

## ・地域の経営を考える“まちづくり”・・・・・・・・・・2頁

行政は、まちづくり3法（中心市街地活性化法、大店立地法、都市計画法）を制定し、中小企業者の育成と「まちの活性化」を推進してきましたが、効果はほとんど上がらず。“まちは生き物”、“地域は地域がつくるもの”、“まちの資源”を活かした“魅力あるまちづくり”と中野会長（右イラスト）は問い、「まち活研」の活動方針と実践活動を述べています。



## ・「専門家の時代」と云われているが・・・・・・・・・・4頁

技能労働者が増えている、技能労働者にも大きな格差、専門家は使い捨てにされることも多い、新しい仕事のやり方をと著者は述べています。

## ・平成27年度定時総会が開催される・・・5頁

平成27年度の定時総会が開催され、議案書が承認されました。

当法人の財務状況はかなり厳しく、寄付金及び協力金を会員にお願いすることで、5月末時点における正味財産が前年度並みになったと、井上理事が報告をしました。

小池理事長から、当法人の存続、発展のために、営業活動の活発化に取組との話がありました。



## ・5S活動による改善実践講座を開設・・・・・・・・・・7頁

ものづくり企業研究会が、「5S活動による改善実践講座」を開設しました。5Sとは何か、5Sの真の目的は職場にある様々なムダを見つけ、排除し、経費削減や原価低減に貢献することだ説明。ムダは生産現場だけでなく、事務所にもあることを指摘します。5Sの指導例と参加企業からの感想を掲載します。

## ・売上アップに特化した右脳の支援サービス・・・・・・・・・・9頁

アタカプランニング（株）の古河ボス（右写真）が入会されました。小規模事業を復興させ、起業させ、確かな支援技術を持つ会社です。200件以上を手掛け、目標数値達成率は95%以上であると、述べています。



## ・会社を見極め、経営承継円滑化法を活用しよう・・・・・・・・・・10頁

経営承継円滑化法のなかで、相続税の80%納税猶予特例と贈与税の100%納税猶予特例を活用すれば、先代経営者―後継者―一次の後継者へと自社株を上手く引き継ぐことができます。行政は、認定件数を増やそうと、事業継続要件を緩和しました。支援失敗例を踏まえて、著者は、会社を見極めて活用しようとして述べています。

## ・米国アイオワ州と日本を結ぶ架け橋を目指して・・・・・・・・・・12頁

「企業のグローバル化を通して、地域の活性化を図る」という目標を掲げ、合同会社を創業しました。最初の顧客はアイオワ州経済開発機構。州内にある米国企業の日本進出支援と日本企業のアイオワ州への進出支援に取組んでいます。

## ・庭師の情熱と和菓子・・・・・・・・・・13頁

後継者育成に熱心に取り組んでいる支援先社長とのエピソード。いい仕事をするときには、原価割れ。経営を安定化させようと、行政からの仕事を受注しているとの話。

## ・けいしん情報・・・・・・・・・・14頁

■社員も社長も会社を元気にする「経営と食」の話

■中小企業の事業継続計画（BCP）策定支援、横浜市 企業募集が始まる

■2015年度第1回ビジネス支援トーク 女性企業家の話から事業成功のツボを学ぶ

## ～地域の経営を考える“まちづくり”～

まち活研究会会長 相談役 中野 工

最近、“地域主権”とか“地域づくり”から“地方創生”や“地方消滅という言葉が多く聞かれるようになりました。そこで「地域」とか「地方」とは、いったい何でしょうか？

wikipediaによれば――

「地域」(area) とは「国内を一定に区画された土地」で「地域社会」とは「一定の社会的特徴をもった地域的範囲の上に成立している生活共同体」と定義されており、

「地方」(region) とは「大小に関係なく国内をいくつかの地域に分けて“地方”と言い、中央との対比が意識されています。「地方創生」が“国策”として動き始めた」と言ったりしています。

そこで「まちづくり」という視点からいえば「**地域**」という言葉が適切であり、ここでは「**まちづくり**」としての地域経営を考える」としました。

地域にはその地域の資源を活かした商・工・サービス業があり、子どもや高齢者を対象にした福祉サービス活動、歴史遺産・文化、スポーツなどの活動、そして地域コミュニティによる“まちづくり”の活動など、色々な事業活動がありますが、どれをとってもその活動の基本は“経営（マネージメント）”にあります。

そしてその事業形態は個人から法人、NPOなどの非営利法人など多岐にわたりますが、その地域の経営資源である**人、物**或いは**サービス、金、情報**などをどのように活かしてビジネスにするか、そしてその活動を継続・発展させるために、どのようにして質の良いビジネスにするか、これからの私ども経営診断の対象は、正に“地域のビジネス”であり、あらゆる地域に密着した活動を発展させる支援の仕事は限りなくあるのです。

平成10年（1998年）に「中心市街地活性化法」が施行され、「大店立地法」「都市計画法」と共に「まちづくり3法」が発足し、中小商業者の育成と「まちの活性化」を総合的な観点から一体的に推進するため全国各地域に合った「まちづくり」を本来の目的とし、13省庁こぞの支援措置や総合対策まで打ち出されましたが、その本来の目的が達せられるどころか中心市街地では、人口、商店数、販売額などは益々低下し、“まち”は衰退の一途となりました。各市町村では、「まちづくり条例」や「まちづくり基本計画」が策定され、**TMO\***による中心市街地活性化策が進められてきたにも拘らずその効果は殆どあがらず、遂に「新・中心市街地活性化法」の発足と他の2法の改正で新しい「まちづくり」を考えることになりました。

即ち「まちづくり3法」はその機能が果たせないどころか、激しく変化する経済情勢に追いつけなくなったのは明白です。要するに「まちづくり」とは画一的な計画や法律で誘導できるものではなく、“**まちは生き物**”であり、ひとことで言えば「**地域は地域がつくるもの**」なのです。

### ■ “まちな資源”を活かした“魅力あるまちづくり”とは何か？

- ・ どの地域にも独自の優れた歴史・文化や自然・景観や人々の生活がある。
- ・ どの地域にも住民によって支えられた多くの歴史・文化や優れた有形無形の人的・物的資産があり、地域住民が愛している各種の商工業や農水産牧畜業がある。この自然の恵みと歴史・文化の優れた資産を誇りとして活用しながら、地域の活性化を図り、これを地域住民の衣食住や生活に関わるすべての分野に展開し、その地域に相応しい「**特色のある“ま**

ち”をつくろう。

- その“まち”に住む地域住民たちが、各自のライフスタイルを考えながら、“まち”の魅力をどう活かすかを、みんなで考え、“まち”の資源を誇り、“まち”のファンを増やそう。
- そしてそれらの“まちづくり活動”を上手く支援し推進するのが地域の「まちづくり基本計画」であり、「まちづくり3法」なのではないでしょうか。

■わが「まち活研」の活動方針は、住民の住民による住民のための“まちづくり”を支援する活動です。

かつて一世を風靡した都市計画家や建築家など“まちづくり”の専門家たちが書いた著書は一体どうなったのでしょうか。

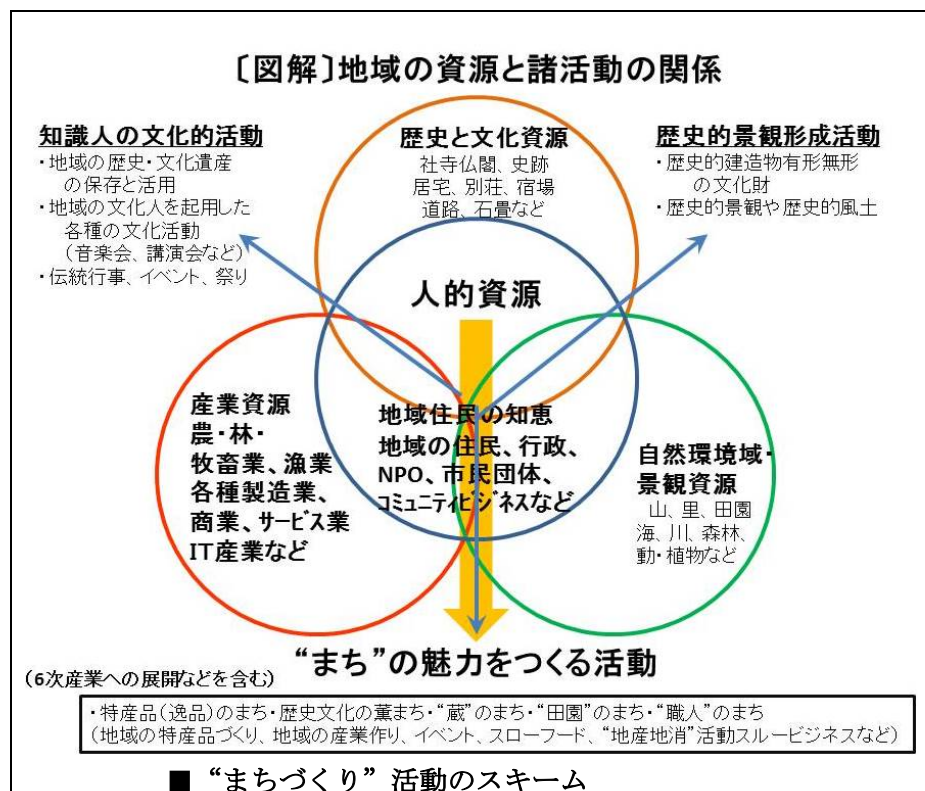
これらの書籍が街の書店から消えつつあり、そしていま「少子高齢化社会」「地方創生」とか、また「地方消滅」やその反論などが盛んに賑わっています。「自然環境への対応」「歴史文化の見直し」などへの新たな挑戦が始まりました。全国どの“まち”も同じパターンの繰り返しはやめて、地域の特色を出そうという動きが各地で盛んに始まっています。

このような時代背景を踏まえて、私ども（公益社団法人）けいしん神奈川の専門研究会”まちづくり活動研究会”（略称「まち活研」）は、永年“まちづくり”に関わってきた学識経験者や実践的実務経験豊かな専門家達で構成するメンバーが立ち上がり、平成18年から約10年、県内のみならず、あらゆる地域に密着した活動を“運営”から“経営”へと発展させる支援の仕事をしてきました。

“まちづくり”とは、それを裏付ける「理論」はあるが、あくまでも「実践活動」そのものです。そして「実践活動」は「理論」より遥かに複雑怪奇でもあります。

これからの新しい時代に対応するための“新しいまちづくり”にとって何が一番必要であるかを知り、その考え方を取り入れたいのです。そして、その知識と知恵をヒントに、県内のみならず全国各地域で“本物のまちづくり”を目指そうとしています。

”まちづくり活動“に熱意のある皆様のご参加をお待ちしています。



## ■私の“まちづくり”実践活動

既に15年前、私はこの地域（大磯町）で「まちづくり会議」という団体を立上げ、地域で行ういろいろな活動を支援してきました。例えば初代の実行委員長を引受けた「いそっこ海の教室」というイベントは今年で11回目を迎えます。

これは地域の子供たちが“海を知り楽しく安全に遊んでもらう活動”で、スノーケリング、ダイビング、カヌー、ヨット教室、そして「定置網漁業」や「魚さばき教室」など、海に関係するいろいろな活動や遊びを親子で体験し楽しんでもらい、地域の観光、各種産業、レジャーなどの振興に役立てるものです。

そのほか、現在も毎年恒例行事になった「子ども議会」も立ち上げました。また、この地域では10年前から始めた「オープンガーデン」のメンバーとしても関わり、毎年季節の良い4～5月になると希望する家の庭をオープンして地域の環境美化に貢献するという催しを続けています。

この度、私どもの地域は県で3番目の「新たな観光の核づくり」として認定されましたが、その活動を肉付けるための「景観計画に基づく景観形成」のため、数年前から「景観応援団」という委員会をつくっており、私はその委員にもなっていますので、この機会に「地域の歴史や文化に相応しい環境づくり」に貢献したいと考えています。

\*TMO（=Town Management Organization）：中心市街地における商業まちづくりを管理・運営する機関をいう。

## 「専門家の時代」といわれているが・・・

副理事長 上坂 渉

### ●技能労働者が増えているってホント？！

第一生命経済研究所の Economic Trends では、国勢調査に基づいて『就業人口が減っていく中で、技能職が増えている。サービス化は、非正規化と同時に、スキルを身につけて待遇を向上しようという流れをつくった。一方、事務職では「ホワイトカラー冬の時代」に人数と人件費が絞込まれ、かつての厚遇は失われている。』と言っている。

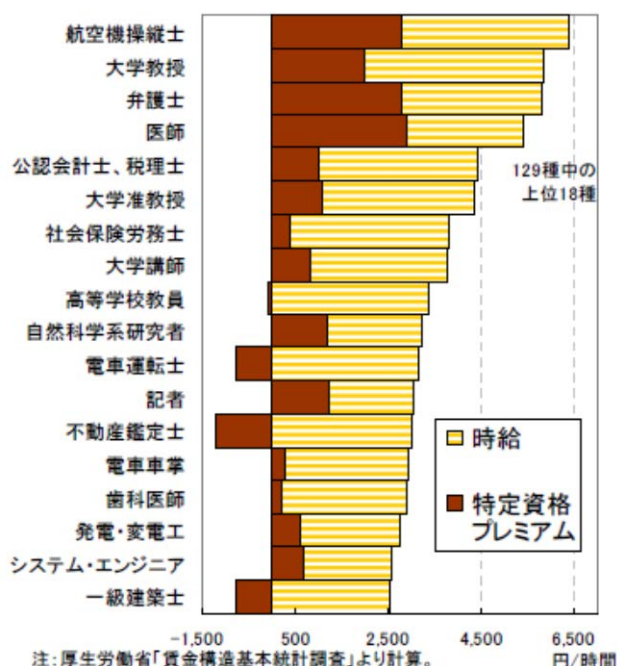
確かにホワイトカラーの地盤沈下は実感できる話だ。しかし、これが望ましい方向なのだろうか。

### ●技能労働者にも大きな格差！

ここ数年ある市の技能職者組合のマーケティング力向上支援をしている。仕事の数も質も規模（賃金）も、そして働く人の数も大幅に減少している。技術の伝承も大きな課題になっている。

さて中小企業診断士はどうだろうか？ 診断士に資格プレミアムはないといわれるが……。われわれの仕事の単価がどんどん下がっているのは確かだ。時給の上位をみると

高時給の職業の賃金構造





パイロットと大学教授が高い、ただ彼らは勤め人だ。3位・4位の弁護士、医師は上限がない、事業者でもある。

●専門家は使い捨てられることも多い！

私は“専門的ゼネラリスト（？）”を目指してきたのかもしれない。変な言葉だが、ゼネラリストの専門家ではなく、一定の専門的知識やスキルをもったゼネラリストという方がいいのかも知れない。

かつて技術者の海外流失が問題になった。しかし、彼らの存在価値も長くは続かなかったともいわれる。私たちもそろそろ新しい仕事のやり方をしなければならないのかも知れない。

技能労働者数の内訳

|                   | 1985  | 1990  | 1995  | 2000  | 2005  | 2010  | 95-10<br>年 | 伸び率   |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|
| 総 数               | 5,834 | 6,168 | 6,418 | 6,303 | 6,153 | 5,829 | -589       | -9.2  |
| 専門的・技術的職業従事者      | 639   | 727   | 813   | 857   | 854   | 872   | 60         | 7.3   |
| (1) 科学研究者         | 10    | 12    | 18    | 16    | 15    | 11    | -7         | -37.3 |
| (2) 技術者           | 173   | 211   | 237   | 252   | 214   | 219   | -18        | -7.5  |
| (3) 保健医療従事者       | 159   | 182   | 215   | 239   | 265   | 256.9 | 42         | 19.4  |
| (4) 法務従事者         | 4     | 5     | 5     | 6     | 6     | 8     | 3          | 50.5  |
| (5) 経営専門職業従事者     | 5     | 6     | 6     | 7     | 7     | 8     | 1          | 17.9  |
| (6) 教員            | 138   | 144   | 143   | 140   | 140   | 140   | -3         | -2.3  |
| (7) 宗教家           | 12    | 12    | 12    | 12    | 12    | 14    | 1          | 10.4  |
| (8) 文芸家、記者、編集者    | 12    | 12    | 13    | 13    | 12    | 11    | -1         | -11.6 |
| (9) 美術家、写真家、デザイナー | 21    | 25    | 25    | 27    | 27    | 29    | 3          | 12.0  |
| (10) 音楽家、舞台芸術家    | 17    | 18    | 20    | 20    | 19    | 8     | -12        | -61.9 |
| (11) その他従事者       | 89    | 59    | 67    | 63    | 66    | 77    | 10         | 14.6  |

出所:総務省「国勢調査」

万人 万人 %

## 平成 27 年度定時総会が開催される

平成 27 年 5 月 29 日 13 時 30 分から、神奈川中小企業センター6 階大研修室にて、多数のご来賓の参加を頂き、公益社団法人けいしん神奈川の定時総会が開催されました。

定時総会の議案書はホームページにアップしますので、詳細をお知りになりたい方は、そちらをご覧ください。

定時総会終了後は、レストラン・ビストロ

パリ 17 区（中区相生町 4-65-3）に席を移し、ご来賓との交流を深めました。定時総会、会員表彰及び懇親会の様子を、広報担当が報告します。



■定時総会

①第 1 号議案 平成 26 年度事業報告及び決算について

- ・ 尾高事務局長から平成 26 年度の事業報告についての報告がありました。
- ・ 井上理事から決算についての、次の報告がありました。

当法人の財政状況を明らかにするため、正味財産増減計算書総括表の抜粋を次頁に示し

ます。正味財産増減計算書は会社における損益計算書に該当します。

経常収益は、よこはま知財みらい事業、BCP 作成支援事業等の大型プロジェクトが無くなったことにより、1500 万円減して、1762 万円となりました。

| <b>正味財産増減計算書総括表</b><br>平成26年4月1日から平成27年3月31日まで (単位: 千円) |                     |             |            |              |
|---------------------------------------------------------|---------------------|-------------|------------|--------------|
|                                                         | 科目                  | 当年度         | 前年度        | 増減           |
| I                                                       | 一般正味財産増減の部          |             |            |              |
|                                                         | 1. 経常増益増減の部         |             |            |              |
|                                                         | (1) 経常収益            |             |            |              |
|                                                         | 経常収益計               | 17,621,218  | 32,626,525 | △ 15,005,307 |
|                                                         | (2) 経常費用            |             |            |              |
|                                                         | 経常費用計               | 19,314,810  | 32,989,853 | △ 13,675,043 |
|                                                         | 当期経常増減額=【(1)-(2)】   | △ 1,693,592 | △ 363,328  | △ 1,330,264  |
|                                                         | 2. 経常外増減の部          |             |            |              |
|                                                         | (1) 経常外収益           |             |            |              |
|                                                         | 経常外収益               | 0           | 0          |              |
|                                                         | (2) 経常外費用           |             |            |              |
|                                                         | 過年度修正損              | 0           | 495,390    | △ 495,390    |
|                                                         | 経常外費用計=【(2)-(1)】    | 0           | 495,390    | △ 495,390    |
|                                                         | 当期一般正味財産増減額=【1.-2.】 | △ 1,693,592 | △ 858,718  | △ 834,874    |
|                                                         | 一般正味財産期首残高          | 2,776,845   | 3,635,563  | △ 858,718    |
|                                                         | 一般正味財産期末残高          | 1,083,253   | 2,776,845  | △ 1,693,592  |

経常費用は、前年度より 133 万円増加して、169 万円の赤字になりました。従って正味財産は、前年度から、169 万円減の 108 万円（3 月末時点）になります。

寄付金及び協力金を会員の皆さんにお願いすることで、5 月末時点での正味財産は、前年度並みになると思われます。

- ・ 宮川監事から、監査報告書の説明がありました。
- ・ 出席者からの質問はなく、拍手で第 1 号議案が承認されました。

## ②報告事項

- ・ 小池理事長から、けいしん神奈川の今後の方向について、次の話がありました。  
『当法人を取り巻く環境が激変した。かつては事務局長の人件費が県から補助されていたが、事業費補助に変わったことで、事務局長を会員から公募することにしたこと。事務局を 11 階から 2 階へ移動することで、利便性やコミュニケーションの向上を図ったこと。  
人件費の削減や経費の削減に取り組んできたが、赤字からなかなか抜け切れず、会員の方に応分の負担をお願いすることで、平成 26 年度は実質的に収支均衡をみることもできた。  
けいしん神奈川の存続、発展のためには、受託事業の増進に向けて営業活動を活発化に取り組み、事業内容、組織体制の在り方について、皆様のご意見を拝聴しながら、今年度中に抜本的な方向を決めたい。』
- ・ 平成 27 年度事業計画及び予算、参与の委嘱について、尾高事務局長から説明がありました。

## ③来賓紹介・祝辞

ご来賓を代表して、神奈川県産業労働局産業・観光部中小企業支援課チーフマネージャ池谷信昌氏から「県は小規模基本法や小規模振興法に基づいて中小企業へのきめこまかな支援体制がとれるように中小企業活性化条例を見直していること、小規模事業者に対しては商工会・商工会議所が中心となって支援をすること、京浜臨海部における『ライフサイエンス特区』やさ

がみ縦貫道路と取巻く市町には『さがみロボット産業特区』での産業創造にあたり、協力が必要となる場面が増えてくる。」とのお話がありました。

#### ■会員表彰及び懇親会

マーケティングの権威者である宮原義友氏（横浜商科大学名誉教授）が、退会にあたり、当法人の小池理事長から名誉会員の称号が授与されました。氏は1980年に入会し、35年に亘り、当法人を理論の面から支えてくれました。今後も、名誉会員として、当法人支えて頂けるものと思います。

来賓者を含め30名余の者が、フランス料理に舌鼓を打ち、赤ワイン、白ワインを嗜み、会話が弾みました。



## 5S活動による改善実践講座を開設

ものづくり企業研究会事務局 幸田年雄

ものづくり企業研究会では5Sの手法や事例を研究し、中小企業での5S活動支援と指導を積み重ねてきました。このたび、「5S活動による改善実践講座」を開設しましたので、ご紹介させていただきます。

#### ■5Sとは

5Sとは「整理（Seiri）・整頓（Seiton）・清掃（Seisou）・清潔（Seiketsu）・躰（Shituke）」の頭文字をとった5つの項目の活動です（けいしん広場2014年11月号「5S活動指導報告」）。

|              |                                     |
|--------------|-------------------------------------|
| 整理（Seiri）    | 要る物と要らない物とを区別して、要らない物を処分すること        |
| 整頓（Seiton）   | 必要な物がいつでも誰でも使用できるように、所定の場所にきちんと置くこと |
| 清掃（Seisou）   | 身の回りの物や職場をきれいに掃除すること                |
| 清潔（Seiketsu） | 誰が見ても誰が使っても不快感を与えないようにきれいに保つこと      |
| 躰（Shituke）   | 職場のルールや規律を守ること                      |

#### ■5Sの目的とは

5Sは散らかっている物をきちんと整理して清掃すること、つまり職場の美化活動だと思っている方が少なくないと思います。

5Sの真の目的は、職場で発生しているサマザマなムダを見つけ、排除して、業務効率の良い職場をつくることです。社員の方にムダを見つける目を養い、ムダを省くカイゼン能力を植え付け、職場に改善し続ける職場体質をつくります。

#### ■ムダは生産現場だけでなく、事務所にもある

生産現場のムダには、主に次の7つがあります。

- ① 取り置き（ムダ）（取り上げ、また戻すという動作）
- ② レイアウトのムダ（レイアウトが悪いため、物と情報を探して歩くムダ）
- ③ 歩行・移動のムダ（社員は定位置で作業を継続することで付加価値を生み出す）
- ④ 手待ち・指示待ちのムダ（トラブル発生、機械故障、不良発生などで社員の手が空いたときに、何をしたらよいかわからない）

- ⑤ 物探しのムダ（探している間は作業を開始することができない）
- ⑥ 作業中断のムダ（中断中は付加価値を生まず元に戻るために最初からやり直す必要が生じる）、
- ⑦ 検査のムダ（検査に付加価値を生み出す要素はない）

これらのムダを放置しておくと、手抜きやクレーム、さらには赤字の原因になります。

一方、事務所にもムダな作業がたくさん潜んでいます。机の上には山積みされた書類、引き出しの中には事務用品や書類が詰め込まれ、キャビネットの中は書類や物で溢れかえっています。ファイルには、何が収納されているかわからないものもあります。

例えば、書類を探すムダ、物を探すムダ、コピーのムダ、スペースのムダ、コミュニケーション不足によるムダなどが経費増大の要因となり、業績に大きな影響を与えています。

ムダはお金を生まない仕事です。ムダな仕事のために時間を費やして、残業時間が増えていますか？ 5 Sでこれらのムダを取り除き、原価低減や経費削減に貢献しましょう。

### ■ 5 S指導例（月一回訪問し下記テーマで実施）

次の指導例は、現場指導を主とした標準パターンです。顧客の要望により、柔軟に組み替えます。

| 実施日  | 項目     | 内 容          |
|------|--------|--------------|
| 1 回目 | 5 S 座学 | 5 S の基礎教育    |
| 2 回目 | 現場指導   | 整理/整頓の進め方    |
| 3 回目 | 現場指導   | 整理/整頓の具体案を指導 |
| 4 回目 | 現場指導   | 清掃/清潔の進め方    |
| 5 回目 | 現場指導   | 清掃/清潔の具体案を指導 |
| 6 回目 | 現場指導   | しつけの進め方      |

### ■ 5 S活動による改善実践講座の特徴

- 5 Sの基本を身につけ、行動する喜びを体験します。
- 5 Sを通じて、作業のムダが見える化をいたします。
- 5 Sを通じて、改善の喜びを体験できます。

### ■ 参加企業からの感想

#### 有限会社 岩三工業 飯笹代表取締役 ～ 5 S、生産性向上指導 計5回の指導後の感想 ～



営業努力によりここ数年で仕事量は回復し、程々の仕事があるのに借金が減らない、利益が出ない状況に疑問を感じていました。従業員にも、ボーナスを少しでも上げたくても上げられない状況が続いていました。以前より作業現場の効率が悪いのはわかっていましたが手が打てませんでした。今回、効果のある活動ができ、数字に現れ助かります。

今回指導を受けることにより従業員の意識が変わり、前向きに2 Sや改善活動に取り組むようになってきました。今回の活動で従業員の意識改善が出来たことは成果が大きいです。ありがとうございました。

#### 株式会社 吉岡工業 加藤常務取締役 ～ 5 S社員教育と現場指導の感想 ～



5 Sの目的と重要性から入り、具体的な過去事例を提示いただきました。当社の現状をヒアリングし、現レベルに合致した対応策を「まず行動して真似てみる」ことからスタートしました。

1ヵ月後、自分達の職場環境が目で見えて変化したことを自覚することにより、次のレベルへの意識や行動も変化したように感じました。難しいことを理解しないまま実行させられたのではないことが日々の継続実施によい影響を与えていると思います。



「毎日小さいことをコツコツ積み上げる」「毎日継続することが大切」という基本行動を常に説いていただいたことが現在の成果につながっています。適切な指導をいただきどうもありがとうございました。今後も支援策を活用させていただき自社に吸収したいと考えています。

## 売上アップに特化した右脳の支援サービス

～10年で200案件、95%以上の脅威の成功率～

アタカプランニング株式会社 代表取締役 古河正己(ミラサポ専門家)

### ■需要の根拠

1996年からの20年間で日本の小規模事業は800万事業所から360万事業所へと脅威の衰退を見せています。

その360万事業所のうち、8割は赤字。半数近くは進退の判断を迫られる事態となり、近い将来には消滅の危機さえ感じられます。

このままでは大企業への利用依存度が益々高くなり、町の雑貨屋・酒屋・本屋・食品店がコンビニへと移行されたように、町のジーンズ屋・カジュアル服店がユニクロに移行されたように、あらゆる事業カテゴリが大企業の傘下に加えられ、事業現場の自由度は徐々に失われていきます。貧富の差も益々広がります。

今までは大中小とあった労働の選択幅が少なくなり、一国一城の旗揚げと言う起業機運も低迷します。声を上げて届かない労働環境に陥り、経済の成長が止み、人々のモチベーションが下がり、生産効率も悪化するでしょう。これは国の危機と言えます。

政府が躍起になって小規模事業支援を打ち出した背景には、このような危機感が顕在化してきたからに他なりません。

生き残った350万事業所のうち、8割が赤字という現状。

その赤字からの脱出を図る時、今迄のセオリーであれば、経費、人件費等の削減を行ってきました。景気が回復するまでの一時凌ぎであるはずの施策が、深刻的な不況の出口が見えず、売上の低下に歯止めが効かず、毎年更なるコストカットを繰り返してきました。

しかし、その手法は需要過多経済下であれば通用するものの供給過多の競争経済下では通用しません。

その結果、広告費も無いために新規客を取れず、事業クオリティも低下し、売り上げを上げる要素は消え去り、過去の救済手法が効かない状態となりました。田んぼの水を奪われた農民と同じです。

田んぼの水とは「事業の魅力」であり、収穫は「売上」です。

今の日本に必要なのは、小さな事業の負を排除し、永年繁盛する基礎を作ってあげる事です。事業環境も事業構造も双方です。

我々アタカプランニング株式会社は、小規模事業を復興させ、起業させる、確かな支援技術を持った事業所です。実績も結果も豊富ですが、ただ、認知されていません。新しいカテゴリ事業だからです。そのハードルを越えることも我々に課せられた課題です。

2001年から顧客事業所の売り上げをアップさせる支援システム構築を試み、2003年、横浜のお好み焼き屋さんの売り上げを倍にすることで、その理論の正しさ、システムの効果を確認しました（その後も成長し現在の売上は支援前の4倍に達しています）。以後10年、延べ200案

件以上を提供しており、その目標数値達成率は95%以上あります。

#### ■弊社の支援システム

- ① 事業の成長余力調査
- ② 事業改革の方向性と規模、効果の提案（レポート）
- ③ 事業改革計画の立案と事業デザインの作成
- ④ 改革の実行管理及び改革後の短期コンサルティング

また、改善する対象とアクション、その効果特性は以下のとおりです。

- ① 事業概念=CI (Corporate Identity) の構築  
(事業印象・ブランディング・デザインなど)  
→新規客増・客単価・商品の付加価値に影響する
- ② 認知広報戦略  
(WEB・チラシ・パンフ・新聞広告・ポスティングなど) →新規客増に影響する
- ③ 事業外観改善  
(ファザードデザイン・看板デザインなど)  
店舗ではない場合は、主にブランディング・WEB 認知を強化する  
→新規客増・客単価・商品の付加価値に影響する
- ④ 事業内部改善  
(インテリア・レイアウト・非日常性・空間演出)  
店舗ではない場合は、主に営業スタッフの態度やスタイル、営業ツールを強化する  
→客単価・商品の付加価値・リピート客増に影響する
- ⑤ 商品・サービス改善  
(ネーミング・パッケージデザイン・メニューやポスター等の紹介手段)  
→商品の付加価値・客単価に影響する
- ⑥ 人材教育  
(ユニフォームスタイル・接客や営業のスタイル・接客特性など)  
商品の付加価値・客単価・リピート客増に影響する

実績集を発行しています。ご興味ある方はメールにてお知らせください。またホームページからもダウンロードできます。

Mail [bo@a55.jp](mailto:bo@a55.jp) Web <http://www.a-gogo.jp> (アタカプランニングで検索)

## 会社を見極め、経営承継円滑化法を活用しよう

理事 菅谷 宏

世代交代を円滑に進めることを目的として、平成 20 年に経営承継円滑化法が制定されました。経営承継円滑化法は、①遺留分に関する民法の特例、②事業承継時の金融支援措置、③事業承継に係る税制（下表に示す相続税及び贈与税の納税猶予特例）へと引き継ぐことの 3 本柱からなります。これを受け、非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予制度が平成 21 年に制定されました。ここでは、平成 27 年 1 月に施行された納税猶予制度の概要と支援の失敗例を述べさせていただきます。

|            |                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 相続税の納税猶予特例 | 後継者が納付すべき相続税のうち、相続により取得した非上場株式（相続前から後継者が既に保有していた議決権株式等を含め、発行済議決権株式総数の三分の二に達するまでの部分に限る。）に係る課税価格の 80%に対応する額が納税猶予される。 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



経済産業省は、平成 25 年度税制改正で、事業継続要件を緩和（親族外承継、雇用 8 割を 5 年間平均で維持、利子税率为 0.9%に下げる、取締役としての残留可 等）して、本制度の活用を推進しています。

| 平成25年度税制改正の概要 |                   | ～事業承継税制の拡充～                         |                                    |
|---------------|-------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
|               |                   | 平成26年12月末まで                         | 平成27年1月以降                          |
| 1             | 事前確認制度の任意制<br>度化  | 制度利用前に、経済産業大臣の「事前確認」を受ける必要あり        | 「事前確認」を受けていなくても制度利用が可能に。＊平成25年4月より |
| 2             | 親族外承継も対象に         | 後継者は先代経営者の親族に限定                     | 親族外承継も対象化                          |
| 3             | 雇用8割維持要件の緩和       | 雇用の8割以上を「5年間毎年」維持                   | 雇用の8割以上を「5年間平均」で評価                 |
| 4             | 納税猶予打切りリスクの<br>緩和 | 要件を満たせず納税猶予打ちりの際は、猶予税額に加え利子税の支払いが必要 | 利子税率の引下げ（現行2.1%→0.9%）＊平成26年1月より    |
| 5             | 役員退任要件の緩和         | 先代経営者は、贈与時に役員を退任                    | 贈与時の役員退任要件を代表者退任要件。（有給役員として残留可）    |

### ■贈与税の納税猶予へ進めず

製造部門が国外にある会社が経営承継円滑化法を活用したいということで、著者は事前確認申請（関東経済産業局へ）を支援しました。確認後、後継者を早めに決めたいとの話があり、贈与税の納税猶予の認定申請を進めることになりました。

認定申請をするには、自社株の株価及び贈与税の納税猶予額を算出する必要があります。当然、株価には国外にある製造部門の資産も織り込まれます。処が、株価のうち、贈与税の納税猶予に該当するのは、国内にある資産のみが対象だということがわかりました。国外資産に相当する部分の株価には、そのまま贈与税が適用されることになり、認定申請を断念しました。

事業承継税制は、国内の従業員の雇用を守ることを第一義と考えているようです。グローバルに展開した中小企業では、なかなか使いづらいことがわかりました。

国内に展開する中小企業が事業承継を考える際は、相続税・贈与税の納税猶予制度の活用を早めに検討しておくのがよさそうです。制度利用前の経済産業大臣への「事前確認」は任意となりましたが、事前の確認を受けておけば、慌てずに認定申請へとステップを進めることができます。会社の特性を見極め、お知合いの経営者に円滑化法の活用を進めてみてはいかがでしょうか。

## 米国アイオワ州と日本を結ぶ架け橋を目指して カバードブリッジコンサルティング合同会社 廣瀬一郎

2013 年 6 月末、35 年間勤務した電機メーカーを退職し、カバードブリッジコンサルティング合同会社を創業した。その志は、企業のグローバル化を推進することを通して、地域の活性化を図っていくことである。縁あって、けいしん神奈川に会員として参加させて戴き、諸先輩方の温かいご指導・ご鞭撻をいただいている。

創業後、クライアント第 1 号となっていたのは、米国アイオワ州経済開発機構である。アイオワ州については、日本の方々の多くは、中西部に位置する農業州のイメージをお持ちではないかと思う。実際、アメリカのハートランドであると同時に食料基地（特に、とうもろこし、大豆、豚肉、牛肉、鶏の卵）である。当該農・畜産物を利用して 持続可能なエコシステムを構築・推進している。食品加工、バイオ産業、先端製造業、環境エネルギー産業、保険業などの産業集積ができており、進出している日系企業は、50 社を超えている。州都デモインを含む主要都市は、アメリカでも事業遂行に適した地域として高い評価を得ている。



州内にあるアメリカ企業の日本進出支援と日本企業のアイオワ州への進出支援に取り組んでいる。アイオワ州の知名度向上を目指して、各月主要展示会に出展し、様々な行政及び民間企業関係者とのネットワーキング構築を推進している。

日本政府は、2013年の成長戦略策定以降、向こう5年間で中堅・中小企業の海外進出新規10,000社を旗印に活動推進している。この機会を捉え、アイオワ州の魅力を皆様にご理解賜り、アイオワ州内企業とのビジネス締結、アイオワ州内進出などの活動がすすんで行くことを努力していく所存ですのでよろしくお願い申し上げます。



1. コンタクト先： アイオワ州経済開発機構 駐日代表 廣瀬一郎  
カバードブリッジコンサルティング合同会社気付  
☎044-866-1977 メール： [kinichinagako@yahoo.co.jp](mailto:kinichinagako@yahoo.co.jp)
2. 英文 URL： <http://www.iowaeconomicdevelopment.com/>

## 庭師の情熱と和菓子～支援先での現場から～

Nov Consulting Office 小林 伸行

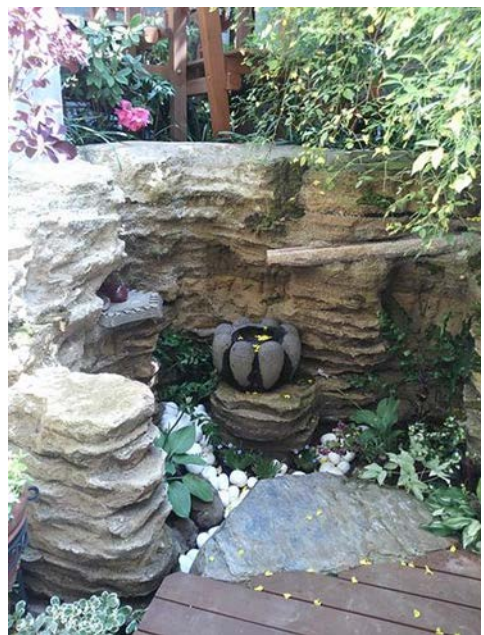
会社を訪問すると、いつも「いろいろな会社があるものだな」と勉強になります。最近で、楽しかったのは川崎市で造園業を営んでいるA社の支援をしたときのこと。

社長は日本庭園を得意とし、子どものころから先代の父親について技を磨いてきたそうで、真面目な職人さんでした。技は見て盗めといわれる職人の世界にあって、後継者育成に熱心にとりくみ、今では珍しくなった道具の手入れも自分でするようにとの指導をしています。

ただ、昔ながらの家屋が少なくなったことに伴い、弟子と共に腕をふるう場所も少なくなりました。そこで、行政からの仕事も受注しつつ経営の安定化を図っているのです。後継者として育てているご子息から、「社長はいい仕事を残したい一心で、原価割れをしてしまう」との苦言を呈されたと苦笑い……。

庭園の話を始めると、とても楽しそうな表情になる社長で、しかも技術を高めるために歴史を学び、お茶を習うほどの力の入れようです。だから、茶室やその庭の作り方を歴史的な背景から話してくれる博学さで、聞いているこちらもち、ついつい引き込まれてしまいました。

「庭園の見方、楽しみ方を、どこかの神社仏閣で教えてください」と頼むと、社長は快く了承してくれました。けいしん神奈川で、ぜひ企画してください！



近頃は「景気が悪くて」と愚痴を聞くことが多い中で、自分の仕事をこんなに楽しく話す社長にお会いでき、こちらもちょうど仕事をさせていただきました。  
さて、社長との出会いの後、自分もお茶を習いたいと思ったのですが、そこには大きなハードルが…。実は和菓子が苦手な自分なのです。はぁ～、残念。

### ◆◆◆ けいしん情報 ◆◆◆

#### ■社員も社長も会社も元気にする「経営と食」の話

2015年7月9日（木）10時～12時 会場：みんなのキッチン

社員を元気にして会社を活性化し、業績アップを目指す、今、注目の「経営戦略」について、さらに、社員が仕事に頑張れる食についてのお話です。

詳細は「みんなのキッチン」（<http://www.dassama.com/das/>）を見てください。

#### ■中小企業の事業継続計画（BCP）策定支援、横浜市 企業募集が始まる

横浜市とIDECは、市内の全業種を対象に、

「BCP策定入門セミナー（無料）」、「BCP策定に向けた無料アドバイザー派遣」をします。

##### ① BCP策定入門セミナー

日時 6月30日（火）、8月24日（月）、10月8日（木）、いずれも14時～16時30分

内容 ・BCPの必要性、事例紹介、策定のポイント解説

・策定支援メニューの紹介

講師 公益社団法人けいしん神奈川 北 昭雄氏（中小企業診断士）

##### ② BCP策定に向けた無料アドバイザー派遣 年間30社程度

派遣期間 平成27年7月～平成28年1月を目安に派遣

派遣回数 1社あたり4回まで（4回まで無料）。

#### ■2015年度 第1回 ビジネス支援トーク

##### 女性企業家の話から事業成功のツボを学ぶ

～身の丈に合った立ち上げから、大きく育てた！～

15年間地域情報紙の発行を続け、食のスペース運営にも乗り出した企業、そして介護・家事支援の分野で20年間成長を続けるNPO法人の女性代表者たちから、地域に密着した事業の立ち上げや拡大にあたっての成功の秘訣を聞きます。

講師 有澤 つあ子氏 有限会社有アンド長 みんなのキッチン 代表

関 富美子氏 NPO法人ワーカーズコレクティブ樹（アープレ）理事長  
コーディネーター

為崎 緑氏 中小企業診断士

開催日時 2015年8月29日（土）14時～16時

開催場所 神奈川県立川崎図書館2階ホール

募集定員 50名（参加費無料）

主催 神奈川県立川崎図書館、公益社団法人けいしん神奈川

#### 編集後記

当法人の定時総会で、大きな課題は事業拡大であると理事長が話されました。本広報誌もそれに応えていきたいと考えています。広報誌だけでなく、ホームページ上においても、会員間のコミュニケーションを活発にし、お互いが分かりあえるようにしていきたいと思っています。

#### 公益社団法人けいしん神奈川 広報誌

発行 理事長 小池 登志男

〒231-0015 横浜市中区尾上町 5-80

電話 045-633-5163

FAX 045-662-5174

E-mail: [keshin@apricot.ocn.ne.jp](mailto:keshin@apricot.ocn.ne.jp)

編集 広報担当理事 菅谷 宏