

No.54

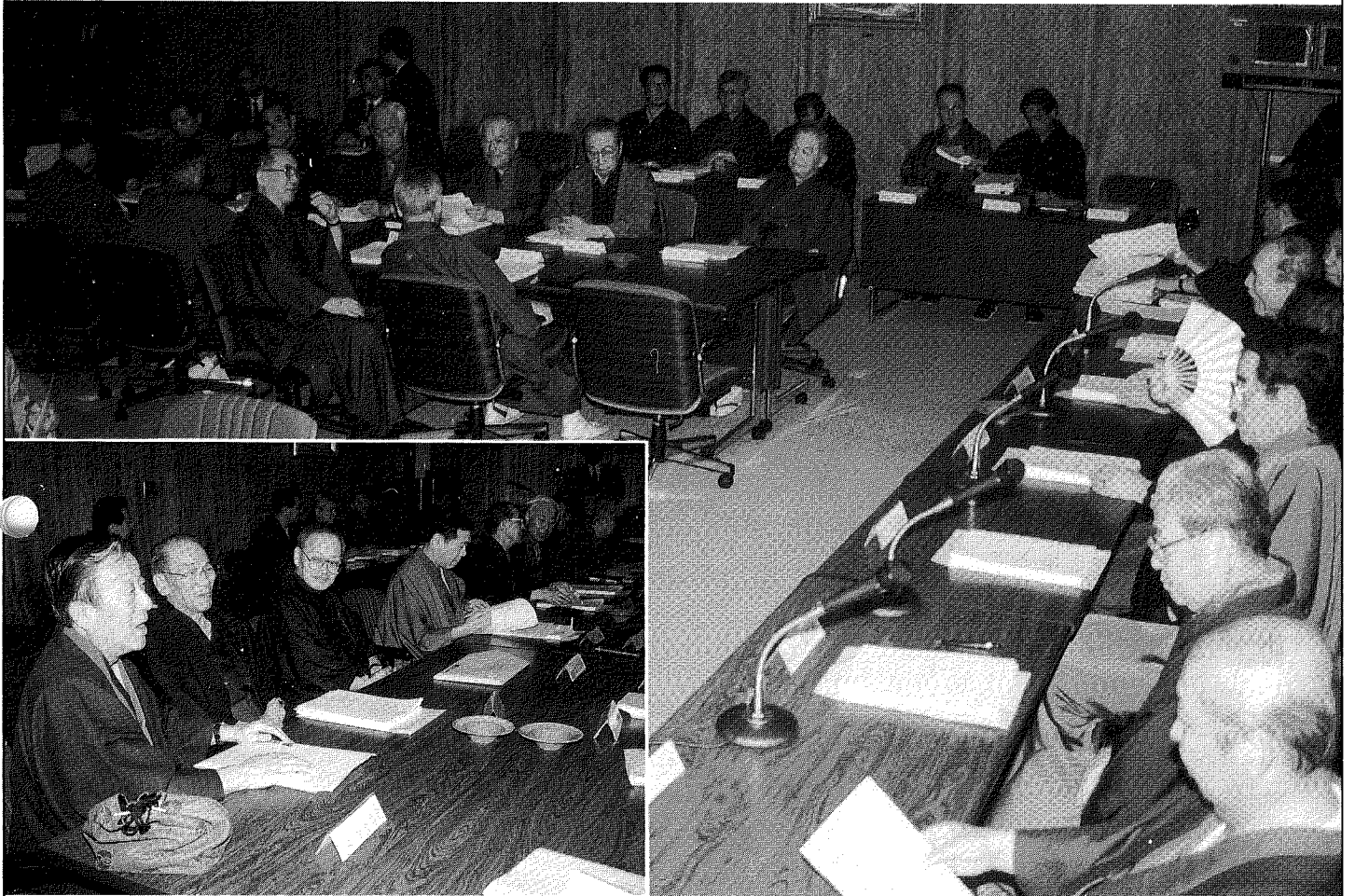
# 診断京都



このパンフは(社)中小企業診断協会京都支部が発行しております

(題字 品川支部長筆)

1995年 夏季号



着流し会議

1995.8

社団法人 中小企業診断協会京都支部

## 目 次

巻頭言 心のTQCを……………	京都支部長 品川弥太男氏	3
インタビュー……………	京都府中小企業振興公社理事長 松尾正郎氏	4
研究論文 1 創造的中小企業支援のノウハウ……………		6
2 PL対策とISO 9000S……………		14
3 これからの土地有効活用……………		21
4 これからの労務対策……………		30
支部だより……………		35
会員のページ……………		38

### 京都経済新地図

## 着流し会議

京都商工会議所が5月末開いた常議員会には正副会頭を始め常議員、それに職員ら約30人が着流し姿で出席、話題を集めた。1月に京都商工会議所会頭に就任した稲盛和夫・京セラ会長が「たまには着物で会議をやりましょう」と呼びかけて実現した。

京都の地場産業、和装業界は需要が低迷し昔日の面影はない。危機感を強めた稲盛会頭が、日本の民族衣装と文化を守るために地元経済界トップによる和装着用の実践を提唱した。

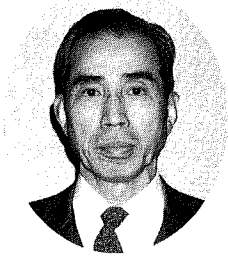
会議はいつになくくだけた雰囲気。「まるで歌舞伎の役者になったみたいで気持ちいい」と会頭は上気嫌。11月の常議員会も着物姿で開くことにしている。(写真は京都商工会議所提供)



☆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。

# 心のTQCを



社団法人 中小企業診断協会京都支部  
支部長 品川弥太男

思いがけないオーム真理教の事件は、我が国だけでなく、世界の人々に大きな衝撃を与えました。信者には若い人が多く、それがきわめて熱心である。何にがこのように若者の心を掴んだのか。この事件は、現代社会への大きな警鐘であり、考えさせられることがきわめて多い。殊に基本となる正しい人生観（基本方針）の確立、原点回帰の反省による自律、心の品質管理の必要性を痛感させられました。

さて、当支部では、基本となる運営方針を2項次のように決めました。

- 1 京都府の産業振興と中小企業の経営改善支援を通して、個性を活かす生き甲斐のある社会、調和のある協力的な共生の福祉社会の建設に積極的に参加する。
- 2 自営及び企業内中小企業診断士が会員として参加し、それぞれにとって「共に有益であり、プラスであるところの魅力のある支部」となるように、会員のための支部活動を展開する。

この基本方針のもとに、今年度の具体的な重点活動方針を次の10項目決めました。

1. 支部活動の効果的な拠点となる独立事務所を適切な場所に設置する。
2. 公共団体、中小企業関係諸団体、諸機関への参画支援と提携の強化。
3. 会員の協力体制と業務受託体制の強化。
4. 賛助会員制度等の創設の調査研究。
5. 中小企業診断士と中小企業診断協会のPR活動の強化。
6. 診断士業務の開拓と新しい活躍分野の開発。
7. 産業振興と公的制度合理化についての提言。
8. 売れる商品開発・商品作り・売れる商品の仕入れ。
9. 月例経営診断研究会と企画プロジェクト活動の継続実施。
10. 本部及び他府県支部との連携。

円高による製造業の空洞化が進み、雇用を創造するニュービジネスの輩出が求められています。また、内需の振興が求められています。今後の伸びる方向は①マルチメディア等の情報化、②教育カルチャー、であり、更に、③ハウス④ホビー⑤ヘルシーの3Hです。経済大国と云いながら、わが国の都市住民の住居は諸外国に比べ極めて狭く貧弱です。子供を育てる健康的な環境と云えない。都市は過密に悩み、山間農村は過疎で苦しむ。過疎の山村を自然に親しむ別荘的快適住宅地に関与、過密の都市のマンション族に提供することです。年金族が自然に親しみ健康的な生活を送ることができるようにもする。また、小学校からパソコンによるコンピュータ教育とLL教室による英語と英会話教育を充実させることです。これらは、わが国の将来のための大切な投資であり、今の内需の振興になる。

多くの問題のある現在ですが、視点をかえピンチをチャンスと据え、新事業創造に知恵を絞るときであると思います。

我々中小企業診断士は、積極的に創造的な企業の成長を支援するとともに、また、この転換期に、福祉社会建設の原点である良心を見失わないよう、心のTQCを普及して行かなければと思います。

## 「情報交換して苦況を乗り切ろう」



京都府中小企業振興公社理事長

松尾正郎氏

### 略歴

昭和8年生まれ。同33年に京都府に入り、国体準備局企画総務課長、府立体育館長、平安会館支配人、府東京事務所長などを歴任。平成5年退職後は京都府公園公社常務理事、同7年5月から現職。

——府内中小企業の現状をどう受け止められていますか。

**松尾** 京都は他県に比べて伝統産業が多かったこともあって、技術面でしっかりした企業が多く、不況には強いといわれてきたが、最近の傾向は昔ほどではない。不況の影響を非常に強く受けている。半導体、電子・電機関連業種の受注は昨年9月ごろから一進一退を繰り返しながらも徐々に盛り上がりを見せているが、その他の業種は厳しい状況だ。

——そこへ円高が追い打ちをかけています。

**松尾** 円高の影響は、親企業のコスト削減、海外製品との競合から、加工単価の低下が続いている。納期面でも厳しさが増すなど、忙しくなった割には利益は少ない状況が見られる。

1949年に1ドル=360円に設定された円の為替相場は、92年には120円にまで上昇した。40余年の間に円の値打ちは3倍になった勘定で、わが国の企業は懸命に努力して何とか乗り超えてきた。それから3年、円は80円台をつけている。上昇率は3倍というほどきつくないが、何しろ短期間で急騰した。この円高の吸収はきつい。マラソンに例えると、35<sup>キロ</sup>あたりのつらさというところだ。

下請けにつらい単価の引き下げ

——下請あつせん状況はいかがですか。

**松尾** 厳しい状況に変わりはない。問題点を整理してみると、受注側に起因するものとしては技術的な不適合、発注側には一貫性ない発注姿勢、双方に原因する問題の圧倒的多数は加工単価のズレにある。前二者の問題解決には公社も相応の努力をしているが、加工費の相異は双方の話し合いで埋めてもらう以外にない。

発注量減少の理由の一つに生産拠点の海外移転がある。避けられない傾向だが、誘致されて進出したものの、電気や水道など、いわゆるインフラが未整備で困っている企業もあるように聞いている。海外進出すればすべて片付くというわけにはいかないようだ。中小企業は何とか一致団結して、苦況を乗り切りたいと考えている。

——中小企業が力を合わせることは大変重要ですが、業種や企業間には力の差があり、一致団結はなかなかむづかしいのではないのでしょうか。

**松尾** 大、中、小の企業があり、これまでは3者とも白いご飯を食べていた。ところが円高不況になっておかゆを食べなければならない状況になった。みんなそろっておかゆになるなら、不満はあってもがまんできる。が、

大企業を見ると、従来通の白いご飯、小企業はおもゆ。こういうことのないように心掛けていきたい。

——大企業というだけで、白いご飯を食べ続けていけるでしょうか。

**松尾** よく見ると、外米が混ざっているかもしれん。内地米の量は減っても、栄養価は落とさないように工夫しているはずだ。こうした知恵は企業規模が小さくなるほど出にくいのが現実だ。中小企業に対して横からの知恵を提供し、支えていくのが振興公社の仕事である。診断士協会の協力もお願いしたい。

### よいとこどりでのリストラを

——横からの知恵とはどんなことでしょうか。

**松尾** 長期的な知恵と短期的な課題がある。職人気質の強い企業はよい商品をつくるが、金銭面の処理は税理士まかせといった経営にタッチしないところが少なくない。この不況を機会にぜひ経営面の勉強をしてほしいと考えている。この場合、異業種と接触すれば大変効果のあがることは多くの事例が教えている。異業種との情報交換を通じて、いわばよいとこどりで、リストラを進めてほしいと願っている。

——短期的な対策としてはどんなことを考えられていますか。

**松尾** 新しい融資制度や金利の低減、償還期間の延長など、国や府の方針に従って最大限の支援策を構じていきたい。制度のPRはもちろん、中小企業者の経営相談にも積極的に応じていきたい。

——今年もMTフェアが開かれますね。

**松尾** 8月24日から3日間、パルスプラザで「MT&ビジネス交流フェア京都'95」を開く。時期が時期だけに、企業は出展することが営業成績につながるかどうか見極めたいと慎重に構えているところが多いが、こういう厳しい時期だけにPRするチャンスともいえる。今年は特に就職希望者にPRすることを考えている。

### 必ずあるベンチャー活躍の場

——閉そく状態に陥っている日本経済の現状を打解するには、中小企業の活力が求められています。ベンチャー企業の登場が待ち望まれていますね。

**松尾** いま京都で活躍している大企業のうちかなりの会社はベンチャー企業からスタートしている。現代もベンチャー企業が活躍できる場は必ずあるはずだ。

生活の周辺を見渡しても、変化の大きさに驚かされる。例えばトイレ。水洗化は当たり前になり、水洗の方法もボタン式からセンサー感知の方式に変わっている。玄関の出入も鍵からカードにとって替られつつある。声紋で開閉される時代がやがてくる。こうした技術の進歩、消費者の需要の多様化を考えると、ベンチャー企業が伸びていけるチャンスはいたるところにあるといえる。そこで振興公社、京都産業情報センター、京都府中小企業総合センターの3機関に「京都府創造型企業育成相談コーナー」を設置しているので、大いに利用していただきたい。

——アイデア・コンクールが必要ですね。

**松尾** ある自動車会社が遊びの要素を加味した自動車のアイデア・コンクールを実施しているが、中小企業にも奇抜な発想が求められている。売価を決めるのに、従来は原価を積みあげて計算していた。いまは、まず売価があって、そこから逆算して原価を出す方式に変わってきている。ものづくりでもこんなものをつくりたいという発想から出発する様式がもっと取り入れられてよい。

——アイデア・コンクールに補助金を出して支援されると励みになりますね。

**松尾** 今度施行された「中小企業創造法」はまさしく新しいアイデアに補助金をつけようというものだ。町の発明家のアイデアも、単なる遊びにはつけられないが、企業化、商品化する目的があれば、つけてもいいというのが通産省の考え方である。

親から引き継いだ企業をリストラし、活性化させていくのもよいが、まったく新しい発想で企業を創業していくのもいまがチャンスだといえる。

### 診断協会は外向きの事業を

——診断士や診断士協会に対する考えをお聞かせ下さい。

**松尾** 協会や診断士の存在を知ってもらうには、こうした混迷の時期こそチャンスだと思う。協会の事業内容を拝見すると、どちらかといえば内部的なものに比重がかかっているといえる。診断士のレベルアップはもちろん重要だが、これからはもっと外部に向けての仕事を、例えばグループを組んで移動診断を実施するなどしてもらいたい。

それに企業診断も、業積が悪くなってから、改善策を講じるのではなく、よりよくするにはどうすればよいかの相談に乗ってほしい。

# 創造的中小企業支援のノウハウ

## 目次

- Q 1. 円高
- Q 2. 空洞化
- Q 3. 経営環境
- Q 4. 新分野進出
- Q 5. 創業開業
- Q 6. 技術開発
- Q 7. 海外移転
- Q 8. 企業の実力要因
- Q 9. リストラ
- Q 10. 融合化
- Q 11. 成功事例

## はじめに

中小企業はいつの時代にも、時代をリードするパイオニアであります。現在の多くの大企業は小さな中小企業からはじまったのは言うまでもありません。時代のニーズを的確に掴みそれぞれの起業家は大きな夢をもって来られたのです。我が日本いや世界が歴史的な転換期です。転換期こそ中小企業のチャンスときであり時代をリードする役割を担うときです。意欲のある起業家の奮起を期待して止みません。

1ドル80円台の円高と価格破壊の嵐などで、わが国の産業構造は大きく変わり始めています。産業構造の改革をバックアップするため、国は二つの法律を成立させ、この4月から施行されました。

ひとつは『特定事業者の事業革新の円滑化に関する臨時措置法(略称：事業革新円滑化法)』です。これは既にある「中小リストラ法」の大企業版といってもよいでしょう。

ふたつ目は『中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法(略称：中小創造法)』です。こちらは技術開発を中心とする中小企業の創業および事業展開を幅広く支援するのが目的で、支援対象は未だ事業をしていない個人にまで拡げています。

こういう法律のほか、府・市・中小企業振興公社・京都産業情報センターなどで、さまざまな支援制度を用意して産業発展に尽力されています。

私共中小企業診断協会京都支部のメンバーは、このような制度を紹介したり、申請手続きをお手伝いするのは勿論、ご希望により事業が成功するまでフォローも応援しお役に立ちたいと希っています。このようなねがいのもとに、この「創造的中小企業支援のノウハウ」をまとめました。

## 「創造的中小企業支援のノウハウ」

### プロジェクトチーム

陰山 康男

清沢 康弘

品川 弥太男

竹村 剛俊

辻井 功

西谷友四郎

### Q 1 (円高)

円高で安く海外調達できる部品と競争させられて困っています。何とか対抗したいのですが、いい知恵はありませんか。

国内で生き残る競争力をもつには

- (1) 生産性向上で大幅なコストダウンを図る。
- (2) デリバリー、アフターサービスなどのサービス面で、独自性を発揮する。
- (3) 高品質、高性能品を開発する。
- (4) 外国製品を自ら取扱い、低品質低性能品は輸入による低価格政策と、高品質高性能品は自社製で高価格というラインアップを図り、親会社の選択肢をふやす。…などが考えられます。

### Q 2 (空洞化)

親会社が人件費の安い海外に工場を作る計画を立てました。その結果、下請の仕事は大幅に減ることが予想されます。従業員を養っていくためには、どうすればよいでしょうか。

親会社に対し、親会社が海外に工場をもつ計画の意義、目的などについて十分聞き出すことが、次に述べる方策の一助となります。

- (1) 生産性向上による大幅なコストダウンを図り、海外へのシフトを思いとどまらせるか、または、規模を縮小してもらう。
- (2) 海外移転に対し、下請会社として貢献できる分野を聞き出す。そして、下請会社としても一緒に海外に進出することも検討する。
- (3) 技術開発を図り、高付加価値製品を研究する。
- (4) 新規取引先を開拓する。
- (5) 業種転換を図る。

(6) 中小企業リストラ支援法を活用する。

**Q 3 (中小企業の経営環境)**

いま、中小企業のおかれている環境と対応について、ざっと説明してください。

中小企業は、次のような要因で厳しい環境に置かれています。

- 景気後退の長期化
- 大規模・多様かつ深刻な構造変化
- 円高の進展
- アジア地域の経済発展（我が国中小企業の国際競争力の低下）
- 大企業のリストラと下請再編（下請け分業構造の変容）
- 既存市場の成熟化（中小企業の活躍の場の狭隘化）
- 日本型雇用慣行の見直し（中小企業の雇用活動の対応変化の必要性）

このような構造変化に受け身では克服できませんが、逆にビジネスチャンスととらえ、柔軟かつ果敢に挑戦することにより活路を開く必要があります。

このような積極的対応、すなわち「変革」に次の方向があります。

- 新分野進出
- 組織活性化
- 下請け分業構造の変化への対応
- 消費者ニーズの変化への即応

**Q 4 (新分野進出)**

新分野進出について、いまいし詳しく説明してください。

新分野進出は、「変革」の典型的なもので、次のような態様とポイントがあります。

- A. (多角化、業種転換)  
従来市場で培った技術力等の最大限の活用
- B. (新製品開発)  
既存技術力、情報力強化
- C. (新サービス開拓)  
消費者ニーズの多様化・高度化 すきま市場
- D. (新たな産業フロンティアの開拓)

新分野進出を図る上で留意すべき点は、次のとおりです。

- (1) 現業種分野の将来性判断・新分野進出の決断
- (2) 進出分野、製品、サービスのコンセプトの明確化
- (3) 技術力、情報力の強化、人材育成・確保（経営基盤）
- (4) 主力製品結実までの耐力（～10年も）

なお、中小企業新分野進出等円滑化法、その他、国や

京都府・京都市などが行う中小企業支援策を積極的に活用することが望ましいと言えます。

**Q 5 (創業・開業)**

失敗しないための創業・開業の進め方について知りたいのですが。

創業に当たっての心構えや、手落ちのない開業のための手順は次のようになります。なお、詳細は中小企業診断協会へご相談下さい。診断士がトータルでご支援します。

A 創業に当たっての心構え

- (1). 世間を甘くみないこと
- (2). 家族の同意と協力があること
- (3). 年齢・体力・資力で無理をしないこと
- (4). 情報に敏感であること
- (5). 信念をもつこと

B 創業を進める手順

手順1. 事業成功の基本戦略

- (1) 成功につながる業種の選定
  - ①自分の好きなこと
  - ②経験が活かせること
  - ③遊休不動産などが活用できること
  - ④許認可関係に問題はないか
- (2) 繁栄のための特色を創る
- (3) 開業の適期を定める
- (4) 場所を適地に定める

手順2. 事業計画を立てる

- (1) 投資計画 (2) 人員計画
- (3) 資金計画 (4) 収支計画

手順3. 会社設立等の手続き

- (1) 会社の種類の決定
- (2) 会社設立手続き
- (3) 開業に必要な届出の手続き
- (4) 税務関係・労働保険・社会保険の届出手続き

手順4. 開業準備

- (1) 従業員の募集と採用
- (2) 販路の開拓
- (3) 開業資金（独立開業資金等の活用）
- (4) 不動産等貸借諸契約

手順5. 開業の案内とPR

- (1) 案内状 (2) チラシ広告
- (3) オープニングイベント (4) 披露パーティー

手順6. 開業

**Q 6 (技術開発)**

きびしい競争に勝ち残る決め手は「技術力」だと云われますが、アイデアはあっても、資金も人も不足です。補助金制度とか、共同研究の窓口はどこですか。また、

申請手続きも、ややこしいのでしょうか。

材質や仕様の変更、取引先からのクレームや要望があって、自社の現在の技術力で処理できない技術上の問題がある場合、先ず、京都府中小企業総合センターに相談して見ることです。同所には職員の技術者も居ます。試験・測定等の高度の設備もありますし、新技術の情報も豊富です。技術アドバイザーを派遣する制度もありますし、安い費用で技術の委託研究も引き受けてくれます。利用しないと損です。指導の申込みは京都市内にある場合は当センターへ、市外については各地方振興局商工課に。

## (1) 技術指導

### 1) 技術アドバイザーによる指導

中小企業が独自では解決困難な、製品や製造工程の技術的問題解決の指導を中小企業者の求めに応じて行います。

### 2) 開放試験室

中小企業者が自ずからでは設置困難な試験・検査機器等を整備して、中小企業者が自由に利用できるように開放しています。

## (2) 技術者養成

1) 京都府では中小企業者及びその従業員に必要な基礎理論、応用知識等の技術講習を次のように行っています。

①長期研修 ②中期研修 ③短期研修 ④地場産業研修 ⑤新技術研修

2) 中小企業大学校では製造工程の自動化、工業デザインなどの高度で専門的な技術研修を実施しています。また、通信教育も実施しています。

### 【問い合わせ先】

京都府中小企業総合センター ☎075-315-8621  
 中小企業大学校関西校 ☎0790-22-5931

## (3) 技術改善費補助金、新事業・技術振興貸付け

1) 技術改善費補助金 中小企業者が新製品の開発や新技術の研究を行うために必要な原材料費、機械装置費等研究開発経費の一部を国が補助する制度です。(補助率1/2、2/3) 毎年2月に受付をします。

### 【問い合わせ先】

京都府中小企業総合センター ☎075-315-8621

## 2) 新事業・新技術貸付け

中小企業者がマイクロ・エレクトロニクス技術などの先端技術を利用した製品や原材料、製造装置などの製造に必要な設備資金・長期運転資金を、中小企業金融公庫から貸し付ける制度です。

### 【問い合わせ先】

中小企業金融公庫京都支店 ☎075-221-7825

## Q7 (海外移転)

中小企業でも海外へ進出して、成功している例もあると聞きましたが、リスク(危険)も心配です。資金援助などの制度とか、どこか相談に乗ってくれるところを教えてください。

### (1) 個別相談

中小企業事業団の海外投資アドバイザーがいつでも相談に応じてくれます。

### (2) パートナーの斡旋

日本商工会議所の海外事務所では、現地での事業活動についての個別相談や、合弁パートナーの斡旋等を行っています。

### (3) 現地管理者の養成

現地に管理者として派遣される管理者の実務研修を中小企業大学校関西校で実施しています。

### (4) 海外投資についての情報

海外の商慣習や海外進出事例等を記した「中小企業者のための海外投資ガイド」を中小企業事業団で発行しています。

また、日本貿易振興会では国別・州別の投資環境情報を提供しています。

### (5) 海外投資資金貸付け制度

中小企業金融公庫、国民金融公庫、商工組合中央金庫で海外投資に必要な設備資金の貸付けを行っています。

### 【問い合わせ先】

中小企業事業団 国際事業課 ☎03-5470-1522  
 日本商工会議所 中小企業国際課推進室  
 ☎03-3283-7875  
 中小企業大学校関西校 ☎0790-22-5931  
 日本貿易振興会情報サービス部 ☎03-3582-5549

## Q8 (企業の実力要因)

成功している企業は、どこがちがうのでしょうか。

成功している企業は次の力が強力です。

- アイデア・発想力
- 研究開発力
- 人材の質
- 資金調達力・信用力
- 人脈・ネットワーク
- 生産技術力
- 品質・精度・生産管理能力
- 商品企画力
- 営業力・販売ルート
- 市場・流通に関する情報力
- 生産に関する情報力



Q9 (リストラ)

「リストラ(事業の再構築)の影響がひどい」とも聞きますが、京都ではどんな具合ですか。

5月19日の京都新聞によると、この1年間に府内の中小企業48社が、この制度の適用を受けていることが京都府の調べで分かりました。

(1) 『中小企業リストラ支援法(新分野進出等円滑化法)』は、構造不況の中で新製品の技術開発や海外への進出などで、新たな事業方向を目指す中小企業に対して、資金の低利融資や税制上の優遇措置などで、国が支援する法律です。昨年2月に施行されました。

(2) 「京都で48社」とは、予想以上の数字です。不況の中で生き残り策にかける中小企業の深刻さと、果敢な挑戦がうかがえます。東京、大阪などに次いで全国では8番目の多さ。機械金属が7割の33社、繊維5社、印刷3社です。

(3) 従業員数は50人未満が38社で、うち10人未満の会社が14社です。80%が資本金5千万円未満か、個人経営です。

(4) リストラ計画の内容は次の通りです。

- 生産性の向上 13社
- 新製品の技術開発 13社
- 新規の取引先開拓 11社
- 海外進出 7社
- 業種変更 4社

具体的には

- ①マルチメディアのソフト開発に乗り出した印刷会社
- ②建材業に進出する不動産会社
- ③害虫駆除用具製造を始める機械卸売会社
- ④自動車から家具のネジ製造に切り替えた製造会社などです。どこも構造不況の克服に知恵をしばっています。

(5) 海外進出で適用を受けた7社は、機械金属5社、繊維が2社です。進出先は中国3、インドネシア2、マレーシア2で、アジアに集中しています。

(6) 京都府商工部では「今後も円高基調が進めば、この制度を受けて海外進出する中小企業も増えるのではないかとみており、中小企業向けの新たな融資制度の導入など、円高対策の検討も進めています。

Q10 (融合化)

新技術は異業種交流がヒントになるといわれますし、京都は非常に活発だとも聞きます。グループに参加した場合、紹介してもらえるのですか? また、注意点も教えて下さい。

異業種交流は、市場・技術等新しいものに触れ、それを応用することによって新しい機能、製品、製造技術が生まれるきっかけとなり得るため、多くの企業が参加しています。

全国で活動中の異業種交流グループは2,000を超え、京都は100余グループ・約2,800社を数え、全国でも東京都、大阪府について3位であり、非常に活発といえます。

ご要望があれば最も適切な異業種交流を紹介・仲介致します。

異業種交流に参加する注意点としては、「何か良いことがないかなあ」と漫然とした態度でなく、「プラスになることは見逃さず、積極的に取り入れる」という意気込みと目的意識を持つこと。また、与えられるだけでなく与えることも十分意識した「ギブ・アンド・テイク」の精神をもって臨むことが大切です。

近年マスコミに登場した京都の異業種交流の状況をご紹介します。

京都の異業種交流の例

◆中小事業団が「グループ情報調査報告書」

(92.06.10 日刊工業)

88年4月に融合化法が施行されて以来、国の融合化開発促進事業が5年目に入った。全国で活動している中小企業の異業種交流グループは、年々その数を増やしており、経営資源の融合化による新事業分野への進出事例も著しく増加しつつある。

その一方で、交流、開発、事業化の各段階で運営上の問題点が数多く指摘されている。そこで全国の異業種交流グループの実態を調査し、活動状況や成果、運営上の問題などをまとめている。

異業種交流—「意識改革」まず成功。

全国で活動中の異業種交流グループは、91年6月時点で2,235グループ、90年度の2,036グループより約200グループ増加。グループ数の上位都道府県は、東京214、大阪171、京都112、兵庫107、神奈川82と大都市圏に集中している。

◆損保会社、異業種交流支援を強化。

(92.05.19、92.09.25 日刊工業)

新たな顧客サービスの提供を狙いに全国規模で展開している中小企業対象の異業種交流会(日産火災海上保険:東京、名古屋、京都、横浜など)

女性経営者・管理職対象。異業種交流支援ビジネスを一段と深耕させていく構え。

「群馬女性異業種交流会」など。

◆近畿の異業種グループ、「近畿異業種交流推進連絡協議

会」を設立。

(92.07.22 日刊工業)

近畿2府5県(大阪、京都、兵庫、滋賀、奈良、和歌山、福井)の異業種交流グループが大同団結。

167グループ、9,760社が参加。

近畿通産局や近畿各府県の支援。府県の枠を超えて異業種グループが集まる常設組織の設立は全国初の試み。

今後の事業計画として、ファクスを利用した情報提供事業を実施するなど近畿各地の異業種交流グループを横断するネットワークを形成。融合化をさらにグレードアップし、活性化していく。また、全国レベルの連絡協議会づくりにも取り組む方針。

◆京都と和歌山の異業種グループ、合同で発表会。交流でマンネリ防止 (92.10.13 日刊工業)

京都、和歌山の異業種グループ「京都マネジメント研究会」(京都市南区久世築山町、安田会長、加盟23社)と「和歌山中小企業IE研究会」(和歌山市西汀町、玉置会長、加盟29社)がグループ間交流に踏み出す。交流の輪を広げることで新風を吹き込み、マンネリ化を防ぐのが狙い。

京都マネ研、和歌山IE研ともIE(インダストリアル・エンジニアリング)手法で生産システム革新を進めているグループ。

IEは同業種間で導入する例が多いが、両グループは最初からの絞った異業種交流を狙い、テーマに「IEによる生産システム革新」を据えた。

◆京都府異業種交流連絡会議が発足。最大規模の91グループ、2,500社結集 (93.08.09、94.05.16 日刊工業)

より広範な異業種交流を実現。府の音頭で伝統産業からハイテク産業まで。

金融や機械、金属業界で構成されるなどそれぞれのグループ構成は偏りがちなのが実情という。

同連絡会議はこれらグループ間のパイプ役となり、交流に幅と深みを持たす。

文字通りの“異業種”同士の情報交換の場を提供しようというもの。事務局と加盟社間でファクシミリ通信網を整備。年一回開催予定の交流総会やセミナーの案内、行政機関や商工会議所などの情報、各グループ単位で出されるマーケティングや新生産方式など経営情報を会員企業に提供していく。さらに、会員の活動状況などを他府県の異業種交流組織に発信していく。

府が年間300万円程度を補助する。

将来は商品の共同開発も目指す。

同連絡会議はファクスネットワークによる「新製品情報発信サービス」で、傘下企業の販売促進を支援する。

販売力のない会員のビジネスチャンスを広げるのが狙

いだ。

◆京都の伝統産業11社、協組設立、新和風商品の店舗オープン (94.03.21 日刊工業)

京都の伝統産業の若手経営者が4月に「協同組合和座百衆」(京都府商工部染織工芸課内)を設立。染め織り、陶器などの11社が相互の技術を持ち寄り、現代生活にマッチしたインテリアなど和風の新品を開発、事業化するため。“組合ショップ”をオープン、2枚のガラスの間に絞りや藍(あい)染めの布地を挟み込んだトレイ、友禅染の布を張ったつい立て、紙や布、竹などを素材に活用した照明器具、京都の染色と織りの技術を駆使した壁掛け、のれんなど、メンバーの伝統の技をトレンドリーな感覚で今に生かしたインテリア、生活用品など1千点の新和風商品を販売する。

ここまで本格的なビジネス展開は、京都でもまだ珍しい。

◆愛知中小同友会の東アジア異業種交流会に広東省が初参加。対中ビジネスも本格化 (94.11.02 日刊工業)

愛知中小企業家同友会の異業種交流グループ「ユーゴークラブ」は、名古屋国際センターで「東アジア異業種交流会」を開く。他都道府県の同じ同友会や韓国、台湾、中国広東省の異業種交流グループが参加。韓国が8社、台湾および中国広東省が各3社、国内は北海道が5社、東京が6社、大阪が3社、愛知が15社、京都からは8社が参加。従来は互いの企業を知ることには主眼を置いていたが、今回からは製品などを展示する。

本格的なビジネス交流になる。

◆住宅メーカー総合住宅研究所「高感度」の住まい提案 (94.12.09 日刊工業)

「異業種交流で感性を高め、商品開発や事業の活性化につなげよう」と京都府の発案で企画されたのがハイタッチ・リサーチパーク。

設立に向け京都の中堅企業24社が勉強会を重ねたが、その折講師を派遣したのが縁となり積水ハウスもメンバーの一員に加わった。

関連産業のすそ野が広い住宅メーカーとしてはパーク内での異業種交流の魅力も大きかった。

90年4月に「技術研究所」、8月に「納得工房」をそれぞれオープンした。

積水ハウス総合住宅研究所はハードが対象の技術研究所とソフトをテーマにする納得工房で構成されている。

## Q11 (成功事例)

ニュービジネスの成功事例のうち、京都の中小企業に参考になりそうなものをできるだけ多く紹介して下さい。

新分野進出、その企業にとってのニュービジネスで成功している例を『平成6年度 中小企業白書』からピックアップし、概略を示します。

A. 【多角化・業種転換】

1. 《染色業から立体駐車場製造業へ》

染色業（京都府、従業員72人）  
反物保管の立体倉庫を自社製造していた技術を自動車の保管に応用、立体駐車場製造の分野に進出。建設コスト、工事期間、管理の容易さから大口注文。

2. 《カミソリ製造業から文具製造業へ》

カミソリ製造業（岐阜県、30人）の高度技術活用。  
クラフトナイフ、カッターナイフ、ハサミ等。  
本業と並ぶ事業の柱に成長。

B. 【新製品開発】

3. 《メッキ処理技術を活用して新製品開発》

工業用メッキ処理業（東京都、70人）  
万年筆や陶器に応用した新製品開発。  
金色・銀色のメッキを微妙な風合いで表現。（工業用メッキの剥れ・ムラ等の不良対策がヒント）  
発売5年で売り上げの80%に成長。

4. 《電子技術を活用して新製品開発》

電子部品製造業（東京都、26人）  
電子技術活用、医療用マイクロスコープ開発。  
光ファイバー、複合レンズ、高性能カメラで構成、  
従来見えなかったところが見え、プリント基盤、  
金属表面検査、医療機関、学校等の需要増。

5. 《ネジ製造技術を活用して新製品開発》

ネジ製造業（大阪府、5人）  
工業用シンネジから高付加価値のアートネジ開発。  
機能一辺倒から発想転換、装飾を施してみる。  
展示会など積極PR、売り上げ順調増。

C. 【新サービス開拓】

6. 《すきま市場で新サービス開拓》

運送業（北海道、7人）  
ペット輸送サービス。ペットの家族並扱い増。  
大手敬遠のすきま。冷暖房専用車両で航空便も活用、  
目的地に届ける。評判良く、実績好調。

7. 《企業の潜在ニーズを発掘し新サービス開拓》

（東京都、10人）

企業のCI活動の活発化、社歌を製作する企業の増加に対処、企業特性を類型化、作詞家、作曲家を編成、社歌製作サービス開始。顧客企業の満足度は高い。

8. 《異業種交流グループを通じ新製品開発》

異業種交流グループ（北海道、27社）  
木材加工・販売社がもみ殻焼却煙により交通渋滞の報、  
木材販売社が木酢液相当品が得られるとの予測、  
廃熱ボイラー製造社がもみ殻からもみ炭生成の予測、  
グループでの「もみ酢、もみ炭製造装置」開発活動。  
もみ酢は消毒・害虫駆除、もみ炭は土壌改良剤。  
農家の需要聞き取り、文献調査、設計・試作の分担、  
公立試験場の指導を受けて開発。

9. 《異業種交流会への参加を機に新製品開発》

旋盤部品加工業（福島県、9人）  
下請け比率60%、自社ブランド製品の開発指向。  
異業種交流会への参加、大学研究室訪問の機会。  
流体力学実験から溪流魚飼育用水槽の開発を着想。  
技術課題解決、ステンレス管の加工技術に本業の経験を活用。

10. 《新業態の創造に成功》

建設関連サービス業（京都府、12人）  
マンホール修復工事に関する画期的工法で特許。  
自社使用に限界、他社に許諾・普及活動（各地での説明会）。  
特許のロイヤリティ収入。  
他にオリジナル機材・補助資材の販売による収入。

D. 【新たな産業フロンティアの開拓】

(1) [住宅関連分野]

11. 《独自のマーケティングでリフォーム市場》

（大阪、23人）  
パート女性で対象11,200所帯訪問・需要情報入手。  
昭和40年代の家のリフォーム市場を把握、本格化を確信して進出。  
「友の会」、各種相談、顧客組織化。

(2) [情報・通信関連分野]

12. 《光ファイバーの将来性に着眼》

（富山県、52人）  
高速道路での光ファイバー埋設工事受注。  
各家庭への光ファイバー敷設を展望、事業展開。

(3) [景観関連分野]

13. 《景観材料のパイオニア》

(北海道、230人)

デザインをキーワードとした金属製品が本業。景観マーケットの将来性に着目、進出。都市環境や公園施設のモニュメント・オブジェ。デザインから製作まで一貫生産。イルミネーションも手がける。

(4) [先端技術：新素材]

14. 《炭素繊維複合材料の新製法を開発》

(埼玉県、23人)

社長が大手メーカーでの炭素繊維研究実績から炭素繊維強化複合材料の新製法を開発、製品化。特殊バインダーを用い、工程短縮、コスト1/10。

15. 《形状記憶合金の溶接加工》

メカネ枠製造業 (福井県、180人)

メカネ枠で溶接部を1/100mmに抑えれば通常のメタルと同強度になることの発見。ファッション性に優れた画期的製品を開発。

(5) [先端技術：エレクトロニクス]

16. 《プリント回路基板用薬品》

化学薬品製造業 (兵庫県、110人)

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薬品の新製品開発。シェア80%。

17. 《発光ダイオードの一貫生産》

(京都府、54人)

社長の電気メーカーでの発光ダイオード研究経験から発光素子・受光素子の研究で「新徐冷法」を取り入れた半導体装置を開発。これによる結晶の輝度は従来品の2~3倍。大手電気メーカー向けにOEM生産。

(6) [先端技術：バイオ]

18. 《種子ビジネス》

野菜・花の種子の品種改良 (千葉、68人)

5~10年先のニーズに合致すべく、研究開発に注力。メロン、大根等で優れた新品種開発。同社のバイオ技術は評価高く、大手からの技術提携、共同研究の依頼も多い。輸出も好調

19. 《寒天からDNA鑑定シートを開発》

食品メーカー (長野、200人)

寒天原料からDNA鑑定シートを開発。個人特定に有効で犯罪捜査に利用。他に芳香剤、消臭剤、医療カプセル等を開発中。

(7) [環境問題：地球温暖化への対応]

20. 《省エネルギー・ソーラーシステム》

石油製品卸売業 (山梨、74人)

地球環境・省エネルギー対策にソーラーシステム開発。屋上に10kW太陽電池パネル、1階に蓄電池のシステム。消費電力ほとんど自給。今後、設置事業に展開。

21. 《省エネ型ストーブ》

機械器具製造 (北海道、184人)

燃料節約型業務用石油ストーブ開発。高性能バーナーで30%燃料減。低騒音。燃焼の立ち上がり早い。グッド・デザイン賞。

(8) [環境問題：オゾン層破壊への対応]

22. 《特定フロンを使わない洗浄薬品》

(大阪、20人)

椰子とオレンジの皮を主原料とする洗浄剤の開発。オレンジオイル洗浄力は油性汚れに強いことに着目。フロン使用洗浄剤と同等の洗浄力。環境保護。

(9) [環境問題：廃棄物処理・リサイクル分野]

23. 《古タイヤをチップ状に裁断、再利用する機械》

鋼構造物製造 (秋田県、12人)

運送業者の要望・古タイヤ処理。チップ状に裁断、再利用可能にする機械。騒音・粉塵なし。さらに、産業廃棄物処理関連分野に進出。

24. 《ガラス屑リサイクル》

融合化協同組合 (静岡、7社)

回収したガラス屑から建材タイルをつくる技術を開発。原料配合、混和剤の基礎研究、色彩・商品形状のデザイン研究のグループ活動。試作完成、事業化への活動。

(10) [高齢化社会：医療・福祉関連分野]

25. 《介助者の負担を軽減する入浴機器シャワーベッド》

シャワーベッド輸入販売 (東京、18人)

ユーザーズ吸い上げ、独自開発。ポンプ水圧、温度等自動制御。高齢者の安全重視。病院・老人ホームに売り上げ順調。

26. 《高齢者対象緊急通報サービス》

(東京、10人)

一人暮らし老人の増加に着目、緊急通報サービス開発。

コンピュータ登録、連絡・通報機能をもつペンダントを持たせる。看護婦も待機。会員数、救急件数増加。

(11) [高齢化社会：健康・生活関連分野]

27. 《高齢者向け機能性・ファッション性の高い衣料》

子供・婦人服製造（富山、112人）

高齢化社会、高齢者衣料市場に着目。

老人ホームのユニホーム、高齢者向けスポーツ・ファッション衣料開発。老人体型・姿勢に一般衣料が適さないため、基礎データの収集等に注力した。

(12) [女性の社会進出への支援]

28. 《働く女性を助ける家事の代行サービス》

ビルメンテナンス（神奈川県、30人）

台所や床の清掃は重労働。ビルメンテナンスのノウハウを生かし、ハウスクリーニングのサービス開始。

フランチャイズシステム。

29. 《幼児を対象とした通信教育》

幼児教育経営（東京都、30人）

母親アンケート6,000人、幼児教育に関心をもつが多忙。幼児教育ビデオ発売。自宅で自由な時間に学べ、3カ月に1回のセミナー受講可とした。知識融合型企業に選ばれる。

30. 《女性の企業家セミナー》

翻訳・通訳業（東京都、4人）

女性の起業家意識の高まりに着目、セミナー企画。講演後、企画書作成、会社設立に必要な財務、総務、法律の知識を習得させるしくみ。好評。

(以上)



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〉 東京都左京区聖護院蓮華庵町8-10 〒606  
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)

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)

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5-6  
〒103 小田ビル

TEL.(03)5820-9456

# PL対策とISO9000s

目次

1. 品質保証と製品安全対策について
2. 製造責任法 (PL法) について
3. 製造物責任防止対策 (PLP) について
4. ISO 9000sについて
5. まとめ

「ISO9000s」  
プロジェクトチーム  
木津 要三  
植木 晃吉  
松田幸之助  
村上 薫

## 1. 品質保証と製品安全対策について

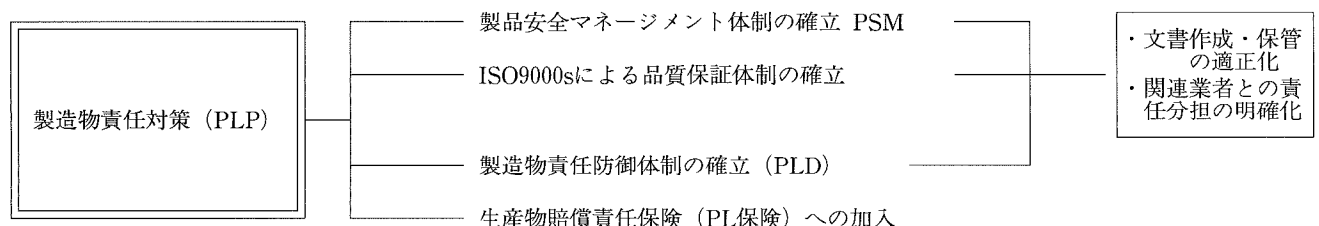
品質保証については、従来、日本では消費者の要求する品質が十分に満たされていることを保証するために、生産者（製造業者）が行う体系的活動のことであると考えられてきた。これに対し、国際品質規格のISO9000シリーズ（以下ISO9000sと略す）では、次のように品質保証を定義している。品質保証とは「製品またはサービスが、要求される品質を満たしているという信頼感を顧客に与えるために必要な、すべての計画的、体系的な活動のことである」としている。ここで重要なことは「保証」の条件の一つに、十分な信頼感を相手に与えることが含まれているということである。

今や、日本でも国際化の進展に伴い、品質保証の考え方も変わってきた。従来は生産者の立場から製品そのものの品質と目的とする機能を保証すればよかったが、現在では製品を使う消費者の立場にたつて、より安全な製品をつくることが要求されている。また、その使用時および使用後の安全性にも配慮する必要がでてきた。すなわち、生産者本位から消費者本位に移行したのである。消費者保護の観点から昨年には製造物責任法（PL法）が成立し、製品の欠陥を証明するだけで損害賠償を請求できる無過失責任制度が平成7年7月から施行されることになった。製造業者はPL法に対応してPL法対策を実施する上で大切なことは、PL法の文面の解釈やPL法の法理論の理解ではなく、訴訟事件に係わるような製品事故

をいかに未然に企業のマネージメント・レベルで防止するかということである。これが製造物責任対策（PLP; Product Liability Prevention以下PL対策という）といわれているものである。これは自社の品質（管理）システムをどう構築していくかという問題である。このためにもISO9000s規格の理解が必要なのである。（ISO9000sについて第4章で詳述する）

ここでは、製品安全との関連についてだけべる。ISO9000s規格は、「品質システム」のあり方を規定したものであるが、その中の重要な項目として「安全性」が位置づけられている。製品安全はまず、商品企画の段階から考慮されなければならない。設計の段階では、当然安全性が仕様書の中に盛り込まれる必要がある。以下、同様に製造、物流、販売の各段階で、安全性確保の配慮がなされ、それらがすべて文書化されることによって、製品安全が確保されたと見なされるのである。つまり、ISO9000sに基づいた品質保証の体制ができれば、品質システムが向上し、その結果信頼性が高く、安全な製品を消費者に供給することになるのである。言い換えれば、ISO9000sによる品質保証体制は安全性の高い製品をつくりだす仕組みであり、これなくしてはPL対策は十分とはいえない。ISO9000sを導入して、製品安全を確保するには社内体制の整備が必要である。製造物責任対策（PLP）との絡みで、その関係は図表1の通りである。

図表1 品質保証体制と製造物責任対策との関係



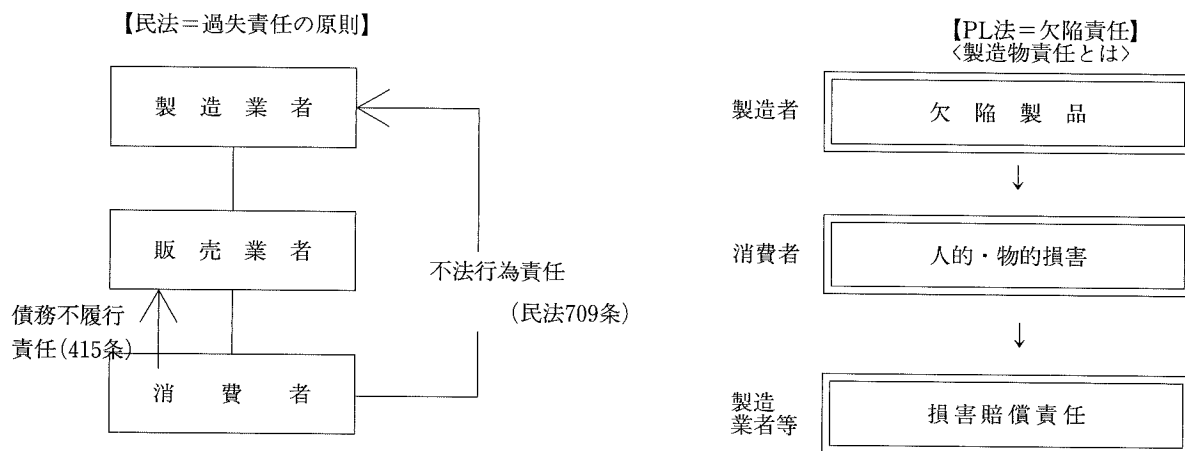
## 2. 製造物責任法 (PL法) について

製造物責任は「製造物の欠陥により人の生命、身体又は財産に係わる被害が生じた場合における製造業者等の損害賠償の責任」である。なお、PLとは、Product Liabilityの略語である。PL法は平成7年7月から施行されたが、PL対策をPL法への対策という側面のみからとらえると適切な対応を誤るおそれがある。その理由は、欠陥製品事故を起こした場合、企業が被る損害は訴訟費用や賠償金だけではないからである。たとえ、PL保険に入っていたとしても、事故による企業イメージの低下やそれに伴う製品売上の減少、また製品回収のための莫大な費用が生じる可能性がある。更に消費者や市民が、PLや環境問題を通じて企業倫理を問い、企業評価の尺度にしはじめているということに注意する必要がある。

従来は欠陥責任によって被害が生じた場合、製造業者や販売者が負う責任としては民法に基づく契約責任や過失責任といわれる責任によっていた。PL法はこれらの責任法理にとって替わるものではなく、新たに追加された特別立法である。民法では、過失責任の原則をとっている。過失責任の原則とは「過失なければ責任なし」という考

え方である。これは、製品被害が発生しても企業は過失がなければ責任を負わないという原則である。このため、被害者は加害者（製造者等）の『過失』を立証することを要求されたのである。（民法第709条 不法行為責任）これに対し、PL法では欠陥責任を導入したのである。欠陥責任とは、製造者等の過失を問題とせず、製造物自体の欠陥があればその責任を問うものである。企業の立場からみれば、過失がなくても製品に欠陥が存在すれば賠償責任（無過失責任）を負うことになったのである。PL法上の欠陥とは「当該製造物の特性、その通常予見される使用形態、その製造業者等が当該製造物を引き渡した時期その他の当該製造物に係る事情を考慮して、当該製造物か通常有すべき安全性を欠いていることをいう」（第2条）とされている。要するに「通常有すべき安全性を欠いている性状そのもの（客観的事実）」が欠陥と考えられるのである。欠陥は他人の生命、身体または財産に危険を加える恐れのあるものであるが、PL法では欠陥の要件を具体的に特定していない。今後、判例が重ねられて条文の正確な解釈が明らかになるものと考えられる。

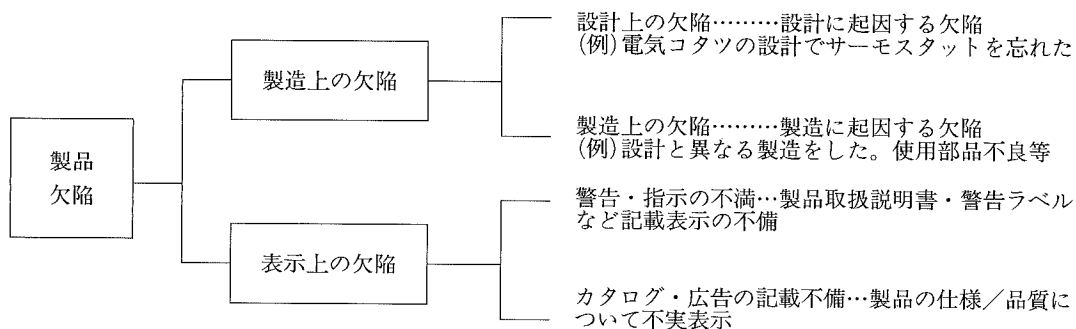
図表2 製造物責任（民法とPL法）



PL訴訟でいう「欠陥製品」とは、設計上の欠陥あるいは製造上の欠陥が存在する製品だけを指しているのではない。製品自体は設計上も製品上もななら問題がなくても、その製品の取扱説明書や警告ラベルあるいはカタログ

などの表示の不備に起因して使用者が損害を被れば、PL法上からは「欠陥製品」と判断される。このことは、わが国の社会通念として一般に存在する「欠陥製品」の概念とは異なることに注意しなければならない。

図表3 製品欠陥の種類



図表3はPL法上の製品欠陥の概念を示したものである。

ここで注意してほしいのは、取扱説明書などの記載内容である。取扱説明書は、製品の安全な使用法をわかりやすく指示するとともに、一方で危険性への適切な警告を文書で消費者に提供するものである。それが欠けている製品は、警告・明示上の欠陥であると判断され、製造業者等は賠償責任を負わされる恐れが大きい。使用上の安全に関する注意事項は絶対的記載事項である。本来の使用法、予見できる誤使用とその結果（どんなふうにならないのか）、手入れ・保管、故障などへの対処法、廃棄法、さらに万一事故が発生したときの応急処理の方法などを記載する必要がある。

また、警告表示も重要である。警告の表示は、取扱説明書と警告ラベル（本体表示）の両方で行うことが望ましい。危険の大きさ、使用方法などを考慮して必要かつ可能なかぎり本体表示するようにしたい。危険の度合いに応じて「危険」「警告」「注意」などの用語、警告表示マークを区分して使うことも必要である。

PL法の対象である製造物とは、製造又は加工された動産とされている。（第2条1項）したがって、不動産は対象外である。製造物は固体、液体、気体のすべてを含むので、工業用品、家電製品、医薬品、加工食品、ガスなど殆どすべての商品がその対象となる。この法律の対象外となっているものは、不動産、電気エネルギー、原子力発電、未加工農林水産物そのもの、情報（ソフトウェア）および各種役務（サービス）である。ただし、情報を収録したROM等に欠陥がある産業用ロボットが危害を与えた場合には、ロボット製造業者の責任となる。また、廃棄物は対象外である。

PL法の責任の主体である製造業者等には、輸入業者及びいわゆる表示製造者に加えて加工業者も含まれている。（第2条3項）

また、PL法では第4条で免責事由が定められている。開発危険の抗弁と原材料責任の抗弁といわれているものである。「開発危険の抗弁」は、製品の出荷時の科学水準では、製品の欠陥で予測不可能であったことを製造業者が証明すれば免責されるものである。「原材料責任の抗弁」とは、部品、原材料等の欠陥が、ユーザーである完成品メーカーが決定した仕様に起因する場合には、部品メーカー等の責任を免除するというものである。しかし、この場合には部品メーカー等に過失がなかったことが条件となる。

賠償請求期間は、被害者が損害および賠償義務者を知ったときから3年となっている。（第5条）また、製造者が責任を負う期間は10年である。薬害など長期間たつてから被害がでる蓄積損害や潜伏損害については、損害発生時から起算することになっている。

第6条では「製造物の欠陥による製造業者等の損害賠償の責任については、この法律の規定によるほか、民法の規定による」と定められている。金銭賠償の原則や過失相殺、連帯債務などの民法の規定が適用されることを意味している。

なお、問題となっていた推定規定は採用されていない。すなわち、欠陥と損害との間の因果関係及び欠陥の存在期間に関する推定規定が問題となっていたが、いずれも採用されないことになったのである。

以上のように、PL法はたった6ケ条の短い法律があるがその影響するところは大きい。今後、日本においてもPL法によって、被害者の立証責任が軽減されるため、PL訴訟が増加することが予想される。その結果、製造業者等の賠償責任が認められるケースも増えると思われる。中小企業も安穩としていられない時代となってきたのである。

今や、企業のPL対策（PLP）は世界の趨勢になっており、日本企業にとっても避けて通れない道であることは間違いない。その必要な理由は次の3点に要約できる。

- (1) 消費者利益の擁護
- (2) 海外貿易の前提条件
- (3) 企業の安全保証（PL保険）

特に、2番目の「海外貿易の前提条件」はISO9000s規格と関係することである。すなわち、ISO9000sに基づく製品の品質保証体制に対する認証機関からの認証取得は、欧米を中心とする海外貿易の前提になっている。（ISO9000sに関しては第4章にて詳述する）

### 3. 製造物責任防止対策（PLP）について

企業のPLP（Product Liability Prevention）は、「製造物責任予防」の観点に立った「製品安全の追求」が何よりも重要である。製品安全とは簡単にいえば「製品を使うときに、人体に対する危害や物的な損害が発生しない」ことである。そして、その要件は次の3つである。

- (1) 製品自体が安全であること
- (2) 取扱説明書・危険表示のラベルなどの文書類が完備していること
- (3) 使用者自身が安全の重要性を自覚すること

これらのために、企業は「製品安全マネジメント（Product Safety Management; PSM）体制の確立」「品質保証体制の整備」「製造物責任防御体制（Product Liability Defense; PLD）の確立」「教育啓蒙活動の実施」をする必要がある。（図表1参照）

製品安全を確保する方法とその重点内容については次のようなことが考えられる。

- (1) 製品安全管理体制（PSM）の整備
  - ・社内体制の整備……………クレーム対応部門の強化・拡充、責任・権限の明確化



- ・文書管理の適正化……設計関連文書、製造・品質管理・検査記録、取扱説明書等
  - ・製品安全評価の実施……各種の関連法規、業務規定、ガイドラインとの適合確認
  - ・安全評価試験の実施……安全性の確認、危険の事前排除、安全レベルの確認等
  - ・異常試験の実施……製品が使われる場での製品使用上の安全性チェック
  - ・取扱説明書や警告表示……ハードで解決できない危険性を判りやすく書いて警告する
  - ・製品安全技術の確立……製品の危険性を洗い直し、安全性向上のために改良する
  - ・品質管理体制の構築……不良品を出さない体制づくり、検査方式・検査基準の点検
- (2) ISO9000sによる品質保証体制の整備
- (3) 製造物責任防護体制 (PLD) の確立
- ・迅速なクレーム処理……適切な初期対応、正確な事故状況の把握と誠実な対応
  - ・事故処理体制の整備……事故原因の調査究明、再発防止対策、製品リコールなど
  - ・訴訟対策……裁判外紛争処理機関 (ADR) の活用、顧問弁護士、記録文書管理
  - ・安全基準の遵守……自主安全基準の設定、国際レベル規格取得 (ISO, IEC, UL)
  - ・適正な警告表示……ユーザーに親切的な警告表示、取扱説明書・警告ラベル
  - ・情報収集管理体制……最新技術情報、安全情報の収集管理体制の充実
- ★教育啓蒙活動の実施……安全確保の為の広報活動、正しい使い方を伝え誤使用減少
- (4) 生産物損害賠償責任保険 (PL保険) への加入
- ☆その他の損害填補制度
- ・法律に基づく填補制度……Sマーク制度、SGマーク制度など
  - ・業界団体の自主的保険……ST(玩具)、SF(花火)、SV

(魔法瓶)、HAPI(健康治療機器)、BL(住宅部品)など

- ・政府管掌の保険……自動車損害賠償責任保険制度 (強制保険)

#### 4. ISO9000sについて

ISOとはInternational Organization for Standardizationの略で、国際標準化機構のことである。メートルねじをインチねじといたり、気圧の単位をヘクトパスカルとしているのもISOが定めたものである。ISOで作成された規格類は厳密には任意の国際規定であるが、欧米を中心とした主要国で採用されている。特にISO9000sは国際的な品質保証規格として、欧米を中心として約60国で適用されている。わが国でも、このISO9000sをJIS・Z9900シリーズとして導入している。

ISO9000sとは、製造者 (供給者) の品質システムを評価する標準であり、品質管理全体のなかでの位置づけとしては品質保証 (QA) にあたり、従来の日本的品質管理、すなわち工程を改善して不良品の発生を減少させる製造者の自主的な活動とは異なる。

ISO9000sは、「買い手 (購入者) 側が、製造者 (供給者) 側の製品またはサービスに関して安心して使用するためには最低これだけの管理を行ってほしい」ということを基準に整備された品質保証規格である。製品自体の品質ではなく、ISOが認めた品質管理・保証のあり方に対する企業内体制の維持を問題として、設計から製造、検査、アフターサービスなどあらゆる段階の品質保証体制を対象としているのが特徴である。

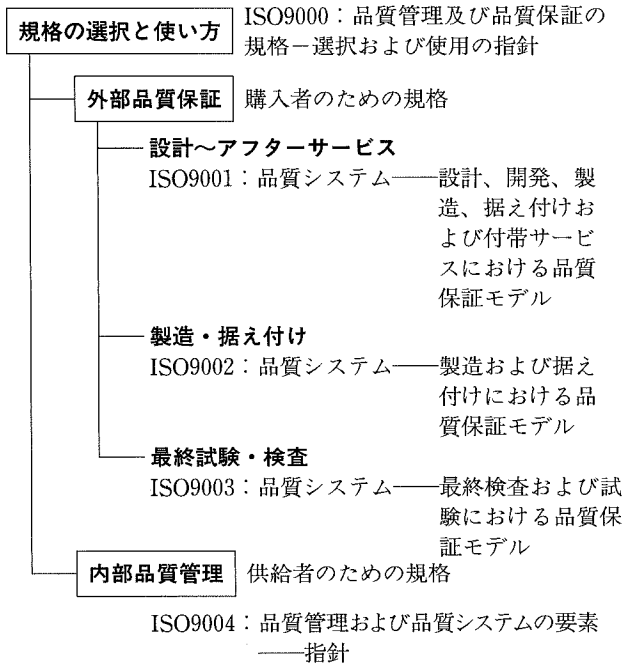
図表4はISO9000sと日本型品質管理の相違点を表記したものである。

図表5はISO9000sの品質保証に関する規格の概要を示したものである。

図表4 ISO9000sと日本型品質管理

	ISO9000シリーズ	日本型品質管理(TQC)
立場 (主導性)	購入者の立場で規格を制定 購入者の要請	供給者の立場で品質保証 供給者の自主性
要求事項 (目的)	顧客の要求を満足させる (顧客要求への合致)	顧客のニーズを先取り (顧客満足の確保)
品質検査 (品質)	検査重視型 (現状維持型) 第三者機関によるシステム監査	工程での作り込み型 (改善促進型) メーカーの自主検査
管理体制 (体質)	文書化し、標準化している 文書による契約型	担当者の知識と経験に依存 自由性尊重型
水準 (方式)	現状の維持管理→見直し トップダウン	改善促進 ボトムアップ
保証対象	品質システムの保証	製品そのものの品質保証

図表5 ISO9000sの品質保証に関する規格



「製品の安全性および製造物責任」については、ISO9004（ガイドライン）に次のように記載されている。

製品の安全性を高め、製造物責任の問題を最小化するために、製品またはサービスの品質のうち、安全性に関する側面を明確にすることが望ましい。次の事項によって、製造物責任の危険を抑制し、発生件数をできるだけ少なくする手段をとるとよい。

- (a)製品またはサービスの仕様書の表現をより効果的にするために、該当する安全基準を明確にすること
- (b)安全性のための設計評価試験またはプロトタイプ（またはモデル）を用いた試験を実施し、試験結果を文書化すること
- (c)誤解をできるだけ少なくするために、使用者に対する説明書および警告、整備マニュアルおよびラベル、ならびに販売促進資料を検討すること
- (d)もし安全性を脅かす性質が発見された場合には、製品の回収を容易にし、また安全性が疑われる製品またはサービスを計画的に調査できるようにするために、トレーサビリティ（追跡調査）の手段を開発しておくこと。

しかし、購入者のための規格であるISO9001, 9002, 9003には、供給者の規格であるISO9004で触れられている製品の安全性と製造物責任と経済性は採用されていない。ISO9000sは品質保証を目的とした規格であり、製造物責任を目的としたものではないからであろう。その意味では、ISO9000sとPLPとは直接関係がないといえる。しかし、ISO9000sを導入することにより、企業の「品質システム」の機能は格段に向上する。その結果、信頼性が高く、安全な製品を世の中に送り出す体制が確立されることになる。すなわち、ISO9000sを導入、実施するこ

とは安全性の高い製品をつくり出す品質システムを維持することであり、これなくしてはPL対策（PLP）はありえないのである。PL法との関係でいえば、PL法は強制力のある法律であり、ISO9000sは任意の制度であることの違いは大きい。両者は表裏の関係にある。PL問題の発生を未然に防ぐには、ISO9000sが強力な「助っ人」となるということである。つまり、ISOの認証を受けることは、企業の品質管理（QC）や品質保証（QA）体制が一定の水準以上に保たれていることが第三者機関によって証明されることであるから、より安全な製品を生産することにつながることもPL問題発生予防に効果があるのである。したがって、ISO9000sはPL対策（PLP）の支柱であるといえよう。

ISO9000sの思想は、品質保証を管理規定の文書による整備と保存に求める。同一水準を保つための管理方法による作業と同時に、文書による記録の保存を要求している。このことは、製品に不整合（仕様書の要求水準を満たさないこと）があった場合はもちろん、欠陥（仕様書の水準を満たしていてもありうる不整合）があったときに、その原因を究明し是正措置が可能になるような仕組みが求められている。つまり、トレーサビリティ（追跡調査）が可能な記録を保管することが要求されているのである。この結果、不適合製品や欠陥製品の回収が的確にでき、その原因の究明と是正措置をするための記録が残されることになる。ISO9000sの導入は製造物責任に備えて、技術者に文書管理と文書記録を加えることにもなる。このように、企業は確立した品質システムを系統的に文書化し、効率的にシステムの維持をはかっていくのである。

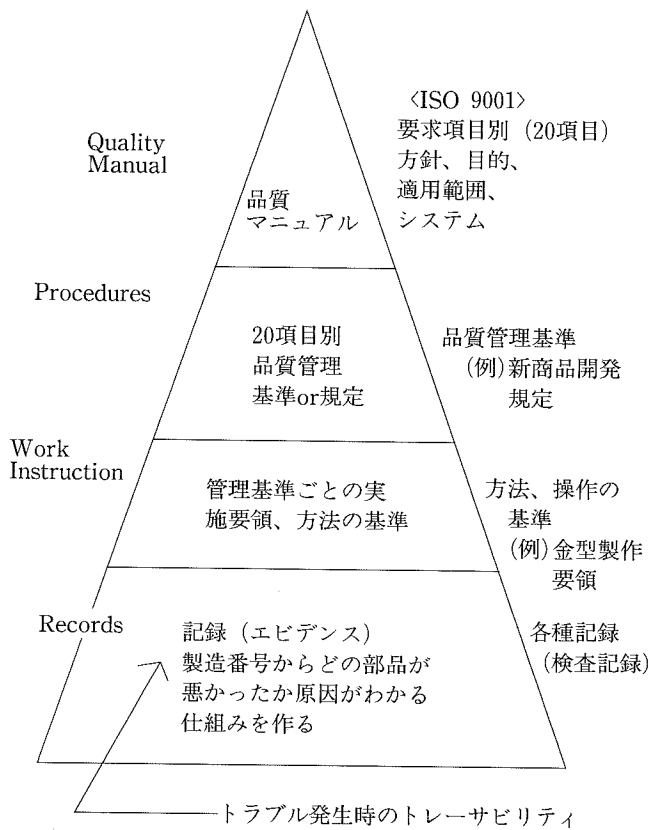
品質システムを系統的に文書化する場合、大きく分けて次の4種類に分けられる。

- (1)品質マニュアル……………品質システムを記述したもの
  - (2)社内規格（社内標準）………全社及び部門の規定や標準
  - (3)手順書および作業指示書…作業記録、検査標準など
  - (4)記録……………作業標準、検査記録など
- 品質マニュアルとは、品質システムを書き現し、実施するために用いる文書のことである。また、品質システムとは、品質管理を実施するための組織の製造、責任、手間、工程および経営資源のことである。（ISO 8402）

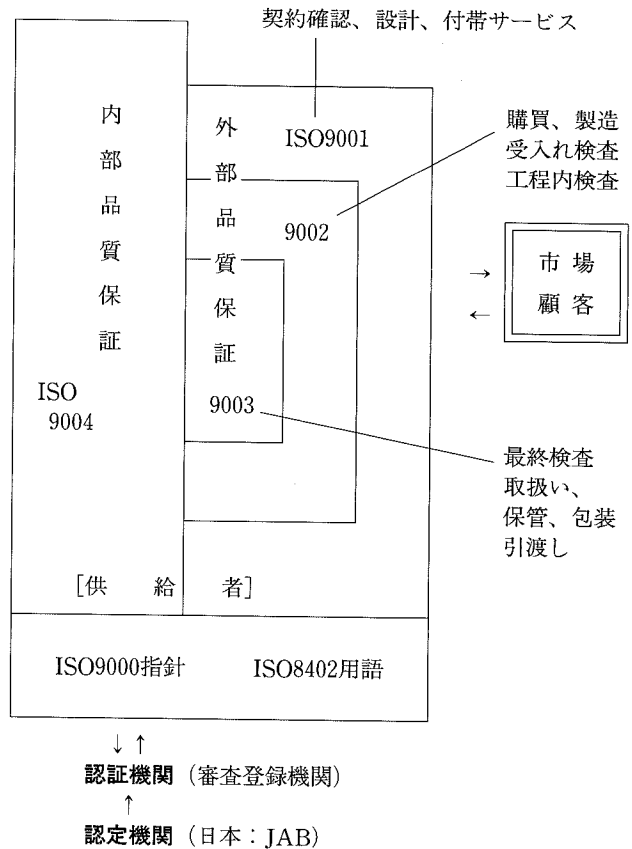
図表6に品質マニュアルを中心とした品質管理の体系を示す。

図表7にISO9000sの構図を示す。（関連図表5）

図表6 品質管理の体系 (ISO9000s)



図表7 ISO9000sの構図



品質システムの確立はISO9000sの基本命題である。これを表す品質マニュアルを作成する際の基本的な要素は次の4つである。

- (1) 各部署の責任を明確にする
- (2) 承認、権限を明確にする
- (3) 品質に関する活動を文章化する
- (4) 実施した結果は記録する

また、ISO9001の要求事項は20項目 (9002は18項目) から構成されている。詳細事項は省略するが、その主な内容は次のようなものである。

- (1) ISO9000s規格に品質マニュアルに盛り込むべき内容がガイドされてる。
- (2) 経営者のリーダーシップが強調されている。
- (3) 文書化された品質システムを要求している。
- (4) 内部品質監査を始めとする各種検証活動を規定しており、経営者による品質マニュアルの見直しを定期的実施することを要求している。

実際に、企業がISO9000sの認証を取得するために、次のような手順と手続きを要する。

- (1) 経営トップが品質 (保証) の方針をたてる
- (2) この方針を実現するための管理手法を、要求事項にしたがって「品質マニュアル」として明文化する
- (3) 現場は「品質マニュアル」及びそのマニュアルに

基づいた各種基準に示された手順どおりに行動する

- (4) これらのことを第三者の認証機関から審査を受ける
- (5) この審査に合格すれば認証、登録される (登録後にも定期審査、更新審査がある)

以上のようにISO9000sに基づく品質システムによって、管理システムを透明化し、その実績を明示できるようにすることは、PLPの基本的な対策の一つであると考えてよい。

### 5. まとめ

企業にとってPLの問題は、欠陥のない安全な製品を提供するための製品安全をベースとした品質保証体制の確立につながるものでなければならない。また、源流管理の観点から「発生してしまったPL事故への対応」に重点をおくのではなく、「使用者にとっての製品の安全性確保」と「安全な製品の社会への提供」という積極的な対応を事業活動のなかで実施していく必要がある。

そのためにも、自社の製品の危険性を常に洗い直し、安全性向上のための製品改良に努めていかなければならない。これからは、製品を安全なものにしていくための「製品安全技術」(Product Safety Tecnology; PST)を確立していくという前向きな取組み姿勢が必要になっ

てきた。製品には、操作し易さ、点検の容易さ、安全性など顧客満足度の高い設計が要求されるが、そのためには人間工学的発想が必要である。例えば、製品の多機能化を進めても、誤使用が多くなつては何にもならないのである。万一、誤使用により傷害事故が発生した場合には、損害賠償責任を負わなければならない。「人間は生まれながらにしてエラーする動物である」との認識に立って、そのエラーをバックアップする製品が望ましい。安全上重要なシステムはフェールセーフ（故障しても拡大被害に至らない）にしておくことが大事なことである。

以上PLに関する諸課題について説明してきたが、PL対策は法律の遵守をはじめ、クレーム窓口の設置などの社内体制の整備、製品の安全性評価、環境安全対策、ISO9000sによる品質保証、そしてPL保険の加入など、これらを総合的に実施することによってはじめて効果が現れることを強調しておきたい。

引用・参考文献 「PL対策のすべて」 小西一生著

(中経出版)

企業診断 94/10月号「PL法成立でここが変わる」

(同友館)

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  
后茶  
のんざい

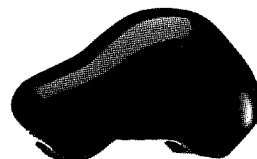
- 旅館 京都市中京区東洞院三条南 ☎(075)221-1257
- 呑菜京都店 同上 ☎(075)221-8643
- 呑菜大津店 滋賀県庁合同ビル ☎(0775)21-0860

あなただけのドラマを  
BE BRIDAL TAKAMIが  
プロデュースいたします。



BE BRIDAL  
TAKAMI  
TAKAMI CONF. GROUP

京都市下京区五条通河原町西 〒600  
Phone.075-351-7722



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

# これからの土地活用について

## 目次

1. 日本の土地市場と地価の変化
2. いくつかの具体例
3. 土地活用の色々とサクセスポイント
4. 京都市内の有効活用事例
5. 土地基本法と京都市のまちづくり計画

## 1 日本の土地市場と地価の変化

世界大戦終結から50年の日本経済は、戦後の復興から高度成長を経て、成熟経済と言われる今日に至るまで土地をめぐる市場の変化を地価の動きと重ねて見ると大体以下の様に要約出来る。

### 1. 戦後から15年間（1945年～1960年）

戦後の廃墟の中、占領軍の占領下、日本の復興と民主化に向け立ち上ったが、生活物資不足のなかで戦時統制が解除され、極度のインフレが進行。新円切替（46年）経済安定本部発足（47年）、農地改革（48年）、朝鮮動乱（50年）などを経て次第に経済力を回復し、神武（54年から31ヶ月）岩戸（58年から42ヶ月）の好景気でハズミが付き、60年の国民所得倍増計画が発表されるまで、インフレと混乱による高騰で全国市街地（住宅）価格指数（55年を100）は0.8から269へと340倍の値上りであった。

### 2. 倍増計画から25年間（1961年～1985年）

高度成長の軌道に乗った日本は、高い設備投資（年率10%以上）人手不足（中卒充足率30%）から、いざなぎ景気（65年から57ヶ月）、列島改造ブーム（71年から23ヶ月）へと上昇したが、反面ニクソンショック（71年）、オイルショック（73年）、公害問題などを経験した。

この間土地価格も一応の秩序をとりもどし、土地の収益力を基としたファンダメンタルズ（根源的要因）に従って変化したが、その上り幅は、元々狭い有限の国土と言う基本的制約の上に人口の都市集中や工場・オフィス等法人需要が拡大するなど、常に売手市場（最高の価格を付ける買手に売れる）で推移し、加えて供給側への無策もあって、地価の右回り信頼は資産としての担保価値を加へ投機資産として重宝となり、次第に土地神話が作られて行った。

この25年間の市街地価格指数は269から5481へと35.2倍の値上りであった。

### 3. 平成バブル景気の5年間（1986年～1991年）

## これからの土地活用研究チーム

黒崎徳之助  
松田幸之助  
安田 徹  
辻 一幸

日本産業はハイテク化・情報化・サービス化を進め、都市化の波は特に法人の金余り現象の中で財テクブームがおこり、86年7月から東京圏一極集中から土地需要は益々投機色を加へ異常な高騰は、東京銀座で3.3㎡1億円とニューヨーク最高地の10倍もの高値をつけ、このバブル現象は87年リゾート法の出現で東京から地方へ更に郊外の農山村まで広がり、日本国土の地価総額はアメリカ全土の4倍にも達する珍現象となった。

この間土地価格はファンダメンタルズを離れて異常に高い売買実例価格が一人歩きを続けた。

この異常ぶりに対し土地政策の必要性が叫れ、90年金融機関の不動産向貸出の総量規制を始め土地基本法の制定・土地税制の改革・都市計画税の改正など行ったが、その実効が現れる以前に地価は下降に転じ、株価は既に89年12月の史上最高値（38,915円）からの急落に続き、約1年おくれた値下りが急激化した。

この5年間の市街地価格指数は、5,481から8,277へと1.5倍であった。

### 4. バブル崩壊不況から現在に至る4年間（1992年～）

戦後最大の不況は4年連続の地価下落となり土地神話はくずれ去った。この構造不況で需要側には、①円高の嵐でリーディング産業を始め主要産業の業績は悪化し、②必死のリストラ努力にもかかわらず国内空洞化が進行し③止るところを知らぬ資産デフレは担保力を失い企業の資金繰りを悪化させ、④銀行経営も巨額の不良債権で苦境を迎え、⑤土地所有者も地価税や固定資産税など保有コストが増大し土地所有への魅力は急減し、供給側にも①92年から三大都市圏の農地の宅地化が始り、②重い相続税が払えず物納土地が急増したり、次第に質的变化が現れて来た。

### 5. これからの土地市場

構造不況の克服に重い多くの課題を抱えた日本も成熟経済時代から更に豊かな生活大国へと質的転換を計るため、①成長産業を支える健全な中小企業（オンリーワン）を育て、②新製品、新分野開発等を支えられる就業構造

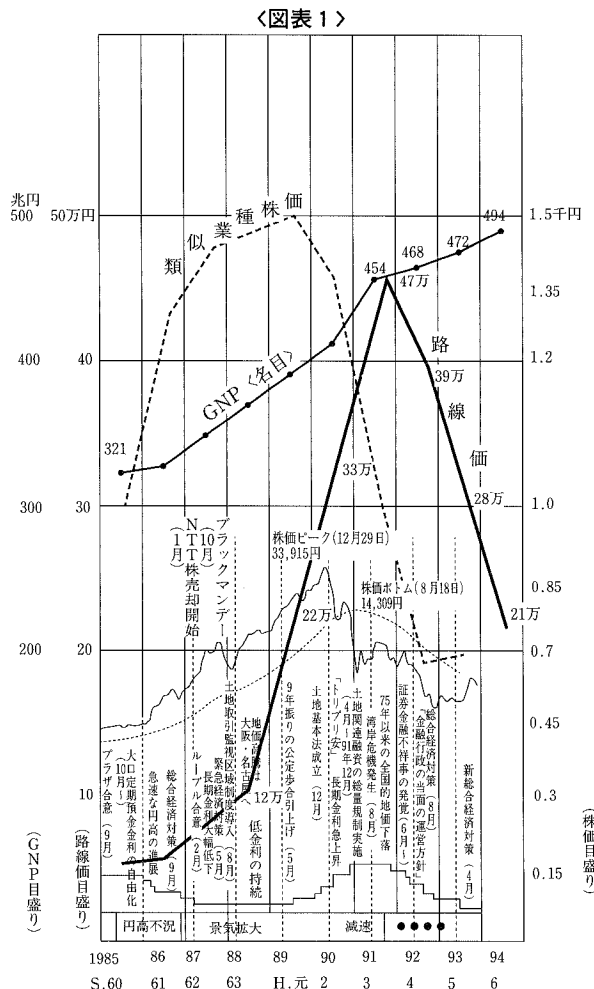
変革と人材育成などの必要性があり、既に3,700万戸の総世帯数に対し住宅4,000万戸、又サラリーマン世帯の貯蓄が1,200万円を超えている現在土地並に不動産市場も新しい時代に入り、①右下り地価が下げ止ったと見られる時から前述の物納土地や銀行の抱える不良資産、不動産や建設業者の不良在庫バーゲンなどから、②売手市場から買手市場に、③法人需要も供給に変わり、④細った需要は価格以上に質的向上を求め、進行するものと思われる。

2 いくつかの具体例

かかる土地をめぐる急変で相続税評価の中心をなす路線価などが右表通り急騰落し、土地所有者が有効利用や節税で受けた経験は次の様なものでした。

1. 社長が万一のときどの位相続税が入用か

京都市の中京区に660㎡の土地をもち半分は社長の住居に、半分は同族会社に貸付け会社の社屋が建っており、従業員20名で年商6億の事業を営む普通の中小企業の社長が死亡したら、どの位の相続税が入用かを概算すると、1994年では6,000万円で何とか現金預金と退職金で納税出来ますが一年前なら9,000万円、1991年なら25,000万円の税額と大変な額でした。



〈図表2〉 相続税概算表

(万円)

	1994年	1993年	1991年
課税される遺産額の計算			
不動産 土地 中京区の更地価格 660㎡×115万=75,900万			
内B社への貸与分の低地価格 330㎡×115万×34%=12,903万	① 12,903	16,830	29,700
内本人及びBの居住分 37,950万- (200㎡×115万×60%=24,150万)	② 24,150	31,500	63,000
家屋 鉄骨3階建住居 (会社住居は会社所有)	③ 1,000	1,000	1,000
現金預貯金	④ 5,000	5,000	5,000
有価証券 自社株2万株×2,800円(額面500円)	⑤ 5,600	5,618	6,754
電話加入権家具など	⑥ 500	500	500
死亡退職金 1,000万円- (500万×3人)	⑦ 0	0	0
債務葬式費用	⑧△ 500	△ 500	△ 500
正味の遺産額	48,653	59,948	105,454
基礎控除5,000万円+1,000万円×法定相続人数3 =	△ 8,000	△ 7,650	△ 6,400
課税遺産額	40,653	52,300	99,000
相続税の総額 (法定相続分)	11,732	18,020	50,815
各人の取得財産 (実際の配分)			
妻 ①の2/3 ②の1/2 ③ ⑤1/3 ⑥ ⑧	8,602 12,075 1,000 1,866 500 500 =23,543		
長男 ①の1/3 ②の1/2 ④ ⑤の1/3	4,301 12,075 3,500 1,866 =21,742	48,653	59,948
長女 ④ ⑤の1/3	1,500 1,866 =3,366		105,454
各々の相続税と納税額			
妻 11,732万円×48.39%=5,677 配偶者控除で	0		
長男 11,732万円×44.69%=5,243	5,243	6,055	9,046
長女 11,732万円×6.92%=812	812		25,000

2. 払えない相続税に老夫婦が死を選んだ。

東京田園調布に住む老人の父親が91年3月死亡したので、自宅の土地320㎡を3.2億円の外借地権や他の財産共相続し、相続税は1.9億円となった。日本一の高級住宅地のこと5億円の売値と見込んで売り出し相続税は延納を申請した。ところが仲々買手が付かず税務署からの督促で売り値をドンドン下げ92年4月2.4億円と思い切ったが、5月には国税局から差押えの予告と共に延滞金も加へ2億円を越える税額で、その処理で子供と相談することになっていた矢先に2人は服毒死する悲劇の幕切となった。(1993年2月15日夕刊朝日新聞報)

3. どちらが先に死ぬかで50%もちがう相続税

(1)の例は父が先に死にましたが、若し母が先に死んだら相続税はどうなるでしょうか。

父が先に死んだ時相続税は6,055万円ですが、悲しんだ母が1年後に死ぬと、2.3億に対して基礎控除7千万円で子に相続するので、約4,000万円入用で計約1億円となりますが、母が先に死んでいると父の死亡のとき配偶者がありませんので、課税遺産額4.1億円で相続税額は約1.5

億円と50%も高くなるのです。

4. 固定資産税がこれから不安の種

固定資産税は市町村税の柱として、固定資産税評価額の1.4%とされ、その評価額は3年毎に改訂され最近では1994年に改訂されました。それまでは市町村間で、相当の不均衡が生じていたので、全国的に統一しようと公示価格の70%を目途に改訂したのですが、京都市内では従来公示価格の16%位になっていたのに、一挙に4倍以上に上昇しましたが、これでは納税が大変なため、負担調整率をきめて、前年比約10%位の増加に止る様措置されたのですが、既に地価が下落する中で大巾に値上げされた事への不満と毎年10%内外と言っても毎年上る固定資産税制度への不信感が広がることとなりました。

5. 節税と有効利用のプランと結果

1989年遊んでいた土地600㎡(相続税評価1億円)を所有する医師が節税プランとして勧められ、全額借入金(3年措置30年返済)で1億円のマンションを建設した。

<図表3>

		当初プラン	
相 続 税	建設直後(1989年)	土地(更地) 100百万	土地(借家建付地) 76百万 $1億 \times (1 - 0.6 \times 0.4) =$ 借地権 借家権 建物(マンション) 100 〃 借入金 $\Delta 100$ 〃 計 76 〃
		節税効果24百万	
	3年後(1992年)	土地(年10%上昇したとして) 133百万 $100 \times (1 + 0.1)^3 =$	土地(借家建付地) 101百万 $133 \times (1 - 0.6 \times 0.4) =$ 建物(固定資産評価) 50 〃 借入金 $\Delta 100$ 〃 計 51 〃
		節税効果82百万	

		実行した人の結果は	
建設直後(1989年)		は当初プラン通り	
3年経過(1992年) プラン以上の効果が		土地(更地) 160百万 3年で1.6倍に上昇	土地(借家建付地) 122百万 $160 \times (1 - 0.6 \times 0.4) =$ 建物(マンション) 50 〃 借入金 $\Delta 100$ 〃 計 72 〃
		節税効果88百万	
しかし更に3年後の1995年		土地(更地) 80百万 3年で50%以下に	土地(借家建物地) 61百万 $80 \times (1 - 0.6 \times 0.4) =$ 建物(マンション) 50 〃 借入金 $\Delta 90$ 〃 計 21 〃
		節税効果59百万	

		当初プラン						
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	
損 益 と 収 支	租税管理費	200	220	240	260	280	300	
	減価償却費	350	350	350	350	350	350	
	支払利子	600	600	600	575	550	525	
	計	1,150	1,170	1,190	1,185	1,180	1,175	
	家賃収入	1,000	1,100	1,200	1,350	1,500	1,600	
	損益	$\Delta 150$	$\Delta 70$	+10	+165	+320	+425	
	借入返済	0	0	0	400	400	400	
	資金	+200	+280	+360	+115	+270	+375	
	損益の△赤字分は不動産所得の赤字として医院の所得と損益通算して還付が受けられます。							

		結果						
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	
損 益 と 収 支	租税管理費	200	220	240	260	280	300	
	減価償却費	350	350	350	350	350	350	
	支払利子	600	600	600	575	550	525	
	計	1,150	1,170	1,190	1,185	1,180	1,175	
	家賃収入	1,000	1,100	1,100	1,000	950	950	
	損益	$\Delta 150$	$\Delta 70$	$\Delta 90$	$\Delta 185$	$\Delta 230$	$\Delta 225$	
	借入返済	0	0	0	400	400	400	
	資金	+200	+280	+260	-235	-280	-275	
	1992年から空室が埋まらず値下げ傾向となり1993年から資金も持出しが必要となった。							

3 土地活用の色々とサクセスポイント

不動産の運用や活用を考える上で前提となる景気の先行き不透明感などから、不動産の市場環境はここ数年で大きく変化した。土地は単に所有することから活用することが重要となり、活用するにしても経営マインドが求められるようになってきた。変化の時代を乗りこえ土地の活用と資産形成をはかっていくためには、土地活用自体をひとつの事業経営としてとらえていくことが必要である。不動産を有効活用するには、念入りな計画が第一である。そのためには、所有物件の立地特性を把握することから始めなければならない。業種・業態、さらには個々の事業特性で郊外型、都心型など適正立地は異なるからである。また、交通の便や駅からの距離、周辺の環境などが重要な要素となる。

次に念入りな事業計画（利益計画、資金計画、税務計画など）が必要である。一般的には、投資額、資金調達（借入金額）、収入・支出などに基つき事業収支計画を分析するのである。ここでは、期待利益のみに目をむけるだけでなく、資金繰りがきちんとまわる事業であるかどうかをチェックしておく必要がある。

社会経済情勢、法的規制、土地税制、周辺の環境などについての情報を分析し、立地特性を把握し、目的にあった最適の土地活用計画を採用し、実行に移していくのである。

それでは、こうした原則を踏まえて、土地の有効活用の方法とその特質について考察してみよう。

◆主な土地の有効活用の方法とその特質

I. 土地売却

所有土地を売却して金融商品を購入し、その利子をインカム・ゲインとする。

II. 定期借地=貸地

定期借地権は一般定期借地権(期間50年以上)、事業用借地権(期間10年以上20年以下)、建物譲渡特約付借地権(期間30年以上)の3種類に分かれている。いずれにしても、期間満了後は確実に土地が所有者の手に戻ってくるというのがこれまでの借地権との大きな違いである。土地所有者は資本投下をせずに安定した地代収入が期待でき、一時的に保証金収入を得ることができる。土地を手放したくない地主には、リスクが少ない土地活用の方法である。

最近、注目を集めているのが一般定期借地権方式である。オーナー側のメリットとしては、(1)契約更新がない、期間の延長がない、建物の買い取り請求ができないといった特約が土地を所有する権利を守ってくれること (2)賃貸マンションなどに不向きな土地でも、定期借地権付き一戸建住宅を建設・分譲することによって事業化が可能になる (3)安定した地代収入が期待できることと保証

金などの一時金を受け取れる (4)相続税評価額は借地権の存在期間に応じて軽減が受けられる (5)住宅一戸当たりの土地面積を200平方メートル以下に抑えれば、固定資産税が6分の1に軽減されることなどがあげられる。定期借地権方式は良い事業パートナー（デベロッパー、ハウスメーカーなど）を選ぶことがキーポイントである。

以上のように、定期借地方式は土地の売却と従来の土地活用の賃貸事業との中間的な手法といえる。表2-1はその三者を比較したものである。

表2-1 定期借地権と土地売却、賃貸事業との比較

	土地売却	定期借地権	賃貸事業
一時金	売却代金	保証金入金	通常借入金
税金	譲渡税	譲渡税不要	節税効果大
土地の存続	所有権放棄なし	土地は返る	土地建物残
収入の有無	なし	地代収入小	賃料収入大
維持・管理	必要がない	手間がない	必要である
事業リスク	なし	比較的 小	比較的 大

次に、ある郊外立地の敷地50坪(100万円/坪)の一戸建住宅の価格の比較表を示す。(表3-2)

表3-2 敷地50坪(100万円/坪)の1戸建の価格比較 (単位:万円)

	土地付きの場合	普通借地権の場合	定期借地権の場合
土地価格	5,000	3,000	1,500(保証金30%)
建物価格	2,000	2,000	2,000
合計価格	7,000	5,000	3,500(50%)

上表のように、定期借地権の物件は地代を別にして、初期投資が土地付き価格の約半分になる。地代は地価の2%前後が普通である。(保証金の多少などによって異なる)

今後、定借住宅が普及すれば、住宅の入手に費やしてきた膨大なエネルギーと費用を他に向けて、本当に豊かな暮らしを楽しむことができるかもしれない。

以上のように、定期借地権には様々なメリットもあるが、次のようなデメリットもある。それは、今までに前例のない借地権であるから、契約期間中(一般定借の場合50年)に発生するさまざまな事情や環境変化を予測することができない点である。オーナーにとっては、地代の値上げなどのトラブルや、借地権者の契約違反(増築や建替など)への対応、また途中解約への対応など不安要素もあるであろう。しかし、これらの問題については定期借地権だけの問題ではなく、普通借地権や他の賃貸事業(アパート、マンションなど)でも同様に起こる問題である。

III. 賃貸事業

現在でも、土地の有効活用の主流は賃貸事業であることに変わりはない。青空駐車場経営を除いて、建造物を建てるので投資コストが大きいしリスクも大きい。

画一的な賃貸事業でなく、立地条件にあった最も有利な活用方法を考えることが必要である。オーナーには所



有する土地の特性をきちんと把握し、そこに適した事業・テナントを選択できる能力、あるいは賃料収入その他が不動産活用の目的と合致するかどうかを見抜く能力が要求されるのである。これからの賃貸業は、単に「場所・部屋」を貸すだけの施設業から、「モノ＋システム＋サービス」を提供するサービス業としての役割が重視されることになる。単なる「器」を貸すだけのオーナー業では厳しい状況になりつつある。

以下に主な賃貸事業の特質を考察する。

#### A. 駐車場経営

##### (a) 青空駐車場

将来、売却または相続税の物納用地として考えている場合の一時的な遊休土地の活用法である。立地の制約がなく、また比較的容易にアパート、マンションなどへの他の用途に変更できる。立地条件が良ければ、時間貸しが月極めより有利になる場合が多い。しかし、税法上の土地評価は更地評価のため節税効果はない。

##### (b) 立体駐車場（エレベータ垂直循環方式）

立地条件が良く、地価が高い中小規模の土地有効活用方法の一つである。建設費は鉄筋コンクリートの貸しビルやマンション建設費より低価である。そのため、立地条件さえ良ければ、時間貸しをすることによって、収益性が高い事業となる。また、アパートやマンション経営に比べて管理がしやすく、また現金収入のため、他の賃貸事業でみられる賃料の滞納はないことなどの利点は大きい。税法上は駐車場税制を受けられるが、節税効果は比較的少ない。相続税対策としての効果はないに等しい。

立体駐車場は「時間貸し」が条件である。時間貸しができないところでは採算があわないと考えてよい。商業地、繁華街、駅前以外には収益をあげるのには難しい事業である。

#### B. マンション・アパート経営

##### (a) マンション（中高層建築物）

立地条件が良い、大規模または中規模の土地の有効利用方法である。特に相続税対策としては最も有効な活用方法である。（相続税評価額の低下が大きい）

また、建物部分については損益通算が認められているので節税対策にも有効である。ファミリータイプは建ぺい率容積率の大きい都心部または高層住居地域で有効である。ワンルームの場合は利便性が特に求められるので都心部、または周辺部で大学や短大の近く、またはJRや私鉄の駅から近いことが有利である。また、近くに商店街またはコンビニエンスストア、病院、銀行といった生活設備が整っていることが望ましい。立地条件や管理状態が悪ければ、入居率は年々低下していく恐れがある。ここでは、差別化が求められているのである。セキュリティや防犯設備に特色があるとか、ダストシュートシステムを採用しているとか、衛星放送や有線放送受信装

置が設置されているとか、逆にこのような設備装置を最小限にとどめて低家賃にするなどの差別化戦略が重要である。また、入居者のターゲットを、犬猫などのペット愛好家、独身女性、音楽家、外国人に的を絞った特定ユーザー向けのマンションもおもしろいと思われる。もちろん、一般向けのマンションが悪いわけではない。一般向けの好立地を生かしたリーズナブルな家賃設定なものが、今後も賃貸マンションの主流であることには変わりはない。現実には、ワンルームタイプ、ファミリータイプとも機能、サービスメニューともにシンプルで賃料を抑えた通常タイプのものが多くなってきている。

マンションなどの賃貸管理は比較的難しいものである。管理の良否が成功の鍵である。入居者の選定、賃貸借契約、家賃の徴収、家賃滞納、契約違反などの対応、管理は誰がやるのか、管理業者に委託するのか。オーナー自らが管理することが望ましいのであるが、管理会社に委託することもやむを得ない。この際には、管理の範囲などをハッキリ定めた管理契約を結んでおくことが必要である。当然のことながら、管理業務を管理会社に委託した場合、収益性は落ちることを覚悟しなければならない。このほかに、建物そのもののメンテナンスも重要な要素である。

優良賃貸住宅の建設については、さまざまな優遇措置（支援措置）がある。例えば、特定優良賃貸住宅供給促進制度では、建築費の補助・低利融資及び家賃補助などの助成措置が受けられる。この他に、住宅金融公庫や住宅・都市整備公団などによる制度融資もある。

##### (b) 賃貸アパート（中層建築物または低層建築物）

立地特性が比較的広い。都市周辺部～郊外で可能である。また、マンション経営と同様、節税効果も高いし、相続対策にも有効である。入居対象者としては、立地にこだわらない、家賃負担を軽くしたい層をターゲットとしていた。しかし、最近では郊外でもグレードの高いアパートも建てられている。賃貸事業を成功させる最大のポイントは、良い入居者の確保である。空室をなくすることが賃貸経営の最大の課題であり、そのために建物の質を維持し、居住環境の改善を図っていく必要がある。

#### C. 貸しビル経営（中高層建築物）

立地特性が限定されるのがその特質である。オフィスビルは、ビジネス街や様々な機能が集まるターミナル駅周辺、商業用ビルも繁華街や駅前に限られる。節税効果は、マンション経営と同様に見込めるが、個人では管理が難しく、管理会社に委託するほうがリスクは少ない。

現状は、賃貸ビルの市況は厳しく、テナントの確保が難しい状況にある。長期的な視野に立って検討すべきである。

4 京都市内の有効活用事例

ここでは、典型的なものとして、4地点を取り上げ、その活用方法とそれによって資産状態や収支がどのように変化するかを試算してみることにする。

〔A地〕は四条大宮を少し東に入った所で、四条河原町や四条烏丸ほどではないが、中心部で四条通に面した、典型的な一級の商業地である。

〔B地〕は堺町通三条上りで、旧市街の中心地ではあるが大通りに面しているわけではなく、住宅と商業ビルが混在する地域である。

〔C地〕は岩倉の中心よりやや北にあって、地下鉄工事も進行中で、現在もよい住宅地であるが、将来性のある住宅専用地域である。

〔D地〕は向日市寺戸町にあって、阪急東向日駅にも比較的近く、京都・大阪へのベッドタウンとして便利なところである。A、B、C地は100坪として活用例を試算したが、D地では2,000㎡(606坪)とし、少しゆとりのある低層賃貸アパートとし、1戸当り1台の駐車場を併設したものをサンプルとした。土地信託方式、等価交換方式、建設協力金方式等々の方法も考えられるが、特殊なものとしてここでは取り上げないこととし、又、定期借地権方式についてはこれから多くのサンプルが出現し、権利金・保証金・地代率等において標準化されていくものと思われるので同様としたが、個々の事情においては、いずれも検討を要するものである。

1. A地活用例

- ①は売却して税引後の現金を年利1.2%で運用した場合。土地に課される固定資産税がなくなり、利息収入が入り、差引約9百万円の収入増となるが、資産が目減りしたことも事実である。
- ②は青空駐車場で14台×40千円×12ヶ月の収入で固定資産税、その他経費を賄う方法で、当面は売却する気はないが、流動性を確保したい場合に有効な方法である。
- ③立体駐車場で40台×40千円の月極に時間貸しを併営して月3,100千円×12ヶ月の収入を見込む。相応の設

備投資と管理する人の確保等が必要であるが、土地に権利関係が発生しないので、中期的な流動性は確保できるがその分、相続税評価は下らない。

- ④10Fのビルを建設、1Fをテナントとし2F~10Fをマンションとして賃貸する方法。予定通りの収入があれば、収益性は高い。堅固なビルを建てるので流動性はなくなるが、相続税評価はかなり下がる。又、建築後3年経てば建物の評価が半分程度に下がるので節税効果は一層大きい。ただし、返済が進んで借入金が少なくなれば、効果は次第に薄れる。

2. B地活用例

- ①は売却して税引後の現金を年利1.2%で運用した場合。
- ②は青空駐車場で35千円×14台×12ヶ月で計算。
- ③は機械式駐車場で35千円×38台×12ヶ月で計算。周到な市場調査が必要であるが収益性は高い。中期的流動性は確保されるが、節税効果はない。
- ④4Fのビルを建設し1Fをテナント2F~4Fをマンションとする方法(上記A地の④を参考とされたい)。

3. C地活用例

- ①は売却して、税引後の現金を年利1.2%で運用した場合。
- ②は青空駐車場で10千円×14台×12ヶ月で計算。
- ③2階建学生アパート10室、駐車場5台を併設する。年間収入が7,120千円。学生等の借家人の確保が問題。
- ④2F建テラスハウス4戸(66㎡)各戸に駐車スペースを確保する。年間収入が6,240千円。③と共に節税効果は大きい。(上記Aの④を参照)。

4. D地活用例

- ①は売却して税引後の現金を年利1.2%で運用した場合。
- ②18戸アパートに18台の駐車場を併設し、年間収入が22,450千円。将来の空室率をどの程度みることが問題。節税効果等はAの④と同様である。

資料提供 野口計画(株)  
京都パナホーム(株)

モデル地の概要

	A.商業地	B.住商混在地	C.住居専用地	D.市外住居地
所在地	下京区四条通大宮東	中京区堺町三条上	左京区岩倉中町	向日市寺戸町
面積	330㎡	330㎡	330㎡	2000㎡
用途地域	商業地域 建坪率=100% 容積率=700%	商業地域 建坪率=80% 容積率=400%	第一住専 建坪率=40% 容積率=80%	住居地域 建坪率=60% 容積率=200%
路線価	2,160千円/㎡	750千円/㎡	200千円/㎡	215千円/㎡
相続税評価	712,800千円	247,500千円	66,000千円	430,000千円
実勢価格(?)	641,520千円 (路線価の90%)	247,500千円 (路線価の100%)	79,200千円 (路線価の120%)	430,000千円 (路線価の100%)
固定資産税都市計画税	4,277千円/年	1,485千円/年	396千円/年	2,580千円/年
借地権割合	80%	70%	70%	50%

※路線価は6年度分、相続税評価は更地価額、固定資産税等は6年度想定額

A. 商業地 (四条大宮東入)

		①売却 → 資金運用	②青空駐車場	③立体駐車場	④テナント+マンション
収 支	対策前収支	△ 4,277千円/年	△ 4,277千円/年	△ 4,277千円/年	△ 4,277千円/年
	↓				
支	対策後収支	4,729千円/年	2,103千円/年	5,700千円/年	8,681千円/年
	↓				
資 産	土地	0	641,520千円	641,520千円	641,520千円
	建物、構造物	0	0	180,000千円	430,000千円
	預金、借入金	394,087千円	0	△ 190,000千円	△ 507,400千円
	計	394,087千円	641,520千円	631,520千円	564,120千円
資産減少額		247,433千円	0	10,000千円	77,400千円
相続税評価減少額		318,713千円	0	10,000千円	305,496千円

B. 住商混在地 (堺町三条上る)

		①売却 → 資金運用	②青空駐車場	③機械式駐車場	④テナント+マンション
収 支	対策前収支	△ 1,485千円/年	△ 1,485千円/年	△ 1,485千円/年	△ 1,485千円/年
	↓				
支	対策後収支	1,839千円/年	4,055千円/年	4,709千円/年	3,594千円/年
	↓				
資 産	土地	0	247,500千円	247,500千円	247,500千円
	建物、構造物	0	0	72,000千円	210,000千円
	預金、借入金	153,262千円	0	△ 72,000千円	△ 247,800千円
	計	153,262千円	247,500千円	247,500千円	209,700千円
資産減少額		94,238千円	0	0	37,800千円
相続税評価減少額		94,238千円	0	0	107,100千円

C. 住居専用地 (岩倉中町)

		①売却 → 資金運用	②青空駐車場	③学生アパート	④テラスハウス
収 支	対策前収支	△ 396千円/年	△ 396千円/年	△ 396千円/年	△ 396千円/年
	↓				
支	対策後収支	608千円/年	944千円/年	1,109千円/年	1,056千円/年
	↓				
資 産	土地	0	79,200千円	79,200千円	79,200千円
	建物、構造物	0	0	40,000千円	52,000千円
	預金、借入金	50,703千円	0	△ 45,200千円	△ 61,360千円
	計	50,703千円	79,200千円	74,000千円	69,840千円
資産減少額		28,497千円	0	5,200千円	9,360千円

D. 市外住居地 (向日市寺戸町)

		①売却 → 資金運用	②アパート
収 支	対策前収支	△ 2,580千円/年	△ 2,580千円/年
	↓		
支	対策後収支	3,266千円/年	4,900千円/年
	↓		
資 産	土地	0	43,000千円
	建物、構造物	0	234,000千円
	預金、借入金	272,216千円	△ 240,000千円
	計	272,216千円	424,000千円
資産減少額		157,784千円	6,000千円
相続税評価減少額		157,784千円	92,000千円

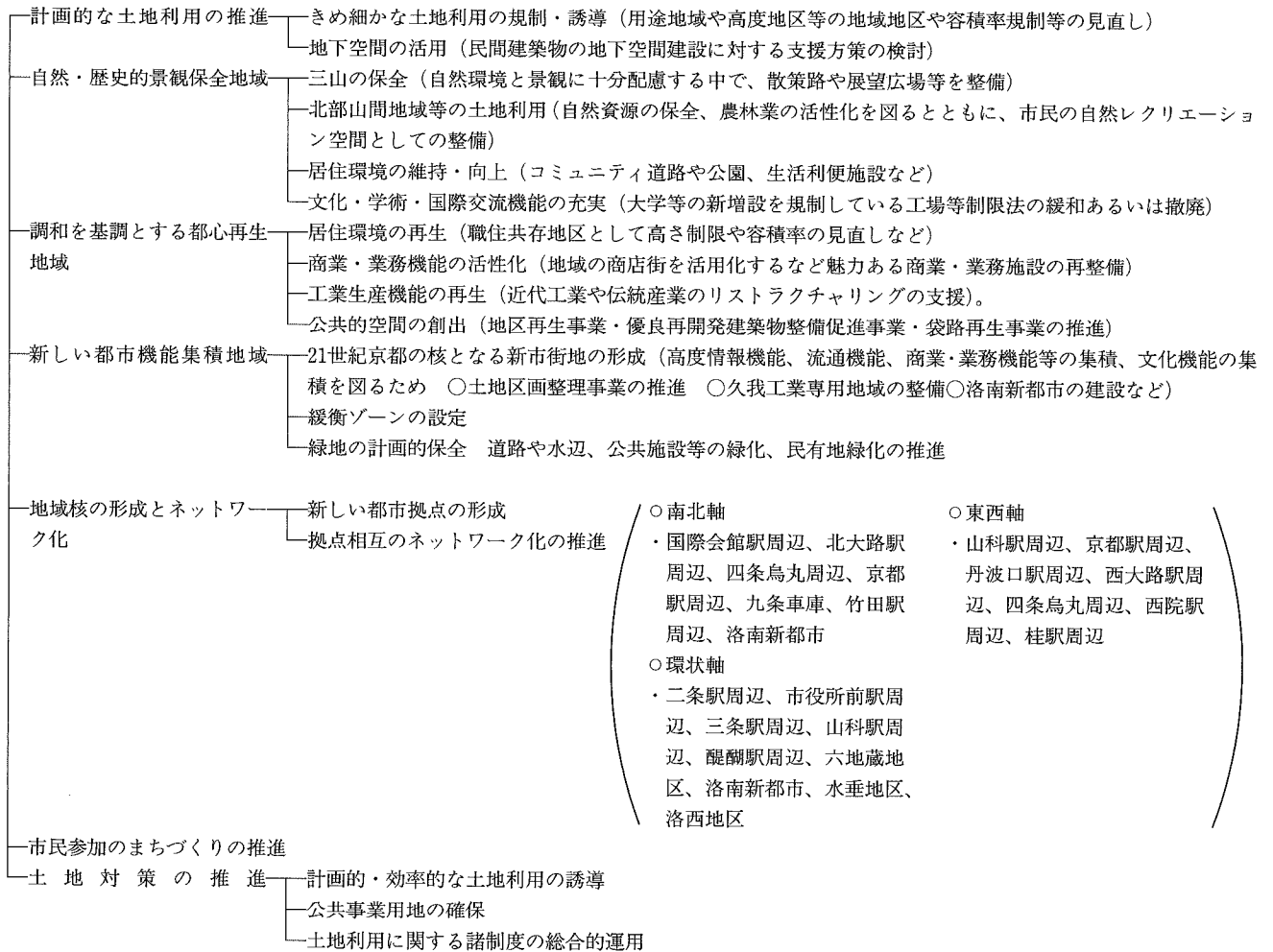
## 5 土地基本法と京都市のまちづくり計画

1989年12月みんなで崩そう土地神話を合言葉に土地基本法が制定され、土地をめぐる基本理念を①土地については公共の福祉が優先します。②土地は適正に、計画的に利用されることが必要です。③投機的な土地取引は行われてはならないものです。④価値の増加に伴う利益は適切な負担で社会に還元されねばなりませんと纏められました。

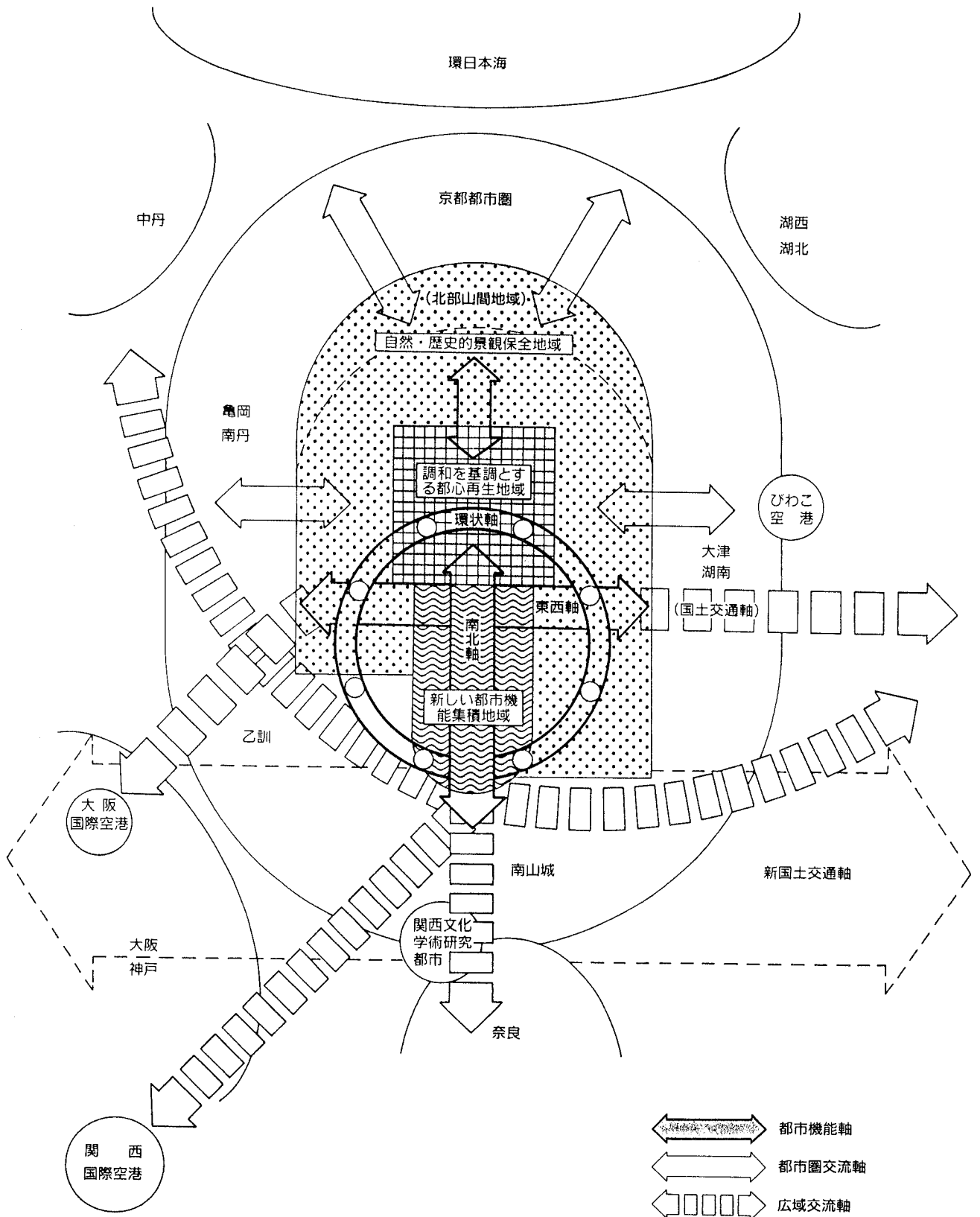
これを受けて、1957年の平和都市宣言、1983年の世界文化自由都市宣言を行っている京都市では

- 人が主役の健康都市づくり
- 保全・再生・創造の都市づくり
- 発信を続ける芸術文化都市づくり
- グローバルな視野での都市づくり

をまちづくりの基本方針とし、自然・歴史的景観保全地域、調和を基調とする都心再生地域、新しい都市機能集積地域の三つの地域に大別し夫々のネットワーク化などと共に、それぞれの地域特性を生かした計画的な土地利用を推進する方向で将来構想図（別表）を作り以下施策を体系づけている。



京都の将来構想図



# これからの労務対策

## 目次

- I. 低成長に耐えうる・人事労務制度とは
  - 1. 9%台→4%台→2%台成長経済への適応
  - 2. 2%成長経済下の春闘と賃上げ問題
  - 3. 能力主義、貢献主義も評価方法次第
  - 4. 「終身雇用」の誤りと従業員区分の複雑化
  - 5. 福利厚生分野での変化に対応
- II. 人材育成は21世紀型人事システムで
  - 1. 21世紀に勝ち残る3つの条件
  - 2. 人を育てるトータル人事システム
  - 3. こんな制度も組み込もう

## I 低成長に耐えうる・人事労務制度とは

### 1. 9%台→4%台→2%台成長経済への適応

昨秋、佐和隆光氏の「経済動向に関するエッセイ」を読んだ。その主旨は、『平均年率9%台で突っ走って来た日本経済の高度成長が'73年10月の第1次石油ショックにより、4%台の減速経済の軌道の上に軟着陸させられた。日本経済の成長率が半減したけれども、人も企業も一大環境変化にうまく適応して来た。』

平成不況からの回復は、近代産業社会の成熟化段階への移行を意味する。そして、4%成長から2%成長への再度の減速に適応しなければならない。そして、30年来慣れ親しんだ「高度成長のパラダイム」からの脱却をも意味する」というものであった。(日経新聞H6.9.19) 幾つかの論点をみると、今日の「超円高」が考慮されていないので、少し楽観的にすぎる?と思われる処もあるが、大局を把握する見方には教えられた。

昨年末、某民間経済研究所の経済セミナーに出席したが、その結論は「平成6年度1%、7年度2%、8年度3%(実質成長率)」であった。因みに、実質経済成長率は、'89年4.3%、'90年5.3%、'91年3.6%、'92年0.3%、'93年△0.2%、'94年度0.6%(国内総生産=GDP)となっている。

そして、このところの急激な円高(執筆時点で84円台の後半)から、OECD(経済協力開発機構)は昨年12月の予測日本の実質成長率2.5%を、大幅に下方修正して、'95年1.3%成長、'96年2.3%(昨年12月では3.4%)と修正見通しを発表した(今年5月下旬)。

この場合、物価上昇率が△0.3%と推定されており、名目成長率1.0%<実質成長率1.3%というデフレ状態を示していることに注目しておきたい。いずれにせよ、最近3年間に停滞、それをうまく克服できたとしても2%台の実質成長にとどまる、という見通しは、これからの人事労務管理施策に相当な影響を及ぼすであろうし、それ

## 労務対策研究チーム

高木 健次  
大槻都士寛  
稲田 正文  
山崎 忠夫  
大谷 忠久

を見越して対策が講じられねばならない筈である、というのが本稿の狙いである。

### 2. 2%成長経済下の春闘と賃上げ問題

(1) 相当な低成長となれば、産業や業種によっては、かなりのバラツキが生じる。成長業種で社会に知られ始めた企業は5%、10%は伸びようが、反面、成熟業種で市場が供給過剰になった折には3%や8%縮む(欠損)企業も当然出て来ようと思う。

今年の春闘では、阪神大震災があって関西系大手企業で、同業種の集团的賃金交渉から離脱した事例が幾社もあった。

今後は、業績の不振が続き、経営体質の弱まりを理由に離脱するケースを予測せねばなるまい。その意味で、春闘の持つ「全労組ソロツテ」という本質が大きく揺らぐこととなろう。

#### (2) 賃上げ幅(量的側面)

4%台の成長の時には、例えば7%や8%の労組賃上げ要求が提出されて、6割とか3分の2位の妥結率で、4%から5%の妥結となる。

換言すれば、実質成長率+ $\alpha$ の賃上げが決定すれば、+ $\alpha$ の%だけ生活水準が全国平均より上廻るので、一応成功と評価されて来た。

この考え方を踏襲すると、例えば名目1.5%成長、消費者物価が0.5%安くなるとして、実質2.0%成長の年ならどうなるか?

賃上げは名目賃金額の改定だから、2.0%の賃上げで妥結(かなりの成功例)したとしたら、実質2.5%の生活向上(物価加味して)が実現したこととなる。全国平均より0.5%高い事例である。

ところが、名目賃金の2%アップなら、大企業や中堅企業の過半数は定期昇給でちょうどこれ位の賃金増額は従業員個人にとって制度的に組み込まれている。高年

年齢従業員は据えおかれる、又は微減というルールがあるかも知れないが……。中小企業でも今日では先進的企業は定期昇給制度を持っている事例がある。

そこで、2%前後の賃上げなら定期昇給制度、つまり各社の基本給昇給細則や職能給取扱細則が予め決められているから、日常の体制で対処できる。つまり、ベースアップ(狭義の)は実施する余地がない、との結論に到達する。

### (3) 体系(質的側面)

賃金体系をより能力主義的(職能的)に改正しようとして、新体系を作り、賃金表を明示する。

旧体系から、その新賃金表に移行させる折に、誰も移行によって減額される人はない。まして、人によっては金額のキザミの関係から、若干の有利・不利を伴うが、小幅の増額が生じるのは止むを得ない。これを集計すると、1%や2%アップになることが普通(切り替え源資)である。この切り替え源資は定期昇給ではない。性格的に狭義のベースアップに所属する。ところが、前項(2)で考察したようにベースアップは0。春闘も拍子抜け(闘争ではなく、各労組の定期昇給報告という事務連絡で終わる→春季賃金改定と改名?する)となるのが筋道だ。従って、狭義のベースアップは産業・業種毎に何年分かまとめて、適切な年に実施すればよいこととなる。

### (4) 春季賃金改定に関連して、

筆者は昭和58年秋に、「賃金決定機構としての春闘」を論じたことがある。12年近く前の拙文を読みかえて、その主張点の殆どが今日でもあてはまるのに、今更の如く驚いている。

高度成長期に威力を発揮した「春闘」という仕組みが、わが国の労使関係の上に不滅の実績を残しつつ、その使命を終えようとしている。

では労働組合は失業?するのか。と考えると、決してそうではない。考え方を換えねばならぬ、従って活動分野が変化することになると思う。例えば欧米先進国との比較で異常に高い物価を引き下げる運動は大いに組合員の生活向上に寄与する。重点項目である。又、ボランティアは阪神大震災の救援だけではない。日頃から社会的弱者の生活向上・支援に寄与することは値打ちのある仕事だ。或いは、環境問題の進展に奉仕するのも同様である。勿論、今後とも企業内の労働問題として、直接的間接的労働条件の維持・向上は本務だが、これまで専ら企業内の組合員を見つめて来た目が、もう少し広く社会的に開かれて、そこに新たな活躍の舞台を見出し、労組の存在意義をあらためて認識されることとなろう。

## 3. 能力主義・貢献主義も評価方法次第

大企業のOB達から、「賞与について何故あのような大差がつくのかよくわからない」といった声を聞くことが

ある。今日では管理職には年俸制を適用されている企業も次第に増えて来ているから、年俸制の変動部分(例えば年俸額の18分の6)ということになろう。ただし、年俸に移行すれば直ちにシビアな賃金制度に生まれ変わる如き議論を聞くことがあるが、大いに異議のあるところだ。

時間給者、日給者、日給月給者、月給者、年俸者と比べてみると、支払方法としては月に1回、決まった日に支払うことでこの5者間に殆ど差はない。労基法第24条と月単位の生活慣行とが厳存しているからである。従って、支給額を決めるための時間的単位の差を示しているだけに過ぎない。生涯給与という40年前後の超長期の把握方法を除けば、さしずめ1年間でしめくくのが最も長いから、当面どれだけ払うのが業績相応か、貢献度を正しく反映しているかの結論が見易い、判定し易い、というのが核心であろう。別言すれば、年俸制といっても例えば18分の12の賃金部分と18分の6の賞与部分がハッキリ区分として温存されている事例もあり、未だ未だ日本の年俸の形態が判然として来た訳ではない。従って、年俸制の採用は飽くまで「選択科目」であり、むしろ、業績や貢献度を正しく評価し適度な格差をつける・人事考課制度、欲を言えば被適用者に受容されている人事考課制度とその運用を確保することこそ「必須科目」でなければならない。換言すれば、賃金と賞与の併立という現行慣行でも、やろうと思えばやれるのである。

その点、中小企業で多いタイプ、例えば年齢給+職能給の体系において、取り敢えず後者を導入したが、未だ量的に少なく、質的にも運用が不十分なケースが多いようだ。

低成長下にあって、実績をあげる若者を少しでも満足させるためには、職能給の運営をその本来の趣旨に沿って徹底=上積み方式を捨て、再評価方式(洗い替え方式)を採用、運用的充実も期して、年齢給+職能給の合計が「かなり職能的色彩の濃いもの」とすることを目標にしたい。

## 4. 「終身雇用」の誤りと従業員区分の複雑化

戦前に、平均寿命が50才だった頃に定年年齢が50才というのは、まさしく終身雇用という言葉にピッタリである。現在は男子74才、女子78才余位が平均寿命(0才の平均余命年数)、60才の平均余命年数なら男子20年弱、女子24年位となっている。

従って、「終身雇用」という言葉をどうしても使いたいのなら、定年年齢は男子70才、女子75才にせねばならない。百歩譲っても、男子60才定年+再雇用10年(女子15年)としないと、ウソをついていることになる。又は、大げさな言葉を誤って使っていることとなる。

それは、ここ3年来の不況から苦しまぎれのリストラ

をやった大企業の多くを見ても、50才台の社員がどのような目にあったかに着目するだけで、本質的に終身雇用ではないことが明らかである。このように●寿命の伸びから終身雇用という尊称？が使えなくなり、筆者は長期安定雇用を適当と考えた。次に●今回のリストラを静かに考察するにつれて、必ずしも安定とは言い切れない事例もあり、現在では長期雇用と呼ぶ方が実態に即しているだろう、と考えている。

従って、私の用語法によれば、大企業でも終身雇用はあてはまらず、僅かに近似のケースとして、自社又は子会社の役員に長期就任の、**終身・就業型**があるのみ。むしろ、極めて例外的に中小企業で定年を設けず、自発的勇退方式を採る企業があり、そこではまさしく**終身雇用**が典型的に観察されるのである。

さて、**長期安定雇用**又は**長期雇用**と呼べるのは、社業の根幹的部分を担当する社員達であるが、現在この比率を更に下げ、契約社員やパートタイマーをより多く雇用して、人件費比率を下げようと必死の努力をしている企業が多い。

それだけに、中高年、女子、パートタイマー達（緑辺労働力と清成教授は呼ぶ）が増加することとなる。人事部・労務部（中堅・中小では総務部）は余程、各種の従業員区分を抱えることになるだけに、それ等間の制度的な整備・整合性の保持に注力せねばならない。その代わりに、日頃の、常識的な人事管理についてはライン管理者に委任するしか方法がないだろう。まして、間接部門・事務部門の生産性向上が叫ばれ、人員を抑制的に統制されている現状では、各従業員区分毎に「管理思想はハッキリしているが運用は比較的簡明であるような、骨太の諸制度を構築して相互間のバランスをとる」ことを目標に対処すべきであろう。

## 5. 福利厚生分野での変化に対応

### (1) 利子率が影響する中・長期もの

不況から脱すべく、民間投資刺激的に公定歩合が1.0%に低下、つれて預金金利も大いに低下している。こうなると、大企業中心であろうが**社内貯金**（最低6%の預金利息）に大影響が及ぶ。いくら大切な従業員といっても、企業の支払う利息の半分位で金融機関から容易に借れる状態。膨大な制度維持費用がかかるから縮小・廃止が有力な対策となろう。制度を残すなら、緩やかに最低利子率を社会動向に比例させる**準変動制**を法的に採らざるを得ないだろう。

持家推進制度による、**住宅融資**も大変。筆者は7.5%の利子率、2.5%の利子補給を受けて、実質5.0%で返済の経験があるが、今日では様変わりした。十年間融資金利を固定する「十年物」の金利が年3.95%（都銀の一部）に下り、そのため「十年前に住宅金融公庫で年5.5%の固

定金利で、1,500万円借り入れた人の現在の借入残高は約947万円。11年目から公庫の金利は年7.2%に上昇するため、融資期間の残りの十年間の支払総額は約1,342.8万円となる。一方、残りの十年間を「十年物」の住宅ローンに借り換えたとすると、十年間の支払総額は約1,151.7万円に住む。借り換えに必要な費用を差し引いても、約172.5万円の負担軽減になる」（H7.6.6日経新聞）といった状況対応も必要となろう。人事部（総務部）の親切的なガイドが必要となって来る。

**厚生年金基金**も大変である。掛金を納める人に対して、受給者の割合が多くなって来たことが根本にあるのが、運用利廻り年5.5%を予定した基金の資金運用面に大きな影響が出ている。株式市況の低落も関係がある。従業員の老後の生活を支えている支柱だけに何とか補強して持続が本筋である。要するに、利子率の大差により、会社負担の増える事項はすべて改正又は廃止という訳にも参らないだろう。今こそ、従業員福祉に関する会社の思想・姿勢がためされる時が来ている、と考えている。

### (2) アウトソーシングとその限界

経済のサービス業化を反映して、福利厚生の外注はおろか、「人事管理を請負います」、「営業を一切当社におまかせ下さい」といった記事を散見する。これまで、中堅企業以上で食堂の外部委託や、保養・観光施設利用を会社が会員制クラブに加入することによって実現（中小企業で業界の健保施設利用の事例もあり）等は周知の事実である。これからも次第に外部委託の領域は拡大の傾向をたどるであろうが、自社固有の人事管理思想や方針があり、注文点が多くあるような（それも個人別に区々の）領域は今後とも自社自らの掌握下に残るものと考えている。如何なものであろうか。（高木健次）

## II 人材育成は21世紀型人事システムで

### 1. 21世紀に勝ち残る3つの条件

景気はそこを打ったと言われながらもなかなか明確な好転を示さず、一方で円高ドル安は止まるところを知らず、企業の生き残りを掛けた熾烈な競争は激化の一途……現下に見る情勢はあたかも21世紀に向けての本格的な生き残り戦争そのものです。

そこで、21世紀型人事システムについて考える前に、まず「21世紀に勝ち残る企業の3つの条件」について考察しておくこととします。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 戦略的な中期経営計画の策定</li> <li>② トータル人事システムの設計</li> <li>③ マインド・メッセージ</li> </ul> |
|--|

①の「戦略的な中期経営計画の策定」とは、厳しい生き残り戦争の中で企業を「遭難」させないための確かな羅針盤の役割を果たすもので、いかなる嵐の中にあつて



も常に3～5年先の見通しをもって経営をすすめなければこれからの経営は小さな暗礁さえ無事に切り抜けていくことはできないと言うことをさしています。

②の「トータル人事システムの設計」とは、今回取り上げるテーマで、どんな嵐の中でも船を自在に操って目的地に到達させるスゴ腕の船長さんと船員達、すなわちヤル気に満ちた精鋭軍団を造り上げるための人事面からのシステム的な保証が必要だと言う事を意味しています。

③の「マインド・メッセージ」とは、いくら詳細な海図・羅針盤と優秀な乗組員が揃っていても、海の男たちの心をつににするには、「真に乗組員を思いやり、ともに困難を乗り越えていこう」と言う船長の熱い心のメッセージがなければ船は決して長い困難な航海を乗り切っていけないと言う事を言っています。

さて、あなたの会社はいかがでしょう？

## 2. 人を育てるトータル人事システム

今回は、その内の②の「トータル人事システム」について考えてみましょう。

(1) 「トータル人事システム」とは何か？

「人事システム」と言えば、通常次のような諸制度が考えられます。

- ① 賃金制度
- ② 人事考課制度
- ③ 昇進・昇格制度
- ④ 能力開発・教育制度

「トータル人事システム」とは、これらの諸制度をバラバラにしないで、「職能要件＝職務遂行能力」を接着剤として「トータルなものとして設計した人事システム」の事です。

(2) 「トータル人事システム」はなぜヤル気を引き出し、ドンドン人材を育てることができるのでしょうか？

では、「人事システム」を「職務遂行能力」を中心としたトータルなものにすればなぜ社員のヤル気を引き出すことができ、優秀な人材が次々と育ってくるのでしょうか？

- ① いくらハッパをかけられても、それに見合っ  
て「賃金」が上がらなければ社員はヤル気が出  
るでしょうか？
- ② 頑張っても正しく評価してもらえないと感じ  
たら社員は頑張るでしょうか？
- ③ 能力がなかってもトコロテン式の年功序列で  
昇進していくような状態で優秀な社員は育つで  
しょうか？
- ④ 「ワザは盗むもの」とか言われても、それで  
本当に人は育ちますか？

本当に「人を育てる」と言うのであればどのひとつもおろそかにはできず、社員のココロにピタッ!とくる「トータルな人事システム」が必要とされることは明白なことでしょう。

(3) 「職務遂行能力」と言うこと

「職務遂行能力」とは何でしょうか？ そんなにむづかしく考えていただく必要はありません。「職務遂行能力」とは文字通り「職務をやり遂げる力」のことなのですから。

本当に企業が今直面している諸課題を首尾よくクリアし、効率良くグングン成果を上げていくためには、社員はそれぞれの職務についてどんな力を兼ね備え、発揮しなければならないかと言うことを整理していけばその企業なりの「職務遂行能力」を明らかにすることができます。

決して他社の物真似であってはけません。また、「職務遂行能力」を明確にしていく上で大切なことは、この作業を「社員総ぐるみ」で取り組むことです。

そうしてこそ、「自分たちが作った制度だ」と言う「参加意識」が生まれてきますし、実はそこどころが大変大事なところなのです。

(4) 「職務遂行能力」を接着剤にする

こうして職種ごとに選び出した「職務遂行能力」をもとにして、次のような制度を作ることができます。

- ① 「職能資格制度」
- ② 「人事考課制度」
- ③ 「職能賃金制度」
- ④ 「昇進昇格制度」
- ⑤ 「人事異動制度」
- ⑥ 「職能開発制度」

① 「職能資格制度」

「職能資格制度」とは、「職務遂行能力」の段階に応じ、社員を「等級別」にランクづけする制度です。したがって社員は従来の「年功」による序列づけではなく「職務遂行能力」をつければ「等級」がアップすることができ、強い動機付けとなります。

② 「人事考課制度」

ここに言う「人事考課制度」とは、これまでの「エンピツなめなめ」の「出勤状態」などによるものや、経営陣の「この社員はガンバったかどうか」という主観的な評価ではなく、あくまで「職務遂行能力」をどう発揮して、どんな成績（あらかじめ設定しておく）をおさめ、どんな「職務遂行能力」をつけたかと言う事を基準にした「人事考課制度」のことです。

③ 「職能賃金制度」

「職能賃金制度」とは、「職能資格制度」をもとにして賃金を決定する制度です。現状では一気にすべてを「職

能賃金」とすることはむづかしく、「年功部分」との併用とならざるをえないでしょう。いずれにしても、「職能資格別」に「職能給」の賃金テーブルをもうけ、社員は、職能資格と②の「人事考課制度」などにより、賃金が決定していくこととなります。

したがってここでも、「職務遂行能力」が大きくものを言うこととなります。

#### ④ 「昇進昇格制度」「人事異動制度」

いずれも、②の「人事考課制度」などの情報をもとに実施するので、社員の納得と「適材適所」人事が実現できます。くわしいことは紙面の都合上割愛します。

#### ⑤ 「職能開発制度」

②の「人事考課制度」などであきらかになった本人の「改善すべき点」「力をつけてほしい点」について、適切な教育を実施するとともに、なによりも本人との話し合いのもとで「能力開発」の目標と実行計画をさだめ、上司はこれをフォローすると言うシステムを確立することが大切です。

#### (5) 「年功序列」から「能力主義」へ

「ノルマ主義」は「明日なき主義」

いずれにしても、従来の「年功序列」ではもうどうにもなりません。

- ① 「ポスト」が足らなくなり、「役職」の濫造となります。
- ② 「賃金コスト」が上昇しっぱなしとなります。
- ③ とくに伸びてほしい若年層のヤル気を失わせます。

これを打開するには、先に述べた、「職務遂行条件」を接着剤としたあなたの会社にピッタリのオーダーメイドの「トータル人事システム」を策定する以外は方法はありません。

むやみと賃金を上げても一時の効果しかなくポストを濫造すれば責任の所在不明確となり無責任体制が蔓延します。

かといってやたらとハッパをかけても反発を買うばかりです。思い余って、教育しても、付け焼き刃は所詮身に付かないのです。

大事なことが一つあります。

それは、「ノルマ主義」は「明日なき主義」だと言う事です。

どういう事かと申しますと、「ノルマ」「ノルマ」で追いかけて回すことは、帳尻合わせの社員を量産し、社員の「金属疲労」を蓄積させて明日に向かって企業を発展させるに必要な真の力をもった本当に必要な社員を企業から駆逐してしまうと言う事で、これは「明日なき主義」だと言うのです。(もちろん、成績が重要でないと言うことを言っているわけではありません。②でキッチリ評価す

るわけですから。)

### 3. こんな制度も組み込もう

以上で、あなたの会社のオリジナルな「トータル人事システム」は出来上がりました。

さいごに、法律改正を旨く活用した次のような諸制度も一考ではないかと考え列挙してむすびに変えたいと思います。

#### (1) 高齢者の活用を

60~65歳の人材を活用しましょう。高齢者と言っても元気ですよ。これを活用せぬ手はない。幸いなことに「雇用保険」に「高齢者雇用継続助成金」と言う制度ができました。

これを活用すれば、定年になったベテランを「嘱託」などで再雇用する道が開けます。(厚生年金の「在職老齢年金」も改正となったので効果は倍増です。)

これらの公的制度を活用すれば例え本人の賃金がへっても本人のトータルな所得を保証できるというわけです。

#### (2) 女性は企業のかくしだま

働きたい女性、働きたい女性はたくさんいます。その中には、並の男性では足元にも及ばない能力を持った人も少なくないのです。

あなたの会社の女性社員を見直してください。

「育児休業給付」というのが「雇用保険」に新設され賃金の25%が本人に支給されることとなりました。また、「女子再雇用促進給付金」というのも有りますよ。(1人40万円)

ご存じでしたか？

#### (3) パートも戦力に

これもこれからはますます大切になってくるでしょう。その活用の優劣がひょっとして企業間競争の中で重要なキーワードとなるかも知れません。パートにかんする雇用管理制度もしっかり作っておくべきです。

「中小企業短時間労働者雇用管理改善助成金」ってご存じでしたか？

健康診断に1,300円、結婚手当に8,000円などと助成金が貰えると言う制度です。

「21世紀型人事システム」とは以上のような諸制度を思い切ってあなたの会社で作ると言うことなのです。

かしこく、したたかに、用意周到に、闘志をもって21世紀にそなえようではありませんか？ (山崎忠夫)

## 新支部長に品川弥太男氏を選出 第36回通常総会

京都支部は5月27日午後4時半から京都市上  
京区室町通出水上ル、OMRON研修センタ啓真館  
で第36回通常総会を開いた。委任状出席を含めて  
74人の会員が出席した。

黒崎支部長が議長になってすすめられた総会  
では、

第1号議案 平成6年度事業報告承認の件

第2号議案 平成6年度収支決算書承認の件  
・監査報告

第3号議案 平成7年度事業計画承認の件

第4号議案 平成7年度収支予算承認の件

の各議案を、いずれも全会一致で承認した。

引き続いて

第5議案 全役員改選の件

では、選考委員会を設置して、任期満了で  
退任する黒崎徳之助支部長の後任に品川弥  
太男副支部長を選任。理事20人も選出して賛  
成多数で承認した。

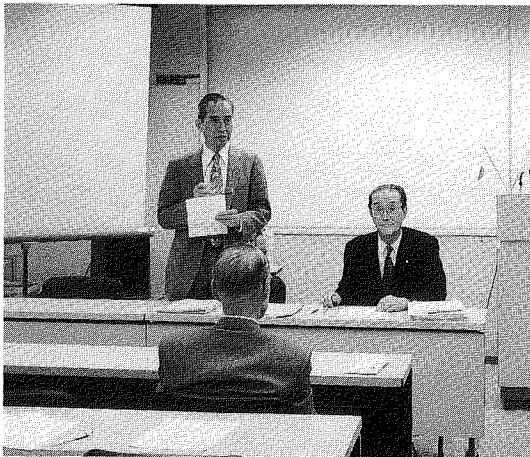
6月6日の理事会で、各理事の分掌部門を次  
の様に決めた。

顧問	今井 賢一	京都府中小企業総会セ ンター所長
	伊藤 成晃	京都市中小企業指導所長
理事相談役	黒崎徳之助	
	和田 忠儀	
	中窪 嘉邦	
支部長	品川弥太男	
副支部長	奥平 恒巳	(事業担当)
	高木 健次	(企画総務担当)
	船越 昇	(広報担当)
常任理事	木津 要三	(事業部長)
	山口 敏雄	(企画総務部長)
	安田 徹	(会計部長)
	泉 博	(広報部長)
	杉谷 博	(事業)
	山田 順一郎	(企画総務)
	玉垣 勲	(企画総務)
	植木 晃吉	(広報)
理事	山岡 正勝	(広報)
	村上 薫	(事業)
	瀬戸口寛幸	(広報)
	行待 明夫	(事業)
	松田幸之助	(会計)
	山崎 忠夫	(企画総務)
	辻井 功	(事業)
	西谷 友四郎	(事業)
	小山田彰顕	(企画総務)
	中野 善蔵	
	村上 泰三	

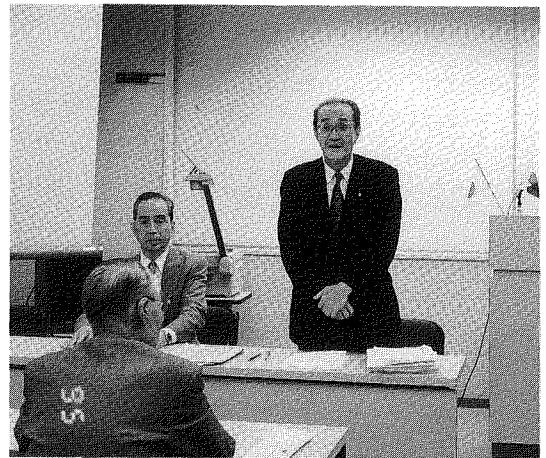
# 京都支部だより



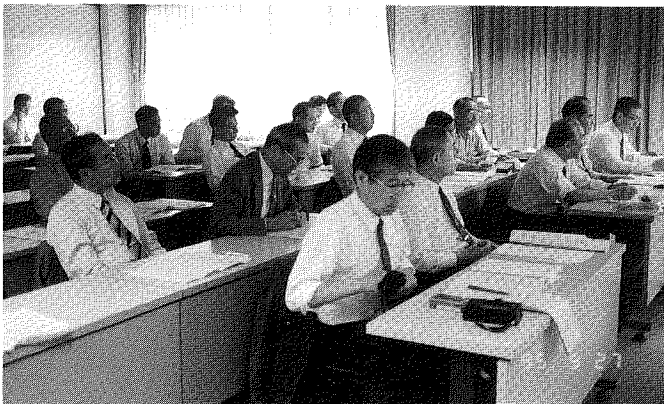
京都支部活動を支える会員



抱負を話す品川新支部長



退任あいさつする黒崎前支部長



事業計画を審議する総会



全会一致で議案を承認した

7. 1. 1 「診断京都」第53号を発行し、会員並びに関係先に配布した。
- 1.5~26 平成7年度中小企業診断士、新規、更新登録申請16名、(商業12名、工鉱業3名、情報1名)の受付を行った。
- 1.5 京都の経済4団体による新年互礼会が京都ホテルで開かれ、黒崎支部長・品川副支部長・高木常任理事が出席した。
- 1.20 支部会員研修会をオムロン研修センターにて開催し、(1)「環境に調和する企業経営のあり方」と題し、(財)地球環境産業技術研究機構専務理事山口務氏より、(2)「京都府中小製造業の品質保証体制アンケート調査報告」を支部研修事業部長木津要三氏より説明を受け、引続き京都平安会館にて京都府・京都市ほかを招き、新年懇親会を開催した。(出席者19名、来賓8名)
- 2.4 城陽商工会議所「なんでも相談室」において経営相談を松田会員が担当した。
- 2.9~10 平成6年度第2回近畿通産局管内診断研究会(商業部門)がライオンズホテルで開かれ、黒崎支部長・奥平・品川副支部長・高木常任理事が出席し、(1)「これからの小売業のマーケティング戦略のあり方」を木地節郎教授から、(2)「大型商業集積と共存する」を天神橋筋商店街前理事長川村敏秋氏から聴講し、翌日はコスモスクエア地区開発事業を見学した。
- 3.17 京都府診断指導調整推進会議調整部会(経営部門)が、京都府中小企業総合センターにて開かれ、黒崎支部長が出席した。
- 3.23 本部理事会が開催され、黒崎本部理事が出席した。
- 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7年度の委託契約を更新した。
- 4.18 (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。
- 4.20 支部常任理事会を京都支部で開催し、第36回通常総会の開催及び各議案の原案作成を検討した。
- 4.27 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名が委嘱を受けた。
- 4.28 平成6年度支部収支計書など計算書類について監事の監査を実施した。
- 4.28 支部理事会を京都商工会議所で開催し、第36回通常総会の開催及び議案を審議した。
- 5.17 本部第40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黒崎支部長が出席した。通常議案のほか、役員改選で理事に黒崎が再選され、永年会員として川本 努 岸本嘉巳 塩見泰一郎 四方利治 前田迪夫の5会員が表彰された。
- 5.24 平成7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・案内方法など決定した。

- 5.27 支部第36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ほか役員改選を別記通り行った(出席74名)。総会后、京都平安会館にて京都府・市・振興公社他より来賓を迎え、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、「人間にも会社にも無限の可能性ある」と題して人間主義の経営を考える会会長 喜多村敬三氏の講演を聴講した。

- 6.6 支部理事会を乙文にて開催し新役員の取務分担及び当期事業の実行を協議した。

「経営診断研究会」は毎月第2日曜日の13:00~17:00に開催した。

年月日	回	場所	テーマ	参加	当番
7.2.12	116	中小企業会館	新製品開発戦略	12	上島
3.12	117	ラポール京都	株式相場とデリバティブについて	20	伊藤
4.9	118	中小企業会館	中小企業の新製品開発	15	村上(薫)
5.14	119	ハートピア京都	P.L(製造物責任法)への対応について	15	辻井
6.11	120	ハートピア京都	農業・農村の活性化策	16	辻

第2次プロジェクトチームは以下の通り編成し、平成6年10月~7年6月の間研究し、本誌で発表した。

プロジェクトテーマ	チームメンバー
(1)ISO9000に関する調査	木津、植木、松田、村上(薫)
(2)価格破壊と高付加価値化との対峙	奥平、上島
(3)これからの土地有効活用	黒崎、松田、辻、安田
(4)これからの労務対策	高木、大槻、稲田、山崎大谷
(5)創造的中小企業支援のノウハウ	西谷、小山田、品川、陰山伊藤、辻井、清沢

## 会員の移動

### 転入

須井 賢

〒611 宇治市木幡平尾17-2 TEL0774-32-9385

### 勤務先変更

岡田 高 (株)中村菌科化学研究所

〒605 京都市東山区翰町五条下る364 TEL561-2364

野村俊和 (株)京都銀行鞍馬口支店

〒603 京都市北区小山下總町53-2 TEL441-8111

天岡 進 ソーケンマネジメント(株)

〒541 大阪市中央区道修町 2-1-10 山口ビル TEL06-204-0300

### 住所変更

佐藤 操

〒613 伏見区淀木津町254-1101 TEL632-5774

暑中御見舞

1995年 盛夏

中小企業診断士

(社) 中小企業診断協会京都支部有志

<p>大槻 都士寛</p> <p>京都市西京区樫原平田町1-69 TEL 381-4025 〒615</p>	<p>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>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>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>岸田 道彦</p> <p>向日市寺戸町東田中瀬5-71 TEL 921-6987 〒617</p>	<p>奥平 恒巳</p> <p>京都市西京区大枝西新林町6-15-3 TEL 331-1204 〒610-11</p>	<p>高木 健次</p> <p>京都市北区大將軍西町80 TEL 463-8877 〒603</p>	<p>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>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>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>玉垣 勲</p> <p>京都市西京区川島尻堀町31-6 TEL 391-5963 〒615</p>	<p>村上 薫</p> <p>長岡京市神足神田8-20 TEL 075-955-0609 〒617</p>
<p>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>木津 要三</p> <p>京都府八幡市西山足立9-5 TEL 983-3271 〒614</p>	<p>泉 博</p> <p>京都市左京区下鴨松ノ木町2-7 TEL 312-4629 〒606</p>	<p>村上 泰三</p> <p>京都市下京区大宮松原下る TEL 801-4591 〒600</p>
<p>広瀬 来三</p> <p>京都市中京区烏丸通二条下 TEL 222-2051 〒604</p>	<p>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>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>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>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>黒崎 徳之助</p> <p>京都市上京区浄福寺通下立売下る 中務町490-19 TEL 801-0501(代) 〒602</p>	<p>中野 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>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>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>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>吉田 勝</p> <p>福知山市字東長45の2 TEL 0773-23-0321 〒620</p>	<p>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>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>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>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>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

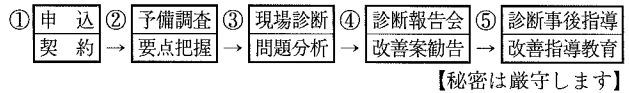
## I 支援業務の引き受け

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  
(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。

〒606 京都市左京区一乗寺松原町101  
申込先 社団法人 中小企業診断協会京都支部  
☎ (075) 721-4078 FAX (075) 721-3083

## 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]

## 編集後記

暑中お見舞申し上げます。  
今号は4研究チームの研究論文を特集しました。94年10月から95年6月までの研究活動の成果です。ご精読下さい。研究チームは今後も継続して強勉します。会員の積極的参加をお待ちしています。

(船越・泉・植木)

## 診断京都

No.54 夏季号

1995年8月1日発行

社団法人 中小企業診断協会京都支部  
〒606 京都市左京区一乗寺松原町101  
TEL (075) 721-4078

印刷所 真美印刷  
TEL(075)821-2136