



第8回 グループ法人の税務と会計

会計と経営のブラッシュアップ

平成 27 年 11 月 15 日

山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準、税法及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(日本公認会計士協会全国研修会グループ法人税制 中村慈美講義)
(図解グループ法人課税 中村慈美 H22年7月大蔵財務協会刊)(設例でわかる!グループ法人税制の実務ポイント 辻・本郷税理士法人 吉田博之 DVD)
(詳解ケーススタディグループ法人税制 Q&A 足立好幸著 2010.5)(M&A 会計税務戦略 小谷野公認会計士事務所編著 H21.4 きんざい刊)

I. グループ法人税制

平成 22 年度税制改正(H22.10.1)によって、グループ経営の実態を反映させることを目的として、グループ法人税制が創設された。多様化する組織再編制度や昨今のグループ法人の一体的運営が進展している状況下、法人の組織形態の多様化と実態に即した課税の実現のための制度である。

1. 主要な規定

(1) 100%グループ内の法人間の資産の譲渡損益の繰延

譲渡損益を取引の時点で 計上せず、

① その資産を グループ外へ移転した時の譲渡損益 とするか、

② または、他のグループ内法人へ移転した時 " とする。

当初移転を行った法人において、譲渡損益を計上する。(適格合併等との違い)

(譲渡調整資産、帳簿価額 1,000 万円以上のものを対象とする)

①固定資産(減価償却資産、土地等) ②棚卸資産である土地等

③有価証券(売買目的有価証券を除く) ④金銭債権 ⑤繰延資産

従って、創設営業権の譲渡等は時価評価となる。

(各国の税制)

	グループ法人間譲渡取引	100%親子間配当
アメリカ	譲渡損のみ繰延	課税なし
イギリス	譲渡損益の繰延	"
日本	"	"
ドイツ	繰延なし	配当の 95%が課税なし
フランス	"	"

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. グループ法人税制（とは？）

H26.05.17
H26.01.01
H22.08.07

100%グループ法人

その他 100%未満

備考

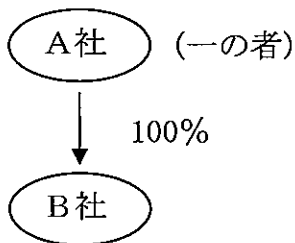
（事業部門の分社化、子会社化）

経営責任の明確化
迅速な経営判断、戦略立案
効率的な資源配分
実質的な一企業の部門

（100%グループ内法人とは）

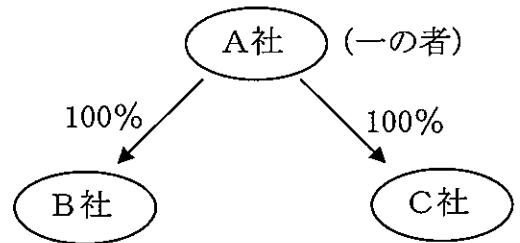
同一者（同族関係）と一の者

【例1】当事者間（AとB）完全支配関係



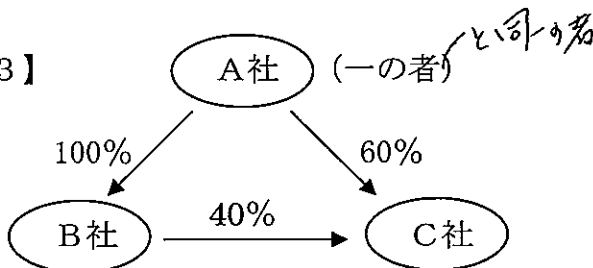
〔A社とB社は100%グループ内法人〕

【例2】当事者間の完全支配関係（AとB、AとC）がある法人相互（BとC）の関係



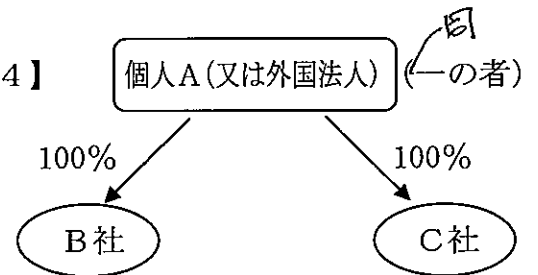
〔A社、B社及びC社は100%グループ内法人〕

【例3】



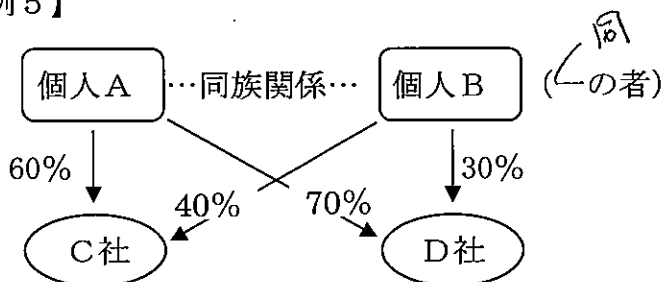
〔A社、B社及びC社は100%グループ内法人〕

【例4】



〔B社とC社は100%グループ内法人〕

【例5】



〔C社とD社は100%グループ内法人〕

※譲渡損益の課税繰り延べの対象となるのは、内国法人間の取引に限定され、「個人－法人」又は「外国法人－内国法人」の間での取引は対象とならない。
※一の者の条文規定()書に注意

（判定に当っては外国法人も含まれる）

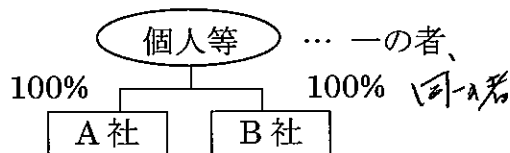
一の者 - 同族関係、内親戚等 一の者 - 同者(人)、直接

100%グループの図

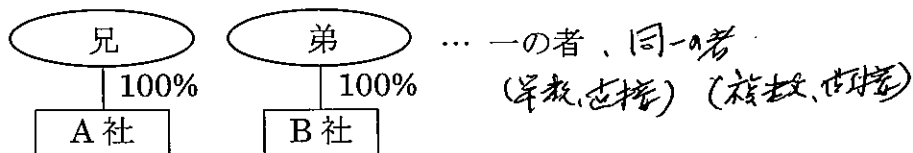
H26.01.01

H25.01.01

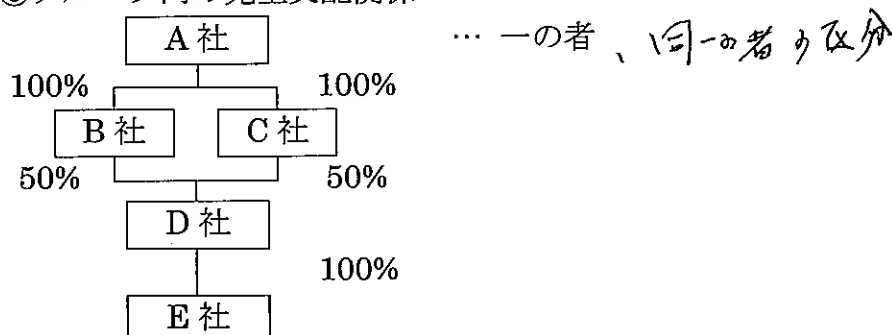
①個人等の支配する 100%グループ



②同族関係等の支配する 100%グループ



③グループ内の完全支配関係



(同族関係者の範囲)・・・相続税の規定と同じ

第四条 法第二条第十号（同族会社の意義）に規定する政令で定める特殊の関係のある個人は、次に掲げる者とする。

- 一 株主等の親族
 - 二 株主等と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者
 - 三 株主等（個人である株主等に限る。次号において同じ。）の使用人
 - 四 前三号に掲げる者以外の者で株主等から受ける金銭その他の資産によって生計を維持しているもの
 - 五 前三号に掲げる者と生計を一にするこれらの者の親族
- （法人税法施行令4条1号）

(発行株式等の全部（100%）の保有）と除外規定

③ 子会社の持つ親会社株式は
自己株式に含めらる。

- (1) 自己株式 — 発行済株式等の総数から除外する（法2-2の7の五）
- (2) 従業員持株会株式 — 保有割合が5%未満である場合は、発行済株式数から除外して保有割合を判定する（法令4の2②一）
民法組合として組織された従業員持株会
- (3) ストックオプションの行使による役員株式 — (2)と合せて5%未満の判定を行う（法令4の2②二）

100%（完全支配）と99%の違いは何か？（本質的に）条文を注意して読む

持分の定めのある医療法人における持分と社員総会における議決権の割合の異同
(完全支配関係は、出資持分の所有状況で判断する)

グループ法人チェックリスト ()

H25.01.01

H22.04.03

NO	チェック 事 項	結 果
	①個人等の支配する 100%グループ 個人等が100% --- 100% A 社 B 社 ②同族関係等の支配する 100%グループ 兄 100% A 社 弟 100% B 社 ③グループ内の完全支配関係	
1.	グループ一覧表の入手 (KN 等サンプル)	
2.	グループ概要図の作成 (Mi 等サンプル)	
3.	グループ法人の決定	
4.	グループ法人税制の注意事項	

(譲渡損益を認識しない取引)

1. 適格合併での譲渡法人の解散による譲渡損益の取扱い
2. 適格合併での譲受法人の解散による繰延処理の継続
3. グループ会社間での非適格合併

(中小企業優遇税制の適用の制限)

資本金の額が 1 億円以下の法人には、軽減税率の適用など中小企業向けの特例措置の適用がある。

但し、資本金の額が 5 億円以上の法人の 100%子会社は資本金の額が 1 億円以下であっても、中小企業の特例の適用はない。

(中小法人の特例)

- (1) 法人税の軽減税率 (法法 66、措法 42 の 3 の 2)
- (2) 貸倒引当金の繰入率 (措法 57 の 10)
- (3) 欠損金の繰戻し還付制度 (法法 80、措法 66 の 13)
- (4) 特定同族会社の特別税率の不適用 (法法 67①)
- (5) 交際費の損金不算入制度における定額控除制度 (措法 61 の 4)

グループ法人税制（譲渡損益）

（完全支配関係法人間は、基本的に内部取引と見る）

H26.01.01
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.25
H22.03.18

	完全支配関係法人間 100%グループ法人間	その他 100%未満間	備 考
（譲渡損益の繰延べ）			H22.10.1 適用

譲渡損益調整資産（個別資産毎の簿価 10 百万円以上）

創設営業権（帳簿価額 0 のため）、資産調整勘定（非適格再編独自の科目のため）を除く

内国法人間	繰延	繰延なし	・適格事後設立廃止 ・グループ会社を利用した税負担の調整困難化（譲渡損の活用不可） ・グループ内での円滑な資産配分の可能（譲渡益の心配解除） ・譲渡後もトレースの必要性 ・100%グループとその他間の不公平？ ・グループの頂点が「個人」でもグループ法人単体課税制度の対象になる。 ・オーナー企業については、100%グループのチェックをしておく必要がある。 ・グループに係る譲渡損益の繰延はあくまで内国法人間の取引に限定される ・個人支配と法人支配の区分
一定外資産（10 百万円未満）	繰延なし	なし	
個人－法人	なし	なし	
外国法人－法人	なし	なし	
課税	再譲渡時等 <u>（グループ内、外部へ譲渡した時）</u> （公益法人等は適用されない）	なし	
判定取引単位	建物 — 1 棟ごと 機械 — 1 生産設備ごと 土地 — 1 筆ごと 有証 — 銘柄ごと		
完全支配関係	資産の譲渡の時点		
減価償却時の調整 （譲渡法人）	譲渡損益調整額×（譲受法人の損金算入償却費/譲受法人の取得価額） 譲渡損益の計上		
公共、公益、人格 なき社団	適用外		

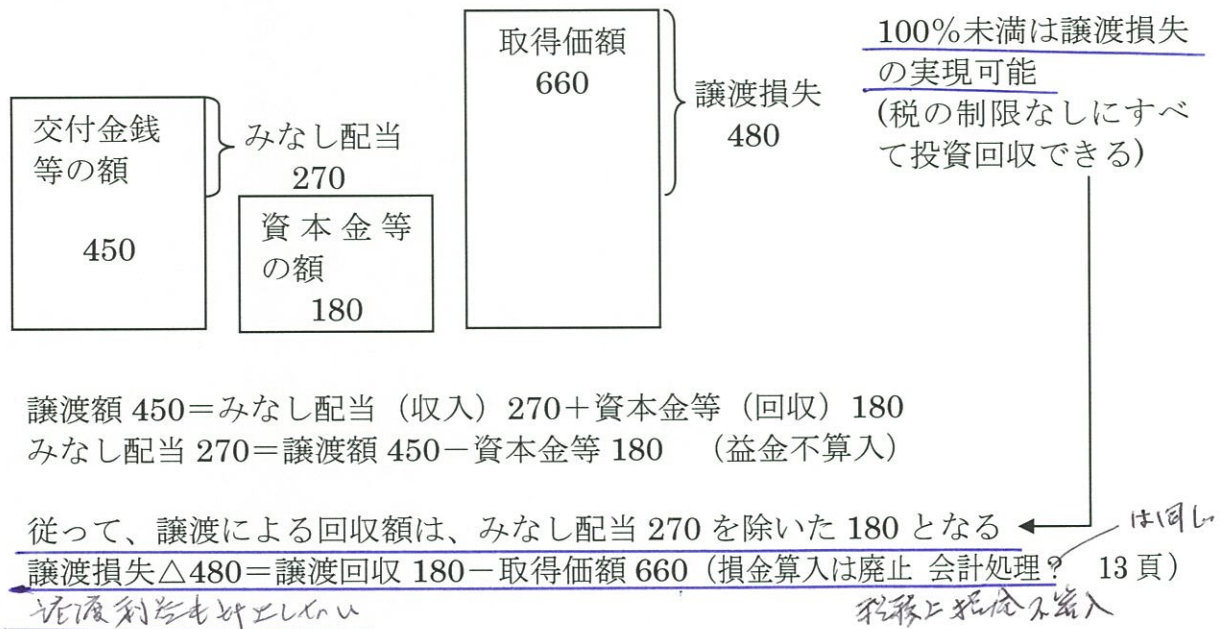
- （注）（1）法法 61 の 13 を読む
 （2）譲渡法人は会計上時価で処理し、加算又は減算する
 （3）譲受法人は時価で受入れ、その後は時価との比較で売買損益
 （4）合併時等留意（See 4 頁）

グループ法人税制（受取配当）

H26.01.01
H25.07.26
H25.06.29
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.18

	完全支配関係法人 100%グループ法人	その他 100%未満	備 考
(受取配当)			H22.10.1 適用
益金不算入	あり 100% (配当の計算期間の所有)	あり (25%以上) 100% (6ヶ月以上所有) 部分あり(所有率 25%未満) 50%	25%以上は関係法人株式と言う 自己株式を除く計算
負債利子控除	控除不要	控除必要	
条 件	配当法人（内国法人）同左		
	受取法人 同左 (配当の計算期間を(6ヶ月以上の期間所有) 通じて完全支配関係が必要)		

自己株取得のみなし配当



(完全支配は、投資回収が 90% 所有より不利か? 13 頁参照)
(100% 未満の有利性は税務上気をつける)

将来の回収は
1. 税金? 2. 税金?

(設例等)

清算法人が、株主に対して残余財産の分配を行う場合には、次の通知が必要である。

- ① 残余財産の分配を行う旨
- ② みなし配当額に相当する金額の一株当りの金額
- ③ その他一定の事項（申告書に記載）

残余財産の分配を受けた株主は、①益金不算入、②税額控除の適用を受ける。

1. B 社株式の保有割合 80% 800 株、発行済株式総数 1,000 株
 2. 残余財産の分配額 800、分配直前の簿価 2,000
 3. 分配直前の払戻等対応資本金額等 1,000
- ＜みなし配当の金額の計算方法＞（法法 24①三、法令 23①三）

$$\text{みなし配当の金額} = \text{残余財産の分配額} - \frac{\text{清算法人株式に対応する資本金等の額}}{\text{清算法人株式の数}} \times \text{分配直前に有していた清算法人株式の数}$$

$$\text{清算法人株式に対応する資本金等の額} = \text{分配直前の払戻等対応資本金額等} \times \frac{\text{分配直前に有していた清算法人株式の数}}{\text{清算法人の発行済株式総数}}$$

$$\text{分配直前の払戻等対応資本金額等} = \text{分配直前の資本金等の額} \times \underbrace{\frac{\text{清算法人の残余財産の分配額 (分母の金額を限度とする)}}{\text{清算法人の払戻に係る直前事業年度末の簿価純資産額}}}_{\text{残余財産の分配割合}}$$

4. 上記に当てはめて○の通りとなる

○	現預金	800	みなし配当	160 (益金不算入)
	株式消却損	1,360	B 社株式	2,000
×	現預金	800	B 社株式	2,000
	株式消却損	1,200		

(吉田博之編著 グループ法人税務の失敗事例 55 から 2011.5 東峰書房発行)

グループ法人税制（自己株式の取得等）

H27.05.25
H25.07.26
H25.06.29
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.18

-2>

（みなし配当等）

益金不算入

100%グループ法人

あり 100%対象

その他 100%未満

あり
（所有率 25%未満） 50%
5% " 20%

備考

H22.10.1 適用

- ・ 100%グループとその他で不公平？
- ・ 譲渡損益を計上しないということは？
- ・ みなし、永久処理？

負債利子控除

控除不要

あり

株式の譲渡損益

廃止
繰延ではない

あり

- ・ 「廃止」ということは？

（100%グループ法人の場合）

- ・ 100%（完全支配は不利？）

株式譲渡損の点で
（投資回収不能分が起きる）

- ・ 完全支配関係のある法人間で自己株を買い取らせた場合、譲渡損益は損金益金不算入（法 61 の 2⑯）

- ・ 譲渡損益部分は資本等の増減項目として扱う（法令 8①十九）

P 社

（90%の場合）

S 社

90%所有、対価 450、取得価額 660

（S 社の処理）

利益積立金	270	現金	450
資本金等	180		

（P 社の処理）

現金	450	みなし配当	270
		（益金不算入）	
		資本金等	180
資本金等	180	S 社株式	660
株式譲渡損	480		

（損金算入）

株式譲渡損
480

取得価額
660

交付金銭等
450

みなし配当
270

資本金等
180

※100%未満の有利性は、故意に行うと税務上問題にある恐れがある（H22.10 前は OK）

株式譲渡直前の配当 (NC、OG の場合)

NAICO の教訓

H26.05.18
H26.01.01
H25.07.26

A 譲渡(益)による場合		B 配当による場合	
	1,000 ①		1,000
	<u>△100</u>		<u>△100</u>
譲渡益	900	配当	900 ①
			↓
課税	900	益金不算入	△900
	<u>×40%</u>	簿価譲渡	<u>100</u>
課税	360	課税	0
源泉	0	源泉	180
その後の譲渡	なし		100 ②
回収(譲渡 1,000)	1,000 ①=③	(配当 900、譲渡 100)	1,000 ①+②=③
手取額	640		1,000

—TAX 株の投資とは、 毎年配当を得ていたら、

- (1) グループ法人税制でも、譲渡損部分の制約が規定されている。
- (2) NC、OG の場合、明らかに配当による方法 B が A より有利である。
それは受取配当の益金不算入という規定(法人擬制説から当然)を使えるからである。
- (3) 株式の譲受先においても取得価額 B100 が A1,000 より取扱い易い。

資本関係取引税制（みなし配当と譲渡損益）

H26.01.01
H24.07.27
H22.08.07
H22.03.18

完全支配関係法人間 100%グループ法人		その他 100%未満	備 考
(自己株式取得予定株式のみなし配当の益金不算入の不適用)			H22.10.1 適用
所有株式を発行会社に自己株式として譲渡(買取らせる)する場合			
受取配当の益金不算入 適用 (完全支配関係は適用)	不適用 (※)		100%グループ法人 については、譲渡損 益の廃止が優先され る
この場合の譲渡損益 なし (不適用)	有 (適用)		譲渡対価の額と譲渡原 価の額の差となる
完全支配は13条と同様		100%未満は制限	

(予定の範囲)

公開買付（TOB）、組織再編（反対株主買取請求）など取得請求権
や取得条項は含まない

(※) 自己株式として取得され
ることを予定して株主が
取得した株式が、自己株
式として会社を取得され
た際に生ずる株主のみな
し配当については益金不
算入制度を適用しないこ
とになった。(完全支配関
係を除く)

完全支配関係がある内国法人
(普通法人と協同組合等)

親理会 自己株 127.8.14

1. 自己株の取得

- ③ 株主の同意がある場合の取得 (会 156 ①)
- ④ 相続人に対する先買請求権等 (会 176 ①)
- ⑤ 他の会社の事業の全部譲渡の場合 (会 155 ①)

(1) 取得手続

① 一般の取得

- (イ) 株主総会の普通決議 (過半数出席の賛成 会 156 ①)
- (ロ) 取得する株式の数
- リ 交付する金銭等の内容と総額
- (ニ) 取得期間 (1年内)
- (ホ) その程度が決議 (会 157 ①)
- (ハ) 株主の申込期間 (会 157 ②、158)

② 特定の者の取得

- (イ) 株主総会の特別決議 (過半数出席の 3/4 以上の賛成 会 156 ①)
- (ロ) 特定の株主からの取得の通知 (会 160 ①)
- (リ) 特定者以外への参加申込 (会 160 ②、③)

③ ①、② 以外の場合

- (イ) 市場価格での株式
- (ロ) 相続人からの取得
- (リ) 子会社からの取得

(2) 財源規制

- (イ) 赤字会社はダメ
- (ロ) 交付総額が分配可能額の範囲内

2. 自己株式の処分

(1) 自己株式の譲渡

- ① 新株発行と同時に売却される
- ② 売却の必要はない (旧株の再発行、リサイクル)

(2) 自己株式の消却

- ① 取締役会の決議
- ② 発行済株式の総数の減少にF3 変更登記
- ③ 発行済株式の総数の減少に対して、それ以上の効果はなく、X4-1ではない

3. 相対人等に対する先渡請求

- ① 定款の定めが必要 (会174)
- ② 株主総会の特別決議により先渡請求 (会175①)
- ③ 先渡請求に係る株式を有する者は、議決権を行使する必要がある
(会175②) --- 支取権の変更には注意
- ④ 先渡価額の決定
 - (イ) 協議による決定
 - (ロ) 裁判所による決定

△ 自己株式の会計処理

(1) 自己株式の取得

- ① 取得した自己株式は、取得価額をもって、純資産の部の株主資本が控除する。
- ② 自己株式は、純資産の部の株主資本の末尾に、自己株式として一括して控除する形式を表示する。

(2) 自己株式の処分

- ① 自己株式の処分差額は、その他資本剰余金に計上する。
- ② “ 差損 ” “ ” から減額する。
- ③ ②において、その他資本剰余金がマイナスとなった場合にも、その他利益剰余金から減額する。
- ④ 自己株式の取得、処分及び売却に掛かる付随費用は P/L の営業外費用とする。

5. 剰余金の配当

旧商法 ----- 利益配当

会社法 ----- 剰余金の配当

会社法では、配当の対象となる範囲が広がった。(単純利益配当ではなく)

(1) 純資産から控除することとなる自己株式

(2) その他の有価証券評価差額金

(3) 減資差益等の 純資産剰余金 等

(4) 資本剰余金の準備金の減少に伴う配当

(5) 自己株式の有償取得

但し、商法では、「配当 (利益剰余金から剰余となる部分) と
「資本の払戻し」に区分している。

6. 純資産部の意味

従来 — 「資本部」は、イコールして「株主の利益」という概念であった。従って B/L は、「事業資産」とこの資金調達源としての「負債」と「資本」という構成のもとに作成されていた。

会計基準の変化

資産、負債、資本とが区別され、説明しきれる事象が生じた。例として、新株予約権は、権利行使されれば「資本」となり、権利行使されなければ「負債」として扱われる。利益積立されることにより、新株予約権の状態では、負債でも資本でもないという中間的なものとなる。

株、土地評価差額金や、その他有価証券差額金は、それぞれ評価後の金額が、B/L 価額として公正なものであるため、資産の評価勘定としての認識額ではない。

すなわちの資産、負債、資本として明確に区別することが困難な状態となり、「株主の利益 = 資本部」から「資産と負債の差額 = 純資産部」という表示が求められる。

要するに、B/L 項目と、その性格に応じて可能な限り資産と負債に分類を正し、その差額概念として、「純資産部」と設けられる。

久 法人税法上の資本取引

法人税法では、損益取引を直接的に規定するのではなく、
資本等取引のみを規定することにより、所得計算に影響を与えない
 取引を明確にし、それ以外は、別段の定めがあるものを除いて、
 一切所得計算に取引組むというのである。 (法 22 (5))

① 法人の資本金等の額の増減又は減少を生ずる取引

② 法人が行う利益又は剰余金の分配及び剰余財産の分配又は分配し

会計 ～ 純資産の部

法人税 ～ 資本の部

株主等の株式部分と 課税関係の終了した利益と

新株引受けは 負債に含まれることは明らかである。

法人税法の 利益又は剰余金の分配

① 協同組合等の 事業の終了、清算の結果

② 「隠れたる利益」を含む。

2. 税法上の利益積立金額

すなわち課税済みのものや残りのみではなく、
法人税の課税関係が終了した後の積立金額である。

利益積立金の定義

(重) 発行法人への株式の譲渡等の改正

1/22、10、0 /
H22.03.19
H22.02.08

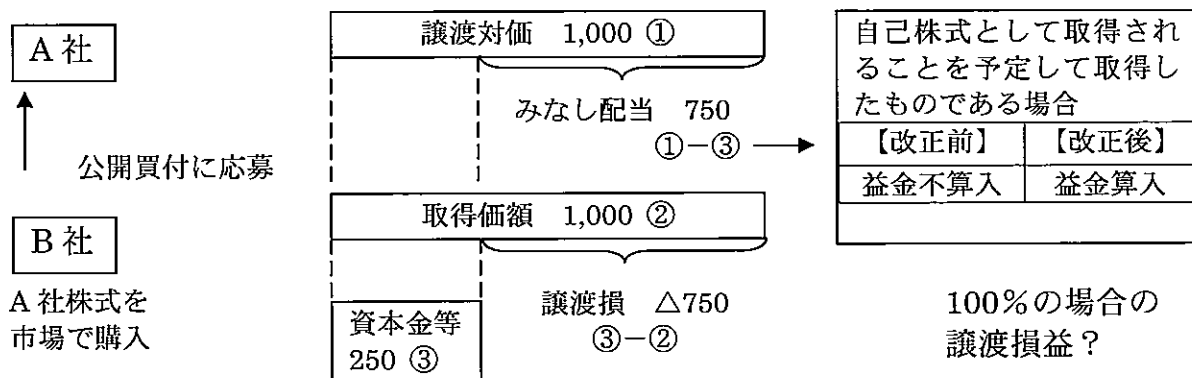
自己株式として取得されることを予定して取得した株式で、自己株式として取得された際に生ずるみなし配当については、益金不算入制度を適用しない。

(従前)

株式を発行法人に対して譲渡等した場合に、みなし配当については受取配当等の益金不算入制度を活用しつつ、株式譲渡損のみを実現させることが可能。

(改正)

その株式が、自己株式として取得されることを予定して取得したものである場合、その譲渡の際に生ずるみなし配当については、益金不算入制度を適用しないこととなります。【平成 22 年 10 月 1 日以後の譲渡から適用】



(会計税務処理) 取得時 有価証券 1,000 / 現金 1,000

売却時 現金 1,000 / 有価証券 1,000

税務調整 売却損 750 / みなし配当 750

③ - ② = $\Delta 750$ 750 ① - ③
売却損 損金算入 受取配当 益金不算入

1. 他のこととの整合性のチェック
2. 自己株式として取得される株式の評価
3. 自己株式の取得の株主総会、取締役会の承認等

第11回 (23~24) 北京外大レジュメ (最高の仕事)

2015.06.08
2015.03.16
2014.12.8
2015.09.07
2015.11.16

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。

そこで大事なものは、エラーをしても浮き足立たないということだった。

攻めのポイント

ストライクを極める

ストライクは初球から振らせる

塁に出れば一塁塁手

(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

それは事業においては、
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。

成長と 事業の可能性 (地域の活性化)

金融のリスクテイク (可能性、活動性、融資)

1. 事業の可能性
リスクを低くする

1. 金融の役割とリスク回避
企業支援とリスク回避
金融のリスク回避

2. 事業のライフサイクル
地域産業の部門を活性化
企業支援、改革

2. 事業計画と推進の中心
地域金融の理解力への支援
企業への期待

3. 地域と産業の発展と
企業への期待、論文
企業への評価を含めて

3. 金融の発展、内部解決と
地域密着型金融

4. 地域経済の中心の
金融の役割と
経済上の課題

4. 企業支援の観点
融資と起債 金融の役割
新しい金融の試み

5. 地域、産業、事業の支援
その仕組み
例として 海外展開

5. 経営理念、人材育成、地域の
企業と地域の関係と金融の
支援、対応

6. 以上の中間まとめ
読者の心へ
読者の心へ

6. 金融のリスクテイク
企業の可能性への金融の支援と
金融の発展

(マネジメント・エッセンシャル版 62～67 頁)

人や人の集団が一つの成果へ向けて努力し、成果をあげるプロセスは素晴らしいと思う。

- 自己実現の第一歩は、仕事を生産的なものにすることである。仕事が要求するものを理解し、仕事を人の働きに即したものにしなければならない。
科学的管理法すなわち仕事の客観的な組み立ては、自己実現に矛盾しない。別のものであっても、補い合うものである。
- さらに基本的なこととして、成果すなわち仕事からアウトプットを中心に考えなければならない。
技能や知識など仕事へのインプットからスタートしてはならない。それらは道具にすぎない。
- 19世紀におけるもっとも生産的な発明家エジソンは、体系的な方法によって、発明という仕事の生産性をあげた。彼は常に、欲する製品を定義することから始めた。
次に発明のプロセスをいくつかに分解し、相互関係と順序を明らかにした。プロセスのなかのキーポイントごとに管理手段を設定し、基準を定めた。
- マクレガーの示した X 理論は、人は怠惰で仕事を嫌うとする。強制しなければならず、自ら責任を負うことはない。
これに対し Y 理論は、人は欲求を持ち、仕事を通じて自己実現と責任を欲するとする。
現実にはマクレガーの追従者が考えているほど単純ではない。強い者さえ、命令と指揮を必要とする。弱い者はなおのこと、責任という重荷に対して保護を必要とする。同じ人が違う状況のもとで違う反応を示す。
- しかし、例外はあった。働くことが成果と自己実現を意味したことがあった。その展望が、国家存亡のときだった。働く者は、自らが正義に貢献していることを自覚していた。ダンケルク撤退後のイギリスがそうだった。第二次大戦参戦後のアメリカがそうだった。

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 motivations.
- 4 Responsibility — not satisfaction — is the only thing that will serve

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

(1) They are careful placement 配置

(2) High standards of performance 成果

(3) Providing the information needed to control himself 情報

(4) Opportunities for participation with a managerial vision 参加

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

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

3 A wise plant manager once told me that he didn't want his foremen 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 Personnel 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.

(現代の経営 第23章 最高の仕事への動機付け)

○「働く人の情報」(165 頁 11 行目)

企業が働く人に提供する情報の範囲はあるのか。

「彼らが求めるからではなく、彼らが情報をもつことが企業の利益に最も適うからである」(166 頁 16～17 行目)

情報の伝えることは、「職場集団との間で意思の疎通を図ることもできるようになる」(167 頁 1～3 行目)

not because the worker wants it, but because the best interest of the enterprise demand that he have it.

○「マネジメント的視点」(167 頁 4 行目)

「仕事を要素動作に分解し、仕事の論理に従って配列する」(169 頁 12 行目)
という「作業単純化の手法」とはどのようなものか。

The worker will assume responsibility for peak performance only if he has a managerial vision, responsibility, the experience of participation.

This is the essence of the technique known as “work simplification”

自らの仕事の設計に参画する。

○「働く人の動機付け」

「最高の仕事を引き出すには、」(159 頁 2 行目)

どのような対応(企業側、働く人側)が必要か。企業は働く人に“仕事”を要求しなければならない。

After all, the enterprise must demand of the worker that he do something, willingly, and with personal involvement, It must have performance—not just acquiescence.

働く人は企業に何を要求すべきか

○「働く人に対して責任を要求する」(162 頁 4 行目)

The enterprise must demand responsibility of him.

仕事で責任を持たせる方法—目標の設定

- (1) 正しい人の配置
- (2) 仕事の高い基準
- (3) 自己管理に必要な情報
- (4) マネジメント的視点を持たせる
- (5) マネジメントの高い水準
- (6) 職場の整理整頓
- (7) 仕事の計画性

○「職場コミュニティ活動」(170 頁 5 行目)

マネジメント的な視点を獲得する方法

○従業員の満足と最高の仕事（の要求）

意味のない追求である、なぜならば

「充実による満足」と「無関心による満足」を区別できない。

何事にも「不満」とよりよい仕事をしたいが故の「不満」を区別できない。

いかなる程度の満足を「満足」とするから基準がない。

○満足、「従業員満足」などというものは、評価が不可能であっても意味はない。

「顧客満足」も……か

○働く人たちから最高の仕事を引き出す方法は、「動機づけ」ではない。企業は、働く人たち対し、進んで何かを行うことを要求しなければならない。「動機付け」。

「満足」は受身の気持であり、企業が要求しなければならないのは、仕事業であり、受け身の気持ではない。

○満足ではなくて、責任である。木造に逃げるようなことは解決できない。

○だれか他の者が行うことについては、満足もあり得る。しかし、自らが行うことについては、その行動と影響について責任があるだけである。



積分の定石

(変化する量をどうやって集めるか)
 どうやって、計算するか
 どうやって、見つけるか

会計と経営のブラッシュアップ
 平成 27 年 11 月 6 日
 山内公認会計士事務所

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)
 (イラスト図解微分・積分 2009.6 深川和久著 日東書院刊)

I 身近な積分

1. 積分の歴史

社会科学 → 自然科学 → グラフに描く → 幾何学の問題になる

(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

$\frac{dy}{dx} \rightarrow y$ を x で微分することを表す (ライプニッツ)

どう変化しているか、変化率

微分 → 大きなものを小さくしてわかり易くする、小さく分けて分析
 $y = f(x) \rightarrow f'(x)$ をつけると微分されていることを表す (ラグランジュ)

その結果、どうなるか

積分 → 小さなものから大きな形を得る、小さな変化とその結果

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

$\int \rightarrow$ インテグラルが付くと積分することを表す (")

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…

数値の関数

No. 1-2
Date

変化する時間 x
変化する位置 y

変化する量 x
変化する金額 y

時間と量的なものに限ると

x と y の関数は、量的 (時間量) の意味を意味

(変化する数) と (変化する数) の間の法則を表わすことになる。

→ x から y を導く、数の法則は x に y を導いて y を得る。

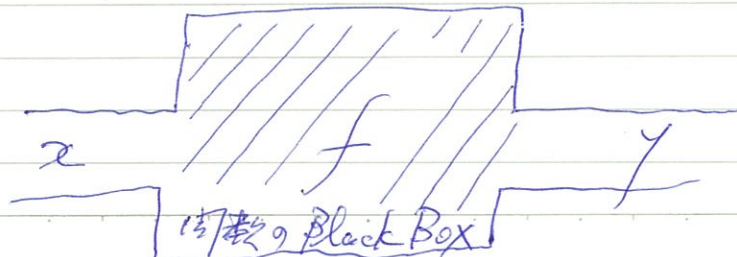
この法則が 数値の「関数」である。 $y = 3x$

Black Box

このブラックボックスは、それぞれの場での量の法則となつた、

予測なり 関係を示す。 数値の関数を社会や自然の

分析に適用すれば、関数は量の法則や関係を示す。



導関数とは、変化の仕方を表わす関数であり、
 右の関数の導関数である。

導関数は、連続的変化に対する変化の仕方を表す。

連続量の変化を調べるときを使う

ある工場に、 x 秒間に生産される生産量 y があり、
 $y = f(x) = x^2$ と表わされると、 x 秒後の生産されている
 速さを求めるとは、 h を無限小として x から $(x+h)$ までの
 速さを求める

$$\begin{aligned} \frac{f(x+h) - f(x)}{h} &= \frac{(x+h)^2 - x^2}{h} = \frac{x^2 + 2xh + h^2 - x^2}{h} \\ &= \frac{2xh + h^2}{h} = 2x + h \end{aligned}$$

h をとくと 0 に近くなると、平均速度 $(2x+h)$ は、
 いくらでも $2x$ に近くなる。よって x 秒後の速さである。

x 秒間に生産される 生産量 $y = f(x) = x^2$ に対して、
 x に $2x$ を対応させる関数 $y' = f'(x) = 2x$ は、
 生産される 速さ を表わす新しい関数である。

$y' = f'(x)$ を、右の関数の導関数である関数という意味で、
 「導関数」といふ。

3

No.
Date

導関数の値のある変化率は、接線の傾きと作る

放物線

$$y = f(x) = 0.2x^2$$

ある惑星で物を落とすとき、落ちて行く時間 x (秒)
と落下した距離 y (m) の関係がある

導関数

$$y' = f'(x) = 0.4x$$

導関数の量ける意味は、時間から1単位(1秒)
増えれば、落下した距離 (m) がいくら増えるか
という割合を表わしている。

その値が変化し、その変化の仕方を関数とて表わしている。

税金の増減は、所得から単位が増えれば、所得税がいくら
増えるかという増える割合を表す (限界値)

仮に $x=2$ のときの変化率は、

$x=2$ から $x=(2+h)$ までの h の間に増えた量:
(距離、所得税)

$$\begin{aligned} f(2+h) - f(2) &= 0.2(2+h)^2 - 0.2 \times 2^2 \\ &= 0.8h + 0.2h^2 \end{aligned}$$

$$\text{これを } h \text{ で割った量 } \frac{f(2+h) - f(2)}{h} = 0.8 + 0.2h$$

直線の傾きを表す

$$= 0.8$$

放物線、導関数、頂点 — 接点、接線の式

放物線

$$y = f(x) = -x^2 + 3x + 4$$

導関数

$$y' = f'(x) = -2x + 3$$

グーの頂点

$$f'(x) = -2x + 3 \rightarrow x = \frac{3}{2} = 1.5 \quad \text{導関数}$$

$$f(1.5) = -1.5^2 + 3 \times 1.5 + 4 \rightarrow y = 6.25 \quad (1.5, 6.25)$$

放物線上の点

$$x = 2$$

接点

$$y = f(2) = -4 + 6 + 4 = 6 \quad \text{A}(2, 6)$$

接線の傾き

A(2, 6)における接線の傾きは、導関数により

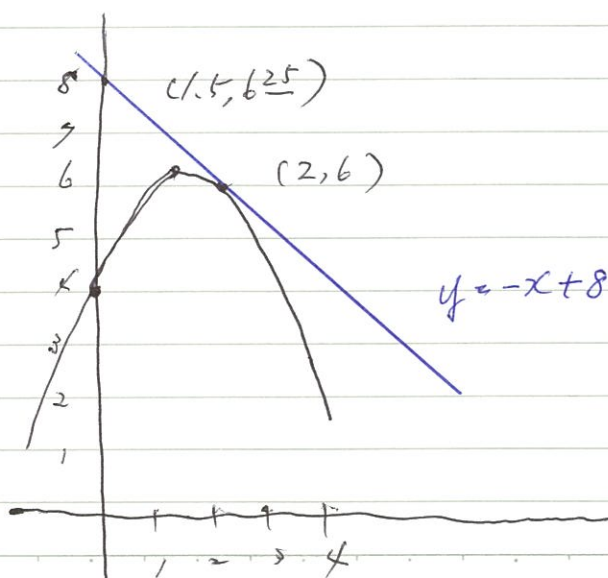
$$y' = f'(2) = -4 + 3 = -1$$

接線の式

点(a, b)を通る、傾きをmの場合

$$y - b = m(x - a) \quad y - 6 = -1(x - 2)$$

$$y = -x + 8$$



9. 位置と速度の関係

位置を微分すると、なぜ速度になるのか、

急激に位置が変わると速度大、遅慢になれば速度小、

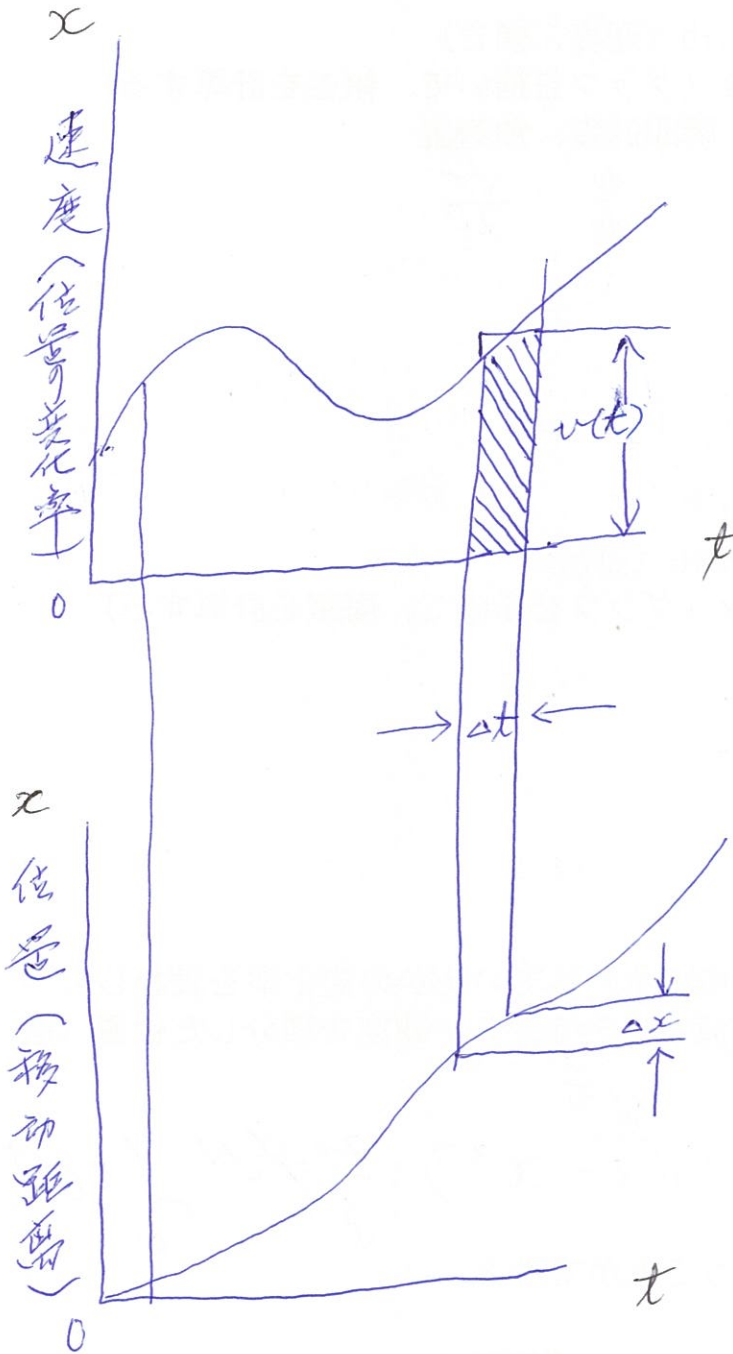
つまり、速度とは、 $\frac{1}{\text{時間}}$ の位置の変化率である。

さて位置の変化の割合は、「時間～位置」のグラフ上の傾きと表わす視われ、この傾きを計算するとは微分なので、位置を微分して得た値が速度を表わすことになる。

結局、微分とは変化率（変化を分析）を求めるといえる。

教えるは、物事の本質を理解するもの!!

グラフの面積が変化の結果を表すという意味は、
速度と距離の関係からよく解る。
移動



非常に短い時間幅 Δt として、
そのときの速度は 平均して $v(t)$ であるとする。

そうすると、 Δt の位置の変化 Δx は

$\Delta x = v(t) \cdot \Delta t$ で
計算できる。

すなわち、斜線の面積が
位置の増加分 (移動距離
量 Δx) になっていることが
わかる。

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

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

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
つきの移動距離をそれぞれ加え合せていけば求められる。

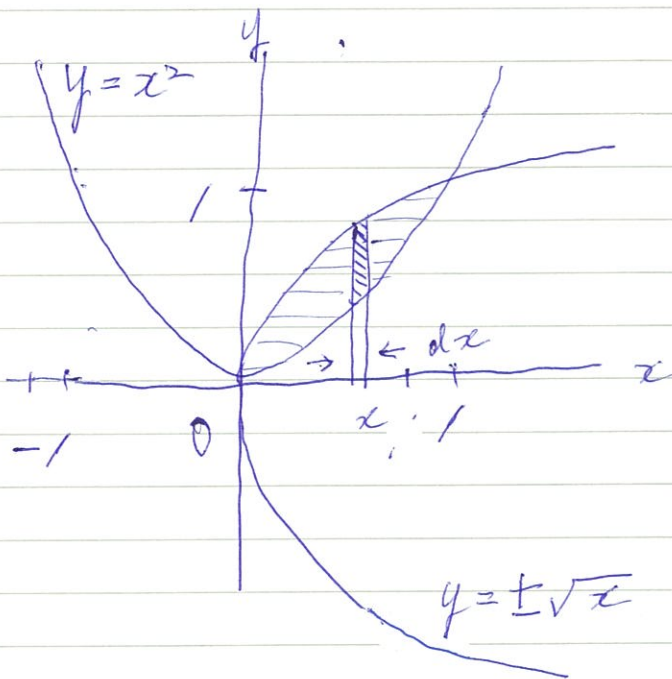
自然現象や社会現象の

$y = f(x)$ の形で表わされたとすると、

この曲線と x 軸にはさまれた面積を、

x が a から b のまでの区間について計算すると、

その面積 S は、 $S = \int_a^b f(x) dx$ ① で求められる。



左のグラフの場合、

横線の部分は、

$$y = x^2 \text{ と } y = \pm\sqrt{x}$$

の2本の曲線に囲まれたものである。

図形の縦方向の長さは

$$\sqrt{x} - x^2 \quad (dx \text{ は幅})$$

従って、細長い図形の面積を dS とすると

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

$$(1)^{\frac{3}{2}} = 1 \quad (1)^3 = 1$$

$$S = \int_0^1 (\sqrt{x} - x^2) dx = \left[\frac{2}{3} x^{\frac{3}{2}} - \frac{1}{3} x^3 \right]_0^1 = \frac{1}{3}$$

$$\sqrt{x} = x^{\frac{1}{2}} \quad \frac{2}{3} x^{\frac{3}{2}}$$

$$\frac{1}{3} x^3$$

10. 加速度

① y (位置) を x (時間) の微分すると y (速度) になる

$$y = x^2 + x$$

(y 位置, x 時間)

② ①の y (速度) を更に x (時間) の微分すると

$$\frac{dy}{dx} = 2x + 1$$

$\frac{dy}{dx}$ は 速度を表わしており、加速度?

8. ある関数を積分していきたく関数を微分すると、元の関数になる

$f(t)$ 速度

$F(t)$ 位置

$F(t)$ を微分することとは、 $F(t)$ の曲線に t において引いた接線の傾きを求めることである。

その傾きは、 $\frac{\Delta F(t)}{\Delta t}$

$$\frac{dF(t)}{dt} = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\Delta F(t)}{\Delta t} \text{ となり、} \frac{dF(t)}{dt} = f(t) \text{ となる。}$$

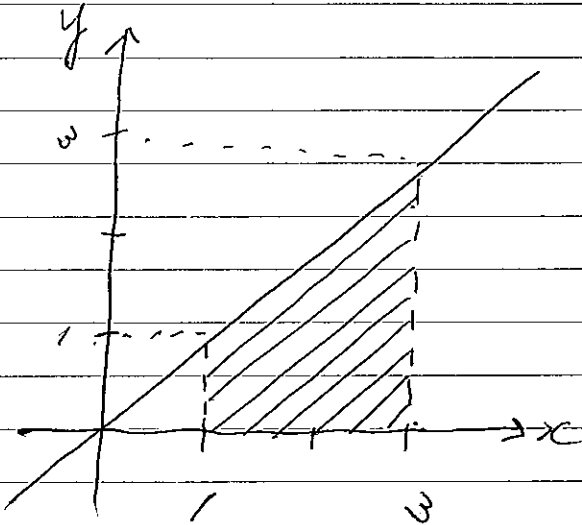
すなわち、 $f(t)$ において面積 (積分) をとると、 $F(t)$ 、 $F(t)$ の傾き (微分) をとると、 $f(t)$ となる

9. 位置と速度の関係

定積分で面積を求める (グラフに囲まれた面積を求める)

$y = x$ の定積分

1 から w の範囲で定積分する

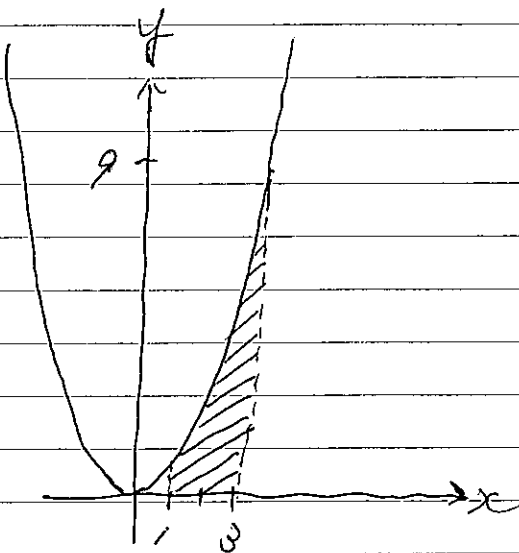


$$\int_1^w x dx = \left[\frac{1}{2} x^2 \right]_1^w$$

$$= \frac{1}{2} (w)^2 - \frac{1}{2} (1)^2 = \frac{9}{2} - \frac{1}{2} = 4$$

$y = x^2$ の定積分

1 から w の範囲で定積分する



$$\int_1^w x^2 dx = \left[\frac{1}{3} x^3 \right]_1^w$$

$$= \frac{1}{3} (w)^3 - \frac{1}{3} (1)^3 = \frac{27}{3} - \frac{1}{3} = \frac{26}{3}$$

2曲線で囲まれた面積の求め方

No. _____
Date _____

$$f(x) = x^2$$

$$g(x) = -x^2 + 2x + 4$$

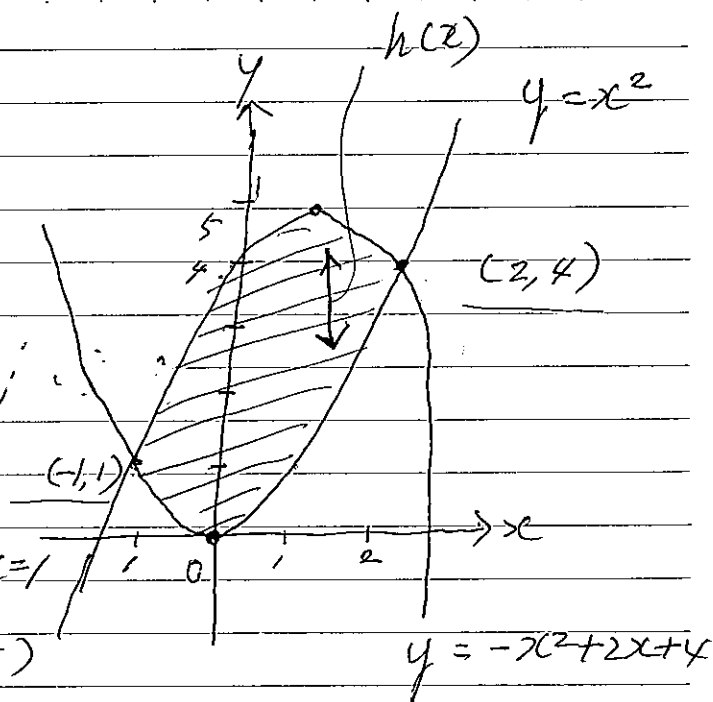
(1) 7分7分

$$f(x) = x^2 \text{ より } f'(x) = 2x, \therefore$$

$$f'(0) = 0 \quad f(0) = 0 \quad \text{頂点 } (0, 0)$$

$$g'(x) = -2x + 2 \quad g'(0) = -2x + 2, x = 1$$

$$g(1) = -1^2 + 2 \cdot 1 + 4 = 5 \quad \text{頂点 } (1, 5)$$



(2) 交点を求める

$$f(x) = g(x) \text{ の二次方程式を解くと}$$

$$x^2 = -x^2 + 2x + 4 \rightarrow -2(x^2 - x - 2) = 0$$

$$\rightarrow (x+1)(x-2) = 0 \text{ より } x = -1, 2 \text{ 交点}$$

(3) y方向の長さを求める

$$y \text{ 方向の長さを } h(x) \text{ とすると、7分7分より}$$

$$-1 \leq x \leq 2 \text{ の範囲で } f(x) \leq g(x) \text{ となる}$$

$$h(x) = g(x) - f(x) = -x^2 + 2x + 4 - x^2 = -2x^2 + 2x + 4$$

(4) 定積分 x の範囲と y 方向の長さの関数 $h(x)$

$$\int_{-1}^2 h(x) dx = \int_{-1}^2 (-2x^2 + 2x + 4) dx = \left[-\frac{2}{3}x^3 + x^2 + 4x \right]_{-1}^2 = \left(-\frac{16}{3} + 4 + 8 \right) - \left(\frac{2}{3} + 1 - 4 \right) = 9$$

交差する2曲線の囲まれた面積

No.

Date

$$f(x) = x + 4$$

$$g(x) = -x^2 - 4x$$

(1) グラフを描く

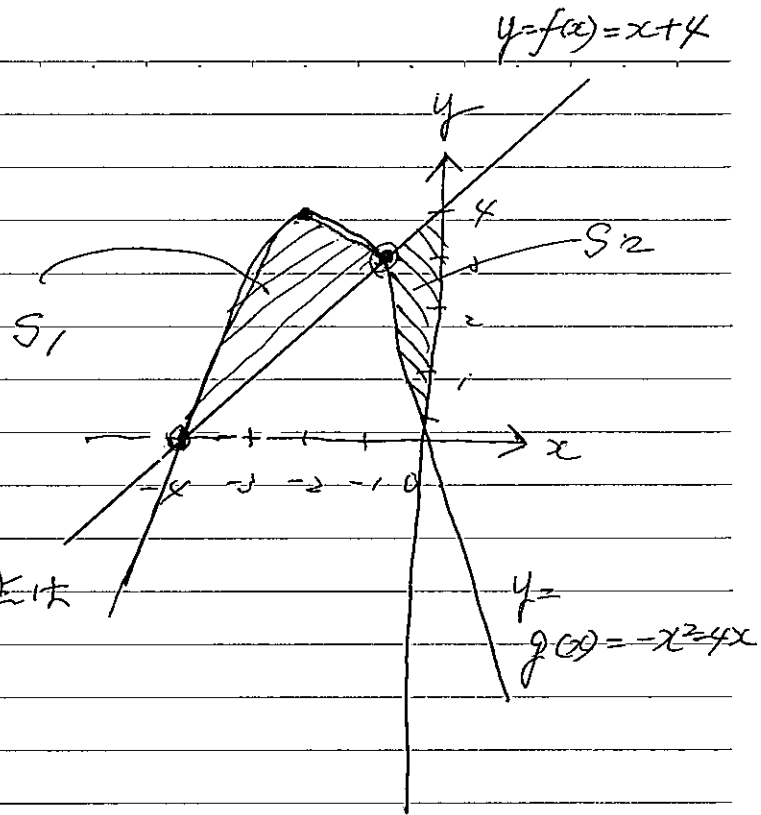
$$f(x) = x + 4$$

$$g'(x) = -2x - 4 \rightarrow x = -2$$

$$x = -2 \text{ のとき } g'(-2) = 0 \text{ となる}$$

$$g(-2) = 4 \text{ となるので } g(x) \text{ の頂点は}$$

$$(-2, 4)$$



(2) 交点を求める

 $f(x) = g(x)$ の 2次方程式を解く

$$x + 4 = -x^2 - 4x \quad x^2 + 5x + 4 = 0 \rightarrow (x+1)(x+4) = 0$$

$$\therefore x = -4, -1 \text{ となる}$$

(3) g 方向の長さを見つける

$$S_1 \text{ の } -4 \leq x \leq -1 \text{ において } f(x) \leq g(x)$$

$$S_2 \text{ の } -1 \leq x \leq 0 \text{ において } f(x) \geq g(x)$$

(4) 定積分

$$S_1 = \int_{-4}^{-1} \{g(x) - f(x)\} dx = \int_{-4}^{-1} (-x^2 + 5x + 4) dx = - \int_{-4}^{-1} (x+1)(x+4) dx$$

$$= \frac{1}{6} (-1+4)^3 = \left(\frac{2}{3}\right)$$

$$S_2 = \int_{-1}^0 \{f(x) - g(x)\} dx = \int_{-1}^0 (x^2 + 5x + 4) dx = \left[\frac{1}{3} x^3 + \frac{5}{2} (x^2) + 4x \right]_{-1}^0$$

$$= -\left(-\frac{1}{3} + \frac{5}{2} - 4\right) = \left(\frac{11}{6}\right)$$

>

S_1 の範囲、 $\sqrt{x}$ 軸 (1) は $-4 \leq x \leq -1$ 、

y 軸 (2) は、 $f(x) \leq g(x)$ のとき、 $g(x) - f(x)$ とする。すると、

$$S_1 = \int_{-4}^{-1} \{g(x) - f(x)\} dx = \int_{-4}^{-1} (-x^2 - 5x - 4) dx$$

$$= - \int_{-1}^{-4} (x+1)(x+4) dx = \frac{1}{6} (-1+4)^3 = \frac{9}{2}$$

>

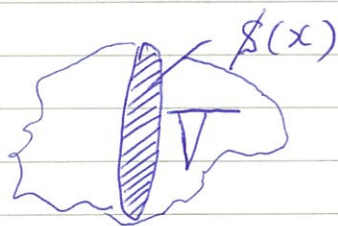
S_2 の範囲、 y 軸と $f(x)$ 、 $g(x)$ は
囲まれる部分は、

$$-1 \leq x \leq 0, \quad f(x) \geq g(x) \text{ のとき、}$$

$$S_2 = \int_{-1}^0 \{f(x) - g(x)\} dx = \int_{-1}^0 (x^2 + 5x + 4) dx$$

$$= \left[\frac{1}{3} x^3 + \frac{5}{2} x^2 + 4x \right]_{-1}^0 = - \left(\frac{1}{3} + \frac{5}{2} - 4 \right) = \frac{11}{6}$$

2. 長さ10で、長さの方向に垂直な断面積 $S(x)$ が
次のようにある物体の体積 V を求める



$$S(x) = 3x^2$$

0から10までの断面積を積分する

$$\begin{aligned} V &= \int_0^{10} S(x) dx = \int_0^{10} 3x^2 dx = \left[\frac{3}{3} x^3 \right]_0^{10} \\ &= [x^3]_0^{10} = 10^3 - 0 = 1,000 \end{aligned}$$

かけ算に置き換えて、手計算で求める。

(5) インテグラル(integral)

$y=f(x)$ を x で積分するときに、

$\int f(x) dx$ と書く (後に来る微分したものをたし算する)

$\int$ インテグラル S字型をしているのは合計(SUM、integral)を表わす

つまり、 $f(x) dx$ と限りなく小さなもの(タテ×ヨコ)をかけ算したものを、

$\int$ その x を分割した数だけ足し合わせる記号である。

$\int$ は後に来る小さなもの(微分)をたし算すること。

x と y の関係

y は、かけ算をして全体量が求められるものになる

$y = \text{面 積} = \text{縦} \times \text{横}$

$y = \text{体 積} = \text{断面積} \times \text{高さ}$

$y = \text{距 離} = \text{速度} \times \text{時間}$

$y = \text{売上高} = \text{単価} \times \text{数量}$

$y = \text{利 息} = \text{元金} \times \text{利率}$

$y = \text{仕入高} = \text{単価} \times \text{数量}$

$y = \text{サービス} = \bigcirc \times \text{時間}$
効用

効用×時間?

サービスは2つのものから成り立っている

○は値のとりかた、^{かけ算} 火力、総額.....
(サービスの値)

仕事に似ている..... 行程を表わす

$\int_1^2$ インテグラル

$\int (2) - \int (1)$ と書くのはめんどうなので、インテグラルの上と下に2と1が付いているのは、 $\int (x)$ を求めて、2を代入したものから1を代入したものを引くということにする。

桜はいつ咲花するか

桜の花のもとにある花芽は前年の夏にイキイから眠りにつき、

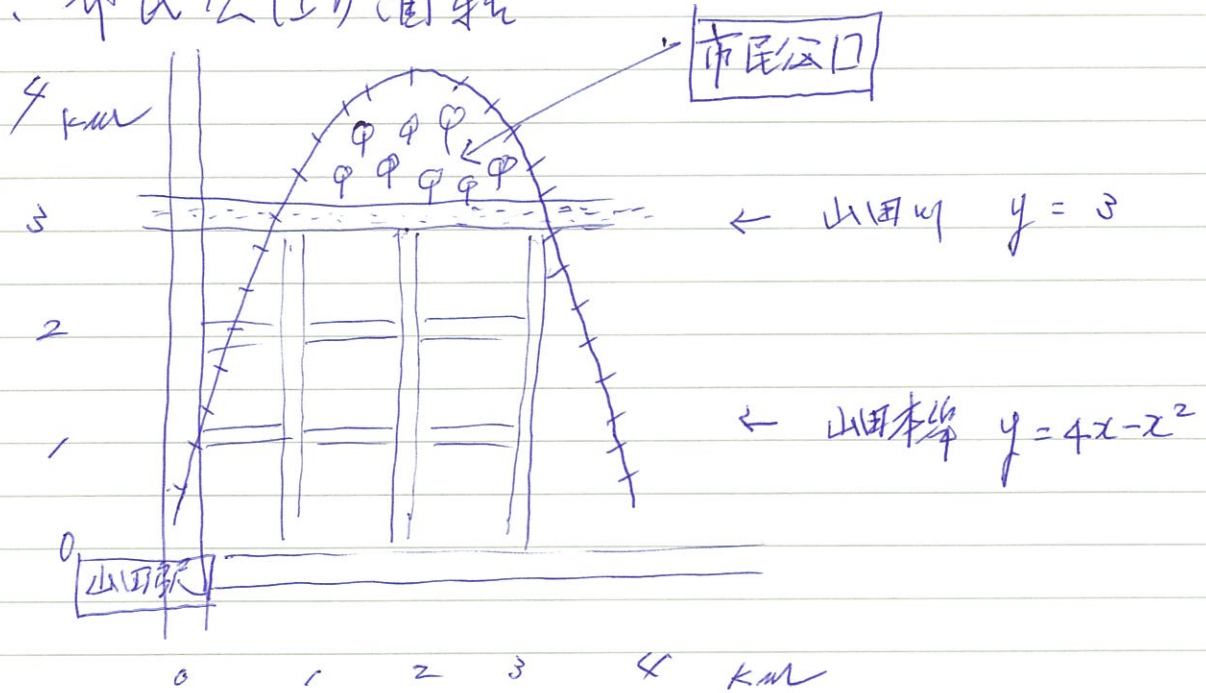
それ、冬から春先の気温とともに成長を続け、積分

基準値の温度を足していって"積算温度"が一定の値を超えると桜は開花する

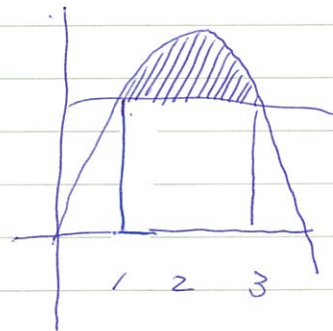
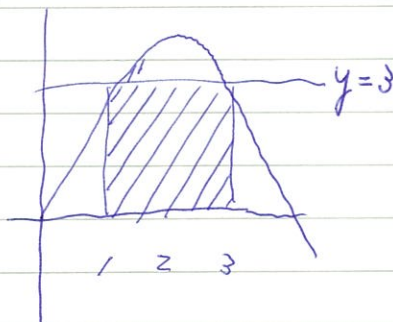
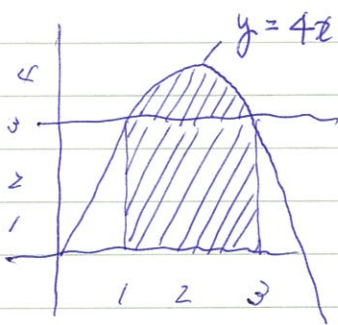
↓ 咲く



5. 市民公園の面積



(A) - (B) = (C)



$$\int_1^3 (4x - x^2) dx$$

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

$$= \frac{22}{3}$$

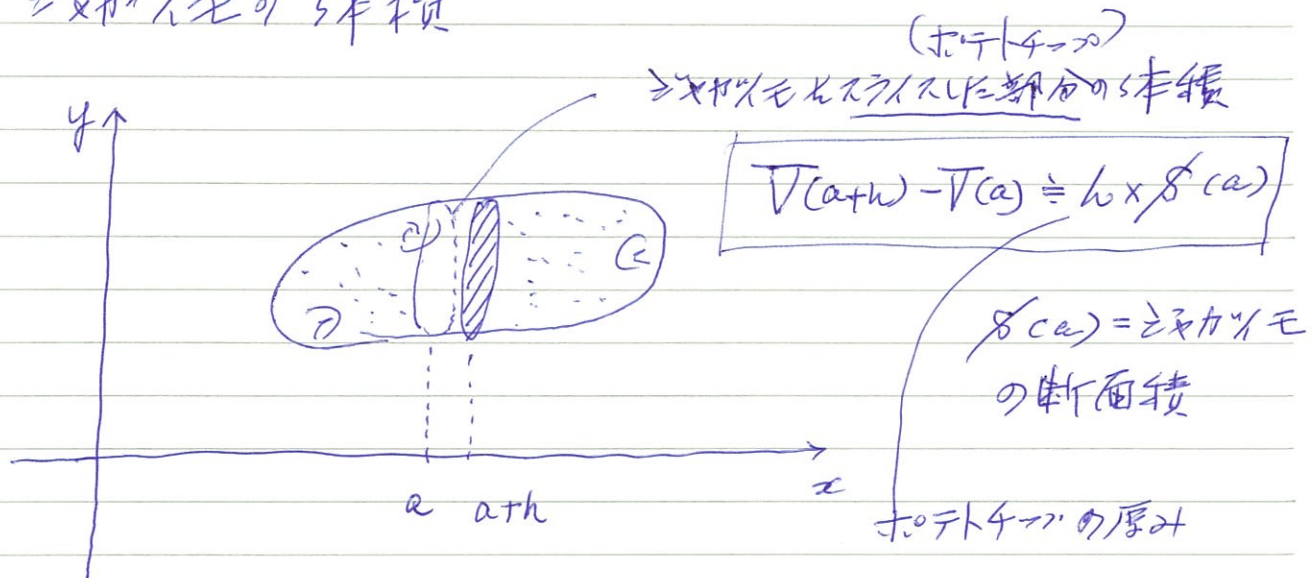
$$\int_1^3 3 dx = [3x]_1^3$$

$$= (3 \times 3) - (3 \times 1)$$

$$= 6$$

$$\frac{22}{3} - 6 = \frac{4}{3} \text{ (km}^2\text{)}$$

6. エキパイモの体積



h を十分小さくすれば、その体積はほぼ $h \times S(a)$ となる。

$$V(a+h) - V(a) = h \times S(a) \text{ とする。}$$

h で両辺を割り、 h を限りなく 0 に近づけると

$$\lim_{h \rightarrow 0} \frac{V(a+h) - V(a)}{h} \doteq \frac{h \times S(a)}{h} = S(a)$$

↑ ((エキパイモの体積を微分するとエキパイモのスライス(ポット4-2)の面積になる。))

((逆に、在体の断面面積を積分すれば、

その在体の体積が求まる。))

$$V(x) = \int_b^a S(x) dx$$

久 地球の体積

エラトステネス (B.C. 278 ~ B.C. 192)

シエネの正午の井戸に反射した太陽
(太陽の影の角度 0°)
 同時刻にアレクサンドリアで映した太陽
(太陽の影の角度 7°)

800キロの距離
 7度12分の差

地球の周囲の長さを x とすると

$$\frac{7^\circ 12'}{360^\circ} = \frac{800 \text{ km}}{x}$$

$$x \approx 40,500 \text{ km}$$

地球の周囲

$$\text{周囲} \times 2\pi \approx 6,370 \text{ km}$$

地球の半径

$$\frac{4}{3}\pi r^3 = 1.08 \times 10^{12} \text{ km}^3$$

地球の体積