

平成29年度 小牧商工会議所
経営発達支援事業評価報告書

平成30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。

■経営発達支援計画に関する認定申請ガイドライン 抜粋

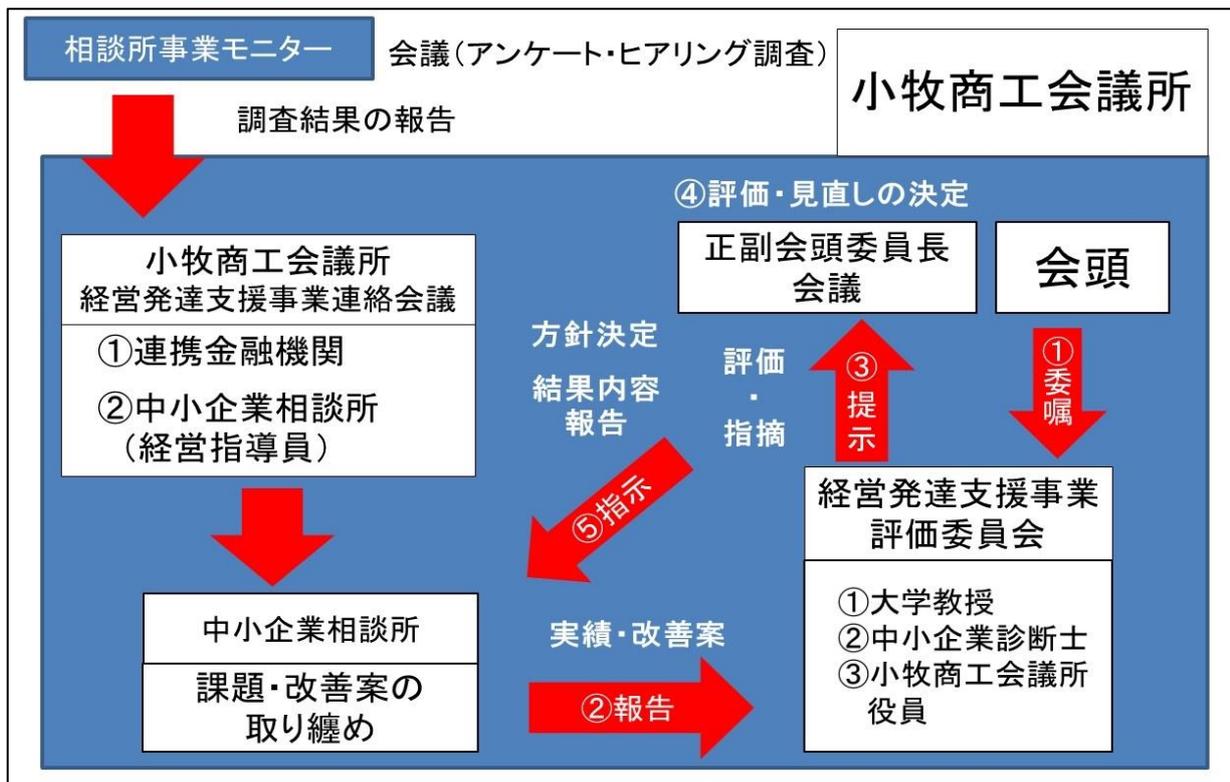
(中小企業庁経営支援部小規模企業振興課 平成27年8月)

【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

平成28年度	平成29年度	小牧商工会議所中小企業相談所	外部評価
H28. 10. 26	H29. 11. 15	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）
未実施	H30. 2. 26	③経営発達支援計画の実績を取り纏め、報告する。	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。
H29. 2. 10 ～ 2. 27	H30. 2. 1 ～ 2. 28	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	
H29. 3. 6	H30. 3. 14		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。
H29. 3. 31	H30. 3. 31	⑦評価報告書の作成	
H29. 4. 20	H30. 4. 19	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	
H29. 5. 18	H30. 5. 17	⑨常議員会での評価報告書に基づく、改善・継続の報告	
H29. 5. 26	H30. 5. 25	⑩評価委員会結果の公表（商工会議所WEBサイト）	
H29. 6. 30	H30. 6. 29	⑪日商経由で評価報告書を中小企業庁へ提出	

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
平成29年度 経営発達支 援事業評価 委員会	平成30年3月14日(水) 10時30分～正午	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. 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。平成29年11月15日、相談所事業モニター情報交換会を開催して、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、満足度「B」、必要度「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	平成28年度			平成29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
小規模事業者 景気動向調査 対象事業所数	120社	120社	100.0%	140社	173社	123.0%
所 報	12回/年	0回	0.0%	12回/年	10回	83.3%
メール マガジン	24回/年	0回	0.0%	24回/年	16回	66.6%
地域経済動向 レポート	4回/年	0回/年	0.0%	4回/年	4回/年	100.0%
進捗率平均	25.0%			93.2%		

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

小規模事業者景気動向調査が実施されていたが、早期の情報提供方法の確立と実行を期待します。また、調査結果については、小規模事業者に役立つレポートが望ましい。

【委員会コメントに対する取組み】

昨年度、未着手だった地域経済動向レポートの情報発信については、所報やメールマガジン、また、新たに開設した当所ホームページ（経営発達支援のポータルサイト）により取り組むことができ、経営相談時の情報提供資料としても役立てることができた。しかしながら、情報発信回数など不十分な点もある。

また、昨年度の評価委員会から出された意見である「小規模事業者に役立つレポート作成」については、取り纏め方法等の仕組みづくりが未着手となっている。

●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、地域経済動向レポート 【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、昨年から引き続き調査協力を53社に依頼でき、目標を達成することが出来た。また、景況以外の付帯調査で「経営上の問題点」「経営分析の実施状況」について調査し、「ザ・ビジネスモール」「企業ドック」「持続化補助金」「小規模企業共済」の紹介を行った。

一方、昨年度はできていなかった「地域経済動向レポート」を作成し、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した。

また、調査の結果自体については、全国、東海地区の状況と比べても市内の小規模事業者の「売上DI」が上回る傾向があった。

課題としては、作成した「地域経済動向レポート」が事業計画策定支援の資料として十分に活用できていないことである。

【改善方法】

小規模事業者に役立つレポート作成及び事業計画策定支援の資料として有効活用する方法を経営指導員会議等で検討する。

②経営状況の分析に関すること

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
企業ドック (詳細版)	26社	12社	46.1%	38社	15社	39.4%
企業ドック (簡易チェック)	60社	20社	33.3%	72社	40社	55.6%
進捗率平均	39.7%			47.5%		

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

企業ドック（経営分析）の周知不足が課題であることから経営指導員はじめ会議所全職員による周知PRや経営分析の有効性を紹介する事例を幅広く周知することが必要である。
また、経営指導員等の分析能力向上について検討することが必要である。

【委員会コメントに対する取組み】

経営指導員が講師となり全職員対象の「経営発達支援学習会」を開催し、経営発達支援計画の概要をはじめ、企業ドック（経営分析）・事業計画策定の意義や事例紹介、補助金制度の概要説明・活用について年間計画を策定して実施し、全所体制で経営発達支援事業に取組む仕組みづくりに着手した。

また、経営指導員等の分析能力向上については、専門家との帯同支援によりノウハウを蓄積するとともに、経営指導員の財務分析補助業務やOJTにより新任経営指導員や補助員の分析能力向上にも取組み、講師となった経営指導員も含め、新任経営指導員や補助員の財務分析能力の向上に成果がみられた。

しかしながら、所報などによる広報媒体での取組みが未着手である。

●企業ドック（チラシ等表記名称：企業ドック詳細版）

【現状と課題】

詳細版については、原則1社4回コースから3回コースとしたことで効率的な運営を図ることができた。

制度のチラシを作成し、金融機関との連絡会議、所報に同封して全会員にPRした他、小規模事業者の非会員宛に発送している中小企業相談所便りにも同封、7月の市内小規模事業者景気動向調査対象（100社）訪問時にも利用を勧めたものの、目標を達成することはできなかった。

詳細版を利用した経営者からは「何が利益を生み、何が無駄なのかを整理することができ、今後の注力すべき点がはっきりした」という声、財務のみの経営計画を持っている建設業の事業者からも「別の視点からの計画を策定することができ、対比することで大いに参考になった」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武器とした新しい取り組みに乗り出す計画ができたため、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の帯同は、やはり専門家の手法を経験するよい機会となった。

課題は、小規模事業者に企業ドック（詳細版）の事業内容、有効性が伝わりづらく、周知と掘り起しが十分でないことである。

また、時期によっては詳細版の専門家が業務多忙のため日程調整が困難になる場合も見られることである。

【改善方法】

部会、ブロック会、青年部、女性会等でPRを徹底する。「企業ドック（詳細版）」という事業のイメージを小規模事業者に伝えるため成功事例を幅広く周知するとともに、経営支援学習会等で説明を行い、更なる周知の協力を職員に呼びかける。

専門家については、市外の専門家にも依頼できる体制づくりを検討していく。

●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】

小規模事業者持続化補助金における経営計画策定時、小規模事業者経営改善資金（略称：マル経）の推薦時等で分析を行い結果を提供したが、目標を達成することはできなかった。

課題としてしては、「小規模事業者持続化補助金」の事業計画策定に係る分析が中心な状況であり、平成28年度は公募締切が2回あったものが、平成29年度は5月末の1回に留まったこと。また、マル経推薦時の分析も推薦事務が優先となり、全てのマル経案件の簡易チェックが実施されておらず後回しになっていることである。

【改善方法】

引き続き、決算書を預かるなどして「経営自己分析システム」を活用し、忙しいことを理由にSWOT分析などを拒む事業者でも可能な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、自社でも分析できるよう普及を図るとともに、マル経審査会への推薦にあたっては、簡易チェックの診断結果資料を添付することとする。

③事業計画策定支援に関すること

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
ア 事業計画策定セミナー受講者	25社	11社	44.0%	30社	24社	80.0%
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件	67件	111.6%	78件	53件 (69件)	67.9%
ウ 事業承継事業計画策定支援数	2件	1件	50.0%	2件	0件 (0件)	0%
エ 創業支援セミナー受講者数	17名	14名	82.3%	18名	21名	116.6%
オ 創業塾 受講者数	25名	26名	104.0%	30名	33名	110.0%
カ 創業計画策定支援数	6件	6件	100.0%	6件	3件 (3件)	50.0%
キ 事業計画策定支援数の合計（イ+ウ+カ）	68件	74件	108.8%	86件	56件 (72件)	65.1%

※ 平成29年度の実績欄は、平成28年度の支援事業所を除いた実件数。（ ）内は、平成29年度に支援した事業所数

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

事業計画策定セミナー市による支援者の掘起しや支援機関との連携を含め素晴らしい取組みをされている。今後も、小規模事業者への粘り強い働きかけに期待します。なお、補助金が無くなった場合、事業計画策定の動機付けをいかにするかが課題である。

【委員会コメントに対する取組み】

本年度も補助金制度の活用による事業計画策定支援が大半を占めており、小規模事業者

自身が事業計画策定へ取組み歩み出す動機付けは各種施策の活用が目的となっている。また、昨年度支援した小規模事業者の実施支援と合わせ、再度施策を活用するための事業計画策定支援も多くある。

●事業計画策定セミナー受講者について

【現状と課題】

昨年度の反省を踏まえて、事業計画策定セミナーの実施時期を改善して補助金公募開始前の11月28日に開催した。

また、広報については昨年的手段に加え、中小企業相談所便り・小規模事業者へのダイレクトメール・ホームページ・メールマガジンと手段と回数を増やした。

結果的には、セミナー受講者は24社で目標の30社には達しなかったが、昨年度と比べれば2.2倍となり、上記改善の効果が見られた。

セミナーの内容は、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、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。

課題は、セミナーを受講する事業所をいかに掘り起し、今後の事業計画策定につながる事業所を増やしていくかである。また、セミナー内容は事業計画策定の基本であるので今後支援を進めていく上では経営指導員以外の職員も受講を増やすことも必要である。

【改善方法】

小規模事業者が、事業計画策定に興味を持つきっかけとして、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情報を、国会の予算審議等の進捗状況を見定めた上で早めに提供する。上記広報手段以外にもFAX等の直接小規模事業者に届く手法で周知する。

また、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、マル経利用者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。経営指導員以外の中小企業相談所職員には原則的に受講させる。

●事業計画策定支援数について

【現状と課題】

平成28年度までは補助金公募時期だけ一時的に広報してきたが、平成29年度は、補助金公募時期以外も使える成功事例の紹介も盛り込んだ汎用的なチラシを初めて作成し、「市内小規模事業者景気動向調査」の対象事業所などへ活用を呼びかけた。

また、指導員以外の職員に対しては「経営支援学習会」を6回開催して代表的な事業計画（持続化補助金、経営革新計画、経営力向上計画、創業計画）の説明をして支援能力の向上を図った。

支援事例としては、代表者だけでなく後継者候補（従業員）が一緒になって進める事業計画により小規模事業者としては珍しい公式アプリ（スマホ用店舗アプリ）を導入し、一度来店した顧客へのアフターフォローのシステムを整備した事例や、新鋭設備の導入によ

る短納期・大型加工化・低コスト化の実現をテーマとした経営革新計画と経営力向上計画を同時に策定した事例があり、支援先へのアンケートでは満足度も高い。

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。

但し、支援数については「小規模事業者持続化補助金」の事業計画策定支援が中心な状況は変わらず、平成28年度は公募締切が2回あったものが、平成29年度は5月末の1回に留まったことが影響して目標を達成することはできなかった。

課題としては、依然として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く、事業計画策定支援実績も補助金の公募に左右されていることである。

【改善方法】

補助金申請時期だけでなく、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、マル経利用者などへ普段から声を掛けるとともに、所報等で成功事例を紹介する。

また、これまで殆ど広報できていなかった「経営革新計画」「中小企業等経営強化法による経営力向上計画」を所報等で広報する。

補助金の申請時期に関わらず事前に事業計画を策定し、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も広く啓蒙していく。

●事業承継計画策定支援数について

【現状と課題】

「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、金融機関を通じての情報提供はできなかった。

一方、中小企業庁が、中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るため、事業承継に向けた早期・計画的な準備の重要性や課題への対応策、事業承継支援体制の強化の方向性等について取りまとめた「事業承継ガイドライン」を平成28年12月に策定したことから、平成28年度第2次補正予算持続化補助金（平成29年5月31日締切）においては、代表者が満60歳以上の事業者の場合「事業承継診断（事業者へのアンケート）」を実施した。

また、愛知県と（公財）あいち産業振興機構が中心となって、県内の中小企業の事業支援を円滑に行うために「あいち事業承継ネットワーク」を組織した。ネットワークの事業として、当所では小規模事業者に「事業承継診断」を実施した。

二つの「事業承継診断」とも小規模事業者に事業承継に対する「気付き」を促すことはできたが、実際の事業計画策定支援までには至らなかった。

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するとともに、「事業承継診断」を増強し、支援先の掘り起しを行う。

また、経営支援学習会のテーマとして「事業承継計画策定支援」を取り上げ、職員の支援能力の向上を図る。

●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】

小牧市や愛知県信用保証協会、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。

創業予定者の把握は、窓口相談で「相談カード」の活用を経営指導員等職員に徹底して窓口に来た創業予定者に依頼しメールアドレス等を把握した。後日、担当した指導員からのメール等により創業支援セミナー・創業塾への受講、事業計画策定支援に結び付けた。

課題は、不動産仲介業者と意見交換して、創業予定者に支援メニューを紹介してもらう取組みは実行できておらず、創業予定者の掘り起しが課題である。

【改善方法】

引き続き、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。

④事業計画策定後の実施支援に関すること

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
ア 事業計画の実施支援数	60件	42件	70.0%	78件	26件	33.3%
イ 事業承継の事業計画実施支援数	2社	0社	0.0%	2社	0件	0.0%
ウ 創業塾受講者の状況報告会	1回	1回	100.0%	1回	1回	100%
エ 創業者の事業計画実施支援数	6件	4件	66.6%	6件	1件	16.6%
オ 事業計画の実施支援合計数（ア+イ+エ）	68件	46件	67.6%	86件	27件	31.3%

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

実施支援が最も重要度が高く、3ヶ月毎のフォローは、経営指導員等にとって体力的に厳しいと危惧している。しかしながら、経営資源の乏しい小規模事業者にとっては、最大の経営支援であることから実績数・内容ともに充実させてほしい。

【委員会コメントに対する取組み】

前年度と対比し実施支援は、減少した。また、支援先や経営指導員により実施支援のフォローに格差が生じている。支援事例の課題解決提案先事業所のアンケート結果からは、支援に対する高い満足度の評価も得ている。

●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】

前年度の課題である「支援すべき先のリストを整備」した。また、「行動計画の進捗状況の確認」、「成果についての計画と実績の差の確認」、「計画と実績の差から次に取組

むべき方向性の検討」といった支援の流れを意識して取り組んだ。

「事業計画の実施支援数」26件の内訳は「行動計画の進捗状況の確認」が24件、「計画と実績の差から次に取り組むべき方向性の検討」が2件であった。

支援事例としては、後継者とのヒアリングを中心に、生産性向上による短納期・低コスト化を実現する事業計画策定支援に取り組み、経営力向上計画の策定を提案するとともに支援し、その後、定期的なモニタリングを行い、年間売上が4倍となり順調に推移している例がある。また、即時償却、固定資産税の減免申請等による節税対策や補助金活用の情報提供を行った事例がある。

課題は、補助金の採択先への支援がどうしても優先になることがある。

【改善方法】

補助金の採択の有無に関わらず、事業計画策定した全ての小規模事業者の実施支援に取り組んでいく。

●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、販路拡大支援を中心に実施した

経営指導員会議、経営支援学習会は定期的に開催したものの創業者の事業計画実施支援はテーマとして取り上げおらず、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とが課題である。

【改善方法】

経営指導員会議や経営支援学習会のテーマとして取り上げて、支援ノウハウの共有を図る。

⑤需要動向調査に関すること

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
マーケティング	収集・提供	収集・提供	-	収集・提供	収集・提供	-
業種・業界動向	収集・提供	収集・提供	-	収集・提供	収集・提供	-
地域特性	収集・提供	収集・提供	-	収集・提供	収集・提供	-
消費者調査	仕組・構築	贈答品並びに「名古屋コーチン」関連商品に関する調査	-	提供	理容店に関する消費者意識調査	-
取引先バイヤー調査	仕組・構築	未実施	-	提供	未実施	-
需要動向情報の提供事業者数	68社	35社	51.4%	86社	78社	90.6%

※ 平成29年度の実績欄は、理容組合45社を含む

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

事業計画策定と需要動向調査との関連づけを明確化し、普段から必要な情報を収集する。また、事業所のために有効活用できるよう情報の蓄積・価値を検討すること。

【委員会コメントに対する取組み】

今年度は、小牧市内で理容業を営む事業所支援に結び付けるための需要動向調査を実施した。

今回の消費者調査では、理容業の組合組織と連携して消費者調査の計画立案から調査実施までに行い需要動向調査情報の重要性を伝えるキッカケにすることができ、評価委員会からの指摘への改善までは至らなかった。

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、取引先・バイヤー調査について

【現状と課題】

平成28年度は、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」を伴走型補助金として契約したが、平成29年度は採択されず契約できなかった。

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・所報との連動して情報提供した。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り組んだ。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、有料の商圈・市場分析データシステムにかえて、独立行政法人統計センターが運用管理している無料の「地図で見る統計（jSTAT MAP）」の活用を検討する。

●消費者調査について

【現状と課題】

平成29年度は、多様化した消費者ニーズや意識を把握するため「理容店に関する消費者意識調査」を実施した。愛知県理容生活衛生同業組合小牧支部と連携して、組合員の店舗への来店客へアンケート調査を実施。年末年始の繁忙期をさけるため、急遽組合の役員会へ提案することになり、経営指導員全体で調査内容の検討はできなかった。

調査結果は、組合を通じて組合員に提供し理容店の事業計画に活用した。

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、支援先やテーマを絞込み計画的な調査に取り組む。

●需要動向情報の提供事業者数について

【現状と課題】

事業計画策定時以外にはあまり需要動向は提供できていない。小規模事業者が自分で調べて申し分のない「需要動向」を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に情報提供はしていない。

小規模事業者がまったく需要動向を把握していない又は、不十分な場合には「業種別業界情報（書籍）」の需要動向情報、経営指導員が個別に収集した需要動向情報を提供しているのが現状である。

課題としては、より多くの小規模事業者に需要動向を提供することである。

【改善方法】

経営指導員会議で提供方法を検討する。

⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
所報・メールマガジン 広報支援	48回	24回	50.0%	72回	39回	54.1%
地元新聞・コミュニティー 紙広報支援 (プレスリリース支援)	6回	4回	66.6%	12回	2回	28.5%
WEBサイトの作成支援	68社	28社	41.1%	86社	10社	11.1%
他のサイトを活用 した広報支援	68社	サ・ビジネス モール一括登 録122社の 内、事業計 画策定支 援先 4社	5.8%	86社	13社	15.1%
商談会等開催回数 (共催を含む)	6回	4回	66.6%	7回	3回	42.8%
商談会等 参加事業者数	68社	40社	58.8%	86社	48社	55.8%
アプローチ支援 事業者数	68社	不明	不明	86社	1社	1.1%
商談成立件数	6社	9社	150.0%	8社	3社	37.5%
進捗率平均	54.8%			30.7%		

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

連携金融機関と積極的に商談会を開催するほか、経営指導員のIT分野の資質向上によるWEB支援や、NPOとの連携支援として無償・有償部分を切り分け取組むことによりNPOの支援にも繋がる。その他、アプローチ手法の提案支援については記載が無いことから、次年度に向けた計画を策定すること。

【委員会コメントに対する取組み】

連携支援機関や金融機関の商談会を活用して支援事業者に参加を促した。経営指導員のIT分野への資質向上は、愛知県が実施する経営指導員向け特別研修会に参加しているが、

その後のスキルアップは、経営指導員の個人の裁量に委ねていることからWEB支援に個人差があることが課題となっている。

また、NPOとの連携支援は未着手であるが、市内でWEB制作事業者との連携を図り、ホームページ開設やSEO対策支援に結び付けた。

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】

運営を徹底しメールマガジンに情報を掲載する仕組みづくりを行った。

所報とホームページにて「今月のきらっと」コーナーを設け、小規模事業者の新事業、独自性のある事業を月2社ずつ紹介した。また月2回発行しているメールマガジンに同コーナーのリンクを張り、広報支援に取り組んだ。

本来「小規模事業者のきらっと光るもの」とはSWOT分析における「強み」のことだと思われるが、所報担当者・ホームページ担当者の中で十分に意識できておらず、散漫な内容になりがちなのが課題である。

【改善方法】

所報編集会議、経営支援学習会でSWOT分析における「強み」について議論し、より質の高い広報支援に取り組む。また、事業計画策定支援に取り組んだ小規模事業者の販路拡大支援策として「今月のきらっと」コーナーを活用する。

●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。

実施した事業者に具体的にノウハウを伝えるためマニュアルと報道機関連絡先一覧を記載した資料を手渡して説明し、以後は独自に取り組むことができるようにした。

課題は、支援件数が少なく、経営指導員内でノウハウを共有できていないこと。プレスリリースの宿命として、必ずしも新聞社等が取り上げてくれる訳ではないこと。実態として話題性、新規性が必要なため、適当な小規模事業者が見つからなければ実施しづらいことである

【改善方法】

平成30年度は、指導員だけでなく、所報を担当する者をはじめとする一般職員や会員相互の話題提供を求めていく。

●WEBサイトの作成支援

【現状と課題】

現状は、支援実績を集計する仕組みはできたが、経営指導員が支援を行えるような指導

マニュアル（無料で簡易なWEBサイトが作成できるサービス等の紹介）は整備できなかったため各指導員が個別に取組んだ。

課題は、支援ノウハウの共有することと、有料・無料に関わらず、WEBサイトの作成を推奨していくこと。

【改善方法】

引続き小規模事業者に提供できる「WEBサイトの作成支援マニュアル」を整備する。

●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】

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成した。

小牧ナビ、J-GoodTech（ジェグテック）、ザ・ビジネスモール、小牧商工会議所会員企業リンク集等の活用を提案した。

課題としては、小規模事業者がこのサイトに登録するメリットを説明し、理解していただくための説明材料の指導員間での共有が必要。

【改善方法】

ビジネスモール等のサイトでの実際取引成立することは理想だが、他のサイトに掲載するだけでもSEO対策になることを説明をし、理解を深めていただく必要がある。また「WEBサイトの作成支援マニュアル」に各種団体等のサイトの活用することも盛り込む。

●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】

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そうとしたが、地域商談会（尾張会場）、アライアンス・パートナー発掘市2018、十六銀行ビジネス商談会in昭和電機製作所の3回に留まった。一方で金融機関が主催する商談会等で当所が後援して、小規模事業者に広報したのは6回あった。

また、アプローチ支援のため提供できる資料を探していたが、なかなか適当なもの見つからず、1月にあるセミナーに参加してようやく入手できた。年度内に活用するには間に合わなかった。

課題は、3回の商談会等は共催であるため、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、アライアンス・パートナー発掘市の商談成立が把握できていないことである。

【改善方法】

引続き、金融機関に依頼して共催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。

商談会等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て中心にアプローチ支援を行い、商談を円滑にし商談成立件数を向上させることを目指す。

⑦地域経済の活性化に資する取組み

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	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%	35社	41社	117.1%
名古屋コーチン プロジェクト加盟店	28社	27社	96.4%	30社	29社	96.6%
交流人口	230万 人	152万人 (H28.12.31現在)	66.0%	250万 人	168万人 (H29.12.31現在)	67.2%
進捗率平均	95.2%			93.6%		

※ 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。

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

地域経済の活性化は、経営発達支援事業の評価に馴染まない面もある。その中で、地域資源である名古屋コーチンによる商品・メニュー開発、WEB等広報支援、取扱い店舗の拡大などへの支援事業者数の目標達成に取組み、CAすることが必要である。

【委員会コメントに対する取組み】

今年度は、当所にて地域資源奨励金制度を創設し、名古屋コーチンの素材を活かした新メニュー、新商品を開発する事業者に対して事業計画策定支援に取組むとともに奨励金制度を活用した。

合わせて、販路拡大支援としてマスメディアを活用したテレビ番組でのPR、当所名古屋コーチンプロジェクトによる特売会、当所が発行しているこまきプレミアム商品券を活用するなどの販路拡大支援を重点的に取組み、目標に対する一定の成果も出すことができた。

経営指導員の意見

●名古屋コーチン関係支援事業者数（広報・販路開拓）、名古屋コーチンプロジェクト加盟店

【現状と課題】

名古屋コーチン取扱い事業者拡大では、新しく「地域資源活用奨励金」制度を立ち上げ名古屋コーチンを使用した商品化・メニュー化に取り組む市内事業者に対して、奨励金を交付するとともに、名古屋コーチン新メニュー開発についての事業計画策定を支援し、名古屋コーチンプロジェクト加盟店以外にも支援を広げた。

また、小牧みやげ本舗(同)と連携した名古屋コーチン精肉・加工食品・菓子類・グッズ等の定期的な展示即売会「こまちゃんマーケット」などの実行支援に取り組んだ。

12月7日には、小牧市施設活用協会と連携して「親子で味わい学ぶ、小牧の食文化 うまいぞ！名古屋コーチン」を開催。地元小学生の親子を対象にひきずり鍋の調理・飲食、名古屋コーチンを使ったグルメの試食、名古屋コーチン養鶏場見学を実施した。

平成28年度に「3月10日が名古屋コーチンの日」として認定されたことに合わせて、

3月9日・10日にラピオ1Fにて「名古屋コーチンの日 展示・特売会」を実施した。

広報支援については、新聞社やテレビ局からの取材に応える形で個社の支援に繋がった事例がある

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。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。

【改善方法】

引続き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、経営指導員会議、経営支援学習会により支援ノウハウ向上を図る。

●交流人口（観光資源を活かした交流人口の拡大）

【現状と課題】

小牧山関係

小牧市では、平成31年春の（仮称）史跡センターのオープンに向けて、観光ボランティアガイドの研鑽講習・現地研修に取り組んだ。

また、9月16日には「こまき信長夢夜会2017」を開催したが、あいにくの雨に祟られた。

山頂の小牧市歴史館には小牧市を訪れる観光客の方へのおもてなしとして、無料公衆無線LAN「小牧 FreeWi-Fi」の提供を開始した。

小牧市観光協会では、小牧駅から小牧山までの道中には歴史ある観光スポットを案内する「小牧駅発観光ガイド定期ツアー」を4月よりスタートした。

一方、当所は、こまき市民まつり小牧山会場で「楽市楽座」を開催し、名古屋コーチンプロジェクト加盟店の支援のためブースを設けた。

航空宇宙産業関係

あいち航空ミュージアムとMRJミュージアムが平成29年11月30日に開館した。

市内でタクシーを運行する名鉄タクシー小牧営業所・小牧タクシー・あおい交通の3社が県営名古屋空港・あいち航空ミュージアムから出発し小牧市内周辺を周遊する「ぐる〜とこまき観光タクシー」の運行を1月22日より開始した。

小牧市では、FDAの就航先と連携した活動の展開として、FDAの機内誌で小牧市の観光を紹介した。

課題は、地域における関係者（小牧市、小牧市観光協会、市内事業者、当所）で意識の共有を図り事業に取り組んでいくことである。

【改善方法】

関係者が密な連携を図り、地域の魅力を十分に踏まえた観光振興等を含む地域のブランド化、にぎわいの創出を促進することで、地域を活性化し、小規模事業者が事業を永続的に発展させるための良好な環境を整備する。

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

内容	28年度			29年度		
	目標	実績	進捗率	目標	実績	進捗率
商工会議所等との連携会議	8回	8回	100.0%	8回	8回	100.0%
小牧市との連絡会議	4回	3回	75.0%	4回	2回	50.0%
経営発達支援事業連絡会議	4回	4回	100.0%	4回	3回	75.0%
進捗率平均	91.6%			75.0%		

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

積極的な連携を評価する。なお、支援ノウハウの事例、評価結果を金融機関との連絡会議に活かすことが必要である。また、小牧市中小企業振興基本条例に照し合せ、出来ていること、出来ていないことを検証し、今後の支援ノウハウ等の情報交換の在り方を検討することが良い。

【委員会コメントに対する取組み】

今年度も継続して金融機関との連絡会議を開催し、景気動向調査結果に基づく景況感などの情報交換、当所指導員の支援事例報告を行い、支援事業者の掘起しの協力を依頼した。なお、各金融機関における支援事例（ノウハウ）の提供を受けることができず、支援ノウハウ等の情報交換までには至っていない。

経営指導員の意見

【現状と課題】

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おける主な内容は下記の通りである。

商工会議所等との連携会議

- ・経営発達支援事業に関する取組み事例の情報交換
- ・事業承継ネットワーク構築事業の情報交換
- ・オブザーバー参加の愛知県、信用保証協会、日本政策金融公庫、あいち産業振興機構等からの施策情報等の提供

小牧市との連絡会議

- ・平成29年度創業支援セミナーの計画・振返り、平成30年度の計画
- ・小牧市小規模事業者情報発信補助金の制度運用方法

経営発達支援事業連絡会議（金融機関）

- ・市内小規模企業者景気動向調査の報告と地域の景況に関する情報交換
- ・共催で実施する商談会・セミナー等の当所会員への募集方法とスケジュール

- ・企業ドックの支援事例紹介とPR依頼
- ・創業支援セミナーのPR依頼
- ・持続化補助金、経営革新計画の概要説明とPR依頼

一部の金融機関とは連携して専門家派遣、事業計画策定支援に繋がった事例がある。課題としては、専門家の活用について尾張地区の会議所で具体的な情報交換がされていないこと。

【改善方法】

「商工会議所等との連携会議」の一環として、尾張地区の会議所職員と中小企業診断士等の専門家との交流会を検討する。

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）

【平成28年度評価委員会の主なコメント】

経営指導員等における『ビジネスセンス』、『コミュニケーション力』、『情熱』を磨くとともに、金融機関との交流によるスキルアップを図ることなど長期的に取り組むこと。

【委員会コメントに対する取組み】

f-Bizの小出氏の著書「ビジネスコンサルティング」を経営指導員が拝読するとともに、経営発達支援計画に定めた経営指導員の資質や、あるべき姿を再確認した。また、金融機関との連絡会議や販路拡大支援事業者との連携事業の実施により、一部の経営指導員のみであるが経営支援ノウハウにおける資質向上に繋がった。

経営指導員の意見

- 経営支援に関する人材育成、経営支援学習会の実施、情報共有・OJTによる実施、会議所セミナー

【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。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。

昨年度実施できなかった経営支援学習会は、隔月に開催することとして、年間の開催スケジュール、テーマ、担当者（説明者）を決めた。テーマについては、経営発達支援計画と代表的な事業計画（持続化補助金、経営革新計画、経営力向上計画、創業計画）を選定した。経営支援学習会の準備の過程で、担当者自身がテーマについて理解を深めるといった効果もあった。

新人の経営指導員1名は名古屋商工会議所の「小規模事業者経営力向上支援事業」を活用してスーパーバイザーのOJTを延べ7回受け、「経営革新計画」「経営力向上計画」「各種補助金」などのアドバイスをもらった。

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。

経営指導員等職員には、当所が主催した「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、情報共有が未だ学習会等の短期的な取り組みであり、支援ノウハウや成功事例、小規模事業者の経営分析結果等が個々の経営指導員等に属人的に集積しがちなことである。これをいかにして組織として共有するのか、長期的には現経営指導員が人事異動等で別の業務に就いても組織の財産として残していけるかである。

【改善方法】

経営支援学習会、経営指導員会議での情報共有、経営指導の際、相談事例をデータベースに保存し情報共有化することはもちろんであるが、成功事例と失敗事例についてはその原因分析を行い、職員が勤務配置換えになった場合の後任者が、そのプロセスを探れる状態にする仕組みづくりが課題である。

（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：B】

「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：C】

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：B】

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。

<p>※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。</p> <p>S：目標を大きく達成することができた。（120%以上）</p> <p>A：目標を達成することができた。（100%～119%）</p> <p>B：目標を概ね達成することができた。（70%～99%）</p> <p>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%）</p> <p>D：目標をほとんど達成することができなかった。（30%未満～）</p>

（４）経営発達支援事業評価委員会による評価

①委員による評価コメント

項目	委員評価コメント
①地域の経済動向調査に関すること	目標を達成している。活用の観点から目標設定を再考することが望ましい。
	市内小規模事業者景気動向調査は、金融機関の協力も含め、相当のエネルギーを費やし、その結果、「地域経済動向レポート」も小牧市の動向や実態がよく掴める非常に有効な資料であると評価しております。
	課題は、この動向レポートをどう活かしていくのか。活用方法の工夫をお願いしたい。
	昨年度と比較して、調査結果を所報やメールマガジン等で発信されており、改善されていた。
	また、本市の小規模事業者の売上DIが全国・東海地区を上回っていたということで、今後もこの状況を維持できるよう、引き続き取り組まれない。
	課題は利用方法。小牧市商工振興課や支援機関にも調査結果を共有していただき、支援のあり方について多方面から検討していただければ良い。
	昨年課題であった「調査結果の情報発信」について、各種媒体を活用して発信されており、改善の跡が見られる。ただし、小規模事業者が望む内容になっているか確認することが大切。
<p>今後は、地域経済動向調査のレポートをいかに事業計画策定支援の資料として活用するかについて、検討を重ねてほしい。</p> <p>計画・目標値は概ねクリアされている。また市内小規模事業者の「売上DI」が他と比べ上回っており景況には良い方向であると理解できる。</p> <p>一方で人員不足など問題点にも注目し、この調査をどう活かし、どんな小規模支援につなげるのかの「仕組み」を構築いただきたい。</p>	
②経営状況の分析に関すること	地道な活動をしているが目標未達となった。原因が周知不足にあるか処理能力不足にあるのか検討を要す。
	<p>人的・時間的制限の多い小規模事業者にとって、企業ドック（詳細版）は、かなりハードルが高いと思われます。</p> <p>したがって、企業ドックの診断数を増やすことを最優先とし、補助金やマル経をアピールし、簡易版を一先でも多くの事業者挑戦していただくことに専念し、その中から、可能性のある先に対して、詳細版に挑戦していただく二段階方式が現実的ではないでしょうか。</p> <p>いずれにしても、小規模事業者にとって負担のある企業ドックは、経営指導員の強力な伴走型支援が望まれます。</p>

②経営状況の分析に関する こと	<p>企業ドック簡易版は、進捗率が昨年度と比較し、改善されているが、企業ドック詳細版の進捗率が下がっている。</p> <p>H30年度に「小牧市小規模事業者情報発信支援補助金」の新設が予定されており、補助金の交付を受けるには、商工会議所が実施する専門家派遣事業を受ける必要であるため、企業ドック受診の募集および事業計画策定際の動機付けに活用していただきたい。</p>
	<p>進捗率が低い。商工会議所のあらゆる事業機会を通じてPRされることを望む。小規模事業者への連絡告知方法、PRする紙面内容等についても今一度検証していただきたい。</p>
	<p>昨年度に比べて実績数は向上したものの、目標数は大幅に未達になった。その要因について、課題として「事業内容、有効性が伝わりづらく、周知と掘起しが十分でない」と記載されているが、何故伝わりづらいのか、何故周知と掘起しが十分でないのか、の検証が必要。</p> <p>ドック簡易版について、持続化補助金以外での対象事業者数拡大について、検討してほしい。</p>
	<p>企業ドックは小規模事業者への経営改善支援の「入り口」部分にあたる重要なツールといえる。</p> <p>経営者に「企業ドックを受けるかどうか」という選択を迫るのではなく、日常の経営指導員との会話そのものがすでに「実質の企業ドック」という認識で再度、目標に向けて挑戦いただきたい。</p>
③事業計画策定支援に関する こと	<p>(補助金申請との連動は個社にとって大きなインセンティブとなるので、) 公募支援への注力をより強化してはどうか？</p>
	<p>経営資源に限りのある小規模事業者にとり、負担の大きい事業計画策定には、動機づけが重要であり、計画策定の目的が各種補助金であること広くアピールすべきと思います。</p> <p>また、現在、求められていることは、大廃業時代を迎える事業承継問題であり、重点的に取り組むべきテーマであると考えます。</p> <p>しかし、事業者の相談相手はメインの金融機関もしくは、取引会計士、税理士であるため、商工会議所として、どのような関わり方をするのか、検討すべきではないでしょうか。</p>
	<p>到達目標の設定や経営課題の明確化など、小規模事業者にとって事業計画を策定することは大変意義があり重要であるので、補助金の有無に関わらず計画策定企業数が増加するよう努力されたい。</p>
	<p>期待したほど進捗率が上がっていないのは、そもそも興味がないか？重要性や魅力が伝わっていないのか？〇〇のための事業計画策定セミナーなど、課題を明確にした事業計画セミナーを開催してみるのも良いかもしれない。</p> <p>事業承継は大きなテーマであるだけに、残念な結果。創業塾の様に金融機関等と一緒にやるなどの工夫も必要。</p>
	<p>事業計画策定支援数が、小牧商工会議所の経営発達支援計画の達成目標の柱なので、改善方法に記載されたことについて、どのように取り組むかの遂行計画をきちんと策定することを望む。</p>
	<p>事業計画策定にはその「目的が明確」でなければ経営者を動機づけることができない。小規模事業者持続化補助金がいい例である。計画策定後にどんな「メリット」が待っているのかを理解いただくべき。補助金以外にも「魅力ある伴走型支援」が待っていることでも十分な動機づけといえる。</p> <p>事業承継計画についても日頃の会話そのものが「簡易診断」の始まりといえる。</p>
④事業計画策定後の実施支援に関する こと	<p>いったん作成した事業計画を放置せず適切に追跡調査することが効果的な実施支援につながる。これまでの案件の実施調査にも引き続き取り組んでほしい。</p>
	<p>PDCAを回すためにも、この項目が最重要であります。計画策定は「手段」であり、「目的」は経営の発達のためのビジネスモデルの再構築でありますので、経営指導員の皆さんは、計画策定された全先のフォローを定期的に取り組んでいただきたい。</p> <p>創業塾に関しては、創業意欲の高い創業支援セミナー受講者を会議所から紹介していただいた結果、この2年間の実績は、修了者の半数の方が創業されており。商工会議所、創業者、金融機関の「三方よし」の関係の構築ができており評価しております。</p>
	<p>実施支援を事業計画を策定した全ての小規模事業者へ拡大するという改善をされるということで、現状の実施支援策を見直し、より効率的かつ効果的に実施されるよう検討されたい。</p>

④事業計画策定後の実施支援に関すること	<p>策定後の定期的なチェック方法・改善方法の確立が必要。四半期ごとの進捗状況を確認できる手段を事業計画策定事業の中に初めから盛り込んでおき、ケアできる体制を整えることが急務。</p> <p>「ア. 事業計画の実施支援数」が昨年より減少した理由について言及されていない。また、改善方法にも具体的な取組み内容が記載されていない。</p> <p>事業計画策定後の支援は「計画通りに事業を進めるための支援」で明確。ここが伴走型支援の最大の取組みといえる。</p> <p>実施 26 件にあるように「進捗確認」の後「問題や課題の抽出」「解決策の確定」「解決支援」へと専門家を活用した流れを作ることが必要といえる。経営指導員会議の定着と深化を望む。</p>
⑤需要動向調査に関すること	<p>マーケティング等に関しては評価が難しいです。なお、消費者調査や需要動向情報の提供事業者は、小牧商工会議所との接点多い、こまきプレミアム商品券加盟店をターゲットにされたらどうでしょうか。</p> <p>消費者調査は、一企業や個人にとって各調査は実施が難しいと思われるので、調査が必要となる支援先やテーマを会議所内で検討し、効果の高い調査が実施されることを期待したい。</p> <p>目標が不明確のため評価できない。会員企業自身の方が詳しいことが多いと思われるため、例えば部会ごとに業界調査やマーケティング手法などの調査を行うか、もしくは信用調査機関の業界別データを購入して発信するか、何らかの方針を立てたほうが良いと思う。</p> <p>改善方法には、経営指導員会議を開催して、検討し取組むと記載されているが、経営指導員会議のありかたについても PDCA をお願いしたい。</p> <p>収集した需要動向データを誰にどのような形で活用して「経営支援」に活かすのかを明確にすべきである。それが確定してから最適な調査ターゲットや調査方法を導き出して実行することが重要である。</p>
⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	<p>進捗度は高くないが個別の活動は的を得ているので、当面見守りたい。</p> <p>いくつかの仕組みは整備されたようなので、あとは運用の問題です。商談会関係は、提携金融機関と連携して、共催の形でうまく活用されればかなりの効果が期待できると思います。</p> <p>昨年度と比較して実績が下がっている指標が多く見られる。各改善方法を経営指導員で共有し、目標を達成できるよう各事業を進めていただきたい。</p> <p>いずれの数値も目標に遠く及ばず、さらに昨年度よりも落ち込んでいる事業が多い。非常に残念。事業や実施回数を絞り込んで確実に効果を取りに行く体制づくりが必要。</p> <p>商談会を多く開催するのが悪いとは言わないが、例えばメッセナゴヤに小牧商工会議所が1区画を借り切り、多くの会員企業に出てもらおうなど、攻めの姿勢があっても良いのではと感じる。</p> <p>広報支援と販路開拓支援の両面において、一生懸命に取り組まれているとは思いますが、進捗率(達成率)が低い。年度当初にどのように何にいつ取組むかの取組み計画を策定する必要がある。また、当初計画した「アプローチ支援」にはどのような取組みを想定されていたのか不明。</p> <p>小規模事業者にとって商談会は新規取引先獲得に期待の持てる事業といえる。関係機関が開催する多くの商談会に早い段階からうまく参加することが成功の近道といえる。</p> <p>また短時間での商談で成果を出すためには「商談の事前準備」が必要であり、それらの準備支援プログラムも同時に整備いただきたい。</p>
⑦地域経済の活性化に資する取組み	<p>具体的な目標を掲げ健闘している。</p> <p>名古屋コーチンが地域経済の活性化の起爆剤になることを大いに期待しています。また、商工会議所の事業として、交流人口を評価とすることに違和感があります。</p> <p>引き続き名古屋コーチンを中心に小牧山や航空宇宙関連など市の地域資源を活用し、交流人口の増加に向けて市と協力して進めていただきたい。</p> <p>数字上は形になっているが、中身はどうか？市民の反応や、知名度の向上など、費用対効果、労力対効果をどのように評価するのが課題。</p>

⑦地域経済の活性化に資する取組み	小牧の観光戦略を考えた際、果たして現状の方向で良いのかも合わせ検証する必要がある。
	名古屋コーチンプロジェクトを中心に、加盟店の増加、広報・販路開拓に努力されていることを評価する。市内への交流人口を目標とすることにはいささか疑問があるので、補足目標として、地域経済活性化に関連するマスコミ記事掲載数などをのせていったらどうか。
	「名古屋コーチン」の知名度はすでに相当程度あるが、「個店」への誘導プランが完備されていない点が課題。店舗誘導、商品通販、卸販売それぞれのチャンネルに合わせた IT 活用による支援プログラムの構築が必要。 小牧山観光は重要な歴史資源であり、「歴史探訪」「ウォーキング」「旨いもの」など簡易観光に必要な要素が詰まっており関係機関を巻き込んだ企画力に期待したい。
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	連携活動が形骸化せぬよう留意をしてほしい。
	引き続き他の支援機関と連携されノウハウの蓄積をお願いいたします。
	近隣他市の支援機関と情報交換をし、他市事例の研究や課題の共有に取り組みされたい。また、市との連絡会議の目標件数が達成できなかったのは、残念である。年間に協議する必要があるテーマをあらかじめ予定した上で、定期的開催できると良い。
	小牧市との連絡会議、所内の連絡会議が目標に達していないのは残念。特に、小牧市との連絡調整は商工会議所側の要望書に関する調整会議としても非常に大切。成果の有無も大切だが、コミュニケーションを欠かさないことが重要。
	他の支援機関(小牧市、金融機関、他)が連携会議について、どのような意見を持っているのかを把握することにより、より効果のあがる連携会議が開催できるのではないかと。
	地域の関連機関や他の商工会議所との情報交換は有意義な取り組みである。特に支援ノウハウや支援ツールなど良い部分を借用したり、共同事業に参加するなど事業者支援の幅やエリア拡大につなげていただきたい。
⑨経営指導員等の資質向上に関すること(総合評価なし)	資質向上に向けて活発な活動をしている。各種の取り組みが指導員個人だけでなく組織としての資質向上につながるよう具体的な活動を始めてほしい。
	この事業は、経営指導員の皆さんの資質向上に懸かっていますので、「継続は力なり」で研鑽してください。 よろず支援拠点や金融機関等の個別相談などに同席の機会を得て、ノウハウを蓄積したらどうでしょうか。かなり有効と思われます。
	経営指導員の能力向上は、小規模事業者の伴走型支援には必要不可欠である。引き続き研修やOJT等を通じて能力の向上に努めていただきたい。
	限られた人数で様々な経営課題を解決する事業を担っていることは敬意に値する。ただ、あまりに多すぎて個々の対応が後手に回っているように感じる。 もう少し事業の精査を進め、効率的に成果があがるような経営発達支援事業のマネジメントとそれに見合った個々の指導員の専門スキルの向上が課題。
	やったこと、セミナー・研修会に参加したことの実績報告も大切であるが、①～⑧の取組項目ごとに経営指導員としての資質向上度合等を記載すると良い。
	勉強会、セミナー参加等の資質向上への取り組みは良い仕組みといえる。 経営支援には3つのスキルが必要。①経営者の思いや事業の内容を理解する力②経営課題と解決の糸口を見つける力③解決に導く力。 重要なのは指導員は「どの役割を担う人か」を明確にする事。どこまでが指導員でどこからが外部専門家なのかという業務分析も前提に必要。

②全体的な総括(総評)

小牧商工会議所の「経営発達支援計画」については、5ヶ年計画の2年目を迎えたなか、「経営発達支援事業」の最も重要な目標となる事業計画策定支援と伴走型による実施支援の実績や進捗率が前年度より下回る結果となったが、支援事例報告によれば支援の質的な面に関しては、経営発達支援計画に沿った支援事業を行うことができていると判断する。

また、未着手となっていた地域経済動向レポートの作成や情報発信や、全職員を対象とした「経営支援学習会」の実施については進展がみられたほか、昨年度の評価報告書の改善方法に基づいた取組みが見受けられ、PDCAによる前向きな努力が伺える。

具体的な個別の事業評価として、地域の経済動向調査においては、ほぼ100%となる回収率を維持した調査対象事業所数の拡大、地域中企業と対比した調査結果の作成と情報発信が改善実施されており、管内小規模事業者の実態把握に役立つ資料となっている。しかしながら、事業計画策定支援資料としての活用は不十分である。

経営状況の分析では、地道な活動をしているが進捗率が低い結果となった。特に企業ドック（詳細版）は、小規模事業者にとってかなりハードルが高いことから企業ドック（簡易版）を多くの事業者にご利用していただくことを優先するほか広報手段の工夫や機会拡大に取り組む必要がある。

次に、事業計画策定支援では、各種補助金申請における事業計画策定支援実績が主であり、小規模事業者持続化補助金（27件）、経営革新計画（7件）、経営力向上計画（9件）、企業ドック（詳細版）による事業計画（15件）、その他（11件）合計69件となった。また、近年相談が増えている小規模事業者持続化補助金制度の対策を重点にした事業計画策定セミナーを開催して、広報や開催時期の改善により参加者を増加させ、事業計画策定支援者の掘起しに結び付けた効果も見受けられた。そして、創業計画策定支援では支援機関との連携で一定の成果を達成していることから、取組みが不十分となっている事業承継計画策定支援や商談会などの販路拡大支援等あらゆる面で支援機関との連携強化が重要である。

なお、事業計画策定支援の実績が昨年度より減少している要因は、小規模事業者1事業所に対して複数年度にわたり複数の事業計画策定支援や実施支援に取り組んでいるため、事業計画策定支援数の実績（69件）に対し、実事業所数で評価するため（53件）と減少した。実施後の支援は前年度の支援先も含め拡大したことによるマンパワー不足も主な要因でもある。小規模事業者自身により事業計画策定が可能となる支援方法を確立するほか、経営発達支援計画の評価指標や目標を見直す必要があると思われる。

新たな需要の開拓では、支援の仕組みが整備されつつあるが、商談会等でのアプローチ支援の進め方などが確立されていないことも課題である。

地域経済の活性化の取組みでは、名古屋コーチンを取扱う事業所を拡大するための奨励金制度を開始し、名古屋コーチン関係支援事業者の実績が目標値を上回るものとなり、一定の成果が見受けられたことも評価できる。

結びとして「経営発達支援事業」は、小規模事業者の持続的発展を支援するものであり、貴会議所が行う経営支援事業の中でも、特に重点的に実施されるものであるが、増え続ける会議所の役割や限られた職員と財源により成果を上げることは容易ではないと思われる。この2年間の現状を顧みると計画に掲げた目標値を達成するためには、①金融機関等の支援機関との更なる連携強化、②経営指導員個々の資質向上目標と四半期毎の支援目標管理を行い目標値の達成に向けた取組みが必要である。また、経営発達支援計画の目標が実情に即していない側面もあることから、③経営発達支援計画の指標や目標値の再検討に着手する必要があると考えられる。

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
平成29年度の外部評価とする。 以上

平成29年度 小牧商工会議所
経営発達支援事業評価報告書

平成30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