

令和2年度柏商工会議所経営発達支援計画実施事業における

外部有識者による事業評価

- ・実施日時：令和3年（2021年）9月15日（水）午前10時30分から11時30分
- ・実施場所：柏商工会議所6階 女性会室
- ・外部有識者：公益財団法人 千葉県産業振興センター 東葛テクノプラザ
常務理事 所長 森 文彦
独立行政法人 中小企業基盤整備機構関東本部 東大柏ベンチャープラザ
チーフインキュベーションマネージャー 原田 憲一
- ・出席者：柏商工会議所 専務理事 伏野龍弥、中小企業相談所長 佐藤 健一郎
経営支援課長 近藤一郎 振興課長 吉岡恵美子
柏市経済産業部商工振興課 小林信介、山野真吾
- ・実施内容：①令和2年度経営発達支援計画の事業実施状況の説明
②令和2年度経営発達支援計画の事業の事業評価、見直しについて

〔外部有識者による事業評価結果〕

- （1）事業全体の実施状況についてはコロナ禍において活動制限がある中、様々な事業が実施できていると評価する。
- （2）経営分析及び事業計画策定支援については、目標設定値を上回る実績となり大きな成果をあげている。定量及び定性、SWOT分析等を行うツールとして活用予定であったクラウド型経営支援ツールが活用できていなかったため、次年度には有効活用できるよう改善して欲しい。

- (3) 第2期経営発達支援計画では、事後指導の支援事業者数と事後指導の回数だけでなく支援事業者の売上や経常利益率の増加等が目標設定に追加されたが、事後指導に関連する全ての項目について目標に対して未達であった。
- 要因として事業計画策定が完了した事で一旦関係性が中断するなどが考えられるが、事業計画策定支援から事後指導を繰り返す、PDCAサイクルでの伴走型支援体制は構築されている。伴走型支援は経営者とヒアリングを積み重ねて事を進めるため1件の支援で多くの時間を要する状況は理解できるので、売上及び経常利益率増加の事業所も出ていることから、事後指導を効率的且つ果敢に実施して欲しい。
- (4) 需要動向調査はコロナ禍で実施できなかったが、オンラインを活用することを検討して欲しい。
- (5) 新たな需要の開拓に寄与する事業で、当所会報誌を活用した販路開拓支援サービス事業はとても良いサービスである。スタートアップ支援としての広報周知や掲載業種が偏らないよう更に工夫して欲しい。
- (6) 新たな需要の開拓に寄与する事業で、製造業の受発注に係る展示会への共同出展は単独出展より負担軽減、費用の一部助成など、販路開拓を希望する事業者にとってとても良い事業である。又、受注成約件数が多い事も評価に値し、成約につながる接客術のスキルアップ支援等が功を奏している。
- (7) 経営発達支援計画実行にあたって数字を追い求めるばかりでなく、質を高めることも重要である。長期的な視点に立ち、補助金に依存しない経営を支援していく事を目指して欲しい。

以上

柏商工会議所 令和2年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R2年4月～R3年3月分)

				評価基準			
大項目	中項目	小項目	事業内容	実施状況	評価	担当部署	備考
I 経営発達支援事業の内容	1. 地域の経済動向調査	事業内容	「柏の景気情報調査」(毎月1回) 柏市内100事業所に売上増減、利益増減等の6項目のヒアリングと任意で業界内のトピックの記述を依頼、調査結果を分析し地域経済の実態を把握、当所HPや会報誌等に掲載し広く管内に周知。 又、市内事業者に情報提供し事業計画策定にも活用。	毎月1回「柏の景気情報」として当所HPと会報誌に情報を合計12回掲載することが出来た。 会報誌掲載内容については、一般市民からの反響も多い。 事業所の回答数が平均して約90事業所と減少傾向なのが課題。	A	商議所・相談所	
			「国が提供するRESAS(地域経済分析システム)の活用」(年1回) 柏市内100事業所に売上増減、利益増減等の6項目のヒアリングと任意で業界内のトピックの記述を依頼、調査結果を分析し地域経済の実態を把握、当所HPや会報誌等に掲載し広く管内に周知。 又、市内事業者に情報提供し事業計画策定にも活用。	日本商工会議所が提供するRESAS等を活用した地域経済分析を実施、分析結果をR3.3.19に当所HPに掲載し管内に周知した。	A	商議所・相談所	
	2. 経営状況の分析	事業内容	「経営分析対象事業者の掘り起こし」 ①経営指導員が巡回・窓口相談時に対応した事業者からの掘り起こし、②会報誌・ホームページへ経営分析の意義訴求の掲載することでの掘り起こし、③経営分析の意義と有効活用の動機づけを目的としたセミナー受講者からの掘り起こし、④経営指導員が斡旋する公的融資利用者からの掘り起こし、⑤経営指導員等が実施する記帳継続指導事業者からの掘り起こし	新型コロナウイルス感染症拡大の影響、関連して国の施策として実質無利子融資制度が打ち出された事による資金調達に関する相談者からの掘り起こし、主に小規模事業者持続化補助金を利用したい事業者からの掘り起こしを実施した。併せて、経営発達支援計画に記載がある掘り起こしを行ったことで、経営分析対象事業者214社を掘り起こした。	A	商議所・相談所	柏市融資127 マル経69 コロナ特貸18
			「経営分析の内容」 目標として対象事業者の中から意欲的な小規模事業者100社の経営分析を実施 経営指導員が「経営基幹システムBIZミル」を活用して、定量分析と定性分析、ローカルベンチマークの活用、SWOT分析を行い、自社の強みを発揮する場面を具体的に想定させることで、次段階の事業計画策定へ導く	経営分析対象事業者から意欲的な事業者を100社選定、資金調達に関する相談者及び小規模事業者持続化補助金の申請者を中心に経営分析を実施した。「経営基幹システムBIZミル」を活用できなかったことから、定量分析に偏った経営分析となってしまったが事業計画策定に繋げる事ができた。	B	商議所・相談所	
	3. 事業計画策定支援	事業内容	「事業計画策定支援事業者の掘り起こし」 ①経営分析を行ったことで経営課題が明確化した小規模事業者に対して課題解決の方策として事業計画策定を提案 ②国等の施策による補助金の活用を検討する事業者に対して必要な経営資源の調達の方策として事業計画策定を提案 ③事業計画策定の意識付けを目的とした事業計画策定支援セミナー及び個別相談会を開催し意欲がある事業者に対して事業計画策定を提案	経営発達支援計画に記載した掘り起こしに加えて、当所独自の支援メニュー”かしわ経営力向上支援事業”を当所会報誌に掲載して掘り起こしを行った。小規模事業者持続化補助金を中心に事業計画策定支援者203社を掘り起こした。	A	商議所・相談所	持続化補助金196 経営力向上3 事業継続力2 経営革新1 先端設備1
			「事業計画の策定」 ①経営指導員による伴走型支援と外部専門家を交えて、経営力強化、持続的発展、商品競争力強化につながる実現可能性が高い事業計画策定を支援 ②借入金返済負担等により金融支援が必要な事業者に対しても外部専門家を交えて経営指導員が事業計画策定を支援 ③事業計画策定支援の体制を拡充し目標として年間60件の事業計画策定を支援(経営分析実施事業者の6割/年)	事業計画策定支援事業者として掘り起こした203社から、経営指導員と外部専門家を交えて主に小規模事業者持続化補助金における販売促進計画の策定支援に取り組み90社の事業計画策定支援を実施した。	A	商議所・相談所	持続化補助金77 融資8 経営力向上1 事業継続力2 経営革新1 先端設備1
	4. 事業計画策定後の実施支援	事業内容	支援事業者のアウトカムを求められていることから、フォローアップの密度を高めることに主眼を置き、事業計画策定支援から1年以内の事業者は4半期に1回間隔で訪問、1年以上経過した事業者は売上状況等によりフォローアップの頻度を設定する。事業計画の進捗状況が思わしくない事業者には、経営指導員と専門家が伴走型で支援、課題を明確にして解決策を立案する。目標として事後指導対象事業者数年間60社、事後指導回数延べ240回に設定する。	R2年度はコロナ禍であり、事業者も大きな影響を受けたが、当所も国県市から出された給付金支援や追加の補助金制度、緊急事態宣言等で訪問制限もある中、主に小規模事業者持続化補助金の事業計画策定支援者のフォローアップを実施した。フォローアップの過程で2年続けて同補助金の計画策定支援したケースもあり、事業計画策定支援件数が増加した。その影響もありフォローアップ支援は51事業所延べ157回となった。	C	商議所・相談所	
			問題点の共有と経営指導員のスキルアップと進捗管理を目的とした打ち合わせの実施(毎月1回)	中小企業相談所が定期的に開催する内部打合せで、経営指導員同士による問題点の共有化を図り法定経営指導員による進捗管理を行った	B	商議所・相談所	
			事業計画策定支援事業者の売上増加事業者数(事後指導対象事業者数の30%、年間18社)	コロナ禍での環境下、事後指導事業者の中で売上増加事業者は3社であった。	C	商議所・相談所	
	5. 需要動向調査に関すること	事業内容	①一般消費者(女性)向けアンケート 「競争力ある商品やサービスの磨き上げによる個店の魅力向上」を目的に、経営資源が不足し自社商品等に対して消費者の声を聞く機会が少なく販路拡大等の相談があった小規模事業者(食品製造3社)に対し、当所が需要動向調査を実施。分析結果を当該店舗にフィードバックし商品改良等に生かす。	実施できなかった	D	商議所・相談所	
			②麗澤大学と連携した若者向けアンケート 当所管内では生産年齢人口が増加しているが、経営者は高齢化しており需要のミスマッチが生まれている。若者向け製品の需要開拓を目的に、小規模事業者(製造業2社)を麗澤大学が授業の一環として需要動向調査を実施。当所は対象事業者の掘り起こしと需要分析のサポートを行う。分析結果は麗澤大学の学生が当該店舗にフィードバックし製品	実施できなかった	D	商議所・相談所、業務部	
	6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	事業内容	①当所会報誌を活用した販路開拓支援サービス事業(BtoC) 会員事業所等(約4000)及び3大新聞を定期購読する市内3万世帯へ折込配布している当所の会報誌「商工かしわ」を利用して、店舗名や所在地(地図付き)、取扱商品やサービスの特長に追加して来店サービス券などを掲載したチラシを「商工かしわ」と新聞折込を抱き合わせで年4回発行、併せて当所のHPにWEB版を掲載。 事業効果をより向上させるため、事業計画策定支援とのコミット、専門家による掲載内容等の助言、他紙への折込、文字や記事の拡大化等を実施する。 目標を1回当たりの掲載者数36社、年間4回発行で実掲載者数100社、掲載事業者1社当りの売上増加率3%に設定。	当所会報誌「商工かしわ」を活用した販路開拓支援サービス(通称:マル得チケット)を年3回(9月、11月、2月)発行、延べ123社(実掲載107社)のサービス事業を掲載した。事業効果をより向上させるため、チケットの活用講座と専門家との個別相談会の開催、地域新聞の折込を年1回実施、文字を大きくする等の紙面の見易さの改善を行った。 全掲載者に効果測定を行ったところ、新規客来店等の効果ありが25社(約20%)、売上増加が4社(約3%)あった。売上増加の4社は目標設定していた売上増加率3%を上回り、掲載1か月後の売上が20%以上増加した事業所もあった。	B	商議所・相談所	
②各種展示会への共同出展による需要開拓、販路拡大(BtoB) 当所が複数ブースを借り上げて管内小規模事業者と共同出展することで、単独出展より負担を減らし販路開拓を支援する。事業効果を更に上げるため、出展者に対して、来場者の目に留まる装飾方法や成約に繋がる接客術のスキルアップを支援する。			出展予定であった「高精度・難加工技術展」は中止となり、「高機能金属展・高機能プラスチック展」へ共同出展(7社)し販路開拓支援を行った。 結果として、商談に至ったのが15件、見積り依頼が10件、受注成立5件となった。	A	商議所・業務部 柏市商工振興課		
③商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」への出展支援(BtoB) 販路拡大等の相談があった小規模事業者に対してユーザー登録を促す。更に成約件数向上に繋げるため、掲載形式やメッセージに対する助言、成約に結び付いた事例を紹介する等の個別支援を行う。目標として年間10社のユーザー登録増と成約件数は1社当たり1件とする。			経営指導員及び一般職員により新規ユーザー登録52件、新規企業情報登録数128件の実績。 「ザ・ビジネスモール」における管内企業の、商談数は買手売手を併せて26件、うち5件が成立。 (※ザ・ビジネスモールの管内企業のユーザー登録総数309件、企業情報総数3592件)	B	商議所・相談所、業務部		

柏商工会議所 令和2年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R2年4月～R3年3月分)

大項目	中項目	小項目	事業内容	実施状況	評価基準		
					評価	担当部署	備考
Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組	1. 地域活性化事業	事業内容	・柏市産業振興会議への参画(年1回) 地域経済活性化の方向性共有と意見具申の実施	柏市産業振興会議は開催されず。構成メンバーである市内事業者・柏市沼南商工会・中小企業基盤整備機構・千葉県産業振興センターとは個別に情報交換を適宜行い、地域経済活性化の方向性を共有した。	C	商議所・相談所 柏市商工振興課	
			・一般社団法人柏アーバンデザインセンター(UDC2)の活動への参画 理事会・運営委員会(年10回)の出席、UDC2の活動協力	UDC2総会2回、理事会2回、年10回の戦略会議、アクションプログラム会議に参加、事業についても参画。	A	商議所・相談所 柏市商工振興課	
			・一般社団法人柏の葉アーバンデザインセンター(UDCK)の活動への参画 理事会・戦略会議(年6回)の出席、UDCKの活動協力	UDCK理事会・タウンマネジメント会議等に15回参加及び各種事業業に15回参加。各種事業に参画。	A	商議所・相談所 柏市商工振興課	
			・柏駅周辺の賑わい創出事業「柏まつり」(年1回) 柏まつり実行委員会事務局として運営・企画・警備・財政等で年10回の会議を主管	新型コロナウイルス感染症拡大により柏まつりは2年続けて中止。その2年間で柏まつりのイベントや交通規制範囲等の見直しを関係者と調整中。アフターコロナを見据えた柏セントラルの商環境ビジョンを関係者と共に策定中。	B	商議所・相談所、業務部 柏市商工振興課	
Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組	1. 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	事業内容	・東葛工業人交流会事業参加の支援機関との定例会議の継続開催(年2回) 経営支援ノウハウの共有と向上、柏市内の製造業者の販路拡大のため成長産業との融和を図る	東葛工業人交流会事業は実施できなかった。オンラインによる定例会議を1回開催し、関係支援機関との情報交換を行った。	B	商議所・業務部 柏市商工振興課	
			・千葉県内中小企業相談所所長研究会の出席(年1回) 経営支援ノウハウの情報交換、経営支援体制の改善、新たな経営支援メニューの創出	オンラインによる中小企業相談所所長研究会2回出席。県内会議所のコロナ禍における小規模事業者への支援状況等情報交換を行った。新たな支援メニューとしてオンラインを利用した個別相談及びセミナーを実施。	A	商議所・相談所	
			・当所の法務医療教育部会ワーキンググループとの事例研修会の開催(年1回) 柏市内における支援状況や問題点の把握、小規模事業者支援に係る横断的な実務の習得、関係機関への提言内容の共有化	事例研修会でなく、ワーキンググループが主催する相談会の企画段階から経営指導員1名が参画した。当日の相談会では相談員として一部対応、同席して相談員事業者支援の状況把握及び横断的な実務の習得に努めた。その内容を定期ミーティングで報告、支援ノウハウの共有と向上を図った。	B	商議所・相談所	
			・外部講習会等の積極的活用 日商・中小企業大学校、中小企業診断士協会、税理士会等が主催する研修会に参加、総合的な経営支援力の向上を図る	コロナ禍の影響でオンラインによる日本商工会議所及び千葉県商工会議所連合会主催の研修を受講した。	B	商議所・相談所	
			・OJT制度の導入 若手経営指導員及び一般職員が専門家との帯同支援による経営支援力の向上	若手経営指導員を中心に専門家相談に随時帯同し、支援ノウハウの向上を図った	B	柏商工会議所	
			・職員間の定期ミーティングの開催 経営指導員が参加した研修の報告及び支援事例の発表(月2回、年間24回) 全職員を対象とした「経営発達支援事業」の勉強会(半期に1回、年間4時間)	経営指導員が参加した研修報告等は適宜実施した。 全職員を対象とした勉強会は実施できなかった。	C	柏商工会議所 柏市商工振興課	
	2. 経営指導員等の資質向上等	事業内容	・データベース化 経営指導員及び一般職員がBIZミルを活用して経営支援途上の小規模事業者の情報共有	TOASにより相談履歴の共有はできているが、BIZミルを活用できず具体的な指導内容までの情報共有はできなかった	C	柏商工会議所	
			・民間の研修参加 第2期経営発達支援計画の実行に当り必要な研修で、日商等の研修で該当する研修がない場合の民間研修の活用。適した講師を招聘しての所内研修会の実施。	コロナ禍の影響もあり民間研修への参加及び外部講師招聘による所内研修会は実施できなかった	D	柏商工会議所	
			経営発達支援事業の実施状況報告(正副会頭会議で半期に1回)	年間9回実施した正副会頭会議で実施状況を逐次報告	A	商議所・相談所	
			成果の評価・見直しの方向性の検討(有識者・柏市・当所による外部評価会を年1回)	令和3年9月外部有識者による事業評価を実施	A	柏商工会議所 柏市商工振興課	
			正副会頭会議(経営審議会)において外部評価・見直し方針を決定・承認	令和3年9月正副会頭会議で外部有識者による事業評価を報告、指摘事項に対する見直しを行う	A	柏商工会議所 柏市商工振興課	
			事業の成果・評価・見直し結果について常議員会に報告、当所ホームページで公表	令和3年9月常議員会にて事業評価と見直し方針を報告	A	商議所・相談所	
3. 事業の評価及び見直しの仕組み	事業内容	経営発達支援事業の実施状況報告(正副会頭会議で半期に1回)	年間9回実施した正副会頭会議で実施状況を逐次報告	A	商議所・相談所		
		成果の評価・見直しの方向性の検討(有識者・柏市・当所による外部評価会を年1回)	令和3年9月外部有識者による事業評価を実施	A	柏商工会議所 柏市商工振興課		
		正副会頭会議(経営審議会)において外部評価・見直し方針を決定・承認	令和3年9月正副会頭会議で外部有識者による事業評価を報告、指摘事項に対する見直しを行う	A	柏商工会議所 柏市商工振興課		
		事業の成果・評価・見直し結果について常議員会に報告、当所ホームページで公表	令和3年9月常議員会にて事業評価と見直し方針を報告	A	商議所・相談所		