

平成 29 年度小田原市橋商工会経営発達支援計画事業外部評価書

当会は、平成29年3月、経済産業省より小規模企業基本法に基づく「経営発達支援計画」の認定を受け、同年6月より経営発達支援計画の実行に取り組んでおります。

平成30年2月に平成29年度分の事業を終え、次のとおり外部委員に対して事業実施状況と成果を報告し、評価をいただきました。その結果は次のとおりです。

■日時 平成30年5月17日(木)14時～16時

■会場 小田原市橋商工会

■出席 委員3名(神奈川県 産業労働局 中小企業部 中小企業支援課 海老名駐在事務所(かながわ中小企業成長支援ステーション) チーフマネージャー 池谷信昌氏/小田原市経済部産業政策課主査石黒和礼氏/神奈川県商工会連合会専門経営指導員小牧加津男氏)、事務局長周東博

■内容 小田原市橋商工会平成29年度経営発達支援計画事業評価について

I. 経営発達支援計画の内容

◆ 地域の経済動向調査に関すること

実施	1.地域経済動向調査 (1)第一四半期分(報告日 平成29年10月3日(火)) ①生産:神奈川県工業生産指数、小田原市工業生産指数 ②建設:神奈川県内建築着工統計[新築・増築] ③需要動向:商業動態統計 ④雇用:小田原職業安定所管内有効求人倍率/就職率/中高年の就職率/充足率、神奈川県労働力調査結果、県下完全失業率 ⑤景気ウォッチャー:個人企業経済調査、神奈川県景気動向指数、中南信用金庫景気動向調査 (2)第二四半期分(報告日 平成29年12月26日(火)) ①生産:神奈川県工業生産指数、全国鉱工業指数 ②建設:神奈川県内建築着工統計[新築・増築]、建設工事受注動態統計調査[受注高] ③需要動向:商業動態統計 ④雇用:小田原職業安定所管内有効求人倍率/就職率/中高年の就職率/充足率、神奈川県労働力調査結果県下完全失業率、全国労働力調査 ⑤景気ウォッチャー:個人企業経済調査、神奈川県景気動向指数、中南信用金庫景気動向調査、全国景気動向指数 (3)第三四半期分(報告日 平成30年2月15日(木))
----	--

	<p>①生産:神奈川県工業生産指数、全国鉱工業指数、</p> <p>②建設:神奈川県内建築着工統計[新築・増築]、建設工事受注動態統計調査[受注高]</p> <p>③需要動向:商業動態統計</p> <p>④雇用:小田原職業安定所管内有効求人倍率/就職率/中高年の就職率/充足率、神奈川県労働力調査結果県下完全失業率、全国労働力調査</p> <p>⑤景気ウォッチャー:個人企業経済調査、神奈川県景気動向指数、中南信用 金庫景気動向調査、全国景気動向指数</p> <p>2.生産、建設、需要動向、雇用、景気ウォッチャーに関する調査公表等のためのホームページ作成 (完成日 平成29年9月25日(月))</p>	
評価	B	<p>理由・コメント</p> <p>計画通りに実施されているが、効果を十分発揮するためには調査結果の活用方法を小規模企業者に理解してもらうための取組を積極的に進める必要がある。</p>
	A	<p>理由・コメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでセミナーや個別支援により計画支援、補助金申請における事業計画書作成等を支援してきたが、事業者自身事業計画に基づいて経営を行っている意識が低く、「経営計画書を作成したことがない」事業者も多く存在しているという状況を打破するため、今後成功確率の高い事業計画づくりの支援を実施していくことは大変重要なことである。 ・まずは「事業計画作成ゼミ」で学んだ後、専門家による伴走支援を行い、成功確率の高い中期事業計画を策定することを達成するためのスキームを確立した。 ・「事業計画作成ゼミ」受講者同士、コーディネータを同席させた勉強会を実施することにより、同じような問題・課題を抱える事業者同士の情報交換・問題解決の場を提供している。 ・当初の計画通り5社のゼミ参加を得ることができた。 <p>以上のことから、本計画は十分に評価に値すると考える。</p>
	A	<p>理由・コメント</p> <p>経済指標の定期的な収集・分析とデータ公表を計画に基づいて実施している。継続することでデータ公表実施についての認知度も上がり、当市場に関心を持つ事業者や創業者の呼び込みにつながる事が期待できる。</p>

◆ 経営状況の分析に関すること

実施	<p>①実施日</p> <p>a. 事業計画策定ゼミにおける経営状況分析</p> <p>7月25日の第1回ゼミ「事業計画策定の仕方」において自社の経営状況分析手法について学んだ後、各々3回にわたる個社支援によって経営状況分析を次の通り行った。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>事業所名</th> <th>(有)A社</th> <th>(株)B社</th> <th>C店</th> <th>D社</th> <th>(有)E社</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">実施日</td> <td>7/24</td> <td>7/25</td> <td>7/25</td> <td>7/25</td> <td>7/25</td> </tr> <tr> <td>8/28</td> <td>8/30</td> <td>8/30</td> <td>8/24</td> <td>8/15</td> </tr> <tr> <td>9/8</td> <td>9/11</td> <td>9/11</td> <td>9/11</td> <td>9/11</td> </tr> </tbody> </table>		事業所名	(有)A社	(株)B社	C店	D社	(有)E社	実施日	7/24	7/25	7/25	7/25	7/25	8/28	8/30	8/30	8/24	8/15	9/8	9/11	9/11	9/11	9/11
	事業所名	(有)A社	(株)B社	C店	D社	(有)E社																		
実施日	7/24	7/25	7/25	7/25	7/25																			
	8/28	8/30	8/30	8/24	8/15																			
	9/8	9/11	9/11	9/11	9/11																			
<p>b.事業計画策定ゼミに参加しない事業者の経営状況分析</p> <p>次年度以降に事業計画策定ゼミに参加してもらいたい事業者に声をかけ、次の通り3回にわたる個社支援によって経営状況分析を行った。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>事業所名</th> <th>F店</th> <th>G所</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">実施日</td> <td>12/28</td> <td>12/27</td> </tr> <tr> <td>1/12</td> <td>1/31</td> </tr> <tr> <td>2/1</td> <td>2/13</td> </tr> </tbody> </table>		事業所名	F店	G所	実施日	12/28	12/27	1/12	1/31	2/1	2/13													
事業所名	F店	G所																						
実施日	12/28	12/27																						
	1/12	1/31																						
	2/1	2/13																						
<p>②支援内容</p> <p>《分析項目》マクロ環境(経済環境・競争環境・テクノロジー環境等々)/タスク環境(供給業者・競争業者・顧客ほか)/企業内環境(方針・目的・各経営機能(組織・営業・情報ほか))/数期分の決算書から読み取れる経営状況、資金繰り、財務状況</p> <p>《分析行程》第1日目:ヒアリング・企業からのデータ収集→第2日目:第1回分析データの提供・調整→第3日目:最終分析結果の提供</p>																								
<p>③支援者数</p> <p>7社×各3日=計21日</p>																								
<p>④特色等</p> <p>事業者の中期的な事業計画目標の達成に役立つよう専門家を1社につき1名配しながら、個々に経営状況の分析を行うとともに、事業者自身でもある程度の経営状況の分析が行えるよう、マーケティング環境や市場の分析、財務分析などの方法についても習得することを目的に行った。</p>																								
評価	<p>理由・コメント</p> <p>A 一社ごとに非常に細かく多面的に分析し、今後の経営計画の策定に役立つものとなっている。</p>																							

	多くの小規模企業者にもう少し簡易な形で自社の経営状況の分析に取り組んでもらえるきっかけとなるようなものができるとういと思われる。
A	理由・コメント ・「事業計画作成ゼミ」で事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に一度事業計画の進捗状況を把握するとともに、計画目標の達成に向けたフォローアップを実施している。 ・経営実態調査によって問題点を洗い出し、その問題解決に向け、専門家派遣等を実施することにより、的確なアドバイスをを行っている。 以上のことから、本計画は十分に評価に値すると考える。
B	理由・コメント 事業計画作成ゼミを開催(ゼミ受講5社、企業健康診断3社)の計画に対し、計7社の経営状況分析を支援しており、おおむね計画通りに進捗している。計画時に使用を予定した分析ツールは使用しなかったが、成果に悪影響はないと思われる。

◆ 事業計画策定支援に関すること

実施	<p>事業計画策定支援のためのゼミを開催し、事業計画策定について学んでもうとともに専門家による個社支援を行うことにより、精度の高い事業計画策定を支援した。</p> <p>① 経営発達支援計画(伴走型支援事業)説明会の開催 日時:平成29年6月20日(火)19:00~21:10 会場:橘タウンセンターこゆるぎ ホールA 出席者:7名 講師:高久広 内容:① 中小企業関連法制の変遷 ② 小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針 ③ 当会の経営発達支援計画の概要及び「経営実態アンケート、買い物動向調査」の結果概要 ④ 平成29年度伴走型小規模事業者支援推進事業(個社支援)の内容とメリット 特色等:伴走型支援を受けるにあたり、小規模企業振興における本事業の位置づけ、地域の経済や産業資源の状況、小規模事業者の経営実態、市場環境等を理解してもらうため、一連の説明を行った後、本年度の伴走型支援事業内容について説明し、本事業に対する理解を深めた。</p> <p>② 事業計画策定ゼミ a.事業計画ゼミの講義による事業計画策定の知識習得</p>		
	実施日・内容	受講者数	備考

7/25(火) 事業計画策定と経営状況分析の仕方	6名	於こゆるぎ
9/11(月) 需要動向分析、顧客ニーズ分析の仕方	6名	於前羽福祉館

- b.経営状況の分析の個社支援 ※「b.経営状況の分析」で実施
- c.需要開拓に関する個社支援 ※「f. 新たな需要の開拓に寄与する事業」で実施
- d.受講者同士が議論し事業計画策定能力を高めていくためのディスカッション

実施日・内容	受講者数	備考
10/18(水) 事業計画策定ディスカッション第1回	6名	於前羽福祉館
12/ 5(火) 事業計画策定ディスカッション第2回	5名	於前羽福祉館
2/ 5(月) 事業計画策定ディスカッション第3回	5名	於前羽福祉館

- e.事業者自身では解決し得ない疑問等に対して、経営指導員やアドバイザーによる個別アドバイス。

	(有)A社	(株)B社	C店	D社	(有)E社
第1回	11/22	10/11	12/5	1/9	12/5
第2回	12/8	11/20	1/5	1/25	2/2
第3回	1/12	11/28	2/5	2/5	2/5
第4回	1/22	12/5			
第5回	1/26	2/5			

事業計画策定ゼミの特色: 事業計画策定の仕方や経営状況分析、需要動向・顧客ニーズ調査の方法を学び、アドバイザーとともに実践し、アドバイザーに不備を補う指導を受ける。また、ディスカッションによって他の受講者がどのような分析や調査を行うのか、どのような競争戦略を立案していくかなどを情報交換しながら進めていくことが特徴。

評価	A	理由・コメント 詳細な現状分析に基づき、経営戦略から事業戦略、実行計画まで落とし込まれた非常にオーソドックスな計画づくりができています。 もう少し社長に夢を語ってもらい、夢の実現のためのドライバとなる項目の実施に絞り込んでもよかったのではないかと思います。
	B	理由・コメント 計画通りに実施されているが、効果を十分発揮するためには調査結果の活用方法を小規模企業者に理解してもらうための取組を積極的に進める必要がある。

	A	理由・コメント 今回策定した各社の事業計画は高いレベルで完成している。事業者の声からも計画策定が自社を客観的に見直す効果があったことがうかがえる。
--	---	--

◆ 事業計画策定後の支援に関すること

実施	◆内容 経営問題解決個社支援(専門家派遣)										
	<ul style="list-style-type: none"> ・対象 ゼミ受講者5名 ・時期 平成30年2月 ※次のとおり <table border="1"> <tr> <td>(有)A社</td> <td>(株)B社</td> <td>C店</td> <td>D社</td> <td>(有)E社</td> </tr> <tr> <td>2/14</td> <td>2/15</td> <td>2/13</td> <td>2/13</td> <td>2/14</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・内容 ゼミ終了後の事業計画の進捗状況を把握するとともに、事業計画実行1年目となる平成30年度の具体的な行動計画書を作成する支援を行った。 		(有)A社	(株)B社	C店	D社	(有)E社	2/14	2/15	2/13	2/13
(有)A社	(株)B社	C店	D社	(有)E社							
2/14	2/15	2/13	2/13	2/14							
評価	A	理由・コメント 計画実施のため翌年度に実施すべきことが明確に示されている。翌年度のアクションを自分でチェックできるようなシートがあるとよいと思われる。									
	A	理由・コメント ・「事業計画作成ゼミ」で事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に一度事業計画の進捗状況を把握するとともに、計画目標の達成に向けたフォローアップを実施している。 ・経営実態調査によって問題点を洗い出し、その問題解決に向け、専門家派遣等を実施することにより、的確なアドバイスを行っている。 以上のことから、本計画は十分に評価に値すると考える。									
	A	理由 事業計画策定事業者に対し、平成30年度の行動計画策定支援を実施しており、計画に基づいた経営の定着に強く働きかけるものであると評価できる。今後事業者自らPDCAを繰り返してゆくような成長が期待できる。									

◆ 需要動向調査に関すること

実施	事業計画策定ゼミ参加事業所5社のうち2社が新製品開発のための需要動向調査を選択。次のとおり需要開拓調査を行うための支援を行った。	
	① 需要動向調査選択事業者と支援内容	
	事業所名	支援内容
	(株)B社	フルーツソース開発のための需要動向調査支援
(有)E社	地域の高齢者を対象とした新規事業を立ち上げる検討を支援	

	② 支援日			
	事業所名	支援日		
	(株)B社	10/5	10/18	10/31
	(有)E社	10/6	10/18	11/3
	③ 具体的な支援内容			
	事業所名	支援内容		
	(株)B社	外部環境分析・商品設計(競合分析/基本戦略/マーケティングリサーチ(グループインタビュー)ほか		
	(有)E社	SWOT分析から導き出せる新事業の方向性/先行事例調査/市場統計調査/競合調査/高齢者アンケート調査		
評価	A	理由・コメント 実施件数は2社と少ないが、事業計画策定に十分役立つ需要動向調査が実施されている。 アンケートの設計・分析などかなり専門的な知識を要する内容であり、習得するための取組を継続的に行っていくとよいと思われる。		
	A	理由・コメント ・「消費動向調査結果」を分析することにより、橘地区の特性を活かした事業展開を図っている。 ・製品等の改良・開発のために必要な需要の動向、市場の製品等に対する評価等の情報収集のスキームを確立させた。 以上のことから、本計画は十分に評価に値すると考える。		
	C	理由・コメント 需要分析セミナー・個別支援により5社の支援を計画していたが、実際に支援したのは2社であった。今後経営状況分析と事業計画策定支援の母数が増加することに合わせて需要動向調査のニーズも増えてゆくと思われる。		

◆ 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

実施	事業計画策定ゼミ参加事業所5社のうち3社が新たな需要の開拓に寄与する事業の選択。次のとおり新たな需要の開拓のための支援を行った。		
	① 新たな需要の開拓に寄与する事業と支援内容		
	事業所名	支援内容	
	(有)A社	Web活用方法/建築事務所(一級建築士)の開拓、リフォームの開拓支援	

	C 店	クロスSWOT分析による今後進むべき戦略の再検討/潜在需要、豊に対するニーズ、困りごとの掘り起し等の戦略支援		
	D 社	販売チャネル拡大に向けたターゲットの確認/ブランド化の方向性/B・C級品販路拡大等の支援		
	② 支援日			
	事業所名	支援日		
	(有)A 社	10/11	10/24	11/3
	C 店	10/11	10/18	11/3
	D 社	10/5	10/18	12/5
	③ 具体的な支援内容			
	事業所名	支援内容		
	(有)A 社	市場動向に関する2次データ分析(住宅金融機構/野村総研/木材産業・市場の動向)/ターゲティング分析/ポジショニング分析ほか		
	C 店	市場動向に関する2次データ分析/多様化したニーズとリフォーム需要掘り起し等のための市場ニーズ分析(たちばなファミリーフェスティバルでの豊に関するニーズアンケート調査サンプル数75件)		
	D 社	販売チャネル拡大に向けた先進事例調査/ブランド化事例調査/B・C級品販路拡大と生産品質向上のための新市場調査ほか		
評 価	A	理由・コメント 事業計画策定に十分役立つ実施されている。 既存データの2次分析やアンケート調査、先行事例調査などなどかなり専門的な知識を要する内容であり、習得するための取組を継続的に行っていくとよいと思われる。		
	A	理由・コメント ・「出張商店街」や「たちばなファミリーフェスティバル」等既存の需要開拓機会の創出に、フェイスブックやブログ等 IT を活用し、新規顧客開拓等に結び付けている。 ・フェイスブックやホームページの開設等の使い方、効果的な情報の載せ方等を学ぶ場を事業者に対し、提供している。 ・既存事業を実施することによる新たな需要開拓市場拡大の創出するスキームを確立させた。 以上のことから、本計画は十分に評価に値すると考える。		
	B	理由・コメント 既存事業の活用方法を事前に詳細に分析しており、需要開拓のスキームをスムーズに構成する上で効果があったと考えられる。実践した内容に基		

	ついた改善計画の策定支援と、事業者による IT を活用した直接的な情報発信の継続を期待する。
--	--

II. 地域経済の活性化に資する取組

実施	<p>新たな事業伸張の機会づくりとして自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興についてはオートキャンプ場運営による地域活性化の可能性を探るとともに、高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネス創出のための事例調査を実施。また既存の需要開拓の機会の改善については、「出張商店街」「出張住宅相談」「たちばなファミリーフェスティバル」「みんなの花火」については来場者アンケート、現状分析等を行い、新たな需要の開拓の機会として機能させるための改善策を探った。</p>	
	内容	完了日
	自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興に関する調査	平成 30 年 2 月 16 日
	高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスに関する調査	平成 30 年 2 月 15 日
	既存の需要開拓の機会の改善に関する調査	平成 30 年 2 月 16 日
評価	A	<p>理由・コメント</p> <p>地域資源を生かした地域活性化の取組についての具体的な提案が盛り込まれている。</p> <p>提案を生かして自主的な取組につながるように、他の機関との連携・既存施策の活用を検討すること、橘商工会管轄外の企業による提案実施の可能性を踏まえて、提案内容を広く知らせるとよいと思われる。</p>
	A	<p>理由・コメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源を有効に活用した事業や地域の課題・問題に着目した事業に取り組んでいる。 ・新たな事業だけではなく、既存事業の需要開拓の機会の改善を図ることにより、イベント等の集客力や売上アップに繋げている。 <p>以上のことから、本計画は十分に評価に値すると考える。</p>
	B	<p>理由・コメント</p> <p>既存のイベント等を調査し抽出した課題を地域商工業者の需要開拓と結び付ける取り組みは地域社会・地域経済の持続のために大きな効果があると考えられる内容となっている。</p>

【評価区分】

評価	達成割合	評価	達成割合
A	計画通りに実施し十分な効果が出ている	C	効果は認めるが計画どおりに行われていない
B	計画通りに実施し概ね効果が出ている	D	計画通りに実施されておらず効果も出ていない