

No.62

診断京都

(題字 品川支部長筆)

創立40周年 記念号



1999.10

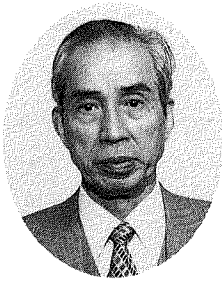
社団法人 中小企業診断協会京都支部

目 次

地球益志向で構造革新を.....	京都支部長 品川 弥太男	3
祝辞.....	京都府知事 荒巻 禎一	4
祝辞.....	京都市長 梶本 頼兼	5
祝辞.....	京都商工会議所会頭 稲盛 和夫	6
祝辞.....	中小企業診断協会会長 高橋 淑郎	7
てい談.....	第3代支部長 黒川 倉市 第4代支部長 黒崎徳之助 第5代支部長 品川弥太男	8
「京都支部のきのう・きょう・あす」		
年表 京都支部40年の歩み.....		12
提言 21世紀中小企業診断士のあり方.....	中小企業診断士 村上 薫	14
研究論文.....		15
財務諸表分析について	中小企業診断士 高村 正雄	
研究論文.....		17
これまでの100年これからの100年	(有)トリイマネジメント代表取締役 鳥井 浩三	
随想 企業診断雑感.....	中小企業診断士 竹村 剛俊	20
会員広告.....		26
中小企業診断士活用の手引.....		31



☆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。



地球益志向で21世紀を拓こう

社団法人 中小企業診断協会京都支部
支部長 品川 弥太男

今年、社団法人中小企業診断協会京都支部は創立40周年を迎えました。顧みますと我が国の戦後の経済復興と目覚ましい経済成長を支えた中小企業の、経営の合理化、生産性向上に中小企業診断制度と先輩診断士の果たされた役割は大きなものがありました。戦後大企業に成長された元ベンチャー企業、中堅中小企業の殆どは、企業診断を受けて経営管理の基本を学び発展の基礎をつくられたと言っても過言ではありません。この多くの成果の実績を積み重ね、中小企業診断協会京都支部の今日を築いて頂いた、諸先輩と京都府・京都市はじめご支援頂いた関係諸機関・諸団体の方々に、深く感謝いたしますとともに、今後、諸先輩に恥じないように支部活動の一層の充実を図らねばとその責任の重大さを感じています。

戦後の経済成長を目指した、官民一体による産業経済体制は、経済大国を実現し、大きな成果を挙げたのですが、官主導、落ちこぼしをつくらない護送船団方式と言われる体制も長期にわたると硬直化し、弱者保護の考え方は自主性と創造性を失わせて安易な依存ともたれ合いを生み、既得権は固定化して非効率・高コストの体質を生じて国際競争力を失うなどの大きな危険を生じ、構造改革を必要とすることになりました。

現在はバブル崩壊後の長期にわたる不況と経済構造大変革の渦中にあり、企業者にとっても従業員にとっても極めて厳しい時であります。しかし、見方によっては大きな多くのチャンスに恵まれた時です。高齢化、少子化、過疎化、廃業・倒産等による企業の減少が進んでいますが、反面、国際化と情報・通信・運輸・材料技術の飛躍的発達は測り知れない多くの事業の可能性を産み、起業のチャンスを提供しています。ピンチはチャンスのプラス思考で、今こそ、自主的・積極的にアイデアを出し、企画力を高め、衆知を集めて、新商品・新サービス・新事業を企画し創出してゆく時です。また、知恵と勇気を出す時です。我々中小企業診断士は創業者や新事業進出の経営者を成功に導くよう積極的に支援します。中小企業政策見直しのとき、中小企業診断協会も時代の要請に応じて行かねばなりません。

企業の経営革新、新分野進出等の支援、新しい企業の創業支援、折角生まれた企業が転ばないように支える支援等に積極的に取り組みます。環境問題への対応、ISOやHACCPの導入支援も必要です。大きな転換期である今日、如何にこれからの社会に役立って行くかを地球益志向の視点で構想することが必要です。

創立40周年の節目の年、京都支部としては、会員診断士の活動支援を軸として次の事業を進めなければならないと思っています。①会員への実務研修機会の提供による実務能力向上支援。②複数の診断士による、より高度の企業経営健全化支援。③新心学塾等による人材育成。④中小企業の健全性評価制度の実施と優良企業の公表。⑤中小企業の健全化支援技法の研究開発。⑥中小企業の業務監査制度の研究推進。⑦中小企業振興策の研究と提言。⑧効果的な広報活動の研究と実施。⑨コンピューターとネットワークの活用促進。⑩行政機関及び関係諸団体との連携強化。

なかでも中小企業の健全性評価制度は今後、企業の信用を高め、投資及び企業同士の提携協力を促進して企業の健全な成長に大きく寄与できると思います。更に、常に地球益の視点を持ち、中小企業と地域産業繁栄のためにできることを見出して、事業化し積極的に地域社会に役立ってゆきたいと考えています。中小企業者の方々と診断実施機関・関係諸機関・諸団体の方々に当支部についてご理解頂き一層のご活用をお願いしますとともに、会員各位の21世紀を拓く研さんと提携協力を希います。



創立40周年を祝して

京都府知事 荒 卷 禎 一

社団法人中小企業診断協会京都支部が、創立40周年を迎えられましたことを心からお祝い申し上げます。

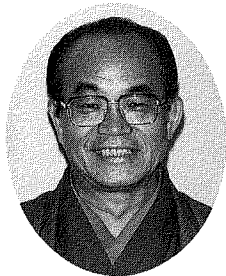
貴支部は、中小企業診断制度の普及と推進を図ることを目的として昭和34年に設立されて以来、長年にわたり、経営指導の専門家集団として、診断事業、調査・研究事業、研修事業など様々な事業を通じて、京都の中小企業の振興と経済の発展に寄与してこられ、本年めでたく創立40周年を迎えられました。これもひとえに、歴代の役職員の方々をはじめ、会員の皆様方の御協力のたまものでありまして、深く敬意を表する次第であります。

御承知のとおり、昨今の我が国の経済状況につきましては、各種の政策効果が浸透し、やや改善してきていると言われておりますが、設備投資の低迷や雇用情勢の悪化など、依然として厳しい状況が続いております。

21世紀が間近に迫り、産業構造の変化をはじめ、我が国の社会システム全体が大きく変わろうとしている中で、国においては、中小企業政策について、従来の中小企業全体の底上げを図るものから、創業や経営革新への支援に重点を置く方向で見直しを検討されるなど、中小企業を取り巻く環境も大きな変革期を迎えております。こうした状況の下、中小企業の経営に関する幅広い知識と能力を持ち、常に指導的な役割を果たしてこられた貴支部によせられる期待は、ますます大きくなるものと存じております。

京都府といたしましても、厳しい財政状況の中ではございますが、喫緊の課題であります不況・雇用対策に、引き続き全力を挙げて取り組んでまいりますとともに、「やさしくて、たくましい地球時代の京都府」の実現を目指し、介護保険制度の円滑な導入、少子、高齢化社会に対応した施策の展開、高速交通網の整備など社会資本の充実、地球環境対策の一層の推進等、京都府の新しい時代の礎づくりのための様々な施策を展開してまいりたいと考えておりますので、皆様方のなご一層の御理解、御協力をお願いします。

結びに当たりまして、社団法人中小企業診断協会京都支部におかれましては、更に結束を固められ、中小企業の振興と経営の安定のために御活躍されますことを御期待申し上げますとともに、会員各位の御健勝と御多幸を祈念いたしまして、私のお祝いの言葉といたします。



創立40周年を祝して

京都市長 梶本 頼 兼

社団法人中小企業診断協会京都支部が創立40周年を迎えられましたことを心からお慶び申し上げます。

貴支部におかれましては、昭和34年の設立以来、歴代支部長をはじめとする役員、会員の皆様が一丸となり、今日まで中小企業診断制度の普及、推進に努められるとともに、中小企業診断士相互の連携により高い資質の維持、向上に精励され、本市中小企業の振興と地域経済の活性化に貢献されておりますことに、深甚なる敬意を表します。

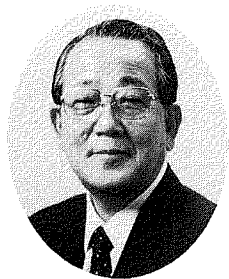
また、本市の中小企業振興施策の推進につきましては、中小企業に対する経営診断をはじめ各種の経営指導、業界調査等を通じて、多大な御協力をいただいているところであり、改めて厚く御礼申し上げます。

さて、昨今の経済状況は、長引く平成不況の下で個人消費の低迷や設備投資の低調が続くとともに大手企業の倒産による影響など中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いております。

このような状況の下、本市では、中小企業の方々への資金の一層の円滑化を図るため、緊急経済対策として、制度融資の新規融資枠を過去最大規模の700億円とするとともに、緊急融資制度の創設や融資利率の引下げ、さらにはこの8月に和装関連事業者への経営安定融資制度を創設するなど臨機応変な対応を行っているところであります。また、貴支部の皆様方の御協力を得て、「不況克服相談窓口」を開設するとともに、新たに京都商工会議所との連携のもと、市内全区役所を巡回する「特別相談コーナー」を開設するなど、不況に悩まれる中小企業者の金融、経営相談や企業診断を幅広く実施しております。

この京都が、21世紀におきましても「品格のある美しい都市」「活力に満ちた元気都市」としてあり続けるため、引き続き不況の克服に全力を尽くすとともに、ベンチャー企業の育成など京都経済の新たな展開と活性化を図ってまいる所在でありますので、今後とも、皆様方のより一層の御支援と御協力を賜りますようお願い申し上げます。

結びに、社団法人中小企業診断協会京都支部が、創立40周年を契機として、今後ますます発展されますことを祈念致しまして、私のお祝いの御挨拶と致します。



創立40周年を祝して

京都商工会議所

会頭 **稲盛和夫**

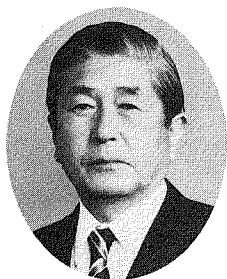
社団法人中小企業診断協会京都支部におかれましては、創立40周年を迎えられましたことを心よりお祝い申し上げます。

貴支部は昭和34年の創立以来、わが国中小企業施策の一翼を担われ、工場診断や商店診断など公的診断に携われ、多くの実績をあげられるとともに、中小企業診断士の資質向上、情報分野への活動範囲の拡大などに努められ、今日の権威ある中小企業診断士制度の普及・定着に寄与されてこられました。これもひとえに、歴代役員・会員の皆様のご尽力の賜物と存じ、深く敬意を表します。また、貴支部が企業診断・指導業務を通じて、地元中小企業の振興と地域経済の発展に多大の貢献をされてきましたことと、京都商工会議所事業に格別のご支援をいただいておりますことに、厚く御礼申し上げます。

さて、わが国経済は、昨年来の政府の総力を挙げた大型経済対策により、ようやく底を打ち明る兆しが見られますものの、雇用の悪化や消費の低迷など先行き予断を許さないものがあります。こうした中であって、中小企業の経営実態は依然として厳しく、今日まで指導的な役割を果たしてこられました貴支部への期待は一段と大きなものがあります。とりわけ、新規創業や経営革新への支援、情報化への対応、まちづくりと商店街の振興など様々な面で中小企業診断士のご活躍が期待されています。

京都商工会議所におきましては、今秋、企業経営者の皆様方に前向きに経営に取り組んでいただけるよう企業経営活力大会と11行政区別経営懇談会を開催します。また、21世紀にむけた新産業ビジョンの策定や観光サービス、もてなしの向上にも取り組んでいます。

貴協会京都支部が40周年を契機として、今後益々ご発展されますことと、会員各位の一層のご活躍を祈念いたしましてお祝いのご挨拶と致します。



創立40周年を祝して

社団法人 中小企業診断協会
会長 **高橋 淑郎**

このたび、社団法人中小企業診断協会京都支部がめでたく創立40周年を迎えられ、また、この佳日を機に記念誌を発行されますことを心よりお祝い申し上げます。

貴支部は、昭和34年8月の創立以来、組織をあげて会員の資質の向上に努められるとともに、京都府をはじめとする公的機関の診断指導事業に積極的に協力され、中小企業の振興と地域経済社会の発展に寄与してこられました。これもひとえに、近畿通商産業局、京都府をはじめ関係諸機関のご指導・ご支援と、品川支部長をはじめ歴代の支部役員並びに会員各位の献身的なご協力の賜物であり、ここに深く敬意を表する次第であります。

さて、我が国経済は、消費の低迷、設備投資の大幅な減少、倒産の増加、失業率の上昇、さらに金融システムの変革など厳しい状況が続いておりますが、政府が相次いで講じた各種の政策効果の浸透などから、景気はこのところやや改善してきています。

今日、我が国経済は大競争時代を迎え、かつてない試練の最中にあります。中小企業もまた、急激な国際化の進展、情報革命のもたらす著しい経営環境の変化への対応を迫られています。

こうした中で、「多様で活力のある独立した中小企業者の育成・発展」を新たな政策理念として、中小企業基本法等の改正をはじめ、政府の中小企業政策全般の見直しが今、行われております。中小企業診断士制度についても、その見直しの中で、21世紀に向けての中小企業診断士の新しい役割について種々議論が行われ、検討されています。中小企業者が構造変化に積極的に対応し、活性化していくためにも、経営支援の専門家としての中小企業診断士への期待は一段と大きなものとなってきております。

経営コンサルタントとして活躍されている会員の皆様はもちろん、企業に勤務している会員の皆様におかれましても、これからの中小企業診断士に対する社会的役割についての認識を新たに、研鑽を積まれ、中小企業診断士としての力量を存分に発揮されて、中小企業者の経営支援に一層ご尽力下さるようお願いいたします。

私ども中小企業診断協会は、中小企業診断士に対する中小企業者の期待に積極的に応えるべく、全国各支部の会員研修事業や調査・研究事業を支援するなどして、会員の皆様方の診断専門知識の向上とその共有化をさらに進めて参る所存であります。

貴支部におかれましても、創立40周年を機に、会員診断士の組織的な活動を一層強化するとともに、地域中小企業の更なる活性化のためにご活躍下さるようご期待申し上げます

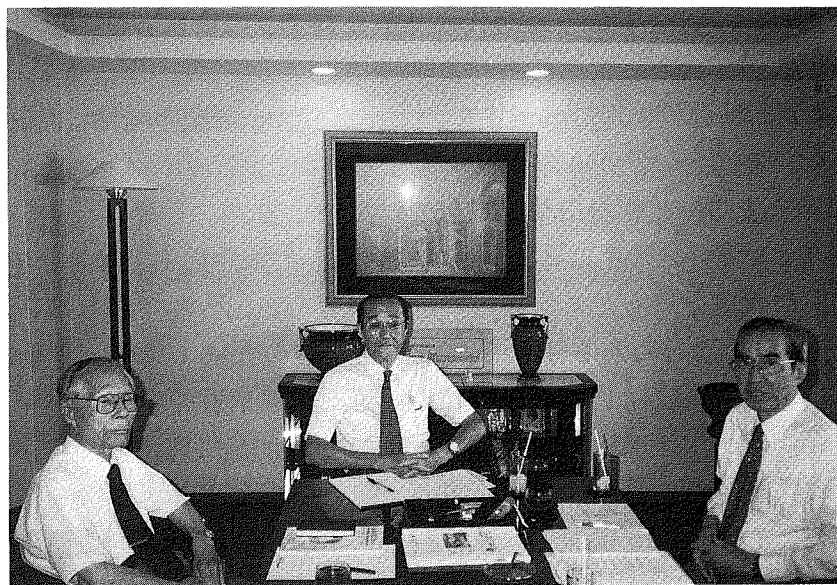
最後に、今後の京都支部の益々のご発展と会員各位のご健勝とご活躍を祈念いたしまして、お祝いの言葉といたします。

3代支部長が語る 「京都支部きのう・きょう・あす」

第3代支部長 黒川 倉市

第4代支部長 黒崎徳之助

第5代支部長 品川弥太男



話し合う3代の京都支部長
左から黒川、黒崎、品川の歴代支部長

昭和23年に中小企業庁が発足し、中小企業診断制度が創設されて半世紀が過ぎました。社団法人中小企業診断協会京都支部も創立40周年という節目の年を迎えました。

そこできょうは3代の京都支部長に、京都支部の「きのう、きょう、あす」を話し合ってください。まず、診断制度の移り変わりから説明して下さい。

時代変化映した診断制度

黒川 診断制度の内容は経済社会の変化に即して変わってきた。すなわち、初期においては、個別経営中心の部分診断による改善指導が主点であったが、制度の普及とともに総合診断、集団診断の分野に進展を見せた。

また間もなく「中小企業の経営指標」や「中小

企業の原価指標」が公表され、さらに27年4月には診断業務専従職員認定のための中小企業診断員登録制度が発足。30年以降広く民間診断員登録制度へ移行し、このことが今日の中小企業診断士としての専門職域分野形成の源流となった。

かつて一時期「中小企業診断士」法制化の動きがあり、その法案は閣議決定の段階にまで至っていたと記憶しているが、会計人等諸団体の反対もあって、惜しくも挫折した経緯がある。

黒崎 その後は日本経済も高度成長から安定成長期に入り、度重なる不況と環境変化のなかで中小企業の振興と地域経済の発展を目指して診断制度の一層の普及推進に努め、京都府、市、商工会議所などの診断指導、業務を積極的に担当し、その診断能力向上と連携の母体として「中小企業の街京都」の振興のため、色々と努力した。

品川 そして、昭和50年代後半から平成の時代に入ると、ニューメディアを中心にした技術革新、情報革命が進む一方で、低成長時代の中で国際社会との協調を図るための産業構造の転換に迫られている。こうした内外経済環境の変化に対応して、診断制度も、高度情報化、知識集約化、環境保全、省資源、流通の効率化など、新しい政策需要と結びついた診断の体系、技法が整備されており、その中身はますます多様に、高度化されてきているといえる。

同時に生まれた京都、大阪、兵庫の3支部

一京都支部発足当時のいきつを聞かせて下さい。

黒川 昭和29年に診断協会が設立され、2年半後に近畿支部が発足した。京都支部はその近畿支部から生まれたもので、34年8月、大阪支部、兵庫県支部と同時に設立された。

黒崎 30年代に入って、京都では「京都中小企

業懇話会」が結成された。懇話会には民間人はもとより、京都府の商工部長や京都市商工局の幹部も名をつらね、「京都の中小企業振興はわれらの手で」といった意気込みで、しばしば研究会を開いて、熱心に勉強したものだ。

黒川 京都支部はこの懇話会が母体になって結成された。

本部でも注目された初代、2代目支部長

黒崎 初代会長には府会議員でもあった大木勇さんが就任した。計理士、税理士でもあり、政治的感覚もすぐれ、本部でも注目される存在だった。当初の会員は106人を数え、京都支部の顧問には蜷川虎三・京都府知事、高山義三・京都市長、中野種一郎・京都商工会議所会頭が名を連ねるといって豪華メンバーだった。

黒川 大木支部長時代が10年続き、45年6月には副支部長だった中谷弥太郎氏が2代目の支部長になられた。

黒崎 中谷氏も計理士、税理士の資格を持ち10年間支部長を努めてもらった。在任中は中小企業診断士法案の提案と廃案や、50年初頭の本会組織と運営に関する根本的な構造改革が計られるなど、大変な時期があった。

難産した滋賀県支部の設立

黒川 昭和55年5月から平成2年6月までの10年間、第

3代支部長の大役を仰せ付かった。中谷氏から引き継いだ時点で会員



数は113人だったが、黒崎先生にバトンタッチする時は90人を切っていた。それは、この間に滋賀県支部が分離独立し、15人の会員が移籍したことによる。

診断協会は61年5月、通産大臣から診断士登録事務実施法人としての指定を受け、支部で登録事務を受け付けることになった。それには各府県に診断協会支部が設置されていることが前提だ。ところが、滋賀県には支部がなかった。あせった本部は、中谷道達専務理事自らが乗り込んで来て説得に当たったが難航し、半ばサジを投げた格好だった。

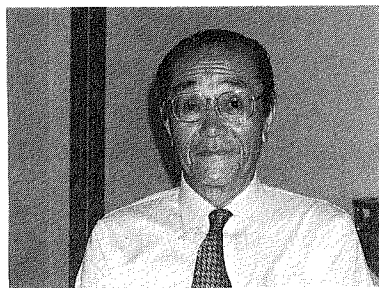
それが、当時京都新聞滋賀地区担当記者であった船越昇氏（現京都支部副支部長）を通じ、県商工労働部幹部のご尽力を得て、話はトントン拍子に進み、62年3月鳥取、島根と同時に全国では最後の支部として設立された。

このことは、私の支部長としての任期中を通じ最も印象に残る経験の一つである。

研究活動に努め、業容拡大を図る

黒崎 黒川先生の後を継いで、平成2年から7年まで5年間、京都支部のお世話をさせてもらった。

任期中の思い出といえば、月例の診断研究会を定着、発展させたことだ。会員の研究活動



が活発になり、プロジェクトチームを結成することができた。また、会員の活動機会を増やすため、京都府、京都市、京都商工会議所などの業務受託拡大に先べんをつけることができたのではないかと、自負している。

自助努力こそ社会的地位向上への道

品川 京都支部も近年、その構成員の中身が

徐々に変わりつつある。つまり、会計人診断士の比率が減り、企業内診断士の比重が高まっている。企業内診断士は身分的制約もあって外部の仕事をこなしている人はほとんどいないが、将来の独立、開業を目指している人は少なくないはずなので、この人たちのためにも診断士の社会的地位の向上を図らねばならない。診断士が社会から高く評価されるには何よりもよい仕事をして、実績を積んでいかねばならないと思い、努力している。

診断士の身分保障に関しては、法律の不備を正すことがもとより肝要だが、規制緩和の流れの中で法律に多くを望むことはできない。情勢は厳しくとも、ここは診断士一人一人がしっかりと勉強し、自助努力で地位向上を図る以外にない。

ただし、多様化、複雑化している経済社会の中で、診断士が独立で企業の世話をすることはできにくくなってきた。一人よりも二人、三人で協力する、つまり診断士の組織をまち医者から診療所、病院的なものに変えていかねばならないと考えている。

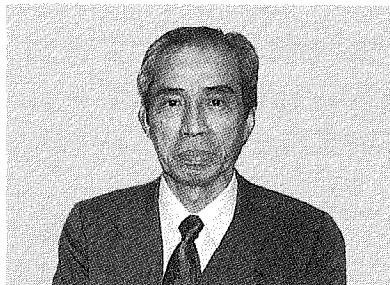
開業者支援に診断士の活路を

黒崎 私は中小企業診断士のほか、税理士、社会保険労務士の登録をして50年弱中小企業のコンサルタントを業として来たが、今日開廃業逆転時代となり、新規産業創出が国をあげて叫ばれているとき小規模企業政策に一つの提案をしたい。それは今も小規模企業の開業届が出ると約一年間青色申告記帳指導を税理士が分担して当たっている。開業間もないお店や工場を訪ねると主人は大方不在。どうしたら注文がとれるか、良い材料をどこから仕入れるか、設備は、金融は、と大変である。留守を預る奥さんも仕事場の段取や工員への指図や電話番を乳飲児を抱えて大変である。そんな中で記帳指導も必要であるが、もっと開業者が求めているのは、進んだ経営ノウハウ

や、進んだ経営情報や、より説得力ある経営計画の策定などへの援助である。開業者に2年～3年位い無料で支援するよう制度化し、中小企業診断士と商工会、商工会議所の経営指導員がチームを組んでこれに当れば、小規模企業の自立と成長に役立つのではないかと以前から考えている。中小企業の街京都から実行して欲しい。

“群れる狼”になって新分野を開拓しよう

品川 診断士の社会的地位を向上させるには、一にも二にもいい仕事をするこ
とだ。それには実務能力を先輩に学び体験を積むことによって高めること、そのためには一人でやるよりも、仲間が力を結集して仕事をこなすこと。いい換えれば一匹狼より群れる狼を目指すべきである。また、横並び意識を排して、それぞれが得意分野を持つことが肝要だ。

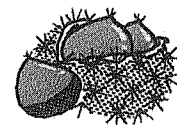


黒崎 中小企業基本法を始め中小企業政策全般の見直しが進められている。中小企業診断士は本来公的診断を担当し得る能力資格として与えられているが、公的診断が縮小の一途にある今日、21世紀の診断士の活躍の場は民間企業へのコンサルタント業務に移るので益々多様化し高度化して止まないコンサルタントニーズに対応出来る様、従来の一匹狼的活動から診断士同士のネットワーク組織として協同組合結成を提唱して来た。これがようやく創立の運びになり、喜んでいる。

品川 多様化、複雑化する中小企業の経営実態に即して、診断士は絶えざる研究に励み、診断ニーズに答えていかなければならない。できれば、

経営健全化システム・業績評価システムを構築して、業務監査もこなせる力を身につけていきたいと希望している。

対象とする分野も従来からの商工業にとどま
ってはいらない。農業や観光、第3セクター
や、医療・社会福祉などの分野に属する企業、団
体も経営指導を求めている。会員一同研さんを積
み、公共団体にも経営戦略を提言できるシンク
タンの様な存在をも目指していきたい。



京都支部40年の歩み

京都支部の出来事

昭和34年 8月 (社) 中小企業診断協会京都支部創立総会 初代支部長に大木勇氏。会員数100人。

44年10月 機関誌「診断京都」創刊

45年 6月 第2代支部長に中谷弥太郎氏。会員数87人。

55年 5月 第3代支部長に黒川倉市氏。会員数113人。

59年10月 経営診断研究会発足

61年 3月 滋賀県支部設立。京都支部から15人が移籍、会員数90人に。

平成元年11月 支部創立30周年記念式典

2年 5月 第4代支部長に黒崎徳之助氏。

6年 4月 黒川倉市氏 勲五等瑞宝章受章

9月 支部創立35周年記念式典

7年 5月 第5代支部長に品川弥太男氏。会員数108人。

8年11月 支部情報誌「RMCきょうと」創刊。

10年 4月 支部事務所を京都市下京区烏丸通綾小路下ル、四条地下鉄ビルに開設。

4月 支部ホームページを開設

URL <http://www.joho-kyoto.or.jp/~rmckkyoto>

5月 黒崎徳之助氏 黄綬褒章受章 会員数120人。

京都全国の動き

- 昭和23年 7月 中小企業庁設置
 11月 中小企業診断制度創設
 27年 4月 中小企業診断員登録制度創設
 29年10月 (社) 中小企業診断協会創立
 32年 1月 近畿支部設立
 35年 9月 池田内閣「国民所得倍増計画」発表。京都会館完成
 38年 7月 第1回中小企業診断員試験実施
 39年10月 東海道新幹線開業、東京オリンピック開幕
 40年 7月 名神高速道路開通
 44年 5月 中小企業診断員を中小企業診断士に改称
 7月 米宇宙船アポロ、人類初めて月面着陸
 45年 3月 万国博開幕
 46年 8月 ドル・ショック、円変動相場制へ移行
 48年10月 第1次石油ショック
 51年11月 京都市伝統産業会館完成
 53年 4月 京都府知事が蜷川虎三氏から林田悠起夫氏へ
 55年12月 中小企業大学校関西校開校
 56年 5月 京都市営地下鉄京都駅・北大路間開通
 59年 3月 京都駅南口再開発ビル「アバンティ」開業
 61年 4月 京都府知事に荒巻禎一氏。
 62年 4月 国鉄の分割・民営化、JR 7社発足
 平成元年11月 ベルリンの壁崩壊。
 12月 東証平均株価38,915円。
 2年 3月 花と緑の万国博開幕
 6年 9月 関西国際空港開港
 11月 平安建都1200年記念式典
 7年 1月 阪神・淡路大震災
 3月 地下鉄サリン事件発生
 8年夏 病原性大腸菌O-157流行
 9年10月 京都市営地下鉄東西線開業
 12月 地球温暖化防止京都会議



21世紀中小企業診断士のあり方

中小企業診断士 村上 薫

21世紀といっても100年間通用するあり方となるので最初の10年間を想定し、あとの90年間を推定しよう。

今から100年前というと1899年は明治32年である。100年前と今の社会経済環境の差と今と100年後の社会経済環境の差はどうであろうか。エネルギーの面で見ると過去100年で多量消費大量生産で快適生活をもたらしたが、次の100年ではエネルギーは少量消費少量生産で、知的快適生活といえる循環型経済社会システムであろう。

さて、現状はというと、バブル崩壊、地価下落、株価下落、大中小企業共に過剰設備、過剰人員、そしてリストラ、対策として現在はベンチャー企業育成等がもっとも有効な手段として体制が醸成されつつある。

中小企業診断士の相手先は中小企業である。中小企業の相手先は大企業であったり中小企業であったりして、又その先は流通経路を通した一般消費者等である。製品、部品として使用され、そしてこの先は廃棄物となる。そこで、住環境をよくするためにも、地球温暖化防止のためにも、廃棄物をゼロにして再使用できる仕組みを、天然資源の状態から、素材、原材料、加工、部品、製品として使用された後のことも配慮されなければならない。

中小企業の経営はなんといっても経営者の先見性が必要である。そして、その読む先は1年先位がよい。それ以上の先ではダメである。それには自社の強みを知り、更に伸ばす事である。トップシェアを得ることである。これが結論である。

モノが売れない一売上が下がる一徹底的なリストラが行われる。余剰人員は自社の強みの周辺部門に配置されるべきであろう。不採算部門はたとえば競争相手の企業へ売却する、或いはM&Aを積極的に進めないと企業のリストラは進まないであろう。そうすることで雇用は維持される。

日本経済の活性化を図るにはベンチャー企業の育成が大きく望まれている。これは企業の中からでも出てきてもいいわけである。雇用削減するためには分社化が必要である。選択肢の一つである。

平成11年版の経済白書によれば、1955年頃の「戦後体制」が確立されてから90年の「バブル崩壊」に至る35年間は右肩上がりの好況が続いたが、この背景には「3つ

の神話」があったとする。土地の値段は下がらない、不況になっても消費需要は減少しない、完全雇用制の3つである。現在は、おおくの勤労者は将来の不安を感じ「財布の紐を堅くした」。そして、白書は、雇用、設備、債務の3つの過剰を上げている。

今までの日本的経営システム、つまり、年功序列、終身雇用は維持できなくなってきている。

とはいうものの、一方、家計では1200兆円ともいわれる金融資産を持っている。

アメリカがベンチャー企業、特にIT（情報技術）投資による雇用創出は1077万人に対して日本は556万人としている。

ベンチャービジネスが育つ環境整備、ベンチャーキャピタルの市場整備、ナスダック、若い人が夢と冒険心をもってベンチャー起業のリスクに挑戦する風土を育て、米国並み以上に達することが求められている。

結論を急いだが、こういう事を考慮に入れて、中小企業活性化へのアドバイスをするのが21世紀の中小企業診断士の大きな役割だろう。

その他、キーワードだけ上げてみる。

下請け形態の産業構造の変化

規制緩和

インターネットの更なる活用、電子決済等

サプライチェーン マネジメント

ドラッカーの経営

ISO 9000,14000

廃棄物ゼロ

私たち中小企業診断士のなすべきことは多方面にわたっている。研さんを積み、中小企業者のニーズに答えていきたい。

参考書

- 平成11年版 経済白書 経済企画庁 大蔵省印刷局
 日本経済新聞 日本経済新聞社
 ベンチャービジネスは日本の救世主だ 吉田和男著 東洋経済新聞社
 平成不況10年史 吉田和男著 PHP研究所

財務諸表分析について



中小企業診断士 高村正雄

1. 財務諸表分析についての留意点

新規の販売取引、仕入取引を始めるに当たって問題となるのが相手先の信用状態である。この検討の手段として貸借対照表、損益計算書等の分析が行われる。会計学の書物に示される成長性、収益性、安全性等の分析である。

しかしその基本である財務諸表が会計規則に則って正確に作成されたものであっても、企業実態を100%厳密に示しているとはいえない。なぜなら企業会計には会計規則上許される勘定処理方法があり、また決算には経営者の決算方針が反映されるからである。

2. 会計規則上許容される会計処理

会計上は正しい処理として認められているが、企業の実態を厳密に表わすという点では若干問題のあるものがある。1～2例をあげると次のような勘定処理である。

(1) 売値100円の製品が製造原価50円で生産され期末に100万個在庫されていたとする。この場合製品在庫有高は5千万円として計上される。この製品の売上げが大きく落込み生産調整を行った結果、製造原価が100円に上昇、在庫も50万個に減少したとする。この場合製品在庫期末有高は100円×50万個の5千万円となる。実質的には価値は半分になりながら貸借対照表上は同額の表示となる。来期以後この在庫を売っても利益は0である。むしろこの製品の売値が90円に下がると1個売るごとに10円の損失が生じる。今期の決算は来期以後に損失を先送りして出来上がったものであるといえる。

(2) 保有有価証券 保有する有価証券の価額の表示として「低価法」を採用するか「原価法」を採用するかは企業の選択による。低価法は取得原価か時価の低い方で計上する方法であり健全な評価方法である。一方原価法は取得原価で計上するため株価が上昇局面にあるときは含み益を生じるが株価が下落した場合は逆に含み損を発生させる。仮に3千万円で取得した株式が今期2千万円

に下落したとしても原価法を採用している場合は有価証券有高は3千万円として計上される。

ここにあげた2つの例はそのいずれも会計上は正しい処理であるが、実体としての当期利益計上額は実質的には相当な差を生じる。

3. 経営の意思・決算方針から生じる問題点

経営者が最も関心を示すのは売上高と利益である。売上高が伸びておれば企業は順調に成長していると考えられ勝ちなため、どうしても売上最重点の経営目標が設定される。

(1) 実力以上の売上げ計上 決算期末月や創立周年月等には月売上げが例月の数倍にはね上がるケースが往々にしてみられる。本来の営業努力、販売促進によって達成されたものであるならなんら問題はない。しかしトップの示した売上目標を達成するため先納期を前倒し納入したり、押込み販売を行うケースもなしとしない。これが次月以後反動落ちとして調整されるなら問題はない。しかし売上目標必達の気風が根強く、目標達成が至上命題となっていると、末端の営業担当者の段階では無理に無理を重ね、実力を越えた売上げを累積させることともなりかねない。損益は収入(売上げ)マイナス費用で計上されるため当然に利益も過大計上されることとなる。

(2) 過剰生産による問題 売上げが実力以上に過大であれば生産も過大化する。しかも過剰生産は利益面でみるとプラスに働くという結果を招く。

問題点を明確にするために、売上げは実力通り、生産のみ過大であった場合、利益がどのように変化するかを計数でみる。

例として中小企業で黒字計上企業2400社の1社当たり平均として公表された数字をA欄に記入した。仮に生産のみ10%増加させた場合各費用項目及び利益がどのように変化するかをB欄でみると利益は27百万円増加する。

(単位百万円)

項 目	A	B
売 上 高	1,551	1,551
(生 産 高 売 価 換 算)	(1,438)	(1,582)
材料費・買入部品費・外注費等変動費	730	803
労 務 費 ・ 福 利 厚 生 費	210	216
経 費 ・ 償 却 費 等 固 定 費	149	149
製 造 費 用	1,089	1,168
(製 造 原 価 率)	(75.7%)	(73.8%)
製 品 在 庫 増 (△) 減	0	△ 106
商 品 仕 入 高	143	143
売 上 総 原 価	1,232	1,205
売 上 総 利 益	319	346

(注)変動費は生産に比例して10%増加、労務費3%増加、固定費増減なしとした。製品在庫の増加は売価換算生産高増144百万円×0.738とした。

(3) 棚卸資産の問題 原材料・製・商品等棚卸資産のなかには陳腐化したり、不良品で全く価値のない物も含まれている。これらが常にクリーンになっている企業は数少ない。特に利益が下降傾向にあるときは経営者はこれらの処分に消極的となる。利益の伸びの鈍化が数期も続くとこれらが累積されて資産内容を大きく悪化させているケースもある。同様のことは機械・装置にもみられる。工程変更、生産品種の変更等で使用されなくなった設備が生きた設備として資産計上されている例などである。

4. 財務諸表の検証について

財務諸表が必ずしも経営の実力を表わすとは言い難い例の一部を挙げたが、このような問題は多かれ少なかれ殆どの会社の財務諸表に含まれている。また企業の健全性という点では、マイナスであるこれらの処理も、財務分析ではプラス（比率をよい方へ）に導く場合がある。例えば無理な売上げによる売上債権の増加、在庫の過大評価による棚卸資産の増加は流動比率を上昇させる等である。

(1) 比較貸借対照表による検証 これらの問題を検証するためには過去数期間（3期程度）の貸借対照表を比較する。利益は借方マイナス貸方で示される。したがって利益を作り出すためには借方勘定を増加させるか貸方勘定を減少させればよい。しかし勘定科目の中には操作できない科目がある。例えば借方の現預金、受取手形、固定資産、貸方の長短借入金、資本等である。結局検証のポイントは売掛金と棚卸資産に絞られるとみてよいであろう。(粉飾決算は本稿の対象としていない。したがってあくまでも正規の財務諸表に限るものである。)

(a) 売掛金 売掛金は普通は売上の1.5ヵ月程度である。納入から締日まで平均半月、締日から手形受取まで1ヵ月とみて1.5ヵ月である。しかし先納期売上げ、押し

込み売上等無理な販売が増加すると売掛金回収期間の長期化傾向が現れてくる。販売先の構成が変わっていないにもかかわらず売掛金回収期間が期を逐って長期化している場合は売上げに問題はないかを検証する必要がある。

(b) 製品在庫 製品在庫の在 high は業種によって大きな差がある。受注生産であれば在庫は少なく、見込生産であれば当然在庫は多くなる。この在庫の在 high の売上げに対する比率が傾向的に上昇しておれば生産あるいは仕入と販売のアンバランスが続いているかあるいは陳腐化した商品が処理されないままに資産計上されている可能性がある。金融機関が取引先を審査する場合この製品在庫については特に注意を払っている。なぜならその製品が適正品か問題品かは外部者には判断できず、またその判断の基準を持たないからである。見込生産の場合であっても売上げの3.5ヵ月を超える場合は非適正品在庫の有無に注意を要する。在庫水準が低水準であっても期を逐って増加している場合も同様である。

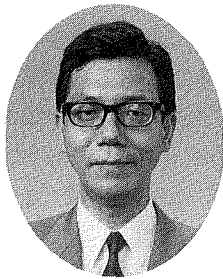
(c) 原材料、仕掛品 原材料、仕掛品も製品在庫と同様である。ただしこれらは通常は金額が小さいため仮に製品在庫と同様の処理の問題があるとしてもその影響は少い。むしろ工程の整備状況、資材管理状況を見る上で重要な指標であるといえる。

(2) キャッシュ・フローによる検証 大型設備投資を行った時期等を除けば企業が健全に運営されている限りキャッシュ・フローはプラスまたは改善を示す。先に述べた無理な販売、過大な生産、棚卸資産の過大計上等これらは全てキャッシュ・フローを悪化させる。期毎にキャッシュ・フローの要因を分析することによって財務諸表の問題を解明する手掛も得られる。キャッシュ・フロー分析は企業経営の健全性の重要な分析であり、金融機関においても中期的な経営安定性を判断する上で重視している。

5. むすび

財務諸表は企業実態の全てを表わすものではない。しかし財務諸表を検証することによって経営の動向とあわせて経営者の企業経営の考え方、取組み方を知る上で重要な手掛を得ることができる。特に数期に亘っての検証は企業の経営環境への対応の如何を知る重要な資料の一つといえよう。

以上



これまでの100年これからの100年

有限会社トリイマネジメント

代表取締役 鳥井 浩三

1. 未来に蒼天を望む

21世紀まで後数百日。世紀が終わったからといって、突然何かが変わるということはないのだが、世紀が変わることに何か特別の思いを感じるのは私だけではないだろう。このような特別の思いを持つのは、一つの節目を持つことで、何かしら新しいものへと脱皮したいという願望がどこかにあるからだと思う。それは、毎年正月を祝い、新しい年に向けての誓いをたてることと似たものがある。特に、昨今は、将来に希望を持たせる状況も少しは生まれてきているものの、全体としては依然暗い。久しく見ていない蒼天を待ち望むのも無理からぬところである。

ところで、21世紀という節目は、単に100年という世紀が変わるだけでなく、1000年という単位で変わるところに二重の重みがある。1000年という時間の長さは、宇宙の150億年、地球の46億年の時間尺度から捉えれば、ほんの一瞬の時間である。人類が誕生してから500万年とも400万年とも言われるが、それと比べてみても喩えようもなく短い。

しかし、この1000年の時は、現在生きている人間自身の尺度からすれば、とてつもなく長い年月でもある。事実、この期間には政変、戦争、災害など様々な変転があり、人間社会も大きく変革された。

日本において1000年前といえば、平安中期にあたり、藤原一門が栄華を極めた時代であった。その頃は、まだほんの一部の者だけが潤う時代であり、庶民は魑魅魍魎に恐れ、飢えをしのぐことのみで精一杯生きた時代である。今、我々は魑魅魍魎を恐れることはない。飢えを心配することもなくなった。自由にものが言え、政治・経済・文化など様々な分野で活躍できる機会が与えられている。それは、人間社会にとってとてつもなく大きい変化であったと言って良い。

我々は、様々な問題や課題を目の前にするとどうしても暗くなりがちだが、これまでの1000年を振り返ってみ

れば、今最高の時代を迎えているといっても間違いではないと思う。しかも、人間の歴史は、今終わりを迎えようとしている訳ではない。宇宙や地球の歴史からすれば、人間はほんの一瞬生きたに過ぎないのであり、少なくとも後1000年や1万年、あるいは数十万年と生き続けていくだろう。我々は、まさに一つの通過点にいただけである。

1000年の節目を迎えるにあたって、我々がその使命としてまず自覚しなければならないことは、歴史の中継ランナーとして、未来へ確かなバトンを渡すことなのではないかと思う。

2. これまでの100年

21世紀という節目を迎えるにあたって、人間の歴史を振り返ってみることは大変意義があることだと思う。しかし、1000年で振り返ってみることは、壮大であるがとてつもない困難性を伴う。そこで、とりあえずは100年という期間をざっと振り返ってみることにしたい。

(1) 戦争にあげくれた20世紀前半

20世紀の始まりは、明治の半ばであり、明治維新以来の改革が実を結んできた時期であった。政治面では、1889年（明治22年）の大日本帝国憲法の発布、1890年（明治23年）の衆議院選挙の実施、帝国議会の開催を経て、国内の政治体制が整ってくる。外交面では、1894年（明治27年）の日清戦争を経て国際的な舞台で名を連ねていく。経済的には、軽工業中心の第一次産業革命から重工業中心の第二次産業革命に向かう。文化的には、夏目漱石や白樺派の武者小路実篤などが個人の権威確立にむけて胎動しはじめた時期でもある。

当時の政治体制についての議論はともかく、わずか30年程度で、欧米とわたり合える地位を築いてきたことは、驚嘆に値することである。しかし、それは、このままでは欧米にやられるという強烈的な危機感だけでなく、帝国

主義的な野望を内包していたところに破局に向かう要因があった。

20世紀の前半は、そうしたこともあり、まさに戦争一色で塗りつぶされる時代となった。1904年の日露戦争、1914年の第一次世界大戦、1931年の満州事変、1937年の日中戦争、そして、1941年の太平洋戦争へと突入していき、1945年の敗戦を迎える。

この間の人々の思いや考え方がいかなるものであったのか、戦後生まれの私には想像もできないところであるが、少なくとも、そういう事実がわずか50~60年前にあったことを忘れてはならないと改めて感じる。そしてまた、その悲惨な体験が、今日の平和な時代を築いてくれていることも。

(2) 目覚ましい発展を遂げた20世紀後半

第二次世界大戦は、アメリカの占領政策から始まり、どん底から東洋の奇跡といわれるような急成長を遂げた。その過程での主な出来事としては、以下のものが上げられる。

- 【1946年】・日本国憲法公布
- 【1947年】・労働基準法公布・独占禁止法公布
- 【1947年】・男女共学、六・三制義務教育開始 ・第一次ベビーブーム
- 【1950年】・朝鮮戦争勃発 ・シャープ税制勧告に基づく税制改革実施
- 【1951年】・サンフランシスコ講和会議にて対日平和条約、日米安全保障条約調印
- 【1953年】・NHKテレビ放送開始 【1956年】・国連加盟
- 【1960年】・所得倍増計画、高度経済成長政策発表
- 【1964年】・東海道新幹線開通 ・東京オリンピック開催 ・ベトナム戦争
- 【1970年】・万国博覧会開催
- 【1971年】・ニクソンショック
- 【1972年】・沖縄の施政権返還 ・日中国交正常化実現
- 【1973年】・第一次オイルショック
- 【1979年】・第二次オイルショック
- 【1980年】・日本が世界一の自動車生産国に
- 【1989年】・ベルリンの壁崩壊 【1991年】・ソ連解体
- 【1995年】・阪神大震災 ・オウム真理教事件発生

20世紀後半においても様々な事件がおきた。しかし、少なくとも20世紀前半の暗い戦争の時代とは違い、年々生活が豊かになっていくことを実感できた時代である。

現在、日本は様々な問題を抱えているとは言え、悲惨な戦争にも巻き込まれず、平和な社会が長く続いている。それは、やはり、先輩諸氏の多大な努力の賜物であり、

大いなる感謝の気持ちを忘れてはならない気がする。また、そうした国を築いてきたことに、日本人として大きな誇りと自信を持つ必要があると思う。

3. これからの100年

改めて100年の歴史を概観してみると、日本の歴史には、1945年の第二次世界大戦の敗北を境として大きな断層ができていくことが分かる。その断層をこともなげに乗り越えてきた日本人の逞しさには、ある種の誇りを感じるが、同時に、何かしら日本人であることの一貫したアイデンティティーの欠落を感じるのも偽りのない気持ちである。その意味では、21世紀は、そうした欠落感を埋める時代であるように思う。

ところで、この100年を通して見た時に、日本人の一つの特質が見えてくる。それは、一つの方向・目標が与えられた時に発揮される集中力の凄さである。20世紀前半は、それが悪い方向に向かい、20世紀後半は良い方向へと向かったと考えるのは些か単純かもしれないが、あながち的外れではないと思う。

今日本は、ある面では向かう方向・目標を失っているのではないかと思う。1980年代まで日本型経営の素晴らしさを自他共に認めていた。ところが、90年代のバブルの崩壊がその自信をずたずたにひき裂いてしまった。また、これまで持ってきた価値観や経営観に疑いを持ち始めた。そうした中で、再び欧米型のやり方を真似しようという動きも方々できてきているが、一度トップランナーになった者が他の真似事をしていだけでは浮かばれない。新たな目標を自ら掲げ、それに向かって独自の工夫と挑戦に取り組むことが今求められているのではないかと思う。

そこで、以下では、21世紀に直面するいくつかの課題と展望について考えてみたい。

(1) 進展する少子化・高齢化

まず真っ先に上げたいことは、「少子化・高齢化」の問題である。日本は、少子化の影響もあり後20年もすれば全人口の4分の1が65歳以上という超高齢化社会を迎える。また、少子化により、人口は2004年をピークに減少を始めると予測されている。戦後の日本経済の成長が若年労働者によって支えられてきたことを思えば、このことは日本の経済にとって大きなマイナス要因になることは間違いない。

ところで少子化・高齢化という問題は、単に経済的な側面から捉えて論じるべき問題ではない。それは、人間そのものの生き方を問いたずら問題であるとも言える。すなわち、人間は、科学研究を進めることによって、様々な病気を克服してきた。また、様々な健康法を開発し、

長く健康に生きられるように努めてきた。そのことが、平均寿命を大きく伸ばし、今や平均寿命が80歳前後に達している。1900年当時の平均寿命が43歳～44歳だから、その伸びは凄まじいと言える。一方少子化の現象は、女性の社会進出とあいまって、出産、育児が必ずしも女性の重要な役割ではなく、一つの選択肢になってきたことに根本要因があると思われる。

これらの傾向は、長く健康に生きたいという本源的な欲求、女性が出産・育児から解放されたいという欲求に合致するものであり、否定されるべきものはない。むしろ、これらの問題は、社会システムを変化させていくことにより解決しなければならない問題であり、人間の叡智が試される問題でもあると考えられる。

(2)地球規模での環境問題

第二に取り上げたいことは、「環境問題」である。今日の「環境問題」は、70年代の公害問題と違い、大気汚染、地球温暖化といった地球規模での問題を内包しているところにその特徴がある。

ところで、日本では、これまで「大量生産→大量消費→大量廃棄」という考え方が経済運営の主流を占めていたが、ここにきてその経済システムが本当に正しかったのかという疑問が生まれてきている。すなわち、「自然を破壊し、多くの生物を絶滅させるという代償を払っての“豊かさ”とは本当に我々が求めていた豊かさなのか」という疑問である。このような問いかけは、これまでの経済システムの根本的な見なおしを迫るものであり、今後の企業運営のあり方にも大きな影響を与えることとなる。

特に、環境問題は、消費者、企業、行政が一体となった取り組みを要請しており、新しい経済運営のあり方を考える契機になるものと思う。

(3)経済の国際化と交流

経済の国際化は、世界的な情報ネットワークの構築されることにより、21世紀には飛躍的に拡大することが予想される。また、それにより、世界的な規模で豊かさが共有されることになり、真にボーダレスな交流につながっていくものと思われる。

ところで、国際化という視点から日本が果たさなければならない重要な役割は、やはり、アジアを中心とした新しい経済圏を作ることではないかと思う。タイから始まったアジアの経済危機は、日本のアジアにおける役割を思い知らせてくれた。人口が地球人口の50%以上を占めるアジアの経済が活性化されることは、日本の今後の経済発展に欠かせないものであることは誰もが知るとこ

ろである。それはまた、地球規模での経済の活性化を生み出すことにもつながっていく。

もちろん、日本の10分の1にも満たない賃金水準は、日本にとって脅威である。しかし、それがある程度平準化されるところまで経済発展が促進されることによって初めて、真の国際化の素地ができて上がるのではないかと思う。それは、一朝一夕に実現できるほど生易しいものではないが、S. ハンチントンが言う「日本の孤立化シナリオ」を否定する上でも、おおきな展望をもって取り組んでいく必要があると思う。

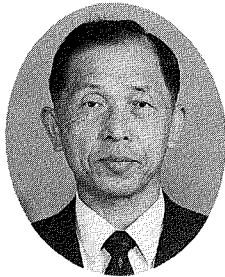
(4)情報化の促進と活用

パソコンやネットワークなどの情報技術（IT）を軸とした「情報化」の進展は、18世紀に起こった産業革命に匹敵する程社会構造を大きく変えると言われている。

ここ数年では、世界に張り巡らされたインターネットが、世界中の通貨や株式を瞬時に売買することを可能にし、一国の経済を揺るがすほどの力を発揮した。また、流通面でもネットワーク上での電子商取引（EC）が新しい取引形態として確立しつつある。更に仕事上でも、電子メールが、上下、横に1対多、あるいは多対多のコミュニケーションを可能にし、情報の流通スピードがかつてなく早まっている。

「情報化」は、このように我々の社会をもの凄い勢いで変えつつあるが、それは、単に情報の流通スピードを早めるだけにとどまらない。産業革命は様々な機械装置を発達させることによって人間の身体的能力を飛躍的に高めたが、情報革命は、情報技術の活用により人間の知的能力を飛躍的に増大させると考えられる。21世紀は「モノ」から「知恵」の時代へ移行するといわれている。「情報化」はまさにその原動力になりうるものであり、それを有効に活用することによって、先にあげた諸課題の解決も図られていくのではないかと思う。

以上4つの課題を上げたが、21世紀の課題はもちろんこれだけにとどまるものではない。大切なことは、21世紀という時代が、我々に様々な課題を提起しており、それを解決することを使命として自覚することである。そして、それらの課題解決に向けた目標を高く掲げることによって、日本人が本来持っている集中力が発揮されるのではないかと思う。



多くの企業を診断して

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10年4月から11月末まで、約75社を訪問しました。大手電器メーカーの技術職を、その半年前に定年退職した経験からは少々飛躍もありましたが、経済活動の第一線に直に触れ、大いに勉強になりました。

訪問した企業の概要、面談した経営者の生き様やフィロソフィー、そこから得た知見や経済活動の一端、それに私なりの提案などをまとめてみたいと思います。

2. 訪問企業の概要

訪問企業について、次の項目をグラフ化しました。

- ① 資本金
- ② 従業員数
- ③ 売上高
- ④ 売上高対経常利益率
- ⑤ 総資本対経常利益率
- ⑥ 流動比率
- ⑦ 一人当たり加工高
- ⑧ 一人当たり人件費

これを「訪問企業の鳥瞰図」として末尾に示しました。

また、訪問企業で聴取した内容の要点を、キーワード的に羅列してみました。

3. 所見

最初に、銀行の「貸し渋り」を実感しました。

「路線価格が低下し、担保価格が下がったとして差額の返済を要求された。倉庫が売却できたので、その分を返済に充て、残りを運転資金にまわす予定をしていたところ、さらに返済上積みを要求され、2週間余に迫った手形決済に窮している」とのことでした。

建設業で、身近な人の夜逃げなどの暗い話の後、銀行がもう少し配慮してくれたら助かったのに、とのコメントがありました。

バブル期にも踊らず、この環境で落込んだ業績を回復すべく有利な仕入の必要性と資金需要を縷々説明したの

に、銀行担当者は逆に返済を要求した、と憤懣やるかたない経営者の言を聞きました。

バブル期に不動産取得を勧奨され、そのツケの金利負担に苦しむ例もありました。

そんな例が数多く、銀行への不信感が極度に高まっていました。

長銀問題が国会やマスコミで取り上げられている時期で、あれほどの乱脈経営に国民の血税が注入されるのには、我慢がならない心境でした。

昨年6月に放映されたNHKのドキュメント・にっぽん「平成“倒産”事情・密着・“会社整理”の舞台裏」は、紛れもない事実との感を深めました。

拓銀の破綻後の北海道企業の苦境・倒産が強調され、「日本発・世界同時不況」を起こしてはならない、と国民を脅さんばかりの首相、蔵相、大蔵官僚を苦々しく思いました。

こんな銀行の延命に汲々とするあまり、中小企業の倒産や失業の増分が金融関係者の総数を上回っている事実注目しないことに、腹立たしさを禁じ得ませんでした。

前記の長銀救済劇は、政府首脳や大蔵官僚の筋書きどおりにはならず、多少溜飲は下がりましたが、その後も乱脈ぶりがだんだん明らかにされています。

このような銀行を、あの筋書きどおりに救済していたら、それこそ、日本政府・官僚・金融機関、さらに日本国民全体が世界の物笑いになっていたでしょう。

その他の銀行も、その後の反応で関係大臣が怒り心頭に発するほど、社会的使命を忘れ、我が身第一、他は全く顧みないという態度が見え見えます。

国会での、こんなことでは何十兆円もの公的資金の投入が銀行救済のみで、貸し渋り防止、企業救済になっていない、公的資金の投入を取り下げるべきだ、との指摘に諸手をあげて賛成したい気がしました。

もっとも、「赤字が2期続くと、銀行からの厳しい指導がある」というのはプラスの側面であり、「銀行にはお世話になっている。金利が下がったからといって安易に借

り換えるほど軽薄ではない」という一徹な声もありましたが。

銀行が、いわば私利追究に徹する「株式会社」ならば、そしてそれを国策として保護する一方で、存続して当然の企業まで貸し渋りによって倒産し、失業が増大するのであれば、公的支援は全く行わず、破産する銀行は破産させ、その一部事務所や従業員を、政府系金融機関などの補助に活用して必要な資金を関連企業に投入していく施策があると思いました。

従来の15兆円に加えて新たに20兆円が追加された信用保証枠について、急場のしのぎ、とりあえずの景気落ち込み抑制という側面はあると思いますが、不良債権化するおそれも多分にあるでしょう。

売上減少という一定の条件と、過去2期分の財務諸表の提出、不動産担保または社外第三者保証人について信用保証協会と金融機関の了解を前提として、私たちの財務診断が斟酌されるということです。

中には、財務諸表は税理士任せ、主要顧客にオンブにダッコで、経営理念、経営方針、当面の経営計画ももたず、累損が資本金を食いつぶしても高額の役員報酬を取得して恥じないという、「経営者」の資格を喪失した経営者にも出会いました。破綻は目に見えています。

人体でも、「蘇生」の見込みがほとんどない植物状態でパイプをいっぱい繋がれながら、単なる「延命」策を講じられている状態を、私は好みません。

「見込み」がなくなったら、企業もほどほどに単なる「延命」から解放してあげるべきかもしれません。

現在の厳しい環境で、業績の落ち込みを最小限にとどめておられる経営者は、しっかりとした経営理念を持ち、世の中の動向を見据え、洞察し、創意工夫を凝らして、経営に当たっておられます。

公的資金による信用保証枠の倍増以上の措置が、不良債権をいたずらに増大させないためにも、「やっぱり不動産担保」から一歩進んで、経営者の資質、経営戦略・経営方針・経営計画を重視するような方向を探るべきだと考えます。そのための、中小・零細企業向けの超入門的な「計画経営マニュアル」を検討しています。

4. あとがき

大手電器メーカーで技術職を35年余務めた中で、最後の5年半を京都府内の事業所に勤務し、定年を迎えました。

京都に転勤後、中小企業診断協会京都支部に所属し、月例の診断研究会や見学会など各種行事に積極的に参加しました。

財務診断はあまり得意ではないところで、最初は先輩に報告書をFAXで送り、電話で指導を仰いで、完成させたという一幕もありました。

このように、温かく指導していただいたり、いろいろ

勉強する機会を提供していただいたりして、いそいそと京都通いを続けています。

そのご縁で、企業診断、経営相談などをさせていただき、心から感謝しています。

既述のように多数の企業を訪問・診断させていただきました。

まさに、経済活動の第一線に触れ、大企業の技術職では関知できないことを肌で感じ、また、素晴らしい経営者と感動することも多々ありました。

その概要・抜粋を次章にキーワード的に羅列した次第です。

企業訪問には、パソコンソフトを活用して財務諸表から経営分析表を作成して臨みました。予備知識を得るのにインターネットを活用しました。訪問企業への足の便、市バスの時刻表なども役立ちました。

なお、報告の後など、京都に来たついでに名刹などを訪れ、趣味の写真撮影に活かしました。

「雨と桜の嵐山」は、このような機会でなければ撮れませんでした。「趣味と実益」を享受した次第です。

このような、広範で生々しい企業診断体験が、その後の経営相談を担当するのにも大いにプラスしています。

企業診断、経営相談などにつき、ご指導・ご配慮を賜りました各位に心から御礼申し上げます。

5. 訪問企業・覚え書

【建設業】

○一般建設業（土木工事、建設工事）。

「貰って返す」（売掛債権を現金化できたところで買掛債務返済に充てる）。

○注文建築。良質住宅 有名画家の子息用。

複数見積もりから安値。

業界・近所で「夜逃げ」など暗い話。

手形発行は極力抑制。

○とび土工業。倒産。安心のできる受注先を選ぶ以外、路線変更なし。

○土木工事。とび土工業。解体の比率やや向上。

○造園設計。市の公園課より受注。個人は少ない。

○土木工事（主としてJR用）。売上半減予測。

地元との調整。

当社を唯一の顧客とする零細企業を「食べさせる」義務。

○土木建築。全般に仕事減。夫婦と3人の息子で操業。

○建築型枠。一部手形の現金支払い要求。

○一流住宅メーカーを固定客（住宅用設備工事）。

不渡り処理2件。

○主力顧客からのビル用冷暖房、水道衛生工事。

○建設資材（ブロック）製造。

顧客の建設業は経営環境が悪い。不渡り処理。

随 想

住宅着工140~150万戸から100万戸にダウンすると、建設業30%が淘汰される。

- 建設（木造80%）・左官20%売上減。不渡り処理。
- 住宅新築の受注・外注、建売。仲介。中古住宅購入・販売。環境悪い。
- 官民半々。公共30%ダウン、民間60%ダウン。
業界役員を務め、人脈・情報にプラス。
現金支払いに徹す。粗利10%の勝負を有利に展開。
- 一般建築・土木建築。民間が主。
創業2年目で黒字。ここにきて大幅ダウン。
- 建築塗装。民間・公共。次は幼稚園。売上減少。
貸し渡り。
堅実経営を心掛ける。
- 総合工事。官庁向け。民間建売住宅も視野に入れる。
- 屋内電気工事。半価半減。シガミつく。
兄弟でなんとか。外注すると引き合わず。
- 総合工事（土木、建築、造園）。予定案件失注。
半年後再融資申請。
- 住宅・マンションのクロス、カーペットなど室内装飾。
消費税の反動。
職人さんの工賃値下げ依頼。
材料費クギ1本まで洗い直し。堅実経営。
- 土木建築サービス。ゼネコン向け設計・積算。近代化資金でソフト開発、トータル化・ネットワーク化。
- ボイラ設置・付帯・修理工事。
食品（コンニャク向け）および紙業（1社）
予防保全（PM）から破壊保全（BM）へ後退。
- 総合請負建設業。一般住宅が主。
リフォーム（利益率大）にも。
繰越損失発生を猛省。以降、決算数字が出た時点で従業員主要メンバーともども顧問税理士を訪問、経営方針、経営計画を立案・再確認している。
役員報酬も公開。
顧客信頼を得るため、近所への挨拶など最大限の配慮。
整理整頓、空き缶・たばこの始末。茶髪は採らない。
信頼できる外注先（大工6人）を確保。
良い仕事をして貰う配慮。
品質・コスト・納期で協力要請するときは事情を数字で明示。

【食料品製造業】

- 半生菓子。作業者の高齢化。加齢とともに嗜好変化。
有望市場。
ただし淘汰は進む。季節要因、盆と年末にピーク。
- あられを主力。観光みやげ小売店を閉鎖。
- 漬物。大型店などライバル出現。消費不況厳しい。
山一事件も半年並みだったが、この中元・年末は？
- 納豆。健康食品ブーム。TV放映、ファン増加、追い

風。

コダワリを持って良い商品を。原料は海外物も。

- 京漬物製造卸。台風・気候不順、野菜高騰、千枚漬の原料「かぶら」入手難。
季節の野菜を良いサイクルで漬物に。

【繊維工業・繊維製品製造業】

- 繊維会社からデザイン受取。
色分解、色別フィルムパターン。露光現象。
売上の1/3を占める主要顧客の倒産。
- 西陣帯地。大衆向け。主顧客依存。非常に厳しい。
手形サイト200日以上、さらに回収率20~30%。
「イヤなら他顧客を」といわれないかの恐怖。
ヒモツキ受注でリスク軽減。4~8月端境期。
- 呉服金彩加工。経営実態の悪さは数字が語る。
ジツとしているより積極的に動く。
- プリント地染め形。毎年、公的経営診断受診。
繊維関係はどん底。
業者200社から50社に。当社もピーク時の1/4~1/5。
大型（畳1枚より大）が減り、ワンポイント・プリントの小型の比率向上。
いち早く東南アジアに関連会社。現在は旅費がもったいない。
グラフィックス関係の投資にも食指が動くが、見極めたい。
役員報酬は年金で何とか、ここを乗り切れば希望が。
手形は極力避ける。
- 問屋からの白生地（呉服・帯用）の染色加工。
夫婦とも染色作家。
生産過剰で、日本では消費しきれない。
（月100万反生産、在庫10万反）
直接白生地購入、直売りを試みる。
染色作家が在席する催事では売れる。
- 帯、着物、ハンドバッグ、草履、几帳、などの製造・卸・小売。
博物館展示品も。ありふれたものでなく、「財産として残る物」を手がける。
- 呉服・帯に染色捺染加工（スクリーンプリント）。
デザインは外注。
科学の素養、他社で出せない色（技術力）。
型費用負担は加工委託元、自社のアピールを当方が。
室町を相手にしては仕事ができない。
全国チェーンに軸足。
- 呉服、和装ユニホーム、和装小物一式。カタログ通販。
集金不要。
カタログ費やや高額だが。
自社工場内で縫製（パート）。
顧客もユニホームのライフ延長などで経費節減（標準

2～3年のところを5年着用)。

- ネクタイ製造元卸、プリントより織物に人気。
染色工場を自前で。
国産では利益出ないので、韓国、さらに中国製品。

【木材・木製品、家具・装飾品製造業】

- 機械梱包用大型木箱。電話連絡困難、工場・社名表示、住居表札なし。何かの対策？
- 別注木製家具(超高級品)。ゼネコン、マシジョン作りつけ家具。
大手百貨店関連会社。事務所費削減のため敷地内に別会社入居。

【紙加工品製造業】

- 紙器製造。
白黒印画紙(輸出拡大あるが)、菓子、和装品、薬品に進出・拡販。
リストラも。

【印刷関連産業】

- 印刷業(チラシ、パンフ)。1社独占から新規競合先。倉庫用地にプレハブ、事務所移転。経費節減。
- デザインは発注元。不況でリピート減、仏具も受注減。新規開拓。新製品を欧州へ。
- 製本(教科書等)。
新鋭機械に更新(設備貸与制度活用)。品質、納期、生産性、コストダウン。新学期には受注増。
工場内で、作業中に喫煙。
- 帳票が主力、一部カタログも。厳しい見積もり。
バブル期に銀行推奨の土地建物取得、金利負担大。
- 写真製版(オフセットカラー印刷)。
公害対策・事業拡大で移転。
夏枯れ、今年は特に。
- 素人向けパソコン周辺機器充実・競合。
ハードのリース料、ソフトのメンテナンス費用の負担大。

【金属製品製造業】

- 金属薄板製菓子缶。活気。新規受注開拓。
九州からの修学旅行が阪神大震災で途絶え、大打撃。
工場新築移転・プレス機の固定費負担。
薄物成形の固有技術。小回りを徹底して顧客満足。
- 精密板金、「小さなモノから大きなモノまで」。
高精度を武器。大手精密機器メーカー納入。
「多能工化」をはかり、独立社員も支援。
主要顧客が景気後追いタイプ、ジワリと落ち込む見込み(覚悟)。
- 金属加工(照明器具部品)。主要顧客からの受注半減。

コストダウン要求が1月に続いてこの10月も。

待ちの姿勢から営業活動へ。
塑性加工(超深絞り)技術。極軟アルミ、当て傷減少が品質上の課題。
倒産会社より機械と仕事を引き継ぐ。

【一般機械器具製造業】

- 精密機械製造(半導体用)。
ますます短納期化、低価格化、高精度化。
高速立型マシニングセンター導入。
- アルミサッシ(+木製サッシ)注文生産。固有技術。
CAD、自動加工機。
短納期。一時大手メーカーの仲介販売したが、利益小、廃止。リストラも。
- 精密計量器。病院等向けの特種な自動計量器。特許でガード。
売上減、病院経営の苦しさ？
韓国からの、文献どおりの試作依頼に応える高度技術力。

【電気機械器具製造業】

- 計量検定システム。1社依存体質からの脱却。
遠隔管理システム、配送管理システム開発。
- 配電盤、関連装置、受注生産。非繊維に拡大。技術力。

【繊維・衣服等卸売業】

- 繊維品卸(染め呉服、帯地、裏地)。長期借入金返済。
顧客へのアピール、展示会。季節的資金需要。
- 繊維品卸。京染呉服、白生地。手形サイト200日。
小売業に売っていただく競争の結果。
路線変更せず、手堅くやっていく。高齢者、定年退職不補充・リストラも。
- 帯卸。有名百貨店。
戦後復興、絹織物・西陣織が庶民も入手可能。
高度成長期に需要拡大。業界潤う。
S40年頃に買い取り制度がほぼなくなり、委託販売方式となり、手形の長サイト化。
万博(S45)頃から翳りが見え始め、S48オイルショックなどを経て需要がダウンし、バブル期も恩恵なし。
パイが小さくなったのに、供給が減らず、食い合いにならざるを得ない。
顧客選択、商品効率化を経営の維持・改善の柱とする。
債権保全、銀行とのリスケジュールも課題。
- 訪問着、振袖、留袖、帯の卸。2月以降荷動き悪化。
銀行からの返済要求厳しいが、ここで安売りしたは元も子もなくなる。委託加工にも力。

【機械器具卸売業】

随 想

- ポンプ卸。空調用はクーリングタワー式から冷媒密封式へ。
倉庫を持つ強みがあったが、在庫が増えると裏目。
- 業務用クーラ。冷凍冷蔵機器の販売・修理。
納入後1年は無償修理。
顧客の姿勢が「購入延期、修理でカバー」。
銀行の返済要求。路線価格低下。担保価値低下。
運転資金の予定分も銀行に返済、苦境。
- 電化製品現金卸。お先真っ暗、出口見えず。
「利は元にある」、安いネタ探しが基本。環境悪すぎ、
販促費投入なし。
チラシコスト負担できず、量販店に対してハンディ。
現金に徹す。堅実経営。

【自動車・自転車小売業】

- カー用品（外車）。
不況、さらに暖冬、タイヤ・タイヤチェーン売れ残り。
店をたたむつもりだったが、融資制度で再起。
- 自動二輪が主、軽四輪、整備。仕入は全て現金。
消費税アップ駆け込み需要の反動。
地域密着。地道にコツコツ。
- 昨年夏から売上急減（パタッととまる）。
業販にシフト。
店頭で魅力的な車、下取り資金不足。融資申込んだが、
逆に返済要求。
バブルに踊らなかったのに銀行は!!

【医薬品小売業】

- 薬・日用雑貨。近くに大型ドラッグストア。
専門性と家庭的雰囲気・サービスで生き残り。

【農業用機械器具小売業】

- 農業機械。修理も。（高い利益率と次の販売）
需要は、春にトラクター・秋に稲刈機。
国の農業施策に依存。減反政策、農家の意欲萎える。
農家が手がけたいビジネス（倉庫、貸し農園など）。
メーカー系列の会合での情報では、自社は生産性低い。

【紙・文房具小売業】

- 文具事務用品小売。ホテル向けノベルティなども。
流通革命、通販、外資参入、一気に突入した感じ。
主要顧客の業績ダウン、リストラ、「人がらみ」の本業
に打撃。
店舗で定価売り。従来の帳票なくなるが、カラー紙な
ど高付加価値品も。

【時計・眼鏡・貴金属小売業】

- 宝石・貴金属・時計。

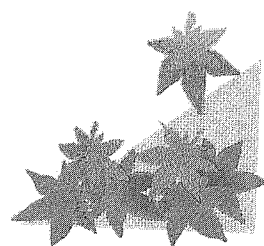
環境の悪さ、阪神大震災以上。
安く仕入れる資金が必要。

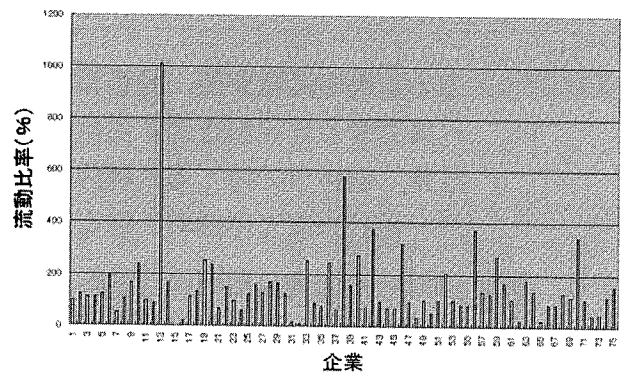
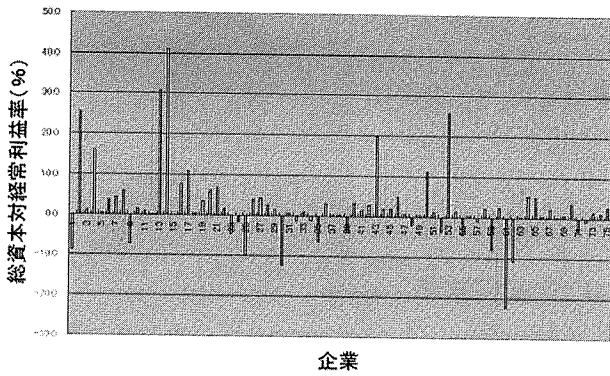
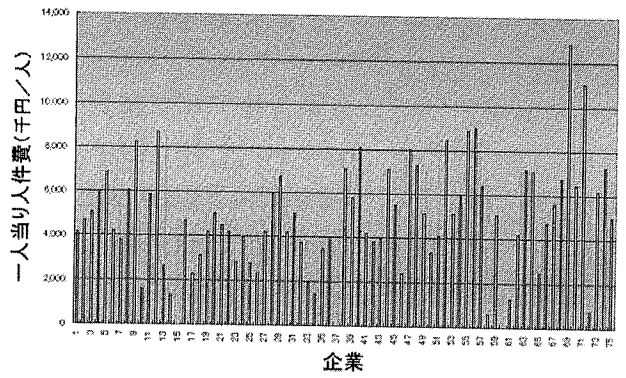
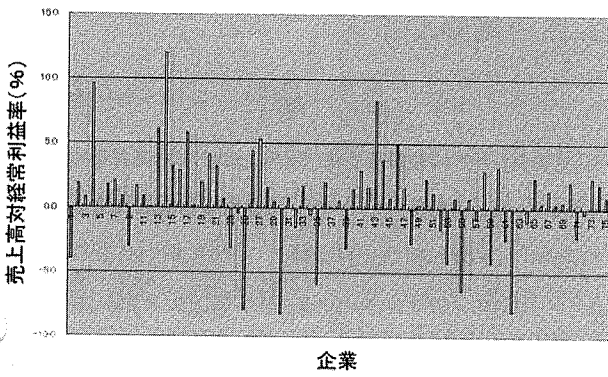
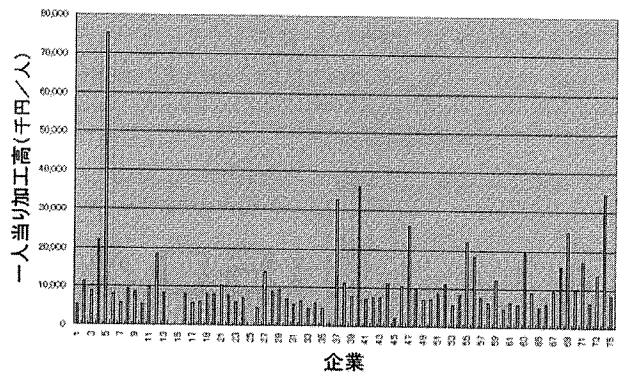
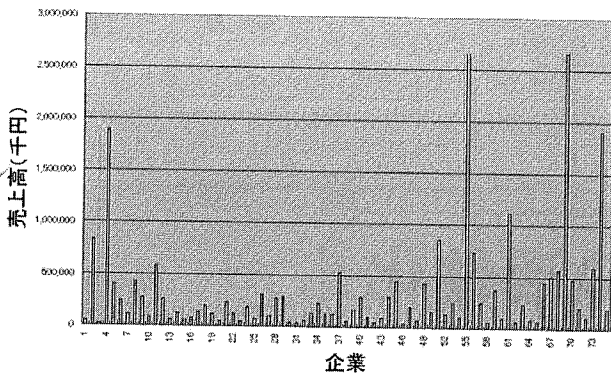
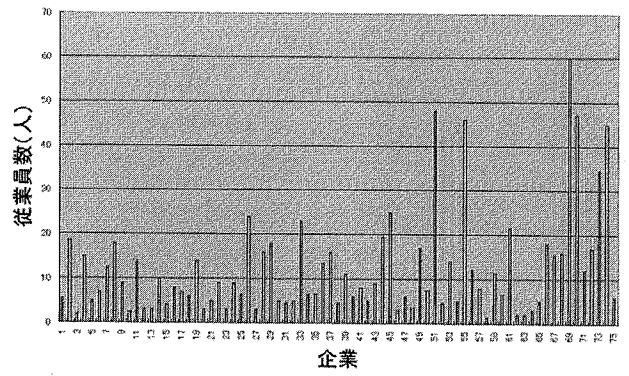
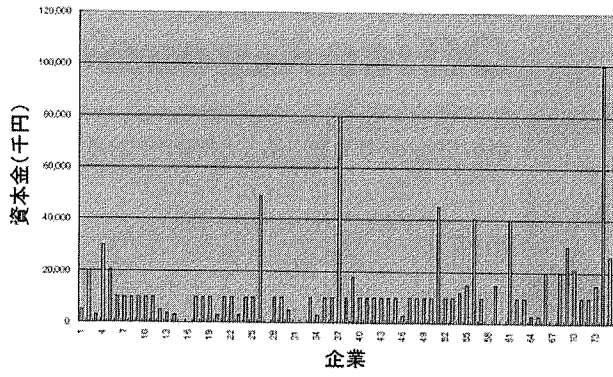
【運輸業】

- 競走馬運送。競馬場改装、競馬延期、調教師急死、厩
舎減少などで売上減。
- 他の運送。高速通行料、残業など費用アップ要因。（交
通事故、物損。）
- 運送（菓子メーカー老舗）。2年連続赤字は銀行からの経
営改善要求厳しい。
借入希望は金融機関指導で抑制。
- 学校給食、ビール、引越。構造要因（児童数減少）、不
況。
保証人との信頼関係。（当方からの問い合わせに、わざ
わざ来所。）
- 先進メーカーの構内物流も。主要顧客も苦境。
ISO9002取得済み、ISO14000チャレンジ中。

【サービス業】

- 旅館。
修学旅行（若年層減少、京都離れ）、斜陽族減。
手の込んだ料理で魅力化。直接販売、雑誌広告（代理
店より割安）。
- 各種物品賃貸業
土木建設機械リース、レンタル志向が追い風。
ただし、競合。
中古機械輸出は不振（東南アジア経済環境）。
性能向上著しい、陳腐化リスク、公害規制、排ガス規
制（京都府未実行）。
立派な経営計画など、優れた経営手腕。
- 広告業
広告制作業。
クライアントからダイレクト取引、チラシ、版づくり
の前まで。
不況で、チラシも全頁から半頁へ。コンピュータ駆使。
いずれフィルム版づくりまで。（顧客のコスト削減
要求に応えるため。）





訪問企業の鳥瞰図

MANAGEMENT ADVISER
TAX EXPERT

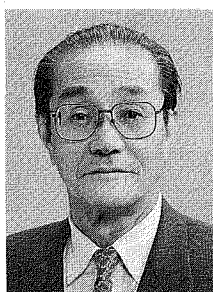
Office Kurosaki

〒604-8111

京都市中京区堺町通三条上る樹屋町62番地

TEL 075-222-1200

FAX 075-222-1250



税 理 士
中小企業診断士
社会保険労務士

黒崎 徳之助

会計

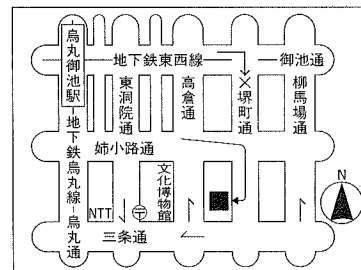
顧問先企業の正確かつスピーディな会計情報を提供し、情報化時代の業績と信用の向上に努めます。

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。

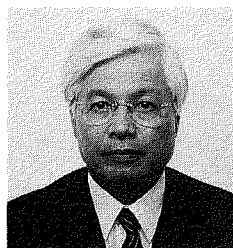
経営

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。



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

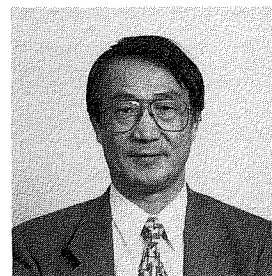
Email: alf2276@mail.joho-kyoto.or.jp <http://www.joho-kyoto.or.jp/~alf-jnet>

『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

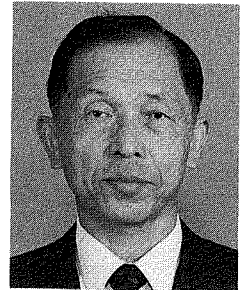
代表取締役 **山崎 忠夫**
中小企業診断士・社会保険労務士

〒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

中小企業経営診断・指導, 安全衛生管理,
 人材育成 (技術者・管理者・経営者; 資格取得, 生涯学習),
 ファインセラミックス製造技術・品質保証 (ZnOバリスタ),
 金属材料適用技術・不良対策, 金属熱処理, 非鉄合金連続鑄造



竹村技術士診断士事務所 所長 中小企業診断士 (工鉱業)
 技術士 (金属)
 労働安全コンサルタント (機械)
 工学博士
 元 大阪府立大学非常勤講師 (材料工学)

竹村 剛 俊

〒663-8166 兵庫県西宮市甲子園高潮町6-9 TEL 0798-41-6464 FAX 0798-44-2389
 <E-mail> vq3t-tkmr@asahi-net.or.jp <URL> http://www.asahi-net.or.jp/~vq3t-tkmr

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丁目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

診断士名	事務所	専門分野
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 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
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。
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。

診断士名	事務所	専門分野
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
松田幸之助	(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
松本康男	(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。
村上薫	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
村上泰三	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	
安田徹	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。
山岡正勝	(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

診断士名	事務所	専門分野
山田順一郎	(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と一緒に考えましょう。
横倉幸司	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)
和田忠儀	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	



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 COFF GROUP

京都市下京区五条通河原町西 〒600
Phone.075-351-7722

整備・販売・保険



車のことなら
お気軽に!!

民間車検工場・コブ車検指定工場
中嶋産業株式会社 自動車部
〒603-8426 京都市北区紫竹西北町15-6
(北山通新大宮西入二筋目上ル)
TEL(075)491-8921 FAX(075)493-1422
マツダオートザム紫竹
TEL(075)493-0511 FAX(075)493-1422

中小企業診断士活用の手引

I 支援業務の引き受け

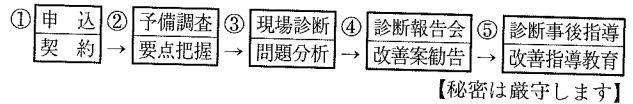
次の支援業務を引き受けます。

- 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

- (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

メールアドレス smecakyo@mail.joho-kyoto.or.jp

ホームページ <URL <http://www.joho-kyoto.or.jp/~rmckkyoto>>

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
〒604-8334 TEL.(075)841-7804
FAX.(075)841-7830

東京店 東京都中央区日本橋浜町2-60-3
〒103-0007 グローリ日本橋102
TEL.(03)3666-0212

編集後記

40周年記念号をお届けします。記念式典の内容は次号に記載する予定です。62、63の両号合わせて「記念号」としてお読み下さい。(船越)

診断 京都

No.62 記念号

1999年10月10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