



第 3 回 会計制度と監査

(正確な会計情報とフィルター)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 / 10 月 / 17 日
山内公認会計士事務所

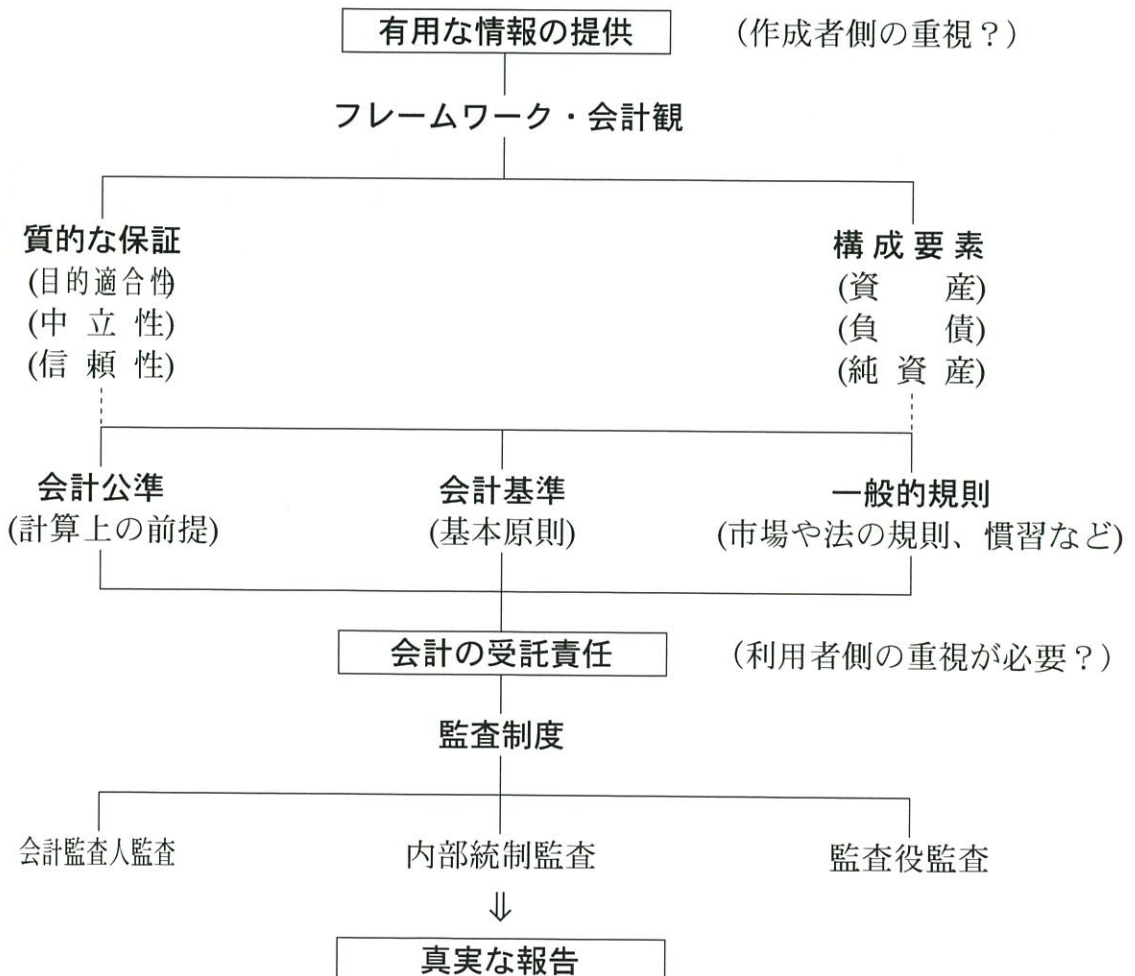
本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(財務会計講義 桜井久勝著 2017.3 中央経済社発行)
(会計監査ジャーナル 2017.3.4 日本公認会計士協会)

会計法による決算の送付と最近の決算決算例解説
2017.5 都井清史著 さんさい

I. 適正なフィルターにより正確化する会計情報

- | | | |
|---------|-----------|-------------|
| ①国際会計基準 | — 金融商品取引法 | — 内部統制制度 |
| ②会社法 | — 大会社の会計 | — 中小企業の会計指針 |
| ③監査制度 | — 会計監査人監査 | — 監査役監査 |

1. 会計の基礎的前提 (各フィルターを経て正確な報告がされる)



監査役 監査報告書中の会計監査人の責任

A. 会計監査人が独立の立場を保持し、
かつ、適正な監査を実施しているかの監視と検証

B. 会計監査人から その職務の執行状況について報告を受け、

C. 必要に応じて説明を求める

D. 会計監査人から「取務の遂行が適正に行われていることを確保するための本判」(会社計算規則第131条各号に掲げ事項)の整備。

E. 「監査に因する品質管理基準」(平成17年10月28日企業会計審議会)に従って整備している旨の通知を發す。

F. 必要に応じて説明を受けることを判める

監査役監査報告書(注)

No. _____

Date . . .

注9. 監査会において、監査役監査基準を定めている場合
と定めていない場合の差

注11. 内部監査部門 — 具体的な記述

注12. 会社に親会社がある場合 —

その他の使用人(等)の後に、親会社の監査役その他の者
と意思疎通を図り、—— とする

注13. 取締役会等の会議の出席と取締役及び使用人等から
受ける報告の適正性と意思疎通、決議事項との
整合性を生んでいる

注14. 子会社に対する業務、財産管理等調査権を行使した場合の記述

その会社の
読15.16 (1) 内部統制システム

(2) 企業集団の内部統制システム

読17.18 (1) 内部統制システムに関する取締役会決議 (本会社の義務)

(2) 監査役会が定めた内部統制システムに係る監査役監査の実施基準に準じて、

読26.27 内部統制システムに関する取締役会決議の内容

内部統制システムの運用状況

No. _____

Date . . .

29.30

監査役監査報告書 総裁の法令

会 390 ② -

会 施 規 100 ①
③

会 施 規 118 三イ
三口
五イ
五口

会 施 規 129 六
130 ② =

6 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの状況】

〈コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方〉

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上の最重要課題の一つに位置付け、株主を始めとする全てのステークホルダーとの良好な関係の維持を重視し、継続的な企業価値の向上に努めています。

当社はこれまで、リスク管理及び法令・企業倫理の遵守などコンプライアンス体制の構築に取り組んでまいりました。今後とも内部統制システムの整備を進めることで、既存の体制の強化を図り、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ってまいります。

〈コーポレート・ガバナンス体制の概要及び当該体制を選択する理由〉

取締役会におきましては、経営環境の急激な変化への対応及びコーポレート・ガバナンス充実の観点から「経営の透明性の確保」、「業務執行の迅速化」、及び「取締役の業務執行の監督」に努めています。

リスク管理及びコンプライアンスの維持・強化策については、社長を委員長とする経営委員会をはじめとした各種委員会を設置し、コンプライアンス体制及びリスク管理体制整備に係る方針・施策の決定及び体制の監視・評価等を行っています。また、各委員会の下部組織として、部門毎にコンプライアンス部会を設置し、リスクを洗い出し、適切な対策を講じることによりリスクの発生を未然に防止するリスク管理体制を整備しています。各部会はその取り組み状況について、定期的に取り締役会に報告しています。

当社は、平成23年5月13日開催の取締役会において、経営の意思決定機能・監督機能と業務執行機能の分離により役割分担を明確にし、意思決定の迅速化、経営の効率化及び業務執行機

能の強化を目的として、執行役員制度を導入する旨を決議し、平成23年6月29日より制度の運用を開始しました。執行役員の選任・解任及び担当業務の決定は取締役会が行い、執行役員は取締役会で決定した経営方針に基づき、業務執行役員として担当業務を執行する権限を負っています。

監査役会は原則として毎月開催し、監査役相互間の情報の共有を図っております。監査役は監査役会で決定した監査計画に基づき、監査室、内部統制の主管部署及び会計監査人と緊密に連携し、業務及び財産の状況、内部統制の整備状況の調査を行い、経営に対するチェック機能の強化・充実に努めています。

会計監査については、会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査人に有限責任監査法人トーマツを選任しております。当期において業務を執行した公認会計士は、北田隆及び吉井修の2名であり、監査業務に係る補助者は、公認会計士9名、会計士補等6名及びその他の監査従事者1名です。

〈内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況〉

当社は、内部統制システム整備の基本方針を、以下のとおり取締役会で決議し、体制の整備を進めています。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役会は取締役会規則に基づき経営に係る重要事項に関し意思決定を行うほか、取締役は自己の職務執行状況について適宜報告し、相互に職務執行の監視を行っている。

取締役会が定める職務権限規程及び稟議規程等によって職位別の決裁権限と責任を明確にし、取締役及び従業員はこれらの適切な運用によって職務執行の適正を確保する。

代表取締役社長を委員長とする経営委員会をはじめとした各種委員会において、当社のコンプライアンス体制及びリスク管理体制整備に係る方針・施策の決定、及び体制の監視・評価等を行う。

各種委員会の下部組織として、部門毎にコンプライアンス部会を設置し、各部会はその取り組み状況について定期

的に取締役会に報告する。

法令遵守及び倫理観に基づいた責任ある行動を実践するため、「社員が守るべき倫理事項」、「コンプライアンス規程」に行動規範（指針）を定め、取締役及び従業員に対し継続的な教育と啓蒙を行っている。また、社内規程については定期的な見直しを実施し、その内容を社内に周知・啓蒙している。

当社グループでは内部通報窓口として「企業倫理ホットライン」を設置し、通報者のプライバシーへの配慮や、不利益な取り扱いからの保護に関する制度を制定している。

② 取締役の職務執行に係る情報の保存・管理に関する体制

取締役の職務執行及び経営意思決定に係る重要な情報・文書については、社内規程に従って適切に保存・管理する。取締役及び監査役は必要に応じ、これらの情報・文書を閲覧できることとしている。

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

経営委員会をはじめとした各種委員会において、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクの抽出・評価・集約を行うとともに、リスク対応方針、下部組織の設置などの施策について意思決定を行い、全社リスク管理体制を整備する。

部門毎にコンプライアンス部会を毎月開催し、経営リスクを適時・適切に把握するため、リスクの洗い出し及び評価、見直しを実施するとともに、適切な対策を講じることによりリスクの発生を未然に防止する。

自然災害、その他会社に着しい損害を及ぼす恐れのある緊急事態が発生した場合の危機管理体制について定めた「危機管理規程」を周知徹底する。

万一、不測の事態が発生した場合は、危機管理規程に基づき、予想される当社への影響度に応じた社内体制を速やかに整備し、被害を最小限に抑えるとともに、原因の究明及び再発防止策を講じることとしている。

当社及び当社グループは、金融商品取引法に基づく財務

報告に係る内部統制報告制度に適切に対応するため、内部統制体制の有効かつ効率的な整備・運用及び必要な是正を継続的に実施し、財務報告の信頼性と適正性を確保する。

④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役の職務権限と担当業務を明確にし、部門間相互の適切な役割分担と連係を確保する。

経営環境の変化に対応するため、取締役会においては「業務執行の迅速化」及び「取締役の業務執行の監督」に努めるとともに、取締役及び部門長で構成する会議体を設置・運用することで、体質改善・構造改革に努めている。

⑤ 当該株式会社並びに親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

子会社は、その業務内容、適用される法令等を踏まえて、当社の内部統制システムに準じた子会社毎の内部統制体制を整備する。

当社の内部通報窓口「企業倫理ホットライン」では、子会社からの内部通報も受理するものとし、子会社での法令違反等に関する情報の迅速な収集と適正な対応を可能にする。

当社は子会社管理部門として関連事業部を設置し、計画的に子会社に対する業務監査を行い、取締役及び監査役に報告している。

監査役及び会計監査人は、独自に子会社に対する業務監査・会計監査を行い、必要に応じて提言・助言を行っている。

⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、及び使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査室を設けて使用人を配置し、監査役業務の補助を行っている。使用人の任命、異動等人事権に係る事項の決定には、常勤監査役の事前の同意を得ることとしている。

⑦ 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他

監査役への報告に関する体制

監査役は取締役会に出席し、取締役等から、業務執行の状況、内部監査の結果、その他重要事項の報告を受ける他、重要な決裁書類等の閲覧を行っている。

取締役は、法令違反その他のコンプライアンス上の重要な問題について監査役へ直ちに報告を行う。

⑧ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は代表取締役と定期的な会合を持ち、監査に係る事項について意見交換を行うとともに、監査室及び内部統制の主管部署と緊密に連絡し、効果的な監査業務を遂行する。

⑨ 反社会的勢力による被害を防止するための基本的な考え方及び体制

市民社会の秩序及び安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対して毅然とした態度を貫き、反社会的勢力との関係を遮断することを基本とし、以下のとおり体制を整備している。

社内規程において、反社会的行為への参加の禁止、及び反社会的勢力との関係断絶を規定し、社員への教育・啓蒙を継続している。

反社会的勢力の排除を目的とする外部団体へ加盟し、反社会的勢力に関する情報を収集している。

地元警察など関係各所との連絡を深め、有事における協力体制を構築している。

〈内部監査及び監査役監査の状況〉

当社は内部監査部門として監査室及び内部統制部、子会社管理部門として関連事業部を設置し、計画的に法令等の遵守状況、業務の適正性と効率性、資産の保全管理状況等の監査を実施し、監査結果を取締役及び監査役に報告しています。

当社は監査役5名中3名を社外監査役とし、経営への監視機能の強化を図っています。監査役会は、原則毎月開催し、監査

役相互間の情報の共有を図っています。各監査役は監査役会が定めた監査の方針、職務の分担等に基づき、取締役会に出席して必要に応じ意見を述べ、取締役の職務の執行状況に関し、計画的にかつ厳正な監査を実施しています。また、社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と識見を活かし、独立の立場で必要な提言・意見を述べています。

監査役は、監査役監査の実効性を上げるため、監査室等と定期的に会合を持ち、監査計画、実施状況・結果、提言内容などの報告を受け、随時意見の交換を行っています。

また、会計監査人と定例会を開催し、会計監査人の職務の遂行体制の整備・運用状況や監査計画、監査実施状況など会計監査及び金融商品取引法に基づく内部統制監査に関する報告・説明を受けるとともに、会計監査期間中においても、随時意見及び情報の交換を行い、子会社往査に同行するなど連携を図っています。

〈社外取締役及び社外監査役〉

当社の社外監査役は竹澤一格、越智俊典及び山川洋一郎の3名であり、竹澤一格とは弁護士の顧問契約を結んでいます、越智俊典及び山川洋一郎と当社との間に特別な利害関係はありません。

社外監査役は取締役会及び監査役会に出席し、弁護士、他社の役員等としての豊富な経験、専門知識等を活かして、客観的・中立的な立場からの経営の監査を行っており、社外監査役としての職務を適正に執行しています。

取締役会では、取締役及び使用人から職務の執行状況の報告を受け、取締役会決議における取締役の意思決定に対する善管注意義務及び忠実義務等、並びに取締役会の取締役に対する監督義務の履行状況などを確認し、必要に応じて独立・公正の立場から発言を行っています。

監査役会では、会社業務全般の監査を担当している常勤監査役等から、業務及び財産の状況、内部統制の整備状況等に関する調査結果の報告を受け、情報を共有したうえで監査を実施し

ています。

また、会計監査人からは、定例会で会計監査人の職務の遂行体制の整備・運用状況や監査計画、監査方法及び結果の説明を聴取するとともに、内部統制の主管部署からは必要に応じ内部統制の整備状況に関する報告を受けています。

当社は、監査役5名中3名を社外監査役とすることで経営への監視機能の強化を図り、社外監査役による経営監視機能の客観性及び中立性を確保したガバナンス体制を整備しており、監査役には実効性のある経営監視が十分に期待できることから、現状のガバナンス体制を維持することとし、社外取締役は選任していません。

〈社外役員の責任限定契約に関する事項〉

当社と社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を結んでいます。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、10百万円または会社法第425条第1項に定める額のいずれか高い額としています。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときに限られます。

〈役員報酬等〉

- ① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	退職慰労金	
取締役	347	264	22	60	18
監査役（社外監査役を除く。）	19	19	－	－	2
社外役員	27	27	－	－	3

（注） 1. 賞与については、役員賞与引当金繰入額を記載しています。

2. 退職慰労金については、取締役の役員退職慰労引当金繰

入額を記載しています。

- ② 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

該当事項はありません。

- ③ 使用人兼務役員の使用人給与のうち重要なもの
該当事項はありません。

- ④ 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針
の内容及び決定方法

取締役の報酬については、当社の企業価値向上に資するための報酬体系を原則としつつ、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性等を考慮して適切な水準を定めることを基本方針としています。

第3回 われわれの顧客は誰か？

顧客価値を見つめる

(目標管理とは何か(7)(8)(9))

会計と経営のブラッシュアップ
平成 29 年 10 月 16 日
山内公認会計士事務所

野球部の人、野球に
かかわる人、野球に関係を
持つ人

1. 野球部の顧客は誰かが解った…、そして野球部の定義は

平成建設
秋元久雄

「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。企業
の目的は顧客の創造である。従って、企業の定義の出発点は、
顧客である。顧客によって事業は定義される」

顧客は何を求めているか？

顧客とは誰のことか？野球部は何で、何をすればよいのか。
自動車とは「輸送手段」だけではなく、キャデラックだったら「ステータス」である。
、「顧客は誰か」、GM のキャデラック
事業部の責任者 ドレイシュタット は、「ステータス」、ダイヤモンド
やミンクのコートと競争する自動車の顧客を出発点として、事業の定義をした。

顧客価値

イノベーター

それでは野球部の定義もその顧客がもつとも望んでいるものとなる。
顧客が野球部に求めているものは「感動！！」とみなみは叫んだ。
顧客は満足を求めている。

価値

従って野球部のすべきことは、「顧客に感動を与えること」、これが顧客を出発点とする「野球部の定義」だったんだ。そして、野球部の顧客とは、高校野球に携わるほとんどすべての人、選手、父兄、先生、学校、東京都、新聞、スポンサー…。特に野球部員(選手)は、最も大切な、感動を作り出すメインの顧客である。

プライマリーカスタマーとサポーターカスタマー

ドラッカーの未来

未来はなぜ重要か

先を見れば未来を作る

① 明日の支那と日本の現在の行動
Today's decision

- (1) 未来など誰にもわからない bedrock 分析
- (2) 予測する未来は、世の中の重要なことの一部にしかすぎない
- (3) 未来は現在とは違う bedrock 分析
- (4) すでに起こったことの帰結、すでに起こった未来は重要
- (5) 自ら未来を作る努力をすること
従って、すでに起こった未来を見つけることは重要
- (6) これ、未来を考察するこの Xp2、それから Xp

② Bedrock 分析
既に起きている未来

③ 経営分析
経営の動向

↓
明日の経営を
考える、準備
Today's decision
Tomorrow's result

4. 価格主導のコスト管理

コスト主導の価格設定→**価格主導のコスト管理**

コストに利益幅を上乗せするコスト主導の価格設定ではなく、顧客が進んで支払う価格を設定し、商品の設計段階から許容されるコストを明らかにすべきである。

(コスト主導の価格設定)

× 売価 ← コスト+利益

(価格主導の価格設定)

△ 売価 → コスト+利益

(価格主導のコスト管理)

○ 売価とは(成果 ← コスト) その結果である。

関連づける



顧客に対する
サービスの組合せ



必然のもの

どうしようもないもの を明らかにする



活用

このような**経済連鎖全体のコスト管理**を行わなければならない。さもないければ、いかに自社内において生産性の向上をはかろうとも、コスト上の不利は免れない。

原価計算による製品イノベーションと製品の改善

しかし、これらの改善が、改善のための努力が、いずれも従来の原価計算の枠内で行われたため問題は残されたままになっていた。

起業家精神とは、体系的な作業であり、イノベーションとは、技術よりも経済に
かかわることである。体系的なイノベーションで重要なことは、人、事、価値観、
科学技術の世界、それらによる変化も体系的な作業によって見つけ出すことである。
それらの変化を転換点と捉え、そのために、昨年に属するものを広げることである。

変貌する産業社会 1959 年
Landmark of Tomorrow

- **ポストモダン**
モダン 近代合理主義 → 名もない新しい時代へ
デカルト(物事はすべて部分で分けて論理で説明できる)
- 全体主義と個人主義のつぎにくるもの
- マネジメントは**ポストモダン**のもの、体系
変化、イノベーション、リスク、判断、成長、陳腐化、献身、 大奇
ビジョン、……
- **昨日までモダンと称し、最新のものとしてきた世界観**
問題意識、拠り所がいずれも意味をなさなくなった。今日に至るも、それらのものは、内政、外交、科学に至る諸々のものに言葉を与え続けている。しかし、…
しかし、モダンのスローガンは、もはや、熱に浮かされた対立の種となり、行動のための紐帯とはなり得ない。

モダン	ポストモダン
機械的世界観	生物的世界観
部分最適	全体最適
適量化	定量化
解答	問題
生産性	マネジメント
現状の最適化	イノベーション ✓
	リスク
	陳腐化を捨てる 大奇
現状の最適化	変化 (イノベーション) ✓

予期せぬ成功

(1) マクドナルドの創始者、創始者レイ・クロックが顧客の

予期せぬ成功に注意を向け始めたことがきっかけであった。

マクドナルドの創始者レイ・クロックは、他社からの予期せぬ成功に
注目して行動を始めた。

クロックは、ハンバーガー店にミッドウェー用のミキサーを売っていた

ところがあったとき、付き合いのあるレイ・アール・スティーブ・ハンバーガーチェーン

店の親戚に、不釣り合いにほとほと多く買ってきていることに気がついた

仲間をたずね、そのチェーン店が経営をどのように合理的にやっていることも

知った。そこでクロックは、そのチェーンを買取り、この予期せぬ成功をもとに

10億円(数千万円)ほどの資本を作りあげた。

(2) 競争相手の予期せぬ成功や失敗に注意を払うことが重要である

イノベーションの機会が非連続的に取り上げられることがある。

分析するだけでは不十分である。

顧客のために、気づかれないことが大切

外へ

予期せぬ失敗

--- インターネット

① インターネットの歴史

(2) インターネットの基本性能

予期せぬ失敗を要求することは、トッポでなくても自身から
外へ出て、よく見、よく聞くことである。

予期せぬ失敗は、常に「インターネットの非自覚」としてとらえなければなら
ない。トッポ自身から「真実」に気づかなくてはならない。

(マネジメント・エッセンシャル版 9~10、14~17、25 頁)

資源を向ける。

○ マネジメントの 4 つの役割

- ① 自らの組織の特有の使命は何か
- ② 組織に働く人をどう生かすか
- ③ 社会の問題を解決するために組織はどう貢献するか
- ④ 成果の小さな分野から、成果の増大する分野へと資源を向けなければならない。そのために昨日を捨てねばならない

○ 時間という要素

マネジメントは、常に現在と未来、短期と長期を見ていかなければならない。それは時間である。はっきりしていることは、未来は現在とは違う。未来は断絶の向こう側にある。だが、しかし現在からしか到達できない。未知への飛躍を大きくしようとするほど、基礎をしっかりとさせなければならない。そして昨日を捨て、明日を創造しなければならない。

現在と将来のバランス

人は時間を感じる、それは過去と未来

○ 企業は「安く買って高く売る」活動ではない。

何個売りたいかというよりも

顧客の価値、そして、

考え、増やし、何個売りたいか

顧客が真に求めているものが顧客のニーズ=顧客欲求からスタートする

○ 修理工からスタートしてキャデラック事業部の責任者となったドイツ生まれのニコラス・ドレイシュタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」と言った。この答えが、破産寸前のキャデラックを救った。

ドレイシュタットは、手配した高価なキャデラックを、設計、生産、点検、サービスあり、また、そのキャデラックを売るために、GMで「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。

ドラッカーのマネジメントは、新しい価値、新しい社会を作りあげていく上での期待、前向きの努力ではないか
少なくとも、ビジネスや経営は、単に当期の利益を上げるためのものではないと思われる

企業は利益を生み出す基盤、構造のことを考えねばならない。それは、利益をあげなくても社会的な価値、明日の成果を生み出す組織を作ることである

時間 - 現在と将来のバランス 過去と現在

しかし、利益は必要。Riskに対する保険に上れる

それは、設計、生産、点検、サービスあり、また、そのキャデラックを売るために、GMで最も価値のある車として市場を拡大したい顧客のニーズに答えること

顧客は手帳をためていくのはいらない

(マネジメント・エッセンシャル版 16~18 頁)

顧客の現実、欲求、価値を引き出すことがマーケティングの第一歩である。

- これまでのマーケティングは、販売である。それは製品からスタートしている。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち、現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなくて、「顧客は何を買いきたいか」を問う。

- 「われわれの製品のできることはこれである」ではなく、顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれであると言う。

- マーケティング — 顧客の欲求からスタートする

静的なものには進歩がない、動的なものが企業である

- したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。経済的なサービスを提供するだけでなく、よりよく、より経済的な財とサービスを提供しなければならない。企業そのものは、より大きくなる必要はないが、常によりよくならなければならない。

- イノベーション — 新しい満足を生み出す

イノベーション、社会に新しい満足を生み出すことは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す、新しい能力を生み出すことである。それは古いものを捨て、新しい欲求に応じる社会的な革新である。

地域や社会に、より大きな満足を生み出す
人的資源や物的資源から生み出すものがより大きな社会的価値となるように努力する

③ そのための productivity がある。

マーケティング 競争環境
イノベーション 競争力

産業人の未来 1942 年 (72 年前)

The future of industrial man

ドラッガー 32 才のとき

前著 経済人の終りで全体主義の暗黒面を描き

自由で、機能する社会を描いたのが
「産業人の未来」である

- 社会が機能するために
 - (1) 社会を構成する人たちの位置づけと役割
 - (2) 産業社会においていかに個人の自由を実現するか
 - (3) 正統保守主義の再現の利用
 - (4) 主要な社会権力が正当性を持つ
- リベラルの系譜の破綻

ソクラテス—フランス啓蒙思想—ルソーロベスピエール—社会主義
—マルクス—ヒトラー
- 経済人 経済至上主義の人、金儲け至上主義の人
(終り) エコノミック・アニマル
 世の中はお金では良くない いざかい、墮落、戦争
- 産業人 組織人として顧客を創造できる
(未来がある) 企業内で良いモノやサービスを作る
 正しいビジネスパーソン
- 正統保守主義 ^{／世} 後生を縛りたくないという柔軟な発想、何も決めない
 限りある身としては、真実はなかなかつかめない問題を一つひとつ解決するケースバイケース最終的な答えがあるかどうかすら知らないでスタートする。

経営者の条件 (1966 年)

The effective executive

(人について)

- 他人ではなくて、自らをマネジメントする方法
- 成果を上げる 5 つの方法
 - (1) 時間を管理する
 - (2) 貢献を考える
 - (3) 人の強味を生かす
 - (4) 集中する
 - (5) 意思決定の方法を知る
- 経営者だけでなく、組織の全員が自らを律する帝王学を身につけ、トップのように働かなければ、組織の成功、社会の繁栄はない。
- 人をマネジメントするのではなくて、自らを成長させるセルフマネジメント
- 成果を上げる能力によってのみ、現代社会は二つのニーズを満たすことができる
 - (1) 個人からの貢献を得るという組織のニーズ
 - (2) 自らの目的達成のために組織を利用するという個人のニーズ
- The effective executive とは、自分のこと、経営者のみのことではない

断絶の時代 1968 年

The age of discontinuity

非連続の時代へ

- 地底の奥深くプレートの移動が起こっていない
このプレートの移動をドラッガーは断絶とロサンゼルスに書く
- サッチャー 民営化の教科書となった
- 変化の察知
歴史は循環する。しかし、内容はより高次なものとなる。
- 断絶の起る四つの世界
 - (1) 新技術・新産業が生まれる
今日の大産業が陳腐化し、斜面化する *世紀の最盛期に似ている*
 - (2) 世界経済の構造が変わる
世界は一つの市場として、グローバルなショッピングセンターになる *地殻変動 crustal disturbances*
 - (3) 社会は多様な組織からなる組織社会となり、
中央収集政府に対する幻滅が広がる。 *社会の变化*
 - (4) 知識の位置づけと内容が変わり、知識が最大の財産となる *知識の重要性*
- 社会の問題は政府の手で解決されない
一人一人もだめ、人々がともに働く組織の力によってのみ可能となる組織社会の到来である
- 民営化の構想
- 巨大であるが無能な政府か、実行を他に委ねる強力な政府か、選択

ドラッカーの未来予測の方法

(明日のために今日行動する)

未来は予測できない。予測したとしても単なる“推測”である。従ってマネジメントは、次のように考える必要がある。

①gmesses ②educated guess の違い

1. 経済変動を迂回する

(景気変動を企業経営の要素としない)

Getting around the business cycle

景気変動をやむを得ない、予測不可なものと認識する、予測しようとしなない (出来ないこと、存在しないことの認識)

2. 既に起こった未来を見つける

(底流分析をして底流をつかむ)

Finding economic bedrock

合理的な判断のために既に起こった経済変動の次の波を事実によりつかむ (既に起きているが、まだ次は現れていない、先に起こることを予想する)

3. 傾向値を把握する

(過去の傾向値を理解する)

Trend analysis

過去の傾向は将来の傾向とは別であるが (過去の材料を集める)

4. 将来に備える

(将来の経営 人材の育成)

Tomrrows managers the only neal safeguard

予測できない将来に備える裁量の方法は人材の育成 (明日のために)

対数関数、指数関数の微分

NO.

DATE

2017.10.17
2017.07.18

参考 (Excelで学ぶ微分積分 山本将史著 HX社)

1. 対数関数の微分

$$(1) \quad y = a^x \quad \leftrightarrow \quad x = \log_a y$$
$$8 = 2^3 \quad \quad \quad 3 = \log_2 8$$

(2) 底が a の場合 ($y = \log_a x$)

$$y = \log_a x \quad \rightarrow \quad y' = \frac{1}{x \log_e a} \quad (a > 0, a \neq 1)$$
$$a^y = x$$

(3) 底が自然対数の底 e の場合 ($y = \log_e x = \ln x$)

$$y = \log_e x = \ln x \quad \rightarrow \quad y' = \frac{1}{x}$$
$$y' = \frac{1}{x \log_e e} = \frac{1}{x}$$

$$(3) \quad \log_c b = \frac{\log_e b}{\log_e c}$$

2. 指数関数の微分

$$(1) y = a^x \quad \longleftrightarrow \quad x = \log_a y$$

底が a の場合 $y = a^x \rightarrow y' = a^x \log_e a = a^x \ln a$

底が e の場合 $y = e^x \rightarrow y' = e^x$

5. 自然対数の底 (ネイピア数: e)

NO. _____

DATE . . .

ネイピア : 対数を研究する中で

バリエー : 複利計算の過程で

元本 A 、年利 R の銀行に預けた場合の元利合計 F

$$F = A(1+R)$$

これを年利 R の半複利に預けると、

$$F = A\left(1+\frac{R}{2}\right)\left(1+\frac{R}{2}\right) = A\left(1+\frac{R}{2}\right)^2$$

日利率 $\frac{R}{365}$ で毎日複利に預けると、

$$F = A\left(1+\frac{R}{365}\right)^{365} = A\left(1+\frac{R}{365}\right)^{365}$$

ここで $R=1$ としたときの $\left(1+\frac{1}{n}\right)^n$ という量が繰り返し回数 $n \rightarrow \infty$ に近づくと、元利合計 F が発散するのではなく、一定値になる。

これは、自然対数の底の定義そのもので

$$e = \lim_{n \rightarrow \infty} \left(1+\frac{1}{n}\right)^n = 2.7182818284 \dots$$

となり、ある特別な数値になる。(ネイピア数、発散しない)

また、自然対数の底とは、

$$\lim_{h \rightarrow 0} (1+h)^{\frac{1}{h}} = e, \quad \lim_{x \rightarrow 0} \frac{e^x - 1}{x} = 1$$

$$\lim_{x \rightarrow 0} \frac{\ln(1+x)}{x} = 1 \quad \text{という性質も持つ}$$

公式

関数

等関数

$$e^x$$

$$e^x$$

$$a^x$$

$$(\log a) a^x$$

$$\log x$$

$$\frac{1}{x}$$

$$\lim_{x \rightarrow \infty} \left(1 + \frac{1}{x}\right)^x = e (= 2.7182818284 \dots)$$

$$\lim_{x \rightarrow 0} \frac{e^x - 1}{x} = 1$$

$$\lim_{x \rightarrow 0} \frac{\log_e (1+x)}{x} = 1$$

1.06の金利で 7年で2倍

$$2 = 1.06^x$$

$$\log 2 = \log 1.06^x$$

$$\log 2 = x \log 1.06$$

$$x = \frac{\log 2}{\log 1.06} \doteq 11.89 \dots = 12 \text{ (年)}$$

$y = f(t), t = f(x)$ のとき y を x で微分すれば

$$\frac{dy}{dx} = \frac{dy}{dt} \cdot \frac{dt}{dx}$$

$y = \left(\frac{1}{2}x^2 - 4x - 7\right)^5$ を微分したいとき、

$t = \frac{1}{2}x^2 - 4x - 7$ とおくと

$$y' = \frac{dy}{dt} \cdot \frac{dt}{dx} \quad \frac{dy}{dt} = (t)^5 = 5t^4$$

$$\frac{dt}{dx} = \left(\frac{1}{2}x^2 - 4x - 7\right)' = x - 4$$

$$= 5 \left(\frac{1}{2}x^2 - 4x - 7\right)^4 \cdot (x - 4)$$

汉 (1)

No.

Date

高祖置酒洛阳南宫。

高祖曰、列侯诸将无敢隐朕，皆言其情。吾所以有天下者何。

项氏之所以失天下者何。

高起、王陵对曰、陛下慢而侮人、项羽仁而爱人。然陛下使人攻城、

略地、所降者因以予之、与天下同利也。----

高祖曰、公知其一、未知其二。夫运筹策帷帐之中、决胜於

千里外、吾不如子房。镇守关、抚百姓、不绝粮道、吾不如萧何。

连百万大军、战必胜、吾不如韩信。此三者皆人傑也。

吾能用之。

汉(2)

单于有太子名冒顿。

后有所爱阏氏、生少子。而单于欲废冒顿而立少子。乃使冒顿质於月氏。冒顿既质於月氏。而颉曼急击月氏。月氏欲杀冒顿。

冒顿盗其善马、骑亡归。颉曼以为壮、令将万骑。

汉(3)

No.

Date

高帝曰、夫獐、

追殺兽兔者狗也。而发以指示兽处者人也。今诸君徒能得走兽耳。功狗也。至如萧何、发以指示。功人也。

且诸君独以身随我、多者两三人。今萧何等宗数十人皆随我。功不忘也。群臣皆默言。

何素与曹参相能。及何病、孝惠自临视相国病。

因问曰、君既百岁后、谁可代君者。对曰、知臣莫如王。

孝惠曰、曹参何如。何顿首曰、帝得无矣。臣死不惧矣。

汉(4)

张敖进曰、(张良 = 留侯)

九江王黥布、楚梟将与项王有怨。彭越与齐王田荣反梁地。

而汉王之将独韩信可属大事、当一面。臣欲捐之、捐之此三人、

则楚可破也。然卒破楚者、此三人力也。

蒯彻说高帝曰、都关中。上疑之。左右大臣皆洛阳。

留侯曰、洛阳虽有此固、其中小、不过数百里。田地薄、四面受敌。

此非用武之国也。夫关中左殽函、右陇蜀。沃野千里、南有巴。

蜀之饒、北有胡苑之利。此所谓金城千里、天府之国也。

蒯彻说是也、於是高帝即曰然、西都关中。