



第9回 相続税と事業の承継

(金澤市と二丁目)

会計と経営のブラッシュアップ
平成28年2月29日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、相続税法とその通達及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。

(取引相場のない株式の税務 森富幸著 2008.10 日本評論社刊) (時価評価と実務 辻・本郷税理士法人編 H21.9 税務経理協会刊)
(事業承継対策の実務 Q&A 小谷野公認会計士事務所著 2010.12 セルバ出版刊)(ゼロからの民法入門 近江幸治著 2012.2 成文堂刊)

I. 相続税改正の概要(H27.1.1 以後の相続等)

1. 見直しの背景

(1) 最高税率の引上げ等

最高税率 50%→55%

基礎控除 現行の 60%

定額控除 5,000 万円→3,000 万円

相続人数控除 600 万円×n 人

(2) 相続税課税

死亡者の約 4%と少数

地価と基礎控除のアンバランス

(3) 地価の変化と基礎控除

(全国平均)
1983 S58(100%) — 1991 H3(200%) — 2013 H24(85%)

(三大商業地)

S58(100%) — H3(337%) — H24(50%) — H27(55%)

2,000 万円+400n 万円 — 4,800 万円+950n 万円 (現在、5,000+1,000) 万円 60%

最高税率 75% — 70% (現在 50%) (H27.1)

(4) その他

① 未成年者控除 20 歳までの 1 年 6 万円→10 万円

② 障害者控除 85 歳までの 1 年 6 万円→10 万円 (特別障害者は 2 倍)

③ 小規模住宅の特例見直し 改正前上限 240 m²→330 m²等



事業承継税制は相続税の中の一項目である。25 年度に大幅な改正が行われたが、まだ充分ではない。世界中で相続税が存在するのが次の 5 か国にすぎないこと、その中で日本の最高税率が最も高いことを考えると、税率の低減又は相続税自体の廃止が必要である。但し、相続税のない各国は、所得税で対応している国もあると思われる。

又は、別荘(ハイテク)は 利益を隠せばいいか？

わが国企業の大半を占める中小企業は、地域経済の活性化、雇用の確保などに大きく貢献しており、経済の根幹を支える重要な存在である。その中小企業が相続税の負担により事業が存続できなくなることは、日本経済の大きな損失である。従って、他国と比較して合理的な事業承継税制が必要である。

「難しいマクロ経済学は必要ない。

要は“3500 万円持って死んでいくことが本当に幸せなのか”と資産リッチな高齢世代が自分自身に問いかけたくなるような政策にすることが大切なのだ」

アベノミクスよりすごい景気対策がある
——「お金を使ったら人生は豊かになるし、子供や孫からも感謝される」という方向へ

(日本の論点 大前研一著 2013.10 プレジデント社刊)

法人組織と個人事業で次のような比較をして、法人有利という理屈もあるが、課税の生じる個人企業の例は少ないと思われる。(アパート経営などは別)

	承継財産	財産原価	退職金	法人税等控除	類似評価	財産評価
法人株式	120	△30	△10	△8	72-12 ので 60 として ↓ △12	60
(うち評価益 20)					(仮に 80%)	
	80	△30	△10	—	—	40
(うち評価損 20)						
個人企業	120	△30	0	0	0	90
	80	△30	—	—	—	50

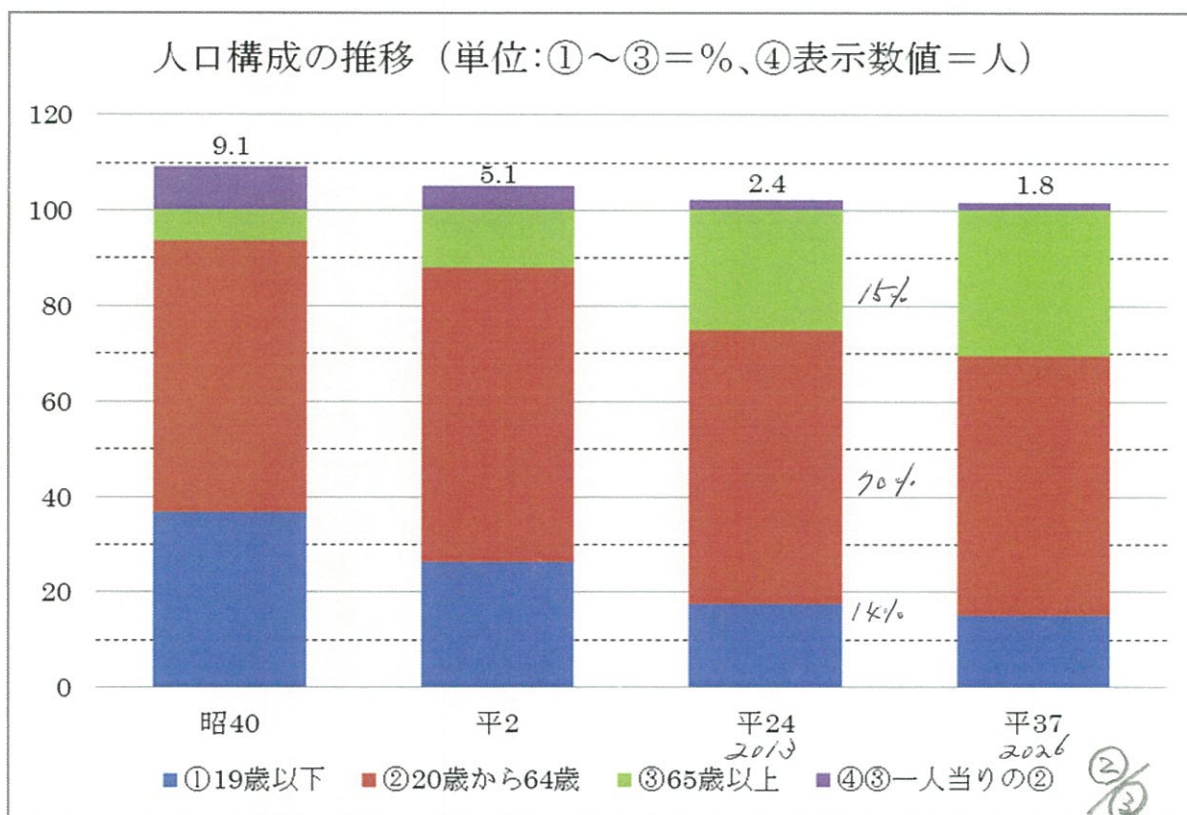
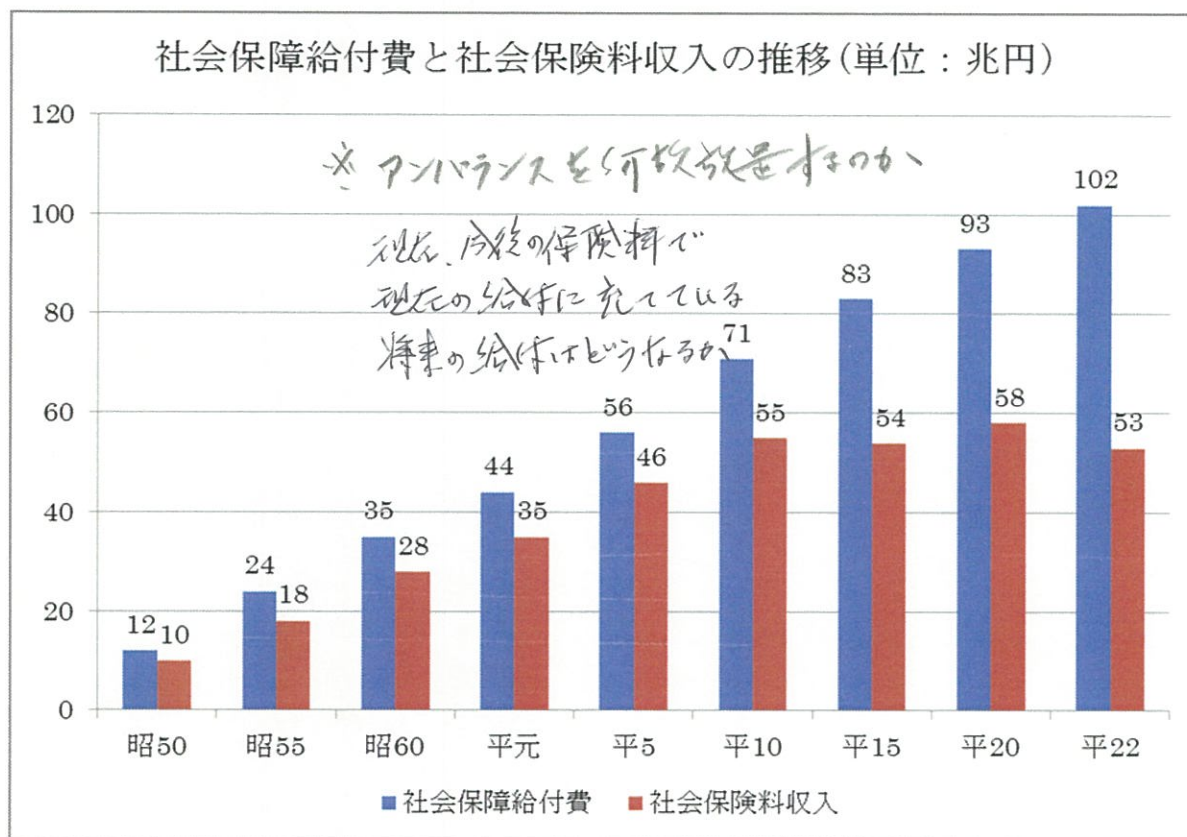
最終清算の均等、売却の均等

相続と債務控除 (遺産と債務は別の行動)

相続における債務の引継（と債務控除）は、見える遺産に目が行き、見えにくい債務を忘れがちになるようだ。しかし、相続税の上で債務控除の可否は、影響が大である。

- (1) 債務の引継は、原則として法定相続分等により行う
この場合、不動産・預貯金等の積極財産の分割との関連は原則としてなくなる。実務上は、遺産分割協議書により分割しているが、法的には有効ではない。
- (2) 後日明らかになった債務
従って、遺産分割終了後に明らかになった債務は、遺産とは関係なく法定相続分等により負担しなければならない。
- (3) マイナスの遺産分割は通算できない
遺産分割によって、債務の負担者の相続税の課税価格がマイナスになっても、そのマイナスを他の納税者の課税価格から差引くことは認められない。
- (4) 建設中の建物の借入金
建設中の建物を相続した人が、建物の銀行借入を財産に直接付随する債務として引継ぐわけではない。銀行の同意を得て債務者の名義を確定する必要がある。
- (5) 保証債務と連帯保証債務
相続（引継）はするが、原則として債務控除は出来ない。保証債務等は、相続開始日において、主たる債務者が資力喪失等により弁済不能であり、保証債務等を履行しなければならず、かつ返還も見込めない場合にのみ債務控除ができる。
- (6) 無限責任社員の地位の引継ぎと債務控除
無限責任社員としての責任が相続されるので、債務を確定するには相続前の会社の清算しかない。しかし、定款に、無限責任社員の地位の引継ぎに言及していない場合は、死亡による退社時に持分の清算が行われ債務控除ができる。
- (7) 限定承認と相続放棄
相続人は、相続財産をゼロとしたとしても、上記のように債務を免れることはできないことが多い。
そこで、被相続人の債務を明確にできず、多額の債務があると思われるときは、「限定承認」又は「相続放棄」を選択すべきである。

社会構造の推移



(以上、財務省広報資料を基に編集)

Ⅱ．株式の取引と各場合の評価

(非上場株式)

1．株主及び支配の状況

株主	支配の状況	
個人	1 支配	2 非支配
法人	3 支配	4 非支配

2．個人間売買の取引価額〔1 $\rightleftharpoons$ 2〕

個人間売買については、税法上の明文規定はない。但し、高額譲渡、低額譲渡については、相続税法第7条の時価規定を考慮する必要がある。

No.	売主	買主	適正とする売買価額	備 考
(1)	●支配	●支配	●原則的評価額	高額の場合－売主に贈与税 低額の場合－買主に贈与税 実務上注意すべきところです。
(2)	●支配	○非支配	○配当還元価額	
⑥ (3)	○非支配 ※1	●支配 ※2	○配当還元価額 ●原則的評価額	(売主) 配当還元価額でも課税なし (買主) 配当還元価額では原則的評価額と配当還元価額との差が贈与となる(受贈益)
(4)	○非支配	○非支配	○配当還元価額	

⑥ 売主と買主の価額が違ふ

※1 それ以外にしか売主への課税、それ以外(買主)への

※2 売却物品を置く！と見做す利益

(1) 支配個人から支配個人への譲渡 (オーナー社長から長男) [1→1]

① 取引価額

「収入すべき金額」という以外に、取引価額を規定する税務上の明文規定はない。贈与税の高額譲渡、低額譲渡とならない価額であることが必要である。

② 譲与税課税を考慮した評価

この場合には評価差額の法人税等は考慮しない(法基通 9-1-14 による)

(2) 支配個人から非支配個人への譲渡 (オーナー社長から従業員) [1→2]

① 取引価額

特例的評価以上の価額であれば問題はない。

(3) 非支配個人から支配個人への譲渡 (従業員からオーナー社長) [2→1]

① 取引価額(従業員)

特例的評価以上の価額

② 取引価額(オーナー社長)

原則的評価、相続税法第7条の時価 *贈与税の発生?*

(4) 非支配個人から非支配個人への譲渡 (従業員から従業員) [2→1]

① 取引価額

特例的評価

(法基通 9-1-14 のチェック)

(一) 小会社評価か

(二) 土地、上場有証は評価通達の時価か (評価通達ではない)

(三) 法人税等相当額の控除はしていないか

(一)'“中心的な同族株主”に該当しない時

(二)'子会社の土地含み益は考慮したか

(三)'3年内取得のチェックは充分か(相続、贈与の時のみ)

3. 法人間売買の取引価額

法人間の非上場株式の売買価額は、法人税法上は**通常**の取引価額(時価)となっている。その時価を実務では、法基通 9-1-13 と 9-1-14 により算定した金額を法人税法上の時価としている。

9-1-13 は抽象的であり、具体的な 9-1-14 (国税庁の見解)を採用することが多い。

しかし、支配株主と非支配株主との取引は寄附金の問題が生じる場合がある。(生ぜざるを得ないとも言える)

(5) 支配法人から支配法人への譲渡〔3→3〕

① 取引価額

法基通 9-1-14 の原則的評価額を基本となる。

② 高額、低額譲渡となった時は、時価との差額が一方の受贈益、他方の寄附金となる。

(6) 支配法人から非支配法人への譲渡〔3→4〕

① 取引価額(第 3 者間の場合)

売主と買主が「純然たる第 3 者」であれば税務は介入しない。

② 取引価額(第 3 者間でない場合)

支配株主は(5)と同じになる(法基通 9-1-14 の原則的評価)

非支配株主は(法基通 9-1-14 の特例的評価)

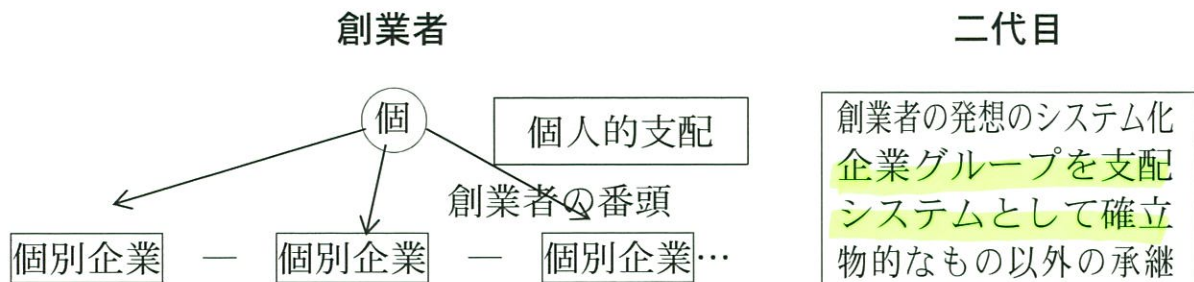
従って、支配株主側に低額譲渡(寄附金)の問題が生ずるおそれがある。

事業の承継について (創業者と二代目)

(H27.07.20)

(H27.06.26)

1. 創業者の何を承継するのか



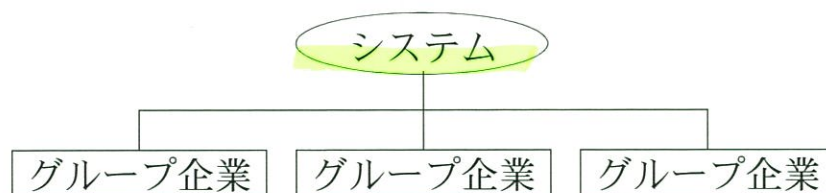
2. 承継者（二代目）の役割

企業の体系的な承継

個人から企業へ、そのシステム化

徳川秀忠は、幕府の組織確立の面で家康以上と言われた

- (1) 創業者の発想のシステム化とシステムとしてのグループ支配
(個性の引継はできない)



- (2) 自分の事業の模索

基礎の上に自分は何をするのか

これからが本当のテーマ

- (3) 創業者の生前は、企業を物として引継ぎ、その戦略や人的財産や外部とのつながりは引継ぐことができる。しかし、創業者の死亡によって、それらのものは、存在しても引継いだとは言えず、引継ぐべきは、創業者の精神であり、その発想のシステム化、残された物（企業）のシステム支配の確立である。

3. 自分の事業とは

創業とは別の物、家業の承継を超えた本当の承継と発展

創業者

時間

二代目

創業者の強味と限界

(H27.06.29)

創業者の強味と限界は、“企業、会社の個別支配”であり、“企業の組織化とシステム化の欠如”である。

創業者のスタッフは、番頭的な域を出ず、創業者の使者であって、それ以上でなく、組織人であることは少ない。

2代目は、創業者の跡を追うだけでは、条件的に不利で、充分ではない。

2代目しか出来ないことをなすべきである。

従って、組織化、システム化の実をあげ組織としての企業群を先導して行かなければならない。

徳川家康が個人的実績と才能によって、大名を統治したように、二代目の秀忠は組織とシステムにより大名を統治する必要がある。

家康の発想とその支配したものをシステム化し、幕閣として組織化する必要があった。

組織とシステムとは、ある意味で官僚システムであり、良い意味での機動的で柔軟な官僚組織を持つ必要がある。

天下を統一した始皇帝及びその後継者の失敗は、有効な官僚組織を育成できなかったことも原因の一つであるかもしれない。

二代目は、創業者の何が引継げるのかを理解し、二代目独自の引継を考えなければならない。そのキーワードはシステム化である。

CEOたるべきもの (ドラッカー現代の経営より)

人は時間の中で生きている。それは過去と未来－過去は過ぎ去ったもの。今日の行動や決定が未来を作る。

1. ガバナンス（企業に必要なもの）

- (1) 統治のための機関（実践と執行）
- (2) 評価と審査のための機関（監視とリスク対応）

2. 優先順位をどのように決めるか

優先順位を体系的に決めて、重要なことをおろそかにしない。

ある調査によれば、

- (1) 社長室において、何も邪悪されない時間を 20 分以上持てない
- (2) 集中できる機会は家にいるときしかなかった
- (3) 電話と意味のない訪問とあいさつまわり
- (4) 重要で長期的な問題を即決させられている
- (5) 重要とは言えない特定の部分的機能に時間を浪費している
- (6) 無意味な顧客のもてなし
- (7) いかなる仕事も最も大切な、どれだけの時間を用意しておくべきか
- (8) 社長はいかなる活動を行うべきか、いかなる活動が最も重要か
- (9) いかなる活動を委譲できるか、だれに委譲できるか

3. CEOの仕事

CEO の仕事を構成する活動は、一人の人間が行うにはあまりにも多様であり、一人の人間がすべて行えることなど考えられない。

しかし、企業の成功のためには多様な能力が必要である。

- (1) 考える人
- (2) 動く人
- (3) 会社の顔になる人
- (4) 分析し総合する人

CEO の仕事は、一人の人間の仕事として組み立てることは不可能である。

それは、共同に行動する数人から成るチームの仕事として組み立てる必要がある。

4. 取締役会に必要とされるもの

トップに同意する人間ではなく、違った目で見、反対し、質問する人間、とくに、CEO のチームが無意識に行動の前提としているものについて疑問を発する者である。

二代目が伸ばす会社

参考：(久保田章介著 二代目が潰す会社、伸ばす会社)
(小出宗昭著 ビジネスコンサルティング)

1. 後継者の役割と能力

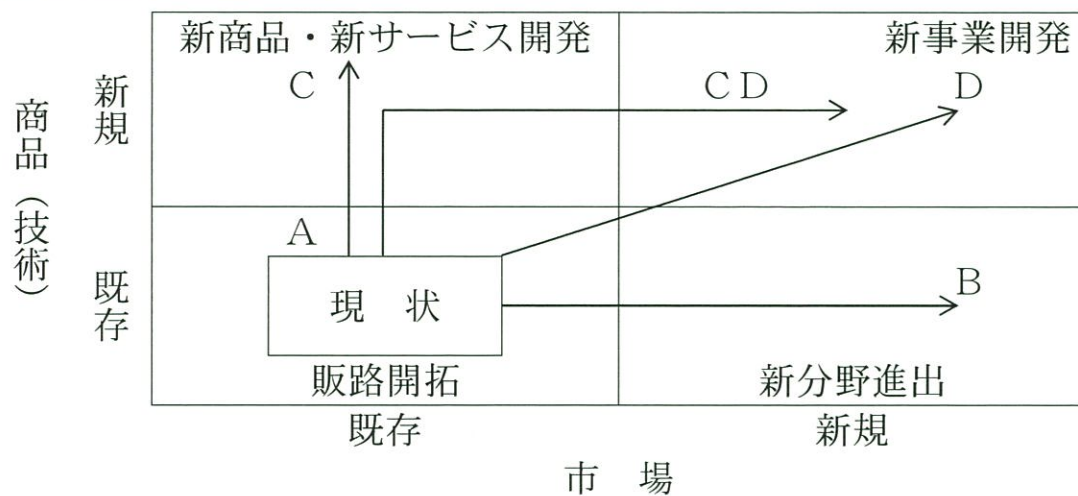
- (1) 会社を潰さないこと
- (2) 社員の力を結集すること
- (3) 引継事業の新しい発展を図ること

2. 自社の経営リスクの把握と対処

求心力のある社員から信頼される後継者

- (1) 資金管理－理解し、体感する
- (2) 損益管理－人的活性化（やる気）と育成
- (3) 新しい発展の方向づけ－社員の共感
- (4) 明確で安定した経営方針－的確な経営判断
- (5) 時間の有効管理－忙しすぎない

3. 経営システムとは



創業者も二代目も居なくても、会社の経営がやって行ける仕組み

(注)住民税は2017年度分から段階的に引き下げ

一定の買い換えや借家への
住み替えで生じた譲渡損失

財産譲渡時の優遇縮む

ける相続税も加えられるのだ。その結果、譲渡所得がゼロになり、所得・住民税には、根強い批判があったのは確かだ。半面、相続し

が注意喚起するのは、国外送金等調書制度の拡充だ。現在は1回当たり100

に、今日も、一言、一月、一
 つている。これに国外送金
 等調書の拡充が加われば、
 例えば国外にある株式の財

権の取得費、さらに譲渡のためにかかった費用を差し引いた金額が赤字なら、会社員の場合は給与所得などと損益通算でき、所得税の還付を受けられる可能性がある。それが改正により4月以降の譲渡分から認めら

一定の買い換えや借家への
住み替えで生じた譲渡損失
に限定されている。

❖ H4.4.22課評2-4ほか (「都市公園の用地として貸し付けられている土地の評価について」)

347 取引相場のない株式の評価 (I)

- 1) 取引相場のない株式とは、上場株式と気配相場のある株式以外の株式をいう。
- 2) 取引相場のない株式の評価方法には、次の3方式がある。

- ①類似業種比準価額方式
- ②純資産価額方式
- ③配当還元方式

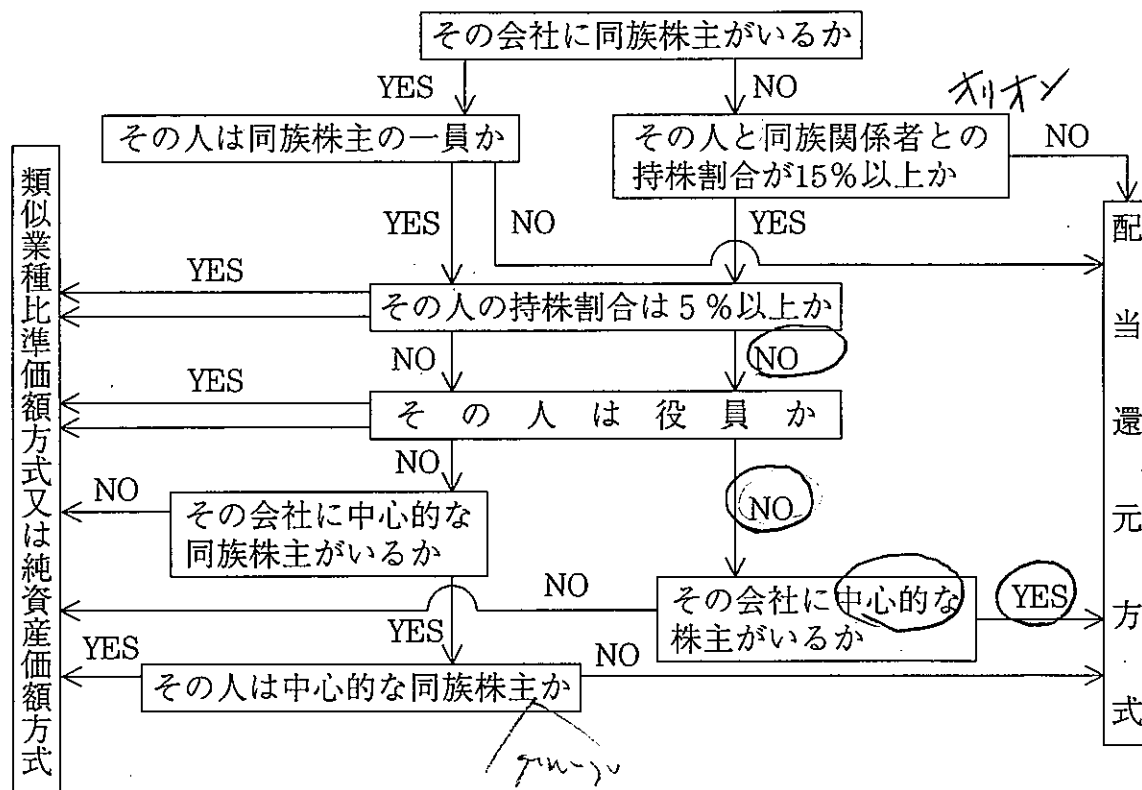
3) 3評価方式のうちどれによって評価するかは、次の2要素で決まる。

- ①同族株主か否か (株式を相続により取得した人の持株割合)
- ②会社規模 (従業員数、総資産額、売上高で大・中・小会社を判定)

同族株主であれば、類似業種比準価額方式か純資産価額方式によるが、どれによるかは会社規模によって決まる。同族株主以外の株主 (少数株主) は配当還元方式によって評価する。

4) 同族株主の取得した株式に該当するか否かの判定

次のチャートによって判定する。



法人・個人間の低額譲渡

	譲渡した側	譲受けた側
(1) 法人から法人へ	時価譲渡 (貸方) 譲渡益 (借方) 交際費、広告費、 厚生費、寄附金等	時価譲受 (貸方) 受贈益 (借方) 資産等
(2) 法人から個人へ	時価譲渡 (貸方) 譲渡益 (借方) 役員賞与、交際 費、寄附金等	時価譲受 (貸方) 給与所得、退職所 得、一時所得等
(3) 個人から法人へ	時価の 1/2 以上 OK 1/2 未満は時価譲渡 (みなし譲渡)となる	時価譲受 受贈益が認定される
(4) 個人から個人へ	時価の 1/2 以上 OK 1/2 未満は譲渡損は認 められない 但し(みなし譲渡)の規 定はない。→贈与	時価譲受 時価と対価の差額相当 額が贈与税の対象とな る

15. 自社株譲渡の課税

(1) 自社株の譲渡の種類

- ① 個人から個人へ 経営者から後継者へ
- ② 個人から法人へ 経営者から発行会社へ
- ③ 法人から法人へ 法人株主から発行会社へ

【個人株主が持株を発行会社に譲渡した場合】

The diagram shows a vertical bar on the left divided into '利益積立金' (Reserve) and '資本金等' (Capital). To its right is a smaller bar labeled '取得価額' (Acquisition Cost). Horizontal dashed lines extend from the top and bottom of the '取得価額' bar to the left bar. A double-headed arrow labeled ① spans from the top of the '取得価額' bar to the top of the '利益積立金' section. Another double-headed arrow labeled ② spans from the top of the '取得価額' bar to the top of the '資本金等' section.

<前提>

取得価額：300
 売却価額：500
 資本金等：200
 配当控除を加味した総合課税の限界税率は43.6%とし、売却損にかかる税効果はないものとする

<第三者に売却した場合>
 所得税等＝ $(500-300) \times 20\% = 40$

<発行会社に売却した場合>
 所得税等＝ $300 \times 43.6\% = 130$

①みなし配当 (300)
 ②売却損 (△100)

【法人株主が持株を発行会社に譲渡した場合】

The diagram is identical to the one above, showing the relationship between acquisition cost, capital, and selling price for a corporate shareholder transfer.

<前提>

取得価額：300
 売却価額：500
 資本金等：200
 法人税率は40%とし、売却株式は関係法人株式等に該当しないものとする

<第三者に売却した場合>
 所得税等＝ $(500-300) \times 40\% = 80$

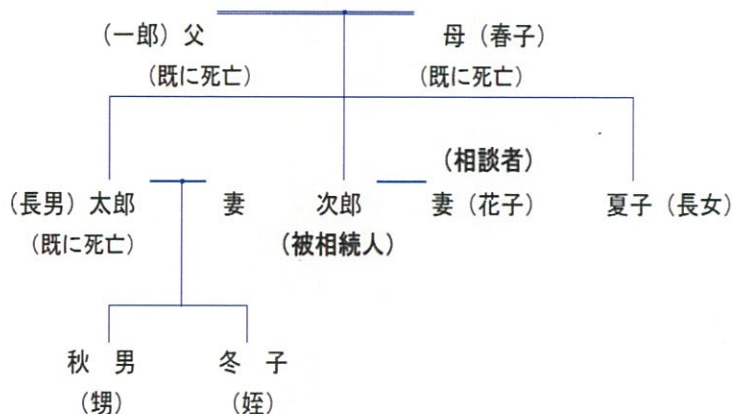
<発行会社に売却した場合>
 所得税等＝ $(300 \times 50\% - 100) \times 40\% = 20$

①みなし配当 (300)
 ②売却損 (△100)

優和の“相続”かわら版

「子供のいない夫婦の相続トラブル」

—思わぬ法定相続人の存在—



定年を間近に控え、夫（次郎さん）が突然心臓疾患で亡くなりました。まだ、58歳でした。

夫婦共働きで収入も多く、子供はなく周囲が羨む仲良し夫婦。優雅な生活を送っていると思われていた2人ですが、実は数年前に家を建てた時、貯金のほとんどをつぎ込んでしまい、手元にはわずかしが残っていません。それでも、まだ互いに現役で働いており、なにより好きな古民家を移築した終の

棲家での暮らしは幸せなものでした。日頃から一生懸命働いて築き上げてきた夫婦ふたりの財産は、すべてを残った方が相続して、自由に使おうと話し合っていました。

しかし、次郎さんの急死で、思い描いていた定年後のプランはあっけなく崩れ、悲しみに打ちひしがれている妻・花子さん（50歳）を新たな悲劇が襲います。

唯一の財産は、夫婦の共有名義で建てた自宅の古民家。蓄えはわずかで、夫の遺族年金があるものの収入は激減し、老後が不安です。花子さんたちには子どもはなく、夫の両親もすでに他界。遺産は、当然自分が受け継ぐものだと思っていました。

ところが、知り合いの司法書士に尋ねると、花子さんの場合、夫の兄弟姉妹にも相続権があるといいます。つまり、夫の妹・夏子さん（46歳）8分の1、既に死亡している夫の兄・太郎さんの子どもふたり（甥・秋男32歳と姪・冬子29歳）が代襲相続人としてそれぞれ16分の1の法定相続分があるということでした。

しかし、これまで親戚付き合いもほとんどなく、夫婦の財産を作りあげる上でも協力や援助を全く受けたことがありません。甥や姪とは、もう何十年も顔を合わせたことすらないのです。

自分の老後のこともあるし、事情を説明すれば理解して相続放棄してくれるものと考えていた妻・花子さん。相続放棄の書類を持って訪ねたところ、あっさり断られてしまいました。若い甥や姪は「権利があるのにどうして放棄しなきゃいけないの？」「もらえるものはもらわなきゃ損」と主張。当初は、納得していた義妹の夏子さんも口裏を会わせ、相続分を請求してきました。

民法上は、子どものいない夫婦のどちらかが亡くなった場合、亡くなった方の親または兄弟姉妹も法定相続人になります。親が生きているなら法定相続分は、妻が3分の2、親が3分の1。親がいなければ妻4分の3、兄弟姉妹4分の1となります。今回のケースのように、配偶者が住んでいるマイホームが唯一の財産であっても、兄弟姉妹にも法定相続分があるため、兄弟姉妹が納得しない場合には、家を処分して、相続分にあたる現金を用意しなくてはなりません。

子供がいない場合、双方の親がすでに亡くなっている場合でも、兄弟等も法定相続人になるということを念頭において、相続財産のあり方を考えていく必要があります。

優和の“相続”かわら版

「兄の仕掛けた罠に嵌ったのは誰？」

—税務調査での ああ勘違い—

相続税は亡くなられた方（被相続人）の財産を相続した人に係る税金です。税額は「被相続人の財産がどれだけあるか」「誰がどれだけ相続するか」で個人毎に決まります。これだけ言うと簡単そうですが、実際に計算しようとするといくつも頭を悩ませることが出てきます。そのひとつが名義預金。子どもや孫名義で貯めている預金のことです。これは相続財産になるのでしょうか？被相続人がその預金を自由に使える状態であったなら、相続財産になるでしょう。ただこの「自由に使える状態であったかどうか」は後からでは中々分かりにくいこともあります。少し前置きが長くなりましたが、今回の事例は、状況の説明だけで相続税の扱いが変わることと、その結果の修正申告の内容についてお話します。

舞台は相続税の調査現場です。申告内容は次の通り。被相続人はA。相続人はB（長男）とC（次男）の二人。遺産総額 3 億円。遺言あり。商売を引き継いだBが 9 割の財産を、Aと衝突ばかりして定職にもついていなかったCは 1 割の財産を相続。ただAはCの心配もしていたようで、ずっと昔からC名義の預金をしていました。その額 1,000 万円。その預金は今回の相続税の申告には含めないで、Cがそのまま持っていったようです。BとCはあまり仲がよくありません。調査は調査官とBとの間で行われました。

調査官 「この 1,000 万円の預金はどこに保管されていましたか？」

B 「父が管理していた金庫の中に保管されていました」

調査官 「え、じゃ名義預金で相続財産になりますよね」

B 「はい。そうなると思います」

BはCが相続財産にしないで、この預金を持っていったことに納得いつてなかったのでしょう。Cに税金を払わせようとわざわざ調査官に上記の説明をしたのです。調査はこの 1,000 万円の名義預金が抜けていたこと以外は問題なしとなりました。したがって、Bは修正申告に掛る税金は全てCが支払うことになると思っていたようです。ところがこれは間違いです。相続税はまず全体の相続財産の金額で相続税の総額を計算しその後、各々実際に相続した財産の金額で、この総額を按分して個々人の相続税額を計算します。したがって、今回この 1,000 万円の名義預金の追加により増額した相続税は、Cだけに掛るのではなく、もともと 9 割の財産を相続しているBに大きく掛ってくるのです。相続税額の計算構造を理解していなかったBにとっては晴天の霹靂だったかも知れませんが、時すでに遅しです。

罠を仕掛けるなら構造を理解してからにしないとはいけません。いえいえ、Bは 9 割の財産を相続しているのですから、Cに対してもっと寛大な気持ちがあればよかったのかも知れません。

ただ、この修正申告の内容が正しいことも忘れずをお願いします。

N (21~22)

(組織の構造)

2016. 2. 29

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)

分権制の組織と原理

2015.10.26
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

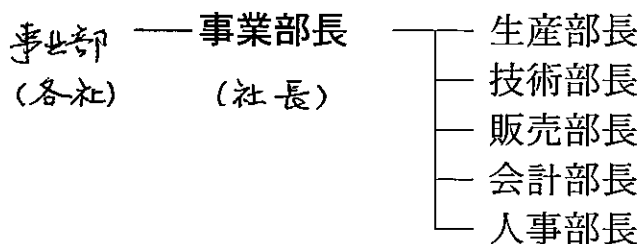
GM 以外の自動車メーカーとも取引を行う
外に予備部品、補修部品、モーター等の生産

(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	—— シボレー事業部
〃	—— ビュイック 〃
〃	—— 車 体 〃
〃	—— その他は製品別にグループ分けされ、各 GM 副社長が当る

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、組織の基本原理であり、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

(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ない。

○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(IT)を変える

9-3-2

作成日

作成者

Information Challenges

1950- 2000

(コンピュータ技術)

ITの中核は データ

データの収集、蓄積、送信、ディスプレイ



ITのT

(経営者のITリテラシー)

2000-

(情報革命)
革命の時代

ITのITを中心にする

それは、情報技術(IT) 経営情報システム(MIS) 及び
最高情報責任者(CIO) を中心に置く。

ITとMISとCIOの本質に必要な情報を提供
し、それを活用して経営を革新する。

(IT環境のITリテラシー)
革命の時代

(1) 情報の効率的に活用する仕組み

(2) それらのITを運用する組織のあり方

ソフトウェア

(1) 組織、管理、業務の効率化を図るためのITの活用
の推進 2/3に達する

(2) 外資のIT化の進捗を加速させるためのソフトウェア

(3) 銀行業務 --- 最もIT化が進んでいる

(4) 航空会社 --- 買収ソフト

1. 経営陣に対する情報

旧来の会計システム

IT情報

会計ソフト, TAC



事業を成功させるための情報の必要



価値の創造に必要な情報

事業の意義、経営戦略、体系化計画、イノベーション
利益とコストのバランス、リスクを伴う意思決定
新しい体系に伴う経営戦略

→ トータル経営陣の仕事を支える
新しい情報革命

② 必要の情報

企業の外の世界の情報

単科大学の教育 → 専門的知識の継承
存在価値が変わる

病い切戦いの医療 → 心身の機能の維持回復の医療
病院

2. 情報革命の歴史

- (1) 文字の発明 5000~6000年前 中東、中国、メソポタミア
 (2) 書物の発明 2000~3000年前 中国、中東
 (3) 活版印刷、図版の発明 15世紀後半、1450

書物の発明、中東、中国に与えた影響を脳みそで考える

その書物の発明に与えた変化を数える

1450年代 修道場の書写 1日4枚、年に1200ページ程度

1500年代 修道場の書写は減った
 10,000人ほどを助ける司書士に代わって

1760年代 活版印刷 1人1日1枚程度、年1200ページ程度
 1760年代 活版印刷 1人1日1枚程度、年1200ページ程度

1764年 活版印刷機の導入により、1000ページ
 1784年 活版印刷機の導入により、1000ページ

1793年 フランスの革命機は、50000ページ
 革命機と称され、生産量を30%に増やした。

1500年代 活版印刷機、1人1日1枚程度、年1200ページ程度

これらの印刷革命は、

教育制度をより高度に変えた

神学、文学、文芸の分野で

世俗の分野では、法律、医学、数学、科学を教えた。

1700年後、一般教育を生み、1700年の学校を生み出した。

1470年代以前の宗教改革は、(イギリスのジョン・ウイクリフ 1330-1384、ボヘミアのヤン・フス 1372-1415) 熱心な支持を受けた。その伝播の早さや広さには、目を見がたい限界があった。その限り局地的な運動(と見られ、容易に抑圧された。

しかし 1517年 ルターが、ドイツの片田舎の教会の扉に 95ヶ条の提言を張り出し、これを印刷されたドイツ語に無料ではばり知らせ、やがてヨーロッパ中に伝播していった。
この印刷された小冊子が、宗教改革に本音の火をつけた。

15世紀の後半以降の大航海時代の地図や航海を始めたのも、ポルトガルの船乗りによつて、アフリカ西海岸の域外文化や、古くはエジプトやギリシアの文化なども、印刷によってであった。



印刷革命

ITの Tに当る人

印刷専任人

Iに当る人、機関

書物を読む人 利用する人

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世紀の骨格を、いかに機関の意味と機能を変えたのか。-----
その意味は、今日の情報革命にも通じている。

2. 情報革命の表情

— XメディアはXのセーシの理解 —

マーケティング

ビジネス・ネット、エゴリスト

専門誌

印刷メディアによる 印刷情報の流通がなれるとして ITを占領しつつある

IT、ネットは昔の、500年昔の印刷職人への代わり

今は、
 [出版社
 ネット]

結局は読者の代わり、読者の主体になる人である
 ものになく

流通がなれるとは、印刷メディアそのものに影響を与える。

流通がなれるというものは、ものに流通するもの自体を変える。

しかし、それらインターネットに載せられた情報の、その基本に於いて、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も変わりはない。

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。

今は混沌とした市場も、流通も情報も 数年後には一歩となる。

それによって、ITを導くだけでなく、会計士や出版人等の
 本場の情報革命が起こる

情報を伝える武器として使いこなす時代へ

△ 組織が必要とする情報

わかりやすく、迅速として情報を理解したいたはかりである

は世と情報のコンセプトの再構築

旧来の原価計算

個々の作業のコストの和

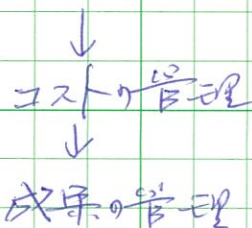
新しい原価計算

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のは、設置やアフターサービスのコストまで、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の待ち時間、... 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こなかったコストは、何かをするに伴うコストの匹敵する大きさである。



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。

Ⅱ 幕末の経営改革

1. 渋沢栄一、由利公正、ドラッカーによる企業活性化

渋沢栄一

- (1) 太政官札（新通貨）による殖産興業（有効な活用）
- (2) 太政官札を幕臣の正確困窮に充てない
- (3) 商会設立（幕臣の失業を救う方法）
- (4) 武士道→商人道→論語
- (5) 大名家の商社化と武士の商人化
- (6) 合本（株式）とバンク（銀行）の日本への導入
- (7) 合本による企業経営と社会事業の推進

由利公正

- (1) 幕末、越前藩における藩札の発行
 - (2) 越前藩屋敷・物産総会所（越前藩商事会社）の開設（藩富の蓄積）
 - (3) 藩札を基金に藩内の生産物の振興
 - (4) 藩札の貸付（金融）とは借入者に付加価値を付ける、金融とは付加価値を付ける仕事
 - (5) 明治政府における太政官札の発行
- （以上、渋沢栄一 論語と算盤等から）

ドラッカー

- (1) 企業活性化の原理
 - (2) 成果をあげる意思決定（成果とは何か）
 - (3) マネジメントの役割
 - (4) イノベーション
- （那覇商工会議所 ドラッカーに学ぶこれからの経営から）

先人の智恵と経営改革

上杉 鷹山

1 改革の旗手としての上杉鷹山

なせばなる なさねばならぬ 何事も
なさぬは人の なさぬなりけり

上杉鷹山が江戸時代の名君とされるのは、米沢藩第10代藩主として、財政改革、殖産興業、新田開発、備荒貯蓄、儉約奨励など、藩政全般の改革を断行したことである。

(1) フランスのクレマンソー首相

日本通の知人からすすめられて上杉鷹山の伝記を読んで、「できることなら、この日本の偉大な政治家にぜひ会ってみたかった」と、しみじみと述懐した

クレマンソーは20世紀初頭「ヨーロッパの虎」との異名で、対独強行策をとり、第一次世界大戦を勝利に導いた救国の政治家である

(2) J・F・ケネディ

日本人記者団と会見した際、「最も尊敬する日本人は誰か」と尋ねられて、即座に、「ウエスギ ヨウザン」と答えた

ケネディは代表的日本人（内村鑑三 著 英語、仏訳、日訳、丁訳）を読んでいたと思われる

日本の特色 (国定型A)

No. 9-31

Date

誤

正

1. 官僚の優位性は
日本独特のものである

官僚の優位性はアメリカ以外の
先進国に見られる

2. 政治的な意思により
官僚を権力者から
公僕へ変化させる

官僚は耐え力があり
権力を維持している
公僕への変化は困難
天下りの正統性

3. 日本の官僚のよきな
利権支配は
先進国には必要ない

アメリカを別として、
社会の維持には、利権の
支配力が必要である
天下りの正当性

4. 規制緩和への抵抗は
官僚の抵抗(支配欲)
により、先進国は事態が
悪化させられている

日本では
先進国戦略が有効である

5. 透明な日本は、アメリカ
と同様に経済を
優先させる

大事なのは、経済よりも
政治、社会を
優先し、合理的な戦略である

日本 — 2つの成功、一つの失敗

1. 最初の成功 (社会の混乱の防止)

農村部の非生産的な人口という戦後日本の最大の
問題を何もしないことで解決した。

今の日本の農世人口は、アメリカとほぼ同じで、2.3%程度
といえる。1950年には、アメリカでは20%、日本では60%を
占めていた。日本の農世の生産性は、かなり低下していった。

2. 次の成功 (小売世の内部の解消)

小売世の問題に取り組まなかった。

60年度の初めには進んで最も非効率な12-1の古い
小売世の流通システムをかかえていた。

100年ほど続いていた。

何もなかった。今では小売42-2のシステムが完成し、

一元管理の明子く、さういふ名になっている。世界で最も
効率的な流通システムになっている。

3. 米の経験

他の国には不思議とみなされる量を産出
消費のわりには。

1980年代、米を回復のために予備を投入した。

それは、進んで最も大型の財政赤字と米の暴騰と
地価の上昇を招き、... ハッフルははけた

オーバーハング

1. ハング崩壊時に、償却すべき不良債権は120兆円に達した。これは金融界の資産の12%に相当した
2. 日本の金融界は、大幅なダウンサイジングを経験した
もともと日本は、銀行過剰であり、支店数と行員数が多すぎた。日本の銀行は、取扱高比において、アメリカやヨーロッパの銀行よりも3〜5倍の行員をかかえている
3. 日本の失業率は、4%というが、正社員並みの失業率の算出基準では7〜8%に相当する
4. 日本には終身雇用制の社会整いがあり
年金は文藝春秋が生活している
5. 系列の衰退
6. 銀行のふたえの切詰めの先送り
外理可能を大事にするとは考えられない
正社員ではこの先雇い止め制度が成功して行くことがあ

Excel Review -

No.

1

Date

2016.02.27

2016.02.27

1. Excelの基本的な変更

① 横幅

② データの並び

③ 色

2. Excelは魔法の集計用紙

3. ワークシートの表

4. 入力モードの切替

5. サンプルファイル

6. 列の削除、挿入

7. 数式、数式のメモ

8. セルを使って計算

9. 数式の作成