

診断京都

(題字 橋口会長筆)



このパンフは(社)中小企業診断協会京都支部が発行しております

京みどころ



地主神社の大国主命と兎
清水寺の舞台を抜けると左手に、三代將軍徳川実光が建立したと言われる地主神社の社殿がある。『えんむすび』の神さまとして良縁祈願に訪れる参拝者が多い。この境内に大国主命といなばの白兎の像がある。

目次

〈京みどころ〉 地主神社の大国主命と兎	(1)
〈あいさつ〉 新春を迎えて	(2)
〈提言〉 変化の中の企業経営	(2)
〈報告〉 歩む! 経営診断研究会	(3)
〈資料〉 円高とたたかう中小企業の姿	(4)~(5)
〈論文〉 コンピュータ・グラフによる財務診断	(6)~(8)
〈京都支部だより〉	(9)
〈趣味〉 私と山登り	(10)
〈会員の頁〉	(11)
〈企業の頁〉	(10)(12)



☆社団法人中小企業診断協会京都支部は、中小企業診断士で作っている団体で、京都府内の各分野で活躍している約90名が加入しています。

☆中小企業診断士とは、通商産業大臣の認定を受けて登録している、わが国唯一の公的資格を有する経営コンサルタントです。

新春を迎えて

(社)中小企業診断協会京都支部

支部長 黒川倉市

新年おめでとうございます。皆様方には、ご健勝とご繁栄のうちに、輝かしい新春をお迎えになりましたことを、心からお喜び申し上げます。

平素関係諸団体はもとより、会員諸先生方の格別のご指導、ご協力のおかげをもちまして、昨年における当京都支部の運営もスムーズに進めることができました。ここに厚くお礼を申し上げます。

この1年を顧みまして、当支部の事業活動は、例年の如く中小企業診断士に課せられた法定研修会を始めとし、「診断京都」の定期刊行や講演会の開催。また引き続き月例経営診断研究会、見学研修会など多彩な行事を実施してきましたが、とりわけ「商店街活動におけるキャプテンシステム」をテーマの研修会、並びに大阪市における「インテリジェントビル」の見学会は、今後におけるコンサルティング活動の展開に大きな示唆となり、極めて有意義な効果を収めたものと確信いたします。

さらに、昨年にもまた京都市及び関係機関から経営

調査業務を委託されましたが、これも既に5年連続の受託で、会員診断士の職域の拡大に繋がり、併せて当支部のPRにも大きく役立つものと自負しております。

さて、中小企業診断士登録制度の改正により、いよいよ62年度からの認定資格に係る新規・更新登録手続の本格的な事務が近く開始されます。遺漏なきよう万全を期すべきではありますが、この機会にあらためて、わが診断協会の存在を再認識し、私ども中小企業診断士は更にその社会的地位の高揚を目指して、旺盛な諸活動を展開すべきでありましょう。

今春には、「診断士職域拡大に何をなすべきか」をテーマにパネルディスカッションの開催計画の実施が予定されておりますが、広く内外の積極的なご意見の発表や貴重なアドバイスに期待を寄せている処であります。

今年もまた、格別のご支援、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

提言

変化の中の企業経営

62年度の経営環境は、わが国GNP成長率が2.5%前後の低成長と見方が一般的で、依然厳しい。加えて「構造調整元年」といわれるごとく、企業経営の内外要因についての質的・構造的な変化が進展する。対象となる要因はいくつかあるが、ここではそれらの中の国際化の動きのいくつかを取り上げる。

その1つは、雇用の国際化である。国内にあっては現場労働者と別、外国人新規学卒者を定期的に採用する企業が目立ってきている。事業が世界的になってきたもので、海外市場へ進出・拡大するについて海外コンサルタント会社に委嘱するにとどまらず自社で情報の収集、製品開発、販促にこれら外国人の国民性、語学力を活用しようとするものである。その2は、消費者行動の国際化である。近年消費者自身が直接海外市場で購買するのが増えてきている。海外旅行に人気があるうえ、円高で旅行や買物が割

安でできるようになったことが拍車をかけている。買った商品を税関手続きを一切やってくれて2週間後には家まで届けてくれる会社が出現して、これを促進している。又、消費者自身がカタログを見て、欲しい商品を直接海外から輸入することも方々で見られるようになった。つまり消費者の購入品、購入先はグローバル化してきたのである。その3、国内価格より安く得られる機械・部品のNICS等からの輸入。その4、海外から「働き蜂」の非難を受けて「週40時間労働」への法制化の動き等々。これらに見られるごとく、人材、労働、生産、販売等企业活動に関するあらゆる要素に国際化が強まる傾向にある。国内外の広い分野の動きを大局的に捉え、各種の変化が自企業経営にどのように関係するかといった観点のもとに、的確な経営方針を持って企業経営を行うことが肝要である。(副支部長 奥平恒巳)

報告

歩む 経営診断研究会

京都支部では、59年9月に会員が一堂に会して相互研鑽する場として、「経営診断研究会」を作り ①自己の業務で作った参考資料などの紹介。②業務やその他の体験を通して得た事項で、皆に知らせようと思ったこと。③業務に頭を痛めていること、またこれについて皆から意見を聞かせてほしいこと。などを各回テーマとして発会したいと案内し、10月賛同者22名を得て、当分参加者の自費で、毎月定例日(第2木曜日)午後6時から8時まで2時間開催するなど「経営診断研究会運営規則」を制定し、念願の月例研究が始った。

・新しい年 S.60年はどうなるか→21世紀の経営環境は ・VANの進展と中小企業 ・カンバン方式と生産システム ・パソコンを使った経営コンサルティング ・利益計画の手法(パチンコ店の開業事例) ・金融について ・不動産業界における中小企業 ・地方行政の61年商工予算について。など夫々輪番で主として各自が得意とする分野について研究や経験が語られ、出席者の活発な質問など、とても2時間では時間不足な毎回は続き、診断ノーハウの交換を通じ、会員相互の理解と友情が深まった約1年であった。

61年度に入り当研究会を京都支部の事業として行うこととなり研究のやり方についても協議の結果、新しく「テーマ別、小集団研究活動に入っては」と提案があり、先ず会員が研究したい、資料が欲しい、ノーハウを蓄積したいと思うテーマを出し合い、そのテーマ別に3人以上の班別が成立したら一年間共同研究して研究成果の発表大会を行い、更にできれば資料論文を印刷して外部発表も行いたいと多数の賛同があり、61年4月から ①診断業務マニュアルの作成 ②赤字企業の再建診断 ③商圏調査 ④問題別改善提案集の作成と4班が成立し研究に入った。

いずれも魅力あるテーマで、本格的に取り組むとなると意見が百出し、ポイントをしぼるのに一苦労、更にデータ集めとその体系化にと残業して頑張る班も続出したり、途中息切れして出席1人の班かできたりしたが、62年2月中に一応の纏めをして3月に発表大会を行いたいと追込みに入った現状である。

以上今日迄約2年間の経営診断研究会の歩みであるが、62年度の進め方は再度協議して補強改善し、会員の診断ノーハウ蓄積に更に有効な共同研究の場として続けるとともに、このR&Dが土台となって外部委託事業が増え、会員診断士の活動の場が拡大できるよう念願している。会員のより多くの参加と協力をお願いします。

(副支部長 黒崎徳之助)

円高とたたかう 中小企業の姿

——その様々な企業努力をたたえ、
共通して欠けている点を洗う——

中小企業診断士 高木健次

I 各社各様の企業努力

急激な円高も昨年秋頃から、それなりに落ち着いて来たといえましょう。私の親しい中小企業について、果して「円高の影響」はどの程度に及んでいるのかを調べてみました。

企業秘密の点もからみますので、そう細かな内容まで洗いざらいに出来ませんが、経営をトータル的に把えてみて大きな傾向をご紹介することと致します。

1. 大手電機メーカーの圧力から、フンドシをしめ直した電子部品メーカーA社の合理化…資本金3500万円、従業員280人のA社は、電子部品を製造しその90%を大手電機メーカー数社に納入している。年商約50億円。

納入先は円高による輸出不振を背景に、3段階にわけて値下げを要請された結果、遂に止むなく、納入価格は円高前に比して約20%の値下げを承諾せねばならなかった。

順調に急成長をとげたA社にとっては初の大試練が襲いかかって来た。そこで次のような抜本的な対策を昨夏より昨秋にかけて実施に移した。

①大都市周辺の小工場3つについて、2つを閉鎖して1ヶ処に集約した。いずれも賃借であったので2ヶ処分が節減され、結果的にパートタイマー15人の減少となった。

②A社の材料購買代金は月2.5億円に達しているが、止むなく7～8ヶ月をかけて納入業者に事情を説明し、18%程度の材料費節減が実現した。A社1社だけの懇請ではなかったことで出来たことと考えられる。

ただし、月5000万円の外注加工費については、実質的に労務費が殆どを占めているので値下げは出来なかった。

③石油代・電気料金の低下は大変有難く、製造コスト低減に寄与した。

④当分の間、残業・休日出勤をやめて定時退社を励行することとした。

⑤従業員慰安旅行(年に1回)は、従来すべて会社負担であったが、昨年より労使折半とし、従業員分は毎月積み立てを開始した。

⑥直間比率の適用により、今後とも事務部門・間接部門のウェイトを増やさぬよう努力する方針が明らかになっている。

⑦その他若干の経費節減策を実施した。

比較的労務構成の若いA社は、これだけの大きな合理化施策をすみやかに決断した。

未だA社のヴェイタリテイは衰えていない。胸突き8丁を登りつつあるA社。

2. 輸出減退に悩む、工業薬品メーカーB社の社内体制の整備、総力結集へ。

…資本金4800万円、従業員110人。年商50億円のB社。売上高には1割の輸出(5億円)を含んでおり、大手商社を経て東南アジアへ輸出されている。販売先からみて次のとおり2分される。即ち、

1. 5億円……日本との合弁企業向けで、比較的適正な値段で売れる。

3. 5億円……台湾・韓国・西欧諸国との激しい競争入札で値くずれが甚だしい。円高の影響が現われて入札価格は製造原価の半分位になってしまった。

このような情勢からB社は3.5億円の市場への輸出をストップした。この結果、昨年9月期の売上高は49億円強にとどまり、減収減益を招来した。

そのような経営環境にあって、B社は、先ず調査用又は販売用に適品を国際市場から必要に応じて輸入する措置を採った。

次に、景気動向の停滞から今年度の設備投資は中立的（積極と消極の中間）な水準にとどめた。

更に、社内の空気の刷新を目標として、1年程前から労使協議会（年に4回）を設けて相互の意志疎通に努め、数年間を目途に人事考課制度の導入と職能等級制度の新設を指向している。目下鋭意検討中である。

なお、経費節減運動を昨秋よりスタートさせている。

3. 輸出困難化の影響を受けるも、競合の少なさを武器に闘う、スポンジ製品メーカーC社。…資本金500万円、従業員20名。社歴31年。当社売上高8億円の内、某専門商社によって輸出に向けられているのは18%程度（1.4～1.5億円）であり、次のとおり。

東南アジア・台湾に……………約10%

アメリカ・ヨーロッパに……………約8%

円高により、海外での売値が高くなったので少しでも国内仕入価格を下げたい某専門商社の強い値下げ要求あり→円高以前に比して4%程の値下げとなったが、C社が量的に増加の要請をして、総販売額は従前の金額を維持した。

製造原価面でウレタンフォーム（材料）が少し安くなる筈であるが、大手メーカーは値下げしてくれない。

従って、昨年は某化粧品会社のアメリカ向け大量輸出のチャンネルに入り、その加工が忙しかった。恒常的ではないが、加工増加で売上高は昨年9月期105（昭和60年9月期を100として）、今年も為替相場が昨秋位かやや下の程度を前提として106～107を見込んでいる由。

4. 従来の繊維問屋から脱皮、アパレルメーカーに進むD社の企業基盤構築振り。

…資本金3200万円、従業員20名。社歴20年。年商20億円弱（昭和60年12月期決算）

約10年前になるが、アパレルの縫製について九州南部を視察し、全く老人ばかりしか田舎に残っていない実態を見て、韓国に縫製工場を持つ決心をした（当社D社長30代の半ば）日本式の品質のうるさい注文を立派にこなし得る外注先が、7～8年がかりで7工場育て上げ、強力な生産基地が韓国に出来上がった。D社長は月に1回、必ず韓国に出張し1週間程外注先を廻って来る→円高の発生で一昨秋より昨年初めまで30%前後安く韓国より仕入れが出来た（メリット大いにあり）が、昨春にアメリカ・西欧の製造注文が殺到して2～3割製品が高くなり、円高のメリットは薄くなった状態。

生産基地の整備（韓国）と円高の追い風に乗ると共に、国内の営業力（売先は専門店、大型小売店）強化にここ数年来最大の力点をおきながら、企業体質の改善を鋭意進めて来た。昨年12月期の売上高は23～24億円を予測している。

今後1～2年間で、ますます付加価値の高い商品作りが出来るとの見通しのもと、社内には若い社員の活気がみなぎっている。

II どこに共通点があるのか

A社からD社まで、円高とたたかいながら頑張っているが、全く4社4様です。おかれている経営環境が業種毎に異なるし、各社の持っている対応力も違うし、まことにまちまちである、というのが実態であります。

それではどこに共通点を見出せるのか、についてはかなり苦心をして探し、時間をかけてみました。

各社それぞれのやり方で社員教育に力を入れて来ています。最近それが目立つようになりました。これは良い点であります。だが、何か欠けている点で共通なものはないかと考えましたところ、やっと一つ見つけました。

それは、「企業をトータルで把えて、このような社風・伝統・共通の価値観を持った企業に育てあげたいのだ。石にかじりついてもそのような企業文化（社風）を当社内に定着させたいのだ」という執念のようなものを、4社から感じとれていないことです。

強いて申せば、D社に若干そのような萌芽を感じていますが、概して、トップ経営者はご遠慮深いのでしょうか？社内に太い柱が1本必要でしょう。近頃、私は強固な、独特な、個性のにじみ出た企業文化の社内浸透の必要性を痛感致しております。（会員）

論文

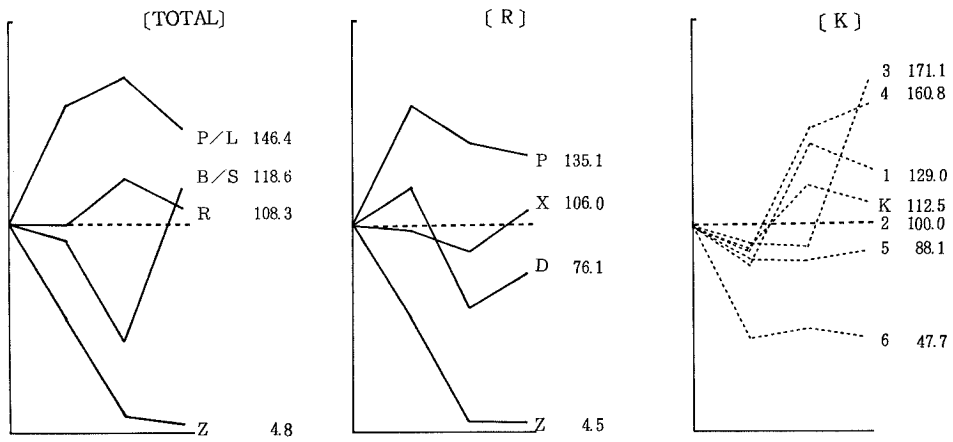
コンピュータ・グラフによる財務診断

中小企業診断士 岩佐健二

中小企業経営者には営業マンタイプの人が多く、折角作成した財務分析表を見せても、数字アレルギーをおこして頭から見ようとしない。又、診断手法についても、経営指標との対比法が使われるが、現実には中小企業においても経営の多角化が進行し、指標との比較が困難になっている。この場合企業独自の指標として、基準年度を設定し、その動向によって診断する趨勢法が必要になって来る。そこでこれらの問題を解決し、しかも諸種のデータを一つにまとめて診断出来る方法としてコンピュータ・グラフによる診断方法を考えて見ました。

実際にはカラープリンターを使って、多くのグラフを一つにし有機的変動を見るのですが、印刷の関係で B/S の借方、貸方を別にしたり、重複するラインの項目を削除して見やすくしました。

I 企業動向グラフ



P/L 売上高
 B/S 総資産
 R 従業者数
 Z 経常利益

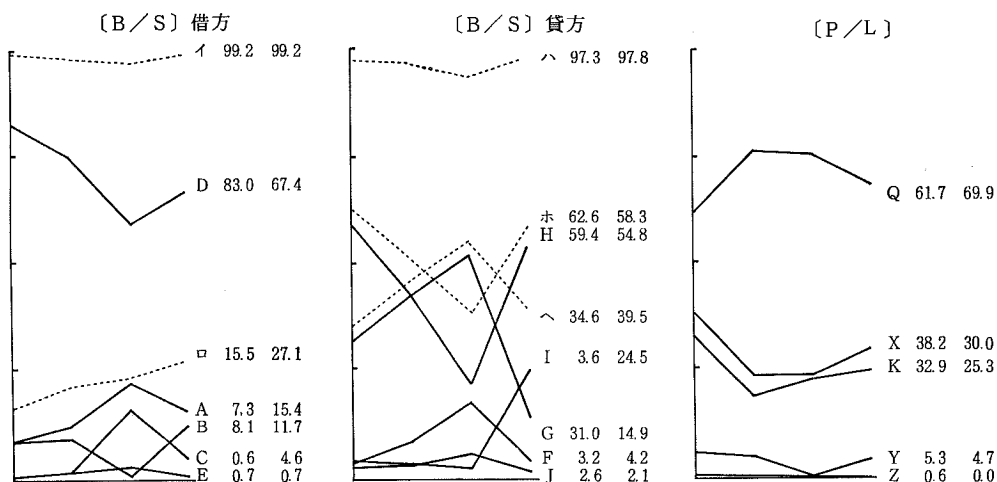
P 1人当り売上高
 X 1人当り売上総利益
 D 1人当り商品在庫高
 Z 1人当り経常利益

K 販売管理費
 1 } 費目別経費
 6 }

(TOTAL) は売上, 従業者数, 営業利益, 総資本の動向グラフで会社全体を把握することが出来る。(R) は従業者 1 人当りの戦力の動向を表わし, (K) は販売管理費全体と各費目の動向を表わしている。

各記号の後の数値は基準年度を 100 として計算した数値である。総資本の動向グラフにより会社の規模拡大の状況や, 売上の伸びによる成長性や収益力の動向が適確につかめる。

II B/S と P/L の動向グラフ



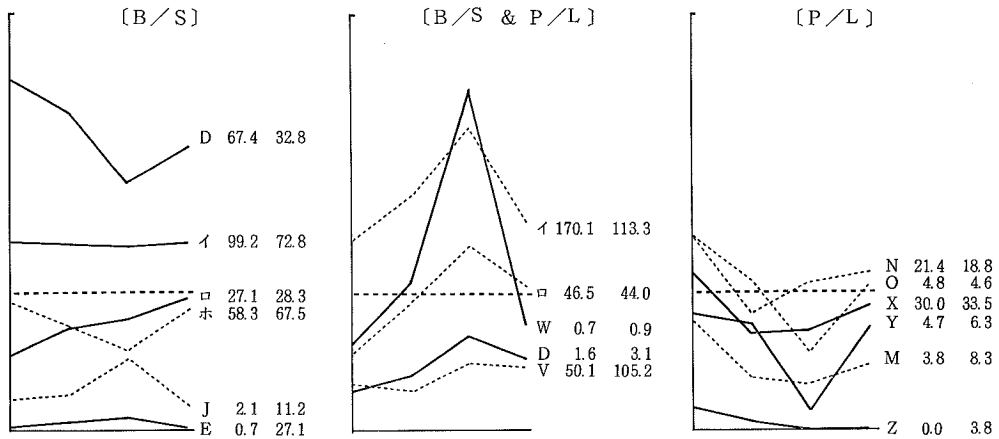
- | | | | | | |
|---|--------|---|---------|---|-------|
| A | 現金・予金 | F | 流動負債 | Q | 売上原価 |
| B | 受取勘定 | G | 役員借入金 | K | 販売管理費 |
| C | 其他流動資産 | H | 短期銀行借入金 | X | 売上総利益 |
| D | 棚卸資産 | I | 長期銀行借入金 | Y | 営業利益 |
| E | 固定資産 | J | 資本金 | Z | 経常利益 |
| イ | 流動資産合計 | ハ | 負債合計 | | |
| □ | 当座資産合計 | ホ | 短期負債合計 | | |
| | | へ | IとGとの合計 | | |

いずれも基準年度を100とし, 総資本又は売上高を100とした構成率で表わした4期間の動向グラフである。

各記号の次の数字は, 基準年度の構成比と最終年度の構成比の数値を表わしている。

前述の通り, 実際はカラープリンターを使用するので B/S の貸借を一表にして, 流動比率の変化内容, 当座比率の変化内容等ラインを重複させることにより診断がより深く出来る。尚, 現在の数値が上昇中の数値か, 下降中の数値か判明し, その延長線上来期の予想がしやすくなる。

III 指標対比グラフ



D 棚卸資産
 イ 流動資産
 □ 当座資産
 E 固定資産
 ホ 短期負債
 J 資本金

イ 流動比率
 □ 当座比率
 W 総資本回転率
 D 棚卸資産回転率
 V 交差主義比率

X 売上総利益
 Y 営業利益
 Z 経常利益
 N 管理費
 M 販売費
 O 支払利息

指標との対比グラフは、中央の高さに引いた横の点線が指標を100としたラインである。

記号のすぐ次の数字は其の企業の数値であり、後の数字は指標の数値を示している。(B/S)、(P/L) 共構成率と指標の対比の動向である。実際には指標ラインを赤色で表わせば一層その状況がハッキリとする。

企業診断報告にグラフを多用することは、経営者の理解を深めることが出来て有効であるが、グラフ用紙に計算数値を書いて線を引くのは大変労力のいる仕事である。これをコンピュータで行なえば瞬時にえがく事が出来て大変便利な上、財務諸表の数値を入力しておけばどの様なグラフでも立ちどころに計算して図表化出来るので、ここに記載したグラフ以外にも種々のグラフを作成し、診断するのも、又、楽しいものです。

まだまだグラフの形式も完成されていませんが、何かのお役に立てばと思って発表させていただきました。

尚、このコンピュータ・グラフの作成は、持ち歩きに便利な様に、ポケット、コンピュータで行ったものです。

(会員)

京都支部だより

- 61. 7. 10 支部会員研修会をジャパンクラブにおいて開催し、四条繁栄会商店街振興組合がキャブテン・システムの共同利用をしている実情について見学した。参加211名。
- 7. 19～20 61年度近畿ブロック会議が、和歌山県高野山福智院で開かれ、黒川支部長及び堀村副支部長が出席した。
- 7. 22～23 61年度第1回大阪通産局管内診断研究会(工業部門)が「きょうと平安会館」において開催され黒川支部長、堀村、黒崎、奥平の各副支部長が出席した。
- 7. 28 昭和61年度京都地区登録更新研修実行委員会を支部事務所において開催し研修実行の細部を打合せた。
- 8. 1～2 昭和61年度中小企業診断士登録更新研修会を京都府立勤労会館で開催し、商業部門79名、工鉱業部門54名が熱心に受講した。
- 8. 8 「診断京都」第36号を発行し、会員並びに関係先へ配布した。
- 9. 18 京都市から昭和60年度「京都市中小製造業の生産性と賃金」の調査の委託を受け、受託契約をした。
- 10. 21 支部会員及び企業の「インテリジェントビル」見学会を開催、①大阪ビジネスパークの2つのビルのビル及びオフィス機能、②先端技術を一堂に集めたパナソニックフェアを見学した。参加者24名。
- 11. 8 京都公開経営指導協会から昭和60年度

「京都市中小商業の販売生産性と人件費」の調査の委託を受け、受託契約した。

- 11. 20 支部常任理事会を京都商工会議所で開催、京都支部規約の改正及び今後の日程を打合せた。

尚この間「経営診断研究会」を月例(毎月第2木曜日)開催した。

年月日	回	場 所	テ ー マ
61. 7. 10	21	京都府立勤労会館	テーマ別・班別研究を続ける。
9. 11	22	〃	①診断業務マニュアルの作成 ②赤字企業の再建診断 ③商圈調査 ④問題別改善提案集の作成
10. 9	23	商工会議所	
11. 13	24	京都府立勤労会館	

○会員の消息

〈他支部より移籍〉

(正会員)

上村俊雄氏 京都市中京区西の京壺の内町18
(勤務先: ダイニック 株式会社 滋賀工場)

乾 亮三氏 京都市伏見区深草大亀谷万帖敷町130-12
(勤務先: 自営)

ぬくしひろすけ
温品広助氏 京都府長岡京市うぐいす台172-11
(勤務先: 豊国不動産株式会社)



見学会, 大阪ビジネスパークのインテリジェントビル「ツインビル21」にて (61年10月21日)

趣味

私 と 山 登 り

原 納 昭

十数年前のゴールデン・ウィークごろ寝と読書で過し、さあ出勤という朝猛烈な腰痛で3日間休む事になりました。「とに角歩くことですよ」と勧められたのが山登りの始り。まず決めた事はマイカー通勤をやめて通勤時に一万歩運動を組み込む事、自宅近くの桃山御陵は手頃な起伏・階段があり散歩には適当な所、早朝沢山の人が御陵目指して集ります。その内、知り合った人達と月1回神社仏閣を巡ろうという事になりました。京都・滋賀・奈良と地の利に恵まれて目標に事欠きません。今年は十一面観音を来年は国宝建築物をと始めて、山登りへとエスカレートしました。

従って始めからそんなに歩けた訳ではなく、手近なポンポン山、比叡山当りから始めました。何分年寄り許り、運動と規則正しい生活をというのが始めた動機ですから、若い人のような格好のいい登山とは違います。根気よく続ければ老化のスピードを遅らす事ができるだろうと思うだけです。しかし山麓から地図と磁石を頼りに一步一步登ると確実に頂上につきます。頂上に立って周りを見渡し、山亦山の風景によくもこんな所に来たものだなあという単純な充実感・満足感を味っています。季節によっては鳥の声を聞いたり、花の名を教えられる事もあります。登りは人に負けずに頑張ろうと自らを励まし、凍てつく急斜面を下るときは滑るまいと気を使いますが、根気さえあれば誰でもが楽しめるスポーツといえましょう。

山登りを始めて沢山の友人ができました。自分の住む世界と違う経験を持った善良な人達許り、誘われると「ぜひ一緒に」という気になり休日毎に計画が続くようになりました。

大阪箕面から東京高尾山迄東海自然歩道が続いていますが、全コース1360kmを何回にも区分して5年がかりで踏破することもできました。

万一怪我をすれば「いい年をして人騒がせな、おとなしく家でテレビを見ていればいいのに」と笑われるのが落でしょう。だから安全第一、手近な所でも何時でも雨衣、手袋、懐中電灯、予備食などを携行して手落ちのないように心掛けています。(会員)

My Desk

最高水準の表集計機能、
グラフ作成機能を1枚の
フロッピー・ディスクに収め
た統合化ソフトウェアです。

株式 日本ビーム
会社

(520) 滋賀県大津市におの浜 3-3-3 ヨシノビル3F
TEL (0775) 26-1390 (代) FAX (0775) 26-4135

国内旅行から

海外旅行まで・・・

(株) 新京阪観光案内所

京都府登録第 152 号

京都市左京区一乗寺青城町 167
TEL 京都 (075) 722-4151 (代)

会員の頁

謹 賀 新 年

昭和62年元旦

中小企業診断士

(社) 中小企業診断協会京都支部有志

<p>荒尾 義 晴</p> <p>京都市下京区下魚棚通堀川西入 TEL 341-5331(代) 〒600</p>	<p>黒崎 徳之助</p> <p>京都市上京区浄福寺通下立売下る 中務町490-19 TEL 801-0501(代) 〒602</p>	<p>中谷 弥 太郎</p> <p>京都市下京区東洞院通五条上る TEL 351-8449・2140 〒600</p>
<p>植 田 光 雄</p> <p>京都市中京区姉小路通富小路西 入菊屋町565-1 TEL 221-1218 〒604</p>	<p>塩 内 長 俊</p> <p>京都市北区大宮玄塚北東町1-7 TEL 492-7044 〒603</p>	<p>中 野 善 蔵</p> <p>京都市上京区西日暮通丸太町下 る四丁目8の2 TEL 811-2750・8732 〒602</p>
<p>大 木 徹</p> <p>京都市東山区問屋町通五条下る 3丁目 TEL 561-6171~4 〒605</p>	<p>品川 弥太男</p> <p>京都市左京区一条寺松原町101 TEL 721-4078 〒606</p>	<p>西 畑 好 彦</p> <p>京都市中京区西洞院通二条上る 薬師町652 TEL 231-5207 〒604</p>
<p>大 幡 義 夫</p> <p>京都市下京区黒門通五条下る TEL 351-2552・6860 〒600</p>	<p>柴 垣 秀 雄</p> <p>京都市北区上賀茂柳田町49 TEL 781-9596 〒603</p>	<p>原 納 昭</p> <p>京都市伏見区桃山町山ノ下51-29 TEL 611-9696 〒612</p>
<p>奥 平 恒 巳</p> <p>京都市西京区大枝西新林町6-15-3 TEL 331-1204 〒610-11</p>	<p>高 木 健 次</p> <p>京都市北区大將軍西町80 TEL 463-8877 〒603</p>	<p>堀 村 清 蔵</p> <p>京都市下京区西洞院通七条上る TEL 361-4455(代) 〒600</p>
<p>片 岡 憲 男</p> <p>京都市中京区丸太町通衣棚西入 玉植町222 TEL 256-1880(代) 〒604</p>	<p>城 道 雄</p> <p>京都市右京区嵯峨朝日町2の16 幸栄ビル3階 TEL 881-2135 〒616</p>	<p>村 上 泰 三</p> <p>京都市上京区大宮通下立売上る家 永町769 TEL 841-6709 〒602</p>
<p>久 保 文 男</p> <p>京都市中京区室町通夷川上る鏡屋町 36の2 TEL 231-0403 222-0403 〒604</p>	<p>玉 垣 勲</p> <p>京都市西京区川島尻堀町31-6 TEL 391-5963 〒615</p>	<p>山 口 敏 雄</p> <p>京都市左京区吉田近衛町26の62 TEL 761-1514 〒606</p>
<p>黒 川 倉 市</p> <p>京都市中京区丸太町通東洞院東入る 藤原ビル TEL 211-6010 〒604</p>	<p>中 窪 嘉 邦</p> <p>京都市右京区御室小松野町31の3 TEL 462-7497 〒616</p>	<p>和 田 忠 儀</p> <p>京都市下京区河原町通六条下る ワダビル TEL 351-7127 〒600</p>

企業の頁

選ばれたコーヒー豆
力強い“看板”です



小川珈琲株式会社

京都市右京区西京極北庄境町20番地
電話 (075) 313-7333 (代)

滋賀営業所 滋賀県野洲郡野洲町三上神守田498
電話 (07758) 8-1147 (代)

京のアメ横・秋葉原

宮崎

営業品目 時計・貴金属・喫煙具・万年筆・
舶来雑貨・ゴルフ用品・電化製品

本店/二条通河原町西 ☎ 211-3408代

支店/百万辺電停東 ☎ 781-4608

支店/京都駅前近鉄百貨店内

グランマルシェ 2 F

Be Bridal
TAKAMI

Kyoto・Osaka

京都店/京都市下京区五条通河原町西 TEL075(351)7722
大阪店/大阪市北区浪花町2の25 TEL06(371)7217

小松水産株式会社経営

鮎料理

松 水

しょう すい

滋賀県志賀町北小松

(0775) 96-0251

事務所 (0775)96-0122

あとがき

昨年は円高定着と国際経済摩擦等厳しい
経済環境にさらされました。

本年もこうした厳しい状況が続くものと思われ
ます。このような時にこそわれわれ経営指導を担
当するものとして、企業に希望と活力をもた
らす正しい指針を与えることが大切でしょう。

会員の皆様方ますますご自愛のうへご活躍を
期待します。

(編集委員奥平, 植田, 高木, 中野, 原納)

診断京都

No. 37

昭和62年1月1日発行

社団法人 中小企業診断協会京都支部

〒604 京都市中京区丸太町通東洞院東
入藤原ビル TEL(075)211-5585

印刷所 真美印刷株式会社
TEL(075)821-2136(代)