

2022.01.03

2021.12.27

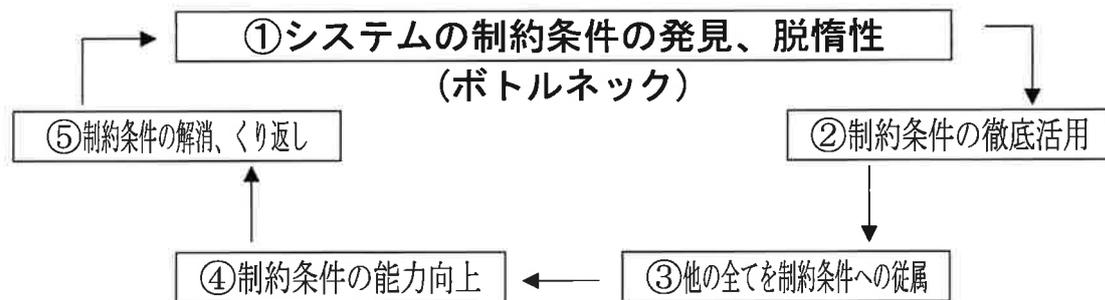
2021.12.20

2021.12.13

2021.11.29

2021.11.22

No.	項目	備考
1.	<b>制約理論</b> 制約条件(ボトルネック)の一点に集中する頃が、最小の努力で、最大の効果をもたらす。	お金を儲け続ける ボトルネックの解消をしながら
2.	<b>エリヤフ・ゴールドラット</b> イスラエル人 ～1973(オイルショック)アメリカ生産方式 1974～(低成長時代)トヨタ生産方式	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.	<b>システムの制約条件(ボトルネック)を集中的継続的解消</b>	



4. **TOC の思考プロセス (問題点は一つしかない)**
- |                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| (1) 制約条件を見つける(鏡の中で一番弱い部分)   | 問題点の発見       |
| (2) 現状問題構造ツリー               | If-Then ロジック |
| (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              |              |
5. **制約条件管理の手法**
- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| システムのアウトプットは、その最も弱い部分の能力で制約される | システムの改善<br>会社はシステム<br>V-A-T 分析 |
|--------------------------------|--------------------------------|

No.	項 目	備 考
6.	<b>TOC の評価尺度</b> (1) スループット会計 (付加価値向上) (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 <del>(6) スループット・ダラ</del>	会社システムの改善 単なる付加価値ではない お金を作り出すこと <b>TP 計算書</b>
7.	<b>制約条件(ボトルネック)を継続的に改善する</b> (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	中間なるになる実務 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 <i>1ヶ所と1ヶ所</i>
8.	<del>目的と手段</del> <i>システムのアウトポイント</i> (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 これを評価指標と結びつける <b>TP 計算書</b> 生産しても売らなければアウトではない
9.	<b>思考プロセス Thinking process</b> (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 <del>(7) 移行ツリー</del> <del>(8) If-Then ロジック</del>	<i>1ヶ所は1ヶ所しかないので</i>
10.	<b>ドラム・バッファ・ロープ</b> (1) システム全体のパフォーマンスの向上	



No.	項目	備考
-----	----	----

## 15. 工場の生産プロセス (同期化)

### (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、現金の代わりに投資した  
すのこのお金

### (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

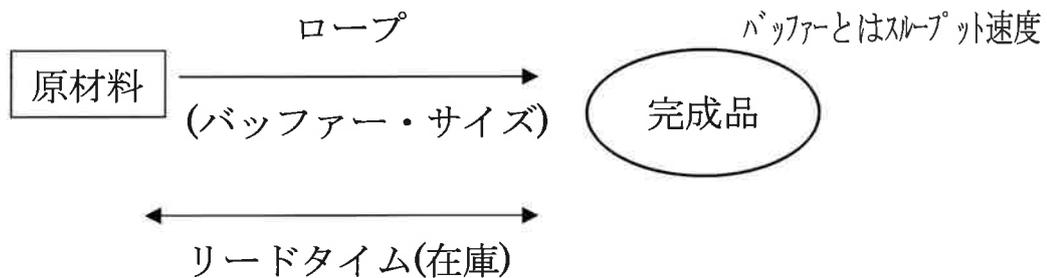
(3) バッファのサイズの決定要素

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.	<p><b>プロジェクト管理</b></p> <p>(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</p> <p>(2) クリティカル・パスの徹底管理</p> <p>① 合流バッファの設置</p> <p>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</p>	<p>問題点は一つ</p> <p>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</p>
19.	<p><b>プロジェクトとは</b></p> <p>「目的」、「資源」、「納期」の三つのバランスをとりながら実行する</p> <p>目的—スコープ(範囲)</p> <p>資源—制約(ヒト、カネ)</p> <p>納期—与えられた時間、期間</p> <p>これらは自分で決めることはできず、他の条件から決まる</p>	<p>(顧客の都合から考える)</p> <p>生産性とは、目標がはっきりしていなければ意味はない。</p> <p>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にすること</p>
20.	<p><b>経営の変革の要点</b></p> <p>(1) 何を変えるか—資源と組織</p> <p>(2) 何を変えるか</p> <p>(3) どのように変えるか</p>	<p>工場かサプライチェーンか</p> <p>弾力的に<u>視野</u>を広くする</p> <p>自分側だけでない！！</p>
21.	<p><b>資源と組織の管理</b></p> <p>1850年代の米国国防省のミサイル開発</p> <p>ビジネスツールへの転換</p> <p>目的は、新製品開発に期間短縮</p>	

No.	項 目	備 考
<b>22.</b>	<b>基本的な視点</b>	
	(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	<b>TP 計算書</b>
<b>23.</b>	<b>売 上 一 速 度 一 変 動 費</b>	自社側だけでなく！！
	原材料、仕掛品、製品 <b>滞 留</b> 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)
<b>24.</b>	<b>自分の頭で考える</b>	
	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	
<b>25.</b>	<b>隊列の全体のゴール、全体最適化</b>	
	(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	
<b>26.</b>	<b>制約条件の発見</b>	
	(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)	

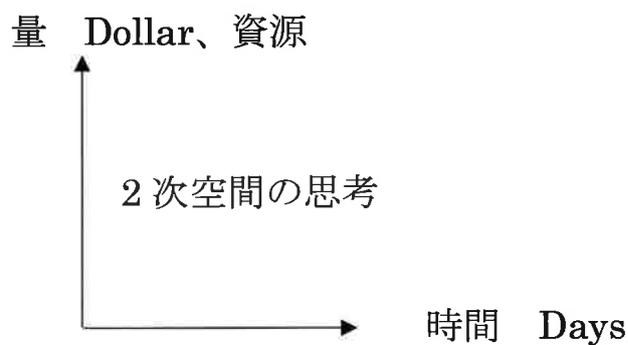
No.	項目	説明	目標
27.	ゴール		
(1)	ループ増	売上高ー変動費 (付加価値回転)	第一、回転を上げる 工場能力の最大化
(2)	在庫減	材料、仕掛品、製品 (減少、滞留禁止)	第二、在庫を作りすぎない お金の滞留
(3)	固定費減	付加価値ー固定費 (経費節減)	第三、経費節減の重要性は低い TP 計算書

## 28. なぜ、時間は延びているのか

- (1) 人間行動の特徴
- (2) 余裕時間は積み増しされる
- (3) 浮いた時間は無駄に消化される
- (4) 学生症候群
- (5) 掛け持ち作業の弊害
- (6) 依存関係

## 29. 重要なものの理解

(グラフ) (フラッシュ)



(時間)

$$\frac{\text{現在価値計算(金利)}}{\text{Net Present Value}}$$

(量)

$$\frac{\text{回収期間(お金)}}{\text{Payback Period}}$$

No.	項目	説明
30.	<b>復習</b>	
(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	
	↓	
	<b>TP 計算書比較</b>	問題点は一つ
	観 点 思考プロセス	) の柔軟化
(6)	人の本質は元々善良である	
(7)	物事の本質は、元々シンプルである	

No.	項 目	説 明
31.	<b>質の良い製品を効率的に作るのが目的か？</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 質の良い製品を効率的に作れば工場を維持できるか</li> <li>(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</li> <li>(3) ダルラスは DC-3 の製造をなぜ止めたのか</li> <li>(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</li> <li>(5) 目的は別にあるのか、一体何か？(販売の継続と拡大)</li> </ul>
32.	<b>USD の解消</b>	
33.	<b>ホールディングスの目的</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 組織を統合して、効率的な経営を行う</li> <li>(2) 社会の存在として、組織の繁栄と永続を図る</li> </ul>
34.	<b>印刷システムの新装、投資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. お金を儲けられるか <ul style="list-style-type: none"> <li>発行部数がアップするか</li> <li>広告が増えるか</li> <li>人が減るか</li> </ul> </li> <li>2. 投資 &lt; 現金回収</li> <li>3. 規模は適正か</li> </ul> <p>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</p>

## 回收済付加価値計算

2021.12.30  
2021.12.01

## 38. TP 計算書 (内部) / USD (外部)

## 売上高

## (一)材料、外注

---

付加価値 . . . 第一利益

---

(一)在 庫

① TP(回收済付加価値) . . . 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><b>良いお金儲けと悪いお金儲け、経済学とは</b></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><b>アダム・スミス以来、答は同じ</b></p> <p>250年前の人 お金儲けには道徳的 <sup>に</sup> 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>Corporate Social Responsibility</p>
3.	<p><b>ミル、マーシャル</b></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った社会の現実に直面した。 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。</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、別々になった世界に直面した。</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、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></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.	<p><b>1980年代以降、「ネオ・リベラリズム」(新自由主義)</b></p> <p>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・・・</p>	
8.	<p><b>コーポレート・ガバナンス</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p>	
9.	<p><b>所有者が後退していくという方向 (1) ハイエク</b></p> <p>自由な機会の必要性、それが自然の秩序<sup>に</sup>でなる。 そして、所有者は主役から降りてはならない。</p>	
10.	<p><b>所有者が後退していくという方向 (2) フリードマン</b></p> <p>「市場主義」、市場は善、政府は悪と断じる。</p>	

No.	内 容	コメント
11.	<p data-bbox="336 309 724 362"><b>ケインズ (1883～1946)</b></p> <p data-bbox="336 405 1104 499">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。</p> <p data-bbox="336 546 1125 640">(1) 利子と貯蓄の常識に挑戦、市場の自動調整能力の否定</p> <p data-bbox="336 645 1104 831">「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。</p> <p data-bbox="336 835 1125 929">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」。</p> <p data-bbox="336 976 1104 1164">「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。</p> <p data-bbox="336 1211 711 1265">(2) 金本位制復帰問題</p> <p data-bbox="336 1312 799 1355">(3) 「投資家」と「企業家」</p> <p data-bbox="336 1359 1104 1547">「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。</p> <p data-bbox="336 1552 1104 1740">「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。</p> <p data-bbox="336 1787 1104 1973">「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。</p>	

(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」

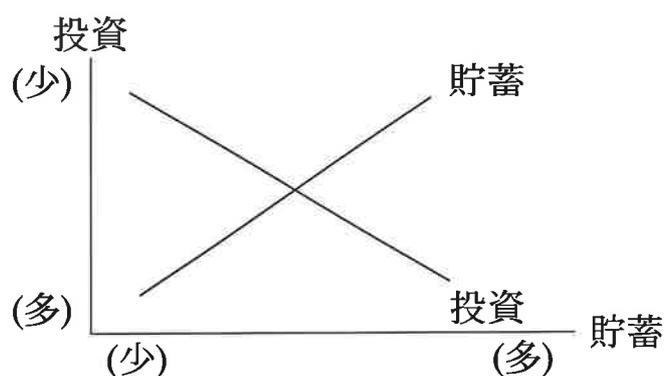
ケインズは、資本保有者と実物資本を動かす人は違うという認識を持っていた。株式会社の場合、会社の所有者である株主と、会社を実態として動かしている事業経営者は違うということである。「所有と経営の分離」

(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。

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。この利子率の決め方を「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)

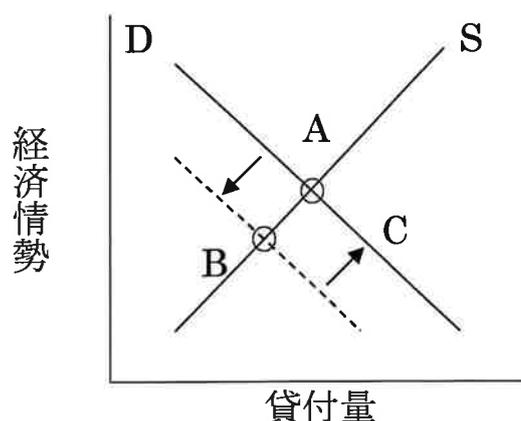
(1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

(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

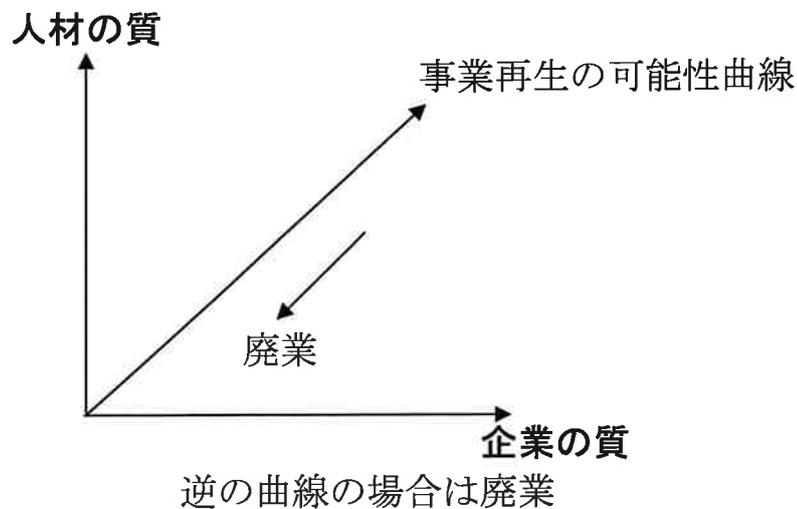
#### 4. 過剰債務とバランス不況

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| (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<br>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<br>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 |

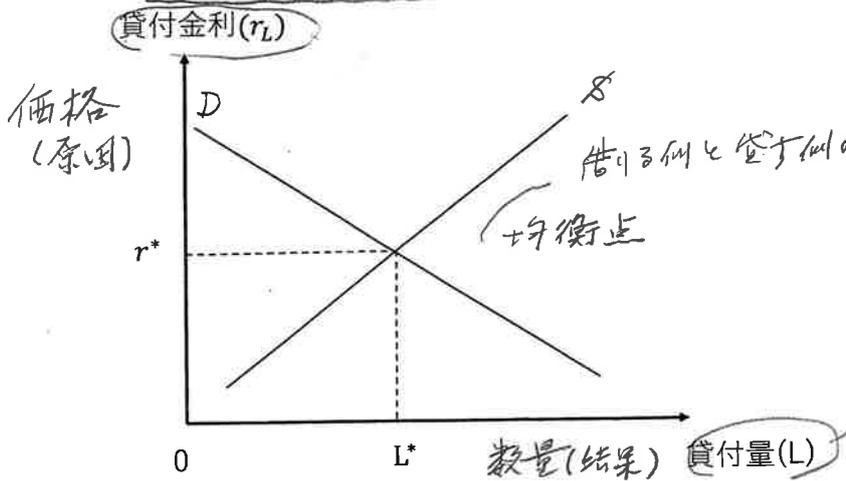
## 13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

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

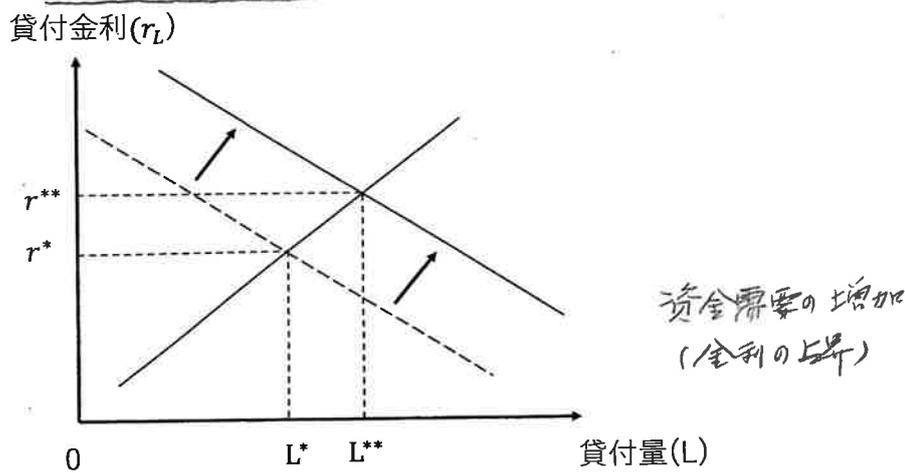
安田行宏著(一橋大学院経営研究科 教授)2021.4.5 事業再生と債権管理から

【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

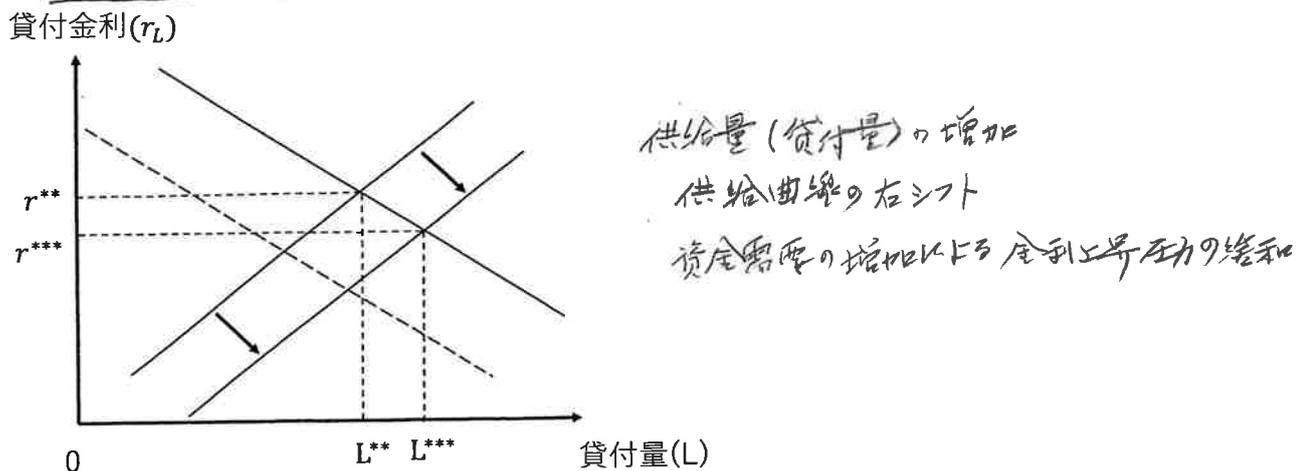
パネルA：貸付市場の市場均衡



パネルB：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

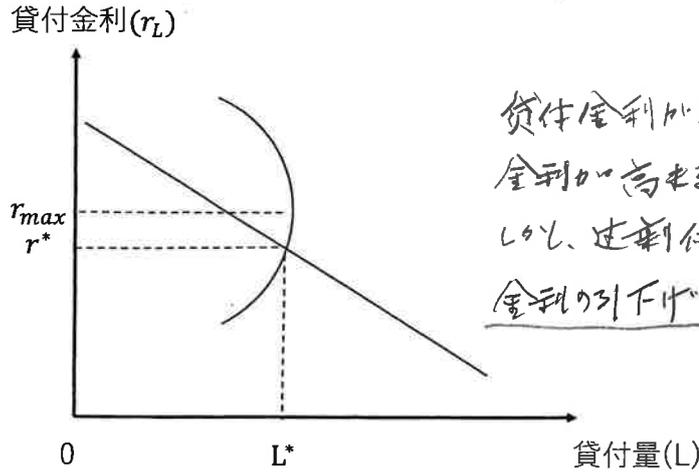


パネルC：金融緩和政策による供給曲線の右シフト



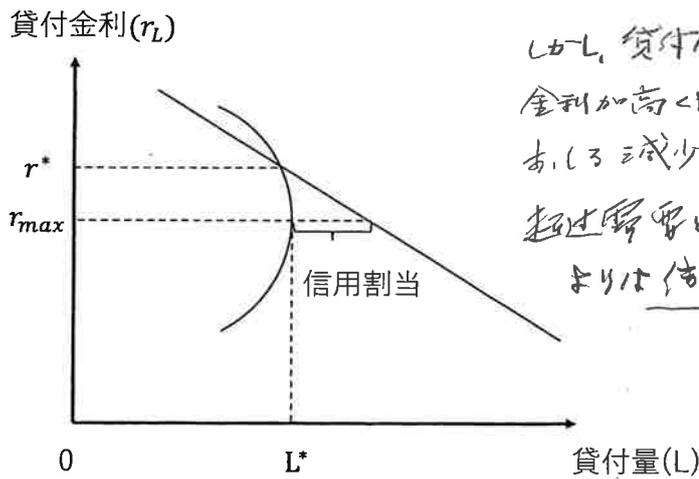
【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

パネルA：資金需要が低く、信用割当が発生しないケース



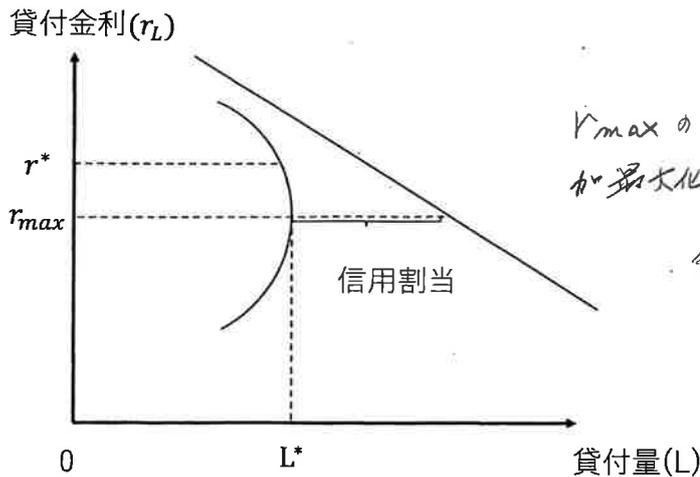
貸付金利が比較的低い領域では  
金利が高くなるほど資金の供給量は増加する  
ので、過剰供給とあった場合は、貸手にとって  
金利の引下げは合理的となる（金利は低下する）

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  
超過需要とあった場合は、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  
貸付金利の水準を区別する

## 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デジタル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。



2022.01.04

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第十九章) 无妄九鼎

日付: 2021/12/25 20:51:20

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

#### (一) 秦军大举东进 千夫长白起崭露头角

启榎大典后, 秦武王下令, 攻克宜阳, 打通三川, 直下洛阳。

秦惠文王死后, 纵横家张仪, 上将军司马错同时离秦。

山东六国情势, 立即发生重大变化,

魏赵楚三国合乎恢复合纵联军, 封锁秦国于函谷关内。

秦武王大怒, 立即决意大军东出,

派遣丞相兼上将军的甘茂, 统领十万大军直逼韩国。

#### (二) 萧疏洛阳 秦武王悔意东出

#### (三) 欲伸军威 秦武王举鼎暴亡

九鼎在中央大殿前排成两列,

左右各四鼎大鼎前方正中一鼎自然形成朝臣上殿时的标志。

九鼎的气势丝毫未减,

#### (四) 秦武王临终心明 任将立王皆见深谋

#### (五) 大雨落幽燕

2021年12月25号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第二十章) 艰危咸阳

日付: 2021/12/26 5:28:37

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

(一) 修我戈矛 与子同仇

(二) 飘风弗弗 迅雷无声

(三) 扑朔迷离起雷霆

(四) 邦有媛兮 不让须眉

秦武王葬礼完毕，咸阳刚刚松了一口气又紧张起来。  
嬴稷刚刚即位，两眼一抹黑，夹在中间不知如何是好，  
索性闭不出门以静制动，只等芈王妃回来。

2021年12月26号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（二十一章）鏖兵中原

日付: 2021/12/26 11:59:03

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

### （一）山东再合纵 六十万大军压顶函谷关

#### （二）宣太后定策 左更白起临危拜将

消息传到咸阳，这座关西大都第一次躁动恐慌起来。

六国商贾闻风逃秦，要一起离开咸阳。

宣太后得报立即定策，

“立即大开四门，欢送山东商贾出秦。”

“咸阳国人做商贾劳役，一律不受金钱。”

宣太后重重地补了一句，留人要留心！

魏冉与宣太后商议，以秦王名义发布了，“告秦国朝野王书”，

“本王与丞相将亲统大军迎战，

必能一战打败，六国乌合之众。

国人尽可各安其业。”

### （三）齐湣王强横 关外联军横生波澜

#### （四）河外大开打 白起初帅刁迅猛

两天过去，六国联军对函谷关发动猛攻的时刻即将来临。

奇怪的是，函谷关城头依旧宁静，没有大战迫近的紧张迹象。

白起初帅，必然求稳。为秦军机，

于函谷两岸山林中埋伏大军而已了。

白起站在望着辽阔的战场，心中若有所失，

可是兵力有限，再次齐国的主力大军岂能逃脱。

### （五）君臣将士咸阳宫

白起回师，战胜消息传遍全国，

秦国朝野一片欢腾。

2021年12月26号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第二十二章) 冬战河内

日付: 2021/12/26 15:11:51

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

---

(一) 咸阳宫夤夜决策

(二) 大型兵器尽现蓝田大营

(三) 冬战河内 狂飙拔城

(四) 秦国第一次在函谷关外设郡

2021年12月26号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第二十三章) 江汉水战

日付: 2021/12/29 20:46:48

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

#### (一) 整饬巴郡 白起创建秦国大型水军

这年冰消雪花的三月，秦国大型水军终于成型了。  
去冬，和内战事一结束，白起给魏冉留下一万铁骑，  
马不停蹄地班师蓝田，自己又星夜赶回咸阳。  
观见宣太后禀报完战事后，白起匆匆与荆梅成婚了。  
这是宣太后的命令。

#### (二) 江峡初战 巨船水手大显奇能

二月初旬，白起登上了最大的一艘楼船。六百余艘大小战船，  
两千余艘粮草辎重船，浩浩荡荡顺流直下。

#### (三) 白起攻下郢都 楚国大乱北迁

#### (四) 白起求战激楚 大火焚烧彝陵

2021年11月29号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（二十四章）远交近攻

日付: 2021/12/30 8:27:18

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

(一) 轻师攻赵 秦军第一次遭遇大败

(二) 大义自载 宣太后承担了战败罪责

(三) 秦国君臣重新定下对赵长策

白起提出了对赵新方略，“三年强军，重启连横，长期对峙，等待大战伺机”。

范雎一字一顿，四个大字，“远交近攻”，

此，秦外政军争之长策大谋也。

相邻之国为近，相隔之国为远。

攻邻而争地，步步延伸。”

武安君白起第一个拍案而起，

“我大秦铁军心明眼亮，可达显神威，

远交近攻！！”

秦昭王大笑，“妙哉斯言！远交近攻也”。

(四) 远交近攻大收成效

2021年12月30号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第二十五章) 对峙上堂

日付: 2021/12/30 8:59:46

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

(一) 三晋合谋上堂

(二) 秦国战车隆隆启动

(三) 长平布防 廉颇赵括大起争端

(四) 秦军急攻初胜 赵军确立坚守方略

(五) 相持三年 雪球越浓越大 胜负越来越渺茫

2021年12月30号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第二十五) 长平大决

日付: 2021/12/30 19:53:11

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

### (一) 新任上将军豪气勃发

### (二) 长平换将 赵军聚然 沸腾起来

换将风声传到长平行辕时，老廉颇震怒了。

半年以来，军营流言不断，真真假假虚虚实实，老廉颇大师头疼。

他坚信这些流言都是秦国那个恶意散布的。

### (三) 秦国朝野皆动 白起秘密入军

赵括替代廉颇之消息一转出，秦国朝野波澜顿生。

### (四) 等而为之 兵法破例

赵括第一次犯难了，不能决断。

赵括之难，在于选定一个确定的近攻方位。

赵括能记起的“孙子”中的一句，“敌则能战之”，赵军五十余万，秦君也是五十余万，但要决战。

### (五) 金戈铁马 浴血搏杀

赵国五十一万主力大军，

被五十万余秦军死死困在了长平河谷山塬里。

华夏自由战事以来，何曾有过五十万大军围住五十万大军这等战例？

等而为之，分明千古奇迹也。

想都不敢的事，生生让白起做成了，如何不令人咋舌变色。

### (六) 车城大坚壁 白起说陈法

(七) 惶惶大军嗟何及

“孙子兵法 第三 谋攻”

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则战之。

2021年12月30号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki\_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国 (第二十七章) 秦风低徊

日付: 2021/12/30 20:40:32

宛先: masaki\_yamauchi@hotmail.com

### (一) 秦昭王连铸大错

在寒冷的冬天, 秦军“抗杀四十万降卒”的消息风暴席卷天下。

各国无不惊恐变色。

咸阳城没有一家特使前来庆贺, 邯郸道却是车马络绎不绝,

楚国, 齐国, , , , ,

### (二) 君臣两茫然 秦风又低徊

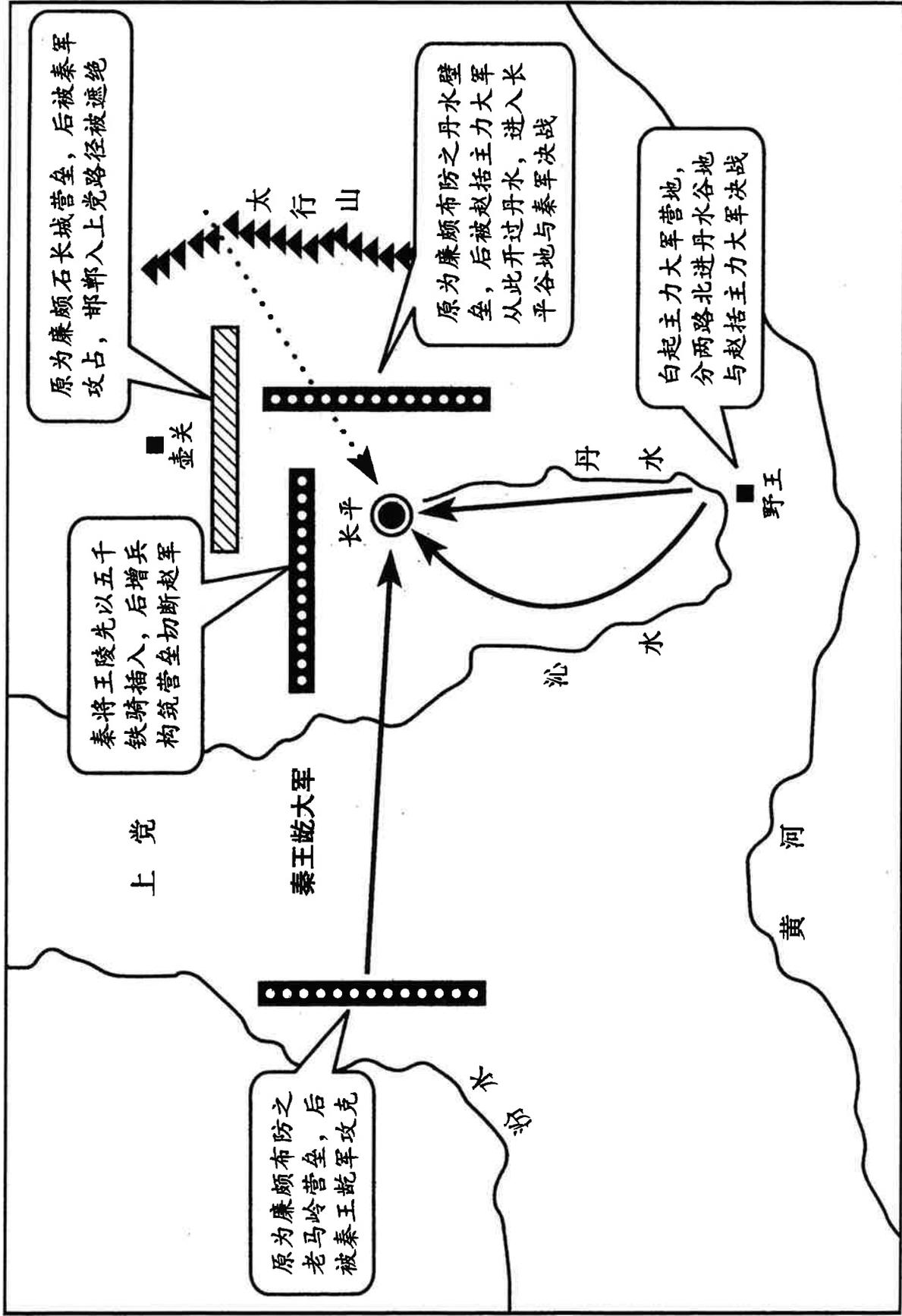
范雎的心绪越来越沉重了。加上白起之死, 犹如一场寒霜骤降,

秦国朝野立时一片萧疏。

2021年12月30号

iPadから送信

# 长平之战



→ 秦国大军  
 ..... 赵国大军

绘图: 马丹