

# 第2期経営発達支援事業 第1回事業評価委員会報告書

令和4年4月21日(木)

愛荘町商工会 事業評価委員会

委員長 川北 日出夫



## 1. 事業評価委員会の実施

愛荘町商工会・愛荘町の経営発達支援計画に関する令和3年度事業評価委員会は、令和4年4月21日に愛荘町商工会にて、4名の評価委員、法定経営指導員、事務局長及び経営指導員の皆さんの出席のもと実施された。以下に、委員会での意見交換の内容及び評価結果を記す。

## 2. 委員会での意見交換のまとめ

事務局から事業評価報告書の内容について説明を受けた後、参加メンバーによる意見交換を行った。議論の内容を、事業内容の項目ごとに以下にまとめる。時間の関係で触れられていない項目もあるが、他の項目での議論内容も参考になるので参照されたい。

### 取り組みの全般について

- 彦愛犬から各商工会への事業となった第2期、1年目の取り組みだったが、支所を統合することで多くの指導員が互いに相談したり、得意分野を担当したりできるようになり支援体制が充実した
- 広域連携の体制を活かした事業を推進できていると感じている
- コロナ禍で活動の制約があるなか、数値目標は大きく上回っているものもある。目標値を見直すつもりはあるか。
  - 一 計画の変更は難しい、自主目標として設定していくことは可能。
- 数値目標を追い求めるより、支援の質的向上を目指す、あるいは事業者に期待する成熟度(経営のスキルレベル)を提示して理解、納得を得る等、支援内容の変革を考えてみるのがいいのではないか
- 優れた取り組みは事例集にまとめて情報発信すると良い。特に支援者を対象に、工夫した点、得られた知見等をまとめればノウハウの共有、発展に活かせる

### 3-2 需要動向調査に関すること

- ドライブスルーはコロナ禍でできることを工夫した優れた試みである。プロモーション動画作成等、個社ではなかなかできないこともやっていて素晴らしい

## 5 事業計画策定支援に関すること

- 事業計画策定の必要性、重要性について、事業者と支援者との間に大きなギャップがあるのが悩み
  - 一 補助金はいつか無くなる、補助金なしでもやりたいか、環境変化があっても成り立つか、事業計画をしっかりと作ることによって新規事業の成功確率が高められる
- 仕入れ価格の変動が利益にどれだけ影響するか、様々なリスクを評価する等、数値計画を楽観的すぎないように、計画を吟味するための別視点を提供して欲しい



- 数値の裏付け、積算根拠等、突っ込みを入れ、考えさせるのが支援者の役目

## 6 事業計画策定後の実施支援に関すること

- 売上高・利益率の増加を目標に設定するのは適切か、計画達成でいいのでは？
- コロナ禍、ウクライナでの戦争等、経営環境の変化が激しいと、計画策定時の前提が成り立たない事が多く、計画の見直しも必要になる。定期的な予実管理及び資金繰りの確認と計画そのものや取り組みを見直していく支援を期待したい
- 状況の把握と課題解決の検討を事業者と共に行ったと報告書にある。それらの類型や原因をまとめるだけでも、事業計画策定の重要性を説くのに役立つ
- 創業者が事業を軌道に載せるまでの活動についても手厚い支援を期待したい
- 根拠の薄い計画数値、コンサル任せの事業計画等、自分で考えた計画でないと、アドバイスをどれだけ受け止めて実行するか個人差が大きい
  - ― 支援者の考えを伝えて経営者がどう考えるのか、その姿勢や経営能力のレベルに合わせて優先度や伴走型支援の内容、関与の深さ度合いを変えて対応することが大切。必ずしも事業者全員に同じような重みで伴走する必要はない。創業、事業再構築、経営改善等、それぞれの事業類型や経営者の性格、意識、経営の成熟度(能力)に合わせた支援内容を工夫すれば良い

## 7 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

- コロナ禍において従来のやり方ではうまく行かないという認識で、WEB 展示会やテイクアウト等、やり方に多くの工夫が見られるのは評価できる
- 成功、失敗を問わず新しい試みについては、得られた知見をまとめ、分析して情報発信、支援に活用すると良い。支援組織間の情報共有にも役立つはず
- 目標で成約件数、売上増加率を評価指標にしているのは計画策定後実施支援と同様の疑問がある。事業者のノウハウに繋がったか、継続した取り組みになり得るか等の観点から評価指標を工夫したらどうか

## 9 及び 10 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

- 目標に対する達成度合いが、満足できるレベルだったのかどうか分かりにくい。研修参加なのか、スキルレベルの向上なのか、評価指標は工夫しないと、本来の目的、目標から外れていくし、動機付けも難しくなる
- 情報、ノウハウの共有に関して、何を共有したいのか、共有した知見、ノウハウをどう活かしたいのか等を明確にして共有化の方法を模索すべき。闇雲にデータを共有しようでは時間と手間ばかりかかる。
- 優れた取り組みが数多くあるので、まずはそれらの事例を紹介する情報発信、関係機関との情報交換等を試みていくことを勧める

## 11 地域経済の活性化に資する取組

- 愛荘町の観光物産振興計画の目標達成に向けて取り組み推進中とのことだが、具体的な活動（中山道、空き店舗、特産品開発、創業支援、県補助金の上乗せ …）まで目標を展開して落とし込むと、取り組みの進捗や内容に対する評価がやりやすくなる



### 3. 評価結果

項目	目標と実績		評価	評価できる点	改善の機会
	項目	目標/実績			
3-1 地域経済動向調査に関すること	公表回数	1 / 1	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>RESAS の分析を WEB で公開している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所ヒアリングの分析も情報提供すると良い</li> </ul>
3-2 需要動向調査に関すること	調査対象事業者数 B to B B to C	2 / 4 5 / 14	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍で有効な取り組みや個社ではできない事を工夫し支援している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良い取り組みや調査・分析内容を成果事例としてまとめ情報発信する</li> </ul>
4 経営状況分析に関すること	経営分析件数 建設業 製造業 卸・小売 飲食・宿泊 サービス業	30 / 32 6 / 6 6 / 6 6 / 6 6 / 4 8 / 10	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルベンチマークを活用して経営指導員が分析を主導している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>巡回・相談に簡易経営分析を取り入れ普及を図る</li> <li>非財務情報の分析を深掘りして、強みを活かした事業計画、事業性評価等に活かす</li> </ul>
5 事業計画策定支援に関すること	計画策定件数 経営分析後 セミナー 第2創業 創業セミナ 巡回・窓口	30 / 57 15 / 32 4 / 10 4 / 5 4 / 4 3 / 6	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境変化、補助金、創業等急増するニーズに応え多くの支援をしている</li> <li>多様な事業者と支援者との意識のギャップを認識している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴走型支援の狙いや事業計画策定の必要性を事業者としっかり共有する</li> <li>計画策定時にリスクを十分検討しているかチェック機能を果たす</li> </ul>
6 事業計画策定後の実施支援に関すること	フォローアップ 事業者数 頻度(延) 売上増加事業者数 営業利益率>2%増加	30 / 63 130 / 174 20 / 8 20 / 5	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画実施段階でのフォローを柔軟に数多くこなしている</li> <li>実施段階での課題検討や創業者への手厚い支援等、伴走型の良さを活かした支援をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画実施段階での課題やその原因について類型を整理、分析してまとめておくと、今後の相談、支援や支援者・組織間でのノウハウ共有に役立つ</li> <li>評価指標の検討</li> </ul>
7 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること	商談会展展 成約件数 まちゼミ 参加事業者 売上増 IT・SNS活用 売上増(3%)	3 / 3 2 / 1 1 / 1 20 / 44 20 / 4 5 / 9 5 / 4	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍で実施できるWEB展示会、テイクアウト、情報発信等工夫する姿勢が良い</li> <li>BtoBの展示会で商談が成立した案件があった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な取り組みで得られた知見(成功、失敗の要因、工夫)をまとめ、今後のセミナー、相談、支援で活用できるようにする</li> <li>事例紹介を情報発信する</li> <li>評価指標の検討</li> </ul>
9~10 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	研修 e-ラーニング 大学校研修 WEB研修効果 CRMカルテ 連携会議 事務局会議 法定指導 貸付推薦 金融関係	/ 7 / 1 / 4 / 1,394 / 8 / 4 / 2 / 1	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修、OJTなど、計画的、組織的に取り組んでいる</li> <li>彦愛犬での法定経営指導員会議等、これまでの関係性を活かした連携の取り組みで、ノウハウの共有や協働がうまくいくことを期待する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修や連携を通じた支援力向上をどう評価するか、評価指標について検討する</li> <li>共有したノウハウ(知見、スキル)を明らかにして形式知化するだけでなく、外部の支援者や事業者への発信を工夫する</li> </ul>
11 地域経済の活性化に資する取組に関すること	観光物産振興 スイーツランド 起業家交流会 行政連携会議	/ 3 / 3 / 3 / 4	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政単独では対応できない創業支援や県補助金の上乘せ等のサポートが得られると評価されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議回数以外で、しくみ構築や行政の期待する支援内容に関する具体的な目標を検討すると良い</li> </ul>



上記の表は、各評価委員がそれぞれ行った評価(4段階、下記に定義を示す)を総合判定したものである。表中「目標と実績」は事業評価報告書の内容、「評価できる点」及び「(より良い取り組みにするための)改善の機会」は委員会での意見交換の内容を基にして、評価委員長がまとめた。

(参考) 評価基準

- A: 目標を達成することができた
- B: 目標を概ね達成することができた
- C: 目標を半分程度しか達成することができなかった
- D: 目標をほとんど達成

評価表の自由記述欄には次のようなコメントがあった。

- 多忙な中で各項目について概ね目標を達成されており、十分な活動をしていただいたと感じております。引き続き今年度も会員の事業成長のためにご尽力いただきますよう期待しております。
- コロナ禍の中、大変な苦労があったと思いますが概ね目標を達成されていました
- コロナ禍で売上増加や利益率増加が達成できなかったのが残念です
- 効果、検証の考察を掘り下げることで、より良い取り組みのアイデアが見えてくると考えます。「継続的な改善」の実践に向けて工夫してみてください
- 評価指標が適切かどうか見直しをしてはいかががでしょうか

#### 4. 最後に

今回の評価委員会では第2期1年目の活動を振り返った。既に数値目標は、ほぼ達成されており、事業の持続のために経営力を高める(経営発達)の目的に沿った積極的な活動を積み重ねられてきた成果だと考えられる。これから4年間の活動をより深い内容とするためには、どのような支援をしていきたいか、事業者の皆さんにはどのような経営をできるようになって欲しいかをこの機会に更に議論を深め、経営発達支援事業の取り組みの質的な向上に向けて活用して欲しいと願います。

以上