



第3回 企業組織再編

(合併 - 504号)

会計と経営のブラッシュアップ

平成 28 年 6 月 29 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)

I. 事業再生の諸手法、譲渡(分離)側と取得側からの検討

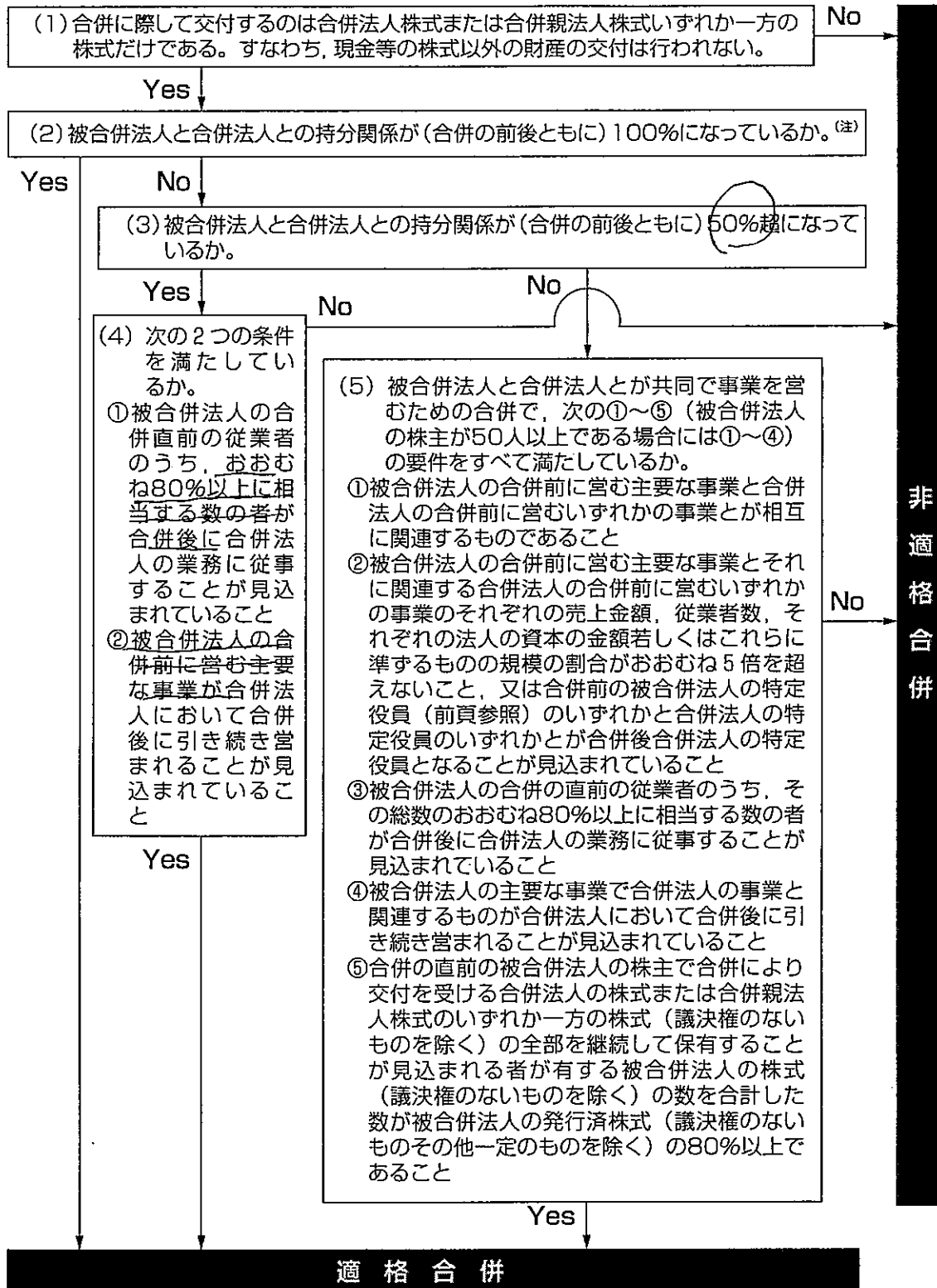
区 分	内 容	メリットとデメリット
(1)事業譲渡	① 営業(財産)の一部又は全部の譲渡 ② 契約による取引行為 ③ 個々の財産の譲渡 ④ 株式の譲渡の方法 ⑤ 営業権の計上(要説明資料) ⑥ 十分な再建計画の必要性	① 設計がしやすい ② 簿外債務リスクが少ない ③ 許認可の引継ぎの困難 ④ 事業譲渡価額の決定 ⑤ 消費税の課税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(2)合 併	① 適格合併 ② 非適格合併 ③ 無対価合併	
(3)分 割	① 個別の取引でなく、包括的な 資産負債の移転(包括承継) ② 第2会社方式の活用 ③ 適格、不適格の区分 ④ 営業権(資産調整勘定等) ⑤ 対価の柔軟化 ⑥ 移転資産の範囲 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. 50%超 適格合併

No.

4

Date

(1) 条件 グループとしての一体的経営の4279

① 50%超 100%未満の親会社内での合併

② " 兄弟会社内での合併

③ 株式の継続保有 見込 (50%超の株式の継続保有)
(支配継続)

④ おおむね80%以上の従業員が継続業務従事
(従業員継続)

⑤ 被合併法人の主要な事業が継続して営まれる
(事業継続)

⑥ 金銭の交付がないこと
(金銭不交付)

⑦ 主要資産を継続すること
(主要資産継続)

(2)

50%超合併 (適格合併)

被合併法人

合併法人

(1) 合併により増加する資本金 $\longrightarrow$ 資本金 15

(2) 被合併法人の発行済株式数 1株

被合併法人の合併直前の状況

資産 80 (含み益 20)	負債 50
	資本金 10
	資本剰余金 10
	利益剰余金 10

資産、負債の金額引継 (法62条の2)

適格合併のため含み益は実現しない

利益剰余金の引継 (旧法第9条①=)

(3) 資産等移転時の仕訳

負債 50 資産 80
利益剰余金 10
新株式 20

合併法人の貸入仕訳

資産 80 負債 50
利益剰余金 10
資本金 15
資本剰余金 5

(4) 被合併法人は、移転資産等の対価として、

いったん合併法人の株式を、被合併法人
の利益剰余金控除後の純資産相当額
20 (資産80 - 負債50 - 利益剰余金10)

により取得したものとされる。 (旧法62条の2の②)

増加資本金 15、資本剰余金 5

両者を合せて

資本等の合計が 20 増加

(旧法第8条⑤)

この金額は、被合併法人の資本等の合計 20

と一致することになる。

(5) 新合併法人の資産等移転後のB/S

新株式 20	資本金等 20
--------	---------

(6) 次に、合併の対価として取得した合併法人の株式は、直ちに被合併法人の株主に交付したものととして取扱われる。

----- 被合併法人の株主においては、

合併法人の株式の交付されたため、従来所有していた旧株の譲渡対価は、旧株の帳簿価額とあり、譲渡損益の発生はないものとされる

(法 61 の 2 ①、②)

(措法 37 の 10 ③)

(7) 次の仕訳により、合併法人株式 20 を株主に交付することにより、新合併法人の資本金等 20 を減少させる。

税上は、このような経過で被合併法人が消滅する

(8) 被合併法人から、新株主への株式交付時の仕訳

株主に交付し配当繰越金を生じない

(法 24 ① - 加減表)

(附 25 ① - 加減表)

資本金等 20 新株式 20

(9) このような処理があるから、

H22 税制改正に伴い

上記のような取扱いとは異なる。

(旧法 62 条 ② =)

(旧法令 8 条 ⑤、9 条 ① =)

(適格) 吸収合併の手続

2016.01.18

1. 合併契約の締結（会 748、749）

- (1) 存続会社および消滅会社の商号および住所
- (2) 消滅会社の株主等に交付する対価に関する事項
- (3) 吸収合併の効力発生日

2. 合併契約に関する書面等の事前開示（会 782、794 施規 182, 191）

以下のいずれか最も早い日から、効力発生後 6 ヶ月を経過する日まで

- (1) 株主総会の 2 週間前の日
- (2) 株主に対する通知、公告のいずれか早い日
- (3) 債権者に対する通知、公告のいずれか早い日

3. 株主総会決議による合併契約の承認（会 783、795）

- (1) 効力発生の前日までに行う
- (2) 特別決議による
- (3) 簡易合併等では、株主総会決議は不要となる

4. 株券提出の手續（会 219）

消滅会社が株式を発行している場合
(通知、公告が必要)

5. 株式買取請求のための株主に対する通知・公告（会 785、797）

6. 債権者に対する催告および公告（会 789、799）

存続会社および消滅会社は、一か月以上の期間を定めて、官報による公告および知れたる債権者に対する個別催告を行わなければならない。

7. 合併に関する書類の備え置き（会 801）

効力発生日から 6 ヶ月間

8. 合併登記（会 921）

(1) 存続会社 変更の登記

(2) 消滅会社 解散の登記

吸収合併スケジュール（例）

2016.01.19

(存続会社)	2/5 取締役会	合併契約締結	事前開示書類の備え置き	株主総会収集通知発送	2/10 債権者に対する公告・催告		3/5 株主に対する通知等	3/10 株主総会	4/1 合併期日	事後開示書類の備え置き	合併による変更登記
(消滅会社)	取締役会		事前開示書類の備え置き	株主総会収集通知発送	債権者に対する公告・催告	株券提出公告・通知	株主に対する通知等	株主総会			解散登記

9/16/15 12:44

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・非違格等)

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。

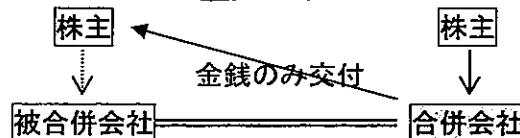
新会社法では吸収合併、吸収分割、又は株主交換の場合に消滅会社等の株主に対して存続会社等の株式を交付せずに、金銭その他の財産の交付することができるようになりました。

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。

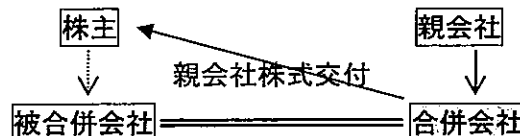


(被合併会社の株主は被合併会社の株式を合併会社に渡し、金銭を見返りにもらう)

親会社
と合併

○ 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)が可能となります。
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)

Ⅲ. 繰越欠損金の利用制限

1. 適格合併

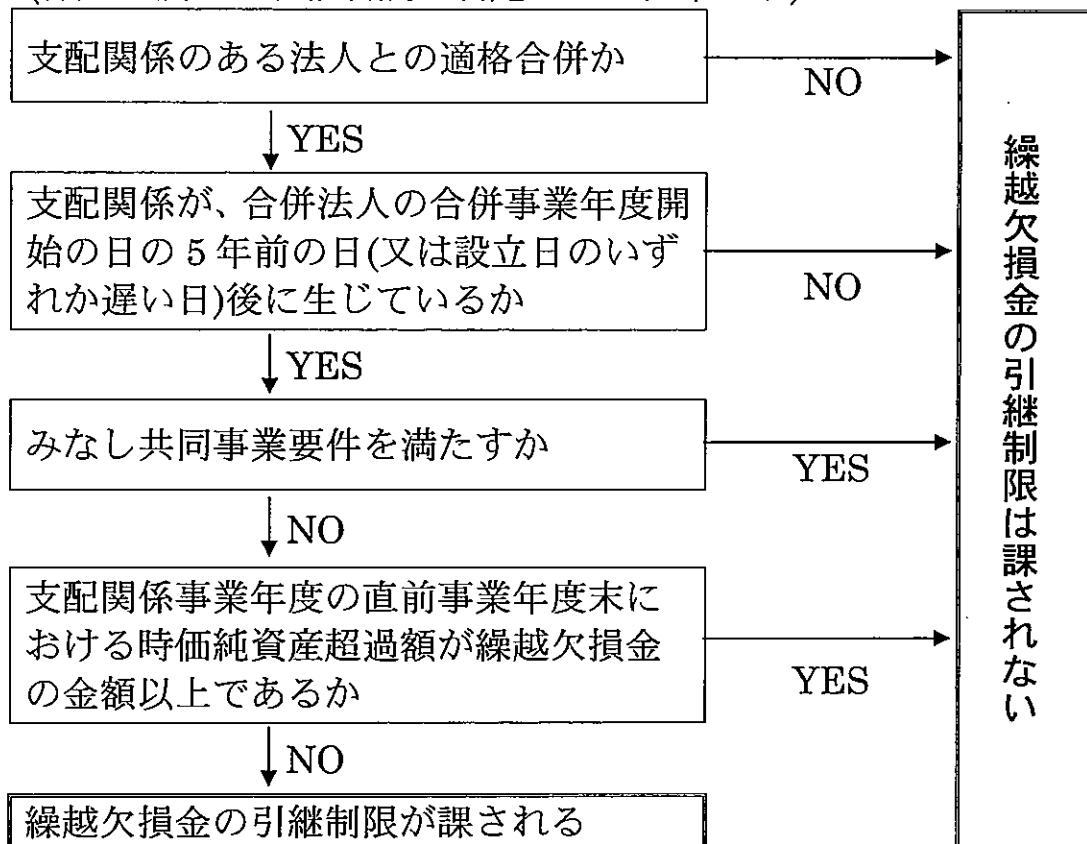
合併法人は、被合併法人の繰越欠損金を引き継ぐことができる。

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。

会計法第 30 条

条文

第 30 条

金銭の給付を目的とする国の権利で、時効に関し他の法律に規定がないものは、五年間これを行わないときは、時効に因り消滅する。国に対する権利で、金銭の給付を目的とするものについても、また同様とする。

消滅時効

概要

債権は 10 年、それ以外の財産権(ただし所有権を除く)は 20 年の時効期間が経過すると消滅する(167 条)。

除斥期間との比較

消滅時効に類似した制度に除斥期間があるが、以下の点で異なる。

- ・ 援用の必要性
消滅時効は援用を必要とするが、除斥期間は援用を必要としない。
- ・ 効果の遡及効
消滅時効の効果は遡及するが、除斥期間の効果は遡及しない。
- ・ 起算点

消滅時効の適用範囲

- ・ 時効消滅する権利
債権などの財産権(所有権や占有権などを除く)
- ・ 時効消滅しない権利
所有権、占有権など

消滅時効の要件

消滅時効の対象となる権利は消滅時効の起算点から一定の時効期間が経過したときに消滅する。

具体的には①権利を行使し得る状態になったこと、②その時から一定の期間(時効期間)が経過したこと、③援用権者が相手方に対して時効援用の意思表示をしたことである。

消滅時効の起算点

- ・ 消滅時効は権利を行使することができる時を起算点として、この起算点から進行する(166条1項)
- ・ 起算点の具体例
 - ・ 確定期限付の債務－確定期限の到来時
 - ・ 不確定期限付の債務－不確定期限の到来時
 - ・ 期限の定め無き債権－債権が成立したとき

時効期間

- ・ 債権の時効期間は10年間である(167条1項)。
 - ・ 債権以外の財産権の時効期間は20年間である(167条2項)。
- ※ 権利関係の早期安定が必要とされる場合には法令で時効期間が短縮される場合(短期消滅時効)がある。

短期消滅時効

民法や商法には、権利関係を迅速に確定するために、より短い期間で時効が成立する場合がある。これを総称して短期消滅時効というが、以下のような例がある。

5 年

追認できる時からの取消権(126 条)
 年金・恩給・扶助料・地代・利息・賃借料(169 条)
 財産管理に関する親子間の債権(832 条)、商事債権(商法第 522 条)
 相続回復請求権 相続権を侵害された事実を知ったときから(884 条)
 金銭の給付を目的とする普通地方公共団体の権利(地方自治法第 236 条)
 労働者の退職手当(労働基準法第 115 条後段)

3 年

医師・助産師・薬剤師の医療・助産・調剤に関する債権(170 条 1 号)
 技師・棟梁・請負人の工事に関する債権 工事終了のときから(170 条 2 号)

2 年

弁護士・弁護士法人・公証人の職務に関する債権(172 条)
 生産者・卸売または小売商人の売掛代金債権(173 条 1 号)
 居職人・製造人の仕事に関する債権(173 条 1 号)

1 年

月又はこれより短い期間で定めた使用人の給料(174 条 1 号)
 労力者(大工・左官等)・演芸人の賃金ならびにその供給した物の代価(174 条第 2 号)
 運送費(174 条第 3 号)
 ホテルや旅館の宿泊料・キャバレーや料理店などの飲食料(174 条第 4 号)
 貸衣装など動産の損料(174 条 5 号)
 売主の担保責任：買主が事実を知った時から(566 条)

6 ヶ月

約束手形・為替手形の裏書人から他の裏書人や振出人に対する遡求権または請求権(手形法第 70 条第 3 項)
 小切手所持人・裏書人の、他の裏書人・振出人その他の債務者に対する遡求権(小切手法第 51 条)

国および地方公共団体との間の金銭債権の時効

国の金銭債権・金銭債務については、消滅時効の特則があり会計法に以下のように規定がある。地方公共団体の金銭債権・金銭債務についても、地方自治法第 236 条に同様の規定が置かれている。

第 30 条

金銭の給付を目的とする国の権利で、時効に関し他の法律に規定がないものは、5 年間これを行わないときは、時効に因りより消滅する。国に対する権利で、金銭の給付を目的とするものについても、また同様とする。

第 31 条

金銭の給付を目的とする国の権利の時効による消滅については、別段の規定がないときは、時効の援用を要せず、また、その利益を放棄することができないものとする。国に対する権利で、金銭の給付を目的とするものについても、また同様とする。

金銭の給付を目的とする国の権利について、消滅時効の中断、停止その他の時効(前項に規定する事項を除く。)に関し、適用すべき他の法律の規定がないときは、民法の規定を準用する。国に対する権利で、金銭の給付を目的とするものについても、また同様とする。

第 32 条

法令の規定により、国がなす納入の告知は、民法第 153 条(前条において準用する場合を含む。)の規定にかかわらず、時効中断の効力を有する。

✓ (29~30) 北京外大レジュメ (イノベーション)

2016.06.27
2016.03.28

32. 敬遠のフォアボールはいかなる場合も使うべきではない“イノベーション”

イノベーションは逃げないこと、立派なこと!!

試合は3対4の一点差で、最終回9回裏の程久保高校の攻撃を迎えた。

4番の星出純は、三塁手が深めに守っているのが目に入った。どうやら全打席出塁している四番の純を警戒しているようだ。そこで純は、初球を三塁線にセフトイバントした。それは、これまでノーバント作戦を貫いてきた程高が初めて見せたバントだった。それは見事に相手の裏をかき、処理を誤った三塁手は、一塁へ悪送球してしまい、おかげで純は二塁へと進んだ。

ここで迎えたバッターは、前打席ホームランの次郎だった。敬遠だった。ここは次郎を歩かせて、次の6番バッターの桜井祐之助と勝負する作戦だった。祐之助は、おもむろに立ちあがると、ゆっくりとした足取りでバッターボックスへと向かった。よりによって、ここで祐之助に回ってくるとは、とみなみは思った。その時、加地が正義を呼び寄せて指示をした。それで、みなみは驚いて加地に尋ねた。「監督、代えるんですか？」加地は、みなみをジロリとにらむと、「安心しろ。祐之助は代えない。監督をクビにすると言われたって代えないよ」交代のアナウンスが場内に告げられた。

交代は一塁ランナーの次郎に代わって、ピンチランナーの朽木文明の起用だった。みなみは、思わず目を見開いて加地を見た。ニヤリと笑うと加地は言った。「見ている。敬遠したことを、心の底から後悔させてやるから。敬遠のフォアボールは、いかなる場合も使うべきでないというイノベーションを、おれは、今ここで起こすんだ」文明がリードを始めた。それに伴って、スタンドに陣取った程高の大応援団も、「イーチ！ニーイ！サーン！」と唱和をはじめた。

祐之助は、夕紀から聞かされた話をバッターボックスに入る直前に不意に思い出した。そうして、初球はわざと、大振りで空振りをした。そうして、2球目を胸元まで引きつけて、右方向に狙いをすまして打った。打球は、二塁手の頭上を越え、右中間を真っ二つに破っていった。その打球が外野を転々とする間に、二塁ランナーの純に続き、一塁ランナーの文明までもが生還した。

(マネジメント・エッセンシャル版 145～148 頁)

人にやさしい組織と弱い組織の違いはどこにあるか。誤りには良い誤りと悪い誤りがある。

- 組織の良否は、そこに成果中心の精神があるか否かによって決まる。
 - ① 組織の焦点は、成果に合わさなければならない。
 - ② 組織の焦点は、問題ではなく機会に合わさなければならない。
 - ③ 配置、昇進、解雇など人事に関わる意思決定は、真の管理手段となる。
 - ④ 人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件である。
- 成果を中心に考える。成果とは百発百中のことではない。成果とは打率である。人は優れているほど多くのまちがいをおかす。優れている者ほど新しいことを試みる。
- 機会に集中する。問題ではなく機会に目を向ける。問題中心の組織は守りの組織である。昨日を黄金時代と考える組織である。

組織というものは、強味を生かせば弱味が消えると思う。但し、弱味をそのままにするのは問題である。

—— 勢いあり。

イノベーションは、単なる改善ではない。

イノベーションの意味を明確にし、体現する必要がある。

- あらゆるマネジメントが、イノベーションの必要を強調する。しかし、イノベーションをそれ自体独立した一つの重大な課題として取り組んでいるものは、組織の大小を問わず余りない。
- 既存事業の戦略では、現在の製品、サービス、市場、流通チャンネル、技術、工程は継続するものと仮定する。これに対し、イノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。従って、既存事業についての戦略の指針が、より多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しくより違ったものでなければならない。

日作(2) 吳端鋒 80 / 100 - 200 松木 2000, 13/10 2008 上 (第 499 頁)

$$x_1, x_2, x_3, \dots$$

新しい技術が、経営管理者に対して、生産原理を呼び返し、
それを一旦適用する機会を要求している。

毛沢東、安子や中井より前橋に落馬していることを伝えている。

0.2.4 1970年、オートファジーという新しい技術の概念から、大塚ら等々を
創り、オートファジーは生命の学理の中心にある。

$$X \text{ 不変 } \Rightarrow X \text{ 不変}$$

① 新い技術は社会を要知り、明日の経営者として、可能か判断
病用を見過し、学生とせよとのいふ事と好。

29 The Manager of Tomorrow

作成日

作成者

15
74-5

- 1 Marketing itself is affected by the basic concepts of the new technologies. We have, on the whole, discussed Automation as if it were exclusively a principle of production. It is, however, a principle of work in general.

XテープはXロケーション。

新しい技術と要求するもの

新しいXテープに対応するもの

XテープとはXロケーション

対応するもの。

Xテープとは Xテープ

新しい技術

“物的”

“Xテープ的”

1 The new technology will result in greater competition.

True, it will broaden the market and raise the level of production and consumption.

- 1 What is good for the country must be made to be good for Seans.
- 2 To make what is good for the country good for the enterprise requires hard work, great management skill, high standards of responsibility and broad vision.

ドラッカーへの旅

(426, 12, 22)

(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13章 第四次情報革命 (236～頁を読んで)

「第四次情報革命が進んでいる。この革命は、企業と個人にとって情報の意味をすっかり変えてしまうだろう」とドラッカーは言っている。

ドラッカーは、時代の変り目をことのほか鋭敏に察知する力を身につけ、その時々で別の角度から歴史の転換点を眺めている。

顧客、市場、競合他社など、外界をよりよく理解するために情報を生かす企業は、もっぱら内向きの発想で情報を使う企業よりも先を行くことができるはずだ。「IT分野では、50年にわたり、データの収集、蓄積、伝送などが中心に据えられていた。ITのTを重視していたのだ。だが、新たな情報革命ではIが主役になる筈である」と言う。ITはデータを生み出すのみであったが、今後は、情報の提供を行う筈だ。経営トップの意思決定に役立つ情報を提供する、それは、市場を見る、顧客と意見を交わすなど、組織の外側で何が起きているかを探ることだ。

ITは、情報とか人工知能ではない、世界規模の流通チャンネルとしての役割を帯びている。即ち、ITが流通チャンネルの主役となるという意味でITの力は大きい。そして、組織の将来は、人材を重んじ、知識労働者にかかっており、部下ではなく、エグゼクティブ仲間へと位置づけを改めなければならない。

The Manufacturing Paladox p. 263, (p. 30)

(1) The relative purchasing power of manufactured goods
has fallen by three-quarters in the past forty years.
 $\frac{1}{4}$ 25%

The purchasing power of workers also gone down.

(2) Japan has owed its rise to great-economic-power
status in the second half of the 20th century to
becoming the world's manufacturing virtuoso,
(giant)

The decline in manufacturing

as the key to economic success confronts Japan
with one of the biggest challenges ever.

(3) The decline of manufacturing as producer of wealth
and jobs changes ^{the} world's economic, social, and
political landscape.

(4) It makes "economic miracles" increasingly difficult for developing countries to achieve.

The economic miracles of ^{the} second half of the 20th century — Japan, South Korea, Taiwan, Hong Kong, Singapore — were based on exports to the world's rich countries of manufactured goods that were produced with developed-country technology and productivity but with emerging-country labor costs.

Will the Corporation Survive

(271)

(1) The corporation invented around 1870,

(2) The following five basic points has been assumed,
(of course)

① The corporation is the "master",

the employee is the servant,

② The great majority of employees work "full-time"
for the corporation.

③ The most efficient way to produce anything
is to bring together "under one management"

④ Suppliers and especially "manufacturers have"
market power, because they have information
about a product or service.

⑤ To any one particular "technology pertains one"

The Paradigm Shift

P. 273 (40)

- ① The means of production is knowledge, which is owned by knowledge workers, and is highly portable.
- ② A growing number of people who work for an organization will not be full time employees, but part-timers, temporaries, contractors.
- ③ Now, the most productive and most profitable way is to disintegrate.
Outsourcing has become routine.
According to study by McKinsey, can save up to 30% of cost and increase employee satisfaction as well.
- ④ The customer now has a information

Who needs a Research Lab? p. 277 (44)

There are few unique technologies any more.

独自の技術'と云ふものが得にくくなった

(1) No one in the telephone industry knew anything about fiberglass cables. They were developed by a glass company.

(2) The Bell Lab's most significant invention, the transistor. But it was so little use for its Company, it was used Sony into the consumer-electronics business.

(3) The Research Lab has become obsolete.

Practically no product or service any longer has either a single specific end-use or application, or its own market.

(4) Glass is replacing copper in cables.

Steel is competing with wood and plastic.

Insurance companies rather than financial service institutions are becoming the managers of commercial risks.

The Next Company

p. 279

simultaneous

同时 =

novelty

the quality of being new

(1) In future there will be not one kind of corporation, but several different ones.

(2) The tide turned around 1970, first with the emergence of new institutional investors such as pension funds and mutual trusts as the new owners.

then, the emergence of knowledge workers as the economy's big new resource and the society's representative class.

The result has been a fundamental change in the corporation.

(3) Knowledge workers have better mobility and self-confidence. This means they have to be treated and managed as volunteers.

(4) Knowledge workers expect continuous^u learning and continuous training. They want to "participate."

⑥

Excel 関数

No. 2016.04.11
2016.05.09
Date 2016.06.24

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、かつ米価日に対応する範囲の売上

4. IF 条件分岐、Yの場合、Nの場合

5. IFAND

6. AND

7. OR

8. IFERROR

9. NOT

10. TRUE

1. 三角、指数

(1) 度をラジアンに変換する RADIANS

RADIANS (180) $3.14159... \pi$ ラジアンとは、半径1の円の 円周 2π を基準にして
角度を表わしたもので $360 = 2\pi$

(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 $SQRTPI$

$SQRTPI(2)$ $2 \times \pi$ を掛けた値

(8) 指数関数を利用する EXP

EXP 関数は、定数 e を底とする [数値] 乗を返す

(9) 自然対数を求める LN

$LN(2)$ (2) の自然対数 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) AVERAGEIF 条件を付けて数値を平均する

AVERAGEIF (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) AVERAGEIFS 複数の条件を付けて平均

AVERAGEIFS (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 $\frac{2}{3}$

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

(4) DEVSQ

数値の偏差の平方和

DEVSQ (9, 10, 11) 偏差平方和 2

(5) SKEN

データの歪度

skew (skju:) 歪む、非対称

SKEW (10, 20, 40, 60)

歪度 0.48

(6) KURT

データの尖度

kurt (k3:ta) 尖った、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")

4/000 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 西暦日付 → 和暦

DATESTRING("2012/4/1") 平成24年4月1日