



DX 改革をどう進めるか (企業をどう変えるか)



2021.03.05
2 月③のごあいさつ
山内公認会計士事務所
2021 年 2 月 26 日(金)

先日、「企業を変えて、それを継続させる真の DX」という演題でカドカワコネクテッド社長、各務茂雄氏の講演を聴いた。

最初に、「世界の交差点」沖縄の可能性について語り、転じて、DX は企業経営にとって「難しい交差点」であるとの指摘があった。それは、既存の企業にとってアナログ(現実)の価値を生かすために DX(手段)があることの理解ができてにくいことにある。しかし、それは発想を変え、「GAFA 的な働き方」に「日本的な要素を加える」、そうすれば可能という。

現在、取組んでおられることは、カドカワという古くさい企業、まさにアナログ的な、しかし、そのアナログにこそ企業の本質的な価値を認め、そこへ、技術と思考方法という DX(デジタル)を組み込み、企業を変革することに挑戦。

捨てるべきを捨て、本質的な価値を残すという企業変革を DX によって行っているということであった。

確かに、企業経営にとって重要なことは、提供する精製商品とサービスの
(1) 品質の向上と (2) 内部業務の効率化であることは確かである。

企業経営は、このタテの品質とヨコの効率化という交差点を横切ることであるが、それを実現することが難しい。

これを実践するのに、現状の経営に DX を導入して経営の質を向上させるという試みは、デジタル時代の今日チャンスでもあり、必須の経営項目である。カドカワで実践されていることの生の講演は企業経営の参考にするために人を引きつける強い力を感じた。

カドカワでの実践(実験)は、新しいものに取り組むことであり、達成のための諸要件は多々あるが、そのうち重要性の対象の順序は、(1) 人と組織、(2) 社内の仕組に対してどう対処するかということであった。

その要諦は、DX の本質を理解する。それはデジタル技術と合理的マネジメントを融合すること。そして、DX を実践する上で不可欠な様式は、GAFA 的な働き方なのであるということの理解と実践ということになる。

同氏の著作、「DX 入門 GAFA 的な働き方を普通の日本の会社でやってみた」を読み、講演を聴き乍ら、デジタル技術による合理的なマネジメントと仕事の属人化を排するサービス型チームの形成(仕事をサービスという機能として定義し、その中で各々の役割分担を明確に行ない、利用者に対する機能と品質の約束を守るチーム)、日本製の GAFA 的な働き方の効果ということの重要性を感じた。

1. GAFAsの成功要因

- (1) 企業文化の行動規範の Written、明文化
- (2) 仕事の役割の明確な設計
- (3) コミュニケーションの最適化
- (4) 実力主義 (成果主義ではない)
- (5) OKRの明確化, KPI も
 - Objective and Key Results
 - 難しいことを達成可能なことに
 - Key Performance Indication
 - 必ず達成する目標値、先行指標
- (6) マイクロソフト、アズランケウサギ、VMウェアなど

2. 逆GAFAsの失敗要因

- (1) 行動規範と実務の相違に気づかず
- (2) 仕事の役割がないまま
- (3) コミュニケーションが不十分
- (4) 同調圧力、平均序列
- (5) コミュニケーションが不十分

3. 1997-2002 コンピュータの発展

4. アイスランドへ短期留学、
MBAを取得。
本島のアレキサンダー・ハウエル・フットボール・クラブ。

EMC、カスケット（幾何学の書）

本島の歴史から、現地のエネルギー・システム

コンピュータ・システム、チームは運命共同体
人材育成

5. ハストは日本型エネルギー

寺内・佐々木・山崎・FM

6. 中道入社のための研究（環境・エネルギー）の重要性

VMware 徹底入門（新録）

エンジニア・サクリン・カズマ・サクリン・フットボール

VMware の7年

7. 楽天

2012 - 2013

2012 - 2013 / 2012 - 2013

8. 2013 ~ 2014 マイクロソフト
徐々に変革する2013以外
マイクロソフトのマイクロソフト
大膽に変化した会社

9. 2015 AWS

Amazon

ハイ-コストを禁止、低コストを追求する文化

10. 日本企業

AWS の成功から学ぶべき文化

「安く」売りたいと「コストは日本企業に比べて」か
違う。

(1) 企業文化は「行動規範」が明文化されている
経営者の言葉が現場に届く

「行動規範」に沿って仕事をする

「行動規範」と現場の文化

(2) 仕事の役割が明確に設計されている

仕事内容と報酬、権限の明確化 により高い人材の採用

企業文化の維持、改善

仕事の役割の明確化、と社会の役割

(3) コミュニケーションが最適化されている

(4) 実効性の多様性がある

(5) KPIとOKRの活用

11. アマゾンが意思決定と実行のスピードが速いのか

(1) GAFAsのインセンティブ構造

① インセンティブ構造をテコに 社内と社外のヒエラルキーに活用

② それにより意思決定と実行スピードの速さを得る

③ インセンティブ構造がフレキシブルに組み合わされている

④ それにより、機能ごとの意思決定の速さを後押しする

(2) アマゾンの仕組みを日本企業に移植することは可能か

(1) DXの再確認

12. マトリックス型組織

(1) スタートと柔軟性

ネットワーク設計と運営

① 組織の役割を明確にし、サービスチーム
仕事をサービスと定義する

② 利用者に対する機能と責任を分ける

③ 個人とチームの役割の明確化

(2) プロセスの改革、チームの連動性を高める

① 有償サービスの利用

② 短時間で集中して仕事を完了

(3) マトリックス組織に合った人材を確保

① 縦（組織）と横（プロジェクト）

② リモートで仕事を完了させる人材管理

13. サービス型組織を作る

(1) 組織の役割を明確化

(2) 目的の長期的進化を続ける

14. DXの成功とは何か (GAFAsな働き方の化組)

(1) 高速回転運動 (α) を高めること

α は係数

X は投資

(2) 高速回転運動とは GAFAs的な働き方である
デジタルネイティブ企業以外は達成できない

(3) デジタルネイティブ企業

カカオ・ユニクロ、トヨタ、LINE、メルカリなど

(4) GAFAs的な働き方の化組

15. DXは 企業の再設計を強いる

(1) 企業は破壊するか、変革するかしかない

(2) それ以外の再設計 GAFAs

16. マトリクス組織の意味

(1) タテ — 役割別

(2) ヨコ — フォर्म

17 ツール組織

フレキシブル組織 2018年

旧来型組織と一線を画し、社会や企業に
適応できず外を心配せず、国内の状況に
進化を遂げる組織

18 アサインのミスマッチは不要な会議を減らす ことに寄与し、

どのように会議を削減できるかを考えることは、

2つの点を合計人数に抑えるべきであるという

2つのルールを適用して生産性を高めている

サマリーとフェーズというものを考える

19 人材を確保するための3つのP

(1) プロダクト/サービス

サマリーとフェーズ

Product Management

(2) プロジェクト/タスク

Project Management

(3) 人の管理

People Management

20. 情報の共有

Wiki

よいフォーマット — 会議

会議の円滑化

書物作成の負担

よいフォーマット — 情報交換

21. 採用のポイント — 人材マネジメント

候補者の課題の把握力とゴール設定力

↓
実力 (ハキ論ではない)

(机上の空論ではない)

(くさったみかんではない)

22. 評価

給与 — 将来への期待値、従業員への投資

賞与 — 過去の成果にのり報いる金額

23. 基本要素

Q	quality	品質	= 質 (外)
C	cost	コスト	} = 効率化 (内)
D	delivery	配達	

aX の a

a — 高速回転運動係数

X — 投入の投資

$$Y = aX + b$$

↑
ヒートアップの結果

24. 会社、外に対しては品物の提供で有り
内に対しては効率化を図る

3回のRFの=61点

(1) 品物の同一性を保ち事業を分離し、
(顧客への提供物)

(2) 効率化の為に投資 (機会費用を
行うため)
(7月~701月の効率化)

ということができる。

25 AWS アマゾン ウェブ サービス

池田大作と人間革命

(読んだ本)	2021.03.05
池田大作研究(佐藤優著)	2021.02.22
人間革命、新人間革命(池田大作著)	2021.02.15
永遠の経典「御書」に学ぶ I	2021.02.08

読書で感じたことは、創価学会の強さである。
その根底は仏教の強さであると思うが、釈迦の説く仏教ではない。
釈迦の仏教は紀元前後新たに大乘仏教へと発展している。現在は末法の仏教であり、人間の不完全さを認識してそれを克服しようと努力する仏法である。釈迦の仏教は、創価学会の信仰の中では神話時代のものである。神話は美しいものであるが、現世の力強さや実行力は乏しい。

創価学会の力強い仏教(法華経)は、日蓮上人に始まる仏教であり、具体的で、躍動し、発展しているものである。
末法の仏教(現代の仏教)とは、危機の時代の仏教であり日蓮上人を起点とする法華経であると思う。
日蓮上人の仏教を牧口会長、戸田会長、池田会長が確立し、発展させてきて今日まで築いてきたものと言える。

三書にも見られるが、新しい挑戦と新しい成長があり、躍動感のあるものである。それは大悪起れば、大善来たるという日蓮上人の教えの中で実現されるものである。それは現世を肯定し、前へ前へと進むものである。

それでは、創価学会の仏教の将来の可能性は、いかなるものか。
牧口会長が説き起こし、戸田会長が体現し、池田会長が実践してきた日蓮上人の力強い仏法が世の中を改革して行くところ、権力にも何にもとらわれない実践は、宗教の生命、本来の人間の力に由来があるのではないだろうか。
仏法を価値あるもの、心の糧になるものとの実感を得ることができた。また、トインビー博士の仏教理解には深い感銘を受けた。

永遠の經典「御書」に学ぶ

単衣抄 建設元年 1275 年 8 月(54 歳御作)

1. 「永遠の教典」御書を拝する心が尊い
日蓮上人の心に触れる
2. 単衣を 1 枚、単衣とは真心である
誠実には「大誠実」で応えた上人
3. 棄老口と法華經を捨てる日本
4. 我ありて仏法あり

船守弥三郎許御書

1. 感謝が人間を人間にする
2. 自殺しようとしていた青年
3. 「当たり前」と思っておごり高ぶる気持ちは自分をいやしくする
4. 流罪の地で心清き弥三郎との出会い
5. 釈尊威後に法華經をひろめる者には、釈尊が助けを遣わす

開目抄

1. 魂の王者
2. 日本の一切の衆生の心の目を開く
3. 言わなければ安穩かもしれない。しかしそれは無慈悲だ
4. 戸田先生は「だれ人にも核兵器を使用させてはならない」と叫ばれた
5. 大難こそ正義の人の証

第一の問題 三十四の非ず

1944 年元旦を期して、拘禁されていた東京拘置所の独房で戸田は法華經を読むことにした。

元旦から読み始め、法華三部經を三度読み返した時は、既に 3 月に入っていた。

何度読み返しても全く分からないところがあった。

「其身非有亦非無、非因非縁非自他、非方非円非短長、
非出非没非生滅、非造非起非為作、非坐非臥非行住、
非動非転非閑静、非進非退非安危、非是非非非得失、
非彼非此非去来、非青非黄非赤白、非紅非紫種種色」

彼はこの部分に、「、、に非ず」という否定が、34 もあることを確かめた。この否定が何を表現したいためにあるのかさっぱりつかめなかった。

其の身が何を表しているのか。

34 の否定のうえに、なおかつ嚴として存在する、その実体は一体何か、と深い深い深い思索に入ってしまった。

時間の経過も意識にない。今どこにいるのかも忘れてしまった。

彼は突然、「あっ！」と息をのんだ。

「生命」という言葉が脳裏に閃いたのである。「其の身とは生命なのだ」彼はその一瞬、不可解な三十四の「非」の意味を読み切った。「生命」は有に非ず亦無に非ず、、

仏とは生命なんだ！生命の表現なんだ。外にあるものではなく、自分自身の命にあるものなのだ。いや外にもある。それは宇宙生命の一実体なのだ！

彼は仏法が、見事に現代にも、なお、はつらつと生きていることを知り、それによって、現代科学とも全く矛盾がないものであることを確信した。

法華經には、「生命」という言葉そのものはない。

だが戸田は、不可解な 34 の「非」の表しているものが、実は、生命それ自体であることを突き止めたのである。

(人間革命 第 4 巻「生命の庭」から抄訳)

第二の問題は、釈迦は法華經 28 品で一体何を解き明かしたかったのであろうかという根本的な疑問であった。

一代聖教の肝要が法華經であるならば、その法華經の~~真~~髓とは何か―それは日蓮の南無妙法蓮華經に歸結する筈である。彼の頭は寝ても覚めても、法華經の真理とは何か、具体的には何かと問い続けていた。

―彼は、自然の思いのうちに、いつか虚空にあった。数限りない大衆の中であって、金色燦然たる光を浴びて、この本尊に何って合掌している、彼自身を発見した。

喜悦が全身を走り、「これは嘘ではない。彼は、今、ここにいる！」

(人間革命 第4巻「生命の庭」から抄訳)

1. キリストの後にキリストは無い。
創価学会においてポスト牧口、戸田、池田は存在しない。
それはポストキリストの存在しないように、神は始めであり、
終りである。
それが原点であり全ては牧口、戸田、池田が、神のような核と
なって信仰が始まる。
2. 池田は両親に黙って、海軍少年航空兵に志願書を出した。
しかし父は海軍の係官に断固として断った。
「うちは、上三人と四番目も戦争に行った。五番目の大作はと
てもなことがあっても行かせない。絶対反対だ。」
池田には長生きできないと認識、人生への実存的関心が強まっ
た。
敗色は明らかになっていく。戦争の終りは、誰も口に出さなく
ても近いことは察知していた。
とにかく学問以外にはない。戦争が終わったら勉強すること
だ。
3. 情報を得る。インテリジェンスの技法は二つある。
(1) 人間関係を用いて秘密情報を得る。
軍事関係以外の情報は、これによって 95%以上得ることが
できる。
(2) 公開情報によって情勢を分析する。
国家機関は、真実をすべて開示することはないが、国家の
信用を失うリスクを犯して積極的な虚偽情報を公式の場で
流すことはほとんどしない。
真偽の不確かな信用情報よりも公式文書を分析する方が、
情報の入手には適切である。
私は、創価学会の公式文書により本書を書く。
4. 当時、池田が読んだ本は、勝海舟、カールライル、ダーウィン
「種の起源」、石川啄木、バクーニン「奈落の人々」、バクーニ
ン「神と国家」、岡倉覚三「日本の目覚め」、三木清「人生論ノ
ート」、国木田独步、プラトン、三太郎の日記、幸田露伴「頼
朝」、ルソ「エミール」、内村鑑三「代表的日本人」、プラトン
「国家」、...

サムエル・ウルマン 青春

青春とは人生のある期間ではなく、心の持ち方を言う。

．．．．．

たくましい意志、豊かな想像力、炎ゆる情熱をさす。

．．．．．

青春とは臆病さを退ける勇気、安きにつく気持ちを振り捨てる冒険心を意味する。

．．．．．

年を重ねただけで人は老いない。

理想を失うとき初めて老いる。

新人間革命 5 巻 「開道」より

5. 世界宗教である創価学会は、地域に土着する方向を明確にしている。

イエス(Jesus)と日本(Japan)を同時に愛することが日本人キリスト教徒には求められている。

これは世界宗教であるキリスト教は、それぞれの地域に土着化しなければならないという意味である。

キリスト論的集中とは、イエスの行為と言動を読み解けば、その世界で起きるすべての事柄がわかる。

6. 危機の時代に仏教を再確立したのが日蓮だ。日蓮を起点にしなければ、現実の存在する人間の救済はできない。日蓮は法華教の肝心である。

牧口は、日蓮の仏教に帰依し、仏教が生活法であり、価値創造の源泉であるとした。戸田は獄中において、「仏とは生命なり」との悟りを得た。

内村は、日蓮は日本における宗教家のうち、前代未聞の人であるとし、日蓮の独創と独立によって仏教を日本の宗教たらしめたのであるとした。

7. 池田は、集まりに出席して初めて会った戸田に、「先生、教えていただきたいことがあるのですが、、、」と質問した。

戸田は、「何かね、、、なんでも聞いてあげるよ」と言った。

「先生、正しい人生とは、いったいどういう人生を言うのでしょうか？考えれば考えるほどわからなくなるのです。」

戸田は顔をほころばせて言った。「さあ、これは難問中の難問だなあ！この質問に正しく答えられる人は今の時代には一人もいないと思う。僕には答えることができる。福運があって日蓮大聖人の仏法の大生命哲理を読むことができたからです。」

戸田は続けた。「正しい人生は何ぞやと考えるのもよい。しかし、考える暇に大聖人の仏法を実践してごらんなさい。必ずいつか、自然に正しい人生を歩んでいることを発見するでしょう。」

8. いくら考えても、それだけで人間は変わらない。

正しい信仰に基づいた実践が重要なのである。

この場で聞いた戸田の教えが、池田の人生に強い影響を与えた。

10. 創価学会が世界宗教に発展する過程で、宗門からの決別は不可避であった。

それは、僧侶が上、一般信徒は下とする見方からの決別だ。世界宗教への道を追うためには必須のことだ。キリスト教のユダヤ教からの決別と同じだ。

11. 夜学は辞め、師からすべてを教わった。

1 本脚のテーブル 池田は戸田を心から信頼した。

テーブルは 1 本脚でもそれがしっかりしていれば倒れない。4 本の脚があっても、寸法が合わないとがたがたする。

12. こんな男に誰がした、と歌った。美しい師走の夜だった。事業打開の糸口を求めて、埼玉県の大宮方面に出かけ、不調に終わって川の流れて沿って、二人での帰路のことである。

戸田先生が振り返られて、「おれだよ」と言って屈託なく笑われた。生きるか死ぬかのような、苦境の時である。

池田は、戸田の宗教活動と企業活動を全力で支援した。

13. 池田は創価学会の信仰に忠実だ。

だから、他の宗教の信者や宗教を信じていないと考える人との対話ができるのだ。

14. 聖教新聞は戸田と池田の 2 人で創刊

(1951 年 4 月 20 日)

1952 年 4 月 28 日 サンフランシスコ平和条約が発動。

1952 年 5 月 3 日 白木香峯子と結婚。

1960 年 5 月 3 日 第 3 代会長に就任、そのとき香峯子は池田家の葬式と言った。

15. 広宣流布は、結局は御本尊様の仕事です。

自分たちがやっていると思うのは一種の傲慢です。

16. 1955 年 4 月地方統一選挙

東京都議会 1 人、横浜市議会 1 人

東京特別区 32 人、神奈川、埼玉、千葉、群馬の各市で 19 人

フランス革命では、ロベスピエールの恐怖政治。

ロシア革命では、スターリン主義。

全てが権力の魔性の仕業。

森川幸二は横浜鶴見区の会員である

熱心に信心をしていた。ある日、戸田に呼び止められた。

「森川君、話がある。ほかでもない君にぼつぼつ理事になってもらおうかと考えている。どうかね。」

彼は、意気揚々とわが家の敷居をまたいで、床についた。

翌朝のことである。いつもの時間に信用組合に出社すると、理事長から呼ばれた。

理事長室に入るなり、理事長から「実は、君に今日限りここを辞めてもらいたい。」まさに青天の霹靂である。

曲がったことの嫌いな彼は、組合の出資者である大地主と激突したことがあり、それが原因らしい。森川は戸田のところへ行った。

戸田は、「家族何人だ？」と問った。「8人です。妻と老母と子供6人です。」

戸田は、「そうか、困るだろう」と言った。森川は、「困ることは困りますが、水を飲んでも信心だけは貫きます。」というと、戸田は、「信心で勝負だ。やってみろ！裸になって信心を！」森川は職場に戻り理事長に退職の旨を伝えた。

夕食の時、元気に集まってきた家族の前で、やっとのことで、「今日、職場を辞めさせられたんだ」、一同は「あっ」と驚いた。

「みんな、どうか心配しないでくれ。信心で勝負だ。『大悪起れば、大善来たる』だよ。」

仕事から帰ってきた長男の一正もショックを受けたようだが、最後に父の決意を聞くと、

「お父さんの信心は大したものだ。よし、僕もやるぞ」と言った。

生活困難な時代に職を失い、一家8人の生活は容易ではない。

大人たちは額を寄せて考えた。

そして、しばらく日が経ったとき、老母が提案した。

「今の時代、みんな腹を空かしている。食堂をやってみよう。家族8人の毎日の炊事の規模を数倍に拡大しよう。これは商売になる。」そして素人の食堂が始まった。

(人間革命 第3巻「道程」から抄訳)

大阪地方区

「これで、今度の関西の戦いは勝った！」という山本伸一の言葉を耳にした関西の首脳幹部はごくりと唾を飲み込んだ。この1956年の7月には第4回参議院議員選挙が予定されていた。

20万人以上と言われる当選ラインに比して、大阪地方区の会員世帯は、3万人に満たない。大丈夫かという想いである。しかし山本伸一は違った。

一つには、戸田先生の構想、第二に自身の広宣流布の本格的な初陣に敗れてはならない。

これは、未来の戦いの勝利に通ずる道を開くことになる。

7月9日、大阪地方区の開票が始まり、春木征一郎は意外に第三位を続け、「当選確実」というアナウンサーの声が響いた途端に、「わーっ」という歓声があがった。

「不可能を可能にした」瞬間である。

(人間革命 第10巻「一会」⁵「展望から抄訳」)

17. 1945 年 8 月 6 日、恐るべきことが広島に起きた。
人類史上初めての原子爆弾が実戦に使用された。
一発の爆弾が非戦争員である市民、20 万人の死傷者を生んだのである。
ドルーマンの原爆投下は、ソ連の発言権を封じるために、ソ連の参戦を見ることなく戦争の早期終結を狙ったものであった。
18. マルクスは、ヘーゲル (プロテスタンティズム) を批判した。
ルターの宗教改革は、人間の外面的な信心(教会)を人間の内面的な信心(個人)としたにすぎない。このような宗教改革には限界があると批判した。
現世を肯定して社会改革はできないとし、宗教は民衆の阿片であると批判した。
マルクスは、現世(資本家主義)を否定(革命)すべきとした。
しかし、池田はそれでは個人の心の問題(信仰の自由と布教)を解決できないとした。
池田は、そのマルクスの生命軽視(生命観の誤り)を生命に対する理解が不十分だと認識した。
19. 究極のものと究極以前のもの
ドイツのプロテスタント神学者ディートリヒ・ボンヘッファーは政治や経済は「究極以前のもの」とし、信仰や愛は「究極的なもの」とした。
20. 「伸一、征って来なさい」
これは鎌倉時代に日蓮が体験した事柄の反復である。牧口、戸田も権力の魔性と戦った。
1957 年 7 月 31 日 7 時ごろ大阪府警は伸一を逮捕した。
21. 伸一は、翌日、容疑をすべて認め、供述することを主任検事に伝えた
22. 牧口先生は、「死身弘法」の精神をご自身の殉教によって後世に残されたのである。
23. 戸田は有言実行の人だ。
12 日夜、東京の蔵前国技館で池田と小泉の不当逮捕を糾弾し、大阪地検に猛省を促す東京大会が行われた。場内に 2 万人、場外にも 2 万人、合計 4 万人が参加した。そして質問会も行われた。

23. 「皆様、大変にしばらくでございました。」

1957年7月17日午前0時10分に池田は大阪留置所から保釈された。

24. 「大悪起れば大善きたる」、日蓮

1959年6月の参議院議員選挙で、東京地区と全国地5人が当選する。

創価学会に属する参議院議員は9人、都道府県議会議員7人、市区会議員268人、計284人になった。

1960年5月3日、池田は創価学会第3代会長に就任する。

大阪事件によって創価学会は一層強くなった。

25. 王の支配する地に生まれたが故に、

身は権力のもとに従えさせられるようであっても、心は従えさせられることはない。

流罪地の佐渡から鎌倉へ戻った日蓮が、日蓮を迫害した権力者平左衛門尉に対して言った言葉。

26. 「創価学会を斬る」

政治評論家で明大教授著、1969.11.10 発行

衆院議員当選 46 名

1969年12月27日衆院議員総選挙、公明党 47 議席(前回 25)、自民 288(277)、社会 90(144)、民主 31(30)、共産 14(5)

1970年750万世帯達成

27. 「僧侶が上、一般信徒は下」

第一次宗門事件(1977、宗門僧による創価学会攻撃)

28. 七つの鐘

第一の鐘 1930-37

第二の鐘 1937-44 牧口会長の獄中の逝去

第三の鐘 1944-51 戸田会長の就任

第四の鐘 1951-58 戸田会長の逝去

第五の鐘 1958-65 大発展 池田会長

第六の鐘 1965-72 750万世帯達成

第七の鐘 1972-79 池田名誉会長

29. 1980年4月29日「反転攻勢」

1979年4月池田は創価学会会長辞任(名誉会長)

1960年10月2日山本伸一 32歳一行6人は世界へ旅立とうとしていた。

世界(アメリカ9都市)へ広宣流布の旅に、それは戸田会長の遺言であった。

奇しくもこの年は日蓮大上人が「立正安国論」を認められてからちょうど700年にあたっていた。不思議なる時の一致であった。

サンフランシスコは、ちょうど100年前の1860年(万延元年)日米修好通商条約の交換のために遣米使節団77人が最初に踏んだアメリカの地であった。

咸臨丸には、艦長の勝麟太郎や福沢諭吉らが乗船していた。

(新人間革命 第1巻「旭日」から抄訳)

① ⑨ Excel での時系列分析

2021.03.05
2021.02.28
2021.2.22
2021.2.15
2021.2.8

1. 時系列データ

時刻 (時、日、週、月、年) とともに変化するデータ

2. 予測は適切なモデルと適切な不可欠な行為である

予測する将来の時点に 内挿ではなく 外挿 である

3. 予測問題

(1) 数値予測

明日は、110%は可能かもしれない

(2) 判別予測

OK/NGかの判別、合格/不合格

マーケティング

多変量解析

(3) 最適予測

適切な組合せの予測

※ 数値予測

(1) XY 関連法

$$y = a + bx \quad (\text{回帰分析})$$

(2) Y 単独法

$y_1, y_2, \dots, y_t$ に対して y_{t+1} を予測する

5. 预测手法

最近予測法を学ぶ

6. 時系列データの4つの基本パターン (変動要因)

(1) 傾向変動 (Trend) ↑ ↓

(2) 循環変動 (Cycle) 昇降
周期的変動

(3) 季節変動 (Seasonal)

(4) 不規則変動 (Irregular) ノイズ

突然の出来事による変動
急激な増減変動

7 時系列データ

時系列の経過、沿いの観測、記録したデータ

傾向変動、循環変動、季節変動、不規則変動の4つの変動要因の組み合わせ

8. 時系列分析

今までの構成されている

過去の傾向を分析し、今後の予測に活用すること

長期的な増加や減少、季節的な傾向

原型となる時系列データ + 将来の推定

傾向の組み合わせ、特性の検出

9. 時系列データの組み合わせモデル

(1) 加法モデル

$$T + C + S + I$$

4つの変動要因の和

(2) 乗法モデル

$$T \times C \times S \times I$$

10. 季節調整

移動平均法による季節調整

11. 12月中心化移動平均

(1) 2014. 5 ~ 12 の移動平均を算出する

(2) 2015. 1 ~ 12 の

(3) 2015. 5 と 2015. 6 の平均を算出する

13. 単回帰分析

x と y の 2 つの 変数間にある関係式 $\rightarrow$ 1次式化

$$y = a + bx$$

x と y を説明する
=
説明変数 x の割合

a (y の切片) $\rightarrow$ 最小二乗法で求めた

b (傾き) $\rightarrow$ $\therefore$

13. 誤差

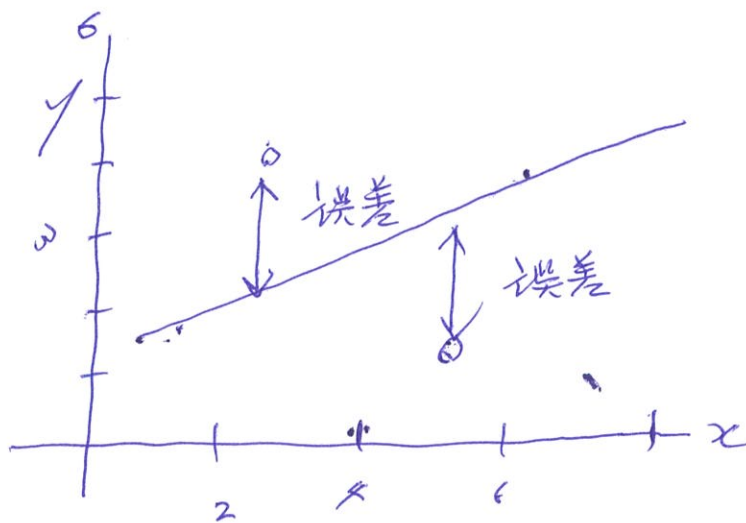
$$y = a + bx + \text{誤差}$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n} = (x \text{ の平均})$$

$$\bar{y} = \sum_{i=1}^n \frac{y_i}{n} \quad (y \text{ の平均})$$

14. $y = 0.473x + 1.2027$



15. 相関(係数)

ある量とある量との線形な関係
関係の強さを示す

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \text{相関係数}$$

r は、常に -1 と 1 の間にある

正の相関 . x, y ともに増加する

負の相関 x が増加、 y が減少

図 777 に $r=2$ 乗値を表示する

16 简便的检查方法

$$r^2 > \frac{K}{n-2 \text{ 数} + 2}$$

----- 相關の好子と判定す

17. 对数近似

x と y を説明変数と式と

$$y = a + b \log(x) \text{ の式を利用す}$$

18. 変数変換

$$\log_e \rightarrow LN$$

$$\log(x) \rightarrow x'$$

$$\sqrt{x} \rightarrow x''$$

19. ax^b 乗近似

$$y = ax^b$$

$$\log(y) = \log(a) + b \log(x)$$

$$y' = \log(y), a' = \log(a), x' = \log(x) \text{ とし}$$

$$y' = a' + bx'$$

ハッキ乗近似

$$y = a \cdot x^b$$

$$\log(y) = \log(a) + b \log(x)$$

<u>x</u>	<u>y</u>	<u>$\log(x)$</u>	<u>$\log(y)$</u>
1	15.775	0	9.666182
(2)	18.090	0.693147	9.803115
3	19.885	1.098612	9.846123
4	19.857	1.386294	9.886312
5	19.991	1.609438	9.903038
6	20.563	1.791759	9.927839

$$\ln 2 = 0.693147$$

$$\ln 18090 = 9.803115$$

$$y = a \cdot x^b$$

$$\downarrow$$

$$\log(y) = \log(a) + b \log(x)$$

$$\therefore y' = \log(y), \quad a' = \log(a), \quad x' = \log(x) \quad \text{と} \quad (17)$$

$$y' = a' + bx'$$

Excel 散布図 (図 17) 単回帰式を求めると、

$$y' = \underbrace{9.6767}_{a'} + \underbrace{0.1508}_{b} x'$$

$$a = e^{9.6767} = 15942 \quad \text{と} \quad \text{近似}$$

$$y = 15942 \times x^{0.1508} \quad \text{と}$$

べき乗近似の近似式が得られる

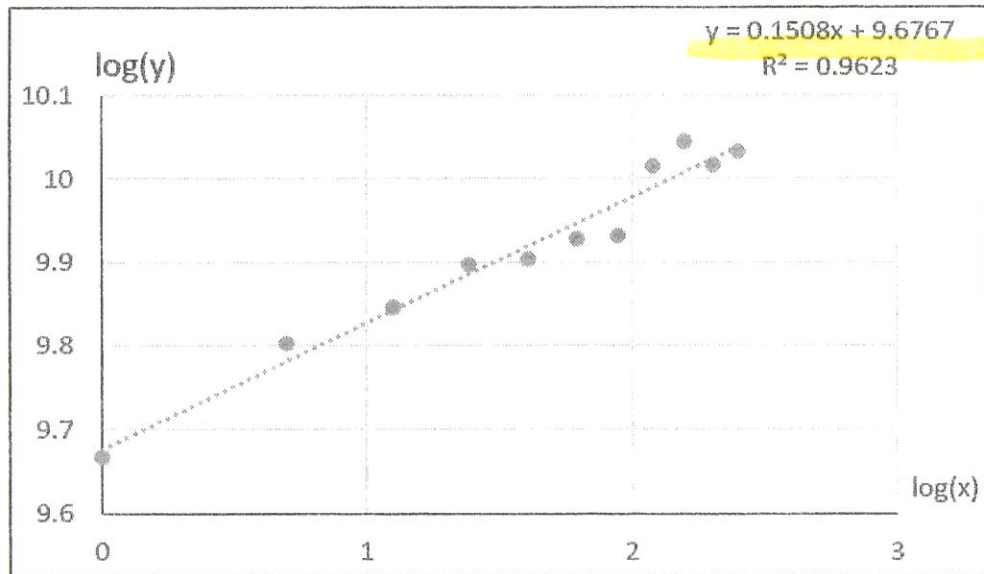
図 2.12 $\log(x)$ と $\log(y)$ の散布図

図 2.12 より、 R^2 値（相関係数の二乗の値 r^2 ）が 0.9623 と 1 に近い値になっていることから、この近似がよい近似になっているといえます。

経過年と利用者数の散布図を描いてみると（図 2.13）、データがべき乗近似（累乗近似）の線によく沿っていることがわかります。

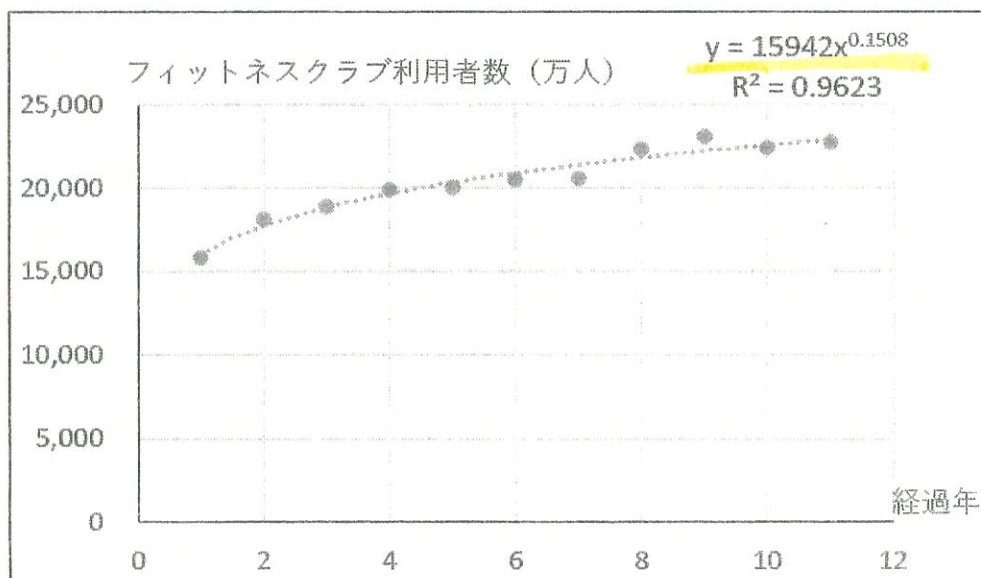


図 2.13 経過年と利用者数の散布図

Excel で学ぶ時系列分析
 上田 太一郎 監修 近藤 宏 編著
 オーム社

23. 基本中の基本

Q	quality	品質	= 質 (外)
C	cost	コスト	} 効率化 (内)
D	delivery	デリバリー	

aX の a

a - 高速回転運動係数

X - 投資額

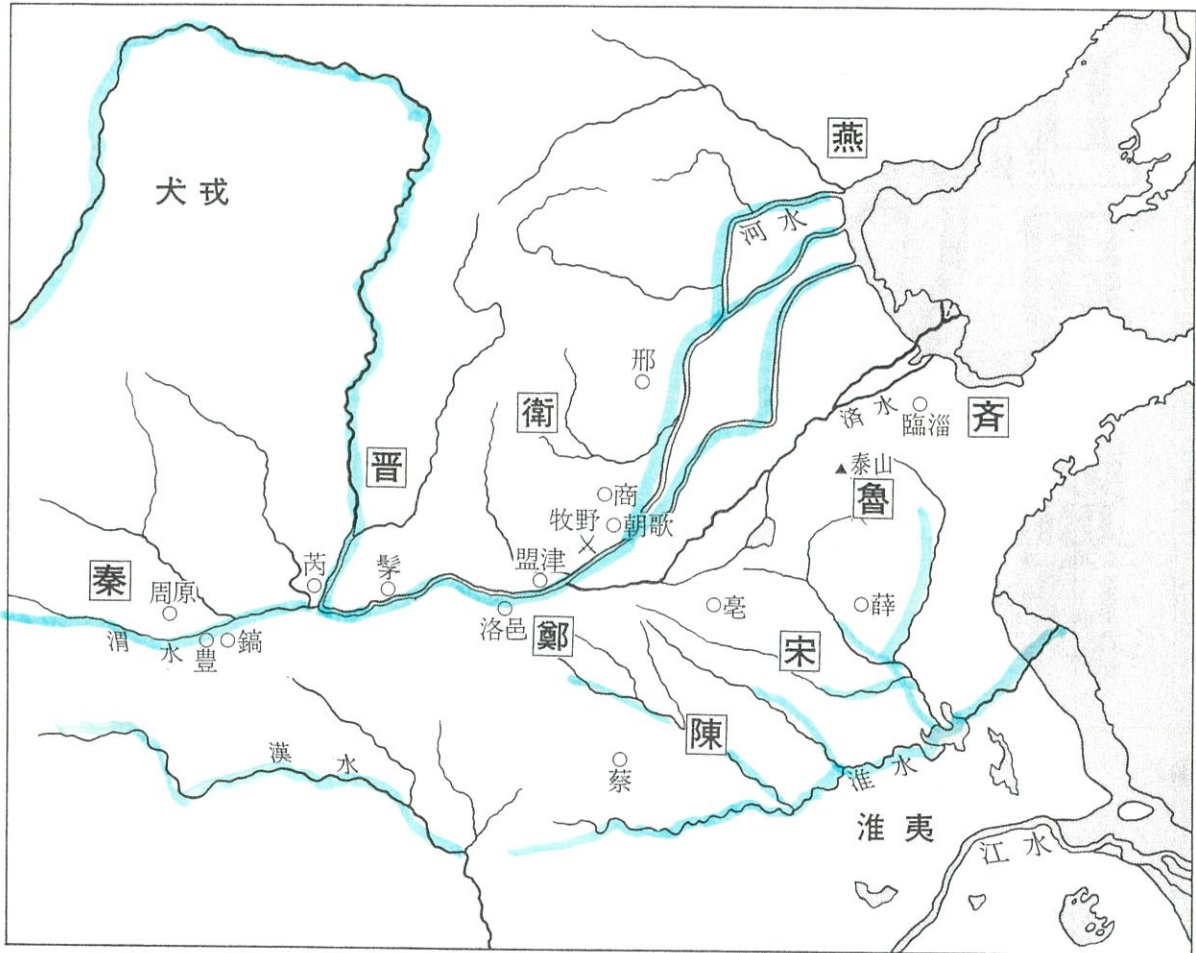
$$Y = aX + b$$

ビジネスの結果

古代

殷末周初の中国

①



2021.03.08

司馬遷史記I 覇者の条件 1987.11 徳間書店より

1978年

三中会合の鄭小年が地位をNo.1とした。しかし、

鄭小年に 屈服を促し、その力が強くなるのを防ぐように

指導陣は画策した。1976年に 政權を握っていたの 華門峰が突然、その地位を
返りたがうこと、12月の政權は不安定化、海外の資本と技術は中に引き込ま
れたこと、指導陣は鄭に新たな脅威は、与付与しなかった。

鄭自身にとっても、軍部の転移上の脅威は、あるが実際に 掌握してはいる。石から
金を出した。 華門、党主席、国务院総理、中央軍委首脳会主席の地位に比べて、

鄭と他の公の権を互いに引き合おうと、互いに相手に対する敬意が込められていた。

たにちがいない。

ただし、古代中国の鉄が鑄鉄だけでなく鍛鉄もあったという説があるが、いずれにしても鉄は錆びて土にかえるため考古学的遺物がすくなく、たしかなことは言いにくいようである。

鉄という生産用の道具が、古代中国の社会を掻きまわし、変質させ、拡大、深化させたことは、形容しがたいほどのことである。

時代でいえば春秋の末から戦国、秦漢時代までのことであつた。

思想的にいえば、諸子百家の時代といつていい。

鉄器の普及が、灌漑土木をさかんにし、農地をふやし、商品生産をさかんにし、社会のなかに形而下的欲望と競争心という気体を発火点にまで充満させたことが、同時に形而上的好奇心を沸騰させた。

あらゆる個性の典型が、それぞれに適合した思想をつむぎ出し、たがいにその異とするところを論争しあう現象がうまれたのは、中国史上最大の壮観といふべき光景であつた。百家というのは百種類ほどもある思想家とその団体ということだが、整理すれば、儒家、陰陽家、墨家、法家、刑名家、道家、縦横家などであらう。

「士」という、自分の倫理的、思想的責任においてのみ進退する自由人がむらがつてあら

われ、その多くが、右の「百家」という思想団体のいずれかに属していた、という現象も、ヨーロッパの十八、九世紀を連想させる文明の爛熟現象であるかと思える。

法家思想にささえられた秦が戦国を統一したあと、その統制主義と土木事業によって流民が生じ、始皇帝の死とともに、庫じゅうの豆俵の底がぬけたように流民が溢出し、秦末の争乱がおきたとき、法家以外の士という士が多様な思想をかかげて流民集団の頭目の参謀になった。

漢の成立のころはまだそういう種類の自由の気がのこっていた。

が、武帝による漢帝国の大膨脹が終熄したあと、社会はしだいに固定し、むしろ退嬰を世の正統な姿とする儒教が帝国の国教として社会のすみずみにまで滲透してゆく。同時に、中国の近世にまで及ぶアジア的停滯がはじまるのである。

私は、中国文明史の栄光は、先秦時代から前漢までであらうかという思いをしばしば感ずる。

周辺民族の流入と冶金時代が、中国文明に活力をあたえたことと思ひあわせ、その後に来る停滯がふしぎに思われて仕方がないが、このことについては、後漢以後、中原において樹木が極度にすくなかったということと、その現象を重ねあわせて考えることが、ここ十年ほどのあいだ、脳裏を離れることがない。

青銅も鉄も、木炭がつくるのである。中国では古くから石炭も用いられたらしいという

説があるが、ともかくも火力を成立させるもとは木炭であつた。

中原は、モンズーン地帯の日本列島のように森林の復元力があるわけではないために、樹を伐られたあとの黄土層は一望の野になり、やがて冶金技術者は、楚その地である長江ちやうきやう（揚子江）流域に移り、その文化と生産力を高めたかと思えるが、ここでもやがて木炭資源を食いつくしてしまふ。

社会が保有する鉄器の量がすくなくなつたということと、好奇心の減退ということとは重なるであらう。そのことと儒教の根が体制をとりこみ、ついには儒教的人間がすなわち漢民族であるというところにまでゆくかと思えるのだが、このことの論証をするには紙数が尽きてしまった。

2019.01.01
2019.01.01
2018.11.05

No. 古式 1
Date 2018.07.02
2018.03.05
2017.11.20
2017.09.11
2016.12.19
2020.03.02
2020.07.01
2020.09.01
2020.11.02
2021.01.04

①
黄帝

古式

黄帝是少典部族的子孙，姓公孙名叫轩辕。

神农氏的后代已经衰败。

蚩尤在各诸侯中最为凶暴，没有人能去征讨他。

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

跟炎帝在阪泉的郊野交战，先后打了几仗，才征服炎帝。

这样，取代了神农氏，这就是黄帝。

易という字は「カゲ」を側面から見た象形文字で、上部の「日」はカゲの頭、下部の「刃」は足と尾がある。（説文解字）

「カゲ」は十二時中とも暗はれ時を告げる、日に12回も変化するから、

易という字は「変化する」という意味を持った。元々これだけ、もっけから

占いの原典となった。

易とは変化するという意味

微分方程式の目的は変化である

fú cōng

yōu yōu

xiōng bào

xiōng bào

1

炎黃子

黄帝，是少典部族的子孙，姓公孙名叫轩辕。他一生下来，就很有灵性，出生不久就会说话，幼年时聪明机敏，长大后诚实勤奋，成年以后见闻广博，对事物看得清楚。

qín fēn

轩辕时代，神农氏的后代已经衰败，各诸侯互相攻战，残害百姓，而神农氏没有力量征讨他们。于是轩辕就习兵练武，去征讨那些不来朝贡的诸侯，各诸侯这才都来归从。而蚩尤在各诸侯中最为凶暴，没有人能去征讨他。炎帝想进攻欺压诸侯，诸侯都来归从轩辕。于是轩辕修行德业，整顿军旅，研究四时节气变化，种植五谷，安抚民众，丈量四方的土地，训练熊、罴、貔、貅、虎等猛兽，跟炎帝在阪泉的郊野交战，先后打了几仗，才征服炎帝，如愿得胜。蚩尤发动叛乱，不听从黄帝之命。于是黄帝征调诸侯的军队，在涿鹿郊野与蚩尤作战，终于擒获并杀死了他。这样，诸侯都尊奉轩辕做天子，取代了神农氏，这就是黄帝。天下有不归顺的，黄帝就前去征讨，平定一个地方之后就离去，一路上劈山开道，从来没有在哪儿安宁地居住过。

pī shān

黄帝往东到过东海，登上了丸山和泰山。往西到过空桐，登上了鸡头山。往南到过长江，登上了熊山、湘山。往北驱逐了荤粥部族，来到釜山与诸侯合验了符契，就在涿鹿山的山脚下建起了都邑。黄帝四处迁徙，没有固定的住处，带兵走到哪里，就在哪里设置军营以自卫。黄帝所封官职都用云来命名，军队号称云师。他设置了左右大监，由他们督察各诸侯国。这时，万国安定，因此，自古以来，祭祀鬼神山川的要数黄帝时最多。黄帝获得上天赐给的宝鼎，于是观测太阳的运行，用占卜用的蓍草推算历法，预知节气日辰。他任用风后、力牧、常先、大鸿等治理民众。黄帝顺应天地四时的规律，推测阴阳的变化，讲解生死的道理，论述存与亡的原因，按照季节播种百谷草木，驯养鸟兽蚕虫，测定日月星辰以定历法，收取土石金玉以供民用，身心耳目，饱受辛劳，有节度地使用水、火、木材及各种财物。他做天子有土这种属性的祥瑞征兆，土色黄，所以号称黄帝。）

xuān xiāo

黄帝有二十五个儿子，其中建立自己姓氏的有十四人。

黄帝居住在轩辕山，娶西陵国的女儿为妻，这就是嫫祖。嫫祖是黄帝的正妃，生有两个儿子，他们的后代都领有天下：一个叫玄嚣，也就是青阳，青阳被封为诸侯，降居在江水；另一个叫昌意，也被封为诸侯，降居在若水。昌意娶了蜀山氏的女儿，名叫昌仆，生下高阳，高阳有圣人的品德。黄帝死后，埋葬在桥山，他的孙子，也就是昌意的儿子帝喾即位。

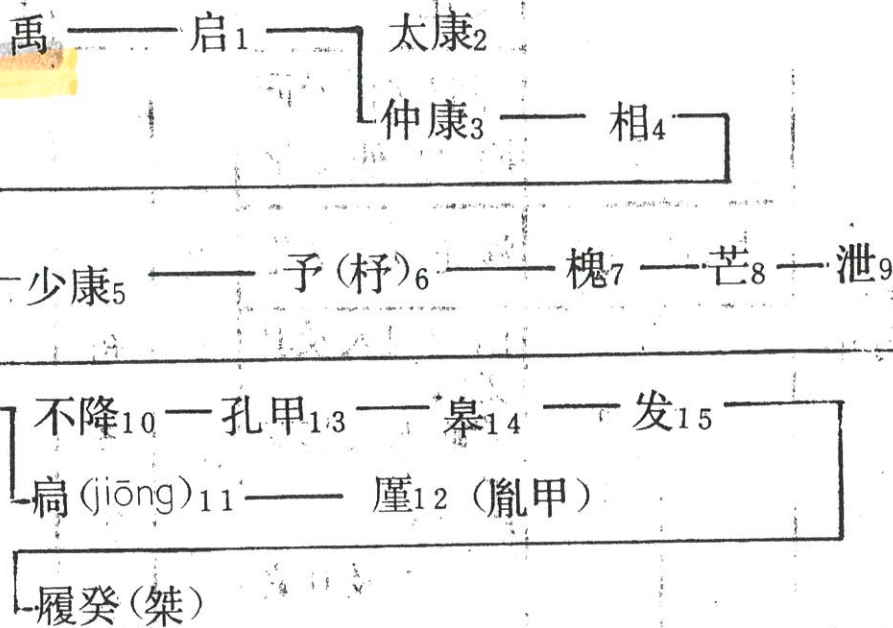


邓小平

附录·帝王世系表

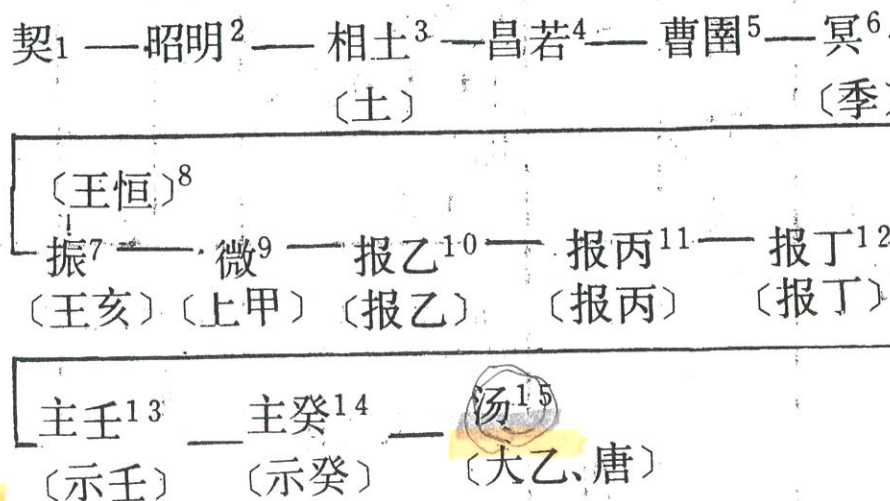
夏世系表

4/00



3/600
夏世系表

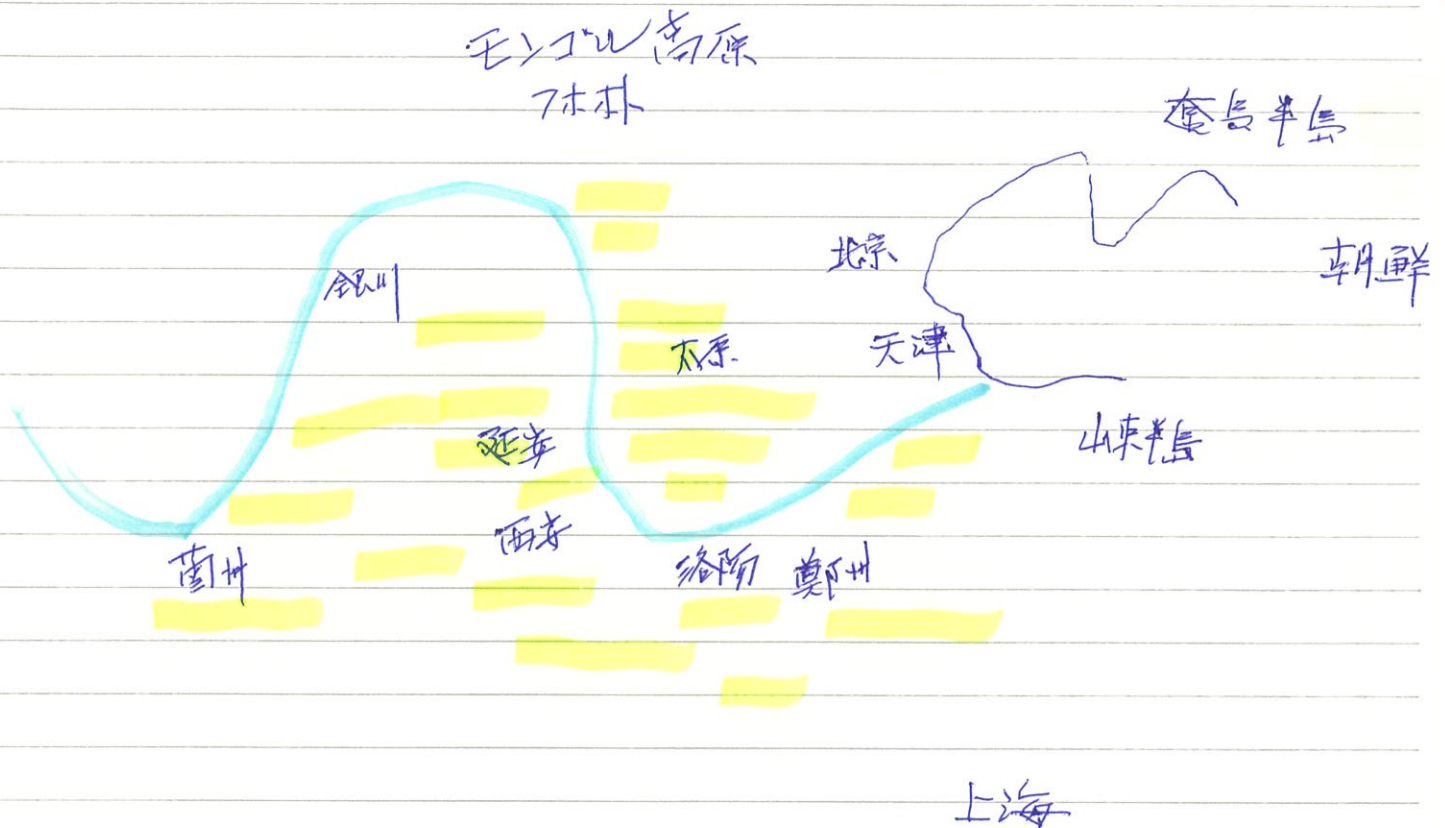
先商世系表



3/600
先商世系表

注：人名右上角数字为王位继承次序。
方括号中为甲骨文所见之名。

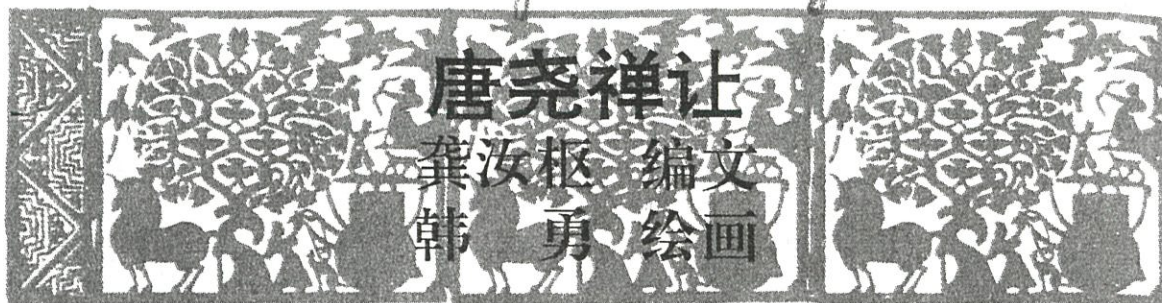
中原



黄土高原 黄河の黄土が堆積 農業帯の形成
周代は一黄土高原農業帯

西周 前211年西周は大戎の侵入に占れ、王が洛陽から、洛陽の北に遷都し、洛陽付近に根拠地を移す

yáo shàn róng



力不从心 力不从心 尧禅让

忧虑 yōu lù

部落联盟最高首领

首领 shǒu lǐng



神农

大禹

黄帝

其他诸侯

庚午年初夏

韩勇画于青岛



贤明 xián míng

洪水 hóng shuǐ

(1) 贤明仁厚的唐尧担任部落联盟最高首领几十年,日夜为人民操劳,更为黄河洪水之患忧虑。他想做的事情很多,可现在人老了,力不从心,于是想选个能接替他的人。

帝嚳高辛者，黃帝之曾孫也。高辛父曰蟠極，蟠極父曰玄囂，玄囂父曰黃帝。自玄囂與蟠極皆不得在位，至高辛即帝位。高辛於顓頊爲族子。

- 9 五帝本紀：高辛生而神靈，自言其名。普施利物，不於其身。聰以知遠，明以察微。順天之義，知民之急。仁而威，惠而信，修身而天下服。取地之財而節用之，撫教萬民而利誨之，歷日月而迎送之，明鬼神而敬事之。其色郁郁，其德嶷嶷。其動也時，其服也土。帝嚳溉執中而遍天下，日月所照，風雨所至，莫不從服。

堯 yáo
禪 shàn ràng

- 10 五帝本紀：帝嚳娶陳鋒氏女，生放勳。娶嫫毘氏女，生摯。帝嚳崩，而摯代立。帝摯立，不善（崩），而弟放勳立，是爲帝堯。

勳 = 勳 xūn

- 11 五帝本紀：帝堯者，放勳。其仁如天，其知如神。就之如日，望之如雲。富而不驕，貴而不舒。黃收純衣，彤車乘白馬。能明馴德，以親九族。九族既睦，便章百姓。百姓昭明，合和萬國。

和睦 hé mù

- 12 五帝本紀：乃命羲、和，敬順昊天，數法日月星辰，敬授民時。分命羲仲，居郁夷，曰暘谷。敬道日出，便程東作。日中，星鳥，以殷中春。其民析，鳥獸字微。申命羲叔，居南交。便程南爲，敬致。日永，星火，以正中夏。其民因，鳥獸希革。申命和仲，居西土，曰昧谷。敬道日入，便程西成。夜中，星虛，以正中秋。其民夷易，鳥獸毛毳。申命和叔，居北方，曰幽都。便在伏物。日短，星昴，以正中冬。其民燠，鳥獸氄毛。歲三百六十六日，以閏月正四時。信飭百官，眾功皆興。

嗣子 sì zǐ
頑凶 yuán xiōng

- 13 五帝本紀：堯曰：「誰可順此事？」放齊曰：「嗣子丹朱開明。」堯曰：「吁！頑凶，不用。」堯又曰：「誰可者？」讙兜曰：「共工旁聚布功，可用。」堯曰：「共工善言，其用僻，似恭漫天，不可。」堯又曰：「嗟，四嶽，湯湯洪水滔天，浩浩懷山襄陵，下民其憂，有能使治者？」皆曰鯀可。堯曰：「鯀負命毀族，不可。」嶽曰：「異哉，試不可用而已。」堯於是聽嶽用鯀。九歲，功用不成。

僻 pì

- 14 五帝本紀：堯曰：「嗟！四嶽：朕在位七十載，汝能庸命，踐朕位？」嶽應曰：「鄙德忝帝位。」堯曰：「悉舉貴戚及疏遠隱匿者。」眾皆言於堯曰：「有矜在民間，曰虞舜。」堯曰：「然，朕聞之。其何如？」嶽曰：「盲者子。父頑，母嚚，弟傲，能和以孝，烝烝治，不至姦。」堯曰：「吾其試哉。」於是堯妻之二女，觀其德於二女。舜飭下二女於嬀汭，如婦禮。

堯善之，乃使舜慎和五典，五典能從。乃遍入百官，百官時序。賓於四門，四門穆穆，諸侯遠方賓客皆敬。堯使舜入山林川澤，暴風雷雨，舜行不迷。堯以爲聖，召舜曰：「女謀事至而言可績，三年矣。女登帝位。」舜讓於德不憚。正月上日，舜受終於文祖。文祖者，堯大祖也。

4/28

曾祖父 zēng zǔ fù

皋陶 yáo to

言而无信

kon.cheng

茅蕭

可露菜

bǎng yàng
模範 mó fàn

十全十美