



第7回 企業組織再編

(現物分配)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 5 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 H26.1 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)
(組織再編税制・他 関根稔外 2017.4 中央経済社)(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)

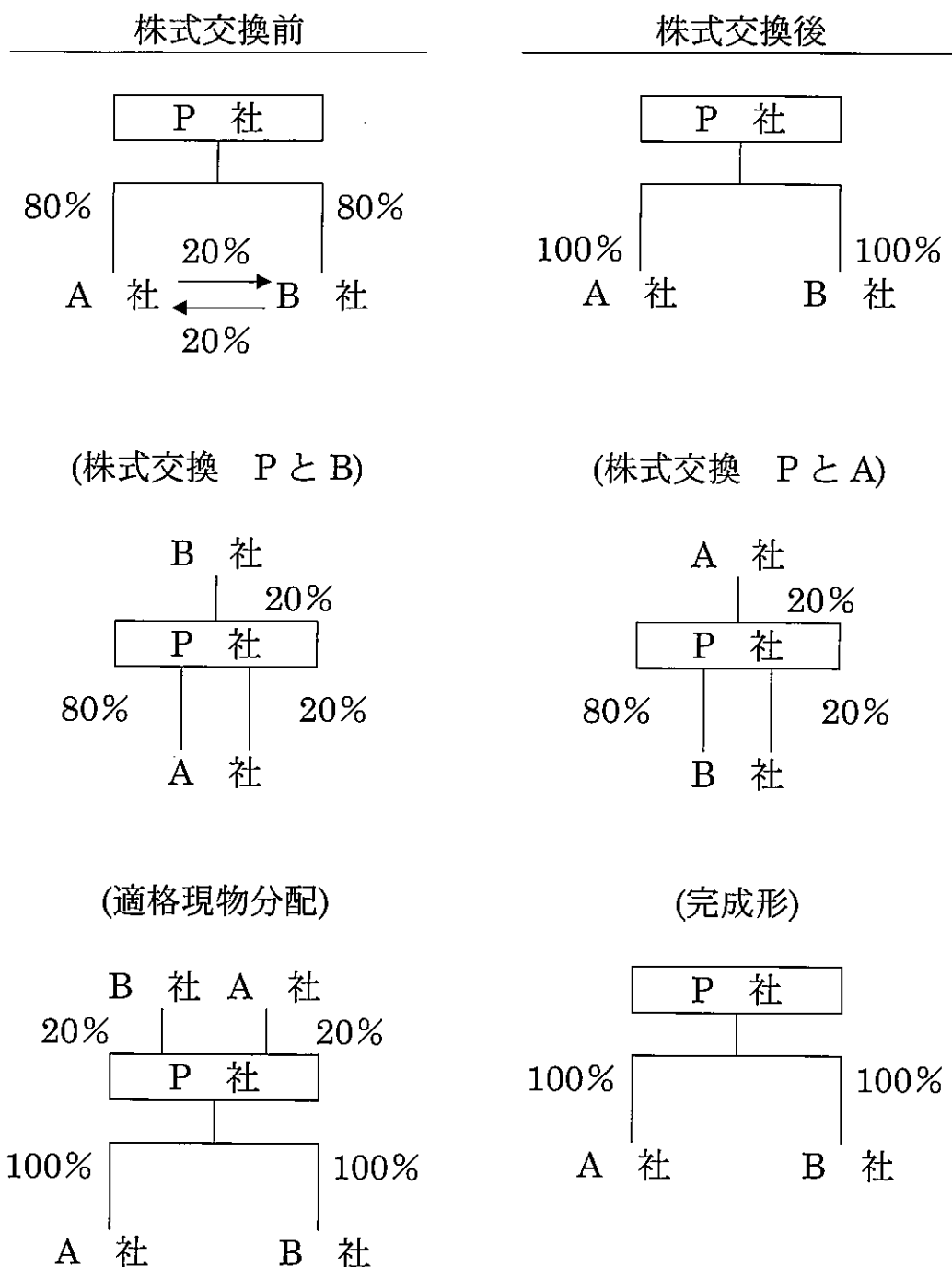
区 分	内 容	メリットとデメリット
(1)株式譲渡	①株式の譲渡 ②個人不動産の譲渡	①認許可不要 ②簿外債務リスクがある
(2)合 併	①包括承継 ②合併比率	
(3)分 割	① 個別の取引でなく、包括的な 資産負債の移転(包括承継) ② 第2会社方式の活用 ③ 営業権(資産調整勘定等)	① 個別の同意は不要 ② 許認可手続の容易化 ③ 重畳的債務引受を行う方法
(4)株式交換・移転	①ホールディングの創設 ②現物分配	
(5)事業譲渡	① 営業(財産)の一部又は全部の譲渡 ② 契約による取引行為 ③ 個々の財産の譲渡	① 設計がしやすい、消費税 の課税 ② 簿外債務リスクが少ない ③ 許認可の引継ぎの困難
(6)その他の方法	債権放棄、増減資、DES、 DDS、 ①十分な再建計画の必要性	

2. 株式交換

- (1) 既存の会社同士が株式交換契約により、完全子会社化したい会社の発行済株式の全部を取得して完全親会社となる。(親子関係を作る組織法上の行為) (会 2 三十一)
- (2) 完全子会社の株主は、合併と同様に、完全子会社の株主の地位を失って、完全親会社の株主となる。合併との違いは、完全子会社は、そのままの形を残して存続する。(免許、取引関係の継続)
- (3) 株式交換の効力の発生日は、株式交換契約で定められた日となる。(会 768①六)
- (4) 完全子会社が有する完全親会社株式(自己株式)は、自己株式(交換前からのもの、交換時に発生したもの)となり、会 135(子会社による親会社株式の取得の禁止)により相互の時期に処分が必要である。
- (5) 株式総会の特別決議(過半数出席の議決権の 2/3 以上)による承認が必要である。(会 309②十二、783①、795①)

(1) 株式持合関係の解消（現物分配 会 135 等）

株式交換により、A 社と B 社の持合を解消することができる。



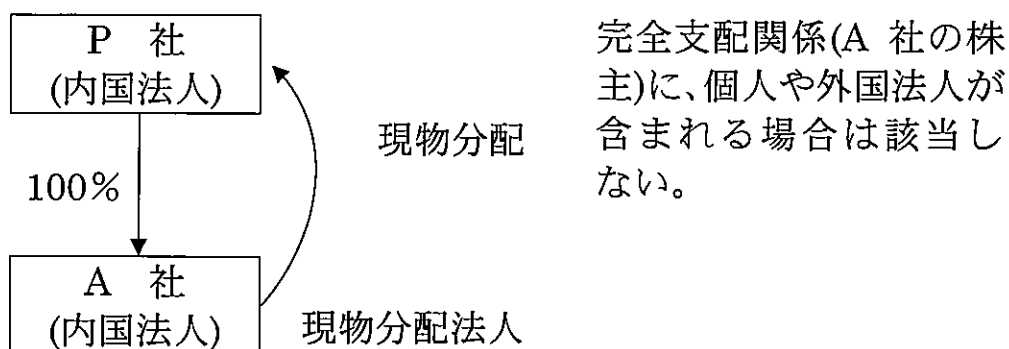
(2) その他の方法による持合の解消

- ① A 社、B 社がそれぞれを自己株として取得(みなし配当課税、源泉税)
- ② " 株式を他の者に売却する(譲渡益課税)
- ③ " 現物分配により P 社に移転する(")

(3) 現物分配

- ① 現物分配とは、剰余金の配当等(みなし配当を含む)を金銭以外の資産により行うことをいう。
- ② **適格現物分配**とは、内国法人による現物分配のうち、現物分配を受ける法人が完全支配関係のある内国法人のみであるものをいう。(法 2 十二の 15) 現物分配後における完全支配関係の継続は求められていない。
- ③ ①、②は、H22.10.1 以後に行われる現物分配について適用される。

適格現物分配



- ④ 適格現物分配の場合、現物分配法人(A 社)は、現物分配直前の帳簿価額にて譲渡したものとする(法令 62 の 5③)。また、被現物分配法人(P 社)は、原則として現物分配法人の帳簿価額にて受入れる。
- ⑤ 適格現物分配に係る利益はなく、受取配当金(みなし配当)は、金額益金不算入となる。

株式持合

2017.05.15

2017.05.12

甲 個人	A 社				B 社				備 考
① (元来) 現金 200									
② (会社設立) 株式 A100 株式 B100	B/S				B/S				
	現金	100	資本	100	現金	100	資本	100	
③ (AがBに出資) 株式 A100 株式 B100	現金	80	資本	100	現金	100	資本	100	
	株式B	20			"	20	"	20	
④ (BがAに出資) 株式 A100 株式 B100	現金	80	資本	100	現金	100	資本	120	
	"	20	"	20	株式A	20			
	株式B	20							
⑤ (新設合併C社の場合) 株式 C200	C 社								④から
	現金	200	資本	240					
				株式 A	△20				
				株式 B	△20				
	(株式 A, B は自己株式となる)								又は割当ない
	C 社								④から
	現金	200	資本	200					
	(株式 A, B の割当なし)								

甲 個人	A 社	B 社	備 考								
⑤' (株式移転C社の場合)	<table border="1"> <tr> <td>個人甲</td> <td>A 社</td> <td>B 社</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>20</td> <td>20</td> </tr> </table>		個人甲	A 社	B 社	200	20	20	④から C社株式発行		
個人甲	A 社	B 社									
200	20	20									
株式 A 0	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">C 社</td> </tr> <tr> <td>株式 A 120</td> <td>資本 240</td> </tr> <tr> <td>株式 B 120</td> <td></td> </tr> </table>		C 社		株式 A 120	資本 240	株式 B 120				
C 社											
株式 A 120	資本 240										
株式 B 120											
株式 B 0											
株式 C 200											
	<table border="1"> <tr> <td>A 社</td> <td>B 社</td> </tr> <tr> <td>現金 100 資本 120</td> <td>現金 100 資本 120</td> </tr> <tr> <td>株式 C 20</td> <td>株式 C 20</td> </tr> </table>		A 社	B 社	現金 100 資本 120	現金 100 資本 120	株式 C 20	株式 C 20	持合解消? (See 参考書)		
A 社	B 社										
現金 100 資本 120	現金 100 資本 120										
株式 C 20	株式 C 20										
⑥' (A社,B社から現物分配)	<table border="1"> <tr> <td>A社の仕訳</td> <td>B社の仕訳</td> </tr> <tr> <td>剰余金20 / 株式 C20</td> <td>剰余金20 / 株式 C20</td> </tr> </table>		A社の仕訳	B社の仕訳	剰余金20 / 株式 C20	剰余金20 / 株式 C20					
A社の仕訳	B社の仕訳										
剰余金20 / 株式 C20	剰余金20 / 株式 C20										
	<table border="1"> <tr> <td>A 社</td> <td>B 社</td> </tr> <tr> <td>現金 100 資本 120</td> <td>現金 100 資本 120</td> </tr> <tr> <td>剰余金 Δ20</td> <td>剰余金 Δ20</td> </tr> </table>		A 社	B 社	現金 100 資本 120	現金 100 資本 120	剰余金 Δ20	剰余金 Δ20			
A 社	B 社										
現金 100 資本 120	現金 100 資本 120										
剰余金 Δ20	剰余金 Δ20										
	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">C社の仕訳</td> </tr> <tr> <td>株式 C 20</td> <td>受取配当 40</td> </tr> <tr> <td>株式 C 20</td> <td></td> </tr> </table>		C社の仕訳		株式 C 20	受取配当 40	株式 C 20				
C社の仕訳											
株式 C 20	受取配当 40										
株式 C 20											
	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">C 社</td> </tr> <tr> <td>株式 A 120</td> <td>資本 240</td> </tr> <tr> <td>株式 B 120</td> <td>剰余金 40</td> </tr> <tr> <td></td> <td>自己株 Δ40</td> </tr> </table>		C 社		株式 A 120	資本 240	株式 B 120	剰余金 40		自己株 Δ40	
C 社											
株式 A 120	資本 240										
株式 B 120	剰余金 40										
	自己株 Δ40										
	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">C社の仕訳</td> </tr> <tr> <td>資本 40</td> <td>株式 C 20</td> </tr> <tr> <td></td> <td>株式 C 20</td> </tr> </table>		C社の仕訳		資本 40	株式 C 20		株式 C 20			
C社の仕訳											
資本 40	株式 C 20										
	株式 C 20										
株式 C 200	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">C 社</td> </tr> <tr> <td>株式 A 120</td> <td>資本 200</td> </tr> <tr> <td>株式 B 120</td> <td>剰余金 40</td> </tr> </table>		C 社		株式 A 120	資本 200	株式 B 120	剰余金 40	⑤'でA社、B社株式は (1)120なので仕様がなか (2)剰余金40は評価益か? (3)持合の解消は?		
C 社											
株式 A 120	資本 200										
株式 B 120	剰余金 40										

株式交換の税務

	A 完全親会社	B 完全子会社	同左株主
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

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

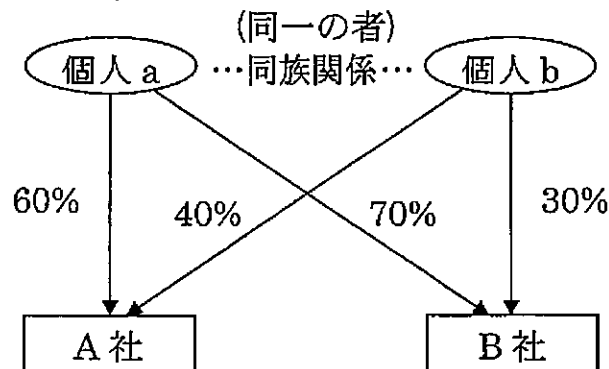
③ 株式交換 特例要件の検討（適格の場合）

原則：完全子法人(B 社)の旧株主(b)が完全親法人(A 社)へ株式を譲り渡す行為は、税務上、原則として、株式の譲渡取引と考え、旧株主(b)においては譲渡損益を認識し、完全親法人(A 社)は、当該株式を時価で受入れることとなる。

適格株式交換：(共通支配下の株式交換)

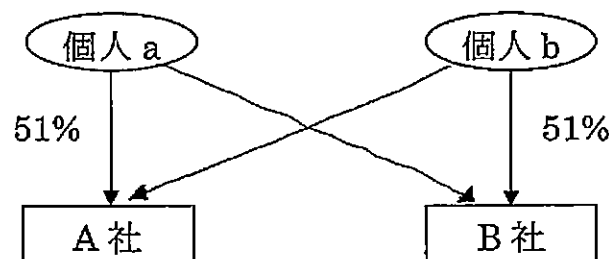
- (i) 完全親法人(A 社)が交付する資産が、完全親法人(A 社)の株式のみであり、金銭等の交付がないこと、
- (ii) かつ、企業内における株式交換として一定の要件を満たすものであること。^{「ツレツレ」}
- (iii) 株式交換前に、完全親法人(A 社)と完全子法人(B 社)との間に同一の者(それぞれ株主 a、b)による完全 50%超の関係があり、株式交換後も同一の者(それぞれ株主 a、b)による 50%超の支配関係が継続することが見込まれていること。

①(完全支配関係)



(A 社と B 社は 100%グループ内法人)

②(50%超の支配関係)



但し、②の条件 (1) 従業員の 8 割以上が継続勤務要件
(2) 事業継続(同一事業)要件

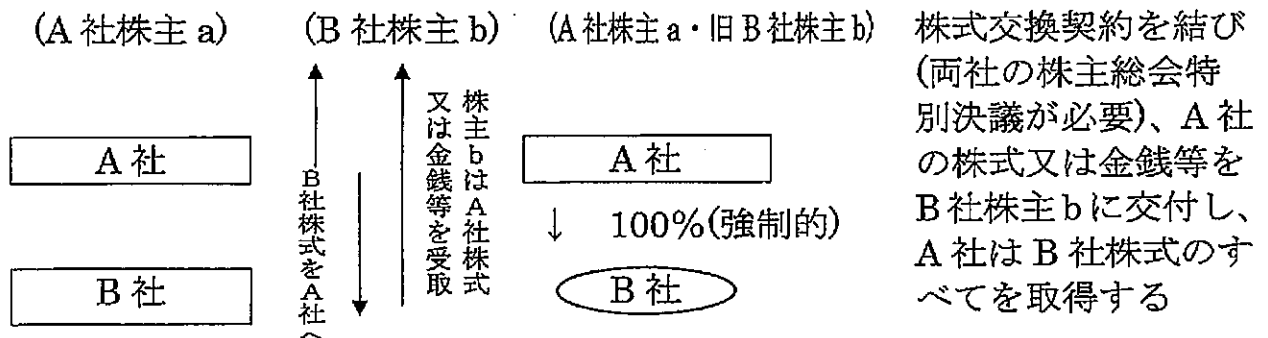
(この頁の個人 a、b は同族関係者)

②

株式交換とは、会社がその発行株式の全部を他の会社を取得させることにより、100%の親子関係をつくり出す組織再編である(法2三十三)。

(H26.06.15)

(H26.05.13)

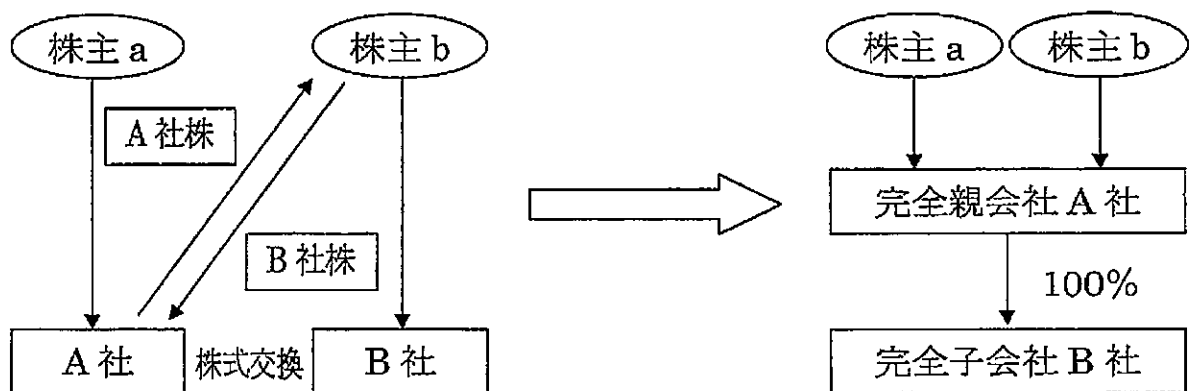


① 株式交換とは（通常の場合）

完全親子会社関係を構築するために、一方の会社(A社)が他方の会社(B社)の株主(b)からその株式を取得し、その対価として当該会社(A社)の株式(又は金銭その他の資産)を交付する会社法上の制度である。

ここで、A社の100%親会社(X社)の株式の交付も可であり、三角株式交換と呼ばれる。株主(b)に交付する株式は、自己株式を代用交付することもできる。

その結果、A社はB社の株式の100%を所有し、A社とB社は完全親子会社関係となる。



(この頁の個人 a、b の場合は同族関係者ではない)

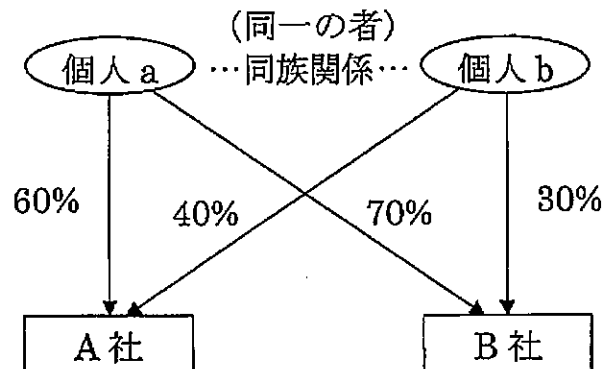
③ 株式交換 特例要件の検討（適格の場合）

原則：完全子法人(B 社)の旧株主(b)が完全親法人(A 社)へ株式を譲り渡す行為は、税務上、原則として、株式の譲渡取引と考え、旧株主(b)においては譲渡損益を認識し、完全親法人(A 社)は、当該株式を時価で受入れることとなる。

適格株式交換：(共通支配下の株式交換) (税務上は① ② により)

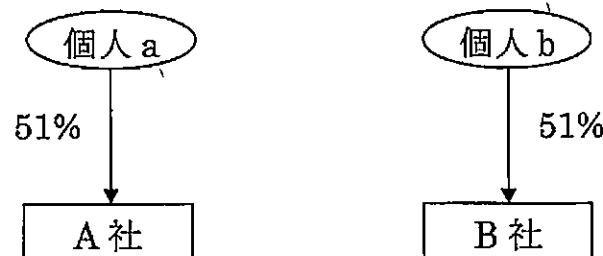
- (イ) 完全親法人(A 社)が交付する資産が、完全親法人(A 社)の株式のみであり、金銭等の交付がないこと、
- (ロ) かつ、企業内における株式交換として一定の要件を満たすものであること。
- (ハ) 株式交換前に、完全親法人(A 社)と完全子法人(B 社)との間に同一の者(それぞれ株主 a, b)による ② 50%超の関係があり、株式交換後も同一の者(それぞれ株主 a, b)による 50%超の支配関係が継続することが見込まれていること。

①(完全支配関係)



(A 社と B 社は 100%グループ内法人)

②(50%超の支配関係)



但し、②の条件 (1) 従業員の 8 割以上が継続勤務要件
(2) 事業継続(同一事業)要件

(この頁の個人 a, b は同族関係者)

株式交換の適格要件の表

	グループ内				共同事業
	100%支配		50%超支配		
	当事者間	同一者	当事者間	同一者	
1 金銭等交付なし	○	○	○	○	○
2 従業者引継要件			○	○	○
3 事業継続要件			○	○	○
4 事業関連性要件					○
5 規模要件または 経営参画要件					○
6 株式継続保有要件		○		○	○
7 支配継続要件	○	○	○	○	○

株式移転の適格要件の表

	グループ内				共同事業
	100%支配		50%超支配		
	子法人単一	子法人複数	当事者間	同一者	
1 金銭等交付なし	○	○	○	○	○
2 従業者引継要件			○	○	○
3 事業継続要件			○	○	○
4 事業関連性要件					○
5 規模要件または 経営参画要件					○
6 株式継続保有要件		○		○	○
7 支配継続要件	○	○	○	○	○

- 2) 従業者ゼロの場合 — ① 非常勤役員のみ? 監査役等も含め80%要件
② 事務は親会社に委託

④ 完全親法人の株式の取得価額

(イ) 適格株式交換により完全親法人(A社)が取得した完全子法人株式の取得価額は、株主の数が50人未満の場合には、その株主(b)が有していた完全子法人株式(B社)の交換直前の帳簿価額となる。

株主数が50人以上の場合には、完全子法人の簿価純資産価額に相当する金額となる。子法人の株主が少なければ、個々の株主の帳簿価額を把握するのは容易だが、多数になれば、それぞれの帳簿価額の把握が困難なためである。

(ロ) 非適格株式交換等の場合には、取得価額は、完全子法人株式の時価となる(法令 119①二十五)。

(ハ) 株式交換により増加する完全親法人(A社)の資本金等の額は、完全子法人の株式の取得価額となる。

① 時価評価をする(非適格株式交換)

すなわち時価による資産の取得価額

② 簿価評価(適格株式交換)

受入資産は簿価評価 (従前の株主の時価)

(二) 株式の交換比率の例

① 収益還元、類似会社、取引事例、市場価格等の方式

② 類似業種(大会社等)

③ 類似、時価純資産(中会社等)

②、③の場合に、大会社と中会社の株式交換比率はどれか

イ 大会社の子会社になるから、大会社の類似方式か?

ロ 交換前の評価方法か?(両社はそれぞれ存続して行くから)

ハ 時価純資産評価が公平か? 公平、1社化(合併に伴って)と見られる...

ハが正しいのではないか (岡根先生)

ニ なぜなら、ロは子会社を小会社にすることによって交換後の比率を up できる(類似評価<純資産評価のとき)

本社の時価(株主の時価域)

↑
従前の時価

⑦

N (17~18)

分権制の組織と原理

2017.05.15
2017.02.13
2016.11.15
2016.08.29
2015.10.26
2014.11.24

9-

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。

一つの政府、組織がある
それを分けて事業部に分ける

(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

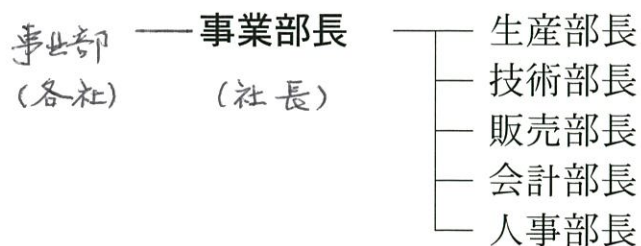
GM 以外の自動車メーカーとも取引を行う
外に予備部品、補修部品、モーター等の生産

(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 — シボレー事業部
 " — ビュイック "
 " — 車 体 "
 " — その他は製品別にグループ分けされ、各 GM 副社長が当る

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。

⑥
政経から見た
分権制

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。

情報革命。情報^{組織}（仕事）を変える

9-3-2

作成日

作成者

Information Challenges

1950- 2000

(コンピュータ技術)

ITの中心は データ だった

データの収集、蓄積、送信、ディストリ-



ITのT

情報 / 電子要素になる

(経営者の仕事、一新)

2000-

(情報革命)
革命の外

ITの I が中心になる

これは、情報技術（IT）経営情報システム（MIS）と
最高情報責任者（CIO）主導のものではない。

ITとMISとCIOが本来に必要な情報を提供
しなかったために起きた革命である。

(経営者の仕事、一新)
革命のソフトウェア

(1) 情報利用の効率化を行う必要

(2) それらの仕事を行うべき組織のあり方

ASは古いIT / 中心になる

ソフトウェア

(1) 組織、仕組み、業務設計はあつた時代と昔の
組織は 2/3 に違っている

(2) 外資のIT化のスピードは速い（革命的なソフトウェア）

(3) 銀行業務 --- 最もコンピュータ化された産業

(4) 航空機 - 買換ソフトウェア

生産要素

情報を主たる武器として使いこなす時代

4. 組織が必要とする情報

わかりはよく、逆見として情報を理解した(たしか)である

社会と情報のコンピュータの再構築

旧来の原価計算

何々の作業のコストの和

新しい原価計算

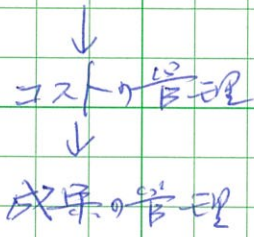
プロセス全体の原価計算

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のまでの 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コスト、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。

機械の遊休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つてしまっていたコストも、何かをするに伴うコストの匹敵する大きさである。



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 / 20 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
 もともと日本は、銀行過剰であり、支店数と行員数が多い
 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% といわれる。欧米並みの失業率の
 算出基準では 7 ~ 8% に相当する
 欧米は雇用関係がゆるやかで、金融世に多い
4. 日本には終身雇用の社会整えがあり
 年金は老後資金を生かしている
5. 系列の衰退
6. 銀行のふかえ子どりの先送り
 処理可能な大きさになるとは考えられない
 欧米ではこの先送り問題が成功してしまっていることである

第 76 回勉強会 (平成 28 年 7 月 26 日)

地方創生と中小企業～金融取引上の課題

講 師 株式会社日本政策投資銀行北海道支店長 松嶋一重氏
紹介者 沖縄振興開発金融公庫前理事長 譜久山當則氏

(参加者 49 名)

本年 5 月、日本政策投資銀行は、日本銀行、北洋銀行及び北海道銀行や、弁護士、研究者等と共に「北海道金融法務実務研究会」を発足させた。この研究会は、北海道における金融法務分野の実務の高度化を図り、もって地域経済の発展に寄与することを目的としており、事業再生もその主要テーマの一つとしているということである。これは沖縄における事業再生研究会と同趣旨のものである。約 2 年前、この件に関して、沖縄にも 5 年位前に赴任されていた日本銀行札幌支店長から問合せがあり、当会の設立時やその後の活動についての資料を送らせていただいたことがある。

講義の中で興味深かったのは、地域において倒産が極めて低い水準にあるということであった。金融円滑化支援の効果、金融緩和、廃業数の増加などが原因かとの話もあったが、それは企業の老化によるところもあるという話であった。確かに企業は老化すると設備投資をしなくなる。設備投資をしないということは借入をしない。従って倒産することなく廃業もやりやすいということにもなる。北海道における設備投資水準の長期推移というグラフを示されたが 2,000 年以降における設備投資は最盛期の 70% 以下であった。企業の老化(低設備投資)は全国的な傾向で、新規事業の展開や若い従業員の確保の困難さを示しているように見えた。これらの課題に対応することが地域再生であるがなかなか困難な課題である

北海道での研究会発足の趣旨や活動の方向性のご紹介もあり、地方創生を進める上で、中小企業との金融取引における課題がどこにあるかを事業再生等の観点から探ることとしたいとの講師の趣旨で、中小企業の金融取引における課題について有益なお話をしていただくことができた。

読者
老化
設備投資
地域内の
企業
関係者の
?



第17章 組織の構造をつくる

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 組織の成果をいかに可能とするか。
 - (1)組織の構造の目的
 - (2)シンプルな組織階層と人数(トップ)
 - (3)明日のトップマネジメントの育成
2. 何故、分権的な組織が必要か
 - (1)伝統的な組織論との違い
 - (2)機械中心と仕事中心の組織の違い
 - (3)仕事中心におけるムダ、基準性の欠如等の
3. 機能的組織の問題点
 - (1)機能別部門の不満足な仕事ぶりはどうするか
 - (2)事業が必要とするか否かの点検
 - (3)機能別組織の位置づけと目標の設定
4. 連邦型組織の適用上の条件
 - (1)組織単位の利益の計算(成果への集中)
 - (2)中央と分権化された組織の双方の役割
 - (3)連邦型組織としての規模と限界
 - (4)共同に事業を行ってはならないとは？
5. 分権型組織と共同体意識
 - (1)多様性における統一
 - (2)独立性と自立性(グループ経営)
 - (3)トップマネジメントの役割
 - (4)人事異動と共通の目標と信条

組織は 大 → 効率化
分権化
大 → 不効率化
分権化

→ 進化

→ 退化

情報化組織の効率化を図る
生産要素とみる

6. 機能する組織を作る

(分権的組織の必要性)

(1) 成果をいかにして可能とするか

(分権的組織の必要性)

(2) 組織にかかってくる典型的な圧力や張力は何か。組織は、あらゆる活動を事業上の成果へと電動するトランスミッションである。

(3) 組織は、直接的かつ、単純であるほど効率的である。すなわち、個々の活動を事業上の成果に結びつけるうえで、そのつどスピードや方向を変えないですむものほど効率的である。

(4) 組織は官僚組織ではなく、企業（人）として働く管理組織である。

(分的組織の必要性)

7. 組織の構造

必要とされるマネジメントの階層の数を最小限とし、命令系統を最短とするものでなければならない。命令系統の中継点が一つ増えるごとに、緊張が増し、余分な惰性或摩擦や弛緩がもたらされる。そして、昇進に時間がかかる。

(分権的組織の必要性)

8. 組織の構造

明日のマネジメントの育成と評価のできるもので、昇進に時間を要せず、不適格なものを簡単に移動させることができなければならない。

9. 第一に連邦型の組織によって活動をまとめ、

連邦型の組織を適用できない場合に、機能別の組織を適用できない場合に、機能別の組織を使うべきである。

連邦型の組織 — 独立概算的な製品別事業ごとに
(第一義的)

機能型の組織 — 事業のプロセスの主要な段階ごとに
(二義的)

第18章 小企業、大企業、成長企業

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 中小企業の意外な問題点
 - (1)意思決定の効率性の点（独裁的経営者）
 - (2)社員教育の機会の点（体系的に行えない点）
2. 規模の限界
 - (1)事業部長がトップと共働できなくなる
 - (2)中間に執行副社長が必要になる
 - (3)軍のような7階級組織
3. 中小企業のかかえる問題
 - (1)同族会社（同族外の意欲）
 - (2)トップの視野の狭さ
 - (3)実力に基づかない仕事の配分

4. 何より重要なこと

「リーダーたる者は、『自分は何をしたいのか』ではなく『何をすべきかを』考える。そして、『決定的に重要なそれらの行いのうち、自分に適しているのはどれか』と胸に手をあててみる。不得意な分野で負け戦に挑んだりはしない。必要だが自分には向かない仕事があれば、自分ではなくほかの誰かに任せて、確実にこなしてもらうのだ」

5. ドラッカーは、

マネジャーとリーダーの違いを「マネジャーはうまく仕事をこなし、リーダーは本当にすべきことを実行する」とごく手短かに説明し、生涯このフレーズを使いつづけた。

優れたマネジャーは誰が正しいかよりも何が正しいかに、はるかに強い関心を抱くのだという。「仕事上の要請よりも人柄を優先させるのは、墮落であり、腐敗へとつながる」

ドラッカーはこの教えを、GMのアルフレッド・スローンから学んだ。1943年にドラッカーはGMから企業分析を依頼され、それが『企業とは何か』の刊行につながった。ひとたび仕事がはじまると、スローンは前途有望な若きドラッカーにこう言葉をかけたという。「思うままをわたしたちに知らせてください。当社の経営陣があなたの提案や結論を好意的に受け止めるかどうかなど、気にするにはおよびません」

(マネジメント・エッセンシャル版 62、140、74～75 頁)

人がより前向きに働く仕組みが作れば、組織の効率は大きく改善される。

- 仕事を生産的にするには4つのものが必要である。
 - ① 分析(仕事に必要な作業と手順と道具)
 - ② 総合(作業を集めプロセスとする)
 - ③ 管理(方向づけ、質と量、基準と例外の管理)
 - ④ 道具(情報やスケジュール、連絡などのデータの管理)
- 自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントで
きるようになることである。適当にこなすのではなく、最善をつ
くす願望を起こさせる。

人を前向きにする。仕事を生産的にする。マネジャーはこれに取り組
まねばならない。

- 仕事を生産的にする四つのもの、①分析、②総合、③管理、④道
具
- 自己管理目標の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントす
ることができるようになることである。自己管理は強い動機づけ
をもたらす。適当にこなすのではなく、最善をつくす願望を起こ
させる。
- 働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければな
らない。
- 自らや作業集団の職務の設計に責任を持たせることが成功するの
は、彼らが唯一の専門家である分野において、彼等の知識と経験
が生かされるからである。

Excel シミュレーション

No.

1

Date

2017.05.15
2017.05.01
2017.05.20

参考にした本(手作り数値シミュレーション 田沼晴彦著 2004.1 講談社)

1. グラフの作成

(1) 新規ファイルに「オノ章」と名前をつける

(2) タイトルの入力 $y = x^2$

グラフの作成

702773290

) Excelで数値を導き出すための大切な技術

(3) ハキ乗 $x = x^2 \rightarrow x^2$

ホーム - 書式 (又は 図) - 上付き ↓

(4) 数式の設定と入力

	A	B
1	x	$y = x^2$
2	-3	
3	-2.9	
4	1	
5	1	
6	1	

$y = x^2$

グラフの作成

Aの3列のセルに数式を入力

コピー

(5) 数値の定義

①列の選択 → ②数式 → ③数値の定義 → ④入力

①列のセルを定義
すなわち、数式の
入力

(6) グラフを整理する

"グラフを作成する"にて行う

(7) エーサ- 定義グラフの作成



(8) エーサ- 定義した「 x, y 座標」を用いて

次の関数のグラフを作成する



(11) スキッチボタンの表示

① $y = ax^2$ のグラフにおいて係数 a の入力 $\rightarrow$ グラフを変化させる

① キーボードから

② スキッチボタンで

② 開始 $\rightarrow$ 入力 $\rightarrow$  右 $\rightarrow$ 右クリック $\rightarrow$ 別のセルへ移動して右クリック

$\rightarrow$ 書式設定 $\rightarrow$ 台上下を動かす

(ただし Back Space)
セルの中へ

③ 書式設定

a の最大値を ^{セル} 10 とし

④ 負の値を可能にする

D / の隣のセル E / を利用し

a / 2 の値を -5 から 5 まで変化させるようにする

$$D / = E / - 5 \quad \text{とし}$$

$$E / = 10 \rightarrow D = 5$$

$$E / = 5 \rightarrow D = 0$$

$$E / = 0 \rightarrow D = -5 \quad \text{とし}$$

⑤ 小数値を可能にする

係数 a の値を 0.1 刻みで変化させるようにする。

係数 a の値は、 $-5 \leq a \leq 5$ の範囲で変化

係数 a の値の式は、傾き $y = \frac{x}{10} - 5$ の直線

$$\text{故に } a = \frac{n}{10} - 5$$

n はセル E1 の値

係数 a 、すなわちセル D1 の値は

$$= E1/10 - 5 \text{ とする}$$

$$(12) \quad y = ax^2 + bx + c \text{ の変形}$$

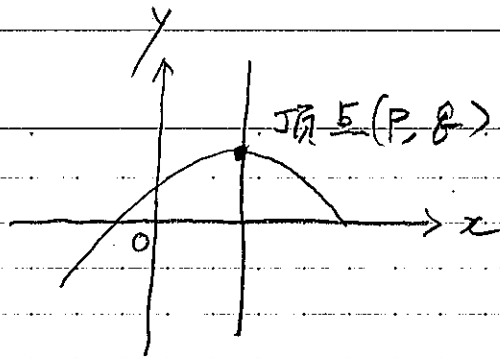
$$\rightarrow y = a \left\{ x^2 + \frac{b}{a}x \right\} + c$$

$$\rightarrow y = a \left\{ x^2 + \frac{b}{a}x + \left(\frac{b}{2a} \right)^2 - \left(\frac{b}{2a} \right)^2 \right\} + c$$

$$\rightarrow y = a \left\{ \left(x + \frac{b}{2a} \right)^2 - \frac{b^2}{4a^2} \right\} + c$$

$$\rightarrow y = a \left(x + \frac{b}{2a} \right)^2 - \frac{b^2 - 4ac}{4a}$$

(13)



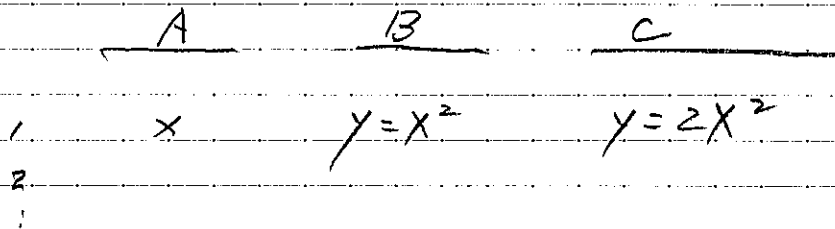
2次関数の標準形 $y = a(x-p)^2 + q$ の頂点 (p, q)
 軸 $x=p$ と比較して、

$y = ax^2 + bx + c$ の形では、

$$\text{頂点} \left(-\frac{b}{2a}, -\frac{b^2 - 4ac}{4a} \right)$$

$$\text{軸の方程式} \quad x = -\frac{b}{2a} \quad \text{である。}$$

(14) 複数のグラフを一つの座標に表す



(15) 関数グラフの描画

セルに作成したワークシートにグラフに、更に曲線を
加える方法

① セル B をクリック

② 挿入 → 列 → $y = ax^2$ と入力

③ セル C2 の左上に表示されているハンドル (小さな黒い四角) を
左にドラッグして B 列までドラッグする

V6) 点や直線の追加 中、3)

(17) 図形を描く R.162

① 直線を描く

② 曲線を描く

③ 図形を描く

④ 図形の中に文字を入力する

⑤ 図形を編集する

⑥ 図形の色を変更する

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
処理図 1. 黄帝 尧舜禹 2. 夏王朝 3. 殷王朝 4. 周王朝 400年 5. 春秋 300年 6. 戦国 200年	処理手順 青銅器、漢字の原形文字 連合体の盟主 封建制度の完成 諸国(王族、功臣、従軍の国) 諸王は城に住み外に卿、大夫、士 孔子の春秋、覇者が天子を擁護と進印とす 戦国策で知られる時代、秦は西方の秦、南方の楚が強い 鉄器の普及、大規模の灌漑工事	2017.05.15 2017.02.18
処理条件 久 秦の統一 人材の育成	卿、大夫の領土、特権を排し、直接地(郡県制度へ) (1) 春秋時代後期 魯の孔子 儒家 (2) 戦国時代初期 墨家の祖 墨子 ↓ 諸子百家 ＝ 先生 春秋	
DATE		

PROGRAM MANUAL

2

PROGRAM NAME 二柄 二つの柄	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
-------------------------	-------------	------------

処理図 思考は、 二つのハンドルで 区別を定率する 賞 罰 利 損	処理手順
--	------

処理条件

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

PROGRAM MANUAL

3

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
--------------	-------------	------------

司馬遷の詞察力

処理図	処理手順
人を威かに従う、孔子として例外ではない 孔子の仁義は70人の弟子を導いたが、 魯哀公は凡庸な君主ではなかった。 南面してそれを治すに口の中のみでそれを従った。 孔子としてその例外ではない。 威力を借りたが、哀公はそれを孔子を臣下とすることができなかった。	

処理条件
韓非子は、人間を義に従うよりも、力に従うものとしてとらえた。 人間は義によっても利に従うものとしてとらえたのである。

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

PROGRAM MANUAL

4

PROGRAM NAME

孤ノ懺 此の懺

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

重臣の四重の防壁

外口の表を

口内り諸官

表の側近

孝者

処理手順

処理条件

DATE

PROGRAM MANUAL

PROGRAM NAME 五 嘉 こと 5匹の量出	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
------------------------------	-------------	------------

処理図 wū du	処理手順 五反運動 1 暗收購 2 脱 税 3 横 流 4 手 括 至 5 情報盗用
--------------	--

処理条件	
時代錯誤	今欲以先王之政、治當世之民、皆守株之類也。 是以古有財、非仁也、財多也。 今之爭奪、非鄙也、所寡也。 故事困於世、而佛造於事。
抽象論	上古竟於道德、中世逐於智謀、當今爭於氣力。
公 私	古者蒼頡之作書也。自環者謂之私、背私謂公。 公私之相背也、乃蒼頡固以知之矣。 故不相容之事、不可兩立也。

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

PROGRAM MANUAL

6

PROGRAM NAME

亡 徵

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

処理手順

処理条件

然木虽嘉、无疾风折。

瞻蒙陈、无大雨不壤。

万乘之主 有能服才行法、以为亡徵之君风雨者、
其兼天下不难矣。

DATE