

令和元年度 桐生商工会議所
「経営発達支援事業」評価報告書

令和2年5月

桐生商工会議所経営発達支援事業
外部評価委員

目 次

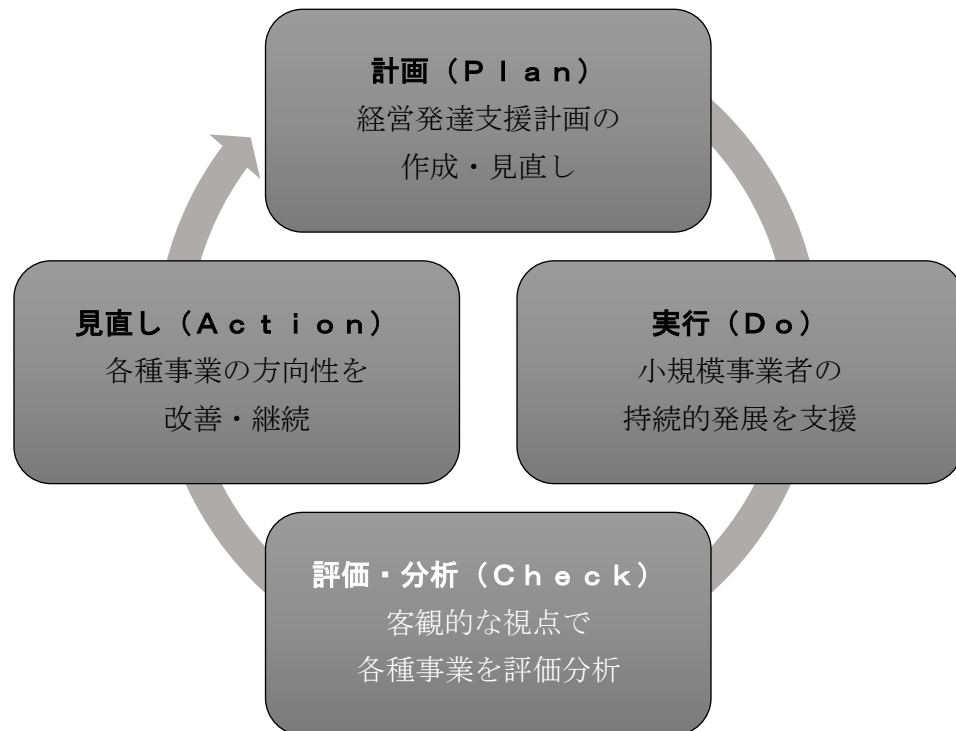
1	外部評価の目的	2
2	外部評価の流れ	3
3	外部評価員名簿	4
4	会議開催経過	4
5	評価視点と評価方法	5
	（1）評価視点	5
	（2）評価方法	6
6	外部評価結果	6
7	全体的な総括	15

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。

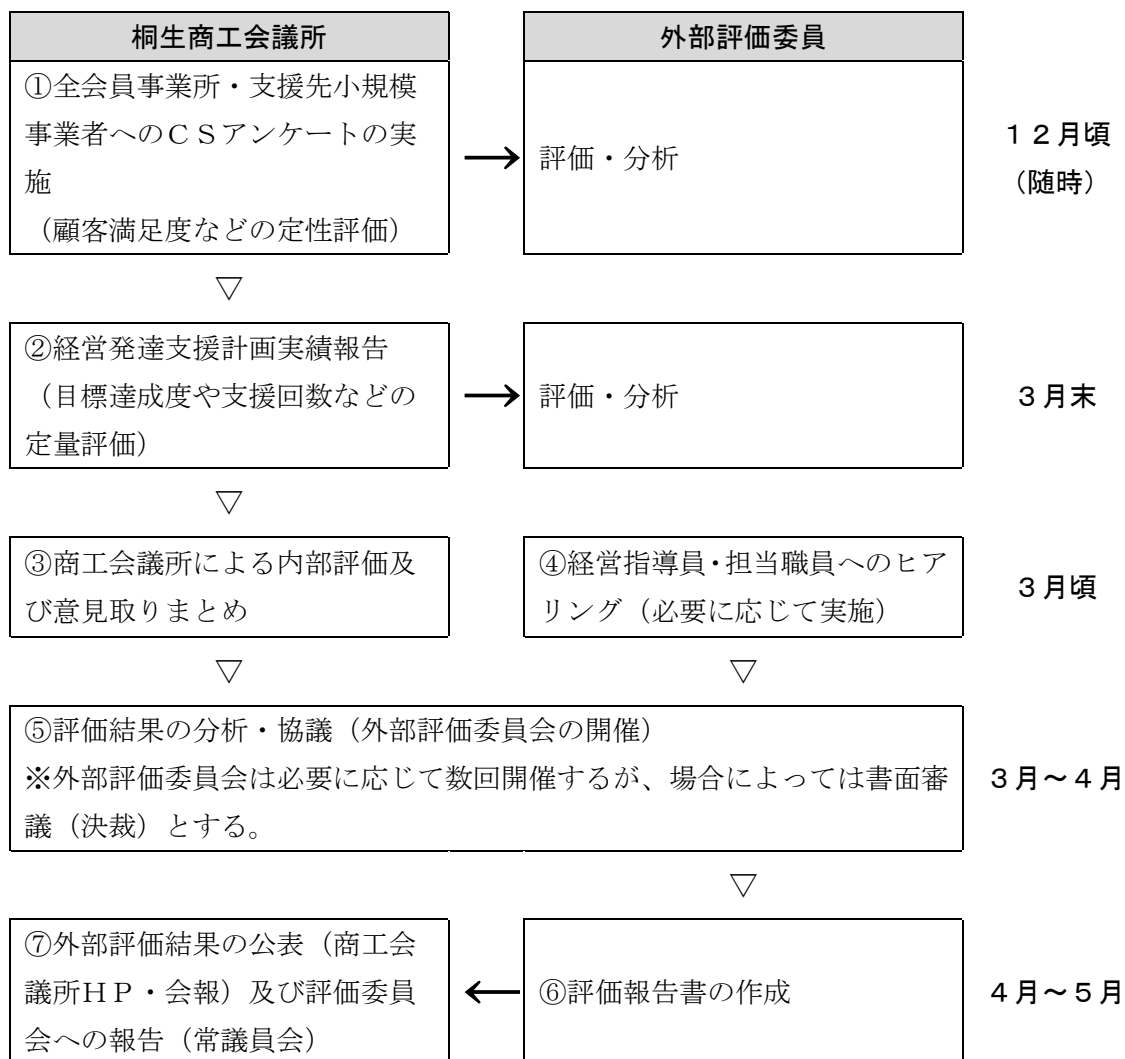
この外部評価は、経営発達支援事業を効果的に継続していくため、客観的な視点で各種事業を評価分析し、適切なPDCAサイクルを構築することを目的として行うものである。

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。

任期は、平成27年12月1日から令和2年3月31日まで。

令和元年度委員

(敬称略)

氏 名	所 属	役 職
権藤 哲郎	(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
吉田 功幸	群馬県産業経済部	産業政策課長
奈良 敬一	(公財)群馬県産業支援機構	総合相談課長
関口 宏	桐生市産業経済部	産業政策課長

令和2年度委員 ※令和2年4月の人事異動により変更

(敬称略)

氏 名	所 属	役 職
権藤 哲郎	(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
諸田 隆志	群馬県産業経済部	経営支援課長
奈良 敬一	(公財)群馬県産業支援機構	総合相談課長
須藤 恵理子	桐生市産業経済部	商工振興課長

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・場所	内 容
第8回 外部評価 委員会	令和元年11月15日(金) 午前11時～正午 桐生商工会議所桜の間	・経営発達支援事業の進捗状況について ・桐生商工会議所経営発達支援計画 【2期目】の認定申請について

第9回 外部評価 委員会	令和2年5月14日（木） ～ 5月22日（金） 書面会議にて開催	・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)	計画どおり 継続

(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
所内の経営支援に関する情報の統一化、提供の迅速化、共有化を図るための「経営支援情報共有データベースシステム」内の情報を管理・運用した。 本システムでは、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。 元年度の専門家情報は、新規登録が6件あり、30年度と比べて、6件増加の合計66件となった。 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とともに、問題点や改善点に関するヒアリング調査を行い、課題を抽出し、利便性の向上を図り、登録いただいた専門家との連携を強化するとともに、新入会員を対象に新たな専門家を増やしていきたい。 また、所内回覧システムや朝礼等での情報提供を習慣化し、情報の共有に努めた。	計画どおり継続 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。 情報の充実化を図るとともにシステムの利便性向上にも努めていただきたい。

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	元年度 目標	元年度 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。	50件	50件	計画どおり継続
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)	平成28年7月に施行された中小企業等経営強化法に伴い、ローカルベンチマークなどの経営診断ツールにより、中小企業・小規模事業者の「経営力向上計画(4件)」及び「先端設備等導入計画(16件)」の策定支援に取り組んだ。	20件	20件	計画どおり継続 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。
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を図る計画だが、実績は無かった。	8件	0件	計画どおり継続 実績は無かったが、事業者のニーズを掘り起し、継続的に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いただきたい。

III. 経営計画の策定支援

取組項目	実施内容・内部意見	元年度 目標	元年度 実績	外部評価・意見
経営計画策定セミナー開催	①10/10～11/21「創業スクール」全12回 15人 ②1/31、2/14、2/28「中小企業大学校サテライトゼミ」小峯孝実氏 17人	7回	15回	計画どおり継続 必要性は高いため、継続的に取り組んでいただきたい。 事業者のニーズを把握し、経営課題に即した内容を企画していただきたい。

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(65件)、サービス等生産性向上IT導入補助金(10件)、事業承継補助金(2件)、経営力向上計画(4件)、先端設備等導入計画(16件)、地域経済牽引事業計画(3件)、事業継続力強化計画(3件)、群馬県起業支援金(2件)、ぐんま新技術・新製品開発推進補助金(3件)、桐生市新規工房開設補助金(1件)、桐生市空き店舗補助金(2件)、台風19号被災中小企業補助金(1件)、経営力強化資金(1件)における申請時に経営計画の策定を支援した。	30件	113件	計画どおり継続 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)	税制優遇措置のある経営力向上計画や先端設備等導入計画に申請ニーズがシフトする傾向にあるが、今後も計画に沿って支援していきたい。 (製造業:1件、サービス業1件)	8件	2件	簡易な改善(縮小) 目標値を下回っているが、事業者のニーズを掘り起し、継続的に取り組んでいただきたい。

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	元年度 目標	元年度 実績	外部評価・意見
新商品等プレスリリース支援	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。	10件	15件	計画どおり継続 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。
HPの事業者紹介ページ掲載	当所会報「桐生商工だより」の連載コーナー「会員事業所からの発信」をHP上にも掲載した。	25件	22件	計画どおり継続 継続的に取り組んでいただきたい。
展示会・即売会等出展（回数）	①11/20～11/22 東京ビッグサイト「IFFT／インテリアライフスタイルリビング」 ②1/24～2/2 東京日本橋「日本百貨店日本橋総本店展示化販売会」 ③2/5～2/7 東京ビッグサイト「feelNIPPON春2020」 ④2/18～2/21 幕張メッセ「インバウンドマーケット EXP02020」	3回	4回	計画どおり継続 必要性は高いため、継続的に取り組んでいただきたい。 費用対効果やターゲット層とのマッチングを考え支援していただきたい。
展示会等出展（延べ参加企業数）	上記の展示会・即売会に参加した企業数。	20件	9件	計画どおり継続 出展効果の確認やアフターフォローにも気を配るよう意識していただきたい。
バイヤー等取引斡旋（成約数）	今年度の展示会で成約した数（18件） 昨年度実施した展示会・即売会をきっかけとして、今年度成約した数（4件）。※単なる物販は除く バイヤーと個別斡旋し成約した数（1件）。市内事業者間で業者紹介し成約した数（21件）。	20件	44件	計画どおり継続 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、新規事業所も取り込めるよう支援していただきたい。 成約後の状況についても継続的に確認していただきたい。

販路開拓セミナー 開催	①6/4「キャッシュレス 決済で売上アップする 秘訣」 横田秀珠氏 34人 ②7/2「キャッシュレ ス・消費者還元事業説 明会」 高橋愛子氏 39人 ③7/18「軽減税率最終 確認セミナー」 星叡 氏 15人 ④7/18「海外展開支援 セミナー」 亀井信明 氏 50人 ⑤7/23「キャッシュレ ス化推進について」 津田貴久氏 91人 ⑥9/4「ECを活用した販 促について」 荻原猛氏 250人 ⑦9/19「価格表示対策 と手描き POP 講習」 今村明子氏 20人 ⑧2/19「人財獲得ノウ ハウセミナー」 正田裕 之氏 10人	5回	8回	計画どおり継続 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。
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。 【30年度補正公募 分】 65件申請64件採択 (採択率98.5%)	30件	64件	計画どおり継続 目標値を大きく上回る 実績を上げており評価で きる。 より効率性を高められ るよう、継続的に取り組 んでいただきたい。

・資金調達支援

取組項目	実施内容・内部意見	元年度 目標	元年度 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	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。 また、策定した経営 計画を日本政策金融公	24件	17件	計画どおり継続 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。

	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。			
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）	ものづくり・商業・サービス革新補助金の申請数。 11件申請7件採択（採択率63.6%）	8件	11件	計画どおり継続 継続的に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いただきたい。

・ 現場改善支援

取組項目	実施内容・内部意見	元年度 目標	元年度 実績	外部評価・意見
改善・5S支援	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。（製造業：7件、飲食業：2件）	10件	9件	計画どおり継続 必要性は高いため、継続的に取り組んでいただきたい。 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。
省エネ化支援	桐生市の「小規模企業者省エネルギー設備導入補助金」申請支援を含め、省エネ化の専門家と連携して経営計画実行に必要な省エネ化・経費削減支援を行った。（製造業：4件、小売・サービス業：2件、卸売業：1件、建設業：1件、繊維工業：1件）	10件	9件	計画どおり継続 必要性は高いため、継続的に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いただきたい。

・ 開発支援

取組項目	実施内容・内部意見	元年度 目標	元年度 実績	外部評価・意見
技術開発支援	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や技術開発の専門家と連携して経営計画実行に必要な技術的課題解決支援を行った。(製造業：4件、創業者1件)	5件	5件	計画どおり継続 継続的に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いただきたい。
デザイン開発支援	デザイン開発の専門家や当所に専門家登録いただいたデザイナーと連携して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。(製造業：19件、小売・サービス業：11件、飲食業：5件、卸売業：2件)	5件	37件	計画どおり継続 目標値を大きく上回る実績を上げており評価できる。 継続的に取り組んでいただきたい。 事業効果の確認やアフターフォローにも気を配るよう意識していただきたい。
知的財産権利化支援	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った。(製造業：4件、建設業：1件、卸売業：1件、小売業：1件)	5件	7件	計画どおり継続 継続的に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いただきたい。

・ 専門的課題解決支援

取組項目	実施内容・内部意見	元年度 目標	元年度 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	5件	21件	計画どおり継続 目標値を大きく上回る実績を上げており評価できる。 必要性は高いため、継続的に取り組んでいただ

	関わる幅広い専門的課題解決の支援を行った。 小規模事業者持続化補助金の申請時にも対象者に事業承継診断を実施している。(小売・サービス業：7件、製造業：6件、繊維工業：5件、建設業：2件、卸売業：1件)			きたい。 今後も相談が増えると予想される内容なので、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いただきたい。
--	--	--	--	---

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	元年度 目標	元年度 実績	外部評価・意見
伝統的建造物マッチング物件掲載	古民家や空き物件等の建造物の所有者へのヒアリング調査を行い、空き物件情報を紹介し、利用したい事業者・創業者とのマッチングを行う計画だが、対象物件自体も減少傾向にあり、元年度の実績は無かった。 今後もファッションタウン桐生推進協議会と連携し計画に沿って支援していきたい。	5 件	0 件	<u>簡易な改善（縮小）</u> 実績は無かったが、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。 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。
伝統的建造物マッチング成約数	桐生市新規工房開設補助金や桐生市空き店舗活用型新店舗開設・創業促進事業補助金の申請支援を行い、古民家や工場、空き店舗等を改修した新店舗や事業所の開設を支援した。	3 件	3 件	<u>計画どおり継続</u> 継続的に取り組んでいただきたい。 行政の支援施策や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。
シルクルプロジェクト観光客誘致数	26年度に取り組んだ「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）」から商品化されたツアー等での誘致を計画しているが、元年度	150 名	0 名	<u>簡易な改善（縮小）</u> 実績は無かったが、継続的に取り組んでいただきたい。 PR活動も積極的に行い、桐生市観光交流課や

	はツアー等が実施されず、実績は無かった。			観光協会、旅行業者、参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	※販路開拓支援のバイヤー等取引斡旋（成約数）のうち、Room of KIRYU プロジェクト関連の実績数。	20件	31件	計画どおり継続 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、新規事業所も取り込めるよう支援していただきたい。 商品や企業の効果的なPRをレクチャーできるとなおい。

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
(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各種会議において、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。 (2)桐生市・桐生地域地場産業振興センター・北関東産官学研究会・キッズバレイ・桐生商工会議所・桐生市新里商工会・桐生市黒保根商工会・桐生信用金庫の市内8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、特定創業支援事業に関する証明書を3件交付した。 (3)桐生市・桐生信用金庫・桐生商工会議所等の共催による「ビジネスマッチングフェア」を開催し、情報発信と新規取引先の開拓を支援した。また、「新現役交流会」を開催し、様々な課題を抱える中小企業事業者と企業OB（新現役）とのマッチングを支援した。 (4)「ビジネスプレス発表会」を開催し、企業の新商品・新サービスをマスコミにPRする場を提供し、企業の広報活動ならびに販路拡大を支援した。また、プロカメラマンによる「販促用写真の撮り方講座」を開催した。 (5)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。 (6)「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。	計画どおり継続 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。 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、情報を共有していただきたい。

(7)「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。 (8)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。 (9)定期的に行っている桐生商工会議所経営支援委員会において、創業間もない事業者や経営上の問題を抱える企業が、解決策や商品開発、販路開拓などの助言を求める機会を提供した。	
--	--

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5年度目となる令和元年度は、これまでに構築した支援体制や蓄積したノウハウをフル活用していく段階となり、経営発達支援計画の基幹となる経営課題の根本的解決をサポートするための経営分析や経営計画策定支援を積極的に実践した。

経営指導員8名が対応した元年度の相談件数は、巡回訪問件数が1,473件、電話を含む窓口対応件数が2,098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。

具体的には、各種補助金申請等における経営計画策定支援実績は、小規模事業者持続化補助金(65件)、サービス等生産性向上IT導入補助金(10件)、事業承継補助金(2件)、経営力向上計画(4件)、先端設備等導入計画(16件)、地域経済牽引事業計画(3件)、事業継続力強化計画(3件)、群馬県起業支援金(2件)、ぐんま新技術・新製品開発推進補助金(3件)、台風19号被災中小企業補助金(1件)、経営力強化資金(1件)となっている。また、桐生市の創業促進を目的とした桐生市空き店舗活用型新店舗開設・創業促進事業補助金(2件)、桐生市新規工房開設補助金(1件)の申請支援にも取り組んだ。総数(113件)を見ると、目標値を大きく上回る実績を上げており、特に、毎年度ニーズが多い小規模事業者持続化補助金や税制支援や金融支援措置が活用できる先端設備等導入計画の策定支援に積極的に取り組んでおり、支援体制の充実と支援ツールの整備により、迅速かつ効率的に取り組んだ成果であると言える。

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84件、群馬県よろず支援拠点の「よろず出張相談会」での専門相談が113件となっており、各支援機関や専門家と連携した小規模事業者支援にも継続的に取り組んでいる。これに加え、定期的に行っている桐生商工会議所経営支援委員会において、創業間もない事業者や経営上の問題を抱える企業が、解決策や商品開発、販路開拓などの助言を求める機会を提供することで、各企業の経営者である商工会議所議員も一体となって支援を行っている。

さらに、事業者の新商品や新サービスをPRするための「ビジネスプレス発表会」に加え、プロカメラマンによる「販促用写真の撮り方講座」を開催し、広報活動と販路拡大を支援するとともに、各種メディアで話題性のある情報を発信してもらうことで、地域経済の活性化を図った。

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令和元年度の外部評価とする。

以上

令和元年度 桐生商工会議所
「経営発達支援事業」評価報告書

令和2年5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