

社団法人 中小企業診断協会京都支部創立30周年

# 診断京都

(題字 橋口会長筆)

## 記念号



1990.3

社団法人 中小企業診断協会京都支部

## 目 次

記念誌刊行のご挨拶	3
祝 辞	4～7
提言論文	
よい経営を創ろう	8～13
京都北部開発について	14～19
京都の“国際化”について考える	20～23
補論・提言論文に関連して	24～26
編集後記	27



- ☆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100名の診断士が加入しています。
- ☆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。

## 記念誌刊行のご挨拶

(社)中小企業診断協会京都支部  
支部長 黒川 倉市

当京都支部が中小企業診断協会の事業協力体制の下、会員中小企業診断士相互の連携の緊密化、資質の向上に努めることはもとより、国の中小企業指導事業の趣旨に則り、診断制度の普及と推進を図り、中小企業の振興並びに地域経済の健全な発展に寄与すべく、昭和34年創立以来30年を重ねて今日に至りました。

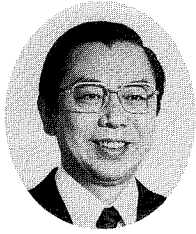
昨年11月には、京都府知事・京都市長・京都商工会議所会頭をはじめ関係各界多数のご来賓を迎えて盛大な記念式典を挙行し、引き続き経済講演会の開催など、意義深い行事を終えることができましたが、更に記念事業の一環としてかねて計画中の機関誌「診断京都」の記念号がこのたび刊行の運びとなり、誠に喜ばしい次第であります。広く各界に広報配布し、提言論文を通して中小企業診断士の日頃の活躍、業務の成果に理解を深めてもらうとともに、活動分野の一層の拡大を願うものであります。

現下日本の産業経済の推移はまさに高潮期といわれますが、いっぽう国際化の進展、情報の高度化、混迷する労働事情、経済の構造変化等中小企業をとりまく環境変化の動向は、先行き必ずしも予断できないものがあります。

このときに当たり、私ども中小企業診断士は専門ブレイン集団であり且つ又中小企業の診断・指導団体としての使命感に徹して、絶えず自らを厳しく研さんして資質の向上に努め、企業経営の良きアドバイザーを目指すことはもとより、延いては地域経済の発展に役立つ団体としてその運営と諸活動を推進したい念願であります。

さて、ひるがえって中小企業診断士としての活動の面では、率直なところ現在その役割を十分に果していないものと考えられますが、これには府・市公共機関による公的診断事業に対する民間診断士の協力、活用体制のあり方に積極的なご検討を頂くとともに、いっぽう私ども中小企業診断士は、企業経営に関するコンサルティング能力を生かした社会的活動と相まって、民間診断士の社会的評価を高め、その活動の場を確保してゆく努力の積み重ねが必要であります。しかし大切なことは中小企業診断協会を中心とする活動基盤の構築が急務であり、そのために、まず民間診断士が診断協会の下に結集することが必要であり、このことを広く訴えたいと思います。

つきましては今後とも会員各位の絶大なご協力のもとより、府・市ご当局並びに公共的関係諸団体の格別のご指導、ご支援をお願い申し上げます。



## 創立30周年によせて

京都府知事 梶 卷 祐 一

社団法人中小企業診断協会京都支部が、創立30周年を迎えられましたことを、京都府知事として心からお祝い申し上げます。

また、京都府政の推進につきましては、平素から格段の御理解、御協力を賜り、深く感謝いたしております。

貴会は、昭和34年、中小企業診断士の資質の向上と中小企業診断士制度の普及推進を図り、もって地域中小企業の振興と地域経済の健全な発展に寄与することを目的に設立され、以来現在まで精力的な活動を展開してこられ、今日の栄えある30周年を迎えられたのであります。

これもひとえに、支部長の黒川さんをはじめ、歴代役員の方々や会員の皆様の御努力の賜であり深く敬意を表する次第であります。

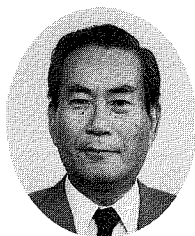
さて、最近の我が国経済は、国際化、高度情報化、技術革新の進展、消費者ニーズの多様化など目まぐるしく変化しており、中小企業も新たな経済環境への対応を迫られているところであります。

こうした中で貴会におかれましては、中小企業の経営診断、経営指導を通じ、地域中小企業の良きアドバイザーとして経営の近代化、情報化など中小企業振興のために御尽力をいただいております、心から感謝を申し上げます。

京都府におきましても、京都府中小企業対策協議会から御提言いただいた、21世紀の京都産業のあるべき姿を示す「京都産業活性化ビジョン」を、このたび決定されました「第4次京都府総合開発計画」に反映させ、その基本理念であります生活文化を創生し続ける産業システムの構築を目指して、具体的な施策の推進を図ってまいりたいと考えております。

そのために、京都府中小企業総合センターの機能を強化し、新技術・新製品開発のための技術支援やデザイン開発力の強化等に対する相談・指導体制を充実するほか、融合化、産官学交流、国際化への支援などにも積極的に取り組み、この恵まれた自然環境や歴史と伝統に育まれた風土を生かし、先人の創意工夫と進取の気質を学びつつ、皆様とともに21世紀に向けて京都産業の活性化に取り組んでまいりますので、なお一層の御理解、御協力をお願い申し上げます。

どうか、皆様方におかれましては、創立30周年を契機とされまして更に結束を強められ、より一層地域経済に貢献されることを御期待申し上げますとともに、中小企業診断協会京都支部のますますの御発展と会員各位の御繁栄御多幸を祈念いたしまして私のお祝いの言葉といたします。



## 創立30周年を祝して

京都市長 田邊朋之

社団法人中小企業診断協会京都支部が、めでたく創立30周年を迎えられ、ここにその記念誌を刊行されますことを心からお喜び申し上げます。

貴支部におかれましては、創立以来、会員相互の連携を密にし、中小企業診断制度の普及と推進を図られるなど、本市中小企業の振興と京都経済の健全なる発展に寄与してこられ、今日の御隆盛を迎えられたのであります。

これも、ひとえに歴代の支部長を初め会員各位の並々な御努力の賜であり、深く敬意を表しますとともに、平素の本市中小企業診断指導事業への御協力に対し、厚くお礼を申し上げる次第でございます。

貴支部が創立されました昭和34年は、岩戸景気のさなか、生産性向上運動が活発になり、中小企業にも経営の近代化・合理化の必要性が高まってきた時期でございました。

その後、オイルショックを契機とした高度経済成長から安定成長への移行、更には、急激かつ大幅な円高の進行など経済情勢の激しい変化に直面する中で、中小企業は経営の合理化・近代化の推進、省エネルギー化の促進、内需志向への転換などにより、そのつど難局を乗り越えながら発展してまいりました。これは、中小企業者自身の努力もさることながら、皆様方の時宜を得た適切な御指導が功を奏したものと確信いたしております。

申すまでもなく、本市の産業は、中小企業が極めて重要な位置を占めておりますが、近年、国際化、情報化、更に技術革新が急速に進んでいる中で、中小企業の経営環境は一段と厳しさを増しており、中小企業診断指導事業の果たす役割はますます重要になってまいります。

本市といたしましても、活力ある京都経済の実現に向けて、各種インフラストラクチャーの強化充実を目指すとともに、中小企業の発展を図る施策についても積極的に展開しているところであり、昨年10月には、京都高度技術研究所の開設と京都市工業試験場の移転整備を行い、今後大いにその成果を発揮するよう努めてまいります。そして、伝統産業の経営改善や活性化に向け、鋭意取組みを進めていくとともに、明日の京都を支える先端産業の育成と振興に努めてまいり所存であります。

また、京都のまちは、4年後には「平安建都1200年」を迎えます。この記念すべき歴史上の節目を、京都が21世紀へ向かって飛躍する契機としてとらえ、保存と開発の調和のとれた「国際都市・京都」を築きあげるため、全力を傾けて各種施策を積極的に推進していく決意であります。

貴支部におかれましては、今後とも、京都経済の発展のために、本市中小企業施策の推進にこれまで以上の御尽力と御協力を賜りますようお願い申し上げます。

終わりに、この度の記念すべき30周年を契機として、会員の皆様方がより一層の研鑽を積まれ、貴支部がますます御発展されますことを心から祈念いたしまして、お祝いの言葉といたします。



## 創立30周年を祝して

京都商工会議所会頭 **塚本 章一**

社団法人中小企業診断協会京都支部が創立30周年を迎えられ機関誌「診断京都」の記念号発刊の運びとなりましたことを、心よりお祝い申し上げます。

貴支部は昭和34年に設立され、以来今日までの30年間に亘り中小企業診断士の資質向上に努められるとともに、診断業務・指導業務を通じて地域中小企業の振興、京都産業の発展に大きく寄与されてこられました。

これもひとえに、京都支部の基盤づくりに尽力されました黒川支部長様をはじめ歴代役員の方々や会員各位のご努力の賜物であり、ここに深く敬意を表する次第であります。

さて、最近の我が国経済は内需主導による景気の拡大が続いておりますが、国内的には経済の高度化、ソフト化、情報化が急速に進展しており、それへの対応が中小企業の大きな課題となっております。加えて、東京圏と地方の格差、異常な地価の高騰、社会資本の整備の遅れといった問題が深刻化しております。また国際的には東欧諸国の激変をはじめ、貿易摩擦問題、NIES諸国からの追い上げ等、グローバルな問題をかかえております。

こうした経済、国際情勢下のもとで、わが国経済は産業構造の変革、多角化、業際化、異業種交流等、新たな経営戦略の展開が求められております。なかでも、中小企業が発展していくためには、各企業の自助努力もさることながら、きめ細かい経営診断、経営指導が不可欠なものであり、中小企業診断士各位の使命は一段と重大なものがあります。今後尚一層のご精進をご期待申し上げます。

京都商工会議所におきましては、昭和61年度に「京都地域商業近代化地域計画報告書」を作成し、地域商業の現状と問題点、京都市商業近代化の基本的方向についてまとめ、これを踏えて商店街の近代化、活性化に鋭意取り組んでおります。また1994年に迎える平安建都1200年の関連諸事業や関西文化学術研究都市の建設推進、関西国際空港とのアクセス整備、京都を経由するリニア新幹線の早期建設等々の実現に向けて努力してまいるところであります。

今後とも貴支部とは連携を密にし、21世紀に向けて京都産業の更なる活性化に取り組んで参りたいと考えておりますので、より一層のご理解、ご協力をお願い申し上げます。

どうか中小企業診断協会京都支部の各位におかれましては、創立30周年を契機とされまして、21世紀にむけての中小企業の育成により一層の指導性を発揮されますことをご期待申し上げますと共に、貴支部の益々のご発展と会員各位のご活躍を祈念いたしまして私のお祝いの言葉といたします。

## ごあいさつ



社団法人 中小企業診断協会  
会長 橋口 隆

京都支部は昭和34年に設立され、本年度は創立30周年の佳節を迎えられた。また、貴支部の機関紙「診断京都」も20年余の長い歴史を重ねられて、このたび、京都支部創立30周年記念号を出版されますことは、誠に同慶にたえません。ここに記念号の出版にあたり一言、ごあいさつを申し上げます。

本年、日本経済は依然、好調裡に続き、年半ばには岩戸景気をこえ、戦後二番目の大型景気の時代を迎えようとしています。また、国際情勢を眺めると、東欧での政治・経済改革が進展し、東西の緊張緩和も急速に広がり、90年代の東西関係はこれまでの対立時代から新しい協調時代へと入りつつあります。

このように、90年代の世界経済は、日本・米加・ECさらに東欧を含めた地球規模のポードレス経済時代へと発展しつつあります。今後、わが国経済は一層のグローバリゼーションが強く求められるとともに、経済大国としての責任を分担し、経済力の均衡を保ちつつ、一層の輸入拡大への努力を行うことが必要となってきました。

このように、今日わが国中小企業の経済課題も国内をこえた国際的な広がりを持ちはじめしており、国際化問題は今日の企業経営においては経営環境の一要因としての認識に止まるだけではなく、経営戦略の主軸へと変わりつつあります。このことは、われわれのコンサルティングの分野においても、単に国内的な対応だけでなくグローバルな観点からの経営展開が求められているという認識を改めてもたなければなりません。

また、今日、中小企業診断士は、わが国産業支援サービス業の専門家集団として高く評価され、その活躍が期待されております。このため本会においても、21世紀のビジネスクリエーターをめざす会員診断士への支援システムの構築事業として、診断専門知識の共有化と診断情報支援システムの一層の強化を図るため、新たに発足した診断士のキャリア情報バンクである「ビジネス・クリニック・センター」並びに診断専門知識の開発研究機構である「マスターセンター」等の会員支援業務を積極的に展開していく所存であります。とくに、本年度は90年代の国際化時代を迎え、海外研修をEC・東欧経済事情視察団を派遣し、さらに、海外進出中小企業の抱える経営問題の研究と合わせ国際化企業に対する診断指導のあり方を研究するため米国並びにNIES諸国に研究調査チームの派遣等を計画し、中小企業診断士の国際マネジメントの研究を行うこととしております。さらに、診断資質の向上のため診断指導データベース化の開発に着手することになっております。

このように、本会では国際化時代の進展に即応し、会員診断士の活動領域を拡げて対外協力事業を積極的に進めるとともに会員への診断情報支援の一層の強化を図っていく所存であります。

一方、京都支部におかれましては、京都府をはじめ京都市関係機関等のご指導のもとに中小企業診断指導事業に対し積極的に協力しこれまで府下の中小企業の振興に寄与されてこられました。とくに、本年度は診断強化週間事業として貴支部では記念大会の開催及び記念講演会等を行うなど、これまでの業績を顧みれば、誠に大きなものがあります。

最後に、今後の京都支部のご繁栄と所属支部会員各位のご健闘を祈念いたしまして、記念誌発行へのごあいさつといたします。

## 21世紀ユートピアを目指して 良い経営を創ろう

中小企業診断士 品川弥太男

### 1 まえがき

科学技術が進歩し、情報化が進んで、世界中に情報が文字音声だけでなく鮮明な映像で瞬時に伝わる便利な社会になったのですが、この科学技術と情報化の進歩のスピードは、その相乗効果により加速度的に速くなって止どまるところを知らない有様で、人々の社会、生活全般に大きな影響、変化をもたらしている。

東欧共産圏諸国の自由化、民主化の動きは、ソ連ゴルバチョフのペレストロイカにより一気に爆発し、共産党の一角独裁を廃止する、大きな政治改革を一举に達成した。

1989年の年末は、まさに世界大変動の画期的な時であった。

このように急速に自由化が進むとは、誰しも予測できなかったことですが、これを実現させた大きな原因は、情報化が進み国民を事実から目隠しして置くことができなくなったことである。

今後、この科学技術と情報化は更に更に急速に進むと考えられるので、21世紀はどのような社会になるのか予測できないが、きわめて興味のあるところである。

しかし、21世紀はどのような社会になるのかと他人ごとのように思うのではなく、私達が次の世代の為にも、どのような社会にしたいのか、主体的にビジョンを描き創造して行くのだと言う考え方を持つことが、進展のテンポが速いだけに肝要であると思う。

科学技術と情報化の進歩によって我々の生

活は便利に豊になり多くの恩恵をうけていて更に将来についても大きな明るい期待を持っているのであるが、急速な進歩の影響は政治、経済、産業、教育、文化の社会及び家庭や生活の全域に及び、便益を供給すると同時に大きな変革をもたらしているの歪みも生じる。

自由主義経済の歯止めの無い営利活動による地球資源の枯渇、地球の生物生存環境の破壊、貧富の格差の拡大、ストレスの増加による人々の体と心の荒廃などがそれである。

したがって、この際こそ私達は原点に戻って社会のあるべき姿、理想を今後の進むべき方向の指針として持たなければならないと思う。

企業の社会的影響力はきわめて大きいので経営を考える上に於いても、この視点は揺るがせにできない。

### 2 産業社会の世界の動向

アメリカのリサーチ会社の社長であるジョン・ネイスビッツは、その著書『メガトレンド』で産業社会の動向を次の10の潮流として捉えている。

1. 情報化社会が地球を包み一つの村を築く
2. ハイテクとハイタッチの共存が求められ技術だけでなく心が重視される。
3. 地球的に考え地域的に行動する時代になる。
4. 短期でなく長期的視野で経済経営政策を立てるように移行する。
5. 分散化が促進され社会システムが構造



変化し、オリジナリティ溢れる小集団が群雄割拠する。

6. 他力本願から自助努力へ、フロンティア精神が復活する。
7. 小数のリーダーによるマネージメントから全員参加の経営に移行する。
8. ピラミッド組織でなくネットワーク組織になる。
9. 欲求の多様化に伴い二者択一から多種選択の時代になる。
10. 北部から南部へ重心が移動する。

この他に販売開発研究所の社長である名倉康修氏は次の2つを掲げている。

1. 男性中心社会から女性中心社会になる。
2. 敵意や憎しみでなく愛と感謝が競争原理になる。

### 3 よい社会を目指そう

#### 1. よい社会とは

よい社会とは民主的で平和で自由であり福祉が行き届いている社会で、その内容は次のようになる。

- (1) 戦争が無いこと
- (2) 人々の経済的生活に不安が無いこと
- (3) 人々が心豊かに楽しく仲良く暮らせること
- (4) 個人の人格が均しく尊重され、格差が少なく、差別が無いこと
- (5) 自主性が尊重され創造性が発揮でき自己実現ができること
- (6) 限り無く真善美の追求ができ精神的な文化度が高いこと
- (7) 生活に必要な物が豊かで便利で快適であること
- (8) 地球の自然環境が守られ、自然と生物との調和ある共生ができること

このような社会は人類が求めたきたユートピアであろう。

#### 2. 人々の求めてきたもの

人類の歴史は戦争の歴史のようであるが、それは表面的な見方であって大多数の民衆は

戦争の被害者であり、戦争や搾取の無い、平和な暮らしを求めてきたのである。

1800年代初期ロバートオーエン等は社会主義のユートピア建設を目指している。

我が国でも1918年武者小路実篤は同志と共に“新しい村”としてユートピアの建設を目指した。

初期の社会主義の運動はユートピア建設を目指したものである。

山岸会の共同生活体、一燈園などもユートピアを目指したものであろう。

宗教の方ではキリスト教の神の国、仏教の仏国土など人々の憧れたユートピアである。

#### 3. ユートピアは実現できる

先人達が希ったユートピア建設の夢は21世紀には科学技術と情報化の進歩によって夢でなくなる。

但し、これには世界の人々のユートピア建設の思いが強力に一本化されることが必要である。

情報化が進むと合理的な正しい判断の為の資料不足は無くなり、コミュニケーションの不足による思い違いや誤解も無くなり、また、世界中の人々の交流が促進され、人間的な触れ合いにより、お互いの親密感、信頼感を強くすることができる。

情報化社会では良化にせよ悪化にせよ、そのテンポは速いのみだから、ユートピア建設の思いを強くして良化して行くことが特に大切である。

### 4 よい経営を目指そう

#### 1. よい経営とは

よい経営とは経営体の活動を通して人類の福祉に貢献するものであるといえよう。その具体的な内容は次のようになる。

- (1) 地域社会の人々の生活に建設的に奉仕すること
- (2) 生産性を高め取引先、出資者、従業員に十分な所得、利益を提供すること
- (3) よい職場の人間関係で従業員に充実し

た幸福な生活の場を提供すること

(4) 第三者に迷惑を掛けないこと

(5) 自然環境を破壊しないこと

## 2. 企業の社会的地位とその影響力

自由主義経済社会に於いて企業の占める社会的地位はきわめて大きい。

企業は社会的に大きな力を持ち、政治をも動かすし、社会の構成員である従業員に対する影響力は極めて大きい、従って企業の目指すものが何であるか、企業の姿勢の社会に及ぼす影響は大きい。

良い社会を作るためには良い姿勢の企業が多くなり発展することが重要である。

## 3. 事業の存在理由と企業

社会的に必要な事業は伸びるし、社会的に必要な無くなった事業は当然生き残れなくなる。

一般に事業は人々の生活上の困難、不便に対処する為のものであるから、その存在理由である人々の生活上の困難が無くなれば、その事業は継続できないのであり、また、多くの事業は必要の無いほうが望ましいものである。そうすると、人々が事業から便利にサービスを受けられることは望ましいことであるが、事業が栄えている状態は必ずしも望ましいことばかりでは無いと言うことを基本的に心得て置くことが必要である。

例えば医師や病院は病人にとって極めて必要なものであるが、病人が多くて医師や病院が繁盛するようなことは望ましいことではなく、医師や病院が要らない健康な人の多い社会の方が望ましい。これは殆どの事業について言えることである。

事業にはその事業自身を要しないようにすることを究極の目的とするような性格がある。

したがって、企業は常に新しい生活者へのサービスの分野を求め、開発、開拓をして行かないと、その存在理由を失うことになる。世の中の変化の速い現代は特にこの点重要である。

## 5 普遍的な正しい人生観を持つ

### 1. 正しい人生観の必要性

価値観の多様化、個性化の時代であり、また、多くの異文化に出会う国際化、交流と、変革の時代と言われる現代であるだけに人間関係を大切にし協調して良い社会をつくろうと言う基本的な共通の価値観を持つことが特に大切である。

お互いの人間関係が良く協調しなければ個人の幸せも、社会が住みよくなることも、企業が繁栄することも困難である。

したがって、このような普遍的な正しい人生観、事業観、世界観を持つことが基本的に大切である。

### 2. 人生の目的

人は何を求めて生きるのか？との問いに幸福を求めてとの答えが返ってくると思うが、では、その幸福とは何か、真の幸福、生き甲斐、生きる喜びとは何か。

マズローの言う5段階の欲求、生理的欲求、安全の欲求、帰属の欲求、自我の欲求、自己実現の欲求が満たされて行くことであろうか、更に高次の欲求として奉仕の欲求があると言う。これ等の欲求が満たされて行くことが幸福であると言えよう。

殊に真の生き甲斐、生きる喜びは触れ合う人々との信頼と誠実な愛の中にあり、親密な交流、共生の中にあることに気付かなければならないと思う。

しかし、言うは易しいが、自分が我執を去って、純粋な誠実さ、愛の心になることは難しい。

したがって、人生の目的は人々と共生できる自分の心の完成、我執のない円満な明るい心を目指す修行をすることだとも言えるだろう。

この心を磨くことによって人々と調和できるのだから、これは即ちユートピアを創ることである。

ユートピアの建設は我が心を磨くことであり、これが人生の目的であり、人と触れ合う

家族も職場も貴重な我が心を磨く場と心得たいと思う。

### 3. ユートピアの建設

社会の原単位は夫婦である、夫婦が真の愛情と信頼で結ばれておれば、これはユートピアである。このような夫婦の家庭であれば子供は健全に育つ。親族や周囲の人々とも調和して仲良く暮らせるだろう。その家族であれば職場でもその良い構成員になれるであろう。

この様な夫婦の家庭が増えれば、その社会はユートピアではないだろうか、

ユートピアとは手の届かない処、夢の中にあるのでは無く、身近にある。

ユートピアの原点は私達の心の中にある。

この心を育てて行くことがユートピアを創ることだと言うことに気付き目覚めなければならないと思う。

他人ごとでは何時迄経っても平和な社会ユートピアはできない。

この原点をはっきりと一人一人が自分の事として自覚することが必要である。

現代のハイテクの機器による音声、映像などはこれからの心の開発に大いに役立てることができると思う。

## 6 良い中小企業経営を創造しよう

### 1. 中小企業の経営環境の動向

変革の時代と言われる現代、中小企業を取り囲む経営環境はどうなっていくのか、この動向を京都府中小企業対策協議会では『京都産業活性化ビジョン』の中で次のように6つのトレンドとして捉えている。

- (1) グローバルアンドローカリゼーション
- (2) 心と感動の時代
- (3) 時間空間選択の時代
- (4) 記号から表意の時代
- (5) 技術の時代
- (6) 情報化の時代

### 2. これからの時代は中小企業の時代

変化の激しいニーズの多様化、個性化、多品種、小ロット、短納期化の現代はまさに小

回りのきく中小企業の時代であると言える。

社会のニーズは多様であり、それに対応して新しい商品、ニュービジネスが次々と現われ花盛りでビジネスチャンスはきわめて多い、まさに、中小企業の時代と言えよう。

いまこそ中小企業の出番である。

しかし、これからの中小企業は大企業に従属した従来の下請け的な企業と異なって世界的に見ても遜色の無い技術や差別化できる特色を持ち得る、洗練された知的センスが求められ、経営も現代の若者が納得できるハイセンスの魅力ある経営で、優秀な若い人材を惹きつけてくれるものでなければならない。

### 3. ハイセンスの経営を目指そう

#### (1) 経営者は経営のプロになろう

経営の良否は経営者によって決まると言ってもよい。経営資源を有効に活用し企業を健全に成長させるか否かは経営者の采配の振り方にかかっているのだから、その責任は重いし、期待は大きい。

したがって、経営者は人間的にも魅力があって信望あり、先見性と洞察力があり、経営管理についても十分な知識と実行力を備えた経営のプロであることが求められる。

しかし、一人の人に万能を求めることは難しいので、経営者の弱点を補佐する適切なスタッフが居ることが大切である。

経営者の適材を求めるためには資本と経営の分離も考えるべきであろう。

また、よい経営のためには経営者の公私の別を明確にする筋の通った姿勢が極めて重要である。

#### (2) 経営の定石、原理原則に基づいて考え行動をしよう

経営のプロであれば当然、経営の定石を心得、原理原則に従って考えるのだが多くの中小企業では年間の利益計画さえできておらず、成り行き経営の企業が多い。変化のテンポの速いこれからの時代、企画力がなければ対処できないし、経営の定石、原理原則を心得、活用できることは、これからの時代に対処す

る企業であるためには欠くことのできないことである。

### (3) 経営の目標、方針を明確にしよう

人は無意味な仕事や目的の解からない仕事に意欲を持つことはできない。価値ありと認められる仕事、目標の明確な仕事には意欲が湧くのである。

集団で活動する場合、その統合の為に、目標、方針は欠かせない。

従業者の満足できる価値のある経営目標、経営方針を立て、これを徹底することは、従業員の経営者に対する信頼感を高め、全社の結束を強固にする。

経営の目標、方針を決定するのに従業員を参加させると更にモラルアップに効果的である。

これは全員の営業活動、行動選択の基準として重要である。

経営の基本目標は、当然の事ながら、よい社会を作ること、ユートピア建設に繋がるものでなければならない。

### (4) 情報の収集 活用に抜け目のないようにしよう。

情報化時代これは当然のことであるがまた情報量は膨大になるので、この取捨選択が大変だ。

会社をどんな会社にしたいのか、どの方向に進むのか目標や方針が明確であれば、情報の洪水に振り回されるのではなく、その方向に問題意識を持ち、情報を効果的に集めることができる。

問題意識がなければ役に立つ情報は得られない。問題意識を高めるためには会社の目標、方針が明確であること、仕事がプラン・ドゥ・シーのマネージメントサイクルにより実施されていること、モラルが高いことなどが大切である。

コンピューターの活用による社内情報の蓄積、活用の他、新聞、雑誌、関係官公署、業界団体、データベース、異業種交流なども情報収集に活用できる。

中小企業診断士等他人の知恵をフルに活用することを勧めたい。

### (5) 時代の変化に適応して行こう

変化の時代である。顧客の新しいニーズに常に関心を持ち、テーマを見付けるように全社で努め、テーマはプロジェクトチーム、研究開発組織等の体制を作り対処する。テーマによっては社外の公的な研究機関など積極的に活用しよう。

### (6) 人間を大切に考えよう

顧客、取引先、従業員は総て人間である。企業は人間のために存在するのである。この原点を明確にし人間尊重の考え方を持つことが、心の時代と言われる、これからの時代の経営に於いて特に大切である。

従業員の能力を伸ばしフルに発揮させることが今後の勝敗を決することになるが、その為には適材適所の活用、目標の明示、情報の提供、ガラス張りの経理、小集団活動などによる全員参加の経営を行ないモラルを高めることが大切である。

モラルの高い状態は従業員にとっては働き甲斐のある幸福な職場生活になる。

この様な状態だと情報の収集、変化の対応も機敏にできる。

人に優しい生き生きとした良い人間関係の会社を目指そう。

### (7) 共同化、融合化を進めよう

急激な変化には自社のみでは対応することができない場合が多いので、異業種交流等にも積極的に参加し、共同で事業できる提携先など見付けられる交流を広めて置くことが大切である。

## 7 むすび

企業には経営の基本方針があり企業活動を統合する。TQCでは方針管理を行う。これと同じ様により社会をつくるためには建設的な目標を明確にし人々の努力を統合することが必要である。

人々に良い事業良い仕事に依って役立つこ

と、奉仕することこそが自分を生かすことであり、企業でも個人でも如何に多く人々に貢献したかがその値打ちである。

自分の利益以上に、より多く他に与え奉仕する視点に立つことが真の繁栄に繋がるものである。

変化の速い時代であるだけに原点に戻って考え、企業の経営改善を通して21世紀ユートピア建設に心を合わせて参加しよう。

(理事)



記念式典 黒川支部長の挨拶

# 京都北部開発について

中小企業診断士 浜本勝一郎

## はじめに

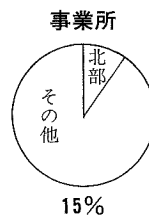
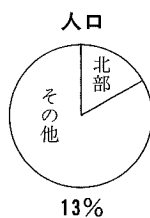
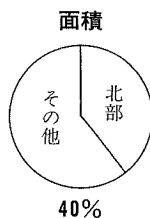
京都市周辺を含む京都南部にくらべて京都北部の開発は大きく遅れていた。しかし、「丹後リゾート」や「京都縦貫自動車道」を中心に大型の開発が動き出している。

その現状をレポートし、開発に伴う環境破壊の防止と地元不在の開発とならないための施策を期待してこの小論をおこした。

## I 京都北部とは

### 1 京都府と京都北部の位置

京都府は日本列島のほぼ中央にあり、面積は約4,612平方キロ、地形は北西—東南に長く伸び北端は日本海に面した丹後町、南端は奈良県に接した木津町となっている。



## II 京都北部開発の現状

### 1 遅れた開発

荒巻京都府知事は京都総研朝倉社長との対談で「…京都は南北に長い地形ですから南と北では行政課題が全くちがう、府域の均衡ある発展のためには地域の特性をつかんだ上で府域の行政をやりましょう…」と発言され、

京都北部は府の中央部に横たわる丹波高地以北を指し、行政的には綾部・福知山・舞鶴・宮津等4市と11町（資料1参照）をいう。

### 2 京都北部の地勢と気象

地勢的には、北は日本海に面し、変化に富むリアス式海岸が続き「山陰海岸国定公園」の一部をなし、天然の良港や景勝地を形づくっている。

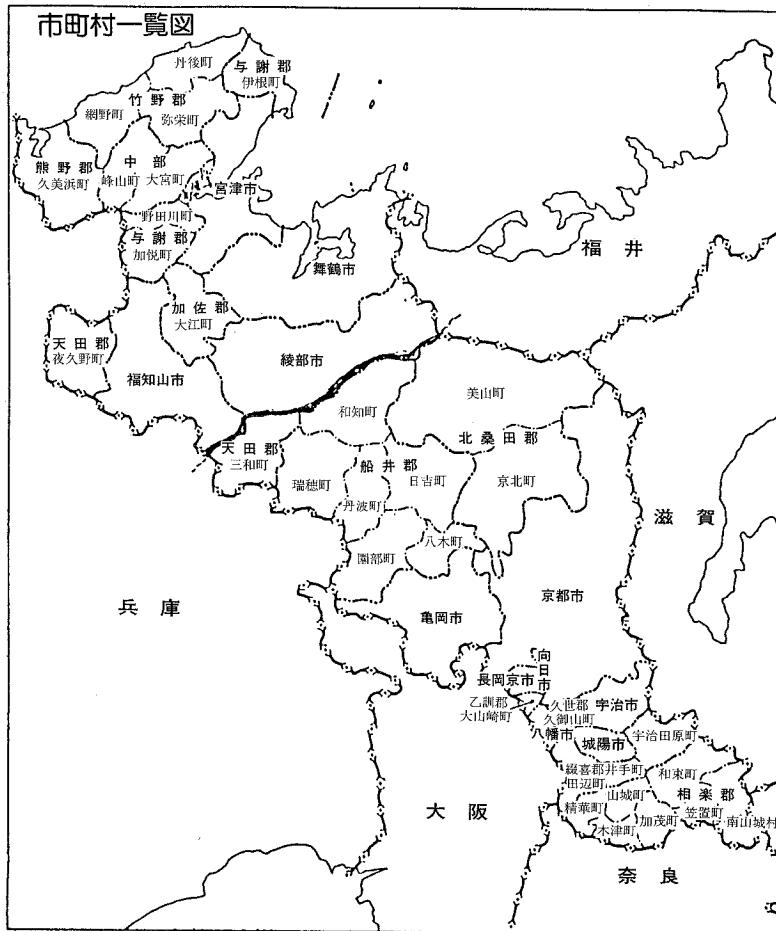
気象的には、中央部の山岳地帯を境に裏日本型気候と表日本型気候に別れ、冬期は北部が降雪のため、多雨多雪であるのに反し南部は晴天が続き気温も平均的に高い。

### 3 北部が府に占める地位

京都北部の面積、人口、事業所が京都府に占める地位は次図のとおりである

四府総（第4次府総合計画、平成元年12月第1次試案が出た）で忘れてならない大きな課題は府内の均衡ある発展である、と強調しておられる。現実には今まで北部の開発が遅れていたのである。

知事は同じ対談の中で「…空港や新幹線の駅から1時間以上かかる地域が全国で北海道を除いて23地域あるんですが、その一つに丹



後が入っている。京都駅からまともに行っても3時間かかりますから、東京に行くのと同じ時間かかってしまうわけです…」と発言されている、伊根町・久美浜町をはじめとした丹後半島はもとより、京都北部最大の地方都市舞鶴市でも京都市から2時間を要するのである。

## 2 府商工行政の重点施策

京都府の商工施策の重点を昭和63年度および平成元年度の中から北部に関係あるものをピックアップすると次のとおりである。

1. 丹後リゾート開発
2. 宮福鉄道（北近畿タンゴ鉄道）
3. 近畿自動車道舞鶴線
4. 舞鶴港の整備
5. 綾部工業団地の建設
6. 長田野工業団地

7. 京都縦貫自動車道
8. 丹後地域地場産業振興センター
9. 舞鶴港貿易振興
10. 世屋高原家族旅行村整備事業
11. 丹後観光キャンペーン事業
12. 天橋立ミニトライアスロン大会助成
13. 伝説の里整備事業

これらの施策は経済活動の低迷している府中北部地域における経済の活性化と雇用機会の確保を図るため、積極的に推進されつつある。

## 3. 今から進む開発

前記13項目の中には、昨年12月完売式を実施した長田野工業団地であるとか、トライアスロンの助成のように毎年定例的に援助されるものもあるが、丹後リゾートや京都自動車縦貫道のように進行中或は新開発プロジェクト

## 提言論文

トもある。この中から重要なものを紹介すると次のとおりである。

### (1) 丹後リゾート開発

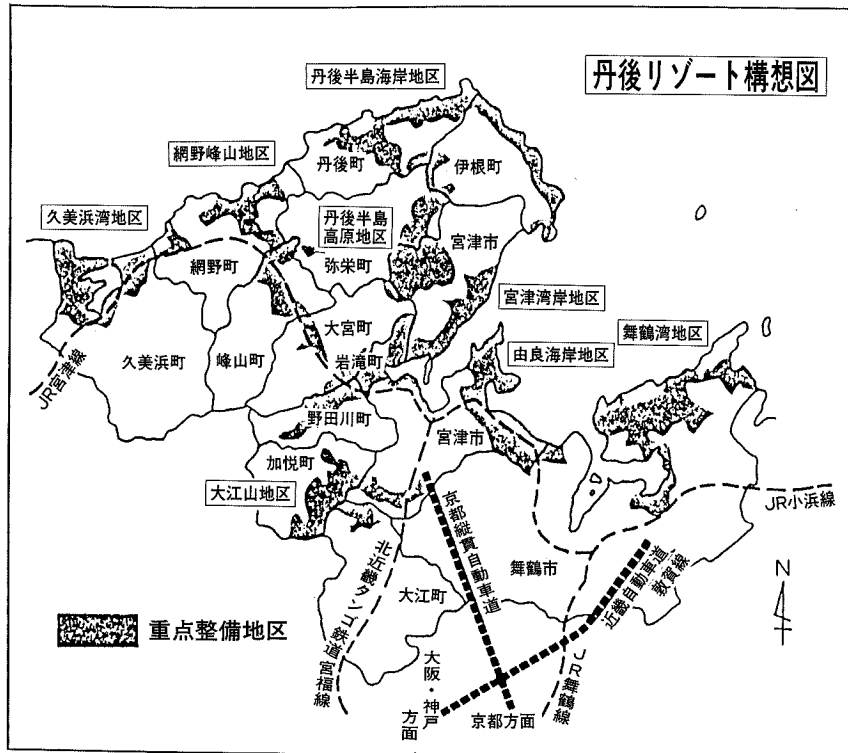
平成元年10月4日、総合保養地域整備法(リゾート法)に基づく観光開発として「丹後リゾート」が国によって承認された。

対象は舞鶴市、宮津市など2市11町、8つの重点整備地区(面積約26,000ヘクタール)を設け、これらをネットワーク化することに

よって四季を通じて楽しめる創造性豊かな近郊リゾート地区の形成を目指している。

府によると、現在構想されている民間の施設整備は、リゾートホテル15件、温泉保養施設12件、ショッピングプラザ7件、ゴルフ場4件等43件、民間活力を中心に総投資額は約1700億円、完成は約10年後である。(重点整備地区内訳 資料2参照)

## 重点整備地区



前述の対談で知事は「……丹後ちりめんの需要が低下していることから、新しい活力の導入も必要であります、丹後の美しい風景、食べ物、人情を活かして、京阪神から気軽に行けるリゾート地にしたい。……丹後は歴史上の伝説や史跡の宝庫ですので通常のリゾート地とは違う知的な刺激を満足させられるような特徴を出していきたい。……二つのRつまりリサーチ(学研都市)とリゾートを今後の柱にしていきたい……」と発言しておられる様に「丹後リゾート」は北部開発の大きな柱として考えられているのである。

重点整備地区には、すでに民間又は公共の投資が次の例のように進められている。

### (ア) 伊根町別荘地開発

大阪のデベロッパーが第1次第2次分をあわせて60万㎡の開発をすすめている。

### (イ) 宮津市日置リゾートマンション

丹後一円にスーパーを展開する地元峰山のスーパー「にしがき」が第1期第2期分の分譲マンションを完成、マリーナの整備もすすめている。

### (ウ) 舞鶴市大浦半島

西武が15万坪にフィールドアスレチック



ク、テニスコート、椿園等の経営をしている。

- (エ) 弥栄町のスイス村
- (オ) 世屋高原の家族旅行村
- (カ) 丹後町碓高原総合牧場
- (キ) 関西電力宮津エネルギー研究所 等
- (2) 府立綾部工業団地

府北部の工業地帯は、昨年12月完売した福知山の長田野工業団地、日立造船・日本板ガラス等の大企業の城下町舞鶴、それに峰山、野田川周辺地区の機業ならびに精密機械工業が主なものであった。

近年綾部地区に新しい工業地帯が生れた。昭和61年4月に綾部市営工業団地に進出してきたオムロン(旧立石電機)、隣接して日東精工があり、今年はいよいよ「京都府綾部工業団地」の第1工区が完成し、アサヒビール、京都新聞、グンゼ等9社の進出が決まっている。

京都府綾部工業団地は、現在建設中の近畿自動車道舞鶴線・綾部I・Cから2キロ、京都市へ60キロ、大阪へ80キロの好立地であり、国道9号線、近舞線などによって京阪神と結ばれているだけでなく、後述する「京都縦貫自動車道」が完成すれば、京都北部と京都市中南部を結ぶ要に位置することとなる。

この工業団地は、試験研究機能や情報交流機能を備え、エレクトロニクス、メカトロニクス系の高度組立型産業を中心とした21世紀に対応できるフレキシブルなハイテク工業団地として、完成すれば就業者数も3000人年間出荷高1,400億の府下でも有数の工業団地となる計画である。

### (3) 京都北部への交通網

丹後リゾート、丹後機業地、長田野工業団地、綾部工業団地、府下唯一の貿易港舞鶴など、府北部発展のためには、京阪神地区等と結ぶ陸・海・空の交通網の整備が先決である。

これら交通網の整備状況は次のとおりである。

#### (ア) 鉄道

府の南北を縦貫するJR山陰本線の複線電化は京都一馬堀間が完成しダイヤも改善されたが、福知山までの開通は、まだ遠い先のことである。

第三セクター方式で生まれた宮福鉄道は90年4月1日から、JR宮津線西舞鶴—豊岡間83.6キロを統合し「北近畿タンゴ鉄道」と名称を変え丹後地域唯一の鉄道として活躍することになっている。

#### (イ) 自動車道

府北部の自動車道は、国道9号線・27号線・178号線に府、市町村道も加えて一昨年の京都市国体を機に大巾に整備された。

しかし、京都北端の丹後町或は伊根町と京都市間150キロは依然3時間を要するのである。

四府総第1次試案では、府北部から京都市内まで90分交通圏にすることを目標としているが、これを達成するためには、「京都縦貫自動車道」の完成を待たねばならないが、京都市—宮津間100キロのうち遅れている亀岡以北のうち綾部—宮津間(25.1キロ)の計画原案が建設省より府に提示され、いよいよ着工されることとなった。

「近畿自動車道敦賀線—現在は舞鶴線」は兵庫県吉川町を起点に、福井県敦賀市までの160キロを結ぶ高速道である。このうち吉川—福知山間は88年3月までに開通、福知山—舞鶴間は91年3月開通予定、舞鶴—敦賀間は5年後に開通する計画である。

吉川—福知山間の開通で府北部の人びとの生活や経済活動に変化が生れ、丹後への観光客も徐々に増加している。

#### (ウ) ヘリ・コミューター

何度も引用するが、前述の対談で知事は「…高速道路の対策と同時にもう一つの方法としてヘリコプターのコミューターを考えています」と発言されているが、交通体系の中で最も遅れているのがヘリによる交通システムである。

今コミューター計画として、具体的に動い

ているのは、海上自衛隊の舞鶴ヘリコプター支援基地である。設置予定地は舞鶴市東港に面した雁又地区である。地元には設置反対派と賛成派がある。反対派は軍事ヘリコプター基地であることにある。賛成派は21世紀を展望した京都府総合計画からしても「官公民」併用のヘリコプター基地が必要であるとするものである。

自民党有志議員の提唱する「ヘリポートハイウェイ600」構想が注目を集めているが、ヘリコプターが第四世代交通システムとして重要な交通手段となることは間違いのないことである。

1989年一般企業が所有するヘリコプターが1000機を超えた。ヘリコプターによる地域航空路の普及はヘリ発着所やターミナルビルの建設が要件であるが、ヘリの発着に伴う墜落事故や騒音などによる環境問題があつて用地の決定は容易ではない。

しかし、京都市から丹後町や伊根町までの150キロもヘリコプターであれば40分強である、そのためにもヘリポートのネットワークが必要である。

### III 京都北部開発に望むもの

長い紙面を使って京都北部開発の現況をみてきたが、北部住民の開発に対する期待や不安を述べたい。

丹後リゾート開発、福知山・綾部・舞鶴・峰山周辺といった工業地帯の育成、貿易港としての舞鶴港の振興、さらには伊根・宮津を中心とした漁港35港の振興など北部の特性に合致したバランスのとれた政策の推進が望まれる。

次に問題点や要望を述べる。

#### 1 開発は破壊と隣り合わせ

「リゾート」、「高速道路」、「工場団地」等大型の開発には自然破壊を伴いがちである。

会津フレッシュリゾートの猪苗代町では、現在出ているホテルやマンションが計画どおりに完成すれば、磐梯山を取り巻く高層建築

の“城壁”が出現し、山がだいなしになってしまうとの声もでてきている（1. 11. 6付日経）。

こうした問題は会津だけのものではない、いずれのリゾート開発にも共通した問題である。

網野町では、浅茂川海岸CCZ（海辺のふれあいゾーン）整備計画に伴い、同町の鳴り砂で有名な「琴引浜」に近い八丁浜が埋め立てられることになり「琴引浜」への影響が心配されている。

丹後町では、京都大学が天然アユの生態調査を続けている同町宇川沿いで、植物園や温泉付き別荘を核としたリゾート計画が持ち上がり、研究者や地元の漁業関係者から工事に伴う土砂の流出や温泉の排水によるアユへの影響を心配する声が出てきている。

丹後リゾートでは新しく4ヶ所のゴルフ場を造る計画があるが、ゴルフ場が環境へ及ぼす悪影響ははかり知れないものがある。自然林を切り開き、山肌をけずりとり、除草剤・殺虫剤・殺菌剤など60種類を超す農薬が、しかも大量に使用され水質汚染等が問題となっている。

自然美を活かすことがキャッチフレーズのリゾートを造るために多くの自然美を失うことのないように、行政やデベロッパーの秩序ある開発を望むものである。

#### 2 地元の街づくりの育成

丹後リゾートは、日本三景の一つ天橋立を核に山陰海岸国立公園と若狭湾国定公園の一部をとり込んだ自然美と、峰山町の日本最古といわれる羽衣伝説、大江町の鬼伝説、或は伊根町の浦島伝説など数多い伝説や民話の里がある。これらは観光資源として大切なものである、しかし、海岸線を売物にした国立公園や国定公園は全国に30ヶ所以上もあるし、羽衣伝説や浦島伝説も各地にある。そうした中で丹後リゾートを特色あるものとするためには、それなりの工夫がなければならない。

網野町には「ゴンタがタンゴを聞く会」と

という街づくりのグループがある。大江町には「鬼を語る会」、舞鶴には「鵬信会」その他北部各地に街づくりグループがある。地域振興には、こうした地元民の巨大な意志とエネルギーをくみ取り育てあげなければならない。大分の湯布院や北海道の池田町にしても街づくりに成功したところは例外なく地道な長い街づくりの結果得られたものである。

### 3 府県境を越えた開発

丹後リゾートの海岸線310キロは、先にも述べたが、西側は兵庫県から京都府にまたがる山陰海岸国立公園、東側は福井県と京都府にまたがる若狭湾国立公園となっている、公園に県境はないが、開発には県境がある。

これは、開発の適地である考えより、行政単位が優先している。正しい開発とは開発適地主義であるべきである。平成2年1月4日新しい近畿圏構想が出されたが、今からは府県境を越えた開発や街づくりが望ましいと考える。

### 4 住民不在の開発とするな

大型の開発は、どうしても大手業者中心に

なり、地元の中小企業者は潤うことなく、街に残されたものは、産業廃棄物とゴミだけといったことになりかねない。地元産業と結びついた開発こそ望ましい。

高速道路が出来ても、工業団地が出来ても地元雇用は増加しないし、地元発注もせいぜい2割から3割といったケースが多い、十分な事前検討が必要である。

### おわりに

地域振興には、人材の養成確保が欠かせないのであるが、京都・北部には総合大学が一つもない、京阪神で学んだ若者達は郷里へ帰りたがらないのである。長期的にはこうした学問や文化の面での配慮がなければ、真の地域振興はできないと考える。

(監事)

### 資料2 重点整備地区

久美浜湾地区	久美浜湾リゾート
網野峰山地区	浅茂川海岸コースタル・コミュニティゾーン 網野町掛津地区リゾート 峰山町ショッピングセンター整備
丹後半島海岸地区	丹後町リゾート 伊根町温泉リゾート
丹後半島高原地区	世屋高原リゾート 弥栄町スイス村整備
宮津湾岸地区	野田川町温泉リゾート 宮津日置地区リゾート 宮津湾埋め立て地リゾート 宮津市ショッピングセンター整備 大宮町森林公園整備
由良海岸地区	宮津市由良地区リゾート 栗田半島リゾートホテル整備
大江山地区	大江山町リゾート 加悦町リゾート
舞鶴湾地区	大浦半島リゾート 舞鶴東港リゾート

### 参考資料

1. 京都総研 FINANCIAL FORUM第4号
2. 京都府 商工行政施策の大綱
3. " 京都府のすがた
4. " 府民だより
5. " 府民グラフ
6. 和光経済研究所 証券投資1988-8号

資料1 京都北部

人口順

市長名	面積	人口	事業所	商店
舞鶴市	340 <sup>km<sup>2</sup></sup>	98.0 <sup>千人</sup>	264 <sup>所</sup>	1,963 <sup>店</sup>
福知山市	264	66.7	218	1,412
綾部市	348	41.4	179	805
宮津市	169	27.3	103	638
網野町	75	17.6	188	354
峰山町	67	14.7	88	458
久美浜町	144	13.0	56	232
野田川町	35	11.3	133	258
大宮町	68	10.3	109	174
加悦町	59	8.6	79	184
丹後町	65	8.2	66	174
岩滝町	11	7.0	103	155
弥栄町	79	6.4	50	68
大江町	96	6.2	28	122
伊根町	62	3.6	6	61
A上市町計	1,882	340.3	1,670	7,058
B京都府計	4,612	2608.6	10,545	47,764
A/B×100	40.8	13.0	15.8	14.8

# 京都の“国際化”について考える

中小企業診断士 玉垣 勲

## 1. はじめに

テレビ、ラジオのニュースは毎日、円の相場を伝えている。ロンドン、ニューヨーク、東京の円・ドル相場の動きが刻々と伝えられ、この動きが株価に影響している。日本の株価の動向がすぐにニューヨークの株式市場に反映する。世界は小さくなったと言われるが、通信技術の発達をとおり、私たちは世界の色々な出来事を居乍らにして見、聞きすることができるようになった。

海外の動きが日本に伝えられるのみならず当然日本の政治、経済の動きが諸外国に報道されている。日本の経済力が貿易相手国の経済に与える影響も大きくなっている。日本は貿易立国であり世界の多くの国々と貿易取引を行っているだけに相手国の立場、相手国の“日本観”に十分意を用いる必要がある。

今日、日本の経済力は世界の注目するところとなり、日本の国際的地位、役割について国の内外を問わず大きな関心と論議がよせられている。その端的な表現が日本人、日本社会、日本企業の「国際化」である。京都在住のあるアメリカ人英語教師は「日本人は口を開けば“国際化”を言い、“日本・京都の国際化についてどう思いますか”との質問には少々食傷気味である。“国際化”が意味もなく使われすぎていないか」との疑問を投げかけている。

京大教授の高坂正堯氏は「京都商工情報」(No.139.1988、京都市経済局)の“国際化の進展と課題”のなかで、心がけるべきポイントとして、「自分のことを説明し、考えを明らかにするための努力を傾けること、外国人と一緒に仕事し、一緒に遊ぶこと」を指摘している。また、京都アメリカンセンター所長のヘレンマッキー女史は「いま言われている“国際化”は“欧米化”の色彩が濃く、国際化を語るについても日本人としてのアイデンティティをしっかりとつことが大切である」という。

京都経済の活性化にとって“国際化”は重要なファクターであるとしばしば言われる。私は、京都経済の“国際化”についてトータルに語る資格も能力ももちあわせていない。この小稿では一市民として、京都経済社会と国際化の動きのうち私なりの関心事項について報告する。

京都経済の活性化にとって“国際化”は重要なファクターであるとしばしば言われる。私は、京都経済の“国際化”についてトータルに語る資格も能力ももちあわせていない。この小稿では一市民として、京都経済社会と国際化の動きのうち私なりの関心事項について報告する。

## 2. 観光京都と国際化

日本人の海外渡航者数(観光、ビジネス旅行者含む)はここ数年10%を超える伸びを続け、1989年は980万人程度で本年は1000万人の突破が確実である。日本の経常収支黒字幅縮小のため運輸省が1987年にうちだした'91年海外旅行1000万人計画を早々と達成しそうである。一方円高の影響をうけ日本を訪れる外国人旅行者はここ数年横バイで、外国人の入洛観光客も'86年338千人、'87年323千人、'88年339千人と国同様に横バイとなっている。'88年について、宿泊外国人客数ではアメリカが62,230人、台湾30,020人、韓国15,564名の順で多く、また月別には4~5月、7~10月の入洛客が多い(京都市文化観光局調べ)。

1989年11月20日付京都新聞「米国から見た観光都市キョウト」によると、日本観光の最大のネックは「円高、物価が高い」となっているが、京都についても「神社やお寺以外の新しい見どころに欠ける」、「外国人観光客の受け入れやサービス面で物足りない」「京都の夜は今一つ、つまらない」さらに京都一奈良間の交通アクセスや通訳・ガイドの充実を望む声、琴や着物ショー、日本武道、日本料理の講習会などを観光コースに組入れてほしいとの意見もあったという。

京都には6年前に入浴の外国人のため善意の通訳を行なう「京都S.G.Gクラブ」がつくられた。このボランティアには現在60名弱が参加、京都駅八条口の総合案内所の一角で会員が交代で年中無休の活動をしている。京都におり立ち西も東もわからない外国人にとってこの善意の通訳のコーナーは「救いの神」的存在である。投げかける質問も、京都観光のことはもとより、宿泊施設探し、私鉄沿線の観光紹介、切符の買い方、両替のこと、京都駅構内事情など様々である。国際観光都市、京都もこのSGG市民グループの地道な活動にも支えられている現実を忘れてはなるまい。

京都市と京都観光客誘致対策協議会は京都への観光等誘致のため、この1月14日、15日観光キャラバン隊を日本の主要都市へ派遣した。もとよりこのキャラバン隊の意義も評価できるが、対外国人の受け入れについてはSGGなど市民グループの声に耳を傾けること、また先のアメリカ人の見たキョウトの注目を施策に反映することで観光京都の国際性はより高まるものと思う。

### 3. 産業、企業活動と国際化

京都経済は内陸型といわれてきたが、国際化の進展、ボーダレス経済時代をむかえ輸出入取扱高も年々着実に増大してきている。

京都税関支署の調べによる京滋地区の'89上期の円ベースでみた輸出に743億円で、前年同期比12.0%増、輸入は437億円で29.1%と伸

び、輸出入とも過去最高を記録している。商品別輸出入額構成比では、輸出については半導体等電子部品19.6%、工作機械13.4%、輸入は絹織物24.0%、衣料17.8%が高い比率をしめている。輸出入額を相手国先別にみると輸出ではアメリカ29.3%、韓国12.5%、シンガポール10.9%で、輸入は韓国32.6%、中国20.7%、アメリカ18.1%、西ドイツ17.3%の順となっている。また、京都市内A信用金庫の'89年4～9月の輸出入取扱高について、ドルベースで輸出756万ドル、輸入3339万ドル、業種別輸出入額構成比について輸出は繊維品卸売業22.4%、一般機械器具製造業15.2%、紙・パルプ製造業10.5%、一方、輸入は繊維品卸売業17.5%、自動車販売小売業10.1%、食料品卸売業9.9%の順となっている。相手国別では、輸出はアメリカ、韓国、香港の順、輸入は韓国、台湾、アメリカの順となっており、A信金の傾向は概ね他の信金にもあてはまる。

このような計数推移から判断して、京都貿易は全体として輸出型（出超）となっているが、中小企業では輸入型であること、貿易相手国には近隣東南アジア各国とのつながりが強いことがわかる。

京都商工会議所調べによる'87年12月末時点での京都企業の海外進出は85社で269件にのぼっている。85社の進出先を国別にみるとアメリカ66件、台湾24件、香港、韓国各21件、西ドイツ20件となっており、進出形態では現地法人の設立が最も多く、ついで駐在員事務所の設置がある。京都企業もここ数年来、海外志向を強めているがとくに最近ではアジアへの進出が目立つ。

京都新聞社では先頃、京滋に本社を置く上場企業55社についてアジア各国への進出ぶりを調べたが、うち100%出資、あるいは合弁の現地法人や事業拠点の駐在員事務所をもつ企業31社の動きを'90年1月1日から9回のシリーズで「'90年アジア、京滋企業の新ステージ」と題し、タイ、韓国、台湾、香港、シン

ガポール、インドネシア、マレーシアにおける京滋企業の進出と役割を報じている。シリーズ最終回（9回目）で、京都産業大学教授、柳原範夫氏の「経済成長で舞台のスケールは大きくなっているのだから、京滋に多い中堅、中小企業の場合は、同業、異業のグループで人材を出しあい、技術、マーケティングの優位性を確立して進出すべき」とする一方で「相手国の文化、習慣、政治を徹底的に分析し、異文化の中にあることを認識しながら対応することはもとより、現地の人、経済にどう貢献できるかの観点が今後は欠かせない」との指摘に注目したい。

#### 4. 自治体の役割と国際交流の進展

自治体の国際活動もかつての友好親善を目的とした表層的なものから行政全般にわたり視察、調査、研修生の受入れ、産業おこし、国際施設の建設など奥行きが深まりつつある。府県段階で国際交流の専管部課を最初に設置したのは神奈川県渉外部国際交流課であるが、現在では、京都府で国際課、京都市には国際交流室を設置している。神奈川県は、草の根の市民レベルの国際交流重視にたち「民際外交」を展開、第三世界を理解促進するためのユニークな冊子「たみちゃんシリーズ」を発行している。滋賀県に勸賀県国際友好親善協会があり、イベントの実施など文化交流事業に力点をおき、また機関誌「友好の輪」を発行し地域住民への啓発活動を行っている。

京都市において昨年、京都市国際交流会館が建設、オープンし、会館内に勸京都市国際交流協会が設立された。当協会の設立の趣旨は「日本のひと、外国のひと、京都に住んでいる人、訪ねてきた人、このまちが好きな人……歴史や文化や芸術を通じて、みんながお互いの理解や友情を深めるために、そして京都がまちぐるみで世界の都市や国々と仲よくしていくために」とある、事業として、文化講座、文化交流イベント、ボランティアの募集と組織化などの国際交流事業と京都、

諸外国の資料、情報提供、広報・出版などの情報サービスを主な内容としており、情報誌「AKUSHU」を発刊した、当協会は設立後日も浅く、本格的活動はこれからであるが、文化交流、翻訳、通訳、ホームステイ・ビジットのボランティア組織に約270名が登録（'90、1、3付京都新聞）、国際交流に関する市民の関心の高さがうかがえる。

なお、当協会は先頃、自治省の「地域国際化協会」に認定され、国から一定の財政的支援を受けることとなった。

また、京都府には60を越える国際交流関係団体があるが、そのうちの「京都国際交流センター（本能寺文化会館内）」もアジア、アフリカの人と文化について独自のセミナーを開催するなどユニークな企画を行なっている。昨年12月2日には「人の国際化の現状と将来—共存の条件をさぐる」をテーマにした市民参加型の国際シンポジウムを開催し、人権と外国人、日本社会と外国人労働者などについて多角的な議論を行なった。今後、各種団体の国際交流活動はさらに頻度を高めようが、これらの活動が表層的にとどまることなく、市民参加型の具体的で実践的な国際交流の場となることを期待したい。

#### 5. 京都の外国人留学生

'89年10月26日、京都府主催「地域国際化セミナー」の「京都府の活性化と国際化」をテーマにしたパネルディスカッションで、京都は学術都市としてより多くの留学生を日常生活の中に受け入れよ、との提案がなされた。京都市内の外国人留学生は28大学・短大で1546人（'89年5月末現在）となっている。また、京都芸術短大の'88年9月の調べによると、京滋の大学院、大学、短大在籍留学生985人のうち、中国人326名、韓国人226人、台湾人173名を含む54カ国の留学生が京都で学んでいる。あるアンケート調査によると、韓国、中国、台湾からの留学生は、経済状態は不満足とするものが多く、また住まいについての

不満度も高い。その点で、京都市住宅供給公社が外国人留学生の住宅対策として、今春完成予定の向島学生センターの建設は留学生にとって朗報である。さらに'90年1月16日付京都新聞で、中国など東アジアから京都へやってくる留学生らのため、民間レベルで学資を援助する「財団法人・橋本循記念会」の発足を報じている。より多くの留学生の受け入れは学術都市・京都の役割であるが、留学生を日常生活の中に受け入れる諸々の条件整備の必要性は強まっている。

外国人留学生等の増加により、国内においても日本語学習者は急増中で現在5万人程いるといわれる。ところが外国人に日本語を教える日本語教師に法定の資格がないため、日本語教師は「誰でもなれるのが実情」である。そこで文部省は日本語教師の水準を維持する基準として昭和62年度から「日本語教育能力検定試験」を実施している。この検定試験は国家資格ではなく、文部省認定資格である。京都においても英会話の専修学校が日本語コースを併設するなどした法務省認定の日本語学校が5校ある。ある京都在住1年半のアメリカ人に日常生活上、最も不便は何かとたずねたところ、「言葉」と答えている。日本語学校の拡充、日本語教師の質的向上がいつそう望まれている。

## 6. おわりに

金融の自由化、国際化の進展のなかで京都・地元金融機関も急ピッチで国際関係業務を拡充してきた。海外旅行熱の年々の高まりを背景に外貨両替サービスを取扱う両替商も、京都税関支署管内で'89年6月1日現在380を数える。地元大手3信金の貿易取引に伴う外為取扱高も急増しており、邦銀の海外支店などへのトレーニー派遣など人材育成に余念がない。A信用金庫の場合、'85年で外為業務専担者14名、輸出入取扱高の月平均が100万ドル程度であったものが、'89年ではそれぞれ、37名、750万ドルとなった。

国際関係業務拡充において最も重視すべきは、人材の育成であり、国際語として英語力のレベルアップである。日本の英語教育について過去から色々論議されているが、語学の基本はやはりできる限り話すこと、聞くことにあると思う。最近ではニュース・ウィークなど海外の雑誌が容易に入手できるし、テレビの二ヵ国語放送、衛星放送により、その気になれば英語力のブラッシュ・アップは可能である。ネイティブ・スピーカーとの接触の機会をできるだけ増やすことも大切である。私の場合、この10年間、週1回程度であるが、英会話学校で学んでいる。何年学んでも仲々うまくはならないが、英語を学ぶことで視野、視角が広がる「錯覚」、ゆとりも感じられ楽しいし、色々な人との出会いも増える。私の海外旅行経験は、7年程前のバンコク・シンガポール4日間の1回だけであるが、情報化時代の今日、「国際都市」京都に住んで外国人と積極的に交流の場をもつことで、市民レベルにおける国際理解、国際交流は着実に進むものと考えている。そのためにも英語を学ぶことを通して、色々な国の政治、経済、文化、風土、国民性を知り、日本、日本人、私との意識、行動の違いを学び、相互理解を深めることが、私にとって「国際化」「活性化」の原点である。

(理事)

# 提言論文に関連して

奥平恒巳

## 1. 中小企業経営について

### (1) 経営力の向上を

「少々製品が悪くても仕方がない」、「コストが高くてもやむを得ない」、「納期に遅れても大目に見てほしい」等々、中小企業は力が弱いからそれらが許されるといった甘えは最早社会的に通用しない。では力の弱い中小企業はどうしたらよいのか、それは独自の一層の自助努力をするか、共同化してその力で補完し強化することであろう。仕入、生産、販売、宣伝、情報収集、設備、求人・人材養成、福利厚生等必要により同業種や異業種で共同事業を行ったり、またそれを行う会社を設立したり、場合によって大企業と提携することも方法であろう。そして、その実績から自企業の経営力の向上を図るべきである。

### (2) ビジョンも持つこと

経営者は企業のかじ取りをする重要な役目を担っているから、その進路の指針となるビジョンを持たねばならない。それは将来にかける夢であってよい。その夢は従業員とともに語れる共通の希望の持てる夢であることが望ましい。そこから経営者の経営意欲が、また従業員のモラルの向上が生まれてくる。

### (3) 人材を得ること

高度情報化社会で企業が成長していくためには、大卒同等以上の能力を持つ人材を得ることが好ましい。それにはそれに相応しい企業の魅力が備わっていなければならない。

### (4) 魅力のある企業であること

魅力を構成する基礎的なものとしては給与

水準が高く、完全週休2日制が実施され、勤務時間も長くない、といった条件を満たしていることである。これに加えて、一つでも他企業より優位に立つ要素を持つこと。明るいイメージの企業である、従業員を大切にしている企業である、といった要件を備えていれば大きく魅力を増すことになる。

### (5) 情報をうまく活用する

生産において良いものを作る、低コストで作るということは絶対的必要条件であり、基本的なことであるが、「ユーザーはこのような製品を望んでいる」といったニーズ情報をうまく活用する生産や販売のやり方が極めて重要となってきたのである。

### (6) 先手必勝の経営を

経営を取り巻く環境条件の変化が激しく、それら変化に速に対処することが極めて大切である。中小企業は組織が小さいことから方針の決定は経営者を中心に短時間で決め易い。また仮りにうまくいかない情勢になったとしても方針の変更も速に行うことができる。いわばこのような小回り性の特性を生かして先手先手のフレキシブルな経営を行うことが望ましい。

### (7) 後継者を早く

後継者はできるだけ早く決め、他社留学も含め計画的に養成することが望ましい。候補者は子供をはじめ肉親、親戚等縁者が有力だろうが、従業員や一般も含め本当の適任者を広く検討することが必要である。

## 2. 地域開発について



**(1) 地元の合意が基本**

開発と保存の問題は、社会的ニーズが推移する中にあるのは、開発か保存かといった二者択一の問題でなく、あくまで両者の調整の問題であり、それは地元民の合意を中心にして決められるべきことである。

立地要件からみて誘発効果を含めて国際的、国民的そして地域的に開発の意義が大きいとしても、そのことが地元において円滑に受け入れられることが先決である。

**(2) 人間にとって幸福かどうか**

開発を行うことの判断基準は人間社会である以上「人間にとって幸福かどうか」が基本となる。ここで問題は「幸福」ということの判断である。ある人は「自然をある程度潰しても収入増や生活の便利さ、文化、娯楽、レジャー等が与えられることが幸福だ」と言うだろうし、他のある人は「自然を壊して何の幸せがあるのか」というかも知れない。そしてその判断は地域の現状によっても当然異なってくる。かなりの交通の便や文化・教育・娯楽・レジャー等生活利便施設の水準以上を有している所とそうでない所では、一般的にその必要性の度合から判断に違いがでてくるのである。

**(3) 地元主導の開発**

理想的にはプランから施設づくり、そしてその資金、のすべてが地元で行われることが望ましい。しかし地元の力がそれだけのものを持たないのが一般的であるから、地元の主体性のもとに足りない分を外部から、例えば知恵、資本、技術、営業を借りるということになる。この「借り」という用語を「活用」という形にするのが目標である。

**(4) 内発が必要**

開発は、その地域のポテンシャルを最大限に発揮させる内容のものであることが望ましい。それを発揮させるために地元主導で行政が地域の特性を活かした指針を作り、官による基盤投資が先行し、民間資本や第三セクターの投資を誘導する。これら開発が行われて

注目されるのはそれによって何が生み出されるかということである。開発によって地域が発展するためには、企業等の外部誘導だけではなく内発が必要なのである。換言すれば地域の既存の産業、文化、娯楽等が振興あるいは向上したり、また新しい産業等が生まれてくることを期待するのである。もとより外部からの進出企業等が同化し、定着してくれることが望まれる。

**3. 国際化について****(1) 国際化は必然**

情報が短時間のうちに世界を駆け巡り、資金市場が世界的に連携しているのをはじめとして、企業活動もまた消費者行動も世界的な動きと強く関係を持つようになってきている、間接的な面を含めて極論すれば、企業活動も個人生活も国際社会という大海の中にあるということであり、世界のどこかで波が起これば必ずその波の影響を受けるということである。そしてそのような動きは今後益々強くなる。

**(2) 国際的な視野を**

日常の企業活動においても絶えず国際的な視野でものを捉え、それが自企業や需要業界にどのように影響するかを判断し、適切な対応を速やかにとる必要がある。情報収集とその活用もそのような観点においてなされなければならない。

**(3) 相手にメリット供与を**

海外での現地生産にしる、商品や部品を輸入するにしる当方にとってメリットがあるからだけでは問題である。相手にとってもメリットがあるうえ、相手の意向を受け入れられる懐の深さが必要なのである。例えば相手側にとっては当初の低賃金、低加工収入では満足できず賃金・加工賃のアップを、製品化を、そして日本への販売をと、高収入化、高付加価値化の方向を求めてくることになる。これらの事柄を十分踏えての方策が必要である。つまり一旦相手に委託した仕事は商品化そして販売までの自立化を認めることを前提とし

## 補 論

ておかなければならない。そのときには自企業では既にレベルアップや新製品、新事業が出来上がっているというように絶えず国際水

準以上を歩んでいないと、国際化の波に飲み込まれてしまうのである。

(副支部長)



記念講演会 講師 長島恒雄氏



記念大会会場風景

## 編集後記

京都支部創立30周年を記念して、ここに「診断京都」の記念号を発刊する運びとなった。

この記念号では中小企業診断士が、中小企業経営の向上はもとより、広く地域の経済、産業の振興に寄与するスタンスを示したものである。そのことを提言論文を掲載することによって表明したが、その論文をご多忙中にかかわらず執筆いただいた品川、浜本、玉垣三氏の労を感謝したい。

また後になって恐縮であるが、本号発刊に際してご祝辞をお寄せくださった荒巻知事、田辺市長、塚本会頭、橋口会長の各氏に厚く御礼を申し上げる次第である。

この記念号の発刊を機に、当支部が専門ブレーン集団としての活動を一層活発にし、また診断士が自己啓発を行うことにより、中小企業診断士の活動分野の拡大を期するものである。

(編集委員 奥平、片岡、塩内、高木、木津、原納、船越、常松)

診 断 京 都

記念号

1990年3月20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  
TEL(075)821-2136