



組織再編・グループ法人税制

H29.02.27
H29.02.13

参考にさせていただいた書等

- (①株式交換・株式移転の理論・実務と書式 土岐敦司編集 H28.8.19 民事法研究会)
- (②Q&A 企業組織再編の会計と税務 山田淳一郎監修 H27.10 税務経理協会)
- (③組織再編税制・グループ法人税制 関根稔外編 2017.2 中央経済社)

I 組織再編税制

1. 組織再編税制を読みこなすには

(1) 完全支配要件、支配要件、共同事業要件

— 理屈のない形式要件である

(2) 5年50%超の支配関係の有無

— 実質要件である

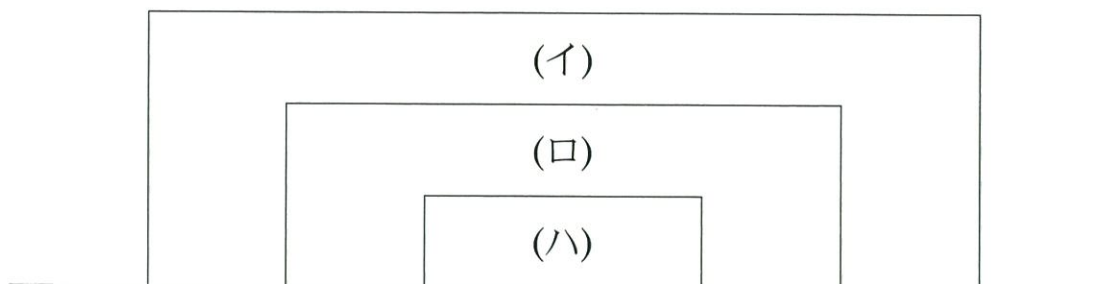
適格要件は満たすが、5年50%超を満たさないリスク

(前掲書③を参考)

(イ)適格要件を満たさない

(ロ)適格要件は満たすが、5年50%超の支配関係は満たさない

(ハ)適格要件を満たし、5年50%超の支配関係も満たす



(3) 何故継続保有要件が存在するのか

仮に、青色欠損金 100 億円を抱える A 社が、2 年前に買収した資本金 100 万円の B 社を吸収合併したがために、A 社が有する青色欠損金 100 億円が利用できなくなる。

2. 法人税法 57 条（青色欠損金の繰越控除）

- (1) 第 1 項 — 9 年以内の青色欠損金の控除（再編税制導入以前）
- (2) 第 2 項 — 適格合併が行われた場合の消滅会社と解散会社の
欠損金の承継（"）
- (3) 第 3 項 — 2 項から除外される欠損金額（導入後）
- (4) 第 4 項 — 合併存続法人の欠損金（ " ）
- (5) 第 5 項 — （ " ）
- (6) 第 14 項 — （ " ）

3. 改正税法のすべて（未発行）

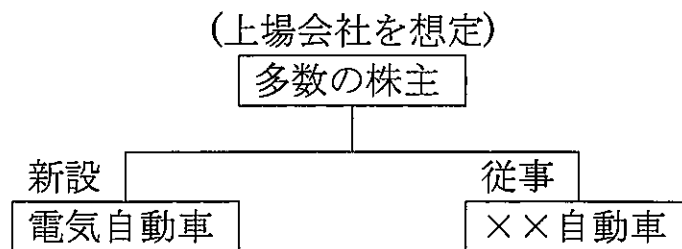
4. 平成 29 年度税制改正大綱

(1) 組織再編税制の改正

- ① 法人課税
- ② コーポレートガバナンス
- ③ 組織再編税制等の見直し

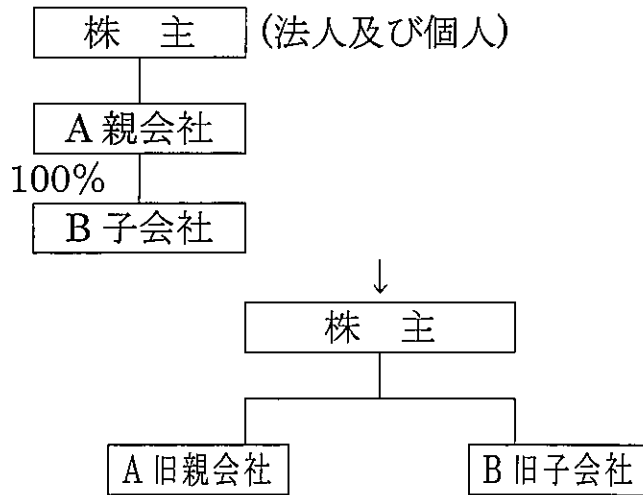
(2) スピンオフ（一部内の分離独立）

- ① 50%超等の支配関係がないもので、分割後も支配関係がない
- ② 分割法人の分割事業の主要な資産、負債が承継法人に移転する
- ③ 従業者のおおむね 80%以上の従事
- ④ 事業の引継ぎ実施
- ⑤ 分割法人の役員、主要な使用人が承継法人の特定やくいんになること
- ⑥ 共同事業要件での単独新設分割の創設



(3)スピノフ（子会社の分離独立）

- ① 100%子法人株式の全部を株主に現物分配する場合、分割型分割と同様に扱う



- ② これは逆株式交換である。

株式交換は、株主が所有する株式を親会社に現物出資し、親会社から新株の発行を受ける。この場合は、所有する親会社株式の簿価の一部を子会社株式に割り振る。

- ③ A 社株主が取得した B 社株式の簿価

$$\text{A 社株主の} \frac{\text{当初の A 社株式の簿価}}{\text{A 社の簿価純資産}} \times \text{B 社株式の簿価}$$

- ④ A 社株主の仕訳

B 社株式	1,300	／	受取配当	300	(みなし配当)
A 社株式	1,000				(株式の付替)

(4)スピノフ（子会社の分離株主 その2）

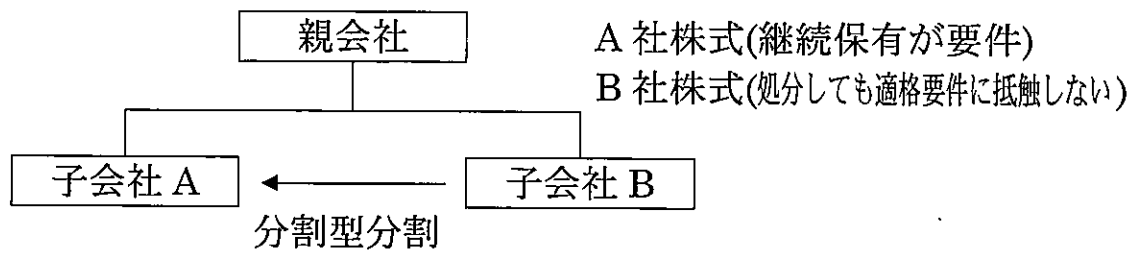
- ① 適格組織再編の一類型として、他の者によって支配されない会社が、100%子会社株式の現物分配を行う
- ② 上場会社が完全子会社を切り離す場合
- ③ (3)は、既に存在する 100%子会社を分離する場合

(5)スクイーズアウト（少数株主の排除）

- ① 合併法人又は株式交換完全親法人が、被合併法人又は株式交換完全子法人の発行株式の 3 分の 2 以上を有する場合、その他の株主に対して交付する対価を除外して判定する。
- ② 発行済株式の 3 分の 2 以上を支配する親会社は、上記の場合、残りの 3 分の 1 未満の少数株主に対して現金を交付することを適格再編として認める。
- ③ この特例は、大会社に限らず、中小企業でも適用可能である。

(6)継続保有要件の変更（分割承継法人に限定）

- ① 企業グループ内の分割型分割に係る適格要件（関係継続要件）は、支配法人と分割承継法人との関係が継続することが見込まれていることとする。



Ⅱ 組織再編税制とグループの法人税制

1. グループ内の土地の売買

(1) 譲渡損益、計上を認めない

グループ内の合併に先立ち、消滅会社が存続会社に土地を売却し、譲渡損を計上する。消滅会社はその青色欠損金をかかえたまま吸収され、存続会社は自社の欠損金として利用する。…この防止策

2. グループ法人税制の問題

- (1) 第3者に1%を譲渡すれば、グループ法人税制から離脱できる
- (2) 譲渡損益を繰り延べても、グループ内の転売や買戻しで譲渡損益は実現する
- (3) グループ内の寄附は、分配可能額を無視した利益剰余金の移動になる
- (4) 子会社の解散について、子会社出資金を親会社の資本金等の額と相殺することは論理性を欠く
- (5) 子会社の清算に先立って、子会社株式を第3者に譲渡してしまうという抜け穴を作る



株 式 交 換

H29.01.10

H28.02.15

H28.08.18

参考にさせていただいた書等

(株式交換・株式移転の理論・実務と書式 土岐敦司編集 H28.8.19 民事法研究会)

(Q&A 企業組織再編の会計と税務 山田淳一郎監修 H27.10 税務経理協会)

I 株式交換

株式交換・移転制度は、企業活動の効率化・活性化を図るための企業再編ツールである。

本社が、S社の完全親会社となるための株式交換を行なう場合、S社の株主が有している株式をすべて本社が取得し、本社はその見返りに株式発行（又は自己株式提供）し、S社株主にこれを提供する。

会社法 2③① 子会社がその発行株式の全部を親会社に取得させる

(スケジュール等)

日付	A 完全親会社	B 完全子会社	参照条文等
8 月			
"	株式交換契約締結	同左	法 767
"	取締役会決議(種類株主についても)	同左	法 36 条④
"	総会招集決定(")	同左	法 298
"	招集通知発送(")	同左	法 299①
"	事前開示書面備置(")	同左 ※2	法 782,794
9 月	臨時株主総会承認(")	同左	法 783①,795①
○	----- 債権者異議申述（この場合不要） -----		(理由?)
○	子会社の自己株式の処理（消却）※1		
○	----- 株券提出通知または公告（株式不発行のため不要） -----		(sy, saは?)
○	----- 自己株式交付の場合は資本金の変更登記（不要） -----		(自己株交付か?)
○	種類株主総会（属人的株式等）の承認		
月	反対株主に対する通知、又は公告	同左	法 785①,797,868①
10 月	効力発生日	同左	

※1 親会社の株式の取得価額は、子会社の旧株主の帳簿価額と取得関係費用となる

※2 子会社の最終事業年度の公告（3 頁参照）

株式交換の効果

2017.01.03

2016.02.15

A 社	B 社
類似 @1,000	類似 @ $1,000 \times 60\% = 600$
	財産 @ $2,000 \times 40\% = 800$
	評価 @1,400
上記の(相続財産評価 2,400)は、	
株式交換	

類似 @1000 となる
A 社の株数に追加

(相続財産評価 1,000) < 2,400 > A 社に吸収されて^新 $A = \langle \text{旧} A + \text{旧} B \rangle$ となる

- 要は、
- (1) A 社の株価に統一すること
B 社の株主を A 社の株主にするだけのこと
 - (2) B 社の株価が、A 社より<格別高いとき>は効果がある
 - (3) (2)と逆の場合は効果はない

交換比率は、時価純財産ではないか (6 頁参照)

(消費税・印紙税等)

- (1) 合併・分社・分割による資産の移転は包括承継であるので不課税である
- (2) " の契約書には、4 万円の印紙税が課せられる
- (3) 株式交換・株式移転は、承継を伴うだけであり、消費税は、発生しない
- (4) " の契約書には印紙税は課されない

株式交換とは、株式会社がその発行済株式の全部を他の株式会社に取得させることをいう。

ある子会社を完全子会社化する場合や親会社のホールディングカンパニー化の場合に用いられる。

(条 文)

2 条 31 号	発行済株式の全部を他の会社を取得させる
767①－	株式交換契約
768①－	株式交換契約
769①②	子会社の譲渡制限のみなし承認
782①	交換契約日 株主総会の 2 週間前から株式交換後 6 ヶ月間 書面等の備置 株式交換子会社
794①	株式交換完全親会社の書面等の備置
789,790	株式交換契約新株予約権は N/A
施行規則 184(法 782)	子会社の最終事業年度の公告 B/S
施行規則193,194(法 782)	子会社の最終事業年度の B/S
785	子会社株主の株式買取請求権

株式交換 要点チェック

1. 交換比率が問題になる場合
 - (1) 交換時の不等価
2. 共通支配下の取引
 - (1) 税務上の意味
 - (2) 会計上の意味
3. 税制適格株式交換
 - (1) 支配関係(50%超の保有) … (TH、Sy、SaについてOKか?)
 - ① 株式交換前後
 - ② 同一の者による支配関係有、継続
 - (2) 従業者 80%に引継
 - (3) 主要事業の継続
4. 株式保有 特定会社のチェック
H25.5 改正 25%以上→50%以上
5. 事前備置書類(完全子会社の場合)
(交換対価の相当性に関する事項)
 - (1) 交換対価の総数または総額の相当性に関する事項
 - (2) 株式交換完全親会社と株式交換完全子会社とが共通支配下関係にあるときは、当該株式交換完全子会社の株主(株式交換完全子会社と共通支配下関係にある株主を除く)の利益を害さないように留意した事項(事項がない場合には、その旨)
 - (3) その他法 768 条 1 項 2 号および 3 号に掲げる事項または法 770 条 1 項 2 号から 4 号までに掲げる事項についての定め(定めがない場合は定めがないこと)の相当性に関する事項
 (交換対価についてさんこうとなるべき事項)
(法 782 条 1 項に規定する書面あるいは電磁記録的にこれらの事項の全部もしくは一部を記載または記録をしないことについて、株式交換完全子会社の総株主の同意がある場合にあっては、当該事項は除く)
 - (1) 当該株式交換完全親会社の定款の定め
 - (2) 交換対価の換価の方法に関する事項
 - ① 交換対価を取引する市場
 - ② 交換対価の取引の媒介、取次ぎまたは代理を行う者

株式交換の税務

	<u>A 完全親会社</u>	<u>B 完全子会社</u>	<u>同左株主</u>
適格株式交換	課税関係は生 じない	同左	同左
非適格株式交換	株式の受入価 格の処理が異 なる	資産の含み損 益の計上	完全親会社の 株式以外の資 産の交付があ る場合、譲渡 損益が発生す る。

適格要件

適用要件

- (1) 完全支配関係
 - ① 一方による完全支配関係の継続見込
 - ② 同一の者による完全支配関係の継続見込
- (2) 支配関係
 - ① 一方による支配関係の継続見込
 - ② 完全子会社側の従業員 80% の継続従事見込
 - ③ 完全子会社の主要な事業継続の見込
 - ④ 同一の者による支配関係の継続見込
 - ⑤ ②、③の見込み
- (3) 共同事業を営むための株式交換
- (4) 相続税評価の変化

第9回 われわれにとっての成果は何か？

N (21) (12) 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 29 年 2 月 27 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。

(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
古い物

一段の
レベルアップ
捨てること
の大切さ

恐怖心を持って、
それを克服していけ
ればよい
↓
それを常態化する

○ 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

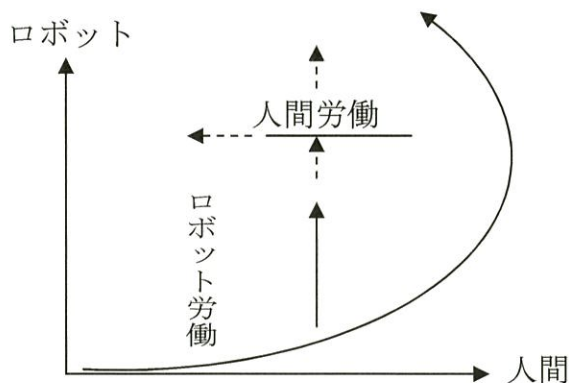
(8月のごあいさつー2) 未

平成 26 年 8 月 6 日 (水)

8月の暑さと蟬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、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？

これ、機械は "a fair day's labor for a fair day's pay" を期待できない。
人とは "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。

ドロッカーへの旅

(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 ドロッカー、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せんか』と聞かれるんですよ。…答えは誰だと思いませんか？」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—」ドロ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)

ドロッカー、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。ドロッカーから、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。ドロッカーはかつて、『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、世界で No.1 と No.2 になる事を決意し、
その為に毎年15%の人を削減、しかし削減された人は皆優秀な人達
選抜と集中の意

会社の未来

1. インターネットは、全く新しいマーケットか
それとも新しい流通チャンネルの一つか。
どこから見ても、今までには存在しなかったマーケットなのか。
2. 産業革命が起こった頃
1765 年前後の産業革命をきっかけに、蒸気機関が（たとえば織物のように）、当時すでに存在していた製品の製造工場に導入された。
製品の需要が満たされなかったのは、生産能力がそれに追いつかなかったからにすぎない。
そこには、マーケティングもなければ、売り込みもなかった。
ただ、生産革命が必要であった。
3. 存在し、目的は供給活動だけであった
4. 1829 年頃鉄道が出現した
そのときサービス革命が起こった。
その後、50 年間で新たな可能性、サービス分野が次々と登場した。
工科大学、商業銀行、電報、電話サービス...
新しいテクノロジーではなく、新しい知力を活用することによって出現した。
5. 新しい知力 — サービス革命
次に出現したのは新しい産業であり、テクノロジーではなかった。マーケティングはまったく必要なかった。需要は一種類だけ、テクノロジーも一種類、製品も一種類だけであった。
6. しかし、1920 年代と 30 年代のアメリカの自動車産業が出現した
キャデラックを所有する目的は、人の輸送ではなくステータスだった。この時を境に物事が複雑に絡まり始めた。価値は一つではなくなった。
7. 売り込みが始まった
8. マーケティングが始まった
キャデラック 1930 年頃・・・マーケティングの時代の始まり
マーケットとは何か、しかし、これは競争、企業からの間であった。そして、すべての企業にとって最大の重要事になった。

9. しかし、インターネットの時代になって大きな変化が起きた マーケティングの時代の最も重要な質問

“マーケットとは何か”

これは当たるか外れるかのふたつであった。しかし、インターネットのせいであつというまに、この設問自体が的外れになった。インターネットのおかげで、あらゆるものがローカルな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。だから、あらゆるものがローカルなマーケットになる。顧客の満足に応える必要がある。

10. マーケティングの出発点は「顧客は何を欲しがっているのか？」

この欲求に応えることがIT時代の「顧客の満足に応える」こと。企業という企業がこれを唱えるが、実践しているところはほとんどない。

11. インターネット

(1)流通チャンネルの一つにすぎないのか

GM の考え方...

(2)インターネットという一つのマーケットなのか

アマゾンの場合

(3)独立したビジネスなのか

ビジネスのうち一つのチャンネルか

(4)(1)～(3)の回答においては、

経営理論を根底から変えることが必要

↓

そのキーワードは“情報”

12. ビジネスの定義がかわる

13. 変革期である。転換期である。経済、社会の環境変化が急激に、 指数関数のグラフの変曲点 (point of inflection) のように急カーブを切るような感じになる。急激な変化と乱気流、たんなる 対応のうまさでは成功は望み得ない。大きな流れを知り、基本 に従わなければならない。

1 4. 知識は瞬時に伝えられ、万人の手に渡る。

「情報を握る者が実権を握る」とは古来からの名言である。

ここ 100 年間の経済や社会の歴史を見ると、先ず製造会社が製品やサービスのあらゆる情報を握っていた。

しかし、その情報はすでに流通業者へ移転している。そして今、情報は顧客へ移転し続けている。

1 5. インターネットは距離の概念とは縁がない

1 6. インターネットは

(1)流通チャンネルの一つなのか、マーケットの一つなのか

(2)独立した一つのビジネスか、独立したマーケットなのか

(3)インターネットによって、われわれの経営理論は根底から変えなければならないのか

インターネットは単に情報伝達の道具ではなくて、それを超えてマーケットである。

1 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は提起しているのではないか。

距離の概念がなくなり、人口構成を手がかりにした顧客の定義もできなくなる。

マーケットの概念が変化すれば、ビジネスを、レストランも、病院も、大企業も、中小企業も、定義をやり直す必要に迫られる。

これは根本的な変化の前兆である。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。

(ドラッカーの Next Society などを読んで)

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
発展したのか。

人使いの悪い経営者との違い

有名なオースティン・マーティンの実験の土台の上に
何故、堅固な建築物が建設されたのか

人事部は何故、企業に不可欠な存在であるのか
分かるか。

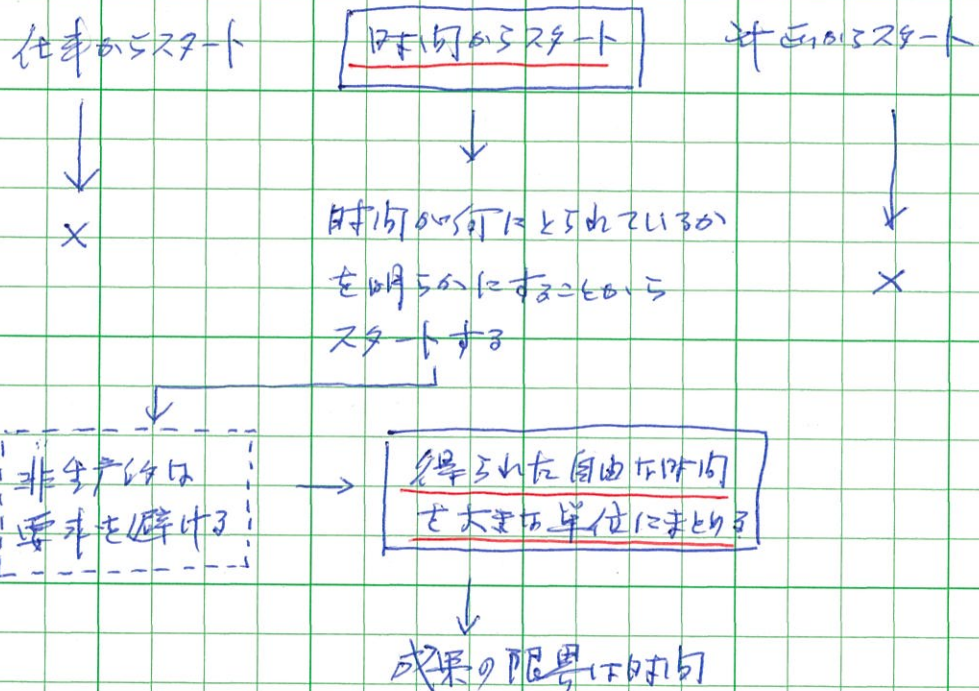
仕事の時間を短縮 (成果をあげる者)

11-7-2

作成日

作成者

1. 「仕事を計画せよ」から始まることの重要性は時間



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、人をそうすることである。

5. 最初5~6時間 使わなければならない 5時を過ぎると

成果をあげるためには、時間をかなり大ざっぱと取りとて
使わなければならない

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

他社内では、彼は3ヶ月一度、誰にも告げずして本社から姿を消した。ディーラーの店先に現われて自ら顧客を巡り、2週間のフィールドワークやアフターサービスの相手として徹夜を繰り返した。

翌年の同月には、

本社にレポートし、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 についてメモを提出した。

その頃 GM は、アメリカの自動車の中で、最新かつ最も大々的な顧客調査機関を構築を持っていた。

4. 1950年代の半ば、2人の男がアメリカ製品のけいこしい42-2ンを買収

(1) 彼等2人は引退したものの30年間、毎日紙を各地の *Magnum* した。自分たちの店に入らず、各社の店を回って、貴客を調査した。

(2) 20年後、1960年代の初め、「若者文化」の到来を予測し、店の作りを変え、新しい店を作った。

(3) 1970年には、彼等の「アメリカの若者」によって彼らに代わった。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店と品を変えていった。

(4) 1980年以前において、すでに若い成人の潮流を予測してその意味を理解した。

4 昔からの視美

新しい視美の重視

機会を減らす



金融と、この最近のこと

失敗と苦悶の原因

本質の問題は何の

その犯罪...

人の苦しみと違ふ

ゆきにはさへ

失った機会を取り戻すには 取返さへ

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。

独占は高コストと、傲慢と自己満足、独善と覆面をもち出す

(2) 日本のメーカーがアメリカの部品メーカーを巻き込んでいくこと。

結果は、意味のある存在は、メーカーと官僚とが結びついた。

とるからかあるのは 中堅企業はあつた
地域にちがって

(3) 1920年代 アメリカの自動車メーカーは 12/10に世に出たと、

5 変化を見て、昨日の前進を捨てるとを学ぶ

指数関数、対数関数の微分

H28. 02. 27
No. H28. 01. 23
Date H28. 11. 28

$$y = f(x) = A \times a^x$$

$$= 10 (1 + 0.05)^x$$

初期、 $x=0$ のときの量の A として、
単位時間には a 倍になる指数関数
(x)

時間のほかりは 10% あり組当り、(10時間) 1.05 倍になる。
増え続ける。 (x) 時間後の量を $y = f(x) = 10 \times 1.05^x$ と表す。
 A a^x

時刻 x に対する、量 y を与える関数を「指数関数」とい

指数関数の特徴は、どの時点から始めても、単位時間に同じ割合で
増える点にある。

金利の計算も同じ

初期の ($x=0$) のときの量の A として、単位時間には a 倍になる
指数関数 $y = f(x) = A \times a^x$

時刻 $t+s$ のときの量は、 $f(t+s) = A \times a^{t+s}$
である。これは $\frac{1}{a}$ のようにも表される。

$$f(t+s) = f(t) \times a^s = A \times a^t \times a^s$$

$$a^{t+s} = a^t \times a^s$$

$$\frac{1}{a^x}$$

また、 a^{-s} についても、 a を $(-s)$ 回かけると考えなくてもよく、
— s という時刻、つまり、 s 秒前とか、 s 時間前における
量を表わしていると考えればよい。

1秒で a 倍になるときは、1秒前には a 分の1であった

等である。時刻 0 のとき $f(0) = A \times a^0 = A \times 1 = A$

$$a^0 = 1$$

従って

$$\underline{f(-1) = A \times a^{-1} = A \times \frac{1}{a} \text{ とする}}$$

$$a^{-1} = \frac{1}{a} \quad a^{-t} = \frac{1}{a^t} \text{ とする.}$$

次に、時刻 0 の 出発点 を考え、

$$\underline{f(0) = A \times a^0 = A \times 1 = A}$$

$$\underline{a^0 = 1 \text{ とする.}} \quad \text{出発点}$$

今度は、時刻 t を 1 とするわけで、これを新しい時間の単位とする。量の方も a^t を単位とする。

新しい時間で s のとき、 $(a^t)^s$ とするから、

古い時間の単位 t だとあるから、

$$(a^t)^s = a^{ts}$$

2. 対数関数

$$y = f(x) = A \cdot 1.05^x$$

0.05の金利で10,000円を預け10万円に増える何年後か

$$100,000 \text{円} = A \cdot 1.05^x$$

$$100,000 = 10,000 \times 1.05^x$$

$$10,000 = 1.05^x$$

この関数は指数関数の逆で「対数関数」と呼ばれる

$$x = f^{-1}(y) = \log_{1.05} y$$

$$= \log_{1.05} 100,000$$

$$47 \text{年} = \log_{1.05} 1.05^{47}$$

$$x = \log_{1.05} 10,000$$

$$= 18.9225 \text{ (年)}$$

$$1.05^{18.9225} = 10,000$$

$y = \log_2 8$ は、最初の量、重さ、長さ、単位時間 (右とは1年) に

2倍になるまで、重さ、長さ、単位時間を見る

$$2^3 = 8$$

$$\log_2 8 = \log_2 2^3 = 3 \text{ 年となる}$$

同様に

$$\log_2 16 = \log_2 2^4 = 4 \text{ となる}$$

一般に、量が a^n になる時間は n となる

$$\log_a a^n = n \text{ となる}$$

$y = \log_2 8$ は 8 が 2 に何回掛かるかを表す

$$2^{\log_2 8} = 8 \text{ とわかる} \quad (\log_2 8 = 3 \quad 2^3 = 8)$$

$$3^{\log_3 9} = 9 \text{ とわかる} \quad (\log_3 9 = 2 \quad 3^2 = 9)$$

$$2^y = 8 \quad 8 = 2^3$$

$$y = \log_2 8 = \log 8 \div \log 2 = 3$$

$$2^3 = 8$$

一般に $a^{\log_a b} = b$

この式が、右辺を左辺に変形すると思えば、

どんな数も好きな数の何乗かを示すことができる。

たとえば $6 = 17^{\log_{17} 6}$, $3 = 3^{\log_3 3}$

$$3 = e^{\log_e 3}, \quad a = e^{\log_e a} \text{ とわかる}$$

さらに $\log_a a^x = x$ と組み合わせる。

どんな指数関数も、数 a を e に何回掛けるかを表す。

$$2^3 = (5^{\log_5 2})^3 = 5^{3 \log_5 2}$$

$\downarrow$ $\downarrow$
 2^3 2^3

$$a^x = (e^{\log_e a})^x = e^{x \log_e a}$$

$\downarrow$ $\downarrow$
 a^x a^x

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
連続複利に現れる定数	= 2.718...	

処理図	処理手順
1万円を年利100%の複利で計算する	
半年間に1回利息を元金に組み入れるとすると、 半年間の金利は $\frac{1}{2}$ (50%) とする。	$1 \times \left(1 + \frac{1}{2}\right)^2 = 2.25$
毎月とすると、	$\left(1 + \frac{1}{12}\right)^{12} = 2.613...$
毎日とすると、	$\left(1 + \frac{1}{365}\right)^{365} = 2.714...$
1年に1,000回利息を元金に入れると、	$\left(1 + \frac{1}{1000}\right)^{1000} = 2.718...$
結局、回数を無限に増やして	$y = \left(1 + \frac{1}{x}\right)^x = 2.71828...$

処理条件
1万円を、年利0.05で計算し、 n 回の複利で、元利合計を計算すると
$1 \times \left(1 + \frac{0.05}{n}\right)^n = \left(1 + \frac{1}{\frac{n}{0.05}}\right)^{\frac{n}{0.05} \times 0.05}$
元利合計 = $1 \times \left(1 + \frac{0.05}{n}\right)^n \rightarrow e^{0.05}$
1年 365回複利 1.051267 1年 1.051271
1年 $\left(1 + \frac{0.05}{n}\right)^{n \times t}$ $\rightarrow e^{0.05 \times t}$

連続複利
複利計算

DATE					
------	--	--	--	--	--

e^x の導関数 e^x となる

e^x の導関数は、 $y = e^x$ の導関数の基本となる。

x から $x+h$ までの平均変化率は、

$$\frac{e^{x+h} - e^x}{h} = \frac{e^x \cdot e^h - e^x}{h} = \frac{(e^h - 1)}{h} e^x$$

h を小さくしていくと $\frac{(e^h - 1)}{h}$ は 1 に近づく。

従って

$$(e^x)' = \frac{e^h - 1}{h} e^x = e^x$$

$e^{0.0001} - 1 = 0.000100005$ と h を小さくして 1 に近づく

$$\frac{e^{0.0001} - 1}{0.0001} = \frac{0.000100005}{0.0001} \approx 1$$

複雑な指数関数 $y = e^{x^3 - 5x^2 + 4x}$ の導関数は、

次の z の関数に分解する。

$$y = e^z, \quad z = x^3 - 5x^2 + 4x$$

$$\frac{dy}{dz} = e^z, \quad \frac{dz}{dx} = 3x^2 - 10x + 4$$

$$\frac{dy}{dx} = \frac{dy}{dz} \times \frac{dz}{dx} = e^z (3x^2 - 10x + 4) = (3x^2 - 10x + 4) e^z$$

よって、 $\frac{dy}{dx} = (3x^2 - 10x + 4) \cdot e^{x^3 - 5x^2 + 4x}$ を得る。

と使う

$y = e^{kx}$ の導関数

$$y = e^z, \quad z = kx \text{ とおくと } y' = (e^z)' = e^z$$

$$y' = \frac{dy}{dx} = \frac{dy}{dz} \times \frac{dz}{dx} = e^z \times k$$

$$y' = (e^{kx})' = k e^{kx} \text{ とある}$$

例えば、 $(e^{5x})' = 5e^{5x}$ とある。

$y = 3^x$ の導関数

3 は e を底にした対数で表せる。 $3 = e^{\log_e 3}$ とある。

これを使うと 3^x は e を底にした対数関数で表わえる。

$$y = 3^x = (e^{\log_e 3})^x = e^{(\log_e 3)x}$$

$\log_e 3$ は定数 1.098... なので、

$$y' = (\log_e 3) e^{(\log_e 3)x} = (\log_e 3) \times 3^x$$

同様に、 $y = 10^x$ の導関数は

$$y' = \log_e 10 \times 10^x$$

一般に、次の法則が成り立つ

$$(a^x)' = (\log_e a) \times a^x$$

例えば、 $(5^x)' = (\log_e 5) \times 5^x$ とある。

指数関数 $y = a^x$ の導関数 ($y' = \frac{dy}{dx}$) が

y に比例していることを示している

$$\frac{dy}{dx} = ky \quad (k = \log_e a)$$

複利の元利合計 元金1万円、年利率0.05、 x 年後の元利合計 Y 万円

$$Y = A \cdot 1.05^x \quad (1万の場合 A=1 と仮定)$$

$$10年時 Y = 10,000 \times 1.05^{10} = 16,289$$

この導関数は

$$Y' = (\log_e 1.05) \times 1.05^x = A \cdot 0.049 \times 1.05^x$$

$$10年時 Y' = 10,000 \times 0.049 \times 1.05^{10} = 788$$

ここで、 1.05^x は、現在の元利合計であり、その0.049倍の増加にすることを意味している。

利率と同じ0.05倍にたらないのは、導関数が、その時点での瞬時的な増え方を表しているからである。

指数関数、 n 次導関数

$f(x) = e^x$ は、何回微分しても変わらない $f^{(n)}(x) = e^x$ となる

$$(e^x)^n = e^{nx}$$

$x = 5(\frac{1}{2})$, $a = 10$ とする

$$f'(x) = (\log_e a) a^x$$

$$f''(x) = (\log_e a)^2 a^x$$

$$f^{(n)}(x) = (\log_e a)^n a^x \quad \text{となる}$$

たとえば、 10^x を n 回微分すると、 $(\log_e 10)^n 10^x$ となる

指数関数 $y = a^x$ の微分公式の証明

任意の $a > 0$ に対し. $y = a^x$ の導関数は, $y' = a^x \log a$ である

(あるいは)

$$\text{または } y' = \log a \cdot x \cdot a^x$$

一般の指数関数 a^x を、既知の指数関数 e^x に変換できるようにする

(1) 定義に従って求める

$$\begin{aligned} a^x \text{ の導関数は } \lim_{h \rightarrow 0} \frac{a^{x+h} - a^x}{h} &= \lim_{h \rightarrow 0} \frac{a^x (a^h - 1)}{h} \\ &= a^x \lim_{h \rightarrow 0} \frac{a^h - 1}{h} \end{aligned}$$

ここで, $a^h = e^{\log a^h}$ とおき、上式は

$$a^x \lim_{h \rightarrow 0} \frac{e^{\log a^h} - 1}{\log a^h} \cdot \frac{\log a^h}{h} = a^x \cdot 1 \cdot \log a$$

$$\left(\begin{array}{l} \text{LMIT} \quad \lim_{t \rightarrow 0} \frac{e^t - 1}{t} = 1 \quad \frac{e^{\log a^h} - 1}{\log a^h} = 1 \\ \frac{\log a^h}{h} = \frac{h \log a}{h} = \log a \end{array} \right)$$

(2) 対数微分法により求める

$$y = a^x \text{ の対数を両辺に } : \log y = x \log a$$

$$\text{両辺を微分} : \frac{y'}{y} = \log a \rightarrow y' = y \log a$$

$$\text{よって, } y' = y \log a = a^x \log a = \log a \times a^x$$

(3) 逆関数の微分公式による方法

$$y = a^x \text{ の逆関数は } x = \log_a y = \frac{\log y}{\log a} \text{ となる}$$

$$\text{これを } y \text{ について微分すれば、} \frac{dx}{dy} = \frac{1}{y \log a}$$

よって、逆関数の微分公式より、

$$\frac{dy}{dx} = y \log a = a^x \log a$$

(4) e^x の微分公式を用いる方法

$$(e^x)' = e^x$$

$$a^x = e^{\log_a a^x} = e^{x \log a} \text{ となる}$$

$$(a^x)' = \log a (e^{x \log a}) = a^x \log a$$

指数関数の導関数

指数関数 $y = a^x$ を微分する。

$$y = a^x \text{ 1st, } x = \log_a y \text{ 2nd}$$

右辺 $\log_a y$ 1st, $\log_a(\quad)$ は y の合成関数だから

両辺を x 2nd 微分して

$$1 = \frac{1}{y \log a} \cdot y' \rightarrow y' = y \log a = a^x \log a$$

$$(a^x)' = a^x \log a \quad (e^x)' = e^x$$

$$y = 2^x \rightarrow y' = 2^x \log 2$$

$$y = 3^{2x+1} \rightarrow \text{右辺は } 3^{(\quad)} \text{ は } 2x+1 \text{ の合成関数だから}$$

$$y' = 3^{(2x+1)} \cdot (2x+1)' = 2 \cdot 3^{2x+1}$$

$$y = e^{x^2} \rightarrow \text{右辺は } e^{(\quad)} \text{ は } -x^2 \text{ の合成関数だから}$$

$$y' = e^{(-x^2)} \cdot (-x^2)' = -2x \cdot e^{-x^2}$$

PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
繆公 1		

処理図	処理手順
繆公听说百里奚有才能，想用重金赎回他，但又担心楚国不给，就派人^星对楚王说：“我家的陪嫁奴隶^星百里奚逃到这里，请允许我用五张黑羊皮赎回他。”楚国答应了，交出百里奚。	秦は、国の東遷の際、大武と戦い、周を保護した功により、諸侯の尊に加之された。 爵位は伯爵。九代目の繆公にいたって西北の雄といふ程國を地位を固めてゆく。 秦の繆公は、百里奚の評判を信じて、この人物を得たいと思ふ。

処理条件
在這時，百里奚已经七十多歲。

DATE					

PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME 繆公 乙	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
----------------------	-------------	------------

处理图

处理手順

晋军攻击繆公，繆公受了伤。
这时，曾在岐山下偷吃繆公养的
三百多个乡下人不顾危险骑马冲进
晋军，

处理条件

DATE

春秋

コクヨ EX-9

PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME 繆公 父	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
----------------------	-------------	------------

处理図 三十六年(前624), 繆公更加厚待孟明等人, 派他们率兵进攻晋国, 渡过黄河焚毁了船。	处理手順
---	------

处理条件

DATE				
------	--	--	--	--

PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME 繆公 5 / 5	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
--------------------------	-------------	------------

处理图 三十九年(前621), 秦繆公去世, 安葬在雍。	处理手順
------------------------------------	------

处理条件

DATE				
------	--	--	--	--