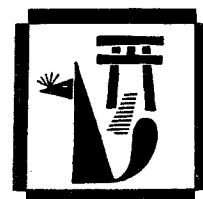


No. 65

# 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)

2001年 新春号



キャンパスプラザ京都

2001.1

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「キャンパスプラザ京都」	1～2
巻頭言 輝かしい21世紀を迎えて想う	3
京都支部長 品川弥太男氏	
研究論文 製品開発の光と影	4
中小企業診断士 大貫信彦氏	
研究論文 黒船襲来か？	
フランスのカルフル（世界第2位の小売業）の日本進出	9
中小企業診断士 橋本好一氏	
紀 行 満州旅行記	12
中小企業診断士 長野哲朗氏	
報 告 京都支部診断士研修アンケート調査から	15
京都支部だより	17

京都経済新地図

# 「キャンパスプラザ京都」

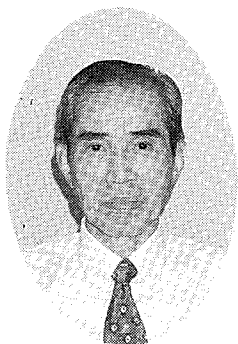
大学のまち・京都のシンボル施設「キャンパスプラザ京都」が昨年秋、京都中央郵便局西側にオープンした。鉄筋5階建ての学びの殿堂には、4つの講義室や演習室、ホール、マルチメディアラボ、パソコンコーナーなどが設置され、市民や大学生の勉強、交流の場として盛んに利用されている。「企業家育成セミナー」など各種講座に京都支部会員も講師として活躍している。



☆社団法人中小企業診断協会京都支部は、中小企業診断士で作っている団体で、京都府内の各分野で活躍している約100名の診断士が加入しています。  
☆中小企業診断士とは、通商産業大臣の認定を受けて登録している、わが国唯一の公的資格を有する経営コンサルタントです。

中小企業診断士マーク

## 輝かしい 21 世紀を迎えて想う



京都支部長

品川 弥太男

新年おめでとうございます。

輝かしい千年紀の改まる希有の年を迎え、この意義ある新年を皆様と共に生きて迎えることができましたことは感激であり感謝です。共に慶び、この幸せを寿ほぎたいと思います。

顧みるに 1000 年前のわが国は平安中期、藤原一門の栄えた頃で、貴族の荘園経営の時代でありました。また、100 年前は日清・日露戦争の頃で、明治政府のもと富国強兵と近代国家の基礎づくりがなされた頃になります。それでは、これから 1000 年先はどんな世界になるのだろうか、ちょっと見当が付きませんが、それだけに夢を描き、こんな世界になったらよいなど想像してみるのも楽しいことではないでしょうか。

人類の長年の夢は実現してきています。「開けゴマ！」「鳥のように飛べたらいいな！」「千里眼」「透視」「月世界へ行きたいな」等々。

それではこれから 100 年先はどうなるでしょうか。変化の激しい時、先は読めませんが、しかし、どうなるかではなく、子孫のためにどんな世界であって欲しいのか、理想の世界像を構想し、共通の目標として共有し、地球人類の長々期計画として、その実現方法を考えていくことは、今を生きる我々の責任であり、また、やり甲斐のあることではないかと思えます。

これまでの 100 年は激動の世紀でした。科学技術の進歩は目覚ましく、人手に代わる機械化により生産技術、交通、通信は飛躍的に進歩し、産業の生産性を大きく向上させて、豊かな経済社会を

実現しました。それによって高等教育も普及し、医療・福祉も充実して、平均寿命 80 歳の長寿社会を迎え、かつてない、豊かさを実現しています。また、これを実現したことは誇るべきことだと想います。更にコンピュータとインターネットの普及は、今後更に革命的な社会変革と図り知れない福祉を人類社会にもたらすことが期待できます。

反面 20 世紀は悲惨な多くの戦争を体験してきました。これらの反省の上に立って 21 世紀はなんとしても、戦争の無い人類共通の理想である“共生の世界”にしなければと思います。これが世界の人々の普遍的な共通の目的であり、モラルであり価値判断の基準にしなければと思います。

この目的のもとに世界が一つになり、世界連邦をつくり、連邦憲法のもとに、戦争と公害を防ぐ、健全な人生観や考え方を普及すると共に、個性を活かし、生き甲斐のある社会を構築することを世界に呼び掛け、発信して行かねばならないと想います。

わが国は余力のある今、その力を活用し、積極的に世界の人類に寄与していくことが大切な使命であると想います。

今日があって明日がある。今日の想いと行いが明日を決める大きな要因になります。

想うことは実現します。この新年の感激と感謝を報恩の想いにして、輝かしい 21 世紀の人類社会の建設に、皆様と共に手を携えて参加してゆきたいと想います。

# 製品開発の光と影



株式会社 公共試作研究所  
代表取締役 中小企業診断士

大貫 信彦

## 1、はじめに

当社は主としてメカトロ関連分野に於ける受託製品開発、及び省力化・合理化設備の企画、設計、試作、販売を20数年間社業としてきた。その中で、開発時の代表的な受注品目と経済トレンドがどのような関係になっていたかを、今回まとめて見た。その結果、その時代背景、つまり社会、経済、労働条件に沿っている事が改めて感じさせられると共に、情報の窓口を広くし、それを受け取る側の感度アップを図る事により成熟化経済下に於ても、中小企業は能動的にチャレンジする事によりビジネスチャンスを確保できると信じている。(当社の場合は、当時受動的であったために、それをテコに躍進する事ができなかった。)

## 2、当社設立の経緯

当社は、中小企業の製品開発スタッフ不足に着目、受託先企業のスタッフ代行を目的に昭和45年に創業し、昭和50年に改組し、一業種一社の取引を前提に会社を発足させた。しかし、当時はまだ高度成長時代の後期であり、実際の受注は中小企業より大手或は中堅企業よりの受注が多数となった。最近ではコンサルティング業務も含めて中小企業へ受注を特化すべく努力をしている。

## 3、経済トレンドと開発内容の変遷

経済トレンドと開発内容の変遷を図表1に示す。この中で四角で囲んであるのが各年代に応じた当社の開発品の1例である。また図表2には、製品開発要因分析表として、創業当時及び最近の開発品の、その年代に於るマーケティング環境、製品概要、成功要因、失敗要因の概要をまとめたものである。

以下補足的に説明を加えて見ると、

### (1) 自動車バックミラーリモコン装置

当時日本の自動車は右肩上りの生産で、贅沢品より低価格戦略で大衆化の方向へシフトしていた。バックミラーは後方視認の容易性より、道路運送車両法でフェンダー（前部のタイヤ泥除け部分）に取り付けるように指定されており、また車幅より凸起してはならないとされていた。バックミラーは現在の乗用車のように電動で視角を変えるようにはなっていない、後方視角は運転者が車外に出て、手で視角を合すものであった。このため一度で視角を合す事は困難で、3～4回の微調整が必要で不便であり、これを運転席よりワイヤー式リモコンで視角を調整しようとするものである。(昭和54年の日米自動車摩擦交渉で道路運送車両法が改正され、現在のようなドアミラーの取付が可能になったが、助手席側のミラーは見にくい)

技術的には開発に成功したが、当時メーカーの販売戦略はコストダウンによりマーケットシェアを拡大するものであり、これと相反するものであり、商品としては失敗であった。

### (2) 粉体計量機

当時、スーパーマーケットの拡大が著しく、これはセルフサービスを意味する。従ってこれを実現させるためにはパック販売が必要条件になってくる。物品を計量する場合、個数を数えたり、容積を計量するよりも、重量で計量した方が高速化、低コスト化の実現が容易であり、砂糖等の粉体も例外ではない。この様なニーズのもとで開発したのであるが、粉体の吸湿性や、ダング化、詰り等で開発事前の粉体に対する基礎知識の不足や予備実験の不完全等で、技術的に失敗した。上記のように、マーケティング上、あるいは技術上の問題により、創業初期には数

例の失敗を経験している。更に最近の事例を見ると

### (3) 落石検知装置

平成8～9年にかけての大雨で、長野県小谷村、あるいは鹿児島県出水市等で土砂崩落があり、犠牲者が発生している。これに対応すべく土砂崩落警報装置に対して建設省等で対策が講じられるようになった。コンペで数社が参加し、当社としては、カメラや赤外線センサーを使用する方法も検討したが、カメラレンズの汚れや設置環境等種々の条件を加味すると、ハイテク技術よりもローテクではあるが、細線ワイヤーに落石が当たると検出する方式を企画した。結果として、確実性、メンテナンスフリー、ローコスト化等の理由で当社の製品が採用された。

### (4) E T S用高速遮断装置

ATS化の一環として、高速道路のゲートを自動車がノンストップ(40km/h)で通過しても、そのIDカードを自動的に認識し、個人の預金口座より料金が引き落とされるシステムが計画され、現在テスト稼働が行われている。しかし、IDカードを持たない車輛は従来通りなので、ゲートレーンを区別する必要がある。これはIDカードを持たない車輛が誤ってノンストップレーンに侵入する恐れがあるため、高速で開閉する遮断機が必要とされる事を意味する。事前打ち合わせ、調査及び目的機能を明確にする事で、ローコスト化に成功した。

以上、4例を紹介したが、マーケティング面としては、ある社会現象が発生した1～2年後には製品開発ニーズが高まる。また技術的には①目的機能を適確に押える事 ②事前打合せ、調査を十分に行う事 ③必要な予備実験は必ず行う事 ④ローコスト可能な技術知識をたえず吸収する事 ⑤技術的に凝り過ぎない事 ⑥リスクヘッジを考慮する事、などが製品開発に肝要と考えている。

## 4、中小企業に於ける商品開発の基本的スタンス

中小企業に於ては商品開発にどの様に取組むかは難題であると共に、会社の生死を分ける重要な課題である。ビジネスに於て斬新的な新製品は必要条件であっても十分条件ではない。従ってそれに活用できる経営資源を適確に把握し、ビジネスに結びつく製品開発が必要と考えている。以下、筆者がこれまでの経験を通じて得た基本的スタンスを列記すると(1)開発理念を明確にし準備可能な経営資源をもとに成功をイメージ

する。(2)商品開発はある種の不良債権とも言える。(製品は出来ても、商品になるのは0.3%～1%) (3)商品開発で一発逆転はギャンブルである。(4)総ての環境は生き物と同じであり、細かい軌道修正が必要である。(5)売れなければただのゴミである。(6)総てのプロセスでタイムラグが発生するので入念な計画が必要である。(7)販売立ち上げ時は赤字をも覚悟し、ファン(イノベーター)作りのために社長自らが努力する。(8)商品ライフは開発期間(難易度)に比例すると考え、安易なテーマは開発費倒れになる。(9)中小企業の新製品開発は、必ずしもニッチ戦略に限らず、特徴あるフォロワー戦略も検討すべきである。(筆者の考えであるが、ニッチは「スキマ」と言うより3次元的な凹と理解している。例えば厚みのあるジグソーパズルの穴の様なもので、不定形の穴に自社の新製品、経営資源を適合させ、また奥行きは、新製品のマーケット深化の度合いではないだろうか) (10)総ての経営資源に対し、シナジー効果を発揮できる環境づくりが必要である——に要約されると考えている。

## 5、リスク回避とリスクヘッジ

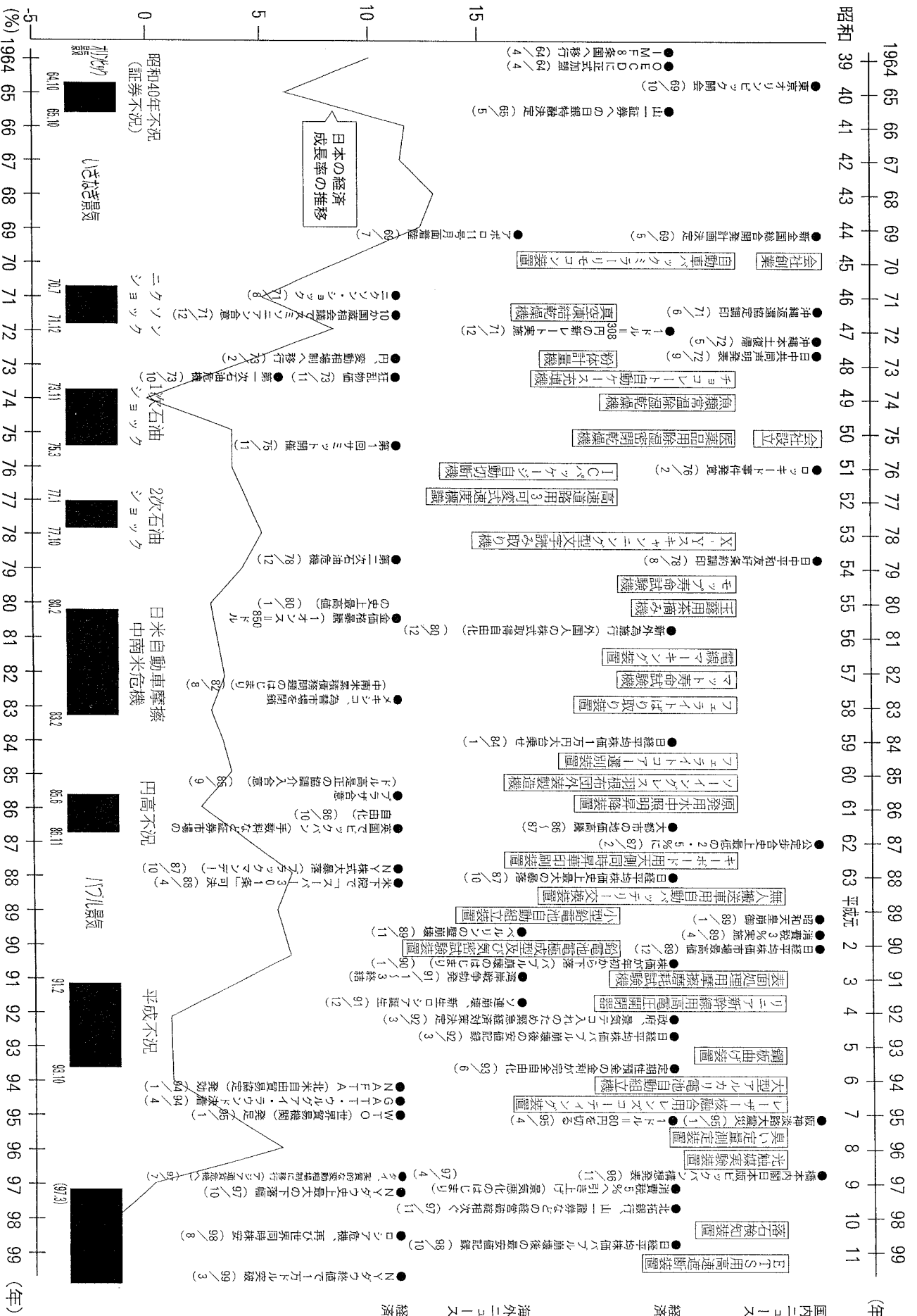
新製品開発や新分野進出に於ては必ずリスクは発生し、これを回避する事は不可能である。しかし、リスクをより少なくするためにヘッジする事は、十分な情報と綿密なマネージメントにより可能である。図表3にリスクの例を示す。

## 6、新製品開発から市場化までのステップ

図表4は、当社が現在行っている開発、試作のフローチャートである。特徴的な事は各ステップに於てフィードバックを密にし、細かく軌道修正している事にある。開発スピードが要求される現在に於て矛盾しているかのようであるが、「急がば回れ」である。

## 7、結び

当社のこれまでの経験を通じて、事例と一連のフローを述べさせていただいた。製品開発の分野に於ては自社の経営資源のみで実行するのではなく、中小企業に於ては信頼できるパートナーと戦略的連携を組む事が成功の確率を高めるものと確信している。



製品開発要因分析表 図表-2

製品名	自動車バックミラーリモコン装置 1970
マーケティング環境	①景気下降期②車社会の到来③車の贅沢品より大衆化へ④バックミラー合わせが困難⑤道路車両運送法により取付位置の制限
製品概要	バックミラーの水平, 垂直位置が運転席より調整出来る装置
成功要因	
失敗要因	①アッセンブリーメーカーの動向調査不足②売込タイミング不良③高コスト化④強力な磁石の未出現
製品名	粉体計量機 ' 72
マーケティング環境	①景気上昇期②計量慣行の変化(容積, 個数より重量へ)③計量速度の高速化④スーパーマーケットの増大
製品概要	粉体を最初に容積で目標重量値より若干(-)目に計量する。次にフィダーで微量供給し, 目標重量に合せる
成功要因	
失敗要因	①粉体の基礎勉強不足(吸湿性, ダンゴ化, ブリッジ等)②微粉に対する機構上の配慮不足③予備実験不足
製品名	落石検知装置 1998
マーケティング環境	①景気下降期②数年前より土砂崩れ, 落石事故多発(96, 長野県小谷村, 97, 鹿児島県出水市等)③災害防止の意識向上
製品概要	落石等を10m間隔で5本の細線ワイヤーで検出し, 落石警報等を中央監視盤に表示させる
成功要因	①構造簡単なローテクを使用することにより, コンペで採用された。②事前調査の徹底と, 使用環境の検討③ローコスト設計, 製作技術を保有していた。
失敗要因	
製品名	ETS用高速遮断装置 ' 99
マーケティング環境	①景気下降期②IT化の一環として, 高速道路の自動料金徴集システムが計画された③景気低迷で異分野よりの参入活発化(安値受注の促進)
製品概要	高速道路でのICカードによる自動料金徴集システム計画にともない, ICカード非保有車両をストップさせる為, 0.5秒で動作する高速遮断装置
成功要因	①事前打合せの徹底②PAT等の調査③事前シュミレーションの強化④設計製作のローコスト化技術を保有していた
失敗要因	

リスク管理を強化し、成功率を高めよう 図表-3

リスク	リスクの例
企画リスク	①開発理念の欠如(何を, どうして, どの様な成果を, 何時迄にえたいか)②ニーズとのミスマッチ③思いつきや, 思い込み④需要予測失敗⑤机上の計画(自社の強み, 弱み把握不足)⑥トレンド予測失敗⑦価格設定ミス⑧競争無視の製品企画⑨販売無視の企画⑩対象マーケットの選定と規模の予測ミス⑪商品トラブルの予測の甘さ(PL, QA, AS等)
人的リスク	①開発マインドの衰退②人材不足③開発リーダーの脱落④パートナー不足, 不良⑤開発組織の不備⑥開発能力の不備⑦ネットワークづくり失敗
物的リスク	①試作品完成度の未熟②新商品の機能不完全③クレーン多発④在庫多発⑤生産設備不適合⑥設備稼働率の低下
資金リスク	①開発予算の失敗②自己資金不足③借入金の増大④運転資金不足⑤販促費の計上ミス⑥開発費回収不能⑦予想利益率算定ミス(例 業種による売上高粗利益率の平均 食料品工業 30%, 繊維工業 22%, 化学工業 29%, 金属製品工業 25%, 精密機械工業 25%, 一般廃棄物処理業 55%)
情報リスク	①情報の質, 量の集取の偏り②ニーズ予測の失敗③トレンド予測の失敗④業界特性の調査不足⑤PAT調査の失敗⑥PAT出願の怠慢⑦PAT戦略の失敗⑧資金調達情報集取の不備
時間リスク	①開発, 販売リードタイム無視②製品投入タイムラグ無視のニーズ予測③開発リードタイムの遅れ④生産, 販売リードタイムの遅れ⑤資金調達の遅れ⑥トレンド変化への意思決定遅れ
システムリスク	①開発のPDCAサイクル不良②環境変化に対する感性不足③開発計画の不備④販売計画の不明確, 不備⑤生産計画の不明確, 不備⑥4P(製品, 価格, マーケット, プロモーション)の整合性不備⑦撤退基準の不備(損切り決断)⑧フォローアップ体制の未確立, 不備⑨仕入, 外注先の不適合⑩販売ルートの不適合

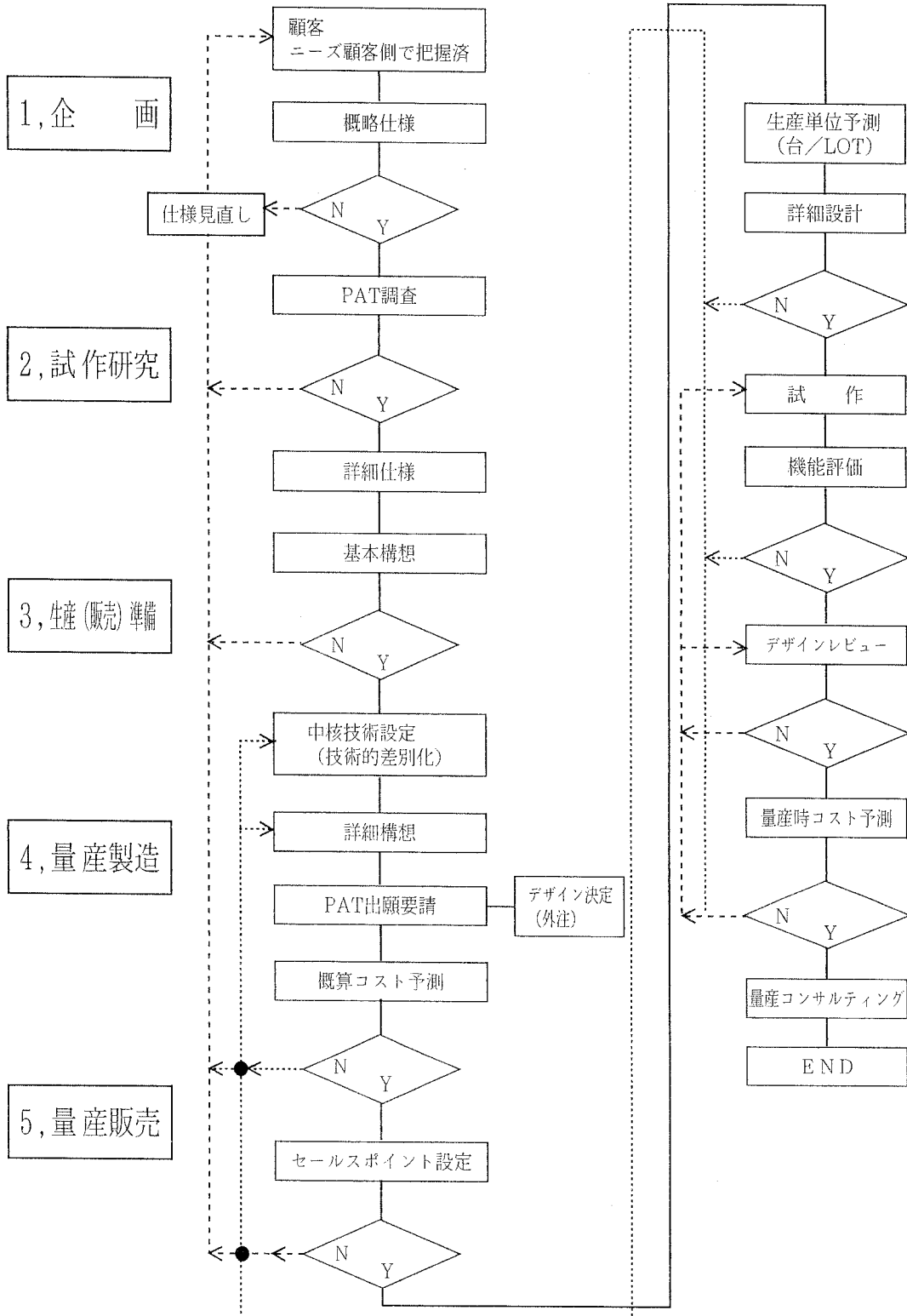
☆自社技術レベルの70%投入で製品開発を目指し、30%はアフターフォローの余力が理想

# 新製品開発から市場化迄のステップ

図表-4

< 基本ステップ >

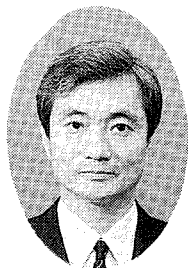
< 当社の開発,試作ステップ >





# 黒船襲来か？

フランスのカルフル（世界第2位の小売業）の日本進出



中小企業診断士

橋本好一

## 1) はじめに

1999年6月小売業の世界No.1である米ウォルマートが英第3位のスーパー、アズダを買収した。ウォルマートの欧州進出に強い危機感を持つ仏最大手で世界第4位のカルフルは、同国第5位のプロモデスを買収し、ウォルマートに次ぐ世界第2位の小売業者となった。

カルフルは既に世界26カ国に進出しており、2000年12月に入って、ついに念願の日本市場への進出を果たした。

日本の法規制や、独特の商習慣、目の肥えた消費者を相手に、HM（ハイパーマーケット）の旗手とは言え、成功を収められるか注目されるどころだが、成功を収めた場合は、日本の流通において小売・卸を問わず、外資を巻き込んだ大規模な再編が起こるだろう。

一足先に日本進出を果たした米コストコも、日本の商習慣を打ち砕くことに挑戦しているが、思惑通りには行っていない。しかしこれも、買収をも含めた外資による多店舗化が進展すればどうなるかわからない。既にP&Gのように一定の発注量を超えれば、大型小売店への直販の道を開いたメーカーも出てきている。

また、昨年6月1日に施行された「大規模小売店舗立地法」も、結果的には財務戦略に優れた外資に有利に働くことも考えられる。

欧州の流通業はユーロ統合により、域内国境を超えた経済活動を一層活発化するであろうし、米国内は既に大手流通業による寡占化状態である。欧米の流通業にとり次なる進出先として、アジア随一の消費国日本に照準を合わせてくるのは当然である。アホールド、メトロ（2001年進出予定と言われる）、最強ウォルマートなどがいつ進出してきたとしても不思議はない。国境を越えて展開されるメガコンペティションの狭間で、日本の流通全体がその存在意義を問われようとしている。

## 2) カルフルの日本進出

ベルナル会長は10月20日東京都内で記者会見し、2003年までに大型スーパーを13店出店することを柱とした対日進出計画を発表した。（日経00/10/21朝）

昨年12月8日1号店となる千葉市・幕張店（幕張タウンセンター内2F）を始めとし、国際的な商品調達網（Global Net Xchange=GNXはインターネット上の共同調達サイトで、今まで卸が行ってきた仲介機能をネット上で実現するもの。GNXは2000年3月に設立され、シアーズ、カルフル、オラクル、クロガー、メトロ、セインズベリー、コールズ・マイヤーなどが参加し、最近グッチ・グループの会社が加わるなど、非食品部門も強化されてきているようだ。世界第2位のカルフルですらウォルマートの1/3の購買力しかなく、価格競争で負けてしまうという恐怖感が、競合関係の垣根を越えたEC連合をつくらせているようだ。）を活用した低価格戦略等を武器に、全国展開を目指すとしている。

店舗の運営主体は日本法人カルフル・ジャパン（東京・港区／資本金480百万円・カルフルの全額出資）。売り場面積1.7万㎡（敷地面積3.8万㎡）、年間販売予定額85億円（食品42億円・雑貨家庭用品10億円・衣料品10億円・その他／食品：非食品＝5：5）を見込んでいる。

このエリアは、日本の大規模小売店（GMS）の中でも、早くから外資の上陸に警鐘を鳴らし、国際的な競争力強化を訴えるジャスコの本拠地。

昨年10月にイトーヨーカドー幕張店が開店し、米の会員制ホールセールクラブ最大手のコストコも、12月13日に2号店をオープンさせる（1号店「トリアス久山」を福岡県久山町に99年4月にオープン）。期せずしてジャスコのお膝元で、国際的な激戦が展開される訳だ。カルフルは2001年1月南町田店（東京都町田

市 7,987 m<sup>2</sup>) と光明池店 (大阪府和泉市 20,220 m<sup>2</sup>) を開業予定。2002 年に 4 店、2003 年に 6 店の開業を目標としている。

しかし、香港においては法律が厳しくこれ以上の大型小売店の展開は望めないためとし、8 月 29 日香港の小売市場から撤退を表明し、9 月 18 日に 4 店を閉店するという動きも見せている。

### 3) カルフルの概要

創業 : 1963 年

'99 年度総売上高

: 約 6 兆円 (内 40 % 以上が海外での売上)

従業員数 : 約 24 万人 (仏国内で 11 万人程度)

出店地域 : 欧州・南米・アジアの 26 カ国、

アジアでは中国 (26 店) 韓国 (15)

台湾 (23) タイ (10) インドネシア (5)

'99 年度総店舗数 :

大型 SM 682 店・食品 SM 2,670 店

大型 DS 5,709 店

創業 37 年にして世界 26 カ国に出店し、世界第 2 位の小売業者となった背景には、もともと仏国内で出店を規制する「ロワイエ法」があり、それを強化した「ラファラン法」や、採算を無視した安売りを禁止する法などが発効したことなどもあり、成長の糧として海外出店を推進した事が当社の国際企業としての地歩を築いたといえる。

### 4) カルフルのアジア進出状況

先行して進出しているアジア各国での状況をみると、いくつかの特徴的な事がある。

- ① 100 % 独資による進出・出店が基本。アジアでは、まず現地大手資本と手を組み、その後、現地資本部分を買取るケースが多い。日本でも当初ダイエーと一部合併という動きも見せた。
- ② 1 万 m<sup>2</sup> 前後の坪効率の高い HM 方式で 1 層構造が基本。アジアでは 2 層構造の回遊式が多いようだ。今回の幕張店は当社にとって、標準店舗と言うことが出来る。
- ③ 商品の購買はメーカーからの直接買い付けまたは代理店経由の買い付けだが、全店統一価格での店入れが原則。最初は新商品の導入費を要求、販売量が増加すれば達成レポートの要請もあるようで、その他に販促費も頻繁に要求されるようだ。
- ④ 中国のケースでは、社長、各商品部長などは当初仏本国より派遣するが、最終的には現地化を図っていくようだ。この点日本では優秀な人材確保が容易と思われ、現地化のスピードが早まるのでは

ないか。リクルートエイブリック社の求人情報では、ドライグロサリー、DIY、ハウスキーピング等のバイヤーや IT セクションのアシスタント、HR マネージャー候補などの募集が行われている。

- ⑤ 当社の売価が現地の量販店で一番安価であることが基本。競合店でカルフルより売価が低い店があれば、メーカー、代理店に説明を求め、場合によっては、店頭より当該商品を撤去することもあるようだ (アジアでは大規模小売店が未発達で、中国や台湾では当社が最大規模のバイイング・パワーを持つ会社と言える)。

### 5) カルフルの特徴と問題点

上記の状況や伝聞される事などを幾つか整理すると、ダイエーが当社の真似をして失敗した業態の特徴と重なってくる。これを HM の代表選手として、また世界中に店舗を展開してきたノウハウで、どの様に調整して行くかが注目される。

- ① 大量購入…PB 化も含め、買取を前提に大量に仕入れれば、購入価格は抑えられるが、過剰在庫となる懸念される。返品が上手く行かないと、商品の改廃がタイムリーに行えず、消費者ニーズにこたえられなくなる危険がある。加えて厳しい協賛金の要求が行われると、ブランド力の強いメーカーが納入に応じてくれるかどうか疑問だ。
- ② 大量陳列…見た目のボリュームは訴求できるが、消費者の欲しい物が本当に陳列できるのか疑問。絶対に陳列されるアイテム数は少なくなることから、消費者にすぐ飽きられる危険もある。中国のカルフルでは協賛金が払えるメーカーの商品が棚一杯に並び、消費者の本当に欲しい物が無いと言うような事も言われているようだ。
- ③ メーカー直買…直接メーカーと商談し、値決めや条件獲得を基本としているようだが、日本の特に食品のように、メーカーが代理店・特約店制度をひいている商品群については、軋轢を生む可能性がある。条件の厳しさから交渉を打ち切った卸もあり、メーカーも既存の特約店や大規模小売店との摩擦を懸念し、様子を見ている状況といえる。また既存のシステムと異なる商談や発注・配送等は、全ての作業行程で効率が悪くなり、全体のコストアップを招くことも懸念される。
- ④ メーカーを力で押える…③とも絡むが、バイヤーの強圧的な商談姿勢が話題になっているようだ。現状メーカーブランド (力) の強い日本の市場で、消費者が望む商品や売れ筋商品が大量に供給されるのか疑問。かえってデッドストックの捨て場状況にならなければならないと思う。

- ⑤サービスの削減…最近大規模小売店においても対面販売を活発化するなど、木目細かなサービスや鮮度管理に慣れた日本の消費者に、価格と引き換えにサービスレベルを下げる販売方法が、受け入れられるのか注目されるどころだ。
- ⑥全国に多店舗展開をする…超大型店を多店化するとはいえ、2003年で13店舗であり、イトーヨーカ堂(176店舗)ダイエー(308店舗)ジャスコ(367店舗)西友(191店舗)マイカル(123店舗)と比べて、ドミナント化できない。物流コストのアップや、その他の不効率化が懸念される。また米国流と異なり店舗の形など、細かい部分での標準化が行われていないようで、賑わいや意外性の演出効果はあるかもしれないが、米国流の均一・均質化になれた日本の消費者に受け入れられるかどうか。また店舗のオペレーションでロスを生むことも懸念される。
- ⑦価格の徹底追求…品質より値段と言うコンセプトが、日本の消費者に受け入れられるかどうか。安さの追求がイメージの悪さにつながりかねない。ダイソーやユニクロが業績を伸ばし、FFでもマクドナルドが一人勝ちする現象が起きているが、多くはカテゴリーショップであったり、メディアを使ったイメージ戦略に長けているところだ。カルフルの低価格戦略を支えるもう一つの柱はPBだが、フランス流PBが果たして受け入れられるかどうか不明である。

## 6) まとめ

撤退を余儀なくされた香港以上に排他的な日本市場で、ジャスコやイトーヨーカ堂のみならず、コストコといかに戦って行くのか注目されるどころだ。

現状の日本の消費者や小売市場の環境、あるいは感情にそぐわない問題点を多く抱えたカルフルが、その経験をどう生かせるかがポイントだ。いかに日本化するのか、あるいは日本に無いものをいかに定着せられるのか、経営トップの手腕が試される。

徹底した価格競争を仕掛けて行くカルフルが、幕張でどのような展開をみせるのか、GMSの業績がすぐれない現在の日本市場の中で大変興味深いところだ。

一方バイイング・パワーを発揮するために、早急にある程度の規模まで拡大を目指すとする、流通各社の株価が低迷している現状、買収や提携が行われるのかどうか気になる。

加えて、カルフルのみならず海外の流通業は、情報収集・分析・活用等あらゆる分野でITを活用していることにも注目しなければならない。進出する前に十分な市場調査や環境分析をしているはずだ。

いずれにしてもその結論は、消費者がどのような反応を示すかにかかっている。カルフルの試みが成功すれば、それが日本化の結果であったとしても、中長期的にはメーカーの取引形態の変革や、小売業界の淘汰・再編が起これ、業界の想像を超えたメガ小売・メガ卸の出現を招くかもしれない。流通における本格的なメガコンペティション時代の到来といえる。



# 満洲旅行記

《日本近代史の光と影を紀行して》



中小企業診断士・技術士

長野哲朗

## 1. プロローグ

去る1998年8月、旅順・大連・奉天（現、瀋陽）・新京（現、長春）・ハルビンと旧満州国の主要都市を訪問した。大連からハルビンまでは旧満鉄線を列車で移動した。司馬遼太郎の「坂の上の雲」の主要舞台である旅順・奉天から、愛親覚羅溥儀の故宮（現、偽故宮）がある新京や、731部隊で有名なハルビンを訪問し、「坂の上の雲」をめざした日本がどうして「坂の下の泥沼」にはまっていったのだろうかという歴史の重みを感じながら、また現在の日本の混沌とした状況に重ね合わせながら旅を続けた。

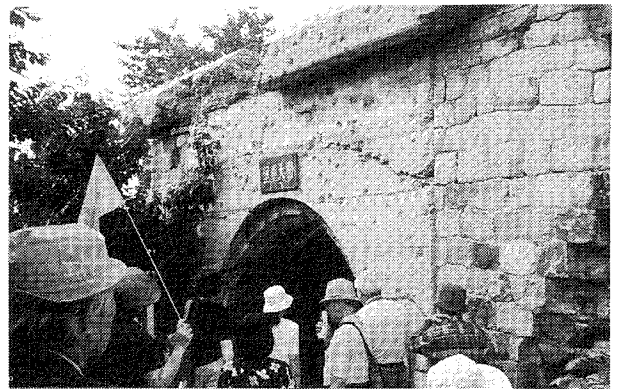
旧満洲国を訪問したのは、小学校3～5年に学んだ母校の旧奉天市平安小学校（当時は平安在満国民学校と称した）が現在中高一貫の6年制高校（瀋陽鉄路実験中学校）になっていて、創立50周年を記念して旧平安小学校時代からの校舎をすべて取り壊し建替えるとのことで、取り壊し前に訪問すべく同窓会がツアーを組み、それに参加したものである。

## 2. 「坂の上の雲」の主要舞台：旅順

旅順は戦後、中国人民軍の軍事拠点になっていて、一般住民の立ち入りが禁止されていたために、日露戦争の史跡がよく保存されていた。ただし、乃木将軍とステッセル将軍とが会見した水師営の会見所は立ち入り禁止区域外にあったため、文化大革命の時に破壊されたとのことで、現在のは観光用に再建されたものである。

### 《激戦地：東鶏冠山》

東鶏冠山のロシア軍トーチカはよく保存されており、日本軍の弾痕が目に見え（写真・1参照）



（写真1 東鶏冠山のトーチカ）

### 《203高地》

日露戦争当時はハゲ山だったそうだが、現在は植林されて緑に覆われている。散乱していた弾丸を集めて鑄造したという記念塔や乃木保典戦死の碑などがよく保存されている。

### 《旅順工科大学》

旅順工科大学及び寮歌「北帰行」で有名な旅順高等学校は現在人民軍の施設になっていて、立ち入り及び写真撮影が禁止されている。現地案内人の好意で旅順工科大学は車窓から見る事が出来たが、旅順高等学校は見る事が出来なかった。

## 3. アカシアの大連

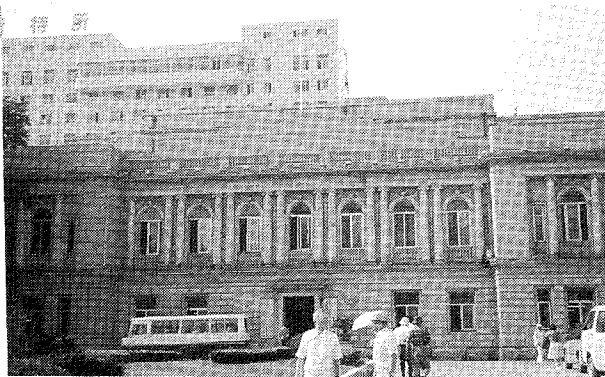
ロシア人が造ったヨーロッパ風で美しい大連の街並みも破壊と建設が進んで、昔の面影を失いつつある。アカシア並木もプラタナス並木に変わり、赤レンガの瀟洒な満鉄社宅街もほとんど壊され高層ビルに建て替えられている。老虎灘や星が浦などのリゾート地も開放されて俗化し大変な賑わいであった。

### 《大広場・大連駅》

大広場（現、中山広場）をとりまく旧ヤマトホテルや旧横浜正金銀行などの建物は現在も使用されており、その外側に新しい高層ビルが林立している。上野駅を模して造られた大連駅もそのまま現役で使用されていた。

### 《満鉄本社》

かつて、600台のタイプライターが唸りをあげ、電話はダイヤル即時通話、大豆の集荷数量・運送距離・運賃等はIBMのパンチカードで処理されていたという満鉄本社は建物が残っていて、現在も鉄道関係の事務所として使用されている（写真・2参照）また、満鉄のマークがついたマンホールの蓋が数箇所見られた。なお、満鉄（南満洲鉄道株式会社）は日露戦争終結のポーツマス条約でロシアより移譲された東清鉄道の南半分（大連～寛城市）を母体に設立された半官半民の国策会社で、初代総裁は後藤新平であった。



（写真2 旧満鉄本社）

## 4. 日露戦争最後の決戦地、そして満洲事変勃発の地：奉天（瀋陽）

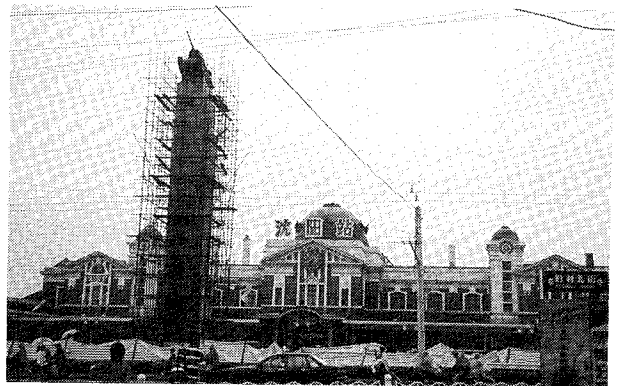
奉天（現、瀋陽）は清朝が一時都を置いた地で、そのときの都の名が奉天であった。もともと清朝の皇帝は満洲族であり、奉天には故宮や陵がある。ラストエンペラーの愛親覚羅溥儀は清朝12代の皇帝「宣統帝」であった。

### 《故宮及び北陵》

かつて城内と呼ばれた城壁に囲まれた旧市街の城壁はすべて取壊されており、旧市街と新市街との境界がなくなっていた。しかし、旧市街の中央にあった故宮はよく保存されていた。北陵も良く保存されている。

### 《奉天駅》

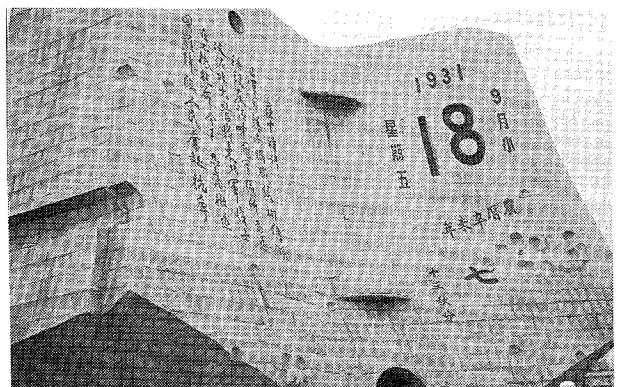
東京駅を模して建てたといわれる旧奉天駅は、瀋陽駅と駅名は変わったが、昔の建物が現在も使用されている。ただしローカル駅になり、メインの駅は戦後建てられた瀋陽北駅に移っている。ソ連軍が進駐してきた時に建てられた奉天駅前広場の戦勝記念塔は現在も残っており、修復作業中であった（写真・3参照）



（写真3 旧奉天駅と戦勝記念塔）

### 《柳条溝》

1931年（昭和6年）奉天郊外の柳条溝で満鉄線が爆破され、犯人の中国人はただちに射殺されたが、これを契機に関東軍が北大営を攻撃し、満洲事変が勃発した。戦後、この爆破は関東軍の河本大佐らが戦闘のきっかけをつくるためにやったというのが定説になっている。日本が建てた記念碑は撤去されて、中国が建てた記念館に関東軍の悪逆ぶりが展示されていた（写真・4）



（写真4 柳条溝に建つ中国の戦争記念館）

## 5. 首都：新京（長春）

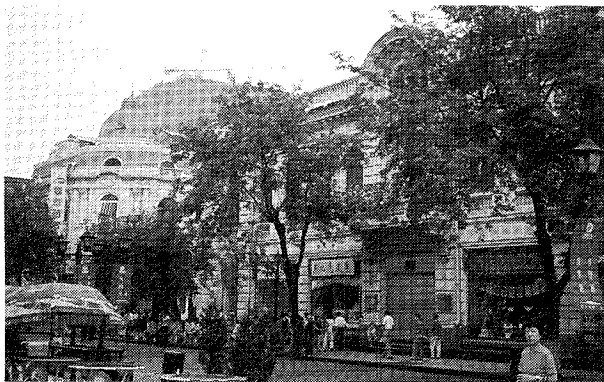
溥儀の満洲国の首都には、現在、偽の字があふれている。映画「ラストエンペラー」の舞台となり、ロケも行われた溥儀の旧居は偽故宮（写真・5）、溥儀は偽皇帝、そして偽満洲国。



（写真5 映画舞台になった偽故宮）

## 6. エキゾチックな街：ハルビン

小学校1～2年を過ごした私にとって、ハルビンの思い出のシンボルは、スガリー（松花江）・チューリン洋行・キタイスカヤそして中央寺院である。スガリーは今も悠久の流れを保ち、チューリン洋行は今でも百貨店として生きているし、キタイスカヤもロシア人街の面影を残している（写真・6）しかし、中央寺院は文化大革命の時に破壊されて今は無く、白系ロシア人もその時にほとんどが追放されたとのことであった。

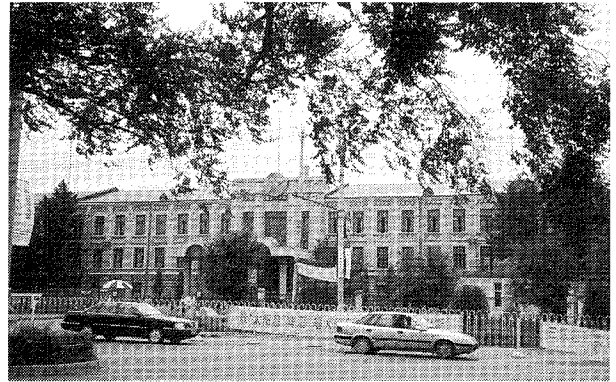


（写真6 ロシア人街の面影残すキタイスカヤ）

### 《花園小学校》

多くの日本人が学んだ花園小学校（写真・7 参照）は戦後避難民の収容所となって、開拓村の多くの方々都在这里亡くなっている。現在は中国人民軍の施設になって立ち入りは出来ない。現在日本では、警察の不祥事として市民を守らなかったことが問題になっており、以前は厚生省が薬害エイズ問題でやはり市民の側につかなかったこと

が問題となった。かつて満洲でも関東軍が明らかに日本国民を守らなかったのである。特に国境付近に住んでいた開拓団の人々は防衛線を密かに奉天まで下げた関東軍に棄てられたのである。現在、憲法問題や自衛隊の海外派遣問題が討論されているが、国の独立の維持と日本国民を護るという原点をしっかり見据えて議論すべきと思う。



（写真7 多くの日本人が学んだ花園小学校）

## 6. エピローグ

旧満鉄線の車窓から破壊と建設が進められている中国を眺めながら、現在、問題が噴出している日本に思いをはせた。幕末から明治にかけて、日本のリーダー達は欧米列強の植民地となることに恐れおののいていた。福沢諭吉は「一国の独立は一身にあり、一身の独立は学問にあり」と説き、学問立国を提唱した。「坂の上の雲」をめざした日本人は日露戦争に勝利をおさめ、満鉄を軸に先端技術を導入して近代国の仲間入りを果たしたが、そのころからおかしくなって行った。派閥抗争にあけくねながら傲慢になっていった軍閥・政権・財界などが、せつかく先人が築いた財を水泡にし、「坂の下の泥沼」へと転がり落ちていった。太平洋戦後、技術立国をめざし、それに成功をおさめ、ジャパ・NO. 1とおだてられたころからまたもや戦前と同様に日本がおかしくなってきた。草柳大蔵をして「日本が創出した空前絶後の頭脳集団」と言わしめた旧満鉄調査部は、膨大な情報を分析してナチスドイツの敗北を予見し、日・独・伊三国同盟に反対した。しかし、元満鉄総裁でもあった当時の外務大臣松岡洋介はこれらの意見を抹殺して三国同盟を強行し、転落への道をすすんだ。そこには、自信過剰と傲慢に満ちたリーダーの姿があり、現在問題となっている「そごう」や「日債銀」「長銀」などのリーダー達の姿が重なりあう。日本の近代史の光と陰とをわれわれに示してくれる旧満洲国や満鉄の歴史には学ぶべき点が多くあるのではなからうか。

# 総合評価は「良かった」

—— 昨年夏の京都支部診断士研修のアンケート調査 ——

中小企業診断協会京都支部が昨年8月実施した中小企業診断士研修のアンケート結果がまとまった。総合評価は6科目とも「良かった」と合格点を与えているが、講義内容や研修方法によって受講者の満足度に差が生じ、実演を交えて分かりやすく講義した女性経営者の評価が「非常に良かった」と最高点を集めた。

毎年8月初旬に実施する京都支部の診断士研修は人気が高く、昨年は173人が受講した。アンケート調査は、受講者の希望に沿って研修内容を充実するため協会本部の要請もあって一昨年から実施しているもので、今回は京都支部からの特別質問を含めて5項目に受講者全員の回答を求めた。

研修についての質問では、6つの科目ごとにテーマ、講師、講義内容、テキスト、研修方法と総合評価をA（非常に良かった）B（良かった）C（普通）D（良くなかった）の4段階で評価してもらった。集計表が示すように、各項目ともD評価は少なく、大多数の受講者には不満のない研修内容だったといえよう。が、A評価を得た項目も多くなく、「耳の肥えた」受講者に満足を得る話の難しさを示した。その中で、2日目最後に講義した株式会社カワイプロ代表取締役河合登世子氏が回答者の82%の支持を得たことに注目したい。

その他、今後取り上げて欲しいテーマ、より効果的な研修の実施方法・内容について、京都支部への意見の主なものは次ぎの通りである。

## 【今後取り上げて欲しいテーマ】

- ・地域経済（京都経済）の動向
- ・中小企業白書、中小企業施策の内容（毎年変更あり、その主な内容）
- ・具体的診断事例
- ・インターネットビジネスの展開方法
- ・新しい物づくりと女性でがんばっている人の話
- ・コンサルティング用ツール、手法、手順等
- ・診断体験談、企画立案コンサルティング事例
- ・ヒトゲノム
- ・診断を受けた会社社長の話
- ・目標管理 人材開発
- ・大店立地法の解説（含む都市計画）
- ・経営法関係のテーマ
- ・経営コンサルティングを実務でされている先生に現場の内容など実務的な話をしてほしい
- ・中小零細企業の話をしてほしい
- ・過去数年にわたり政府が行った不況克服策の結果

## 【研修について—アンケート集計・百分比】

A（非常に良かった） B（良かった） C（普通） D（良くなかった）

	テーマ					講師					講義内容					A+B
	A	B	C	D	計	A	B	C	D	計	A	B	C	D	計	
1. 中小企業の現状と施策	21.2	45.5	31.1	2.3	100	21.5	43.8	30.8	3.8	100	17.3	39.4	38.6	4.7	100	
2. 構造改革期におけるサービス業の基本的な役割	17.6	48.9	32.1	1.5	100	17.6	51.1	26.7	4.6	100	14.8	38.3	43.0	3.9	100	
3. ベンチャー企業の創業支援	30.5	48.9	20.6	0.0	100	16.2	36.9	37.7	9.2	100	10.3	36.5	46.0	7.1	100	
4. 知的所有権の管理・活用	38.5	42.3	19.2	0.0	100	23.1	47.7	28.5	0.8	100	16.5	47.2	33.9	2.4	100	
5. 情報技術の活用戦略（パネルディスカッション）	32.0	46.1	20.3	1.6	100	15.6	47.7	34.4	2.3	100	13.6	36.8	44.0	5.6	100	
6. 消費者意識と購買行動の変化に即応した経営戦略	35.7	48.4	15.9	0.0	100	50.4	38.4	9.6	1.6	100	40.2	42.6	13.9	3.3	100	
	テキスト					研修方法					総合評価					
1. 中小企業の現状と施策	8.9	23.6	61.8	5.7	100	8.2	32.0	57.4	2.5	100	13.2	47.1	36.8	2.9	100	60.3
2. 構造改革期におけるサービス業の基本的な役割	16.8	34.4	47.2	1.6	100	8.9	34.7	55.6	0.8	100	14.7	44.1	38.2	2.9	100	58.8
3. ベンチャー企業の創業支援	8.1	30.9	54.5	6.5	100	5.7	32.5	57.7	4.1	100	9.6	45.2	37.0	8.1	100	54.8
4. 知的所有権の管理・活用	12.9	39.5	45.2	2.4	100	11.4	35.0	51.2	2.4	100	20.0	45.9	33.3	0.7	100	65.9
5. 情報技術の活用戦略（パネルディスカッション）	4.1	24.6	55.7	15.6	100	10.8	40.0	44.2	5.0	100	12.8	41.4	41.4	4.5	100	54.1
6. 消費者意識と購買行動の変化に即応した経営戦略	18.6	28.0	44.9	8.5	100	34.5	36.1	28.6	0.8	100	41.2	41.2	14.5	3.1	100	82.4

と反省について

- ・高齢化社会到来、介護保険導入の社会変化に対応した各施策、企業戦略等
- ・老人介護にかかわる業界の実情と経営上問題点について
- ・先進的に行き方をしている中小企業診断士の「中小企業診断士業の経営」を語る
- ・具体的診断事例、中小企業施策変更内容と今後の対応、今後の診断士に望まれること
- ・M アンド A の実際
- ・失敗事例を
- ・情報技術の活用戦略、白書の解説
- ・会計、心理学
- ・心理学、宗教関係
- ・ミックスシグマ
- ・司法の制度改革、コーチング理論は知っておくべき
- ・インターネットビジネスの展開、アウトソーシング、新しいもの作り、女性経営者の話

## 【より効果的な研修の実施方法・内容について】

- ・会場の広さに適合した映像機器の導入
- ・診断士以外の人の講演を希望する
- ・プロジェクターの使用を徹底する
- ・スクリーンのよりよいものを設備する
- ・一流の講師をよぶか、参加者をグループ化して参加型、実践型の研修にしてほしい (case study)
- ・実践的な手法をもっとふやしてほしい
- ・女性の講師 (女性の発想、視点) の話を増やす
- ・グループ討議
- ・日程を2回以上に選択できるようにしてほしい
- ・話を聞くだけの研修ではなく、受講生が考えたり、書いたり、ディスカッションする研修にしてもらいたい
- ・講義の題が時宜を得たものであるなら、現在のままで良い
- ・研修会場のクーラーがききすぎて、寒かった
- ・受講者にポイントを合わせたマイクの使い方に配慮してほしい
- ・事前学習+グループ討議→発表等の参加型の研修
- ・レポート提出 (出席者に全員配布)
- ・会場が狭くて疲れる
- ・アンケート用紙は早くに配布すべし
- ・ケースメソッド方式による研修を
- ・更新研修は座学のみにしてほしい (企業内診断士には診断実習は無理)
- ・昼食の提供に感謝
- ・従来型のセミナーと活動事例のレポート提出

- ・講師に個性的な会社社長を
- ・テーマを絞り、長時間のディベートによる意見交換如何

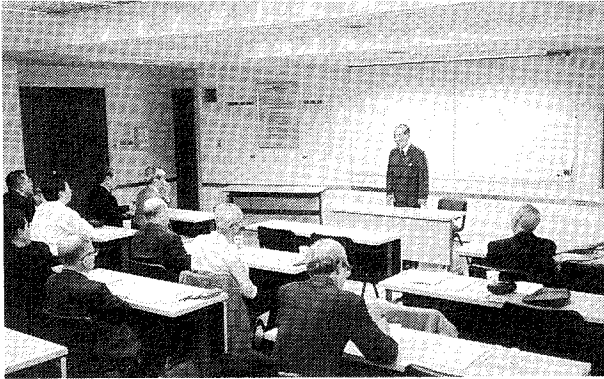
## 【京都支部への意見】

- ・充実した研修会だった
- ・診断士どうして「先生」と呼ぶのはやめたほうがよい
- ・研修会の予定など HP 上で発表してほしい
- ・1日目のパーティ企画はよかった
- ・聞くに値しない講師は今後は登用しないでほしい
- ・研修会場は申し分なくよかった
- ・1000 円の食券が非常によかったので、来年も続けて欲しい
- ・館内で昼食が出来たのは助かった
- ・企業内診断士の研究会、勉強会等あれば教えて欲しい
- ・診断士登録更新研修について
  1. 今後も従来通りの方法ですませるようにしてほしい
  2. 大阪支部のように2回以上の受講チャンスを与えて欲しい
- ・開催時期、盛夏をはずして欲しい
- ・診断士全員から年会費を徴収するなどして組織率を高め、対外的 PR を
- ・月例研究会に企業内診断士の場合、平日は出れない。土曜日に開催を
- ・このアンケート用紙は初日に配布すべし
- ・もっと強力的に診断士の地位向上、職業保障を



## 熱心に法律を勉強

京都支部の平成12年度研修会が11月14日午後オムロン研修センターで開かれ、20人の会員が片岡憲男・京都支部元副支部長から民事再生法、特定調停法の説明を受けた。片岡元副支部長は中小企業診断士、税理士、社会保険労務士として実業界で幅広く活躍する傍ら大学院で教鞭をとり、後輩の指導に当たっている。中小企業界でいま注目されている民事再生法、特定調停法の解説でも豊富な体験に基づいたエピソードを交えながら分かりやすく説明。会員は熱のこもった講義に聞き入っていた。



## 4月から支部事務所移転

京都支部事務所が4月から京都産業会館（下京区四条通室町東）2階へ移転することになり、支部理事会の承認を得た。四条地下鉄ビル6階の現事務所は交通の便は良いが、他の団体事務所の一部に間借りしているため使い勝手が良いとはいえない。新事務所は京都市中小企業指導所に隣接した独立の部屋。利便性がさらに高まる上に、62.5㎡の部屋内には会議室も設置でき、幅広い利用ができると期待されている。

## 2001年の行事予定

- 1月17日 会員研修会・新年祝賀会
- 2月14日 経営革新支援研究会
- 3月14日 経営革新支援研究会
- 5月下旬 通常総会
- 8月上旬 中小企業診断士研修会

## IT研究会

京都支部情報サービス部は「情報化委員会」を発展的に解消して「IT研究会」を設置した。支部会員向けの情報サービス充実とIT研究推進を目的にするもので、研究成果は企業指導に活かすほか、関係機関に発表することになっている。

## ハイキングと懇親会

会員の親睦と相互理解を深めるため、秋晴れの11月19日に実施した。11人が参加。高木副支部長以下足に自信がある6人の会員はJR保津峡駅に集まって愛宕山に登り、比良連山やはるか伊吹山の眺望を満喫。歩くより車が好きという5人の会員は迎いの車で柚子の里・水尾へ直行。現地で合流して柚子風呂で汗を流したあと、地鶏料理をつつきながら、京都支部の今後を論じあった。



## 編集後記

新しい世紀の始まりを諸兄と共に体験でき、ご同慶の至りです。国内や世界、そして地域が直面している課題の大きさを考えると、希望より不安が先立つ2001年のスタートです。健康にご留意下さい。「診断京都」は会員のPR誌でもあります。振るって投稿下さい。（船越）

診断京都

No. 65 新春号

2001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

京都市下京区烏丸綾小路下ル西側

四条地下鉄ビル6F

TEL (075) 342-1131

FAX (075) 342-1132

メール smecakyo@mail.joho-kyoto.or.jp

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

印刷所 岡本印刷 TEL (075) 344-9859

FAX (075) 344-9925