



## 第7回 企業組織再編

(適格分社型)

会計と経営のブラッシュアップ

平成28年11月15日

山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準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)(会社分割の理論・実務と書式 今中利昭外編 H28.2 民事法研究会)

### I 企業組織再編による事業再生

#### 1. 事業再生の諸手法、譲渡(分離)側と取得側からの検討(税務、会計、経営)

| 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<br>② 契約による取引行為<br>③ 個々の財産の譲渡<br>④ 株式の譲渡の方法<br>⑤ 営業権の計上(要説明資料)<br>⑥ 十分な再建計画の必要性                      | ① 設計がしやすい<br>② 簿外債務リスクが少ない<br>③ 許認可の引継ぎの困難<br>④ 事業譲渡価額の決定<br>⑤ 消費税の課税<br>⑥ 資産譲渡益の処理             |
| (2)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)<br>② 第2会社方式の活用<br>③ 適格、不適格の区分<br>④ 営業権(資産調整勘定等)<br>⑤ 対価の柔軟化<br>⑥ 移転資産の範囲<br>⑦ 十分な再建計画の必要性 | ① 個別の同意は不要<br>② 許認可手続の容易化<br>③ 重畳的債務引受を行う方法<br>④ 簿外債務の承継リスク<br>⑤ 消費税、不動産取得税、登録免許税<br>⑥ 資産譲渡益の処理 |
| (3)その他の方法 | ① 債権放棄<br>② 増減資<br>③ DES<br>④ DDS<br>⑤ 株式交換、株式移転                                                                       |                                                                                                 |
| (4)株式譲渡   | ① 株式の譲渡<br>② 個人不動産の譲渡(ME)                                                                                              | ① 非常にわかりやすい<br>② 法人格に移動が生じない<br>③ 欠損金引継、免除益要請<br>④ 認許可不要<br>⑤ 簿外債務リスクがある                        |

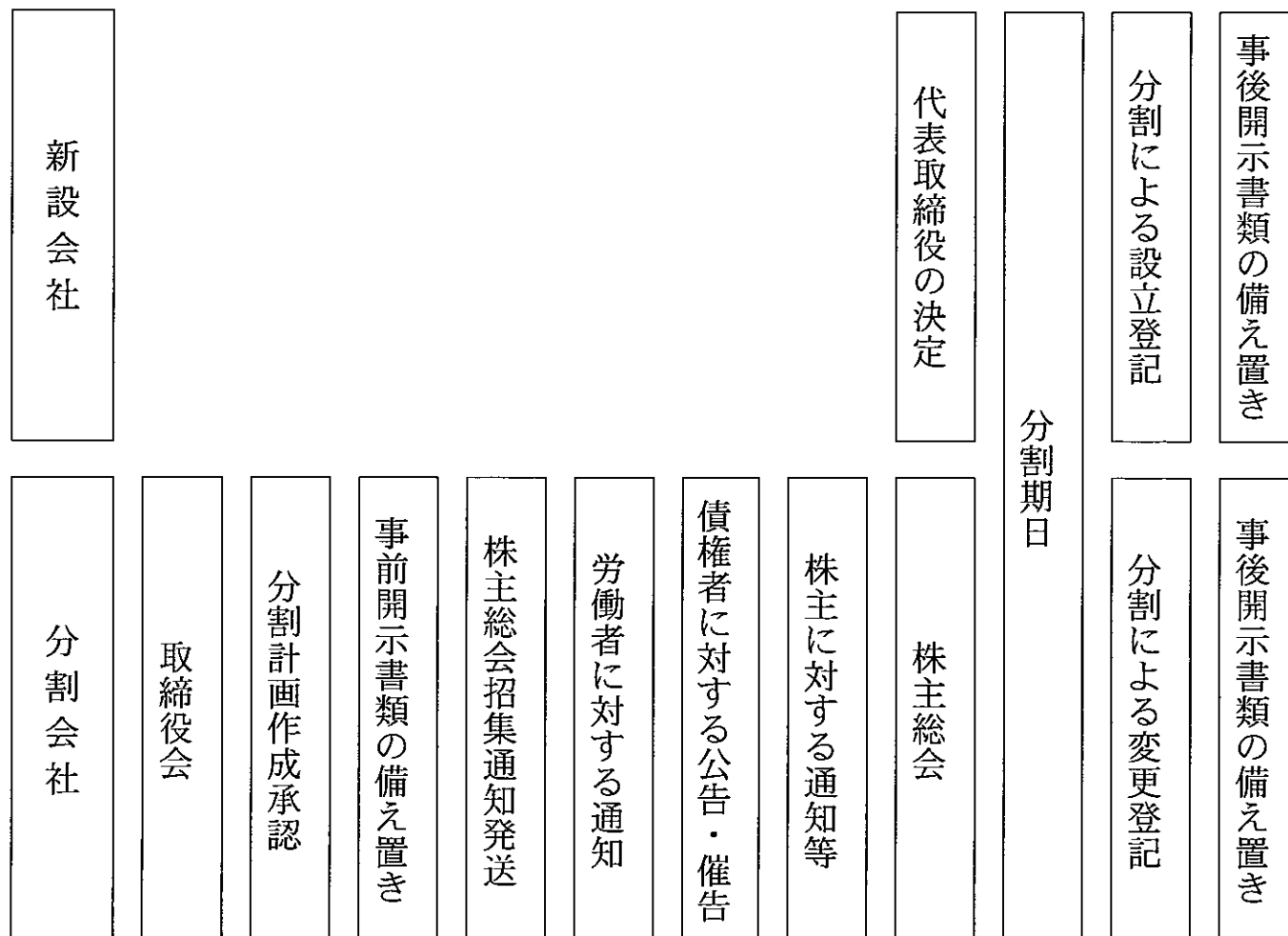
## 会社分割スケジュール (仮)

| 日 程   | 事 項                | 分 担   |     |      |           |
|-------|--------------------|-------|-----|------|-----------|
|       |                    | 会計事務所 | 会 社 | 司法書士 | その他       |
| H28   | 事前の打合              |       |     |      | H28.11.15 |
| 10.   | (1)分割の許可の申請等       |       | ○   |      | H28.11.01 |
|       | (2)新会社商号の決定        |       | ○   |      | H28.10.20 |
|       | (3)旧会社の商号          |       | ○   |      | H28.10.11 |
| 10.20 | (1)新設財産の決定(案)      | ○     | ○   |      | 区分 新/旧    |
|       | (2)分割会社資本金(案)      | ○     | ○   |      | 100 千万円   |
|       | (3) " 株式交付( " )    |       | ○   |      | 旧会社       |
|       | (4) " 定款 ( " )     |       | ○   | ○    | 新会社(別紙)   |
|       | (5) " 取締役、監査役( " ) |       | ○   |      |           |
|       | (6)銀行への事前通知        |       | ○   |      |           |
| 11.   | 分割の実施              |       |     |      |           |
|       | (1)分割計画書(案)        | ○     | ○   | ○    | (別紙 1)    |
|       | (2)取締役会承認          |       | ○   |      |           |
|       | (3)株式総会招集通知        |       | ○   |      |           |
|       | (株主への新設分割通知 )      |       |     |      | (別紙 4)    |
|       | (労働者のための手続)        |       |     |      | 債務の重畳的引受け |
|       | (債権者に対する公告・催告(不要)) |       |     |      | (別紙 6)    |
|       | (4)承継権利義務明細書       | ○     | ○   |      | (別紙)      |
|       | (5)資本金の額の計上        | ○     | ○   | ○    | (別紙)      |
|       | に関する明細書            |       |     |      |           |
|       | (6)事前開示書類の備置       |       | ○   |      |           |
| 11.   | (1)臨時株主総会          |       | ○   |      |           |
|       | (2)設立時代表取締役決定書     |       | ○   |      | (別 5 紙)   |
|       | (3)事後開示書類の備置       |       | ○   |      |           |
| 11.   | (1)分割登記            |       | ○   | ○    |           |
|       | (2)法人税等申告等         | ○     | ○   |      |           |

## スケジュール例 (新設・分社型分割)

H28.08.09

H28.08.08



## (1)分割計画の作成(会 762、763)

- ①目的、定款、本店、株式その他の定款事項
- ②新設会社の取締役名、監査役名
- ③承継する資産・負債、雇用契約等の権利義務
- ④交付株式、その他の対価、資本金、準備金

## (2)取締役会の承認

## (3)事前開示書類

- ①株主総会の2週間前の日等～新設会社の成立後6ヶ月経過の日まで

## (4)株主総会、株式買取り請求のため株主への通知・公告(会 806)

## (5)債権者に対する催告および公告(会 810)

## (6)

## (7)労働者に対する通知

## (8)株主総会決議による分割契約の承認(会 804)

## (9)分割による設立および変更の登記(会 927)

## (10)事後開示書類分割に関する書類の備え置き(会 811、815)

# 会社分割

事業譲渡は取引上の行為(個々の移転)であるが、会社分割は、個別の同意の必要のない組織法上の行為(包括的に承継)である。

## 1. 会社分割の特徴

- (1) 個々の同意は不要
- (2) 簿外債務の承継リスクがある

## 2. 許認可手続

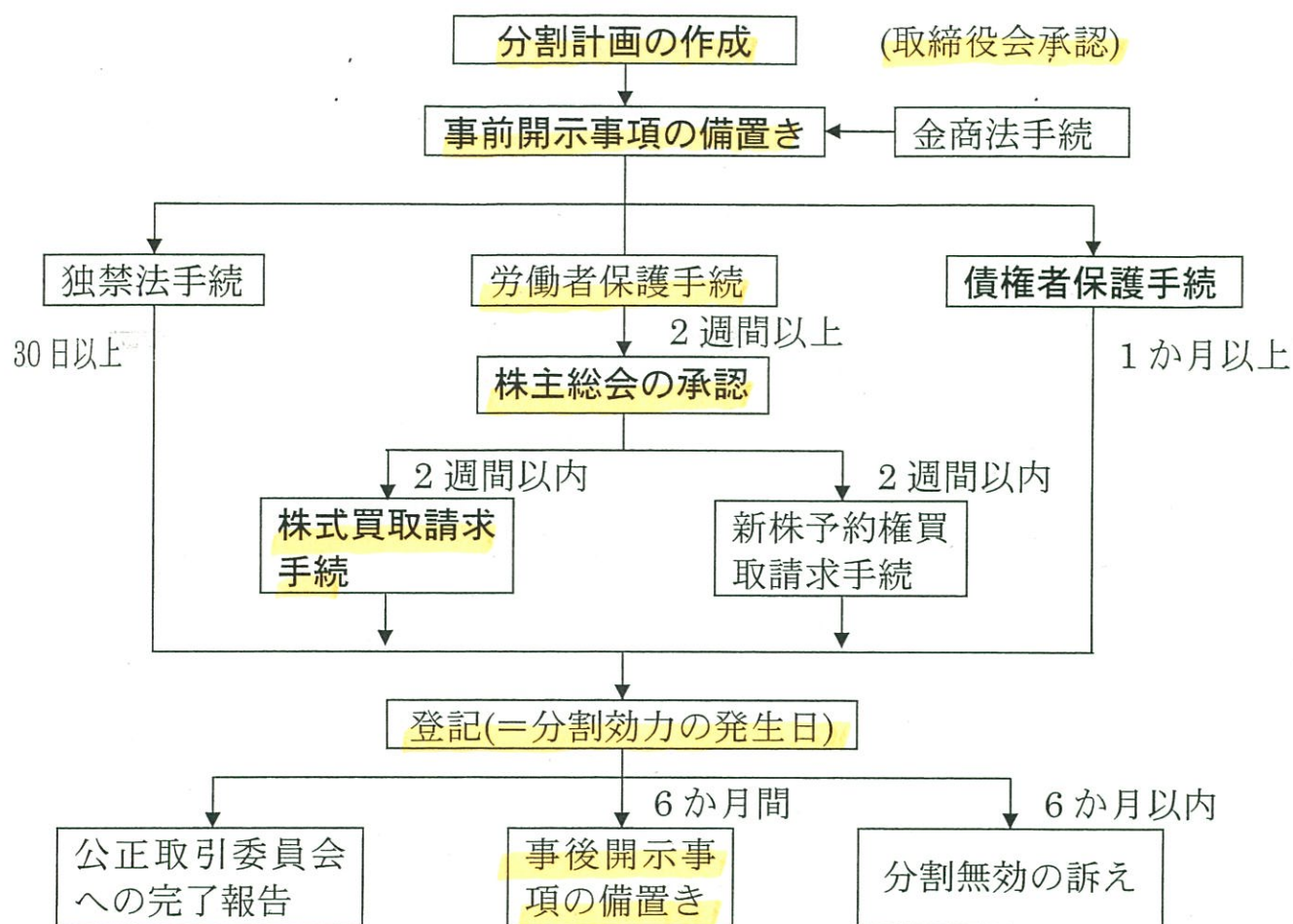
- (1) 届出なしの許認可の承継
  - 保険業、登録電気工事事業者
- (2) 届出を行うだけのもの
  - 飲食店業、プロパンガス販売業、アルコール製造業、製造業等の特定工場、理容業、特定貨物自動車運送業、貨物軽自動車運送業、自動車分解整備業など
- (3) 会社分割に対する所轄官庁の承認
  - ガス事業、熱供給業、一般廃棄物処理業、産業廃棄物処理業、ホテル旅館業、一般旅客定期航路業、一般貨物自動車運送業、一般旅客自動車運送業、信託業など
- (4) あらかじめの所轄官庁の承認
  - キャバレー、パチンコ、遊技店業など
- (5) 許認可の引継ぎが認められない。
 

即ち、新設会社が許認可を得てから分割するか、その会社へ産活法の認定制度を利用するしかない。

  - 宅建業、建設業、貸金業など 古物商

貸し、口利の倒

## (2) 新設分割



## II. 新設・分割型分割 (適格)

### 1. 区分

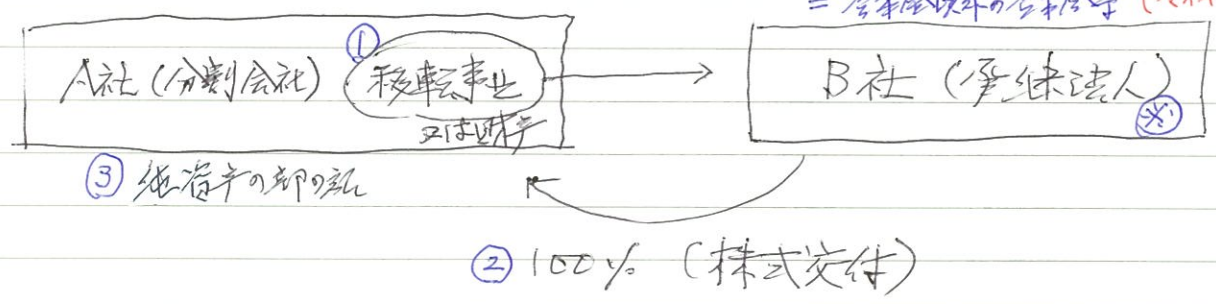
- 新設分割 (新会社設立)
- 吸収分割
- 分割型 — 設立(承継)会社の株式を <sup>の株主</sup> 分割会社に付与 (親会社)
- 分割型 — 分割会社に株式を付与 (親会社)

### 2. 分割対象

「事業に因りて有する権利義務」の全部又は一部  
個別財産の承継も可能

※ 分割承継法人の純資産の一部は必要とし、増加する額のうち「資本金」以外の額は資本金等の

3. 現行出資に類似 (新設・分割型) 額に計上する  
「移転事業の対価純資産」 - 資本金  
= 資本金以外の資本金等 (マイナもある)



A社は100%子会社となる

① 適格分割型分割では、分割法人は資産等を譲渡・移転し、② 其の対価として分割法人の株式を取得する。③ 分割法人の純資産の部の額は変動しない。

#### 4. 適格分割

- (1) 100% 完全支配関係、50% 超支配関係
- (2) 譲渡損益の課税繰延 (強制)
- (3) 株式の交付のみ

#### 5. 事業継続要件

- (1) 主要な財産及び負債を分割承継法人に移転
- (2) 従業者の総数の8割以上に移転
- (3) 分割事業が継続して営まれることの見込

#### 6. 株式保有要件

100% 継続保有

#### 7. フル-フー法人課税と非適格の比較

# クラウゼンシュッツ 競争論

701234

情報や予測がすべて不確定であり、偶然や不測に介入する...

このような場合には、何よりも二つの特長を欠くことはできない。

(1) 知性 ... 真実を照破するたりの光 的確な把握

(2) 勇気 ... 正しい光に頼って行動する 表化に対する果敢

## 会社分割の会計処理

(1) 110-112法 ... 経営権の売買、移転の場合

(2) 減価引当法 ... 同一企業間の支配継続  
企業集団内

増える増える資本の類

① 資本金

② 資本準備金

③ その他資本剰余金

④ 利益剰余金は七割のみとし、

但し、分割会社の移転する事業にかんする

資産及び負債の価額が異なる場合には、

その他利益剰余金も七割を要する

## 資産、負債の調整

### 分社型分割の場合

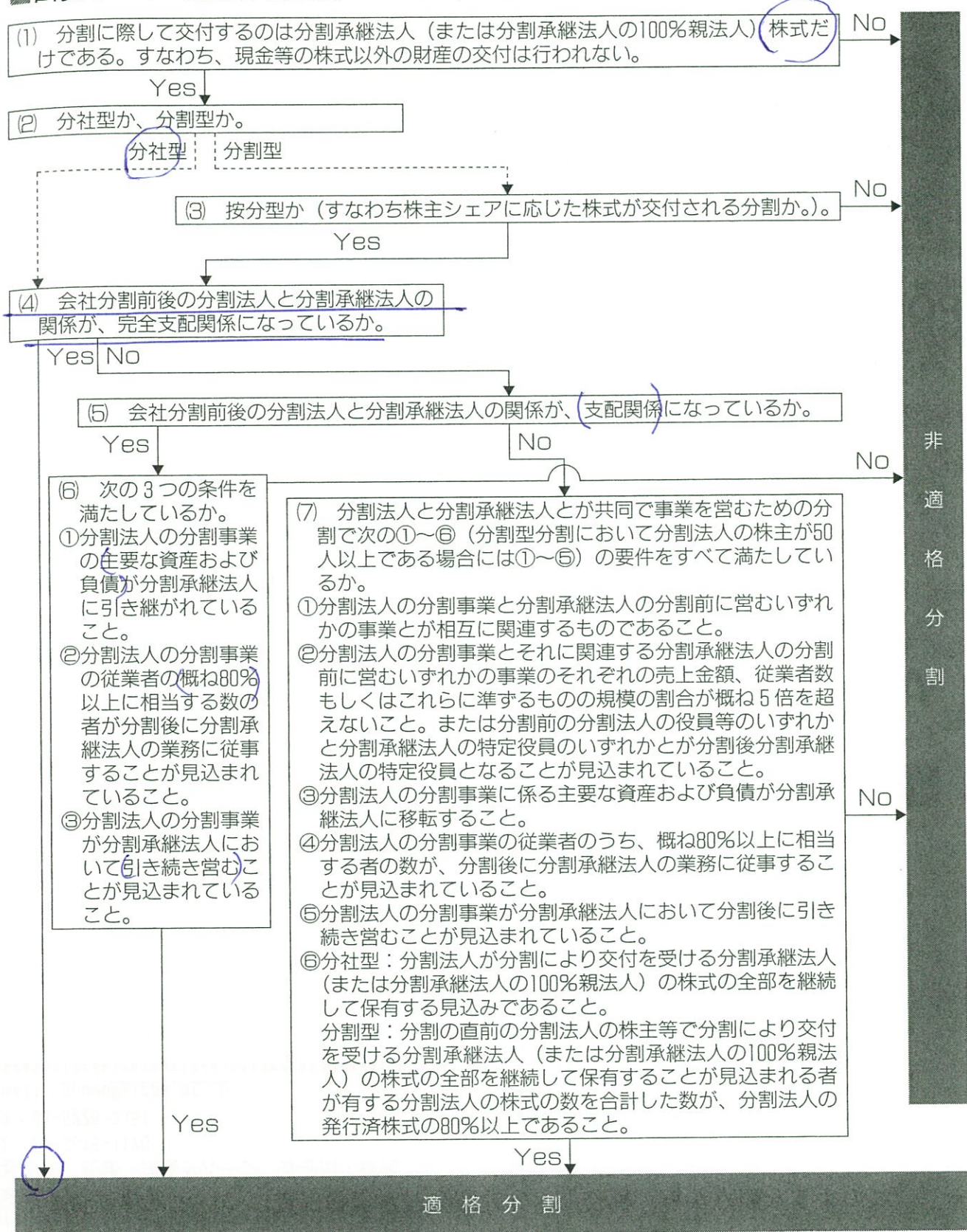
分割承継法人の分割により増加する純資産は、  
資本金、資本剰余金を中心とし、分社型分割の株式  
会計と税務とで純資産の部の内訳に差異は生じない。  
(受入純資産をスライドした場合を除く)

ただし、税務上適格分割に該当するに、分割法人が時価を  
受入れた場合には、別表にて税務調整を行う。

時価の受入れは調整が必要——

税務上は、適格分割においては、譲渡引継が強制されるため

■図表4-4 適格分割判別フローチャート



## 8. 会社分割のスケジュール

- (1)分割すべき財産、従業員の決定
- (2)分割会社資本金等の決定
- (3)新旧会社の商号の事前検討
- (4)新設分割計画書の作成
- (5)取締役会の承認、株主に会社分割の承認
- (6)銀行への事前通知
- (7)労働者保護手続
- (8)株主の株式買取請求
- (9)債権者保護手続
- (10)株主総会による新設分割計画の承認
- (11)公正取引委員会への届け出
- (12)登記
- (13)新設分割に関する書類の事前備置

## 9. 労働保護手続

一定の労働者に対し、（株主総会の日から15日前までに書面で通知）労承法2

- (1)労働契約承継の有無
- (2)異議申出提出期限（異議申出 労承法4①、5①）

## 10. 株主総会による新設分割計画の承認

分割会社による株主総会での特別決議による承認（過半数出席の2/3以上）

## 分割計画書

株式会社 ~~分割会社~~ (以下「当会社」という) は、当社の事業の一部を、新たに設立する株式会社 ~~新会社~~ (以下「新会社」という) に承継させるために会社分割 (以下「本件分割」という) を行うこととし、次の通り分割計画書 (以下「本計画書」という) を定める。

1. 分割の方法  
当会社は、〇〇〇〇及び〇〇〇〇 (以下「本件事業」という) を新会社に承継させるため、新設分割を行う。
2. 新会社の定款  
新会社の定款は、別紙1「新会社の定款」記載の通りとする。  
なお、新会社の詳細な本店所在地は以下の通りとする。  
本店所在地 沖縄県〇〇〇〇
3. 新会社が分割に際し発行する株式の種類及び数は、普通株式200株とし、その全部を当会社に割当交付とする。
4. 新会社の資本金並びに準備金の額  
新会社の資本金の額は金 万円、資本準備金〇〇〇〇万円とする。
5. 新会社が当会社から承継する債権債務、雇用契約その他の権利義務  
新会社は、後記6に規定される分割期日をもって、当会社から、別紙(2)「承継権利義務明細表」記載の通り承継する。
6. 分割期日  
本件分割の分割期日は、平成28年〇月〇日とする。ただし、当会社は、分割手続進行上の必要性その他の事由により、これを変更することができる。
7. 新会社の取締役及び監査役の氏名  
新会社の最初の取締役及び監査役は次の通りとする。

|     |     |
|-----|-----|
| 取締役 | 取締役 |
| 取締役 | 監査役 |
| 取締役 |     |
8. 競業禁止業務  
当会社は、本件分割の効力発生後は本件事業と競合する事業を行うことが出来ない。

以上

平成28年〇月〇日

沖縄県〇〇〇〇

株式会社

代表取締役

~~分割会社~~

## 11. 債権者保護手続

分割会社は、一定の債権者に対して、新設分割に異議があれば、一定期間内に申し立てることとなる旨を官報で公告し、かつ、

知られたる債権者に個別に催告しなければならない (会社法789, 799)

異議申出の期間は1ヶ月以上必要

## 12. 株主の株式買取請求

会社分割に反対する株主は、会社に株式の買取りを請求することとなる (会社法806)

- ① 2週間前に分割の旨の通知(スレ公告)
- ② 20日以内に買取り請求

## 13. 公正取引委員会への届出

当分割会社は <sup>これ</sup> 売上高 200億円超、500億円超の双方の会社との合併  
による場合、

## 14. 金融商品取引法上の届出

15. 登記

2週間以内に 新設会社 設立登記

分割会社の 変更登記 (法 924)

16. 会社分割に関する書類の事後提出

6ヶ月以内

17. 財産等の名称変更

## 4. 株主買取請求手続

### (買取請求権の趣旨)

会社分割により会社の財産の状態に重要な変動が生じ、株主の利益に重大な影響を及ぼす可能性があるため、決議に反対した株主については、投下資本の回収の途を確保し、利益の保護を図る趣旨である。(会社法 806)

### (反対株主)

株主総会に先立って該当行為に反対する旨を当該株式会社に対し通知し、かつ、当該株主総会において当該行為に反対した株主、および当該株主総会において議決権を行使することができない株主であるとする (116 条 2 項 1 号)。

### (買取請求手続)

- ①当該行為が効力を生ずる日（効力発生日）の 20 日前までに、買取請求が認められる株式の株主に対し、当該行為（会社分割）をする旨を通知または告知をする (116 条 3 項 4 項)。
- ②これを受けて、株式買取請求を行おうとする株主は、効力発生日の 20 日前の日から効力発生日の前日までの間に、その買取請求する株式の数を明らかにして買取請求を行う (116 条 5 項)。
- ③株式買取請求を行った株主は、株式会社の承諾を得た場合に限り、その株式買取請求を撤回することができる (116 条 6 項)。株式会社が当該行為を中止したときについては、株式買取請求は、その効力を失う (116 条 7 項)。

### (買取価格および買取手続)

- ④買取価格については、公正な価格と定められている (116 条 1 項柱書)。株主と会社との間で協議が調ったときは、会社は、効力発生日から 60 日以内にその価格の支払いをしなければならない (117 条 1 項)。
- ⑤効力発生日から 30 日以内に協議が調わないときは、株主または会社が、その期間の満了の日後 30 日以内に、裁判所に対し、価格の決定の申立てをすることができる (117 条 2 項)。

## 5. 債権者保護手続

### ① 債権者保護手続が必要となる場合

債権者の債権の回収可能性に重大な影響が生じる場合

- (イ) 分割会社(旧会社)の債権者のうち、会社分割後、分割会社に対して、債務の履行をできなくなる債権者
- (ロ) 吸収分割の場合における承継会社(新設会社)の債権者

### ② 新設分社型分割の場合の債権者保護手続の取扱い

| 債権者の区分             | 債権者保護手続の取扱い                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新設会社に承継された債務に係る債権者 | 分割会社に対して当該分割に異議を述べることができる。ただし、 <u>分割会社が新設会社の債務に対して重疊的債務引受を行う、または連帯保証を行う場合は、異議を述べることはできない。</u> * |
| 分割会社の債権者(残存債権者)    | 分割会社に対して当該分割に異議を述べることはできない。分割会社は設立された会社に承継された財産に見合う対価(新設会社株式)を取得していると考えられるという理由である。             |
| 承継会社の債権者(吸収分割の場合)  | 新設分割の場合は、存在しない。                                                                                 |

\* 分割承継会社が債務を承継するが、分割会社の債務と重疊的に引受けること(引受)をしない場合は、催告・公告を省略できる。

別紙 6

## 債務履行見込み理由書

会社分割が行われた後の分割会社（株式会社 分割会社）、新設会社（株式会社 新設会社）が各々負担する債務について、その履行期時点における履行能力について以下の通りである。

1. 本件会社分割により、新設会社に移転し新設会社が負担する債務については、当社が重疊的に負担するほか、債権者より申し出があり次第、当該債務の連帯保証をする。

よって、債務の履行能力については、問題ないものと判断する。

2. 当社の債務の履行については、従来通り問題はないと考える。

い

平成 28 年〇月〇日

沖縄県〇〇〇〇

株式会社 分割会社

代表取締役

## 6. 労働者との協議

### 1. 労働者との協議

会社分割については、労働承継法の規定に従う必要がある。

分割会社は、会社分割後に労働者が勤務する会社の概要等について充分説明し、本人の希望を聴取したうえで、労働契約の有無等について、労働者と協議しなければならない。

## 会社分割と従業員の分割の一例

1. 会社分割によって必ず従業員が分割されるわけではない。従業員の移籍がまったくない会社分割もありえる。従業員は全員、出向すればいいからである。(注 1)
2. 仮に 10 のホテル全部を一括して売却する場合、会社分割の手法を使えば、売却するのはホテルという不動産ではなく、承継会社の株式となる。その場合、まず消費税が非課税になる。(注 2)
3. 会社分割の方法をとれば、会社は分割されても人は分割されない。それだけでもコスト削減に大きく貢献する。(注 2)

(注 1) (1)会社事業の一部を分割する場合には、労働承継法によって移籍する従業員に対して、通知、承認を得なければならないが、移籍をさせない限り、そのことについては問題はないということ。

(2)出向であっても、税制適格要件の一つである従業員承継要件(法法 2 十二の十一ロ(2))を充足できる。

(注 2) (1)苦境の A 社は、10 のホテル全部を分社(税制適格分割)する。

(2)A 社は、10 の分社の株式を B 社に譲渡する。

(3)この売却によって、税制適格の適用はなくなり、A 社に課税所得が発生するが、繰越欠損金等により課税は緩和される。

(4)A 社株式を B 社が買取るか、顧客、従業員は B 社に引継ぐかを選択する。

(後藤孝典著 会社分割から要約 2008.11.4 かんき出版発行)

別紙 4

平成 28 年 10 月〇日

沖縄県〇〇〇  
〇〇〇〇 殿

( 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇 )

沖縄県〇〇〇〇〇  
株式会社 〇〇〇〇〇  
代表取締役

## 通知書

当社が会社分割により株式会社 〇〇〇〇〇 (以下「分割承継会社」という) を設立し、当社の営業目的のうち、〇〇〇〇〇及び〇〇〇〇〇 (以下「本件営業」という) を分割承継会社に承継させるにあたり、以下の通り通知いたします。

1. あなたが本件営業に従事する社員として、当社とあなたとの労働契約が株式会社 〇〇〇〇〇に承継されることは、平成 28 年〇月〇日に予定されている臨時株主総会において承認を予定している分割契約書に記載されています。
2. 分割後の新会社の事業内容は以下の通りです。
  - (1) 所在地 沖縄県
  - (2) 会社の目的
    - ①
    - ②
    - ③
3. 分割する日は平成 28 年〇月〇日です。同日を以ってあなたの社員籍は、当社から株式会社 〇〇〇〇〇に移ります。
4. 株式会社 〇〇〇〇〇で予定されているあなたの業務内容、就業場所は、従前の通りです。
5. あなたに、当社とあなたとの間の労働契約が株式会社 〇〇〇〇〇に承継されることにつき不服があれば、平成 28 年〇月〇日までに当社代表取締役〇〇〇〇宛て、ご連絡ください。

以上

N (17~18)

9-

## 分権制の組織と原理

2016.11.15  
2016.08.29  
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

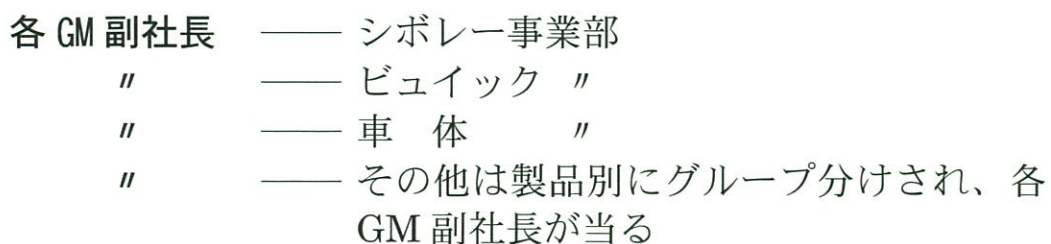
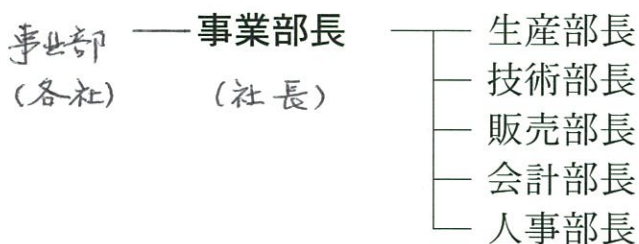
GM 以外の自動車メーカーとも取引を行う  
外に予備部品、補修部品、モーター等の生産

## (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 | —— (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

1950-2000

ITの中心はデータと人

↓

IT @ T

(结合真题(七中,一考))

生产要素投入

2000-

IT9 I 及び中心にある

それは、情報技術(IT)経営情報システム(MIS)と  
経営情報委員会(CIO)主導のものではない。

IT 及 MIS 及 CIO 有必要在情报上提供  
企业其他部门以数字革命的力量。

(원형의 하나 - 新)  
革命의 시작이다.

(1) 非控制性少数股权

(2) それらの仕事をこなす組織のあり方

## Asymptotic Totipotency

۷۷۱-۷۷۲

- (1) 組織、設備、人材、技術設計にある時間と費用の  
 配分は  $2/3$  に達する
- (2) 外資のインセンティブの与え方(再期の  $x$  や  $y$  等)
- (3) 銀行業務 --- 最もインセンティブ化されやすい
- (4) 投資コスト-冒険コスト

# オーバーハング

1. ハルフ崩壊時に、償却すべき不良債権は12兆円にも達した。これは金融世の資産の12%に相当した
2. 日本の金融世は、大幅なダウンサイジングを経験した  
もとより日本は、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  
*パートタイム、非正規雇用、金融世に就いている*
4. 日本には終身雇用の社会整えがあり  
年金は文藝春秋を出版している
5. 系列の衰退
6. 銀行のふかえり切迫の先送り  
外理可能な大きさにすることは考えたい  
正社員としてはこの先はいい見込みが成り立たないことを知る

# 1. 経営陣に対する情報

旧来の会計システム

IT-情報

会計システム, 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

価値情報

事業の意義、経営戦略、体系的広さ、ハイパーリンク  
 利益とコストのバランス、リスクを伴う意思決定  
 新しい現象に伴う経営戦略

→ IT-経営陣の仕事を変える  
新しい情報革命

## ② 必要情報

企業の外の世界の情報

軍事的な教育 → 専門的な継続教育  
 学習環境の変化

病いの戦いの → 心身の機能の維持のための医療  
 医療  
 病院

## 2. 情報革命の歴史

- (1) 文字の発明 5000~6000年前 中、中東、メソポタミア  
 (2) 書物の発明 2200~9300年前 中東、中東  
 (3) 活版印刷 彫版の発明 15世紀後半、1450

書物の発明、中東、中東に与えた影響、文字の発明もその一つ  
 その書物の発明に大きな変化がもたらされた

1450年頃 修道士の書写 1日4時間 年に1200冊程度の書写

1500年頃 修道士の書写はなくなり、10,000人ほどをわけることで12冊程度

1760年頃 修道士の書写は1冊あたりの数を減らすのに 1冊あたりの12~14冊を要した

1764年 活字印刷機の導入により 10年経たず  
 1784年 1冊あたりの数を減らすのに 数時間以内にとれた  
 1793年 リタフイットーの活字機は、50~60年前の  
 生産革命前と異なり、生産量の増えを数倍に  
 に変えた。

1500年頃、リタフイットーの活字機、1冊あたりの数を減らすのに 12~14冊を要した

これらの印刷革命は、

教育制度の近代化を変えた

神学書院の如く、文学の次々と書かれた

世俗の若者のために、法律、医学、教育、科学を教えた。

そして20年後、一般教育を生み、1300の学校を生み出した。

生産要素

情報を主たる武器として使いこなす時代へ

× 組織が必要とする情報

わかめはよく、~~逆見~~として情報を理解したいたがかりである

はせと情報のコンピュータの再構築

旧来の原価計算

個々の作業のコストの和

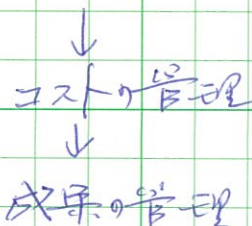
新しい原価計算

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。

機械の稼働時間や出荷の待ち時間、... 何もしないコストも計算する。従来の原価計算が把握しきれなかったコストは、何をやるに伴うコストの匹敵する大きさである。



## 2. 幕府経済体制の行き詰まり

- (1) 石高収入とそれに応じた支出（拡大のない消費経済）
- (2) 商工業の発達と消費の多様化

## 3. 薩摩藩（調所笑左衛門）

- (1) 島津 77 万石 文政 12 年（1829 年）に 500 万両の累積債務  
破産状態、金利 12%／年 60 万両  
藩の経常収入 18 万両
- (2) 当時の人口 77 万人、うち武士階級 20 万人（26%）（全国平均は 5%）
- (3) 島津重豪（1744-1833）の政治
- (4) 参勤交代の費用が出ない
- (5) 調所笑左衛門（1776～1848 年）の改革（1832～1848 年）
  - ①全ての借金を 250 ヶ年賦、無利子とする
  - ②古い証文の書替え
  - ③国許の借金は貸金に応じて身分を与える
  - ④藩主斉興の別邸の活用
  - ⑤沖縄方面での貿易（唐物貿易）品を大阪で販売
  - ⑥黒糖（大島、徳之島、鬼界島で生産）、蠟燭、菜種由の増産と江戸での販売
  - ⑦重豪、斉宣、斉興、斉彬に仕える
  - ⑧藩債証文を取戻し、弘化年間（1844～1847 年）には藩の蔵には 200 万両が積まれた。

#### 4. 長州藩（村田清風）

- (1) 長州 30 万石 天保 11 年 (1840 年) 8.5 万貫 (170 万両) の累積債務、藩の經常収入の 22 倍  
金利 12%1 年 20 万両、經常収入 7.7 万両
- (2) 天保の大一揆など度重なる大一揆
  - ①産物会所による農民からの搾取に反発
  - ②藩の商人化の行きすぎ
- (3) 村田清風の改革
  - ①天保の改革、原因は政治のあり方が間違っている、人材の不登用  
藩の 170 万両の借金、37 年賦据置で、毎年金利は支払う
  - ②武士の借入のすべてを、元利を年 30 分の 1 で 37 ヶ年賦 (完済) で藩が引受ける
  - ③武士の借金は、藩が引受け商人に対して元金 37 年間の据置 (1880 年、明治 13 年)、その間は金利を支払う
  - ④藩の専売制をゆるめるが、蠟、米、紙の三白は藩の専売制とする
  - ⑤村田に代った坪井は、1,000 両で藩産物を買上げ、800 両で他国に売れば 200 両の損と考えずに、藩内に 1,800 両の潤があったと考えよと言った
  - ⑥他国への藩産物販売と仕入
  - ⑦村田の後、坪井、周布と引継ぐ
  - ⑧倒幕資金の準備が出来る

(1~4 渋沢栄一 論語と算盤、TBS ブリタニカ刊 童門冬二著 幕末日本の経済革命、光文社刊 邦光史郎著 江戸幕末大不況の謎)

## 2 上杉家と上杉鷹山

### 上杉家の興亡

- ・ 初代上杉謙信は越後で 200 万石以上を領有
- ・ 2 代景勝は秀吉に反抗し、会津 120 万石へ移封された
- ・       "       関ヶ原合戦で石田三成にくみし、家康によって、米沢 30 万石       に減封された
- ・ 急逝した 4 代藩主綱勝に後継ぎがなく、吉良上野介の嫡男を世継に迎え、お家断絶は免れたが、半知の 15 万石に減封された
- ・ 9 代重定の時には財政破綻に打つ手がなく、もはや領地を幕府に返上するほかに途はなしとの決意をかためた
- ・ 10 代上杉鷹山は 10 才で上杉家の養子となり、弱冠 17 才で上杉家の藩主となった

## 3 米沢藩の財政窮乏

- ・ 度重なる減封にもかかわらず 5,000 人台（120 万石当時）の家臣
- ・ 15 万石のうち家臣の俸禄が 13 万石以上（90%）
- ・ 天下有数の大大名からの転落
- ・ 5 代目藩主の浪費
- ・ 幕府からのお手伝普請
- ・ 大旱魃、水害、大雪

## 4 上杉鷹山の実学

- ・ 細井平洲  
「学思行相須つ」  
学問と実際は不可分の関係にあり、学問は実践することによって、初めてその価値が生ずるという「実学」を説いた
- ・ 上杉鷹山  
学と実際とは二つの道ではないと述べて、現実に関立たない学問を否定している



# 統計グラフ

会計と経営のブラッシュアップ  
平成28年 11 月 15日  
山内公認会計士事務所

次の本を参考にさせていただきました。

(実務数学講座 実務教育研究所)(統計グラフのウラ・オモテ 上田尚一著 2005.10 講談社)

(予創つてはなし 大村平著 2010.7 日科技連刊)(手作り数学シリーズ 田沼晴彦著 2004 講談社)

(グラフ読者のための 石村貞夫著 97 年 国書)I. グラフの活用(Excel 時系列 石村貞夫著 02 東京国書)

## 1. グラフに語らせる (それは気持であり、感覚である)

座標のタテに体重をとり、ヨコの身長をとると、この点一つで人の大きさを読み取ることが出来る。

平均寿命の長短が、幼児死亡率の大小によることの影響もよくわかる。

グラフはいくつかの量の関係を求めたり、それから何かの規則性を発見するのに便利なものである。

## 2. 片対数目盛りのグラフ

一方の座標が非常に広い範囲に変化するとき、例えばスピーカーの周波数に対する音響特性を示すとき、

|            |     |     |     |     |      |      |      |
|------------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|
| 周波数 (ヘルツ)  | 50  | 100 | 400 | 800 | 1000 | 1550 | 5000 |
| 音 圧 (デジベル) | -10 | -5  | +2  | 0   | 0    | +4   | -2   |

この場合、最小値の原点を 10 ヘルツにとる。従って 100 ヘルツは原点より 1 単位のところ、100 ヘルツは 2 単位、1000 ヘルツは 3 単位と目盛をとる。

## 3. 円グラフ

## 4. 関数を与えられたときのグラフ

(1) グラフ用紙のヨコ軸に独立変数 (x)、タテ軸に従属変数 (y) をとる。

# グラフの接線

接線を見つける

→ 近づく という考え

昔は歴史の中から  
司馬遷は、秦や漢の時代の  
導関数を書き出して記録した。

よって

関数(歴史)

導関数(時速)

接線とは その関数の  
変化の

走行距離

時速

微分  $f'(x)$  は変化の比である。  
その変化の比の変化の比の  
変化を求める

尤も時間  $t$  を走行距離として  $y = f(t)$  を走行距離を表す  
関数とすると  $f'(t)$  は速度計の針を振り回すことになる。

接線の傾きを見つけることは、

実は走行時間と 走行距離との関係から、

時々刻々と変る 速度計の針の動きを書き出したことにある

即ち、関数から 導関数 を書き出したことにある

— フレキシやマキセルを踏む機構を知れば、速度計の針の動きに  
連動し、それは座標平面上では、走行グラフの接線の傾きの変化  
と見做すことができる

加速度とは速度の変化の割合である、速度が一定のときは加速度はゼロである。  
マキセルを踏むと 加速度は  $\oplus$ 、フレキシを踏むと 加速度は  $\ominus$  となる

グラフの接線の傾きを求めること — 微分すること — は、

与えられたグラフの形を以て表現される関数図の傾きに対して、  
傾きの値を計算し終ることになる。

範囲を指定する

微分することとは、数値の傾きである。傾きの式を  
 模索することによって導いて、

時内の流れの中に、傾きの値を導き出すことができる

“近づく”という式を導き出すことができる

2つの変数  $x$  と  $y$  の関係として表わされ、 $y = f(x)$  は、

平面座標に描かれたグラフとして具象化し、

変化する2つの量の関係は、図の形にグラフとして現わされてくる。

概ね上では、変化の大小、関係を表し、測定の、比の大きさ

(2.5) 計算された。これは  $\frac{f(p+h) - f(p)}{h}$  である。

微分すること、この  $h \rightarrow 0$  としたときの“究極の比”を関係としている

この究極の比を  $y' = f'(p)$  とかく

それ、この究極の比  $f'(x)$  自体も、 $x$  とともに変化し、変化する  
 という状態になってきた、

接線の傾きは、  $f(x) = ax^2 + bx + c$  において

$$\lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(p+h) - f(p)}{h} \quad \text{とある}$$

$$\begin{aligned} f(p+h) &= a(p+h)^2 + b(p+h) + c \\ &= ap^2 + 2aph + ah^2 + bp + bh + c \end{aligned}$$

$$f(p) = ap^2 + bp + c$$

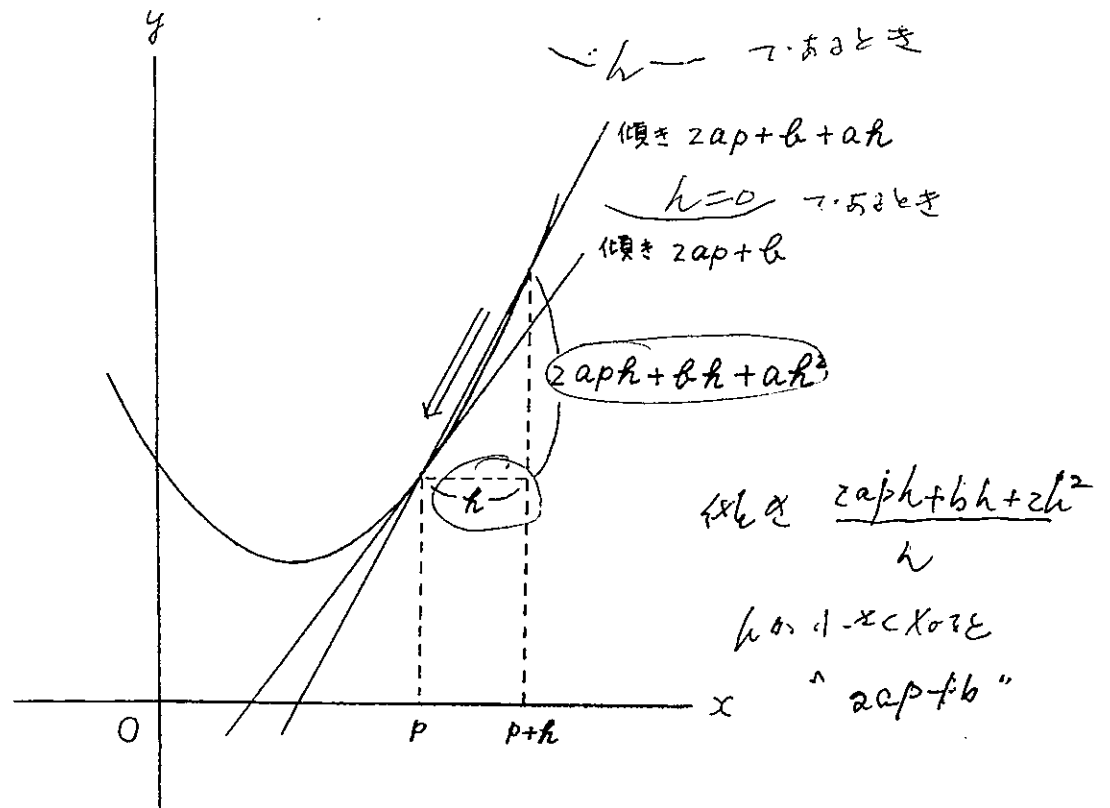
$$f(p+h) - f(p) = 2aph + ah^2 + bh$$

$$\begin{aligned} \frac{2aph + ah^2 + bh}{h} &= 2ap + ah + b \quad (ah \rightarrow 0) \\ &= 2ap + b \end{aligned}$$

$x = p$  を特定の場所と考えることに

とある  $y = ax^2 + bx + c$  の  $x$  における接線の傾きは、

$$y = 2ax + b \quad \text{である。}$$



道子さんが質問した。

「この結果は、きのうお茶の時間で求めた接線の傾きと同じ結果となっていますが、今日の求め方では、方程式のことや判別式のことなど何も知らなくても、すぐに  $2ap+b$  という結果が出てしまうのに驚きました。ところで、きのうの接線の定義と今日の接線の定義は少し違うようです。直観的には同じことをいっているのはわかりますが、厳密に言えば、やはりそれぞれの定義で求めた傾きが一致して、 $2ap+b$  になるということから、この2つの接線の定義が一致することが判明するのだと思います。私の感じでは、極限を使う今日の定義のほうがずっとスマートだし、使いやすいと思いますが、どうなのでしょう。」

「道子さんのいうとおりで、一般の場合、接線の傾きの定義は極限を用いる今日の定義のほうを採用します。そのことは実は微分という考えにつながるのですが、それは来週の主題にしましょう。このように極限の考えを用いると、2次関数でなくとも、グ

## 微分の考え

微分の考えは、座標空間分野への数式の応用を促進し続けている。

微分は、関数の変化する割合を座標空間に与えるという視点を数式の中に確立した。

変数  $x$  の変化するとき、 $y$  がどのように変化するかを

微分は、グラフ上の極限の場面に視点を設定することにより成功した。

$f'(x)$  を求めることは  $x$  の微分係数

$f'(x)$  微分の値、微分係数

$$\lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(x+h) - f(x)}{h}$$

分子  $f(x+h) - f(x)$  は、 $h \rightarrow 0$  に近づくとき

$f(x+h)$  が  $f(x)$  に近づく割合も求めている。

$h \rightarrow 0$  に近づくとき  $f(x+h) - f(x)$  が  $f(x)$  に近づく割合

$x=1$  のとき

$$\frac{f(1+h) - f(1)}{h} = \frac{(1+h)^2 - 1}{h} = \frac{2h + h^2}{h} = 2 + h$$

$h \rightarrow 0$  に近づくとき、この式の値は限りなく 2 に近づく

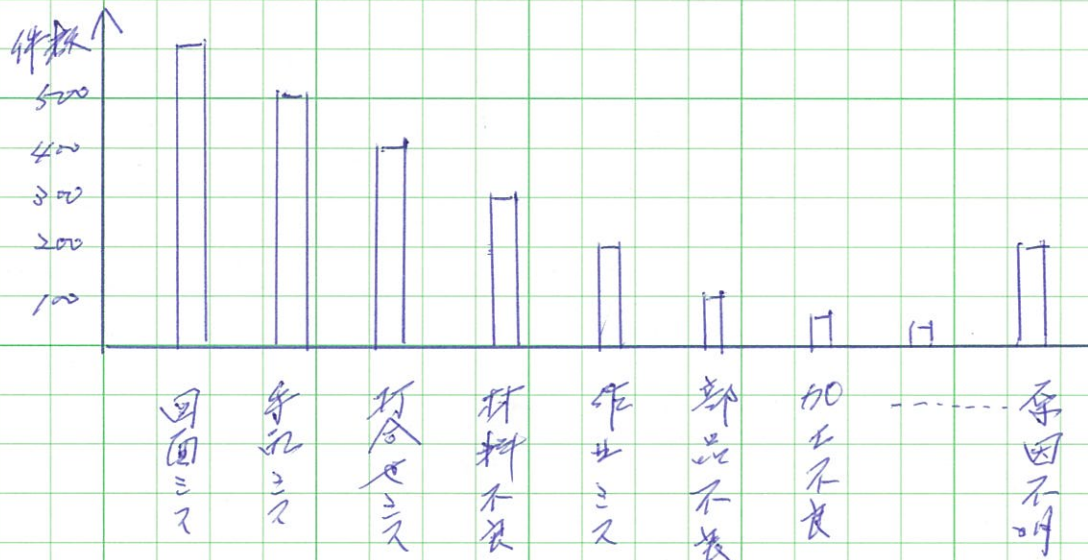
$h$  は相対誤差 1.0%、この誤差は無視できる

# グラフの活用

作成日

作成者

110レポート図



これを減らせば不良は少なくなる

これから減少させるためには、どうしたらいいか

- 売上向上に使うこと △
- コスト削減に使うこと ○
- 彼らが喜んでくれる仕組みに使うこと ○
- その詳細を重点的に勉強すること ○
- 受注向上に使うこと △

不良の原因はたくさんあるから、右側にある件数の少ないものをゼロにしてみても大抵には満足できない。 左側の要因をゼロにすれば、手配ミスや検査ミスを徹底的に無くせば、全体の不良が半分以上減る。

そこで不良根絶に決

どこにエネルギーを使うべきかの判断ができる

# 状態のわかりやすい説明

一枚の図は、何種類かの特徴の同時に変化と対応するグラフの適用がある。

人間の生活、社会の経済内容、記憶の過程、1日間の活動など、すべての現象は、地域や時間や情報量とともに変化して行く。

このような原因から、どのような変化をもたらしたいかを思い通りに、一枚のグラフが、教員に代わって現象をわかりやすく説明してあげる。

文章中にグラフを使うと、その使い方によって文章のわかりやすくなる。統計的な手法を適用した上で、その結果を示すグラフを入れることは、最高の説明手段である。

多くの情報から、玉石混濁の状態に陥っているため、

適正な情報を選別、適切なグラフを数々に組み合わせることは、  
正しいグラフを数々に組み合わせることは、

グラフは、ある問題を意識を持って、情報の数値部分を表現する。そして、その情報からとるべきポイントや特徴などを説明する。  
こうした価値づけを使う。

グラフを書く目的は、結果を伝えるのではなく、  
結果と原因を説明すること。

説明の目的を自ら意識すること、このグラフの適用である。

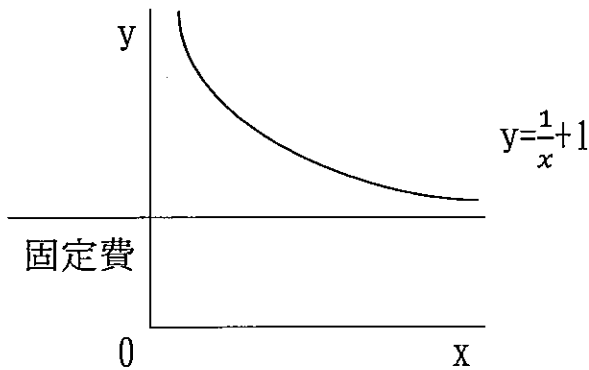
— 現象を適正に説明する手法 —

直感的にわかる（大まかな情報）と 理理的にわかる（詳細な情報）

## 5. $y = \frac{a}{x} + b$ のグラフ

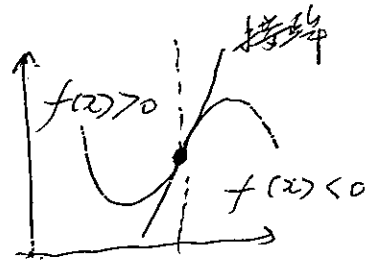
工場で物を作るとき、生産量が多くなるほど1個のコストは安くなる。それは原価が固定費と変動費から成り立っているからである。

1個のコストは生産量に逆比例する部分と生産量に無関係の部分の和となる。



もし生産量がある程度以下となると1個当りのコストは非常に高くつくことになる。このグラフは、直線ではないが、 $x$ がある程度大きくて、 $x$ の変化範囲が小さいところでは直線とみなして問題を解くことが多い。(損益分岐点分析)

二次関数、指数関数



変曲点のない曲線      a point of inflection

(1) 曲線が上に凸の状態から、下に凸の状態へ変化する点  
 “ 凸 ” “ 凹 ”

(2) 平面曲線の曲率の符号を変える点をその曲線の変曲点という。  
 直角座標上の曲線の方程式を  $y = f(x)$  とし、 $f''(a) = 0$  で、  
 $x = a$  の前後で  $f''(x)$  の符号が変われば、点  $(a, f(a))$  は変曲点である。  
 — 最大・最小

# 三国时代

No. /

Date

BC202 垓下に项羽を降し、劉邦 <sup>前</sup>漢を建国 (~AD8)

AD8 王莽 新を建国 (~23)

25 光武帝(劉秀)が王莽を倒し、<sup>後</sup>漢を再興

220 曹操が 献帝を滅ぼす (魏 220~265)  
洛阳

184 黄巾の乱

221 劉備 蜀を建国 (221~263)  
成都

222 孫権 吳を建国 (222~280)  
建业

304 五胡十六時代 (304~439)

南北朝時代 (~581)

581 隋の建国 (581~618)



## 史記を読む (11 月のごあいさつ)

平成 28 年 11 月 1 日 (火)

11 月になっても今年は夏を感じさせるような天気が続いています。

**司馬遷の史記**を約 3 年かかって読んだ。徳間書店発行の「史記 8 巻」を中心にして、中華書局の原文「史記 巻 130」や中国の連環画、陳舜臣先生の「中国の歴史」なども参考にしながら、興味深いところは、原文を、中国人の先生に教わりながら読み終えた。漢文が好きだったので面白く読むことができた。

黄帝以来約三千年間の紀元前 1 世紀までの中国歴史はさすがに圧巻であった。改めて、「史記 巻 130」を眺めると確かに流れは把握できたような気がするが、抜けた部分もありもう一度本格的に挑戦してみたい。

王朝の興亡からみると、**史記の世界は起・承・転・結**であった。王朝が確立し安定期に入るが、時が経つと変化がおとずれ、それが“**転**”となって社会は大混乱に陥り、新しい秩序が確立される。例えば、始皇帝の秦は楚の項羽と劉邦によって結末を迎え、混乱を収束した劉邦の漢が天下を統一する。漢の安定の中で幾つかの“**転**”が生じるが、最後の決定的な“**転**”は黄巾の乱に端を発する三国志の時代の始まりである。史記の中を生き抜く人物、特に“**転**”の時代の人々は、いつでも行動力があり生き生きとして独創的である。

**司馬遷の史観**、力の対立の中から新しい王朝が生まれるという弁証法的な描き方は、転換期の中で起きる事件が活き活きと時代を写し、現われては消えて行く人物は魅力的でとても親近感を覚える。そして歴史の中でその名をいつまでも記憶される。それは歴史のロマンである。

およそ 50 年毎に“**転**”の生ずる近代の目で現代の中国を見ると、毛沢東や周恩来たちの創った中華人民共和国は 70 年近くを経て、1 回目の“**転**”の時期は鄧小平の改革によって克服したように感じる。“**転**”とは史記から見て、追いつめられた農民や国民の蜂起であり、それを克服するということは安定を取り戻し継続するということである。中国の歴史は興味深く、史記の次は**三国志**に挑戦しようと思っている。

年代を上げず若は年代なり

鎌倉を上げず若は鎌倉なり

徳川家康

体制の内部崩壊

体制の内部腐敗が新体制を呼び出す

君主政治 — 貴族政治 — 寡頭政治 — 民主政治  
ロイヤルティ — アristocracy — オリガルヒー — デモクラシー  
(暴君) ( ) ( ) (暴民政治)

# 黄巾軍蜂起

「社」

土地神

「廟」

祖先を祭る

➤ 農村共同体

「流民」

--- 豪族の土地兼併が進み、

飢饉、疫病、官吏の搾取



流民化

「太平道」

--- 新興宗教

呪術師

涿鹿郡の「張角」

大賢良師と呼ばれ  
「華の道」

(1) 深い邦礼

(2) 自分が犯した罪の告白 ... 地獄を招く人はいくらでも

(3) 心と心との魂の救済 ...

人と人をつなぐ



数千万の信者

蒼天の命運は尽き、黄天の時代が来る、その時こそ天下は太平  
となる

## 鉅鹿「張角」

初、鉅鹿張角自称大賢良師、奉事黃老道、畜養弟子、跪拜首過、符水呪說以療病。病者頗愈、百姓信向之。

十年余年間、衆徒數十萬、連結郡國。八州之人、莫不畢心。處置三十六方。方猶將軍號也。大方万余人、小方六七千、各立渠帥。

詭言蒼天已死、黃天當立。

歲在甲子、天下大吉。

以白土書京城寺門及州郡官府、皆作甲子字。

黄巾の乱は、中国农民反乱史においては、はっきり封建王朝体制打倒のスローガンをかけ、緊密な組織活動をくりだした。