



第 9 回 消費増税の構造

(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 27 年 8 月 24 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。

20~30 年後の人口予測 (1 億以下)、労働人口は労働者に
判明している。明らかな税収にどう対応するか
(来るべき、既に起った)

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、利益があって、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 年度 34.62%、27 年度 32.11% へ下げられた。

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

社会構造の変化とは何か、

20~30年後に対応する政策と計画を
示しているのか？

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、どういうものか。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

社会保障費

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。

歳出削減とは（金銭的）負担をいかに減らすか。

3. 財政の健全化に向けて

20~30年後の労働人口の減少は労働局の統計が
明らかになる。明らかになった事実に対してどう対応
するか。

(1) 財政健全化目標

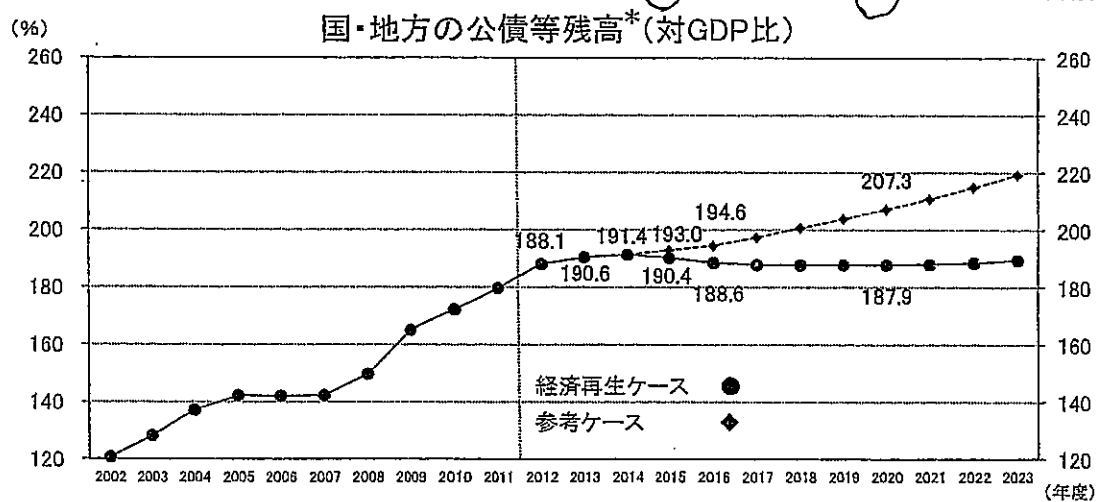
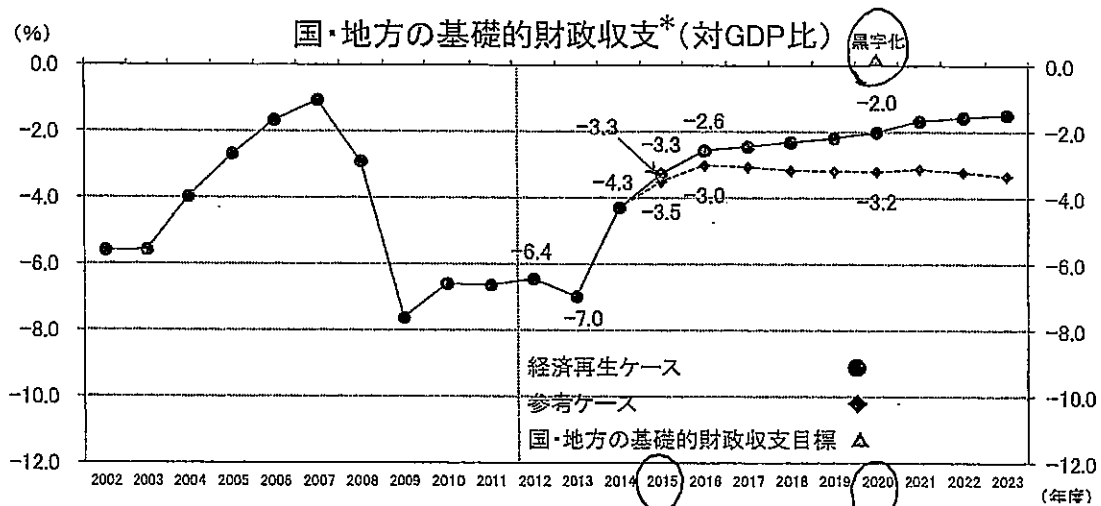
デフレを脱却しなければ税の増収は困難であり、将来の経済成長も財政の健全化も達成できない。財政規律の欠如は、国債への信認を失い長期金利の急上昇など安定した経済成長は期待できない。

(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。

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

歳入増大
ハトメを設けたい
いけねい

(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……”

“……”

安倍政権の経済政策

H27.8.24

1 株 高

年金機構の株式枠の拡大（保有残高 50 兆 or 100 兆）

12% → 25%

約 5 兆円増となった、但し現在 23.9%となり余りはない

2 円 安

日銀の流動性増が

90 円 → 123 円

しかし、現在が最高 ドル高が行きすぎ感、これ以上はない

3 建築ブーム

公共投資 2013/2012 = 20%増

2015 年現在低下

4 アベノミクスの失速

(1) 4～6 月期の GDP 速報 0.4%（年率△1.6%）

(2) 輸出△4.4%、アジア、米国向けの減

(3) 個人消費低迷△0.8%、地域低迷

(4) 中国経済減速懸念

5 県内消費税

2015 年 3 月現在、県内は回復（⊕3.8%）、全国は未回復（△10.4%）

増税の影響とアベノミックス

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%	13 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%	13 兆円の 原価アップ圧力 (高くなる原価) (競争激化)	収益減少 又は 値上げ	売価 5%アップ でも売れる経済 環境
政府等	5%	13 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。

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 5%で社会的損失は△5%（政府+5%）で済むのか。

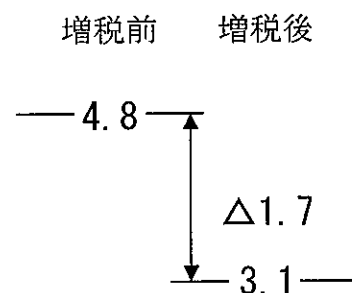
エール大学の浜田宏一先生のご講演によると、消費税が(仮に 5%)増税されて、それが物価に上乗せされると、当然、消費需要は減退する。即ち、国民全体の需要を減少させ、国民所得を減少させる。価格メカニズムは、生産者の生産による販売価格がどれだけかかり、それに消費者がいくら払うかを媒介として、資源の分配を能率的にしようとするものである。ところが消費者の支払った仮に(仮に 5%)が政府の懐に入るとなると消費者のシグナルが生産者に伝わらなくなる。

また、生産者のコストも、(仮に 5%)増税でしか消費者に伝わらなくなる。このように税(たとえば消費税)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 5%になると、社会的な損失は 5%ではなく、その増税割合 2 倍($10\% \div 5\%$)の 2 乗、つまり 20%($2^2 = 4$)となるのだ。
()は仮に入れたもの

3. 増税前後の経済成長率と賃金指数

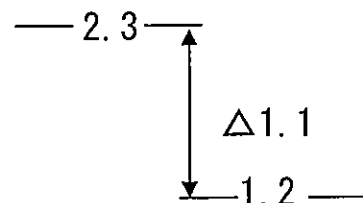
(H1 1989 年の増税) 0%→3%

年 度	実質 GDP	前期比	賃金指数	前期比
	兆円	%	千円	%
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%)	



(H9.4 1997 年の増税) 3%→5%

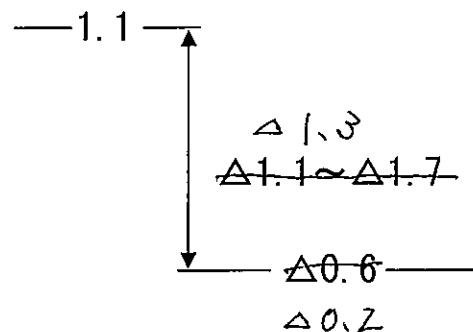
年 度	実質 GDP	前期比	賃金指数	前期比
1994 (H6)	490.7	1.1	288.4	2.6
1995 (H7)	502.8	2.5	291.3	1.0
1996 (H8)	520.1	3.4	295.6	1.5
1997 (H9)	521.3	0.2	298.9	1.1
1998 (H10)	518.4	(-)0.6	299.1	0.1
1999 (H11)	525.7	1.4	300.2	0.5
2000 (H12)	540.4	2.8	302.2	0.5
			(24%)	



(GDP：内閣府四半期別 GDP 速報－平成 12 年基準)

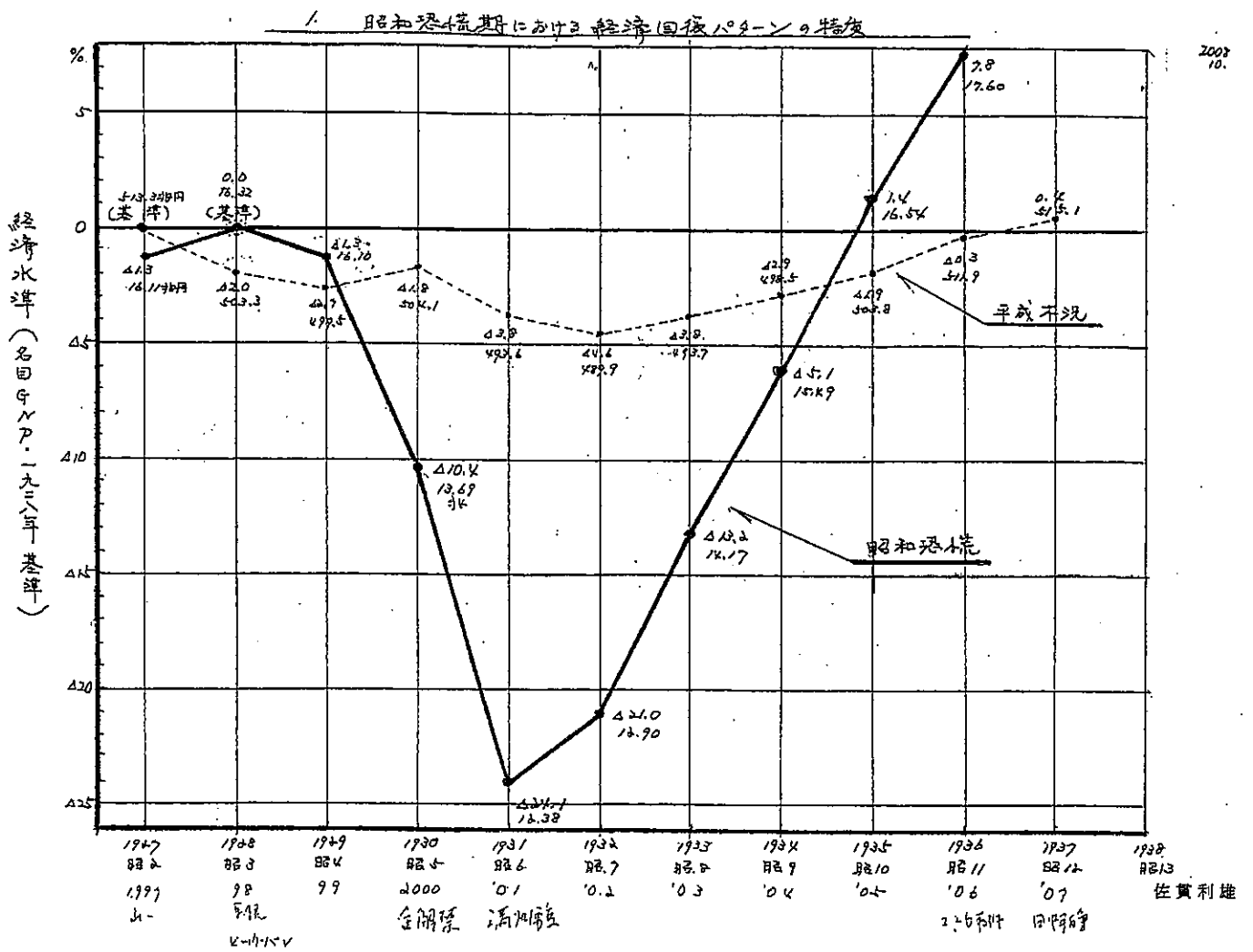
(H26.4 2014 年の増税) 5%→8%、10%

年 度	実質 GDP	前期比	賃金指数	前期比
2011 (H23)	510.0	(-)0.4	296.8	0.2
2012 (H24)	518.9	1.7	297.7	0.3
2013 (H25)	527.3	1.6	295.7	$\Delta 0.7$
2014 (H26)	527.5	0.0	299.6	1.3
			(37%)	
2015 (H27)	525.1	(-)1.0		
2016 (H28)				
2017 (H29)				

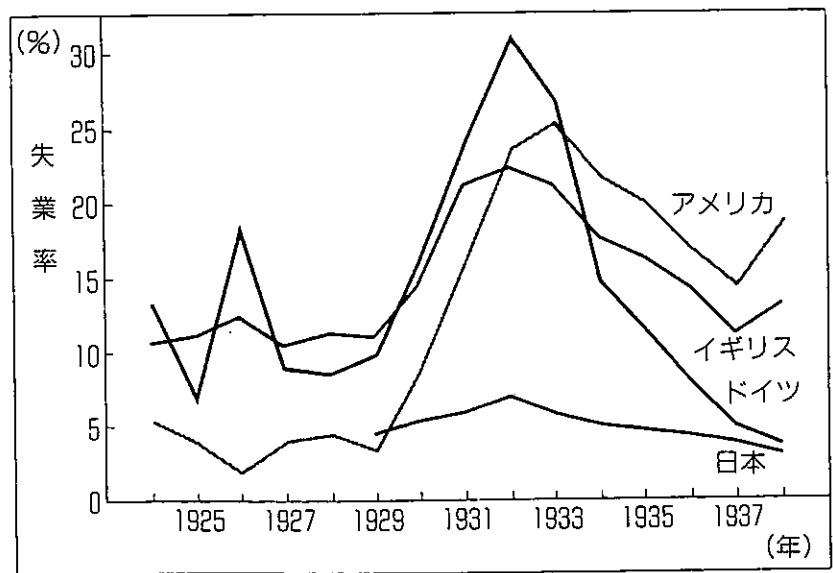


(GDP：内閣府四半期別 GDP 速報－平成 17 年基準)

(厚生労働省 賃金構造基本統計調査)



② 各国の失業率

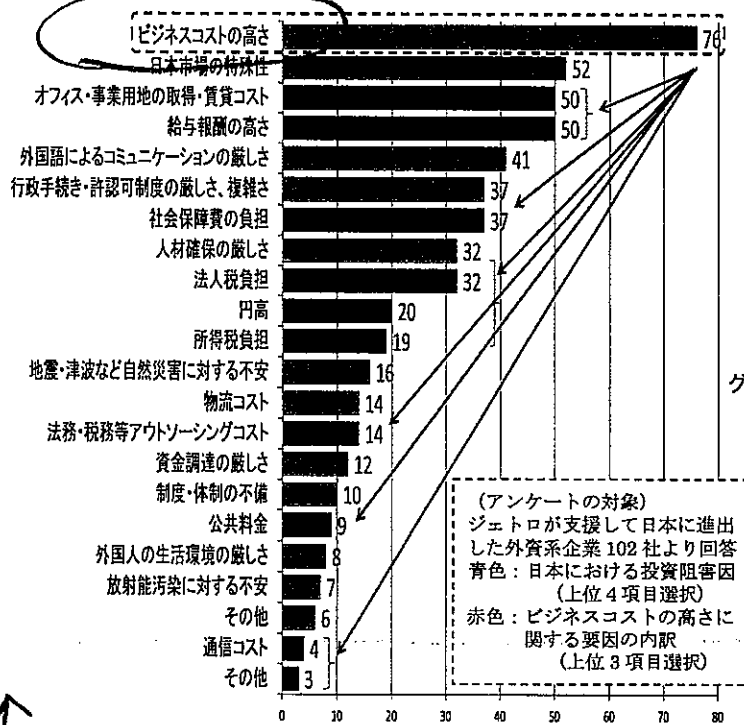


恐慌対策

- 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)

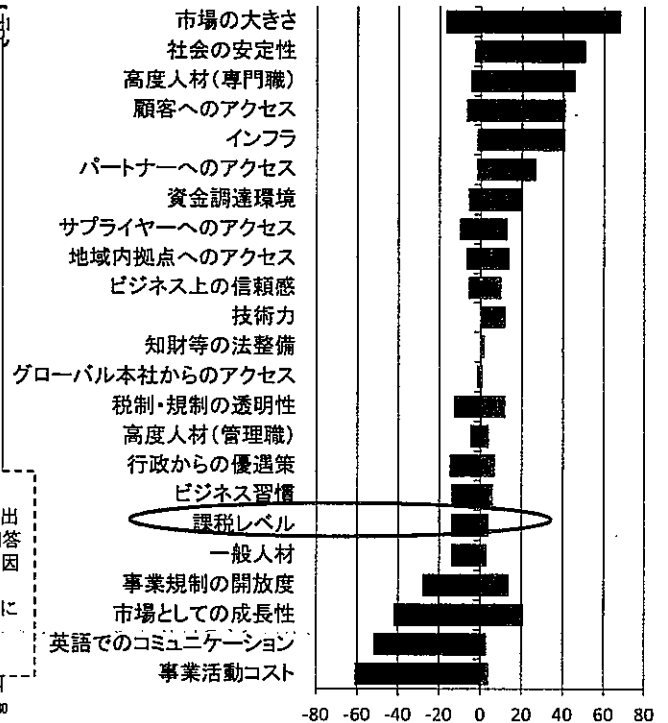
日本の立地環境

日本における投資阻害要因(外資系企業の声)



(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 月アセシエンチュア経済産業省委託調査)

日本は儲からない経営環境なのかな？

企業の収益力

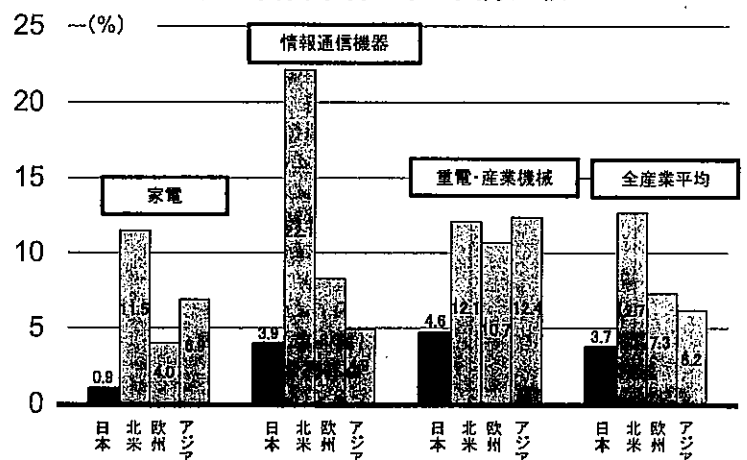
- 納税の発生する利益計上法人の事業コスト (営業費用 (売上原価、販管費)、営業外費用、特別損失) は売上げの約 95%。一方、売上げに対する法人税額は 1.4% 程度。
- 日本企業の利益率は国際的に見て極端に低い水準。

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 年度会社標準調査 (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基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：利益処分後の法人税額に、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)

社会保障費 年110兆円

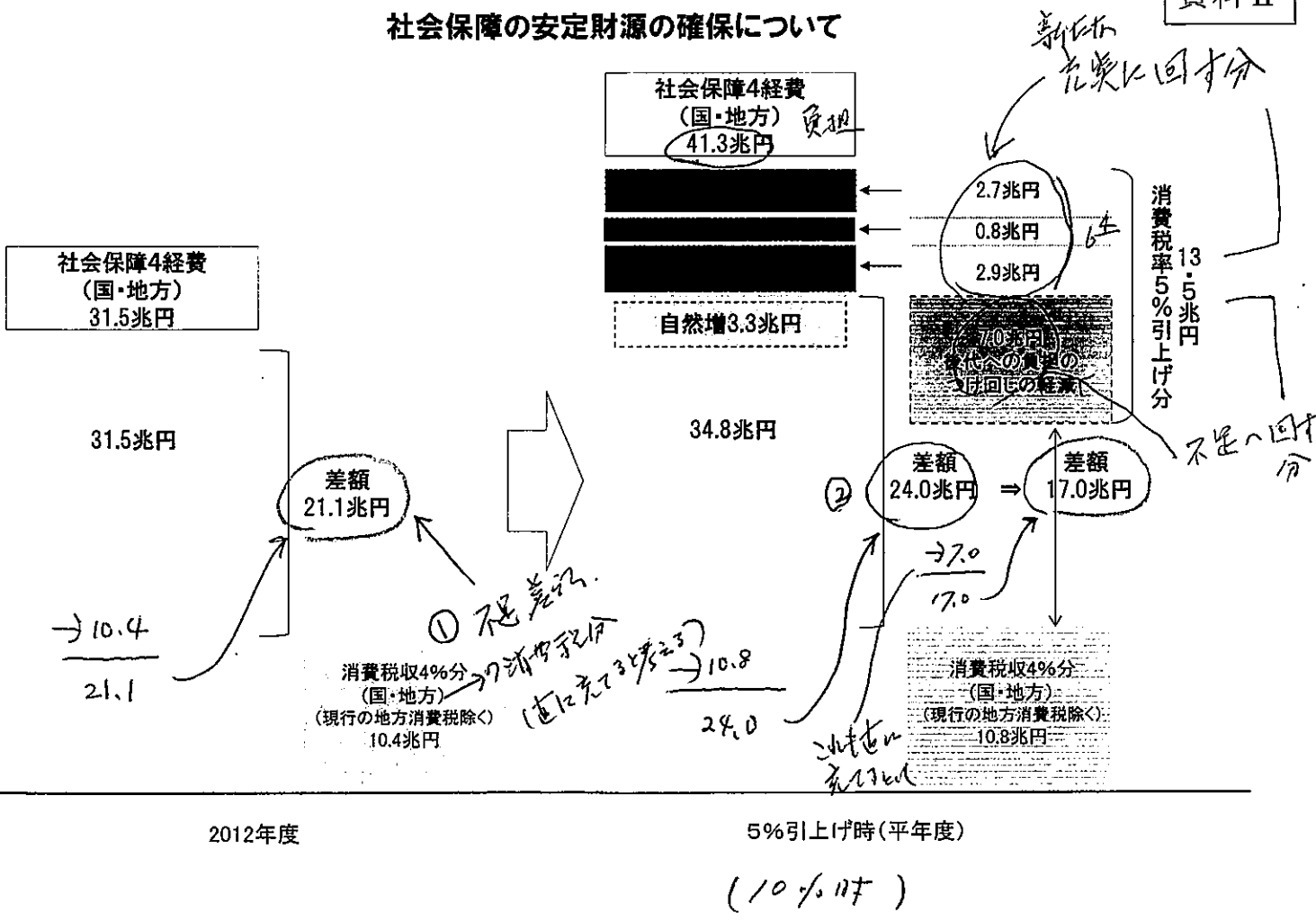
12市の不足分(差額) 41.3兆円



12市で回収する

資料 II

社会保障の安定財源の確保について



消費税の構成

上野秀文著

研究会
経務出版局

11/21・11/30 出版

1. 多段階課税

(1) 取引対税

前段階の課税も考慮し、税率累積型

(2) 前段階の課税額を控除する

① 付加価値税

前段階の課税額をインボイス

(税額票)により確認して、前段階の

課税額を控除する方式

② 消費税

前段階の控除税額は、インボイスに基づき、

帳簿及び請求書等を確認し、取引金額を基に
する加減方式が採られ、免税事業者や消費者からの仕入も仕入控除の
対象とされている。

2. 最終的には消費者に負担を転める
ことを予定している租税(間接税)

事業者は納税者、消費者は担税者の位置づけ

3. 課税の対象

国内取引

輸入取引

4. 納付税額の計算 (納付税額)

$$\left(\begin{array}{l} \text{課税期間中の課税売上} \\ \text{に係る消費税額} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{課税期間中の課税仕} \\ \text{入に係る消費税額} \end{array} \right)$$

課税仕入税額に係る消費税額については、課税売上
必要部分について 前段階税額控除が認められ、

非課税売上必要部分は原則として 前段階控除は認められ

5. 対応~~の~~取り組み~~の~~配列

(1) 保険金、共済金

(2) 剰余金の処分等

(3) 損害賠償金

(4) 寄附金、祝金、返舞金等

対応給付として受取金の心算を、

対応として受取金の2割を引く。

(5) 特別金、奨励金、即成金等

消費税改正の要点とミスト対応

岩谷城治著

中央経済社

2018.6.10発行

1. 定義 (法201)

事業上の対価を得て行われる... 役務の提供をいう

① 対価を得て役務の提供を行う事業者(正合所有者)である

不課税取引 ... 貸付、譲渡にあたり、元来消費税が適用されない取引

借入金、利息の収入、即成金...

2. 特定収入 (法201表オ、2等)

公益法人等の活動資金の中心は、補助金等の対価性のない収入であり、課税売上取引ではありません。

仕入税額控除は、税金の累積を避けるための手段ですから、対価性のない収入に対応する仕入税額を控除するのは

合理的ではありません。

そこで、公益法人等では、対価性のない収入に対応する課税仕入税額を、仕入税額控除額から除くための調整計算を行う

こととなります。

3 対象となる事業等

(1) 国または地方公共団体の特別会計

(2) 消費税法 別表第三の法人

学校法人 労働組合 一般財団法人 一般財団法人
公益財団法人 公益財団法人

(3) 人格のない社団

町内会 又は PTA など

4 特選収入の定義

資産の譲渡等の対価以外、対価性のない収入

(1) 特定収入外収入

借入、預金、出資金 -----

(2) 特定収入 (1) 以外のもの

① 課税仕入等に使途を特定した特定収入

② ① 以外の 使途不特定の特定収入

(R1)
-tuen

大島隆光 木村剛志著

4/22/10/1 経済経理協会

1. 課税範囲

課税取引

(輸入取引)

課税取引

事業者が行った取引

資産の譲渡等があること

課税取引
対象外

- 国外で行われた取引
- 対価のない取引
- 事業として行われなかった取引

消費税以外の税・税関料等
不課税取引

事業者は、課税仕入税額控除を受ける。

譲渡する側は、消費税を課税仕入税額控除の相手方の割合を上げて
受け取る、譲渡を受ける側は、その割合を負担する、方、仕入税額控除
を相対的に受ける

損害の発生

船舶等の滅失による賠償は、賠償金として資産の譲渡の対価と見なされ、
家賃の滞りによる賠償は、家賃の対価として譲渡の対価、と課税とされている。

もともと、店を半壊したとか、あるいは、物に損害を受けた
ということは、「資産の毀損」ということではありませうが、
所得税の対象にはなりません。

2. 仕入税額控除 (法30①)

課税事業者が1年内に行う課税仕入については、
消費税も負担しているわけですが、それをその課税期間の
課税売上に対する消費税額から控除するという規定。

いわゆる「前段階控除」となり、消費税あるいは
EC型付加価値税の本質である。

前段階控除制の下で、消費税あるいは、付加価値税の生命
であり、消費税を物品程から区別するルールである。

別の場合

前段階控除をした残りを税として納付するので

事業者は、消七税により得た利益にば控除したいことになり得る。

これが消費税の骨子なり、したがって前段階控除の消費税の生利といふことになる。

事業者が納める税額は、税振売価と税振仕入値の差額に

税率を掛けた額となり、つまり粗利を37.5%と納めることになる。

※2年連続とは本名絡に達しない。

5. 表現、内容の違い

法28

課税標準

課税標準の増減等の対価の額

法30

課税仕入の対価の額

消費税の合算仕入額

4. 輸出之税 (法 20 + 二)

仕入先が輸出之税の適用を受けたものを購入しても

課税仕入税には含まれない。

(17~18)

(組織の構造)

2015.08.24
2015.09.25
2015.02.20
(2014.11.24)

5. 責任ある仕事を任された

文乃は、人の役に立てるかもしれないという喜びが身体のうちから湧きあがってくるのを感じていた。責任ある仕事を任されたことの、嬉しさだった。

野球部の練習をなんとか生産的なものにする。やりがいのあるものにする。魅力的なものにして、部員たちが進んで参加できるようにする。それが文乃に与えられた課題だ。

みんなが絶対にさぼらない「試合の魅力」とは何か？試合にあって練習にない要素は何か。それには3つある。(1) 競争の魅力 (2) 結果が出る、白黒がはっきりする (3) 責任感が課せられる

文乃のアイディアは、「チーム制の導入」であった。20名の部員を3チームに分け、ピッチャーは特別のチームとする。

それは「試合にあって練習にない」三つの要素である「競争・結果・責任」を、同時に取り入れることに成功していた。

さらには、練習の運営に「管理」手段を盛り込んだ。

マネジメントチームが週ごとの目標を設定し、それをもとに部員たちが練習方法を自らで決めた。即ち自己管理をした。

チームごとに目標を管理するリーダーを決め、攻撃担当、守備担当、走塁担当の役割を決めた。それらの役割は、必ず「生産的な仕事」に結びつくように心がけた。

6. 変化を求める機運が高まっていたのを利用して練習方法を変えた

仕事を生産的にするもの、四つの必要がマネジメントには書かれていた。この頃になると、ドラッカーのマネジメントは、マネジメントチームの基本テキストとなっていた。

練習方法を徹底的に「分析」した。(教科書参照)

さらに、練習の運営に「管理」手段を持ち込んだ。(教科書参照)

練習をもっと生産的なものとするために、ありとあらゆる道具が吟味された。(教科書参照)

(マネジメント・エッセンシャル版 62、140、74～75 頁)

人がより前向きに働く仕組みが作れば、組織の効率は大きく改善される。

○仕事を生産的にするには4つのものが必要である。

- ① 分析(仕事に必要な作業と手順と道具)
- ② 総合(作業を集めプロセスとする)
- ③ 管理(方向づけ、質と量、基準と例外の管理)
- ④ 道具(情報やスケジュール、連絡などのデータの管理)

○自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントでできるようになることである。適当にこなすのではなく、最善をつくす願望を起こさせる。

人を前向きにする。仕事を生産的にする。マネジャーはこれに取り組まねばならない。

○仕事を生産的にする四つのもの、①分析、②総合、③管理、④道具

○自己管理目標の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントすることができるようになることである。自己管理は強い動機づけをもたらす。適当にこなすのではなく、最善をつくす願望を起こさせる。

○働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならぬ。

○自らや作業集団の職務の設計に責任を持たせることが成功するのは、彼らが唯一の専門家である分野において、彼等の知識と経験が生かされるからである。

情報革命 情報技術が組織を変革する

9-3-2

作成日

作成者

Information Challenges

1950-2000

(コンピュータ技術)

ITの中心はデータ

データの収集、蓄積、送信、ディストリ-



ITのT

(経営者の仕事+一新)

2000-

(情報革命)
革命の時代

ITのITを中心にする

これは、情報技術(IT)と経営情報システム(MIS)と
最高情報責任者(CIO)主導の中心になる。

ITとMISとCIOの本質に必要な情報を提供
しなくてはならない。これを革命とする。

(組織の再構築)
革命の時代

(1) 情報の流れはどのように変化する

(2) それらの仕事を行うべき組織のあり方

ソフトウェア

- (1) 組織、業務、業務設計、時間、空間の
経験、プロセス、システム
- (2) 外資のインターネットの活用、ソフトウェア
- (3) 銀行業務 --- 最もインターネット化された産業
- (4) ネットワーク - 管理ソフト

1. 経営陣に対する情報

旧来の経営システム

IT 情報
ネットワーク, TAC



事業を成功させるための情報の必要



(過去の)創造に必要な情報

事業の意義、経営戦略、体系化計画、11パーセント
利益とコストのバランス、リスクを伴う意思決定
新しい現象に伴う経営戦略

→ トッパ経営陣の比率を変える
新しい情報革命

② 必要情報

企業の外の世界の情報

軍科大の教育 → 軍事の継続的
存続の必要

病いの戦いの → 心身、機械の維持の医療
医療
病院

2. 情報革命の歴史

- (1) 文字の発明 5000~6000年前 中東、メソポタミア
 (2) 書物の発明 2000~3300年前 中東、中東
 (3) 活版印刷 彫版の発明 15世紀後半、1450

書物の発明により、中東に与えた影響は膨大なものであり、その書物の生産は文化の発展を加速した

1450年頃 修道士の書写 1日4巻 年に1200冊程度の書写

1500年頃 修道士の書写 1日4巻 年に1200冊程度の書写
 10,000人ほどの書写士がおり、司書士は20人ほど

1760年頃 活版印刷 1日4巻 年に1200冊程度の書写
 10人ほどの印刷職人がおり、年刊 250,000冊程度の書写
 1人1日1000冊程度の書写を得るのに 1人1日1000冊程度の書写を得るのに 1人1日1000冊程度の書写を得るのに

1764年 活版印刷の導入により 100年経たず
 1784年 1人1日1000冊程度の書写を得るのに 1人1日1000冊程度の書写を得るのに

1793年 フランスの革命により 活版印刷は、50~60年前の
 産業革命前と異なり、生産量を30%程度に増やした
 に変化した。

1500年頃 活版印刷の導入により 100年経たず
 1784年 1人1日1000冊程度の書写を得るのに 1人1日1000冊程度の書写を得るのに

これらの印刷革命は、

教育制度の近代化を促した

神学や宗教の文書の減少を促した

世俗的な知識の普及、法律、医学、教育、科学を促進した。

1800年後、一般教育を生み、1900年の学校を普及させた

149-以前の宗教改革 (イギリスのウィリアム・ウィリアムズ 1530-1584、ホーヘンツォルネルス 1522-1545) 熱狂的な支持を受けた。その信者の早さや広さには、口伝という限界があった。その限り局地的な運動にとどまり、結果に抑圧された。

1517年10月31日 トイワの片田舎の教会の扉に 95ヶ条の提議を張り出し、右もろく。そのうち印刷されたものは無料でばらまかれ、やがてヨーロッパ中に伝播していった。
この印刷された1冊が、宗教革命の本場となった。

15世紀後半以降の大航海時代の地図や航海を伝えたのも、ホーランドの船乗りによつてアフリカ西海岸の域外探検の道に導かれ、エニースに知られ、北と南の両方とも印刷によって伝わった。

↓
印刷革命

ITのITに当る人

印刷革命人

Iに当る人、機関

書物を読む人 新聞を読む人

印刷という新しいテクノロジーが、情報の意味を変え、それとともに教育や大学という15世紀の習俗ともいうべき機関の意味と機能を変えていった。-----
その19世紀の今、情報の情報革命に巻き込まれている。

② 情報革命の表情

— XメディアはXのX-ing現象 —

マトリクス化

ビジネス・ネット、インターネット

専門誌

印刷メディアは印刷情報の流通領域として ITを占領しつつある

IT、インターネットは昔の50年昔の印刷職人文化から

今は、
出版者
ユーザー読者は読者文化から、読者の主体になるべきである
ものになる

流通領域とは印刷メディアそのものに影響を与える

流通領域とは何か、それは流通するものの自体を変える

しかし、それらインターネットに載せられた情報の、その基本について、印刷情報
であることに変わりはない。もちろん情報であることに変わりはない。

すなわち、そこには情報のための市場があるということである。

今の流通とは市場も、流通する情報も 数百年後には一歩E化。

それによって、IT主導ではなく、会計士や出版人等の
本来的情報革命の起る

情報を主な武器として使いこなす時代へ

× 組織の必要と必要情報

わかりはよく、逆思として情報を理解した方がいい

世と情報のコストの再構築

旧来の原価計算

総製作コストの和

新しい原価計算

プロセス全体のコストの計算

ABC原価計算は、原材料や資材や部品が工場に到達したところから、製品の消費者の手元に達した後のまでのプロセス全体を把握する。

たとえば、消費者が負担しているとき、数量やアフターサービスコストまで、製品コストの一部としてとらえる。

機械の稼働時間や光熱費の持ち出し時間、... 何もしないコストも計算する。従来の原価計算が把握をせずしてとらえたコストは、何をすべきに伴うコストの匹敵が大きい。

↓
コストの管理

↓
成果の管理

- 機能する組織を作る (分散的組織の必要性)
- 成果をいかにして可能にするか (分散的組織の必要性)
- 組織にかかってくる典型的な圧力や張力は何か
組織は、あらゆる活動を事業上の成果へと伝導するトランスミッターである。
- 組織は、直接的かつ、単純であるほど効率的である。
すなわち、何らの活動も事業上の成果に結びつけるうえで、そのフット
スポートや方向を変えないで済むもの(ほど)効率的である。
- 組織は官僚組織ではなく、全社(人)として働く管理組織である。
(分散的組織の必要性)
- 組織の構造は、必要とされるプロセスの階層の数を最小限とし、
命令系統を最短とすものになければならない。
命令系統の中途上か一方増え子二つに、掌握が難しく、余分な情報や
虚構や地盤の増えを招く。 (分散的組織の必要性)
そして昇進に時間がかかる
- 組織の構造は、明瞭なプロセスの育成と評価の必要で、
昇進に時間を要せず、不適格者を簡単に移動させることになら
なければならぬ。
- 第一、連邦型の組織において活動をまとめ、
連邦型の組織を適用しない場合には、機能別の組織を使うべきである
連邦型の組織 — 分散的権限の製品別事業などに (オーストラリア)
機能型の組織 — 事業のプロセスの重要な段階などに (ニッパ)

1. The three structural requirement of the enterprise —

- (1) Organization for performance (2) The least possible number of management level (3) Training and testing tomorrow's top managers.

2. ^{the} Two structural principles — (1) Federal decentralization
(2) Functional decentralization

分権制の組織と原理

2014.11.24

1. 生産品目と事業部

GM の従業員は 25 万人（平時）から 50 万人（戦時）、約 30 の事業部は巨大企業並みのシボレー事業部や、従業員 1,000 人以下の小事業部まである。

(1) 自動車の車種別事業部

シボレー、ビュイック、オールズモビル、ポンティアック、キャデラック、トラック、フィッシャー車体の各事業部

(2) 部品を供給する各種部品事業部

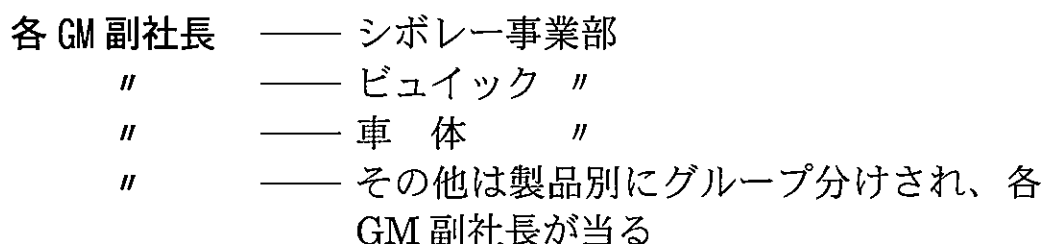
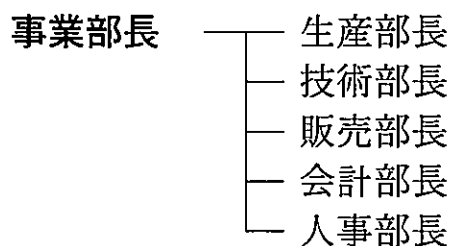
GM 以外の自動車メーカーとも取引を行う
外に予備部品、補修部品、モーター等の生産

(3) ディーゼル・エンジン事業部

クリーブランド、デトロイト、ラグランジュ、トラック用、船舶用、航空機用

(4) 東部航空機事業部

2. GM では全事業部が独立した事業体である



各 GM 副社長	—— (本社機能)	生 産
〃	—— (〃)	技 術
〃	—— (〃)	販 売
〃	—— (〃)	研 究
〃	—— (〃)	人 事
〃	——	財 務
〃	——	法 務

本社スタッフ部門は本社経営陣（副社長以上）と事業部長に対する補佐役として経営政策の策定と事業部門間の調整にあたっている。

社長と二人の執行副社長は、ライン部門（事業部間）を率い、CEO（最高責任者）兼会長と副会長はスタッフ部門を率いている。

3. トップマネジメントと二つの委員会

会長、副会長、社長、2人の執行副社長の5名が、トップマネジメント・チームとして、政策委員会および業務委員会と連携してGM全体の経営にあたる。

二つの委員会には、この5人のほかに、ライン部門とスタッフ部門の経営幹部、元経営幹部の現取締役、大株主代表がメンバーになっている。この二つの委員会のメンバーがあらゆる事業部の活動、あらゆる種類の問題と決定、あらゆる分野の方針を熟知している。

この二つの委員会こそ決定、統制、調整を行う GM の中央政府である。GM の経営政策と業務に関する重要な決定は、すべてこの二つの委員会が行う。全事業の業況、業績、問題をフォローし、意見の対立があれば調整を行う。

これら二つの委員会が、ラインとスタッフの連携、多様の経験と専門知識の結晶としての経営政策の策定、全事業の把握を行っている。

具体的な問題については、技術、物流、労務、財務、広報など専門別の部会が検討する。

部会の人数は少なく、部会員は、該当する本社サービス部門の担当副社長が努める。部会は月1回開かれ、必要があれば二つの委員会の素案を作成する。

4. GM が抱えるさまざまな問題

(1) 事業の規模の問題

従業員、事業部

(2) 多様性に関わる問題

製品の多様性 （～1 個 10 セントの部品まで）

工場 " （4 万人の巨大なものから～）

(3) 事業部の自立性の問題

生産に責任を持つ 500 人にのぼる経営幹部

(4) GM としての一体性の問題

共通の理念と政策

各事業部は自立しつつも方向づけさせねばならない

(5) 本社経営陣

リーダーシップを発揮しつつも、各事業部に対し枠組みと助言以上のものを押しつけることのないよう自制しなければならない

GM は、持株会社とその子会社として組織されていない。GM は本社経営陣が全体を把握し、権限と権威とを行使して全体を統括しなければならなかった。

GM は、事業部長を工場長扱いする中央集権的な企業として組織するわけにはいかず、事業部長に権限と地位を与えなければならなかった。

こうして GM は分権制を採用し成功した。事業部に最大限の独立性と責任を与えつつ、全体の一体性を保持した。集権と分権のバランスに成功した。これが GM の分権制である。

分権制という言葉自体は分担を意味するだけである。

しかし、GM の分権制は、アルフレッド・スローンが 20 年をかけて産業組織の原理にまで高め、産業現場における自治のシステムとして開花させたものである。

5. 何故分権制を採用するのか

- (1) GM にとって分権制は、組織の基本原則であり、実行されている
- (2) 2 年前に他から移って来た人の話す分権制のメリット
 - ① 意思決定のスピードが早い
 - ② 決定者の混乱がない
 - ③ 決定がいかなる方針のものに行われたかが明らか
 - ④ GM 全体と事業部の利害との間に対立が生じない
 - ⑤ 万事に公正で、優れた仕事が評価される
 - ⑥ もめ事、派閥が生じない
 - ⑦ 民主的な実力主義が実現されている
 - ⑧ 威張る者がいない
 - ⑨ どこに権力があるか明確である
 - ⑩ 自由に発見し、批判し、提案できて、決定後はみなが従う
 - ⑪ エリートとその他大勢に差別がない
 - ⑫ ウィルソン社長は特別の権限を一切もとうとしない
 - ⑬ マネジメントの責任を担う人間が多勢いる
 - ⑭ トップ候補たりうる人材が随所に育っている
 - ⑮ 事業部の業績や事業部長の能力がはっきり現われる
 - ⑯ コストは一目瞭然で一般管理費化されていない
 - ⑰ 何のために何を行っているかがわかる
 - ⑱ 経験と知恵の集積としての経営政策に従って仕事が進められている
 - ⑲ スローン会議では誰でも経営政策について説明を受けられ、反対もできる

6. 本社経営陣と事業部経営陣の関係

- (1) 本社経営陣の二つの役割
ボスであると同時に 500 名にのぼる事業部経営陣の助手
- (2) 本社経営陣は共通の目標を設定する
各事業部の生産計画、車種ごとの価格帯の設定
- (3) 本社経営陣は製品の重複を処理する
- (4) 事業部に事業上のことで干渉しない
他事業部との競争を妨げない
部品の購入も合理的であれば GM 以外からも OK である

- (5) 本社経営陣は GM 全体の将来を見る
 - 問題の発生を予測し、対策する
 - 新事業への参入、買収、新事業部の設立を考える
- (6) 事業部長の権限の範囲を定める
- (7) 事業部の活動をチェックする
 - 意見交換と助言
 - 指示の形では行使されない
- (8) 事業部を支援する
- (9) 事業部長は資金繰りから解放されている
- (10) 会計システムは本社が一括して管理している
- (11) 労使交渉と労働協約は本社スタッフが処理する
- (12) 本社経費
 - 売上高の 0.5%
 - 各事業部の最新技術情報、研究開発、商品化、広報など GM 社外の情報
- (13) 本社スタッフ部門は事業部長に助言し、提案するだけでいかなる種類の権限も持たない

7. 事業部長の裁量権

生産と販売を一任され、本社の経営政策の枠内でまったく自由である。

採用、解雇、昇進、昇給、工場のレイアウト、生産技術、生産設備、工場の増設、新設、投資決定、広告、広報、原材料調達…まさに独立企業の社長であり、決定の 95% は彼らが行っている。

GM には社風というものがない

事業部の風土があり、それぞれ驚くべき相違がある。

誰でも自分なりの方法によってのみ一流の仕事ができるとされる。

事業部長のボーナスは本社が決め、支給は自社株で行っている。事業部のボーナスも本社が決め、分配は事業部長が行う。この権限が事業部長の権限を絶大なものとする。

事業部と GM 全体の業績によってボーナスが変動する。従って GM 全体の業績が自分の所得に直結し、かつ GM の株が財産の中心になっている。

8. 双方向の情報の流れ

(1) 経営の一体性の確保

(2) スローン会議

年 2 回、参加すべき者 100 人超の本社経営陣と事業部経営陣の共通の理解を得るためのスローン会長が議長をつとめる大会議、成功と失敗の経験が議題となる

(3) 異議をとなえる権利と義務

9. コストとシェアで業績を測る

本社経営陣と事業部経営陣の客観的な基準としての業績の尺度

(コスト)

(1) 生産者としての GM の生産性の測定

(2) 各事業部の生産面での生産性の測定

(シェア)

(3) 販売者としての GM の生産性の測定

(4) 各事業部の販売面での生産性の測定

(生産性要因の分析)

(1) 景気、不況の排除

(2) コストが生産性の尺度

(3) 特定の経営政策の実施前後のコスト分析

(4) 投入資金の収益率

(5) 稼働率や耐用年数

(6) コスト分析は事業部が行う

(7) 販売台数ではなくて、価格帯におけるシェア

(8) 市場の縮小とシェアによる評価

(資本収益率)

(9) 主観を排除する

(10) 客観的な尺度による人間的要素の排除

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9章 何より重要なこと (169～頁を読んで)

「リーダーたる者は、『自分は何をしたいのか』ではなく『何をすべきかを』考える。そして、『決定的に重要なそれらの行いのうち、自分に適しているのはどれか』と胸に手をあててみる。不得意な分野で負け戦に挑んだりはいしない。必要だが自分には向かない仕事があれば、自分ではなくほかの誰かに任せて、確実にこなしてもらうのだ」
(169 頁から引用)

ドラッカーは、マネジャーとリーダーの違いを「マネジャーはうまく仕事をこなし、リーダーは本当にすべきことを実行する」とごく手短かに説明し、生涯このフレーズを使いつづけた。

ちなみに、生来のマネジャー(第5章を参照)はじめ、掛け値なしに優れたマネジャーは誰が正しいかよりも何が正しいかに、はるかに強い関心を抱くのだという。「仕事上の要請よりも人柄を優先させるのは、墮落であり、腐敗へとつながる」

ドラッカーはこの教えを、GMのアルフレッド・スローンから学んだ。1943年にドラッカーはGMから企業分析を依頼され、それが『企業とは何か』の刊行につながったわけだが、このときの依頼者はべつにおり、スローンはむしろ依頼に反対していた。にもかかわらず、ひとたび仕事がはじまると、スローンは前途有望な若きドラッカーにこう言葉をかけたという。「思うままをわたしたちに知らせてください。当社の経営陣があなたの提案や結論を好意的に受け止めるかどうかなど、気にするにはおよびません」 (172～173 頁から引用)

原文

孙子曰：凡处军、相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留。若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴；养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。

上雨，水沫至，止涉，待其定也。绝天涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军旁有险阻、潢井、葭苇、山林、蘙荟者，必谨覆索之，此伏奸之处也。敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也；众草多障者，疑也。鸟起者，伏也；兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，薪来也；少而往来者，营军也。辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也。轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲役先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬甄，不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕，徐言入入者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非多益，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故合之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服；令素行者，与众相得也。

⑥

面積に挑む

1
H27. 8. 28

テクノロジー

異色なフリーングや価値感をもった人種

テレビを中心とする情報化

フリーングや価値感の画一化を以て傾向

人生の瞬間、瞬間の幸福は、目的論的に絶対価値はなく、
その微分値に比例する。それゆえ、微分値を一生にわたって
積分した値を最大にするにはどうするかを考へた。

微分とは、グラフの傾きを求めること
どう変化しているかを調べること

積分とは、グラフの面積を求めること
その結果、どうなるかを調べること

自然現象や社会現象は、ひとたびグラフに表わして
しめると、変化の有様を調べるにはグラフの傾きを、
変化の結果を調べるには、グラフの面積を求めるという
純粋に幾何学的な問題となる。

グラフの傾きが、どう変化しているかを表すのか

グラフの面積が、変化の結果どうなるかを表すのか

曲線の傾きは、その曲線を表わす関数を微分することによって求められる。
微分した曲線は、価格の変化率を表わし、価格がどう変化しているのかを
瞬時に物語ることができる。

$$\Delta x = v(t) \cdot \Delta t$$

位置の変化 Δx は、平均速度 $v(t)$ と 時間 (時刻) Δt との積である。

速度が、位置の変化の結果として移動距離を表わしている。

つまり、ある瞬間の移動距離は、その時間に含まれるすべての瞬間にわたる移動距離をすべて加えて合計すれば求められる。

---- 長さの2乗は表面積の大きさとなる

例1. 体積は長さの3乗に比例する。

たとえば、長さが10倍になると、表面積は100倍となるが、体積は1,000倍となるため、外部との接触面が相対的に減少する。

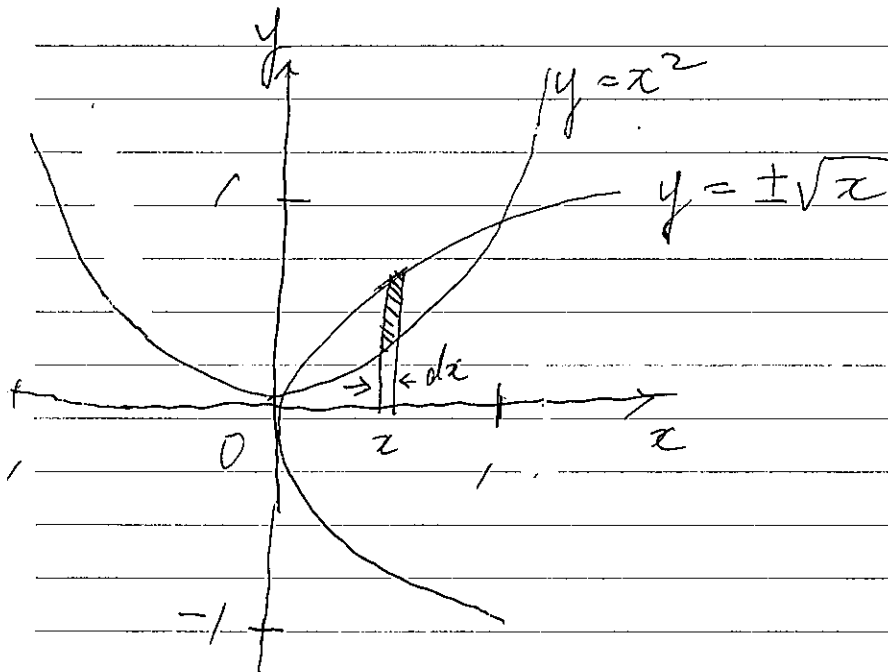
(1) 自然現象
社会現象 の表現

$$y = f(x)$$

(2) , の変化 $y' = f'(x)$

(3) $f(x)$ と大抵
はたまたま面積

$$S = \int_a^b f(x) dx$$



図形の進方向の長さ

$$y = \pm \sqrt{x}$$

$$y = x^2$$

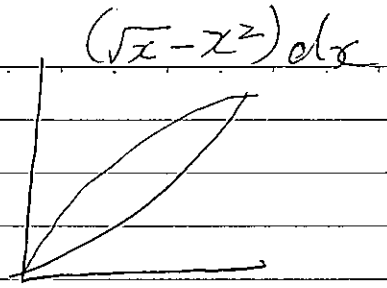
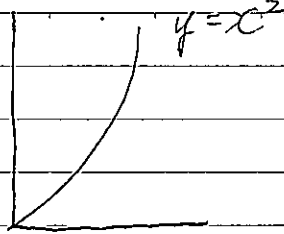
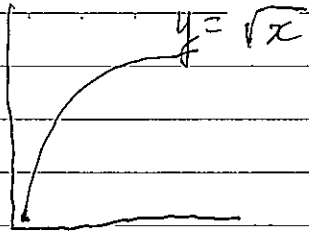
$$\sqrt{x} - x^2$$

横幅 (dx)

$$\text{面積 } dS = (\sqrt{x} - x^2) dx$$

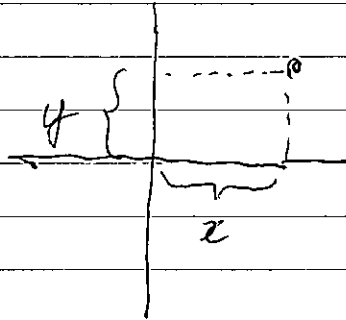
$$S = \int_0^1 (\sqrt{x} - x^2) dx = \int_0^1 (x^{\frac{1}{2}} - x^2) dx$$

$$= \left[\frac{2}{3} x^{\frac{1}{2}+1} - \frac{1}{3} x^3 \right]_0^1 = \frac{2}{3} - \frac{1}{3} = \frac{1}{3}$$



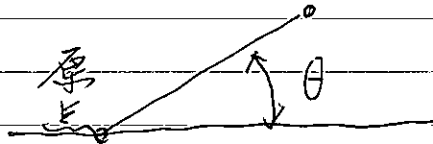
$$\int_0^1 \sqrt{x} dx - \int_0^1 x^2 dx = \int_0^1 (\sqrt{x} - x^2) dx$$

直角座標



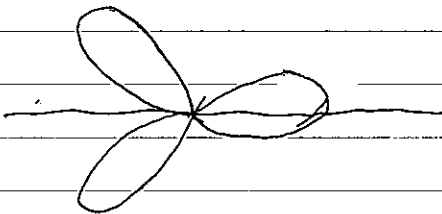
$$y = f(x)$$

極座標



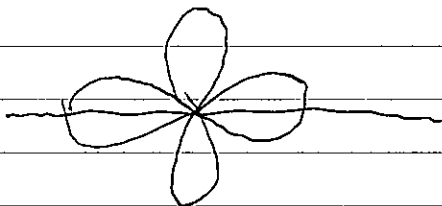
$$r = f(\theta)$$

三葉



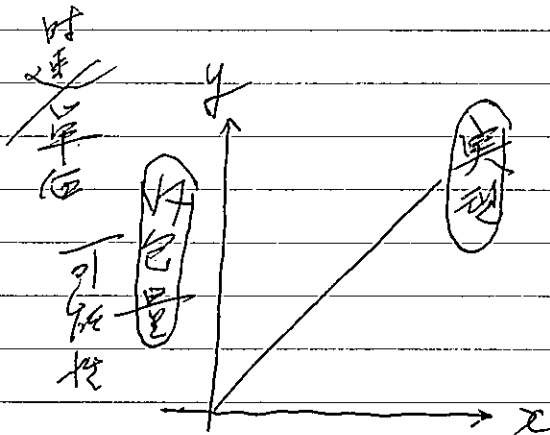
$$r = a \cos 3\theta$$

四葉



$$r = a \cos 2\theta$$

積の和



$$\text{内容量} \times \text{実現量} = \text{外延量}$$

(可能量) (実現量)

② 数量 → 金額

数量/時間
実現性

(米/商化) 300年 鎌倉 頼朝の頃
建武(元)統(三) 1187~1258

1372 察度の明に入貢し王号を得る 崇徳王統(二) 1357年
明の洪武帝は、小口琉球を特別視せ 1350~1406
英祖王統(五) 1260~1849

(米2商化) 400年 安土 信長の頃

1496 米/商化は七世、金丸(商田)を始祖とする

米2商化のこの時代が主

1945 409年にわたる 琉球王の君臨した

~1879年(6412)

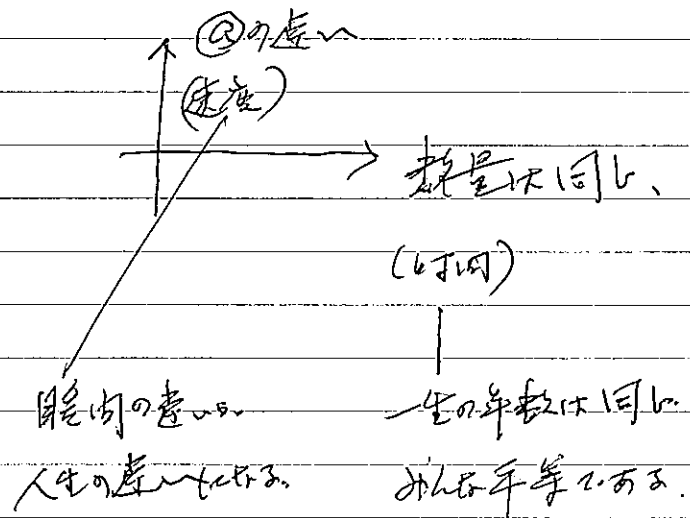
積を作って和を求めろ

細分化された積を作る

微分は人生の瞬間瞬間である

積分は、その人生の集積である。

微分を理論に 生きた人生は要りがある



$$\textcircled{A} \quad 100 + 100 \times \frac{1}{1.05} \times \frac{100}{1.05^2} + \frac{100}{1.05^3} + \frac{100}{1.05^4} = 454.545$$

$$\textcircled{B} \quad 100, \frac{1}{10} + \frac{100}{100 \cdot 0.05 \times 10} \cdot \frac{1}{10} + \frac{100}{100 \cdot 0.05 \cdot 10 \cdot 2} \cdot \frac{1}{10} + \dots + \frac{100}{100 \cdot 0.05 \cdot 10 \cdot 9} \cdot \frac{1}{10} = 442.509$$

合計時間は同じである。

しかし、瞬間のギクシャク、①は②の10倍……

微分 …… 瞬間の値である。

細から区切る同教

時間、量をとてとて増やす

その極限の値を問へる... のか算用の考え方である

自動車から動き始めてからの、 t 秒後の速度 $v(t)$ の、 $v(t) = 4t$ m/秒とする

2秒から 5秒までの 3秒間に走った距離は、 $x(5) - x(2)$ と表わせる。

t 秒後の速度

t	2	3	4	5
$v(t)$	8	12	16	20

$$x(5) - x(2)$$

3秒間に走った距離

$$8 \times 1 + 12 \times 1 + 16 \times 1 = 36$$

(1) 区間を、幅 Δx の細かい区間に分割

(2) 各区間で、 $f(x)$ を一定とし、積 $f(x) \Delta x$ をつくる

(3) それらの和を全部加える

(4) Δx をゼロに近づけていくなかで、積の和の極限を求めらる

関数 $v(t)$ の 2 から 5 までの定積分は、

$$x(5) - x(2) = \int_2^5 v(t) dt$$

$$\int_2^5 (4t) dt = 42 \text{ とする}$$

定積分

内容量 $\times$ 外延量 $A =$ 外延量 B になる。

内容量 $\times$ 単位体積当たりの質量 $\times$ 体積 $=$ 質量 となる。

たとえば、生産量 x kg のとき、総費用 (新しい kg 当りの生産にかかる
材料費用) y 万円は、 $y = f(x) = 50 - 4x + 0.1x^2$ と

与えられるとする。

5 kg から 7 kg まで、1 kg 生産するのに要する費用は、

$$\int_5^7 f(x) dx = \int_5^7 (50 - 4x + 0.1x^2) dx$$

外延量 B

内容量

外延量 A

質量 (g)

密度 (g/cm³)体積 (cm³)

関数の表と極値

一般に、ある関数 $f(x)$ に対して、微分して $f(x)$ になる関数 $F(x)$ 、つまり、 $F'(x) = f(x)$ となる関数 $F(x)$ を、 $f(x)$ の「原始関数」という。

購買量	x	外延量 B
変換関数	$y = F(x) = 30x - x^3$	原始関数
価格関数	$f(x) = 30 - 3x^2$	関数(内量)

時間	x	外延量 B
速度関数	$v(t)$	関数(内量)
位置関数	$x(t)$	原始関数