

# 経営発達支援計画評価報告書

令和5年7月

習志野商工会議所

## 目 次

1. はじめに	……………P1
(1) 経営発達支援計画とは	……………P1
(2) 習志野商工会議所経営発達支援計画	……………P1
(3) 計画の進行管理	……………P2
2. 全体の達成状況	……………P3
3. 項目別の達成状況	……………P4
(1) 地域の経済動向調査に関する事	……………P4
(2) 需要動向調査に関する事	……………P5
(3) 経営状況の分析に関する事	……………P6
(4) 事業計画策定支援に関する事	……………P7
(5) 事業計画策定後の実施支援に関する事	……………P7
(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	……………P8
(7) 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事	……………P9
(8) 経営指導員等の資質向上等に関する事	……………P9
4. 令和4年度参考資料	……………P11、P12

# 習志野商工会議所経営発達支援計画評価

## 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。このような状況下、国は、平成26年に「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（平成5年法律第51号、以下「小規模事業者支援法」という。）の一部を改正し、商工会または商工会議所が行ってきた経営改善普及事業の中に、小規模事業者の経営発達に特に資するものとして「経営発達支援事業」を新たに位置づけ、商工会または商工会議所が小規模事業者の経営戦略に踏み込んだ支援を実施する「経営発達支援計画」に経済産業大臣が認定する仕組みを導入しました。また、令和元年7月には小規模事業者支援法の一部を改正し、(1)商工会または商工会議所は市町村と共同で計画を作成する、(2)経済産業大臣が計画認定する際には都道府県知事の意見を聴く、(3)一定の知識を有する経営指導員が計画に関与する、といった内容が新たに盛り込まれました。

計画の主な構成は、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むものです。

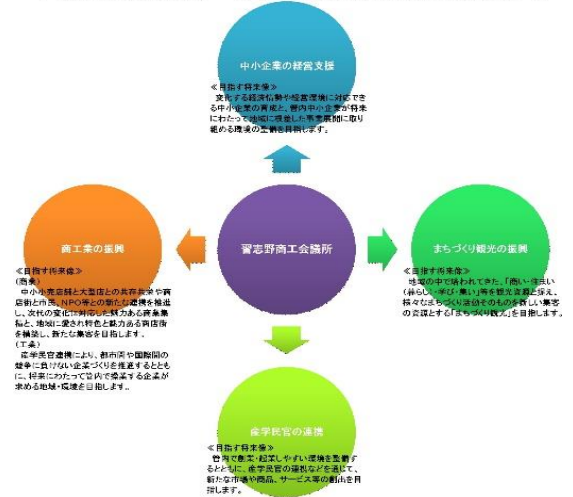
### (2) 習志野商工会議所経営発達支援計画

当商工会議所では、平成26年の「小規模事業者支援法」の改正に伴い、市内小規模事業者の持続的発展、地域経済の活性化を目指し、「経営発達支援計画」の策定を行い、平成29年3月に経済産業大臣の認定を初めて受けることができました。

計画期間は平成29年度から令和3年度までの5年間、現在は第2期として令和4年3月に認定を受けて新たな計画として、令和4年4月から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。

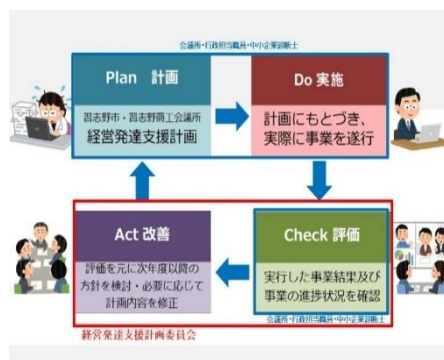
第2期 経営発達支援計画では「小規模事業者が地域経済の担い手として、将来に亘って持続的に成長・発展を遂げるようにすること」、起業・創業者への支援を充実することにより、「活力とにぎわいのある魅力あるまちづくりに貢献すること」を、地域への裨益目標とします。

※習志野商工会議所基本方針  
「つなぐ地域の底力～今、習志野商工会議所のできることに～」



### (3) 計画の進行管理

当商工会議所の定めた経営発達支援計画では、「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」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、経営発達支援計画委員会を開催し、商工会議所の職員による内部評価、中小企業診断士等の外部有識者や行政機関などによる外部評価、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

年度終了時に商工会議所職員が評価を行っています。  
評価は、A、B、C、D、Eの5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になります。

評価	評価基準
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
E	未実施

#### イ. 外部評価

令和5年7月4日に千葉県中小企業診断士協会、習志野市協働経済部、習志野商工会議所が出席して、外部評価委員会を開催しました。

#### 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。  
習志野商工会議所ホームページにもその内容を掲出します。

## 2. 全体の達成状況

項 目	評価
(1) 地域の経済動向調査に関する事	A
(2) 需要動向調査に関する事	A
(3) 経営状況の分析に関する事	B
(4) 事業計画策定支援に関する事	B
(5) 事業計画策定後の実施支援に関する事	D
(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	D
(7) 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事	A
(8) 経営指導員等の資質向上等に関する事	B
総合評価	B

### ◆総 評

総合評価としては、満遍なく対応している。

千葉県の経営支援の対しての変化している状況を踏まえ、時代に即応した支援体制を組織内で構築して、アフターコロナの支援策を模索して市内事業者への継続可能な支援体制の構築、経営指導員を中心に職員の能力向上を常に意識した取組みが必要とされる。

### 3. 項目別の達成状況

#### (1) 地域の経済動向調査に関すること

##### ア. 目 標

日本商工会議所「LOBO 調査」、(独) 中小企業基盤整備機構「景況調査」を実施しているが、ビックデータ等を活用した専門的な分析ができていないため、地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域経済分析を専門家と行い、年1回ホームページで公表します。

また、調査対象事業者の業種バランスを工夫しながら事業者数を増やし、精度高い調査、分析を行います。

##### イ. 内部評価

支援内容	目標値	実績値	達成率	評価
地域経済分析システム「RESAS」の活用	1	1	100%	A
習志野市「景況調査」の実施	1	1	100%	A
総合評価				A

##### ウ. 内部評価コメント

- ・ LOBO 調査は毎月市内5事業所に対し実施、景況調査は4半期ごとに52事業所を対象にこれまでどおり実施しました。  
(新型コロナウイルス感染症による経営への影響について、当商工会議所会報7月号にて商工会議所 LOBO 調査結果を掲載)
- ・ 地域経済分析システム「RESAS」にて当該地域の分析データを当商工会議所ホームページに掲載、活用を促した。
- ・ 令和4年12月に習志野市経済動向調査を実施。調査結果を当商工会議所ホームページに掲載した。

##### エ. 外部評価コメント

創業を含めて、事業者の経済動向がシフトしていく状況を確認することができるため、引き続き調査を継続していくことを良い。

## (2) 需要動向調査に関すること

### ア. 目 標

「(4) 事業計画策定支援に関すること」で事業計画の策定を行う予定の小規模事業者のうち、飲食業・サービス業を選定し、そのお店の顧客に向けたアンケート調査を実施。アンケート集計結果は中小企業診断士等の専門家と経営指導員等が分析し、新商品やサービスの基礎資料とします。

### イ. 内部評価

支援内容	目標値	実績値	達成率	評価
飲食業顧客需要調査対象事業所数	3	1	33%	C
サービス業顧客需要調査対象事業所数（小売業を含む）	2	4	200%	A
総合評価				A

### ウ. 内部評価コメント

調査対象事業者の業種が飲食業1事業所、サービス業2事業所、小売業2事業所。原則、デジタルアンケート票を採用して調査を実施、新型コロナウイルス感染症に関する規制も緩和される中、新たな生活様式による現状のサービスの評価、販路開拓、新メニュー、サービス等の開発に活かせるデータを収集して事業者へ提供することができた。

### エ. 外部評価コメント

新型コロナウイルス感染症の影響を受けている飲食業の調査件数として必要であったが、結果として様々な業種がバランス良く集められた。QRコードを活用してデジタルによる調査を実施する仕組みにより、円滑に事業を進められた。引き続き同様のデジタルを活用した調査方法で実施してほしい。

五月雨式での対応で良いので需要動向調査事業を順次進め、基本的調査項目に加えて、事業者が把握したい調査項目を入れて実施することが効果的である。

### (3) 経営状況の分析に関すること

#### ア. 目 標

経営指導員による巡回・窓口相談、マル経融資等の公的融資利用時の調査や各種セミナーの開催等を通じて、分析の対象となる小規模事業者の掘り起しを行うとともに、分析項目についても内容を定め、内部外部要因分析（SWOT分析）、財務分析（収益性・安全性・成長性分析等）などの分析手法を活用し、小規模事業者の経営状況を適切に把握、今後の取組みを具体的に検討します。

そして、次のステップである事業計画策定へのスムーズな移行が可能となり、専門的な課題等について外部専門家と連携し、現状分析と課題解決に向けた施策の提示などを行います。

また、経営指導員の資質向上のため、中小企業診断士等専門家の指導及び意見を伺い、より効果的なデータ収集及び活用方法を学び、段階的に知識強化を図ります。

#### イ. 内部評価

支援内容	目標値	実績値	達成率	評価
セミナー開催回数	1	1	100%	A
経営分析事業者数	42	26	61%	C
総合評価				B

#### ウ. 内部評価コメント

経営分析セミナーは、計画どおり開催するもコロナウイルス影響、セミナーテーマの関心度が低いためか、参加者は少ない。経営分析の重要性の周知、セミナーへの参加を促す活動が必要と認識している。

巡回・窓口相談、マルケイ融資等の公的融資利用時のほか、各種補助金の申請相談を通じて、小規模事業者の経営状況の分析を行いました。

#### エ. 外部評価コメント

マルケイ融資の相談や小規模事業者持続化補助金の申請書作成支援を通じて、経営分析を行っているが、事業者が分析の重要性を認識していないことから関心が薄く、データを上手に活用できていない状況にある。

データの見える化による経営分析、事業者自らがロカベンを活用するための周知、指導活動を地道に行うこと。

「経営分析」セミナーへの参加を促すため、原材料や燃料高騰に対して適切に価格転嫁を行うこと、価格戦略テーマに経営分析セミナーを開催することを勧める。



#### (4) 事業計画策定支援に関すること

##### ア. 目 標

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、「経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の5割程度の事業計画策定を目指します。

また、小規模事業者持続補助金の申請を契機として経営計画を目指す事業者の中から、現実可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていきます。

さらに、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指します。

##### イ. 内部評価

支援内容	目標値	実績値	達成率	評価
DX 推進セミナー	2	1	50%	B
事業計画策定	21	41	195%	A
総 合 評 価				B

##### ウ. 内部評価コメント

新型コロナウイルスの影響もあり、セミナーは中小企業におけるAI/ロボット技術をテーマに1回開催。またWebセミナーにより動画配信、集合によるセミナーを開催できない状況を補完した。

事業計画策定支援では、創業塾受講生の創業計画、小規模事業者持続化補助金の経営計画、マル経融資の経営改善計画など、事業計画策定支援を積極的に行った。

##### エ. 外部評価コメント

DXをどのように考えるか国が求めるDXと地域の事業者が考えるDXと変わって来たと思われる。現状に合わせてセミナー企画を進める。6月の実施したChatGPTのセミナーは人々の関心が高く、集客し易いテーマと思わる。

事業者が悩まれているIT化をどのように取り組めば良いか、また、事務の効率化を含め、10月から始まるインボイス制度や2024年からの電帳法への相談対応を求められて来る。

#### (5) 事業計画策定後の実施支援に関すること

##### ア. 目 標

事業計画策定に携わった管内小規模事業者に対し、経営指導員等が継続して事業計画の進捗等を原則3か月に1回、巡回訪問等で確認を行う。(ただし、事業者からの申し出等あった場合は、臨機応変に対応する。また、巡回訪問時等で課題や問題、事業計画の変更の必要が生じたときには、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、発生の要因及び今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度の変更を行います。

##### イ. 内部評価

支援内容	目標値	実績値	達成率	評価
フォローアップ対象事業者数	21 者	45	214%	A
フォローアップ頻度(延回数)	84 回	48	57%	C
売上増加事業者数	8 者	2	25%	D
利益率1%以上増加の事業者数	8 者	2	25%	D
<b>総合評価</b>				<b>D</b>

#### ウ. 内部評価コメント

・マルケイ融資の利用者や小規模事業者持続化補助金の採択者、市消費者動向調査の実施事業者を中心に事業の進捗確認を含めてフォローアップを実施。売上及び利益増加については、コロナ禍、事業活動の継続を模索している事業者が多く、短期的に売上、利益増加と判断することは難しい状況とあり、コロナの規制緩和、原材料及び原油価格の高騰がある程度落ち着くまでは引き続き注視、小規模事業者の売上及び利益増加に向けたフォローアップを行う。

#### エ. 外部評価コメント

数年に渡ってフォローアップする対応が望ましい。前年対応したところをリスト化して定期的の訪問調査、フォローする仕組み必要とされる。

### (6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

#### ア. 目 標

・新製品・新サービスの販売や新製品・新技術開発等に取り組む小規模事業者を対象に、販路拡大を目的として国内で開催される展示会・商談会等への出展等を支援します。展示会等の出展社に対しては成約率を高めるため、事前に企業向けの営業、チラシやパンフレット、POP 広告、接客等についてアドバイスを行うとともに、展示会出展後の事後指導を行い、成約件数を増やす支援をします。

#### イ. 内部評価

支援内容	目標値	実績値	達成率	評価
展示会出展事業者数	5 者	-	-	E
成約件数	1 件	-	-	E
SNS 活用事業者	10 者	2	-	D
売上増加率/者	10%	-	-	E
<b>総合評価</b>				<b>D</b>

#### ウ. 内部評価コメント

・展示会への出展は新型コロナウイルス感染症の影響により出展規模及びテーマ、展示会の時期、効果を検討した結果、令和4年度は出展を見送ることとした。(令和5年6月開催予定の機械要素技術展への出展予定) SNS 活用者に対する確認、改善、提案をするケースがあるが、新規にSNS を活用支援した案件はなかった。希望者を見つける手段が難しく、売上増加に繋がった案件はなかった。

今後は SNS 活用セミナーを開催、受講者から活用案件の掘り起こしを行う。

## エ. 外部評価コメント

バイヤーの中に売り込むことは難しい。佐倉はY（ヤマトイモ）M（味噌）O（お茶）で地域商品を作る取り組みをしている。

製造業以外の展示会への出展は難しい状況であるが、首都圏に近い地域での新たな需要開拓は難しく、ガイドラインでは全国一律で同じテーマとなっている。

## (7) 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### ア. 目 標

・経営発達支援計画委員会を年1回開催し評価・見直しの方針を決定する。事業の評価・見直し結果を当商工会議所ホームページに公表して地域の小規模事業者が閲覧可能な状態にする。

項 目	目標値	実績値	達成率	評価
経営発達支援計画委員会開催	1	1	100%	A
事業の成果及び評価の公表	1	1	100%	A
総 合 評 価				A

### イ. 内部評価コメント

経営発達支援計画委員会を令和4年7月21日に開催。前期経営発達支援計画（平成29年4月1日～令和3年3月31日）の最終年度の事業について評価、評価結果を商工会議所ホームページにて公表。計画の見直しは、令和4年4月より新たに認定された経営発達支援計画をコロナ禍ではあるが可能な限り、支援計画に基づき実施する方針とした。

## エ. 外部評価コメント

報告会で評価、習志野商工会議所ホームページにて事業成果及び評価をきちんと公表している。

## (8) 経営指導員等の資質向上等に関すること

### ア. 目 標

経営指導員等の支援能力向上には情報と知見、ノウハウの共有による組織全体の底上げが課題となっていて、個々人が持っている知見やノウハウ、ハイツーが組織内の共有知財としての継続が途切れるケースもあることから以下、経営指導員等のノウハウ、ハウツー、知見の蓄積、継承の仕組づくりに取り組む

### イ. 内部評価

No.	取り組む項目	評価
①	外部講習会等の積極的活用	○
②	DX 推進に向けてセミナー	○
③	OJT 制度の導入	○
④	定期的なミーティング	○
⑤	データベース化	○

### ウ. 内部評価コメント

①外部講習会等の積極的活用は、<sup>9</sup>千葉県商工会議所連合会主催の経営指導員、

補助員を中心に職員全員を対象に可能な限り研修会を受講した。

②DX 推進に向けてセミナーは前述の研修やオンラインセミナーにより受講、スキルアップを図るも、指導、支援レベルまでスキルには至っていない状況。引き続きセミナーを受講して支援能力の向上に取り組む。

③OJT 制度の導入は、業務経験者が経験の浅い職員に指導するも多種多様な業務に加えて指導スキルを必要となることから簡単に技術を継承することが難しい状況。

④定期的なミーティングは、毎週 1 回職員（経営指導員、補助員）を対象に実施。支援業務の情報交換で、支援の能力向上の機会としての活用には至っていない。

⑤指導カルテとしてデータベースは進んでいる。しかし、データを活用することは少ない。（相談者は原則、自身の状況を把握している経営指導員に相談するため、データ活用は限定的である。）

専門的な相談に対応する十分な知識と能力を有し、企業の経営発達（経営基盤強化）に向けて適切な手段が講じることができる中堅経営指導員〔レベル 3〕に向けて育成、継承しなければならない。

## エ. 外部評価コメント

千葉県では経営革新計画と事業継続力強化計画の策定に力をいれており、先進的な取組をしている近隣県を意識している。計画策定件数を増やすためには、事業所への積極的な訪問支援が必要であり、特に革新計画策定には時間が掛かる。

事業継続力強化計画は、災害及びコロナウイルス感染対策の必要性を伝え、興味を持った事業者に対してアプローチする姿勢が必要。遂行するための指導員が動きやすい環境づくり、支援体制の充実がカギであり、業務の棚卸しを行うとともに習志野商工会議所として重点支援項目を決める。

千葉県の支援事業への評価基準も変わって来ていることから、変化に対応した事業運営が求められる。

#### 4. 令和4年度参考資料

##### ◆巡回・窓口相談件数

業種	企業数	巡回指導件数									計
		経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	取引	環境対策	その他	
製造業	6	0	3	0	3	0	0	0	0	1	7
建設業	11	0	20	0	7	0	0	1	0	1	29
小売業	38	3	39	0	12	0	1	1	0	6	62
卸売業	5	0	7	0	1	0	0	0	0	1	9
サービス業	22	0	19	0	14	0	4	1	0	2	40
その他	7	0	15	0	5	0	0	2	0	2	24
創業	2	0	5	0	0	0	0	0	0	4	9
<b>計</b>	<b>91</b>	<b>3</b>	<b>108</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>180</b>

業種	企業数	窓口指導件数									計
		経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	取引	環境対策	その他	
製造業	6	0	5	0	1	0	2	1	0	0	9
建設業	36	0	25	0	20	0	22	0	0	6	73
小売業	49	0	63	1	31	2	4	4	0	4	109
卸売業	5	0	12	0	0	0	1	1	0	0	14
サービス業	69	1	63	0	13	3	19	5	0	8	112
その他	8	0	94	1	8	0	5	4	0	5	117
創業	5	0	14	0	3	0	0	2	0	2	21
<b>計</b>	<b>178</b>	<b>1</b>	<b>276</b>	<b>2</b>	<b>76</b>	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>455</b>

##### ◆令和4年度 新型コロナウイルス感染症関連支援件数

時期	電話	来所	巡回	月合計
令和4年4月	35	53	29	117
5月	33	51	16	100
6月	12	22	22	56
7月	6	10	22	38
8月	2	6	6	14
9月	2	3	2	7
10月	6	3	4	13
11月	18	2	3	23
12月	2	5	3	10
令和5年1月	0	0	0	0
2月	0	0	0	0
3月	0	0	0	0
<b>合計</b>	<b>116</b>	<b>155</b>	<b>107</b>	<b>378</b>

◆各種計画作成支援及び策定件数

計 画 名	支援件数	策定件数	申請件数	採択件数
経営計画／事業計画	58	58	—	—
経営革新計画	0	0	0	0
経営力向上計画	0	0	0	0
事業承継計画	0	0	0	0
創業計画	21	0	—	—
働き方改革実行計画	0	0	0	0
先端設備導入計画	1	1	1	1
事業継続力強化計画	2	0	0	0
合 計	82	59	1	1

◆各種補助金・融資支援及び申請件数

計 画 名	支援件数	策定件数	申請件数
小規模事業者持続化補助金	36	36	36
ものづくり補助金	0	0	0
I T 導 入 補 助 金	0	0	0
事業再構築補助金	1	1	1
マルケイ融資	21	21	21
制 度 融 資	0	0	0
普 通 貸 付	0	0	0
合 計	58	58	58

◆各種支援策支援件数

支援策名	支援件数
事業復活支援金	208
合 計	208

**【経営発達支援計画評価委員会】**

日 時：令和5年7月4日（火）午前10時30分～午前11時30分

場 所：習志野商工会議所 2階 特別会議室

出席者：（一社）千葉県中小企業診断士協会、習志野市、習志野商工会議所

内 容：令和4年度経営発達支援計画の事業報告及び事業評価について