

# 2024年度 小牧商工会議所 経営発達支援事業評価報告書

2025年7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

小牧商工会議所が5年間取り組んできた経営発達支援計画1期目が、2021年3月で期間満了を迎え、新たに小牧市・小牧商工会議所連名の計画に変更し申請を行ない、2021年4月より2期目の経営発達支援計画が経済産業省より認定を受けた。

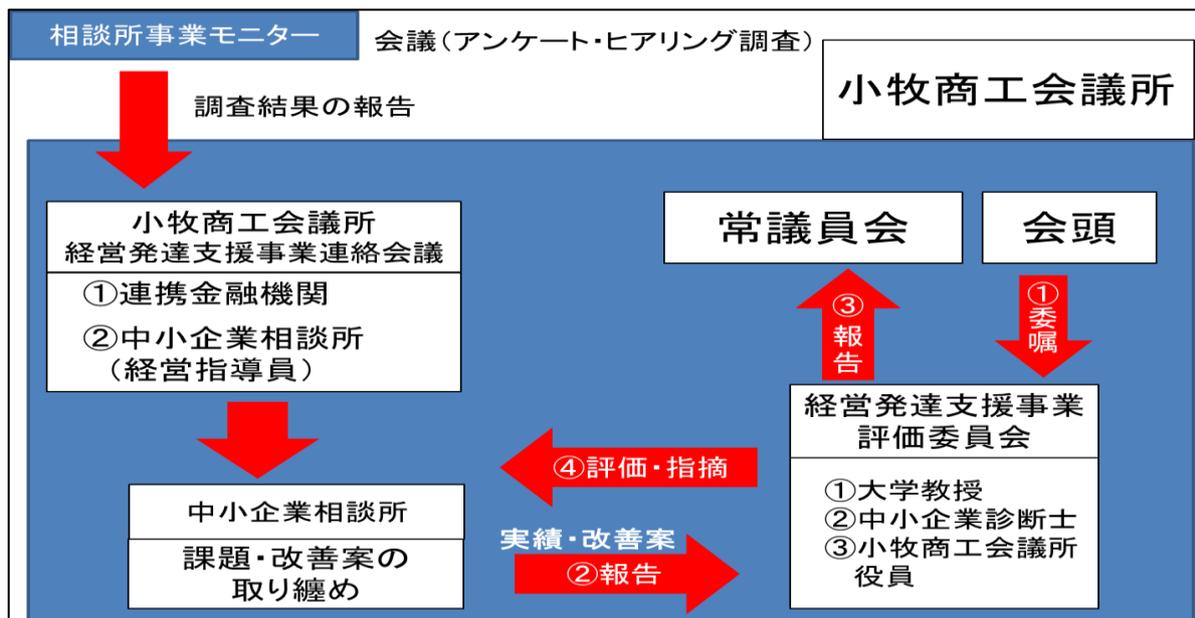
この評価委員会は、経営発達支援事業を効果的に継続していくため、外部評価委員を置き客観的な視点で経営発達支援事業の各種事業を評価分析し、適切なPDCAサイクルを構築することを目的として行うものである。

### ■経営発達支援計画の記載例・留意事項 抜粋 (中小企業庁小規模企業振興課 令和2年8月)

- PDCAサイクルを適切に回していくには、一例として関係者及び第三者による「協議会」を設置することが効果的であるため、「協議会」の設置を推奨しています。なお、「協議会」という形式には拘らず、PDCAサイクルを適切に回す「仕組み」を構築してください。
- 「毎年度、評価を実施すること」、「評価・見直し結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とすること」、「協議会には外部有識者、法定経営指導員、市町村が参画すること」の3つについて記載してください。

※ 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

年月日	小牧商工会議所中小企業相談所	外部評価
2025. 2. 5	①相談所事業モニターによるアンケート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調査により経営支援の評価を行う。 (満足度・必要度)
2025. 7. 28		③評価委員会の開催（評価結果の報告・分析）※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。
2025. 8. 29	④評価報告書の作成	
2025. 9. 16	⑤評価報告内容を常議員会にて報告する。	
2025. 10. 1	⑥評価委員会結果の公表 (商工会議所 WEB サイト)	

### 4. 評価方法

この事業評価は、各事業の「数値目標・実績」の結果、成果と「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、数値に基づいた評価を行う。

### 5. 会議開催

名 称	日 時	内 容
2024年度経営発達支援事業評価委員会	2025年7月28日 15時～16時30分	1. 経営発達支援事業の概要について 2. 2024年度事業実績の評価について 3. 2025年度取り組み状況について

### 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	森 岡 孝 文	中部大学 経営情報学部 経営総合学科 教授
副委員長	鈴 木 義 久	小牧商工会議所 副会頭
委 員	石 川 徹	小牧市 地域活性化営業部 部長
委 員	中 村 公 彦	小牧商工会議所 産業振興委員会委員長
委 員	坪 井 和 巳	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. 経営発達支援事業の評価

#### (1) 相談所事業モニターによる評価

小牧商工会議所では、小規模事業者の中から「相談所事業モニター」18名を選任している。2025年2月5日、相談所事業モニターアンケートを実施して、巡回・窓口相談

等の実績をはじめ、小規模事業者の支援事例を昨今の中小企業が抱える問題点やそれに対処するための課題と支援事例を報告した。この報告に基づき、相談所事業モニターにアンケート調査を実施した結果、巡回・窓口相談指導の項目において、満足度「A」、必要性「A」の評価を得た。（評価はA～Dの4段階評価）

## (2) 経営指導員等による内部評価

### ①地域の経済動向調査に関すること

内容	2024年度		
	目標	実績	進捗率
地域経済動向レポートの公表回数	4回	4回	100.0%

中企庁のガイドライン改正により、経済動向調査は事業計画策定において質の高い分析材料とするための参考資料とし、調査結果の活用がメインの指標とされた。過去支援先及び現在伴走支援中の伴走支援事業者を中心に調査対象としている。更に、経済動向調査と事業計画策定後のフォローアップを兼ね効率的かつ効果的な伴走型支援となるよう推進した。

調査結果を基に地域経済動向を比較・分析した「地域経済動向レポート」を年4回公表し、小規模事業者の経営支援時に有効な事業計画策定の予測資料として提供した。

### ②需要動向調査に関すること

内容	2024年度		
	目標	実績	進捗率
需要動向調査情報提供件数	84件	※	
消費者調査実施対象事業所数	3社	0社	0.0%
取引先・バイヤー調査 実施対象事業所数	3社	0社	0.0%
平均	-	-	0.0%

事業者の指導内容の多様化に伴い、個々に合った情報（業界情報やトレンド等及び）提供。

消費者調査や取引先・バイヤー調査には取組むことができず、課題が残る。今後は、展示会（商談会・アライアンスパートナー）やイベント（こまき産業フェスタなど）を活用し、来場者アンケートやGoogleフォームでの調査を実施するなど、取引先・バイヤー調査の効果的・効率的な方法を検討し、支援に努める。

### ③経営状況の分析に関すること

内容	2024年度		
	目標	実績	進捗率
経営分析件数	70社	69社	98.5%

事業計画を策定する上では、まず経営状況を分析し、事業者自身の強みを認識するとともに、外部環境の影響を簡易的に検証することが不可欠である。このため、事業計画策定支援時には簡易的な分析を実施した。また、資金調達支援や経営改善支援において

は、専門家派遣を活用して詳細な経営分析を実施。

その分析では、決算データなどの財務的分析に加えて、損益分岐点の確認や売上実績といった、事業者の実態に即した多角的な分析に努めた。

#### ④事業計画策定支援に関すること

内容	2024年度		
	目標	実績	進捗率
事業計画策定件数	50件	46件	92.0%
事業承継計画策定件数	3件	1件	33.3%
創業計画策定件数	13件	13件	100.0%
平均	-	-	75.1%

今期は、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金の申請機会が減少し、事業計画策定件数が目標を下回った。

このような状況下で、コロナ融資の据置期間終了、原材料・エネルギーコストの高騰、円安、人材不足による賃金引き上げ、価格転嫁対策など、小規模事業者にとって厳しい経営環境に直面しており、その影響から資金調達に係る収支計算書や資金繰り計画書の策定支援が増加傾向となった。

今後は、当所の経営指導員とともに専門家派遣の活用、そして金融機関などとの連携を強化し、経営課題解決に向けた事業計画策定支援に取り組む。

事業承継については、継続して事業譲渡やM&Aに関する相談に対応し、愛知県事業承継・引継ぎセンターなどの外部専門機関と連携した支援を行っている。

今後は、市内業者の事例や他団体などが提供・配布する支援ツールを活用しながら、より効果的な事業承継支援に努める。

創業計画策定においては、資金面に関する相談が多い。

まずは経営指導員が、創業までの全体的な流れや創業計画の策定など、基礎的な支援を実施。

その後、より深い経営スキル習得のため、小牧市主催「創業支援セミナー」や東春信用金庫主催「とうしゅん創業塾」への受講を提案した。

今後も小牧市在住または市内での開業を予定している創業予定者に対し、継続的な相談窓口として伴走支援を推進していく。

#### ⑤事業計画策定後の実施支援に関すること

内容	2024年度		
	目標	実績	進捗率
フォローアップ対象事業者数	60件	41件	68.3%
頻度	120回	107回	89.2%
売上増加事業者数	15件	22件	146.7%
利益率増加事業者数	15件	22件	146.7%
平均	-	-	112.7%

フォローアップの対象としては伴走支援先を中心に選定し、事業計画の実施状況をモ

ニタリングし、計画の見直しや修正など継続的なフォローアップに努め、支援頻度は、①重点支援先、②通常支援先、③見守り支援先に分類し適切な回数と内容による支援を行った。

伴走支援において、フォローアップ対象事業者数が目標を下回ったことは、大きな課題である。今後は、各支援先が効果的なPDCAサイクルを進められるよう、各種支援施策に関する情報提供や経営状況の把握に継続して取り組み、支援先との接触機会の創出を図る。

一方、売上増加および利益率増加は目標を上回った。労働人口の減少、原材料やエネルギーコストの高騰、法令改正への対応など、小規模事業者にとって厳しい外部環境の中での売上・利益率増加事業者数の目標達成は、伴走支援の大きな成果である。

今後も事業者が策定した事業計画、資金計画等が問題なく実行できるようモニタリングをするとともに、伴走支援により側面から支援に取り組む。

#### ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

内容	2024年度		
	目標	実績	進捗率
WEB活用支援件数	15社	104社	693.3%
地域商談会・尾張会場	10社	9社	90.0%
各地商工会議所との連携による商談会・ビジネス交流会	25社	25社	100.0%
商談成立件数	3社	1社	33.3%
平均	-	-	229.2%

※2024年度商談会 地域商談会（尾張会場）1回、アライアンス・パートナー発掘市（web商談含む）3回

※商談成立件数 アライアンスパートナー発掘市は商談を成立させる機会づくりの事業であり、web面談と併用であること、各事業者ごとに異なる商談のタイミングであるため追跡不可。

WEB活用支援については、デジタル化支援の強化を図るため、セミナー等を開催し、支援先の掘り起こしに取り組んだ。また、広報活動の強化を目的としたWEB活用支援では、小牧市の「中小企業ウェブサイト・ECサイト導入支援補助金制度」を活用し、ホームページの開設・改修を支援するとともに、専門家派遣によるSNSの効果的な活用支援を推進し、小規模事業者の販路拡大や売上向上に努めた。

さらに、生産性向上およびバックオフィスの改善支援の一環として、自社IT簡易診断を活用し、業務効率化につながるソリューションの導入提案を実施。

併せて、こまき新産業振興センターと連携し、スタートアップ企業とのマッチングの機会を提供するなど、今後も継続して小規模事業者のデジタル化移行の推進に取り組む。

商談会については、各地の商工会議所連携商談会では、過去最大の商談件数970社2,028件となり、現状の自社の窮地を脱するため、新たな取引を望む事業者が増加しているため、販路の開拓・拡大に直結する商談会への参加はさらに効果的であると考えられる。また、小規模事業者等が新商品、新サービス、新技術などの情報を当所の会報及びメールマガジンへの掲載や、プレスリリース作成を支援し、マスコミ等の報道機関へ記事掲載に努め、小規模事業者の新たな需要開拓を推進している。

### (3) 経営発達支援事業の進捗状況

①地域の経済動向調査に関すること【進捗度：A】

「市内小規模事業者景気動向調査」を実施、調査結果に基づく「地域経済動向レポート」を作成し、所報・メールマガジンで広報した。

②需要動向調査に関すること【進捗度：D】

消費者調査の実施支援を行った。

③経営状況の分析に関すること【進捗度：B】

事業者の事業計画策定における簡易経営分析を実施した。

④事業計画策定支援に関すること【進捗度：B】

創業塾等の開催、補助金などの機会を捉えて経営指導員等による個社支援を実施した。

⑤事業計画策定後の実施支援に関すること【進捗度：A】

伴走支援先を中心に経営指導員等による個社支援を実施した。

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：S】

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経営指導員等の資質向上に関すること（進捗度評価なし）

外部の研修会への参加、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。

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～)

## 全体的な総括（総評）

2024年度も多岐にわたる支援活動の展開、伴走型支援が継続され、小規模事業者の経営課題の解決、持続的経営の安定化に直結している点は、改めてその重要性を示している。

相談内容には自社の経営把握・分析が不十分なところも多く、そうした不明確な課題に対して、経営指導員は正確に現状を聞き取り、適切な課題解決支援に取り組む役割が求められる。あらゆる面での経営課題が複雑に重なっている中で、優先的かつ効果的な解決支援へ繋げるべく、最適な支援の実施及び適切な専門家の選定と模索が続いた。

特にコロナ禍を経て、販路拡大、物価高騰、資金繰り、人材確保といった新たな経営課題に対応してきたが、一方で、コロナ禍では直接的な影響を受けず、マイナスな外部環境変化に気づかず、周辺環境がコロナ後に正常化、変化対応する中で、危機意識の遅れから徐々に悪化した小規模事業者も少なくない。そのような新たな支援先は、資金繰りの構造的課題として財務管理や原価管理の見直しなどを要する支援に努めた。

現状分析、外部環境変化の把握、経済情勢の見通しまで、課題の要因と今後の展開までを捉え、一時的、部分的解決にとどまらない継続的な伴走型支援が重要であり、支援の“質”と“効果”に対する期待が一層高まっている。

WEB活用については一定の進展が見られたが、次のステップとしてUGC（ユーザー生成コンテンツ）などを活用したコンテンツ戦略への支援が求められている。単なるWEB導入にとどまらない、販促に直結する伴走支援が期待される。また、こまき新産業振興センターや、愛知県主導のスタートアップ支援拠点「ステーションAI」など、広域ネットワークを活用できる環境にあることも強みである。これらのリソースを柔軟に取り入れた横連携の支援体制構築が望まれる。

支援側の内容、行動を振り返る一方、支援を受けた企業側が「どれだけ理解し、行動に移したか」という視点も欠かせない。成果を単に補助金額や数値で測るのではなく、経営者が目的を明確に持ち、自ら実行、実現したかどうかの主体性が、次の支援ステップの展開を左右する。成功事例の追跡調査や共有を通じて、定量的な支援実績のみならず、「相談後の行動変化」や「経営改善の有無」といった定性的な支援効果が求められる。

期待に応える支援を行うにも、事業者と支援側のコミュニケーション、信頼関係の構築は非常に重要である。そして、支援、指導時の事業者側の理解度はその後の持続的経営の安定化を左右する。経営発達支援をきっかけに主体的な経営改善意識と実行がなされる循環が良い経営支援、良い小規模事業者の発展となる。これまで「分析：4」「事業計画策定支援：4」「アフターフォロー：2」の比重で支援を進めてきたが、今後はアフターフォローの比重を高め、継続支援による経営基盤の強化に重点を置く必要がある。

総じて評価すれば、一つ一つ自らの支援活動実績に対する課題認識を持ち、改善への意志を持って取り組んでいる姿勢は評価に値する。今後は支援の「量」から「質」へと重きを移し、フォローアップと効果検証を強化、継続することで、支援のさらなる深化を期待したい。