

# 診 断 京 都

夏 季 号

(題字 川上会長筆)

## 目 次

モノサシの変化.....	堀 江 秀 典 (1)
現代に生きる老舗の家訓.....	小 堀 脩 (2)
老舗の経営戦略.....	中 谷 徳 三 郎 (3)
もう一つの目.....	富 田 忠 次 郎 (5)
商店経営六つの構え.....	山 本 淑 郎 (6)
快適な人間生活の為にデザインはある.....	佐 俣 義 雄 (7)
全国能率大会出席報告記.....	(8)
支部だより.....	(10)

京都府中小企業団体中央会

## モノサシの変化

専務理事 堀 江 秀 典

異常な物価値上りと空前の大巾賃上げによって企業の経営コストが著しく増大した一方で、需要の停滞、金融引き締めが続き、企業の財務内容は急速に悪化している。

当然に運転資金の需要が強まっているが、融資の判定の基準として在庫が適正であるかどうかを厳しく問われているようである。

物価安定のため意図的に需要抑制政策がとられる中で、投機的な在庫を排除することはまた当然のことであろう。

ただ問題は、何をもちて適正在庫とするかである。常織的には過去の実績とか、その業種における標準在庫指数とかが考えられる。事実そういうモノサシが使われている。

その業種での平均値としての在庫指数は、たしかに、一つの企業を他と比べるための一つのモノサシであろう。ただ同種企業とはいえ、個々の間では、経営内容もマチマチであるものを単に平均した数字が、果して正しい意味をもつかどうか疑問である。

今日の不況状態が、単に循環的なものであるなら、平面的な量的把握でことは足るかも知れない。

しかし売れ行き不振が、消費の様変りによる需要の絶対的な後退、或は海外の低価格輸入品の追い上げなどのいわゆる構造的な変化によるものであるなら、在庫の適否以上に製品そのものの適否が問題であろう。したがって、これに対する金融も商業ベースの金融であるか救済融資であるかの性格が異ってくる筈である。

この適正在庫と似たようなことが、中小企業の近代化政策とくに構造改善対策の柱とされた“適正規模化”についてもいえる。

適正規模とは、一般に単位当り最大の収益性をもたらせる規模と解される。しかし特定の業種について普遍的な適正規模を予め示すことはできないのではないか。業種の平均指標はあくまで平均であってそれ以上の意味をもつものではない、もともと適正規模とは関りのないものである。

企業個々においては、最大の収益性を期待する規模を想定することはできるが、それもその企業の製品、技術、設備、経営能力、販路などの固有の条件の総合判断によって規定される。しかもその固有の条件さえも絶えず流動し変化して止まることはない。

まして今日、わが国の経済環境は国内的にも国際的にも激しく変化し、産業の構造変化が続いている。これまでの常織にない変化が続いている中で、企業の能力を計るモノサシもまた変るのが当然であると思うのだが。

# 現代に生きる老舗の家訓 (その4)

京都府商工部商工振興課

指導係長 小 堀 脩

## (13) 仲間の定に学ぶ

今の経済で足りないものといえば、人手と土地ぐらいのもので、たいがいのものは余り気味である。電気製品にしても呉服にしてもいきおい販売競争が烈しい。自社製品を売込むためには手段を選ばずの方式の販売促進もめずらしいことではないが、同業者同志のお互いの競争にはずいぶんと無駄が多いものである。販売促進は、“需要の刺激と喚起のための働きかけ”にあるべきだと判っていても、つつい同業者同志による需要の奪い合いになってしまう。

### 一、仲ケ間銘々得意先翻廻り候義相互に堅仕間敷事 (注1)

一、御客先きにて仲ケ間之もの出会候節者同商売之実意を不忘和順得実に商ひ可被致候不遠慮之義我慢相慎可申手代衆中へハ其主人より得と申合我意無之様可致事 (注2)

一、銘々得意方猥に取候事堅無用自然先方より出入取替候節者互に届合無差構分に立候ハハ出入可申候事 (注3)

紺屋の明後日がまかり通った時代とはわけが違うから紳士ぶってばかりもいられないということになるが、同一地域の同種企業が、互いに制し合うような販売促進はまことに意味のないことである。狭い商圈に同じ商品を扱う小売店舗やスーパーが乱立することも珍しいことではない。ドーナツ現象とかで新興地域ではことのほか競争が烈しい。

### 一、銘々居町之外一町四方之町内へ店出し候儀相互に致間敷候事 (注4)

といった具合に業界で適正な配置調整ができないものだろうか。乱売は一時的に消費者に喜ばれるが、長い眼で見ればけって消費者にもとくにはならないのが現状である。かえって、正しい価格が判らなくなってしまって、消費者の不満を招くことにもなりかねない。

お盆が近づくと緑日も多くなる。植木屋が、花と緑を美しく並べている風景もまた楽しいものであるが、根っ子のない盆栽などをうっかり買わされるとせっかくの趣がこわされてしまうものである。

一、神事法会市売之節根なきもの又者さし枝其外紛敷品売買仕間敷候若同様之紛敷品有候ハハ互に吟味、見付候ハハ急度相止メさせ可申

## 候事 (注5)

昔の商人たちの掟はきわめてきびしいものがあった。100名をこえる事業主の連印をもって仲間定をしたためている。取りきめの内容は素朴なものであったが、規律と団結の哲学の現在の状態よりはるかにしっかりしたものであった。

- 注1 中鉄精練染色俣藏 嘉永六年  
本紫染屋仲ケ間定
- 注2 森忠法衣店藏 明治元年  
諸宗法衣仲ケ間定
- 注3 植藤造園藏 明和五年  
植木屋中定法
- 注4 俣鶴屋吉信藏 嘉永七年  
上菓子屋仲間定
- 注5 注3に同じ

## (14) 社内教育

企業を発展させる原動力は人材である。人材の育成、能力開発は経営管理上重要な地位をしめている。会社を成長させるものも、また倒産させるのも経営管理者の腕次第である。企業の必要とする人材を育成し、優秀な経営管理者の養成につとめることは、経営者の大きな任務である。一昔前の教育訓練は徒弟的見習制度や精神教育中心であって高度な訓練技法もなかった。しかし、人を育てることに熱心であったことは今と少しもかわるところがない。例えば室町の山清商店には、三代前の主人に仕えた番頭が、毛筆で丹念に鶴亀算の問題集を作り、当時の丁稚、手代を毎晩教育した。そろばんとものさしばかりが教材でなかったことを教えている。

一、新聞読書ハ氣象発達之基なれハ相心掛可申候  
午去朝起揃迄か又ハ午後に限る朝飯後正午迄と来客之節ハ午後たり共不相成候事 (注1)

一、子息店員にハ余暇あれハ読書せしむべし (注2)

マスコミの発達していない明治初期のことだから、新聞読書は一部の人のものにしか過ぎなかったに違いない。勤め人である丁稚や手代が新聞など売むひまもない実践教育に忙しい時代であって、いきなことを言ったものである。昔の室町にも自己啓発があったのである。

一、惣手代小供迄常に手習算術けいこ等相励可申事  
右けいこ無之而者支配人番頭に進候事難成又首尾能動宿入候而茂筆跡十露盤不知候て

い万端不自由難義之事(注3)

一、子供手透之節ハ手習算術けい古致候様に皆々廻し、申す可候(注4)

一、小者に每晚手習為致算術教可遣事(注5)

TWIやCCSといった高度な教育訓練こそなかったが、教育の必要性は当時といえども十分認識されていた。とくに主人となって商家を引継ぐ人材に対しては、<sup>3</sup>「相続人十二・三才より奉公遣る事、奉公なしに相続無用の事、<sup>4</sup>」(注6)とある。

長期にわたる社外研修を受けさせることによって、商売に必要な“かん”を会得させ、本人の実力による経営管理能力を養成したのである。企業は人なりである。このきびしい経済情勢をのりこえて企業を維持し発展させていくためには、たとえ従業員の少ない中小企業であっても、教育訓練に目をツムったり、おろそかにすることは許されない。

- 注1 「規則書」明治5年 制定 外与<sup>5</sup>藏
- 注2 「店規」明治15年 制定 安田多七<sup>6</sup>藏
- 注3 「控書」文化2年 制定 虎屋黒川<sup>7</sup>藏
- 注4 「定メ」宝歴8年 制定 <sup>8</sup>藏
- 注5 「見世之者江常に用聞る心得之事」寛政4年 制定 <sup>9</sup>彦藏
- 注6 「永代相続人定」明治2年 制定 木村卯兵衛<sup>10</sup>藏

(15) 危機に対処する

日本経済にとって今日はまさに動乱の秋といっても過言ではない。アメリカの真似さえしていれば、なんとなく成長していくといった安易な経営手法はもう通用しない。新経済社会発展計画が打ち出した昭和50年度の国民総生産142兆円も達成が危ぶまれている。これからの中小企業はどうしたらいいか。なかなか明確な答えはないようだ。ただ一ついえることは、中小企業者が自らの経営姿勢を正し、原点にかえて経営のしかたそのものを固めることがきわめて大事なことである。

ところで、明治維新もまた、現在のドルショック以上の経済危機を当時の老舗の主人達に与えた。そのとき、主人や側近の別家、番頭たちはど

のように対処したのだろうか。

<sup>11</sup>一、近世来世上之形勢実には歎息之次第、朝廷にも御一新之折柄尚高位高官之御方に何れも御苦慮事のみ——省略——銘々に取てハ家業之向も如何に成行可申哉、家名相続方必至之心痛当惑之次第に候——省略——内輪取締之程も如何にと心配罷在候、此上ハ兼而申合せ居候家法之主意銘々堅固に相守り儉約を本として相続大切之事<sup>12</sup>(注1)

儉約を基礎としているところなどいかにも明治維新らしいところであるが、緊急事態に対処する場合、ともかく儉約令を出すことは、従業員に対して、事態の深刻さを訴える手段としてはいまでも有効である。非常事態に備えて儉約をはじめとする50項目の緊急対策を打ち出した当時の外村応信なる人物は、外与<sup>13</sup>の中興の祖といわれる才覚者であった。応信は、明治維新の混乱を乗り切るために、自らの姿勢を正し、原点にかえて経営のしかたそのものを徹底的に点検し、<sup>14</sup>「返す返す後悔無之様銘々身上大切に誠勤可致事」と従業員を引き締めた。

- 一、渡り物一切取扱致間敷事
- 一、交易之品取次之儀ハ何方に不限相断可申事
- 一、都而思惑買もの一切不相成候事
- 一、己後袴料、羽織料、脇差料廃止之事
- 一、支配以下飯台酒差留候事
- 一、毎夜暮方より一統打寄、当座帖相締メ、相違等無之哉篤と検査可致候事
- 一、天災変事有之不計損失有之候とも深き驚き申間敷、後日之心得次第にて又幸ひ之儀可有之(注2)

アメリカ経営学の時代は終わった。だからといって京都府刊行の「老舗と家訓」にある名言を押しつけるつもりはないが、この危機を迎えて、会員諸君が自分なりの経営哲学をきづくにあたって十分に参考になるものがあるということを知ってもらいたいのである。

- 注1 向井酒造<sup>15</sup>藏 明治7年制定「家内諭示記」
- 注2 外与<sup>16</sup>藏 慶応4年～明治初期制定「心得書」  
「作法記」(了)

老 舗 の 経 営 戦 略

京都中央信用金庫経営相談所

次 長 中 谷 徳 三 郎

(1) はじめに

千余年の長い歴史と伝統に息づいた京都の風土に起源した幾多の伝統産業に結びついて、京都の経営地盤には、老舗という商いが誕生した。その数は現在では約800余を起え、いづれも前近代的家

業から発足しているが、老舗は永年の信用を資産として、その条件は、企業の永続性と現在もなお繁栄をつづけているということである。

その経営の特色は、高い技術を売りものにした手工の商品を取扱い、家内工業的零細性規模から

くる手堅さ、業者仲間のコミュニティーからなる相互扶助、販売のキメの細かさ等を守り、そこに京都商法のユニークさをうち出している。

### (2) 日本的経営の再評価

戦後アメリカの経営方式がわが国に導入され、科学的合理主義のマネージメントはそれなりにわが国の企業の経営合理化に効果をあげ、経済成長をもたらしたが、その反面物質偏重の思想のもとに多くの公害をもたらした。

わが国の企業には、科学的合理化経営方式のほかに、日本の風土により生まれた人間性中心の日本の経営が根定をなすものであり、これまでの日本の発展にもそうした要因を無視することはできないのである。そこに最近に至って経営の原点を見直す機運が生じ、老舗の商法が再評価されてきたのである。

### (3) 老舗の経営理念

老舗の経営の基本方針は家訓、社是という形で継承されてきているが、その経営には、いわゆる「のれん」<sup>レ</sup>という信用の象徴としての無形資産を蔵し、これが老舗の継続を可能ならしめている。この意識には人の和、家名の重視、先祖嵩拝敬慕といかなる困難にも打ち克つ伝統精神がある。最近にいたって、企業経営には従来のややもすれば物、金、中心の考え方から人間、知識に重点がおかれるようになり、「見える資産」重視の考え方は転換をせまられ、人が生み出す人的パワー、のれん、ノウハウ等の「見えない資産」をどう蓄積し、活用するかが重要な経営要素となりつつあるといえる。その意味で人的経営資産は貸借対照表と損益計算書の業績検討とは別にどう評価されるかが今後の事業活動の課題となりつつある。

経営者としての人間の魅力は識見の広さ、正しい判断思考力、思いやりの深さ、実力の逞しさなどの要素からなり、具体的には情勢の推移を見通す幅広い良識とともに判断や意思決定が正確であること、それに難局を開開する実行力に富む果敢な勇氣と誠実さが総合的に具なわるところに経営者としての指導力が生まれてくるのである。この人間の資産を涵養するものは教育であり、老舗にかぎらず企業は後継者教育に万全の対策が必要である。

老舗においては才能なき二代目は分家させ本家には氣力、能力に優れた番頭を女婿にむかえ、「家継ぎ養子」として家業の永続、繁栄をはかってきたのは経営の知恵といえることができる。

### (4) 老舗の家訓

老舗の経営信条一家訓—は経営の憲法として先祖から永年にわたって承継がれ、その理念は形式や成文そのものではなく、経営の態度に示現され、現在の繁栄につながっている。すなわち百年

の風雪を生きぬいてきた老舗には、その経営理念には一本筋の通った哲学があり、それは現代の経営に忘れられていた原点であり、その精神は細かい配慮ときびしい姿勢に裏打ちされた商品に対する誇りと愛情であり、血の通った人間的商品の在り方とサービスなど、また一徹さの裏にある進取の気性などである。

老舗の家訓に共通するところを列与すると、(1) 家名継承、(2) 祖先崇拝と信仰心、(3) 孝道 (4) 養生 (5) 正直、(6) 精励、(7) 勘忍、(8) 知足、(9) 分限、(10) 儉約、(11) 遵法、(12) 用心、(13) 陰徳、(14) 和合、等である。これらの徳目には、いづれも江戸時代から明治時代の激動期に及んで生き抜いた渡世哲学であり、経営上の理念ともいべきものである。

老舗が長期にわたり栄えたのもこの基本理念の代々の伝授に成功したからであり、さらに実践的行動指針として書きあげ、次代を教育したことが主因であるといえることができる。

各老舗の家訓を通じてみられる経営の原点ともみべき事項は、

(イ) 正直：商売はのれんを重んじ、信用の大きさを眼目とする。不当の利得をとるようなことはせず、正直によき物売る経営姿勢を商道德の根本とする。

(ロ) 儉約：衣食住にわたり質素儉約をむねとし、企業の恒久的発展のために勤儉の精神を養成する。

(ハ) 主従のきつな：商家の雇用は過去は丁稚、手代、番頭のコースを経て、別家として独立するという制度が続いた。一方では立身出世への欲望を刺激するとともに他方では奉公意識をうえつけ無私の献身を求めるといふ両面の動機づけがなされてきた。

(ニ) 祖先崇拝と信仰：家を相続してゆくものとして祖先を崇拝し、祭祀を重んじ、祖先の功德に対する報恩の念を養い、家業専一に永続繁栄をむねとする。

(ホ) 遵法と仲間の掟：正常な商取引をなしうるためには、天下泰平の思想が必要である。それは為政者に対する尊敬と服従が遵法となってあらわれている。

仲間の掟として取締りの面のみでなく、相互扶助の協同精神を基本とする。

その他養生、知合、団結など社会生活における助け合いと家族一族の団結を世渡りの方則とし経営に役立たしめている。

### (5) 結 び

資本主義の高度成長と伴って、成熟した産業社会にはいまや人間疎外の問題を中心に、物質偏重による弊害をあらわし、企業はともすれば激動

する産業社会に将来の方途を見失いがちである。ここにおいて日本の風土に培かれた特性をもつ老舗の経営戦略を見直し、経営の原点に返ることが論議されるようになった。

老舗の経営には、偉大な統率力と忠実な服従心の一体となった姿をみることができる。

老舗が目指している経営者の理想像は、

(イ) 篤実にして敬慕される経営者であること。温厚で、慈愛に富む人物。

(ロ) 精励勤勉で、己の職分を知り、家業を大切に油断なく守る経営者

(ハ) 不実の商いをせず、正直正銘の経営者等をあげることができる。

利益追求を企業存続の第一条件にあげてきた現在の経営者の行くべき方向は、今後は社会的貢献性すなわち地域社会の奉仕者として事業経営の舵をとらなければならない。

ここにわれわれは、老舗の経営戦略を究明するに当り、現代企業のおかれている環境と同等以上に制約の多かった時代に生きぬいてきた老舗が残してくれた家訓が真の意味における経営近代化に貴重な示唆を与え、大いにそこから学ぶべきところがあるものと思われる。老舗の経営はその伝統を社会経済生活の変化に適應して、新しい枠に移し代えることにより生命を保ってきたことは言を俟たない。

## もう一つの「目」

株式会社たち吉社長

富田忠次郎

茶わん屋の仕事は、お茶わんを売ることであるが、ほんとは商売人に向かない性格であったので、仕方なくこの仕事を楽しくする方法を考え考えてどうやら過ごして来た。

それは全ての考えを自分からでなく相手、お客さまの立場から考えるということであった。もう一つの目は自分の目でなく、お客さまの目である。目、そして心と結びつけて**陳列も創作も、宣伝も**、ひと知れぬ楽しさをそっと秘めつづけて来た。

売れる品より**欲しくなる品**

売れる広告より**魅かれる広告**

と同時にあらゆることも、この相手方の目で一度よく考えてからと言うことになる。

名刺に社長とか理事長とか印刷していたが、お客さまに差し出す時、そしてお客さまの目で之を考えると「ほほう、社長さんですか会長さんですか」とは、誠に恐縮する次第なので、一切肩書を止めて氏名のみを表面に印刷して、裏面に「**毎度御引立を有難う御座います**」とのみを印刷している。

都合で裏面の「毎度御引立を……」を先に示す様になっている。

「お葬式の節はどうかいなあ」と案じたが、お香奠返しの御用を承りたいので、「毎度お引立を」でよろしいと勝手に解しているが、どんなもので

あろう、未だお叱りをうけたことがない。

商品でも**売るより欲しくなる**

今のことばで、**ニード**を感じて貰える商品を考える。その為にお客さまのお読みになっている雑誌は出来るだけ目を通すことにしている。さらさらと10冊以上毎月目を通す。御婦人のお客さまが多いので、ミセス、銀花、婦人画報、家庭画報、またむろまちも、暮しの手帖も特に料理のページは何度も何度も目を通し、季節料理に使われている器はその本のページを拡げて、器と共に陳列する。御婦人方が欲しくなるように工夫して陳列すれば必ず売れる。

「**しみじみと心に通うおくりもの**」

「**器ありて、美味一入**」

「**床しさの、僂ばれて……**」

こんなキャッチフレーズも、もう一つの目である。お客さまの立場からと考えてのことである。

毎日毎日楽しくて仕方がない。

**茶わん屋商売**、それはいつも客観的にもう一つの目を意識しての演出である。よく売れているものは、お客さまの欲しいと思われる商品である。

**売手でなく買手**となって考えてゆく、この簡単な然し多分に**心理的な考え方**を大切にしてゆきたい。

(たち吉社内報「橘」より)



## 商店経営六つの「構え」

中小企業診断士

山 本 淑 郎

小売専門店が「流通革新」「消費革新」の声と共にセルフサービス・ジスカウント・ワンストップショッピングなどの新しい流行形態の渦の中に押し流される一方スーパーなどがビックストアへと移行するにつれ小売専門店の大型化、総合化、組織化の問題が真剣に考えられるようになり、それにまた最近のエネルギー問題ほか情勢の多様化は、小売専門店に販売低下という大きな重圧を加えました。今こそ小売専門店は激甚な販売競争に立ち遅れせずしかもお客の要望を充たすことができるよう原点にかえて慎重な対策樹立が是非共必要のときです。

ここに商店経営再確認の意味も兼ね、更めて経営六つの構えを強調する所以です。

### (1) 店 構 え

—お客に商品を買ってもらう唯一の場所—

これは言いかえれますと商品が売れる店の条件であるわけですから、

- イ. 扱品と調和した店。(例えば、食料品店らしき、衣料品店らしき、電化品店らしきといったように)
  - ロ. 入りやすく、出やすい店。(例えば、いつ入って、いつ出ても、商品を買っても、買わなくても気楽に出入できるように)
  - ハ. センスとムードのある店。
  - ホ. 見やすく、買いやすいよう店内配置と陳列展示のできている店。
- などで、要は豪華で立派な店よりお客の気持ちになって商品を売る、段取りのよい店であることが大切です。

### (2) 品 構 え

—お客に買ってもらう大事な商品—

これはその店についている、より多くのお客に気に入る品、言いかえれますとよく売れる商品内容とすることが大切です。それには、

- イ. 商品の構成は回転度のよいものを主体品とし、その関連的なものを付帯品とすること。
- ロ. お客の消費傾向に合せたものを考えること。(例えば、周囲の環境と背後客層の生活状態などを調査すると共にお客の声をとり入れること。)
- ハ. その店独自の特徴品をつくること。
- ニ. 常に豊富感、新鮮感、衛生感、清潔感に留意すること。

### (3) 売 構 え

—商品売ってお客の満足を買う—

これは言いかえれますとお客に如何にうまく商品

を買うてもらえるようにするかの販売技術とも言えるわけで、それには。

- イ. 販売方針を店の人やお客にはっきり知らせること。(例えば、正札か、値引か、現金か、掛売か、店売と外売をどうするかなど)
- ロ. 品質の吟味と価格の適正化を検討すること。
- ハ. 接客、サービスに留意すること。(例えば、言葉づかい、態度、商品の説明(すすめ方)包装、金銭の取扱い、服装と身だしなみとお客に対する感謝の表示など)
- ニ. 適度の宣伝、PRを実施すること。

### (4) 人 構 え

—店の経営に当る人—

これは店の経営になくはならぬよき協力者であり、お客とのつながりをつくる大事な人なのですから

- イ. 取扱品や売上や店の規模に応じた最低の所要人員を確保すること。
- ロ. 店の人はみなその店の代表者の心構えが必要であること。(お客がその目で見る)
- ハ. 全員がその店の人になり切ること。
- ニ. 常にチーム・ワークをよくするよう努めること。

### (5) 金 構 え

—店の運営のための資金—

商店経営にあっては何と言っても資金が中心になるわけですから

- イ. 最低の資金を最大限に活用するよう努めること。
- ロ. 寝る資金を少なく、動く資金を多くするよう留意すること。(例えば、不良在庫を一掃するとか設備投資を控え目にするなど)
- ハ. 資金計画を立てること。
- ニ. 他人資本の利用を考慮すること。
- ホ. 所要帖票類を整備し、記録を怠らないこと。

### (6) 心 構 え

—熱意と研究と努力—

経営に当る人の心構え如何によってその店の盛衰がきまると言えます。

- イ. 常にお客を知り、自己を知ること。
- ロ. 自己の環境を整理すること。(例えば、公の場合、店のこと以外の時間と消費を避ける)
- ハ. 見聞を広め、新知識を吸収すること。
- ニ. 経営に対する信念と自信を保持すること。
- ホ. 請情報を収集し、分析すること。
- ヘ. 常にやる気、根気を失わぬこと。

× × × × ×

## 快適な人間生活の為に デザインはある

京都産業デザイン研究所所長  
全国商業美術家連盟関西代表

佐 俣 義 雄

デザインは暮らしを美しく・楽しく、豊かにする為に行うもので、建築・工業・商業・家具・服飾などいずれのデザイン分野に於ても、その企画と設計に、色彩的・機能的はもとよりあらゆる面に関連して快適、この快適な社会生活をつくり出す職能上の能力者・表現技術者、デザイナーは職能人で、文芸・絵画・彫刻・音楽など独特の表現様式によって美を創作し現わす芸術家とは目的に於ても用途に於ても大きく違っているが、どうも今だに、物を企画する時に自身だけの思想や感情だけで表現する芸術家的作者もいるし、生産と消費者・目的と大衆の密着を妨げている者もいる。

私も30年間デザイナー生活をし、ここ十数年はグラフィックデザインの教育に専念しているが、デザインを通して社会生活の向上に尽せる企画表現の技術者、真の職能人材を育て、世に送り出すことを目的に努力し、又念願としている。

デザインというものの説明は簡単なようでむづかしい、一般の方々にはわかっているようでわからない人も多く、デザインとは着物や洋服の柄を描くことだと思っておられる、ご最もだが私は衣類の柄を描く人は図案家と呼ぶ方がふさわしいと思う、なぜならば自分の思想発想で描かれる場合が多いからである。

デザインとは……設計・図案・意匠、私のいうデザインは設計・社会生活に必要な物の設計図として……ここに環境デザインを取りあげ、皆様とともに考えてみたいと思う。今日のような生活環境では昔日のように静かに座して美を味わってみる余裕もほしいが遠きものになりつつある、何年かの将来は土から直の住居を望めば笑われる時代が来るかも知れぬが、社会生活が多様化すればどこかに便利と機能的とそのうえにゆりのあるアイデアを忘れず必要だと思う。先ず交通麻痺の解消道路計画の実施だろうが、特に考慮してほしい事は都市美と人間動作である。近く京都にも地下鉄の工事着工と聞くが、東京大阪は高架・地上・地下と路線は蜘蛛の巣の如く、縦往無尽である。

その地下鉄に関して私はなぜ地下から地上への出入口の所に方位標識を設置しないのだろうかと思う。地下鉄に乗車していると目印というものがなく、どの辺をどう廻って走っているのかさっぱりわからない、まして地下鉄から地下鉄に乗り替える駅で降りると広い地下道故に出口も何箇所もあり地上へ出てみたがどちらが東やら西やらわからない。夜間であれば尚更である。出入口のタ

イルに1メートル50センチ程度で円形か菱形で都市にふさわしいデザインで東西南北の方位標識があれば反対向いて行く間違いも起らないと思う。

デザインをするということは社会生活の為の思いやりと「親切」といいかえてもよいのである。バスの停留場に関する駅名標識も行き先き標示も小さいこと、市民でも判断に苦しむ時もあり観光客にはさっぱりわからぬと思う。その上タバコの吸がらで地面は実に見苦しいありさま、駅名標識はせめて50メートル前方から見える物にして、新幹線や京阪電鉄のプラットフォームに設置してあるような吸がらとゴミ入れ兼用器は用意してほしいものである。「町をきれいにしましょう」といえるように、次に文化観光都市として世界に誇る京都であれば観光地に案内板「誘導標識」の考慮もいかなるものだろうか。

例えば1つの観光寺院へ行くとする。その出口の近辺に次の観光地〇〇寺と〇〇堂が近くにあり、どの方向へどれくらい行けばよいかを明示した案内誘導板を立てる親切、このちょっとした思いやりこそ京都をより一層立派なものにするのではなからうか、その意味では昔の右へ(南)何里何丁××寺、左へ(北)何丁××山とか彫った道標は心あたたまる素晴らしいデザインのものである。公園に於ても然り、円山公園をあげて見るが、四条通りから公園への上り道で向って左の道路西側に公衆便所がある、標識らしきものはないがこれは気付くとして道路東側で公園の地下が駐車場になっている、外観を眺めると石を積み上げた設計で通風窓を兼ねた階段入口となっている。この形は見方によっては大谷さんの納骨堂形デザインというか公園にはふさわしくないと私は思う。公園の中ほどで智恩院へ抜ける近くに公衆便所がある。知る人ぞ知るで入口近くに小さな立札が立っているが近か寄らねばわからない。人間生理的に貴重な場所である、離れた所からでもわかるようにきれいな色彩で老若男女を問わず愛される小便小僧のデザイン標識でも立ててほしい。

私はここ数年、日本の形(建築・看板・意匠・手仕事の細工物や夜店の形)を撮影して廻っているが公共の場面におけるデザインの不足不備が非常に多いと感じている。

暮らしをよくする提案方法の一つとして、重視せねばならぬ市民の声も聞き、専門分野の技術者がさまざまな計画を検討する創案機関の設置が官庁にあって必要な時ではなからうか。

## 全国能率大会出席報告記

去る6月12日(水)より6月14日(金)にわたり、山口市において、第26回全国能率大会が開催されました。当支部からは、中谷支部長荒尾副支部長が、これに参加出席しましたので、その大要をここに報告します。

### 第1日 (6月12日)

山口市市民会館大ホールにおいて、式典ならびに記念講演が行なわれました。本年のテーマは「大転換期の経営、公害問題、インフレ問題、資源問題…を総括する」で、講師は次の三氏でした。

（株）高見沢電機製作所 社長高橋達男氏  
通産省産業政策局長 小松勇五郎氏  
法政大学経済学部教授 伊東光晴氏

記念講演で、とくに印象に残ったことは、  
1. 中小企業においてはリスク(危険)の限界点を設定せよ。  
2. 経営計画は、短期、中期、長期別に考えて策定する必要あり。

ということでした。ついで、「大転換期における経営」というテーマでパネルディスカッションが行なわれ出席者から熱心な質問がありました。

### 第2日 (6月13日)

各分科会に分れて、それぞれ研究発表と熱心な討論が行なわれました。

### 第3日 (6月14日)

A, Bコースに分かれて、見学の後、解散となりました。

なお、大会において決議された大会宣言のうち、経営上の危機の打開と新時代の重要課題として次の5項目をかかげられているので、ご参考に記すことにします。

1. 産業の高度な知識集約化の実現に邁進し、省資源、省エネルギーを徹底的に推進する。

1. 企業経営にたいする社会的責任を喚起し、人間尊重と環境保全等、高度な福祉社会の実現を期する。

1. 知識集約化と、人間能力開発の重要性を政治、行政、産業、教育の各方面に一層の徹底をはかり、その研究開発ないし普及促進に関する具体的な振興対策の策定と推進を期する。

1. 広く社会全般にたいしてさらに徹底した物資の尊重と節約にたいする意識革命を促がす。

1. 国際感覚を高め、国際社会における友愛と信頼感の昂揚をはかる。

なお来年(昭和50年)の第27回全国能率大会は6月16日～18日岩手県盛岡市で開催される予定です。(荒尾記)

## 診断士登録更新研修会の記

去る8月1日より3日間、昭和49年度中小企業診断士登録更新研修会が京都府立勤労会館で次の通り実施されました。(出席者は商業部門61名、工鉱業部門24名でした)

日	時	テ	マ	講	師	備	考
8月1日	午前	中小企業の福祉問題		大阪市立大学教授	小川 喜一	商工共通	
	午後	インフレの諸問題と中小企業		関西大学教授	松原 藤由	同上	
8月2日	午前	小売業の生協、スーパーへの対抗策		京都能率協会専務理事	水野 鉄藏	商	業
	午後	効率的な資金繰りの事例研究		関西学院大学教授	増谷 裕久	商工共通	
8月3日	午前	下請企業の経営環境と対応策		同志社大学教授	竹林 庄太郎	工	鉱業

日新電機株式会社協力工場

株式 奥 木 工 所

代表取締役 奥 順 作

本社 京都市中京区西ノ京職司町64

工場 京都市中京区西ノ京北小路町10

TEL 841-3519  
841-8453

チェーン規模 ファッション業界No.1

イシマルチェーン

洋服のデパート **イシマル** 本店  
京都・寺町錦上ル (221) 5656

メーカー直販 **ヘガ**  
京都・寺町錦角 (223) 0996

個性派 **BONDSHOP**  
京都・寺町錦上ル イシマル・BF

ファッション  
ショップ **bigMEN**  
**ISHIMARU**  
京都・河原町三条下ル(223) 0140



## 残暑御見舞申し上げます

昭和49年8月

(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>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>堀村 清蔵 京都市下京区西洞院通七条上る TEL 361-4455(代) ㊟㊟㊟</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>城 道雄 京都市右京区嵯峨朝日町2の16 幸栄ビル TEL 881-2135 ㊟㊟㊟</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>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>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>片岡 憲男 京都市中京区室町通三条下る 布泉ビル TEL 221-2409 ㊟㊟㊟</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>山本 淑郎 京都市北区堀川北大路上る西入 TEL 491-4957 ㊟㊟㊟</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>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>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>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>中窪 嘉邦 京都市右京区御室小松野町31の3 TEL 462-7497 ㊟㊟㊟</p>	<p>吉川 清一 大阪市馬場町二丁目12の60 TEL (0775)23-1174 ㊟㊟㊟</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>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>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>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>広瀬 来三 京都市中京区烏丸通二条下る 広瀬ビル TEL 222-2051 ㊟㊟㊟</p>	<p>川田 重之 京都市伏見区深草開土口町19 TEL 641-7818 ㊟㊟㊟</p>
<p>下島 兼次 京都市中京区夷川衣棚上る TEL 231-0966 ㊟㊟㊟</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 ㊟㊟㊟</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

6. 1 診断協会京都支部の第15回通常総会が京都府立勤労会館会議室で開かれ、次の議案が満場一致で可決されました。
- 第1号議案 昭和48年度会務並びに事業報告承認の件
  - 第2号議案 昭和48年度収支決算並びに剰余金処分案承認の件
  - 第3号議案 昭和49年度事業計画案承認の件
  - 第4号議案 昭和49年度収支予算案承認の件
  - 第5号議案 支部役員改選の件
6. 7 新役員会が円山観光会館で開かれ、理事互選の結果次の通り役職が決定しました。
- 支部長 中谷弥太郎
  - 副支部長 荒尾義晴, 大幡義夫, 黒川倉市
  - 常任理事 泉 博, 瀬藤興三, 黒崎徳之助, 菅井昌夫, 堀村清蔵, 久保文男, 中窪嘉邦  
山本淑郎
  - 理事 伴楚省三, 林利一, 島津清一郎, 山下藤三郎, 吉村卯一郎, 片岡憲男, 菱田多一郎,  
広瀬来三
  - 監事 中村貞次郎, 和田忠儀

京 都 中 央 信 用 金 庫

理事長 西 村 清 次

本店・京都市下京区烏丸通七条下ル  
支店・市内, 近郊, 高槻 33カ店

すき焼・会席

円山観光会館

京・円山公園藤の棚前  
TEL 561-0025・0026

あ と が き

この「診断京都」もはや第6巻第2号を迎えることになりましたが、とても年間の増発が無理な情勢となりましたので、せめて内容を豊富なものにとつとめました。ご寄稿のお約束が次号に延びた方もでき、自分としましてはやや淋しい気持の頁数となりましたが発行期日の関係もありますので、その点ご諒承を得たいと存じます。(やま)

診 断 京 都

<第6巻第2号>

昭和49年8月25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