



第 11 回 消費増税の影響

(日本の税制と経済の将来)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 26 年 12 月 8 日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、次の各書等を参考にさせていただいて作成した。(平成 26 年度税制改正に関する提言 全国法人会総連合)
(増税凍結こそ財政再建への近道だ 高橋洋一著 2013.9 PHP 研究所刊)(ニッポンの論点 10 高橋洋一著 2013.9 ザイ編集部刊)
(財務省の逆襲 高橋洋一著 2013.11 刊)(ゼロからわかる微分・積分 深川和久 2010.4 河源社刊)
(アベノミクスと TPP が創る日本 浜田宏一著 2013.11 講談社刊)

I. 増税と財政再建

増税は実行された。賃金上昇と中小企業の活性化は未だである。

一体改革という言葉の前に記された「経済社会の変化に対応した」という形容詞を忘れることなく、消費増税を 1~2 年延長して、民間投資喚起による成長戦略という「三本目の矢」を第一に実行すべきであった。特に、規制改革を中核とした成長戦略の成果を得た後に税の増収を図るべきであり、順序が逆であった。

1. 法人税率の引下げ

(1) 税は成果の配分であることの認識

損益計算書を見ればよく解る。売上高という経済活動のボリュームが先にあり、その成果である付加価値、利益があつて、その成果の配分としての税がある。損益思考を尊重し、税の位置付けを明確に認識すべきである。

(2) 法人税率の引下げ

法人税の実効税率は、平成 23 年の税制改正により 40.69%から 38.01%、平成 26 年 4 月以降の 35.64%へと引下げられた。

しかし、世界の法人税率と比較すると、アジア地域 25%、米国 30%以下(予定)、イギリス 23%、ドイツ 29.48%と税率で 10%高に近い高税率である。税制(税率)が、他国より不利(高率)である時は、規制の最もたるものである。また、中小企業と特別償却等を行う大企業(実際税率 20~25%)との較差も大きい。

(3) 誤った政策の結果を予測する必要がある

本レジュメはブラッシュアップ日迄にホームページに up してあります

<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所
yamauchi@cosmos.ne.jp

2. 社会保障と税の一体改革

一体改革という言葉の前に記された「経済社会の変化に対応した」という形容詞を忘れてはならない。変化に対応した社会保障制度とは何か、どのようなものか。経済社会の変化に対応した税の改革とは何かを深く考え、その結果を予測して実行すべきである。

(1) 一体改革とは、税と歳出の改革

(2) 増税の前提条件

増税は、価格の up であり、増税の前提は企業の収益増強と消費者の所得の増加である。

- ① 事業者は、コスト up の圧力であり、そのコストをどのように吸収できるかということである。→(景気上昇)
- ② 消費者は価格 up に対応する収入 up が必要である。→(給与 up)

(3) 一体改革による歳出削減

歳出削減の中で重要項目である社会保障の充実を考えるべきである。

(4) 社会保障制度のあり方に対する基本的考え方

社会保障の改革とは、負担をいかに抑制し、適正な給付をいかに確保するかにかかっている。負担の抑制を具体化し実行することができるか否か。抑制化・重点化・効率化による持続可能な社会保障制度の確立がなければ財政健全化も達成できない。

3. 財政の健全化に向けて

(1) 財政健全化目標

デフレを脱却しなければ税の増収は困難であり、将来の経済成長も財政の健全化も達成できない。財政規律の欠如は、国債への信認を失い長期金利の急上昇など安定した経済成長は期待できない。

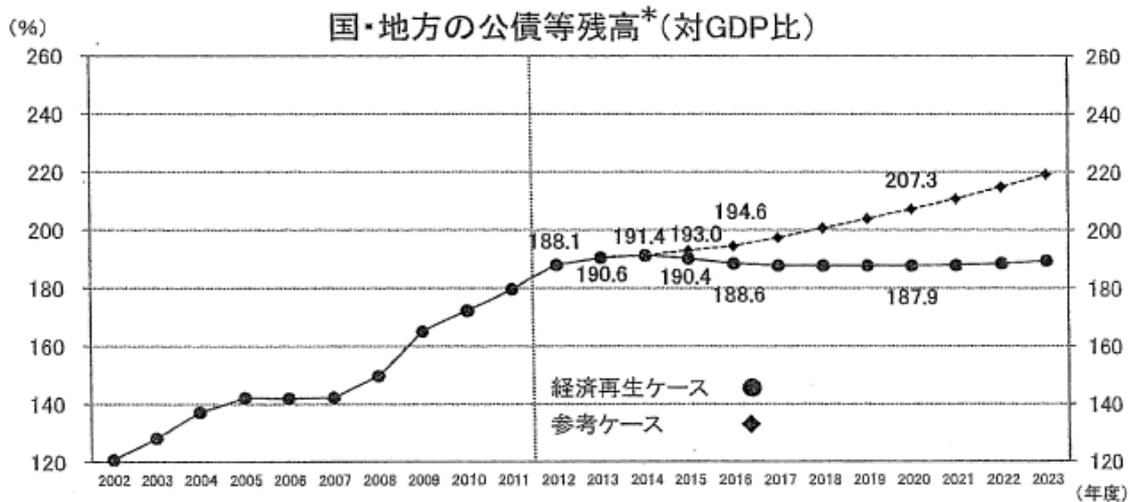
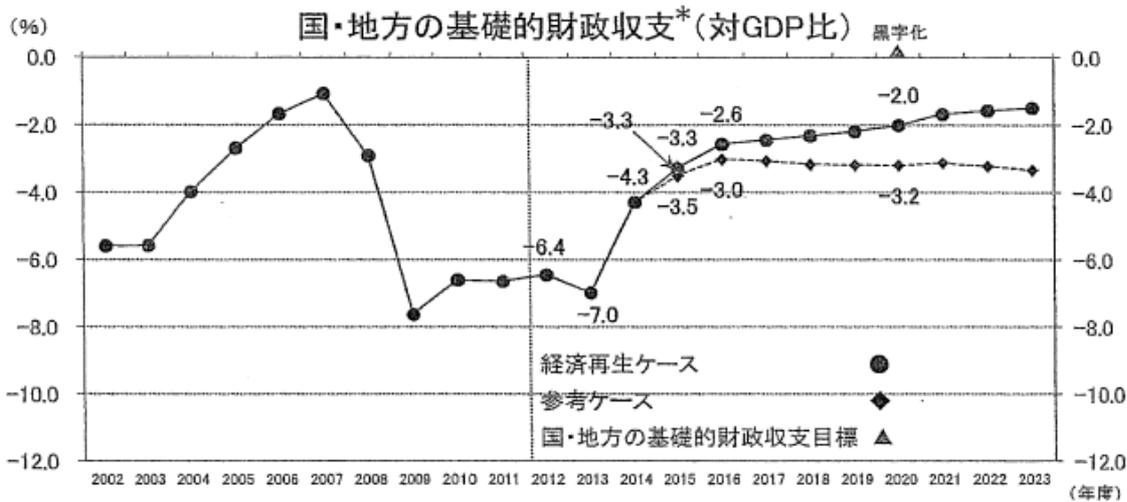
(2) 行政改革の徹底

財政改革は歳入増と歳出削減の二方策しかない。税の増収は、経済成長の成果と考え、先に増税に頼ることは本末転倒である。経済成長と併せて**確実な歳出削減**に成功できなければ将来はないということを認識して、経済成長を図り、社会保障費をはじめ各歳出分野の削減目標を明確にする必要がある。

(3) 健全化を達成するための個々の積上げが必要である。

資料V

国・地方の基礎的財政収支と公債残高の試算



* 復旧・復興対策の経費及び財源の金額を除いたベース。

財政再建の順序は？

H26.12.01

H26.02.24

A→B→C か？

C→B→A か？

財政再建

A

増 税

B

経済活性化

売上アップ、給料アップ

C

歳出削減

(何故消費が活性化しないか)

今日の夕方、コザで乗ったタクシーの話好きなドライバーとの会話である。

“忘年会などはどうですか。去年より景気がいいようだが”

“いや景気は良くないね。特に自分たちには……”

“何故？ 街は賑やかな感じだが……”

“消費税でさっぱりだね。4月から消費税が up してこたえるね。今まで1日の水揚げが30,000円とすると、3%の900円が売上から差引かれると言った感じ。スーパーで買物をしてもついつい弱気になる。”

“やはり、収入が上らないことにはね。”

“スーパーの従業員も給料が上がらない。みんな買物にビクビクしている。”

“なるほど……”

“給料や売上をアップしてから、消費をさせてそれでも不足なら、強気に消費税を上げるべきだったね。政府はそんなことが解らないのかね。ハハハハハ……”

“……”

4. 増税の影響とアベノミックス

H26.12.01

消費税が5%に上がると、単純(直線的)には、次のような感じを受ける。
これは、私の個人的な感想であるが…

	消費増税	受けとめ	結果	望ましい解決策
消費者	5%	14兆円の 物価上昇 (高い買物)	消費減少	給与5%アップ など収入増加
事業者	5%	14兆円の 原価アップ圧力 (高くなる原価) (競争激化)	コスト上昇 又は 値上げ	売価5%アップ でも売れる経済 環境
政府等	5%	14兆円の増収	財政支出 (政治、官の権限増大)	増収による財政改革

アベノミックスと今回の消費増税が1997年のような経済失速を招かないためには、単純に言えば、消費者の給与等のアップ又はアップ期待が必要であり、また事業者の景気上昇又は上昇期待が必要である。

5. 増税の影響

税率を上げることだけが財政を救済することにはならない。消費増税3%で社会的損失は△3%（政府+3%）で済むのか。

エール大学の浜田宏一先生のご講演によると、消費税が増税されて、それが物価に上乗せされると、当然、消費需要は減退する。即ち、国民全体の需要を減少させ、国民所得を減少させる。価格メカニズムは、生産者の生産による販売価格がどれだけかかり、それに消費者がいくら払うかを媒介として、資源の分配を能率的にしようとするものである。ところが消費者の支払った税が政府だけの懐に入るとなると消費者のシグナルが生産者に伝わらなくなる。生産者のコストも、増税でしか消費者に伝わらなくなる。

このように税は、需要のシグナルと供給のシグナルの間に楔を設けるのである。消費税の増税率が8%になると、社会的な損失は3%ではなく、その増税割合1.6倍(8%÷5%)の2乗、つまり7.7%(1.6²=2.56)となるのだ。

これに関して浜田先生は近著（アベノミクスと TPP が創る日本 2013 年 11 月 講談社刊）において、「消費税率引き上げは、カニ（国民）から猿（財務省）がおにぎりを奪おうとするもの。（中略）国民から今すぐおにぎりを取り上げ空腹にさせるほどのものではないことは確かです。」と。2 年に渡る日本の世界に例のない大幅な消費税率引き上げを（いずれは必要としても）かなり急激な変化として賛成はされていない。

(5) 社会保障財政の長期見通し

EU では、加盟国が 50 年先までの人口に依存する財政支出（社会保障財源を含む）を予測することによって、財政運営の課題を明らかにする作業が定期的に行われており、日本においても、社会保障財政の長期見通しを行わない課題を明らかにする必要がある。現在だけを考えると負担を先送りにすると事態はより悪くなることを理解すべきだ。

(6) 財政再建の見通し

消費税率 10% で財政再建は出来るかという点、それは全く不可能である。社会保障給付費は年 103 兆円、その中で△41 兆円が不足している。6 頁にもあるが、消費税率 5% 引き上げ分をすべて社会保障財源に回しても、不足分は尚△17 兆円が不足分となる。

確かに、高齢化が進展する将来に向けて、現在の社会保障負担を先送りするのは問題である。しかし、社会保障負担の増も現在の社会情勢の変化の一つであり、このような変化に対応する抜本的な対策が必要である。27 兆円もの消費税率を社会保障費に投入するとはあきれはてた行為であり、それでも足りない社会保障費を課税として消費税率の増税を画するような国家の将来はない。

人口減少問題もあるが、高齢化問題も重要である。高齢化にもかかわらず、過去の時代の社会保障制度を維持しようとするのが問題である。△17 兆円の不足は、増税後の消費税率を更に 7% 程度の引き上げが必要なのである。

人口減少と高齢化問題を考えると、消費税率 17% 以上が必要になる。

増税と経済成長

(H1 1989 年の増税) 0%→3%

年 度	実質 GDP		賃金指数		増税前	増税後
	兆円	前期比 %	千円	前期比 %		
1986 (S61)	378.0	2.8	220.6	3.2		
1987 (S62)	396.9	5.0	226.2	2.5		
1988 (S63)	423.3	6.7	231.9	2.5		
1989 (H1)	441.6	4.3	241.8	4.3		
1990 (H2)	467.9	6.0	254.7	5.3		
1991 (H3)	478.0	2.2	266.3	4.6		
1992 (H4)	483.1	1.1	275.2	3.3		
	非正規比率		(20%)			(厚生労働省 賃金措置基本調査) (10人以上民営事業所 6月分)

(H9.4 1997 年の増税) 3%→5%

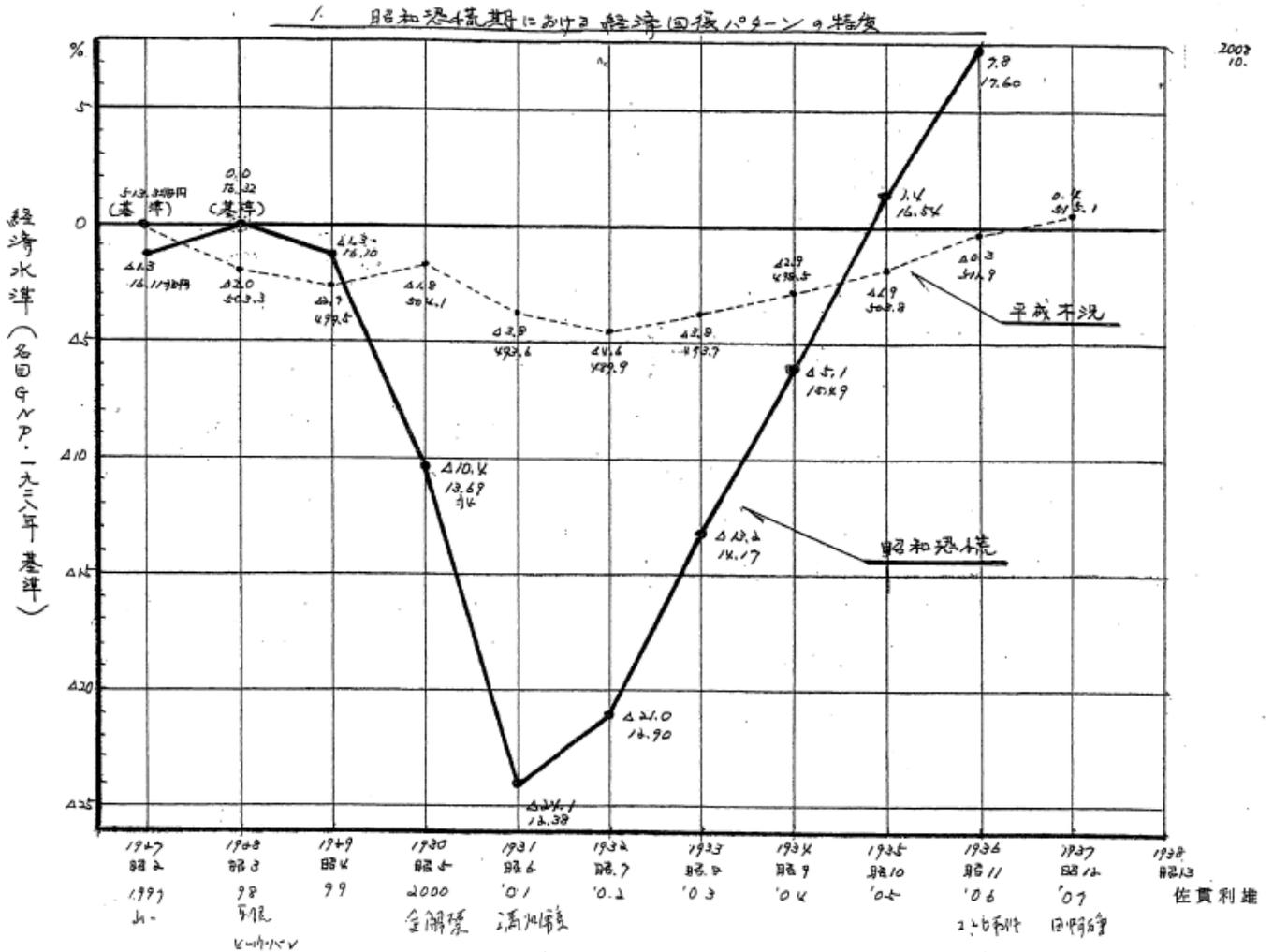
年 度	実質 GDP	前期比	賃金指数	前期比	
1994 (H6)	490.7	1.1	288.4	2.6	
1995 (H7)	502.8	2.5	291.3	1.0	
1996 (H8)	520.1	3.4	295.6	1.5	
1997 (H9)	521.3	0.2	298.9	1.1	
1998 (H10)	518.4	(-)0.6	299.1	0.1	
1999 (H11)	525.7	1.4	300.2	0.5	
2000 (H12)	540.4	2.8	302.2	0.5	
			(24%)		

(H26.4 2014 年の増税) 5%→8%、10%

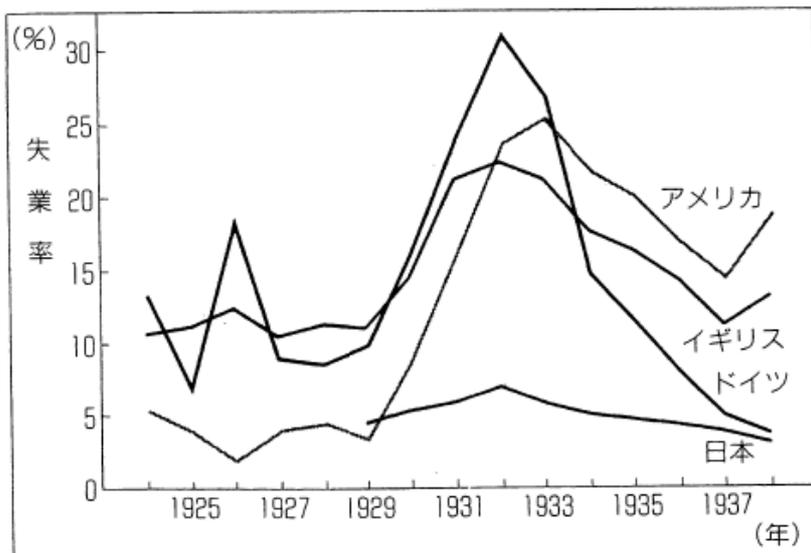
年 度	実質 GDP	前期比	賃金指数	前期比	
2011 (H23)	509.3	(-)0.6	296.8	0.2	
2012 (H24)	519.3	2.0	297.7	0.3	
2013 (H25)	529.4	1.9			
			(38%)		
2014 (H26)					
2015 (H27)					
2016 (H28)					
2017 (H29)					

5. 法人実効税率

地域等	2000年 %	2013年	2014年→	
OECD	33	25		
EU15ヶ国	35	26		
アジア10ヶ国	28	22		
<u>日本</u>	<u>40.8</u>	<u>38.0</u>	<u>35.64</u>	25.0?
韓国	27.5	24.2	24.2	
中国	33.0	25.0	25.0	
イギリス	30.0	23.0	20.0	
ドイツ	38.4	29.6		
アメリカ	41.0	40.8	30.0	
シンガポール		17.0	17.0	



② 各国の失業率



恐慌対策

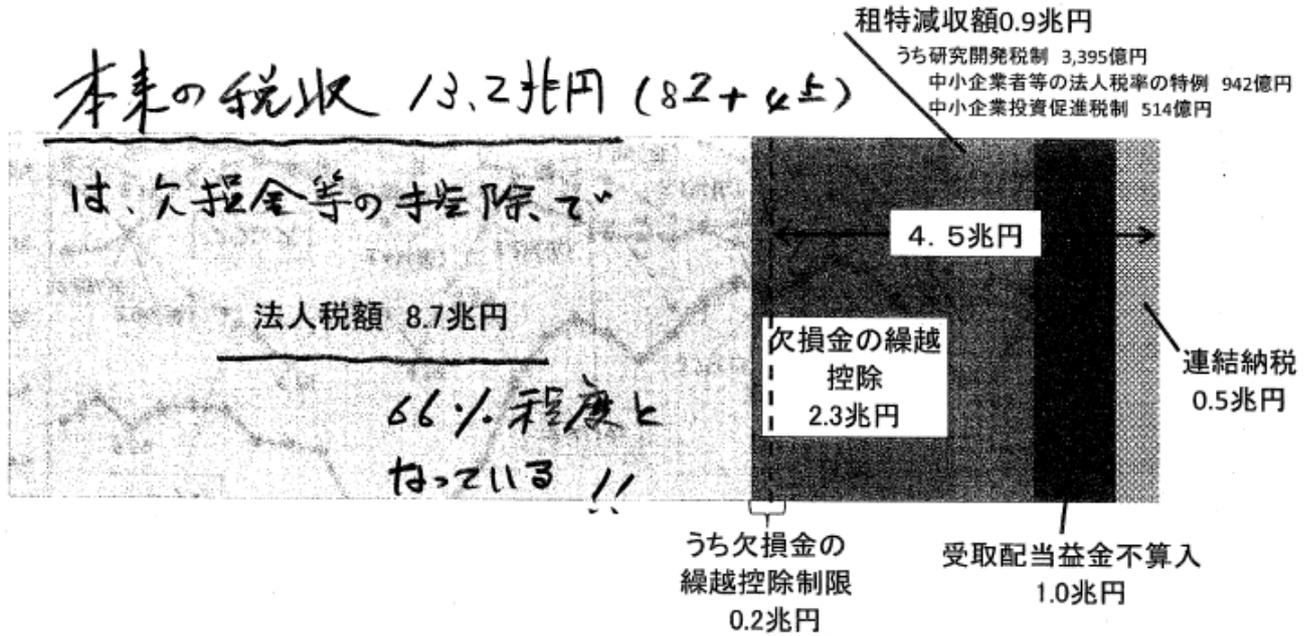
- 国内対策：米…ニュー=ディール政策, 英…低金利政策, 独…ヒトラーの四か年計画 (公共投資・統制経済・再軍備)
- ブロック経済：英…スターリング=ブロック, 独…広域経済ブロック, 仏…フラン金ブロック, 米…善隣外交 (汎米ブロック)

2010年1月

日本経済の軌跡(維新後と終戦後)

1868年	明治維新 (五箇条御誓文(68)、版籍奉還(69)、廃藩置県(71))	1945年	終戦 (占領、財閥解体・農地改革等の民主化指令)
1877年	西南戦争 (1877年～ 紙幣乱発・インフレ)	1946年	ハイパーインフレ期(～1948年) (1946/11 日本国憲法公布、翌年5月施行)
1882年	日本銀行設立 (1881年 明治14年の政変)		新円切替 傾斜生産方式の開始
1889年	松方デフレ(1881年～)を経て、企業勃興期(1886～)へ 最初の資本主義的恐慌 (1889年 帝国憲法発布) (1890年 帝国議会開催)	1948年	この頃より、冷戦の高まりを背景に、対日占領政策転換(懲罰→再建重視)
1894年	日清戦争(～1895年)	1949年	ドッジ・プランの実施(緊縮財政、単一為替レート<360円>)
1897年	貨幣法(金本位制移行) (1898年 隈板内閣)	1950年	朝鮮戦争の勃発、特需景気
1900年	金融恐慌 (1901年 論吉翁没)	1951年	サンフランシスコ講和条約及び日米安保条約調印(52年発効し、占領終了・主権回復)
1902年	日英同盟 (1894～1911年 不平等条約の改正)	1955年	高度成長の開始 (1955年 保守合同・社会党統一<55年体制>) (55年頃までに、主要な経済指標は戦前水準を回復)
1904年	日露戦争(～1905年、ポーツマス講和) 戦後、工業化の本格的進展	1964年	IMF8条国へ移行、OECD加盟
1914年	第1次世界大戦	70年代	高度成長の終焉、安定成長期へ移行 以降 ニクソン・ショック(1971年)→変動相場制移行(1973年) (1972年 沖縄の本土復帰) 石油ショック(1次:1973年、2次:1979年) 経常収支の黒字が恒常化・増加(80年代入り後)
1916年	大戦景気	1985年	プラザ合意
1918年	第1次世界大戦の終了 (1918年 平民宰相・原敬) (1919～20年 普選運動)	1987年	バブル生成 (大企業の銀行離れ、リゾート及びオフィスビル開発のブーム、緩和政策<財政出動・低金利>)
1920年	戦後恐慌(株暴落) (以降、慢性的不況、緊縮財政・軍縮、累次財界救済融資)	1989年	冷戦終結(ベルリンの壁崩壊) 株価ピーク(地価は91年)
1923年	関東大震災 (1922/4 護憲三派内閣) 重化学工業立ち直り(設備合理化)	1991年	バブル崩壊(株価、地価暴落) (以降、累次景気対策) (1993/8 細川内閣) (1994/6 自社さ政権)
1927年	昭和金融恐慌 金融救済(高橋蔵相) (1928～29年 景気上昇)	1995年	阪神・淡路大震災
1929年	大恐慌(10/24) (1929/7 民政党・浜口内閣)	1997年	平成金融危機(→構造的デフレ経済)
1930年	金輸出(旧平価)解禁(国際競争力強化のため) 世界恐慌の波及 (1930/2 第2回普選、民政党圧勝)	1999年	ゼロ金利政策 ～07年 小泉改革(2001年)、量的緩和政策の解除(2006年)
1931年	英、金本位停止(9月) (1931年 9月満州事変、12月政友会・犬養内閣)	2008年	世界金融危機、世界不況 (2009/8 政権交代)
1932年	高橋財政(金輸出再禁止、低金利政策、財政出動) (輸出主導の景気回復) (1935年 インフレ景気頭打ち)	以降	国際動向:G20で協調対応 国内動向:経済低迷(景気・改革・格差) 最近20年間、平均成長率は名実とも1%程度(最近10年間では、実質が1%、名目が0%程度) 2004年:人口のピーク(12,779万人) 2007年(6月):家計の金融資産残高ピーク(1,571兆円) (米中のはざま)
1936年	軍事支出経済へ(財政圧迫と所得格差) (米中のはざま) (1936年 2.26事件) (1937/7 日中戦争)	今後	
1938年	国家総動員法(戦時法規制の集大成)		
1939年	第2次世界大戦 (1940年 大政翼賛会発足)		
1941年	太平洋戦争		

預金保険機構
永田理事長講演



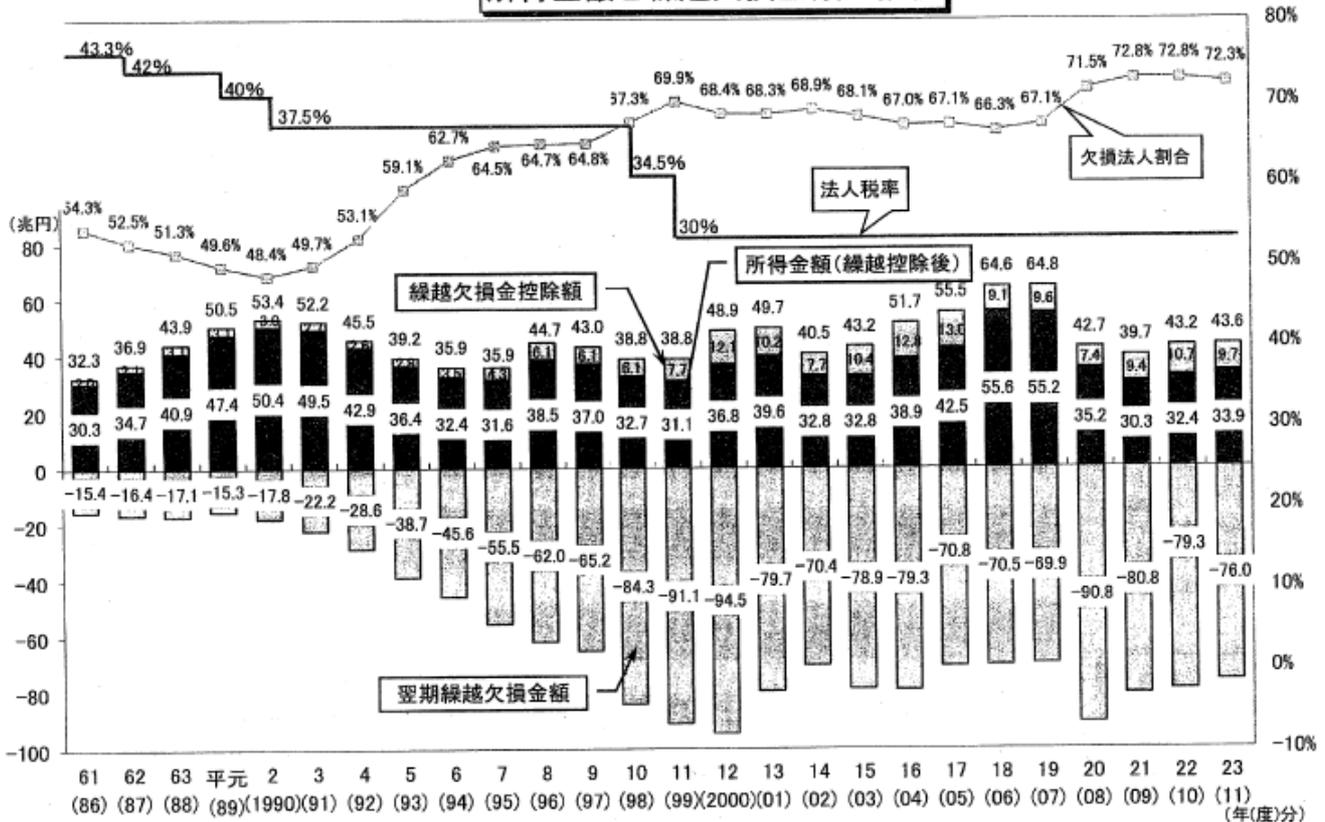
(出典)平成23年度会社基本調査(国税庁)

- (注)1. 欠損金の繰越控除は、大法人及び連結法人(以下「大法人等」という)の控除額(5.51兆円)及び中小法人の控除額(4.20兆円)に税率を乗じたもの。なお、平成23年度改正における欠損金の繰越控除(8割)制限措置による増収見込額は、0.2兆円
2. 租特減収額は、「租特の適用実態調査の結果に関する報告書(第183回国会提出)」における法人税関係特別措置の適用実態調査結果(平成23年度)を基に、一定の前提をおいて試算したもの
3. 受取配当益金不算入は、大法人等の益金不算入額(利益法人:2.43兆円、欠損法人:2.98兆円)及び中小法人の益金不算入額(利益法人:0.13兆円、欠損法人:0.24兆円)に税率を乗じたもの。なお、欠損法人に関しては、その40%が減収に影響するものとして算出
4. 連結納税は、連結法人の申告所得金額(3.04兆円)と個別所得金額(5.00兆円)の差額に税率を乗じたもの
5. 大法人等の税率は25.5%、中小法人の税率は23%を利用

73%の欠損法人が生を伸かっている

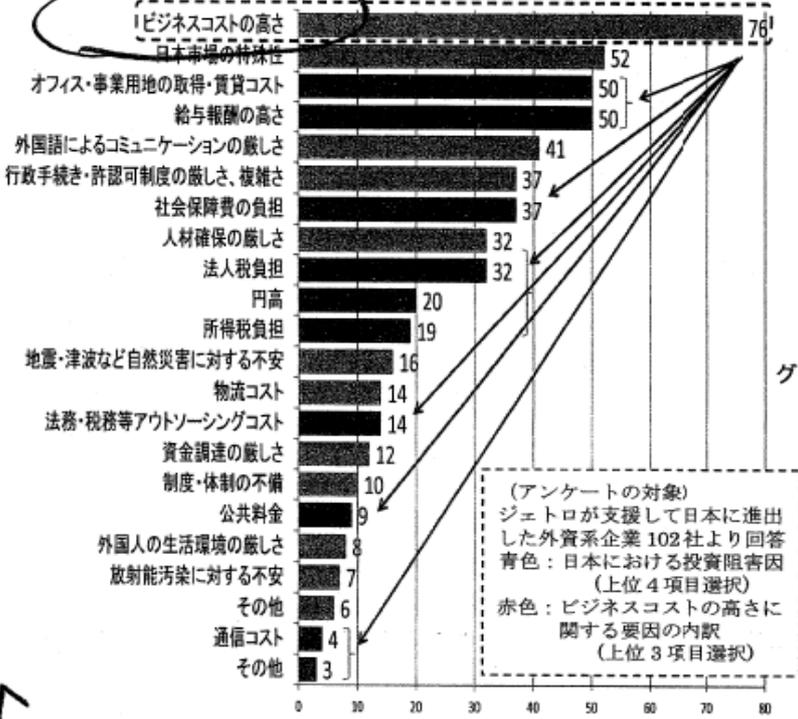
赤字で存在のマジック!!

所得金額と繰越欠損金額の推移



(備考)平成17年分以前は各年の2月1日から翌年の1月31日まで、平成18年度分以降は各年の4月1日から翌年の3月31日までの間に終了した事業年度を対象期間としている。

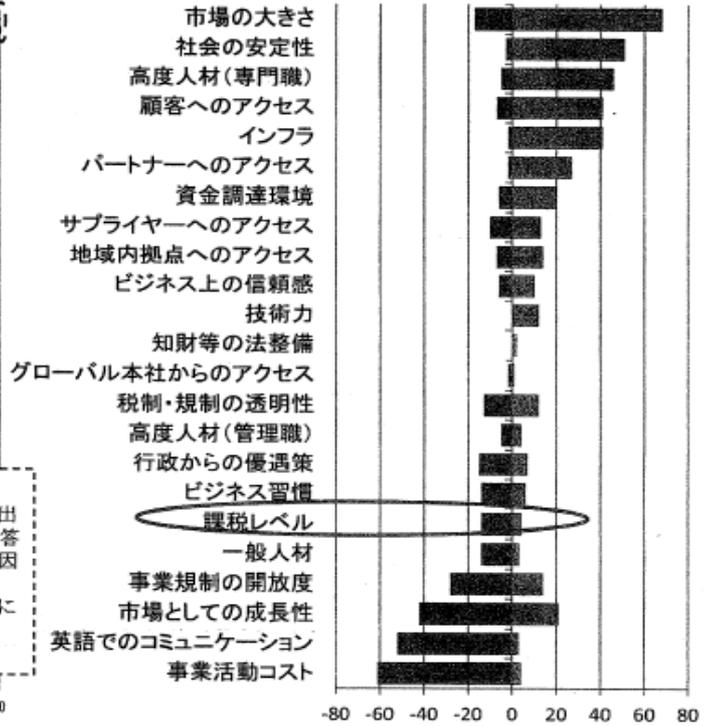
日本における投資阻害要因(外資系企業の声)



(アンケートの対象)
 ジェトロが支援して日本に進出した外資系企業 102 社より回答
 青色：日本における投資阻害要因 (上位 4 項目選択)
 赤色：ビジネスコストの高さに関する要因の内訳 (上位 3 項目選択)

(出所) 日本に進出した外資系企業に対する日本における投資阻害要因アンケート調査 (平成 25 年 3 月ジェトロ)

日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



(出所) 欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査 (平成 24 年 3 月 アクセンチュア経済産業省委託調査)

日本は儲からずらい経営環境なのかな？

企業の収益力

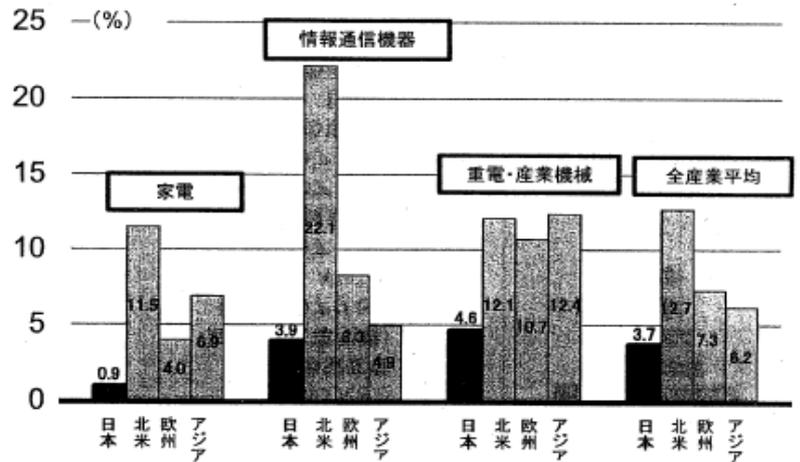
- 納税の発生する利益計上法人の事業コスト (営業費用 (売上原価、販管費)、営業外費用、特別損失) は売上げの約 95%。一方、売上げに対する法人税額は 1.4% 程度。
- 日本企業の利益率は国際的に見て極端に低い水準。

利益計上法人の利益構造 (対売上比率)

	日本		韓国	
	金額 (兆円)	構成比 (%)	金額 (兆ウォン)	構成比 (%)
売上	767.1	100.0%	3,450.1	100.0%
税引き前利益	39.2	5.1%	258.4	7.5%
申告所得金額	33.9	4.4%	228.1	6.6%
法人税額	10.4	1.4%	39.6	1.1%
利益計上法人割合	27.7%		67.6%	

(出所) 日本：平成 23 年度会社課税調査 (国税庁) より推計。韓国：2012 年統計年報 (韓国国税庁)
 (注 1) 日本の税引き前利益は、申告所得金額に受取配当及び海外子会社から受け取る配当等の益金不算入額と繰越欠損金の当期控除額を加算し、寄附金及び交際費等の損金不算入額を控除して算出。
 (注 2) 日本：利益処分の法人税額に、所得税額控除額及び外国税額控除額を加算して算出。韓国：支払税額に外国税額控除額及び最低税額を加算して算出。

売上高営業利益率の国際比較



(出所) 日米欧アジア機械産業の国際競争力の現状 (日本機械輸出組合)

“60秒でサッと読めます” カルロス・ゴーンの日産リバイバルプラン(国家債務の両建)



(会計にふくらみを 44)

平成 24 年 12 月 5 日 (水)

有名なカルロス・ゴーンの日産リバイバルプランの実行の時の損益計算書は次の通りである。それはやらなければならないことをやった結果である。

科 目	1998年度 (1998/4~1999/3)	1999年度 (1999/4~2000/3)	2000年度 (2000/4~2001/3)	2001年度 (2001/4~2002/3)	2002年度 (2002/4~2003/3)	
	十億円	十億円	十億円	十億円	十億円	
売 上 高	6,580	5,977	6,090	6,196	6,829	③
売 上 原 価	4,922	4,570	4,634	4,547	4,872	①②
割賦販売利益調整高	0	2	0	1	—	
売上総利益 (売上総利益率%)	1,659 (25.2)	1,409 (23.6)	1,456 (23.9)	1,650 (26.6)	1,956 (28.6)	②
販売費及び一般管理費	1,549	1,326	1,166	1,161	1,219	①
営業利益 (営業利益率%)	110 (1.7)	83 (1.4)	290 (4.8)	489 (7.9)	737 (10.8)	④
営業外収益	116	62	89	27	61	
営業外費用	202	146	97	102	88	
経常利益 (経常利益率%)	24 (0.4)	△2 (△0.0)	282 (4.6)	415 (6.7)	710 (10.4)	④
特別利益	30	39	88	67	89	
特別損失	55	750	81	118	105	
税金等調整前当期純利益	△1	△713	290	364	695	
法人税、住民税及び事業税	14	41	68	87	113	
法人税等調整額	12	△31	△131	△102	86	
少数株主利益	1	△38	21	7	1	
当期純利益	△28	△684	331	372	495	④

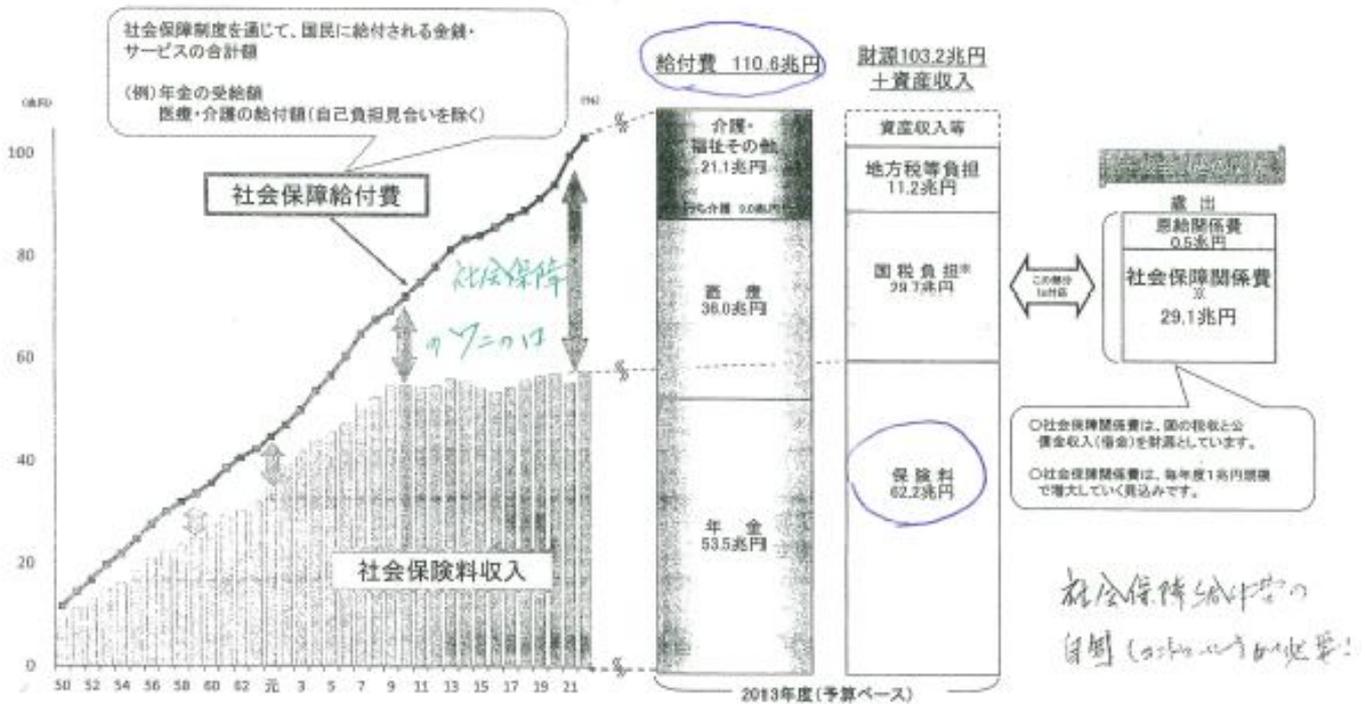
1999年3月末日、日産の最高責任者となる

- ① 販管費など固定費の削減（歳出削減—出づるを制す）に着手する
ルノーとの部品の共通化、購買の共同化、不振工場の閉鎖、子会社の統廃合、
余剰資産の売却、早期退職制度による人員の削減（余剰生産能力の削減）
- ② 原価の削減による売上総利益(率)の向上（事業の再構築）
- ③ ①、②の後 売上高を上げる（明確なビジョン、従業員のやる気、ブランド力）
2006年度の売上高は10,468十億円、販売台数は260万台から380万台へ
- ④ 営業利益、経常利益、当期純利益が上がる（V字型回復）
1998年に2兆円あった有利子負債を削減、2003年6月には全額返済する

会計的に見ると、ゴーン氏の日産再建は、売上をあげることは後にして、先ず(1)余剰生産能力の削減、(2)事業の再構築、ムダの排除と質の向上で利益を、その後(3)売上の拡大により、更に利益の増加を図るという順序であった。

年金や医療関係の給付と財政の関係

高齢化の進展に伴い、社会保障給付費が大きく伸びる一方で、社会保険料収入は横ばいで推移し、その差額は拡大傾向。この差額は主に、国や地方の税負担で賄われる。



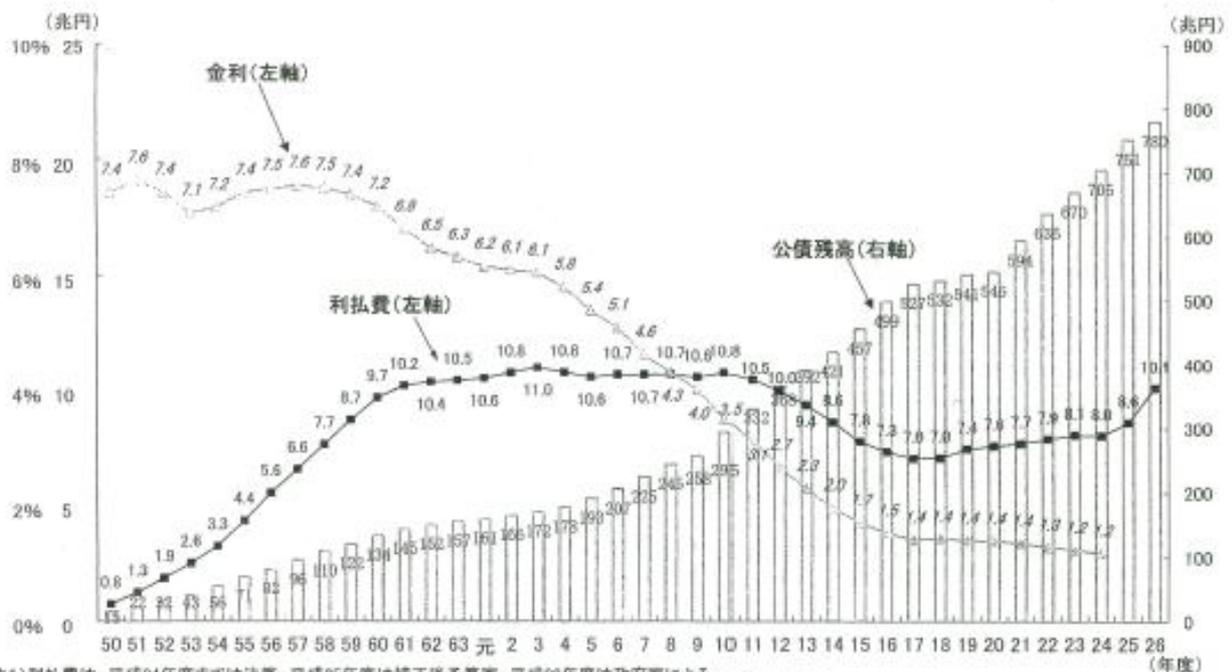
※数値は基礎年金国庫負担2分の1ベース。
 (出典) 社会保障・人口問題研究所「社会保障費用統計」、平成25年度(予算ベース)は厚生労働省推計。

給付 ≒ 保険料等負担の バランス 5

成行の結果を待ちたいと願っています。

利払費と金利の推移

公債残高が他国に例を見ない水準まで累増する中、金利低下と国債の借換えにより、利払費はほぼ横ばいで推移してきました。しかしながら、今後、金利が上昇すれば、利払費の大幅な増加が懸念されます。



社会保障費の自立性

H26.02.24

社会保険料	責任準備金等
-------	--------

- (1) 保険金は保険料に対して弾力的（不足計算）
- (2) 企業は保険料等の 50%負担（企業の発言）
- (3) 税金の投入時期（計算はして、最後でいいのでは）

(23~24) 北京外大レジュメ (最高の仕事)

2014, 12, 8

23. 最後の夏の大会まで、あと3ヶ月あまりに迫った

4月になって新年度がスタートした。みなみはとうとう3年生になり、最後の夏の大会まであと3ヶ月あまりに迫った。

マネジメントチームの分担を明確にし、自分の担当以外の分野については、その意思決定を行わないことにした。そうすることで、自分の負担を減らし、自分の担当分野にこれまで以上に集中して取り組めるようになった。

4月になり、入部希望者は、例年の約3倍にあたる32名にもなった。

しかし、野球部が目指すべきは「最大」ではなくて「最適」である。問題は外部環境に対して大きすぎることにある。

そこでみなみは、入部希望者とまず会って12名の入部を決め、野球部に適さない場合は、他の部に入ることを勧めた。

そして、次に取り組んだのが「自己目標管理」だった。

夏の大会までは、もう残りわずかだった。時間を有効に使うには、あらためて部員一人ひとりが自分を管理することが必要だった。そして文乃は、加地と話し合いながら、攻撃と守備について、それぞれ一つずつ集中するポイントを決めた。そのうえで残りは全て捨て、それだけに集中することにした。

全員「ボールを見送る」練習を集中して行ない、攻撃に関してはそれ以外の練習は一切捨てた。

守備のポイントは「エラーを恐れない」ということに決めた。

加地は、投手陣は「ノーボール作戦」という方針を打ち出した。連戦の疲れを少なくするために打たせて取るための低めのコントロールと手元で鋭く曲る変化球が求められた。しかし、全球ストライクで勝負するのだから打ち返される可能性は高くなり、守備の負担は重くなる。その上、加地は、選手全員に「定位置よりも二、三步前で」守らせた。程高の守備レベルではエラーの確立は高くなるが、気持ちを積極的にさせ、どんな打球に対しても失敗を恐れずに突っ込んでいかせようとした。そして他の練習は行わず、ただただ前進守備の練習を繰り返させた。

そこで大事なのは、エラーをしても浮き足立たないということだった。

26. 翌日、ついに夏の大会が開幕した

野球部に最も懸念されたのが、「経験のなさ」だった。これまでの最高成績はベスト 16 で、もう 20 年以上前にただ一度あるだけだった。「勝ち進む」などということは未知の領域だった。

そこで加地は、接戦になって経験不足で本来の力を出せなくなることを心配した。それを避けるために、加地は本気で、毎試合コールド勝ちを狙うような戦い方を、部員たちに指示した。

一回戦から積極的に攻め、ストライクは初球から振らせ、塁に出れば必ず盗塁をさせた。

守備は極端な前進守備で、どんな打球でも前へ突っ込ませた。「ミス」することも一つの課題とし、今のうちから「ミス」に慣れておき、勝ち進んだ時の緊張を防ごうとした。

一回戦はエラー 3 つ、盗塁死 4 つ、それでも打線が初回から爆発し、12 対 2 で 5 回コールド勝ちを果した。

「東京都立 程久保高校」(程高)は、続く二、三回戦も危なげなくコールド勝ちし、四回戦へと進んだ。それは、一見粗っぽい試合運びに見え、三試合ともコールド勝ちをしたが、程高に注目する人間はほとんどいなかった。しかし、その裏に隠された奇妙な数字があった。

程高は、三試合ともピッチャーの投球数が極端に少なかった。また、打者がフォアボールで出塁する率が異常なまでに高かった。

程高は続く四回戦で、この大会最初の難関を迎えた。対戦相手は、何度も甲子園に出場した私立の強豪であった。多くの人々が観戦に詰めかけた。私立の強豪を見るためである。しかし、彼らは、否応なく程高に注目させられた。彼らがまず注目させられたのは、その応援のボルテージの高さだった。程高側のスタンドは、相手の 2 倍はいようかという大観衆で埋めつくされていた。制服姿の生徒だけではなく、教師や保護者、指導してきた少年野球チームの子供たち、講演してもらった大学生たちなど数多くの関係者がつめかけていた。ブラスバンドは試合開始から…(以下教科書)

ピンチを切り抜けた慶一郎は相手打線を 0 点に抑えた。コールド勝ちにはならなかったが、結局 4 対 0 で勝利をおさめた。

続く 5 回戦もコールド勝ちし、いよいよ未知の領域となるベスト 8 へ進出した。

その準々決勝の相手は、今大会チーム打率が唯一 4 割を超えている強力打線が売り物の優勝候補の一角だった。試合は、壮絶な打撃戦となった。先発の新見大輔は根気よく投げ続けたが、強力打線を抑え込むことはできず、結局 8 点を失った。

しかし、程高の打線はそれ以上の得点を相手からもぎ取った。

この大会をここまで一人で投げ抜いてきた相手エースに対し、徹底的にボールを見極め、5 回まで 120 球もの球数を投げさせると、6 回ついにつかまえることに成功し、8c つのフォアボールを含む打者 2 巡の猛攻で、一気に 14 点をあげ、結局 20 対 8 でコールド勝ちをおさめた。

(マネジメント・エッセンシャル版 29、31、139、200、236、244 頁)

市場において目指すべき地位は、最小でも最大ではなく、最適である。

- 組織には、それ以下では存続できないという最小規模の限界があるのと逆に、それを越えると、いかにマネジメントしようとも成功しない。最適が必要である。
- 規模は戦略に影響を及ぼす。逆に戦略も規模に影響を及ぼす。
- 規模の不適切は、トップマネジメントの直面する問題のうちもっとも困難であり、自然に解決される問題ではない。勇気、真摯さ、熟慮、行動を必要とする。
- 真摯さを絶対視して、初めてまともな組織と言える。

ドラッカーの考え方の柱のひとつは、廃棄と計画的な撤退である。

集中すべき分野と市場地位の目標とは何か

それは専断においては、
集中すべき分野である。

- 古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれれば、世界を持ちあげてみせる」と言った。
- 目標は、自らの率いる部門があげられるべき成果を明らかにしなければならない。他の部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。

プロセスは大切であるが、成果を伴わない、または考えないプロセスは空虚である。

- 組織は、人間や組織単位の関心を努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、すべての活動の目的である。成果よりも努力が重要であり、職人的な技能それ自体が目的であるかのごとき錯角を生んではならない。仕事のためではなく成果のために働かねばならない。過去ではなく未来のために働く能力と意欲を生み出さなければならない。

○ 従業員の満足と最善の仕事 (の要求)

意味の如く違事がある、仕事に対して

「充実した満足」と「無関心な満足」を区別できない。

何事にも「不満」と「不満」を区別できない。

いかに程度満足も「満足」と「不満」を区別できない。

○ 満足、「従業員満足」などというものは、評価が不可能である、意味がない。

「解雇満足」も……

○ 働く人たちが、最善の仕事を生かす方法は、「モチベーション」。

会社は、働く人々に対し、進んでくたさるべきことを要求しなければならない。

「モチベーション」、「満足」は、負の気持ちの、本業の要求しなければならない。仕事で、負の気持ちではない。

○ 満足が下がって、責任がある。

横に逃げるべきことは、解決ではない。

○ 他人か他の者が行うことについては、満足を得る。しかし、自ら

行うことについては、その行動と責任（責任）がある。
影響

○ 仕事に責任を持たすには、（会社に個人に要求する時は…）

(1) 正しい配置

(2) 仕事の高い目標の要求

(3) 自己管理に必要な情報

(4) 参加の機会

23 Motivating to peak Performance

12-8

作成日

作成者

- 1 "employee satisfaction" — this is an almost meaningless concept. We have no standards to measure what degree of satisfaction is satisfactory.
"satisfaction" as such is a measureless and meaningless word.
- 2 The need for participation ...
- 3 Satisfaction is a measureless and meaningless word, is above all, inadequate as motivation.
- 4 Responsibility — not satisfaction — is the only thing that will serve

1 There are four ways to reach the goal of the responsible ^{worker} ✓

(1) They are careful placement

(2) High standards of performance

(3) Providing the information needed to control himself

(4) Opportunities for participation with a managerial vision

⇒ Only one common saying is more damning (guilty) ^{to a company}, it is:

"It's just like the Army; hurry up and wait."

⇒ A wise plant manager once told me that he didn't want his foreman to do anything except to keep their department and the machines in it spotlessly clean, always to schedule work three days ahead, to replace tools before they gave out.

His successor, a whole array of Personal Management, has never been able to equal his predecessor's production record.

1 The Managerial Vision

Placement, performance standards and information are conditions for the motivation of responsibility.

and he has managerial vision, that is, if ~~he~~ he sees the enterprise as if he were managerial vision through his performance, for its success and survival.

2 The vision he can only attain through the experience of participation.

3 People are proud if they have done something proud of —
People of a sense of accomplishment only if they have accomplished ^{some} thing.
They feel important if their work is important.

- いかに優越した (非) 経済的 仕組み付けといえども、経済的 仕組みについて
いこの不満を癒すことはできない。
勿論、最新の経済的仕組みに加え、責任や、仕方の適切な組織化に
代ることはできない。
- 経済的次元の問題、 今後、おもしろい、最終深刻かつ、緊急を
要する問題に直面することになるかもしれない分野である。
- 老いる問題は、倍率の高低にあるのではない、抗議の的になって
いる不当賃金格差をさげたい。 本邦の問題は、けろかに深いところにある。

○ 問題の所在

- (1) 賃金を「コスト」としてとらえ、その 柔軟性 を必要とする企業側
- (2) 賃金を「所得」としてとらえ、その 安定 を望む従業員側
- (3) 絶対的雇用保障という常労組合の要求... これは「不死の
縛束を要求するところにある。

○ 雇用保障を制度化した人々の経験

○ 必要ならば保障証券を付けて、保険料を払う。

○ 常労コストを 1/2 削減 (上げればおろすための)

(1) 常労時間の 80% (20% の削減)

(2) 常労者の 80% (20% の削減)

$$80\% \times 80\% = 64\%$$

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

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

第12章 ドラッカーの戦略論 (215～頁を読んで)

「……だが実際は、『自社の事業は何か』とは難題だと相場が決まっており、懸命に頭をひねり、検討しないかぎり、答えにはたどり着かない。しかも正しい答えは一般に、決して自明ではないのである」

ドラッカーの法則を思い返してみると、顧客を抜きにして戦略を導き出すことはできない。事業の目的を決めるのは顧客なのだから。「したがって、『自社の事業は何か』という問いには、事業を外側、つまり顧客や市場の視点から眺めないかぎり、答えられない。マネジメントの当事者たちは、顧客が目にし、考え、信じるもの、その時々で望むものを客観的な事実としてとらえ、セールス担当者、経理担当者、エンジニアなどが集めた事実データと同じくらい真剣に受け止めなくてはならない」

ドラッカーの教えによれば、事業が失敗する最大の原因は、マネジャーが「自社の事業は何か」を鋭く明快に自問しないことだという。しかも、創業時や苦境時にだけこれを自問すればよいわけでもない。「それどころか、事業が軌道に乗っているときこそ、この問いを抱き、徹底的に考え抜くことが最も必要なのだ。」 (217 頁から引用)

「自社の事業は何か」

わたしはいくつもの企業やサクセス・ストーリーについて調べた末に、ドラッカーが唱える正統派マネジメント原則にきわめて忠実に従う現代企業を見つけた。オンライン小売業の雄、アマゾン・コム（創業者ジェフ・ベゾス）である。

ベゾスは、「インターネットの利用量は、年間 2300%というとほうもない伸びを示している」という統計データに接して目を見開き、「これはただごとではない」と感じた。「これは大切な点ですが、人間は、何かが急激に伸びているときに、その意味をともしると理解できない傾向があります。急激な伸びというのは、日ごろの生活のなかでは見られない現象なのです。」「年率 2300%もの成長を前にしたら、すぐに腰をあげなくてははいけません。切迫感、スピード感のようなものが、大きな強みになります」

そこでベゾスは、ネット販売に適していそうな商品を 20 ほどリストアップした。そのなかには音楽やオフィス用品なども含まれていた。だが、やがて本が最有力候補として浮上する。 (219～221 頁から引用)

ドラッカーの戦略に従う

ジェフ・ベゾスは起業してまもない時期の経験から、企業の現在および将来の目標は、抽象的ではいけないと悟った（「抽象的」というのはドラッカーの表現である）。

お客さまに献身する

ドラッカー：「事業のありかたを決めるのは顧客である。なぜなら顧客は、商品やサービスを購入しようという意欲をとおして、経済資源を富に、モノを商品に変えるのだ。これができるのは顧客だけである。顧客こそ、企業のよりどころであり、存続を可能にするものである。雇用を生み出すのも顧客だけである」

ベゾス：「当社は最初から、お客さまを引きつける魅力的な価値を提供することに、重点を置いてきました。……ほかにはない方法でお客さまに何かを提供しようと考え、まずは本の販売を手がけました。われわれは、よりよいショッピング体験をお客さまにもたすために、粘り強い努力をつづけてきました。お客さまから信頼していただいて、とても光栄に思っています」

(226～228 頁から引用)

「長期的な成果こそがすべてである」

ドラッカー：「マネジメントにおいては、つねに現在と遠い将来を視野に入れておく必要がある」

ベゾス：「当社が成功企業の名に値するかどうかは、長期的に株主のみなさまに価値を届けられるかどうかにかかっている、こうわたしたちは考えています。」

(228～229 頁から引用)

ウォール街に振り回されてはいけない

ドラッカー：「どの市場でもリーディング企業の地位ははかなく、あっという間に時代に取り残されかねない」その時々株価を気にしながら経営判断を下すようなことは、決してしてはいけない、とも釘をさしている。

ベゾス：目先の利益や『株式市場はどう反応するだろう』という近視眼的な見方ではなく、市場リーダーの地位を獲得し、長く保つことを重視しながら、投資判断を下しているという。

(229～230 頁から引用)

戦略的な提携をとおして成長する

ドラッカー：「従来型の企業買収よりも、提携、合併、少額出資などが、成長モデルとして一般化してきており、とりわけグローバル経済のもとではこの傾向が強い」

ベゾス：わたしたちは、お客さまがアマゾンと zShop のどちらから商品を購入しようと、気かけません。これはじつにささいな問題です。自社だけでは品揃えに限界がありますから、事業パートナーと手を組む必要があるのです。

(233～234 頁から引用)

ドラッカーの戦略論

戦略の原点は、「自社の事業は何か」という根本的な問いにある。ドラッカーは「企業の目標は、『自社の事業は何か、将来は何が事業になるか、何を事業にすべきか』をもとに決めなくてはならない」と説いている。「会社の目的と使命を定めるのは、難しく、辛く、しかもリスクを伴う仕事である。しかし、目標を掲げ、戦略を築き、重要な分野にヒト、モノ、カネを集め、仕事に取りかかるためには、ほかに方法はない。成果につながる経営を実践するには、これがただひとつの方法なのだ」

「組織は戦略に従う。戦略が決まると、社内の主な事業活動が何かも見えてくる。また、戦略を決めるには、事業の本質は何か、何を事業にすべきかがわかっている必要がある」。

(235 頁から引用)

成果とイノベーション

1. 送りバントと横浜ベイスターズの権藤監督

みすみすアウトを一つとられる

2. ボールを打たせる野球術

投手の伸び悩みを招く

3. 池田高校の蔦文也監督

山彦打線と攻撃野球

4. 取手二高の木内幸雄監督

管理野球の打破とバントを使わないのびのび野球

5. 浜田宏一教授

円資産の供給とデフレ脱却

1. ニュートン、イタリヤの到来

Next Society 47

(1) 建設的なことをしなくてはならない、
正しいことをしなくてはならない
ハンター-キープ、 狩猟-採集

(2) 2047年以降の重要性
自動車の手入れ、 心の健康
インターネット、 行方不明

(3) 長期にわたる市場の成長は10%~15%である
短期にわたる市場は20%~30%である
市場は一度だけである

(4) 老齢者は増えているが、人の身体は弱っている。
この30年ほどは、人は若くなる。
しかし、その効果は大きい。

(5) 独占は減少し、市場は競争する。
覇権は自滅する。
2077年以降は、最も優れた企業は分割される。
IBM

(6) 2050年には、経済的な成長は
2030年の30年ほどに成長する

短期と

2. 長期 とのバランスを図る (相反対称のバランス)

(1) 変化の時代のマネージメントの要諦はバランスである。

Yanagida にとって 短期とは 3年

長期とは 7年 である。

(2) 変化を觀察する。

本物の変化 — 人の行動のこと

心の変化 — 人の言動のこと

(3) Eコマースの小さなおかしなシニア (例として 10% 程度)

これほど大きく成長はかつたとしても

そのインパクトは甚大であるに等しい。

既存の流通知識を急激に変換する必要がある。

(4) 老いも相違される流通システム。

流通の在り方 Eコマース > の組合せ
販路の在り方 ストア

Eコマース. どのEコマースの店も一斉に店舗網の
Eコマースの販路システム化する

Eコマースの最大の課題は販路である。

(5) ビジネス史と初期の之比 (7). 流通 と Eコマース との 販路 の
3つは命脈である

3. 明日のトコロが果敢するべき5つの課題

(1997.1)

(1) コーポレートガバナンスの变革

15年後には 全世界統治の今よりも大きく変わる
世界の所有構造の根本的の变化

深く行っては行かない地下 “問題を解決する”
問題を直組に改善しなげないでいる

(2) 情報への新しい取組み

高速の計算機
情報処理の問題
目録とデータベース
CEO、CIOの仕事
回来の会計

→ 情報への取り組みを根本的に
変える
ABC 字面計算
今よりも正確にする。

→ 将来、国レベルのネットワーク
の世界の地位を F32にする。

先導を遂行する → 先導に歴史を遂行する。

(3) 外の世界の起ることを理解しなげないでいる

1990には生産コストの急激な低減の技術が出現。しかし
別の生産の技術が定まることもあった。

このことから 国内の研究の投資を減らした。1年と比べて
自社の業績に結びつかないから。 国内研究は、一時的に

外の世界の情報が入っている

(4) 明日の CEO になるには、いつ命令し、いつにトクとトクを知らせているか

(5) CEOの直組に取組まなげないでいる課題は、知識労働者の生産性向上
が求められるに依り F32にする ことを考へてはいるか

経理のTQC

作成日 2014.12.8

作成者

全津孝英

日科技連

1987.9.9 刊

1. 経営の中心テーマは、経済社会全般の多様化に対応すること
ということになる。

2. マーケティングの基礎の問題

(1) 活字面 学生活字の活字

(2) 経営管理の基礎面 人間関係と経理の課題

3. TQCの最重要テーマ

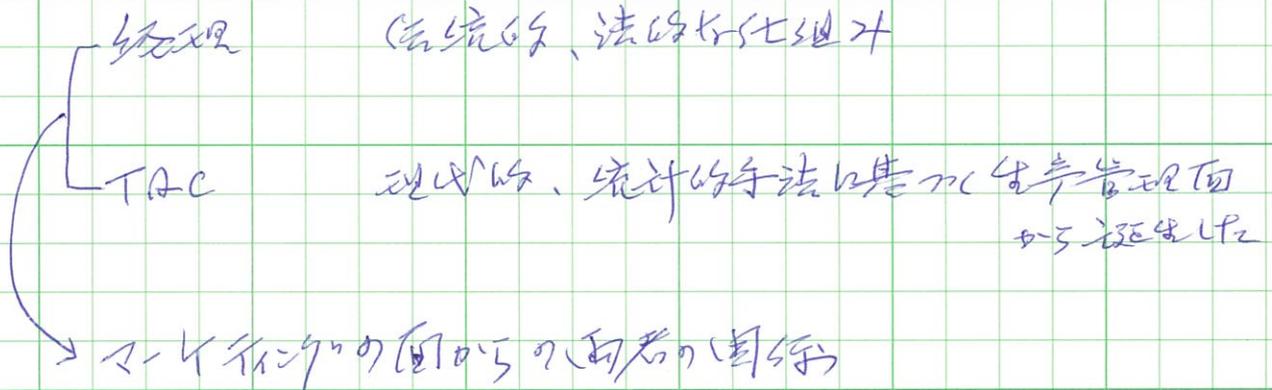
マーケティングの土台面にある経営面にTQCの
というアプローチがある



TQCは真の経営管理に役立ち
それからTQCの価値打ち

要は、

“マーケティングにおける経理の役割を推進するTQC”



4 経理の立場 同様に → 数量、品質、コスト

(1) 経済社会の特色 (多様化時代)

① 創業の短い傾向

中小企業 99.2%

卸小売業 50%以上

創業10年以上 50%以上 (求むれば10%程度)

(創業3年未満 15%程度)

新製品、商品の導入、新市場への進出、業務の改革など

高度経済社会の高度化への対応が困難な時代

② 経営不振や不振の原因

コスト削減の問題が最大

③ ストック経済 経済社会、市民生活

コスト削減が重要な経営

④ 時代、商品の多様化

在庫貯蓄 → 信用販売 → 延滞販売、未払い

物品貯蓄 → 未払い貯蓄

⑤ 新市場の開拓

自己資本の調達

⑥ 生産部門の刷新

(2) 経営の立場

① 経営の中心

経営の 戦略 管理 経営者 ---
経営の 制度 管理

② マーケティング・コンサーンの公認

③ 企業は 1年単位の損益と見ても、
常に年々発展し、継続するものでなければならぬ。
そのためには 利益 だけでなく、発展の原動力となる人的資源の
充実強化、社会的貢献、企業や顧客の要する人の
対応の 重点となる。 満足、ニクイ

④ 経営の中心テーマを把握すること
それによって経営の中心を

⑤ 手法 (TQC的)

- (1) 経営目標を定める : 利益計画、予算管理 Plan
- (2) 実行部隊を編成 : 実行管理、経営管理 Do
- (3) 内部点検を確立 : 経営点検体制 Check
- (4) 問題点の改善 : 改善活動 Action

⑥ 経営点検体制の構築は ^{意の} 在庫回転率
品質の低下
陳列の不手際
経理上の管理不足 ----

5. TQCの意義

(1) 1989年 末江-ハート博士に於て.

製品の品質のバラツキを管理図表という統計的手法に於て

製造工程の中で最小限に抑え込めること始まった.

(オシロメータ下の未処理製品の処理に資する)
戦後の経済発展、後半に大規模な
拡大の経済危機状態に

品質の不良対策、生産競争の向上という面から始まる。

打撃、陣営図表法、系統図法の開発

(2) 経営者の協力

① 経営者のP-D-C-A

TQCに専念させる。

6 TQCと経営への連携 (連日)

TQCを経営に波及させる。

- (1) 管理の着目と推進
 2つの視点により改善の差異を生み出す。
- (2) 統計的手法の活用
 2つの視点から差を把握。
- (3) 統計図表から読み取る共通の認識。
- (4) 統計学の活用
- (5) TQCの普及の徹底
- (6) TQCの普及と経営の利益との関係。

(7) 経営の強みと (連日)

P-D-C-Aの場面の「P」において

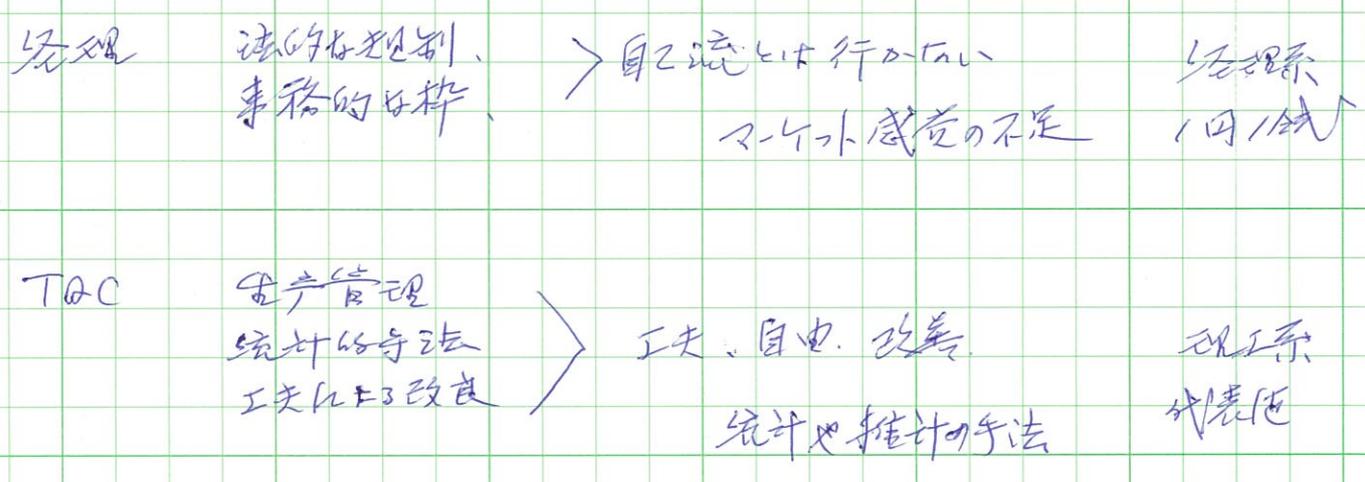
TQCの場面に「その統計的手法」をいかに明確に示している。

TQCを「計画」の中に、教団による目標設定と共に、

その目標達成のための方法の設定から「基本的手法要素」として強調されている。

7 経理とTQCの関係

両者の相違



両者の共通点

厳しい数値的管理体制

経理の管理

厳しい差異分析や原因追本 (Step重視)

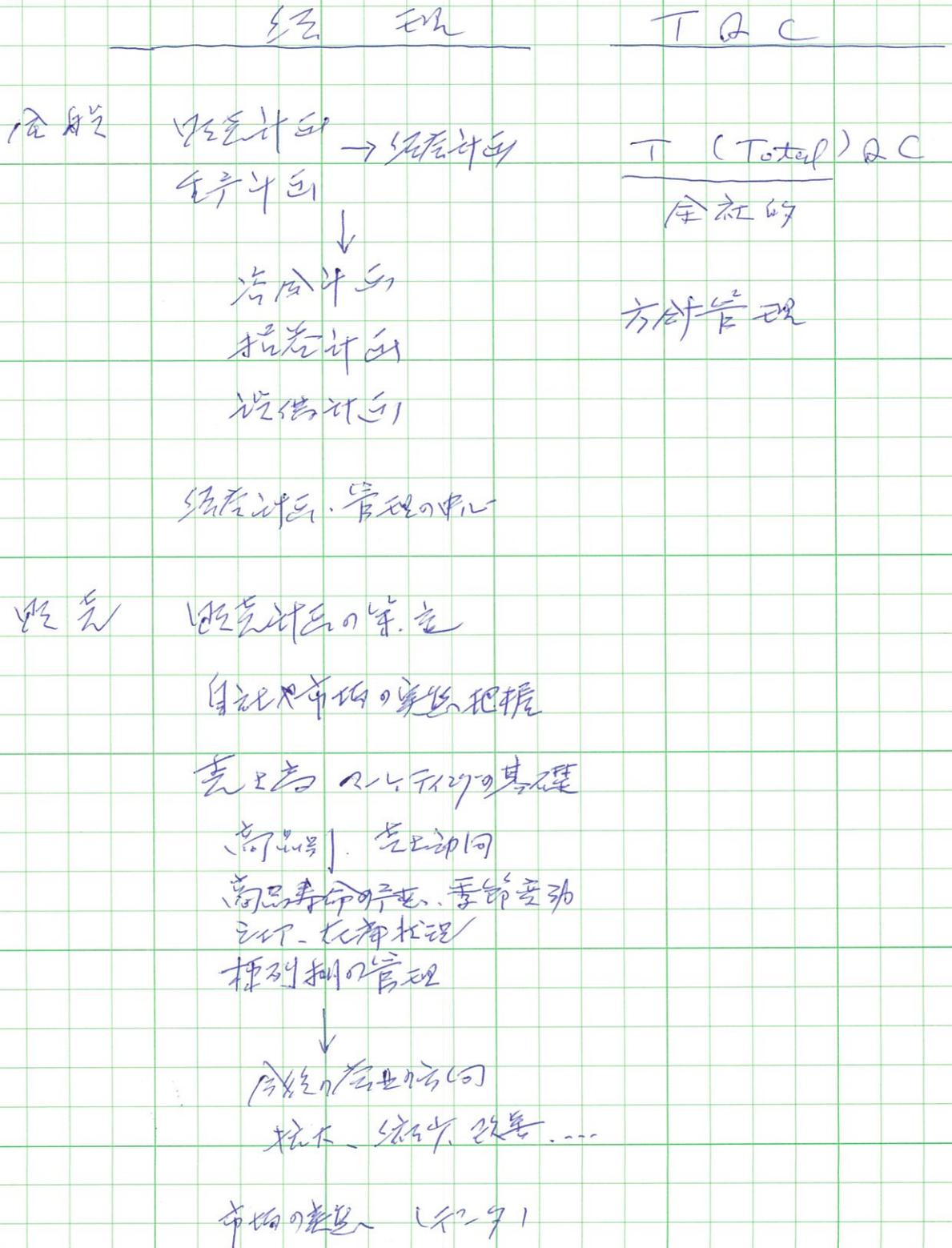
TQCの管理

Plan - Do - Check - Action (Step重視)

管理会計の本質的経理 — TQC

8. 战略管理 & TAC (Plan)

Plan



経 理

X 対前年対比の売上目標
利益目標は \times

TQC

← TQCの経営計画とは
全く違っている

70%程度は
真の計画ではない

9 予算の執行と経理 (D.)

(1) 経費対面の進行と経理 (予算の執行)

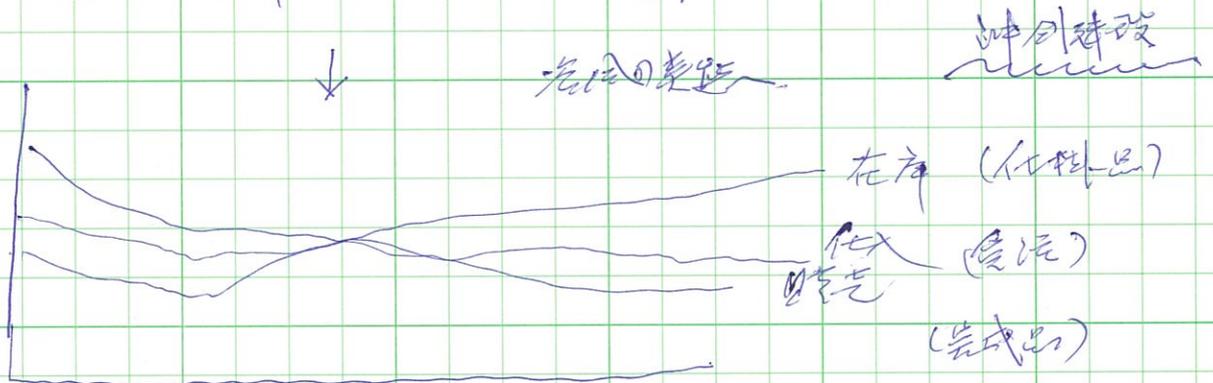
割り当てるべき予算を執行する各部門に対して支援
全体的な予算の執行の管理

(2) 環境変化と予算の途中変更

(3) 予算執行の効率化の調査

目標の予算消化の割合
業務目標の実行状況

販売 - 在庫 - 仕入のバランス、可視化



(4) 早期化、可視化、広帯化
迅速化、検査化

↓
作業の迅速化 原因の迅速化 仕入の削減

(5) 工事の終了

ポイント 入札者への可視化

(6) グラフ 及び 統計 図表 による 管理

(7) 欠点の 整理
却病の、業務の 欠点 及び 欠点

10. 確認 と 管理 (check) (see)

計画 (Plan) には、具体的な 数値 による 目標を 設定 すること、
それを 達成 するための 基準 や 方法 を 示す

実施 (Do) には、その 基準 や 方法 を 教示 し、その 方法 の 通りに
実行 する。 定めた 目標 の 設定 に 自由 に 行う こと である。

確認 (check) には、実行 された 基準 や 方法 の 実施 状況、
計画 に対して どの 程度、を 確認 する。 検査 した
結果 は 基準 や 方法 の 評価 の ため 予備 評価 (面談) である。

次の 2 つの 処置 (Action) には、良い 方法 の 定着 促進、標準化
を 図る こと、 改善 の 定着 の 基礎 である。

(1) 管理 の 基準 (計画 Plan) の 実行 による こと。
基準 検査 (方法、検査 された 結果、) の 実行 による こと。

(2) 管理 には、基準 と 実施 の 対比、分析 には、上記 の 4 に 基づいて、
基準 実行 の 実績 と 計画 達成、 効率 と 効率、 業務 遂行 の 内容 と
今後の 業務 計画 と の 関連 性 について、 余剰 部 を 逐次 検査 する
役割 を 果た して いく こと である。
業務 遂行 の 厳し さ が必要 である。

- (4) 経理は世務監査心あり。
- (5) ケーススタディという講義内容を1章に絞るべし
その心はDX — 現況的、志向的、原因分析の定数。
- (6) TQCのC3の手法の確立

11. 物流費 総費用

販売費、物流費、経管費

戦略的で管理が必要不可欠。

12. 原価管理

14. 业绩表示W/业绩评价

(1) 財務管理比率による业绩评价

(2) 社会经营指数

—こうすれば業績が上がる—

1. 今伸びているツキのよい商品を伸ばす。
2. 仕入先、得意先との関係を密着化する。
3. 自信のあるもの、効率のよいものを伸ばす。
4. 一番商品、一点で圧倒的に勝てる商品を伸ばす。
5. 争わず、すべて肯定して、良いところを利用し味方につける。

船井幸雄

予測損益計算書

	月～月	月	月	調整額	合計		
売上高							
売上原価							
(売上総利益)							
役員報酬							
給与							
賞与							
法定福利							
福利厚生費							
旅費交通費							
減価償却費							
交際費							
保険料							
消耗品費							
地代家賃							
その他							
販管費計							
営業損益							
営業外収益							
営業外費用							
特別損益							
当期損益							

節税対策案 (チェックリスト参照)

(単位：千円)

科目	調整額	調整月			摘要
		月	月	月	
給与					締後給与分
法定福利費					未払社会保険料
消耗品費					消耗品等の購入
地代家賃					前払家賃
保険料					生命保険 Lタイプ
賞与					決算賞与
賞与引当金等					賞与・貸倒・退職引当金繰入

会計と経営のブラッシュアップ 予定

期間：H27. 1～8

改訂日 H26.12.08

実績	第1回	1/1	SQC と会計 / D①② / 微分方程式
	第2回	5	コンセプトの改革 / D③④ / Excel SQC
	第3回	12	連結決算 / D⑤⑥ / 指数・対数の微分等
	第4回	19	ABC 原価計算 / D⑦⑧ / 三角関数
	第5回	26	経営と会計 / D⑨⑩ / グラフ
	第6回	2/2	グループ法人会計 / D⑪⑫ / 対数 θ
	第7回	9	株式交換等 / D⑬⑭ / ベクトル
	第8回	16	企業組織再編 / D⑮⑯ / 微分方程式
	第9回	23	企業評価 / D⑰⑱⑲ / 三角関数
	第10回	3/2	ABC 原価計算 / D⑳㉑㉒ / 指数・対数の微分
	第11回	9	消費税増税の影響 / D㉓㉔ / Excel SQC
	第12回	16	SQC と会計 / D㉕㉖㉗ / Excel グラフ
	第13回	23	コンセプトの改革 / D㉘～㉚ / 微分方程式

ToDo：(1) 実例の取り込み
(2) 最新に改訂