



第1回 ホールディング・カンパニー

2018.01.01
 会計と経営のブラッシュアップ
 平成29年12月5日
 山内公認会計士事務所

本レジュメは、企業会計基準及び次の各書を参考にさせていただいて作成した。(企業組織再編の会計と税務 山田淳一郎監修 H28.6 税務経理協会刊)
 (H22.11 優和会計人会勉強会 講師 辻・本脚 税理士法人)(組織再編の法律会計税務 山田 BC H27.2 法令刊)(H28.4 優和会計人会勉強会 講師 岩永悠)

1. ホールディング・カンパニーの検討

(1) メリット

- 業務の高度化
- ①特定部門の利益にとらわれない、長期的な視点が構築できる
 - ②経営全体の視点からの意思決定の迅速化をはかれる
 - ③規模の拡大による競争力強化ができる
 - ④各事業の経営成績、経営責任を明確化できる
 - ⑤柔軟な人事制度と人材の募集と育成、強化などの充実を図れる
 - ⑥連結決算、連結納税の容易化を図れる
 - ⑦グループとしての安定と求心力の強化ができる
 - ⑧事業間の連携とコミュニケーションの強化を図れる
 - ⑨人的 HC から物的 HC、事業承継の容易化を進められる
 - ⑩リスクと責任の分散ができる

(2) デメリット

- ①移行時の混乱、株式評価の上昇
- ②持株会社の維持コスト、会社が1社増える
- ③間接業務の重複、費用増
- ④HD の規模と方法により、株価が増減する(長期的な視点が必要)
- ⑤一般設立等との比較

(3) その他

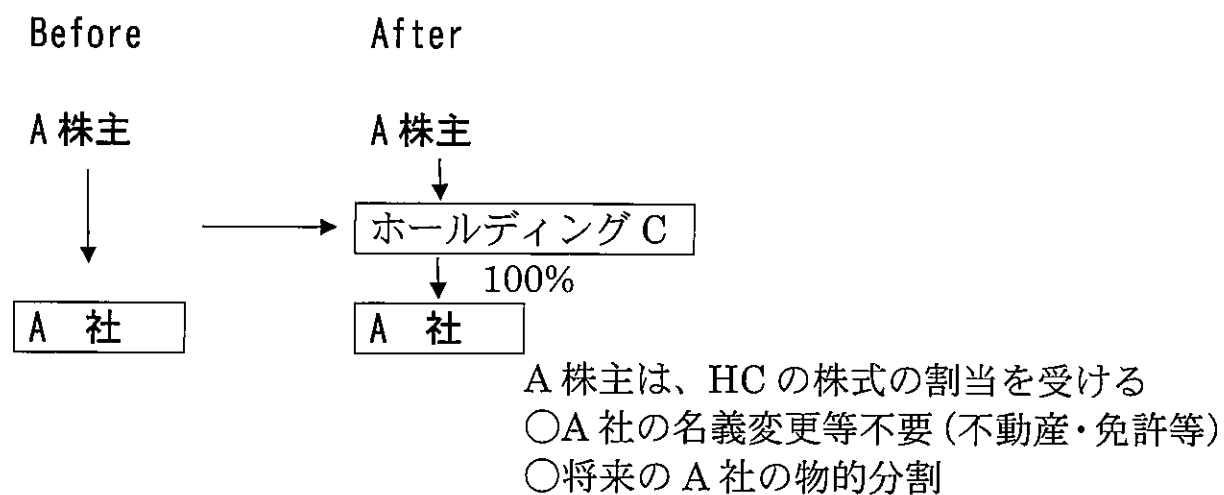
- ①ビジョン、目的、名称、住所、決算期、役員、配当政策等
- ②移転比率の決定、発行株式数、端数株式の処理
- ③会計処理、税務処理
- ④株式交換移転計画の作成、議事録の作成、反対株主対応
- ⑤設立後の株主対応、取引先対応
- ⑥持株会社のガバナンス、共通機能
- ⑦既存契約の確認、許認可、免許等の確認
- ⑧グループ会社の規定の整備、方針の明確化
- ⑨事業計画の策定、担当分野の明確化
- ⑩人的対応と組織計画

2. ホールディング・カンパニー化の手法

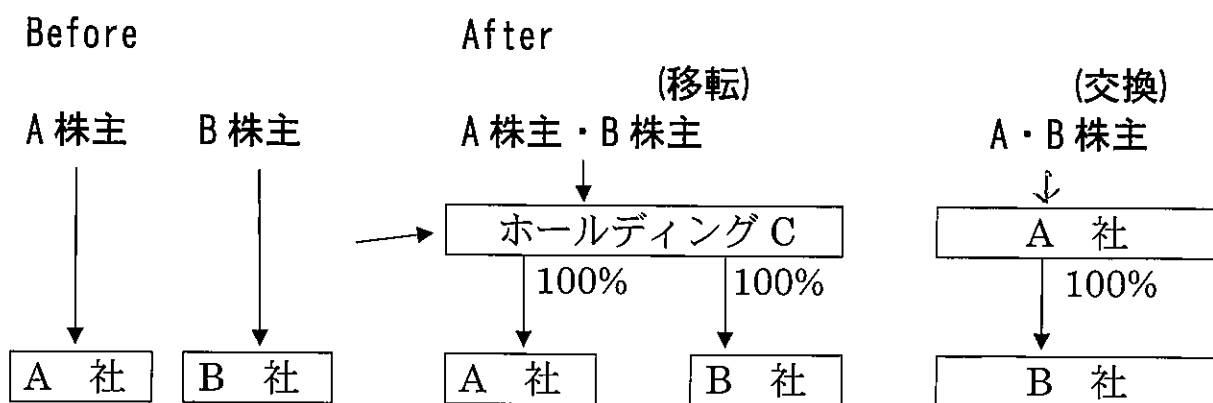
(1) 株式移転、交換

既存会社が 100%親会社を設立することをいう

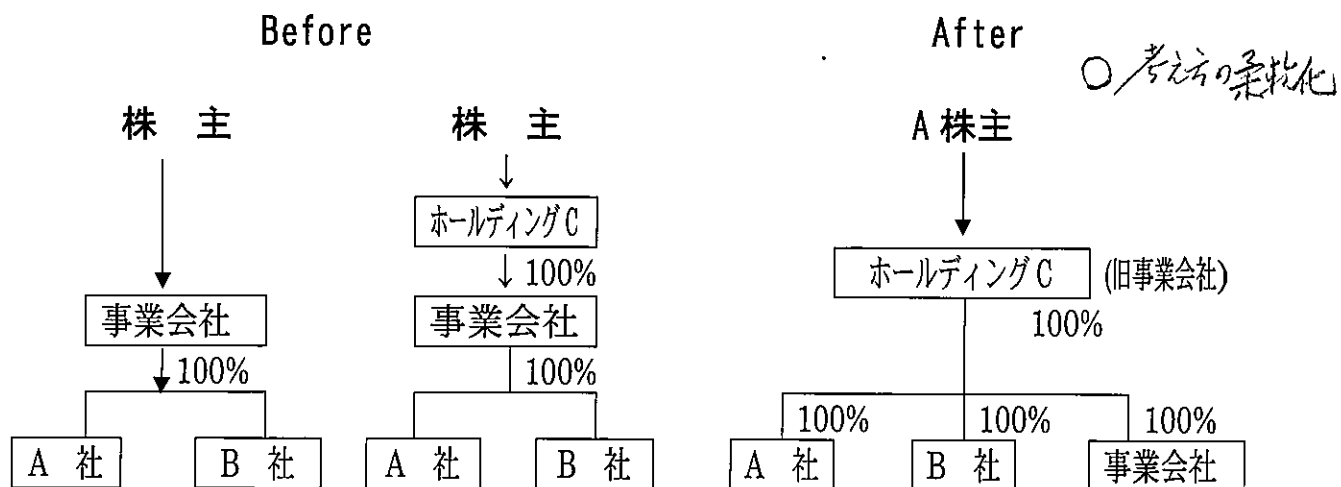
①単独移転



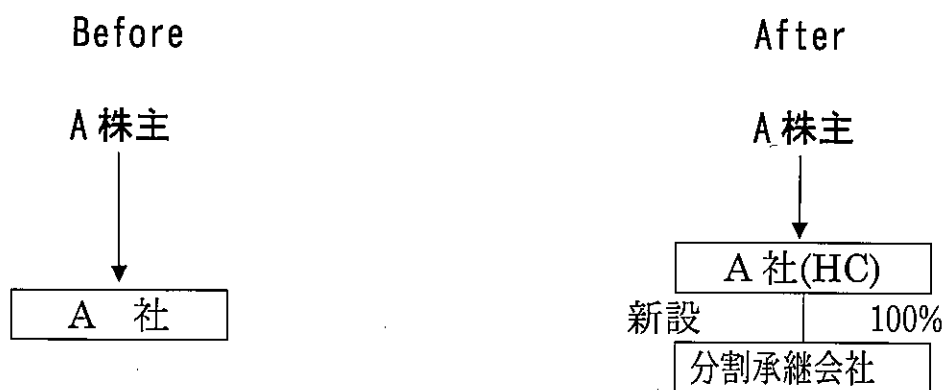
②共同株式移転、交換



(3) 単独株式移転、交換

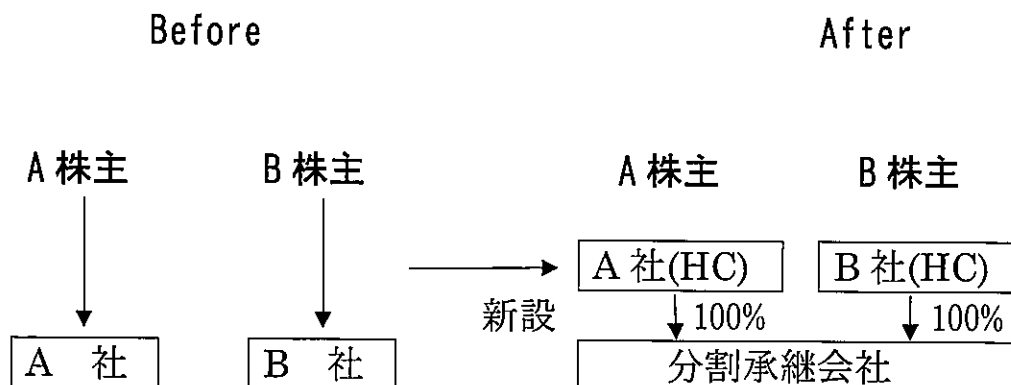


(4) 会社分割

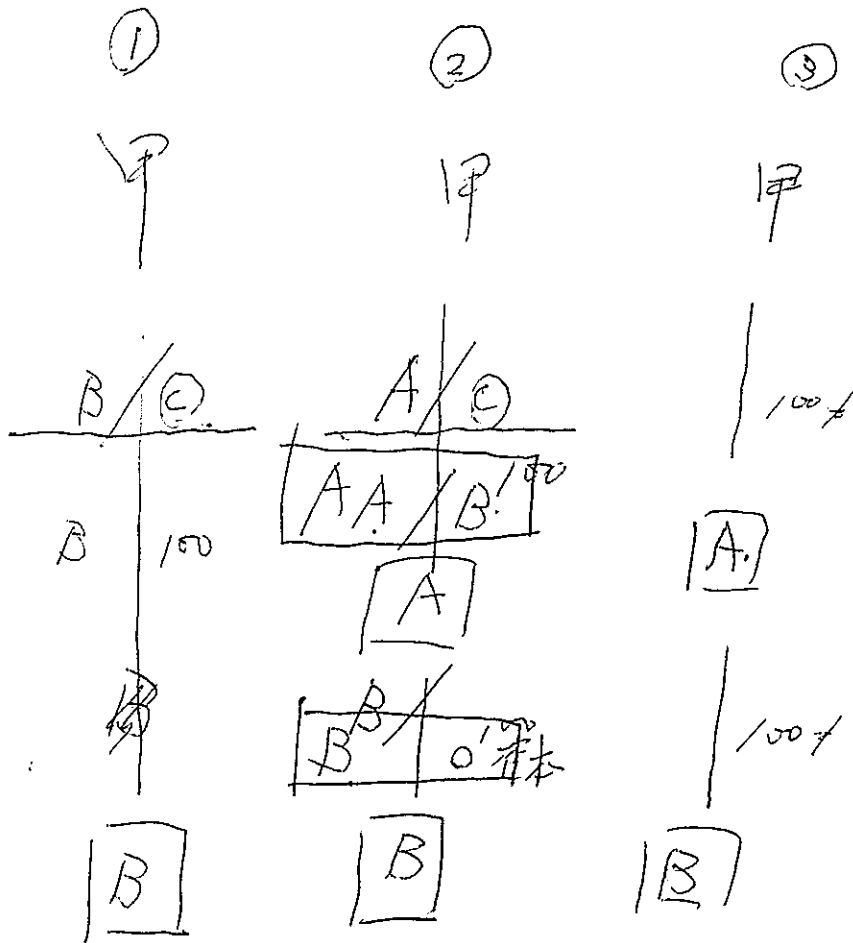


- 不動産移転費用
- 免許等の名義変更が必要

(5) 共同会社分割



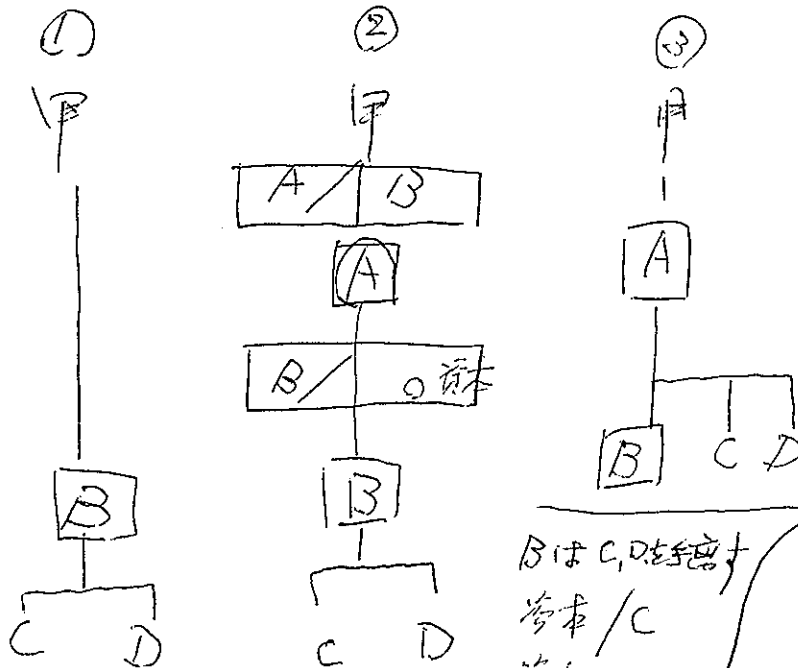
株式の得喪



① 甲はBを100%持っています

② 甲はBを100%持っています

③ 甲はAを100%持っています



BはC、Dを100%持っています

Bは100%持っています

AはC、Dを100%持っています

AはBを100%持っています

Cは0%持っています

Dは0%持っています

② BはAを100%持っています

④ BはAを100%持っています

更にAはCとDを100%持っています

BはCとDを100%持っています

この状況では

II ホールディング・カンパニーの経営

1. グループ経営から ホールディングス経営

(1) 人的ホールディングス

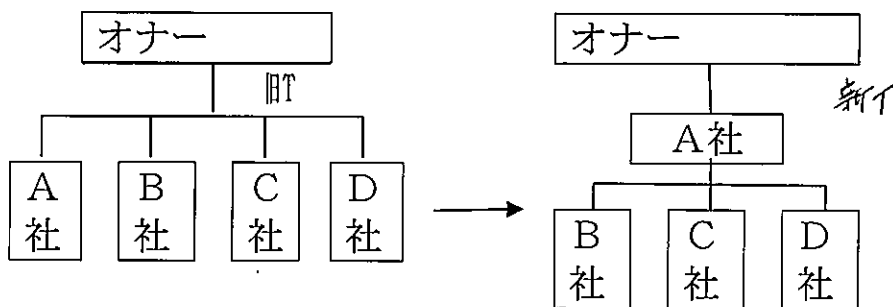
オーナー経営者によるグループ各社の株式所有

K の場合 人的ホールディングス→本社ホールディングス

(2) 会社ホールディングスにより対策が一体化

(3) 会社ホールディングスホテルグループ

法人がグループ企業を支配する



(4) オーナ株はグループに影響しない

(5) グループ会社が会社独立になる

(6) 管理の機能…

(7) 株式評価

事業価値

$A+B+C+D \rightarrow A+B+C+D$

株式評価

$A+B+C+D \rightarrow A (B, C, D \text{ を保有})$

2. 株式の株価 (相対的)

(類似企業比率価額)

$$\text{上場会社の株価} \times \frac{\text{売上} + (\text{利益} \times 1) + \text{純資産}}{3} \times \text{調整率 (0.7, 0.6, 0.5)} = \text{評価額}$$

(純資産評価額)

資産 (相対的式)

負債 (")

差益 (× 62%) ----- 38% 控除

純資産額

	純資産価額	類似企業比率価額
大会社	0.00	1.00
中会社の太	0.10	0.90
中会社の中	0.25	0.75
中会社の小	0.40	0.60
小会社	0.50	0.50

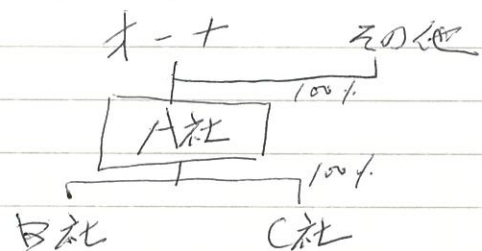
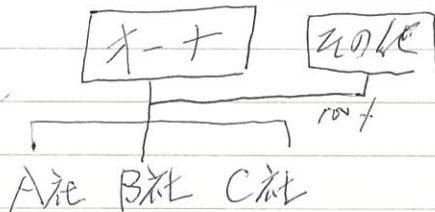
3. ホールディング会社への移行

① 新設HD法人

① 適格共同株式移転 (総額引継)

② 既存会社の事業を移転 (子会社事業の会社分割)
 要するは

② 株式移転と株式譲渡

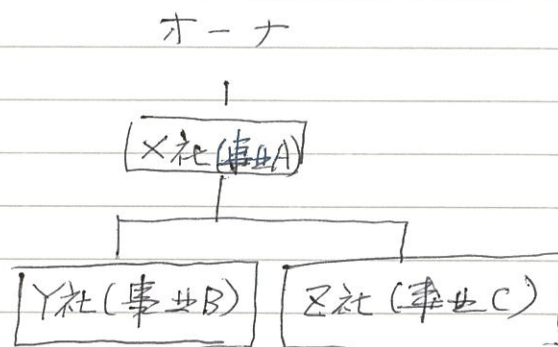
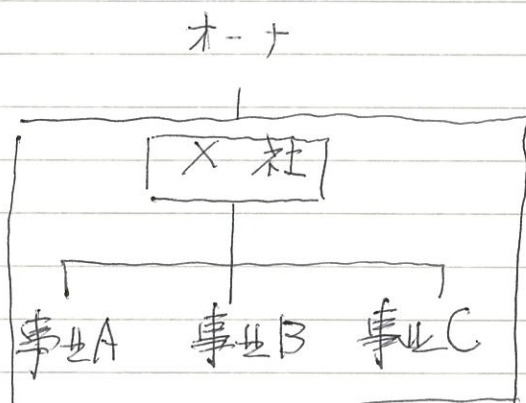


① B、C株主へ、A社株式を交付する適格株式移転

② その他株主の株式を買取る (事前又は事後)

③ 株式移転の場合、旧株主株式を新設会社へ、旧株主は新設会社株主に

(3) 会社分割による場合



- ① 事業Bと事業Cを独立させる (経営者の育成)
- ② “ “ “ (労務関係の単一化、分離)
- ③ 業地域別の事業展開 (商品別の事業展開)
- ④ Y、Z社への不動産移転も可能、検討
- ⑤ オーナーの退任金支払により X社の株価は下る
- ⑥ 事業Aも子会社化可能
- ⑦ Y社、Z社の会計上の顕在化の抑制
X社の 38% 控除、(移転後利益増加分)
- ⑧ 後継者 複数 の場合の 会社分割

(5) 兄弟会社を親会社にする

① 数社の関連会社がある場合

高い収益力を持つ子会社を子会社にする

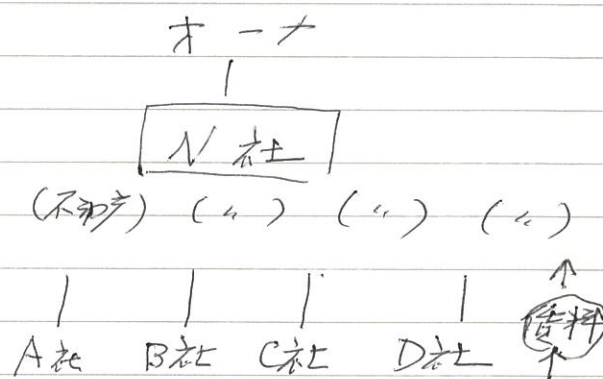
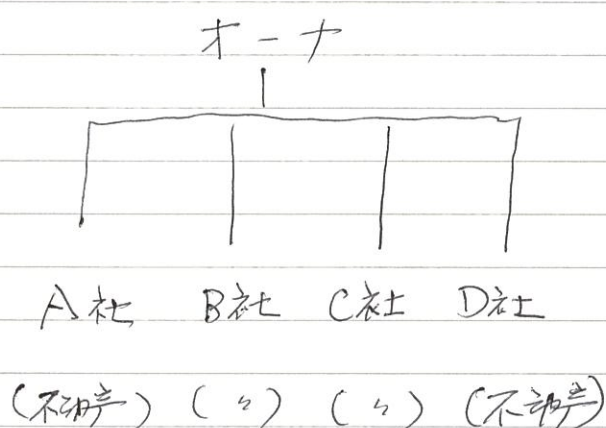
② 各社の株価を変えずに、自社株評価の上昇を防ぐ
(複数社 → 単一社評価)

③ 大会社である会社を完全親会社とすることで、株価上昇抑制効果がある (類似評価)

④ 将来の子会社の株価を予想することで効果的である
(成長、単一社化)

⑤ 高収益会社 (部門) の子会社化
(親会社の株式評価を下げ)
元

(6) HDの不動産管理会社化



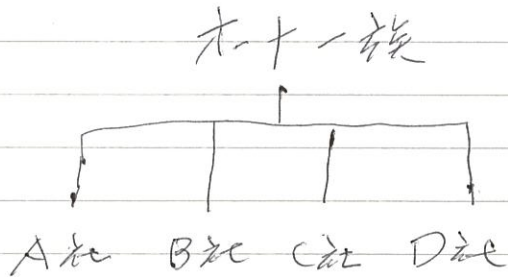
① ^{HD}共同株式移転により、N社を設立する

② N社の38%控除の有効活用 (増額配当)

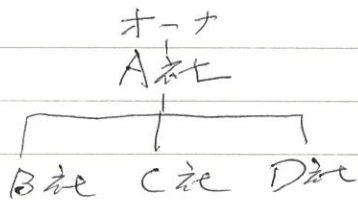
A社、B社、C社、D社の株価抑制効果

③ A、B、C、D(父)の株価からN社(子)の株価になる

(17) 株式会社交換による親、子会社化



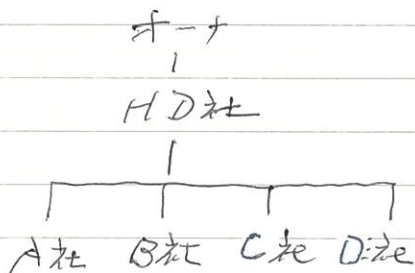
① 株式会社交換



A社を親会社とする

(D社は小規模なので売却により子会社化)

② 株式会社移転 (共同株式会社移転)



A社、B社、C社を親会社HDに

株式会社移転を行う

(D社は売却により子会社化)

③ 相統規(事業承継)郊導-17 ①大 ②小

②はA社 B、C、D社をA社の子会社。HDの孫会社化すれば①と同様

①

Ⅰ 現代の経営 ①

1-1

第1回 われわれの事業は何か？

(変化に対応し、成果をあげることに(1)(2)(3))

一度起きた変化は戻らない

成果は結果・焦点

目標・目標・・・

企業とは成果をあげることに沿った変化

会計と経営のブラッシュアップ

平成 29 年 4 月 2 日

山内公認会計士事務所

30.01.01
29.10.02
29.07.03

(参考にして趣旨を学んだ本)

- (1) もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら(2009年ダイヤモンド社発行 岩崎夏海著)
- (2) マネジメント 基本と原則 エssenシャル版(2001年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳)
- (3) 現代の経営(1996年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (4) The Practice of Management(1954年 Peter F. Drucker)
- (5) ドラッカーへの旅(2009年ソフトバンク クリエイティブ発行 ジェフェリー・A・クレイムズ著、有賀裕子訳)
- (6) ネクスト・ソサエティ(2002年ダイヤモンド社発行 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳)
- (7) ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の法則(ジム・コリンズ 日経 BP 社刊)
- (8) 孫子兵法 連環画(1990年浙江人民美術出版社発行)

1. 野球部に入部して、みなみの言ったこと

「夏の大会」に負けて、3年生が引退した直後の高校2年生の7月半ば、みなみは、野球部のマネージャーになった。そして、「**野球部を甲子園に連れていく**」という明確な目標を持った。「どうやったら連れて行けるかを考える前に、それは、みなみにとって使命だった。そう決めたら、すぐに行動に移した。

ところが、いざ入部してみると愕然とさせられた。

みなみが初めて練習に参加した日、多くの部員が、ほとんどなんの理由もなしに、練習をさぼっていた。

「私はこの野球部を甲子園に連れて行きたいんです。」というみなみの言葉に全部員23名のうち出席していた、たったの5名の反応は、すべて否定的なものだった。監督の加地は、「それはさすがにムリじゃないかな。その目標はあまりにも現実とかけ離れているよ。」と言った。(経営者の役割＝経済的成果をあげることに)

幼なじみのキャッチャーの柏木次郎も、「おまえ、本気なのか。初めから大きなことは言わないで、三回戦突破くらいを目標にしておいた方が無難だよ」と言った。結局、みなみの考えに賛同したり、協力を申し出たりする人間は、一人もいなかった。

それでも、みなみはへこたれたりはしなかった。逆にモチベーションを高めていた。

2. 野球部のマネジャーになって、初めてマネジメントを読む

読み進むうちに、不意に「マネジャーの資質」という言葉に突き当たって、みなみは自分にその資質があるのかと思って、ドキッとした。

そこにはこうあった。「マネジャーにできなければならない仕事は、そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる。しかし、学ぶことのできない資質、後天的に獲得することのできない資質、始めから身につけていなければならない資質が一つだけある。才能ではない。真摯さである」みなみは、その部分をくり返し読んだ。

(注)真摯さとは人柄のことである

ドラッカーは社会洞察家

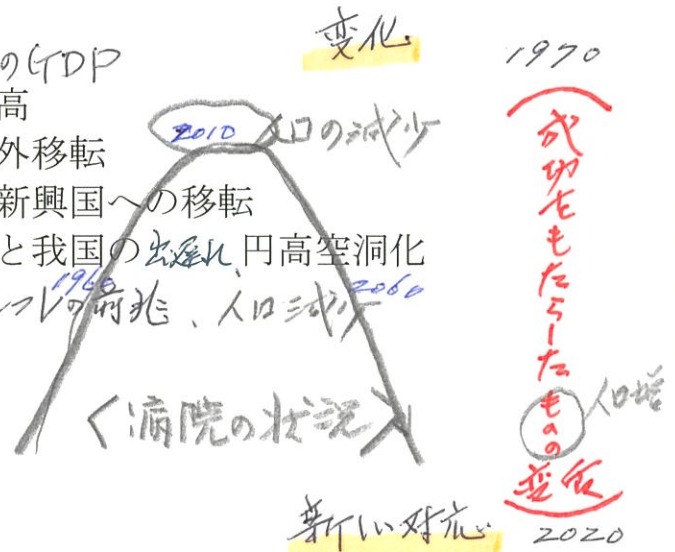
- 世界中の先進社会が転換期にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。日本が50年代、60年代に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。しかし、まさにそのゆえに、今日そのシステムが危機に瀕している。すでに周知のように、それらの多くは放棄して新たなものを採用しなければならない。あるいは徹底的な検討のもとに再設計しなければならない。今日の経済的、社会的な行き詰まりが要求しているものがこれである。

空洞化の経過

1980 年後半	高度成長と世界オセロのGDP
1990 年中頃	プラザ合意による円高
2000 年代	円高を背景とした海外移転
2010 年代	グローバル化による新興国への移転
	世界各国の量的緩和と我国の増え、円高空洞化
	日米格差の増大、インフレの増大、人口減少

海外生産比率

1985 年度	3.0%
1990	6.4
2009	17.8



国内における雇用機会の喪失、デジタルオートメーションの進展、地域産業の崩壊、技術ノウハウの劣化、国際競争力の喪失

- 事業とは変化、変動する顧客の要望に対する挑戦、或いは対応である。 (社会) (経営)

易经

日本の最大の二つの過ち (ジム・ロジャース)

- ① 1990年バブル崩壊 ... 内部にある企業と銀行をつぶす 経済(新陳代謝) 淘汰
- ② 増税の歳入増大 ... 減税の歳入削減 (政府や官公庁の勢力拡大の競争) 人口減少

(マネジメント・エッセンシャル版 29～36、137～141 頁)

集団が、一つの目標を達成しようという時、その集団(組織)に成果をあげさせようというのがマネジメント(経営)である。(経済的成果)

○目標設定において中心となるのは、マーケティング(顧客の創造)とイノベーション(価値の創造)である。なぜなら、顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献に対してだからである。

○市場についてのデュポン社の話は聴くに値する。同社が成功した時、独占的供給者の地位を維持するのは、開発コストを回収するところまでである。その後は、特許権を開放し、競争相手を作る。100の80%は、250の50%よりも小さい。供給者が複数の時、一社では想像できないような使途の発見と発展があり、市場は急速に拡大する。(創業者利益と市場の拡大のバランス)

○アメリカで鉄道が衰退した理由はその職場に魅力が無くなったからである。経営資源の三つの目標が確保できなくなったからである。三つの経営資源である物的資源、人的資源、資金についての目標が必要である。特に良質の人材と資金を確保できなければ企業が永続できない。

経営の重要性

○マーケティングの目標は、①既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品の目標、④新市場についての目標、⑤流通チャンネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である。(すなわち、顧客の創造である)

○必要なものは、長期計画ではなく戦略計画である。①戦略計画は魔法の箱ではない。思考であり、資源を行動に結びつけるものである。②戦略計画は予測ではない。それらは道具にしかすぎない。戦略計画とは、手法ではなく責任である。③戦略計画は、未来ではなく、すでに起こった未来に関するものである。④戦略計画は、より大きなリスクを負担できるようにすることである。

Logic

Strategy is easy, operations is difficult.

戦略と戦術

戦略 — 失敗がすぐには解らない

パールハーバーでの戦艦攻撃(航空母艦にすべき)

間違ったことを上手にやるのが最も大きな問題

戦術 — すぐに結果が出る

マーケティング

イノベーション — 制約からの脱出、革新(価値の創造)

戦略 — ビジネスモデル — 戦術 Marketing Innovation
(車の設計) (車の生産) (車の運転)

MSMI

M
mission

M
マーケティング

E
イノベーション

8. 成功をもたらしたものの変質そして変化

平成 28 年 2 月 1 日 (月)

過去に成功をもたらしたものが変質している。

ドラッカーが「日本では、2000 年の初めになお労働人口の 1/3 が製造業で働いている。この国が競争力を維持してゆくためには 2010 年までにこれが 1/8 になっていなければならない」と評した。ところが、2016 年になってもそのような大きな変化(現在も 30%以上)はない。日本は変化していないのではなく、世界が変化して、その結果、日本の強味は大きく縮小した。

流通は現代の重要産業である。しかし、1960 年代後半に流通革命の旗手としてスーパーマーケットが登場した頃、業界は暗黒大陸と呼ばれていた。

当時、東京大学の林周二助教授の「流通革命」を読んだ。1960 年代の製造業の合理化と生産コストの低減を受けて、なおそれに反応しない弾力性のない硬直化した流通機能の進化の必要がテーマであった。流通過程の複雑さと後進性を指摘し、流通の近代化による大量消費の必要性、何層もの卸を整理してメーカーから小売までの経路、すなわち流通チャンネルを太く、短く、多くする必要があると説かれていた。その後 50 年以上を経て、スーパー、コンビニ、宅配の進化、大型で新しいモールなどを見ると流通革命は実現したと思える。

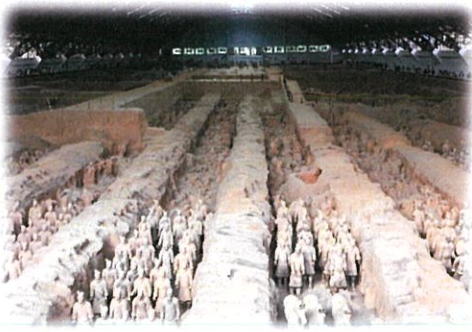
同様のことが、現在の情報革命にも言えることではないか。

アマゾン、カードットコムなどの盛況は、e コマース時代の到来を思わせるが、全商取引に占める EC 化比率は、日本では 4%を超えた程度であり、欧米の 10%を超える比率と比較すると未だ低い。新聞、雑誌、教育や人材開発のウェブ化も遅々として進んでいない。

しかし、変化の予感があり、流通革命に要した期間約 50 年に較べると、情報革命は未だ 20 年そこそこしか経過していない。20 年後に人間の労働の 50% は機械に変転換されるという話もあり、変化は急激に進むかもしれない。

情報革命は、人の作った組織を変化、短期化するだろう。

会社の寿命は 30 年というが、今後、それほど長命な企業はほとんどなくなるのではないか。約 5 年前、沖縄における長寿企業の調査を行ったが、約 20,000 社の沖縄の会社中 50 年以上継続しているものは 100 社(0.5%)程度であった。企業の寿命は短くなり、それに比較して働く人の労働期間は 50 年へと変化しつつある。



変化とスピード

(10 月のごあいさつ)
平成 29 年 10 月 1 日(日)

先週、**西安**の観光旅行に行った。

行って驚いたのは、**始皇帝の兵馬俑**と**長安城**と**道路の車の多さ**であった。始皇帝は不老不死の薬を求めたというが、人一倍聡明で勤勉な始皇帝がそのような不合理なものを求める筈はなく、少しでも長く、多くの仕事をしたいと、**健康長寿**の薬を求めたのであろう。そして後世にその偉大さを残さんと造った**始皇帝陵の兵馬俑**を見て、**戦士の活気**と**戦馬や戦車の精巧さ**と**構想・規模の大きさ**に息をのんだ。始皇帝が 2200 年前に望んだ**健康な生命**は**先見の明**であった。

シルクロードの起点である**長安城**は、2000 年を超えてその巨大な輪郭と面影の一部を陝西省の首都**西安市**に残している。バスで市街を走り乍ら、本の知識を借りて往時の繁栄を想像した。

中でも最も驚かされたのは、**道路に溢れる自動車の多さ**である。西安市(市は日本の県に当る)の面積は、10,990 km²(大阪府 8,395 km²)、人口 825 万人(大阪府 880 万人)で、人口の規模は中国全都市の中の第 23 位ということであるが、その車の多さは、東京より混雑している感じがした。2 年前に行った上海、4 年前の北京と同じイメージで、オートバイの多さも目に付いた。

ガイドの話によると、今から **30 年前**に西安市で結婚するカップルの最必需品は、①**自転車**、②**時計**、③**ミシン**だったという。いずれも働いて生活を維持、向上させるようなイメージである。1978 年から始まった**鄧小平の改革開放政策**は中国を大きく変化させた。そして今から **15 年前**には、①**テレビ**、②**自動洗濯機**、③**冷蔵庫**と変化した。生活の向上と余暇の重視が想像できる。

現在の西安の人々の**最も関心のあること**は、**健康な生活**ということであった。中国において、富裕層が増加している。その最先端地とは言えない西安においても人々の**生活の向上や多様化の要求**は確実に変化、進展していることがわかる。日本の歩んできた行程をビデオで早送りしているような中国を感じながら、変化と向上の極致を想像してみた。

10. 政治家の数学的思考

平成 27 年 2 月 1 日 (日)

アメリカの対日戦略、二つの世界の創設と分数曲線

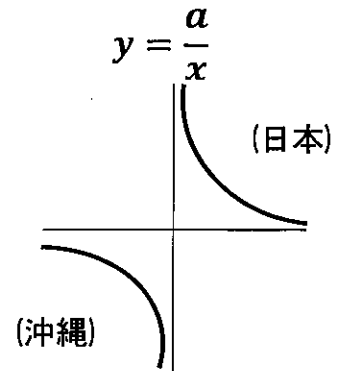
これはオドロキ！！日本を二つの世界に分けた分数関数！！

「一ドル＝三六〇円」は日本の輸出促進 — 経済重視

戦後日本の経済再建は、輸出の促進であり、それは再軍備をさせない再建、戦争の放棄である。

「一ドル＝一〇〇円」は沖縄の輸入促進 — 軍事基地重視

米国にとって第一の目的は、沖縄の米軍基地であり、そのための経済的諸条件の整備を図ったのは、基地の存在による輸入への依存と経済的安定である。



瀬長亀次郎の家賃発言と基地の積分思考

沖縄の政治家で、尊敬する人は誰かと問われて、瀬長亀次郎と答えた。

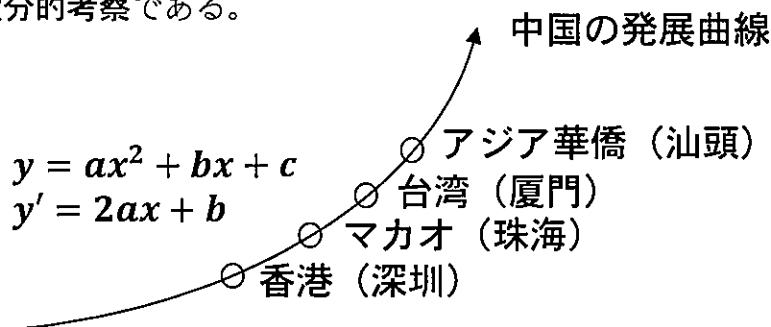
大衆左翼運動家で沖縄人民党を結成し、書記長、那覇市長、衆議院議員、日本共産党副委員長を歴任した瀬長亀次郎は、沖縄の米軍基地について、家賃をもらわなければ…と発言したという。それは米軍基地の存在について、地主の小さい軍用地代や情けない補助金を超えた目に見えない沖縄の対価を積分すれば“大きな家賃”になるという考えだと思った。

沖縄全体の家賃（沖縄という全体の使用料、即ちソフト的な考え方）に着眼している一流の政治家の思考に感心した。

$$F(x) \text{ 瀬長亀次郎の積分} = \int f(x) \text{ 沖縄の米軍基地} dx$$

鄧小平の発展曲線、微分思考

鄧小平は、中国社会、経済の発展という大きな構想（曲線）をして、その実現を導関数でとらえている。そして「特別区が窓口である。技術の窓口、管理の窓口、知識の窓口、または対外政策の窓口でもある。」と述べている。深圳、珠海、厦門、汕頭を中国の発展曲線の各接点とすれば、その接線が深圳を香港返還を視野に入れた海外資金の受入れと政治的な準備、同様に珠海をマカオ返還に備え、厦門を台湾問題の解決として視野に入れている。汕頭は東南アジアと香港の華僑の資金の受け皿という経済的目的。これらは発展曲線の接点、導関数であり、微分的考察である。



原文

孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也。故可与之死，可与之生，而不诡也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。



○ オートマテックの試練とは労働革命

— 向上
生産革命

(1) オートマテック能力を試される

(2) IT能力を試される
デジタル化の進展

○ それ以外、仕事の本来に対する抱負がある。

生産の在り、最善のつとめへの完成がある。

○ 簡単な例外管理による作業効率の向上

2つの複雑な作業の区分 (保険金請求と支払)

○ フォートハックシステム

蒸気機関の革命

○ オートマテックとは、未熟練の反復的な作業の機械化

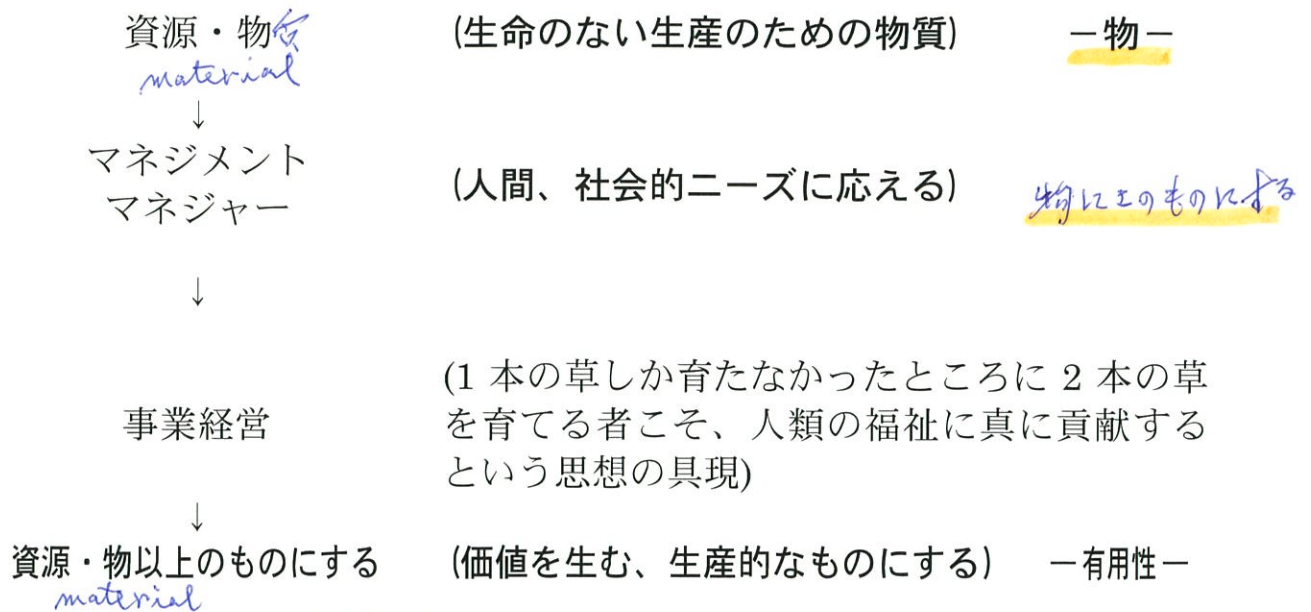
○ 技術の進化は、人間の労働を余剰にやわらした。逆に、高度の教育を受けた高度の技能をもつ膨大な数の人々を必要とする。

○ 新しい技術は、中央計画化、独占を望ましいものにした。

○ デジタル化とは、

(現代の経営 第1章マネジメントの役割を要約)

- 経営管理者(マネジャー)は、事業に生命を与える力にあふれた存在である。彼等のリーダーシップなくしては、生産のための資源は、単なる資源にとどまり、生産は行われない。



- 1950年代のアメリカは、さらに発展するよりも、今日有するものを守ろうとする姿勢が見られる。多くの産業において、資本設備が老朽化しつつある。生産性が急速に向上しているのは、いくつかの新産業だけである。生産性は多くの産業において、低下はしてなくとも、停滞している。

マネジメントの現代の経済及び社会における役割について

Resources (material) + Management (human) → Production (productive resources)

企業とは、(マネジメントの体系)

- 第一に、顧客のために成果を生み出す(経済的な機関)
 第二に、人を雇用し、育成し、報酬を与える(人を生産的にするための機関)
 第三に、公益を増進する(社会的責任を持つ機関)

マネジメントとは作り上げる力である — 創造力、経済的成果の達成

生産性をあげるこの重要は

生産性をあげるためのマネジメント

IN-22 ✓
(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 年エローズ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 (需要の発見)

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。

満足も求める人 *実際は野球部をマネージャーと定義して日* *顧客を満足させる*

(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、創造するものといい、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。だから捨てる必要がある。

満足も求める人
すべての人

日本人も

和食も...

↓

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。

- 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。

創造的破壊と言っている。現状を最適化ではなくて新しい現状へ

(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)

ともに経済の本質

激しい競争

競争ゼロ状態



微分の定石

(すべては変化している)

会計と経営のブラッシュアップ
平成 30 年 / 月 / 日
山内公認会計士事務所

秦は変化に対応した (司馬王)

次の図書等を参考にさせていただきました。(微分と積分なるほどゼミナール S58.6 岡部恒治著 日本実業出版社刊)
(微積分のはなし 大村平著 1985.3 日科技連出版社刊)
(イラスト図解微分積分 深川和久著 2009.6 日東書院本社刊)
(Excelで学ぶ微分積分 山本将史著 H24.8 オーム社)

微分は世界の変化を調べる
積分は世界全体を明らかにする

I 世の中(顧客)の変化

その変化の
瞬間を判断する

グラフがどうなっているか

1. 平家物語

極限を考える

祇園精舎の鐘の声、諸行無常の響あり、沙羅双樹の花の色、おごれる者も
久しからず、ただ春の夜の夢のごとし。盛者必衰のことわりをあらわす。
形も、位置も、温度も、世相も、価値観も…すべてが**変化**する。

この瞬間変化している

微分は変化の仕方を勉強するものである。

グラフ
接線

微分は、どう変化しているか (変化のようすを調べる) (動いているか)

この関係、どのようにして積分の計算に微分が入って来たか。

積分は、その結果どうなったか (動いた結果) — グラフの面積

微分は一瞬の勢い、変化をとらえる。(動き)
瞬間の変化量 (カメラのシャッターで写真)
変動する変化量 (電車の中で感じる揺れ)

接線によって、瞬間変化

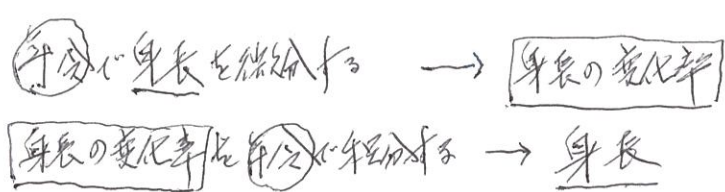
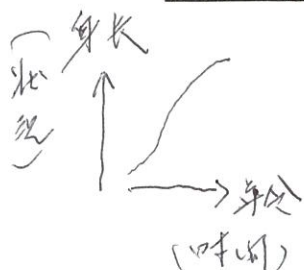
関数とは、 x (ヨコ軸) が決まれば y (タテ軸) も決まる (逆もあり) と
いう x と y の関係性を表わすための道具である。

変化している瞬間の動き、傾きは、1 点で接する**接線**で表す。

接線は、曲線に対して 1 点のみで接する。

このことの発展が積分の計算に貢献 (待望の到来) することになる。

微分は積分に対して、革新的な方法の導入となった。



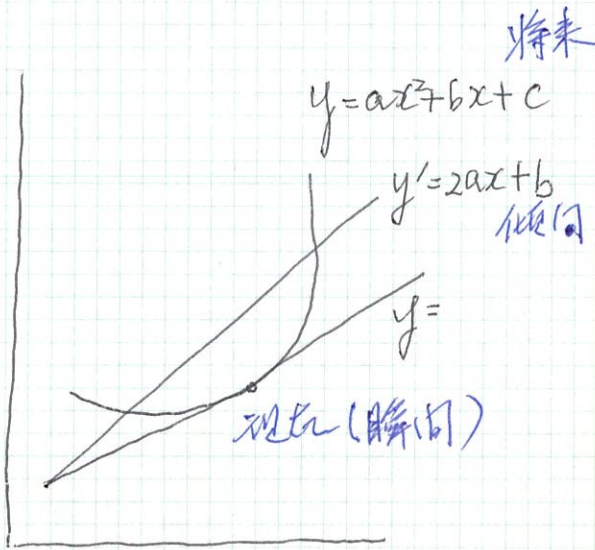
PROGRAM NAME

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

処理手順



平均的な動き (平均速度)
(落下の時刻と距離) — 将来
速度の変化、速さ (距離の長さ)
(各時点での落下の速さ) — 傾向
加速度
(瞬間的な速さ) — 現在

処理条件

走行距離を表わす関数

$$y = f(t)$$

将来

位置の変化、速度の変化、速さ

$$y' = f'(t)$$

傾向

加速度

$$y'' = f''(t)$$

現在

1mの高さから、初速 15km/秒でボールを真上に向けて投げるとき、

t秒後のボールの高さは、

$$y = -\frac{1}{2} 9.8 t^2 + 15t + 1 \text{ (m)} \text{ — 将来}$$

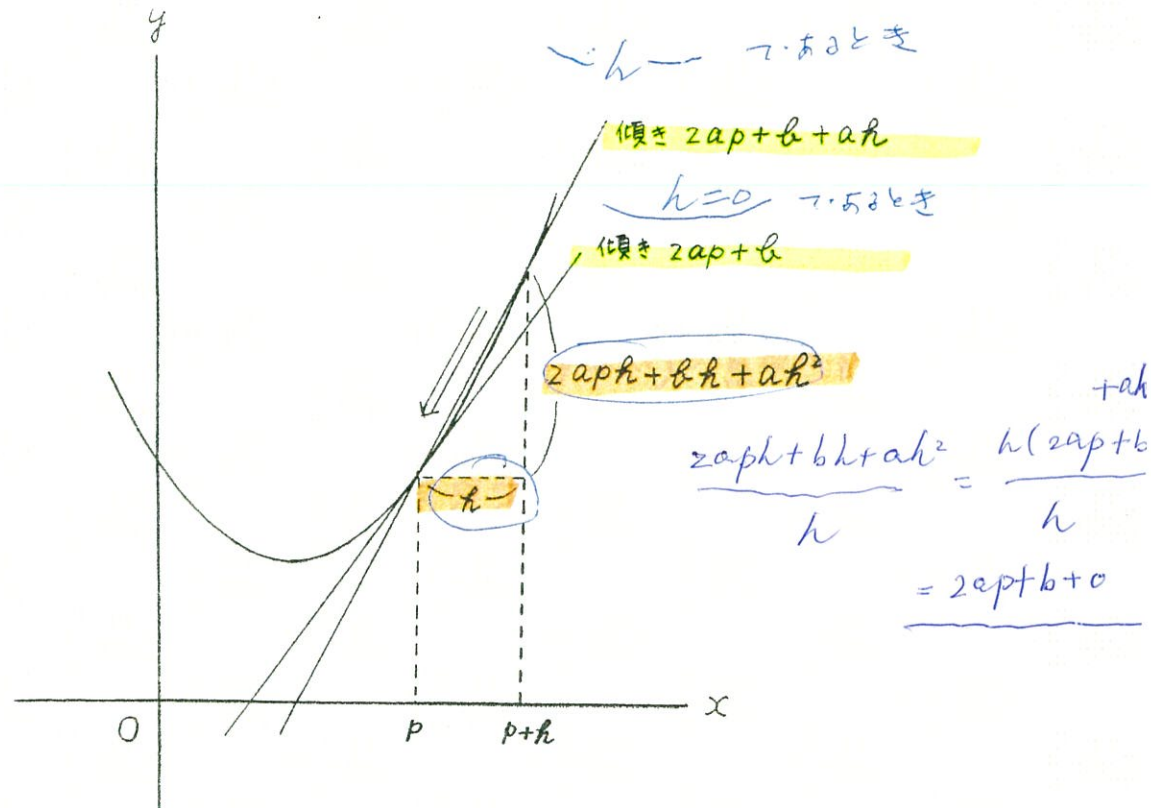
このとき t秒後のボールの速さは、

$$y' = -9.8t + 15 \text{ (m/秒)} \text{ — 傾向}$$

加速度は

$$y'' = -9.8 \text{ (m/秒}^2\text{)} \text{ — 現在 (瞬間)}$$

DATE



道子さんが質問した.

「この結果は、きのうお茶の時間で求めた接線の傾きと同じ結果となっていますが、今日の求め方では、方程式のことや判別式のことなど何も知らなくても、すぐに $2ap+b$ という結果が出てしまうのに驚きました. ところで、きのうの接線の定義と今日の接線の定義は少し違うようです. 直観的には同じことをいっているのはわかりますが、厳密に言えば、やはりそれぞれの定義で求めた傾きが一致して、 $2ap+b$ になるということから、この2つの接線の定義が一致することが判明するのだと思います. 私の感じでは、極限を使う今日の定義のほうがずっとスマートだし、使いやすいと思いますが、どうなのでしょうか.」

「道子さんのいうとおりで、一般の場合、接線の傾きの定義は極限を用いる今日の定義のほうを採用します. そのことは実は微分という考えにつながるのですが、それは来週の主題にしましょう. このように極限の考えを用いると、2次関数でなくとも、グ

重要な性質をまとめる (ムシ) 必要に応じて

関数の極限

① $\frac{1}{x} = 0$ ($x \rightarrow \infty$ のとき)

② $x \rightarrow 0$ ($x \rightarrow 0$ のとき)

x が限りなく 1 に近づくとき、 $2x+1$ は限りなく 3 に近づく。

$x \rightarrow 1$ $f(x) \rightarrow 3$ $x \rightarrow a$ のとき、 $f(x) \rightarrow b$ を、

$\lim_{x \rightarrow a} f(x) = b$ と書き、 b を $f(x)$ の極限 (値) とする。

④ x が限りなく ∞ に近づくとき

⑤ x が限りなく 0 に近づくとき

(公式)

$\frac{2}{x} + 1$ は限りなく 1 に近づく

$x+1$ は限りなく 1 に近づく

$\lim_{x \rightarrow a} f(x) = \alpha$

$\lim_{x \rightarrow a} g(x) = \beta$ とするとき

$\lim_{x \rightarrow a} \{f(x) \pm g(x)\} = \alpha \pm \beta$

(1)

$\lim_{x \rightarrow a} \{f(x) \cdot g(x)\} = \alpha \cdot \beta$

(2)

$\lim_{x \rightarrow a} \left\{ \frac{f(x)}{g(x)} \right\} = \alpha / \beta \quad (\beta \neq 0)$

(3)

$\lim_{x \rightarrow a} \{c f(x)\} = c \alpha$

(4)

$\lim_{x \rightarrow 0} \frac{\sqrt{1+x} - \sqrt{1-x}}{x} = \lim_{x \rightarrow 0} \frac{1}{x} \left\{ \frac{(1+x) - (1-x)}{\sqrt{1+x} + \sqrt{1-x}} \right\}$

$x=0$ のとき

式が $0/0$ の形になる

よって、 x の式を代入する

$= \lim_{x \rightarrow 0} \frac{2x}{x(\sqrt{1+x} + \sqrt{1-x})} = \lim_{x \rightarrow 0} \frac{2}{\sqrt{1+x} + \sqrt{1-x}} = 1$

⑥ $\lim_{x \rightarrow \infty} (\sqrt{x^2+2x-3} - x + 1) = \lim_{x \rightarrow \infty} \frac{(x^2+2x-3) - (x-1)^2}{\sqrt{x^2+2x-3} + (x-1)}$

$= \lim_{x \rightarrow \infty} \frac{4x-4}{\sqrt{x^2+2x-3} + (x-1)} = \lim_{x \rightarrow \infty} \frac{4(1-\frac{1}{x})}{\sqrt{1+\frac{2}{x}-\frac{3}{x^2}} + 1-\frac{1}{x}} = \frac{4}{2} = 2$

② 重要極限の公式を利用する 6-2-1

$$127 / \lim_{x \rightarrow 0} \frac{\sqrt{1+x} - \sqrt{1-x}}{x} = \lim_{x \rightarrow 0} \frac{1}{x} (\sqrt{1+x} - \sqrt{1-x})$$

① 上辺、下辺に $\sqrt{1+x} + \sqrt{1-x}$ をかける

$$\frac{1}{x} \left(\frac{(\sqrt{1+x} - \sqrt{1-x}) \times (\sqrt{1+x} + \sqrt{1-x})}{\sqrt{1+x} + \sqrt{1-x}} \right)$$

$$\frac{1}{x} \left(\frac{(1+x) - (1-x)}{1+1} \right) = \frac{2x}{2x} = 1$$

③

② x は限りなく 0 に近づくので消去する

① $-(x-1)$ と書く

$$128 / \lim_{x \rightarrow \infty} (\sqrt{x^2 + 2x - 3} - x + 1)$$

② 上辺、下辺に $\sqrt{x^2 + 2x - 3} + (x-1)$ をかける

$$\frac{(\sqrt{x^2 + 2x - 3} - (x-1)) \times (\sqrt{x^2 + 2x - 3} + (x-1))}{\sqrt{x^2 + 2x - 3} + (x-1)}$$

$$= \frac{(x^2 + 2x - 3) - (x-1)^2}{\sqrt{x^2 + 2x - 3} + (x-1)} = \frac{x^2 + 2x - 3 - (x^2 - 2x + 1)}{\sqrt{x^2 + 2x - 3} + (x-1)} = \frac{4x - 4}{\sqrt{x^2 + 2x - 3} + (x-1)}$$

③ 上、下辺を x で割る ($\sqrt{x^2}$ とかける)

$$= \frac{(4x - 4)/x}{\frac{\sqrt{x^2 + 2x - 3}}{x} + \frac{x-1}{x}} = 4 \left(\frac{x}{x} - \frac{4}{x} \right) = 4 \left(1 - \frac{4}{x} \right) = \frac{4}{2} = 2$$

$$1 + \frac{2}{x} - \frac{4}{x^2} + 1 - \frac{1}{x}$$

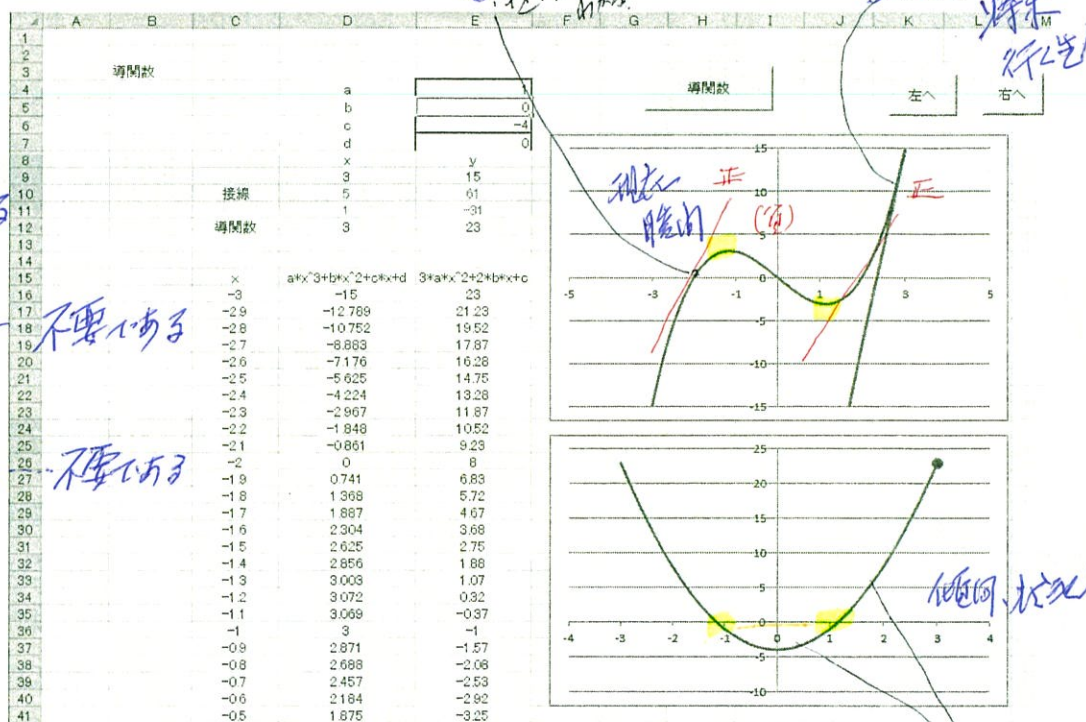
④

② $\frac{1}{x}$ は限りなく 0 に近づくを利用する

数」シート見出しをクリックします。

○ファイル：2.1_Dif.xlsm シート：導関数

●図 2-7 導関数



E列には上で求めた導関数を入力してあります。

[導関数] ボタンをクリックすると、 x を-3から3まで0.1刻みで動かしながら、各点での接線を描き進めます。同時に下のグラフでは導関数が描かれていて、上のグラフで接線の傾きの値が赤丸で表示されます。

[左へ] ボタンや [右へ] ボタンは、クリックするたびに接線と赤丸を左または右へずらします。じっくり元の関数での接線の傾きと導関数での接線の傾きの値の関係を確認してください。

この場合、 x が-3から3まで移動するにつれ、元の関数(3次関数)での接線の傾き(急な右上がり)が大きな正の値からだんだん小さくなり(緩い右上がり)、3次関数の左の頂点(山)で傾きが平らになり(導関数のグラフで傾きの値が0)、いったん接線が右下がりになり(導関数のグラフで傾きの値が負)、次に3次関数の右の頂点(谷)で傾きが平らになり(導関数のグラフで傾きの値が0)、それから接線の傾き(緩い右上がり)が小さな正の値からだんだん大きくなります(急な右上がり)。

導関数の表現には、 $f'(x)$ 以外にも $\frac{d}{dx}f(x)$, y' , $\frac{dy}{dx}$ などがあります。

$\frac{dy}{dx}$ の場合、

③ 元の関数で
将来の予想は
(山の間)
将来

変化前と変化後の差を同じで
変化量を とれたら変化量が一定 だと

量比

情况


$$\frac{\Delta y}{\Delta x} = \text{斜率, 变化率}$$

一般に、曲線より直線の平均値が大きい！！

——微分、积分记号及其基本运算法则——

Δx を小さくして行くと $\frac{\Delta y}{\Delta x}$ が近づく値がある。

(Δy の変化を分析す)

- ① 変化が速い右直線のものを
- ② 大数値の下降

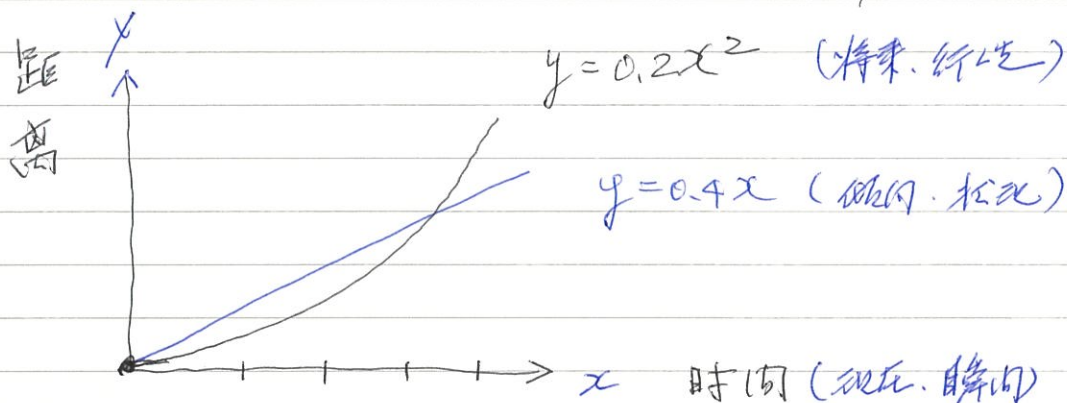
関数 — 導関数 — 接線
 (将来) (現在) (現在)
 状況 状況 瞬間

関数 $y = f(x) = 0.2x^2$ (落下時間と落下距離)

これは、ある惑星で物を落したとき

落ちていく時間 x (秒) と

落下した距離 y (m) の関係を表わしたものと
 考えることもできる



導関数 $y' = f'(x) = 0.4x$ (各時刻の
 落下の早さ)
 状況

導関数の量的な意味は、

時間毎に単位が増えるとは、

距離がどのくらい増えるか という 増える割合 を
 表わしている。時間によって、その値が変化し、その
 変化の仕方を関数として表している

各時刻での落下する速さを表わしている

接線 (微分、瞬間)

割数 $y=f(x)=0.2x^2$ (落下時間と落下距離)
将来 落下の行く先

導関数 $y'=f'(x)=0.4x$ (各時刻での落下の速さ)
状況

上のどちらの場合も $x=2$ のときの 変化率の値 の
グラフ上の意味も考える

変化率を求めると、

$x=2$ から $x=(2+h)$ までの h の間

h の間に増加した 落下の距離は、

$$f(2+h) - f(2)$$

$$= 0.2(2+h)^2 - 0.2 \times 2^2$$

$$= 0.2(2^2 + 4h + h^2) - 0.2 \times 2^2$$

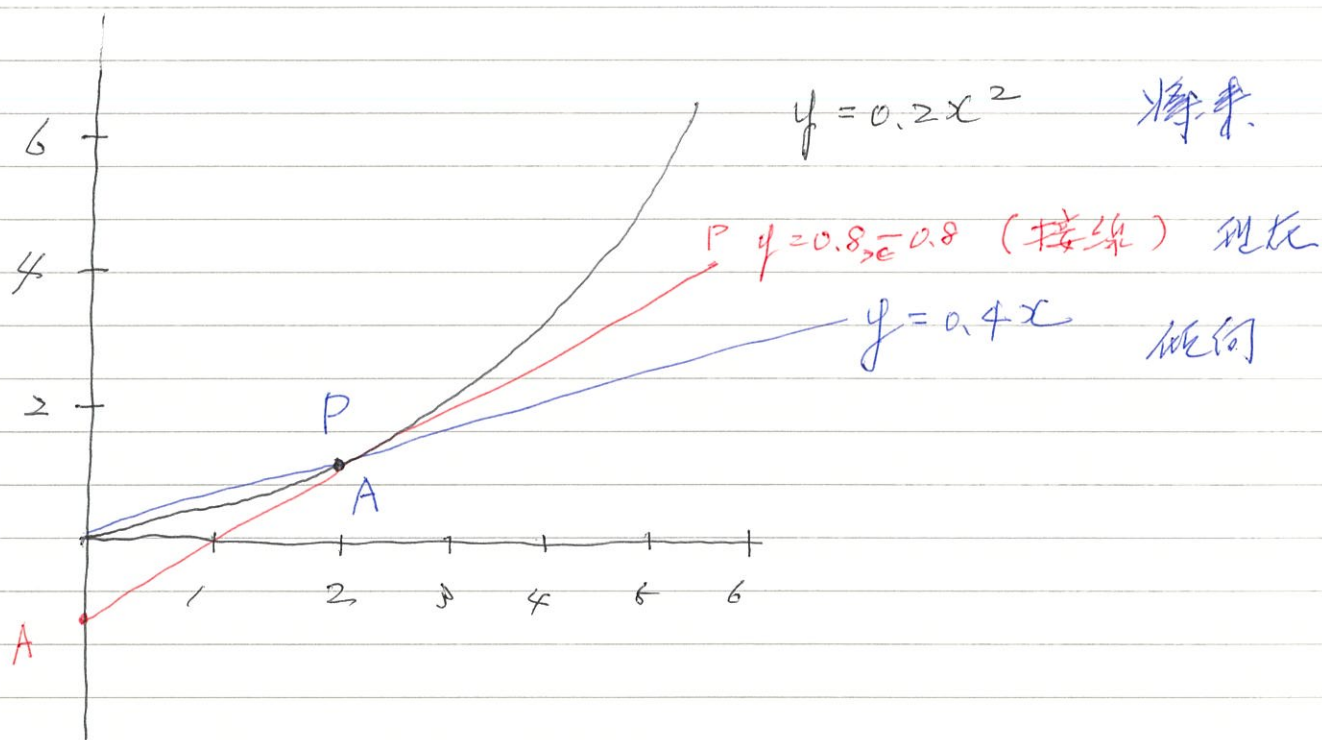
$$= 0.2(4h + h^2) = 0.8h + 0.2h^2 \quad (\text{平均APの長さ})$$

これを h で割ると $0.8 + 0.2h$ (平均APの速度)

h を 0 に 近くしていくと 点 P は 点 A に 近づく

微分係数、導関数の値となる

微分、瞬間



接線の式は点 $(2, 0.8)$ を通る、
傾きが 0.8 の直線の式として、

$$y - 0.8 = 0.8(x - 2)$$

$$y = 0.8x - 0.8$$

点 (a, b) を通る、傾きが m の直線の式、

$$y - b = m(x - a)$$

例]

関数

$$y = f(x) = 0.2x^2$$

(落下時間の距離)

導関数

$$y' = f'(x) = 0.4x$$

(各時刻での落下の速さ)

導関数の意味

① 時間から単位 x 増加した分の距離 y

の増え方

② 落下の各時刻での落下の速さ

$$\left(\begin{array}{l} x=2 \text{ の場合の} \\ \text{変化率} \end{array} \right. \quad \frac{0.2(2+h)^2 - 0.2 \cdot 2^2}{h} \\ = \frac{0.2 \cdot 2^2 + 0.2 \times 4h + 0.2 \times h^2 - 0.2 \cdot 2^2}{h} \\ = 0.8 + 0.2h \quad (\text{傾きは } 0.8)$$

傾きと接点

$$y' = f'(2) = 0.4 \times 2 = 0.8 \quad (\text{傾きは } 0.8)$$

 $f(2) = 0.8$ であるから $(2, 0.8)$ を通るから

接線

接線の式は、点 $(2, 0.8)$ を通り、傾きが 0.8 の直線

$$y - 0.8 = 0.8(x - 2)$$

$$y = 0.8x - 0.8$$

点 (a, b) を通る傾きが m の直線の式

$$y - b = m(x - a)$$

PROGRAM MANUAL

PROGRAM NAME

三つ関数

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

(先上りの部を示す関数)

$$y = uv = f(x) \times g(x)$$

価格 $u = f(x)$

数量 $v = g(x)$

(先上りの変化を表す導関数)

二つの関数を表わす関数の
導関数を求める

$$y' = uv' + u'v$$

$$= f(x) \times g'(x) + f'(x) \times g(x)$$

処理手順

処理条件

$$\text{導関数 } y' = dy/dx$$

$$u' = \frac{du}{dx} = f'(x)$$

$$v' = \frac{dv}{dx} = g'(x)$$

$$\Delta y = (u + \Delta u)(v + \Delta v) - uv$$

$$= u\Delta v + v\Delta u + \Delta u\Delta v$$

両辺を Δx で割る

$$\frac{\Delta y}{\Delta x} = u \frac{\Delta v}{\Delta x} + v \frac{\Delta u}{\Delta x} + \Delta u \times \frac{\Delta v}{\Delta x}$$

$$\therefore \frac{dy}{dx} = u \frac{dv}{dx} + \frac{du}{dx} v$$

あるいは

$$y' = uv' + u'v$$

$$= f'(x) \times g(x) + f(x) \times g'(x)$$

二つの関数の積の導関数を求めるには、片方を微分して、残りはそのままで掛け算する

DATE

①

人 黄帝

古文

No. 古文 1

Date 2017.11.20
2017.09.11
2016.12.19

黄帝是少典部族的子孙，姓公孙名叫轩辕。

神农氏的后代已经衰败。

蚩尤在各诸侯中最为凶暴，没有人能去征讨他。

蚩尤发动叛乱，不听从黄帝之命。于是黄帝征调诸侯的军队，在涿鹿郊野与蚩尤作战，终于擒杀死了他。

跟炎帝在阪泉的郊野交战，先后打了几仗，才征服炎帝。

这样，取代了神农氏，这就是黄帝。

易という字は「カ」が側面から見た象形文字で、上部の「日」は「カ」の

頭、下部の「刀」は足と尾がある。(説文解字)

「カ」は十二時出ると言われ、体をカ、日に12回も変化するから、

易という字は「変化する」という意味を持った、元々これ、カハカ

カハカの象形になった。

帝尧仁德如天，智慧如神。接近他，就像太阳一样温暖人心；仰望他，就像云彩一般滋润大地。他富有却不骄傲，尊贵却不放纵。

黄帝 — 颛顼 — 舜 — 尧 — 舜

舜

No.

3

Date

舜年三十以孝聞。三十而帝堯曰可用者、四嶽咸薦虞舜曰可。於是堯乃以二女妻舜以觀其內、使九男與虞以觀其外。

夏禹

No.

4

Date

夏禹，帝尧之时，洪水滔天，

湯

No.

Date

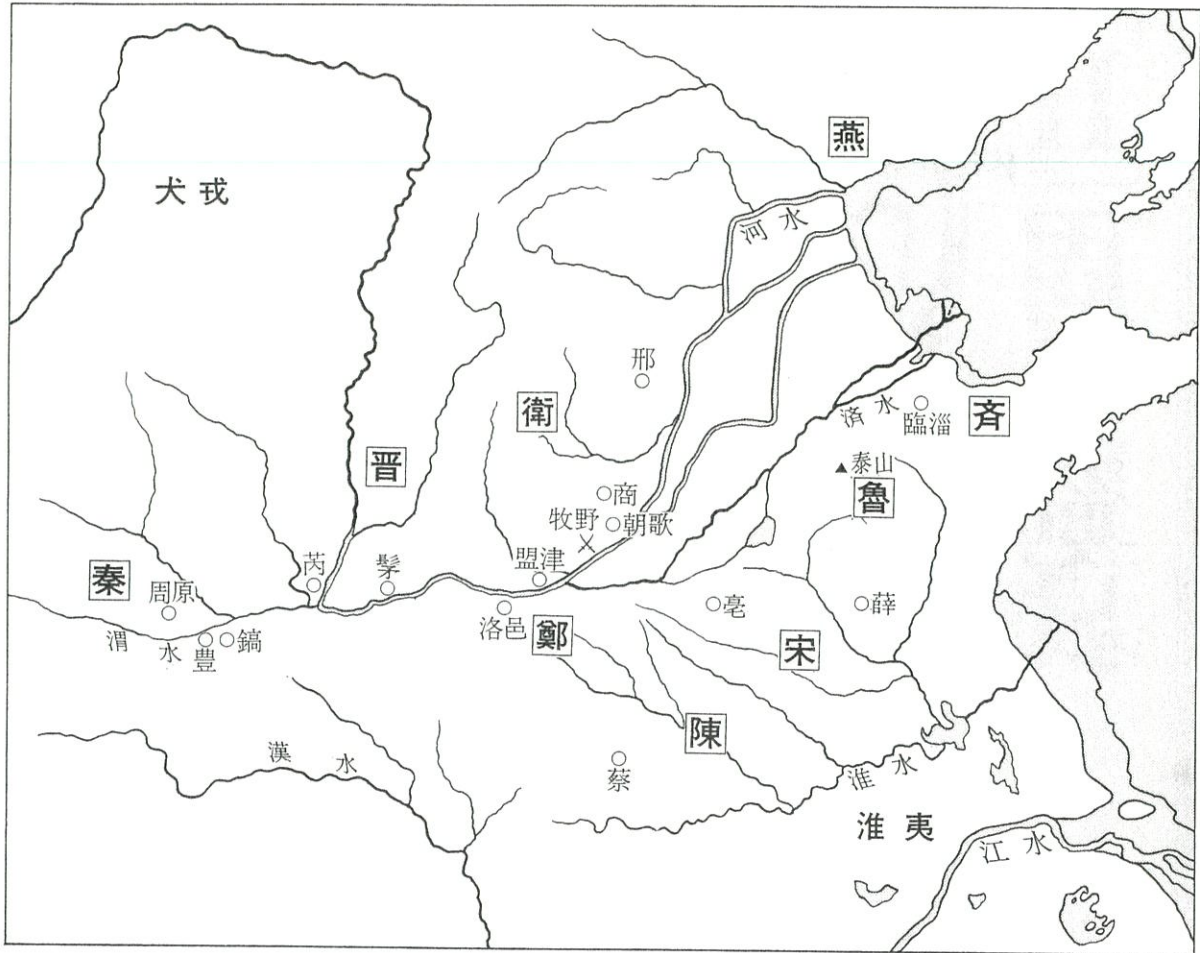
湯出，見野張網四面、祝曰，自天下四端皆入吾網。

湯曰，嘻，盡之矣。乃去其三面、祝曰，欲左、左。

欲右、右。不用命、乃入吾網。

諸侯聞之曰，湯得至矣，乃禽獸。

殷末周初の中国



司馬遷史記I 覇者の条件 1987.11 徳間書店より

1. トカゲ 十二時 巳
 ↓
 変化する
 トカゲの頭部 トカゲの星と尻

同様に易(変化)を説く

2. 神秘的な点の原点

というよりは、人間の能力に対する信頼

3. 易は宿命ではなく

運命開拓の努力を促すものもある

“易を転じて極とせず” 易の本道

4. 読者の積極的参加を不可欠の要素としている

5. 事象は究極に達すれば変化し、変化することによって

新しい発展をとげる

太陽は中天に達すれば変化し、夜になると月が出る

41 シ 6. 繫辞上传

(1) 対立と統一の原理

乾(天)と坤(地)の対立と統一、この宇宙(空間、時間)構成の根本原理がある。

対立、矛盾の同一性

(2) 易は天地と一致する

(3) 易の弁証法

生成、発展、変化の限りない連続、それが易である

(4) 亢竜悔いあり

(5) 彖，比喻

(6) 易，根元

(7) 子曰、危者、安其位者也。

亡者、保其存者也。

乱者、存其治者也。

是故君子安而不忘危、存而不忘亡、

治而不忘乱。

(8) 易曰、三人行、则损一人。

一人行、则得其友。

八卦

基とは、千幹路と一本の根から三本の基を生ずるという草の基である
基を何本かすの数を、最終的な数値も — と — で表わし
その組合せによって吉凶を判断する。

基本は — (剛交、陽交) と — — (陰交、柔交) である。

— は男、剛強、積極を表わし、

— — は女、柔順、消極を表わす。

$$\begin{aligned} 2^3 &= 8 \\ 2^8 &= 64 (8 \times 8) \end{aligned}$$

この — と — — との 3 本ずつの組合せを作ると 8 種の異なる組合せが作れる。

☰ ^{けん} 乾 = 天 (純粹の陽)

☷ ^{たい} 兌 = 沢 (地表面の(沼み))

☲ ^り 離 = 火 (外は明と内は暗い)

☳ ^{しん} 震 = 雷 (空気がんさいて地に落ちる)

☴ ^{そん} 巽 = 風 (天と云のふにあって流動する)

☶ ^{じん} 艮 = 山 (頂から湧き出る泉根、其中の空白は谷)

☵ ^{こん} 坤 = 地 (純粹の陰)

☱ ^{けん} 坎 = 水 (水という字を横に(たての))

第一章

仲尼曰。君子中庸。小人反中庸。

中庸というのは、偏倚せず、過と不及がなく、平常であり平凡である。それは、天の万物に在る美徳を命とたとえろ規範である。

第四章

子曰。道之不行也。我知之矣。

知者过也。愚者不及也。道之不明也。

我知之矣。贤者过也。不肖者不及也。

道というのは、天理の当然たるべきところのもの、「中」に
ほかならない。

知者は認識の度が過度に達する結果、実践を軽視する。

人莫不飲食也。鲜能知味也。

十六章

舜は大知

久

子曰。舜其大知也与。舜好问而好察迩言。

隐恶而扬善。执其两端。用其中於民。

其斯以为舜乎。

舜はすべての人の言をよく聞いてた。

他人の言の良くないものは隠し、善いものは言ひ出された。

そのためすべての人は舜に善いことを告げた。

舜はあらゆる努力をして善いことを取り込もうと目ざした。

十七章

君子之道。闇而隱。

闇とは、甲の恥をとり。現象はたゞの光。

十八章

在上位不陵下。在下位不援上。正己而不求於人。

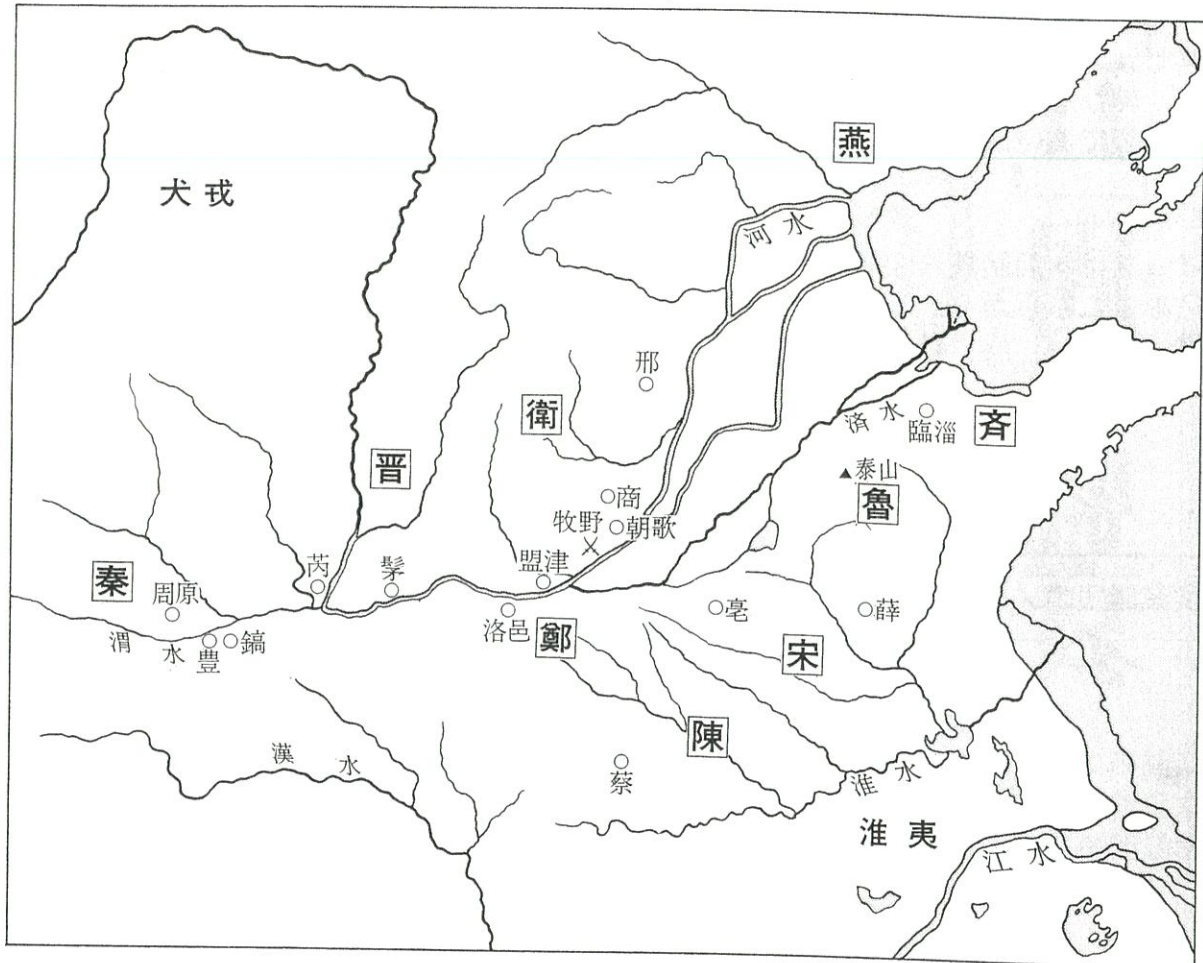
則無怨。上不怨天。下不尤人。

十六章 二十章

誠者天之道也，誠之者人之道也。誠者不勉而中，不思而得。從容而中。不思而得，從容中道。聖人也。誠之者，擇善而固執之者也。

博學之。審問之。慎思之。篤行之。
人一能之，己百之。人十能之，己千之。
果能此道矣。愚必明。柔必強。

殷末周初の中国



司馬遷史記I 覇者の条件 1987.11 徳田書店より