

平成27年度 桐生商工会議所  
「経営発達支援事業」評価報告書

平成28年6月

桐生商工会議所経営発達支援事業  
外部評価委員

## 目 次

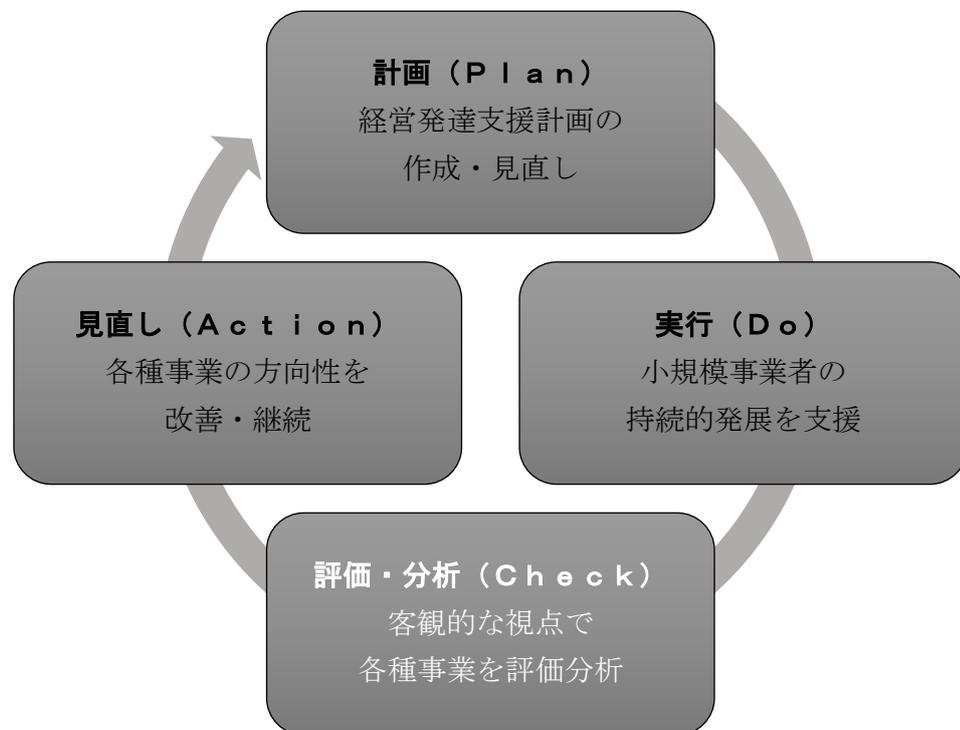
1	外部評価の目的	2
2	外部評価の流れ	3
3	外部評価員名簿	3
4	会議開催経過	4
5	評価視点と評価方法	4
	（1）評価視点	4
	（2）評価方法	5
6	外部評価結果	6
7	全体的な総括	14

## 1 外部評価の目的

桐生商工会議所では、平成27年7月に経済産業省より「経営発達支援計画」の認定を受け、5年計画で小規模事業者の持続的発展を支援するための各種事業に取り組んでいる。

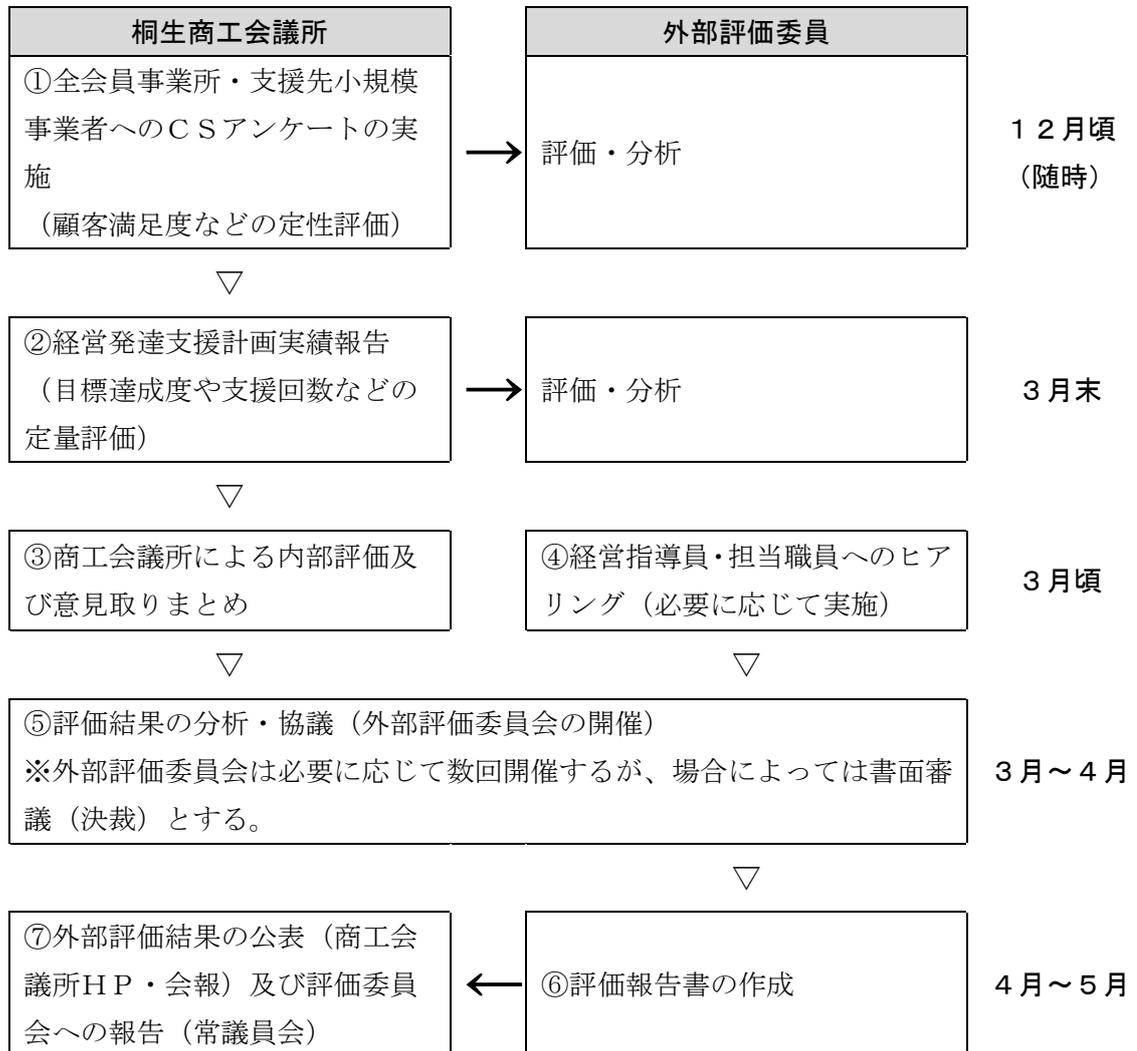
この外部評価は、経営発達支援事業を効果的に継続していくため、客観的な視点で各種事業を評価分析し、適切なPDCAサイクルを構築することを目的として行うものである。

外部評価委員は、支援実績と会員CSアンケート結果等に基づき、目標達成状況及び事業内容に対する評価分析を行い、経営発達支援事業評価報告書を作成、必要に応じて支援計画内容の見直しについて提言を行うものとする。



## 2 外部評価の流れ

外部評価は、以下のとおり実施する。



## 3 外部評価委員名簿

外部評価委員は、以下のとおり構成する。

(敬称略)

氏名	所属	役職
高橋 智	(株)日本政策金融公庫前橋支店 国民生活事業	国民生活事業統轄
瀬古 裕美	(公財) 群馬県産業支援機構	参事兼総合相談課長
関口 郁雄	桐生市産業経済部	産業政策課長兼 産学官推進室長

#### 4 会議開催経過

会議の開催経過は、以下のとおりだった。

名 称	日 時	内 容
第1回 外部評価 委員会	平成28年1月28日(木) 午前11時～正午	・ 委嘱状伝達 ・ 経営発達支援事業の概要について ・ 経営発達支援事業の進捗状況について ・ 経営発達支援事業の評価方法について
第2回 外部評価 委員会	平成28年6月20日(月) 午前11時～正午	・ 経営発達支援事業の実績報告について ・ 桐生商工会議所満足度調査アンケート集計結果について ・ 経営発達支援事業の外部評価について

#### 5 評価視点と評価方法

##### (1) 評価視点

チェック項目	評価の視点
必要性	小規模事業者を支援するために必要不可欠な事業であるか
	商工会議所が主体となって実施すべき事業であるか
	商工会議所内部の管理運営上必要な事業であるか
有効性	事業の成果は上がっているか
	目標に対する達成度は十分であるか
	地域経済の活性化に貢献しているか
	小規模事業者の課題解決に貢献しているか
	商工会議所内部の管理運営上の課題解決に貢献しているか
効率性	効率性向上に努めているか
	成果を落とさずにコストの削減や業務負担を縮小する方法はあるか

チェック項目と評価の判断基準は以下のとおりである。

必要性、有効性、効率性の各項目に対する評価の基準として、下図を参考に外部評価を行う。商工会議所の内部意見を踏まえ、総合的な外部評価とする。

	必要性・有効性が低い		必要性・有効性が高い	
効率性が低い	統合 ・ 終了	根本的見直し (縮小)	簡易な改善 (縮小)	
効率性が高い			簡易な改善 (拡大)	根本的見直し (拡大)

## (2) 評価方法

外部評価は、各事業の「数値目標・実績」に記入されている情報と「経営発達支援計画実施状況調査回答票」及び「桐生商工会議所満足度調査アンケート」の集計結果を参考に  
して行った。これらの資料から読み取れない部分は、担当者へのヒアリングにより補った。

資料及びヒアリング結果を踏まえ、各事業について、商工会議所の内部意見に対する今後の方向性を以下の判定基準に沿って評価した。

評価項目		判定基準
計画どおり継続		現状の水準で、計画どおり事業を継続することが適当である
簡易な改善	縮小	目標達成に向けて比較的簡易な改善（事業縮小）すべき点がある
	拡大	目標達成に向けて比較的簡易な改善（事業拡大）すべき点がある
根本的見直し	縮小	事業の目的や趣旨から事業縮小を根本的に見直す必要がある
	拡大	事業の目的や趣旨から事業拡大を根本的に見直す必要がある
統合・終了		これまでの事業実績や成果から、他事業との統合や事業終了を考 えるべきである

## 6 外部評価結果

各事業の外部評価結果は以下のとおり。

### 1. 経営発達支援事業の内容

#### I. 市場動向・支援施策・支援ツール等、経営に役立つ情報の収集・整理

実施内容・内部意見	外部評価・意見
<p>所内の経営支援に関する情報の統一化、提供の迅速化、共有化を図るため「経営支援情報共有データベースシステム」を構築した。</p> <p>①市場動向情報②専門家情報③展示会・商談会情報④認証制度情報⑤マスコミ・プレス窓口情報⑥経営支援施策情報⑦支援ツール情報⑧マッチング事業者情報⑨バイヤー情報⑩代理出展サイト情報—の10カテゴリーごとに情報を格納・検索できる。</p> <p>特に、専門家情報は、中小企業診断士、税理士、司法書士など51名の登録があった。</p> <p>これらの情報は、経営発達支援専用の新設したホームページ「サポートステーション」内にも掲載した。</p> <p>今後も、有益な情報収集を継続して行い、データベースに整理していく。また、登録いただいた専門家との連携を強化するとともに、新たな専門家を増やしていきたい。</p>	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>データベースに収納した各種情報の更新・管理を徹底していただきたい。</p> <p>ホームページも同様に常に最新情報が入手できるように更新していただきたい。</p>

#### II. 小規模事業者の経営状況の調査、分析、整理権利化

取組項目	実施内容・内部意見	27年度目標	27年度実績	外部評価・意見
既に保有している紙媒体の事業者情報のデータ化	融資や補助金申請時の所内に蓄積されている小規模事業者の経営情報をデータ化した。	60件	64件	<b>計画どおり継続</b>
ヒアリングによる経営状況の分析及び整理 (知的資産経営レポート作成支援含む)	小規模事業者の定性面での強み・弱みを分析し、知的資産プランナー等専門家派遣を行い、支援先の無形資産(技術・ノウハウ・信用・取引先・人材)を評価・可視化し、知的資産経営レポートを作成する計画だが、今年度の実績は無かった。(2年度目からの開始事業)	—	—	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>計画では2年度目からの開始事業であるため、継続して取り組んでいただきたい。</p> <p>効率良く支援を行えるよう専門家との連携を綿密にし、支援力向上に努めておく必要がある。</p>
無形資産の権利化支援	無形資産を権利化(営業秘密管理規定設置、業務提携契約締結等)することで、小規模事業者の防衛体制強化	—	—	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>計画では3年度目からの開始事業であるため、</p>

	を図る計画だが、今年度の実績は無かった。 <u>(3年度目からの開始事業)</u>			継続して取り組んでいただきたい。 効率良く支援を行えるよう専門家との連携を綿密にし、支援力向上に努めておく必要がある。
--	--	--	--	--

### III. 経営計画の策定支援

取組項目	実施内容・内部意見	27年度目標	27年度実績	外部評価・意見
経営計画策定セミナー開催	①4/23 小規模事業者持続化補助金（2次公募）説明会 桐生商工会議所 ②7/27 小規模事業者持続化補助金（1次公募・2次公募）採択者向け説明会 桐生商工会議所 ③2/11 GIS マーケティングツールを活用した「商圈分析セミナー」(株)JPS 営業部 34人 ④3/11 『日経テレコン』を活用したビジネス情報活用セミナー 日経MM(株) 18人	7回	4回	<b>簡易な改善（縮小）</b>  必要性は高いため、業務効率や進め方を改善して取り組んでいただきたい。
経営計画策定支援（持続化補助金支援含む）	小規模事業者持続化補助金申請時に経営計画の策定を支援した。 今後も計画に沿って支援していきたい。	25件	77件	<b>計画どおり継続</b>  目標値を大きく上回る実績を上げており評価できる。 件数と支援内容が反比例しないように継続して取り組んでいただきたい。 また、全指導員が統一的な支援を行えるよう更なる支援力向上に努めていただきたい。
経営革新計画策定支援（採択数）	経営革新計画申請時に経営計画の策定を支援した。繊維関係事業者2件が採択された。 今後も計画に沿って支援していきたい。	4件	2件	<b>計画どおり継続</b>  目標値を下回っているが、継続的に取り組んでいただきたい。

				<p>専門家相談等も有効に活用し、支援件数を増やせるよう努めていただきたい。</p>
--	--	--	--	--

#### IV. 策定した経営計画の実行支援

##### ・販路開拓支援

取組項目	実施内容・内部意見	27年度 目標	27年度 実績	外部評価・意見
<p>新商品等プレスリリース支援</p>	<p>小規模事業者の新商品・新サービス・新技術等の情報を収集し、当所の広報媒体から随時発信するとともに、マスコミに対して投げ込みを行うことで、PR支援を行った（経営革新計画採択1件含む）。            今後は、セミナー開催やプレス発表会を実施し支援していきたい。</p>	5件	4件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>必要性は高いため、継続的に取り組んでいただきたい。            SNS等で手軽に行えるPRからマスメディアへの周知まで幅広いメニューを整備する必要がある。            また、マスコミとの連携も強化していただきたい。</p>
<p>HPの事業者紹介ページ掲載</p>	<p>小規模事業者をPRするオリジナル映像を制作し、動画投稿サイトYouTubeにアップし、「サポートステーション」で紹介した。            今後も計画に沿って支援していきたい。</p>	25件	10件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>目標値を下回っているが、継続的に取り組んでいただきたい。            動画による事業者紹介は、先進的な取り組みであり評価できる。</p>
<p>展示会・即売会等 出展（回数）</p>	<p>①4/8－4/14 恵比寿三越販売会「Room of KIRYU～桐生からの空っ風～」 恵比寿三越            ②10/30－11/3 Room of KIRYU展（桐生ファッションウィーク）有鄰館レンガ蔵            ③11/25－11/27 feel NIPPON『技のヒット甲子園 2015』東京ビックサイト</p>	2回	3回	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでいただきたい。            ターゲットを明確にし、地域活性化と販路開拓支援の目的を分けた出展計画を立てていただきたい。</p>

展示会等出展（延べ参加企業数）	上記の展示会・即売会等に参加した企業数。（繊維工業、製造業）	15件	24件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでいただきたい。 一部の参加企業に偏ることなく、多くの企業が参加できるよう実績を上げていただきたい。</p>
バイヤー等取引斡旋（成約数）	上記の展示会・即売会等の中でもバイヤー向けの『技のヒット甲子園 2015』において取引斡旋があり成約した数。（繊維工業：2件、製造業：2件）	12件	4件	<p><b>簡易な改善</b></p> <p>商品や企業のPRを積極的に行う必要がある。 来場者層がターゲットになっているかを考慮した出展計画を立て取り組んでいただきたい。</p>
販路開拓セミナー開催	<p>①7/16 「お客様の心に寄り添う接客術」 前田京子氏 30人</p> <p>②9/15 「キャッチコピーでずば抜ける！」 弓削徹氏 30人</p> <p>③10/23 「売り場で即効！ブラックボードPOP講習会」 今村明子氏 25人</p> <p>④11/17 「小さいお店がメディア取材を呼び込む方法」 谷田貝孝一氏 30人</p> <p>⑤12/15 お客様に聞くだけで「売れない」が「売れる」に変わるたった1つの質問 岡本達彦氏 30人</p>	5回	5回	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでいただきたい。 参加者へのアンケート調査等も行い、より必要性・有効性の高いセミナーを企画していただきたい。</p>
小規模事業者持続化補助金申請支援（採択数）	小規模事業者持続化補助金の採択数。 77件申請→56件採択	22件	56件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>目標値を大きく上回る実績を上げており評価できる。成果を落とさず効率性を高められるよう、継続的に取り組んでいただきたい。</p>

・資金調達支援

取組項目	実施内容・内部意見	27年度 目標	27年度 実績	外部評価・意見
マル経資金・中小企業経営力強化資金による資金調達支援	<p>マル経資金融資を経営計画実行のための「攻め」の手段として積極的に活用し、経営発達に向けた資金調達支援を行った。</p> <p>また、策定した経営計画を日本政策金融公庫と共有し、中小企業経営力強化資金の優遇利率制度により資金調達支援を行った。</p> <p>今後も計画に沿って支援していきたい。</p>	16件	12件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>小規模事業者の実態に合った支援を心がけ、継続的に取り組んでいただきたい。</p>
ものづくり補助金等申請支援による資金調達支援（持続化補助金除く）	<p>ものづくり・商業・サービス革新補助金の申請支援を行った。（繊維工業：3件、製造業：3件、小売業：3件）</p>	7件	9件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでいただきたい。</p> <p>また、全指導員が統一的な支援を行えるよう更なる支援力向上に努めていただきたい。</p>

・現場改善支援

取組項目	実施内容・内部意見	27年度 目標	27年度 実績	外部評価・意見
改善・5S支援	<p>現場改善の専門家と連携して経営計画実行に必要な業務効率化や5S活動推進についての実践的な支援を行った。（繊維工業：1件）</p> <p>今後も計画に沿って支援していきたい。（<u>2年度目からの開始事業</u>）</p>	—	1件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>2年度目からの開始事業であるが、事業者からの要望に柔軟に対処したことは評価できる。</p> <p>今後も、柔軟な姿勢で取り組んでいただきたい。</p>
省エネ化支援	<p>「無料省エネ診断制度」、「群馬環境GS推進員派遣制度」等を活用し、省エネ化の専門家と連携して経営計画実行に必要な経費削減</p>	—	—	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>計画では2年度目からの開始事業であるため、継続して取り組んでいた</p>

	<p>についての実践的な支援を行う計画だが、今年度の実績は無かった。<u>(2年度目からの開始事業)</u></p>			<p>だきたい。          専門家相談等も有効に活用し、支援件数を増やせるよう努めていただきたい。</p>
--	--	--	--	---

・ 開発支援

取組項目	実施内容・内部意見	27年度目標	27年度実績	外部評価・意見
技術開発支援	<p>北関東産官学研究会、群馬産業技術センター、群馬県繊維工業試験場、群馬大学等の研究機関と連携し、経営計画実行のために必要な技術的課題解決支援を行った。          今後も計画に沿って支援していきたい。<u>(2年度目からの開始事業)</u></p>	—	1件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>2年度目からの開始事業であるが、事業者からの要望に柔軟に対処したことは評価できる。          今後も、柔軟な姿勢で取り組んでいただきたい。</p>
デザイン開発支援	<p>当所に登録いただいた専門家デザイナーを活用し、小規模事業者とのマッチングを行い、商品・パッケージ・ロゴ・HP・店舗などのデザイン性向上の支援を行った。(繊維工業：1件、小売業：1件)          今後も計画に沿って支援していきたい。<u>(2年度目からの開始事業)</u></p>	—	2件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>2年度目からの開始事業であるが、事業者からの要望に柔軟に対処したことは評価できる。          今後も、柔軟な姿勢で取り組んでいただきたい。</p>
知的財産権利化支援	<p>弁理士や群馬県発明協会などの知財関係の専門家と連携し、小規模事業者の特許取得など開発に関する権利化の支援を行う計画だが、今年度の実績は無かった。<u>(3年度目からの開始事業)</u></p>	—	—	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>計画では3年度目からの開始事業であるため、継続して取り組んでいただきたい。          効率良く支援を行えるよう関係機関や専門家との連携を強化し、支援力向上に努めておく必要がある。</p>

・ 専門的課題解決支援

取組項目	実施内容・内部意見	27年度目標	27年度実績	外部評価・意見
M&A・事業承継支援	弁護士・司法書士・公認会計士・税理士・社会保険労務士・行政書士などの士業と連携することで、これまで対応が難しかったM&A、事業承継、組織変更など、法務・税務・労務に関わる幅広い専門的課題解決を支援する計画だが、今年度の実績は無かった。 <u>(3年度目からの開始事業)</u>	—	—	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>計画では3年度目からの開始事業であるため、継続して取り組んでいただきたい。</p> <p>特に、今後相談が増えると予想される内容なので、今から関係機関や専門家との連携を強化し、支援力向上に努めておく必要がある。</p>

2. 地域の活性化に資する取組み

取組項目	実施内容・内部意見	27年度目標	27年度実績	外部評価・意見
伝統的建造物マッチング物件掲載	ノコギリ屋根工場や古民家等の伝統的建造物の空き物件情報を紹介し、それを利用したい事業者・創業者とのマッチングを行った。ファッションタウン桐生推進協議会と連携し、所有者へのヒアリング調査を行った。 今後も計画に沿って支援していきたい。	3件	2件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでいただきたい。</p> <p>行政との情報共有にも努め、情報をいち早く入手、提供できるようにしておく必要がある。</p>
伝統的建造物マッチング成約数	上記物件を利用希望のマッチング2件が成立し、利用者が桐生に移住した。 ①旧織物工場（梅田町）を茨城県古河市の画家がアトリエに利用。 ②古民家（横山町）を宮崎県の家具職人が工房に利用。	2件	2件	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでいただきたい。</p> <p>専門家相談等も有効に活用し、成約件数を増やせるよう努めていただきたい。</p>
シルクルプロジェクト観光客誘致数	「桑やシルクを地域資源とした体験型観光プログラムの開発事業（シルクルプロジェクト）」	60名	80名	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>継続的に取り組んでい</p>

	ト)」を実施した。①桑を使ったメニュー開発 ②機織りや染物体験・桑の収穫体験等の体験プログラム開発③絹産業遺産や伝統的建造物等の見学コース開発—この3つを柱として桐生の地域資源を活かした体験型観光プログラムを整備し、東武トラベル(株)のツアー商品として東武線沿線からの集客を図った。モニターツアーを2回開催。 ①7/10 37人誘致 ②11/25 43人誘致 今後は、ファッションタウン桐生推進協議会とも連携し、事業を継続していきたい。			ただきたい。 PR活動も積極的に行い、桐生市観光交流課や観光協会、企画企業と一体となって事業を継続できる体制を整えていただきたい。
Room of KIRYU プロジェクト取引成約数	展示会・即売会等の中でもバイヤー向けの『技のヒット甲子園2015』において取引斡旋があり成約した数。(繊維工業：2件、製造業：2件)	12件	4件	<b>簡易な改善</b>  商品や企業のPRを積極的に行う必要がある。 来場者層がターゲットになっているかを考慮した出展計画を立て取り組んでいただきたい。

### 3. 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み

実施内容・内部意見	外部評価・意見
<p>(1)群馬県内の商工会議所・商工会・金融機関などが参加し開催される「群馬県中小企業サポーターズミーティング」、「群馬県中小企業支援プラットフォーム会議」および「経営革新等支援機関担当者会議」において、他の支援機関の成功事例・支援ノウハウ・支援施策などの情報交換を行った。</p> <p>(2)桐生市産業経済部・桐生地域地場産業振興センター・北関東産官学研究会・NPO法人キッズバレイ・桐生商工会議所の市内5機関で構成される「桐生市創業支援ネットワーク」において、創業希望者や創業間もない事業者に関する情報について会議及び電子カルテ共有で情報交換を行い、各支援機関の特徴を活かした幅広い支援を行った。</p> <p>(3)経営指導員及び補助員は、小規模事業者に対して当所議員や専門家を派遣し支援を行う場合、あるいは他の支援機関と連携</p>	<p><b>計画どおり継続</b></p> <p>今後もセミナーや勉強会等に積極的に参加し、全指導員の支援力向上に努めていただきたい。</p> <p>また、効率良く支援を行えるよう行政や関係機関、専門家との連携を強化し、情報共有していただきたい。</p>

して支援を行う場合は、特別な事情がある場合を除き原則同席し、支援全体の適切なコーディネートを行うとともに、当所職員自身のOJTとして専門的支援のノウハウ習得に努めた。

(4)「商工会議所応用研修」に全経営指導員が参加し、支援ノウハウ習得に努めた。また、中小機構が中小企業大学校で実施する「中小企業支援担当者等研修（1週間～1ヶ月程度）」に毎年2名程度の経営指導員を参加させ、支援ノウハウ習得に努めた。

(5)「商工会議所基礎研修」に全補助員が参加し、支援ノウハウ習得に努めた。

(6)全会員事業所及び支援先小規模事業者に対してCSアンケートを実施し、経営発達支援事業に関する顧客満足度の定性面の実績評価を行った。

## 7 全体的な総括

桐生商工会議所の「経営発達支援事業」については、各事業の目標値に対する実績に若干差異が見受けられるものの、補助金申請支援等の主要な事業では目標値を達成しており、全体的には計画に沿った支援事業が行えていると判断できる。

特に、支援事業実施の初年度となった平成27年度は、手探りでのスタートながら、事業遂行のために全職員混成のプロジェクトチームを組織するなど所内体制の構築に取り組み、商工会議所が一丸となって小規模事業者の支援を行おうという姿勢が見て取れた。経営指導員8名が対応した27年度の相談件数は、巡回訪問件数が2,050件、電話を含む窓口対応件数が2,116件であり、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実践した結果であると言える。

事業内容では、商工会議所内の経営支援に関する情報の統一化、提供の迅速化、共有化を図るため「経営支援情報共有データベースシステム」を構築したことに加え、51名もの専門家を登録するなど、内部組織の強化と外部支援力の向上を両立させ、強固な支援基盤を整備した。専門家派遣支援では、企業支援ポータルサイト「ミラサポ」を活用した派遣が29件（派遣回数61回）、群馬県よろず支援拠点を活用した派遣が2件（派遣回数2回）、よろず出張相談会を9回開催し45件の相談を受け、各支援機関や専門家と連携した小規模事業者支援にも積極的に取り組んでいる。

また、商工会議所ホームページのリニューアルと役立つ経営情報を集約した経営発達支援の専用サイト「サポートステーション」を新設したほか、動画投稿サイトYouTubeを活用した販路開拓支援に取り組むなど、小規模事業者の立場に立った支援が評価できる。

さらに、全国的にも相談が増えている「小規模事業者持続化補助金」をはじめとする各種補助金申請の支援についても、目標値を大きく上回る実績を上げており、前述した支援力向上の成果の現れであると考えられる。創業支援に関する取り組み内容や実績の記載が無いが、商工会議所や桐生市、北関東産官学研究会等の5機関で構成される「桐生市創業支援事業計画推進会議」において創業支援について定期的な情報交換が行われており、

27年度までの創業希望者は、59件に上っている。引き続き支援していただきたい。

一方で、2年度目以降開始する計画となっている現場改善支援や技術課題解決支援、デザイン向上支援等の開発支援、M&A・事業承継等支援について、事業者の要請に柔軟に対応し事業進捗を図ったことは、本計画の円滑な進捗を図る姿勢として評価する。今後、計画の達成に向け、専門的な知識と高度な支援が求められることが予想されるので、行政や関係機関、専門家との連携強化、情報共有に積極的な姿勢で努めていただきたい。

最後に、本評価が今後の支援事業の実施に際し、適切に反映されるよう要望し平成27年度の外部評価とする。

以上

平成27年度 桐生商工会議所  
「経営発達支援事業」評価報告書

平成28年6月

作成：桐生商工会議所経営発達支援事業外部評価委員

編集・発行：桐生商工会議所

〒376-0023 群馬県桐生市錦町3-1-25

電話 0277-45-1201

FAX 0277-45-1206