

診 断 京 都

新 年 号

(題字 川上会長筆)

目 次

献 寿	中 谷 弥 太 郎 (1)
年頭所感	川 上 為 治 (2)
年頭にあたって	安 達 勝 (2)
年頭のごあいさつ	大 目 忠 二 (3)
新年のご挨拶	柴 田 麗 一 (3)
現代に生きる老舗の家訓	小 堀 脩 (4)
経営の見通しと政策	(7)
商店街の成立を考える	奥 平 恒 己 (10)
支部だより	(12)

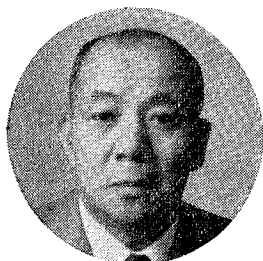
献 寿

(社) 中小企業診断協会京都支部

支 部 長 中 谷 弥 太 郎

甲寅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変わりもなく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。恒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出来ましてご同慶の至りに堪へず皆さんのご芳情に厚くお礼を申し上げます。顧みますれば73年の財界は高度の経済成長に支へられて異状な発展を遂げたかに思われましたが突如として襲来したエネルギー資源の枯渇に端を発して基幹素材が不足し、思惑買いと相俟って物資が遍在して物不足となり、その結果物価は高騰の一途を辿り、賃金の上昇も例外ではなく、殊に基盤が浅いとされております中小企業に及ぼすこれからの影響は等閑視出来ない緊急事態として対処せねばなりません。この経済界の非常時に際して恒々経営コンサルタントを以て任ずる我々も今こそ日頃の研究と経験を生かし、職域を通じて社会に貢献する秋が到来したと痛感するものであります。中小企業経営の先駆者としてタクトを執る前に、徒らに自己の手腕を過信することなく、先づ恭儉己を持し社会の信頼に答えることが先決要件であり、これを充たすには過般公開せられた「経営診断基準」を忠実に実行することであると考えます。即ち信義を重んじて診断の倫理規範を遵守し、診断士自らの役割と診断の原則を誤らないようにせねばなりません。嘗ての軍人勅諭にも、「信とは己が言を踐行い義とは己が分を尽すをいうなりされば信義を尽さむと思わば始めより其事の成し得べきか得べからざるかを審に思考すべし(中略)古より或は小節の信義を立てんとて大綱の順逆を誤り或は公道の理非に踏み迷いて私情の信義を守りあたら英雄豪傑どもが禍に遭い身を滅し屍の上の汚名を後世まで遺せること其例多からぬものを」云々とあることは往年の勇士であれば何人も記憶を新にされることでしょう。このことは平和憲法下にあっても導奉すべき名言であり現下の激動する経済社会に在って私はこの「経営診断基準」を信条として診断士の皆さんと共に斯界に駒を進めんことを年頭の誓いと致します。洵に私は微力ではありますが皆さんの絶大なご協力ご支援を得まして協会本部と密接な連絡を執り、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から、旧に倍するご声援を切にお願い申し上げます。擲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拙ない私の年始のご挨拶と致します。

年 頭 所 感



(社)中小企業診断協会

会 長
参議員議員

川上 為治

新年お目出度うございます。新しい昭和49年の年頭に際し、診断京都の紙面をかりて、親しく会員諸氏に対して所感の一端を申し述べる機会を得ましたことは、わたくしの深く喜びとするところであります。

顧みますれば、高度成長を続けてまいりましたわが国経済は40年以来、「激動の時代・流動の時代」といわれる過程の中で、過去いろいろの内外経済環境の変化によく対処するとともに、繁栄の中の調和を求めて未来への模索を続けてきたのであります。しかしながら昨年11月から本格化したOAEPCの原油供給削減という異状事態の発生は、おりから進行しつつあった物価上昇傾向を刺激する結果となり、新しい年は残念ながら内外の経済的難問をかかえた戦後最大のきびしい試練の時期の幕あけという意味をもって、迎えられることとなりましたが、われわれは過去いくたびか難局を克服してまいりました自信と、さらに勇気と英知を加えて、「禍を転じて福となす」未来志向への道をさらに切り開いてゆかなければならないのであります。

今後のわが国の経済は、いろいろの意味で、さらに新しい道を求めて、大きく変貌をとげて行くことは疑いないところであります。

このような文字どおりの激動の年を迎えて、企業経営の面は、一層多難といわなければなりません。中小企業は特に今日まで、金づまり、人手不足に悩まされてきましたが、今回はさらに物不足のきびしいシワ寄せを被らんとしております。その生きる道は、一口にいえばいわゆる知識集約的事業との取り組み、すなわち少ない原材料に、できるだけ大きな知的価値を付加できるような生産や販売に努力することといえます。

会員のみなさまにおかれましては、それぞれその専門的職域をとおして、平素のご研さんと豊かな体験を生かして、わが国中小企業の振興に、格段のご活躍を期待するとともに、会員みなさまのご健康をお祈りして、年頭の所感ならびに新年のご挨拶といたします。

年頭にあたつて

京都府立中小企業
総合指導所

所 長

安達 勝

中小企業診断協会京都支部の会員の皆さま、明けましておめでとうございます。

年頭にあたり、皆さまがたの旧年中における当所業務に対するご協力ご支援について、厚くお礼申しあげますとともに、ことしもご健勝で地元産業発展のために、一層ご活躍下さるようお祈りいたします。

ところで、ことしの日本経済には、インフレの激化、金融引締めの一層の滲透、石油問題に端を發した資源エネルギーの不足問題、原料資材の不足問題など、いまだかつてない苦難が襲いかかってまいりました。

したがって、ことしの企業経営は、今までのやり方を踏襲しているのではなくて、新しい、きびしい情勢に即応するやり方に変える。いわば出直しをはかる年にしなければならないと存じます。

このためには、指導所の私たちも、民間にあって経営のコンサルティングに活躍される皆さまがたも、お互いにしっかり勉強して、経済問題についての基本的認識を深めるとともに、国や地方自治体、業界全体の動向などを早くキャッチして、これに対応していく必要があると考えます。

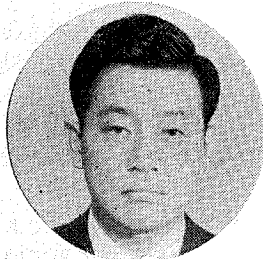
殊に49年は、国の政策としても、エネルギーや資材の不足問題、物価の高騰問題などに対処するための新しい施策——例えば物資や物価の新しいかたちでの統制対策など——を、次々と打ち出さざるを得ない年になると存じます。

そこで、これらの内容や影響について共に勉強し、危機に立つ中小企業者に対し、真に有効適切な指導ができるようにありたいと念願するものです。

そういう意味で新しい年は、皆さまと私共との間で、お互いに情報を交換し、共に研究会を持つなど、相互の連絡協調関係をさらに強めたいと考えます。

どうか一層のご協力ご支援を賜りますようお願いし、年頭のごあいさつといたします。

年頭のごあいさつ



京都市中小企業
指導所
所 長
大目 忠二

あけましておめでとうございます。

会員の皆様には、お元気で新春を迎えられ心からおよろこび申し上げます。

昨年日本経済は、まさに、激変・激動の連続でした。すなわち、国際通貨の安定もつかの間のこと、一昨年来の円対策にもかかわらず、昨年2月から、円は変動相場制に移行しましたし、さらに円対策が逆に物不足、物価騰貴を招き、年初からの金融引締めとともに、経営困難に拍車をかけました。そのうえ、10月の中東戦争に伴って、石油危機が発生し、わが国の経済を基盤からゆさぶる状況になりました。

本年は、景気は春頃が底でその後は漸次回復していくものとみられていましたが、石油問題の発生で、政府の本年経済見通しもなかなかきまらなかった状態で、経済成長は、停滞どころか、マイナスが懸念されるほどの暗い年開けとなりました。

石油問題は、わが国経済の根源にかかわる問題であるため、これまでのような資源、エネルギー多消費型の産業構造では対応できず、産業構造の転換が一層進められるでしょう。

この点、伝統産業の占める割合の高い京都の産業構造には、有利な面があります。

とは申しまして、伝統産業も石油と無縁ではありませんし、とくに、このような経済変動の影響をまともにはうけるのは、いつも中小企業です。

このため、京都市では、昨年末に、当面の経営危機をのり切るために、「中小企業の経営戦略6カ条」を発表し、中小企業者が、業界ぐるみで、「しのびよる石油危機とインフレに対処」されるよう呼びかけました。

今年もひきつづき、呼びかけを続けますとともに指導体制も強化し、中小企業の経営維持のため一層の努力を傾注する覚悟です。

どうか、中小企業の経営改善に豊かな知識と経験を有される協会の皆様のご理解とご協力が得られますようお願いいたしまして年頭のごあいさついたします。

新年のご挨拶



京都商工会議所
中小企業相談所
部 長
柴田 麗一

謹んで新年のお慶びを申し上げます。

さて、新春に当り、当地の事業者にとって、本年ほど協会の諸先生方のご指導が必要な年は戦後なかったように思われます。

昨年は我々日本人にとってあらゆる点で戦後の歩みの反省の年であったのではないのでしょうか、前半の公害およびゴミ戦争の問題、後半の石油危機に端を発した燃料物質の不足の問題等々今迄の高度成長、GNP一辺倒の時代が過ぎ、秩序ある発展、物を大切に生活への転換が必要となって参りました。

このような状況下において、これからの各事業者は、企業内部の無駄を少しでもはぶく努力をしなければなりませんし、また大きく目を外に向けて、はたしてその企業が必要な企業であるか、もっと深刻な時代が来ても生きのびて行くことが出来るかを真剣に顧みなければならないと存じます。

この重大な時を迎え、協会の皆様方、当所経営指導員を始め、私達経営指導機関におります者は、従来よりきびしい観点に立ち経営合理化の指導に当り、また何等かの形で会合を持ち、常に連絡を密にしてこれからの経済の長期的な見とおし、或は現に指導されておられる事業者を通して、その現状と将来性等に関し懇談をし、親切に、より高度な、より信頼がおける相談相手となり得るよう努力しなければならないと存じます。

さらに、今後ともよろしくご指導、ご協力を心からお願いして新年のご挨拶いたします。

現代に生きる老舗の家訓 (その3)

京都府商工部商工指導課

指導係長 小 堀 脩

(8) 社長の心得

新年を迎えて、各界の名士が新しい年に直面している課題を提言している。公害問題、消費者運動、人手不足、スタグフレーション（不況下の物価高）、円切上げ圧力などどれ一つをとってもなまやさしいものではない。74年は、日本経済の危機に対する適応力、転換能力がテストされる年となりそうだ。青年会議所会員の多数は経営管理者である。激動の年を迎えて、社会的にも、経済的にも、立派な経営管理者としての地位を確保することができるかどうか、試練の年となりそうだ。これを乗り切る第一の条件は、会員諸氏に経営管理者としての気迫があるかどうかである。

「身代限りナサンヨリハ寧ろ速ニ死セン事ヲ願フベシ、(注1)

「家相続之儀ハ守ると守らざるに有なり、一身之計ハ勤に有也只家法を守り専ら勤て無事長久之計ハ不可怠事、(注2)

葉隠山商法を説くわけではないが、管理者となるものは、必ず仕事をやりとげる迫力をもたなければならぬ。上に立つ者が気迫に欠け、だからだらしては、下の者は一層気力をそう失することになる。管理者としての第二の条件は、中途で方針転換をすることのないように適確な判断を、タイミング良く打ち出すことである。

「商人ハ懸方用心なくては是非に身上不勝手に相成可申、少々損銀ゆくとも思ひ切りが第一の事也、五十年来いたしよく覺たり、(注3)

「格好宜敷買入候モノ或ハ売レ遠キ品合ヒ宜敷代呂物ヲ直打之アリ候ハバ相応ニ売上ケ申ス可ク候、少々気強ク存ジ候程ニ御座ナク候テハ売詰メ難キ物ニ候、(注4)

昔の商法は、積極商法よりも守成の精神が尊重された。損をしてまで売るとか、売れ筋の遠い商品も、販売政策の一つとして仕入れるといった、スカッとした商いをみることは珍らしいことであるが、百年をこえて立派に商売をつづけるには、このスカッとした判断力こそ、経営管理者の資格要件であったことを物語っている。

注1 中山人形店蔵 明治中期「先代の随想録」

注2 外与佛蔵 慶応四年「心得書」

注3 福田金属箔粉工業佛蔵 安永四年「常盤家の苗」

注4 佛矢代仁蔵 宝歴八年「定」

(9) 子 飼

昔は子飼の従業員を特別待遇することが常であった。子飼とは、元服する以前から奉公にきていた従業員をいうのであって、元服はどこかですましてきた中途採用者に比べて、主人の信認に大きな差があった。

一、中年雇入之儀ハ右ニ記ス

(一) 老弱ニ不抱席順飯台未席之事

(一) 式日出席之儀ハ昇席相受候者ニ限ル

(一) 十ヶ年無滞相勤候者ハ支配役之次席也 (注1)

人材スカウトが大はやりの今日からみれば中途採用者をこのように処遇することは時代錯誤もはなはだしいということになるが、当時としては、子飼が優遇されるそれなりの理由があった。その一つは、人格形成にとって一番大事な時期である十代の身柄を主人に預け、主人のそばできびしい修練を受けたことにある。奉公に入る年令は普通10才前後。親元・親類・寺の住職などが連名でしたためた「奉公人請状之事」をふところにして京へ上る。寒村から花の都へといえは聞えはよいが、落ち着くところにはきびしい修業の場が待ちかまえている。「毎朝六ツ時表店鏝掃除等之事、

(注2)をはじめ、丁稚時代は専ら、煙草盆の掃除、台所の雑用、主人のお供や子守など、店や奥の雑用が仕事であった。作法はこのほかきびしく、「先祖より家作法之通急度相守可申候事、

(注3)といった具合で、その家の作法やしきたりには絶対服従であった。外出については、「小供より仕着施(元服)迄春秋両度酉ノ刻限帰店、が常識であって、午後6時に帰宅することを条件に、年に2回遊びに出ることが許された。

やがて17、8才になると元服が許され、昇格して手代となる。手代の期間は約10年が相場であるから、27、8才になるとほぼ間違いなく、本支配人に登用される。中途採用者の10年勤務が支配人の次席であることに比べると、子飼の10年勤務の価値はここに歴然となる。加えて、「廿八才本支配と相定り候者ハ内密嫁を娶ることを差許候事、(注4)ということ、万事、めでたし、めでたしということである。

子飼をこれほどにまで重用するのは、やはり、幼少の頃から主人のそばに仕え、気心が十分に知

れていたからであろう。そしていざとなったとき頼りになるのは、やはり子飼の従業員であることを、主人が経験的に知っていたからである。現在の企業には、子飼を重用せず、乱りに外部から人材を入れて、結局、経営者自身が最後のよりどころとなる良き相談相手を失っているケースも少なくない。人材スカウトもよいが、子飼を育て、側近にすることはさらに大事なことである。

- 注1 外与佛蔵 明治十三年「追控目」
 注2 虎屋黒川佛蔵 文化二年「店宛書」
 注3 木村卯兵衛佛蔵 元治元年「奉公人召抱控」
 注4 注1に同じ

(10) 商 機

「少々損銀ゆくとも思ひ切りが第一の事也、

(注1)にあるように、経営者にとって、その時々商機を活かすか殺すかが企業発展の大きな岐路になる。経営にたずさわる者が商機を逃さず仕事をすすめていく才能は、多分にその人の天性にあるとはいうものの、「諸品相場ものハ値段毎々聞合せ置可申事、(注2)といった日常の細心な情報管理がきわめて大事であることはいまでもない。適確な情報がなければ、せつかくの天性も十分に活かすことはできない。一瞬たりとも油断のできない競争社会にあって、いささかでも商機を逃すことがあれば、たちまちにして落伍する。商機の大小にかかわらず、経営者は全神経をとがらして、情報管理に努め、迅速な政策判断をくださなければならない。

ところで、商機という字句には、商売上のはかりごとという意味も含まれている。商機という言葉からうけるはかりごとは近視眼的なものであるが、企業の永続を願う経営者としては、商機の使いわけがきわめて大切である。

「高値にて売附、其後下落いたし都合能売抜候とて利勝を喜ぶ事尋常人並にして大きに我身勝手之心得也、得意先々にて自然損失可有之事をいとはず心得不実なり行末を思ひ計るべし、とかく当前之利益を好み末に至り我も人も不定なる事を不弁は小人之愚……」(注3)

得意先のうけとめる感情を考えると、高い時に売りつけて良かったと喜ぶことは軽卒だと戒めている。顧客の立場になって、賢明な買い物をするよう助言し、販売店が儲かる経営を実現できるように適切な勧告や資料の提供をすることこそ商人の極意である。目先の商機ばかりが優れていることでは「小人之愚」の見本であって大物になれない。時には商売のかけひきを自然の成りゆきにまかせ、得意先に出血サービスをして、次にくる大きな商機を待つことも必要である。

「当家先祖より伝来之欠引は、売買共天性成行に随ひ、さきさきの気分順じ相手少時に買入致し候へハ売人も悦び可申、又さきさき望取候節に売借みなく売払候得ば、得意も弁利を悦び申べし是則家伝極意之心得肝要たるべき事、(注4)

よく考えれば、真の商機をつかむことに長じているかどうかの判断に、企業の社会的責任が果たされているかどうかを加えなければならないし、商機のつかみ方が正しかったかどうかを判断するには長期の展望が必要のようである。

- 注1 福田金属粉鉛工業佛蔵 安永4年「常盤家の苗」
 注2 佛家彦蔵 寛政4年「家訓」
 注3 外与佛蔵 慶応4年「心得書」
 注4 注3に同じ

(11) 酒色を断つ

人より以上に健康であることは重役の最大の条件である。企業をとりまく経営環境はますます複雑化し、変化のテンポも加速される一方である。3カ月あるいは6カ月の間、病いのために経営から離れるようなことがあると、復職してもなかなかとりかえすことができないほど事情がかわっているものである。当然のことながら、このことは、成長の著しい会社ほど激しい。ソファーのようなふかふかとした重役イスに座って仕事をする時代は去った。重役陣が一丸となって経営の最先端に立ち、指揮監督しなければならない。経営者の役割がいつそう重くなっている折りから、フランスでは、19世紀生れの重役はお引取りいただく「重役定年法」を施行させている。社長、専務の定年は65才が適切だと打ち出した。米国においても40代の若手経営者が続々生まれている。それぞれお国柄もあろうが、現代の社長、重役業は4、5年もやれば心身ともにクタクタになって耐えられなくなるほどきびしいものだという証拠であろう。

現代の経営管理者は身心ともに剛健でなければならない。このためには、経営管理者たるものは自らの身体をも確実に制御する強い意志をもたなければならない。とくに酒色の道をコントロールすることは大事である。

一、遊女遊び杯些も不相成候事

一、主人たりと雖も朝寝致し夜遊び致し商法に身を不入、資金も大切に不致、てかけ狂ひ杯致す間敷く(注1)

昭和元禄といわれる時代である。バー、キャバレーは不況知らずで、夜の12時を過ぎても街はにぎやかである。サラリーマンが帰るすがらに屋台で一杯やっている風景は、これもまた明日の働きの糧であるようではほほえましいものがあるが、ウ

ワークデーの深夜の12時前後に、銀座の高級クラブから重役陣がホステスと連だつて出てくる場面に出会うと、一体彼らは明日の会社経営を真剣に考えているのか疑いたくもなる。

- 一、酒食(色)の美を好まず、身を安逸に持べからず、味薄くして身を勤せハ食気滞らず、気血免くりて養生の第一也、(注2)
 一、遊芸ハ拙きが却てましなるべし、古歌に世の中の芸は下手こそ上手なり、上手になると家がへたばる。(注3)

奢り 放盪 馬鹿 貪欲 慢心五ツの凶
 五凶ヲ犯ス者ハ己ノ身ニ害ヲ受マテ亡ス慎ヘキナリ、(注4)

経済環境はきびしい。経営管理者に小歌を習ったり、ネオン街にしばしば出入りする時間があるとは思われない。身心ともに若返りをさせるための重役陣の定年制があっても、かんじんの若手経営者に「やる気、がなければ何にもならない。遊ぶことは、定年を迎えた、かつての経営者にまかせておけばよい。経営活動を通じて世の中を明るく正しい方向にもっていく努力、1日24時間全力投球できる体力、このためには正に、「欲と色と酒とをかたきと知るへし、(注5)である。

注1 美濃利備蔵 明治23年 初代直筆「主人日々心得方の事」

注2, 3 矢谷酒店蔵 天保8年「家訓」

注4 向井酒造備蔵 明治7年「家内諭示記」

注5 宇佐美松鶴堂 江戸末期「所世家訓」

(12) 正しい商人道

「嘘も元手のうち、とか、商人と屏風とはすぐには立たず」という諺は江戸時代からのものである。法治国家を自負する現代においても詐欺同然の商行為は、別に珍しいことではない。暴利を貪るだけならまだしも、多くの食品公害に見られるように、人体をも虫食む食品や100%人工成分の食品が「自然の〇〇〇を濃縮したフレッシュな食料品、」といったキャッチフレーズで堂々と売られる。公正取引委員会や厚生省などから勧告をうけてはじめて自粛するありさまで、屏風の立たない企業が一向に減らないことは大変残念なことである。江戸時代の商人の謀りごとは、最近の消費者運動のやり玉にあがっているカラーテレビや化粧品などからみれば幼稚なものであったが、それでも、商人は、「利」を得るといふ行為について、不義の利と商人道としての定りの利の接点を求めることに頭を痛めていたようである。

- 一、無理に利を貪れば却て財を失ひ禍ひ来るの本也、家業怠らず、奢らざれば自然に家ハ全し、(注1)

一、金銭ハ一銭タリトモ不義ノ財ヲ取ルヘカラス、金銭ハ貪ズシテ非義ノ事ニ乱ニ費スベカラス、(注2)

江戸中期の石門心学の創始者であった石田梅岩は、商人は詐りを以て利を得るもので、正直ばかりでは商人は立ちゆくものではないと考えるものが多いが、それは誤解であると熱心に説いて廻った。石田梅岩は京都丹波の出身である。石門心学は全国的に普及した。当然京都の旦那衆にも影響を与え、老舗の家訓にその精神を見ることができると。梅岩は、消費者に忠実・正直・親切な商売をすべきであると説き、相手が迷惑するような不義の利(不当利得)は取るべきでないと戒めした。石田梅岩はまた、利が少なくても経営が維持できるように、常日頃から無駄な経費を省き、経営に専念することをも強調した。家訓にみるように富の蓄積のための儉約ではなく、経費を抑え、荒利益を少なく見積ることによって得意先に奉仕する、積極的な儉約を説いているのも石田梅岩の経営概念の影響からであろう。

一、主人買物成丈致精々利口買入、先方江も成丈薄口銭売渡し、高利ハ一切無用、(注3)

一、元来聊之庭口銭を以渡世致候義に候得者家内雑費儉約之儀者不申及、御得意先へ掛け廻り又者荷調等に罷出候節も精々日数不相懸様心掛ケ……、(注4)

仕入れ上手は、売り上手を説き、薄利多売の商法をすすめる一方、口銭をとるにも限度があるとして、販売に必要な諸経費の切りつめを経営政策の基本とした。旦那自らも、「成丈け質素ニ暮可申事」と戒めた。お得意先第一、消費者主権の経営哲学は、大福帖の商人時代からあった。しかし、それにしては現代の企業にはあまりにも進歩の跡がないとはいえないだろうか。(未完)

医療用器械 製作・卸
 理化学器械

小川医理器 株式会社

取締役社長 小川栄治郎

本社 京都市中京区堺町通二条下る
 TEL (075) 231-2356(代表)
 テレックス 5422-785

経営の見通しと政策

— 48.7 実施のアンケート調査より —

(京都市中小企業指導所経営課工業係)

○はじめに

京都市中小企業指導所では、受診企業の経営研究団体である京都経営合理化懇話会（製造業者のみ約80企業）の会員企業を対象に首題のテーマで経営者の意向調査を実施した。

以下はその要約であるが、ご参考になれば幸甚

である。

■資本金・売上高・従業員数にみる企業規模
このアンケートの背景を明確にするため、回答企業の資本金、年間売上高、従業員数をみると次のようになる。

表1 資本金別企業数 (45企業)

個人	5,000千円 未 満	5,000千円 ～ 10,000千円 未 満	10,000千円 ～ 30,000千円 未 満	30,000千円 ～ 50,000千円 未 満	50,000千円 以上
1	8	5	18	9	4
2.2	17.8	11.1	40	20	8.9

表2 年間売上高別企業数 (43企業)

100,000千円 未 満	100,000千円 ～ 300,000千円 未 満	300,000千円 ～ 500,000千円 未 満	500,000千円 ～ 1,000,000千円 未 満	1,000,000千円 以 上
4	9	17	11	2
9.3%	20.9%	39.5%	25.6%	4.7%

表3 従業員数別企業数 (45企業)

1～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100～199人	200人以上
2	3	12	15	12	1
4.4%	6.7%	26.7%	33.3%	26.7%	2.2%

■アンケート項目

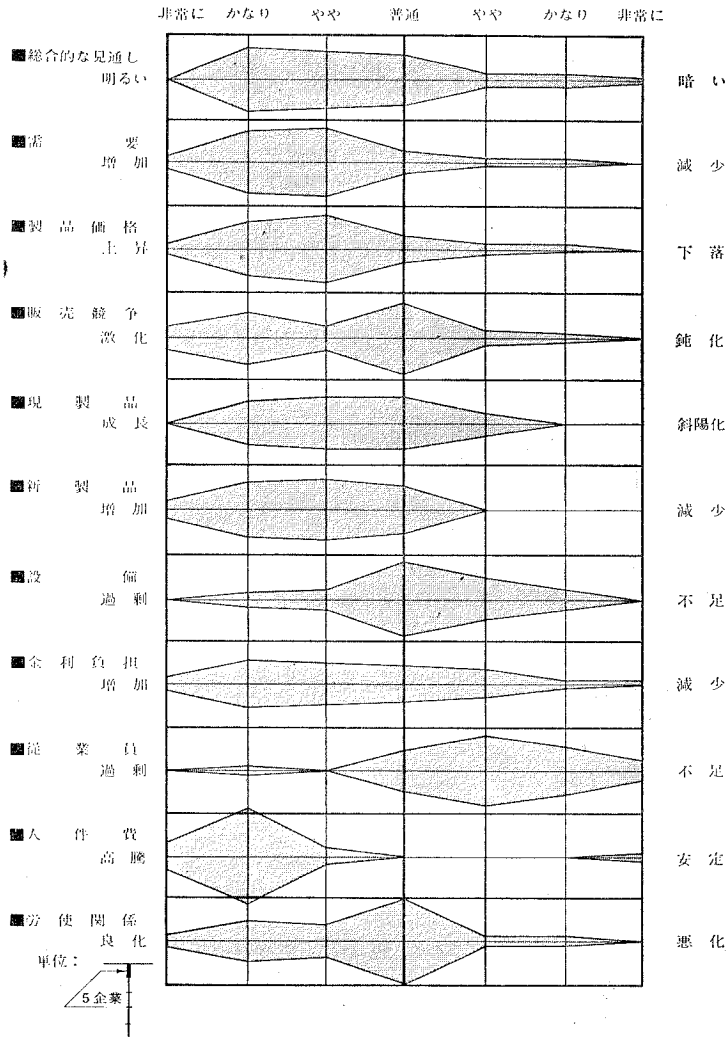
アンケート項目については、もう少し突っ込んだものにしたかったが、往復ハガキのスペース上次のようになった。
●向う3か年の見通しとして、妥当と考えられるところに○印をつけてください。

総合的な見通し	必要な見通し	明るい	非常に	かなり	やや	普通	やや	かなり	非常に	暗	い
需 求	品 価	増 加	激 化	成 長	増 加	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	暗	い
製 品	競 争	上 昇	激 化	成 長	増 加	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	減 下	少 落
販 売	品 備	激 化	激 化	成 長	増 加	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	鈍 化	化 化
現 新	製 品	成 長	成 長	成 長	増 加	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	斜 減	少 足
設 金	製 品	増 加	増 加	増 加	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	不 減	少 足
利 負	担 員	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	不 安	定 化
従 業	費 係	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	定 化	定 化
人 件	費 係	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	定 化	定 化
労 使	費 係	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	過 剩	定 化	定 化

●予想される向こう3年間の経済環境の動きに対処するために必要と考えられる諸政策のうち、とくに貴社が重点をおきたいと思われるものを3つ選び、ウェイトの高いものから順に()内に1.2.3の順位を記入してください。

- | | |
|----------------|--------------|
| 価格政策() | 販売促進策() |
| 公害防止設備投資計画() | 生産性向上政策() |
| 新製品開発計画() | 経費節減政策() |
| 利益資本計画() | 研究開発力強化政策() |
| 自己資本充実計画() | 資金計画() |
| 協業化計画() | 系列化強化計画() |
| 従業員確保のための対策() | 新分野進出計画() |

図1 企業の将来はどうなるか



■向う3か年の見通しについて

問い「向う3か年の見通しとして、妥当と考えられるところに○印をつけてください。」に対する解答を集計、グラフにしたものが図1である。

1 総合的な見通しは明るい

総合的な見通しについては、60.4%が「かなり

明るい」または「やや明るい」としており、全般的にかなり強気の予測がなされている。しかし反面「変らない」とするもの25%、「やや暗い」、「かなり暗い」とするものが各々6.3%あり楽観を許されない業種もある。

2 需要は好調を堅持する

商店街の成立を考える

京都府立中小企業総合指導所経営課

商業係長 奥平恒巳

昨48年は京都の小売業界にとって、あいにくスーパーの進出や百貨店の新增設計画が打ち出され、大変きびしい経営環境の到来を迎えることとなった。これに対して7月には京都市内の小売商が百貨店の新增設に強く反対して決起大会を開いた。

それらにつけて思うことは、商品とサービスを供給する小売商側と、商品と利便をうけとる消費者との意思がなかなか一致点を見出せないことと同じ供給側の中小小売店と百貨店、スーパーの大型量販店との間で、たえず問題が引き起こされていることである。このことは、とにかく少しでも商品を安く、しかも便利に求めようとする消費者と、ともすれば自己体位の販売に落ち入りがちな中小小売店との食い違い、そしてこれらの中へ規模の力でもって強引に割って入ろうとする大型量販店との間に、摩さつを生じているものである。

したがって中小小売店としては、資本力に物を言わせて横暴なやり方をする大型量販店の進出には反対するとしても、その場合には、大型量販店がなくてもわれわれ中小小売商が消費者の欲求に十分こたえることができるんだ、ということではなければならない。すなわち、消費者の要求を満たすのは何も大資本による大型量販店でなくても、これと同等以上の機能をもち消費者に利便を与える商業施設であればいいわけである。

しかし現実問題として、大型量販店が既存して競合が生じているわけであるから、それらは十分調整がなされる必要があるだろう。つまり、中小小売店を主体に構成されているところの商店街と大型量販店との地域分担、機能分担が明確になることがのぞましい。言い換えると商店街はどこを商圏として、その地域の消費者にどのような商品とサービスを提供するのか、また大型量販店ほどの地域を対象にして、どのような消費需要にこたえるのか。という商店街と大型量販店の役割の分担である。

前述したごとく、京都市内において百貨店の大幅な新增設計画が問題になっているが、百貨店がその名のおりとはいえ、とにかく手当り次第に何んでも扱うということは機能分担の面から言えば疑問がある。わが国の百貨店は関東大震災後食料品はもとより何でも扱うようになってきた。このように幅広く商品を扱っていて、しかも広い地域を対象として販売を行えば中小小売店と競合

することは必定である。

資料は古いが(昭和41年7月、内閣総理大臣官房広報室「消費者の小売業に対する意識・行動」)、普通の小売店・専門店が購入場所として選ばれている割合は生鮮食品67.4%(スーパー11.9%、百貨店0.5%)、加工食品55.0%(26.9%、2.0%)、日用雑貨品48.0%(28.8%、2.1%)、衣料品42.5%(12.9%、28.2%)となっている。そしてこれら商品を購入するに当っては、近くて便利だからという理由で購入場所が選ばれている割合が、生鮮食品57.5%、加工食品56.1%、日用雑貨品54.0%、衣料品29.1%(「品数が豊富だから」という理由がいちばん多くて36.9%)である。なお41年当時百貨店販売額の中小売業界でのシェアは9.8%となっている。

この一資料で多くを判断することは危険だが、百貨店が生鮮食品等食料品を扱うことに対する疑問を投げかけると同時に、商店街のあり方の一端を示しているともいえよう。

一定の地元地区を対象に近隣商店街が成立し、生鮮食品を主力に日用必需品を扱う。またこれら近隣商店街のいくつかを包含する地域の中心商店街は、地元地区を対象とする食料品主体の日用品の集团的商業施設に、各近隣商店街の商圏を第2次の商圏として、近隣商店街では揃わない商品の需要を充足させる買回品業種や専門店、飲食・娯楽が加わる。さらに都心の広域的商店街は、地元地区を第1次商圏として最寄品の専門店街、そして各近隣商店街の商圏を第3次の商圏、各地域の中心商店街の商圏を第2次の商圏として、百貨店、ファッション性専門店、飲食・娯楽およびサービス部門で構成される。--という形になるのではなかろうか。

いずれにしても、背後地人口と人口の流入の基盤として商店街が成立するわけで、結論としてはやはり各商店街が自己商店街の商圏を的確に設定して、その商圏内の消費者の欲求をは握し、それに対応していく目標を決め、それを達成するための受入体制として商店街の規模、業種構成を適正化し、環境整備を図っていく、それには地域のコミュニケーションの施設も必要であろう。そしてその目標に沿って各店の自主的な努力が行なわれるべきである。また必要により商圏へ出向く販売も検討材料となろう。中小小売商業振興法が施行された今日、改めて考えさせられる次第である。

あけましておめでとうございます

昭和49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) ㊤㊤㊤</p>	<p>下 島 兼 次 京都市中京区夷川衣棚上る TEL 231-0966 ㊤㊤㊤</p>	<p>広 瀬 来 三 飯事務所 京都市南区西九条池ノ内町93の1 TEL 681-0444 ㊤㊤㊤</p>
<p>出 井 敏 夫 京都市中京区竹屋町通富小路東入 TEL 222-0558 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</p>	<p>森 川 八 十 一 京都市北区紫野中十二坊町28-2 TEL 463-6972 ㊤㊤㊤</p>
<p>大 幡 義 夫 京都市下京区黒門通五条下る TEL 351-2552・6860 ㊤㊤㊤</p>	<p>城 道 雄 京都市右京区嵯峨鳥居本六反田町12 TEL 861-1058 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</p>	<p>寺 内 孝 三 郎 京都市左京区下鴨松ノ木町29 TEL 781-0845 ㊤㊤㊤</p>	<p>山 本 淑 郎 京都市北区堀川北大路上る西入 TEL 491-4957 ㊤㊤㊤</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) ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</p>	<p>中 村 貞 次 郎 京都市右京区西院三蔵町20 TEL 311-2656(代)~8 ㊤㊤㊤</p>	<p>吉 川 清 一 大津市馬場町二丁目12の60 TEL (0775)23-1174 ㊤㊤㊤</p>
<p>桑 原 博 京都市中京区御幸町通二条上る コイケブリックハウス3F TEL 222-0278 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</p>
<p>児 島 文 治 郎 京都市左京区松ヶ崎正田町21 TEL 781-5394 ㊤㊤㊤</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 ㊤㊤㊤</p>	<p>川 田 重 之 京都市伏見区深草開土口町19 TEL 641-7181 ㊤㊤㊤</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) ㊤㊤㊤</p>	<p>西 村 誠 作 亀岡市篠町柏原川原垣内17の15 TEL (07712)3-1981 ㊤㊤㊤</p>	<p>筈 井 昌 夫 滋賀県草津市草津1丁目8-9 TEL 07756-2-0429(代) ㊤㊤㊤</p>

支部だより

○昭48年8月1日、2日の両日にわたり、中小企業診断士の更新登録研修が京都府立勤労会館において行われ、商業部門で62名、工鉱業部門で22名が研修を終了しました。

(なお、研修修了証明書はすでにお手許にとどいたことと思いますが、後期終了の方は2月10日までに登録更新の手続をお忘れなくして下さい)

○目下支部の会員名簿を作成中です。先般お送りしました名簿作成資料をまだ送っていただけていない方は至急支部あてにご送付下さい。

会員の異動

中塚政計氏は昭和48年8月病気のため死去されました。

加藤倭男氏は昭48年4月準会員より正会員へ(登録番号工2618号)

住所 京都市伏見区深草正覚町27

田中 孝氏は昭84年9月転入(登録番号商4070号)

住所 京都市右京区川島尻堀町45の17(大恵株式会社専務)

田中健雄氏は昭48年10月入会(登録番号工2393号)

住所 滋賀県守山市新美町385(勤務先日新電機)

松崎印刷株式会社

京都市下京区油小路松原上ル
電話 (075) (351) 4717・4764番
振替 京都 1 8 7 4 7 番

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
電 (075) 802-0321(代)~8番

あ と が き

この「診断京都」を年4回に増刊したいという夢もあまりに速い激動の波に借しくも流された形となりましたが、新しい年を迎え更にみなさまのお役に立てる内容にと努力する存念でございますからよろしくご支援のほどお願いいたします。

編 集 黒川倉市, 山本淑郎
委 員 久保文男, 和田忠儀

診 断 京 都

<第6巻第1号>

昭和49年1月1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