



第10回 消費増税と経済

(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28年3月7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
対明50%減、明50%増減にどう対応するか
(来々々々々、既に書いた)

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。28年度29.97%

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)であることは、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。

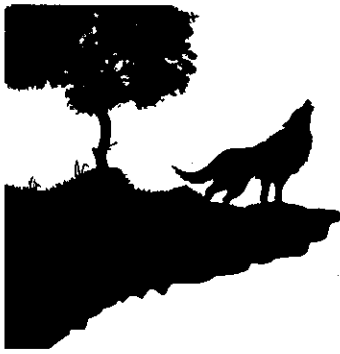
(3) 誤った政策の結果を予測する必要がある

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



狼少年と経済危機 (12月のごあいさつ)

平成 27 年 12 月 1 日 (火)

長かった夏が終わり、沖縄に冬が来たという感じがします。

「われわれすべては、60 年ぶりに、連続して 2 年間、2 ケタの数字にへばりついたひどいインフレに気づいている。金利は 20% 以上、そして住宅購入資金を借り入れようとする人々にとっては 15% を超える途方もない水準に達している」、「800 万人近くのアメリカ人が失業している」、「中西部にある都市の 1 人の労働者は私に次のように言った。私は自分がかせげると思ったよりも多くのドルを家に持ち帰っているが、暮らし向きはますます悪くなるようだ」(ザ・レーガンスピーチ 1981 年グロービュー社発行より)

そして、従来の政策とは異なるサプライサイド経済によるレーガン革命、すなわち減税、歳出削減、規制緩和、貨幣の安定による経済の再生が始まった。

レーガン革命は、国家の経済危機に対する米国の挑戦であった。米国の危機は未然に防げたと言えるが、アルゼンチンやギリシャの危機は現実のものとなった。国家の経済危機とは、財政の信認が崩れ、金利の急上昇などにより、経済が大混乱に陥ることである。国家の経済危機を判断する指標としては、財政赤字、長期債務残高、対外債務などが代表的なものであるが、危機とまでいわれる状況になると、それを改めたり、回避することは極めて難しい。

日本の経済危機については、いくつかの兆候がある。財政赤字はいうまでもなく、国・地方の長期債務残高は、1,035 兆円と GDP の 2 倍以上となっている。これは太平洋戦争の戦費調達で悪化した戦時中のレベルに匹敵すると言われている。戦勝という国の受益のために極めてアンバランスな歳出を行った結果である。日本は、財政赤字や長期債務残高の大きさにもかかわらず、長期金利も安定し、問題が生じていない。それは国債消化力と日銀の異次元緩和などによるといわれている。

しかし、国債消化力である家計金融資産は、政府債務と並びつつあり、消化余地もほとんどなくなりつつある。異次元緩和により、日銀の国債保有残高は 300 兆円を超え、国債残高の 50% へ迫りつつある。

狼少年の物語は、狼の住む山里で、大事な羊の群を一人の少年に番をさせ、その危険な環境を忘れ、少年の嘘(言葉)だけをたよりに安心した結果である。日本経済の危機は数々の警告を受けてきたがその通りにはならなかった。それを狼少年(警報)というが、経済環境という根本的なことを忘れ、少年の言葉のみを判断の根拠にすることに似てはいないか。

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

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)

ワーキング・プアと高齢者

(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

歳出削減は必要だが、生活に支障を及ぼしてはならない。

20~30年後の若年人口の減少は常務局の統計に
明らかな。明らかな事実に対して 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。

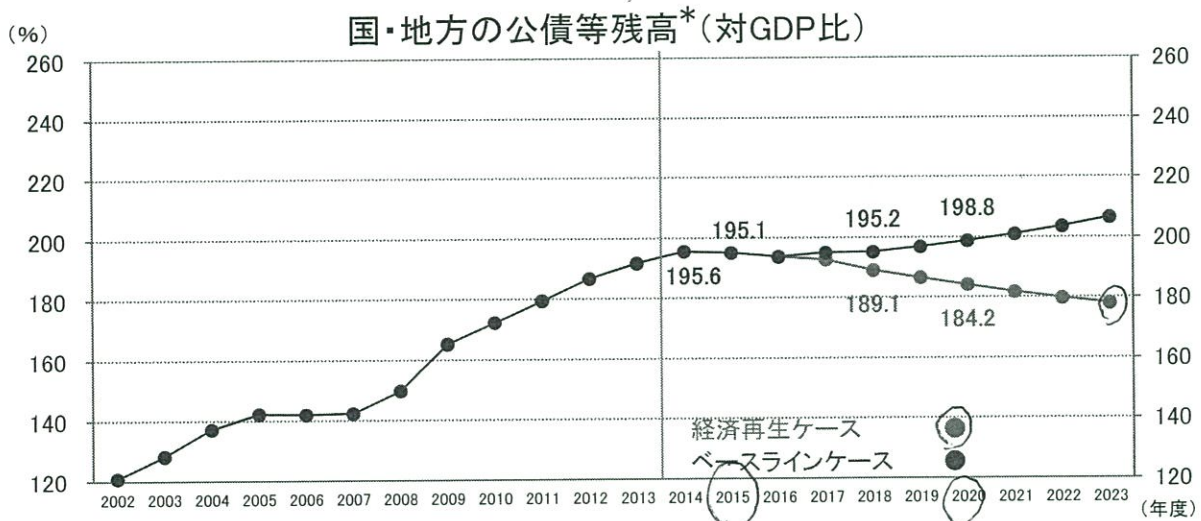
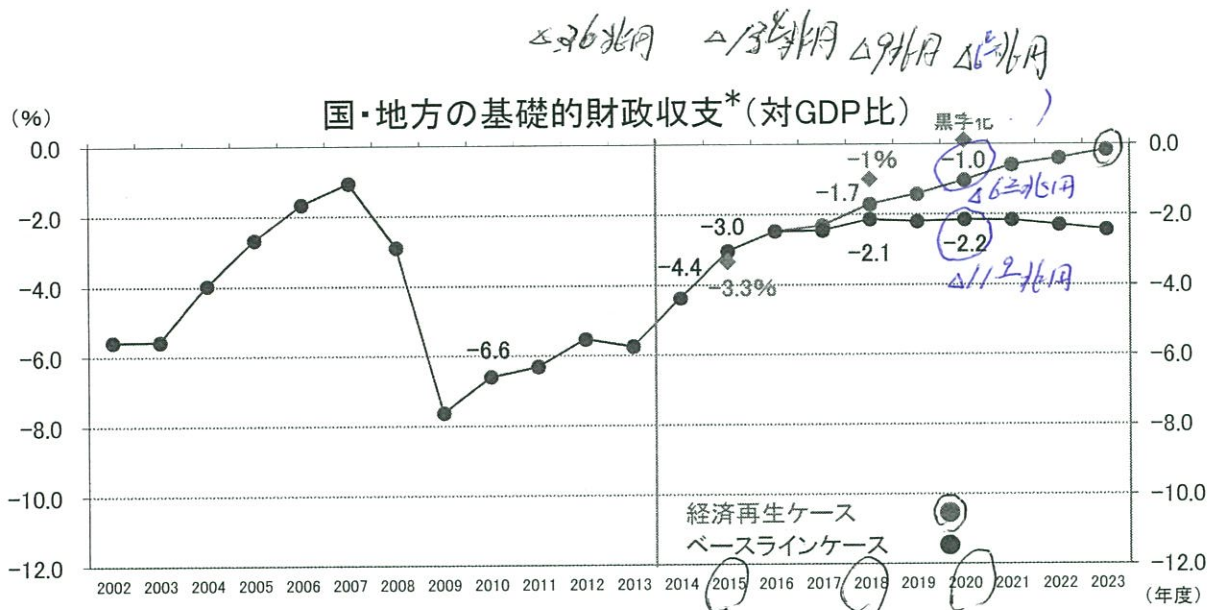
(2) 行政改革の徹底

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。

中長期の経済財政に関する試算

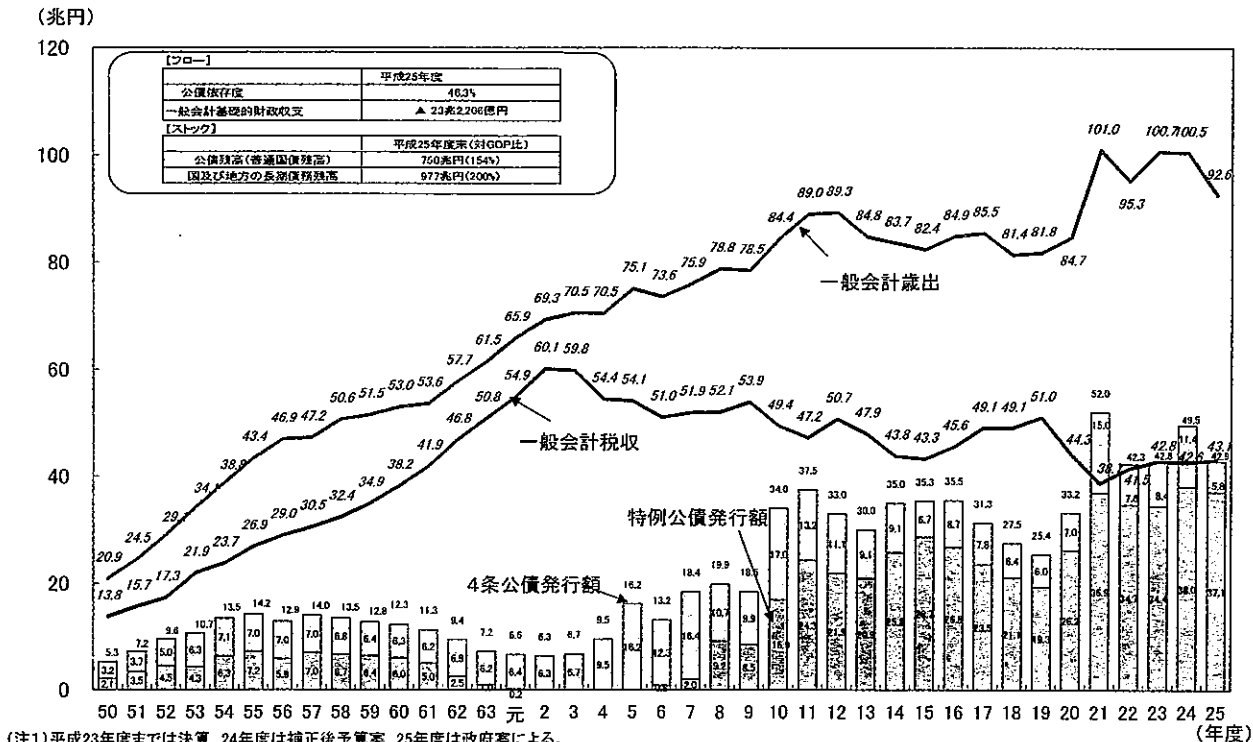
2-2



* 復旧・復興対策の経費及び財源の金額を除いたベース。

資料 I

一般会計税収、歳出総額及び国債発行額の推移



算の1
危険!!

(注1) 平成23年度までは決算、24年度は補正後予算案、25年度は政府案による。
 (注2) 公債発行額は、平成2年度は沿岸地域における平和回復活動を支援する財源を調達するための臨時特別公債、平成6～8年度は消費税率3%から5%への引上げに先行して行った減税による租税収入の減少を補うための減税特別公債、平成23年度は東日本大震災からの復興のために実施する施策の財源を調達するための復興債、平成24年度、25年度は基礎年金国庫負担2分の1を実現する財源を調達するための年金特別公債を除いている。
 (注3) 一般会計基礎的財政収支(プライマリー・バランス)は、「税収+その他収入-基礎的財政収支対象経費」として簡便に計算したものであり、SNAベースの中央政府の基礎的財政収支とは異なる。

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

過去歳出に対して
ハドメを上げないと
いけない。

(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……”

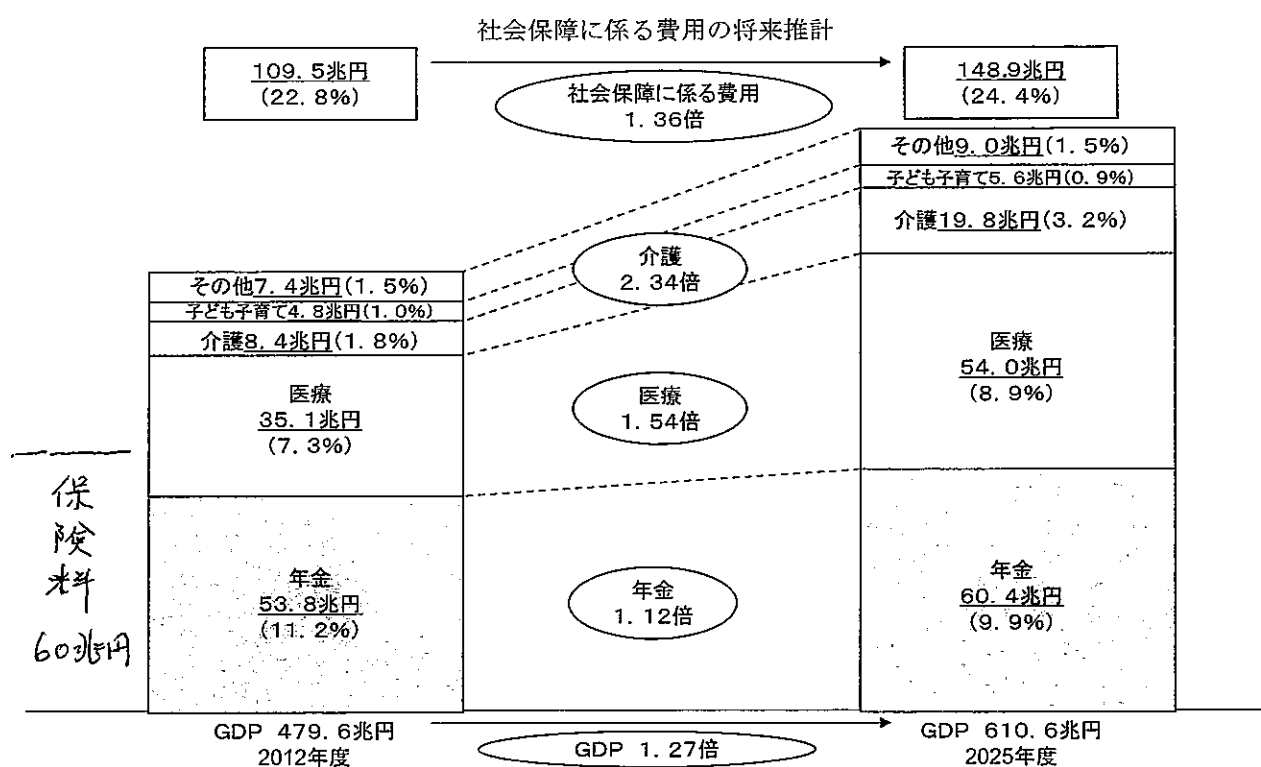
“給料や売上をアップしてから、消費をさせてそれでも不足なら、強気に消費税を上げるべきだったね。政府はそんなことが解らないのかね。ハハハハハ……”

“……”

資料IV

社会保障給付費の見通し

今後、高齢化に伴って、医療・介護をはじめとして、経済成長や税収・保険料収入以上に支出が伸びると見込まれる。税制抜本改革による安定財源確保とともに、支出の抑制が必要。



(出典)平成24年3月30日厚労省「社会保障に係る費用の将来推計の改定について(平成24年3月)」より作成。

(注1)表記額は実額、()内の%表示はGDP比。

(注2)「社会保障改革の具体策、工程及び費用試算」を踏まえ、充実と重点化・効率化の効果を反映している。

保険料収入の範囲内で改革を考えると
社会保障の改革は難しい。

社会保障制度の自立性

H26.02.24

年金のバランスシート

年金保険料 (出生率に依存) 将来に渡って徴収 されるべき保険料	責任準備金 (2,000 兆円) 人口、年令構成、国民所得等 から算出される将来の必要額
現在の積立金(140 兆円)	

2010 年 12 月光文社刊 高橋洋一著 「バランスシートで考えれば、世界の仕組が分かる」より

(那覇法人会での議論)

- (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）

8/31 '15
の意見

○議員委員（女性部）

女性部会、青年部会を通して租税教育活動を実施している。進め方や実施時期などの点で、難しく悩んでいる部分もあるが、自分たちも勉強をしていきながら、これからの時代を担う子供たちに身近にある税金の大切さを教えていきたいと思っている。ご支援をよろしくお願いしたい。

○山内委員（沖縄）

わが国の将来を考えて議論をしようということを委員長が挨拶の中で言われていたが、将来、人口減少や高齢化の問題に直面することは確実であり、何年も前から言われてきたことでもある。そういったことを踏まえて、国の根幹である税について議論すべきであると感じた。

以上の発言の後、柳田委員長より「提言書の作成にあたっては、委員からの意見を踏まえた上で、「税制・税務小委員会審議結果」に基づき検討することによってよい」と諮ったところ承認された。

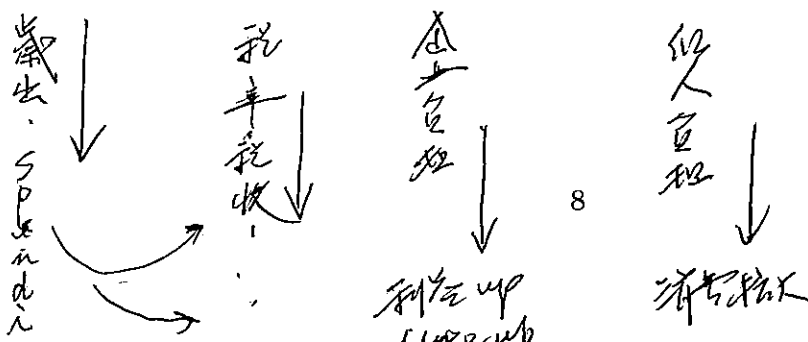
3. 起草検討会の設置について

鈴木事業部次長より、議案書に基づいて説明があった後、柳田委員長が本件について諮ったところ、原案どおり「起草検討会」の設置が承認された。

その後、柳田委員長の指名により次のとおり起草検討会のメンバーが選任された。

(敬称略)

柳	田	道	康	(税制委員長：東京)
長	谷	川	勝 一	(税制副委員長：神奈川)
林	田	俊	一	(税制委員：福岡)
岩	崎	慶	市	(全法連税制顧問)
青	山	慶	二	(税制アドバイザー)
横	山	恒	美	(全法連専務理事)



9/2 '15
9巻見

〈審議経過〉

審議に先立ち、小林事務局長から出欠状況の報告があり、続いて、柳田委員長（東京）から開会の挨拶があった。

その後、柳田委員長が議長となって審議に入った。

1. 平成28年度税制改正に関する提言（案）について

（1）提言（案）の策定

矢田事務局次長から、議案書に基づいて取りまとめの経緯について説明があった。

続いて、事務局が別冊「平成28年度税制改正に関する提言（案）」の「基本事項」（《はじめに》《基本的な課題》《税目別の具体的意見》）を朗読し、その後、提言案を起草した岩崎税制顧問から概要説明があった。

柳田委員長より内容について意見を求めたところ、次の発言があった。

○山内委員（沖縄）

「Ⅰ. 税・財政改革のあり方」の冒頭部分で、歳出の改革については、社会保障費の抑制が重要であるというようなことがわかりやすく書かれているが、歳入の改革については、「消費税引き上げによる社会保障財源確保という歳入改革に乗り出した」という記載だけである。これだけでは、歳入改革については、税金が際限なく上がっていくだけという印象しか受けない。税金が上がるだけの改革というのはありえないと思うが、どのように考えたらいいのか。

○岩崎税制顧問

ここでは、歳出と歳入の一体改革を強調している。これは「骨太の方針2006」の「歳出・歳入一体改革」を念頭に置いたものであり、この中では、黒字化するのに必要な金額をまず算出して、それをどうやって確保するかについて、まず歳出でどこまで削減できるかを出して、不足分を増税で賄うということを明確に打ち出していた。こういった手法を取らなければ、財政健全化は、絵に描いた餅で全く進まない。今回、最も強調しているのは、税収は景気によって左右されるので、自然増収しか頭がないというのは、あまりにも考えが甘く、そんなことでは、しっかりとした健全化計画にはならないのではないかとということである。そのようにご理解いただければと思う。

○飛田委員（徳島）

「1. 財政健全化に向けて」の（1）で書かれていることは、まさにその通りであるが、「デフレ脱却」や「経済再生」は、財政健全化を進めていく中で重

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

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引上げを（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ない課題を明らかにする必要がある。現在だけを考えて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 10% で財政再建は出来るかという、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 兆円もの消費税を社会保障費に投入するとはあきればた行為であり、それでも足りない社会保障費を課税として消費税の再増税を画するような国家の将来はない。

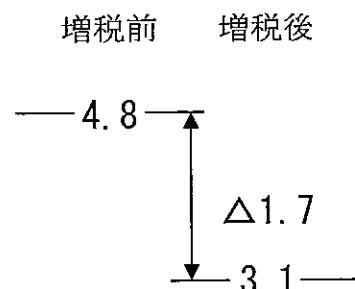
人口減少問題もあるが、高齢化問題も重要である。高齢化にもかかわらず、過去の時代の社会保障制度を維持しようとするのが問題である。△17 兆円の不足は、増税後の消費税率を更に 7% 程度の引上げが必要なのである。

人口減少と高齢化問題を考えると、消費税 17% 以上が必要になる。

3. 増税前後の経済成長率と賃金指数

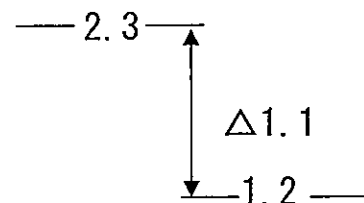
(H1 1989 年の増税) 0%→3%

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%)		

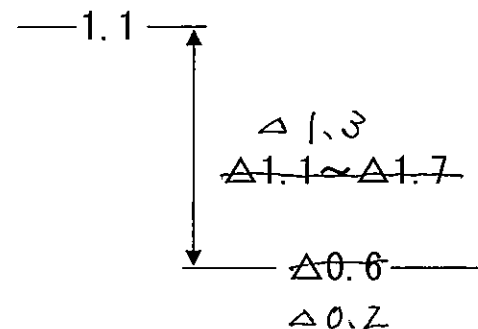


(24%)

(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	Δ0.7
2014 (H26)	527.5	0.0	299.6	1.3
		(37%)		
2015 (H27)	525.1	(-)1.0		
2016 (H28)				
2017 (H29)				

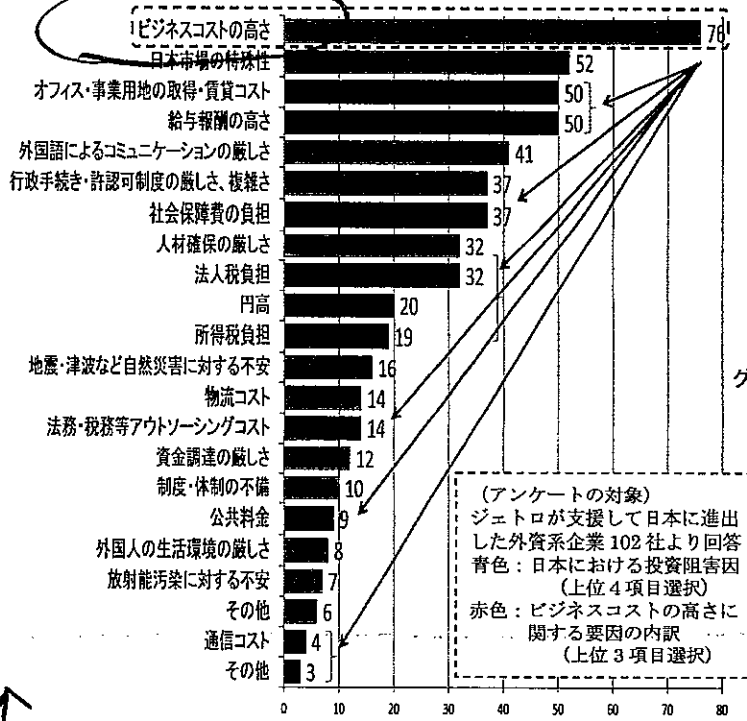


(GDP：内閣府四半期別 GDP 速報—平成 17 年基準)

(厚生労働省 賃金構造基本統計調査)

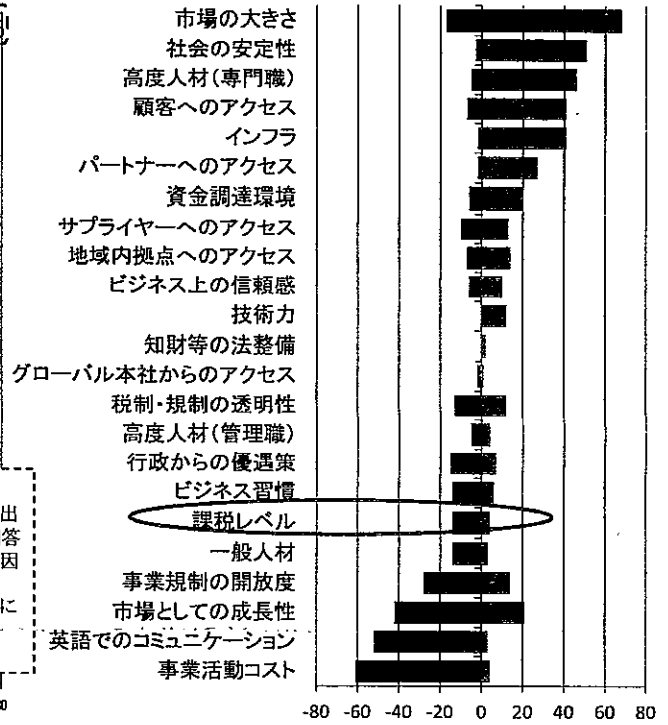
日本の立地環境

日本における投資阻害要因(外資系企業の声)



(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)

日本のビジネス環境の「強み」と「弱み」



(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)

(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。

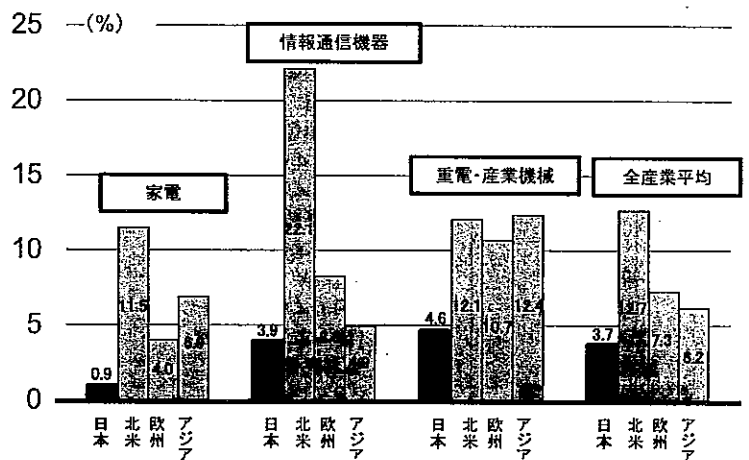
○ 日本企業の利益率は国際的に見て極端に低い水準。

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限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 (17家(電)の再建)



(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	1,659	1,409	1,456	1,650	1,956	
(売上総利益率%)	(25.2)	(23.6)	(23.9)	(26.6)	(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	110	83	290	489	737	④
(営業利益率%)	(1.7)	(1.4)	(4.8)	(7.9)	(10.8)	
営 業 外 収 益	116	62	89	27	61	
営 業 外 費 用	202	146	97	102	88	
経 常 利 益	24	△2	282	415	710	④
(経常利益率%)	(0.4)	(△0.0)	(4.6)	(6.7)	(10.4)	
特 別 利 益	30	39	88	67	89	
特 別 損 失	55	750	81	118	105	①
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（歳出削減一出ずるを制す）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。

(1) 年金が破綻しない理由

(徴収されるべき保険料)	(将来給付すべき年金)
保険料※ (出生率に依存) 弾力的	責任準備金 2,000 兆円
積立金 140 兆円	

※将来にわたって徴収する金額
きちんと徴収できれば、将来年金が給付できる

(2) 政府が倒産しない理由

(資 産)	(負 債)	H21.3.31
665 兆円	982 兆円	
資産負債差額 ▲317 兆円		

→ 課税権(徴税権)

この課税権(徴税権)によって、現在、政府に現金がなくとも、将来にわたる税収が保証されることになりバランスする。

(3) 日銀 (国家) が倒産しない理由

日銀納付金(税外収入)



紙幣を刷っただけで日銀が儲かり、政府に儲けを吸いあげられるという話



シニョレッジ — 日銀が紙幣を刷ると長期的に 99.8%の発行差益を得ること。

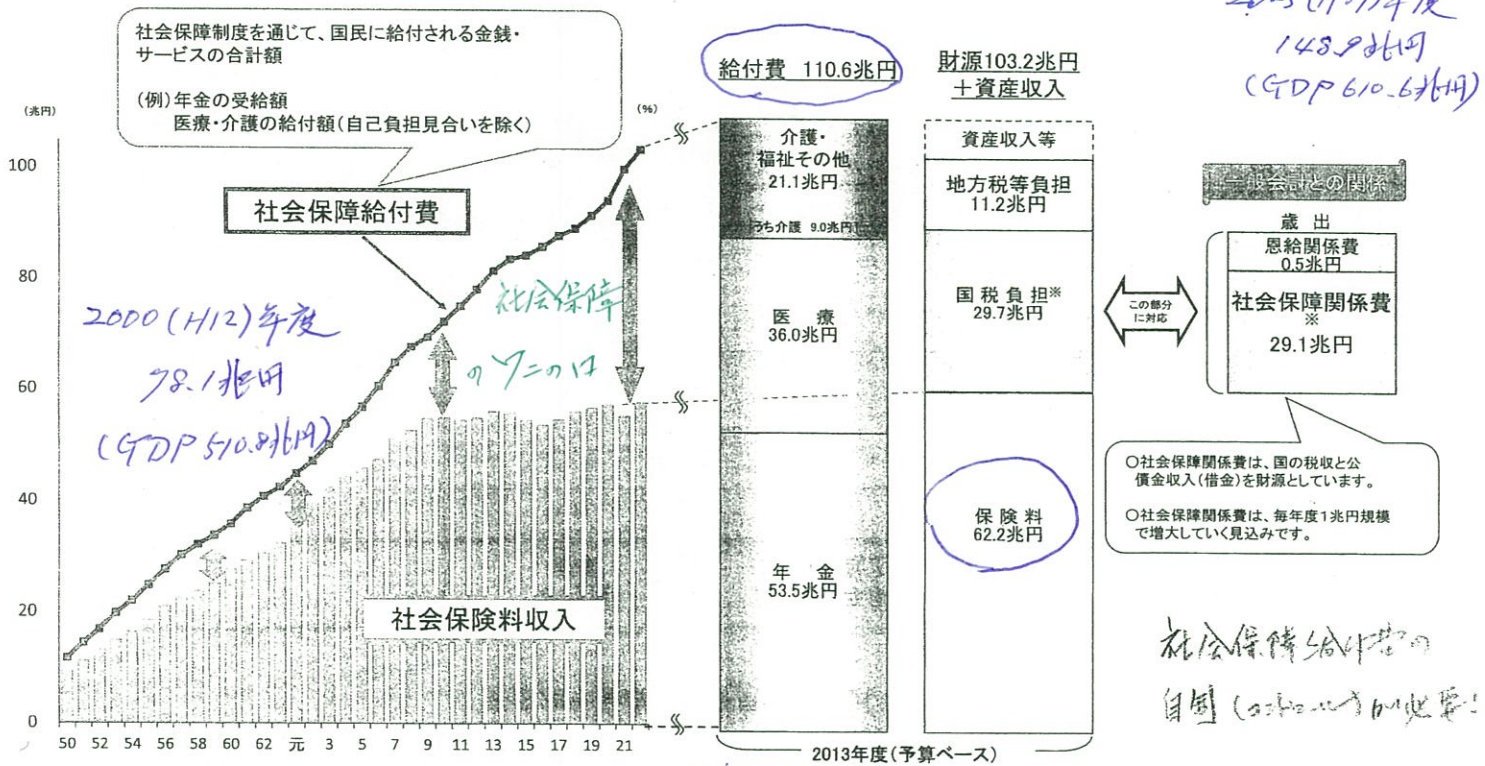
(4) 企業が倒産する理由

上記に比較して

- (1) 企業の付加価値比率はせいぜい 30%、営業利益率は 2~3%である。
- (2) 付加価値の低さに加えて、企業の資金調達には大きな制約(担保)がある。

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。

2012(H24)年度

(GDP 479.6兆円)

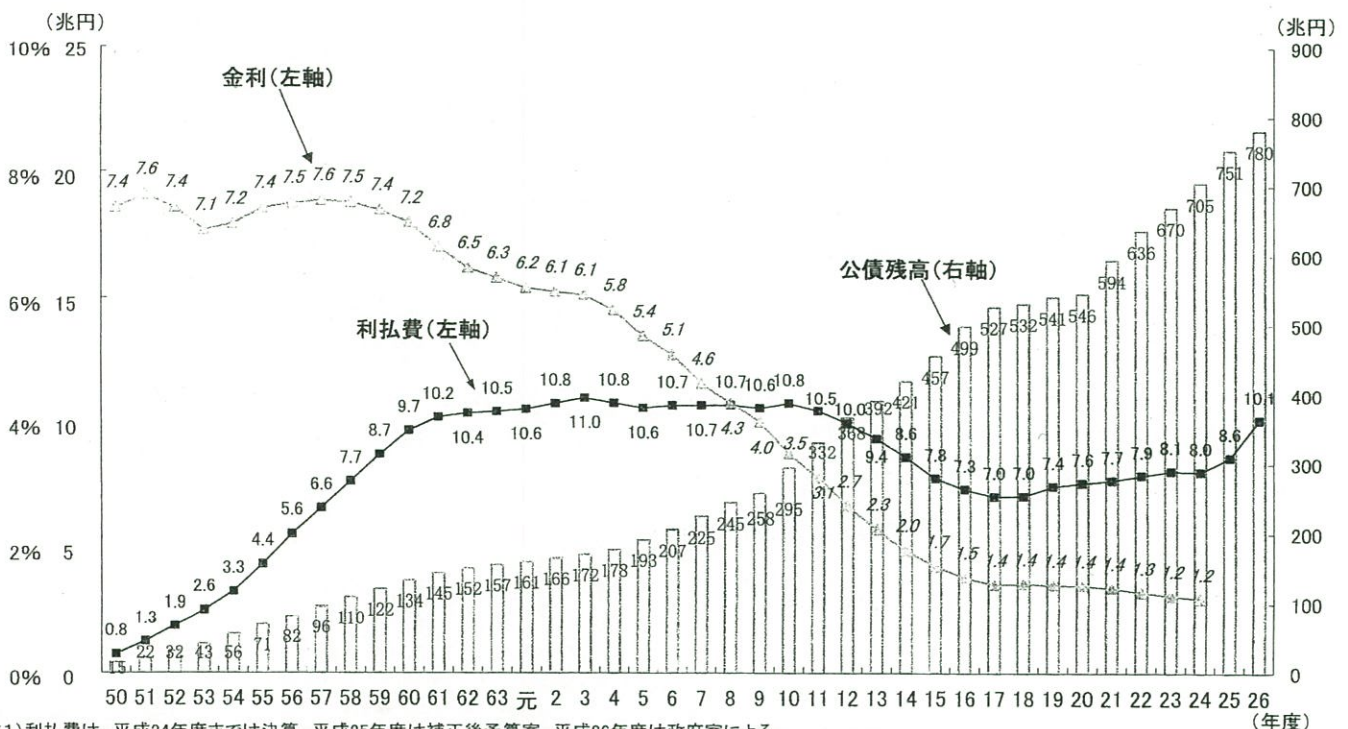
給付 ÷ 保険料等負担の
バランス

5

成行の結果を基に算出する必要がある。

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。



(注1) 利払費は、平成24年度までは決算、平成25年度は補正後予算案、平成26年度は政府案による。

(注2) 公債残高は各年度3月末現在高。ただし、平成25年度末は実績見込み、平成26年度末は政府案に基づく見込み。

(注3) 平成23年度～26年度の公債残高は、東日本大震災からの復興のために実施する施策に必要な財源として発行される復興債(平成23年度末:10.7兆円、平成24年度末:10.3兆円、平成25年度末:9.4兆円、平成26年度末:11.4兆円)及び、基礎年金国庫負担2分の1を実現する財源を調達するための年金特例公債(平成24年度末:2.6兆円、平成25年度末:5.2兆円、平成26年度末:4.9兆円)を含む。

8. 法人税のパラドックスと日本 (森信茂樹先生 全法連セミナー)

H25.02.19
全法連セミナー

(1) 法人税のパラドックスと日本

- (1) 1982-2006 年に税率引下げがあった、
 - ① 世界の法人税率は△20～△60%の減少があった
日本 △30% 欧米△30～△40% 北欧諸国△50～△60%
- (2) 税収の GDP 比は上昇した、
 - ② 世界の法人税収の GDP 比は 30～70%増加した
北欧諸国 50～60% オーストラリア、ニュージーランド 50% 韓国、カナダ 40%
しかし、日本は△40%減少
- (3) 税収に占める法人税収の割合は上昇した、
 - ① 法人税収の割合が 30～60%増加
北欧諸国 50% オーストラリア、ニュージーランド、カナダ 40～50% 韓国 20% 欧米 15%
しかし、日本は△30%減少
- (4) 結局は GDP の問題か
 - ① 日本以外の各国の GDP 成長率 2～3 倍
税率引下げ △40%引下げ
結果税収増 $2.5 \text{ 倍} \times (1 - 0.4) \times \text{税率} = 1.5 \cdots 50\% \text{ 増加}$
 - ② 日本の GDP 成長率 1.0 倍
税率引下げ △30%引下げ
結果税収減 $1.0 \times (1 - 0.3) \times \text{税率} = 0.7 \cdots \triangle 30\% \text{ 減少}$

(2) スウェーデンは国民負担率(63.9% 日本 39.9%)が高いのに、 GDP 成長が高いのは何故か？

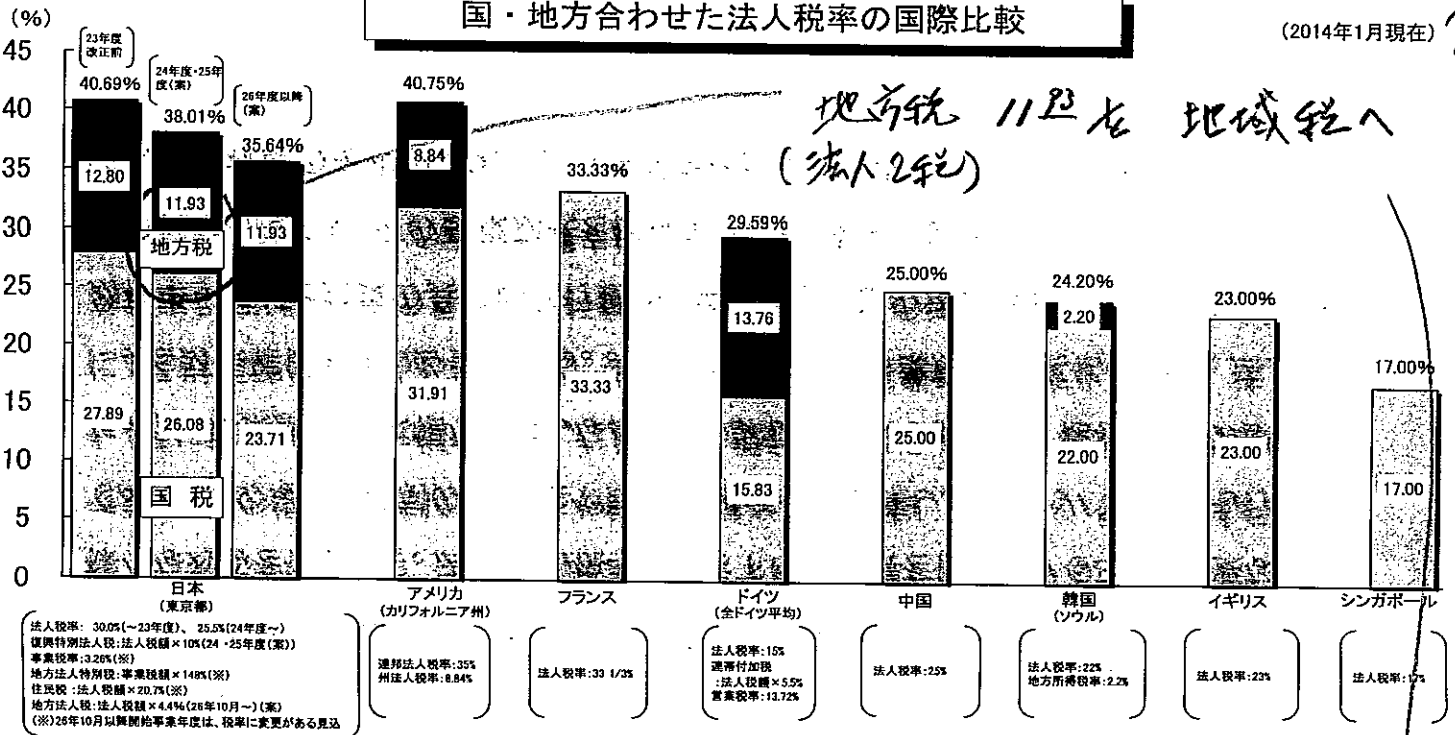
- (1) 税率でも日本と逆(スウェーデン 46.9%、日本 24.3%)である。経済成長率(00-10 年)はスウェーデンが 2.19、日本は 1.59 である。
- (2) どうして税金が高いのに GDP が成長するのか

(3) GDP と法人税収

- (1)
$$\frac{\text{法人税収}}{\text{GDP}} = \textcircled{1} \frac{\text{法人税収}}{\text{法人の総営業利益}} \times \textcircled{2} \frac{\text{法人の総営業利益}}{\text{経済全体の総営業利益}} \times \textcircled{3} \frac{\text{経営全体の総営業利益}}{\text{GDP}}$$
 - ① 第 1 項 法人の租税負担(実行税率、ETR)
課税ベースの拡大と多くの国で安定的な傾向を示す
 - ② 第 2 項 全付加価値の法人部門の割合(share operate section)
個人から法人へ富のシフトが進んだことを示す
 - ③ 第 3 項 GDP に占める企業所得の割合(profitability)
2000 年代に増加し、アントレナーシップの発揮が見られる。
- (2) 法人税のパラドックスは①課税ベースの拡大、②個人から法人所得へのシフト、③新規起業という 3 つの要因を示している。

国・地方合わせた法人税率の国際比較

(2014年1月現在)



- (注) 1. 上記の税率は、法人所得に対する租税負担の二部が積み算されることを調整した上で、それぞれの税率を合計したものである。
2. 日本の地方税には、地方法人特別税(都道府県より徴収され、一旦国庫に払い込まれた後に、地方法人特別税として都道府県に譲与される)を含む。また、法人事業税及び地方法人特別税については、外形標準課税の対象となる資本金1億円超の法人に適用される税率を用いている。なお、このほか、付加価値税及び資本利が課される。
3. アメリカでは、州税に加えて、一部の市で市法人税が課される場合があり、例えばニューヨーク市では連邦税・州税(7.1%)、付加税(税額の17%)・市税(8.85%)を合わせた税率は45.67%となる。また、一部の州では、法人所得課税が課されない場合もあり、例えばネバダ州では税率は連邦法人税率の35%となる。
4. イギリスにおける法人税率は2014年4月より21%、2015年4月より20%に引き下げることが検討されている。
5. フランスでは、売上高783万ユーロ以上の企業に対し、別途法人利益社会税(法人税額の3.3%)が課され、法人利益社会税を含めた税率は34.43%となる(ただし、法人利益社会税の算定においては、法人税額から78.3万ユーロの控除が行われるが、前記税率の計算にあたり当該控除は勘案されていない)。さらに、別途、売上高2.5億ユーロ超の企業に対しては、2012年より2年間の時限措置として法人税付加税(法人税額の5%)が課されていたところ、2014年予算法によりさらに2年間延期された(2014年以降の税率は法人税額の10.7%)。なお、法人所得課税のほか、国土経済税(地方税)等が課される。
6. ドイツの法人税は連邦と州の共有税(50:50)、連邦付加税は連邦税である。なお、営業税は市町村税であり、営業税率は3.5%に對し、市町村ごとに異なる賦課率を乗じて税額が算出される。本資料では、連邦統計庁の発表内容に従い、賦課率393% (2012年の全ドイツ平均値) に基づいた場合の計算を表示している。
7. 中国の法人税は中央政府と地方政府の共有税(原則として80:20)である。
韓国の地方税においては、上記の地方所得税のほか、資本金額及び従業員数に応じた住民税(均等割)等が課される。

51

税・財政文化の転換点

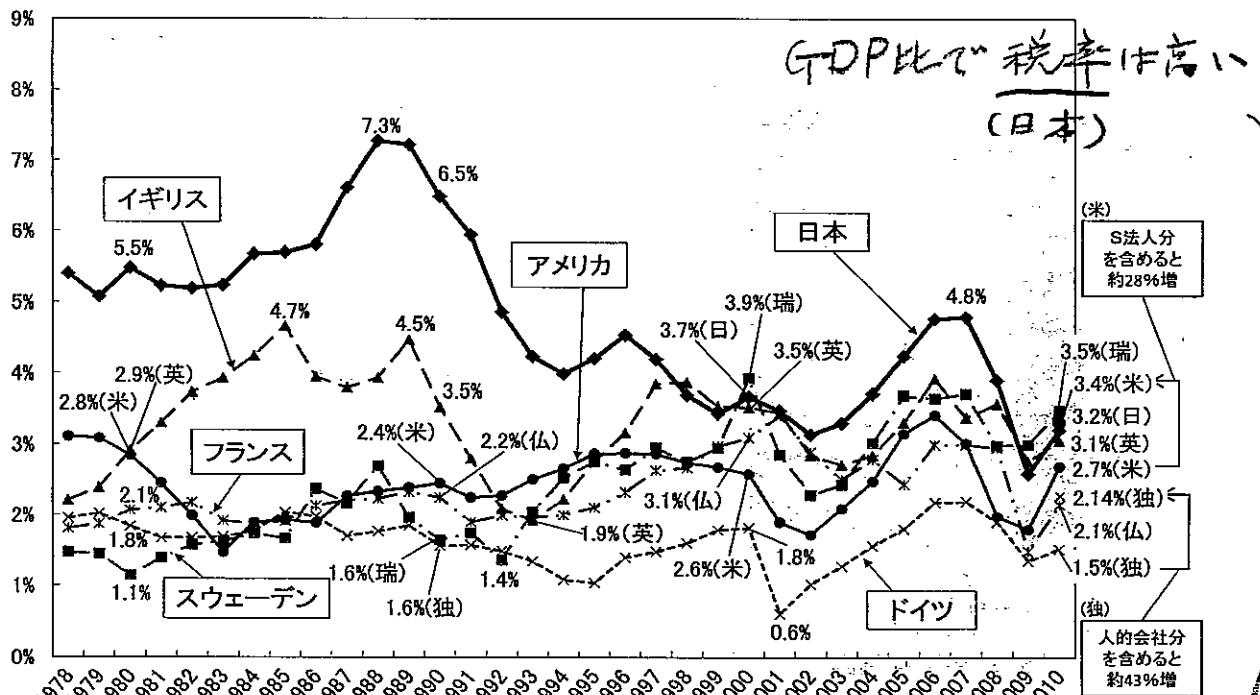
	従前(通念)	今後
経済	高成長を当然視 ⇒成長に支えられた税制	成長を支える(国・地方)税制の構築
税	・自分以外の誰かが負担 ・自分が増税=不公平	・税は皆が「広く薄く」負担 ・社会参加の「会費」
帰結	当事者意識の欠如 ⇒政治・財政への無関心	当事者意識 ⇒政府への監視

高成長を
法人増税

日本を支援 在りうす。
地域、国・地方の税下負担を担
(予定)

地域
地方中心 流れ

法人所得課税(国・地方)の税収の推移(対GDP比)



(出所) OECD "Revenue Statistics 1965-2011"、同 "National Accounts"

利益率は低いのに
法人税率が高い日本!!

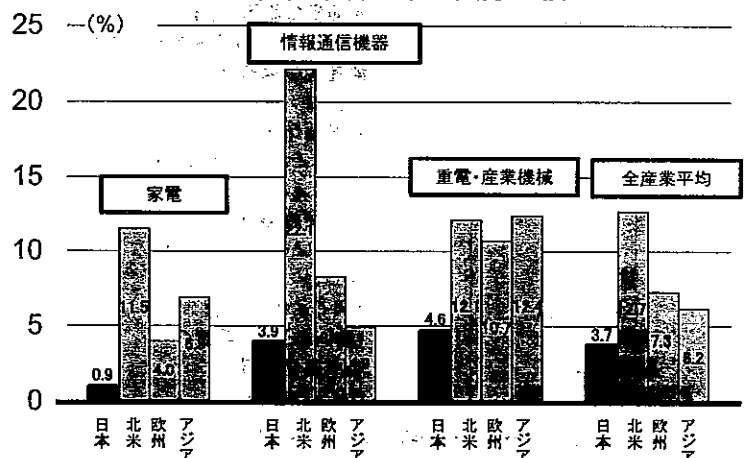
企業の収益力

- 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%	

売上高営業利益率の国際比較



(出所) 日本:平成23年度会社基本調査(四税庁)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限税額を加算して算出。

(出所) 日本経済産業省「アジア機械産業の国際競争力の現状(日本機械輸出組合)」

1. 空洞化の議論の経過

1980 年後半	プラザ合意による円高
1990 年中	円高を背景とした海外移転
2000 年代	グローバル化による新興国への移転
2010 年代	世界各国の量的金融緩和, 我国の対応の不足による円高空洞化

空洞化は先進国として避けられないものである。

2. 海外生産比率（日本の製造業）

1985 年度	3.0%
1990 年度	6.4%
2009 年度	17.8%

3. 問題点

- (1) 国内における雇用機会の喪失、地域産業の崩壊
技能ノウハウの劣化、国際競争力の喪失
- (2) 米国においても製造業の空洞化を招いた。
設備等の生産能力、人材等の品質管理能力

第9回 われわれにとっての成果は何か？

N イノベーション 新しい価値の創造

()

会計と経営のブラッシュアップ
平成28年 2月 7日
山内公認会計士事務所

1. 生産の原理（現代の経営から要約）

(1) 物的な生産能力

事業上の目標を達成する能力は、製品とサービスを①必要な価格で、②必要な品質のもとに、③必要な期間内に、④必要な柔軟性をもって、供給することのできる生産能力にかかっている。

マネジメントの仕事は、つねに物的生産という厳しい現実が課してくる制約を押し戻すことである。むしろ、それらの物理的な制約を機会に転換することである。（それは人の力ではないか）

(2) 生産システムの原理

物理的な制約を押し戻し、逆にそれを機会とするためには、第一に適切な

生産システムが必要であり、第二にその原理を一貫して適用する必要がある。生産は、原材料を機械にかけることではない。それは、論理を仕事に適用することである。正しい論理を、明快かつ一貫して正しく適用するほど、物理的な制約を除去され、機会が増す。（機会は人力か）

(3) 三つの生産システム

- ① 個別生産
- ② 大量生産
 - 旧型の大量生産
 - 新型の大量生産
- ③ プロセス生産

ノーバント・ノーボール作戦

監督の加地は、野球部の戦い方における新しい指針を発表した。これは野球部における最も重要なイノベーションとなり、また戦術となった。

「ノーバント・ノーボール作戦」と名づけられたそれは、その後の野球部におけるもっとも重要な「戦略」となり、「戦術」ともなった。

19. この頃になると、野球部には熱気と活気がみなぎるようになった。

秋の大会で負けて以降、順調に実力を伸ばしてきたが、甲子園に出場できるレベルではなかった。この先この調子が続いても、あと半年ではやはり甲子園出場レベルに届きそうはなかった。

これを実現するためにはやり方を変え、何か別の、全くちがったやり方が必要であった。「イノベーション！」これこそが、取り組むべき新しい課題だった。そして「イノベーション」は野球部だけではなかった。野球部を取り巻く、「高校野球界」であった。高校野球を変えてしまう必要があった。イノベーションのためには、既存の高校野球は全て陳腐化するとし、高校野球の古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てていく必要があった。何を捨てるか？加地は、「送りバント」と「ボールを打たせる投球術」だと答えた。

「送りバント」は、杓子定規で、監督や選手の創造性が失われ、野球をつまらなくさせている。それにアウトを一つ取られる割には効果が薄く、失敗のリスクも大きい。

「ボールを打たせる投球術」も日本野球の悪しき慣習の一つだ。非合理的で、いたずらにゲームを長引かせたり、考え方をせせこましくし、野球をつまらなくしている。北京オリンピックではこれで失敗した。

この二つを捨てるか、高校野球は変わるかもしれない。だからまずは、どうやったら捨てることができるかを考えることにした。

これは「イノベーション」なのだ。

一段の
レベルアップ
捨てること
の大切さ

(マネジメント・エッセンシャル版 17～18、264～267、269 頁)

目標の困難さが分かって、それに挑戦することが大切である。(ウエリントン公)

○そして企業こそ、この成長と変化のための機関であり、第一の機能である。したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。企業は、より大きくなる必要はないが、常によくならねばならない。イノベーションとは、科学や技術ではなく価値である。組織のなかではなく、組織の外にもたらす変化と影響である。

○イノベーションとは古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる。

イノベーションは昨日を捨てること

○ 人と仕事のマネジメントの重要性

- (1) 人に成果をあげさせる企業の能力とは
- (2) 人の技術の変化と進歩と企業、経営との関係とは
- (3) 働く人は基本的にみな同じ…とは
- (4) 人のマネジメントと仕事のマネジメントの違い、又は関係とは

○ IBM の製品の組立

- (1) 半熟練工が IBM 製品を上記の(2)と(3)により生産している
- (2) テイラーの科学的管理法はどのように適用しているか
- (3) 大量生産はどのように生産に適用しているか
- (4) 以上の経営理念とはどんなものか

○ IBM のイノベーション

- (1) 仕事の拡大（出来る）と仕事の誇り
- (2) 生産現場における最終的な設計
- (3) 生産ノルマを排して生産量の増大を図る
- (4) (1)～(3)と雇用の維持の経営方針

○ 人的資源の活用こそマネジメントの基本

経済的な成果を改善するための最大の機会、人間の能力の向上にある。すなわち、仕事のさせ方いかんにかかっている。

イー・エフ・エス 比屋根 会長 2014.4.25

(質問) お菓子の歴史は、技術の歴史、味に対する無限の追求…というお話を聞きながら、一方では評判を取って、当って売れば工場を造り、機械を導入しという風に物的な機械の役割が増し、人と機械の協力、合作となります。でも、企業は規模や利益を追求し、それによって投資回収を図らざるを得ません。

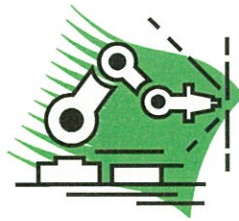
それが進むと、機械が主となり人は押しやられるようになります。現状の空港の売店、スーパー、コンビニのお菓子を見ると独創性を失って(味も外形も)います。少々の独創性があっても直ぐに真似られてしまい、人の役割は機械に代わられつつあるようにも見えます。

技術者、人間が機械に負ける…そのような将来は心配ですし、どのようなのでしょうか。そんな疑問が湧いてきて質問させていただきました。

(先生) 人は魂を持っている、人は伝え合って考えやアイデアや技術を共有できる。

人間は文化を創れる。人は長年に渡りそれをして来た。成功は(勿論失敗も)人間だけのもの、人がすべての出発点であることを忘れることなく！！

機械との競争



ロボット

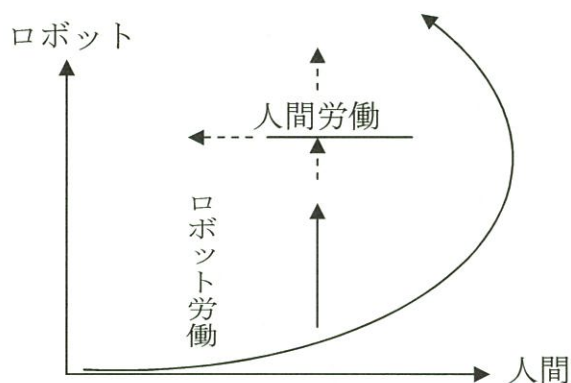
(8月のごあいさつー2) 未

平成 26 年 8 月 6 日 (水)

8月の暑さと蝉の鳴き声はあまりにもピッタリと沖縄の夏を現わしている気がします。

人間と機械の競争の歴史上で最も明確な転換点は、ロボットの発明と実用ではないだろうか。進化したロボット、人間労働に代替する無人システムの技術的脅威、人間を超える正確性は機械の優位性を表す。まして、組織や社会内でそれらの諸機能を見るとき、人は、それに感心することを超えて、その機械的正確性が、人間の能力や感情を超えることに恐怖を感じるのではなかろうか。

人は手だけを雇うことはできないと言う。労働者にせよ、技術者にせよ、彼を雇用する時には、必要な作業や技術の部分に付随して、人としての人間を雇用することになる。それ故に機械を超えた能力を有していた人間は、産業革命から今まで常に機械に打ち克つて来た。オートメ化された工場のフロアには、働いている人は一人も見当たらなくなるかもしれない。しかし見えないところでは、設備や製品や工程を設計し、管理し、評価測定する多くの人たちがいる。その人の人と機械の競争が逆転しつつあるのではないか。



ロボットによる人間労働の代替の開始？

しかし、機械は "a fair day's labor for a fair day's pay" を期待できない。
人々は "esprit de corps" を期待できる。

ロボット特有の、いつでも命令に従い、人間をはるかに超える能力と恐れを覚えない無感情と正確性は人間にとって脅威である。人間の感情や理性を超えるということは、例えば、3Kといわれる、キツイ、キタナイ、危険な仕事でも何の抵抗もなくこなせるということである。人間を超えて拡大する働きの様子は微分方程式で画くグラフのように変化するのではないか。

明らかにある一点から、指数的にロボットが普及しだし、タイムラグをおきながら人間労働が縮減するのではないかと感じられる。特に、ロボットや無人システムを戦闘に使ったマレーシア機撃墜のミサイルもこのように無機質なロボットであったのではなかろうか。とは言っても、この無感情、無機質で凶暴とも言えるロボットを動かす、利用するのも人間である。人には、調整し、統合し、判断し、想像する力がある、機械との競争を社会にプラスであるものにする必要がある。

thought, presents no challenge, allows of no differentiation between the highly skilled and highly motivated and the near-moron.

This whole concept, as the IBM story shows, is poor engineering. It results in constantly lowering performance norms rather than in raising the performance levels of the entire work group. It destroys the productivity of the human resource. The nature of man demands that the performance of the best, not of the poorest worker should become the goal for all.

The Demands of the Enterprise on the Worker

If we turn to the demands of enterprise and worker on each other, the first question is: What must the enterprise demand in order to get the work done?

The standard answer to this is the catch phrase "a fair day's labor for a fair day's pay." Unfortunately no one has ever been able to figure out what is fair either in respect to labor or to pay. The real trouble with the phrase is, however, that it demands too little, and demands the wrong thing.

What the enterprise must demand of the worker is that he willingly direct his efforts toward the goals of the enterprise. If one could "hire a hand," one could indeed demand delivery of fair value for fair price. If one could buy labor, one could buy it by whatever unit applies to it; but "labor is not an article of commerce," as the law knows. Precisely because labor is human beings, a fair day's labor is unobtainable. For it is passive acquiescence—the one thing this peculiar being is not capable of giving.

The enterprise, if it wants to get anything at all, must demand something much bigger than a fair day's labor. It must demand, over and above fairness, willing dedication. It cannot aim at acquiescence. It must aim at building aggressive *esprit de corps*.

This will be particularly important under mass production of uniform parts and their assembly into diversified products, under process production, under Automation. For these systems of production require that almost every worker take responsibility for actions, for the simple reason that almost every worker controls and determines the output of the whole through the way in which he performs his job, runs his operation, maintains his equipment. A fair day's labor for a fair day's pay, consciously or unconsciously,

機械
に
付

a fair day's
pay

公平
の
代
金

人
は
自
ら
の
力
を
出
す
こ
と
が
必
ず
あ
る

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10章 ドラッカー、ウェルチについて語る (182～頁を読んで)

氏は、スローンがいかにプロフェッショナル・マネジャーの概念を生み出したかを語ったあと、「わたしはことあるごとに、『歴史上最も偉大な経営者は誰だと思いますか』と聞かれるんですよ。…答えは誰だと思いますか?」と、まるでわたしを試すように水を向けてきた。わたしはまんまと罠にはまり、「スローンですか」と答えた。時代すらも完全に外していた。

「歴史上で最高のマネジャーは—」ドラッカーはひと呼吸おいてからつぶけた。「世界初のピラミッドを構想、設計、建造するという、前人未到のなしとげた人物です。わたしの知るかぎりどのような経営者も、この人物の偉業の前にはかすんでしまうでしょう。配下に何千、あるいは何万の人材がいたのかはわかりません。作業にたずさわる人々は、春に畑を耕し、秋に収穫するなど、ほんお数ヵ月しか仕事がありませんでした。このような膨大な数の人々に住みかや食べ物を与え、伝染病から守らなくてはなりません。ピラミッドは墓ですから、王が交替するまで建造に取りかかれませんか。しかも、王が亡くなるまでに完成している必要があったわけですが、当時は結核が流行していたため、王たちはみな短命でした。このような悪条件のなかでも、ピラミッド建立は無事になしとげられました。今日これと同じ仕事を達成できる人はいないでしょう。これは大きな謎です。」(183 頁から引用)

ドラッカー、ウェルチについて語る

重要なのは、時間軸とリーダーシップをめぐる教えだろう。ドラッカーから、ウェルチはGEの将来を切り開くのにふさわしい人材だったと聞くまで、わたしはともすると、リーダーを平面的にしかとらえていなかった。この考え方に従うと、時間軸を考えずに最も優れた人材を選ぼうとしてしまう。ドラッカーはかつて、『『適材』などという言葉は意味をなさない。何に適しているのかが問題なのだ』と述べた。ウェルチは、過去の延長線上で事業を行うためではなく、GEの将来を切り開くのにふさわしいリーダーとして、抜擢されたのだった。重要ポストに人材を登用する際には、目先の利益だけでなく、将来のニーズも考えに入れることが必須なのだ。ウェルチは、1971年、あるいは2001年(退任年)には最適なCEO候補ではなかったかもしれない。だが、1980年代と90年代のGEは「大手術」を必要としており、そのためにウェルチのリーダーシップは欠かせなかった。」(199 頁から引用)

GEは、世界 No.1 と No.2 の高い事業を営む企業であり、
ウェルチは 毎年 15% の人財をカットし、いかに優秀な人材を確保しているか
選抜と集中の姿

原文

孙子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。我可以往，彼可以来，曰通。通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂。挂形者，敌无备，出而胜之；敌有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支。支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也，将之至任，不可不察也。

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走。卒强吏弱，曰弛。吏强卒弱，曰陷。大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰崩。将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱。将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险易、远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，惟民是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

2/ Is Personal Management Bankrupt? 作成日 . . .

作成者

- 1 Personal Administration grew out of the recruiting, training and payment of vast masses of new workers in the World-I the war-production effort.
- 2 But it is the lack of progress, ---
We have only poured on a heavy dressing of humanitarian rhetoric - the way a poor cook pours a brown starchy sauce on overcooked brussels sprouts

人事管理と人間関係論 何故か
発展しなかった。

人使いの悪い経営者との違い

存在する 木-ヤニ実験の土台の上
何故、堅固な建物が建設されなかったか

人事部は 何故 土木工学に因与するに及ば
ずかろう -

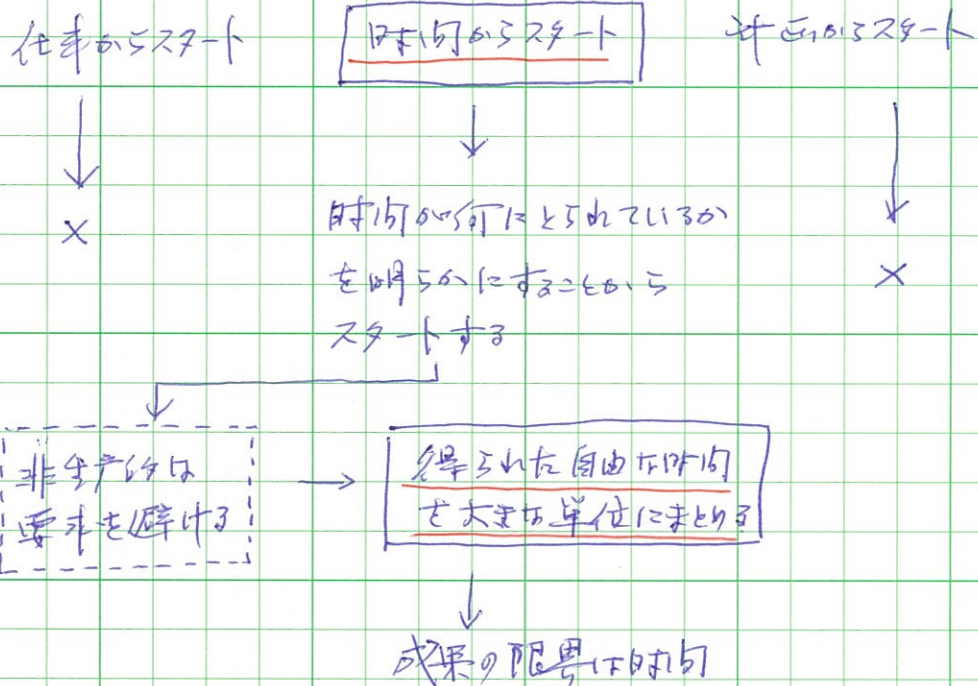
少々の時間を知ら (成果をあげ者)

11-7-2

作成日

作成者

1. 「仕事を計画せよ」から始まることのうまく行かない理由。重要なのは時間



2. 時間は制約要因である

借りたり、売ったり、買ったりはできない。

時間の供給は硬直的である。蓄積もできない、代替もできない

3. 制約要因は資金の供給ではなくて 資金の需要である

4. 制約要因は 人的資源、人をそろえることである。

5. 最初に5~6時間 使わなければ、5時を過ぎると遅い

成果をあげるためには、時間をかなり大きな単位と取りとて使わなければならない

6. 昼休みはきっちり取る。

それしかくつろぎの時間はない、てき多限り自由な……

企業、政府機関、研究所、軍の参謀組織のいずれにおいても、

くつろぐ機会を必要とする。

どのような場合においても、新参者は、熱意を失い、率直な意見の陥穽、自分の精力を自分の専門分野にだけ向けようになり、組織の機会やコースは並縁的存在となってしまう。

7. しかし、人事に関する決定こそ、早く行うと回復する機会が多い

8. 時間の使い方

(1) 必要のものを早く代り

いかに成果を生み出し、浪費を減らすための仕事の排除

また、必要に応じて、必要に応じて

自分の組織、自分の仕事にどのような貢献をしようとするか

「一」として考える

(2) 外の人でも受け入れること、何の、

これに制限を設ける。

(3) 他人の時間を浪費させない

(現代の経営 第22章 最高の仕事のための人間組織)

○「最高の仕事の宣言」(幸福や満足を超える)(140頁 2行目)

By proclaiming peak performance to be the goal.

(1) 人間関係論を超えて

(2) 伝統的科学的管理論も超える

「われわれは、それに取り組むためには何かが必要かを知っている」(140頁 7行目)

われわれの知っているものとは何か、この既知で未開の分野は何か、

But we know what it takes to do it.

Have are not the result of ignorance , but of result to accept our own knowledge.

フレミングとペニシリン、IBM の経験、フォードのコンベアシステム

...it is true that people work more effectively when they are an integrated job rather than one motion.

○「われわれは、いまや一つではなく二つの原理を持つ」(146頁 5行目)

(1) 機械の仕事のための原理は機械化である

(2) 人の仕事のための原理は統合化である

We have two principles rather than one.

The one for mechanical work is Meachanization.

The one for human work is Intagrations.

両方とも仕事の体系的、要素別分析からスタートする。

Both start out with the systematic analysis of work , a logical sequence of motions , to makes it easier , faster , more effantless.

(1) The one organizes its ability to do one thing fast and faultlessly.

(2) The other one integrates his ability to make a whole out of many things , to judge , to plea and to change.

生産性の向上は、この二つの原理の理解と実行にある。

Productivity will therefore ineneasingly depend an understanding, applying then systematically.

○「効果的な統合と効果的でない統合の違い」(147頁 12行目)

統合の必要性は認めるが、この二つの違いはどこにあるのか

Do we knows, in other word, how human beings work to give peak performance ?

外科医の統合化 ①仕事を要素別動作へ徹底的に分解し

②要素動作を徹底的に練習する

③①を統合し、一人で②を行う

$$1.1 \times 10^3 - \frac{1}{4} \checkmark$$

イノ-江戸金装精部 1990年代末記 P.F.1-1

Entrepreneurs innovate.

企業家はイノベーションを行うための本領である。

It is the act that endows resources with a new
(give)
capacity to create wealth.

噴出を西進とす。 オイル、アルミニウム、 H_2O 、 FeO

4 "Purchasing power"

Cyrus McCormick invented installment buying.

"the Container"

there was not much new technology involved in the idea of moving a truck body off its wheels and onto a cargo vessel.

✓ the Textbook"

Installment buying: literally transforms economy.
 Wherever introduced, it change the economy
 from supply-driven to demand-driven,
 regardless almost of the productive level of the economy.
 — the reason that any Marxist government suppress
 (prevent) it.

割賦販売は資本主義の禁じ手

供給(生産)主導型 → 需要主導型

The twin innovations of modern government
 by Machiavelli in *The Prince* (1513) and
 of the modern national state (60 years later)
 have surely had more lasting impacts than
 most technologies.

One of the most interesting examples of social
 innovation and its importance can be seen
 in modern Japan.

For instance, in Japan instance,
 "Innovation" is an economic rather than a technical term.
 日本の集中は経済的
 社会経済的イノベーション (技術的イノベーション)

Before 1880, "invention" was mysterious.

By 1914 (WWI) had become "research", a systematic activity.
 戦前、戦時特殊心算、研究開発

The majority of successful innovations exploit "change".
 体系、技術、イノベーション、変化は材料に

Specifically, systematic innovation means monitoring seven sources for innovative opportunity.

- (1) The unexpected success, failure, outside event
- (2) The incongruity not in harmony. derivatives
- (3) Innovation based on process need
- (4) Changes in industry structure that catch everyone unawares
- (5) Demographics population changes
- (6) Changes in perception, mood, and meaning
- (7) New knowledge, both scientific and non-scientific

3. アルフレッド・スローン は彼自身の実際に顧客と接する中で、
GMを世界一のメーカーに作りあげた。

彼は3ヶ月一度、社内に報告するレポートから読み取った
ディーラーの意見に現われて自ら意見を述べ、2週に1回、ニューヨーク
アナーサースの紳士として（やさしい音で）出た。

翌年の同月には、

ネットに於いて、顧客の行動の変化、サービスに対する顧客の変化、
ディーラーのGMへの要望、市場の好みや車種の変化 によって
メモを回した。

その頃 GMは、アメリカの会社の中で、最新かつ、最も
大々的な顧客利用戦略を持っていた。

4. 1950年代の半ば 2人の男が アフリカ製品の付いたTシャツを愛用

(1) 彼等2人は 引退するまでの30年間、毎日暇を各地の
アフリカ製品で
自分たちの生活に投入し、色々なものを収集し、宝物を収集した。

(2) 20世紀、1960年代の初め、「若者文化」の到来を予測し
その影響を察し、新しいことを考へた。

(3) 1970年代には、彼等の「アフリカの芸術」によって彼らに提供されたものは
この会社は 若者文化は過去のものとして、次に若い成人を惹きつける
ために 若者の心を捉えている。

(4) 1980年以前において、すでに若者層の表現を予測して
その意味を理解した。

4 昔ながらの視美

新しい視美の重視

機会を捉える



基礎となる最新のニセ

失敗と成功の原因

本物の問題は何か

その把握...

人の言っていることとは違う

間違っているかもしれない

失敗は機会を捉え逃がして見過ごす

5 日本自動車 貿易摩擦の原因

(1) アメリカの自動車メーカーは70年間に及ぶ独占を享受してきた。

独占は常に高コスト、傲慢と自己満足、独善と反古を繰り返す

(2) 日本メーカーがアメリカの部品メーカーを差を越えようとしたこと。

彼等は、意味のある存在は、大企業と官僚組織が中心だった。

ところがアメリカは中小企業が多かった。

地域に根ざって

(3) 1920年代、アメリカの自動車メーカーは、大企業を生み出した。

5 変化を見て、昨今の前途を捨てることを知る

8. マーケティングの始まり

マーケティング 1980年代

マーケットとは何か

9. インターネットの時代

マーケティングの時代の最も重要な変化、

「マーケットとは何か」

これは当然の外れ道のふたつである。

しかし、インターネットのせいで、あつという中、

この誤り自体の外的要因になった。

インターネットのあふれ、あらゆるもののコンピュータマーケット

になった。インターネットの世界には距離の概念がない。

つまり、あらゆるもののコンピュータマーケットになる。

10. マーケティングの未来とは「顧客は何を欲しているか？」

への回答に依ること「顧客の満足に依ること」と

金銭的価値の追求は既に実践しているところからいえる。

11. インターネット

11-4-5

- (1) 流通チャンネルの一元化が実現した、
GMの若手等……
- (2) インターネットという一つのメディアが、
アマゾン、楽天、
- (3) 独立したECサイトを、
ECサイトの3つの一つのチャンネル、
- (4) (1)~(3)の回答を踏まえ、
経営理念を根底から変えることが必要



インターネットは “情報”

12. ECサイトの定義を定める。

11-4-7

インターネット

(1) 流通手段としてのインターネット、インターネットのインターネット

(2) 独立した一つのビジネス、独立したインターネット

(3) インターネットに於て、それぞれの社会現象は根底から

変えなければならぬ

インターネット 単に情報伝達手段として、これを新しいインターネットとする。

7

顧客を情報という観点から定義し直す必要を

インターネット提議しているのと同様である。

顧客の概念を広く取り、人口構成を年々変化している顧客の定義を
広げなければならない。

インターネットの概念が変化するれば、ビジネスも、

レストラン、病院も、大企業も、中小企業も、定義し直す
必要に迫られる。

これは根本的な変化の前提にある。

組織を定義し直し、ビジネスを定義し直し、会社を

定義し直す必要がある。

(トランプの Next Society などを参照)

10

予測の仕方

(参考表)

予測の仕方 大村平著 日経経済
2010.2.74

1. 未来は進む方向に変化する

—トヨタ—

(1) 時系列に整理された過去のデータ

(2) 過去の、特許の流水や相手の手を予測しながら駒を打っていく

知識等は、相手の手を打たずに返答の一手を予測してスタート

1912-

(3) 10年前の変化と今

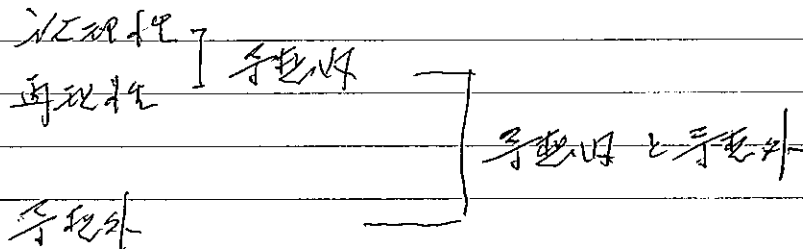
e-commerce

1991年のソ連の崩壊、小規模な

国内IT化と10年前の議論

Fin-テック

(4) 予測は判断し、意思を決め、行動の第一歩



2. 人生は予測のかたまり

(1) 未来は過去の延長線上にあるが.....

① 未来は人の努力によって変えられる

② 未来は不確定なものである

(2) 予測には2通りある。
^{これは}

① 過去の歴史から未来に反映されるもの、変えられるもの

② 過去の歴史から予測されるもの、変えられるもの

③ 過去の歴史から予測されるもの、変えられるもの

④ 予測する未来の近いもの、遠いもの

⑤ 未来は過去の延長線上にあるもの

(3) しかし、過去に頼りて未来を判断する方法は不十分である

—— 1. 過去の延長線上 ——

従って、重要なのは

① 過去の延長線上

② 現在の延長線上

3 変動とは

(1) 傾向変動

全体の基調

(2) 周期変動

1年を周期とする季節変動

(3) 誤差変動

偶然に起因する不規則変動

(4) 移動平均法、これだけ誤差を減らす、

あるデータに含まれる誤差を、前後のデータに含まれる
誤差と共通化させながら減らしていく方法である。

誤差は減るが、データが損をす

4. 相関係数

相関は、1の1%に増減する傾向を意味する。

x の n 個の値を x_i とし、

それに対応する y の n 個の値を y_i とし、

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

$\bar{x}$ と $\bar{y}$ はそれぞれ平均値

周期変動を反映する。

周期変動を消すには、1周期分の時点について

移動平均すると、その周期変動は完全に消滅する。

5. トレント解析から予測

(1) トレント解析によって過去の傾向が判明したら、

次にその傾向を 未来に延長する



真の目的

トレント分析は手段にすぎない

(2) 直線回帰

$$y = ax + b$$