

# 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	
新年のごあいさつ.....	川 上 為 治 (2)
年頭にあって.....	西 村 秀 男 (2)
新年に際して.....	木 下 稔 (3)
年頭のごあいさつ.....	島 津 邦 夫 (3)
研 究 発 表 (大型店対策)	
大型店に対する小売商業の基本的方向.....	山 田 順 一 郎 (4)
中小小売店の大型小売店への対応策.....	池 田 宏 (6)
業 務 指 針	
中小企業者に対する相談の基本姿勢.....	大 倉 栄 一 郎 (8)
公害対策の課題から.....	本 間 信 之 (9)
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

輝かしい乙卯の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。

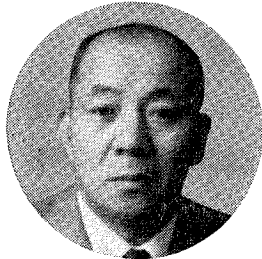
また当支部の運営につきましてご懇篤な指導を賜っておりますご当局初め皆さんの格段のご協力によりまして大過なく越年することができましてご同慶に堪へず日頃のご芳情に厚くお礼を申し上げます。

顧みますれば74年の経済界は狂乱物価の上昇に基因して混迷の度を強め、インフレが納まらないまま不況は深刻化するばかりであり、殊に基盤の浅いと言われる中小企業者はこの打寄せる激動の高波を右に左に打ち払いつつ懸命の努力を尽している現状は皆さんの既にご高承の通りでありまして、今年こそは安定した経済環境の挽回を切望するものであります。ご当局もこの国民の苦境を打開するため公共診断の強化を企図して居られるやに仄聞しております。本来官庁診断に協力することを本命とする我々診断士もその使命を達成するためにあらゆる努力を尽し以て社会の信頼に応え職域を通じて斯界に貢献することの必要を痛感するものであります。診断士としてのこの重責を果すには諺に「他人を制せんとするものはまづ己を制するにあり」と言はれておりますがこれをよく玩味して自己の完成を期することが先決であります。それには過般本部で公表された「経営診断基準」を遵守すると共に他面一般社会人として社会道徳を重んじ人格の陶冶に努めなければならないと思うものであります。

年頭に際して聊か所感を述べて思いを新にし私は洵に微力ではありますが関係官庁のご指導と会員諸賢のご協力のもと支部の発展と皆さんの福祉の増進を目標として邁進致す所存でございますので旧に倍するご支援とご協力を賜りますよう切にお願い申し上げます。

末筆ながら各位のご健康とご多幸を心から祈念して年頭のご挨拶と致します。

## 新年のごあいさつ



社団 中小企業診断協会  
法人

会 長  
川上 為治

昭和50年の新年を迎え、京都支部会員の皆様、あけましておめでとうございます。

平素は診断士業務を通じて中小企業者の指導に格別のご協力を賜わり、あつく感謝の意を表する次第であります。

さて、一昨年のオイルショック以来1年余を経て本来ならば、そろそろ景気回復の兆がみえる時期ですが、日本の経済をおおう霧はなかなか晴れそうな気配がない現状であります。高度成長に絶対的な自信をもちつづけてきた日本経済に、50年代入りを境にしてゼロ成長が進行中という声もきかれるこのごろですが、日本の企業の大部分を占める中小企業経営においても、不況の嵐の影響を受け、金融ひっ迫、売上の激減、コスト高等のため、倒産、経営縮小減益などこれまでの不況とは大分異なった、きびしい状況になってきております。反面、かかる不況にもかかわらず、インフレは依然としてハイペースで続いております。

しかしながら、こういうときこそ、強い経営と、弱い経営の分れ道ともいえます。これまでの高度成長時代、一貫して資源をかかえてきた企業経営に根本的な修正を求められる時であり、危機をのり切る方法は、減量経営しかないとも言われます。企業の従業員、消費者すべてにいろいろな面でショックが起きることが考えられますが、あくまで、自己の経営努力により、原材料費、人件費、金融費用などのコストについて長期の予測を立て、適確な計数にもとづいた経営計画の実現達成をはかることが肝要であると確信いたします。

昨年にもまして、きびしい年、を覚悟する必要がありますが、どうか自信を失わず、たゆまぬ努力により、健全な企業経営をうちたてていただきたいと祈念する次第であります。会員の皆様も、こういうときこそ、日頃のご研さんと専門技術を発揮され、中小企業と共に発展されるよう心からおねがいをいたします。終りにあたり、京都支部会員皆様の益々ご健勝とご多幸をおいのりして、粗辞ながら新年のごあいさつといたします。

## 年頭にあたつて



一中小企業の経営防衛  
と新しい発展一

京都府商工部長  
西村 秀男

昭和50年の新しい年を、御健勝でお迎えになりましたみなさんに、心からお喜び申し上げます。

さて、昨年のわが国経済は、これまでの高度経済成長政策の誤まりをあますところなく露呈し、混乱に混乱を重ね、その安定のいとぐちさえつかみ得ないままに新しい年を迎えることになりました。

一昨年来の石油危機に端を発した経済の混乱は、電力・石油の使用規制に及び、加えて鋼材・セメント・砂糖・紙などあらゆる原料資材・物資の不足現象が深刻化し、卸売物価・消費者物価の急騰をみたのであります。政府は、総需要抑制策の遂行と金融引締め策を強行し、やっきにその沈静化に努めてはおりますものの、依然としてきわめて不安定な情勢にあります。

石油危機の回避とともに、電力・石油の使用制限が解除され、原料資材・物資の不足現象はなくなったとはいっても、物価は様変わりの高値でなお上昇を続けております。

また、建設業をはじめ繊維染色業・機械金属業などの不況は深刻で、売行きの不振、受注の減少に加え原料資材の高騰、経費の増大はその経営を大きく圧迫してきております。そして、消費需要の伸びすらも著しく減退し、小売業の経営にも困難さが生じてきています。

異常なインフレが進行し、物価の高騰はそのとどまることを知らずという状態で、まさにわが国経済は危機にあるといわなければなりません。

昭和50年代は、まずこのような経済の危機をいかに打開し、安定を図るかとということと、同時に、いかにして安定した経済成長を実現するかということが課題だといわれています。

高インフレが相当期間継続するといわれ、安定しても低成長が余儀なくされると、産業界は原料高の製品安に悩まされることとなりますが、従来のようにコストの上昇を生産・売上げの伸びで吸収するといった経営に依存することはできないわけであり、

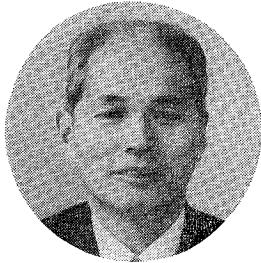
中小企業としては、このような経済の実態を正しく認識して、産地ぐるみ業界ぐるみの経営防衛体制づくりを強化する一方、経営意識を革新して充実した経営の実現に努めるとともに、新しい経営発展の方向を見出すことが何よりも大切であると思っております。

政府の産業構造審議会においては、高度経済成長の落し子である過密集中の問題、都市問題、公害問題等の解決とともに、資源エネルギーの供給限界、土地・水等の賦存限界の問題等に対処し、今後の産業のあり方を、社会と国民のニーズにいかに対応していくかということがこれからの課題であるとして、①国民福祉を増大し、国民生活の質的充実を図る産業の方向、②資源エネルギーの有限性と不安定性にかんがみ、資源エネルギー高度利用型の産業の方向、③もっとも高度な資源であるマンパワーを活用した創造的技術革新に支えられた高度技術集約産業の方向、というパターンを示しております。

このようなこれからの産業のあり方を考えるとき、国民生活の多様化・高度化に対応する分野の中に、中小企業の多くの発展方向が見出せると確信いたします。中小企業のみなさんが、産地ぐるみ業界ぐるみで創意工夫とすぐれた技術により、新たな発展分野を切り開いてほしいものだと思います。

中小企業のみなさんの御努力を期待し、その発展を心から願ってやみません。

## 新年に際して



—経営環境と  
経営指導—

京都市経済局長

木下 稔

年頭にあたり、診断協会会員諸先生方による常日頃の京都市経済行政に対するご助力に紙面をお借りしてお礼申し上げます。

早いもので、'70年代もすでに折り返し点を過ぎました。5年前未来学者は“バラ色の'70年代”を描いてくれましたが、昨今の内外をとりまく社会情勢は、それとは似ても似つかぬ厳しいものとなっております。特に、企業をとりまく経営環境は戦後の一貫した高度成長から様相を一変して、コペルニクス的変換がなされようとしております。

現在の不況は、今が底固めで、ここ二、三カ月が正念場となり、近い内に回復に向うと思われませんが、たとえ景気が回復路線にのってたとしても、根底に存在するこの“時代の変換”を感じとり、それに適応しなければ企業経営は言うにおよばず、指導もまた方向を見誤る結果となりましょう。

“釈迦に説法”となりますが、時代はどう変わりつつあるのか、気づくままに列挙しますと、

先ず第一に、個別には差異があり一概に言えません。マクロ的には企業は高度成長から安定成長に移行し、収益性も低下しますので、これに耐えられる企業体質づくりが必要でしょう。これまでの他人資本依存型の経営から脱皮し、自己資本の充実、内部蓄積の必要性が強く望まれます。

第二には、これまでの資源浪費型の経営は慎まなければなりません。ローマクラブの“人類の危機”に指摘されているように、このままですめば21世紀の初頭には、地球上のほとんどの資源は底をついてしまいかねません。頻繁なモデルチェンジ、ぜい沢な材料の使い方、過剰包装、過剰機能など、消費者指向に立脚しない、間違った付加価値製品はこれからの社会に受け入れられなくなるでしょう。

第三には、人間性尊重、環境保全を重視した経営に取り組まなければなりません。GNP（国民総生産）からGNW（国民総福祉）へと価値観の転換が叫ばれています。工場内をみれば、GNPの権化のようなベルトコンベア方式作業は“人類の敵”と言われだしてもいます。単純作業は機械にまかせ、人間は人間らしい仕事をしなければなりません。また、地域の環境破壊をかえりみない生産活動、人体に危険かどうか考慮しない商品の販売等、今だに跡をたちませんが、早晚このような企業の存在は認められなくなるでしょう。

以上、現在不況の底に流れている環境変化の主たるものをとりあげてみました。

本市においては、伝統産業や下請企業など経営基盤の弱い中小企業が多く、経済局では従前より指導強化を計っておりますが、本年は特に、構造問題、流通問題、労務問題等を重点にすすめていきたいと思っておりますので、これまでもまして本市経済行政に対してご指導ご協力をお願いしまして新年のごあいさつといたします。

## 年頭のごあいさつ



京都商工会議所  
専務理事

島津邦夫

あけましてお目出とうございます。  
輝かしい新春を迎えまして皆様方のご隆盛とご健康を心からお祝い申し上げます。

かえりみますと、昨年のが国経済は一昨年のおイルショックによる資源問題に端を発して、物価の急上昇、総需要抑制策の浸透、経済活動の沈滞等一連の過程を辿り、これまでの比類のない高度成長経済から一転して、年度間の実質経済成長率で戦後始めてマイナスとなることがほぼ確実視されております。この過程において、企業倒産の続発、失業の増大等の摩擦現象の一層の拡大が懸念されております。

当所ではこうした状況に対応し、昨年秋に臨時不況対策案を設置し、また金融の円滑化、受注の確保、雇用調整交付金の早期創設等を関係方面に要望するなど当面の不況対策につき種々の措置を構じてまいったのであります。

しかし、当面の最重要課題は何をおいても物価の鎮静を図ることにあります。従ってここしばらくは政策当局にとって経済運営の正念場であり、総需要抑制策を堅持するなかで、物価対策を最優先としつつ、均衡のとれる需要調整を行なうことが急務ではなからうかと考えられます。

今回の不況の影響は中小企業、とりわけ小規模事業者にとって、殊のほかきびしいものがあります。当所では社会的要請に応え各種の経営改善普及事業を行なっており、なかでも一昨年10月に発足した小企業経営改善資金融資制度は中小企業者に無担保、無保証人で事業資金をお貸しするという画期的な融資制度であります。この制度の一層の拡充、強化を中心に、小規模事業対策を当所の重点事業の一つとして今後とも真剣に取組んでまいる所存であります。

今後の日本経済はこれまでの量的発展から質の重視への転換が必要であり、これに伴う経営環境の変化は経営者に経営のあり方の入念な見直し、経営理念の変革を要請すると考えられます。このような企業経営の容易でない状態において、中小企業診断士各位に期待されるところは従来にも増してまことに大なるものがあると存じます。同時に地域総合経済団体としての当所に与えられた任務もまた極めて重大なることを強く感ずるものであります。

今後とも各位の尚一層のご理解、ご支援を切に願する次第であります。

# 大型店に対応する小売商業の基本的方向

京都府立中小企業総合指導所

経営課商業係長 山田 順一郎

最近の京都府下における大型店の取扱商品の総合化と、近郊型ショッピングセンターへの傾向は、大型店による百貨店機能の代行と商圏の拡大、吸引力の増大といった面をもっている。それだけに、既存小売店は、大型店の進出にともなう、立地条件が著しく悪化し、深刻な問題をなげかけているところも少なくない。

こうした状況のなかで、一般小売店として、質的、量的に変化し、大規模化される大型店の進出にたいする対応策を真剣に考えていかなければならない。そのためには、まず消費者のスーパー、大型店に対する志向性を十分に分析し、研究しておかなければならない。

46年に京都府下の消費者に対して、アンケート調査をしたが、そのなかの「スーパー、大型店が地元に進出してほしい理由」として、(抽出数が少なく、これをもって全体の志向と断定することはできないが)

- |                      |       |
|----------------------|-------|
| 1. 品物が豊富で自由に選べるから    | 30.5% |
| 2. 1カ所で買物がまとまってできるから | 22.5% |
| 3. 外の商店がよくなくなるから     | 16.6% |
| 4. 安いから              | 13.2% |
| 5. 楽しく買物ができるから       | 6.0%  |

等である。

すなわち、スーパー、大型店の魅力を要約すると、

- ① 商品が安いこと
- ② 買いものムードが楽しめること
- ③ 規格化された売れやすい商品の品揃えが豊富にあり、選別できること
- ④ ワンストップ・ショッピング(1カ所で何でも揃う)で便利であること
- ⑤ デモ効果、宣伝、PRが徹底し、知名度が高いこと

等である。

ビッグストア(大型店)が急成長し大きく伸びたのは、上記のように消費者のある面に対する購買欲求にこたえ、ある面の満足を与えたからである。

反対に大型店の欠陥として指摘できることは、

- ① 構造的な収益性荒利益の低下  
大型店が地域の販売シェアを高めるに急なあまり、無理な進出計画もあり、収益性の低下も伝えられており、また取扱商品は、複雑な流通機構の“ひずみ”との関連と、大衆的な動きとの必然的な構造のなかで利益率を低下させる構造としてとらえられている。

- ② 消費者との対話の不足

セルフ販売は対面販売と違い、消費者との対話の欠如となっている。

- ③ 季節的変動への対応力の不足

ファッション性が弱いとの声もあるが、その点のことがいわれているようである。

今回のスーパー、大型店に対する消費者のアンケートにおいても、大型店が地元に来てほしいくないとの声も若干あった。

その理由として、

- ・付近の車両交通の増大・人の往来も増え、道が歩きにくくなるから

- ・不良商品を売るから

等が進出反対の声であった。

不良商品を売るからとの理由として考えられるのは、例えば、顧客動員力を強化せんがための商略として、目玉商品の販売があるが、スーパーの中には、安かろう、悪かろうといった安易な商品の販売もあるようであり、これが不良商品を売るからといった声としてあらわれたのではないと思われる。

スーパー、大型店と対応していくためには、スーパー大型店の盲点をつき、スーパー、大型店にないもの、できないもので消費者の志向に満足を与えるものでなければならぬ。

スーパー、大型店と単に価格面に対抗することは、「大量仕入」「低マージン・高回転」によるスーパー商法に対して、同様の低価格で販売することになり、結局、大幅な減益に終らざるを得ないのでこれは避けることが得策である。

大型店との対応策として考えられる道は、前に地区別に事例によって対応の一端を示したが、地域的な特性から大型店との対応を要約してみると、

## 1. 大都市の中心地区

### (1) 地域的特性

- ① 大都市の中心商店街は、多くの人々の買物を目的とした利用だけでなく、大都会の中心商店街としてレクリエーションの場でもある。

したがって成熟された商業街区だけでなく、高級娯楽機関が充実し、アミューズメント・センターを構成している。

- ② 商店街としても、有名デパート群と、知名度の高い高級専門店が中核となって成熟した段階にある商店街を構成している。

### (2) 一般小売店の対応の方向

- ① 個性的専門店で独特の個性を発揮すること。
- ② 興行きが深く、最もハイクラスな品揃えか、独特のブランド商品を揃えること。
- ③ 品位の高い店舗、陳列構成であること。
- ④ 販売員自身の、それにふさわしい限度と、豊富な商品知識

## 2. 周縁地区

周縁地区といっても、地域的にみた場合、みなそれぞれ特性が違っており、一概に述べることはできないので、概括的にいえば、

### 2-(1) 地域の中心街区にある商店

- ① この地区はビッグストアが相次いで進出し、または、進出が計画されつつあるので、こうした大型店と激しい販売競争に対応し得る個性的豊かな専門店になること。

- ② 周辺地域が近代化されつつあり、また、都心部と変らない商品をも取り扱うので、都心部に劣らない近代的な店舗施設、信用を売る行届いた販売サービス、豊富な品揃えが必要である。

### 2-(2) 住宅地の中心にある商店

画一的には述べていくが、

- ① 顧客の実態を完全につかみ、顧客の購買欲求にこ

たえ、どう適合していくかにつき店の特徴をだすこと。

- ③ 気軽に入店できる店舗イメージをつくるとともに、修繕、販売時間の延長といったサービスとシステム販売が必要である。

### 3. 近郊地区

#### (1) 地域的特性

大都市の近郊にあり、人口が急増し、立地変動が激しい。

地域消費者は都会型消費傾向をもち、その担っているパターンは、従来の農村客とは大きく変っている。

#### (2) 一般小売店の対応の方向

- ① 消費者の合理的、選択的購買行動を理解して、商品種類、構成、陳列、接客サービスを考えていくこと。
- ② 地域の変動が激しいので、立地変動に応じた対策をたてること。
- ③ 一般的には成長期にあるターミナル中心街区では、特色ある専門品店化の方向、その他の地域では、システム販売を含めた近隣住民のための便利店への方向づけを考えること。

### 4. 地方都市

人口は横バイないし減中であるが、最近、福知山市では地元店とフランチャイズにより、大型店が進出し、北部地方都市にも大型店の進出する一つのケースをみせた。

- ① 地域中心地区（駅前、地区中心地）の一部は別として、大方は専門品店化するわけにいかず、いわゆるよるずや的営業方法も止むを得ないが、地域消費者の最近の志向をよくつかみ、売れ筋をみきわめた総合業種としての品揃えをすること。
- ② この場合、気を付けねばならぬことは、商品管理にある。  
数多くの商品を多量に扱うだけに、仕入、陳列構成、回転率、等を勘案すること。
- ③ 地域消費者と結びつき、対話のなかに、修繕、販売時間の延長、等のサービスが必要。

以上が大雑把であるが、地域的にみた大型店との対応の方向である。

そこで大型店の間隙をねらう対応策の方向を、一般的にもう少し詳しく述べて、

#### I 単独店としては

1. 個性的専門品店化への道
  2. システム販売を含めた便利店への道の2つの方向が考えられる。
- (1) 個性的専門品店化

個性的専門品店化とは、商品の種類ないし品質を全く大型店と競合しないものにしようが、大型店にない業種、業態に切替えること、あるいは競合する商品にあっても、加工を加え、商品の差別化をはかる等、店の特色を打ちだし、大型店と競合しない方向転換に対する対応の仕方である。

個性的商品、オリジナル商品、または中、高級品の販売の方向である。これは、稀少性、用途の細分化をはかる商品であり、店舗、陳列、品揃え、価格、接客態度、サービス等で消費者に優越感としての満足を与えなければならない。

しかし、販売拠占地区および核となるスーパーより離れた小売店では、個性的専門品店化の方向をとるよりも、むしろ便利店とりわけシステム販売を含めた便利店への道を歩む方が望ましい。

#### (2) システム販売を含めた便利店への道

便利店とは、付近の消費者の欲している、または期待している商品を、何んでも少量づつではあるが置いて、付近の消費者の要望に応じていくものであるが、ただ物売るといったことだけではなく、例えば、食料品の販売とともに料理の相談、指導をすることか、化粧品販売とともに美容指導を行なうとか、呉服を売るとともに、着付けの指導をすることである。

### II 「組織化」「共同化」「協業化」への道

こうした単独店としての対応策だけでなく、複数店舗、さらに地域ぐるみの組織体として、また、同質性の協業体としての「組織化」「共同化」「協業化」による組織の力、協業の力に対応する方法を考えていかなければならない。

「組織化」「共同化」「協業化」によるスーパー、大型店への対応策として、共同宣伝、共同仕入、共同販売環境整備事業等のほか、共同店舗、協業スーパー、寄合百貨店への道が考えられるが、こうした事業の成功例はあまりにも少ない。

この大きな要因として、小売店主の、「一國一城の主」としての意識、排他的な傾向の強いことがあげられる。

よほど統率力のある有能なリーダーを持たない限り、業者の足並みがくずれ、成果をあげ得ないまま挫折するケースが多い。

協業スーパーとして、全国的に注目を集めた神戸の湊川スーパーも、業者の集団経営による足並みの乱れから、営業不振に落ちいり、開業後5年を経ずして、42年7月には、大手スーパーに営業をあげ渡すにいたった。

京都府においても、近時ビッグストアの進出、大型化、百貨店の急増、さらに消費者の購買態度の変化等、小売店をとりまく環境が激変し、一段ときびしくなってきたときだけに、消費者に背を向け、消費者から離反した、座して客を待つといった旧態依然とした商法から脱却し、小売店主の意識を改め、真に消費者のための商店経営への脱皮が必要である。それとともに単独店としての対応策とともに、1店より、2店、2店より5店、そして10店、30店、100店と単独店だけではできない集団の力を発揮し、経営の総合力を強化していくことが肝要である。

以上、一般小売店として、スーパー、とくに大型店に対応する道として考えられる点である。要はその小売店の経営体質、能力、立地、その地域の発展の度合に応じて、考え、実行していかなければならない。

## 中小小売店の大型小売店への対応策

中小企業診断士 池田 宏

### I 中小小売店の今後の基本方向

中小の小売店が、スーパー、大型店の進出によって受ける影響は多種多様である。従って、中小小売店の対応策も、立地、取扱商品の影響の度合、受け方によってさまざまである。

とくに最近の京都府下における大型店の取扱商品の総合化と近郊型ショッピングセンターへの傾向は、大型店による百貨店機能の代位と商圏の拡大、吸引力の増大といった面をもっている。従って既存の小売店は、大型店の進出にともない立地条件が著しく悪化し、深刻な問題をなげかけているところも少なくない。

このような状況のなかで、一般の中小小売店は、商品の質的、量的充実をはかるなどにより、大規模小売店の進出にたいする対応策を真剣に考えていかなければならない。そのためには、まず消費者のスーパー、大型店に対する志向性を分析し、研究しておかなければならない。

最近、ある小売市場において、スーパーマーケットに対する顧客の意識調査を実施したところ、次のような回答を得た。

#### スーパーマーケットの長所・短所

長所 (良い点)	短所 (悪い点)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・安い</li> <li>・自由に選択できる</li> <li>・品数が豊富である</li> <li>・ワンストップショッピングが出来るので便利</li> <li>・買い易い</li> <li>・義理買いすることなく気楽に買物ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鮮度が落ちる</li> <li>・野菜が高くて悪い</li> <li>・レジで待たされるのがかなわない</li> <li>・生鮮食料品が悪い</li> <li>・予定より買いすぎる</li> <li>・プリパッケージ商品の品質がわからない</li> <li>・レジの押し違いがあ</li> </ul>

大型店が急成長し大きく伸びたのは、上表のような消費者の購買欲求にこたえ、ある面の満足を与えたからである。

大型店の欠陥として指摘できる点は、上記のような短所のほか①構造的な収益性(荒利益)の低下、②消費者との対話の不足、③季節的変動への対応力の不足、などがあげられる。

一般中小小売店が大型店に対応していくためには、スーパー、大型店の盲点をつき、スーパー大型店の不備なもの、不可能なもので消費者の志向

に満足を与える商法を採用しなければならない。次に最近の調査による個別店の大型店対策事例を掲げる。

### II 大型店対策の具体的事例

#### 1. 衣料品小売業

##### (1) 大型店進出の影響

N店は大型店から500m以内にある呉服、寝具小売業である。

大型店の進出により買物客の流れが変り客数が停滞し、実用品の売上げが減少した、従って呉服1本に絞るべく対策を検討している。

反面、大型店の進出は店舗の改装、商品陳列などを充実させる契機となったことはプラスであった。

##### (2) 大型店対策

- ① 高級品、贈答品に重点を指向する。
- ② PR誌を広告宣伝活動の一環としてダイレクトで配布する。
- ③ 売場面積を拡張し、店舗を改装する。
- ④ 大型店進出後、取扱いを縮小した商品は肌着、寝装品である。
- ⑤ 大型店進出後売行きが悪くなった商品は、茶羽織、ベビー用品、毛布などである。

##### (3) 取扱商品の变化

	大型店出店前の販売割合	2年後の販売割合
呉服 和装	58%	70%
寝 具	16%	14%
肌着ベビー	10%	9.5%
その他	16%	6.5%

##### (4) 収益性、販売生産性の変化

大型店出店後1年の利益率は低下したが、その後は上昇傾向を示している。経費増加に対応する売上、利益の増加策が今後の課題である。

人員効率は戻りつつあるが、スペース効率は回復していない。

##### (5) 経営上の問題点

- ① 専門化に徹し切れぬ悩みがある。
- ② 定季商品をもつ必要がある。
- ③ 販売促進、単価の向上が今後の課題である。

2. 食料品小売業

(1) 大型店進出の影響

S店は大型店から500m以内にある菓子小売業である。

大型店の進出により、商店街の買物客の流れが変わり、客数が減少し、大型店に顧客が逃避した。

(2) 大型店対策

- ① 品揃えを豊富にする。大型店対策として新しく、コーヒー、紅茶の取扱いを始めたが売行きはまずまずの状況である。チョコレート、かんづめセットの売行きはよい。
- ② 仕入先を地元の業者から一部をメーカーに切り換える
- ③ 営業時間を延長した。

(3) 取扱商品の販売割合

	大型店出店前の販売割合	2年後の販売割合
ばら菓子 (はかり売り)	90%	30%
袋物	—	20%
進物	5%	30%
パンケーキ	5%	20%

(4) 収益性と販売生産性

売上高そのものは増加しているが、増加率は僅少である。進出前を100とすると2年後の指数は113.4である。

スペース効率は低く、3.3m<sup>2</sup>当り126万円程度である。

3. 文化品小売業

(1) 大型店進出の影響

N店は大型店から約1kmの地点にある玩具小売業である。

大型店の進出の結果、周辺地域からの顧客が増加し、販売サービスを充実させる契機となり、プラスとなった。

(2) 大型店の対策

- ① 大型店の競合しない商品、すなわちプラモデル、工作材料に重点をおく。
- ② 不良商品の取替えを充実する。

③ 子供への助言相談、販売体制を強化する。(商品知識を充実する。)

④ 自転車置場を設置する。

(3) 取扱商品の變化

大型店進出後売行きの悪くなった商品は一般玩具である。大型店と同じ商品としてはプラモデルがあるが、売行きは進出前と同様に良好である。

取扱商品の販売割合は次のように變化した。

	大型店出店前の販売割合	2年後の販売割合
一般玩具	40%	10%
プラモデル	40%	50%
工作材料	—	20%
その他	20%	20%

(4) 収益性、販売生産性の變化

営業利益率は12.0%から16.0%に増加する。人員効率、スペース効率はあまりよくなっていない。3.3m<sup>2</sup>当り売上高は1,320千円である。

(5) 経営上の問題点

売上高が伸び悩んでいるので関連商品の販売による効率化が必要である。また店格の向上をはかる必要がある。

Ⅲ まとめ

以上、中小小売店の大型小売店への対応の方向と事例を概説したが、その対応策のパターンを要約すると概ね次のとおりである。

1. 商店街などを中心とした共同化。
2. ボランティアチェーンへの加入。
3. 大型店へのテナント加入。
4. 専門、高級化し、サービスに徹する。
5. 有望地域への転出。
6. 廃業

成否は様々であるが、正面から対抗し、規模の拡大で応じ不振に陥っているケースもあるが、一般には、専門化に徹してビッグストアに対する補充分野を狙う店が伸びている。

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 18747番

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 **ベカ**  
 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 **big MEN ISHIMARU**  
 京都・河原町三条下ル (223) 0140

## 中小企業者に対する相談の基本姿勢

京都府立中小企業総合指導所

総務課課長補佐 大倉栄一郎

経済の高度成長から低成長への転換は中小企業に大きな試練と動揺を与え、一方ではインフレの進行や公害の激化、そして資源不足問題など、その他多くの点で社会的、経済的、技術的、社会意識的の諸条件の変移が生じています。

こうした情勢から、このところ中小企業の相談指導業務は一段と多忙を極め、かけ込み相談で来所する業者は日を逐うて増えてきています。

それ等の多くは経営能力の面や体質的にも多くの問題を抱えており、その悩みを訴える場合が多くなっています。

したがってその掌に当る相談担当者として、常に、そうした背景を考慮しながら次の諸点を念頭におき、良きパートナーとなるようにしたいものだと考えています。

以下、体験を基に私の座右の銘としてまとめてみました。些かなりとも、中小企業指導に当る方々のご参考の一助となれば幸いです。

### (1) 接客態度の誠実性

応待は慎重な態度でのぞみ、相手方の立場を尊重し、良き相談員となるよう努めることです。

そのためには、できるだけ相手方に真実を語ってもらうよう誠実味を持つことです。このことによって相手の信頼を勝ち取ることができると思います。

さらに、相手方から聴取した秘密事項を不用意に同業者などへ漏洩すると意外な結果を招き、無用の摩擦を生ずることがありますので慎重な態度を保持しなければなりません。

### (2) 親身になって親切に

相談の第一歩は先づ聞くことから始まるので、聞き上手になって話しやすい雰囲気をつくるように心掛け、いやしくも、相手の弱点だけをつくようなことがあってはなりません。常に相手方の立場に立ち親身になって相談に乗ることで、そして、最善の結論を導き出すように努めることです。

### (3) 心身の清潔

常に外来客に接する業務の性質上、応待の相手方に不快の念を与えないよう、常に心身の清潔を保ち少しでも後ろめいたことのないように心掛けると共に、服装、容姿にも節度をもって、判断の厳正公平を期さねばなりません。

### (4) 専門知識のかん養と経験の重要性

相談の内容は経済の変転の激しい昨今から複雑多岐にわたる場合が多いのです。したがって、これに当る者は、常に新しい知識、豊富な知識が要求されます。経済学、法学、会計学は申すに及

ばず、さらに進んで技術面における常識的原理もわきまえるように努めることも必要です。

要するに常に旺盛な研究心と判断力を養い、マクロ的にも、ミクロ的にも巾の広い洞察力を身につけ、各業種、業態に符合した専門知識と経験によって適切な判断をしていかねばなりません。

また一面、明解な表現力を体得するとともに鋭い直感力と円満な常識を養うと同時に、体力の保全と人格の陶冶に努めることも大切です。

このことは、適切な処理による良好な効果が反映されるものと信じます。

### (5) 誘惑や威圧に屈しない信念と勇気

来訪者のなかには自己の立場を有利に導こうとして、事実に反した表現または自慢話だけを鼓張する人もあり、また、誘惑によって話を有利にしようとするような人が来ないとはかぎりませんが、確固たる信念が必要です。

### (6) むづかしい相談は総合判断で

中小企業者の悩みの内容は非常に複雑であり多岐にわたる場合が多く、相談に応じる者は各々の性格と主観の差異によって、独自の専門分野で優れた一面のある反面、片寄った変則的な解釈に陥りやすい危険性も伴うので不得手の相談、難かしい内容については総合判断で処理することが望ましいのです。

まやかしの相談指導は相手方を傷付けるだけではなく、企業の存亡にも大きな影響を与えることを心にきざんでおくことが大切です。

### (7) 来訪者の希望に応じられないケースは相手方の納得のいくまで丁寧に

例えば、金融相談の場合、中小企業の資格、資金用途並びに資金効果と返済能力などから判断して希望に応じられない場合は結果的に断らざるを得ません。

誰れしも断ることは不得手であり、また、つらいことでもあります。しかし、いたずらに長引かせ、相手方をどっちも付かずの中途半端な状態に放置し、挙げ句の果て断るということは、意外な結果を引き起すこととなります。駄目なものは早いうちに相手方に知らせることが、むしろ親切というものです。

また、その場で取り上げることはできなくとも他の方法があれば、忘れずにその方法についても納得がいくようアドバイスする位の親切味を忘れてはなりません。

真の相談員は断るケースを如何に上手に処理するかにあります。来訪者に「断わられても感謝される」ようなお互いになりたいものです。



## 公害対策の課題から

京都市衛生局公害対策室

公害調査課主幹 本 間 信 之

みなさまには、ご健康で明るく新年をお迎への御事とお慶び申し上げます。

年初にあたり、最近の概況と若干の課題を掲げてみました。ご参考になりますれば幸いに存じます。

インフレ抑制と不況回避へ、経済成長率を5%以下（予想は7~8%）に抑えていこうというなかで、高度成長期からたれ流し蓄積してきた公害防除費の未精算のつけ（請求書）がまわってきて、公害防止設備投資が前年比2.3倍と高成長を示し、燃料費も出荷額に対して3%が7%と2.5倍になるなど、省資源、熱エネルギーの問題へと、企業経営においても、重大な変革期に立たされております。

### 人口増加も一因

わが国の人口は、毎年130万人増加し、京都市の人口に匹敵するものが増えている勘定で、世界の人口も、20世紀の終りには70億になろうといわれています。ここに資源の問題があり、人間の排泄するし尿だけでも大きな汚染源となります。

工場等から排出された有害物質や薬剤などの毒物は、小動物や飼料を通じて食物連鎖によって濃縮されて人体被害をもたらします。しかし、人体被害に至るのは余程の状態であり、それまでに環境の侵害としてとらえ、対策しなければなりません。東京都の条例は、人間をとりまく「生活環境の侵害」として、京都府条例はさらに広く「自然環境の侵害」としてとらえ、規制しています。

### 「住みよいまち」へ

京都市では、「公害のない緑ゆたかな住みよいまちづくり」を基本として、福祉を重点のひとつにとりあげており、住民の快適な生活権と、むしろ先住者である企業の営業権とをどう両立させ得るかが問題となります。

「住みよいまちづくり」へ、どれだけ都市計画を誘導できるか、公共下水道の普及率はまだ40%で、これを100%にするには3,000~4,000億円かかるということです。

また、市内の自動車は36年の6万台から35万台と6倍に増えており、これに、観光客など、毎年300万人の人が乗ってくる車のモータリゼーションによる観光公害→マイカー観光拒否宣言へ。

地下鉄がようやく着手されましたが、補償問題が大へんです。

全国的にも6倍以上の輸送力が要するという計算から、スピードアップによる解決法として、新幹線ができ、高速道路が住宅地を走りぬけて増え続けていますが、鉄道騒音や車公害で、地域ぐるみ

の住民の訴えが出ており、道路交通法と関連させた規制の手だてが急がれます。

いおう酸化物SO<sub>x</sub>は、96%が工場・事業場からで、49年9月施行の「公害健康被害補償法」により、大量にばい煙を排出する工場・事業場には、汚染負荷量賦課金が課せられますが、室素酸化物NO<sub>x</sub>の60%、一酸化炭素COの94%が自動車から排出され、青空運動一低いおう分の重油を、という燃料規制で京都の空はきれいになりつつあるに對して、移動発生源たる自動車の公害が、光化学スモッグの元凶たるに止まらず増大しています。

自動車排ガス51年規制について、7大都市で学者を含む調査団を編成し、実行可能として、国に強く要望しております。

### 京都市公害防止計画の推進

本市では、国の策定指示を待つまでもなく、昭和46年度から3ヶ年計画で、学者グループに諮問し、15局と保健所の職員でプロジェクトチームを組んでかかり、昭和60年度には、緑ゆたかな住みよいまちにする目標で、49年7月に「京都市環境保全基準」を告示し、これを達成するための行政計画を、「京都市公害防止基本計画」として決定し、49年9月に、関係各局に、公害対策推進委員を設置しました。

なお、常時監視、情報処理、試験検査分析研究などの機能をもつ公害センターを建設するため、建設に必要な調査にかかっております。情報処理業務としては、環境アセスメント（事前評価）がこれからの課題で、本市でもすでに国の委託補助を受けて「都市型大気汚染防止環境アセスメント手法策定調査」に着手しております。その項目は、メッシュ別床面積による都市解析、交通（車種別走行距離と走行モード）、熱エネルギー使用実態、大気汚染物の排出量とシミュレーションなどです。

ばい煙は、従来の煙突を高くする拡散方式は不可とし、地域別にランクづけして排出総量を規制する総量規制の方向へ転換されつつあり、水についても、水質汚濁防止法改正強化に基づき、京都府公害防止条例も、よりきびしくこの春には改正されることとなります。

### 経済界も積極的に協力

本市では、法に基く経済団体たる京都商工会議所、京都府中小企業団体中央会、（社）京都工業会とは、常時、公害対策懇談の場をもち、意見交換・協力を得ておりますが、自治体だけでなく、

これら各団体においても、全国組織の討議を経て、団体名で各般の公害対策の強化について国に要望しておられます。

製造から出る産業廃棄物は、一般廃棄物と区別し、公共処理せず、企業者責任となっておりますが、山積して処理や捨て場に困る産廃処理のために、経済4団体からなる京都経済協議会が立上り、49年6月に、「京都産業サービス㈱」を設立し、用地難を克服して、最終処理場の目途もつき、工期1年間、30数億円を投じて建設にかかろうとしております。

#### 「京都公害防止管理者連絡会」が発足

大量にばい煙を排出したり、有害物質を出す工場・事業場は、法により、また府条例により、一定の資格のある公害防止管理者を設置することを義務づけられておりますが、これらの公害防止管理者が、京都工業会のお世話で、自主的な集りとして、48年10月に連絡会を結成、大気・水質・騒音の3部会を設け、50社100人が、活発に相互研究を行っており、公害防止の成果が期待されております。

事例発表や相互見学、プラントメーカ数社を呼んでの研究会など注目されますが、体験談として、まず日常現場の自主巡回監視、住民との対話・協調が強調されております。

今後参加企業の中から、市が立会いの上で、地域住民との公害防止協定を結ぶなどの事例ができてくることが望まれます。

#### 「山科公害防止企業協議会」が発足

山科は急激な宅造と工場進出で汚染が進み、西高瀬川・天神川に次ぐ「ワースト3」で、鉛・シアンも検出されました。このため、市で融資指導を受けたメッキ工場などが中心となって、企業自ら「山科川を守る運動」をはじめ、42企業が49年12月に協議会を結成、行政とも連携して公害防止の実をあげたいとしています。

こういう特定地域での自主的な立上りは、全国でも珍しいものであり、特に事業者のプライドとして、生産だけでなく、公害を出さないことを社会的使命とする自覚から出発したものであり、このプライドが、公害防止費による原価高を克服し、業界の信用を得るプラス要因となるものと解されます。

#### 廃棄物の資源化や

#### 無公害生産設備へ技術開発を

累積する産業廃棄物の資源化の道はないか、製品として付加価値が高まり、省力化にもなり、完全密閉オートメ化するなど、設備・工程の改善にもなり、出てきた汚染物をあとで処理するのでなしに、工程自体から汚染物を出さない生産設備など、ここでも技術開発が、重要課題となるわけです。

国ではこれらの開発研究に「技術改善費補助金」の制度を設け、無公害化生産設備の特別償却も認めており、本市でも、研究費の貸付のほか、工業・染織両試験場としても毎年いくつかの研究課題をもって公害対策にとり組んでおります。企業自らの内部の分析検査機関から発展して、民間の公害試験検査機関として、また公害防止機器メーカーとして、領域を拡大するに至ったところも見受けられます。

しかしまだまだ技術開発助成制度利用の要請は高まるべきものであり、産学協同から、さらには化学・工学・疫学などを含めた学際的な協力体制への働きかけが必要なわけです。

#### 公害規制と経営指導とのかわり

発生源としての企業に対して、公害対策本来の業務である規制と、経済サイドからする助成指導、この体質の異なるはずの相反する業務の接点に割れ目があったのでは、住民に迷惑をかけ、資力の乏しい企業ましてや生産には直接には貢献しない公害防止費は、どの企業も敬遠し、どうにでもせよということになりかねない。そこに指導の領域があり難かしさがあると考えられます。

生産工程の再検討、防止設備に巨額を投ずるよりも移転を考えるべきか。その場合の数年を見越した利益計画は成算があるか、集団化、協同化の方法はないかなど、経営の根本問題に帰着する場合があります。

大企業は、排出規模が大きいと規制がきびしいからとか、有害物質を排出する工程部門などについて、公害部門を中小企業に下請けさせたり、別会社（中小規模）をつくったりする手だてをとることがあり、ましてや同業種でも扱い品や工程が千差万別という伝統産業の多い本市における指導対策としては、早くから提唱されてきた「公害の企業診断」への官民連携した取組み体制が強調されるべきであるし、金融機関としても、担える分野があるのではないかと考えられます。

GNPのなかには、公害防止産業や対策事業費も含まれ、これはいくら伸びても福祉をもたらすことにはならないわけです。

みなさまには、ご専門の立場から、たとえば企業における生産工程のたゆまぬ改善の過程のなかで、無公害近代化を強調され、予算面においても、産業廃棄物の資源化や環境改善、周辺住民への相隣関係上の何らかの寄与などについて、計上付記するなど、公害対策にご理解あるご指導と、ご教示を賜われれば幸いに存じます。

末筆ながら、産業界発展のためにご貢献せられ、ますますご発展されますことを、お祈り申し上げます。

あけましておめでとうございます

昭和50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 京都市中京区夷川通衣棚上る TEL 231-0966 ㊤㊤㊤</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>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>菱 田 多 一 郎 京都市中京区上押小路通御前東入 TEL 842-0001(代) ㊤㊤㊤</p>
<p>大 木 徹 京都市東山区問屋町通五条下る TEL 561-6171(代) ㊤㊤㊤</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>堀 村 清 蔵 京都市下京区西洞院通七条上る TEL 361-4455(代) ㊤㊤㊤</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>森 川 八 十 一 京都市北区紫野中十二坊町28-2 TEL 463-6972 ㊤㊤㊤</p>
<p>片 岡 憲 男 京都市中京区室町通三条下る 布帛ビル 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 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>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>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 窪 嘉 邦 京都市右京区御室小松野町31の3 TEL 462-7497 ㊤㊤㊤</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>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・7546 ㊤㊤㊤</p>	<p>吉 川 清 一 天津市馬場町二丁目12の60 TEL (0775)23-1174 ㊤㊤㊤</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>筈 井 昌 夫 滋賀県草津市草津1丁目8-9 TEL 07756-2-0429(代) ㊤㊤㊤</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>

## 支部だより

○昭和49年8月1日より8月3日まで、昭和49年度中小企業診断士更新登録研修が、京都府立勤労会館において行われ、商業部門で61名、工鉱業部門で24名が研修を終了しました。なお研修終了証明書は、すでにお手許にとどいたことと思いますが、後期終了の方は登録更新の手続をお忘れないようにして下さい。

○昭和49年9月10日から12日まで福井市において全国中小企業診断研究会が開催され、当支部から中谷支部長、荒尾副支部長、中窪常任理事、山下理事、吉村監事が参加しました。

○昭和49年10月3日4日の両日、昭和49年度第2回管内診断研究会が開催され、当支部より14名が参加しました。内容は臨時ニュースでお知らせしたとおりです。

○昭和49年11月16日中谷支部長が、本部の常任理事会に出席しました。

○支部会員名簿おそくなりましたが、近く出来上りますので、「診断京都」と同時にお手許に届くことと思います。その後の異動事項ありましたら支部までお知らせ下さい。

## 鮎料理と佃煮

しょう  
松すい  
水

本店 志賀町北小松・びわ湖畔  
TEL 077596-0251  
京都店 近江松水 佃煮専門店  
東山区大和大路通団栗下る  
TEL (075)531-2877

## 婚礼家具・インテリア

(木屋創業1619年)

## 仲平ハウジング

本店 国道9号線八木玉の井  
TEL 077142-3296  
園部店 国道9号線園部美園通り  
TEL 077162-0006

## あ と が き

この「診断京都」も今では内容も一応まとまっているし、形ができて来たけど過分のお言葉もいただいておりますが、編集担当の自分としては「こんな内容の原稿をいただけたら、年間たとえば一回でも増刊が出せたら」などと未だに夢をもちつけております。

大方のご支援を切にお願い申し上げる次第でございます。(やまもと)

## 診 断 京 都

&lt;第7巻第1号&gt;

昭和50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