

No.52

# 診断京都

(題字 黒崎支部長筆)

創立35周年 記念号



1994.9

社団法人 中小企業診断協会京都支部

目 次

創立35周年あいさつ……………京都支部長 黒崎徳之助 3

祝辞

京都府知事 荒巻 禎一 4

京都市長 田辺 朋之 5

京都商工会議所会頭

塚本 幸一 6

中小企業診断協会会長

高橋 淑郎 7

提言論文

21世紀の京都産業への提言……………8～12

中小企業のリストラクチャリング ……13～19

ISO9000シリーズQ&A ……20～28

労働時間短縮を成功させるために ……29～34

あなたの創業を支援します ……35～39

商店街活性化の指針づくり ……40～44

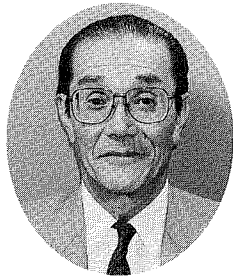
京都支部だより……………46

診断士利用の手引き……………47



☆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。



## 企業に方向性を 経営に活力を

社団法人 中小企業診断協会京都支部  
支部長 黒崎徳之助

終戦後の経済復興と中小企業経営の合理化のため、昭和23年7月中小企業庁の発足と共に中小企業診断制度が生まれました。当時この制度は我国の命運をかける程重要な中小企業政策の柱と認識され、この制度を推進するため通商産業省の指定法人として29年10月社団法人中小企業診断協会が創立され、更に本制度の必要性が高まり各地に支部の設置が進められ、32年6月に近畿支部が、34年8月に当京都支部が創立されました。

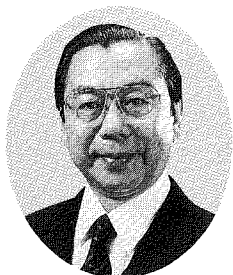
当時急増した中小企業に行政の指導のもと、私達診断士が国の中小企業政策の制度利用などにかかわる公的診断に従事し、「工場診断」「商店診断」「組合診断」から「集団診断」へと診断技法を広め、中小企業に科学的管理と計画経営を指導し、日本経済の目ざましい高度成長への道を拓くことができ診断士も中小企業経営者の身近な相談相手として、「ビジネスドクター」の愛称で親しまれつつ中小企業の経営に根深く浸透して行くことができました。

その後、日本経済が高度成長から安定成長へと進展するにつれ、時代の変化に即応しつつ、度重なる不況と苦難のなか、中小企業の振興と、地域経済発展を目指して、診断制度の一層の普及推進に努め、国の指定法人事業としての診断士の登録業務の受付や登録更新研修など業務も無事に処理を続け、また京都府、京都市などからの診断受託業務も無難に遂行し、京都支部会員診断士、相互の連携と資質の向上の為の事業や診断士の活動の場の拡大に向け意欲的に取り組んで来た35年でした。しかし、世界の経済大国といわれながらも、豊かさの実感出来ないまま、バブル崩壊後の長引く不況、資産デフレ、円高不況、リストラの拡大など簡単に解決しがたい問題を抱えることとなり、企業に新たな方向性を与え、経営に活力を創る私達診断士の責務は、ますます重要な度を加へつつあるものと存じます。

このたび京都支部創立35周年記念大会を京都府・京都市・京都商工会議所の後援と診断指導機関・4団体の協賛を得て開催できますことは、会員一同大きな喜びであります。

特に本大会で京都支部の機関紙「診断京都」の35周年記念号を2000部発行し、後掲のタイムリーな諸課題に対し 京都支部会員が共同研究した成果を発表し、京都の業界、経済界にアピールすることにより診断士の活動の機会を広げたいと存じます。

これからも会員各位が一層の研修と練磨を重ねられ、企業や業務のニーズに答えて業域を拡大され、元気に活躍されます様お願いいたしますとともに、診断指導関係機関の各位に旧に倍するご指導をお願いしご挨拶と致します。



## 創立35周年を祝して

京都府知事 菟卷 慎一

社団法人中小企業診断協会京都支部が、創立35周年を迎えられましたことを心からお祝い申し上げます。

貴支部は、昭和34年に中小企業診断制度の普及と推進を図るため設立されて以来、長年にわたり中小企業の経営診断や経営指導を通じて、京都の中小企業の振興と経済の発展に寄与してこられ、本年めでたく創立35周年という節目の年を迎えられました。

これもひとえに、歴代の役職員の方々をはじめ、会員の皆様方の御努力のたまものでありまして、深く敬意を表する次第であります。

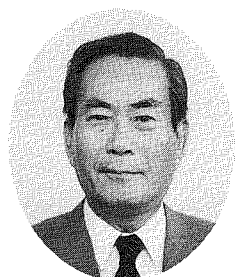
御承知のとおり、我が国の経済状況は、一部底入れしたとの観測が出ているものの、急激な円高の進行もあり、依然として予断を許さない厳しい状況が続いております。

中小企業経営にとって大変厳しい状況にあるこのような時期にこそ、長年の経験と実績を持ち、常に指導的な役割を果たしてこられました貴支部への期待はますます高まっていくものと存じます。

京都府といたしましても、長引く不況の克服と雇用の対策の推進のため、全力を挙げて取り組んでまいりますとともに、今年、平安建都1200年という記念すべき年を迎えて、21世紀の国際社会で京都ならではの貢献が果たせるよう、和風迎賓館の誘致、関西文化学術研究都市の建設等、その礎となる事業を積極的に推進しているところであります。

また、今年一年間は、京都を世界にアピールするため、「けいはんな学研都市フェスティバル'94」や、「第11回全国都市緑化きょうとフェア」をはじめとした記念の事業を府内各地で開催してまいりたいと考えておりますので、皆様方のなお一層の御理解、御協力をお願い申し上げます。

終りになりましたが、社団法人中小企業診断協会京都支部におかれましては、黒崎支部長さんを中心に更に結束を固められ、なお一層中小企業の振興と経営の安定のため貢献されますことを御期待申し上げますとともに、貴支部の御発展と会員各位の御健勝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35周年を祝して

京都市長 田邊朋之

この度、社団法人中小企業診断協会京都支部が平安建都1200年という記念すべき年に創立35周年を迎えられましたことを心からお喜び申し上げます。

貴協会京都支部の皆様方におかれましては、本市が推進いたします企業診断をはじめ、各種の経営指導、業界調査等への御協力を通じ、本市中小企業の振興並びに地域経済の活性化に多大の御尽力をいただいておりますことに対しまして、厚くお礼申し上げます。

顧みますと、貴協会京都支部は昭和34年の設立以来今日まで、中小企業診断士の相互連携、資質の向上並びに中小企業診断制度の普及に努められ、我が国唯一の公的マネジメントコンサルタント団体として、中小企業の発展に大いに貢献されてこられました。

これもひとえに、歴代支部長をはじめ役員会員の皆様方が一丸となって活動された成果であり心から敬意を表する次第であります。

さて今日、長引く不況によりやく底入れの兆しが現れてはいるものの、中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いております。

京都市ではこのような情勢に対応し、経営基盤の脆弱な本市中小企業の経営安定、向上を図るため、金融あるいは経営面からの様々な不況対策臨時措置などを実施してまいりましたが、今後も活力あふれるまちづくりのため、産業振興に一層努めてまいり所存でございます。

さらに、今年は平安建都1200年という歴史的な節目の年であり、京都創生の新たな出発点として、いきいきとした健康都市の実現のため全力を傾注しているところでございます。

何卒皆様方におかれましては、なお一層の御協力を賜りますよう重ねてお願い申し上げます。

最後になりましたが、貴協会京都支部がこの創立35周年を契機として、今後、ますます御発展されますことと、会員の皆様方の御健勝を祈念いたしましてお祝いのごあいさつといたします。



## 創立35周年を祝して

京都商工会議所

会頭 塚本幸一

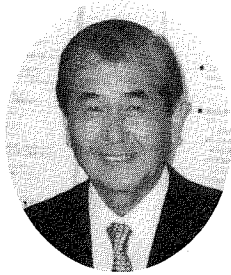
社団法人中小企業診断協会京都支部が創立35周年を迎えられ、ここに記念誌発刊の運びとなりましたことを、心よりお祝い申し上げます。

貴支部は昭和34年に設立以来、中小企業診断士の資質向上に努められるとともに企業診断・経営指導を通じて中小企業の振興と発展に大きく寄与されてこられました。これもひとえに、支部活動の強化に尽力されました黒崎支部長様を始め歴代役員、会員各位のご努力の賜ものと深く敬意を表する次第であります。

さて、わが国を取り巻く経済環境は、市場の成熟化、経済の国際化、情報の高度化、人口の高齢化に加え、地球規模での環境問題も経営の重要課題となるなど大変難しい局面を迎えております。こうした産業構造の変革に伴い、より一層敏速且つ正確な経営分析が重要視されると言っても過言ではありません。特に、資本や人材、情報等で脆弱な中小企業がこれらの諸課題を解決していく上で中小企業診断士各位の役割は今まで以上に増加しています。

京都商工会議所におきましては、かねてより中小企業対策を最重点事業の一つとして推進して参りましたが今後とも中小企業の振興と発展に取り組む所存であります。具体的に一つ申し上げますと、事業承継の円滑化及び創業・開業支援の強化を日本商工会議所を通じて政府関係機関に対して要望して来ましたが、当所ではこの要望実現の前に進んで「事業承継」と「新規開業支援」の二つの特別相談事業を開始しようと準備を進めております。また、本年は特に京都創生を目指して平安建都1200年記念の祝賀行事とその関連事業に積極的に参画し、関西文化学術研究都市や京都和風迎賓館の建設推進、更に関西新空港開港に絡む京阪神都市圏の一体的発展を図る高速道路網の整備等の実現に向けて積極的に努力して参りますので、今後とも貴支部の一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

貴京都支部の各位におかれましても、京都の中小企業者の事業経営発展のためご尽力されまうよう願うものであります。また21世紀に向けた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期待申し上げますとともに、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す。



## 創立35周年を祝して

社団法人 中小企業診断協会  
会長 **高橋 淑郎**

このたび、中小企業診断協会京都支部が、めでたく35周年を迎えられるとともに、貴支部機関紙「診断京都」35周年記念特別号が発行されるにあたり、一言お祝いとお挨拶を申し上げます。京都支部は、昭和32年に本会近畿支部が設立された2年後の、昭和34年8月に大阪、兵庫とともに支部として独立されました。爾来、今日まで35年に亘り、中小企業診断士の資質の向上に努めてこられ、また、支部独自の研修や関係機関からの委託による調査など会員による事業活動を常に積極的に展開し、本会の模範支部のひとつとして、本会の発展および府下の中小企業の振興に大いに寄与してこられました。

これもひとえに、京都府をはじめ各市町村、関係機関のご指導および黒崎支部長はじめ歴代役員と会員各位のご努力の賜物であると、ここに深く敬意を表する次第であります。

さて、我が国経済は総じて低迷が続いているなか、個人消費に持ち直しの動きがみられるほか、住宅建設、公共投資は堅調に推移しており、企業収益も下げ止まりの兆しがみられるなど、明るい動きが次第に広がってきております。しかしながら、最近の急激な円高による景気回復への影響と国内産業の一層の空洞化など、懸念すべき要因がみられます。こうした中で、中小企業診断士は、企業の国際化への対応と環境保全を重視した診断・指導により、中小企業を支援していく責務が一層高まっております。

このようなとき、本会は創立40周年を迎え、10月26日、27日に東京において記念式典を行うとともに、「自然・人間・社会—新たな共生を求めて」を統一テーマに、アジア諸国の経営指導の専門家が一堂に会した「アジア中小企業コンサルタントフォーラム」を開催いたします。会員各位には、本記念行事に積極的にご参加下さるようご案内申し上げます。

京都支部におかれましては、この35周年の佳日を契機に、地域中小企業のさらなる活性化のためにますますご活躍されることをお願い申し上げますとともに、貴支部の一層のご発展と会員各位のご健勝を祈念いたしまして、お祝いの言葉といたします。

## 21世紀の京都産業への提言

## 花開く多彩なソフト産業

## 21世紀京都産業振興提言チーム

## 目次

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| 1. 21世紀の世界と産業ビジョン   | 11. 和装業界の再生       |
| 2. 京都の最大の特徴は世界の文化都市 | 12. 人々の個性を生かす     |
| 3. 21世紀の京都の街づくり     | 13. 公德心を高める       |
| 4. 産業のソフト化と京都       | 14. 魅力のある京都人に     |
| 5. 技術力、企画力を高める      | 15. 精神文化面の再開発     |
| 6. 先端技術の研究と活用       | 16. 新サービス産業は女性が主役 |
| 7. 娯楽と趣味のソフト産業の開発   | 17. 21世紀は人間的成長の世紀 |
| 8. 世界のデザイン首都へ       | 18. 高齢者の生き甲斐と社会参加 |
| 9. 広く世界から英知を集める     | 19. 世界に貢献する京都産業   |
| 10. 伝統産業の革新         |                   |

## 1 21世紀の世界と産業ビジョン

21世紀の社会の目的は「戦争の無い世界の実現」「地球生物生存環境を破壊する公害をなくする」をベースに「多様な個性を生かすところ豊かな共生社会」である。それは、言葉をかえると「それぞれの個人が自己実現できる社会」であって、これは21世紀の京都の産業の振興を考えるためのキーワードでもある。

科学技術の進歩によって労働生産性は著しく向上し、かつては、労働力の大部分を吸収していた農林水産業や鉱工業及び建設業の少人化が顕著に進んでいる。設備の高度化により、衣食住など生存に必要な物資の製造と配送に要する人手は減少し、勤労者の労働時間は短縮された。

21世紀の人々はその余裕時間をどう活用するのだろうか。それはマズローの欲求の第5段階の「自己実現の欲求」、「成長の欲求」充足に振り向けられるようになるだろう。したがって、21世紀は生き甲斐を求める自己実現の時代であり、真善美を求めて人間的に成長をする時代になる。生き甲斐の希求は更に人生の目的や意義、価値の解明、正しい人生観を求めて、宗教や哲学にも関心を高めるようになる。産業も、これらの欲求即ち人間性を満足させる処の高度の専門性を持つ質の高い各種の専門サービス業が出現する。

人間的成長欲求の頂点は「奉仕の欲求」の段階であり、これは「菩薩の欲求」である。この「他人の為に役に立

ちたい。社会の為に役に立ちたい。」という奉仕の欲求の時代になると、この世はユートピアになる。経済も経営も「競争（エゴ）の原理」から「共生（愛・感謝・奉仕）の原理」に移行することになり、企業経営のあり方も、規模より質、利益目的より人間目的に変化し向上するだろう。

21世紀の京都については多くの提言がなされている。それは「京都府民21世紀への設計図」や「京都府産業活性化ビジョン」「京都府産業の展望」「新京都市基本計画」に余す処が無い迄によくまとめられているが、我々も京都産業の振興について思うところを述べてみたい。

## 2 京都の最大の特徴は世界の文化都市

京都の最大の特徴は何と言っても千年の歴史を持つ都であり、日本の芸術文化の中心で、その粋を集め、磨き抜かれた美意識、優雅なセンスの生きた文化を持っている街であることだ。これは、世界に比類のない貴重な個性であり、誇るべき特色であって、京都人だけでなく世界の人々にとっても大きな文化的資産である。

この貴重な特色は、国際化の一層すすむ21世紀の京都の産業の資源として極めて大きな価値を持つものであることを我々京都市民は先ずもって深く認識しなければならないと思う。

しかし、この京都の魅力・特色については生まれたときから“どっぷり”と京都に漬かっている京都市民には



却って気付きにくいことであって、京都より遠く離れている土地の人達ほど憧れの都としてその価値を意識し、外国の人達には、一層強く理解され認識されている。

21世紀の産業の将来を考える上においては、国際化の時代、当然のことながらグローバルな視点を欠かせないことと、1200年の歴史を誇る都として、永年にわたって育まれた、世界に類例をみない貴重な京都の個性を生かすことである。

更に京都の特色は神社仏閣や史跡が多いことと共に、古くから学問の街であって、大学や学校が多く、古い優れた伝統の文化的風土を受け継ぎながら、反面の気風は進歩的で科学技術においても先端的であり、革新的でもあるところの懐の深さ、力まない幅の広さを持っていることだ。

京都人は、この貴重な特性を持つ京都で生活できることを喜び、感謝して、驕ること無く、この京都市的なものを更に大切に、世界の京都として育み、成長させ、活用することが21世紀の京都産業振興の根幹であり、21世紀に向かって、更なる繁栄を約束するものであると確信する。

### 3 21世紀の京都の街づくり

街づくりについては、21世紀の京都の将来像を、世界の古都であり、新しい文化創造の都市として明確にし、歴史的環境を活かすと共に、機能的な、しかも、名声に恥じない美しい景観の街を目指して積極的なランドデザインが必要である。高さの制限よりも建物のない空地を多くすることが必要であろう。壁のような建物がびっしりでは、山紫水明の景観を目隠しすることになる。

次に、都市機能として重要な都市交通が“各駅停車・信号待ち鈍行”に加えるに渋滞屢々のバス主体では死に態である。地下鉄環状線の早期敷設を必要とする。地下鉄が無理なら、環状線の新しい京都の素敵な景観になるような、楽しい‘しょうしゃな’モノレールを積極的にデザインしてはどうか。古いものを守るだけでは、街は窒息する。また、市営、私鉄、私バス間のアクセスが、利用者の便利を無視している面が多いのも改善を要する問題である。各私鉄の線を地下で延長して市内を縦貫、横断して環状線と結び各線の接続を便利にすることだ。能率とサービスをよくするため京都市営の交通機関を民営化することも必要であろう。

更に、必要なインフラはCATV、マルチメディア、デジタル通信時代に対応できる光通信網の敷設である。

### 4 産業のソフト化と京都

これからの産業はソフト化が進む。特に京都はそのソフト化傾向が強い。京都市の1990年の産業別就職人口は第1次産業1%、第2次産業30%、第3次産業59%と第

3次産業に従事する人が圧倒的に多く、更に増加する傾向にある。

京都の産業の多くが京都のイメージ・雰囲気売っているものであって、製造業でもその傾向が強い。設計、デザインもソフトであり、研究開発もソフトである。今後高度な技術・ノウハウを持つサービス業が伸びることが予想される。大きくは行政も教育機関・医療機関も宗教もサービス業と言えよう。これらは京都人の所得の上に大きな比重を占め、京都の産業振興を考える場合見過ごすことはできない。教育、研究開発などは京都に適した伸びる産業であり、また、伸ばさなければならぬ産業である。製造業や商業、飲食業だけが産業ではないのであって、高度の専門的知的サービス業こそ今後の京都の産業として期待できるものである。

### 5 技術力、企画力を高める

京都の特色の1つは学問の街であり、大学の街である。ノーベル賞の学者を輩出した街であり、大学そのものが京都のサービス産業であるが、京都の産業界にとって、貴重な資源である。

“産官学共同”と言われて久しいが、京都産業の中心である中小企業が大学の技術を活用することができているだろうか？答えは、まだまだである。大学には研究テーマを提供することで相互にプラスになることだから、中小企業は自社技術の先端化、差別化を図るために問題意識をもって積極的に、その活用を図ることだ。中小企業もあくなき自社技術の革新、レベルアップと市場の開発が必要であるが、京都では公共の経営及び技術の指導機関が充実しているので、それらを活用して技術力、企画力の向上に努めることである。京都府の新光悦村構想は実に素晴らしい、ネーミングも秀逸である。意欲ある中小企業者の積極的な参加が望まれる。

### 6 先端技術の研究と活用

京都は古くから学問の中心であっただけに、新しいものを好み、常に進歩的であり、革新的であることも京都の伝統的精神の一面である。産業でも常に新しい技術の先端的企業が育っている。京都は大学など教育と研究機関に恵まれ、人材にも恵まれているため、先端産業が育っていくのに適している。新技術の開発に力を注ぐ先端的企業が育つことが、京都産業の活力であり、若返りである。

エレクトロニクス、メカトロニクス、新素材の活用、情報システムとコンピュータ関連の情報技術・デジタル通信・光通信等の通信技術、AV、マルチメディア、AI、バイオテクノロジーなどと京都の先端産業の進む分野は広い。

## 7 娯楽と趣味のソフト産業の開発

京都はかつては映画製作の中心地であったが、現在は任天堂がテレビゲームの世界最大手として気を吐いている。テレビ、ビデオなど映像情報の時代、放映する映像の製作、アニメ映画の製作、テレビゲームソフトの製作などで世界に発信できるものの製作を進めたい。その促進策としてソフトのコンテストなど行うことを考えたい。

音楽、短歌、俳句等の文芸、絵画、書道など趣味と共に各種のスポーツも大きな21世紀の京都らしいソフト産業であり、見直してその振興につとめたい。

## 8 世界のデザイン首都へ

商品の価値を差別化して高めるものはデザインである。京都のセンスをデザインに生かすことの重要性が改めて見直され、デザインの振興が京都府によって図られている。世界の一流のデザイナーを数多く輩出しているアメリカのカレッジACCDが引く手あまた多のなか、京都になら分校をつくってもよいということで、誘致が決まったことは嬉しい。これは京都の産業にとってまことに有意義なことである。

ACCDの京都進出が決まったのであるが、京都ではデザインの振興の為にデザインの世界的な賞を“京都賞”のように作り、毎年、世界の最高のデザイナーと作品の表彰を行い、京都をデザインの都として世界に発信してはどうか？世界の一流のデザイナーが集い、腕を競うデザインのメッカにする。デザイナー養成の学校もつくり人材を育成する。また、コンテストなど発表の機会を多くし、若い優れたデザイナーを世間に早く知らせるようにして、デザイナーの養成を促進する。このようにして、内外から優秀な人材を集め、京都は世界のデザイン発信の街として名声を高めるようにすることが、京都の産品と産業の付加価値を高めるためにも重要である。

## 9 広く世界から英知を集める

新しい発想、新しい商品、新しいシステムを生むために、異業種交流が盛んである。

京都の産業を革新し発展させるためには、京都の産業に“どっぷり”と浸かっている在来の京都の業界人の発想だけでは、行き詰まって沈滞することになる。

平安建都は朝鮮、中国からの渡来人から街づくりの基本コンセプトを学んでおり、異国の技術と工人の力を借りることによって実現したのである。

以来、京都は千年の都であるが、その間、政治の実権を持つ支配者は地方出身の武家であり、田舎者に占領されているような状態もしばしばであった。しかし、それぞれの文化を吸収し栄養にして、更に、洗練された多彩な文化的風土を醸成してきたのである。現在でも京都の政界、財界のリーダーは在来の京都人でない人が多いが、

却ってそれらの人々が京都の素晴らしさがわかり、京都の産業に大きく寄与している。

したがって、京都の産業を振興するためには、京都の業界人だけで考えるのではなく、他業種の人、否、広く京都の良さのわかる、よそ者の知恵と力を世界中から借りるようにし、伝統の優雅さに斬新さを加えて、今、最高に京都らしい、現代のニーズにも合うものをつくり、世界の市場に進出していくことだ。

## 10 伝統産業の革新

伝統産業の優れた工芸品の製作など受け継いで行くことは必要であるが、保護を受けなければ経営が成り立たないのでは問題である。伝統の産業もかつては、その時代の先端産業であり最高の技術であったものであり、時代のニーズに合わせる技術や用途の開発革新があって現在に生き残り存続したものである。したがって、永年にわたって磨き抜かれた、その技術とセンスが素晴らしいのであり、その技術とセンスが、現在の本物指向のニーズにあった物づくりに生かされることに現代的意義があるし、未来に向かっても同様であって、昔の遺物を保存するだけであってはならない。

現在と将来に生き残る為には、常に革新を加え京風であってしかも、斬新であることが必要なのだ。伝統産業にハイテクの技術を生かし、ハイテクに伝統産業のセンスを生かし、新しい用途と市場を開発することだ

伝統産業では後継者難で存続が危ぶまれているものが多い。伝統産業の商品のデザイン、用途、製法についての徹底した見直しが必要ではないか。現代人のライフスタイルにマッチしているのか。技術の他への転用はできないか。新しい素材が利用できないか。製法についてもハイテクが利用できないか。作業場、工房のイメージを明るく近代化できないか。技能者養成の方法を合理的に近代化できないか。等々検討すべきことは多い。

就業者には、美的センスの適性がある、この仕事を好きだと思える人を、広い世界から集め、早く独立できるように支援すれば技能の後継者は得易くなるのではないか。京都の伝統工芸の職場のイメージが明るくなれば人は得易くなる。

## 11 和装業界の再生

京都の代表的産業である和装業界は消費者のライフスタイルの変化と国際的な競争により、不振に喘いでいる。和装技術の他部門への転用による商品と用途の開発、洋服のように便利で着易い着物を開発することが必要と思うが、日本人に心理的抵抗があって着て貰えないのであれば、欧米人に好まれる、着易く、京都らしい着物を欧米人のデザイナーも交えて開発し、先ず欧米で普及したらどうだろうか。日本の着物を土産に買って買える欧米

人の観光客は多い。欧米で着られるようになれば、日本人も見直すようになるだろう。

商品開発を同業界だけで考えるのではなく、生活者の立場で思い切ったデザインを試みる必要がある。

## 12 人々の個性を活かす

京都の産業を支えるものは意欲的な人手である。人には個性があり、仕事にも適性がある。好きなことであればやる気は湧き少々ハードでも苦にならないし疲れない。熱心に打ち込み進んで工夫し、他の追従を許さない迄に製品の品質を高めると独自の味のある逸品として、個性化することができる。このように技量を極めたものが文化になり、本物指向の生活者の欲求を充足する商品になる。

それぞれの人が、適性を生かし、好きなことに打ち込むと、多彩な文化の花が咲く。しかも、これによって働く人は“生き甲斐”を感じることができる。これがすなわち“自己実現”である。

現代は好きなことをやって“飯が食える”素晴らしい時代である。しかし、このことは、好きでもないのに見栄や目先の金銭の多寡だけに幻惑されて職業を選んで、競争にならず、ストレスにより病気になったり、自分だけでなく、周囲の人にも迷惑をかけることになる。このことは、好きでない、適性のない職業に就いては“飯の食えない”厳しい時代と言えるかも知れない。

21世紀は、適材適所に、好きなことをやって、文化をつくり、自己実現する、オンリーワンの時代であり、教育も中学校以上は特に個性に合った教育を行い、それぞれに自信を持たせることが大切だ。

偏差値による学校のランクを競うのではなく、好きな仕事に就き、生き甲斐のある生涯のための学問や技術をマスターするのに適した学校や訓練機関を選ぶことである。

## 13 公德心を高める

義務教育で徹底したい重要なことは、良識ある社会人としての考え方や、心得、公德心とマナーの教育である。これを幼児のときから確りと教え込むことである。

京都の街で恥ずかしいのは、観光都市と言いながら、街路や公園にゴミが多いことである。

公園の公衆トイレも汚い。スイスなどは街路にゴミが皆無と言ってよい清潔さである。公衆トイレも極めてキレイである。お互いに、後の人のために汚さぬように気をつけ、もし汚したら、その場で各自がキレイに拭きとる。山小屋のトイレでもキレイなのに驚いた経験がある。殆どの家がゼラニウム鉢植えの花で通りに面した窓を飾っているが、潤れた花や萎れた葉を見たことが無いことにも感心させられた。洗濯の干し物も公衆の目に触

れないようにするつつしみがある。知らない他人にでも、後の人が不快な思いをしないようにと配慮する公德心が素晴らしかったが、わが世界の観光都市京都では、この点恥ずかしい。わが国でも高山や津和野などはゴミ一つ無いように、清掃が行き届いていて、観光に生きる住民の心意気が感じられる。市民の皆が自分の家のまへの道路の掃除を行うだけで、街は見違えるようにキレイになると思う。

## 14 魅力ある京都人に

世界に誇る京都であるためには京都人が人間的に成長し、良識のある社会人として洗練されることが必要であり、それが京都の魅力をつくることになる。

商品やサービスの品質も、良い街も、人々の心の品質管理ができて最高のものになる。

“もてなしの心”の茶道をはじめ宗教や哲学、禅、華道、香道、武道、礼法などの優れた精神文化の伝統をもつ京都人は良い社会を形成するのに相応しい、当人にとっても“生き甲斐”のある人間像を明確にして、自ら修練に励むとともに、その人間的成長を大切に思う気風を育てるようにしたい。

観光京都の最も大きな魅力になるものは、京都を構成する京都人の人柄の魅力である。

## 15 精神文化面の再開発

京都には神社や仏教の寺院等が多いが、建物、庭園、仏像などの美が観光の対象になっているだけで、宗教は現代人の精神生活と遊離していないだろうか、民衆を教化し、幸福に生きる指針を与えた教祖の原点に還り、今に生きる宗教としての革新が必要ではないだろうか。改めて教えを現代的に問い直し、今の時代に生きる人々に生きる指針を与えることができないだろうか。自己実現の求められる今こそ、人間的成長に役立つべきではないだろうか。お経の口語訳版を出版したり、教えを判り易くアニメ等で視覚化し映像化して普及し、現代人の精神生活に役立たせることができないだろうか。外国語にも翻訳して東洋や日本の精神を広く世界に発信できないだろうか。これら仏典などの貴重な膨大な資源が京都には発掘を待って眠っているのでは無いだろうか。この発掘開発作業も大きなソフト産業である。

## 16 新サービス産業は女性が主役

京都が最大の観光都市であることは言うまでもないが、関西国際空港が開港されるに伴い一層その重要性が増加する。観光客の受入れ、留学生の受入れに、茶道のこころ、もてなしの精神と技を磨き、さすが京都と思われる接遇をしたい。それには接遇する人の品性が知的で、しかも上品であって欲しい。接遇にたずさわる人には、と

くに魅力的な人柄への人間的成長が望まれる。

かつて欧米人には、日本といえばフジヤマとゲイシャガールがイメージされた。女性は観光日本の象徴であり、日本女性の評価は高かった。ゲイシャガールは京都の祇園が代表するが、祇園は観光京都の夜の華やかな顔であり、一面の京都の象徴である。その祇園の21世紀はどのようなのだろうか。女性の進学率が高まり、高学歴になると、美人で素質の優れた人が舞子や芸妓を志願しなくなる。他の伝統産業と同様に、この伝統産業も後継者難である。

知的に洗練された美しく若い女性が“宝塚”以上に感じ、憧れて集まり、誇りをもって就業できるところの“新光悦村”ならぬ高い芸術性を持つ“新祇園街”を和風迎賓館とともに企画しなければならないのではないだろうか。京都の魅力の大半は京女・女性の魅力である。

近年、不況のせいでもあるが、大卒女性は厳しい就職難であるが、しかし、今後の産業のソフト化により、女性の活躍する舞台は大きく広がることになる。これから伸びる産業、創業される企業は高度の技術やノウハウのサービス業である。現在はサービス化への転換期である。新技術の開発に伴いニュービジネス創業のチャンスは多い。

既成の、成長の止まった大企業への就職は、当然のこと困難だが、新しいニュービジネスは大卒女性の活躍の場になる。アナウンサーや通訳、司会者、プロデューサー、スチュワーデスなど人気が高いが、翻訳業、観光ガイド、ファッションモデル、CMモデル、マネキンなどなど、サービス化の時代、有能な女性の出る幕は多いし、これらのソフト産業は女性に依存するところがきわめて多い。

余暇とゆとりのある人々は、生き甲斐としてふれあいを求める。クラス会とか、同窓会とか、県人会とか趣味の会、スポーツの会とか各種の同好会、勉強会などの催しが花盛りである。仕事上の交流や国際的な交流もある。このようなふれあいの会の世話をするのは女性に適している。女性の活躍する分野は余暇の増加、産業のソフト化とともにますます広がっていくだろう。

“奉仕の欲求”の段階にあるような才色兼備の魅力的な女性の輩出が期待される。

### 17 21世紀は人間的成長の世紀

21世紀は生き甲斐を求める自己実現の時代であり、真善美を求めて人間的に成長をする時代になる。現に人々は生き甲斐を教養や趣味、人との親密な交流に求めて、稽古ごとや旅行にスポーツ、種々の文化活動に積極的に参加し行動して、その中で他の人々との親しい交流を楽しむようになってきている。生き甲斐の希求は更に人生の目的や意義、価値の解明、正しい人生観を求めて、宗教や哲学にも関心を高めるようになる。

「自己実現の欲求」の幅は広い、この幅の広い「自己実現の欲求」の上部に位置する欲求は「奉仕の欲求」であると言う。人間的成長欲求の頂点は「奉仕の欲求」の段階であり、これは“菩薩の欲求”である。PHP研究所のように、この人間的成長を支援する仕組みも教育産業・サービス産業として成り立つ。

人々はそれぞれ適材適所に、個性に合った職業に、趣味に、学問・文芸・科学技術の研究・音楽・絵画・演劇・スポーツ・アニメ・ゲーム・映像・写真など好きなことを存分にやることによって、社会的にも多彩な優れた文化をつくり、本人は生き甲斐を感じ人生を充実させることができる。

人生哲学、宗教、禅、ヨガ、内観や心理学的手法の交流分析、イメージ・トレーニングなどによる人間的成長、こころの開発が求められるのであるが、この研修の場としても京都は最適地である。

### 18 高齢者の生き甲斐と社会参加

高齢化社会で高齢者が多くなるのであるが、長寿化しており、元気な高齢者が多い。この人たちが楽しむ機会や、社会に役立つ参加の機会をもち、生き甲斐を持って生きて頂かなければならない。生活に張りがあれば健康でいられる。又、永年経験し蓄積してきた、知識や能力を活用することは、本人の生き甲斐であり、人手不足の社会にとっても有用であるから、その意欲のある人々をボランティアで活用する仕組みを工夫しなければならない。異なる多様な能力をもつ人々がゆとりを持って集い、遊びごころで、テーマをもって交流すれば、思いがけない果実が実る可能性がある。また、新しい開発ができれば、何より、自分の能力が生かせることに、その人達が生き甲斐を発見することになる。特に農林業や、畜産、園芸等に多くの期待が持てるのではなかろうか。

### 19 世界に貢献する京都産業

京都の素晴らしき貴重さを再認識し、世界の文化都市京都を支え、それ自体が文化である京都の産業を育てて、京都らしさを維持し、発展させることが、京都の産業人の誇りであり、生き甲斐である。斬新で京都市的な価値の創造をし、世界に貢献する志を、産業人として持ちたいと思う。

なお、我々中小企業診断士は、唯一の国が認めた経営コンサルタントとして、中小企業の経営方針の策定、管理技術、企業内教育の面において、21世紀の京都産業を担う企業、新しく創業される企業の健全な繁栄に役立つことと、同時に京都の振興を経営の観点から全体的に、重点的に研究し提言する、シンクタンクとしても機能し、21世紀の京都産業の振興に寄与したいと念願する。

(品川弥太男、清沢康弘、行待明夫)

## 中小企業のリストラクチャリング

### ——収益性重視の経営——

#### リストラクチャリング研究チーム

#### 目次

- I リストラクチャリングと  
リエンジニアリング
- II リストラクチャリングの  
必要性
- III 本稿での基本テーマ
- IV リストラクチャリングの  
取り上げ方
- V 「望ましい経営体」のモデル
- VI 健全企業と欠損企業の収益性
- VII 損益分岐点方式による収益分析
  - 1 損益分岐点と収益構造
  - 2 損益分岐点比率と収益性
  - 3 リストラクチャリングに  
よる損益分岐点比率の向上

- VIII リストラクチャリングの方策
  - 1 売上高の伸長の方策
  - 2 変動費率の低減の方策
  - 3 固定費の低減の方策
- IX 中小企業のリストラクチャリング事例  
(資料)  
費用分解(固定費、変動費)基準

#### I リストラクチャリングとリエンジニアリング

リストラクチャリングとリエンジニアリングについて現在のところ必ずしも明確な定義はない。一般的にいわれているのは、リストラクチャリングは経営の再構築とされている。時代の変化や企業環境に適合するため成長分野事業を多角化し、不採算事業を縮小するなどして構造的に経営の改善を図る方式である。一方、リエンジニアリングはビジネス・リエンジニアリングあるいはビジネス・プロセス・リエンジニアリングが正式な用語で業務プロセスの根本的革新を指している。経済成長がほとんど見込めないことを前提とする厳しい経営環境下での企業経営は、現在の仕事のやり方(プロセス)を顧客本意の観点で見直し、機能的な面で全く新しい経営のスタイルをつくるという方式である。

両者に共通するのは「望ましい企業」あるいは「企業のあるべき姿」を実現するということである。

#### II リストラクチャリングの必要性

経済環境、産業構造が国内外の変動要因によって大きく変化し、経営環境に厳しさを加えている。経営を取り巻くこれらの環境変化に的確に対応するのが企業経営のあり方である。効果的に対応するためにはリストラクチャリングが必要である。

#### III 本稿での基本テーマ

不況下の企業経営においては特に収益性が問題となる。売上高が減少しても、固定費など費用が比例的に減少せず逆に販売を促進するためのコストが割高負担ともなっており、利益率の低下をもたらすからである。企業経営の成果としての目標は適正な利益を得ることである。

将来の経済成長が大きくは期待できないといわれる中において、企業経営は収益性を一層重視されることになる。それらのことから本稿のリストラクチャリングでは「収益性を重視した経営」を基本テーマとした。

#### IV リストラクチャリングの取り上げ方

一言でリストラクチャリングといっても、それぞれの企業が取り組むべき内容は千差万別である。それに共通するものとしては、企業として望ましい経営体を築き上げることである。

本稿で取り上げるリストラクチャリングは、基本的には「望ましい経営体」をモデルとして設定し、それをリストラクチャリングの目標とする。

#### V 「望ましい経営体」のモデル

経営体質として次の各要素を備えたものとする。

- 1 資本金力  
自己資本比率 40%以上

# 提言論文

- 自己資本増加率 年15%以上
- 流動比率 150%以上
- 支払利息比率 (実質、売上高の1.5%以下)
- 2 収益力
  - 総資本経常利益率 15%以上
  - 経営安全率 30%以上
- 3 商品力
  - 限界利益率 製造業50%以上
  - 販売業20~40%以上
- 4 人材力
  - 労働分配率 =  $\frac{\text{人件費}}{\text{限界利益}} \times 100$  40%以下
  - 全従業員1人当たり経常利益年120万円以上

## VI 健全企業と欠損企業の収益性

健全企業と欠損企業の収益性に関する指標を比較すると次のとおりである。

●建設業総平均	健全企業	欠損企業
損益分岐点比率	82.8%	106.8%
限界利益率	22.7%	20.8%
変動費率	77.3%	79.2%
固定費率	18.8%	22.3%

●製造業総平均	健全企業	欠損企業
損益分岐点比率	89.8%	106.8%
限界利益率	41.8%	40.0%
変動費率	58.2%	60.0%
固定費率	37.5%	42.7%

●卸売業総平均	健全企業	欠損企業
損益分岐点比率	89.3%	111.3%
限界利益率	13.5%	13.4%
変動費率	86.5%	86.6%
固定費率	12.1%	14.9%

●小売業総平均	健全企業	欠損企業
損益分岐点比率	92.7%	108.9%
限界利益率	31.6%	27.2%
変動費率	68.4%	72.8%
固定費率	29.3%	29.6%

●飲食業総平均	健全企業	欠損企業
損益分岐点比率	92.8%	108.3%
限界利益率	60.5%	58.6%
変動費率	39.5%	41.4%
固定費率	56.2%	63.5%

(出所)「中小企業の原価指標」平成6年発行、中小企業診断協会 から作成  
 一各業種とも損益分岐点比率は当然ながら、各要素とも健全企業が優れている。

## VII 損益分岐点方式による収益分析

### 1 損益分岐点と収益構造

損益分岐点、損益分岐点比率から収益構造を分析する。

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{(1 - \text{変動費} / \text{売上高})}$$

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{固定費}}{(1 - \text{変動費} / \text{売上高}) \times \text{売上高}}$$

$$= \frac{1}{(1 - \text{変動費率}) \times \text{固定費率}}$$

変動費率要因 (限界利益率)    固定費率要因

収益構造要因は⑦売上高、④変動費率 (限界利益率) 要因、及び⑤固定費率要因である。

### 2 損益分岐点比率と収益性

損益分岐点比率が低ければ低いほど収益性の高い経営体質となる。収益性を高めるためには損益分岐点比率を低下させるべきなのである。損益分岐点比率を引き下げるには変動費率や固定費率を低下させるべきである。

損益分岐点比率の指標は次のとおりである。

- 損益分岐点比率 60%未満            安泰
- 損益分岐点比率 60~70%未満       健全
- 損益分岐点比率 70~85%未満       普通
- 損益分岐点比率 85~95%未満       要注意
- 損益分岐点比率 95%以上           危険

### 3 リストラクチャリングによる損益分岐点比率の向上

(例示)

- バーミヤンのリストラ前・後のシミュレーション  
 (標準タイプ81坪・106席)

	<リストラ前>	<リストラ後>
売上高	150,000千円 (年間)	160,000千円 (6.7%UP)
原価率	49,500千円 (対売上高33%)	60,800千円 (対売上高38%)
料理品目数 (ドリンクを除く)	120品目	35品目
客単価	1,300円	970円 (25%DOWN)
1日平均客数	300人	450人 (50%UP)
対売上人件費率 (店舗段階)	33% (49,500千円)	24% (38,400千円)
店舗投資額	160,000千円	75,000千円 (53%DOWN)

↓ (損益分岐点はどのように変化したか) ↓

売上高	150,000千円 (100%)	160,000千円
*変動費 (率)	94,500千円 (63%)	100,800千円 (63%)

限界利益 (率)	55,500千円 (37%)	59,200千円 (37%)
**固定費 (率)	52,500千円 (35%)	48,000千円 (30%)
営業利益 (率)	3,000千円 (2.0%)	11,200千円 (7.0%)

●リストラ前	●リストラ後
$\frac{\text{固定費}52,500\text{千円}}{1 - \frac{\text{変動費}94,500\text{千円}}{\text{売上高}150,000\text{千円}}}$ = 141,892千円 (損益分岐点売上高)	$\frac{48,000\text{千円}}{1 - \frac{100,800\text{千円}}{160,000\text{千円}}}$ = 129,730千円

- \* : 主として売上原価、水光熱費、消耗品費など
- \*\* : 主として人件費、賃借料、支払利息、減価償却費など  
(フード・ビジネス企画開発が取材、作成)

損益分岐点比率

●リストラ前	●リストラ後
94.6%	81.8%
	12.8ポイント向上

(注) バーミヤンは中華レストラン

(出所) 安田 理「外食第2世代に学べ！」  
日経ストアデザイン1994年7月号、日経BP社

VIII リストラクチャリングの方策

収益性の高い企業構造に導く要因は、(1)売上高の伸長、(2)変動費率の低減、(3)固定費の低減、である。この3つを実現させる手段、方法は、事業内容、業種、業態、そして企業が置かれている環境条件によって種々様々の考え方があろうが、この方策を考えていく切り口として、企業体質を変える次のようなステップの中から導き出していくことができる。

- ①企業理念の確立→②事業構成の変革→③プロセスの革新→④組織、構造変革→⑤(補完手段)企業提携

(1)企業理念の確立

企業経営に対する基本的な考え方、つまり企業理念を確立することがすべての出発点である。消費者にどのような貢献をすべきか、例えば「おいしくて安全な食品で消費者の健康を守る」といった、企業の存在理由を明確にした上で、環境条件の変化に対応する実践方策の基礎とすることが必要である。

(2)事業構成の変革

環境条件の変化に対応して事業構成は変わっていかなければならないものである。事業構成の見直しとしては、①既存事業の見直し(新市場への更なる深耕、不採算部門からの撤退など)、②新製品の開発③市場の見直し(新市場の開拓、市場転換、海外生産へのシフト、販売網の再編など)、④新事業への多角化等が考えられる。

(3)プロセスの革新

業務プロセスの抜本的革新である。①新しい技術の採用、②新しい業態の開発、③情報システムの有効活用などが考えられる。

(4)組織、構造変革

事業内容を変え、業務プロセスを変え、それらを効果的に進める環境条件を整備することである。①組織の変革、②人材の再配置、活用、③設備の見直し(工場再編、集約化など)、④資金調達の方法の変更、資産の有効活用などが考えられる。

(5)企業提携

個別企業が独自でこれらを推進していくには、資本や人材の面での制約が多い。そこで、企業と企業が力を合わせて協力していく、企業提携、共同化、協業化が力を発揮する。

ちなみに、アメリカのベンチャー企業全米400社の例では次のような提携状況となっている。(注)

販売提携をしている企業	64%
物流提携をしている企業	52%
技術提携をしている企業	35%
デザイン提携をしている企業	34%
研究開発提携をしている企業	28%

一提携関係を戦略的に取り込んだ企業の方が提携していない企業よりも売上げの伸びが大きい。

(注) 1993年7月14日 日本経済新聞



1 売上高の伸長の方策

収益を得るためには売上高の伸長が大きな要素になる。将来は経済も低成長になると予測されている。そのような厳しい状況の中でも年率名目5%以上の売上げ増加がないと、企業は萎縮してしまうであろう。

(1) 本業の技術力を一層高めること。中小企業総合研究機構がまとめた「中小企業と技術」と題する報告書<sup>①</sup>で技術のあり方を次のように示している。

⑦ 開発、企画、設計、製造すべての部門を持つ中小企業は高い成長を遂げているケースが多い。

⑧ 親企業のような納入先に対し、より多くの情報を提供しているという中小企業に高成長企業の率が高い。

⑨ 好業績を維持している企業の活動に共通しているのは⑩トップを交えたチーム活動が多い。⑪外部の技術資源を活用している。⑫人材の採用・育成に力を注いでいる。⑬中小企業が不況を克服し、今後発展していくためには核になる技術を育成し、それを生かして国内外の新分野、新市場に挑戦すべきである。一とされている。

中長期的な観点から売上高の4～5%程度の研究開発費・設備投資が必要である。そのことによって技術力・生産力、製品開発力を高め、安定的に高水準を維持すべきである。それらの力を新市場へ投入する。

(注) 1994年6月12、13日、日刊工業新聞の記事から抜粋

(2) 本業での売上げの伸びが期待できない場合には、本業と関連する分野で、かつ成長が見込める分野へ進出する。関連する分野とは自企業の技術力や商品、サービスだけでなく、取引客層の需要分野も対象となる。新分野への進出においては、初期においても既存分野を含めて損益分岐点売上高を得ることが必要である。

### 2 変動費率の低減の方策

変動費率が低減すると、利益を内包した限界利益率が大きくなる。従って変動費率を低減し利益の発生しやすい収益構造とすべきである。

#### (1) 売上原価の低減

①変動費の主体をなすのは売上原価、製造原価である。中でも材料費、商品の占める割合が高い。「利は元にある」といわれるごとく、仕入れを安くすることが極めて大切である。独自企画により流通経路を短縮し、商品調達コストを大幅に短縮するなど仕入先、仕入時期、仕入数量、仕入決済条件を見直して、仕入れが安くなるよう努めるべきである。同業者との共同仕入れ、海外生産、海外から部品や商品の仕入れなどの調達も有力な方策である。また、製造原価を安くするためには内製か外注加工かの検討もすべきである。

②製品の品質にムダがないか。消費者、ユーザーの使用目的にマッチしている品質であればよい。それ以外の規格や品質は不必要でありムダと言える。

#### (2) 価値分析によるコストの低減

製品の品質・精度を低下させることなく、価格の安い材料を全体あるいは部分的に使うことを工夫すべきである。工法を変えることも効果を生む可能性がある。部品の共用化などや部品数を減らすことも必要である。物流・コストを考慮したうえでの生産の集中化も有力な方策となる。

#### (3) ムダの排除

日常業務の各部門で「ムダ」を省くことが重要である。⑦探すムダ、⑧迷うムダ、⑨ものを待っているムダ、⑩移動させるムダ<sup>(註)</sup>、⑪二重手間のムダなど各部門及び各部門間の合理的な調整によりムダを排除すべきである。このことが従業員1人ひとりの生産性を高めたり、コス

トダウンにもつながる。

(注) 中倉「収益体質の強化に向けたリストラへの取り組み」やまぐち経済月報 No.229 山口経済研究所

#### (4) 在庫を減らす

発注のリードタイムの短縮を図り、納品即品出し式でバックヤードの在庫を極力減らすよう適時適量発注とする。ムダな在庫とならず、機会損失を生じない範囲の在庫とする。商品回転率と売上総利益率の相乗績である交差比率ベースで商品管理をすることが望ましい。

### 3 固定費の低減の方策

固定費は本来売上高とは比例しない売上げの増減に関係なく必要とする費用である。この固定費を管理するためには売上高に対する割合(固定費率)を設定することが望ましい。実践においては、固定費が適正に増えた場合には売上高も伸ばす。固定費の変動費化を図るのである。固定費の低減も必要である。固定費のうち主な費用は人件費、減価償却費及び金融費用である。収益性を高めるためにはこれら費用の合理的な低減が必要である。

#### (1) 人件費が生産性向上を

人件費は、実質的には従業員数が減らない限り減少しないとされる。企業体力の弱い中小企業としては安易な減員は一層体力を弱めることになる。①人材の育成、②適所への配置、③適正な機械装備率、④最適な作業モデルの設定、⑤能力給の導入、⑥成果配分のタイミング良い支給、⑦ストレス対策等によって従業員のモラルを高揚し、作業を最適化して労働生産性を高めることが必要である。付加価値率を高める製品づくりが生産性向上に寄与する。また従業員の多能工化によって複数部門の業務を消化でき、作業の平準化で生産コストが低減できる。時短の実現、フレックスタイム制の導入や作業量の変動の大きい業務にはパートやアルバイトの労働力を活用し、人件費の変動費化を図るのも方策である。

#### (2) 成長商品への省力化投資

高い技術水準と生産力を維持するためには計画的な設備投資が必要である。若い労働力を得る作業条件としても必要である。但しライフ・サイクルの成長期を過ぎた商品(製品)への設備投資は過剰投資となるので注意すべきである。これから成長期に入る商品(製品)の品質・精度を維持しながら低コストで生産できる省力化投資が重要となる。

#### (3) 計画的な資金調達

必要資金は自己資金で賄われることが望ましい。在庫、



受取勘定など資金の滞留期間を短かくし資金効率を高めることも大切である。

資金を借入金で調達する場合には、6カ月以前の計画的な資金繰り表に基づき早い日に手当すべきである。安定してできるだけ低利の資金が利用できるよう、資金使途に合った借入条件を選ぶべきである。特に設備資金については、対象設備の稼働による収入に見合った長期資金を利用することが望ましい。特利の公的制度融資の利用は得策である。

## IX 中小企業のリストラクチャリング事例

### 1 人材確保・教育の充実

#### (G社)

(所在地) 埼玉県  
 (成立) 1966年  
 (資本金) 7,800万円  
 (従業員数) 450人  
 (年商) 28億円  
 (事業内容) 自動車運送業

#### (1)問題点

従業員の定着率の低さなどから輸送効率の悪い状況が続いていた。

これに対して社員教育に力を入れたが思うような効果が得られなかった。

#### (2)リストラの内容

従業員の定着率向上のため、労働条件の改善、福利厚生の実施した。

(具体的内容)

- ①給与水準の引き上げ……ドライバーの年収平均100万円アップ
- ②年間休日の増加……71日を104日に。
- ③单身寮の建設、社宅の整備など。

#### (3)リストラの効果

労働条件の改善により約20%のコストアップとなったが、従業員の定着率が向上。この結果、社員教育の効果も上がり、1台当たりの売上高、営業利益率が大幅に上昇した。さらに荷主の信頼を獲得し、業容の拡大にもつながっている。

#### (4)ポイント

定着率向上のため、コストアップを覚悟で労働条件の改善を施策するといったいわば「逆転の発想」により成功している。「人」が原点である中小企業においては、安易なコスト削減は従業員の士気を低下させ逆効

果である。

(出所) 全国中小企業タイムス 平成6年5月1日(商工中央金庫調べ)

## 2 新分野へ進出

### (H社)

(所在地) 兵庫県  
 (従業員数) 110人  
 (事業内容) 化学薬品製造

#### (1)リストラの内容

銅表面処理剤の製造で培った技術を生かし、プリント回路基板用の薬品市場へ進出し、新製品を開発した。

#### (2)リストラの効果

同社の開発した製品は、密着性を高める、傷まないように保護する、腐食を防止する、絶縁性を高める等様々な機能を持ち、市場シェアが80%を超えた。

## 3 時代の先取り

### (C社)

(所在地) 富山県  
 (従業員数) 52人  
 (事業内容) 照明・制御設備の設置工事

#### (1)リストラの内容

同社は昭和40年代に高速道路の道路工事を始めた。将来高速道路が日本全国に整備されるという構想に着眼し、高速道路に関連した照明や制御設備の設置工事を行うようになった。さらに実績が評価されて光ファイバーの埋設工事の受注を得られるようになった。

#### (2)リストラの効果

現在全国高速道路網の約1/4に当たる1200kmの通信及び電気設備を施行するまでに成長した。

#### (3)将来目標

同社は将来の事業目標として、各家庭への光ファイバー敷設の実現を見通し、その工事に対応できるような事業展開も構想している。

## 4 キーマン育成

### (C社)

(所在地) 北海道  
 (従業員数) 130人  
 (事業内容) 特殊車体(車両搬送車、タンクローリー等)の製造

## (1) リストラの内容

「キーマン」の育成のために、社内の部門から選出された20歳代から30歳代前半までの若手従業員を対象とした「ジュニアボード（青年重役育成制度）」を設けた。月1回グループワーキングを中心に運営されており⑦日常業務の課題の検討、解決策の提案、⑧ゲームを活用した経営シミュレーションによる業務の流れの把握、⑨生産性向上のための勉強会の開催等を行って、若手従業員の意識の向上につなげている。

## (2) リストラの効果

同制度のメンバーの中から実際に管理職として登用された者もあり、社内の活性化にも結びつけている。

## 5 特許で新業態開発

### (A社)

(所在地) 京都府  
(従業員数) 12人  
(事業内容) 建設関連サービス業

## (1) リストラの内容

同社が特許を持つ工法は、マンホール修復工事に関する画期的な工法である。だが従業員規模も資本規模も小さい同社が自社工事に使用するだけでは大きな収益は望めない。地方の有力建設業者を対象として、工法を使用させ、ロイヤリティ収入を得るという独特の業態で事業を拡大している。

## (2) リストラの効果

現在までに約50社の会員企業の獲得に成功し、同工法使用契約を結んでいる。同社の主な収益は、使用契約に基づくロイヤリティ収入のほか、同工法に必要なオリジナル機材・補助資材の販売による収入がある。今後とも一層の業績向上を見込んでいる。

## 6 工程管理の効率化

### (B社)

(所在地) 愛知県  
(従業員数) 16人  
(事業内容) クリーニング業

## (1) リストラの内容

共働世帯が増え、昼間不在の世帯が多いことから洗濯物の24時間受渡しシステムを開発・導入した。同システムは会員登録した利用者に銀行との提携カードを所有してもらったとともに、専用袋を貸与しB社店舗に付設した電子制御のボックスを通じて洗濯物の受渡しを

行うというものである。カードはボックスの開閉と料金の精算に使われる。

## (2) リストラの効果

同社はこのシステムと独自のPOSシステムを組み合わせることによって人手を削減できただけでなく、空きボックス（計80個）の運用、顧客管理、工程管理等を効率的に行うことができるようになった。業績も伸びた。

## 7 新技術で新製品開発

### (G社)

(所在地) 福井県  
(従業員数) 180人  
(事業内容) 眼鏡枠製造

## (1) リストラの内容

軽量性、強度の面に優れる形状記憶合金製の眼鏡枠の開発に成功した。形状記憶合金は熱を加えると組織が崩壊してもろくなるため、溶接加工が難しいことが製品開発のネックになっていた。同社ではメッキを施した上でロウ付けする等様々な改良を加えた結果、溶接部分を1/100mmに抑えれば通常のメタルと同程度の強度が得られることを発見した。

## (2) リストラの効果

上記(1)の技術を生かし、大手メーカーとの共同開発により、溶接部分が小さくファッション性に優れた画期的な製法を開発した。

## 8 多角化及び業種転換

### (A社)

(所在地) 岐阜県  
(従業員数) 30人  
(事業内容) カミソリ製造業

## (1) リストラの内容

カミソリ市場における他社との競合が激化したことから、新分野へ進出することになり、カミソリ製造技術が十分に活用できる分野として文具製造分野を選択した。クラフトナイフ、カッターナイフ、ハサミ等で構成される文具セットを開発した。特にクラフトナイフの刃の加工には日本とドイツのみが有する高度な技術を生かした。

## (2) リストラの効果

発売後同製品の売上げは大幅に増加している。文具製

造はカミソリ製造と並ぶ同社事業の柱になりつつある。

9 提案型企業への脱皮

(P社)

(所在地) 東京都

(従業者数) 17人

(事業内容) 自動車電気部品製造

(1) リストラの内容

親企業からの受注生産を主体にしている。受注の過程で親企業の言いなりになるのではなく「こうした方が単価がより安くなる」「より良い品質が得られる」等の親企業への提案を繰り返し行う体制を築いた。同社では、高品質の製品をできるだけ安く作るため、社長、技術担当者のほか、外注先にも社内会議に参加してもらい、総合的に最も良い方法を探求するという方法を取っている。

(2) リストラの効果

その結果、現在は取引先から大まかな指示の下で同社で設計・製造を行うというパターンが定着。親企業も1社から7社にまで拡大した。

(出所) 上場、平成6年「中小企業白書」の「中小企業の成功事例」から加工して作成

(奥平恒己、岸田保夫、辻井功)

(資料)

費用分解(固定費、変動費)基準

A 建設業

固定費——労務管理費、租税公課、地代家賃、保険料、現場従業員給料手当、法定福利費、福利厚生費、事務用品費、通信交通費、交際費、補償費、その他経費、役員報酬、従業員給料手当、退職金、修繕維持費、広告宣伝費、支払利息・割引料、減価償却費、通信交通費、動力・用水・光熱費(一般管理費のみ)、従業員教育、その他管理費

変動費——材料費、労務費、外注費、仮設経費、動力・用水・光熱費(完成工事原価のみ)、運搬費、機械等経費、設計費、兼業原価

B 製造業

固定費——直接労務費、間接労務費、福利厚生費、減価償却費、賃借料、保険料、修繕料、水道光熱費、旅費・交通費、その他製造経費、販売員給料手当、通信費、支払運賃、荷造費、消耗

品費、広告宣伝費、交際・接待費、その他販売費、役員給料手当、事務員・販売員給料手当、支払利息・割引料、従業員教育費、租税公課、研究開発費、その他管理費

変動費——直接材料費・買入れ部品費、外注費、間接材料費、その他直接経費、重油等燃料費、当期製品仕入原価、期首製品棚卸高—期末製品棚卸高、酒税

C 販売業(卸売業、小売業)

固定費——販売員給料手当、車両燃料費(卸売業の場合50%)、車両修理費(卸売業の場合50%)、販売員旅費・交通費、通信費、広告宣伝費、その他販売費、役員(店主)給料手当、事務員給料手当、福利厚生費、減価償却費、交際・接待費、土地建物賃借料、保険料(卸売業の場合50%)、修繕費、光熱水道料、支払利息・割引料、租税公課、従業員教育費、その他管理費

変動費——売上原価、支払運賃、支払荷造費、荷造材料費、支払保管料、車両燃料費(卸売業の場合のみ50%)、車両修理費(卸売業の場合のみ50%)、保険料(卸売業の場合のみ50%)

(注)小売業の車両燃料費、車両修理費、保険料は全て固定費に入る。

D サービス業

固定費——直接従業員給料手当、役員(店主)給料手当、間接従業員給料手当、福利厚生費、消耗品費、広告・宣伝費、車両燃料・修理費、土地・建物賃借料、減価償却費、保険料、支払利息・割引料、租税公課、従業員教育費、その他営業費

変動費——直接材料費(商品)費、光熱・水道・動力費、外注費

(出所)「中小企業の原価指標」平成6年発行 中小企業診断協会

電線と電器業界に貢献する... JIS日本工業規格表示許可工場

◆営業品目...電線用・伸銅用丸線・平角線・撚線  
◆電子パーツの半田・錫・ニッケル・銀及び銅メッキ・部分メッキ

**株式会社 筒井電産**

〒601 京都市南区上鳥羽南唐戸町100番地  
☎ (075) 681-8393(代)  
FAX (075) 672-6059

**株式会社 筒井**

〒537 大阪市東成区神路3丁目8番36号  
☎ (06) 975-1321(代)  
FAX (06) 976-0174

# ISO 9000シリーズ Q&A集

ISO 9000認定支援チーム

目次

- Q 1 .ISO 9000シリーズのABCを知りたい
- Q 2 .戦略指向の品質管理とはどんなことか
- Q 3 .わが国のISO 9000シリーズの現状について
- Q 4 .ISO 9000シリーズとJIS表示工場またデミング賞取得工場との相違点は？ またUL、JIS、ISO 9000シリーズの取得の優先度をつけるとすればどのようなになるか
- Q 5 .ISO認証に関する留意事項としてどんな事柄があるか
- Q 6 .品質マニュアルとは何か、またどのようにして作ればよいか
- Q 7 .ISO 9000シリーズの検査方法について重点となるべき検査項目はどんなことがあるか
- Q 8 .内部監査とはどのようなことか、内部品質監査員の育成方法は

- Q 9 .QCサークルにおいてISO 9000シリーズ認証のためどんな活動方針が必要か
- Q 10 .ISO 9000シリーズをOAシステムに应用することはできないか、また文書管理をパソコン、ワープロで管理してもよいか
- Q 11 .ISO 9000シリーズに関する参考図書、ビデオ、ソフトがあれば知りたい
- Q 12 .ISO 9000シリーズ導入のメリットは何か
- Q 13 .ISO 9000シリーズを取得するための費用、期間等について教えて欲しい
- Q 14 .ISO 9000シリーズ取得の一般的な手続き及び受診のための指導機関について教えて欲しい

付表

引用・参考文献

## Q 1 ISO 9000シリーズ（以下ISO 9000sという）のABCを知りたい。

図1-1はEU（欧州連合）市場を示したものである。各国には図に示したような規格があり、市場の統合によるモノの流れを円滑にするためには、統一的な見解での規格の整備が必要である。1947年2月に設立された国際標準化機構（International Organization for Standardization: ISO）では、マーケット・インを前提としてEU市場での統一的な品質保証体制を国際規格としてコードナンバー、ISO 9000シリーズを1987年3月に制定した。その後、1992年末での市場統合にむけてEU域内各国では、品質システム審査登録制度を設け、民間審査機関の承認を実施している。

ISO 9000sは、図1-2のように5規格（9000、9001、9002、9003、9004）からなり、ソフトウェアの品質保証が別に9000-3で決められている。ISO 9001、9002、9003の認証を受けるには、各企業はコードNoを事業内容によって選択し、民間の審査登録機関から審査を受け、各コードNoに対する品質システムが適合していれば、審査登録機関に登録されて各コードNoの認証が取得できる。

審査登録機関の上位には、認定機関が国毎に一機関だけ認められていて、我が国では『日本品質システム審査登録認定協会：JAB』が審査登録機関の認定を行っている。図1-3は、審査登録制度の構図示したものである。なお、大企業では、取引市場の関係もあって海外現地

での審査登録機関で認証を取得している事例が見られる。（引用参考文献 巻末9）

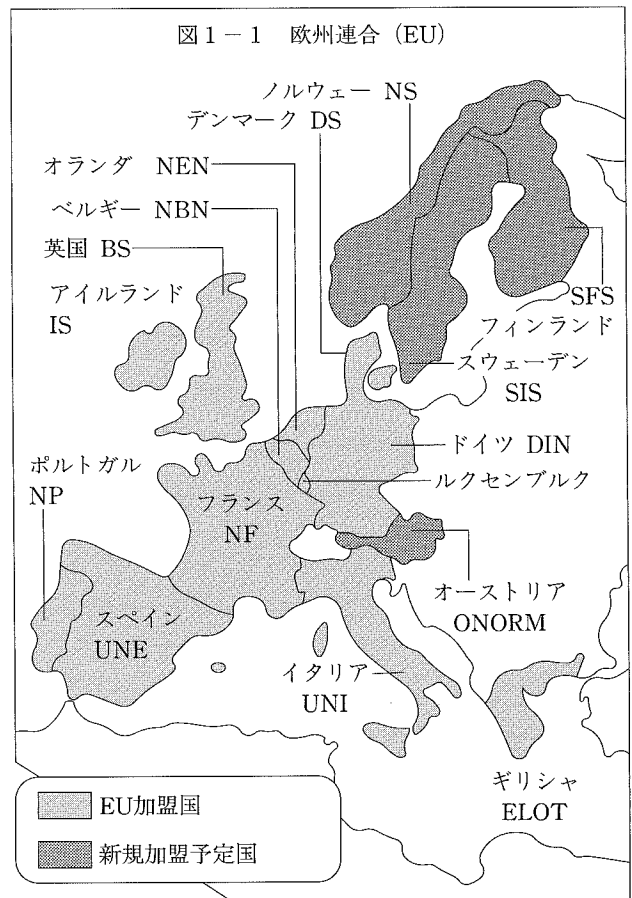


図1-2 ISO 9000Sの構図

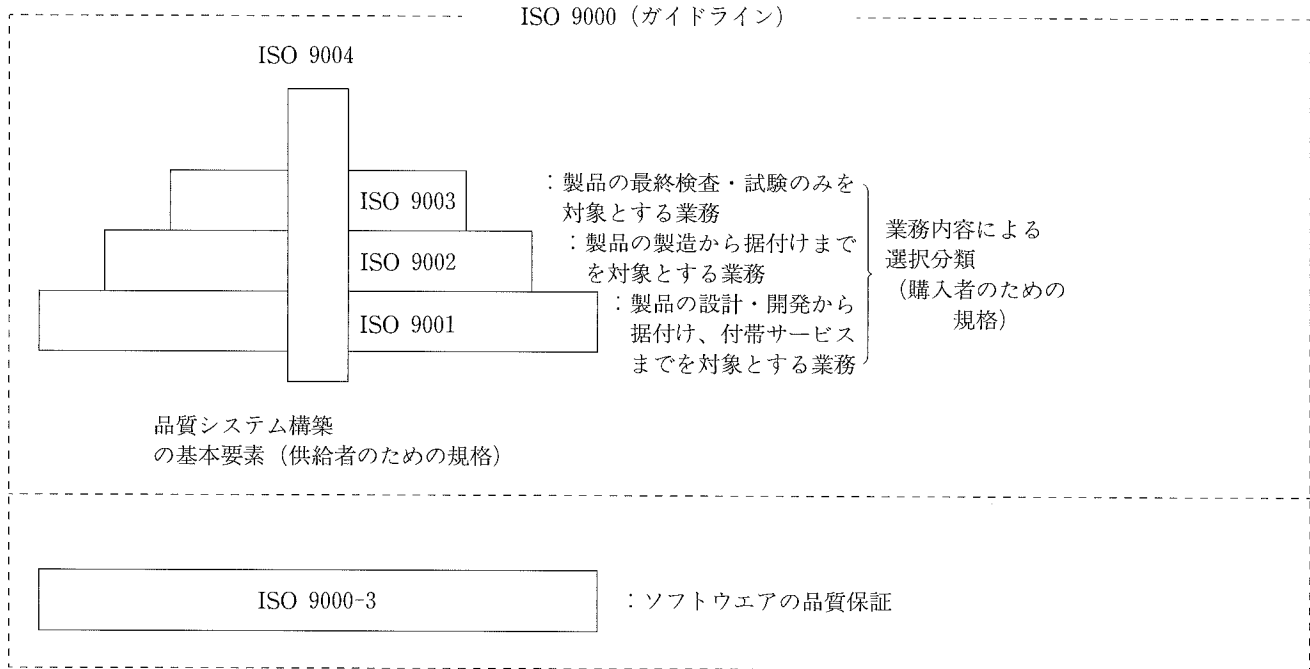
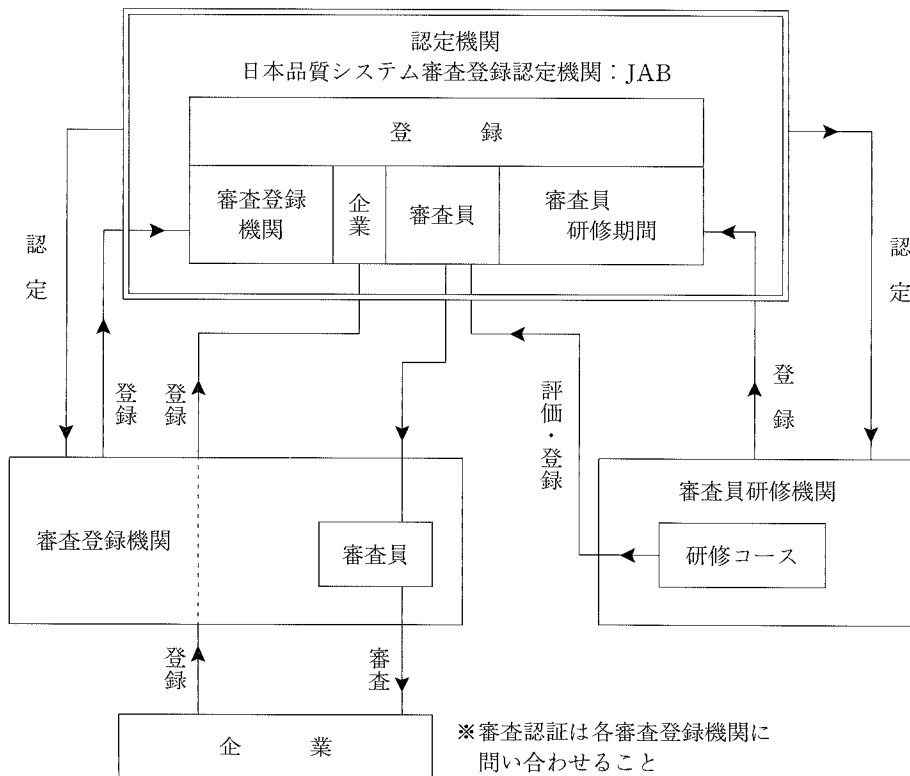


図1-3 審査登録制度の構図



(引用文献：巻末1 P14 図7「品質システム審査登録のスキーム」より引用加筆)

Q2 戦略指向の品質管理とはどんなことか。

消費者ニーズは、基本的に製品が使用時での安全基準を満たしていることを前提として商品を選択している。安全性を満たすことは、来年にPL法が実施されることでも明らかである。

安全性を前提とした製品設計には、更にデザイン・機

能・価格といった要素を加えて設計され、市場の品質を満たすことが要求される。ついで設計の品質にたいして、生産の品質（出来ばえの品質）が考慮されねば、製品は製造できない。即ち、工程能力を考慮した品質と、その品質を維持できる品質管理体制が確立できていなければならない。

また、製品が市場にいれば、消費者がその製品に対し

て満足感をもったかどうかをチェックしなければ、何時かは他社にその市場を奪われる羽目になる。更に、万一つのトラブルが発生すれば、ただちに対応しなければ消費者から製品不信の目で見られ、売れ行きに影響がでてくる。

品質保証制度はこうした製品安全性を前提として確立しなければ、作ってからの品質保証では、昨今の自動車排気ガス事故で見られるような事になる。PL問題はこうしてデザイン・レビューの時点で考慮しなければならないことである。しかし、これがコスト高をもたらし、低価格指向の時代に逆行し自ら市場を放棄することになる。VE指向は、こうした点で欠くべからざる改善手法である。

欧州に製品を輸出しようとするればISO制度が、取引条件として課せられるし、米国へ電気製品を輸出しようとするれば、UL制度が待ち構えている。国際化は、こうした制度の対応を否応なく企業にもとめているので、広義の品質管理の観点からの当面の品質目標を明確にして、経営資源の有効活用を図らねば、途上国のキャッチ・アップにあえなく敗退することに成るかも知れない。図2-1は、こうした現象を背景として品質管理の諸方策・制度の体系化を試みたものである。体系の展開は、紙面の都合で記載できないが骨格部分で品質システムの概要を御理解願いたい。

Q 3 わが国のISO 9000sの現状について

ISO規格が欧州市場での取引条件の1つになってきたため、輸出比率の高いわが国の各業界の大企業は認証取得をしたか、又は取得の計画をしている。

わが国では1993年9月で450以上の事業所で認定を取得している。ほとんどが大企業であるが、中堅企業も数は少ないが含まれている。

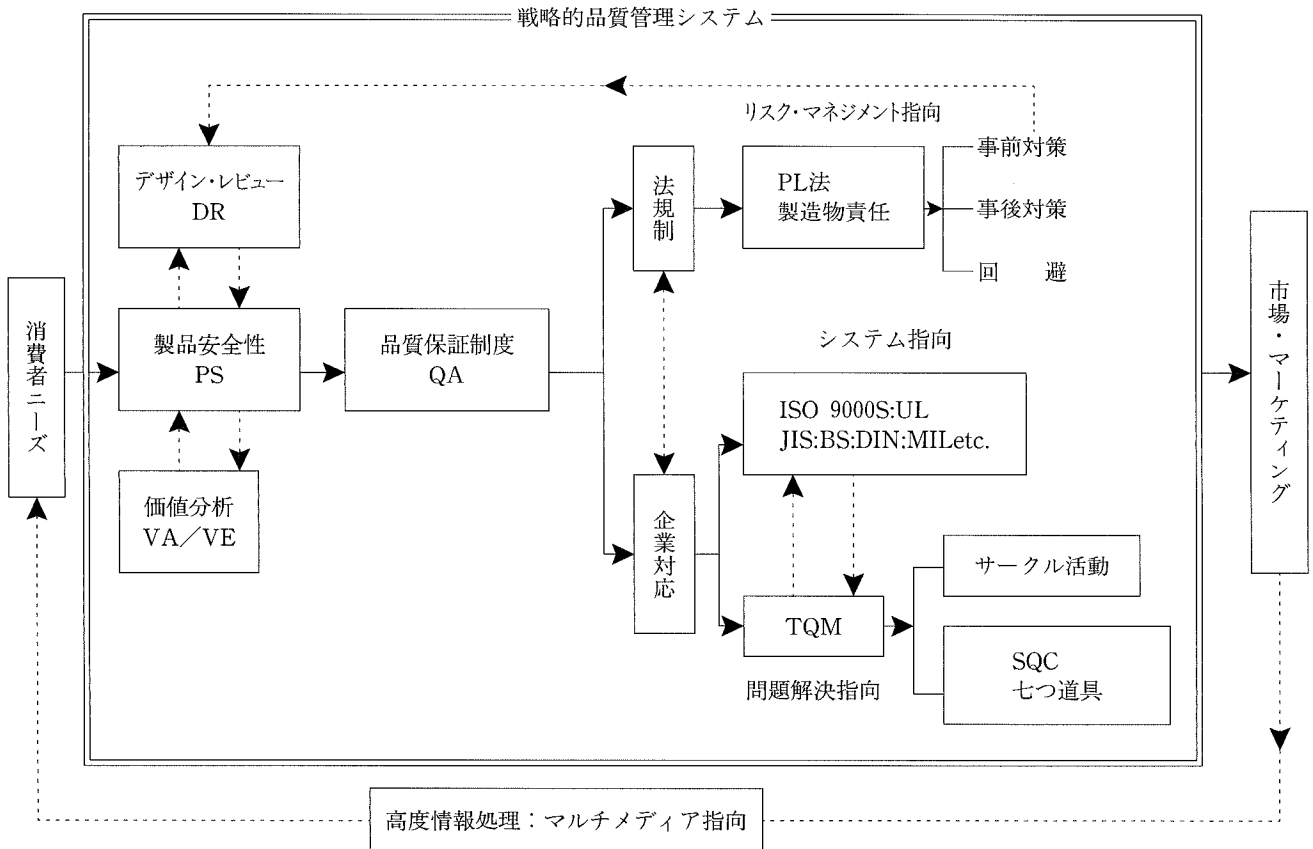
登録審査機関の認定機関として(財団法人)日本品質システム審査登録認定協会(JAB)が1993年11月設立され、発足早々でこれからの活動が期待される。

現在、日本企業の審査登録を行っている審査登録機関は平成6年7月現在で、日本で3機関が日本品質システム審査登録認定協会で認定となった。また、直接外国機関に要請すれば、来日しての審査も可能である。

審査登録機関の選択であるが、営業活動上で自社製品の輸出先あるいは現地生産の国の審査登録機関の認証を得ようとするとき、品質マニュアル及び現地調査のとき日本語がつかえるかの確認が必要である。又、自社の経営理念や品質管理方針をどこまで理解してもらえるかを考慮する必要がある。

わが国の企業は、TQC(全社的品質管理)活動を通じて世界に誇る品質を供給者主体で作りに上げてきている。一方、このISO 9000sは、製品を購入する購入者側からの

図2-1 戦略指向の品質管理システム



観点で、供給者側に対して規定要求事項としてあげている。そして、このISO 9000sによる品質システム審査登録制度は、第三者が審査するものであるから、従来、我が国では、国が審査するというのがならわしであって、我が国の企業側はなじみにくいところがある。1992年ECの市場統合の気運が高まってヨーロッパ各国では品質システムの規格はISO 9000sを使っていこうということになったわけである。

(引用参考文献巻末 1、3、4、5、6)

#### Q 4 ISO 9000sとJIS表示工場、またデミング賞取得工場との相違点は？ またUL〔米国電気規格〕、JIS〔日本工業規格〕、ISO 9000s取得の優先度をつけるとしたらどうなるか。

簡単にいうと、JIS〔日本工業規格〕は基本的には日本の工業製品製造に対する品質規格であり、ISO 9000sは品物に対する規格ではなく、品質システムに対する国際規格である。

ISO 9000sとデミング賞とはその基本的な目的〔＝顧客の満足〕とするところは、大差はない。両者の違いを強調すれば品質保証をISO 9000sは購入者の立場から追求しているのに対し、デミング賞〔TQC〕は供給者自体が主導していくことに重点がおかれているとあってよい。また、ISO 9000sは品質保証システムを重視するのに対し、TQCの方は製品品質の機能的管理に重点をおき、管理図などの統計的手法やQC 7つの道具等の活用により、製品そのものの品質の改善を目指している。前述のようにTQCは機能的管理に、ISO 9000sは品質保証システムに重点があるので情報公開性の面から見ればISO 9000sの方が部外者に分かり易いのではないか。

次に、UL、JIS、ISO 9000sの取得の優先順位についてであるが、この問題は企業の事業内容（活動範囲）によって異なる。欧米への輸出関連企業の場合はISO 9000sの取得が必須になる。米国だけに電気製品を輸出している企業であれば、UL〔米国電気規格〕だけの取得で当分の間はしのげるであろう。

また、国内のみの内需産業の場合には、JISのみで当面問題は起こらないといえる。

(参考文献 巻末1、2)

#### Q 5 ISO 9000sの認証に関する留意事項としてどんな事柄があるのか

留意しなければならない事項を幾つかに絞って要約するとつぎのとおりである。

##### 1. 経営における取り組み姿勢

もっとも大切なことは企業経営の基本理念のなかに品質の位置付けを明確にすることである。勿論企業にはそれぞれの経営理念があり、理念を基に培われてきた企業文化が存在している。それらの理念や文化を尊重しつつ、

例えば品質第一を企業方針とするなどである。その意義は前述のQ 2 戦略指向の品質管理に記載されているとおり、顧客満足度向上のためであり、具体的に企業活動にあって生産過程で適切な品質管理をし、顧客に提供する段階で十分に品質を保証されるものでなければならない。

また、認証への取組姿勢としてはトップが強い関心をもちリーダシップを発揮して関係者全員にISO認証への全員参加の意識付けをし協力を図ることであり、取得後に於ても品質監査結果など常に品質管理状況を注視して品質の保証に努めなければならない。

##### 2. 品質システム

企業に於ける品質保証体制を適切に維持運用していくためには品質システムを確かなものに確立しておかなければならない。社内の品質管理体制を基盤として品質保証が確認できるための一連の制度手順および実行組織体制を明確にして、正しく運用することである。一連の制度手順とは審査対象部門の全ての業務が手順化され文書化され、しかも定められた組織機能によって作業が手順どおり正しく行われることである。また、そのとおりであることを実証してはじめて購入者に対して品質を保証することになる。

このような目的を達成するためには全ての業務が一定の品質水準の基にISOの要求項目を満足するよう体系化し手順化（品質マニュアル化）しなければならない。電子機器製造業の或る部署の場合、作業項目は数百あり、各項目に対して作業手順（マニュアル）を数頁に簡潔に表現している。また、その内容は確実に実行できるものになっている。要約すれば、まず品質システムの基礎となる品質マニュアルを完成させることであり、そのため、いま行われている全ての作業をマニュアル化することである。作業は文書化したマニュアルどおり確実に実行することにより、はじめて品質システムが機能する。

##### 3. 文書管理

前項に示したように文書化された作業マニュアルは常にそれが有効に使えるように管理する必要がある。マニュアルが何等かの要求にしたがって改訂する必要性が生じたときは速やかにその措置をとれるように文書管理体系を確立しておくことが大切である。文書の作成ならびに改訂に際しては定められた責任者によって承認し、改訂されなければならない。

作成された文書は体系化、リスト化し、発行、配布先、保管、廃棄ルールの管理基準を定め、常に最新版の文書が保管され、かつ迅速に検索できる環境をつくるのが重要である。

##### 4. 教育・訓練

品質に関係する要員の育成は大切である。業務に要求される知識や技能教育は計画的に実施し、その認定結果は記録し保管する。ISO認証のための教育は、例えばまず

キーマンになる人材を決め、ISOに関する必要な知識を修得させ、キーマンが部門責任者に対して教育する。さらに教育を受けた責任者が自己の部署の関係者を指導するという草の根運動的な展開を図っている例もある。キーマンや責任者の教育はもっとも重視されるものであり、必要知識修得のためには社外講習会に参加するなど十分な教育や研修の場を与えることが必要である。対象部署全員に対して必要知識の教育と意識高揚のため標語・標識の掲示やワッペン着装、朝礼での指示など行い啓蒙を図る。

(参考文献 巻末1、3、6)

## Q 6 品質マニュアルとは何か、又、どのようにして作ればよいか。

まず、ISO 9000sをよく理解することから始まる。そして、自社の事業内容により9001から9003を選ぶ。選定に当たっては審査登録機関に相談されたらよい。日本では、ISO 9001か9002の取得が多く9003は少ない。いずれにせよISO 9000sの内容を十分理解する必要がある。(Q 1 図1-2参照)

ISO 9001、9002、9003の品質マニュアル作成のガイドラインとしてのISO 9004(品質管理及び品質システムの要素-指針)では、品質マニュアルを次のように定義している。

品質マニュアルとは「品質システムを書き表し、実施するために用いる主要な文書の典型的な形式」をいう。

品質マニュアルの第一の目的は、品質管理システムに関する適切な記述を提供することにあるが、一方、品質管理システムを実施し、維持する上での永続的な参考資料として役立てることにある。品質マニュアルの内容の変更、修正、改訂又は追加を行う方法を確立するとよい。

品質システムとは、「品質管理を実施するための組織の構造、責任、手順、工程および経営資源」のことである。

9001には品質システムの要求事項として20項目(9002では18項目、9003では12項目巻末付表参照)を要求している。各項目にあわせて自社の品質マニュアルを対比し、項目に洩れがあれば新しく作成していく。従来ある社内規定は品質システムの下位にランク(図5-1の品質マニュアルの下の部分)つけて編集に弾力性をもたせる。即ち、1つのマニュアルにして細かく規定していくと量が増えるので階層的に分けて作成する。例えば、品質マニュアルの下に社内規程がありその下に部門規定があり、さらにその下に作業標準、検査標準、帳票類を標準化していき、改定、維持、管理がしやすいようにする。

そうして品質マニュアルの最終文末に下位レベルの標準書類を記載しておく。

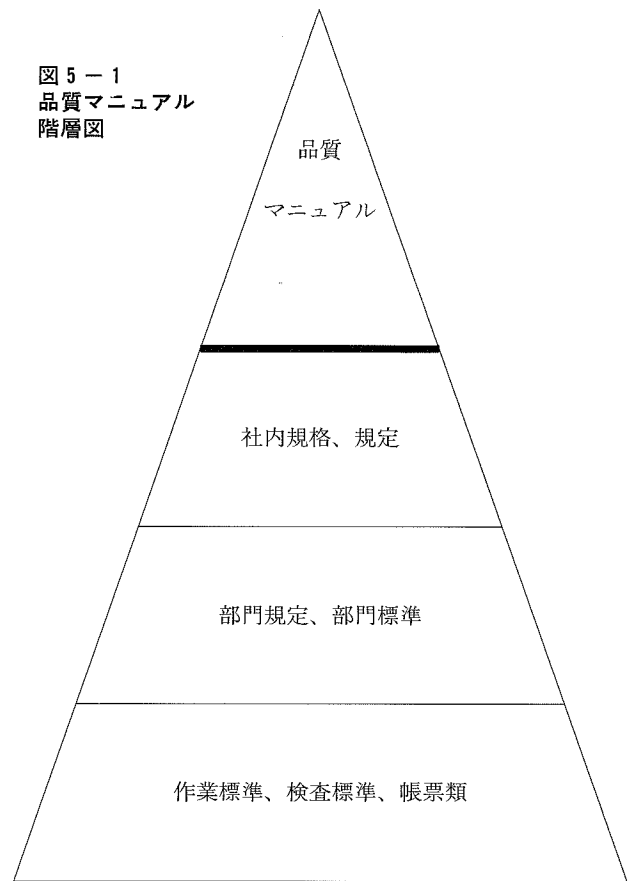
品質マニュアルに規定された既存の標準類の一覧表を作り、不足の標準類はリストアップして、担当者、期限を決め手作成するようにすればよい。

ISO規格の要求事項と実際の業務との照合はQC工程図、業務フロー図を書いて行う。不明確なところがあれば、各部門で協議して明確にしていく。

品質マニュアルを各部署に配布し、確認する。不具合があれば、是正、改訂していく。

(引用参考文献 巻末3、4)

図5-1  
品質マニュアル  
階層図



## Q 7 ISO 9000sの検査方法について重点となるべき検査項目はどんなことがあるか。

検査については、受入検査、工程検査、最終検査、不適合品の処置、記録、検査・試験・測定装置の管理維持など細かく規定している。ISO 9001 (JIS Z9901) (引用文献 10) の検査の項目別に概略を述べる。

### 4. 10 検査及び試験

#### 4. 10. 1. 1 購入検査及び試験

品目別受入検査・試験の項目、手順書、判定基準値、受入伝票や受入検査結果などの品質記録などが必要である。

受入検査合格品の手続きなしでやむを得ず使用する場合は、合格品と識別できるようにして、受入承認理由、受入許可承認者、生産工程追跡調査結果、最終検査など



一連の記録を要求している。

#### 4. 10. 2 工程内の検査及び試験

品質計画書又は手順書に基づく検査、試験完了したことの識別が必要である。検査完了前の使用の禁止を原則とする。明確な回収手順が定めてあれば検査完了前の使用が可能としている。

#### 4. 10. 3 最終検査及び試験

完成品は規定要求事項に適合していることが立証出来るよう、品質計画書又は手順書に要求されているすべての最終検査を実施し、関連データ、文書を作成し、承認されるまでは、製品を出荷してはならないとしている。

#### 4. 10. 4 検査及び試験の記録

検査の受入基準は明確か、検査、試験に合格している証拠となる記録があるか、又記録の作成、維持、管理が適切に行われているかを要求している。

#### 4. 11 検査、測定及び試験の装置

試験装置（試験用のハードウェア、例えば、治具、取付具、型板、型、又は試験用ソフトウェア）の管理台帳、精度の管理など許容範囲内で試験装置の管理が確実に実施されていることを証明できればよい。

#### 4. 12 検査及び試験の状態

この項は、製品の適合品と不適合品の識別方法を明確にすることを規定している。

#### 4. 13 不適合品の管理

不適合品の誤使用、出荷防止の手段、関連部署への通知が確実かが特に重要である。

##### 4. 13. 1 不適合品の再審及び処置

不適合品を補修して採用、そのまま使用する特別採用、廃棄処分等手順書に従って確実に処理する事を規定している。

#### 4. 14 是正処置

不適合品の発生、原因調査、是正処置、効果、記録など手順と文書化を規定している。

(引用参考文献 巻末3、10)

### Q 8 内部品質監査とはどのようなことか、社内品質監査員の育成方法は

品質システムが正しく運用され継続的に品質管理が維持されることが重要である。そのために内部監査機能を働かせ適切な品質システムが運用されていることを実証しなければならない。そのような機能を司るのが内部監査員である。

#### 1. 内部品質監査体制の確立

監査責任者と監査組織を決める。監査責任者はたとえば品質保証部（課）長が任命されるケースがある。この場合の特徴は品質部（課）長は通常被監査対象部門から完全に独立しており、監査の客観性・独立性が保たれる。監査組織は責任者を中心に必要な人員で構成する。構成

員の資格は必ずしも要求されていない。

#### 2. 内部監査の実施

内部品質監査とは品質システムの有効性を判定するために計画し、文書化された品質システムを運用することである。監査およびフォローアップ活動の方法は文書化された手順に基づいて実施する。内部監査は品質システムの遵守度のチェックであり、指摘のみならず適切な是正勧告も必要である。監査立合いには対象部署の責任者が必ず立合うなど監査結果がかならず反映されるような方法で行い、監査結果は文書化して対象部門責任者に伝えるとともに、部門責任者は監査によって明かになった不備について確実に是正措置をとる。

内部監査は認証取得後に於ても年間1～2回定期的に実施し、品質システムが常に有効適切に運用されていることを検証することが大切である。

#### 3. 内部監査員の育成方法

社内教育や外部機関による講習会参加などがあり、講座のなかには権威のある内部監査員（Internal Auditor）としてIQA（英国品質保証協会）に登録することができる講座も開催されているので教育・訓練計画に組み込んで育成を図ることも必要である。

(参考文献 巻末1、6)

### Q 9 QCサークル活動に於てISO 9000s認証のためどんな活動方針が必要か

QCサークルはQ2. 戦略指向の品質管理 図2-1に示すとおり、活動の目的は品質管理改善活動を通じて購入者の品質要求に応えるものである。一方ISO 9000sの目的は購入者にたいして品質保証をするものであり、両者の目指すところは購入者の品質要求に応えるものであり、基本理念に大きな差異はない。ただ目的達成のプロセスは前者は品質改善を手段とした品質管理水準の向上であり、後者は品質システムを手段として品質保証をするところに相違がある。従ってQCサークル活動によって改善された品質水準を確実に保証するために、ISO品質システムに定められた設計、購買、作業工程などの要求事項に沿って、QC活動の成果を反映する方法の手順を決め、文書化し実行するという取り組み方針が必要である。

### Q10 ISO 9000sをOAシステムに應用することはできないか、また、文書管理をパソコン、ワープロで管理してもよいか

ISO 9000sでは、大量の文書（マニュアル、規定・基準類）やデータ（品質記録など）を関係部署で管理しなければならない。各文書間での使用用語の統一、整合性をはかることも要求されている。また、文書はその発行者、発行者、承認者、配布先、配布部数および文書No、改訂Noなどを管理することになっている。これら大量の文書

やデータを管理するためにコンピュータ、パソコンを活用し、ISO 9000文書データベース(DB)や文書管理システムを構築することは有効な手段である。また、LAN(域内情報通信網)の活用も有効である。

文書管理をパソコン、ワープロなどを使って管理することは差しかえない。ただし、現場(配布先)の文書とこの電子メディア(ハードディスク、フロッピーディスク、CD-ROM)の内容が完全に一致していなければならない。現場には絶えず最新版の文書が保管されていることが必要である。現場に旧版が残っていないのはならないのである。

要するに、ISO 9000sの文書管理は、業務を遂行するために必要な管理文書が正しく管理されていることを要求しているものであり、このためにこれらの書類には責任者の承認(サインまたは捺印)を求め、現場の人がその最新版を使えるような状態になっていなければならないとしているのである。

### Q11 ISO 9000sに関する参考図書、解説ビデオ(VTR)、ソフトがあれば知りたい。

#### (1)参考図書

ISO 9000sの参考書は巻末に記載した。

#### (2)参考ビデオ

ISO 9000シリーズ解説ビデオ〔株〕シュビキ TEL.03-3208-4276〕

「ISO 9000 取得への第一歩」

「ISO 9000 受審ガイド」

「ISO 9000 品質マニュアル作成と内部監査」など

#### (3)ソフト(中小企業向けISO 9000シリーズ申請ソフト)

ISO 9 0 0 0 シリーズ 申請ソフト

〔東琳商事(株) TEL.03-3885-3611〕

### Q12 ISO 9000s導入のメリットは何か。

メリットとしては、一口でいえば、品質保証システムの構築、強化ができるということにつきるが、一般的には次のようなことがあげられる。

(1)認証登録公表により企業の評価が向上し、ビジネスの推進に効果がある。

(今や輸出企業には不可欠の条件、主力下請企業にも導入の要請が強い)

(2)品質システムが構築できるので全社員の品質意識の高揚がはかれる。

(3)社内文書体系の整備等による品質管理体制の見直し・効率化がはかれる。

(4)品質管理状況や作業結果が記録に残り、責任の所在などが明確になり、問題解決に役立つ。また、製造物

責任(PL)への対応が迅速になる。

ただし、ISO 9000s導入に際して考慮しておくべきことは、認証取得の効果対費用の問題である。実際、ISO 9000s認証取得のためのコストはJIS認定などと比較するとかなり高い。取得費用については、それぞれの企業の事情により異なるが、外部に支払う費用だけでも、200~400万円が必要とされている。

また、品質マニュアルの作成、各種標準類の作成や整備に多大な時間と作業量を投入しなければならない。(この過程で品質システムの見直しをはかっていくのであるが)ISO 9000sの認定登録には高額の費用をかけて取得するものであるから、社内において、明確にその目的を全社員に示して、準備段階を含めて登録後には、それに見合う効果を出さなければならない。

### Q13 ISO 9000sを取得するための費用、期間等について教えてほしい

#### (1)取得費用(外部支払う費用)

一般的には200~400万円を要している。ただし、全ての準備を社内で行い、審査のみを第三者審査登録基幹に依頼する場合には200万円以下も可能である。

(例) 審査登録申請料 7万円、登録料 10万円

審査料 基準となる品質システム規格と審査対象範囲の従業員数によって異なる

(例 ISO 9 0 0 1、従業員30人以下の場合 95万円程度)

その他 審査に伴う審査員の交通費、宿泊費などが別途加算される

また事前打合料や予備審査料については別料金である(10~30万円)

#### (2)維持費用(外部に支払う費用)

登録後にも定期審査(原則として年2回以上)や更新審査(3年に1度)などの受審費用及び登録の維持費用(年1回)として、年100万円程度必要である。

(例) 年間維持管理料 約5万円

維持監査料 20~30万円(品質システム規格と従業員数によって異なる)

その他、維持監査に伴う交通費及び宿泊費などが別途加算される

登録更新料 10万円(ただし、更新審査料は(1)に示す取得費用相当程度は必要)

〔(注)上記金額は審査登録機関によって異なる(1993年4月1日現在)〕

#### (3)審査準備期間(取得を宣言してから取得するまでの期間)

最低1年の期間の準備時間を要する。デミング賞授賞工場やJIS表示工場で社内の品質管理体制が確立している企業の場合には、約6ヶ月でも可能であるが、全く未

経験の場合には、1年半くらいの準備期間が必要である。

**Q14 ISO 9000s取得の一般的な手続き及び受審のための指導機関について教えてほしい。**

ISO 9000s受審の一般的な手順は次の通りである。

- (1)トップ（経営者）のISO 9000sの導入の決意、宣言
- (2)推進責任者の任命及び推進グループ（委員会）の設置
- (3)ISO 9000sの理解と全社員へのPR
- (4)現状分析の実施（現行の品質管理体制、既存の規定、基準類など）
- (5)日程計画の作成（ISOの推進計画表）
- (6)品質マニュアルなどの作成→システムの構築
- (7)審査登録機関の決定と申請（申請書類作成）
- (8)チェック（システムの仮実施と自主内部監査）
- (9)予備審査（審査機関に依頼）→本審査（審査機関）
- (10)審査登録機関の承認・登録

その他、認定登録6ヶ月後に維持審査がある。

なお、ISO 9000s導入のためのアドバイス、指導は中小企業診断士に相談して下さい。

（植木晃吉、木津要三、松田幸之助、村上薫）

付表（JIS Z 9901（ISO 9001）より要約）

要求事項	内 容
1 経営者の責任	品質方針及び目標の設定、責任権限を明確にした組織化、品質要求事項を明確にし活動方法や人員配置、管理責任者の専任、経営者による見直し、記録保管
2 品質システム	品質要求事項を満たす品質計画書、品質マニュアル文書化、関連する品質要素ごとの要求の明確化、効果的な実行
3 契約内容の確認	要求事項の文書化、要求事項達成の能力の保有及びこれらの記録の保管
4 設計管理	設計開発活動の責任明確化する計画書、設計要求事項の文書化、安全性・機能の審査認定試験、記録、設計変更手順の確立と維持
5 文書管理	要求事項関連文書の管理手順の設定・維持、適切な版の利用、廃棄文書の処置、変更改定の管理
6 購買	下請けの評価、選定、発注データの詳細記述、受け入れ検査と記録保管
7 購入者による支給品	支給品の検証保管維持の手順設定

8 製品の識別およびトレーサビリティ	製品識別必要な管理手順の確立、ロット識別番号付けと記録
9 工程管理	製造据付の作業指示書、設備の使用、作業環境、品質計画書、工程および製品特性の監視方法、できれば基準の規定
10 検査及び試験	品質計画・手順書に基づく検証、検査待及び検査済の識別と管理、工程監視、検査の記録
11 検査・計測及び試験装置	基準機器との校正、基準および校正手順の文書化、校正状態の表示、環境条件の確保と取扱い保管の適正化、対象計測器のリスト、各機器の要求精度と構成システム構成記録の維持
12 検査及び試験の状態	適合、不適合品のマーキング、全工程における識別と検査員の記録
13 不適合品の管理	不適合品の識別、評価、隔離、処置とこれらの関係部門への通知、補修・再加工品の処理
14 是正措置	再発防止の是正措置、潜在故障要因の検出、苦情分析、予防処置の管理、手順変更実施と記録
15 取扱い、保管、包装及び引き渡し	取扱、保管場所、包装、識別、区分、引き渡し
16 品質記録	記録収集やファイリングの保管、維持廃棄の手順設定
17 内部品質監査	品質システムの有効性を判定、監査手順、監査結果の文書化
18 教育・訓練	品質活動従事者の教育訓練、資格認定の記録の保管
19 付帯サービス	要求事項検証手順
20 統計的方法	工程能力、製品特性検証のため統計的手法の手順

**引用・参考文献**

1. 「eX'Mook18 1冊まるごとISO 9000認証・ノウハウ事例集」 日刊工業新聞社
2. 「eX'Mook21 品質マニュアル作成ノウハウ集」 日刊工業新聞社
3. 「ISO 9000シリーズ認証取得ノウハウ」 棉野・内山・柴田 共著 工業調査会
4. 「ISO 9000認証取得シリーズ品質システム要求事項の解説」 細谷克也著 日科技連
5. 「品質保証の国際規格ISO規格の対訳と解説」 増補改訂 久米均監修 日本規格協会
6. 「ISO 9000審査登録ガイドブック」 梅田正夫著 日本規格協会
7. 「わかりやすいISO 9000 INFORMATION MAPPING, INCアダプト社」 戸部厚福・松原光治訳

# 提言論文

日経BP出版センター

8. 「ISO 9000's 認証取得シリーズ」
- 第1巻「品質システム要求事項の解説」 細谷克也著  
日科技連
- 第2巻「品質マニュアル作成の手引き」 細谷克也著  
日科技連
- 第3巻「品質システムのチェックリスト」 細谷克也著  
日科技連
9. 「JIS Z9900 品質管理及び品質保証の規格—選択及び使用

の指針」

日本規格協会

10. 「JIS Z9901 品質システム—設計、開発、製造、据付け及び付帯サービスにおける品質保証モデル」 日本規格協会
11. 「JIS Z9902 品質システム—製造及び据付けにおける品質保証モデル」 日本規格協会
12. 「JIS Z9903 品質システム—最終検査及び試験における品質保証モデル」 日本規格協会
13. 「JIS Z9904 品質管理及び品質システムの要素—指針」 日本規格協会

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)

味とやすらぎのおしてなし



料理旅館

お料理

中原  
若菜  
のんさい

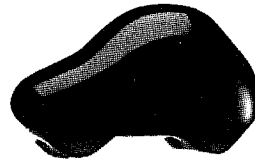
- ◆旅館 京都市中京区東洞院三条南 ☎(075)221-1257
- ◆吞菜京都店 同上 ☎(075)221-8643
- ◆吞菜大津店 滋賀県庁合同ビル ☎(0775)21-0860

和装・洋装のブライダルコスチュームをはじめ 魅力的なゲスト・フォーマルの衣裳を豊富に  
取揃えてお待ちしております。



Tokyo・Kyoto・Osaka

- 京都■京都市下京区五条通河原町西 TEL075(351)7722(代) 〒600
- 大阪■大阪市北区天神橋3丁目11-16 TEL 06(351)7777(代) 〒530
- 東京■東京都港区南青山3-1-28 TEL 03(402)2772(代) 〒107
- 東京都中央区銀座6-9-5 ギンザ・コマツ4F TEL 03(564)2277(代) 〒104



車のことなら  
お気軽に!!

●整備●販売●保検

民間車検工場

中嶋産業株式会社 自動車部

〒603 京都市北区紫竹西北町15の6  
(北山通り新大宮西入二筋目北上ル)

電話 (075) 491-8921(代)

AUTOZAM 紫竹 TEL493-0511

カジュアルあんこショップ TOSHŌCIN



都松庵

京都市中京区堀川三条下ル TEL(075)811-9288(代)  
FAX(075)801-1658

おだんご家族®

京菓子処

三昇堂小倉



●本店/京都市下京区花屋町通壬生川西入薬園町152  
TEL(075)351-5923(代) FAX(075)351-5899(島原大門前)

# 労働時間短縮を成功させるために

— 診断士の診た“考え方と方法”について —

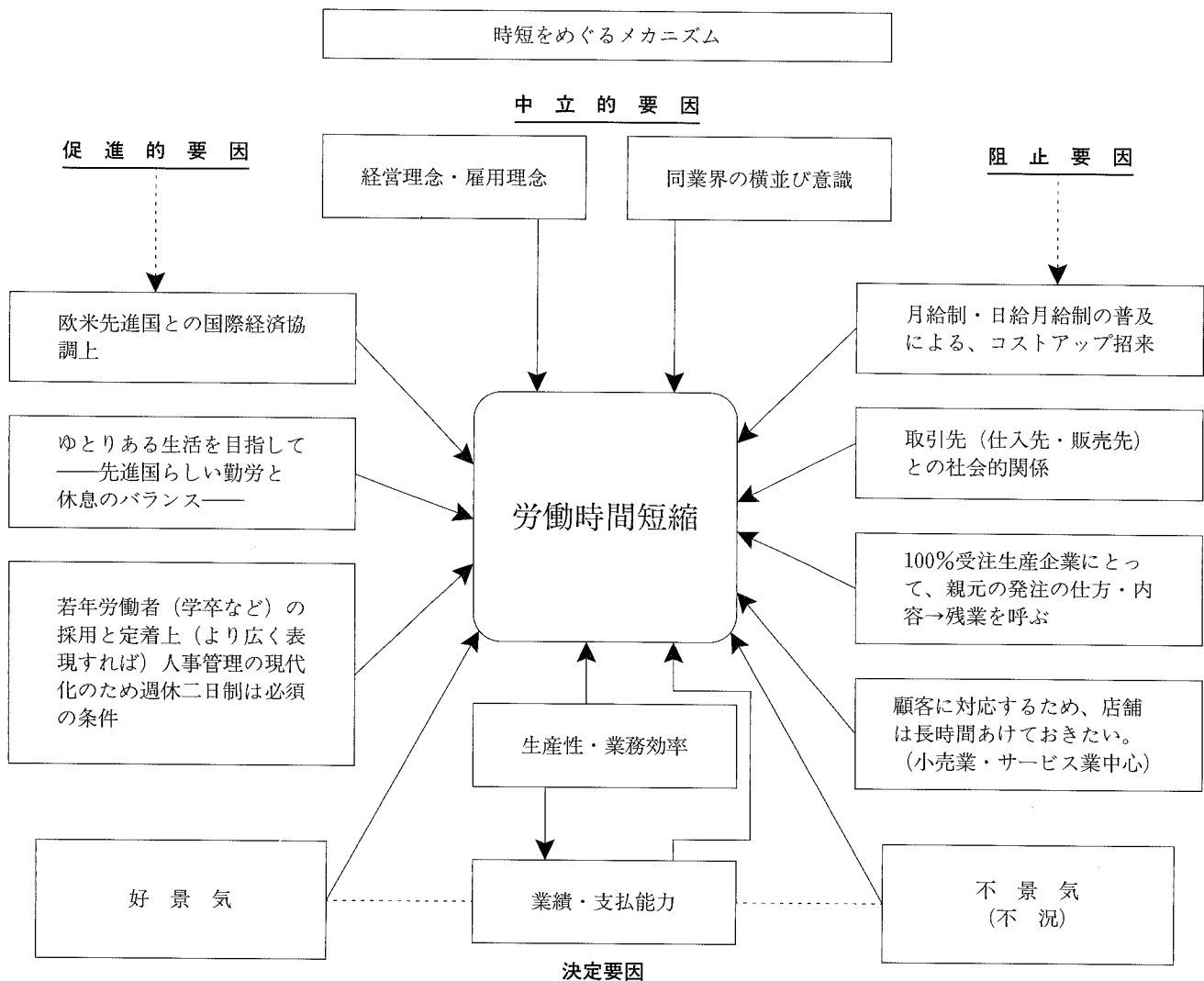
## 時間短縮推進支援チーム

### 目次

- 1. 時短に関する諸要因について .....P 1
- 2. 幾つかの着眼点について .....P 4
- 3. 製造業の時短の方策を探る .....P 8
- 4. 商業・サービス業の時短対策とは .....P13
- 5. 事例を主とした時短の推進策 .....P18
- 6. 経営者の意識改革の必要性 .....P25

### 1 時短に関する諸要因について

中小企業診断士として、企業経営の相談、診断にたずさわる中で、労働時間短縮問題を左右する要因は何？という観点から書きあげたのが次図である。



(注) 京都府中小企業団体中央会「協同」'94年7月号10頁より引用

上図について若干のコメントを試みる。まず経営（雇用）理念は、現代的であれば促進要因、古い考え方であれば阻止要因として作用すると考えて、中立的要因とした。同業界の横並び意識も両方のケースを経験しているため、中立的要因に分類してみた。

問題は景気動向と時短の関係である。残業時間を抑制して人件費支払額を少しでも減額しようと行動する企業が多く、その点から総実労働時間が減少することは考えられる。

現に、(財)余暇開発センターは、従業員30人以上の企業1,492社を対象に行なった調査結果を『年間の総実労働時間が“前年より減った企業”は、従業員千人以上で76%に達し、全体でも6割の企業が残業の減少などで“減った”としており、総実労働時間は2,082時間（対前年比35時間減）だった』（日経新聞H6.5.31）と発表している。

だが、残業（時間）の減少は、一度好況に転じて増産体制に入るか、短納期の大量発注を受ける等が起れば、たちまち残業の増加に変わるであろうから、その永続性に信頼をおけない。矢張り、所定内労働時間の着実な減少→それは、初めに所定休日の増加を図ること、そして、生産性の向上度を確かめつつ、1日当り所定労働時間の短縮に進むこと。更に、補完的に休暇を取りやすくすること等に注力するのが、正統派であろうと考えられる。

## 2 幾つかの着眼点について

### 2-1.

はじめに「時短ありき」ではなく、目的は企業努力の結果による「時短の達成」でなければならない。

政府は、法定労働時間の「週48時間制」から「週40時間制」への短縮化と「年間総実労働時間1800時間」の実現目標を掲げて“時短”を推進している。

国際的風潮による労働時間の短縮傾向、現代的勤労感に即応した時間短縮等、時短に対する大勢は更に強まってくると考えられる。

ここで、時短に対する基本的な考え方を診断実務上から整理することも大切であろう。

即ち、(1)同業他社が実施しているから追随しよう。(2)時代の流れには逆えない。(3)従業員採用、定着性維持の立場からやむを得ない等の消極的な受身の姿勢で政府目標数値の時短に取組むことは、往々にして時短結果が失敗に帰ることが予想される。

これに対し、労使協調による企業努力の追求により企業業績を低下させることなく、むしろ経営革新に役立つよう時短をジリジリと進めていく積極的な姿勢が大切であろう。

労働時間数は短縮できたが、企業業績はあがらず逆に

マイナス指向となり、結果的には労働賃金の低下を招くに至れば何のための時短であったか？その意義が失われることにもなりかねない。

要は、安易な時短策を採らず、企業努力の集積により時短効果を生むことが重要であり、効果プロセスを経て、成果である時短目的を達成することである。

### 2-2.

中小企業、小規模企業向きの時短方向は変形労働時間制の活用が現実的と考えられる。

千差万別の企業業態事情があり、一概的には云えぬが、中小企業にはシンプルな一斉休日の増加、一斉就業時間の短縮化は実務上からみて実現困難な場合が多く予想され、その理由としては次のことがらがある。

- ① 取引先の状況を含めた競合企業、業界動向に常に支配され、且つ頻繁に事情が変化する。
- ② 従業員の定着性(常備、臨時を含め)、年齢構成の不均衡、熟練、非熟練者の格差が大である等の従業員構成事情がある。

従って、小回りがきく中小企業の特徴を活かして、変形労働時間制の採用も有力な対策の一つとなろう。

今年の3月、某ゼネコン主催の協力企業研修会においてこのような質問を受けた。

(質問)

当社は実働7時間半、法定休日は日曜日、隔週に土曜日を休んでいる。4月から週当たり所定44時間（猶余措置）となれば、月～土の6日働きの週は1時間の残業をつけねばならないのか？

(回答)

従来どおりの考え方であれば、 $7.5H \times 6日 = 45時間$ となる週はご質問のとおりとなる。しかし、変形労働時間制をとれば、残業代の支払は不要となる。即ち、最もシンプルな4週間を単位とする変形労働時間制を採った場合で説明すれば、次のとおりである。

第一週	月～土	$7.5H \times 6日 = 45H$
第二週	月～金	$7.5H \times 5日 = 37.5H$
第三週	月～土	$7.5H \times 6日 = 45H$
第四週	月～金	$7.5H \times 5日 = 37.5H$

4週間 (22日勤務) 計 165H

1週間当たり平均 41.25H

平均週当たり44Hを大幅に下廻り、むしろH9.4.1付に備える内容となっている。

従って、就業規則に始期(例えば、H6.4.3のように)と4週間を単位とする変形労働時間制を採用する旨を明記しておけばよい。

この事例は変形労働時間制のメリットを具体的に示すものとして面白い事例である。

その他の対策として、生産事情の繁閑差によってパート、アルバイトの活用、外注の内作化、場合によってはその逆、内作の外注化等の状況変化への機敏な対応がのぞまれる。

2-3.

時短は、労使双方の協力により達成することが肝要である。

経営者の勤労感が従前型から今日的に意識を改革することが先決条件である。

労使双方の時短に対する共通の認識に基づく協力（例、社内推進委員会の設置）取組みにより、経営者としての努力、労働者としての努力の相乗効果を発揮しなければならない。

時短は、安易に求められるものではなく、相互努力の積み重ね結果である。

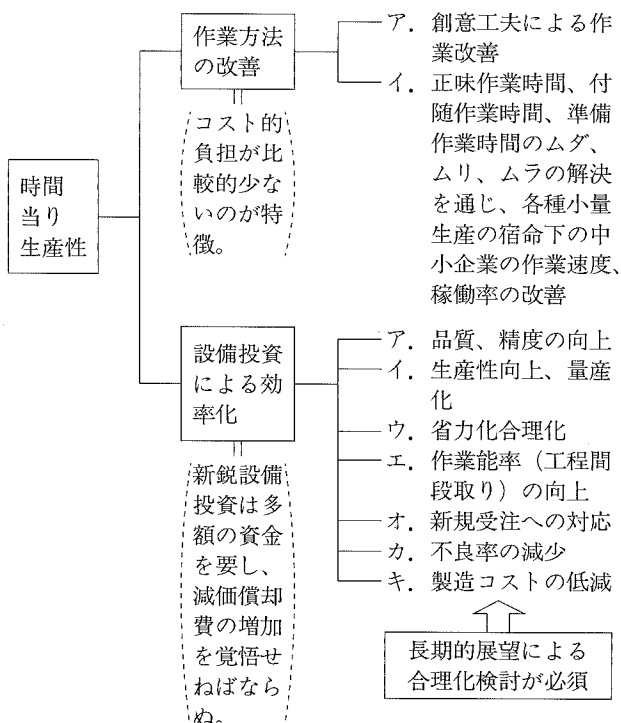
その意味では、社長のツルの一声で、清水の舞台からとび降りたような時短の事例を散見することがある。必ずしも高く評価するものではなく、時短、即ち生産性向上の内容次第であると考えられる。

### 3 製造業の時短の方策を探る

#### 3-1. 時間当り生産性の向上で時短分を吸収する。

労働時間が短縮されるのなら、労働時間当りの生産性をあげる対策を講じるのが正統派のアプローチとなろう。

$\frac{\text{仕事(作業)量}}{\text{所要時間}}$  又は  $\frac{\text{業務(仕事)量}}{\text{一定時(期)間}}$  を尺度とした時間当り生産性とは次のようなものがある。



#### 3-2. 仕掛品の日程短縮と在庫管理の円滑化フロー化を図る。

生産工程の進捗管理でしばしばネックとなるのは納品を控えた仕掛品の滞貨である。

大半の部品が完成しているにも拘わらず一部部品が大量仕掛品として残っているために完全納品化に至っていない時の工程管理の改善は勿論のこと、更に仕掛品の日程短縮に努めることが大切である。

又、生産加工状況と在庫状況のバランス化も均衡生産遂行に必要である。

従って、生産加工と仕掛品の日程短縮化を含めた滞貨解決化と適正在庫管理の三位一体制がのぞまれる。

#### 3-3. 多能的な職務能力を養成する方針をとる（企業内教育訓練）

技術革新の著るしい進歩により生産、加工、設計、研究等の部門では益々スペシャリストの養成が叫ばれている一方で、多種小量生産、受注内容の変化に伴う作業内容の多岐化に対応して専門分野以外の面でも生産、加工に携わり受注消化に応じられる従業員体制づくりも必要である。

即ち、刻々変化する受注作業内容により、例えば精密旋盤専門作業員は充足気味であるが高性能フライス加工専門作業員が不足している中で高性能フライス加工内容の受注急増の際にはフライス加工の消化対応が不足し生産に支障をきたすことが発生する。

このような場合には精密旋盤専門作業員が高性能フライス加工専門能力を兼ねていると受注大巾増のフライス加工の応援に参加することができ戦力強化につながる。

このように旋盤技術もフライス技術も共有できる多能化可能な従業員の存在は時短達成に大きく貢献することができる。

従って、中小企業はスペシャリスト養成と併行して多能化従業員養成を心掛ける必要がある。この意味で企業内教育訓練の方針は「深く広く」を掲げねばならない。

#### 3-4. 内作の外注化検討とパートアルバイトの確保努力

景況事情により受注状況は大きく左右され、一般的には自社のみでは消化不可能視される受注増、或いは自社での設備面、技術方面では対応困難なものは外注に依存するのが多い。

ここで留意されたいのは付加価値及び時短に対応した外注政策を進めることが大切であろう。即ち馴れた仕事であり、社内で処理可能な仕事量であるから内作にするという安易な考え方から脱却して採算性、時短事情を含めた将来性等を勘案した判断がのぞましい。

逆に従来は技術面、設備面等の事情で外注依存していた高付加価値受注分を如何にして内作へ転換することも併せ考慮の要がある。

又、パート、アルバイト等の臨時従業員の確保も受注増減の調整機能的な考え方から一歩前進して有能な臨時

従業員の養成、更には多能化した従業員の養成努力を重ね、精鋭人材、生産性向上と共に時短改善に結びつける努力がのぞましい。

## 4 商業・サービス業の時短対策とは

### 4-1. 店舗の時延と従業員の時短

大規模小売店舗法の省令改正が5月から施行された。

改正された主要な点は、

ア. 届け出が不要な年間休日日数制限

44日以上→24日以上に

イ. 閉店時刻

午後7時まで→午後8時までに

の2点である。この改正に即応して、首都圏の百貨店では早速、休業日や閉店時刻を変更する店舗も現れている、という。

明らかに、営業店舗は時間延長一時延一方向を歩んでいるが、従業員は少くとも現状維持又はゆるやかな時短を指向する。店舗の営業日数と従業員の勤務状態とが次第に離れて行く傾向にあるため、この間をパートやアルバイトでうめなければならない。そう考えると経営としては人件費増加を招くことになりがちである。その意味で、今回の改正大店法に関して「人員を増やさずに実施することは難しい」として検討中を強調している京都近鉄百貨店の発言は極めてわかり易い。

### 4-2. 商業・サービス業での時短の方策を探る

#### (1) 勤務シフトの組み替え

商業・サービス業は「客相手」の商売であり、「時間短縮」がそのまま「売上短縮」につながらないように留意しなければならない。

その一つとして顧客の動向に合わせて勤務シフトを抜本的に組み替える。忙しい時間帯には従事員を多く配置し、少ない時間帯は思い切ってカットして少ない従事員配置で臨む。

こうして「時間短縮」と「売上増加」の両立をはかる。

#### (2) 店全体と一人一人の生産性を高める（何故生産性が上らないのか?）

##### ①営業マンの場合

“営業のやり方は先輩から盗め!” いまだに中堅中小企業においては、かなりの規模の企業においても、このような従来から踏襲して来た考え方がはびこっている。そこで、できる先輩営業マンのノウハウを分解し、解りやすく、くり返し出来るまで辛抱強く教え込むことを勧めたい。

教育に当っては、次の点を留意のこと

- 「営業のやり方は先輩から盗め式」は無理がある。多くの人は盗めず同じ所をグルグル廻っている。
- ゴールが不明確なまま仕事に飛びつかせると失敗する。

即ち、顧客のニーズを満たす為に必要な予備知識、ツールを準備した上での教育をすること。

- 営業マンの生産性を低める以下のような原因を理解した上で、教育訓練を実施すること。

- ・スケジュールリングが下手（ムダな時間が多い）

- ・段取りが悪い（例、訪問の効率を工夫）

- ・顧客ニーズの把握が表面的

（そのものだけの受注で終始し、関連商品の追加販売努力が不足）

##### ②企画職の場合

- 企画マンにも生産性が求められている

電話連絡、経営者、上司の勝手な呼び出し指示等で「企画中」の企画職の生産性が途中で分断され、低下していることの解決（連絡時間帯の設定により）

- 企画の効率化

必ずしも芸術的な内容を求められているのではない。少くとも骨格は既存のノウハウ活用で済むことも多いので、次の発想上のチョック項目を活用した、効率の良い企画の仕方の推進を体験させることが肝要である。即ち、

- ・今までのもので利用できるものはないか?

- ・AとBを組み合わせはどうか?

ダメならBとCとではどうなるか?

- ・順序を逆転させたらどうなるか?

- ・思い切って省略してしまうと、どうか?

等と発想のチェック項目に従って企画して行くのである。

効率の良い企画の仕方というものがあることを良く知り、研究し、教育し、訓練しなければならない。かくして、企画業務という目にみえない業務を効率化させることが可能となる。ここまで到達すると、業績をアップさせながら「時短」を推進する道が開けて来る。

以上のように、営業職、企画職を例にとり、生産性向上を達成する手法を考察して来た。これからの「時短」は生産性向上抜きには達成は困難である。お互に、この領域で大いに研究を進め、ハッと目をみはる成果をあげたいものである。

## 5 事例を主とした時短の推進策

### 5-1. 時短先進企業の一事例から

昭和62年から人事労務関係諸規定の見直し又は新規規定を開始したN印刷。当時従業員10名、売上高9,500万円。印刷工場を原則的にストップし、外注方式主体に踏み切った専務は当時33才。父親（社長）の急病で実質的経営者になったばかりの時期、翌年5月から完全週休二日制の導入を検討し始めた。

「月曜日から金曜日の間に、国民の祝日、休日があったら、その週の土曜日は出勤日とするのか? そうじゃないと年間所定休日数が大企業並みになるから」と私が発言。



専務はウーンと軽くなった後で「そんなにすると若い者は小手先でヒネラれたように感じると思う。アッサリ両方とも休日にしよう」と明言。

かくして、土日の完全週休二日制を採り、その上に国民の祝休日14日を休み、夏期休日と年末年始休日加わって、年間所定休日124日(名目)実質上は122日程度の制度を昭和63年7月1日からスタートさせた。ここで名目と実質の区分を設けたのは、国民の祝休日14日が7分の1の確率で土曜日とぶつかって消えるので、 $14日 \times 1/7 = 2日$ を計算上差し引いているからである。

同社は、現在従業員16名、売上高19,000万円、順調に伸びており、不況による“時延”も見られず、先進的な制度を組織しており、いつもスッキリした思い出として残っている。

### 5-2. 時短対策に「特効薬」はない。

この稿では、製造業・非製造業に区分してその対策にふれて来た。

例えば、労働時間が5%短縮されるのなら、時間当りの生産性(業務効率)を5%上げればよい……との基本的認識の下に、生産性向上対策を考えて来たのである。ただ、考えれば考えるだけ、通常の生産性向上対策であり、QC活動やTQC運動と変らない。ZD運動や5S運動とも何ら変らない領域を追求しているに過ぎないことに気付く。換言すれば「時短に特効薬はない」という事実である。そのような中でもこれは時短対策だ!と言い切れるのが二つある。正月休みか盆休み期間中で、売上高に無影響か、僅かの影響しかこうむらないで休日を増やし得る日がある筈である。

もう4年前になったが、印刷業(協)の本部で組合員各位を前にして時短の講演をさせられた折、「執務しない年始の出勤日があれば休日にし、翌日は就業規則どおり執務し、社員年賀交換会は夕方(終業後)に行なったらどうか」と提案したことがある。

それなら、当社は実施したと言われた社長が2人。「そこまでやってしまうと、ウルオイが失くなるから反対だ」と意見を述べられた社長が1人。どのようにお考えになろうと自由であるが、年始の挨拶で祝杯をあげるだけで帰るのだから、その日を所定休日にしても売上高の減る心配はない。

次に、終業規則上はないが、実際に会社から暗黙の内に認められている休憩時間がある。勤務時間を次第にやかましく論じる段階に入ると、これまで影にかくれていた休憩時間がゾロゾロと表に出て来る。

午前10時15分から10分間の休憩を今春廃止した企業が1社。午後3時から10分間の休憩を就業規則上も認めて明記した上で、1日実働時間8時間を確認した企業が2社あった。これ等の事例は、これまで休憩しているが、就業規則上は働いている時間として計算されていたもの

であり、企業側に実損は生じない。むしろ、規則を勤務実態に合わせた一元化のメリットが生じたものと考えてよいと思う。

### 5-3. 時短と不況との関係から、フレキシブル・デイの提案の件

既述のように、大勢的には、好況になると支払能力がふえるので時延促進、不況に陥ると時短は停滞、大不況では企業の大巾赤字対策として、時短の戻り-時延-も発生することあり、と表現出来よう。もっとも、就業規則の不利益変更となるので、時延はいけない事柄なのだが、会社が危ないとか親会社<sup>アタマ</sup>のたつてのお願い(発注)だからと言って社長や会長に頭を下げられると、「止むを得ない。協力するしかない」となりがちである。

従って、今後、労使の協力でジリジリと時短が進む、そこへ不況が襲いかかる、といった経営環境を予想して、何か柔軟な対策がとれないだろうか?と考えてみた。

そこで、フレキシブル・デイを提案したい

・その骨子は次のとおりである。

ア対象：年間所定休日104日以上を就業規則上確認し得る中小企業

イ日数：一季節に一日とみて、年間4日間

ウ使途：出勤日、研修日、福利厚生行事日、休日のように労使の協議次第でどちらに充当してもよい。

エ表示：例えば、求人票上は年間所定休日105日、別にFD4日と記入する。

オ賃金：出勤日、研修日なら100%支給、福利厚生なら50%支給、休日は無給(日給者、時間給者の場合)カ決定：少なくとも、2週間前に日を特定する。

このような、マルチ用途の日を年初に決めて、時延の如き緊急措置が行われるのを防止したい、と考えてみた。ご批判を乞う。

### 5-4. 4週間位から1年単位の変形労働時間への組み替え事例。

山野草の卸小売業。資本金1,200万円、従業員30名のS社において、今春変形労働時間制を組み替えたので記録にとどめておきたい。

●取り敢えず、4週6休制をとって、H6.4.3(日)を起点として4週間ずつを区切り1年間を13区分した。1日実働8Hのため

第1週 8H×6日=48H

第2週 8H×5日=40H(土・日休み)

第3週 8H×6日=48H

第4週 8H×5日=40H(土・日休み)

4週(22日出勤)計176H

1週当たり平均44H。

ただし、その2週間内に国民の祝休日があればその週の土曜日に出勤日にする、というルールだった。

- 一方、専務は同業の大手を調べた上で、繁閑の差の大きい業界の実態を反映して、繁忙期に週1日休み、閑散期に完全週休2日制を採用していることに着目していた。
- そこで、1年間の変形労働時間制への移行を検討し始めて、12カ月を業務の繁閑によって3区分することに着手した。

繁忙月→10月、11月、2月、3月＝日曜日休み  
 通常月→12月、1月、4月、5月＝4週6休  
 閑散月→6月、7月、8月、9月＝完全週休2日  
 (土、日の連休)

もっとも、その週に国民の祝休日があるときは、その土曜日は出勤を原則として、例の4週間づつのサイクル(年13)にこの原則をあてはめて、休日90日、出勤274日を得た。これを週当り平均にすると42.154Hとなり、規制にひっかかる。そこで、もう1日休日を増やして、出勤日273日・休日91日とした。チェックしてみる。

$$273日 \times 8H = 2,184H/Y$$

$$2,184H \div 52W = 42.00H/W$$

となり、1年間の変形労働時間の規制をみたしたことを確認出来た次第である。

## 6 経営者の意識改革の必要性

日頃、中堅・中小企業の社長や専務にお会いすることが多いが、時短に関してはおしなべて、消極的な受身の姿勢で対処している方々が多いように思われる。

例外は既掲のN印刷の専務。心底から現代の経営は完全週休2日制でないとならば若者が定着しないし、成り立たないとの考え方。極めてスッキリ、ハッキリしている。

ところが、殆どの会社でトップは次のような感想をも

らされるケースが多い。

「同業他社がやっているから、当社もその辺までは進めざるを得ない」「時代の流れだから仕方ない。程々のところまで進めよう」

「それ程生産性が上がったとは思えないが、とに角、平均的水準までは時短を進めよう」

「若い社員を採用し、定着させるためには止むを得ないので、かなりの線まで進めよう」

これ等の発言に共通するのは、“社外の何らかの圧力”によって強制され、シブシブ時短を実施したのだ、という受身の考え方である。つまり、経営者の心理面において「もう一つシッキリしない」「納得しかねる」といったマイナスの反応(敢えて、フラストレーションと呼んでもよいであろう)を惹起していると考察される。

このような経営者心理の一部にマイナス面——これを大きな問題と考えているのだが——があるのを認識し、何とかそれを消し去って、経営者に自発的、主体的、積極的な気持ちになってもらう方法はないのか？

恐らく、ア. 企業の支払能力(実力)を大巾にアップする。イ. 経営者自身の勤労観を今日的なものに改革してもらう(例えばN専務に近いところまで)、のいずれかによるしか方法がなさそうであり、イの方法が最も根本的な対策と考えられる。

「時短は困難な課題だが、これを克服しないと今日的な企業に脱皮出来ない。経営革新のキッカケとして時短と真正面から大相撲をとってみるか」位の感想が聞けることを期待したい。何と言っても、経営者の考え方が原動力であり、決定的な権限を持っているからである。


(高木健次、山口敏雄、山崎忠夫)

京都唯一  
 山野草専門店  
 茶席の花・野生ラン

**おかげさまで30周年!!**  
**平成6年秋オールカラー**  
**記念カタログ発行!**

あらゆる山野草のことなら!!

〒615 京都市西京区松尾井戸町64-1  
 TEL(075) 381-3271 FAX(075) 391-0076


**株式会社 春草園**  
 日本山草業者組合加盟

京都府ボルボディーラー  
**株式会社 ニューイースタン**

本社 〒606 京都市左京区岩倉東宮田町57 TEL.075-701-0010  
 (宝ヶ池国際会議場北側)

洛西支店 〒615 京都市西京区御陵谷町38-6 TEL.075-394-0010  
 (五条千代原口西500m北側)

ユースター 〒615 京都市西京区御陵嶋谷町5-3 TEL.075-394-2000  
 センター (洛西支店ショールーム西側)

呉服浸落し、地直し、ヤケ直し、染替え  
 きものトータルクリニック  
**株式会社 吉本**

本社 京都市中京区猪熊通三条下る  
 〒604 TEL.(075) 841-7804  
 FAX.(075) 841-7830

東京店 東京都中央区日本橋浜町1丁目5-8  
 〒103 小田ビル  
 TEL.(03) 5820-9456

# あなたの創業を支援します

## 中小企業の創業支援チーム

### 目次

第1部 今、なぜ創業支援が必要か	第2部 創業の手引き
1 はじめに	1 創業はいろいろなケースで始まる
2 日本の企業地図	2 創業の計画と手順の骨子
3 創業の種類	3 どういう形態で事業を始めるか
4 創業の目的・動機	4 会社の種類
5 創業時のネック	5 株式会社の設立の仕方
6 開業・廃業・増加率	6 開業資金の作り方
7 失業の増加	7 あとがき
8 このままでは大変なことに	
9 21世紀への新市場に輝きが	
10 わが国の創業支援策が本腰に	

## 第1部 今、なぜ創業支援が必要か

### 1 はじめに

わが国も終戦後50年、世界の経済大国といわれながら、豊かさの実感をともなわないまま、経済摩擦や円高による産業の空洞化に加えて政治の混迷など、戦後最大最長の不況に低迷し、これからの脱出とさらに21世紀に向けての日本の進路は一層厳しさを増しました。

### 2 日本の企業地図

日本企業を支える事務所——企業は約650万社あって、従業員の規模で分類すると図表1のように、中小企業が圧倒的に多数で、しかも今日の大企業も元々は生業・家業から法人企業へと脱皮しつつ成長していった縮図と読み取ることができます。

### 3 創業の種類

(以下、3項目を『平成6年版中小企業白書』から引用) 創業の形態を、次の4つに分類します。

- ①独自型：創業者が他社での勤務経験なく独自に創業
- ②スピンオフ型：既存企業を退職して創業
- ③のれん分け型：既存企業との緩い関係は保ちつつ、独立して創業
- ④分社型：既存親企業の指揮系統の下で、分社または関連会社として創業

この創業形態の趨勢を図表2に示します。

高度成長期の創業の半数近くを占めた独自型が減少し、

スピンオフ型や分社型が増加してきました。

分類	規模	S.38年	S.53年	S.61年
1. 生業	1人～4人	2,931,318 (75.1%)	4,114,687 (70.1%)	4,428,153 (68.18%)
2. 家業	5人～29人	841,725 (21.6%)	1,548,186 (26.37%)	1,822,777 (28.07%)
3. 限界企業	30人～49人	63,282 (1.6%)	103,685 (1.77%)	123,612 (1.9%)
4. 小企業	50人～99人	40,384 (1.04%)	64,786 (1.1%)	75,279 (1.16%)
5. 中企業	100人～299人	20,453 (0.5%)	30,817 (0.53%)	38,451 (0.56%)
6. 中堅企業	300人～999人	4,957 (0.13%)	6,277 (0.11%)	6,945 (0.11%)
7. 大企業	1,000人以上	1,030 (0.03%)	1,090 (0.02%)	1,124 (0.02%)
総計		3,903,149 (100%)	5,869,528 (100%)	6,494,341 (100%)

図表1 わが国事業所の7段階区分

### 4 創業の目的・動機

創業の目的・理由を図表3に示します。

### 5 創業時のネック

創業時の問題点は、図表4のように、人材難、資金難、採算難などとなっています。

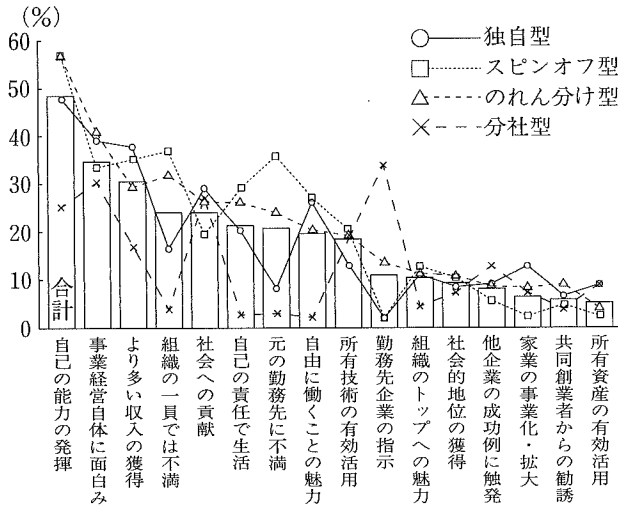
(単位：%)

	のれん分け型			
	独自型	スピノフ型	分社型	分社型
昭和30年代	46.2	25.6	10.3	17.9
昭和40年代	28.8	40.7	10.5	20.0
昭和50年代	21.0	43.8	13.1	22.2
昭和60年代	17.8	47.2	10.4	24.6
平成元年以降	15.4	45.4	11.1	28.1

資料：中小企業庁「創業活動等実態調査」5年12月

(注) 四捨五入のため合計は100にならない。

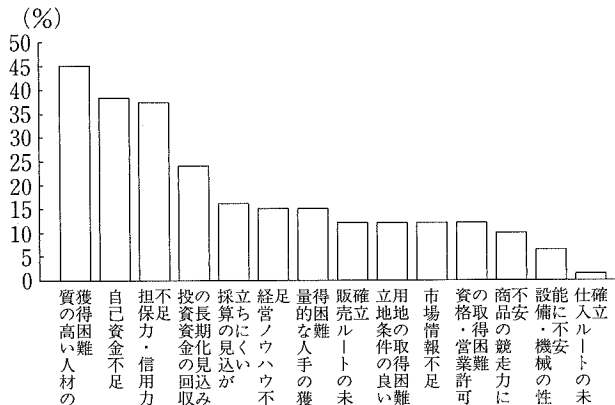
図表2 創業形態の割合(創業時点別)



資料：中小企業庁「創業活動等実態調査」5年12月

(注) 四捨五入のため合計は100にならない。

図表3 創業の目的・理由(創業形態別)



資料：中小企業庁「創業活動等実態調査」5年12月

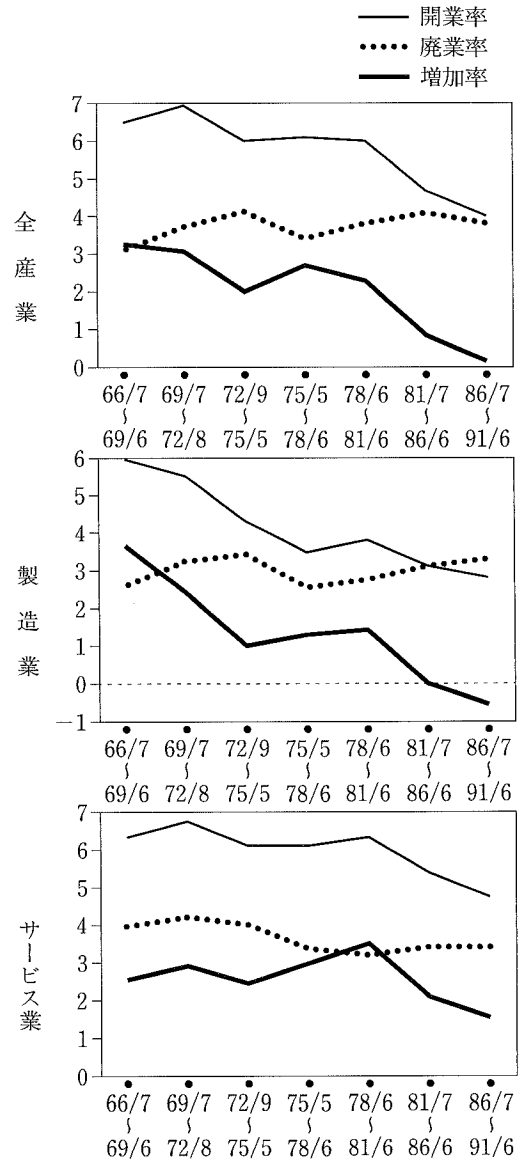
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

図表4 創業に当たっての個別企業レベルでの問題点(平成3年度以降創業企業)

なお、技術革新、情報化の進展、国際化等は、創業へのプラス面と捉えています。

6 開業・廃業・増加率

戦後ずっと廃業を上回る開業があり、事業所数は増加の一方ででしたが、図表5のように80年代から急激に開業率が低下し、それを上回る廃業率の上昇で純減少となりました。特に、製造業・小売業の減少が明白で、小・零細事業所の減少が目立ってきました。



図表5 製造業・サービス業・全体の開業率・廃業率・増加率

7 失業の増加

この度の不況で大企業を中心にリストラクチャリングの波は人員整理に現れ、終身雇用を信じてきた人達が失業の憂き目に会うことになり、さらに企業内失業者は、150万人とも300万人ともいわれています。

8 このままでは大変なことに

産業構造審議会は、このまま進むと円高が進行し、今まで日本経済を支えてきたリーディング産業までが海外

に移転する空洞化が進み、経済活力を喪失し、失業はさらに急増し、92年と比較した2000年の製造業生産額は1%減、同就業者数は15%も減少するという報告をしました。

しかし、高齢化社会への対応や行き過ぎた円高の是正、経済黒字の改善のため——社会資本の整備、規制緩和、内外価格差の是正、新規市場の創造などに取り組み、図表6のようにばら色の展望が開けると指摘しました。

### 9 21世紀への新市場に輝きが

同審議会は、政治・経済の改革を行えば新成長の12分野で130兆円の市場を、2010年には350兆円に成長が可能と分析し、その間の2000年までは年率3.2%程度、2010年までは同2.4%程度の経済成長が実現出来るとしています。

反面、大規模な産業構造転換や今後10年間で数百万人規模の職種転換は避けられないとしています。

### 10 わが国の創業支援策が本腰に

わが国にも従来からの創業支援策は色々ありましたが、手続きの煩雑さ、時間のかかることなどからあまり有効に機能していない現状です。

そこで、①日本版エンジェル育成（エンジェルとは身内以外の第三者が、実績もなく不安だらけな創業者に出資する個人投資家のことで、米国で一般化しています）②ベンチャーキャピタルへの優遇策や③新規事業法で融資や税制支援の外、補助金なども必要ではとの要望により、通産省は94年2月に新規市場創造プログラム2/を発表し、7月1日から「新規事業進行室」が新設され、これに呼応して各地に「新規開業支援サービスセンター」などが出来つつあります。

新規・成長市場分野						
	市場規模 (兆円)			雇用規模 (万人)		
	1993年	2000年	2010年	1993年	2000年	2010年
住宅関連分野	34.0	38.3	39.8	254	271	227
医療・福祉関連分野	2.9	6.9	12.4	15	33	56
生活文化関連分野	18.1	25.6	38.2	180	200	244
都市環境整備関連分野	2.4	3.5	4.4	19	23	25
環境関連分野	13.2	19.8	29.1	55	69	82
エネルギー関連分野	2.0	3.5	6.0	4	6	9
情報・通信関連分野	31.9	65.0	120.6	184	313	467
流通・物流関連分野	8.8	18.6	35.2	13	23	36
人材関連分野	1.9	6.3	12.6	2	3	5
国際化関連分野	0.7	1.7	3.0	4	8	12
ビジネス支援関連分野	3.6	6.6	11.0	38	52	71
新製造技術関連分野	9.9	17.2	36.4	81	97	134
合計	129.4	213.0	348.7	849	1,098	1,368

図表-6 新規成長市場分野  
(日刊工業新聞 94-6-17)

## 第2部 創業の手引き

### 1 創業はいろいろなケースで始まる。

(1) 第1部で述べた如く、創業の形態は①独自型、②スピンオフ型、③のれんわけ型、④分社型に大別できます。

のれんわけ型や分社型はある種のベースやバックが想定されますが、事業をスムーズに立上げ、拡大発展させる為には緻密な計画や事業家としてのやりぬく精神力と健康保持が最低限必要です。

(2) 独自型並びにスピンオフ型の場合は、のれん型や分社型に比べ、リスクな創業となる為、一層緻密な計画が必要です。特にこの場合、いざとなったら骨身を惜まず1従業員となって働いてくれる家族の同意は必要です。また、従来勤めていた会社の円満な退社も必要です。いつ、どういう形で勤めていた会社又は社員と関わりをもつことになるかわかりません。

### 2 創業の計画と手順

(1) ただ「商売をしたい」「自分の店を持ちたい」と思うだけで無計画で始めるのは失敗のもとです。以下に創業の手順を紹介します。

(2) 創業の計画と手順の骨子

大分類	中分類	小分類
創業の決意	社是・社訓など	自分はどうしたいのか、何の為か、目標、動機、ビジョンの確立
業種・業態の決定	将来性・成長性など	事業分野・領域のしほり込み 経験や技術のノウハウがあるか 家族の協力は得られるか 法的規制や許認可などの検討 対象顧客～そのニーズの調査分析
経営方針の確立	市場調査	市場（需要）の測定と占有率 居住人口、世帯数、生活レベルなど
	経営戦略	競合、ライバルの調査などから 経営戦略・戦術の策定 扱い商品やサービスの差別化 事業所店舗の立地や特長はなど
資金収支計画	資金計画	創業（開業）費の算定 土地建物・設備、什器・保証金、在庫、売掛など運転資金の必要額算定 その調達計画 自己資本で調達が望ましいが担保などあれば借入でも
	収支計画	売上予測と採算計画 特に回収と支払から資金繰計画を作成 借入によるときは返済計画を立てる

経営計画	経営組織	個人事業か法人経営か 経営者・パートナーなどに他人参加か 必要人材の採用教育 出資協力者を求めるときはその構成などチェーン（フランチャイズ・ボランタリーチェーン）参加や親企業の傘下に入るか
	損益計画	販売計画 商品別や販売ルート別 事業部門別など細分化して計画する。 扱商品やサービスの調達を製造又は仕入計画として立てる 固定費を算出し、利益計画を立て中長期の見通しも検討する。

(3) 「創業の計画と手順の骨子」の中で、特に大切と思われる事項をもう少し詳しく述べていきます。

### 3 どういう形態で事業を始めるか？

#### (1) 個人事業と会社の特徴

	個人	会社
a. 開業の手続き	簡単	複雑
b. 独立時の必要資金	基準なし	資本金最低 有限会社 300万円 株式会社1,000万円
c. 資金調達	全て個人	複数の出資者又は株主
d. 金融機関からの借入	一般的に不利	一般的に有利
e. 取り引き上の信用	一般的に不利	一般的に有利
f. 事業の拡大と人集め	官公庁の仕事を取れない場合がある 不利	有利
g. 失敗した場合の責任	全責任を負う必要あり	有限会社・株式会社の場合 出資額だけの責任（ただし、個人保証を差し出した分はこの限りにあらず）
h. 経理上の手間	簡単	複雑
i. 税金	所得が多くなれば不利	有利

#### (2) FC（フランチャイズチェーン）のメリット・デメリット

まとまった資金もなく、経営のノウハウを持たない素人が事業を始める場合、成功率が高い方法としてFC（フランチャイズチェーン）への加入があります。FCには多くのメリットがありますが、中には加盟金や契約金、およびロイヤリティなどの支払い方や取り扱いをめぐってのトラブルが発生することがあります。日本フランチャイズチェーン協会（JAF 03-3401-0421）の会員か準会員になっているかとか、加盟した

いFCの本部を訪ね、FCの内容や契約を確認することは大切です。

### 4 株式会社の設立の仕方

株式会社を設立するには「発起成立」と「募集設立」の二つの方法がありますが、ここでは小さい会社を作る趣旨から「発起設立」を中心に説明します。

なお、有限会社の設立も株式会社の設立の仕方と似通っていますが、基本的に有限会社の設立の方が簡単です。株式会社を設立するまでの手続きと手順は次のとおりです。

#### (1) 設立の準備

##### ①商号（名称）を決める

商号自由の原則に基づき、自由にネーミングができますが、同一市町村（最小行政区画）内では営業目的が同一の既存の会社と同一もしくは類似の商号は使用することができません。

##### ②事業の内容（目的）を明確にする

事業の内容を具体的に表現するのが大切です。当面やる予定がないことでも将来行う可能性がありそうな事項をつけ加えておく方が望ましいといえます。

##### ③印鑑を作る

会社の実印、代表取締役の印鑑は、登記申請に必要ですが、社印、銀行用印鑑等、会社の必要に応じて作っておきます。

#### (2) 定款の作成

定款の記載内容は必ず記載しなくてはならない絶対的記載事項と、相対的記載事項および任意的記載事項があります。

#### (3) 定款の認証

定款は、公証人の認証がなければ効力が生じません。従って、本店所在地の公証役場へ行って認証を受けなければなりません。

#### (4) 株式申し込み・株式払い込み

株式申し込みは、発起人が1株（5万円）以上で引き受けますが、発起設立では発行した株式全てを発起人が引き受けることとなります。これを指定の記入機関に払い込み、「株式払込金保管証明書」を発行してもらいます。

#### (5) 金融機関への書類提出

前項の「株式払込金保管証明書」を発行してもらうため、金融機関に「株式申込事務取扱委託書」、「発起人会議議事録」、「定款の写し」、「株主名簿」が必要です。

#### (6) 役員の設定と議事録等の作成

発起設立の場合、発起人において取締役3名以上、監査役1名以上を選任します。選任した結果を「決

議書」(発行人一人の場合は「決定書」として書面にします。

取締役および監査役に選任された人は、会社あて「就任承諾書」を提出しなければなりません。

役員は設立時に発行する株式の総数の引受および払込の有無について調査し、「調査書」を作成しなければなりません。

取締役、監査役が決定したら、取締役会を開き、代表取締役を選任し、議事については「取締役会議事録」に記載します。

## (7) 登記申請

①前項までの準備が整ったら、いよいよ「株式会社設立登記申請書」を作成し、定款等の添付書類をつけます。

②株式の払い込みが完了して2週間以内に登記手続きをしなければなりません。また、登記手続きが完了すれば5日ないし2週間程度で設立登記が完了します。

## (8) 登記簿謄本、印鑑証明の交付申請

会社の設立登記が終わったら、諸官庁への届出をしなければなりません。このため、登記所に「登記簿謄本交付申請書」、「代表取締役の印鑑証明書」、「印鑑証明書交付申請書」を提出して交付を受けます。

## (9) 諸官庁への届出

届出を必要とする諸官庁は、創業の種類によって若干異なりますが、共通的には次の諸官庁があります。(法務局以外)

- a. 税務署
- b. 市町村役場
- c. 公共職業安定所
- d. 社会保険事務所等

## 5 開業資金の作り方

必要資金の調達方法として、自己調達と金融機関からの借入の2通りがあり、金融機関には民間と公的金融機関とがあります。

### ①自己調達のポイント

- a. 必要資金の半分は自己資金で賄えるように心掛ける。
- b. 第三者からの借入は必ず借用書を作る。
- c. 両親からの借入は贈与にならないようにする。
- d. 知人からの借入は相手の真意を見極める。

### ②民間の金融機関から借り入れる場合のポイント

- a. 自分の力にあったメインバンクを決める。
- b. 定期的に一定額を預金し、信用を得る努力をする。
- c. 窓口担当者と接触し、自己PRと同時に創業の話をしておく。

### ③公的金融機関のメリット

- a. 民間の金融機関に比べ金利が安い。
- b. 融資の条件が民間の金融機関と比較して緩やか
- c. 融資金額が全額使える。

以上

## <参考資料>

1. 京都府中小企業団体中央会：『活性化情報』，'93-9-1.
2. 京都府中小企業総合センター：『京都主要業界の動向と課題』(経済情報No.82)，'93-12.
3. 京都市中小企業指導所：『京都市中小企業の生産性と賃金』，平成5.11版等；『京都市中小企業の販売生産性と人件費』，平成5.11版等.
4. 佐藤 建一：『独立・起業便利事典』，明日香出版社，'91-12-30.
5. 日興リサーチセンター編：『図解21世紀への新成長ビジネス』，'93-11-19.
6. 細井 正信、白坂 博行：『小さい会社のつくり方』，'94-3-20.
7. 中小企業庁：『平成6年版中小企業白書』，'94-6.

## 6 あとがき

以上、第1部で総論として創業を取り巻く環境、第2部で各論として独立・起業の具体的なやり方を概観しました。

これらのことを創業に際して独力で行うのは、なかなか大変なことです。その道のプロの支援を仰ぐのが得策といえます。

中小企業診断協会京都支部は、経営診断の他、技術、人事・組織、販売・マーケティング等々に高度な知識・豊富な経験を保有する多数の人材を擁しています。

会員は、府内中小企業の豊富な診断実績等から、個人経営あるいは中小企業の体質などとそれに対する適切な処方方をホームドクターとして熟知しています。

また、新分野への進出のための手順や方策について、創業支援のための施策や一般中小企業支援策等の活用にも配慮して、的確な助言・助力をすることができます。

(陰山康男、黒崎徳之助、竹村剛俊)

## 美しい環境で良い製品創り

菓子包装全般 進物用箱の組立  
進物品のセット 電子部品組立及び検査

## 株式会社 ハ シ モ ト

本社工場 〒621 京都府亀岡市大井町南金岐重見65  
TEL (07712) 3-9500(代)・FAX (07712) 3-9095  
東別院工場 〒621-01 亀岡市東別院町鎌倉中垣内41  
TEL (07712) 7-3384(代)・FAX (07712) 7-3394

# 魅力ある商店街の活性化のための 指針づくり

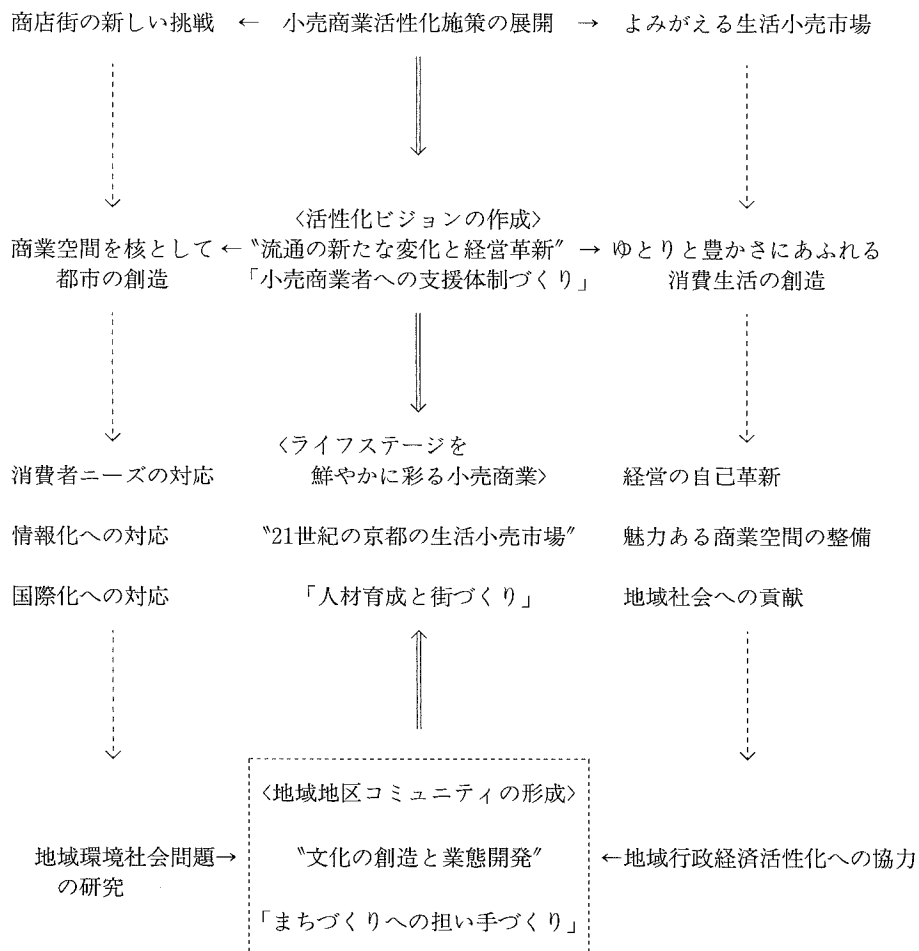
商業集積活性化支援チーム

目次

1. 合意形成による街づくりスペシャリスト
2. 合意形成による街づくりへの協力態勢に向けて
3. 小売商業経営の原点から商業地域活性化へのアドバイス
4. 商業街を活性化したいが-----
5. 小売商業活性化のための支援事業として中小企業診断士が推進協力が
6. 街のリニューアル活性化へアプローチ

現在、地元商店街・小売市場・集合店舗などでは、消費者の価値感の変化・商業立地の変動・大型店問題・後継者不在等、内外的問題を含む商業環境の急変に対応する、組織的構造変革のための再編が必要とされています。また、物的流通をはじめ産業分野における、今後のあるべき方向とこれからの具体的対応策について、地元地域経済の活性化は、経営基盤の整理統合化が必要とされ、

■ 小売商業活性化への展望





“新しい都市空間の創造”

“豊かな地域社会の創造”

“商業集積の整備”

“個店空間の整備”の観点から

示唆できる方法を検討することであります。特に魅力ある商業集積地における街の活性化は、修復・保全・改善・改革など各種事業方法・整備水準の設定には、将来ビジョンにそった実行可能な方法で検討されるべきであろう。また、商業分野における具体的改善策の基本設計提示は、目標競争力を前提とした、ソフト・ハード両面からの究明が必要であり、推進協力ができる育成機関の整備と策定参加協力できる制度の確立がのぞまれる。

更に、事業化を前提とする制度の拡充と助成について検討が加えられるよう（商業集積活性化グループ）主導による研究会が発足、地元商業活性化への展望と具体化への対応のための指針となるべき生活者サイドにたった「街づくり・店づくり」について検討が加えられるべきと考えられる。

## 1 『合意形成による街づくりスペシャリスト 中小企業診断士等（地域診断士…地域プランナー）が始動』

- 都市環境の変化とライフスタイルの個性化・地域文化の創造という観点から、生活者ニーズの多様化の中でゆとりと楽しみが求められる。美観遊創の街づくりを志向する。
- アメニティー空間は、物的流通をはじめ、余暇を楽しむコミュニティ施設の充実お祭り広場・利便性のある道路等が求められ、生活行動からの“場の構成”として検討評価がなされなければならない。
- 立地条件の変化の中で、商業集積地（商店街・市場等）の街づくりは、安全快適な受入施設として集積効果が期待される施設構成と適確なトレンド把握によるCI企画・マーチャンダイジングが必要である。
- 商業集積地・商店街・市場・共同店舗・個店サイドの現状を把握し、地元意向を含む将来ビジョンの策定は、目標設定による戦略的方向づけをなし、各種事業手法選定と段階的整備水準方策等について、商業企画施策の継続的事業として実行され得る構想・事業設計等を計画する。
- 中小企業経営基盤の強化のための組織活性化は、調査診断による高度化・省力化・効率化を前提とし近代化事業設計システムの構築及び具体的事業への組織育成計画・販売促進のための各種イベント企画協力により、共同化企業への管理運営の実践計画をたてる。
- 地元生活者サイドからの個性的な街づくりアプローチとして、特に、アクセス道路の整備・駐車場・公園広場・生活ストリート・ファニチュア等生活環境施設整

備の配慮は、求心的（集中化）と遠心的（分散化）の整合をなし企画構想を作成する。

- 権利者・事業者・居住者の所在場所変更などの転換計画・補償問題・業種業態変更・資金規模、コミュニケーション手法の調整指導事業及び事業採算性検討・地元部会活動の支援等、各種専門家の現地派遣指導実施・地元調整活動委員としての作業を推進する。

## 2 合意形成による街づくりへの協力態勢に向けて

〈診断・指導・助言・相談・調査・研究・計画作成を〉

◎いま商店街等に必要とするものは何ですか

- 商店街活性化のために何をすべきか、公共の指導機関や民間の専門家に診断を受けたい。
- 商店街を取り巻く立地環境や来街者特性等について、専門の立場から調査分析をしてもらい、今後の商店街のあり方や共同事業を中心とした商店街活動について指導を受けたい。
- 他の商店街の成功例などの紹介による勉強の場を持ちたい。
- 個店の経営に関する相談をしたい。
- 周辺の消費者ニーズ、来街者の人数・年齢・どこから来ているかなどを調査したい。
- 商店街の統一コンセプト・シンボルマークなどを検討・作成したい。
- 商店街改造・再開発の青写真・詳細設計を描いてみたい。
- 集客に役立つイベント・スタンプ・販売促進などの効果的なやり方について研究してみたい。
- カード事業の導入について調査・研究がしたい。
- 共同で、情報化を図る際のシステム開発をしたい。などが考えられます。

◎魅力ある商店街の活性化づくり……

（商業環境整備への調査研究計画推進及び中小企業活性化事業等への協力支援業務の内容）

1. 相談簡易診断 ……チェックリストによる（聴取調査）
2. 問題・課題の抽出し ……アンケート意向調査による（現行諸資料検討含む）
3. 研究会 指導意見交換会 ……意識改革啓蒙作業支援
4. 事業実施への調査分析 ……実態調査・計画支援
5. 企画計画プレゼンテーション……企画構成・提案協力
6. 事業推進コーディネート ……スケジュール作成・調査推進作業協力

## 京都支部だより

- 平成6. 1. 1 「診断京都」第51号を発行し、会員並びに関係先へ配布した。
1. 5～27 平成5年度中小企業診断士、新規、更新登録申請76名、(商業47名、工業26名、情報3名)の受付を行った。
1. 22 支部会員研修会をオムロン研修センターにて開催し、「ビデオと語る先進事例」を ①商店街活性化事例「カードシステム鳥山商店街ほか」  
②物流への対応事例「共同物流への挑戦」などを題材に勉強し、引続き京都平安会館にて京都府・京都市を招き、新年懇談会を開催した。  
(出席者21名、来賓5名)  
支部理事会をオムロン研修センターにて開催し、支部35周年記念事業について協議した。
2. 3～4 平成5年度第2回近畿通産局管内診断研究会(商業部門)が京都厚生年金休暇センターで開かれ、(出席者 黒崎支部長・奥平・品川副支部長・高木常任理事・松田会員)「成長する中小小売サービス店」をテーマに勉強し、翌日はハイタッチリサーチパークを見学した。
2. 5 城陽商工会議所「なんでも相談」において経営相談を松田会員が担当した。
2. 18 支部常任理事会を支部にて開き、35周年記念事業及び来期事業について協議した。
2. 22 京都府中小企業団体中央会主催の「中小企業組合活性化シンポジウム」が京都パークホテルで開催され、黒崎支部長・品川副支部長・高木常任理事・松田会員が参加した。
4. 1 京都商工会議所並びに城陽商工会議所からの「経営安定特別相談室経営診断業務委託」に関する平成6年度の委託契約を更新した。
4. 13 (財)京都府中小企業振興公社と診断業務委託について打ち合わせた。
4. 15 本部理事会が開催され、黒崎本部理事が出席した。
4. 20 支部常任理事会を京都支部で開催し、第35回通常総会の開催及び各議案の原案作成を検討した。
4. 22 京都府特別経営指導員会議が、京都府中小企業総合センターで開かれ、京都支部会員16名が依嘱を受けた。
4. 27 平成4年度支部収支計算書など計算書類について監事の監査を実施した。
4. 27 支部理事会を京都商工会議所で開催し、第35回通常総会の開催及び議案を審議した。
5. 14 京都新聞社主催の京都21世紀会議特別講演会に黒崎支部長・品川副支部長が参加し、「21世紀のキーワードを読む」佐和隆光氏、「21世紀の京都」黒川紀章氏の講演を聴講した。
5. 17 本部第39回通常総会が銀座フェニックスプラザにおいて開催された。
5. 21 支部第35回通常総会をオムロン研修センター啓真館で開催し、各議案の承認を得た(出席71名)。総会后、京都平安会館にて京都府・市・振興公社より来賓を迎え、会員懇親会を行った。なお、啓真館において、支部会員研修会を開催し、「現在中国事情」と題し、中国との経済交流とその留意点について、大阪府会議所特別経営指導員 疋勝(ちよう まさる)氏の講演を拝聴した。
5. 27 平成6年度支部中小企業診断士研修会の開催について、実行委員会を開催し、日程・科目・講師・案内方法など協議決定した。
6. 3～4 平成6年度近畿ブロック事務連絡会議が琵琶湖ホテルで開催され、品川副支部長が出席し、支部の事業について情報交換した。
6. 23～24 平成6年度第1回近畿通産局管内診断研究会(工業部門)が大阪市で開催され、黒崎支部長・品川副支部長・植木理事が出席した。
6. 24 支部理事会を京都商工会議所で開催し、京都支部創立35周年記念事業の実行について協議決定した。

「経営診断研究会」は従来月例(毎月第2木曜日)18:00～20:00に開催したが、110回より毎月第2日曜日の13:30～15:30中小企業会館にて開催した。

年月日	回	場 所	テーマ	参加	当番
6.4.14	109	京都商工会議所	京都の産業振興のもう一つの視点 (京都ナンバーワン企業)	15	奥平
5.8	110	中小企業会館	リスクマネジメントと製造物責任	19	辻井
6.12	111	中小企業会館	2000年に向かっ 新規成長分野	17	陰山

## 3 小売商業経営の原点から商業地域活性化へのアドバイス

◎商業まちづくりへの協力……立地診断と活性化ビジョン作成提案

- 個性的で魅力ある商店街をつくりたいとき。
- 快適で便利な生活小売市場をつくりたいとき。
- コミュニティ豊かな都市環境の形成を考えたいとき。

◎商店街による街づくりへの相談・指導・助言・企画……具体的な事業計画づくりの育成支援

- 街づくりを計画したい。
- 商店街改造の取り組方。
- 商店街のイメージづくり。
- 集客のための効果的イベントのやり方。
- 顧客管理事業の効率的運営手法を考えてみたい。

◎イベント・スタンプ・カード情報化事業の研究会育成業務……（調査分析作業・組織活性化・個店体質強化協力に向けて）

- 商店街・市場を活性化したいがどのようにすればよいか。
- 販売促進の方法で有効な方法はないか。
- 売上が伸び悩んでいるが何か打開策はないか。
- 固定客づくりのための顧客管理の有効な方法はないか等。

## 4 商店街を活性化したいが……（地元での希望）

◎どういう支援を必要とするか……

- 専門家の指導・助言を受けたい。
- 総合的な診断をうけたい。
- 交通量・顧客調査・経営調査を受けたい。
- 計画を作成したい。
- 経営上の情報提供を受けたい。
- 融資制度について相談をうけたい。

◎商店街のみんなで考えていることは……

〈調査方針〉 ● 何から手をつけて良いか分からない。

- 実態・問題点を調査したい。
- 長期的な方針を立てたい。
- 勉強会をしたい。
- 先進事例を知りたい。

〈ハード事業〉 ● 商店街の改造・再開発を行いたい。

- アーケード・カラー舗装・街路灯・駐車場・ホール・情報設備などの施設整備を行いたい。

〈ソフト事業〉 ● イベント・スタンプ等の販売促進事業を行いたい。

- 共同で情報化を図りたい。

〈個店対策〉 ● 個店の経営に役立つ情報が欲しい。

- 個店の魅力を向上したい。
- 個店の経営について考えたい。

## 5 小売商業活性化のための支援事業として中小企業診断士が推進協力

◎意向調査から評価検討……基本戦略の決定及び組織活性化のための育成指導

- 商業者意識改革指導。
- これからの商店街のあり方指導。
- 当面する商店街活性化の具体的方策。
- 商店街活性化へのイベント企画。
- 市場活性化への基本的考え方について啓蒙。

◎問題点の取り出し作業……周辺環境分析・お客様分析・商店街内部分析

- 課題に対する対処の仕方（アンケート 内容検討）
- 具体化指針・計画の作成（調査手順）
- ビジョン作成として企画（意向調査とコンセプト）
- 事業化への段階的アプローチ（集団的意識と個人的意識の合意形成作業）
- 事業採算性の検討評価（各事業採算性の確立）
- 協力態勢への指導育成（啓蒙活動と戦略行動）

◎現況調査から管理運営まで……現況分析→個店活性化→商店街活性化へ

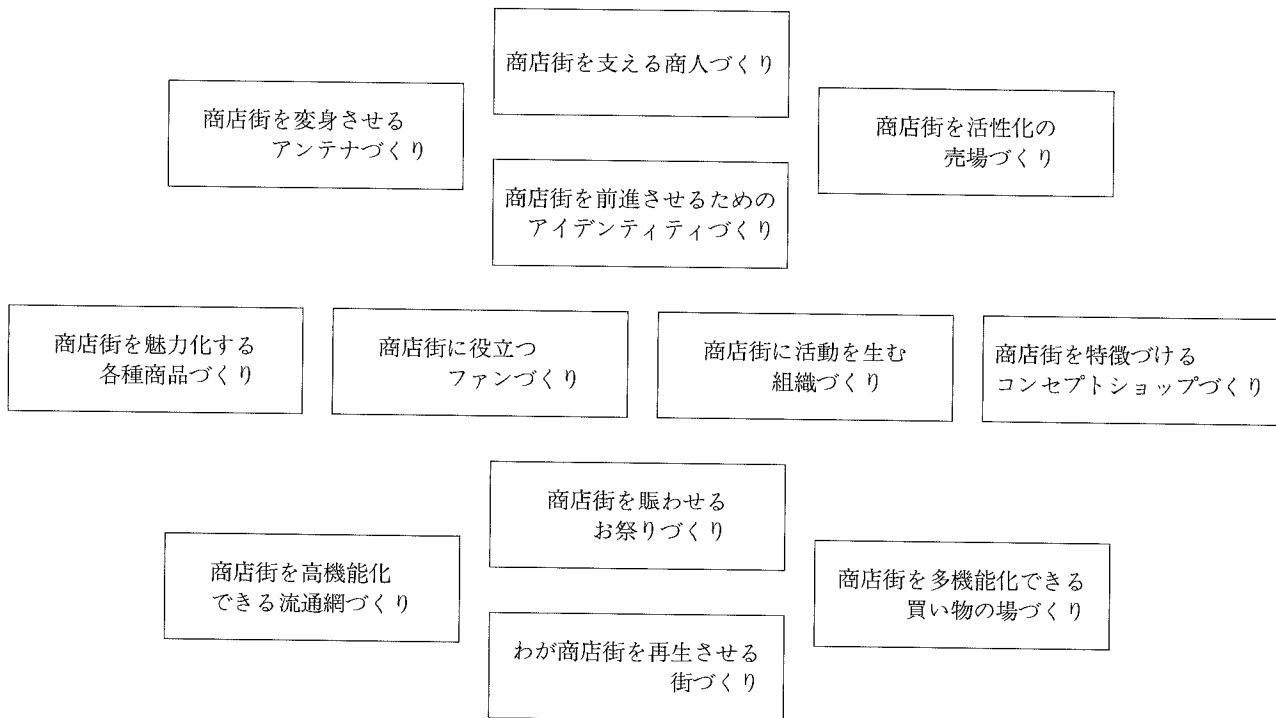
- イベント・大売出し・チラシ等実態把握。
- 競合店分析・協同化事業・共同店舗運営。
- 集客化方策・施設計画ビジョン・目標設定。
- 組織管理と運営。

## 6 街のリニューアル活性化へアプローチ

◎魅力ある商店街の形成（体質強化のポイント）

先づ、中小企業診断士などの専門家が、実態を調査分析し、改善点を取り出し長期的な視点に立ち、商店街・市場・共同店舗・街づくりについて、活性化のための計画づくりに参加協力致します。なお、具体化方策について指導・助言・及び地元商店街・商店会連盟等への活性化についての相談・PRなどを応援いたします。

〔商店街集客のためのポイント〕



〈商店街活性化へのアプローチの種々〉

1. 大売出しから…… (各商店・各市場・各商店街等)
2. 協同事業から…… (共同搬送・共同仕入・共同販売・共同施設等)
3. 各種イベントから…… (売上イベント・集客イベント・社会的イベント)
4. スタンプ・カードから…… (スタンプラリー・カードレス・キャッシュレス)
5. CI企画から…… (統一テーマの検討)
6. 街づくりから…… (共同店舗・街並整備から再開発事業等へ)
7. 経営改善講習会から…… (商工会議所・商工会等へ)
8. 組織化運営から…… (地元役員選出)

◎商店街活性化へのライフステージ戦略

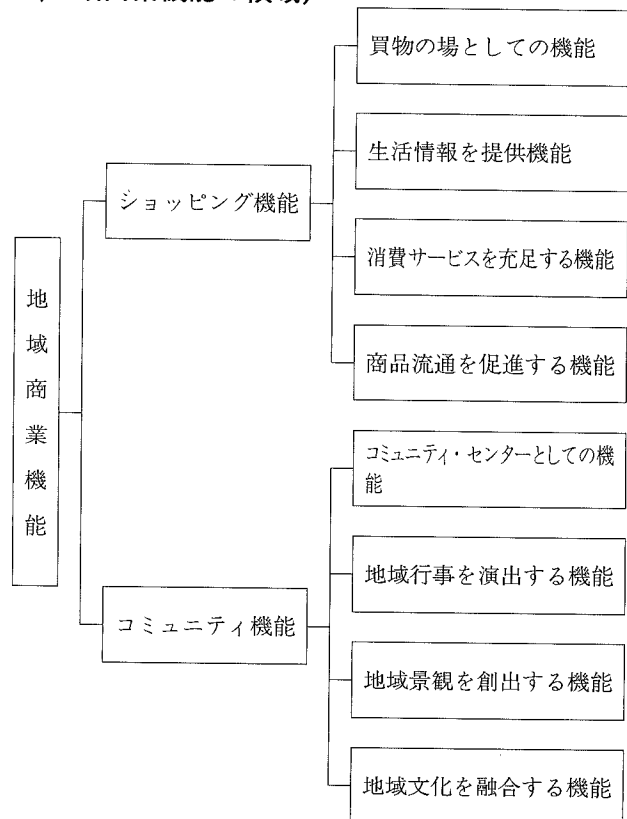
(生活広場化・にぎわい創出)

- ライフステージ戦略とは「より良い商品をより安く」「自分のセンスにあった」「必要なもの」「文化性をもった生活広場」という

観点から見直す『生活の場づくりは、コミュニティ広場として機能しなければならない』し人間として趣味や文化、あるいは個性感覚を出して、行動ができる“場づくり”でもあり、“ステージづくり”から生活行動グループとしてヤングステージ・マイホームステージ・ファミリーステージ・シルバーステージや同一趣味グループと

してのステージ・季節的ステージ及び・プライベートライフとして平日レジャタイムステージ・週末レジャタイムステージが考えられ、これらを生成充実発展させることである。

(地域商業機能の領域)

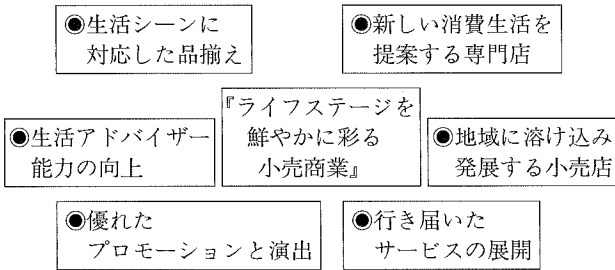


- 物づくり・村おこし・まちづくりを志向する。

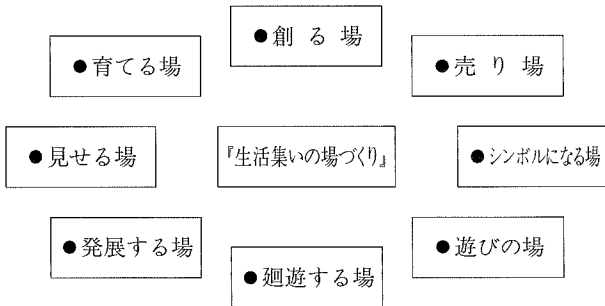
# 提言論文

## 〈消費生活者からのアプローチ〉

■便利だ → 安心できる → 楽しい → 夢がある!!



■ショッピングスタイル・イベント・BGMの検討を!!



■個性豊かなまちづくりで出逢いと発見のある場づくりを!!

## 〈戦略活性化の要件〉

上記の視点より、地域商業活性化の目的として共生化時代の分衆化に対応することであり

1. 集客を増大する。
2. 生活情報を交流する。
3. 競争力をつける。
4. ライフスタイルを多様化する。
5. 買物の便益をはかる。
6. 生活情報を確保する。

となり、核施設として地域振興のための都市・地域・地区機能の要となるでしょう。 (小山田彰顕)

# 加藤山科病院

平日午前9時～11時30分 午後4時～7時30分

●日曜日は午前中だけ ●土曜日夜7時まで

●山科外環状東野交差点北東側 休診日 木曜・祝日・日曜午後 (ジャンボ西友向い・バス停山階校前) ●入院随時●

◆内科・胃腸科・循環器科・眼科・放射線科

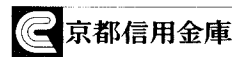
☎(075) 581-8125(代)

# 京信情報サービス

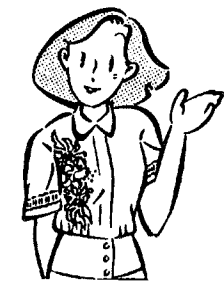
京都信用金庫は、第4の経営資源として脚光を浴びている『情報』を通じ、皆様とともに事業の伸長を考えます。

いろいろな情報ニーズにお応えいたします。

事業展開 販売促進 人事・労務 その他



京都市四条柳馬場 ☎(075)211-2111



無理なく着実に積み立ててふやしたい

貯める預金

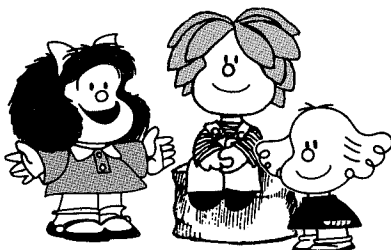
積立式定期預金  
<クレッシェンド>

定期積金  
<フューチャー>

京都銀行

## 夢の半径、広がるね。

心に芽生えた夢が、やがて確かな実感へ。  
私たち中信は、皆様方との親しいおつきあいを通じて、より豊かな暮らしのお手伝いをしております。



こころと文化の21世紀へ  
**中信**  
CHUSHIN  
本店 西条丸番 TEL.223-2525

## さらに広がるおとなりづきあい

私たちは、こころの通った“おとなりづきあい”を通して皆さまのよりよい暮らしづくりのお手伝いをしております。



京都みやこ信用金庫

京都市伏見区深草西浦町1丁目1番612  
TEL.075-645-7500(代)

## 祝京都支部創立35周年

中小企業診断士

(社) 中小企業診断協会京都支部有志

<p style="text-align: center;">大 槻 都士寛</p> <p>京都市西京区榎原平田町1-69 TEL 381-4025 〒615</p>	<p style="text-align: center;">植 木 晃 吉</p> <p>京都市左京区上高野大明神町16 TEL 711-1674 〒606</p>	<p style="text-align: center;">品 川 弥太男</p> <p>京都市左京区一乗寺松原町101 TEL 721-4078 〒606</p>	<p style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">岸 田 道 彦</p> <p>向日市寺戸町東田中瀬5-71 TEL 921-6987 〒617</p>	<p style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">高 木 健 次</p> <p>京都市北区大將軍西町80 TEL 463-8877 〒603</p>	<p style="text-align: center;">松 田 幸之助</p> <p>京都市下京区中堂寺前田町29-1 パインコート五条201号 TEL 341-5233 〒600</p>
<p style="text-align: center;">杉 原 潔</p> <p>京都市上京区烏丸通上立売下る かわもとビル2階 TEL 431-9500 〒602</p>	<p style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">玉 垣 勲</p> <p>京都市西京区川島尻堀町31-6 TEL 391-5963 〒615</p>	<p style="text-align: center;">村 上 薫</p> <p>長岡京市神足神田8-20 TEL 075-955-0609 〒617</p>
<p style="text-align: center;">辻 井 功</p> <p>京都府相楽郡木津町木津川台 1丁目33-8 TEL 07747-3-2320 〒619-02</p>	<p style="text-align: center;">木 津 要 三</p> <p>京都府八幡市西山足立9-5 TEL 983-3271 〒614</p>	<p style="text-align: center;">泉 博</p> <p>京都市左京区下鴨松ノ木町2-7 TEL 312-4629 〒606</p>	<p style="text-align: center;">村 上 泰 三</p> <p>京都市下京区大宮松原下る TEL 801-4591 〒600</p>
<p style="text-align: center;">広 瀬 来 三</p> <p>京都市中京区烏丸通二条下 TEL 222-2051 〒604</p>	<p style="text-align: center;">黒 川 倉 市</p> <p>京都市北区紫野西野町30 TEL・FAX 075-493-2496 〒603</p>	<p style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">森 川 八十一</p> <p>京都市北区紫野中十二坊町28-2 TEL 463-6972 〒603</p>
<p style="text-align: center;">山 岡 正 勝</p> <p>京都市中京区竹屋町通新町西入 指物屋町375-2 TEL 212-8989 〒604</p>	<p style="text-align: center;">黒 崎 徳之助</p> <p>京都市上京区淨福寺通下立売下る 中務町490-19 TEL 801-0501(代) 〒602</p>	<p style="text-align: center;">中 野 善 蔵</p> <p>京都市上京区西日暮通丸太町下る 四丁目802 TEL 811-2750・8732 〒602</p>	<p style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">山 田 順一郎</p> <p>城陽市久世芝ヶ原131-46 TEL 07745-3-7236 〒610-01</p>	<p style="text-align: center;">山 崎 忠 夫</p> <p>京都市中京区御幸町通竹屋町上ル 毘沙門町533 御所倶蘭堂ビル401 TEL 252-6473 〒604</p>	<p style="text-align: center;">吉 田 勝</p> <p>福知山市字東長45の2 TEL 0773-23-0321 〒620</p>	<p style="text-align: center;">安 田 徹</p> <p>京都市上京区中立売油小路西入 東橋詰72-1 TEL 432-2208 〒602</p>
<p style="text-align: center;">松 本 康 男</p> <p>京都市北区小山中溝町31 アーバン紫園207号 TEL 415-2269 〒603</p>	<p style="text-align: center;">杉 谷 博</p> <p>京都市右京区太秦御領田町19-12 TEL 864-2970 〒616</p>	<p style="text-align: center;">船 越 昇</p> <p>京都府相楽郡精華町祝園1丁目 5-12 TEL 07749-4-3695 〒619-02</p>	<p style="text-align: center;">和 田 忠 儀</p> <p>京都市下京区河原町通六条下ル 本塩竈町590 和田ビル TEL 351-7127 〒600</p>

# 中小企業診断士活用の手引

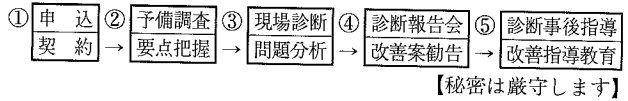
## I 支援業務の引き受け

本誌で紹介しています、次の支援業務を引き受けます。  
①商業集積活性化。②リストラクチャリング。③創業及び転業。④時短。⑤ISO 9000認定。

## II 上記以外の引き受け業務

- 1 経営診断、経営改善相談、経営改善継続指導
  1. 対象業種 製造業、商業、各種サービス業、商店街、市場、工業団地、卸団地、産地、リゾート及び観光開発、都市開発、地域開発など
  2. 対象業務 経営全般、経営方針、経営戦略、経営計画、販売、生産、財務、人事、労務、組織、情報システム、その他企業経営に関する業務
- 2 経営に関する講演会講師
- 3 企業内教育訓練研修会講師
- 4 経営管理技術講習会の講師
- 5 異業種等の交流会のカタライザー
- 6 社内報、業界団体機関紙等への執筆
- 7 諸企画会議等へのシンクタンクとしての参画

## III 経営診断指導の手順（標準プロセス）



【秘密は厳守します】

## IV 中小企業診断士標準報酬額

- |                  |                        |
|------------------|------------------------|
| (1)経営 診断 指導報酬    | 1日当り 6万円<br>(1日5時間とする) |
| (2)講 演 報 酬       | 1時間当り 4万円              |
| (3)経 営 指 導 顧 問 料 | 1ヵ月当り 7万円              |
- 注、上記いづれも旅費交通費は含まれないものとする

## V 申込方法及び申込先

経営診断等申込書で下記へお申込み下さい。事前にご相談、契約のうえ、最も適任の中小企業診断士を派遣します。なお、経営診断等申込書は電話、または、FAXでご請求下さい。

〒602 京都市上京区浄福寺通下立売下る  
申込先 社団法人 中小企業診断協会京都支部  
☎ (075) 801-0501 FAX (075) 841-2560

## 編集後記

残暑お見舞い申し上げます。  
52号は京都支部創立35周年の記念号として編集しました。  
提言論文は会員が最も力を入れたプロジェクトです。構想の検討から出稿までわずか3ヵ月間の日程でしたが、精力的に作業を進め発表にこぎつけました。みなさま方のお教えを得て、更に充実させたいと考えています。  
平安建都1200年を契機にして、京都経済の活性化が期待されています。私たち中小企業診断士も地域経済の発展、中小企業の振興を願う気持ちにおいては人後に落ちるものではありません。35周年を契機に京都支部の組織強化を図るとともに、個々の診断士の資質の向上に努めたいと思います。  
いろいろな分野でなお一層中小企業診断士を広く活用いただければ幸甚です。  
(編集担当 黒崎、品川、高木、泉、船越)

祝 (社)中小企業診断協会  
京都支部設立 35周年記念

ISHIDA イシダアイテス株式会社

代表取締役社長 青木発士郎  
常務取締役 市村勝士

< 本 社 > 京都市左京区聖護院蓮華庵町8-10 〒605  
TEL (075) 752-0111(代) FAX (075) 752-0114  
< 北大阪支店 > 大阪府吹田市 TEL (06) 317-1861(代)  
< 滋賀営業所 > 滋賀県栗東町 TEL (0775) 58-1771(代)  
< 福知山営業所 > 福知山市厚東 TEL (0773) 24-5005(代)  
< 京都南営業所 > 京都府久世郡 TEL (0774) 46-4111(代)

診 断 京 都

No.52 記念号

1994年9月5日発行

社団法人 中小企業診断協会京都支部  
〒604 京都市上京区浄福寺通下立売下る  
中務町490-19 TEL(075)801-0501

印刷所 真 美 印 刷  
TEL(075)821-2136