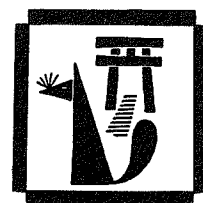


No.61

# 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）

1999年 新春号



ラクト山科

1999.1

社団法人 中小企業診断協会京都支部

## 目 次

京都経済新地図 ラクト山科 .....	1-2
巻頭言 モラルを高めて共生の世界を.....	3
京都支部支部長 品川 弥太男氏	
研究論文 どうかわる？金融システムのビッグバン.....	4
中小企業診断士 山田 順一郎氏	
研究論文 建設業の課題と新経営審査制度について.....	7
中小企業診断士 松田 幸之助氏	
京都支部だより .....	15
会員広告 .....	16
中小企業診断士活用の手引 .....	20

### 京都経済新地図

## 「ラクト山科」

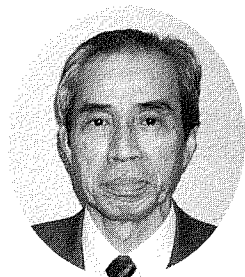
京の東玄関・JR山科駅前に新しいまち「ラクト山科」が出現した。京都市が10年の歳月をかけて推進してきた市街地再開発事業で、低層家屋が密集していた山科駅前は近代都市に変ぼうした。専門店、ホテルなどの利用者は順調のようだが、いつもにぎわっているまちにできるかどうか、出店者の商才が試されようとしている。



中小企業診断士マーク

☆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。

# モラルを高めて共生の世界を



京都支部長

品川 弥太男

戦後最大の経済危機なる不況の中で新年を迎えたのであるが、プラス思考でこの不況をも共生の社会へ転換のチャンスと捉えて行きたい。バブル崩壊とその後の金融危機は、従来の経済体制の問題点を浮き彫りにして大きな反省の材料と機会を提供したので、経済社会と行政及び金融機関等の現状の問題点を明らかにして、改善すべき点も見出せた。

従来の経済体制の諸問題の最大の原因は、制度もさることながら、それを司る人々のモラルハザードにある。「自分さえ自分達さえ良ければよい」とするモラルの欠如が原因であるのだ。この考え方が蔓延すると組織は腐敗し、社会的損失は測り知れないことになる。先ず公務員を始め指導的な立場の人が「公益第一」に考え行動することが大切である。

戦後の発展途上の段階では、追いつき追い越せとアメリカ等先進国の目標があった。しかし、飽食の時代の現在、国民的な共通の目標や目的意識が無いのも弛みを生む原因になっていないだろうか。今こそ、「地球環境を守り、共生の世界を連帯して作る」国家的共通の目標を国民の一人一人が明確に意識して持つことが必要であると思う。

自由は大きな可能性を開く大切な無形の資源であるが、世の中の害になることは許されない。経済は「経世済民」が目的であり生産・流通・サービスの実体経済が大切である。

実体経済を破壊し国と国民に損害を与えるような経済行為の自由は許されないことである。金融は本来実体経済のための補助的役割を担うものであって、実体経済を破壊する資

本の暴力のようなヘッジファンド等の行き過ぎた投機の自由には問題がある。

言うまでもないことであるが、国の法律や制度、公共機関等の組織と機能は国民のためのものであるから、常にその観点で正常に機能しているかをチェックすることが必要である。新時代に対応するための改革も、この観点から見て為さなければならない。しかし、改革には多少の犠牲が伴うから、この犠牲を最少にする思いやりの心が大切である。

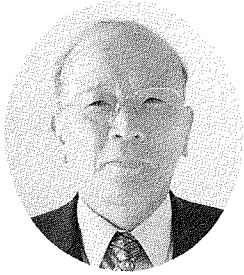
制度の改革は必要であるが、それよりもモラルの向上が重要であり、モラルの向上がなければ制度の改革も順調には進まない。国民的課題と意識して先進国として恥ずかしくないように教育や報道を通してモラルの向上に取り組むことが大切である。

経済面での目標の共生社会とは、それぞれの企業が存立基盤となる独創性のある特技、特徴を持ち、成熟社会の顧客に満足され得る優れた商品とサービスを提供できる企業が林立共存し、多彩な花を咲かせ、豊かな果実を実らせる、生産性の高い社会である。

ところで、今年は当(社)中小企業診断協会京都支部創立40周年の節目の年である。当支部を今日まで育てられた先輩の方々に感謝し、報恩のためにもモラルの高い新時代の企業の創造創出や成長に役立ち、共生の社会の建設に寄与したい。

今年が経済改革をすすめ、不況を克服して、共生の世界に大きく転換する記念の年でありたいと思う。

# どうかわる？金融システムのビックバン



中小企業診断士

山田 順一郎

20世紀も残すところあとわずかとなった現在、未曾有の経済危機に直面し、日本の金融界に空前絶後の大変動がおこりつつあります。2001年完成に向け、東京市場の活性化を目指し、抜本的な「金融システム改革」が本格的に動き出したのです。

現在、不良債権処理問題について、国会で論議がされています。(98.9.1現在)

しかし、ビックバンの全体像についてその実態は、現在のところ今一つ具体的に明確に示されていないのです。

## 1. ビックバン(日本版ビックバン)とは何なのか

特にことわることもないかと思われませんが、ビックバンはここではイギリス等諸外国のことでなく、日本の金融システムのビックバンについて述べることにします。

日本の金融システムのビックバンとは何か。結論的にいえば2001年までに完成する金融市場の大改革であり、東京市場の再生なのです。

ビックバンというのは、宇宙創世の大爆発のことで、これを1986年当時のサッチャー政権が証券市場の大改革を行った時につけた名称です。これを1996年11月11日当時の橋本総理が、日本の金融の大改革を決断するに際してその強い意志を示すため、名付けたものといわれています。

ビックバンの目的は、日本の1200兆円に及ぶとされる個人金融資産を有効に活用して、減退しつつある東京市場を再生し、活性化し、国際市場としてニューヨーク、ロンドンと比肩する名実ともに世界3大市場として復活させることにあります。

この市場改革のために掲げられた原則は、フリー、フェア、グローバルの3原則です。すなわち、自由で、明確透明で、国際的で、時代を先取りする市場でなければならないということです。

東京市場の改革に取り組むには、構造的な「改革」と「不良債権処理」の2つの課題を両立させながら、同時

に進める必要があります。

不良債権処理を克服できないまま大改革が実施されれば、多くの金融機関が破綻し、金融システムそのものが崩壊し、日本の経済はもとより、世界の経済の悪化に大きな影響及ぼすことになりかねません。

## 2. ビックバンの背景

日本の金融システムが抱えている様々な問題点を明らかにし、日本版ビックバンの背景についてみてみることにします。

日本的金融システムは「護送船団方式」によって、大蔵省が金融業界をコントロールし、管理してきたのです。金融業界をあたかも「護送船団」のように監督し、守り育ててきたシステムです。金融機関を銀行、証券会社、保険会社などと金融機関毎に法律で業務の範囲を棲み分けさせ、そのことにより過当競争を防止し、きめ細かい行政指導によって、倒産企業をださぬように管理する仕組みです。

したがって、護送船団方式は自由に業務展開ができないよう公的規制を厳しくし、競争を抑え、脱落しそうな弱体金融機関を救済する仕組みです。すべてが横並びで安定する仕組みは、競争のない過保護な仕組みであり、いわばぬるま湯であったのです。

こうした仕組みは、戦後の資金不足の時代には、有効に作用し経済復興に貢献したのです。しかし現在の資金余剰の時代には、金融機関が自由に競争し、資金を有効にダイナミックに活用していかなければならない時代なのです。

護送船団方式は最も弱い企業に水準をおきルールを設定し、自由な競争を抑えてきたのです。この日本の金融制度は、そのシステムや商品の内容、取引の方法、会計制度、税制など日本独特の特有な制度なのです。

今回の大改革は、日本でしか通用しない金融制度を国際的に通用するグローバルスタンダードに改革するもの

なのです。

特に今回の金融システムの改革は、バブルの崩壊がその加速を促したといえます。

1980年のプラザ合意をきっかけに、株価、地価が上昇し、余剰資金が株や土地購入に費消され、これがストックインフレとなり、狂乱したことはご承知のとおりです。その反動が長期にわたる大不況となって続いているのです。

バブル期に不動産融資が激増し、金融政策の失敗、土地神話の崩壊とともにバブルが崩壊、地価が暴落、不動産関係融資の不良債権化となったのです。

膨大な不良債権を抱えた金融機関を、従来の護送船団方式では処理できないことから、アメリカより金融機関の改革を促す、いわゆる「ビックバン」を強く促してきたのであります。

先進諸国の中央銀行が加盟する国際決済銀行（BIS）が、1988年に自己資本比率の規制を決定し、92年末までに自己資本8%に達しない銀行は国際的に活動できないとするBIS規制を設けました。

日本の殆どの銀行はこの基準比率を達成しております。しかし、中には長引く不況により、不良債権が上昇しこの基準をクリアすることが困難となってきている金融機関もでてきているようです。

1986年に実行された世界最初のイギリスの「ビックバン」は、証券市場のみの改革でありました。その結果は、証券市場は活性化したのですが、イギリスの名門マーチャント・バンクを始め、有力企業の多くが外国資本に買収されてしまったのです。テニスの世界一を決する大会として、イギリスで開催されるウインブルドンが外国選手に覇権が握られているのになぞらえ、証券市場のウインブルドン化といわれています。

前述したように、イギリスのそれは証券市場のみの改革ですが、日本の場合、金融システム全体の改革ですので、同じ「ビックバン」の名称を使っていますが、その規模において比較になりません。

### 3. ビックバンで何がどうかわるか

ビックバンによって銀行はどうかかわるのでしょうか。

銀行と証券会社の場合、現在、銀行と証券会社は免許制によって、業務の範囲が決められ、その業務の垣根が法律によって定められています。したがって、銀行が証券会社の業務範囲を超えることはできないのです。

しかし、ビックバンは銀行と証券会社の垣根がなくなるのです。例えば、ビックバンによって、銀行の窓口で直接株が買えることになるということになるのです。

また、今年4月に外国為替法が施行されました。これにより、誰でも自由に外国為替の売買や両替ができることになりました。

「ビックバン」の中、金融機関はこれからどのような方向に進むのでしょうか。

金融機関は総合化と専門化のどちらかといった、2者択一の方向を迫られることになるのではないかとみられます。

大手銀行は総合的、フルライン化の方向を目指すことになるのではないかとみられます。銀行本来の基本業務である預金、貸付、為替といった各業務に、投資信託、保険商品の販売や普通社債の発行のほか、子会社において年金信託、生命・損害保険業務などビックバンにより業務範囲の拡大が可能になりますので、大手銀行はこれらの業務を拡充することになります。

今後、銀行は銀行を中核として持株会社をつくることのできることで、銀行、証券会社、保険会社を傘下におくことができることとなります。したがって、大手銀行のなかにはこれが切り札となって大手銀行を中心に金融業界の提携、合併など再編・相互参入が加速することになるのではないかとみられます。

中小の銀行は、その規模、得意分野等から特定業務に特化した「専門化」の道に進まざるを得ないのではないかと考えられます。

例えば、貯蓄の運用専門の銀行やベンチャービジネス支援資金を供給する業務に特化する「ベンチャーキャピタル」型などが方向となるのではとみられます。スイスの銀行では億万長者の資金運用とその管理専門の銀行があります。これも一つの方向です。

この中で、特に信用金庫はどのようになっていくのでしょうか。

信用金庫は都道府県を越えない範囲とか、貸付先は中小企業であるとか、地域も、顧客も限定されています。それだけにきめ細かいサービスを付加した新業務の開発とか、大手金融機関及び他企業との連携が必要になります。

特に競争激化の中、他業界からの新規参入に対する対抗策として、

- (1)従来以上に地域、顧客に密着し、独自色を発揮することが不可欠となります。より一段ときめ細かいサービスの推進が必要となります。例えば、商店街に対して活性化へのアドバイスや研修会、経営指導、先進地視察、また高齢者グループに年金説明会、地域の顧客のグループに旅行や演劇などの催しを主催するなどを通じて、顧客に情報を提供し、顧客との結びつきを深め、顧客に食い込み、その固定化を図ることが戦略となります。
- (2)投資信託、火災保険、自動車保険などの業務を、各業界と提携し、業務の拡充を図り、顧客のニーズに応え収益事業の拡大を図ることが必要となります。
- (3)次にベンチャー企業を支援し、証券会社と提携し、

## 研究論文

ベンチャーキャピタルの設立、産・学の中をとりもち、株式公開までを指導するなどが考えられます。

(4)さらに、証券会社、保険会社等と業務提携し、有力なグループの傘下に入り、事業の拡大を図り、ビジネスチャンスの増進を進め、収益の増加を図ることが必要になります。

要は信用金庫は武器である地域の企業と住民と密着したきめ細かいサービスを、従来以上に発揮して他の企業との差異化をどの面で、どう進めるかにあります。

(注) ビックバンに対応し大蔵省では、98年7月に大蔵省から金融監督部門を切り離し、金融監督庁として分離独立いたしました。

大蔵省は巨大な権限、権力をもっています。巨大な権限、権力が集中することによって、不祥事が生じ行政が歪められてきたので、ビックバンに対処してこの機会に財政と金融の分離が求められています。

(後記) 国際的金融市場の大編成が進む中、今後、巨大外国資本の進出が相次ぐことは必至とみられます。こうした、外資の進出と再編とか、政府の不良債権策などについて言及すべきと考えますが、これらについて、現時点ではまだまだ流動的であり、予断が許さないものがあります。後日、機会があれば述べることにいたします。

平成10年9月1日 記

(付記) 去る10月16日金融再生と金融早期健全化に関する法律が成立し、これで一応表面上、目下危機状態にあるわが国金融システムの崩壊を予防する安全弁はととのったこととなります。

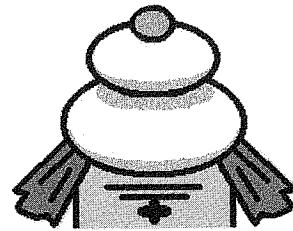
しかし、銀行破綻の場合の金融機能再生法はともかく金融機能早期健全化法についてはその適用条件が厳しく、公的資金を投入された場合、経営に対して国からいろいろと干渉されることを嫌う民間金融機関が簡単に受け入れるか分からず、その効果を危ぶ向きもあります。

そもそも、この金融危機の発端はバブル経済の崩壊による資産デフレの深化によるものであります。なるほど、今は金融危機の回避が焦眉の急を要することとなっていますが、たとえそれが成功しても実体経済の回復が伴わない限り、経済の安定と成長はのぞめないということです。引き続き不安、不信は残るものとみられます。

わが国の経済を立て直すには、やはりまず実体経済の回復が先決であります。

### 参考文献

ビッグバンがわかる本 かんき出版 長島恒雄著  
新・日本産業 日本経済新聞社編



# 建設業の課題と新経営審査制度



中小企業診断士

松田幸之助

## 1. 建設業の現況

全国に約56万社、就業者数約680万人(全産業の約1割)を擁する建設業界はバブル期の後遺症と民間住宅投資の低迷、公共工事の減少などにより、極めて厳しい状況におかれている。特に、ゼネコン各社はバブル期の「造注」や不動産投資による損失を抱え、多額の不良債権を背負っているといわれている。

「造注」とは、ゼネコンが開発案件を土地ごと用意し発注先に提案する方法で、否応なしに特命工事が受けられるため、バブル期に多用された方式である。この際、ゼネコンが不動産業者等の借入金の保証を引き受けていた。これがゼネコンの保証債権の主要なものであり、財務諸表に表れにくく、隠れ不良債権となって残っている。ゼネコンの不良債権といわれているものはこの保証債権の他に有利子負債、完成工事未収入金、関係会社への貸付金などである。帝国データバンクの調べによると主要ゼネコン110社の1996年の保証債務の合計は約3兆円、有利子負債の合計約10兆円、1年以上滞留している完成工事未収入金の合計は約1兆円であると推定されている。

このような状況のなかで、ゼネコン各社は経営改善計画を策定し、所有不動産の売却や人員削減などのリストラを行って、有利子負債等の圧縮に努めている。しかし、金融機関の支援で辛うじて生き残っている準大手のゼネコンなどにとって金融ビッグバンに伴う金融再編は厳しい結果をもたらす可能性がある。つまり、銀行再編に伴う不良債権減らしがゼネコンの命運を決するのである。もし、取引銀行が破綻すれば、そのゼネコンは継続融資を受けられず、破綻することになるであろう。今や銀行の債権問題はゼネコンの債務問題となっているのである。(第1図参照)

景気低迷下、銀行の貸し渋りなどにより地方の中小建設業者も苦境に立たされている。実際、中小建設業者の倒産が増加してきている。

建設業者の倒産は、98年1～8月の時点で、3776件となっており、97年の4785件(負債総額 2兆3667億円、前年比280%)を上回るのは必至の情勢である。資本金階層別では、1千万円以上5千万円未満の中小建設業の倒産が目立って多い。業種別では、依然として土木での倒産が多いものの、建築が増加してきている。受注が伸び悩んでいる建築系企業の厳しさが増してきていることがわかる。倒産原因では、受注減少、赤字累積などの不況型倒産が6割以上を占め、長引く景気低迷の影響を反映している。

## 2. 建設業の特質

わが国の建設業は、政府(官)と民間の建設を合計した「建設投資」で約80兆円、国内総生産(GDP)の約15%を占め、国内の全労働者の1割強が従事する巨大基幹産業である。その投資内訳は官対民でおおむね44:56、建築、土木別では、ほぼ54:46の割合である。また、民間投資約8割が建築で、その6割弱が住宅建築となっている。これに対し、政府(官)の投資の約8割が土木である。(第2図参照)

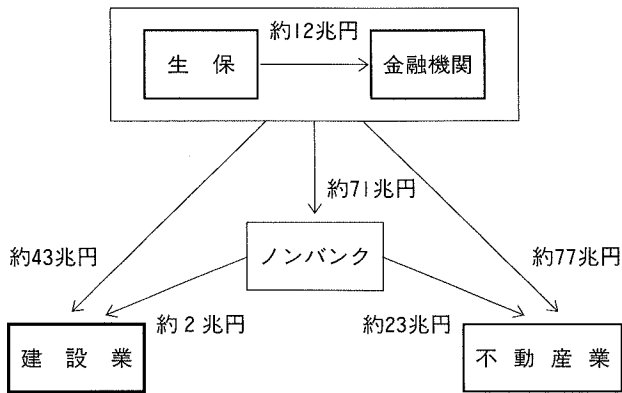
一方、許可業者の数はなんと56万社(個人を含む)で、その99%が資本金1億円未満の中小企業であり、個人営業を除いても従業者4人以下の企業が半分以上を占める業界でもある。(第3図参照) 厳しい見方をするならば、規模拡大による効率化をはじめとする経営の近代化が遅れた中小企業、零細業者中心の業界ともいえる。

建設業の最大の特徴は、ピラミッド型の受注構造をもつ典型的な受注産業であるということである。製造業と比較して建設業の特質を列記すると次のとおりである。

- ①受注請負工事である(一品生産)
- ②工事期間が長い
- ③移動性の生産現場である(屋外生産)
- ④外注依存度が高い(下請け・孫請け)
- ⑤受注金額および工事支出金が高額である

# 研究論文

- ⑥公共工事が多い（入札制度）
- ⑦共同企業体（JV）による受注がある。
- ⑧公共工事の入札に参加するための経営事項審査制度がある（後述）
- ⑨特有の勘定科目がある



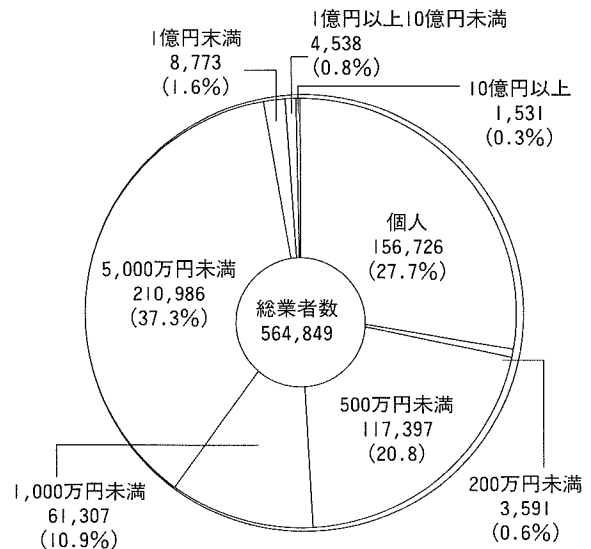
〔第1図〕 金融機関・ノンバンクから建設業・不動産業への資金の流れ

〔備考〕 平成10年度版経済白書P280より転載

1. 96年度末のデータ（ノンバンクの貸出金は95年度末）
2. 大蔵省「ノンバンクの貸付金の実体調査」の業種別構成比（96年度末）を用いて試算

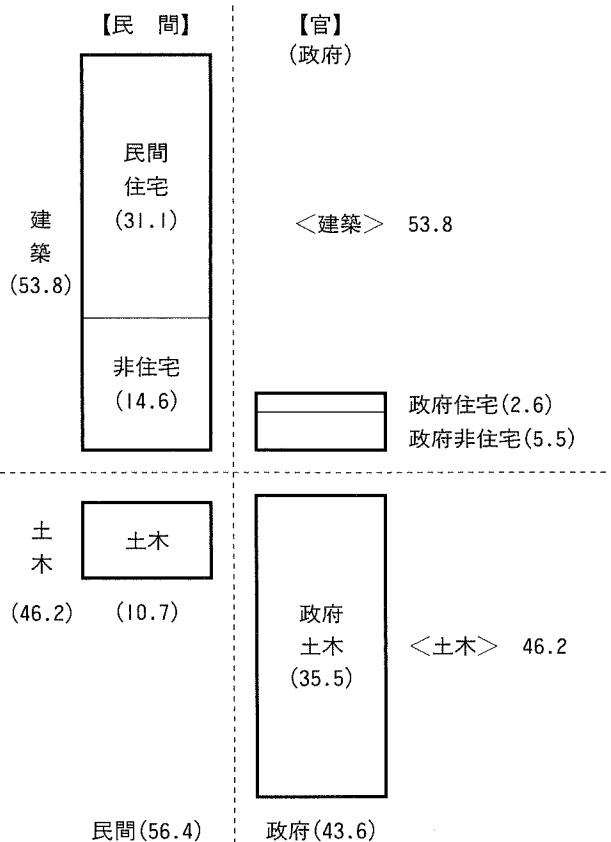
完成工事高、完成工事未収入金、未成工事支出金、未成工事受入金など

- ⑩許可業種である（大臣許可2%、知事許可98%）（第4図参照）



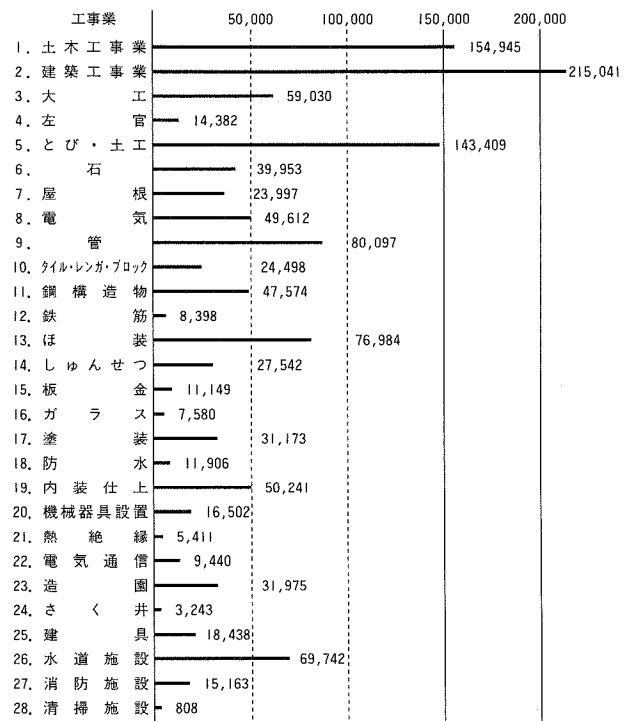
- 注) 1. 「全国建設業許可業者数調べ」（建設省建設経済局）  
2. 平成9年3月末現在  
よくわかる建設業界P17より転載

〔第3図〕 資本金階層別許可業者数



〔注〕 建設省「平成9年度建設投資見通し」による

〔第2図〕 政府・民間別、建築・土木別建設投資割合（構成比：%）



<許可業種：28>

合計 1,248,233 > 560,000社

〔注〕 上図の合計数が多いのは、複数の工事の許可を取っている業者がいたため

（大手ゼネコンでは、通常2桁の許可を取得している）

〔出典〕 よくわかる建設業界（日本実業出版社）P25より抜粋

〔第4図〕 工事業種別の許可業者数（平成9年3月末現在）



3. 建設業の課題

建設業に生き残る道はあるのか。「永遠の課題」とされるこの問いに対して一つの方向性を示しているのが、建設省が1995年に策定した「建設産業政策大綱」である。わが国の建設産業の課題と、国際化をはじめとする環境の変化を具体的に検証したうえで、2010年までの建設産業の基本目標と、その具体化を図るために取り組むべき政策を打ち出しているのが特徴である。また、これにもとづき1997年には、「構造改善戦略プログラム」を策定している。(第6、7、8表参照)

建設業界は入札制度の大改定、建築基準法の改定、経営事項審査制度の改定や建設市場の国際化で新しい競争の時代を迎えているが、この「政策大綱」に建設業の進むべき一つの道が示されている。ここでは、「それぞれの将来像は、自らの経営刷新で描くべき時代になった」ことを強調し、企業や産業のビジョンは、各自が検討して策定するという自助努力を要請している。そのうえで、三つの基本目標を設定している。

そのまず第一は、「エンドユーザーに良いものを安く提供すること」、第二は「技術と経営に優れた企業が自由に伸びられる競争環境をつくること」、そして、第三には、「技術と技能に優れた人材が生涯を託せる産業をつくること」である。このうち、二番目は、「技術と経営を向上せよ」ということであるが、言い換れば「技術と経営が良くなければ、競争には参加できない」という意味である。談合体質、ぬるま湯の色彩が強かった建設業界に対し、公共事業の総本山である建設省がこうした方針を打ち出したことで、地方自治体の公共事業の発注のあり方にも大きな影響を及ぼすことになった。これからは、地方の中小建設業者でも、技術と経営の向上に向けて積極的な取り組みが望まれる。建設業再生の第一歩は経営者の意識改革である。口では、「時代は変わった」、「建設市場は今後縮小せざるを得ない」と言いながら、「政治家が何とかしてくれる」、「国や地方自治体が仕事をつくってくれる筈だ」と、公共投資に期待する体質が残っている。現実には、政府は低迷する景気をテコ入れするため、15ヶ月予算を編成し、16兆円を超える大型経済対策の実施を決めた。建設省は98年度の公共事業について過去最高の81.9%の前倒し実行を決め、各都道府県にも同様の措置を取るよう要請している。この前倒し発注に加え、総合経済対策の7兆7千億円(事業費ベース)の公共事業の発注も出始めており、その効果が期待されている。

第6表 建設産業政策の基本方向(建設省)

【3つの目標】	【政策の基本方向】
①(国民に対する目標) エンドユーザーにトータルコストで良いものを安く	①不良不適格業者の徹底排除
②(経営体に対する目標) 技術と経営に優れた企業が自由に伸びられる競争環境づくり	②ソフト分野の金銭的評価の明確化
③(建設産業で働く人に対する目標) 技術と技能に優れた人材が生涯を託せる産業づくり	③身軽な企業活動の枠組みづくり
	④-1 人材育成の推進
	④-2 情報化の推進
	⑤中堅・中小企業が伸びる基盤づくり
	⑥建設産業における品質向上
	⑦建設産業の自助努力への支援
	⑧広報活動の支援等

第7表 今後の建設業が目ざすべき方向(98年2月)

◎技術力による市場競争の促進
・技術力による競争が促進される入札・契約方式の導入
・技術力の企業評価への適切な反映
・技術力に欠け適正な競争を妨げる不良・不適格業者の排除の徹底
◎新たな企業経営の展開
・量的な側面だけでなく、質的な側面をも重視した経営への転換
・企業の連携強化による経営力・技術力の充実
◎適正な競争環境の整備
・技術開発の進展等に対応した規制の緩和
・的確な企業情報の開示の推進
・入札・契約手続きの透明性の向上
◎建設生産システムの合理化の推進
・生産・経営の効率化
・元請・下請取引の適正化
上記の措置と併せて、行うべきこと
・効率的な執行を確保しつつ、優良な中小・中堅建設業者の受注機会を確保する対策の推進
・入札契約制度改革(一般競争方式の導入、指名競争方式の改善、入札監視委員会の設置、新たな履行保証体系へ移行、指名基準等の策定・公表の徹底など)の一層の定着・浸透、法令遵守の徹底、厳正な制裁措置等を通じて、透明性・競争性を高め不正行為を防止する
< ** 建設省中央建設業審議会の建議(98年2月)より >

現在、中小建設業に対しては様々な優遇措置が取られている。官公需法の保護の下、中小建設業者の受注機会の確保がはかられている。このため、大型公共工事の分割発注なども行われている。このような分離・分割発注は、コスト縮減の社会的要請には逆行しているにもかかわらず、中小企業対策として実施されているのである。

さらに、官公需法以外にも、競争を制限する制度がある。後述する経営事項審査制度によって、建設業者はランク付けられ、入札できる工事も制限されている。

建設省の直轄工事の場合、AランクからEランクまで5つに分かれ、Aランク企業は6億円以上の工事に参加し、Eランク企業は2000万円未満の工事と分野調整がされている。工事の発注価格によって、入札に参加できる業者が決まり、当該ランク以外の工事は原則参加できない。建設省は、合併を進めて、経営基盤の強化を促しているが、建設業界は消極的である。というのも、規模が拡大しランクが上がると、これまで受注できた工事から閉め出されることにもなりかねないからである。1つの工事を小さく分離・分割発注して、多くの業者に仕事を与えるシステムとなっているので、2つの企業が1つになると受注が減ってしまう可能性が高いのである。

このため、建設業界では、規模を拡大し、効率化を図るというインセンティブが少ない。技術力、品質、コスト競争力のある業者に、規模の大小、本社所在地の如何を問わず、入札の機会を与えることによって、競争を促すことが重要である。仲良しクラブ的風土（談合につながる）ぬるま湯の体質から脱皮して、相互の競争を通じて体質改善を図っていく必要がある。自治体の公共事業を仲間うちで「配分」するような従来の「話し合い」の手法は許されなくなってきているのである。

公共投資が増額されている期間中に、中小建設業者も脆弱といわれる経営基盤の強化を図り、さらに、特化した独自の技術力を保有するとともに、それをアピールする営業戦略を立てていくことが必要である。要は、他社との「差異」を持ちうる企業、良いものを安く提供できる企業だけが生き残っていけるのである。建設業者56万社（そのうち公共工事の元請け業者約20万社）の再編・淘汰は市場の手に委ねるべきである。適正な競争による淘汰・再編の結果、その数が半減してもなんら不思議ではない。

#### 4. 経営事項審査制度（平成10年改定）

経営事項審査とは、国、地方公共団体などが発注する公共工事を直接請け負おうとする建設業許可業者が必ず受けなければならない審査である。建設業者が公共工事に参加する場合には、建設大臣または都道府県知事による経営事項審査（通称、経審）を受けることになっている。公共工事の発注者は、入札参加者を選ぶ場合、経審

の結果通知書を参考として、それぞれの基準による資格審査を行い、その評価に基づいて業者の格付けをする。資格審査の項目としては、欠格要件に該当しないかどうかを審査したうえで、客観的事項と主観的事項（工事の経歴や工事の成績など）の審査結果を点数化し、ランク付けに採用している。このうち、客観的事項の審査が経審といわれる審査制度であり、建設業者の施工能力や経営状況などの総合的な企業力を適正に評価するための制度である。（別表 2、3、4 参照）

規定以上の点数がないと、公共工事の一般競争入札への参加資格が得られない。このため、この経審の結果（評価点数）は、受注に大きな影響を及ぼすので経営者の関心は高い。しかし、このことが財務会計処理に忝意が働く一因となっているともいわれている。実際、都道府県の中には、赤字会社には公共工事を発注しない慣習がある。

経審の審査項目は、経営規模、経営状況、技術力、その他に大別され、さらに20項目に区分されている。総合評定の算出式は、次表のように、審査項目にウエイトを設定している。（別表 1 参照）

なお、今後、完成工事高偏重を改め、専門分野を細分化して専門性を重視するとともに、VE提案を行った企業を積極評価する方向にある。

第8表 構造改善戦略プログラムの概要（建設省）

重点課題	(戦略的)推進事業
1. 雇用労働条件の改善と人材の確保	1. 基幹的技能者育成推進 「技能開発計画」策定、教育システムの開発
2. 生産性の向上	2. 経営基盤強化（経営管理能力向上、経営者研修）
3. 建設生産システムにおける合理化の推進	3. 生産工程改善（生産性ガイドラインの策定等）
4. 品質、安全性の確保	4. 情報化推進（OA推進、CADの活用推進等）
5. 国際化への対応	5. 総合的品質向上推進事業
6. 不良不適格業者の排除	< 6. 建設市場国際化事業 > < 7. 建設業法等遵守促進事業 >
7. 建設業への理解増進	< 8. 共同企業体適正化事業 > < 9. 建設産業広報推進事業、建設産業文化創造事業 >

〔別表 1〕 経営事項審査（経審）の総合評点の算出方法

総合評点 (P)

$$= 0.35 X_1 + 0.10 X_2 + 0.20 Y + 0.20 Z + 0.15 W$$

$X_1$  = 工事種類別年間平均完成工事高の評点  
 $X_2$  = 自己資本額および職員数の評点  
 $Y$  = 経営状況分析の評価  
 $Z$  = 技術力の評点  
 $W$  = その他の社会性などの評点

〔別表 2〕 建設工事の種類（許可業種）

コード	工事の種類	コード	工事の種類	コード	工事の種類
010	土木一式工事	100	タイル・れんが・ブロック工事	200	機械器具設置工事
011	・プレストレストコンクリート工事	110	鋼構造工事	210	熱絶縁工事
020	建築一式工事	111	・鋼橋上部工事	220	電気通信工事
030	大工工事	120	鉄筋工事	230	造園工事
040	左官工事	130	ほ装工事	240	さく井工事
050	とび土工・コンクリート工事	140	しゅんせつ工事	250	建具工事
051	・法面処理工事	150	板金工事	260	水道施設工事
060	石工事	160	ガラス工事	270	消防施設工事
070	屋根工事	170	塗装工事	280	清掃施設工事
080	電気工事	180	防水工事		
090	管工事	190	内装仕上工事		

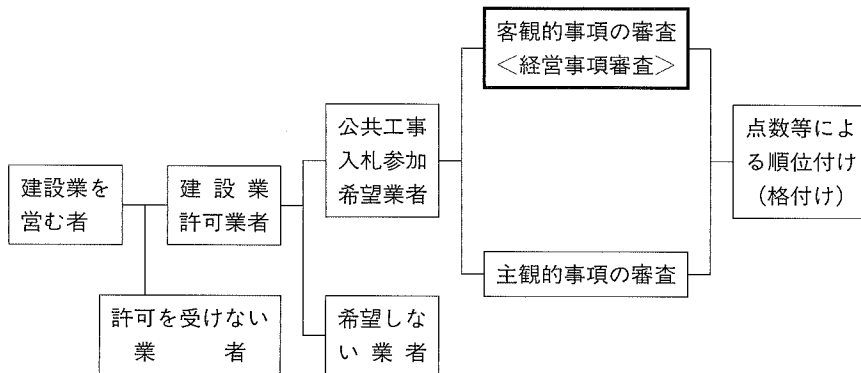
【経審のウェイト】

a	$X_1$ : 工事種類別年間平均完成工事高	35
b	$X_2$ : 自己資本額職員数	10
c	$Y$ : 経営状況分析	20
d	$Z$ : 技術職員数	20
e	$W$ : 労働福祉の状況工事の安全成績経理事務士の数	15

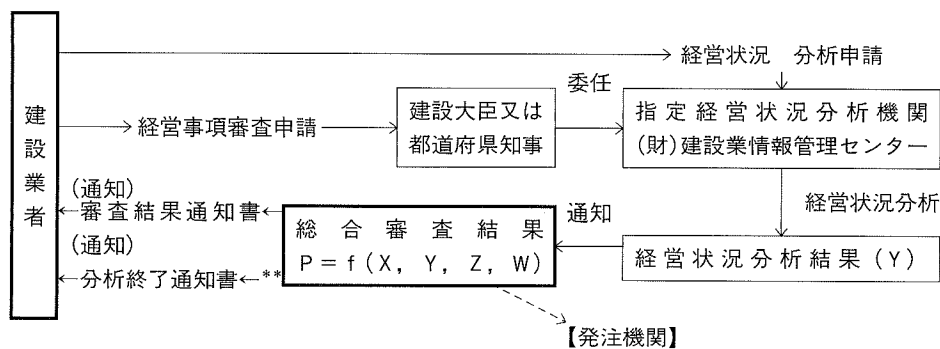
【経営事項審査項目】

①経営規模	工事種類別年間平均完工高 自己資本額、職員数
②経営状況	各種経営指標 (経常利益率、流動比率など)
③技術力	建設業の種類別技術職員数
④その他の審査項目 (社会性等)	労働福祉の状況 工事の安全性 営業年数 建設業経理事務士の数

〔別表 3〕 建設業者と経営事項審査の関係



〔別表 4〕 経営事項審査のフローチャート



## 4-1. 経審の審査項目

経審の評価項目は次の4つに大別される。

1. 経営規模（年間平均完成工事高、自己資本額、職員数）= X
2. 経営状況（経常利益率などの財務経営指標）= Y
3. 技術力（業種別技術職員数）= Z
4. 社会性（労働福祉の状況、安全成績、営業年数など）= W

このうち「経営状況」の評価は、建設大臣が指定する（財）建設業情報管理センターに委任されている。

＜京都府支部 TEL. 075(211)8485＞

紙面の関係で、(2)の経営状況の評定の算式と(4)の社会性について解説する。

## 4-2. 経営状況分析（Y）の評点

### ①分析指標と評価項目

経営状況分析評点――

別表5 各分析指標の算式 参照

収益性	(1)完成工事高経常利益率	(X 1)
	(2)総資本経常利益率	(X 2)
	(3)損益分岐点比率	(X 3)
流動性	(4)流動比率	(X 4)
	(5)当座比率	(X 5)
	(6)運転資本保有月数	(X 6)
生産性	(7)一人当たり完成工事高対数	(X 7)
	(8)一人当たり付加価値対数	(X 8)
	(9)一人当たり総資本対数	(X 9)
健全性	(10)固定比率	(X 10)
	(11)自己資本比率	(X 11)
	(12)固定負債比率	(X 12)

### ②経営状況分析評点Yの計算式

\* 法人の場合  $Y = 144.5 \times A + 700$   
(改正前  $Y = 85 \times A + 700$ )

\* 個人の場合  $Y = 144.5 \times A + 479$   
(改正前  $Y = 85 \times A + 570$ )

経営状況点数  $A = +0.611608 \times (\text{収益性の点数})$   
 $+0.743306 \times (\text{流動性の点数})$   
 $+0.226549 \times (\text{生産性の点数})$   
 $+0.649755 \times (\text{健全性の点数})$   
 $-0.350834$

・収益性の点数  $= 0.29389 \times X1 + 0.01529 \times X2 - 0.00957 \times X3 + 0.22700$

・流動性の点数  $= 0.01529 \times X4 + 0.00238 \times X5 + 0.12223 \times X6 - 2.04379$

・生産性の点数  $= 2.40155 \times X7 + 0.41529 \times X8 + 1.42668 \times X9 - 18.18439$

・健全性の点数  $= -0.00107 \times X10 + 0.00181 \times X11 - 0.00320 \times X12 + 0.63560$

## 4-3. 社会性に関する評価項目

社会性等に関する経審の評価項目は次の通りである。

### ①労働福祉の状況

- ・雇用保険加入の有無
- ・健康保険及び厚生年金加入の有無
- ・賃金不払いの件数
- ・建設業退職金共済制度加入の有無
- ・退職一時金制度導入の有無
- ・企業年金制度導入の有無
- ・法定外労働災害補償制度加入の有無

### ②工事の安全成績

- ・業務災害による死亡者の数
- ・業務災害による負傷者の数

### ③建設業経理事務士の人数

### ④営業年数

上記の各項目について、加点または減点及び評点が与えられている。

## 4-4. 経営審査基準の変遷

経審制度は、公共工事に参加する建設業者の企業評価制度として、昭和25年に制度化され、昭和36年の建設業法改正により、法制化された。経審の内容は、これまで数次の改正を経て今日に至っているが、平成6年に公共工事を直接請け負おうとする建設業者に経審の義務づけや工事の安全成績、労働福祉の状況を審査項目として追加するなどの改正が行われた。

### ①昭和25年9月の経営審査

- ・工事施工能力審査

＜客観的要素＞

- |           |     |                           |
|-----------|-----|---------------------------|
| (1)経営規模等  | 70% | (自己資本、年間施工高、職員数、保有機械)     |
| (2)一般資産状況 | 20% | (資本負債比率、流動比率、施工高利益率、税金)   |
| (3)その他    | 10% | (営業年数、完成工事に対する職員1人当たり稼ぎ高) |

＜主観的要素＞

- |             |        |
|-------------|--------|
| (1)工事経歴工事成績 | (2)信用度 |
|-------------|--------|

### ②昭和63年6月の改正、平成6年6月の改正、平成10年7月の改正

経審の審査項目に対するウエイトの変遷は別表6の通りである。

完成工事高（完工高）のウエイトが改正毎に徐々に下がっていることに注目していただきたい。（別表6、7参照）

〔別表 5〕 経営状況分析指標の算式

分析指標	算式	下限値	上限値
(収益性)		(-3.008)	(3.024)
(1)完成工事高経常利益率 <X 1> (%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{完成工事高}}$	▲3.5%	5.8%
(2)総資本経常利益率 <X 2> (%)	$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$	▲7.3%	12.0%
(3)損益分岐点比率 <X 3> (%)	$\frac{\text{販売費及び一般管理費}+\text{支払利息}\cdot\text{割引料}}{\text{売上総利益}+\text{営業外収益}-\text{営業外費用}+\text{支払利息}\cdot\text{割引料}}$	61.0%	124.0%
(流動性)		(-2,374)	(3,036)
(4)流動比率 <X 4> (%)	$\frac{\text{流動資産}-\text{未完成工事支出金}}{\text{流動負債}-\text{未完成工事受入金}}$	0.0%	265.0%
(5)当座比率 <X 5> (%)	$\frac{\text{現金}\cdot\text{預金}+\text{受取手形}+\text{完成工事未収入金}+\text{売掛金}+\text{証券}}{\text{流動負債}-\text{未完成工事受入金}}$	0.0%	237.0%
(6)運転資本保有月数 <X 6> (月)	$\frac{\text{流動資産}-\text{流動負債}}{\text{完成工事高}\div 12}$	▲2.7月	3.8ヶ月
(生産)		(-3.119)	(3.024)
(7)一人当り完成工事高 対数 <X 7>	$\text{Log}10 \left[ \frac{\text{完成工事高}}{\text{総職員数}} \right]$	3.7	5.1
(8)一人当り付加価値対数 <X 8>	$\text{Log}10 \left[ \frac{\{\text{完成工事高}-\text{材料費}+\text{労務費}+\text{外注費}\}}{\text{総職組数}} \right]$	3.2	4.4
(9)一人当り総資本対数 <X 9>	$\text{Lg}10 \left[ \frac{\text{総資本}}{\text{総職員数}} \right]$	3.4	5.0
(健全性)		(-3.470)	(0.737)
(10)固定比率 (%) <X10>	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$	0.0%	999.0%
(11)自己資本比率 (%) <X11>	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	▲16.0%	56.0%
(12)固定負債比率 (%) <X12>	$\frac{\text{固定負債}}{\text{自己資本}}$	0.0%	940.0%

これまでの企業評価においては、施行能力の評価にあたっては量力な指標が最も端的であると考えられてきたため、量的な指標である完工高が重要な役割を果たしてきた。しかし、完工高の重視については、完成工事高競争を余儀なくされ、企業の合理的な経営戦略をゆがめる一因となっている、あるいは専門性の高い技術力や経営力によって伸びていこうとする中小・中堅建設業者の足かせになっているとも考えられる。また、今後、建設市場の量力な拡大が望めないなど建設業を取り巻く環境が大きく変わるなかで、企業評価においても、量的側面だけでなく質的な側面を重視する必要がある。

以上のような認識に基づき、平成10年7月の改正では、  
 ・量的な指標である完工高や技術職員数などの比重の見直し  
 ・建設業者の経営力の重視  
 ・建設業者の技術力の質的な側面の重視  
 などの視点から、規模の競争ではなく技術力・質による競争を促すような制度に変更された。

4-5. 新経審の改正内容 (平成10年7月施行)  
 平成10年7月に施行された経審の主な改正内容は、次の通りである。

- ①各項目の評点幅の見直し (別表 7 参照)
  - ・完成工事高の評点幅の圧縮
  - ・経営状況分析の評点幅の拡大
  - ・技術力の評点幅の圧縮
- ②技術職員の見直し
  - ・民間資格の導入 (建設設備資格者、計装士、地すべり防止工事士)
  - ・既存の国家資格の範囲の拡大 (技能士：ウエルポイント施工、路面表示施工等)
- ③専門工事区分の追加 (別表 2 参照)
  - ・「土木一式」の内訳として「プレレストコンクリート」
  - ・「とび・土工・コンクリート」の内訳として「法面処理」
  - ・「鋼構造物」の内訳として「鋼橋上部」
- ④契約後VEに係る工事の完成工事高の評価の特例

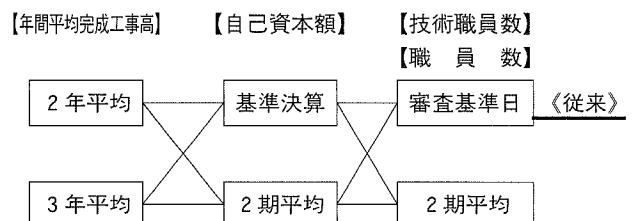
上記については、契約後VEによる減額変更前の契約額で評価する

- ⑤リストラ推進による評点の激変緩和措置  
 建設業者のリストラ推進の妨げとならないよう、完成工事高(X1評点)、技術職員数(Z

評点)、自己資本額及び職員数(X2評点)の評点の算出方法に激変緩和措置を導入することにした。すなわち、

- ・完成工事高について、直前2年または直前3年平均のいずれかを選択できる
- ・技術職員数及び職員数について、審査基準日又は直前2年の各営業年度末の平均のいずれかを選択できる。
- ・自己資本額について、審査基準日現在又は直前2年の各営業年度末の平均値のいずれかを選択できる。

したがって、次の図のように、8通りの組み合わせが選択できることとなる。



〔別表 6〕 改正経審の各項目のウエイト付け〔概数〕(%)

審査項目	S63年以前	S63年改正	H6年の改正	H10/7改正
完成工事高	59	40	35	35 ↘
自己資本 職員数	12 8	10 5	10	10
経営状況分析	13	20	20	20 ↗
技術者数(技術職員数)	4	20	20	20 ↘
労働福祉の状況 工事の安全成績 営業年数 建設業経理事務士の数	4	5	15	15

なお、この激変緩和措置については、28許可業種区分と異なる組み合わせによる基準を選択することはできない。

⑥ 経営事項審査結果の公表

企業措置の開示や相互監視による虚偽申請の抑止力の活用の観点から、新しい審査基準による経営事項審査の結果（経審基準が改正された場合における再審査の結果を含む）から公表を行うことにしている。

内容については、当該建設業者本人に通知している内容と同様、総合評点および完成工事高等の審査項目ごとの数値・評点とし、結果通知書を閲覧できることになる。

⑦ 添付書類の改正など

- ・ 工事経歴書については、完成工事高の水増しを抑制する観点から様式を詳細なものとする。ただし、許可申請時（毎営業年度終了の時における変更等の届出時も含む）に添付している場合は経審の申請時には添付を省略できる。
- ・ 財務請求書の改正

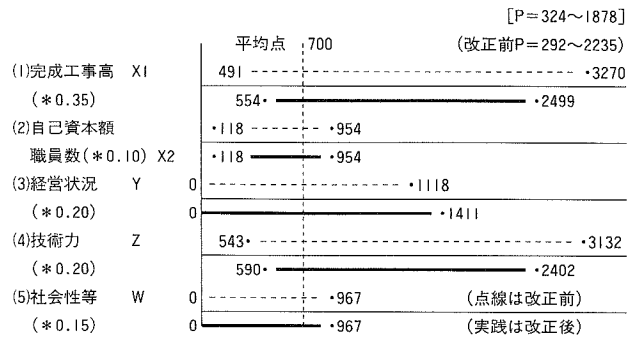
貸借対照表の「投資額」の部に、新たに「破産債権、更生再建等」を勘定科目として設ける等の改正を行った。

また、新たに附属明細表を設け、建設業者の経営状況をよりの確に把握できるようにした。（ただし、個人、株式会社以外の法人、及び資本金が1億円以下の株式会社については、記載する必要はない）

4-6. 新経審制度の問題点

経審の点数公開が平成10年9月1日から順次始まったが、問題点も残されている。新経審は、完成工事高偏重を見直し、技術力や経営内容など質を重視することであったが、依然「完成工事高など量的な指標の比重が相変わらず高い」ことが指摘されている。旧経審のデータが公表されていないため、改善度の評価は難しいが、試算によると、大手ゼネコン9社の総合点数に占める完工高点数の比率は、新基準で平均で51%と、旧基準より

〔別表 7〕 新経審(平成10年7月施行)の評点の分布



3ポイント下がるだけとなっている。

また、技術力を重視するという文句であったが、基本的には人数をもとに点数計算する方式は変わっていないため、企業規模に比例して点数が増す傾向は否めない。そのため、リストラを進めると技術力の点数が下がり、総合点数が下がりかねない。

一方、経営指標の点数の比率は上昇したとはいえ、大手で約10%、中堅で約13%にとどまっている。今回の改正で、総合点数の絶対値は全体的に低下するが、業者の序列は大きくは変わらないのではないかと建設省サイドでは「大手、準大手クラスにはあまり大きな変動はないだろう。一気に変えると混乱も起きる。だが、中堅、中小クラスでは、結構変動があるはず」としている。

また、激変緩和措置の8通りの選択肢はいつまで続けるのか。本来の姿に早期に戻す必要がある。しかし、実際には9月からのデータ公開では、情報が十分でなく、経審改正の効果がよくわからない。発注者が工事実績や工事成績などを基にはじく「主観点数」が、経審点数に加算されてランク付けがされているが、この主観点数は公表の対象にはなっていない。建設省は公表データを拡充し、経審改正の効果を検証すべきである。また、この経審等による企業ランク付けで、入札できる工事が制限されてしまう現状は見直すべきである。

【参考文献：建設業界に明日はあるか（日本実業出版社）、よくわかる建設業界（日本実業出版社）】

【参考文献：日経ビジネス（日経BP社）、週間ダイヤモンド10/17号（朝日ダイヤモンド社）】

近畿ブロック診断研究交流会

平成10年度の近畿ブロック診断研究交流会が10月21日、京都市上京区の平安会館で開かれた。京都、大阪、兵庫、滋賀、奈良、和歌山、福井の6府県支部の役員、会員と本部事務局代表ら約30人が参加。午前の本部・支部事業情報交換会のあと、午後2時から会員による研究発表会を行った。岸田道彦氏(京都支部)の「中小建設業における経営管理システムづくりの事例」。内池滋氏(兵庫県支部)は「イタリア中小企業の強さの源泉」について。さらに田中孝氏(京都支部)が「商業関連団体のカード・スタンプ事業の実態」を発表、感銘を与えた。



工場見学会

京都支部の年中行事の一つ、工場見学会が11月11日、会員15人、非会員3人の計18人の参加で行れた。食品業界では近年「HACCP」(食品工場経営管理)への取り組みが重要視されているため、この運動に積極姿勢を見せているキューピー(株)伊丹工場を視察、担当者の説明を聞いた。このあと、神戸市に足を延ばし、(株)ウエシマのコーヒー培せん工場を視察=写真。帰途、長岡京市のサントリービール桂工場に立ち寄り、ビールの製造工程を見てから、「とれとれ」のビールを試飲した。



会員広告を拡充

対外的なPR誌と位置づけている「診断京都」の機能を一段と発揮させるため、99年新春号から会員広告を拡充した。従来の名刺広告的な会員広告を廃止し、希望する会員には7.5cm×16.5cmの紙面を提供、自由に自己PRしてもらうことにした。さらに事務所(自宅)所在地と「専門分野」をPRする簡易な広告欄も設置した。

広告料は前者が8千円、後者が3千円。多数会員の積極的活用を期待している。

味とやすらぎのおしえてなし



料理旅館  
お料理

中原  
のんた  
のんた

◆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

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 CORP. 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

会計

顧問先企業の正確かつスピーディな会計情報を提供し、情報化時代の業績と信用の向上に努めます。

税務

税の専門家として適切な助言と申告是認率99.9%を目指す税務代行で申告納税時代をリードします。

経営

顧問先企業の経営ビジョンや戦略策定を助言し大競争時代の企業繁栄をお手伝いします。



税理士  
中小企業診断士  
社会保険労務士

黒崎徳之助

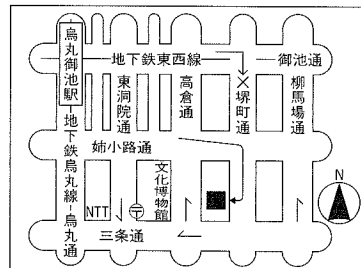
MANAGEMENT ADVISER  
TAX EXPERT

Office Kurosaki

〒604-8111  
京都市中京区堺町通三条上る榎屋町62番地

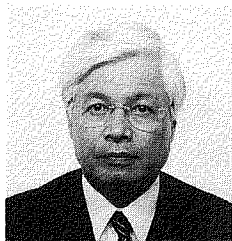
TEL 075-222-1200

FAX 075-222-1250



ISOと職場の活性化

ISO9000S(品質システム)およびISO14001(環境管理・監査)の構築  
コストダウンシステム構築・人事評価制度策定



有限会社アルフ経営

代表取締役 **辻井 功** / 中小企業診断士/JRCA(品質システム)登録審査員/CEAR(環境管理)登録審査員

京都府特別経営指導員、(財)京都産業情報センター・省エネルギー相談員/エネルギー・環境問題情報化推進委員

〒619-0225 京都府相楽郡木津町木津川台1丁目33番地8 TEL:0774(73)2320 FAX:0774(73)2276

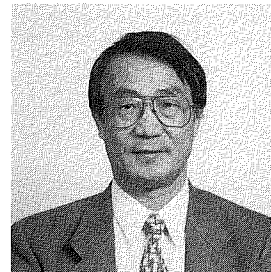
Email: [alf2276@mail.joho-kyoto.or.jp](mailto:alf2276@mail.joho-kyoto.or.jp) <http://www.joho-kyoto.or.jp/~alf-jnet>

『経営者と社員の痛みがわかるコンサルタント』です。

業務内容/中小企業の経営支援、経営相談、各種講演

社員のやる気を引き出す目標による管理(MBO)、  
社員に納得感の持てる人事評価・賃金システムづくり、  
パートの即戦力化指導 など

公 職/京都府特別経営指導員、京都商工会議所中小企業相談所  
専門相談員、小売商業支援センターアドバイザー等



戦略策定・人材育成  
(有)ザ・ブレイン

代表取締役 **山崎 忠夫**  
中小企業診断士・社会保険労務士

〒604-0931 京都市中京区河原町通二条西入ル榎木町87河二ガレッジビル402号

TEL (075)252-3214 FAX(075)212-1135

<http://www.joho-kyoto.or.jp/~brain> e-mail:[t-y-yama@mbox.kyoto-inet.or.jp](mailto:t-y-yama@mbox.kyoto-inet.or.jp)



診断士名	事務所	専門分野
泉 博	泉博中小企業診断士事務所 京都市右京区西院東中水町7朱雀マンション 207号 〒615-0042 TEL・FAX075-312-4629	工場診断 経営分析 財務管理
植木晃吉	五智システム研究所 京都市左京区上高野大明神町16 〒606-0063 TEL・FAX075-711-1674	QCは6シグマと品質工 学の視点で、販売管理講座 は20年余担当
大槻都士寛	大槻経営保険労務事務所 京都市西京区榎原平田町1-69 〒615-8141 TEL・FAX075-381-4025	時系列数表から現況を把 握し、労務も含む広視野の 対策を立てる。
奥平恒巳	経営研究機構 京都市西京区大枝西新林町6-15-3 〒610-1141 TEL・FAX075-331-1204	経営成果(総資本経常利益 率)を高める理論・実践方 策を提言する。
片岡憲男	片岡経営研究所 京都市中京区東堀川通丸太町下ル七町目1 〒604-0076 TEL075-256-1880 FAX075-231-3203	①利益計画の立案策定 ②財務、税務、労務のマネ ジメント ③コスト・マネージメント
岸田道彦	トータルマネジメント 向日市寺戸町東田中瀬5-71 〒617-0002 TEL075-935-3431 FAX075-935-3432	経営管理力の強化支援と 人材育成、経営戦略、経営 計画、目標管理等
木津要三	木津診断士事務所 八幡市西山足立9-5 〒614-8351 TEL・FAX075-983-3271	経営管理(工業部門)経営 情報システム構築、診断指 導策
品川弥太男	経営開発研究所 京都市左京区一乗寺松原町101 〒606-8156 TEL075-721-4078 FAX075-721-3083	経営戦略・利益計画、人材 能力開発 観光農業地域開発 兼社会保険労務士
杉原 潔	(株)アポロ総合経営 京都市上京区烏丸通今出川上ルかわもとビル 2F 〒602-0023 TEL075-431-9500 FAX075-431-9501	工場経営の改善、現場の改 善活動の推進、生産管理改 善

診断士名	事務所	専門分野
田家道瑠	田家経営戦略支援室 城陽市寺田深谷64-95 〒610-0121 TEL・FAX0774-55-1621	環境変化対応の方向に強みを伸ばす戦略を構築し、具体策を指導する。
高木健次	高木経営研究所 京都市北区大將軍西町80 〒603-8331 TEL075-463-8877 FAX075-464-4903	経営戦略、経営者教育、人事・労務管理、日本史と経営論、龍大他講師。
竹村剛俊	竹村技術士診断士事務所 西宮市甲子園高潮町6-9 〒663-8166 TEL0798-41-6464 FAX0798-44-2389	金属材料適用技術、セラミックス技術、人材育成、資格取得指導
玉垣 勲	京都市西京区川島尻堀町31-6 〒615-8196 TEL075-391-5963	
中野善藏	京都市上京区西日暮通丸太町下ル4丁目802 〒602-8154 TEL075-811-8732 FAX075-801-2927	兼税理士
浜本勝一郎	舞鶴市行水東町10-3 〒625-0051 TEL・FAX0773-62-4365	従来の経営指標や業界標準にとらわれない新視点で財務診断を実施。
福永幸雄	八幡市八幡清水井45-1 朝日プラザ石清水503 〒614-8062 TEL・FAX075-981-6696	労務、財務、物流
船越 昇	京都府相楽郡精華町祝園一丁目5-12 〒619-0241 TEL0774-94-3695	元新聞記者。村づくり運動に関心。企業広報の取り組み方など指導。
堀村清藏	堀村公認会計士事務所 京都市下京区西洞院通七条上ル 〒600-8329 TEL075-361-4455 FAX075-361-4457	財務分析

診断士名	事務所	専門分野
<b>松田幸之助</b>	(有)永幸 京都市下京区中堂寺前田町29-1 パインコート五条201 〒600-8804 TEL075-341-5233 FAX075-341-5666	品質管理 生産管理 財務会計 不動産・建設関係
<b>松本康男</b>	(株)吉本 京都市中京区猪熊通三条下ル 〒604-8334 TEL075-841-7804 FAX075-841-7830	小規模企業の経営の活性化。営業マン・営業マネージャーの教育。
<b>村上 薫</b>	村上経営・技術研究所 長岡京市神足神田8-20 〒617-0833 TEL・FAX075-958-2455	ISO9000 ISO14000 省エネ相談
<b>村上泰三</b>	村上事務所 京都市下京区大宮通松原上ル高辻大宮町123 〒600-8387 TEL075-801-4591 FAX075-812-4418	
<b>安田 徹</b>	安田徹事務所 京都市上京区中立売通堀川東入ル 〒602-8066 TEL075-432-2208 FAX075-432-2236	財務管理、経営計画、部門別会計、税務全般。小売、卸、飲食、ホテルを得意。
<b>山岡正勝</b>	(株)山岡事務所 京都市中京区竹屋町通新町西入ル指物屋町375-2 〒604-0095 TEL075-212-8989 FAX077-526-1865	地域再開発、商店街活性化 観光開発、商業空間の開 発、調査、企画
<b>山田順一郎</b>	(株)京都経済研究所 京都市伏見区深草西浦町1-1 〒612-0029 TEL075-643-8122 TEL・FAX0774-53-7236	激変する経済の中で勝ち 残る企業の戦略を一緒に 考えましょう。
<b>横倉幸司</b>	アシスト経営研究室 宇治市槇島町本屋敷40-1グリーンタウン槇島 10-502 〒611-0041 TEL・FAX0774-21-5743	①事業企画開発②実務的 販売戦略(企業間取引の連 携支援)
<b>和田忠儀</b>	和田会計事務所 京都市下京区河原町六条下ル本塩竈町590和田 ビル 〒600-8119 TEL075-351-7127 FAX075-341-2889	

# 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。

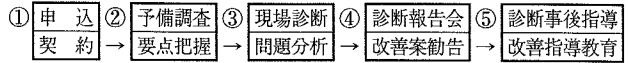
## II 上記以外の引き受け業務

- 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ヵ月当り 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

あけましておめでとうございます。大変厳しい年明けです。みなさまのご健闘を祈念してやみません。地元中小企業の振興にもっとお役に立ちたいと思い、会員広告の拡充を図りました。活用をお願いします。(船越)

## 診断京都

No.61 新春号

1999年1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