

診断京都

新 年 号

(題字 橋口会長筆)

目 次

- 献 寿.....中谷弥太郎(1)
- 昭和53年は可能性と危機の年.....庄林二三雄(2)
- 京都小売業界の動向と課題.....(3)
- 京都市中小企業の生産性と賃金.....(5)
- 新春雑感・プロの哲学.....片岡憲男(8)
- 京都支部だより.....(12)

献 寿

(社)中小企業診断協会京都支部

支部長 中谷弥太郎

天馬往空幸多き昭和戊午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は恒々ご懇篤な指導を賜って居ります関係ご当局初め会員皆様方の格段のご協力によりまして大過なく越年することが出来ましてご同慶に堪えず。日頃のご芳情に厚くお礼を申し上げます。

顧みますれば朝野を挙げての安定成長経済も急激大幅な円高に禍されて輸出依存の経済成長の夢は儚く消えんとし、その余波は中小企業に深刻な打撃を及ぼし企業転換や構造の改善を余儀なく迫られて居る向も少くはないのであります。この秋に際し我々診断士は視野を広くし世界の経済趨勢をよく認識してご当局の施策に順応して中小企業家の指導育成に専念し以てその社会的使命の実現に邁進せなければならぬと考えるものであります。他面協会本部の事業計画も着々と進展し殊に多年の懸案でありました我々の日常活動の殿堂となる本部事務局の独立取得の実現も目前に迫りつつある今日、当支部でも全力を挙げてこれに呼応してその事業計画実施の成果を挙げるべく最善の努力を尽したく念願して居るものであります。しかしながら私は洵に微力でその器ではありませんが、関係ご当局のご指導と本部を初め会員皆様のご協力のもとに支部の円滑な運営に尽し度い所存でございますから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。

歳の初めに際し聊か所信を申し上げて新春のお慶びの言葉に代え併せて末筆ながら各位のご健康とご多幸を心から祈念致しまして年頭のご挨拶とさせていただきます。

昭和53年は可能性と危機の年

地域経済研究所

所長 庄林二三雄

一つの時代が終りかけている。新しい時代はまだその姿をみせない。応仁の乱以後、足利幕府の威は地に落ち、下剋上の風潮にのって日本の各地に、実力者が抬頭した……これは嘗って日本中の人々の血を湧かせたNHKテレビの日曜夜8時台のゴールデン番組であった「国盗り物語」の冒頭を飾った名文句で、中西龍アナウンサーの解説が今でも耳の奥に残っている。

だが、今年、日本の経済は、この名文句の字句を少しばかり入れ替えればピタリ当てはまるように思えてならない。こんなふうなのである。

……高度成長という時代が終わった。安定成長という新しい時代はまだその姿をみせない。オイル・ショック以後、日本経済の威は地に落ち、経済界、産業界は混乱を続けている。……といったようにいえよう。そして、誰れが新しい安定成長という経済秩序をつくるか、誰れがこの未知の時代への扉を開くか、そこに、今の世に生きるすべての人々と企業に対する大きい可能性と危機が与えられているのではなからうか。

独占禁止法が改正され、中小企業分野調整法が制定されるのも、新しい経済秩序を求めて模索する日本経済の一面にほかならない。

手放しに経済成長を賛美したわけではないが、それでも大なり小なり経済成長の微温湯につかっていたこれまでのことがなつかしいだろう。需要が自動的に増加し、物さえつくれば販売の方はそれほど心配しなくてもよかった高度成長時代には、人手不足だけが問題だったとさえいえる。

それが、今では経済成長の速度が急激に鈍化しているのだから、そして当分の間、こういった状況が続こうというのだから、企業の経営姿勢は消極化せざるをえない。

大部分の業種で、設備の増強どころか現状維持すら困難な局面も生まれ、場合によっては設備を廃棄して生産能力を縮小しなければならない局面

も続出しているのである。今日、企業経営者の消極姿勢は、少々の公定歩合の引下げぐらいでは容易に変わりそうにもない。

しかし、こんな時代だからこそ、次の新しい時代への行動を必要とするのではなからうか。今や、企業経営者には、高度成長時代の経営者像とはちがった新しい経営者像が求められている。知識集約化を体現者がそれであるといわれているが、その具体的な姿はわからない。

私は、それは新製品開発と市場開拓を体現した経営者ではないかと思う。

新製品といえば、京都ではとかく高級品ということになり、高級品は必ずといってよいほど高額品になりがちである。

だが、これは一考の余地がある。たとえば本であるが、近年、豪華本がふえ、定価も高くなった。豪華本は応接間を飾るにはふさわしいが、旅行に携帯するには不向きである。“文庫本をもって高級な旅をしよう”という最近聞いたテレビのコマーシャルは心憎いばかりのうまさである。これは、高級品のもう一つの側面をたくみに言い当てている。旅行には持ち運びが便利で値段が安いことは魅力である。内容は豪華本と全く異ならないからである。高級品には、このような二つの顔があることを見落してはならないだろう。

市場開拓もこのような製品の支えがあってこそ成果があがろうというものである。だが、いくら製品がうまくつくられても、販売努力がいかげんだと企業の業績はあがらない。それには、今の流通機構が、本当に製品のよさを理解し、それを最終使用者に十分納得させるだけの力をもっていることが必要である。見方によっては、単なるブローカーに過ぎないような流通業者がずいぶん多いように思う。流通関係者の機能強化が、もう一つの重要な課題になりそうな年である。

京都小売業界の動向と課題

(京都府立中小企業総合指導所資料より)

52年の産業界は、好調な輸出に支えられた一部輸出業界や、円高差益を享受した石油、電力業界などが好況であったものの、内需はいっこうに盛り上がりが見られず、個人消費は低迷のまま年末を迎えている。

百貨店は、高度成長時代の対前年比伸び率20%が完全に昔話になってしまい、毎月、10%の伸び率を確保するのが精一杯といったところである。特に、スーパーの拡充やニューファミリー層の専門店志向などが、百貨店離れの現象を起しており、不況による厳しい消費環境と相まって、百貨店の売上げを停滞させている。また、百貨

京都市内百貨店の売上高及び対前年比伸び率

年	売上高(億円)	対前年比伸び率(%)
49年	1,255億8,500万円	15.1(%)
50年	1,407億8,800万円	12.1(%)
51年	1,519億2,800万円	7.9(%)

資料：京都百貨店協会

店では衣料品の売上高に占めるウェイトが高いため、呉服や婦人ものファッション衣料の不振が大きなブレイキになっている。

京都市内百貨店の対前年比伸び率をみると、52年の伸び率が若干の回復を示している様にみえるが、これは51年10月の阪急百貨店進出によるところが大きく、既存4店ベースでは51年水準を下回っており、決して回復感が出ていない。

この中で、阪急は当初目標をほぼ達成しており(目標年商額115億円に対し、実績は106億であった)、既存店の約2分の1という狭い売場にもかかわらず、売れ筋をうまく絞った品揃えが効を奏したといえる。また、丸物百貨店が近鉄資本のテコ入れにより、5月27日に京都近鉄百貨店と改名し、再生を図り、さらに、12月1日には三越百貨店が、阪急よりも更に品揃えを絞って、衣料、雑貨の高級専門店「三越エレガンス」(売場面積約600㎡)として祇園に進出開店したことは、地域商業の競争激化に一段の拍車がかかるものと予想され、今後の動向が注目される。

一般小売店も、51年より一段と厳しい消費の冷え

込みのなかでさえない商況の続いた1年であった。

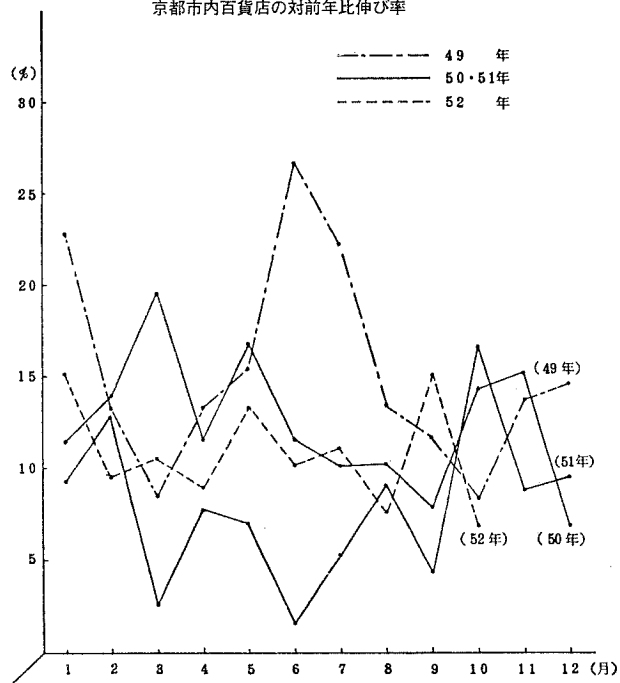
その上最近、生活から季節感が薄れてきており、商戦も盛り上がらない状況である。52年の中元商戦にしても、食料品や日用品など実用本位の贈答品が好調であったのを除くと、古来の風習を利用しての単なる売らんかな商法は、まったく通用しない状況であった。

衣料品は、呉服、婦人ものファッション衣料など高額衣料が総じて需要が減退し、売れてもバーゲン商品という状態であった。ただ、紳士ものスーツだけは値頃感がよくて、比較的好調に推移した。

家具、家電など値がさの大型商品は不振で、インテリア家具やラジオ・カセットなどの小物で安価な商品が動きの中心であった。

輸入食料品は、円高による値下がり効果はほとんど見られず、逆に200カイリ問題からサケ・タラコなどの北洋ものを中心に魚価の値上がりが目立ち、需要停滞に一段と影響を与えている。

京都市内百貨店の対前年比伸び率



資料：京都百貨店協会

京都府における大型店の出店動向

	店 名	売 場 面 積	備 考
出 店 計 画 (8店)	西友ストア桂店	7,755(m^2)	53年中開店予定
	ニチイ伏見店	7,592	53年3月開店予定
	平和堂伏見店	30,030	
	いづみや六地藏店	12,474	
	いづみや白梅町店	10,415	
	西院ショッピングセンター	29,886	
	ニチイ大久保店	14,789	
	さとう綾部店	5,685	
	合 計	118,626	
実 施 済	いづみや大久保店	12,822	52年11月(9,001 m^2 →12,822 m^2)増床
	さとう西舞鶴店	6,930	52年11月10日開店

資料：京都府商工部

総じて、前年比では、売上高横ばい、数量的には減少という状況の商店が多いようである。

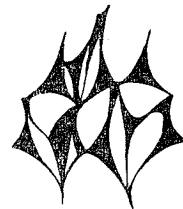
スーパー業界は、百貨店と比べて低価格商品に的を絞っているため、不況の世相にマッチして比較的好調であった。

大型店の出店動向をみると、現在、京都府下での大型店（大資本によるスーパー）の出店計画が8店あり、その総売場面積は118,626 m^2 にもなり、これは現在の既存大型店の総売場面積の4割強にも達するものである。

なお、52年中に出店したのは、舞鶴市に、11月10日「さとう西舞鶴店」が開店し、また、同11月には「いづみや大久保店」が増床を了しているなお今後の増床計画としてはニチイ向日町ショッピングデパート、及び「エール西舞鶴店」がある。この外、大規模小売店舗の設置計画として、福知山市及び八幡市に専門店及びショッピングセンターの計画（3店）がある。こうした状況から地元中小小売商業をとりまく環境は一段と厳しくなり、小売店の経営はますます激しさを加えるものとして、一層の危機感を強めている。

今後の課題としては、①不況による厳しい小売環境の中で、ますます高度化する消費者の選好性に対し、商店は、よりきめの細かいサービスと巧妙なる品揃えで対応してゆくことが必要である。②不況にもかかわらず、小売商店数の増加や、大型店の進出計画が相次ぐなど、オーバーストア現象が進行している。こうした中で商店は、

地域住民の暮らしに必要な物資の供給源として、消費者とのコミュニケーションをより親密にし相互の信頼の中で経営防衛と生活防衛体制づくりを強めてゆくことが緊要である。



英語参考書出版

有限会社 美 誠 社

京都市北区北山通新町東入
TEL (075)492-5660(代表)

京都市中小企業の生産性と賃金

(京都市中小企業指導所)
(昭和52年度業種別付加価値実態調査より)

1. 調査対象期間の背景

今回の調査対象期間にあたる昭和51年、52年上期の経済環境は、48年秋の石油ショック以降急速に落ち込んだ景気が、50年上期を底として、50年下期から51年、52年上期にわたって一進一退を続けながらも、どうかにかこうにか景気回復への道をたどってきた時期に相当し、業種により格差があるものの全般的にみれば、昨年調査結果よりも生産性の上昇率が回復している結果となった。

なお、集計の対象となった企業の内訳をみると、171企業中2企業を除き169企業は法人企業であること、また従業者数も平均45.7人となっており、本市の中小企業としては中堅クラスに属するといえる。したがって、生産性・人件費・その他各比率は一般的にみて、やや上位に移行しているものと思われる。

表1は昨年と今年の集計全企業の平均値の分析結果である。

表 1

年 度	昭和51年度 (A)	昭和52年度 (B)	$\frac{(B)}{(A)} \times 100$	傾 向
加工高対人件費比率 (%)	53.1	52.6	99.1	↘
従業者1人当り年間加工高 (千円)	4,366	4,890	112.0	↗
従業者1人当り年間人件費 (千円)	2,317	2,571	111.0	↗
従業者1人当り機械装備額 (千円)	681	739	108.5	↗
機械装備回転率 (回)	13.8	14.5	105.1	↗
付 加 価 値 率 (%)	46.3	45.7	98.7	↘
従業者1人当り年間投資総額(千円)	282	326	115.6	↗
福利厚生費比率 (%) (人件費に占める福利厚生費割合)	8.2	9.1	110.0	↗
従業者1人当り年間売上高 (千円)	9,667	10,697	110.7	↗
1企業当り従業者数 (人)	47.0	45.7	97.2	↘

2. 加工高対賃金

表1にみられるように、前回調査の51年度と今回の52年度を比較すると従業者1人当り年間加工高は51年度4,366千円から52年度4,890千円へと12%増であり、一方、従業者1人当り年間人件費は同じく2,317千円から2,571千円へと11%の伸びである。したがって加工高に占める人件費の割合も

わずかに0.5%であるが51年度53.1%から52年度52.6%へと下降する結果となった。なお、このように対前年度比の伸びが人件費より生産性が上回ったのは49年調査以来3年ぶりである。

表2は51年度と52年度の加工高対人件費比率を業種別にみたものである。

31業種中、加工高対人件費比率が前年度に比し下降したのは18業種、上昇したのは13業種となっ

表 2

下 降 業 種				上 昇 業 種			
業 種	51年度	52年度	減	業 種	51年度	52年度	増
	%	%	%		%	%	%
機 械 捺 染	63.3	53.3	10.0	ネ ク タ イ	45.6	63.1	17.5
電 気 機 器	70.0	60.4	9.6	精 練	52.4	66.4	14.0
ボルト・ナット	61.2	52.4	8.8	金 属 製 品	52.3	60.5	8.2
伸 銅	55.7	47.1	8.6	化 学	52.2	60.4	8.2
産 業 機 器	63.7	55.9	7.8	織 物 整 理	47.6	55.2	7.6
そ の 他	45.5	38.0	7.5	西 陣 着 尺	46.2	51.8	5.6
金 型	76.3	69.0	7.3	製 パ	51.4	56.8	5.4
電 磁 器	81.1	74.0	7.1	精 密 機 器	67.4	72.2	4.8
製 材	56.0	50.9	5.1	活 版 印 刷	70.5	73.8	3.3
西 陣 帯 地	57.7	52.8	4.9	友 禅	59.3	62.6	3.3
メ ッ キ	53.1	48.2	4.9	清 酒	30.9	33.0	2.1
銑 鉄 鑄 物	61.3	56.5	4.8	製 缶 板 金	56.0	57.7	1.7
平 版 印 刷	67.1	62.9	4.2	浸 染	34.2	34.3	0.1
非 鉄 鑄 物	56.2	52.7	3.5				
菓 子	50.3	48.5	1.8				
陶 磁 器	60.6	59.3	1.3				
合 成 樹 脂	67.8	67.5	0.3				
糸 染	55.7	55.5	0.2				

ており、全般的にみて、繊維関係の業種の上昇が目立つ。また、52年度の比率でみて、60%以上という高率になっている業種は、高位順に電磁器、活版印刷、精密機器、金型、合成樹脂、精練、ネクタイ、友禅、平版印刷、金属製品、化学、電気機器の12業種がある。

3. 従業者1人当り加工高

従業者1人当り年間加工高は全企業の平均で、52年度4,890千円であり、対前年度比12.0%の上昇となっている。昨年調査では対前年度比2.1%増であったことからみても生産性回復の跡がうかがわれる。

業種別の動向は表5のとおりである。31業種のうち対前年度より上昇したのが25業種・下降したのが6業種となっている。下降業種中、ネクタイ、精練、織物整理など前回の調査では比較的良かった繊維関係の下降が目につく。また52年度の従業者1人当り年間加工高5,000千円以上の高い生産性を誇る業種を拾い出すと、高額順に、清酒、浸染、メッキ、化学、非鉄鑄物、伸銅、産業機器、西陣着尺、機械捺染、製材の10業種であり、51年度の5業種から倍増している。

4. 従業者1人当り人件費

全企業の従業者1人当り年間人件費の平均は52年度2,571千円で対前年度比11.0%の伸びである。前回の調査では対前年度の伸びが8.9%であったので全体の伸び率では上昇している。しかし業種別にみると10%以上の伸びをみたのが、15業種、10%以内が12業種、反対に前年度を下回ったのが4業種となっている。なお、人件費の内容をみると、賃金のみでは52年度1人当り年間2,338千円で対前年度比9.4%上昇、福利厚生費が233千円で対前年度比22.6%の上昇となっており、福利厚生費の伸びが大きい。したがって、人件費に占める福利厚生費の割合は51年度の8.2%から52年度は9.1%へと上昇している。

5. 投資の動向

従業者1人当り年間投資総額は326千円で対前年度比15.6%の伸びである。しかしその内訳を表3でみると、土地、建物、福利厚生施設への投資の増加が大きく、機械設備への投資は前年度とあまり変わりなく、従業者減を考慮に入れると1企業当りの額ではむしろ前年度を下回っており、相変わらず設備投資は低調といえる。(注土地建物の増加については数企業の巨額の投資が全体に大きく影響を及ぼしている。)

表 3

		51年度 (A)	52年度 (B)	$\frac{(A)}{(B)} \times 100$	傾 向
従業者1人当り年間投資総額		千円 282	千円 326	115.6	↗
内 訳	土 地・建 物	78	113	144.9	↗
	機 械 装 備	190	194	102.1	↗
	福 利 厚 生 施 設	14	19	135.7	↗

表 4

	従業者1人当り 加 工 高	従業者1人当り 機 械 装 備 額	付 加 価 値 率	機 械 装 備 回 転 率
算 定 式	$\frac{\text{加 工 高}}{\text{従 業 者 数}}$	$\frac{\text{機 械 装 備 額}}{\text{従 業 者 数}}$	$\frac{\text{加 工 高}}{\text{純 売 上 高}}$	$\frac{\text{純 売 上 高}}{\text{機 械 装 備 額}}$
51 年 度 (A)	千円 4,366	千円 681	% 46.3	回 13.8
52 年 度 (B)	4,890	739	45.7	14.5
$\left(\frac{B}{A}\right) \times 100$	112.0	108.5	98.7	105.1

6. 付加価値分析

従業者1人当り加工高は、従業者1人当り機械設備額、付加価値率、機械設備回転率の相乗積に分解され、51年度、52年度の集計全企業平均の各比率は表4のようになる。

52年度の生産性（従業者1人当り加工高）が伸びた要因は、従業者1人当り機械設備額と機械設備回転率の上昇によっており、付加価値比率は、ほとんど変わっていないことがうかがわれる。

7. むすび

今回の調査結果の特色を2,3あげると、

- (1) わずかではあるが3年ぶりに、対前年度の生産性上昇率が人件費上昇率を上回った。（生産性12.0%増、人件費11.0%増）。その結果加工高に占める人件費の割合も、51年度53.1%から52年度52.6%に下降した。
- (2) 業種別にみると、前回の調査結果とは逆に、繊維関係の多くが生産性の伸びよりも人件費の伸びの方が大きく、機械金属関係の多くが人件費の伸びよりも生産性の伸びの方が大きい。
- (3) 生産性と人件費の間において、生産性の高い業種が人件費も高い。生産性の低い業種は人件費が低いという関係がややでてきている。

(4) 設備投資は僅少なながら上昇を示したが、50年以来相かわらず低調である。

先にもふれたように、今回の調査対象期間は主に51年、52年上期であり、曲りなりにも景気が上昇機運を示めしていた期間であること、さらに従業者数を対前年度より約3%減らし、少数精鋭で作業密度を上げた結果、3年ぶりにかろうじて生産性の上昇が、人件費の上昇を上回ったということであろう。しかし10月以降の円高ショックが、このようなすう勢にどう影響するか懸念されることである。

小松水産株式会社経営

鮎 料 理

松 水

しょう すい

滋賀県志賀町北小松 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

新春雑感「プロの哲学」

中小企業診断士 片岡憲男

民族のエゴをむき出しにして自分のことだけを考えた主張と行動とによって誘導された世界的不況は、スッパリと地球を包んでしまっている。いつになったら曙光が見出せるのか、明るさの道しるべとなる景気のトンネルは何処にあるのか……サッパリ分らない程の重症である。世界的規模の大不況に呻吟する世界の人々の姿をブラウン管を通じて見る毎に、民族の共存共栄のルールを無視したエゴの始末は無惨であることを痛感する。

世界の国境を越え人種の差を超越して、こよなき経済の安定を希い乍ら新しい年を迎えた。今年こそ世界の民族がエゴを捨てて、人類社会の平和な慈しみと弥栄とを約束することの出来る相互扶助の原点に還るべきであろう。

言葉だけを徒弄して、相手を理解しようとしなかったり、或は扶助することを約束し乍ら一回にこれを履行しなかったりすることがあっては、世界的景気の回復を望むことは所詮無理なことである。今世紀最大の不況におののく産業界の倒産の数がテレビに峻厳な影をおとし、思わずその数字に目が吸込まれる。ドンナコトがあっても企業は倒産してはいけない……倒産すれば万事休すである。

除夜の鐘を聞き乍ら厳しい経営環境の中においての企業コンサルティングは如何にあったか、新しい年には如何にあるべきかについて思いつく俣に筆を走らせてみよう。

昭和52年中のコンサルティングの想出の中で、印象に残ったものを拾うと次に掲げるものが見当る。その一つは京都市内の中心部において、太平洋戦争直後から営々として今日迄その名を市民に膾炙されて来た、某飲食業経営者に対する廃業勧告である。知名度が高く対人関係の豊かな経営者は、日々接触する人々の職種が多岐に亘るため、今日迄幾多の知識、忠告、アイデア等を容易に吸収する機会に恵まれて来たようである。……然し乍ら京都市内中心部の経営者は、次第に資本金の大きい大阪あるいは東京人に移りつつある現況から、小資本をカバーした研究心と動労という武器を以てしては、対応出来ない時代がやって来たことの説明を受けた。さらに、市内の著名な事業経営者を訪ね或は関係官庁の長を訪ねては、その対応策について再三に亘る相談をし、その指示を仰いだことも聞かされた。相談をした結果について質

問したところ、今迄に相談をしたすべての相手の方は、異句同音に「戦後から20有余年間に営業を続けて来たシニセという財産と実績があるので、世の中が変っても何とかなるだろう……くよくよしないで今迄どおり営業を続けていくことである」……と何とかなる旨だけを強調して元気づけて呉れたとのことであった。私はこの言葉のもつ表面的親切さと、内面的無責任さをコンサルタントとして分析し、内面的無責任さのウェイトの高いこと……従ってその影響の大きいことを痛感し、この悩める経営者に対して、プロとしての社会的使命と責任とを果そうと決心した。そこでこの店の設備の状況、労働の装備率、収益状況、資金繰り等の確認に加え、経営者自身の営業に対するビジョン及び対応策のほか、直系親族のうち、家業を承継する意志をもつ者の有無、従業員のうち、経営者に相応しい素質をもつ者の有無等についてそれぞれ確認した。この結果残念乍ら悩める経営者の苦悩とは反対に、容易に次の答えを導き出すことが出来た。その答えの要因となったファクターとは次のことであった。即ち

- ①経営者自身にビジョンがないこと。
- ②事業を承継していく後継者がいないこと。
- ③他人資本の増加に対して極度に危惧心を抱き、資本の効率的回転の方策を研究するという経営者の情熱が喪失されていること。
- ④地理的条件と顧客の動員力から商号、営業権、のほか従業員、器具備品等一切を譲渡したい旨の申出であった場合、適正価格を以て譲渡する意志を微かにもっていること。
- ⑤年令と体力等から、この業種に於ての過去20有余年間に注入して来たと同じような精力的行動はとても無理であること。

以上の要素を夫々詳細に確認し、吉日を選んで営業を継続すべきかどうかに関する勧告を次のように行った。『①ただちに廃業に踏切るべきである。②廃業を断行する場合には、譲渡を最良の手段と考える。③譲渡価格は営業権を含めて×××万円を妥当と考える。④譲渡後譲受人の経営する店の支配人として月額金35万円也の給与の支払いをうける。』この勧告にもとづき間もなく経営者の親族会議が開かれ昨年3月末日を以て廃業、ほぼ譲渡者側の主張どおりの条件で譲渡契約が成立月額35万円

の給与による支配人としての雇傭契約の成立等スムーズに事が運んで本件は落着いた。この経営者は現在洛西の高級地に隠居所に相応しい家を建て悠々閑々のめでたい毎日を送っている。

この件についての貴重な教訓は次のことであった。①他人の悩みごと殊に事業の存否に関する事については、責任をもてるアドバイスを与えること。②経営者の悩みのルートを克明に調査し、時間を浪費せずに出来るだけ早く勧告してあげること。③調査の結果の判断資料はすべて提示のうえ、相談者を説得する情熱をもって当ること。④経営者の親族との検討を重ねてその理解を得たうえで、これに対する協力を求めること。

一見親切そうに聞いて真実は無責任な「何トカナルノデワナイデスカ……」というが如きアドバイスはプロの哲学に反するものであることを会得した。その二は室町繊維界に関することである。昭和40年頃から丹後峰山に在る府立織物指導所及び丹後織物工業組合に縁を得させていただき、わが国の高度経済成長の爛熟部においての研修指導の際、当時の「多量生産多量販売」「省力化省人化のための機械化」という、とおろ一辺のキャッチフレーズに対して警告を発して来た。即ち①行政が「作る人の側だけからコストダウン」に成功する方法を研究し、「作られたものを利用する側のこと」を軽視した方向にあること。②人間の生活感情は、衣料に関しては色彩と構図とによって表現されるものであり、その色彩と構図とは、着る人それぞれの個性美に繋るものであること……このような考えに立つとき、メーカーサイドだけによる物作りは行詰りが必ず来ること。③着物や帯のもつ唯一の役割の意義を、作る側の人々が理解していないこと……着物は着る人の膚の色に適合することが第1条件であり、着装することによって女の美しさや女らしさが<その人の個性的美しさ>顕現されることを絶対的条件としていること。④手作りの愛情豊かな製品には愛があり力があるが、多量生産による製品にはこれがなく、むしろ需要を供給が上廻ることは火を見るよりも明らかであるため、宿命的に業者の淘汰を余儀なくされて来ること。⑤生産者が消費者に関する情報を保有していない問屋群の意見を誤認して、これだけを生産への頼りとして、独りよがりの生産を続けているが、生産情報提供者として消費者を50%小売店を30%問屋群を20%という構成比により生産軌道修正をしないと消費者に見捨てられる日が来ること。⑥生産者において自社（工場）の製品が、どこで、どのような人に、どのような姿で、愛用されているかという、愛情に満ちたアフターケアが全くなく、問屋群への納品完了を以て取引の完了という錯覚を

していること。⑦オリジナルという言葉はあるが、真実が存在していないのが和装業界の姿である……オリジナルとは上述の②および③に適合した「消費者サイドの、たしかな愛情の結晶である製品」を指すものであること。等々都度の受講者に一種の嫌悪感さえ抱かれ乍ら叫び続けて来た10有余年……プロとしての私の考え方は絶対に間違っていないという確信で勇気を出して貫いて来た。

不幸にしてこの考えは的中し、構造的な不況業種の中に繊維が含まれ、生産と需要との著しいバランスの崩れの調整の方法として、相次ぐ休機……遂には織機の破壊という、業者にとっては耐え難い措置が強行された。この悲しい現実を前にして、丹後の業者は自分達の行動を点検し始め、私がプロとしての自信とアプローチの哲学から、警告して来た10有余年の言葉の蓄積を今漸く想起していただいたようである。

成功した業者の製品模倣に汲々として、「自からの生産者としての情熱と愛情とを、消費者の欲びのために存分に注ぎ込まないような製品」は消費者の個性美を顕現するに足る魅力をもっていないことを——独りよがりな機械化生産はコストダウンには成功はするが、肝心の市場を攪乱し、淘汰という宿命的洗礼をうけることになることを思い切り知らされた。昨年下半年以降業者からの懺悔回顧の雁信や電話が相次ぎ、繊維業界の苦悩を嫌という程確認した。

丹後織物業者の方向は……多品種少量生産によって、愛用する人の意見を撰取し乍ら、ひたむきな研究を重ねつつ、地味な物作りに徹することにあり、このことを通じてのみ生産に適合した附加価値を得ることが可能であることを、返信として贈ったのも昨日のこのようである。

その三は国民の関心事の一つである……儲けの大きさ脱税額の大きさで知る人ぞ知る医者……「医は仁術なり」「医は算術なり」と理解して取組むエリート……その名は医師に……関することである。今を去る30有7年前医師の道を少々学んだ当時の私の頭の中には、「無医村で生涯を医の道に捧げ、地域医療の岩になりたい」……と報られること、恵まれること等何等考慮しない、純心無垢のものがあつたことをシカと記憶している。否、今も尚五臓六腑の中には滔々としてこの血液が流れ、私の行動の規範になっているものである。ある日、住友生命京都支社長から、医師（市内の病院）の生命を是非救って欲しい旨の懇請をうけ、暫時自分の耳を疑った。聴き正したところ聞いた耳に誤りはなく、病院経営が危殆に瀕しているの、救って欲しいとのことであつた。早速日時を選んで病院長に拜問のうえ、医業経営のポイントとなるべき事項についての問答を試みた。この結果、病院長は、在洛有能の整形外科医ではあるが、医業経営者としての道を究めていないことが確認さ

れた。私の考えている近代的医業経営の道とは、①勝れて優秀な医療技術と医療知識に加え、これを支える心憎くない医療サービスを提供しうること、②地域社会の人々に対する病前病後即ちビフォーアフターケアとサービスとを惜しみなく、呑むしる積極的に行うものであること。③病気という一種の劣等感を抱いた患者が、心の拠りどころとして集い寄って来るに相応しい信頼の場を与えること。④患者の心を速やかに汲取って、精神的教育を勇気を出して行うこと。⑤報いられることを第一義的に考えないこと。⑥看護婦その他医療従事者さんの大きい協力に対する感謝を忘却しないこと。……の六項目であり、要は『ひたむきな医療哲学に徹することである』と理解している。病院長の医療哲学に関する啓蒙を第1と考へ、病院の組織並びに機構の改革を断行した。

下意上達、上意下達のため部長会議を有効にその用具にするとともに、職務権限を明確にししかも大幅に次々と委譲して、毎日の実践の中で教育を行い乍ら自信を培養していくことに努めた。

この結果、病院の偶々の些細な事象情報まで院長の耳に入ることになり、一方従来の医業体制の中に於いての無駄と無理及び無駄というロスが多いことが浮彫にされて、容易に改善することが出来た。さらに、内部情報の交換の迅速化に伴って、医業系数の把握が容易になり、類を見ない卓越した整形外科技術を専らにする院長の診察日を倍にすることによって、患者数はその収容力を遙かに超過する迄になって来た。病院内の難しい言葉は、ヤサシイ言葉と微笑しい童画に代替され、カラーラインによる診療の道しるべが、医業サービスに楽しさと親しさを加えることになった。クリスマスイブの日、市内のホテルをエントリーして、総勢80有余名がお互いの努力と研究とを讃え合い、患者の身になって1日も早く社会復帰をさせてあげるための地域医療に奉仕することを誓い合った。涙涙……お互いが信じ合い助け合うところに、障害は見事に除去されることを身をもって経験された、院長外医業従事者の姿が、この日こそは素晴らしく気高く見えた。

万歳三唱の前に院長の耳で私が囁いた言葉……それは「プロの哲学とは、どこでも通用する価値のある専門家としての研究に徹すること」である……と、院長は落涙し、シカと私の両手を握って「医の哲学」に徹することを約束された。

この院長の指導のもとに、地域社会の病める者に光を与え喜びを与えて、この上無くめでたい地域医療機関としての、社会的使命と責任とを果していかれることに、限り無い期待を抱いている1人である。

会計の領域では過去の業績測定会計から予見又は予測の領域へと大きく飛躍しようとしている。予見あるいは予測は決して容易なものでは勿論なく、しかも占や易学に依拠することは鴻毛もない。厳しい経営環境が今後と

相当期間続く中でのコンサルタントは何を為すべきだろうか……

① 企業に対して世界の動きと日本の立場とを出来るだけ適確に把握して、理解し易く教えることを忘れないこと。

② 世界的長期に亘る不況の要因あるいはドル安円高が生じた理由を、ハッキリと知らしめること。

③ 個別企業と世界経済との距離は並列化していることを教え、従来の経験、過去の数字は新しい年度の道しるべには、なり得ないことの軌道修正を教示すること。

④ 受診企業に対して、従来の、「とおり一辺の理論」を以て接することは、心の触れ合いに棹差すことになることを知る事。

⑤ 判断資料は細部にまで及ぶ充分なものを、判断は適格に、勧告は大所高所の見地から受診企業の生きていく立場を忘れずに、勇気をもって行うこと。

⑥ プロは苦しくても絶対に泣き言を謂わないこと……むしろ苦節を克服していきだけの忍耐と努力へのエネルギーを与えること。

⑦ 企業に於ては経営者の利益像と労働者の利益像とがあることを明らかにし、労使の対立ではなく運命共同体あるいは運命的協力体として、お互いの利益のためにベストを尽くすことを啓蒙して行くこと。

⑧ 自社(自店)の正確な生産コストあるいは販売コスト又はサービスコストを都度測定するうえ、これを従業員に知らしめて販売に当らしめるよう徹底すること。

⑨ デスカウントセール又は同業他社が行うから本意乍ら行うという招待付販売は、利益喪失の道に繋るものであることを教え、メーカー又は問屋群がコンシューマーから、直接プロデュースに必要とする、生きた情報を得るための会合を積極的にもつよう導いていくこと。

⑩ すべて「裏方サン」と謂える人々への感謝と誇りの言葉と償いを忘れたときには、事業は破滅の方向を指していることを教えること。

米国議会と米国労働総同盟産別会議の大きい圧力の前に、次第にその支持を喪失したカーター政権が、失地回復の戦略として今後も次々と日本に対して難題を要求し、輸出入を規制して来る事が考えられるため、景気の回復は福田政権の懸命の取組みにも拘わらず極めて悲観的要素が多い。

このときにこそ、ビジネスドクターとしてコンサルティングに、あるいはマネージメントサービスに全心全霊を傾注して、企業に役立つことが今年の職業的課題であろう。

『専門の道を厳しく究め、相手を教え導き、事に臨み変に応じて勇気ある助言と勧告とを行いうるプロ』こそプロの哲学に徹する人と謂えよう。後を顧みず一息に筆を走らせたため、表現の拙劣さは勿論のこと、私自身の不勉強に基因する幾多の誤認があらうかと思料することや切である。新しい年も旧倍のご交誼とご叱正とを切にお願い申し上げて筆を擱く。

あけましておめでとうございます

昭和53年元旦

(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) ㊹㊹㊹</p>	<p>田畑 周一郎 京都市中京区高倉通丸太町下る 坂本町691 TEL 241-3361・3362 ㊹㊹㊹</p>	<p>菱田 多一郎 京都市中京区上押小路通御前東入 北側 TEL 842-0001(代) ㊹㊹㊹</p>
<p>大木 徹 京都市東山区間屋町通五条下る 3丁目 TEL 561-6171~4 ㊹㊹㊹</p>	<p>城 道 雄 京都市右京区嵯峨朝日町2の16 幸栄ビル3階 TEL 881-2135 ㊹㊹㊹</p>	<p>堀村 清蔵 京都市下京区西洞院通七条上る TEL 361-4455(代) ㊹㊹㊹</p>
<p>大幡 義 夫 京都市下京区黒門通五条下る TEL 351-2552・6860 ㊹㊹㊹</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 ㊹㊹㊹</p>	<p>村上 泰 三 京都市下京区大宮通松原上る TEL 801-4591 ㊹㊹㊹</p>
<p>片岡 憲 男 京都市中京区丸太町通衣棚西入 玉植町222 TEL 256-1880(代) ㊹㊹㊹</p>	<p>中村 貞次郎 京都市右京区西院三蔵町20 TEL 311-2656(代) ㊹㊹㊹</p>	<p>森川 八十一 京都市北区紫野中十二坊町28-2 TEL 463-6972 ㊹㊹㊹</p>
<p>黒川 倉 市 京都市中京区丸太町通東洞院東入 藤原ビル TEL 211-6010 ㊹㊹㊹</p>	<p>中野 善 蔵 京都市北区上賀茂朝露ヶ原町 28-21 TEL 721-8214 ㊹㊹㊹</p>	<p>山下 藤三郎 京都市中京区壬生柳ノ宮町25の2 越後町189 TEL 821-5151~4 ㊹㊹㊹</p>
<p>黒崎 徳之助 京都市上京区浄福寺通下立売下る 中務町490-19 TEL 801-0501(代) ㊹㊹㊹</p>	<p>中 窪 嘉 邦 京都市右京区御室小松野町31の3 TEL 462-7497 ㊹㊹㊹</p>	<p>山本 淑 郎 京都市北区堀川北大路上る西入 TEL 491-4957 ㊹㊹㊹</p>
<p>久保 文 男 京都市中京区室町通夷川上る鏡屋町 36の2 TEL 231-0403 ㊹㊹㊹ 222-0403</p>	<p>堀江 敏 次 京都市右京区太秦宮ノ前町40 TEL 871-2439 ㊹㊹㊹</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 ㊹㊹㊹</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) ㊹㊹㊹</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 ㊹㊹㊹</p>	<p>吉川 清 一 大津市馬場町二丁目12の60 TEL (0775)23-1174 ㊹㊹㊹</p>
<p>柴田 孝 一 京都市北区上賀茂驛ヶ垣内町32ノ3 TEL 781-7836 ㊹㊹㊹</p>	<p>広瀬 来 三 京都市中京区烏丸通二条下る ヒロセビル TEL 222-2051 ㊹㊹㊹</p>	<p>和田 忠 儀 京都市下京区河原町通六条下る ワダビル TEL 351-7127 ㊹㊹㊹</p>

—— 京 都 支 部 だ よ り ——

(自昭和52.8～至昭和52.11)

(1) 支部会合など

52.11.22 正副支部長常任理事会を開催した。(白扇にて、10名出席)

(2) 外部会合など

52.9.8～9 全国診断研究会(茨城県水戸市で開催)に荒尾副支部長が出席参加した。

52.9.12 本部研修センター部会に荒尾委員が出席した。

52.10.15 大阪支部創立20周年記念式典に荒尾副支部長が出席祝意を表した。

52.10.26 本部会館建設委員会へ中谷支部長が委員として出席した。

52.10.27～28 52年度第2回管内診断研究会に中谷支部長、中村(貞)監事が出席した。

(3) その他

52.8.8～10 3日間にわたり登録更新研修会を実施し、商業部門61名、工鉱業部門30名が無事研修を修了した。

52.10.15 支部会員名簿を改訂発行して会員に送付した。

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)

すき焼・会席

円山観光会館

京・円山公園藤の棚前

TEL 561-0025・0026

● ● ● この「診断京都」もここで形態
● ● ● あとがき を変えてはどうか。編集担当者も交
● ● ● 替してほしいなど、暮れの役員会で
提案したのですが、短い時間では結論がつかず、
次号発行までにゆっくり協議しようということに
なった関係で、印刷が少し遅れましたことをご諒
恕いただきますと同時に、みなさまのご意見を賜
わりとう存じます。(やまもと)

診 断 京 都

<第10巻第1号>

昭和53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