

・西 陣 に て・

# 京 都 支 部 会 報

No. 1  
1960. 8

## 卷 頭 言

社団法人中小企業診断協会京都支部

支 部 長 大 木 勇

現下大企業はもとより小企業に至るまで各々の企業者は企業経営という面に関して一層重大な関心を寄せ、合理的な経営へ、発展的な経営へと日夜努力を続けている。殊に我国産業界の大部分を占めている中小企業に於てこのことが強く打ち出され、またこの発展を願うことは国家の経済的成長に直接影響を有する点に於て最も重要なことである。

この時にあつて中小企業診断員の制度が確立し、サイドパーティの立場に於て企業のコサルタントとしての診断員の職責は如何に重且つ大であるか我々の強く心に決しなければならぬところである。

我が京都に於ても昨年八月、中小企業の育成助長に最も造詣且つ理解深い府知事を始め、市長、商工会議所会頭を顧問に仰ぎ、府商工部長、市商工局長、商工会議所専務理事を相談役として中小企業診断協会京都支部の設置を見るに至つた。

我々診断員は日夜成長を続ける企業のみならずぐれたコンサルタントであるため、須くこの協会を活用し相互に意見を交換し、新しい経営理論の研鑽に切磋琢磨すべき責務を負うものである。当支部も現在は発足後日浅く活動面に未だ充分とは言ひ難く、今後に俟つべき課題は多い。これを促進する意味をも含め、診断員諸氏の研究発表と会員相互の動静と意志の疏通を図る機関誌として「京都支部会報」を発刊することになつた。

京都支部百余名の診断員諸氏、我々の職責の重大性に思を致し、企業の成長に寄与すると共に当診断協会京都支部活用のため更に大いなる活躍を期待して、巻頭の言葉とする次第である。



発刊によせて

京都府知事 蛭川 虎三

動かされる経済——私は、日本経済の現状をこのように表現——しているのですが、この経済の動きの中では、さらに大企業と中小企業との格左がますます開いているのが実状です。中小企業は、本質的に常に資本の圧力のもとにさらされているので、その解決としては、中小企業に及ぼす資本の圧力を軽減緩和することが必要であり、また一方においては、その圧力に耐えられるような経営体制をつくりあげることであると思います。

私は、このゆえに、中小企業が資本の圧力に耐えられるような経営体制をつくりあげて頂くことを念願して中小企業庁長官当時に企業診断制度を創設しました。

この制度も中小企業者の理解とともに診断員の方々のみなみなならぬ努力によつて年とともに進展し、今日の隆盛をみるに至つておりますことは喜びにたえないところでございます。

最近診断にたづさわる方々も急激に増えているようで、まことに結構なことだと思えますが、それにつけても診断員の資質の向上が強く望まれるのであります。

このたび社団法人中小企業診断協会京都支部で機関紙を発刊し、会員の資質の向上施策の一助にされますことは、まことよきことばしいことと存じ、今後の御発展を祈つてやみません。

中小企業問題について

京都府知事 蛭川 虎三

京都府の中小企業診断協会の支部が成立して、皆さんが非常に骨を折られて、中小企業の診断指導、特に相談役になつてゆこう、またお仕事の連絡をはかり、診断のいろいろの方法について、研究をしてゆこうということは、非常にうれしいことです。

実は、私もよく知らなかつたのですが、日本経済年鑑の後を見ると、各府県の診断員の名簿が載つていました。京都にも相当おられるなあと見てたんですが、そのうちに大木さんが、「京都支部ができて、皆でしっかりやるから」というお話で、ちやうど私がそれを見て考えている時と、大木さんが実際やられたときと、ほとんど一致していたんです。

非常に結構なことで、そういうものがどんどん活動されてゆけば、中小企業の経営の上に非常にいいんでして、府としてもそういうかたがたのご協力を仰ぎたい。

今日も、その協会の主催で、また中小企業団体中央会の協賛を得て、この催しができましたことは、非常に幸いであつたと思ふんです。こんど、中小企業団体中央会の全国大会を京都でやりまして、私どもも、それに

非常に期待をかけたわけですが。

というのは、まあ、これを機会に一つ我々も従来の中小企業対策から、新しい味を出し、いい方向を造り出そうじゃないかということに期待したからなんです。

どうか今後も、一般のかたがたから大いに意見を出して頂くと同時に、この診断員の方々がその意見を取りついで頂いて、どなんん府の行政に表わして行くということが大切だと思う。この際、特にお願いするわけでは

中小企業の問題は、私は何といつても三つあると思うので

第一は、中小企業をどういう風に組織化してゆかかという問題です。

御承知のとおり、中小企業の欠陥は二つあるものでして、一つは、抵抗力がない、ちよつと不景気になる、すぐガタガタと来るといふ、いわゆる抵抗力がないという点と、それから、もう一つは、弾力性がないということです。

中小企業は、売れるようになつたから、もう少し製造を伸ばそうか、あるいは、売れなくなつた生産を縮めようかとい

う、この伸び縮みがないわけですね。

いつでも同じなんです。景気が良くなつても、儲けは余り上らないし、悪くなつても、生産は縮められないから——もつとも、これ以上縮められないという向もあるかもしれないが——すぐ採算割れになつてしまふ。ところが、大企業は資本力に物をいわすから、抵抗力や弾力性があるわけです。

世間では、中小企業は小さい規模だという風に考えていますが、資本主義の社会にいながら資本に恵まれないで生産をやっているというのが中小企業なので

京都府では、大体二〇、〇〇〇が鉱工業の、事業所総数ですが、そのうちで、三人以下の従業員を使つているのが六七・九%です。

こんなところは、全国無比です。東京、大阪などは四二、三%です。それから、神奈川が少くない。愛知県など、しほりなどやつていんだから、小さいのがたくさんあるだろうと、思つていたのですが、五二、三%ぐらいです。

こんなに零細企業の多いところは非常に、珍しい。こういうことが、京都市を含む京都府の

(当支部主催、中小企業団体中央会協賛の講演会における講演要旨)



### 会報の創刊を祝して

京都市長  
高山 義三

政府の統制下にあつた貿易、為替の管理に自由化の動きが急テンポに進められております。この意味するところは、国際貿易を通じて日本経済は世界経済の動きを敏感に反映し、国際価格が直接に日本の物価に影響を与えることによつて、激しい国際競争に日本の経済はたたされることになるというのであります。したがつて国内の需給状況が物価に反映し直ちに為替相場に換算され、国内物価が国際物価よりも高ければ無制限に物資が輸入され、国内物価は下降を強いられ又その逆の現象も起りうるものであり、日本の産業に重要な影響を及ぼすことがその要点なのであります。

私は中小企業にとつてこのことは特に重要な意味をもつてくるものと思ひます。中小企業をも含めた産業界の合理化は、普通いわれている大企業との格差の増大からくる圧迫はもとより、更には大企業の系列下におかれる中小企業相互間にその格差の増大をも招来するものとみられます。そこで合理化にたちおくれた中小企業は、日本の産業界から疎外される危険もでてくるのであります。

このような立場を脱するためには、中小企業に徹底した近代的経営体制の確立を図る以外に道はあり得ないのであります。

私は現在の経済状況下において、企業診断制度が中小企業に対しても指導性の意味を強調したのであります。幸い本制度は診断員の皆様ののご努力によりすぐれた成果を挙げてゐることは喜びにたえません。

このたび社団法人中小企業診断協会京都支部で機関誌を発刊し一層の研鑽を積まれる機会とされますことに敬意を表し、皆さんのご発展を祈つて祝辞といたします。

行政に影響して来るわけですが、また、二〇〇万の人口のうち、一、二〇万の京都市を含んでゐる。こんな府県も、ほかには無い。大都市人口が完全に支配的であると思われ大阪府でも市内と郡部とくらべると半々ぐらゐですが、兵庫、愛知、京都、そして、郡部の人口が多い。そして、企業規模は大きいし、財政は豊かで、そして民度は比較的低い。これじや行政も楽です。

京都は、規模からいつても、零細なものが多くを占めてゐる。資本力が弱い、資本力が弱いから伸び縮みができない。資本がありやです、景気が悪けりや悪いとしてやるわけですね。

神武景気だなどといつて、三十二年です。私、その時は、神武景気といふ言葉は作つてはないけれど、景気が良いのではない、神武以来これほどアンバランスの景気はないのだ、といつてやつたのです。

三十二年になつたら段々ぐらぐらして来た。そして三十三年一ぱいといふものは景気は悪い。悪くしてゐるのですよ。そして三十四年になつたら持ち直した。

大体、景気循環なんてものからみて、持ち直すような要素はないわけですね。ところが持ち直してゐる。動かす経済だから動かす者の利益のために動かしているのだから、そこは、儲かすようにするの目が、前なのです。動かす者の目付きを良く見

てい、これは、企業診断員の大切なことです。——こんなことの虎の巻を教へてしまつたら診断員の仕事がなくなつてしまふので具合悪いのですけど、ね、今日は安売りして……

動かす経済、しかも日本なんかは、動かされる経済ですが、アメリカあたりは動かしている経済です。だから政府の予算をみて、軍需品の生産注文が多いと景気は良くなる。不景気になるとその注文を多くする。蔵の中に入つてゐるロッキード何号

でものを——よく知りませんが一機が四億円から五億円だそうですが——あれだけのお金があれば、もう今年の暮なんぞ、年末斗争なんか無くてすむんだがなあと思つてくだすし、植物園なども簡単に出来ちやうし、図書館もすぐ建つちやうなんです

けれど、ところがそのロッキードなんてものが使ひ古しなんでしょう。本家の方じや、もうロッキードじやないグラマンを使うんだというふうなことを言つてまた新しい生産をやる。古いものは、今度はフランスに売りインドに売り、という風にやつてゆくわけですね。だから、向うが本当に動かしている経済なのです。

動かしている経済に全然関係のないのは、共産けん経済、こりや初めから動かしているのです。自分のところですよ。資本主義経済とは別のことをやつてゐるわけですね。

ところが、動かしている経済の余波を受けて、こつちの方はむしろ動かされている経済、だ

から、動かしている方の国の経済の動かし方を、私達が経済情勢を判断する上にあつて、根本的に考へるべきだと思ふのです。学者が、色々な経済雑誌に、景気の動きがどうだつてことを書いてゐるんだが、三十五年はどうか、なんてのを書いてゐる、けれど、さつぱりわからない。株屋さんの方は話がわかりません。株屋さんの書いてゐる話は、自分のところの商売のために書いてゐるのだからP・Rなんです。当らうと当るまいと、株さえ売ればいいのだから、問題はないのですが、大学の諸先生がお書きになつてゐるのは、私にはよくわからない。

ところで、残念なことに、この動かされる経済の中で、中小企業の組織に於きましては、抵抗力と弾力性を作らなかつて、私抗力と弾力性を作らなかつて、私は、企業組合を作つたが、協同組合を作つたりするの、今の制度的行き方であると思ふんです。

しかし、三人以下の従業員を使つてゐる工場のかたに何つてみると、協同組合を作つても、何の利益にもなりはしない。金も貸さないじやないか、といわれるんですが、そうじやないんで、いざとなつたら、かぜの流行の時に、かぜをひかないですむんです。

不景気の時に、商売をやめなさいと云ふというものは、今の制度のもとではです、もつと良い形があると思ひますけれども、今の場合企業組合、協同組合の組織だと思ふのです。

不景気の時に、商売をやめなさいと云ふというものは、今の制度のもとではです、もつと良い形があると思ひますけれども、今の場合企業組合、協同組合の組織だと思ふのです。



### 産業経済界の

### 期待は大きい

京都商工会議所会頭

中野種一郎

中小企業はわが国企業の九七%を占め、それによる生産高、輸出額とも全国の過半数に達しており、殊に流通部門での比重は大きい。特に京都はその殆ど全部が中小企業であるからその指導育成は、即ち全企業の指導育成であるといえよう。

さて中小企業にはその体質の面でも従つて経営の面でも幾多の難問題が累積しているのだから、その育成は困難かつ焦眉の急を告げており、診断制度もこの急場に應ずる手段として登場した。ところがこの制度が図に当つて関係各位の熱誠、研さんはよくこの社会的要請に於いて、極めて効果的に発展しているが、何分にもその範囲が広汎で、そのねらいが大きいだけに、診断員の使命も重く、又産業経済界の期待も極めて大きいのである。

今回京都支部が会報を創刊して、会員の向上を図り、支部の発展、延いては京都産業界の振興に資せられることはまことに機宜の措置であり、業界の期待に副われるものとして、そのご発展をお祈りする次第である。

この組織、即ち中小企業者が、抵抗力と弾力性を持ち得る組織を作り強化することが、一つの問題であるわけだ。

### 第二は、企業の運営なんです

動かされたり、動かしたりする経済なのだから、目付きを見るというのだが、個々の経営者のかたは、ちよつと見当がつかない場合が多いだろうと思うんです。そういうときは、診断協会の会員などの知恵を借りる、産業能率研究所のご利用を願う、といった方がいいと思ふのです。能率研究所は、十分な人を置くことができないのが現状なので、民間診断員のかたがふえてですね、経営をどうしようかというときに、どんどん相談相手になつて頂ければよいと思うんです。

そういう意味において、診断員は、たしかにお医者さんなんですよ。そりやお互に、長い経験者と、インタンすんだばかりというのとありますがね。この間、郡部の方の診療所に、いい外科のお医者さんがいないからというので、一人のお医者さんに来てもらつたら、インタン出たばかりで、盲腸の手術もできない、というんですね。そりや、やつぱり年功もいるでしょうし、若い方で、新しい、本当に目先の変わった見方をするつていうのも出て来ていると思うし、それからまた、診断員のかたで、自分は特に繊維工業が専門だとか、あるいは精密工業にくわしい、化学工業なかでも石けん工業がくわしいといったよ

うな専門が出て来ていると思ふんです。

その点は、診断協会の中で、皆で勉強して行くといふ。私も一緒にですね。インタンすんだばかりの人もいるかも知れないと俤そうにいいましたけれど、実はこつちもそんなものですね。むしろインタンもすんでないかも知れない程なんですから、みんな中小企業についてはまだ素人だといつていいかもしれません。これから皆で勉強してですね、経営をよりよくすることに努力しましょう。経営の中には、いろいろの問題があります。そりや経営の内部で經理をどうするつてもありますし、資金の調達をどうするかつてもありますし、原料の調達、製品の販売をどうするか、製品の質はどうか、いろいろのことがあります。

ところが、京都では良い品物を造つているのに、売り方が下手なために、商売がうまくいっていない場合が多いと思うのです。それで、我々は、方々に販路を拡張して、こういうものが出来る、こういうものがある、なことを宣伝して行かねばならぬ。

資金の調達については、診断協会のメンバーから能率研究所に連絡して頂けば、すぐ資金の融通をするというように、今までのような、役所仕事で、あつちへ行けば、こつちへ行けばなしに、金融あつただけスピーディーに、金融あつた旋すということをしていくわけだ。

特にどうこうということがないのには、二つの理由があると思ふのです。

一つは、やはり金融のパイプがたくさんできてですね、割合業者の方が、パイプの存在をご存知で、どこをいけば水が出るかつてことをご存知だし、パイプも空パイプじゃなしに、ねじれば少しは出るパイプであるというように、整備されて来た。言い換えますと、資金ルートがちやんと整つて来たということなのです。

それから昭和三十五年、一九六〇年ですが、アメリカの雑誌を見ますと、ゴールドマン・シックスティ、黄金の六十年だといふんですけど、私は二、三年前に府から出している府政だよりに、果して金の年か鉛の年かというのを書いておきました。金の年にするのも、鉛の年にするのも、それは、動かしている人の考え一つなのです。

かつて皆さんが経験されたように、景気が悪くなりそうだというのは、二つの部門のフアクターからで、一つは、公定歩合の引上げです。例えば、在庫投資を押える、あるいは、設備投資を押える、その時分には、やはり、段々輸入が多くなつて、国際収支バランスが悪くなつており、赤字とは言わないが黒字が段々減つて来ているんですね。

この黒字が減つて来るということも輸出先のルートがもつと開けて来ればよいのですが、あちらさんの方でおさえる訳ですね。例えば、体温計、婦人の下

着、洋食器、クリスマスの豆電球等についてご承知の通りです。そしてそれが中小企業におおいかぶさつて来るということが、現実だと思ふのです。

この意味において、私の方はシベリヤの開発、あるいは、朝鮮の開発がどんどん進んで行くのなら、日本のものはどんどん出るし、同時にあの地域から原材料を輸入することも出来るかと考えて、舞鶴港の拡張整備をやっているわけです。

物を輸出しようとするれば、原料を輸入しなければならぬ。ところが、輸出が盛んになつたと思つたとたんに材料が少なくなるから、業者は心配して原料なにかをどんどん買い込んで在庫投資を行うわけです。すると今度は、輸出入のバランスがこわれて来て、国際収支が赤字に近づいて来る。そこでストロップをかける。こんなことから不景気になる。だから我々の方が自由に商売出来る地域を拡げて行けば、いいんですが、今のようにはばめて行つて景気よくなるのをまつというのなら、これはもう明らかに動かす経済であり動かされる経済です。

このような動きの中で、経営を考へて行かねばならないとなると、輸出については、本当に行きより仕様がなければならぬ状況では限界を考へなければならぬと思ひます。京都の中小企業については輸出なんて余り大きな事を考へないで、今のところは、むしろ国内に買わせる方法を講じて行くことが大事で

はないかと思ひます。

経営は、原料の調達、製品の販売、資金の調達、経理、と四拍子そろえて考へていかねばならないから、診断の場合でもそこを見るわけですが、診断員が工場に行つて一番先に何を見るかと言つたら、私は製品をみなさいと言ひたい。この製品が本当に売れる製品であるか、いい製品であるかを判断することが大切だ。あまりたくさんいろいろなものを見ることは、必要ないと思ふんです。

一番先に、工場に入つたら、製品を見て、こいつはどうも売れそうもない、あるいは、よその製品と比べて出来が悪いというのだつたら、どこに出来る悪い原因があるのか、を究明していけばよいわけです。この場合機械設備が悪いというのだつたら、それは一つ産業能率研究所にでも相談して機械を入れかへするための設備近代化の資金でも借りられるような工夫をさせようとか、その対策をうつつてやることだと思ふんです。

余りむずかしいことをいうよりも、製品を見てそこから問題を解決してやるのが大事だと思ふのです。

私は、中小企業庁に務めていた時に、土曜日の午後になると自動車運転手を相手にして東京の近郊の町工場を軒一軒見て廻りました。そしていろいろのことを勉強し、相手にも教え又資金の世話なんかもしてきたんですが、さて廻つてみますと同じ自転車の部品を作つているところでも非常に違うんです。

塗装にしても、南方の方では、いわゆるセクシアルカラーが好ましく、赤だとか緑に塗るんですが、このためには、赤外線乾燥機が必要であるとか、タイヤーでも、スリッパ止めぎざぎざが入つていなければならぬ、廻つて行くのを見て美しいようなものにしなければ輸出が出来ないとかいつたことがありました。ですから、診断員の方に、まずこんなものを作つているかどうかどうだろうと第三者的にその製品をみてもらうことが大事だと思ひます。

診断員の方は、方々見ておられるから、これはいいとか悪いとかが、わかつてくると思ふのです。

このように診断には、いろいろの問題はありますが、いい製品を作らせることが第一で、いい製品であれば、これをどういふ販路にのせたらよいかつてことが、わかつて来ると思ひます。

京都の場合には一つは伝統産業で西陣織、京染友禅、清水焼や珠数だとか、いろいろありますが、これらは古い歴史を持つたもの、即ち外国文化が入つて来ない時からやつているといつた産業です。こういうものはどうしても問屋制とくつついていられるのです。

ところが、問屋さんは戦後大変性質が變つておりますので、その製品が流通過程を通じて消費者に渡るまでの経路に、一つの悩みがあるということがいえます。これは問屋の方でも大いに研

公 認 会 計 士 宇 野 勝 次

京都市中京区竹屋町通室町西入  
電話上 〇七二八四番

究してもらわなければならぬし、又製造家の方でも研究して流通過程を直すということが、大切なことであるといえます。この点、伝統産業と結ばれる問屋、小売商もまだ改善する余地があると思ひます。もう一つは、近代工業です。京都では、最近トランジスタラジオを作るといふような会社も出来て、精密工業の新しいのが生れて、なかなか成績をあげていることは、喜ばしいのです。それが独立して行かないのです。大企業の下請工業になつていくか、あるいは新しい流通過程を作つていくかというところが問題があります。この場合製品がそれ程大量に出ないときは、割合に製造者と需要者

これは生産財ですから工場ですが——との結びつきでやつていけるのですが、段々生産が多くなると、なかなか結びつかない、そこで新しい流通機構というものが出来てくる。今京都でも一方ではそういうものが出来ようとしています。しかし一方じや断然下請を押えてゆこうというのです。この場合、協同組合組織が活用されてよいと思ふのですが、実際には簡単にはいかないようです。そして大企業の力が及んで来て下請工業となつて行くのです。このように、近代的工業を内容とする中小企業の場合には流通過程と結びつくのに二つの道があるのですが、やはり製品はよいものを作つていられ、売

株式会社

しんりゅう

京都市北区衣笠鏡石町四七  
電話代表 〇五二〇一番

れる製品なんだけど、流府過程に入るところにネックがあるというわけですね。

また診断にあたつて特に注意しなければならぬと思うことは、どこまでも円錐形的な調査をやるといふことです。円錐形の調査というのは、円錐形は、上がとがつて下が広まつているように、診断員は初め細かにいろいろのところを見るのではなく、一番上の大きなところ、例えば製品がどうだとか、どこへ売れるとか、あるいは、買手が季節で変わるのとかを調べて、段々下の方へ細かく調査を進めていくことです。

京都は観光都市だからシーズンオフがあり、経営がやりにくいなどよくいふのです。しかしこういふのは間違いだと思ふ。

シーズンオフがあることが認識されるなら、そのシーズンオフをどうやって埋めるかということの研究すべきであつて、シーズンオフがあるから、その損は、シーズン時に、うんと儲けようと思ふのでは、大都市の産業は、発展しないと思ふのです。

この頃は、大阪や東京では冬に浴衣ショウをやつて位です。それから、シーズンオフは努力工夫により、何時も同じようにならして商売が出来るようにやつて行くべきであると思ふのです。

また商売といつても公共的な性質を持つてゐるので、住民の方がたにご便宜であり、住民の暮しが豊かになるような商売を

すべきであると思ふのです。

京都の業界では、妙に観光都市つてことにとらわれて、そういう觀念がありますけれど、これは商売の上で、なくしていかなければならぬのではないかと考えます。

第三は、中小企業の組織によつて、中小企業の経営活動の基盤を調整して行くといふことです。

これには二つの方向があると思ふんです。中央会やその他の中小企業団体が、出来るだけ中小企業に迫る悪条件を追い払ふことと、府や市が行政面で、災害のようにならなくても免がれぬものがあるならば、その災難を僅少にするという努力をすることであると思ふのです。即ち、中小企業がよつて立つ基礎を安泰に保持して行くことが、商工行政の根本のねらいでなければならぬわけだ。

それをやらないで、目先の金融のあつせんばかりやつていたのでは、これは結局お腹が痛いつていふから痛み止めの薬を注射してゐるようなもので、たいした意味を持たない。もち論痛し時は痛み止めをしなければなりません。やはり体質を改善し立派にするために基盤になる組織をよくすることが大切で、その企業のよつて立つ地盤を確立して行くことは、団体が主体性を持つてやると同時に、国及び地方としても行政の根幹にしなければならぬと思つてゐるのです。

ところが今日では、経済の民主化といふことは、皆ほうり出されてゐます。従つて公正取引委員会は、全部骨抜きになつたといふわけでも、だから、中小企業についても、私が居つたときのように、中小企業庁が独自の立場で国の施策をたてて、他の各省をけんせいして行くこともなくなつてしまいました。

言いかえてみれば、日本経済の自主性と民主化は棚上げされて、どういふことになつたかといふのが、植民地化され、ただ動かされるままに動いて行くといふのが、今の姿だと私は考えます。ですから、今は昔のような景気変動なんていう概念は当らないんで、儲かつたり儲からなかつたりする時期的な動きは、その間隔が非常に狭く、景気の息が短くなるといふことです。これが植民地経済の特色です。どこかがもうけるのですから、早くもうけて早く手終いしなければならぬというのが原則です。一年景気が良かったら二年不景気だといふわけですね。

先ごろ大学の先生やいろいろの方に集つてもらつて、植物園をどうするかを伺つたのですが、その時、ある芸術家が言われたのですが、『植物園はこういう方針で再建したらどうか、もう生きてるのが嫌になつた、死のうかと思つた人が、京都の植物園に行つて、見ていろいろに、オレはもう一度生きなさい、いけなさい、という気持ちがしみじみににじみでてくる、こういう植物園を作つてくれ』という話です。非常にむづかしいことな

らなくて、恐らく植物園ばかりでなく、全国の方が、もう親子心中しようかと思ふけど、京都に行つてみたらやはりオレは生きなさいやならない、というやらない京都を作つて行かないやならないと思ふのです。そのためには、やはり京都の中心である中小企業が、景気の波にさらわれないうで、景気のはばが狭くなつた時でも、なおおだやかに根強く商売がやつて行けるように、我々は努力して行かなければならないと思つてゐます。

そういう意味で、中小企業によつて立つ基礎をどう固めて行くかといふことは、商工行政の基本的な課題であるといふわけ

です。

そして商工行政は、オレがやるんだという一人よがりの考えでは駄目で、商工業者の方、あるいは、民間の商工関係にたずさわる方々と、皆で力を合せていかなければならないと強く思つてゐます。

幸に診断協会が出来て、診断員の方も結束されたのですからいろいろのご忠告やご意見をうけたまわり、また日常、商工業者の指導をしておられるのですから、その声をきかせていただき

あるいは府の診断業務にもお手つだいを願つて、暮しよい京都を皆で作つていくようご協力いただくことを、お願いし、ごあいさつ代りのお話を終りたいと思ひます。

荒尾 税理士事務所

税理士 荒尾 義晴  
中小企業診断員  
京都市下京区七条堀川下ル西入  
電話下 ⑦三七五三・七七〇八番

広瀬 税務会計事務所

中小企業診断員 広瀬 来三  
京都市下京区河原町通四下ル  
日生ビル三階  
電話 ⑥二三八一番

診断雑観 (一)

黒川倉市

ある雨衣問屋のはなしである。最近資金繰りが目に見えて窮屈となり、経営主脳者は、その日の手形を決済する資金の調達に追いまくられている始末である。

来る年ごとのカラ梅雨ではおはなしになりぬという。折角今年こそは、と雨をあて込んで仕入れた商品も期待外れで倉庫には溢れ、資金は寝る。「全くわれわれの商売もバクチとなら変わるころがない」とは半ば冗談まじりに吐く溜息であり、「雨さえ降ればこの位のストツクも」と、当てもならぬ天候に商売のすべてを賭ける経営者である。なる程、最近の決算書の数字が示す二四%にも近い返品率は事情の一端を窺うに足るものとして、うなずけないでもない。

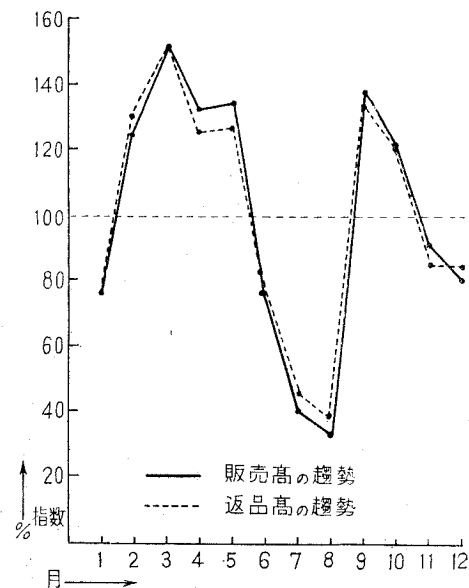
そこで私は、過去三カ年の販売状況について、詳さにこれを分析し、取扱主力商品であるレインコートについて、その季節的変動の趨勢をグラフに描いてみることにした。その意図するところは、果して経営者の訴えるカラ梅雨の嘆きというものが、この業種にとつて、それ程に深刻な打撃となっているもの

であろうか。そして又、年々累増する返品率の根源を究明したいと思つたからである。左にこれを掲げてみよう。

左の図によつて明きらかなように、三月をピークとして春と秋、すなわち凌ぎやすい季節に高い販売傾向を示していることが読みとれる。この事實は、レインコートが最早や単なる雨着だけではなく、春秋物衣料として、完全に流行商品化し、若い人々にとつて一つのアクセサリとさえ考えられる今日の動向を反映しているものとみてさしかえあるまい。

それにもかゝらず、経営者はこのような動向や推移について真剣な研究を進めようとはしないで、今どきなおバクチ的な商法が経営のコツとでも考えていたのであらうか、旧態依然たる経営政策が計画なき仕入れとなり、資金の面に重圧を受ける結果を招くは蓋し当然のことであらう。

更に返品率の問題である。図によれば、販売高の趨勢につれて、あたかもこれに寄り添うが如くその線を描いている。この大きな返品率の根源は、経営者のいうカラ梅雨とは殆んど関係がなくて、実は資金面との腐れ縁に繋がるものであることが明きらかなになつたのである。一々こゝに計数資料を掲げる余裕がないが、兎に角運転資金の貧困が必要以上に資金化のための



手形回収を急ぎ、さらに無理押しの販売の促進を要求する結果となり、やがてはこれが返品となり滞貨して次の資金を更に枯渇せしめて行く。このようにして、無計画な方針で過剰仕入れ―資金不足―押しつけ販売―返品―滞貨への悪循環を繰り返してきたというのが、この社の経営内容の実態である。中小経営者には、

他ごとだと笑つてもおれないこの類が決して少くないさうである。経験を楯に、勘どころを自負して独善的になり易い傾向と、経営の実態把握の不足は、兎角経営合理化への熱意を欠き遂には経営のバランスを失うに到るであらうことはいふまでもない。

経営診断・税務・会計一般

中小企業診断員

**出井敏夫**

京都市北区小山上板倉町31  
TEL ④ 4 9 1 7 番

大日本セロファン株式会社代理店

**京阪セロファン株式会社**

本社 京都市中京区壬生西土居ノ内町20  
TEL ④ 6 1 5 2

第一工場 京都市右京区山ノ内苗町42  
TEL ④ 1 1 0 5 ~ 7

第二工場 京都市右京区山ノ内宮前町21  
TEL ④ 4 2 4 6

**中谷計理事務所**

税務・会計・企業診断

税理士・経営士

**中谷弥太郎**

京・東洞院五条上ル

### 支部だより

先般の通常総会に於て役員改選の結果左の方々が選任されました。

- 支部長 大木 勇
- 副支部長 (総務) 山本 淑郎
- (企画) 中谷 弥太郎
- (業務) 小牧 友治
- 常任理事 (総務) 荒尾 義晴
- ( ) 広瀬 来三
- (会計) 稲本 唯七
- (企画) 山口 敏雄
- ( ) 南 住 秋
- (業務) 大幡 義夫
- ( ) 出井 敏夫
- 理事 高津 清一郎
- 石原 巖
- 黒川 倉市
- 中村 武雄
- 尾花 一正
- 西田 幸雄
- 菅井 昌夫
- 吉村 卯一郎
- 宇野 勝次
- 中村 貞次郎
- 監事

○会費の払込についておねがい  
支部会員の会費については、今後、会員の皆様から直接東京の本部宛御送金していただき、支部は、交付金のみを本部からいただくことになりました。支部の事務運営円滑化のため、未納の方は早急に御送金下さい。

なお送金先は  
東京都千代田区三年町一  
特許庁内四階  
社団法人中小企業診断協会  
振替東京一〇〇二五番

○商工会議所における商工相談  
本年四月から、京都商工会議所内商工相談所へ、毎週金曜日午後当支部の会員中より当番制にて勤務、商工業者の診断関係相談業務に従事していますが、会員の皆様よりもP・Rのほど願います。

○診断員更新登録の手続について  
今回事務局と連絡し、本年十一月一日付診断員更新登録からその取纏め手続について今後当支部でお手伝いすることになりましたのでご諒承の上直接当支部へお問合せ下さい。(なお今回は手続用紙を無料でお送りしました)

○診断関係刊行物についてお知らせ  
中小企業庁編当協会発行の刊行物は、当支部で取次(割引あり)致しますからご利用下さい。  
なお現在当支部の在庫は次の通りです。

- 昭和三十五年版 中小企業の経営指標
- 昭和三十五年版 中小企業コスト解析表

昭和三十五年度の当支部事業計画は次の通り予定されました。

分 区	計 画 内 容
研究會	2.1. 診断事例発表研究会(四回) コンサルタント(日本能率協会ほか)との懇談会(二回) 合理化モデル工場経営者との懇談会(二回)
見学会	1. KKK市金工業社、太陽機械工業K街 2. 大阪布施マーケット、天神橋商店
講演會	2.1. 診断手法についての講演会(二回) 府・市の講演会開催を全会員に案内(随時)
その他	1. 商工会議所委嘱による経営相談並に企業診断の実施 2. 公共機関の診断への協力 支部会報の発行(年四回)

医薬品・化粧品 of 廉価販売

## 株式会社 京都厚生会

京都市高倉通四条上ル (大丸横)  
電話 5 5 9 3 番

電話で即時無料配達!!

### あ と が き

いろいろの都合で会報の発刊が大へんおくれたことを深くお詫び申し上げます。次号からは三ヶ月に一回位の予定で発行してゆきたいと思っておりますので、どしどし原稿をお寄せ下さることをお待ち致します。  
また内容や編集についての意見ご叱言を委員までお聞かせ下さい。  
暑さ殊の外きびしき折柄会員皆様のご自愛をお祈り致します。

昭和三十五年八月十五日 発行

編集兼 山本 淑郎  
発行人 山本 淑郎

発行人 京都商工会議所内  
社団法人中小企業診断協会京都支部

### 厚生大臣賞



京・四条高倉 電話 2845・2876