

診 断 京 都

夏 季 号

(題字 川上会長筆)

目 次

伝統産業と診断指導.....大	目 忠 二 (1)
現代に生きる老舗の家訓.....小	堀 脩 (2)
機械設備貸与制度について.....	(4)
第一回診断研究会報告.....	(6)
第25回全国能率大会出席報告記.....	(6)
支部だより.....	(8)

伝 統 産 業 と 診 断 指 導

大 目 忠 二

(京都市中小企業指導所所長)

47年度中小企業白書が発表されました。

今回は、昨年度の白書で示した方向づけ、即ち、①国際化、②環境尊重、③人間尊重、④知識集約化、を具体的に肉づけしたものとされています。とくに「知識集約化の具体的展開」に重点がおかれ、これを裏づける法制措置として第3近促が打ち出されています。

近代化政策のなかでともすれば見落されがちであった京都の業種別特性、伝統産業のよさが、ようやく見直されてきたともいえるわけでしょう。デザイン開発の役割の多い京都の伝統産業関係者の方にとっては、第3近促の方向が、何をいまさらということかも知れません。

しかし、伝統産業が見直されたとはいえ、京都の業界が、“わが道を行く”とすましているわけにもいかないのではないのでしょうか。とかく市場動向調査情報収集力の弱い中小零細企業が大宗を占めている業界ですから、せつかくの商品も、その利潤を、大商社等にすいあげられて、低利潤で苦しめられるのではないかと思います。

このことで思い出されるのは、応仁の乱による荒廃から立直り、堺を制し、機業地としての地位を回復した西陣が、享保期をさかいに、固く守っていた西陣の機密も他国に洩れてしまい、他の機業地におされていったことです。

現在は、情報化の時代であり、和製コングロマリットの暴れる時代ですからなおさら感じるのです。

先日も、某業界へ業界診断について話をしに行ったところ、取引先とかその他の企業機密が他に洩れることを懸念されて、いい返事がいただけなかったことがありました。今のように情報過多のときに、自己の取引先がどこであるかなどは、企業機密に属することだろうかと残念に思いました。

けれども、一方で、我々の指導能力が現在の要請に応え得るものだろうか、反省もさせられました。

近代化、合理化万能の時代には、財務診断中心で、相当の診断効果を期待できたが、知識集約化時代には、これだけでは受診企業に満足していただけないのではないだろうか、と。

いま一度、伝統産業の実態を明らかにし、診断指導面で、何を重点にすべきか、そのためには、どんな研修が必要かについて検討する必要があります。

診断指導に直接従事しておられる先生方からのご指導をお願いする次第です。

現代に生きる老舗の家訓 (第2回)

小 堀 脩
(京都府商工部商工指導課指導係長)

(5) 老舗の革新的経営二題

① 提案制度

享保6年(1721)8月、8代将軍吉宗は、評定所の門前にはじめて“目安箱”を設けた。幕府の政治行政について、直接庶民から有益な意見を聞くということと、悪代官への不満や不正行為の直訴を目安箱にうけとめることによって民衆の不満を和らげることがねらいであった。この目安箱は、江戸における町火消し制度のいろは48組の編成や、上総・下総地方に新田開発の可能な土地を指摘するなど数多くの成果を得た。目安箱の制度を当時の京都の老舗はいち早く家業の経営に応用し、現代の企業管理にみられる提案制度の草創とした。

“家業体其外何事ニヨラズ存知入之儀有之候ハハ子者ニ至迄其趣書付相認メ出シ置候箱へ可納置候会日ニ打寄被見之上致評議善意ヲ正シ可申候”

(千切屋治兵衛^佛蔵 延享2年(1745)制定家訓より)

ご公儀様と同じ目安箱では恐れ多いし、子供・丁稚になじまないということであろうか。親しみやすい、庶民的な表現で、“出シ置候箱”と名付けている。

さらに注目すべきことは、当時の商家はいうまでもなく個人経営であり、主人のワンマン経営が常識であったにもかかわらず、毎月15日に別家手代が集って提案内容を検討し、合議の上で採用の可否を決めるというきわめて民主的な手続を踏んだ。また提案に、たとえ主人・手代など上司の悪口が書いてあって“勿論支配人之事タリトモ遣恨有間敷事”を徹底していた。

今から225年前にこの制度を敢行した千切屋吉右衛門の流れをくむ千切屋治兵衛^佛、千吉^佛、^佛千総のいわゆる千切屋一門が、糸商三代つづかぬといわれる室町にあって業界屈指の呉服商社である。将軍吉宗の目安箱があげた以上の業績を得て家業を得て、家業を繁昌させたに違いないであろう。

② 辞 表

大手のT建設会社が40才定年制を打ち出し、その革新的人事管理について多くの経営管理者を驚かしたことがある。40才になると一応全員に辞表を提出させたいという勤務評定をするという制度である。

ところで、京の老舗はこれ以上に厳しい人事管理を明治の初期に採用していた。

“勤メ揚リ年二十七才之春二候ハハ一応辞表願被差出候事、逆モ支配役六ヶ敷見込之者ハ聞濟其者身上納リ方懇切ニ致シ遣シ可申事” (外与^佛藏 明治16年制定 改正作法記より)

27才で一応辞表を出すとはずいぶん思い切ったことをしたものである。作法記に明文化するについては、元禄年間創業の伝統を固守する外与の別家や支配人と軋轢を起こしたに違いない。このように革新的な人事管理を採用した当時の老舗のあるじは信念と勇気のきわめて強い人物であったことがしのばれる。

“列外之者ハ五ヶ年目ニ辞表願差出候事。見込無之モノハ速ニ為引取可申事”

27才以後役なしの従業員として再雇用された者は、5年後に再び辞表を出し勤務評定をうけることになる。そこで見込がないと判断されたら、辞表はそのまま有効となって引退となる。

27才で支配役に任せられたものはさらにきびしく、“店支配役年三十才之時又三十五才之秋ニ到リ辞表願ヲ差出候事”ということ、3年後の30才で再評価があり、35才の秋に再度支配役が適任であったかどうかは吟味され、“其上不相変勤メ之事ニ相成候哉、退身之事ニ相成候哉、相定可申事”となった。伝統を重んじる京の老舗も、商いに対してはきびしい規律をもっていたのである。

(6) 仲間の定に学ぶ

中小企業をとりまく社会的経済的環境は年々きびしさを増している。人手不足、物価の高騰、公害問題、不当取引の増加等々頭の痛いことばかりである。しかもこれらの問題は、個々の企業の努力だけではどうにも解決のできない難しい問題である。いきおい業界ぐるみの組織的な取り組みが必要となる。ところが、せっかく業界で採択された対策も、いざ実行となるとメンバーの足並が揃わず、なかには、抜け駆けの功名などもあって、正直者が馬鹿を見ることもしばしばである。自由主義経済制度のもとでは、業界ぐるみの約束にも自づと限界があるからだと変に割切ってしまうと、その結果あいかわらず業界の仲間やひいては国民生活に迷惑をかけていることも少なくない。

こうした現代の企業別行動に比べ、昔の商人たちの仲間の掟はきわめてきびしく、もし掟を破る

ようなものがあれば、たちまちにして、破門——業界からの追放——される仕組みになっていた。しかも掟の内容は、企業の利益追求を優先することはなかった。数多くの仲ケ間の定は、“一、御公儀様御法度之趣堅相守可申事”と、法律の遵守を第一にうたい、“毒薬似せ薬ハ不及申紛敷薬類売買致間敷事”——平井常栄堂蔵仲間名取帳——“売女躰之儀ハ勿論、紛敷女杯召抱茶屋ケ間敷義致間敷事——近又旅館蔵享和二年寄宿仲ケ間の定——などのように企業の社会的責任を仲間の定にしていた。当世流にいうならば、“チクロ食品は売りません”“風紀を乱す連れ込みホテルの経営はやりません”ということである。

正しい商いをすすめるための仲間の定も多い。

- 一、生糸入札之儀ハ相互正路ニ取引可致事
- 一、糸把売儀ハ付ケ札ヲ以売渡可申事
- 一、糸売杯之儀掛値等決而申間敷正路ニ取引致事
- 一、社中不正之取引致候者ハ肝煎役談判之上取引見合事柄相糺改心致サセ商業ノ為基候様可致候事

——木村卯兵衛傳蔵 明治二年制定生糸仲間
の定——

生糸の入札について、語合や、投機を目的にして、不当な買付けを戒め、半端商品という名目でダンピングされることを防ぐためにも、半端ものの一つ一つに値札を付けることを義務づけた。糸を売る時にも、顧客を惑わすような掛け値は決してしないことを申合せ、これらの約定ごとを守らずに不正の取引をしたものは、仲間の役員からきびしくとがめられ、一切の仲間の取引から除外されて反省を求められることになっていた。

このように、仲間の定めが多くは、取締りを主とするものであったが、なかにはお互いに困った時には助け合うことを定めたものもある。

- 一、仕入之品売キリシ時者実定之値段ヲ以相互ニ急用ヲ補ヒ売買可致事、尤不正之品取扱申間敷事

——森忠法衣店蔵 諸宗法衣仲ケ間掟明治元年制定——

また、流通機構の近代化を業界ぐるみで採用していたことも仲間の定で知ることができる。

- 一、染紫草買水候儀者往古ヨリ山城国中者勿論何国方ニ而茂直買附直買來候事

——中鉄精練染色御蔵 本紫染屋仲ケ間定
嘉永6年制定——

嘉永6年といえはペルリが浦賀を訪問し、黒船の到来と騒がれた時代である。この時すでに西陣の染屋たちは製品の良否を決定する原料を仲介商人を通さず、メーカー自らが産地に出向いて、原

料を吟味し、直接仕入を奨励するなど、流通機構の近代化を先取りするような革新的な業界対策を実行していたのである。

(7) 奢ヲ省キ儉約ヲ守ル

3兆円ボーナスをきっかけに景気の回復を期待してみたものの、潤いのあったのは百貨店ばかりで、年末を控えて中小企業は資金繰りに大苦である。経理部は年末の資金手当てに東奔西走。総務部は、事務費、接待費の整理削減に頭が痛い。マンモス企業の代表格であるS製鉄でさえも、トイレットのペーパータオルは11月下旬から当分補充しないと、窓側の室内灯は全部消すというキメの細かいケチケチ作戦を展開している。

いつものことながら、不況になると“消費は美德なり”は陰をひそめ、“奢ヲ省キ儉約ヲ守ル”が王座にかえり咲く。全ての物資は貴重な資源を活用し、多くの努力によって作られたものであるから、好・不況にかかわらず、奢を省くが条理である。

“儉約は家を守る基ひなれハ古風を忘れず萬事に氣を附聊之品たりとも捨り物無之様相心得可申候”

“象之乱ハ奢より起と申事ニ候得バ主たる者ハ尚更深く相心得増長致さざる様慎べし 諸寄進向等之儀にても前々より仕来り振合を似取計可申事”——外与傳蔵 心得書 慶応四年制定——

儉約は不況のためにあるのではなく、企業の恒久的発展のためにある。企業存続の立派な経営政策である。高成長にマヒしてしまった企業があわてて儉約令を出しても、あまり効果はない。常日頃の経営政策として奢をなくすことは、きわめて大切なことである。このことは、中小企業の経営者を助ける奥方に対しても、かわるところはない。

“世帯入用は商店の利潤をもって調達致すれば入用多分あれば相続の妨となる事眼前なれば随分雑用物入のすくなきやふに勤働を執行いたして家内の賄は女の業なれば……”

——象彦傳蔵 婦妻たる者之心得

寛政四年制定——

店の勘定と賄がはっきり区別されていない中小企業は数多い。店がもうかると、とにかく、おかみさんたちは、ダイヤモンドやミンクのコートに手を出したくなるものだ。しかし、今日のもうけは明日の経営を約束する貴重な糧である。店の利潤の大半を世帯の賄に費消するようでは、経営者のお内儀として失格であることはいまでもない。

ところで儉約という言葉は“ケチ”を連想させるが、儉約と“ケチ”とは大違いである。

“儉は美德なり然ども大儉なる時ハ吝嗇に近し

儉約の第一ハ我身の不自由を堪忍するにあり”

——向井酒造 家内論示記

明治七年制定——

“儉約と物を惜むと混しやすく急度相心得申べし 儉約の仕様ニ寄物をおしむに至り 是吝嗇身勝手なり 慈悲心薄くてハ人氣調ひがたし 能々思慮致すべし” ——外与 藤藏 前掲——

儉約とはむだ使いをしないことをいう。余剰米が取沙汰されている今日においては、“夏冬に不

限毎朝は粥之事”では行き過ぎであり、ケチ呼ばわりされる。

“成丈質素にくらし申べし さりながらりんしよくとて可仕こともいたすなと言うに者あらず俗にいふしわんぼうと間違ぬやふ心得べし”

儉約も程度問題で、他人様から“しわんぼう”呼ばわりされるようでは本当の儉約家にならないが、儉約は家業発展の基礎であることは間違いのないようだ。(つづく)

機械設備貸与制度について

財団法人 京都府下請企業振興協会

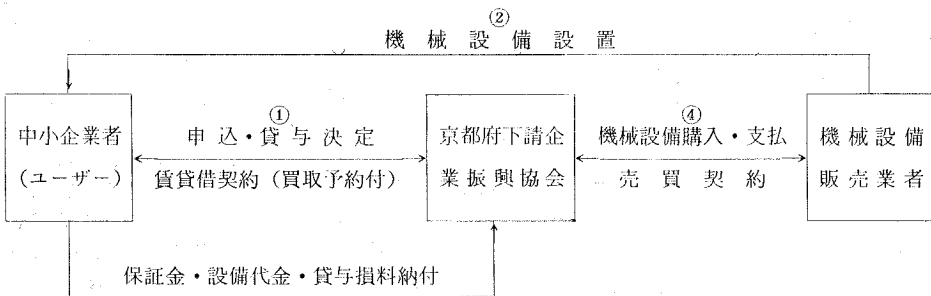
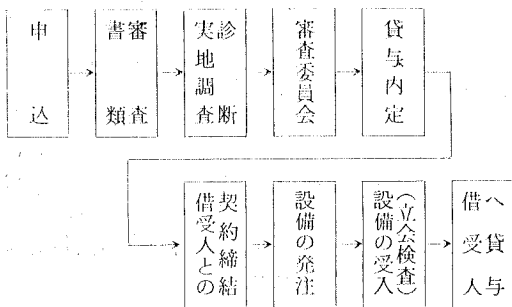
この制度は、「中小企業近代化資金等助成法」(S. 38.7.20法律第154号)によるもので、貸与の方法は、「買取予約付賃貸借契約」にもとづく割賦販売であり、長期にわたる機械貸与で借受人が貸与料その他必要経費を全額納入し契約事項が完全に履行した時に設備の所有権を借受人に移転するものであります。京都府における貸与機関は(財)京都府下請企業振興協会(京都市下京区西七条八幡町31京都府立中小企業総合指導所内 電話313-1859)でありまして、貸与制度について概要を示すと下図のとおりとなっております。

● 設備貸与制度について

この制度は、自己資金調達割合が比較的少なく、且つ長期償還であるので中小企業の設備投資はこの制度を利用すると負担も軽く企業経営の向上に大きく寄与するものであります。

1. 貸与申込資格

- この事項に該当する中小企業者(個人・法人)
- 中小企業近代化資金等助成法に規定する対象業種(建設業、サービス業を除く)
- 従業員20人以下の企業(小売業は5人以下)
- 京都府内に主たる事業所を有する企業で、1年以上の事業継続企業であること。
- 過去2事業年度の平均利益(税引き後)が300万円以下の企業。
- 中小企業者以外の事業者が発行済み株式の3分の1以上を出資していないこと。



(注) ○の数字は主な順序番号

- ・同一年度内に、設備近代化資金の貸付けを受けていない企業であること（公害防止施設を除く）。
- ・特定電子工業および特定機械工業振興臨時措置法により融資を受けていない企業。（公害防止施設を除く）
- ・最近5年間に、設備近代化無利子融資および機械設備貸与を4回以上あるいは3000万円以上融資を受けた企業は対象とならない。
- ・府税を滞納していない企業であること。

2. 貸与対象設備

- ・中小企業近代化資金等助成法に規定する対象設備。
- ・新鋭設備で新品であること。

3. 貸与価格の限度

- ・1企業者あたり20万円以上800万円以下（機械台数に制限なし）

4. 貸与の相談、申込、受付機関

- ・（財）京都府下請企業振興協会。
- ・京都府各事務所（局）又は京都府織物指導所。

5. 貸与期間

原則として4年6ヵ月。ただし、公害防止施設は11年6ヵ月以内。

6. 償還の方法

1年据置4年半の均等年賦償還。

7. 保証金

貸与決定に基づいて貸借契約時に機械設備購入価格の10%を納付する。

8. 連帯保証人

2名以上、ただし京都府内に居住するものとする。法人の場合1名は当該企業の役員以外のものとする。

9. 担 保

不 要

10. 損害保険

保険契約者は貸与企業とし、被保険者を京都府下請企業振興協会にした損害保険をかけること。

11. 貸与損料

年率5%で前払制とする。（貸与額から既に償還した機械設備代金差引後の残額を対象とする）

なお、100万円の機械設備を昭和48年8月31日に貸与契約をした場合における所要資金と償還方法は下表図のとおりであります。

12. 昭和48年度の機械設備貸与の申込、受付期間

第1次 4月20日～5月末日

第2次 8月1日～9月末日

区分	期間	契約時	機 械 納 入 時	1 年 目	2 年 目	3 年 目	4 年 目	4 年 半	合 計
		千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
元 金		0	0	200	200	200	200	200	1,000
貸与損料		0	50	40	30	20	5	0	145
保 証 金		100	0	0	0	0	0	△ 100	0
合 計		100	50	240	230	220	205	100	1,145
(備考) 昭和48年8月31日に契約した場合の代金損料納付期日例				S 49.8.31	S 50.8.31	S 51.8.31	S 52.8.31	S 53.2.28	S 53.2.28で 所有権移転

× × ×

第1回大阪通産局管内診断研究会報告

去る6月7日8日の両日にわたり、吉野山において開催された管内診断研究会に、当支部より、中谷支部長、荒尾副支部長、黒川副支部長、中村理事、吉村監事の5名が出席参加しました。ここに、会議の概要を、ご報告してご参考にさせていただきます。

6月7日(第1日)

奈良県時政商工労働部長および、大阪通産局、原中小企業一課長のあいさつの後、議事日程に入りましたが、その主なるものについて要約してみます。

○中小企業庁指導課(内藤係長担当)

「中小企業指導事業の方向について」

現在診断士は5,752人(48.4)であるが、この内、民間人は約5,000人で、その40%が38年以前の資格取得で、60%が、診断士制度化以降の者である。今後は、コンピュータを利用した診断システムの改善と情報化対策に重点をおいて行きたい。

49年度の基本方針は次のとおり。

(本間事務官談)

(1) 事業の転換

ドルショックにもとづく事業転換のため、事業転換公社を創設する。

(2) 環境公害防止のための資金調達を容易にする。

(3) 情報化対策の強化

○大塚経営研究所所長(大塚俊郎氏担当)

「国際化時代における中小企業経営」

現代は経営者が自信を、そう失した時代になった。また物価、公害、国民福祉対策の必要な年になってきた。という前提から、金融情勢等について論じ、最後に、これからの未来産業といえるものを次のとおり、述べられた。

①原子力関係 ②宇宙関係 ③情報産業(電子計算機の部品製作など) ④医療機器 ⑤省力化関係 ⑥住宅産業 ⑦レジャー関係 ⑧公害防止産業(活性炭素など) ⑨社会開発的産業 ⑩反重化学的工業(無公害無事故) ⑪スペース創造産業 ⑫安全保障産業 ⑬システムコンピュータ産業(ハードウェアとソフトウェアの調整) ⑭造水産業 ⑮健康保持産業 ⑯都市浄化産業 ⑰無人化産業

なお、これからは消費者の満足を得られなかったら企業はつぶれる可能性があること、新しい経済構造を理解し、国際感覚を身につけ、省力化をはかり、人的資源の確保をしやる気をもって経営にあたることを力説された。

6月8日(第2日)

奈良県榛原町字笠間にある「心境農産」の工場を見学した。心境農産とは、地域の農家が、同志的結合のもとに、日常の業務から生活に至るまで、すべてを共同活動に行なっている全国でもめずらしい形態であり、中小企業の共同化、協業化事業の参考となることが多く、国内だけでなく、遠くアメリカ、ソ連からも見学に来る人が多いということであった。

第25回全国能率大会出席報告記

6月13日から15日にわたる3日間、富山市の県民会館ほかにおいて上記大会が開催され、当支部からは、中谷支部長、荒尾副支部長が出席参加しました。全国各地から一千余名の参加を得て、たまたま富山県政90周年と相まって、地元の強力な

協賛もあり盛況でした。「経営新時代の創造福祉社会における経営」のテーマの下に、記念講演、研究論文発表などがあり、極めて有意義で中味の濃い大会でありました。次に、大会宣言をかかげて、ご参考に供します。

大 会 宣 言

1970年代も漸く4年目を迎えたが、政治、経済、社会の各方面にわたる内外の諸情勢は依然としてドラスティックな動きを続け、変化と多様化と言われるこの時代の様相はますます複雑化を加えようとしている。

わが国の企業経営も、この激動の中において、時代に即応するあり方を求めて懸命な努力を続けているが、国内的には産業公害や、土地をはじめとする生活必需物資への投機、あるいは物価昂騰等の庶民生活を脅やかす諸悪の因が悉く企業責任にあるかのごとく見做され、国際的にも市場秩序の攪乱者、エコノミックアユマルの烙印を捺されて、かつての経済発展と祖国復興の輝やける旗手も、今やその立場を著しく困難なものにしている。われわれは、これらわが国企業経営に寄せられる批判の当否は別として、この機会に企業経営の本質とその時代的要請について深く想いを潜め、以下の諸点をこんごの経営新時代創造の重要課題として推進することを、第25回全国能率大会式典において宣言する。

- 1. 人間と自然にたいする深き洞察を基礎とした高き理念をもつマネジメントを志向する。
- 1. 企業の成長目標を量的拡大から質的充足へ転換せしめる。
- 1. 企業の社会的責任を強く自覚して、環境の保全、資源の節約と保護に徹し、地域住民の福祉に奉仕する。
- 1. 経営の国際感覚を高め、国際社会における信頼感の回復をはかる。
- 1. 知識集約化を推進して経営の近代化を促進する。

昭和48年6月13日

第25回全国能率大会

なお、記念講演が行なわれましたが、その中から感じた参考事項を列記してみます。

○知識の集約化ということが、必要といわれるが、これは知的な要素を充実する、つまり、人間を充実することにつながる。すなわち、精神開発をたかめて、いかに顧客の要求にこたえるかを考えてゆくべきであろう。

○単純なマスプロ時代は終り、多種少量生産の時代に入った。メーカーの販売志向とユーザーの購入志向は完全にずれてきた。一品料理型の注文生産がのぞまれるようになってくるであろう。

○協業化のメリットはもうなくなってきた。10年前とちがって大量生産のメリットはなくなってきた。

○中小企業の強味は買手に適応する柔軟性にある。中小企業者は、もっと自信をもって、うれるものだけつくるという気持で、がんばるべきだ。

.....

すき焼・会 席

円山観光会館

京・円山公園藤の棚前
TEL 561-0025・0026

特選プリント <婦人服地>

京都双葉株式会社

取締役社長 川 端 譲

本社 京都市中京区富小路通三条下る
電 (075) 223-1005・0886

支部だより

○第14回通常総会開催さる

昭和48年6月9日(土)午後4時より円山公園、円山観光会館において、第14回通常総会が開かれ、①昭和47年度事業報告、②昭和47年度収支決算報告、③昭和48年度事業計画、④昭和48年度収支予算の件が満場一致で承認されました。

○昭和48年度診断士登録更新研修についてのお知らせ

本年度の診断士登録更新研修は次の通り行なうことになりましたので、お知らせします。

- ① 研修実施日 8月1日(水)から
8月2日(木)まで
- ② 研修時間 13時間(工鉱業, 商業共)
- ③ 研修場所 京都府立勤労会館(昨年と同じ場所です)

なお、細目決定次第、会員にはご通知させていただきますので、早速お申込下さい。

店舗改装工事・設計施工

総合店舗造作・改造設計・高級陳列ケース製作
創作ディスプレイ・電飾看板・ショーウィンドー
京都府建設業者許可般7第942.建設認可1208号
合装協登録205号・京都建設設備連盟加盟



夷川陳列株式会社

(旧社名夷川ケース)

本社 京都市中京区夷川通堺町東入ル

TEL 231-1625

工場 京都市中京区堺町二条下ル

TEL 231-5229

(日祭休)

この「診断京都」も編集委員交替後、
あとがき 第3号目を発行することになりました。
お陰で好評をいただいておりますので、
いろいろな制約のなかをできるだけ予定通り回数
の増発いたすべく努力いたしております。何卒ご声
援のほどお願いいたします。

(編集委員)

黒川倉市, 山本淑郎, 久保文男, 和田忠儀

安全、公害対策に

きめ細かい設計の車

NISSAN

バイオレット

NISSAN 京都日産 株式会社

本社・南区京阪国道十条上ル 電話(075)681-7111

診断京都

<第5巻第2号>

昭和48年7月15日発行

社団法人 中小企業診断協会京都支部

〒600 京都市下京区東洞院五条上ル

TEL (075) 351-8449

印刷所 松崎印刷株式会社

TEL (075) 351-4717