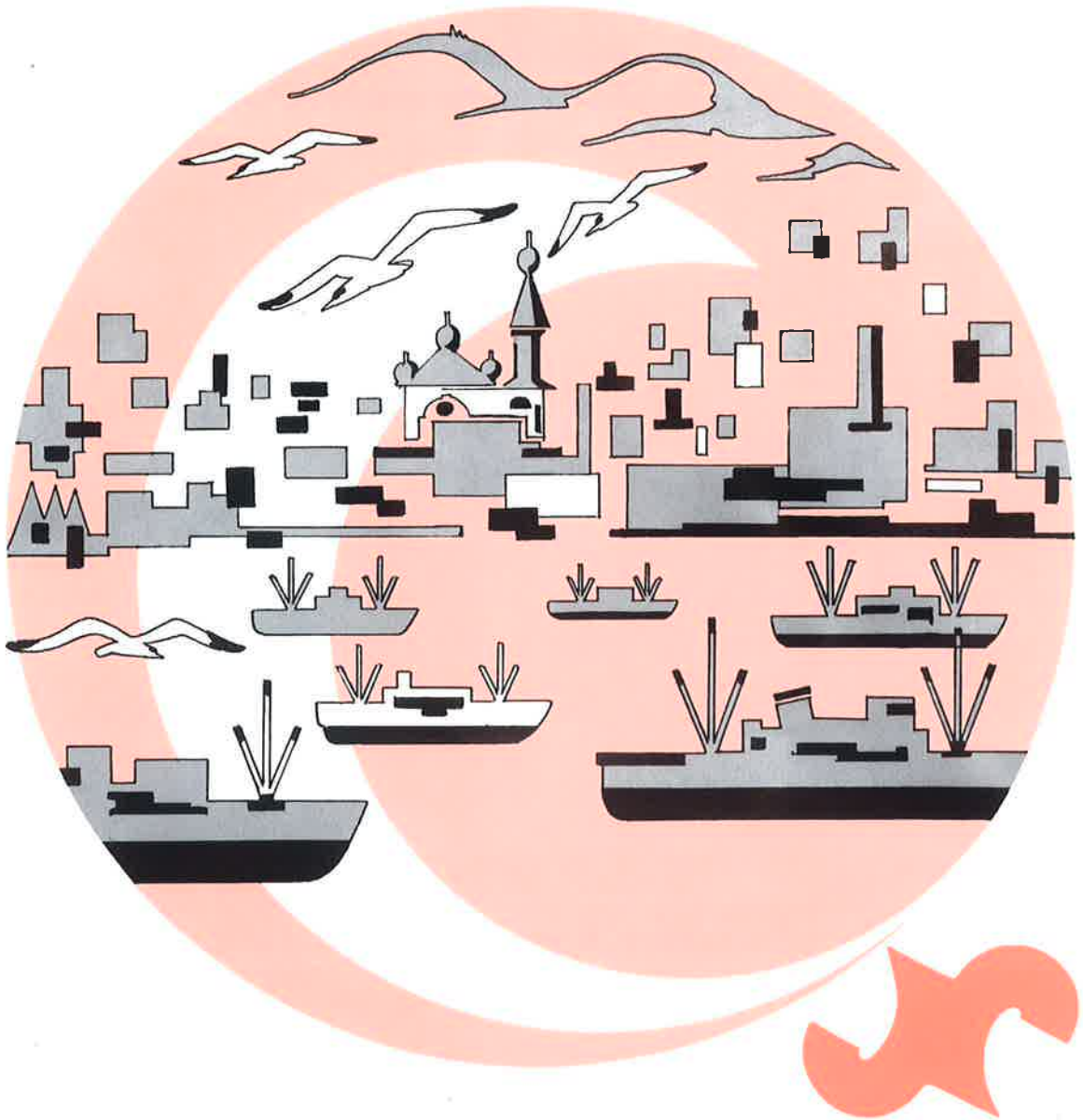


# ともえ No. 26



■函館商工会議所報■

1982 11月号

親しめる 頼れる  
みんなの商工会議所

事務機・事務用品

スエヒロ



スエヒロ事務機株式会社

代表取締役 平野 義勝

函館市宮前町30番1号  
電話/代表(0138)42-3176番

# 巻頭言

昭和五十六年度版「国民生活白書」が発表されましたが、その中で健康について「人々の歴史は、ある意味では健康や安全への脅威（極端な栄養失調や伝染病の流行、そして戦争）との闘いの歴史であったともいえよう。なぜなら健康と安全は人々が生活を送るうえで、最も基礎的な条件だからである」と述べています。

内容をみると「あなたにとって、今、あるいはこれからの生活に必要なものは」との問いに対し、三人に一人が「医療と健康」を挙げていますし、順位でも一番目から五番目までに「医療と健康」を挙げており、その割合は八四%にも達しています。このことから「収入と消費生活」や「家族」以上に健康を重視していることがうかがえます。現状では成人のうち七割までが自分の健康に一応の満足をしています。半面その中の六割強と半分以上の人が「健康が気がり」とであると答えています。

健康は、単にわが身一人の生活ばかりではなく、とりわけ一家の柱である人にとっては家族全員の将来を背負った問題でしょうし、これが経営者となると、自分の家族のほかに社員やその家族にまでも影響を与える大きな問題となっています。

家族に余分な心配をかけたくないという精神的・経済的負担への配慮が、健康への願いを、より切実なものとしている結果といえましょう。

「転ばぬ先の杖」とか「命あってのものだね」とかいふことばがありますが、日ごろから健康に注意し、それを財産として大いに仕事にはげみ、自らの力で長びく不況を吹き飛ばそうではありませんか。

## 目次 ———— ● ともえ 1982 11月号 No.26 ● ————

巻頭言	1
会議所だより	2～5
○第2回臨時議員総会	
○正副部会長選任	
○「税を知る」座談会	
○テクノポリス関連商工会議所懇談会・シンポジウム	
調査レポート	6～9
○金融経済概況（9月）日本銀行函館支店	
○統計資料 大型店売上高（9月）	
○経済の窓 函館における中小企業景況調査報告（昭和57年9月）第2・四半期	
アドバイスコーナー	10～11
特別寄稿文	中国を旅して(7) 平沼智子 12～13
ご存じですか	14～15
ご紹介	16
○振興委員プロフィール	
○函館自由市場協同組合	
事務局日誌（10月）	17
相談所だより	17
ティータイム	18～19
告知板	20

# 会議所

## だより



臨時  
總會  
2回  
議員  
議

### 副会頭に村瀬・加藤・高野・細野四氏

#### 専務理事・常議員・監事など役員決まる

第二回臨時議員総会が、去る十月二十五日午前十一時から本所会議室に議員六十五人が出席し開催されました。

この総会は、川田新体制のもと、今後三年間の会議所活動を推進する副会頭（四人）以下常議員（三十一人）、監事（三人）、専務理事を選任するためのものです。

定刻、会頭が議長席につき「こんにち、世界経済は不況先行不透明の時代であり、当市においては経済構造が、一次産業が極めて少なく、二次が二二%、三次が七四%と他都市に比べて特に二次のウエイトが低い状況である。今後、地場産業、特に素材型製造業については、これを付加価値の高い加工型、組立型の方へと体質変化させて行かなければならない。この

度就任した新議員とともに、信頼、協調の中で、函館経済界が持つ潜在能力を引き出し、会議所本来の部会活動をより活性化する必要がある。各方面にわたる一層の支援と協調をお願いする。」と挨拶したあと副会頭、専務理事について次の通り指名し満場一致でこれを承認しました。

#### ◎副会頭

村瀬順一郎 (株)村瀬鉄工所

加藤 憲 (株)加藤組

高野 洋蔵 北海道水産製造(株)

函館支店

細野 隆蔵 細野商事(株)

#### ◎専務理事

加藤 進一 再任

また、常議員、監事の選任については選考委員による選考を行うこととし、五人の選考委員が別室で協議の決果、次の三十一人の常議員と三人の監事が推選され、満場一致でこれを承認しました。

#### ◎常議員

荻野 清 (株)棒二森屋

楠 靖 (株)丸今井函館支店

安藤 勝見 新函館都市ガス(株)

宮崎 三善 函館製網船具(株)

高間 勉 函館空港ビルディング(株)



第2回臨時議員総会で副会頭就任の  
あいさつをする村瀬副会頭

- 下郡山信一 (株)カネマル
- 鈴木 武二 美鈴商事(株)
- 田島 久三 北海道乳業(株)
- 小松重四郎 (株)小松商店
- 白崎 豊治 (株)ほてい屋
- 竹田 留治 (株)竹田本店
- 本間定次郎 (株)函織
- 堀田 純一 (株)ホリタ
- 田中 仁 第二物産(株)
- 辻 才次郎 辻木材(株)
- 棟方 忠 東栄(株)
- 飯田 貢一 ベンケイ綿(株)
- 小笠原金悦 (株)テーオー小笠原
- 佐藤 龜吉 合同容器(株)

- 松本 演之 (株)松本組
  - 野村 宜市 野村水産工業(株)
  - 森岡 勝 (株)函館水産振興公社
  - 近藤 敏夫 函館バス(株)
  - 秋本 勲 (株)函館観光不動産
  - 西村 敏雄 (株)花びしホテル
  - 平形 由勝 鈴屋商事(株)
  - 松本 栄一 ホンダメイト函館(株)
  - 大越 勝巳 大一興業(株)
  - 藤谷作太郎 兼藤漁業(株)
  - 西野 廉志 函館山ロープウェイ(株)
  - 沼崎弥太郎 (株)南北海道電子計算センター
- ◎監事
- 斎藤 實也 (株)函館西武
  - 白戸 利栄 (株)山竹鈴木商店
  - 中野 勲 道南石油(株)
- 食品商工部会など  
正副部長決まる
- ◇本所運営の一つの大きな柱となる部会長、副部会長を選任するための部会が十一月八日から十五日までの間にそれぞれ開催され、別表の通り選任されました。また合わせて、部会の活発化をはかるため、部会員の中から二百四十五人の常任委員も合わせて委嘱されました。

正副部会長名簿

なお、この件については、十一月十八日に開催された第一回常議員会に報告されました。  
また同日の常議員会で中島事務局長の理事選任が上提され、新たに理事就任が決定いたしました。

部会名	部会長	副部会長
食品商工業	下郡山信一	和田久三
織維商業	小松重四郎	本間定次郎
小売商業	楠 靖	菅山肇一
卸商業	大 総一郎	北村 仁
第一工業	安藤 勝見	浜出 慈仁
第二工業	松本 演之	長門 秀也
農水産	森岡 勝	和田 勝茂
運輸貿易倉庫	近藤 敏夫	鍵谷 達夫
理財	青木 理	大沼 平八郎
観光サービス	沼崎 弥太郎	西野 鷹志

ポリスノ  
構想推進で懇談

シンポジウムでは活発な討論

全国19地域31会議所が出席

テクノポリス関連商工会議所懇談会とテクノポリスシンポジウムが、去る十一月八日、東京都内で開かれ、本所から川田会頭が出席しました。懇談会は午前十一時から東商ビルで、テクノポリス構想指定十九地域に関連する会議所のうち三十一会議所の会頭、専務理事が出席、テクノポリス構想の推進について懇談しました。来賓として出席した通産省



出席者を前に問題提起する笹生教授（日大）

村田審議官は挨拶の中で、同構想実現のため商工会議所の協力を要請し、また同省小林工業再配置課長が同構想の推進状況等について説明しました。商工会議所としても全国十九地域四十九会議所が連けいをとり、日商を中心とした経財団体が国、自治体と一体となり、この構想が単に通産省当局の一つのプランとせず、国家プロジェクトに格上げするよう大運動を展開して行くことを話し合いました。

また懇談会に引き続き、同日午後二時からホテルニューオータニを会場としてシンポジウムが開催され、関連会議所のほか、担当地方自治体代表、北海道側からは北海道東京事務所のほか函館市から助役、企画室長ほか担当者、通産省、建設省、国土庁、自治省、先端技術産業メーカー関係者や評論家界屋太一氏など五百人が参加し、構想の今後の課題と

具体的な実現方法について活発な討論が行われましたが、その中で一ツ橋大学の今井教授は「技術革新は、大型、集中、標準化から小規模、分散、多様化に向っている」と詳しいデータを挙げて経済社会の变革を指摘するとともに「テクノポリス構想こそ低迷するわが国経済の行きづまりを乗り越える有力な手段である」と強調しました。また日本大学の笹生教授は、「当初の構想は、教地域の指定というものであったが、十九地域が開発構想策定地域となったことから、開発論議が高まっており、これら総てを何とかする必要がある。

また構想の実現にあたっては、通産省だけではなく、関係各省庁の積極的参加が必要であり、これの実現にあたっては特別立法措置を検討し、国のナショナルプロジェクトに格上げすべきである」と問題を提起するなど、活発な意見交換の場となりました。

このシンポジウムの結果と、これに先だち行われた関連会議所懇談会との内容を日本商工会議所として取りまとめ、今後国等に働きかけることになりました。

企画から製版・写真製版・カラー印刷・製本まで

株式会社  
**長門出版社印刷部**

代表取締役社長 長門克哉

函館市日乃出町11-13 TEL代(0138)52-2461

# 税制の現状を熱心に討議

## 「税を知る週間」座談会開く

毎年十一月十一日から十七日まで  
 ▲税を知る週間▼として全国各地で  
 各種行事が行われておりますが、今  
 年も函館商工会議所では初日の十一  
 日に「税を知る座談会」を開催しま  
 した。

当日は税務当局から札幌国税局調  
 査査察部長、函館税務署長、渡島支  
 庁税務部長、函館市理財部長ら十



国税当局を前に挨拶する村瀬副会長

人、納税者側から函館地方法人会所  
 属の鰯魚長食品小幡常務ら七人が出  
 席し、北海道青色申告会三本木会長  
 を座長として、約二時間半にわたり  
 熱心な討議が交わされました。  
 主な話題の中から要点を紹介しま  
 すと、

◎みなし法人課税制度の普及と本法  
 への組み込みについて

この制度のねらいとするところは  
 企業の近代化、合理化にあり、仕組  
 みそのものが「必ず税金が安くな  
 る」というものでなく、制度を導入  
 する前に適、不適を見極める必要が  
 ある。所得税法と法人税法の接点に  
 ある制度で、いずれかに組み込むこ  
 とについてはなお検討を要する。

◎相続税の延納について

相続財産は換金しにくいものばか  
 りで納付期限までに金銭納付が困難  
 な場合に関する質問に対し、税額が  
 五万円を超える場合、担保を提供し  
 て延納が認められること、相続財産

の半分以上が不動産で占められてい  
 る場合等の延納方法の説明や、贈与  
 税との関連についての説明。

◎同族会社の留保金課税について

自己資本の充実を阻害するので、  
 法人税法を中小企業向けの税法に分  
 離出来ぬかとの意見が出されたが、  
 非同族会社の税負担との不均衡是正  
 の手段であるから、今後この税制  
 は存続することのこと。なお、資本を  
 充実する方法として、一旦配当し、  
 所得税の超過累進課税を受けた後、  
 増資として法人に受入れる方法もあ  
 るのではないか等の解説。

◎印紙税の課税について

申込書、依頼書等一方的文書であ  
 れば契約成立とは認められないので  
 課税対象とはならないが、文書の形  
 式で判断されるので注意が肝要。  
 等々が話し合われましたが、税制

そのものが難解であるために現行税  
 制に対する要望、不満も多く、財政  
 再建がわが国の最重要課題となっ  
 ている今日、今後とも「税を知る」こ  
 とと、「税を知らしめる」ことの相  
 互理解の必要性が強く印象づけられ  
 た座談会でした。



## 豊かなくらしのパートナー

50万円までは即時ご用立て  
 ★タイムリーローン

- ・残債方式
- ・実質月利2.3%(同利27.6%)
- ・返済回数 1~36回
- ・原則として保証人・担保は不要

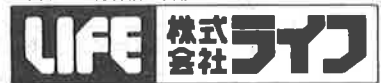


ライフカード会員  
 募集中!!

## ●函館にライフの新しい窓口… 和光デパート ライフクレジットコーナー

函館市若松町20番1号 和光デパート4F  
 ☎(0138)27-2371

全国ネットの総合信販会社(大阪・広島証券取引所上場)



函館市本町6-7 第一生命ビル4F ☎(0138)54-6522

耐久消費財は、乗用車新車登録台数（9月中）が2か月連続前年を下回ったものの、家電製品はVTRが引続き順調、洗濯機、冷蔵庫も買替え需要中心にますますの荷動きを示している。

### 3. 金融事情（9月中および57年度上期中）

○管内金融機関の実質預金は、個人預金はやや伸縮んだものの、期末とあって法人流動性預金がかなり増加したほか、公金預金も交付金の滞留等により前年とは様変りに増加、月中増加額は195億円と前年（同116億円）を大幅に上回った。

また、57年度上期中でみると、金融機関預金が若干ながら増加（前年同期は大幅減少）したほか、公金預金もかなり増加したが、主体をなす一般預金が法人預金、個人預金ともに伸縮んだため、期中増加額は245億円と前年同期（同267億円）を1割方下回った。一方貸出は、建設や水産関連等の季節資金がかなり増加したほか、地方公共団体向けも前年とは様変りに増加したため、月中増加額は162億円と前年（同112億円）を4割方上回った。

57年度上期中についてみると、企業需資は全体として落ち着き気味に推移したが、夏場以降建設、水産関連等の季節需資がやや活発化したことに加え、金融機関も弾力的な融資姿勢を示したこともあって、期中貸出増加額は95億円と前年同期（同45億円）を大幅に上回った。

この間、管内銀行の貸出約定平均金利は9月中-0.039%と引続き低下。

○銀行券は、月初の還流が順調であった一方、月末にかけてかなりの増発をみたため、結局月中では還収超34億円とほぼ前年（同33億円）並みの動き。なお、57年度上期中では、133億円の還収超（前年同期159億円）。

○財政収支をみると、運用部や簡保資金の市町村への貸付が低調であった一方、同回収が増加したことを主因に、月中受超額は70億円と前年（同25億円）を大幅に上回った。

なお、57年度上期中では、国鉄の工事代金支払が増加したものの、公共事業や運用部、簡保資金貸付の支払が前年をかなり下回ったほか、保険等の受入れが順調であったことなどから、期中払超額は239億円と前年同期（同303億円）を2割方下回った。

## 統 計 資 料

函館市内第一種大規模小売店舗売上高（10店） 昭和57年9月

品 目	売 上 高 (千円)	対 前 月 比 (%)
衣 料 品	2,522,612	117.9
身 回 品	491,150	93.3
雑 貨	623,652	103.8
家 庭 用 品	941,269	151.0
食 料 品	1,463,519	87.1
食 堂 ・ 喫 茶	189,907	83.7
サ - ビ ス	52,620	89.3
そ の 他	218,986	96.8
総 額	6,503,715	106.9

※ 10店とは棒二森屋、丸井今井、さいか、和光、ハイショップホリタ、テーオー小笠原、長崎屋、イトーヨーカ堂、函館西武、ホリタショップパースプラザ湯の川店の各店をいう。テーオー小笠原については食料品を扱っていない。



9月

昭和57年10月26日発表

## 金融経済概況

## 日本銀行函館支店

## 1. 概況

○最近の管内経済動向をみると、製造業では造船、合板機械が高操業を継続、漁網も受注増を背景に引続き前年を上回る生産水準を維持。また、段ボール箱は青果物の荷動き順調で操業度を上げているほか、珍味加工も値上げ前の仮需中心に出荷増をみている。これに対し、在庫増の肥料、受注停滞の製缶・缶詰機械では低操業を余儀なくされており、夏場に増加をみた生コンの出荷も再び落込んでいる。個人消費面については、大型小売店では秋物衣料の出足は不冴えながら、一部大型店の新装オープンが寄与して9月中の売上げはまざるの増加。また耐久消費財は、乗用車販売が2か月連続前年を下回ったが、家電製品は総じて順調な荷動きを示した。一方、一次産業面では、水稲は3年続きの不作が確実視されているものの、イカの水揚げ金額は魚価高騰から前年をかなり上回っているほか、コンブ、ホタテも増収が期待されている。

この間、公共工事は夏場好天に恵まれ順調な施工進捗をみたが、建設筋では手持工事量の減少から秋枯れを懸念する向きが多い。

このように最近の管内景況は昨年と比べ部分的には幾分明るさが目につくようになってきているものの、今一つ盛上りに欠け、目先冬場不需用期を迎えることもあって先行きに対しては引続き慎重な見方を示す向きが大勢。

○金融面をみると、管内金融機関の実質預金

は法人流動性預金や公金預金の増嵩から前年を大幅に上回る増加。一方貸出も、建設、水産関連等の季節資金を中心に前年をかなり上回る増加。この間、管内銀行の貸出約定平均金利は引続き低下を示している。

## 2. 産業界

○実体経済の動向を主要産業別にみると、製造業では、造船が厳しい受注環境下ながら、引続き高操業体制を維持、合板機械もこれまでのところ新規受注は順調でフル操業を継続している。また漁網もイカ流し網の受注増に支えられ、前年を上回る生産水準となっている。さらに、段ボール箱は主力の馬鈴薯向けはやや出遅れているものの、秋野菜の荷動きが順調なため操業度を上げているほか、珍味加工も実需は不冴えながら値上げ前の仮需中心に出荷は前年を上回った。

これに対して、肥料は秋まき小麦用の出荷減から在庫が積上がり、低操業を余儀なくされているほか、製缶・缶詰機械も製缶メーカーの設備投資慎重化を映じて新規受注は停滞。また生コンも好天を背景とした夏場の工事進捗から、秋口以降荷動きが鈍化してきている。

○一次産業面をみると、マイカの水揚げは、津軽海峡、太平洋側が不漁のため数量では前年を1割弱下回っているが、魚価高騰から金額では前年を4割弱上回っている。また、コンブが増収見通しにあるほか、噴火湾養殖ホタテも前年に比べ2か月早く生貝の出荷自主規制が解除され、斃死率も低いことから前年を上回る水揚げが期待されている。一方、農業の作柄は、水稲が3年連続の不作とみられているほか、馬鈴薯も平年作にはおよばないものの、いずれも前年を上回る収穫量は確保しうる見通し。

○個人消費面をみると、大型小売店では、秋物衣料、暖房器具など季節商品の出足は不冴えながら、一部大型店の新装オープンが寄与して、9月中の市内大型小売店の売上高(8か店)は、前年比5.5%増と前月(同3.1%増)を上回る伸びとなった。一方、

ている。業績が好転しているのは、飲食料品関係（前期比D I 27.0、前年同期比D I 31.5）、医薬品・化粧品関係（同D I 22.2、同D I 11.1）である。また、前期減少を訴えていた繊維・衣服関係や建築資材関係は前期並みに推移しているが依然として低迷状態にある。

【小売業】

今期の売上額は、前期比D I △3.8、前年同期比D I △1.4となっており停滞基調が続いている。特に、大型店の影響が強い繊維・衣服身の回り品関係は前期比D I △29.4、前年同期比D I △27.7と減少を示し業績悪化が続いている。また、他の業種は総じて前期並みに推移している。

【サービス業】

今期の売上高は、前期に比べD I がゼロを示し前期並みであるが、前年同期比でD I △12.0と減少し伸び悩んでいる。特に、本格的な観光シーズンに入り好転を期待していた旅館関係は前期比D I △12.5、前年同期比D I △25.0と減少を示した。

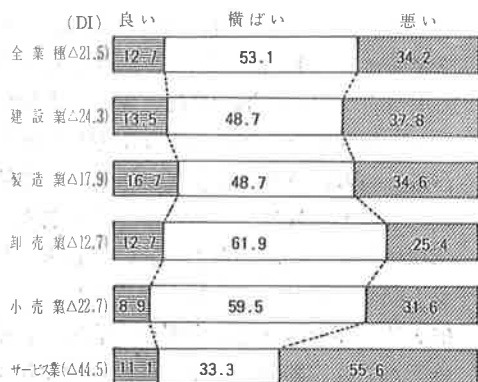
来期（10月～12月）の見通し

1. 業況について

函館地域企業の来期業況見通しを全業種で見ると、今期に比べ「好転」する企業12.7%「横ばい」企業53.1%、「悪化」する34.2%でD I △21.5となっており引き続き悪化を予測している。特に、サービス業D I △44.5、建設業D I △24.3、小売業D I △22.7は悪化基調が続いている。

これは、恒常的民間需要の不振等により大巾な売上の高伸が期待できず、加えて年末にかけ資金需要の派生に、利益・資金繰りが追いつかないため先行不安となっており表われていることが窺われる。

図-3 来期の業況見通し（今期比）



2. 売上額（生産・工事完成額）について

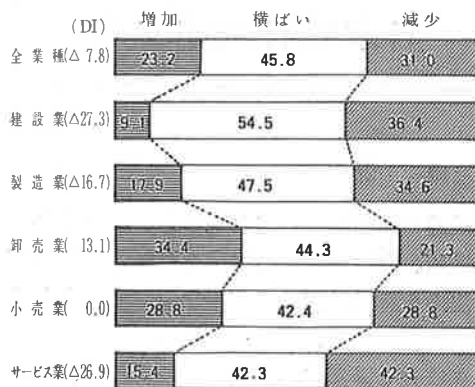
来期の売上見通しを全業種で見ると、今期に比べ「増加」する企業27.2%に対し、「横ばい」企業44.3%、「減少」する企業27.5%でD I △0.3となっており

り今期同様停滞基調で推移される。また、来期の売上額を前年同期比で見ると、「増加」企業23.2%に対し「横ばい」企業45.8%、「減少」企業31.0%でD I △7.8と前年より若干減少を予測している。

次に、来期の売上見通しを業種別で見ると

○建設業では、今期に比べD I △3.2、前年同期比でD I 27.3とマイナスを示し依然として減少傾向で推移される。

図-4 来期の売上額見通し（対前年同期比）



○製造業では、今期比D I △5.0、前年同期比D I △16.7となっており今期に引き続き低迷基調にある。特に、水産加工関係は、さらに悪化を予想している。

○卸売業では、今期比D I 24.6、前年同期比D I 13.1であり今期に引き続き増加する見通しである。しかしながら繊維、衣服関係は悪化基調が続いている。

○小売業では、今期比D I △1.3、前年同期比D I がゼロを示しており依然として停滞基調で推移される。特に、飲食料品関係や繊維・衣服・身の回り品関係は依然として悪化を続けるものと予測される。

○サービス業では、今期比D I △37.1、前年同期比D I △26.9で大巾な減収を予測している。特に、旅館関係が悪化基調で推移される。

3. 経営上の問題点

今期最も苦慮している経営上の問題点としては、前期調査に引き続き「売上・受注の不振」をあげる企業が多く全業種で39.1%を占めている。

「売上・受注の不振」を業種別で見ると、建設業が69.6%、製造業27.2%、卸売業43.3%、小売業45.1%、サービス業37.1%であり特に建設業は、前期に比べ21.6%も高くなっている。

他に経営上の問題点を見ると、製造業では「製品安」23.4%、「原材料高」19.5%、卸売業では「流通経費の増加」「純利益の減少」がそれぞれ15.0%、小売業では「純利益の減少」12.8%、「大型店の進出」11.5%、サービス業では「客足の減少」29.6%、「営業経費の増加」11.1%が上げられている。

経済の窓

景況調査速報

(昭和57年度 第2・四半期)

昭和57年度第2・四半期（7月～9月）がまとまりましたので概況をお知らせします。

なお調査対象及び回収状況は次の通りです。

（注）本調査結果の中でDIとある記号は、デフュージョン・インデックス（景気動向指数）の略で、各調査項目についての増加（好転・上昇）企業割合から減少企業割合（悪化・低下）企業割合を差引いた値を示します。

今期（7月～9月）の実績

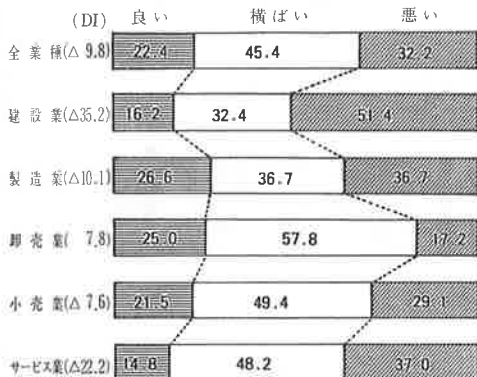
1. 業況について

函館地域企業の今期業況を全業種で見ると、前期に比べ「良い」とする企業22.4%に対し「横ばい」企業45.4%、「悪い」とする企業32.2%でDI△9.8となっている。

今期は公共事業前倒し執行の効果浸透や本格的な夏場シーズン入りで消費需要等の増加による景気回復を期待する向きが多かったが、現実には住宅投資や設備投資及び個人消費支出等が依然として振るわず前期に引き続き低迷状態が続いている。

これを業種別で見ると、建設業ではさらに悪化度を深めており、製造業や小売業も悪化基調にある。また、前期好転していたサービス業は、客数の減少によって悪化を示している。一方、卸売業では前期に引き続き好転の兆しをみせている。

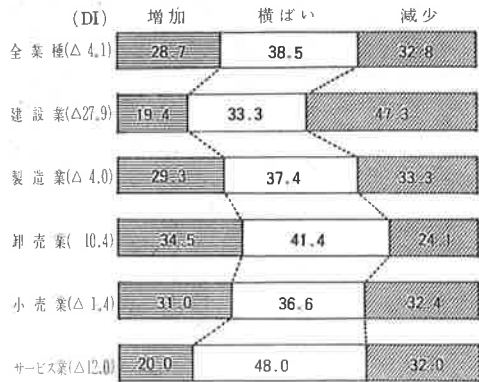
図一 今期の業況について（対前期比）



2. 売上額（生産・工事完成額）の状況

今期の売上額を全業種で見ると、前期に比べ「増加」している企業が32.2%に対し、「横ばい」企業37.4%、「減少」している企業が30.4%でDI△1.8となっており前期並みに推移し伸び悩んでいる。特に建設業がDI△27.1と減少傾向が続いている。反面、卸売業ではDI25.0となっており前期に引き続き増加を示している。また、今期の売上額を前年同期比で見ると、全業種では「増加」企業28.7%「横ばい」企業38.5%、「減少」企業32.8%でDI△4.1とマイナスを示したがほぼ前年並みに推移している。業種で増加しているのは卸売業だけであり、前期増加していたサービス業はDI△12.0と減少している。また、建設業ではDI△27.9と減少が著しい。

図一 今期の売上額について（対前年同期比）



【建設業】

今期の工事完成額は、前期比でDI△27.1前期同期比DI△27.9で業績悪化が続いている。前期著しい悪化をみせた職種別工事関係は、公共事業前倒し発注の効果が出てきておりやや好転しているが、総合工事関係では業績の悪化が目立っている。

以上のように、建設業全体としては公共事業投資の前倒し発注による官公需要の頭打ち、さらに民需の停滞による過当競争、請負単価の低下の影響を受け業績の悪化が続いている。

【製造業】

今期の生産額は、前期比DI2.5で増加企業が減少企業を若干上回っているが依然として業績は低迷している。また、前年同期比で見るとDI△4.0でありほぼ前年並みに推移している。しかし業種によってバラツキをみせており、造船・鉄工・機械関係はDI35.4と増加を示し、漁網関係もDI12.5と増加基調が続いている。一方、水産加工関係はDI△35.0と減少し業績悪化が続いており、建築資材関係も総じて低調である。

【卸売業】

今期の売上額は、前期比DI25.0、前年同期比DI10.4となっており季節的要因によって増加基調が続い

# ヒント

榮 繁

# びんと

あなたは、信長、秀吉、

家康型の何れで

勝負を挑むのか

(2)

あなたの人事管理は信長型か、それとも秀吉型なのか

秀吉と信長の人事管理を比べてみますと、基本的には同じことをやっています。つまり、門地、家柄、血筋、そういうものに一切こだわらず、力ある者を広く登用した点で秀吉は、信長の後継者といえます。

たとえば、寺小姓(石田三成)、鍛冶屋のせがれ(加藤清正)、薬屋のせがれ(小西行長)、桶屋のせがれ(福島正則)、馬引きもやった男(加藤嘉明)などといったメンバーをみても一目瞭然です。

ここにも秀吉の苦勞人としての眞骨頂をかいまみることが出来ます。

もう一つは、信長より、もっと積極的な人事をやっています。たとえ敵の領内の山中といえども、必要なら人材ありとさげば訪ねて入社を勧誘する積極性がみられます。美濃、菩提山城にいた軍略家、竹中半兵衛を、更には、黒田官兵衛に軍師就任を頼みにいったエピソードにみるとおりです。秀吉はいつも「おれがいい大将だから、おれにそむく奴はいないはず」と豪語しています。事実、秀吉は生涯かけて家臣の大きな謀叛にあつてはいないのです。

秀吉の勞務管理は、カラッとして陽気です。彼の戦略、戦術も、一人でも兵を傷つけることを避けるとい

う方針で、水攻めのようなジワジワと時間をかける安全戦法を用いたことにもハッキリうかがい知ることが出来ます。

もちろん、信長も「家来はおれにそむかぬもの」と信じていたが、浅野長政の裏切り、荒木村重、明智光秀など有力家臣の謀叛にあつていまず。前にも述べましたように、秀吉は水呑み百姓の出で、苦勞の連続でしたが、信長はたとえ小なりといえども二世経営者です。生れながらにして彼の下には家来がいたのです。この差が二人の人事管理の基本的な差をもたらす要素となつています。

戦国の世の武將たちは、他人の経営内容や経営者の人物像はむろんのこと、各藩の情報の収集にぬかりはなかつたのです。他社の内情をよく偵察しておかなければならないことは、今も昔も全く同じです。

あなたはそれとも家康型なのか

「天下を取るべき武將としては、家康はあまりにケチンボである。前田利家のような、鷹揚な人でないと人心の収獲はおぼつかぬ」そんなエピソードがのこっています。秀吉の人使いをみていると、豪放に家来たちに高賃金を出し、厚い恩賞をズバ



時計・宝石・眼鏡

(株)佐竹時計眼鏡店

函館市松風町18番3号 ☎22-5212

ズバ与えるというふうにみられていて、家康の場合は、その逆に洪く、はでばでしいところがまったくないというのが定評だったようです。

「足利の天下が早く乱れ、下剋上の戦国へ突入したのは、重臣までを褒美で釣って、始めから物欲の集団を作ったからだ。秀吉もやたらに褒美を出す、オレは違う。それなしでは動かぬ家臣はいらぬと決心した。だが、力ある者は、それを伸せる舞台を作って与えよう。給与よりも、思う存分志を伸せる舞台にしよう」という心—ここに家康会社の安定成長の秘密があるようです。

山岡さんの「徳川家康」11巻竜虎の巻はなかなかの庄巻で、その中に家康の考えた「労働倫理」の中心的な考え方が描かれています。まず、社長自身のリーダーシップの確立目標は、「従業員に惚れて貰うこと」にあるとしています。

「大将というものはな、敬われていられるように、その実、家来に絶えず落度を探されている。恐れられているように侮られ、親しまれているように疎んじられ、好かれていられるように憎まれている」家来というものは、禄でつないではならず、遠ざけ

てはならず、近づかせてはならず、怒らせてはならず、油断させてはならないものだ」ではどうするかといえます。「家来はな、惚れさせねばならぬ。別の言葉で心服ともいいますが、心服は事理を越えたところから生まれてくる。感心させて感心させて、好きでたまらなくさせてゆくのが、本当に、家康がこんなふうにいっただけかとは別として、しかしここにあらわれている、従業員の社長に向かう精神姿勢は、多分にこのとおりです。

**あなたは、従業員に惚れられているのか**

惚れてもらうにはどうするか。実践いかんということになりますが、そのやり方は「従業員より人一倍のきびしい苦勞を堪えていくことに一端はかかっている」としています。たとえば従業員が白米を食べていたら、自分は七分づきか麦めしを喰う。従業員が五時に起きるなら、自分は四時に起きる。そして従業員の体力を超える体力をもつ。従業員が徹夜してやつているとき、あなたがのうとうとねむったりしてはいかんといいことです。ランランたる目をひらき従業員を先に帰らせても、自

分は徹夜を二晩やっても平っちゃらというのが家康流のやり方です。  
あなたは、うしろ姿で従業員に教えることができるのか

私の好きな言葉の一つに「薫化くんか」があります。この意はいちいち、上から口や文書で、教化し、しつけるなどというのではなく、日常の実際の行動から、考え方の実践の中から、次第にその人の周囲に深い感化を与えていくことです。それは、丁度、香を焚く薫りが、静かに、部屋にも、物にさえも、段々と深くしみていくというさまに似ています。薫化とのかかわりで、家康は、まず、その主体の確立の必要を指摘したわけです。こういうやり方がある人は「うしろ姿で教えるのだ」といっています。いま、あなたに求められるのは、信長型の「鳴かざれば殺してしまえホトトギス」なのか。それとも秀吉型の「鳴かざれば鳴かせてみようホトトギス」なのか。家康型の「鳴かざれば鳴くまで待とうホトトギス」なのか。ただ、あなたはいよ経営者としての正念場を迎えたことだけは間違いないようです。

日本マネージメント・リサーチ  
長谷部 賀 広

新しい感覚・卓越した先進のシステムを通して  
美しい印刷物をお届けしています

 株式会社 第一印刷

TEL (0138) 9923-0101・(040) 函館市末広町1番8号