



第2回 企業組織再編

(e-learning・ハイブリーディング)

会計と経営のブラッシュアップ

平成 28 年 4 月 14 日

山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(企業組織再編の会計と税務 山田淳一郎監修 H22.10 税務経理協会刊)
(企業買収・グループ内再編の税務 佐藤信祐外著 2010.11 中央経済社刊)(事業再生の法務と税務 太田達也著 H25.6 税務研究会刊)
(組織再編の法律、会計税務 山田 BC H27.2 法令刊)

H28.4.8 税務経理協会 事業再生の法務と税務を参考に作成。

I. 事業再生の諸手法、譲渡(分離)側と取得側からの検討

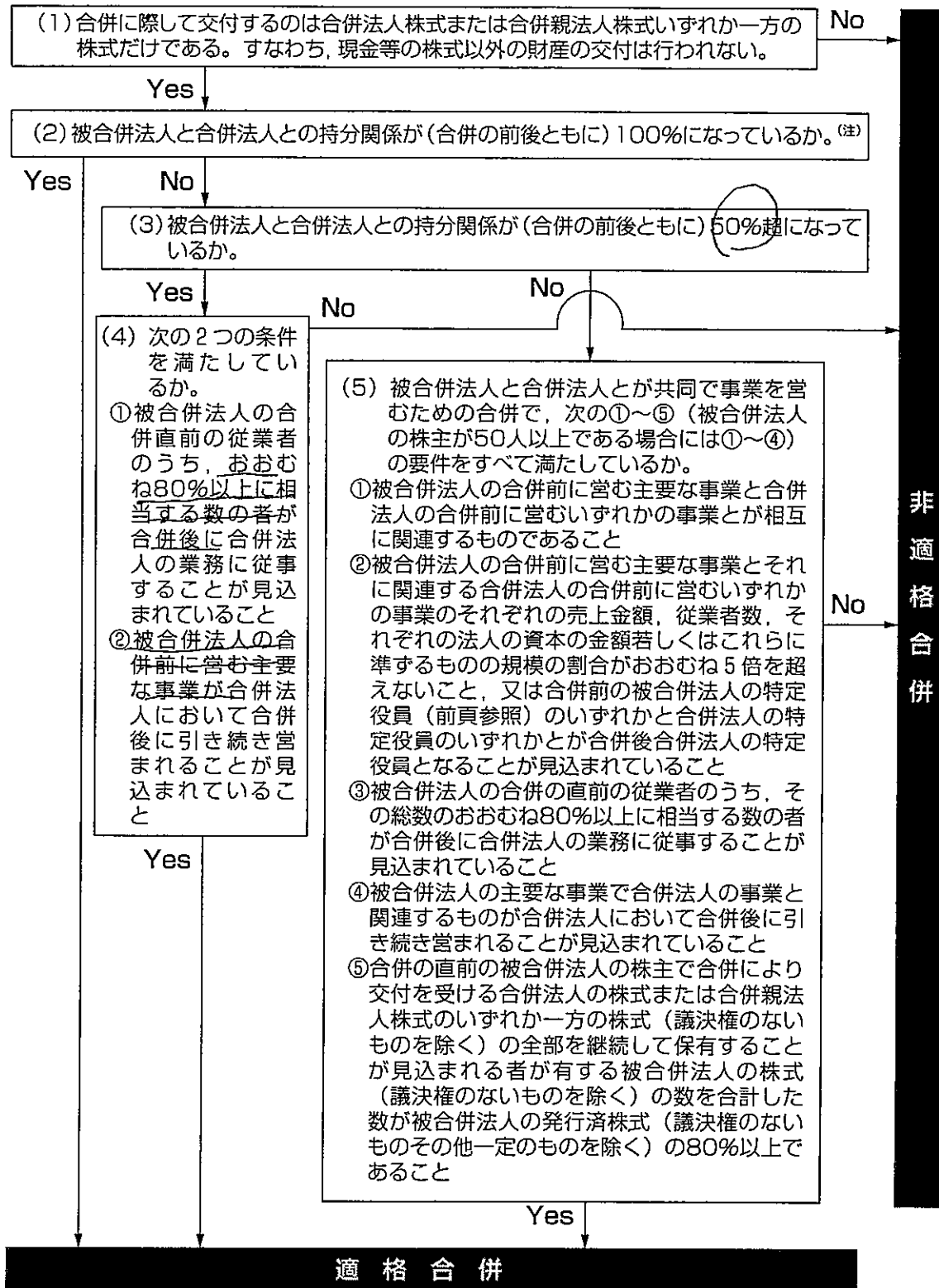
区 分	内 容	メリットとデメリット
(1)事業譲渡	① 営業(財産)の一部又は全部の譲渡 ② 契約による取引行為 ③ 個々の財産の譲渡 ④ 株式の譲渡の方法 ⑤ 営業権の計上(要説明資料) ⑥ 十分な再建計画の必要性	① 設計がしやすい ② 簿外債務リスクが少ない ③ 許認可の引継ぎの困難 ④ 事業譲渡価額の決定 ⑤ 消費税の課税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(2)合 併	① 適格合併 ② 非適格合併 ③ 無対価合併	
(3)分 割	① 個別の取引でなく、包括的な 資産負債の移転(包括承継) ② 第2会社方式の活用 ③ 適格、不適格の区分 ④ 営業権(資産調整勘定等) ⑤ 対価の柔軟化 ⑥ 移転資産の範囲 ⑦ 十分な再建計画の必要性	① 個別の同意は不要 ② 許認可手続の容易化 ③ 重畳的債務引受を行う方法 ④ 簿外債務の承継リスク ⑤ 消費税、不動産取得税、 登録免許税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(4)その他の方法	① 債権放棄 ② 増減資 ③ DES ④ DDS ⑤ 株式交換、株式移転 ⑥ 株式の譲渡 ⑦ 個人不動産の譲渡	



1. 適格合併（税務処理）

- (1) 被合併法人から合併法人への資産等の移転は簿価による。
- (2) 被合併法人において、譲渡損益は発生しない。
- (3) 被合併法人の利益積立金は、合併法人に引き継がれる。
- (4) 被合併法人の旧株の譲渡損益は発生せず、みなし配当も生じない。
- (5) 平成 22 年度税制改正
 - ① 合併法人において増加する資本金等の額の計算方法
 - ② 合併法人において増加する利益積立金額の計算方法
- (6) 支配関係等の定義(H22 改正)
 - ① 完全支配関係
「一の者」が法人の発行済株式等の全部を直接若しくは間接に保有する関係。100%兄弟会社間、100%グループ内の三角合併を含む。
 - ② 支配関係
50%超の関係
- (7) 無対価合併は原則として非適格合併となるが、企業グループ内の合併で、単に対価の交付を省略しただけと考えられる場合は適格合併として扱われる。
- (8) 増加する資本金等の額
適格合併により、合併法人において増加する資本金等の額は、被合併法人の合併の日の前日の属する事業年度終了時の資本金等の額から、合併による増加資本金額等及び抱合株式の帳簿価額の合計を減算した額となる。
- (9) 利益積立金額
純資産の額－増加した資本金等－抱合株式の帳簿価額
- (10) 抱合株式
 - ① 合併法人が合併前から保有している被合併法人の株式をいう。
 - ② 抱合株式については、合併交付株式等の割当てを行わない場合にも、税法上は新株割当が行われたものと合併法人においてみなし配当の計算を行う。
 - ③ 適格合併の場合は、抱合株式の帳簿価額を資本金等の額から減算する。
 - ④ 譲渡損益の計算は行わない。

〈適格合併判別フローチャート〉



(注) 従業員持株会及びストックオプションにより取得した株式が5%未満である場合は、持分算定上これらの株式を分母から除きます。また、上記の持分関係には親子関係の他、合併当事会社が兄弟関係で、かつ、合併後に株式の継続保有が見込まれるものが含まれます。

2. 適格合併と事業譲渡

2016.01.21

1. 適格合併（株式交付）の税務処理

A 社(合併側)				B 社(被合併)				A 社(合併後)			
資産	185	負債	80	資産	100	負債	70	資産	270	負債	150
B社株	15	資本	120	(含み益	10)	利益積立金	10			資本	150
						資本金等	20			自社株	△30

※被合併法人の資産には含み益 10 がある。

※合併法人に株式を割当交付

※B 社株は抱合株式となる

(1) B 社の資産等移転時の仕訳

(借) 負債	70	(借) 資産	100
利益積立金	10		
新株式	20		

(2) B 社の資産等移転後の B/S

新株式	20	資本金等	20
-----	----	------	----

(3) 次に B 社が移転資産等の対価として取得した A 社の株式は、直ちに B 社の株 B 主に交付したものとして取り扱われる。

(4) B 社から株主への株式交付時の仕訳

(借) 資本金等	20	(借) 新株式	20
----------	----	---------	----

(5) A 社が B 社から資産等を受入れたときの A 社の税務処理

(借) 資産	100	(借) 負債	70
		資本金等	20 ※
		利益積立金	10

※資本金、資本準備金の割り振りは合併契約書で決める。

※無対価の場合は合併差益(資本準備金)となる。

(6) 抱合株式の処理

(借) 資本金等	15	(借) B 社株式	15
----------	----	-----------	----

(被合併欠損)

資 産 170	負債 80	資 産 50	負債 70	資 産 220	負債 150
B社株 30	資本 120		資本 $\Delta 20$		資本 100
					自社株 $\Delta 30$

2. 無対価合併（無対価合併）

資 産 170	負債 80	資 産 100	負債 70	資 産 270	負債 150
B社株 30	資本 120		資本 30		資本 120

※B社株の表現は？

資 産 170	負債 80	資 産 50	負債 70	資 産 270	負債 150
B社株 30	資本 120		資本 $\Delta 20$		資本 120
					未処分 $\Delta 20$
					合併差損 $\Delta 30$

※B社株の表現？

3. 事業譲渡

A 社(譲受側)			B 社(譲渡側)			A 社(譲受後)		
資産	200		資産	100		資産	300	
		負債			負債			負債
		80			70			150
		資本			資本			未払金
		120			30			30
								資本
								120

↓

未収金	30	資本	30
-----	----	----	----

4. A 社の B 社株

↑

A 社			譲受財産			A 社(譲受後)		
資産	170		資産	100		資産	270	
B 社株	30				負債	B 社株	30	
		負債			70			負債
		80						150
		資本						未払金
		120						30
								資本
								120

※B 社株は、譲渡又は償却できるか

5. B 社欠損の場合

A 社			B 社			A 社		
資産	170		資産	100		資産	270	
B 社株	30				負債	B 社株	30	
		負債			120			負債
		80			資本	営業権	20	
		資本			$\Delta 20$			資本
		120						120

↓

B 社		
資産	0	
		負債
		0
		資本
		$\Delta 20$

Q46: 対価の柔軟化

A46: 合併、分割等において株式の代わりに金銭のみの交付が出来るようになりました。

(金銭・非違格とある)

現行商法では合併、分割、株式交換、株式移転に際して、消滅会社の株主、分割会社の株主、完全子会社の株主に交付される財産は存続会社、分割承継会社、完全親会社の株式に限定されています。

しかし、昨今企業再編の必要が高まり、国内に留まらず、外国企業との企業再編も取り沙汰されていますが、企業再編の対価が株式に限定されていることから、株式以外の金銭その他の財産も対価として交付することを認めるよう要望がありました。

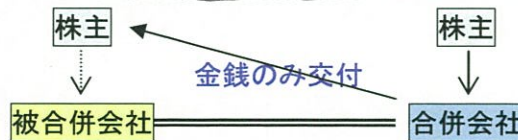
新会社法では吸収合併、吸収分割、又は株主交換の場合に消滅会社等の株主に対して存続会社等の株式を交付せずに、金銭その他の財産の交付することができるようになりました。

これに従い、株式に代えて交付される財産の評価によって、消滅会社の株主や債権者に影響を与えることとなりますので、その算定方法などを知らしめるために「消滅会社の株主に対する株式の割当てに関する事項についてその理由を記載した書面」「対価の内容を相当とする理由を記載した書面」の開示が定められました。

この対価の柔軟化により、次のような組織再編が可能となってきます。

○ 金銭のみによる合併(キャッシュ・アウト・マージャー)

消滅会社の株主に対して、金銭のみを交付する合併をいいます。この場合には存続会社は合併によっても合併前の株主構成が変わらずに再編を行うことが可能です。

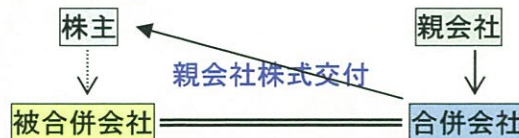


(被合併会社の株主は被合併会社の株式を合併会社に渡し、金銭を見返りにもらう)

現金渡す
売却と同じ感覚

○ 親会社株式による合併

消滅会社の株主に親会社の株式を交付する合併(三角合併)が可能です。
この方法で外国企業が日本に子会社を設立し、その子会社が他の日本企業を吸収合併する際、親会社である外国企業の株式を交付することにより、金銭を用いずに外国企業が国内企業を合併することが可能です。



(被合併会社の株主は被合併会社の株式を合併会社に渡し、合併会社の親会社の株式を見返りにもらう)

営業権（のれん）の評価

1. 資産調整勘定と負債調整勘定

従来、事業譲渡における取扱いと基本的に同じと考えられていた非適格組織再編における営業権の取扱いは、平成18年改正の事業結合と分離等の会計基準とそれに応じた法人税法の改正により従来の営業権の取扱いとの違いを明確にした。

それは企業会計基準におけるパーチェス法の考え方であり、税法上も次のような点が具体化された。

法人税法	会 計
資産調整勘定	のれん（営業権）
差額負債調整勘定	負ののれん
退職給与負債調整勘定	退職給付引当金
短期重要負債調整勘定	特定勘定

従来の営業権に対応する資産調整勘定は、会計上の費用処理に関係なく、税務上は別表の加算減算を通じて、5年間の均等償却（法法62の8③～⑧）が強制される。

繰越欠損金の利用制限

1. 適格合併

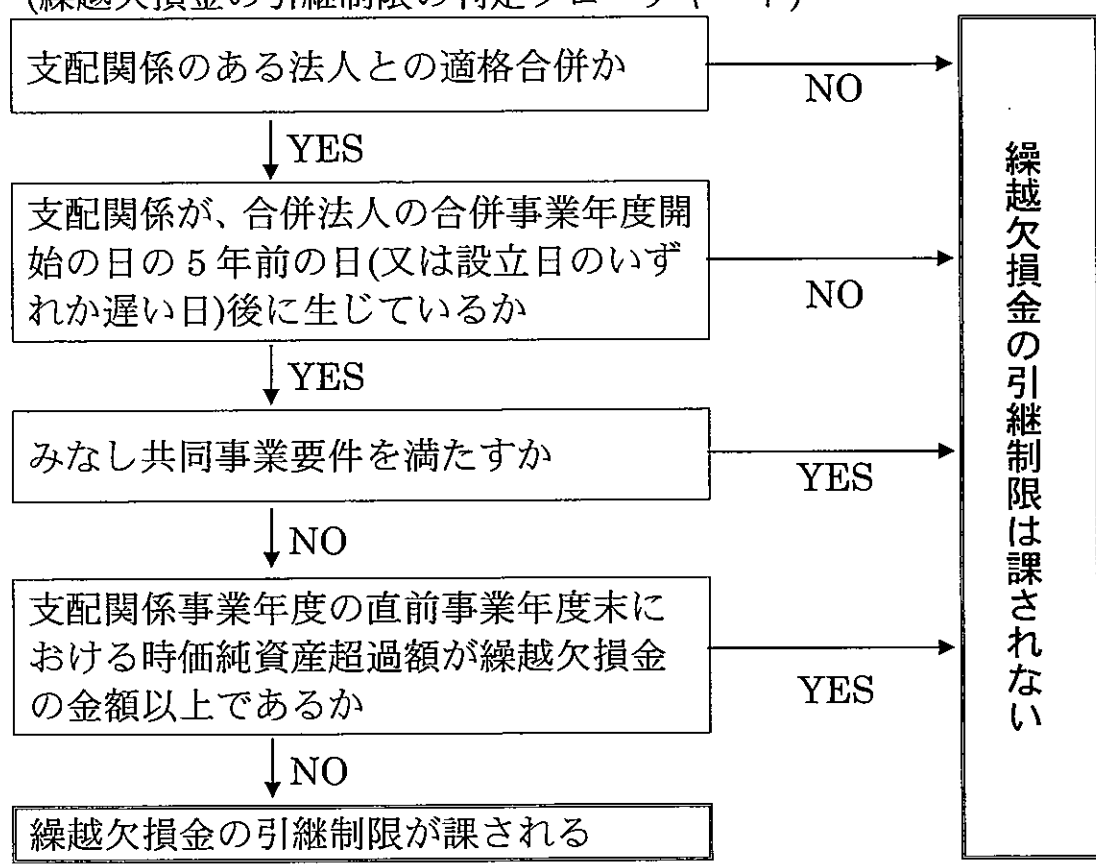
合併法人は、被合併法人の繰越欠損金を引き継ぐことができる。

2. 租税回避行為の禁止

多額の繰越欠損金を法人買収などにより不当に利用すること。

3. 5 年以内のしほり

(繰越欠損金の引継制限の判定フローチャート)



(問) A親会社は、5年前に別の所有者からB欠損会社(青色欠損金△45百万円)の全株式を取得して、B社を100%子会社としました。

(答) 5年超50%超の支配関係ですね。5年の期間計算に注意して下さい。

5年超の支配関係があったか否かの判定は、適格合併を例に条文どおりに説明すれば、次の日のいずれか最も遅い日から継続して支配関係があったかどうかで判定する(法法57③)。

- 1 適格合併の日の属する事業年度開始の日の5年前の日
- 2 合併消滅会社の設立の日
- 3 合併存続会社の設立の日

特に、1については、支配関係発生の日から合併の日までの期間で判定するのではなく、合併があった事業年度開始の日までの期間で判定することに注意が必要だ。なぜなら、承継する被合併会社の青色欠損金は、それぞれ合併会社の直近の事業年度の青色欠損金として位置付けられるからだ。だから、事業年度開始の日から遡って5年の事業年度が判定要素となる。

(問) その後B子会社の利益は年1百万円程度で、現在△40百万円の青色欠損金が残っています。

(問) 今回A親会社は、B子会社を吸収合併することになりました。B子会社の青色欠損金は、今後のA親会社の利益から差引(損金算入)くことはできるでしょうか。子会社化する前の青色欠損金ということで少しひっかかります。欠損金を利用した過度の節税にならないでしょうか。

(答) 問題ありません。

(答) ではなぜ、要求される期間は5年なのか。組織再編成税制が創設された平成13年当時、青色欠損金の繰越期間が5年だったことが、その理由だと考えている人達が多いと思うが、それは違う。

会計法は、国の債権は5年を経過すれば援用を要せず時効消滅し、国の債務も5年を超えれば援用を要せず時効消滅としている（会計法30、31）。つまり、国は、5年を超えた過去の債権債務関係は問えないのだ。

そのため、その後の税制改正によって、青色欠損金の繰越期間が、7年、9年、10年と延長されたが、支配関係の継続が要求される期間は5年のままなのだ。

合併から5年を遡った時点で支配関係があれば、その時点における青色欠損金、あるいは含み損が、支配関係が成立する前に発生したのか否かを問えない。仮に、青色欠損金が7年前に成立した会社を6年前に買収して子会社にしたのであれば、それは含み損を外部から手に入れたことになり、理屈では合併によって引き継ぐことはできないはずだ。しかし、5年よりさらに昔に生じた欠損金と支配関係発生の前後関係を、国は問うことが出来ない。

7年前には発生した含み損が、支配関係が成立した後に実現したとしても、5年を遡って含み損の発生原因を解明することは出来ない。5年を遡って君の過去は問わない。それが会計法の思想だ。

II. ホールディングカンパニー

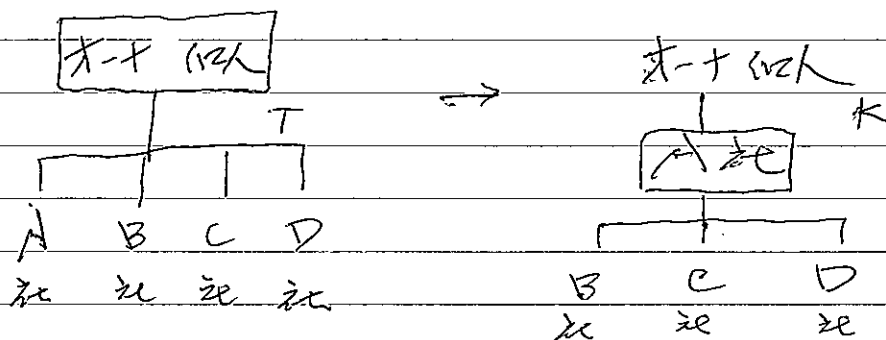
1. グループ経営からホールディング経営

(1) 人のホールディング

オーストラリア銀行がグループ各社の株式所有

Kの場合 人のホールディング → 本社ホールディング

(2) 本社ホールディング [2F] 相対策策の一歩化

(3) " ^{ホールディング}
グループ経営の継続中一歩化
法人のグループ経営を支配する

(4) オーストラリア銀行はグループ経営に影響を与える

(5) グループ会社は会社法、独立法に依る

(6) 管理 本社の機能 ... 事業、資金調達、不動産所有
R K K

(7) 事業価値と株式評価

事業価値	$A+B+C+D$	$\longrightarrow$	$A+B+C+D$
株式評価	$A+B+C+D$	$\longrightarrow$	$A (B, C, D \text{ を所有})$

2. 株式の価額 (相対法)

(類似企業比率価額)

$$\text{上場会社の株式} \times \frac{\text{純資産} + (\text{利益} \times 3) + \text{控除財産}}{5} \times \text{調整率 (0.7, 0.6, 0.5)} = \text{株式価額}$$

(純資産 - 株式価額)

資産 (相対法方式)

負債 (")

差額 (× 62%) --- 38% 控除

純資産価額

純資産価額

類似企業比率価額

大会社

0.00

1.00

中会社の大きい

0.10

0.90

中会社の中間

0.25

0.75

中会社の小さい

0.40

0.60

小会社

0.50

0.50

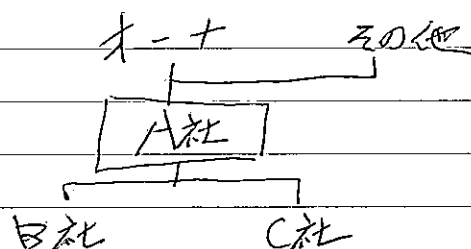
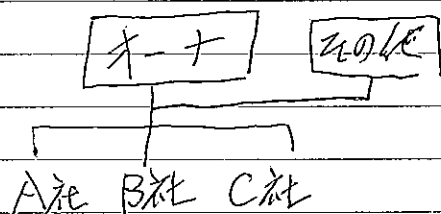
3. ホールディング・経営への移行

(1) 新設HD法人

① 適格共同株式移転 (譲渡引継)

② 既存会社の事業を移転 (子会社事業の会社分割)
 要すれば

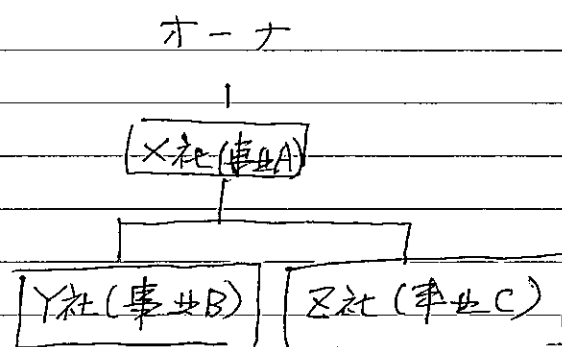
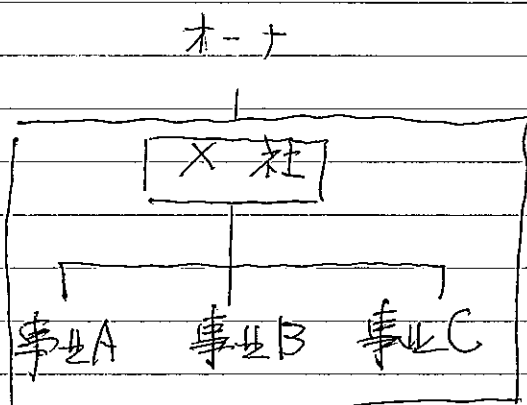
(2) 株式交換と株式譲渡



① B、C株主へ、A社株式を交付する適格株式交換

② その他株主の株式を買収する

(3) 会社分割による場合



① 事業Bと事業Cを独立させる (経営者の育成)

② “ “ “ (労務関係の単一化、分離)

③ 営業地域別の事業展開

④ Y、Z社への不特定移転も可能、検討

⑤ オーナーの思惑余支払により X社の株価は下る

⑥ 事業Aも子会社化可能

⑦ Y社、Z社の会計上の存在性の抑製
X社の 50% 控除、

⑧ 後継者 継承の場合の会社分割

(4) オートの株式の譲渡

① 20%の株式譲渡益課税

② 後継者の配当の課税

後継者出資会社はBKM買収会社の調整

配当金収入に課税される配当金の一部返却

(5) 兄弟会社を親子会社にする

① 数社の国連会社がある場合

高い収益力を持つ子会社を子会社とする

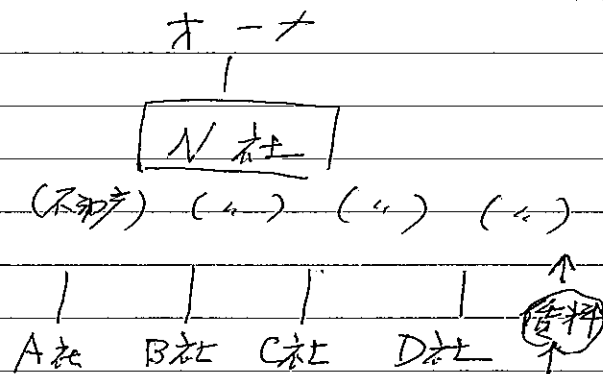
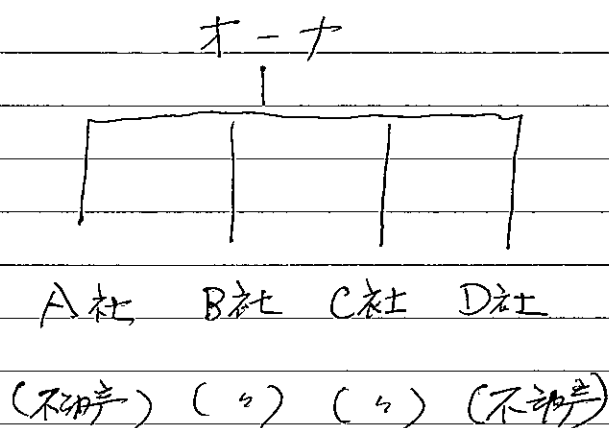
② 各社の株価価値を変えなく、自社株評価の上昇を防ぐ

③ 大会社にある会社を完全親会社とすることで、株価上昇抑制効果がある

④ 将来の子会社の株価を予想することで効果がある

⑤ 高収益会社（部門）の子会社化

(6) HDの不動産管理会社化



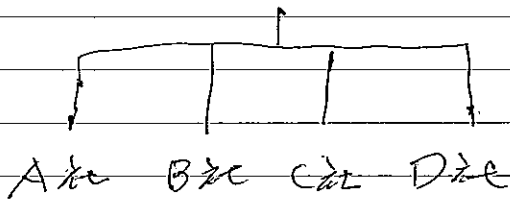
① 共同株式移転により、HD N社を設立する

② N社の38%控除の有効活用

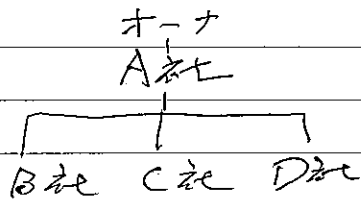
A社、B社、C社、D社の株価抑制効果

(17) 様式交換による親・子会社化

木十一族



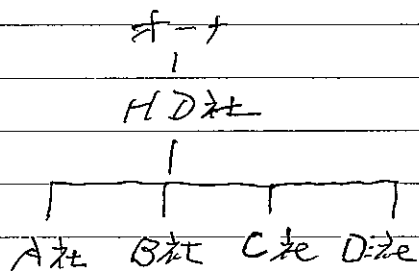
① 様式交換



A社を親会社とする

(D社は小規模なので売却して子会社化)

② 様式移転 (共同様式移転)



A社、B社、C社を親会社HD社

様式移転を行う

(D社は売却して子会社化)

第2回 マネジメントの挑戦 (何に挑戦するかD(3)(4))

会計と経営のブラッシュアップ
平成 28 年 4 月 12 日
山内公認会計士事務所

みなみは、入院している野球部のマネジャーの宮田夕紀の見舞に病院へ行った。夕紀は、野球部のマネジャーをしていたが、野球部が夏の大会の予選に負けてすぐ、急に体調を崩して入院してしまったのだ。夕紀はみなみにとって、幼なじみであると同時に、無二の親友でもあった。

みなみは鞆からマネジメントを取り出すとそれを開きながら言った。

「野球部とは一体何でしょう？」二人はみなみの疑問について意見を交換し合った。(最も大切なこと)→人を教育することである—(ある清掃会社)

1. 2人は野球部とは何か、組織の定義づけについて話合った。

マネジメントというのは、先ず初めに、「組織の定義づけ」から始めなければならない。「マネジメントには、こうあるわ」とみなみは言った。

あらゆる組織において共通のものの見方、理解、方向づけを実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

「つまり野球部をマネジメントするためには、先ず野球部は、どういう組織で、何をすべきかを、決めなければならないのよ」とみなみは言った。「野球部って、野球をするための組織じゃないの？」夕紀は、何気ない調子で言った。「それが違うらしいのよ」とみなみは言って、マネジメントの場所を指で示した。

2. 感動することと野球の定義

結局、野球部の定義は分からず終いだった。そこでみなみは、もう一度「マネジメント」を読み返した。

(1) 野球部は、野球をするための組織か？

…「夕紀はどうしてマネジャーになったの？」。夕紀は小学校の時の市の大会の決勝で、その時、みなみがサヨナラヒットを打った時の感動を、また味わいたいと思ってマネジャーになったと答えた。

(2) 夕紀は、あの時の感動を、また同じような感動を味わえるかもしれないと思って、野球部のマネジャーになりたいと思った。

フューチャーの構文

宮本喜一氏
2010.9 P47×24出版

作成日

作成者

(1) 会社の未来 2008 プレゼンテーション

(1) 会社の未来はあるか。—— 今あると違った未来

所有者によるイニシアチブ or すべてを所有する巨大集積会社

↓ (移行)

競争力のあるイニシアチブ or 提携に基づき同盟へと移行する
知識管理(知)の役割confederation
—— 統合という名で、

(2) 会社を当面のものと考えているのか

—— 前例の存在。

会社/組織の存在がどうなるのか

人数史上最も急速に
成長した組織

会社の有利な点は(可)

会社とは、前例の存在(組織)

(3) 明日の会社

アウトソースが本数の現由

→ 知識の生産性を向上させる 最も良い方法

↓

70%以上
というところ

(アウトソーシング、テラワットと同じ)

(4) 会社の変化

(1) GEのように、…… 変革(変革)を行う

↓

(2) テラワット …… これは革新的な技術で、高転率は60%……

(3) 自給自足 → アウトソーシング

(5) アウトプーディング

アルバイト・パート → 正社員の会社の仕事

総表とは、3倍になったのに

各量は 4分の1にわた.



↓ 下生 ^上 推 on up ition?

3. 外-ソ-ス (t₂t₂-y t₂ n p. ?

エフエフ外 長年にわたって、フウフウと。ハチワレの仕草を
フウフウと。ハチワレの仕草を

5. 10/24 PM
外注社を管理する用意はたい
かし、と36%の管理が必要はある



何れかの言う人たち、その人の思っている人たち。そして それ以外の人たち
と一語に区別をすることによってわけておきたい。

(6) 会社としての極意 --- 重厚な経営の核心

Q. (1) 何と何とを比べているのか？

5. 可以一考不却与考记书之引证。

次の図

X (2) $\therefore$ $\lambda = 2$. $\therefore$ $\lambda = 2$ のとき λ は固有値である。

○ (3) 未知数何個解するに v 対し.

3 The Challenge To Management

作成日

作成者

1. Automation is not technical in character, like every technology it is primarily a system of concepts, and its technical aspects are results rather than causes.
2. The first concept is a knowledge, that ^{there} is a basic pattern of stability and predictability.
3. The second concept is one of the nature of work. focus on skill as the integrating principle of work. it focuses on process, as an integrated and harmonious whole.
4. The best process — that will produce the greatest variety of goods with the greatest stability, at the lowest cost and with the least effort.

2003年

グループ文芸院部

(1) 成果とは何か

組織は組織の外部^{によって}に成果を生み出してきた

現代の経営も、「ライバル企業」の著作も、すべて内側から外側を向いている。組織の内側を半ばあけたばかりの議論を展開している、しかし、

もし、経営とは何か、経営とは何をするとか、といったことを理解しただけで、組織の外における成果から考えなければならぬ。

組織の外における成果



今後の経営者の課題

(2) 組織の目標

①昔、大目標、一変化を阻止する、爆らせる

②今、変化を生み出す、イノベーションを考へる

昔 - 一つの商品の研究

今 - 現代の競争の原因がどこにあるか

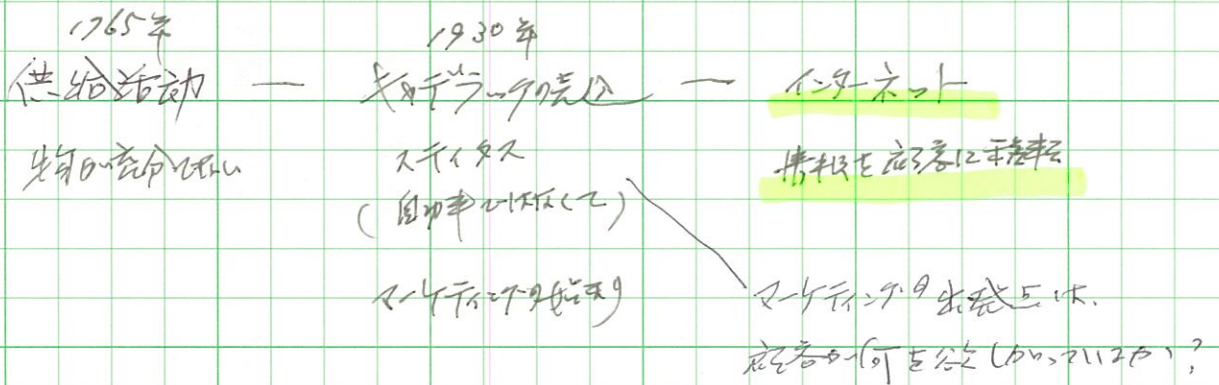
競争をいける相手は、同じ製品サービスを提供している企業と限定している。

どこから競争を仕掛けてくるのか、わからぬ!!

(4) 情報を握る者の実権を握る

製造会社 → 流通会社 → 顧客

インターネットは新しい流通チャンネルの一つか？



何のあれあれのマーケットなのかという話

インターネットに付随する新しいものの外に付随した
(あるいは既存のマーケットに付随した)

(5) インターネットは流通チャンネルにすぎないの、それをも
インターネット独自のマーケットなのか

eコマース インターネットをマーケットと考える

(現代の経営 第4章シアーズ物語)

- 事業のマネジメントとは何か、事業のマネジメントには何が必要か、変化を見つけそれに対応することである。

(事業というものは顧客の創造である) …事業の目的

事業のマネジメントは何が原因で変化するか

— この答はシアーズ・ローバックの物語に優るものはない

- 農民の孤立した市場の理解と認識

— 新しい流通チャンネル、市場の開拓

- 五つの領域におけるイノベーション (第一に市場を見つける)

- ① 農民のニーズに応える商品のメーカー
- ② 大都市に行けない農民のための通信販売カタログ
- ③ 売手は、「委細なく返却致します」
- ④ 通信販売の低コスト輸送の発送工場
- ⑤ 人間の組織を作りあげる

- 経営者

リチャード・シアーズ (創業者・社名)

1886年カタログによる時計の販売を始め、1893年エロースとシアーズローバックを設立

— ジュリアス・ローゼンウォルド

第一期・農民ニーズに対応 — オッド・ドアリング (発送工場)

農村を歩いて、農民は何に不自由し、何を欲しているかを徹底して調査した

— ロバート・E・ウッド (第二期・市場の変化、小売店に転換)

交通革命への対応、郊外進出、都心の出入口でキャッチ、分権制度

— T・V・ハウザー (組織と人材の育成)

1978年 店舗数900 総売上172億ドル (小売業世界一) 1987年売上266億ドル

— 時代の終りか (広報・女性向けファッション・通信販売)

ライバルのモンゴメリ・ウォードなどの競争激化、転機

(イノベーションとは?)

いかなる事業にも、三種類のイノベーションがある。すなわち、①製品とサービスにおけるイノベーション、②市場におけるイノベーションと消費者の行動者価値観におけるイノベーション、③製品を市場へ持って行くまでの間におけるイノベーションである。

現代の経営 (CHAPTER 4)

THE SEARS STORY (27~29 頁から一部引用)

What is a business and how it is managed—Unexplored territory—Sears, Roebuck as an illustration—How Sears became a business—Rosenwald's innovations—Inventing the mail-order plant—General Wood and Sears's second phase—Merchandise planning and manager development—T. V. Houser and the challenges ahead.

シアーズ物語①

第一に市場を見つける、—そして

時代、代表者	顧客と市場[適切な問い]	イノベーション[答と実践]
(20C 前後のアメリカ) (1900 年～)	(顧客は誰か) (市場の分析)	(流通チャンネルの組成) (経営方針と実施)
農民は何を求めているか シアーズ第 1 期 (20 世紀の最初の 30 年のために)	農民(孤立した存在) 孤立した独自の市場 既存の流通チャンネルでは到達	<u>どのようにして市場へ入り込むか</u> 流通チャンネルをどうするか メーリング発送工場 注文を効率的に、安価にさばく 通信販売の発送工場 世界最大の大量生産工場
偉大なイノベーションの実践	カタログ販売 農村を歩き、農民の 欲求を調査	
ジュリアス・ロー ゼンワルド 農民は何を求めているか	一人ひとり購買力は小さい 全体としては大きな市場 独自の巨大な市場 孤立した世界	ニーズと欲求に応える製品とカタログをどう変えるか 不定期から定期的なカタログ 宣伝より信頼、wish book 正直なカタログ、正直な販売者
1903 年シカゴ発送工場 オッド・ドアリング フォードに先んじること 5 年	孤立した世界の住人 都市の消費者とは異なるニーズ チャンネルがない	農民は正直で信頼できる売手を求めている、継続的な事業 宣伝というより商品を客観的に説明できるもの 買物に行けない農民 危険負担は売手にある
アメリカ経済成長の型	農民にとって価値のあるものとは何か 事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	安い価格で、安定的に、大量 に供給する必要性 商品のメーカーを見つけ育てる組織的な育成
第 1 次大戦の終り頃(1918) カタログと聖書は農家の必需品	モンゴメリーウオードを抜く	システムと組織の確立 生産的な人間組織をどう作るか きっちりと商品配給できるシステム マネジメントに全権限と全責任 全従業員に自社株
商売、ビジネス—サヤ取り 的な発想の変革	市場ニーズ(不便さ)の解決とは チャンネルを作れば そこは大きな市場	商売(商品提供)という概念の変更、変革 そのシステムを作り上げる商売、サヤ取り的な発想からの脱却
	事業とは継続 一時的なもうけではない	

シアーズ物語②

時代、代表者	顧客と市場[適切な問い]	イノベーション[答と実践]
(1925～年)	(顧客の変化) (市場の分析)	(チャンネルに対応) (マネジメントの組成)
収入の UP した人々(農民と都市労働者)は何を求めているか		
シアーズ第 2 期 どのように変化に対応するか	農民は孤立した存在ではなくなった 巨大な農村市場の変化	どのようにして市場へ入り込むか
シアーズの市場の急激な変化 (1930～1960 の対応)	しかし、都市市場は未開拓な暗黒市場 消費者(農民、都市労働者)交通革命に注目	従来の流通システムは階層別市場に対して陳腐化 中央集権的組織(通信販売)の限界
ロバート・ウッド 農民と都市労働者は何を求めているか	自動車のおかげで町で買い物し、 生活水準の向上、中流化した 巨大な都市市場の出現	自動車を持つ農民と都市 人口は何を求めているか (顧客対応)
	農民と都市労働者 会社の基本方針の革命 組織を四階層にシンプル 都心の出入口で顧客キャッチ 都会は見物、買物は入口	店舗による小売業の必要性 中流階級向け商品の開発 冷蔵庫など上流品の設計変更 メーカーの育成
T・V・ハウザー 商品開発とメーカー組織化	都市の下流階層の所得上昇 と上流の階層と同じ商品欲求 国全体の同質的な市場 に対する対応とは何か 市場のニーズとは 商品を good,better,best に区分、サイズを大中小…	小売業への進出の必然性 人の必要性
		必需品商品の開発 大量生産できる数百家のメーカーの組織化 店舗を運営する店長の養成 組織構造の全面的な変革
人材の育成こそ、アメリカ産業の発展の基礎	顧客層の明らかな変化 大量生産と大量流通の世界とはどんな世界か	分権化した組織の必要性 人材の必要性和育成
		店舗ごとの店長の権限と業績評価 企業としての一体性と店舗の自立 店長と売場主任の体系的な育成
チャンネルは何か 変化への対応	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	買物の習慣の変化 大量生産と大量流通への適応

シアーズ物語③

時代、代表者	顧客と市場 [適切な問い]	イノベーション [答と実践]
(1954～)	(将来の顧客) (将来の市場)	(イノベーションのヒント) (何を準備すべきか)

シアーズは市場を見つけることができなかった…

シアーズ第3期	働く母親や主婦	どのようにして市場へ入り込むか
ウッド会長退任 ハウザー就任	働く母親や主婦とい う市場	
第3のイノベーション (1970年～の対応)	モノゴメリーウオードの肉迫など	主婦の勤務とシアーズの 営業時間
自らの事業は何か		訪問販売の可能性検討
市場はどこにあるか	顧客ニーズに応じるとは	再びカタログ販売か
どのようなイ ノベーション が必要か	ニーズ(不便さ)の 解決とは	オートメーションとフィードバ ックの原理を徹底的に適用した オートメーション工場の必要性
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	イノベーションとは付加 価値を付けることである、 経済学では土地や設備や 資金(資本)が付加価値を生 むとされる。
	(何故第3回のイノベーシ ョンが出来なかったのか)	経営においてはマネジメ ントの活動(イノベーショ ン)が付加価値を生産する
新しいチャン ネルは何か	イノベーションは(必要 性)の変化への対応である	

やはり、事業は変化する

質問票 (本人用)

第 4 章

2015 年 4 月 25 日 氏名 山内眞樹

- ① 農民(顧客)にとって価値あるものは、企業にとって危険なもの(例えば、委細なく返金いたします)である。このバランスはシアーズ(ローゼンワールド)はどのように判断したのか。(第1回目の挑戦)

① (34 頁 2~3 行目)

- ② 孤立した階層別市場とはどのようなものか。ウッドはどのような観点から事業を転換したか。(第2回目の挑戦)

② (36 頁 12 行目)

- ③ シアーズは何故、第3回目の挑戦(方向転換)に成功しなかったのか。

③ (40 頁 行目)

質問票 (提出用)

第 4 章

2015 年 4 月 25 日 氏名 山内眞樹

- ① 農民(顧客)にとって価値あるものは、企業にとって危険なもの(例えば、委細なく返金いたします)である。このバランスはシアーズ(ローゼンワールド)はどのように判断したのか。(第1回目の挑戦)

① (34 頁 2~3 行目)

- ② 孤立した階層別市場とはどのようなものか。ウッドはどのような観点から事業を転換したか。(第2回目の挑戦)

② (36 頁 12 行目)

- ③ シアーズは何故、第3回目の挑戦(方向転換)に成功しなかったのか。

③ (40 頁 行目)

8

Excel 関数

No. 2016.04.11

Date

参考書 Excel関数1.事典 2011.9.技術評論社刊

1. SUM Σ 商品の売上合計
2. SUMIF 検索範囲 検索条件 合計範囲
条件に合う数値を合計する
3. SUMIFS 合計範囲 検索範囲1 検索条件1
検索範囲2 検索条件2
商品Aの行(列)で、かつ出荷日に対応する範囲の売上

1. 三角、指数

(1) 度をラジアンに変換する RADIANS

RADIANS (180) 3.14159... π ラジアンとは、半径1の円の 円周 2π を基準として
角度を表わしたもの 360 2π

(2) ラジアンを度に変換する DEGREES

DEGREES (π) 180ラジアン [π , 3.14159...] に対する角度は 180 となる

(3) 数値の絶対値を求める ABS

ABS関数は、数値から符号 + - を取り除く

(4) SIGN 数値の絶対値を求める

(5) 平方根を求める SQRT

SQRT(2) $\sqrt{2}$ 1.4142.....

(6) 円周率 π の数値を求める PI

$PI()$ π の近似値を返す

(7) π の倍数の平方根を求める $SQRTPI$

$SQRTPI(2)$ 2 に π を掛けれた値

(8) 指数関数を利用する EXP

EXP 関数は、定数 e を底にと $[数値]$ 乗を返す

(9) 自然対数を求める LN

$LN(2)$ (2) の自然数 0.693147181 を返す

(10) 数値のべき乗を求める $POWER$

$POWER(2, 8)$ 2^8

(11) 指定する数を底とする対数 LOG

$LOG(128, 2)$ $2^7 = 128$

$7 = \log_2 128$

(12) 10を底とする対数 $\text{LOG } 10$

$$\text{LOG } 10(2) \quad 10^{0.301} = 2$$

(13) 角度の SIN を求めよ SIN

$$\text{SIN}(\pi/4) \quad (1/\sqrt{2})$$

指定した角度の SIN (正弦) を返す

(14) 角度のコサイン(余弦)を求めよ COS

$$\text{COS}(\pi/4)$$

(15) 角度のタンジェント(正接)を求めよ TAN

$$\text{TAN}(\pi/4)$$

2. 統計(1)

(1) AVERAGE 数値の平均値を求むる

AVERAGE (数値1, [数値2.....])

(2) AVERAGE IF 条件を付けて数値を平均する

AVERAGE IF (住所, "東京", 年齢)

住所の東京の行(又は列)の年齢を平均する

(3) AVERAGE IFS 複数の条件を付けて平均

AVERAGE IFS (年齢, 住所, "東京", 性別, "男性")

東京にあり、男性の年齢の平均

(4) GEOMEAN 数値の平均(相乗、幾何)

GEOMEAN (12%, 9%, 16%) 12%

(5) HARMEAN 数値の調和平均

HARMEAN (3, 4, 6) 4

(6) TRIMMEAN 数値から異常値を除いた平均

TRIMMEAN ({-10, 1, 2, 3, 4, 5, 10}, 0.3)

3. 統計 (2)

(1) STDEV 標準偏差を求める

引数を母集団の標本とみなして、標準偏差を求める

STDEVP

STDEVA

STDEVPA

(2) VAR.S データの分散を求める

VARP

VARA

VARPA

(3) AVEDEV 数値の平均偏差を求める

AVEDEV (9, 10, 11) 平均偏差 7/3

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |x_i - \bar{x}|$$

(4) DEVSQ

データの偏差の平方和

DEVSQ (9, 10, 11) 偏差平方和 2

(5) SKEN

データの歪度

skew (skju:) 歪み、非対称

SKEW (10, 20, 40, 60) 歪度 0.48

(6) KURT

データの尖度

kurt (k3:to) 尖った形、異形
kurtosis

KURT (10, 20, 40, 60)

4. 日付、時刻

(1) DATE

指定した日付

DATE (2012, 4, 1)

2012/4/1 を返す

(2) DATEVALUE

文字列を日付値に変換

DATEVALUE ("2012/4/1")

4/1000 を返す

(3) TODAY

現在の日付を表示

TODAY()

(4) NOW

現在の日付と時刻を表示

NOW()

(5) TIME

指定した時刻

TIME (18, 5, 1)

(6) TIMEVALUE

文字列を日付値に変換

(7) DATESTRING 西历日期 → 和历

DATESTRING("2012/4/1") 平成24年4月1日