

柏商工会議所 令和5年度 経営発達支援計画外部評価委員会【報告】

■日時 令和7年2月18日（火）11時～12時

■場所 柏商工会議所6階女性会室

■出席者

（外部有識者）

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 原田 憲一

（事務局） 柏商工会議所 専務理事 高橋 直資

総務部長 橋本 理知

中小企業相談所長 近藤 一郎

経営支援課長補佐 小平 雄作

1. 開会
2. 挨拶（当所専務理事）
3. 事業報告（事務局より）・評価（各委員より）

令和5年度経営発達支援事業のうち、主に「地域経済の動向調査」「経営状況の分析」「事業計画策定支援（および計画策定後の実施支援）」「需要動向調査に関すること」「新たな需要開拓に寄与する事業」について事務局より実績報告を行い、実績を報告、各委員より事業の成果に対する評価・アドバイスをいただいた。

〔外部有識者による事業評価結果〕

1. 「地域経済の動向調査」について

地域経済の動向調査を毎月1回当所ホームページと会報誌（11万部）に情報掲載に対しており、事業者だけでなく地域住民（地域産業の経営状況等を知る）の反響もあることは良い。未回答事業所が増えてきているとのことで、回答数が下がらない努力を継続すること。

2. 「経営状況の分析」「事業計画策定支援（計画策定後の実施支援含む）」について
融資、補助金、事業所訪問等からの掘り起しで259社の成果があがったことなど、数値目標に関しては十分に実績を積み上げられている。ただし、柏市融資制度の利用者が前年度より大幅に減少している傾向にあり、あらたな掘り起こしの方法を見出して欲しい。また、補助金獲得を目的にした事業計画を作成することを否定はしないが、実効性のある経営改善や経営革新につながる事業計画を作成することこそ肝心要である。

3. 「需要動向調査に関すること」について

需要動向調査における麗澤大学との連携はとても良い取り組みである。特に、事業主が覆面調査で実際に生の声を聴ける場を設ける企画は有益である、今後もこのような企画を継続してもらいたい。さらにサンプル数をもっと増やしていただければ、なお良いと思われる。また、神奈川県産学連携事業では、企業と大学生がタイアップし、学生に商品の企画から携わってもらうことによるシナジー効果で売上増につながったという事例があるので、是非参考にさせていただきたい。

4. 「新たな需要開拓に寄与する事業」について

新たな需要開拓に寄与する事業については、各種展示会への共同出展による需要開拓、販路拡大の事業として受注成果の上がっている製造業の大型展示会への共同出店支援等は、引き続き事業実施を継続していただきたい。コロナ禍の景況もあり産業構造が変化してきており、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は必須となっている。現在、スタートアップ企業とのモノづくりマッチング等も増えてきているので、新しい内容を検討してみてもどうか。

5. 「事業全体の実施状況」について

事業は概ね実施できていると評価する。良い事業に取り組んでいるので、より多くの事業者へ周知し活用してもらう機会を頻繁に作り上げて欲しい。また、柏市との連携をより一層深め事業を推進して欲しい。

6. 令和7年度に向けての取り組み

- ①「TOASカルテシステム」の全経営指導員による徹底活用及び経営指導員間における情報共有の推進。
- ②補助金事業に対するフォローと併せて補助金事業以外のフォロー双方を推進。
- ③事業計画策定後の実施支援（フォローアップ）の取り組みが目標に対して未達である。PDC Aサイクルを機能させるため専門家等の活用も取り入れた積極的な支援の実施。

以上

柏商工会議所 令和5年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R5年4月～R6年3月分)

					評価基準	A:目標を上回った B:概ね目標を満した 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	
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かった。 事業所の回答数が月平均して約80事業所から回答を得ているが、景況の改善変化が見えない企業からの未回答数が増加していることが課題。	C	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。	2020国勢調査の結果をベースに(株)日本統計センターに依頼して柏市内の消費支出及び観光客数動向の分析を実施、分析結果をR6.3.25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憶継続指導事業者からの掘り起こし	柏市制度融資の融資利用者からの掘り起こし、日本政策金融公庫融資(マル経含む)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のほか、柏市受託事業における事業所訪問等から経営分析対象事業者259社を掘り起こした。 尚、柏市制度融資の利用者が前年度より大幅に減少している傾向にあり、新たな掘り起こし方法の創出が課題。	A	商議所・相談所	柏市融資43 日本政策金融公庫融資63 (うちマル経32) 柏市受託事業所訪問153
			「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148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との連動性がなく入力作業が重複とな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者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90社を掘り起こした。	A	商議所・相談所	持続化補助金72 事業再構築補助金12 事業継続力3 経営力向上2 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)	毎月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となり、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81事業所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63 事業再構築補助金12 事業継続力3 経営力向上2 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。	事業計画策定支援者に対して、国庫市の給付金や追加の補助金制度などの活用提案、採択済の補助金の実績報告の作成支援に携わることでフォローアップを実施した。フォローアップ支援は15事業所延べ38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)	事後指導事業者の中で売上増加事業者は9社(事後指導対象事業者数の60%)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)	事後指導事業者の中で経常利益増加事業者は5社(事後指導対象事業者数の33%)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、当所が必要動向調査を実施。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。	柏市内菓子製造業者商品に対し、独自調査が難しい消費者ニーズを把握するため、柏の業において任意の60名を対象に試食会を開催し53名より回答を得て需要動向調査及び分析を行った。本調査結果は、当該事業者にフィードバックし、今後の商品や企画開発、改良に活かした。	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。	柏市内の製造業者が開発している若年層向けの商品の消費者ニーズを把握するためターゲット層である麗澤大学の学生7名とのディスカッションを実施。中小企業診断士による分析を行い、その結果を当該事業者へフィードバックを行い、今後の販路開拓に向け商品改良に生かした。	A	商議所・相談所、業務部	

柏商工会議所 令和5年度 経営発達支援事業実施状況一覧(R5年4月～R6年3月分)

				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			
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
	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。	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)は、新聞配送世帯の減少及び配送世帯の年齢層の偏り(高齢化)の現状を鑑み廃止。これまでの当サービス配送エリアよりも広範囲となる市内全域の一般消費者への周知強化を目的に、地域コミュニティ誌「リビングかしわ」(120,000部発行)に会員事業所15社の店名・所在地・商品を「イチオシ発掘広場」としての記事掲載、併配を行った。 また、「イチオシ発掘広場」コラボ企画として、「わくわくフェアin柏モディ」を開催。掲載事業者のうち6社(延べ18社)を11/3～11/5の期間限定で柏モディ1F入口前に出店し、新規顧客獲得や消費者ニーズ把握等テストマーケティングの場を創出した。 記事掲載、出展イベントから3ヶ月後にアンケート調査を行った結果、「自社の認知度向上に繋がった」が67%、「SNSフォロワー数が増加した」が30%となった。また、「新規顧客獲得の効果が得られた」、「自社のブラッシュアップまでできた」のは84%との結果を得た。 出店者の柏モディ出店期間における売上については、全店において通常の平均売上を3%以上増加していた。	A	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	「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、商談に至ったのが受注件数45件、受注成立5件となった。	A	商議所・業務部 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。	経営指導員及び一般職員により新規ユーザー登録5件、新規企業情報登録数15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12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303件、企業情報総数3528件)	A	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内容の検討会議に1回出席。会議は計画期間が見直された地域経済復興の方向性を共有した。	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(UDG2)の活動への参画 理事会・運営委員会(年10回)の出席、UDG2の活動協力	UDG2総会1回、年9回の戦略会議、プラットフォームワーキング4回、プラットフォーム委員会2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	実行委員会事務局として、7/30、31の2日間、3年ぶりに柏まつりを開催し、柏駅中心部に2日間で延べ81万人の賑わい創出した。今後は新しいイベントを加えつつ持続可能な柏まつりの開催に向けて関係者との協議も継続していく。	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	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1回出席。県内会議所の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。	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。また、中小企業基盤整備機構主催オンラインセミナーの情報を所内で共有し、希望者の受講を促した。	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)	経営指導員が参加する研修報告等を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。	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が、中小企業基盤整備機構主催オンラインセミナーの受講を積極的に促した。	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)	年間6回実施した正副会頭会議で実施状況を逐次報告した。	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6年3月外部有識者による事業評価を実施した。	A	柏商工会議所 柏市商工観光課	
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6年4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った。	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6年4月常議員会にて事業評価と見直し方針を報告した。	B	商議所・相談所				