

小規模事業者の未来を変える事業計画

—多可町商工会の支援事例から—

多可町商工会 経営支援課 主査 横畑 択磨

●はじめに

今日は、「小規模事業者の未来を変える事業計画～多可町商工会の支援事例から～」ということで、商工会が行っている小規模事業者の経営支援について、事例を交えてお話をしていきます。よろしくお願いします。

今回は、地域産業振興論ということで、何を話そうかいろいろ考えたんですが、皆さんに今日お伝えしたいのは、次の3つです。まず、商工会がどんなことをしている組織なのかをお話をしていきます。2つ目は、未来を変える事業計画。企業が事業計画を作成することで、その後の経営が大きく変わるということ、事例を踏まえてお伝えしていきます。最後に、小規模事業者の底力。事例を通じて、地域の小さな企業が持っている可能性の大きさをお話していきます。

事例の1つは、「事業計画で勝ち取った親父の信頼」という父から子への事業承継の事例。もう一つは、「コロナ禍を救った事業計画」ということで、製造業の事例です。

●商工会と商工会議所の違い

では、最初に商工会というのが、そもそもどんな団体なのか、ざっとお話をしていきます。商工会は全国に1,649あります。まず、この大阪商業大学のある東大阪市には商工会議所があると思います。この商工会と商工会議所の違いは、お話しをすると非常に複雑です。どちらも地域の総合経済団体ということで、地域の中小、小規模事業者を対象に、経営支援や地域振興を行っているという点では共通しています。一番大きな違いは、設立の根拠となっている法律です。それぞれ商工会法と商工会議所法という別々の法律に基づいて設置されています。

それから、平成の大合併前の郡部にある商工会、主に都市部に設置されている商工会議所というふうに、管轄エリアが異なるのが2つ目の違いです。ただし、これに関しては例外があって兵庫県の芦屋市やこの辺ですと藤井寺市などは、会議所ではなくて、商工会の地域です。全国的に見ると、逆の地域もあつたりします。

3つ目の違いとしては、これは特性と言ったほうがいいのかもかもしれませんが、全体的に商工会のほうが、属している会員さんの規模が小さい事業所が多いということです。

●小規模事業者

では、商工会が主に支援をしている中小企業と小規模事業者について、ご説明をしていきます。

中小企業というのは、業種によって要件が違って、それぞれ従業員数と資本金の違いで判断されるようになっています。このコロナの中で、有名な企業が資本金を減らして中小企業化することを検討しているというニュースもよく聞きました。

この中小企業の中でも、従業員さんが20人以下、小売業、サービス業に関しては5人以下の企業を「小規模事業者」と言います。例えば、社長1人だけの会社ですとか、ご夫婦で経営している喫茶店とかも、この小規模事業者に分類されます。一般的には、零細企業という言葉が使われることが多いですが、個人的にはちょっと卑屈に聞こえてしまうこの言葉があまり好きではなくて。平成26年には、小規模企業振興基本法という法律もできていますので、愛着を込めて、皆さんにも「小規模事業者、小規模企業」と呼んでいただきたいなと思います。

●商工会の仕事

では、商工会では具体的にどんなことをしているのかということですが、大きな2つの柱があります。1つは、個々の企業の経営をサポートする、「経営改善普及事業」、もう一つは、商店街や地場産業、観光などの地域経済全体のサポートを面的に行う「地域総合振興事業」です。

このうち、経営改善普及事業というのは、さらに大きく2つに分かれています。1つは経営指導です。こちらは主に、中小企業や小規模事業者の税金の相談、雇用や労働に関する相談、そして融資や資金繰りなどの金融相談を指します。経営指導は、国の法律に従ってしなければならないこと、国の施策に基づいて行うことが中心ですので、ある程度正解があるサポートになります。

もう一つが、経営支援です。こちらは、新しく事業を始めたいという創業の相談から、売り上げを伸ばしたい、お客さんに情報発信したい、後継者に継がせていきたいなど、各企業によって異なる状況を踏まえたサポートなので、先ほどの経営指導に対して、正解がないサポートになります。

●事業計画の作成が、なぜ大切か？

この経営支援の業務の中で重要なものの1つに、今日お話しする事業計画の作成支援があります。どうして事業計画の作成支援が重要なのでしょうか。

日本の企業のうちの99%は中小企業で、大企業はごくごく少ない0.3%です。一方で、その中小企業が生み出している営業利益や人件費、減価償却費を合計した付加価値額は全体の53%しかありません。中小企業の数の割合に比べて、随分と少ないと思われませんか。

次に、こちらは企業が生み出す経常利益の推移です。少し見づらいかもしれませんが、上が大企業のグラフ、下が中小企業のグラフです。2009年のリーマンショック後、中小企業は大企業の半分位のまま、この10年ほどでほとんど伸びてないというのが分かると思います。これは何故でしょうか？

大企業では、収益アップのために、経営計画ですとか、事業計画を立てるのが当たり前になっています。一方で中小企業は、人材的にも、時間的にも余裕がなくて、計画を作っていないという企業は非常に多いという統計が出ています。そこで、中小企業や小規模事業者にも行き当たりばったりではなくて、経営の計画を作ってもらって計画的に売上や収益拡大を目指してもらえば、国全体の稼ぐ力を高められるというのが、事業計画の作成が重要になってきた背景です。

ですが、ただ計画を作成しなさいというのでは、なかなか動機につながりませんので、さまざまな補助金制度が設けられて、その申請書として事業計画書を作成するようになっています。

以前は、企業向けの補助金と言えば、数千万円から数億円単位の規模で、膨大な量の書類を求められていましたが、平成25年ごろから、必要書類もシンプルで補助額も数十万円から数百万円単位という中小企業でも使いやすい補助制度が整備されはじめました。例えば、主に業務用の機械の導入などが対象の「ものづくり補助金」、販路開拓のための「小規模事業者持続化補助金」、業務効率化のシステム導入に使える「IT導入補助金」などがあります。

小さい企業、小規模事業者さんが新しいことを始める、何か今までと違うことをやって、お客さんを集めていくということを、その一歩を踏み出すためには非常に大きな役割を果たしていると思っています。

とは言うものの、社長お一人の会社や、ご夫婦で経営している喫茶店などは、人も時間もなくて、計画の作り方も分からないということが多いです。そこで、私たち商工会や商工会議所の出番です。中小企業の事業計画作成や、補助金の申請のサポートをしているというのが、近年の商工会や商工会議所の大きな業務の1つになってきています。

●事例の舞台 多可町のご紹介

では、この状況を踏まえまして、早速事例のご紹介に移ります。その前に、今回ご紹介する支援事例の舞台、多可町のご紹介と、現在の状況をお話ししていきたいと思えます。

まず、多可町は兵庫県のほぼ真ん中にあります。大阪や神戸まで、車を使えば2時間弱の距離にはありますが、町内には高速道路も鉄道も走っていません。バスも1時間に1本もありませんので、移動には自動車が欠かせないという地域になっています。

多可町は3つの発祥の町をうたっています。まず、敬老の日です。これ、最初聞くと、国民の祝日の発祥の地ってよく分からないと思うのですが、本当なんです。昭和22年に、旧野間谷村というところ、現在の多可町八千代区という地域で制定された「年寄りの日」というのが起源になっています。一地域の行事が国民の祝日にまでなるとするのは、他に例がないのではないかと思います。それから、ほかにも瀬祭などの有名な日本酒に使用されている、酒米の王者「山田錦」。それから、奈良の正倉院にも収蔵されている歴史ある手漉き和紙「杉原紙」の発祥の地というのをうたっております。

特産品としては、通常より長い期間育成する播州百日鶏。それから、節分のときには3万本以上売れるという有名な巻き寿司があります。

観光スポットとしては、西日本最大規模のラベンダーパークがあります。自動車がないと訪れるのは難しいかもしれませんが、都市部と程よい距離の田舎ですので、ぜひお越しいただきたいと思えます。

そして、もう一つの特産品が、このスライドの背景に使用している播州織です。播州織は、先に糸を染めてから織り上げる綿織物で、色鮮やかで色落ちしないのが特徴です。多可町は隣の西脇市とともに、この播州織で国内有数の綿織物の産地となっています。

多可町の人口は、約19,000人。高齢化率は34.9%と、全国平均よりも18年以上先行している状況です。最新の経済センサスによれば、小規模事業者数は861者となっています。

●事例1 「事業計画で勝ち取った親父の信頼」

～支援の開始まで～

では、最初の事例のご紹介です。ここでは、平成30年の全国商工会連合会の経営支援事例発表大会でお話しした事業計画の作成が事業承継につながった事例をベースにお話します。

先ほどお話ししたとおり、多可町は公共交通が大変不便な地域です。移動には車が必須の多可町で、自動車の整備、

小売りをされている E 社さんが今回の事例の支援先です。支援が始まった平成 25 年当時、従業員は代表のお父さんと奥さん、それから息子さん。それと、雇用したばかりの整備士さんの全部で 4 人だけの小さい会社でした。事業内容は、よくある近所の自動車の整備屋さんをイメージしていただければと思います。多可町内には、こういった同規模の自動整備業が 30 社近くあって、競合は非常に激しいと言えます。

その E 社の後継者が、A さんです。A さんは大手自動車メーカーのディーラーを退職してから、平成 25 年の途中から、家業である E 社で働いていました。最初の相談の時に決算書を拝見したんですが、A さんが帰って来てから、売上は前年の約 1.7 倍にまで伸びていました。1 年足らずでこれだけ売上が伸びるとするのは、もう素晴らしいとしか言いようがない状況ですが、そんな A さんから「補助金を取りたいんですけど、横畑さん、どうしたらいいですか」という相談を受けました。

A さんが補助金を使って取り組みたいことは、主に 2 つです。まず 1 つは、車検指定工場への格上げによるクイック車検サービスの展開。今は少し制度が変わったようですが、当時、車検工場は、車検の検査ラインを持たない認証工場と、自前で検査ラインを持っている指定工場の 2 種類がありました。E 社さんは、当時、認証工場でしたが、車検の全工程を自社だけで完結させる、より条件が厳しい指定工場にランクアップをして、代車いらずのクイック車検サービスを展開したいという思いがありました。

もう一つは、当時、建設中だった商談スペースでカフェを開きたいということです。これによって、整備やクイック車検を待っているお客さんが快適に過ごせるようにするとともに、車に関心が低い女性のお客さんでも、気軽に立ち寄れるお店にしたいという狙いがありました。

●ものづくり補助金と経営革新への挑戦

冒頭でご説明した補助金制度は、計画を出せばもらえるというものではありません。厳しい審査が伴うものです。どの補助金でも、大体同業他社には真似できない、新しく独自性の高い内容かどうか。そして、実現性が高い計画かどうかというのがポイントになります。A さんの考えている 2 つの取り組みは、同時に進めれば競合との差別化、顧客満足度の向上を果たす新規性の高い取り組みになると確信をしました。そこで、新規性の高い取り組みに関する設備投資に、最大 1,000 万円の補助金が出る、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」、通称ものづくり補助金の採択を目指して、A さんと計画書を作成していくことにしました。

ですが、ここでもう一つ、私から提案をしています。そ

れは、経営革新への挑戦です。経営革新というのは、新規性の高い革新的な取り組みを計画書にまとめて、都道府県知事の承認を受けることで、さまざまな制度で優遇が受けられるというものです。経営革新の承認を受けることで、このものづくり補助金の審査も通りやすくなるということがありました。

補助金の申請締切まで約半月という短い期間でしたが、事業計画の作成支援を進めていきました。A さんはどうしても文章が苦手だということで、取り組み内容について、しっかりとお話をしていただき、それを私が文章化して計画書にまとめていきました。また、時間のない中ではありましたが、商工会の支援制度の 1 つ、無料の専門家派遣を使って、中小企業診断士の先生にもアドバイスをいただいて、計画の作成を進めていきました。

何とか計画書を仕上げ、「カフェを併設したクイック車検サービスの展開」というテーマで申請をしました。そして結果は、残念ながら不採択でした。不採択の場合は、補助金事務局に問い合わせると、審査員のコメントを聞くことができるんですが、このときのコメントは、課題と解決策が分かりにくい。それから、車屋とカフェの関係性が書かれていない、ということでした。これは、もう私が、A さんが話していただけたということで、受け身になりすぎて、こちらから突っ込んだ聞き取り、事業計画書に必要な要素の聞き取りがちゃんとできていなかったというのが敗因と思っています。

●不採択からの再挑戦

というわけで、この反省を踏まえて、改めて A さんに時間を取っていただいて、今度は経営革新計画の作成に向けて、受け身ではなくて、積極的に質問をしながら、じっくりとお話を伺っていきました。例えば、先ほどの、前年比売上 1.7 倍の背景には、A さんがお客さんとのコミュニケーションを何より大切にしているということがありました。具体的には、車検の依頼があったら、しっかりお客さんの要望を聞き取って。近々乗り換えを考えている方には、なるべく費用を抑えて、応急処置にとどめておく。長く乗りたいと考えている方には、その方の車へのこだわりや価値観に応じた整備をしていくといった具合です。こういったきめ細かいサービスは、A さんがかつて大手のディーラーに勤めていたときには、ルールに縛られてできなかったことでしたが、実家に帰ってきたことで、自分の考えで思う存分にできるようになったことを嬉しそうに話してくださいました。

そんな話をする中で、社長であるお父さんの話も出てきました。社長は、職人かたぎな雰囲気、ちょっと頑固そうな方をイメージしていただければと思います。A さんい

わく、「親父とはしょっちゅうケンカしてるんですよ」ということでした。お客さんとのコミュニケーションを重視するAさんに対して、職人かたぎの社長は、「整備こそが仕事」という、お客さんや仕事に対する方向性の違いでぶつかっていたようです。一方、社長であるお父さんも、「息子もまだまだ頼りないわ」とぼやいているような状況で、当時の社内はかなり険悪な雰囲気でした。代替わり前の親子ゲンカというドラマのような分かりやすい構図です。

ただ、Aさんからは、お父さんが創業して以来つづけてきたお客さんを大切にしたいということ。そして、イケイケのAさんに対して、程よくブレーキ役を果たしているお父さんへの感謝も話してくださいました。このように、改めて聞き取りをしていく中で、Aさんの考え方や熱い思いとともに、新事業の真の狙いとか、社内の様子まで具体的に把握をすることができました。

●支援における難関を乗り越えて

ここまで聞いた内容を、いざ計画書に落とし込んでいく段階で一番悩んだのは、不採択理由の1つ、車屋さんとカフェの関係をどう説明するのかということです。このころになると、素敵なカフェスペースが完成していましたが、車屋の近所にカフェがあるのと、車屋自身がカフェをするの、どう違うのか。これについて、経営計画を読む人が誰でも分かるようにしなければなりません。Aさんも一緒に悩みながら、何度も意見交換をしました。その中で繰り返してきた言葉は、次の3つです。

まず、お客さんとのコミュニケーションをしっかり取りたいということ。そして、初めての女性のお客さんでも来やすいお店にしたいということ。もう一つは、車のことは何でもできるトータルカーサービスを提供したい。この3つをつなげて、車屋さんがカフェをする意義を説明できる何らかの切り口が必要でした。

困った私は、うちの商工会の女性職員に、「車屋にカフェがあったら、何してほしい？」と、苦し紛れに聞いてみました。そこで返ってきた返事は、私にとって思いもしないことになりました。「車のことはよく分からないから、ケーキでも食べながら保険のこととか聞けたらうれしいかも」と。それまで私は、カフェは食事をする場所という固定観念に囚われていましたが、車屋さんが、車屋さんならではのコミュニケーションを取る場所としてカフェを使うという発想は、かなり斬新でした。この発想で、車屋さんとカフェの関係をしっかり説明できるきっかけをつかむことができました。

では、このサービスをどう説明するのか。そう考えたときに、Aさんが繰り返し話していたトータルカーサービスで思い出した言葉がありました。それは以前、私がテレビ

で見たコンシェルジュという仕事です。コンシェルジュとは、高級ホテルの仕事の1つで、例えば、お客さんへの道案内から、プロポーズへのお手伝いまで、お客さんからのあらゆるリクエストにお応えする、魔法使いとも呼ばれる仕事です。車のことなら何でも対応してくれるAさんは、まさにコンシェルジュ。そこでAさんをカーコンシェルジュと位置付けて、カフェでお客さんの車に関する要望の聞き取り、整備の説明等、あらゆる悩みを解決するというストーリーで説明することにしました。このカーコンシェルジュカフェという造語によって、カフェをお客さんのコミュニケーションを最前線にすることの新規性というものを演出することに成功できたと思っています。

この提案から、2人でもう一度計画書を練り直して、専門家の指導を入れながら事業計画の作成を進めていきました。そして、まず、「カーコンシェルジュカフェを併設したクイック車検サービスの展開」というテーマで、経営革新計画を提出。8月に見事承認をいただきました。これを踏まえて、満を持して、ものづくり補助金の2次公募にも全く同じテーマで申請をして、翌月、晴れて採択となりました。

●支援の成果と現状、後日談

では、支援の成果と現在の状況です。E社では補助金を活用して、車検設備一式を導入しました。そして、持ち込み車検の不良率を3%以下に抑えるなど、厳しい試験と条件をクリアして、平成27年に、E社は念願の指定工場に認定をされました。

私はこの整備場に貼られた青い指定工場の認定看板を見て、胸がいっぱいになったのを覚えています。

次に現在の状況です。平成27年に、ついにAさんを代表とする法人を設立されています。従業員は、このご時世に、毎年1人ペースで増やしていて、もう小規模事業者の枠を超えています。売上も伸び続けていて、別会社の設立もあって、一昨年はグループ全体で支援開始当初の8倍に迫る勢いです。この要因は、日本トップクラスの保険契約数の獲得と、自動車の独自リースによる新たなビジネスモデルの展開など、何よりもAさんと従業員さんの努力の賜物なのですが、補助金を使って導入した車検設備も大活躍をしていて、事業計画の作成で現状への道筋がつけられたという点では、私も支援の成果を実感しています。

ここで後日談として、Aさんからお聞きしたお話をご紹介します。「補助金とか経営革新とか、取れてよかったです。自分に足りないところが分かって、事業を見直すきっかけになりました」。この言葉も嬉しかったんですが、続きがありました。「補助金が取れてから、あれだけケンカしてた親父が、経営を全部任せてくれるようになっ

たんですよ。車検の指定工場になるのは、おやじにとってもずっと夢だったみたいで」というお話をしてくださいました。補助金の採択で、息子である A さんがお父さんの夢をかなえたことで、社長の意識に大きな変化があったと言えます。私が支援した事業計画の作成をきっかけに、A さんのポテンシャルを生かして事業を大きく成長させて、事業承継にまでつながったこと。それから、親子の夢の実現に貢献できたということは、私にとって大きな自信にもなっています。国が発行している、小規模企業白書には、事業承継によって売り上げを向上させる企業は多いという統計がありましたが、これをリアルに実現する事例に貢献できたというのは支援者として良い経験になりました。

●事例2「コロナ禍を救った事業計画」～支援の開始まで～

では、次に2つ目の事例をご紹介します。今度は製造業です。会社名はM社。昭和63年創業で、家電や業務用機械のプラスチック部品などを製造されています。従業員さんは、支援を始めた当時、パートさんがお二人の状況でした。

社長のBさんは、とても腰が低くて穏やかな方です。先ほどのAさんが攻めまくるタイプだったのに対して、Bさんはかなり慎重派です。Bさんとの出会いは、雇用保険の相談からでした。パートさんを雇われたばかりで、どうやって手続きをしたらいいかというご相談をいただきます。冒頭でお話ししたとおり、雇用保険については答えがあるものですから、一通り制度のご説明をしました。私たちは、商工会の職員は、会員さんのところへ行ったときは、ただ用事を済ませるだけではなくて、「最近どうですか。困っていることはないですか?」といった雑談をするんですけど、その雑談が、結果として、そのあとの相談につながっていくことも非常に多いです。Bさんとお話をしたときもそうでした。「雨漏りしてるんです。建物が古くて、有害物質が染み出る可能性があるんで何とかしたい」というご相談でした。

相談を受けたのが、平成25年ごろ。補助金制度がいろいろと出始めた時期です。そのとき私が思い浮かべたのは、小規模事業者持続化補助金という制度です。なんですけども、私は少しBさんに、補助金の活用を薦めるのをためらってしまいます。なぜかという、理由は2つです。1つは、この補助金が販路開拓のための補助金だからです。補助金は対象になる内容が決められていて、それに沿ってなければなりません。業種の指定とかはないのですが、基本的には、小売業とかサービス業の方が、お客さんにより多く来てもらえるように、チラシやホームページを作ったり、お店の改修をしたりすることに使う補助金です。お店

の改修はいいけど、直接お客さんが来ることの少ない工場の改修は対象になるのかな?というのが1つ、疑問に思った点です。2つ目は、社長の性格です。補助金の申請書イコール事業計画書ですが、これには会社の強み、それから、今後の展望といったものをしっかり書いていく必要があります。B社長はとってもいい方なんですけど、控えめなので、お話ししても、「いや、うちなんかは弱みばかりで、強みなんかはないです」とか、「社長なんですけど、従業員に怒られてばかりなんですよ」といった感じです。これで計画書ができるのかなあという不安があったというのが、理由の2つ目です。

●事業計画で変わった会社と社長

そこで私は、まず、社長に対しては、根気強くお話を聞いていくことにしました。すると、やっぱりどんな企業にも強みというのはあるものです。検品の精度が高くて、取引先に褒められたことがあるということ。そして、実はかなり精度が要求される部品を製造しているということが分かりました。

そして、この取り組みをこの補助制度にどう乗せていくか。これは僕だけではいいアイデアが浮かばなかったもので、上司にも相談をしました。製造業で考えなければならないのは、QCD。品質とコストと納期です。そこで、この補助金を使って、有害物質が出る雨漏りの修理を行う。そして、それによって品質を維持していく。同時に、5Sにも取り組めるように工場内のレイアウトも変更して、工場全体の効率アップを図ることで、販路拡大をしていくというストーリーで計画書を作りました。この補助金、無事採択をされます。

補助金の採択を受けて、屋根を改修して、天井を高くする工事をしました。工場内の機械の配置も変えて、効率アップも図りました。このあとの変化としては、まず、工場内がとても明るくなりました。天井が高くなって窓も増えたので、これは当然といったところです。

で、私がここで驚いたのは、この後からです。補助金の報告をもらってから、数カ月に1回、工場の様子を見に回っていたんですけども、そのたびに工場の中が変わっているんです。どんどんきれいになっていくんです。

まず、それまで工場の中には、余計なものがごちゃごちゃといろいろなものが置いてありましたが、きれいになくなっていました。それから、次の時には、大きな棚ができて、整理整頓がされるようになっていました。さらにその次には、事務スペースと従業員さんの休憩スペースがきちり分けられていました。何事にもあれだけ慎重だった社長が、自分から改善に取り組むというようになったのが、一番の成果かもしれません。これに伴って、M社さんでは、

その後 2 年ほどで売上が 30%程度もアップしたと聞いています。

そんな B 社長から次の相談をいただきます。M 社さんでは、通常 15 年と言われているプラスチックの製造機械の寿命の倍、30 年近く経過した機械を使っていました。いつ壊れるか分からないので、何とか新しい機械を入れられないかというご相談です。そこでお話ししたのは、先ほども出てきました、ものづくり補助金です。では、これに挑戦してみましようというお話になりました。

この補助金には、B 社長と 2 回申請に挑戦します。1 回目は、それまで持っていた機械と同じ、プラスチック樹脂を横から金型に注入するタイプのもので申請をしました。しかし、「今持っている機械を入れ替えたいだけで、事業全体に新規性がない」ということで不採択になりました。補助金の申請、なかなか甘いものではありません。

そこで、再度作戦の練直しです。「社長、やっぱり新しいことを考えないと、これはなかなか難しいですよ」と、いろいろな意見を出し合ううちに、社長から、「縦型の機械だったらどうでしょう？」というアイデアが出てきました。ここではちょっと詳しい説明は省きますが、縦型の成形機というのは、金型に対して上から樹脂を注入するというもので。例えば、金属とプラスチックが一緒になった部品などを作るのに適しています。社長いわく、縦型の成形機を持っている工場が最近は少なくなって困っているという情報があったということを私に教えてくださいました。私、自分でも調べてみると、これなら競合も少なく、生産性も高くなる。いい計画ができそうだとということで、縦型の成形機をベースに申請をすることにし、無事採択になりました。

●コロナ禍の危機を救った設備投資

ここで、補助金を活用して機械が入って、先ほどの A さんの事例のように、ドカンと売上がアップすればよかったんですけども、なかなか肝心の受注がありません。

私と社長の会話です。「その後、受注できていますか」「採択されて、取引先の反応はすごかったんです。そのあとも声を掛けて営業はやっています」「引き続き、営業とか PR を何とかできないか、一緒に考えていきましょう」「なかなかうまくいかないですね」というようなお話をしていました。補助金が採択されると、結果はホームページで公開をされますので、同業者、取引先、機械メーカーから、たくさん問い合わせがあったそうです。ですが、そのときすぐには、受注につながりませんでした。

補助金で導入した機械による売上がほぼ上がらないまま、そうこうしているうちに、2020 年になりました。ご存じのとおり、コロナが広がり始めます。M 社さんでは、

当初、影響を受けていなくて、むしろ忙しくなっていたんですけども、秋ごろから徐々に受注量が減少してきたそうです。社長から、「このままいくと、仕事がなくなってしまいます」という弱音も聞くようになっていました。社長も控えめな方なのですが、どうやったら仕事が増えるか、営業の方法などを、一緒に考えていました。

そんなときに社長から電話が入ります。最初は、何か悪いニュースかなと思ったんですが、縦型の機械でとんでもない大きな仕事の依頼が入りそうだ、という一方でした。現在進行形のお話なので詳しくは言えないですが、誰もが知っている機械の部品の受注で、金属のねじにプラスチックのふたを取り付けるという、まさにこの縦型の機械が最も得意とする業務です。

この事例は現在進行形で、結果論にはなってしまいますが、コロナで仕事が無くなりかけていたところに、立てていた事業計画にドンピシャの仕事が入ってきて、危機を救うことができたというお話です。

最後に社長のお話です。コロナが広がる中で、この機械がなかったら、今ごろどうなっていたかと思っています。今、この仕事が非常に多いのと、取引先の品質管理の要求がかなり厳しいので、その対応に追われています。

私個人としては、最初の屋根の改修と、その後の社長の頑張りがあったからこそ、この仕事は受注につながったのだと思っています。もしも、この大きな仕事これから途絶えてしまったとしても、この業務を受注したことで M 社としての品質管理レベルは格段にレベルアップしているので、今後につながっていくのではないかと思います。

●まとめ

最後に、今日のまとめに入っていきたいと思います。今日は、事業計画ということを中心に、2 つの事例のお話をしました。1 つ目は、自動車整備業 E 社の事例です。こちらは事業承継に関するものでした。商工会で支援をしながら、後継者の A さんが事業計画書をまとめていく中で、思い描く夢やアイデアを言葉に変えて計画書に落とし込んでいきました。その中で、気付きや覚悟を促しながら、夢の実現に近づくことができました。また、その過程を通じて、経営者と後継者が話すきっかけになって、経営者を事業承継に動かすことにもつながりました。後継者が経営革新とか補助金などの事業計画の作成に取り組むことで、時代に合った企業に転換をするための 1 つの成果を示す。これが単なる既存事業の続きではなくて、経営者に世代交代を意識させる武器として効果を発揮したと考えています。

2 つ目は、プラスチック部品の製造業、M 社の事例です。こちらは、設備投資に関する事業計画でした。M 社の事業

計画作成では、社長に色々なことを考えていただきました。社長の考える取り組みたいことのうち、優先順位をどうしますかということ。そして、今の内部・外部の環境は、どういう状況ですか。その上で、この理想と現実を埋めるために、どんなことが必要ですか。これは全て事業計画を作成していく上で重要な要素になってきます。

これは料理を作ることに例えられるかもしれませんが。東大阪市はカレーパンが有名みたいですが、例えば、カレーを例にすると、まず、カレーを作ると決める。それから、今、冷蔵庫に何があるのか。子どもの給食で近々カレーが出ないかどうか確認する。その上で、足りない材料を確認して買い出しに出たり、調理の手順を調べたり。

ちょっと自分でも無理やり例えている感がありますけれども、事業計画は料理のレシピに似ているかもしれません。M社さんの支援では、より良い会社にするためのレシピである事業計画を作っていく過程で、社長の中で、「あれもしなきゃ。これもしなきゃ」という気付きがたくさんあったので、自分で考えて動く社長になったのだと思います。これが結果的に売上を増やすことになったり、コロナ禍を乗り越えることにつながったりしたのではと分析しています。

2つの事例に共通して言えるのは、経営者が考えていることを客観的に伝える道具として、事業計画の立案が役に立ったということです。計画書を使って、ヒト・モノ・カネなどの協力を求めることができます。Aさんの事例では、お父さんの説得材料になっただけではなくて、金融機関から融資を引き出す資料にも使っていただきました。

また、計画を作成する過程で、頭の中を整理していくこともできます。そして、計画の中で明確にやるべきことを示すことで、アクションを起こすことにつながります。実際、商工会の会員の皆さんからは、計画書を作ったことで、頭を整理できたのが一番よかったという声をいただきます。B社長が、自分で考えて動くようになってくれたのは、本当にいい例だと思います。

「経営者は孤独」という言葉を、職員の研修でもよく聞きます。特に小規模事業者では、相談できる人も少なく、その傾向が顕著なのではないかと思います。社長だけで、あらゆることを決めていかなければなりません。相談できる人も極めて限られています。商工会の仕事は、そんな社長たちに寄り添って、夢や、時には愚痴も聞きながら、経営を応援するのが仕事です。大変なことも多々ありますが、非常にやりがいがある仕事だと思っています。

落ち着いたとはいえ、コロナ禍の影響はまだまだ中小、小規模事業者に及んでいます。難しい問題もたくさんありますが、会員の皆さんに寄り添って、播州織のように色鮮やかな地域の未来、企業の未来に貢献できるように、これ

からも頑張って支援をしていきたいと思っています。