという意見も出され、将来的には再考されると考えられる。

質問②

従来、証券取引の問題はS E Cが取扱ってきたが、S E Cの他に何故P C A O Bという政府の外部機関を作らなければならなかつたのか、またP C A O Bは何故非営利法人組織でなければならなかつたのか。

回答②

先ず、政府の外部機関である必要があったかということに関しては、フレキシビリティーを確保するという点である。

会計士の資格を持った検査官を採用する場合、検査対象となる企業に対抗できるだけの報酬を保証する必要があり、それができた。公務員並みの給与体系では優秀な人材を集めきれなかつた。

次に、P C A O Bを作つた理由は、会計不正の防止に対処するためには、行政の権力と、民間の自由で柔軟なパワーの両方を兼ね備えた機関を作ろうということであった。S E Cの調査は事後的で限界があつたためP C A O Bのような強力な機関の出現が必要であつた。

質問③

PCAOBは米国の法律によって設立された米国の機関であるが、SOX法の適用なりPCAOBの検査が、米国以外の国、つまり域外適用されている状況について、その当否、域外での検査の実施の難度などどのように考えるか。

回答③

SOX法では海外であっても「検査の要あり」というものについては、検査が義務付けられている。

ただ、外国の監査法人等の会計監査を検査する場合は、先ず米国企業の会計監査業務を行っている監査法人等を対象にしている。

また検査の方法は、その国の政府の監督機関も同席の下で検査を行うとか、或は外国の監督機関からの報告を検査するなど、相手国の法律、慣習、監督機関の性質等を考慮するなどそれぞれの実情に応じて検査を実施している。

日本の公認会計士監査審査会とは、共同で検査を行うという方向で、目下協議中である。

質問④

米国の公開企業の経営者のストックオプション等による莫大な報酬は日本人から見て不道徳的な感もあるが、SOX法なりPCAOBによって規制はできないのか。

回答④

経営陣の高額な報酬については、アメリカでも非常に熱い議論になっているが、議会が規制を課すということは現状では考えられない。

経営陣がどれだけの報酬を得ているかということは年次報告書等で情報開示することによって株主等の判断資料にするという段階である。

情報開示の方法で効力がなかった場合には状況は変わったものになると思われる。

企業は社会の一般大衆の信頼や支持を得られないような行動をすることは許されない。

質問⑤

SOX法の適用による内部統制等のコスト負担などによって、米国内の中小規模の企業がキャピタル市場から逃避する恐れについて述べられたが、その点は外国の企業、米国へ進出しようとする海外の中小規模の企業にとっても同様のことが言える。そのような場合の配慮、法律改正などについてはどうか。

回答⑤

現在、SOX法の中で企業規模の大小にかかわらず、米国内か米国外かにかかわらず規制されている。

個人的な意見としては、米国企業も国外企業も規模等を考慮して、小規模企業に対してはSOX法の適用について除外等を検討すべきであると思う。

日本公認会計士協会沖縄会 在沖米国総領事館との提携研修会（写真付、6,000字）

演題 エンロンの教訓 — 厳密な会計監視の重要性 —

1. 講 師 公開企業会計監視委員会委員 ダニエル・ゲルザー氏
通 訳 玉城弘子 さん

2. 日 時 2006年7月28日（金） 15：00～17：00

司 会：会計士補 中山 恭子
15：00～15：05 開会挨拶（日本公認会計士協会沖縄会会長 山内 真樹）
15：05～15：10 講師紹介（ ）
15：10～16：10 講 演（ダニエル・ゲルザー氏）
16：10～17：00 質疑応答（沖縄会会員、法科大学院教授、日本銀行職員）
17：00～17：05 閉会挨拶（日本公認会計士協会沖縄会 副会長 城間 貞）

3. 場 所 かりゆしアーバンリゾート那覇 6F ニライの間

4. 参加呼びかけ先

沖縄総合事務局財務部、日本銀行那覇支店、沖縄国税事務所、
沖縄振興開発金融公庫、沖縄県監査委員事務局、県内5金融機関、沖縄弁護士会、
県内3大学、県内公開企業、沖縄県産業公社 沖縄タイムス社、琉球新報社

5. 参加者 98名

6. 講師略歴

1983-90年、証券取引委員会法律顧問。それ以前は、同委員会法律顧問付首席補佐官。第7連邦巡回裁判所トーマスE.フェアチャイルド判事付き補佐官も努めた。また、ワシントンDCのベイカー&マッケンジー法律事務所パートナーとしても活躍。専門は証券法と会社法。また、CPA（公認会計士）の資格をもつ。1969年にウィスコンシン大学卒（会計学）、同校より法学博士号（J.D）取得。ジョージ・ワシントン大学ナショナル・ロー・センターより法学修士号（L.L.M）取得。



総合的な企業評価 (戦略と行動の一致)

(3月のごあいさつ)

2020年11月16日(月)
平成21年3月1日(日)

財務による評価が、企業評価の中心であることは疑いの余地はない。

しかしながら、財務は結果的な面が主であり、企業の活動時点及び将来の評価という点では充分とは言えない。従って、財務で表現できない部分も加えた総合的な企業評価が必要になる。

先ず、BSC（バランススコアカード）の視点を加えることである。

財務の視点はすでにあるので、企業の売上を支える市場や業務プロセスの安全性、効率性、そして人的資源の活用度など、即ち顧客（市場）、業務（プロセス）、従業員（人間）の視点の追加である。

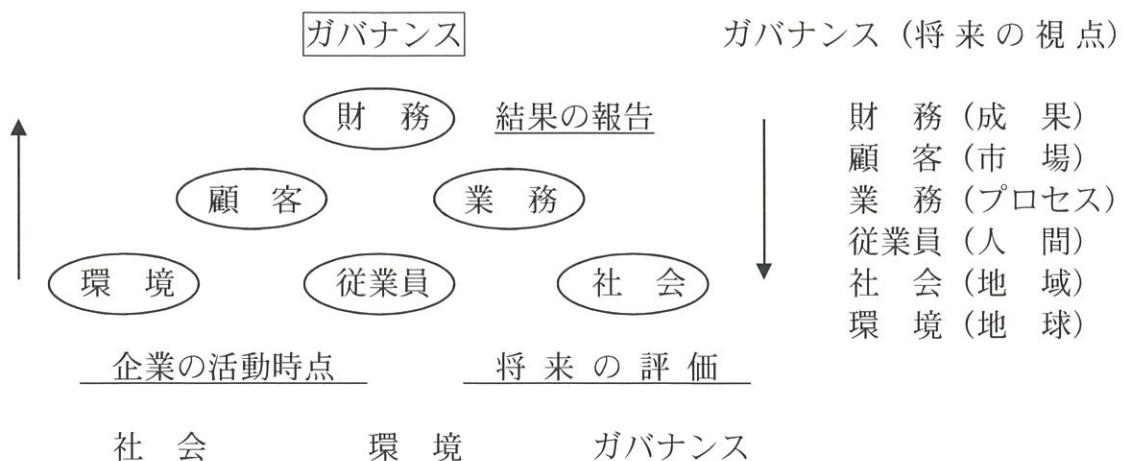
更に進めて、企業の継続性に欠くことのできないCSR（企業の社会的責任）の視点が加わると企業の価値はもっと明確になる。

市場と人間はBSCで済んでいるので、企業の存立基盤である社会と企業の経営資源の源である地球、即ち社会と環境の視点を加え、そして企業のガバナンスで締めくくれば企業の評価は総合的なものとなる。

しかし、これでは安心してはならない。肝心なのは行動である。

毎日毎日、戦略と行動のチェックが出来なければ成果はあがらない。

企業評価の視点



手- なぜといふ消え去る?

スペンサー・ジョンソン

ネズミ事件、人間の苟合事件、非常に小さくても長め論題で
はされることが多い。 (ルパート・ハーリス 1759-1836)
ナースィーは、私たちが人生で求めるもの、大事、お金、自由、健康……。
(二匹のネズミと一人の小人)
スニッフ いや早く変化をかきおこす

スムー すいせん行動を起す

ハム 特定のシグナルにはしてはいけない行動
変化を起す: 義理に迷うことを防ぐ

ホー モラルなことやありはしないなど
うまく意図の誤解を解こうとする

物語を書いていることは、迷路の中で自分の道を見つけて
何れの変化の中で、達成を成し遂げたかが問題となる。

人は変化に対する心地や感情を察する能力。 云々

物事を説明するときに象徴的態度や、ナarrativeなど。

問題を解決していく方法。

5 全体最適の視点

本家の基準で経営改革、ビジネス改革につながる
実績(使用)に着目された経営手法で、53

1980年代
中期的財務計画上に取り入れた
中期的志向を中心とした

日本の企業は長期的思考を重視。

会社本位のものか、

従来の会社改革 部分最適のアコディオン主義

全体最適化 SCM (Supply Chain Management)

取引先との後藤法、調達、製造、在庫管理、物流、販売における
製品やサービスの流れを統合化し、一元管理する経営手法

6. 会社の向上

(1) 財務の向上 (結果)

会社の事業の成長性、利益率、キャッシュフロー向上
负债・債務のリスク構築

(2) 営業の向上 (現状と将来)

業績評価指標 営業ニーズをいかに具現化(実現化)

自己製品、サービスの市場占有率 (市場シェア)

顧客満足率

新規顧客獲得率

製品開発率

(3) 内部改進の向上 (現状と将来)

顧客化優先製品、サービス提供

株主還元化による企業本位の強化

経営ビジョンに基づく戦略的目標の達成

品質、コスト、納期、新製品導入率

(4) 人材 (現状と将来)

無形資産生み出し率、企業の長期的な成長
力の向上、後継人材

7. SWOT分析

(1) 强项 Strength
该企业在事业单位
该企业在基础设施方面

(2) 弱项 Weakness

(3) 挑战 Opportunity
挑战企业经营策略模糊

(4) 威胁 Threat

8. X分析——企业的内部要素与外部要素
该企业会怎样行动

(1) バランスクエア - ハーフマニスを高め評価尺度

新Liu 經營指揮中心/企管改革

(2) 算术平均数之差的样本标准误差 $\sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$

新宿 ハーフナム・ズエブラー

- ① エアコンの元からリモコンを出して音楽を(途中)
 - ② 戰略を確めた吉澤川豊20.2.20
 - ③ 組織の戦略への取り組み
 - ④ 戦略を会社員の生産性打点せしむれ
 - ⑤ 戦略を組織的、1028次に渡る改修計画の方

(3) ~~錢財~~ 2770

11月2次エントリー実績Y-11

战略选择与国际接轨及接轨方法的探讨

(8) BSC基準計算一覧表 - 組織のアライメント

组织工作在战略上同军事斗争

原著まえがき

本書『BSCによるシナジー戦略——組織のアライメントに向けて』(*Alignment*^{訳注1)}は、キャプランとノートンの第4冊目の共著である。2人の最初の論文「バランスト・スコアカード——パフォーマンスを高める評価尺度」(“The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”)と最初の著書『バランスト・スコアカード——新しい経営指標による企業変革』(“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”)では、組織のパフォーマンスを測定するための新しいアプローチを紹介した¹⁾。これらの論文と著書では、バランスト・スコアカードの4つの視点における尺度を選択するための指針と事例を提供し、バランスト・スコアカードを初期に導入した組織の戦略を管理するための新しいシステムを記述した。

その後に発表した論文「戦略的マネジメントシステムとしてのバランスト・スコアカードの利用」(“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”)と第2冊目の著書『戦略バランスト・スコアカード』(“The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”)では、戦略の実行を管理するための精巧なシステムの中核として、企業はスコアカードをいかに用いているかを記述した²⁾。

上記の著書と論文では、最初の著書で初めて用いた表現である戦略的マネジメントシステムについて詳しく述べたが、著書『戦略バランスト・スコアカード』では、組織の測定とマネジメントシステムを戦略に方向づけるための次の

訳注1 デミング・サイクルは、PDCA (Plan-Do-Check-Action) のマネジメント・サイクルとしてわが国でもよく知られている。他方、本書でキャプランとノートンが主張する戦略実行のサイクルは、PAOL (Plan-Align-Operate-Learn) である。戦略を実行するには組織ユニットとプロセスの高度な統合と組織でのチームワークが必要であり、それを促進するのがアライメント (alignment) である。

5原則を提唱した。

- ①エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す
- ②戦略を現場の言葉に置き換える
- ③組織の戦略へのアライメント^{訳注2}
- ④戦略を全社員の業務に関係させて動機づける
- ⑤戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理^{訳注3}する

第3冊目の著書『戦略マップ』(Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes)と論文「バランスト・スコアカードの実践ツール—ストラテジーマップ」("Having Trouble with Your Strategy?")は、戦略を有形の目標と尺度に変換させる方法に関する原則②について詳述している³⁾。この著書と論文の狙いは、バランスト・スコアカードの4つの視点を因果関係で結合できる特定の目的を通じて、戦略を表現するための一般的なフレームワークを明らかにすることにある。このフレームワークでは、プロセス、従業員、技術を、顧客への価値提案と顧客と株主の目標に方向づけた。

本書『BSCによるシナジー戦略——組織のアライメントに向けて』では、原則③を拡張させた。つまり、すべての組織ユニット^{訳注4}を戦略に方向づけている。多くの企業は複数のビジネスユニットとサポートユニットからなる。会社は規模の経済と範囲の経済を享受するために、全体を包括する1つの会社のもとで、多様な組織ユニットを運営している。しかし、これらの効果を生かしう

訳注2 元来、英語のalignmentは、整列、調整といった意味を持つ。キャプランとノートンの著書『戦略バランスト・スコアカード』と『戦略マップ——バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』では、「方向づけ」の意味で用いられていた。しかし本書では、「方向づけ」に加えて、「連携」、「調整」、「整合性」、「落とし込み」などの意味を表している。総括的な意味では、車でのアライメントと区別して、ビジネスの世界で表現されることの多い「アライメント」の語を用いた。

訳注3 原文では、著書『戦略バランスト・スコアカード』のcontrolから、本書ではgovernに変更された。前著との整合性を考えて「管理」と訳出したが、ここでの管理とは統治の意味が強い。本書では、コーポレート・ガバナンスにも言及されているからである。

るには、本社の指導と介入なしに個々のビジネスユニットを独立した企業として運営するよりも、1つの会社組織の中で多数のビジネスユニットを運営することで多くの価値を生み出すにはどうすればよいかに関する理論を説明できるツールが本社には必要になる。というのも、最終的には、本社が追加的な価値を生み出しているどころか、かえって全社的な価値を減らしているかもしれないからである。

本社^{訳注5}のエグゼクティブ・チームには、給料や組織ユニット支援のための諸経費など、目に見えるコストがかかる。また、ビジネスユニットとサポートユニットには、意思決定の遅れや本社の求めに応じて手間のかかる報告書類を作成するという目に見えない「コスト」もかかる。これらの本社費を上回る企業価値を創造するには、著者たちが全社シナジー価値^{訳注6} (enterprise-derived value) と呼ぶ新たな価値創造の源泉を創造するために、分権的組織ユニットを連携させねばならない。

本書では、会社の優先事項を明確にする全社の戦略マップとスコアカードの役割を紹介している。戦略マップとバランスト・スコアカードを使えば、会社の優先事項はビジネスユニット^{訳注7}とサポートユニットに、さらには取締役会と主要な顧客、サプライヤー、および提携先の経営幹部にも明確に伝達することができる。その結果、企業の優先事項が実行されるか否かだけではなく、いかにして実行するかを監視するため、本社はビジネスユニットやサポートユニットによって作成された戦略マップやスコアカードを検討することになる。このような用い方をすれば、本社のエグゼクティブは全社の戦略マップとスコア

訳注4 Organizational unitsには、ビジネスユニット、サポートユニット、サービスユニット、シェアードサービス組織が含まれる。これらを総括して表現している適切な日本語が見当たらないが、本書では「組織ユニット」または「ユニット」と表現した。

訳注5 英語で本社といえば、headquarterとかhead officeになる。しかし、本書で本社は、headquarterとして表されているだけでなく、corporate headquarterとかcorporateとして表現されている。ここで訳出した「本社」の英文はcorporateであるが、本書ではcorporateを「会社」「企業」の他に「本社」「全社」「本部」などと訳出している。

訳注6 enterprise-derived valueは、直訳すれば「企業から引き出される価値」とか「企業が得た価値」である。しかし、この熟語が意味するのは、本社主導の結果得られるシナジー効果などから生み出された価値である。最も議論が多かった訳語である。



積分の定石

(変化する量を集めて形にする)

2020.04.13 2019.08.26
 2020.07.01 2019.08.05
 2020.08.17 2019.06.24
 2019.04.15
 2019.02.12
 2018.09.18
 2018.07.16
 2018.05.14
 2018.03.19
 2018.01.15
 2020.10.26 会計と経営のプラッシュアップ
 2020.11.16 平成29年9月25日

山内公認会計士事務所

文部系に生きる微積分 1994.8.1 大村正著 フォーハーツ

次の図書等を参考にさせていただきました。
 (微分と積分なるほどゼミナール S58.1岡部恒治著 日本実業出版社刊)
 (微積分のはなし 1985.3 大村平著 日科技連刊) (Excelで学ぶ微分積分 H24.8 山本将史著オーム社)
 (解説 図解微分・積分 2009.8.1 (著者不明) ナツメ社刊) (微積分を解いてみよう! ひろたとよおき PHPクリエイティブ)
 (Excelでやさしく学ぶ微分積分 室 淳子著 2006 東京図書)
 (K山力著)

I 身近な積分

1. 積分の歴史

(1) 古代エジプトで積分の基礎が築かれた。 (どうやって全体の面積を把握するか)

↓
ギリシャのアルキメデスが更に発展

↓
17C のニュートンとライプニッツが微分・積分を発明

社会科学 } → グラフに描く → 機何学の問題になる
 自然科学 }

現象を表す → の変化を把握し → 結果を得
 $y = f(x)$ $y_1 = f_1(x)$ $\int_a^b f(x) dx$
 (現象) (変化) (結果)

積分 → 結果どうなったか、小さな変化をどのように形とするか
 小なものから大きな形を得る、小さな変化を積み重ねるとどうなったかとその結果

曲線で囲まれた土地の面積を直線化して調べる

小さな変化は大きくなるとどんな形になったか

変化する様子、変化する量をどうやって集めるか

∫ → インテグラルが付くと積分することを表す ()

Σ (SUM) のこと、積み重ね

変化する量は
どうやってわかるか?

∫、小さいもの集めよう!!

次のような技術は、すべて微分・積分がなければ発展しなかった。

コンピュータ、通信、光学機械、テレビ、ラジオ、CD、車、鉄道、飛行機、建築、経済学、物理学、化学、工学、農学…

2020.10.26

微 分

積 分

$$\underline{x^2}$$

$$\underline{2x}$$

$$2 \cancel{x}^{\frac{2-1}{1}}$$

② 累乗を減す
① 底から減る

$$2 \cancel{x}^{\frac{1+1}{1+1}}$$

① 底に加えて
② 累乗を増す

$$\underline{2x}$$

$$\underline{x^2}$$

$$\underline{x^n}$$

$$\underline{3x^2}$$

$$\underline{\downarrow} \cancel{x}^{\frac{3-1}{2}}$$

② 累乗を減す
① 底から減る

$$\underline{3 \cancel{x}^{\frac{2+1}{2+1}}}$$

② 前の階数を少くする
① 底に加えて

$$\underline{3x^2}$$

$$\underline{x^n}$$

積分の基本公式

$$\int x^n dx = \frac{1}{n+1} x^{n+1} + C$$

2020.2.11

積分とは

107/103 漢語

→ 全体量を求める

1枚/枚の絶
積分

全体の漢語に相当
積分

$y = f(x)$ を x で積分すると

$$\int f(x) dx = \text{と書く。}$$

=

積分

限りなく小・大きな x の和

足し算する。---

工夫

ある飛行機が一定の加速度 a で加速している、
 時間 t で走り出る速度 y_{out} $y = at$ と書かれていて、
飛行機の移動距離は $F(x) = \frac{1}{2} ax^2 + C$ と
 表すことができる。

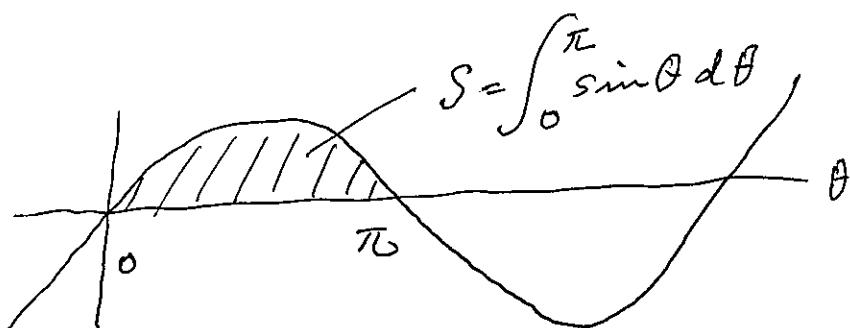
$$\int_a^b x^2 dx = \frac{1}{3} (b^3 - a^3)$$

$$\int_0^x x^2 dx = \int_{\text{底}}^{\text{顶}} x^2 d\theta$$

(物理意义)
面积

x^2 与 θ 的关系。积分 \rightarrow 面积。

$$\text{底边长} \frac{1}{3} x^3 \text{ 为固定}$$



$\sin \theta$ = 沿半径 θ 轴到圆心的垂直距离

θ 从 $0 \rightarrow \pi$ 的范围内计算

$$S = \int_0^\pi \sin \theta d\theta = \left[-\cos \theta \right]_0^\pi = -\cos \pi + \cos 0 = 2$$

$$\int_1^2 x^3 dx = \left[\frac{1}{4} x^4 \right]_1^2 = \frac{16}{4} - \frac{1}{4} = \frac{15}{4}$$

$$\int_a^b \frac{1}{x} dx = \left[\log x \right]_a^b = \log b - \log a = \log \frac{b}{a}$$

$$x^4 \xrightarrow{\text{底边长}} 4x^3$$

$$\frac{1}{4} x^4 \xrightarrow{\text{底边长}} x^3$$

積と差の積分

$$\int (2x^3 + \sin x) dx + C,$$

$$\boxed{-\frac{d}{dx} \{f(x) \pm g(x)\} = f'(x) \pm g'(x)} \Big|_{1=2=7}$$

$$\int (2x^3 + \sin x) dx = \int 2x^3 dx + \int \sin x dx + C \quad \text{Let's do}$$

$$= \frac{2}{4} x^4 - \cos x + C \quad \text{Let's do}$$

Let's do

$$\boxed{\int (f+g) dx = \int f dx + \int g dx} \Big|_{\text{Let's do}}$$

積体部分積分法

積の微分法

$$\frac{d}{dx}(fg) = f'g + fg' \quad (\text{5.6})$$

積分法

$$fg = \int f'g dx + \int fg' dx + C$$

移項

$$\int fg' dx = fg - \int f'g dx \quad (\text{5.11})$$

$$\int x \log x dx = ?$$

$$\begin{aligned} x &= g' \\ \log x &= f \end{aligned} \quad \left\{ \begin{array}{l} x \rightarrow e \\ f \rightarrow \log x \end{array} \right.$$

$$g' \in \text{有限} \rightarrow g = \frac{1}{2} x^2$$

$$f \in \mathbb{R} \rightarrow f' = \frac{1}{x}$$

$$\int g' f dx = gf - \int g f' dx$$

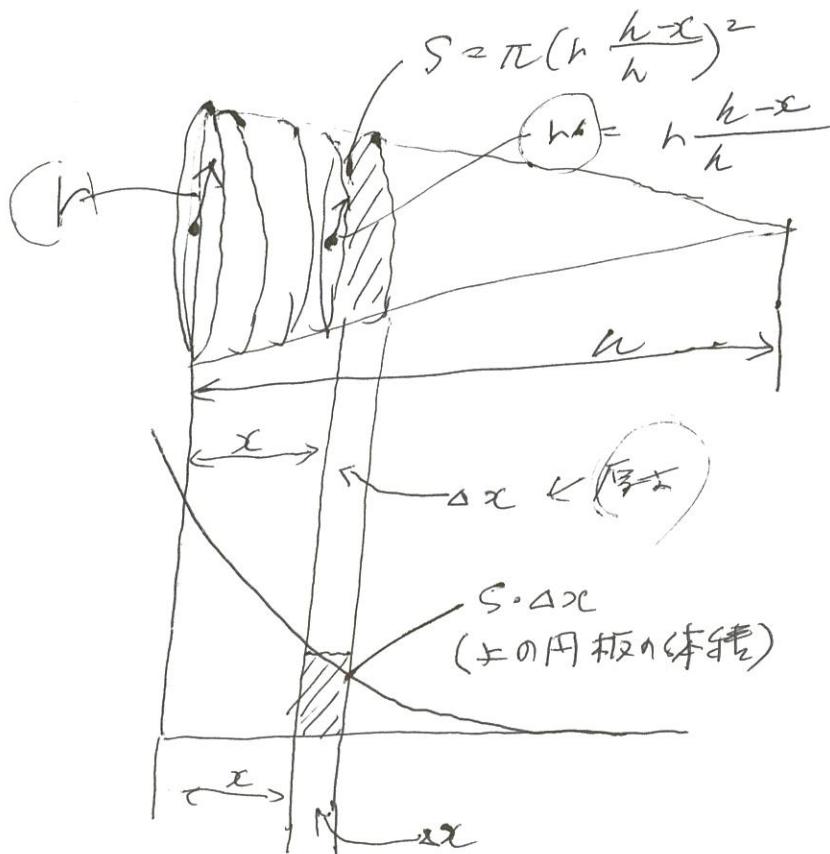
$$\int x \log x dx = \frac{x^2}{2} \log x - \int \frac{x^2}{2} \frac{1}{x} dx = \frac{x^2}{2} \log x - \int \frac{x}{2} dx = \frac{x^2}{2} \log x - \frac{x^2}{4} + C$$

面積を求めるのは、次元2、2次元の世界の話

3次元の世界 — 体積を求める

円柱の体積

$$V = \frac{1}{3} \pi r^2 h \quad (9.1)$$



底の半径を r とすると
底から x までは上部の半径が r' である

$$r' = h - x/h$$

端面の面積 S は

$$S = \pi \left(h - \frac{x}{h} \right)^2 = \frac{\pi h^2}{h^2} \underline{(h-x)^2} \quad (9.2')$$

x の位置で、底から x の円板の体積は $S \cdot \Delta x$

円柱の体積は

$$V = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \sum S \cdot \Delta x$$

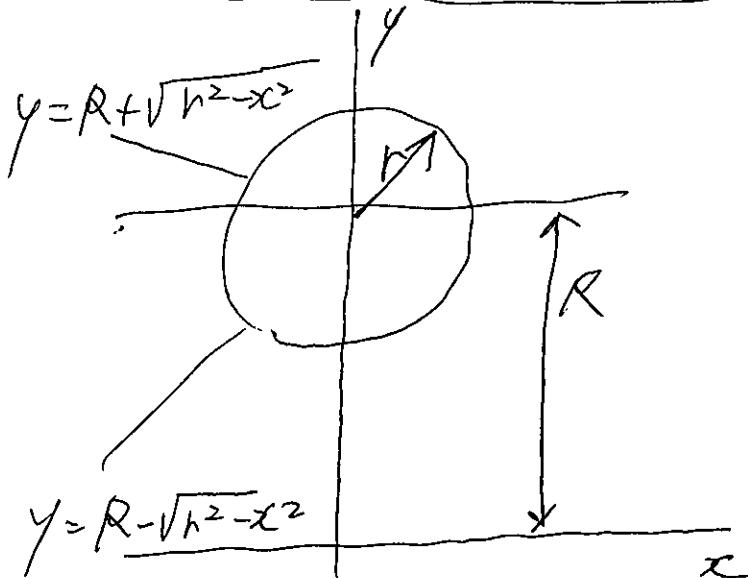
$$V = \int_0^h S dx \quad (9.3)$$

輪切りの体積は

$$V = \int_0^h S dx = \frac{1}{3} h^2 h \quad (9.4)$$

円の方程式

$$x^2 + (y - R)^2 = h^2 \quad (9.7)$$



$$(y - R)^2 = h^2 - x^2$$

$$y - R = \pm \sqrt{h^2 - x^2}$$

$$y = R \pm \sqrt{h^2 - x^2} \quad (9.8)$$

$$y = R + \sqrt{h^2 - x^2} \quad (9.9)$$

円の上半分の曲線

$$y = R - \sqrt{h^2 - x^2} \quad (9.10)$$

円の下半分の曲線

座標の原点を中心とする半径 r の円の方程式は、

$$x^2 + y^2 = r^2$$

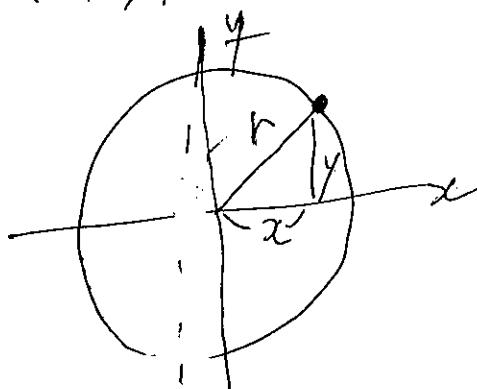
円の方程式、円周上の二つの点

と直角、三等分の定理

($x^2 + y^2 = r^2$ の変形)の成立性

R が r より大きい

$$x^2 + (y - R)^2 = r^2 \rightarrow$$



リンゴとニートン

重力誤認を持つているか否か

3つで重力誤認の傾向を述べる

(1) 静止している物体(本)が落ちる

(2) 下へて物体が、空中で放たれて地面に落ちる落する

(3) 物体には、地面へ引き寄せられる力が作用しているに違いない

(4) 物体には、互に引き寄せ合う力がある作用しているに違いない

(5) 互に引き合は、物体が大きいほど強い力

(6) すなはち 大きな物体、引かれり 物体落下する

リンゴの質量 m

引力(加速度) g (重力の加速度) 9.8 m/sec^2

質量 m のリンゴは、地表附近で mg の重さを持ち

この引く力 g が、引かれて遠く離れるほど小さくなる

(7) 月に接する行うと 質量は変わらないが、引かれて

遠く離れてる

・遠きものにくらべし

・大きいもの引かれは強し。

(8) 加速度

$$\therefore m \frac{d^2x}{dt^2} = mg$$

m リンゴの質量

g 重力の加速度

$mg = ?$

$$\frac{d^2x}{dt^2} \text{ は } x \text{ の二回微分}$$

地面上に向かって

速度を七倍にしてゆくときの 速度の変化率・加速度 を求めよ

$$\boxed{m \frac{d^2x}{dt^2} = mg \quad (9.17)}$$

リニニアの質量 m
重力加速度 g

両辺を $m = 1$ と

$$\boxed{\frac{d^2x}{dt^2} = g \quad (9.18)}$$

加速度 (引力)

これは、物体の落下の運動は、全質量
自由落下といふことである。

(9.18) を 両辺積分すると

$$g = \frac{d^2t}{dt^2}$$

$$\int \frac{d^2t}{dt^2} dt = \int g dt$$

$\frac{d^2x}{dt^2}$ は、 x が t で二回微分したものが v である

$$\boxed{\frac{dx}{dt} = gt + C_1 \quad (9.19)} \quad t=0 \quad \frac{dx}{dt} = 0 \quad C_1 = 0$$

落下の瞬間 $t=0$
 $\frac{dx}{dt} = 0 \quad C_1 = 0$

落下速度の式は、

$$\boxed{\frac{dx}{dt} = gt \quad (9.20)}$$

$t=0$

$$\boxed{\frac{dx}{dt} = gt \quad (9.20)}$$

もう一度 t を積分すると、

$$x = \frac{1}{2} gt^2 + C_2 \quad \text{が得られます。}$$

$t=0$ のときからの変位を表す $x(t)$ 、

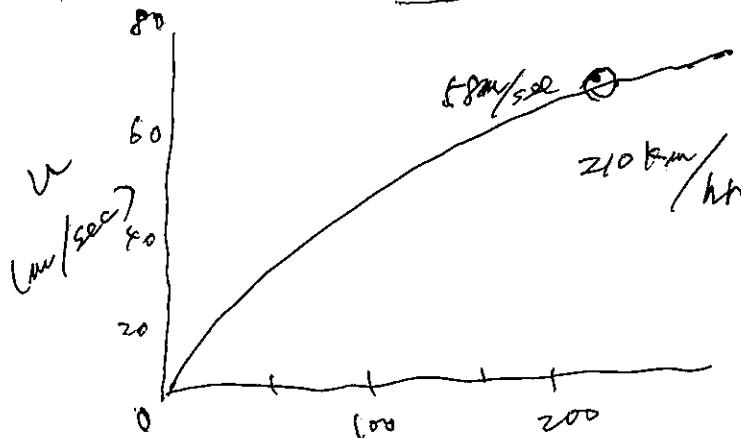
$$\boxed{x = \frac{1}{2} gt^2 \quad (9.21)}$$

$$t^2 = \frac{2x}{g} \quad t = \sqrt{\frac{2x}{g}}$$

(9.20) に代入して

$$\frac{dx}{dt} = g \sqrt{\frac{2x}{g}} = \sqrt{2x} \frac{g}{\sqrt{g}} \\ = \sqrt{2g} x$$

$$\boxed{v = \sqrt{2gx} \quad (9.22)}$$



190 m/s まで
落体運動の本領を発揮
機械的エネルギーは 500 mJ
199. 210 km/hr で 5.3.

佐々木ルヰ

10

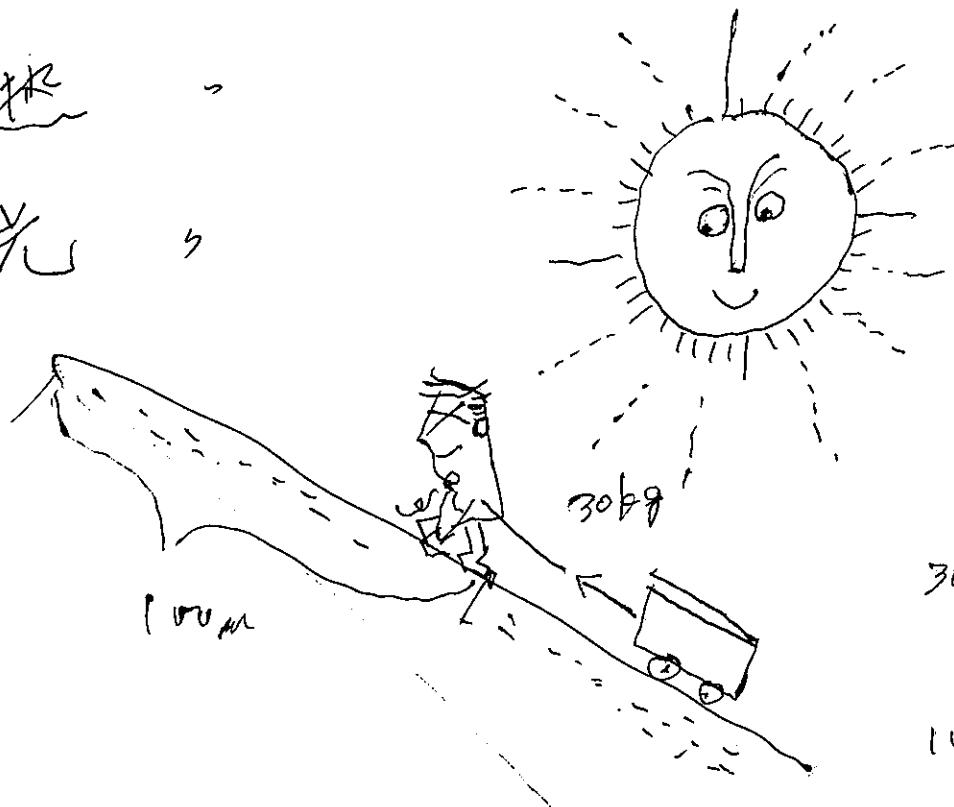
运动工件一

1

电气工程学

112

光
々



工件不滅の法則

30kgの力で荷物を

$\exists \exists \forall x \forall y \forall z$

100 μm 厚板

$$\frac{30 \times 100 \text{ kg}}{\text{min}}$$

行书

複利の考え方

ある瞬間に x が t 年後 t_0 年後 に 合計 元利共 $x_1 = x e^{at_0}$ と なる

$$\frac{dx}{dt} = axe^{at_0}$$

積分の仕方に

$$\frac{dx}{x} = adt + t_0$$

$$\begin{cases} a & \text{利率} \\ x & \text{元利} \end{cases}$$

$$\frac{dx}{dt} \quad \begin{array}{l} \text{ある瞬間に} \\ \text{元利} + \text{利の} \end{array}$$

$$t_0 \text{ 年} (adt) \text{ は} + t_0$$

x の増加率

利率 \times 瞬間 (dt) 利の増加率

$$\int \frac{dx}{x} = \int adt \quad (9.29)$$

$$\frac{dx}{x} \quad x \text{ の増加率} (dx, dt)$$

左辺は dx を x で微分して、等式を 集める
 x の増加率 で

右辺は dt を t で微分して、等式を 集める。
 t の瞬間 で

(9.28) は、 x を t で微分した形だから、 x の形を知るには、この式を
左で積分すればいい。しかし 右の x は t の形だから x の形を知らないから
左で積分の形ではない。そこで $dx \neq dt$ で 等式の両辺を取除いて
式 (9.28) を変形、 $\frac{dx}{x} = adt$ とし

$$(9.29) \text{ を } \frac{dx}{x} \quad \int \frac{dt}{x} = \int \frac{1}{x} dt + C_2$$

$$\log x + C_1 = at + C_2 \rightarrow \log x = at + C_3 \quad (C_2 - C_1) + C_2$$

$$\text{この式は} \quad \boxed{x = e^{at+C_3} = e^{at} \cdot e^{C_3}} \quad (9.30)$$

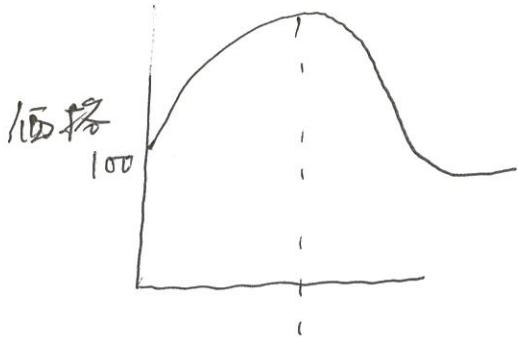
$$t=0 \text{ のとき } x=A \quad e^{C_3}=A$$

$$x = Ae^{at} \quad (9.31)$$

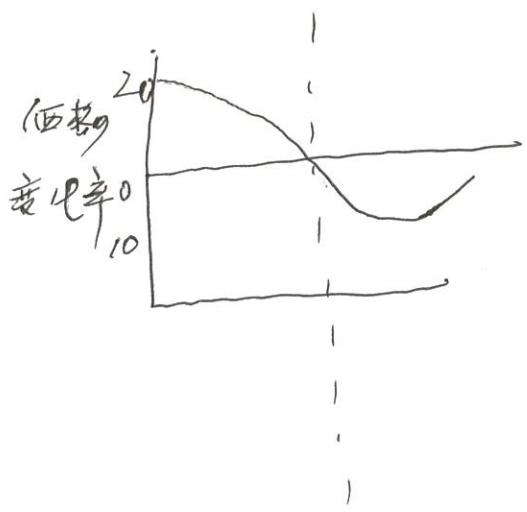
これが 元の問題の x の形 である

12.

価格変化のものと、その変化率を換算する
(表)

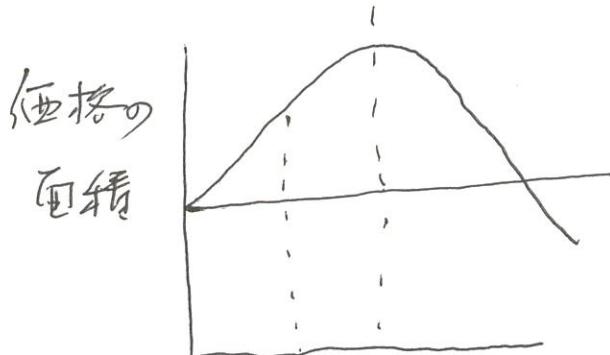


価格そのものの動きよりも

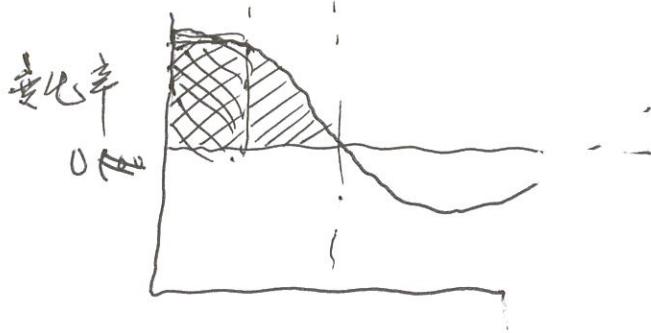


グラフの値を(変化率)を求める

この曲線から逆に、価格の変化か
どうやっていくかを読み取る。



面積の変化の結果を出す。



速度 位置の変化率

物体に経った時間の間 Δt

そのときの速度は平均して $v(t)$

ならば Δt の間の位置の変化は $\Delta x = v(t) \cdot \Delta t$

速度のグラフ (瞬間部分) の面積が 位置の増加量

速度、つまり、位置の変化の面積。

変化量の法線への移動距離を表す

つまり、ある瞬間の 移動距離は、その瞬間の速度に、

瞬間の幅を掛け合わせた量なり。

ある時間中の 移動距離は、その時間に含まれるすべての 瞬間

についての 移動距離を 足し算したものになります

複利で増加する量を x とする

時間の経過による —

ある瞬間に x が増加する割合

$\frac{dx}{x}$

$$\boxed{\frac{dx}{dt} = ax}$$

a = 利率

x = 元利合計

増加率

ある瞬間に x が増加する割合

$$\frac{dx}{dt}$$

利率 a 元利合計 x ax

この式 $\frac{dx}{dt} = ax$ を積分する方法

左边 $\frac{dx}{dt}$ t の積分 a 乗

③ (右边 ax t の x 乗 t の x 乗 + 1 乗
+ 常数 C 乗する A 乗 積分
+ 1 乗する x 乗 = x^2

$$\boxed{\frac{dx}{x} = adt}$$

と变形して dx , dt と x の乗数
を消す

$$\int \frac{dx}{x} = \int adt$$

秦の改革 范公と商鞅

戦国



作成日

2018.11.11

2018.09.11

2018.07.16

2018.05.14

2019.03.18

作成者

秦の~~君主~~(BC361~BC338)

法派主義者

商鞅

徹底的近代化政策

商鞅の新しい時代

かわいい!!

戦国時代とは違う時代
がんばれ

范公既用商鞅。欲变法，恐天下不从议已。

商鞅曰、綠行无名，绿施无功。 常被名所害!!

況且超常人的行为，本乘前车被世俗非议；有独道见解的人，一定会被一般人嘲笑。愚蠢人之所以事成之后都弄不明白，聪明的人事先就能预见将要发生的事情。

不能和百姓谋划新事物的创始而可以和他们共享成功的欢乐。探讨最高道德的人不与世俗合流，成就大业的人不与一般人共谋。

凡人は情文而作を頼りにし。一方、商君は知識技術満足す也。

レバモノは云々此利、云々に生の意味不生生也。

神なり、古來、礼法も一毫不变へばせかゝらず。

夏、殷、周の三代は礼を墨いじからい才也も王者にゆり。

秦鞅の王霸は墨子法以上て、至るも墨者とより平也。

常人安於故俗、学者溺於所聞。以此而者居官守法可也。
非所与论於法之外也。三才不同礼而王。五向不同法而霸。

智者作法、愚若制焉

戦国時代

戦(1) ③

第1回
作成日 2019.12.11
作成者

2020.05.11

2020.07.15

春秋初期に存在した国数は約200

室の国数は約204個と多くて

三井半弱の3年後の世界で537个

一方で、諸侯生存の法則から、冷酷な下で貴族が死んでいた

御家の大統領

時代の変化に対する心構えに対するものか生き残る

主張するには方法で滅んでしまった

秦の天下を掌握するにはどうすればいいか、

地理的条件の有利さもさることながら、やはり天の授業でないと(司馬遷)

しかし、世の有志は、国連現金にとどめられ、秦二世の滅亡を嘲笑するだけ

政治家を考案して、これが(何とか)歴史を研究するためか、ついで

司馬遷の歴史家としている。必然の権理、高貴な立場、歴史である。

人々がどのように行動するかがうかがえるを書いて、どうやらに思えて仕事している

歴史

諸侯生存の原則、必然の権理

司馬遷の言葉

苏秦 (合從連衡 /)

No. _____
DATE . . .

蘇秦者、東周洛陽人也。東事師於齊，而身尤於鬼谷先生。出遊數年、大困而歸。兄弟嫂妹妻妾皆笑之曰、公子積本而事口舌。困、不亦宜乎。他得圖書陰符、伏而説元。期年以出揣摩、曰、此可以說當世之君矣。

蘇秦說燕文侯，秦之攻燕也、戰於千里之外、趙之攻燕也、戰於百里之外。夫不憂百里之患而重千里之外、計无過於此者。是故願大王與趙從親、天下為一、則燕國以無患矣。

((邓小平の管理思想の特徴と実践))

1978年の訪日で邓小平、管理というものを常に重要性を強調した。

— 中国では、管理をかじり奪撫は叶わなかった。物をつかむだけでは充てられない。中国では品種を引き受けなければならぬ。

邓↑ 極端、保守的抵抗を弱められて、(既成中立的な)管理といつて用語を用いた。邓は、單なる技術革新すなわち技術の導入を重視。社会主義も進歩的管理手法を用いることから進むべきだ、共产党、公私共機謹才子斗争は必ず二才より空手で勝てる。

张仪 (后从连衡 2)

No.

DATE

张仪者，魏人也。始曾与苏秦俱事鬼谷先生，学術。

苏秦自以不及张仪。

知君乃苏君

今人曰，臣非知君。苏君复秦伐趙敗從約，以為非君莫能
得秦柄。故盛怒君，使臣附奉給君資。盡苏君之計謀。

今君已用。猜
臣。以報。

张仪曰。嗟乎。此在吾術中而不悟。吾不及苏君明矣。

吾又新用、安能謀趙乎。为吾謝苏君。苏君之時，儀何敢言。

且办君在、儀等渠能爭。

5

10

15

20

25

30

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
处理图	处理手顺	2017.1.14

秦王这个人有虎狼之心

秦以人代之，外以人私向

尉缭的始皇带趣

物反而加强皇帝的不好的政治能力！

处理条件

大梁人尉缭来到秦国，劝说秦王道：“凭着秦国这样强大，诸侯就象郡县的首脑，我只担心山东各国合纵，联合起来进行出其不意的袭击，这就是从前智伯、夫差，湣王所以灭亡的原因所在。希望大王不要吝惜财物，给各国权贵大臣送礼，利用他们打乱诸侯的计划，这样只不过损失三四十万金，而诸侯就可以完全消灭了。”

秦王听从了他的计谋，会见缭时以平等的礼节相待，衣服饮食也与尉缭一样。尉缭说：“秦王这个人高鼻梁，大眼睛，老鹰的胸脯，豺狼的声音，缺乏仁德，而有虎狼之心，弱国的时候容易对人谦下，得志的时候也会轻易地吃人。我是个平民，然而他见到我总是那样谦下。如果秦王夺取天下的心魔以实的，天下以就都成为奴隶了。我不能跟他长久交好。”于是逃走，秦王发觉，坚决劝止，让他秦国防长军长官始终采用了他的计谋。李斯执掌国政。

始皇

始皇·江

2018.05.21
2018.05.26

(出生)

秦始皇帝，是秦国庄襄王的儿子。（异人）
2018.07.23

zhuāng xiāng

庄襄王曾以秦昭王的公子的身份生活在赵国邯鄲城，
2018.09.25
2018.11.26
2019.01.20
zhāi Hán dān

在那里看见吕不离的妾，十分喜爱，就娶了她，生了始皇。
gù

秦始皇是昭王四十八年（前259）在邯鄲出生的。出生后

起名叫政，姓赵。在他十三岁那年，庄襄王去世，

政继承王位做了秦王。

吕不离是^阳翟的大商人，他往来各地，以低价买进，

高价卖出，所以积累起千金的家产。前267年（秦昭王四

太子去世了。到了昭王四十二年，把他的第二个儿子安国

立为太子。而安国君有二十多个儿子。安国君有个非常

宠爱的妃子，立她正夫人，称为华阳夫人。华阳
fei

没有儿子。安国君有个排行居中的儿子名叫子楚，

子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱，子楚作为秦国的人

派到赵国。秦国多次攻打赵国，赵国对子楚也不礼相待。

(呂不韋) 奇貨 huà

賈人 jià rén 阳翟 yáng dài 妻子 qī zǐ

子楚是秦王庶出的孙子，在赵国当人质，呂不韋到

邯郸去做生意，见到了子楚后非常喜欢，说：“子楚就

像一件奇货、可以屯积居奇。以待高价售出。”于是

他就前去拜访子楚，对他游说道：“你姑且先光大自己的門庭 shèng

子楚笑着说：“你姑且先光大自己的門庭，然后再来光大我的門庭吧！”

呂不韦说：“你不懂啊，我的門庭

要等待你的門庭光大了才能光大。”子楚心知呂不韋所

之意，就拉他坐在一起深谈。呂不韦说：“秦王已经

老了，安国君被立为太子。我私下听说安国君非常宠爱

华阳夫人，华阳夫人没有儿子，能够选立太子的只有华

夫人一个。现在你的兄弟有二十多人。你又排行中间

不受秦王宠幸，长期住在诸侯国当人质。”子楚说：

“是这样，但该怎么办呢？”呂不韦说：“我愿意拿出千

来为你西去秦国游说，侍奉安国君和华阳夫人，让他们立你

为太子”

過嗣

頤首

磕頭

(华阳夫人)

\ \ \ /

在野党

/ \ / \ /

执政党

吕不韦对华阳夫人说

“美女未待奉别人时，一旦衰老，宠爱也就随之减少。”

现在夫人没有儿子，不趁时早一点在太子的儿子中结交一个

有才能而孝顺的人，立他为继承人而又像亲生儿子一样

对待他，那么，丈夫死后，自己立的儿子继位，最终

也不会失势。”安国君和夫人决定立子楚为继承人，

因此子楚的名声在诸侯中越来越大。

前251年秦昭王去世了，太子安国君继位为孝文王，

孝文王继位一年之后去世。太子子楚继位，就是庄襄王。

庄襄王尊奉为母的华阳王后为华阳太后，生女夏姬被为

夏太后。前249年，任命吕不韦为丞相，封为文信侯，

chengxiang

河南洛阳十万户作为他的食邑。

御史 yù shǐ

孟姜女 mèng jiāng nǚ

妃子 fēi zǐ

排行 pái hángr

丽容 lì róng

叩头 kòu tóu

(韓非子)

No. 10

Date

韓非子的理论基础来源于黄帝和老子。韓非有口吃缺陷，不善于讲话，却擅长于著书立说。

他考察了古代以来的得失变化，所以写了《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》等十余万字的著作。

有人把韩非的著作传到秦国。秦王见到《孤愤》、《五蠹》这些书，说：“唉呀，我见到这个人并且能和他交往，就是死也不算遗憾了。”

1978年5月、鄭とアレンズキーは会議した。

アレンズキーが、北京に到着（北京から来たもの）、鄭は「宿泊料金」と書いた。アレンズキーは、「了解、以後準備しています。」と答えた。

アレンズキーは、後日次のようになります。「私は才媛の鄭に会う約定です。

彼は賢くて誠実、さりげなくしており、物語が早く、ユーモラス、頑固で、とても卓識をもつてゐる。鄭は才媛の口頭の核心を述べました。毛主席は喜んでおられ、周恩来も私も了然たった。

中国を理解することは進んでいい！

1979年1月、シミーカー太田記念館のようになっています。「鄭は賢くて誠実、率直で、大胆で、豪邁な男、自信に満ち、フレンドリー」

（甘肃省省長）は、ヤードー政権又テニアの、自日本へ中国を訪問されつけられた
過度の深い のハサキハサヒルマツリハ ---- 星星之火、可以燎原 ----毛澤東

エスラ・ナチル著 郭小平 ハリウッドの門戸開放 1978~1979

(李斯)

李斯是楚国上蔡人。他年轻的时候，曾在郡里当小吏。
看到仓库附近厕所里的老鼠在吃脏东西，每逢有人或狗来时，就惊慌逃跑。后来李斯又走进粮仓，看到粮仓中的老鼠吃的是屯积的粟米，住在大屋子之下，更不用担心人或狗惊扰。李斯就叹息道：“一个人有出息还是没出息，就如同老鼠是由自己所处的环境决定的。”

所以最大的耻辱莫过于卑贱，最大的悲哀莫过于贫穷。长期处于卑贱的地位和贫困的环境之中，却还要非难社会、厌恶功名利禄，标榜自己与世无争，这不是士子本愿。所以我就要到西方去游说秦王了。”

平庸 píng yōng 手心 shǒuxīn 冷嘲 lěng cháo 窠窟 kēkū

卑贱 bēi jiàn 松懈 sōng xiè 30.30.18

无量义经 才三品功德

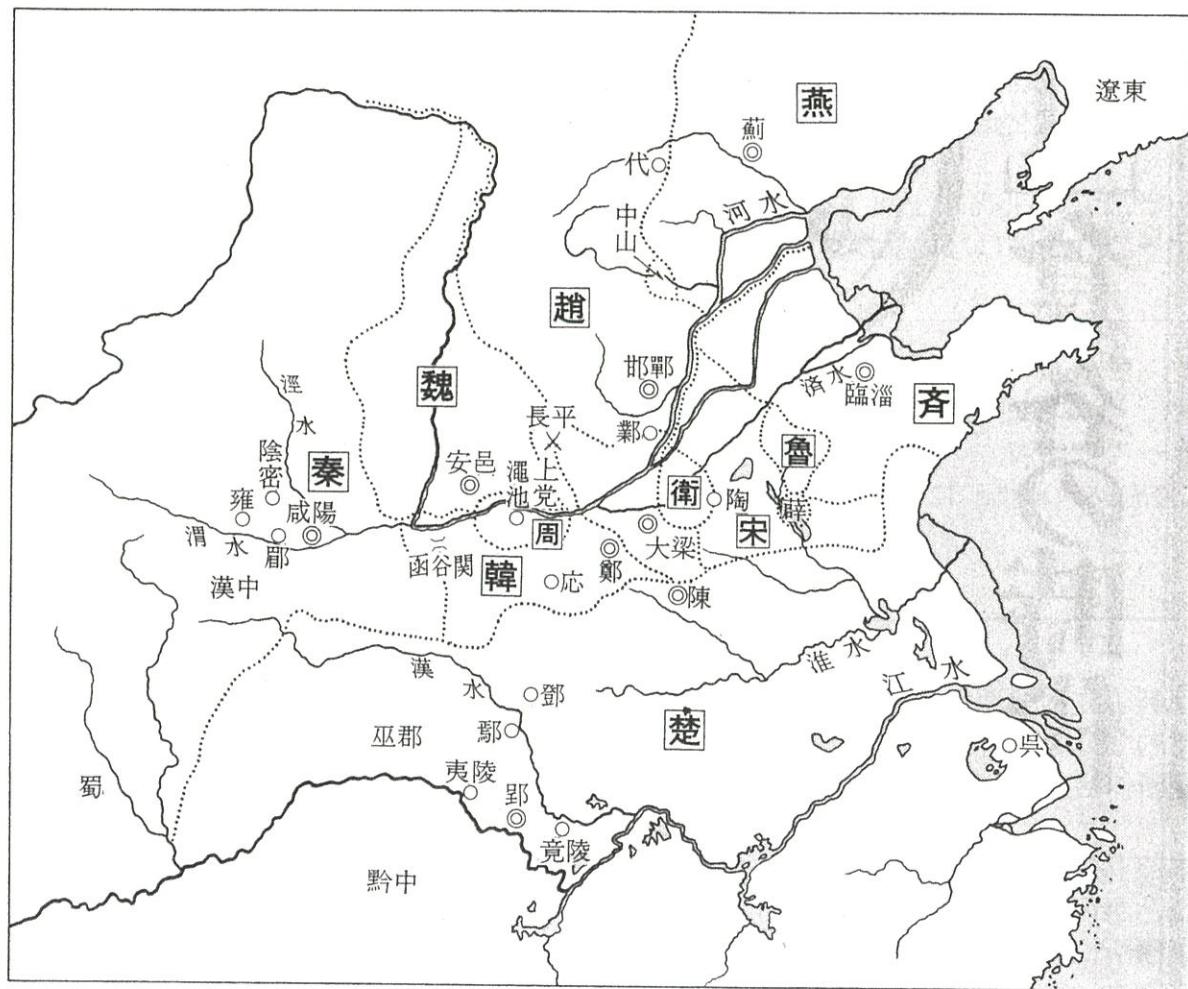
2020.05.11

汝欲闻是经复有十不思议功德力!!

- 才一、无慈仁者起于慈心、无嫉妒者起随喜心、
有爱著者起佈舍心。
- 才二、若一转、若一偈乃至一句，则能通达百千亿义、
从一种子生百千万，展转乃至无量。
- 才三、若有众生得闻是经、若一句、出生入死无畏相。
- 才四、若有众生得闻是经、得勇健想、转复为人隨宣广說。
深入諸佛秘密之法。
- 才五、其有後持读诵者如是甚深无上大乘无量义经，
譬如龙王生七日，即能兴云雨能降雨。
- 才六、虽具烦恼为众生说法，必得远离生死一切苦、
众生闻已修行得度，得果、得道，与佛如来等无差别。
- 才七、欲度一切苦恼众生，生死苦恼一叶斯坏、却所大菩薩住
生死根故自然散坏、空寂實無余。
- 才八、敬信如視佛身同等无异、受乐是经，後持读诵，
书写顶戴，如法奉行、深发慈悲。
- 才九、布得是经、欢喜踊躍，得未曾有、後持读诵，书写供养、
为众人分别解说是经义者，即得宿业全罪障一叶灭尽。
- 才十、是故此经名无量义，能令一切众生行門大地生起法華莊嚴道場，
令印德樹蔚茂扶疏增長。

第1回 ③

戦国時代諸国の領域



史記正編地の群像 1987.11 徒歩書店より