

診 断 京 都

新 年 号

(題字 川上会長筆)

目 次

献 寿	中 谷 弥 太 郎 (1)
年頭の御挨拶	川 上 為 治 (2)
新年に題して	船 橋 求 己 (2)
年頭のごあいさつ	森 下 弘 (3)
新年に際して	白 杉 儀 一 郎 (3)
現代に生きる老舗の家訓	小 堀 脩 (4)
基本を大切に	奥 平 恒 巳 (7)
西陣の近況	沖 口 優 (8)
京都の染色	安 江 孝 俊 (10)
支部だより	(12)

献 寿

(社) 中小企業診断協会京都支部

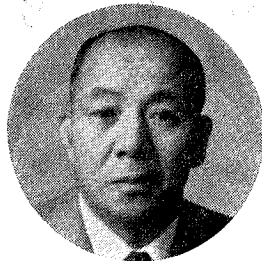
支部長 中 谷 弥 太 郎

癸丑の輝かしい新春を迎えましておめでとうございます。会員の皆さんにはお揃いでご繁栄の裡にご多幸の宝寿を重ねられましたことと謹んでお祝い申し上げます。尚日頃は当支部の運営に格段のご協力を賜りましたおかげで大過なく越年することができましてありがたく厚くお礼を申し上げます。

顧みますれば72年は内外共に産業界に異常事態が発生し、その及ぼした影響はひとり大企業のみならず中小企業界も決してその圏外ではなかったのであります。其の余韻の残っております本年こそはこの難題を解消するに当り中小企業の経営基盤は大きく揺れんとし文字通り業界は激動の歳を迎えようとしております。即ち外は円問題を中心とする貿易体制の変調、日中国交回復に伴なう中小企業に及ぼす影響、内には産業公害問題、福祉問題等何れも等閑視することの出来ない事柄であり、殊に基盤の浅い中小企業は其の経営環境の変化には慎重に対処せねばならないのであります。日本列島の改造は大企業の工場再配置を促す結果、この大企業を支える中小企業の転廃問題も考えられるところであり、また日中貿易の進展は必ずしも中小企業に好影響のみを及ぼすものとは限らずその業種によっては深く考慮を要するものがあります。政府もこれらの産業課題の解決にふさわしい新政策が樹立されるのでありましようが、これを実行に移すものは中小企業自身であり其の経営環境は大きく変貌を余儀なくせられるものと覚悟せねばならず、決して対岸の火災視ではあり得ないのであります。この産業革命の重大時に対処して常に経営コンサルタントを以て任ずる我々も日頃の研究と経験を生かし、職域を通じて平和社会の樹立に貢献せねばならないときが到来したと痛感するものであります。官庁診断に協力すると言う診断士としての使命の外に、近時産業界の進展に伴い企業の転廃、移転によって生ずる問題解決の為め、生産効率の測定者として現に利用されその価値が高く評価されているのでありまして、これこそ診断士の新職域の進展であり其の存在は益々重要視されんとしておるのでありますから、この産業界の非常時に際して其の職域の基盤を強固にして診断士としての使命達成に努めなければなりません。それには会員相互の団結と政治力の結集が最も必要なことでもありますから私は微力ではありますがその目的達成の為め皆さんの絶大なご協力のもとに協会本部と常に密接な連絡を執り、他面関係諸官庁のご指導のもとに支部の発展と会員各位の福祉の増進を期したい所存でございますので旧に倍するご声援を切にお願い申し上げます。

欄筆に際し末筆ながら各位のご繁栄とご多幸を心から祈念して年始のご挨拶と致します。

年頭の御挨拶



社団法人 中小企業診断協会

会長
参議院議員

川上 為治

京都支部の皆様、明けましてお目出度うございます。京都支部の機関誌「診断京都」の発刊も第4年目をむかえ誠に慶賀にたえません。これを機会に、一言年頭の御挨拶を申し上げたいと存じます。

皆様御承知のとおり、我国の外貨準備高がこのところ大巾に増加し、このため、輸出に対する制約がきびしくなり、輸出に依存度の高い中小企業は苦しい立場におかれております。

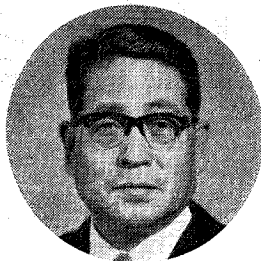
一方、輸入の自由化の促進により、低賃金、低コストの発展途上国からの輸入品の急増は、これまた我国中小企業に対して重圧を加えつつあります。即ち、中小企業をめぐる国内、国際両面からの経済問題の変化と多様性は、中小企業の存立基盤に大きな影響をもたらしつつあります。

このように恵まれない状況に放置せられている中小企業の振興を図るために、是非とも行なわねばならぬことの第一は、中小企業の政治力を結集することにあります。中小企業は人口の面においても、国民経済の上においても、大きな比重を占めているにもかかわらず、政治力の結集力が甚だ弱いのであります。国会議員についてみましても、中小企業問題に取り組んでいる議員の数は、農林関係議員等に比べて非常に少数であります。従って国の予算をみましても、中小企業関係予算は、農林関係予算や建設関係予算等に比べて甚だ少ないのであります。私は、中小企業関係者の政治力をもつと強固にし、その発言力を大きくする必要があることを痛感しております。

第二は、中小企業診断士の皆様方が行なっておられる企業診断、指導による中小企業の近代化、合理化の促進であります。中小企業のおかれている現状は、甚だ苦しいものがあります。それ故、診断士の皆様方の改善勧告に期待するところが非常に大きいのであります。これに応えるべく京都支部会員の皆様がいっそうの研さんに努められ、経済変動期に直面している中小企業に対して適切なアドバイスを行なわれ、我国経済の貢献に努められることを切望して、年頭の御挨拶といたします。

〳豊かなくらし、住みよいまちづくり〳へ

着実な前進を



京都市長

船橋 求己

あけましておめでとうございます。

新しい年のはじめに、みなさまのご健康とご多幸を心からおよろこび申しあげます。昨年は、国民の多年の念願でありました日中の国交回復も実現し、また久しく戦火の絶えなかったベトナムにもようやく平和の道が開かれようとするなど、世界は平和に向って前進しています。

一方、目を国内に転じますと、経済大国日本といわれながら、わたくしたち市民のくらしは決して豊かになったとは申せません。そのうえ、物価高、交通戦争、公害、住宅難などくらしをとりまく環境は、悪化の一途をたどっています。こうした中であって、わたくしは、一昨年春、市長に就任以来、「人間尊重・市民本位の市政」こそが、市民生活を豊かにしていく唯一の道であると信じ、市政をすすめてまいりました。

さいわい、わたくしのこうした考えに対し、市民のみなさまから大きなご支援をいただき、みなさま自身の手によって“公害のない緑豊かなまちづくり”をめざす市民ぐるみ運動が、百万本植樹運動、美しい水をまもる運動、青い空をまもる運動、ごみをへらす運動等として展開され、着実に成果があがりつつあります。

“京都のまちを、自分たちの手で住みよいものに”という、市民のみなさまの積極的な後だてを得て、ことしも、市民の“いま”のくらしを高めていく福祉対策と、京都の“あす”の発展を願って、くらしと調和したまちづくりを最重点に、市政をすすめてまいります。

まず、福祉面では、老人人口の増加に伴ってますます重要性を増してきた「老人福祉」とりわけ、おとしよりのくらしや生きがいの問題に真剣にとりくみ、豊かな老後を過ごせる社会をつくりたいと念じております。そのほか、お母さんや子ども、からだの不自由な人びとの福祉、交通安全対策、公害対策、伝統産業などの中小企業対策にも積極的な手を打たねばならないと考えています。

つぎに、まちづくりでは、昨年10月事業免許のおりた地下鉄「烏丸線」の年内着工をめざす一方、洛西ニュータウンに引き続いて向島ニュータウンの造成に着手し、無秩序な開発の防止と住宅難の緩和に役立たせたいと考えております。また、くらしの環境整備に欠かせない下水道、ごみ処理施設、治水対策なども市民のみなさまのご協力のもとに着実にすすめてまいります。

これらの施策を実現させるには、まず、大都市の実情にそぐわない現在の地方税財政制度の改正を国に要請し、財政的にも独りだちできる真の「地方自治体」とする運動を、市民のみなさまと手をたずさえてすすめる必要があります。

千年の歴史と文化が緑の自然ととけあった都市「京都」のよさをまもりながら、新しい「市民のまち」を創造していきましょう。

牛のように大地をしっかりと踏みしめながら。

年頭のごあいさつ



京都商工会議所

会頭 森下 弘

昭和48年の新春を迎え、謹んでお慶びを申し上げます。昨年、当所は創立90周年を迎えまして、京都経済の発展とわが国経済の興隆になお一層の寄与をするべく決意を新たにしたのであります。

さて、ここに昭和48年の新春を迎えたのであります。が、昨今の内外諸情勢を考えますとき、政治的には日中の国交正常化、ベトナム和平の高まりなどが国際政治上のきわめて重要な出来事でありまして、しかもこれらは東南アジア諸国の今後の動向にとって重大な影響を及ぼすものであり、この政治環境のうちに於けるわが国の立場と責任は、ますます重要性を増すものと思われまゝ。次に、わが国経済をめぐる情勢はいよいよ厳しさを加えてまいりました。すなわち、一昨年の多国間通貨調整によるスミソニアン合意は、昨年6月のポンド危機もあり、この体制は新たな国際通貨秩序を築くまでに至っていないことが改めて確認されています。また、ここ数年來の懸案事項であります日米貿易の不均衡は正につきましましては、わが国の努力にもかかわらず、対米黒字を中心に外貨保有は増大しつづけており、円再切り上げを回避すべく打ち出された第三次円対策は、輸入の拡大、輸出の適正化、資本の自由化等が盛り込まれておりますが、再切り上げの不安は依然として残されております。一方、国内におきましては、世界に類をみない高度成長のペースが随所にあらわれ、高度成長から福祉へと日本経済はいまや大きな転換期にさしかかっております。この様な趨勢から、本年わが国をとりまく環境は内外ともにきわめて厳しく、特に中小企業の多い当地の産業界にとりましては、多難の年を迎えたわけでありまゝ。

また、大都市と地方の過密・過疎の問題を解決し、わが国全土の均衡ある発展と国民一人一人に豊かな生活環境を提供することをめざした「日本列島改造論」は、国土開発のプロジェクトとして大いに期待されておりますが、その一環である工業再配置促進法に基づく地域指定で、京都市が工場等の移転促進地域に指定されるという原案が修正され、京都市全域が白地地域に決定されましたことは、当所をはじめ京都経済界あげて強く要望した結果であり、まことに喜ばしいことであります。しかし半面、京都独自の都市計画、公害対策の推進などの責務が課せられたともいえるわけでありまして、当所もこれらの責務の一端を担い、当市産業の発展に一層の尽力を致す所存であります。

さらに当所と致しましては、いまや最大の関心を集めております地下鉄建設の着工をはじめ、道路交通、市街地再開発の問題について、府・市と協力して、あるいは側面から中央の関係方面に働きかけるなどして強力に推進致す覚悟であり、また去る11月には商工相談所伏見支所を開設して、同地域に密着した小規模企業経営改善普及事業を推進致しております。このほか、昨年5月から海外企業進出相談室を設置して、地場企業の海外進出に積極的に努力する一方、大型店対策として随時、特定店舗問題懇談会を開催するとともに、産業公害相談室を拡充して公害防止に関する相談事業を活発に行ない、また流通対策、工芸産業振興方策、京都の観光ビジョン策定などについても引きつづき調査研究を進めていきたいと考えております。

以上の様な方針で、本年も激動する新時代に対処してまいります所存でありますので、皆々様方の深いご理解とご協力をお願いして、ここに年頭のごあいさつと致す次第であります。

新年に際して



京都府商工会連合会

会長 白杉儀一郎

輝かしい新春を迎え中小企業診断協会諸先生のご隆昌とご健康を心からお祝い申し上げます。

京都府商工会連合会は現在府下の35市町村に約1万4千の会員を擁していますが、ほとんどが中小零細な事業者の集合体であり、対外的には円の再切り上げを含む国際経済の予断を許さない推移、対内的には急速に進行するインフレが庶民の生活や中小・零細事業者の経営基盤を無残に打ち毀していくことに強い不安を覚えています。

こうした背景のなかで商工会はいよいよ結束を固め、府下商工業者の砦としてその生活と経営を守ることに徹していかなばならないと考えております。

そのためには商工会の体制を一層強化し、特に事務局職員の資質の向上につとめると共に、業者自身にも強い自覚と、将来展望の正確な把握、新しい経営知識の摂取に真剣に取り組んでもらうことが必要と思われまゝ。

中小企業診断協会の諸先生には常々本会主催の役員研修会に、あるいは傘下商工会主催の会員講習会に格別なご尽力を得、きわめて適切、有効なご指導を賜っておりますことは感謝に堪えないところでございます。また本会機関紙“経営だより”(毎月15,000部発行)にご多忙のなかにもかわりなく、有益な玉稿を賜り、府下末端の業者に至るまで愛読を得ておりますのも、ひとえに諸先生のご支援の賜と改めて御礼申し上げる次第でございます。

中小零細企業にとって困難の山積する新年以降を、我々は丑年の干支にちなんで、忍耐強く、ときには勇猛強力に切り開いていく覚悟でございますので、何卒倍旧のご指導とご鞭達をお願いいたしまして、新年のご挨拶といたします。

現代に生きる老舗の家訓

(第1回)

京都府商工部商工指導課

指導係長 小 堀 脩

まえがき

京都には4代5代にわたり同じ商売を繁昌させてきた老舗が数多くある。これらの老舗は京都が平安遷都以来千余年の間、日本の政治経済の中心であったことから、多かれ少なかれ、社会的指導者としての器量も持ち合わせていた。経済的には大阪、江戸の中間にあって京の老舗は日本経済の扇のかなめともいふべき、重要な役割をにない、政治的には全国の町民、農民、下級武士らの期待に応えて、徳川300年の封建体制に終止符を打つことに一役をかって出た。幕末期に当時の老舗の主人たちは、京の町衆らと一体になって幕大な軍資金を拠出したことはよく知られている。京都府は開庁100年を記念して100年以上の実績を誇る老舗を703表彰しているが、他府県には見られないこれらの数多くの老舗は当の老舗のみならず、230万府民の誇りでもある。

100年といえば1世紀、同じ商い一筋で企業を繁栄させる秘訣は一体何であろうか。これに答えてくれるものが、703の老舗に秘蔵されてきた、家訓であり「店則」である。これらの貴重な資料は現代の経営哲学を確立する足掛りともなるのでとくに参考になるところを今号から紹介してみたい。

(1) 商いは信用第一

“正直は最良の商策”とはよく言われることである。100年以上も企業を維持し発展させ、“のれんにキズがつく”というの長い期間にわたって築きあげてきた店の信用に汚点を残すということである。信用はたちまちにしてできるものではない。日々の積み重ねによってできるものである。“のれん”は長年の信用のかたまりといえる。備象彦の先代は寛政4年に「正直正路之志を励て無礼非道等出来ぬやふ相互に気を付合可相勤事」と定めている。良心的な商いこそが企業の鉄則であるとし、たとえ仕入先とはいっても、「買先仕入方江不実無之様可仕事」と厳しく戒めしている。元禄年間創業の外与翁の先代は慶応年間に45カ条からなる「心得書」を制定し、その1条に、「取引先懇意先より招かるる事有共相断参り申間敷候格別之儀にて参候儀なれば支配人江相断日記帳江相印させ可参事、必礼儀を乱すべからず暮時限帰店可致事」と定めている。仕入先などからの供応もてなしは一切断るべきだとし、どうしても受けざるを得ない時は、管理者に事前に了解をとりつけ、事業報告書にも記載することを条件としたのである。

売ることについても京の老舗は信用を重んじ、

「利」を産む基となる徳を積むことに専念している。400年をこえる伝統ある京都西川の“規定之事”には、「売品相撰売いき致可假令船間払底之節にても格外之売利申受間敷且つ世間之害に相成候事決而致間敷候事」と定め、市場に在庫がなく商品相場が高騰しているときでも、暴利を貪ることは慎しむようにとし、たとえいかなる情勢の下にあっても「布一寸にても商い仕り候はば我旦那なり」（矢代仁輔の家訓・宝歴8年制定）と徹底した。目先の利益、相手の弱みにつけこんでの利益は「家風として古来より堅く申合之通り急度相心得可申候事」と禁じ、商いは正直、正路を本旨とし、商人道徳の養成に努力したのである。もちろん商売にカケヒキはつきものであるが、相手の立場を全く考慮に入れないで駆引することには限界がある。無理をすれば押付けになるし、押付けは決して常態ではないから、永續きするわけがない。「古来より我家相伝之欠引方自然天性にして我勝手計りを計い候事一切不相成自他共に弁利にて相成候事を深く相考え勤め行可致事也」（外与翁の心得書より）

もうけ第一主義ばかりが企業発展の鍵ではないことを京の老舗の家訓は静かに説いているのである。

(2) 人材登用と家継ぎ養子

一口に百年というが、チョンマゲ時代からミニスカートの今日まで1世紀である。10年一昔の10倍以上も同じ商い一筋で家業を維持し発展させるには大変な苦勞があったに違いない。老舗の主人に、百年以上も家業を守り育ててこられた唯一の秘訣はどこにあるかをたずねてみると、大半の方々が「外に対しては信用厚く、内に対しては“人”を得ることだ。」という。

いつの世にあっても、事業は人なりである。江戸時代の年功序列による人事管理、同族による家業支配はかなり徹底していたが、当時といえども無能な世継ぎは忌避されたし、有能な人材は、年功にこだわることなく抜擢された。

「一、精ヲ出シ相務メ役ニ立候者ハ老若新旧ニ不拘格別之役ニモ引上ケ可申事」（外与翁蔵慶応4年制定の“定”より）

糸商3代つづかぬといわれる室町にあって商いをつづけていくには、年令や採用年数のみによっ

て番頭・支配人を選定することでは無理があった。番頭・手代など役職についているものといえども定期的に勤務評定を受けなければならなかった。最近大手の会社で、40才に達すると社員は一応全員辞表を出し、実力の再評価がなされるという新しい人事管理の採用が注目されたことがある。ところが室町の外与備の先代は明治16年に一層きびしい年令制限でもってすでにこれを実行していたのである。

「一、勤メ揚り年27才之春ニ到り候ハバ一応辞表願被差出候事、速(とて)モ支配役六ヶ敷見込之者ハ聞清其者身上納り方懇切ニ致シ遺ル可申事」

「一、店支配役年30才之時又35才之秋ニ到り辞表願ヲ差出候事、其上不相変勤メ之事ニ相成候哉退身之事ニ相成哉相定可申事」(外与備蔵明治16年制定の“改正作法記”より)

12・13才頃から奉公に出る時代であったから、当時の27才は勤めて丁度15年になる。長い間の苦勞が報われていよいよ番頭に出世するというところで、辞表を出して進退伺いをする事になり、首尾よく番頭に昇格しても3年後の30才を迎えた秋には再び進退伺いを出さなければならなかった。

「一、表裏之心底有之役ニ立候様相見江候而茂真実ナキモノハ役柄下々等ニ差置可申候事」(同上)

というわけで、辞表を預けた手代や番頭たちの日頃の行為が十分に検討され評定されたのである。人材登用に苦心していたことがよくわかるであろう。このようにして抜擢された優秀な人材は、老舗の主人の側近として重用されることになり、時には家族同様の扱いを受けることも珍しいことではなかった。

「一、実跡忠儀相勤候人者実子之在候共相続人取持、若相続人売躰専一家業専ニ致候約相守実跡相続致居候ハバ兄方同様致」(木村卯兵衛備蔵明治11年制定の“先祖ヨリ申伝在之家法”より)

たとえ奉公人であっても成績の良い者は、主人に実子がいるいなくにかかわらず、子供同様に相続人に引立て、場合によっては相続人の地位も長男と同じようにすると家法に定めたのである。

“うんと苦勞をしてもらい、うんと報いる”精神を持ち合わせているかどうかは近代経営管理者の資格要件の一つである。京都の老舗の主人たちは、「老軒にても別家のできるを先祖江の孝」と思い、苦勞をわかち合った番頭たちを独立させることで大いに報いるとともに時には自分の息子同様の待遇をしたのである。ところで人材登用は従業員のみならず、経営者自身にもきびしく行なわれた。その一つに、当然後継者たるべき次の代の者が無能であるときはこれを切って捨て、別に“家継ぎ養子”を迎えることが行なわれていたこと

は注目される。

「子孫次兵衛身持不行跡成義於有之者手代共申合異見之加へ可申候 其義不相用致我儘家不相続之品ニ相見へ候ハバ一家並別家中両見世手代打寄相談之上為致隠居名跡見立家督譲り替可申候(千切屋次兵衛備蔵延享2年(1745)制定の“家訓”より)

経営者としての能力を欠く世継ぎには、手代どもが集って意見をし、それでもなお治りが付かないときは隠居を命じて家督の譲り替えを断行したのである。最も無一文で放免されたわけではなく、「予ガ家ヲ相続スル者ニシテ不幸ニシテ狂痴遊遊ノ者アリテ相続ノ見込ナキ者ハ親戚縁故ノ協議ヲ以テ家産百分ノ五ヲ与へ之ヲ分家セシメ…」

(安田多七備蔵“家憲”より)とあるように通常100分の5の温常をもって押込隠居とされたのである。

中小企業は株式会社の形態をとっているとはいえ、大企業のように資本と経営の分離がはっきりしているところは少ない。社長たるの人格を十分に持ちあわせないままに、“長男”であるが故に若くして社長になり、せつかくの企業を破たんし導くケースも珍しくはない。これを防ぐために京都には、長子相続に固執することなく、適宜家継ぎ養子を採用することによって新しい人材を当主に迎え、家業の沈滞ムードを打ち破り、創業者精神を植えつけてますます繁昌している企業がある。

“家継ぎ養子”の採用が家業を永続させ、発展させる原動力となることを、現代の中小企業経営者たるものは忘れるべきではなからう。

(3) 火の用心第一

家庭の幸福、家業承継のための指導方針を定めたものが家訓であり、一家のおきてとなるものである。この家訓に火の用心のことがよく書かれている。

「火之用慎無油断精々気を付入念可申事」(株式会社象彦の家訓～寛政4年(1792)制定)

不時の災難を恐れることは昔も今も同じである。江戸時代の町衆たちは一度火事を出すと、そこにはおれなくなった。隣り近所に“はだし”であやまりにまわり、任みられた町内を出ていくことになる。焼けぶとりは一切許されなかったのである。「火の用心専一、主人家内之者手代子供下女に至る迄火の廻り之外、如何体用向有之候共、二階、くら、うら廻り等、火を持ち取扱い一切無用の事」(西陣の産地問屋、木村卯兵衛備蔵家法定書——明治初期制定)

糸商3代つづかぬといわれるきびしい商売を、西陣の産地問題にあつて200年以上も繁昌させるには、商いについての心得はもちろんのこと、火

の用心を徹底させる必要があった。主人はいうに及ばず、従業員一同協力して火の元の見廻りをはじめ、不審火の生じやすい「くら」などには火だねを持ち歩いてはいけなく、ときびしい防火対策をとっている。この定めの中に、われわれは先代が苦勞して築きあげてきた家産、家業をどうしても守りぬいていくんだという強い精神を知ることができる。

しかし、用心に用心を重ねても、隣り近所からの出火に出あうこともある。出火の際の心得も、きわめて大事なことであった。

「出火之節ハ兼テ申渡シ候通平生ニ能々相心得置可申事、右役割書付台所帳付置事、ナラビニ水掛り弁利之道具、装束、丁ちん等々調置、そんじ物早速直シ置、急度用意可致事」(外与備蔵——定慶応4年(1868)制定)

京都の老舗にいくと、店先を入ったところに、今でも先代から使用してきた原始的な手押し消防ポンプを天井に棚を設けて保存したり、羊の皮で作った軽くて扱いやすい消火用バケツを軒下に吊しているところがある。1世紀以上も同じ高い一筋で社会に奉仕してきた老舗は、日常から万全の防火体制をとっていたのである。

さらに、老舗の経営については、当時は家中心、店舗中心であったとはいえ、緊急事態に際しては、人命尊重第一をはっきり定めていた。

「急火ノ砌り必スウロタエアマチ之レアルベク事ニ候。銘銘平生心掛ケ有ルベク候。別シテ番頭ノ者夜分ナドハ心ヲ付ケテ小者ニ至ル迄一人モ残ラズ呼び起シ、方角ヲ申聞カセ相逃シ申ス可ク候、並ニ帳箱証文持出ル事、矢代仁備一定メ宝歴8年(1758)制定とし、帳箱証文の持出しよりも、女・子供の避難を第一としている。これを徹底させるために老舗の主人は「手代、子供、女向常ニ人物非常ナル後夫々品モノヲ代備ニテ助力之事」と約定したのである。従業員の持物が焼失しても、すべて主人が原価でもって補償するから安心して消火と避難に全力をつくすようにと配慮したものであった。

(4) 印鑑の正しい使い方

高度成長を誇る日本経済も最近カゲリの現象がみえはじめ、中小企業の倒産件数も上昇気味である。といっても、企業倒産の原因を個々にたずねてみると、なかには一般の経済情勢とはほとんど関係なく、知人とか親戚筋からのまれて融手を出したり、保証人になったりしたことがつまづきのもとになっているケースも珍らしくない。日本経済のカゲリ現象以前の問題で、大変残念なことである。京都の中堅企業で創業270年の歴史を誇る福田金属箔粉工業の中興の祖、福田玄児氏は、安永4年(1875)に印鑑は軽々しく扱ってはいけなくと戒めている。

“一、人請、金請、万何事によらず印行事致致すまじく、一家たり共、上納名目筋かるき品にても断可申先祖よりの掟也可守” (安永4年制定常盤家の苗より)

身元引受人や借金の保証人など何事によらずハンコのことについては慎重でなければならないときびしくさとした。このためには、たとえ親戚筋からであっても、盆暮のつけ届はいうに及ばず、筋のとおらない贈物は日頃から受け取るべきでないとしている。福田家ではこれを先祖よりの掟であるとして代々いい伝えてきた。この家訓を“常盤家の苗”と表現しているのもなかなか面白い。

糸商三代つづかぬといわれる西陣織物産地問屋の名門、木村卯兵衛衛の家訓にも同じことが伝えられている。

“一、印鑑如何幹何方在之候共親類内輪本家世間ヨリ色々願出候共一切無用、若金談一件等候ハバ罵聞遺候”

ハンコのことですべて言っても、またそれが親戚筋からの依頼であっても断るべきだし、そのために罵倒されても軽く聞き流してしまえといっている。最もハンコを押すことは拒否するにしても、頼みにきている人が本当に真面目な人で困っているなら、

“取調之上幹持はうらつにて難渋致候人一切被上ケなく、実ニ難渋之事ならば成丈け世話致助力遺候、印鑑之儀何事ニ限なく一切無用之事”

(先祖より申伝在之家法定より)

ということで、困り事の内容をよく聞いてやって、たとえば印鑑に代えて金子を用立てるなど別の方法で援助するよう定めている。ハンコを押すことが必ずしも親切であるとは限らない。「ウルサイから押しとけ」といって、あまり理由も聞かずに印鑑を使う人も多い。一時的には相手から喜ばれても、これがきっかけで立ち直りが期待できるものでもない。むしろ、印鑑は別だが話を聞いてやろう、場合によっては直接金も貸してやろう仕事の世話もしてやろう、という相談のあり方が相手にとってはさきざき喜ばれるに違いない。

なにはともあれ“印鑑”の力は日本では随分大きい。この偉大なる権力に対しては、適宜、check and balanceが必要となる。

“一、諸事印形相用候節ハ両店支配人後見等相談之上不苦儀ニ候へ者相用可申事” (明治二年制定京都西川輪の“定”)

印鑑については主人といえども独立した行使権は認められなかった。番頭たちと合議の上で行われていたのである。

当時の京都の老舗は、現代流というならば、一部上場会社に匹敵する有力企業が少なかった。多くの従業員の期待に応え、先祖より預ってきた家業を承継するには“ハンコ”の正しい行使は経営者の資格要件の一つであった。(つづく)

基本を大切に

京都府立中小企業総合指導所

商業係長 奥 平 恒 巳

物事には基本がある。基本とは国語辞典によれば「物事の大本」と説明されている。

私は本年6月に今の職務に就いたが、実は約10年前にも商業診断に従事していたことがある。そして再び同じ業務にたづさわって、先づ感じたことは、当時私が担当した「スーパー等との対抗における小売店経営のあり方」と題する冊子が今日でもある程度使えるということである。10年一昔といわれたのはそれこそ一昔も二昔も前のことであり、現代の1年は昔の10年にも相当するほど時代の移り変りは激しい。そのような時代にあって上記の冊子が今以って通用するのはよくできていたからだ、との自負心は全く無い。それにもかかわらず何とか使い物になるのは、小売店経営の基本が変わっていないからである。また今後とも変わらないはずである。

言うまでもなく、小売店は末端需要家である消費者と直接結びつくことによって売上げを得ているものである。したがって消費者の欲求に適応した経営を行なうこと、このことがいわゆる小売店経営の基本である。前述したとおりこの基本は変わらない。しかし、消費者の欲求は固定的ではない。所得の向上、余暇の増加、価値観の変化等によって消費の多様化、高級化がすすんでいる。また立地条件の変化等によって客層の変化などもみられる。

当然絶えずこれらの動きに対応する経営を行なう必要性がある。

国民公庫だより(72-10 No.3, 国民金融公庫)に大要次のような記事が載っていた。“成功した無欲の積極経営”という見出しの東京都下にあるS商店(ボタン類小売店)の紹介記事である。——10年前に開店した時には立地条件が不利で当面は外販に頼るしかなかった。そこで経営者は“一度でも来た客は絶対逃すまい”と決意して、お客の買物には積極的に相談にのり、一度買物をしたお客は必ず顧客名簿にのせることにした、アンケートでお客の意見・要望をとりいれ商売に反映させた。その結果、次第にお客がふえはじめ、十分やっつけていける自信がついた。

開店4年後に、人口増とともに大型店の進出のうわさがあった。そこでこのままではまずいと考えて手狭となった店舗を改築した、ボランティアチェーンにも加盟した、友の会をつくってお客の組織化を図り販売促進に努めた。

その後3年売上げは順調に伸びたが、大型店の

進出が急テンポとなり影響を受けた。思い切ってある大型店内に支店を設けた。

このS店の経営者は58歳であるが、夜の街を散歩するのを習慣にしており、その時今日1日の反省をするという。——これらの対処の仕方には異論があるかも知れないが、絶えず立地条件の変化をとらえ、また自己を反省しながら、消費者との結びつきを大切にしていちばん大切な事だと思われるし、教えられるところが多い。

最近着目されているコンシューマリズムに対処する小売店のあり方についてみても、また新しい小売店の経営形態といわれるコンビニエンスストアにしても、言葉自体は耳新しいが、その内容は特に目新しいことでなく、小売店経営の本来の姿を示唆しているのにすぎないと思う。消費者が自分達の暮らしを良くするために、欠陥商品があればこれを指摘し、苦情を申し述べ、さらには不買運動にまで発展させるのは当然のことであると同時に、小売店が消費者の欲求する品物を責任をもって提供することも当然のことである。

また立地上、時間上等でお客に便宜を与えるというコンビニエンスストアにしても、その発祥の地のアメリカでは人口1,000人当り小売店が約9店なのに対して、わが国では同18店、つまりアメリカの倍の店があって、消費者の身近に小売店が存在しているのである。したがってわが国の小売店は消費者に立地上の便宜を与える条件は備えているはずだといえよう。時間上の便宜の面でも、自己の店が販売の対象とする地区内に遅い時間に買物をしたいと望んでいる客がかなりあるとすれば、これらの時間に営業することが検討されてしかるべきである。さらに商品構成、店舗構成、商品の陳列方式、接客方法等これまた消費者が望んでいる内容に対応させることはいうまでもない。これらはともに先にも述べたごとく消費者の欲求を充たすという小売店経営の基本に外ならないと思う。只現実にはこれらのことが目的意識的に行なわれず、近代的な経営に欠けている点に問題がある。

現代の風潮として、小売店経営においてもとかく基本を忘れ、即効薬を求めて奇策を弄する傾向があるように思われる。先を見ることの重要さとともに、自己が存在する意義を十分認識し、その役割を果すため基本を忠実に履行することが大切だと思ふ次第である。

西陣の近況

西陣織物工業組合

事務局長 沖 口 優

西陣織は一般的に好調のうちに越年することができた。恐らく昭和47年には、1,300億円の売上額になったと思われる。日経新聞が過日発表した日本の企業100社ランキングを見ても、西陣を一企業としてみれば、売上げ面では中位に近い産地にまで発展してきた。その売上額の大宗はなんといっても帯地である。総額の50%強の数字をもっている。かつては、着尺が西陣産地の王者の位置を占めていたが、いつの間にか帯地がその地位をうばってしまった。西陣着尺の衰退はなんといっても市場占有率の低いことにあると見られる。先ずここ数年来の染着尺ブーム。先染の競合産地であった十日町は見事に後染の方へ転向してしまった。西陣独得の先染強然のお召の味を知る人が少なくなってきた。更に戦後、ウール着尺という新製品もあらわれ、消費の面では、きものフォーマル化と、ウールの常着との谷間に陥ちこんでしまった…等々、その要因がいくらかあげられる。

一方帯の面とは言えば、きものが染ブームであるだけに、先染の帯が必要であり、また、なんといっても、他に競合産地がなかった。ほとんど、独占に近い状況である。そんなところから、西陣織の中ではいちばん成長率が高い商品に伸びていった。

この帯地が、47年には、たいへんな好況で、戦後最良の年とも言われたほどである。5、6年前から、西陣着尺の後を追って、帯地の生産が丹後へ出機という形で出はじめた。資金の面も、労働力の点も条件のよい受け入れ態勢が、年々その数を増やしていった。しかし、45、6年頃にはようやく過剰生産のきざしが見えはじめてきた。業界では組合が中心になって、商品適量生産を強く啓蒙した。その影響もあってか、47年にはそう生産の量も伸びなかったのが、好調の原因のひとつとなった。機業としては、そのために、商品の高級化を旨とし、売り上げ高で利益をカバーしようとした。

しかし、この好調さも、体質的に非常な脆弱さを持っている。帯は、いま日本全国でどれぐらい生産されているのであろうか。東京織商の調べでは1,300万本といわれている。これが全部消費者

に購入されているとしても、子供、老人を除いてご婦人1人に年間1本の本も買われていない。そのような数字の中で、産地で少し生産が増えれば過剰ということは、現状では市場はもうせいっぱいということになりはしないか。しかも成人人口はピークを過ぎ去り、結婚適令人口もここ2、3年で陥ちこみ状態である。更に、47年の好調さを限ってみると、数字の裏付けはないが、多分に流通在庫の増加によることもうかがわれる。西陣産地で流通機能を果している西陣産地問屋でも、従来、着尺しか扱わなかった店が、帯を積極的にとりあげるようになった。更に店舗の面積も大きくなった等々の材料がそれを物語っている。

それでは、本年の見通しはどうかというと、日本経済もインフレ円再切上げを含みながら相変わらず成長率が高いという推定がなされている。しかし、後半からの金融引き締めなどで、好調な帯地業界も相当な影響をうけるだろう。しかし、一方、明るい材料もある。それは、年々、人々の美に対する憧れが強くなっているということである。例えば、美術の鑑賞、観劇、おけいごとなど、が盛んになってきた。そこでのきもの姿の位置は、年々高くなってきている。更に、高賃金、週二日制ともなれば、その傾向は年を追って強まっていくことであろう。その中で、美とのふれあいがなされるのは、西陣のきものであり、帯である。西陣織の強さは、伝統美であるが、それをもっとも具現しているのは帯である。伝統とは創造であり、西陣という土壌の中で、絶えまない創造がなされてきている。

また最近では、ネクタイ、和装小物、室内装飾織物などが好調である。特に室内装飾の分野では、まだまだ可能性があり、今後、伸びていく商品と期待されている。

さて、昨年秋に西陣業界をゆるがす問題がおこった。それは工業再配置促進法が京都にも適用され西陣の産業が誘導地区へ移転しなければならぬということである。業界では直ちに反対運動を展開し、その結果、幸いにも指定を除外され一段落をした。しかし、この問題で、いみじくも、西陣産業をふくめた京都の伝統産業がクローズアッ

プされることになった。京都の伝統産業は大へん多くの分業をかかえ、地場産業的な性格を有するものである。数100年来、その土地に密着しているからこそ、そこから容易に移動することができない。また、手のこんだ仕事であるだけに付加価値性も高い。こんな産業が、他の工業都市にみられる重工業と十把一括げにしてもらっては困るということである。工業再配置をきっかけに、日本伝統産業振興協会という組織が西陣を中心に、誕生しようとしているし、また京都市が指定除外されたといっても、西陣産地をこのまま放置しておくわけにはいかない。西陣織物工業組合では、なんとしても、本年は西陣独自の再開発計画を立案、実行していかなければならないと考えられている。

先ず、工場アパートのモデル建設が本年中に計画されている。これは、西陣独得の出機制度を合理化し、環境整備を行うもので、このアパートが高層化されることによって、道路が狭隘な西陣地区の再開発にもつながっていくことになる。また市場安定基金制度の確立や協業化の促進と取引改善という流通面の改革も計画されている。市場安定基金は、不況時に備えるため組合員が年々積立

を行ない、これによって、生産者の流通面に対する体質改善が計られようとするものである。また協業化についても、共同販売グループの結成など、積極的にとりあげられようとしている。また懸案の西陣織物館と労働セツツルメントの設立も計画されている。

一方、公害問題も本年の西陣の課題になりそうである。西陣の場合、公害に相当するものは騒音であるが、その規制裕余も5月末までである。従って、6月からは、西陣業界の、住みよく働きやすい環境づくりを目ざして、いろんな指導が行われることになる。更に市場面では、西陣織の宣伝PR事業と、市場調査が、より強化されようとしている。帯地を例にとっても、独占度が強く、証紙貼付率が100%であるにもかかわらず、まだまだ西陣帯の知名度は低い。最近の調査によっても、帯の産地は名古屋と答えた消費者が多い。そのためにも、まだまだ宣伝の必要がありそうである。

本年の西陣業界は、西陣改造第1年と言われる年であり、改造計画によって、西陣独自の“工業再配置”が実現される日も間近いことであろう。

ラッキースタンプ加盟店

紳士 洋品おしやれの店 尾松
婦人

京・中京区夷川通衣棚西入

電 231 - 3757

○油 絵
○水 彩
○デッサン

雑草会美術研究所

※入会随時 (高校、大学生は無料)

主宰 無所属洋画家 琴吹草峯

アトリエ 京・中京区釜座竹屋町上ル

電 241 - 2638

㊦日本工業規格表示許可工場
照明器具全般設計製作

平安照明工業株式会社

本社・工場 京都市南区久世築山町378番地
電話(075)-921-4331 (代表)~5
大阪営業所 大阪市北区堂山町69番地
電話(361)-8312 (311)1943

マリツジ・ユニオン

(縁結び連盟)

理事長 小田義彦 (京都女子大教授)

顧問 千登三子 (裏千家家元夫人)

事務局長 橋本綾子 (京都市社会教育指導員)

(事務局) 京都市北区衣笠高橋町40衣笠グリーンハイッ
314 TEL (075) 463-6560

(受付) 大丸 京都店 3Fプライダルセンター
TEL (075) 311-8111

京 都 の 染 色

京都織物機械染色工業組合

専務理事 安 江 孝 俊

京都は昔から染の都として名声ある土地で知られていますが、その歴史はまことに古く、従って京都の染の歴史は即ち、わが国染の歴史となっています。近代染色の基となったのはそのうち特に江戸時代の友仙染をもって代表される文様染、また型染の発展に起因します。

更に明治初期の化学染料、同中期からの機械捺染機の導入とはわが国染色業に近代化をもたらした一大変遷期となり、現在の染色業の基盤となりました。

京都の染色業の現状はまことにわが国染色業の縮図といえましよう。即ちその使用原糸は天然繊維、化学繊維のあらゆるもの、染法は糸染、手捺染から機械染色まで多岐にわたっています。この染法を少しくわしく分類してみますと、大別して先染と後染に区分されますが、先染には機械染と手染、後染にも同じく機械染色、この中には浸染、捺染があります。と手工染色、この中には黒染、紅染等で代表される浸染と型紙友仙、板締友仙等の所謂友仙染があります。非常に多種の染法が用いられていますが、この様に京都に染色が古くから発達して来たのは京都の土地が豊富で良質の水が得られたことや永年王城の地であったことによ

るものであります。また、永い染の歴史の中で自然的に出来上った染色工程の分業化、関連業界との結びつき等がしっくり京都の土地に根を張り強固な染色の加工形態をつくってきています。

さて、最近の業界に目を移しますと激動する経済の中で種々の問題が生じていることはすでにご承知のことと思いますが、ここで1、2の問題点にふれてみますと、労務関係では新規学卒者（特に技術系）の雇入の困難性は一般労働情勢を反映してきびしいものがあり、吾が機械染色業界においては低開発国の追い上げ、例の対米輸出規制、円の切り上げ、公害問題等々山積する内外の諸問題があります。これ等諸問題に対しては業界内でそれぞれの問題について検討処理を進めていますが特に去る昭和42年よりはこれ等経済条件の変化に対処し且つ国際競争力を急速に強化するため、近代化、経営規模の適正化の促進、過剰設備の処理等の処置を講ずるための所謂業界の構造改善事業を実施中であります。

以上今回は思いつくまま業界の現況と問題点等につき羅列したにとどまりましたが、いづれ機会をみて一段と掘り下げた問題について報告したい所存であります。

観光みやげ品製造卸

神 谷 商 会

代表 神 谷 隆 支

京・東山区山科川田土仏11-10 電591-3360

京 都 府 議 会 議 員
中小企業診断協会京都支部理事

菱 田 多 一 郎

京都市中京区上押小路通御前東入
菱田ビル2階 ☎☎☎
電 (075) 802-0321(代)~8番

〔 資金計画・販売管理 〕
〔 労務対策・事務の改善 〕

経営相談・診断と指導

黒川経営能率研究所

京・中京区丸太町通東洞院東入る(藤原ビル)

TEL (075) 211-6010

凄 い 反 響 だ す !

TKCコンピューターシステム

olivetti

日本オリベッティ株式会社 TEL221-5661

あけましておめでとうございます

昭和48年1月元旦

(社) 中小企業診断協会京都支部有志

<p>荒尾 義 晴 京都市下京区下魚棚通堀川西入 TEL 341-5331(代) ㊹㊹㊹</p>	<p>千野 睦 男 京都市北区紫竹西北町44番地 TEL 492-4561 ㊹㊹㊹</p>	<p>/ 菱田 多 一 郎 京都市中京区上押小路通御前東入 TEL 802-0321(代)~8 ㊹㊹㊹</p>
<p>出井 敏 夫 京都市中京区竹屋町通富小路東入 TEL 222-0558 ㊹㊹㊹</p>	<p>田畑 周一郎 京都市中京区高倉通丸太町下る TEL 241-3361・3362 ㊹㊹㊹</p>	<p>堀村 清 蔵 京都市下京区西洞院通七条上る TEL 361-4455(代) ㊹㊹㊹</p>
<p>大幡 義 夫 京都市下京区黒門通五条下る TEL 351-2552・6860 ㊹㊹㊹</p>	<p>中谷 弥 太 郎 京都市下京区東洞院通五条上る TEL 351-8449・2140 ㊹㊹㊹</p>	<p>/ 森川 八 十 一 京都市北区紫野中十二坊町28-2 TEL 463-6972 ㊹㊹㊹</p>
<p>黒川 倉 市 京都市中京区丸太町通東洞院東入る 藤原ビル TEL 211-6010 ㊹㊹㊹</p>	<p>中塚 政 計 京都市右京区西平西平町2番地 TEL 312-0525 ㊹㊹㊹</p>	<p>山下 藤 三 郎 京都市中京区六角通堀川東入 越後町189 TEL 221-7411~4 ㊹㊹㊹</p>
<p>黒崎 徳 之 助 京都市上京区智恵光院通丸太町下る 三筋目東入主税町 TEL 801-0501(代) ㊹㊹㊹</p>	<p>中村 貞 次 郎 京都市右京区西院三蔵町20 TEL 311-2656(代)~8 ㊹㊹㊹</p>	<p>山本 淑 郎 京都市北区堀川北大路上る西入 TEL 491-4957 ㊹㊹㊹</p>
<p>久保 文 男 (通称文人) 京都市中京区室町通夷川上る鏡屋町 36の2 TEL 231-0403 ㊹㊹㊹</p>	<p>/ 中野 善 蔵 京都市上京区西日暮通丸太町下る 4丁目 TEL 811-8732・2750 ㊹㊹㊹</p>	<p>吉村 卯 一 郎 京都市上京区五辻通千本西入 風呂屋町58 TEL 461-1872 ㊹㊹㊹</p>
<p>児島 文 治 郎 京都市左京区松ヶ崎正田町21 TEL 781-5394 ㊹㊹㊹</p>	<p>西畑 好 彦 京都市中京区西洞院通二条上る 薬師町652 TEL 231-5207・231-7546 ㊹㊹㊹</p>	<p>和田 忠 儀 京都市下京区河原町通六条下る 和田ビル TEL 351-7127・361-6970 ㊹㊹㊹</p>
<p>島津 清 一 郎 京都市下京区堀川通六条下る 元日町11 TEL 343-0861(代) ㊹㊹㊹</p>	<p>広瀬 来 三 京都中京区烏丸通二条下る 秋野々町529 TEL 222-1075 ㊹㊹㊹</p>	<p>筈井 昌 夫 滋賀県草津市草津1丁目8-9 TEL 07756-2-0429(代) ㊹㊹㊹</p>