

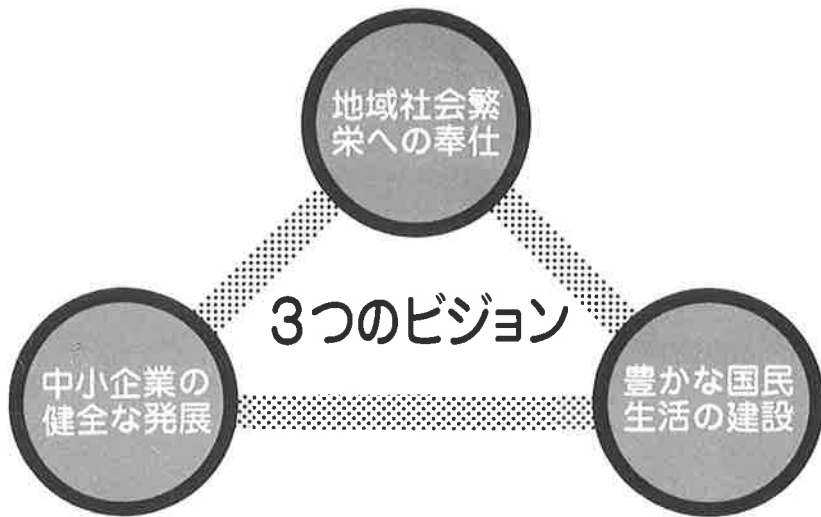
ともしえ

No. 95



■ 函館商工会議所報 ■
1989 3月号

行動する
はつらつたる
商工会議所



はこしんは豊かな暮らしと
確かな未来の実現に
お手伝いいたします。

 **はこしん**
函館信用金庫

本部 函館市豊川町7番19号 TEL22-1241(代)

本店	函館市豊川町15番20号	TEL 22-1247(代)	亀田支店	函館市亀田本町56番4号	TEL 42-3820(代)
松風町支店	函館市松風町11番15号	TEL 23-6221(代)	中道支店	函館市中道1丁目24番12号	TEL 51-1711(代)
ばんだい支店	函館市宮前町14番15号	TEL 41-6236(代)	上磯支店	上磯郡上磯町飯生2丁目4番24号	TEL 73-2151(代)
五稜郭支店	函館市本町30番24号	TEL 52-0511(代)	えさん支店	亀田郡恵山町字中浜115番の4	TEL 84-2111(代)
弁天支店	函館市弁天町13番11号	TEL 26-3646(代)	七飯支店	亀田郡七飯町字本町392番8	TEL 65-2501(代)
千代台支店	函館市千代台町12番22号	TEL 51-5238(代)	木古内支店	上磯郡木古内町字本町53番1	TEL 木古内 2-3121(代)
湯川支店	函館市湯川町2丁目18番7号	TEL 57-1492(代)	知内支店	上磯郡知内町字重内13番地の11	TEL 知内 5-5611(代)
花園支店	函館市日吉町1丁目27番3号	TEL 53-5521(代)			

視 点	1
会議所の動き	2
地域の景気	6
調査レポート	8
アドバイスコナー	10
寄 稿 文	12
Q & A	14
情報コーナー	16
テイータイム	18
ご 案 内	20



● 視 点

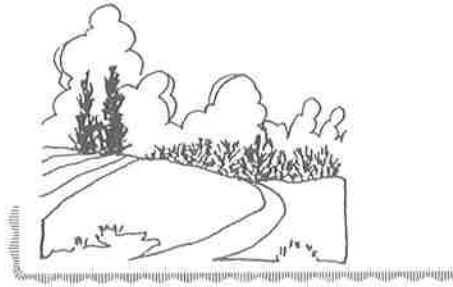
日一日と日ざしも長くなり木の芽もふくらみ始め、今年
は例年より相当早い春の訪れとなりそうです。

昭和六十二年春より景気の回復そして拡大へと、短期間
に順調な上昇を示した函館経済は、青函トンネル開通によ
る人の動き、物の流れの予想以上の拡大とともに、観光客
の増加もあり、二十か月以上も好況を維持しています。

第四次全国総合開発計画で明示された青函インタープロ
ック交流圏構想をふまえた青函両地域の交流も着々と進ん
でいます。トンネル開通一周年の三月十三日には、函館・
青森両市によるツインシティ協定の締結や両市の商工会議
所を始め民間六団体によるツイン協定の締結もありました。
今後の発展振興の基本となるべき諸プロジェクトも、本年
五月策定予定の青函インターブロック交流圏計画の中で、
だんだん姿をはっきりと見せてきています。明るい明日を
約束する計画は間もなくでき上ります。この計画を実施す
るための諸体制も整えられつつあります。

あとは人材を適材適所に据え、強い意志と団結のもとに
前へ向って進んでいかなければなりません。これが平成元
年の最も大切な仕事です。そして、順風にある今こそさら
に努力を重ねるべき最高の時であり、また、その努力の効
果に高いものが期待できるのもこの時代だと思います。

幸い会社の将来を担うべき有望な新人が間もなく入社し
てきます。大きな希望と夢をもった彼等を暖く迎え、一日
も早く職場に届けこめるよう準備をしておきましょう。



会議所の動き

「青函ツイン商工会議所」提携調印も ツインシティの提携調印も

青函トンネル開業からちょうど一年目にあたる去る三月十三日、函館と青森両市は互いの変わらぬ友好を誓うとともに、将来の飛躍的発展をめざし、ツインシティ（双子都市）として提携することとなり、函館ハーバービューホテルにおいて調印式が挙行されました。



「青森市・函館市ツインシティ提携調印式」は、午後十二時三十分から両市の市役所や市議会、経済界など関係者二百三十人余りが出席して開催され、両市の市議会議長・商工会議所会頭が立会人として見守る中で、盟約書に署名がされました。その後、工藤青森市長の代理として挨拶に立った千葉助役からは「青函トンネル開業によって、青函新時代の気運が高まりつつある今こそ、心を一つにして共に発展していこう。」との挨拶があり、木戸浦市長からも「歴史的に古くからのつながりを持つ両市が協力し合いながら、新たな経済・文化圏として、国際的に注目される百万人都市圏を築こう。」との挨拶がなされました。

この度のツインシティ提携により、今後は両市のまつりへの相互参加などをはじめ、市民や企業などの幅広い参加のもとで、青函對抗総合体育大会や両市の公共施設の相互利用等のほか、観光・スポーツ・文化・経済など八分野に亘る広範な交流が予定されています。また、当日は午後一時から同ホテルに於いて、函館・青森両商工会議所をはじめとする両市の経済六団体（①函館商工会議所―青森商工会議所②社）函館観光協会―（社）青森観光協会③函館市商店街振興組合連合会―青森市商店街連盟④（協）函館専門店会―（協）日専連青森会⑤函館青年会議所―青森青年会議所⑥函館物産協会―青森物産協会）による「青函関係団体ツイン提携合同調印式」が行われ、いづれも国の四全総に明示されている青函インターブロック交流圏計画の策定を控え、さらにツインシ



イ提携を契機として、交流圏計画推進のために、民間の中核となるべき函館・青森両商工会議所のツイン商工会議所提携を始め、各経済団体もより交流を深めていくために協定されたものです。

また、商工会議所間の姉妹提携はこれまでに九ヶ所ありましたが、「ツイン協定」は今回が初めてです。

調印式では、木戸浦函館市長と千葉青森市助役を立会人に、両市の経済六団体の代表者が互いに盟約書に署名しました。調印後挨拶

に立った沼田青森商工会議所会頭は「本日の協定を契機として、より一層の交流を深め、青函インターブロック交流圏を北日本第三の中核都市圏として発展させよう」と述べました。

ツイン協定等を承認 第2回常議員会開催

また、本所川田会頭からも「新たな経済交流で、両市の飛躍的発展をめざそう」との挨拶があり、青函経済圏の新しい幕開けが始まりました。

本商工会議所第二回常議員会は、去る二月二十八日、五島軒駅前支

がなされ、そのあと議事に入りま

店で開催され、函館空港幹線の複数社乗入れについて等の報告がなされた後、附議事項としての青函ツイン商工会議所等提携についてと総会附議事項二件を審議し、それぞれ原案どおり承認、議決されました。

議事の概要は次の通りです。

①函館空港幹線の複数社乗入れについて

議事に先立ち、川田会頭から「青函トンネル開通から満一周年にあたる三月十三日、函館市と青森市でツインシティの提携が結ばれることになり、両地域にとって大変喜ばしいことである」との挨拶

会頭から「かねてより経済界などが待望していた函館―東京線への日本航空乗入れが決定し、同線は本年7月頃には全日空、日航のダブルトラッキング（複数社乗入れ）化が実現することになり、三年間にわたる地元を挙げての陳情活動の結果がようやく実を結び今後、観光や企業誘致などの面で、

大きな偉力を發揮するものと期待できる」との報告がありました。

②青函インターブロック交流圏計画(案)の策定状況について

平野専務理事から「本計画を策定するため昨年四月発足した青函インターブロックの交流圏構想推進協議会において、過去二回幹事を開催し、計画案について作業を進めてきたが、三月末頃には最終専門部会を開催して検討することにしており、最終素案については、四月始めに有識者の意見を求め、五月中に計画策定の運びとなる予定である。

従って、当初昭和六十三年度内にまとめることになっていた日程が新年度に若干ずれ込むことになった」との報告がなされました。

また、附議事項の函館・青森両商工会議所によるツイン商工会議所提携については、全員異議なく決定し、総会附議事項の常議員、監事の補充選任については、三月開催予定の通常議員総会に提出することを決定しました。

消費税各種セミナー開催

消費税の導入は、昨年十二月二十四日に税制改革関連法案の成立により、平成元年四月一日より、商品の販売や、サービスの提供に對して三%の消費税が課税されることになりました。

消費税実施に伴い、本所でもあらゆる機会をとらえ、事業者の方々の疑問や不安に應えるべく、各種刊行物による情報提供やセミナーの開催等を逐次展開しております。

さて去る二月二十一日には、「消費税の実施に伴う説明会」を開催、講師として札幌通産局、公正取引委員会、札幌国税局からそれぞれ立場での説明がなされました。

説明後四十分程の質疑があり、その中で「平成元年一月に法人化した場合の消費税対応」、また「四月一日に前後して売買契約し代金を支払う場合」の消費税転嫁等、多くの質問が出されましたが、全般的にはまだまだ不明な部分が多

く、四月導入に向けて前途多難とあったところです。

三月七日には「消費税対応の会計処理の手法」セミナーを開催、会計処理の手法、納付税額の計算方法等、経営者及び経理マンが知っておかなければならない事項を説明、また消費税の企業に及ぼす影響とその対策についても説明され、いづれも即実践出来ることとして熱心に聞き入っていました。

次いで三月十七日には「免税事業者の消費税対応」セミナーを開催、免税業者ということで税を消

函館商業活動調整協議会開催

大規模小売店舗における小売業の事業活動を調整するため、本所に設置されている函館商業活動調整協議会（鹿角幹夫会長）が、去る二月二十七日、本所会議室に於いて開催され、継続審議中の㈱テオー小笠原パーティの増床計画についての審議があり結審となり

費者からもらう必要はないものの仕入には税がかけられるので、企業利益の減少の予盾が発生、企業にとって、その対応は問題との説明がありました。

以上三回の講習会が開催されましたがいずれもまだ不透明部分の多い消費税ですが、一方、導入によって、乗用車の購入や、航空運賃等は安価になるメリットも出てきます。

※尚政府でも啓もう活動として企業、事業者向けに法律、政省令国税庁通達を分かりやすく解説した冊子を作製、また消費者向けの冊子も作製・配布し、あらゆる疑問に答える体制をとっています。

ました。

同パーティの計画は、①五、六階を増築して売場面積を三千七百六㎡増加し、②開店時期を五月一日としたいというものでした。

一月二十七日と二月十七日の商調協では、申請の規模を縮小した上で増床を認めるという意見で大筋

合意しました。また、具体的内容については学識経験者委員に委任することとしました。学識経験者委員による小委員会は二回開催され、二月十五日の小委員会では、増床面積は申請より二割削減し、開店時期を十月一日以降とするという調整案をまとめました。

二十七日の商調協では、この案をめぐる協議が行われ、商業者と消費者それぞれの立場から相反する意見や要望が出されたため、再度、小委員会を開催して検討の結果、小委員会では、大型店の進出や増床が全国的に規制緩和の方向にあること、市内大型店の売場面積が小売業全体に占める割合は旭川や苫小牧に比べても、低い状態であること、市内の人口動態や地域間バランスを考慮すること、地元商店街の同意を得ていることなどの理由から、申請面積を二割削減して二千四百六十一㎡の増床にとどめ、開店も十月一日以降とするという当初の小委員会案を全体会議に再提案、全会一致の了承のもとに結審をいたしました。

今回の増床で、同パーティの総売場面積は現在の七千二百四十一㎡から九千七百二㎡になります。

事務局日誌

2月



*** 常 議 員 会**

28(火) 第2回常議員会

*** 委 員 会**

- 4(日) 総務委員会
- 6(月) 文教委員会正副委員長会議
- 15(水) テクノポリス委員会
- 27(月) 青函圏特別委員会正副委員長会議
- 〃 文教委員会

*** 正副会頭会議**

- 9(木) 第11回正副会頭会議
- 23(木) 第12回正副会頭会議
- 28(火) 第13回正副会頭会議

*** 会 議 (日 商)**

- 7(水) 商業近代化研究会ソフト分科会
- 16(木) 第370回常議員会
- 27(月) 消費税に関する商工会議所経理担当者説明会

*** 会 議 (道商連)**

- 15(水) 全道商工会議所経営指導員等研修会
- 16(木) 昭和63年度小規模事業指導推進費補助金等変更承認申請審査会

*** 〇 〇 審 査 会**

- 8(水) 小企業等経営改善資金の審査会
- 28(火) 〃 〃

*** 諸 会 議**

- 1(水) 指導員連絡協議会
- 2(木) 所報「ともえ」No.94(2月号)編集会議
- 3(金) 第2回はこたて冬のイベント実行委員会
- 〃 函館都心商店街振興組合、第1回商店街近代化推進委員会
- 6(月) 函館市都市内駐車場整備計画調査協議会
- 7(水) テクノポリス函館地域推進協議会
- 〃 第2回函館商業活動調整協議会
- 〃 第1回函館市都市計画審議会
- 9(木) (仮称)湯の川マリノパーク建設計画調査中間報告会
- 10(金) 函館市競輪運営協議会
- 〃 新幹線現函館駅乗入れ促進期成会幹事会
- 14(水) (仮称)地域開発問題検討会
- 15(木) 函館商業活動調整協議会小委員会

- 17(金) ホテル・旅館連絡協議会
- 20(月) 函館市観光懇談会
- 〃 第3回青函インターブロック交流圏構想推進協議会幹事会
- 〃 渡島・松山(函館・江差)地域雇用開発会議
- 23(木) 函館情報技術開発センター役員会
- 〃 国民金融公庫 昭和63年度小企業等経営改善資金貸付推薦団体役員連絡協議会
- 27(月) 第3回函館商業活動調整協議会

*** 講 習 ・ 催 物**

- 6(月) 新規白色申告者説明会
- 7(水) 〃
- 8(水) 工業経営セミナー「収益性向上とコスト対策」
- 〃 経営相談
- 15(水) 発明相談
- 16(木) 函館経営者協会セミナー「今春季賃金決定にどう対応するか」
- 17(金) 経営安定特別セミナー「上手な銀行取引と保証のしくみ」
- 21(水) 道商連、商工会連合会、中小企業中央会、本所共催「消費税説明会」
- 22(水) 経営相談
- 23(木) 麺類組合セミナー
- 〃 法律相談

*** 検 定 試 験**

- 12(月) 第125回珠算能力検定試験
- 22(水) 第16回(1級)、第23回(3級)販売士検定試験

*** 刊 行 物**

22(水) 所報「ともえ」No.94(2月号)発行

*** 相 談 ・ 診 断**

金融 70 税務 458 経理 422 経営 23
労働 5 取引 0 その他 4 計 982

*** 貸 室**

本館 28 別館 5

*** 文 書**

受信 195 発信 15

*** 慶 弔 ・ そ の 他**

- 10(金) 函館繊維商組合講演会・新年懇親会
- 〃 函館市商店街振興組合・新年懇親会
- 11(日) '89はこたて冬・フェスティバルオープニング・セレモニー
- 13(月) ㈱北洋銀行 武井頭取との懇談
- 17(金) 青森商工会議所臨時議員総会懇親会並びに青函ツインシティ締結に伴う青函経済懇談会
- 〃 本所議員会懇親会
- 22(水) 函館割烹調理師会・新年懇親会
- 27(月) (社)函館競馬場馬主協会会員新年会

函館市商店街振興組合連合会

函館市商店街振興組合
 五稜郭商店街振興組合
 中島町商店街振興組合
 湯川商店街振興組合
 美原商店街振興組合
 (協)十字街商盛会
 大 門 浅 草 街 会
 函 館 中 央 街 会
 昭 和 通 街 会
 万 代 町 商 興 会
 堀 川 町 振 興 会
 千 代 台 町 振 興 会
 五 稜 郭 商 工 親 和 会
 杉 並 町 振 興 会
 函 館 松 陰 地 区 商 店 街 振 興 会
 柏 木 町 商 友 会
 湯 川 温 泉 商 工 親 和 会
 日 花 商 盛 会
 函 館 朝 市 協 同 組 合 連 合 会
 函 館 梁 川 商 興 会

函館・青森両市の
ツイン提携を
お祝い申し上げます。

また、漁網でも、定置網の好調持続に加え、漁期接近に伴うサケ・マス流し網の受注もあって、生産は漸次上向いており、化学肥料も末端ユーザー筋の前倒し需要から目下フル操業中。

(4)建設 関連

公共工事の発注が前年を下回った（主要5官庁の1月中発注額前年比△19.0%）ものの、新設住宅着工戸数が分譲・賃貸マンションを中心に著伸したほか、工場・倉庫等の新增改築も増加（1月中の非住宅建築着工床面積前年比+27.6%）。このため、土木・建築筋の手持ち受注残は高水準で、工事消化も暖冬に恵まれて順調に推移しており、鋼材等建設資材の荷動きも堅調。

(5)漁 業

沿岸スケトウ漁は、年明け後日本海側、太平洋側とも好水揚げが続き、今期水揚金額（10～1月累計）も前年並みの水準まで回復。一方、噴火湾ホタテ漁は、貝毒発生から依然ボイル加工向けに限定した水揚げに止まっており、水揚金額も前年を大幅に下回っている。

(6)消費 関連

1月中の市内大型小売店（10か店）の売り上げは、バーゲンセール奏効から主力冬物衣料品が暖冬にもかかわらず、堅調な売れ行きを示したため、全体では高水準の前年を1.7%方上回った。2月入り後も例年に比べ春物衣料の出足が早く、総じて順調な模様。一方、耐久消費財では、家電販売が伸び悩んでいるほか、自動車販売も1月

はディーラー筋の強気な拡販策が当り軽自動車、商用車を中心に順伸した（1月中の管内新車販売台数前年比+9.7%）が、2月入り後はやや低調の模様。この間、観光・レジャー面をみると、雪不足からスキー場は低調ながら、温泉、市内観光目的の入込み客数は引き続き高水準を維持しており、ホテル、観光施設等は比較的順調。

3. 金融事情（1月中）

- 実質預金は、年末滞留の法人預金の落ち込みや個人預金の取崩しを中心に月中 361億円の減少（前年287億円減）。また、貸出は地公体向けが税収好調等を映じて小幅増加に止まったうえ、水産加工、建設、卸・小売等の年末決済・賞与資金の回収が進んだため、月中221億円の減少（前年128億円減）。この間、管内銀行の貸出約定平均金利は、低利な年末決済資金等の回収進捗から月中+0.036%と前月横這いのあと小幅上昇。
- 銀行券は、前年末にかけて発行をみた決済資金や正月連休資金が年明け後順調に還流したため、月中192億円の還収超となった（前年同168億円）。
- 財政収支は、公共事業関係費の支払減、保険、郵便局の受入増から、前年（受超72億円）を上回る月中85億円の受超。



1 月

平成元年 2 月 27 日

地域の

景気

—— 日本銀行函館支店 ——

1. 概 況

○最近の管内経済動向をみると、漁業が依然低調ながら、製造業、非製造業の売上げ、生産は民間需要の好調持続を映じて高水準を維持しており、企業収益も増加傾向にあるなど、管内景気は引き続き良好な状態を保っている。

○すなわち、漁業では噴火湾ホタテ漁の水揚額が前年を大幅に下回っている。一方、製造業では、一部業種で新規受注が鈍化しているものの、民間設備投資、個人消費を中心とした需要の盛り上がりを背景に、電子部品、乳製品等がここへきて再び能力増強投資、パート採用増により増産を図っているほか、段ボール、漁網、肥料等でも生産水準を一段と引き上げている。また、非製造業では、建築筋の新規受注は工場・倉庫等民間建設工事を中心に好調なほか、百貨店売上げも衣料品を主体に堅調な売れ行きを示しており、観光関連筋も観光・レジャー客の入込みが引き続き高水準で、比較的順調に推移。

○1 月中の金融動向をみると、預金は年末滞留の法人預金の落ち込みが響き、また貸出

も年末決済・賞与資金の回収増を主因にともにも前年を上回る減少。この間、管内銀行の貸出約定平均金利は低利な季節資金の回収進捗から前月比小幅上昇。

2. 主要業種別動向

(1)機 械

電子部品では、小型 O A 機器向け等需要の拡大を背景に目一杯の生産を継続しており、さらに一段の能力増強投資を企図。また、合板・製缶機械では、新規受注は引き続き鈍化しているものの、依然高水準の受注残を抱え高操業を維持しており、造船でも修繕船を中心にまずまずの受注を確保している。

(2)食 料 品

乳製品では、飲用乳、加工乳ともに売れ行きが好調なうえ、原料手当ても順便とあって、パート採用増等により一段の増産を図っている。また、飼料・魚油では、主力飼料の荷動きはなお鈍いものの、魚油の出荷は国際穀物市況の上伸等を背景に、引き続き好調。水産加工では、乾燥珍味が輸入品との競合により荷動き頭打ちの様相ながら、生鮮珍味の受注は消費者の高級化嗜好を映じて順調で、高目の操業を維持。

(3)その他製造業

合板では、安値インドネシア製品の流入増等から市況は低迷しているものの、家具・家電向け高級品の需要が堅調なため、目一杯の生産を継続。段ボールでは、青果物向けが増加しているうえ、主力加工食品向けも引き続き好調とあって高操業を維持。

②新車登録台数

第3四半期の函館管内新車登録台数は、6,845台で前年同期より19.4%の増加と好調。

車種別では、普通乗用車が3,976台で前年同期より13.2%増加、貨物・その他も1,109台で同14.0%増加、前年の好伸の反動から伸びのペースが落ちていた軽自動車が1,760台、同21.6%増加と上向き傾向に転じた。

4. 雇用情勢

第3四半期の函館職業安定所管内の雇用情勢は月平均有効求職者数（常用）が6,594人で前年同期に比べ1.4%増加、月平均有効求人数（常用）は3,135人で同18.4%増加し、有

効求人倍率は0.48倍と前年同期より0.07ポイント上昇した。

5. 金融情勢

函館管内金融機関（都市及び地方銀行、相互銀行、信用金庫）の63年12月末現在の預金残高は9,165億5,200万円（前年同月比5.5%増）、これに対して貸出総残高は6,390億7,100万円（同8.1%増）で預貸率は68.7%と前年同月に比べて1.6ポイント上昇した。

6. 企業倒産状況

第3四半期の函館管内企業倒産（負債額1,000万円以上）は13件で前年同期より5件減少、負債総額も13億400万円、同35.2%減少し低水準といわれた昨年をさらに下回っている。

図-3 雇用情勢

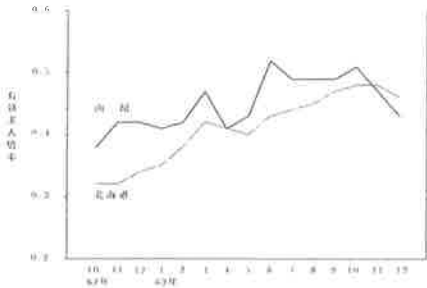
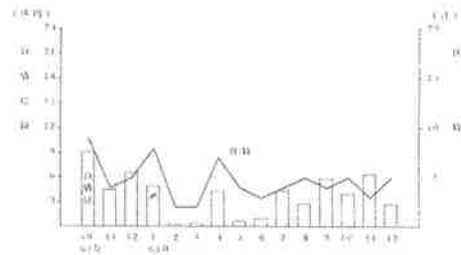


図-4 企業倒産状況



統計資料

第一種函館市内大規模小売店舗売上高（10店） 平成1年1月

品名	売上高(千円)	対前月比(%)	対前年同月比(%)
衣料品	3,701,164	84.3	101.9
身回品	640,407	73.4	98.8
雑貨	780,374	70.4	99.0
家庭用品	705,983	60.5	102.9
食料品	1,511,872	45.5	101.0
食堂・喫茶	218,206	96.5	97.7
サピス	113,900	92.2	118.0
その他	422,557	72.9	107.7
総計	8,094,463	68.7	101.7

※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、ホリタショッピングプラザ湯の川店の各店をいう。

経済の窓

(昭和63年度 10～12月期)

函館地域の 経済動向

昭和63年度第3四半期の函館管内経済動向は、公共事業が高水準の前年を下回っているものの9割方発注済みと順調に執行されており、民間設備投資も引き続き増加し、求人数も増えるなど生産活動の活況がうかがわれる。個人消費は、冬物衣料品を中心とした大型小売店販売や軽自動車の好伸など堅調に推移し、企業倒産も低水準が続くなど総じて景気は好気配に推移している。

1. 公共事業発注状況

昭和63年度第3四半期迄の発注額は754億8,000万円で前年同期(768億5,300万円)に比べ、13億7,300万円、1.8%減少しており、発注率は96.4%(前年同期95.8%)となった。

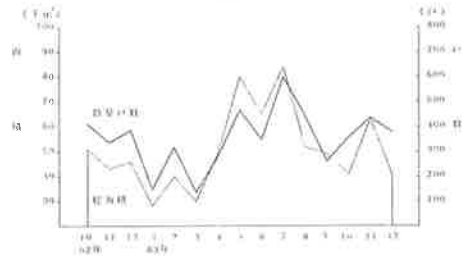
機関別にみると、函館開発建設部が364億3,700万円、発注率96.4%で前年同期(411億6,700万円、96.9%)より48億3,000万円、11.7%下回った。函館土木現業所では発注額が276億7,400万円、発注率96.8%と前年同期(265億800万円、96.6%)より11億6,600万円、4.4%の増加となった。また、函館市では発注額が113億6,900万円、発注率95.0%と前年同期(90億7,800万円、90.4%)より22億9,100万円、25.2%増加と好調に推移している。

2. 建築着工状況

第3四半期の函館市内建築着工状況は建築物床面積合計が144,544㎡で、前年同期に比

べ3.0%の増加、うち住宅部分床面積も105,003㎡で同4.7%の増加と堅調に推移している。また住宅総戸数は1,238戸で同4.2%の増加、うち新築住宅が1,179戸で同3.8%の増加となり、内訳は持ち家が295戸(前年同期比32.2%減)、借家536戸(同11.2%増)、その他348戸(同58.9%増)と個人住宅の減少を分譲住宅、マンション等大型建築がカバーしている。

図-1 建築着工状況



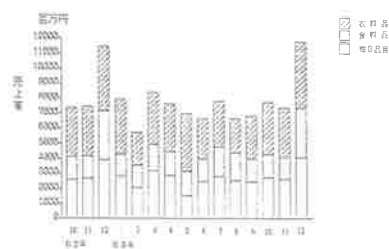
3. 個人消費

①大型店売上高

第3四半期の函館市内第一種大型店売上高(ニトリ家具を除く)は、四半期総額270億287万円で前年同期比2.5%の増加となった。

品目別では、冬物衣料品が111億3,736万円で前年同期より3.1%増、食料品63億6,701万円、同0.3%増、身回品19億3,815万円、同1.4%増、雑貨22億4,828万円、同1.8%増、食堂・喫茶5億6,344万円、同3.6%減、家庭用品27億5,597万円、同1.1%減と品目にばらつきがみられる。

図-2 大型店月別売上高状況



繁栄
ヒット & ひんと

日経ベンチャー副編集長
著者/齋藤修一

ベンチャービジネス
に学ぶ発想の転換

生き残り戦略の
秘訣を探る



4

※前号からのつづき
失敗から読み取る
意識改革の方向

4 怖い補佐役―ブレーキの不在
ただ、大日機工、大日産業の2社については、過大な資金調達を軸に、様々な教訓が得られるので、もう少し詳細に軌跡を追ってみたい。

大日機工は60年1月期に売上高90億円を超えたほどの成長ぶりを見せ、ベンチャー企業のモデルの



一つと言われた。転落は、60年夏ごろのメインバンクの引き揚げから始まったという。当時の同社はロボット専業から総合F Aメーカーへの脱皮を狙い、新規分野への投資を続けていたが、その事業報告や資金計画がずさんで銀行側が納得しなかったためと言われている。

その背景には、次々と戦線を拡大しすぎて無理がたまり、花形ベンチャーの歯車が狂いだしていたことが指摘されている。もちろん遠因は、59年6月に40億円の第三者割当増資を実施するなど、資金

が湯水のごとく流れ込んだことである。

そして、もう一つの問題は、市場情勢などにかかわらず強気一辺倒に走り続ける社長にブレーキをかける存在がなかったこと。資金の融資競争のあまり、強力な対策を打ち出さなかった金融機関にも責任がある。そして、補佐役も含めた管理体制の不備が、企業内の要因としては大きな欠点だった、と強調されている。

同社は60年5月に役員を4人増やし10人とし、専務、常務も置いたが、いずれも事業部門の長にすぎず、三〇〇人を超える規模になっても、権限、情報はすべて社長に集中していた。経理部門の担当者も毎年ように首をすげかえられるような状況で、財務の全体像や将来見込み、計画も結局は社長がみなければならなかった。

もちろん、管理全般を担当する役員(専務)もスカウトしている。しかし、半年足らずで取締役以降格、同社を去っている。意見の食い違い」と説明されているが、経営をめぐって社外の第三者も交えたトラブルがあったとうわさされ

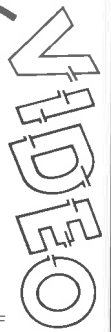
映像による企業活動への支援 マネージメント

AB-1	職場に緊張感を与え、効率をアップする意識づけ	38,000円
AB-2	企業イメージを決める集客対応に必要の最初段階	38,000円
AB-3	指示命令の受け方・報告の仕方は仕事上手の基本	38,000円
上記AB-1・2・3の3巻セット		110,000円
BB-1	赤りの基本をあまぐみると営業マンは自滅する	38,000円
BB-2	ライバルに差をつけるスーパーセールスマンの販売テクニック	38,000円
上記BB-1・2の2巻セット		74,000円
CB-1	部下はきまじい管理の方+此方より2倍仕事する	43,000円

DB-1	社員がいきいきと働く新時代の人事考課	43,000円
DB-2	社員能力アップのための人事考課、そのづくり方と使い方	43,000円
DB-3	二人の評価が危ない!人事考課者実践ケーススタディ	43,000円
上記DB-1・2・3(DB-1を除く)3巻セット		125,000円
DO/ : TODAY		
Vol.13	販売接客技術をさらに強化する販売体制づくり	28,000円
Vol.14	社内情報を100%活用し、伸びるメーカーの業績・販売管理	28,000円
Vol.15	伸びる企業のヒット商品を生み出す発想とその仕組み	28,000円

■お申込み・お問合せは TEL.03(585)4427(代) FAX.03(585)4395

株式会社 日本マネージメント・リサーチ ■事業本部/〒106 東京都港区麻布台3-1-5日ノ樹ビル5F ■管理本部/〒106 東京都港区麻布台3-4-11麻布エスビル3F



るなど、逆に信用不安を増幅する結果に終わっている。

旺盛なベンチャー精神の持ち主が順風に乗って拡大路線を続けていると、つい、その精神と対をなす「したたかさ」や「冷静な目」が失われることがある。その時に、軌道を修正してくれる人物やシテムが存在しないと、坂を転げ落ちるのは早い。

⑤ベンチャー精神と独走は隣合わせ

林業ベンチャーとしてスター街道を突っ走りながら、61年4月会社更生法の適用を申請せざるを得なかった大日産業も、ベンチャー精神あふれる経営者の動きが裏目に出たケースだ。やはり、権限を一手ににぎっていた創業社長には、真の補佐役やブレーンはいなかった。そして、59年から60年にかけて70億円もの資金を調達、その大半が設備投資に消えた。全国4カ所の間伐材工場、バイオテクノロジ（生命工学）分野などへ矢継ぎ早に巨額の資金がすい込まれて行った。

しかし、それに伴って人件費がアップ、工場の運転資金も膨れ上がってしまった。その間、売上高

の伸びは販売費や一般管理費の増大を埋めるにはほど遠く、収益性が著しく悪化してしまった。

結局、業績の悪化を補おうと事業資金を投機につき込んで悲劇を招いたわけだ。しかし、巨大投資と社内体制のアンバランスに気づいたと思われる社長が、なぜ、あえて事業拡大を急いだのだろうか。補佐役、ブレーンの不在とともに、社長の責任感と自負心の強さを指摘する声が強かった。

この創業社長は、弁舌もさわやかで魅力あふれる人物だった。バイオ関連事業は未来の農業や林業を思い描いた夢多いプロジェクトだった。このため、事業の夢を語る同氏の講演は多くの聴衆を集め、マスコミもこぞって同社や氏の理念を取り上げた。社内でも、その権限の強さと相まって自然と神格化され始めた。

多忙さに輪をかけて本業以外の活動が多すぎたという声もあるほど。しかも、自ら語る事業の夢を正直に追求すればするほど、企業体質の不確かさとのアンバランスが拡大するという構図だったようだ。

大転換期には、ベンチャー精神によって大いなる成功をつかむ可能性が広がっている。だからこそベンチャー企業が活躍する場が生まれるわけだが、体力が弱いだけに一歩間違えたと倒産に直結する。

こうした事例から、あらゆる企業が学ぶべきことは、ベンチャービジネスが持つ積極果敢さや強い成長志向、思い込みの必要性だけではない。そのスピリットを後押しする企業の体質がどうあるべきかを読み取ることこそ大事なのではなからうか。ベンチャー精神とその企業の足元固めが両輪のように回って走り続けられる企業こそ、大転換期には強い存在であるに違いない。



おわり

大衆温泉浴場

日乃出湯

湯川植物園向い TEL 57-8692

新入社員教育を実効あるものに

講義 一辺倒から

脱却、多様化を



経営コンサルタント

宮本 邦夫

企業が行う教育訓練のなかで、管理者教育とともに、もっとも多く実施されているのが新入社員教育である。新入社員教育が頻繁に実施されているからといって、当の新入社員にも喜ばれ、受け入れる配属先の人たちにも歓迎されている内容になっているかといえば、けっしてそうではない。

被教育者である新入社員も、配属先の人たちも、新入社員教育のやり方に、いろいろと不平や不満を抱いているというのが実情である。せっかく新入社員教育を実施するのであれば、新入社員にも配属先にも歓迎され、実効のあるものにしなければならぬ。そのためには、どういう点に留意したらよいのか、これらについて以下で考えてみよう。

(1) 多様な方法を用いる

新入社員教育といえば、入社時の数日間の集合教育のことを

指すと受けとっている人が多いが、入社時の集合教育だけが、新入社員教育のすべてではない。新入社員教育の方法としてはこのほかに、

- ① 入社前に行う集合教育
- ② 入社半年から一年後のフォロー教育
- ③ 配属先での職場内教育(OJT)
- ④ フレッシュマン・トレーナー(FT)によるマンツーマンの教育
- ⑤ 各種の通信教育

などの方法があるのである。

これらの方法を一つだけでなく、いくつか組み合わせるなど方法の多様化を図ることが必要である。

(2) 教育内容の適正化を図る

新入社員教育の内容をどうするかも、きわめて重要なことである。配属先の人たちの、新入社員教育に対する不平、不満の多くも、教育内容に関するものである。教育内容は、教育期間との関連で考えなければならないが、ごく一般的なことは、

- ① 働くことの意味、意義
- ② 学校生活と会社生活との違いの理解
- ③ 会社組織の仕組み
- ④ 自社の経営理念(哲学)、経営方針
- ⑤ 自社の諸規則、規程
- ⑥ 仕事の進め方の基本
- ⑦ 職場の人間関係の特徴

⑧ビジネス・マナー（エチケツト）

⑨顧客意識

⑩原価意識

などについて教えるようにする。教育内容の決定にあたっては、かたよらず幅広く教えるようにすることを心がけるべきである。

(3) いろいろな教育技法を使う

新入社員の教育技法で、もつとも多く用いられているのが講義法である。なかには、他の技法を使わず、講義一辺倒のところもあるぐらいである。講義一辺倒では、聞くほうは退屈きまわりない。講義によって知識を与えても、その定着率はきわめて低いと思わなければならない。

新入社員教育で有効と思われる教育技法としては、①グループ討議法、②ケース・スタディー法（事例研究法）、③役割演技法、④視聴覚技法、⑤各種の教育ゲーム、などがあるわけだから、これらの技法のミックス（組み合わせ）を行って、学習効果をあげるようにすることである。

(4) 教育効果の測定を実施する

新入社員教育を実施しても、その効果測定を行っているところは、きわめて少ない。受講した新入社員が、どれくらい理解したか、あるいは知識や技術をどれくらい習得したかについてチェックしないのは、どう考えてもおかしい。また、次年度の新入社員教育の改善を行うためにも、効果測定はぜひ実行したいものである。

新入社員教育の効果測定法としては、①ペーパー・テストの実施、②質疑応答による方法、③実演によるチェック法、④レ

ポート類の点検、⑤アンケート調査、などがあるので、これらの方法をいくつか組み合わせ、実施するとよいだろう。

(5) OJTの方向づけ

入社時の集合教育を受けたあと、新入社員は、各部署で配属先の上司や先輩からOJTによる教育、指導を受けることになる。一般的にいつて、OJTは、現場の管理者や監督者にすべてを任せるところが多いのであるが、やはり教育スタッフが、コントロールすべきである。すなわち、OJTで、どのように教育・指導すべきか、第一線の管理者や監督者に、ある程度の方角づけを行うということである。そのさい、集合教育で教えた内容との関連性をよく考えて方向づけることが必要である。

【宮本邦夫（みやもと・くにお）氏の略歴】

一九三九年東京生まれ。埼玉大学文学部卒。日本経営協会、(株)社員教育研究所などを経て、一九七四年、経営コンサルタント、中小企業診断士として独立。著書は、『新入社員の知識』『若手社員の能力開発』『管理能力を身につけるコツ40項』『実践・部下指導のすすめ方』『仕事別・世代別・男女別・部下を動かす』など多数。