



## 第13回 ホールディング・カンパニー

会計と経営のブラッシュアップ

平成29年 3 月 6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 H28.6 税務経理協会刊)  
(H22.11 優和会計人会勉強会 講師 辻・本脚 税理士法人)(組織再編の法律会計税務 山田 BC H27.2 法令刊)(H28.4 優和会計人会勉強会 講師 岩永悠)

### I ホールディング・カンパニーの経営

#### 1. ホールディング・カンパニーの検討

##### (1) メリット

- ①特定部門の利益にとらわれない、戦略的本社機能が構築できる
- ②意思決定の迅速化をはかれる
- ③規模の拡大による競争力強化
- ④各事業の経営成績、経営責任を明確化できる
- ⑤柔軟な人事制度と人材の募集と育成、強化などの充実
- ⑥連結決算、連結納税の容易化
- ⑦グループとしての安定と求心力の強化
- ⑧事業間のコミュニケーションの強化
- ⑨人的 HC から物的 HC、事業承継の容易化

##### (2) デメリット

- ①移行時の混乱、株式評価の上昇
- ②持株会社の維持コスト
- ③間接業務の重複

##### (3) その他

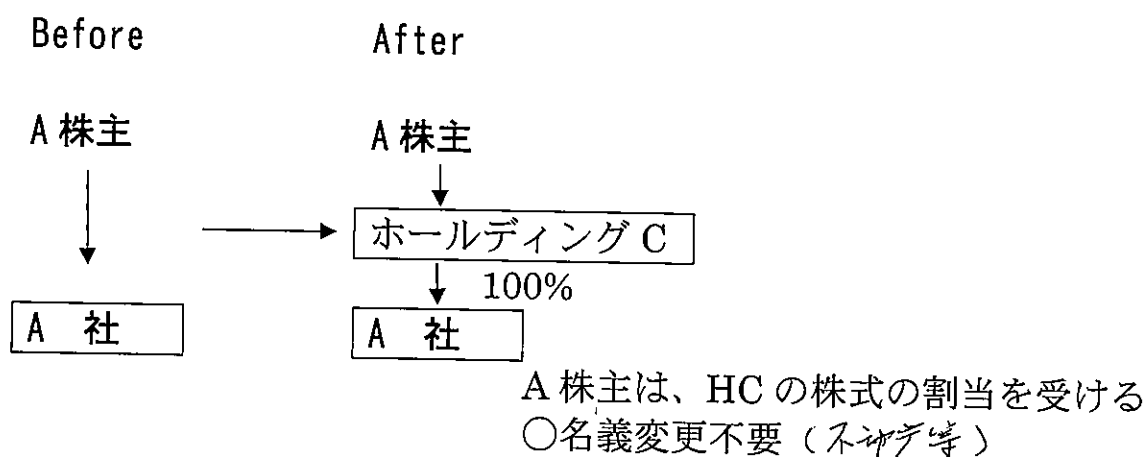
- ①ビジョン、目的、名称、住所、決算期、役員、配当政策等
- ②移転比率の決定、発行株式数、端数株式の処理
- ③会社処理、税務処理
- ④株式移転計画の作成、議事録の作成、反対株主対応
- ⑤設立後の株主対応、取引先対応
- ⑥持株会社のガバナンス、共通機能
- ⑦既存契約の確認、許認可、免許等の確認
- ⑧グループ会社の規定の整備、方針の明確化
- ⑨事業計画の策定、分野の明確化
- ⑩人的対応

## 2. ホールディング・カンパニー化の手法

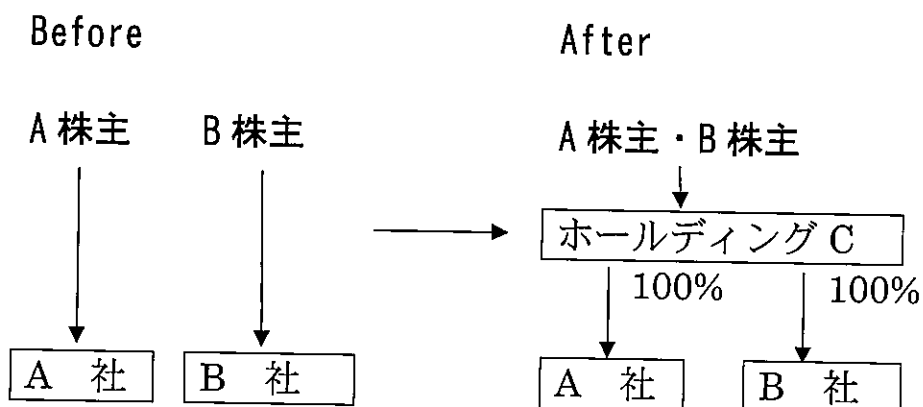
### (1) 株式移転

既存会社が 100%親会社を設立することをいう

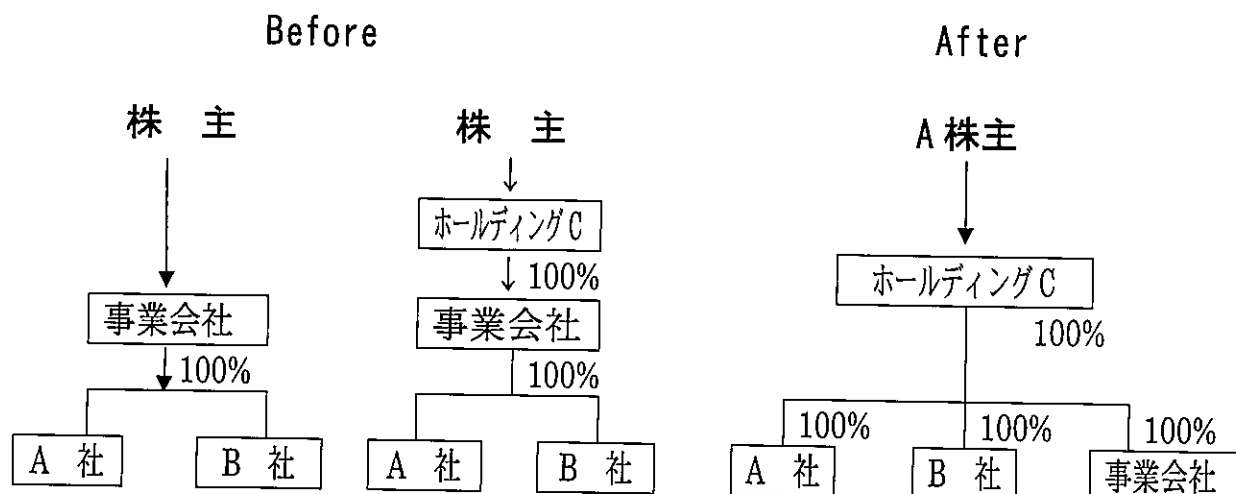
#### ①単独移転



#### ②共同株式移転



### (3) 単独株式移転

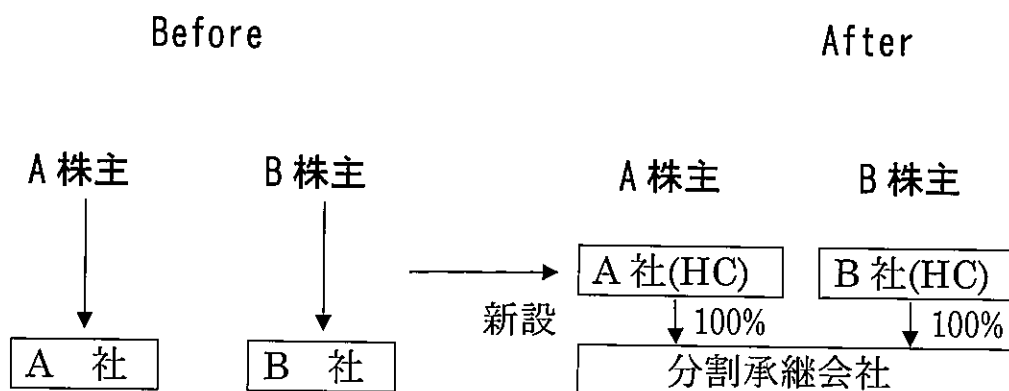


### (4) 会社分割

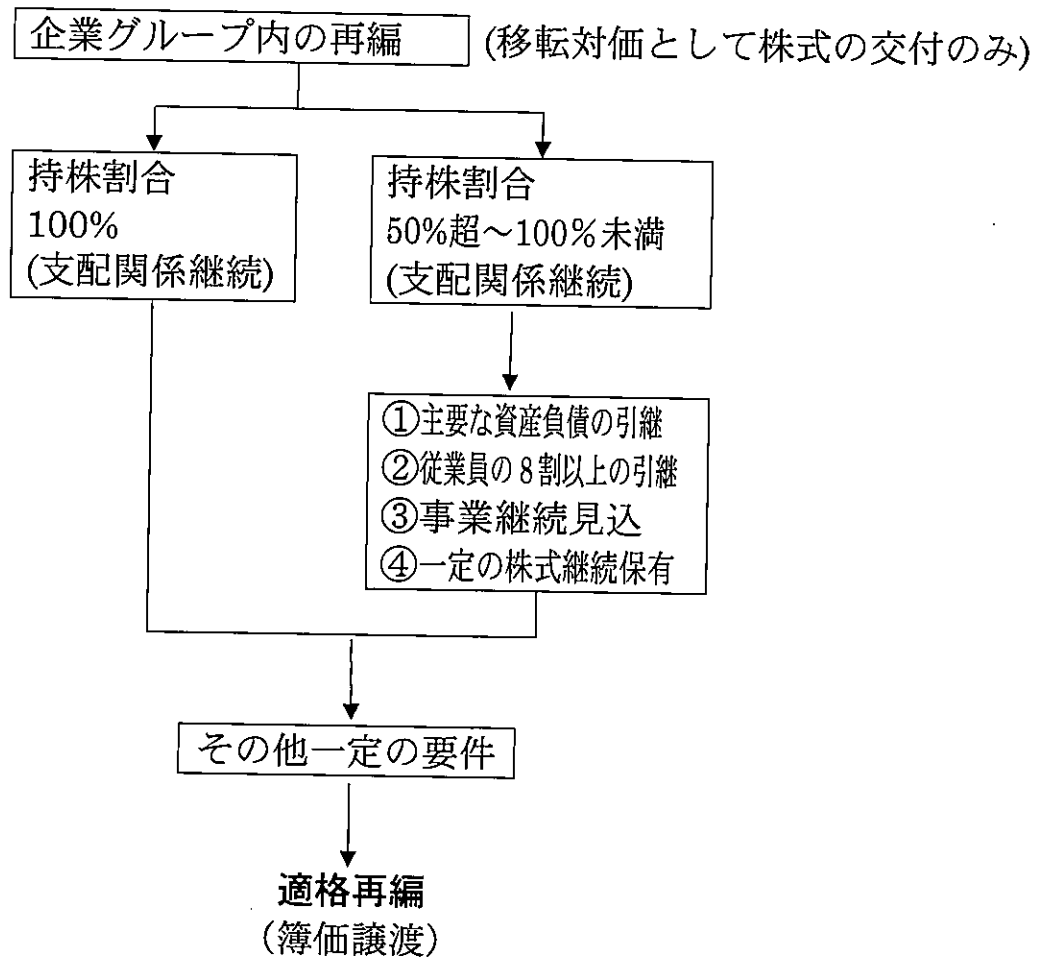


- 不動産移転費用
- 免許等の名義変更が必要

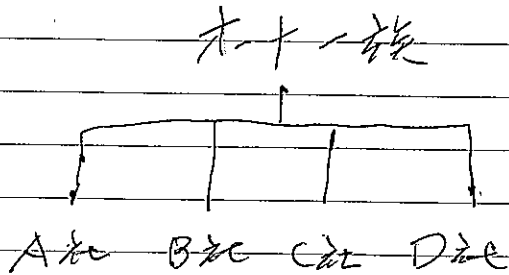
### (5) 共同会社分割



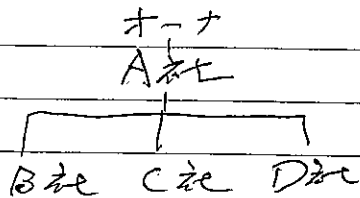
## (6) 適格要件



## (17) 様式交換による親子会社化



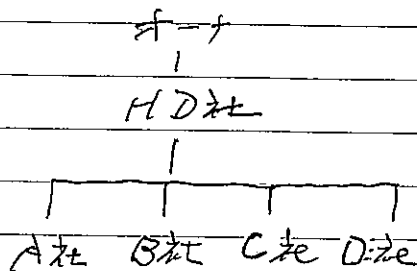
## ① 様式交換



A社を親会社にする

(D社は小規模なので売却してA社に

## ② 様式移転 (共同様式移転)



A社、B社、C社を親会社HDIに

様式移転を行う

(D社は売却して子会社化)

## ③ 相統制 (事業関係) 郊外. IT ①大 ②小

②はA社 B、C、D社はAの子会社。HDIは孫会社化すれば①と同様



## 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） -----  |         | (自己株式交付?)       |
| ○    | 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 @1,000×60%=600 |
|                                                                                       | 財産 @2,000×40%=800 |
|                                                                                       | 評価 @1,400         |
| 上記の(相続財産評価 2,400)は、                                                                   |                   |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">株式交換</div> |                   |

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<sup>新</sup>A=<<sup>旧</sup>A+<sup>旧</sup>B>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<br>書面等の備置<br>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<br>じない          | 同左             | 同左                                                   |
| 非適格株式交換 | 株式の受入価<br>格の処理が異<br>なる | 資産の含み損<br>益の計上 | 完全親会社の<br>株式以外の資<br>産の交付があ<br>る場合、譲渡<br>損益が発生す<br>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

★10回

(23~24) 北京外大レジュメ

(最高の仕事)

2017.02.06

2016.09.05

2016.06.07

2015.06.08

2015.03.16

2014.12.8

2015.09.07

2015.11.16

2016.12.05

## 23. 最後の夏の大会まで、あと3ヶ月あまりに迫った

4月になって新年度がスタートした。みなみはとうとう3年生になり、最後の夏の大会まであと3ヶ月あまりに迫った。

マネジメントチームの分担を明確にし、自分の担当以外の分野については、その意思決定を行わないことにした。そうすることで、自分の負担を減らし、自分の担当分野にこれまで以上に集中して取り組めるようになった。

4月になり、入部希望者は、例年の約3倍にあたる32名にもなった。

しかし、野球部が目指すべきは「最大」ではなくて「最適」である。問題は外部環境に対して大きすぎることにある。

そこでみなみは、入部希望者とまず会って12名の入部を決め、野球部に適さない場合は、他の部に入ることを勧めた。

高校生は  
諦めよう✓  
最適

そして、次に取り組んだのが「自己目標管理」だった。

夏の大会までは、もう残りわずかだった。時間を有効に使うには、あらためて部員一人ひとりが自分を管理することが必要だった。そして文乃は、加地と話し合いながら、攻撃と守備について、それぞれ一つずつ集中するポイントを決めた。そのうえで残りは全て捨て、それだけに集中することにした。

減らす  
↓  
集中する

全員「ボールを見送る」練習を集中して行ない、攻撃に関してはそれ以外の練習は一切捨てた。

守備のポイントは「エラーを恐れない」ということに決めた。

加地は、投手陣は「ノーボール作戦」という方針を打ち出した。連戦の疲れを少なくするために打たせて取るための低めのコントロールと手元で鋭く曲る変化球が求められた。しかし、全球ストライクで勝負するのだから打ち返される可能性は高くなり、守備の負担は重くなる。その上、加地は、選手全員に「定位置よりも二、三步前で」守らせた。程高の守備レベルではエラーの確立は高くなるが、気持ちを積極的にさせ、どんな打球に対しても失敗を恐れずに突っ込んでいかせようとした。そして他の練習は行わず、ただただ前進守備の練習を繰り返させた。

そこで大事なのは、エラーをしても浮き足立たないということだった。

攻撃のポイント

ストライクを積極的に

ストライクは初球から振らせる

塁に出れば一塁塁

分担を明確にして、集中する

目指すところは最大ではなくて最適

3塁山の高校生は

↓

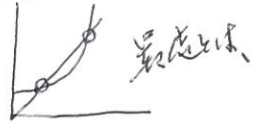
何もしない

(マネジメント・エッセンシャル版 29、31、139、200、236、244 頁)

市場において目指すべき地位は、最小でも最大ではなく、最適である。

○ 組織には、それ以下では存続できないという最小規模の限界があるのと逆に、それを越えると、いかにマネジメントしようとも成功しない。最適が必要である。

○ 規模は戦略に影響を及ぼす。逆に戦略も規模に影響を及ぼす。



○ 規模の不適切は、トップマネジメントの直面する問題のうちもっとも困難であり、自然に解決される問題ではない。勇気、真摯さ、熟慮、行動を必要とする。

○ 真摯さを絶対視して、初めてまともな組織と言える。

ドラッカーの考え方の柱のひとつは、廃棄と計画的な撤退である。

### 集中すべき分野と市場地位の目標とは何か

それは事業においては、集中すべき分野である。

○ 古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれば、世界を持ちあげてみせる」と言った。

○ 目標は、自らの率いる部門があげられるべき成果を明らかにしなければならない。他の部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。

プロセスは大切であるが、成果を伴わない、または考えないプロセスは空虚である。

汗を流す、それだけでグッ → 成長する

○ 組織は、人間や組織単位の関心を努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、すべての活動の目的である。成果よりも努力が重要であり、職人的な技能それ自体が目的であるかのごとき錯角を生んではならない。仕事のためではなく成果のために働かねばならない。過去ではなく未来のために働く能力と意欲を生み出さなければならない。

成長と

事業の可能性  
(地域の活性化)

金融のリスクテイク  
(可能性、活性化への融資)

1. 事業の可能性  
チャンスを出す

1. 金融の役割といった面から  
企業支援の仕組みをわかり  
金融の活用を促すこと

2. 事業のライフサイクル  
地域産業の動向を掌握する  
企業支援、改革

2. 事業計画の推進の中心  
地域金融の理解力への注文  
企業との期待

3. 地域経済の発展と  
企業への期待、注文  
企業への評価を高める

3. 企業の発展、内部解決と  
地域密着型金融

4. 地域経済の中心の  
金融の役割と  
経済上の課題

4. 企業支援の観点  
融資を越えて 金融の役割  
その新しい公認の試み

5. 地域、産業、事業の支援  
その仕組み  
例として 海外展開

5. 経営理念、人材育成、地域の  
企業との関係の問題と金融の  
支援、対応

6. 以上の中間結論  
読者の心へ  
読者の心を動かす

一歩進んで  
6. 金融のリスクテイク  
↑  
企業の可能性への地域支援の仕組み  
面からの結論

## 23 Motivating to peak Performance

12-8

作成日

作成者

- 1 "employee satisfaction" — this is an almost meaningless concept. We have no standards to measure what degree of satisfaction is satisfactory.  
"satisfaction" as such is a measureless and meaningless word.
- 2 The need for participation...
- 3 Satisfaction is a measureless and meaningless word, is above all, inadequate as motivation.
- 4 Responsibility — not satisfaction — is the only thing that will serve

## 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12章 ドラッカーの戦略論 (215～頁を読んで)

「……だが実際は、『自社の事業は何か』とは難題だと相場が決まっており、懸命に頭をひねり、検討しないかぎり、答えにはたどり着かない。しかも正しい答えは一般に、決して自明ではないのである」

ドラッカーの法則を思い返してみると、顧客を抜きにして戦略を導き出すことはできない。事業の目的を決めるのは顧客なのだから。「したがって、『自社の事業は何か』という問いには、事業を外側、つまり顧客や市場の視点から眺められないかぎり、答えられない。マネジメントの当事者たちは、顧客が目にし、考え、信じるもの、その時々で望むものを客観的な事実としてとらえ、セールス担当者、経理担当者、エンジニアなどが集めた事実データと同じくらい真剣に受け止めなくてははいけない」

ドラッカーの教えによれば、事業が失敗する最大の原因は、マネジャーが「自社の事業は何か」を鋭く明快に自問しないことだという。しかも、創業時や苦境時にだけこれを自問すればよいわけでもない。「それどころか、事業が軌道に乗っているときこそ、この問いを抱き、徹底的に考え抜くことが最も必要なのだ。」  
(217 頁から引用)

#### 「自社の事業は何か」

わたしはいくつもの企業やサクセス・ストーリーについて調べた末に、ドラッカーが唱える正統派マネジメント原則にきわめて忠実に従う現代企業を見つけた。オンライン小売業の雄、アマゾン・コム（創業者ジェフ・ベゾス）である。

ベゾスは、「インターネットの利用量は、年間 2300%というとほうもない伸びを示している」という統計データに接して目を見開き、「これはただごとではない」と感じた。「これは大切な点ですが、人間は、何かが急激に伸びているときに、その意味をともしると理解できない傾向があります。急激な伸びというのは、日ごろの生活のなかでは見られない現象なのです。」「年率 2300%もの成長を前にしたら、すぐに腰をあげなくてははいけません。切迫感、スピード感のようなものが、大きな強みになります」

そこでベゾスは、ネット販売に適していそうな商品を 20 ほどリストアップした。そのなかには音楽やオフィス用品なども含まれていた。だが、やがて本が最有力候補として浮上する。  
(219～221 頁から引用)

#### ドラッカーの戦略に従う

ジェフ・ベゾスは起業してまもない時期の経験から、企業の現在および将来の目標は、抽象的ではいけないと悟った（「抽象的」というのはドラッカーの表現である）。

## 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15章 イノベーションについて (273～頁を読んで)

「企業は古いもの、時代遅れになったもの、生産性の衰えたものと決別しようとしなさい。むしろそれらにしがみつき、資金を投入しつづける。さらに悪いことに、それら時代遅れの分野を何とか守ろうとして、最も有能な人材を投入するのだ。将来にわたって自社を存続させたいなら、将来を切り開くための分野に優秀な人材を充てるべきなのに、きわめて貴重な資源を配分するにあたって、とほうもない考え違いをしてしまうのだ」(272 頁から引用)

ドラッカーの考えでは、あえて過去と決別することがイノベーションの前提であり、既存の製品を「惜しい」と思えるうちに製造中止にしないかぎり、ほんもののイノベーションは実現できないという。

企業は規模を拡大する必要はないが、絶えずよりよい方向へと成長する必要がある。

「実際のところ、顧客が何に価値を見出すかは非常に難しい問題である。答えを見つけられるのは顧客だけである。経営者やマネジャーは推測すらすべきではなく、必ず体系的に答えを探り、顧客にじかに尋ねるべきなのだ」

ドラッカーはまた、経営陣は「自社の将来の事業は何か」を自問しなくてはいけない、とも説いている。この問いの答えは以下の四点にかかっている。

(279 頁から引用)

- ① 市場はどれくらいの潜在力を秘め、どのようなトレンドにあるか
- ② 経済発展、流行や好みの変化、ライバル企業の動きなどにより、市場はどう変わるだろうか  
 ちなみに、ライバル企業に関してドラッカーは、どこの企業が自社のライバルかは顧客の視点から判断すべきだ、と念を押している。自社中心ではなく、顧客中心の視点が必要だというのだ。
- ③ どのようなイノベーションが起きると、顧客の欲求を変化させ、新しい欲求を生み、古くからの欲求を消し去るだろうか
- ④ これまでの製品やサービスでは、顧客のどのような欲求を十分に満たせていないだろうか

## 原文

孙子曰：凡火攻有五，一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，因必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，待而勿攻。极其火力，可从而从之，不可从而止之。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者，凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴军，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可复喜，愠可复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。



- いかに優れた非経済的な抑圧はけといえども、経済的な報酬についての不満を癒すことはできない。  
 句に、最も経済的な報酬は、責任、仕事の適切な組織化に代ることはできない。
- 経済的次元の問題、今後、わが国は、最も深刻かつ、緊急を要する問題に直面することになる。この分野である。
- 存在問題は、賃金の高低にあるのではない、抗議の的になってくる不労賃金格差にある。本邦の問題は、はるかに深いところにある。

### ① 問題の所在

- (1) 賃金をコストにとらえ、その柔軟性を必要とする企業側
- (2) 賃金を所得ととらえ、その安定を望む従業員側
- (3) 絶対的雇用保障という労働組合の要求... これは不死の約束を要求するに思っている。

### ② 雇用保障を制度化した人々の経験

- 必要なのは保障制度ではなくて、保障制度である。

### ○ 労働コストを 1/3 削減しなければならぬ企業

- (1) 労働時間の 80% (20% の削減)
  - (2) 労働者の 80% (20% の削減)
- $$80\% \times 80\% = 64\%$$

## スタハノフ運動

アレクセイ・グリゴリエヴィチ・スタハノフ (Алексе́й Григо́рьевич Стаха́нов、1906年1月3日 - 1977年11月5日) は、ソビエト連邦の炭鉱夫で、ソビエト連邦における生産性向上運動である「スタハノフ運動」のシンボルとなった。

当時のソビエト連邦の指導者であるヨシフ・スターリンの指揮下で 1933 年から始まった「第二次五カ年計画」の際に、当時ドネツ炭鉱で働いていた炭鉱夫のスタハノフが「新しい掘削技術を考案し、1935 年 8 月 31 日に、その技術を駆使して当時の 1 人当たり石炭産出量ノルマのおよそ 14 倍に当たる 102 トンの石炭を 5 時間 45 分の間に掘り出した」と伝えられたことから、当時「第二次五カ年計画」の計画達成に頭を悩ませていたソビエト連邦における生産性向上運動のシンボルとなった。

その後これらの「生産性向上運動（ノルマ超過運動）」は、スタハノフの名を取って「スタハノフ運動」と呼ばれるようになり、スタハノフ自身も共産党より「労働英雄」の称号を与えられた他、後に当時のソビエト連邦における最高級勲章の 1 つである「レーニン勲章」を与えられるなど、一躍「第二次五カ年計画」をはじめとするソビエト連邦の社会主義建設におけるヒーロー的立場に祭り上げられた。

しかしその後、スタハノフのノルマ達成における過程に疑問が投げかけられた他、「スタハノフ運動」に代表される「生産効率の向上」と過剰なノルマが結果的に労働者を苦しめ、生産効率やモチベーションの低下に繋がる結果になったことから、現在ではスタハノフの「功績」は、「強制的ノルマによる非人道的労働」や、「国家による労働者に対する搾取」と言った否定的なニュアンスで語られることが多い。

出所：Wikipedia：Alexey Stakhanov

ドンバスの炭坑で働く炭夫アレクセイ・スタハノフは、1935 年 8 月 31 日の一交替時間に、102 トンの石炭を採掘した。これは当時のソビエトにおける普通基準を 14 倍も上回ったのである。

スタハノフは党とソビエト権力の、社会主義建設に労働者階級が中心勢力となって参加せよとのよびかけにこたえるため、自己は何をなすべきかを考えていた。このとき、ソビエト社会主義の当面する課題は、五カ年計画を期限前に実現させることであり、そのための一点突破の環は『機械化にもとづ

く技術の改革、その基礎のうえでの生産性の向上』であった。

そこでスタハノフは日夜自己の職場の機械の改良と生産性の向上にとり組み、研究を重ね、何回もの失敗と経験をつみ重ねながら、ついに画期的な機械化と生産性向上を発見したのであった。

この事件がニュースとして全国内に知れわたると、『スタハノフ運動』とよばれる、一つの社会主義競争として、全国的に、技術の改良と生産性向上運動がまきおこったのである。これはまさに、資本主義社会におけるブルジョア的な競争、労働者を奴隸的にあつかったブルジョア自由競争にかわる、新しい、労働者階級の自覚的、能動的、自発的な、社会主義競争となって発展したのである。これはまさに画期的な社会主義競争、崇高な人間の競争であった。

そして階級的であるがゆえに、この運動は全国に広まった。第二、第三のスタハノフはつぎつぎと全産業に出現した。自動車工業におけるブスイギン、製靴工業のスメターニン、運輸交通におけるクリブオノス、森林業にはムシンスキー、繊維工業にはエブドキヤとマリア、農業にはアンゲリナ、など、続々とスタハノフが生まれていった。

このような全国的な社会主義競争の成果を確認し、総括し、さらに広めるため、1935年11月、クレムリンで第一回スタハノフ運動全国大会が開かれた。大会に出席したスターリンはつぎのようにあいさつした。

『スタハノフ運動は、社会主義競争の新たな高まりを、社会主義競争の新しい、最高段階を表現している。過去、3年前には、社会主義競争の第一段階の時期には、社会主義競争は、必ずしも新しい技術と結びついてはいなかった。そうだ、当時わが国には、実のところ、ほとんど新しい技術というものはない。しかるに、社会主義競争の現段階、すなわちスタハノフ運動は、それとは反対に、必ず新しい技術と結びつけられている。スタハノフ運動は、新しい、最高技術なしには考えられないであろう。諸君の前には、スタハノフ以外に多くのスタハノフが続々と出現している。こういう人びとは、3年前にはわが国にはいなかった。もっと正しくいえばまったくいなかった。スタハノフ運動の意義は、この運動が、古い技術的基準数量を、不十分なものとしてうちこわし、多くの場合において、先進資本主義諸国の労働生産性を追い越し、これによってわが国における社会主義をいっそう強固にし、わが国をもっとも豊かな国にかえることを実際に可能ならしめるような運動である、という点にある、スタハノフ運動の前途に栄光あれ！』

出所：<http://www.geocities.co.jp/WallStreet/7903/stalin/bunsho/ootake.htm>

# 事業計画の必要性とたて方

2017.03.06

## 1. 先ず、長期計画をたてる

当年度予算や当期計画から出発してはならない

- (1) 企業理念、設立の趣旨から始める
- (2) 当社は何の為に存在しているか
- (3) 当社の役割は何か
- (4) 当社の事業の展望と将来

## 2. そして、中期計画をたてる

- (1) 環境状況（当社の位置付け）
- (2) 業界状況（業界の課題）
- (3) 連携（グループ、業界）
- (4) 追求すべき可能性（内、外）
- (5) 克服すべき課題（内、外）
- (6) 拡大、開発計画
- (7) 重点目標
- (8) 人材、数値計画

## 3. 最後に、短期計画をたてる

- (1) 重点目標
- (2) 開発課題
- (3) 数値計画
- (4) 当期の位置付け

| No. | 区 分              | 項 目                                                                                                                                                                                                                                                 | 内 容                       |
|-----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1   | 長期計画<br>(5～10 年) | (1)企業理念<br>(2)事業の将来の展望<br>(3)将来を実現するための投資計画<br>(A ③ C の 3 つが必要)<br>(4)上記による影響(中期利益)<br>(                      の設備)<br>(5)        "        成果(長期利益)<br>(新規事業への投資)<br>(6)上記を推進する人事の育成計画<br>(基本的な職務分掌、職務権限規定)<br>(7)(1)～(6)の年次の概要<br>(8)重点方針<br>(9)様式例 | グループ連携、業務連携<br>自主性、主体性の促進 |

| No. | 区 分             | 項 目                                                                                                                          | 内 容            |
|-----|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 2   | 中期計画<br>(3～5 年) | (1)売上計画 A ㊸ C<br>(金額、数量)<br><br>(2)設備計画 A ㊸ C<br><br>(3)人材計画 A ㊸ C<br>(確保数、待遇改善)<br><br>(4)利益計画<br><br>(5)重点方針<br><br>(6)様式例 | ㊸を中心に上(A)、下(C) |
| 3   | 短期計画<br>(1～2 年) | (1)売上計画 A ㊸ C<br>(金額、数量)<br><br>(2)設備計画 A ㊸ C<br><br>(3)人材計画 A ㊸ C<br>(確保数、待遇改善)<br><br>(4)利益計画<br><br>(5)重点方針<br><br>(6)様式例 |                |

| No. | 区 分             | 項 目  |      |      | 内 容  |       |
|-----|-----------------|------|------|------|------|-------|
| 4   | 時系列<br>(時間的な流れ) | 1 年度 | 2 年度 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度～ |
|     | 歴史              |      |      |      |      |       |
|     | 経営              |      |      |      |      |       |
|     | 売上              |      |      |      |      |       |
|     | 設備              |      |      |      |      |       |
|     | 人材<br>(人数)      |      |      |      |      |       |
|     | 利益              |      |      |      |      |       |

| No. | 区 分      | 項 目 | 内 容 |
|-----|----------|-----|-----|
| 5   | 将来の展望    |     |     |
|     | 追求すべき可能性 |     |     |
| 6   | 当社の課題    |     |     |

## 長期計画様式例

| No. | 項 目               | 内 容                                                   |
|-----|-------------------|-------------------------------------------------------|
| 1   | 企業理念              | (1)設立の目的<br>(2)存在理由<br>(3)役割<br>(4)社会性<br>(5)企業理念の通用性 |
| 2   | 長期の展望<br>(5～10 年) | (1)社会の変化<br>(2)技術的变化<br>(3)当社の状況                      |
| 3   | 事業の将来             | (1)                                                   |

## 中期計画様式例

| No. | 項 目               | 内 容                                                                                                                                           |
|-----|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 企業理念              |                                                                                                                                               |
| 2   | 長期の展望<br>(5～10 年) | ①環境状況<br>②競合状況<br>③連携（グループ、業界）<br>④設備投資<br>⑤追求すべき可能性（内、外）<br>⑥克服すべき課題（内、外）                                                                    |
| 3   | 中期の目標<br>(3～5 年)  | ①環境状況（部内別、景況）<br>②競合状況（ 〃 、製商品）<br>③連携（グループ、業界）<br>④拡大開発計画<br>⑤設備投資計画<br>⑥営業（顧客）<br>⑦人材（組織）<br>⑧生産（調達）<br>⑨追求すべき可能性（内部、外部）<br>⑩克服すべき課題（内部、外部） |
| 4   | 計画期間              | 年 月～ 年 月<br>年別推移                                                                                                                              |

| No. | 項 目   | 内 容                                                                                                                                                                              |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5   | 部門別計画 | <p>(1)甲部門重点方針 数量目標<br/>売上目標<br/>利益目標<br/>設備計画<br/>資金計画</p> <p>(2)乙部門重点方針 数量目標<br/>売上目標<br/>利益目標<br/>設備計画<br/>資金計画</p> <p>(3)丙部門重点方針 数量目標<br/>売上目標<br/>利益目標<br/>設備計画<br/>資金計画</p> |
| 6   | 人材計画  | <p>(1)重点方針</p> <p>(2)待遇</p> <p>(3)人員の充足</p> <p>(4)育成の教育</p>                                                                                                                      |

| No. | 項 目                    | 内 容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7   | 粗計画                    | <p>(1)重点方針</p> <p>(2)㊸の場合<br/>           ①環境状況<br/>           ②競合状況<br/>           ③グループ間の連携<br/>           ④営業（顧客）<br/>           ⑤人材（組織）<br/>           ⑥生産（調達）</p> <p>(3)A の場合<br/>           ①環境状況<br/>           ②競合状況<br/>           ③グループ間の連携<br/>           ④営業（顧客）<br/>           ⑤人材（組織）<br/>           ⑥生産（調達）</p> <p>(4)C の場合<br/>           ①環境状況<br/>           ②競合状況<br/>           ③グループ間の連携<br/>           ④営業（顧客）<br/>           ⑤人材（組織）<br/>           ⑥生産（調達）</p> |
| 8   | 損益計画                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9   | 資金計画<br>(No8 と一緒でも OK) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| No. | 項 目      | 内 容          |     |       |       |       |
|-----|----------|--------------|-----|-------|-------|-------|
| 10  | 人員・人件費計画 | 部 門<br>(人 数) | 区 分 | 推 移   |       |       |
|     |          |              |     | 1 年 目 | 2 年 目 | 3 年 目 |
|     |          | (人件費)        |     |       |       |       |
| 11  | 推移概要     | 当年度<br>万円    |     | 1 年 目 | 2 年 目 | 3 年 目 |
| 12  | その他特別事項  | (1)過年度実績     |     |       |       |       |
|     |          | (2)拡大傾向の事業   |     |       |       |       |
|     |          | (3)縮小傾向の事業   |     |       |       |       |

| PROGRAM NAME | PROGRAM NO. | PROGRAMMER |
|--------------|-------------|------------|
| 繆公 1         |             |            |

| 処理図                                                                                                                                      | 処理手順                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>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<sup>里</sup>对楚王说：“我家的陪嫁奴隶<sup>里</sup>百里奚逃到这里，请允许我用五张黑公羊皮赎回他。”楚国答应了，交出百里奚。</p> <p>繆公大说，授以国政，号曰五羖大夫。</p> | <p>秦は、国の東遷の際、大戦と戦い、周を保護につとめた功に因り、諸侯の列に加えられた。</p> <p>爵位は伯爵。九代目の繆公にいたる西北の雄といふ地位を固めてゆく。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。</p> |

| 処理条件                                                                                                                                                                                                                              |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <p>在这时，百里奚已经七十多岁。</p> <p>繆公解除了对他的禁闭，跟他谈论国家大事。百里奚推辞说：“我是亡国大臣，哪里值得您来询问？”</p> <p>繆公说：“秦国君不任用您，所以亡国了。这不是您的罪过。”<sup>里</sup>百里奚让说：“我比不上我的朋友蹇叔，蹇叔有才能，可是世人没有人知道。——我西去听了蹇叔的话，才得以逃脱险境。——因此我知道蹇叔的才能。”</p> <p>于是繆公派人带着厚重的礼物去邀请蹇叔，让他当了上大夫。</p> | <p>蹇 jiǎn 叔 shū</p> |

| DATE |  |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|--|
|      |  |  |  |  |  |

# PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME

繆公 乙

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

処理手順

晋军攻击繆公，繆公受了伤。  
这时，曾在岐山下偷吃繆公良马的  
三百多个乡下人不顾危险驱马冲进  
晋军，晋军的包围被冲开，不仅  
使繆公得以脱险，又活捉了晋君。

処理条件

当初，繆公丢失了一匹良马，  
岐山下的三百多个乡下人一块儿把它  
抓来吃掉了，官吏提到他们，要加  
以法办。繆公说，“君子不能因为  
牲畜的缘故而伤害人。我听说，  
吃了良马肉，如果不喝酒，会伤人。”  
于是就赐酒给他们喝，并赦免了  
他们。这三百人听说秦国要去  
攻打晋国，都要求跟着去。  
在作战时，他们发现繆公被敌人  
包围，都高举兵器，争先死战，  
以报答吃良马肉被免的恩德。

DATE

PROGRAM NAME

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

处理图

处理手順

缪公对由余问道：“中原各国借助诗书礼乐和法律处理政务，还不时出现祸乱呢，现在戎族没有这些，用什么来治理国家，岂不很困难吗？”

由余笑着说：“这是正是中原各国发生祸乱的根源所在。自上古圣人皇黄帝创造了礼乐法度，并亲自带头贯彻执行，也只是实现了小小的太平。到了后代，君主一天比一天骄奢淫逸，……无须了讲什么治理的方法，

处理条件

这才真正是令人治理国家。

……缪公又屡次派人礼聘邀请由余，由余于是离开莒王，投降了秦国。缪公以宾客之礼相待，对他非常尊敬，向他询问应该在什么样的形式下进攻戎族。

DATE

# PROGRAM MANUAL

春秋

PROGRAM NAME

繆公 父

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

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。

処理手順

処理条件

DATE

# PROGRAM MANUAL

春秋

|                          |             |            |
|--------------------------|-------------|------------|
| PROGRAM NAME<br>繆公 5 / 5 | PROGRAM NO. | PROGRAMMER |
|--------------------------|-------------|------------|

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 処理図<br>三十九年(前621), 秦繆公去世,<br>安葬在雍。 | 処理手順 |
|------------------------------------|------|

|      |
|------|
| 処理条件 |
|------|

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| DATE |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|