

2023年度 小牧商工会議所 経営発達支援事業評価報告書

2024年8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。

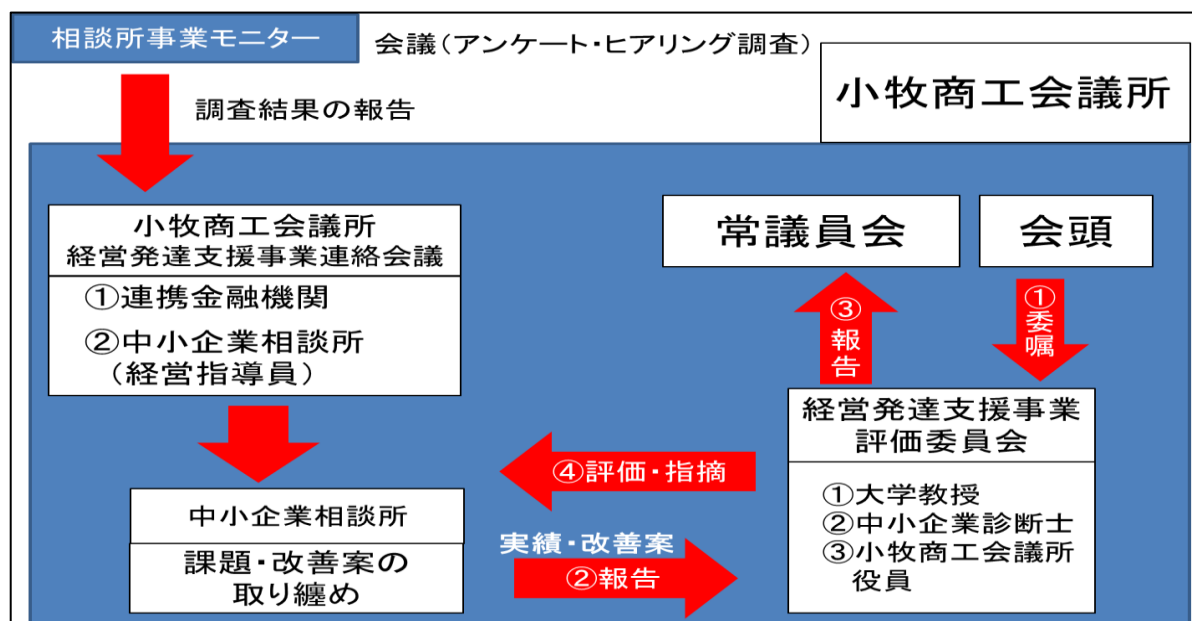
この評価委員会は、経営発達支援事業を効果的に継続していくため、外部評価委員を置き客観的な視点で経営発達支援事業の各種事業を評価分析し、適切なPDCAサイクルを構築することを目的として行うものである。

■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
2024. 1. 25	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)
2024. 8. 2		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。
2024. 8. 30	④評価報告書の作成	
2024. 9. 18	⑤評価報告内容を常議員会にて報告する。	
2024. 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
2023年度経営発達支援事業評価委員会	2024年8月2日 13時30分～15時	1. 経営発達支援事業の概要について 2. 2023年度事業実績の評価について 3. 2024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。2024年1月25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	2023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活用した。

②需要動向調査に関すること

内 容	2023年度		
	目標	実績	進捗率
需要動向調査情報提供件数	78件	※	
消費者調査実施対象事業所数	2社	2社	100.0%
取引先・バイヤー調査 実施対象事業所数 ※	2社	－	0.0%
平均	－	－	50.0%

※事業者の指導内容の多様化に伴い、個々に合った情報を提供。2017年度に収集した商圈分析レポート「Miena（ミーナ）」は情報が現状にそぐわないため利用を停止した。

小規模事業者の美容室において消費者調査を実施し、来店客を対象にGoogleフォームを活用して、ヒアリングと併せてアンケートを実施した。

今後は、イベント事業での消費者調査、商談会などを活用し、アンケートによる取引先・バイヤー調査を適切な事業活動機会を利用し効果的、効率的な実施方法を工夫、検討する。

③経営状況の分析に関すること

内容	2023年度		
	目標	実績	進捗率
経営分析件数	65社	161社	247.7%

事業計画策定の際にまず経営状況の分析により、事業者自身の強みの気づき、外部環境の影響を簡易的に検証することが必要で、補助金申請等をはじめとする支援時に簡易的に分析を行なった。

分析には、決算データなどの財務的分析の他に、損益分岐点の確認や目標達成の指標となるターゲット商品の売上実績など、事業者の実態に合わせたものを設定した。

④事業計画策定支援に関すること

内容	2023年度		
	目標	実績	進捗率
事業計画策定件数	50件	83件	166.0%
事業承継計画策定件数	3件	0件	0.0%
創業計画策定件数	13件	12件	92.3%
平均	-	-	86.1%

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、コロナ禍から脱しつつある事業者による設備導入に関連しての先端設備導入計画等の申請により、事業計画の策定は目標を上回った。一部で設備投資を行う事業者がある一方、いわゆるゼロゼロ融資の返済開始、原材料等価格高騰、電気代の高騰などで苦しむ事業者は数多く、融資や補助金などの資金繰りを模索する相談も多く、専門家派遣の活用と経営指導員の直接支援を行っている。コロナ前と比べ、倒産や休業など経営上の問題は深刻化しており、金融機関との連携によるより深い支援を行っている。

事業承継については、事業譲渡やM&Aなど相談案件に対し愛知県事業承継・引継ぎセンターなど専門外部機関との連携による支援にシフトしている。

創業計画策定について、創業相談は資金面の相談内容が多いが、まず経営指導員による創業までの全般的な流れや事業計画の必要性など初歩的な説明を行い、より深く学ぶため小牧市「創業支援セミナー」や東春信用金庫「とうしゅん創業塾」への受講を引き続き勧めている。開催後、小牧市在住・市内開業予定の受講者に対しては継続的相談窓口として対応。

⑤事業計画策定後の実施支援に関すること

内容	2023年度		
	目標	実績	進捗率
フォローアップ対象事業者数	60件	59件	98.3%
頻度	120回	135回	112.5%
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	23件	153.3%
平均	-	-	127.7%

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。

小規模事業者へのコロナの影響は後を引いており、さらに、追い打ちをかけるように経営状況は借入金返済、インボイス登録の対応、原材料やエネルギーコストの高騰、人材不足・確保などによる環境変化により引き続き更なる苦境に立たされている。

その中で売上・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。

販路開拓、適切な価格転嫁、生産性向上・業務効率化のためのデジタル化など小規模事業者の事業継続に必須な支援を行っていく。

⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

内容	2023年度		
	目標	実績	進捗率
WEB活用支援件数	15社	100社	666.7%
地域商談会・尾張会場	10社	16社	160.0%
各地商工会議所との連携による商談会・ビジネス交流会	20社	19社	95.0%
商談成立件数	3社	1社	33.3%
平均	-	-	238.8%

※2022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）5回

※商談成立件数 アライアンスパートナー発掘市はweb面談と併用につき、追跡不可

WEB活用支援については、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たホームページの開設・改修により販路拡大、売上向上を図ることを目的に支援。その他に業務効率化等のためのデジタル化に関する支援を積極的に行った。小規模事業者のデジタル化において、業務効率化のためのソリューションの導入支援は引き続き必須となる。

商談会については、各地商工会議所連携商談会では商談件数701社1,824件といずれも過去最大(2022年実績:556社、1,419件)となり、新たな取引を望む事業者が増えており、販路開拓、拡大に直結する商談会の参加は効果がある。

他に、小規模事業者等の新商品、新サービス、新技術等の情報を、当所会報やメールマガジンへの掲載と共に、小規模事業者が経営指導員等職員とプレスリリース資料（当

所様式) により作成し、マスコミ等報道機関に情報提供するとともに記事掲載を依頼している。

(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：C】

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：S】

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：S】

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）

2023年5月にはコロナウィルス感染の影響も収束し、感染症法の位置づけも2類から5類に緩和されたが、社会環境の変化、生活形態の変化による経営環境はすぐにコロナ前に戻ることはなく、厳しい状態が続いている。

小規模事業者へのコロナの影響は後を引いており、さらに、追い打ちをかけるように経営状況は、借入金の返済、インボイス登録の対応、原材料やエネルギーコストの高騰、人材不足・確保などによる環境変化により引き続き更なる苦境に立たされている。その中で売上・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。今後は販路開拓、適切な価格転嫁、生産性向上・業務効率化のためのデジタル化など小規模事業者の事業継続に必須な支援が必要とされている。

2023年度の支援実績で、一番実感されることは、人手不足改善を図る生産性向上支援の事例の中で、事業者単独では補助金などの制度を知っていても対応できないことである。申請書類を作成することも大変で、経営指導員の方がきめ細かい指導をしてきた。作成が大変な書類を完成させて申請まで持っていけるということは、専門家と経営指導員の連携が取れているのだと強く感じた。そして、小牧市と商工会議所、金融機関もオールインの考えで調和しながら支援を実施することができた。

専門家の領域について、経営学者ヘンリー・ミンツバーグは著書『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』の中で、専門家があまり専門過ぎると、企業経営がうまくいかないと記述している。専門家でなくても専門的な知識を持ち複合的に指導していくこと、経営指導員が専門家の知識をうまく吸収しながらやっていくことが現在は重要である。ミンツバーグは経営には3つの要素「クラフト」、「サイエンス」、最後に重要な「アート」が必要と語っており、経営指導員は、アートの領域を指導することが大切である。2023年は実際によく行動されており、課題があることは仕方がないので、今後はアートの側面を強めていく必要がある。

人材不足については、大企業では、短期的従業員という採用方法も行われている。時間的給与水準が正社員と同じだが、短時間の為、人件費が少なく済む。隙間バイトのタイミーが株式新規公開(IPO)によって時価総額は約1380億円になったとニュースになっていた。今までのように従業員が定時で働くのではなく、短期的従業員だったり、隙間時間のアルバイトも検討の余地がある。

最後に、本評価が今後の経営発達支援事業の実施に際し、適切に反映されるよう要望し2023年度の外部評価とする。