



株式交換

H29.08.13

H29.07.10

H29.04.10

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)

(株式交換・株式移転実部必携 朝長英樹編著 H27.2 法令出版)

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。

P 社が S 社の完全親会社となるための株式交換は、

① P 社が株式を発行（又は自己株式を提供）し、S 社株主から S 社株式をすべて取得する。

② S 社株主は、S 社株式を、すべて P 社に提供し、代わりに P 社株式を取得する。

会社法 2③ 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	P 完全親会社	S 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） -----		
○	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） -----		
○	----- 自己株式交付の場合は資本金の変更登記（不要） -----		
○	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 (全株主賛成)	同左	法 785①,797,868①
10 月	効力発生日 (全株主賛成)	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 (引継)

※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

2017.06.08

2017.01.03

2016.02.15

(Before)

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、

(After)

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 = <^旧A + ^旧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、時価純財産でやること (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（S 社）がその発行済株式の全部を他の株式会社（P 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
法基通 1-4-20	端株の処理

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 (株主間に贈与が生じる)

2. 共通支配下の取引

- (1) 税務上の意味
(2) 会計上の意味

(8)-2 株式保有比率 100% 9 増減

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%を引継
 (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

6. 端株の処理 (法基通 1-4-20)

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
- (5) 端株の処理 法基通 1-4-20

交換比率を決める場合の評価方法(イ)、(ロ)、(ハ) (公平なのは(ハ)か)

H29.01.02
H26.06.25
H26.06.17

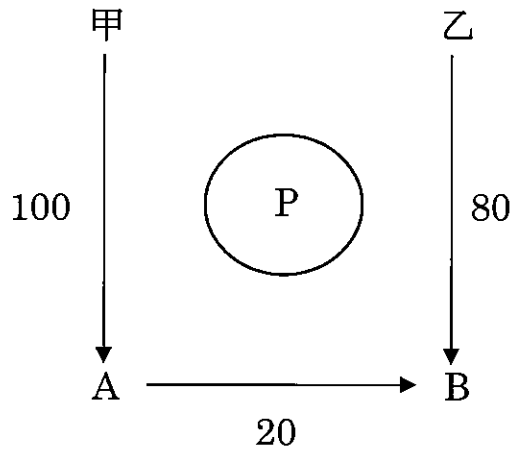
No.	場 合	備 考															
(イ)	A、Bとも平等にするという意味で大会社の子会社となるから類似評価を想定 <table> <tr> <td></td><td>A 社評価</td><td>B 社評価</td></tr> <tr> <td></td><td>1,000</td><td>100</td></tr> <tr> <td>評価額</td><td>@500</td><td>@300</td></tr> <tr> <td>評価方法</td><td>大会社</td><td>大会社</td></tr> <tr> <td></td><td>(1 : 0.6)</td><td></td></tr> </table> B 社株式 1 株に付、A 社株式を 0.6 株を交付する		A 社評価	B 社評価		1,000	100	評価額	@500	@300	評価方法	大会社	大会社		(1 : 0.6)		現状及び交換後の各会社の状況は考慮に入れなくてよいか？ ←交換比率
	A 社評価	B 社評価															
	1,000	100															
評価額	@500	@300															
評価方法	大会社	大会社															
	(1 : 0.6)																
(ロ)	A、B各社は、交換と関係なく存在しているので会社規模による評価法 <table> <tr> <td></td><td>A 社評価</td><td>B 社評価</td></tr> <tr> <td></td><td>1,000</td><td>100</td></tr> <tr> <td>評価額</td><td>@500</td><td>@800</td></tr> <tr> <td>評価方法</td><td>大会社</td><td>中の小</td></tr> <tr> <td></td><td>(1 : 1.6)</td><td></td></tr> </table> B 社株式 1 株に付、A 社株式 1.6 株を交付する		A 社評価	B 社評価		1,000	100	評価額	@500	@800	評価方法	大会社	中の小		(1 : 1.6)		中、小企業(小規模)有利？ (類似<純資産時価) ←比率
	A 社評価	B 社評価															
	1,000	100															
評価額	@500	@800															
評価方法	大会社	中の小															
	(1 : 1.6)																
(ハ)	(財産の結果) 結局公平な時価純資産（相続評価を修正）を想定 <table> <tr> <td></td><td>A 社評価</td><td>B 社評価</td></tr> <tr> <td></td><td>1,000</td><td>100</td></tr> <tr> <td>評価額</td><td>@5,000</td><td>@500</td></tr> <tr> <td>評価方法</td><td>時価純資産</td><td>時価純資産</td></tr> <tr> <td></td><td>(10 : 1)</td><td></td></tr> </table> B 社株式 1 株に付、A 社株式を 0.1 株を交付する		A 社評価	B 社評価		1,000	100	評価額	@5,000	@500	評価方法	時価純資産	時価純資産		(10 : 1)		交換比率としては公平か ←比率
	A 社評価	B 社評価															
	1,000	100															
評価額	@5,000	@500															
評価方法	時価純資産	時価純資産															
	(10 : 1)																

適格株式交換・適格現物分配

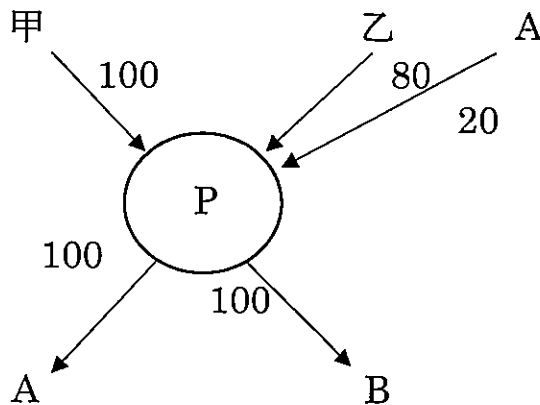
2017.03.30

(適格株式交換)

(交換前)

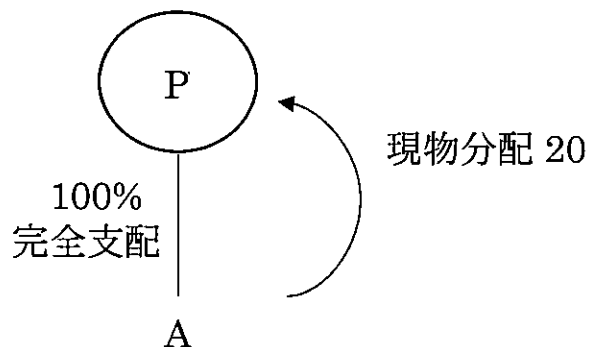


(交換後)



会 135 条 親会社株式の取得禁止
合法的に取得した場合は、相当の時期にそれを処分しなければならない。

(適格現物分配)



完全支配関係にある株主に対する現物分配

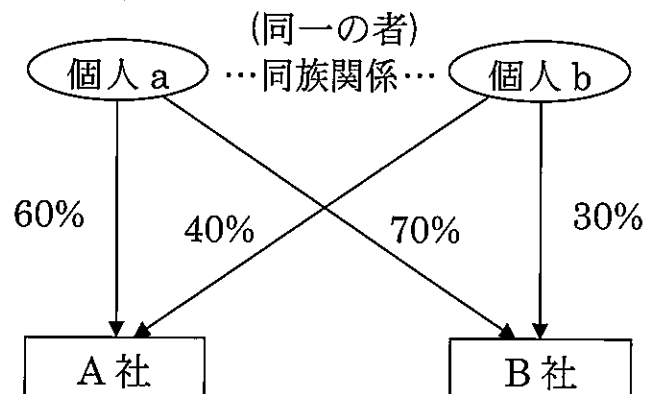
③ 株式交換 特例要件の検討（適格の場合）

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。

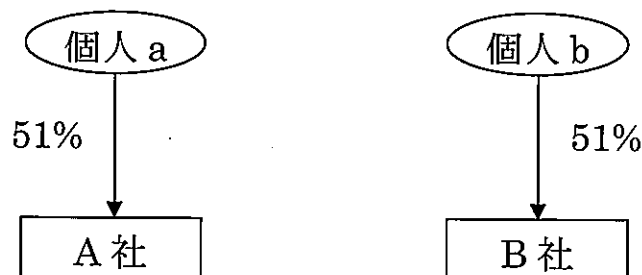
適格株式交換：(共通支配下の株式交換)

- (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、企業グループ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。
- (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)



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
 (3) 交換後の支配関係の継続

(この頁の個人 a、b は同族関係者)

株式交換比率 (仮)

	親会社	子会社	(H28.02.15) (H26.06.23) 備 考
	千円		
資本金	500,000	30,000	
	株		
発行済株式	250,000	320,000	
自己株式	100,000	220,000	
有効議決件数	150,000	100,000	
	円		
1株当たり資本金	@4,500	@400	
純資産簿価 (別五 (一))	2,300,000	900,000	
1株当り純資産 (")	@16,000	@8,000	2.00 : 1 (1 : 0.500)
類似業種評価	@8,000	@6,000	
純資産時価	@14,000(仮)	@12,000	1.17 : 1 (1 : 0.850)
評価額	8,000	8,400	
方 式	類似業種	類 6 : 純 4	
	千円		
発行株数×評価額	1,000,000	600,000	
比 率	1.667	1.000	
発行株数×純資産	196,915	97,352	

株式交換比率

	親会社	子会社	(H28.02.15) (H26.06.23) 備 考
(1) 交換前資本金等	500,000 千円	30,000 株	
当初発行済株式	250,000 株	320,000 株	
自己株式控除	100,000	220,000	
発行済株式 ①	150,000	100,000	
(2) 自己株式消却		(222,648)	
(3) 交換比率等 (仮)			
1 株当り資本金	@ 4,500 円	@ 400	
時価純資産(仮)	4,000,000	1,500,000	
1 株当り純資産(仮)	@ 30,000	@ 15,000	2.000 : 1
交換比率			(1 : 0.500)
(4) 株式交換			
子会社旧株主	— 株	(100,000)	
親会社新株主 ⑤ 自己株式の交付	50,000	—	100,000 株 × 0.500
子会社株主	—	100,000	
発行済株式 ②	150,000	100,000	
(5) 交換後			
当初発行済株式 ①	150,000	100,000	
自己株式控除 ⑤ - ⑥	50,000	—	
	200,000	100,000	
(参 考) - イメージ -			
発行済株式	200,000	100,000	
相続税仮単価(H26.3) ③	7,500	9,000	
相続税仮単価(交換後) ④	5,500	—	
	(類似)	(類 6:純 4)	
相続税仮評価(新) ②×④	1,100,000	0	計 1,100,000 (54.32%)
〃 (従前)①×③	1,125,000	900,000	計 2,025,000 (100%)
差 額			△925,000 (△45.68%)

株式交換契約書 (仮)

A株式会社（以下「甲」という）とB株式会社（以下「乙」という）とは、次のとおり株式交換契約書（以下「本契約」という）を締結する。

第1条（株式交換）

甲及び乙は株式交換により、甲を完全親会社、乙を完全子会社とする。

第2条（株式交換に際して自己株式の割当て）

甲は、株式交換に際して、その保有する自己の普通株式、50,000株を、第4条に定める株式交換の日の前日の最終の乙の株主名簿に記載された株主に対し、その所有する乙の株式1株につき、甲の株式0.500株の割合（各株主について小数点第1位まで算出して、その第1位を四捨五入する）をもって割当交付する。

第3条（株式交換契約承認総会）

甲および乙は、平成 年 月 日に、それぞれ株主総会（以下「交換契約承認総会」という）を招集し、本契約書の承認および株式交換に必要な事項に関する決議を求める。ただし、株式交換手続進行上の必要性その他により、甲乙協議のうえこれを変更することができる。

第4条（株式交換の日）

株式交換の日は、平成 年 月 日とする。ただし、株式交換手続進行上の必要性その他の事由により、甲乙協議のうえ、これを変更することができる。

第5条（会社財産の管理等）

甲および乙は、本契約締結後株式交換の日の前日に至るまで、善良なる管理者の注意をもってその業務の執行および財産の管理、運営を行い、その財産および権利義務に重大な影響を及ぼす行為については、あらかじめ甲乙協議し合意のうえ、これを行う。

第6条（本契約の効力）

本契約は、第3条に定める甲および乙の交換契約承認総会の承認または法令に定める関係官庁等の承認が得られないときは、その効力を失う。そのほか、株式交換に関し必要な事項は、本契約の趣旨に従い、甲乙協議のうえ定める。

（甲） A株式会社

（乙） B株式会社

⑦

N (17~18)

分権制の組織と原理

2017.07.14
2017.08.15
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
それと別れた事業部がそれぞれある

(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

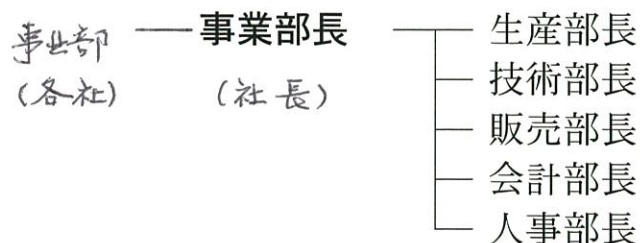
GM 以外の自動車メーカーとも取引を行う
外に予備部品、補修部品、モーター等の生産

(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



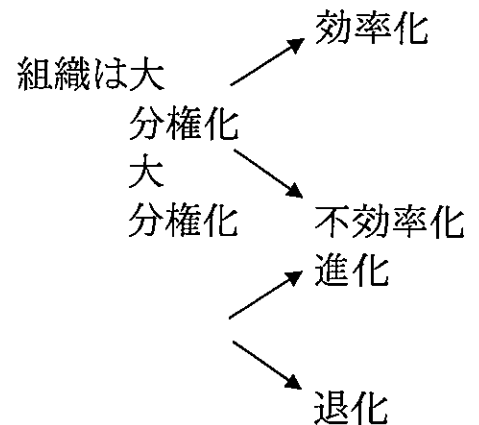
各 GM 副社長 — シボレー事業部
" — ビュイック "
" — 車 体 "
" — その他は製品別にグループ分けされ、各 GM 副社長が当る

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



情報が組織の効率化を図る
生産要素となる

情報が組織を変える

インターネットは複雑なことを簡単にする。
単純なことを複雑にする。
華々しいものをなく、さりげなく
あけなければならぬ。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

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
- (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連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。
(分権的組織の必要性)

ガバナンスとは、

- ①所有者意識（責任）
- ②社会的責任（責任）である

三つ志官渡(曹操)

- (1) 戦況の把握
- (2) 効率の改善
- (3) 目的の明確化
- (4) 雑音の無視
- (5) 参謀の言の尊重
- (6) 勝機を待つ
- (7) 判断と決断
- (8) 自ら出击する態度
- (9) 人を活用する度量
- (10) 野心を表に現れさせない
- (11) 人材の積極活用
- (12) 猜疑心の排除
- (13) 決断力、应变自在
- (14) 命令の明確化、伝達必須

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いなければならない。

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、機能別の組織を使うべきである。

連邦型の組織 — 独立採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
(第二義的)

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

AIは小規模企業の規模を克服し、大規模企業の小まわりを解決する。しかし、草原の草をすべて食べつくすようなことをしてもよいのか。疑問は残る。

やる気の環境
大企業でも、小企業でも

本人のやる気

AIでほうとうに心の底から企業を考えることができるのか。そうするためには何が必要か。

最も活用されていないものは人的資源である

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いしない。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。

マネジャーとリーダーの違い

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」

スローンの教えは、公平ということか

生産要素

情報を生産要素として使いこなす時

X 組織の必要と存情報

わかりはよく、逆見として情報を理解したばかりである

世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

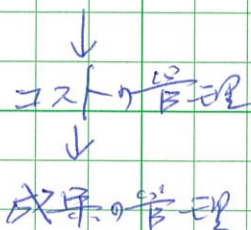
プロセス全体の原価計算

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時、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いような
コストは、何をどうにか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. ハリフ崩壊時に、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%というが、正社員並みの失業率の
 算出基準以下 7~8%に相当する
 非正規雇用、パートタイム、臨時雇いの割合が大きい
4. 日本には終身雇用の文化が社会整えがあり
 年金は老後生活を支えている
5. 系列の衰退
6. 銀行のふかえ子切崩れの先送り
 処理可能な大きさになるかは考えたい
 正社員としては、この先送り期間が成功して働くことである

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。

経済
老化
設備投資
地域内の
再生
関係の
？



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。

⑥
政経の足形
を点

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。情報化(仕事)を変える

7

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 / 生産要素になる

(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

それは、情報技術(IT) 経営情報システム(MIS) 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
できなかったために起きた革命である。

(環境の変化、一新)
革命のきっかけ

(1) 情報化のきっかけはIT技術革新

(2) それらの仕事を行うべき組織のあり方

AIとAIとIT / 100%になる

ソフトウェア

(1) 組織、業務、IT 環境設計はあつた時代と50%の
経験は 2/3 に達している

(2) 外資のITサービスの参入は中期のソフトウェア

(3) 銀行業務 --- 最もIT化された事業

(4) 航空機 - 買換ソフト

③

グラフ (大要もかむ)

(参考図書)

No.

予測のばかし 大村平著 日科技連
2010.7刊
業務教育講座 業務教育研究所

1. 予測の本も一冊にする

Excelで学ぶ回帰分析
簡部吉司著 2005.7.7X社

2016.07.18
2016.04.18
2016.03.07
2017.08.14

2. 予測をきかしたのがちがう、予測をきかした

1991年の劇的なソビエト連邦の崩壊

(オイル価格)

1990年代の初めの、インターネットの破壊

(物価、株価の急落)

棋士としての成否

政治家の成否?

積上げ

3. 過去をきいて、未来を語る

但し予測は(上)の例

人生 来ること予測のしかた

ためらわぬ 疑問(等)のし方

テニスは予測の差技

走って(る)車の方向

4. 予測

科学的な正確な予測

天気などの確率論的予測

科学的でない予測

--- 科学技術の進歩、世界のハローワーク
--- 車いすの古惑や
--- 対人関係

5. 予測とは未来の情報を推し測ること

予測の対当

- (1) 予測の意図が未来に反映させるもの、与えないもの
- (2) 過去のデータがあるもの、ないもの
- (3) 数理的手法が使えるもの、使えないもの
- (4) 相対があるもの、ないもの
- (5) 予測する未来が遠いもの、近いもの
- (6) 未来への介入が過去に及ぼすもの

過去は傾向問題がある。

6. 未来は過去の延長上、過去を統計する 未来は標印(点)である

(1) 人口の推移予測のばかりさ。一次直線
予測に与えている不正確さ。

(2) それでは過去の統計

(3) 人口の推移を把握、経済指標を予測する
出生率と死亡率を用いて。

7. 過去の要因原因

- (1) 周期変動 (季節変動)
- (2) 傾向変動
periodic variability
trend variability
- (3) 偶然変動
chance variability

8. 移動平均法 スムージング

70%の誤差と10%の誤差が互いに消し合う

誤差変動の取り除き

周期変動

) 傾向解析 (トレンド解析)

抜取検査 --- 不良品の除去、品質の向上

全品検査に代わるもの

大量に作られていく製品の中から、

あるルールに従ってサンプルを抜き取り

それを検査した結果から、全品の品質を推察し、

必要であれば生産工程を修整して、

不良品の割合を許容範囲に押さえるという作戦へ

⑤ SQC - 推測統計学 - QC七つ道具

(1) チェックシート

監査に使われるほか、...

(2) ヒストグラム

合計工程のバラつきを

(3) パレート図

なくとも、.....

(4) 管理図

(5) 特性要因図 (魚の骨)

設備、材料、人

方法、

(6) 散布図

管理図と関連する

(7) グラフ

品質を向上させる

(2) ヒストグラム

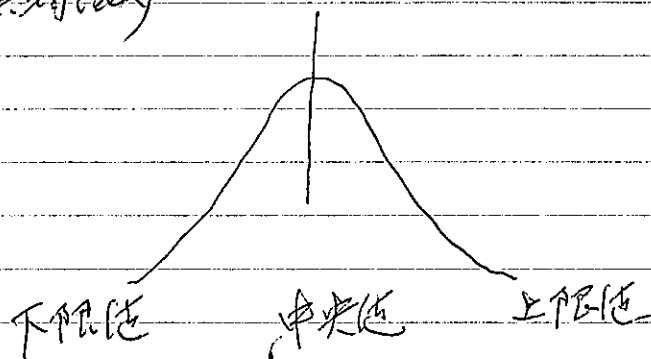
データの傾向を判断する。平均値、分散、変異性、標準偏差
データの集まりにおける平均値 分布を捉え取る。

正規分布、正規分布でないもの、外れ値

度数分布表の図表化、ばらつき具合(分布状態)の把握
「高山・小島」のよる異常値の分布

図(グラフ)を見てもらう。

高山 片すき 絶壁 高原 小島
(高山・小島) (片すき) (絶壁) (高原) (小島)
(異常値)



(3) 110 L-1 図

工程に発生している問題を

① 原因別

② 損失金額別

③

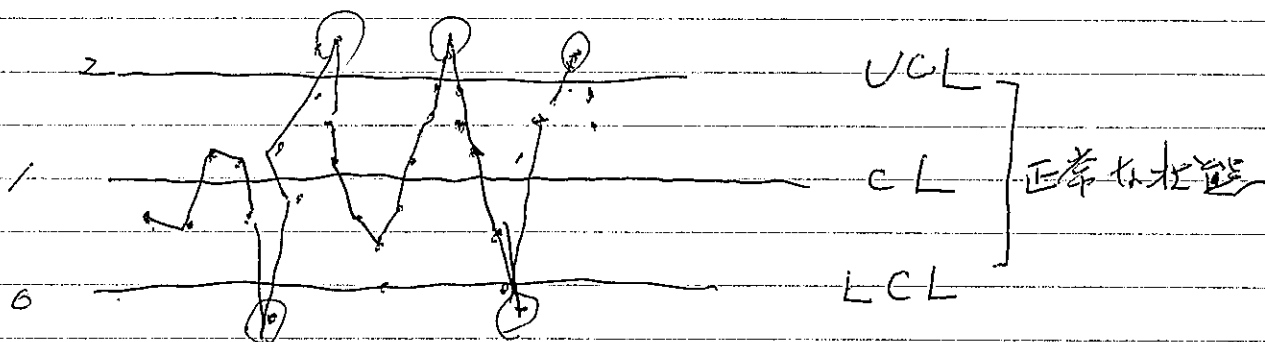
を件数の大きい順に並べて

棒グラフ、累計曲線を図に表したものを

真の先に改善しなくてはならない問題を容易に把握する。

(4) 管理図

品質の安定度と 現状の状況



生産されている製品の品質が “正常な状態にあるか”
を判断し、異常の兆候を見つけるために使われる管理図

(5) 特要素因図 (真骨図)

① 将来のトラブルを避けるために

② 現に起きているトラブルの原因

要因の洗い出し

管理すべき条件

ある特徴についての 要因を系統図に列挙する

問題 (矢印で結ぶ) → 原因

因果関係は、より能力の向上のために

可能性の問題

確立した因果関係

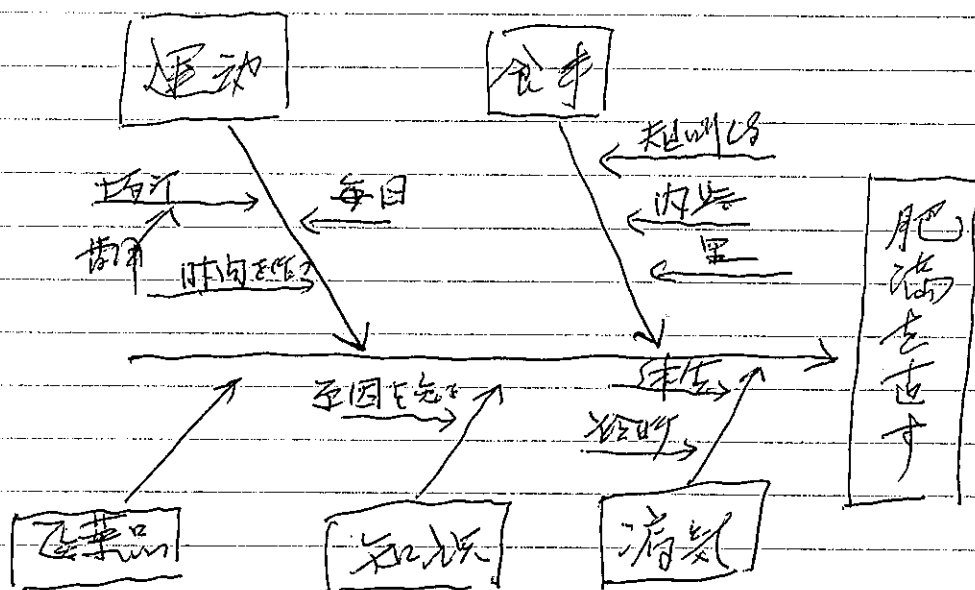
将来起るかもしれない要因

トラブルを起した原因

病気、不健康の原因...

高脂肪、喫煙

ストレス、運動不足



(6) 散布図

計量値のペア (x, y) の分布を視覚化する

(1) 強い正の相関

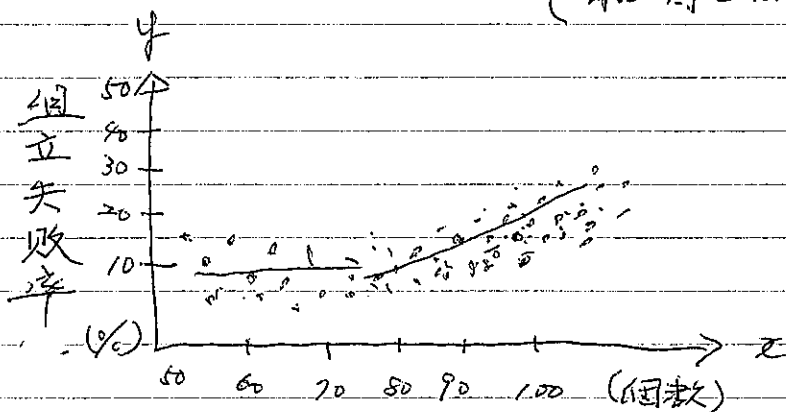
X 要因 Y 特性

(2) 強い負の相関

(3) 無相関

(4) 弱い正の相関

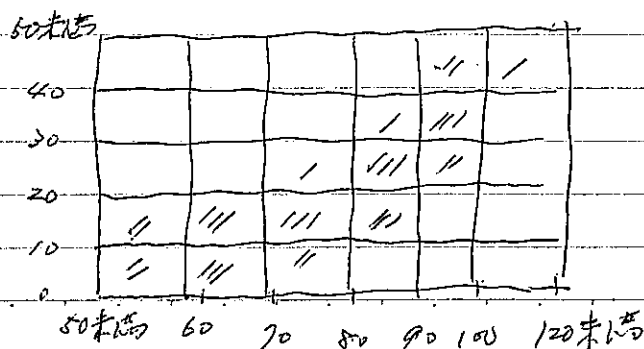
数字の羅列から読み取りにくい傾向を目に付ける
(相関を図で確認する)



1時間当りの組立個数

50~75位の間に失敗率 y は横ばい

75以上 " " y 上昇直線



1. グラフのコツ、活用

見える化

(1) 推移の見える化

株価、

(2) 比較の見える化

部門別売上、

(3) シェアの見える化

市場シェア

(4) 分布の見える化

年齢の分布、Eメール

(5) 問題の見える化

傾向の変化、比較

複合的の視点

(1) 市場成長率とシェア、成長状況

(2) 店舗間競争と売上高、相関分析

(3) ボリュームと効率

(4) 内訳と推移

(5) 部分と全体

視覚

(1) 形状と量

(2)

武帝纪、太祖武皇帝、沛国谯县人，姓曹名操、字孟德、西汉相国曹参的后代。

汉灵帝光和末年（183），发生黄巾军起义。

汉灵帝中平六年（189），董卓此时已除掉太后和弘农王。太祖到了陈留县，变卖家产，募集义军，准备征讨董卓。十二月，才己吾县树旗起兵。

汉献帝初平元年（190）正月，后将军袁术、冀州牧韩馥、豫州刺史孙个由，一起起兵征讨董卓，他们都带兵数万，共推袁绍为盟主，太祖代理任奋武将军。这年二月，董卓得知各地起兵征讨自己的消息，胁迫献帝迁都长安。董卓仍统兵驻守洛阳，纵火烧毁了皇宫。

这时太祖说：“我们义军是讨伐乱臣，现在各路军队都已会合，诸位还有什么疑虑吗？——天下惊恐，百姓不知依附何人，这正是上天要使他灭亡的契机。一战就能安天下，机不可失。”

汉献帝初平二年⁽¹⁹¹⁾春、袁绍、韩馥⁽¹⁾推举刘虞做皇帝，但刘虞终究不答应。七月袁绍威逼韩馥，夺取了冀州。

初平三年⁽¹⁹²⁾春，⁽¹⁹⁸⁾这年四月，司徒王允与吕布⁽⁵⁾联合杀死董卓。青州黄巾军百万之众攻入兖州，杀死任城国相郑遂，进到东平境内。……鲍信便和州吏万潜^{gim}等人一同到东郡去迎接太祖，请他做兖州牧。太祖带兵在寿张县东向黄巾军发动进攻，勉强击溃贼军。太祖追赶黄巾军一直到了济北，黄巾军降。这年冬天，太祖降兵三十多万，收编了其中的精锐，组成“青州兵”。

这时鲍信为贼身亡，勉强击溃贼军。

太祖是曾寻找鲍信的尺体，没有找到，
众人民好用木头刻出鲍信的形象，祭奠他。

贼寇

zéi kǒu

领土

lǐng tǔ

39

初平四年(193)春,太祖移军郿城。荊州牧刘表切断袁术的粮道,袁术领兵进入陈留郡,驻扎在封丘,黑山贼寇余部和于夫罗等都援助他。袁术派部将刘详驻守匡亭,太祖率兵攻打刘详,袁术带兵救援,双方激战,太祖大获全胜。

驻扎
zhā chā下邳县
pí邑
yì郡
jùn群
qún激烈
jī liè

这一年,孙策受袁术的派遣过江,几年后就占据了江东一带。

40

✓✓

汉献帝兴平元年(194)春，太祖从徐州返回兖州。

fān

适逢张邈和陈宫叛乱，迎接吕布，各郡县纷纷响应。

荀彧、程昱保住了鄄城，范县和东阿县也因死守而幸免，

太祖闻讯，领兵返回。吕布一到，就进攻鄄城，攻城

不下后领兵向西，驻扎在濮阳。

pú yáng (河南省)

太祖说：“吕布一天之中便得一州，却不占领东平，切断兖父、

太山之间的通道，凭险要地势拦截击线，反而驻兵濮阳，

我因此断定他没有大的作为。”

地盤

dì pán

嵩

sōng

返回

fǎn huí

范围

fàn wéi

占领

zhàn lǐng

41
 献帝兴平二年(195)春,太祖率兵¹袭击¹走陶,因济阴
 守吴资奋力保卫¹陶南城,而未能攻克。正巧¹吕布来到,
 太祖又将他击败。这年夏,吕布¹派¹薛兰、李封¹马¹步¹屯¹野。
 太祖前往偷袭,吕布带兵救援,但薛兰已败,吕布只好
 退回。薛兰等人被斩首。吕布又会合陈宫所带一万多人从东¹盟¹
 迁来。此时太祖兵少,设下伏兵,大破吕布。

十月、天子封太祖为兖州牧。

袭击

董卓

xí jī

dòng zhāo

汉献帝建安元年（196）正月，太祖准备去迎接献帝，众将中有人产生疑虑，惟有荀彧、程昱极力劝说，便派曹洪带兵而行，迎接献帝。

七月，杨奉、韩暹护送献帝回洛阳。太祖便迁到洛阳，保卫京都，韩暹逃走。

这一年，曹公又采纳了枣祗、韩浩等人的建议，开始实行屯田制。

吕布袭击刘备，攻克下邳。刘备投奔曹公，程昱劝说曹公：“依我看刘备有雄才大略，又深得民心，不会久居人下，不如趁早除掉他。”曹公回答：“如今正是招揽贤才之时，为杀一人而失天下人心，得不偿失。”

建安二年(197)正月, 曹公到达宛县。张绣投降, 事后又后悔, 重又反叛。曹公前往讨伐, 遭到失败, 自己被流箭射中, 大儿子曹昂, 侄子安民被杀死。

侄子
zhí zǐ

抄袭
chāo xí

扣押
kòu yā

反叛
fǎn pàn

建安三年(198), 曹公回到许都, 初次设置军厨祭酒之职。三月, 在穰县包围了张绣。五月, 刘表救援张绣, 派兵切断曹军的后路。曹公撤退, 张绣追来, 曹军不能前行, 于是结为连营, 得以慢慢前进。曹公在给荀彧的信中写道: “贼军紧迫我军, 虽然我们每天能走几里路, 但线算计好了, 到安众县时, 一定会打败张绣。”到了安众县, 张绣和刘表联军守在险要地方, 曹军前后受敌, 曹公派人乘天黑在险要处挖开一条地道, 把辎重物资全部偷运过去, 又设下伏兵。此时天亮了, 贼军认为曹公已逃走, 全军追来。曹公便派出步兵、骑兵两面夹攻, 把贼军

辎子
zāo zǐ

辎重
zī zhòng
运输车

打得大败。七月, 曹公回到许都。荀彧问曹公

“战前您料定一定会打败贼兵, 有何根据呢?”

曹公回答：“敌人阻止我回归的部队，与我背水作战，我由此而知一定会胜利。”

建安四年（199）三月，曹公回师^昌县。

一、
抵挡

dǐ dǎng

抵挡

46岁

建安五年(200)正月。曹公起兵东征刘备。众将都劝阻说：“与您争夺天下的人是袁绍，如今袁绍要来讨战，您却弃之不顾，而要东征刘备，倘若袁绍乘机从背后进攻，该怎公办呢？”曹公回答：“刘备是个大英雄，现在不除掉他，以后一定会成为心腹大患。袁绍虽然有远大的志向，但反应迟钝，不会马上出兵。”郭嘉也支持曹公的看法，于是东征刘备，把他打败，活捉了他的部将夏侯博，还捉住了他的妻儿。刘备的大将关羽驻守下邳，曹公乘胜进攻，关羽投降。

四月，曹公北上救援刘延。荀攸劝说曹公：“如今我军兵少，与敌军差距甚大，必须分散敌军的兵力才行。”

主公先领兵到延津，做出好像要渡过黄河，断敌后路的样子，袁绍一定会兵向西应战。那时主公以轻骑部队偷袭白马，攻其不备，一定能活捉颜良。”

八月、袁绍前后车营，积极推进。

这时曹军粮食缺少，曹公给荀彧写了一封信，和他商量，准备撤回许都。荀彧认为：“袁绍全部兵马都集于官渡，准备与主公决一胜负。主公用最弱的军队抵挡最强的军队，如果不能胜敌，则被敌胜，这是成败的关键时刻。

况且袁绍不过是一个普通的人才而已，能聚集人，却不能正确调用。凭着主公的聪明威武，雄才大略，再加上奉天子之命讨伐叛乱，就会无往不胜！”曹公听从了他。

——袁绍的军队一败涂地，袁绍和袁谭等齐军逃跑，渡过黄河。

俘虏 fù lǔ 贾 gǔ 反叛 fǎn pàn 辎重 zī zhòng
震悚 zhèn jīng 积极 jī jí 扎寨 zhā zhài 丑 chǒu
甚大 shèn dà 薛 xié 纆 liǎo 偷 tōu 救援
冀 jì 提 zhūo 淮南 huái nán 嵩 sāng 下邳 pī
袭 xī

47岁

建安六年(201)四月, 曹公在黄河岸边显示兵力。

48岁

建安七年(202)五月, 袁绍得病死了。袁氏兄弟屡战屡败退回城中死守。

49岁

建安八年(203)

50岁

建安九年(204)八月, 邺城平定了。曹公亲自到袁绍墓旁祭祀, 痛哭不已。

51岁

建安十年(205)正月, 打败了袁军, 把袁谭斩首, 冀州归于平定。

52岁

建安十一年(206)

53岁

建安十二年(207)十一月, 曹公到达易水岸边, 代郡乌丸代郡单于普富卢、上郡乌丸代郡单于那楼带领本族的知名头领前来庆贺。