

2

A

TOCー制約理論

2022.01.10

2022.01.03

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(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.	エリヤフ・ゴールドラット イスラエル人 ～1973(オイルショック)アメリカ生産方式が主 1974～(低成長時代)トヨタ生産方式 1953～トヨタ生産方式の試行	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	
<pre> graph TD 1["① システムの制約条件の発見、脱情性 (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> ジヤスト・イン・タイム ボトルネック顕在化		
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) (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	問題点の発見 If-Then ロジック
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 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	
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	いかに早く
	(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 システムのアウトラスト	ムダを排除する
	(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在庫が増える
	(5) 集中の 5 段階の推進	
9.	思考プロセス Thinking process	
	(1) 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) 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	(顧客の都合から考えろ)
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、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 (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、不足のために投資した
すなわちお金

(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

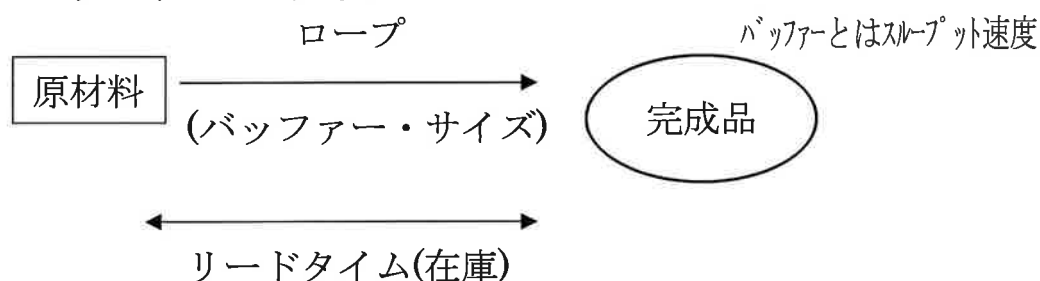
(3) バッファのサイズの決定要素

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.	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	問題点は一つ 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.	プロジェクトとは 「目的」、「資源」、「納期」の三つのバランスをとりながら実行する 目的—スコープ(範囲) 資源—制約(ヒト、カネ) 納期—与えられた時間、期間 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	(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にすること
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 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 1850年代の米国国防省のミサイル開発 ビジネスツールへの転換 目的は、新製品開発に期間短縮	

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	ムダをなくす
	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)	

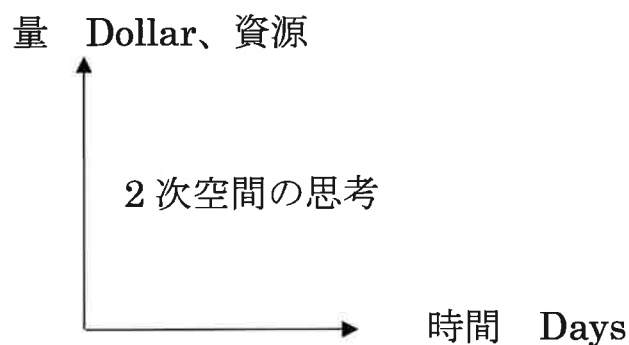
No.	項 目	説 明	目 標
27.	ゴール		
(1)	スループット増	売上高ー変動費 (付加価値回転)	第一、回転を上げる 工場能力の最大化
(2)	在庫減	材料、仕掛品、製品 (減少、滞留禁止)	第二、在庫を作りすぎない お金の滞留
(3)	固定費減	付加価値ー固定費 (経費節減)	第三、経費節減の重要性は低い TP 計算書

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)

現在価値計算(金利)
Net Present Value

(量)

回収期間(お金)
Payback Period

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	問題点の一つ
	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.	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.	^{UDE} USD の解消	
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.	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

2021.12.30
2021.12.01

38. TP 計算書

(内部) / UDE (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.	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」

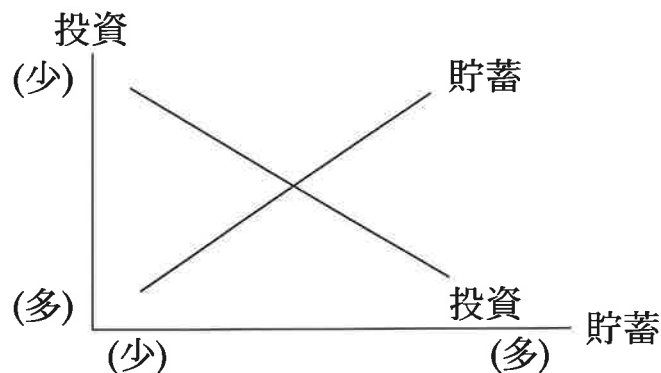
ケインズは、資本保有者と実物資本を動かす人は違うという認識を持っていた。株式会社の場合、会社の所有者である株主と、会社を実態として動かしている事業経営者は違うということである。「所有と経営の分離」

(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）

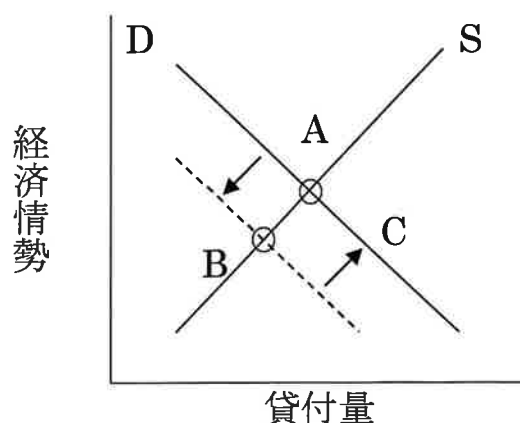
(1) 融資減少(資金不足)への緊急対応

(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

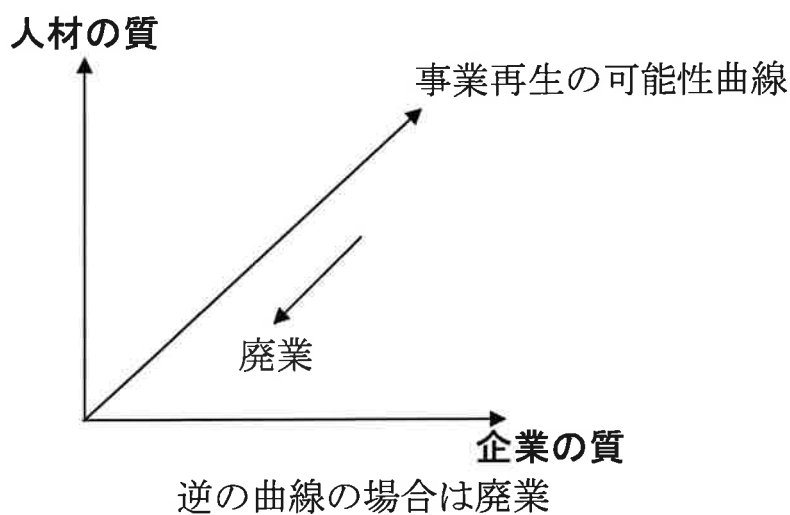
4. 過剰債務とバランス不況

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

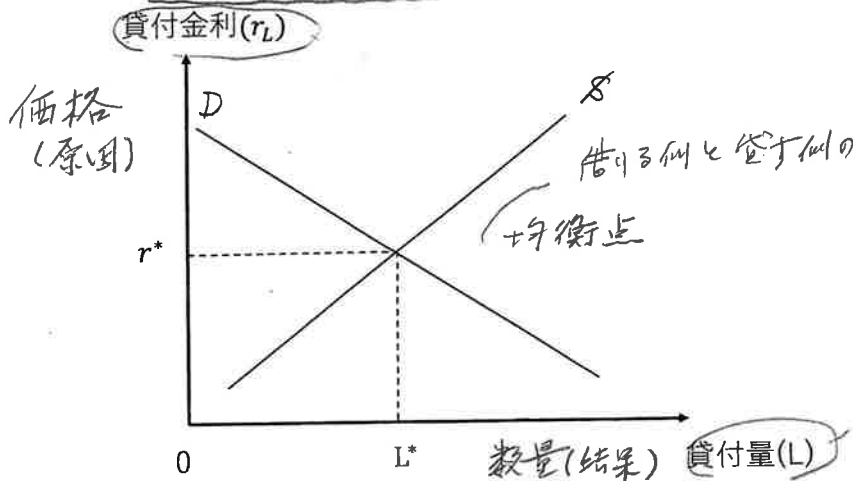
- | | |
|-----------------|-----------|
| (1) ゾンビ企業の問題 | 過去の苦い経験 |
| (2) 明確な経済的社会的意義 | 絶対に必要 |
| (3) 過去の失敗の反省 | 明確であった問題点 |

13. 貸付市場における情報の非対称と信用割当

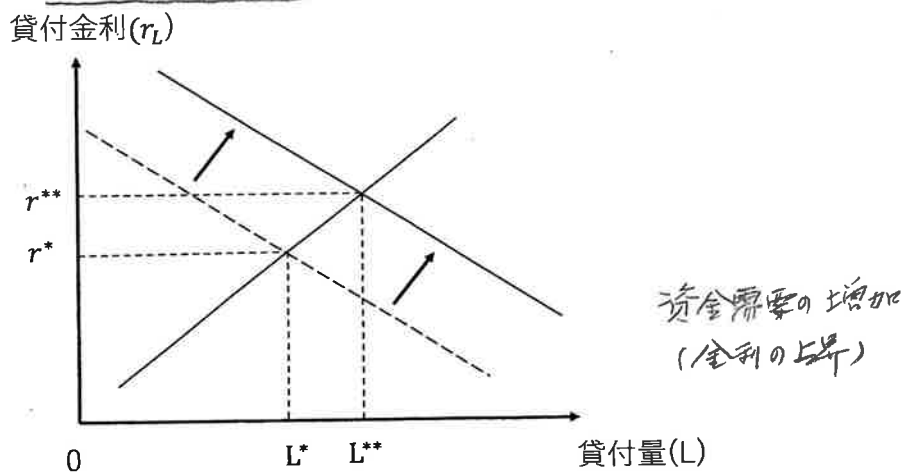
コロナ前	コロナ・経済の中断	コロナ後
企業の低活性 (借入過少、事業資金低)		債務超過、不良債権
ファンドの役割 3年のつなぎ 企業改革		ファンドの役割 金の面、財務の改革 人の面、労働生産性の改革
戻らないもの 必要でないもの		戻るもの 必要なもの

【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

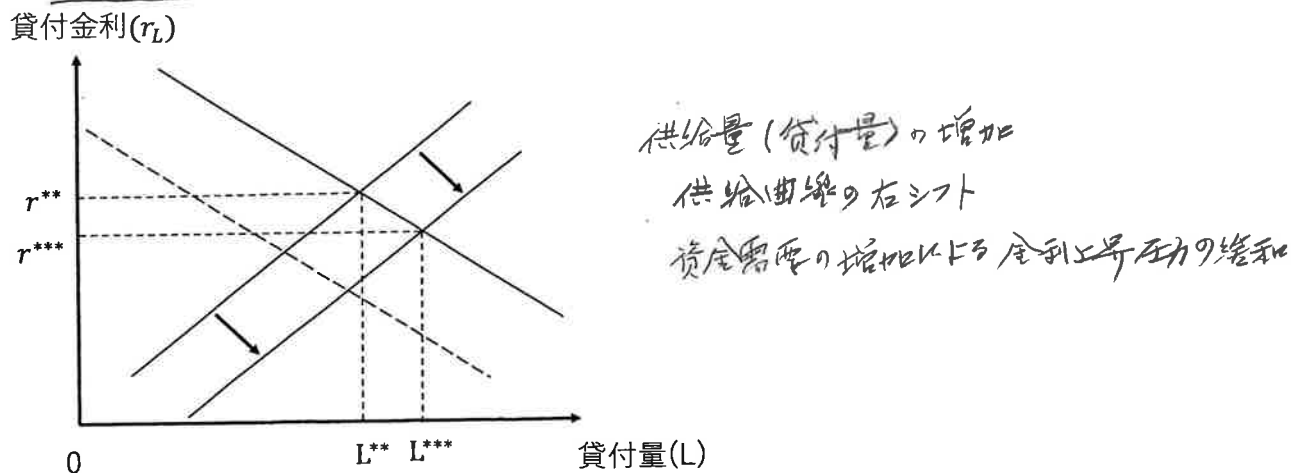
パネルA：貸付市場の市場均衡



パネルB：資金需要の増加による需要曲線の右シフト

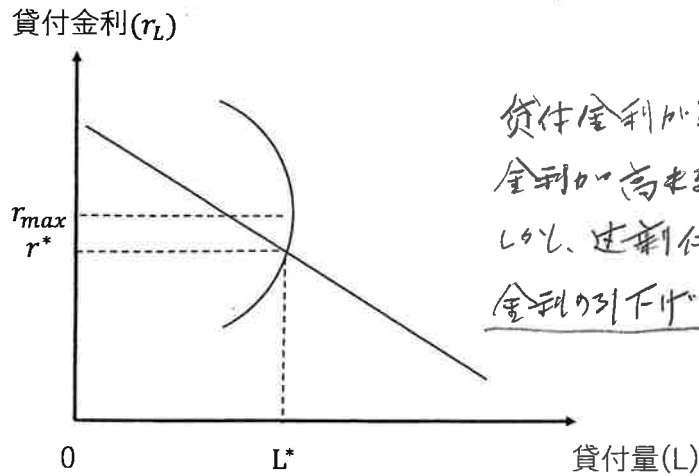


パネルC：金融緩和政策による供給曲線の右シフト



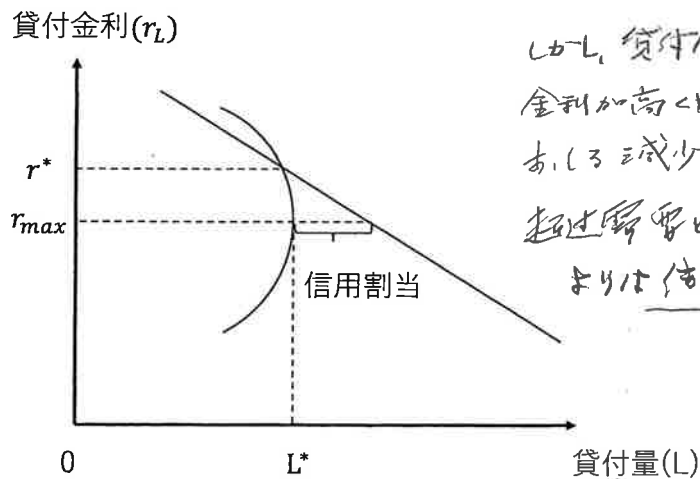
【図表2】貸付市場における情報の非対称性と信用割当の問題

パネルA：資金需要が低く、信用割当が発生しないケース



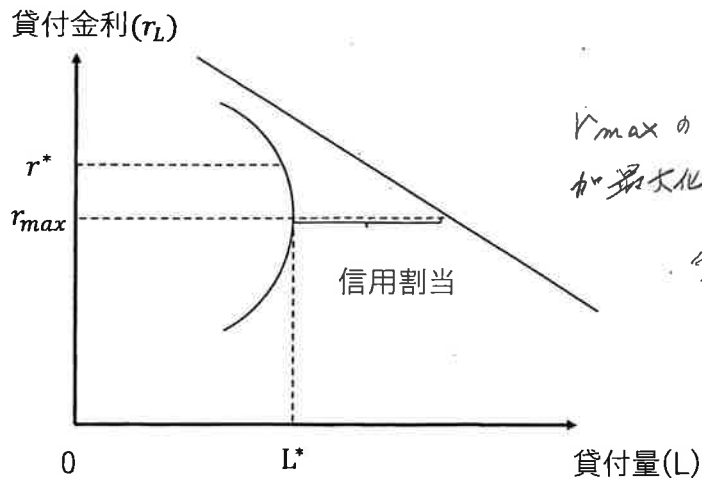
貸付金利が比較的低い領域では
金利が高くなるほど資金の供給量は増加する
しかし、過剰供給となった場合は、貸手にとって
金利引き下げは合理的となる（金利は低下する）

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。



2022.01.10

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第二十八章）暮政维艰

日付: 2021/12/31 16:32:59

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）蔡泽入秦 低谷时期秦国易相

秦昭王五十一年，白露一场森林霜雾，天气顿时冷了。

先是燕齐六年苦战，两国同时衰败。秦赵两大国，长平血战。

之后秦国两次攻赵兵败，势力缩回函谷关内。

沉闷的咸阳传开一则消息，名士蔡泽入秦谋求任相。

“蔡泽已受王命，范雎辞相！”。

（二）暮年老王 多事之秋

（三）老太子嬴柱被逼出治蜀对策

（四）布衣水工李冰震感了秦国群臣

2021年12月31号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第二十九章）子楚还国

日付: 2022/01/01 9:13:13

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）策不乱法 军不二属

而今，李冰治水成功，蜀中大幅。

经商於入汉水，江水，再溯江西上，半月可抵巴蜀提供粮食军资，
还是国府节制驻蜀大军，都可有有效实施，蔡泽不禁赞叹。

（二）老秦王的秘密王书与秘密部署

大秦王命，“公子异人立为安国君嬴柱嫡子，返国事另为谋划”

（三）骤临大险 吕不韦嬴异人断然逃赵

（四）神秘的护商马队浴血死战

（五）长歌当哭兮 大义何殇

2022年1月1号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三十章）流火迷离

日付: 2022/01/01 17:35:11

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）秦昭王太庙勒石 在立法治根基

（二）塞上春寒 吕不韦生死重构

（三）别辞难矣 聚散何堪

（四）执一不二 正心跬步

（五）秦国王孙迟来的加冠大礼

中秋时节，王书说，“秋分之日，公子异人于太庙行加冠大礼。

（六）老太子与新嫡子的大礼之夜

2022年1月1号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三十一章）风雨如晦

日付: 2022/01/01 17:55:48

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）秦孝王第一次朝会波澜横生

前251年夏日，在为五十六年的老秦王终于薨了。

咸阳举行了隆重的新君即位大典，太子嬴柱即位称王，
史称秦孝文王。

（二）箭方离弦 横摧长弓

2022年1月1号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国（第三十二章）吕氏新政
日付: 2022/01/02 10:50:58
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）变起仓促 吕不韦终被推倒了前台

老内侍一眼看见吕不韦，立即耳边低声一句，
“秦王弥留，只等太子傅”。将吕不韦领到了榻前。
跪伏的嬴异人蓦然觉察吕不韦到了，曾底站了起来偎到父王身边，
陡然将华阳后挡住了身后，“臣吕不韦参见我王。”
吕不韦拜倒在地，声音沉阴晴朗不显丝毫慌乱。
吕不韦立即顺势站起，俯身坐榻高声道，
“我王有话但说，不韦与王后，太子共担遗命。”
“我王是说，要王后与太子同心共济，臣一力襄助。”

吕不韦辞色断言，“臣为顾命，唯有一虑，
目下先王未葬，新君亦未正位，国事决于王后。
臣，请王后明心正性，顾大局，去私怨，如此朝野可安也”。
“好了，我只记依这一句话。”，华阳后，谈谈一笑飘然去了。

（二）醇醇本色 殷殷同心

（三）新朝拜相 几多风雨

新君嬴异人，仔细阅读了，“国事要目”，这才惊讶地发现，
长平大战后秦国累积的待决难题当真是一团乱麻。
国事之难，竟至于斯，拍案之下，嬴异人的心又乱了。

（四）大雪岁首 吕不韦拜相

（五）冰河解冻 吕不韦新政又有推开

隆冬时节，正阳道中段的丞相府悄悄开府了。
依新秦王嬴异人与蒙骜等一班老臣之意，丞相开服当行大典。
吕不韦不以为然，特意上书新君，一力主张，

“不彰虚势，唯务实事！”

羸异人思忖一番，一班老臣感慨一番，也都赞同了。

2022年1月2号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三十三章）合纵回光

日付: 2022/01/02 11:01:33

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）秦国大军再度东出 震震撼山东

（二）兵家奇谋 大义同心

2022年1月2号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三十四章）仲父当国

日付: 2022/01/02 17:22:42

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）兵败不杀将 吕不韦破了秦国法统

（二）王子赵政第一次进入了立储视野

（三）两番大考校 王子嬴政名动朝野

（四）庄襄王临终盟约 破法度两权当国

（五）秦王嬴政虚位开元 吕不韦疏导倍显艰难

公元前二四七年冬天，咸阳宫正殿举行了隆重的新君即位大典。

少年太子嬴政即位称王，成为自秦孝公之后的第六代秦王。

大典上，正式宣示了庄襄王的遗命，，，。

少年秦王嬴政，郑重拜见了太后，拜见了仲父，

登上王座后，“父王新丧。嬴政少年即位，心志才识，

多有缺失，当遵父王遗命，本王加冠亲政之前，

一应国事由太后，仲父商酌处置”。

2022年1月2号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三十五章）嬴政平乱

日付: 2022/01/03 10:56:37

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）冠剑将及兮 风雨如磐

嬴政很是烦恼，直觉此等一个秦王实在是旷世窝囊。

他已经二十岁，做秦王已经七年。

渐渐长大的嬴政不亲政，对用人，决策，实施等诸般实务也概不过问。

一种巨大的危机正在逼近秦国，逼近自己，他却无能为力。

（二）功业不容苟且 谋国何计物议

棋谚云，“急所重于大场。目下秦国，乱象危局是急所。

吕不韦沉溺不得要领的学馆修书事？”

果然如此不明大局，嬴政与蒙恬秘密上弹得轴心。

（三）吕不韦秦王联手 大肆铺排加冠预礼

嬴政接到了，太后与假父长信侯同署的特书，

“吾子政，当于开春时赴雍，居蕲年宫，泽吉冠礼。”

吕不韦看了领书，不禁长叹道，“嫪毐，难矣哉！不得不为也，

心有不甘也！”，皱起了眉头，，，

嬴政说，“既然如此，何以想到蕲年宫？，

嫪毐，要在蕲年宫杀我。”

“啊！王，王何有此断？”吕不韦惊得破天口吃了。

“一接此书，蕲年宫三字，便钉上了我心。”

蓦然之间，吕不韦从这个年轻的秦王身上，

看到了一种锋锐无比的洞察力。

毕竟，嫪毐之邪恶，不能以常人度量也。

直对秦王下手，设能想到？

这个年轻秦王，认定的危局，直觉，断然没有可能么？

“除非嫪毐有子。”吕不韦突兀一句。

“国耻也！”嬴政丝丝喘息叫人心里。

此后月余，吕不韦将一应冠礼事务大肆铺开。
一仲父名义，颁发书令通告朝野。

（四）秦王加冠在即 各方密谋丛生

“参见秦王！并报君上，事已办妥，两千骑士已在雍山。”

“蒙恬！”嬴政低呼一声，“王翦将军如何？”

“王翦大哥，一千铁骑，五千轻兵随时待命！”

嫪毐瓜瓜大笑，“疑个鸟！吕不韦一个商 驴！知道个鸟！
盼着嬴政早死，以俺争天下！商驴之谋，以为老子不知道，哼哼！”

（五）依法平乱 平乱依法

（六）一柱粗大的狼烟从蕲年宫端直升起

蕲年宫南门打开开，嬴政带着蔡泽，王绾打不出来，

“末将王翦，参见秦王！嫪毐，数百骑向北山逃去。”

“末将奉文信侯，乱局但平，即王入雍城，如期行冠礼大典”。

嬴政爽朗大笑，“好！明日入雍。走！待蒙恬完事，晚来我等痛饮一场！”

（七）血火冠剑日 乱局竟未息

秦王九年四月，雍城举行了盛大的加冠亲政大典。

嫪毐及其残党全部被押送，只有一个太后赵姬，无人敢于定夺，
于是，嬴政亲自下令，
“太后移居鳧阳宫，依法待决。”

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国（第三十六章）初政飓风
日付: 2022/01/06 20:24:44
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）歧路在前 本志各断

（二）大道不两立 国法不二出

秦王书又到洛阳。特使蒙武将王书，念的结结巴巴，
“秦王书曰，文信侯吕不韦，以罢相之身，
与六国使臣法外交接，诚损大秦国望也。
君何功于秦，封地河南十万户尚下隐身？
君和亲于秦，号称仲父而不思国望？
着文信侯及眷属族人，立即徙居巴蜀，不得延误。”
秦王政十一年春。

“文信侯，何，，，何日成行？”，蒙武艰难吭哧着。
“国尉稍等一时。”吕不韦谈谈一笑，进了书房。
兔闻一声轻微异向，蒙武心头突兀大动，
书案前，一身大红吉服的吕不韦，
嘴角渗出一丝鲜血的汁液，脸上依然是那永远的一团春风，，，，，
蒙武深深三躬，飞马回了咸阳。

（三）人之性恶 必将待师法然后正

嬴政没有料到，吕不韦之死激起了轩然大波。
文信侯突兀鸩毒而死，散去门客纷纷赶赴洛阳，
六国君主权臣即派出各式名目的密使私使前来吊唁。
旬日之间，吕不韦洛阳封地云集数千人之众。

（四）旷古大旱 老话题突然重视

廷尉府查获，“水工郑国是韩国间人，为疲秦而入秦，，，，”

（五）韩国疲秦计引发出惊雷闪电

李斯见，“逐客令”，只有短短几行字。

“秦人兴国，为秦人之力也。六国之客，窃秦而肥山东，坏秦而利六国。，，更有水工郑国，行韩国疲秦奸计，大兴活活河渠工程，耗秦疲弱，，，，，”

（六）振聋发聩的谏逐客书

臣闻吏议逐客，窃以为过矣。

昔穆公求士，西取由余于戎，东得百里奚于宛，孝公用商鞅之法，，，，

2022年1月6号

iPadから送信

秦灭六国形势图

