

2025年度 小牧商工会議所 経営発達支援事業評価報告書

2026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。

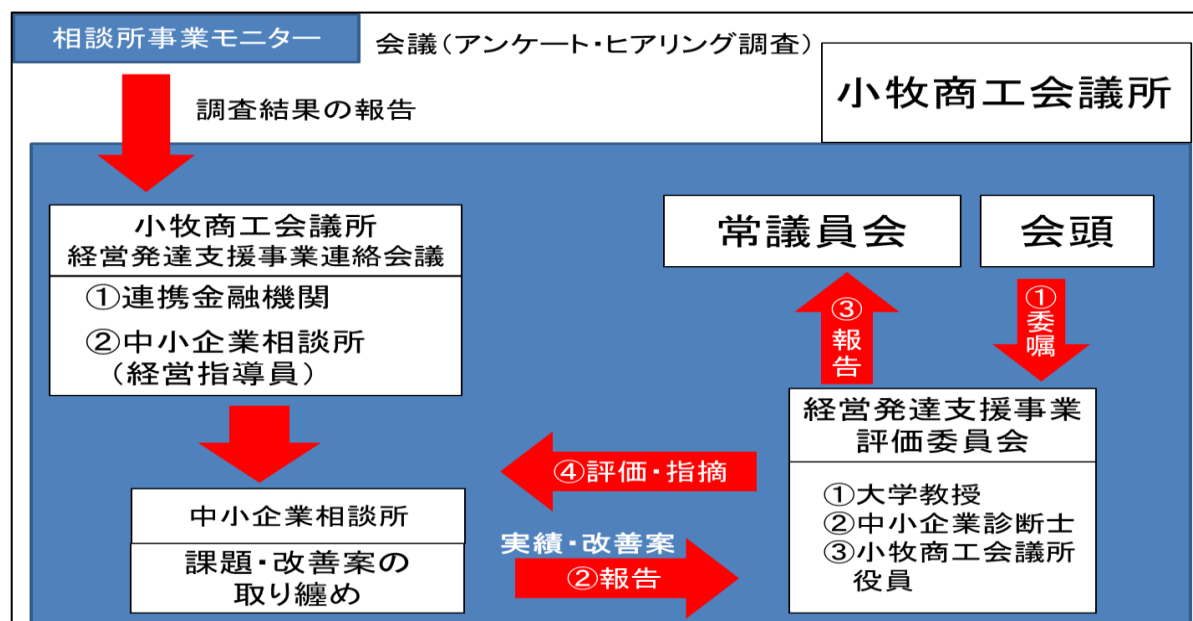
この評価委員会は、経営発達支援事業を効果的に継続していくため、外部評価委員を置き客観的な視点で経営発達支援事業の各種事業を評価分析し、適切なPDCAサイクルを構築することを目的として行うものである。

■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
2026. 2. 2	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)
2026. 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。
2026. 8. 31	④評価報告書の作成	
2026. 9. 16	⑤評価報告内容を常議員会にて報告する。	
2026. 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
2025年度経営発達支援事業評価委員会	2026年7月28日 13時30分～15時	1. 経営発達支援事業および評価委員会について 2. 2024年度に対する評価および2025年度の主要な課題取り組み 3. 第2期 経営発達支援計画総括 4. 2025年度の支援事例報告 5. 第3期 経営発達支援計画

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	落 合 健 一	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	國 保 雅 文	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」16名を選任している。2026年2月2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	2025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%

経済動向調査は、事業計画策定における質の高い分析資料として活用するとともに、調査結果を事業計画策定時の重要な判断材料として位置付けている。調査対象は、過去の支援先及び現在伴走支援を実施している事業者を中心に選定し、連携金融機関と共同で調査・情報収集を実施した。

調査結果を基に地域経済の動向を比較・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や事業計画策定時における将来予測・経営判断の参考資料として提供。さらに、経済動向調査と事業計画策定後のフォローアップを一体的に実施することで、効率的かつ効果的な伴走型支援の推進を図った。

②需要動向調査に関すること

内容	2025年度		
	目標	実績	進捗率
需要動向調査情報提供件数	90件	※	
消費者調査実施対象事業所数	3社	1社	33.3%
取引先・バイヤー調査 実施対象事業所数	3社	1社	33.3%
平均	-	-	33.3%

※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。

外部環境が目まぐるしく変化する中、事業者ごとの経営課題や支援ニーズの多様化を踏まえ、業界動向や市場トレンド、消費者ニーズなど、事業内容に応じた情報提供を行った。また、消費者アンケートでは回収率向上策を提案し、質の高いニーズを把握して商品開発や販売戦略の見直しに活用した。さらに、バイヤーへのヒアリングや試験販売を通じて市場ニーズや販売実績を検証し、販売手法やターゲット設定の見直しなど、事業展開の実効性向上を支援した。

今後の課題は、需要動向の把握が事業計画策定や経営改善に不可欠であることへの理解を一層促進するとともに、経営指導員のデジタルツールを活用した調査・分析力や支援スキルを向上させるほか、事業者による主体的な販売・顧客データの活用を促進し、

データに基づく経営戦略の立案や経営改善に向けた伴走支援強化である。

③経営状況の分析に関すること

内容	2025年度		
	目標	実績	進捗率
経営分析件数	80社	82社	102.5%

事業計画を策定する上では、事業者が自社の経営状況や強み・弱みを的確に把握するとともに、物価高騰や人件費の上昇など、変化する外部環境への適応や価格転嫁への対応状況を踏まえて経営課題を整理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、経営状況や外部環境を把握するための簡易的な経営分析を実施した。また、資金調達支援や経営改善支援においては、専門家派遣事業を活用し、より詳細な経営分析を実施した。

分析に当たっては、決算データ等による財務分析に加え、変化する外部環境を見据えた粗利率の試算や、価格転嫁の実現に向けた仕入価格・製造コスト等の数値化を行うとともに、収益性や市場環境の変化など、事業者の実態に即した多角的な分析に取り組み、実効性の高い事業計画策定及び経営改善につながる支援に努めた。

④事業計画策定支援に関すること

内容	2025年度		
	目標	実績	進捗率
事業計画策定件数	58件	63件	108.6%
事業承継計画策定件数	4件	0件	0.0%
創業計画策定件数	14件	15件	107.1%
平均	-	-	71.9%

今期は、外部環境の変化に対応するため、事業計画策定の重要性について事業者への理解浸透を図るとともに、各種補助金制度の活用を契機として事業計画策定支援を推進した結果、策定件数は目標を上回った。特に、コロナ融資の返済本格化、原材料・エネルギー価格の高騰、円安、人材不足や賃金引上げ、価格転嫁への対応など、厳しい経営環境を踏まえ、収支計画や資金繰り計画の策定支援に取り組んだ。

創業計画策定支援については、小牧市や東春信用金庫をはじめとする連携機関と協力し、創業セミナーや創業塾の開催を通じて創業予定者の掘り起こしを行った。併せて、資金調達やビジネスプランの策定について、経営指導員と専門家が連携した伴走支援を実施し、創業後を見据えた実現性の高い創業計画の策定を支援した。

一方、事業承継計画策定については支援実績には至らなかったことから、今後の課題として、潜在的な支援ニーズの掘り起こしと相談体制の充実を図る必要がある。今後は、経営指導員が事業承継の必要性や計画策定の意義について説明するとともに、計画策定に必須である「自社の評価（企業価値）の把握」「継承先の理解を深める提案（企業価値の見える化）」等を、小牧市や連携金融機関、愛知県事業承継・引継ぎセンターなどの外部支援機関等と連携した支援に取り組み、具体的な計画（スケジュール策定）に繋げ、

事業者の状況に応じて段階的に事業承継計画策定の支援体制の強化を図る。

⑤事業計画策定後の実施支援に関すること

内容	2025年度		
	目標	実績	進捗率
フォローアップ対象事業者数	70件	45件	64.3%
頻度	120回	106回	88.3%
売上増加事業者数	15件	30件	200.0%
利益率増加事業者数	15件	27件	180.0%
平均	-	-	133.2%

フォローアップ対象事業者については、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するとともに、進捗状況や経営環境の変化に応じて計画の見直しや修正を行うなど、継続的なフォローアップに努めた。また、支援頻度については、①重点支援先、②通常支援先、③見守り支援先の3区分に分類し、それぞれの経営課題や支援ニーズに応じた適切な回数・内容による伴走支援を実施した。

その結果、フォローアップ対象事業者数及び支援頻度は、それぞれ45件（目標70件）、106回（目標120回）となり、活動指標では目標値に達しなかった。一方で、限られた支援対象事業者に対し、経営課題や事業環境を踏まえた伴走型支援を継続的に実施するとともに、専門家派遣や各種補助金・支援施策の活用提案など、事業者の実情に応じた支援に取り組んだ結果、売上増加事業者数は30件（目標15件）、利益率増加事業者数は27件（目標15件）となり、いずれも目標値を大きく上回る成果を挙げることができた。

今後は、支援成果を維持・向上させるとともに、フォローアップ対象事業者数及び支援頻度の拡充を課題として取り組む必要がある。そのため、事業計画策定支援や各種補助金申請支援を契機とした伴走支援先の掘り起こしを進めるとともに、専門家や関係支援機関との連携を一層強化し、支援内容の充実を図ることで、より多くの小規模事業者に対する効果的な伴走支援に努める。

⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

内容	2025年度		
	目標	実績	進捗率
WEB活用支援件数	15社	61社	406.7%
地域商談会・尾張会場	10社	17社	170.0%
各地商工会議所との連携による商談会・ビジネス交流会	30社	21社	70.0%
商談成立件数	3社	0社	0.0%
平均	-	-	165.2%

※2025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、小規模事業者のデジタル化推進を目的に、こまき新産業振興セ

ンター（STATION Ai）と連携し、セミナーや個別相談会を開催するとともに、デジタル化に取り組む支援先の掘り起こしを行った。また、広報活動の強化（UGCの活用促進）、バックオフィス業務のデジタル化・効率化、ふるさと納税返礼品制度を活用した販売機会の創出など、事業者の課題に応じた支援を専門家や外部支援機関と連携して実施し、生産性向上や販路拡大に努めた。今後の課題としては、事業者がデジタル化による効果や成果を段階的に実感できるよう支援を行い、デジタル化への前向きな意識の醸成を図ることである。また、経営指導員についても、事業者ごとの課題に応じたデジタルツールや各種ソリューションを的確に提案できる支援力の向上に努め、デジタル化による生産性向上や経営課題の解決につながる伴走支援の強化を図る。

商談会事業については、支援先に対して積極的な活用提案を行った結果、一定数の参加企業を確保することができた。一方で、今後の課題としては、商談成立件数の増加や成約率の向上が挙げられる。今後は、商談先に訴求する提案資料や商品説明資料の作成支援を強化するとともに、WEB活用支援と連動し、生成AIを活用したプレゼンテーション資料の品質向上や作成時間の短縮を図ることで、商談成立率の向上と販路開拓の実現に向けた伴走支援を推進する。

今後も継続して、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発信できるよう、当所会報やメールマガジンへの掲載支援に加え、プレスリリースの作成支援を行い、マスコミ等の報道機関への記事掲載につなげることで、小規模事業者の新たな需要開拓を推進する。

(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：A】

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：B】

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）

事業者との深い信頼関係を基盤とした伴走型支援は、限られたマンパワーの中にあっても他地域と比較して遜色のない成果を上げており、高く評価できる。設備貸与制度を活用した債務超過事業所への資金調達による設備導入支援をはじめ、ふるさと納税を活用した販売促進による億単位の寄附獲得への貢献、財務改善や商品開発支援など、多様な支援実績は、事業者との信頼関係があつてこそ実現したものであり、小牧商工会議所の伴走型支援の強みを示している。これらの優れた支援事例については、市内事業者へ積極的に発信し、支援制度の活用促進につなげていくことが重要である。

また、専門家派遣制度は、事業者の課題解決だけでなく、経営指導員が専門家との同行支援を通じて知識やノウハウを習得し、支援力を高める機会としても重要な役割を果たしている。今後も専門家や金融機関など関係機関との連携を一層強化し、支援体制の充実を図られたい。

一方、課題として、販路開拓支援では商談会やビジネス交流会への参加者数は増加しているものの、商談成立件数がゼロ件にとどまっている点が挙げられる。成果につながる支援を実現するため、商談の進め方や提案力など実践的なノウハウを提供するとともに、参加事業者が感じた課題やニーズを丁寧に把握し、今後の支援へ反映させることが重要である。また、事業者の将来ビジョンや強みを掘り起こし、経営戦略へ結び付ける支援を通じて、売上向上や販路拡大につなげていくことが期待される。

さらに、事業承継支援については、M&Aを含む事業承継が社会的に増加する中、直近の支援実績がゼロ件となっており、重点的に取り組むべき課題である。事業承継は経営者や家族に関わる極めてセンシティブな問題であるため、日頃からの対話や傾聴を通じて信頼関係を築き、適切なタイミングで経営課題への気づきを促し、早期の支援につなげていくことが重要である。

また、昨年度に引き続き、フォローアップ支援の強化も重要な課題である。限られた人的資源の中では、重点的に支援すべき案件と幅広く支援を行う案件を適切に見極め、支援の質と量の両立を図ることが求められる。計画策定後のPDCAサイクル、とりわけ改善・見直しにつながるフォローアップを充実させるとともに、関係機関との連携を一層強化し、継続的な伴走支援体制の構築に努められたい。

今後も、これまで培ってきた事業者との信頼関係を基盤に、伴走型支援のさらなる充実を図るとともに、販路開拓支援、事業承継支援及びフォローアップ支援を一層強化することで、地域事業者の持続的な発展と地域経済の活性化に資する取組を着実に推進されることを期待する。