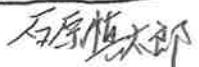


19

今後の世界

2022.02.28
2022.02.14

1. 時代は大きく変わる状況が生まれている
2. 米、中、露は人口増加
日本は人口減少
3. 筆力の始点は、事実を事実として記述することの勇気である

4. 人間の価値

5. 変化のきっかけ

Dr.	物	Cr.
卸売特価 (仕 入)	↑ ○	債 務 ↑
人 件 費 →		売 上 ↑
従業員数 →		株 価 ↓ ○
人 口 ↓		消費物価 → ○
付加価値 ↓		企業業績 ↓
在 庫 ↑		給 料 →
G D P ↓		外国為替 ↑ ○

変化の結果起こるシナリオ

(+) 世界が100年毎の感染症にかかっている

1720年 ヘスト (フランス)

1820年 コレラ (世界)

1920年 スペイン風邪 (世界)

2020年 コロナ (世界)

6. 何をキッカケに世界は変化するか

何が始まるのか

どこから始まるのか

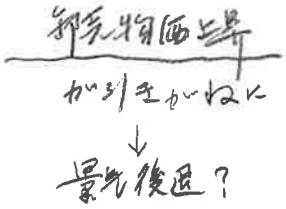
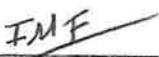
技術の低落。

石油価格上昇。

会社上昇。

2022 年の経済

2022.01.19

No.	事 態(理 由)	結果予想
1.	コロナ融資 35~40 兆円 年明けの緊急事態宣言	2022 年～返済義務 公的機関の信用リスク 企業の債務超過
2.	スーパーのデジタル化の促進 コロナ特需後の消費反動減 狭い市場への競争激化	競争の激化 縮小傾向の消費 既存店の売上低下
3.	コロナ後のコスト高 	企業収益の低迷、失速 本格的な生残り競争 消費者は受入れない 消費者は外食や旅行を控え、 内食需要は高止まりから低下へ 2019 年までの停滞復活
4.	反動復元力の乏しい日英経済 21 年／20 年比(日英だけは、元へ戻っていない) 	

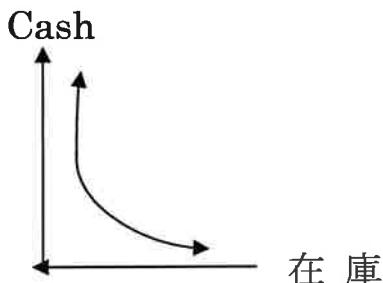
IMF 世界経済の見通し							
(実質GDP成長率・2021年10月発表)					(%)		
	2017年	18年	19年	20年	21年	最新値	
世界	3.8	3.6	2.8	▲3.1	5.5 ↗ 6.0 ↗ 6.0 ↗ 5.9	5.9	
先進国	米国	2.3	2.9	2.3	▲3.4	5.1 ↗ 6.4 ↗ 7.0 ↗ 6.0	6.0
	ユーロ圏	2.6	1.9	1.5	▲6.3	4.2 ↗ 4.4 ↗ 4.6 ↗ 5.0	5.0
	(イギリス)	1.7	1.3	1.4	▲9.8	4.5 5.3 7.0 6.8	6.8
	(日本)	1.7	0.6	0.0	▲4.6	3.1 ↗ 3.3 ↗ 2.8 ↗ 2.4	2.4
BRICS・新興国	ブラジル	1.3	1.8	1.4	▲4.1	3.6 3.7 5.3 5.2	5.2
	ロシア	1.8	2.8	2.0	▲3.0	3.0 3.8 4.4 4.7	4.7
	インド	6.8	6.5	4.0	▲7.3	11.5 ↗ 12.5 ↗ 9.5 ↗ 9.5	9.5
	中国	6.9	6.8	6.0	2.3	8.1 8.4 8.1 8.0	8.0
	ASEAN5	5.5	5.4	4.9	▲3.4	5.2 4.9 4.3 2.9	2.9

* ASEAN5 : タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、フィリピン

▲:マイナス

△ 3.0
△ 2.3

No.	事 態(理 由)	結果予想
5.	最低賃金の上昇 <i>人件費削減のため</i>	人手不足の再開 レジ回りの DX 生産性改善
6.	ネットスーパー	自社とアマゾンとの協業 中小スーパーと大手との連携
7.	個人金融資産の増加 2021.4~6 現預金、株式、債券等 6.3%増 1,992 億円	<u>消費の低迷、控え目</u> <u>経済回復の低迷</u> <u>消費者は値上げを受入れない</u> <u>→消費の減退</u> <u>老齢化</u>
8.	在庫 - Cash 曲線	



在庫は Cash に反する

在庫減 → Cash 増

在庫増 → Cash 減

9. 日本の医療費

△ 古文書を読み取る

- ① 在院泊数が増加 (各口の約2倍)
- ② 薬剤使用量が毎年倍増 (各口の約4倍)
- ③ 検査・医療回数が増加 (薬剤使用料率 22.1%
他業種比 8.1% 後)
- ④ 薬価が高くなる



問題を解決する態度叫喚

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「沖縄経済の特色的把握、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・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。



河西之战

2022.02.28

秦国与魏国争夺战略要地河西高地一系列大战的总和，历经数十载拉锯争夺，最终以秦国获胜、夺取全部河西高地而告终。

河西高地即今日黄土高原，位于关中以北、南北流向的黄河西岸，是整个中原地带的制高点，也是关中地区的北面门户。战国前期，魏国为天下首强，又有名将吴起统领着精兵魏武卒，秦国却历经四代乱政，国力衰弱不堪。两国历经数十场大战，魏国最终全数夺取了河西高地，是为河西之战的第一阶段。

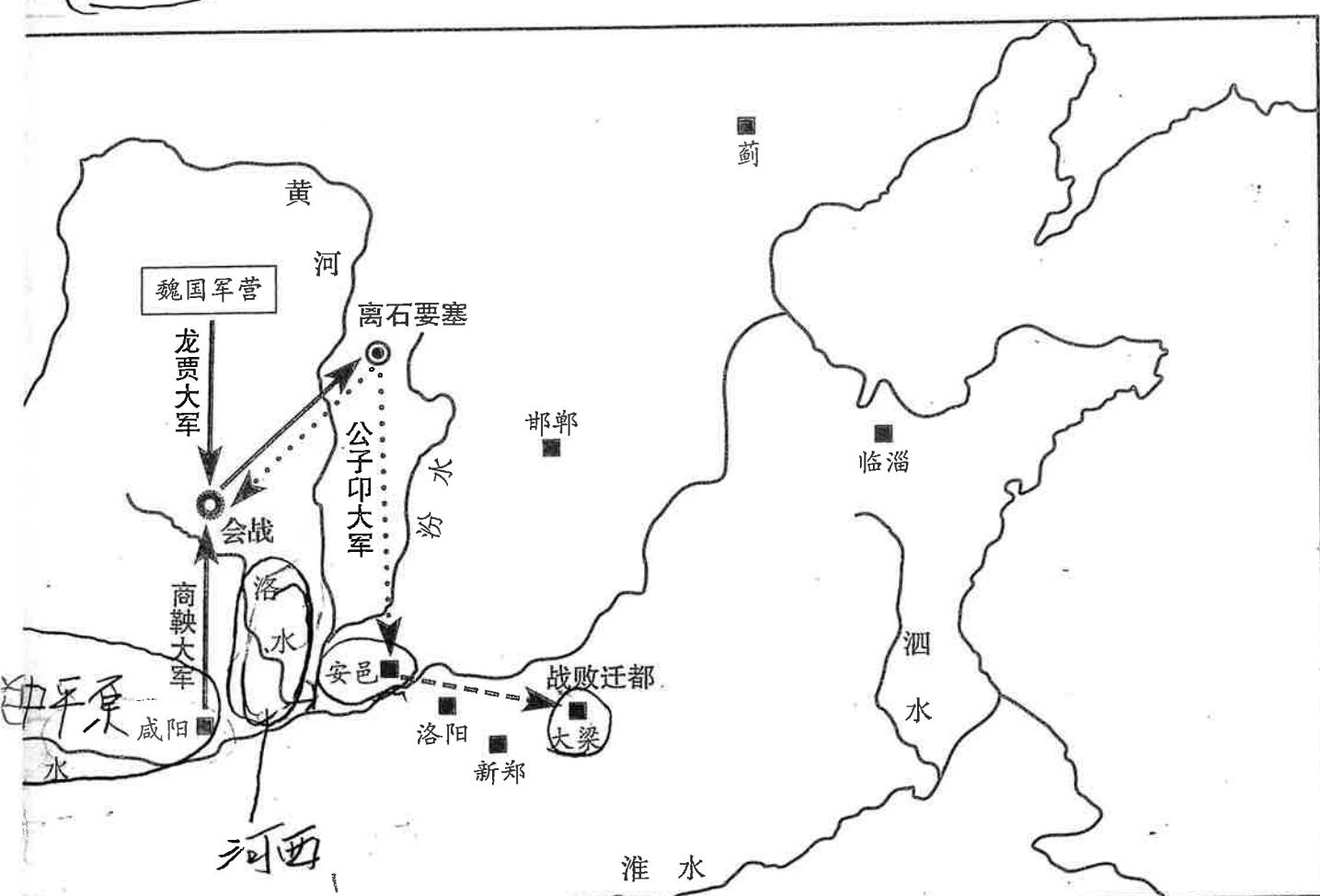
此后吴起因魏武侯猜忌而离魏，秦国则由秦献公即位，力行变法改革。经石门、少梁两战，秦军两次战胜魏军，并于少梁之战俘虏魏国丞相公叔痤。少梁之战后，秦献公病逝、秦孝公继位，任用商鞅进行变法；而魏国则将用兵重心转向了赵韩两国，秦、魏由此暂时中止了对河西高地的争夺。

十余年之后，魏国先后遭到桂陵、马陵两战惨败，就此一蹶不振。秦国却历经商鞅变法而国力大振。两国差距更加明显。此等情况下，商鞅亲自领兵攻魏，先以和谈为名，将与自己有旧的魏将公子卬诱人军中一举生擒，趁机大破魏军并逼迫魏国割地；后又一度攻占魏国旧都安邑，商鞅也因此受封商君。秦国由此在河西高地正式确立了自己的战略优势。

秦孝公死后，秦惠文王即位，派遣大将魏章领兵再度进攻河西重镇雕阴，魏国河西守将龙贾全力迎战。历经两年激战，秦军全歼魏军，俘虏了龙贾，魏国被迫将整个河西地区全数割让于秦，至此，历时数十年之久的河西之战以秦国全胜而画上了句号。

秦魏百年河西之战，经过是...
期间断断续续，一共打了五次，魏国先胜后败，秦国先败后胜。
最终秦国打赢了战争，奠定了统一六国的基业，
魏国元气大伤，从此失去了争霸天下的能力，沦为二流小国。

复河西之战



格局 *gé jú* 结构和模式

桂陵、马陵之战

捣 *dǎo* 攻打、冲击

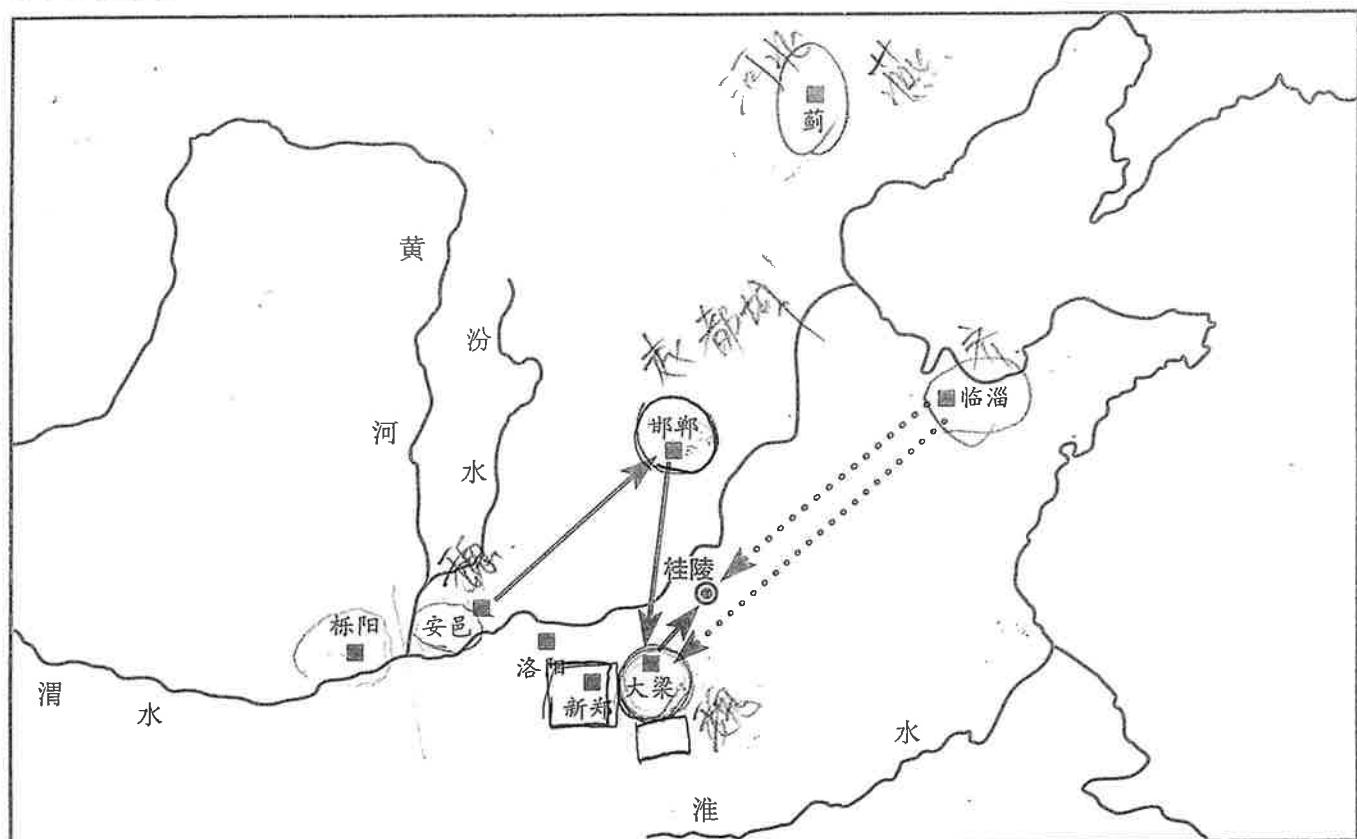
战国中期爆发于齐魏两国间的两场大战，对当时的战国格局产生了深远影响。

公元前354年，魏国大将庞涓领大军进攻赵国，包围赵都邯郸，意图一战灭赵。赵国求救于齐，齐威王遂遣大将田忌、军师孙膑救赵。田忌本欲直接救赵，孙膑却以“批亢捣虚”的道理劝阻田忌，建议他领军进攻守备空虚的魏国重镇大梁，并在魏军回援途中设下埋伏，以此逼迫庞涓放弃攻赵、回援大梁，如此既可为赵国结围，又可使魏国疲惫。田忌依计而行，庞涓果然中计，回救大梁的途中，在桂陵一带遭遇齐军埋伏。魏军由于长期作战，兵力多有消耗；又经过长期奔袭，早已疲惫不堪，结果遭受到了数十年来第一次惨重失败，这一战也由此留下了围魏救赵的著名成语。

尽管遭遇桂陵之战的惨败，但魏国仍然实力犹存。十三年后，庞涓再度领兵进攻韩国。韩国求救于齐，齐威王再度派田忌孙膑援救，而孙膑也故伎重施，再度趁魏军围攻韩都新郑之际作势进攻大梁，一方面在山路崎岖的马陵道设下埋伏，另一方面则针对庞涓恼羞成怒、轻视齐军的心理，以减灶之法伪装齐军怯弱的假象：第一日挖十万军灶，第二日减为五万，第三日又减为三万。一心想复仇雪耻的庞涓果然中计，在暮色时分抵达马陵道，被齐军包围，大败。

桂陵、马陵两战，是战国时代最负盛名的两场伏击战。

围魏救赵之桂陵战役



→ 庞涓大军

..... ➤ 孙膑大军

2022.02.24

非鳥盡

良弓藏

飞

句踐 jiān

徐 xū

胙 zé

淮 huái

畢 bì 底部

范 fan

易 li

天下之中、交易有無之路通一陶

范蠡浮海出齊、變姓名、自謂鷁夷

子皮、耕于海畔、苦身戮力、父子治

產。居無幾何、致產數十萬。齊人聞

其賢、以爲相。范蠡喟然嘆曰、居家

則致千金、居官則至卿相。此布衣之

極也。久受尊名、不祥。乃歸相印、

盡散其財、以分與知友鄉黨、而懷其

重寶、間行以去、止于陶。以爲此天

下之中、交易有無之路通。爲生可以

致富矣。於是自謂陶朱公。復約要父

子耕畜、廢居。候時轉物、逐什之一

利。居無何、則致貲累巨萬。天下稱

陶朱公。

朝人或讒種且作亂。越王乃賜種

三而敗吳。其四在子。子爲我從先王

讒言 chǎng yán

鳥盡、良弓藏、狡兔死、走狗烹。越

王爲人長頸烏喙。可與共患難、不可

與共樂。子何不去。種見書、稱病不

稱霸王。

計然之策七

越用其五而得其一

昔者越王句踐困於會稽之上、乃用

范蠡・計然。計然曰、知斷則修備、

時用則知物。二者形、則萬貨之情可

得而觀曰。故歲在金穰、水毀、木饑、

火旱。旱則資舟、水則資車、物之理

也。六歲穰、六歲旱、十二歲一大饑。

劍曰、子教寡人伐吳七術。寡人用其

六。夫糴二十病農、九十病末。末病則財

不出、農病則草不辟矣。上不過八十、

越王句踐世家

越王句踐世家

范蠡乘舟浮海以行

句踐深謀二十餘年，竟滅吳，報會稽之恥，北渡兵於淮以臨齊、晉，號令中國以尊周室。句踐以霸，而范蠡稱上將軍，還反國。

范蠡以爲大名之下，難以久居。且句踐爲人可與同患，難與處安。

爲書辭句踐曰：臣聞主憂臣勞，主辱臣死。昔者君王辱於會稽，所以不死，爲此事也。今既以雪恥，臣請從會稽之誅。句踐曰：孤將與子分國而有之。不然，將加誅于子。范蠡曰：君行令。臣行意。乃裝其輕寶珠玉，自與其私徒屬乘舟浮海以行，終不反。於是句踐表會稽山，以爲范蠡奉邑。

越王句踐世家

(計經原則)

① 朱公以为“陶”是天下之四通，货物所交易 (指計)

② 乃治物资(尚品)蓄積，与时豪，而不表於人。
故善治生者，能擇人而化之，得之全 (不是人
是財物)

范蠡应用
二法

③ 时用则利物
研究 需求、供应的原则 (以益
知益)

④ 据五行说，知道各物的运行
理解物价，经济，自然运行 (经济运行)

⑤ 物价之理有一种循环，善为 (物价变动)

⑥ 米价 20 钱 (物价)，限制渡航
仓库生产停止，商业停止 (农商业
流动资金)

⑦ 物价波动 (流动)、治国之道 (农商业
流动)

務完物、無息幣、以物相貿易、腐敗而食之貨勿留、無敢居貴。論其有餘不足、則知貴踐。貴出如糞土、踐取如珠玉、財幣欲其行如流水。修之十年、下極則反貴。貴出如糞土、踐取如珠玉、財幣欲其行如流水。修之十年、飲。遂報彊吳、觀兵中國、稱號五霸。范蠡既雪會稽之恥、乃喟然而嘆曰、計然之策七、越用其五而得意。既已施於國。吾欲用之家。乃乘扁舟浮於江湖、變名易姓、適齊爲鵠夷子皮、之陶爲朱公。^①朱公以爲陶天下之中、諸侯四通、貨物所交易也。^②乃治產積居、與時逐而不責於人。故善治生者、能擇人而任時。十九年之中三致千金、再分散與貧交疏昆弟。此所謂富好行其德者也。後年衰老而聽子孫。子孫修業而息之、遂至巨萬。故言富者皆稱陶朱公。

貨殖列傳

明亮的翅膀

尊重财，商业

扩大利益、财产，发展

这是 不变的规律

有固定的规律

经商获利是
生命的源泉

掌握经营之道，
是生存之本

必须运用财产来
从事商业活动。

① 使财产像生命一样得以生长，
每个人安身立业的策略。

专权的、必须的原则

② 贪财多，正义稀
但是重要的正义

求利润的人多，
但是，道义的立场上
索取钱财的必要

一、明路

没有财的退也 生存和发展

计然曰：“人生于世，非财无以资身。产治有
恒，不商何以生利。”

别的运作

扩大·扩大

译文：

人生在世，没有财产就无法得到生存和发
展。财产的运作遵循固有的规律，它本身不
会自动增值，不经商就无法获得利润。

3/17'22

作业

世上有规律，
财产、商业增加利益

财产没有增加，
人动脑筋增加财产

财是养命之源
获利经商最重要

必须运用财产来从事商业活动，
才能获得利润
使财产像生命一样得以生长

译文：

财产是滋養生命的源泉，是生存之本，人们
岂能没有财产？但是如果不能掌握经营之道，那
么这些财产就会像蚕吃桑叶一样，一点一点
地被消耗掉，很容易坐吃山空。因此，必须
运用财产来从事商业活动，这样才能获得利
润，使财产像生命一样得以生长，这是每个
人安身立业的策略。

二、擅谋

shàn móu

蠻
||

计然曰：“财溺于人共爱，义取者希。利起于
众所争，贪嗜者伙。”

译文：

钱财沉浸~~在世人~~的共同喜爱之中，能在道义
的立场上获取钱财的人，世上少见。利润正
是在众人的你争我夺中获得，那些贪心、嗜
财如命的人，比比皆是。

道义立场上获取钱财的
态度很重要

求利润，爱财是当然重要，
但是更重要的是深明道义，
安分守己

范蠡按语：“财者通行蛮貊，虽婴孩亦所知。
爱是以人多竞求强取，致有丧身失德，忘耻
受辱，甘当无悔。其知义安分，不事妄贪
者，世之罕有。”

【注释】蛮：通蛮，我国古代居住在南部的少
数民族。貊，音 mò，我国古代居住在北部的少
数民族。

译文：

谎言现状，
没有贪心杂念
应还是以平和

②求利润，钱财
是当然，但是知道
理明道义，安分守己

人是表面上无法辨别
的

难以判断人的真妄
是贪心的还是清廉的。

张序先生

③我们要

详细的知道
这人这心是什么样的了。

④交老人、朋友
可以托付
交往判断，括牛纵
或者不当。如果照
镜子一样！

钱财可以通行于任何地方，甚至那些少数民族居住的偏远的南方和北方，这一点就连婴儿、小孩也明白。正是因为对钱财的狂热喜爱，所以人们纷纷竞相追逐钱财、强取豪夺，以致有的人丢弃了自身准则，道德沦丧，忘记羞耻，甚至受到别人的侮辱，还心甘情愿、无怨无悔。由此可知，能够深明道义、安分守己、满足现状，并且不作非分之想、没有贪心杂念的人，世上罕有。

三、知人

人

计然曰：“人皆人，贪廉无辨。心非心，真伪
难知。”

人的真假难知。

译文：

人与人在表面上看来都一样，无法从表面去
辨别一个人是贪心的还是清廉的。心与心则
大不相同，但也难以判断它是真实的还是虚
伪的。

范蠡接语：“人不处财，心不久交，徒以面情
相覩，语言相奉，而不识其忠诚奸诈，嗜利
苟且，必须试之以财帛，处之于患难，然后
其人其心则详知矣。”

【注释】覩：音 dí。见，相见。

译文：

如果人们之间不发生财产交往和利益关系，
没有长久的真心相处，而仅仅以脸上的表情
相见，以浅层的语言交谈往来，那么是无法
认清此人是忠厚诚实还是奸邪诡诈，无法认
清他是不是贪图利益，只顾眼前，敷衍了
事。必须用钱财锦帛来试探，或者在患难之
时与这人相处，然后我们就可以详细地知道
这人这心是什么样的了。

必须用钱财来试探，
或者在患难之时与这人相处，
然后我们就可以详细地
知道这人这心是什么样的了。

四、结势

计然曰：“交接非人，虽万金无足论有。”

译文：

交往、接触和托付的人，如果你选择不当，

那么即使拥有万金，也不能称之为有钱。

范蠡按语：“朋友者，夥计者，不独通财，而身家百尔所系，与其高者吾亦高，与其低者吾亦低，如形处鉴，美恶因之，交结苟非良人，导我于不善，虽万金易败，安得云乎有哉。”

【注释】夥：通伙。鉴：镜子。

译文：

交往朋友、雇佣伙计，你和他们之间，不仅是流通钱财，而且还关系到你自身的家庭、财产等各个方面。与高明优雅的人交往，那么我也高明优雅，与低微卑劣的人交往，那么我也低微卑劣，这就好像照镜子一样，美丽还是丑恶都取决于照镜子的人。交往、结识的如果不是善良、诚实的好人，那么我就会被引导到不好的状况，即使钱财再多也容易被损耗掉，怎么还能说自己拥有很多钱财呢？

要交往，善良、诚实的人，
与高明优雅的人交往，
那么我也高明优雅。

好像照镜子一样，
美丽还是丑恶都取决于
交往，结识的如果这样，
那么就被引导
使钱财不同呢

五、精算

计然曰：“不俭不怜，徒负披星步峻。且俭且怜，风雨无虑。”

译文：

对钱财不节省不爱惜，就白白承受了披星戴月、跋山涉水的辛苦。能让财产增值，又能守住它的人，即使经历了顶风冒雨、在大海大洋中航行的辛苦也值得。

【注释】峻：山高大而陡。

范蠡按语：“为客商，不辞晓夜，登山渡水，所需微利，皆由惊恐辛苦而来。若不俭省爱恤，则动渠劳碌何益哉。”

早起晚归，跋山涉水，
能让财产增值，

爱惜钱财，节省是
最重要的。

译文：

作为奔波各地的商人，早起晚归，跋山涉水，所获得的那一点微小的利润，都来自于所承受的惊恐和辛苦。如果不节省、爱惜钱财，那么一切劳作都没有任何益处了。

想一想

六、扬善

计然曰：“慈能致福。”

⑥ 幸福至福，
对他人慈爱，
和善可令自己获得幸福

译文：

对他人慈爱、和善可令自己获得幸福。

范蠡按语：“若谓慈善之人希锡福，此亦臆说。盖慈善存心端正，动履庄严，所作所为，不由岐险，是以多获平坦福也。”

大智慧

【注释】锡：xi，在这里作“赐与”解。

译文：

有人说那些待人慈善的人是希望自己能得到上天赐与的幸福，这种说法是没有根据的。因为有慈善之行的人，他的动机是端正的，他的举止是庄严的，所作所为不会误入歧途，所以，这样的人也就大多会获得一种平坦之福了。

七、捕机

计然曰：“夸他钜钞，暗挟此人。美某至诚，意讥本客。客来无货，非取帐必是等人；买主私谈，不扣银定然夹帐。”

⑦

谎言，
不要对方的压力，
羡慕的眼光，讥讽对方。
必须等候亲长，不
谈他人忠厚，便谈自家，
等候亲朋好友的反映

译文：

谈生意，夸耀其他人有许多钱财，是为了暗中向对方施加压力。以羡慕的口气说其他人诚实守信，则是有意识讥讽对方。客商来到却没有携带任何货物，那么不是来索取帐款，就是在等候别人。买主与中间人私下里商议、交谈，必定有秘密交易，或者要收回扣，或者要在帐款上做文章。

范蠡按语：“对此客而夸别客本大货多，使此客不能自安，于中有暗挟之意也。封我谈他人忠厚，必有刺我刻薄之意。若客来空手无货，非向主家取帐，必是等候亲友。主家与买主私地密言，恐其旧有所欠，扣我货银抵补，不然货价腾长，背后定议，满匿我价钱也。”

译文：

4

对当前的客商夸耀其他客商本钱大、货物多，是为了让这个客商不能安稳、沉着，以便暗中要挟。对我大谈别人的忠诚、厚道，一定有讽刺我刻薄的含义。如果客商来时，没有携带任何货物，那么不是向主人家索取帐款，就是为了到此来等候亲朋好友。若中间人与买主私下秘密商议，必须小心，他们之间可能有旧帐未清，会把我的货款扣下作为抵押、补偿；如果不是这样，就是货价突涨，他们在背后秘密商议，对我隐瞒这些价格！

八、造场

计然曰：“施为小巧弗边幅，返更中坚。门面
彰扬广招摇，须疑内空。多因行大放胆，十
有九危。”

⑧

多因行大放胆，
十有九危

有许多客商，
十个中有九个危险。

怎么可以因为中间人
的虚华而大意。

译文：

做事细心、灵巧，不在边际上下功夫，反而证明他内部充实。表面上铺张虚华、彰名张扬、招摇过人，则一定要小心，他内部很可能~~是空架子~~。有许多客商，因为对方行事张扬，仿佛很有实力，于是冒险行事，这样做十个中有九个危险。

范蠡按语：“作事规模鄙小，不务彰大门面，其中毕竟充实。摆大架子，弄虚头，其内多主不实。客因见牙侩行事彰大，财货放胆托付，不为疑虑，一值倾坏，所负不啻万金，安可以大行而怠意哉？”

译文：

做事情喜欢摆个大架子，追求虚华、玩弄张扬，其在本质上多是名不符实。客商往往见到中间人行事张扬、摆架子，便把货物十分大胆地托付于他，不作任何怀疑和考虑，一旦事情出了变故，亏损的不仅仅是大量钱财。如此看来，怎么可以因为中间人的虚华而大意呢？

九、自诚

计然曰：“好歹莫满牙侩，交易要自酌量。”

歹 dǎi 不好
侩 kuài 实质的居间人
牙侩 yá kuài 仲介的人

九日诚

叶烈曰：“好歹莫满牙松，交易要自醉后量

译文

货物的优点和缺点切不可对中间商隐瞒，做生意一定要自己斟酌、思量孰轻孰重。

支 dan 不好

牙医 yá kān 牙医人

的 zhuó

重量 zhòng liàng
重量, 重量

就 shé 什么，那个，谁

斟酌 zhēn shóu 反复考虑

論文

货物的精细和粗糙之处、优点和缺点，必须据实告诉经纪人，使他们可以依据实际情况来定价出售。如果将这些都隐瞒，不告诉他，希望凭侥幸把货物出售，恐怕到头来吃亏的是自己。进行买卖、决定交易，一定要自己思考、拿主意，不可听信别人的阻拦。尤其是在同一行业里，有人一齐将价钱降低，阻拦我成交货物，再借机把手中货物卖出。所以做生意一定要自己斟酌、思量，不可听信人言。

十、篇义

⑩ 灵氯协议

当场就答应或做出了

卷之三

过后，再犹豫也毫无用处

计然曰：“齿下不明，久后徒然溷瀨。当场既允，转身何必趋趣。”

八

一七

65

七

指及

译文：

签署买卖协议，如果交易条款写得不明确，那么过段时间后，对方不履行协议，你也没有办法。当场就答应或做出了承诺，过后再犹豫也毫无用处。

范蠡按语：“交易之时，即要讲明价钱银水，
若含糊图成，齿下不清，至会帐必然溷赖争
竞。买卖允与不允，决于当时，既已成交，
转身鬼相嗟怨，此皆非君子交谊也。”

译文：

做生意，在达成交易之时，一定要把价钱、折扣等问题讲清楚。如果一味追求达成交易，任由各项条款含糊不清，等到付款、清帐时，一定会发生混乱，有人就会赖帐，以至于发生不必要的争执。买卖是否成交，交易是否进行，须在当时当地作出决定。协议达成以后，再犹豫徘徊，或私下叹息、埋怨，这不是君子交朋友、做买卖的方法。

十一、和世

计然曰：“和能处世，俭能治家。”

(11) 对人和睦，生活俭朴。

译文：

和能处世，俭能治家 待人和睦，是一个人的处世之道;生活俭朴，能使人家业兴旺、发达繁荣。

外人和则无争，
家和则昌，
国和则治强，
四海和则万邦宁也

范蠡按语：“心性和则气血理，气血和则病不生，骨肉和则无戕。处人和则无争，家和则道昌，国和则治强，四海和则万邦宁也。”

译文：

一个人心性平和，那么维持他生命的动力和血液就能按其固有的规律运行。气血通畅，就能百病不侵，骨肉相合，则身体无恙。一个人若能待人和睦，那么就不会与人争端;一家人若能和睦相处，那么家业必然兴旺;一国人民若能和睦共处，那么整个国家就繁荣昌盛;世界各国若能和平共处，那么四海之内就会呈现出一片祥和、安宁的景象。

十二、守规

计然曰：“爱身须守法，保有在安常。”

译文：

一个人若是爱惜自身，那么就应当遵守现行的法律法规;一个人若想保有自己的财产，那么关键在于保持一颗安稳、宁静的平常心。

范蠡按语：“要求辱不加身，凡事依理守法，欲保不失所有，切戒妄想贪求。”

译文：

计然子，姓辛氏，名研，又称计倪、计砚，
时人尊为计然子，春秋时莘人（今莘县
人），知名谋士，学识渊博，常游于海泽，
越大夫范蠡尊之为师，授范蠡七计。范佐越
王勾践，用其五而灭强吴，刷会稽之耻。范
蠡叹曰：“计然之策，十用其五而得意。既以
施国，吾欲施之家。”乃乘扁舟，浮江湖，变
姓名，用“计然之策”三致钜富。故言富称陶
朱者，计然子之力也。《汉书》谓“计然之策
十，国用其策而得意，家用其策而致富。”越
国灭吴之后，范蠡离隐，文种伏剑，《吴越
春秋·句践伐吴外传》：“自是之后，计倪佯
狂。”《史记·货殖传》有记载。“计然之策”
的经济理论元早于西方经济学，后人尊计然
为商业之祖，故称商圣。

8

トヨタ生産方式

2022.02.21

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.	徹底したムダな時間と物の排除 (1) ジャスト・イン・タイム (2) 自動化	量で勝負するアメリカ方式からの脱却、超越 (自動車の生産販売に置いて)
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.	自働化 (1) 異常があれば機械が止まる（自働） (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.	<p>利益をあげようと考えるなら、</p> <p>計算式</p> <p>(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 = 價格 (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 価格は決まっていると考え、原価の効率化(売上に影響しない)が利益の増加と考える</p>	
6.	<p>ジャスト・イン・タイム</p> <p>(1) 必要なものを (2) 必要なときに (3) 必要なだけ</p>	原価への着目 質 物量
7.	<p>従来とは逆の発想</p> <p>(1) 製造工程のいちばんあと組立ラインから(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</p>	スーパーの展示商品から逆にさかのぼる
8.	<p>能率の向上、ムダの排除</p> <p>(1) 必要なものだけ、いかに少ない人数で作り出すか (2) 作りすぎのムダの排除 (3) 手待ちのムダの排除 (4) 運搬のムダの排除 (5) 加工そのもののムダの排除</p>	

No.	内容等	備考
9.	<p>つくり過ぎ、買貯めの必要の恐ろしさ</p> <p>アメリカ 単能工（対組合）一大型の高性能、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</p> <p>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</p>	
10.	チームワーク	
11.	カンバン	
12.	<p>トヨタ生産方式の展開</p> <p>「なぜ」を5回繰り返すことができるか</p> <p>(1) 機械が止まった</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>(2) 結局、ストレーナを取り付けた</p> <p>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</p>	

No.	内容等	備考
13.	<p>能率の向上</p> <p>原価低減 必要なものだけ 個々に行われ—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>必要数だけしか作ってはいけない</u>のである</p>	
14.	<p>標準作業表</p> <p>物 — 機械 — 人 製品 の有効な組み合せ 自らの手で標準作業表を作る 標準作業表 目で見る管理 原則を貫く</p> <p>(1) サイクル・タイム 1個、1台を何分何秒でつくる 1個流し (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</p>	
15.	<p>スーパーマーケット</p> <p>お客様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 お客様である後工程は、 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 (スーパーへ買い去る) 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 (スーパーへ買い去る分だけ)</p> <p style="text-align: center;">↓ 次の工程も同じだけ</p>	

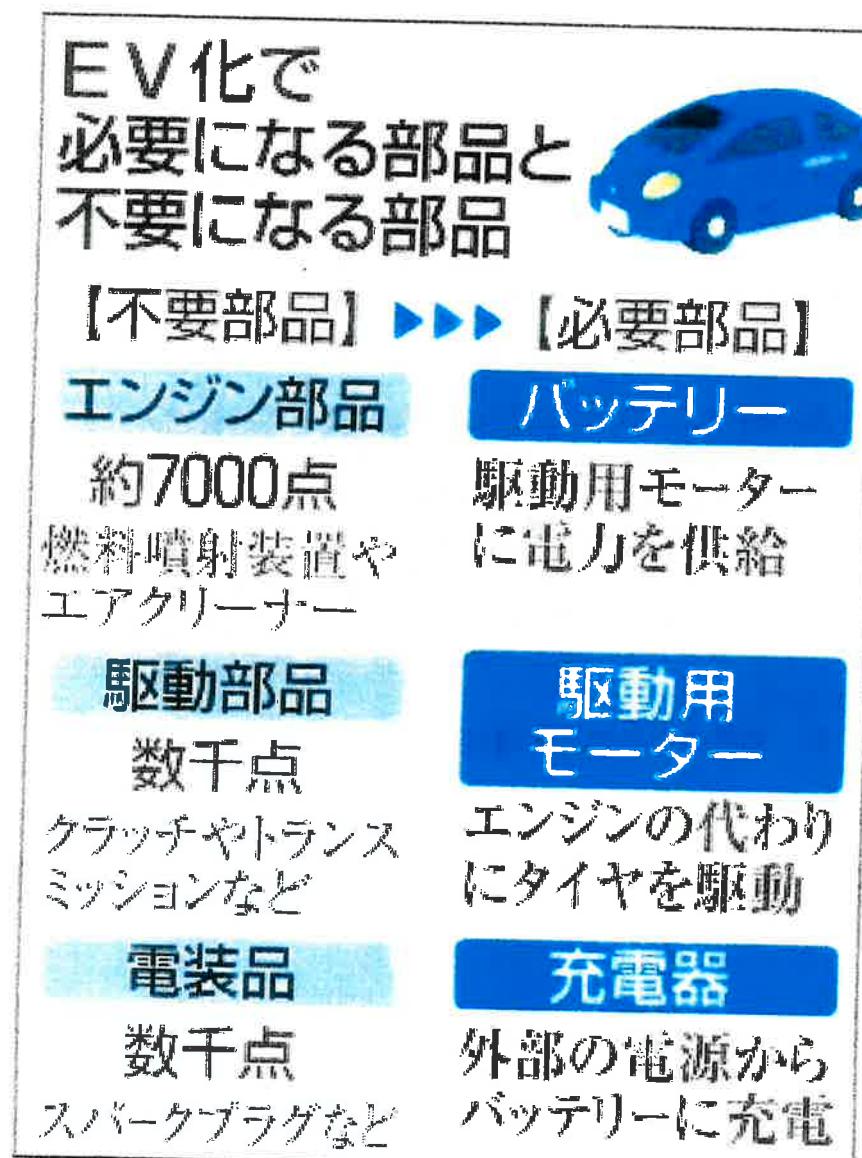
No.	内容等	備考
16.	<h3>トヨタ式の作り方</h3> <p>(1) 生産現場の流れをつくる (2) 旋盤、フライス盤等をかためて置かない (3) 旋盤、フライス盤、ボール盤を一台、一台、工程順に並べて配置する <u>(4) 従来の「一台待ち」から、「多数台待ち」へ移行する</u> (5) (1)～(4)により生産性を向上させる 　　ジャスト・イン・タイムの生産をする (6) それらを「かんばん」方式をとる運用手段として必要なものを、必要なときに、必要な量だけ手に入れる <u>(7) かんばんは品物の情報である</u> ① 引き取り情報 ② 運搬支持情報 ③ 作業指示情報</p>	
17.	<h3>ジャスト・イン・タイム</h3> <p>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</p>	
18.	<p style="text-align: center;">↑ 自動化</p> <p>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、<u>自動的に、不良品の発生を防止し、つくり過ぎを抑える</u>ことである</p>	
19.	<h3>目で見る管理</h3> <p>何が正常で、何が異常かを明確にする <u>不良の表面化、進捗状況、作業を目で見ることができる</u> 　　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</p>	

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 <u>人間の能力を十分に引き出して、働きがいを高め、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</u> 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) <u>離れ小島を作らない</u> (2) <u>製品の流れをバラつかせない</u> (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 <u>市場の必要数</u> 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) <i>見えない部分</i>	水面下の黙示化
34.	作業改善から設備改善へ	
35.	もうける I E	

No.	内容等	備考
36.	<p>EV の出現</p> <p>30万人の雇用喪失 100年に一度の自動車革命で消える恥 生まれる恥</p> <p>自動車産業の雇用 542万人 △5.5%</p> <p>国内部品メーカーの雇用 300万人 △10.0% —30万人の雇用喪失</p> <p>ガソリン車の部品 10万点</p> <p>エンジン △7万</p> <p>駆動関係 △5</p> <p>電装品 △5</p>	
37.	<p>中国の格安 EV が続々と日本に上陸</p> <p>日本電産の永守会長 —2030年までにクルマの価格は 1/5 になる</p>	

No.	内容等	備考
38.	EVはモーターでダイヤを駆動して走るため、エンジンなどに関係する部品が不要となり、部品数はガソリン車の10万点から ↓ 6万点になる) △40%近く！



2022.2.28

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N018) 《罗马帝国东西分裂》西罗马过消灭

日付: 2021/07/10 6:10:28

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



君士坦丁大帝想让基督教为己所用，但实际上，基督教在他的保护下，很快就会成为罗马帝国的第一大教。

公元324年，君士坦丁堡定为罗马的首都。它成了帝国最重要的城市。

东部很快就在经济和文化超过了西部。

帝国统一的纽带就基督教。公元395年罗马再次分裂。

公元476年，最后一个皇帝退位，西罗马从此消灭。

一个时代过去了！！

2021年7月10号



iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N019) 《日耳曼民族大迁徙》

日付: 2021/07/10 15:59:19

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



古代时期的伟大文明，希腊，罗马，印度，由北方的游牧民族入侵结束了。

古代希腊人和罗马人，把他们周边未开的民族称为“野蛮人”或“蛮族”，他们主要包括凯尔特人和日耳曼人。

凯尔特人（居住着今法国），日耳曼人还处于原始状态。

早在公元前一世纪，日耳曼人就开始罗马帝国境内迁徙。

不过，当时罗马军队十分强大。

随着帝国的衰微，公元4世纪后期，由于他们受到匈奴的攻击，开始侵入罗马国境内。

由此形成了日耳曼部落在啊德里亚堡决战，罗马被击败皇帝瓦林斯被打死。

395年，罗马帝国分裂为东西两部分。

410年，罗马城被攻陷。

419年，西哥特人建立王国。

这是罗马帝国版图内第一个日耳曼人国家。

公元五世纪初，西罗马帝国的土地已大部分丧失，帝国名存实亡。

476年，西罗马帝国灭亡。

西罗马灭亡后，境内已是“蛮族”（后来西欧各国的祖先）的天下。

西欧，北非的奴隶制国家结束，进入封建社会的中世纪。

游牧世界居民在公元4、5世纪大规模地向农耕世界迁徙。

这亚欧大陆普遍发生的现象，是世界上一个极其主要的阶段。

游牧民族大迁徙的结果，是促进了两个世界的沟通与交流，改变了人类文明的进程。

2021年7月10号



差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N020) 东罗马帝国时代 (拜占廷时代)

日付: 2021/07/10 17:41:29

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



公元330年，罗马皇帝君士坦丁一世把首都迁到君士坦丁堡。

395年，皇帝死后帝国分为东西两部，从此走上各自独立发展的道路。

东罗马帝国版图包括巴尔干半岛，爱琴海诸岛，小亚洲，美索不达米亚利亚以及非洲的埃及，利比亚等地区，是一个横跨欧，亚，非三洲的庞大帝国。

由于有稳定的农业生产做基础，又繁荣的国内外贸易，国家财政源比较充盈。

国家的实力自然就比较大，在西罗马帝国灭亡后，继续存在了千年。

查士丁尼即位不久，君士坦丁堡就爆发了起义，查士丁尼镇压了起义。

公元529年，查士丁编成罗马民法大全，对后世立法影响深远。

2021年7月10号



iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (17) 十 基督教

日付: 2021/07/09 19:51:52

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



经过罗马历史上的“黄金时代”，“罗马和平”时期。经过200多年的时间，

和平时代结束了。

和平时代结束，就开始罗马帝国的渐渐地没落儿，是罗马皇帝男软弱，帝国内部困难，外部侵扰的结果。

这其中也包括了，产生于中东的耶稣基督的学说在地中海地区转播。

基督教产生了公元一世纪中叶在巴基斯坦地区，是犹太人创立的。

它是一种崇拜，信仰上帝和上帝之子“救世主”的宗教。

“救世主”在古希腊之中称为“基督”，基督教之名由此而来。

135年，基督教从犹太教中分裂出来，成为独立的宗教。

在罗马统治的地区赢得了越来越多的信徒。

他们多部分是普通百姓，未来生预示了美好的前景。

罗马皇帝认为他们作新的皇帝，因此开始传教的时候，对基督教的迫害。

到，公元313年宣布，“宗教自由不受干涉”，并允许基督徒自由行驶起宗教的行为。

这样，基督教称为罗马的合法宗教。

392年，基督教称为罗马帝国的国教。

1054年，基督教正式分裂为罗马公教(天主教) 和基督正教（东正教）。

16世纪中欧洲又发生了宗教改革运动，从天主教中陆续分裂中一些新的教派，统称“新教”，

在中国称为“耶稣教”。因此，基督教是天主教，东正教和新教三大教派的总称。

2021年7月9号



差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N021) 《三大宗教》

日付: 2021/07/11 5:38:59

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



《佛教》

佛教的创始者为释迦摩尼，他生于尼泊尔。

佛教主张在灵魂上，“众生平等”，“不拜偶像”，“传教用语通俗”，“不排斥低种性的人入教”，

是起得以迅速传播。

佛教的基本教义是“四谛（四个真理）”就是，苦谛（人生皆苦），集谛（欲望为因），

灭谛（消灭欲望），道谛（法为修身）。

这说明基本之上也是，一种麻痹人民，维护剥削阶级统治的工具。

《基督教》

基督教是一种信仰上帝（即天主）和“救世主”（上帝之子）的宗教。

基督教的产生有深刻的社会根源。

在当时的情况下，精神上的解放和安慰在现实社会中无法找到的。

只能在宗教领域里去寻求。

早期基督教对现实的反抗时消极的，是自我麻醉的鸦片烟。

耶稣钉死在十字架上，但三天以后耶稣复活，向门徒和群人显现神迹，要求他们在更广泛的范围内宣讲福音。后来信徒越来越多。

《伊斯兰教》

穆罕默德，中世纪最有影响的历史人物，生于569年，是商人的遗腹子。

6岁母亲去世，先由祖母，后伯父养育长大。

传说他12岁，随伯父商队去过叙利亚，

在这次旅行中，可能获得一些有关犹太教和基督教的知识。25岁结婚。

40来岁时，穆罕默德经历了一段精神极度紧张的时期。

在此过程中，他开始相信上帝选他为先知，选他当亚伯拉罕，摩西和耶

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 世界历史 (N022) 《罗马的成功》为什么世界大国，发展，成功的原因
日付: 2021/07/11 8:15:55
宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



罗马为什么成了世界大国？成功的理由。

① 把握，意志，历史时间的推移

历史的趋势，

希腊精神～～～压力山大大王～～～罗马

② 人民的意志，热情

平民男子仍然为自己的国家感到骄傲，我想。

有时候，他们考虑，罗马的全体，人民的共同事业。

先进的法律，公布的规则，保证罗马人民的法律安全。

③ 政治方法

(1) 贵族，(2) 大地主，(3) 市民，地利害关系，比较调整。

在会议上，可以市民的发言，要求（但很少实现），

社会上比较控制上级贵族和大地主的利益。

④ 优秀的指导者

克拉克斯兄弟，尤利乌斯凯撒，屋大维，等

⑤ 支配地，属领地区的统治方法

罗马对新获得行省，前不象早先，对待意大利同盟者那样宽宏大量。

2021年7月11号



iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N023) 《世界三大发明》革命西方文明

日付: 2021/07/11 10:37:03

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



中世纪后期，史无前例的事情发生。

这不是建立大教堂，不是作。也不是哲学，而是综合文明的建立。

这主要建立非人力之上。

这世界三大发明，古代并不知道，就是（1）印刷术，（2）火药，（3）指南针。

因为这三大发明改变了整个世界大面貌和状态。

英国哲学家，弗兰西斯·培根（1561–1626年）论断的这重大意义。

他说，这三大发明都起源于中国，然而，在中国什么作用。

相反，却在西方产生了爆炸性的影响。

这个理由什么哪？我们要研究一些。

2021年7月11号



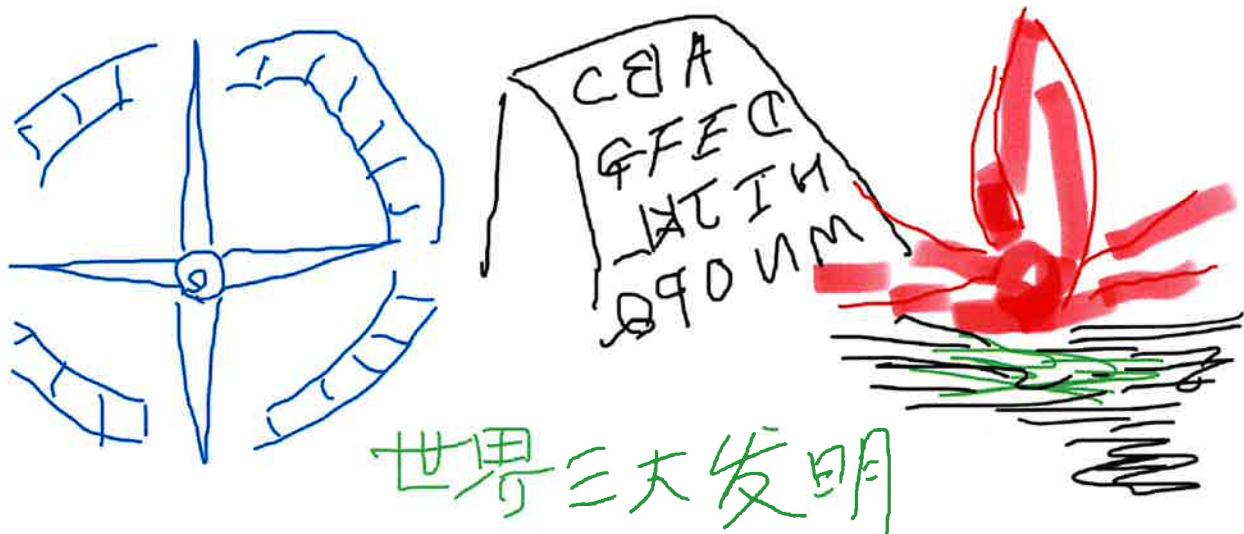
iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N024) 为什么中国没发展三大发明

日付: 2021/07/11 17:31:41

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



三大发明都源于中国。然而，这三大文明对中国什么作用？

相反，却西方世界产生了爆炸性的影响。为什么哪？

(1) 中国的文明根深蒂固，帝国组织渗透深广，绝不允许这些发明破坏传统的制度。

于是，印刷术用于传统古老的观念，而不是新思想。

(2) 火药加固了皇帝的统治，而不是正在出现的诸民族君子的地位。

(3) 指南针，除郑和用于著名的远航，并不象西方人那样用于世界各国探险，

贸易和帝国的建立。

(4) 基督教的人道主义伦理，也促进了西方技术的发展。

人道主义，本身是反对古老的帝国社会的无人性中发展起来的。

修道院裏的修士们认为，体力劳动是精神生活的组成部分。

他们说，“劳动就是祈祷”。他们十分有助于技术的进步。

这一种大差别的根据，在于新的西方文明，他复杂多样，适应性强。

大约2500年前，出现了一个批评时代的人，孔子。

他希望有一个统一国家，一个强大的中央集权，相互间没有争斗和战争。

首先是关于和平共处的学说，“己所不欲，勿施于人”。

孔子的出发点是，人之初，性本善。

2021年6月28号

ba

iPadから送信