

5. 法人税のパラドックスと日本 (森信茂樹先生 全法連セミナー)

2022.09.05
H25.02.19
全法連セミナー

(1) 法人税のパラドックスと日本

- (1) 1982-2006 年に税率引下げがあった、
 - ① 世界の法人税率は△20~△60%の減少があった
日本 △30% 欧米△30~△40% 北欧諸国△50~△60%
- (2) 税収の GDP 比は上昇した、
 - ② 世界の法人税収の GDP 比は 30~70% 増加した
北欧諸国 50~60% オーストラリア、ニュージーランド 50% 韓国、カナダ 40%
しかし、日本は△40% 減少
- (3) 税収に占める法人税収の割合は上昇した、
 - ① 法人税収の割合が 30~60% 増加
北欧諸国 50% オーストラリア、ニュージーランド、カナダ 40~50% 韓国 20% 欧米 15%
しかし、日本は△30% 減少
- (4) 結局は GDP の問題か

- ① 日本以外の各国の GDP 成長率 2~3 倍
税率引下げ △40% 引下げ
結果税収増 $2.5 \text{ 倍} \times (1 - 0.4) \times \text{税率} = 1.5 \cdots 50\% \text{ 増加}$
- ② 日本の GDP 成長率 1.0 倍
税率引下げ △30% 引下げ
結果税収減 $1.0 \times (1 - 0.3) \times \text{税率} = 0.7 \cdots \triangle 30\% \text{ 減少}$

(2) スウェーデンは国民負担率(63.9% 日本 39.9%)が高いのに、GDP 成長が高いのは何故か？

- (1) 税率でも日本と逆(スウェーデン 46.9%、日本 24.3%)である。経済成長率(00-10 年)はスウェーデンが 2.19、日本は 1.59 である。
- (2) どうして税金が高いのに GDP が成長するのか

(3) GDP と法人税収

$$(1) \frac{\text{法人税収}}{\text{GDP}} = ① \frac{\text{法人税収}}{\text{法人の総営業利益}} \times ② \frac{\text{法人の総営業利益}}{\text{経済全体の総営業利益}} \times ③ \frac{\text{経済全体の総営業利益}}{\text{GDP}}$$

- ① 第 1 項 法人の租税負担(実行税率、ETR)
課税ベースの拡大と多くの国で安定的な傾向を示す
 - ② 第 2 項 全付加価値の法人部門の割合(share operate section)
個人から法人へ富のシフトが進んだことを示す
 - ③ 第 3 項 GDP に占める企業所得の割合(profitability)
2000 年代に増加し、アントレナーシップの発揮が見られる。
- (2) 法人税のパラドックスは①課税ベースの拡大、②個人から法人所得へのシフト、③新規起業という 3 つの要因を示している。

升約? GDP の伸びの差

消費増税の影響

(4月のごあいさつ - 2)



平成 26 年 4 月 7 日 (月)

4月の消費増税の反動という報道で、大手デパートの販売（4/1-4）が軒並み（MIとSSが約△10%、DMとTが約△20%）減少していた。

消費税増税についての日本商工会議所の調査（全国 3155 社の中小企業対象）によると、価格転嫁困難企業が 19%、一律 3% の値上げ企業は 47%、商品ごとに価格を見直すところは 26%、価格はそのまま新商品の開発等が 9% 程度であったという。どれを見ても消費税の価格転嫁の営業に与える影響を苦慮していることが窺える。

それは、転嫁直後の売上高の落込みの恐れとその後の営業に与える影響に対する心配である。

25 年前、3% の消費税が初めて導入されたときの県内小売 3 社の 4 月 1 日からの対応を想い出す。A 社は、あっさりと一律 3% の消費税を加えた。B 社は、低価格なものを中心に顧客の購入の多い品については消費税を見合わせた。C 社は、2~3 ヶ月は消費税をかけずにそのままにしようとした。

その結果、駆け込み需要の反動減もあって、A 社の 4~6 月の売上は、消費税導入前の 15% も低下した。翌年も 10% 減が続いたがその後「改装等経営努力もあって、以前を上回る売上を取り戻した。

B 社の売上は、10% 減少したが 7 月には 5% 減にまで回復し、翌年には回復した。

C 社は 3% 減となつたが、影響は少なく徐々に消費税を加えて行った。

どの方法が正解かは不明だが、顕在的、潜在的を問わず変化への対応は難しいものがある。

価格比較サイトを運営するカカクコム（東京）の増税前の消費者心理などの調査によると、増税に伴い家計支出を減らすと答えた消費者の割合は 70% を超えている。

特に、外食費、食費、レジャー等、ファッショニ等、光熱費等の項目の支出の減少が、消費増税を機に顕在化することも考えられる。

食品や日用品など、消費者に近い業種では企業の再編強化が起こるかもしれない。前回の消費税ショック（約△5%）やリーマンショック時（約△10%）などを見てても企業経営に受けける影響の大小は、個別企業の経営努力にかかっている。

しかし、業況が衰退期や不調期にある業種にとっては、営業の落込みの引き金となる可能性もありその影響は大と考えられる。

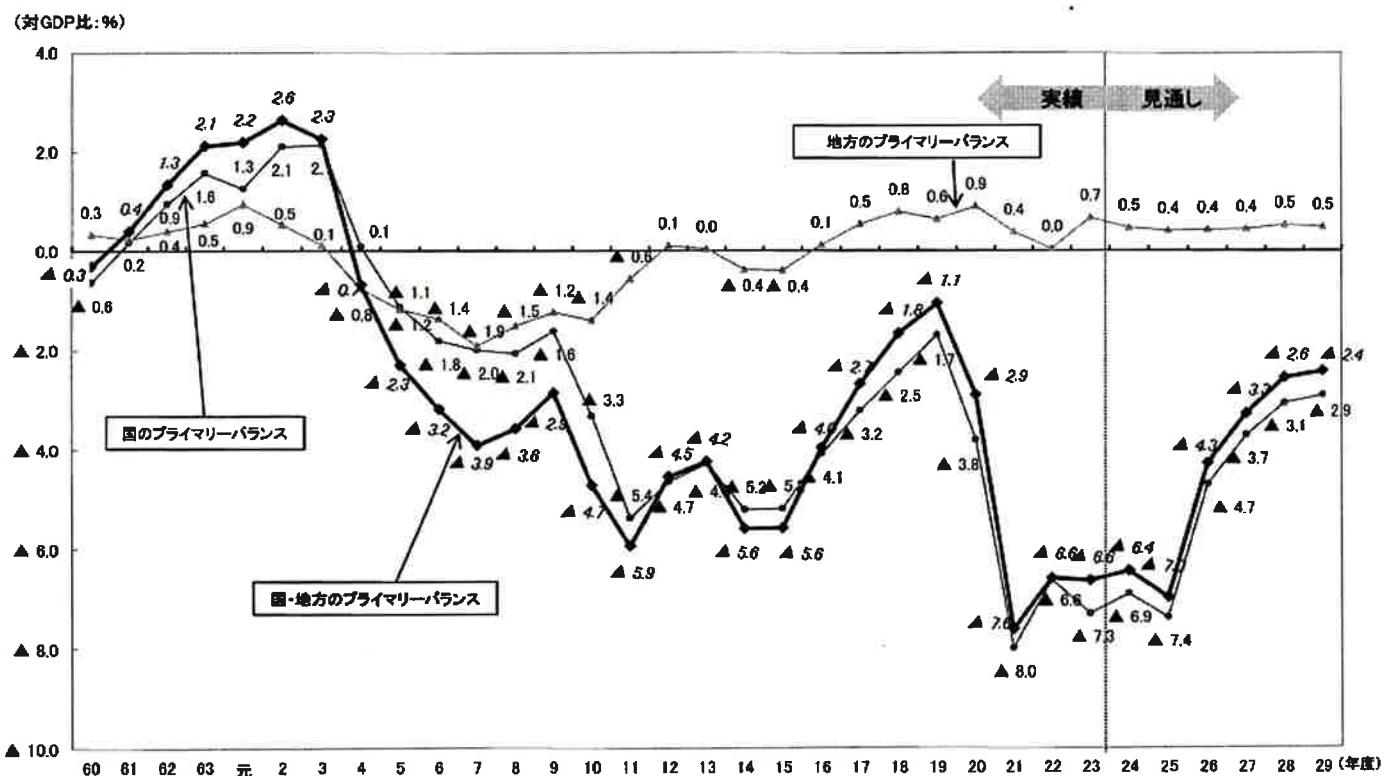
(3) 安倍政権の中期財政計画

消費税10%への増税によって、15年度(H27年度)までにプライマリーバランスの赤字をGDP比△3.1%とし、20年度(H32年度)までに黒字化し、21年度以降は債務残高の安定的な引下げを目指す。

(4) 内閣府の中期試算

- ① 今回のデフレを脱却して、
- ② 3%台後半の名目成長率を達成しても、
- ③ 20年度(H32年度)の国と地方のプライマリーバランスはGDP比△2%の赤字となる見通し

基礎的財政収支(プライマリーバランス)の推移

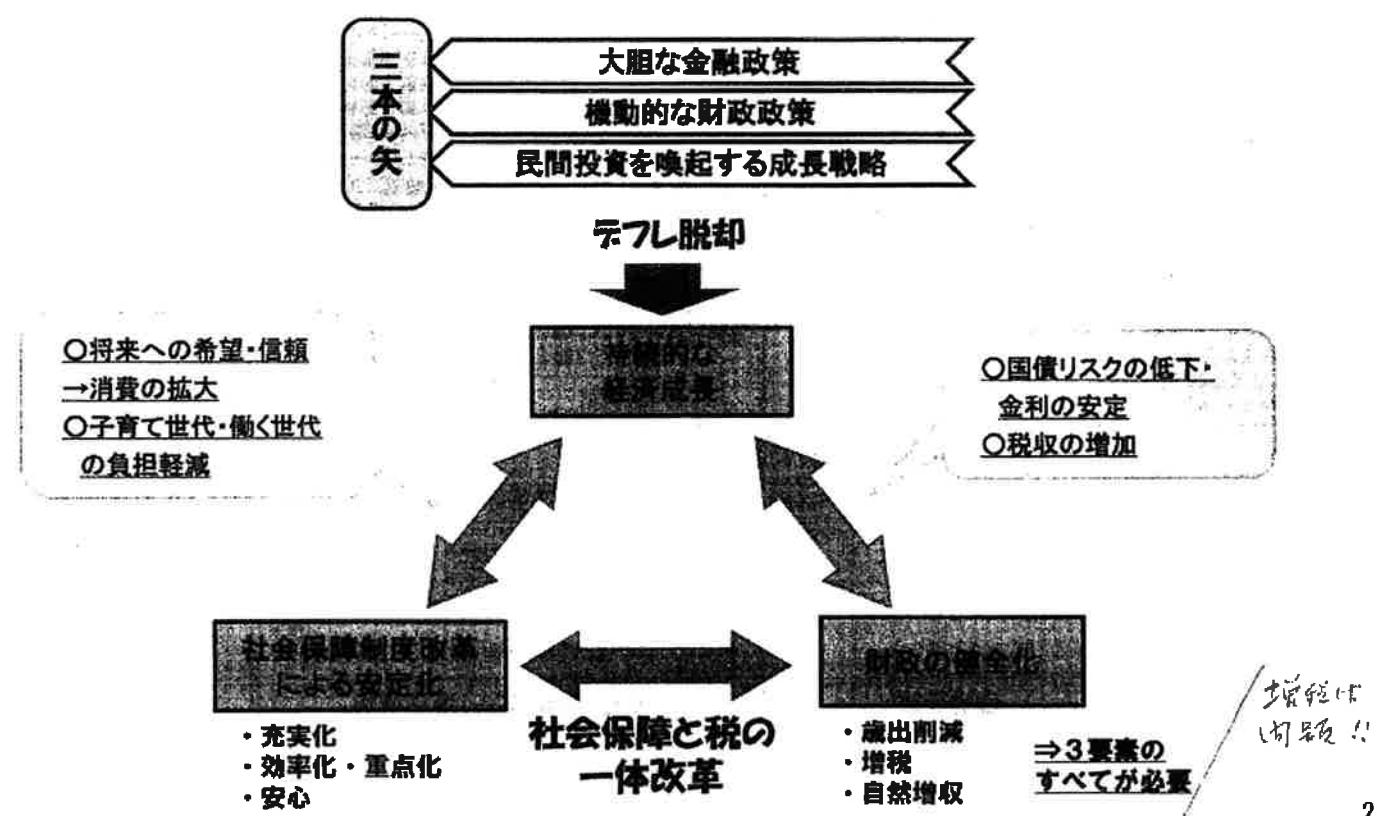


(出典)内閣府「国民経済計算確報」。ただし、平成24年度以降は、「中長期の経済財政に関する試算」(平成25年8月8日 内閣府)。

(注1)平成10年度は国鉄長期債務及び国有林野累積債務、18年度、20年度、21年度、22年度及び23年度は財政投融資特別会計財政融資資金勘定(18年度においては財政融資資金特別会計)から国債整理基金特別会計または一般会計への繰入、20年度は日本高速道路保有・債務返済機構から一般会計への債務承継、23年度は独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構から一般会計への繰入等を除いている。

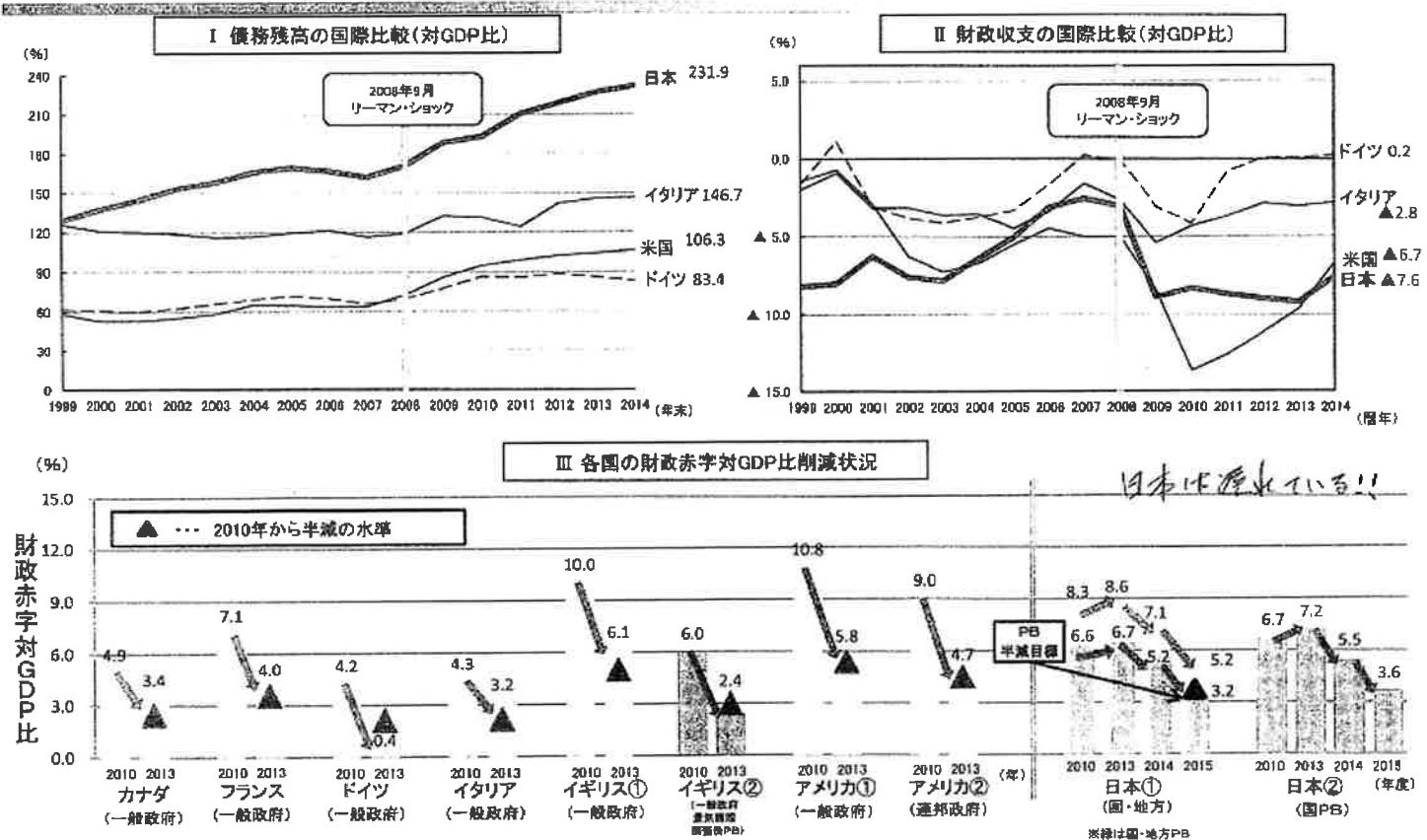
(注2)平成23年度以降については、復旧・復興対策の経費及び財源の金額を除いたベース。

アベノミクス、財政健全化、社会保障制度の安定化の新たな好循環の実現



2

財政の現状 –債務残高と財政収支の推移–



※一般政府=国+地方+社会保障基金

※景気循環調整とは、失業保険給付や各種税率など景気変動の影響を受ける歳出・歳入項目について、景気変動による影響部分を除くこと。

(出典)日本:内閣府「中長期の経済財政に関する試算」(2014年1月20日)、諸外国:IMF資料、アメリカの連邦政府財政赤字のみ、大統領府行政管理予算局(OMB)資料 (注)2010年(度)は実績、2013年(度)以降は見通し

○ 債務の支払期限の問題か？

2022.08.31
49

(高橋洋一著 バランスシートで考えれば、世界のしくみが分かるから)

(1) 年金が破綻しない理由

将来 (徴収されるべき保険料)		(将来給付すべき年金)
保険料※ (出生率に依存) 弾力的		責任準備金 2,000兆円
積立金 140兆円		

※将来にわたって徴収する金額

きちんと徴収できれば、将来年金が給付できる

(2) 政府が倒産しない理由

(資産)	(負債)	H21.3.31
665兆円	982兆円	
資産負債差額 ▲317兆円		
課税権(徴税権) ※		

この課税権(徴税権)によって、現在、政府に現金がなくとも、将来にわたる税収が保証されることになりバランスする。

(3) 企業が倒産する理由

企業では、将来に渡る元手(※保険料、課税権)が得られても、"破綻する"か、

これと、これの違いは何？

資産
→ 債務超過
負債

(3) 日銀(国家)が倒産しない理由

日銀納付金(税外収入)



紙幣を刷っただけで日銀が儲かり、政府に儲けを吸いあげられる
という話



シニヨレッジ — 日銀が紙幣を刷ると長期的に 99.8% の発行差
益を得ること。

(4) 企業が倒産する理由

上記に比較して

- (1) 企業の付加価値比率はせいぜい 30%、営業利益率は 2~3% で
ある。
- (2) 付加価値の低さに加えて、企業の資金調達には大きな制約(担
保)がある。

金に相当する部分と役務の提供の対価である解約手数料等に相当する部分とが含まれている場合には、その解約手数料等に相当する部分が役務の提供の対価として課税の対象となることとなる。

しかし、現実の取引において解約等に際して授受される金銭については、損害賠償金としての性格を有する部分と手数料的性格を有する部分とが渾然となっている場合も多く、それぞれについて判然と区分できない場合もあることから、これらの対価の額を区分することなく、一括して授受することをしているときは、その全体を資産の譲渡等に該当しないものとして取り扱うものとし、実務上の処理の簡便化を図ったものである。旅館の宿泊の予約、ゴルフ場のプレー予約等を取り消す場合に授受されるキャンセル料は、一般的にはこのような性格の金銭に該当するものと考えられる。

(会費、組合費等)

5—5—3 同業者団体、組合等がその構成員から受ける会費、組合費等については、当該同業者団体、組合等がその構成員に対して行う役務の提供等との間に明白な対価関係があるかどうかによって資産の譲渡等の対価であるかどうかを判定するのであるが、その判定が困難なものについて、継続して、同業者団体、組合等が資産の譲渡等の対価に該当しないものとし、かつ、その会費等を支払う事業者側がその支払を課税仕入れに該当しないこととしている場合には、これを認める。

(注) 1 同業者団体、組合等がその団体としての通常の業務運営のために経常的に要する費用をその構成員に分担させ、その団体の存立を図るというようないわゆる通常会費については、資産の譲渡等の対価に該当しないものとして取り扱って差し支えない。

2 名目が会費等とされている場合であっても、それが実質的に出版

会員の共同会費はこのときは割り

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

2022.08.29

件名: 吴子兵法

日付: 2022/08/29 5:40:35

宛先: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

吴子兵法

(吴子是法家思想, 兵法是微观的角度)

序

吴起儒服, 以兵机见魏文侯,

文侯曰, 寡人不好军旅之事。

起曰, “臣以见占阴, 以往察来”。主君何言与心异。

昔承桑氏之君, 修德废武, 以灭其国家。

有扈氏之君, 恃众好勇, 以丧其社稷。

明主鉴兹, 必内修文德, 外治武备。

① 第一 (图 国)

首先要, 国家的团结, 用兵的原则, 考虑大局

(1) 团结 以后 做大事, 周顾周到

昔之图国家者, 必先教百姓而亲万民。

有四不和。不和于国, 不和于军, 不和于阵, 不和于战, 不可以决胜。

是以有道之主, 将用其民, 先和而做大事。不敢信其四谋。

民之君之爱其命, 惜其死, 若此之至, 而与之临战。

(2) 反本复始, 原则反复的确认 (queren)

夫道者, 以反本复始。义者, 以行事立功。礼者, 避害就利。

仁者, 保业守成。这四德 (道, 义, 礼, 仁) 者, 修之则兴, 废之则衰。

(3) 凡制国, 治军。然战胜易, 守胜难

必教之以礼, 励之以义, 使有耻也。

然战胜易, 守胜难。故曰, 天下战国,

五胜者祸, 四胜者弊, 三胜者霸, 二胜者王, 一胜者帝。

是, 以数胜得天下者稀, 以亡者众。

(4) 战争的原因，种类和应付的方法

凡兵之所起者有五，

一曰争名，二曰利，三曰积恶，四曰内乱，五曰逆兵。

争名，就是功名心。放弃礼，就是欲望。积恶，就是憎恶。

内乱，就是政治贫穷。逆兵，就是生活贫穷。

五者之服，义，谦，辞，诈，权。

(5) 治国治兵的办法，料人(简募良材)，固国之道

古之明王，必谨君臣之礼，饰上下之仪，安集吏民，

顺俗而教，简募良材，以备不虞。

(6) 民心理解，掌握实情，是安国之道

君，能使贤者居上，不肖者处下，则阵已安矣。

百臣皆是吾君，而非邻国，则战已胜矣。

(7) 武侯有喜，楚庄王所忧

昔楚王谋事，群臣莫能及。罢朝而忧色。

今寡人不才，而群臣莫及者。

2 料敌 (第二)

敌情分析，指导者自己，要冷清的。不是神是自己的眼

(1) 形势～战法对应敌方法，要分析六国的强点，弱点

武公问：‘今我国，六国之兵四守，势甚不变，忧此奈何？’

起对曰：夫，安国之道，先戒为宝。今君已戒，祸其远矣。

分析六国之俗，都有优点和缺点。

(2) 治军～六国情况，各国攻去的方法

攻击，齐国要三分，齐国重而不坚，战之必三分。

秦国要战利用将利。楚国弱气先夺其气。燕国触而追之，防而远之。

三晋士无死志，阻阵而压之。

(3) 选士

然则一军之中，必有虎贲之士，
力轻扛鼎，足轻戎马，搴旗斩将，必有能者。
要赏罚分明。

(4) 重要，判断敌情，应该要打战，还是不打战

凡料敌有不卜而与战者八。应该打战！！

- 1) 疾风大寒，早兴寝迁，剖冰济水，不惮艰难。
- 2) 盛夏炎热，晏兴无闻，行驱饥渴，务於取远。
- 3) 师既淹久，粮食无有，百姓怨怒，妖祥数起，上不能止。
- 4) 军资既竭，天多阴雨，欲掠无所。
- 5) 徒众不多，水利不利，人马疾病，四邻不至。
- 6) 道远日暮，士众劳惧，倦而未食，解甲而息。
- 7) 将薄吏轻，士卒不固，三军数惊，师徒无助。
- 8) 阵而未定，舍而未毕，行阪涉险，半隐半出。

(5) 应该不打战，而避之，不要占

- 1) 土地广大，人民富众 2) 上爱其下，惠施流布 3) 赏罚刑察，发心得时 4) 陈功居到，任贤使能 5) 师徒之众，兵甲之精 6) 四邻之助，兵甲之精。

(6) 敌情察知法

察知敌情，敌人之来，蕩蕩无虑，旗其烦乱，一可击十。

(7) 必攻击之道，十分观察敌方的虚实

用兵必须审敌虚实，而向其危，敌人远来，新至行列未定可击。
急击无疑。

3 治兵（第三）

战争管理，准备战争用兵的条件。准备自国有利的条件。

(1) 进兵之道何先？用兵的基本

进兵何先？四轻，二重，一信！！

四轻就是，轻马，马轻车，车轻人，人轻战。

二重就是，重赏，重刑！！行之一信！！

(2) 兵何以为胜？胜利的条件就是“治”

以治为胜。不在众寡？

如果法令不严明，赏罚无信用，鸣金不停止，擂鼓不前进，

虽有百万之众，又什么用处？

(3) 进止之节，节是原则，则节获“治”

凡行军之道，无犯进止之节，无失饮食之适，无绝人马之力。

(4) 凡兵战之场，立尸之地。决断最重要

必死则生，幸生则死。

其善将者，如坐漏船之中，伏烧屋之下，使智者不及谋，

勇者不及怒，受敌可也。

故曰，用兵之害，犹豫最大。三军之灾生于狐疑。

(5) 夫，人常死其所不能，败其所不便。要教育训练

故，用兵之法，教诫为先，一人学战，教成十人，

十人学战，教成百人，万人学成，教成三军。

每变皆习，乃授其兵。是为将事。

(6) 适材适所，准备战姿

一鼓整兵，二鼓习阵，三鼓取食，四鼓点检，五鼓就行

(7) 三军进止，岂有道乎？

将，战之时，风顺致呼从之，风逆坚阵待之

(8) 宁劳于人，慎无劳马

养军马饲养的办法。

日暮道远，必数上下。守劳于人，慎无劳马。

常令有余，备敌覆我。能明此者，横行天下。

4 论将 (第四)

己方将领的要求，敌方将领的判断

将军的条件，将的五戒，知道者的条件。

(1) 将之所慎者五，勇不是将军的条件

夫总文武者'军之将也，要兼刚柔也。

一人的将军，三军之众，百万之师。

一曰理，二曰备，三曰果，四曰戒，五曰约。

理者，治众如治寡。备者，出门如见敌。果者，临敌不坏生。

戒者，虽克如始战。约者，法令省而不烦。

(2) 凡兵有四机，战争的四个要点

一曰气机，二曰地机，三曰事机，四曰力机。

(3) 威耳，威目，威心。命令的手段

三者不立，虽有其国，必败于敌。

(4) 凡战之要，先观察敌情，敌将

必，先占其将而察其才。因形用权，则不劳而功举。

(5) 两军相望，不知其将，怎么办？

令贱而勇者，将轻锐以尝之。

5 应变 (第五)

即应付各种情况的变化，随时应变

孙子的应变由老家思想，吴子的应变由法家思想

(1) 命令传达的重要性

凡战之法，昼以旗为节，夜以金鼓为节。

(2) 如果敌众我寡，怎么办？

利用地形。

用众者务易，用少者务险。

(3) 战术或战略

立大局的观点，此非车骑之力，圣人之谋也。

分为五战，战胜勿追，不胜疾走。

(4) 敌近而薄我，欲去无路

彼众我寡，以方从之，虽众可服。

(5) 若遇敌于溪谷之间，彼众我寡，怎么办？

疾行快去。

(6) 谷战的办法

此为谷战。虽众不用。募吾才士，与敌相当，轻兵利兵，

以为前行，分革列骑，阴於四旁。

(7) 水战的办法

此为水战。无用车骑，旦流其傍。登高四望，必得水情。知其狭，

尽其浅深，乃可为奇以胜之。

(8) 天久连雨，马陷车止，四面受敌，三军惊骇，为止奈何？

凡用车者，阴湿则停，阳燥则起，责高贱下。若进若止，

必从其道，敌人若起，必遂其迹。

(9) 暴寇卒来，掠吾田野，取吾牛羊，则如之何？

暴寇之来，必虑其强，善守勿应。彼将暮去，追而击之，

其兵可覆。

(10) 占领地怎么支配？

军之所至，无发其屋，无取其粟，无杀其六畜。

示民无残心，其有清降，许而安之。

6 励士（第六）

鼓励将士立功

(1) 刑赏不是战胜胜利的保障

先战一日，吴起令三军曰，“诸吏士当从受敌车骑与徒。”

故战之日，其令不烦，而威震天下。

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 孙子兵法

日付: 2022/08/29 5:48:54

宛先: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

孙子兵法

(孙子是老家思想， 兵法是宏观的角度)

战争事，“计”与“间”贯彻始终。

(1) 计篇 “知己”之要也。

(13) 用间篇 “知彼”之要也。

1 【总论】

始计（第一），作战（第二），谋攻（第三），火攻（第十二）

国家，政治，经济，伦理，为继续。知己之要也。

1~（始计）（火攻）“攻其不备，出其不意”，战前的庙算

兵者国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。

故，经之五事（道者令民于上同意，天利，地利，将利，法利）。

校之七计（道孰有道，天地孰得，法令孰行，兵众孰练，赏罚孰明）。

“攻其不备，出其不意”，而国家（国民）应该能够继续下去。

所以，主不可以怒而兴师，将不可以愠而攻战。合于利而动，

不合利而止。

怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生，

此安国全之道。

2~（作战）（火攻）“考虑经济方面”，准备阶段最重要，而要短期结束

兵贵神速，旷日持久的战争是要付出巨大的物资代价的，

会牵制住国家的全面发展。远军作战会使国家因为用兵而贫穷。

而了解，日费千金，然后十万之师举矣。

故曰，明主虑之，良将修之。非力不动，非得不用，非危不战。

3~（谋攻）“多算胜，少算不胜”，用脑筋，战前庙算

攻击就是谋攻。谋而攻击，先谋后攻。

故，上兵伐谋，其次发交，其次发兵，其下攻城。

不战而屈人之兵，善之善也。以计谋，谋略，策略，十分考虑，带来胜利。

及，用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之。

夫，未战而庙算者，得算多也，好。而，小敌之坚，大敌之擒也。

2 【战法，战略】

军形（第四），兵势（第五），虚实（第六），军争（第七）

战法是事先准备，以正合以奇胜。主动权最重要，

至人而不至于敌人。

先发制人，而重要！！【也好知道敌方的情况。

1~（军形）（知胜）“胜利，就是事先准备”

昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。

善用兵者，总是先创造必胜的条件，以“先胜”为基；取胜於无形。

形者，即指兵力数量的多少，军队战斗力的强弱，军事素质之优劣。

故，知胜有五，知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，

上下同欲者胜，

以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜，此五者，知胜之道也。

2~（兵势）（正奇）“战势不过奇胜”，考虑考虑，大局有利

以正合，以奇胜，故，善出奇者，不竭如江河。

受敌而无败者，奇正（变化）是也，兵之所加（攻击），

如以碆投卵者，虚实（势）也。

故，善战者，求至于势，不责于人。能释人而任势。

3~（虚实）“主动权是最重要的，致人不致于敌人”

实以打击虚。“实”就是充实，“虚”就是间隙，不备。

充分准备（实）以打击虚（间隙）。

凡先处战地，而待敌者佚，后处战地，而趋战地者劳，就是虚实。

夫兵形象水，水之形，避高而趋下。兵之形，避实而就去虚水。

故，兵无常势，水无常形。

4~（军争）“军争为利”，先发制人，应该先知道敌方的情况”

故，军争为危。先发制人，以后下手。军争之难者，以于为直，以患为利。

战况千变万化，战机稍纵即逝，临敌应变，全靠指挥员审时度势。

了解战争的环境，应该知道敌方的情况。

故，兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故，其疾如风，其徐如林，
侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷霆。

掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

故，用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐兵勿攻，饵兵勿食，
归师勿遏，围师必阙，穷寇勿追，

此用兵之法也。

3 【战场，实战】

九变（第八），行军（第九），地形（第十），九地（第十一）

实战方面的军事实践，将军的权，行军，作战的方法。

了解地形，地理条件，知天时，地利，理解士卒的情况。

1~（九变）“九变为将军的权门”，随时应变

军队越境千里，南北转战，地形复杂，情况多变，通讯联络不变，
因此，在战场将军可以采取随时应变的措施。

2~（行军）“处军”和“相敌”。照顾周到

“处军”是部队的行军和作战的方法，以指宿营的原则和方法。

“相敌”即指战争观察的方法。

3~（地形）“地有六形”，“兵有六败”，随时应变

用兵作战，要了解地形，地理条件是用兵重要因素。
了解敌人的虚实并知道自己的强弱。就可以减少危险。

4~（九地）“知天时，据地形优势，理解士卒，战争之功可完全”，团结对敌

面对不同的战地，不同的战况，士卒会出现不同的反应。
为将军用兵必须认识，进而利用这些心理，激发士气，
使士兵勇往直前，不畏不惧。

4 【情报】

用间（第十三）

冷静的判断，态度。收集地方情报，遍布情报网。知彼之要也。

1~（用间）“知知己知彼，百战不殆”

战略侦察，不仅仅限于军事战略侦察，
还包括对敌国政治情况的了解。
以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也。
故，明君贤将，所以动而胜人，先知也。

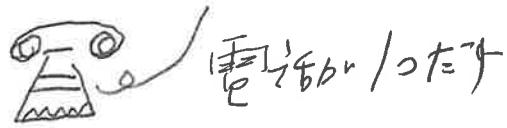
先知者，必取于人，知敌之情者也。
故，非圣不能用间，非仁不能使间，非微妙不能得间之实。
凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲希，必先知其守将，
左右，内者，舍人之姓名，令吾内必索知之。
昔，殷之兴也，伊挚在夏，周之兴也，吕牙在殷。
故，惟明君贤将，能以上智为间者。此兵之要，三军之所恃而动也。

トヨタ流 片づけ

2022.09.05

1. トヨタの課長（部下500人）

デスクの上

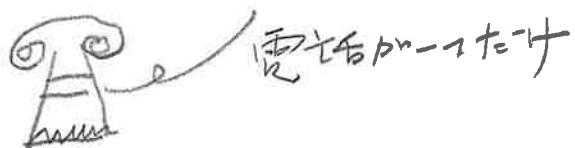


就業中

心要最小限の書類

110×2ノ

退社後



2. キャビネット

3個

中1F 右側壁 - 12個

3. 5Sのインセンス 整理、整頓、清掃、清潔、レバ

トヨタのキッカ

あなたのデスクまわりは、
こんな状態ではありませんか？

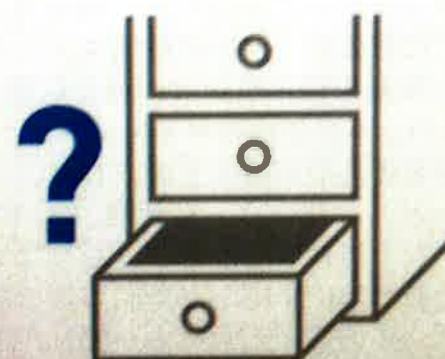
必要な書類を探すのに
10秒以上かかる



1週間以上使っていない
文房具がある



引き出しの
いちばん奥にあるモノが
何かを即答できない



デスクの上にありながら、
1カ月以上触れていない
書類がある



1つでも当てはまる人は、
仕事のムダが発生しています。
いまでぐ「片づけ」をする必要があります。



図解

トヨタの片づけ

CONTENTS

- あなたのデスクまわりは、こんな状態ではありませんか？ 2
- 【はじめに】部下500人分の資料もデスク1つで大丈夫 6

CHAPTER_02

ムダを減らす
トヨタの「整理術」

01	「モノの放置」がすべてを物語る	22
02	捨てる「判断基準」を持ちなさい	24
03	「いつかは使う」には期限をもうける	26
04	人を責めるな。 「しくみ」を責めろ	30
05	「いらないもの」探しは壁さわから	32
06	必要なものを必要なだけ持つ	34
07	先に入ってきたものから、先に出しなさい	38
08	「発注点」を定めなさい	42
09	「使わないもの」「使えないもの」を明らかにする	46
10	1年間使わなかった名刺は即刻処分	50
CHAPTER_02 まとめ		52

CHAPTER_01

トヨタ流「片づけ」で
仕事が変わる！
うまくいく！

01	「ムダ」という宝を探せ！	10
02	片づけは雑務じゃない。 「仕事そのもの」である	12
03	書類を取り出すのは 「10秒以内」	14
04	「キレイにする」が ゴールではない	16
05	モノを持つことは、 コストになる	18
CHAPTER_01 まとめ		20



火 整理、整顿は 作業のムダを防ぐ

5. 中島輝雄氏

トヨタ39年間 車体製造

テストに積まれた書類で、今日仕事では
その中のほんの一割。はず。

今日、必要なもの以外はテストに出さない。

明日使う書類は必ずや。

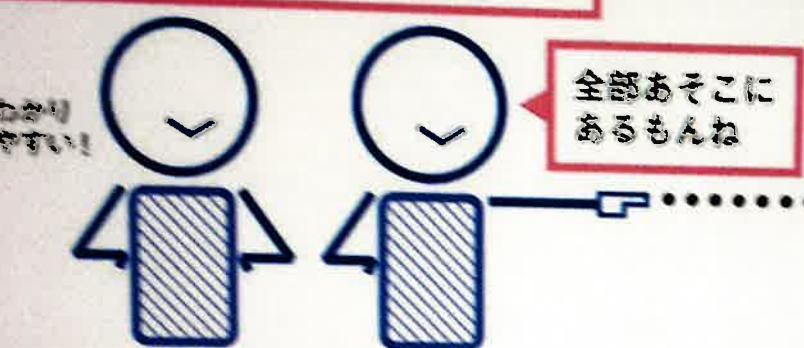
6. 送りつけられた書類のほとんどは捨てる所だ

7. いろいろものを捨てる

30%

モノを置く場所はできるだけ少なくする

共同スペースが1カ所だと…



モノが
紛失しにくい

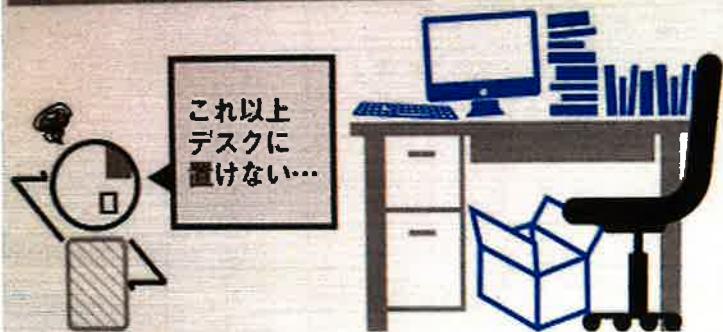
共同スペースが多いと…



モノが
紛失しやすい

「4つのムダ」をなくせば、利益が増える

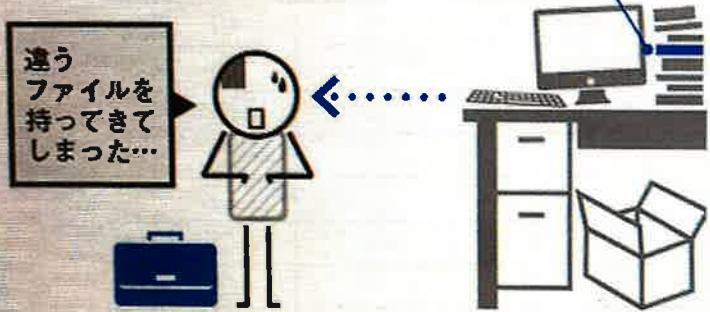
1 スペースのムダ



2 時間のムダ



3 間違えるムダ



4 とりに行くムダ



ダヤストレスのない人生

5Sの考え方

1 整理 (Seiri)



「いるもの」と
「いらないもの」に分け、
「いらないもの」は捨てる

まずは整理・整頓を
徹底するだけでも、
オフィスや仕事の
生産性は上がる

2 整頓 (Seiton)



「必要なもの」を「必要なとき」に
「必要なだけ」取り出せる

3 清掃 (Seisou)



キレイにそうじする、日常的に
使うものを汚れないようにする

4 清潔 (Seiketsu)



整理・整頓・清掃した状態を
維持する

5 しつけ (Shitsuke)



整理・整頓・清掃についての
ルールを守らせる

8. 保管期間を経て、
べきり期限を経た

期間の長いもの 10ヶ月以上

9. 人を責めるか~

「しぐれ」を責めよ！」

「しぐれ」をやるのはなぜか？

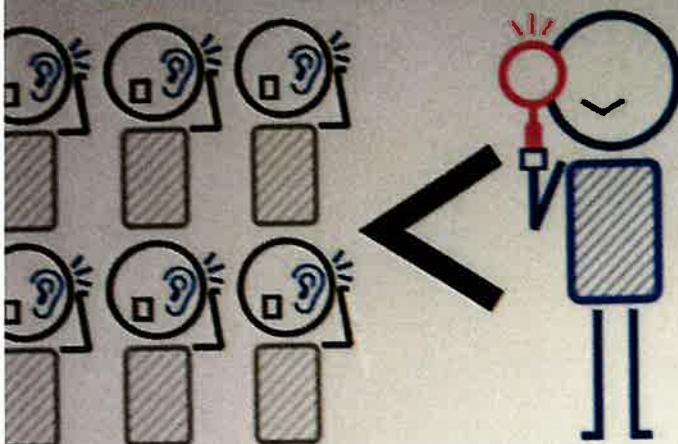
「ミス」を隠さずしてから

10. 先入先出で古い物を残さない

11. 紙漉き、薄漉きを混合する

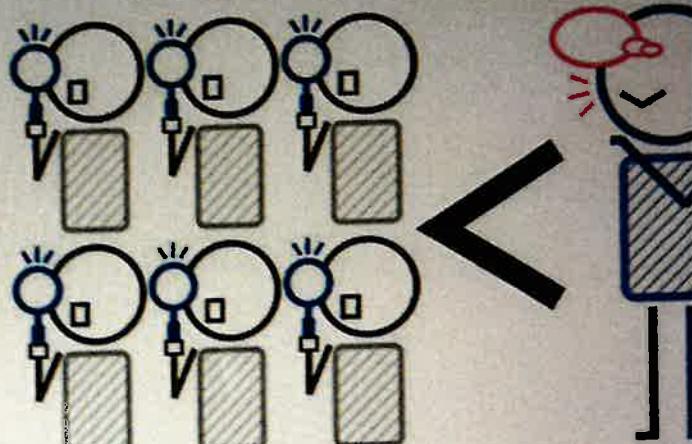
成果を残さなければ成長しない

百聞は一見にしかず



いくらたくさん聞いても、
「見」なれば本当のことはわからない

百見は一考にしかず



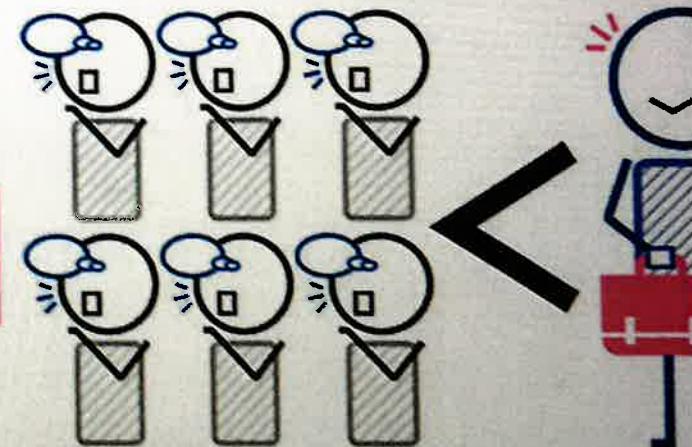
いくらたくさん見ても、
「考え」なれば前に進まない

百行は一果にしかず



どんなに行動をしても、「成果」を
残さなければ成長しない

百考は一行にしかず



どんなに考えても「行動」を
起こさなければ前には進まない

15. 百聞は一見にいす"



百見は一考にいす"



百考は一行にいす"



百行は一果にいす"

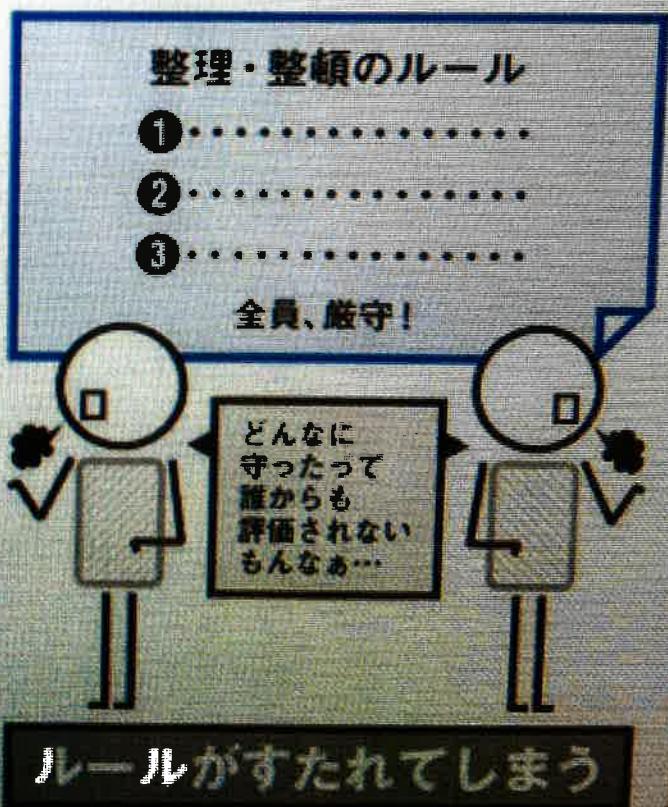
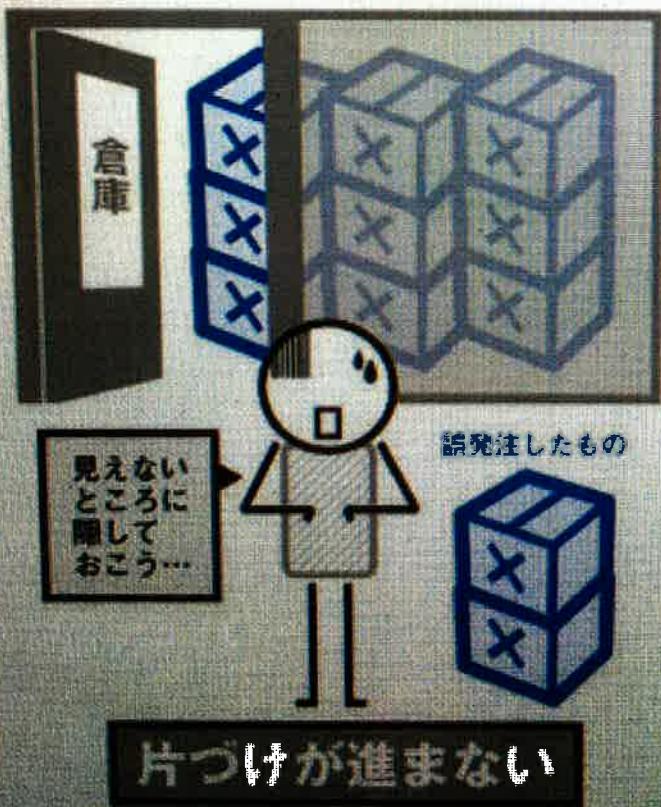


POINT

モノを持つことは、 コストになる

「捨てるのはもったいない」という心理的抵抗があると、いつまでたっても片づかない。トヨタでは、こうした「心の壁の片づけ」も大事にしている。

片づけは人間の心理が大きく関係している

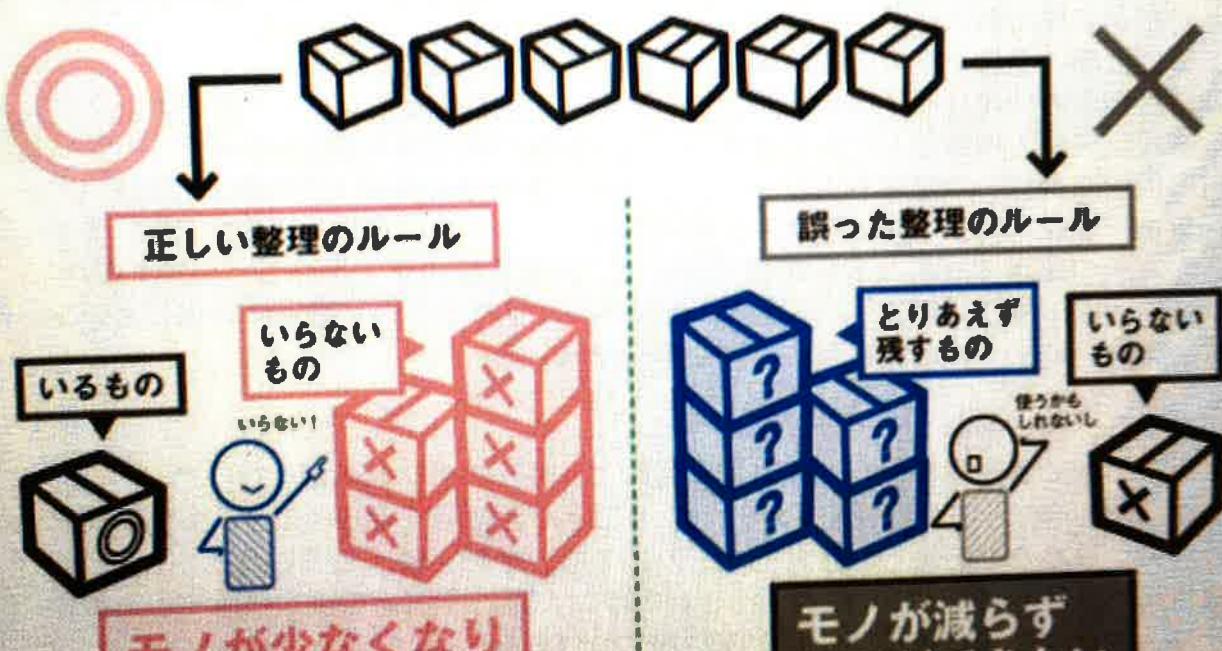




「モノの放置」がすべてを物語る

トヨタマンは、「モノの放置」を放っておかない。
「整理」がされていないオフィスは、成果が上がりにくいものである。

整理のルールは正しいのか？



「捨てる」ポイント

整理するとは、
「いらないもの」を捨てること



判断基準があると…

判断基準がないと…

全部
いらない！



迷わずに
捨てることができる

迷って
捨てられない！



モノがあふれて
整理できない



「いるもの」「いらないもの」を分ける
判断基準が整理には不可欠