



TOC—制約理論

2021.12.27
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 <pre> graph TD 1["①システムの制約条件の発見、脱惰性 (ボトルネック)"] --> 2["②制約条件の徹底活用"] 2 --> 3["③他の全てを制約条件への従属"] 3 --> 4["④制約条件の能力向上"] 4 --> 5["⑤制約条件の解消、くり返し"] 5 --> 1 </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 (付加価値向上)	会社システムの改善
	(2) 材料、仕掛品、製品 (在庫圧縮)	単なる付加価値ではない
	(3) 業務経費 (固 定 費)	お金を作り出すこと
	(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	
7.	制約条件(ボトルネック)を継続的に改善する	中間なるになる実務
	(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	これを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	生産しても売らなければムダではない
	(5) 集中の 5 段階の推進	
9.	思考プロセス Thinking process	
	(1) 対立(コンプリフト)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 (コンプリフトを正確に言葉で表す)	
	(4) 気が付いてないメリットを探す(ピート)	
	(5) 蒸発する雲(対立解消図)	
	(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	(依存者の都合から考えろ)
14.	ドラム・バッファ・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

ボトルネックに合わせる

在庫とは、不足のために投資したもののため

(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

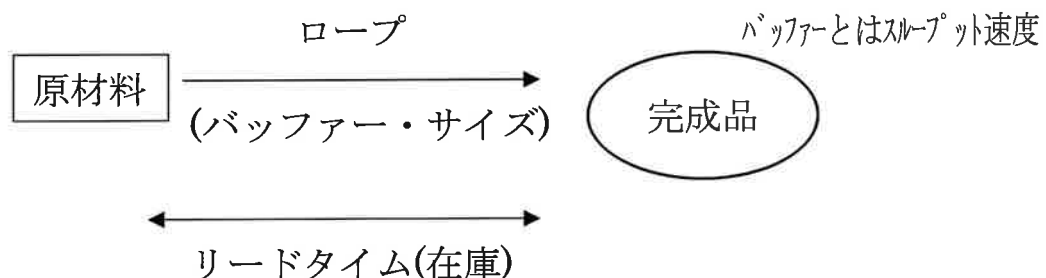
(3) バッファのサイズの決定要素

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・

(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

サイズを決める)

(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	固定費(業務費用)とは、在庫をスループットに変えるために費やすお金
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	(顧客の都合から考える) 生産性とは、目標がはっきりしていなければ意味はない。 効率をあげるとは、具体的であること、自分の言葉で自分の頭で考えてお金をすること
20.	経営の変革の要点 (1) 何を変えるか—資源と組織 (2) 何を変えるか (3) どのように変えるか	工場かサプライチェーンか 弾力的に<u>視野</u>を広くする 自分側だけでない！！
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、縮小	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－変動費	自社側だけでなく！！
	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)	ボトルネックとは、
(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	視野を広げる
(2)	市場の制約条件	買手側のことを考える
(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	
(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 ハービーを見つける
(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

観 点
思考プロセス) 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.	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
-TP計算を比較-		
+ 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)

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	同じ結論では意味がない
	(1) メーカーの目標はお金を儲けること	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
	(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	販売を通じてお金を作り出す割合
	② 在 庫	販売するために投じたすべてのお金
	③ 業務費用(含む人件費)	在庫をスループットに変えるためのお金
	↓	↓
	ポイント①	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
	ポイント②	
	スループット	① 入ってくるお金
	在 庫	② 中に貯まっているお金
	業務費用	③ 出て行くお金
37-2.	印刷システムの新装、投資	
	1. お金を儲けられるか	
	発行部数がアップするか	
	広告が増えるか	
	人が減るか	
	2. 投資 < 現金回収	
	3. 規模は適正か	
	生産能力を需要に合わせてはダメ	
	需要に生産能力を合わせる	
	バランスが必要なのは生産能力で	
	はなくてフローなんだ	

回收済付加価値計算

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.	良いお金儲けと悪いお金儲け、経済学とは 良いお金儲けー 人を喜ばせ、結果としてお金も儲ける 悪いお金儲けー お客を騙したり、仲間で操作して値をつりあげて儲ける 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。	
2.	アダム・スミス以来、答は同じ 250 年前の人 お金儲けには道徳的 ^に 条件が必要である 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。	Corporate Social Responsibility
3.	ミル、マーシャル 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った社会の現実直面した。 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。	

No.	内 容	コメント
4.	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、別々になった世界に直面した。 どちらもスミスの条件を満たさない 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。 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。	
5.	マルクスも、ミル、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経済学者である。</u> 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は、「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</u>探求しなければならない。 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。	
6.	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。	

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。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。	
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ない。 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り組みが必要である。	

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、公的支出によっ
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かなけ
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」

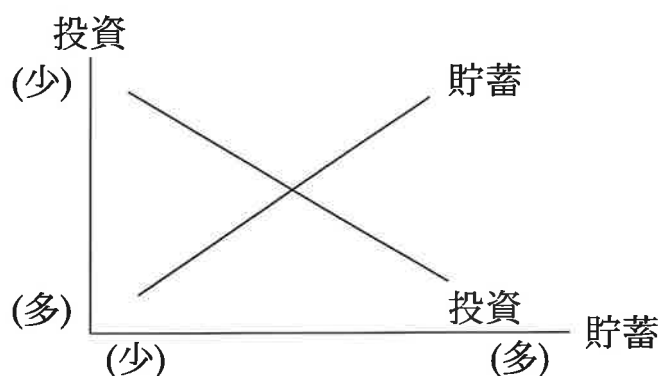
ケインズは、資本保有者と実物資本を動かす人は違うという認識を持っていた。株式会社の場合、会社の所有者である株主と、会社を実態として動かしている事業経営者は違うということである。「所有と経営の分離」

(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。

利子率は今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。

(4) 「流動性選好理論」

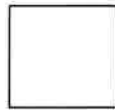
資産の保有者はどのような形で資産を持てばよいかを選択している。債券が上がりそうだと(将来、利子率が下がりそうだと)考えれば、債券を多く保有し、値下がりしそうだと(将来、利子率が上がりそうだと)考えれば、貨幣に自分の資産を置いておくだらう。この資産保有者たちの予想の結果として、債券価格(利子率)が決まっているのである。この利子率の決まり方を「流動性選好理論」と呼んだ。

(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。従って、債券価格は上がると思うひとが多ければ上がり、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）

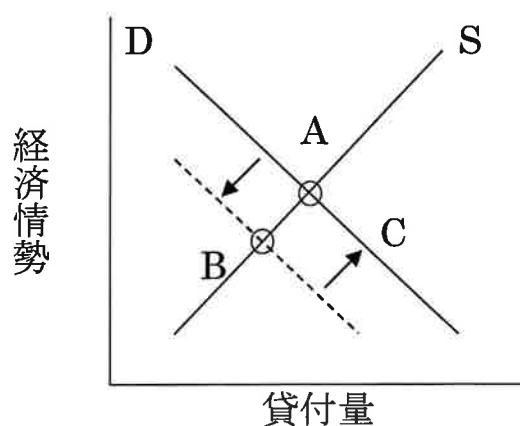
(1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

(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



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

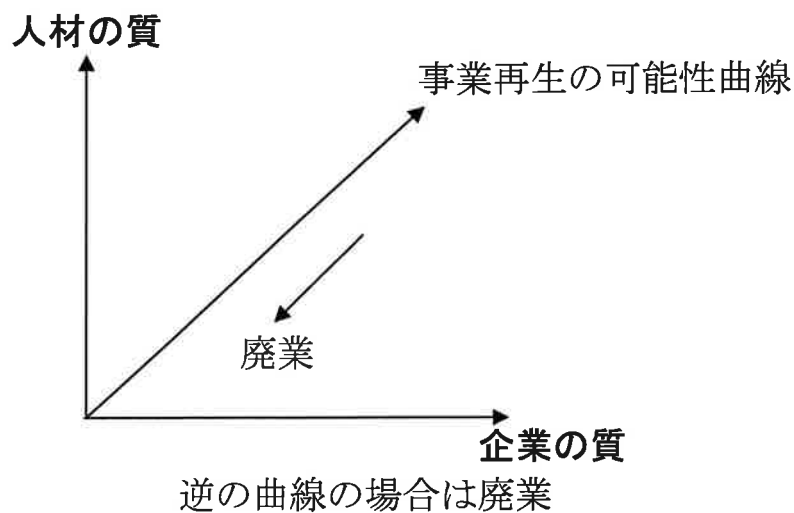
4. 過剰債務とバランス不況

- | | |
|---------------------|-------------------|
| (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

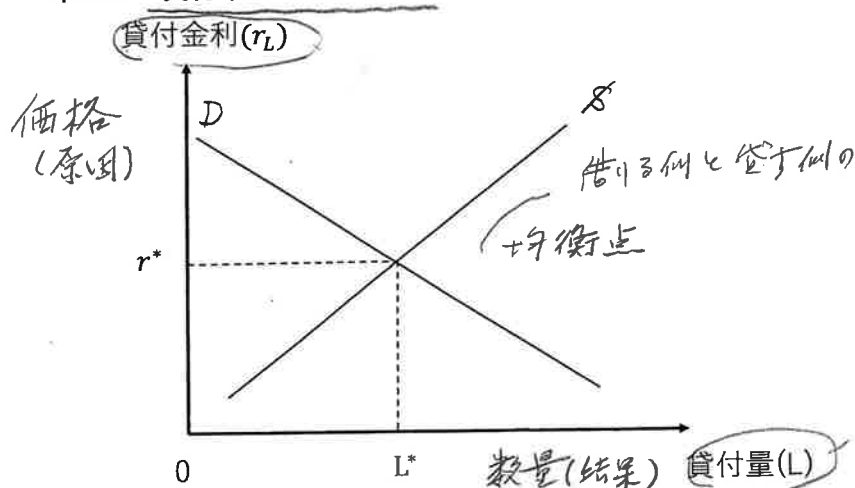
- | | |
|-----------------|-----------|
| (1) ゾンビ企業の問題 | 過去の苦い経験 |
| (2) 明確な経済的社会的意義 | 絶対に必要 |
| (3) 過去の失敗の反省 | 明確であった問題点 |

13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

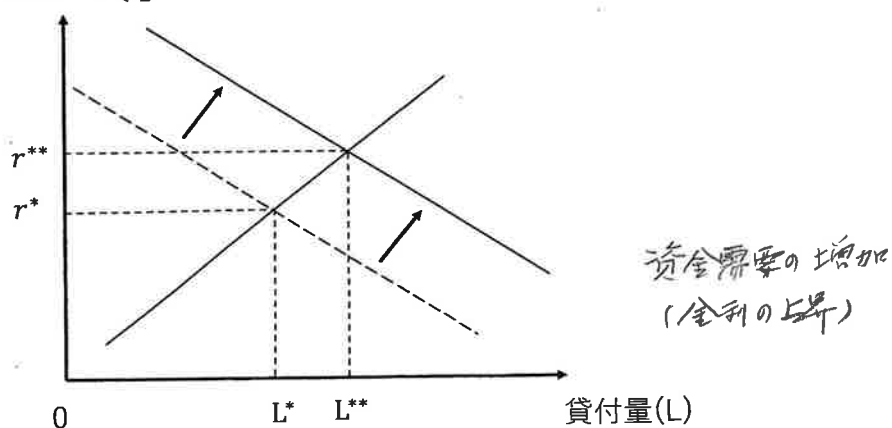
コロナ前	コロナ・経済の中断	コロナ後
企業の低活性 (借入過少、事業資金低)		債務超過、不良債権
ファンドの役割 3年のつなぎ 企業改革		ファンドの役割 金の面、財務の改革 人の面、労働生産性の改革
戻らないもの 必要でないもの		戻るもの 必要なもの

【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

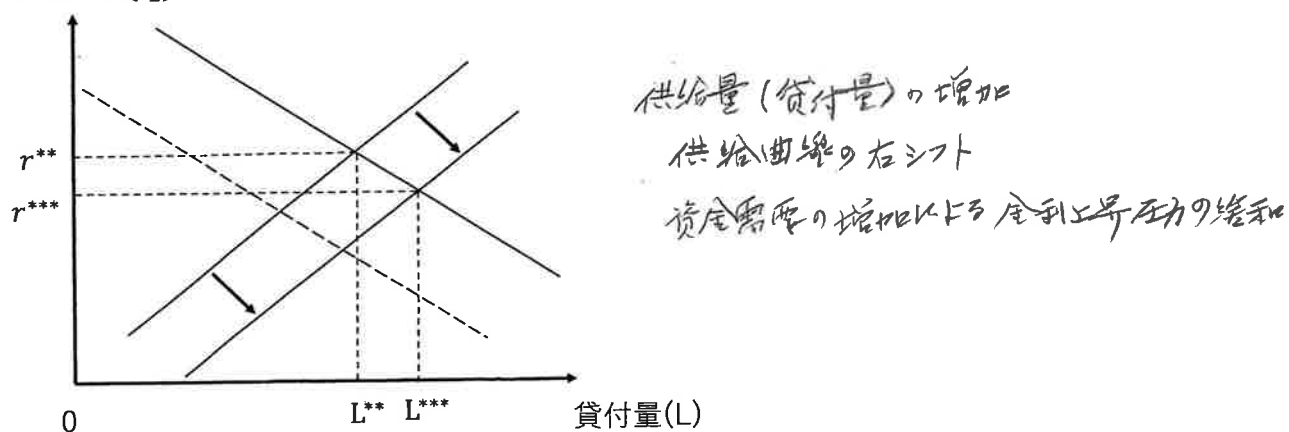
パネルA：貸付市場の市場均衡



パネルB：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

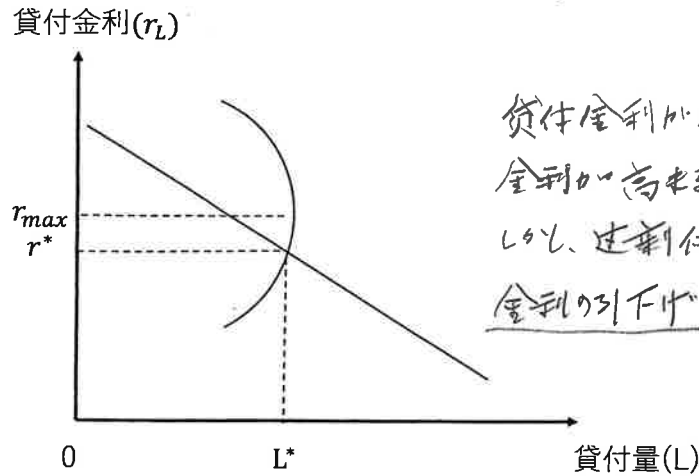
貸付金利(r_L)

パネルC：金融緩和政策による供給曲線の右シフト

貸付金利(r_L)

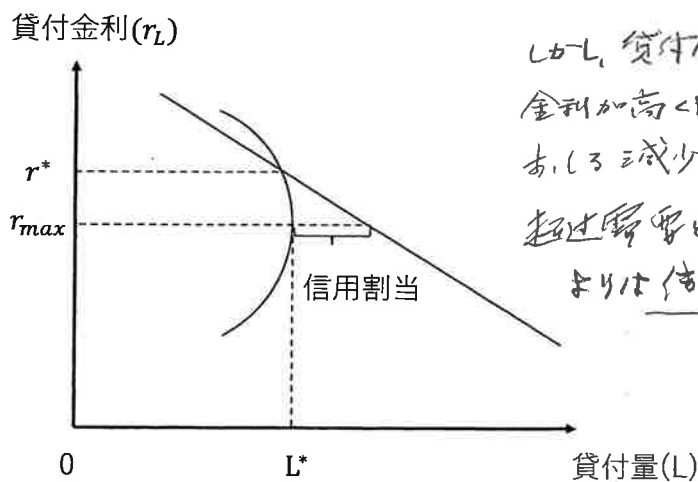
【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

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、過剰供給となった場合は、貸手にとって
金利の引き下げは合理的となる（金利は低下する）

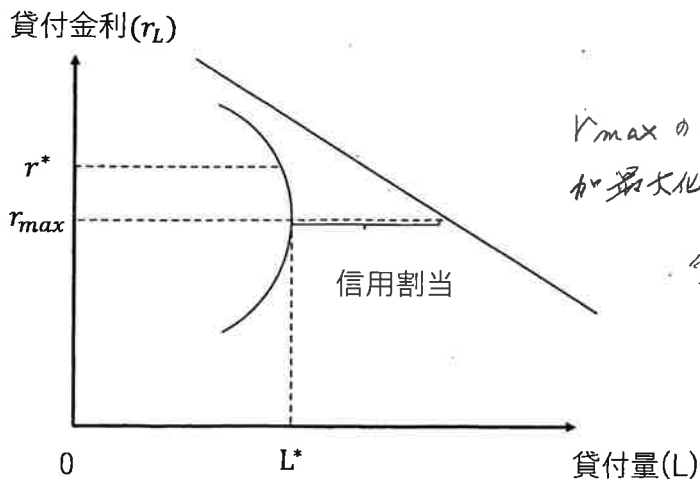
パネルB：信用割当が生じるケースその1



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、貸付の供給量が
むしろ減少する

超過需要となった場合は、貸手にとって金利を上げる
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

貸付金利の水準を定規する

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・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、具体的に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。



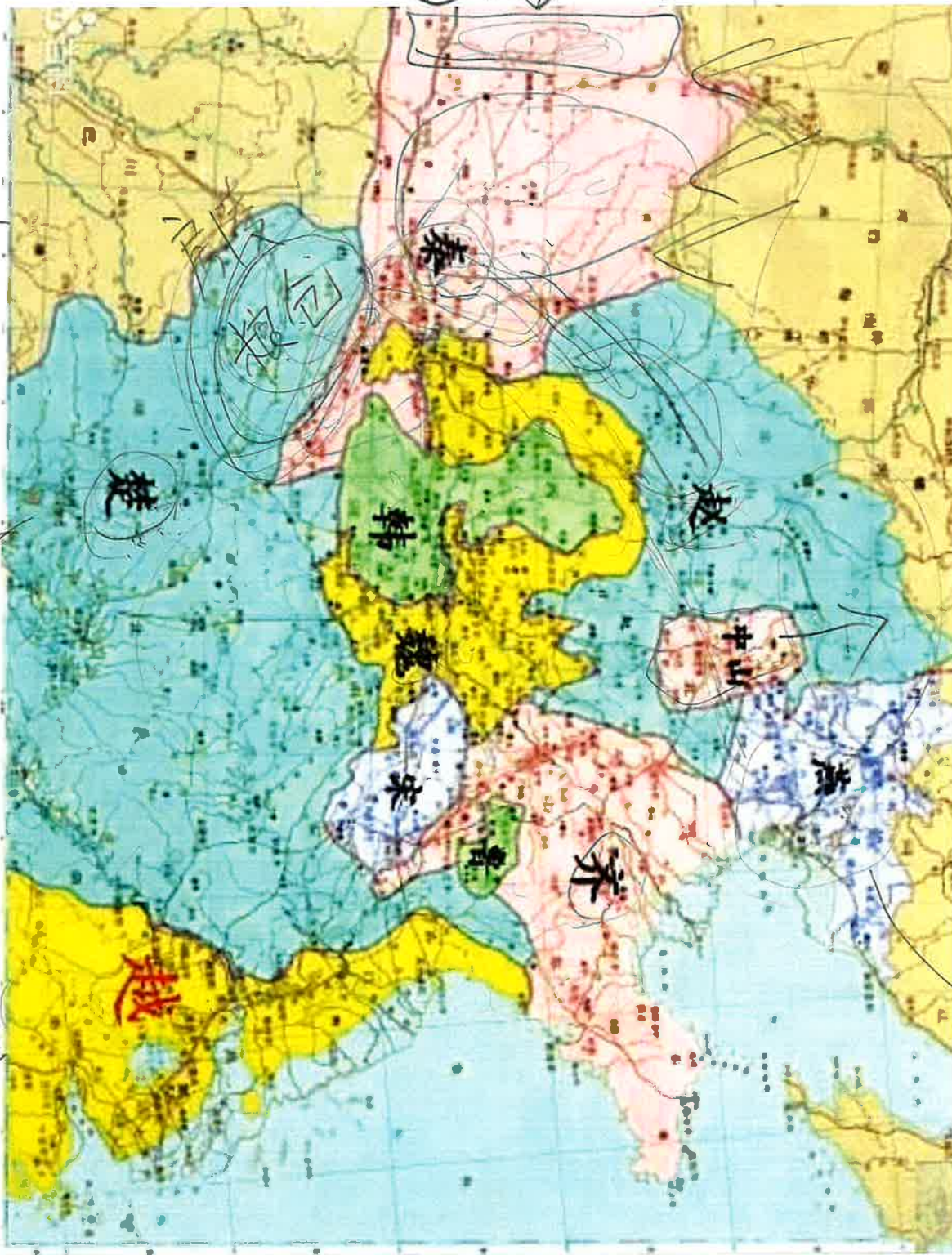
虎头

虎狼

司马迁

2021.12.25

半农半牧



胡服

战略

5/15

两次

灭国

复国

中山狼

真子

河淮

匈奴

初期

中期

吴钩

丞相

将军

邹忌

田忌

孙臆

混居

第一次大分裂

统一

公元前112年，乐府正式成立于西汉汉武帝时期，收集编纂各地汉族民间音乐、整理改编与创作音乐、进行演唱及演奏等。汉乐府指由汉时乐府机关所采制的诗歌。这些诗，原本在民间流传，经由乐府保存下来，汉代叫做“歌诗”，魏晋时始称“乐府”或“汉乐府”。后世文人仿此形式所作的诗，亦称“乐府诗”。

“乐府”是汉武帝时设立的一个官署。它的职责是采集民间歌谣或文人的诗来配乐，以备朝廷祭祀或宴会时演奏之用。它搜集整理的诗歌，后世就叫“乐府诗”，或简称“乐府”。它是继《诗经》 《楚辞》而起的一种新诗体。

汉乐府是继《诗经》之后，古代民歌的又一次大汇集。

国风及民间歌谣
→
乐府诗
→
《诗经》

乐府诗
→
汉乐府
→
魏晋乐府
→
南北朝乐府
→
隋唐乐府
→
宋元明清乐府

“求贤”

“长歌行”

短歌行

东汉末年 曹操



“作诗”

对酒当歌，人生几何！

譬如朝露，去日苦多。

慨当以慷，忧思难忘。

何以解忧？唯有杜康。

青青子衿，悠悠我心。

但为君故，沉吟至今。

呦呦鹿鸣，食野之苹。

我有嘉宾，鼓瑟吹笙。

明明如月，何时可掇？

忧从中来，不可断绝。

越陌度阡，枉用相存。

契阔谈讌，心念旧恩。

月明星稀，乌鹊南飞。

绕树三匝，何枝可依？

山不厌高，海不厌深。

周公吐哺，天下归心。

“你的”

“你”

“复相”

“复相”

“周公”

“周公”

“周公”

pi

you

“复”

“复”

“周公”

“周公”

“周公”

“失传”

“掇”

“复相”

“复相”

“周公”

“周公”

注释

对酒当歌：一边喝着酒，一边唱着歌。当，是对着的意思。

几何：多少。

去日：过去的日子；苦：患，苦于。已经过去的日子太多了。用于感叹光阴易逝之语。

慨当以慷：指宴会上的歌声激昂慷慨。当以，这里无实际意义。全句意思是，应当用激昂慷慨（的方式来唱歌）。

杜康：相传是最早造酒的人，这里代指酒。

青青子衿（jīn），悠悠我心：这里用来比喻渴望得到有才学的人。子，对对方的尊称。

衿，古式的衣领。青衿，是周代读书人的服装，这里指代有学识的人。悠悠，长久的样子，形容思虑连绵不断。

沉吟：沉思，深思，这里指对贤才的思念和倾慕。

呦（yōu）呦鹿鸣，食野之苹。我有嘉宾，鼓瑟吹笙（shēng）：出自《诗经·小雅·鹿鸣》。

呦呦：鹿叫的声音。苹：艾蒿。

鼓：弹。

何时可掇（duō）：什么时候可以摘取呢？

掇，拾取，摘取。另解：掇读chuò，为通假字，掇，通“辍”，即停止的意思。

鼓瑟吹笙（shēng）：出自《诗经·小雅·鹿鸣》。

呦呦：鹿叫的声音。苹：艾蒿。

鼓：弹。

何时可掇（duō）：什么时候可以摘取呢？

掇，拾取，摘取。另解：掇读chuò，为通假字，掇，通“辍”，即停止的意思。

越陌度阡：穿过纵横交错的小路。陌，东西向田间小路。阡，南北向的小路。

枉用相存：屈驾来访。枉，这里是“枉驾”的意思；用，以。存，问候，思念。

讌（yàn）：通“宴”。

三匝（zā）：几周。匝，周，圈。

海不厌深：一本作“水不厌深”。意思是表示希望尽可能多地接纳人才。

吐哺：极言殷勤待士。▲

《道德经》
老子
李白(唐)浪漫主义
子

“好！”张仪霍然从车厢站起：“月明风清，正消得闷气！”于是扶着伞盖铜柱，望着一轮初升的明月，挥着大袖高声吟哦起来：“北冥有鱼，其名为鲲。鲲之大，不知几千里也！化而为鸟，其名为鹏。鹏之背，不知几千里也！怒而飞，其翼若垂天之云……水击三千里，抟扶摇而上者九万里也

一丈！”

“张兄，这是《诗》么？好大势派！”

张仪大笑：“《诗》？这是庄子的《逍遥游》！‘天之苍苍，其正色邪？其远而无所至极邪？’大哉庄子！何知我心也？”

绯云一句也听不懂，却莫名其妙地被那一串“三千里”“九万里”“水击”“垂天”一类的很势派的辞儿感染得笑了起来，飞车在明月碧空的原野，竟是觉得

张仪

增加。直到今日，秦国的赋税额大体还是以先祖简公‘初租禾’时的征发为底数。这在秦国叫‘变法不变赋’，然却从来不对天下昌明，上卿晓得么？”

“臣不知此情。”犀首第一次听说秦国实际的赋税征收法，确实感到惊讶。中原各国与天下士流，都想当然的认为秦国变法是“苛政虐法”，是“横征暴敛”，否则何以兴建新都？训练新军？收复河西？一朝富强？谁能想到，商鞅变法竟是真正将富庶给予民众，国府只依靠扩展税源来增加收入？仔细咀嚼，如此简单的国策中却是大有奥秘！非但使庶民死保新法，而且依靠这种保法激情，化解了各种变法阻力。犀首也曾经是密切关注秦国变法的名士，当初无论如何都想不通，商鞅如何能使愚昧蛮荒的老秦人在短短几年间移风易俗归化文明？那时天下众口一词——如无暴政威逼，断然不能使老秦人有此骤变！如今想来，个中奥妙竟是如此简单——一国让利于民，民忠心于国！此等大手笔，非治国巨匠，何能为之？

嬴驷见犀首愣怔沉思，以为这个以精明著称的大策士不相信他的剖陈，坦率笑道：“上卿以为是托词搪塞么？”

初稿

春秋 战国初一中

孔子

儒家

礼乐

变法

初稿

秦国

3-5

17

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”，
职任燕公全权特使，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

带着数千残兵落荒向南方去了。

信陵君与孟尝君函谷关五万步兵，大败逃走，

敖仓被秦军袭击，粮仓大部烧毁，敖山四面汪洋。

苏秦只是谈谈的一笑，一句话也没说，双眼一片模糊。

(六) 张仪再度东出 连横魏齐两大国

(七) 古老的联姻方略修好了秦燕盟邦

2021年12月18号

iPadから送信

宁为鸡口 勿为牛后

宁作鸡口 不作风尾

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国（第十六章） 连横奇对
日付: 2021/12/18 20:19:54
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）张仪的声音振聋发聩

六国合纵联盟的消息转到咸阳，嬴驷君坐不住了。

山东六国累世恩仇，相互不共戴天，
合纵只不过是苏秦的一个梦幻而已。

但，六国合纵竟然成功了。

张仪主张，此时秦君称王，今日时势大变，称王有三重必要，

“其一，六国和纵秦为敌，秦国已无示弱必要。

其二，秦国之抗衡雄性，当以称王为利器，
彰显心志勇气，震慑山东六国。

其三，大敌当前，称王大激励秦国朝野士气，
使秦人耕战精神得以弘扬。

国君名号，原本不是国君一己之事。”

（二）第一任国王 第二任丞相

秦惠王，慷慨，“苏秦合纵于六国艰危，一身佩六国相印。

张仪受命于秦国丞相。”

（三）咸阳宫君臣合璧

（四）六国联军压秦 苏秦艰难斡旋幕府

六国联军48万大军压秦，但是，，，，，

（五）河外大战 张仪偏师袭敖仓

秦君共有20万大军，司马错，秦君分成了五支，

，，，，，

子兰彻底绝望，“快！立即逃回楚国！”，

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第十七章）郢都纵横

日付: 2021/12/19 5:39:09

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）楚国大计不明 苏秦张仪皆入郢都
春申君犯难了，屈原也大皱眉头。

两人议决，

- （1）春申君立即北上，尽快敦请苏秦南下。
只有苏秦能够扭转，楚怀王朝三暮四的反复。
 - （2）只有苏秦能够化解，张仪知计颠覆的手段。
 - （3）没有苏秦，楚国抗秦势力很难占据上风。
- 在燕山深处找到了苏秦，决意再度出山。

（二）激情酷烈 屈原极端方略逼楚抗秦
屈原满脸通红，“楚王！张仪天生妖邪，言伪而辩，心逆而险！”

（三）楚国新锐势力 一朝弥散被毁

（四）取势争地孰为先 张仪司马错的论战

2021年12月19号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (苏张余韵) (第十八章)

日付: 2021/12/19 9:17:03

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(一) 潇疏小庭院 苏张再度论天下临淄城南一条小街,
住着十几个客卿, 苏秦业主在这里。
郢都惨败, 苏秦愤激回燕, 决意要变法强大燕国,
不了, 燕国已经变成了一片烂泥塘。

(二) 齐王重任苏秦 掀动齐国变法
齐宣王, 又起用苏秦为丞相,
而且, 稷下学官青年学了为实职中大夫, 任命分掌,
盐铁, 田土, 官市, 仓廩, 百工, 刑法, 邦交七个官署。
苏秦又一次尝到了大忙的滋味。

(三) 秦惠文王千古奇症 张仪陷入宫廷黑洞

(四) 大星垂沧海
惊人消息在临淄传开, , , 变法丞相苏秦遇刺了!

(五) 张仪又一次被孟子激怒了

2021年12月19号

iPadから送信