

3

トヨタ生産方式

2022.01.17

No.	内容等	備考
1.	量の関数意識からの脱却 (脱規模の生産)	発想の転換
2.	徹底したムダの排除 (1) ジャスト・イン・タイム (2) 自動化	
3.	物理的にも、財務的にも経営を圧迫する「在庫」 (1) 生産の流れを逆に見る (スーパーマーケット) (2) 組付けに必要な部品が、必要なときに、そのつど 必要なだけ、生産ラインの脇に到着している	
4.	自動化 (1) 異常があれば機械が止まる (自動) (2) " 人が止める (自動) (3) 異常発生－機械停止－原因の明確化 (4) 機械による生産でなくて (5) 人による生産 (6) 徹底した人の重視	

No.	内容等	備考
5.	利益をあげようとするなら、 計算式 (1) 利益＝売上高－原 価 (×) (2) 売上高＝原 価－利 益 (×) (3) 原 価＝売上高－利 益 (4) 原価＋利益＝価格（売上高）とは考えない 消費者へ最後のツケを回すのはおかしい <u>価格は決まっていると考え、原価の節減が利益の増加と考える</u>	
6.	ジャスト・イン・タイム (1) 必要なものを (2) 必要なときに (3) 必要なだけ	
7.	従来とは逆の発想 (1) 製造工程のいちばんあとの組立ラインから(生産計画) (2) 前工程に部品を引き取りに行き (3) 前工程は引き取られた分だけ作る (4) 製造工程を前へ前へと逆のぼり (5) 粗形材準備部門まで連鎖的に同期化してつながり (6) ジャスト・イン・タイムを形成する (7) これによって管理工数も、極度に減少させることができる	
8.	能率の向上、ムダの排除 (1) 必要なもののだけ、いかに少ない人数で作り出すか (2) 作りすぎのムダ (3) 手待ちのムダ (4) 運搬のムダ (5) 加工そのもののムダ	

9. つくり過ぎ、買貯めの必要の恐ろしさ

アメリカ 単能工（帯組）－大型の高性能、高速の機械
 日本 多能工ができる 計画的量産システム
 でかんしょ生産、月末追い込み生産からの脱却
 初めにニーズありき

目的

成長下の企業のいちばんのニーズとは量が増えなくとも、生産性をあげること

企業のなかのムダは無数にあるが、つくり過ぎのムダ
 ほど恐ろしいものはない

——買だめの心理

10. チームワーク

11. カンバン

12. トヨタ生産方式の展開

「なぜ」を5回繰り返すことができるか

(1) 機械が止まった

① なぜ機械は止まったか？

オーバーロードでヒューズがきれた

② なぜオーバーロードがかかったか？

軸受部の潤滑が十分でない

③ なぜ十分に潤滑しないのか？

潤滑ポンプのくみ上げが十分でない

④ なぜ十分くみ上げないのか？

ポンプの軸が摩耗でガタガタになっている

⑤ なぜ摩耗したのか？

ストレーナ(濾過機)がついていないので切粉が

(2) 結局、ストレーナを取付けた

なぜの追求の仕方が足りないと、ヒューズの取替
 や軸の取替の段階で終わってしまう

そうすると数ヶ月に同じトラブルが再発する

No.	内容等	備考
13.	能率の向上 原価低減 必要なものだけ 個々に行われー全体的にも 現状の能力＝仕事＋ムダ 作　　業＝働き＋ムダ トヨタ生産方式では、<u>必要数だけ</u>しか作ってはいけ ないのである	
14.	標準作業表 物　　—　　機械　　—　　人 製品 の有効な組み合わせ 自らの手で標準作業表を作る 標準作業表 目で見える管理 原則を貫く (1) サイクル・タイム　1 個、1 台を何分何秒でつくる (2) 作業順序　　　　　時間は動作の影 (3) 標準手待ち　　　　三日で一人前にする、人の和 チームワーク　　　　個人芸よりも人間グループの和	1 個流し
15.	スーパーマーケット お客は必要なものを買う スーパーマーケットを生産ラインの前工程とみる お客である後工程は、 必要なときに、必要な量だけ前工程に当たるスーパー へ買いに行く 前工程は、すぐに、後工程が引き取っていった分を補 充する	

No.	内容等	備考
16.	トヨタ式の作り方 (1) 生産現場の流れをつくる (2) 旋盤、フライス盤等をかためて置かない (3) 旋盤、フライス盤、ボール盤を一台、一台、工程順に並べて配置する (4) 従来の「一台待ち」から、「多数台待ち」へ移行する (5) (1)～(4)により生産性を向上させる ジャスト・イン・タイムの生産をする (6) それらを「かんばん」方式をとる運用手段として必要なものを、必要なときに、必要な量だけ手に入れる (7) かんばんは品物の情報である ① 引き取り情報 ② 運搬支持情報 ③ 作業指示情報	
17.	ジャスト・イン・タイム 必要なものを、必要なときに、必要な量だけ手に入れることができれば、生産現場のムダ・ムラ・ムリをなくし、生産効率を向上させることができる 単なるインタイムではない、ジャスト・イン・タイムは「自働化」の思想とともにトヨタ式生産方式の二大支柱である	
18.	自動化 機械に人間の知恵を付与することである 異常が発生したら、作業をストップし、原因を考える それは、自動的に、不良品の発生を防止し、つくり過ぎを抑えることである	
19.	目で見える管理 何が正常で、何が異常かを明確にする 不良の表面化、進捗状況、作業を目で見ることができるようにする 「アンドン」は、異常の徹底管理であり、作業が止まることを恐れてはいけない	

No.	内容等	備考
20.	ジャスト・イン・タイム ジャスト・イン・タイムを実現するための管理道具 工程間の管理情報	
21.	5W1Hを5回行う 「なぜ」を5回反復して、本当の原因を明らかにする	
22.	原価主義とは (1) 原価＋利潤＝価格 このような原価主義の考え方は、最終のツケを消費者に回すようなもので、今の自動車産業は縁のないものである (2) コストダウン 人間の能力を十分に引き出して、働きがい高め、設備や機械をうまく使いこなし、徹底的にムダの排除された仕事を行うというごく当たり前の経営システムが要求されている	
23.	原因より真因 「原因」の向こう側に「真因」がかくれている	
24.	「省力化」→「省人化」→「少人化」 機械の導入は省人化を達成しなければ意味はない 真の効率化とは何かを考える	
25.	「動き」を「働き」にする ムダを認識し、撲滅する	
26.	バカヨケ 作業ミスがあれば、機械が加工を始めない仕組み	

No.	内容等	備考
27.	標準作業(表)の徹底	
28.	流れ作業と流し作業	
	各工程で付加価値がついてゆく流れ作業、コンベアを使って品物を運ぶだけでは流し作業	
29.	多工程持ち	
	(1) 多台数持ちはダメ	
	(2) ロットを小さく、段取り替えをすみやかに	
30.	生産の標準化	
	(1) 離れ小島を作らない	
	(2) 製品の流れをバラつかせない	
	(3) バラツキは拡大する	
	(4) バラツキゼロを目指す	
31.	ラインストップを恐れるな	
	(1) 不良品を生まないライン	
	(2) 問題があれば止められるライン	
32.	必要数＝生産量	
	生産量とは市場の必要数である	
	従って必要数とは売行きである	
	必要数の中では生産の改善が必要である	
33.	水面下を作らない(水面下の問題、非効率)	
34.	作業改善から設備改善へ	
35.	もうける I E	

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)アメリカ生産方式から、 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 (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	
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	問題点の一つ
	(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.	システムのアウトプット	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(ヒート)	
	(5) 蒸発する雲(対立解消図)	
	(6) 前提条件ツリー	問題は一つしかない
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	(顧客の都合から考える)
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	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(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、販売のために投資したすべてのお金

(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

(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

(3) バッファのサイズの決定要素

① 予想消費量

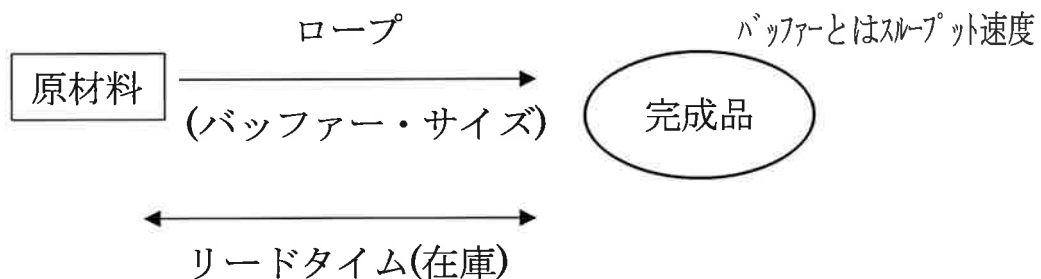
② 補充するためにかかる時間

スループットの改善

無駄な在庫の解消

工場のアウトプットの最大化

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

(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

(統計的変動と頻度を考慮してバッファ・サイズを決める)

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) (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	ボトルネックとは、
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 買手側のことを考える ムダをなくす

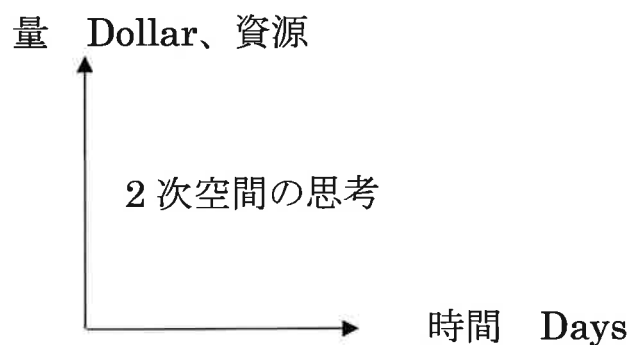
No.	項 目	説 明	目 標
27.	ゴール		
(1)	スループット増	売上高ー変動費 (付加価値回転)	第一、回転を上げる 工場能力の最大化
(2)	在庫減	材料、仕掛品、製品 (減少、滞留禁止)	第二、在庫を作りすぎない お金の滞留
(3)	固定費減	付加価値ー固定費 (経費節減)	第三、経費節減の重要性は低い TP 計算書

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 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

回収済付加価値計算

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
--------	------------

① 経常損益	・ ・ ・ 第四利益
--------	------------

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一条件が必要である 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。	

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、それが自然の秩序になる。 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、いや確率すら解らない世界。

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。

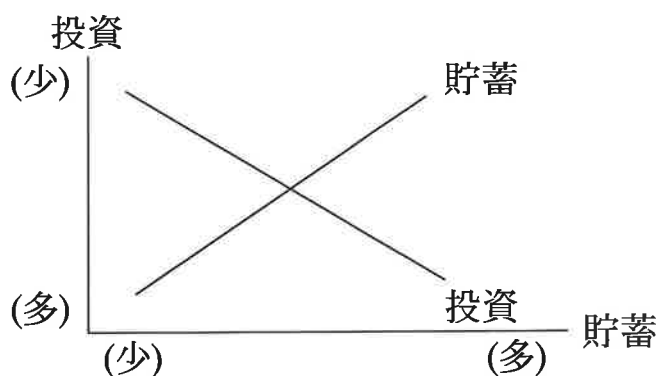
だから、ケインズは政府の役割を重視する。
政府は利子率を低く促す、公的支出によっ
て、有効需要を高く保つことで、民間企業の
産業投資が活性化する環境を作っていかなけ
ればならないのだ。

(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(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(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人が多ければ上がり、下がると思う人が多ければ下がる。つまり、債券価格は、市場の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

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，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

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 大秦帝国（第三十七章）大决泾水
日付: 2022/01/15 18:01:22
宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

(1) 治灾之要 網在河渠

郑国变成了河渠丞，兼领总水工，主办一切有关河渠的事务。

(2) 粉碎巨石 瓠口奇观

启耕大典之后，年轻的秦王决意泾水河渠亲自看看。

嬴政立即秘密下令，轻车简从，直奔泾水河渠。

“老人家，这泾水河渠，叫个甚名字好啊？”

“不用想，郑国渠！老百姓早这样叫了。”

嬴政大笑，“好好好！大功勒名，郑国渠！”

(3) 法不可弃 民不可伤

(4) 天夺民生 宁不与上天一争乎

郑国看见这道王书，“秦王万岁！，官府万岁！赳赳老秦，共赴国难！”

(5) 碧蓝的湖畔 抢工决水烈焰轰然激发

(6) 松林苍苍 老秦人血染红了一座座巨石

(7) 泾水入田 郑国渠震动天下

郑国卧榻，

年轻的秦王断然摇摇头，“主持成渠放水，是水工最盛大的尊荣，

纵是本王也不宜取代。走，与郑国去说。”

嬴政对郑国高声说，“老龄啊！没有你，便没有泾水河渠，

防水大典，谁也不能取代你！到时台你出去，

老令只须摇摇号令，行么？”

大典这天，万千人众的灼热目光之下，神奇的事情发生了。

郑国从军榻上坐了起来，站了起来，，，，，
“水！过山了，，，，，，，，”

嬴政的鼓槌用力打上牛皮大鼓，隆隆之声震荡峡谷。
“秦王定名，郑国渠，，，郑国万岁！郑国万岁！”
呐喊声淹没了峡谷山塬。

2022年1月15号

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 大秦帝国（第三十八章）大道群才

日付: 2022/01/15 20:38:30

宛先: masaki_yamauchi@hotmail.com

（一）护持功臣 千古邦国第一大道

（二）王不立后 刻石约法

（三）架构庙堂 先谋栋梁

（四）积微成政 荀子警示打开一片新天地

（五）兵家尉繚新论天下 秦国战车步入大道

（六）傲岸两布衣 邦交两奇才

（七）驰年社火 秦王求尉繚于杀身危境

（八）春令定准直 秦国大政勃勃生发

（九）清一色少壮将士 秦国大军焕然一新

2022年1月15号

iPadから送信