

平成28年度 小牧商工会議所
経営発達支援事業評価報告書

平成29年4月

小牧商工会議所
経営発達支援事業評価委員会

1. 経営発達支援事業評価委員会の目的

小牧商工会議所では、平成28年1月開催の正副会頭委員長会議において「経営発達支援計画」が承認された。その後、経済産業省へ当該計画書を2月に申請、5年計画で小規模事業者の持続的発展を支援するための各種事業に平成28年4月より取り組むなか、7月に経済産業省より認定を受けた。

この評価委員会は、経営発達支援事業を効果的に継続していくため、客観的な視点で経営発達支援事業の各種事業を評価分析し、適切なPDCAサイクルを構築することを目的として行うものである。

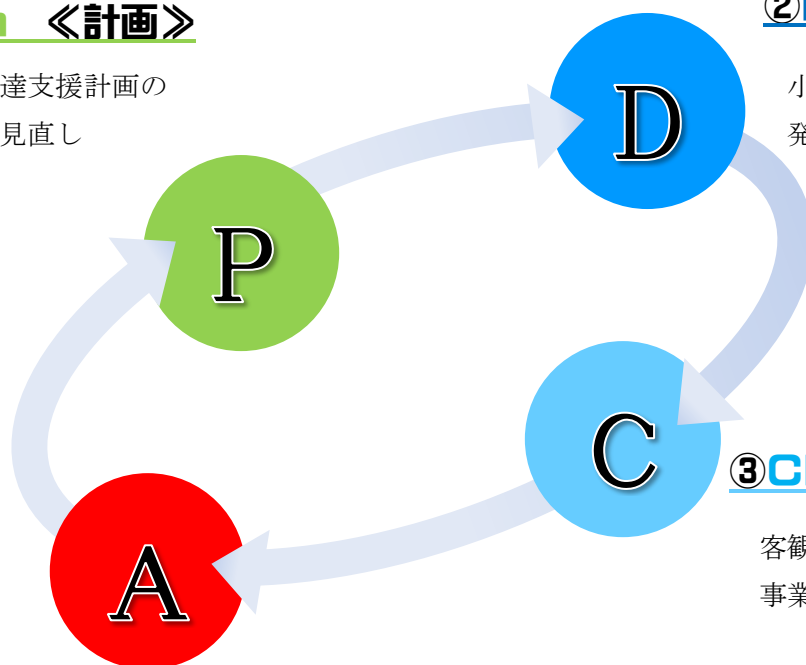
小牧商工会議所の経営発達支援事業評価委員会は、支援実績と相談所事業モニターのアンケート結果等に基づき、目標達成状況及び事業内容に対する評価分析を行い、経営発達支援事業評価報告書を作成、必要に応じて支援計画内容の見直しについて、当所正副会頭委員長に提言を行うものとするとしている。

① Plan <計画>

経営発達支援計画の
作成・見直し

② Do <実行>

小規模事業者の持続的
発展を支援



③ Check <評価>

客観的な視点で、各種
事業を評価分析

④ Action <見直し>

各種事業の方向性を
改善・継続

■ 経営発達支援計画に関する認定申請ガイドライン 抜粋

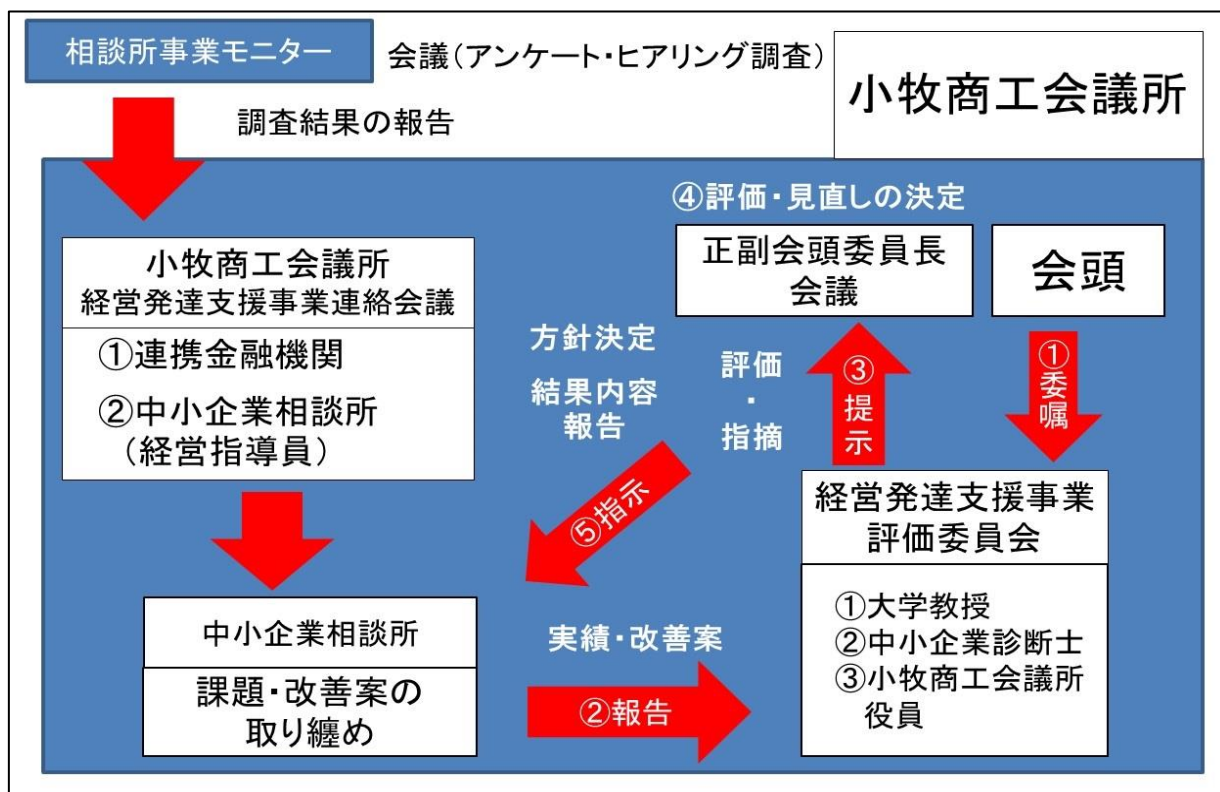
(中小企業庁経営支援部小規模企業振興課 平成27年8月)

【事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること】

毎年度、事業の評価・見直しを実施することについて示していること。外部有識者の活用や、事業の成果、評価及び見直し結果について、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にするなど、事業の評価及び見直しをするための仕組みの構築が図られるものであること。

※ ガイドラインに基づき、当所では、経営発達支援事業評価委員会を設置して取り組むこととした。

2. 外部評価の流れ



相談所事業モニターとは

平成21年度より制度開始。愛知県の「小規模事業経営支援事業費補助金（中小企業相談所の人件費補助が主）」に係る事業評価における事業者へのアンケート調査を行うため、当所では、小規模事業者の中から18名の「相談所事業モニター」を委嘱している。年1回、「相談所モニター情報交換会」を開催し、モニターに事業実績を報告した上でアンケート調査を依頼している。事業の「必要性」と「満足度」を5段階で評価している。アンケートの結果は、年度末に愛知県に報告している。

3. 経営発達支援事業評価委員会の実施スケジュール

当初予定	今回	小牧商工会議所中小企業相談所	外部評価
10月頃（定例）	H28. 10. 26	①相談所事業モニターによるアンケート・ヒアリング調査を実施するため、経営支援状況や実績報告を行う。	②相談所事業モニターへのアンケート・ヒアリング調査により経営支援の評価を行う。（満足度・必要度）
11月頃（随時）	未実施	③経営発達支援計画の実績を取り纏め、目標達成度や支援回数などの定量評価資料を作成する。	④連携金融機関に対して、経営発達支援計画実績を報告するとともに、連携した支援事例の評価を行う。（定量評価）
12月頃（随時）	H29. 2. 10 ～ 2. 27	⑤中小企業相談所（経営指導員）による意見の取りまとめ ※ 中小企業相談所長・所次長に	

		よる取りまとめ	
12月頃（随時）	H29. 3. 6		⑥評価委員会の開催（評価結果の分析・協議）※評価委員会は年1回定例開催する。必要に応じて、委員長が召集し開催する。場合によっては書面審議（決裁）とする。
1月～2月頃	H29. 3. 31	⑦評価報告書の作成	
	H29. 4	⑧評価報告書を正副会頭委員長会議にて報告する。経営発達支援事業の改善・継続	
2月～3月頃	H29. 5	⑨常議員会、産業振興委員会での評価報告書に基づく、改善・継続の報告	
4月～5月頃	H29. 5	⑩評価委員会結果の公表（商工会議所WEBサイト・所報）	

4. 評価方法

この事業評価は、各事業の「数値目標・実績」に記入されている数値に基づき評価された情報と「中小企業相談所の経営支援実績」並びに「相談所事業モニターの評価」を参考に、主に「経営指導員による意見（内部評価と改善案）」の内容について評価を行う。

5. 会議開催

名 称	日 時	内 容
第1回 評価委員会	平成29年3月6日（月） 13時～14時30分	①経営発達支援事業の概要について ②経営発達支援事業の進捗状況について ・経営支援報告 ・中小企業相談所事業モニターの結果報告 ③経営発達支援事業の評価・全体評価について ④経営発達支援事業評価報告書について

6. 経営発達支援事業評価委員会名簿

(敬称略)

役職	氏名	団体名及び団体での役職等
委員長	高橋 道郎	中部大学 経営情報学部 経営情報学科 教授
副委員長	鈴木 義久	小牧商工会議所 副会頭
委員	神戸 徹	小牧市 地域活性化営業部 部長
委員	秦野 利基	小牧商工会議所 産業振興委員会委員長
委員	速水 昭典	小牧商工会議所 専務理事
委員	長谷川 雅彦	中小企業診断士

7. 評価結果

(1) 経営発達支援事業評価結果 (委員)

項目	進捗度	委員評価コメント
①地域の経済動向調査に関すること	D	調査の結果についても言及することが望ましい
		小規模事業者に役に立つ(必要とされる)レポートをお願いしたい。
		調査できているだけに、発信が伴わなかったのは残念です。ある程度、業種や規模もカバーされているだけに、地元の業界の動向は多くの会員企業の興味あるところでは。早期の発信方法の確立と実行に期待します。
		市内小規模事業者景気動向調査はきちんと実施されているので、とにかく所報やメールマガジンで調査結果を報告することが大事。その中で、次の改善点が判明してくる。 地域経済動向レポートについても、最初から完璧なレポートを望むのではなく、発信しつつ比較・分析の充実を図り、事業者にとって参考になるものを目指すことが大切。 総合評価は、単純平均点のD評価ではなく、C評価でも良いのでは？
		地域経済動向レポートは、調査した成果であるため、また地域特性を知るためであり、ぜひ完成させてください。
②経営状況の分析に関すること	C	数的達成度は高くないが企業側からの生の声が届いているので真摯に対応すればよいものになるだろう
		経営資源が限られている大半の小規模事業者にとっては、企業ドックはハードルが高いように思われる。 融資や補助金と結び付けた動機づけを積極的に行う必要がある。
		周知不足が課題と思います。部会・ブロック会等、青年部や女性会を含め、恒例会議や行事の際にはPRを欠かさないといい姿勢が大切だと思います。

		<p>発達支援計画の経営分析支援のフロー図(図表 22)にあるように、企業ドック・企業ドック(簡易版)に至る「きっかけ」づくりについて経営指導員・会議所職員の周知を集めることが大切。</p> <p>経営分析が事業経営に有効であること(参考になった、事業計画策定に役立った)という事例を幅広く周知することが必要。</p> <p>経営指導員等の経営状況分析能力向上について、⑨資質向上(人材育成)と合わせて検討を進める必要あり。</p> <p>人間ドックと同じように、企業ドックの「必要性」と「その成果」「メリット」について理解を深めるための仕掛けが必要です。</p> <p>さらに診断の結果を踏まえ「何をすべきか」まで、示唆できるような仕組みと体制づくりが理想です。</p>
<p>③事業計画策定支援に関すること</p>	<p>A</p>	<p>的を得た「改善方法」が提案されているので期待したい</p> <p>小規模事業者にとり、事業計画の必要性は希薄であり、持続化補助金という目的の紐付きがあったことから達成できたもの。</p> <p>今後、補助金がなくなった場合、事業計画策定の動機づけをいかにするかが課題である。</p> <p>①、②と繋がった大切な事業で、これが商工会議所の存在意義であり使命と思います。評価報告書の改善方法に賛成です。会員への粘り強い働き掛けに期待します。</p> <p>短期間で、良く目標を達成できたことを大いに評価する。29年度目標はさらに高い数値目標なので、個別の取組事項(事業計画策定セミナー・事業承継事業計画策定セミナー・創業塾)ごとに事前の取組計画の策定を希望する。</p> <p>事業計画策定のきっかけは「補助金獲得」であったとしても、今回の38社が、会議所支援の有効性を実感し次のステップに進む先駆者となるようフォローしてほしいところです。セミナー受講者発掘等については、関係機関との連携を含め素晴らしい取り組みをなされています。</p>
<p>④事業計画策定後の実施支援に関すること</p>	<p>C</p>	<p>的を得た「改善方法」が提案されているので期待したい</p> <p>実施支援が、最も重要度が高いと思われるが、事業計画策定先に対し、「3か月毎のフォロー」は経営指導員等にとって、体力的に厳しいのではないのかと危惧する。</p> <p>効果的、効率的な支援策を検討されたい。</p> <p>事業そのもののPR・相談員のレベル向上・補助金活用例のPRが課題です。f-Biz小出氏の言われる①ビジネスセンス②コミュニケーション力③情熱に磨きをかけて、相談員が輝いて見えるようスキルの向上にも期待します。</p> <p>また、各種販路開拓のためのイベント情報・補助金情報の蓄積も必要です(国内外とも)</p>

		<p>事業計画の実施支援数 33 社という数字は、支援の流れ(A：行動計画の進捗状況の確認、B：成果について計画と実績の差の確認、C：計画と実績の差から次に取組むべき方向性の検討)で見たら、どう理解してよいか？</p> <p>上記質問の実績を見える化することにより、各支援の流れごとのCAが可能になり、次へ改善につながる。</p> <p>事業の実行支援は経営資源の乏しい小規模事業者にとって最大の経営支援であり、実績数、内容ともに充実させてほしいところです。</p> <p>経営指導員の情報力と専門家の知識を連携させることで、さらなる成果を期待しています。</p> <p>活動が表面的な様にも読み取れるのでよく議論したい</p>
<p>⑤需要動向調査に関すること</p>	<p>C</p>	<p>分析データシステムを使いこなせるよう指導してほしい。活用のフォローをされたし。</p> <p>本項目に於ける評価指標がわかりません。各事業分野における様々なデータをどこまで集めて発信できるか、会議所としてどの機関からどんな情報を得て、それを蓄積し、会員のために有効活用できるか？何の情報に価値があるのか？どんなことを知りたいのか？一度調査検討してみてもと思います。</p> <p>「事業者の事業に役立つ需要動向調査」という観点をしっかり持って、普段からアンテナを張り巡らせることも大切。 需要動向情報を提供しなかった事業所 33 社に、どのような情報があればよいか(欲しいか) 聞いてみることも検討してほしい。それによって、事業計画策定と需要動向調査との関連づけがより明確になり、どんな情報入手が有効か見えてくると思われる。</p> <p>総花的な需要調査ではなく、毎年テーマと目的を絞りこんでの調査が重要と思われます。さらにその調査結果により、どんなアクションを起こすかが次の支援ステップにつながります。</p> <p>地道に取り組んでいるように思える</p>
<p>⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p>	<p>C</p>	<p>達成度を平均(39.5%)で出す意味が不明？</p> <p>連携している金融機関と積極的にあらゆる商談会を開催・参加されたい。</p> <p>提案されている改善方法の着実な実施に期待します。達成率の低い、特に専門知識があるとよいWEB系の支援事業については、NPOと連携して進めるのも良いかと思えます。無償部分と有償部分の切り分けが出来れば、NPOの支援にもつながると感じます。</p> <p>「商談時に必要なアプローチ手法等を経営指導員が提案支援する」項目についての、現状と課題・改善方法に関する記載が無い。今年度取組めなかったのであれば、次年度に向けて取組み計画を策定してほしい。</p> <p>小規模事業者にとって、販路拡大・売上増加に振り向けるパワーが少ないので、経営指導員がIT分野に関する資質向上のための計画策定を期待する(⑨と関連)。</p> <p>事業者にとって売上増加につながる取り組みは最も関心の高い事業であり、商品PRや商談会などは更なる積極支援が必要です。活動内容も、さらに絞り込み、経営資源を集中しての支援が良いと思われます。</p>

		地道に取り組んでいるように思える
⑦地域経済の活性化に資する取組み	B	「名古屋コーチン」以外の「小牧山」「航空宇宙産業」にも取り組まれたい。
		名古屋コーチンのみが小牧の地域経済活性化策ではありませんので、他の分野でも事業者が集まりビジネスの発展と地域の活性化がリンクするアイデアが生まれる場所があると良いと感じます。事業者の枠のみではなく、地域で活動する市民団体等との情報交換も必要と感じます。その総合的な成果が交流人口の数値として現れると思います。
		この項目の取組みは、商工会議所全体の事業（観光事業委員会、名古屋コーチンプロジェクト、観光協会等）でもあるので、一概に経営発達支援計画事業としての評価にはなじまない面がある。 その中で、名古屋コーチン関係（広報・販路拡大）支援事業者数の目標達成に取り組むことが経営発達支援事業の地域経済の活性化に資する取組み項目のキーであるので、この取組みについての CA が必要。 名古屋コーチンプロジェクト加盟店の増加や交流人口の増加は、その結果として考えるべきである。
		「名古屋コーチン」という素晴らしいナショナルブランドは最大限活用しなければなりません。特に小牧に人を呼ぶための WEB 戦略や SNS での PR。さらに実際に購入したくなる「商品」「店舗」「メニュー」の開発も同時に必要です。
		余白があるのだから、連携、連絡会議の議題等を掲げ議論を活性化しよう望む
⑧他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること	B	積極的に連携が行われており評価する。今後は、ノウハウの蓄積をされたい。
		現在、どの機関と、どんな連携が行われているのか？（市内、県内、県外、国外含めて）小牧市の政策の中で、どの部分が業者と繋がっているのか？小牧市中小企業振興基本条例に照らし合わせて、何ができていて、何ができていないのか？を今一度検証され、今後の支援ノウハウビジョンを検討されると良いと思います。
		連携・連絡会議の開催回数での評価は評価報告書のとおりでよいが、経営発達支援計画に記載されている情報交換内容に照らして、何が出来・何が出来なかったのかまで記載してほしい。 支援ノウハウの事例、今回の評価結果を金融機関との「連絡会議」に活かすことが必要。 金融機関と連携しての事業者支援は、ノウハウの蓄積や支援実績となり有効な取り組みと言えそうです。

項目	委員評価コメント
⑨経営指導員等の資質向上に関すること (総合評価なし)	人材育成には長期的視点で取り組んで欲しい
	連携している金融機関と交流されスキルアップを図られたい
	④のところで述べましたが、色々な情報（成功例）を研究しビジネスセンスを磨いていただくこと、多くの会員とコミュニケーションをとり事業者の課題を受け止める力をつけること、情熱をもって粘り強く会員に働きかけてもらうこと、の

	<p>3点です。改善方法を実践する中で、その3つの能力を上げていただけるよう期待します。</p>
	<p>経営発達支援事業を進めていくうえでの経営指導員の資質(経営指導ノウハウ等)について、改善方法に記載されている取組内容の実行を期待する。</p>
	<p>事業者支援の最前線で取り組まれている経営指導員は、その資質向上が会議所成果に大きく貢献できるチャンスでもあります。そのためにも外部専門家(診断士等)をうまく活用できる仕組みづくりが必要と思われます。</p>

S：目標を大きく達成することができた。(120%以上)

A：目標を達成することができた。(100%～119%)

B：目標を概ね達成することができた。(70%～99%)

C：目標を半分程度しか達成することができなかった。(30%～69%)

D：目標をほとんど達成することができなかった。(30%未満～)

* 進捗度は、原則として各項目の平均とした。

(2) 主な経営発達支援事業の評価結果 (内部)

①地域の経済動向調査に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
市内小規模事業者景気動向調査 調査対象事業所数	120社	120社	100.0%
所報	12回/年	0回	0.0%
メールマガジン	24回/年	0回	0.0%
地域経済動向レポート	4回/年	0回/年	0.0%
		平均	25.0%

経営指導員の意見

●市内小規模事業者景気動向調査対象事業所数、所報、メールマガジンについて

【現状と課題】

市内小規模事業者景気動向調査対象事業所数は、職員22名がひとりあたり3～5社ずつ、合計100社を事前に日程調した上で訪問して聴き取り調査を行った。調査は4月、7月、10月、1月の年4回行った。その他に金融機関の協力により20社を追加でき、目標を達成することが出来た。また、景況調査以外の付帯調査で経営分析の実施状況について調査し、新しく始めた「企業ドック」の紹介を行った。

課題としては、次年度も調査件数を、増やしていくため訪問調査では訪問数や期限内回収に限りがあること。

一方、所報、メールマガジンについては、市内小規模事業者景気動向調査結果から地域経済動向レポートを作成、新設したWEBサイトで公開し、所報とメールマガジンに地域経済動向レポートのアドレスを掲載して広報する計画だったが、地域経済動向レポートが完成しなかったため、所報、メールマガジンで広報できていない。

【改善方法】

職員による調査は、年度毎に調査先を入れ替えるが、既存調査先へもFAXを利用しての継続を依頼し、調査件数の増加を図る。

また、地域経済動向レポートを完成させ、平成29年2月末に新設したWEBサイトを公表し、所報とメールマガジンに地域経済動向レポートのアドレスを掲載して広報する。

●地域経済動向レポートについて

【現状と課題】

計画では当所が調査した「市内小規模事業者景気動向調査結果」をもとに、中小機構の「中小企業景況調査」など収集した他の経済動向調査を比較・分析し「地域経済動向レポート」を作成する計画となっていた。しかし具体的に他どの調査のどの情報を活用するか決めていなかったため、「市内小規模事業者景気動向調査」の年4回実施と「地域経済動向レポート」作成のための資料を収集することに留まった。

【改善方法】

平成29年度より、レポートは完璧な内容でなくても公表し、改善していく。

②経営状況の分析に関すること

②経営状況の分析に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
企業ドック (企業ドック詳細版)	26社	12社	46.1%
企業ドック簡易版 (企業ドック簡易チェック)	60社	20社	33.3%
		平均	39.7%

経営指導員の意見

●企業ドック（チラシ等表記名称：企業ドック詳細版）、企業ドック簡易版（チラシ等表記名称：企業ドック簡易チェック）について

【現状と課題】

制度のチラシを作成し、所報に同封して全会員にPRした他、10月の市内小規模事業者景気動向調査対象（100社）訪問時、11月9日開催の経営革新・事業計画策定セミナーの参加者（20名）に利用を勧めた。

企業ドックを利用した若い二代目経営者からは「経営分析の一環として自分の考えが正しいのか専門家である中小企業診断士の意見を聴けて良かった」という声、長年経営してきた事業者からも、「顧客の見直しができ、今後の事業の方向性がはっきりした、代表者等のすべきことが明確になった」という声もあった。また、経営者が気付いていなかった独自性を発見できたため、経営革新計画の承認に至ったものもあった。

経営指導員にとっても中小企業診断士と同行する機会は、これまで殆どなかったため、専門家の手法を経験するよい機会となった。

また、簡易チェックにおいて、小規模事業者持続化補助金における事業計画策定時には、SWOT分析、売上分析などを行ったが、決算書の提示に難色を示す事業者もあり、財務分析、キャッシュフロー分析、損益分岐点分析には至らなかったが、これらもできれば理想的である。

課題としては、年度当初、専門家を派遣する前提だけで企業ドックをとらえており、実行計画の作成が遅れ開始時期が10月にずれ込こんでしまったこと。

また、小規模事業者は経営分析や計画策定が必要であるという意識が薄く、何となく「企業ドック」についての説明を聞きたいというので詳しい説明をすると、「そこまではやりたくない、忙しい」などと断られることがあったため、今後は利用者の掘り起しの手法が必要。また、1社4回コースで計画したため、経営指導員、利用者とも時間をとることが難しかったため、制度を見直すことである。

【改善方法】

企業ドック（詳細版）は募集期間を設け、金融機関や税理士など各連携機関に相談者掘り起しを協力依頼する。平成29年度は目標件数を20社、原則1社3回コースとして効率的な運営を図る。

平成28年度は、経営指導員と専門家の組合せを固定したが、専門家の得意分野とスケジュールによっては別の専門家に依頼することも検討する。

また、簡易チェックは、決算書を預かるなどして「経営自己分析システム」を活用す

るが、忙しいことを理由にSWOT分析などを拒む事業者も度々あり、同システムによる分析を基本とし、「必要に応じ」他の分析を行ない、自社で分析できるよう普及を図る。

③事業計画策定支援に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29.3.31現在)	進捗率(%)
ア 事業計画策定セミナー受講者	25社	11社	44.0%
イ 事業計画策定支援数 (持続化補助金、経営革新計画、経営力向上計画を含む)	60社	67社	111.6%
ウ 事業承継事業計画策定支援数	2件	1件	50.0%
エ 創業支援セミナー受講者数	17名	14名	82.3%
オ 創業塾 受講者数	25名	26名	104.0%
カ 創業計画策定支援数	6件	6件	100.0%
キ 事業計画策定支援数の合計 (イ+ウ+カ)	68件	74件	108.8%

経営指導員の意見

●事業計画策定セミナー受講者について

【現状と課題】

現状は、セミナーを受講した企業数が11社と、当初の目標見よりも少なかった。内容は、①事業計画策定の必要性、②事業計画書作成のポイント、③小規模事業者持続化補助金の概要と申請書作成のポイント、④事業計画書作成ワークとし、参加者は事業計画策定への足掛かりとすることができた。

一方、今回のセミナーからは、経営指導員もセミナーに全員参加し、事業計画書作成ワークでは受講者のフォローを行い、実際の事業計画書策定に繋がるよう心掛けた。

11月4日に持続化補助金が公募開始されてから、講師と日程調整し、12月19日開催のセミナー募集ちらしを所報12月1日号で郵送したため募集期間が短かった。

課題は、セミナー受講者をどうやって掘り起し、受講者を増やして行くかである。

【改善方法】

小規模事業者持続化補助金等、事業計画の策定を要件とする補助金の公募時期を、国会の予算審議等の進捗状況を見定めた上で早めに開催日時を設定し、補助金の公募に絡めたセミナーのPRを、ダイレクトメールなどの直接小規模事業者に届く手法で、周知することである。

また、上記の企業ドック利用者、市内小規模事業者景気動向調査の対象事業所などへ普段から声を掛けるとともに、連携金融機関にも募集の協力を依頼する。

●事業計画策定支援数、事業承継事業計画策定支援数について

【現状と課題】

事業計画策定支援数については、「小規模事業者持続化補助金」の事業計画を中心に、何とか目標を達成した。補助金の申請が契機ではあるが、申請書を作成する過程で、事業者と経営指導員が一緒になって顧客ニーズや自社の強み・弱み等経営分析を行い、強みを活かした事業計画書を作成することができた。

課題としては、将来的に補助金が無くなると言われている中で、小規模事業者が事業

計画策定に取り組む動機は圧倒的に補助金が多いことである。

【改善方法】

補助金申請時期だけでなく、上記の企業ドック利用者、市内小規模事業者景気動向調査の対象事業所などへ普段から声を掛けるとともに、成功事例を紹介する。また補助金の申請に関わらず事業計画を策定し、それに沿った経営を実行していくことが持続的発展のために有効であることを広く啓蒙していく。指導員以外の職員にも、持続化補助金等の説明をして戦力化を図る。

●事業承継計画策定支援数について

【現状と課題】

実績の1件は、企業ドック、経営計画策定に興味を示した事業者に対して行った。代表者が高齢であり、後継者も決まっていなかったため、事業承継計画の支援に切り替えた事例である。

課題としては、「事業承継計画策定支援」メニューを殆ど情報提供できていなかったことである。

【改善方法】

「事業承継計画策定支援」メニューを、所報つつじ、市内小規模事業者景気動向調査の対象への広報、金融機関を通じて情報提供し、掘り起しを行う。

●創業支援セミナー受講者数、創業塾受講者数、創業計画策定支援数について

【現状と課題】

小牧市や東春信用金庫と連携して、創業支援セミナー、とうしゅん創業塾を開催した。創業計画策定支援は、開業資金の調達を目的するものであった。

創業支援での課題は、創業予定者の把握ができていないため、セミナー・創業塾への参加案内等が不十分であった。しかしながら、平成28年度から窓口に来た創業予定者に「相談カード」の記入を依頼しメールアドレス等を把握した。後日、対応した指導員からのメールによりセミナー・創業塾への受講、事業計画策定支援に結び付けたことから創業予定者のメールアドレス把握の有効性が確認された。

なお、経営指導員等職員の中でこの「相談カード」の活用が徹底されていないことも課題である。

【改善方法】

創業予定者の把握は、窓口相談で「相談カード」の活用が徹底する。小牧市の創業相談窓口、金融機関と連携するほか、平成29年度からは不動産仲介業者とも意見交換して創業予定者に支援メニューを紹介してもらう。

経営指導員会議で「WEBサイトからの資料請求時にメールアドレスが必要」のような創業予定者のメールアドレス把握に繋がる仕組みづくりを検討する。

④事業計画策定後の実施支援に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
ア 事業計画の実施支援数	60社	42社	70.0%
イ 事業承継の事業計画実施支援数	2社	0社	0.0%
ウ 創業塾受講者の状況報告会	1回	1回	100.0%
エ 創業者の事業計画実施支援数	6件	4件	66.6%
オ 事業計画の実施支援合計数 (ア+イ+エ)	68件	46件	67.6%

経営指導員の意見

●事業計画の実施支援数、事業承継の事業計画実施支援数について

【現状と課題】

①経営指導員等による個社支援

現状は、新規の経営分析、事業計画策定支援に集中したため、進捗率は約半分に留まっている。専門家、経営指導員等による個社支援は、計画の実行としてWix（無料WEBサイトツール）の作成支援、別の事業計画（経営革新計画、持続化補助金、工場移転計画）策定に取り組んだ事例がある。

課題としては、A「行動計画の進捗状況の確認」、B「成果についての計画と実績の差の確認」、C「計画と実績の差から次に取り組むべき方向性の検討」といった支援の流れは確立されていないことである。

【改善方法】

支援すべき先のリストを整備するとともに、A～Cの流れ事業計画を策定した全ての小規模事業者が、策定した事業計画を着実に実行できるよう支援を行う。

●創業塾受講者の状況報告会、創業者の事業計画実施支援数について

【現状と課題】

創業者の事業計画実施支援については、担当指導員制により取り組み各種補助金制度の活用提案とともに申請書の作成も支援した。開業後は、記帳・税務等の事務もあり、必要に応じて当所の記帳指導担当者や専門家（税理士）と連携して支援した。販路拡大については、商談会への参加提案や市内事業者との業務連携を促進するための面談を仲介し、モニタリングは継続する状況にある。

小規模事業者の創業支援においては、開業時に想像以上のパワーが必要となるが、創業者の家族から運営支援を受けるケースが少ない。創業前での事前準備期間を十分取るよう啓蒙することも支援機関として課題である。

【改善方法】

創業において、事業計画実施支援は、販路拡大支援（広報・商談会）が中心となる。現在も経営指導員等の支援ノウハウの構築ができていないことや、指導員個々の知識やアイデア、独自のセンスに任せている。このため、経営指導員会議（年12回）や経営支援学習会の年間計画を策定して実施する。

特に、創業支援の進め方、広報支援（WEBサイト・プレスリリース・商談会でのアプローチ）を中心に取組む。

⑤需要動向調査に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
マーケティング	収集・提供	収集・提供	-
業種・業界動向	収集・提供	収集・提供	-
地域特性	収集・提供	収集・提供	-
消費者調査	仕組・構築	H29. 2. 20調査終了	-
取引先・バイヤー調査	仕組・構築	未実施	-
需要動向情報の提供事業者数	68社	35社	51.4%

経営指導員の意見

●マーケティング、業種・業界動向、地域特性について

【現状と課題】

エリアマーケティングに活用する「商圈・市場分析データシステム」を導入したほか、マーケティング（家計調査、消費者行動・動向調査等）、業種・業界情報の一部について、各職員が個別に収集に取組みはじめた。また、これらの情報提供については、メールマガジンにより一部、関係省庁の調査結果を合わせ伝えている。こうした取り組みにより、事業計画策定の掘り起しにつながった。

課題としては、事務局内での組織的な実施方針が未策定であることや、情報発信や活用提案が不十分である。

【改善方法】

経営指導員会議を開催して、所報やメールマガジンを活用した具体的な情報発信の仕組みを検討し、情報提供や活用提案に取り組む。また、現在作成している経営発達支援事業の専用WEBサイトに各種調査情報一覧を掲載して、メールマガジン・所報との連動、更に市内金融機関等と連携を図り、効果的な広報PRに努める。

●消費者調査について

【現状と課題】

名古屋コーチンをはじめ小牧市内事業所の観光土産品開発に資する消費者調査資料とするため消費者調査を実施した。各経営指導員がアンケート内容を検討し、シンクタンク担当者を交えた経営指導員会議を開催して原案を作成した。その後、同社と意見交換してアンケート調査票を確定させ、当所内部でインターネットアンケート調査ページを開設した。アンケートの募集は、マスコミの活用、当所メールマガジン、職員による個別メールでの依頼により213件回収した。

課題としては、支援先業種やテーマの設定、アンケート調査票の作成・報告書の取り纏めノウハウ、調査結果の活用に向けた取り組みなどがある。その他、より多くの消費者にアンケートに協力いただくための仕組みづくりの工夫が必要である。

【改善方法】

経営指導員会議を開催して、支援先業種やテーマを絞込み計画的な調査に取り組む。また、専門家の支援を受けノウハウを高める。役員企業等を中心にアンケート調査を協力いただく仕組みを構築する。

●需要動向情報の提供事業者数について

【現状と課題】

事業計画策定時に「商圈・市場分析データシステム」、「業種別業界情報（書籍）」の需要動向情報、経営指導員が収集した需要動向情報を個別の小規模事業者提供しているが、小規模事業者が自分で調べて申し分のない需要動向が事業計画書に盛り込んである場合もあり、事業計画策支援する全ての事業者提供している訳ではない。課題としては、より多くの小規模事業者へ需要動向を提供することである。

【改善方法】

事業計画策定時以外に経営分析、記帳指導、マル経融資の際にも需要動向を提供していく。

⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
所報・メールマガジン広報支援	48回	24回	50.0%
地元新聞・コミュニティー紙広報支援	6回	4回	66.6%
WEBサイトの作成支援	68社	28社	41.1%
他のサイトを活用した広報支援	68社	サ・ビジネスメール一括登録 122社の内、事業計画 策定支援先 4社	5.8%
商談会等開催回数（共催を含む）	6回	4回	66.6%
商談会等参加事業者数	68社	40社	58.8%
アプローチ支援事業者数	68社	不明	不明
商談成立件数	6社	9社	150.0%
		平均	54.8%

経営指導員の意見

●所報・メールマガジン広報支援について

【現状と課題】

現在、所報と当所WEBサイトにおいて、「今月のきらっと」コーナーとして小規模事業者の情報を掲載し、広報支援に取り組んでいる。今年度に事業計画策定支援に取り組んだ事業所に販路拡大支援策として「今月のきらっと」掲載を提案している。

課題としては、事務局内での所報担当者、WEBサイト担当者、メールマガジン担当者間の広報支援の仕組みが未策定あり、メールマガジンに情報を掲載できなかった分、実績が低かった。

【改善方法】

平成29年度より運営を徹底するため仕組みづくりを行い、経営指導員はじめ広報担当職員と連携して取り組み実践していく。

●地元新聞・コミュニティー紙等による広報支援について

【現状と課題】

事業計画策定支援に取り組んだ小規模事業者等の実行段階における販路拡大の取り組みとして、大企業では一般的なプレスリリースを小規模事業者に提案、①プレスリリースの効果、②プレスリリースの作成ポイント、③当所支援内容の概要などを説明した。

「小牧商工会議所」名でプレスリリースを作成し地元新聞・コミュニティー紙に記事掲載を依頼した。

実行計画がなかったため、10月より取り組み、成果として、提案先は8件、そのうち直接支援した小規模事業者は4件となり販路拡大方法の1つの手法として小規模事業者への気づきを与える機会となった。また、独自で取り組む小規模事業者もあり提案に関しても一定の効果があつた。

プレスリリースに取り組んだ小規模事業者においては、地元新聞の近郊版などに記事掲載され、購読者からの問い合わせもあり売上にも結び付いた。

課題は、プレスリリース支援を2名の経営指導員だけで試験的に取り組んだため、経営指導員全体で支援ノウハウを共有できていないことである。

【改善方法】

平成29年度は、支援事例や支援ノウハウを共有するため、経営指導員会議を定期的で開催する計画を策定して実施する。一方、経営指導員全員が事業計画策定の支援をした小規模事業者に積極的に「プレスリリース」を提案して行く。

●WEBサイトの作成支援

【現状と課題】

小規模事業者に自社WEBサイトの活用の有効性を提案するとともに、IT利活用の事例を紹介、無料で簡易なWEBサイトが作成できるサイト、フェイスブックページによる情報発信の事例を紹介する計画だったが、殆ど実施できていない。

課題は、経営指導員等が同様な支援が行えるよう指導マニュアルの整備がされていなかったことと、支援実績を集計する仕組みがなかったことである。

【改善方法】

経営指導員等が支援が行えるよう指導マニュアルを整備し、支援実績を集計する仕組みを作る。

●各種団体等のサイトを活用した広報支援（他のサイトを活用した広報支援）

【現状と課題】

大阪商工会議所はじめ全国会議所が連携して展開している「ザ・ビジネスモール」の活用を中心に提案した。平成28年4月に全会員企業を対象に行った「事業所調査」で「ザ・ビジネスモール」の一括登録希望調査を実施し122件を一括登録することができた。

課題としては、個別に提案した実績を集計する仕組みがなかったことである。

【改善方法】

市内小規模事業者景況調査先、事業計画策定支援先に提案した実績を集計する仕組みを作る。

●商談会等開催回数、参加事業者数、アプローチ支援事業者数、商談成立件数について

【現状と課題】

地域商談会、アライアンス・パートナー発掘市2017、ビジネス商談会in三菱重工航空エンジン（十六銀行）、ビジネス商談会inオリエント総業（十六銀行）の4回の商談会を開催し、販路開拓を支援することができた。

課題は、金融機関が実施する商談会のうち共催できる商談会の把握ができていなかったこと。全ての商談会が共催のため、事前に参加者情報が掴みにくくアプローチ支援ができていないことがある。また、商談会は、経営指導員職員等が同席できるスタイルではなく、商談会以後に1件1件連絡していないため、全ての商談成立件数までは把握ができていないことである。製造業の参加者を中心に商談を円滑にし商談成立件数を向上

させることである。

【改善方法】

当所から金融機関に働きかけて共催で実施できる商談会を増やすとともに、小規模事業者に参加を呼び掛ける。商談会を主管するあいち産業振興機構、名古屋商工会議所、金融機関から事前に参加者情報を入手し、アプローチ支援を行い、商談成立件数の確認を取るようにする。また、参加企業に商談会実施後一定期間を置き、商談が成立したか否かの確認を取ることを改善策の基礎とする。

⑦地域経済の活性化に資する取組み

28年度 内容	目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
名古屋コーチン関係支援事業者数 (広報・販路開拓)	30社	37社	123.3%
名古屋コーチンプロジェクト加盟店	28社	27社	96.4%
交流人口	230万人	152万人 (H28. 12. 31現在)	66.0%
		平均	95.2%

※ 小牧・名古屋コーチンプロジェクト委員会とは、名古屋コーチンを取扱う事業者で組織する小牧商工会議所内のグループで、名古屋コーチン発祥の地「小牧」をPRするとともに、自社製品の販路拡大を目的に活動している。目標の数値は、年度末の所属事業所数。

経営指導員の意見

【現状と課題】

小牧市は、平成28年3月「小牧市観光振興基本計画」を策定し、小牧市、小牧市観光協会並びに当所の役割が明確化された。更に、市と連携して県に「畜産総合センター種鶏場」の小牧市への移転について要望した。また、3月10日が「名古屋コーチンの日」として認定された「小牧発祥！名古屋コーチン」を啓蒙普及する機会を創出することができた。

名古屋コーチン取扱い事業者拡大では、2月12日に「小牧発祥！名古屋コーチン試食・活用説明会」を開催し、市内の飲食店15社が参加した。「ひきずり鍋」を参考にした名古屋コーチンを使用した新メニュー開発、仕入れ・供給についての説明をして次の支援に繋がる基礎ができた。

この他、店舗以外にキッチンカー導入によるイベントでの販路拡大、手土産品に関する調査結果から小牧市ふるさと納税の名古屋コーチン関連商品の考案などの事業計画支援に取り組んだ。また、新規創業した小牧みやげ本舗(同)と連携した名古屋コーチン商品の販売、市内大型店での販売などの実行支援に取り組んだ。

課題は、個店と連携したWEBサイトでのPRが不十分であったことである。

名古屋コーチン関係の支援事業者には、販路拡大機会の情報提供に留まり、実行支援が不十分であった。また、広報支援については、プレスリリース支援やIT活用による提案と実行支援が実施することができなかった。これは、当所における支援ノウハウの確立が不十分であることや、経営指導員等職員に対する学習会が実施できなかったことにある。

【改善方法】

平成29年度は、IT(特にSNS)を活用し、①名古屋コーチンに関する販路拡大の情報提供並び、②取扱い個店による情報発信することにより効果的な広報支援に結び付ける。実現するために、経営指導員等職員に対する経営支援学習会により支援ノウハウ向上を図り、名古屋コーチンプロジェクト加盟店を中心に支援を強化する。

⑧他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

28年度 内容	28年度目標	実績 (H29. 3. 31現在)	進捗率(%)
商工会議所等との連携会議	8回	8回	100.0%
小牧市との連絡会議	4回	3回	75%
経営発達支援事業連絡会議	4回	4回	100.0%
		平均	91.6%

経営指導員の意見

【現状と課題】

各地会議所、小牧市、市内金融機関との連絡会議を開催し、小規模事業者の実態や支援ノウハウの事例の共有化を図った。特に、各地会議所とは、経営発達支援事業の先進事例に関する情報交換を行った。小牧市とは創業者支援の取組みを中心に意見交換し、平成28年9月に小牧市が「創業支援事業計画」の認定を受けた。

また、市内金融機関とは、小規模事業者を取り巻く経営環境や景気動向など実態を把握するための調査や意見交換、事業計画策定に取り組む支援先の掘起しのための各種施策（講習会、補助金制度、商圈・市場分析データシステム、支援サービス等）を情報提供した。

課題は、一部の金融機関とは連携して事業計画策定支援に着手したが、目に見える成果まで至っていない。

【改善方法】

平成29年度は、金融機関と連携して支援に着手した事業所を重点的に取組み、事業計画の実施段階での連携も含め、金融機関と連携した支援ノウハウを蓄積する。また、経営指導員等職員に対する経営支援学習会により取組み方法の共有化を図る。

⑨経営指導員等の資質向上等に関すること（数値目標なし）

経営指導員の意見

●経営支援に関する人材育成（既存事業改善）と経営支援学習会の実施（新規事業）

【現状と課題】

経営指導員対して、愛知県・愛知県商工会議所連合会・愛知県商工会連合会が実施する年間36時間以上（6日間）の義務研修等のもとより、尾張地区商工会議所経営改善普及事業研究会、中小企業大学校が主催する研修などを積極的に参加することで、経営指導員の資質向上を図り支援能力向上に取り組んだ。また、連携金融機関が主催する顧客向けのセミナーにも職員を参加させた。

課題は、研修で経営指導員等が学んだことを他の職員に伝えるための「経営支援学習会」を開催する実行計画がなかったため、経営支援学習会を開催しなかったことである。

【改善方法】

経営支援学習会は、原則として月1回程度定期的に行うこととして、年間の開催スケジュール決める。

●情報共有・OJTによる実施（新規事業）

【現状と課題】

若手・新人の経営指導員や補助員等が、ベテラン経営指導員とペアとなり、マル経資金貸付、事業計画策定支援などに取り組み、支援ノウハウをOJTにより学び伴走型支援能力の向上を図った。一方、「企業ドック」では経営指導員が専門家と同行して経営分析等を行う中で、支援ノウハウを吸収した。

経営指導員会議は、月1回定期的に行う計画だったが、随時開催であり連絡調整や、新しい事業の枠組みづくりなどの検討作業が中心で、「経営指導ノウハウの共有化」は十分でなかった。

【改善方法】

「経営指導員会議」を月1回定期的に行うため、年間の開催スケジュール決めるとともに、お互いの支援事例の発表しスキルアップを図る。

●会議所セミナーによる研修（新規）

【現状と課題】

経営指導員等職員には、当所が主催した「経営革新・事業計画策定セミナー」「事業計画策定セミナー」に参加させ、支援能力の向上を図った。

課題は、研修で経営指導員等が学んだことを他の職員に伝えるための「経営支援学習会」を開催する実行計画がなかったため、経営支援学習会を開催しなかった。

【改善方法】

経営支援学習会は、原則として月1回程度定期的に行うこととして、年間の開催スケジュール決める。

8 全体的な総括

①地域の経済動向調査に関すること 進捗度：D

「市内小規模事業者景気動向調査」を実施した。一方、調査結果に基づく「地域経済レポート」の作成、所報・メールマガジンによるレポートの広報は実施しなかった。

②経営状況の分析に関すること 進捗度：C

「企業ドック」、「企業ドック簡易版」による経営分析を実施した。

③事業計画策定支援に関すること 進捗度：A

事業計画策定セミナー、創業塾等の開催、経営指導員等による個社支援を実施した。

④事業計画策定後の実施支援に関すること 進捗度：C

経営指導員等による個社支援を実施した。

⑤需要動向調査に関すること 進捗度：C

マーケティング、業種・業界動向、地域特性等の情報収集と提供、消費者調査を実施した。

⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 進捗度：C

所報・メールマガジン、プレスリリース等による広報支援、商談会等による支援を実施した。

⑦地域経済の活性化に資する取組み 進捗度：B

名古屋コーチンと観光拠点等の開発による地域活性化を実施した。

⑧他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること 進捗度：B

他商工会議所、小牧市、市内金融機関との連絡会議を実施した。

⑨経営指導員等の資質向上に関すること（進捗度なし）

外部の研修会への参加、当所主催の事業計画策定セミナーへの参加、情報共有・OJTによる資質向上を図った。

※①～⑨の進捗度は原則として各項目の平均進捗率による評価とした

・初年度となった平成28年度は、手探りでのスタートながら、事業遂行のために中小企業相談所内での体制整備とともに、小牧市や金融機関等との連携構築に取組み小規模事業者支援を行おうという姿勢が見て取れた。

各事業の目標値に対する実績において準備不足が見受けられるものの、補助金申請支援等の支援事業もあり目標の5年間420社の初年度68社に対して74社の事業計画策定支援に取組み一定の成果を達成しており、次年度の計画に向けた支援体制が徐々に

整えられていると判断できる。

・個別実績では、120社への小規模事業者景気動向調査の実施、経営分析支援として新たに実施した「企業ドック」の支援実績12社。需要動向調査では、「手土産並びに名古屋コーチン関連商品に関する消費者調査」の実施、商圏・市場分析データシステム、その他インターネットから収集した統計データなど事業計画策定支援時に情報提供して35社に役立てられた。広報・販路拡大では、WEBサイトの作成活用支援28社、地元新聞・コミュニティー紙を活用したプレスリリース支援4回6社、商談会等の開催4回、参加事業者数40社の実績があり、経営発達支援（伴走型による事業計画策定支援）に着手した結果が伺える。

・会議所の支援力向上では、会議所内の経営支援に関する情報の統一化・共有化を図るための「経営指導員会議」を随時実施したことや、3名の専門家を登録するなど、内部組織の強化と外部支援力の向上に着手した。

・全国的にも相談が増えている「小規模事業者持続化補助金」「経営力向上計画」「経営革新計画」「革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金」を始めとする各種申請支援に取組み支援実績を伸ばす一方、創業支援に関しても金融・補助金申請支援を目的とする創業計画策定支援の取組みが実施されており、引き続き支援して欲しい。

・その他、創業・経営に役立つ経営情報を集約したWEBサイト「ビジネス・ナビゲート」を新設するなど、経営情報発信の環境整備に取組んだことや、事業者の要請に柔軟に対応した支援や、本計画の円滑な進捗を図る姿勢は評価できる。

・一方で「地域経済動向レポート」「取引先・バイヤー調査」や「経営支援学習会」が未実施である。「プレスリリース支援」「WEBサイトの作成支援」の実績数不足、事業承継等支援実績が不十分であった。

・今後、計画の目標達成に向けては、「④事業計画策定後の支援」、「⑤需要動向調査」並びに「⑥新たな需要の開拓に寄与する事業」がポイントであり、経営指導員の専門的な知識と高度な支援が求められる。更に、中小企業白書でも記載されているとおり、経営指導員個人の力量だけでは達成できないことから、支援機関との連携強化や経営指導員相互が限られた時間のなかで協力・支え合い取組むことが大切である。組織的な取組みにより経営指導員等の資質向上にも繋がることから、是非積極的に取組んで欲しい。

最後に、本評価が今後の支援事業の実施に際し、適切に反映されるよう要望し平成28年度の評価とする。

平成28年度 小牧商工会議所
経営発達支援事業評価報告書

平成29年4月

編集・発行：小牧商工会議所
〒485-8552 愛知県小牧市小牧五丁目253番地
TEL(0568) 72-1111
FAX(0568) 76-2581