

経営発達支援計画外部評価報告書

令和5年4月

尾張旭市商工会

尾張旭市商工会経営発達支援計画進行管理評価

1 はじめに

(1) 経営発達支援計画とは

高齢社会、人口減少やグローバル化、情報化の進展など、社会情勢の変化のなかで、実質的に日本の経済を支えてきた小規模事業者の活力低下が危惧されています。そうした状況の中で、平成 26 年 6 月には小規模企業振興基本法の制定及び商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（以下「小規模支援法」という。）の改正が行われました。

この法律の目的は、商工会が小規模事業者の経営の改善発達を支援することで、経営基盤を充実させ、さらには経済の健全な発展に寄与することとしています。これを受け、全国の商工会は、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものについての経営発達支援計画を作成し、経済産業大臣の認定を受けることができるとしています（法第 7 条）。

その主な構成は、地域の経済動向調査、経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の支援、需要動向調査、販路開拓などとなっており、それぞれの項目に対し目標値を定め、それを達成するために経営指導員が中心となって組織一丸となって取り組もうとするものです。

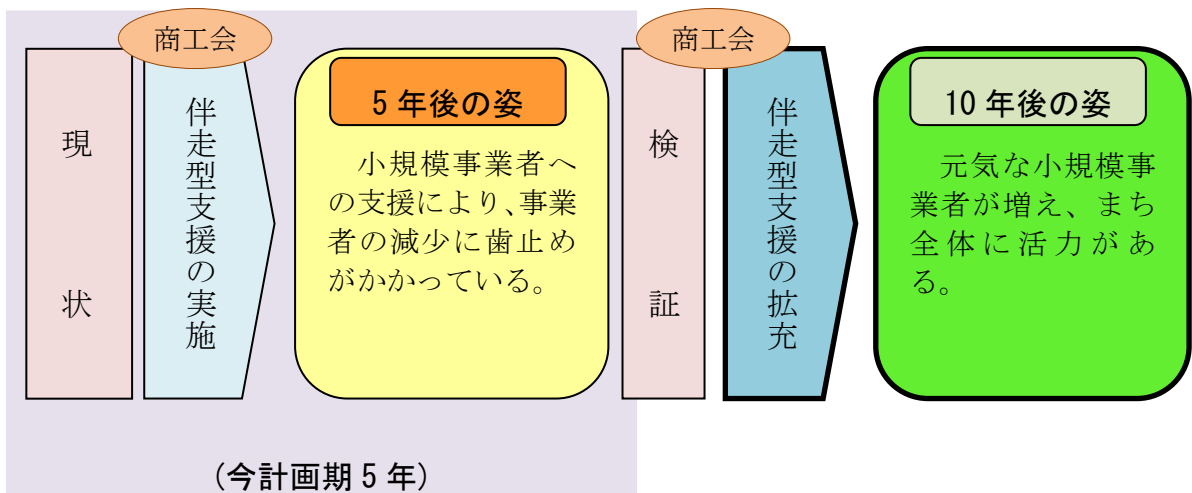
(2) 尾張旭市商工会経営発達支援計画

本商工会においても、小規模事業者の持続的発展、地域経済の活性化を目指し、当該計画の策定を行い、平成 30 年 3 月に経済産業大臣の認定を受けることができました。

計画の期間は平成 30 年度から令和 4 年度までの 5 年間の中期計画であります。策定にあたっては、10 年先の将来像を構想したうえで、計画満了時の 5 年後の姿を実現しようとするものです。

具体的には、10 年後の目指すまちの姿を“元気な小規模事業者が増え、まち全体に活力がある。”とイメージし、その過程である 5 年後の姿を“小規模事業者への支援により、事業者の減少に歯止めがかかっている。”としています。

[今後 10 年における将来の姿とそれに至る流れ]

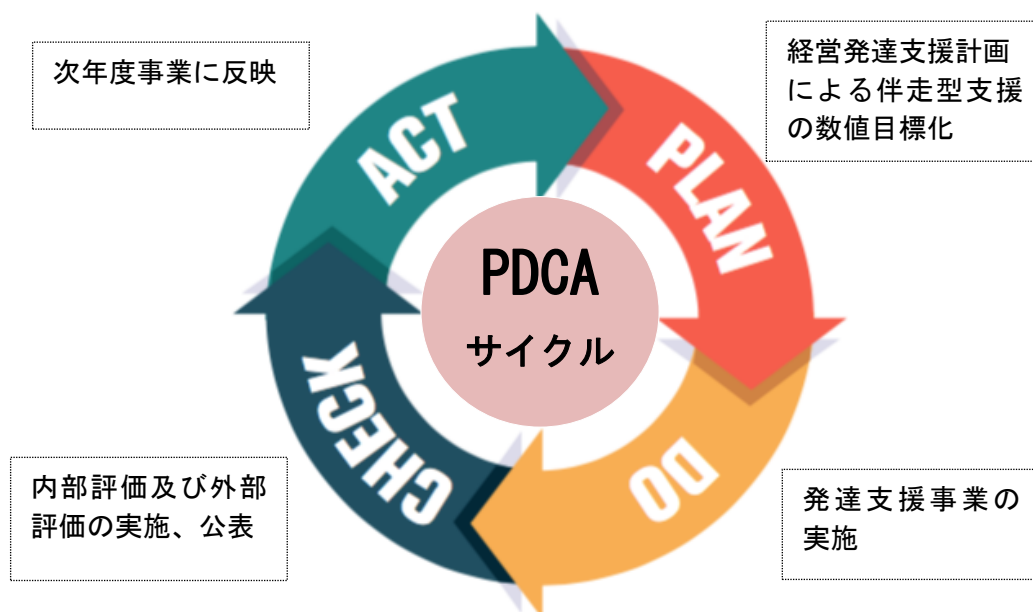


こうしたまちの姿を実現するため、小規模事業者に対して伴走型のきめ細かな支援を行うとして、地域の経済動向調査、経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の支援、需要動向調査、販路開拓について、尾張旭市商工会のこれまでの取組みを斟酌しながら、それぞれ成果目標を設定しました。

(3) 計画の進行管理

本商工会の定めた経営発達支援計画では、「IV 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上の取組み」のなかで事業評価についてふれ、計画後については小規模事業者の支援のなかで、Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）のサイクルを回して事業を推進することとしています。

また、評価に際しては、商工会の職員による内部評価、大学や行政機関などのスタッフによる外部評価、そしてその後の公表や事業の再構築について言及しています。



ア 内部評価

四半期終了時に商工会職員が評価を行っています。ただし、第4四半期については、便宜的に2月中旬に評価を行っています。

評価は、A、B、C、Dの4段階評価を行っています。それぞれの評価内容は次のとおりです。

A：目標に対し100%以上
B：目標に対し70～99%
C：目標に対し30～69%
D：目標に対し30%未満

また、こうした達成度や取組みの状況を踏まえ商工会職員が内部評価コメントを表中に記しています。

イ 外部評価

令和5年4月28日に伊藤雅一名古屋産業大学教授、大津公男尾張旭市市民生活部長、早瀬隆一（社）尾張旭市観光協会会長及び大橋一太尾張旭金融協会会長が出席して、外部評価会議を開催しました。

外部評価委員は疑問点等を商工会職員に確認し、取組の達成状況や内部評価のコメントを勘案しつつ、意見を述べました。

ウ 公表等

本書は、評価の成果であるとともに公表用資料でもあります。尾張旭市商工会のHPにもその内容が掲出されています。

エ 事業の見直し

本計画の期間満了の令和4年度には、5年間を総括して、次期計画の一部を見直します。

2 項目別の達成状況

(1) 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

ア 目標

全国、県内、地域の景気動向を半期ごとに一体として小規模事業者提供し、経営分析、経営計画策定、その後の実施の際の支援の手段として活用する。

イ 内部評価

項目		4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 率	内部評価コメント
			第1	第2	第3	第4		
地区内 小規模 事業者 動向調 査	実施回数	1 (1)	0	0	1	0	100%	市内の小規模事業者100社を対象に、事業の景況状況についてアンケートを実施。 集まったアンケートは専門家により分析を行った。今回の分析結果は会報誌(6月号)と商工会のホームページに掲載し情報提供を行う。
	調査対象 事業所数	100 (100)	100	0	0	0	100%	
広域経済動向各種調査		2 (2)	0	0	2	0	100%	国や愛知県、全国商工会連合会等の支援機関各種調査や金融機関の景況動向調査の分析を行った。
経済動向情報公表回数		2 (2)	0	0	2	0	100%	上記の分析結果について商工会のホームページにて掲載し情報提供を行った。
平均達成率							100%	評価 A

ウ 外部評価者コメント

商工会のHPがリニューアルされると聞いている。

利用者が「見やすい」「アクセスがしやすい」等を意識してHPを作成し情報提供をしていただきたい。

エ 5年間の総括

「地域の経済動向調査に関すること」の項目は第1期から第5期とも目標数値を達成することができたが、実際にどのように調査内容を活用していくかが重要であるといった指摘をいただいたので、次回計画では調査結果を事務局内で共有を図り、経営指導員等の巡回・相談窓口相談時に、小規模事業者へ情報提供し事業計画策定時に活用していく。また、商工会会報誌及び商工会HPにて継続して公表していく。

(2) 経営状況の分析に関すること【指針①】

ア 目標

伴走型の小規模事業者の支援を行うには、その端緒として経営分析の必要性を啓発し、それが現実の経営分析の件数につながるよう目標を設定、事業計画の策定を促していく。

イ 内部評価

項目	4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 率	内部評価コメント
		第1	第2	第3	第4		
経営状況分析者数	35 (49)	14	9	13	13	140%	<p>職員の巡回訪問及び窓口相談において資金繰りや販路拡大に関する相談を受けた際、小規模事業者の経営課題等を聴取し、経営課題抽出の為に財務分析、商圈分析、SWOT分析等の経営分析を行うとともに経営計画策定の重要性を説明し計画の策定を促した。</p> <p>今後は、アフターコロナに向けての新たな販路拡大支援や資金繰りの改善など専門家派遣も大いに活用しながら、経営分析の相談を実施する。</p>
							評価 A

ウ 外部評価者コメント

経営状況分析者数が目標値の35件に対して49件と大きく上回っており、また(3)の事業計画策定支援につながった件数も比例して伸びていることが分かった。

新型コロナウイルス感染減少後や物価高騰の影響も含めて小規模事業者の経営状況分析を今後も継続して実施していただきたい。

エ 5年間の総括

「経営状況の分析に関すること」の項目は第1期から第5期とも目標数値を達成することができた。3年度実績では新型コロナウイルスに対する補助金（持続化補助金コロナ特別対応型）についての相談が非常に多く、数値を大幅に達成するなど社会情勢の影響が反映されていた。

今後の課題としては、小規模事業者が抱える課題の掘り起こしと解決へ導く、より高度な支援が必要な場合には市場分析や業界動向の知識が高い専門家を活用し、積極的に支援することが重要である。

(3) 事業計画策定支援に関すること【指針②】

ア 目標

小規模事業者が持続発展的に経営を行うためには、事業計画の策定が必要であることを啓発し、それが現実の経営につながるよう支援を行う。

イ 内部評価

項目	4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 率	内部評価コメント
		第1	第2	第3	第4		
事業計画策定セミナー、相談会開催回数	5 (28)	8	7	5	8	560%	事業計画策定のために、個別相談会を年間16回開催。専門家よる定例経営相談会を、毎月1回年間12回実施した。専門家と自社のSWOT分析等を通じて事業計画書の策定方法を取得した。(セミナー参加者数は延べ人数である。)また策定した事業計画を活用しての35件の小規模事業者持続化補助金申請と2件の事業再構築補助金申請へつないだ。
事業計画策定セミナー参加者数	20 (41)	14	10	8	9	205%	
事業計画策定件数 ①	20 (37)	9	8	12	8	185%	
事業承継計画策定件数 ②	3 (0)	0	0	0	0	0%	事業承継への相談や代表者変更等の事業承継を行っている事業所はあるが、事業承継計画策定まで結びつく事がなかった。 今後は事業を継続・発展させていくために、事業承継計画策定の必要性など幅広くPRを行い、事業承継支援センター等も活用しながら取組みたい。
創業セミナー開催回数	5 (5)	0	5	0	0	100%	尾張旭市が認定を受けている創業支援事業計画に基づき、創業者・第二創業者の創出を目的として、尾張旭市・金融機関と連携して創業セミナーを開催した。令和4年度受講者の内1名が新たに開業し1名が開業に向けて準備を行っている。また、作成した創業計画を基に小規模事業者持続化補助金の申請につなげた。 令和5年度は、過去に創業セミナーを受講された方のフォローアップセミナーの開催を予定している。
創業セミナー参加者数	7 (24)	0	24	0	0	343%	
創業計画策定件数 ③	7 (23)	1	21	1	0	328%	
計画策定総数 (①+②+③)	30 (60)	10	29	13	8	200%	評価 A

ウ 外部評価者コメント

昨年度と比較して事業計画策定セミナー、相談会開催回数は増えているが参加者数は減少している。要因は、参加者への情報伝達不足であるとの回答だった。今後、周知方法について改善していただく必要がある。

事業承継に関しては全国的な課題であるのに対して数値が 0 というのは残念な結果であった。条件が合えば国の補助金も活用できると思うので、積極的に推進していただきたい。

創業セミナーは、内部評価コメントにも記載のあるように創業セミナーにて作成された創業計画を基に小規模事業者持続化補助金の申請に繋がったのは非常に良いと感じた。新型コロナウイルスによる感染が拡大していた状況下でも、創業を意欲的に希望される方が多くみえるとの事だったので、引き続き、尾張旭市・金融機関と連携して開催していただきたい。

エ 5年間の総括

「事業計画策定支援に関すること」の項目は第1期から第5期とも目標数値を達成することができたが、事業承継計画策定件数の数値については他の項目と比較しても数値が低いため、事業承継支援センター等を活用しながら円滑な事業承継を目指していく。

今後の課題の一つとしては、小規模事業者は補助金申請等で必要に迫られて、1年～3年程度の中短期的な事業計画は策定されるものの、中長期的な事業計画策定の意義や重要性についての理解不足が見受けられるため、計画内容のブラッシュアップに踏み込めるように個別支援に重点を置いていく。

(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

ア 目標

小規模事業者が策定した事業計画に基づき事業が実施できるよう、対象者に寄り添って、四半期ごとのフォローアップを行う。

イ 内部評価

項目	4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 率	内部評価コメント
		第1	第2	第3	第4		
現経営者（事業承継除く。）への計画策定後のフォローアップ件数①	80 (96)	14	9	45	28	120%	小規模事業者持続化補助金申請時に策定支援した事業計画の進捗状況確認や事業が完了時の報告書作成にあたってのフォローアップを実施した。 今後も新たな施策等への取り組みを積極的に提案し併せて事業計画策定を支援していく。
事業承継による計画策定後のフォローアップ件数②	12 (0)	0	0	0	0	0%	令和4年度は事業承継計画を策定した事業所が無かったこと、また前年以前も少なかったこともあり、フォローアップも伸びなかった。 今後は、事業承継問題を抱える事業所を掘り起こしつつ、併せて課題の掘り起こしも行う。
創業計画策定後のフォローアップ件数③	28 (7)	0	3	1	3	25%	創業セミナー受講者に対し、実際の創業に向けて活用できる開業資金や補助金等について提案することができた。 今後は、創業セミナー実施時に商工会の活用方法を説明し、開業後すぐに商工会を活用いただけるようアナウンスすることで、融資制度や販路開拓について提案していく。 令和5年度は、過去に創業セミナーを受講された方のフォローアップセミナーを活用していく。
フォローアップ総件数 (①+②+③)	120 (103)	14	12	46	31	86%	評価 B

ウ 外部評価者コメント

事業計画策定件数に伴ってフォローアップの数値も増えていくとは思いますが、計画して終わりではなくフォローアップする事によって、計画の大切さを再認識できるので、この項目の重要性は高く、重点的に取り組んでいただきたい。

創業計画策定後のフォローアップが目標値に対して少ない原因としては、すぐに行動に移される方とそうでない方との差が大きくある事と、事業規模によって商工会への相談に偏りがあるとの事であった。また、創業者の業種割合では約6割が商業である。

エ 5年間の総括

「事業計画策定後の実施支援に関すること」の項目は、総件数では第1期から第5期とも目標を達成することができたが、項目別で見ると現経営者（事業承継除く。）への計画策定後のフォローアップ件数が多い反面、事業承継計画策定後のフォローアップ及び創業計画策定後のフォローアップは目標達成できなかった。

事業承継及び創業計画のフォローアップは、それぞれの事業計画策定件数に比例していくと思われるため、行政や金融機関を始めとする関係機関との連携支援をおこないフォローアップ対象者をピックアップしていく。

今後の課題は、定期的に来店客数や売上及び利益率等の変化について把握し適切な支援を実施できるよう体制を改善することである。

(5) 需要動向調査に関すること【指針③】

ア 目標

経営には需要動向調査が必須であることを広く啓発するとともに、個社商品等の調査を実施、その結果を分析し、商品等のニーズや特徴を把握して、商品、サービスの改善、改良を行う上での資料として役立てる。

イ 内部評価

項目	4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 率	内部評価コメント
		第1	第2	第3	第4		
一般消費者需要動向調査実施個社支援数①	5 (21)	4	5	6	6	420%	小規模事業者持続化補助金申請時等の事業計画作成を支援する際に、新たに開発する商品や取り扱うサービスについて、市場調査を実施することで、消費者ニーズを的確に把握することで、事業計画に具体的に盛り込むなど個別の需要動向調査を実施した。 今後も、新商品・新サービスの事業計画をされる事業者に対し需要動向調査をすすめる。
業界関係者需要動向調査実施個社支援数②	2 (0)	0	0	0	0	0%	事業者が展示会や商談会へ出展した際に商談相手に対し自社製品のニーズ調査を実施するものであるが、商工会を通じて展示会等に参加する事業者が無く業界関係者需要動向調査ができなかった。 今後は、他商工会が開催する展示会等の情報も含めて周知し参加を促し調査につなげる。
個社支援総数 (①+②)	7 (21)	4	5	6	6	300%	評価 A

ウ 外部評価者コメント

一般消費者需要動向調査実施個社支援数はこれまで実績が無かったが、商圈分析ソフトを活用して事業者へ支援されたとの事で高く評価できる。

業界関係者需要動向調査実施個社支援数に関しては実態を把握できなかった理由を明記していただきたい。

エ 5年間の総括

「需要動向調査に関すること」の項目は第1期から第5期とも目標数値を達成することができなかった。要因としては新商品や新サービスの開発時に新商品・新サービスの消費者ニーズ調査を行うことができなかったこと及び商談会や展示会に商工会を通じて参加する事業所が少なかったことによる。

今後は、国や市の補助金を活用して新商品・新サービスの開発を促した際に事業所にとって消費者ニーズ調査がとても重要であることを説明していきたい。

また、BtoB 事業者には商談会・展示会へ出展いただけるよう情報提供を強化する。

(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

ア 目標

新たな商品やユニークな取組みを行う小規模事業者の情報をマスコミに発信することで、地域における事業者の認知度を高め、販路拡大に結びつける。また、行政と連携して公有地やマイナンバー制度を活用した販売拡大支援やイベントへの出展、愛知県商工会連合会や他の支援機関等が開催する広域向けの展示会、商談会等への出展を促す。さらには、ホームページ等の IT 活用支援を行うことで更なる売上向上を支援する。

イ 内部評価

項目	4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 率	内部評価コメント
		第1	第2	第3	第4		
マスコミ等へのプレスリリース支援事業者数	19 (2)	1	0	0	1	10%	販路拡大を目指す小規模事業者を対象にマスコミ等へのプレスリリースを支援するものであるが、活用を促してきたが、プレスリリースの実施は2件に留まった。 このうちの2件とも新聞記事に掲載され販路拡大に資することができた。 今後は新商品・新サービスの導入時などに活用促進していく。
行政連携の販路拡大支援事業者数	5 (67)	0	0	61	6	1340%	10月開催の尾張旭市市民祭にて、食の広場、買物広場及びキッチンカー出店が29事業所あり、また、同市民祭における商業部会主催の「店舗ポスター総選挙及び軽トラ市」へ32事業所が参加し、店舗PR及び販路拡大を図った。さらには3月開催の「地域の魅力商品催事販売イベント」へ6事業所が出店し販路拡大を行った。
売り上げ増加事業者数①	5 (44)	0	0	38	6	880%	
展示会、商談会等の活用支援事業所数	2 (4)	0	0	3	1	200%	新商品の宣伝及び販売を目的とし2つの下記地域イベントに出店した。 ・11/18～20 ジブリパーク開園記念「あいち市町村フェア」に3事業所出店 ・3/5 商工会あいち物産スペシャルティ in 航空祭に1事業所出店 今後は、尾張旭市小規模補助金の活用を提案しつつ、他の商工会の主催する事業も含めイベント情報をホームページやSNSを活用して周知し参加を促す。
売り上げ増加事業者数②	2 (4)	0	0	3	1	200%	
ITを活用した販路開拓支援件数	12 (14)	1	4	3	6	116%	持続化補助金を活用し作成支援したホームページが4件、全国商工会連合会提供のゲーペホームページの作成支援を10件行い、一定の販路開拓効果があった。今後も、持続化補助金や尾張旭市小規模補助金等の活用を促しながら、販路拡大支援につとめる。
売り上げ増加事業者数③	6 (6)	1	2	2	1	100%	
売り上げ増加事業者総数 (①+②+③)	13 (54)	1	2	43	8	415%	評価 A

ウ 外部評価者コメント

行政連携の販路拡大支援事業者数が 67 件に対して、売り上げ増加事業者数が 44 件という結果に対して、効率的に支援ができています。

展示会・商談会等の活用支援事業所数について、近隣にジブリパークが開園されたが、商工会からの出店者数が少ないと感じたので、周知方法や情報発信方法を見直すのも 1 つの手段である。

また、出店をされる際には尾張旭市小規模企業等補助金を積極的に活用していただきたい。

エ 5 年間の総括

「新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」の項目は第 1 期から第 5 期とも目標を達成することができた。特に行政連携の販路拡大支援事業者数は当初の目標を大きく上回る結果となった。

課題の一つは IT を活用した販路開拓支援であり、小規模事業者の多くは DX 推進、IT 活用などの取組が進まず、効果的な販路開拓ができていないため、今後は営業・販路開拓等を目的として IT 個別相談会を開催し支援していく必要がある。

(7) 地域経済の活性化に資する取組み

ア 目標

森林公園の整備や運用については、愛知県や施設の指定管理者と関係を築き、森林公園のさらなる活性化に向けて意見交換の場を構築する。また、地域振興に係ることがらについては、行政との関わりが多いため、市を始め関係の団体と四半期ごとに定例の意見交換会を実施する。なお、ともに想定する参画団体としては、3(1)のテーマごとに掲げた団体とする。

また、まちづくりを動機として新たなまちづくり特産品を開発、認定及びその後のフォローアップを行う場として、関係者による会議を開催する。

イ 内部評価

項目	4年度 目標値 (実績)	4年度実績内訳				達成 状況	内部評価コメント
		第1	第2	第3	第4		
まちづくりテーマごとの意見交換会の実施	4 (5)	1	1	2	1	125%	今年度は尾張旭市お祝い事業認定委員会へ1回、尾張旭市循環型社会推進会議へ3回、尾張旭市地域づくり懇談会へ1回参加した。 今後とも、行政のまちづくりに関連する会議等へ積極的に参加していく。
まちづくり特産品検討会議の開催	2 (8)	0	3	3	2	400%	今年度は尾張旭市の地域の魅力商品アイデア募集企画運営会議に7回参加、尾張旭市商工会特産品事業推進委員会を1回開催した。 市の魅力を伝えることができる新たなお土産等の創出に向けて開催された地域の魅力商品アイデア募集企画運営会議では全部で9つのお土産等が創出された。 尾張旭市商工会特産品事業推進委員会では昨年度に比べ新たに5品を認定し、同特産品は合計37商品となった。
平均達成率						216%	評価 A

ウ 外部評価者コメント

尾張旭市では今年度から産業課がふるさと納税を担当する事になり、販路拡大の一環として今回創出された特産品を積極的に登録していただきたい。

エ 5年間の総括

「地域経済の活性化に資する取組み」の項目は第2期、第3期を除いては目標数値を達成することができた。

まちづくりテーマごとの意見交換会の実施については当初目標に沿って、積極的に会議に参加した結果、行政との連携力が強まり、地域活性化に繋げることができた。

今後の課題としては「特産品」「地域の魅力商品」の商品が多く創出されたため、種類の区別がしづらい状況にある。検討会議等を開催して商品の方向性を決めることが必要である。

【経営発達支援計画外部評価委員会】

日 時 令和5年4月28日 午前10時00分

場 所 尾張旭市商工会館 2階 第1会議室

出席者 外部評価委員5名中4名出席

内 容 経営発達支援計画の事業報告及び事業評価について