

経営発達支援計画外部評価報告書

令和 6 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

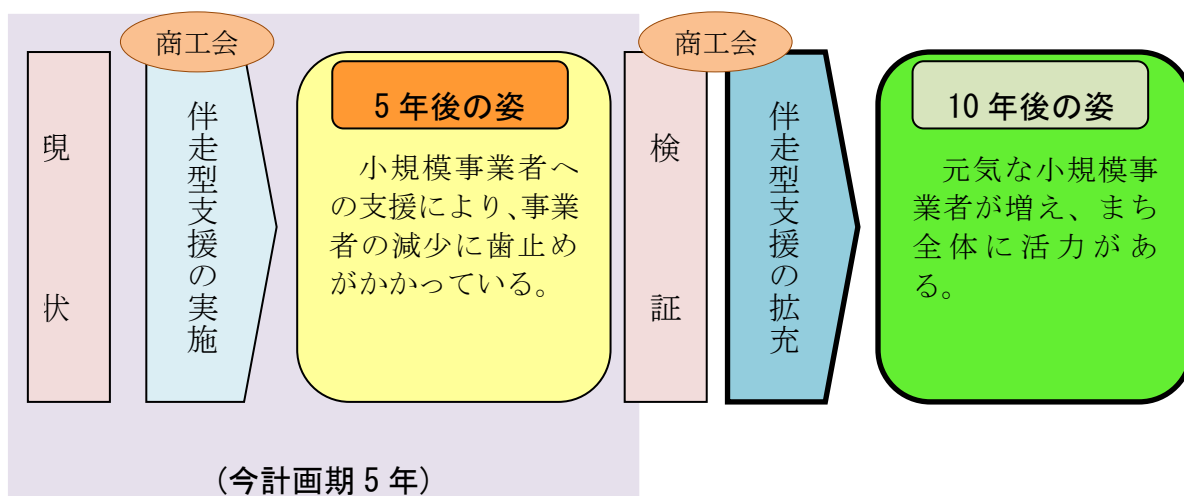
本商工会では、小規模事業者の持続的発展、地域経済の活性化を目指し、平成 30 年度から令和 4 年度までの 5 年間の計画を策定し平成 30 年 3 月に初めて認定されました。

期間満了に伴い、今回新たに 5 年間の計画を作成し、令和 5 年 3 月に経済産業大臣の認定を再度受けることができました。

計画の期間は令和 5 年度から令和 10 年度までの 5 年間の中期計画ではありますが、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〕

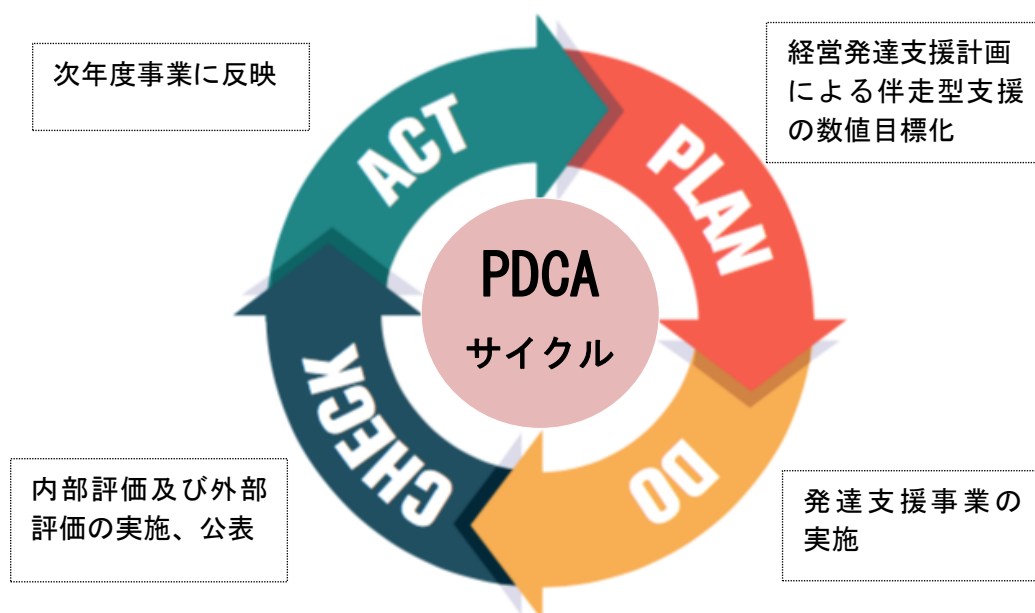


こうしたまちの姿を実現するため、小規模事業者に対して伴走型のきめ細かな支援を行うとして、地域の経済動向調査、経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の支援、需要動向調査、販路開拓について、尾張旭市商工会のこれまでの取組みを斟酌しながら、それぞれ成果目標を設定しました。

(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

第1期計画の外部評価員である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、早瀬隆一尾張旭市観光協会会長、大津豊一あいち尾東農業協同組合基幹支店長、大橋一太尾張旭金融協会会長に引き続きの外部評価員の委嘱をお願いいたしました。

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10年度には、5年間を総括して、計画を全面的に見直します。

2 経営発達支援事業内容の達成状況

(1) 地域の経済動向調査に関すること

<事業内容>

地域の経済動向分析

小規模事業者の売上向上や経営基盤の強化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」、行政機関及び各関係機関等実施の景況調査結果を活用した地域経済分析を行い年2回公表する。

景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため本商工会会員事業所を対象に業況についてアンケートを実施し、地区内の景気動向の調査・分析を行い、年1回公表する。

目標値に対する実績

項 目	5年度 目標値 (実績)	5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		
地域の経済動向分析の 公表回数	2回 (4)	1	1	1	1	200%	国や愛知県、全国商工会連合会等の支援機関による経済動向調査を基に、地域の景況動向調査を商工会のHPで公表を行った。
景気動向分析の 公表回数	1回 (1)	1	0	0	0	100%	市内の事業者を対象に、事業の景況状況についてアンケートを実施。(前年度12月にアンケート回収) 集まったアンケートは専門家に依頼し分析を行った。今回の分析結果は商工会のホームページと商工会だより6月号に掲載し情報提供を行った。
内部評価	目標達成が両項目とも100%以上なので評価 A とする。						

外部評価者コメント

地域の経済動向分析の公表回数を4回達成できた理由としては、国や県のデータも四半期ごとに公表されていたので、それに足並みを揃えて発表した為、達成できたとの事であり、今後も同様の方法で公表していくのであれば目標値の見直しがあったほうが良いかもしれない。

(2) 需要動向調査に関すること

<事業内容>

小規模事業者におけるアンケート調査

主として事業計画策定事業者、策定支援中の事業者及び経営改善の意欲のある事業者を対象として、既存の取扱商品やサービス及び新商品・新サービスについて顧客からの評価、改善点、要望等を収集する需要動向調査を行い、消費者ニーズにマッチした商品・サービスへの改善につなげる。

目標値に対する実績

項 目	5年度 目標値 (実績)	5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		
調査対象事業者数	5者 (27)	9	8	5	5	540%	事業者独自のアンケートの実施は困難であったが、新たな販路開拓や新商品開発などに意欲的に取り組む事業者に対して、職員が事業主にヒアリングを行った。新商品の開発や新サービス提供などの販路拡大への取り組みが、消費者から求められているかを市場情報評価ナビを活用して商圈分析し、事業主と共に需要動向調査を行った。
内部評価	目標達成率が 540%なので評価 A とする。						

外部評価者コメント

尾張旭市小規模企業等補助金の補助対象内容を検討するにあたりヒアリング内容（業種や事業者の取組内容について）などの情報を提供していただけるとありがたい。また、アンケート対象事業者は商工業者だけであり農業者に対してのヒアリングは行っていないことが分かった。

(3)経営状況の分析に関すること

＜事業内容＞

経営分析を行う小規模事業者の掘り起こし

事業資金相談者、個別相談会参加者及び巡回・窓口相談時に経営指導員等が中心となり、意欲的で成長の可能性が高い独自技術、オリジナル商品・サービスを持つ小規模事業者に接触し経営分析を行う事業者を掘り起こす。

(個別相談会)

対象者：小規模事業者

募集方法：会報誌

経営分析の実施及び専門家の活用

上記において掘り起こした小規模事業者 40 者に対して経営指導員等が対話と傾聴を通じて経営分析を行う。経営分析で使用するツールとして、定量分析には中小企業基盤整備機構の「経営自己判断システム」等を活用し経営分析を行い、定性分析には「SWOT 分析」「3C 分析」を活用する。また必要に応じて専門家と連携し経営分析を実施する。

目標値に対する実績

項 目	5年度 目標値 (実績)	5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		
個別相談開催回数	2回 (4)	4	0	0	0	200%	当初の計画では2回の予定であったが、中小企業診断士による個別経営相談会を4回開催し、個別相談を通じて経営課題の抽出及び経営分析につなげた。
経営状況分析 対象者数	40者 (32)	11	9	5	7	80%	経営相談会の相談時や職員による巡回・窓口相談時に資金繰りや販路拡大などの課題について財務分析や商圈分析等の経営分析を行うことで、経営課題のあぶりだしを行い事業計画策定に活かせるよう支援した。 新商品・新サービス開発や設備導入等の予定者が少なかったこともあり前年度と比較して減少した。 今後は、従来の国の補助金に加え、尾張旭市の省エネ設備投資促進補助金や小規模企業等補助金の相談時にも事業計画を策定するように支援し経営分析を推進する。
内部評価	経営状況分析の対象者数が80%であり、評価 B とする。						

外部評価者コメント

経営分析の対象者は決まっておらず、主に経営相談や資金繰りの相談時に分析をしているとの事であった。今回の個別相談開催回数を達成できた理由としては、持続化補助金申請における個別相談会数を増やし、事業者の相談時間をより長く対応できるため実施した結果であった。また、経営状況分析対象者数は昨年度と比べ減少した理由や対策を内部評価のコメント欄に記載したほうが分かり易いと感じた。

(4)事業計画策定支援に関すること

＜事業内容＞

D X推進セミナーの開催

小規模事業者が経営環境の変化に迅速に対応し、デジタル技術とデータを活用し I T ツールのさらなる導入を推進することを目的に D X 推進セミナーを開催する。

[支援対象] 業務効率化に意欲のある小規模事業者、経営分析を実施した小規模事業者
各種補助金等を申請する小規模事業者

[募集方法] 本商工会会報誌・本商工会ホームページへの掲載周知、巡回・窓口相談時に案内

[内 容] ・ D X の概要 ・ ツール及び施策の紹介 ・ 取組事例紹介

[講 師] I T 等の専門家

[参加者数] 20名程度

[支援手法] セミナーを受講した小規模事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じて I T 専門家派遣を実施する。

事業計画策定セミナー等の開催

経営向上意欲のある小規模事業者向けに事業計画策定セミナーを開催し事業計画策定を支援する。
また、巡回窓口相談、金融、税務、労働等個別相談時に事業計画策定を目指す小規模事業者を掘り起こす。

[支援対象] 事業計画策定に意欲のある小規模事業者、経営分析を実施した小規模事業者、各種補助金等を申請する小規模事業者

[募集方法] 本商工会会報誌、・本商工会ホームページへの掲載、巡回・窓口相談時に案内

[内 容] 事業計画策定の意義 ・ 事業計画策定のポイント ・ 成功事例紹介

[講 師] 中小企業診断士等の専門家

[参加者数] 20名程度

[支援手法] セミナーを受講した小規模事業者に対し、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じて専門家派遣を実施する。

創業セミナーの開催

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、尾張旭市、本商工会、日本政策金融公庫、瀬戸信用金庫の共催で5日間を1クールとした創業セミナーを開催する。

創業希望者は、そのセミナーを通じて、経営、財務、人材育成、販路開拓の4つの知識を身につけることができる。こうした取り組みを通じて、円滑かつ有利に参加者が創業できるよう事業計画策定の支援を行う。

[支援対象] 創業予定者、創業後5年未満の方

[募集方法] 尾張旭市広報誌への掲載、チラシ配布及びポスター掲示、
本商工会ホームページへの掲載

[内 容] 創業へスタートアップ、創業経験談 ・アイデアから商品・サービスへ
 ・売れるための価格とプロモーション ・事業を動かす会計管理と人の雇用
 ・具体的なビジネスプランへ

[講 師] 中小企業診断士等の専門家

[参加者数] 20名程度

[支援手法] セミナーを受講した者に対し、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う
 中で、必要に応じて専門家派遣を実施し創業計画策定の支援を行う。

目標値に対する実績

項 目	5年度 目標値 (実績)	5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		
DX推進セミナー 開催回数	1回 (2)	0	0	1	1	200%	DXに関連するセミナーを開催したことでITツールを導入するきっかけをもたらすことができた。参加者アンケートでは必要性が高い意見が多かった。
事業計画策定 セミナー等 開催回数	12回 (12)	3	3	3	3	100%	補助金申請に関わる事業計画策定が多く、セミナー終了後には職員が参加者に対して申請完了までの支援をしている。
創業セミナー 開催回数	1回 (1)	0	1	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5日間開催した。
事業計画策定総数 (※) 事業計画には、 創業計画及び事業承 継計画を含むものと する。	32回 (29)	8	9	5	7	90%	事業計画・創業計画がほとんどであり、事業承継計画の策定は無かったため、商工会でも相談ができることをアピールする必要がある。
内部評価	4項目中3項目が達成率100%を超えており、 残りの1項目も90%以上であるため評価 A とする。						

外部評価者コメント

DX推進セミナーとしてチャット GPT 講習会を開催されたことにより、事業者が AI の IT ツール導入に至ったことが分かった。今回、事業承継計画の策定が1件もない結果であったことから、商工会に相談に訪れた際などにメリットがある事を PR するのがよいと思われた。また、尾張旭市の新たな第6次総合計画に関連にあわせて、創業セミナー開催回数だけでなく創業者の数値をどこかに明記できるように検討していただきたい。

(5) 事業計画策定後の実施支援に関すること

＜事業内容＞

事業計画策定後の実施支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画策定後、3 ヶ月に 1 回を目安に事業所を訪問し、進捗状況を確認する。ただし、フォローアップ頻度は、事業者からの申出等により臨機応変に対応する。また、事業計画と進捗状況にズレがある場合、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点等の専門家を活用し、現状を把握するとともに計画を補正する。

創業計画・事業承継計画策定後の実施支援

創業計画策定後創業した方及び事業承継計画を策定した方に対し、3 ヶ月に 1 回を目安に進捗状況を確認する、専門的な指導・助言が必要な場合は、愛知県商工会連合会、愛知県よろず支援拠点等の専門家を活用し、支援を行う。

目標値に対する実績

項 目	5年度 目標値 (実績)	5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		
フォローアップ対象 事業者数	35者 (45者)	12	11	14	8	128%	補助金等の申請時に策定した事業計画のフォローがほとんどであり、事業計画の進捗状況確認、事業完了後の実績報告の支援、事業計画に取り組んだ後の売上向上の確認などを行った。 今後は、従来の国の補助金に加え、尾張旭市の省エネ設備投資促進補助金や小規模企業等補助金の相談時にも事業計画を策定するように支援していき、計画取組後にも積極的にフォローしていく
延べ回数	140回 (98回)	27	33	29	9	70%	当初の計画では1者4回フォローの計画であったが、実績としては1者約2回となった。 今後は、事業者と連携を密にしてきめ細かいフォローを実施する。
売上増加事業者数	10者 (34者)	10	10	11	3	340%	事業計画に取り組んだ事業者の多くが売上増加となった、アフターコロナなどの社会環境変化の影響を受けている。
利益率3%以上増加の 事業者数	10者 (33者)	9	10	11	3	330%	売上増加事業所のほとんどが3%以上の利益率増加となった。 経済状況の変化により仕入れ価格・販売価格の上昇、人手不足による影響を受けている。
内部評価	4 項目中 3 項目が達成率100%を超えているため評価 A とする。						

外部評価者コメント

事業計画の進捗について確認した結果、実態としては作成した計画どおりにいかない事が多いが、職員がフォローすることによって計画を修正し、売上や利益率を伸ばしており、また、フォローアップの延べ回数が4回から2回になった理由としては1回あたりの指導内容が濃くなった為であることが分かった。

(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

<事業内容>

IT 相談会の開催による販路開拓支援

- (ア) 支援対象 SNS、EC サイト、HP を活用して販路開拓を目指す小規模事業者
- (イ) 募集方法 本商工会会報誌・本商工会ホームページへの掲載周知、巡回・窓口相談時に案内
- (ウ) 内 容 IT の専門家による個別相談会を年間 1 2 回開催し、DX 推進及び IT 全般のデータに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの活用等の相談指導を実施することにより小規模事業者の販路開拓を支援する

イベント・展示会等活用での販路開拓支援 (BtoC)

- (ア) 支援対象 地域での知名度向上や販路開拓を目指す小規模事業者
- (イ) 募集方法 本商工会会報誌・本商工会ホームページへの掲載周知、巡回・窓口相談時に案内
- (ウ) 内 容 尾張旭市民祭をはじめとする地域イベント等及び関係機関が開催する展示会・商談会（メッセナゴヤ等）に小規模事業者が出展できるよう促し、出展希望者には展示ノウハウ等を支援し販路開拓を目指す。

マスコミ等へのプレスリリース支援 (BtoC)

- (ア) 支援対象 新商品・サービスの提供により販路開拓を目指す小規模事業者
- (イ) 募集方法 本商工会会報誌、本商工会ホームページへの掲載周知、巡回・窓口相談時に案内
- (ウ) 内 容 特徴ある新商品・サービスの情報を幅広く P R するため、小規模事業者からその内容をヒアリングし、プレスリリースのための効果的な表現や写真撮影の支援を行い幅広く情報提供を行うことで販路開拓につなげる。プレスリリース先は、中日新聞、中部経済新聞、グリーンシティケーブルテレビ、中日ホームニュースを対象とする。

ITを活用した販路開拓支援 (BtoB) (BtoC)

- (ア) 支援対象 自社製品・サービス等の販路開拓を目指す小規模事業者
- (イ) 募集方法 本商工会会報誌・本商工会ホームページへの掲載周知、巡回・窓口相談時に案内
- (ウ) 内 容 自社の製品・サービス等情報をビジネスマッチングサービスサイト日本全国の商工会議所・商工会で共同運営するザ・ビジネスモール、あいち産業振興機構の販路開拓・ビジネスマッチング、日本政策金融公庫のインターネット ビジネスマッチング等）に登録・掲載、商談モール等の活用を促し販路開拓を狙う。また、全国商工会連合会提供のHP開設サービス「グーペ特別プラン」等を活用した自社HP、ECサイト活用、さらにはSNS活用により宣伝効果の向上及び遠方の顧客獲得につながる情報発信を行い販路開拓を目指す。

目標値に対する実績

項 目	5年度 目標値 (実績)	5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		
ア IT個別相談会 開催回数	12回 (12)	3	3	3	3	100%	ITの専門知識を有した専門家による個別相談会を毎月1回開催したことにより、SNS、ECサイト、HPを活用した販路開拓の体制を整えた。

売上増加率5%以上 事業者数①	6者 (3)	0	2	0	1	50%	目標の達成率は50%であったが、 定期的に参加される事業者がみえ るので、継続して支援をしていき たい。
イ 行政連携・イベン ト・展示会等の販路 開拓支援事業者数	5者 (64)	0	0	64	0	1,280%	行政と連携したイベント事業に申 込をされた事業者の販路開拓、店 舗PRの支援をした。
売上増加率5%以上 事業者数②	5者 (31)	0	0	31	0	620%	イベント事業に申し込まれたほと んどの事業者の売上が5%以上増 加した。
ウ プレスリリース 支援事業者数	5者 (2)	0	1	0	1	40%	自社の新商品・新サービス等のニ ュース性のある取り組み等を実施 している企業をメディアに情報提 供した。
売上増加率5%以上 事業者数③	5者 (1)	0	1	0	0	20%	新聞に掲載されたことで反響があ り、売上が5%以上増加した。
エ ITを活用した 販路開拓支援者数	12者 (13)	4	5	2	2	108%	尾張旭市小規模企業等補助金（デ ジタル化）の申請支援や商工会員 が無料でHPを作成できる「グー ペ」の作成支援をした。
売上増加率5%以上事 業者数④	6者 (9)	3	2	2	2	150%	尾張旭市小規模企業等補助金（デ ジタル化）を活用してキャッシュ レス決済端末を購入。代金の支払 い方法の選択が増えて、売上増加 に繋がった。また「グーペ」を活 用してHPを作成したことにより売 上が5%以上増加した。
売上増加率5%以上事 業者総数 (①+②+③+④)	22者 (44)	3	5	33	3	200%	目標値は達成できたが、プレスリ リース支援事業者数による売上増 加事業者が少なかった為、次年度 は増やせるように、広報誌に折り 込みチラシを同封するなど周知方 法を考える。
内部評価	ア、イ、ウ、エの4項目のうち1項目が大きく下回っているが 全体の目標値については100%を達成しているので、評価 A とする。						

外部評価者コメント

行政連携・イベント・展示会等の販路開拓支援の内容については市のふるさと納税も絡めていただくと、より一層販路開拓に繋がると感じた。達成数値が低かったプレスリリース支援事業者数に関しては1期ごとに目標数値を定めていけば達成できると思われる。また、マスコミへの情報提供先の一つとして尾張旭の記者クラブも検討してみても良いと思われる。

【経営発達支援計画外部評価委員会】

日 時 令和6年4月24日 午後2時00分

場 所 尾張旭市商工会館 2階 第1会議室

出席者 伊藤 雅一、大津 公男、大津 豊一、
早瀬 隆一、大橋 一太

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