

# 診断京都

夏 季 号

(題字 橋口会長筆)

## 目 次

|                  |                |
|------------------|----------------|
| 消費者とともにある経営      | 青 山 正 夫 (1)    |
| 人口流動で想定する商圈      | 奥 平 恒 巳 (2)    |
| 人間らしい商法          | 富 田 忠 次 郎 (4)  |
| 京都府機械工業技術振興構想の要旨 | (5)            |
| 出張売店における京都商法の試み  | 湯 浦 章 (7)      |
| 全国能率大会出席報告記      | 荒 尾 義 晴 (10)   |
| 全国能率大会に参加して      | 黒 崎 徳 之 助 (10) |
| 支部だより            | (12)           |

## 消費者とともにある経営

京都府立中小企業総合指導所

所 長 青 山 正 夫

「10年ひと昔」という諺が通用しない昨今の社会、経済情勢である。7年ぶりの指導所勤務でこのことを痛感している。石油ショックに端を発し、経済基調は大きく転換しつつあり、「作れば売れる」時代から「売れるべき商品が売れる」時代になったのである。高度成長の酔いから早く醒めなければならない。

これまで小売商は、工業者に比べると組織化率も低く、景況に対する関心も低くかったように思う。近頃はやや趣きを異にしている。商工部でまとめた昭和50年の協同組合の設立状況をみても、新設32組合のうち小売業の協同組合が約4割の12組合もある。また当所の受診申込みも商店街整備、小売市場の改修などが目立っている。

押さえられていた大手スーパーの進出計画が49年3月の大規模小売店舗法施行後、目白押しになっており、これに対抗する小売商の意気込みを示すものである。現行法制上スーパー規制のキメ手はなく頭の痛い問題であるが、消費者とともにある経営に徹し、これを実践するためにも小売商の一層の団結が望まれる。私どもとしても、そのために少しでもお役に立ちたいとガンバっている次第である。

## 人口流動で想定する商圈

地域経済研究所次長

奥 平 恒 巳

私は、大まかな商圈の設定方法として、人口流動を用いている。人口流動とは、言うまでもなくある市町村の常住人口が、通勤、通学の目的をもって他の市町村へ流出することである。

この人口の流動状況、いわば都市圏から単純に商圈を設定することには論議のあるところであろうが、大まかに商圈をみるについては、既存統計の利用が可能であること、しかもその統計が全人口を対象に行われていること（時間的なズレがあるといった難点もあるが）から利用価値があるのではないかと考えている。ところで、今一つ人の流動先イコール買物先となるかといった疑義があろう。確かにイコールにはならない。しかし人の、しかもある程度以上の人数の流出する市町村と、それらの人々が流入する市町村とが何らかの連がりがあることは事実である。そして通勤先、通学先としてその市町村を利用することは、本人が滞留中に消費を行うほか、通勤、通学の行き帰りに本人さらには家族の買い物をすることもある。又家族のうち誰れかが通勤、通学しているということは、他の家族にとってもその市町村に行くことが可能な距離にあり、しかも家族の誰れかがその市町村へ行っていることによって、家族はその市町村に対する親近感を抱き、さらにはその市町村の人と結ばれて家庭を持つことにでもなれば結びつきは一層強まる。即ち、地縁、血縁で流出先市町村との結びつきができる。

一方、経済についてみても、やはり他の市町村から人々が流入する市町村は、それだけの経済力を持ち、又行政の中心地である場合が多く、その地域での求心力が強い。そして商業力も充実しており、現に商店に勤務する人達の流入もあるわけだ。つまり、人を吸引するということは商業力も含めて、それだけの総合力をもっているというこ

とになるろう。

このような理由で、流動人口を用いて商圈を設定することもあながち故なしとしないのである。

ところで、流動人口は国勢調査によって把握されている。したがって、現在は幸いにして比較的近い時点である昭和50年10月1日現在のデータが得られる。

ついでには、この統計から京都市の商圈の設定を試みてみよう。なおこの場合、京都市への流出人口がその市町村人口の3%以上<sup>1)</sup>で、京都府内の市町村にあっては京都市への流出人口が1番多い市町村を京都市の商圈とした。

このようにして想定される京都市の商圈は、奈良方面は相楽郡木津町、山陰方面は船井郡和知町、滋賀県の湖西方面は新旭町、湖南、湖東方面は能登川町、大阪府は島本町の地域で、商圈内人口は約250万人である。

6月18日に大津市に西武大津ショッピングセンターが、又7月10日には宇治市に西友ストアー宇治店が開店したなど、各地に大型店の進出がみられ、京都市の商圈の一部の地図が塗り替えられることも予想されるが、競争条件が厳しくなったとはいえ、上記想定した商圈が、依然京都市の商圈としての可能性をもつ地域であると考えられるものである。

(注) 1) 商圈を設定するための基準を、当該市町村の、ある市町村（本稿では京都市）への流出人口の割合が、その市町村人口の3%としたのは、各地の商店街診断や広域商業診断のデータ等から類推したものであるが、今後さらに実証を加え、基準を明確にしたいと考えている。



## 人間らしい商法

榎 たち 吉 社 長

富 田 忠 次 郎

昔、瀬戸の商社の番頭さんたちが、夏になりますと背中に荷物をいっぱい背負って、両手に荷物をもって、首からまた吊り下げて、体からはもう塩が吹いている。そんな恰好で、たち吉の店に着くと、とたんに水道にかぶりつき、10分20分、くらい水を飲んでいるのです。何処へ入っていくかと思うくらいです。それで本願寺さんの前のいちばん安ものの宿屋に泊ってみえた方もおられます。

夜はせいぜい十銭漫才を楽しむくらいで、教養も何も考えられなかったのが、今の茶わん屋の親父さんたちでした。

この人々が、若い連中を昔と同じようにしごこうというのだから大変です。そういう時代があったのです。我武者羅に働くことは働いたが、休みの仕方を知らない。今、私たちが使おうと思っている。自分たちの息子や若い社員は、休み方も、教養も、文化的なことを充分に身につけており、そういう人たちに喜んで私たちの右腕、左の腕になってもらおうと思えば、彼らの時代を知り、性格を是認し、この時代における国際的な事情をよく考えた商品でないといけな、というのが私の考え方です。

それで、息子たちが「アダム&イヴ」という、若い世代向けの現代生活器（モダン・リビング・オブジェクト）というのをやりまして、それが当りまして、日本中のデパートに、今もどんどん増えています。

かつて私は、和陶一筋に固執しまして、日陶さんのお誘いを断ったことは、他の部分で述べましたが、今や和風の食器と洋食器の接点が新たな様相をもって生まれかかっています。スープ皿、これは吸い物茶わんとの中間くらいになりかけています。コーヒー茶わんには手がついていますが、お湯飲みに手がつく時代がくるかも知れません。ティーポットというおどびんが、手が後について、紅茶にも使えるようになるかも知れません。蒸し茶わんというものは、シチュー用やグラタン皿としても使えるといった方が売れるのであります。

昔ながらの和食器が、近代生活の中でどのようにとけこんでゆくか、洋風のあのプレーンなもの、日本人の生活の中へどのように入ってくるのか、この接点をわれわれが残しておく一つのデザ

インであるというつもりで、私はことさら若い人たちの意見を聞くようになっています。

私の店の商売が、私の生きている間だけで終るのでしたら、私はお客さんのお好みどおりの陶器を作ります。織部でございます、黄瀬戸でございます、染付は祥瑞です。それだけやればよろしいのです。昔の型であり、伝統的なものです。

しかし、私の知っているお客様、私を「社長はおらんか」と言ってみえる方は、毎日ひとりづつなくなっていくお客様です。もう60才以上の方々です。そして私自身もそうなのです。

会社の百年の計は、私が死んでから買ってくれる人でなければならぬ。その人は今結婚したての人、子供をつくる力のある人、毎年あほでもかしくくても給料が上がる人？社会福祉が出たらめなので60才以上は上がりません。

考えて見ますと、私は、これまで考えていなかった人をお客様として今考えなければならぬわけです。ですから、若い生活力のある人が、どのような食生活をし、どのようなコミュニティをもち、あるいは贈り物はどのようにしているか、ということの問題にしています。このことは、たとえ今売れなくても、次の時代に残す財産であると思っています。

今から、100年先のお得意名簿をつくる作業に取り組んでいるわけです。私が18才～20才ごろに一円の陶器の買い物をして下さった娘さんは今70才～75才です。敗戦後、100円の陶器でお得意になっていただいたお嬢さん、その方は今、45才～50才です。そして現在のアダム&イヴのお客さんは20才～25才くらいです。

私のお得意はもうすでにお孫さんの時代に入っており、私は40年間に三代にわたるお客さんをつかんだのです。さらに、これから考えますと、今七つ八つのお嬢ちゃんのお茶わん、いやもっと前の人ですと生れた食べぞめのお茶わんまで、私はその人たちに「たち吉のお茶わんで“たべぞめ”した」とひと口に言わせて見たい、そう思っているわけです。

しかし、私の息子たちは、たとえ同じような認識と照準をもっていても私と同じような表現はしまいだらう、と思っています。

—茶わん屋の詩より—

## 京都府機械工業技術振興構想の要旨

(京都府立中小企業総合指導所資料より)

### 1. 構想の性格

#### (1) 目的

京都府工業生産の約30%を占める機械工業の消長が、今後の府民の所得・福祉水準の向上に大きい影響を持つものであるとの認識のもとに、業界の科学技術分野からの振興対策を確立し、新しい経済環境の下における一層の発展の条件を創り出すことを目的とする。

#### (2) 行政上の位置

京都府科学技術審議会が、附属機関の立場から京都府知事に「提言」するものであり、その内容は①府内機械工業業界の努力目標 ②技術行政施策の立案・実施の指針を示す。

#### (3) 振興目標年次

おおむね今後10年間に具体化すべき内容を盛り込んでいるが、経済社会の動向、技術革新の進度に即応して、弾力的に運用すべきものである。

### 2. 機械工業の環境・構造変化

#### (1) 経済社会の変化

○ 資源エネルギー不足経済への移行、発展途上国の技術水準の向上などは、機械工業の製品である他産業の生産財、大量消費財の需要を停滞させる一方で、国際・国内両市場での競争の激化をきたす。そのため、技術的には生産工程の省資源・省エネルギー化、原料資材の節減・再利用が強く求められ、需要面では、国民が全体として物質的充足よりも福祉水準の向上、安全性・快適性の確保を願う結果、流通・サービスなど非製造部門の高度化に必要な情報・データの収集・伝達機器、医療・教育・交通など社会資本の拡充のためのシステム開発などの分野への機械工業の寄与が求められる。

○ 経済の拡大や生産工程の合理化が進んだ結果、労働者の生産活動における充実感を低下させるなど労働価値感の変化を来しており、そのために機械工業においても、特殊・専門分野を中心に潜在的な技術・技能労働者の不足が一層深刻化する。

○ 工場の進出や生産額の増大が地域の発展であるという考え方は崩れ、公害を防止し得ない企業は中小企業といえども社会的に存続を許されないという意識が普遍化している。

#### (2) 機械工業の構造変化

○ 主として生産財生産部門においては、他産業の構造的な高度化の基軸となる電子機器・計測機器・理化学機器類など先端的、研究開発型の分野がシェアを高める一方で、環境・健康保全など国民の基本的要請にこたえるため、例えば公害防止機器・医療機器などの社会開発型の製品分野が伸長するものと考え

られる。

○ 今後、京都府機械工業は多様化、高度化する需要をとらえてそれを自社製品化する研究開発型中堅の企業と自社の特色を効率的に生かした部品専門生産型企業のウエイトが高まる。

○ 対岸貿易の進展、運輸交通施設の整備など京都府北部地域の立地条件の変化によって中丹地区における機械工業の集積が高まる一方、大都市地域では市街地と近郊部で業種の再編成が進む。

### 3. 技術振興の方向

機械工業は、自然的・経済的・社会的諸条件を考慮すると京都府にとっては適する産業であり、今後の府民所得を支えるものとして重要な役割を持つ。

したがって、京都府機械工業を、京都の持つ学術・知識を最大限に活用し、他産業・消費者の需要の変化に即応し、発展途上国・他産地との競争にうち勝って、従来以上の活力をもって発展させる必要があり、そのための技術振興の基本方向を、次の4点に置く。

#### (1) 高付加価値化の推進

高付加価値化を進めるのに適当と考えられる条件は、製品分野では、より小型のもの、よりシステム化されたもの、より高精度なものなどであり、技術分野としては、電子工学、機械工学、医学、分析化学などの基礎理論の複数を組み合わせた創造的な技術分野であろう。

#### (2) 環境変化への対応

原料・資材の使用量の極小化、省力可能な工程の探究、商品市場の把握と予測、公害の未然防止などが早急に必要であり、これらは、企業が正常な経済活動を通じての利益を最大にするための基本的かつ不可欠の条件でもある。

#### (3) 京都の特性の育成

自己開発、多品種少量生産型、分業形態など長年にわたって形成された特性並びに京都府産業を取り巻く風土を、将来の機械工業発展の活力として利用していくのが得策であるが、需要動向に応じて、中量生産体制も整えておく必要があろう。

#### (4) 地域社会への貢献

産業は地域住民の生計の基盤であり、その限りにおいて企業は地域社会の一員に組み込まれ、安定的な生産活動が保障されるという観点から、企業、特に規模の大きい企業に対して、就労機会の提供、他産業への積極的な寄与、関連下請企業の育成を要請する。

### 4. 技術振興の課題と目標

この課題と目標は、各種行政資料・業界意向調査等に基づき、現時点で考えられるものを掲げており、業

界及び行政機関がそれぞれの有する設備・技術開発力・経済力等に適合するものを選択的に実現するための「例示」である。

(1) 技術振興の課題(業界・行政共通の研究開発課題)

① 新製品開発

○ 自社製品のシステム化・高性能化・自動化・安全化等の改良を加えることによって、既存製品の高級化を図る。

(例) 在来機器とコンピュータとの関係機器、数値制御技術の応用機器等。

○ 異質技術の複合化によって手工的部分の機械化に応える新製品を開発する。

(例) 機械技術と電子技術・化学技術の複合機器等。

○ 新技術・材料によって全く新しい機能(医療・教育・交通システムなどの分野)を創り出す。

(例) 電子技術, 超高温・高圧技術, 真空技術, 合成高分子材料の応用製品等。

② 生産技術

○ 設計技術(例) 工程設計の自動化, コンピュータによる設計・製図の自動化等

○ 管理技術(例) 生産計画システムの開発, 検査, 測定基準等の確立等。

○ 製造技術(例) 切削加工分野: 工作機械の精度維持, 切削機械の防振・防音対策等。

研削加工分野: 高速研削・重研削による能率向上, 研削廃液の処理法等。

特殊加工分野: レーザー, 電子ビーム, 放電加工の活用等。

(2) 技術振興の目標(企業形態別の努力目標)

① 完成品製造企業

○ 製品開発体制・情報収集体制を強化し, 特色ある製品を開発

○ 新素材の採用と必要な技術の確立, 品質等の検査体制の強化

② 部品製造企業

○ 工程の簡略化, 新素材の採用に努め, 新設備・技術を開発・導入

○ 高度化・複合化された機能をもつ製品の開発, 部品の多様化に対応

③ 加工・組立企業

○ 少種多量生産企業: 汎用機器の自動化・高速化・専用化

○ 少量生産企業: 加工・組立機能の向上, プロコン機・NC機等の導入

## 5. 技術振興の対策(業界の対応策)

技術振興のため業界のとるべき対策の重点は, 機械工業の存立基盤である技術力・開発力を高めるとともに, 研究開発・生産体制の整備, 情報管理の強化などである。

(1) 技術力・開発力の向上

① 就労条件の改善……各種給付制度・福利厚生施設の整備, 研究成果の評価等就労環境の改善

② 技術者・技術者の育成……企業内教育制度の確立, 研究報告制度の採用, 生産技術・研究開発ス

タッフの再教育, 研究開発管理者の育成, 技能者の再教育等

(2) 研究開発体制の整備

① 研究・開発環境の整備……効率的で柔軟な研究開発組織の編成, 外部研究指導者の確保等

② 研究・開発設備の充実……同業種・異業種による設備の共同化, 公的施設の利用等

③ 共同開発の促進……同業種企業の間共同開発, 異業種・異分野間の連携, 公的機関との共同開発等

④ 研究開発資金の確保……企業経営の長期的展望に立った研究開発計画の策定と資金確保

(3) 生産体制の整備

① 設計・生産技術の向上……機能設計・意匠設計など基礎設計力の向上, 設計の事前評価等グループテクノロジーの採用, 標準化・モジュール化等

② 生産設備の充実……生産内容に応ずる設備の高性能化, 品質の安定, 作業安全のための自動化

③ 無公害化の推進……製造方法・製造設備・レイアウトの改善, クローズドシステム化の推進

(4) 情報収集・管理体制の整備

① 情報収集・管理の組織化……収集管理担当部門, 分析・方向決定部門の有機的結合

② 情報蓄積の拡充……自社製品の評判・欠陥等営業情報を中心に記録し, 管理・活用

③ 外部情報機関の活用……特殊・専門的な情報の外部情報機関の利用

## 6. 技術振興の行政施策

近年の急激な機械工業の環境変化に即応し, 中小零細企業の技術分野の環境を早急に整備するため, 府立試験研究機関を中心とする技術行政施策を次のように改善するよう検討する必要がある。

(1) 技術指導体制の拡充

① 技術指導員の充実……職員の技術研修の強化, 特別技術指導員の拡充, 技術顧問団の設置等

② 技術指導制度の拡充……総合指導制度: 技術診断, 独自技術育成指導, 下請企業技術自立指導

部門別指導制度: 標準化, 電子計算機省力化, 省資源・省エネルギー等

(2) 研究開発体制の強化

① 研究開発制度の拡充……自主研究・委託研究・受託研究・共同研究の実施

② 研究開発組織の充実……流動的研究組織の編成, 研究開発企画専門員・指導員の配置

③ 研究開発助成制度の強化……研究開発費の補助, 研究開発費の融資

(3) 指導・育成基盤の整備

① 指導施設の充実……測定・試験, 指導研究機器の整備, 情報室・開放研究室等の設置等

② 助成制度の拡充……中小企業融資制度の拡充・強化

(4) 技術者研修の推進……技術者研修の強化, 短期講座・講演会・技術者受託育成の実施

(5) 普及・啓蒙活動の推進……技術情報誌の提供, 工場・技術者・技能者の表彰, コンクール等

(6) 関係機関の連携強化……学術研究機関, 民間諸団体等関係団体との機能分担, 情報交換等

## 出張売店における京都商法の試み

榎ナガサキヤ課長

湯 浦 章

D百貨店菓子売場の出張売店（メーカーよりの派遣店員による）に於いて、売場コーナ化の完成と共に、何か従来とは異った、顧客へのサービスとの声があり、種々検討した結果、出張売店の今後の課題として、顧客に愛される売店になるには、まず顧客への接近を、はかる必要があるとのことから、この接近を意図として、顧客調査を実施した。

### I 京都老舗の商法

顧客調査を実施するに際して、顧客に対する姿勢として何百年の歴史を誇る店舗が、京都には数多くあり、老舗の家訓に於ける顧客に対する姿勢を研究した。

① いぬ井「茶道具商を営むには、まずお客さんに茶道具のよしあしを見きわめる力を、養ってもらうことが先決です。従って、お客さんにその力をつけてあげるのも、茶道具商の仕事。初めてのお客には茶道具の値打ちについて説明します。値打ちがわかって買う場合は、お金の出しがいのあるものです。これが本当の取引というものです。」と言いつつ「いい物はいい、悪いものは悪いと、はっきり値の開きを説明。悪い品ですが、それでもよかったら、と念を押して売ることになっています。」と言うのが、今日のいぬ井の店舗商法。正に顧客の立場を誠実との言葉の下に、徹底した商法です。

② 中山人形店中山人形店の「商人の教則」は、第1条から顧客本位の精神が盛り込まれ、顧客の信用を得ることに努力している。即ち、第1条「開店の位置は、顧客の為に最も便利にして、衆人の目に立ち易い、場所を選べし」としており。第2条では早朝開店。第3条では、店の掃除を規定している。早起き、他店に先んじて開店することは、家業に精励していることを表わし、「客は総て、勉強なる商店で、物を買求めることを好む」顧客の信用を得る手段であると、規定している。

又第10条には、薄利販売によって販路の拡大を計るべきことを規定しており。江戸時代の心学者石田梅岩は「真の商人は、先も立ち我も立つことを思ふなり」と言い。更に、この様にしてこそ商人は、「福を得て、万人の心を安ずる」ことが出来る。「売渡す代物を大事にかけ、少しも租相せず売渡さば」買う人も「心即ち安からん」、商取引は「自他共は万事に通じて、心やすめる為の売買にあらずや」と言い。商品は、確実なる品物を、廉価に販売し、自己の利益のみに走らず、顧客の利益をも図るべきであるとしている。

③ 大丸百貨店、大丸百貨店業祖の「遺訓諸録」に「百姓は耕作をして、人に食を与え、職人は器物を作つてご用を果す。商人は諸国の物を売買し、流通を計つて人の用に応じ、そのなかで、自然に利益を得て自分を養うて

いく。必ず自分だけの事を考えずに、広く天下の御用を勤めるという考えでなければならぬ」と言い。売る人、買う人にも愛され、喜ばれなければならないとし、「失義而後利者栄」を、大丸商魂とし、座右の銘とするように命じている。

又、商いの客を、蔭でも何々様と、敬称を用いるように命じ、「客のためにならぬ物は売らぬこと、世間では、目先のことだけを考へて商いをする者があるが、そういうやり方はきらいである。いかにお急ぎのものでも、そのために高値にせず。また、大名の御用でも子たちが買いい見えても同じにして、客に上下をつけぬよう」と言い。顧客を大切に、顧客に心から奉仕するように論じている。

④ 矢代仁商店矢代仁の「定メ」には、「切れ一寸の商いをして得意様は、当方にとっては我が主人であり、今日それによって渡世が出来れば、それは自分を養い育て呉れる、親に相当するものであるから、売る品物には、お得意先でも、早く売捌けるように心掛け、誂物は、約束の日限を遅えぬようにし、お頼み下さったお得意様の、気に入る品物を作ることが大切である。」と、お得意様は即ち親であると言っている。老舗の顧客に対する姿勢は、小手先の技巧的なものではなく、腰を据えての、奉仕精神に徹したものであり。尚、顧客への奉仕のみに止まらず。「売って喜び、買って喜び、第3者も喜ぶ」との広い視野での、奉仕精神そのものである。

### II 新しい消費者象

#### ① 消費者サイドへのマーケティング

48年末からの石油ショック、それに続く深刻な不況と、雇用不安の一つの契機として、顧客の購買行動は変わった。いや、ただ今変身中と言った方が、正確かも知れない。

50・7月の都内百貨店売上は、前年同月比15%増に止った。中元商戦の不振もさること乍ら、後半のバーゲンがあたらなかったことが大きい。石油ショック以降、百貨店にとってバーゲンは年中行事となっている。「全館バーゲン」「全館3割引」という宣伝も、珍しくなくなった。しかし、「バーゲン商法は結局、自ら百貨店の首を締めただけだった」との反省が、百貨店業界内でなされている。

確かに、顧客はバーゲンにとびついた。しかしそれは一時的な現象で、顧客はいくら安くても、必要でない品までバーゲンに踊らされて買わないし、逆に必要な品だけをバーゲンまで待つて買うようになった。根本的には、価格への不信感を抱くようになった様である。「顧客は、必要のない物は全く買わなくなった」と百貨店担

当者は言っている。

昭和40年代に急成長を遂げた、消費財メーカーのマーケティング担当者は、過去の延長線上に今日の消費者像を画がいて、消費構造の変化をとらえようとするが、このやり方では、今日の消費者・明日の消費構造をとらえることは出来ない。売らんかな主義の企業理論、売り手にだけ都合な、マーケティング理論はそこでは通用しない。50年代の消費者を解き明かすには、発想の転換が必要であり。そのためには、売り手の立場ではなく買い手＝消費者の立場から、今日のさまざまな現象を、とらえ直すことが大切である。

バーゲン売場で、目の色を変えて超安値品を選ぶ一方、高級ブティックで10万円もするスーツを買うOL、不況の街をブーツでかっぽする女性、g当り価格が割安な徳用マイヨネーズでなく、割高な小型容器を選ぶ主婦等、過去のマーケティング理論からすれば、どこか矛盾してしているように見える。そこには消費者行動の確かな変化が見られます。では消費者は、どう変わったのであろうか。それをもたらしたものは、一体何であろうか。

### ② 自分らしく生きる

石油ショック以前の消費志向は「豊かさのなかで個性的に、どの志向であった。色々のものがあり、それを購入するお金も充分である。要するに、選択する余地が充分ある状況で、自分の好みに即して、自分らしさを求めて、生活設計をしてゆく、と言うのが求められた、ライフスタイルであったと言えます。処が石油ショックで、いっきに冷えた景気のなかで、従来の豊かさが保障されなくなった状況下でも、自分の個性に合わせた、生活設計をしたいと言う志向は、変わることなく持続しているのである。

モノもなく、カネがたまる見通しもうけにくい状況になったからこそ、自分ににとっての必要性を、十分に吟味してかからねばならなくなったと言えます。

以前は文字通り「志向」であり、「願望」であったものが、今や否応なく「実行」のレベルに移されたと言うことである。となると、「自分らしく生きる」「自分にこだわって生きる」と言った価値観にもとづいたライフスタイルとは、景気の好不況や、モノが豊富にあるかどうかにかかわらず、持続してゆくとと言えます。

ここ数年來台頭して来た、この新しい価値感とは、自分の嗜好や個性とはかわりなく、それがいいとされるからいいとし、それが当世風と言われるから取り入れようとする。……こうした志向から脱却し、自分ににとって意味があるから評価し、自分の嗜好に合致するから購入するといった志向を強めつつあるのです。現に消費需要の伸び悩み・不況と言われ乍ら、価格にかかわらず売れている商品（オーディオ・高級呉服・絵画・海外旅行・高級婦人服）は、よく売れているのが実状である。

こうした現象は、単に「耐久生活」とか「節約」とかの言葉では、説明出来るものではありません。

低成長時代は、たとえ量的に少なからうと、他人の目を意識せず、自分のライフスタイルにあったものを使いこなす、消費態度こそ、低成長時代の消費態度である。従って数はいらぬし、価格にそれほどこだわる必要もありません。

消費者は、価格よりむしろもの本来の価値や好みを今

まで以上に重視するようになった。高度成長時代は「何でも欲しい」「安ければおいしい」との考え方が支配的だったが、今はそれほどものを欲しがらない、本当に気に入ったものしか買わなくなった。例えば靴を年間5足買っていたのを、同じ出資でも、いいもの本当に気に入ったものを吟味し、3足買うというのが、現在の消費者行動であります。

気に入ったもの、多用途に使える本物、ベーシックな商品であれば、たとえ数を減らしても、他の商品の買物を手控えてでも買う。それが現在の消費者行動の大きな特徴と言えます。

ドウ・イット・ユアセルフ（DIY）が活況を示しているのも、消費者の変化の一側面と見られます。消費は必ずしも、自分で作った方が安いからという理由だけで作るのではなく、ねん土を買い、色をつけ焼いた茶わんより、陶器店で買う茶わんの方がはるかに安い。ロクロを買ったり、釜まで買えば、結構費用がかかってしまう。それでもDIYへの支出は、それが生きがいであり、それ以外の消費は極力抑える。即ち、自分の生活・満足度を充足させてくれるものに集中的に支出する傾向を強めていく、この集中的な支出故に、必要性への吟味は、消費にとって切実であり、厳しいものにならざるを得なくなりす。

### ③ 老舗商法の再認識

家電メーカー広告マンの間には「一発一万台」との言葉があります。電車の中づり広告・週刊誌広告・新聞広告を一回行えば、一万台は確実に売れるとの意味です。それが最近では、効き目がなくなって来ている。「消費者は無関心、不感症になった。これまでのような訴え方では、耳をかきさなくなった。」説得されなくなった消費者。経済成長時代のデモンストレーション効果があったころは、無差別の大衆を相手にした広告が大きな力を発揮したが、減速時代の消費者は、そんな広告に心動かされるほど愚かではない。必要性と機能を自分の頭で確めて判断する。

今回の消費者の変化は、消費者は企業側に踊らされた企業を支える消費マシーンでなく、自分の生活を大切に、賢い生活設計者であることを明らかにした。消費者が買い手の側から、商品の総点検をしている以上、売り手もまた、売る側の立場から当然に商品を見直す必要があります。

商品が消費者の生活に密着したものかどうか。消費者が求めている機能を過不足なく備えているかを吟味し、この消費者のニュースを適確に把握して、それをフィードバックした商品企画を行い。消費者のライフスタイルに適した方法で、販売して行く必要があります。

商品を多く買うことが、より生活を豊かにするとの企業サイドの経営戦略から、限られた、充分に使いこなせる商品で、自分の生活を豊かに充実したものにする。どの消費者サイドへの戦略転換をよぎなくされる。企業サイドへのかたよりすぎに対する反省であり、「消費者が変わった」との考よりも、企業サイドを重視して消費者の研究を充分になしえなかった結果であります。

時代は違い、表現は異っても、消費者に対する根本理念は、老舗商法の「真の商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり。」「先義後利」の商人道の理念を、充分に



活かしていたかの反省を、再認識が要請される所以であります。

### III D百貨店出張売店の顧客調査

歳末の最大商戦を目前に、顧客との接点の手がかりを目的として、顧客調査を実施する。(49年11月実施)

調査を実施するに際して、関係者と打合せを行う。「同じ実施するなら、世間に氾濫しているダイレクトメールでないものを……………」

「お客様とより顔馴染みになる為に、実施するのであるから、スタッフが中心で行うより、売場の人達が中心になって行うのがより顔馴染みになり易いのではないかと……………スタッフはお手伝をする。」等々

調査を実施するの、しないの決定を売場担当者に行われ、当方は調査目的の徹底と動機付けに止める。

「私達が行うのであるから、私達の文章でお客様に調査をお願いしたい。」

「心からの誠意を示したい故に、印刷文より自筆がよいのでは。」

「日頃お客様に、お尋ねしたいことをアンケート内容にしては。」

「アンケートのお客様には、お礼をしたい。それも誠意のこもったお礼を。」

等々の意見が続出し、関係者の全員参画の下に、顧客調査を着手することにした。

#### ① 調査方法と調査内容

アンケートお願い文章として、進物最適商品等と商品の宣伝は一切ふれなく、商品パンフレットを同封するに止める。

日頃のお礼と一生懸命頑張っておりますと、お客様により可愛がっていただき売場になりたいのでアンケートの御協力をお願い。アンケート御協力のお客様には、私達が選んだ、ささやかな X'mas プレゼントをお送り致します。と売場担当者の名前で調査を、お願いする。

X'mas プレゼント：ハンカチセット・文章を添えた

X'mas カード

アンケート回収率：50%

調査内容(計数省略)

1. 職業・年齢

2. 商品を知った動機：進物でもらって・店頭で・知人の話し

3. 進物の購入の動機：味覚・デザイン・予算

4. 新商品は：口ほどけのよい菓子・しっとりした菓子・ワインと合う菓子・日持のする菓子等々

5. A社のイメージは：可愛いという感じ・小粋な大人のフランス菓子・ケースもしまわっていてお菓子と共に楽しめる等々

6. その他御意見等：三人娘の便り効果100%・笑顔で迎えて下さるのでよく買いに行く・大変ごあいそよく気持ちよく・私達のお手伝をして下さい・これからはおちつきあるフランス菓子を・あくまで手軽に、つまめるものであって欲しい等々

以上の調査により、顧客から見た自店の姿を、生の声で把握することが出来。経営戦略上下記の貴重な情報が入手出来た。

1. 固定客が各年代に平均的に分散し客層が広い。

2. 購入動機の味覚・デザインのウェイトのバランスが理想的と考えられ、比較的商品寿命が長い。

3. 商品自体が宣伝媒体・商品ともの良さ、味覚が大きなウェイトを占めており、今日の焼菓子競争を考える時、顧客志向による、あくことなき品質改良・向上

が今後の課題となる。

#### ② 調査による顧客の反響と売上推移

関係者が予想した以上の好意あふれる反響があり、お礼に来店される方、礼状をいただいた方、プレゼントをいただくに致っては、売場関係者ともども感激する。

「毎日、お三人ともお忙しい毎日と存じます。日頃から本当に、いろいろお世話様になりました。今日はクリスマスイブの日、お忙しいことと存じます。おつかれが御座います様に、今日のクリスマスイブの日には何か平常のお礼にと、この年より昨ばおそくまでかかってへんなもの出来上りました。いいものをもってられようが、おつかい下さい。いいお年をおむかえ下さい。」

50年末の顧客の声に、「A社の売場はどこですか。」他の売場で多く尋ねられたが、これは従来の地下売場では聞かれなかったことでした。「又今年も、お願い出来るのですか。私はこれに決めているのです。」

「又来ました。」「私はあなたにお願いしたい。」等々の言葉をいただくと共に、指名客が従来よりも増加する。

50年末には、売場改装・場所移動により売場の環境向上したのも売上客に貢献するが、個人消費の伸び悩みの今日、顧客に喜んでいただける売場作りに関者が力を結集し、調査準備に深夜まで費す日もありましたが、この小さな努力によるささやかな誠意を顧客にお届けした結果は、顧客のご支援・多額の売上高との成果をいただくことが出来た。これが老舗家訓の「先義後利」理念の一端になるのではと考える時、何百年もの時の経過・時代の変遷の中で、歴史の風雪に生き抜いて、発展し続けている現在の老舗について、その経営を分析・究明し、その老舗を支えて来た商法や、更にその商法を権威あらしめた老舗の家訓を明らかにし、時代を超越して相通する、真の競争力をもった経営の原点とも言える、老舗商法の偉大さ・味わいの深さを、今更に認識させられます。

### IV 今後の課題

一出張売店での試みに、顧客は好意あふれる反応を示していただき、固定客も増加した。然しこれが真の繁栄であろうか、売場改装等の問題は昨年対比を考える時、一時的な繁栄と見られます。繁栄とは一時的なものではなく、永続したものでなければ、真の繁栄とは言えないのではないのでしょうか。この真の永続した繁栄のための今後の課題として、

#### ① 永続した愛される売場作り

この売場の姿勢を常に顧客に訴え続け、何時までも顧客に愛される売場でなければならぬ。種々の顧客の声を、企業理念の中に反映して、具体的な答え(品質・価格・新製品等)を表現して行く必要がありますし、より身近には、日々の接客姿勢であり。良い業績に対する顧客へのお礼・進物発送先への商品に対するお伺い・人事移動に際しての顧客へのご挨拶等々が考えられます。

#### ② 地下売場全体の繁栄を

老舗経営の株仲間間制度とは、自由競争の現代経営環境は多少異なりますが、例えば株仲間間の共存共栄・和合・相互扶助の理念を見るとき、限られた少数の売場のみが顧客に可愛がられるよりも、各売場がお互いに、老舗商法を身につけるべく切磋琢磨を行い、地階売場全体が顧客に愛されることが出来るならば、少数売場のみの繁栄でない、地階売場全体の繁栄が考えられます。

この全体の繁栄は、自らの売場のみの繁栄よりも、より強固なものに、より永続したものになるでありまようし。この時こそ、真の繁栄が約束されることを信じて疑いません。

## 全国能率大会出席報告記

会員 荒尾 義晴

昭和51年6月15日から17日までの3日間にわたり、第28回全国能率大会が岐阜市の市民会館で開催された。当支部からは、荒尾副支部長、山本、黒崎、中窪各常任理事、吉村、山口(敏)各理事、中村(貞)監事、の7名が参加出席、支部創立以来の全能連大会最多出席人員となった。以下、大会の内容について、そのあらましを述べることとする。

### 大会第一日(6月15日)

10時より大会式典が行われ、大会宣言(後述)、優秀論文表彰、祝辞、全能連加盟団体役員職員顕彰などあり、少憩のあと午後にはわたり記念講演、パネルディスカッション、岐阜県紹介、懇親パーティで第一日を終った。

### 大会第二日(6月16日)

各分会に分れて研究発表が行われ、各会場別に、それぞれ熱心な討論がくりひろげられた。

### 大会第三日(6月17日)

A、Bの両コースに分れて見学をかねた、リクリエーションが行われ、盛会裡に散会した。

日程は以上の通りであったが、本大会において決議承認された大会宣言を掲げて、参考に供したい。

### 大会宣言

わが国最近の経済状況は、国際的な資源関係に端を發した構造的変化であって、これの旧態への復帰は全くあり得ないとされている。

否むしろわが国がおかれている資源・国土・人口等の諸条件においては、かつての高度成長は一種の異状現象であって、既に始まっている低成長時代こそわが国の常態であると見るべきである。

事態かくのごとくであるとすれば、われわれの今後に必要なことは、僅かの情勢の良否に一喜一憂することではなく、この大きな時代の潮流に即応すべく、進んで自らを変革し、積極的に新時代を創造する主体たらしめる決意と努力である。

この観点に立って、われわれは今後人生観、世界観、

倫理観、価値観等の根底に亘って高度成長時代のそれを反省し、新時代の創造に向けて変革しなければならないが、とくに以下の諸点を掲げて今後の指針とすべく、第28回全国能率大会において宣言する。

1. 経営管理の原則に従い、経営体の贅肉を落し、均衡のとれた経営構造の実現につとめる。

1. 徹底した合理的精神と、豊かな創造性の発揚を中心とした経営の知識集約化と人間能力の開発を促進する

1. 企業経営と生活の価値基準を量的拡大から質的充実に転換し、新時代における新しい安定と繁栄の道を確立する。

1. 物質ならびに資源の愛護尊重にたいする意識革命を促す。

1. 企業経営における自主性の確立と社会的責任の自覚を強調する。

1. 国際社会における秩序の維持と信頼感の昂揚をはかる。

昭和51年6月15日

以上

第28回全国能率大会

## 全国能率大会に参加して

会員 黒崎 徳之助

企業経営に新しい窓を開く——次代を創る英智と勇気を求めて第二十八回全国能率大会が岐阜で開催され私も中小企業診断士になって……十七年始めて参加しました。

第一日目は、式典、記念講演、パネルディスカッション等粒選りの内容で低成長時代の経営のあり方に多くの示唆を得、特に平野岐阜県知事の「六大運動」紹介は機智に富んだ着眼と改革への熱意に深い感銘があった。

第二日目は七分会に分れ、研究論文約九十篇が発表され、それぞれ企業経営の各部門各分野での改善向上の研究努力があふれており、その精力的パワーに安易な日常に墮している自分を反省し、職域を通じた社会への貢献に決意を新たにして帰京の途につきました。

来年は千葉で開催されます。会員の皆さんも是非参加されることをお勧めして甚だ簡単ですが感想と致します

小松水産株式会社経営

鮎料理

松 水

しょう

すい

滋賀郡志賀町北小松 佃煮専門店近江松水  
(07759) 6-0251 東山区大和大路団栗下る  
事務所 (07759)6-0122 (075) 531-2877

すき焼・会席

円山観光会館

京・円山公園藤の棚前

TEL 561-0025・0026

暑中御見舞申し上げます

昭和51年盛夏

(社) 中小企業診断協会京都支部有志

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>荒尾 義 晴<br/>京都市下京区下魚棚通堀川西入<br/>TEL 341-5331(代) ㊸㊸㊸</p>                          | <p>田畑 周一郎<br/>京都市中京区高倉通丸太町下る<br/>坂本町691<br/>TEL 241-3361・3362 ㊸㊸㊸</p> | <p>菱田 多一郎<br/>京都市中京区上押小路通御前東入<br/>北側<br/>TEL 842-0001(代) ㊸㊸㊸</p>     |
| <p>大木 徹<br/>京都市東山区閭屋町通五条下る<br/>3丁目<br/>TEL 561-6171~4 ㊸㊸㊸</p>                     | <p>城 道 雄<br/>京都市右京区嵯峨朝日町2の16<br/>幸栄ビル3階<br/>TEL 881-2135 ㊸㊸㊸</p>      | <p>堀村 清 蔵<br/>京都市下京区西洞院通七条上る<br/>TEL 361-4455(代) ㊸㊸㊸</p>             |
| <p>大幡 義 夫<br/>京都市下京区黒門通五条下る<br/>TEL 351-2552・6860 ㊸㊸㊸</p>                         | <p>中谷 弥 太郎<br/>京都市下京区東洞院通五条上る<br/>TEL 351-8449・2140 ㊸㊸㊸</p>           | <p>村上 泰 三<br/>京都市下京区大宮通松原上る<br/>TEL 801-4591 ㊸㊸㊸</p>                 |
| <p>片岡 憲 男<br/>京都市中京区丸太町通衣棚西入<br/>玉植町222<br/>TEL 256-1880(代) ㊸㊸㊸</p>               | <p>中村 貞次郎<br/>京都市右京区西院三蔵町20<br/>TEL 311-2656(代) ㊸㊸㊸</p>               | <p>森川 八 十 一<br/>京都市北区紫野中十二坊町28-2<br/>TEL 463-6972 ㊸㊸㊸</p>            |
| <p>黒川 倉 市<br/>京都市中京区丸太町通東洞院東入る<br/>藤原ビル TEL 211-6010 ㊸㊸㊸</p>                      | <p>中野 善 蔵<br/>京都市北区上賀茂湖露ヶ原町<br/>28-21<br/>TEL 721-8214 ㊸㊸㊸</p>        | <p>山下 藤三郎<br/>京都市中京区壬生柳ノ宮町25の2<br/>越後町189<br/>TEL 821-5151~4 ㊸㊸㊸</p> |
| <p>黒崎 徳之助<br/>京都市上京区浄福寺通下立売下る<br/>中務町490-19<br/>TEL 801-0501(代) ㊸㊸㊸</p>           | <p>中窪 嘉 邦<br/>京都市右京区御室小松野町31の3<br/>TEL 462-7497 ㊸㊸㊸</p>               | <p>山本 淑 郎<br/>京都市北区堀川北大路上る西入<br/>TEL 491-4957 ㊸㊸㊸</p>                |
| <p>久保 文 男<br/>京都市中京区室町通夷川上る鏡屋町<br/>36の2 TEL 231-0403 ㊸㊸㊸<br/>TEL 222-0403 ㊸㊸㊸</p> | <p>筈井 昌 夫<br/>草津市大路二丁目3番11号<br/>TEL (07756)4-1188(代) ㊸㊸㊸</p>          | <p>吉村 卯一郎<br/>京都市上京区五辻通千本西入<br/>風呂屋町58<br/>TEL 461-1872 ㊸㊸㊸</p>      |
| <p>島津 清一郎<br/>京都市下京区堀川通六条下る<br/>元日町11<br/>TEL 343-0861(代) ㊸㊸㊸</p>                 | <p>西畑 好 彦<br/>京都市中京区西洞院通二条上る<br/>薬師町652<br/>TEL 231-5207 ㊸㊸㊸</p>      | <p>吉川 清 一<br/>大津市馬場町二丁目12の60<br/>TEL (0775)23-1174 ㊸㊸㊸</p>           |
| <p>鈴木 徳 重<br/>亀岡市つゝじヶ丘雲仙台2丁目5-6<br/>TEL 07712(3)1658 ㊸㊸㊸</p>                      | <p>広瀬 来 三<br/>京都市中京区烏丸通二条下る<br/>ヒロセビル<br/>TEL 222-2051 ㊸㊸㊸</p>        | <p>和田 忠 儀<br/>京都市下京区河原町通六条下る<br/>ワダビル<br/>TEL 351-7127 ㊸㊸㊸</p>       |

支 部 だ よ り

○業務報告

- 51. 1. 21 本部理事会に中谷支部長が出席した。
- 51. 3. 15 「企業診断事例と資料」を全会員に配布した。
- 51. 4. 20 正副支部長会を開催した。(支部事務所)
- 51. 4. 24 常任理事会を開催した。(府立勤労会館)
- 51. 5. 12 第17回通常総会を開催し、(府立勤労会館)、各議案について原案どおり承認可決した。
- 51. 5. 18 新役員による役員会を開催した。(円山観光会館)
- 51. 6. 15~16 第28回全国能率大会(岐阜市で開催)に荒尾副支部長、山本、黒崎、中窪常任理事、吉村、山口(敏)理事、中村(貞)監事が参加出席した。
- 51. 6. 16 本部理事会に中谷支部長が出席した。
- 51. 6. 28~29 管内昭和51年度第1回診断研究会(大阪市で開催)に中窪常任理事が出席した。

○おめでとう

山本淑郎、広瀬来三、久保文男会員が中小企業診断協会会長表彰を受けられました、つつしんでお祝い申し上げます。

○会員異動

▷入 会

- 浜 本 勝一郎(商業部門) 51. 1. 23 入会  
(住) 舞鶴市行永東町10-3 TEL (07736) 2-4365  
(勤) 舞鶴市余部下1180 船日立造船舞鶴工場 TEL (07736) 63-1000
- 品 川 弥太男(工鉱業部門) 51. 4. 7 転入  
(住) 京都市左京区一乗寺松原町101
- 下 山 幸 敏(工鉱業部門) 51. 4. 7 転入  
(住) 京都市左京区北白川西瀬ノ内町28の3  
(勤) 滋賀県甲賀郡甲賀町小砂町1の1 日本織物加工船滋賀工場 TEL (07487) 5-1205
- 山 口 敏 雄(商業部門) 51. 5. 4 変更(第二種会員より第一種会員へ)

▷退 会

- 種 山 拓 死亡(51. 4. 8)

街にみどり  
暮らしにゆとりを

京都中央信用金庫

理事長 西村清次

本店 〒600 京都市下京区四条通烏丸西入  
☎ (075) 223-2525 (大代表)

あとがき

この「診断京都」も号を重ねる毎に内容(原稿の収集)に苦心が加わるのを覚えます。今号も何とかバラエティに富んだものと取り組んで見ました。大方のご高評を得たいと存じます。(やまもと)

診 断 京 都

<第8巻第2号>

昭和51年8月10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