



TOC—制約理論

2021.12.20

2021.12.13

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

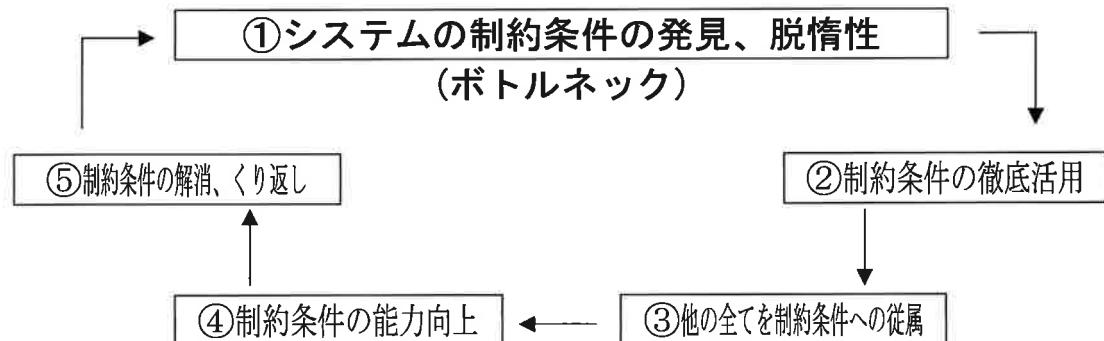
2. エリヤフ・ゴールドラット

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



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・プランチ

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・バッファー・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) 向エ
- (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)
- (5) 投資利益率
- (6) スループット・ダラー
- トドケ(7) グラードイズ

会社システムの改善

TP計算表

や向い味3段

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
- (2) システムの中で最も弱い部分の理解
- (3) ボトルネックの改善、解消
- (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

どこかがボトルネックになる
生産量は、ボトルネックで決まる
不測の事態へ対応

8. 目的と手段

- (1) 会社の目的
- (2) 利益の獲得
- (3) 手法の合理性
- (4) 目的と手段のバランス
- (5) 集中の5段階の推進

お金を儲け続けること
これを評価指揮と結びつけ
TP計算表

9. 思考プロセス Thinking Process

- (1) ~~思考技術~~ 対立(コンフリクト)の把握
- (2) 現状問題構図ツリー (UDEの把握)
- (3) 制約条件の発見方法 (コンフリクトを正確に言葉で表す)
- (4) 蒸発する雲(対立解消図)
- (5) ネガティブ・プランチ 気をつけていたり ~~それをさかへず~~ (セオト)
- (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・バッファー・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) (2) 在庫 = 材料、仕掛品、製品 (3) 純利益 = スループット - 業務費用 (4) TP 計算書 (5) 投資利益率 = (2)純利益 / 在庫 (在庫回転率)	付加価値の回転向上 無駄な在庫の縮減 固定費改善 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	(在庫の都合を考える)
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 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 ① 隊列を組んで進んでいる一団の子供 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 (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	ボトルネックの解消 バッファーとは ハービー 付加価値の回転を上げる 工場のアウトプットを最高にする 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も、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

ボトルネックに合せる

(2) ロープの長さ(制約バッファー)

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

(バッファーのサイズの決定)

(1) バッファー・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

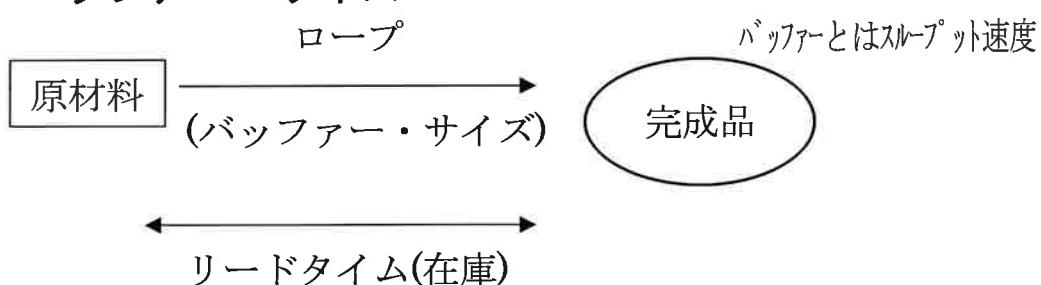
(3) バッファーのサイズの決定要素

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. バッファー・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ー・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 合流バッファーの設置
- 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・バッファー)を設けて、統計的変動に備える

19. V-A-T 分析

(未定の部分を記入)

(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

工場かサプライチェーンか

(2) 何に変えるか

資源の流れを変える

(3) どのように変えるか

自分側でやる!!
たけ

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、 在庫	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.	売上速度一変動費	自己例を上げよ。
	原材料、仕掛け品、製品	付加価値 回転up、スムーズ
	滞留	在庫 作りすぎない
	業務費用 (間接費)	固定費 3番目の重要な点
	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	視野を広げよ
(1)	物理的制約条件	
(2) 市場	市場の制約条件	買手側のことを考えよ
(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)	

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	ハーピンをとくふ
(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 工程前の障害物を除去する 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 → IPTG

無理
の手つかず) の柔軟化

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.	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)	

→ ~~下記参考比較~~

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的の指標ではなくて、 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

回収済付加価値計算

2021.12.01

38. TP 計算書 (内部)

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

39. UDE (外部)

23. 経済思想史

(中村隆之著 2018.6 講談社刊)

2021.12.20
2021.09.13

No.	内 容	コメント
1.	<p>良いお金儲けと悪いお金儲け、経済学とは</p> <p>良いお金儲けー 人を喜ばせ、結果としてお金も儲ける</p> <p>悪いお金儲けー お客様を騙したり、仲間で操作して値をつりあげて儲ける</p> <p>経済学とは、良いお金儲けを促進し、悪いお金儲けを抑制し、社会を良くしようとする学問。</p>	
2.	<p>アダム・スミス以来、答は同じ</p> <p>250年前の人 お金儲けには道徳的 条件が必要である</p> <p>消費者と会社の利益だけでなく、社会に責任を持った企業として、その CSR、自分たちの働きが社会を良くしているという実感があるか。</p>	<p style="margin-left: 100px;">ニ</p> <p style="margin-left: 100px;">Corporate Social Responsibility</p>
3.	<p>ミル、マーシャル</p> <p>企業の金儲けが、スミスの道徳的条件を逸脱し、労働者をフェアに扱わなくなつた社会の現実に直面した。</p> <p>道徳的な資質を持った人間にお金儲けの主役になってもらうことでスミスの精神を回復しようとした。</p>	

No.	内 容	コメント
4.	<p>ケインズは、「お金を持っている人」と「お金を実際に活用する人」が、別々になつた世界に直面した。</p> <p>どちらもスミスの条件を満たさない</p> <p>資産所有者のお金儲けは、事業経営者のお金儲けとは違う。<u>事業経営者は、働く力を引き出して価値を生み出し、顧客の喜びを通じてお金儲けをしているか</u>、資産所有者のお金儲けは、いいお金儲けを邪魔している。</p> <p>大胆な改革、ケインズ政策の提唱、ケインズ政策は、「<u>良いお金儲けの道徳的条件を回復するため</u>」の処方箋である。</p>	
5.	<p>マルクスも、米尔、マーシャル、ケインズと同じく、<u>スミスの道徳的条件を回復しようとした</u>経済学者である。</p> <p>マルクスは、スミスの実験が満たされなくなる究極の原因是、「私有財産権」にあると考えた。その「好き勝手」が社会を無視し暴走する「個人的所有者」が主役から降りねばならないとした。<u>「私有」を越えた先にあるものを探求しなければならない。</u></p> <p>しかし、歴史的には、働く者たちを重視するとした社会主義も失敗した。</p>	
6.	<p>その後の雇用保障や機会均等を政府の力で作り出そうとする「福祉国家体制」も1970年代に<u>経済パフォーマンスの低下</u>に直面して失敗した。</p>	

No.	内 容	コメント
7.	1980年代以降、「ネオ・リベラリズム」(新自由主義)	
	労働者の権利や安定よりも、資本の自由な利益追求を肯定することが、格差はあっても、成長が望める経済社会を作り出すのではない か。しかし・・・	
8.	コーポレート・ガバナンス	
	会社の所有者は株主であり、会社に資源を浪費させないために、会社の体質を改める。 すなわち、会社の所有者の株主、広くには消費者、生産者など社会のすべてが、会社の行動を監視する必要がある。これが正しいことである。	
	しかし、経済社会の傾向は、「所有者が後退していく」という方向である。	
9.	所有者が後退していくという方向 (1) ハイエク 自由な機会の必要性、それが自然の秩序でな る。 そして、所有者は主役から降りてはならない。	ト ー
10.	所有者が後退していくという方向 (2) フリードマン 「市場主義」、市場は善、政府は悪と断じる。	

No.	内 容	コメント
-----	-----	------

11. ケインズ(1883~1946)

市場を基本的枠組みとする進歩は第一次世界大戦で崩れた。

(1) 利子と貯蓄の常識に挑戦、市場の自動調整能力の否定

「今まで通り」が通じない状況では、過去と現在の条件の違いを見極めて、これまでとは違う新しいやり方に踏み出さなければならぬ。

市場には、自動調整能力はない、「ケインズ革命」、「需要の繰り延べ」、「国民経済計算」。

「ヴェルサイユ条約」は、敗者ドイツに過酷すぎる。勝者は敗者に恨みをぶつけるよりも、生まれ変わった敗者と共存共栄の関係を築くべきである。

(2) 金本位制復帰問題

(3) 「投資家」と「企業家」

「投資家」は、資本の利回りを追求する。他人のことは考えずに、金銭的利益だけを追求する。企業の利益、全体の富裕化にはならない。悪いお金儲けである。

「企業家」は、実物資本を動かす。

顧客に喜ばれなければならないし、労働者の能力を活かさなければならない。

良い金儲けである。

「金融(悪いお金儲け)」が「良いお金儲け」を邪魔している。

悪いお金儲けを取り除くためには政府の取組みが必要である。

No.	内 容	コメント
-----	-----	------

(4) ケインズの「一般理論」、「有効需要」
市場の自動調整を唱える従来の経済学を理論面から破壊しようとした。

有効需要が少なければ、その国の生産資源はフルに活用されず、余ってしまう。
有効需要とは(実際にどれだけ売れるか)ということ。
企業は売れる見込みがないと仕入れず、雇う労働者の数は少ない。そうすると人々の消費需要も低い。
有効需要(=消費+投資)を高めるためには、

(5) 資本市場と有効需要の不足
資本市場とは貯蓄供給と投資需要が、利子率を媒介にして均衡する場である。

従来の考え方、IS 曲線は均衡する。

(6) 流動性選好理論と不確実性
ケインズの不確実性に関する独特の考え方。
「将来がわからない」という不確実性で確率的な事態、いや確立すら解らない世界。
事態を完全に見通していない人々が債券を売買するので、債券価格(利子率)は上がると思う人が多ければ上がり、下がると思う人が多ければ下がる。

自作自演の世界(消費者とは無縁の世界)は、全体のことを考えない。
だから、ケインズは政府の役割を重視する。
政府は利子率を低く促す、公的支出によつて、有効需要を高く保つことで、民間企業の産業投資が活性化する環境を作っていくなければならないのだ。

No.	内 容	コメント
-----	-----	------

(7) 「金融」が「産業」を乗っ取る「投機資本主義」

ケインズは、資本保有者と実物資本を動かす人は違うという認識を持っていた。株式会社の場合、会社の所有者である株主と、会社を実態として動かしている事業経営者は違うということである。「所有と経営の分離」

No.

内 容

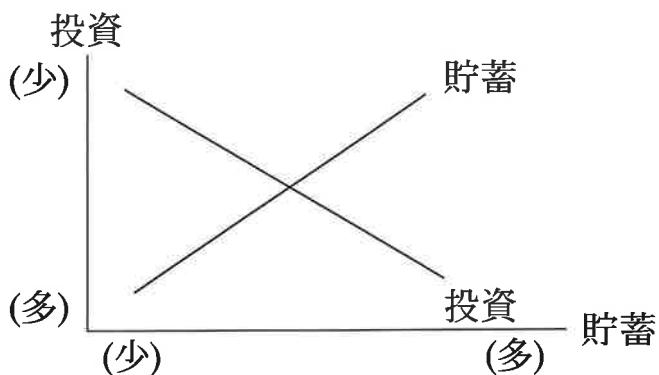
コメント

(7) 「金融」が「産業」を乗っ取る「投機資本主義」

ケインズは、資本保有者と実物資本を動かす人は違うという認識を持っていた。株式会社の場合、会社の所有者である株主と、会社を実態として動かしている事業経営者は違うということである。「所有と経営の分離」

12. 従来の考え方とケインズ

(1) 利子率を媒介として、貯蓄と投資は均衡する



(2) 消費が 90%、貯蓄が 10% のとき、消費を抑え 80%、貯蓄を 20% にすると、10% の投資は 20% になり均衡する。

これなら、消費需要が減っても、投資需要が増えるので、その総和は、すべての資源を使い切った生産価額に等しくなる。

「有効需要の不足」は、あり得ないことになる。

(3) しかし、ケインズは、従来の論理を否定する。

利子率は本期のフローである貯蓄と投資を均衡させるように決まるのではなく、ストックである債券と貨幣の間の選択によって決まる、と考える。

No.	内 容	コメント
-----	-----	------

(4) 「流動性選好理論」

資産の保有者はどのような形で資産を持てばよいかを選択している。債券が上がりそうだ(将来、利子率が下がりそうだ)と考えれば、債券を多く保有し、値下がりしそうだと(将来、利子率が上がりそうだ)と考えれば、貨幣に自分の資産を置いておくだろう。この資産保有者たちの予想の結果として、債券価格(利子率)が決まっているのである。この利子率の決まり方を「流動性選好理論」と呼んだ。

(5) 流動性選好理論と不確実性

ケインズは、経済のプレイヤーたちは、「不確実性」な事態と「確率的」な事態すらよくわからない世界で債券を売買している。従つて、債券価格は上がると思うひとが多くれば上がり、下がると思う人が多ければ下がる。つまり、債券価格は、参加者がどう考えるか次第である。

そして、投資に対する「貯蓄の持つ意味」が従来の経済学とまったく違ったものになる。彼等は、彼等の慣行的な予想の中で、それが続くかどうかの判断をしているにすぎない。集団的に見れば、自作自演の世界が、利子率を規定し、実物投資水準そしてGDPを規定してしまうのである。だから、ケインズは、政府の役割を重視する。

(6) 政府の役割



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）

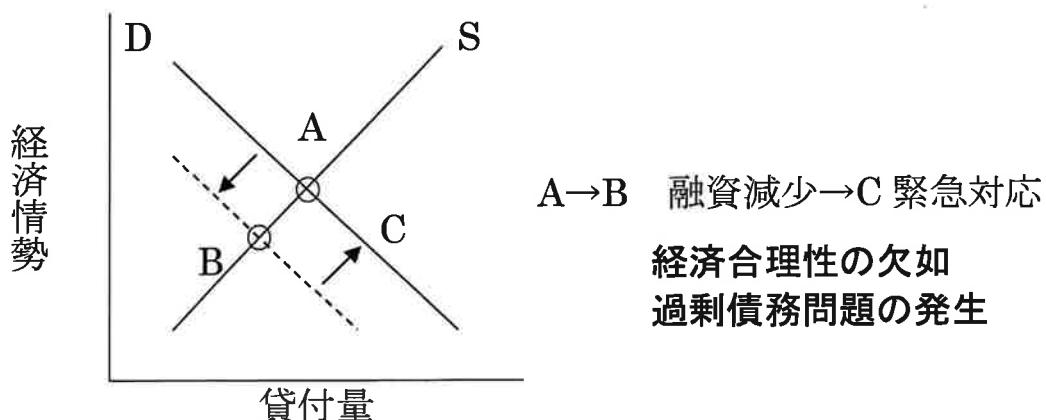
- (1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

- (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



コロナ後に、時間をつなげるか

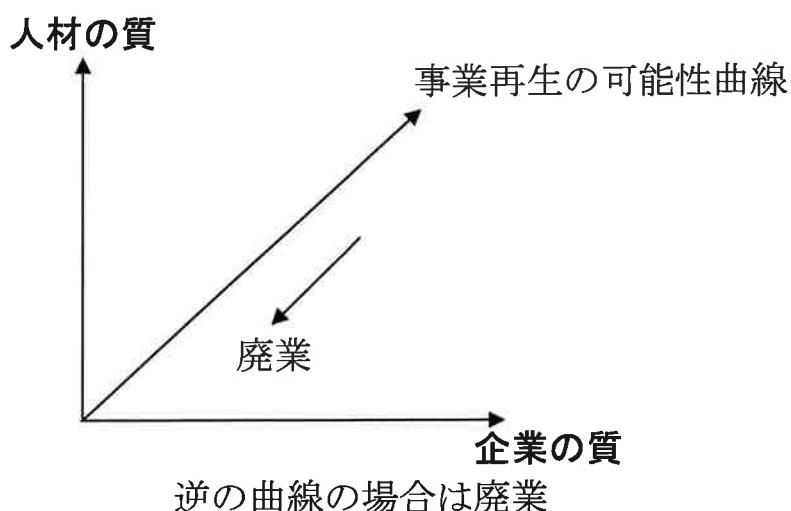
4. 過剰債務とバランス不況

- | | |
|---------------------|-------------------|
| (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 | 不必要的債務—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 | (1)～(4)を考慮した意欲の必要性 |
| (5) 経営者意欲 | 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の重要性 | 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 |

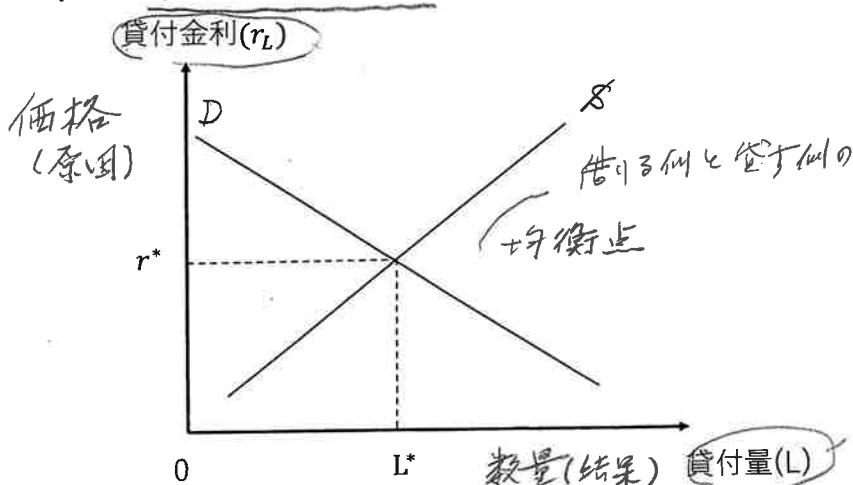
13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

コロナ前	コロナ・経済の中斷	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

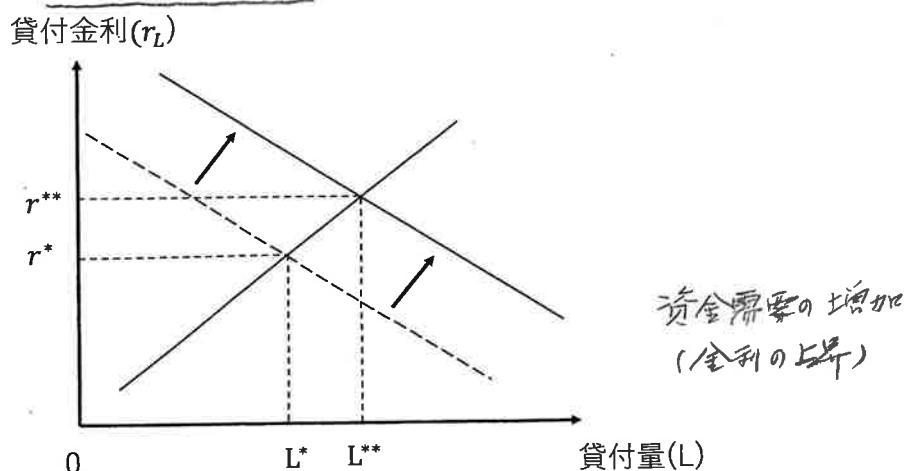
安田行宏著(一橋大学院経営研究科 教授)2021.4.5 事業再生と債権管理から

【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

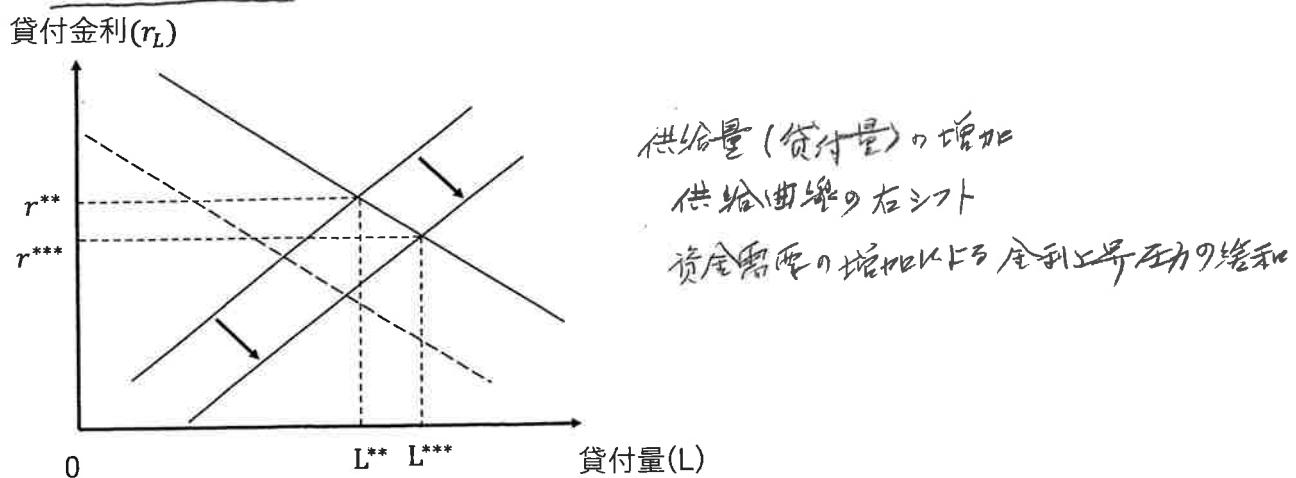
パネルA：貸付市場の市場均衡



パネルB：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

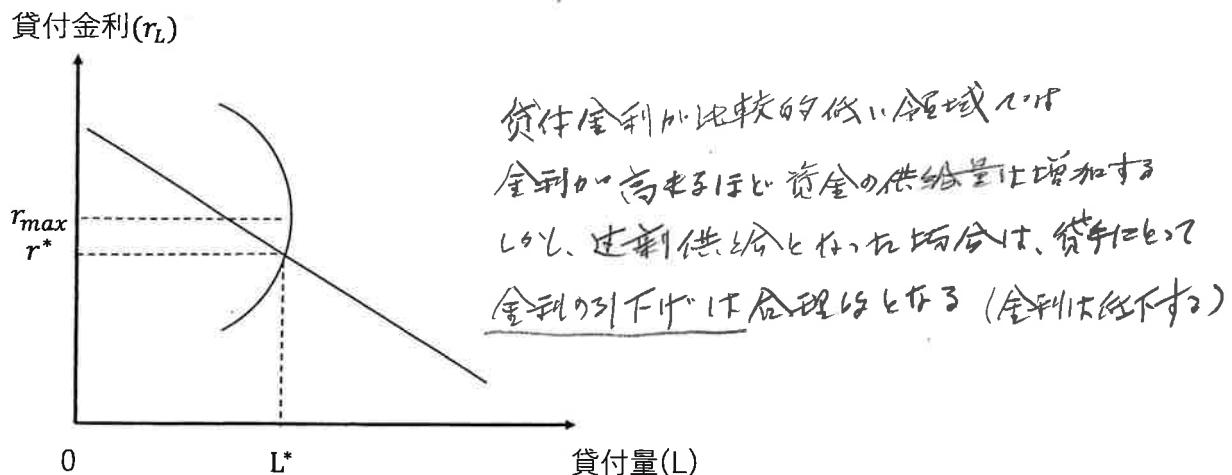


パネルC：金融緩和政策による供給曲線の右シフト

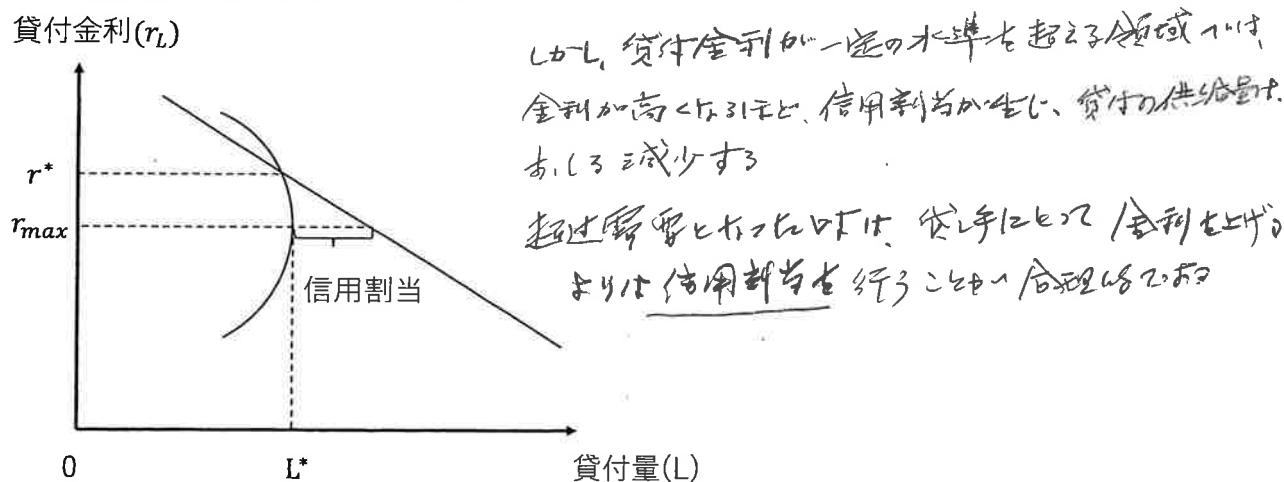


【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

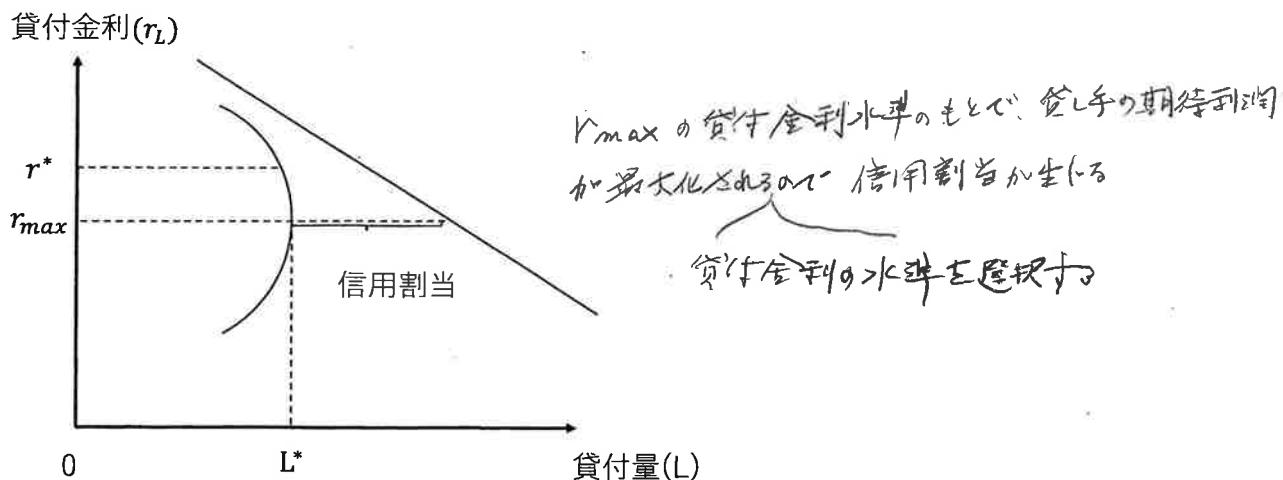
パネルA：資金需要が低く、信用割当が発生しないケース



パネルB：信用割当が生じるケースその1



パネルC：信用割当が生じるケースその2



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 投資をしほる（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・威尔・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・威尔・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・威尔・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关心を持った。

後半はジェイ・威尔・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。

潮生 chao sheng

读物读生字

2021.12.20

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第六章) 栎阳潮生
日付: 2021/12/04 21:36:24
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

- (1) 极度失望的景监大为惊喜
- (2) 卫鞅两说言王道 招贤馆大起波澜
- (3) 肝胆相照 卫鞅三说孝公
- (4) 论战变法 政事堂发生了尖锐对立

- (5) 徒木立信 奇特的故事传遍秦国山乡

徙木 ^vXinmu 移木
奇特 qí tè 奇異

《史记 秦本纪》

孝公元年（公元前362），河山以东疆国六。
与齐威，楚宣，魏惠，燕悼，韩哀，赵成侯並。
准·泗之间小国十余。
楚·魏与秦接界。魏与秦接界。魏筑长城，以北有上郡。
楚自汉中，南有巴·黔中。
周室微，诸侯力政，争相併。
秦僻在雍州，不与中国诸侯之会盟，夷翟遇之。

孝公于是，广施恩惠，赈济孤寡，招募战士，论功行赏。
下令国中说，从前穆公，以黄河与晋国划界，西面称霸戎狄，
扩地方千里之大，天子承认为霸，诸侯皆来祝贺，，，，。

献公即位，安抚边境，迁都栎阳，
并且打算举兵东征，收复谬公的政令，，，，，，。
宾客群臣有能进献奇计，是秦国强大者，
我将封以高官，分给土地。

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第七章) 瓦釜雷鸣
日付: 2021/12/05 8:54:04
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 左庶长开府震动朝野

(二) 疲民与贵族第一次有了愤怒的共鸣

(三) 老世族项风仇杀

(四) 七百民罪犯一次斩决

(五) 哑巴武士做了卫鞅贴身护卫

(六) 变法抽心 废除井田制与依附奴隶

(七) 刑治大臣世族 卫鞅力平抗田风浪

卫鞅劝说，孝公变更法制，整顿刑罚，对内提倡致力农业，对外言明赏罚，鼓励士卒战死。孝公表示赞赏。
但，甘龙，杜挚等人不以为然，同他们辩论起来，最后还是，采纳了卫鞅的新法。
百姓觉得很苦，但，过了三年，他们就习惯了。
于是封为卫鞅为左庶长。

2021年12月5号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第八章) 霹雳手段

日付: 2021/12/05 10:33:45

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

霹雳手段

pī lì = 落雷 luò lèi

(一) 反变法阴谋在变法大潮中暗暗滋生

(二) 太子事件突然爆发

(三) 山崩在前 卫鞅铁面行法

铁面无私 tiě miàn wú sī
公平无私

《史记》卫鞅列传

左庶长卫鞅，定变法之令，

(1) 令民为什伍，而相目司连坐

不告奸者腰斩，告奸者与斩敌首同赏，匿奸者与降敌同罚

(2) 民有二男以上不分异者，倍其赋

(3) 有军功者以率受上爵

(4) 为私斗者，各以轻重被刑

(5) 大小尽力，本业耕织

(6) 宗室非有军功，论不得属籍

于是太子犯法，卫鞅曰，

法之不行，自上犯之，将法太子。

太子君嗣也。不可施刑。

刑其傅公子虔，黥刑公孙贾。

虔 qian 鞭笞，虔诚

明日，秦人皆守法

20021年12月6号

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第九章) 蕙葭苍苍
日付: 2021/12/05 16:29:46
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 鼎沸中游离的浮冰

(二) 青青子衿 悠悠我心

(三) 风兮雅兮 赢鞅大婚结盟

卫鞅和公主即将大婚的消息，迅速传开了。
秦孝公最充分的利用这个时机，一举升任卫鞅为大良造，
兼行丞相与上将军职权，将嬴虔遗留的部分军权
和军权全部转移到卫鞅手中。

(四) 洒满阳光的新都工地

(五) 大峡谷里的神秘新军

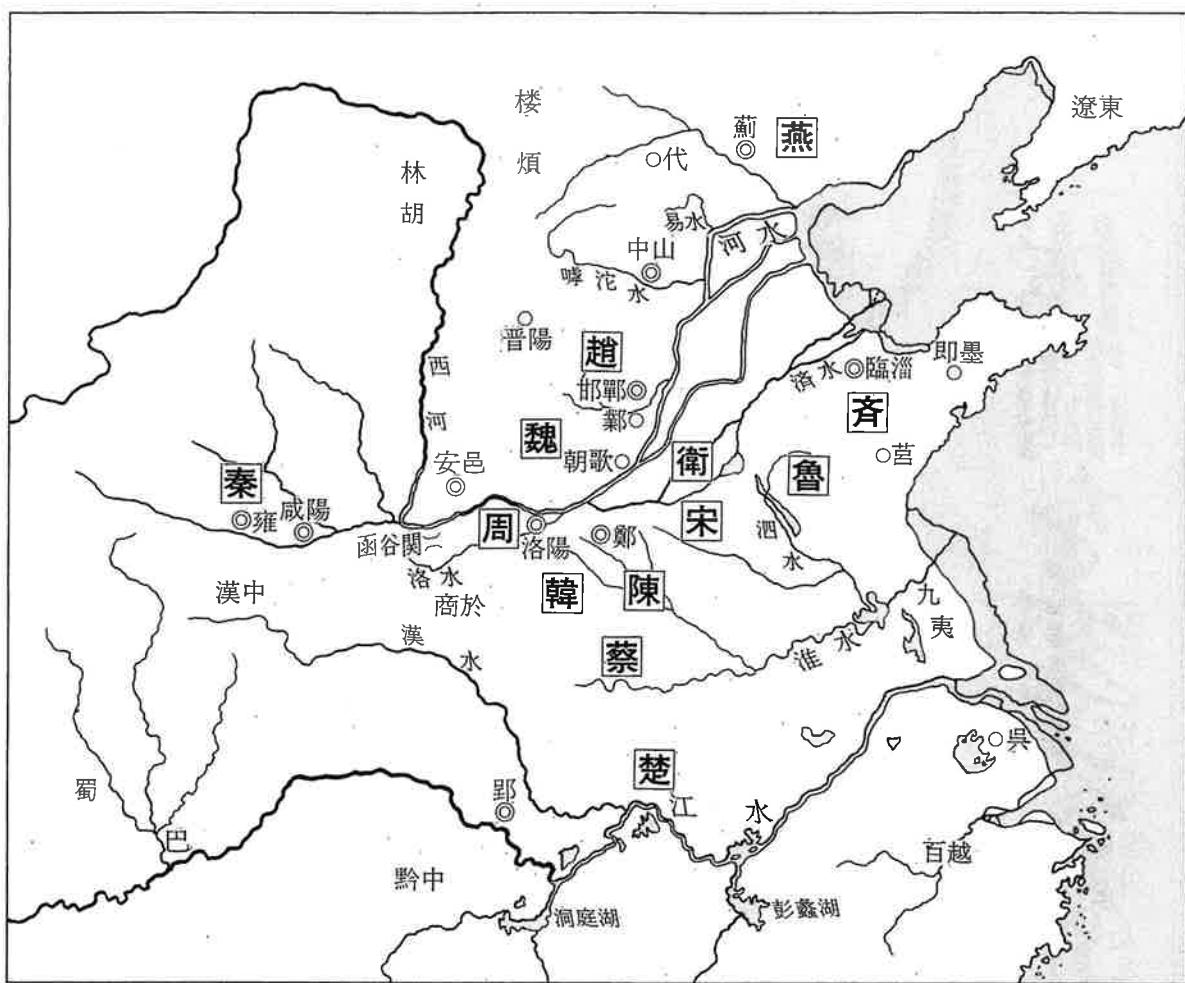
“正是，好地方！有山有水又有草，走！”
马队急风暴雨般向大峡谷卷去。

于是，嬴鞅为大良造。将兵围魏安邑，降之。
据三年，作为建筑咸阳，秦自雍徙都之。
而令民父子兄弟同室内息者为禁。
而集小都·乡邑聚为县，凡三十一县。
为开田阡百，而赋税平，居五年，秦人富彊。
天子致作孝公，诸侯祝贺。
其明年，齐败魏兵于马陵，虏其太子申，杀将军庞涓。

2021年12月5号

iPadから送信

戦国時代初期の中国



差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第十章) 收复河西
日付: 2021/12/11 17:45:45
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 秦国抓住稍纵的机遇

几年之中，超强魏国发动中原大战，力图攻灭赵国，韩国。

这时，东方齐国轰然介入。

魏国先败于围魏救赵的“桂陵之战”，再败于围魏救韩的“马陵之战”。

经此两战大败，魏国毁于雄厚的财富，和上将军庞涓，也死于非命。

(二) 魏国河西军遭遇最大惨败

(三) 秦步决魏骑 公子卯全军覆没

(四) 秦国崛起 咸阳祝捷商君

齐敗魏兵於马陵，虏其太子申，杀将军庞涓。

其明年，卫鞅说孝公曰，国赖以盛，而魏往年大破於齐。

可因此时伐魏。魏不支秦，必东徙，秦据河山之固，东乡以制诸侯。

此帝王之业也。孝公使卫鞅将而伐魏。

而魏去安邑，徙都大梁。

卫鞅既破魏还，秦封之於•商十五邑，号为商君。

2021年12月11号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第十一章) 万古国殇
日付: 2021/12/11 20:10:26
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 秦孝公之后阴霾迅速聚拢

从孝公墓地回来，商鞅心里空烫烫的。

他第一次感到了失意，痛苦与沮丧，将自己关在书房里默默流泪。

孝公盛年病逝（四十五岁），对他实在是重重一击。

(二) 濒临危难 一力平息商於封地怒火

(三) 渭城白露秋萧萧

(四) 商鞅见到了《商君书》

(五) 本色极身唯忧国

(六) 冬雷暴雪 万古国殇

2021年12月月11号

iPadから送信

庞涓不禁爽朗大笑，“子思乃孔子后裔。你是子思的徒孙，看来是儒家一派了。儒家素称博学，你读过哪些书啊？”

卫鞅掰着手指认真道：“《论语》、《大学》、《周礼》、《易经》、《尚书》、《农经》、《乐经》、《诗经》，还有六艺——诗、书、礼、乐、射、御。大人，儒家之学，卫鞅尚算通达。”

庞涓不禁笑道：“卫鞅，你很有学问嘛。我来问你，法家、兵家、墨家、道家的书读过么？还有鬼谷子，听说过么？”

卫鞅木然摇头，又深深一躬，“小吏才疏学浅，尚请大人栽培。”

庞涓：“卫鞅，你读了如此多的书，可给老丞相谋划过几件大事么？”

“回大人，卫鞅曾向公叔丞相上书多次，皆言及魏国根本呢。”

12/11/21

老秦人逐步迁到了渭水平川，将泾渭上游河谷全部让给了戎狄部族定居。两百多年来，西部戎狄一直没有滋生大的事端。厉公、躁公、简公、出子四代一百余年，荒疏了对西部戎狄的镇抚约束。~~献公~~二十年，又忙于和三晋大战，也无暇顾及西部戎狄事务，又将驻守陇西的三万精兵东调栎阳。如此一来，西戎各部族和国府就有所淡漠疏远。但赋税兵员年年依旧，并无缺少。秦国十万大军中，目下还有三万余名戎狄子弟。从根本上说，戎狄部族不至于全部大乱。但是，据我带兵驻守西戎时所知，戎狄部族有五六支原来在九原、云中一带游牧，和燕国赵国关系甚密。要说生乱，可能这几支危险最大。”

“这是哪几支？定居何地？”秦孝公目不转睛的盯着地图问。

嬴虔指点着地图：“阴戎、北戎、大驼、西貔、义渠、红发几族，所居地区在洮水夏水流经的临洮、抱罕、狄道这一片。”

“他们大约有多少人口？多少兵力？”

木炭、煮茶斟茶，似乎还在倾听他们的谈话，却竟是丝毫的不忙不乱。

孝公问道：“前辈夜读《鬼谷子》，后生揣测不速之客也是为《鬼谷子》而来。敢问前辈，可是鬼谷神生之高足？”

高足 他人弟子

老人点头微笑，“公子对鬼谷子一门有何高见？”

“当今诸子百家，后生只是略知皮毛。闻听鬼谷神生深不可测，曾在楚国天门山洞中授徒。他的弟子似乎都很神秘。入世者，后生只听说了庞涓孙膑。对孙膑知之甚少，不敢妄加评论。然则魏国上将军庞涓，似乎多有不敢称道处。鬼谷子究竟治何学问，后生更是一无所知，尚请前辈指教。”

老人慨然叹道：“说到鬼谷子，那真是大海汪洋，难以尽述。即以门人学生论，也是人各一学，且互不相识，期间难免鱼龙混杂矣。”

“人各一学？”孝公惊讶得看着老人，“世间有这等渊博奇人？”

子似乎都很神秘。入世者，后生只听说了庞涓孙膑。对孙膑知之甚少，不敢妄加评论。然则魏国上将军庞涓，似乎多有不敢称道处。鬼谷子究竟治何学问，后生更是一无所知，尚请前辈指教。”

老人慨然叹道：“说到鬼谷子，那真是~~大海汪洋~~，难以尽述。即以门人学生论，也是人各一学，且互不相识，期间难免鱼龙混杂矣。”

“人各一学？”孝公惊讶得看着老人，“世间有这等渊博奇人？”

老人点头微笑，“~~孔夫子~~虽说首倡因材施教，可他的学生几乎都是一个味道。~~鬼谷子~~不同。他的学生每人都是一家之精华，世人所知的~~庞涓孙膑是兵家~~，还有即将出山的~~苏秦张仪是纵横家~~，更有法家、阴阳家、道家许多学生尚为世人所-->>

历史
大浪

大浪

丞相

要务，就是要把卫鞅的这个变法作坊建立起来，使之立即投入运转。去冬大雪天的时候，秦孝公就想透了这个最关键的环节，决意仿效东方列国，使卫鞅成为开府治国的丞相。丞相开府治国，这是进入战国后东方列国的普遍做法。所谓丞相开府，就是丞相建立相对独立的权力机构，全权处置国家日常政务，国君只保持军权、官吏任免权和大政决策权。国君和开府丞相的这种分权治国，在战国时代达到了最高程度，也是中国古典政治文明的最高水准。丞相开府治国的实际意义是，国家战车由一马驾驭变成了两马驾驭，治国效率与国家生命力明显增高。象魏国、齐国这样的东方大国，国王其所以能全力在外交和军事上斡旋，就是因为国家政务由开府丞相全权处置。丞相治国权的稳定带来的另一个好处是，避免了国家由于君主年幼或昏聩无能，而产生的迅速衰落与政权颠覆，大大的有利于国家稳定。

但是，对于落后的秦国来说，这是一件很难的事情。

文
化

南市，是栎阳南门内城墙下的一处农牧货品交易大市。就实说，只是一片较为开阔的广场罢了。市场入口处有一个木栅栏大门，门额中央斗大的两个黑字——南市。进得大门，帐篷罗列，人头攒动，牲畜、山货、农具、皮具、陶器、土布、蔬菜五谷等自发的混杂在各个破旧的大帐篷下。偶有鲜亮簇新的皮帐篷，门口大牌上写“只卖不换”四个大字者，是东方商人的帐店。只有少数衣着整齐的“国人”进出这种大帐，使用铜钱铁钱或刀币买货。农人牧人们大多是走进秦国商人和国府官商的破旧帐篷，以物易物，或用狩猎得来的一张野羊皮换几个陶罐，或用几个鸡蛋换半蓝葵菜，或用一匹土布换一只母羊。不过，大多数人都是用各种东西换粮食和农具。秦人农谚云，“三月赶集，五谷农器。”收获大忙的五月即将来临，农夫之家一年的存粮也到了瓮底，春耕用坏了的农具也急需更新或修补。不换点儿粮食，不修补更新农具，收种大忙时如何有空闲来办此等事儿？

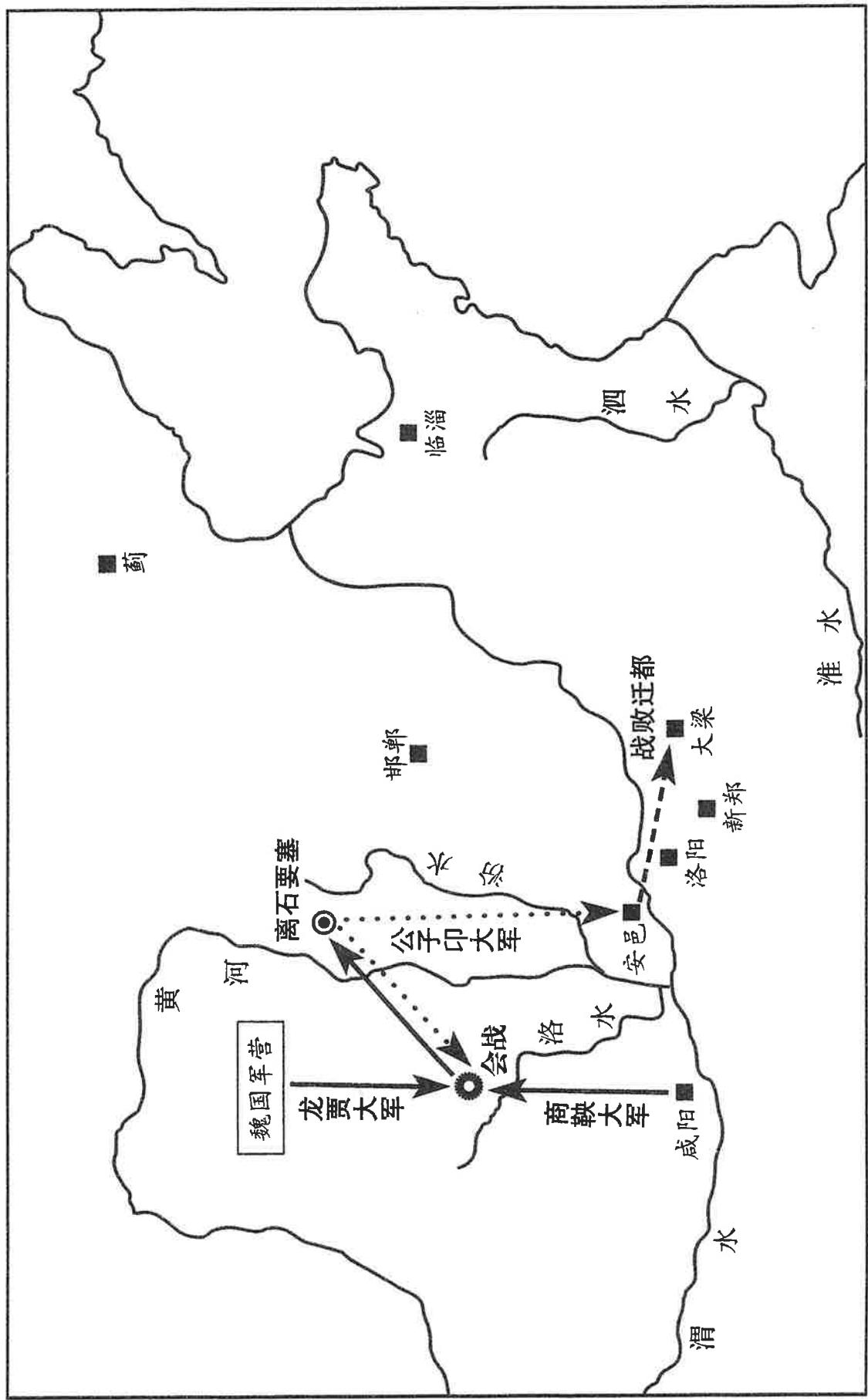


体同步，已经完成了国家权力结构方面的基础准备。而秦部族一直在死拼硬打，一直没有涌现建立基础文明的圣人，所以在成为诸侯国三百年后，依然保留着简单落后的官制，保留着落后的治国方式。

整个春秋时期，秦国的官制很简单，名称也很怪诞，这一点与楚国大体相当。国君称为“伯”，实际上は“霸”的意思。执政大臣称为“庶长”，先后曾经有过大庶长、左庶长、右庶长等不同设置。掌军事的大臣为“威垒”与“帅”。掌国君护卫的将军为“不更”，掌外事的大臣为“行人”等等。唯一的例外是秦穆公将百里奚的官职定为“相”，大约因为百里奚是东方士子而用了一个东方执政大臣的名称。从此以后，“相”这个职位在秦国一直没有出现过，直到秦孝公时期，执政大臣仍然叫左庶长。秦献公时期，有了“大夫”的设置，但职司依旧很模糊。譬如甘龙是上大夫主政，同时又有一个执政的左庶长，事权自然就多有纠葛。

秦国没有设过丞相，也从来没有过由一个大臣独立开府来行使权力的先例。长期征战，闭锁关西，秦国朝野长期孤陋寡闻，对重臣开府治国所知甚

商鞅收河西之战



绘图：马丹

秦孝公之父秦献公继位后，割地，与魏国讲和，安定边境，迁都栎阳（今陕西省西安市阎良区），修养生息，并且数次东征，想要收复河西失地，无奈愿望没有实现便去世。

公元前 362 年，秦和魏在少梁大战，秦献王中箭而死，嬴渠梁仓促即位。

此时，秦国已近十数年一直处于秦献王的带领下东征西战，秦都城栎阳一片萧条，王公贵族出门都是步行，连一个象样的四轮马车都没有，可想老百姓的生计更加艰难。

国府库中可用金已只剩下五千，整个秦国的军事实力仅有五万精锐骑兵，其他步兵都是参差不齐，战车已全是旧的坏的。

当时的秦国处于风雨飘摇中，任何一个强大的国家前来攻击，都有可能置秦国于死地。

秦孝公继位时与齐威王、楚宣王、魏惠王、燕文公、韩昭侯、赵成侯并立。在长安、洛阳之间，与函谷关并称“函崤”，易守难攻

当时黄河和~~崤山~~^{泰山}以东的战国六雄已经形成，淮河、泗水及^{也是古}之间有十多个小国。周王室势力衰微，诸侯间用武力相互征伐^{代山东“山”}吞并。战国六雄中，楚国、魏国与秦国接壤。魏国占有原^{的来源。}本属于秦国的河西地区，从郑县（今陕西省华县）沿洛河北^{“山东六国”}上修筑长城。楚国自汉中郡往南，占有巫郡和黔中郡。秦国地处偏僻的雍州，不参加中原各国诸侯的盟会，被诸侯们疏远，像对待夷狄一样对待。



山坡羊·潼关怀古

元代 张养浩

峰峦如聚，波涛如怒，
山河表里潼关路。
望西都，意踌躇。

伤心秦汉经行处，
宫阙万间都做了土。
兴，百姓苦；
亡，百姓苦。

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 经济学 (N112) “汉委奴国王”之印

日付: 2021/11/15 7:55:59

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com

公元前1世纪，日本列岛出现了许多部落小国。

“汉书，地理志”，中，“夫，乐浪海中有倭人，分为百余国”的记载。

真实地反映了，当时日本境内的社会概貌。

随后，部落小国间经过兼并和联合，逐渐形成了规模较大的部落联盟和部落国家。

“旧百余国，汉时有朝见者，近使译者所通过三十国”。

其中的倭奴国，曾在汉光武帝中元2年（公元57年）遣使通汉，

光武帝曾赠以刻有，“汉委奴国王”，五字的金印。

这枚金印于1784年在福冈市的志贺岛上发现，现藏福冈市博物馆。

2021年11月15号

iPadから送信



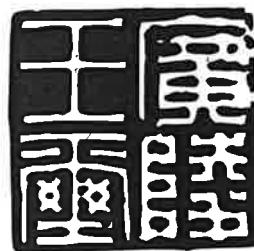
滇

大理

2021.11.27.

1956年，云南省晋宁县石寨、山西汉古墓群的滇王墓中，出土了一颗汉武帝刘彻赐给滇王尝惹的金印。这颗金印亦为纯金铸成，蛇钮，长宽各2.3厘米，通高2.2厘米。据考证，此印确是汉武帝所赐“滇王之印”。而这颗金印无论质地、字体、印钮和尺寸大小，均与日本出土的“汉委奴国王”金印相同。

1981年，扬州市一妇女在甘泉二号汉墓附近的田间，发现了一颗汉代诸侯王玺“广陵王玺”。此印也是纯金铸成，龟钮，长宽各2.3厘米，通高2.1厘米。后汉书明帝纪载：“永平元年（58年）八月卯子徙山阳王邢为广陵王，遗就国。”这与光武帝刘秀所赐汉倭奴王印的中元二年（57年）只相差一年，印规格、形制、篆刻技法都与汉倭奴国王印如出一辙，推测两印大约出自一人之手。



1989年，福冈市举行亚太博览会，要把两印同时展出，南京博物院同意了。

其间名古屋博物馆要借展广陵王玺，南京博物院也同意了。福冈博览会后，广陵王玺转到名古屋。

臣服國用王：蛇、章、瑞弦

太子及諸侯王：龜



12/3 21

词牌名

桂枝香·金陵怀古

宋·王安石

主题

词

背景

上

背景

登临送目，正故国晚秋，天气初肃。千里澄江似练，翠峰如簇。归帆去棹残阳里，背西风，酒旗斜矗。彩舟云淡，星河鹭起，画图难足。

画幅

下阙

感想

念往昔，繁华竞逐，叹门外楼头，悲恨相续。千古凭高对此，漫嗟荣辱。六朝旧事随流水，但寒烟衰草凝绿。至今商女，时时犹唱，后庭遗曲。

泊秦淮

唐 杜牧

诗

七言

烟笼寒水月笼沙，夜泊秦淮近酒家。

商女不知亡国恨，隔江犹唱后庭花。

關於印紐：在中國古代，皇帝常以冊封官位或下賜印綬的手段來維持自己的最高統治地位，該印章制度也反映在漢朝的外交政策上。一般來說，印紐的形狀根據民族、居住地區的不同而異。經專家考證，漢制賜給中原地方的太子及諸侯王的金印一般是龜紐，賜給臣服國國王的印紐則多用蛇、山羊、駱駝等造型，其中匈奴等北方民族侯王接受冊封的金印多為羊紐、駝紐。

「漢委奴國王」，意為「漢朝的屬國倭國的子邦奴國之君主」

注释

- (1)桂枝香：词牌名，又名“疏帘淡月”，首见于王安石此作。金陵：今江苏南京。
- (2)登临送目：登山临水，举目望远。送目：远目，望远。
- (3)故国：即故都，旧时的都城。金陵为六朝故都，故称故国。
- (4)初肃：天气刚开始萧索。肃，萎缩，肃杀，形容草木枯落，天气寒而高爽。
- (5)千里澄江似练：形容长江像一匹长长的白绢。语出谢朓《晚登三山还望京邑》：“余霞散成绮，澄江静如练。”澄江，清澈的长江。练，白色的绢。
- (6)如簇：这里指群峰好像丛聚在一起。簇，丛聚。
- (7)归帆去棹(zhào)：一作“征帆”，往来的船只。棹，划船的一种工具，形似桨，也可引申为船。
- (8)斜矗：斜插。矗，直立。
- (9)“彩舟”两句：意谓结彩的画船行于薄雾迷离之中，犹在云内；华灯映水，繁星交辉，白鹭翩飞。这两句转写秦淮河，“彩舟”系代人玩乐的河上之船，与江上“征帆去棹”的大船不同。又与下片“繁华”相接，释为秦淮河较长江为妥。星河，天河，这里指秦淮河。鹭，白鹭，一种水鸟。一说指白鹭洲（长江与秦淮河相汇之处的小洲）。
- (10)画图难足：用图画也难以完美地表现它。难足：难以完美地表现出来。
- (11)繁华竞逐：（六朝的达官贵人）争着过繁华的生活。竞逐：竞相仿效追逐。
- (12)门外楼头：指南朝陈亡国惨剧。语出杜牧《台城曲》：“门外韩擒虎，楼头张丽华。”韩擒虎是隋朝开国大将，统兵伐陈，他已带兵来到金陵朱雀门（南门）外，陈后主尚与他的宠妃张丽华于结绮阁上寻欢作乐。陈后主、张丽华被韩俘获，陈亡于隋。门，指朱雀门。楼，指结绮阁。
- (13)悲恨相续：指六朝亡国的悲恨，接连不断。
- (14)凭高：登高。这是说作者登上高处远望。
- (15)漫嗟荣辱：空叹历朝兴衰。荣：兴盛。辱：灭亡。这是作者的感叹。
- (16)“六朝”两句：意谓六朝的往事像流水般消逝了，如今只有寒烟笼罩衰草，凝成一片暗绿色，而繁华无存了。六朝：指三国吴、东晋、南朝宋、齐、梁、陈六个朝代。它们都建都金陵。随：一作“如”。
- (17)商女：酒楼茶坊的歌女。
- (18)后庭遗曲：指歌曲《玉树后庭花》，传为陈后主所作，其辞哀怨绮靡，后人将它看成亡国之音。最后三句化用杜牧《泊秦淮》“商女不知亡国恨，隔江犹唱《后庭花》”诗意图。

我登上城楼放眼远望，故都金陵正是深秋，天气已变得飒爽清涼。千里澄江宛如一条白练，青翠山峰像箭簇聳立前方。帆船在夕阳往来穿梭，西风起处，斜插的酒旗在小街飘扬。画船如同在淡云中浮游，白鹭好像在银河里飞舞，丹青妙笔也难描画这壮美风光。遥想当年，故都金陵何等繁盛堂皇。可叹在朱雀门外结绮阁楼，六朝君主一个个地相继败亡。自古多少人在此登高怀古，无不對历代荣辱喟叹感伤。六朝旧事已隨流水消逝，剩下的只有寒烟惨淡、绿草衰黄。时至今日，商女们时时地还把《后庭花》遗曲吟唱。

2021/12/20

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 第二部 (第十二章) 铁腕平乱

日付: 2021/12/12 17:57:38

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

《商君列传》

孝公既用卫鞅，欲变法，恐天下不下疑己。

卫鞅曰，疑行无名，疑事无功。

况且超出常人的行为，本来常被世俗非议，

有独逆见解的人，一定会被一般人嘲笑。

愚蠢人的事成之后都能不明白，

聪明的人实现就能遇见预见将要发生的事情。

探讨最高道德的人，不与世俗合流，成就大业的人，不与一般人共谋。

常人安於古俗，学者溺於所闻。以此两者居官守法可也。

非所与论於法之外也。三代不同礼而王。

五霸不同法而霸。智者作法，愚者制焉。

(一) 老世族策动复避 联结义渠攻秦

(二) 秦国老世族的最后时刻

(三) 犀首挾策入咸阳

2021年12月12号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第三章) 縱橫初起
日付: 2021/12/12 21:28:19
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 洛阳苏庄 縱橫名士论天下

(二) 张仪说魏 反击孟子耻辱縱橫家

(三) 体察大咸阳 苏秦不意遇犀首

(四) 新人新谋 弃霸统而实地

(五) 苏秦说长策 秦国君臣淡然处之

(六) 名贵轺车引出了无妄之灾

(七) 张仪雄心勃勃 下齐入越几成大功

(八) 谈兵致祸 张仪巅峰遭重挫

《苏秦列传》

苏秦者，东周洛阳人也。得周书阴符，伏而读之，期年以出揣摩。
乃西至秦，秦孝公卒。说惠王曰，秦四塞之国，被山带渭。
东有关河，西有汉中，南有巴蜀，北有代马，次天府也，
以秦士民之众，兵法之教，可以吞天下，称帝而治。
秦王曰，毛羽未成，不可以高蜚。

《张仪列传》

张仪者，魏人也。始尝于苏秦俱事鬼谷先生，学术。

苏秦自以不及张仪。

，，，，苏秦之舍人，悄悄近就张仪，奉以车马·金钱。
所欲用，为取给而非告。

战国时代的人
一般、残酷、残忍、凶狠

张仪逐得以见秦惠王。惠王以为客卿，预谋伐诸侯。

苏秦的舍人乃辞去。张仪曰，赖子得显。何故去也。

舍人曰，臣非知君，知君乃苏君。

苏君忧秦伐赵敗從約，以为非君莫能得秦柄。

感怒君，使臣阴奉给君资。尽苏君之计谋。

2021年12月12号晚上

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国 (第十四章)
日付: 2021/12/13 20:51:50
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 苏秦孤愤还乡 妻嫂冷面以对

(二) 荒田结草庐 苏秦孤奋再生

(三) 七大战国陷入混战 秦军独获优势

(四) 涅水河谷 张仪潜心自省磨练

《苏秦列传》

出游数岁，大困而归。兄弟嫂妹妻妾皆笑之曰，
周人之俗，治产业，力工商，逐什二以为务。
今子释本而事口舌。困，不亦宜乎。

2021年12月13号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第十五章) 大成合纵

日付: 2021/12/14 20:06:42

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 最老诸侯做了和纵发端国

燕文公, 霍然躬身一拜, 对苏秦, “先生真长策, 燕人举国从之!”

“燕公贤明！！”。苏秦连忙扶住燕文公。

权臣们一致赞同。燕文公, 立即下书, 特封苏秦为“武信君”,

担任燕公全权特使, 赴赵结盟和纵。

(二) 大义说赵 合纵有了第一个强兵大国

“燕使苏秦, 参见赵候。”

赵肃侯说, “先生辛苦, 请入座。”

特命公子胜, 为特使, 迎武信君来落雁台会商。

(三) 韩顺魏滞 两国先后加盟合纵

“韩宣惠王, 听完苏秦对天下大势的分析,

“君毋多言, 韩国若屈身事秦, 天诛地灭!

韩国上下, 愿举追随先生, 合纵抗秦!”

“魏惠王一拍竹榻, “本王决断, 依赵国例,

拜先生为上卿, 派公子无忌做魏国特使, 随同先生, 促成合纵。”

(四) 南国多才俊 楚王决意担当合纵轴心

“楚王决定, 黄歇已成楚王特使, 将与他们同行,

黄歇刚刚从王宫办理出使王书出来,

转述了楚王的八个字, “全力促成, 愿担重责。”

苏秦大为振奋, 心中一块大石顿时落地。

(五) 合纵地定 暮年齐威王最后决策

“齐王英明!”老齐王如此明快, 不禁同声赞叹。

齐威王笑了, “至于盟主, 齐国不做。

盟主, 须得与秦有大仇者担当, 先生另行谋划。

自今日起，合纵涉齐之事，由公子文全权处置。”

(六) 合纵大典 苏秦佩起了六国相印

苏秦选中了河外的虎牢关，要在这里举行六国合纵的会盟大典。

2021年12月14号

iPadから送信