

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	石垣市商工会 (法人番号 3360005003645) 石垣市 (地方公共団体コード 472077)
実施期間	令和6年4月1日 ~ 令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①新商品・新サービスの開発支援 ②販路開拓支援 ③インバウンド市場向け取り組みの支援 ④創業者支援 ⑤経営支援施策の積極的活用及び関係機関との有機的な連携支援
事業内容	経営発達支援事業の内容 ① <u>地域の経済動向調査に関すること</u> 小規模事業者が地域経済の現状を把握しマクロ的視点をもって対応するのに有効な資料を提供する。 ② <u>需要動向調査に関すること</u> 調査目的を明確にし、計画的に取り組みフィードバック効果を高め需要が捉えられる取り組みに繋げる。 ③ <u>経営状況の分析に関すること</u> セミナーで取得した財務分析結果をフィードバックし経営分析結果を踏まえた経営改善への継続的支援を行う。 ④ <u>事業計画策定支援に関すること</u> 販路開拓・DXセミナーを通じて事業者が当事者意識をもって経営課題に向き合い最適な意思決定サポートを行う。 ⑤ <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画の実現に向けた経営課題の発掘等、経営資源を効果的に投入活用するPDCAの視点を持って支援を行う。 ⑥ <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 域内、域外展示会等へ出展しBtoB, BtoCによる販路開拓支援と同時にデータに基づくDX導入支援を行う。
連絡先	【石垣市商工会】 〒907-0013 沖縄県石垣市浜崎町 1-1-4 TEL : 0980-82-2672 / FAX : 0980-83-4369 E-mail : info@i-syokokai.or.jp 【石垣市 農林水産商工部 商工振興課】 〒907-8501 沖縄県石垣市字真栄里 672 番地 TEL : 0980-82-1533 / FAX : 0980-82-1226 E-mail : syoukou@city.ishigaki.okinawa.jp

様式第3（第7条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

令和5年11月 1日

経済産業大臣 殿

沖縄県石垣市浜崎町 1-1-4  
石垣市商工会  
会長 大濱 達也

沖縄県石垣市真栄里 672 番地  
石垣市  
市長 中山 義隆

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第7条第1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 申請者名は、経営発達支援計画を共同して作成する全ての商工会又は商工会議所及び関係市町村の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 2 用紙の大きさは、日本産業規格A4とすること。

認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う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第7条第5項に規定する経営指導員の氏名：内間 光

【連絡先】

石垣市商工会 担当者：内間 光  
907-0013 沖縄県石垣市浜崎町 1-1-4  
TEL：0980-82-2672 FAX：0980-83-4369  
Mail：info@i-syokokai.or.jp

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目標

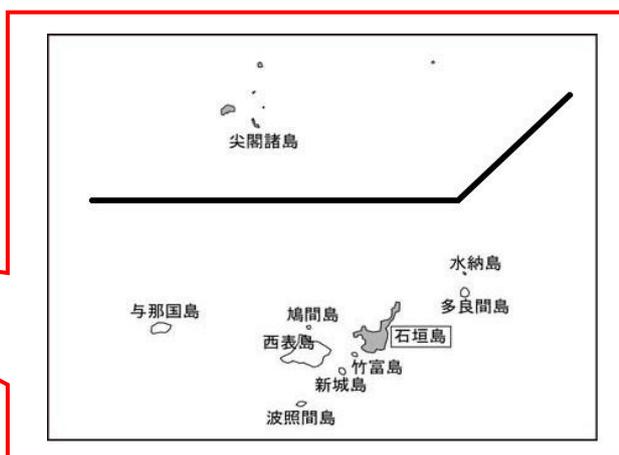
#### (1) 地域の現状及び課題

##### ①現状

##### (立地)

本市は、琉球弧及び日本列島の最南西端の都市であり、那覇市から約 410 km、東京とは約 1,960 km、台湾（台北）とは約 280km の距離に位置し、アジアとの結節点となる国境の都市である。1 市 2 町、12 の有人島からなる八重山諸島の拠点でもあり、沖縄県第 3 位の面積を有する石垣島とその周辺の島並びに尖閣諸島で構成されている。

(※第5次石垣市総合計画（令和4年5月）より)



##### (人口と産業構造・商工業者及び小規模事業者の現況)

本市の総人口は 50,048 人（住民基本台帳、令和 5（2023）年 9 月末現在）で、沖縄県 11 市 30 町村中 10 位、市部でも 10 位の人口規模となっている。平成 28（2016）年から 5 年間における人口増減率においては、県内 41 市町村中 18 位、市部では 9 位の伸びを示している。全国的な傾向と同じく、年少人口（0～14 歳）の総数と割合が減少傾向で推移しており、平成 17（2005）年から割合は 20%を下回り、平成 27（2015）年には 18.2%となっている。反対に、老年人口（65 歳以上）は増加傾向にあり、少子高齢化が進行していることがうかがえる。また、生産年齢人口（15～64 歳）は減少傾向にあり、人口が減少している地域の高齢化率が高くなっており、地域間で高齢化の進行に差がうかがえる。本市の産業別就業者は、全国的な傾向と同じく、第 3 次産業の割合は昭和 60（1985）年の約 60%から平成 27（2015）年は約 72%と経年的に高くなっている。逆に、第 1 次産業は昭和 60（1985）年の約 18%から平成 27（2015）年は約 9%と低くなっている。

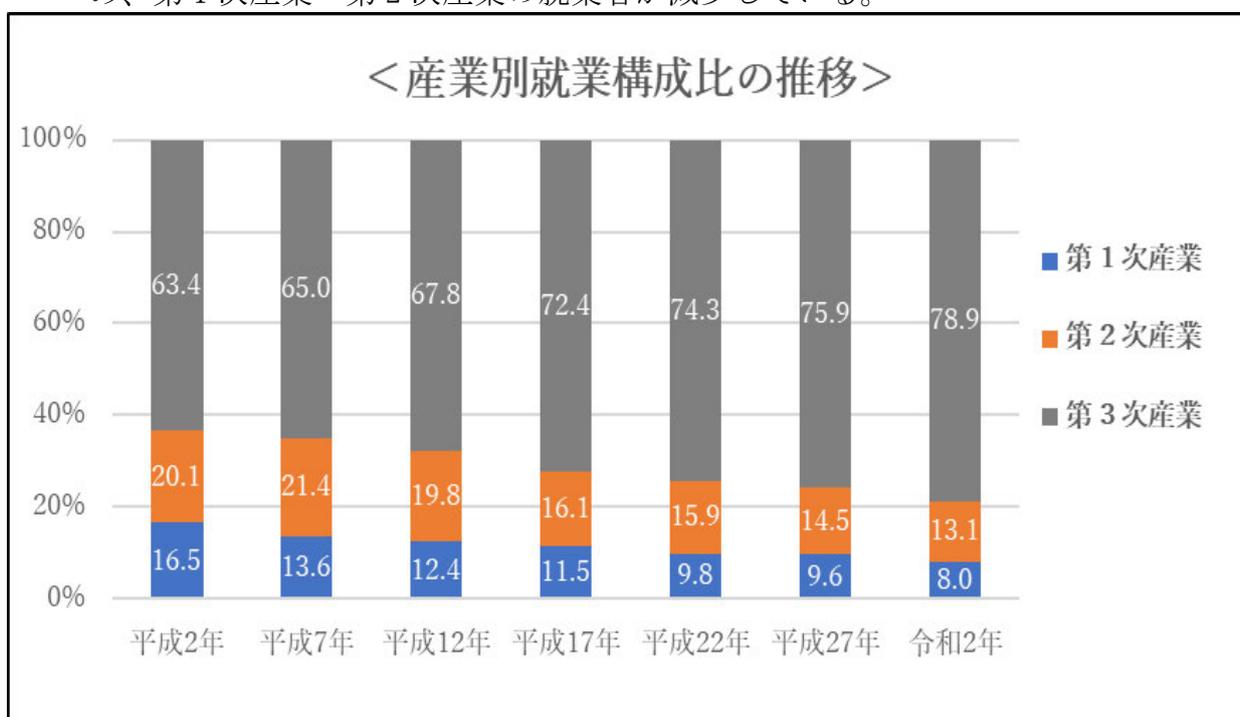
近年の第 3 次産業の割合の増加は観光産業の進展が要因のひとつとなっているが、第 1 次産業である農業・水産業も本市の魅力を支える重要な産業である。今後は、

生産から加工、販売、サービスが一体となった本市の産業のさらなる発展が望まれる。

年	平成 2 年	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
人口 (人)	41,245	41,777	43,302	45,183	46,922	47,660	47,637

資料：国勢調査

本市の産業構造は第 3 次産業（サービス業）が 7 割以上、続いて第 2 次産業（製造業・建設業）、第 1 次産業（農林水産業）という構成になっている。また、就業者数においても第 3 次産業が増加傾向にあつて全体の約 8 割近くを占め、第 1 次産業・第 2 次産業の就業者が減少している。



市内商工業者数は、経済センサスにおいて平成 28 年では 3,085 事業所であったが、令和 3 年では新型コロナウイルス感染症の影響により 2,892 事業所と減少し、従業員数においても減少した。

#### 石垣市の商工業者等数と商工業者数、小規模事業者数、従業員数の推移

年度	商工業者等数	商工業者数	小規模事業者数	従業員数
令和 3 年 (活動調査)	3,448	2,892	2,694	19,521
平成 28 年 (活動調査)	3,214	3,085	2,507	19,879
平成 26 年 (基礎調査)	3,167	2,980	2,486	21,417

(平成 26 年経済センサス基礎調査・平成 28、令和 3 年経済センサス活動調査より)

(まちづくりの状況)

八重山圏域の経済拠点として発展してきた本市において、石垣港を中心として後背地に公設市場が立地。その周辺一体は中心商業地として雇用創出や市民のコミュニケーションの場となり、商店街が連なるにぎわいの空間となっている。現在は従来の港を中心とした発展から、人口や観光入域客数増とともに、市街地が東西へ拡大し、経済活動の分散化が進行している状態にある。

平成 25 年 3 月に新石垣空港が開港したことで旧石垣空港を利用した新しい街の開発が進んでおり、消防本部や県立八重山病院が移転。令和 3 年 11 月には市役所新庁舎も移転しており、中心市街地への影響が懸念されている。しかしながら、旧石垣市役所跡地利用による新しい商業地域の形成と中心市街地の再開発は、人口と観光入域客数の増加が今後も見込めることから、市内小規模事業者にとっては新たなビジネスチャンスとして期待できる。

(観光の状況)

平成 25 年 3 月に開港した新石垣空港は、国内の首都圏（東京、名古屋、大阪、福岡）及び那覇・宮古、与那国、台北、香港との直行便があるなど、八重山地域の観光産業が大きく発展した。また、日本最南端の開港である石垣港は、これまで日本有数の観光地としての魅力や世界的なクルーズ船ブームもあり、国内外から多くの大型クルーズ船が寄港していた。しかし、令和 2 年から始まる新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響から、令和 2 年 2 月の寄港を最後に、水際対策の緩和後、令和 5 年 3 月の再開まで完全に停止となった。令和 3 年は沖縄県に緊急事態宣言が 5 月から約 4 ヶ月もの間発令されるなど、1 年を通して新型コロナウイルス感染症の影響を受ける形となり、以下、「石垣市への入客観光客数と観光収入推計額の推移」のとおり、石垣島の観光経済は大打撃を受けた。

特に商工・観光産業における小規模事業者の業種としては観光関連事業者（宿泊業・マリンを中心としたサービス業、タクシーやレンタカー等の交通産業）や、石垣牛、泡盛等の地域特産品を取り扱う小売業、飲食店に大きな影響をもたらした。

令和 3 年度は令和 2 年度に続き、新型コロナウイルスの影響による入国制限措置がとられ、外国人観光客は県全体でゼロ。「令和 4 年度沖縄県入域観光客統計概況」によると、令和 4 年 3 月の県全体として空路・海路による海外客の入客が再開。石垣島においては、国内観光客は戻りつつあるものの、海外客のもどりはまだ鈍い。令和 5 年 6 月現在において、空路では海外路線の定期便は再開されておらず、那覇経由での受入れになること、海路では海外からのクルーズ船による受入れとなっている。

石垣市への入客観光客数と観光収入推計額の推移

	平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年
観光入域客数（人）	1,376,651	1,369,412	1,471,691	644,838	545,831
観光収入推計額（億円）	859	940	977	496	432

（「統計いしがき」より）

(石垣市の経済振興プラン)

本市で策定された経済振興プラン（平成 25 年度）では、地域内経済循環の強化とグローバルな取組みの両立を主眼に「個性的な地域資源と立地条件を活かして実現する、地域内循環型・自立型の石垣経済～アジアゲートウェイ推進に向けて～」を将来像として「経済振興戦略プロジェクト」を推進している。

〈石垣市経済振興プラン抜粋〉

経済振興に関わる将来像

〈目指すべき将来像の具体的な内容〉

- 地域資源を守り育て活用することで、産業活力の向上や来訪者等の吸引など地域経済の活性化を図る。
- 先島諸島間や沖縄県の振興策の推進と連携し、その相乗効果による地域経済の活性化を図る。
- 地域内での経済循環を強化する視点「域内循環型経済の構築」とグローバルな取組みの視点「アジアゲートウェイ構想の形成」の両立を図る。
- 地域が新たな付加価値を独自に生み出していくことで、自立的で持続的な発展を目指す。

【石垣市商工会の近年の取り組み】

本商工会は地域唯一の総合経済団体として、小規模事業者への支援者としての役割を強く意識し、石垣市総合計画や先述の石垣市経済振興プランと連携しながら経営改善普及事業を中心に、以下記載の通り各種地域振興事業に積極的に取り組み、地元小規模事業者の発展に寄与してきた。

(経営改善普及事業)

平成 25 年の新石垣空港開港以降、令和 3 年のコロナ禍に入るまでは観光入域客数が増加する半面、小規模事業者を含む中小企業全体で従業員数が減少していた。コロナ禍が落ち着き、石垣市を中心とした八重山地域（石垣市・竹富町・与那国町）でみると、中小企業では景気回復に伴い、設備投資等の増加や新規事業展開に伴う融資ニーズが高まっているが、一部小規模事業者では設備投資等を行うほどの経営状況の回復には至っておらず、融資ニーズについては横ばい、若しくは伴走型融資等の活用による条件変更の相談が多く、計画的な伴走型による経営支援がより求められている。

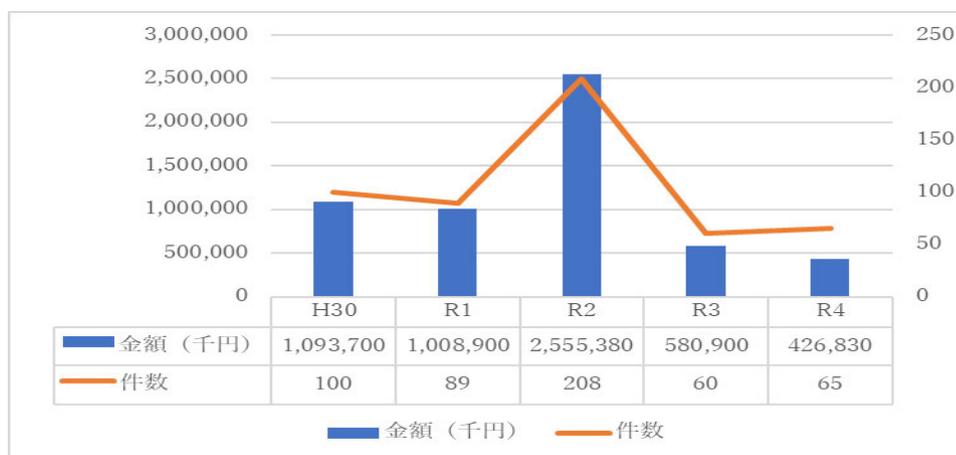
沖縄振興開発金融公庫八重山支店貸付 資金種別

年度	中小企業	※生業等全体（うち生業）
令和4年度	13件	369件（228件）
令和3年度	22件	374件（207件）
令和2年度	38件	1,061件（905件）

※生業等全体は「生業」「恩給」「教育」を含む

(沖縄振興開発金融公庫八重山支店より)

・融資斡旋実績（平成30年度～令和4年度）



4名の経営指導員を中心に地域小規模事業者の経営改善へ務めている。特に令和2年については新型コロナウイルス感染症の影響で融資斡旋件数が突出している。

（主な地域振興事業：直近5カ年）

年度	実施事業内容	活用施策	分類
H30	事業名：フレグランス調査事業 内 容：新空港開港1周年にあわせて、癒やしをコンセプトとした「石垣島フレグランス」試作品開発を実施（参画事業者6名）	全国展開支援事業（全国連）	ブランディング 経営者育成
R1	事業名：石垣市プレミアム付商品券事業 内 容：令和元年10月の消費税引き上げ後においても市内店舗での消費を喚起する目的で実施。 （販売総額63,044千円、プレミア率20%、93店舗加盟）	地域内資金循環事業	経済循環
	事業名：星物語推進事業 内 容：リゾートウェディング関連の地域内事業者連携組織強化（参画事業者7名）	地域内資金循環事業	ブランディング 経営者育成
R2	事業名：石垣市プレミアム付商品券等事業 内 容：新型コロナウイルス感染症拡大により観光客の減少等で厳しい状況にある市内経済的影響に対し、事業者の支援及び地元消費の喚起及び下支えを目的に実施。 （販売総額503,206千円、プレミア率50%、744店舗加盟）	地方創生事業（石垣市）	経済循環
	事業名：おでかけ応援チケット事業 内 容：市内経済活動における新型コロナウイルスの影響からの回復支援策として実施。市民のお出かけに対し、タクシー、路線バス、運転代行で利用できる応援チケットを発行。 （販売総額5,000千円、21事業者加盟）	地方創生事業（石垣市）	経済循環

R3	<p>事業名：石垣市緊急経済対策新型コロナウイルス感染症影響緩和に係る域内産業の連関回復一次支援金事業</p> <p>内 容：飲食店等に対する営業時間短縮要請や緊急事態宣言発令地域との不要不急の移動自粛や外出自粛要請の影響を受けて売上や客足が落ち込んだ主に対面で個人消費者向けに店舗経営する事業者とその関連取引事業者、及びコロナ禍において著しく業績が悪化している指定業種に対して域内産業の連関した回復を下支えすることを目的に実施。</p> <p>(支給件数 1,345 件、支給総額 154,210 千円)</p>	地方創生事業 (石垣市)	経済循環
	<p>事業名：新型コロナウイルス感染症対応石垣市持続化補助金事業</p> <p>内 容：新型コロナウイルス感染症が事業環境に与える影響を乗り越えるために前向きな投資を行いながら販路開拓や感染防止対策等に取り組む事業者への支援を目的に実施。補助対象経費の 8/10 以内を補助。</p> <p>(一般枠 採択件数 205 件、補助金 57,099 千円) (創業枠 採択件数 27 件、補助金 6,979 千円)</p>	地方創生事業 (石垣市)	経済循環
	<p>事業名：八重山の産業まつり</p> <p>内 容：八重山（石垣市・竹富町・与那国町）の地域資源を活用した特産品等を中心に展覧し、その魅力を八重山地域の内外にアピールする。</p>	八重山の 産業まつり (沖縄県)	沖縄県補助金
R4	<p>事業名：石垣市プレミアム付商品券事業 2022</p> <p>内 容：観光客の減少等で厳しいコロナ禍にある石垣市内の経済的影響に対し、地元消費を喚起、下支えすることを目的に実施。</p> <p>(販売総額 770,722 千円、プレミアム率 50%、921 店舗加盟)</p>	地方創生事業 (石垣市)	経済循環
	<p>事業名：石垣市特産品認証事業</p> <p>内 容：域内原材料の有効活用に繋がる地域特産品として域内外への販路開拓に係る商談活動を後押しする為、学識経験者や各専門家と連携し新たな特産品認証制度の創設を行う。</p>	地方創生事業 (石垣市)	ブランディング 経営者育成
	<p>事業名：石垣市販路開拓業務</p> <p>内 容：離島における物流コストの課題を克服して観光消費を含む域内消費額や稼ぐ力の獲得を目的に「食材テキストブック制作」「地産地消マルシェの開催」「海外観光物産展の開催」を実施。</p>	地方創生事業 (石垣市)	ブランディング 経営者育成 経済循環
	<p>事業名：八重山の産業まつり</p> <p>内 容：八重山（石垣市・竹富町・与那国町）の地域資源を活用した特産品等を中心に展覧し、その魅力を八重山地域の内外にアピールする。</p>	八重山の 産業まつり (沖縄県)	沖縄県補助金

全国連をはじめ、国・県・市と連携を取りながら、地域振興事業を実施。段階的にステップアップしながら地域小規模事業者同士の連携体づくりや新商品サービス開発や販路開拓支援等と合わせて、地域活性化（ブランディング）に取り組んできた。

## ②課題

石垣市においては人口が増加傾向にあり、令和5年に人口5万人を達成した。しかし、生産年齢人口は減少傾向にあり、特に人口が減少している石垣島北部地域での高齢化が進行、都市部との地域間で差が生まれている。島で育った優秀な人材が島外に流出し続けることで地域の活力が徐々に低下していくことが懸念される。島で育った子どもたちが戻る（Uターン者）、そして石垣島に関心と愛着を持つ人々（Iターン者）が地域で活動できるよう、行政や各支援機関、地元中小企業等や島外企業の協力を得ながら新たな雇用の場を作っていく必要がある。

また、本市の産業別就業者は、全国的な傾向と同じく、第3次産業の割合が約78%と高く、第1次産業は約8%と低くなっている。

近年の第3次産業の割合の増加は観光産業の進展が要因のひとつとなっているが、第1次産業である農業・水産業も本市の魅力を支える重要な産業であることから、今後は生産から加工、販売、サービスが一体となった本市の産業のさらなる発展の為、地域経済の基盤となる事業者の着実な経営力強化と新たな販路開拓への体制づくりに焦点を当て、以下について喫緊の課題として設定する。

### ア) 今後を見据えた事業者の意識改革と経営力強化

さらなる島内経済の活性化と安定的な雇用環境を維持するため、各事業者が島内経済の動向を踏まえた課題を設定し、その目的達成のために自ら考え行動するよう積極的に支援していく。併せて各事業者の生産性向上の観点から、デジタルイノベーション→デジタルライゼーションといったステップを踏んだ着実なDX化支援が必要である。

### イ) 産業間連携による経済循環

各種産業強化については、各産業が相互に深く関連しており、商工業者だけを切り出して論じることが困難である。このため、市の総合計画にも挙げられているとおり、地域内での経済循環を強化する視点「域内循環型経済の構築」とグローバルな取り組みの視点「アジアゲートウェイ構想の形成」を協業して推進するとともに、それぞれの付加価値向上のため、産業間連携による商品づくりなどを推進し、新たな販路の開拓に結び付ける必要がある。

### ウ) 地域固有資源の再評価と地域ブランディング

情報通信技術の発展や経済のグローバル化により、どの地域においても情報アクセスが確保され、物流についても商品等の入手が容易になった。その一方で、地域固有の資源の重要性が見直されている。島内経済の活性化を図るためには、域内連携・循環構造を構築するのみならず、島固有の資源を再評価し、地域ブランディングを進め、島外へのプロモーション強化について積極的に実施

していく必要がある。

エ) その他特筆すべき課題

事業主の高齢化により、人口動向に比例して廃業リスクを含んだ事業者が多数確認でき、上記課題解決を進めるうえでも避けられない地域課題となっている。このため、事業承継対策を特定課題として挙げ、事業承継に向けた早急な取り組みが必要である。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

石垣市総合基本計画にあるように、独立した地域経済圏の活性化を図る為には、第一次産業から第三次産業までバランスの取れた産業振興と消費の域外流出を抑制していく必要を掲げていることから、小規模事業者の経営力の向上と創業者支援の強化に努め、雇用の創出と恵まれた資源を活用した新たな産業と新事業の創出を継続的な支援を行う。

### ②石垣市総合計画との連動性・整合性

これまでの商工会の取り組みを検証し、小規模事業者に対する支援の課題及び石垣市が策定している「第5次石垣市総合計画基本構想」・「第5次石垣市総合計画前期基本計画」・「石垣市経済振興プラン」・「第2次石垣市観光基本計画」と整合性を図り、石垣市商工会として地域小規模事業者の育成と地域振興に取り組む。

### ③商工会としての役割

小規模事業者の活性化と地域振興の活性化は欠かせないことから、石垣市商工会としては市や各関係団体等と連携し石垣市のブランド化に取り組むとともに、小規模事業者の経営力の向上にあわせた事業承継や経営革新、人材育成など、地域活性化も含めた小規模事業者の持続的な発展に繋がる支援を行う。

## (3) 経営発達支援事業の目標

本市においては新石垣空港開港後、令和2年以降の新型コロナウイルス感染拡大による世界的な影響を受けるまでは国内・外国の観光客数及び外国のクルーズ船の入港が年々増加傾向にあった。コロナ禍が収まりつつあり、徐々に回復傾向にある観光産業と同様、石垣市の人口も年々増加し、令和5年7月に5万人を突破し、地域の発展と活性化が著しい地域となっている。このような状況において、インバウンド回復、お客の求める新たな商品・サービスの開発提供、創業による新たな商品・サービスの提供を支援することで、小規模事業者による入域客の更なる消費喚起と売上向上につなげていく。また、県内外への販路開拓を目指す小規模事業者の商品開発やネット販売、取引先の新規開拓の取り組み等も同様に支援する必要がある。

経営発達支援事業を組織的計画的に実施するために以下の5つの目標を掲げる。

①新商品・新サービスの開発支援

- ア) ニーズを把握して顧客満足度を高める新たな商品、サービス開発を支援
- イ) 新たな商品開発やサービス提供に取り組む小規模事業者の経営革新を支援する

②販路開拓支援

- ア) 販路開拓セミナー開催による販売力向上の知識習得支援
- イ) 物産展や催事への出品等による新たな市場の開拓、販路拡大支援
- ウ) マスメディアを活用した商品PR等による新たな市場の開拓、販路拡大支援

③インバウンド市場向け取り組みの支援

- ア) 回復基調にある外国人観光客の消費市場を取り込む為の消費者行動調査の支援
- イ) 品揃えとサービスの改善及び電子決済等の導入による販売促進を支援する

④創業者支援

- ア) 経営指導員を中心とした窓口相談、巡回相談により創業計画の実施等を支援
- イ) 創業塾の開催により経営に関する知識の習得等を支援する
- ウ) 創業時に活用できる創業者融資制度や経営支援施策の積極的活用を支援する

⑤経営支援施策の積極的活用及び関係機関との有機的な連携支援

- ア) 小規模事業者経営発達支援制度の活用促進
- イ) 中小企業支援施策を相談事業者の経営発達を促進する適切なタイミングで提案
- ウ) よろず支援拠点等をはじめ他の経営支援機関との有機的な連携支援体制の構築

以上の①～⑤の取り組み体制として、商工会が地域総合経済団体としての役割を担い、地域の経営環境、経営者の特性に関する情報を的確に把握し、沖縄県商工会連合会、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点コーディネーター、中小企業119専門家派遣、沖縄県事業承継・引継ぎ支援センター、地域金融機関、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士等の専門家と連携して経営指導員が中心的役割を担い小規模事業者の経営の発達を個別総合的に支援する。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日 ～ 令和11年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ①新商品・新サービスの開発支援

石垣市特有の地域資源の魅力を活かした地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を活用した提供方法の推進や石垣市の施設を活用した販路開拓の支援等を通して域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献できるよう、常に顧客ニーズをとらえた新商品開発や新サービス提供による競争優位性の確立と販路開拓による経営基盤強化に資する支援を目的に取り組む。

#### ②販路開拓支援

アフターコロナで回復傾向にある観光入域客数の増加の現状と外国人観光客を含めたグローバル化で高まるニーズの多様性に対応した新しい商品の開発並びに既存商品の見直し等の販路開拓を支援する。また販路開拓セミナーを開催し、顧客ニーズを捉えた売れる商品づくりを行うことの重要性の再確認を行うことで魅力ある商品づくりのきっかけと物産展や商談会の積極的な参加を促進する。

新しい取り組みにチャレンジすることが困難な小規模事業者に対しては、持続的な経営改善を行うための新たな視点を養うことを支援する。

販路開拓支援を通じて各事業者のビジネスモデルの可視化を図り、小規模事業者との対話と傾聴を通じて個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

#### ③インバウンド市場向け取り組みの支援

今後、国内観光客数と台湾・中国をはじめとした外国のクルーズ船の入港及び石垣から台湾・香港への国際線直行便再開による外国観光客数は今後増加する事が想定されることから個々の商品やサービスの改良やニーズの高い品揃えのヒントを探るための調査票作成及び調査集計の分析を支援する。

#### ④創業者支援

石垣市の産業構造や商工業者の現況において第3次産業に関わる事業者が多く、観光関連業の開業率も高いことから、小規模事業者にとっては同業者間の競争が激しくなることが予想される。石垣市の「創業支援事業計画」と連携し創業者への経営に関する知識を体系的に学ぶ機会を提供すると共に新たな産業と雇用を創出の機会と捉え、自社の現状と将来のあるべき姿への分析を支援する。また創業後のフォローアップ支援として経営状況の確認と管理会計の視点での経営改善を

念頭におき、各種経営支援施策を有効活用し持続的発展を支援する。

#### ⑤経営支援施策の積極的活用及び関係機関との有機的な連携支援

小規模事業者の存在は今後の石垣市の生活、文化、経済、観光、安全の基盤を守るうえで特に重要な存在であることを留意して小規模事業者の経営改善を念頭におく。激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援について各種経営支援施策を有効に活用し、その持続的発展を支援する。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 3. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

政府関係機関や経営支援機関、金融機関等の公表する地域経済動向調査や観光入域客数調査、中小企業白書等の統計資料から情報収集を行っているが、それを地域小規模事業者等への開示、提供や地域の状況を踏まえた分析等を行っていない。また、個別の事業者や通り会等からの情報集も行っていない状況である。

今後は、小規模事業者（建設業・小売業・飲食業・サービス業）が地域経済の現状を把握し、将来的な変化を捉えてマクロ的な視点を持って対応するのに有効な資料を作成する。また、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」をベースに独自の調査項目を加えた景気動向調査も実施してこれらをHP等で公開して提供すると共に経営指導員による事業戦略策支援の為の基礎資料としても活用する。

##### (2) 目標

支援内容	公表方法	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
地域の経済動向分析・景気動向調査	HP掲載	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
公表回数	HP掲載	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

##### (3) 事業内容

###### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや制作資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行う。また、石垣市を

取り巻く環境分析と地域経済動向を把握のため国・県・市・金融機関等の公表資料を入手し県内の経済動向の調査・分析を行い年2回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】 ・地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析  
 ・「まちづくりマップ・From-to分析」 → 人の動き等を分析  
 ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析  
 ⇒ 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(情報収集資料)

NO	統計名	作成機関先
1	沖縄県地域経済の動向	内閣府沖縄総合事務局
2	県内企業景況調査	沖縄振興開発金融公庫
3	小規模企業景気動向	全国商工会連合会

#### ②石垣市内小規模事業者を対象とした景気動向調査

石垣市の経済をけん引している観光関連業者を中心とした小規模事業者の中から、地域経済の動向を把握するのに必要なアンケート調査を全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」の様式を活用して実施する。

【調査対象】 市内小規模事業者の約2%にあたる45社を対象に事業所更生割合に応じて建設業8社、小売業12社、飲食店宿泊業10社、サービス業15社を対象に実施する。

【調査時期】 繁忙期と閑散期の状況把握を行う事も念頭に置いて、夏季(4月～9月)と冬季(10月～3月)の年2回の定点調査により実施する。

#### 【調査項目】

業種	調査項目
建設業	売上動向、加工単価、自社業況判断、設備操業率動向等
小売業	売上動向、客単価、客数、仕入単価、在庫数、自社業況判断等
飲食店宿泊業	売上動向、客単価、客数、仕入単価、資金繰り、自社業況判断等
サービス業	売上動向、客単価、客数、資金繰り、自社業況判断等

#### (4) 成果の活用

入手・分析した資料は年2回(上半期、下半期)会報誌や商工会ホームページにおいて公開するとともに、経営指導員等が小規模事業者の経営分析支援・事業計画策定支援等における外部環境分析の基礎資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業経営者は、一人で全ての業務を担当することが多く、それゆえ需要動向の変化を的確に捉えることが難しい状況にあり、需要動向に沿った品揃えや商品開発が行えずビジネスチャンスを逃しているケースも多い。これに対して、商工会では、個別相談において特定の商品やサービスを中心としたマーケットインの視点で随時相談に対応しているものの需要動向調査・分析を前提とした支援は行っていない。今後は、調査目的を明確にして調査項目や調査方法についても計画的に取り組むことで、調査結果のフィードバック効果を高めて顧客の需要が捉えられる取り組みに繋げる必要がある。

### (2) 目標

支援内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①インバウンド需要動向調査 ※1	未実施	8者	8者	8者	8者	8者
インバウンドアンケート人数 (1社あたり)	未実施	50人	50人	50人	50人	50人
②産業まつり等での需要動向 調査※2	未実施	10者	10者	10者	10者	10者
産業まつり等アンケート人数 (1社あたり)	未実施	30人	30人	30人	30人	30人

※1、経営指導員1人当たり2者を目標に調査する

※2、八重山の産業まつりの石垣市地区での出展事業者を対象とする

### (3) 事業内容

#### ①インバウンド需要動向調査

【調査目的】外国人観光客の増加にともなう旺盛な外国人観光客の消費を積極的に取り込むためのインバウンド対策を目的に需要動向調査を行う。小規模事業者を対象に現在扱っている個々の商品やサービス改良やニーズの高い品揃えのヒントを探るための調査票作成を経営指導員が支援する。調査集計結果を小規模事業者と経営指導員が分析・評価することにより、的確なニーズを捉えた新商品、新サービス開発と品揃えを見直し、インバウンド需要を取り込む。

【調査項目】 ・(基本情報)：性別、年代、国籍、構成人数、来日理由、渡航経験(うち石垣市)  
・(商品情報)：品揃え、価格、購入商品、購入目的、購入動機、提案方法、購入選定ポイント、不足点  
・(その他)：店名、コンセプトのわかり易さ、コミュニケーション、施設案内、店内への入りやすさ等

**【調査方法】** 調査は、各小規模事業所の店頭調査と今後、コロナ禍で途絶えていた海外直行便の就航が回復すると想定される石垣空港内店舗売上調査を実施する。石垣空港内店舗売上調査では小売店、飲食店、お土産品店を中心に、外国人観光客が実際に購入した商品やサービスを出口調査として行うことで、インバウンド効果の高い商品やサービスの特性を分析する。

**【活用方法】** 調査結果を集計・分析し、報告書にまとめ事業者にフィードバックすると共にアンケート調査結果を他の店舗における品揃えのアドバイスに活用する。またアンケート調査票をモデル様式として他の店舗へも提供し、新たな需要開拓のツールとして活用する。

## ②産業まつり等での需要動向調査

**【調査目的】** 石垣島の地域資源を活用して新たに商品やサービスを開発販売する八重山の産業まつり内で、小規模事業者のチャレンジブースを設置するなど、消費者ニーズ調査の機会の提供と調査支援を行うことで需要開拓可能性を高める。また、那覇市で開催される沖縄県産業まつりで同時開催する物産展「ありんくりん市」（沖縄県商工会連合会主催）においてもアンケート調査を行い消費者の声をじかに聞くことで、マーケットインの視点での商品開発支援を行い事業取組の実現可能性を高める。

**【調査項目】** 調査項目は、物販販売と飲食販売ごとに実施する。

- ・物販販売 : 品質、容量、価格、パッケージデザイン、購入希望価格、消費者要望、改善点等を消費者アンケートにより調査して商品の改良、新商品開発の取り組みへ活用する。
- ・飲食店 : 素材、味、価格、商品の訴求度合、購入希望価格、消費者の要望等を消費者アンケートにより調査して素材の見直し、商品の改良、新商品開発の取り組みへ活用する。

**【調査方法】** 「八重山の産業まつり」と沖縄県産業まつりで同時開催する物産展「商工会特産品フェア（ありんくりん市）」（沖縄県商工会連合会主催）において、消費者アンケート調査を実施する。アンケート調査については経営指導員等が集計分析を行い小規模事業者へフィードバックする。

**【活用方法】** 商工会では、調査結果を集計・分析し、報告書にまとめ事業者にフィードバックすると共にアンケート調査結果を踏まえた新たな取り組みについて、課題解決や改善取り組みの進捗管理等を経営指導員が伴走型で支援する。必要に応じて専門家派遣を活用し、販売戦略や事業運営戦略、新サービス提案に繋げ、実現可能性を高め、新たな需要の開拓に繋げる。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

現在は、経営指導員や記帳専任職員による巡回相談や窓口相談時の融資相談や確定申告相談において随時対応している状況であり、経営状況の分析をテーマとしたセミナーや個別相談を計画的、積極的に実施している状況ではない。

そこで、今後は、小規模事業者が客観的な視点で経営全般の見直しができる経営分析を支援するため、専門家によるセミナーや県連のスーパーバイザーと連携するなど経営支援体制を改善して取り組む。

### (2) 目標

支援内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①経営分析 ・事業計画セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
①経営分析・事業計画 セミナー受講者数	未実施	20者	20者	20者	20者	20者
②個別経営分析件数	未実施	20者	20者	20者	20者	20者
②専門家連携支援 ※	未実施	5者	5者	5者	5者	5者

※経営状況分析支援のうち、専門家と連携して支援を行う必要があるもの

### (3) 事業内容

#### ①経営分析・事業計画セミナーの開催

経営分析により現状の課題を抽出し、事業計画策定を目的としたセミナーを開催する。また、PDCAサイクルの手法が活かせる内容とする。

#### (経営分析・事業計画セミナー内容)

	テーマ	内容
1	経営分析の考え方	経営理念と事業領域、自社の強み弱み、外部環境を知るSWOT分析、PPM分析
2	経営戦略の考え方	ターゲットマーケティングと差別化戦略を考える。
3	組織戦略	インターナルマーケティングと顧客ロイヤリティ
4	計画を数値化して、経営改善の 為の事業計画作成	損益分岐点の認識と経営継続の為の必要利益の確保へ 向けた事業展開を学ぶ。

#### (分析手法・項目)

1. 財務分析	2. 経営分析（非財務）
収益性分析	経営戦略に関する分析
①売上高総利率	①経営理念
②売上高販管費率	②事業領域（ドメインの定義）
③売上高営業利益率	③SWOT分析

効率性分析	経営戦術に関する分析
①売上債権回転率	①マーケティング環境分析
②棚卸資産回転率	②店頭・看板に関する分析（視認率）
安全性分析	③インスタアープロモーション
①流動比率	商品・販売に関する分析
②負債比率	①RFM分析
③自己資本比率	②PPM分析

## ②経営分析の個別相談支援

商工会の窓口や巡回相談においても定量分析としての財務分析と定性分析としての経営分析の個別相談支援を行う。個別相談支援は、経営指導員を中心に行うが、高度な課題に対しては沖縄県商工会連合会のスーパーバイザーやよろず支援拠点コーディネーター、各分野の専門家と連携して伴走型で支援する。

## （４）分析結果の活用

セミナー参加者の中で意欲的な事業所に対して個別相談を行い、セミナーで習得した財務分析結果をフィードバックし、経営分析結果を踏まえた経営改善への取り組み等継続的な支援を行う。セミナーへは経営指導員等も参加して経営分析スキルの更なる向上を図り、これを個別相談の中で活用する。また、経営分析を行うためのフォーマットやツールを作成して、経営指導員間で共有を図る。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

これまで、商工会では持続化補助金やものづくり補助金、事業再構築補助金等の補助金活用を目的とした事業計画の策定や、マル経資金、経営力向上計画、先端設備導入計画等の融資を目的とした事業計画の作成を中心とした支援を行っているが、事業計画を策定して経営改善を図ることやその重要性の理解を深める取り組みは行っていない。今後は、特定の限定された目的の為だけでなく、経営発達を図るための総合的戦略の視点での取り組みが行えるよう、セミナー開催方法を見直し改善した上で実施する。

### （２）支援に対する考え方

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定のセミナーを開催し支援を行う。セミナーを通じて事業者自ら経営分析を行い、自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で分析に基づき、事業者が当事者意識をもって課題に向き合い事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。セミナーでは事業計画書の作成スキル向上を重視するのではなく、事業計画が経営のあるべき姿と現状のギャップを認識するための経営目標の見える化ツールとして活用することや全社的にPDCAサイクルに取り組むことで、常に検証とフィードバックを行い、進捗状況確認と次への成長へ繋がる視点が持てるように支

援する。事業計画策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。また、石垣市は創業者も多い為、起業前、起業1年未満の方を対象とした創業塾も開催する。

### (3) 目標

支援内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①DX推進セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
①DX推進セミナー受講者数	未実施	15者	15者	15者	15者	15者
②経営分析・事業計画セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析・事業計画セミナー受講者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
③事業計画策定件数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
④創業塾（連続4講義）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④創業塾受講者	15名	15名	15名	15名	15名	15名
④創業計画作成件数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得する為、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくため、セミナーを開催する。

#### 【セミナーの事例】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

#### ②経営分析・事業計画セミナーの開催

経営分析から事業計画策定まで連動して学べる内容「5. (3) ①参照」とする。現状の分析を踏まえて事業計画を策定することで、PDCAサイクルの手法を活かすことを目的にセミナーを開催する。また、補助金活用、融資計画作成相談時に小規模事業者に対して、随時セミナーの趣旨目的を説明して受講参加を促す。

#### ③事業計画の個別相談支援

経営分析を踏まえて、経営指導員等による巡回・窓口相談により、経営改善に積極的に取り組んでいる小規模事業に対して、外部環境の境変へ対応して自社の強みを発揮できるようなマーケティングの視点と管理会計の手法を用いた利益の残る取り組みを実現するための事業計画書の策定を行う。高度な課題に対しては

沖縄県商工会連合会のスーパーバイザーやよろず支援拠点コーディネーター、各分野の専門家と連携して伴走型で支援する。

#### ④創業時の事業計画作成支援【創業塾】

経営に関する知識を体系的に学べる機会を提供すると共に自社の現状と将来あるべき姿への分析を支援し、創業者として進むべき方向を示す羅針盤としての事業計画作成を支援する。SWOT分析、ポジショニング分析、管理会計の視点、財務分析等を中心に支援する。

#### (創業塾内容)

	テーマ	内容
1	経営戦略の考え方①	経営理念と事業領域を考えることで創業時の経営姿勢を確認 自社の強み弱み、外部環境を知る SWOT 分析でチャンスに強みを活かす。
2	経営戦略の考え方②	ターゲットマーケティングと差別化戦略を考える。
3	創業時に必要な財務戦略	創業時に必要な経営者のための「利益の仕組み」「損益分岐点」の視点を学ぶ
4	創業時の事業計画作成 経営者による講和	事業計画作成、P D C A の視点を学ぶ 経営者の姿勢に学ぶ

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで、商工会では補助金活用や融資等の目的ごとの事業計画の作成を中心とした支援を行っているが、計画策定後の定期的・計画的な伴走型支援は行っていない。今後は、計画策定後の定期的・計画的な伴走型支援を実施し、有用な経営支援施策を適時提案するなど、経営目標の達成に取り組むことで小規模事業者の継続的發展を支援する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を作成するまでのモチベーションは高いが、その目標を達成するための具体的な取り組みにおいてもさらにモチベーションを維持する必要がある。また、事業計画の実現に向けた取り組みには、解決しなければならない新たな経営課題の発掘等、全体を俯瞰的に見ながら経営資源を効果的に投入活用する視点が必要であり、それらについて経営指導員等が伴走型でアドバイスを行い、P D C A の視点を持って支援する。

### (3) 目標

支援内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①事業計画策定支援後フォローアップ件数（カッコ内は延べ）	15者 (60回)	15者 (60回)	15者 (60回)	15者 (60回)	15者 (60回)	15者 (60回)
①売上増加等の目的達成事業者数	-	5者	5者	7者	7者	10者
②創業計画策定後フォローアップ件数（カッコ内は延べ）	8者 (32回)	8者 (32回)	8者 (32回)	8者 (32回)	8者 (32回)	8者 (32回)
②売上増加等の目的達成事業者数	-	1者	1者	3者	3者	5者

### (4) 事業内容

- ①事業計画の進捗確認を4半期ごとの巡回訪問等で伴走型支援を実施することを原則として、意欲的な事業者に対して、毎月訪問するなど支援対象者の状況に合わせた柔軟な支援を行う。事業計画の目標達成の支障になっている課題発見とその解決へ向けて、販路開拓専門家や管理会計の専門家とも連携を取りながら支援する。
- ②創業計画作成後は、4半期ごとの巡回訪問等において、月次収支決算書で経営状況の確認を行い、管理会計の視点で今後の目標売上や目標利益確を確認するなど、客観的な数字を用いて経営課題の見える化と今後強化すべき取り組みを支援する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

本会では、経営指導員と専門家等がチームを組んで小規模事業者の新商品開発や販路開拓を巡回相談や窓口相談にて支援すると同時に沖縄県産業まつりで行われる「ありんくりん市」（沖縄県商工会連合会主催）等の物産展へ出展してBtoBやBtoCによる販路開拓を継続的に行っている。

しかし、小規模事業者にとって、展示会等の出展費や人的な問題、ノウハウの不足等の課題から販路の拡大が難しいのが現状である。そこで今後は、小規模事業者ならではのニッチな商品、きめ細かいサービスを提供することによる販路開拓を支援するため、展示商談会等への出展による販路開拓支援や、効果的なプロモーションによる集客支援、ホームページ、ソーシャルメディア、eコマースなどITを活用したチャンネルの拡大による新たな需要の開拓支援を行っていく。また、DXに向けた取り組みとしてオンライン取引やキャッシュレスの導入、SNS活用についても同時に支援を行っていく。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、沖縄本島や首都圏等で開催される既存の展示会や物産展への出展を目指す。出展に当たっては、事業計画策定の支援を行った意欲的な小売店や製造業等を対象に経営指導員が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には陳列、接客など、きめ細やかな伴走支援を行う。

DXに向けた取り組みとしては、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

### (3) 目標

支援内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①販路開拓セミナーの開催 (内、1回はDX関連)	1回	2回	2回	2回	2回	2回
販路開拓セミナー参加数	20者	40者	40者	40者	40者	40者
②SNS活用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④商談会展展支援						
出展支援者数	2者	2者	4者	4者	4者	4者
出展回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
商談目標件数(1者あたり)	—	8件	8件	8件	8件	8件
成約目標件数(1者あたり)	—	2件	2件	2件	2件	2件
⑤物産店出展支援						
出展支援者数	25者	25者	25者	25者	25者	25者
出展回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
1店舗当たり 対前年売上増加目標	—	2%	2%	2%	2%	2%
⑥インバウンド需要 開拓支援 ※	—	25者	25者	25者	25者	25者

※1者当たり売上高向上目標を外国人観光客増加率に連動するように支援

### (4) 事業内容

#### ①販路開拓セミナーの開催

顧客ニーズを捉えた売れる商品づくりを基本テーマにセミナーを開催する。顧客視点で商品づくりを行うことの重要性を再認識すると同時にパッケージデザイン等の顧客へ商品の魅力を訴求するノウハウ等を販路開拓の専門家やバイヤーと連携して支援する。また、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓セミナーも別に開催し、必要に応じて沖縄県物産公社やよろず支援拠点、沖縄県商工会連合会の専門家と連携し支援を行う。

#### ②SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客獲得の為、SNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

### ③ECサイト利用

石垣市は離島という特徴から送料負担が大きな課題となっている。大手ECサイトにおいては通常送料無料となっている事が多いが離島の場合は料金に追加される場合もあり商品購入に対して本土との格差が発生してしまう。出展を検討するショッピングサイト等を適宜見極めながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

### ④商談会出展支援（BtoB 支援）

販路開拓セミナーや伴走型商品開発支援と同時並行で、沖縄大交易会（県内開催）やSMTS・GDS（首都圏開催）等の展示商談会へ出展する小規模事業者を中心に、BtoBの販路開拓専門家、関係支援機関等と連携して商談の進め方を中心に支援する。各出展者は新たな販路開拓先2件など具体的目標をもって参加する。出展後は、バイヤーからの提案や指摘を踏まえて、商品コンセプトの再構築、デザインの再構築、出展者会議等を開催するなどフィードバック勉強会を行う。

#### 【参考】

- ・沖縄大交易会：開催11月末、サプライヤー約250社、バイヤー約240社
- ・SMTS（スーパーマーケットトレードショー）  
：開催2月中旬、出展社数約2,000社、来場者数約65,000名
- ・GDS（グルメ&ダイニングスタイルショー）  
：開催2月中旬、出展社数約500社、来場者数約30,000名

### ⑤物産展出展支援（BtoC 支援）

販路開拓セミナーや伴走型商品開発支援と並行して、八重山の産業まつり、商工会特産品フェアありんくりん市（沖縄の産業まつり同時開催）や全国物産展（全国商工会連合会主催）への出展を関係支援機関等と連携して行う。各出展者は新たな商品発表やサービス紹介などの視点をもって参加し、新規顧客の獲得を支援する。

#### 【参考】

- ・八重山の産業まつり：開催11月第1土日開催  
（来場者数：地元住民及び観光客約7,000人）
- ・商工会特産品フェア：開催10月第3金土日開催  
（ありんくりん市）（来場者数：県内外のバイヤー及び一般消費者約23万人）
- ・ニッポン全国物産展：開催11月第4金土日開催  
（来場者数：県外バイヤー及び一般消費者約15万人）

### ⑥インバウンド市場への需要開拓支援

今後も増加することが見込まれる外国人観光客のインバウンド市場の取り込みに向けて「4. 需要動向調査に関すること」により実施・分析したアンケート結果を踏まえた品ぞろえとサービス提供及びメニュー等の充実を図る。また、サービスの多言語化や電子決済等の導入による販売促進を支援する。

## Ⅱ. 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

### 9. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

各種事業についての評価・検証を行う会議を年1回開催しているが、新型コロナウイルス感染症の影響等もあり効果的な事業実施に係るPDCAの確立が十分になされていない。

##### 【課題】

PDCAサイクル確立の為、計画 - 実行 - 評価 - 改善 (PDCA) を繰り返し、年度ごとにスパイラルアップを目指す。

#### ①事業評価委員会の設置・報告と成果の評価

事業評価委員会を設置し、外部有識者等により当商工会の経営発達支援事業に関する問題を抽出し、経営指導員等がその解決に取り組み、支援現場での質を高める為、支援方法や支援計画の再構築を図る。

#### ②事業評価と改善計画の公表

①による事業の総合評価と次年度以降の変更・修正した支援計画をホームページ等で公表して小規模事業者が閲覧できるようにする。

#### (2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①事業者代表（商工会役員）、法定経営指導員、中小企業診断士、沖縄県商工会連合会スーパーバイザー等の各専門家、石垣市役所の関係機関を交えた「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。

②進捗状況・成果報告を年2回理事会に報告して方針の見直しや意見を求める。

③本事業計画の実施状況の進捗状況確認は、事務局長と経営指導員、補助員、記帳専任職員が四半期ごとに年4回行う。

④事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し、承認を受ける。

⑤事業の成果・評価・見直しの結果を石垣市商工会の広報誌及びホームページ (<http://www.i-syokokai.or.jp/>) で公表する。

<経営発達支援事業評価委員会> (案) 7名

事業者代表 (商工会会長 1名、副会長 2名)、法定経営指導員、中小企業診断士、沖縄県商工会連合会スーパーバイザー、石垣市役所

(事業評価会議等)

実施内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
理事会	1	2	2	2	2	2
事業評価委員会	1	1	1	1	1	1

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営指導員等の資質向上については、集団型研修を中心としたOff-JTへの参加と、経営支援の現場におけるOJTによる経営支援ノウハウ習得、経営指導カルテによる企業支援情報の共有並びに経営指導員等WEB研修の受講による資質向上を図る。

### (1) Off-JT

沖縄県商工会連合会の開催する経営指導員研修への参加や沖縄県及び中小企業基盤整備機構等の関係機関が開催するセミナーへ参加し経営支援ノウハウの習得と経営支援施策に関する情報を習得する。

### (2) OJT

- ①沖縄県商工会連合会のスーパーバイザー (広域経営指導員) と小規模事業者の連携支援を行い、その支援ノウハウと業務に臨む姿勢をOJTにて習得する。また、中小企業基盤整備機構等のプロジェクトマネージャーや県連の専門家派遣事業を活用し、専門家の高度専門的な支援ノウハウの習得を図る。
- ②経営指導員スキルパスポート (沖縄県商工会連合会発行) のスキルランクを活用して、実務を通じて習得した自己のスキルと要求されているスキルランクを照らし合わせることにより、客観的な視点をもって経営指導員として必要なスキルの向上を図る。
- ③経営支援のあり方について経営指導員、補助員、記帳専任職員、一般職員等、職員間での情報交換会や自主的な勉強会を年に4回開催しノウハウの共有を図る。また、経営力再構築伴走支援の基本姿勢 (対話と傾聴) の取得や向上、経営支援能力の向上等についてはテーマや必要に応じて県連の専門家やスーパーバイザーへ講師を依頼する。

### (3) 支援ノウハウの蓄積と共有

各職員が実施した支援ノウハウの蓄積と共有を図るために、全国商工会連合会の基幹システム (経営指導カルテ) を活用することとする。経営指導カルテには、人事異動が

活発に行われる中、どのような指導を実施したか記録を残すことが重要であり、後日の支援・指導の指針となることから、指導カルテの作成にあたっては、①企業側の対応者、②相談の動機、③解決すべき問題点や課題、④具体的な支援策と効果予測、⑤指導方針、今後の対応等について記載することとする。これらのノウハウの共有と支援内容の検証、対応策の検討を行うため、年4回（四半期に1回）の頻度で勉強会を開催する。

＜経営指導カルテ記載項目＞

〔指導年月日〕、〔実施職員名〕、〔指導区分（巡回、窓口等）〕、〔指導事項（経営革新、経営一般、情報化、金融、税務等）〕、〔企業対応者（代表者、責任者名等）〕、〔相談内容〕、〔解決すべき課題〕、〔提案内容〕、〔今後の指導方針（対応）等〕

＜経営支援知識習得の検証＞

自己のスキルアップとして経営指導員等WEB研修へ意欲的に取り組むことで経営支援能力向上を図る。効果測定のための具体的な目標として経営指導員70%以上正解率、補助員・記帳専任職員60%以上正解率を目指す。

**（4）DX推進に向けたセミナーへの参加**

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

- ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組  
RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等
- イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組  
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等
- ウ) その他取組  
オンライン経営指導の方法等

**（5）データ更新勉強会**

経営指導員を中心に地域内の小規模事業者等が置かれている経営環境と経営状況を把握分析し、国・県・石垣市及び関係機関が公表する各種統計資料を調査・分析し、職員間での共通の視点と認識を図る。

研修内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
沖縄県商工会連合会等が主催する研修会（OFF-JT・OJT等）への参加	4回	4回	4回	4回	4回	4回
職員間の勉強会（一般職員含む）	4回	4回	4回	4回	4回	4回

経営指導員等WEB研修受講（時間）	105H	105H	105H	105H	105H	105H
-------------------	------	------	------	------	------	------

### 1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

中小基盤整備機構やよろず支援拠点と連携を図り、専門家等との情報交換を促進し、支援ノウハウや支援スキルを共有するとともに、地域経済動向や対応手法等の情報習得を図る。支援ノウハウとスキル共有の場としては、沖縄県商工会連合会の経営力向上支援室八重山地域分室が実施する「課題発掘座談会」を開催し、先島地区4商工会（竹富町、石垣市、与那国町、宮古島市伊良部）の経営指導員等の先進的支援事例の共有と支援内容検証や、八重山地区3商工会（竹富町、石垣市、与那国町）で構成する「八重山地区商工会広域連携協議会」で、各商工会の商品開発や販路拡大支援事業内容の共有や課題等の検証を行う。また、「支援ノウハウの蓄積と共有」では、石垣市商工会職員間で経営支援の状況や課題情報を共有することで、職員同士の経営支援スキル向上と経営指導員と記帳専任職員等が連携して小規模事業者に対して組織的な支援を実施する。

「経営力向上研修会」では、県内の他の商工会が行っている先進的経営支援事例に学ぶことで、具体的な経営支援手法や関係機関や専門家との連携の方法等に関する情報を共有して、石垣市内における小規模事業者に対する新たな支援の切り口として導入する。

経営指導員を中心に地域内の小規模事業者等が置かれている経営環境と経営状況を把握分析し、国・県・石垣市及び関係機関が公表する各種統計資料を調査・分析し、職員間での共通の視点と認識を図る。

項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	主催
経営指導員研修等への参加	5回	5回	5回	5回	5回	5回	商工会連合会
マル経・沖経担当者会議	2回	2回	2回	2回	2回	2回	沖縄振興開発金融公庫
商工会専門スタッフ研修	2回	2回	2回	2回	2回	2回	商工会連合会
課題発掘座談会	1回	1回	1回	1回	1回	1回	商工会連合会
八重山地区商工会広域連携協議会	2回	2回	2回	2回	2回	2回	八重山地区商工会
支援ノウハウの蓄積と共有	4回	4回	4回	4回	4回	4回	石垣市商工会
経営力向上研修会	1回	1回	1回	1回	1回	1回	商工会連合会

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

##### <事業目的>

石垣市の地域経済活性化へ向けて、石垣市経済振興プランと歩調を合わせながら、「創業支援」「地域内経済循環」「地域経済振興を担う組織（チーム）の育成支援」を念頭に積極的に下記事業へ取り組み、商工会単独ではなく、地域の多様な機関との連携を図ることで、より効果的な地域活性化を実現する。また、より広域である八重山地域（石垣市、竹富町、与那国町）の活性化を目的に竹富町商工会、与那国町商工会等と連携して「八重山の産業まつり」を開催する。

##### <実施体制>

石垣市、竹富町、与那国町、石垣市商工会、竹富町商工会、与那国町商工会、沖縄県八重山事務所、石垣市観光交流協会、八重山ビジターズビューロー、八重山青年会議所、農協、漁協等が事業目的ごとに連携して地域経済活性化へ取り組んでいく。

#### 【八重山の産業まつり】

目 的：八重山の地域資源を活用した特産品等を中心に出展し、その魅力を八重山地域の内外にアピールすることで消費者への八重山産品への理解、販売促進を図り、出展事業者の商品開発力と競争力、情報発信力の向上を促進し、八重山地域産業の更なる活性化を図る。

内 容：八重山地域を構成する石垣市、竹富町、与那国町内において製造販売されている商品や、今後販路拡大を目指す新商品の販売とPRを図る。

体 制：石垣市商工会、竹富町商工会、与那国町商工会が中心となり、石垣市、竹富町、与那国町や沖縄県八重山事務所との連携により実施する。

目 標：市、町などの行政区域を超えた「八重山」地域という共通の文化を持つ広範囲の地域で連携して開催を行うことで、様々な地域特性を持つ商品の紹介と魅力的な新商品の発掘と販路拡大を図る。出展者30事業者以上を目標に開催する。



(別表2)

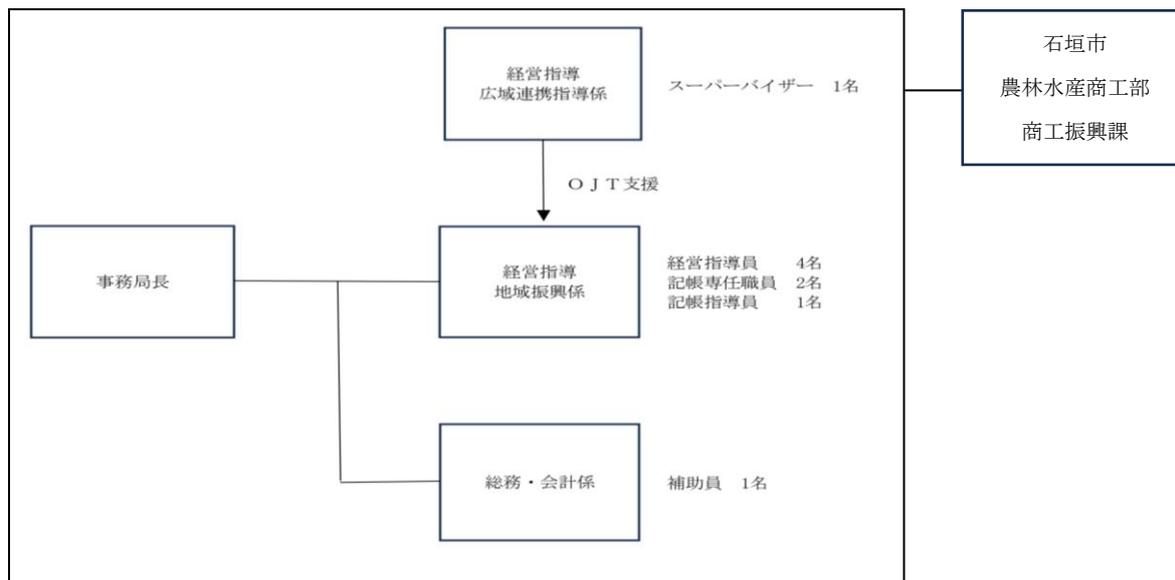
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年4月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

・事務局機構図



・実施体制

担当事業	事業内容	担当責任者	担当者
経営発達支援事業	1. 地域経済動向調査 2. 需要動向調査 3. 経営状況の分析 4. 事業計画策定支援 5. 事業計画策定後の実施支援 6. 新たな販路開拓支援	経営指導員 1名	経営指導員 3名 記帳専任職員 2名 補助員 2名 記帳指導職員 1名
地域経済活性化事業	1. 八重山の産業まつり	経営指導員 1名	補助員 1名 記帳専任職員 2名 記帳指導職員 1名
支援力向上事業	1. 支援機関との連携 2. 資質向上 3. 事業評価委員会	経営指導員 1名	経営指導員 3名 記帳専任職員 2名 補助員 2名 記帳指導職員 1名

(2) 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第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：内間 光

連絡先：石垣市商工会 TEL. 0980-82-2672

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

・本計画の具体的な取り組みの企画や実行

・本計画に基づく進捗確認、見直し等フォローアップ（1年に1回以上）

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

石垣市商工会

〒907-0013 沖縄県石垣市浜崎町 1-1-4

TEL：0980-82-2672 / FAX：0980-83-4369

E-mail：info@i-syokokai.or.jp

②関係市町村

石垣市 農林水産商工部 商工振興課

〒907-8501 沖縄県石垣市字真栄里 672 番地

TEL：0980-82-1533 / FAX：0980-82-1226

E-mail：syokou@city.ishigaki.okinawa.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
必要な資金の額	730	730	730	730	730
経営発達支援事業費	180	180	180	180	180
セミナー開催費	100	100	100	100	100
専門家派遣費	50	50	50	50	50
チラシ作成費	30	30	30	30	30
地域振興事業	500	500	500	500	500
産業まつり運営費	500	500	500	500	500
支援力向上事業	50	50	50	50	50
事業評価委員会	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

商工会自己財源（会費・手数料収入等）、県補助金（小規模事業者経営支援事業補助金等）  
市補助金（一括交付金、地方創生、商工振興補助金等）

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等