

柏商工会議所 令和6年度 経営発達支援計画外部評価委員会【報告】

■日時 令和8年（2026年）3月27日（金）10時～11時40分

■場所 柏商工会議所3階302会議室

■出席者

（外部評価委員）

敬称略

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 大竹 悦司

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 小杉 豊

（柏市）

柏市経済産業部 商工観光課 後藤 亮平

（事務局）

柏商工会議所 専務理事 高橋 直資

中小企業相談所長 近藤 一郎

経営支援課長 小平 雄作

振興課長 木村 剛

■実施内容：令和2年3月に経済産業省の認定を受けた「第2期経営発達支援計画」に基づき、その最終年度となる令和6年度の事業実績報告を行い、外部評価委員より評価および助言を得た。

■令和6年度 実施状況の報告と課題：令和6年度の実施状況については、財務分析を通じた伴走型支援や共同出展による販路開拓など、多角的な支援実績を上げることができた。その一方で、事業計画策定および策定後の実施支援が目標値を大きく下回る結果となり、補助金申請に偏った支援の限界が浮き彫りになった。また、アンケート回答率の低下も喫緊の課題である。外部有識者からは、客観的データの活用や産学連携の不足に加え、支援完了後のアフターフォローを強化すべきとの指摘があった。

■外部評価委員による事業評価・提言：現状の課題に対し、改善に向けた具体的な提言は以下の通りである。

（1）補助金依存からの脱却と本質的な事業計画策定：補助金取得を目的とするのではなく、事業者自身の強みや市場ニーズを分析し、事業を伸ばすための本質的な事業計画策定を支援すべきである。BCP（事業継続力強化計画）等の新たな切り口でのアプローチも有効である。

(2) 伴走支援の仕組み化（モニタリング）：補助金採択や融資実行をゴールとせず、その後の持続的な事業成長を目的とした「パッケージ型フォローアップ体制」を構築して欲しい。具体的には、日本政策金融公庫との帯同巡回を強化し、財務と経営の両面から多角的なアドバイスを実施。また、事業計画の着実な遂行を支援するため、「3ヶ月に1回の定期訪問」など、時期と頻度を明文化したフォローアップ体制を構築し、事業者との継続的な関係性を維持する仕組みを整えて欲しい。

(3) 既存資源の有効活用（産学・行政連携）：

産学官および行政の連携による既存資源の有効活用に向け、柏市や関係機関との協議を通じて、民間企業の負担軽減策と参画メリットを明確化する。例えば「柏市ふるさと産品認定制度」を基軸とした認知度向上施策を展開し、その効果を最大化させるため、広報活動および企画運営を継続的に実施して欲しい。

(4) 企業間交流の促進：企業間およびスタートアップとのマッチング需要に応え、異業種交流の「ミニ交流会」を積極的に開催し、新たな接点を創出されたい。これと並行して、柏市北部地区（東葛テクノ、東大ベンチャープラザ、大学等）との連携を深め、既存の枠組みを超えた産学官の多層的なネットワーク構築を一体的に推進することを求めたい。

(5) 商工会議所自身のDX化：経営指導員の業務負担軽減および支援の標準化・効率化のため、まずは商工会議所自身が生成AI等のツールを導入してDX化を進め、そのノウハウを会員企業へ還元して欲しい。

(6) 成功事例の発信による事業PR活用：支援を受けた結果「どのように事業が成長したか」という成功事例を分かりやすくまとめ、他の事業者への強力なPR材料として発信していくのも良い。

(7) 職員の資質向上と支援体制の強化：企業の外部環境が厳しくなる中で、商工会議所職員のサポートに対する期待が高まることは必然となるため、職員の資質向上に取り組むことを期待している。

■令和7年度の始動に向けての取り組み

(1) 支援の「見える化」と能動的提案：補助金にとどまらない多角的なメニュー（BCP・専門家派遣等）を体系化し、成功事例を活用して積極的に提案していく。

(2) 伴走型支援のルーチン化：支援後の定期フォローを業務フローに組み込み、組織全体で継続的なモニタリングを実施していく。

以上

柏商工会議所 令和6年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R6年4月～R7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	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
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。	「柏の景気情報」を年12回公開し、市民からも高評価を得た。回答数は月平均80件だが、景況感の停滞した企業の未回答増が課題である。	B	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。	地域経済活性化と経営支援高度化のため、R6年4月～R7年3月に商圏分析サービス「miena」を導入。任意の商圏データ(人口・消費等)を迅速に分析し、経験則に加え、客観的根拠に基づく高度な助言体制を68社に提供。目標達成に向け、自社の経営の在り方を見直し、新たな支援アプローチを確立することが喫緊の課題となっている。	B	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憶継続指導事業者からの掘り起こし	日本政策金融公庫融資(マル経含む)および柏市制度融資の利用者から115社、販路開拓支援事業(情報誌、動画、商圏分析、即売会、展示会等)の利用者から106社、計221社を経営分析対象として抽出した。昨今の市制度融資利用の低減や、補助金公募機会の減少といった外部環境の変化を鑑みると、既存の支援枠組みに捉われない新たなアプローチの確立が、事業者支援および自組織の経営改善において急務となっている。	A	商議所・相談所	日本政策金融公庫:84社 (うちマル経融資:61社) 柏市融資:31社 商圏分析サービス:69社 展示会共同出展(高精度・難加工技術展):6社 高島屋即売会:17社 YouTube動画作成セミナー受講:14社	
			「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169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。経営分析システムは、当初使用していた「経営基幹システムBIZミル」が、既活用のTOASとの運動性がなく入力作業が重複するため活用を断念し、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した。	A	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102社を掘り起こした。	A	商議所・相談所		
			「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)	中小企業診断士を招聘した個別相談会を定例化し、経営指導員および外部専門家との「三位一体」による密着型伴走支援体制を構築した。本年度は、主に小規模事業者持続化補助金を活用した販促計画の策定支援に注力したが、公募回数の減少といった外部環境の変化や、同補助金の普及に伴う申請ニーズの一巡により、28件の支援にとどまり、目標の60件を大幅に下回る結果となった。この結果を真摯に受け止め、次年度は「補助金申請プラスアルファ」の支援を掲げる。補助金獲得そのものを目的化せず、事業者の本質的な経営課題に深く踏み込むことで、持続的な成長を促す新たな支援スキームの構築を急務として進めていく。	D	商議所・相談所	持続化補助金11 事業再構築補助金1 事業継続力強化計画1 事業承継計画1 創業計画書14	
	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回隔週で訪問、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とが伴走型で支援、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。	事業計画策定支援の一環として、国・県・市の給付金や追加補助金の活用提案、および採択済み案件の実績報告作成支援によるフォローアップを実施した。支援実績は8事業所、延べ15回となった。景気の先行き不透明感から新規事業や設備投資が停滞し、それに伴う継続支援の需要獲得に苦戦した。その結果、実績数値は社数で約13%、回数で約6%の目標達成率に留まった。	D	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)	相談所内都合せいで経営指導員間で課題を共有し、法定経営指導員がその進捗を管理することで、支援体制の強化を図りました。	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)	事後指導事業者の中で売上増加事業者は4社(事後指導対象事業者数の50%)であった。目標18社に対し、分母となる事後指導対象が8社に留まったことが未達の主因。当初想定より計画策定支援への着手が少なかったことが原因と考えらる。	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)	事後指導事業者の中で経常利益増加事業者3社(事後指導対象事業者数の38%)であった。経営指導員が日々の業務に追われ、計画策定(入口)の支援に比重が置き、策定後の具体的なアクションや事後モニタリング(出口)の伴走支援が十分でなかった。	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。	柏市内のパン製造業者を伴走支援。柏の業KOILでの需要調査(97名)により、認知後の来店意向は100%ながら、約半数が立地を課題としていることが判明。対策として生活圏内での委託販売連携と、差別化のための「目玉商品」開発を提案した。	A	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きている。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。	地元大学生との連携や中小企業診断士の分析による「市内製造業向け商品改良支援事業」を計画したが、国・県の補助金不採択および対象企業の応募がなかったため、当該年度の実施は見送った。	D	商議所・相談所			

柏商工会議所 令和6年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R6年4月～R7年3月分)

大項目	中項目	小項目	事業内容	実施状況	評価	評価基準	
						担当部署	備考
	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」と新聞折込を組み合わせで年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。	「マル得チケット」の後継として「イチオシ発掘広場」を始動。17社の情報掲載に加え、高島屋での即売会(59回)やSNS送客施策を展開し、新規客獲得と認知拡大を図った。しかし、掲載数は17社と、目標(36社)の約半数に留まった。要因は、プッシュ型支援が事業所の売上増への期待感(ニーズ)を十分捉えきれなかったためと考えられる。	C	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18社の出展支援、成約件数については年間1社当り1件とする	小規模製造業者6社での共同出展において、専門家による「集客・商談創出」に特化した事前セミナーを戦略的に実施。その結果、商談39件から5件の成約(成約率約13%)という成果を収めました。一方で、次回開催に向けた課題として、出展希望者の確保に至らず2回目の出展を断念した経緯があり、今後の募集方法の見直しが必要とされる。	B	商議所・相談所 柏市商工観光課	
			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社当り1件とする。	全国規模の商談マッチングシステム「ザ・ビジネスモール」を活用し、管内企業の販路開拓を支援。その結果、提案・見積依頼20件を創出し、うち11件を具体的な商談開始へと繋げた。 (※ザ・ビジネスモールの管内企業のユーザー登録総数293件、企業情報総数3,490件)	B	商議所・相談所、業務部	
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	「柏市産業振興戦略ビジョン」の改定に向けた検討会議に1回出席。計画期間の見直しを含む、地域経済活性化の新たな方向性について共有を図った。	A	商議所・相談所 柏市商工観光課	
			・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14回の戦略会議、プラットフォームワーキング13回、まちづくり視察1回に参加、事業についても参画。	A	商議所・相談所 柏市商工観光課	
			・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総会、各種事業に計14回参加。	A	商議所・相談所 柏市商工観光課	
			・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	7月26・27日の2日間、「柏まつり」を開催。柏駅周辺は延べ73万人の人出で賑わった。今後は新規企画を取り入れつつ、持続可能な運営に向けて関係各所との協働を継続していく。	A	商議所・相談所、業務部 柏市商工観光課	
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	令和7年3月10日に東葛工業人交流会を実施。三協フロンテア株式会社のMS CAMPUS研究視察、東京大学大学院 新領域創成科学研究科人間環境学の割澤教授による講演、名刺交換会及び立食での交流会を行い、参加者同士が産学連携や販路開拓を目指して活発な交流を図るなど情報交換の場となった。	A	商議所・業務部 柏市商工観光課	
			・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に出席。県内各会議所による小規模事業者への支援状況について情報交換を行い、知見を深めた。	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	WG主催の相談会へ企画段階から経営指導員が参画。支援状況の把握に努めるとともに、定期ミーティングでの報告を通じてノウハウの共有と支援スキルの向上を図った。	A	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	日商や千葉県連の研修に積極的に参加。あわせて、中小機構等のオンラインセミナー情報を所内に展開し、周囲の受講も促しました。	A	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共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)	経営指導員の研修報告を内部会議で共有するとともに、全体勉強会の中止に伴い、幹部会議での支援情報を部署別会議を経て全職員へ周知した。	B	柏商工会議所 柏市商工観光課	
			・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を行った。	B	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	・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。	外部講師の招聘や対外研修は断念したものの、中小企業基盤整備機構主催のオンラインセミナー受講を積極的に推奨し、学習機会を確保した。	C	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)	改正小規模事業者支援法に基づき策定した「第3期経営発達支援計画(令和7年4月～令和12年3月)」が、令和6年10月の当所常議員会承認を経て、令和7年3月21日付で経済産業大臣の認定を受けた。 第2期からの主な変更点は以下の通り。 ①課題解決の深化:コロナ禍の「計画策定」から、物価高・人手不足など「アフターコロナ」の深刻な課題対応へ転換。 ②支援の標準化:担当者任せにせず、組織的にPDCAを回す仕組みを構築。事業者の「自走化」を促す。 ③地域・デジタル戦略:柏の葉エリアのスタートアップ支援や、未導入層へのDX支援を具体化。	B	柏商工会議所	
			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				
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8年3月、外部有識者による事業評価を実施した。	B	柏商工会議所 柏市商工観光課		
		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8年4月、常議員会で報告を行った。	B	商議所・相談所		