



第5回 企業組織再編

(適格合併)

会計と経営のブラッシュアップ
平成30年 1月 29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 H21.1 税務経理協会刊)
(企業買収・グループ内再編の税務 佐藤信祐外著 2010.11 中央経済社刊)(事業再生の法務と税務 太田達也著 H25.6 税務研究会刊)
(組織再編の法律、会計税務 山田 BC H27.2 法令刊)

I. 事業再生の諸手法、譲渡(分離)側と取得側からの検討

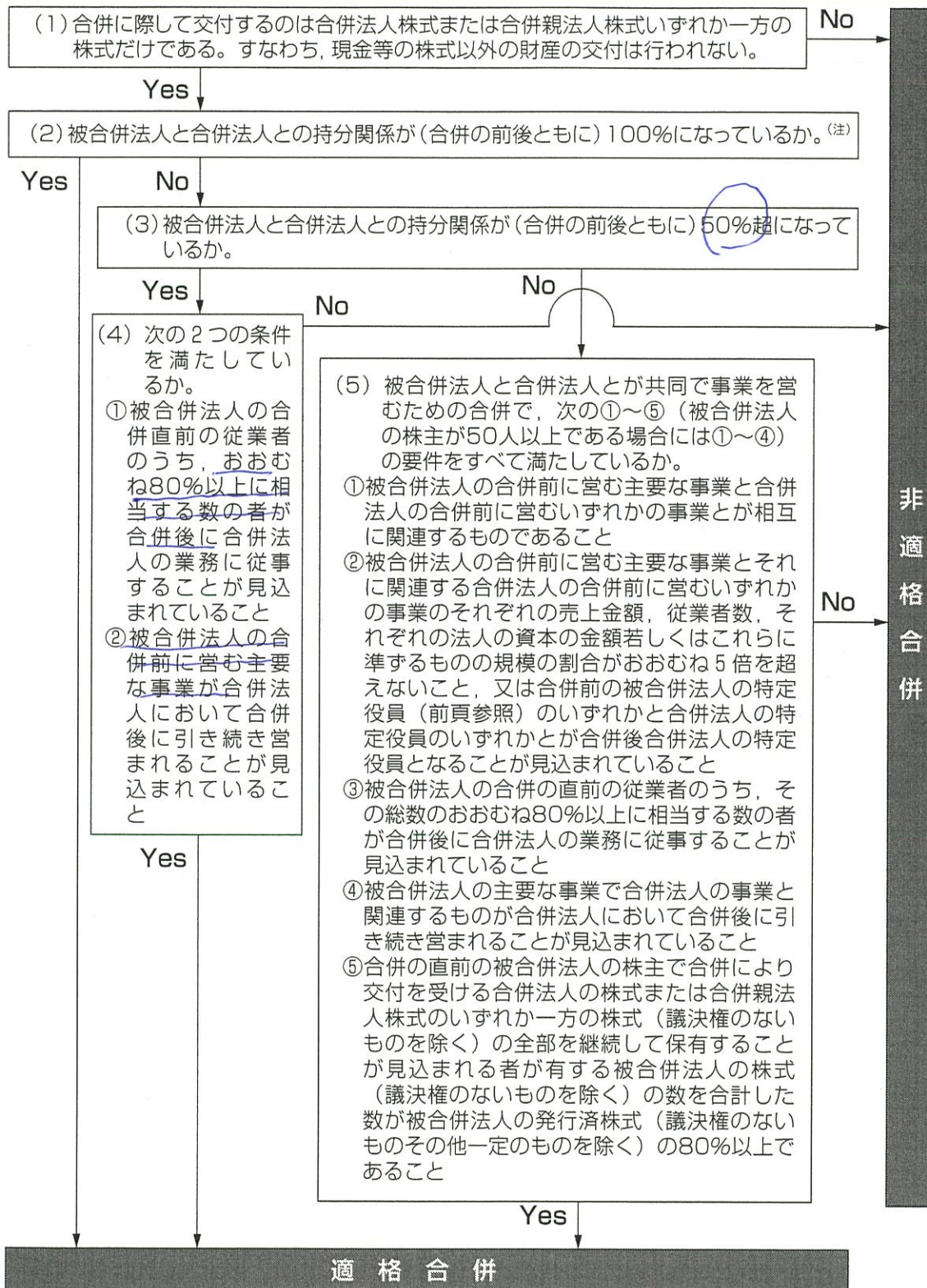
区 分	内 容	メリットとデメリット
(1)事業譲渡	① 営業(財産)の一部又は全部の譲渡 ② 契約による取引行為 ③ 個々の財産の譲渡 ④ 株式の譲渡の方法 ⑤ 営業権の計上(要説明資料) ⑥ 十分な再建計画の必要性	① 設計がしやすい ② 簿外債務リスクが少ない ③ 許認可の引継ぎの困難 ④ 事業譲渡価額の決定 ⑤ 消費税の課税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(2)合 併	① 適格合併 ② 非適格合併 ③ 無対価合併	
(3)分 割	① 個別の取引でなく、包括的な 資産負債の移転(包括承継) ② 第2会社方式の活用 ③ 適格、不適格の区分 ④ 営業権(資産調整勘定等) ⑤ 対価の柔軟化 ⑥ 移転資産の範囲 ⑦ 十分な再建計画の必要性	① 個別の同意は不要 ② 許認可手続の容易化 ③ 重畳的債務引受を行う方法 ④ 簿外債務の承継リスク ⑤ 消費税、不動産取得税、 登録免許税 ⑥ 資産譲渡益の処理
(4)その他の方法	① 債権放棄 ② 増減資 ③ DES ④ DDS ⑤ 株式交換、株式移転 ⑥ 株式の譲渡 ⑦ 個人不動産の譲渡	



1. 適格合併（税務処理）

- (1) 被合併法人から合併法人への資産等の移転は簿価による。
- (2) 被合併法人において、譲渡損益は発生しない。
- (3) 被合併法人の利益積立金は、合併法人に引き継がれる。
- (4) 被合併法人の旧株の譲渡損益は発生せず、みなし配当も生じない。
- (5) 平成 22 年度税制改正
 - ① 合併法人において増加する資本金等の額の計算方法
 - ② 合併法人において増加する利益積立金額の計算方法
- (6) 支配関係等の定義(H22 改正)
 - ① 完全支配関係
「一の者」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。100%兄弟会社間、100%グループ内の三角合併を含む。
 - ② 支配関係
50%超の関係
- (7) 無対価合併は原則として非適格合併となるが、企業グループ内の合併で、単に対価の交付を省略しただけと考えられる場合は適格合併として扱われる。
- (8) 増加する資本金等の額
適格合併により、合併法人において増加する資本金等の額は、被合併法人の合併の日の前日の属する事業年度終了時の資本金等の額から、合併による増加資本金額等及び抱合株式の帳簿価額の合計を減算した額となる。
- (9) 利益積立金額
純資産の額－増加した資本金等－抱合株式の帳簿価額
- (10) 抱合株式
 - ① 合併法人が合併前から保有している被合併法人の株式をいう。
 - ② 抱合株式については、合併交付株式等の割当てを行わない場合にも、税法上は新株割当が行われたものと合併法人においてみなし配当の計算を行う。
 - ③ 適格合併の場合は、抱合株式の帳簿価額を資本金等の額から減算する。
 - ④ 譲渡損益の計算は行わない。

〈適格合併判別フローチャート〉



(注) 従業員持株会及びストックオプションにより取得した株式が5%未満である場合は、持分算定上これらの株式を分母から除きます。また、上記の持分関係には親子関係の他、合併当事会社が兄弟関係で、かつ、合併後に株式の継続保有が見込まれるものが含まれます。

2. 適格合併と事業譲渡

2016.01.21

1. 適格合併（株式交付）の税務処理

A 社(合併側)				B 社(被合併)				A 社(合併後)			
資産	185	負債	80	資産	100	負債	70	資産	-270	負債	150
B社株	15	資本	120	(含み益	10)	利益積立金	10	285	資本	150	
						資本金等	20		自社株	△30	
										△15	

※被合併法人の資産には含み益 10 がある。

※合併法人に株式を割当交付

※B 社株は抱合株式となる

(1) B 社の資産等移転時の仕訳

(借) 負債	70	(借) 資産	100
利益積立金	10		
新株式	20		

(2) B 社の資産等移転後の B/S

新株式	20	資本金等	20
-----	----	------	----

(3) 次に B 社が移転資産等の対価として取得した A 社の株式は、直ちに B 社の株 B 主に交付したものととして取り扱われる。

(4) B 社から株主への株式交付時の仕訳

(借) 資本金等	20	(借) 新株式	20
----------	----	---------	----

(5) A 社が B 社から資産等を受入れたときの A 社の税務処理

(借) 資産	100	(借) 負債	70
		資本金等	20 ※
		利益積立金	10

※資本金、資本準備金の割り振りは合併契約書で決める。

※無対価の場合は合併差益(資本準備金)となる。

(6) 抱合株式の処理

(借) 資本金等	15	(借) B 社株式	15
----------	----	-----------	----

2. 欠損金のある場合

(被合併欠損)					
資 産	170	負 債	80	資 産	50
B 社株	30	資 本	120	負 債	70
				資 本	$\Delta 20$
				資 産	220
				負 債	150
				資 本	120
				合併差損	$\Delta 20$
				自社株	$\Delta 30$

3. 無対価合併（無対価合併）

資 産	170	負 債	80	資 産	100	負 債	70	資 産	270	負 債	150
B 社株	30	資 本	120			資 本	30			資 本	120

※B 社株の表現は？

資 産	170	負 債	80	資 産	50	負 債	70	資 産	270	負 債	150
B 社株	30	資 本	120			資 本	$\Delta 20$			資 本	120
										未処分損	$\Delta 20$
										合併差損	$\Delta 30$

※B 社株の表現？

3. 事業譲渡

A 社(譲受側)				B 社(譲渡側)				A 社(譲受後)			
資産	200	負債	80	資産	100	負債	70	資産	300	負債	150
		資本	120			資本	30			未払金	30
										資本	120

↓

未収金	30	資本	30
-----	----	----	----

4. A 社の B 社株

A 社				譲受財産				A 社(譲受後)			
資産	170	負債	80	資産	100	負債	70	資産	270	負債	150
B 社株	30	資本	120					B 社株	30	未払金	30
										資本	120

↑

※B 社株は、譲渡又は償却できるか

5. B 社欠損の場合

A 社				B 社				A 社			
資産	170	負債	80	資産	100	負債	120	資産	270	負債	200
B 社株	30	資本	120			資本	△ 20	B 社株	30	資本	120
								営業権	20		

↓

B 社			
資産	0	負債	0
		資本	△ 20

(適格) 吸収合併の手続

2016.01.18

1. 合併契約の締結（会 748、749）

- (1) 存続会社および消滅会社の商号および住所
- (2) 消滅会社の株主等に交付する対価に関する事項
- (3) 吸収合併の効力発生日

2. 合併契約に関する書面等の事前開示（会 782、794 施規 182, 191）

以下のいずれか最も早い日から、効力発生後 6 ヶ月を経過する日まで

- (1) 株主総会の 2 週間前の日
- (2) 株主に対する通知、公告のいずれか早い日
- (3) 債権者に対する通知、公告のいずれか早い日

3. 株主総会決議による合併契約の承認（会 783、795）

- (1) 効力発生の前日までに行う
- (2) 特別決議による
- (3) 簡易合併等では、株主総会決議は不要となる

4. 株券提出の手續（会 219）

消滅会社が株式を発行している場合
(通知、公告が必要)

5. 株式買取請求のための株主に対する通知・公告（会 785、797）

6. 債権者に対する催告および公告（会 789、799）

存続会社および消滅会社は、一か月以上の期間を定めて、官報による公告および知れたる債権者に対する個別催告を行わなければならない。

7. 合併に関する書類の備え置き（会 801）

効力発生日から 6 ヶ月間

8. 合併登記（会 921）

(1) 存続会社 変更の登記

(2) 消滅会社 解散の登記

吸収合併スケジュール（例）

2016.05.16

2016.01.19

		6/5		6/10		8/5	8/10	9/1		
(存続会社)	取締役会	合併契約締結	事前開示書類の備え置き	株主総会収集通知発送	債権者に対する公告・催告	株主に対する通知等	株主総会	合併期日	事後開示書類の備え置き	合併による変更登記
			事前開示書類の備え置き	株主総会収集通知発送	債権者に対する公告・催告					
(消滅会社)	取締役会				株券提出公告・通知	株主に対する通知等	株主総会			解散登記

(その他)

3社の資本金変更
 3社の株式不発行
 TKの定款目的変更

(株券不発行制度)

9/16/15- A2-9

Q46: 対価の柔軟化

A46: 合併、分割等において株式の代わりに金銭のみの交付が出来るようになりました。

(金銭・非通貨取引)

現行商法では合併、分割、株式交換、株式移転に際して、消滅会社の株主、分割会社の株主、完全子会社の株主に交付される財産は存続会社、分割承継会社、完全親会社の株式に限定されています。

しかし、昨今企業再編の必要が高まり、国内に留まらず、外国企業との企業再編も取り沙汰されていますが、企業再編の対価が株式に限定されていることから、株式以外の金銭その他の財産も対価として交付することを認めるよう要望がありました。

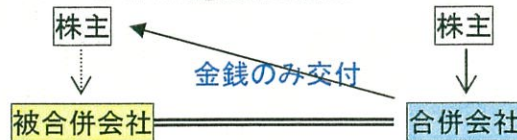
新会社法では吸収合併、吸収分割、又は株主交換の場合に消滅会社等の株主に対して存続会社等の株式を交付せずに、金銭その他の財産の交付することができるようになりました。

これに従い、株式に代えて交付される財産の評価によって、消滅会社の株主や債権者に影響を与えることとなりますので、その算定方法などを知らしめるために「消滅会社の株主に対する株式の割当てに関する事項についてその理由を記載した書面」「対価の内容を相当とする理由を記載した書面」の開示が定められました。

この対価の柔軟化により、次のような組織再編が可能となってきます。

○ 金銭のみによる合併(キャッシュ・アウト・マージャー)

消滅会社の株主に対して、金銭のみを交付する合併をいいます。この場合には存続会社は合併によっても合併前の株主構成が変わらずに再編を行うことが可能です。



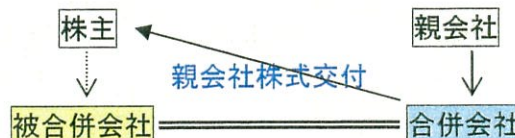
(被合併会社の株主は被合併会社の株式を合併会社に渡し、金銭を見返りにもらう)

現金渡
売却金

○ 親会社株式による合併

消滅会社の株主に親会社の株式を交付する合併(三角合併)が可能となります。

この方法で外国企業が日本に子会社を設立し、その子会社が他の日本企業を吸収合併する際、親会社である外国企業の株式を交付することにより、金銭を用いずに外国企業が国内企業を合併することが可能です。



(被合併会社の株主は被合併会社の株式を合併会社に渡し、合併会社の親会社の株式を見返りにもらう)

5. 無対価合併に係る適格判定について（個人が株主である場合）

国税庁質疑応答事例

〔参考〕 国税庁質疑応答事例

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）

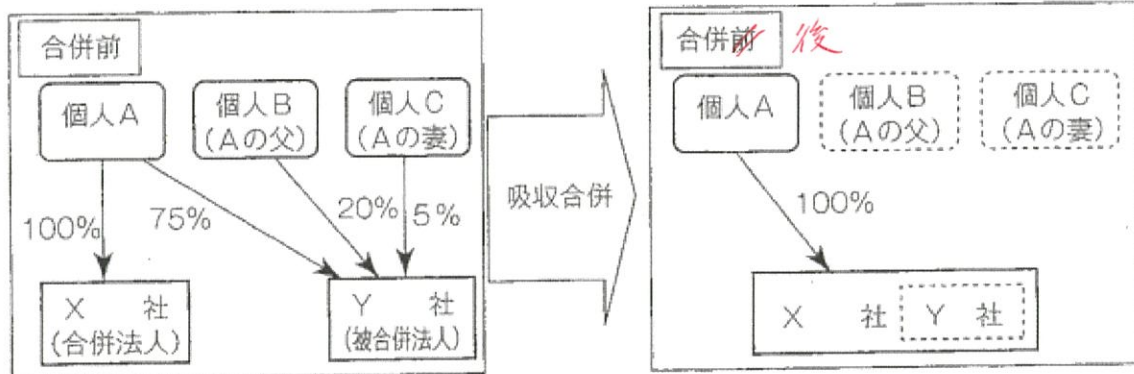
【照会要旨】

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。



B, Cから
はすめる
この意味

B, C → A
or 債務超過
からA売却?
A → B, C

【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 ^{10/9} (A) (完全支配関係あり)

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2）。

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4、4の2）。

○
No. 10 (A)
() 有

- 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。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。

2 法人相互の完全支配関係がある場合の適格要件（しかし...）

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3二）。

（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

X
162 (B)

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、上記及びの要件のほかに、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3二）。

- 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
- ③ 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」 No2 ⑤

④ 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です（法令4の2②）。

したがって、iiの关系到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の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

ii
No2のii

No1

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、②ii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の三者によって、発行済株式のすべてを保有されています。No2

ただし、②ii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。

【関係法令通達】

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24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。

No2 ii

()なし

無関係

X

この質疑応答事例のポイントは、「2 法人相互の完全支配関係がある
場合の適格要件」の153頁上から5行目のただし書以下の箇所で、「無対
価合併の手法による場合には、…」の「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」の「一の者」に「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」とい
うかっこ書が付されていない点である。

X

完全支配関係の判定に関しては、規定上かっこ書が付されているため、
一の者に特殊の関係のある個人を含めて判定するが、無対価合併の手法
による場合に限って、一の者が個人である場合のその一の者との間に完
全支配関係がある法人相互の関係にある法人間の合併については、一の
者が1人の場合に限り、適格合併となることを意味している（法令4条
の3第2項2号ロ）。

なぜか？ See 46-2

平成25年8月22日

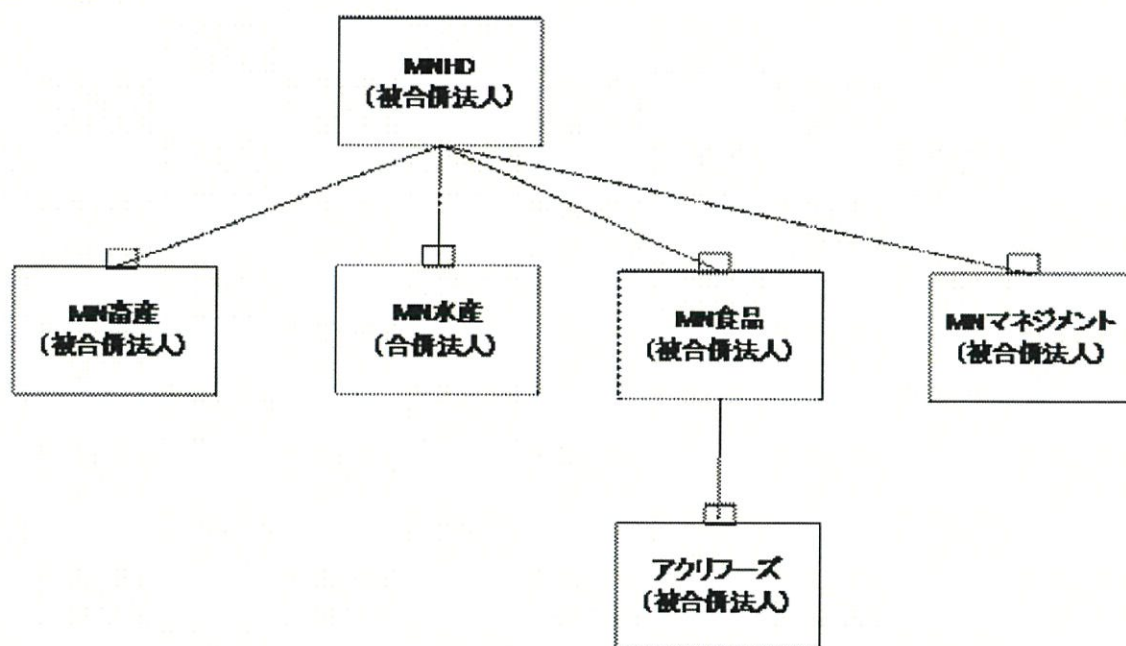
[中村慈美税理士事務所HPへ戻る](#)

完全子会社による完全親会社の吸収合併について

新聞報道等によると、株式会社マルハニチロホールディングス（以下、MNHD）とその完全子会社である株式会社マルハニチロ水産（以下、MN水産）、株式会社マルハニチロ畜産、株式会社マルハニチロマネジメント、株式会社マルハニチロ食品、完全孫会社である株式会社アクリフーズの計6社が吸収合併を行うとのことです。

ここで注目したいのは、完全子会社であるMN水産を存続会社（合併法人）、完全親会社であるMNHDを消滅会社（被合併法人）とする吸収合併である点です。他の3社の合併についてもMN水産を存続会社（合併法人）、他の3社を消滅会社（被合併法人）とされています。

なお、MNHDのプレスリリースによれば、MN水産を存続会社とする理由は、事業会社であるMN水産の各種許認可等を継続させる事など事業活動に関する様々な影響を最小限にするためとされています。



完全親会社を合併法人、完全子会社を被合併法人とする吸収合併が適格合併となるケースは頻繁に見受けられますが、それとは逆に、完全子会社を合併法人、完全親会社を被合併法人とする吸収合併については、適格合併となるのでしょうか。

当事者間の完全支配関係がある場合の合併の適格要件は、①合併法人と被合併法人との間にいずれか一方の法人による完全支配関係があること、②合併対価として合併法人株式（又は合併親法人株式）以外の資産が交付されないことの2つとなりますが（法法22の八イ、法令4の3②一）、完全子会社を合併法人、完全親会社を被合併法人とする吸収合併であっても、合併法人と被合併法人との間にいずれか一方の法人による完全支配関係（合併法人による完全支配関係に限定されません。）があることに相違ありませんので、完全子会社が合併対価として完全親会社の株主に完全子会社の株式のみを交付する場合には、その合併は適格合併となります。

また、合併に係る受入れ処理については、完全親会社を合併法人、完全子会社を被合併法人とする吸収合併と基本的に異なるところはありませんが、被合併法人である完全親会社から承継する資産の中には、合併法人である完全子会社の株式（自己株式）も含まれることとなりますので、これについては、完全親会社におけるその株式の帳簿価額相当額分だけ完全子会社の資本金等の額を減少させることとなります（法令8①十八ロ）。

逆さ合併

逆さ合併（さかさがっぺい、英語：**reverse merger**）とは、合併の手法の一種で、事業規模が明らかに小さい会社を存続会社とする合併のことである。

目次

行う背景

合併後の企業

主な例

金融関連

労働者派遣業関連

株式市場の事情

本家意識

小売業関連

海外での事例

脚注

行う背景

合併差損の回避や、繰越欠損金の控除、あるいは、小規模会社の方が知名度がある、といったケースが多い。

あるいは事実上の存続会社（実際には、法人格上の消滅会社）が非上場会社である場合、法人格上の存続会社が上場企業（かつての店頭公開企業を含む）である場合に存続会社の上場維持によって上場企業に昇格ができるといった利点が挙げられる。ただし、証券取引所が「企業の実質的存続性がない」と判断すれば、裏口上場とみなされ上場廃止とされる事例もある。

同業種他業態同士での合併においては、法律的な手続きが容易になる場合はこの合併形式が採用され、この場合は事実上の業態転換の要素も有する。みちのく銀行や近畿大阪銀行の相互銀行（第二地方銀行）と（第一）地方銀行（全国地方銀行協会加盟行）のケース、山形信用金庫の信用金庫と信用組合などのケースがみられる。

類似の例では事業実体のないまたは停止した休眠会社を存続会社とする額面変更目的の合併も見られ、休眠会社を利用する業態変更としては、イオンリテールのような親会社の持株会社へ移行に伴う、事業の受け皿として休眠会社を活用するケースを多く見ることができる。

合併後の企業

商号については、知名度やブランド力の観点から商号としては事業規模の大きい企業の名称を用いることが多く、その他の人事などの実態的な企業としては一般的には事業規模がそのまま反映されることが多い。

主な例

金融関連

都市銀行の「三井住友銀行」と第二地方銀行「わかしお銀行」の合併は、「わかしお銀行」が「三井住友銀行」を吸収合併し、商号を「三井住友銀行」に改める逆さ合併であった。なお、事業については、事業規模の大小関係がそのまま反映されることが多く、実際、この合併においても、三井住友銀行の一部署として、わかしお銀行の事業を引き継ぐ「コミュニティバンキング本部」（後に廃止）が設置された。

みずほ証券は、2009年5月にみずほFGでホールセール部門を手がける証券会社であった旧みずほ証券（旧日本興業銀行の直系の証券会社）と、旧日本興業銀行グループで準大手の新光証券（=新日本証券と和光証券の合併会社）の合併により誕生した。企業規模としては旧みずほ証券のほうが大きかったものの、上場維持を理由として旧新光証券を存続会社とし、消滅会社の商号が合併会社の社名となっている。このため、事実上逆さ合併となっており、本社所在地や社長も、消滅側から起用された。なお、上場維持を理由とした合併としては、現在のみずほ信託銀行の合併スキームに倣ったものである。企業規模を観点とした逆さ合併については、2013年7月1日にみずほコーポレート銀行がみずほ銀行を吸収合併し、みずほ銀行に商号変更したケースがこれに続く。

労働者派遣業関連

日本法人としてのランスタッドおよびその直接の前身であるフジスタッフも、それぞれ、いわゆる逆さ合併を経験しており、ランスタッドは、2006年に設立された初代日本法人が、2009年に本国での経営統合相手の在日法人であったヴェディオール・キャリアに吸収合併される形で、2代目日本法人のランスタッドが発足し、2011年には、フジスタッフに吸収される形で3代目日本法人に当たる現在のランスタッドとなっている。

また、前身である旧フジスタッフも、1985年に前身企業が発足し、後にフジスタッフ（初代）となるが、2002年には、株式の店頭公開状態の維持（現在でいうところの、ジャスダック上場の維持）を理由に1980年にパソナ系列として設立されたプロフェシオに吸収される形でフジプロフェシオとなり、後に消滅法人の商号であったフジスタッフ（2代目）に改称した（この2代目フジスタッフが法人格上、2011年から現在のランスタッドになっている）。このため、現・ランスタッド日本法人の創業を1985年としている。

株式市場の事情

日本板硝子は、業容で自社よりも大きいピルキントンを買収した。これも、本来ならピルキントンが存続会社であってもおかしくない事例である。

東京証券取引所と大阪証券取引所の合併の場合は、すでに上場していた大証が、自社よりも大きい東証を吸収する形で経営統合した。しかしその手順形成のために、複雑な経過を経ており、もっともクリアでなくてはならない取引所の合併経過がこれでよいのか、という後味の悪さを残した。

本家意識

1986年に、三洋電機はグループ会社の東京三洋電機を吸収合併した。業容は東京三洋の方が大きかったが、三洋が本家であるため、三洋が東京三洋を吸収したケースであった。これに関しては、当時の社長が、「やはり経済原則に従って、東京三洋が三洋を吸収すべきだった」と自己批判している。^[1]

小売業関連

近鉄百貨店は、2001年に規模は大きい非上場であった旧近鉄百貨店が、小規模ながら上場会社であった京都近鉄百貨店（旧丸物）を存続会社として合併し、本店を旧近鉄百貨店の本店であった大阪市に移転の上、社名を（新）近鉄百貨店に改めたものである。株式上場の維持を理由として、京都近鉄百貨店を存続会社としたものの、実際には経営不振に陥っていた京都近鉄百貨店を旧近鉄百貨店が救済合併したものであった。

流通最大手のイオン株式会社の子会社でプライベートブランド「トップバリュ」の開発を行うイオントップバリュは、2013年9月1日に同じグループ会社で輸出入事業を行っていた商社であるアイクを存続会社として合併し、社名を（新）イオントップバリュに改めた。設立年はアイクのほうが早いうえに、イオントップバリュが発足する前はアイクが「トップバリュ」の開発を行っていた経緯があった為、合併によって機能を一体化したこととなった。

海外での事例

アメリカでは格安航空会社のバリュージェット航空が事故（バリュージェット航空592便墜落事故）によるイメージダウンから、同じく経営が悪化していた（旧）エアトラン航空を合併して（新）エアトラン航空と改名したケースがある。合併以後バリュージェット航空の社歴はなかったことにされた。

脚注

- ↑ 日本経済新聞2003年9月「私の履歴書」井植敏（三洋電機会長兼CEO）
-

「<https://ja.wikipedia.org/w/index.php?title=逆さ合併&oldid=64622003>」から取得

最終更新 2017年6月30日（金） 14:38（日時は個人設定で未設定ならばUTC）。

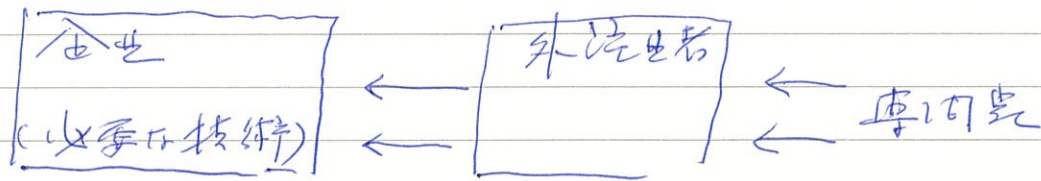
テキストは[クリエイティブ・コモンズ 表示-継承ライセンス](#)の下で利用可能です。追加の条件が適用される場合があります。詳細は[利用規約](#)を参照してください。

Next Society ②

No. 11
Date

They're Not Employees, There are people

求活の目的



Adecco, places 70% of its employees as "temporaries" with businesses all over the world.

--- And 70 percent of all "temps" work full-time.

今までのように、専任的、継続的人材を確保することは
難しく、人材派遣、フリーランスで活動する人が増えている。

--- 人材派遣の30%以外 ... 2.5倍に増加

(0) 今後の求活の方向性

skill
高価格
short

常務の同土 ---

逆転

かつこの常務は、システムに力をつけて生産性を向上させた。

その科学的管理法により、ファクトの組み立てラインにより、

デミングのTQM化した。 --- 我々に知識の体系化されたものをシステム化して

知識の体系化は、(作業中に) 正しい知識や技能の体系化を 成す
あげてきた。

結果、組み立てライン化、TQM化、

自らの成果は 他社 (相手) にもシステム化された。

それこそ 権威要因だった。



知識を基盤とした知識組織は、システム、生産性左右するもの。

知識者の一人ひとりの生産性である。 かつ、作業中にシステム化された

知識、知識者のシステム化 (作業中に) 化して。

--- その例は、「大学を信じて大学に力をつける、優秀な教員も学生を育成
成させる、傑出した教育と研究を行って成功させる。」

経営は 知識者の生産性に 重点を合わせていくべき。

資本の生産性について

知識蓄積の生産性 資本の生産性

← インフレーション

← 量、コスト

資本の生産性を上げるのは 知識蓄積 である

8%の経済成長率

2%の経済成長率

> の違いは、資本の生産性 である。

↓
(蓄積の質)

資本の生産性とは、

与えられたもの(資本)に対する生産性である

知識蓄積の特性は、ゆき年が蓄積力ではなく(資本)だということになる。

(資本)のゆきを使えるものは、費用が多寡にかかわらず、量でとらえる。

20Cの初め、GIFは技術と製品のインフレーションに力をつけて、ウェスティングハウスや
シーメンスなどのライバルと闘った。

しかし、1920年代の初めに電機の世界で大きなインフレーションの終りに伴って降伏

1920年代終りと1930年代までのシアーズの繁栄も、商品や価格によるものであった。
高品質と価格では、モンクリュー・フォートなどのライバルも太刀打ちできていた。
シアーズの44-94-96、他は小売店の2倍という資本の生産性の高さにあった。

Financial Services: Innovate or Die

The five Rothschild brothers — each stationed in a different European financial capital, but all five acting as one firm with Nathan as the chief executive — were an early "internet", with their famous carrier pigeons a pre-electronic "e-mail."

To this day, despite all the vicissitudes of this century, the City has remained the sole worldwide knowledge center for business, finance, and economic affairs.

B/C — (1) 年終料 (金銭外) に付いた成果を知らせて貰う

(2) (もし Risk を取った自己責任取れば危険な事)

それと一歩の差がある

(3) いかに競争世の中、外の世界、技術の進歩が
 世の中を推進させている。競争とison、中身の
 変化を知らぬ。

Moving Beyond Capitalism

市場は1つある。

それは、自由市場である。三つの異なるタイプの市場がある。

70年代の市場、(18-20世紀の自由市場)

19世紀の市場、(貿易と金融の自由市場)

20世紀の市場、(最終的に自由市場)

市場は、本質的に不平等なシステムであり、予知可能であるシステムではない。

The Global Economy and the Nation-State

No.

15

Date

しかし、経済の国際化は基本は決定は、

それは国家の政策によって、グローバル経済はあり

グローバル経済は存在している。

最適資本構成

No.

Date 2018.01.29

(計画をたてる)

会計ファイナンスのための投資計画

2009-7 高田正孝著 日経出版

1. 2012 227ト

資金調達

借入金 (返済計画)

自己資本 (資本効率)

使用総資本

2. 22ト

(1) 調達すべき資金

K

(2) Bk借入 他人資本コスト率

S

(3) 配当金 自己資本コスト率

T

(4) 調達資金のうち他人資本割合

V

3. 他人資本の構成割合

$$V = \frac{T}{S+T}$$

最適資本構成

4. MM (モディリアニ・ミラー) 理論

(1) 法人税が存在しない場合、

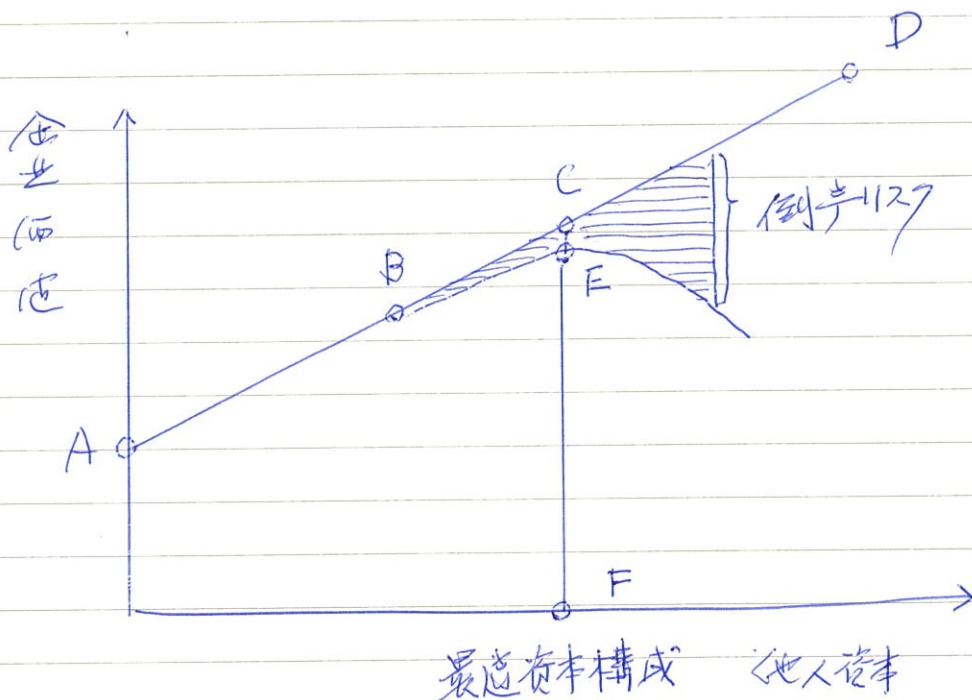
他人資本と自己資本の構成比率は企業価値に影響を及ぼさない

(2) 法人税が存在する場合

他人資本の割合が増えるにつれて節税効果が増え、企業価値は高まる

(3) 他人資本の限度

他人資本の増大は倒産リスクの増大に伴い、ある限度を超えると企業価値は減少する。



5. 具体的な投資701227の存在

(1) 必要の資金の規模

(2) 他人資本と自己資本の割合

借入金 K の増分 dK 時間 dt

$$\frac{dK}{dt} = \delta K$$

 δ は比例定数
(他人資本コスト率)

$$\frac{dK}{dt} \dots \text{瞬間に発生する利金}$$

$$\delta K \dots \text{支払利金}$$

$$\frac{dK}{K} = s \cdot dt \quad (dt \text{ は時間・作業量 単位})$$

$$\int \frac{dK}{K} = \int s \cdot dt$$

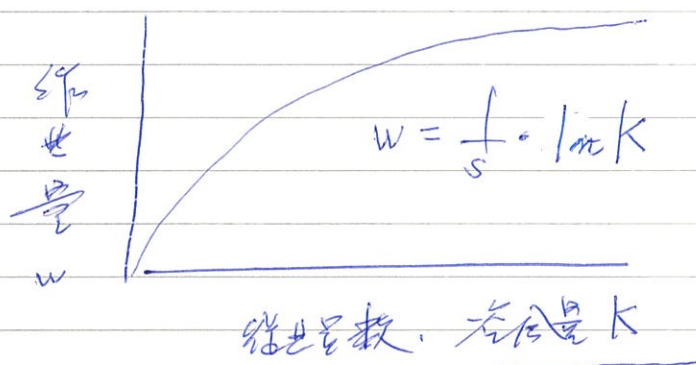
$$\ln K = st + C \quad (C \text{ は積分定数})$$

(limit 自然対数 $\log e$)

$$\ln K = st \quad \therefore K = e^{st}$$

6. 収穫逕減

制約条件



収穫逕減の法則

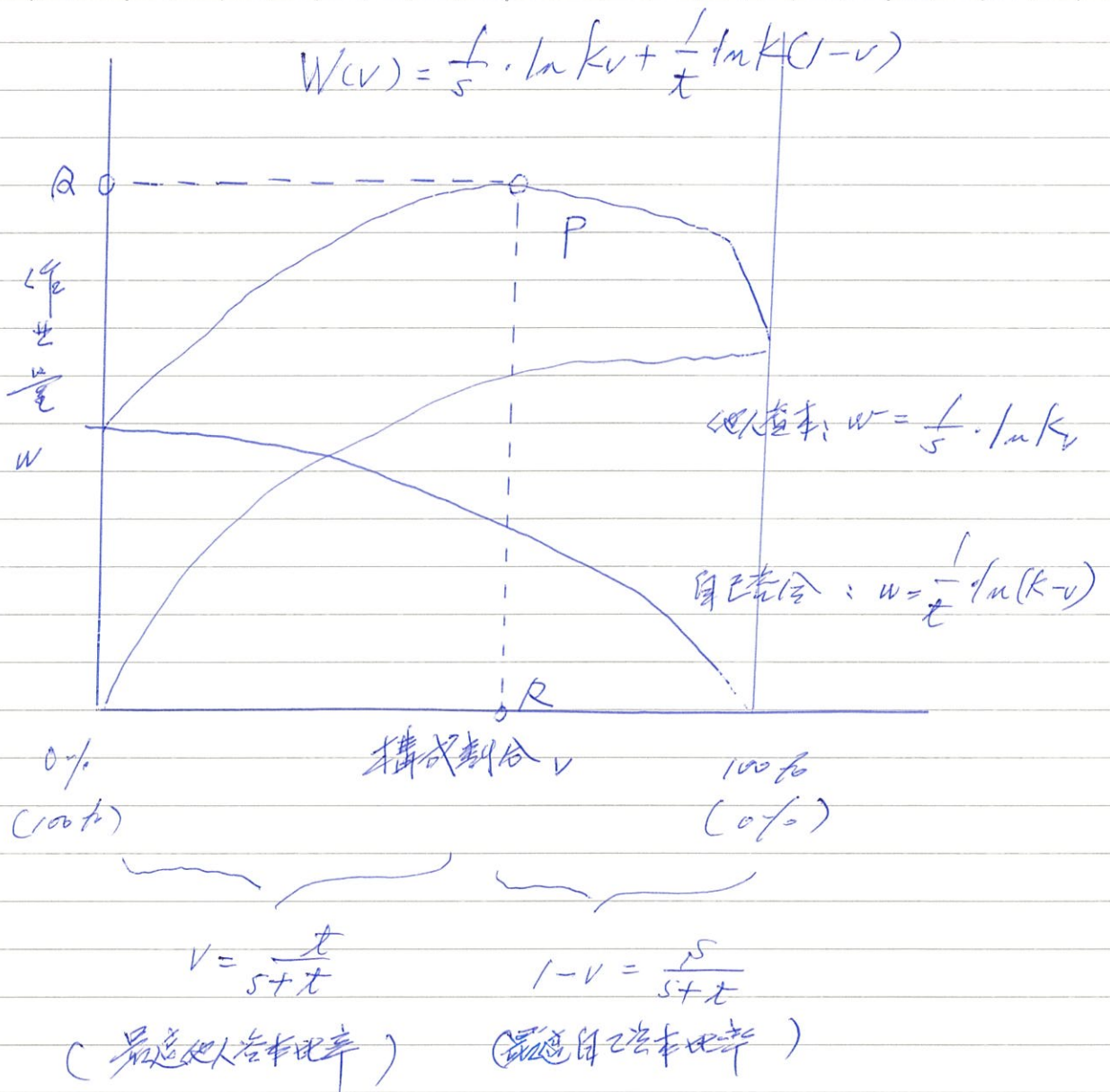
他人資本の構成割合 v 自己資本の構成割合 $(1-v)$ 自己資本の額 $K(1-v)$

他人資本を表わす周数

$$w = \frac{f}{s} \cdot \ln K v$$

自己資本を x

$$w = \frac{f}{x} \cdot \ln K (1-v)$$



R: 最適 資本構成状態

Q: 最大 产量

总资本(投资)曲线

$$W(v) = \frac{1}{s} \cdot \ln K v + \frac{1}{t} \cdot \ln K (1-v)$$

これを微分すると

$$W'(v) = \frac{1}{sv} - \frac{1}{t(1-v)} = 0$$

$$\frac{t(1-v) - sv}{svt(1-v)} = 0$$

$$t(1-v) - sv = 0$$

$$t - (s+t)v = 0$$

$$\therefore v = \frac{t}{s+t} \quad \text{--- 最適他人資本比率}$$

$$\therefore 1-v = \frac{s}{s+t} \quad \text{--- 最適自己資本比率}$$

⑤

2018.01.29

No. 2017.10.23

Date 2017.11.27

史記(1)

史記に登場する人物は、4000人前後との語るといわれている。

人々 ... そのからみあい歴史を作っている存在である。

(管鮑の交わり)

人間関係の基本的な形がそこにはある。

管仲夷吾者、潁上人也。少时常与鲍叔牙游。鲍叔知其贤。

管仲贫困，常欺鲍叔，鲍叔终善遇之，不以为言。

管仲囚焉。鲍叔遂进管仲。管仲既用，任政於齐，齐桓公以霸。

九合诸侯，一匡天下，管仲之谋也。

管仲曰、吾始困时、曾与鲍叔贾、^財分利多自与。鲍叔不以我为贪、

知我贫也。吾尝为鲍叔谋事而更窘困。鲍叔不以我为愚、知时有

利不利也。吾尝三仕三见逐於君。鲍叔^以不为我不肖、知我不遭时也。

吾尝三战三走。鲍叔不以我为怯、知我有老母也。公子纠败、召忽

死之、吾幽囚受辱。鲍叔不以我为无耻、知我不羞小节、而耻功名

不显于天下也。生我者父母、知我者鲍子也。

鲍叔既进管仲，以身下之。天下不多管仲之贤，而多鲍叔能知也。

--- 故曰、知与之为取、政之基也。-----

然始死後也 一季札一

季札之初使、北過徐君。徐君好季札劍。口弗敢言。

季札心知之。為使上國、未獻。還至徐。徐君已死。

於是乃解其寶劍、系之徐君冢樹而去。

從者曰、徐君已死、何^{zhūng}用乎。季子曰、不然。

始吾心已許之。豈以死倍吾心哉。

史記(3)

No.

Date

ことばの贈答

王先生

武帝時、徵北海太守、詣行在所。有文學卒史王先生者。

自請与太守俱。君有若給君、君許之。

諸君曰、王先生嗜酒、多言少實。恐不可与俱。

太守曰、先生意欲行。不可逆。

王先生在宮下、待詔宮門。王先生曰、天子即問君何以治北海令无盜賊、君對曰何哉。太守對曰、選扶賢材、各任之以其能、賞異等、罰不肖。

王先生曰、對如是、是自譽自伐功、不可也。願君對言、非臣之力、盡陛下神靈威武所變化也。太守曰、諾。

召入至殿下。有詔問之曰、何以治北海、令盜賊不起。

太守叩頭對言、"王先生的言"...

武帝大笑曰、玄年、安得長者之語而稱之。帝所復之。

對曰、受先文學卒史。帝曰、今安在。對曰在宮南門外。

有詔拜王先生為水衡丞、以北海太守為水衡都尉。

佞曰、美言可以市、尊行可以加人。君子相送以言、小人相送以財。

衣食是，工而

得农而食之、虞而出之、工而成之、商而通之。

此宁有政教与‘微期会哉’。人各任其能，竭其力。

以得所欲。故物贱之微贵，贵之微贱，各勉其业、

乐其事，若水之趣下，日夜无休时，不召而自来、

不求而民出之。岂非道之所符，而自然之验邪。

范蠡

朱公长男竟持其弟丧归。至，其母及邑人盡哀之。唯朱公独笑曰

吾固知必杀其弟也。彼非爱其弟。顾有所不能忍者也。

是少与我俱，见苦为生难，故重奇财。至如少弟者，生而

见我富，乘坚驱良逐狡兔。岂知财所从来，故轻奇之。

非所惜者。前曰吾所为欲遗少子，固为其能奇财故也。

而长者不能，故卒以杀其弟。事无理也，无足悲者。吾日夜

固以望其丧之来也。

史記 5)

武帝が漢帝としての定めの方向として儒教を採用した理由は、
法家思想よりも倫理性をもつ、その統治効果に着眼したからであろう。

しかし実際は、根本は法家思想によりながら、儒教の徳治を以て
表面を粉飾する、この二重構造によって漢帝の思想は形成され、

実用化されたのである。

史记 (6)

No.

Date

老子曰、子所言者、其人与骨皆已朽矣、

独世言在耳。且老子得其时则驾、不得其时、则蓬累而行。

吾闻元、良、贾、深藏若虚、君子盛德容貌若愚、

去子之骄气与多欲态、无与溢志。是皆无益于子之身。

吾所以告子、若是而已。

孔子去、谓弟子曰、

史記(7)

劉向 BC205~240

漢代の思想家、陰陽家

陰陽説と五行説を合し宇宙の生成を説き、かつそれに基づいた五徳終始の学説をもつて九州世界の存在と五行(五徳)の消長による王朝の交替を説いた

其語闊^不大經、必先驗小物、推而大之、至於無限。

先序今以上至黃帝。推而遠之、至天地未生。先到中口名山、大川、岱、曾、

因而推之、及海外人之所不能睹。以為、儒者所謂中口者、於天下

八十一分之二分耳。中口禹之序九州是也。不得為州數。中口外

如赤黑郡州者九。乃所謂九州也。於是有裨海環之。

人民禽畜、無能相通者。如為一州、如此者九。

史记 (7)

孟子

孟轲邹人也。受业子思(孔子孙)之门人。道既通、

游事齐宣王。宣王不能用。南梁。梁惠王不果所言。

则见以为迂远而阔事情。

当是之时秦用商君、富国强兵、楚、魏用吴起战胜强敌、

齐威王、宣王用孙子、田忌之徒、而诸侯东面朝齐。

天下皆务合从连衡、以攻伐为贤。

而孟轲乃述唐虞三代之德。是所如者不合。退而与万章

之徒、序诗书、述仲尼之意、作孟子七篇。

史記(8)

No.

Date

叔孫通 (劉邦之禮臣提供)

叔孫通使徵魯諸生三十餘人。魯有兩生不肯行。曰、公所為不合古、吾不行。公往矣。无污我。

叔孫通笑曰、若真鄙儒也、不知時變。

通與所徵三十人西。及上左右為客者與其弟子百餘人為綿蕞野外、習之月餘。叔孫通曰、上可試觀。^班上觀、使行礼。曰、我能為此。通令群臣習韋。會十月。

於是高帝曰、吾通今日知為皇帝之貴也。