



第 2 回 グループ法人の税務と会計

会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 10 月 10 日
山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準、税法及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(日本公認会計士協会全国研修会グループ法人税制 中村慈美講義)
(図解グループ法人課税 中村慈美 H22 年 7 月大蔵財務協会刊)(設例でわかる! グループ法人税制の実務ポイント 辻・本郷税理士法人 吉田博之 DVD)
(詳解ケーススタディグループ法人税制 Q&A 足立好幸著 2010.5)(M&A 会計税務戦略 小谷野公認会計士事務所編著 H21.4 きんざい刊)

I. グループ法人税制

平成 22 年度税制改正(H22.10.1)によって、グループ経営の実態を反映させることを目的として、グループ法人税制が創設された。多様化する組織再編制度や昨今のグループ法人の一体的運営が進展している状況下、法人の組織形態の多様化と実態に即した課税の実現のための制度である。

1. 主要な規定

(1) 100%グループ内の法人間の資産の譲渡損益の繰延

譲渡損益を取引の時点で 計上せず、

① その資産をグループ外へ移転した時の譲渡損益とするか、

② または、他のグループ内法人へ移転した時 " " とする。

当初移転を行った法人において、譲渡損益を計上する。(適格合併等との違い)

(譲渡調整資産、帳簿価額 1,000 万円以上のものを対象とする)

① 固定資産(減価償却資産、土地等) ② 棚卸資産である土地等

③ 有価証券(売買目的有価証券を除く) ④ 金銭債権 ⑤ 繰延資産

従って、創設営業権の譲渡等は時価評価となる。

(各国の税制)	グループ法人間譲渡取引	100%親子間配当
アメリカ	譲渡損のみ繰延	課税なし
イギリス	譲渡損益の繰延	"
日本	"	"
ドイツ	繰延なし	配当の 95%が課税なし
フランス	"	"

本レジュメはブラッシュアップ日迄にホームページに up してあります

<http://yamauchi-cpa.net/index.html>



山内公認会計士事務所
yamauchi@cosmos.ne.jp

2. グループ法人税制（とは？）

H28.04.30

H26.05.17

H26.01.01

H22.08.07

100%グループ法人

その他 100%未満

備考

（事業部門の分社化、子会社化）

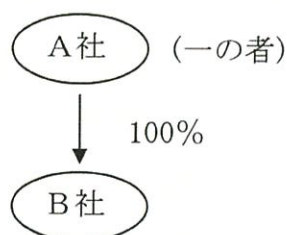
経営責任の明確化
迅速な経営判断、戦略立案
効率的な資源配分
実質的な一企業の部門

特別な場合のみか？
(無関係な法人の場合)

（100%グループ内法人とは）

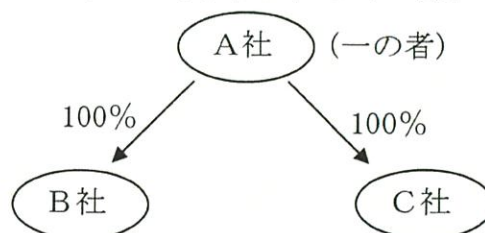
同一者（同族関係）と一の者
株主として2人以上あり得る

【例1】当事者間(AとB)完全支配関係



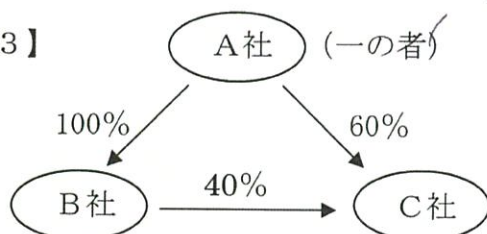
〔A社とB社は100%グループ内法人〕

【例2】当事者間の完全支配関係(AとB、AとC)がある法人相互(BとC)の関係



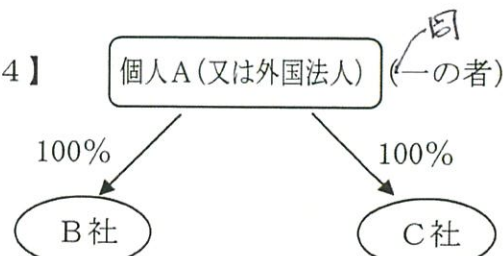
〔A社、B社及びC社は100%グループ内法人〕

【例3】



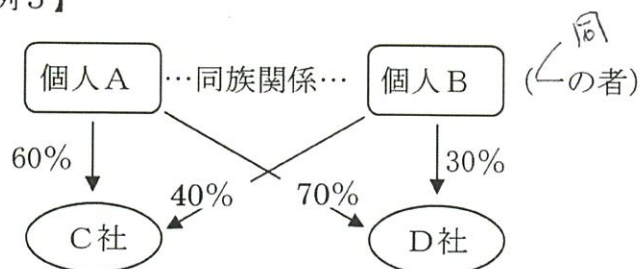
〔A社、B社及びC社は100%グループ内法人〕

【例4】



〔B社とC社は100%グループ内法人〕

【例5】



〔C社とD社は100%グループ内法人〕

※譲渡損益の課税繰り延べの対象となるのは、**内国法人間の取引に限定**され、「個人—法人」又は「外国法人—内国法人」の間での取引は対象とならない。

※一の者の条文規定()書に注意

(判定に当っては外国法人も含まれる)

同一の者 - 同族関係、同族関係

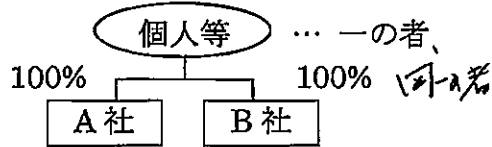
一の者 - 同者(人)、直接

100%グループの図

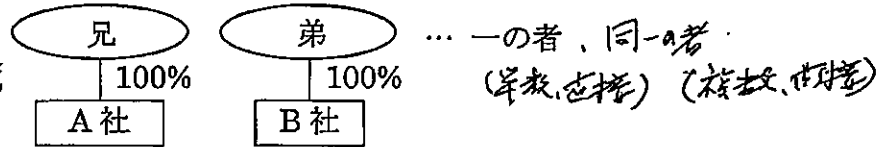
H26.01.01

H25.01.01

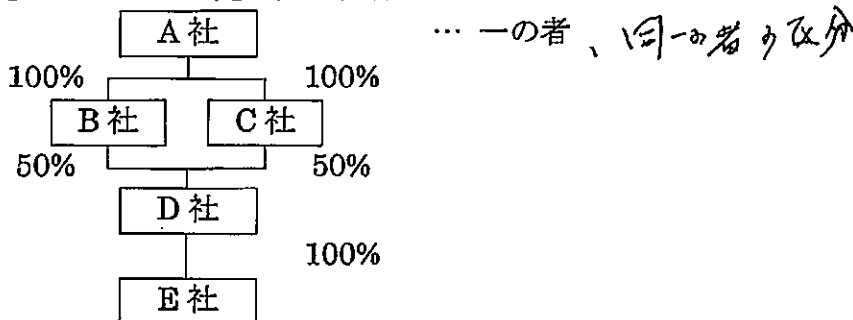
①個人等の支配する 100%グループ



②同族関係等の支配する 100%グループ



③グループ内の完全支配関係



(同族関係者の範囲)・・・相続税の規定と同じ

第四条 法第二条第十号（同族会社の意義）に規定する政令で定める特殊の関係のある個人は、次に掲げる者とする。

- 一 株主等の親族
 - 二 株主等と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者
 - 三 株主等（個人である株主等に限る。次号において同じ。）の使用人
 - 四 前三号に掲げる者以外の者で株主等から受ける金銭その他の資産によって生計を維持しているもの
 - 五 前三号に掲げる者と生計を一にするこれらの者の親族
- （法人税法施行令 4 条 1 号）

(発行株式等の全部（100%）の保有）と除外規定

② 子会社の持つ親会社株式は
自己株式に含まれる。

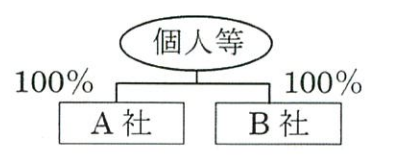
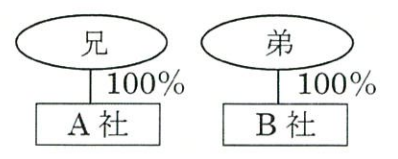
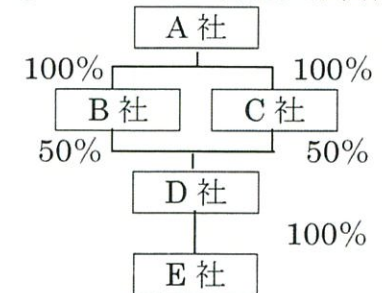
- (1) 自 己 株 式 — 発行済株式等の総数から除外する（法 2-12 の七の五）
- (2) 従業員持株会株式 — 保有割合が 5%未満である場合は、発行済株式数から除外して保有割合を判定する（法 4 の 2②-1）
民法組合として組織された従業員持株会
- (3) ストックオプションの行使による取得株式 — (2)と合せて 5%未満の判定を行う（法 4 の 2②-2）

100%（完全支配）と 99%の違いは何か？（本質的に）条文を注意して読む

持分の定めのある医療法人における持分と社員総会における議決権の割合の異同
（完全支配関係は、出資持分の所有状況で判断する）

グループ法人チェックリスト ()

H25.01.01
H22.04.03

NO	チェック 事 項	結 果
	①個人等の支配する 100%グループ  個人等がA社とB社を100%ずつ支配している。 ②同族関係等の支配する 100%グループ  兄がA社を100%支配し、弟がB社を100%支配している。 ③グループ内の完全支配関係 	
1.	グループ一覧表の入手 (KN 等サンプル)	
2.	グループ概要図の作成 (Mi 等サンプル)	
3.	グループ法人の決定	
4.	グループ法人税制の注意事項	

(譲渡損益を認識しない取引)

1. 適格合併での譲渡法人の解散による譲渡損益の取扱い
2. 適格合併での譲受法人の解散による繰延処理の継続
3. グループ会社間での非適格合併

(中小企業優遇税制の適用の制限)

資本金の額が 1 億円以下の法人 には、軽減税率の適用など中小企業向けの特例措置の適用がある。

但し、資本金の額が 5 億円以上の法人の 100%子会社 は資本金の額が 1 億円以下であっても、中小企業の特例の適用はない。

(中小法人の特例)

- (1) 法人税の軽減税率 (法法 66、措法 42 の 3 の 2)
- (2) 貸倒引当金の繰入率 (措法 57 の 10)
- (3) 欠損金の繰戻し還付制度 (法法 80、措法 66 の 13)
- (4) 特定同族会社の特別税率の不適用 (法法 67①)
- (5) 交際費の損金不算入制度における定額控除制度 (措法 61 の 4)

グループ法人税制（譲渡損益）

（完全支配関係法人間、基本的に内部取引と見る）

H26.01.01
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.25
H22.03.18

完全支配関係法人間 100%グループ法人間 （譲渡損益の繰延べ）	その他 100%未満間	備 考
		H22.10.1 適用

譲渡損益調整資産（個別資産毎の簿価 10 百万円以上）

創設営業権（帳簿価額 0 のため）、資産調整勘定（非適格再編独自の科目のため）を除く

内国法人間	繰延	繰延なし	・適格事後設立廃止 ・グループ会社を利用した税負担の調整困難化（譲渡損の活用不可） ・グループ内での円滑な資産配分の可能（譲渡益の心配解除） ・譲渡後もトレースの必要性 ・100%グループとその他間の不公平？ ・グループの頂点が「個人」でもグループ法人単体課税制度の対象になる。 ・オーナー企業については、100%グループのチェックをしておく必要がある。 ・グループに係る譲渡損益の繰延はあくまで内国法人間の取引に限定される ・個人支配と法人支配の区分
一定外資産（10 百万円未満）	繰延なし	なし	
個人－法人	なし	なし	
外国法人－法人	なし	なし	
課税	再譲渡時等 <u>（グループ内、外部へ譲渡した時）</u> （公益法人等は適用されない）	なし	
判定取引単位	建物 — 1 棟ごと 機械 — 1 生産設備ごと 土地 — 1 筆ごと 有証 — 銘柄ごと		
完全支配関係	資産の譲渡の時点		
減価償却時の調整 （譲渡法人）	譲渡損益調整額×（譲受法人の損金算入償却費/譲受法人の取得価額） 譲渡損益の計上		
公共、公益、人格 なき社团	適用外		

（注）（1）法法 61 の 13 を読む

（2）譲渡法人は会計上時価で処理し、加算又は減算する

（3）譲受法人は時価で受入れ、その後は時価との比較で売買損益

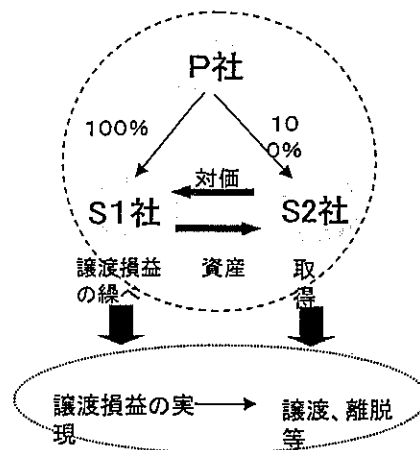
（4）合併時等留意（See 4 頁）

グループ内法人間の資産の譲渡取引

グループ内法人間の資産の譲渡取引

＞内国法人(譲渡法人)がその有する譲渡損益調整資産を完全支配関係のある他の内国法人(譲受法人)に譲渡した場合には、当該譲渡損益調整資産に係る譲渡利益額に相当する額は、その譲渡した事業年度の所得の金額の計算上、損益の額又は益金の額に算入する。(法61の13)

＞この場合、譲渡法人の譲渡損益を調整し、譲受法人は時価で受入することになる。その後、譲受法人が譲渡損益調整資産を損益に計上したとき、譲渡法人は、繰延していた譲渡損益調整資産の譲渡損益を計上することになる。



譲渡損益調整資産

＞譲渡法人の固定資産、土地(土地の上に存する権利も含むが固定資産を除く)、有価証券(売買目的有価証券以外)、金銭債権及び繰延資産のうち譲渡直前の帳簿価額が1000万円以上のものが対象になる。

＞譲渡法人で棚卸資産、譲受法人で固定資産は対象外となる。また、棚卸資産は含まれないが、棚卸資産である土地は含まれることになる。

＞のれんについては、資産調整勘定は、法人税法62条の8で規定されている非適格再編独自の勘定科目であることから、譲渡損益の繰延の対象外となっており、営業権については、固定資産に該当するものの、譲渡直前の帳簿価額がゼロであることから、譲渡損益の繰延の対象外として扱われている。

完全支配関係がある場合の法人間の非適格合併

H26.05.19
H26.05.19
H26.01.01
H25.10.14
(46 頁参照)

完全支配関係（特殊関係者を含めた場合）がある法人間の非適格合併は、簿価移転に代えて、時価移転となり譲渡損益の繰延が行われる。

(1) 譲渡損益の繰延べ

100%グループ内法人間の譲渡損益調整資産の譲渡取引と同様に繰延べることとされている。(法 61 の 13①、令 122 の 14②)

① 調整%と繰延べ順序

(2) 会計処理

譲渡損益が発生する被合併法人の最終事業年度(被合併法人の合併の日の前日の属する事業年度)に、被合併法人において譲渡利益額または、譲渡損失額を損金または益金に算入することとなる。

なお、非適格合併の場合は、被合併法人の「のれん」を含むすべての資産が時価で譲渡されるため、譲渡損益調整資産以外の資産に係る譲渡損益は通常どおり実現することとなる。(法 63)

(3) 合併法人における会計処理

非適格合併により移転を受けた譲渡損益調整資産について、合併法人では、被合併法人の合併直前の帳簿価額により取得価額に計上する。(法 61 の 13⑦)

被合併法人の合併直前の申告では、譲渡益計上、資産調整勘定減算、繰延べで損益なし。

合併法人において、次のように考えて、完全支配関係なので仕訳不要となる。

合併時					
(仕訳)	土地	2,000	土地	1,000	
			譲渡調整益	1,000	◎
(別表四)	減算繰延べ			△1,000	
(仕訳)	譲渡調整損	1,000	土地	1,000	○
(別表四)	加算繰延べ			⊕1,000	

別表
◎で
又は、0も有り、

→

譲渡調整益 △1,000
土地取得損 △1,000
土地(以外) ⊕1,000

損失の二重利用その他

H26.05.18
H26.01.01
H25.10.17

(1) 子会社株式の譲渡(単一部門内損失との比較)

	100%グループ法人	100%未満	
(1)子会社の事業において	事業損失 (子会社において)	同左 (同左)	子会社 事業損 △9億円 親会社 売却損失△9億円
(2)親会社の子会社株式譲渡	株式売却損失 (親会社において) 他の子会社への売却 (譲渡損失の繰延)	同左 (同左) 同左 (譲渡損失 OK)	
(3)他の買受先 (子会社事業における)	欠損金利用可 (買受先において)	同左 (同左)	
(4)適格合併	欠損金利用可	条件あり	

(2) 債務超過の子会社の清算に伴う債権放棄・現物分配・株式償却損
(会計・監査ジャーナル 2012.8)

- ① 同業者に依頼して出資してもらった株式の解散前の全部買取は、額面で行っても寄附金にならない。
- ② 子会社に対する債権放棄は、貸倒損失で、清算費用の負担はいわゆる撤退損で、いづれも原則として寄付金とはならない。
- ③ 親会社は、^{清算損失}子会社の未処理欠損金の引継制限を受けるとともに、完全支配関係にある子会社の株式については清算損(株式償却損)を計上することはできない。
- ④ ①～③を通じて、①で完全子会社とすることなく、②は行い、③については欠損金の引継はあきらめ、株式償却損とすることも検討すべきである。
(完全子会社でない状態での会社清算等の有利性検討)

支配
完全子会社でない状態での会社清算等の有利性検討

グループ法人税制（寄付金・受贈益）

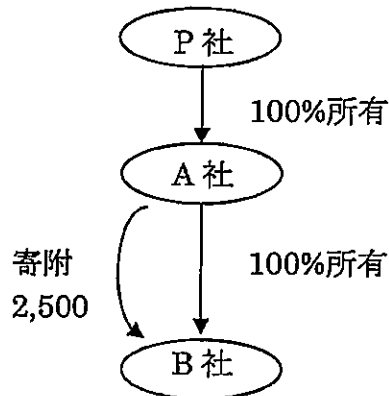
H26.01.01
H25.01.01
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.18

→ 2

	完全支配関係法人間 100%グループ法人間	その他 100%未満	備 考
(寄付金)	支払側－全額損金不算入 受入側－ 〃 益金 〃	寄付金 受贈益	H22.10.1 適用 ・ 双方で流出項目と なる ？
	(内国法人による支配関係 に限られ、個人等によ る完全支配関係を除く)	個人の場合は上 記と同様	・ 相続税対策（資産 減として）利用さ れないように、 利益積立金の移転方法 従って内国法人に よる完全支配関係 に限られる ・ 相続税の財産評価 と利益積立金の違 い ・ 個人 100%グルー プの制約 ・ 上記 G で活用できるかの検討
	(内部取引) グループ内の授受を 内部取引とみなす …本支店取引レベルと見る		
	(内国法人間の完全支配関係のみ－除個人)		
寄附仕訳	A 社 寄 附 金 ××× 現 金 ××× (損金不算入)		
	B 社 現 金 ××× 受 贈 益 ××× (益金不算入)		・ 何故、反相続税対策か ？ <u>A社からB社への利益</u> <u>剰余金の移転</u>
無償(低額)譲渡	B 社 株 式 ××× 受 贈 益 ××× (益金不算入)		<u>A社(親会社株式)の</u> <u>譲渡引当金</u>
	A 社 寄 附 金 ××× 株 式 ××× (原価) (損金不算入) 株式売却益 ××× (差額) (譲渡利益の繰延べ)		
	譲渡損益調整損 ××× 譲渡損益調整勘定 ××× (差額) (譲渡利益の繰延べ) over10M¥の場合		

グループ内法人間の寄附

H26.01.01
H25.06.29
H25.01.01
H24.07.27



子会社 A 社が子会社の B 社へ、現金 2,500 を寄附した場合の処理（寄附修正）

（P 社の処理）

利益積立金 2,500 A 株式 2,500 … P 社の利益積立金（A 社分）は減少

- (1) 親会社 P 社は、A 社株式について寄附金 2,500 に持分割合 100% を乗じた金額 2,500 を利益積立金から減算するとともに、A 社株式の帳簿価額から減額

（A 社の処理）

寄附金 2,500 現 金 2,500 … A 社の利益積立金は減少
B 株式 2,500 利益積立金 2,500 … A 社の利益積立金は増加

- (1) A 社は、B 株式について受贈益の額 2,500 に持分割合 100% を乗じた金額 2,500 を利益積立金に加算するとともに、B 社株式の帳簿価額を増額 *（B社よりA社へ）*
(2) A 社の別表四 — 寄附金の損金不算入額（加算・流出）2,500

（B 社の処理）

現 金 2,500 受贈益 2,500 … B 社の利益積立金は増加

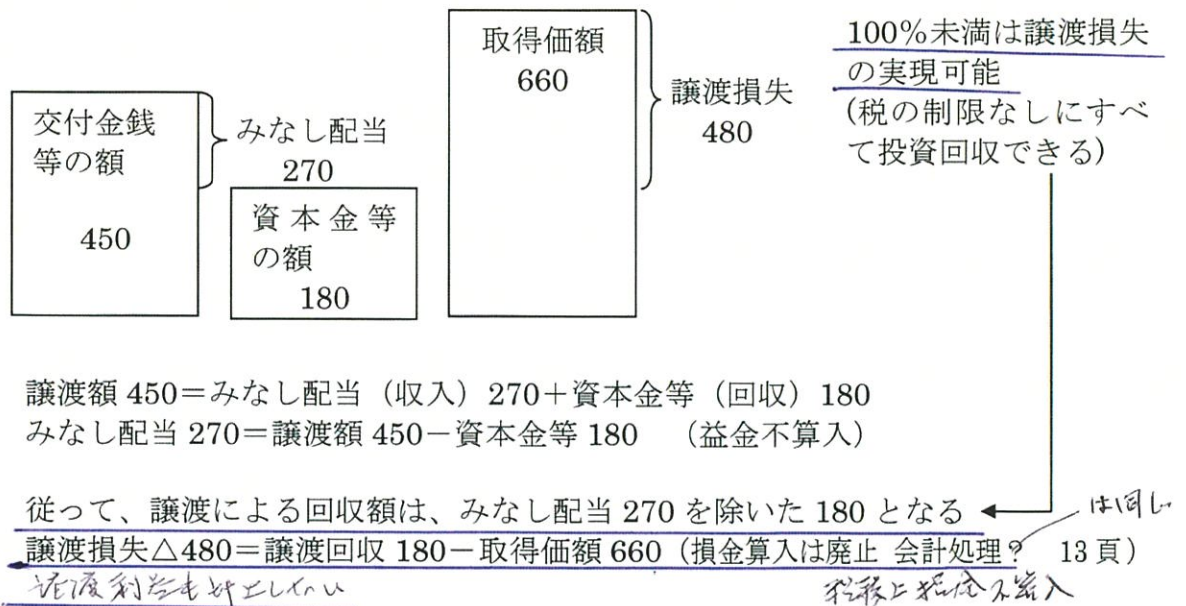
- (1) B 社の別表四 — 受贈益の益金不算入額（減算・流出）2,500 … 上記の処理があるため

グループ法人税制（受取配当）

H26.01.01
H25.07.26
H25.06.29
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.18

	完全支配関係法人 100%グループ法人	その他 100%未満	備 考
(受取配当)			H22.10.1 適用
益金不算入	あり 100% (配当の計算期間の所有)	あり (25%以上) 100% (6ヶ月以上所有) 部分あり(所有率 25%未満) 50%	25%以上は関係法人株式と言う 自己株式を除く計算
負債利子控除	控除不要	控除必要	
条 件	配当法人（内国法人）同左 受取法人 同左 (配当の計算期間を(6ヶ月以上の期間所有) <u>通じて完全支配関係が必要)</u>		

自己株取得のみなし配当



(完全支配は、投資回収が 90% 所有より不利か? 13 頁参照)
(100% 未満の有利性は税務上気をつける)

将来の回収は
1. 必要か?

グループ法人税制（現物分配・抱合株式）

H26.01.01
H25.01.01
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.18

	100%グループ法人	その他 100%未満	備 考
（現物分配）			H22.10.1 適用
譲渡損益	<u>繰延、簿価譲渡</u> (適格現物分配の場合)	譲渡損益実現	・グループ間での資産配分の円滑化 ・孫会社の子会社化容易 ・子会社から親会社への現物配当の容易化 ・無時価組織再編 ・簿外譲渡？繰延？ ・配当、みなし配当の発生？ ・譲渡直前の帳簿価額による譲渡？ ・無対価現物分配
源泉徴収	<u>不要</u>	必要	
（抱合株式）			
譲渡損益	計上なし？	計上なし？	

（適格現物分配）

現物配当とは、法人(公益法人等を除く)が、その株主等に対し、配当等により金銭以外の資産を交付することをいう。

適格現物分配とは、内国法人を現物分配法人とする現物分配のうち、その現物分配を受ける者が、その法人と完全支配関係にある**内国法人のみ**であるものをいう。即ち、外国法人、個人、公益法人等が含まれてはならない。

3. 自己株式の取得

H26.01.01
H25.06.29
H25.01.02

みなし配当が生じるのは相対取引による取得に限る（除く市場取引）。
交付金銭等を留保所得の払戻し部分と資本の払戻し部分に分けて計算する。

- (1) みなし配当の金額の計算（法法 24①四、法令 23①四）
（留保所得の払戻部分の計算）

$$\text{交付金銭等の時価} - \frac{\text{取得等法人①の取得直前の資本金等の額②}}{\text{取得等法人①の取得等直前の発行済株式数③}} \times \text{取得される自己株式の数}$$

- ①自己株式の取得等を行った法人の税務上の資本金等の額
②ゼロ以下はゼロとする
③取得前の自己株式の数を除く

- (2) 株式譲渡損益の計算（法法 61 の 2①）
（資本の払戻部分、譲渡損益の計算）

$$\text{交付金銭等の時価} - \text{みなし配当の金額} - \frac{\text{譲渡直前の対象株式の簿価}}{\text{譲渡対価}} \quad \text{（譲渡原価）}$$

※100%グループ法人間においては、譲渡損益は計上しない。

(9 頁参照)

100% 株主間取引

(設例等)

清算法人が、株主に対して残余財産の分配を行う場合には、次の通知が必要である。

- ① 残余財産の分配を行う旨
- ② みなし配当額に相当する金額の一株当りの金額
- ③ その他一定の事項（申告書に記載）

残余財産の分配を受けた株主は、①益金不算入、②税額控除の適用を受ける。

1. B 社株式の保有割合 80% 800 株、発行済株式総数 1,000 株
2. 残余財産の分配額 800、分配直前の簿価 2,000
3. 分配直前の払戻等対応資本金額等 1,000
 <みなし配当の金額の計算方法>（法法 24①三、法令 23①三）

みなし配当の金額 = 残余財産の分配額 - 清算法人株式に対応する
資本金等の額

清算法人株式に対応する
資本金等の額 = 分配直前の払戻等
対応資本金額等 × $\frac{\text{分配直前に有していた
清算法人株式の数}}{\text{清算法人の発行済株式総数}}$

分配直前の払戻等
対応資本金額等 = 分配直前の
資本金等の額 × $\frac{\text{清算法人の残余財産の分配額
(分母の金額を限度とする)}}{\text{清算法人の払戻に係る
直前事業年度末の簿価純資産額}}$

残余財産の分配割合

4. 上記に当てはめて○の通りとなる

○	現預金	800	みなし配当	160 (益金不算入)
	株式消却損	1,360	B 社株式	2,000
×	現預金	800	B 社株式	2,000
	株式消却損	1,200		

(吉田博之編著 グループ法人税務の失敗事例 55 から 2011.5 東峰書房発行)

グループ法人税制（自己株式の取得等）

H27.05.25
H25.07.26
H25.06.29
H24.07.27
H22.08.06
H22.03.18

→

	100%グループ法人	その他 100%未満	備 考
(みなし配当等)			
益金不算入	あり 100%対象	あり 100%対象 (所有率 25%未満) 50% "	H22.10.1 適用 ・ 100%グループとその他で不公平? ・ 譲渡損益を計上しないということとは? みなし、永久処理?
負債利子控除	控除不要	あり	

株式の譲渡損益

廃止
繰延ではない

あり

・ 「廃止」ということは?

損益も計上しない

益は出るが、一時的

損益は
いれど、
か

(100%グループ法人の場合)
・ 100% (完全支配は不利?)
株式譲渡損の点で
(投資回収不能分が起きる)

・ 完全支配関係のある法人間で自己株を買い取らせた場合、譲渡損益は損金益金不算入(法 61 の 2⑩)

・ 譲渡損益部分は資本等の増減項目として扱う
(法令 8①十九)

P 社 (90%の場合) S 社

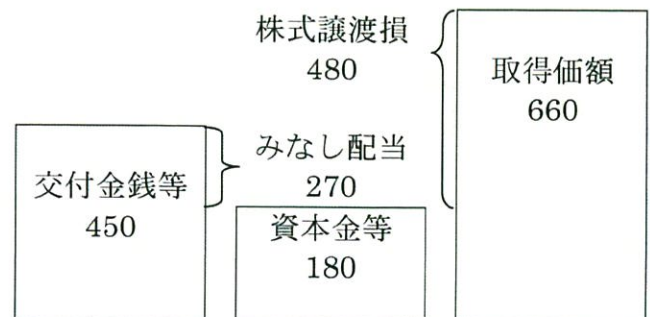
90%所有、対価 450、取得価額 660

(S 社の処理)

利益積立金	270	現 金	450
資本金等	180		

(P 社の処理)

現 金	450	みなし配当	270
		(益金不算入)	
		資本金等	180
資本金等	180	S 社株式	660
株式譲渡損	480		
	(損金算入)		



※100%未満の有利性は、故意に行うと税務上問題にある恐れがある (H22. 10 前は OK)

株式譲渡直前の配当 (NC、OG の場合)

NAICO の数値

H26.05.18
H26.01.01
H25.07.26

A 譲渡(益)による場合		B 配当による場合	
	1,000 ①		1,000
	$\triangle 100$		$\triangle 100$
譲渡益	900	配当	900 ①
			↓
課税	900	益金不算入	$\triangle 900$
	$\times 40\%$	簿価譲渡	100
課税	360	課税	0
源泉	0	源泉	180
その後の譲渡	なし		100 ②
回収(譲渡 1,000)	1,000 ①=③	(配当 900、譲渡 100)	1,000 ①+②=③
手取額	640		1,000

—TAX 株の投資とは、 毎年配当を得ていたら、

- (1) グループ法人税制でも、譲渡損部分の制約が規定されている。
- (2) NC、OG の場合、明らかに配当による方法 B が A より有利である。
それは受取配当の益金不算入という規定(法人擬制説から当然)を使えるからである。
- (3) 株式の譲受先においても取得価額 B100 が A1,000 より取扱い易い。

資本関係取引税制（みなし配当と譲渡損益）

H26.01.01
H24.07.27
H22.08.07
H22.03.18

完全支配関係法人間 100%グループ法人		その他 100%未満	備 考
(自己株式取得予定株式のみなし配当の益金不算入の不適用)			H22.10.1 適用
所有株式を発行会社に自己株式として譲渡(買取らせる)する場合			
受取配当の益金不算入 適用 (完全支配関係には適用)	不適用 (※)		100%グループ法人 については、譲渡損 益の廃止が優先され る
この場合の譲渡損益 なし (不適用)	有 (適用)		譲渡対価の額と譲渡原 価の額の差となる
完全支配は13条と同様		100%未満は制限	

(予定の範囲)

公開買付（TOB）、組織再編（反対株主買取請求）など取得請求権
や取得条項は含まない

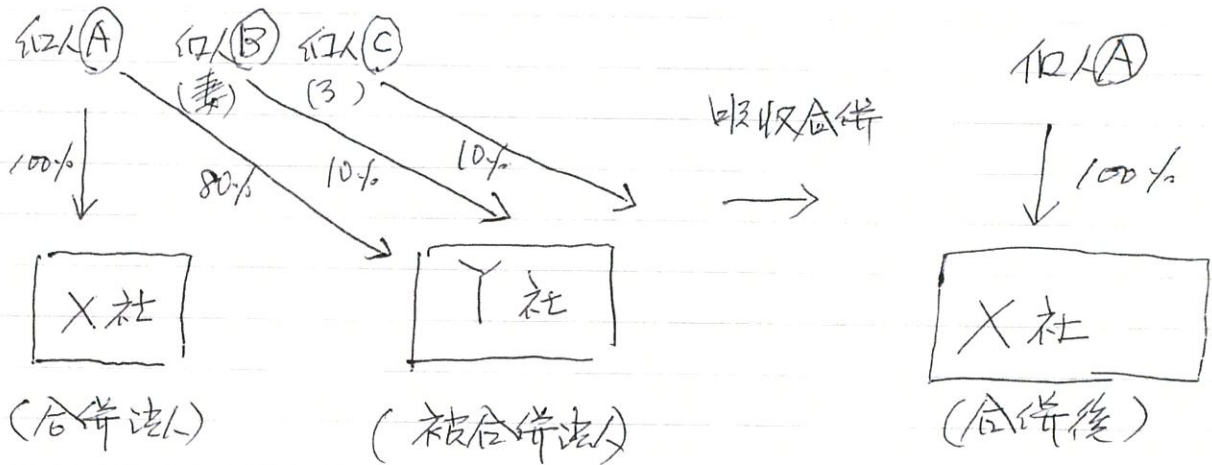
(※) 自己株式として取得され
ることを予定して株主が
取得した株式が、自己株
式として会社を取得され
た際に生ずる株主のみな
し配当については益金不
算入制度を適用しないこ
とになった。(完全支配関
係を除く)

完全支配関係がある内国法人
(普通法人と協同組合等)

無対価合併の適格性

(一人、同一の者)

H28.04.30



X社: ①による完全支配関係

Y社: ①の親族による "

適格要件 (無対価合併)

(1) 合併前のX社・Y社の同一の者による完全支配関係及びその継続

(2) 株式以外の資産の交付がないこと

(3) 一の者が X社・Y社の株式の全部を保有すること

①

一人 100%

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿

↓

合併後 一人 100%

ホーム>税について調べる>質疑応答事例>法人税目次一覧>無対価合併に係る適格判定について(株主が個人である場合)

無対価合併に係る適格判定について(株主が個人である場合)

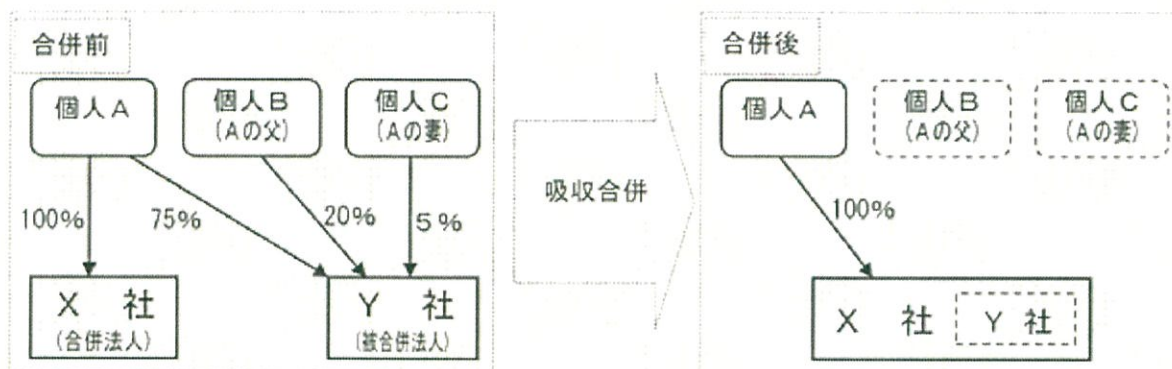
【照会要旨】

X社は、同社を合併法人、Y社を被合併法人とする吸収合併(以下「本件吸収合併」といいます。)を行うことを予定しています。

本件吸収合併においては、被合併法人(Y社)の株主(個人A、個人B及び個人C)に対して株式その他の資産を交付しない、いわゆる無対価合併の手法により行うこととします。

なお、本件吸収合併後、個人AはX社株式のすべてを継続して保有する見込みです。

この場合において、本件吸収合併は法人税法第2条第12号の8に規定する適格合併に該当すると解してよろしいでしょうか。



【回答要旨】

本件吸収合併は、適格合併に該当しません。

(理由)

1 完全支配関係について

完全支配関係とは、一の者(その者が個人である場合には、その者及びこれと特殊の関係のある個人)が法人の発行済株式等の全部を直接若しくは間接に保有する関係(以下「当事者間の完全支配関係」といいます。)又は一の者との間に当事者間の完全支配関係がある法人相互の関係(以下「法人相互の完全支配関係」といいます。)をいうこととされています(法2十二の七の六、法令4の2②)。

なお、一の者が個人である場合における当該一の者と特殊の関係のある個人とは、次に掲げる者(以下「親族等」といいます。)をいうこととされています(法令4①、4の2②)。

- i 一の者の親族
- ii 一の者と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者
- iii 一の者(個人である一の者に限ります。ivにおいて同じです。)の使用人
- iv i から iii までに掲げる者以外の者で一の者から受ける金銭その他の資産によって生計を維持しているもの
- v ii から iv までに掲げる者と生計を一にするこれらの者の親族

本件吸収合併における合併法人であるX社は、その発行済株式のすべてが個人Aに保有されていることから、個人Aとの間に当事者間の完全支配関係があることとなります。

また、被合併法人であるY社は、その発行済株式を個人Aだけでなく、その親族等に該当する個人B(父)及び個人C(妻)にも保有されているところ、完全支配関係に該当するかどうかの判定上、一の者の親族等が保有する株式を一の者(個人A)が保有しているものとして判定を行いますから、Y社についても個人Aとの間に当事者間の完全支配関係があることとなります。

したがって、X社とY社の関係は、いずれも個人Aとの間に当事者間の完全支配関係があることから、法人相互の完全支配関係に該当することとなります。

34

2 法人相互の完全支配関係がある場合の適格要件

法人相互の完全支配関係がある法人間の合併に係る適格要件は、以下のとおりとされています。

- ① 合併前に当該合併に係る被合併法人と合併法人との間に同一の者による完全支配関係(法人相互の完全支配関係)があり、かつ、合併後に当該同一の者と当該合併に係る合併法人との間に当該同一の者による完全支配関係が継続することが見込まれていること(法令4の3②二)。

(注) 本件吸収合併では、個人Aは合併後もX社株式のすべてを継続して保有する見込みであるため、個人Aによる完全支配関係が継続することが見込まれています。

- ② 当該合併における被合併法人の株主等に合併法人株式又は合併親法人株式のいずれか一方の株式又は出資以外の資産が交付されないこと(法2十二の八)。

(注) 本件吸収合併は、無対価合併の手法により行われますので、合併法人株式又は合併親法人株式のみならず、これら以外の資産も交付されません。

ただし、無対価合併の手法による場合には、上記①及び②の要件のほかに、合併前の同一の者による完全支配関係が次に掲げるいずれかの関係がある完全支配関係である場合に限り、適格合併に該当することとされています(法令4の3②二)。

- i 合併法人が被合併法人の発行済株式等の全部を保有する関係
- ii 一の者が被合併法人及び合併法人の発行済株式等の全部を保有する関係
- iii 合併法人及びその合併法人の発行済株式等の全部を保有する者が被合併法人の発行済株式等の全部を保有する関係
- iv 被合併法人及びその被合併法人の発行済株式等の全部を保有する者が合併法人の発行済株式等の全部を保有する関係

この点、本件吸収合併は、無対価合併の手法によるものであり、合併前の完全支配関係が個人Aによる法人相互の完全支配関係であることから、上記 i から iv までの関係のうち ii の関係(以下「ii の関係」といいます。)に該当するかどうか判定することとなります。

3 ii の関係における「一の者」

上記1のとおり、完全支配関係に該当するかどうかの判定においては、一の者の保有する株式だけでなく、一の者の親族等が保有する株式を一の者が保有しているものとして判定を行うこととされているところ(法令4の2②)。

したがって、ii の関係に該当するかどうかの判定においても、「一の者」という同一の文言により規定されていることから、一の者の親族等が保有する株式を一の者が保有しているものとして判定を行うのではないかと疑問が生ずるところではあります。

そこで、それぞれの規定に着目すれば、完全支配関係に該当するかどうかの判定における「一の者」は、「一の者(その者が個人である場合には、その者及びこれと前条第一項に規定する特殊の関係のある個人)が法人の発行済株式等の全部を保有する場合」(法令4の2②)と明示的に「一の者」と特殊の関係のある個人(親族等)の保有する株式を「一の者」が保有しているものとしてその判定を行うこととされているところです。

一方、ii の関係に該当するかどうかの判定における「一の者」は、「一の者が被合併法人及び合併法人の発行済株式等の全部を保有する関係」と規定されているに過ぎず、「一の者」と特殊の関係のある個人(親族等)の保有する株式を「一の者」が保有しているものとしてその判定を行うことはされていません。

本件吸収合併の場合、被合併法人Y社は、個人Aに加え、その親族等に該当する個人B及び個人Cの3者によって、発行済株式のすべてを保有されています。

ただし、ii の関係に該当するかどうかの判定においては、親族等に該当する個人B及び個人Cにより保有されている株式を個人Aが保有しているものとして ii の関係に該当するかどうかの判定を行うことはできませんから、個人Aと被合併法人Y社との関係は、「一の者が被合併法人の発行済株式等の全部を保有する関係」には該当しないこととなります。

したがって、照会の本件吸収合併が適格合併に該当すると解することはできないこととなります。

(17 親族 さんへ)

【関係法令通達】

26-

法人税法第2条第12号の7の6、第12号の8

法人税法施行令第4条第1項、第4条の2第2項、第4条の3第2項第2号

注記

平成27年7月1日現在の法令・通達等に基づいて作成しています。

この質疑事例は、照会に係る事実関係を前提とした一般的な回答であり、必ずしも事案の内容の全部を表現したものではありませんから、納税者の方々が行う具体的な取引等に適用する場合においては、この回答内容と異なる課税関係が生ずることがあることにご注意ください。

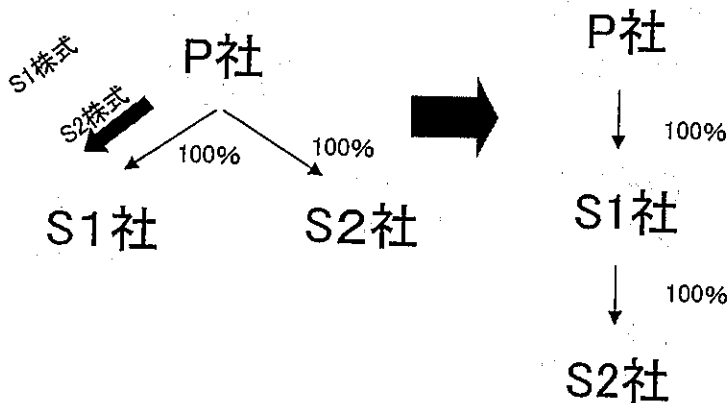
〒100-8978 東京都千代田区霞が関3-1-1 電話番号03-3581-4181(代表) / Copyright(©)国税庁

グループ内法人間の非適格株式交換

非適格株式交換の株式交換完全子会社が有する資産の時価評価課税の不適用

➤完全支配関係があった場合の非適格株式交換については、株式交換完全子法人の有する資産の時価評価課税のしなくなった。(法62の9)

➤従前は、適格要件を満たさない場合には株式交換完全子法人は時価評価が必要であったが、グループ内法人間の取引の制定に伴い改正された。



資産の時価評価課税はな
されなくなった。

グループ内法人間の現物分配

適格現物分配

➤現物分配法人(法2 十二の六)・・・現物分配(法人がその株主等に対し当該法人の剰余金の配当若しくはみなし配当により金銭外の資産の交付をすることをいう。)によりその有する資産の移転を行なった法人をいう。

➤被現物分配法人(法2 十二の六の二)・・・現物分配により現物分配法人から資産の移転を受けた法人をいう。

➤適格現物分配の定義(法2 十二の十五)・・・内国法人を現物分配法人とする現物分配のうち、その現物分配により資産の移転を受けるものがその現物分配の直前において当該内国法人との間に完全支配関係がある内国法人のみであるものをいう。

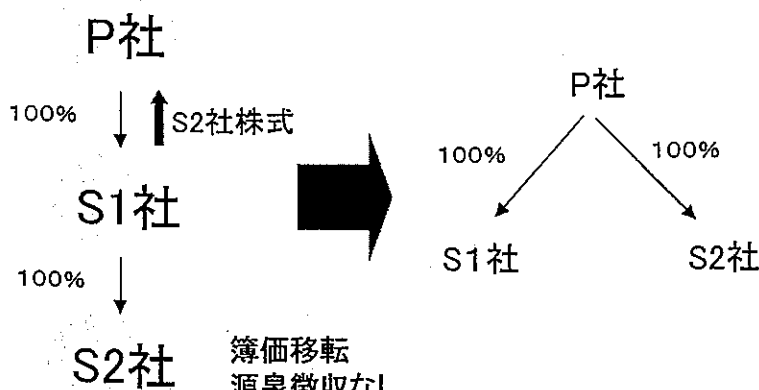
適格現物分配の資産の簿価移転

➤適格現物分配については、資産の譲渡損益は計上されない(法62の5③)。

➤配当に係る源泉徴収も行なわれない。(所法24①)

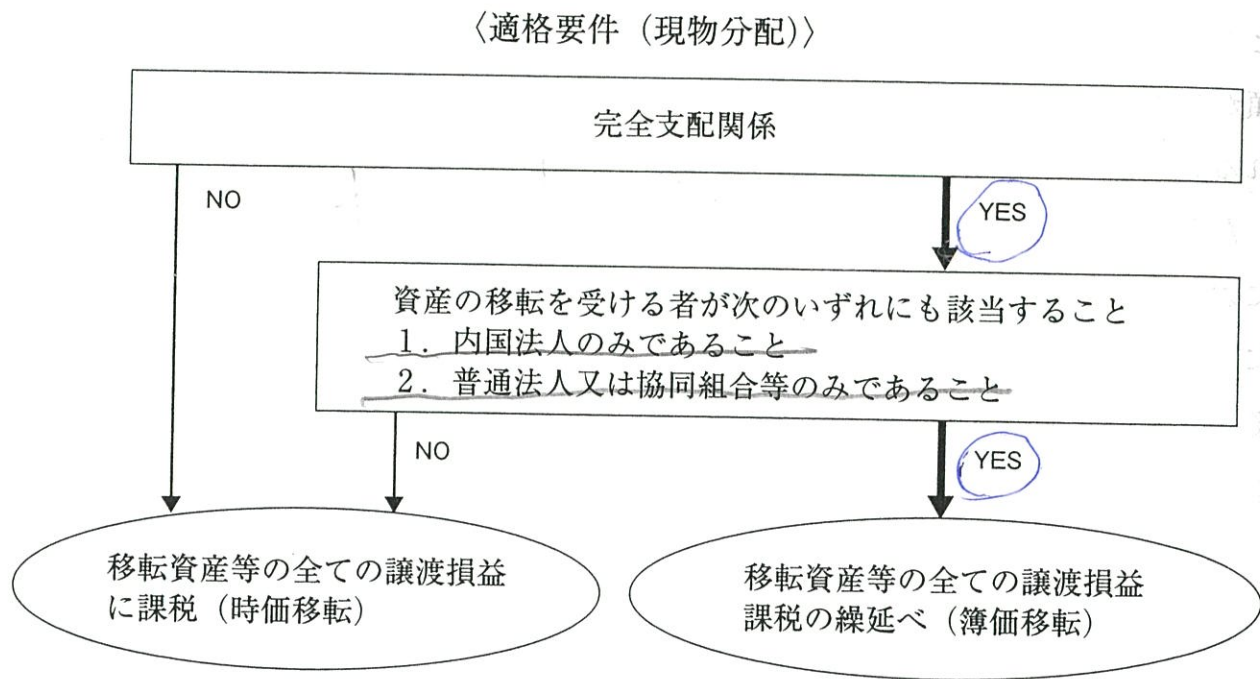
➤被現物分配法人について、その受けたことにより生じる収益について益金不算入とする(法62の5④)。

➤適格現物分配は適格組織再編成の一環として扱われるため、繰越欠損金の利用制限や特定資産の譲渡損失の制限がある。



P社		
S2社株式	220	収益 (益金不算入)
S1社		
利益剰余金	220	S2社株式

内国法人を現物分配法人（現物分配によりその有する資産の移転を行った法人をいいます。）とする現物分配のうち、その現物分配により資産の移転を受ける者がその現物分配の直前においてその内国法人との間に完全支配関係がある内国法人（普通法人又は協同組合等に限ります。）のみであるものを適格現物分配といいます（法法2十二の十五）。



現物分配が組織再編税制の一環として位置づけられることから、適格現物分配の場合には、移転する資産は帳簿価額による譲渡をしたものとして取り扱われます（法法62の5③）。

また、適格現物分配により資産の移転を受けた被現物分配法人のその資産の取得価額は、現物分配法人の帳簿価額を引き継ぐこととされています（法令123の6①）。

具体的な取扱いについては下記第2 3 現物分配の譲渡損益等（162頁）を参照してください。

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

第2回 マネジメントの挑戦

(何に挑戦するかD (4) (5) (6))

会計と経営のブラッシュアップ

平成 29 年 10 月 10 日

山内公認会計士事務所

みなみは、入院している野球部のマネジャーの宮田夕紀の見舞に病院へ行った。夕紀は、野球部のマネジャーをしていたが、野球部が夏の大会の予選に負けてすぐ、急に体調を崩して入院してしまったのだ。夕紀はみなみにとって、幼なじみであると同時に、無二の親友でもあった。

みなみは鞆からマネジメントを取り出すとそれを開きながら言った。

「野球部とは一体何でしょう？」二人はみなみの疑問について意見を交換し合った。(最も大切なこと)→人を教育することである—(ある清掃会社)

1. 2人は野球部とは何か、組織の定義づけについて話合った。 *人の働き*

マネジメントというのは、先ず初めに、「組織の定義づけ」から始めなければならない。「マネジメントには、こうあるわ」とみなみは言った。

あらゆる組織において共通のものの見方、理解、方向づけを実現するには、

「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

「つまり野球部をマネジメントするためには、先ず野球部は、どういう組織で、何をすべきかを、決めなければならないのよ」とみなみは言った。「野球部って、野球をするための組織じゃないの？」夕紀は、何気ない調子で言った。「それが違うらしいのよ」とみなみは言って、マネジメントの場所を指で示した。

2. 感動することと野球の定義

結局、野球部の定義は分からず終いだった。そこでみなみは、もう一度「マネジメント」を読み返した。

(1) 野球部は、野球をするための組織か？

…「夕紀はどうしてマネジャーになったの？」。夕紀は小学校の時の市の大会の決勝で、その時、みなみがサヨナラヒットを打った時の感動を、また味わいたいと思ってマネジャーになったと答えた。

(2) 夕紀は、あの時の感動を、また同じような感動を味わえるかもしれないと思って、野球部のマネジャーになりたいと思った。

AIN → 2-11
 (現代の経営) 第4章シアーズ物語

- 事業のマネジメントとは何か、事業のマネジメントには何が必要か、変化を見つけそれに対応することである。

(事業というものは顧客の創造である) …事業の目的
 事業のマネジメントは何が原因で変化するか

— この答はシアーズ・ローバックの物語に優るものはない

- 農民の孤立した市場の理解と認識

— 新しい流通チャンネル、市場の開拓

- 五つの領域におけるイノベーション (第一に市場を見つける)

- ① 農民のニーズに応える商品のメーカー
- ② 大都市に行けない農民のための通信販売カタログ
- ③ 売手は、「委細なく返却致します」
- ④ 通信販売の低コスト輸送の発送工場
- ⑤ 人間の組織を作りあげる

- 経営者

リチャード・シアーズ (創業者・社名)

1886年カタログによる時計の販売を始め、1893年エロースとシアーズローバックを設立

— ジュリアス・ローゼンウォルド (洋物の発見)

第一期・農民ニーズに対応 — オッド・ドアリング (発送工場)

農村を歩いて、農民は何に不自由し、何を欲しているかを徹底して調査した

— ロバート・E・ウッド (第二期・市場の変化、小売店に転換)
交通革命への対応、郊外進出、都心の出入口でキャッチ、分権制度

— T・V・ハウザー (組織と人材の育成)

1978年 店舗数 900 総売上 172 億ドル (小売業世界一) 1987年売上 266 億ドル

— 時代の終りか (広報・女性向けファッション・通信販売)

ライバルのモンゴメリ・ウォードなどの競争激化、転機

(イノベーションとは?)

いかなる事業にも、三種類のイノベーションがある。すなわち、①製品とサービスにおけるイノベーション、②市場におけるイノベーションと消費者の行動者価値観におけるイノベーション、③製品を市場へ持って行くまでの間におけるイノベーションである。

第3回 ビジネスとは何か (イノベーションとは、D(5)(6))

会計と経営のブラッシュアップ

平成28年7月18日

山内公認会計士事務所

1. 野球部の顧客の定義は何か、顧客はどこにいるか

みなみには、野球部の定義が「野球をすること」でないように、
野球部の顧客が「試合を見にくる人」というのもやっぱりしっく
りこなかった。

試合を見にくる人

実際は野球部をマネージャーと定義しては
顧客を定義する
こと、もの

(1) われわれの事業は何か、ミッションは何か

成功を収めている企業...は、「われわれの事業は何か」を
問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによっ
てもたらされている。ドラッカーは、事業とは市場を生み出
すもの、創造するものといひ、利潤はいい経営をしていれば
自然に生まれてくるもので、利潤の追求を目的にすることは
誤りだという。利益と付加価値の違い。

事業は変化する。だから捨てることが必要である。

満足を求める人
すいての人

日本人も

未来も...

↓

その中から特定

した人、集団

(2) 顧客は誰か

顧客は何を欲しているか。それは全体的に考えるべきである。

(ニーズ、満足、ステータス)

変化、変動

(3) シュンペーターの経済発展の理論(1912)

経済発展の基本動因は、innovation 技術革新である。これに
当るものは次の5点である。

創造的破壊と書いている。現状を最適化ではなくて新しい現状へ

① 企業者の創造的活動による新製品の生産

② 新生産方式の導入

③ 新販路の開拓

④ 新資源の占有

⑤ 新組織、方式の達成(出現)

また彼は、景気循環論(1939)で、コンドラチェフの長期波動
およびジュグラー循環をイノベーションによる景気活動の消
長で説明しようと試みている。

(4) 顧客の創造ーマーケティングー

価値の創造ーイノベーション(創造的破壊)ー

ともに経済の本質

激しい競争

競争ゼロ状態

(マネジメント・エッセンシャル版 2~3、9~10、22~28 頁)

事業は何か、あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を表現するには、「われわれの事業は何か。何をなすべきか」を定義することが不可欠である。われわれの事業はサービスであるとしたヴェイルの言葉こそ考え抜かれた定義である。

もしドラの特色 (他にない長所) は、この点を問いつめていることである。「われわれの事業は何か、われわれのミッションは何か」この問いを明確にすることによって、企業の姿が変わる。

○企業の目的と使命を定義するとき。出発点の一つしかない。

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」の問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

○したがって「顧客は誰か」の問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、もっとも重要な問いである。やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるにこの問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

われわれのボスは誰か。顧客である。

○組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。したがって問題は、「その組織は何か」ではない。

「その組織は何をなすべきか、機能は何か」である。

それら組織の中核の機関、組織を働かせ、機能させるものがマネジメントである。

1920 年代シアーズが再び成功した秘密の一つは、顧客がそれまでとは違う場所にいることを発見したことであった。農民は自動車を持ち、町で買い物をするようになっていた。

顧客の変化

清水会社

事業の目的

顧客の満足

経営者の問い

第4章 シアーズ物語

産業革命と経済

2017.04.06
情報革命と
人工知能

1. 事業のマネジメントとは何か、事業のマネジメントには何が必要か、— 変化を見つけそれに対応することである。
(事業は顧客の創造である)…事業の目的
事業のマネジメントは何が原因で変化するか
過去にあったものが
変質している
2. 農民の孤立した市場の理解と認識
— 新しい流通チャンネル、市場の開拓
企業とは何か
(1) 外部、顧客のために
成果を生み出す機関
3. 五つの領域におけるイノベーション
①農民のニーズに応える商品のメーカー
②大都市に行けない農民のための通信販売カタログ
③売手の義務は、「委細なく返却致します」
④通信販売のための低コスト輸送の発送工場
⑤人間の組織を作りあげる
(2) 人を雇用し、生産
的な存在とする価値
体系
(3) 公益を考えるべき
地域と社会の公的
機関
4. 経営者
リチャード・シアーズ (創業・社名)
1886年カタログによる時計の販売を始め、1893
年エロースとシアーズローバックを設立
— ジュリアス・ローゼンウォルド (市場の発見)
第一期・農民ニーズに対応
— オッド・ドアリング (発送工場)
農村を歩いて、農民は何に不自由し、何を欲して
いるかを徹底して調査した
— ロバート・E・ウッド
(市場の変化、小売店に転換)
交通革命への対応、郊外進出、都心の出入口でキ
ャッチ、分権制度
マネジメントとは
(1) 事業に命を吹き込
む存在
(2) 人類の生活の向上
(3) 経済的な成果をあ
げる
(4) 機械ではない
経済を自ら作る

産業革命と経済

情報革命と
人工知能

- T・V・ハウザー（組織と人材の育成）
1978年 店舗数 900 総売上 172 億ドル（小売業世界一）1987年売上 266 億ドル
— 時代の終りか（広報・女性向けファッション・通信販売）ライバルのモンゴメリ・ウォードなどの競争激化、転機
5. イノベーションとは？
いかなる事業にも、三種類のイノベーションがある。
①製品とサービスにおけるイノベーション
②市場におけるイノベーションと消費者の行動者価値観におけるイノベーション
③製品を市場へ持って行くまでの間におけるイノベーションである。
6. 顧客にとっての価値は何か
7. 近代企業への成長の要因
8. 数々のイノベーション
9. 新しい問題と新しい機会

AI時代の組織と人材

AI時代の顧客とは

AI時代の価値とは

AI時代のイノベーションとは

イノベーションは、価値を創造
する能力を資源に与える
極端な需要を生む、
競争力に与える。
オンラインの資源に与える
のは、それが必要。それ
で、地方を扱う小売業者は

第一に市場を見つける、-そして シアーズ物語①

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション[準備投資]
(20C 前後のアメリカ) (1900 年～)	(顧客は誰か) (市場の分析)	(流通チャンネルの組成) (経営方針と実施)
農民は何を求めているか シアーズ第 1 期 (20 世紀の最初の 30 年のために)	農民(孤立した存在) 孤立した独自の市場 既存の流通チャンネル では到達できない	<u>どのようにして市場へ入り込むか</u> 流通チャンネルをどうするか メーリング発送工場 注文を効率的に、安価にさばく 通信販売の発送工場 世界最大の大量生産工場
偉大なイノベーションの実践	カタログ販売 農村を歩き、農民の 欲求を調査	
ジュリアス・ロー ゼンワルド	一人ひとりには購買力は小さい 全体としては大きな市場 独自の巨大な市場 孤立した世界	ニーズと欲求に応える製品とカタログをどう変えるか 不定期から定期的なカタログ 宣伝より信頼、wish book 正直なカタログ、正直な販売者
1903 年シカゴ発送工場 オッド・ドアリング フォードに先んじること 5 年	孤立した世界の住人 都市の消費者とは異 なるニーズ チャンネルがない	農民は正直で信頼できる売手を求めている、継続的な事業 宣伝というより商品を客観的に説明できるもの 買物に行けない農民 危険負担は売手にある
アメリカ経済成長の型	農民にとって価値のあるものとは何か 事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	安い価格で、安定的に、大量 に供給する必要性 商品のメーカーを見つけ育てる組織的な育成
第 1 次大戦の終り頃(1918) カタログと聖書は農家の必需品	モンゴメリーワードを抜く	システムと組織の確立 生産的な人間組織をどう作るか きっちりと商品配給できるシステム マネジメントに全権限と全責任 全従業員に自社株
商売、ビジネス-サヤ取り 的な発想の変革	市場ニーズ(不便さ)の解決とは	
	チャンネルを作れば そこは大きな市場	商売(商品提供)という概念の変更、変革 そのシステムを作り上げる商売、サヤ取り的な発想からの脱却
	事業とは継続-一時的なもうけではない	

農民は収穫機を買った。
そのとき、マーティンが割賦販売を
考へた。農民は過去の蓄えから、
未来の稼ごうから収穫機を買えるようになった。
...当然、購買力という資源が生まれた。

シアーズ物語②

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション[準備投資]
(1920～30 年)	(顧客の変化) (市場の分析)	(流通チャンネルに対応) (マネジメントの必要性)
収入の UP した人々(農民と都市労働者)は何を求めているか		
シアーズ第 2 期	農民は孤立した存在ではなくなった 巨大な農村市場の変化	どうようにして市場へ入り込むか
どのように変化に対応するか		
シアーズの市場の急激な変化 (1930～1960 の対応)	しかし、都市市場は未開拓な暗黒市場 消費者(農民、都市労働者)交通革命に注目	従来の流通システムは階層別市場に対して陳腐化 中央集権的組織(通信販売)の限界
ロバート・ウッド	自動車のおかげで町で買い物し、 生活水準の向上、中流化した 巨大な都市市場の出現	自動車を持つ農民と都市人口 は何を求めているか (顧客対応)
農民と都市労働者 は何を求めている か	農民と都市労働者 会社の基本方針の革命 組織を四階層にシンプル 都心の出入口で顧客キャッチ 都会は見物、買物は入口	店舗による小売業の必要性 中流階級向け商品の開発 冷蔵庫など上流品の設計変更 メーカーの育成
T・V・ハウザー 商品開発とメーカー組織化	都市の下流階層の所得上昇 と上流の階層と同じ商品欲求 国全体の同質的な市場 に対する対応とは何か 市場のニーズとは 商品を good, better, best に区分、サイズ を大中小…	小売業への進出の必然性 人の必要性 必需品商品の開発 大量生産できる数百社のメーカーの組織化 店舗を運営する店長の養成 組織構造の全面的な変革
人材の育成こそ、アメ リカ産業の発展の基礎	顧客層の明らかな変化 大量生産と大量流通の世界とはどんな世界か	分権化した組織の必要性 人材の必要性和育成 店舗ごとの店長の権限と業績評価 企業としての一体性と店舗の自立 店長と売場主任の体系的な育成
チャンネルは何か 変化への対応	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	買物の習慣の変化 大量生産と大量流通への適応

シアーズ物語③

時代、代表者	顧客と市場	イノベーション(準備投資)
(1954～)	(将来の顧客) (将来の市場)	(イノベーションのヒント) (何を準備すべきか)

シアーズは顧客と市場を見つけることができなかった…

シアーズ第3期	働く母親や主婦	どうようにして市場へ入り込むか
ウッド会長退任 ハウザー就任	働く母親や主婦という市場	
第3のイノベーション (1970年～の対応)	モノゴメリーウォードの肉迫など	主婦の勤務とシアーズの営業時間
自らの事業は何か		訪問販売の可能性検討
市場はどこにあるか	顧客ニーズに応じるとは	再びカタログ販売か
どのようなイノベーションが必要か	ニーズ(不便さ)の解決とは	オートメーションとフィードバックの原理を徹底的に適用したオートメーション工場の必要性
	事業のマネジメントとは何か マネジメントは何を行うべきか	イノベーションとは付加価値を付けることである、経済学では土地や設備や資金(資本)が付加価値を生むとされる。経営においてはマネジメントの活動(イノベーション)が付加価値を生産する
新しいチャンネルは何か	(何故第3回のイノベーションが出来なかったのか) イノベーションは(必要性の)変化への対応である	

やはり、事業は変化する

AI時代の顧客とイノベーションと生産性

医療品メーカーが市販薬を拒否したという事実、

高価なメーカー薬を拒否したという事実 ----- は経営陣の変化に対する抵抗の甘さや理解の乏しさである。

オックス大戦後、ある特定の生活様式を持つ者が、ネットの客となった。フルタイムで、アメリカネットの中で、最初にこの変化を認識し、利用し、新しい店舗と売場のイメージを確立することは成したネットであった。

第5章 事業とは何か

産業革命と経済

情報革命と
人工知能

1. シアーズ物語から得られる第一の結論は、企業は人が創造し、人がマネジメントするということである。

人以外の「力」がマネジメントするものではない。
人が作った組織、人がマネジメントする

↓

同じような物的資源を使うチーム

一方は勝ち、

一方は負ける — その理由は何か — 人である

適正な人がマネジメントする

AI時代のマネジメントとは

2. 経済的な力(市場の力)は機会(チャンス)でもあり、それ自体は力であるが、それ自体では、事業が何であり、何をするかを決定しない。マネジメントは、市場の力に事業を適用させるだけであるというのはばかげている。市場の力を見い出すとともに、自らの行動によって市場の力を生み出す。そしてそれぞれには必ず人を必要とする。シアーズは繁栄を続けるか衰退するか、生き残るか消滅するかを決める意思決定のために、人を必要とした。

新しい知識の出現

イノベーションの機会 (セクター)

組織の内部の事業

1. 予制セメントの生れ (成功、失敗、出来事)

2. 交差の存在 (創業、セクターの) 断片

3. ニーズの存在

4. 事業構造の変化

企業や事業の外部の事業

5. 人口構造の変化

6. 価値観の変化 (見方、考え、感じ)

産業革命と経済

3. 具体的な表現が必要

抽象的な表現(あらゆる。管理する。明確にする。統合する…といった表現)からは、具体的な目的や現実は生まれない。

「利益最大化」という抽象的な表現は、あまりに一般的かつ曖昧なものとなってしまう、具体的な目的からはずれ、あらゆる目的を網羅するような抽象的な表現になっている

4. 事業の目的は外にある。

事業の目的として有効な定義はただ一つ。それは顧客を創造することである。顧客が必要と考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。それぞれのものこそ事業がなんであり、事業が成功するか否かを決定する。顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。顧客だけが雇用を創出する。

市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではない。人によって創造される。従って事業の目的は外にある。

新居 変化の兆候、Xマフ

顧客の中心にいるのに、それほど価値を
これはイノベーションの必要

顧客の中心にいるのに 人件費や待遇の改善をしない
——人材の育成は……
とこれ問題があるのか

第6章 われわれの事業は何か、何でなければならないのか

産業革命と経済

情報革命と
人工知能

1. 事業とは何かの問いは外部が答える。
 (1)GE のウェルチは言った—№1、№2 以外の事業は捨てる
 (2)清掃会社に言った—それは、従業員の教育です
2. 事業の本質 — 簡単な言葉
 アメリカの電信電話会社(ATT) — 「われわれの事業はサービスである」(考え抜かれた末の回答である、表面的なものでなく真実である)
3. 正面から真剣に受け止めるべき客観的な事実
 — 顧客が見、考え、欲するものこそ事業の本質である
 (企業の憶測ではない、決定権者の回答である、憶測と回答の違い)
4. 事業の失敗の最大原因、市場の変化と対応
 (事業とは何かの問を明確に発し、十分に検討しないこと、事業が成功している時に問う)
5. 顧客は何を買うか — キャデラックの例
 (顧客は誰か、どのように買うか、ヒューズ Box メーカーの例)
6. 顧客にとって価値とは何か、何に支払っているか
 (正面から真剣に受けとめるべき客観的な事実、外部からの視点、キャデラックの成功とパッカートの失敗)

落下の速度

重力



空気抵抗

世の中は複雑!!

一本調子には行か

ない —

産業革命と経済

7. デパートは、自分の店の顧客については十分なデータを持っていた。しかし、新種の膨大な消費者、デパートの営業時間中に買物に來られない顧客を満足させることはできなかった。
8. 事業とは顧客の創造である。
顧客にとってのニーズ、現実、価値から出発せよ。企業の目的は欲求の満足であると定義せよ。
9. 消費者運動はマーケティングの恥である。
長い間説かれて來たマーケティングとは何だったのか。消費者運動が強力な大衆運動として出てきたことは、それが実践されなかったということである。
- 10 マーケティングの心得
(1)顧客を買収しようとするな(2)製品が行えることにどのような市場があるか定義せよ(3)自社の顧客だけでなく市場の顧客を対象に考えよ(4)人口構造の変化を機会とせよ

内部の事象の変化

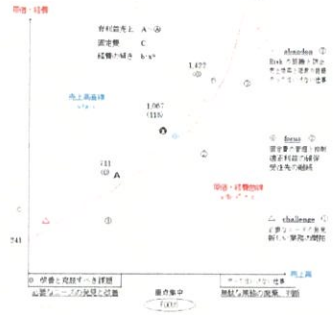
- (1) 予期せざるもの
- (2) 同和せざるもの
- (3) フォロワーシフト
- (4) 予世と市場の構造変化

外部の事象の変化

- (1) 人口構成の変化
- (2) 住民の変化
- (3) 新しい知識の獲得

4

指数・対数



2017.10.10
 2017.07.10
 2017.04.23
 会計と経営のブラッシュアップ

山内公認会計士事務所

次の図書を参考にさせていただきました。

(ゼロからわかる指数・対数 2007.12 深川和久著 ベレ出版刊) (図数のほねり上、下
 (図解雑学指数・対数 2013.5 佐藤敏明著 ナツメ社刊) 2012.5 大村平著 日科技連刊)

I. 指数

1. 指数とは、いくつかかけ算されているかということ

つまり、大きな数、 $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$ を 2^5 と書き、2 の 5 乗という累乗のこと。

大きな数を表すことに適している。

(1) 世の中は、**かけ算的 (指数的、曲線、複利)** に従う傾向にあり、人はそれを**足し算的 (直線)** に理解しようとする傾向がある。

(例) かけ算、指数

- 国や経済の伸び — 対前年比〇%
- 預金やローンの利息 — 金利の計算
- 指数とは — かけ算のくり返し

現実の複雑さよりも 大抵のことに理解したい

従って世の中は**指数的に変化する傾向にある (激しい変化の世界)**
 しかし、人は**足し算的にものを見ようとする (静かな変化の世界)**

世の中は**かけ算的・指数的 (変化・変動)** であるのに、人は**足し算的 (静止的固定的) に勘違い**している。この面において世の中は複雑である。

そして、この**指数の逆が対数 (単純化)** である。

対数 は複雑なものを単純にしようとする。

そして人の五感はことごとく**対数的**である。しかし、**現実**は**指数的**
 人の記憶や歴史も対数と深く関係している。だから、**過去**は**対数的**
 歴史上の出来事は、1 年を 1 とすると、10 年は 2、100 年は 3、1000 年は 4・・・という並び方になるかもしれない。(記憶の量)

過去は今の対数に今までの報告が優れている。
 (内閣府、経産省)

戦後の歴史

振り返ると対数的な伸び (現在は指数的な伸びでも)

S20 (1945)	S25 (1950)	S30 (1955)	S35 (1960)	S40 (1965)	S47 (1972)
終戦 財閥解体	朝鮮特需 第1回ブーム	TV もはや戦後ではない	所得倍増計画 東京タワー	東京オリンピック	李工後帰 東京スリヤン
(4. 疎開)	(9. 小学)	(13. 中学)	(18. 高卒)	(23. 社会)	(27. 会計士)

2. 指数の法則

過去 現在 未来
対数 指数 超指数
(対数) (指数) (超指数)

(1) かけ算がたし算に変わる

$$10^2 \times 10^3 = 10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 = 10^{2+3} = 10^5$$

$$10^8 \times 10^4 = 1 \text{ 億} \times 1 \text{ 万} = 1 \text{ 兆}$$

$$= 10^{8+4} = 10^{12}$$

指数のかけ算は、底が同じならば指数のたし算となる。

現在に比べて過去をみると
〜と減るかも
Kodomo

(2) 累乗はかけ算に変わる

$$(2^3)^4 = 2^3 \times 2^3 \times 2^3 \times 2^3 = 2^{3+3+3+3}$$

$$= 2^{3 \times 4}$$

2 の 3 乗の 4 乗は、2 の 3×4 乗となる。

つまり、指数の指数は、指数のかけ算になる。

(3)

指数法則

$$a^{-n} = \frac{1}{a^n}$$

$$a^n a^m = a^{n+m}$$

$$\frac{a^m}{a^n} = a^{m-n}$$

$$(a^n)^m = (a^m)^n = a^{nm}$$

$$a^{\frac{1}{n}} = \sqrt[n]{a}$$

$$a^{\frac{m}{n}} = \sqrt[n]{a^m} = (\sqrt[n]{a})^m$$

$$a^0 = 1$$

ただし $a, m, n > 0$

12-1の月々返済額

利率 r

① A 円を n ヶ月返済するときの元利合計 $A(1+r)^n$ 円

② 利率 r で月々 x 円ずつ返済するとき

n ヶ月後の元利合計の返済額 x

$$x + x(1+r) + x(1+r)^2 + \dots + x(1+r)^{n-1}$$

$$= \frac{x\{(1+r)^n - 1\}}{(1+r) - 1} = \frac{x\{(1+r)^n - 1\}}{r} \quad \frac{x\{(1+r)^n - 1\}}{r} \text{ 円}$$

即ち ① = ② となる。

$$\textcircled{1} A(1+r)^n = \frac{x\{(1+r)^n - 1\}}{r}$$

$$A = 1,000,000 \quad r = 0.02 \quad n = 30 \text{ と } \sqrt{3} \text{ と}$$

月利

$$1,000,000(1+0.02)^{30} = \frac{x\{(1+0.02)^{30} - 1\}}{0.02}$$

$$1,811,362 = \frac{x(1.02^{30} - 1)}{0.02}$$

$$x = 1,811,362 \times 0.02 / (1.02^{30} - 1)$$

$$= 44,149 \text{ 円 と } \sqrt{3}$$

e^x の導関数 e^x となる

e^x の導関数は、 $y = e^x$ の導関数が基本となる。

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

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。

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

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

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

∴ $\frac{dy}{dx} = (3x^2 - 10x + 4) \cdot e^{x^3 - 5x^2 + 4x}$

よく使う

 $y = e^{kx}$ の導関数

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

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

$$y' = (e^{kx})' = k e^{kx} \text{ となる}$$

$$\text{例えば、} (e^{5x})' = 5e^{5x} \text{ となる。}$$

 $y = 3^x$ の導関数

3 は e を底にした対数で表せた。 $3 = e^{\log_e 3}$ とおける。

これを使うと 3^x は e を底にした対数関数で表わせる。

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

$\log_e 3$ は定数 $1.098 \dots$ 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

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

$$\text{例えば } (5^x)' = (\log_e 5) \times 5^x \text{ となる。}$$

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

$$y = A \cdot 1.05^x \quad A \text{ (1万の場合 } A=1 \text{ と仮定)}$$

$$10 \text{ 年 } y = 10,000 \times 1.05^{10} = 16,289$$

この導関数は

$$y' = 10,000 \times 0.05 \times 1.05^x = 1,648.7$$

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

$$10 \text{ 年 } y' = 10,000 \times 0.049 \times 1.05^{10} = 788$$

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

利率と同じ0.05倍にならないのは、導関数が、その時点での瞬時的増加分を示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

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

$x = 5(\frac{1}{e})$, $a = 10$ 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 回微分すれば、 $(\log_e 10)^n 10^x$ 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

(概ね)

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

一般の指数関数 a^x を、既知の指数関数 e^x に変換させることが大切

(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

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

$$\left(\begin{aligned} \text{よって } \lim_{t \rightarrow 0} \frac{e^t - 1}{t} &= 1 \text{ (2-1)} \\ \frac{e^{\log a^h} - 1}{\log a^h} &= 1 \\ \frac{\log a^h}{h} &= \frac{h \log a}{h} = \log a \end{aligned} \right)$$

(2) 対数微分法により求める

$$y = a^x \text{ の対数をとる : } \log y = x \log a$$

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

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

(3) 逆関数の微分公式による方法

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

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

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

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

$$a^x = e^{\log a^x} = e^{x \log a} \quad \therefore \text{ここで}$$

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

指数関数の導関数

指数関数 $y = a^x$ を微分する。

$$y = a^x \text{ 1st, } x = \log_a y \text{ である}$$

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

両辺を x で微分して

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

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

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

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

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

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

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

近代の文豪魯迅は、曹操、曹丕、曹植父子を中心とするこの文芸復興時代を「清峻・通脱・华丽・壮大」の四端に要約している。

上雅好诗书・文籍、虽在军旅、手不释卷。

关东有义士、兴兵讨群凶、初期会盟津、乃心在咸阳。
(董卓)

铠甲生蟣虱、百姓以死亡、白骨露于野、千里无鸡鸣、
生民百遗一、念之断人肠。

曹操は人の生のはかなさを知りながら、そのはかなさを悔いなく生き、
泰平の天下を実現しようとした。

对酒当歌 人生几何、譬如朝露 去日苦多、
慨当以慷 忧思难忘、何以解忧 唯有杜康、

明明如月 何时可掇、忧从中来 不可断绝、
越陌度阡 枉用相存、契阔谈讌 心念旧恩、

(曹操の思ひやりと機転)

(曾丕)

蓋文章經國大世不朽之盛事。年壽有時而盡，
榮樂止乎其身。二者至之常期。未若文章之無窮。

帝初在東宮、疫癘大起、時人彫傷。帝深感歎、與所
敬者大理王朗書曰、生有七尺之形、死唯一棺之土。唯當統
構名、可以不朽、其次莫如著篇籍。疫癘數起、七人彫落。
余獨何人、能全其壽。集諸儒於肅城門內、議論大義、
侃侃無倦。

三入忠思越 (2)

(陳琳)

紹興州郡文曰、昔南明主國危以出喪、忠臣意難以立。最者張秦弱主、紹高執柄、專制朝命、安福由己、終有望執柄、司空曹操祖父騰、故中常侍、与左信、徐璜並作妖孽、鬻鬻放橫、傷化虐民。父嵩、乞匄携養、因賊佐位、与金華王、輒皆校門、常坐鼎司、傾霸重器。操贅爾造西鬼、本无令德、標放鋒俠、好私無忌。

袁氏敗、琳归太祖。太祖謂曰、卿昔为本初移書、但可罪狀孤而已、惡惡止其身、何乃上及父祖邪。琳謝罪、太祖愛其才而不咎。

琳作諸書及檄、草成呈太祖。太祖先苦头风、是日疾发、臥读琳所作、翕然而起曰、此愈我病。超加厚賜。

三才图会(6)

(杨攸)

杨攸字统祖，大尉彪子也。讲学文博，建武，举孝廉，
除郎中。丞相请署会曹属主簿。是时，军门多事。

攸总知外内，事皆称意。自魏太子已下，并争与交好。

时作相门内，始构棧桷。魏武自门看，使人题门作活字，
便去。杨见，即令壤光，既竟曰：门中活，闲字。王正嫌门地

人解魏武一石路。魏武嗽少许，盖头上题活字以示象。

众莫能解。次至杨攸。攸便嗽曰：公教人嗽一口也。得何疑。

（卡皇后）

后性约俭、不尚华丽、无文绣、器器黑漆。太祖帝得名璫数具、命后自选一具、后取其中最者。

太祖问其故。对曰、取其上者为贪、取其下者为伪、故取其中最者。

太后每见外亲、不假以颜色、常言、居外当务节候、不当望赏赐、念自休也。太后尝怪吾遇之太薄、吾自有常度故也。吾事武帝四五十年、行候日久、不能自变为奢、有妃科禁者、吾且能如罪一等耳、莫怨钱来恩贫也。

三つ志 思想 (10)

NO.

DATE

230~240年 (曹操死後 10~20年)

朝鮮半島の諸国も、そのころに倭人の国(東夷)に
つなぐとされておること、吳と対抗する魏に比べて、
軍事弱く政治的にも大きな意味を持っていた。

倭人在帶方東南大海之中、依山島为国邑、旧百余国、

汉时有朝见者、今使臣所通三十国。