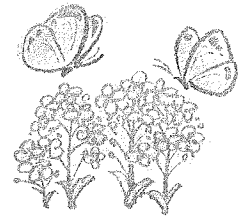


診断京都

No.72



(題字 品川前支部長筆)

2003年 春季号

社団法人 中小企業診断協会京都支部

京都ビジネスフェア2003に参加

◆京都支部が経営相談コーナー開設

診断協会京都支部は3月11日国立京都国際会館アネックスホールで開かれた『京都ものづくりフォーラム2003』に協賛して、会場内に経営相談コーナーを設けた。

地域経済の振興に貢献するとともに、診断協会の存在を来場者にアピールするのが狙い。経営相談コーナーには、安田徹支部長を始め、玉垣、松田、上田、恩村、木津、坂田、高木、中村、福永、藤井、山崎氏等が顔をそろえ、相談態勢を整えた。

『京都ものづくりフォーラム2003』は、ものづくりの企業にとって必要な経営戦略構築の参考にしてもらおうと京都府と財団法人京都産業21が企画したもので、西口泰夫・京セラ社長の講演を聞いた。京都支部は今後もこの種催しに積極的に参画して、中小企業診断士の存在感を高めていく方針。





平成14年度中小企業 経営診断シンポジウムに参加して

京都支部会員 坂田 岳史

京都支部の皆さんこんにちは。私は、昨年東京で実施された経営診断シンポジウムで論文(題名:IT活用型経営革新のプロセスについて)を発表させて頂きました。残念ながら長官賞は頂けませんでした。貴重な経験をさせて頂きました。今回は、その内容を中心にお話しさせて頂きます。尚、論文の内容については企業診断ニュース(15年1月号)に掲載されましたので、詳細は割愛させて頂きます。

最近ではITという言葉は言い古されており、すでに新しい言葉ではありません。しかし、ITの威力が経営革新に与える力が衰えたわけではありません。うまくITを使いこなし売上や利益を伸ばしている企業も多くあります。今回の論文は、私と市村先生(大阪支部理事)が約1年間企業訪問し、ITを活用するための経営戦略、情報化戦略を策定した経験からその策定プロセスを論じました。

ITを活用する場合、まず「何のためにITを使うのか」、つまりIT活用の目的を明確にする必要があります。我々診断士の世界では、これを経営戦略と読んでいるでしょう。私は経営戦略のことを「儲かる仕組み」と呼んでいます。ITを活用するためには、まず儲かる仕組みを作り、それをITを使って実現することが重要となります。これら一連のプロセスの詳細はここでは示しませんが、概要の手順は次のようなものです。

〈経営戦略の策定〉

- ①経営環境分析の実施(SWOT分析)
- ②重要成功要因(CSF)の抽出
- ③アクションプランの策定
- ④モニタリング項目の設定
- ⑤ビジネスモデル図の作成

〈情報化戦略の策定〉

- ⑥概略ITの決定
- ⑦IT動向の調査・分析
- ⑧業務改革とITニーズの抽出
- ⑨IT化企画書の作成

特に、経営戦略の策定が最も重要であり、情報化戦略は経営戦略を実現するために作成すべきです。これが、儲かる仕組みをITで実現することになります。ここで注目すべきことは、上のプロセスの中の①～③はPDCAのP(計画)に該当します。そしてDo(実行)し、その経過をC(チェック)する必要があります。ここでは、そのチェックする項目をモニタリング項目と呼び、何をチェックすれば経営戦略(CSF)が実現できているか分かる項目を設定します。そして、CSFやアクションプランを使いバランススコアカードの視点でビジネスモデル図を作成します。ビジネスモデル図は、企業の経営戦略(儲かる仕組み)を1枚の紙で表したものであり、これ1枚で全社員間で儲かる仕組みを共有することができます。

そして次に、ビジネスモデルを実現するためのITを考えていきます。

この一連のプロセスで最も重要なことは、SWOT分析などの作業を企業の方にやって頂くことです。診断士が自ら手を下し企業戦略を策定するのではなく、自社の戦略は自分たちで決めるのです。我々はそのやり方を指導するに過ぎません。上のプロセス自体それほど目新しいものではありません。しかし、これを企業の方にやって頂くための工夫が今回の発表の論点であったのです。

今回事例として発表させて頂いた企業は、この一連のプロセスを用いて経営戦略、情報化戦略を策定し現在それに基いた情報システムを構築中です(平成15年3月末 稼動予定)。

そのため、本プロセスの検証ができていません。これが長官賞を逃した大きな原因なのですが、いずれにしてもIT活用にはまず儲かる仕組みを創り、その実現のためにITを活用するという視点が重要であることに変わりはありません。

『小さな会社にピッタリの年俸制のはじめ方』

京都支部会員
山崎忠夫

●何とかなりまへんか!

「何とかなりまへんか?」(=なんとかなりませんか?)最近口を開くとそんな言葉が飛び交います。

言うまでもなく、あまりにも厳しい経済情勢の中で喘ぐ中小企業のおやじさんの新しい?朝の挨拶?ですね。

「お宅もでっか?」(=御社もですか?)「お宅なんかゆうゆうでっしゃろ。」(=でしょう?)「へえーお宅もでっか!」(=ですか!)

口に出した所で何の解決にもならないことは分かっているはずなのにつつい口をついてでるおやじさんの“愚痴”(なんだか「男はつらいよ」のタコ社長のようですね。)そんな彼らの“挨拶”を聞かされるたびにコンサルタントとしては複雑な気持ちになってしまうのは“宿命”なのでしょうか?

そんなことはありませんね。そこで「一言、二言、三言アドバイスする」のがコンサルタントのはずですから。

●帯に短し、たすきに長し

こうして生まれた“小さな……”

いずれにしても厳しい環境であることにはわかりがなく、そこで急速に求められるようになったのが「社員のヤル気」を引き出し、コストダウンの要求にもしっかりこたえられる新人事システムの出現だったのです。

しかし、巷で発表されている多くの「人事システム」(人事評価、賃金制度などのシステム)では結局これらの要求に“ビタッ”と答えられなかったと言うのが私の独断と偏見にもとづく「見立て」でした。なぜならばそれらの多くは以下のような「特徴」をかねそなえていたからなのです。

- ①中小企業にはあまりにも「大掛かり」過ぎる。(複雑、長大)
- ②むずかし過ぎる。
- ③「加点主義」の名のもと、結局人件費の固定化、増大に「寄与する」だけのものである。
- ④そして、事実上「年功序列」のくびきから「自由」ではない。

という具合にです。つまり、帯に短したすきに長しと言うものが多かったのではないのでしょうか?

そこで、「それならば」と徹底的に「中小企業」にシフトした「小さな会社にピッタリの年俸制」(あさ出版:1400円 山崎忠夫著)が出版され、新しいノウハウ(リトルNシステム)が目出度くこの世に生み落とされたと言うわけです。

●“リトルNシステム”の特徴は?

そんなわけで誕生したわけですから、この「リトルNシステム」は徹底的に中小企業が設計、活用しやすいように設計されています。

具体的なその特徴は以下のとおりです。

- ①徹底的にシンプル。
- ②経営トップと今一人の「経営幹部」の二人でも策定できる。
- ③「変化対応部分」も織り込むことで「環境変化」にも対応可能。
- ④あくまで「能力・成果・業績」重視。
- ⑤社員の「能力向上」と「成果主義」が結合されている。
- ⑥固定費型から変動費型へ。

などです。

●“リトルNシステム”の構成

では、具体的な「リトルNシステム」の構成はどうなっているのでしょうか?それは、以下のとおりです。

- ①「あなたの充実度」システム
- ②「夢実現」システム
- ③「充実度ランキング」システム
- ④「年俸制」(年総報酬制)システム
- ⑤「新退職金」システム



(1)「あなたの充実度」システム

第一のシステムである「あなたの充実度」システムでは、企業が環境と時代変化に対応し激動の時代を生き抜いてゆくために社員に問われる「能力」「成果」とは何かを突き詰めこれを「あなたの充実度シート」で自己チェックしつつ、上司の考課を受けると言うシステムです。

「あなたの充実度シート」は「こういうことが出来るようになって欲しい十カ条」(経営陣、上司の期待項目リスト)と「ノウハウの棚卸表」(トップ営業マン、トップ〇〇マンのノウハウの集約リスト)および「変化対応のためのメモ」から作成されて行くことになっています。

(2)夢実現システム

「夢実現システム」は、人事考課から人事考課までの間をつなぐシステムで、人事考課の結果を踏まえ、社員各人が上司と相談して「向う6ヶ月で達成したい(達成すべき)夢」を設定するシステムです。

このシステムがないと、人事考課は単なる「点つけ」に終わってしまう危険性があるのです。しかし、「夢実現シート」を挟んで社長(或いは上司)とひざ詰で話し合い向う6ヶ月間の夢(目標)を具体的に設定して行き、適切に点検指導を受けることによって、成果をあげ、スキルアップを達成し、社員の「夢」(同時に会社の財産)を実現させて行くことができるのです。

(3)「充実度ランキング」システム

「充実度ランキング」システムとは「充実度シート」に示された「評価要素」を「ランキング」毎に、「何を」「どのレベルまで」到達すれば良いのかを一覧にした「ランキング表」に基づき、各自の「ランキング」を決定すると言うシステムです。

システムでは、原則として3回の連続した「人事考課」の結果により、昇格(降格)の資格を満たし、各ランキング等級の満たすべき条件の8割をクリアしたかどうかによって実際の「昇格」(降格)が決定されると言うシステムです。

「ランキング」が違えば当然に適用される「賃金テーブル」も違って来ることになっていて、そのために「実力」=「ランキング」=「賃金」と言う相関関係が完成することになっているのです。

(4)「年俸制」(年総報酬制)システム

4番目は「年俸制」システムです。ここで大切なことは、ここで言う「年俸制」とは「能力主義・成果主義」の毎月の賃金(「あなたの充実度」の結果によって決定される)と業績主義・成果主義の「賞与」の総計を意味しているのであっていわゆる「大企業型」の年俸制とは異なると言う点です。

その意味で私は一般の「年俸制」と区別して「年総報酬制」と言っています。

すなわち、あらかじめ開示された「あなたの充実度」得点別の「年俸」(ランキング別に異なります。)に向かって挑戦し、結果が得られればその「年俸」を獲得出来るという寸法です。もっとも中小企業の実情を踏まえ、一気に「ランキング」枠を飛び越してまでの昇降給はないことにしています。

一方、「賞与」はあくまで「業績主義・成果主義」で決定されることとしており、その点では、業績、成果によっては大きく変動することになっています。これは、社員にとって夢でもあり、リスクでもあります。

しかし、中小企業では「親方日の丸」式の発想では特に経営環境の厳しい今日においては致命傷になりかねず何としても、そんな意識は払拭しなければ勝ち残れないことは明白なことです。したがって、「喜びも悲しみも会社・社員一丸となって」と言うわけです。

(5)「新退職金」システム

「新退職金」システムについては紙面の関係で多くはお話できませんが、一言で言えば従来の「年功」によるものから在職中の「貢献度」によりお支払いする金額を変動させようと言うものです。

いわゆる、「もういくつ寝ると定年」などと考えるとどうしても「惰性」がうまれ「モラル」が低下してしまいます。「新退職金制度」は退職金にも「貢献度評価」を取り入れることによってこれらの弊害を取り除こうと言うものです。

また、「新退職金制度」は「定年後」のキャリア制度と連動させることにより、一層その効果を発揮します。

大切な「環境分析」 ～ 「3年後の……」 ～ 「当面の課題」

書籍では取り上げてはいませんが、実際の策定に当たっては、企業を取り巻く「内外の環境分析」(SWOT分析)を行い、「当面の課題」を鮮明化させ、更に「3～5年後の会社像」を設定し企業の「夢」も明確にして行くことが欠かせません。

この部分は、読者の皆さんは「お手のもの」でしょうから、釈迦に説法かも。

中心は「あなたの充実度」と「夢実現シート」

以上見てきたように、このシステムの中心は「あなたの充実度」シートであり、「夢実現シート」です。

そこで、そのフォームを掲げることになります。(設計シート4、5)

設計シート4 あなたの充実度は何点?

所属		氏名		実施年月日		年		月		日		考課者	
No	充実度項目	充実度の中身	チェックポイントはこれ	あなたの充実度を選んでみよう?									
				S=とても優秀なレベル	A=優秀なレベル	B=一応出来るレベル	C=出来ないレベル						
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
レベル別集計				S10点×項目=点	A7点×項目=点	B4点×項目=点		C=0点					
人事考課点の計算				S点()+A点()+B点()=		最終人事考課							

*最終人事考課の基準:
S=85点以上、A=75点~84点、B=60点~74点、C=40点~59点、D=~39点

設計シート5 夢実現シート

設計日		所属		氏名		
夢 目標の内容 What	1)				業・能	
	2)				業・能	
	3)				業・能	
	4)				特命	
↓						
ここまでやる Goal	1)					
	2)					
	3)					
↓						
いかにして Howto	1)	①			~	
		②			~	
		③			~	
	2)	①			~	
		②			~	
		③			~	
	いつ When	3)	①			~
			②			~
			③			~
	4)	①			~	
		②			~	
		③			~	

システムの中核は「ランキング」と「年俸制度」

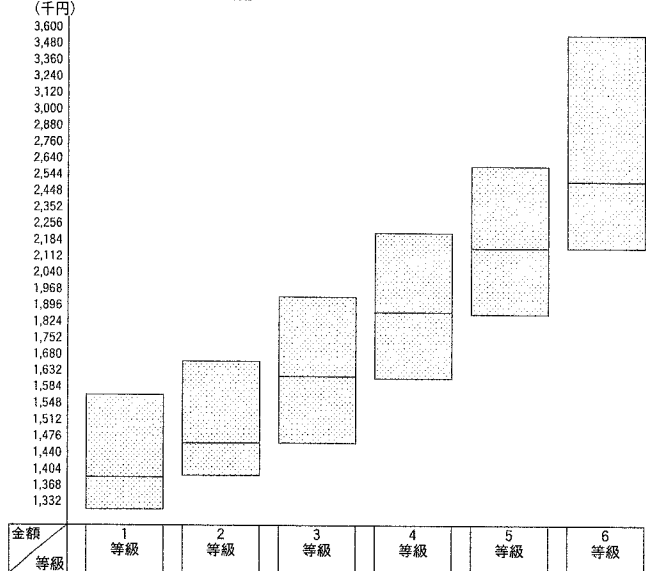
また、システムの中核をなすものは「ランキング」と「年俸制」です。

ここでは、「ランキング表」と「年俸表」の事例を示しておきます。(設計シート7、8)

設計シート7 充実度ランキング

等級	全 体 共 通 要 件										職 種 (職 掌) 別 要 件				判事基準 人事考課
	課高	誠実さ	計画性	スマイル	アロウ ライ	自己啓 発	リーダ シップ	第一 印象度	横断力	情報 収集力	シネマ ン	新規 開拓力	顧客 維持力	人事 考課	
6	S	S	S	S	S	S	S	A	A	S	S	S	S	ASS	
5	S	A	A	A	S	S	S	A	A	A	S	A	A	AAS	
4	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	AAA	
3	A	B	A	B	A	A	B	B	B	B	A	A	A	BAA	
2	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	B	B	B	BBB	
1	C	B	B	C	C	B	C	C	C	C	B	B	C	—	

設計シート8 能力主義年俸表



むすびにかえて

むすびは「人材教育」の重要性です。いくら「リトルNシステム」を導入してもやはりそれだけではスキルアップには不十分です。「リトルNシステム」をとうして明確になった人材に関する問題点を「教育課題」として捉え、「教育・研修、自己啓発」を制度化して行かなければその達成は不可能です。

人材に対する教育投資を適切に行うこと、これが「時代の風に乗る」最低限の条件だと言うことをお話しして結びとさせていただきます。

中小企業診断士試験科目に「経営法務」が新設されました。これは、法人とコンサルティング契約し、経営者の相談を受ける面で非常にいいことであると思います。世の中不景気になるにつれて、「取引先企業が民事再生法の適用を受けた。」「取引先と訴訟沙汰になった。」等のケースによく遭遇します。そのようなときに経営法務を知らなければ、適切なアドバイスも出来ません。経営法務を理解する上では、「債務名義」「担保」「確定日付」「物上保証」等の用語の理解も大切であると思います。用語がとっつきにくいのが経営法務を勉強する過程でネックになるのですがこれは実際の事例にリンクして習得していくべき問題でしょう。訴訟事の解決を業としてするのは、「弁護士法72条」により、士業としては、弁護士の独占業務ですが、診断士としても、会社がどのような状況にあるのか

を知り、適切な経営面でのアドバイスをするためにも経営法務知識習得は、必須であると思います。

診断士試験が新制度になってからの合格者は従来の科目に加えて「経営法務」「経済学」の科目をクリアして世の中に出てきます。

旧制度で試験を受けた中小企業診断士も常識程度の知識習得は必要になってくるでしょう。数年前、片岡先生が「民事再生法」の研修をされた際には、中小企業診断士以外の方もかなり興味を持って受講されました。今、「経営法務」は中小企業診断士が先頭に立って、経営者に普及していくべきテーマなのかもしれません。

平成15年2月度経営革新研究会報告

京都支部会員 彼島 秀雄

◆ リサイクル関連法の課題と対応 ◆

資源消費の抑制と環境負荷の少ない循環型社会の形成を目的とする「循環型社会形成基本法」が平成12年に制定され、これを契機に各種の「個別リサイクル法」が順次制定施行されている。

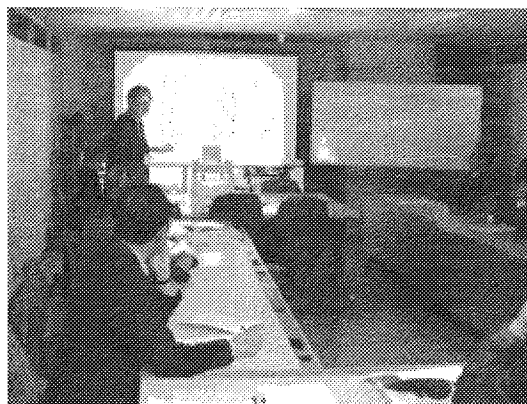
今回は昨年5月に公布された「使用済み自動車リサイクル法」を中心に今後施行にいたるまでの現状課題と対応について報告し他のリサイクル関連法と比較した。また、現在中央環境審議会で検討されている廃棄物・リサイクル制度の抱える主な論点と今後の方向について紹介した。

年間500万台も排出されている使用済み自動車は、有用金属や部品など価値の高いものが多く、従来から解体業者や破砕業者において売買を通してリサイクル処理が実施されてきたが、円高によるスクラップの価格の低迷、最終処分費の高騰等によって従来のリサイクル機能が不全に陥りつつあり不法投棄・不適正処理の懸念が生じている。

自動車リサイクル市場の特徴は多岐にわたる膨大な関係者があること、対象車両数が多く処理のための遠隔輸送・集中処分は物理的、経済的に見ても困難であり各ローカルでの最適処理方式を選択せざるを得ないこと、更に自動車は国際商品であり既に欧州でのEU指令等によってリサイクル率、鉛等の有害物質使用量の削減等に関して高い目標数値が公表されており、目標値等の設定にあたってグローバルな視点での取組みが必要であり、従来の各種リサイクル法に比して厳しいレベルの対応が要請されている。このためには、自動車メーカー・輸入業者等の「拡大生産者責任」が一層強化されライフサイクルを通して環境負荷の少ない自動車の製造開発や情報の提供が求められている。また始末の悪いシュレッダーダストの安全かつ低コストな処理方法の実用化開発など産業界あげての対応が必要となっており、各分野での推進状況について紹介した。

廃棄物・リサイクル制度の問題として、環境保全と資源保全の両立調和を図る為の「リサイクルされる廃棄物」の取扱い、生産者に引き取り・処理を求める為の広域指定制度の適用、優良業者が市場で優位に立てるべく優良処理業者の育成、広域的な不法投棄防止や最終処分場確保等の広域行政機能としての国の役割強化等、今後の方向に関してパブリックコメントを得て答申している。

全体討議で、産業廃棄物処理業者の新規・更新・変更登録に際して中小企業診断士に産廃診断を要請されるケースがありこれに対応する診断士サイドの準備や診断マニュアルの必要性について話題となり検討調査することを要請された。



支部活動状況報告

- ・14年度マスターセンター補助調査・研究事業
「中小企業のIT化に関する調査研究」(別紙参照)
担当者：鳥井浩三氏、木津要三氏、洲崎章弘氏、坂本淳氏
- ・支部研修会
平成14年11月22日(金) 15:00～17:00
池坊学園 洗心館
「環境問題と経営スタイルに関する意識調査の概要」
講師：辻井 功氏
平成15年1月17日(金) 15:00～17:00
ホテルオークス
「中小企業にぴったりの年俸制の考え方」
講師：山崎忠夫氏
- ・診断実務研修
平成14年10月26日,11月9日,11月16日(3日間)
支部事務所
「超リアル、即戦力のコンサル技法」
講師：西河豊氏、江崎史郎氏、高木敏次氏
- ・会員交流会(企業内診断士言いたい放題)
平成14年12月8日(日) 13:00～16:30
池坊学園 洗心館
司会：西河豊氏 パネラー：今井俊和氏、成岡秀夫氏、松井宏次氏
- ・経営革新支援研究会
平成14年10月9日(水) 18:00～19:30
支部事務所
「LCAと省力化事例」 講師：山本忠幸氏
平成14年11月9日(水) 18:00～19:30
支部事務所
「商品開発の過去・現在・未来」
講師：藤原茂寿氏
平成14年12月11日(水) 18:00～19:30
支部事務所
「KES・環境マネジメントシステム・スタンダード」
講師：長野哲郎氏
平成15年2月12日(水) 18:00～19:30
支部事務所
「リサイクル関連法とその対応」 講師：彼島秀雄氏
平成15年3月12日(水) 18:00～19:30
支部事務所
「バランススコアカード概説と実践」
講師：坂田岳史氏
平成15年4月9日(水) 18:00～19:30
支部事務所
講師(予定)：犬山重樹氏 テーマ未定
- ・IT研究会(京都ビジネスモデル分科回)
平成14年10月19日(日) 10:00～21:00
大美堂印刷会議室
〈第5回〉公共機関アプローチ報告、DB構築のための指導方法検討

- 平成14年12月8日(日) 10:00～13:00
支部事務所
〈第6回〉事業パートナー紹介、
〈京都工芸繊維大学〉、DB構造研究
京都市中小企業向けIT化支援ASP構想に参加決定
平成15年1月26日(日) 10:00～15:00
西陣織会館・支部事務所
〈第7回〉機織工程見学、ジャガード織機の歴史と現状(西陣織工業組合奥野社長)
ネット上のDBのあり方やデザイン・意匠権など討議(繊維大山田先生参加)
平成15年2月21日(金) 10:00～16:00
染色試験所及び工場見学
〈第8回〉京都市染色試験所・山城機業店(作業見学)・織成館見学(伝統衣装の織機)
平成15年3月8日(土) 10:00～13:00
支部事務所
〈第9回〉研究会活動のまとめと今後の活動方向について他
- ・新年懇親会
平成15年1月17日(金) 18:00～20:00
ホテルオークス
京都ビジネス交流フェア 2003(無料相談会)
平成15年3月11日(火) 10:30～17:00
京都国際会館
主催：京都府・京都産業21(担当：玉垣勲氏)

● 診断士会活動状況報告(10月～)

- ・バリュエーション調査委託事業(第2回・第3回)
(財)京都市中小企業支援センター
- ・支援センター主催パソコン教室
(財)京都市中小企業支援センター
パソコンを使ったマネジメント(経営管理)講座(8日間コース×2回)
ホームページの作り方(4日間コース×2回)講座
エクセル活用講座(第1回・第2回)
- ・京都起業家学校 マネジメントコース(京都府)
- ・京都起業家学校 導入コース(京都府)
- ・求職者対象セミナー(京都府 京都起業家学校)
- ・京都印刷工業組合の情報化促進事業委託(中央会)
- ・介護施設対象マネジメントセミナー
経営管理編
ホームページ編
ISO編
ビデオ販売編
- ・設備貸与関係調査委託(京都府 京都産業21)
- ・京都市内小売商業団体に関する調査委託
京都市 京都市小売商業総連合会
- ・起業家支援スペシャリストセミナー
京都橘女子大学

Chat de Chat



皆様は宝くじを買われた事がありますか?

昭和20年10月に1枚10円・発売額1億円(1千万枚)でうぶ声をあげた宝くじは、平成13年の年末ジャンボ宝くじで1枚300円・発売実績額2,435億円(約8億1,160万枚)を記録。

これは、赤ちゃんからお年寄りまで日本人1人当たり年末ジャンボ宝くじを6.4枚(金額で約1,930円)ずつ購入したことになり大変な人気の高まりと言えます。

宝くじをもっとも購入する人は、働き盛りのサラリーマン。

月に1度購入するヘビーユーザーが増加しており、宝くじの購入理由は、「賞金目当て」と「大きな夢があるから」なんだそうです。

一方、非購入理由を尋ねると、「当たると思わないから」(53.1%)と「全く興味がないから」(42.4%)が主流意見なんです。平成13年度の2億円の当せん本数はなんと486本もあったそうで、毎年宝くじによる億万長者が間違いなく数百人誕生していることを考えるとやっぱり今年も買ってしまうことになるのでしょうか。(笑)

また一方、宝くじの当せん金は、支払い開始日から1年で時効となるのですが、もったいないことに、平成13年度中の時効当せん金は249億円もあり、これは平成12年度販売総額の9,548億円に対して、約2.6%にあたるんだそうです。

皆様の財布や引き出しに何気なく放置されている宝くじ。

ひょっとしたら、当たりくじかも知れませんよ? (K・U)
(出典：日本宝くじ協会HP資料)

編集後記

発行日が大幅に遅れ、ご迷惑をお掛けしました。
今号は論文が集中して、大変読み応えのある内容になりました。

会員諸氏の研究発表の場としてこの機関誌が利用されることを望んでいます。

「P2Pイノベーションすべて」

京都支部会員 坂田岳史氏 著
日本実業出版社

定価：1500円(税別)

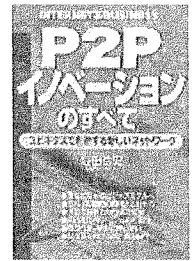
京都支部会員

伊吹秀之氏 共同執筆

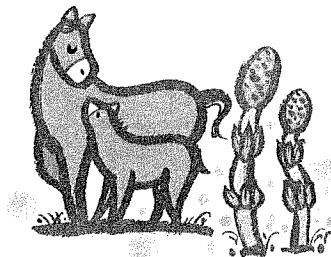
「中小企業診断士

合格完全ガイド」

山根義信 監修全日出版 定価 1600円+税



診断協会京都支部のメーリングリストに参加しませんかタイムリーな情報をお届けさせていただきます。参加ご希望の方は支部事務所にメールアドレスをお知らせください(FAXでお願いします)



診断 京都

No.72

2003年3月30日発行

社団法人中小企業診断協会京都支部

〒600-8009 京都市下京区四条通室町東

京都産業会館内

TEL (075) 213-7980

FAX (075) 213-7981

メール smecakyo@mail.joho-kyoto.or.jp

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

印刷所 (株)大美堂印刷社 TEL (075) 314-3111

FAX (075) 314-3122