

No.60

診断京都



この冊子は(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 夏季号



丹後あじわいの郷

1998.8

社団法人 中小企業診断協会京都支部

目 次

巻頭言 「姿が見える」ことの重要性と診断士の活躍	3
京都支部相談役 奥平 恒巳氏	
研究論文 幹部人材育成と経営管理	4
中小企業診断士 岸田 道彦氏	
研究論文 労務管理の技術・その他	10
中小企業診断士 田中 孝氏	
研究論文 大店法から大店立地法へ	14
中小企業診断士 船越 昇氏	
報 告 地球環境問題と企業における省エネルギー	19
中小企業診断士 辻井 功氏	
京都支部だより	24
会員のページ	25
中小企業診断士活用の手引	26

京都経済新地図

丹後あじわいの郷

丹後半島のまん中、竹野郡弥栄町に丹後あじわいの郷(愛称・ゆーらびあ)がオープンした。丹後の海の幸、山の幸を丸かぶりしてもらい、地域活性化につなげようと、京都府が中心になってつくった農業公園。第3セクター「京都たんごファーム」が運営している。

ヨーロッパの農家をイメージした建物が点在する34%の丘陵地には果樹園、ハーブ園、ふれあい牧場などが広がり、来場者の人気を集めている。7月には「ゆーらびあホテル」(80人収容)も開業した。

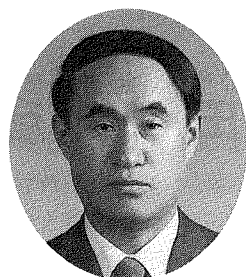
(丹後あじわいの郷提供)



☆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。

「姿が見える」ことの重要性和 診断士の活躍



京都支部相談役

奥平 恒巳

ある民放のテレビ番組に「見れば、なっとく！」という番組がある。その番組を見て本当に納得できるかどうかは別として、本稿テーマでいわんとする趣旨を端的に表現している番組名ではある。ここで言う姿とは、「顔（目標）を持ったもののありさま」を指す。

「百聞一見に如かず」という喩えがあるごとく、色々聞くより目で見ることが物事を的確に判断しやすい。物理的な物だけでなく、物事の内容を姿で見せること或は見ることの必要性が近年重要性を増している。一、二例を挙げよう。(1) 企業のみならず自治体でもISO9000や14000シリーズの認証取得が盛んである。品質管理規格は我が国では工業品についてJIS規格がある。JISとISOとの違いの背景は国民性によるものである。腹芸の得意な日本人は、製品を作る過程はオフレコで結果を問う。これに対し契約社会が土壌の欧米人は、製品の作られる過程をレコードし合理性を尊重する。日本式では製品が出来上がるまでその姿が見えないが、欧米式では記録を通して見えるのだ。それがグローバル・スタンダードのスタイルとなって来た。(2) 不景気で冷え込み厳しい市場で、ヒットしている商品の一つに野菜室を前面に打ち出した冷蔵庫がある。開発のヒントは、ビデオで捉えた消費者の冷蔵庫利用実態24時間の姿だ。その姿から、使用頻度の高い野菜室を腰を屈まず便利に利用できる構造として、上から冷蔵室、野菜室、冷凍室と配置した。2年前からの発売で100万台を超える好調な売れ行きだ。(1)は姿を見せる(2)

は見ることの例である。

商店街の活性化策など、各方面で各種の振興策が発表されている。構成内容はそれぞれ当を得ているといえよう。だが、それらに欲しいのは、振興策によって実現される内容、つまり施策の実施がもたらす姿が見えることだ。物理的なものは完成模型とかCGで出来上がる姿を見せるが、形のない事象においては、シミュレーション等により施策が実現する姿を定量的に表わすことが適当である。商店街振興について端的に言えば、環境条件や集積効果、消費購買力の源泉基盤など立地上の一定地域並びに商圈の特性を的確に把握し、その特性に適した施策により、消費者の生活向上と地域社会発展へ貢献する商店街構成商店の経営向上を図ることである。仮に経営向上の指標を設定すると、総合的経営指標の総資本経常利益率10%が水準である。要は、施策が商店の総資本経常利益率10%超を実現するといった姿が見えなければならない。その姿が見えることによって、施策の意義が関係者に理解され、実践の意欲的な取り組みが形成される。総資本経常利益率の向上は、大別して販売を促進する方策のみならず、コストを低減する方策も必要となる。一方、資本の投下の適正化と運用の効率化も重要である。このようなメカニズムを知り、それがための方策を打ち出すのに中小企業診断士が適役である。このことは産業振興全般に共通する。診断士の活躍が期待される。

幹部人材育成と経営管理



中小企業診断士

岸田道彦

日頃、行政からのご依頼、また民間からのご紹介やご依頼などで経営の診断・指導をすることがよくある。そうした中を通じて最近気の付くこと、感じることを今回のテーマとの関連でいくつか記してみたい。

1. 最近の傾向で目につくこと—経営管理力の問題

最近のケースには今どこの会社もが当面している厳しさ、特に資金調達面での厳しさが反映されたものが多い。勿論、中にはそういうこととは関係なく、しっかりと利益を確保している企業もある。しかし概していえば厳しい状況下にある場合が多い。

厳しい状況下にある、というのはもう少し具体的にいえば、売上高が伸びず、或いは落ち込み、コストや経費に圧迫されて業績が赤字に陥っている状態である。以前なら銀行等金融機関との従来の取引関係や人間関係でそこそこ凌いでいくことが出来たが、その点の環境が今は大きく違い、金融機関の方からかなり強く返済を迫られたり、追加融資を断られたりしている。いわゆる「貸し渋り」現象である。

こうした状況の中で診断・指導、特に診断をしていく過程で感じることは、しっかり経営をしている会社とそうでない会社、利益を上げている会社と赤字に苦しんでいる会社との間の違いがかなりはっきりしてきていることである。機械でも何でもそうだが極寒の状況とか酷暑の状況とか、特別に厳しい環境条件下にさらされたとき、初めてその品物の品質の良さがはっきりわかるといわれるが、それと同じことである。では、経営においてそうした違いはどこから出てくるのか？ 私はそれは「経営管理力の差」であると思う。

「経営者は経営せねばならない」とは有名な言葉であるが、最近の状況を見ていると、さらに踏み込んで「経営者は経営管理せねばならない」と言った方がより分かりやすいのではないかと思う。では経営管理する、ということの中身はどのようなことか。

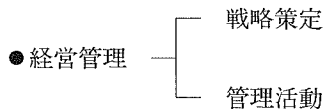
A社は京都市内の製造業である。従業員は数十人いる。このところ売上高は極めて低迷している。そこで、売上高を構成する品目、売り先等についてお聞きした。しかし社内にはそうしたデータを整理したものは何もなくあった。辛うじてトップのノートにのみ覚書的に記されていた。B社は府下の建設関連の企業である。足元に火のついたような状態で、資金難にあえいでいる。そこで工事ごとの実行予算をどのように管理しているかをお尋ねした。伝票をつけてくれていた女子が一人いたが、赤字状態になり、経費が出せなくなったのでやめてもらったとのことで、実行予算管理の元になる数字データはその女子がやめて以来空白のままになっていた。C社は滋賀県下にある建設関係の小さな企業である。十数名しかいないが数千万の経常利益を上げている。この社長に同じく実行予算の管理状況をお尋ねした。受注案件が出てくるごとに、下請協力会社と綿密にネゴを行い、請負金額との差額、即ち粗利益額とその率を割り出し、他の物件の利益率などとも照合しながら、総合的に意図する利益率を割り込まないように社長自らパソコン相手に細心にチェックしているとのことであった。D社は大阪市内のこれも百名ほどの建設業である。ここでは受注物件ごとに社長が確保すべき粗利益率を「社長指示率」として打ち出し、番頭さん以下の幹部が目の色を変えてその確保に取り組んでいる。この企業は現状で平均値の2倍程度の利益を上げている。

業種・業態、規模の如何を問わず、経営管理の元になる計数データをきちっと取り、それを基にきめ細かく且つ厳しく管理している企業はこの不況的状况の中でもレベル以上の利益を上げ、その出来ていない企業は赤字と資金難にあえいでいる。「貸し渋り」は全て万遍なく貸し渋りなのではなくて、内容のしっかりしたところへは「借りて欲しい」依頼がきている。即ち厳しい環境下でよいところ、わるいところの差がはっきり出てきており、その差が加速度的に開く傾向にある、というのが昨今の

状況であると思う。そしてその差ができる元は「計数管理」が出来ているかどうか、計数を基に「経営管理」が出来ているかどうか、の点にあると言わざるを得ない。そしてそれは偏にトップ、社長の姿勢如何にあると断言できる。

2. 経営管理の中身についての考え方

経営とは、「戦略的に発想し、管理的に実行する」ものでなければならないと私は考えている。即ち、戦略策定の部分と管理活動の部分を総合して経営管理と呼ぶことにしている。(下図参照)



そこで、経営管理の状況を診る場合、大きく分けて戦略策定の面と管理活動の面との両方から検討して行かねばならない。この2つの面から診断すると言うことは、この2つの面から改善提案することになるし、同じく指導もそのように進めることになる。

3. 戦略策定をまずしっかりと行うこと

しっかりした経営管理を行うためには適切な経営戦略がその基になければならないが、戦略を策定するためにはやはり計数管理、計数把握が中核になる。(それに対し、後に述べる管理活動の方は計数をベースにしながらも、人を使って実行推進することのウェイトが大きいから、リーダーシップなどの人間関係に関することが重要になる)。

経営を全体的な視野で見ると、最も基本となるのは決算書とその分析結果である。それを基にしてその次に主要品目別の営業戦略検討表をつくる。以下に私が日頃診断報告書の中に用いるものをサンプル的に提示し、ご参考に供したい。診断ではふつう「現状と問題点」ということと「改善の方向と具体策」ということを分けて提示するが、ここではその点にはあまりこだわらずにご説明したい。

(1) 決算書分析 (人員の状況も併せて) (図表1)

これはごく普通の分析様式で、大体のところ「中小企業の経営指標」の項目に準拠している。但し便宜上項目を並べ替えたり省略したり、また成長性のように付加しているものもある。要は、主要項目について業界の平均値(標準値と考える)を明示するためにこのデータを用いている。この形は過去3期分のもので、将来計画をつくるときは必要年度分だけ右側に欄を伸ばす。

因みに将来計画とは、もう少し具体的に言えば中・長期の経営計画であり、特に「戦略的中期経営計画」として、多くの場合3年間を一つの区切りとして策定するものを指す。

このときの考え方として、私は普通3つの戦略領域に分けて組み立てるようにしている。即ち、①基本戦略領域(主として上記決算書の分析項目を目標値に置いたもの)、②事業戦略領域(次項の営業戦略を中心としたもの)、③組織・資源戦略領域(組織面、人材面、資金面等に関する諸目標を戦略的に設定するもの)の3つである。

(図表1)

標準値は中小企業の経営指標 ○○業平均値による。

分析指標	単位	第 1 期 年 期	第 2 期 年 期	第 3 期 年 期	標準値	備 考
101	収益性					
102	経営資本対営業利益率	%				
103	売上高営業利益率	%				
104	経営資本回転率	回				
105	自己資本経常利益率	%				
106	売上高総利益率	%				
107	売上高経常利益率	%				
108	販売・管理費比率	%				
109	販売費比率	%				
110	生産性					
111	1人当り年間生産高	千円				
112	1人当り年間加工高	千円				
113	加工高比率	%				
114	加工高対人件費比率	%				
115	機械投資効率	回				
116	原材料回転率	回				
117	仕掛品回転率	回				
118	製品回転率	回				
119	安全性					
120	自己資本対固定資産比率	%				
121	固定長期適合率	%				
122	自己資本比率	%				
123	流動比率	%				
124	当座比率	%				
125	支払利息比率	%				
126	固定資産回転率	回				
127	受取勘定回転率(A)	回				
128	受取勘定回転率(B)	回				
129	支払勘定回転率	回				
130	成長性					
131	売上高増加率	%				
132	加工高増加率	%				
133	粗利益増加率	%				
134	経常利益増加率	%				
135	人件費増加率	%				
136	固定費増加率	%				
137	総資本増加率	%				
138	流動資産増加率	%				
139	固定資産増加率	%				

営業戦略検討資料

金額単位：百万円 (図表 2)

		第 期()	第 期()	第 期()	第 期()	第 期()	第 期()
1 A関係	売上高						
	売上構成比率						
	粗利益額						
	粗利益率						
2 B関係	売上高						
	売上構成比率						
	粗利益額						
	粗利益率						
3 C関係	売上高						
	売上構成比率						
合 計	売上高						
	売上構成比率	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	粗利益額						
	粗利益率						

(2) 営業戦略検討表 (図表 2)

縦に分類別の品目をとり、そのそれぞれについて売上高、売上構成比率、粗利益額、粗利益率の4つをとる。横には過去から現在、将来の欄を適宜設ける。

- 合計の欄の数値をどのように設定するか。
- それに至る迄の品目別の売上高等をどのように設定するか。

これが戦略策定部分の骨子の一つになる。戦略とは、企業存続発展のための大局的方向付けとガイドラインと考えるが、より具体的には種々の比率数値を望ましい方向に向かってシフトさせることである、とすることが出来る。この表はそれを示す。

前に例に引いたA社、B社、C社、D社、またそれ以外の企業も含めて、いずれも基本的にはこの形で戦略方針を策定し報告書の中で提示している。但し、先に述べたような、相手企業の状況によって提示の仕方が異なることは言うまでもない。計数管理のまるで出来ていない状態へ向けて難しい数字を並べてみても消化不良になるだけだからだ。

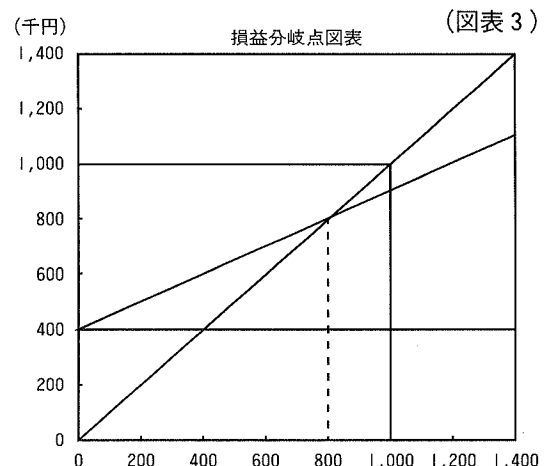
売上高	1,000	100.0%
固定費	400	40.0%
限界利益	500	50.0%
変動費	500	50.0%
利益	100	10.0%
損益分岐点	800	80.0%

(3) 損益分岐点図表による戦略提示 (図表 3)

損益分岐点図表はよく知られているごくありふれたものであるが、診断或いは指導の段階で相手企業に今後へ向かってのとるべき戦略の方向性を経理的な観点から提示するには最も適していると思う。利益を出すには、

- 売上高を上げる
- 粗利益率(付加価値率)を上げる
- 固定費を下げる

この3つのいずれかまたは組み合わせによるしかないということ、だから当社としてはこれこれの点に焦点を合わせて手を打って行くべきです、といったことを説明・納得しやすいからだ。最近の状況では、売上を伸ばす方向でのみ解決を図るケースは少ない。大抵は固定費削減策を考える。E社は京都市内の食品製造業である。診断の改善提案の提示に当たって現状の分岐点図表を示すと



もに、目標とすべき分岐点図表を提示したところ、大変分かりやすかった、とのことであった。この場合、目標分岐点図表は中小企業の経営指標の標準値（平均値）を適宜組み合わせて作った。

損益分岐点図表そのものは周知のように決してオールマイティなものではない。現実はこのように簡単に直線で割り切れるものではないし、売上さえ上げればどんどん利益が出るものでもない。しかし利用の仕方では考え方を整理するのに大いに役に立つ。ということは、基本的に戦略的な方向性を示すのに適している。

4. 管理活動の推進と幹部人材の育成

(1) 管理活動と実行力

戦略は立ててもこれを実行しなければ何にもならない。経営指導の段階で最も痛切に感じるのは「実行できない」ということである。実行する、しないということは人間の意思の問題である。そこで、経営改善につながるべき実行過程とその間におけるメカニズムについて少し考えてみる必要がある。

F社は京都市内の印刷業である。何年にもわたって継続的に診断のご依頼がある。診れば利益が出ていない。赤字である。大きい原因は固定費の割高にある。そこで固定費の削減とそれに関する工場内の合理化などを提言した。しかしあまり進展しない。そのうちに先方の事情でトップの交替があった。交代後1年ほどでまた診断の機会があった。見ると手のひらを返したように利益が出ている。中を見てもごまかしの内容ではない。状況をお聞きすると、トップ就任後、経営合理化委員会のようなグループをつくり「とりあえず診断で言われていたことをいろいろと実行してきました」と言うことであった。そのとき、第1回からその時点までの合理化委員会の議事録を見せて頂いたが、1回も抜けずに各月の分が揃っており、確実に実行されて来たことが分かった。内容的にもシンプルだが基本的なこと、例えば整理整頓といったことが毎月反復的に社内呼びかけられており、全員の取り組みさまが目に見えるようであった。このように様変わりするケースは比較的珍しい。

G社はやはり市内の製造業である。ここも定期的に診断を依頼される。素直にいろいろと話は聞いて頂けるが、なかなか進展しない。最近の厳しい環境下で悪戦苦闘中である。

先に触れた大阪のD社は社員100名程であり、この規模では「組織」で運営することが必要不可欠になる。そこで実践を通じての幹部人材の管理能力向上ということに取り組んだ。ここのトップには非常に強い統制力がある。幸いに当方を信頼して頂いた。反対に幹部は従来未経験のことであるので当初拒絶反応があったが、トップとの連携で上層部を固めながら推進した結果、1年後には幹

部の雰囲気や考え方が大幅によくなり成果もあちこちに始まった。

こうした事例に基づいて考えた場合、まず何よりも大切なのはトップのリーダーシップである。次いで、経営の診断指導を通じて改善を進めようとするならば、当方との相互の信頼関係である。当方の提言をトップが信頼して聞き入れ、これを強いリーダーシップで推進するならば経営は必ず改善される。このことは確信をもって言える。序でにいえば、やりにくいのは、トップが優柔不断な場合、また過剰に温情主義で人材に手を入れようとしない場合である。指揮官たるものは人事には断固たるところが必要と思う。

こうしたことを背景に管理活動を通じて経営の成果を上げ、併せて幹部人材の育成と能力向上を図るための手法について考えてみたい。

(2) 経営管理力の内容構成

「(経営)管理」を構成する内容について、私はおよそのところ下図に示すような枠組みで考えている。管理プロセスの枠組みにはいろいろな考え方があり、これはその中でも一般的に行われているものである。

即ち、基本的には計画、組織、推進、統制の4つで構成されている。点線枠の発想とは何か。ふつう管理とはPlan-Do-Seeのサイクルであるとされている。確かにその通りと思う。

その場合、Seeというのは統制過程から再び計画過程に行く途中で、ここでいろいろ発想され、戦略が練られることになる。その意味では全ての始まりもSeeからの出発になると考えられる。

管理能力向上という場合、こうした内容の一つ一つが指導・教育項目となる。

発 想	<ul style="list-style-type: none"> ■ 問題意識・情報収集・仮説設定 ■ 分析・判断・戦略方針・戦略目標
計 画	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中・長期計画と目標設定 ■ 年度計画と具体的実行計画
組 織	<ul style="list-style-type: none"> ■ 戦略的組織編成 ■ 業務の分担
推 進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 伝達（コミュニケーション）・動機づけ ■ リーダーシップ
統 制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 目標管理 ■ 問題解決

(3) 目標管理を通じての幹部人材育成

前述の管理の諸項目についてこれらを個々にOffJT的に教育してもあまり効率的、効果的ではない。私が通常とる手法はグループ単位の目標管理方式である。これの基本的な狙いは、経営成果の追求と幹部人材の育成とを同時に進めようとする点にある。言うなれば「管理業務

のOJT」である。教育手法の中で望ましいのはOJTであるが、これは正にそれによる業績向上を目指している。

考え方としては、対象者（通常は管理職以上）を数名ずつのグループに分け、グループ単位で社長と私が目標管理を通じてチェックしたり、指導したり、評価したりするものである。したがって、トッパー社長との密接な連携が不可欠になる。グループを編成して行うこのやり方はある程度従業員数も多く、組織がしっかりしているところに適した方法である。30人以下の会社ではむしろ単一の「経営会議」といった場を設けて業績検討会議的に行う方がベターである。尼崎にあるH社はその例で、社長以下幹部が一堂に集まり、土曜日の午後一杯かけて経営会議を行う。もう何年にもなるが、管理的基礎は着実に固まってきている。この場合でも基本はやはり目標管理である。

グループ別目標管理方式で、今まで私が取り組んだ中で規模の大きいものは兵庫県下にあるI社(千人規模の上場メーカー)であるが、管理職だけで120人ほどいるものをいろいろの角度から絞り、5人ほどのグループを16個つくり、何年にもわたって実施した。

基本パターンは大きくても小さくても同じことで、その会社の場合でも社長と私とが5人を相手に指導することに違いはない。ただ感じることは、やはり大きい企業の場合、小さい規模の企業に比べて人材の質が高い。だが、それでも、「管理の基本」というくだりになるとやはり弱い。端的に言う、「経営管理の基本」的なことについて知識もあり実践もでき、成果に結び付けることが出来るという人は全体に極めて数少ないように思う。先に提示した管理プロセスの表で言えば、一般的に弱点があちこちあるが、特に基礎的な「発想・仮説・情報・分析・目標設定」あたりが貧弱である。また「人を使って仕事を進める」ということ、いわゆるリーダーシップ力がこれまた弱い。

(4) 目標管理の枠組みと様式

まず、私が通常使う様式を参考にお示しする。いずれも自分で考え出したが、使ってみてどの会社でも比較的スムーズに使えるので便利に思っている。

① 「月別実行計画表」(図表4) (A3サイズ)

年度の計画を月別の実行計画に展開するものである。年間の大きいテーマ、その実現を支えるいくつかの計画事項、それらのそれぞれについての具体的目標値、その実行計画などから成っている。これは当初に1回作成するだけである。

② 「実行結果報告書」(図表5) (A4サイズ)

これは毎月1回記入作成する。月々の状況報告書を兼ねるので、目標管理と関係のない状況下でもよく使われている。状況に応じて別紙に資料をつけるが、

その様子からもその幹部の能力が伺い知れる。最下段の能力評価欄は私の工夫であるが予想以上にプレッシャーになるようで、あまり使っていない。

第 期 月別実行計画表 (部門) (図表4)
年 月 日作成

		役職				氏名			
重点施策	計画事項	目標値	月	月	月	月	月	月	月
1									
2									
5									

注) 一つの重点施策に対し、それを実現するための具体的な計画事項をいくつか考え、目標値を設定すること(行数にこだわる必要はない)。

計画事項はできるだけ具体的に、目標値はできるだけ計数で表示すること。

実行結果報告書 (図表5)

第 期 月度 H 年 月 日
氏名

前月実行結果の概況			
目標事項	結果と問題点	次月課題と計画	
実行・実績	能力発揮	態度印象	当月総合
×0.5=	×0.25=	×0.25=	Σ=

状況に応じて、データ、資料等を別紙として添付すること。評価点欄は記入しないこと。

評価点は5段階法で、100、80、60(ふつう、まずまず) 40、20を基準として適宜加減する。

(5) テーマの選定

言うまでもなく目標管理にとってテーマの選定は極めて重要なことである。選定方法は大きく分けて3つほどある。

①上(経営者)から与える方法。(グループ毎に会社がテーマを与える)

経営者が全社を管理的によく把握していて、方針を明確に持ち、その方向に改善を進めようとする場合はこの方法が適している(先のI社の場合など)。

②下(各担当者)から提案する方法。—各自の所管業務の改善が中心となる。

上記①のような環境条件が充分できていない場合はこの方法によるのがよい。市内のJ社(100人規模のメーカー)もこの方式で指導したが、このケースでは出てきた目標にトップがあれこれ注文をつけ過ぎて結局意欲を失わせるようになった。こうした点もよく注意しなければならない。

③中間的なものとして、社長が打ち出す「年度スローガン」などを基に具体的目標や具体策などに展開する方法もある。先に触れたD社はこの方法をとっている。

テーマを選定し目標を設定するに当たっては、前半で述べた「戦略発想とそれに基づく目標意識」をベースに持つことが大切なことになる。経営の推進は戦略的に発想し管理的に実行することであると申し上げたが、戦略が具体的に実行計画化され、管理のシステムによって実行されることによって初めて着実な経営成果が生まれる。輸送に例えれば戦略とかその中身のテーマとかは荷物であり、管理システムは輸送車であると思う。両方がうまく揃わないと目的は達せられない。

(6) 実行推進のポイント

当初の狙いである業績成果の向上と幹部人材の育成という2つのことはこの実行推進の過程で徐々に、或いは着実に成果が得られていく。その要点は、

①目標管理の時間と場を適切にしっかりと確保し、確実に実行すること。

指導段階での最大の悩みは時間を確保することである。一対一で会うだけなら何とでも調整できる。5人なら5人の幹部を例え3時間ほどでも一堂に集め拘束することはなかなか難しい。しかもそれをある期間継続させることはさらに難しい。信頼感を基にした社長の強い意欲と指示がぜひ必要になる。

②「(経営)管理」ということに焦点を合わせて指導訓練すること。

経営成果追求のためには生きた現実の業務が対象になる。実践業務の話に巻き込まれてはならない。ある程度は当然必要だが、主体は管理の考え方や手法

の徹底でなければならない。

③前月分、前々月分をも視野に入れてフォローすること。

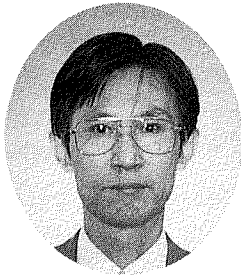
ともすると当月分だけに目が行くだけで、前月までの状況や宿題事項がどうなったかについては時間の都合もあつたりして薄れてしまいやすい。管理することにはかなりの“しつこさ”が求められる。

5. 幹部人材育成と経営管理

経営管理をしっかりと行う中で幹部人材を育成し、育成された幹部人材がさらにしっかりと経営管理を行うという、よい方向の循環の流れを作っていくことが経営にとって極めて大切なことである。そのきっかけは前述のような戦略発想に基づき、中・長期の経営計画の策定作業をみんなでやり、またそれを基に目標管理を行い、などしている中に、一、二の幹部が自らの意思で積極的に何かをやり始めるところからできてくる。全てはそこから始まると思う。一斉にはない。やり始めることの内容はごく身近にある改善的なことである。「自分は先月、このような点に気が付き、このようなことをやってみた」というようなことであるが、これがある程度続くと「あの男は燃えている」という評価になる。「燃える」という言葉は上から言われてするのではなしに、自分から進んで積極的にやる、という状態のときよく使われるようであり、経営改善を進める上ではこのことが根本的に大事である。京都市内にあるK社(150人規模のメーカー)はもう3年以上のおつき合いになるが、少し前からこの状態が感じられるようになった。こうした場合、我々の立場としては、このきっかけをうまく前向きに誘導して行かねばならない。あたかもスポーツにおける「コーチ」のような役割である。このとき大切なのがコーチする人される人、お互いに経営管理についての基本的な考え方や知識を身につけることである。「習うこと」と「稽古すること」と「工夫すること」の3つが必要不可欠であることは昔の剣の道の本にも記されている。経営管理の基本を学び、実践・工夫して成果に結びつけるのがお互いにとっての至上の課題である。

以上、意を尽くせていないところも随所にあるが、最近の厳しい状況下で中小企業が生き抜いていくためには、計数管理を基にした「経営管理」をしっかりと行うこと、その体制と習慣を身につけ、その中で社長自ら意識改革するとともに、次代を背負い企業を成長発展させるべき幹部人材を育成することが極めて大切なことであると思っている。日頃の体験を基に感じるところを拙文にまとめご参考に資するとともに、大方のご批判を仰ぐものである。

労務管理の技術・その他



中小企業診断士

田中 孝

1. 労務担当の仕事

以前、勤めていた会社にいた時ですが、労務担当という、いかにもいかめしい名を冠した役職を受け持っていました。この仕事は親会社に登録された者が受け持つ一種独特の仕事でした。主に労働組合対策、団体交渉・労使協議会の経営者側の補佐、立案を行っておりました。しかし、それ以上に、自社そして親会社の生産ラインの動きを一秒たりとも止めない為の努力を任務としていたのです。同系列の会社の総務部長は「労務担当に肩書はいらない。工場内を遊び場所にせよ」と常にいっていました。つまり、用がなくても工場内を巡回し、従業員とひと言、ふた言、言葉を交わすのが仕事なのです。そういった日常の中で従業員の顔を覚え、考えを知る努力をしていたのです。

いうまでもなく、大量生産を行う企業にとって一番警戒すべきは生産ラインのストップであり、その原因となる労働争議の防止であります。従ってその為に団体交渉や労使協議会があるのですが、最も警戒すべきは山猫ストや過激派による破壊行為でした。この為町でデモ行進があれば、たとえ休日であろうとその行列を見に行き、自社の従業員がそのリーダーでないか、見に行く事もありました。

話は変わりますが、就業規則は一般に従業員の労働条件を守る為のものとして理解されておりますが、半面、企業の為のものでもある事を御理解下さい。たとえ従業員が過激な思想を持っていても、それだけで従業員を解雇することは困難であります。従って上記のパトロールなどによって情報を集め、それを克明に記録し、不行跡な事実を明らかにしておいて、従業員が誠に危険分子と判明したときには、これらの不行跡を理由として、就業規則の懲戒規定の適用に踏み切ります。主にこのような任務を負っているのが労務担当といえます。このような目的の為に労働組合自体も管理の対象となります。なるべく穏健

な組合幹部を育てる為、労使の勉強会も行いましたし、親会社と共に労働組合の幹部を穏健な政党から立候補させて、その選挙運動の中で労働組合員を穏健な思想に向かう様な政策を取って来たのです。筆者の勤務中の経験では山猫ストが一回、過激と思われる従業員が見つかったのが一回程度ありましたが、いずれも大過なく済んだことは幸いでした。何にしましても、労働組合の幹部が良識的である事が第一であると思います。日本の様に親会社があり、その下請があり、またその下請会社がある状況下においてはどの段階に於て生産がストップしても大きな影響が生ずる事を銘記すべきです。

当然の様に親会社への入門は厳しい。社員及び下請企業よりの運送業者についてもすべて規定の入門証が必要でした。入門証の申請には下請企業と云えどもその代表者の捺印のある申請書が必要でした。勿論その手続きは労務担当の仕事でした。本社の担当部署は本社工場の門に入って直左側の警備課でした。当然の様にこの警備課においてこれら入門証申請者の調査を行っていた様に思います。

2. TWIについて

TWIは申し上げるまでもなく、第二次大戦下、生産増強の為、多数の技能工を育成する必要上から、米国において考えられた教育訓練のプログラムであります。これが1949年に日本に導入され、労働省が1950年、第一回補導者養成講習会を開催してから1956年10月までに補導者数が6,152名、受講者数が413,000名を数える程に普及したのです。(加藤尚文著、労務管理、より)

いずれにしましてもTWIが戦後、我国の労務管理の基礎を作ったものと筆者は思うのですが、TWIの現状はと云いますと、京都府下において訓練を行っているのは福知山の高等技術専門校だけで、それも職業訓練指導員の資格取得の講習会で、2日間の日程のごく一部で行われている様であります。伏見の高等技術専門校、南区の雇

用促進センター、長岡京市の京都ポリテクセンターなどはいずれも現在実施しておらず、TWIの資料も置いていない様です。この様な現状に非常に寂しい思いがするのですが、理由は指導員の後継者不足によるものとされています。上記の様に補導者数が6,152名も存在した時代から見ると隔世の感があります。この様な事から察するに、第一にTWIが時代に合わなくなったのか(特に高学歴化による)、またTWIを導入した大企業においては形を変えてOJTとして存続しているのか、あるいはマニュアル化または制度化されているものと考えられます。第二に一人親方などの職業訓練指導員に対しては上記の様に曲りなりにも細々と訓練が行われている。結果、普通の中小企業に対してはまったくと言って普及していないのではないかと考えられるのです。しかし、TWIはまだまだ有用な手法だと筆者は考えております。その為には会議方式よりは、例えば講習会方式などが考えられて良いものと思っています。忙しい日常の中、10時間の時間を取ることはとうてい無理と思われるからです。

TWIは1942年4月に「仕事の教え方」(JI)、1943年2月に「人の扱い方」(JR)、1943年9月に「改善の仕方」(JM)、1944年9月に「訓練計画の進め方」(P.D)が完成しております。実施方式は会議式で1クラス10~15名、1会議2時間、5会議計10時間とされています。訓練を受ける人は縦10.5センチ、横6.5センチ程のカードを持ち訓練を受け、方法を身につけて行くのですが、職場でもこのカードを見ながら反復実践する事が出来る様になっています。

構成はカードごとに異なりますが

	表	裏
仕事の教え方	用意の仕方	教え方の4段階
人の扱い方	基本心得	職場の問題の扱い方
改善の仕方	第1~2段階	第3~4段階

となっています。いずれも視・聴・覚に訴える訓練となっています。「TWI実務必携」には書いてないのですが、このカードを何回か読んでいくうちに、いくつか気がついて来た点があります。米国で出来たものでありますにも拘らず、いずれも名訳で非常に流暢で親しみ易い文章であり、中でも「仕事の教え方」は名訳であると思います。大変覚え易い為、職長は何回か実践している内にすべて頭の中に入ってしまうものと思われれます。また「仕事の教え方」・「人の扱い方」を読んでいる内に気が付いたのは、このプログラムの構成がおおよそ、「計画」―「実施」―「統制」の順になっていることです。この様な小さなカードの中に管理体系を圧縮して入れ込んでいるのには今さらながら驚かされます。ただ、「改善の仕方」につきましてはこの様な構成が見られず、「計画」―「実施」と云う形に見えます。これは改善に対する「改善」が見なおしに当たるから特に統制が必要ないとの考え

からではないでしょうか。次に「人の扱い方」は人間関係論の適用、また、「改善の仕方」は科学的管理法の適用と考えられます。この様な小さなカードにこの盛り沢山のメニューが入っているのです。まさにTWIは戦後改善手法の原点と考えられます。(岩尾裕純著「経営技術の研究」)

TWIといえば「仕事の教え方」だけが現在表面に出ています。言葉をかえれば残された部分として伝えられているものと考えられます。ピゴーズ・マイヤーズ著「人事管理」188ページ以下、「新版企業診断ハンドブック」商業編の726ページ以下も「仕事の教え方」のみを取り上げています。「人の扱い方」「改善の仕方」は特に大企業に於いて今日その役割を終えている様にも感じます。

3. カンバン方式の導入

次にトヨタの管理技法を見て行こうと思うのですが、トヨタには協豊会と云う下請会社の組織があります。この中に研究会が二つありました。一つは工数低減研究会、もう一つが安全衛生研究会です。後に公害が加わり、安全衛生公害研究会となりました。まず「工数低減研究会」から見て行きます。トヨタではコスト低減の手法として工数低減を旨ざして行っていました。作業で2度の手数が掛るものなら1度で出来る様、3度の手数が掛るものなら2度に低減する様に工夫をする事、また人の手でする作業は極力機械に置き替える事です。もちろん労働時間の短縮にも役立つものです。先に述べました「改善の仕方」が基本にあるにこしたことはないのですが、この知識がなくても出来るのが「工数低減」の考え方ではないでしょうか。この為協豊会では毎月一回、各メンバー会社に会社の委員が集り、当該会社の診断を行い、改善意見を表明し、工数低減に資す事として行っていました。また各社におきましては創意工夫提案制度を取る一方でQCサークルを自主的に結成させ、総体的にTQC運動の中で人間関係も良好に導く様にしていました。従って、「人の扱い方」の中での目的もこの制度の中ではあまり重要とされなかったのではないのでしょうか。もう一つの「安全衛生研究会」も各社の労務係が月一回、協豊会会館または会員会社に集り事例研究をして行っていました。「労災は千載一遇の好機」と見、これを物的側面、人的側面、状況的側面より結果から遡り「なぜ」―「なぜ」と追及する独特の手法で原因を突き詰める事により対策を取り、同じ事故は2度と起すことのない様な取り組みをしていたのです。勿論、何万人も従業員がいるトヨタ本社では1万時間の無事故記録はなかなか大変な目標との事でしたが、組立ラインの中で熟練した労働者の1人の怪我は千人程の損失に当たるのですから、実に真剣な取り組みともなるのです。そういった中、トヨタ本社の中で行われていたカン

バン方式が下請工場にも適用されて来たのですが、大きな変化であるにもかかわらず比較的スムーズに取り入れられて行きました。カローラの専用工場の完成によりカンバン方式及びジャスト・イン・タイムが徹底されました。社内においても生産課が三つに分かれ、新たに製造技術課、生産管理課が出来、この生産管理課がカンバンの管理を担当しました。このカンバン方式によってトヨタ本社も下請工場も生産管理、購買管理、在庫管理、品質管理、安全管理が一体化したシステムとして完成したのだと思います。昔より「安全第一」と云う言葉がありますが、これは「生産第一」「品質第二」「安全第三」といった企業の態度を戒めた言葉ですが、カンバン方式においてはどれも重要な命題となったのです。

4. 内田・クレペリン精神検査法について

診断士の皆様も小学校あるいは中学校において受けた経験があると思います。私も中学校において受けさせられた思い出があります。

しかし、その結果はまったく知らされませんでしたし、その目的も何だったのか知らされないまま長い期間を過ごしました。中学、または高校で就職の道を選んだのならあるいは説明があったのかは知りませんが、私の親もこの結果は知りません。進学するからといって本人に結果を知らせなくてもよいというのではないのでしょうか、それが当時の教育のやり方だったのでしょう。

一歳 昔 → 54 92 39 65 8 6 7 5 9 8 5 6 3 9 7 5 8 9
 3 8 5 9 8 7 6 5 4 9 6 8 5 7 9 8 4 5 8
 5 7 4 9 8 4 7 6 8 5 9 8 5 6 7 3 6 8 4

一歳前 → 3 9 4 7 8 6 5 7 9 3 6 7 4 9 8 6 5 9 8
 6 7 5 8 3 6 9 8 6 7 9 4 6 7 5 6 8 3 5
 5 9 4 7 3 8 5 9 4 6 8 3 5 9 8 4 9 6 7
 9 6 5 8 4 5 7 6 8 4 5 6 3 5 7 6 5 8 7 (用紙の一部)

クレペリンはドイツの精神病学者の名前で、その論文「作業曲線」が1902年に発表されて以来、今日の検査法が確立されました。それは1936年のことです。我国においては

- 1936年 早稲田大学予科入試で採用
 - 1938年 中島飛行機(株)において少年工の適性配置、技能者養成工の選抜用に採用。
 - 太平洋戦争時 陸海軍で採用。航空適性の判定に使用。
 - 1940年 精神技術研究会が発足
(会長 内田勇三郎)
 - 川崎航空機岐阜工場において作業管理と人事管理の改善に適用された。(荒木能率事務所)
 - 鉄道省労働科学研究所において事故災害防止の面で新分野の開拓をした。
 - 1948年 精神技術研究会再発足
早稲田大学心理学研究室が中心。
- それは作業量、作業曲線などの特性によって、精神作用を判定し、採用・適性配置・事故災害の防止などに資する事を目的としたものでした。

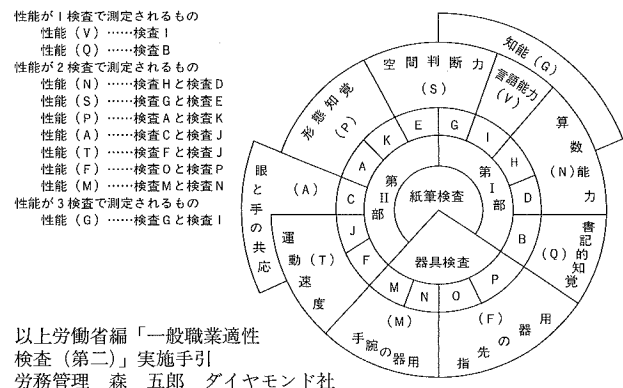
以上 内田クレペリン精神検査法の手引
 内田勇三郎 日本精神技術研究所刊 1951年
 改訂増補
 クレペリン精神作業検査解説
 横田象一郎著 S24年

5. 労働省編 一般職業適性検査(第二)について

一般に労務管理の原理として①「機械化原理」(テーラー・システム、フォード・システムなど、労働者を機械視、機械化、機械への従属化によって作業能率を上げる為の手法)と②人間化原理(人間関係論その他機械化された人間性を回復する為の手法)に分けるのが通常ですが(労務管理論序説 醍醐作三、現代の労務管理 薄 信一、労務管理の経営学 藻利重隆等)この二つの原理の中間にあたるものとされる手法があります。上記の内田クレペリン精神検査法もそうであるし、この一般適性検査もそうであります。一方で適性配置など人間的な扱いに資する為とはいえ、心理学的または生理学的に人間を機械視しているといえるからです。

「労働省編・職業適性検査」もTWIなどと同じ様に戦後米国から導入された労働管理の手法です。正確には、労働省が米国のG.A.T.B.を似ねて作成したものとされます。当時①紙が不自由であった為、②学校の授業時間の50分~1時間に実施する目的もあってG.A.T.B.を半分に短縮されました。その後種々の不具合箇所が見つかり、昭和27年改訂に着手しました。この手法を採用する企業が多く普及のし過ぎと、既に学校の現場で使用されていた為に事業所で採用検査・適性検査として重ねて使用するのに支障があったからとされます。そして昭和28年~昭和29年10月にかけて標準化検査を実施し、実効性の確認を行いました。それは10都道府県、被検者4858人にのぼるものでした。

この検査の目的は職業分野の多様化に対応し職業能力の測定を行うことにより、職業選択、従業員の選考、採用、配置、配置転換に資することであり、一般にその性能は次の図によって示めされます。



6. 交通事故と各種保険制度について

交通事故の補償制度として先づ考えられますのが自賠責保険、任意加入の自動車保険であります。事故で病院にかかる際には健康保険を使うのが有利です。病院の窓口で「交通事故では保険が使えません」といわれたとよく耳にしますが、保険診療を申し出た場合、病院ではこれを断わることが出来ないことになっています。そして健康保険組合に連絡をしておけば万全です。保険診療では高度な医療が受けられないと心配する向きもありますが、現在の保険診療で十分な場合が殆どですし、また自由診療は保険診療に比べて一点単価が高い為、自由診療の方が病院にとって利益になるからです。しかし保険診療によって医療費が安くなった場合、他にメリットが出る事があります。御承知の様に自賠責の支給額には限度がありますが、一点単価が高い自由診療ではこの枠をいっぱいに使ってしまう可能性があり、そうすると慰謝料部分が余らなくなってしまいます。この点、保険医療の場合、慰謝料部分が残る可能性が高いからです。組合が支払った医療費は組合から自賠責保険に請求することになります。業務上の事故の場合、労災保険を使う事が出来ます。労働基準監督署が間に入りますので示談に失敗して相手から費用を取り損う事は少なくなるでしょう。また、従業員の個人所有の自動車を使って出張をさせる様な場合は、「燃料代の支給を会社がする」と云う様な労使協定が存在すると労災認定が受け易い場合があります。労災を使用する場合、被害者は加害者に対する請求権を放棄し、監督署が代って請求権を行使することになります。

7. 労災保険と健康保険について

労災上のけがであっても、ギックリ腰による腰痛やムチウチ症では労災が認められない場合があります。既往症がある場合、癖になる場合があるからでしょう。医師の方から一ヶ月程すると健康保険にかえる様、請求される場合もあります。なお、労災の治療を中止してから、従業員が勝手に同じ怪我で健康保険を使い治療を受けている場合がありますので注意が必要です。犬や動物園、遊園地の動物、猿などによる咬傷は健康保険組合の承諾を取っておくことが必要です。公傷においては必ず部位や程度の記録が必要です。一度切断した同じ指を怪我した場合、後遺障害の保障を請求される場合も考えられるからです。

8. 防火管理

自家水道設備による消火栓がある場合、過信は禁物です。万一火災の場合、電気が使えなくなる場合があるからです。筆者の経験では、煙を近くを走っていた電力

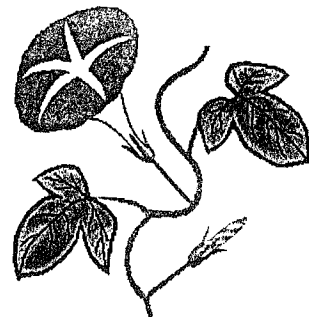
会社の車が発見して電柱の所で電線を切断してしまった為ポンプがストップし、消火栓の使用が不能となった事を覚えています。消火器がこの場合は頼りになります。但し、アンスル消火器の他に泡消火器を場合によっては設置しておく必要があるでしょう。ウレタン・フォームなど、それ自体空気を抱えている材料やオガ屑の火災はアンスル消火器は無効でした。大型泡消火器が有効でした。

9. 指名業務

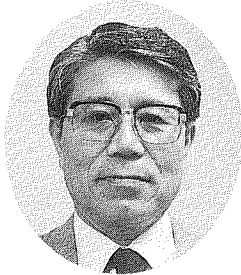
免許の必要でない作業であっても、企業によっては準危険作業を特に指定した者のみに行わせるとする安全規定を設けている場合があります。これを「指名業務」といいます。

輸送班や出入の運送会社が親会社へ行った場合、荷物の降し作業、また、空の通箱を荷物自動車に積込む際、先方のフォークリフトを使っていました。ほぼ慣例化していたので気が付いていませんでしたが、ある時「リフトを使う事は便宜上何も差しつかえはないけれども、トヨタ社内では指名業務となっているので、トヨタ内でリフトを利用する者は社内の実地試験を受けて、許可証を携帯してほしい」と安全衛生管理室より連絡がありました。寝耳に水で、運転者名簿を持って早速申請しましたが、日曜日に担当者が出向いて来てくれて、無事全員合格させてもらいました。社員が他の会社で作業する事がある場合、相手会社の安全規則など事前に知って置く必要があるという一事例であります。

以上、拙い論稿ですが、ひとまず筆を止めさせて戴きます。何がしか皆様のお役に立ちますれば幸いに存じます。



大店法から大店立地法へ — 流通政策の転換 —



中小企業診断士

船越 昇

1. 大店立地法の考え方

大規模小売店舗立地法（大店立地法）が先の通常国会で成立した。2000年4月から施行される予定だ。これに伴い、大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）は廃止される。

1. 大店立地法の概要

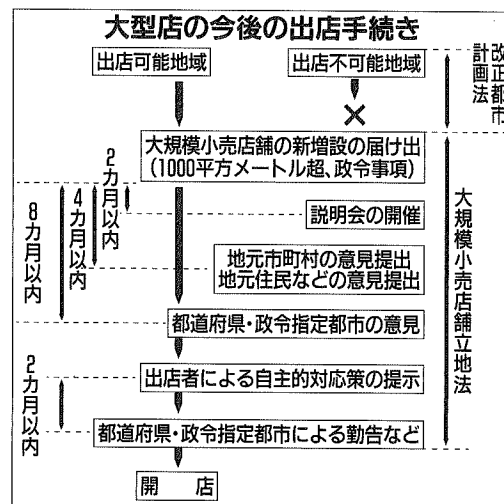
次の4点に要約できる。第1は新法が適用される大型店は店舗面積1000平方メートル以上。第2は調整対象事項で、大型店周辺地域住民の利便を確保するため、交通渋滞、駐車・駐輪、交通安全その他に配慮する。また、周辺の生活環境の悪化を防止するため、騒音、ごみその他に配慮する。第3は運用主体で、都道府県と政令指定都市が当たる。同時に市町村の意思を反映させるようにし、広範な住民の意思表明の機会を確保する。第4は手続きに要する期間は1年以内とする。

2. 大店立地法の考え方

大店立地法と大店法を比べると、その考え方に質的な差異が認められる。すなわち、大店法は経済的規制を主眼としてきたが、大店立地法は社会的規制を図ろうとする。換言すれば、大店法は大型店と中小小売店との調整を目的にしてきたので、その調整項目は開店日、店舗面積、営業時間、休業日数に絞られてきた。これに対し、大店立地法では店舗面積や休業日数は問題にせず、大型店と周辺地域との生活環境の調和を図ることを通じて地域づくりに積極的に貢献していこうとする。地域づくりの中で大型店の出店を考えようという発想である。都市計画との整合性を重視している米国やフランス、ドイツの考え方に合わせた、いわば国際基準にそった法律改正といえる。

大型店の社会的規制効果をより一層高めるために、政府は都市計画法を改正、11月に施行の予定だ。さらに空洞化の進む中心市街地に活力を注入するため、中心市街地活性化法を制定、施行した。大店法に代わる新しい流

通政策の枠組みは、大店立地法、改正都市計画法、中心市街地活性化法の三本柱で形づくられることになる。新しい枠組みの最大の特徴は、地方自治体に大幅に権限を移譲した点だ。



(日経, 98. 3. 30)

3. 都市計画法の改正

大型店を含めた商業施設の立地を計画的に進めるために、法で規定している用途地域の運用を地域の実情や特性に応じて柔軟、かつ機動的に行えるよう改めた。都計法は12種の用途地域に上乘せする形で、11種の特別用途地域が市町村条例で制定できる道を開いてきた。例えば、京都市では昭和48、49年に西陣と原谷地域を特別工業地域に指定。平成8年には淀地域を娯楽レクリエーション地区に指定した。改正都計法はこの特別用途地域の11種限定を外して、市町村が地域の実情に応じて柔軟に指定できるようにした。だから、地域指定のやり方によって大型店を締め出すことが出来るし、逆に積極的に誘導することもできる。日経新聞の調査によると、大都市周辺の中堅都市で大型店立地制限の動きが出ているという。

(98年5月27日)

4. 中心市街地活性化法

流通政策の転換を円滑に進めるため、中小小売業へのアメ玉的性格の強い新法といえる。中心市街地を活性化させるには面的整備が必要である。ハード、ソフト両面の施策を総合的、集中的に実施して成果をあげようという構想で、中心市街地全体のテナントミックスをもマネージメントする「タウン・マネージメント」の手法を採用したのが特徴である。今年度予算に計上された約1兆円の関連事業費の獲得を目指して全国各地の自治体がしのぎを削っている。近畿2府4県では19市が名乗りを上げる予定で、先行している大阪府堺市はすでに今年度予算に国の補助金1千万円を見込んだ基本計画策定費2千万円を計上、準備作業に入っているという。京都府内では福知山市、滋賀県は彦根、長浜両市が指定を目指しているようだ。(日経98・5・28)

II. 流通政策転換の背景

1. 社会的要請への対応

流通政策が経済的規制から社会的規制へ転換する直接的なきっかけは、地域住民の不満の高まりにあった。大型店の出店調整に際して消費者代表が異口同音に主張してきたのは、大型店周辺の交通渋滞や騒音公害など生活環境破壊への不安だった。大店法はこうした住民要望には何も答えられなかった。

また、大店法は行政が進める都市計画との整合性についても適切に対応できなかった。住民や行政の期待に答えられない大店法は早晚改められねばならない情勢にあったといえる。

2. 小売業を巡る環境の変化

イ. 需要構造の変化

消費者の行動範囲がモータリゼーションの発達で飛躍的に拡大し、地域を限定した出店調整は意味を持たなくなった。また、働く女性が増えたことなどで、最寄品の夜間や休日の購買頻度が高まり、営業時間や休業日数を一律規制する大店法の考え方は時代遅れになった。このほか、商品選択の基準が個人の趣味、し好を重視するいわゆる多様化や、品質を尊ぶ高級化の傾向を強め、買い物と同時にレジャーも合わせ楽しむ消費者も増え、店舗面積だけでの規制は消費者ニーズと合わなくなっていた。

ロ. 供給構造の変化

大店法は「消費者の利益の保護に配慮」(大店法第1条)するとはいえ、最大の目的は「中小小売業の事業活動の機会を適性に確保」(同)することにあった。1989年に1、2種合わせた大型店の出店届け出数は794件だった。96年に同じ届け出数は2269件に激増した。一方、従業員1～4人規模の中小商店は年々減少し、91年から94年までの3年間に店をたたんだ商店数は10%に達した。空き

店舗率10%以上の商店街は3分の1にのぼっている。中小小売保護を骨子にした流通政策は現実と合わなくなっていた。

この間に、流通業界ではコンビニエンスストアや、特定分野に特化した専門店、通信販売などの無店舗販売といった新しい業態の小売業が急成長。競争内容も店舗面積や売上高などの規模の大小を問うよりも、情報量の多寡やシステム化、販売方法などに移ってきた。また商業集積間の競争が目立つようになり、大型店を含めた魅力ある商業集積の構築が重視されてきた。

ハ. 行政改革の流れ

95年3月、村山内閣は「規制緩和推進計画」を閣議決定。経済的規制は原則として撤廃し、社会的規制は必要最小限の範囲にとどめるとする方針を確立した。日本経済の再生には市場原理の徹底と自己責任原則の確立が不可欠であるとの認識に立ち、日本病の一つになった高コスト構造を是正するため広範囲な規制緩和策を打ち出している。

同じ文脈から官民の役割分担を見直し、地方分権を推進しようとしている。自己責任原則に基いて行政の関与すべき分野は「市場の失敗」などのケースに限り、何らかの関与が必要である場合でもその手段、形態は必要最少限度にとどめるとする。地域事情に配慮せず、全国一律に出店を規制する大店法の思想とは相い入れないわけだ。

地方分権とは住民の自己決定権を拡大、保障することにある。民主主義の原点に返って、地域づくりや活性化策の策定は市町村の判断にゆだねようとする政策の変更は時宜にかなったものといえる。

ニ. 国際基準との適合

95年1月に発足したWTO(世界貿易機構)は「サービスの貿易に関する一般協定」の中で、サービス供給者の数の制限やサービス総産出量を制限するなどの国内規制を禁止している。その上、地方自治体も同様の義務を守るよう各国の中央政府に求めている。

米クリントン政権は96年6月、大店法などによる新規参入の規制は一般協定に違反しているとWTOに提訴した。国際基準にそぐわない大店法の存続は世界からも認められなくなりつつあった。

III. 大店法の経緯とその功罪

大店法は1974年の施行当初から国内の政治経済情勢にほんろうされた。中小小売業者からは目の敵にされて終始法改正の圧力を受け続けた。90年代に入ってようやく「適正運営」が図られるようになったが、今度は米国から廃止要求を突きつけられ、2年後に姿を消すことになった。大店法ぐらい内外の圧力に振り回され続けた法律は珍しい。4半世紀の足どりをたどってみる。

大店法をめぐる動き

場面	年月・内容	規制の程度	調整方式
場面I 浸透期	1974.3.1 大店法施行 (1500㎡以上<政令指定都市=3000㎡以上>)	規制強化	
	1979.5.14 改正大店法施行 第1種大型店=1500㎡以上 (<政令指定都市=3000㎡以上>) 第2種大型店=500㎡超~1500㎡未満 (<政令指定都市=500㎡超~3000㎡未満>)	規制強化	商調協
場面II 規制強化期	1982.1.30 出店自粛通達 (2.2大店法施行規制の一部改正)	規制強化	商調協
	1984.2.16 出店自粛通達の継続	規制強化	商調協
	1987.6.17 大店審査会長の談話 (事前説明の適正化など)	運用適正化	商調協
場面III 中間期	1989.6.9 「90年代の流通ビジョン」発表	運用適正化	商調協
	1990.4.6 日米構造協議・中間報告 (大店法3年後に見直しなど)	規制緩和	商調協
場面IV 規制緩和期	1990.5.24 大店法運動の適正化通達(実施5.30) (出店調整最長1年半、出店抑制地域の廃止など)	規制緩和	商調協
	1992.1.31 改正大店法施行 第1種大型店=3000㎡以上 (<政令指定都市=6000㎡以上>) 第2種大型店=500㎡超~3000㎡未満 (<政令指定都市=500㎡超~6000㎡未満>)	規制緩和	廃止

(注) 場面転換に関する日付はあくまで目安であり、その日を境に状況が完全に変わっているわけではない。

(「大店法経済規制の構造」草野厚)

1. 導入期

大店法が施行されたのは74年3月である。それまでは百貨店法が大型店出店の歯止め役を果たしていたが、スーパーの進出には無力であったことや、72年7月に日米協議で流通資本の100%自由化が決まったことから、日本政府はスーパーを含めた1500平方メートル以上(大都市は3000平方メートル以上)の大型店出店を事前届出制にする大店法を制定した。百貨店法の許可制に比べると事前届出制は役所の権限を緩めたと受け取れようが、その内実は審査、勧告、命令権などを通じて行政の介入を認めており、限りなく許可制に近い届出制だった。しかし、中小小売業者にとって届出制の導入は認め難い制度変更だったようで許可制に戻すよう執拗な運動が展開されることになる。

73年10月オイルショックの波が日本を襲い諸物価は高騰。田中内閣は総需要抑制策に踏み切り、産業界に設備投資抑制を要請。大型店の設備投資にもブレーキがかか

る中で大店法はスタートした。

2. 規制強化期

政府の意向はどこに吹く風とばかり大型店の出店意欲は極めておう盛だった。74年に398件を数えた建物設置者の届出(3条届出)は75年280件、76年265件、77年317件と集中豪雨的な出店が続いた。音をあげた中小小売業者は自治体を突き上げて、1500平方メートル以下の店舗にも独自の規制の網をかぶせ(「横出し」という)地元との事前調整が終わらない間は3条届出を受け付けられない約束をさせた。(「上乘せ」という)さらに与野党国会議員に働きかけて大店法そのものの規制強化に向かわせ、79年5月改正大店法となって結実した。届出面積1500平方メートル以上(政令都市は3000平方メートル以上)は第1種店舗として府県を通じて国に届け出ることとし、新たに500~1500平方メートル(政令都市は500~3000平方メートル)の大型店も第2種店舗として府県への届出を義務づけた。

その上、小売業者の届出(5条届出)に先立って店舗面積や開店日などを調整してきた事前商調協(商業活動調整協議会)の存在を大臣通達で認め、出店中止につながる勧告、命令も可能とした。

しかし、中小小売業界はこれで満足せず、地方議会に圧力をかけて大型店出店凍結宣言を出させた。80年度末には27都道府県62市町村議会がこれに応じ、京都市議会も81年3月に5年間の出店凍結宣言を出した。

自民党族議員の強い政治的圧力に負けて82年1月政府の出店自粛通達が出るに及んで、大店法は事実上の許可制に変質した。すなわち、全国展開を図る特定の流通業者には個別規制を行い、出店が相当水準に達している地域への新設は自粛させ、小規模市町村への出店は慎重さを求めた。

このように二重三重の規制強化策によって1種店の3条届出数は80年の371件から81年194件、82年132件とようやく慎静化してきた。

3. 中間期から緩和期へ

「脳死状態」に陥っていた大店法をよみがえらせる契機になったのは87年6月発表された大店審査会長談話だった。「大店法の運用については手続きの透明性の確保に留意しつつ(略)柔軟に対応していくことが重要」とする談話は、85年6月の日米貿易委員会で米側が大店法は輸入障壁の一つと指摘し、これを踏まえた経団連の見解「大店法は本来の届出制に戻せ」を反映したものだ。

89年6月公表された「90年代の流通ビジョン」で、政府は大店法は残すが運用を適正化する方針を打ち出したが米国は納得せず、廃止を含めた大幅改正を求めてきた。外圧に押される形で大店法運用の障害は取り外された。

90年5月の適正化通達で、野放し状態だった出店調整期間に最長1年半の枠がはめられ、出店抑制地域の縛りがとかれた。

4. 改正大店法

92年1月施行された改正大店法は法存続を前提にした規制緩和策の集大成といえる。大型店を店舗面積3000平方メートル以上（政令都市は6000平方メートル以上）は第1種、500～3000平方メートル（政令都市は500～6000平方メートル）を第2種に区分。調整主体は第1種を通産相、第2種は府県知事とし、それまで調整役を果たしてきた商工会議所、商工会に設置されていた商調協は廃止された。

出店調整期間も最長で1年間に短縮、適正化通達でも認めていた届出前の事前説明、事前調整は廃止した。3条届出から4ヵ月以内で地元説明を終え、5条届出から4ヵ月以内で結審する。ただし、商工会議所や商工会で地元意見を集約する場合は最長4ヵ月の期間を認めるというものだ。

調整項目は開店日、店舗面積、休業日数、閉店時間の4項目に絞り、消費者、商業者、学識経験者による地元意見聴取を義務づけた。

95年5月には法運用基準が一段と緩和され、1000平方メートル未満の出店は原則自由とし、届出不要の閉店時間を午後7時から8時に繰り下げ、年間休業日数も44日以上から24日以上に短縮した。

大店法は改正後ようやく本来の調整機能を取り戻し、出店調整は全国的に円滑に進むようになった。京都府内も例外でなく、92年以降届け出られた第1種店舗39件すべてが1年内に結審した。もっとも京都では商業者の声が大きく、大部分が地元意見集約に回されており、形を変えた商調協ともいえる名ごりを残していた。

公正取引委員会の研究会が95年6月「大店法は需給調整的な参入規制であり、廃止を含めて抜本的に見直すべきである」との見解を発表して廃止論が再燃。米国を中心にした国際世論が追い風になって、大店法の息の根を止めることになった。

5. 大店法の功罪

大店法はだれも満足させられなかった法律という評価が定着しつつある。中小小売業からは、大型店出店の歯止め役を果たせず、事業機会を奪って今日の衰退を招いた張本人と見る向きが強い。一方、大型店からは、効率的な店づくりを妨げたと邪魔もの扱いにされている。さらに自治体にとっても計画的なまちづくりに役立たなかったばかりか、流通戦争の仲介役まで押しつけられ迷惑したとの思いが強い。

大店法が評価されなかった理由の一つはあいまいな性格による。「消費者利益の保護」をうたいながら「中小小売業の事業活動の確保」を図ろうとした。両者はしばしば対立しがちな概念なので、二兎を追う大店法は消費者、

改正大店法以降の結審状況

平成10年1月19日(近畿通産局)

No.	店舗名	出店地	3条届店舗面積 (増加)	届出者(大型)	3条届出日	5条等届出日	大店審結審日	大型小売業者		中小小売業者		大型カット率	トータルカット率	地元説明期間(月)	5条後調整期間(月)	意見集約		
								届出面積	結審面積	届出面積	結審面積							
1	京都駅ビル	京都市	50,000	JR西日本伊勢丹	H04.02.10	H04.04.07	H04.11.26	45,000	32,000	5,000	5,000	28.9	26.0			7.6	○	
2	大丸京都店	京都市	33,324	20,500	株式会社大丸		H04.04.07	H04.11.26	20,500	12,176			40.6	40.6			7.6	○
3	高島屋京都店	京都市	30,195	29,428	株式会社高島屋		H04.04.07	H04.11.26	29,428	14,805			49.7	49.7			7.6	○
4	京都近鉄百貨店京都店	京都市	27,643	17,011	株式会社近鉄百貨店		H04.04.07	H04.11.26	17,011	11,057			35.0	35.0			7.6	○
5	ベルタウンそのベショップセンター	園部町	4,888		株式会社マツモト外	H05.03.18	H05.08.13	H05.11.30	3,899	3,510	523	523	10.0	8.8	3.9	3.6		
6	グイエー上久世店	京都市	19,288		株式会社グイエー	H05.08.30	H06.05.12	H06.12.26	16,173	9,800	2,364	2,364	39.4	34.4	3.9	7.5	○	
7	向日町ショッピングセンター	向日町	6,825		日本トイザラス	H05.11.25	H06.09.01	H07.04.10	6,100	4,200	180	180	31.1	30.3	3.8	7.2	○	
8	ライフ王生店	京都市	6,368		株式会社ライフコーポレーション	H06.02.03	H06.08.18	H07.04.10	6,368	2,500			60.7	60.7	4.0	7.7	○	
9	ライフ太秦	京都市	12,204		株式会社ライフコーポレーション	H07.03.22	H07.08.07	H07.11.29	12,204	6,200			49.2	49.2	4.0	3.7		
10	ダイゴセンター西棟	京都市	8,490		株式会社平和堂	H06.07.28	H07.04.25	H07.11.29	5,910	5,000	1,670	1,670	15.4	12.0	3.3	7.1	○	
11	丹後マート	宮津市	11,912		株式会社さとう	H06.09.20	H07.04.27	H07.11.29	8,601	8,019	1,558	1,558	6.8	5.7	3.2	7.1	○	
12	ダイゴセンター東棟	京都市	19,870		株式会社平和堂	H06.07.28	H07.04.25	H07.11.29	17,850	15,000	1,470	1,470	16.0	14.8	3.3	7.1	○	
13	ミドリ宇治らくらく館	宇治市	1,480	2,553	株式会社ミドリ電化	H07.09.04	H07.12.28	H08.03.28	2,553	1,820			28.7	28.7		3.0		
14	久御山ショッピングタウン	久世郡	29,022		株式会社ジャスコ	H07.04.24	H07.10.27	H08.05.31	21,022	15,500	5,134	5,134	26.3	21.1	4.0	7.0	○	
15	ジャスコシティ西大路	京都府	38,176		株式会社ジャスコ	H07.04.14	H07.10.09	H08.05.31	24,000	13,900	7,500	7,500	42.1	32.1	3.5	8.0	○	
16	ベストワン舞鶴店	舞鶴市	3,374		株式会社ハサカ	H08.01.22	H08.04.2	H08.07.30	3,374	2,300			31.8	31.8	2.0	3.0		
17	△ホームセンター福知山店	福知山市	2,056	3,515	株式会社ニューファミリー	H07.07.10	H08.02.16	H08.09.24	3,515	1,795			48.9	48.9		7.2	○	
18	ベターライフ山田川店	精華町	3,300		株式会社ベターライフ	H07.08.16	H08.02.29	H08.09.24	3,300	2,300			30.3	30.3	4.0	7.0	○	
19	ライフ宇治木幡店	宇治市	5,443		株式会社ライフコーポレーション	H07.09.26	H08.02.16	H08.09.24	5,443	2,300			57.7	57.7	3.6	7.2	○	
20	舞鶴ショッピングセンター	舞鶴市	17,531		株式会社さとう	H07.05.23	H08.02.29	H08.09.24	12,727	8,500	3,374	3,374	33.2	26.3	3.8	7.0	○	
21	福知山グリーンシティ	福知山市	22,610		株式会社ジャスコ	H06.05.26	H08.08.09	H09.03.27	17,140	10,600	2,620	2,620	38.2	33.1	4.0	7.8	○	
22	ミドリ電化伏見店	京都市	6,240		株式会社ミドリ電化	H08.08.22	H09.02.28	H09.05.27	6,240	3,800			39.1	39.1	3.8	3.0		
23	オークワ木津店	木津町	11,897		株式会社フロンティア	H08.05.07	H08.10.31	H09.05.27	9,131	5,600	1,239	1,239	38.7	34.1	4.0	7.0	○	
24	ショッピングシティ田辺	田辺町	15,312		株式会社平和堂	H08.10.22	H09.05.16	H09.07.30	12,004	11,000	2,078	2,078	8.4	7.1	4.0	2.5		
25	アルプラザ宇治東	宇治市	13,492	2,998	株式会社平和堂		H09.05.02	H09.07.30	2,678	2,500	354	354	6.6	5.9		2.9		
26	△インテルナモリ綾部店隣フタヤ大島店	綾部市	1,498	2,854	株式会社インテルナモリ		H09.04.11	H09.07.30	2,854	2,766			3.1	3.1		3.5		
27	らぼーる	舞鶴市	9,926	7,658	株式会社メール外		H09.03.03	H09.09.30	5,232	3,500	1,794	1,794	33.1	24.7	2.7	6.9	○	
28	山科駅前再開発ビルB棟	京都市	16,513		株式会社大丸	H09.02.12	H09.07.04	H09.11.25	11,504	10,456	3,300	3,300	9.1		3.9	4.8	○	
29	ホームセンターファミリー福知山店	福知山市	3,766	2,992	株式会社ニューファミリー		H09.08.13	H09.11.25	2,992	1,400			53.2			3.4		
							平均	334,753	224,304	40,158	40,158	33.0	29.5					

中小小売業を共に満足させられなかった。

法運用のかなりの部分を通達や省令にゆだねるといったわが国従来の行政指導方式が不透明な意思決定を生み、政治勢力介入のスキをつくって混乱を招いたことも否定できない。例えば、商調協の扱い。大店法第一次改正時の79年、全国475の商工会議所・商工会の内428に設置された商調協は80年代の規制強化期の調整主体として重要な役割を担い、その運営根拠は当初は通達で、82年からは省令で権威づけられた。ところが、92年の第二次改正法が施行されると同時に商調協は廃止された。法律に基づかない存在であり、審議過程が不透明という理由でもって。

もっとも、大店法にも功の部分があったといえる。統制経済から自由主義経済へ、官主導から民主導へ、時代の大きな変り目に存在した法律ただだけに、環境変化に対応できず、各方面から無用の長物扱いされた。しかしこの法律が存在したために、流通業界の変化は比較的ゆるやかになった。もし仮に大店法がなければ、業界の痛みは耐え難く、流通戦争は血を見たのではなからうか。

IV. 大店立地法の課題

1. 改正都計法の使い方

大店立地法と大店法の相違点は①出店調整の権限を国から地方自治体に移した②調整の考え方を経済的規制から社会的規制に変えたことである。地方分権と規制緩和の流れに沿った当然の変更といえるが、新法の運用が法律改正の狙い通り行われるかどうかとなると疑問符が付く。大型店の出店担当者からは「事業手続きが煩雑になり、心理的な出店抑止力が働きそうだ」「環境保護に名を借りた出店規制が行れるのではないか」とか「環境対策は大型店だけの問題ではない」といった声があがっている。

大店立地法には罰則規定がない。出店計画は地域住民の要望に添うように変更することを自治体は出店者に勧告できるが、強制力はない。そこで、プレーキ役として登場してきたのが改正都計法による特別用途地域の指定である。大型店出店を認めない地域に指定されると、出店の余地はまったくない。

ただし、この特別用途地域の指定には都市計画が前提として存在していなければならない。まちづくり計画がないのに、大型店出店阻止のための線引きが行れると、規制緩和の趣旨に逆行することになる。建設省の調査によると、全国3300の市町村のうち、まちづくりの基本計画を持っている自治体は約230に過ぎないという。

2. 試される自治体の力量

地域商業の振興という経済問題と、まちづくりの推進という地域問題を別個に扱わねばならなかった点に自治体の悩みがあった。今回の法律改正で一体的に処理でき

ようになり、地方自治の観点からは一步前進した。ただし、自治体には権限が与えられただけ責任も重くなったのも確かだ。法運用面で自治体の力量が試される。

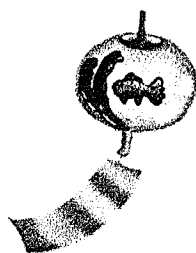
特別用途地域の指定で、大型店の出店を阻止できる一方、大型店を誘致、誘導することも可能だ。街ににぎわいを取り戻すには商業施設が欠かせない。ワンストップ・ショッピングの消費者ニーズに答えるには大型店の出店が求められる。税収増や雇用の場確保にも役立つと、自治体の中には大型店出店を望むところも少なくない。隣の市は大型店阻止だが、わが町は大型店歓迎という場面も出てこよう。要は、まちづくりの中で、大型店をどう位置づけていくのか、自治体や住民の構想力が問われてこよう。

大店立地法は当初、出店調整の主体は市町村と想定していた。ところが、検討段階で「市町村主体では近隣自治体との調整ができない」と市町村代表委員が主張して、都道府県と政令指定都市に変更されたという。職員数の少ない市町村が調整主体になることは重荷に違いないが、まちづくりの根幹にかかわる大型店出店の調整権を自ら返上したのが事実なら残念なことだ。

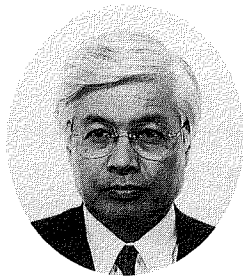
3. 消費者を満足させる流通行政を

京都府内への大型店出店は、京都市域分は京都市が、それ以外の地域分は京都府が主体になって調整していく。

京都市はこの4月、京都市商業振興ビジョンを発表した。公正で自由な競争を前提に、各商店の競争力の向上、地域を支える商業、都市活力を創造する商業の3つの目標を掲げ、目標達成のための振興策を示した意欲的な労作といえる。ただ、残念なのは、京都商業振興に果たす大型店の役割、位置づけがはっきり示されていないことだ。既存の商店、商店街の振興の重要性は改めて指摘するまでもないが、既存秩序を重視する余り、競争制限的な政策に陥れば将来に禍根を残す。京都の消費者が新しい商品、商店、商業施設を求めていることは、JR京都駅ビルのにぎわいを見ればよく分る。京都市内の消費者を満足させるダイナミックな流通行政を展開できるかどうか。京都市の行政手腕が注目されている。



地球環境問題と企業における省エネルギー



(有)アルフ経営代表取締役・中小企業診断士
品質システム (ISO9000S) : CEAR登録審査員
環境マネジメントシステム (ISO14001) : JRCA登録審査員
辻 井 功

1. 地球環境問題と省エネルギー

97年12月京都において気候変動防止枠組み条約締約国会議・京都会議 (COP3) が開催されて以降、地球環境問題は一般市民を巻き込んでその意識の高まりを見せている。

この地球環境問題とは何かということをごく簡単に説明すると

- ①オゾン層破壊
- ②地球温暖化
- ③酸性雨
- ④有害廃棄物処理 (越境移動・不法投棄)
- ⑤海洋汚染
- ⑥熱帯林の減少
- ⑦砂漠化
- ⑧野生生物の種の減少

等々である。

これら地球環境問題の中には一挙に解決しない問題が多く含まれている。

フロンによるオゾン層破壊についてはすでに世界的な合意がなされ、特定フロンについては生産はストップし、やっとオゾン層破壊防止の基礎が出来た段階となっている。

次は地球温暖化対策だ。人類が誕生以来何らかの環境破壊を続けてきた。しかし、近代以前の環境破壊は規模がかなり小さく、その多くは自然の復元力に収まる程度のものであった。廃棄物も自然の力によって浄化されてきた。18世紀の末、今からちょうど200年前に産業革命が起り、今まで人力でおこなっていた仕事を蒸気機関などに置き換えて、飛躍的に生産性を高めた。この蒸気機関のエネルギー源は、いわゆる化石燃料で石炭が主であった。

そしてこのころから公害が起り最近ではこの化石燃料の燃焼で発生する炭酸ガスの影響による地球温暖化の問題を発生させている。すなわち、公害問題とは「地域

公害」で加害者も被害者も特定可能だが、地球環境問題というのは、これら燃焼時に発生する炭酸ガスを例にとるとだれもが加害者になり、まただれもが被害者になるということを秘めている。また、炭酸ガスによる地球温暖化といっても今すぐにその影響が出るのではなく、だんだんと大気中の濃度が増していき、徐々に温暖化していくもので世代を越えて子孫にその影響を残すということになる。

この地球温暖化を防止するには、温暖化物質の代表的な炭酸ガスの発生量を減少させることである。これについては先の京都会議でかろうじて各国の目標値が合意された。私たちもこの合意を受けて炭酸ガス減少の努力をする必要がある。そしてこの炭酸ガス減少のために大変有効なのが省エネルギーということになる。

今から6年前の1992年にブラジルで開催された「国連地球環境開発会議 (地球サミット)」で「持続可能な開発」の理念のもとに「環境」と「開発」両方の調和をはかるために国際的な合意がなされた。そしてその半年後に我が国においては「地球温暖化防止計画」が閣僚会議で決定——炭酸ガス排出量を2000年以降は1990年レベルでの安定化を図る——という内容であった。

我が国でも、昨年の気候変動防止枠組み条約締約国会議・京都会議で炭酸ガスなどの地球温暖化物質排出目標値の合意を受けて排出目標値の策定がなされている。これらの内、炭酸ガスの減少に向けてもっとも効果があるのは省エネルギーを実践することである。

本稿では省エネルギーのすすめ方について述べていくこととする。

2. 省エネルギーの手順

(1) エネルギーコスト

企業経営という観点でとらえてみると、エネルギーコストの削減というテーマの方がわかりやすいかもしれな

い。ちなみに、電力のコストについて国際比較をしてみると1kW時の単価で比較した日本経済新聞(H.9.2.28)によると表1のようになっている。

表1 電力費の国際比較

	円/KWH
日 本	19.13
米 国	13.68
フランス	9.22
ド イ ツ	8.92
英 国	7.73

電力費の高さに改めて驚くばかりだ。基本的には加工貿易をおこなっている我が国にとっては大きなハンデキャップといっても過言ではない。地球環境と電力コストダウンの両面から省エネルギーを進めていくメリットを感じてもらえらと思う。

参考までに、業種別のエネルギーコストを表2に掲げておく。

表2 業種別エネルギーコスト比較
(中小企業の経営指標：中小企業庁・平成8年度調査)

業 種	総原価構成比率 (%)	製造原価構成比率 (%)
全 製 造 業	1.4	1.7
酒 類 製 造 業	1.4	2.2
染 色 工 業	7.7	9.4
射出成形(工業製品)	2.1	2.4
射出成形(日用品)	1.5	1.7
機械器具加工業	0.6	0.8
計量器・測定器・試験器製造業	0.7	0.9
電子応用装置・電子機器・同部品製造業	1.3	1.4
食 料 品 小 売 業	1.4	1.5

(2)省エネルギーの手順

1)省エネルギーの方向性

省エネルギーのスタートは、まず、エネルギーコストの使われ方の実態を知ることである。いわゆる現状把握から始める。実態が分からなければ手の施しようがない。エネルギー原単位を調査する事が出発点となる。

- ・どれだけのエネルギーを使用しているか
- ・どの設備に多く使用しているのか
- ・エネルギーの使用状態はどのようになっているか
- ・損失はどこに多いか

といったことを始めることになる。

そして、

- ・計測する。
- ・計測したデータをグラフなどで整理する。
- ・エネルギーの使用量と生産量の整合性を調べる。

などの検討をしていく。

ここで、

- ・エネルギーを原単位で把握する。
 - ・エネルギー原単位と生産量の相関図にする。
- などの検討をすることにより改善の方向性が目に見える。

2)改善策の検討

省エネルギーには3つのステップがある。

第1ステップ：管理の強化でいわゆるケチケチ運動

- ・窓際の不要な照明を消す
- ・モーターの空転を防止する
- ・エアコンの温度を夏は高め、冬は低めに設定する。

といったもので、設備投資は伴わずにすみ、効果もそれほど期待できないが、全員参加のもとに実施し社内の啓蒙には大いに役立つ。

第2ステップ：省エネ機器の設置(エネルギーの回収)

従来の製造方法を維持しながら、例えばデマンド計を設置したり、ヒートポンプを利用して廃熱を回収したりで、多少設備投資を伴うものの、比較的大きな効果が期待できるものである。このあたりは少し専門的知識が必要だが、全員が省エネのアイデアを出し合っているものである。

第3ステップ

新エネルギーを利用したり生産プロセスを大幅に替えたりするものである。少し大きな話になるが、鉄を作る場合のことを例にとると、以前は高炉で銑鉄を作り、できた銑鉄を製鋼鍋に入れて不純物を取り除いて製鋼、その後一旦インゴットとして鉄の塊にして一時保存(冷却)その後均熱炉で再加熱し種々の形状に加工(熱間圧延)していたのを、製鋼後そのまま連続铸造(連鑄)し、冷却せずに熱延する方法が定着した。鉄鋼業ではこの方法で大きな省エネルギーを達成した。

このように工程を省略したり、短縮することはかなりの時間と資金が必要だが、省エネルギーの効果は大きくなる。

3. 省エネルギーの着眼点

(1)省エネルギーの余地

筆者は、省エネルギーの診断業務をおこなっているが、よく「我が社は省エネ機器を採用している」「省エネはもう行き着くところまで来た」「省エネの余地はまだあるのか」といったお話を耳にする。

ここで、表3の設備の熱効率をみていただきたい。

これらの数値から「エネルギーは50%は棄(す)てられている」ということが分かる。電気エネルギーも、電力そのものは90%以上の効率で使用されているが、発電時のロスや送電ロスなどを加味するやはり全体効率は低くなる。

表3 一般的な設備の熱効率

ボイラー	80%
加熱炉	40%
ガソリンエンジン	25%
ガスタービン	30%
ディーゼルエンジン	35%

一方「有効エネルギーは本当に有効か」というとらえ方がある。どういうことかという、先ほどの熱効率で得られた熱を100%有効に使っているかという問題である。

ボイラーの配管から蒸気が吹き出していたらその分エネルギーをすてていることになる。すなわち、せっかく80%の熱効率で得たエネルギーを、その効率を落としている結果になっている。ボイラーだけではない。モーターの出力にしても、適正な大ききで初めて有効に使っているということになるし、また、コンプレッサーのエア配管からのエア漏れとか、照明器具の汚れなど、せっかく90%以上の効率で得たエネルギーを、その効率を落としている結果になっている。エアコンにしてもフィルターが目詰まりしていれば同じことである。

これらのことを考えれば、省エネルギーの余地はまだあることは明らかだ。

(2) 京都府域における省エネルギーの実体

(財) 京都産業情報センターでは、省エネルギーに関する調査を種々おこなっているがそのうちから省エネルギーの着眼点で参考になりそうなデータを列記し、省エネルギーの診断事例を交えながら述べていく。

図1は平成7年に京都府下の中小企業に省エネルギーの実施状況について(財) 京都産業情報センターが調査したものである。電力の部分については、照明関係の省エネルギーの比率が高くなっている。続いて、電力の使用ウェイトが高い空調機・温調機、電力の使用をコントロールする受電設備の順となっている。これらは、効果性が高く、また手が付けやすいことも要因として考えられる。

これらの内容を(財) 京都産業情報センター平成8年の調査報告書(*2)を引用しながら、電力設備別にみていくと

① 受電設備

この部分は電力の契約にかかわる項目が多く、電力会社との契約内容や料金算

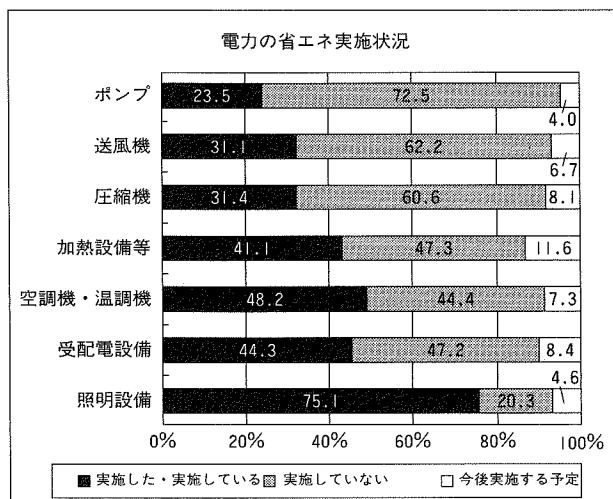


図1 電力の省エネルギーの分野別実施状況 (京都府下：平成7年調査(*1))

出方法が理解されていると対処しやすくなる。ここでは、デマンド管理をおこなっている企業が27%あり、まず入り口で最大電力を押さえ基本料金の上昇に歯止めをかけている。

力率改善も大切なことで、中には力率が90%前後を低迷している企業が少なからず存在している。

相談業務をおこなっていて感じるのは、電力会社との契約内容はもちろん、電力料金の算出方法をご存じない企業が圧倒的に多いことだ。簡単な内容なので是非、理解するようにしてもらえばとつくづく思う。進相コンデンサーを設置すれば解決する問題で費用回収もそんなに困難でない場合が多い。コンデンサーの容量や設置位置は電気の専門家に相談すればよい。

② ポンプ類

この項目で多いのは、スイッチのオン・オフ管理である。効果はさほど大きくはないが、それでもどこの工場

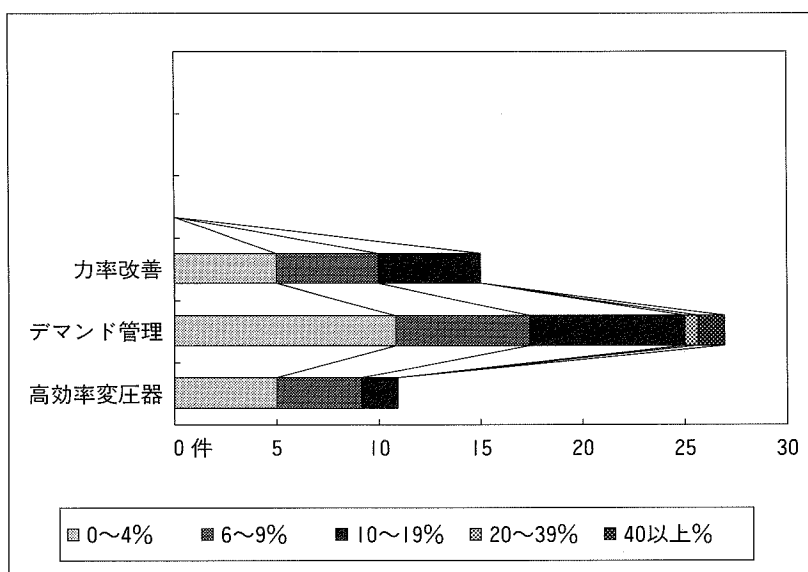


図2 受電設備の省エネルギー (凡例の%は省エネルギーの比率を示す。以下同じ)

でも使用されており、実施しやすい項目の一つである。

このデータにある回転制御装置は多分にインバータの採用と推定されるが、最近価格も下がっており、大型あるいは変動の大きなポンプには検討したい項目である。

③送風機

送風機は前項のポンプと似たところがあり、「回転数制御装置」についてはポンプと同じである。ここではダンパー利用が多くあげられている。排風のための吸気口がいくつかあって作業の関係でそのときは使っていない吸

い込み口がある場合、ほとんどの企業ではそのまま排風している場合をよく見かける。ダンパーを利用して不要な空気を吸い込まないように、また同時にインバータを併用することによって省エネルギーの効果は大きくなる。

④コンプレッサー

運転台数制御は、コンプレッサーの運転台数をエアの使用量によって増減させるもので、コンプレッサーの台数の多いところでは有効である。また、エア配管の末端に近い作業からのクレームで吐出圧力をかなり高めに設定している場合をよく見かけるが、これは設備の設計圧力をよく調べてむやみに高くしないこと、配管からのエア漏れをなくするようにし出来るだけ吐出圧を下げるようにする必要がある。吐出圧を7kg/cm²から6.5kg/cm²下げることにより消費電力は約5%下がるといわれている。

また、コンプレッサーの設置環境で、空気の流通の悪い高温の場所に設置されている場合をよく見かける。高温のエアを吸うということはそれだけ効率を落とすことになるので、コンプレッサーの吸い込みエアの温度も出来るだけ低くなるような場所に設置したいものである。(財)省エネルギーセンターのデータによると、吸い込み温度が3℃下がれば効率は1%向上する。設置環境も見直してみる必要があるであろう。

⑤空調機・温調機・冷凍庫

これらの設備は一般的には夏のしかも午後の暑い時間帯に集中しがちである。そのため最大電力量が増加し、高額の基本料金を支払わざるを得ない原因となっている。このデータでは、ヒートポンプ式を採用して冷熱と高熱を同時利用しているケースが最も多くなっている。電力の基本料金を考えれば、空調などのエネルギーはガス化したり、電力を使用するにしても深夜料

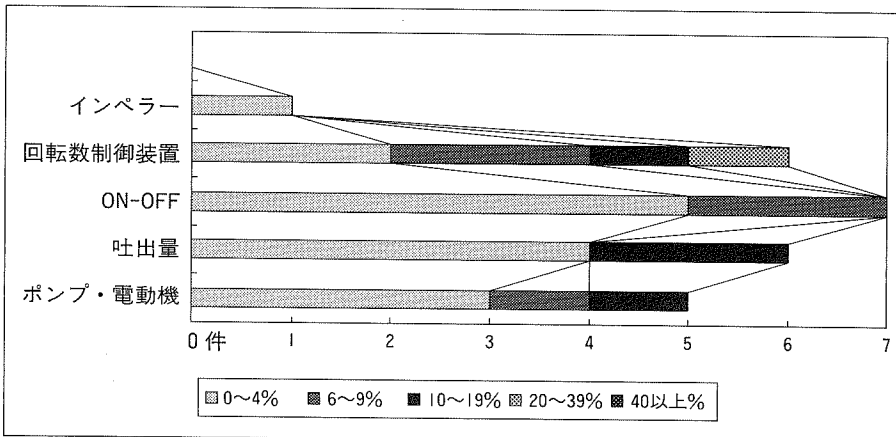


図3 ポンプ類の省エネルギー

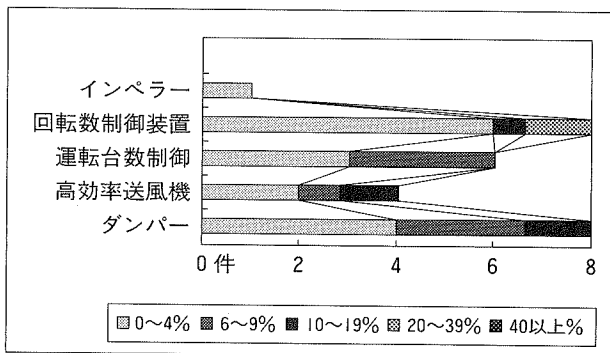


図4 送風機の省エネルギー

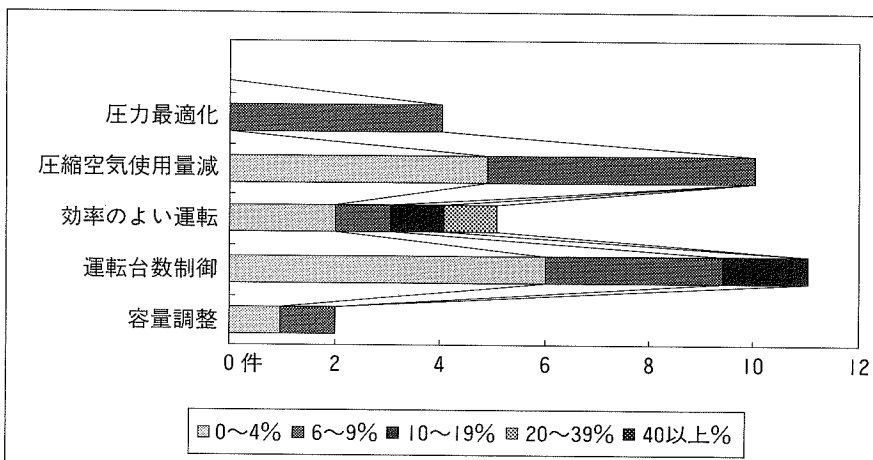


図5 コンプレッサーの省エネルギー

金が利用できる蓄熱式を採用することで、基本料金と従量料金が安くなる効果が期待できる。ただし、この場合設備投資が大きくなるので、設備の老朽更新時に検討するのがよい。

⑥照明設備

多くの企業で取り組まれているテーマである。こまめにスイッチのオンオフをおこなうなど、従業員の協力が必要になり、企業全体で省エネルギーに取り組む場合、従業員への動機付けには格好のテーマである。しかし、この動機付けだけでなく、きめ細かな対策が必要である。省エネルギーの診断時によく見かける光景は、窓際や明かり取りのすぐ下など、昼間太陽が出ていれば不要なところが点灯されていたり、過剰に明るい箇所、特に倉庫内など必要な場合のみ点灯すればよい箇所でもずっと点灯されていたり、スイッチ責任者を選任して実行すれば投資なしで省エネルギーとなる。また、明るい箇所は蛍光灯を間引くなどすれば、省エネルギーの効果もさることながら照明灯の購入費用を節約することが出来る。

それから、近距離照明に水銀灯を点灯している場合も、蛍光灯などへ置き換えることにより節電が可能だ。

⑦熱回収など

熱の利用時には必要最小限の熱を使用することで、設定温度を出来るだけ下げる努力もなされている。この場合は、製造工程中の品質管理との兼ね合いがあるので留意を要するところだが、材料や副資材を変えることにより実行可能な場合もあるので、企業のノウハウを駆使して検討してはどうかと思う。

以上、電力の省エネルギーについて述べてきた。省エネルギーのテーマはもう一つ、燃料の省エネルギーについても述べなければならないが、別の機会に稿を譲ることとしたいと思う。

(財)京都産業情報センターでは省エネリサイクル法に基づき省エネルギーの無料相談を実施している。筆者もその中で相談業務をおこなっているが、この制度を利用して企業のエネルギーのコストダウン、ひいては地球温暖化問題解決への努力をしてみたいかであろうか。

参考資料

省エネルギー技術ハンドブック：(財)省エネルギーセンター

(*)省エネルギー対策に関する調査報告書(平成7年度)：(財)京都産業情報センター(エネルギー環境問題情報化推進委員会)

(**)省エネルギー対策に関する調査報告書(平成8年度)：同上(同上)

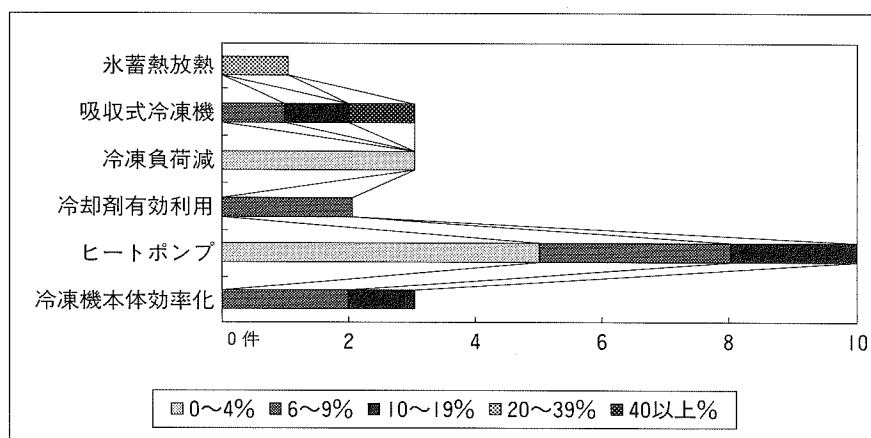


図6 空調機・温調機・冷凍庫の省エネルギー

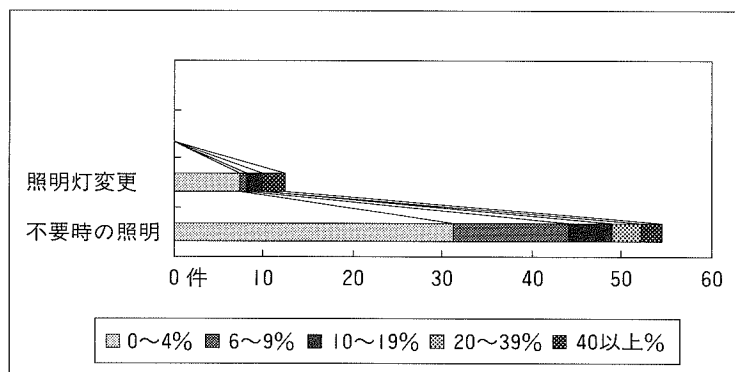


図7 照明設備の省エネルギー

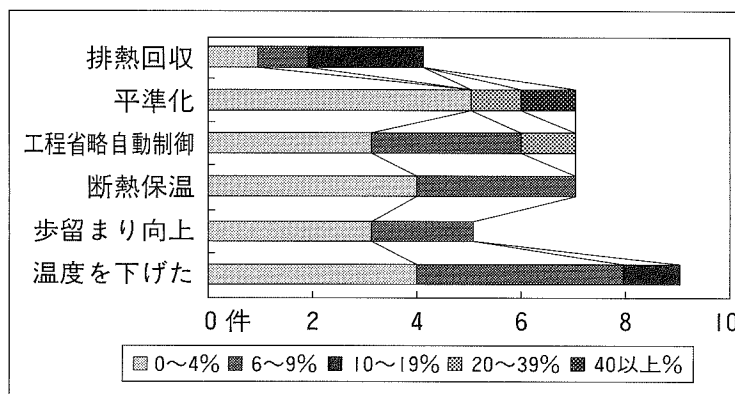


図8 熱回収等による省エネルギー

京都支部だより

品川支部長を再選

5月27日開いた第39回総会で支部役員改選を行い、新任4人を含む22人の理事と3人の監事を選出。引き続いて開いた理事会で、支部長に品川弥太男氏(71)の再任を全会一致で決めた。相談役には黒崎徳之助、奥平恒巳、副支部長には高木健次、木津要三、船越昇の各氏が選任された。役員の任期は3年間。

烏丸四条に支部事務所開設

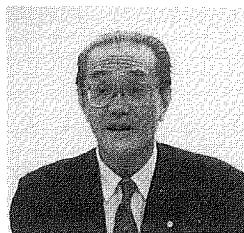
4月1日から支部事務所を下京区烏丸通綾小路下ル西側、四条地下鉄ビル5階に開設した。これまでの支部事務所は歴代支部長の自宅か事務所に寄生する形で運営してきたが、いつまでも支部長の好意にすぎることが好ましくないと、独立事務所開設に踏み切った。ただし、財政的な事情で部屋は広告代理業、西村(株)と同居。常駐の事務員は置かず、役員が交替で詰めることにしている。

支部ホームページを開設

(財)京都産業情報センター主宰の「メディアステーション」に設け、4月から本格運用を開始した。支部からの各種情報を会員はもとより各種団体、中小企業関係者、全国の人々に発信し、役立ててもらおうのが狙い。内容は診断協会の紹介や支部活動の説明、支部ニュース、関係リンク先の案内などで構成している。関係リンク先では協会本部と支部会員のホームページとのリンクを予定している。

支部ホームページとメールのアドレスは下記の通り。
URL <http://www.joho-kyoto.or.jp/~rmckkyoto>
smecakyo@mail.joho-kyoto.or.jp

黒崎相談役に黄綬褒賞

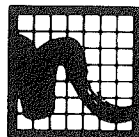


前京都支部長の黒崎徳之助・支部相談役(70)が平成10年度の黄綬褒賞を受賞された。この道一筋の業務に精励し、他の模範となる人に与えられる勲賞が黄綬褒賞。黒崎相談役は中小企業診断士、税理士、社会保険労

務士として永年にわたって中小企業の振興に寄与してきた。とりわけ、京都支部においては昭和36年5月理事に就任以来組織強化に努め、常任理事、副支部長、平成2年6月からは支部長として京都支部発展の礎を築いた。主な受賞理由が京都支部での功績であることは、後輩の大きな励みになる。

京都支部は7月12日夕、京都国際ホテルで受賞記念式を開き、40年近くに及ぶ黒崎相談役の貢献に感謝の意を表した。

味とやすらぎのおしてなし



料理旅館

お料理

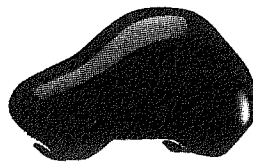
中原
香葉
のんき

- 旅館 京都市中京区東洞院三条南 ☎(075)221-1257
- 呑葉京都店 同上 ☎(075)221-8643
- 呑葉大津店 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。



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

暑 中 御 見 舞

1998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>京都市西京区榎原平田町1-69 TEL 381-4025 〒 615-8141</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 〒 610-1141</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 〒 600-8804</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 〒 615-8196</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 0774-73-2320 〒 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>田 家 道 瑠</p> <p>城陽市寺田深谷64-95 TEL 0774-55-1621 〒 610-01</p>	<p>黒 川 倉 市</p> <p>京都市北区紫野西野町30 TEL・FAX 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>竹 村 剛 俊</p> <p>兵庫県西宮市甲子園高潮町6-9 TEL 0798-41-6464 〒 663-8166</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>京都市中京区堺町通三条上ル 柵屋町62 TEL 222-1200 〒 604-8111</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>横 倉 幸 司</p> <p>宇治市旗島町本屋敷40-1 グリーンタウン旗島10-502 TEL 0774-21-5703 〒 611</p>
<p>山 田 順 一 郎</p> <p>城陽市久世芝ヶ原131-46 TEL 0774-53-7236 〒 610-01</p>	<p>山 崎 忠 夫</p> <p>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</p> <p>舞鶴市行永東町10-3 TEL 0773-62-4365</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>京都市上京区下長者町通油小路 東入 エルザ御所西106号 TEL 415-2269 〒 602</p>	<p>福 永 幸 雄</p> <p>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</p> <p>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</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 〒 600-8119</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

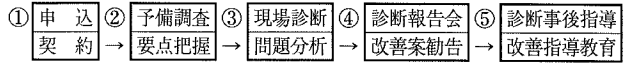
5 異業種等の交流会のカタライザー

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。

〒600-8412 京都市下京区烏丸通綾小路下ル西側
四条地下鉄ビル5F

申込先 社団法人 中小企業診断協会京都支部

☎ (075) 342-1131 FAX (075) 342-1132

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

「診断京都」は研究発表を通じて対外的なPR誌に、「RMCきょうと」は対内的な情報紙に、が編集方針です。会員諸氏の協力を得て、研究発表の場らしくなってきたと自負しています。会員のみなさんの寄稿、お待ちしております。

(船越)

診断京都

No.60 夏季号

1998年8月1日発行

社団法人 中小企業診断協会京都支部

〒600-8412

京都市下京区烏丸通綾小路下ル西側
四条地下鉄ビル5F

TEL (075) 342-1131

FAX (075) 342-1132

印刷所 真美印刷

TEL (075) 821-2136

FAX (075) 841-5408