



過剰債務問題の発生と処理

(コロナ後の事業再生と債権放棄)

2021.12.13

2021.12.06

2021.11.15

2021.11.08

2021.11.04

1. コロナ前と現状と今後の懸念

(1) 保証債務の増加、売上等の急減と長期化

2020.01

20 兆円

2021.01

40

補償債務残高の増加

20

(2) 政策金融機関のコロナ政策融資

15 兆円

(3) 公的機関等の信用リスク

35~40 兆円

2. コロナ対応の支援策の経済合理性 (転機)

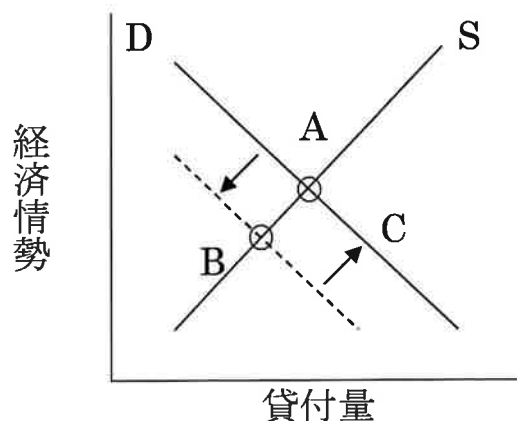
(1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

(2) 将来の設備投資の大いなる停滞と「縮む日本」

(3) 事業再生の可否(事業の強さと人の強さ)

(4) 日本財政の将来

3. 貸付市場の需給曲線



A→B 融資減少→C 緊急対応

経済合理性の欠如
過剰債務問題の発生

コロナ後に、時間をつなげるか

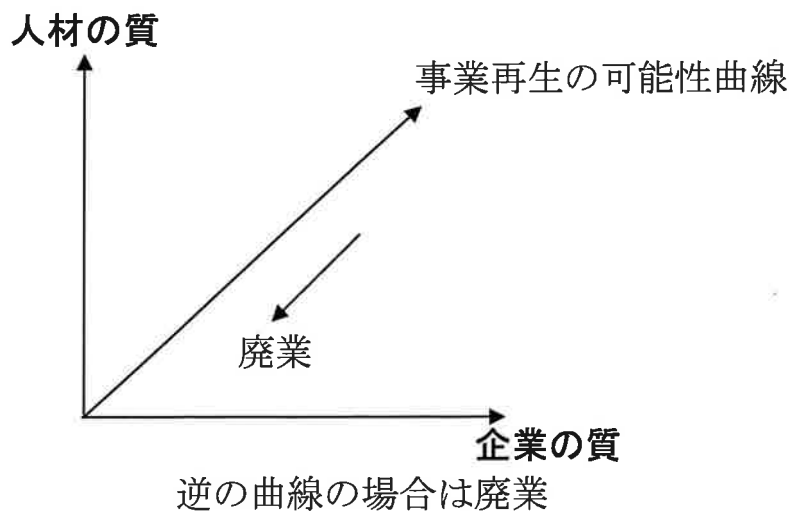
4. 過剰債務とバランス不況

- | | |
|---------------------|-------------------|
| (1) 緊急融資による企業債務の増加 | (今後の事業再生と債権放棄) |
| (2) 事業性の高い融資の縮小 | 緊急対応、選択の余地なし |
| (3) 過剰債務問題 | 不必要な債務—過剰の削減の可否 |
| (4) 将来の不良債権処理 | 将来の国家的負担、事業再生、放棄 |
| (5) 実質的な補助金としての緊急融資 | 融資の意義の誤り、当初から補助金で |

5. 事業再生に向けた将来の課題

- | | |
|-------------------|--------------------|
| (1) 私的整理における債権放棄 | ②
必 然 (公的機関が中心) |
| (2) 事業再生への企業意欲と人材 | 必 要 (金融機関等専門機関) |
| (3) 信用保証協会の求償権問題 | 必 至 (国家的対応の必要性) |

6. 事業再生への企業の質と人材の質



- (1) 中小企業数 350 万社
- (2) 廃・休業数 年 5~10 万社(2~3%)
バスの減少率、新聞購読者の減少率

7. ポストコロナ後の金融支援の課題

- | | |
|-----------------|----------------------------------|
| (1) 企業の質と人材の見極め | 絶対必要 |
| (2) 経営者保証の問題 | 避けてはならない |
| (3) 信用保証協会の求償権 | 保証の後→ |
| (4) 税制の問題 | |
| (5) 経営者意欲 | (1)～(4)を考慮した意欲の必要性
起業家イノベーション |

8. 今後生じる過剰債務問題

- | | |
|--------------------|----------------|
| (1) 資金繰の問題の長期化と経済 | 経済停滞への対応（必然） |
| (2) 経済回復の時期の想定的重要性 | 停滞を脱する方法と時の見極め |
| (3) 過剰融資の意義とその後 | 過去の経験 |
| (4) 資金の質の問題 | 及び債務者の責任と意欲 |

9. 企業再生の質と財務再建

- | | |
|---------------------|------------|
| (1) 客観的な財務判定 | 客観性とは、 |
| (2) 再生期間の見極めと再生の必要性 | 見極めてから再生作業 |
| (3) 企業の社会的意義 | 納得と理解 |

10. 企業の自己変革の克服すべき障壁

- (1) 見えない(可視化)
- (2) 向き合えない(現実の直視)
- (3) 実行できない(組織内外のしがらみ)
- (4) ついてこない(現場の当事者意識)
- (5) 足りない(課題解決の知見と経験)

11. 政策介入の合理性

- | | |
|------------------|---------------|
| (1) 情報の非対称性 | 政治的判断の短期性、恣意性 |
| (2) 必要な融資の出来ない原因 | 明確化、借りない幸せ |
| (3) 融資側の情報と方針の欠如 | 目的の明確性、意義の明確性 |
| (4) 金融仲介機関の役割 | 必要性、必然性の見極め |

12. 信用保証制度の効果と副作用

- | | |
|-----------------|-----------|
| (1) ゾンビ企業の問題 | 過去の苦い経験 |
| (2) 明確な経済的社会的意義 | 絶対に必要 |
| (3) 過去の失敗の反省 | 明確であった問題点 |

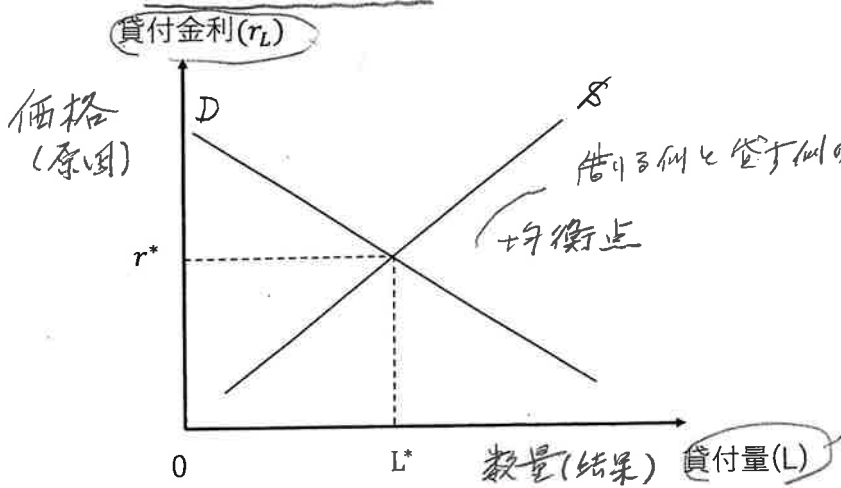
13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

コロナ前	コロナ・経済の中断	コロナ後
企業の低活性 (借入過少、事業資金低)		債務超過、不良債権
ファンドの役割 3年のつなぎ 企業改革		ファンドの役割 金の面、財務の改革 人の面、労働生産性の改革
戻らないもの 必要でないもの		戻るもの 必要なもの

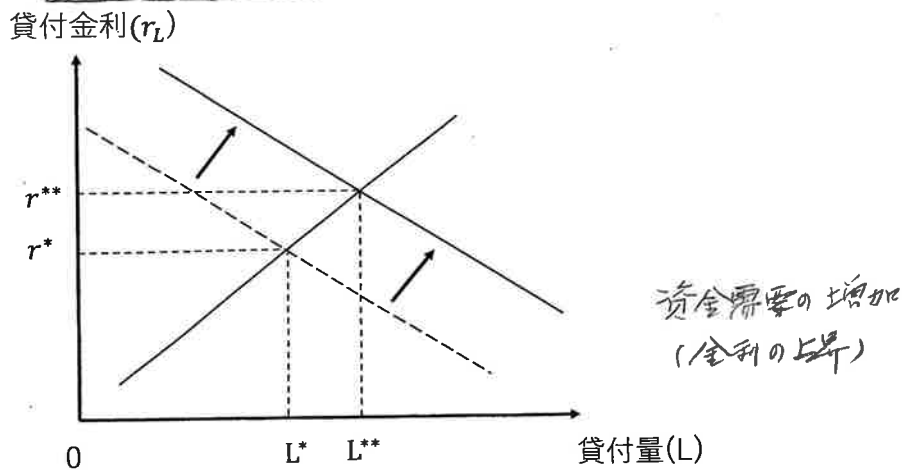
安田行宏著(一橋大学院経営研究科 教授)2021.4.5 事業再生と債権管理から

【図表 1】 貸付市場について：情報の非対称性の問題がないケース

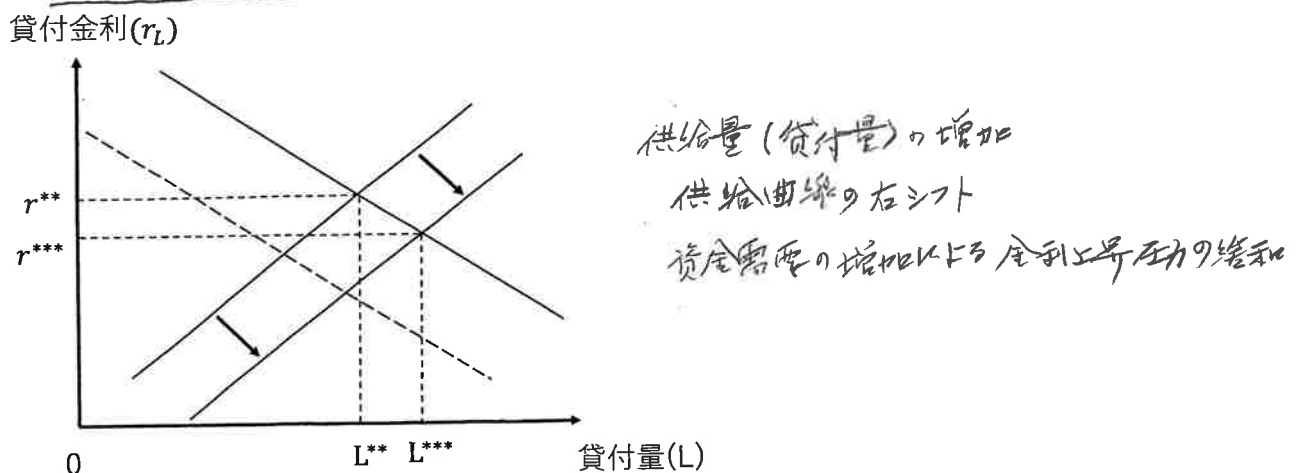
パネルA：貸付市場の市場均衡



パネルB：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

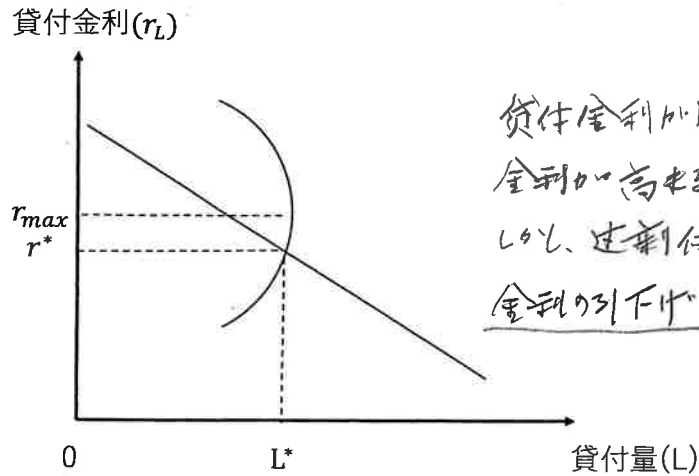


パネルC：金融緩和政策による供給曲線の右シフト



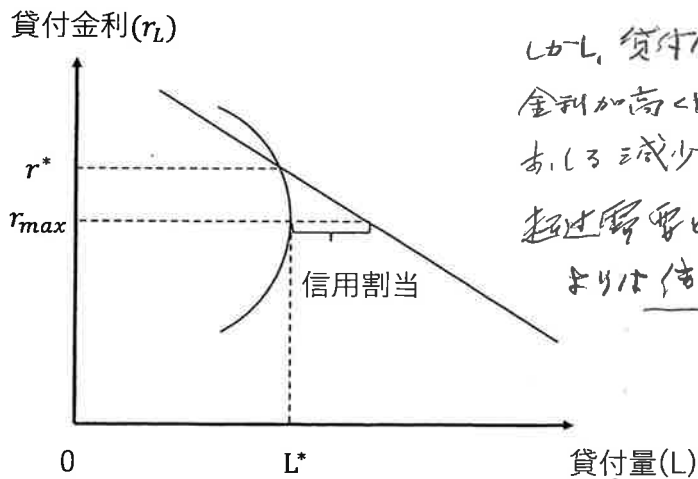
【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

パネルA：資金需要が低く、信用割当が発生しないケース



貸付金利が比較的低い領域では
金利が高くなるほど資金の供給量は増加する
しかし、建利供給と重なった場合は、貸付において
金利を引き下げは合理的となる (金利は低下する)

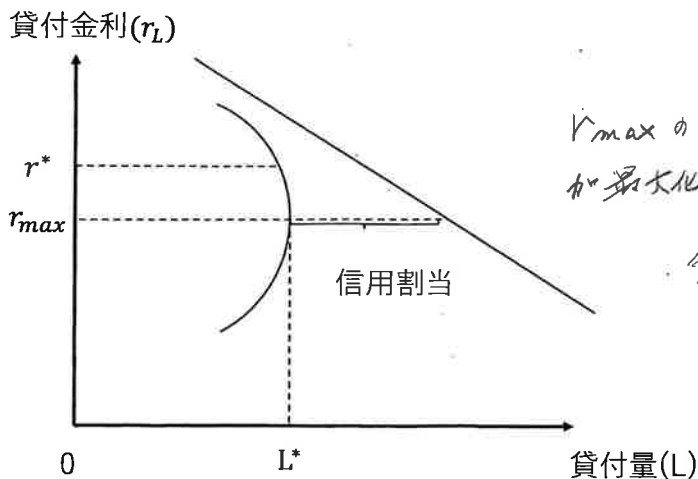
パネルB：信用割当が生じるケースその1



しかし、貸付金利が一定の水準を超える領域では、
金利が高くなるほど、信用割当が生じ、貸付の供給量は
むしろ減少する

超過需要と重なった下は、貸付において金利を上げる
よりは 信用割当を行う ことが合理的である

パネルC：信用割当が生じるケースその2



r_{max} の貸付金利水準のもとで、貸し手の期待利潤
が最大化されるので、信用割当が生じる

貸付金利の水準を選択する

14. 企業再生に向けた実務的な課題

- (1) 税制によって生じるインセンティブ問題
- (2) 経営者責任の問題
- (3) 経営者の個人保証の問題
- (4) 信用保証協会の求償権の放棄の問題
- (5) 産業支援の重要性
- (6) 企業再生の必要性

15. コロナ後の復元力と反発力（バウンド力）

- (1) 世界各国の GDP 回復力
- (2) 復元力に必要なもの
- (3) 反発力に必要なもの
- (4) 財務体質の強化と方法
- (5) 労働生産性の改革（特に沖縄は）
- (6) ファンドによる事業再生（経営陣の派遣と 3 年前後）
 - ① 時間をつなぐ（資産処分の時間、劣後貸付）
借入と資本の中間の時間
 - ② 投資をしぼる（不要資産の処分、財務の明確化）
 - ③ ノンコア事業の整理（管理体制の強化、借換の実施）
 - ④ 給与体系の変更（職能給の導入、管理体制の強化）
 - ⑤ 事業の分割（余分、独立、旧経営からの分離）
 - ⑥ 財務体質（債権と担保の整理、株主構成の変革）
 - ⑦ 〃 （資産処分と旧経営陣の退職）

第 90 回勉強会
(2021 年 12 月 8 日)

沖縄県における事業再生と事業継承について
ウィズコロナ／コロナ後の 2025 年に向けて

講 師 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ
パートナー 長谷川 英司 氏
紹介者 プライム・アドバイザリー・サービス合同会社
代表 佐々木 健仁 氏 (参加者 28
名)

演題の通り、「ウィズコロナとコロナ後の 2025 年に向けて」、沖縄も全国も事業の再生や復元に取り組む必要がある。この時宜を得た、最も重要な課題と方向を伺うことができた。

講義は、前半の「沖縄経済の特色の把握、感想」と、後半の「ジェイ・ウィル・グループの取組事例の独自のポイント」についてであった。

会場の参加者は、講師の解り易い、新鮮な感覚にいつも以上に集中して講義を受けていた感があった。

ジェイ・ウィル・グループの紹介の後、前半は東京の投資ファンドから見た「沖縄経済の各種データについて」ということで、全国比と沖縄の労働生産性の特色などを概観された。特に興味深かったのは、(1)コロナ下における沖縄企業の復元力、全国と較べてその弾力性であった。「くしゃくしゃにした紙」が、元に戻る回復力が沖縄にはある。コロナという断層を経た企業力の要はその弾力性にあると思った。

(2)コロナ後の 2025 年における全国と沖縄の再生力と沖縄の人口増が停滞し始める時期の前の対応に関心を持った。

後半はジェイ・ウィル・グループによる再生案件と関与事例が多く語られ、具体的で示唆に富んだ内容であった。

ポイントを述べると

- (1) ファンド活用は期間限定、企業の再出発を支援
- (2) 借入と資本について、時間をつなぐという発想と技法
- (3) 再生、課題解決の鍵は、会社の現場にあるという考え方
- (4) 企業に足りない機能補完として効果的な外部人材（経営陣含む）の活用
- (5) ファンド活用により、ノンコア事業の整理可否を検討、社内の経営人材を育成

(6) 月次決算等による現場情報の数字化と関係者による共有

質疑の時間は、日本銀行那覇支店長 飯島浩太氏と講師の対話的なやり取りが、沖縄経済の新しい面と今後の方向という点で有益で興味のあるものであった。

2021.12.13

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国1 (代序) 强势生存

日付: 2021/11/21 8:15:18

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

- (1) 中国五千年文明中, 最重要的一个时代
- (2) 流布民间, 形成了“暴秦”口碑
- (3) 影响, 儒家观念为核心的偏见
- (4) 秦国只有十五年, 而罗马帝国数百年的历史
- (5) 春秋360年, 战国180年的大毁灭, 大创造, 大沉沦, 大竞争时代
- (6) 六个基本方面, 其一不断的变化革命, 其二强力反弹, 有限扩张的战略,
其三整合统一, 霸气巍巍, 其四统一架构文明载体, 其五兼容并蓄不同文明,
其六崇尚法律, 实行英才治国
- (7) 在这个地球上, 只有中国人创造的原生文明在自己的国土上线延不断地发展到今天

2021年11月21号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国2 (楔子)

日付: 2021/11/21 12:06:36

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

公元前403年，周武烈王，韩·魏·赵，列为诸侯，开始战国时代。

公元前362年秋，河西少梁山地，魏军和秦军，打了一场罕见的恶战，就是“少梁之战”。

这时，秦，魏两军，同时失帅。

秦军统帅，秦献公，被魏武卒一箭射伤，性命可危，

魏军统帅，丞相公叔座，被秦军轻兵奇袭获而去。

秦军主力，已在入夜时分匆匆撤退了。

秦献公的最后遗命是，当场册立次子“嬴渠梁”为太子，立即继位秦国国君。

与急迫长子“嬴虔”下兄弟同心并终生辅助嬴渠梁的血誓。

当夜，在长公子嬴虔的支持下，仲公子嬴渠梁继位，做了秦国的新任国君，史称“秦孝公”。

即为式完毕，长公子嬴虔一躬，请新任国君宣示国策，

孝公简单的几句话，“诸位大臣，公父逝世，渠梁受命继位国君。当此为难之际，

本公申明朝野。其一，国中大臣各司其职，一律不动，其二，嬴虔将军大功，拔升左庶长，

其三，由上大夫甘龙，长史公孙贾，合署主持公父国丧大礼”。

“走！”，孝公只简洁一句，到公叔座那里，

“公叔丞相，嬴渠梁有礼了”，深深一躬。

“老秦公死也”，“嬴渠梁继位国君，图谋庶民安居耕牧，不想两国交恶。

嬴渠梁素知老丞相深明大义，欲与老丞相公谋，两国休战撤兵。不知老丞相如何？”。

“秦公不记杀父之仇？”

公叔座迷蒙的老眼明亮起来。

“父仇为私，和战为公。若非真心，甘受上天惩罚。”

公叔座，打量着面前这个神色肃然的青年君主。他有一种令人折服的真诚与自信，

一句话公私分明，已将大局料理清白。老公叔不禁暗暗赞叹。

这是，实际是，老公叔多年主张。发誓要夺回整个河西，魏国不想打，也得奉陪。

如今，老秦公死了，秦国新君子把柄休战，岂非天意哉！

“好！老夫信你，休战！”

“只是这疆界，不知秦公如何打算？”

孝公回答，“以石门之战前疆界为定。河西之地，归魏国。”

“秦公不觉吃亏太多？”公叔座大为惊讶，不禁靠墙坐起。

“一言为定？”

“一言为定！”

三日后的清晨，孝公亲率三百铁骑，护送老公叔轺车出了函谷关。

2021年11月21号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第一章）六国谋秦

日付: 2021/11/23 8:32:03

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）上将军庞涓秘密使命

魏国都城——安邑，六国会盟的秘密准备。

这日，五国君主如约抵达“逢泽”，庞涓终于松了口气，

夜晚的逢泽，分外美丽。

六大行辕区的各色灯火，在浩渺的逢泽水面到映出一个流光溢彩的仙烂世界。

时下，六国会盟的，总幕府。

（二）接风小宴公开了会盟秘策

庞涓并没在意，继续说道来，

“六国安天下，如何定法？大要有三，其一，六国盟誓，互不为敌，永不犯界，

第二，将其余三十余个诸侯邦国，划定大国实力圈，大国统属或吞并。

第三，肢解秦国，将这个西部蛮夷，从版图上抹掉！

如此三条实施，可保天下纳入王道，永久息战！！”

庞涓戛然而止。

（三）分亲大计在会盟大典敲定

魏惠公轻轻咳嗽一声，气度威严地开口，

“六大战国会盟，磋商有年，终归同心。

会盟之宗旨，罢兵息战，安定天下。

方略大要有三，其一，六国盟誓，互不为战，若违盟誓，五国共讨。

其二，议定六国边界，并划定诸侯小邦之处置归属。

第三，六国分秦，首定西土。本盟主以为，六国分秦，当务之急，其余事项，可徐图之。”

魏惠王，微笑着举起手中铜爵，“列位，会盟大典异常圆满，甚合本王之

意。

来，为六国分秦，安定天下，干此一爵！”

五国君主一齐举爵相向，“六国分秦，安定天下，干——”

2021年11月23号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第二章）国耻昭昭

日付: 2021/11/28 6:17:33

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（1）金岭箭使者飞驰栢阳

黄河南岸大道上，一红衣骑士向西飞驰渐渐进入两山谷口。
这就是闻名天下的函谷险道。

（2）秘密流言震动了秦国

大量的商人间谍，潜入秦国，
一是，搜集军情政情。二是，散布流言制造混乱。
将六国分秦的消息秘密透露出去。

（3）政事堂憋出了一条奇计

二十二岁的年轻秦孝公环视大厅道，“山东六国会盟，要瓜分秦国，
将七大战国变成六大战国！
秦国已经，面临百年以来灭国的危机。我等群臣应同心谋国，群策群力。”
这时，景监发言，“目下唯有一策可用，秘密游说六国，
重金收买权臣，分化六国，延缓时日，促六国盟约自行瓦解”。
别臣说，“重金，美女，，，，，”大家哈哈大笑，，，，
秦国忠臣，竞争提供大金。
选定为景监特使。

（4）秦国君臣在老霖中感谢上苍

年轻的君主露出罕见的神秘笑容，景监也不自由的一笑，不好再问，告辞而去。

（5）国耻碑血泪斑斑

青翠欲滴的杨柳林中，秦孝公遥望着渐行远的红色车马消失在霏霏雨雾中，
打马一鞭，回身驰出杨林，向栢阳城疾驶去了。

2021年11月28号

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三章）安邑风云

日付: 2021/11/28 9:44:37

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(1) 丞相府的特异中庶子

(2) 庞涓乔装 考校中庶子卫鞅

庞涓问卫鞅,

“何处修学？师从何人？”

卫鞅回答，“恩师是子思高足，读过，论语，大学，周礼，周易，尚书，农经，乐经，诗三百，还有六艺。”

庞涓不禁笑道，“卫鞅，很有学问了。我再问你，法家，兵家，墨家，道家，读过么？还有鬼谷子，听说过么？”

卫鞅木然摇头，“小吏才疏学浅，向请大人栽培。”

(3) 安邑王街神秘商人

(4) 灭国棋战 卫鞅名动安邑

(5) 卫鞅陷入了出人意料的困境

2021年11月28号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第四章）秦国求贤令

日付: 2021/11/28 19:50:16

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(1) 车英出奇策 洮水峡谷大血战

(2) 春雪拜隐士 秦孝公茅塞顿开

(3) 特意求贤令横空出世

《求贤令

国人，并列国贤士宾客，昔我穆公自岐雍之间，
修德行武，东平晋乱，以河为界，西霸戎翟，广地千里，
天子致伯，诸侯毕贺，为后世开业，甚光美。
会往者厉，躁，简公，出子之不宁，国家内忧，未遑外事，
三晋攻夺我先君河西地，诸侯卑秦，丑莫大焉。
献公即位，镇抚边境，徒治栎阳，且欲东伐，
复穆公故地，修穆公之政令。
寡人思念先君之意，常痛于心，宾客群臣有能出奇计强秦者，
吾且尊官，与之分土。

卫鞅久久沉默，胸中翻翻滚滚动着。

正色缓缓道，“这一求贤令，非同寻常也。其一，开旷古先例，
其二，求说国耻，其三，此公胸襟开阔，敢与功臣共享天下。
有此三者，宏图强国！”

卫鞅被求贤令真正地激动了。

(4) 洞香春亲睹求贤令 卫鞅决意入秦

2021年11月28号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第五章）卫鞅入秦

日付: 2021/11/30 5:17:32

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（1）博弈人生 卫鞅险境脱身

卫鞅正在仔细琢磨“申不害”在韩国颁布的十道新法。

韩国的变法，是目下战国的一声惊雷。

他已经看了十多遍，反复思虑，感慨良多。

卫鞅感到了鼓舞，也感到了紧迫。

变法图强大势，已经时不我待，自己却还羁留在风华腐败的韩国不能脱身，

是在心急如焚。

（2）初入秦地 品味秦风

（3）秦孝公奇策试真才

景监起来的很早。

城头五更刁头打完，他已经朦胧曙光中练剑了。

就在军中作战，不可能有睡懒觉的恶习。

目下虽说做了内史，景监依旧勤奋谨慎。梳洗练剑之后，

近来进入秦国的列国士子名册，

要对每个人的基本面目有个大约了解。

求贤令发布之后，一直是他在具体管这件事。

（4）山河里篝火 卫鞅对穷秦民生刻骨铭心

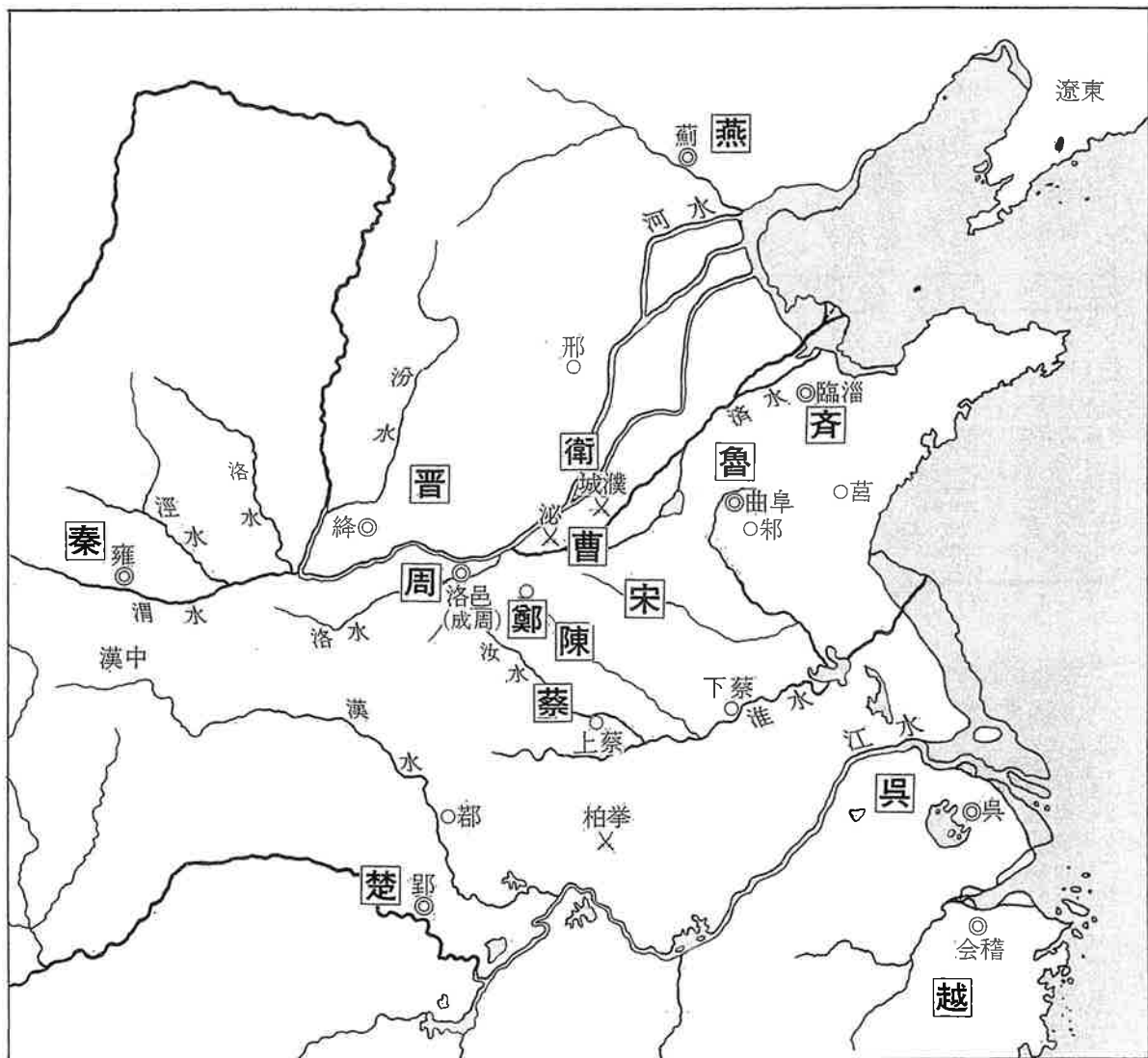
2021年11月30号

iPadから送信

随即出兵围陝城，西戎族的獯王。

2021年12月4号

春秋時代の中国





トインビー 歴史の研究⑥

(362 ~ 389)

2021.12.13
2021.07.12

項 目	内 容	備 考
第七篇 世界教会 (362ー	1. 癌としての教会 世界国家衰退の中で、最大の利益を受け、成長していくのが世界教会である。 ギリシア・ローマ社会は、<u>個人と市民の社会への従属の思想の上に築かれていた。</u> 国家全体の安全ということを行為の最高目標とし、現世であろうと来世であろうと個人を超えるものであった。 東方宗教の普及は、国家の繁栄を超えて、魂の永遠の救済こそ人の唯一の目的とした。現世と地上を軽蔑し、天上の神の都を最高のものとした本来の生活と行為の理想は失われた。	ローマ帝国の衰退 キリスト教の隆盛 個人 < 市民 < 国家 (社会) 個人 < 社会 社会 < 永遠の神 (国家) (癌化) 個人 < 社会
第2章 さなぎとしての教会 (369ー	い家人が!! (12-1) 成功した組織 社 会 個人 (変える組織) 癌的転移の	
	(序品第一) 仏は無量義の教えを説いた後、諸法実相の真理に全精神を集中する三昧におはいりになった。 「諸行無常」の意味は、この世のあらゆる現象、諸行は、常でない、いつでも同じではなく、常に変化する。この真実をはっきりと認識する必要がある。 また、この世のすべてのものごとは、必ず誰かのものとつながりがある、孤立したものはない。「諸法無我」とはその網の目のようなつながりをいう。 「諸法無我」を悟れば、どうして対立や争いが生じ、奪いあい、憎しみあい、殺しあうなんてことが起こる筈はない。	

項 目

内 容

備 考

(法)には四つの意味がある

- (1) ものごと、宇宙の一切のこと
- (2) 真理、ものごとの生と滅をとらえた真理
- (3) 教え、その時々正しい、ふさわしい教え
- (4) 喜びごとの実践、自利利他、自益益他

—鳩摩羅什はこれを「妙法」と翻訳した。これは最高の妙訳である。

法

空の平等、

真 理

正しい 教え

自利利他

→ 妙法

3

トインビー 歴史の研究⑦

(390-477)

2021.07.19

項 目	内 容	備 考
第八篇 第 1 章 英雄時代 (390-	1. 社会的堰堤 <i>yandī tām</i> 軍事的「リーメス(堤防、堰堤)」は、技術と力の巨大な記念物であるが、不安定なものである。なぜなら、自然に対する反抗は、「離れわざ」であり、それを敢行すれば、人間はかならずそのむくいを受けねばならない。 2. 利己性と利他性 この世において自己を実現するものは、利己性と利他性である。 (1) 利己性—宇宙を自分のまわりに体系づけようとする試みであり、生き抜くうえでの条件であり、その生命の現れである。 (2) 利他性—愛のこと、その代価が死である。宇宙から搾取するのではなくて、献身するという自己犠牲、自己献身である。 人は、真の自己充足を得るには、利他性しかない。 3. 労働組合と人間 賃上 — 競争力減 — 倒産 — 失業 賃金 UP 価格値上 F 社 (職務脆弱、赤字) 賃上 — ストライキ — 倒産 — 失業 労働条件改訂 自由主義的企業 自利、自己の貪欲 ————— 自己の死、利他 (貪欲は美德である) (規則性なき故の破滅) ↓ 社会主義的企業 しかし、労働者は、企業に対して同じくらい激しく抵抗する。 (1) マルクスは雇用者を侮蔑し、労働者を理想視した。 (2) マルクス主義者は、雇用者の搾取を抑制し、社会主義の到来を予測した。	

項 目

内 容

備 考

- 7 (3)レーニンは、労働者に幻滅し、やがて彼らに圧力を加えた。
 (4)マルクスが、当時の雇用者たちに加えた酷評は、そのまま今日の労働者たちに当てはまる。
 (5)結局人間の本性は、雇用者も労働者も同じである。

人間の本性を正しく見極め、そこから変革の原理を確立して行かなければならない。従来の変革への試みは、人間自身への究明が不十分なままに、体制や機構の改革だけで社会を変革しようとしたところに、ある一面では成功を収めても、全体としてみれば失敗してきた根本原因があった。

4. 独裁制

日本の徳川家康、漢の劉邦、ローマ帝国のアウグストゥスは、いずれも独裁者でした。

この三人は、彼等の前任者たちの創立した似たような体制が失敗したにも関わらず、いずれも永続的な独裁制の樹立に成功しました。

彼等の成功の因は、より大きな悪を避けるためにはやむを得ないと考える範囲内に、その独裁色を抑えたところにありました。

独裁制は、当時、社会的・政治的無秩序という、より大きな悪を前もって防ぐための、より小さな悪として選ばれたのです。(トインビー)

項 目	内 容	備 考
第 2 章 圧力の増大 (394ー		
第九篇 文明の空間的接触 第 1 章 研究領域の拡大 (409ー	<u>1. 高等宗教の発生地</u> すべては、文明の交通の要衝、ロータリーであった。 (1) ゾロアスター教・大乘仏教 インダス川流域・ガンジス川流域 (2) キリスト教 シリアのガリラヤ (3) イスラム教 中央シリアで発生	
第 2 章 同時代文明の遭遇 (412ー		
第 3 章 同時代文明遭遇の結果 (456ー	<u>高等宗教の発生地(仏教、キリスト教、回教など)は、すべて活発な文明の交流の行われた地域である。</u> インダス川流域、紅海をふちどる中央シリア、この地域は、活発な文明と人の交流が行われたところである。世界史上の文明の数は、インダス文明と殷のシナ文明を加えると全部で 23 になる。	
	(1) 近代西欧文明とロシア 416 (2) " とヒンズー世界 426 (3) " と極東文明 (4) ゼロト主義とヘロデ主義	

第 10 篇 文明の時間的接触	478
1. ルネサンスの概念	478
2. 歴史における法訓と自由	480
(1) 法訓の意味	480
(2) 人間生活の自然法訓への服従	488
(3) 近代の戦争と平和周期	490
(4) 文明の解体と成長	491
(5) 歴史における自然法訓	
3. 西欧文明の前途	516
(1) この探求の必要性	516
(2) 第三次世界大戦の可能性	519



トインビー 歴史の研究⑧

(478～515)

2021.07.26

項 目	内 容	備 考
第十一篇 文明の時間的接解 (478ー	1. ルネサンスの概念 「ルネサンス」と死せるヘレニック文明が、中部イタリアにおいて、西欧キリスト教文明に影響を及ぼした。	
第十一篇 第1章 問題 (480ー	1. 歴史における法則と自由 2. 唯心論と唯物論の乖離の問題点 (1) 唯心論は、道徳心や愛を説き、人間社会を人間らしく生きるために多大な貢献をしてきた。肉体的側面を軽視している。 (2) 唯物論は、近代科学の成立と発展に役割を果たしてきた。肉体をも物質視する傾向となる。 (3) 物質を精神論で理解することはできない。 (4) 精神を物質論で理解することもできない。 (5) 両者をともに包含する単一体として見るとき、はじめてそれらを理解することができる。 (6) 仏法では、“色心不二”という生命観を展開している。“色”とは、生命物質の側面であり、“心”とは、生命の種々の働きを促す。 (7) 精神身体医学とは、心身は一体であるという立場から、身体的因子だけではなく、社会的・心理的因子、精神的要素に配慮して、診療を行う医学。心の健康なしには、肉体の健康もあり得ない。 3. 意識と潜在意識 (1) 直観－潜在意識がその源泉となる。 (2) 意識レベルにおける判断は、潜在意識の影響が深まれば、より高度化できる。 (3) 潜在意識の研究では、西洋は初期の段階である。フロイトに先立つこと、2400年も前にヒンズー教徒や仏教徒はこの探求をはるかに長期にわたって続けてきている。 現代西洋文明が、他の文明を抜き去り、頂点に立ったという信念は、滑稽なまでに誤っている。	

現代西洋文明が、他の文明を抜き去り、頂点に立ったという信念は、滑稽なまでに誤っている。



陶冶会レポート

(執筆者 佐々木 直)

第416号

(令和3年11月30日)

株式会社ハートランド総研 古典学習陶冶会 TEL 0120-313-506 FAX 0120-313-519
〒101-0032 東京都千代田区岩本町1-2-13-3F

未来（小さな変化、精神的な変化、目に見えない変化）をどう予知するか

世界的に予見者として知られているケヴィン・ケリー氏の近著「5000日後の世界」(PHP 新書)に、「これまでの勝者と次の勝者—破壊的テクノロジーの歴史」には、唖然としました。

	Ⅰ期	Ⅱ期	Ⅲ期	Ⅳ期	V期（未来）
勝者	IBM	マイクロソフト	グーグル	フェイスブック	まだ知られていない企業
富の源泉	ハードウェア	ソフトウエア	検索機能	ソーシャルメディア	AR技術（拡張現実）

以上の表を見て「昭和な時代」の人たちにはピンとこない内容ですが、改めて感じますのは、日々イノベーションを起こしているアメリカの懐の深さではないでしょうか。しかし、安心してください。これからやってくる未来に、どう対応すればいいのかについて、彼は分かりやすく次のように示しています。

- (1) われわれが論議しているのは、こうしたほんの小さな変化です。しかしその小さな変化が、今後五千日でもっと変化するのです。そのほとんどは物理的な変化ではありません。産業革命は物理的な世界の再配置でした。
- (2) 高い摩天楼や広い道路やダムを造り、都市を再編していきました。しかしこれからは、こういうことは不要です。日本に限らず、世界の人口は減少傾向にあり、これ以上のインフラは要らないからです。
- (3) これから起きるほとんどの変化は精神的なもので、われわれ同士の関係性や余暇の過ごし方、自分というものの捉え方や人生観、他人やいろいろな対象とどう関わるかなどの意味を変えていくでしょう。
- (4) われわれはどういう存在であるか、どうやって物事を理解するのか、科学を変化させどのように真理を追究するかなどの変化なのです。そのため、これらの変化は目に見えません。そういう点での変化が五千日の間に起きるのです。

キーワードは、「小さな変化、精神的な変化、目に見えない変化」です。

今月（11月）日本電産の永守重信会長が「成しとげる力」（サンマーク出版・植木宣隆代表取締役社長＝陶冶会顧問）を出版しました。その中の第4章「変化をとらえよ、大きく見て小さく歩め」に、「世の中の流れをつかみ、対処していくためには、“鳥の眼”と“虫の眼”が必要である。はるか上空から地上を見下ろして、全体の様子を一望のもとにつかむのが鳥の眼だ。一方、地面に張りついて、どんな小さな変化も見逃さないのが虫の眼である」と述べています。その他、「トップは自ら進んで“御用聞き”となれ」、「ゆでガエルになるな、時代の変化に対処せよ」等経営者・幹部の必読書です。

ドラッカーは「目の前で起きている事実の小さな変化を捉えることこそが、未来を予測するためには必要であり、それを“すでに起こった未来”と呼んでいます。こらからの世界の勝利者は「見えないものが見え聞こえないものが聞こえる経営者」と言えます。



TOC—制約理論

2024/12/13

2021.11.29

2021.11.22

No.	項 目	備 考
1.	制約理論 制約条件(生産現場のボトルネック)を継続的に改善して、企業のパフォーマンスの向上を図る	お金を儲け続ける ボトルネックの解消をしながら
2.	エリヤフ・ゴールドラット イスラエル人	ザ・ゴールを発表、1984年 2001年日本で邦訳本 ザ・ゴール 2 チェンジ・ザ・ゴール クリティカルチェーン
3.	システムの制約条件(ボトルネック)を集中的継続的解消	The Five Steps of Focusing <pre> graph TD A["①システムの制約条件の発見、脱惰性 (ボトルネック)"] --> B["②制約条件の徹底活用"] B --> C["③他の全てを制約条件への従属"] C --> D["④制約条件の能力向上"] D --> E["⑤制約条件の解消、くり返し"] E --> A </pre>
4.	TOC の思考プロセス (1) 制約条件を見つける(鏡の中で一番弱い部分) (2) 現状問題構造ツリー (3) 蒸発する雲(対立解消図) (4) 未来問題構造ツリー(制約条件活用の不安の解消) (5) ネガティブ・ブランチ	問題点発見 If-Then ロジック
5.	制約条件管理の手法 (1) ドラム・バッファ・ロープ(DBR) (2) DBR によるプロジェクト管理	システムの改善 会社はシステム V-A-T 分析

No.	項 目	備 考
6.	TOC の評価尺度	
	(1) スループット会計 (付加価値)	会社システムの改善
	(2) 材料、仕掛品、製品 (在庫圧縮)	
	(3) 業務経費 (固定費)	
	(4) 純利益 (利益)	TP 計算書
	(5) 投資利益率	
	(6) スループット・ダラー	
	トウ (7) ダラー・デイズ	ヤ、白のなす笑
7.	制約条件(ボトルネック)を継続的に改善する	
	(1) ボトルネックの発見	どこかがボトルネックになる
	(2) システムの中で最も弱い部分の理解	生産量は、ボトルネックで決まる
	(3) ボトルネックの改善、解消	不測の事態へ対応
	(4) ボトルネックの継続的改善	
	(5) ボトルネックとは、統計的バラツキ	
	(6) ボトルネックを無視した改善は在庫増を生む	
8.	目的と手段	
	(1) 会社の目的	お金を儲け続けること
	(2) 利益の獲得	これも評価指標と結びつける
	(3) 手法の合理性	TP 計算書
	(4) 目的と手段のバランス	
	(5) 集中の 5 段階の推進	
9.	思考プロセス	
	(1) 思考技術	
	(2) 現状問題構図ツリー	
	(3) 制約条件の発見方法	
	(4) 蒸発する雲(対立解消図)	
	(5) ネガティブ・ブランチ	
	(6) 前提条件ツリー	
	(7) 移行ツリー	
	(8) If-Then ロジック	
10.	ドラム・バッファ・ロープ	
	(1) システム全体のパフォーマンスの向上	

No.	項 目	備 考
11.	TOC の評価尺度(会計)	
	(1) スループット＝ 販売額－原材料費 (真の変動費)	付加価値の回転向上
	(2) 在 庫＝材料、仕掛品、製品	無駄な在庫の縮減
	(3) 純 利 益＝スループット－業務費用	固定費改善
	(4) TP 計算書	
	(5) 投資利益率＝(2)純利益／在 庫 (在庫回転率)	投資効果の測定
12.	統計的変動	
	統計的確率によってパフォーマンスが変動する要因	ボトルネック以上には、工場の改善はできない
13.	依存的事象	
	ある要因が、他の要因と従属関係にある	
14.	ドラム・バッファー・ロープ (DBR)	
	システムのパフォーマンス ＝ 統計的変動×依存的事象	ボトルネックの解消
	DBR は、システムの全体的最適化を具 現化するための手法、バッファをボトル ネックの前に置く	バッファーとは ハービー
	① 隊列を組んで進んでいる一団の子供	付加価値の回転を上げる
	② ハービー—最も歩くのが遅い子	
	③ 先頭の子	
	④ ハービーと先頭の子をロープで結ぶ	工場のアウトプットを最高にする
	(1) 隊列を間延びさせない	
	(2) ロープの長さ	
	(3) ハービーが停止しないように	TP 計算書
	ボトルネックの生産能力以上には工場の改善はできない。 ボトルネックがあれば、個別工程の生産性を上げて、在庫が 増えるだけである。すなわち工場としてのアウトプット(付加 価値)は増えない。 ボトルネックのアウトプットを最大限にするような工場改善 が、継続的に必要である。	

No.	項 目	備 考
-----	-----	-----

15. 工場の生産プロセス

(1) プロセスの最初の工程(入口工程)

ハービーと先頭の子をロープで結ぶ
と生産プロセス内の工程を同期させることができる
仕掛品の量は低下し、仕掛品の在庫を圧縮できる

付加価値の安定の努力
ボトルネックに合わせる

(2) ロープの長さ(制約バッファ)

生産プロセスの中の仕掛品のストック
生産の停止する可能性の低減

ボトルネック工程のアウト
プットを最大限にする

(3) ボトルネックを全員の関心に

16. ロープを設定する

(バッファのサイズの決定)

(1) バッファ・サイズはバランスに注意

スループットの改善

(2) 多すぎるとリードタイム(在庫)が増えて、投資利益率が悪化する

無駄な在庫の解消

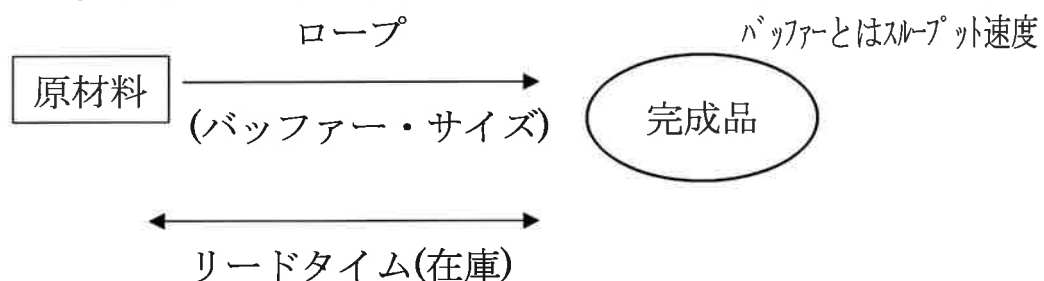
(3) バッファのサイズの決定要素

工場のアウトプットの最大化

① 予想消費量

② 補充するためにかかる時間

17. バッファ・サイズ



(1) ロープが長いと、リードタイムが長くなる

(統計的変動と頻度を考慮してバッファ・サイズを決める)

(2) ロープが短いと、制約条件(生産)を停止させる可能性が高まる

(3) ボトルネック工程の前の在庫以外は工場のアウトプットに貢献しないので、そんな在庫はなくしてしまえばよい

No.	項 目	備 考
18.	プロジェクト管理 (1) PERT(Program Evaluation and Review Technique) 時間的に全く余裕のない工程を洗い出し、この工程を徹底管理、あるいは短縮することでスケジュールを管理する (2) クリティカル・パスの徹底管理 ① 合流バッファの設置 ② 他の工程がクリティカル・パスに合流する直前に、時間的な余裕(タイム・バッファ)を設けて、統計的変動に備える	
19.	V-A-T 分析 (1) 生産ラインの代表的タイプ ① V 構造ライン ② A 構造ライン ③ T 構造ライン (2) 共通する管理ポイント ① 制約条件 ② 分岐点 ③ 収束点 ④ 入口工程 ⑤ 出荷作業	
20.	経営の変革の要点 (1) 何を変えるか—資源と組織 (2) 何に変えるか (3) どのように変えるか	工場かサプライチェーンか 強力的に視野を拓く
21.	資源と組織の管理 サプライチェーン全体を見て、ボトルネックの改善(例：部品メーカー)	

No.	項 目	備 考
22.	基本的な視点	
(1)	スループット 付加価値、スピード	付加価値→回転を上げる
(2)	仕掛品、在庫 速度、回転、滞留	在 庫→作りすぎない
(3)	業務費用 間接費	固定費→3番目の要点
(4)	(1)－(3) 結 果	TP計算書
23.	売 上－ <u>速 度</u> －変動費	
	原材料、仕掛品、製品 滞 留 業務費用 (間接費)	付加価値 回転up、スムーズ 在 庫 作りすぎない 固定費 3番目の重要点
	結果の測定	利 益 (TP計算書)
24.	自分の頭で考える Y やったこと W わかったこと T 次にやること M メリットは何か	
25.	隊列の全体のゴール、全体最適化 (1) ボトルネック(制約条件) (2) 部分最適化ではなく、全体最適化 (3) 非制約条件の改善は、部分最適化 (4) 全体最適化のポイントは制約条件	
26.	制約条件の発見 (1) 物理的制約条件 (2) 市場の制約条件 (3) 方針の制約条件 ① 方針の制約条件(多) ② 物理的制約条件(少) ③ 市場の制約条件(少)	視野を広げる

No.	項 目	説 明	目 標
27.	ゴール		
(1)	スループット	売上高－変動費 (付加価値回転)	第一、回転を上げる 工場能力の最大化
(2)	在 庫 減	材料、仕掛品、製品 (減少、滞留禁止)	第二、在庫を作りすぎない お金の滞留
(3)	固定費減	付加価値－固定費 (経費節減)	第三、経費節減の重要性は低い TP 計算書

28. OPT スケジューリング・ソフト

生産スケジューリング法

- (1) 生産性の向上
- (2) 在庫が大幅に減る
- (3) OPT の基本原理をわかりやすく解説した小説 ゴール
- (4) アメリカの工場関係者が日夜悩んでいた問題の解決法
- (5) スループット会計へ発展
- (6) 自己の思考プロセスの徹底

29. TOC とは、システムの改善

- (1) システム改善ツール
- (2) 個別の生産性、品質管理の改善ツールではない
- (3) 企業とか、工場全体を一つのシステムとみなし、
- (4) そのシステムの目的を達成するための改善手法
- (5) 企業の究極の目的、定義「現在から将来にかけて金を儲け続けること」

No.	項 目	説 明
30.	復 習	ハ・センを上げる
(1)	スループットを上げる (付加価値回転)	① 原料は最小限の準備 ② 工程前の障害物を取除く ③ 問題点を解決し、うまく回す
(2)	仕掛品は最小限 (不効率の排除)	① 必要な量のみとする ② 原料も準備しすぎない ③ 製品も作りすぎない
(3)	生産をあげるとは	① 売れる製品を作る ② 生産効率のために作りすぎない ③ (1)の付加価値、回転を忘れない ④ 滞留在庫を作るのではない ⑤ 在庫をパイプのつまりにしない
(4)	固定費は少なくする	① 第三の重要事項である
(5)	要点を見失わない	

↓

TP計算書比較 / IPX

No.	項 目	説 明
31.	質の良い製品を効率的に作るのが目的か？	(1) 質の良い製品を効率的に作れば工場を維持できるか (2) フォルクス・ワーゲンは、どうしてビートルの生産をやめたのか (3) ダルラスは DC-3 の製造をなぜ止めたのか (4) (2)～(3)は質も高いし、コストも低い効率的生産ではないか (5) 目的は別にあるのか、一体何か？(販売の継続と拡大)
32.	技術や品質は、“会社の目標” になれるのか？	(1) それらと“何か”を組合せる必要があるのではないか (2) 倉庫をいっぱいにするために工場を動かしているわけではない (3) それでは、マーケットシェアか (4) 会社の目的はお金を儲ける事ではないのか (5) お金を儲けなければ、全ての行為、生産性、人材、能力 開発、新製品、マーケティング・・・全ては成り立たない
33.	ホールディングスの目的	(1) 組織を統合して、効率的な経営を行う (2) 社会の存在として、組織の繁栄と永続を図る
34.	最重要な指標(会社がうまく行っているかどうか)	(1) 純 利 益 (絶対的な指標) (2) 投資収益率 (相対的な指標) (3) キャッシュ・フロー (現実の指標) (4) この3つを同時に増やせて、お金を儲ける (5) 3つの指標と工場(現実)を関連づける
+ / 35.	現実的な指標(組織全体の指標)	(1) スループット・・・販売を通じてお金を作り出す割合(付加価値を高める) (2) 在 庫・・・販売のために投じたお金、現金化が必要 (3) 業務費用・・・在庫をスループットに変えるためのお金(無駄のないように)

—TP計算を比較—

No.	項 目	備 考
36.	システムはあくまでシステムでしかない	何が問題なのかを知る方が大切
37.	今自分が理解している以上のことをするにはどうするか (1) メーカーの目標はお金を儲けること (2) そのための指標は一般の指標ではなくて、 ① スループット ② 在 庫 ③ 業務費用(含む人件費) ↓ ポイント① ポイント② スループット 在 庫 業務費用	同じ結論では意味がない それ以外はすべて目標達成のための手段にしか過ぎない 販売を通じてお金を作り出す割合 販売するために投じたすべてのお金 在庫をスループットに変えるためのお金 ↓ 使ったお金が投資なのか経費なのか ↓ 部分的な最適化は意味がない 組織全体の話をする ① 入ってくるお金 ② 中に貯まっているお金 ③ 出て行くお金

回收済付加価値計算

2021.12.01

38. TP 計算書

売上高		
(一)材料、外注		
	付加価値	・ ・ ・ 第一利益
(一)在 庫		
①	TP(回収済付加価値)	・ ・ ・ 第二利益
労務費＋人件費 償却(製造工場＋販管) 経費(製造工場＋販管)		
②	営業損益	・ ・ ・ 第三利益
④	経常損益	・ ・ ・ 第四利益