

商工会との連携による小規模事業者の経営支援事例

石 山 玄 幸

星槎道都大学研究紀要

経営学部

第 3 号

2022 年

商工会との連携による小規模事業者の経営支援事例

石山 玄幸

要約

本稿は、日本資本主義の父とも呼ばれている澁澤榮一が、日本の商工業の発展と世論の形成を目指し設立した商法会議所が現行制度に至るまでの端緒を改めて整理した上で、商工会との連携による飲食店 A 社の企業支援事例を紹介する。平成 29 年における A 社の収益構造は、売上原価率が 60%、経常利益率 0.5%となっており、売上原価率の低下と利益率の向上が喫緊の課題である。そのための具体的な取組みとして、①仕入の見直し、②メニューの見直し、③価格の見直しを図ることで、翌年には、売上原価率が 54%まで低下、令和元年以降は 50%以下を維持している。経常利益率も翌年には 14.4%、令和元年以降も 10%以上を維持している。以上の経営改善は、商工会との連携により達成できた。商工会は、地方の小規模事業者にとって経営者の心の拠り所であり、何事も気軽に相談できるよろず相談所の様な存在である。今後、地域の総合経済団体である商工会の役割は、地域の存続と直結していることから、より一層重要視されていくことだろう。

第一章 背景と課題

第一節 背景と課題

日本資本主義の父とも呼ばれている澁澤榮一は、次期 1 万円札の肖像として描かれることが決まり、某テレビ局の大河ドラマにもなって、昨今、注目を集めている。1840 年 2 月、澁澤は食糧生産、そして、藍玉の製造販売と養蚕を兼営する、いわゆる 6 次産業の農家に生まれた。幼少期より、算盤をはじき、「論語」や「日本外史」を学び、そして、剣術も身に付け、まさに文武両道に育った。1866 年、澁澤は徳川慶喜の幕臣となりフランスへ留学したものの「大政奉還」により帰国。帰国後は、フランスで学んだ知識を活かし静岡藩にて日本初の株式会社となる「商法会議所」を設立した。この商法会議所は、銀行業務と物産販売を兼ねていたとされる。1869 年、明治政府から民部省租税正の辞令書を受け公務を司ることとなる。民部省が大蔵省に統合された後、1872 年には大蔵省紙幣寮の頭に就任。ドイツで印刷された明治通宝（通称「ゲルマン紙幣」）を取り扱うなど、偽札の抑止にも貢献した。大蔵省を退職した澁澤は、第一国立銀行（現みずほ銀行）、銀行の設立、製紙会社の立ち上げ、瓦斯事業の展開など、明治期に創業した多数の企業に携わったことは既知の史実である。¹

澁澤は、企業の立ち上げに全国を奔走している最中、1878 年、経済団体となる東京商法会議所を設立して自ら会頭を務めた東京商法会議所は、その後、東京商工会議

所となり、2018 年には創立 140 年周年を迎え、現在も澁澤の意思を受け継ぎ、商工業の発展、日本の発展のため、経営支援・政策要望・地域振興の三つを柱として活動している。

筆者は、経営コンサルタントとして北海道内の商法会議所・商工会という経済団体から様々な業務依頼を受けているが、今般、純粋に商法会議所・商工会という組織の端緒を改めて整理しつつ、企業から見た当会の存在意義について検討することとしたい。

したがって、本稿の課題は、経済団体という位置付けである商法会議所・商工会の設立経緯を明らかにした上で、経営の専門家との連携による経営支援の事例から、当会の活動の意義について考察する。

第二節 本稿の構成

本稿の構成は、以下のとおりである。第一章は、筆者の問題意識と課題を設定する。第二章は、商法会議所と商工会の前身である商法会議所の設立から現行制度に至るまでの変遷を整理した上で、商法会議所と商工会の制度の違いを明らかにする。第三章は、商工会との連携による支援事例として、事例企業の概要と経営の現況について明らかにする。第四章は、事例企業の経営改善へ向けた具体的な取組みとその後の効果について財務分析も交えながら検証する。第五章は、本稿の総括として、商工会との連携による企業支援の意義について筆者の考えを述べる。

¹ 公財) 澁澤榮一記念財団『澁澤榮一伝記資料』

第二章 商工会議所と商工会

第一節 経済団体の設立²

本節では、経済団体としての商工会議所と商工会の設立から現段階の組織に至るまで、経済的な事象と法律の公布・施行を中心に歴史の変遷を整理する（表1参照）。1878年、全国に先駆け、澁澤榮一が東京商法会議所。同年8月、五代友厚が大阪商法会議所。同年10月、神田兵右衛門が神戸商法会議所の初代会頭となり、経済団体としての礎を築き、1885年までに全国32箇所の商法会議所が設立した。

前章でも少し触れたが、日本で最初に経済団体として東京商法会議所を立ち上げたのは、澁澤榮一である。澁澤が東京商法会議所を設立した理由は2つある。1つは、世論の形成である。欧米列強との貿易に関する不平等条約の撤廃を目指していた明治政府はイギリス公使ハリリー・パークスと交渉を行った際、日本には多数が集まって協議する仕組みがないとの指摘を受け一蹴されたことを当時の大蔵卿大隈重信は澁澤に相談を持ちかけたことが契機になったとされる。2つ目は、東京商法会議所の設立を日本の実業界の地位を向上させる好機と捉え、実業界の問題を多数の人々によって相談して公平無私に我が国商工業の発展を図らなければならないと考えたとされる。この考えの根底には、澁澤の個人主義に基づく利潤の追求ではなく、国家社会全体の利益、すなわち公益を増加させることを第一とし、最も適した人材と資本を集めた組織が必要との強い思いがある。つまり、組織形態は必ずしも株式会社ではなくてもよく、会社の目的を達成するために適した組織を意味していた。

1890年に会議所の制度の強化を目的に商業会議所条例が公布され1891年に施行。商法会議所から商業会議所へと衣替えることになった。翌年1892年には、全国15の商業会議所の連合体として商業会議所連合会が発足。明治期のわずか10数年で、全国の商業会議所が連携するまでに発展した。その後、大正デモクラシーによる日本資本主義の発展とともに商業会議所の機能が大いに活用された。

しかし、関東大震災を経験し、金融恐慌へと突入すると、とりわけ中小企業の金融問題が顕在化したことで、商業会議所の任務は極めて重要性を増し、会議所の一層強力な活動が要請されるに至った。そこで、1927年商工会議所法が公布。翌年1928年に施行された。これを機に商業会議所から商工会議所へと名称が変更された。第

二次世界大戦へ突入すると、戦時統制を進めたい当局と自由主義的機構を前提とする商工会議所制度との隔たりは明確となり、1943年商工経済会法が公布、施行されて、商工会議所は一時的に解体され、商工経済会への変更を余儀なくされる。商工経済会は、これまでの自治的団体的な性格を失い、行政の下部機関的な側面を担った。商工会議所法での目的は、商工業者の改善発達であったのに対して、商工経済会の目的は、産業経済会の円滑な連絡を図ることであった。

戦後、間もなく民主主義、自由主義の思想が復活し、政治・経済・社会・文化の各分野が大きく様変わりした。全国各地の商工業者も時流に遅れまいと、民主的、自由主義的な商工業者の総合経済団体を再建すべく、1896年に公布された民法34条に基づき、社団法人による商工会議所を設立した。その後、1950年法律第215号により商工会議所法が公布・施行され、民法第34条に基づく公益法人であるが、その公益性に鑑み、この法律に基づいて規制されるものであることを明示することで、商工会議所の地位を高める結果となった。1953年には、法律第143号が公布・施行され、特殊法人商工会議所法に基づく商工会議所へ再改組したことで、現行の組織体制となった。

第二節 商工会の始まりと組織の違い^{3 4}

前節では、商工会議所の始まりから現行の組織体制に至るまでの経緯を明らかにした。本節では、商工会議所と同様の経済団体である商工会の始まりと商工会議所と商工会の組織の違いについて整理する。

商工会は、1961年通商産業省令第58号の施行がされたことで、現行の組織体制となっている。商工会は、戦後、商工会議所があくまで都市を中心としたある程度、規模の大きい商工業者の集まりだったのに対し、商工会は、脆弱な小規模事業者や都市とまでは言えない地域に網をかけるために設立されたのが始まりとされている。では、商工会議所と商工会では何が違うのか、以下、現行制度における商工会議所と商工会の組織の違いについて整理する（表2参照）。

根拠となる法律は、商工会議所が商工会議所法（1950年施行）、商工会が商工会法（1961年施行）である。公的な側面を持つ経済団体であることから管轄する官庁は、いずれも経済産業省であるが、商工会議所は経済産業政策局、商工会は中小企業庁が管轄となっている。主たる地区は、商工会議所が市の区域であるのに対して、商工

² 東京商工会議所 HP

³ 日本商工会議所 HP

⁴ 北海道商工会連合会 HP

表1 商工会議所と商工会の歴史の変遷

1878年(明治11)	「東京商法会議所」設立。大阪(8月)、神戸(10月)と続き、1885(明治18)年までに32の商法会議所が誕生。
1891年(明治24)	全国の経済の発展と国際化の進展に伴い、会議所制度の強化が必要とされ、商業会議所条例が施行。
1892年(明治25)	全国15の商業会議所の連合体として「商業会議所連合会」設立。
1922年(大正11)	商業会議所連合会の常設の機構・事務局を設置(事実上、日本商工会議所誕生)。
1928年(昭和3)	商工会議所法の施行に伴い、「日本商工会議所」が成立。
1943年(昭和18)	「商工経済会法」施行。商工業者の自治機関から、行政機構の下部機制的な制度に変質し、全国144商工会議所は47(各都道府県単位)の商工経済会に再編成された。
1950年(昭和25)	(社団法人)商工会議所法施行。本法律に基づき既存商工会議所を検討した結果、301商工会議所が新商工会議所として再出発。
1953年(昭和28)	現「商工会議所法」施行。翌年には、本法律に基づき、「社団法人東京商工会議所→東京商工会議所」「社団法人日本商工会議所→日本商工会議所」として特別認可法人に改組。
1954年(昭和29)	商工会議所法第三章の「日本商工会議所」に基づき特別認可法人となる。
1960年(昭和35)	小規模事業振興のため、経営改善普及事業が開始される。
1961年(昭和36)	現「商工会法施行」(通商産業省令第58号)施行。
1973年(昭和48)	商工会議所の提唱による小企業経営改善資金(マル経)融資制度が発足。
2002年(平成14)	前年の「特殊法人等整理合理化計画」に関連して日商が特別民間法人に改編される。
現在	全国515商工会議所、122万会員を有する。

資料：日本商工会議所

表2 商工会議所と商工会の違い

区分	商工会議所	商工会
根拠となる法律	商工会議所法	商工会法
管轄する官庁	経済産業省経済産業政策局	経済産業省中小企業庁
主たる地区	原則として市の区域 (商工会議所及び他の商工会と地区は重複しない)	町村の区域(例外あり)
組織構成	日本商工会議所(全国組織) 商工会議所連合会(都道府県) 商工会議所(市、特別区)	全国商工会連合会(全国組織) 商工会連合会(都道府県) 商工会(町村)
会員の規模	地区内の小規模事業者が約8割。商工会よりも中堅・大企業の割合が高い。	地区内の小規模事業者が9割を超える。
事業	地域の総合経済団体として中小企業支援事業の他、原産地証明、商事紛争の仲裁等国際的業務	中小企業施策、特に小規模事業施策に重点を置いており、事業の中心は経営改善普及事業
組織の意思決定	議員総会(会員及び特定商工業者から選挙された議員並びに部会等で選任された議員で構成。会員数に応じて議員数は30~150人) 1号議員:会員及び特定商工業者から選挙(50%以上) 2号議員:部会所属会員から選任(35%以下) 3号議員:1号、2号議員以外から選任(15%以下)	全ての会員に参加する権利がある総会で意思決定、1会員1票
設立要件	地区内の特定商工業者※1の過半数が同意(会員要件なし)、経済的基礎・施設・職員を有すること	地区内の商工業者の2分の1以上が会員となること

※1 従業員20人以上(商業・サービス業は5人以上)又は資本金300万円以上の商工業者のこと。

資料：全国商工会連合会HPより

会は町村の区域となっている。商工会議所及び他の商工会と地区は重複せず、棲み分けをしていることがわかる。組織構成は、両会ともに地区、都道府県連合会、全国連合会とJAと同様に系統3段階の構成となっている。会員規模については、商工会議所は小規模事業者が約8割に対して、商工会は小規模事業者が9割以上となっている。事業内容は、商工会議所が中小企業支援の他、地域の総合経済団体として原産地証明、商事紛争の仲裁等国際的業務も携わる。商工会は、中小企業施策、特に小規模事業施策に重点を置いており、事業の中心は経営改善普及事業が中心である。ここまでは、存在する地区が違う他は、あまり違いがみられないが、組織の意思決定については、商工会議所と商工会では大きな違いがみられる。商工会議所は議員制を敷いており、1号議員、2号議員、3号議員から成っている。議員は、商工会議所における最高の意思決定機関である議員総会の構成員として、商工会議所の運営に必要な事業計画や事業報告、予算などの重要事項の審議・決定や決算の承認にあたる。1号議員は、会員及び非会員である特定商工業者から選挙によって会員数の50%以上の割合で選ばれる。2号議員は、会員によって構成される各部会から会員数の35%以下の割合で選任される。3号議員は、1号議員と2号議員で構成される議員協議会が会員の中から会員数の15%以下の割合で選任する。1号議員の選挙人は商工会議所の会員であるが、会費の負担口数により所定の1号議員の選挙権個数が決まる。一方、商工会は、全ての会員に参加する権利がある総会で意思決定が成され、1会員1票の権利を有している。いずれも公的な側面が強い経済団体ではあるが、商工会議所は一株一議決権の原則に近い民主的な組織。他方、商工会においては、協同組合に近い組織であるといえよう。

第三章 事例企業の概要と現況

前章では、経済団体としての商工会議所の端緒から、地区によって棲み分けされている商工会との組織の違いを明らかにした。本章では、筆者が実務として携わった商工会との連携による経営改善事例の概要と支援開始前の経営状況を明らかにする。

第一節 事例概要

筆者は、平成24年6月よりGENリサーチ&マネジメントオフィスを創業して、経営コンサルタント業を営んでいるが、平成29年度から北海道内にある複数の商工会から専門家派遣依頼があり、商工会と連携して小規模事業者の支援にあたっている。本章で紹介する事例は、積丹町商工会が中小企業庁より経営発達支援計画の認定

を受け、当計画の認定を受けた商工会のみが申請できる伴走型小規模事業者支援推進事業の一環として、専門家派遣による地元事業者の経営改善を図ることを目的として、筆者が積丹町商工会の経営指導員と共に支援した事例である。支援した企業は、守秘義務の観点から企業名は差し控えるが、本稿ではA社とする。A社は積丹町にある飲食店である。主力商品は夏季（6月～8月末）の雲丹丼とザンギ（鶏の唐揚げ）である。当該地域の飲食店は、夏季のみ営業して閑散期（10月～3月末）は閉店しているところがほとんどであるが、A社は、ランチと夜の宴会、さらに仕出し弁当にも対応して通年で営業している。A社の従業員構成は、創業者である年齢70歳代の父と母、後継者候補の二男（年齢40歳代）、そして、アルバイト従業員2名程の典型的な小規模事業者である。以下、次節において、ヒアリング調査と財務分析の結果から、支援開始前の状況を明らかにする。

第二節 支援開始前の経営状況

表3は、A社の平成29年における損益計算書である。A社は、個人事業主のため、青色申告決算書より損益計算書を加工した。尚、A社は白色申告としていることから、令和2年までは貸借対照表はないことを付記しておく。

平成29年の売上高53,983,759円に対して、売上原価32,300,827円であり、原価率59.8%となっている。販管費は20,767,706円であり、対売上比38.5%となっている。そのうち、人件費10,003,335円であり、販管費に対する人件費の割合48.1%となっている。営業利益は915,226円、支払利息651,345を差し引いた経常利益は263,881円となっている。キャッシュフローは2,525,847円である。ここで注意して頂きたいのは、A社の事業形態は個人事業主であるということ。つまり、法人決算とは違い経営者報酬は経費計上されておらず、経常利益が経営者の所得ということになる。実質的には減価償却費があるので、キャッシュフローが年間の総収入ということになるが、毎月の借入金返済等を勘案すると、平成29年における経営者の収入は非常に少ないものと推察される。以下、これらの経営状況を踏まえて、平成29年時点のA社の経営上の課題を整理する。

まずは、売上原価率が約60%ということから、飲食店の原価率としては高くなっており、仕入について大幅に見直す必要がある。次に、販管費については、固定費的な側面もあり、一概に割合が高い低いとは決めることはできないが、経費節減という無駄な経費がないか確認する必要がある。販管費に占める人件費率は48.1%となっており、一般的な基準とされる50%以下であることから、人件費が膨らんでいるということはないと判断で

表3 平成29年のA社の損益計算書^{※1}

科目	金額(円)	対売上比
売上高	53,983,759	100.0%
売上原価	32,300,827	59.8%
売上総利益	21,682,932	
販管費	20,767,706	38.5%
人件費	10,003,335	48.1% ^{※2}
減価償却費	2,261,966	
その他	8,502,405	
営業利益	915,226	1.7%
営業外収益	0	
営業外費用	651,345	
うち支払利息	651,345	
経常利益	263,881	0.5%
キャッシュフロー	2,525,847	
損益分岐点	51,705,131	104.4%

※1 当社は個人事業主のため青色申告決算書より損益計算書に加工した。

※2 人件費は対販管費率。専従者給与も含む。

きる。最後に利益率であるが、営業利益率1.7%、経常利益率0.5%は個人事業主としては非常に低いといえることができる。先にも述べたとおり、個人事業主の所得は経常利益であることに加え、個人事業では法人と比べて絶対的な売上高が伸びない傾向にあることから、利益率の向上は、A社の経営改善にとって最重要課題といえよう。

第四章 経営改善の取組みと効果

前章では、商工会との連携による支援企業の概要と支援開始前におけるA社の経営状況について明らかにしてきた。本章では、経営改善に向けて具体的に助言した内容とその後の経営状況について効果を検証する。

第一節 経営改善に向けた取組み

A社における経営上の喫緊の課題は、利益率の向上である。つまり、利益を増やすことである。単純に利益を増やす方法として、1つは売上を伸ばすこと。2つ目は経費を節減することが挙げられる。この2つの取組みを自動車の両輪に例えて、片方の取組みだけではなく、両方の取組みを同時に進めることを推奨している研究者もいる。ちなみに、筆者は、経費は削減ではなく節減という表現を使っている。経費とは、経営に必要な費用であり、顧客に不便を与えるような経費の削減は本末転倒な話になってしまうので、あくまで無駄を省く節約という意味で節減としている。

さて、本題に入るが、A社の利益率を減少させている一番の要因は売上原価率が高いことであることから、仕

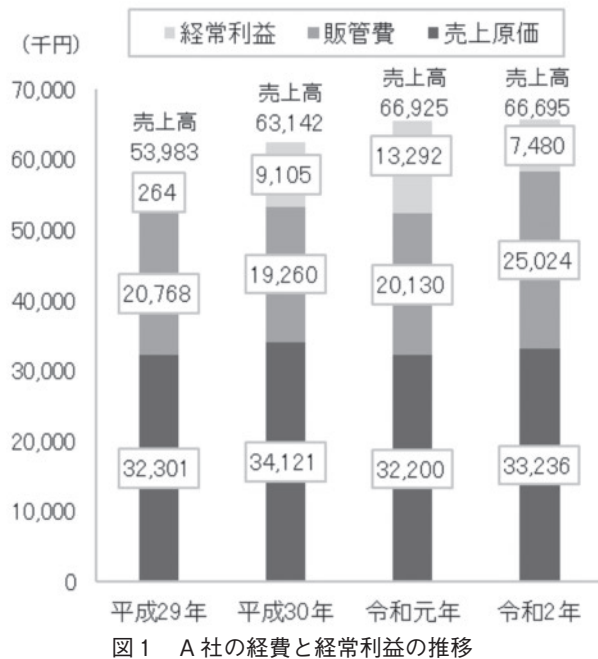
入について抜本的に見直す必要がある。そこで、経営者にヒアリングしたところ、仕入に関する問題が2つ出てきた。1つは、仕入は地場の商店と取引しており、特に価格交渉はせずに業者が提示した価格で購入していること。2つ目は、夏季の主力商品である雲丹は、地元漁師から仕入れており、仕入価格はその日の市場価格で決められるため、天候不良で漁に出られない日が何日も続いたり、お盆時期に漁師が漁に出ない時などは、雲丹の価格が大幅に高騰して価格が安定しないということであった。後者については、市場価格ということもあり、対策は難しいことから、まずは仕入業者の変更を提案したが、これまでの長い付き合いがあること、さらに主力商品である海鮮物の仕入は品質と信頼性の観点から簡単に変更できないとA社からの抵抗があった。そのため、もう一歩踏み込み、こだわる食材とあまりこだわらない食材を分けてもらい、こだわらない食材から、仕入先を変更してみてもどうかとの提案に応じてもらった。具体的には、丼物の付合せに使う大葉や天ぷらに使用する野菜類は、これまで小売価格で購入していたことから、筆者が埼玉県を拠点としている企業のECサイトを紹介。大幅に仕入価格を下げることに成功した。大葉に至っては、仕入価格が10分1にまで下げることができた。続いて、売上を伸ばす取組みとして、提供するメニューと価格の見直しを図った。具体的には、注文の少ないメニューと種類など別途仕入が必要なメニューの廃止と「天井」と「上天井」など違いがはっきりしないメニューの統合を図り、仕入れた素材を効率よく回転する仕組みを整えた。また、来客数を増やす取組みとして、SNSによる情報発信も見直し、定期的に店舗の情報を発信することとした。以上が、経営改善に向けた主要な取組みである。

第二節 経営改善の効果

本節では、A社の経営改善策を実行した後の経営状況について、財務分析の結果を含めて効果を検証する。

図1は、A社の平成29年から令和2年までの経費と経常利益の推移である。売上高は右肩上がりとなっている。とりわけ、令和2年は、新型コロナウイルスの流行が始まった年ではあるが、前年とほぼ変わらない売上高となっている。

次に、経費の推移を見ていく。平成30年の売上原価は34,121,484円で原価率は54%、令和元年32,199,708円で原価率48.1%、令和2年33,235,637円で原価率49.8%となっており、令和元年以降は、平成29年に比べて10%以上原価率が下がっている。ちなみに、販管費率は、平成30年で30.5%、令和元年30.1%、令和2年37.5%となっており、いずれも平成29年の販管比率よりも低い値となっている。



続いて、経常利益の推移を見ていく。平成30年の経常利益は3450%増の9,105,075円、経常利益率14.4%、令和元年13,291,791円、経常利益率19.9%、令和2年7,479,679円、経常利益率11.2%となっている。以上、平成29年から経営改善に向けた取組みの成果を見てきた。翌年の平成30年に売上が大きく増加して以降、3年間継続して、ほぼ横ばい乃至微増の状況が続いており、経費率、利益率ともに一定の割合で推移していることからA社の経営改善に向けた取組みは達成できたと評価できる。しかし、この検証だけではA社だけの推移であり、A社の経営状況が、競合他社との間においてどのポジションであるか明確ではない。以下、財務分析による経営指標の比較から、一般飲食店の経営と比較してA社の経営状況を明らかにする。

表4は、A社と一般飲食店の経営指標を示している。一般飲食店の経営指標は、日本政策金融公庫が統計資料として公開している「小企業の経営指標」である。この統計資料は2019年4月～12月の間に日本政策金融公庫が融資した企業かつ決算期が2018年7月以降の平均値であるため、一般飲食店全ての経営指標ではないことに注意が必要である。総資本経常利益率、売上経常利益率は、いずれも全体および従業員数5～9人の平均値を大きく上回っていることがわかる。総資本回転率も4.79%と平均値よりも高い数値となっており、保有資産が効率よく売上高に変わっていることを表している。一方、流動比率、長期固定適合率、自己資本比率は、長期固定適合率を除き、平均値を下回っている。これらの指標は、自社の資金に関する指標であり、A社の財務安全

表4 A社と一般飲食店の経営指標

	令和2年 A社	平均値	
		全体	従業員5～9人
総資本経常利益率	86.8 ↑	-0.7	-1.4
売上高経常利益率	11.2 ↑	-0.4	-0.8
総資本回転率	4.79 ↑	2.9	3
流動比率	83.3 ↓	171.1	172.9
固定長期適合率	153.2 ↑	130.2	137.7
自己資本比率	-55.3 ↓	-42.2	-51.8
損益分岐点比率	133.7 ↑	103.9	104.8

資料：「小企業の経営指標調査」日本政策金融公庫

性が低いことを表している。

したがって、A社と一般飲食店を比較すると、単年の収益性は高いが、これまで継続して積み重ねてきた資産と負債のバランスが悪く、財務的には、一般飲食店に比べて不安要素があるという状況であると同時にA社の今後の課題であるといえよう。

尚、A社は、令和2年に税理士と顧問契約するまでは、白色申告決算で貸借対照表を作成しなかったため、本稿では損益計算書の分析で進めたことを付記しておく。

第五章 商工会による企業支援の意義

本章では、本稿の総括として、商工会による企業支援の意義について考察する。

本稿の課題は、経済団体という位置付けである商工会議所・商工会の設立経緯を明らかにした上で、経営の専門家との連携による経営支援の事例から、当会の活動の意義について考察することであった。澁澤榮一によって、世論の形成と日本の商工業の発展を目指し設立された商法会議所は、その後、都市部は商工会議所、地方は商工会となり、現在、地域の総合経済団体としての役割を担っている。とりわけ、商工会は、小規模事業施策に重点を置いており、主な業務は地域事業者の経営改善事業となっている。なぜならば、商工会が管轄する町村部は、小規模事業者の集団であり、その事業者達が地域の経済を保持しているからである。そのため、地域の事業者にとって商工会は、経営者の心の拠り所であり、何事も気軽に相談できるよろず相談所のような存在であるといっても過言ではない。一方、商工会で働く職員には、事業者達の要望に応えるため幅広い知識と経験、そして、何よりも地域の事業者達とのコミュニケーションが求められる。原則、1つの商工会には、事務局長、経営指導員、補助員、記帳専門員という職員が在籍しており、地域の事業者達の様々な要望に対応している。特に、経営改善事業にあたるのが、経営指導員である。本稿で紹介

した経営改善の成功事例の裏には、経営指導員が事例企業へ足繁く通い、経営改善に向けた取組みの進捗状況を1つ1つ確認して、時には、経営者を叱咤激励するなど、目に見えない努力があったからに他ならない。今後、人口の減少に伴い、地方の衰退が危惧される中、地域の総合経済団体である商工会の役割は、地域の存続と直結していることから、より一層重要視されていくことは間違いない。筆者も微力ながら、商工会と連携しながら小規模事業者の経営改善に努めたい。

【引用参考文献】

- ・住ノ江佐一郎「商法会議所」(『日本近現代史事典』(東洋経済新報社, 1979年)
- ・三和良一「商業会議所」(『国史大辞典 7』(吉川弘文館, 1988年)
- ・宮本又郎「商業会議所」(『日本史大事典 3』(平凡社, 1993年)
- ・田村茉莉子「商法会議所」(『日本歴史大事典 2』(小学館, 2000年)
- ・日本商工会議所 HP
<https://www.jcci.or.jp/>
- ・東京商工会議所 HP
<https://www.tokyo-cci.or.jp/>
- ・一般社団法人北海道商工会議所連合会 HP
<https://www.hokkaido.cci.or.jp/>
- ・北海道商工会連合会 HP
<http://www.do-shokoren.or.jp/>
- ・経営者コネクト HP
<https://keieisha-connect.com/>
- ・合同会社ろじノ考業 HP
<https://logino.co.jp/>
- ・日本政策金融公庫 HP
<https://www.jfc.go.jp/>

Management improvement case of the small company by the cooperation with the Society of Commerce and Industry

ISHIYAMA Haruyuki

Abstract

This report introduces a company support example of restaurant Company A by the cooperation with the Society of Commerce and Industry and after having arranged the beginning before the Chamber of Commerce and Industry which Eiichi Shibusawa established aiming at development of the Japanese commerce and industry and the formation of the public opinion which is also called father of the Japanese capitalism reaching the act system some other time. As for the earnings structure of company A in 2017, a sales-cost ratio 60%, recurring profit ratio 0.5% and the drop of the sales-cost ratio and the improvement of the profit rate are urgent problems. Therefore, we plan that ① Check of stocking ② Check of menu ③ Check of price as a concrete approach. As a result, a sales-cost ratio maintains 50% or less to 54% after a drop in the next year. The ordinary recurring profit rate maintains 10% or more after 14.4%, the harmony first year to give it an order to start in the next year, too. We were able to achieve the management improvement business by the cooperation with the Society of Commerce and Industry. Finally, Society of Commerce and Industry whom someone rely on and can consul as small business manager. It will be what is regarded as important still more in future because the role of the Society of Commerce and Industry which is a local general business group is directly connected with the local continuation.

Keywords:

Society of Commerce and Industry 商工会

Chamber of Commerce and Industry 商工会議所, 商法会議所

sales-cost ratio 売上原価率

recurring profit ratio 経常利益率

stocking 仕入