

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南城市商工会（法人番号：5360005001845）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	南城市商工会では、地域の経済団体として会員企業を含めた域内小規模事業者の存続、成長発展の為に売上拡大に繋がる仕組み作り、そして利益率増加の達成を目指し、下記2点を重点目標とし伴走型支援を強化する。 ・環境の変化に対応した、ビジネスモデルの再構築を事業計画策定により推進し、経営基盤の強化を図る ・地域特産品の魅力を強化し、全国展開可能な事業者及び商品の育成に取り組む。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータ（RESAS）及び小規模事業者へのヒアリングによる景気動向調査をホームページ上で公表し、事業計画策定等に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 事業計画策定を行った事業者を中心に自店でアンケート調査を実施する。調査結果を分析した上で事業者へフィードバックし、商品のブラッシュアップ及び新商品開発につなげる。 3. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談や各種セミナー開催を通じて、「財務分析」及び「SWOT分析」による経営分析を行い、事業計画策定に活用する。 4. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者を対象とした事業計画策定セミナーを開催し、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげる。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 担当職員が定期的に進捗確認を行いながらフォローアップを行い必要に応じて支援機関や専門家の指導助言を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 物産展出展及び商談会等、参加支援を実施し事業者の売上増加につなげる。販路開拓のためのECサイト、SNS等の導入支援を実施する。 7. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること 評価委員会を開催し実施状況の検証・見直しを行い、方針を決定する。 8. 経営指導員等の資質向上に関すること 研修会等に積極的に参加することで中長期的な支援能力を高める。 II. 地域経済の活性化に資する取組 各種団体と連携し、地域イベントの開催や地域ブランド支援により、管内消費額増大に向けた取り組みを行っていく。
連絡先	南城市商工会 〒901-1403 沖縄県南城市佐敷字佐敷 43 番地 TEL 098-947-1283 FAX 098-947-6559 MAIL info@nanjo-shoko.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

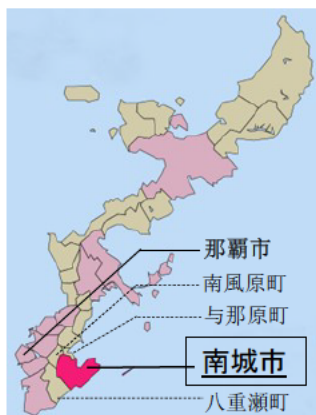
(1) 地域の現状及び課題

① 現状

【南城市概要】

南城市は平成18年1月に、1町3村(佐敷町・知念村・玉城村・大里村)の合併により誕生した。沖縄本島南部の東海岸、県都那覇市から南東へ約12km、車で40分圏内に位置し、東西18km、南北8kmの広がりを持つ49.94km²の面積は沖縄本島南部で最大規模であり、北は与那原町、西は南風原町、八重瀬町に接している。(図1)

大里地区など那覇市への利便性が高い住宅地や市街地として大型ショッピングセンターが立地する都市機能を有するエリアと、知念地区など美しい海岸線と緑豊かな自然環境、数多くの歴史的資源を有し「沖縄らしさ」が残されたエリアが両立しているのが特徴である。(図2)



(図1)



(図2)



(図3)

【交通網の整備】

現在、南城市から北西に位置する南風原町を經由し、県都那覇市に所在する那覇空港より連結する地域高規格道路「南部東道路」の整備が進められており、2020年代後半に完成予定である。大幅な交通アクセスの向上により、観光振興や、物流等、将来にわたる南城市発展の起爆剤となるものと大きく期待されている。(図3)

【基幹産業】

平成25年度の南城市内純生産461億円の内訳と構成比をみると、政府サービス99億円で21.6%、第3次産業のサービス業82億円で17.9%、第2次産業の建設業73億円で16.0%、第3次産業の卸売・小売業64億円で14.0%と続く。

南城市は、主要産業は第3次産業であるが、基幹産業は第1次産業の農林業(19億円、4.3%)と水産業(0.4億円、4.0%)と位置づけられているのが特徴であり、主要野菜生産高で県内トップ3に入った品目は5品目におよび、特にサヤインゲンとオクラ、クレソンは県内生産高1位となっている。(第二次南城市総合計画より)

【南城市の人口】

合併直後は人口減少傾向であったが、平成 22 年 8 月の都市計画の見直し後、平成 24 年から人口が増加に転じ、年を追うごとに人口が増えている。令和 4 年 12 月末には 45,928 人となり、将来推計人口においても、2035 年まで人口増が予測されている。(※下表参照)



出典：南城市の年齢別人口統計表

【南城市将来推計人口】

(総人口(人))

市区町村	備考	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年	2045 年
南城市		42,016	43,988	44,689	45,153	45,425	45,383	44,923

(出典：国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口(2018 年 3 月 30 日発表))

【人口構成】

南城市の平成 29 年～令和元年、3 年間の合計特殊出生率は 2.00 となっており、沖縄県の平均 1.83 で数値を上回っている状況にある。人口を維持するのに必要な合計特殊出生率は 2.07 とされており、子どもの数は着実に増えているものの、緩やかに高齢化が進展している状況である。

南城市年齢別人口割合を見ていくと、年少人口(0～14 歳)は 2025 年まで増加傾向又は現状維持、生産年齢人口(15～64 歳)は 2015 年まで増加傾向であるが、それ以降は減少するとされている。なお、高齢者人口(65 歳以上)については今後増加が続くため、長期的に事業承継対策が必要と考えられる。

(南城市年齢別人口割合(%))

年齢別	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年	2045 年
0-14 歳	16.8	17.5	17.5	16.9	16.5	16.3	16.1
15-64 歳	60.0	55.9	53.3	52.6	51.9	50.3	49.3
65 歳以上	23.2	26.6	29.2	30.5	31.6	33.4	34.6

(出典：国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口 2018 年 3 月 30 日発表)

【産業大分類別事業所数の推移】

経済センサスに基づく南城市内事業所(産業別)の増減数としては、「医療・福祉」が 124 事業所の増加となり、続いて「サービス業(他に分類されないもの)」が 50 事業所の増加、「教育、学習支援業」が 29 事業所増加となっている。少子高齢化による医療福祉分野の増加が顕著である他、これまでなかった新たなサービスを始める事業所や高規格道路建設に伴う建設業の増加が今後も続くと予測される。(※下表参照)

産業大分類別	H28 年	R3 年	H28 年比	
	事業所数	事業所数	増減数	増減率
C 鉱業, 採石業, 砂利採取業	1	2	1	100.0%
D 建設業	135	162	27	20.0%
E 製造業	112	107	-5	-4.4%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	2	2	-%
G 情報通信業	4	6	2	50.0%
H 運輸業, 郵便業	73	63	10	-13.6%
I 卸売業, 小売業	316	325	9	2.8%
J 金融業, 保険業	4	6	2	50.0%
K 不動産業, 物品賃貸業	34	43	9	26.4%
L 学術研究, 専門・技術サービス業	30	44	14	46.6%
M 宿泊業, 飲食サービス業	168	187	19	11.3%
N 生活関連サービス業, 娯楽業	115	122	7	6.0%
O 教育, 学習支援業	75	104	29	38.6%
P 医療, 福祉	71	195	124	174.6%
Q 複合サービス事業	9	15	6	66.6%
R サービス業(他に分類されないもの)	73	123	50	68.5%
合計	1,220	1,506	286	23.5%

(出典:平成 28 年経済センサス-活動調査 確報集計(事業所に関する集計))

(出典:令和 3 年経済センサス-活動調査 確報集計(事業所に関する集計))

※事業所数には会社以外の法人、法人でない団体を含まない。

【商工業者数及び小規模事業者数の推移】

南城市の商工業者数及び小規模事業者数は下表となり、南城市の合併に伴う都市計画の変更による住宅やアパートの大幅な増加により、2035 年まで人口増加が予測されている事に加えて、市の施策における企業誘致や、交通網の整備による利便性の向上により、今後も人口増加に連動するように商工業者数の増加が見込まれる。

項目	H24年	H26年	増減数 【H26-H24】
A 商工業者数	1,130	1,172	42
B 小規模事業者数	969	1,003	34
B/A 小規模事業者の割合	85.8%	85.6%	

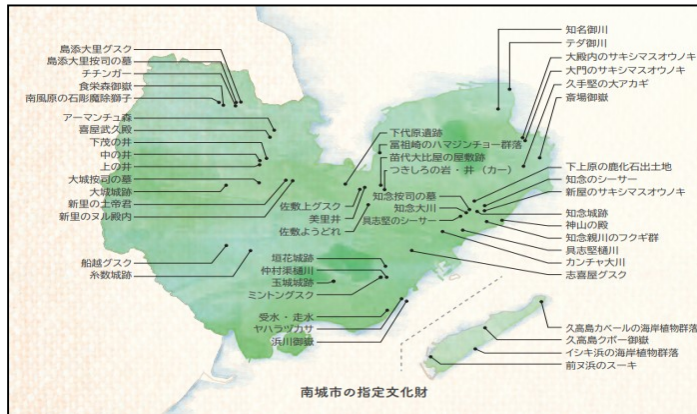
(資料:平成 24 年～平成 26 年経済センサス)

【歴史・文化】

南城市は、琉球の神話で国をひらいたアマミキヨや、穀物が伝えられたとされる舞台であり、南城市

の総面積の 49.94k m²から換算すると、0.63k m²あたり 1 カ所という割合で遺跡があり、神の島と呼ばれる久高島や、世界文化遺産に指定されている斎場御嶽(せいふあうたき: 県内7つの大きな御嶽の最高聖地)をはじめ、国指定重要文化遺産が県内市町村中最多の 79 カ所報告されている。

これらの歴史・文化資源は、大きな観光資源にもなっており、世界文化遺産の斎場御嶽は年間約 20 万人以上の観光客を集める、南城市の一大観光スポットとなっている。



(斎場御嶽)

【南城市の入域観光客状況】

沖縄県は観光を県経済のリーディング産業と位置付けて基盤整備を進め、6次にわたる観光振興基本計画による施策を展開し、入域観光客は平成 25 年から4年連続で過去更新するなど観光産業は好調である。那覇空港第 2 滑走路及び国際線ターミナル、クルーズ船等のハード面の整備により、入域観光客数は増加傾向が続くと見込まれていたものの、新型コロナウイルス感染症の影響により激減。アフターコロナにおいては、持続可能な観光地として安全・安心で快適な島を実現すべく社会・経済・環境の三側面のバランスが取れた発展を目指している。

令和 4 年の南城市の調査等における年間観光入域客数は、世界文化遺産の「斎場御嶽」が 24 万人、「久高島」や「あざまサンサンビーチ」などの観光スポットが 12 万人と公表されており、今後沖縄県内への観光入域客数の増加に伴い、南城市への観光入域客数も増加が見込まれている。



(おきなわワールド)



(市内のカフェ)

【南城市第2次総合計画の引用】

南城市の第 2 次南城市総合計画(令和 5 年度～令和 9 年度)においては、「商工業の振興を進めることで、活気ある豊かな南城市を目指す」として、今後は順調に推移する観光入域客数を背景に、特に飲食業や、宿泊業、製造業が増加すると予測している。

その中で宿泊施設の少なさから通過型観光が多い状況を改善し、長く滞在してもらう滞在型観光を

実現していくための仕組み作りや、南城市地域資源を活用した特産品開発、販路拡大や高付加価値商品の創出を掲げている。(以下、第2次南城市総合計画より要約抜粋)

商業	【課題】	・大里地区や佐敷地区では、比較的大規模な商業施設が立地している一方、その他の地域では小規模な日用品雑貨小売店が中心で、店舗数も年々減少している。
	【施策】	・新庁舎を中心とした先導的拠点の形成、南部東道路整備などを踏まえた上で、市民及び観光客の利便性を考慮した商業施設の立地、企業の誘致を推進する。
観光	【課題】	・多くの観光資源を有する半面、宿泊施設の少なさから素通り観光が多い状況。滞在型観光を実現していくために、魅力ある観光メニューや消費を拡大させる仕組み作りが必要。
	【施策】	・「モノ」から「コト」へのお観光ニーズの変化に対応する、体験・滞在・交流型のメニューの展開を図る。
工業	【課題】	・窯業・土石製品、金属製品、染色業の事業者数は横ばいで推移しているが、出荷量は順調に伸びており、観光客へのプロモーションを積極的に行う必要がある。 ・地域をアピールするような地域特産品の開発等、特色ある商品の展開が望まれる。
	【施策】	・市産品の販路拡大や高付加価値商品の取り組みなど、新しい産業の創出に関する支援が必要。 ・商業や観光業と連携を図りながら、市内外にアピールできる工業振興を促進する。

②課題

【商業の課題】

これまで南城市内の小規模事業者の多くは、域内客を主要ターゲットとして生業を行っており、域外への販路開拓をそれほど必要とせず、域外客へは待ちの姿勢でいることが多かった。そのため、農水産業及び建設業関係事業者が域外から外貨を獲得し、その資金を南城市内で消費することで、卸・小売業、サービス業の経営は維持・拡大する構造となっている。域外で獲得した外貨も、南城市内では飲食など生活に必要な消費以外には使われず、衣服の購入やレジャーは域外で行われ、域外から獲得した資金がそのまま域外へ流出している状況である。

また、小規模事業者の代表者の高齢化が進んでおり、将来的な市況の先細りを見越し、自身の代で廃業の意思を固めている事業主や、現在の事業は順調であるが後継者不足に悩む事業主など、事業承継対策が必要となっている。

これらに加え、地域の小規模事業者の多くが、現状把握や経営環境の変化、将来の目標設定など中長期的な展望が描けていない小規模事業者が多く各業種共通の課題となっている。

特に、現在の人手不足の解消については、喫緊の課題であり、市の雇用施策及びDX施策と連携し早急な対応が必要である。

【観光の課題】

南城市は多くの入域客数を受け入れているが、県都那覇市から40分圏内と交通の利便性の良さから、2～3時間のスキマ時間を利用して訪れる観光客が多い。また、市内の宿泊施設の少なさゆえに、観光客の日帰り率が「64.8%」と高くなっており、総じて観光客の市内での滞在時間は短い通過型の「短期

滞在型観光」となっている事が大きな課題である。

そのため、他の観光スポットや飲食店へ足を伸ばす観光客は少なく、多くの入域客を受け入れながらも、南城市内において次の消費へ繋げる仕組みが構築出来ておらず、機会損失が生じているともいえる。

観光客の滞在時間が短い事による、市内消費動向への影響を見てみると、観光客の一人当たりの消費総額を県都那覇市と比べると、県都那覇市の平均「73,003 円」に比べ、南城市は「12,718 円」と那覇市より「-60,285 円」と大幅に少ない状況である。主な内訳としては宿泊費「-16,435 円」、お土産・買い物「-11,952 円」、飲食費「-9,616 円」と総じて少なく、入域客数に見合った経済波及効果が十分に得られていない状況である。

また、現在の人手不足の解消については、喫緊の課題であり、市の雇用施策及びDX施策と連携し早急な対応が必要である。

	宿泊費	お土産	飲食費	娯楽費	市内交通費	その他	合計
① 南城市	7,071	2,992	3,375	3,140	2,095	317	18,990
② 那覇市	20,544	12,149	14,075	3,876	4,334	3,531	58,509
差額(①-②)	▲13,473	▲9,157	▲10,700	▲736	▲2,239	▲3,214	▲39,519

(出典: 来訪者アンケート)

(出典: 那覇市の観光統計・観光客の声)

【工業の課題】

南城市は地域資源等を活用した特色のある商品が少なく、多くが小規模事業者のため販売力が総じて弱い状況である。これは、上記にもあった観光客の消費総額「お土産・買い物」の消費の少なさにも直結していると予測され、特産品の新商品開発はもとより、既存商品の掘り起こしや、ブラッシュアップによる南城市特産品のブランド構築が急務である。

また、現在の人手不足の解消については、喫緊の課題であり、市の雇用施策及びDX施策と連携し早急な対応が必要である。

(2) 小規模事業者に対する中期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

【商業】

南城市は 2035 年まで人口増加が予想されており、今後の観光入域客数の増加や、南部東道路の整備による交通利便性の向上により、大型ショッピングセンターや、飲食チェーン店などの出店が見込まれ、小規模事業者の今までの域内客を主要なターゲットとした産業構造の変化が予想される。

この様な中、小規模事業者の廃業を食い止め、事業承継を円滑に行い、持続的な成長発展を促進していくためには、個社の魅力をより向上させたうえでの、ビジネスモデルの再構築が必要である。しかしながら、小規模事業者の取り組みは、事業者自身による主観的な測定や、上手くいかなかった時の反省点の考察、改善点の検討という活動がなされずに、継続的な問題解決とならない場合も少なくない。

そのため、カリキュラムやスケジューリングの設定より、課題事項の可視化、設定を実施し、継続的な経営発達となるよう実施していく。

【観光】

観光客の一人当たりの消費総額の少なさが、大きな課題である観光において、この状況を改善するには、観光客を市内に留める受け入れ体制の強化が必要である。今後は、南城市内の宿泊施設（大型ホテル・ヴィラ・コテージ等）の連携を強化し情報を取りまとめる役割を担うための仕組み作りを行う。また、市内の事業者の商品やサービスなど地域魅力のPR強化を実施し、個社への集客力向上を行ったうえで、体験・滞在・交流型のメニューの充実を図り、域内での滞在日数の増加、消費拡大に繋がる仕組みの構築に取り組む。

【工業】

南城市の特産品は、生産者の理論による作り手の発想で作っている商品が多く、「顧客ニーズ」「販売促進」といったことが考慮されていない事が少なくない。この状況を改善していくためには、客観的なデータ提供による課題事項の可視化を行い、現状認識の啓蒙に加え、「お客様にどう映るのか？」というマーケットインの発想に基づく特産品開発に取り組む。

②南城市第2次総合計画との連動制・整合性

【商業】

南城市第2次総合計画では、「順調に推移する観光入域客数を背景に、特に飲食業や、宿泊業、製造業が増加する」と予測されており、創業希望者の潜在ニーズの掘り起こしと、伴走型による創業支援を行う。

【観光】

「宿泊施設の少なさから通過型観光が多い状況を改善し、長く滞在してもらう滞在型観光を実現」が課題とされており、今後は（一社）南城市観光協会等と情報共有を行いながら、体験滞在型へ繋がるメニュー開発に取り組む

【工業】

「南城市地域資源を活用した特産品開発、販路拡大や高付加価値商品の創出」を課題とあげており、南城市と連携して南城市特産品のブランド構築を進める。

③商工会としての役割

南城市商工会では、中長期的な振興のあり方、南城市第2次南城市総合計画の課題を踏まえ、地域の経済団体として域内小規模事業者の存続、成長発展の為に売上拡大に繋がる仕組み作り、そして利益率増加の達成が商工会の存在意義と捉え、他の関係機関とも連携を図りながら、支援班（経営指導員、記帳専任職員）を中心に個々の事業者への伴走型支援を強化する。

(3)経営発達支援事業の目標

- 環境の変化に対応した、ビジネスモデルの再構築を事業計画策定により推進し、経営基盤の強化を図る
- 地域特産品の魅力を強化し、全国展開可能な事業者及び商品の育成に取り組む。
- 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上で、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組みへ繋げる。

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) 目標達成に向けた方針

① 事業計画策定による経営基盤の強化

社会環境の急激な変化に対応するため、小規模事業者の持続可能な成長を後押しする方針を採る。一方で、既存の事業者に対しては、需要動向や地域経済の調査結果を基に、事業計画の策定を自主的に行えるよう情報と分析の支援を提供する。これらにより、滞在型観光の戦略構築や PDCA サイクルの確立を支援する。

さらに、基礎的な経営改善から一步進めて、経営戦略に至るまでの包括的な支援も展開していく。その際、財務データなどの表面的な指標にとどまらず、事業者と密な対話と傾聴を行い、経営の根本的な課題に焦点を当てる。

このような課題認識を基に、事業計画をより実質的に策定できるようサポートする。そして、事業者自身が多様な解決ツールを活用して、深い納得感と主体性を持ちながら、自らの事業計画を実行する能力を高める支援を続ける。

② 南城ブランド構築の推進

南城市役所では市内で生産・製造・創作された商品のうち、南城市推奨の特産品として売り出すに値する商品を選定し「南城セクション」として認定している。南城市の特産品の価値を高め、事業者の販売力を強化するため、南城セクションに認定された商品を中心に、販売戦略等のマーケティング支援を行う。

また、イベント等での需要動向調査による、客観的データの活用により、お客様視点を取り入れた商品ブラッシュアップ支援を行い、小規模事業者でも全国展開可能な特産品の開発を推進する。

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

計画一期目において、全国商工会連合会から委嘱された「小規模企業景気動向調査」だけではなく独自の経済動向調査の手法を確立し実施することとし、小規模企業景気動向調査の項目を活用した南城市景気動向調査を行った。景況感等の把握において、各事業者への巡回相談・窓口相談時に行うヒアリングには職員それぞれが相応の時間をかけながら丁寧に行ってきた。本計画を実施するにあたっては、新たに景気動向調査の項目を増やすよりもその分析の深度を掘り下げる必要があると考える。

今後は、国が提供するビッグデータ(RESAS)等を活用することはもちろん、南城市の実情に沿った景気動向調査の分析について専門家を交えて行うなど、地域経済の現状把握と課題の抽出を行い、それらを小規模事業者への情報提供と事業計画策定に活用する。

(2) 目標

支援内容	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① RESAS分析 公表回数	1	1	1	1	1	1
② 景気動向調査 公表回数	1	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①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政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員及び専門家により「RESAS」(地域経済分析システム)等を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、商工会のホームページにて公表する。また、下記の手法により総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

【分析手法】「RESAS」(地域経済分析システム)「管内経済情勢報告」(沖縄総合事務局財務部)、「沖縄県経済動向」(沖縄県企画部企画調整課)等について外部専門家と連携して情報分析する。

【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。

②「南城市景気動向調査」による情報収集と分析及び情報発信

全国商工会連合会が実施する、小規模企業景気動向調査に使用している調査票を南城市の仕様に変更した「南城市景気動向調査票」を活用し、職員及び専門家による巡回訪問の際に直接ヒアリング、または該当事業者宛てに郵送し記載してもらうことで、市内各業種の景気動向を把握する。

集計・分析した結果については、年1回、商工会のホームページに公表するとともに、巡回訪問の際に情報提供を行う。

【調査対象】市内小規模事業者 50 事業者(建設、製造、卸売・小売、飲食・宿泊、サービス ※5業種×10 事業者)

【調査項目】定性的・定量的な調査項目を設け調査を実施(売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業況、雇用状況、喫緊の課題等)

【調査手法】職員及び専門家による聞き取り記入、または郵送し返信用封筒で回収する

【調査頻度】年1回

(4) 調査結果の活用

●分析結果を、商工会のホームページ等に掲載し、広く市内事業者にも周知する。

●経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまでは、小規模事業者の持続的な発展を進める事業計画を策定する上では、需要動向調査による客観的な情報収集が必須と考え、沖縄県商工会連合会が主催する特産品フェア「ありんくりん市」にて需要動向調査を行ってきた。

その中でも、南城市の大きな課題となっている特産品関連事業では、生産者の理論による送り手の発想で作っている商品がまだ多く、消費者に受け入れられない商品も少なくない。その改善を図るには、消費者ニーズを踏まえたマーケットインの発想が必要であり、イベント時ではなく自店で購入した消費者や、興味を持って来店した消費者に商品进行评估してもらうことでターゲティングのずれを解消することが必要と考える。

また、中小企業の新陳代謝が活発な中、意欲のある事業所を支援し付加価値の増大や生産性の向上に

寄与するため、分析の深度を求める計画内容にするため、調査対象事業者数を減少させるものとする。上記取組に際しあらかじめ意欲のある事業所を選定し分析結果の詳細を共有していく。

(2) 目標

項目	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
調査対象事業者数	4社	3社	3社	3社	3社	3社

(3) 事業内容

①商品の改良や開発に向けたアンケート調査

南城市の地域資源を活用して商品開発をした事業者3社を選定し、開発・改良における需要動向調査を実施する。

来店時または購入時に事業者がアンケートを実施し、調査結果を指導員および外部専門家と連携し分析した上でフィードバックし、商品のブラッシュアップ及び新商品開発に繋げる。

【サンプル数】1事業者につき20件のサンプルを収集する。

【調査手段・方法】アンケート調査票を作成し来店者に記入してもらう。

【分析手段・手法】調査結果は、県連専門家、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、中小企業119の専門家等に意見を聞きつつ分析を行う。

【調査項目】①属性、②購入動機、③価格、④容量、⑤味、⑥パッケージ、⑦改良点

【分析結果の活用】調査結果は課題解決に役立つよう整理分析し、考察と今後の取り組みを

提案した上で調査対象事業者へ提供し、消費者ニーズに対応した商品開発及び販路開拓等支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

計画一期目において、小規模事業者が抱える多様な課題に対し、的確な事業状況の把握が重要としてきた。日々変化する社会情勢の中、当商工会では事業者の経営分析について、待ちの姿勢ではなく個社支援の中から得た課題設定のノウハウに基づき様々な分野におけるセミナーを打ち出してきた。受講者の中から事業承継に繋がったケースや、販路拡大に取り組み県外への足掛かりを見つけた事業者も出たことで、伴走型支援による成果・実績を積み小規模事業者の利益獲得に寄与したと考えている。しかし、いまだ多くの小規模事業者は経営分析の必要性についての認識が薄く、引き続きその重要性を周知し続ける必要がある。

経営分析の必要性についての認識と理解度を深めるため、継続した経営指導員の巡回指導及び経営セミナーの開催を通じて啓蒙活動に取り組み、「対話と傾聴」を通じた経営の本質的課題の把握に努めると同時に、専門的な知識を必要とする課題については中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、中小企業119の専門家等と連携を図る。

また、経営分析件数の減少理由としては、前述した意欲のある事業者へのアプローチを前提としてお

り、これまでのような件数重視ではなく分析内容の理解度や深度に焦点を当てることを想定している。

(2) 目標

支援内容	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 経営分析セミナー開催回数	3	3	3	3	3	3
② 経営分析件数	21	18	18	18	18	18

(3) 事業内容

① 経営分析セミナーの開催

経営分析を行う事業者の発掘のため、日々の巡回及び窓口指導による掘り起こしや、経営分析セミナーを開催。

【セミナー募集方法】案内文書を郵送又はホームページでの広報

【セミナー開催回数】年3回(経営指導員一人当たり1回)

【セミナー参加者数】30人(一開催当たり10人)

② 経営分析の内容

【対象者】実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を実施

≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

≪SWOT分析≫強みと機会を中心に分析

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・競合 ・業界動向

【分析手法】経営指導員が事業者の状況に応じて以下のツール等を活用し分析する。

経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等。必要に応じて専門知識を有する専門家等と連携して行う。

(3) 成果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果をデータベースとして内部共有する事で、経営指導員のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

計画一期目においてはセミナーを通じた事業者へのアプローチを行い能動的な計画策定を促してきた。受講者は自身の経営スキルの習得に意欲的であり、様々な分野におけるセミナーにて継続的に学

ぶことで、理論上の経営基盤強化に繋がってきたものと考えている。しかし、多くの事業者が計画策定のスキルを身につけた時点で満足してしまうケースも見受けられ、実際の行動計画まで落とし込めていなかった点が課題として挙げられる。

(2) 支援に対する考え方

前項の経営分析を行った小規模事業者を対象に DX 推進セミナーおよび事業計画策定セミナーを開催する。

セミナーの開催にあたっては、支援事例の紹介やカリキュラムのわかりやすい説明・案内に加えて学んだノウハウのアウトプットの時間を設けるなど工夫を施し、自主的な事業計画策定の促進を図る。また、アクションプランまでを策定の一連の流れとして捉えることで計画の実現可能性を高めることに注力する。

事業計画策定支援においては、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点等の専門家と連携して支援する。

(3) 目標

支援内容	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① DX推進セミナー	-	1	2	2	2	2
② 事業計画策定セミナー	2	2	2	2	2	2
③ 事業計画策定事業者数	15	15	15	15	15	15

※経営指導員一人当たり5件で設定

(4) 事業内容

①「DX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ため、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に、セミナーを開催し、意欲の高い事業者に対しては必要に応じてIT 専門家を派遣する。

(支援対象、募集方法、講師、回数、カリキュラム、参加者数等)

【セミナーの内容】

- ・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
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【募集方法】 巡回

【回数】 年1回(R7 年度より年2回)

【参加者数】 18 者

②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

【募集方法】 巡回

【回数】 年2回

【カリキュラム】 業務プロセス分析、経営環境分析、今後のビジョンと事業戦略等

【参加者数】 18 者

③事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【手段・手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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

計画一期目においては、小規模事業者への計画的なフォローアップについて簡易的な進捗状況確認に留まり、実行支援へのアプローチまで行えていなかったことが多かった。計画の実現可能性を高めるためには PDCA サイクルを事業者自身が意識して自走化するまでの伴走支援が重要と考えることから、計画策定と目標とのギャップを経営指導員等がしっかりと事業者に腹落ちさせることに注力していく必要がある。高度かつ専門的な課題については専門家との連携により課題解決に取り組み、必要に応じて各種融資制度の活用や小規模事業者向け施策の情報を提供し伴走型の支援を行う。

(2)支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで、現場レベルにおいて当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3)目標

支援内容	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
フォローアップ対象事業者数	15	10	10	10	10	10
頻度(延数)	60	40	40	40	40	40
売上増加事業者数	－	5	5	5	5	5

(4)事業内容

事業計画策定後は、四半期ごとに1回巡回訪問により進捗状況を確認し、新たな経営課題等がないか確認するなど、事業者に寄り添ったフォローアップに努める。ただし、事業者の申し出等により臨機応変に行うものとする。事業者が自走化するまでの行動計画については事業運営に無理のない範囲で期間や頻度を設定し、計画の見直しも行える体制を整える。頻度の内訳については、事業計画策定 10 者のうち、1 者は毎月 1 回(12 回)、5 者は四半期に 1 回(20 回)、4 者は半年に 1 回(8 回)を前提とする。

また、進捗状況等は計画策定に関わった支援機関や専門家へ報告し、専門的な支援が必要な場合は、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、中小企業 119 の専門家等との連携により支援を行う。

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

【特産品の販路開拓支援】

これまで、小規模事業者の販路開拓を支援するため、主に県内を販路とする、沖縄県商工会連合会が主催する「ありんくりん市(沖縄の産業まつり特産品フェア)」等への出店支援や、本会ホームページにおいて商品・サービス紹介等の情報発信支援を中心に行ってきた。

今後の中期的な支援としては、全国展開可能な事業者及び商品の育成に取り組み特産品の販路開拓を目指すとともに、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

なお、物産展等の出展に際しては、事前及び事後のフォローが不十分であったため、今後は販路開拓、商談会の成立に向けた事前のセミナーの開催及び事後の検証と対策に取り組み、販路開拓に寄与する。

(2) 支援に対する考え方

多くの市内の小規模事業者が主に対面販売に依存している一方で、観光客や域外からの客はインターネットを活用して事前に情報を検索する傾向にある。このギャップが、「観光の課題」として挙げた「短期滞在型観光」によって、一人当たりの消費総額が県都那覇市に比べて大きく低い、という問題につながっていると考えられる。この問題に対処するため、デジタルツールを用いて市内事業者の商品やサービスを広くPRし、域外客や観光客をより効果的に集客する中期的な支援を展開する。

特に、経営状況の分析と事業計画策定の支援を行った意欲的な飲食業や小売業に対しては集中的に行っていく。県内物産展への出展を皮切りに、首都圏で開催される既存の展示会への出展の他、県外や海外など、必要に応じて既存または独自の展示会を開催しサポートしていく。経営指導員が事前・事後の支援を提供し、展示期間中には陳列や接客に関する詳細な指導も行っていく。

デジタルトランスフォーメーション(DX)への取り組みとして、データ分析、販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの活用に関するセミナーや相談対応を行う。理解度を高めた後に、IT 専門家の派遣など、事業者のニーズに合わせた具体的な支援も提供していく。

(3) 目標

項目	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 物産展出展事業者数	4社	5社	5社	5社	5社	5社
売上額／社	—	50万円	50万円	50万円	50万円	50万円
② SNS 活用事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
売上増加率／社	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①物産展出店支援(BtoC)

商工会が「ありんくりん市」や「ニッポン全国物産展」などにおいて、事業計画を策定した事業者を優先的に出展案内し、出展に際しては事前及び現地において販売ブースにおける POP、陳列等の助言を行い、事後の検証と対策を施し販路開拓を継続的に支援する。

【参考】「ありんくりん市」は、沖縄県最大規模の産業まつりである、「沖縄産業まつり」の一環で開催。

(毎年 10 月、沖縄県那覇市「奥武山運動公園」にて開催。開催期間 3 日間、延べ来場者数約 24 万

人、来場者は県内一般客、県外観光客。また商工会連合会において流通業者等への案内も行っている。)

【参考】「ニッポン全国物産展」は、全国商工会連合会主催による日本最大級の物産展(毎年11月に東京都豊島区「池袋サンシャインシティ」にて開催。開催期間は 3 日間、延べ来場者数は約 15 万人、来場者は首都圏一般客及び流通業者等)

●上記におけるイベントや商談会などにおいて販路拡大に取り組む事業者を対象に、商品力の向上(食品表示、食品衛生法、JAS 法等)やPRツールの強化(POP の作成、店舗レイアウト等)ブラッシュアップに加え、商談会等におけるプレゼンテーション向上に係るセミナー・ワークショップを開催し商品力、交渉力の向上を支援する。

②SNS活用支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。また、DX 推進セミナーによる専門的な指導を踏まえて、適宜外部専門家と連携した活用支援を行っていく。

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. 事業の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

年に2回、上半期と下半期に分けて南城市、専門的な知識を有する外部有識者と法定経営指導員による評価委員会を実施。評価にあたっては事例を基にどのような支援ツールを活用したのか、どのようなスキームで事業者の課題と向き合い改善策を提案で来たかなど経営指導員、記帳専任職員からそれぞれ報告。経営発達支援計画の数値目標と照らし合わせながら、事業者の自走化に向けた取り組みを評価いただいた。

課題としては、取り組み事例として実績を着実に残しているものの、その認知度が低いことから商工会を活用できていない事業者が多くいる点がある。今後はそれを解消するための方策も検討・実施していくこととしている。

(2)事業内容

南城市、専門的な知識を有する外部有識者と法定経営指導員による評価委員会を年2回実施し、毎年度、事業の実施状況の検証を行い、必要に応じて計画の見直しを行う。また、本会の理事会等において事業に関する成果・評価・見直しの方針を決定する。

事業の成果及び評価結果等は市内の小規模事業者が常に関覧できるよう、本会の HP 及び会報誌等で公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

経営発達支援事業の成功には、経営指導員と記帳専任職員が密に連携し、それぞれのスキルを向上させる必要がある。人事異動が3～5年ごとにあるため、商工会内でのノウハウ蓄積体制を強化し、人員の変動が支援品質に影響しないように対策を練る必要がある。

伴走型の支援では、小規模事業者の現場に直接出向き、ヒアリングや観察に基づいて課題を明確にするとともに、売上や経営状況の数値も考慮に入れた具体的な提案により事業者の気づきを促すことから、経営指導員と記帳専任職員がチームを組むことで、質の高い個別支援とノウハウの蓄積を同時に目指していく。

さらに、経営指導員の多くは経験年数が少ないため、沖縄県商工会連合会が県南部に設置しているスーパーバイザーとも連携する。スーパーバイザーの持つ小規模事業者に対する具体的な解決事例や地元の生の情報を共有することで、経営指導員等の経験値を向上させ、必要な場合にはスーパーバイザーを同行させることで全体の支援力を高めていく。

(2) 事業内容

①経営支援能力向上セミナーへの参加

中小企業大学校、沖縄県商工会連合会連主催の研修会等に積極的に参加し、場当たりの支援ではなく、中長期的な視座にたった企業コンサルタント能力やコーディネート能力を高める。また、全国商工会連合会が提供するWEB研修の受講を推進し、個人に不足している専門知識の習得を図る。

また、記帳専任職員等においてもその支援スキルを向上させるために、一定年数以上の経験を有する場合は経営指導員と同様のセミナーへ積極的に参加し、商工会職員としての資質向上を図っていく。

②コミュニケーション能力向上セミナーや課題設定力向上セミナーへの参加により、対話力向上等のコミュニケーション能力を高め、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

③DX推進に向けたセミナーへの参加

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関連のセミナーへ参加する。また、沖縄県商工会連合会所属のIT関連のエキスパートと連携し、支援能力の向上に努める。

<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

クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、補助金の電子申請に係ること

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

SNSを活用した広報、等

④職員間の定期ミーティングの開催

職員間でのノウハウや情報共有を図るため、経営指導員と記帳専任職員等によるチームでの巡回指導を行い、隔月で定期ミーティングを開催する。案件の共有については、概要だけではなく支援ツールやヒアリング手法、課題設定方法及び解決手法などの内容を共有し、意見交換を行うことで職員の支援能力向上とノウハウの蓄積を図る。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

11. 地域の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

南城市における地域経済の活性化に資するイベントとして「尚巴志ハーフマラソン大会 in 南城」「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」が開催され、地域経済及び観光産業活性化の役割を、市、商工会、(一社)南城市観光協会が連携して中心的な役割を担っている。

また、市の地域資源活用及び特産品開発を目的に、地域ブランド「南城市セレクション」認定事業においては、南城市と商工会が連携してブランド育成に努めている。現状はブランド認定の拡大が主となっているが、今後はブランド認定の有効活用と認定商品の販路拡大が課題となっている。

(2) 事業内容

①「尚巴志ハーフマラソン in 南城市大会」事業(年1回)

県内外へ南城市魅力発信と地域活性化を目的に南城市、(一社)南城市観光協会、南城市体育協会、その他南城市関係機関と連携して開催。

商工会は本大会における出展事業者の管理・運営を行っており、本事業を通して地域特産品の魅力発信及び特産品販路拡大の役割を果たしていく。

②「ダイキンオーキッドレディスゴルフトーナメント」(年1回)

県内外からの観光客誘致を目的に、RBCビジョン主催の元、(一社)南城市観光協会、南城市と連携して出店部門を担当。商工会は、南城市の特産品の販路開拓及び市内事業者のテストマーケティングの役割を担い、管内への観光客誘致、消費額増大に向けた取り組みを行っていく。

③地域ブランド認定「南城セレクション」事業(会議:年3回)

南城市では、市の特産品開発、普及を目的に2014年に「南城市セレクション」事業を創設し、地域資源を活用した特産品等について審査を実施、地域ブランド認定事業を行っている。商工会は創設当時から、セレクションの認定審査委員を努めており、今後も地域ブランド育成の中心的役割を担うとともに、管内の小規模事業者に対して特産品開発支援及び認定事業者の拡大と販路拡大に努めていく。

④「南城の産業まつり」等の開催

「南城セレクション」で認定を受けた商品を始め、南城市で生産される工芸品、地場産品等の展示・PR や即売による地域産業の紹介や新たなものを生み出す技術力に触れていただく機会を創出し、生産から販売までのスキームを確立することで小規模事業者の販売力向上や利益確保に努めていく。

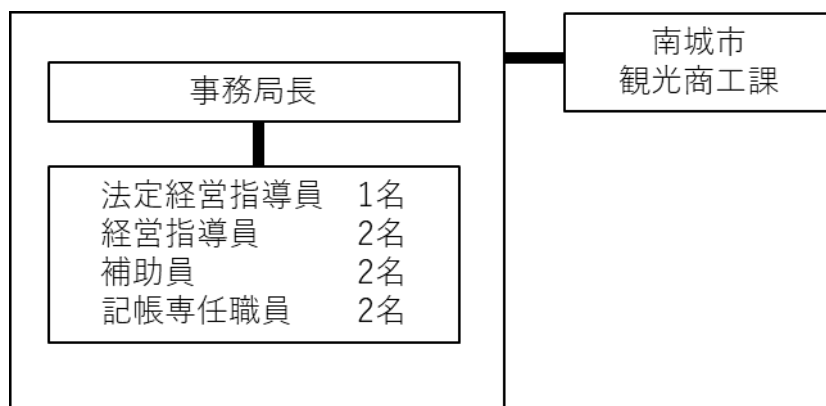
(別表2)

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

(1) 実施体制

経営指導員3名が中心となり経営発達支援計画を推進する。記帳専任職員2名が経営指導員とそれぞれペアを組みフォローする。補助員2名は事業推進における事務局内の経理を担う。



(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 法定経営指導員の氏名・連絡先

氏 名: 玉城 暁成

連絡先: 南城市商工会 TEL: 098-947-1283

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 南城市商工会

〒901-1403 沖縄県南城市佐敷字佐敷 43 番地

TEL: 098-947-1283 FAX: 098-947-6559

E-mail: info@nanjo-shoko.jp

② 南城市企画部観光商工課

〒901-1495 沖縄県南城市佐敷字新里 1870 番地

TEL: 098-917-5387 FAX: 098-917-5424

E-mail: kankou@city.nanjo.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)

	R6 年度 (R6 年 4 月 以 降)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	22,351	22,351	22,351	22,351	22,351
経営改善普及事業 指導事業費	12,901	12,901	12,901	12,901	12,901
地域総合振興事業費	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450

(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
会費・手数料等収入、国補助金、県補助金及び市補助金、

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
連携者及びその役割