

令和3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4年（2022年）7月26日（火）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 高橋 直資、中小企業相談所長 佐藤 健一郎
経営支援課長 近藤 一郎
柏市経済産業部商工振興課長 北村 崇史
- ・実施内容：①令和3年度経営発達支援計画の事業実施状況の説明
②令和3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、概ね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実行支援ができている。定量及び定性、SWOT分析等で活用するクラウド型経営支援ツールを変更したが、操作入力の関係で有効活用できていないので、支援効果があがるよう改善が必要。

(3) 事後指導では、目標設定した支援事業者数と事後指導の回数、支援事業者の売上や経常利益率の増加事業者数が目標に対して未達であった。

要因として、補助金申請と連動している場合が多く採択発表から事業実行まで期間が空く事で一旦関係性が中断することや、コロナ禍で商工会議所に求められた給付金等の支援業務があった状況は考慮する。売上及び経常利益率増加事業所も出ているので、事後指導を効率的に行い、支援件数を増やして欲しい。

(4) 需要動向調査はコロナ禍で2年続けて実施できなかったことは遺憾だが、令和4年度は事業実施の準備が整っているということなので、是非実行して欲しい。

(5) 新たな需要の開拓に寄与する事業の、当所会報誌を活用した販路開拓支援サービス事業では、新規掲載者を増やしたことや、大学と連携して学生の企画を実行したことはとても良い。継続して参加している展示会共同出展や商取引支援サイトの登録でも、受発注のマッチングが成立しており、事業効果が確認できている。

(6) 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。

(7) 経営発達支援計画実行にあたって、若く経験年数の浅い経営指導員を現場に行かせ経験を積ませるようにして欲しい。現場で経営者の声を聞き課題を把握する力を身に付けることで、事業者支援の効果が高まることが期待できる。

以上

柏商工会議所 令和3年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R3年4月～R4年3月分)

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。 「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。	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。 メール一斉送信システム導入により平均回答数が90→100事業所と増加した	A	商議所・相談所	
			「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の影響が長引く中、柏市制度融資における信用保証料補助制度が打ち出された事により増加した融資利用者からの掘り起こし、小規模事業者持続化補助金・事業再構築補助金・柏市チャレンジ補助金を利用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経営セミナーや窓口相談等から経営分析対象事業者249社を掘り起こした。	A	商議所・相談所	柏市融資214 マル経25 コロナ特貸10
	2. 経営状況の分析	事業内容	「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129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。課題であった「経営基幹システムBIZミル」の活用については、既活用のTOASとの運動性がなく、入力作業が重複となるため活用を断念したことと定量分析に偏ってしまった。今後は機能強化したTOASの活用により定量・定性面での経営分析を実施する。	B	商議所・相談所	
			「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	経営発達支援計画の記載事項に加えて、経営指導員が継続支援している事業所の経営課題に対して新たな補助金制度を活用する等の提案を行うことで事業計画策定に導いた。その結果、事業計画策定支援者122社を掘り起こした。	A	商議所・相談所	持続化補助金78 事業再構築補助金32 経営力向上2 事業継続力7 経営革新2 先端設備1
	3. 事業計画策定支援	事業内容	「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)	毎週2回定例の中小企業診断士による個別相談会を設け、事業者と経営指導員と専門家が三位一体で事業計画策定支援を行う事で事業計画の精度を高めた。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71事業所78件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40 事業再構築9 柏市チャレンジ補助金20 融資2 経営力向上2 事業継続力3 経営革新1 先端設備1
			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。	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	
	4. 事業計画策定後の実施支援	事業内容	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)	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7社であった。	C	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経常利益増加事業者は5社であった。	C	商議所・相談所	
			事業計画策定支援事業者の経常利益増加事業者数(事後指導対象事業者数の20%、年間12社)				
	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。 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の開発改良等に生かす。	コロナ禍における実施方法を模索したが事業は実施できなかった。	D	商議所・相談所	
				コロナ禍における実施方法を模索したが事業は実施できなかった。	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HPI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2回(12月、2月)発行、延べ70社(実掲載60社)のサービス事業を掲載した。事業計画策定支援の段階で当サービスを周知することにより、2回合計で31社の新規事業者掲載を行うなど掲載事業者の偏りが無いよう改善を図っている。尚、広報周知のチケットの活用講座と専門家との個別相談会の開催ならびに地域新聞の折込(年1回実施)は引き続き実施して事業効果の向上を図っており、掲載後に効果測定を行ったところ、売上増加率に関しては、コロナ禍によって設定した3%を上回ることはできなかったが、「チケットの利用があった」と回答する割合が48.5%と高く、新規客が増えたと回答する割合も50%と、参加事業者の半数程度にメリットのある事業となった。また、今期は新規事業として麗澤大学との連携による「学生食堂」向けの販売促進サービス(マル得チケット)を実施。11月の約2週間の期間に学生食堂の配膳トレイに置き、3000枚を配布した。掲載企業は30社、持ち帰り率は69%と高い成果を残したものの、「チケットの利用があった」とする事業者は27%に留まっており、若年層をターゲットとする販売促進が課題となった。	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。 目標として共同出展を年2回で10社の出展目標、成約件数については年間1社当たり1件とする 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。目標として年間で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。			「高精度・難加工技術展」へ共同出展(8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37件、見積依頼が110件、受注成立1件となった。	A	商議所・業務部 柏市商工振興課		
			経営指導員及び一般職員により新規ユーザー登録23件、新規企業情報登録数179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29件、うち3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314件、企業情報総数3635件)	A	商議所・相談所、業務部		

評価基準
A:目標を上回った
B:概ね目標を満たした
C:やや目標を下回った
D:目標の水準に達していない、事業ができていない

柏商工会議所 令和3年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R3年4月～R4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
					A:目標を上回った B:概ね目標を満たした C:やや目標を下回った D:目標の水準に達していない、事業ができていない			
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	新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた柏市産業振興戦略ビジョンの改定をにらみ、構成メンバー(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等)の選任を行った。会議はコロナ禍で延期となったが、個別に地域経済復興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1回、年7回の戦略会議、プラットフォームワーキング9回、アクションプログラム会議5回に参加、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2回、タウンマネジメント会議等及び各種事業に12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。新しいイベントを加え持続可能なニュー柏まつり開催に向けて調整中。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した。今年度、策定したビジョンに基づいて社会実験等を行いながら新しい街の形を検討していく。	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	東葛工業人交流会は実施できなかったが、関係機関との情報交換を個別に適宜行った。	C	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	中小企業相談所所長研究会2回(内1回はオンライン)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。	B	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名が参画し事業者支援の状況把握に努めた。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		
	2. 経営指導員等の資質向上等	事業内容	・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積極的に受講した。	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内部会議で適宜実施した。 全職員参加の勉強会は実施できず、幹部会議で報告した支援情報等の内容を部署別内部会議を通じて全職員に伝えた。	C	柏商工会議所 柏市商工振興課		
			・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にて事業者の財務状況をデータベース化し定量分析の情報共有化	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		
	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5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4年7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4年8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4年8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		