



第8回 グループ法人税制

H20.10.22
H30.04.23
H30.02.19
H28.11.01

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 H29年9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 清文社)(詳解グループ法人税制 朝長英樹外編著 H23.4 法令出版刊)

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…(時価移転、但し繰延)

譲渡損益を取引の時点で計上(するが、損益を繰延べ、課税)せず、

- ① その資産をグループ外へ移転した時の課税譲渡損益とするか、
- 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を行わないことになる。

(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	"	"

2. グループ法人税制（とは？）

H30.02.18
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）

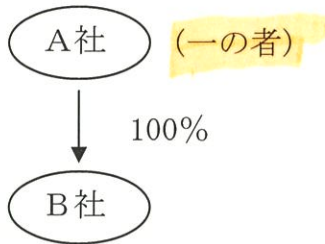
経営責任の明確化
迅速な経営判断、戦略立案
効率的な資源配分
実質的な一企業の部門

特別の場合の対か？
(無村(西谷)等の場合)

（100%グループ内法人とは）

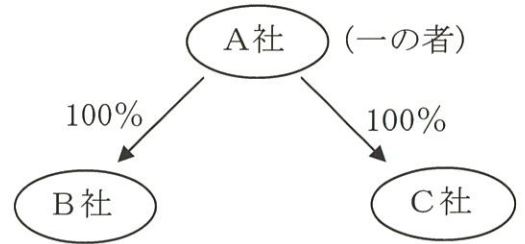
同一者(同族関係)と一の者
本来的に個人間の関係

【例1】当事者間(AとB)完全支配関係



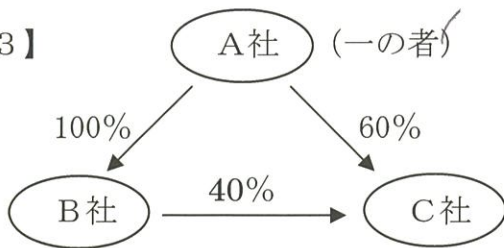
[A社とB社は100%グループ内法人]

【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



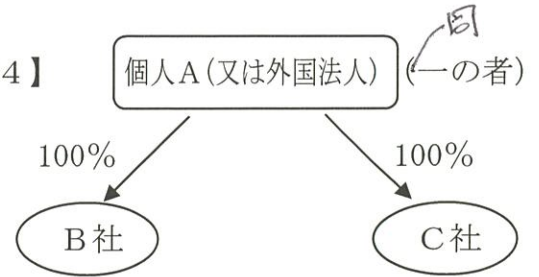
[A社、B社及びC社は100%グループ内法人]

【例3】



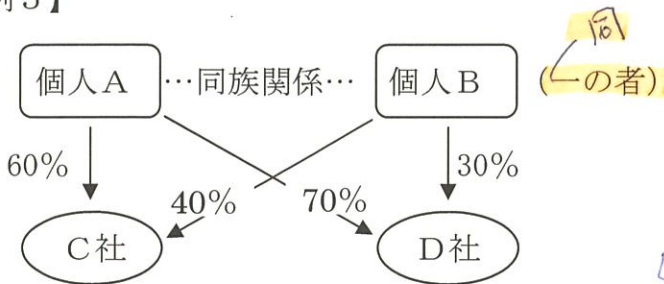
[A社、B社及びC社は100%グループ内法人]

【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

(判定に当たっては外国法人も含まれる)

一の者 - 同族関係, 同族関係

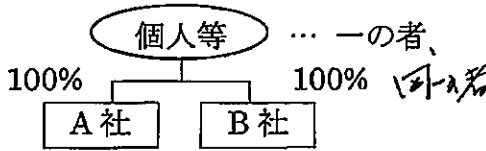
一の者 - 同者(人), 直接

See ↓/↗

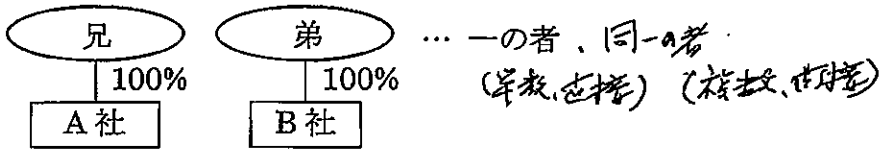
100%グループの図

H26.01.01
H25.01.01

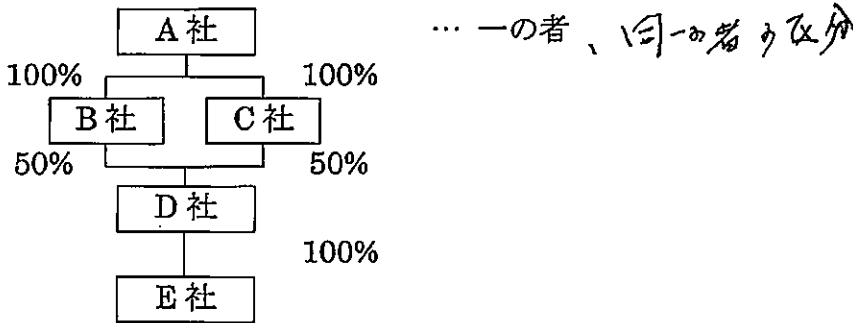
①個人等の支配する 100%グループ



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

① 子会社の持つ親会社株式は自己株式に含めらる。

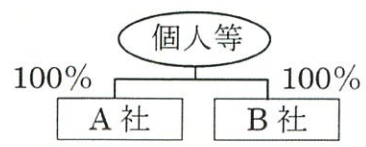
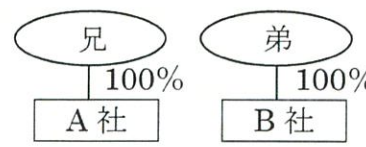
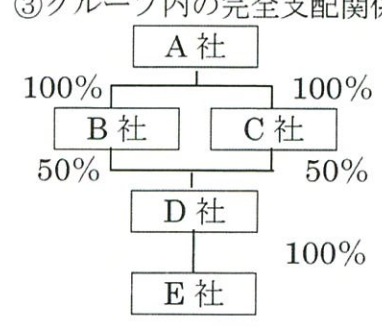
- (1) 自己株式 — 発行済株式等の総数から除外する(法法2-1-2の七の五)
- (2) 従業員持株会株式 — 保有割合が5%未満である場合は、発行済株式数から除外して保有割合を判定する(法令4の2②一)
民法組合として組織された従業員持株会
- (3) ストックオプションの行使による役員株式 — (2)と合せて5%未満の判定を行う(法令4の2②二)

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
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>①個人等の支配する 100%グループ</p>  <p style="margin-left: 40px;">個人等 100% 100%</p> <p style="margin-left: 40px;">A社 B社</p> <p style="margin-left: 40px; color: green;">個人等が1人だけ...の者 の権限が...同一者</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>②同族関係等の支配する 100%グループ</p>  <p style="margin-left: 40px;">兄 弟 100% 100%</p> <p style="margin-left: 40px;">A社 B社</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>③グループ内の完全支配関係</p>  <p style="margin-left: 40px;">A社 100% 100% B社 C社 50% 50% D社 100% E社</p> </div> </div>	
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は、基本的に内部取引と見る）

H30.02.18

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	その他 100%未満間	備考
（譲渡損益の繰延べ）			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	<ul style="list-style-type: none"> 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 (グループ内、外部へ譲渡した時) (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		
<u>公共、公益、人格（適用外） なき社団</u>			

- (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)

完全支配関係がある場合の法人間の非適格合併

H30.02.18
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 調整元と調整順序

(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 (仕訳) △1,000

別表(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
①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

H30.02.18
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)

	<u>100%グループ法人</u>	<u>100%未満</u>			
(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)	<table border="1"> <tr> <td>子会社 事業損 △9億円</td> </tr> <tr> <td>親会社 売却損失△9億円</td> </tr> </table>	子会社 事業損 △9億円	親会社 売却損失△9億円
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、^{完全子会社}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の有利性検討)
分配
繰越(有効)損失が少ない場合

グループ法人税制（寄付金・受贈益）

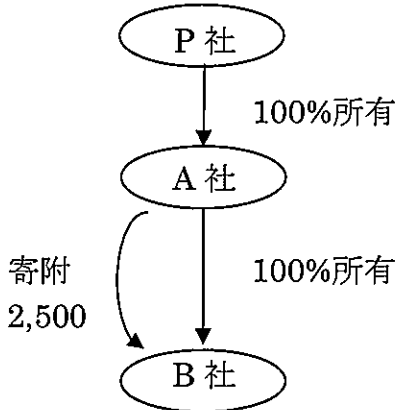
4/30.02.18
 H26.01.01
 H25.01.01
 H24.07.27
 H22.08.06
 H22.03.18

→

	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)	支払側ー全額損金不算入 受入側ー 〃 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ー除個人)		
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>利益金の移転</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

1/30.02.18
 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 P社からB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

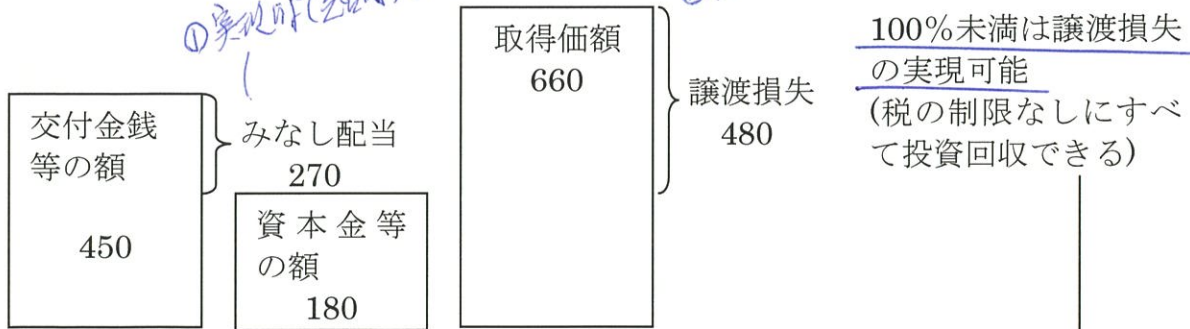
- (1) B 社の別表四 — 受贈益の益金不算入額（減算・流出）2,500……上記の処理があるため

グループ法人税制（受取配当）

H30.02.18
 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) 通じて完全支配関係が必要)		

自己株取得のみなし配当



① 譲渡額 450 = みなし配当 (収入) 270 + 資本金等 (回収) 180
 みなし配当 270 = 譲渡額 450 - 資本金等 180 (益金不算入)

② 従って、譲渡による回収額は、みなし配当 270 を除いた 180 となる
 譲渡損失 Δ 480 = 譲渡回収 180 - 取得価額 660 (損金算入は廃止 会計処理? 13頁)

自己取得
 価額の繰上

譲渡利益を押し出す (取得価額が100%超過の場合) 繰上損失不算入

(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)

この場合不利
 逆(高)場合は有利

将来の回収は
 できるか?
 親会社の資本増
 取引と関係

グループ法人税制（自己株式の取得等）

H20.02.18
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

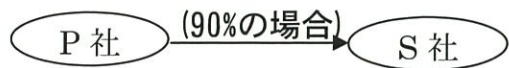
(みなし配当等)

益金不算入	あり 100%対象	あり (所有率 25%未満) <u>100%対象</u> 5% " <u>50%</u> 20% "	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
損も益も?

廃止
繰延ではない

(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)



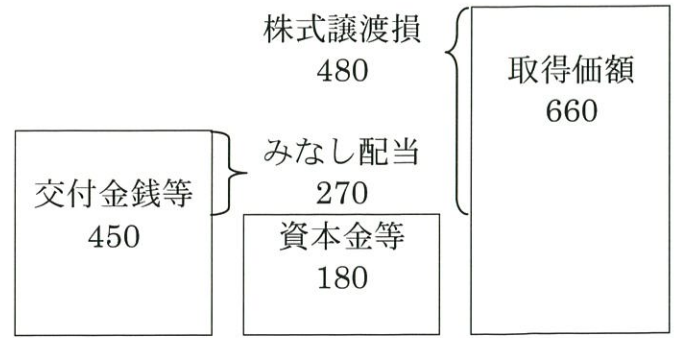
90%所有、対価 450、取得価額 660

(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)			

IBM事件

・ 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)

自社の取り?



※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の数字

1730.02.18
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
	<u>△100</u>		<u>△100</u>
譲渡益	900	配当	900 ①
			↓
課税	900	益金不算入	△900
	<u>×40%</u>	簿価譲渡	<u>100</u>
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、

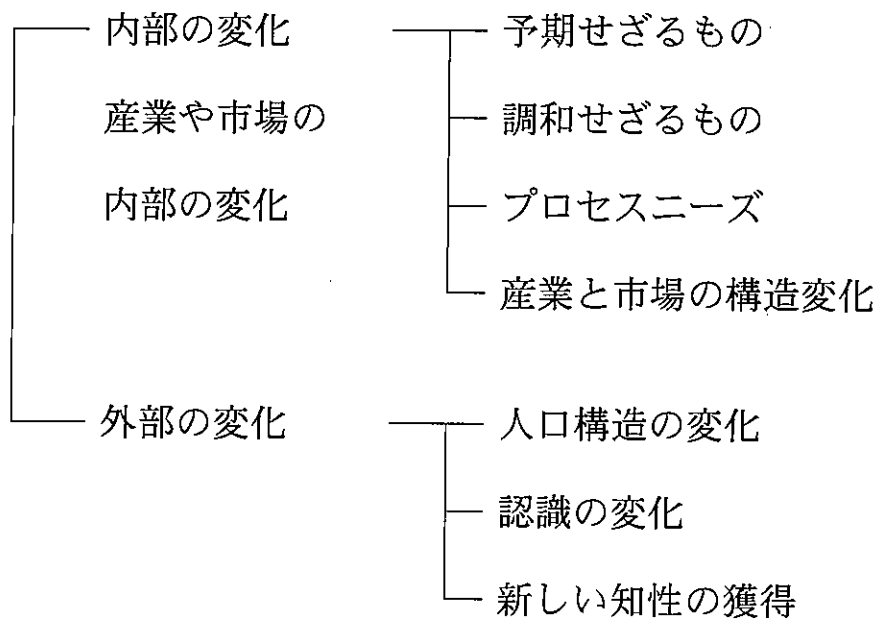
- (1) グループ法人税制でも、譲渡損部分の制約が規定されている。
- (2) NC、OG の場合、明らかに配当による方法 B が A より有利である。
それは受取配当の益金不算入という規定(法人擬制説から当然)を使えるからである。
- (3) 株式の譲受先においても取得価額 B100 が A1,000 より取扱い易い。

7. Source : Demographics

(1) External sources of innovative opportunity

- Demographics
- Changes in perception meaning and mood
- New knowledge

(2) イノベーションの機会



9. Source : New Knowledge

(1) 産業の育成を目的とする銀行を初めに考えたのはサン・シモンである。

ナポレオン(1世)戦争の直後、経済開発を推進するために(投資)をする銀行を考えた。

それまでの銀行家は、君主の徴税権などを担保に金を貸すだけの存在だった。

(投資) これは富の源泉を創造しようとするものであった。

10. The Bright Idea

イノベーションと企業家精神

情報革命と人工知能

(1) イノベーションとは企業家の武器、事業を発展させる手段。それは学び、実践することのできる実学である。

(2) 戦後日本の社会と文化の偉業

明治、大正、昭和初期の日本は文化的には不毛な時代であった。

日本は西洋の文化を吸収するに忙しく独自の文化を発展させられなかった。

ところが敗戦によってルネッサンスが起こった。

戦後 20 年間の日本は世界の文化大国となった。

映画の巨匠、版画、陶磁器、デザインが花開いた。

文学では川端康成と三島由紀夫がいた。

その間 30 年間、日本は経済大国への道を取り、関心と人材が経済発展にとらわれて、ルネッサンスは終わった。

(3) いかなる国といえども、新しい時代、新しい社会、新しい経済に入るには社会の転換を必要とする。今 IT 革命が再び急激かつ大々的な社会の転換を迫っている。

新しい時代
社会の転換
新しいシステム ITC と AI
新しい技術

(4) 今日、日本が直面している挑戦とは何か、機会とは何か、社会的なニーズとは何か。そのテーマは「社会の転換」である。

11. Principles of Innovation

2018.08.20

イノベーションと企業家精神

Successful innovations use both the right side and the left side of their brain.

Therefore to go out to look, to ask, to listen.

And then they go out and look at the customers, the users, to see what their expectation, their values, their needs one.

なすべきことは、外の世界に行って、目を見開き、関心をもって耳をそばだてる。

外へ出てゆくことによって感じとることができる。

An innovation to be effective, has to be single and it has to be focused.

It should do only one thing, otherwise, it confuses.

If it is not single, it won't work.

情報革命と人工知能

焦点を当てる!!

人間にできて AI にできないこと

12. Entrepreneurial Strategies

イノベーションと企業家精神

情報革命と人工知能

Entrepreneurship requires practices and policies outside.

企業家精神

- 内部 企業家的経営管理
企業の内部における政策と実践
- 外部 企業の戦略
企業の外部である市場における政策と実践へ
マイケルポータの競争の戦略が最も有益である。

1. Fustest with the Mostest

総力をもって攻撃すること

= 企業家的戦略

Being Fustest with the Mostest

- (1) 総力をもって攻撃すること
Hitting then where they ain't
- (2) 手薄なところを攻撃すること
- (3) 生態的地位を確保すること
Finding and occupying a specialized ecological niche
- (4) 製品や市場の性格を変えること
Changing the economic characteristic's of product, Market, or industry

2. 企業家的経営管理

- (1) 経営管理を行うこと
企業家的経営管理
- (2) イノベーションを行うこと



企業に必要な2つのものが存在する

1. 実際原価計算は偶然的原価の計算

- (1) 実際原価計算では、適切な原価情報が提供できない
- (2) 実際原価計算では、原価低減や経営計画設定の不便
- (3) 実際原価計算では、真実の原価把握に役立たない
- (4) 材料費の計算
 - 実際価格[ⓐ]×実際消費量[Ⓜ]
 - ① 材料費の市場価格は、常に変動している(相場の変動)
 - ② 消費量も変化する(偶然的な変化)
 - ③ 結果①×②
- (5) 生産量、操業度、製造間接費の変化
- (6) 価格、能率、操業度、その他の偶然的要素の影響
- (7) 結局、実際原価は、偶然的原価 (accidental costs)である
- (8) 実際原価の変動は、誰の責任か
- (9) 実際原価の変動は、作業能率の変動か
- (10) 実際原価の変動は、原価管理に役立ち、経営管理に役立つか
- (11) 実際原価計算は、「ころがし計算」のため計算が遅れる

2. 標準原価計算の誕生

- (1) 実際原価の中での試み
 - ① 予定価格
 - ② 正常配賦率
- (2) 能率測定尺度としての標準原価
 - ① 実際原価と標準原価との対比の試み (テーラー)
 - ② 産出量当りの物的標準
 - ③ 原価財当りの正常価格
- (3) 通算方式—非造通算方式

どこかの点で実際原価の流れを切断する。

3. 事前の原価管理の目的

- (1) 原価が発生する前の事前計算
- (2) 適正な標準原価の設定
- (3) 原価管理と原価低減
- (4) 予算管理目的
- (5) 記帳の簡略化、迅速化

4. 標準原価の設定

- (1) 基礎水準の仮定
 - ① 理想価格水準…最も有利な材料費、労務費、経費
 - ② 正常価格水準
 - ③ 当座価格水準
 - ④ 操業水準—理想正常、当座

13. The Entrepreneurial Business

イノベーションと企業家精神

情報革命と人工知能

廃棄できるか

駅馬車は鉄道を生まない

鉄道(古いもの)は、自動車(新しいもの)を生まない。

経営管理者に対して、イノベーションを魅力あるものにする方法は一つしかない。つまり組織的な**廃棄**を行うことである。

- (1) もはや活力を失ったもの
- (2) 古くなったもの
- (3) 生産力のなくなったもの
- (4) 間違って努力しているもの
- (5) 失敗したもの
- (6) 方向の違うもの

イノベーションを推進するには
一つ一つの製品、工程、技術、市場、販売網、スタッフ的な仕事について今後も続けるべきか否かを徹底的に検討する必要がある



社会発展の転機 (イノベーションと社会の転換)

(5月のごあいさつ)
平成30年5月1日(火)

連休中にシュンペーターの「経済発展の理論」を読んだ。

馬車は何台連ねても自動車にはならない。

馬車から自動車への飛躍は、何によってもたらされるのか。それは現状の否定である。社会の発展は連続的に達成されるのではなく、突然の変化によってもたらされる。フランス革命は、大きな矛盾が生み出した突然発生したように見える社会の変動であり、再び旧態へは戻らなかった。

イノベーションはどのようにとらえられているのか。シュンペーターの5つの領域とドラッカーの7つの機会を比較してみた。シュンペーターは、旧社会から奪い取った新結合、現状に対して新しい財貨、生産方式、販路、原材料の供給源、組織と、景気循環や社会の転換(創造的破壊)ととらえている。ドラッカーは、現状の不調和、ギャップ、ニーズ、産業構造、人口構成、認識の変化、新しい知識という予期せぬ現実との乖離を機会とすることとし、イノベーションとマネジメント論の統合を図った。そして両者ともイノベーションを行う主体を企業者とした。

人間社会において、生起と飛躍と発展と消滅は歴史である。それは河の流れのように上流から下流へ、拡大しながら絶え間なく続いている。社会は、一つの生命体のように生きて、成果をあげて、消滅するようになる。紙面に現せば起承転結を描く、正規分布曲線のようになる筈だ。イノベーションは、山の頂上を目指す企業者の働きに見える。

日本の経済発展は終わったと言われている。今日、日本が直面している挑戦とは何か。いかなる国と言えども、新しい社会、新しい経済を迎えるには社会の転換(創造的破壊)が必要である。今、IT革命が、急激かつ大々的な社会の転換を迫っている。日本の挑戦は、社会の転換、企業者のイノベーションではないだろうか。

バブルとカサンドラとイノベーション



(9月のごあいさつ)
平成29年9月1日(金)

この夏の暑さは特別で、毎日の暑さがいつまでも続くような気がした。

バブルというものもこのようなものではないだろうか。その渦中に居ると、理性では異常だとは感じながら、現状がまだまだ続くと信じるのが人情かもしれない。しかし、信じては間違えることになる。

ローマは、五賢帝の時代に最大の領土を持ち、物質的繁栄もまた頂点を極めた。それは、膨大な奴隷に支えられた自由と平等であり、その原理が行きすぎた結果、ローマは時代に立ち遅れた。成功がそれを衰退させる要因となった。

時代に立ち遅れるということは、変化が制度や国家を崩壊させるということである。最近、起きている東芝や富士フイルムHDの企業不祥事、それと同位置の監査法人の問題は、極言すれば、変化に立ち遅れた「古い体質」ということになるのではないか。歴史や国家と較べると、はるかに短期的な企業経営においても、変化への対応は企業の繁栄と継続の条件である。

インテルは、かつて独占的繁栄を続けてきたメモリーチップ事業から撤退し、未知数のマイクロプロセッサ事業へ転換し更なる繁栄を築いた。それは、CEOであったアンディ・グローブが変化の予兆を察知するカサンドラ(凶事の予言)によって、新しい発想に根ざした事業へと、「死の谷を前進する」ような勇気をもって、ヒト、モノ、カネを大胆に動かした結果であった。

変化に対応するということは、一言で言えば廃棄することである。もはや活動を失ったもの、古くなったもの、生産力のなくなったもの、方向の間違ってあるもの、失敗したもの、そして成功したものは、組織的に廃棄していくという方針を持たなければならない。それには体系的、組織的に、すべての事業について、今後とも続けるべきか否かを徹底的に検討し、廃棄を進める必要がある。企業も人も、昨日を捨ててこそ新たなものを獲得できる。

イノベーションとは、自ら変化を作り出すことだという。企業が生き残り、組織を持続するためには、変化に対応する必要があるが、その変化を自ら作り出さねばならないということになる。変化を脅威ではなく、チャンスとしてとらえる遺伝子が企業に備わっていなければならない。変化をコントロールしたり、管理することはできない。できることはその変化の先頭に立って、企業の発展に臨むことだけである。



イノベーション・柔道・相撲・空手など (その思考と長期的なゴール)

(8月のごあいさつ)
平成29年8月1日(火)

中学、高校時代に柔道と相撲を身体を鍛えるためにやった。特に相撲はプロになりたいと思うほどであったが、全く適性のないことに気づいて途中でやめた。沖縄に来てからも空手やボクシングの話を聴いたり、見たりした。

古来からの日本や琉球の格闘技は、見てもやっても楽しいし興味深い。名力士、名人、名ボクサーの話は、何度読んでも、何度聴いても興味深い。

最近、フランス人の空手家の講演を聴くことがあり、話の中で1億人を超える空手の愛好者とその指導者の世界的な活躍に較べて、空手の中心地である地元における指導者の待遇が充分でないという話があった。その理由を問うと、講師は外国人らしく**マーケティングの問題**だと答えた。確かに、街の道場は、規模も小さくアパートの2階でやっているようなものもある。世界的とも言える空手や柔道の師範の経済的レベルは必ずしも高くはないようだ。茶道や華道は、家元、免許制度に支えられてか、その経済的レベルは高い。マーケティングと言われるとそうとも思う。ドラッカーは事業で最も大切なものは**マーケティングとイノベーション**だと言っている。

ドラッカーの「**イノベーションと企業家精神**」を読んで、「**明治維新、日本には見るべき資源は何も無いに等しかった。しかし、柔道の精神**を利用して、**欧米の道具(知識や技術)**を使って、インドや中国のように欧米の植民地にならず、欧米の侵略を食い止め日本であり続け、世界の一流国となった」と、**相手の力を利用して技をかける柔道の極意の活用**が語られていた。明治時代や第二次大戦後の日本人や日本の躍進は、それを意識するか否かにかかわらず**長期的なマーケティングゴール**を持った規模の大きい**社会的なイノベーション**とも言える。

発想と方法によって、物事や事業は大きく変わるような気がする。一つ一つの要素動作を極めるのではなく、ひとまとまりの発想、長期的なゴールを持つとき、結果は大きく変わる。相撲でよく言われる**心・技・体**という言葉があるが、名力士は加えてもう一つの条件、**運**が必要だという。それは、心・技・体という現実の**3次元の世界を超えた4次元の世界・運**を利用するということであろうか。イノベーションとは現実の**3次元を超えた挑戦**ではないだろうか。

14. Entrepreneurship the Service Institution

イノベーションと企業家精神

情報革命と人工知能

the greater thresh
the greater opportunity

15. The New Venture

イノベーションと企業家精神

情報革命と人工知能

ベンチャービジネスにおける企業
家的経営管理

- (1) 市場志向でなければならない
- (2) 財務上の見通しがなければならない
- (3) トップ経営陣を持てるようにならなければならない
- (4) 創業者の役割、仕事範囲を決めておかなければならない

1. 作図枠を移動させる

① ↔ 右側にドラッグ

② ↓ 下にドラッグ

2. 文字を入力する

3. 図の拡大、縮小

4. 図-401の作成

5. 図-401への文字入力

基本操作 1.24

1. 図面ページの要素の表示

① 表示形式

② ルーラー、グリッド(補助線)、グリッド(平行線)、オトコ線、接点表示

2. ページの拡大、縮小、部分拡大

3. 図面ページと用紙の設定

図形にテキスト入力 R.28

1. テキストを入力したい図形を選択する

キーボードからテキストを入力する

カーソルを表示する場合は [F2] を押す

入力終了後、図形にはテキストを列挙する

2. 任意の場所にテキストを挿入する

① 挿入位置を指定する

② 挿入するテキストを入力する

③ テキストを挿入したい領域をドラッグする

④ カーソルが表示されるまでテキストを入力

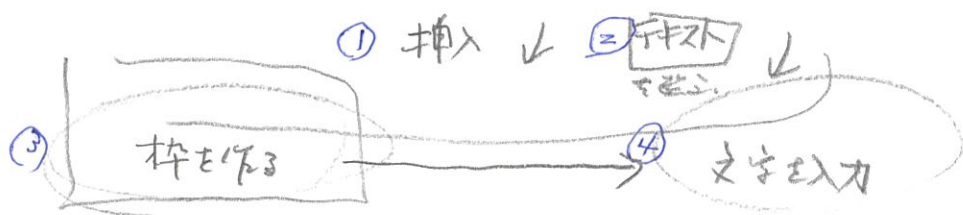
⑤ テキスト入力中止、終了は、オフに追加選択ツールを押し

⑥ テキストの編集 - [F2] キー - 編集

1. 色を塗りこむ

- ① 木-△ ↓
- ② 筆を逆さに ↓

2. 文字を入力する



⑤ 文字の大小、向き

移動して、色をつけて
枠を塗りこむ

3. フォントを入力する

- ① 挿入 → ② の他の図形 → ③ のフォント

④ → 基本フォント



~~4. 文字を入力する~~ / 2263

Visio

1. 図形に テキスト (文字) 入力の方法

- ① 図形選択 ①
- ② キーボードから テキストを入力
- ③ 入力後、図形の中央をクリック

* テキストを入力させたいとき ----- 中央の 8 をクリック

(文字)

2. 任意の場所に テキスト を挿入する

- ① 「ホーム」 タブをクリックする
- ② 「ツール」 の テキスト をクリックする
- ③ テキスト を挿入したい領域をクリックする
- ④ カーソルが表示されるので、テキスト (文字) を入力する
- ⑤ テキストの入力終了後、「オブジェクト選択ツール」 をクリックする

1. 72-キーボードのテキストを入力

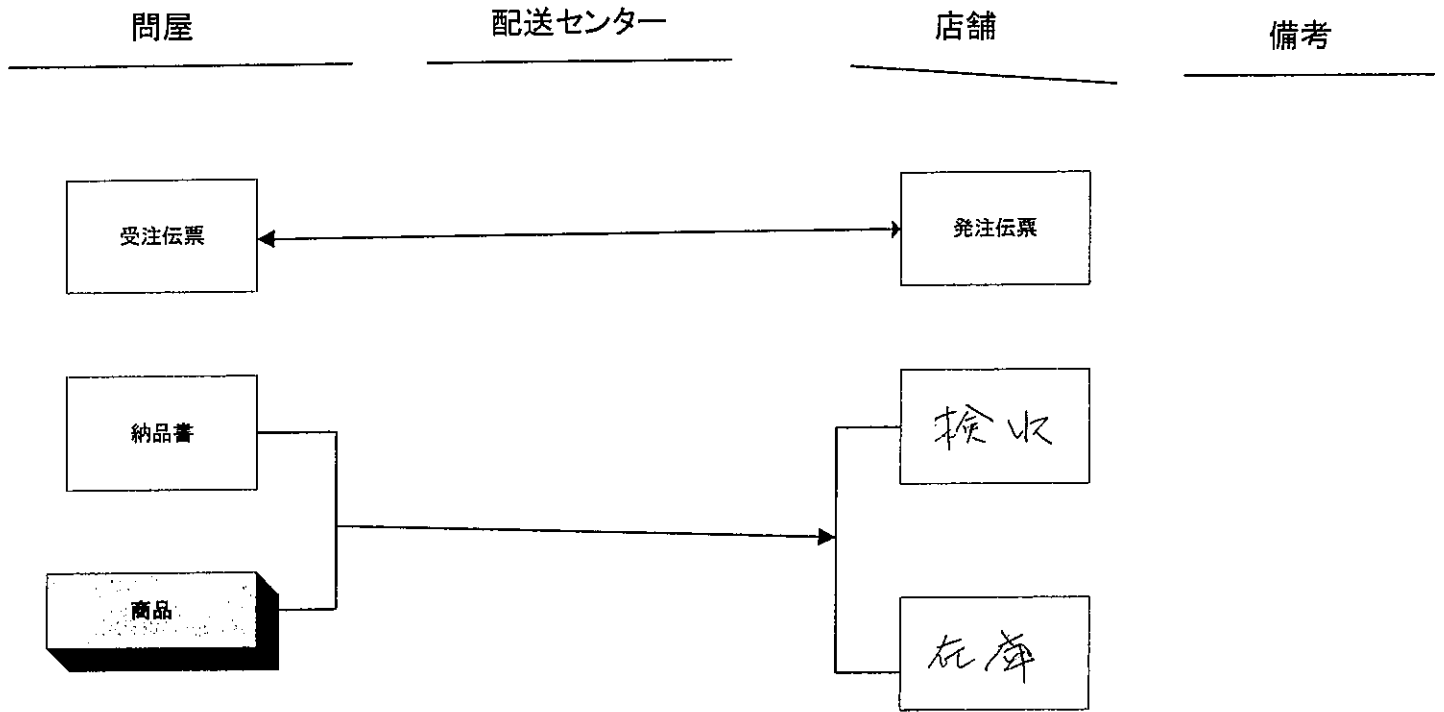
- (1) テキストを入力したい図形を選択する
- (2) キーボードからテキストを入力する
- (3) 入力でき、図形の外側のどこでもよい場所をクリックする

2. 任意の場所へテキストを挿入する

- (1) ホームタブをクリックする
- (2) ツールバーのテキストをクリックする
- (3) テキストを挿入したい領域をクリックする
- (4) カーソルが表示されるので、テキストを入力する
- (5) テキストの入力の終了

3. テキストの編集

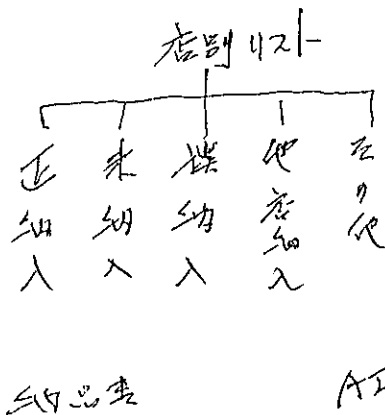
業務フローチャート



店別 検収の完全化

AIGS検知

問屋



店別記述

店舗

三訂品表

AIGS検収

- (1) 店舗は、発注に徹する
- (2) "、検収に徹する

→ 検収の完全化

元封込は、問屋は店舗の発注に任ずる。

今は、米3世代の
AI、怒りごと、善
ふは、大々的に行
.....

UIは、UIをUIにする
分別する

年々集中してきてしま
いと
UIは、UI

UIは、UIにする

異存検収の徹底

宋辽金元(1) 960-1368

宋・元



2018.10.22

Date 2018.08.20

唐宋の乱れに終止符をうて、太祖趙匡胤は宋王朝を創建した。

宋時代の特色は、士大夫階級が成立し、官僚制度が確立されたことにある。

太祖趙匡胤は、唐五代宋の乱れの原因は、節度使にあるとして、その権限剥奪を
図り、中央集権化を図り、そのために膨大な官僚群を少くした。

完成

科擧は、宋代に画期的な改革があった。地方で行われる「乡試」、中央で行われる

「会試」、皇帝が开封から臨幸して行う「殿試」によって、皇帝の官僚、身も存ぞりず

天下の政治に任じらる者が輩出してきた。

節度使 唐五代時に邊境の要地に布かれた軍閥の司令官。軍事、政治の権を握り、
強盛、官僚制の民政も掌握した。

趙匡胤 Zhao Kuāng yīn

宋建金元 (2) 960-1968

No. _____

Date

太祖趙匡胤の皇帝擁立

黎明軍士環甲執兵、直叩寢門曰、「諸將无主。願策大尉為天子。」

羅拜呼万岁。擁上馬南行、拒之不可。恭帝遂禪位。故國号曰宋。

即位之初、頗為微行。微行愈數。曰、有天命者、任自為之。不汝禁也。

中外警服。

1976年4月、毛は華門降に全権を任せ、鄭をすべりの公取から
追放した。4月30日、毛は鄧小平の副首相に命じた。華は
マオの威嚇を恐れた。

慢慢来、不要着急、照过去方针办事、循序渐进、你放心。

10月6日夜、四人組が逮捕され、大衆は歓喜し、安堵した。

華は自身の地位を失うに固執し、鄧小平批判を繰返し、その後活を奪取することを
企図した。

華の親美を認めることを躊躇した。鄧は、指導者として最も早期に華への支持を打ち
出した。

その後の四人組裁判、大衆が急進派毛沢東思想を憎むようになった。

毛は、一方は成り立ちを認め、一方は改革開放の確たる支持であった。

宋了金元 (3) 960-1368

太祖趙匡胤の剣と治世を補佐した二人の名臣、宰相の趙普、將軍の曹彬

鄭の下の息子鄭質は、アフリカの知人に成り、父は、アフリカの知識を振付たこと
で有名になった。アフリカには、中央政治制度の改革の手助けをした。
それ以外、彼の経済問題の解決に権力を持った時は必ず、人々を 彼を
辞任の道に進ませる、と言ったという

鄭は、民衆の怒りを得るために不可決なことは、

物的な刺激と 進歩しているという美談の柱と 確信していた

彼は平に、長く平しい経済は皇帝の下に才をくすくす育つ柱と信じていた。

彼は、対外政策と軍事については、他の意見を求めた。 自由の問題を徹底的に
考へ直し、 最終は 油の相談時に 戦略を編み出す ことになった。

しかし経済に関しては、 中国経済戦略家としての 選り抜かれた 可能な行動指針を
提議した。この重要な役割のために、最初は陳能、
それ以後は 趙紫陽を頼った。 しかし鄭は、 最終は皇帝に 不利な限られた、
法を与える ことになった。

環行、鄭小平

宋 趙全元 (女) 960-1368

No.

Date

太祖の治政

上、仁孝豁達、有大度。陳橋之變、迫於衆心。迫入京師、市不易肆。

晩節好讀書、嘗嘆曰、充舜之世、四凶之罪、止於投巖。何近中/法行

之密邪。削平諸國、必招之、不至而後用兵。及其既降、皆不加戮、

礼而存之、終其世。

策別科舉人、故進士榜、巖覆試法、御殿親試進士。

二代目太祖 趙匡胤

合従抗争していた天下の統の端緒をもたせしめた後周の世宗 杜威 田信長

世宗の後を経て天下を統一した太祖は 豊臣秀吉、この後を経て宋王朝の

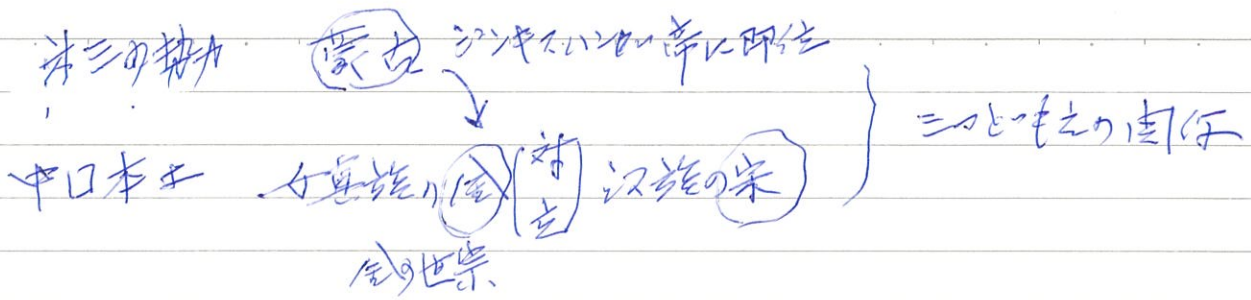
の礎を築いたのは 徳川家康に於て 太宗に於て

科舉 首席合格者 杜元 潘樞 潘樞 潘樞

宋 通鑑 元 (8) 960-1368

No. _____

Date _____



宣懿后月倫適生太祖。手握凝血。如赤石。神元異之。

因以所獲鉄木真名之。志武功也。元年：大会诸王群臣。建九游白旗即位。群臣共上尊号。曰成吉思(汗)皇帝。

太祖深沉有大略。用兵如神。故能灭国四十。其勋绩甚衆。史之记载不備。惜哉。

太祖 シヤンタイの皇帝 (在位 22 年 66 才) 沈着で、(白)も 雄略を 持ち、その用兵は 神技 のゆゑである。

それにより、彼の滅亡は 1171 年 40 にも上り、きわめて大きな 功績を 残したものである。

名宰相 耶律楚材 政治顧問 宰相

遼
 (1190. ~ 1244年) 契丹人、金の官吏、
 シンギス・ハンの(太祖)、オゴタイ・ハン(太宗)に仕へる
 蒙古の国家行政体系を確立

元以耶律楚材言、始定天下賦税。朝臣皆謂、太輕。

耶律楚材曰、將來必有以利進者。則己为重矣。

元太祖至東印度、有一獸、鹿形馬尾、綠色而一角。能作人言。

曰、宜早還。太祖以問耶律楚材。答曰、此獸名角端。能言四方語。

好生而惡殺。此天降符、以告陛下。願承天心、將此教以命。

太祖即日班師。

一利を興すは、一害を除くは

楚材每言、興一利不若除一害。生一事不若減一事。

地湧の菩薩さま方、すなわち、千の世界を微塵にしたのと同じ数ほどいらっしやった地より湧き出でられた菩薩さま方は、みなさま、仏さまの前で一心に合掌され、その御尊顔を仰ぎ見られ、仏さまにこのように申し上げられました。

「お釈迦さま。我々は仏滅後の末法、すなわち、お釈迦さまの御分身がいらっしやり、お釈迦さまの御分身が滅度された後の国土において、必ず、広くこの経を説きます。なぜならば、我々がこの真の清浄の大法を、受持したいからです。われわれが、この法華経を読誦したいと望むからです。われわれが、どうしてもこの大法を解説したいのです。われわれが、この法華経を書写し、供養したくて、たまらないからなのです。」

そのとき、お釈迦さまは、文殊さまをはじめとする、もとの娑婆世界の菩薩さま方や、諸々の比丘、比丘尼、優婆塞、優婆夷、天の神々、龍たち、夜叉や鬼たち、阿修羅や悪魔たちなど、人も人でない者たちも含めた一切衆の前で、大神力を、お現しになりました。広く長い舌《言葉》を出されて、梵天様の世にまで至らしめ、一切の毛孔より無量無数色の光を出されて、すべてをことごとく、お照らしになりました。

【梵天さまの世界にまでも広く共通する真実を語られ、皆さまに、何もかもすべてが見えるようにされたのです。】

十方世界の多くの宝樹の舌の獅子の座におつきになられている仏さま方も、同じように、広く長い舌《言葉》を出され、無量の光を放たれたのです。お釈迦さまや、宝樹の下にいらっしやった諸々の仏さまは、このように十万年先の世に至るまでを如実に照らされ、皆さまにお見せになりました。この後、その舌相を収められて、みなさま一斉に咳払いされ、指を弾かれたのです。この二つの音は、十方の諸仏の世界に響き渡り、それらの地はみな六種振動したのです。その中の衆生、すなわち、天の神々、龍たち、夜叉や鬼たち、阿修羅や悪魔たちなど、人も人でない者たちもみな、仏さまの大神通力により、娑婆世界に無量無辺に広がっている百千万億の宝樹を見、それらの宝樹の下にある、獅子の座にお着きになられていらっしやる百千万億の仏さまを見、また、宝塔の中の獅子の座にお着きになられていらっしやるお釈迦さまを見、お釈迦さまと共に座っていらっしやる多宝如来さまを見ることが出来たのです。また、無量無辺百千万億の菩薩様方や、諸々の四衆がお釈迦さまを恭敬し、お釈迦さまを取り囲んでいらっしやるのを見ることが出来たのです。これらすべてを見た衆生は、皆、未曾有の大歓喜に包まれたのでございます。この時、天の虚空中より大きな声が聞こえてまいりました。

『この無量無辺百千万億阿僧祇世界のかなたに、《娑婆》と言う国があります。その娑婆国の中に釈迦牟尼仏と言うお名前の仏さまがいらっしやります。今、その釈迦牟尼仏さまが、諸々の菩薩摩訶薩のために、【妙法蓮華。教菩薩法。仏所護念】という大乘経を説かれていらっしやるのです。あなた方は、深心随喜し、釈迦牟尼仏さまを礼拝、供養しなさい。』

これらの衆生、すなわち十方世界の天の神々、龍たち、夜叉や鬼たち、阿修羅や悪魔たちなど、人も人でない者たちもみな、その声を聞き、娑婆世界の釈迦牟尼仏様に向かって合掌し、このように言ったのです。

「南無釈迦牟尼仏。南無釈迦牟尼仏。」と。

そして、種々の華や香、珠飾りや下げ飾り、諸々の装飾品、珍宝や妙物などを娑婆世界に向かって送られたのです。これらの十方より送られてきたものは、雲のように集まり、宝帳となって、この間にいらっしやる諸仏の上を覆ったのです。このようにして、十方世界は境目のない一つの仏国土のようになったのでございます。その時仏さまは、上行菩薩さまなどの菩薩さま方にお告げになりました。

「諸仏の神通力は、このように無量無辺であり、不可思議なものなのです。でも、この法華経を、あなた方にゆだね託すために、わたしの神通力をもって無量無辺百千万億阿僧祇劫の間説いても、説ききることは出来ないのです。これは、どういうことを言っているのかと言えば、如来が所有する一切の法も、如来の持つ自在の神通力も、如来の一切の秘要の蔵も、如来の一切の甚深の事も、全てが、この法華経の一部として、入っているからなのです。

法華経は如来の所有する一切の法の一部ではなく、如来の持つ神通力の一部でもなく、秘要の蔵の一部でも、甚深の事の一部でもないと言っているのです。

だから、あなた方は、如来滅後の末法の世に於いて、一心に受持し、この経の意味を読み解き、それを多くの者たちに解説し、この経を、自ら心に、そして、人々の心に書き写しなさい。どの国であっても、このように受持し、読み解き、解説し、心に書き写すならば、この法華経の経巻の書き写された心があるところは、園の中であっても、林の中であっても、樹の下であっても、僧坊であっても、白衣舎であっても、殿堂であっても、山野荒野であっても、その心の中で、皆が応じ塔を起し供養しているのです。なぜならば、ここがすなわち道場なのです。諸仏はここに於いて、仏の悟りを開き神通力を得、諸仏は、ここにあって法を説き、諸仏は、ここに涅槃されているのです。」

お釈迦さまは、この義を再び語られました。

「諸仏救世主は、みな大神通力があります。衆生を悦ばせるために、この大神通力を現すのです。その言葉は梵天まで教化し、その身は無数の光を放ち、すべてを衆生に明らかに見せます。これは、仏道を求める者の為に、この稀有な道を示すためなのです。諸仏は咳払いし、指を弾き、その音に応じて、地は六種振動します。これは、仏滅後の末法に於いてよくこの経を持つ故に、諸仏は皆歡喜し、無量の神通力を現すと言う意味なのです。この法華経をゆだね託すために、受持者を無量劫の間中、賛美しても、賛美し尽くすことはできません。この人の功德は、十方の虚空の果てを究めきれないのと同じように、無辺でありその極みがないからです。よく、この経を持つ者は、すでに私を見、多宝仏や分身の諸仏に見た者なのです。また、今、わたしが諸菩薩を教化しているのを見ているのです。わたしも、わたしの分身の諸仏も、多宝仏も、この経をよく持つ者を、『よく来たね』と、歡喜して迎えるのです。

十方の現在仏も、過去仏も未来仏も、みな、お越しになられ、供養され、皆さま、歡喜されるのです。諸仏が道場につかれて、得られた秘要の法をこの法華経をよく持つ者は、久しからずして得ることが出来ます。よくこの経を持つ者は、諸法の義を、名字から言辞に至るまで、つまることなく、樂に説くことが出来るのです。風が空中に於いて、障害がないのと同じです。如来の滅後の末法に於いては、仏が説いた諸々の経の、因縁や次第についてこの実説の義に随いなさい。日月の光明が、諸々の幽冥を除くがごとく、その人は、世間に行じて、よく衆生の闇を滅します。無量の菩薩に教えることとは、この究極の一乗仏界なのです。だから、智のある者は、この功德の利を聞いて、我が滅度の後の末法に於いては、この経を心に受持し、身に受持しなさい。仏の道に於いて決定し、決して疑ってはなりません。」

以上全文

J A H V E H