

# 診断あきた

◆発行 (財)中小企業診断協会秋田県支部  
〒010-0923 秋田市旭北錦町1番47号 秋田県商工会館  
秋田県中小企業経営指導センター内  
TEL018-823-6311 FAX018-823-8257



平成11年1月31日

## 第3号

## 巻頭言



### 経営『筋違い論』

秋田県支部  
副支部長 工藤 義和

#### 一、イソップ物語

小生は、企業経営は結局地道な努力の集積だと思っているから、蟻とキリギリスの寓話を好んで話題にするが、あるとき若い後継ぎ経営者から「いざという時のため、蟻さんのような友達を沢山持っていることが大事ですね」と言われて吃驚した。

イソップ物語は、自ら勤勉でなければならないことを教えているはずであり、さしずめ「筋違い解釈」といえる。

#### 二、万歩計

小生は腰の手術後リハビリのため一日一万歩歩くことを心がけている。知り合いの或る社長も同様だが、奥様の健康管理がうるさいため万歩計が一万歩に満たない時は、手で振って一万にしていると言ったが、それは間違っていると教えてあげた。

#### 三、経営資本

俗に、資本を稼げる者は成功するという。元手をこつこつ貯めるということ。つまり資本が潤沢だから事業に成功するのではない。事業に成功するから資本が潤沢になるのである。反対の解釈論が蔓延している。

#### 四、売場面積

売上が増えて手狭になり、売場を拡張したときは成功する。売上が減少して挽回しようとして、売場を拡張すれば設備過多となる。

売場を拡張する根拠がまるで逆さまだが、気付かず暴走する例が多い。

#### 五、中央商店街

かつて繁栄したシルクロードは、インド洋航路が開通したとたんに衰退した。こともあろうにスエズ運河が開通して更に衰退に拍車がかかった。

新幹線、高速道路の開通が暗示的である。

中央商店街対策は、場当たりで利根的である。いろいろ筋違いなことが多いが、奮起するか、諦めるか。

随筆

### 『干支ウサギに因んで』

(財)中小企業振興公社

中小企業アドバイザー 亀谷 實

将棋を趣味としている。プロの将棋界で今話題をさらっているのが藤井システムである。20代の藤井七段が谷川竜王をストレートで下し、初挑戦で竜王となった。藤井システムは居飛車穴熊を四間飛車で居玉のまままで攻める革新的な方式である。

将棋は相手の玉を詰まして決着をつける。戦いは序盤、中盤、終盤からなり、それぞれが一連の流れの中にある。序盤は手得、中盤は駒得、終盤は速度である。終盤はスピードが最大の命題にも拘わらず、中盤感覚を引きずり駒得に走ると遅れをとる。中盤で大活躍優勢に貢献した飛、角、龍、馬になると、終盤で見捨てるのが忍びないの情はいる。

昨秋、糖尿病で入院した。幸いにも短期間で8割方回復した。この病は自覚症状のないのが特徴である。医師から念入りに合併症の怖さを知らされた。健康を損なったのは年齢の環境変化に気づかず暴飲暴食した報いである。

大きな戒めを受けて知るのが凡人である。何事も全局を見回してわずかな環境変化をも察知し、今年は革新思考を加味しウサギのように耳と脚でスピードあるアクションを採り、凡を少しは脱したいものである。

# 卯年に跳ぶ!

◆今年は卯年。そこで支部会員の中から、年男のお二人に登場していただきます。



## 『秋田に来て思うこと』

農林漁業金融公庫 秋田支店  
支店長 中里 次雄

明けましておめでとうございます。

会員の皆様には、お健やかに新年をお迎えのことと  
思います。

さて、私はといえば、毎年のことながら、新たな年  
を迎えるに当たり「今年こそは、何かを成就したい」  
と思いつつ、いまひとつ実行できないままに馬齢を重  
ねてきたことを反省しています。

しかし今年「年男」でもあり、孔子（論語）のい  
う「徳治の歳」ということになりますので、気持ちを  
新たにしたいものと思っています。

そこで最近のベストセラー本の中から、次の5点を  
新年に当たっての初夢としてみることにしました。

- ①小さいことに、くよくよするな。
- ②先ず、相手の立場を理解する。
- ③正しさより、思いやりを大事にする。
- ④日頃の心がけが、その人をつくる。
- ⑤できないことを言うと、できなくなる。

思えばこれらのことは、これまでに何度となく誓っ  
たことですが、実行できなかったことばかりでした。  
しかし、今年こそは「言うは易く、行は難し」にな  
らないよう、これらの一つでも実行に移せればと決心  
しました。

ところで、勤務先の人事異動により秋田県へ赴任し  
てきたのが、平成9年の5月初旬のことでしたが、以  
来「出会い、触れ合い、語り合い」をモットーに、数  
多くの方々とお付き合いをさせていただきました。

そして秋田県といえば「恵まれた自然、美味しい地  
酒、優美な女性」が代名詞のようですが、ことのほか  
義理人情に厚い秋田の人々と触れるにつけ、秋田に來  
て本当に良かったと、心底から感じている今日この頃  
です。

そんなわけで、今年も、いろんな人との出会いを求  
めて県内を歩き回ってみたいと思っています。（因みに、  
1年8カ月の間に60市町村を見聞しましたので、今年  
は残る9町村を、早い時期に見聞したいと思っています。）



## 私見! 『今年の中小企業経営 におけるキーポイント』

(株)秋田銀行 情報開発室

石川 聡

現在、金融機関の情報業務に携わっており、F A  
(ファイナンシャル・アドバイザー)として、個人、  
法人のお客様と接する機会があります。

昨年は、周知のとおり景況が悪く、後ろ向きな対応  
を余儀なくされている企業も多かったようです。金融  
機関をめぐる環境も厳しく、大手銀行が数行破綻する  
などの信用不安により、企業経営者のみならず、個人  
の消費行動にも大きなマイナス材料になったように思  
います。

金融機関のこれまでの企業の見方は、財務諸表など  
による評価を前提としながらも、不動産担保などを重  
視した融資体制であったことは否めません。企業実態  
を少ない情報のなかで判断しようとした結果の現れと、  
反省も含め感じているところです。これからの企業  
の見方は、SWOT分析にあるように、その企業をとり  
まく外部環境（機会、脅威）、内部環境（強み、弱み）  
を把握し、経営者の人的要素、その事業の収支などを  
総合的に判断していく必要があると考えます。

企業経営者との面談のなか、あるいはF A業務のなか  
で、これからの中小企業の経営活動に不可欠と感じ  
た2つの項目について、ご提示したいと思います。

### 1、管理会計を駆使した経営

中小企業の場合、人材面の問題もあり、計数管  
理は顧問の税理士事務所に伝票の起票から任せる  
ケースも多いようです。その月の事業結果が試算  
表として1カ月、2カ月後に出てくるようでは、  
これだけ世の中が早く動いている状況において、  
遅すぎると言わざるを得ません。経営者の勘、直  
感による経営もあながち否定できませんが、それ  
を検証するためにも、月次決算などの管理会計の  
手法が有効になると思います。経営計画、利益計  
画、予算統制など、経営判断するための情報をす  
ばやく経営者に提供できる社内体制の構築が、実  
のある経営活動につながるものと考えます。

また、この管理手法と関連資料は、金融機関と  
の融資交渉においても、担保以上のアドバンテー

ジがあると確信します。

## 2、気持ちを前向きに

環境の厳しさを考えていくと、どうしてもネガティブになりがちです。現実を直視することは必要ですが、良い意味で楽観的になる必要もあるのではないのでしょうか。経営者の消極的な姿勢は、当然身近にいる社員のモラルにもマイナスに影響するものです。

「まず隗より始めよ」というように、経営者自

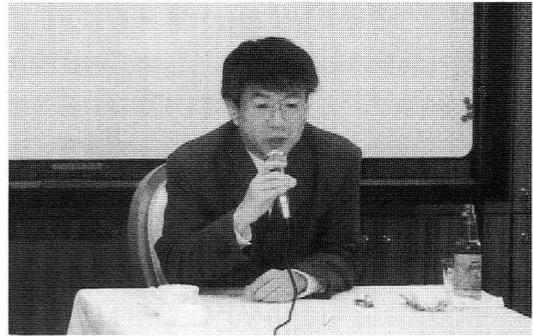
らが率先して、前向きな姿勢、行動を示すことが、厳しい時代であればこそ重要になっていくと思われれます。

昨年のような不景気感からすぐに脱却できるとは思いませんが、減税を始めとする政府の景気対策も、徐々に効果が出てくるのではないのでしょうか。ウサギの跳ねる姿を前向きなイメージで捉え、卯年が景気の転換期になることを期待したいと思います。

# 平成10年度 支部研修会開催



(株)かおる堂 藤井社長



(株)あくら 高堂社長

去る11月28日、支部会員14名の参加をもって、平成10年度の支部研修会を開催しました。

当日は(株)かおる堂の藤井明社長、(株)あくらの高堂裕社長を講師に招き、それぞれの体験談を交えて有意義なお話を聞くことができました。

藤井社長は「一の穂」という菓子店を秋田駅前にオープンするに当たって、新しい菓子作りのコンセプトワークから販売方法、従業員教育のやり方、お客様との信頼関係の築き方など大変なご苦労をされながら、現在は県内に9店舗を展開するに至っています。

また高堂社長は、秋田県第2号となる地ビール工場と付属のレストランを立ち上げ、秋田市大町のサンパティオ大町と一体となった街づくりに取り組んでいます。日本酒王国秋田でビール作りに賭ける情熱、豊富な知識、確固とした信念が聞かざるに伝わって来ました。

お二人に共通していたのは、リスクを覚悟で新しいものに挑戦して行こうとする前向きなチャレンジ精神と、老舗企業の御曹司でありながら培われた伝統を自分なりに消化して一段上のステップを目指そうとする向上心です。

お二人の今後益々のご活躍を期待したいものです。



工藤副支部長のご発声で乾杯!!

研修会終了後、熊井理事の経営する「比内や」で懇親会を開き、美味しい料理とお酒で大いに盛り上がりました。来年度は支部会員全員の出席をお待ちしております。

# 寄稿

## 『公営企業への処方』

工藤経営診断事務所

所長 工藤 義和

### I. 惨憺たる公営企業

いま我が国には第三セクターと称する公営企業が乱立し、その経営内容は惨憺たるものである。どこの自治体も、第三セクターの垂れ流す赤字に翻弄されているかに見える。なぜこうも公営企業は赤字なのか、なにになぜ懲りもせず公営企業の設立が後を絶たないのであろうか。

根本は、これら公営企業の設立を考える連中の「企業」というものに対する認識の甘さにあるといえる。

企業経営は消費者の都合による市場原理に配慮しながら運営すべきで、市場原理に門外漢の公務員の福利厚生や、地方議員の選挙の都合に添って運営すべきものではない。そんなに甘くはないということだ。

なぜ第三セクターなどと形をかえて、公務員が民間経済に手を染めるのか理解に苦しむが、天下り機関を求めているらしいという話を聞いて納得した。しかし納税者は納得しても、承認はしないであろう。公務員が民間経済に進出したくなる背景には、税金の集まり過ぎもその一因かも知れない。潤沢な公的資金なしには起こり得ないことだからである。

皮肉にも我々は、地域の活性化のために一生懸命税金を納めて、それが却って地域の活性化を阻害していたという現実を見せつけられたことになる。

### II. 理念なき公営企業

そもそも公営企業は何のために必要なのか。確か地域の活性化もしくは地域の産業開発だったはずである。

疲弊した地域では、民間資本に頼っていてもなかなか新しい産業が興らず、乏しい財源から行政サービスを犠牲にしても企業開発のための資本を公的に準備して経済活動を活発にし、そこから付加価値を産み出すがゆえに、その付加価値が地域住民の福利厚生を充実させるというものだった。

つまり当初は行政サービスを犠牲にして産業開発をし、やがて企業利益が生じるに従って行政サービスが回復して、あるいはその分住民の税金が減少し可処分所得が増加して民間活力が働くというものである。いわば先憂後楽の思想がそこにはある。ところが実態は、大々的に公営企業を興しておいて、度重なる赤字決算が企業設立前よりも更に行政サービスの低下を招き、

一般会計に補填を求めて増税し、民間活力を削いでいるのである。

お笑いなのは、まだ成功するかどうかも分からない公営企業の設立の会合における、担当者たちの祝宴の派手なことである。まともな民間企業であれば、会社設立の登記の段階で派手に祝宴を張るなど、とても考えられないことであり、経済活動をしてみて成功が確認された段階で、何周年記念などの祝賀会を催すのが普通であろう。まず設立の段階で派手な飲食をし、後刻赤字を出して慌てるなど、先楽後憂もいいところで、理念の欠片も感じられない。

とても同じ人間のやることとは思えないのである。

### III. 公益に名を借りた利権

公営企業を推進する人々の中には、地域住民が企業活動の恩恵を受けているから、赤字が発生してもその分住民に経済効果を還元していることになり問題視する必要はない、などと寝ぼけたことを言っている人たちがいる。その意見を推し進めれば、公営企業は赤字を出すほど地域住民に貢献していることになる。冗談も程々にしてもらいたい。

地域住民に対して経済厚生を与えたいならば、何もわざわざ公営企業など作らなくても、直接行政の一環としてやるだけのことである。その方がコストが安い。

公営企業の殆どは、公務員の天下りポストの確保目的の様相を呈し、無責任体質を露呈しているかにみえる。公営企業が、公益を詐称する利権施設と揶揄されても仕方あるまい。

### IV. 公営企業はなぜ赤字か

公営企業の赤字の原因ははっきりしている。公営企業に限らず民間企業であっても、消費者が支持しない企業には利益が出ないのである。

企業はそこに資本と装置と人材がいれば直ちに成り立つのではない。「信用」という目に見えない資産が必要なのである。信用を知らない経営者の成功はまず無理である。

公営企業経営者のどれほどの人が「信用」を武器として企業経営をしているのだろうか。殆どの人が、官庁の肩書や公的資金を安易に頼ってやり過ごしているようにみえる。

秋田県木住の倒産が報道されたら、案の定手抜き工事の問題が顕在した。倒産の原因は、バブルの崩壊などと小賢しい理屈のこね方は知っていても、信用される工事の施工方法は知らなかったと見える。これは官が民業を甘くみなしていた証拠であり、公営企業の象徴的な事象といえる。

民業では消費者からの信頼を勝ちとった企業が繁栄

しているものであり、ただ資本を準備したから繁盛しているのではない。このような実体経済を理解しない官が、繰り返し公営企業を興しても徒労に終わるだけであり、単なる税金の無駄遣いでしかないことを知るべきである。

## V. 公営企業の払い下げ

いまどこの自治体でも赤字体質の公営企業の始末に苦勞しており、聞こえてくる対策は概略次のようなものである。

- (1) 思い切ったリストラをはかる。
- (2) 赤字は一般会計で処理し経営トップを入れ替える。
- (3) コンサルタント会社に依頼して、経営改善策を提示してもらう。
- (4) 投資額が中途半端だったので、思い切った追加投資をする。
- (5) 経営トップを民間人に依頼する。

いずれも一見尤もらしい対策のように見えるが、赤字の真の原因が「官による経営」そのものにあることに気付いていないようである。官主導の企業経営がなぜ失敗するかは、既に述べたように、やはり旧くから言われているように「親方日の丸」意識によるものと思われる。

民間との意識の違いという面では、例えば失敗した場合は私財を没収されるという民間並みの条件が付されても、経営を担当する公務員がいるであろうかということ想像してみるとよい。民間企業の経営者は、常にそのような立場で経営しているのであり、失敗すれば私財はおろか親戚縁者にまで迷惑が及ぶのが常である。公営企業は、失敗しても担当者が他の部署に配転されるぐらいで、呑気なものである。俗に、慣れないことをしているわけである。

このように解釈すると、現在経営に失敗している公営企業の改善策は皆無とっていい。ただひとつの解決策は、民間に譲渡することである。

つまり「餅は餅屋」、企業経営は民間に任せることである。民間が引き受けてくれるかどうかは、譲渡価格次第であろう。引き受け手が現われるまで譲渡価格を引き下げなければならない。

市場に出して譲渡価格が下落すればするほど、社会にとって不必要な企業を作っていたことになり、設立当事者の無能振りが確認されることとなって、少なくとも将来のための教材にはなろうというものである。極端な場合、無償で譲渡しようと将来の赤字は負担なくて済む。タダでも引き受け手がない場合は、そもそも存在価値のない企業だったということであり、可及的速やかに解散することである。

## 『21世紀への夢』

高橋税理士事務所

所長 高橋 広悦

不況期になると松下幸之助が脚光をあびると言われています。私も幸之助氏に心酔している一人ですが、今回は、氏が昭和53年83才の時に発表し、大きな反響を呼んだ「無税国家構想」を紹介します。

現在では「社会が進歩するにしたがって、税金が高くなるのは当然のこと」とされています。負担の不公平さ、税徴収の偏り、肥大した政府官庁に対する不満は大きいものの、高齢化社会到来による「高福祉・高負担」はやむを得ないものとして容認されています。

しかし松下幸之助氏は、活力ある社会にするためには、むしろ「社会が進歩発展するとともに、

**税金は安くなるのが当たり前**

という発想に切り替えなければならないと主張します。

社会が進歩して、国民が負担に苦しむのは道理に反する。進歩すれば国民も豊かになるのが自然の理法である。経済に於ける、いわゆる水道哲学と同じです。

次の手順で「国費の何%かを毎年積み立てて行けば、100年後日本は税金がいらぬ国になる」と説いています。

- ①国家予算の単年度制（使い切り）を廃止し、企業会計を導入する。
- ②経営努力により、国家予算の何%かの余剰金を生み出し、それを積み立てる。
- ③積み立てた資金を運用する。
- ④金利収入によって国家を運営する。

今から余剰金の蓄積を始めれば、100年後の21世紀末までには1千兆円を超える蓄積を持てます。それを前提に、30年後には税金を3分の2に、60年後には3分の1に、100年たったら無税にする。それ以降は収益を国民に分配する。というスケジュールです。「無税国家」どころか「収益分配国家」が成立するのです。夢物語にしてみれば、なんと壮大で魅力に満ちた夢でしょうか！

氏は、政治の概念を「ガバメント（統治・支配・権力）」ではなく「マネジメント（国家経営）」として捉え、政治の世界にも生産性向上、効率性の追求を要求しているのです。しかも徹底的な行財政改革及び官僚の壁の打破を前提としています。

21世紀は、理念・哲学の時代と言われます。徴税技術論に終始している現状の税制論議を鑑みるに、国家経営の視点から税の在り方を問う松下幸之助氏のこの着想は、新世紀に求められる政治理念として十分に値するものと確信しております。

# 北海道・東北ブロック診断研究交流会開催

昨年10月22日～23日の2日間に渡り、秋田市を会場に「平成10年度北海道・東北ブロック診断交流研究会」が開催され、各支部代表など21名の参加をもって盛会裏に終了しました。日程は次の通りですが、開催県として統括役の本間支部長、事務局の古木会員、研究発表された荒牧会員と佐藤会員はじめ皆様ご苦労様でした。

1日目の懇親会では大いに盛り上がり、二次会に至っては唄えや踊れやの状態でした。また翌日の視察も、秋田を代表する酒造業の工場見学ということで、来秋された他県の皆様も秋田を満喫されたことと思います。

1日目	<p>[第1部] 本部・支部事業の情報交換会 [第2部] 支部会員による研究発表会</p> <p>①「高速交通体系の整備による地域への効果」荒牧敦郎氏（秋田県支部） ②「通町商店街近代化事業に参加して」佐藤幸治氏（秋田県支部） ③「職場環境診断事例について」三宅鴻志氏（山形県支部）</p>
2日目	<p>[視 察] ①サンパティオ大町 ②清酒「高清水」醸造元 御所野工場 ③ 同 本社工場</p>



挨拶する協会本部の菊地専務理事



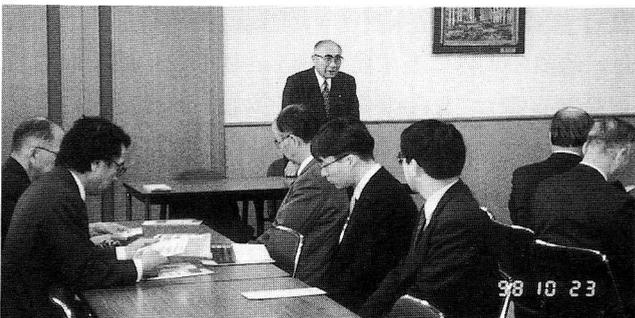
荒牧会員の発表



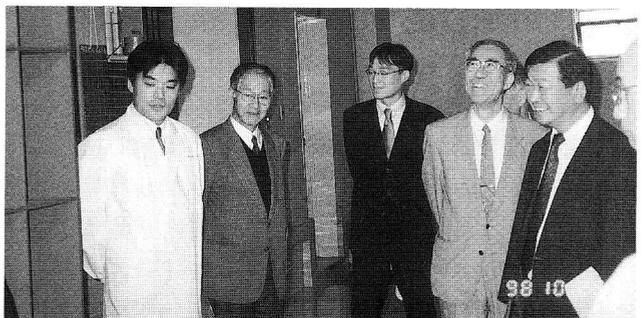
佐藤会員の発表



三宅山形県支部長の発表



高清水御所野工場で野口社長の挨拶



高清水本社工場で説明を聞く参加者

# 一調査一

## 『環衛業まちおこし推進事業 本荘地区意識調査結果から(抜粋)』

中小企業診断士  
佐藤 幸治

今般、表題の件に関し、関係各位のご協力を得てアンケート調査を行いました。主催者の許可を得ましたので、次の「2」の調査項目のうち「店舗選択重視項目」について簡単に報告致します。

### 1、調査内容

対象；本荘地区一般消費者、調査期間；平成10年9～10月、対象人数；400名、回収；319名、回収率；79.8%  
男女別回収割合；女性176名（55.2%）、男性143名（44.8%）

### 2、調査項目

イ. 性別、年齢、職業、家族構成    ロ. 利用回数    ハ. 店舗選択重視項目  
ニ. 特定利用店の有無    ホ. サービス・施設への改善希望    外

### 3、業種選択肢（各業種毎に店舗選択重視項目を選択してもらった）

理容、美容、クリーニング、旅館・ホテル、寿司店、うどん・そば店、中華料理店、料理店、喫茶店、映画館、一般食堂（居酒屋を含む）、スナック・バー・クラブなど、食肉販売店、銭湯、公衆浴場（健康ランドなど）



この結果から感じられることは、

- ①局面が男性に対してより厳しく迫っていると見られるのに対して、女性については、生活を切り盛りして行く自信が感じられる。
- ②女性が店のきれいさや衛生管理の良さに重きを置くのに対して、男性は駐車場を断トツに重視して、次に安さ指向であって、女性とは対象的である。
- ③自宅から近いということは、女性よりも男性が重視し、女性は買物という目的のためには遠いということも苦にしないで、自分の責任を果たしているといえる。
- ④買物を楽しむという点では、男性は女性よりも楽しみ、女性は楽しむというよりはむしろ義務感が漂う感じである。
- ⑤遅くまで営業することについては、働く女性が増えた反映として、男性より女性が重視している。

### <結論>

買物等の主役は女性であり、アンケートへの回答も圧倒的に女性が多い。商売をうまくやるには、業種による差があるにしても、女性の要望や意向を重視しないとうまく行かないよいことがはっきりした結果となっております。  
(以上)

## 事務局收受書誌類一覧 (平成10年8月～平成10年12月)

分類	書 誌 名	発 行 元
新聞	『中小企業振興』(741号～750号)	中小企業事業団
報告書	『平成9年度特定診断助成事業による診断事例集』	中小企業庁
	『都道府県の人口と産業～山口県を中心として』	山口県中小企業診断協会
	『酒類卸売業の共同化事業取組事例集』	国税庁酒税課
資料	『平成11年度通商産業政策の重点等』	中小企業診断協会
記念誌	『支部創立20周年記念誌』	石川県支部
会 報	『診断京都』 (夏季号)	京都支部
	『診断北海道』 (第4号)	北海道中小企業診断士会
	『診断三重』 (No.18)	三重県支部
	『診断士』 (第122・123号)	大阪支部
	『香川県支部だより』 (第17号)	香川県支部
	『診断あいち』 (No.49)	愛知県支部
	『企業診断ニュース』 (第25号)	福島県支部
	『岡山県支部会報』 (第3号)	岡山県支部
	『NRMニュース』 (第15号)	新潟県支部
	『神奈川県支部会報』 (No.16)	神奈川県支部
	『企業診断くまもと』 (No.6)	熊本県支部
	『山診だより』 (121号)	山口県中小企業診断協会
	『診断ひろしま』 (第24号)	広島県支部
	『岩手県支部会報』	岩手県支部

※上記書誌類については閲覧及び貸出可能です。ご希望の方は、事務局古木までご連絡願います。

## 事務局だより

- 【8月12日】平成10年度支部研修会のテーマ等に関する会員アンケート送付
- 【8月24日】「ものづくり基盤の構築と地域産業活性化」事例紹介について会員へ依頼
- 【8月31日】支部会報(第2号)発行
- 【9月5日】登録更新研修(盛岡市)～6日
- 【9月6日】理事会開催(議題;平成10年度入会促進事業実施計画について)
- 【10月5日】ブロック診断研究交流会運営実行委員会開催
- 【10月8日】「元気のよい中小卸売業」事例紹介について会員へ依頼
- 【10月22日～23日】平成10年度北海道・東北ブロック診断研究交流会開催

- 【10月27日】「コンピュータ等の低額リース事業」案内パンフレット、「コンピュータ西暦2000年問題」啓発用パンフレット、会員へ送付
- 【11月20日】「中小企業金融対策のご案内」パンフレット、会員へ送付
- 【11月28日】理事会開催[議題;平成10年度情報化推進基盤整備事業について(支部における情報機器等の導入方法について)]支部研修会実施(会員14名出席)、終了後、懇親会開催
- 【12月8日】平成11年度登録事務連絡会議(本部主催)
- 【12月21日】平成11年度登録更新案内状送付(対象者31名)

### 編集後記

- ◆第3号をお届けいたします。今回は年男のお二人はじめバラエティに富んだ投稿をいただきました、ありがとうございます。また昨年当支部が当番となったブロック交流会や支部研修会のピンナップも掲載しました。参加できなかった会員の方々にも、いづらか雰囲気伝われば幸いです。
- ◆次号は来年度になります。会員の皆様、今から原稿のご準備を……。 (佐瀬)