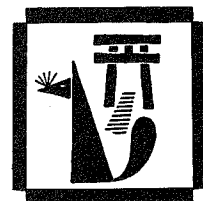


No.59

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)

1998年 新春号



地下鉄東西線

1998.1

社団法人 中小企業診断協会京都支部

目 次

巻頭言	心の品質管理で世界のモデルに……………	3
	京都支部長 品川 弥太男氏	
講 演	世界平和に生きる華僑社会……………	4～ 6
	神戸華僑総会会長 林 同春氏	
研究論文	明日の無借金経営を築くため今日何をなすべきか……	7～ 8
	中小企業診断士・税理士・社会保険労務士 黒崎 徳之助氏	
	中小企業及びサービス業のISO9000シリーズ認証取得とそのメリット …	9～14
	(有)アルフ経営代表取締役・中小企業診断士 辻井 功氏	
随想	第一の人生を棚卸して……………	15～18
	中小企業診断士・技術士・工博・労働安全コンサルタント 竹村 剛俊氏	
	経営のバイタルサイン……………	19～20
	中小企業診断士 浜本 勝一郎氏	
京都支部だより……………		21～22
会員のページ……………		23

京都経済新地図

地下鉄東西線

京都市営地下鉄東西線が97年10月開業した。JR二条駅（中京区）と醍醐（伏見区）の間12.7kmを24分で結ぶ古都京都の2番目の地下鉄である。

完成が3年遅れた、建設費は2倍近く膨らんだ、などマイナスイメージを先行させたが、東西の移動時間を大幅に短縮させ、都市整備を促すなど、経済効果は大きい。沿線開発の5大プロジェクトの一つ・地下街「ゼスト御池」は地下鉄開業に先がけてオープンした。（写真は京都新聞社提供）

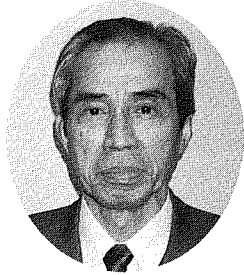


☆社団法人中小企業診断協会京都支部は、中小企業診断士で作っている団体で、京都府内の各分野で活躍している約100名の診断士が加入しています。

☆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。

中小企業診断士マーク

心の品質管理で世界のモデルに



京都支部長

品川弥太男

世界で始めて原爆に被爆し焦土と化して窮乏の底にあった戦後の日本。「1億の国民が生きて行くにはどうすればよいか?」。政・官・財の国を憂う人たちは真剣に考えた。そして、「資源の乏しい我が国の生きる道は加工貿易より他は無い」と結論した。しかし、戦前の“メイドインジャパン”は粗悪品の代名詞であり、日本の製品に信用は無かった。

そこで輸出できる良い製品を作るために、官民挙げて先進国アメリカから技術の導入をすると共に、科学的品質管理の方法を導入し、生産工場はその実施に血のにじむ努力を重ねた。その結果、日本人の器用さも手伝って、高品質の製品が作れるようになり、その商品は世界の市場を席卷して、日本は「一人当り国民所得世界一」の経済大国へと驚異の成長を遂げることができた。そして、日本は世界の経済成長のモデル国となった。

アジアを始め世界の多くの国は日本に習い、いま、経済成長を目指している。

しかし、日本の社会は経済的な豊かさを求め、効率的にまっしぐらに競争してきただけに、マイナス面も生じている。それは、経済以外の精神的な価値や目標を見失い、功利的になり、物の豊かさになれて安易な生き易さに流れ、面倒な人との係わり合いを避けて、親族でもその絆を断つなどで、連帯感を失って孤独になり、不安・心の荒みなどが社会問題として表面化している。また、公德心を欠き公益よりも私益が優先して不祥事や各種の公害も発生している。

市場の変化に適応することが経営であるが、市場は人の過剰な思惑によって大きく振幅を拡大して変動し、その激変する証券為替市場によって、国の産業も企業経営も振り回されている。しかも、国際市場がどう変わるか予測できないため、企業は先行き不安で自信が持てず、経済は活力を失いつつある。

変化の多くは人々の思いが現象化しているのであって、市場も人の思惑によって変動する。この世は人々の想念(心)の現象化したものである。したがって、良い社会を作るためには、その目的意識を明確に持って根源であ

る心の品質管理を進めることが必要である。

心とは目に見えず掴みどころがないが「考え方・想い方」と理解すれば実用的である。

廃虚から科学的品質管理法を取り入れ、製品の品質管理に見事に成功し、繁栄を遂げた日本であるから、豊かな条件の揃っている今、心の品質管理に成功することは、それほど困難なことではない。要は考え方を少し前向きに切り替えることだ。それにはコストは掛らない。「どうなるか」と不安に思うよりも、「どうしたいのか」、「どうすべきか」、「社会の為にはどうしなければならないか」と、原点に戻り公正に建設的に考えることである。

心の品質管理にも、その目標となる基準がなければならない。その基本となる基準は『公正で協力的な温かい共生の社会を作ること』であり、個人は『その社会の構成員として望ましい、感謝と、思いやりがあって、協動的なプラス指向の共生の人生観を確立している人』である。

人生の目的は「共生」であり、人間的成長を進める心の品質管理の実行にあると云ってよく、これが個人の真の生き甲斐に繋がり幸せになる。

環境保全の活動もお互いの心掛けによって共生の良い地球社会を作ることにある。

企業にはユーザー本位に、実務は得意分野に専門化を極めて個性化し、徒に競争しない、貪らない、「共生」の安定した経営を行うことが求められる。

現在の日本は衣食は世界一豊かであり、世界一の長寿国でもある。優れた知識と技術力を持ち、福祉・医療・教育制度は行き届いて恵まれている今、この成果に自信を持つと共に、この基礎を築いた多くの先人や関係国に感謝し、心の品質管理を進めて公德心を高め、社会の諸問題を解決し、平和な共生の福祉国家を建設して、世界のモデルになる大きなビジョンと目標を持つことを、新年に当たり景気回復の願いも込めて、改めて提唱したい。

世界平和に生きる華僑社会



神戸華僑総会会長

林 同 春 氏

略歴

1925年中国福建省福清県に生れる。35年丹後半島に来て、38年津山市に転居。50年神戸市に移り、三宮高架下で繊維商店開業。53年大阪船場で林商店設立、63年中央実業株式会社設立。86年神戸華僑総会会長、91年神戸中華総商會会長に就任、いずれも現在に至る。92年兵庫県国際功労賞受賞。著書に「橋渡る人」(97年エピック社)。

京都と福清県

私は1925年に中国福建省福清県に生まれました。福清は早くから京都と交わりの深い所です。1654年に日本に渡って来て、宇治で黄檗山万福寺を創建した隠元禪師は私と同じ福清県東澗村出身で、黄檗山の本山は私の生家から15~20キロ離れた場所にあります。また、京都の繊維会社・ロンシャン（前身は福益の屋号で経営）の創設者・林福益氏も同じ村の出身で、約100年前に京都へ来て、呉服卸商から出発した人です。株式上場時の社長の林同茂氏はもともと医者でしたが、お父さんの仕事を継いで今日の会社を築きました。

1935年、私は9歳のとき、父の後を追って丹後半島にやってきてそこで品川さん（現京都支部長）と知り合いました。2年後に日本は中国と戦うという国際情勢でしたから日本人の中国人を見る目は冷たく、家を借りるのも難しかったのですが、私たち父子に家を貸し、住まわせてくれたのが品川さん一家でした。

父は筒川（現伊根町）を中心に呉服の行商をして生計を立てていました。私は小学校に通う年齢になっていましたので、自宅の目の前にあった筒川小学校への入学を希望しましたが、中国人であることと日本語が分からないことを理由に断われ、やむをえず山を一つ越えた下宇

川小学校（丹後町）に通いました。丹後半島には1年数ヵ月しかいませんでしたが、とてもなつかしい思い出です。

悲しい戦争中の思い出

1937年7月、中日戦争が始まり、中国は日本の敵国になりました。翌年の初めころ、村の駐在さんが来て、「丹後半島は軍港のある舞鶴に近いので敵国人を住まわせるわけにはいかない。すぐに立ち去れ」と命令されました。そこで、居住が許されていた岡山県津山に移り、父の行商の売掛金が集金でき次第、他の中国人にならって帰国する予定でした。ところが、戦争になったことで農家の人たちの間で敵国人への借金の支払いを拒む人が増え、私たち一家は帰るに帰れなくなりました。結局、1938年から45年まで津山に住むことになり、父は古着の行商で農村を回り、私は学校に通いながら行商の手伝いをしていました。

戦争が激しくなるにつれて、日本人の中国人を見る目は厳しくなり、暮らしにくくなってきました。学校では軍事訓練が行われ、ワラ人形を敵国人に見たてて竹やりで突く練習をしていました。ある日、教官が私を見つけてワラ人形の間立たせました。この悲しい出来ごとを私は父や母には話しませんでした。同級生からこの出

来事を聞いた近所のおばさんが私の家に来て話し、父や母に知れました。母は私を抱いて泣きました。私も泣きました。

この辛い体験は教官だけが悪いではありません。教官にこういう行動をとらせた戦争が悪いのです。私たち華僑が平和を最も愛するのはここに理由があるのです。世界の平和が保たれなければ、華僑の社会は存在しにくくなるのです。

華僑の社会 ① その成り立ち

世界各国の華僑人口は3500万人から4000万人ともいわれています。華僑には3つの階層があります。厳密な意味での華僑は何年も中国以外に住みながら中国国籍を持っている人を指します。これに対し、居住国の国籍を持った中国人を華人といい、華僑や華人から生れた人は華生といいます。東南アジアでよく使われている言葉です。

華僑の伝統精神は以前は落葉帰根と表現されていましたが、現在は落地生根といわれています。外国で暮らしていても、いずれは故国・中国へ帰るとというのが昔の考え方でしたが、いまは居住地に根を張る、居住国で芽を出すことが重視されるようになりました。それだけに地域の人々と共に生きる姿勢が大切で、地域で求められる人間になるよう努力しています。幸いこの努力は認められ、信用を得たからこそ多勢の華僑が各国で受け入れられているのだと思います。

いま、華僑が一番多く住んでいるのはインドネシアで800万~900万人、次いでマレーシア、タイの各300万~400万人、そしてフィリピン、シンガポールの200万人前後になっています。ところが日本には、近年増えているとはいえ23万の中国人しかいません。太平洋を隔てたカナダやアメリカにそれぞれ100万人以上の中国人が住んでいることを考えると、日本の中国人の少なさが目につきます。これは中日間に近年不幸な歴史があったことと、日本の鎖国時代が長く、外国人を入れなかった政策が影響しているのではないかと考えています。

華僑の社会 ② 日本への貢献

華僑は日本に何をもたらしたかを、私が居住している神戸を例にして話しましょう。1867年の神戸港開港と同時に10数人の華僑が長崎から移ってきました。貿易の仕事を行うためですが、同時に石油ランプを持ち込んできました。これは神戸の人たちを大変喜ばせたようで、現在もなお「黎明の灯」として神戸・大倉山公園に記念碑が残っています。

華僑が手掛けた貿易は、戦前は海産物の輸出が多く、長崎や函館の港が発達しました。終戦直後の日本の困難

な時代も華僑は地縁、血縁のネットワークをいかして貿易を振興し、日本が戦後復興に必要としていた外貨獲得に貢献し、日本政府から何枚も感謝状をもらいました。

貿易以外では技術を通じての貢献です。神戸の華僑は三つの刃物を持ってきたといわれます。一つは理髪業のカミソリ、二つ目は洋服仕立に使うハサミ、三つは料理をつくる包丁です。100年たった今日、二つの刃物は折れ、包丁だけが残っている格好ですが、それでも理髪のカミソリは医者メスに代わって多勢の中国人医師を生み、洋服のハサミはファッション神戸の源になり、料理の包丁はグルメ神戸をつくりあげているといえます。

華僑の社会 ③ 脚で稼ぐ商法

世界には三つの大きな商法があるといわれています。一つはユダヤ人の商法です。ユダヤ人は民族としての祖国を持たなかったので財産を蓄える安全な場所がなく、頭の中に蓄える、つまり教育に投資するという道を選びました。ユダヤ商法は頭で勝負するといわれるゆえんで、ユダヤ人は知識を駆使して、世界の資本市場のかなりの部分に影響を与えています。

二つはインド人の商法です。インドには地方語が数多い、つまりことばが多い。インド人はこのことばを使って商売しているところから、インド商法は口で勝負するといわれています。値引き交渉など大変上手です。

華僑の商法は脚で勝負します。他人が3時間働けば5時間、10時間働けば12時間と他人よりも多く働いて汗を流します。それと信用の保持に最大の努力を払っています。「三等方」といって、利益は仕入先と顧客と自分に三等分するよう心掛けています。信用を得ていることが、世界で華僑が受け入れられ、長く商売できている理由だと思っています。

世界と共生する日本人に

日本人の商法は組織での勝負だと見ています。組織同士の競争とともに、組織内では一人一人を競い合せている。こうした競争をあおる商法が今日の経済大国を築いてきたわけですが、経済成長ばかりを追及し過ぎた結果、相手の事情を考えるという心の余裕をなくしてしまった。日本人が世界から経済アニマルと呼ばれていることはみなさんをご承知の通りです。

日本人は相手国にとけこむ努力をしなければなりません。地元で奉仕する心を失ってはなりません。最近、共生ということばを聞くようになりましたが、共生は地域や国の枠を超えて、地球の中で共生していけるよう努力することです。日本人がこんな気持ちになれば、世界から尊敬されるようになるでしょう。日本を愛しているが

ための苦言です。

中華同文学校を開設

神戸に中華同文学校という学校があります。1899年に神戸の華僑がお金を出し合ってつくった施設で、当時あのあたりでは最初に出来た学校でした。華僑の子弟の教育施設ですが、最近では日本人の子供にも中国語が学べるとあって人気があります。

華僑の伝統精神の一つにこんながあります。金をもうけるのはむづかしい。もうけた金を使うのはもっとむづかしい。故に、金は社会のため、教育のために使ってこそ生きるというものです。成功者が国や故郷に献金するのはこの伝統精神によるものです。

阪神大震災と華僑

1995年1月17日、阪神大震災が発生しました。6400人を超す人が犠牲になり、10兆円もの資産が失われました。神戸華僑の中からも30人が死に、18人の留学生が亡くなりました。

地震発生と同時に同文学校に避難所を設けました。被災した華僑の受け入れを目的にしたものでしたが、日本人はもとより、韓国人、ベトナム人など各国の被災者が入り込んで来たので、国籍に関係なく受け入れることにして、講堂も開放しました。学校は期せずして国際交流の場となり、苦しい時にこそお互いの交流の度合いが深まることを実感しました。

同文学校の避難所は兵庫県や神戸市から指定された場所でなかったので、援助物資は届きませんでした。南京町を中心にした中華料理店に手持ちの食材があり、大阪や姫路の華僑同業者も材料を送ってくれました。また、南京町には二週間後の春節祭用にと蓄えていた食料品がありましたので、これを調理して道行く人々に暖い食物を配り、大変感謝されました。この時の神戸市民の気持ち、翌年二月に雲南省で発生した大地震の救援活動の際、東京、大阪を上回る募金額となって現れ、悲惨さを知る人ほど、悲惨な人を助けるといふ事実を学ばせてくれました。

邪心のない心が相手を動かす

5年ほど前にニューヨークに行きました。高い運賃を払うこともあるまいと思い、エコノミークラスの座席でがまんしていました。しばらく飛んだとき、座席の目の前のポケットにユニセフの募金袋が入っているのに気付きました。「あなたのコインを善意にー」という呼び掛けに応じて200円入れましたが、少し足りない気もしまし

た。思案した末に、旅先でカバンを買うために持っていた2万円を袋に入れました。スチュアデスが袋を回収して数分後、パーサーがやってきて、ビジネスクラスの客席に案内し、募金のお礼に食事は差し上げられないが、この座席を使ってもかまわないといいました。見ると通路のワゴンには酒や果物が山盛り積まれており、「自由にお取り下さい」。うれしかったネー。(笑い)そして、これこれ、この手を使わない方法はないと思いました。(笑い)

そこで、帰りの飛行機では4万円を募金しました。(笑い)2万円でビジネスクラスは申しわけと思ったからです。ところが、1時間たっても、2時間たっても、乗務員は呼びにこない。気持ちはイライラしてくるが、聞くわけにはいかず、行きの飛行機での席替えを説明することもできない。満席のためかなと思い、そっとのぞいてみると、空席はある。あれこれ考え、疲れ果てたところ成田に着きました。

冷静になって考えてみて納得しました。行きの機内での2万円の募金は真心を込めたものでした。純粋な気持ちに乗務員に伝わったのでしょうか。ところが、帰りの4万円の募金は心がまったくこもっていませんでした。よい席に替えてもらいたいための、利己利益を求めただけの募金でした。いい勉強をしました。(第3回新心学塾での講演を船越昇がまとめた。)



明日の無借金経営を築くため 今日なにをなすべきか



中小企業診断士
税理士
社会保険労務士

黒崎 徳之助

バブル崩壊不況と中小企業

昨年4月(財)京都産業情報センターの小売商業支援センターに申し込みがあった「巡回相談」に商業アドバイザーとして訪問した。

その企業は京都の台所「錦市場」で食品を小売する老舗店でメイン銀行から貸し渋られて資金繰りに困っているとの相談でした。

60歳に近い社長から示された同社の直近決算は、貸借対照表(別紙1)、損益計算書が(別表2)の通りで、ちょっと自己資本が少なく、借入が過大ななことぐらいで格段の欠点もみられない。また、経営者の方の言いぶんでは「借入金は2.4億円(内メイン銀行から75%、他は国民金融公庫と信用金庫)で担保は店舗(商店街の30坪が路線価1坪当たり400万円で1.2億円)事務所(60坪が路線価1坪当たり200万円で1.2億円)の2件で、時価2.4億円の外に定期預金が3,000万円もあるし、バブル時には再三借りてくれと言って来られ協力したのに、この不況とO-157号などアクシデント続きで資金入用のとき貸してくれないのはメイン銀行として無責任で中小企業イジメだ」と憤慨されることもわかり同情もしたくな

別表1 貸借対照表 (万円)

資産の部	金額	負債・資本の部	金額
流動資産	(13,000)	流動負債	(2,000)
現金・預金	4,000	買掛金	600
売掛金	1,500	短期借入金	1,000
たな卸資産	500	未払金ほか	400
短期貸付金	7,000	固定負債	(23,000)
固定資産	(12,000)	長期借入金	23,000
有形固定資産	9,000	負債合計	25,000
建物設備	8,500	資本	(0)
車両什器	500	資本金	1,000
投資等	(3,000)	繰越金	△ 800
有価証券	500	当期損失	△ 200
保険積立金	2,500	資本合計	0
資産合計	25,000	負債・資本合計	25,000

るところです。だが同社の資金と財務の方針にも反省を要する点が色々あり、それを改善する自助努力もしなければ、この問題は解決しないのです。

別表2 損益計算書 (万円)

科 目	金 額
売 上 高	20,000
売上原価	10,000
商品材料	6,000
労務費	2,000
製造費	2,000
売上総利益	10,000
販売・一般管理費	9,500
人件費	5,000
その他	4,500
営業利益	500
営業外収益	300
営業外費用	1,000
当期損失金	△ 200

従事員(役員共20人)

正しい資金分析の前提

資金と財務を正しく診断するには、決算書の各科目の内容をよく調べ、期末の財政状態を正しくつかむ必要があります。日本の中小企業では大方以下の様な修正をする必要があります。

- ①日本の会計慣行では貸借対照表が取得原価で表示されますので、特にバブル期の値上がりや崩壊後のデフレで、株式などの有価証券、土地など固定資産、ゴルフ会員権などの投資勘定などは時価で表示しないと右肩下りの経済に対応したこれからの経営に対応できません。(時価主義)
- ②また同族会社では、社長など経営者個人所有の不動産を賃貸借で会社事業に使用していることが多く、この場合、
 - ④会社の経営資産として時価で受入れ相手を自己資本に加える

研究論文

③その賃借料が適正な額かどうかで損益を修正する
 などが必要です。

- ③長期借入金のうち期末から1年以内の返済約定分は流動負債として見なければなりません。(ワンイヤールール)
 - ④また分社経営やチェーン組織などでは、関連会社を連結して見る必要も生じます。
 - ⑤本例の短期貸付金は銀行の勤めもあって借入れた資金で社長の子息の住宅用土地購入に当てられたもので今のところ返済の目的の立っていないものは流動資産と見られませんので固定資産に振り替えるなど必要です。
- 以上を本例で検討すると以下修正が必要となります。

① 経営者への貸付金は

Dr 固定資産 7,000万円 Cr 流動資産 7,000万円

② 経営者個人所有の土地を

Dr 固定資産 24,000万円 Cr 資本 24,000万円

この例では賃借料は固定資産税相当額程度のため修正せず。

④ 長期借入金中1年内返済約定分

Dr 固定負債 4,000万円 Cr 流動負債 4,000万円

別表1の貸借対照表は別表3の様になり、同社の正しい財務状態を示すバランスシートになり修正前のイメージとは一変します。

別表3 修正貸借対照表 (万円)

		資産の部	金額	負債・資本の部	金額
短期に現金化する営業資産	流動資産		13,000	流動負債	2,000
	①		-7,000	①	+4,000
			6,000		6,000
	固定資産		12,000	固定負債	23,000
設備など資金が長期に寝る資産	①		+7,000	①	-4,000
	②		+24,000		19,000
			43,000	資本	0
			②	+24,000	
<総資産>	資産合計		49,000	負債・資本合計	49,000

$$\text{借入金比率} = \frac{\text{借入金 } 24,000\text{万円}}{\text{総資本 } 49,000\text{万円}} = 49\% \quad \begin{matrix} \text{(普通20\%以下)} \\ \text{(危険30\%以上)} \end{matrix}$$

上記同様自己資本に比べて借入金が過大なことを示しています。

③会社の支払能力は流動負債（短期に支払う負債）に対し流動資産（短期に資金化出来る資産）がどれだけあるかを見ます。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産 } 6,000\text{万円}}{\text{流動負債 } 6,000\text{万円}} = 100\% \quad \begin{matrix} \text{(普通130-150\%以上)} \\ \text{(危険120\%以下)} \end{matrix}$$

食品業界で現金売上の比率が高いと言っても、経営には色々なリスクがつきものであり余力が必要です。

④金利負担が収益力を圧迫していないかを見ます。

$$\text{金利負担率} = \frac{\text{支払金利 } 800\text{万円}}{\text{売上高 } 20,000\text{万円}} = 4\% \quad \begin{matrix} \text{(普通1\%以下)} \\ \text{(危険4\%以上)} \end{matrix}$$

今、日本の公定歩合は0.5%と史上最低で市中金利も3.5%程度です。景気が回復に向かえば必ずハネ上がります。

⑤結局自信の持てる経営にするには

$$\begin{matrix} \text{(利益率)} & = & \text{(利幅)} & \times & \text{(回転)} \\ \frac{\text{経常利益 } \Delta 200\text{万円}}{\text{総資本 } 49,000\text{万円}} & = & \frac{\text{経常利益 } \Delta 200\text{万円}}{\text{売上高 } 20,000\text{万円}} & \times & \frac{\text{売上高 } 20,000\text{万円}}{\text{総資本 } 49,000\text{万円}} \end{matrix}$$

$$\begin{matrix} \text{現状} & \blacktriangle 0.4\% & = & \blacktriangle 1\% & \times & 0.4\text{回転} \\ \text{目標} & 8.8\% & = & 4\% & \times & 2.2\text{回転} \end{matrix}$$

このバランスに近づけるためどの様に対応し何を実行するか方針と計画をまず立てることです。

積極的経営計画を勧告

本例では第一に企業の継続と繁栄のため、赤字体質から脱出することが必要で、①会社が赤字なのに役員報酬1,500万円は過大ですから2分の1に圧縮し、生活面を切り詰める。(これで所得税だけでも年300万円減少します)

第二に過大な借入金をへらすため、②社長に貸付金となっている土地購入資金7,000万円については今、売却価額が5,000万円と損ではあるが思い切って処

分し、④定期預金のうち2,000万円を取りくずし、合わせて7,000万円を返済する、をまず決意して下さい。

⑤借入減少による金利節減7,000万円×3.5%=245万円その他、コストと費用を抑えれば年1,000万円の利益計上は可能であり、⑥更に上記収益性の改善による利益1,000万円以上と償却費300万円は利益による償還財源となるので借入金1億7千万円を15年で返済する条件変更を銀行に折衝し、無借金経営を目指しての中期経営計画と資金繰り予定を立て実行されるならメイン銀行も喜んで協力してくれるはずです。

輝かしい未来は今日の決断と実行から！

正しい資金分析の進め方

①銀行は先ず借入金が高商（月平均の売上高）の何倍かを見ます。

$$\frac{\text{借入金 } 24,000\text{万円}}{\text{平均月商 } 1,700\text{万円}} = 14\text{ヶ月} \quad \begin{matrix} \text{(普通3ヶ月以下)} \\ \text{(危険5ヶ月以上)} \\ \text{(倒産7ヶ月以上)} \end{matrix}$$

倒産水準7ヶ月を大きく上回っており、営業の力に比べ借入金が過大なことを示し、早急にしかも抜本的な対策が必要なことを示しています。

②資本の調達、他人資本（負債）か自己資本（資本）いずれが多いかを見ます。

中小企業及びサービス業の ISO9000シリーズ認証取得とそのメリット



(有)アルフ経営 代表取締役
中小企業診断士

辻井 功

目次

1. 国際標準化機構 (ISO) の歴史
2. ISO9000シリーズの構成
3. 審査登録制度
4. 品質システムとは何か
—システムの作り方を秀吉に学ぶ—
5. 審査を受けるための準備
6. ISO9000Sのメリットとデメリット
7. ISO9000Sは事業継承や不祥事防止のツール

ISO9000Sは大企業のためにできたものであるとか、製造業のものでサービス業には関係ないとよく言われているが、最近の状況を見てみると少なくとも一次下請けの企業に認証取得の機運が高まっている。同時に運送や金融機関、病院などにもISO9000Sの理解が浸透し認証取得企業が現れている。本稿ではISO9000Sへの理解を深めることと認証取得までの手順を簡単にまとめた。

1 国際標準化機構 (ISO) の歴史

国際標準化機構(International Organization Standardization)は、1946年「工業規格の国際統一と指導を促進する」ことを目的に国際機関設立の検討が開始され翌1947年国際標準化機構が発足した。事務局はスイスにあり、法的地位は同国の法人格を有する非政府間組織(NGO)で、日本も1952年、日本工業標準調査会を代表組織として加盟した。

ISO規格はモノ(ネジ・フィルムなど)に対する規格が主流であったが、これに対しISO9000Sはモノでなく経営システムの規格という従来の内容とは異なった規格が制定された。この背景には、EU統一を目指してEU域内を流通する製品について、EC指令によりCEマークを義務づけたことにより、品質保証を第三者機関から認証取得

の機運が、欧州各企業をはじめEUへ製品を輸出している企業において一挙に高まっていったことがある。

2 ISO9000シリーズの構成

ISO9000Sの主なものに次のものがある。

- ・ISO9000-1 (品質管理及び品質保証の規格—選択及び使用の指針)
⇒ISO9001~9003規格の選択や使用などその使い分けについての規格
- ・ISO9001 (品質システム—設計・開発、製造、据え付け及び付帯サービスにおける品質保証モデル)
⇒設計~製造を実施している事業所に対する品質保証の要求事項
- ・ISO9002 (品質システム—製造、据え付け及び付帯サービスにおける品質保証モデル)
⇒設計をしていず、製造を実施している事業所に対する品質保証の要求事項
- ・ISO9003 (品質システム—最終検査・試験における品質保証モデル)
⇒検査・試験のみを実施している事業所に対する品質保証の要求事項
- ・ISO9004-1 (品質管理及び品質システムの要素—指針)
⇒内部品質管理の際に参考とすべき手引き・ガイドライン

これらをまとめると、その概念は図1のようになる。

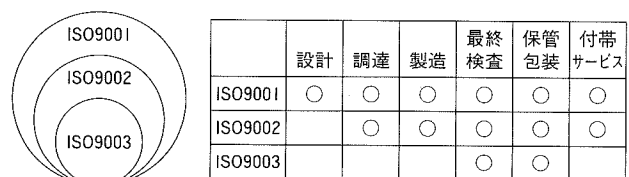


図1 ISO9001~9003の品質保証要求事項の範囲

研究論文

また、品質保証の要求事項の各項目についてはISO9001～9003は表1のようになる。

表1 品質要求事項

ISO9001の品質要求事項の項目	ISO9001	ISO9002	ISO9003
4.1 経営者の責任	◎	◎	◎
4.2 品質システム	◎	◎	◎
4.3 製品の識別及びトレーサビリティ	◎	◎	◎
4.4 検査及び試験	◎	◎	◎
4.5 検査及び試験の状態	◎	◎	◎
4.6 検査、測定及び試験の装置	◎	◎	◎
4.7 不適合品の管理	◎	◎	◎
4.8 取扱い、保管、梱包及び引き渡し	◎	◎	◎
4.9 文書管理	◎	◎	◎
4.10 品質記録	◎	◎	◎
4.11 教育・訓練	◎	◎	◎
4.12 統計的方法	◎	◎	◎
4.13 内部品質監査	◎	◎	
4.14 契約内容の見直し	◎	◎	
4.15 購買	◎	◎	
4.16 工程管理	◎	◎	
4.17 購入者による支給品	◎	◎	
4.18 是正措置	◎	◎	
4.19 設計管理	◎		
4.20 付帯サービス	◎	◎	

これらの関連をスキームにまとめると図2のようになる。

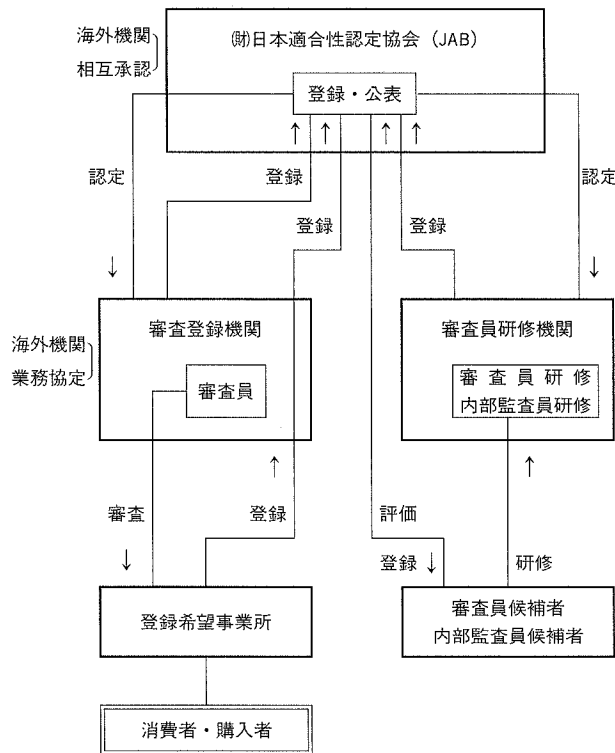


図2 審査登録制度のスキーム

3 審査登録制度

(1) 審査登録機関

ISO9001～9003について、中立・第三者が客観的に審査し、品質要求事項の各号に適合していれば、それを登録する機関が審査登録機関である。

(2) 認定機関

審査登録機関が適性に審査できる能力を有しているか、これも中立の立場で客観的に審査し適合していれば審査登録機関として認定するのが認定機関の役割となる。

この認定機関は各国に唯一存在し、日本の場合は（財）日本適合性認定協会（略称：JAB）がこれにあたる。

(3) 審査員研修機関

審査登録機関ができて、そこに属し実際に審査する審査員が必要になる。審査員になるための教育や内部監査員の教育を実施する機関のことで、これも認定機関から認定される必要がある。

(4) 品質システムの審査登録機関スキーム

審査登録機関による審査でISO9001～9003のいずれかの合格をした企業はJABから正式に認められたということになる。

4 品質システムとは何か —システムの作り方を秀吉に学ぶ—

ISO8402（品質管理及び品質保証—用語）に、「品質システムとは『品質管理を実施するために必要となる、組織構造、手順、プロセス及び経営資源』のことであり」と規定されている。

ここで品質管理に限らず、経営をしていくためには諸々の「管理」というものが不可欠なものとなる。管理をしていくためのシステムの構築について、秀吉が行った信長の居城である清洲城石垣の修復工事についてNHK大河ドラマ「秀吉」から引用すると、

大雨で崩れた石垣を修復すべく石工が工事を行っていたが信長の大きな期待にも関わらず工事は遅々として進まなかった。秀吉がその理由を観察（現状分析）したところ、

- ・石工は技術的には劣っていない。
- ・各組の石工が自身で食事の準備や買い出しを行っている。
- ・そのために本来の石積み工事をする時間が少ない上にその間ムダロが多かったり、準備の都度、作業開始の段取りが発生し、そのぶん、効率を落としている。

- ・各組の工事区間の境界上でのトラブルに対して調整者がいない。
- ・給料はとにかく、出勤すれば決められた分を日給で支給される。そのため改善や工夫をしようという意欲がわいてこない。

といったことがわかった。

そこで秀吉は自らこの城普請の奉行（工事責任者）となり工事を行うこととなった。

秀吉は「懸賞金付き割り普請」という改革を行った。その内容は

- ・経営資源を有効に活用する。すなわち、お金、石工などの人、資材を必要分を確保する。
- ・信長の命令内容（方針）や各自の目標、責任、権限を明確にする。
- ・1組に対し頭1人、石工3人、土方3人、手伝い7人配置、これを15組編成する。
- ・各組、長さ四間を担当し、1日2丈積み上げるという目標を設定し、15日以内の完工とする。
- ・工事が目標日程よりも速く完工しても給料は15日分を支払う。
- ・速く完工した組について、1番から10番まで米や、お金を報償として与える。

という内容で、その上

- ・食事の支度は全て木下組が担当し、石工は工事に専念する仕組みを作る。
- ・工事における各組間の利害調整は秀吉の弟、小一郎が行う。

このように、工事とは別な組織を作った。その結果、目標の15日に対し9日間で完成するという成果が上がった。

経営資源を有効に使い、目標と役割・分担を明確にしてプロジェクトを遂行するというシステムを構築したのである。信長→秀吉→工事部隊というトップダウンで見事目標を達成したという、現在の企業活動におけるシステム構築という見本をすでに秀吉が見せてくれたということを、私たちは参考とすべきであろう。

5 審査を受けるための準備

(1) 品質システムのポイント

品質システムはISO9001等の規格の要求事項に沿ったものでなければならないのは勿論だがそのポイントは

- ・品質システムでは品質に責任を持つトップの役割が重要である。経営者自身で行う「品質システムの見直し」が必須となる。
- ・品質システムを品質マニュアル、標準書、手順書の階層に沿って文書化していくことで、できないことは無理して決める必要はない。
- ・文書化した手順書どおりに業務が行われていることが大切である。

- ・手順書どおりに業務を行った客観的証拠を作成し、それを保管する。
- ・自力で「内部品質監査」を計画的、定期的を実施する。

(2) ISO9000Sのシステム構築ステップ

- ・社内の品質システムに関する文書類を見直す。
- ・図3に示す社内文書の構造を作り上げる。
- ・品質マニュアルを作成し、認証機関の予備審査を受ける。
- ・承認された品質マニュアルに基づき、社内での実行体制を作り上げる。
- ・社内で内部監査を行い、その結果を記録し、マニュアルの不具合の部分を修正する。
- ・本審査を受ける。
- ・指摘されて不具合事項を直し、チェックしてもらった後、登録という手順となる。

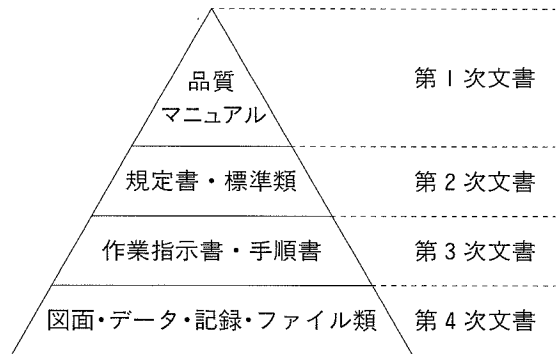


図3 社内文書の構造

(3) 各種マニュアル類の定義

前項の第1次文書から第4次文書について説明をすると表2のようになる。

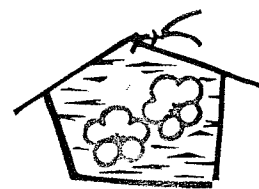


表2 マニュアルの定義と具体例

文書階層	マニュアル名称	内 容	具体例	作成担当者
第1次文書	品質マニュアル	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で、2次文書以下の文書の要約である。 2次文書以下の文書チェック、審査時の基準になる。	品質方針、組織図、職務権限など、ISO9001の規格、4.1~4.20項の要求事項に沿って記述されたもの。 概ね、40~50ページぐらいのボリュームとなる。	ISO推進チームが協議してまとめる。2次・3次文書との整合が取れている必要がある。
第2次文書	部門マニュアル (規定書・標準書など)	会社組織上の職務単位ごとに存在する文書で、その部門の職務記述書である。	文書管理基準、組織標準、取引先評価基準、取引先評価報告書など概ね、90~110編ぐらいになる。	ISO推進チームが協議してまとめる。
第3次文書	手順書 (要領書・指示書・指導書など)	業務の進め方を、順序を追って記述したもので、業務を進めるにあたっての判断基準を示したものである。TQCでは作業標準といっている	受け入れ検査手順書、組立手順書など概ね、100~200編ぐらいになる。	各職場単位で作成する。職場の責任者が作業員から聞きながら、または観察してまとめる。
第4次文書	図書類・データ・記録*1・ファイル類	業務を進めるにあたって、直接に必要な文書類。これらが適宜に改定されていかないと具体的な弊害が生ずる。	品質記録として、ISO9001の要求事項に求められている、16項目にわたる記録の他に、文書の改定記録が必要となる。	作成は各職場の作業員による。

*1ISO900Sにおける「データ」と「記録」の違い：

検査記録表、文書配布(受領)表などの帳票のフォーマットをデータといい、それに書き込んだ後は記録と呼ぶ。データは改定が可能であるが、記録は改定してはならない。

(4) 品質システム構築プロジェクトチームの組織

ISO9000Sの認証取得に向けた検討体制とプロジェクトチームを編成する。メンバーは各部門の責任者で構成し事務局には品質管理部門の責任者があたるのが一般的である。企業規模によっては、「部門」という表現はあたらなないかも知れないがその機能を持った責任者というとならえ方ができる。これらを図示すると図4のようになる。

(5) ISO9000S認証取得までの手順

認証取得に向けた組織ができれば次は、その取得に向けたプログラムが必要で概ね図5のようになる。ここで重要なのは前にも記したトップの姿勢で従業員に対してその強い意志を伝えなければならない。すなわち、トップダウンで何事も遂行することではなければならない。

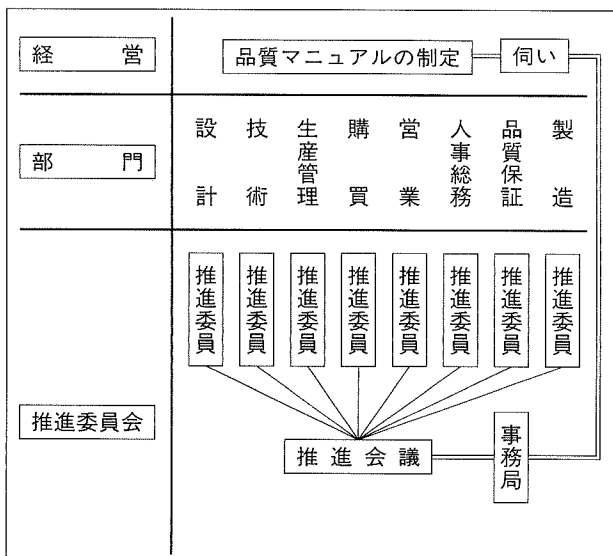


図4 品質システム構築プロジェクトチームの組織

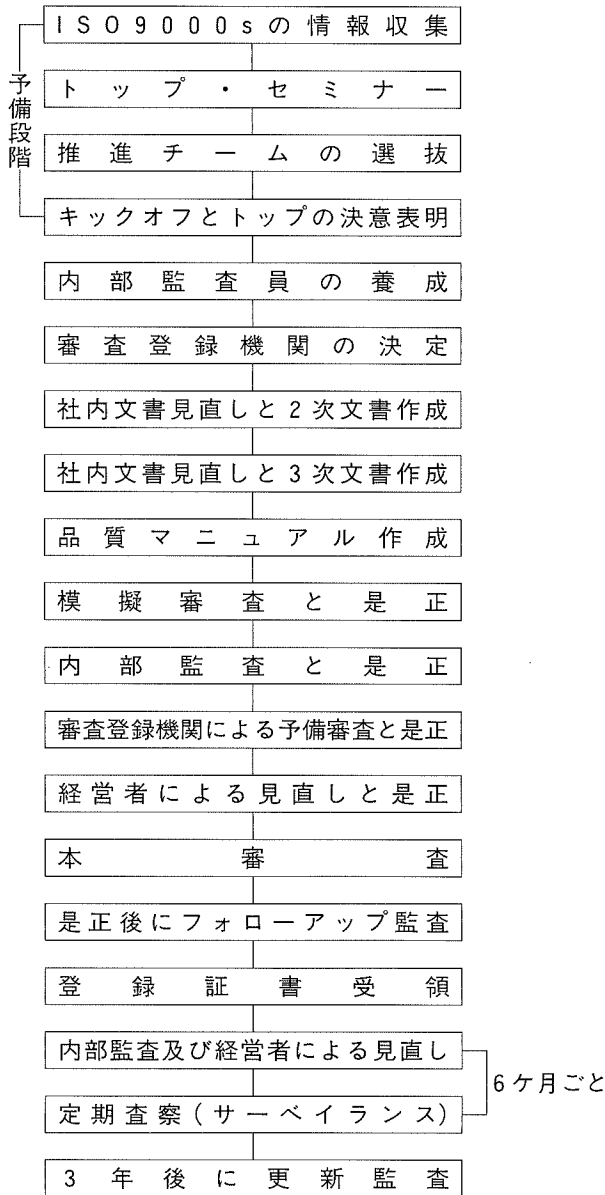


図5 ISO9000s認証取得における全体フロー

6 ISO9000Sのメリットとデメリット

ISO9000Sの認証を取得したいがその労力やコストはかなり負担になるものと思われる。ここにJQA（日本品質保証機構）が公表しているデータを掲げておく。

(1) 認証取得に対する評価

非常に満足	3%
満足	31%
やや満足	47%
どちらでもない	10%
やや不満	7%
不満	2%

80%以上の企業が満足表明しており、認証取得企業は品質システムが定着しているといえる。

(2) 認証取得の動機

品質向上	業務手順の整備・標準化 組織運営の効率化 コスト削減	28%
顧客対策	顧客の要請 PRの手段 顧客管理の強化	35%
内部管理	サービスの質の向上 製品の品質向上 品質保証体制評価を期待	37%

品質向上も内部管理の強化といえるので、内部監査員の業務と経営者による見直しが機能して管理面で効率化が進行しているものと思われる。

(3) 認証取得の効果

内的効果	管理体制が強化 作業効率向上 工程改善意識向上 工程トラブル排除機能 人材確保の援護	71%
外的効果	顧客満足度向上 既顧客の管理強化 市場占有率向上 顧客サービスの向上 標準化による販売促進	29%

内的効果はこの項目でも圧倒的の高い比率を占めている。

(4) 認証取得に関わる問題

作業負担増	規格の要求内容が難解 マニュアル作成に長時間 文書作成作業が増加 文書チェックに長時間	47%
費用負担	認証取得に費用がかかる 認証取得までの準備時間が長い 認証維持に費用がかかる	22%
審査関連	審査員からの助言がない 審査員にバラツキがある 審査機関による差がある	31%

費用負担よりも、マニュアル作成などの作業負担の方が問題と感じている。また、ISO9000Sの規格ができて時間があまり経過していないことが理由と思われる審査員に解釈に差があることも指摘されている。

7 ISO9000Sは事業継承や不祥事防止のツール

ISO9000Sについての理解はまだまだ、正確でないように思う。費用がかかる、作業負担が重いなど企業内部の理由をよく耳にする。ISO9000Sは本来は企業が自発的に行うもので法律ではない。ただ、昨今規制緩和を受けて

研究論文

より多くの人に事業機会が与えられているが、相手が初めての取引企業の場合、購入者側あるいは発注者側からするとどんな企業か不安を覚える。ここで第三者認証があれば少なくとも事業遂行できる企業かどうかの不安は解消されるはずである。すなわち、購入あるいは発注契約する場合その契約条件としてISO9000Sの認証取得が契約条件とされる場面が多々出てくることが予想される。また、親企業による下請け企業の淘汰にも利用できるもので、下請け企業といえどもISO9000Sに対して無関心でいられない。

ISO9000Sは品質保証体制確立だけではなく、中小企業にとって事業承継のツールになるということも認識すべき重要なポイントである。すなわち、現社長と次期社長で企業運営のやり方が異なっていれば従業員はおろか、顧客までが戸惑うばかりで、事業そのものに影響を及ぼしかねない。ここで、仕事のやり方を標準化しておけばこういった問題が防止でき、社長が代わっても基本的な事柄はスムーズに進行し、事業承継も問題なく進めることができる。

また、ISO9000Sは製造業のものであって、サービス業は関係がないと思われる場合も少なくない。品質の対象になるのはモノだけでなくサービスもその対象になることを忘れてはならない。

最近では企業の不祥事が、次々マスコミをにぎわしているが、その殆どが銀行・証券・デパートなどサービス産業で、しかも大手企業に多い。これらは、サービスにも品質があることを忘れた結果の事件といえる。

ISO9000Sに沿った経営システムを構築するということは、経営者の考えにしたがった経営システムを利用して従業員をどのように仕事をさせるか、従業員に仕事をさせるにあたってどう教育していくかを経営者が決めていくことになる。いいかえれば、経営者の考えている方向へ企業運営する仕組みができるということになる。このことを理解して自らISO9000Sの認証取得の意志決定をすべきであろう。

[参考1] 審査登録機関(海外認定機関からの登録を含む)

審査登録機関	所在地
(財)建材試験センター	中央区
KHK品質保証審査センター	港区
(財)日本電気用品試験所	渋谷区
(財)日本品質保証機構	港区
(株)日本環境認証機構	港区
(財)日本海事協会	千代田区
日本海事検定キューエイ(株)	中央区
日本検査キューエイ(株)	江東区
(財)日本規格協会	港区
(社)日本能率協会	港区

日本化学キューエイ(株)	千代田区
(財)日本ガス機器検査協会	港区
高圧ガス保安協会	港区
(財)日本科学技術連盟	渋谷区
(財)日本電子部品信頼性センター	中央区
(社)日本ボイラー協会	港区
(社)非破壊検査振興協会	品川区
(財)日本エルピーガス機器検査協会	港区
(財)日本建築センター	港区
ラインランド技研(株)	横浜市ほか
ロイドレジスター・クオリティー・アシュアランス・リミテッド	横浜市
(株)エスジーエス	新宿区
チュフプロダクトサービスジャパン(株)	渋谷区ほか
アンダーライダーズ・ラボラトリーズ・インク	渋谷区
ABSクオリティー・エバリュエーションズ・インク	横浜市
ビューローベリタスクオリティインターナショナル	横浜市
DET NORSE VERITAS	神戸市
(株)KPMGセンチュリー審査登録機構	港区

区表示のみは東京都を省略

[参考2] 審査に関わる概略費用

審査に関わる費用は審査登録機関によって異なるが概ね次のとおりである。

(1) 審査登録料金

申請料金	6～7万円
基本料金(事業所規模)	
500人以上	40～50万円
30～500人未満	30～40万円
30人未満	20～30万円

(2) 審査料金

1～1.5万円/時間

(3) 登録維持費用

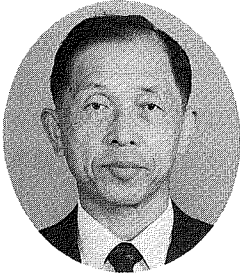
登録維持料金	5～6万円/年
定期査察(サーベイランス)	25～35万円/年

(4) その他

出張実費
移動時間費用

参考文献

- 「品質システム実施の手引」(日本規格協会)
- 「品質監査の進め方とチェックリスト」(日科技連)
- 「JQA・ホームページ」(JQA:日本品質保証機構)
- 「ISO9000シリーズ取得の手引き」(全国下請企業振興協会)
- 「ISO9000ケーススタディ」(オーム社)
- 「日経メカニカル」(日経BP)



第一の人生を棚卸して

中小企業診断士
技術士・工博
労働安全コンサルタント

竹村 剛俊

1. はじめに

平成9年9月12日付で、府内に事業所のある大手電機メーカーを定年退職しました。

勤続36年(マイナス2月)、その前の中堅伸銅会社の1年半を加えて、サラリーマン生活約37年半になりました。

この間、中小企業診断士として大阪支部に10年半、単身赴任を経験した神奈川支部に1年半、関西に帰って京都支部に5年半余り所属し、いろいろ勉強させていただきました。

サラリーマン生活は、いわば技術一筋ですが、多くの技術分野に関与して、大いに満足感を味わっています。

ここで、第一の人生を棚卸して、第二の人生への道標とし、中小企業診断士・技術士・労働安全コンサルタントなど、コンサルタント活動への助走を心がけたいと思います。

棚卸内容は、次のとおりです。

- ☆私の履歴書 (表1)
- ☆職務経歴 (表2)
- ☆工業所有権および論文
- ☆資格・認定証

2. 私の履歴書

日経新聞の最終ページに、功成り名遂げられた著名人が「私の履歴書」のタイトルで経歴、信念などを披露されています。こちらは凡人でも、大いに勉強になります。

この文化欄、昭和63年2月5日付に、私が投稿した多資格取得体験「『士』に挑戦 皆伝25資格」が掲載されて光栄至極と感じ、また、多くの温かい反響をいただいて感激した体験があります。そんなことを意識しながら「私の履歴書」概要版を表1にまとめてみました。

戦後復興期、ポロとスキ腹の時代も体験し、社会人になりたての頃は、今の車社会、豊かな物質文明はとうてい予想できませんでした。1年半で転職して熱処理技術を担当し、昭和40年代に入って、米国流の品質管理・実験計画法・作業研究に「感染」しました。今日、世界に誇る品質大国たる源流と、恩恵を再認識しています。

3. 職務経歴

工学部金属工学科出身で、金属熱処理、鋳造、鍛造に関わるというのは、ごく自然な成り行きですが、これらの部門が別会社として独立することになり、リエゾンマンとして電機会社に残ることになりました。

そして、金属適用技術支援や材料評価・破壊解析などを担当しておりましたが、突如、電子セラミックスに関わることになりました。その製造技術は、金属・合金の粉末冶金の延長ですが、電気特性には半導体理論が支えになります。マンガを出発点に、その勉強をしました。

製造プロセス、量産体制の確立には肉体的・精神的にギリギリの対応を迫られ、危うく一命をとりとめた経緯があり、後の阪神・淡路大震災の危機を紙一重で逃れたときも、宗教的な「生かされている」を体感しました。

そんな体験をとおして、技術の本質がよく見えるようになったと実感し、また新しいことに自信をもって対応できる素地ができたと感謝しています。

別に、ウイスカ(猫のひげ)と呼ばれる、直径が千分の一ミリメートル、長さが数ミリメートル程度の完全結晶で、実用金属より百倍以上強いものが、メッキ層から成長する現象がみられます。変電機器で強電界がかかるところでのトラブル防止のため、その抑制の研究に参画しました。大学教授に会社として支援をいただいている中で、学術的な態度や研究のあり方を勉強させていただきました。

さて、昭和50年代後半には、それまで変電ビジネス分野で右肩上がりの成長を大前提にしていたのが、成長が鈍化する見通しとなり、危機感をもってニュービジネスを模索するようになりました。

まさに現代の「新分野進出法」の精神です。

ZnOバリスタとのアナロジーから、アモルファスシリコン太陽電池に注目しました。ビジネスボリュームの確保、需要開拓の意味で、特許・実用新案の検索を行い、自らも突飛なアイデアを実用新案出願しました。

光ディスク、磁気ディスクも模索しました。

事業所として、かなり力を入れた取り組みが行われましたが、結局すべて撤退の運命でした。

随 想

あの「超電導フィーバー」には、相当深く関わりました。やはりZnOバリスタとセラミックス製造技術は同一といえるほど密接な技術でした。

その後、極低温超電導も見直そうということになり、磁気浮上列車や超電導MRIに適用するニオブ・チタン(Nb-Ti)線および周辺構造部品の極低温における材料特性の把握がテーマのグループ活動に参画しました。

初めて単身赴任を経験した神奈川県の実験所で、リードフレーム等に用いられる銅合金の連続製造に関与しました。鋳塊に生じる微細なクラックを軽減し、鋳造品質を改善するプロジェクトで所期の成果を短期間に達成し、プロジェクトメンバーで事業部長表彰を受けました。

最後は、CRT用金属材料適用・加工技術でした。

シャドウマスク、内部磁気シールド、フレーム、バネ等々の材質、メーカ、特性、さらにそれらの加工条件を追求しました。

4. 工業所有権

特許で出願公開されたものが40件以上、うち国内で出願公告・登録されたものが20件になりました。

権利化まで平均6.5年かかっています。

内訳は、ZnOバリスタ関係：13件、その応用に関するもの：4件、他の抵抗体応用：1件、ウイスカの抑制と応用：2件となっています。

国外で、CRT関係のものが1件登録されましたが、米国では登録まで2年(マイナス2週間)、台湾でも2年9カ月でした。

権利化されていないものに、光記録、磁気記録、超電導、太陽電池、エキシマレーザなどがありますが、関わった新分野の技術を思い起こさせてくれます。

同じく権利化されていない実用新案出願に、甲子園名物のカチワリの代わりに太陽電池とペルチェ素子・電子冷却を応用した「防暑頭巾」などがあり、苦笑ものですが、話のタネにはなります。

5. 論文

《一般論文》ZnOバリスタ関係：9件

(例) T.Takemura, M.Kobayashi, Y.Takada and K.Sato: "Effects of Bismuth Sesquioxide on the Characteristics of ZnO Varistors", J.Am.Ceram.Soc., Vol. 69, No. 5, pp. 430-436, 1986.

《一般論文》ウイスカ関係：2件

(例) T.Takemura, M.Kobayashi, M.Okutani, T.Kakeshita and K.Shimizu: "Relation between the Direction of Whisker Growth and the Crystallographic Texture of Zinc Electroplate", Jpn. J.Appl. Phys., Vol. 25, No.12, pp. 1948-1949, 1986.

《学位論文》

Effects of Additives on the Characteristics of ZnO Varistors

博士の学位取得のため、論文約10編が要求され、審査の段階で英語が有利とすすめられた経緯があり、全編英文としました。

査読で真っ赤になるまで訂正され、納得した分を指摘に対応しましたが、その結果読むに堪える論文になったことに感謝しています。

新しいことを始めるに当たって特許など工業所有権の調査、論文など技術資料の調査を行います。

何か調査をするとき、それはどんな文献・資料で見つけやすいか、の「嗅覚」が備わったと思っています。

6. 資格・認定証

表1「私の履歴書」の右側部分に、☆を付して資格・認定証の主要なものを書き加えました。

衛生管理者、工学衛生管理者、一般計量士、その他がスペース上書き込めず、また、年齢とは誕生日の関係で1年ずれているものがあります。

技術系のもは、やや難しい部類も比較的順調に取得できましたが、事務系、あるいはそのセンスが要求されるものには苦労しました。

最難関は、中小企業診断士でした。

いろいろな資格にチャレンジしてきましたが、基本は材料技術を本職として、その周辺を固める趣旨でした。

付随して、省エネルギー、公害防止、安全衛生、作業環境管理などに手を伸ばしましたが、何れも本職以外ながら会社の「業務」にプラスしました。

これらの体験を最初は自費出版し、後に商業出版していただきました。(『技術・技能系資格取得ガイド』)

今、インターネットに『資格をたくさん取りました』のテーマで公開出版しています。カラフルにすることを考え、歩いて数分のところにある甲子園球場の蔦の四季を題材にした写真館も展示しています。

(<http://www.asahi-net.or.jp/~vq3t-tkmr>)

11月末現在で5000件以上のアクセスがありました。

7. おわりに

以上、第一の人生は「技術者冥利に尽きる」体験をさせて貰ったことを、本当にありがたく思っています。

第二の人生は、我がフィロソフィー(真・善・美・聖・徳の価値の集積、その増加率の極大化)の実践を心がけ、趣味の音楽・美術・文学を嗜むこと、コンサルティング資格等を活用し、材料技術や中小企業経営の支援を通じて社会に貢献することに熱中する所存です。

今後とも何卒よろしく願い申し上げます。

表 1

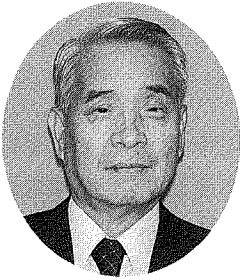
私の履歴書

西暦	昭和	(世 情)	(私 体 験)	年齢
				☆柔道初段
1955	(30)	大学は出たけれど もはや戦後ではない スプートニク1号 神武景気 なべ底不況	【入試】 教職科目・科学技術振興・理科教育一変	☆将棋初段 (20)
1960	(35)	所得倍増計画 岩戸景気 インスタント食品 東京オリンピック	【就職】(伸銅) 1年半で転職(電機) 限りある命を悔いのないように生きる 【金属熱処理】 【材料分析】 東海道新幹線用駆動装置歯車 焼入れ 満点狙うより、まず合格点	☆教員免許 (25) ☆危険物取扱者
1965	(40)	40年不況 ベトナム戦争拡大 昭和元祿 オー・モーレッツ アポロ11号	それから改良 【熱処理係長】品質管理・作業研究 些細なことが士気に大きな影響 ハリキリ、勇み足、挫折	☆高圧ガス製造保安責任者 (30) ☆技術士
1970	(45)	大阪万博 [[公害]] いざなぎ景気 ニクソンショック 日本列島改造論 石油危機	【鑄造・鍛造(専門係長)】 【材料評価】金属顕微鏡<開発部門> 【金属応用の標準化】 【熱処理要覧全面改訂】材料要覧断念	☆熱管理士 ☆囲碁初段 ☆公害防止管理者 (35) <囲碁・将棋> 余暇活動リーダー
1975	(50)	ベトナム戦争終結 ロッキード疑獄 安宅産業・伊藤忠 第2石油危機 イラン革命	【電子顕微鏡・X線マイクロアナライザ】 種が島宇宙センター(高圧ガス資格) 【セラミックス開発】年4300H労働 急がばまわれ 特許の重要性 新しいことには常識が通用しない	☆宅建 (40)
1980	(55)	ピンクレディ解散 フォークランド紛争 IBMスパイ事件 構造不況	時が解決(生き甲斐・死に甲斐) 【海外調査】西独一兵役・技術者の誇り (大学)英国一失業・発展途上国の覇気 【ニュービジネス模索】【高度分析機器】 アモルファス、ビーム、光ディスク等	☆中小企業診断士 (45) ☆放射線取扱主任者
1985	(60)	NICS、ASEAN 円高、均等法、派遣法 労働基準法改正 ペレストロイカ 湾岸戦争	【海外発表】アトランタ……情報産業 【海外発表】シカゴ……国際化・市場開放 【薄膜】【高温超電導体】【ウイスカ】 【金属材料トラブル事例集】	☆工学博士 (50)
	平成	大型景気、ベルリンの壁	【材料データベース】	
1990	(2)	バブル崩壊、ドイツ統一 ソ連崩壊、ピナツボ噴火 PKO、佐川・金丸 連立内閣、百貨店苦境 コメ不足、企業テロ	【銅合金連続鑄造】(単身赴任・神奈川) 技術士会(本部)、国会図書館 【ブラウン管】 電子銃組立、シャドウマスク、黒化处理 平安遷都1200年	☆1級販売士 (55) ☆労働安全コンサルタント
1995	(7)	大震災、サリン、79円/\$ 住専、末野興産告発 フジモリ・突入、証券不祥	ステンレスばね原価低減 ☆システムアドミニストレータ タイCRT工場(技術討議) 経営診断(設備貸与) CRT材料技術総括 定年 インターネット公開出版	(60)

表2

職務経歴

職種分野	内容・経験・実績・専門知識等
金属熱処理技術 鋳造技術 鍛造技術	《経験》 9年3カ月（昭和36年11月～46年2月） 【技術士（金属部門）】 取得 電車駆動用特殊歯車の炎焼入れ技術開発、その他表面処理技術開発。 重電（変電・車両）機器用金属材料部品の熱処理技術開発と量産品の加工仕様設定指示。 社内「熱処理要覧」全面改定ワーキンググループリーダー。熱処理工場への「作業研究」導入。 金属熱処理技術・鋳造技術・鍛造技術スタッフ統括
電子セラミックス （ZnO バリスタ） 開発・製造技術	《経験》 9年8カ月（昭和52年3月～61年11月） 【工学博士】 取得 材料開発・工場設立、量産体制整備・初期の生産担当（プロジェクト体制とライン組織の運営）。 開発成果を日本応用物理学会誌、米国セラミックス協会誌等に発表（8件）。
材料評価	《経験》16年8カ月（昭和46年2月～62年10月） 重電機器部品の不良対策・受入検査等のための金属顕微鏡組織試験、化学分析。 さらに開発のための高度分析機器導入・活用。 （電子顕微鏡、X線マイクロアナライザ、X線回折装置、イオンマイクロアナライザ等）、 （開発テーマ：ZnOバリスタセラミックス、アモルファスシリコン、磁気記録等）。
銅合金の素管製造 （マンネスマン圧延機）	《経験》 1年6カ月（昭和35年4月～36年10月） マンネスマン圧延機による純銅、黄銅等銅合金の素管製造工場の立ち上げと製造担当。
銅合金の連続鋳造 （リードフレーム材）	《経験》 1年6カ月（平成2年10月～4年4月） リードフレーム、コネクタ、バネ等に用いる銅合金の横形連続鋳造技術。 鋳造品質改善（鋳塊割れトラブルシュート）全社プロジェクト（リーダー）。〈本部長表彰〉
CRT用金属材料 適用・加工技術	《経験》 5年5カ月（平成4年4月～9年9月） シャドウマスク（インバー材）の焼鈍、温間成形。フレーム、内部磁気シールド等々の磁気特性を考慮した成形、黒化処理技術。 アパーチャグリルのクリープ特性を考慮した展張・熱処理技術等々。
ニュービジネス 模索・開発	《経験》 6年7カ月（昭和56年3月～62年10月）（重電機器の低迷に対処） 太陽電池、光ディスク、レーザ応用等の技術・特許・市場調査。 磁気ディスク円板開発。
金属ウイスカの 抑制の研究	《経験》 4年（昭和58年～61年） Znメッキ層から生成するウイスカの抑制（そのための生成メカニズム）に関する研究。 大阪大学（産業科学研究所）の支援を受ける。応用物理学会誌に投稿（2件）。
超電導に関する 調査等	《経験》 3年（昭和61年～63年） 高温超電導（特許出願対策）、極低温材料物性の調査（医療用MRI用）。
海外調査 （欧州の大学等）	《経験》 2週間（昭和56年11月中～12月初） 社内材料技術者育成のため欧州の大学・研究機関・企業等を調査（留学生受入れ等）。 （ケンブリッジ大学、ミュンヘン工科大学、ニューカッスル大学、アーヘン工科大学等々）。
放射線管理	[放射線取扱主任者] 被選任（昭和51年～58年）。（事業所内）放射線専門委員長。 原子力発電所出張者に対する放射線安全教育、原子力発電所見学。《昭和51年》 【第1種放射線取扱主任者】、【エックス線作業主任者】 保有
高圧ガス保安管理	[高圧ガス製造保安技術管理者（副）] 被選任（昭和58年） （事業所内）爆発火災対策専門委員長。（昭和55年～58年） 【危険物取扱者（甲種）】、【高圧ガス製造保安責任者（甲種化学）】 保有
公害防止管理	[公害防止管理者（大気）]（関連事業所、関連子会社）被選任（昭和48年～51年）。 【公害防止管理者（大気1種、水質1種、騒音、振動）】 保有
安全衛生管理	[衛生管理者]（部内）[工学に関する衛生管理者]（事業所）被選任（昭和58年）。 【労働安全コンサルタント】、【第1種衛生管理者】、【工学に関する衛生管理者】 保有



経営のバイタルサイン

中小企業診断士

浜本 勝一郎

経済の体温計

10月の末。朝日新聞の社説「経済の体温計を直視する」と題しての論説に次の項がありました。

「……株価は『経済の体温計』といわれる。景気や経済政策さらには投資家心理など、さまざまな要素に左右されるが、長い目で見ると経済の健康度を示してきたからだ。……」

世界の株価が同時安をつけた時のことです。その後、他国の株価は上昇に転じたのですが、ひとりわが国の株価は下落し続け、11月12日には、ひ弱な体質を裏書きするかのよう、株、円、債券のトリプル安を演じました。わが国の経済は、40度を越える高熱が何日も続いている危険な病状なのだと思います。

バイタルサイン

人体には「バイタルサイン」と呼ばれる“生きているしるし”つまり生活徴候があります。幾つかの説があるものの、一般には脈拍・呼吸・体温・血圧それに意識の状態をいいます。

経済も経営も“生き物”ですからバイタルサインに相当するものがあると思います。ただ私には脈拍に相当するものが何で、呼吸に相当するものが何でと、個別に特定はできません。が、経営のバイタルサインは、経営分析数値だと思っています。

正常値には幅がある

一般に脈拍・呼吸・体温・血圧・意識のどれをとっても正常値には幅があり、かつ測定時期や測定方法によってもかなり異なった結果がでます。それだけに正常値・異常値の判断は決して容易ではありません。

例えば体温一つとっても、年齢・性別・体質など、あるいは口腔、直腸、わきの下などはかる部位、さらには、はかる時間帯などによっても異なります。

私の元同僚に基礎体温（平熱）が35.2分の婦人がいました。風邪をひき37.5分になって診療を受けると予診の看護婦に「微熱ですね」と片づけられる。「私は、結構し

んどいんです」と訴えていました。

ヒトの平均体温は健康体の日本人で36～37度ですが35度や38度が必ずしも異常とはいえないのです。

血圧についても同様のことがいえます。よく知られている白衣高血圧（病気ではない）といわれるのがあります。家庭で計れば正常なのに、医師や看護婦など白衣の人に計ってもらうと血圧が高くなるのです。こんな症状は一般人だけでなく、医師の中にもいるそうですから世の中は面白い、ともいえます。

診察と診断

ヒトの診察はバイタルサインを基礎として行われています。医師は病歴、問診、視診、触診それに血液、尿、便、X線、超音波、MRIなどの検査を総合して病気を確定し病名を告げます。病気の種類は多く30万とも40万とも言われときには医師にも病名が確定できないで「〇〇症候群」などと言うこともあります。

経営診断では企業のバイタルサインとも言うべき売上高、各種利益、資金の流れなどを時系列にとらえ生産性、成長性、安全性などの状況を判断します。経営診断では原則として病名をつけません。よく大企業病とか中小企業病とかいいますが、受診企業に「御社は金欠病です」などとは言わないのが普通です。ただ、企業にとって金欠病は高齢者の肺炎同様大変危険な病気です。大企業が僅かな額の手形を落とせないで倒産することも稀ではありません。

徴候を読む

医師はバイタルサインや各種の検査の結果をもとに、人体の異常のあるなしを判断します。もし異常があれば原因を探り投薬等の治療をすることになります。ここで大切なのはバイタルサインや検査での僅かな異常の裏に隠れた重大な病気を見落とさないことです。幼児の高熱は危険を伴うものが少なくありませんが、熱の高さよりも“元気があるかないか”がもっと大切な徴候である場合が多いのです。

企業診断でも同じことがいえます。よく“赤字が3年続けば倒産する”といわれますが、現実には5年も10年も赤字の会社がいくつもあります。それは赤字ではあつ

随 想

でも資金が回転しているからです。こんな企業はカネの切れ目が縁の切れ目、資金の回転が止まればただちに倒産します。

また同じ損益額でも減価償却が定率法か定額法かで実質は大きく異なります。小零細企業では赤字になれば減価償却をしないと、役員報酬を増減するとかなどは一般的に行われています。ですからこれらを調整しないで計算した経営指数はほとんど役に立ちません。

会計原則と中小企業

大企業でも業績の良し悪しによってかなりの利益調節が行われます。減価償却の方法の変更とか特別償却をしないと会計原則でも認められた方法で利益を調節することができます。中小企業では会計原則も商法の計算規則も無縁に会社計算が行われている場合が多いので、診断に当たっては十分な注意が必要です。

特に経営指標との比較は誤った判断をすることにもなりますので、財務諸表の数値の検討が欠かせないことです。例えば中小企業ではワンイヤールールを適用していない場合が多いのですが、その数値を使って流動比率を出して指標と比較してもほとんど意味がありません。

経営数値に惑わされない

経営のバイタルサインを把握することは、企業診断のスタートですが、経営数値を鵜呑みにしないで注意深く検討することが診断を誤らないために最低限求められていることだと思います。

医療界に「臓器を見て人を見ず」という言葉があります。企業診断も同じで経営数値を正しく見るための努力は大切ですが、この数値に拘りすぎて企業の全体像を見失ってはならないと考えます。

〈診断アラカルト〉

悩みつきなし

むかし、某会計学者が「変動費は変動せず、固定費は固定せず」の名言を残されました。私も永い実務経験のなかで名言の正しさを実感してきました。

損益分岐点計算の中に固変分解という手順があります。その根拠となる数値は、大企業とて決してすっきりしたものではありません。まして中小企業では、期末棚卸しも減価償却も教科書通りではありませんから、導き出される損益分岐点も悩みに悩んだ末の割り切りの産物に過ぎません。

企業診断を業とするものにとって、ヒトのバイタルサインに相当する経営分析数値に十分な自信がもてないで、改善のための提言も腰の引けたものになります。

いつも、電卓片手に「あれでよかったのかなー」と思い悩んでいます。〈要は割り切りです。割り切り！〉

現場百回

経営診断は、多くの場合、財務を中心にした経営資料と経営者からの聞き取りを頼りに実施します。現場も見ますが百回はおろかせいぜい1~2回がいいところです。

確かに店舗や工場はタイミングのズレはあっても経営資料のもととなったところでは、そこで働く人たちの雰囲気や商品の販売状況、あるいは製品の製造状況に触れないで企業を正しく診断することはできません。

現場には経営資料からは伺い知れない、会社の体温のようなものを感じ取れます。少ない回数を補うために、「現場を見る目」を一層強化しなければ、と思っています。多分にゴロ合わせ的ですが、現場、現物、現実、原理、原則の「5ゲン主義」つまり経営数値の裏にあるものを感知する精神を大切にしたいと考えています。

ムンテラ

医療用語にムントセラピーと言うのがあります。医師が患者に対して病状を説明し、納得し安心して治療を受けるように話す、つまり、言葉による治療を言います。

最近、巨大企業が相次いで破綻しました。その時の経営者の記者会見を見ていると、破綻したのですから企業が重い病気であったのは当然ですが、「経営者も病んでいる」と感じました。

たとえ倒産の記者会見であっても、ろくに倒産の現状も説明できないで、土下座したり、号泣したり、絶叫したりみっともない限りです。巨大企業を率いる経営者にリーダーとしての覚悟ができていない、と感じました。

中小企業のなかでも、病んでいる企業の多くは経営者もやはり病んでいるのではないかと。そんなとき、医師のムンテラ同様、私達も「言葉による治療ができたならー」と思います。残念ですが、診断士は投薬、注射といった治療の手段を持ちませんから、せめて、と思います。

それは、経営者の心の病を癒さなければ、企業も元気になれない、と考えるからです。



盛況に第3回「新心学塾」

京都支部のメイン・イベント「新心学塾」の第3回講座が平成9年9月26日、京都市上京区の護王会館で開かれた。会員を含めて70人が参加、盛況だった。

新心学塾は京都経済活性化の一助にと平成7年から始めた経営者セミナー。第3回は講師に神戸華僑総会会長林同春氏を迎え「華僑商法と平和」と題する話を聞いた。幼少時に丹後に来て、戦下の日本で辛い思いをなめた林氏は「敵国人」としての体験を語り、それだけに強い世界平和への思いを熱っぽく語った。会場には同氏の幼なじみや華僑関係者もかけつけ、熱心に耳を傾けた。

恒例になった講演会後の懇親パーティでは行政関係者も加わり、会員との懇談にひとときを過ごした。

綾部市内の工場見学

京都支部の年中行事の一つ、工場見学会が11月26日綾部市内で実施し、会員15人、会員外5人が参加した。まず、伝統的生産方式で新製品開発に取り組んでいる地場産業・黒谷和紙協同組合工場を見学。次いで、ISO9001、ISO14001の認証工場になっているオムロン綾部事業所を訪ね、国際基準の近代工場の実態を肌で感じた。最後に、京都府中小企業モデル工場に指定されている本田味噌綾部工場を視察、みそという日常品の生産がどれだけ合理化されているかを確認した。

主な業務と内容

- 9.7.7 ・第2回理事会を「洛翠」に於いて開催し、本年度事業計画の具体的な実施について協議した。
- 9.8.5~6 ・平成9年度中小企業診断士研修を京都銀行協会会館に於いて開催した。
- 9.8.27 ・「中小企業におけるコンピュータ西暦2000

- 年問題の対応講演会」をサイエンスセンタービルに於いて共催により開催した。
- 9.10.17 ・京都府経営技術支援連携会議平成9年度総会がサイエンスセンタービルで開催され品川支部長が出席した。
- 9.9.26 ・「第3回新心学塾」を護王会館において開催した。
- 9.9.29 ・平成9年度近畿ブロック診断研究交流会が大阪府商工会館で開催され品川支部長が出席した。
- 9.29~30 ・平成9年度第一回管内経営技術支援研究会（工業・特定診断等分科会）が中小企業大学校関西校において開催され浜本勝一郎会員が出席した。
- 9.9.30~10.1 ・平成9年度第2回管内経営技術支援研究会（商業分科会、情報化・エネルギー環境分科会）が中小企業大学校関西校において開催され黒崎理事他4名が出席した。
- 9.10.17 ・京都府経営技術支援連携推進会議経営部会が京都府中小企業総合センターで開催され品川支部長・木津常任理事が出席した。
- 9.11.9 ・支部常任理事会をハートピア京都で開いた。
- 9.11.15 ・診断実務研修会を四条地下鉄ビルで開講した。
- 9.11.21 ・京都市中小企業関係4団体共催の「合同講演会と交流懇親会」が京都ロイヤルホテルに於いて開催され品川支部長、高木副支部長、行待理事が出席した。
- 9.11.25~26 ・(社)中小企業診断協会主催の「'97中小企業経営診断シンポジウム」がアルカディア市ヶ谷（東京都）で開催され品川支部長が出席した。
- 9.11.26 ・オムロン綾部事業所等の工場見学会を実施した

京都支部だより

業務推進会議

- 9.7.13 ・ 7月業務推進会議をオムロン研修センタ啓真館に於いて開催した。
- 9.9.14 ・ 9月業務推進会議をオムロン研修センタ啓真館に於いて開催した。
- 9.10.12 ・ 10月業務推進会議を四条地下鉄ビルコスモクラブ事務所に於いて開催した。

経営診断研究会

- 9.7.13 ・ 第141回経営診断研究会をオムロン研修センタ啓真館に於いて開催した。
- 9.9.14 ・ 第142回経営診断研究会をオムロン研修センタ啓真館に於いて開催した。
- 9.10.12 ・ 第143回経営診断研究会をハートピア京都に於いて開催した。
- 9.11.9 ・ 第144回経営診断研究会をハートピア京都に於いて開催した。



訃報

川本努会員が11月3日逝去されました。謹んでご冥福を祈ります。

味とやすらぎのおしてなし



料理旅館

お料理

中原
右茶
のんまい

- ◆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

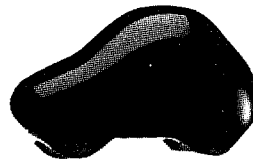
世界でたったひとつのウェディングを

BE BRIDAL TAKAMIが
プロデュースいたします。



BE BRIDAL
TAKAMI

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

謹 賀 新 年 1998年 新年

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 京都市西京区榎原平田町1-69 TEL 381-4025 〒615</p>	<p>植 木 晃 吉 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 京都市左京区一乗寺松原町101 TEL 721-4078 〒606</p>	<p>堀 村 清 蔵 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 向日市寺戸町東田中瀬5-71 TEL 921-6987 〒617</p>	<p>奥 平 恒 巳 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 京都市北区大將軍西町80 TEL 463-8877 〒603</p>	<p>松 田 幸之助 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 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 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 京都市西京区川島尻堀町31-6 TEL 391-5963 〒615</p>	<p>村 上 薫 長岡京市神足神田8-20 TEL 075-955-0609 〒617</p>
<p>辻 井 功 京都府相楽郡木津町木津川台 1丁目33-8 TEL 0774-73-2320 〒619-02</p>	<p>木 津 要 三 京都府八幡市西山足立9-5 TEL 983-3271 〒614</p>	<p>泉 博 京都市左京区下鴨松ノ木町2-7 TEL 312-4629 〒606</p>	<p>村 上 泰 三 京都市下京区大宮松原下る TEL 801-4591 〒600</p>
<p>田 家 道 瑠 城陽市寺田深谷64-95 TEL 0774-55-1621 〒610-01</p>	<p>黒 川 倉 市 京都市北区紫野西野町30 TEL・FAX 493-2496 〒603</p>	<p>中 窪 嘉 邦 京都市右京区御室小松野町31の3 TEL 462-7497 〒616</p>	<p>真 野 嘉 久 兵庫県伊丹市昆陽字ハサ19番地の9 TEL 0727-81-8573 〒664</p>
<p>山 岡 正 勝 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 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 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>横 倉 幸 司 宇治市横島町本屋敷40-1 グリーンタウン横島10-502 TEL 0774-21-5703 〒611</p>
<p>山 田 順一郎 城陽市久世芝ヶ原131-46 TEL 0774-53-7236 〒610-01</p>	<p>山 崎 忠 夫 京都市中京区河原町二条西入ル 榎木町87 河二ガレージビル402号 TEL 252-6473 〒604</p>	<p>浜 本 勝一郎 舞鶴市行永東町10-3 TEL 0773-62-4365</p>	<p>安 田 徹 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 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>福 永 幸 雄 八幡市八幡清水井45-1 朝日プラザ石清水503 TEL 981-6696 〒614</p>	<p>船 越 昇 京都府相楽郡精華町祝園1丁目 5-12 TEL 0774-94-3695 〒619-02</p>	<p>和 田 忠 儀 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

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。
④創造活動促進。⑤新分野進出。⑥転業。⑦時短。⑧ISO
9000認定。

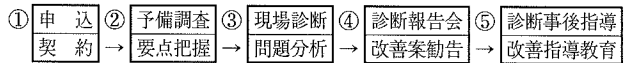
II 上記以外の引き受け業務

- 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）

IV 中小企業診断士標準報酬額



【秘密は厳守します】

- (1) 経営診断指導報酬 1日当り 10万円
(1日5時間とする)
- (2) 講演報酬 1時間当り 6万円
- (3) 経営指導顧問料 1カ月当り 10万円
- 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

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

編集後記

厳しい経済環境下での年明けになりました。
逆風の中で中小企業が存在感を示しているか、
診断士の指導力も問われています。

会員各位の協力で充実した内容になり、喜んで
います。今後も研究発表の場に活用下さい。

(船越)

診断京都

No.59 新春号

1998年1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
FAX (075) 841-5408