

経営発達支援計画の概要

実施者名	南大東村商工会（法人番号 9360005000505） 南大東村（地方公共団体コード 473570）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	1. 小規模事業者の経営力向上支援 2. 小規模事業者の事業承継支援 3. 販路開拓支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 - 地域の経済動向調査に関すること 地域小規模事業者へアンケート調査及びヒアリング調査を実施して地域経済動向に係る調査を行い収集した情報を分析し、その結果を事業計画策定の基礎資料とする。 - 経営状況の分析に関すること 小規模事業者との相談対応を通じて対象事業所を抽出して経営状況の把握と分析で経営課題を掘り起こして事業計画書策定に繋げていく。 - 事業計画策定支援に関すること 事業者の経営分析結果に基づき個別事業者の課題解決にむけての事業計画書作成支援を行い小規模事業者の継続的な発展を支援する。 - 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画についてPDCAサイクルの視点を用いて経営指導員が進捗管理者として伴走型支援を行う。 - 需要動向調査に関すること ターゲット市場の顧客ニーズを把握するため消費者へのアンケート調査を行い収集した情報分析で事業者の経営力向上のために活用する - 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の需要開拓を支援するため展示会や商談会に参加し小規模事業者の販路開拓や商品開発等の促進に繋げる。小規模事業者の店舗情報や商品の情報発信の支援を行う。 II. 地域経済の活性化に資する取組 南大東村が策定した「南大東村総合計画」に基づく産業振興施策に関して、関係団体等と協力してPDCAサイクルを機能させ、南大東村の特色を活かした地域活性化の取組みを行っていく。
連絡先	南大東村商工会 〒901-3806 沖縄県島尻郡南大東村字池之沢 347 番地 5 TEL：09802-2-2184 E-mail: t-akamine@minamidaito.jp 南大東村役場 〒901-3895 沖縄県島尻郡南大東村字南 144 番地 1 TEL：09802-2-2037 E-mail: kaname-c@vill.minamidaito.okinawa.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

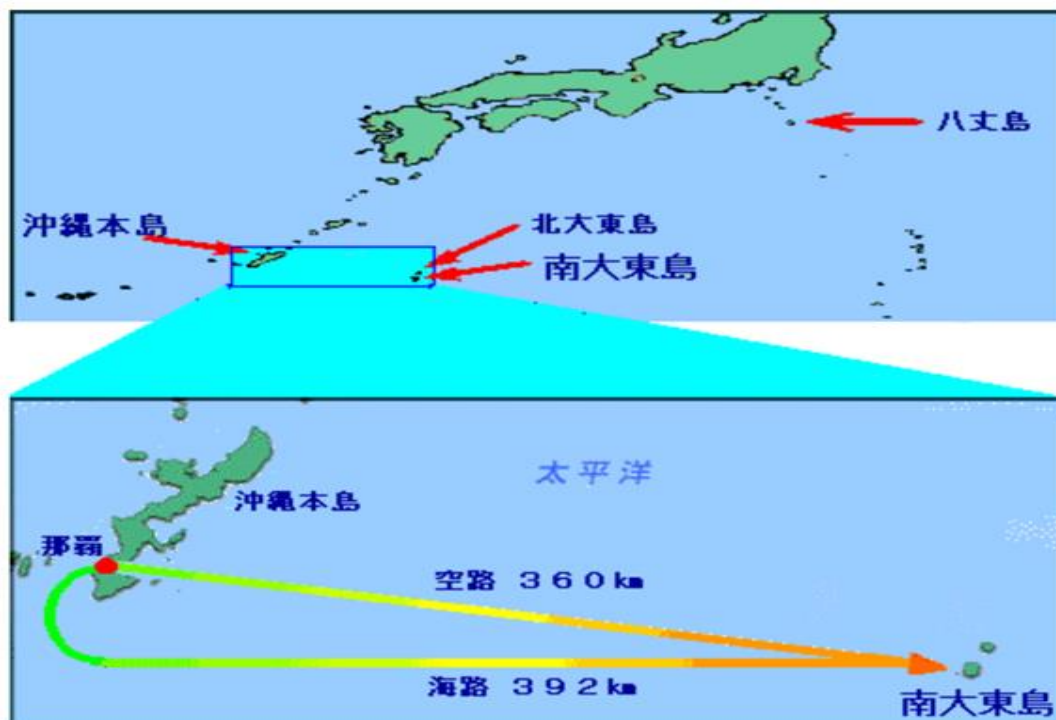
① 地域の現状

沖縄本島から東に約 400 キロ。宮崎県のほぼ真南にある大東諸島。1820 年にロシア海軍佐官ボナフィディン率いる艦船ボロジノ号によって発見され、欧米のかつての地図には『ボロジノ・アイランド』と記されていた。沖縄本島の人々は、『うふあがり島』（琉球の方言で「東の果ての島」の意）と呼んだ。1900 年に、遠く八丈島からやってきた人々が、一面を密林に覆われていたこの地を開墾して島の歴史がはじまり、開拓地としてサトウキビ産業が支えた農業の島であり、国内でも有数の産地を形成している。農家戸数は 244 戸 で一戸当たりの収穫面積は約 4.8ha である。経営耕地面積は広く我が国では例の少ない大型機械化一貫作業体系による大規模経営が確立している。

また、沖縄本島の他の離島とは地理的環境に大きな差異があり、県内でも異質なほどの遠隔離島である。入域来島者は年間約 34,966 人（令和元年度）で増加傾向にはあるが、観光産業は発展途上である。そのため沖縄県那覇市から片道 1 時間の 40 名乗り航空路線は 1 日 2 便で運賃も高く物資の輸送能力も小さい。また、離島の命綱でもある定期貨客物船においても 1 週間に 1 便程度と、輸送面でのハンディを大きく抱えた状況にある。また、人口約 1,226 人（令和 2 年 3 月 31 日現在） の島ではどの業種でも人材不足に悩まされている。

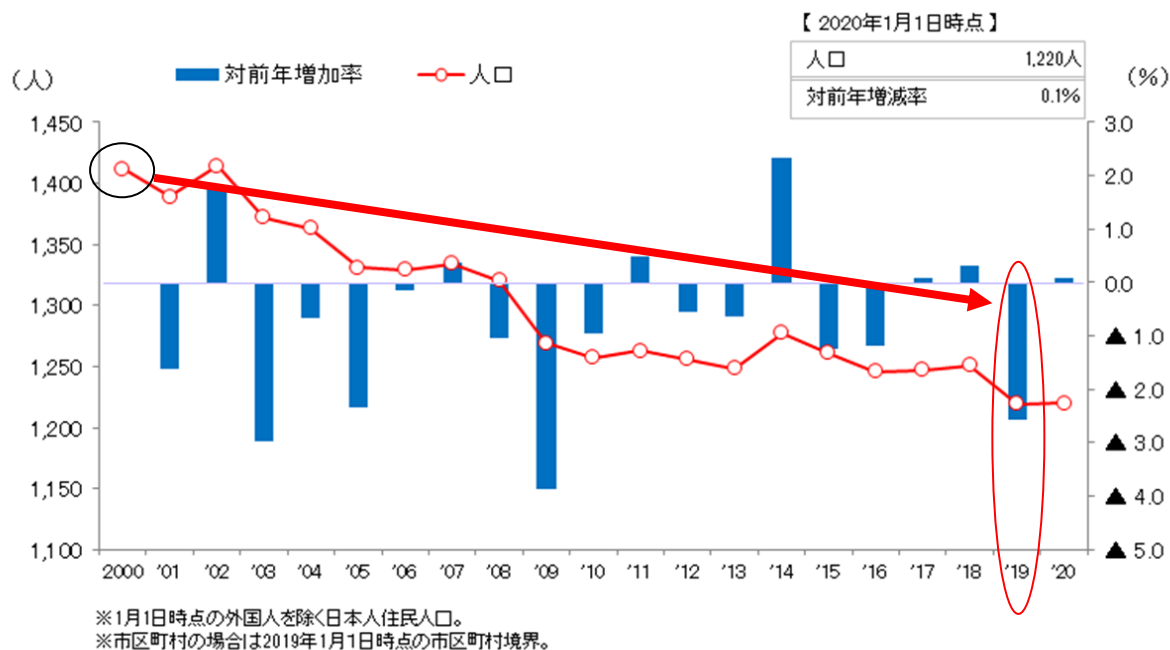
こうした現況が、島内経済に与える影響は、大きく「人、物、情報（IT 化）」といった資源の対流に乏しく、新たな産業の進出や創出が遅々として進まない現状を生み出し、若年層の島外流出や高齢化なども地域の問題として顕在化している。

【南大東村地理的状況】図表①



【人口増減グラフ】図表②

南大東村の人口の推移（住民基本台帳ベース、日本人住民）



© jp.gdfreak.com

データ出所：国勢調査

【図表③】

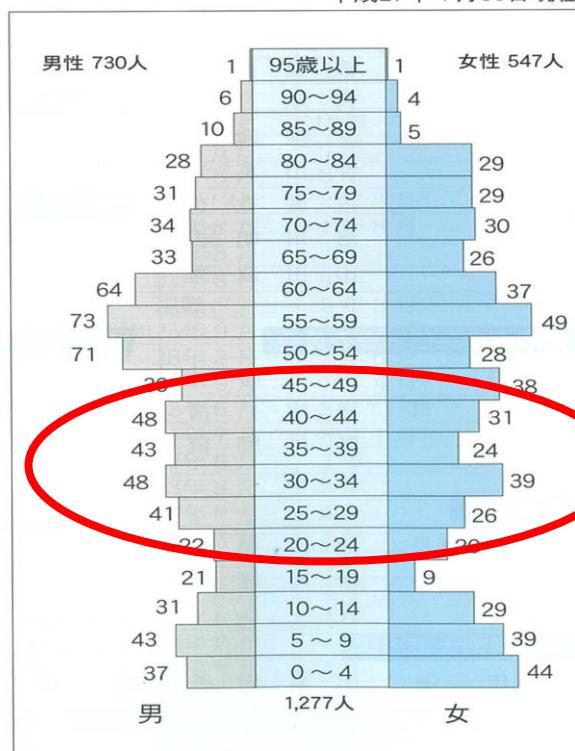
●男女年齢階層別人口

平成27年 4月30日現在

本村の人口は2002年を起点とし微減を続けている。2002年と2019年を比較すると13%の減少となっている。年齢別の構成比では20代～40代が少なくなっており主要な労働人口となる層が外部に流出している事が分かる。

このような状況が継続すれば、労働力の低下を招き、そして産業の衰退による村経済の沈下を引き起こす事が懸念される。

また、産業が衰退する事で、働き口も減少する。働き口が減少することで、人材の島外流出を促進する恐れがあり、負のスパイラルに陥る事が危惧される。



データ出所：南大東村役場

②地域産業の現状

●管内商工業者の状況

【出典：平成 26 年経済センサス】

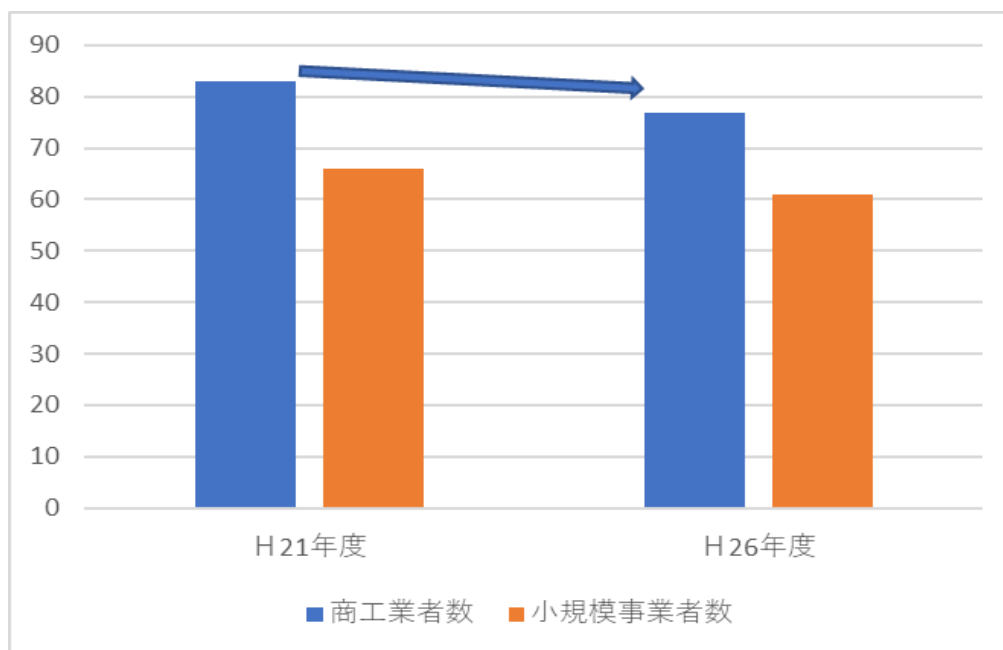
商工業者数	商工業者業種別内訳							小規模事業者数
	建設	製造	卸売	小売	飲食宿泊	サービス	その他	
77	7	7	1	13	21	21	7	61

H26 経済センサスによる管内商工業者数は 77 事業所で 79.2%にあたる 61 事業所が小規模事業所である。業種別内訳は、建設業 7 (9%)、製造業 7 (9%)、卸売業 1 (1.2%)、小売業 13 (16.8%)、宿泊飲食業 21 (27.2%)、サービス 21 (27.2%) その他 7 (9%) である。

平成 21 年度から 26 年度までの過去 5 年間の推移でみると商工業者数が 83 から 6 事業所が減少し小規模事業者数は 66 から 5 事業所が減少している。

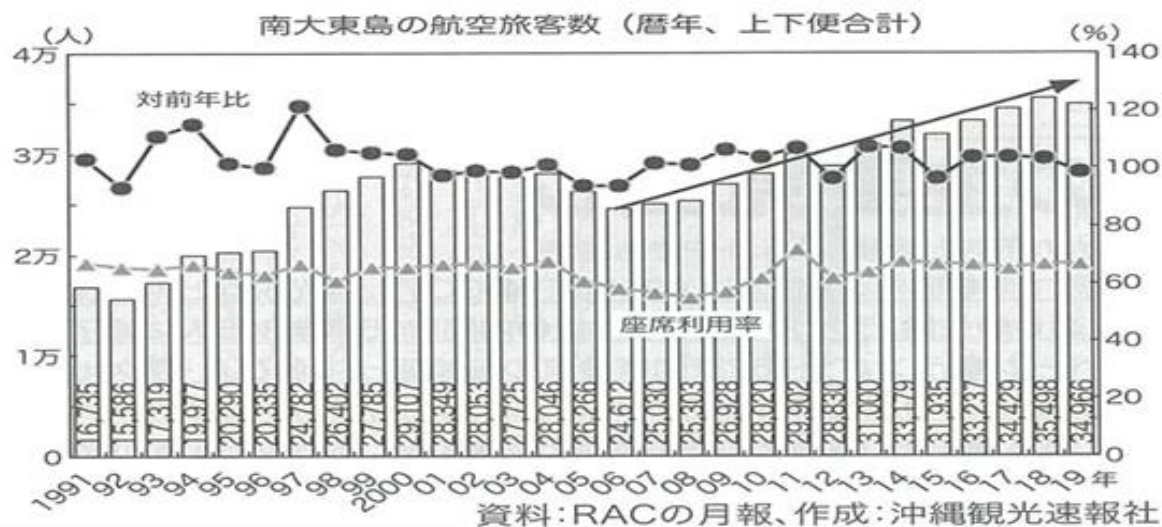
●商工業者・小規模事業者の推移

項目	H21年度	H26年度
商工業者数	83	77
小規模事業者数	66	61



●南大東村への入域観光客の推移

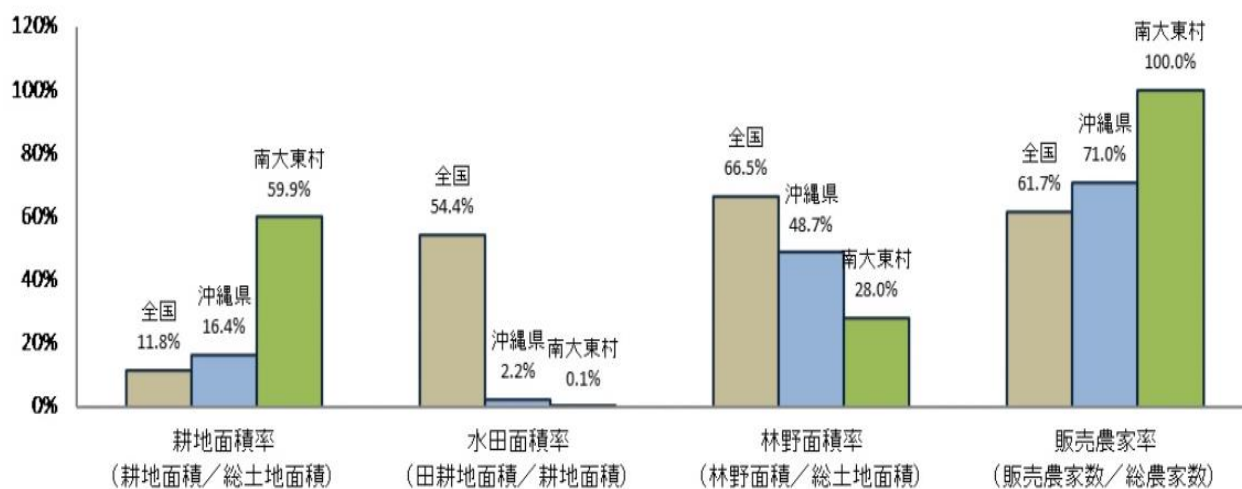
平成 9 年に南大東空港が設立された事に伴い航空路線が整備された。現在、本路線(南大東村⇄那覇空港間)の年間提供座席数は、45,990 人に対して旅客数は 34,966 人(令和元年度)であり利用率 76%に留まっている。観光客数はここ数年、村と商工会が連携して行っている観光振興事業によるモニターツアーや観光商談等の影響で微増しているが、航空機の搭乗率からはまだ集客の余地があると考えられる。



●南大東村の産業構成

村の基幹産業は、島の有史以来さとうきびである。島の面積の約6割はさとうきび畑であり、島の経済を担い続けている。畑耕地面積は1,800haを超え、耕地面積は59.9%で沖縄県全体の耕地面積率16.4%を大きく上回っている。直近3年間（H29年～R元年）は年間8万t～9万tの収穫高を上げており、農業者は好況を維持している。

漁業も盛んで、漁業就業者が19人でマグロ・サワラを中心とした漁が行われている。年間の漁獲量は112tで内、マグロが77%を占めている。漁獲されたマグロは沖縄県本島の大手小売り店へ卸され本島のスーパーマーケット市場で流通している。



出典：農林水産省HPより引用

(<http://www.machimura.maff.go.jp/machi/contents/47/357/index.html>)

商工業では、建設業が公共工事を中心とし高い完工高を誇る。その反面、慢性的な人手不足に悩まされており島外からの建設作業員を確保し労働力を補っている。来島者が増える事で宿泊業者や飲食業者の消費を促進し経済波及効果をもたらしているが、同業種においても人手不足は深刻で短時間のアルバイト(兼業者)を確保する事で何とか凌いでいる。

また、サトウキビ産業のみに頼った産業形成は、天候等に左右されやすく安定した経済状況を生むには至っていない。2004年にサトウキビに依存した現状を打破するため、島内で生産されるサトウキビから製造した島内産「ラム酒」が誕生した。また、農業従事者内でも新たな取り組みとして約10年前からジャガイモやカボチャ、ローゼル等の生産も行われているが、安定した生産高を確保するには至っていない。

③地域の課題

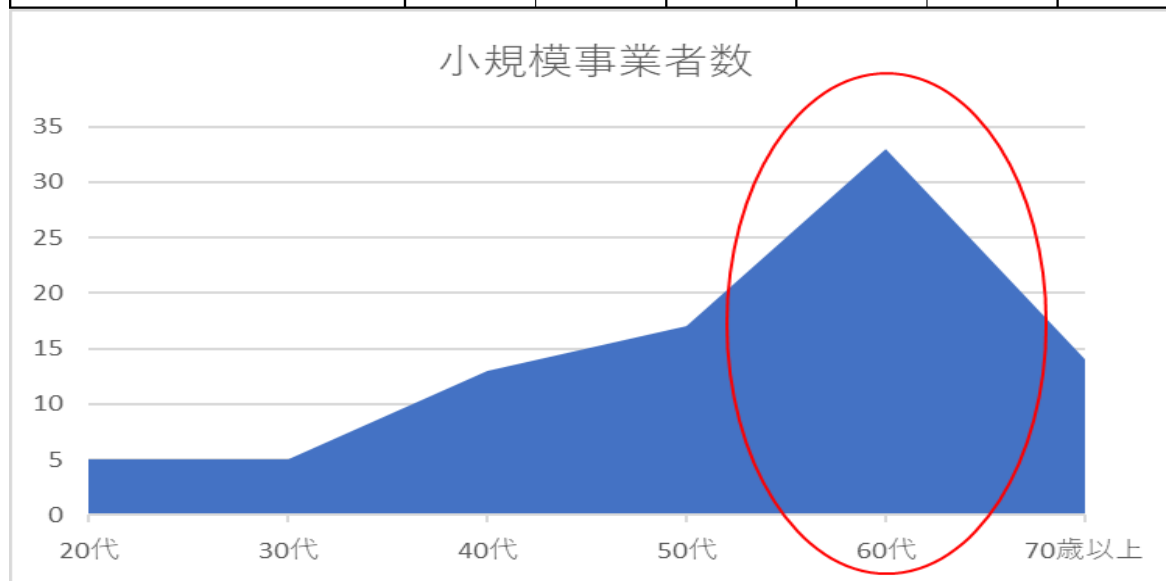
ア) 人口の減少と経営者の高齢化

近年の南大東村は、地域を下支えしてきた小規模事業者の高齢化が進んでいる。令和2年10月時点での商工会会員企業87社の経営者を対象に年齢別構成を算出した所、60歳超の経営者が全体の **54%を占めている**。後継者の確保及び育成、スムーズな承継がなされなければ地域経済に大きな影響を与える事が予見される。さらに、人口減少も顕著であり、人口減少による経済の縮みが、若者の県外流出を招き、そしてそれが更なる経済の縮みと人口減少を促す「負のスパイラル」をたどっている。

※経済センサスでカウントされていない事業者も本会会員に加入している為、令和2年10月時点の企業数に乖離が生じている。

【域内事業者の年齢別構成】

項目	20代	30代	40代	50代	60代	70歳以上
小規模事業者数	5	5	13	17	33	14



小さな島にとって、一つ一つの事業者が地域に与える影響や役割は大きく、後継者や第三者による事業承継も含めて廃業を防ぐことが求められている

イ) 島内消費需要の停滞

航空路線の整備により南大東島と本島間の往来が活発になり、観光客も年々増加している。しかし、島民も島外で消費する機会が増加しており、前述の観光客増加による観光消費の取り込み以上に島内消費の流出が進み、島内の飲食事業者が景況は停滞している。今後は、島民の買い物

移動の利便性向上により競争が激化した外部環境の変化に対応する為の経営計画作成などによる地域住民の需要の取り込みが必要になっている。

ウ) 島外・県外の外貨獲得

近年、観光客の増加に伴い、飲食・小売店が特産品(観光客向けお土産品)の開発に取り組んでいるが、人気商品・定番化には至っていない。外貨(観光客並びに島外小売店への卸販売による売上)を獲得する為、島内特産品やサービスのプレスリリースと島外展示会出店による販路開拓を支援し南大東村全体の魅力を高める取り組みが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①商工会のこれまでの取り組み

南大東村商工会では、経営改善普及事業を支援業務の柱として、各種セミナーの開催や南大東村から受託した「南大東村ブランディング事業」を実施し、行政や地域の各種団体等と共催して地域振興事業も積極的に展開してきた。商工会が開発に携わった「大東羊羹」・「大東饅頭」・「ラム酒ケーキ」は定番の特産品として販売されている。

事務局体制は経営指導員 1 名、補助員 1 名の 2 名体制であるが、商工会役員や青年部、女性部の協力を得ることで各種事業を推進している。近年の経営改善普及事業は、小規模事業者の経営課題解決のための金融支援、専門家派遣事業、補助金制度の活用等の個者支援強化に重点を置いて業務を行っている。

【南大東村商工会の直近 3 年間の主な取り組み】

実施年度	実施事業名	実施内容等
平成 29 年度	南大東村観光振興ブランディング事業	① 新観光商品事業造成事業(モニターツアーの実施)
	講習会等の開催	3 回 支援事業者 19 件
	専門家派遣事業	支援事業所 0 件
	持続化補助金	支援事業所 3 件
	小規模事業者等経営改善資金等の斡旋	支援事業者 3 件
平成 30 年度	南大東村観光振興ブランディング事業	① 新観光商品事業造成事業(モニターツアーの実施) ② 島内飲食店需要喚起事業(支援事業者 22 件)
	講習会等の開催	11 回 支援事業者 113 件
	専門家派遣事業	支援事業所 1 件
	持続化補助金	支援事業所 2 件

	小規模事業者等経営改善資金等の斡旋	支援事業所 3 件
令和元年度	南大東村観光振興ブランディング事業	① 新観光商品造成事業(モニターツアーの実施) ② 島内情報発信強化事業(支援事業者 9 社) ③ 特産品開発事業(セミナー開催 1 回、支援事業者 1 社)
	講習会等の開催	9 回 支援事業者 84 件
	専門家派遣事業	支援事業所 1 件
	持続化補助金	支援事業者 2 件
	小規模事業者等経営改善資金等の斡旋	支援事業所 6 件

②第 4 次南大東村総合計画

南大東村では平成 23 年度に観光に関連する個別的総合計画の指針となる第四次南大東村総合計画(平成 23 年度～平成 32 年度)を策定し、観光振興及び特産品の開発・販売促進による地域振興を目指している。

〔観光業〕

- ・観光資源の維持管理の実施
- ・観光体験メニューの開発促進、観光ガイドの育成
- ・観光協会の体制強化
- ・誘致イベントの実施

〔特産品の加工販売〕

- ・適切な経営支援ができる商工会の人材育成
- ・さとうきびを活用した付加価値の高い商品開発の促進
- ・農漁村生活研究会への活動支援、特産品の P R 強化
- ・民間事業所が取り組む加工品の開発に対する支援

※「第 4 次南大東村総合計画」より抜粋

③商工会の役割〈中長期的な振興の在り方〉

近年の沖縄離島ブームと併せて海外からもクルーズ船の寄港や L C C 路線の拡充で観光客が急増しているが、着地型観光の取り組みが遅れて、島での消費行動に繋がられていない。また南大東村は県内で第 3 位の所得水準を誇るが、住民の島外での消費増加に伴い、飲食店や日用雑貨等を取り扱う地元スーパーは島外の大手量販店等との競合が予想される。また、経営者の高齢化が進む中、地域の産業を支える小規模事業者の事業継続への支援も求められる。

入域観光客の急増をチャンス(機会)として捉え、地域に埋もれている資源を発掘した観光商品創りで売り上げを向上させる仕組みを構築する。それを、島外への購買力の流失でダメージを受

けている事業者が積極的に展開することで、売上減少を防ぐことができるよう関係機関と連携して以下の支援を重点的に行う。

- ア．小規模事業者の経営力向上支援
- イ．小規模事業者の事業承継支援
- ウ．特産品開発及び販路開拓支援

(3)経営発達支援計画の目標

南大東村商工会は、前述の中長期的な振興のあり方に基づき、観光関連産業、製造販売業、飲食業、宿泊業等を重点支援対象業種として地域小規模事業者の経営改善と経営力向上に向けて伴走型支援を実施する。島内外での消費に繋がる特産品や観光商品の開発を、地域小規模事業者と島外からの移住事業者の連携を強化しながら進めていく。商品企画開発を進める中、外部環境の変化などのマクロ情報を分析し、地域小規模事業者の有する強みをさらに向上して外部機会を捉えた売上増加と収益力向上を目指す。

①小規模事業者の経営力向上支援

小規模事業者を取り巻く経営の外部環境と経営資源の内部環境分析を踏まえた事業計画策とその後の計画実施への取り組みを伴走型で支援し、課題解決の促進と経営目標の達成を通じて着実な経営力の向上を図る。

②小規模事業者の事業承継支援

高齢な経営者(本会会員企業の 54%)を対象に、事業承継診断を実施し親族内承継・第三者承継に係る提案を行っていく。必要に応じて外部専門家(事業承継ネットワーク、事業引継ぎセンター)とも連携し支援を行っていく。

③特産品開発・販路開拓支援

既存の特産品の改良、新商品の開発を目指す事業者を対象とし、個社支援を行う。また、販路開拓に意欲を持つ小規模事業者に対して、各物産展や展示商談会等の販路開拓機会を提供して新商品開発やブランディング化の取り組みとパブリシティを活用した支援を実施する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

南大東村商工会においては、南大東島を訪れている観光客の消費意向を把握し、それを事業者の経営資源を効果的に活かせるような事業計画の策定や、その事業計画を進めていく方策について習得できるようフォローしていく。

目標達成のためには、沖縄県商工会連合会や中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、ミラサボ等の公的支援機関の専門家派遣事業を活用し事業所の課題解決に繋げるとともに、沖縄県、南大東村、沖縄振興開発金融公庫、地域金融機関、南大東村観光協会、南大東村漁業組合、その他支援機関と連携していく。それらの取り組みを商工会が中心となり展開することで、地域の経済活性化を促進していく。

① 小規模事業者の経営力向上支援

経営力向上を図る為の事業計画は、外部環境と内部環境分析を踏まえてその実現に取り組む小規模事業者が実施可能であること、実現可能性が高いこと、将来の市場成長性を有すること等に留意すると共に、その取り組みを経営指導員が中心となり伴走型で支援する。

地域の経済動向調査の実施と日々の面談時にヒアリングシートを活用し、各企業が抱える経営課題を可視化する事で一对一の寄り添ったオーダーメイド式の経営支援を行う。

② 小規模事業者の事業承継支援

アンケート調査にて支援対象事業者(60歳以上の経営者)の現状を把握。後継者候補の有無、保有する経営資源の洗い出しを行い、同社に適した承継スキームの提案及び実行を支援して行く。支援にあったっては外部専門機関とも連携を図る。

日々の面談時に使用するヒアリングシートで各企業の後継者候補の有無について把握する。その上で、親族内承継・第三者承継を検討しつつ経営者の意向に沿った承継計画の策定及びフォローアップを実施する。

③ 特産品開発・販路開拓支援

ターゲット市場や消費者のニーズを的確にとらえた商品開発から販売促進の取り組みまでを経営指導員が中心となり、関係支援機関や専門家等と連携を図って小規模事業者を伴走型で継続的に支援する。また、小規模事業者の提供する商品コンセプトと合致した物産展や展示商談会への出展を関係支援機関との連携によりコーディネートして、各小規模事業者に合った販路開拓の支援やパブリシティを活用し取引先の拡大を図る。既存で特産品の製造販売をしている企業並びに新商品開発を模索している企業を対象に、南大東村販路開拓支援事業を活用し、既存商品のブラッシュアップ並びに商品化に向けた支援を行う。商品改良・新商品開発に取り組んだ企業は、県内物産展及び商談会への出展を促し、商品の評価を把握し、さらに改良を重ねていく事でPDCAサイクルを確立し、商品の定番化を目指していく。

(3) 経営発達支援事業の内容

3-1.地域の経済動向調査に関する事

(1) 現状と課題

[現状]

南大東村の出生率は高水準を維持しているが、労働人口の島外流出による人口減少は今後も進

行することが予測される。しかし、地域事業者の経営は生業として事業を行っている小規模事業者が多く、地域経済動向の変化の捉え方についても生活感覚に依存した判断を行う傾向が強く、客観的・マクロ的な視点で地域経済動向を把握していない。また、商工会では、これまで国、県、南大東村、金融機関等が調査・公表する経済関係資料を収集しているが、現状分析や公表は行っておらず、小規模事業者や観光関連事業者からの個別情報の収集も実施していないのが現状。

[課題]

今後は、入域観光客数やその導線、業種別売り上げ動向等地域経済がどう変化し、それに伴って地域の小規模事業者の経営環境がどのように影響を受けているのかを「RESAS」などのデータを元に数値的に把握・分析し、その情報をホームページへ掲載すると共に、経営相談時に情報提供を行う。

(2) 目標

項目	現行	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年
①島内事業者アンケート件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景況調査の分析	0回	4回	4回	4回	4回	4回
HPへの掲載回数	0回	6回	6回	6回	6回	6回

(3) 事業内容

①地域事業者へのヒアリングによる経済動向及び事業承継支援対象者の把握

地域内の事業所を業種別にピックアップし経営状況や経営上の問題点、今後の事業の見直し等について年2回(繁忙期の夏場と閑散期の冬場)ヒアリング調査を実施し、その結果を事業所へホームページや会報誌で公表するとともに経営指導員の相談業務で活用する。

【業 種】：建設業3社、製造業2社、卸売業1社、小売業3社、飲食宿泊業3社
サービス業4社、その他3社

【調査項目】：需要動向、顧客情報・動向、商品（サービス）情報、販売（サービス）動向、売上状況、今後の課題・見通し等

【分析手法】：経営指導員が中心となり、必要に応じて外部専門家と連携し分析を行う。

②統計情報の収集分析と活用提供

国の提供するビックデータ「RESAS」や県、市町村等の公的機関が公表している沖縄県観光統計実態調査、南大東村統計調査、経済センサス調査等の県内及び地区内経済動向や統計情報、観光情報等の資料を経営指導員が収集分析しこれを年1回公開するとともに経営指導員の個別相談において外部環境分析用の資料として活用する。

(4) 成果の活用

地域の経済動向調査で把握した地域的な経営環境の変化と、「RESAS」や県等の提供するデータの収集とその分析により把握したマクロ的な情報を小規模事業者の事業計画策定支援、事業承継支援時に提供して、外部環境の変化に対応した取り組みが出来るように効果的に活用してい

く。具体的には、入手・分析した資料は商工会ホームページと会報誌において公開するとともに、経営指導員等が経営分析支援・事業計画策定支援時に小規模事業者が外部環境を捉えるための基礎資料として提供して活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

南大東島では観光入域客数が増加傾向にあるが、必ずしもすべての事業所がその観光客の消費をうまく取りいれている状況ではない。

[課題]

小規模事業者は自己資本に乏しく限られた資本の効率的活用を図る為、常に需要動向をしっかりと捉えた品揃えや価格競争を回避するための付加価値の高い商品を提供し、需要を捉えた主体的な経営を行うことが重要になる。そこで今後は、経営指導員を中心に小規模事業者の扱う商品見直しと観光客ニーズを把握するための需要動向調査を支援する。

(2) 目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
観光客消費動向アンケート調査件数（延べ）	未実施	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件

(3) 事業内容

●観光客消費者動向アンケートの定期実施

観光客の旺盛な消費意欲を取り込むために小規模事業者を選定して南大東島を訪れる観光客のニーズ調査を実施する。分析結果を対象事業者へフィードバックし観光客ニーズへの対応を図ると共に職員間で情報を共有し、経営相談の現場での活用を図る。

① 調査項目

（基本情報）：性別、年代、国籍、構成人数、来島理由、渡航経験（うち北大東村）

（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

② 調査方法

具体的には、南大東島を訪れる観光客の消費ニーズを正確に把握するため、小売店(2 者)・飲食店(1 者)・観光サービス事業者(1 者)と連携し、アンケート出口調査を年 1 回(毎年 5 月を想定)実施する。

※特産品を販売している店舗及び観光ルートに組み込まれている飲食店等を調査対象企業として選定している。

③分析手段・手法

アンケート調査結果は、県連のスーパーバイザーやマーケティングの専門家と連携して経営指導員が分析を行う。

④活用方法

調査結果を集計して分析し、事業者へフィードバックを行い今後の品揃えやサービスの見直しへ活用する。また、これらの情報をデータベース化して職員間で共有し活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者を対象にした税務や金融に関する講習会を年間平均で 3 回程度開催している。参加者も平均 10 名程度の小規模事業者が参加しているが単発的なテーマであり、企業ごとの個別の相談でも資金調達・税務といった特定のテーマ対応であり、経営状況の本質的な把握を目的としたものではない。

[課題]

今後は、経営計画作成や経営分析等に対応したセミナーを開催し、小規模事業者の経営状況の把握と経営意欲のある小規模事業者を抽出し、管理会計の手法を用いた伴走型の個別の相談を継続して行うことにより、小規模事業者の経営意識の改革と経営力の向上に努める必要がある。

(2) 目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催数	0	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
経営分析件数	0	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社

(3) 事業内容

①経営セミナーの開催

財務諸表や財務分析などの定量性分析と S W O T 分析などの定性分析を行うセミナーを年 2 回、ホームページとチラシ配布等により参加者（各 1 0 社程度）を募集して開催する。自社の強みと弱みを分析し、自社の強みを生かした売上計画目標等を設定して、その達成に向けた取り組みが行えるように支援する。

②事業者の経営分析支援

定量性分析として、財務分析を行い定性分析として S W O T 分析等を中心に分析用シートを制作活用して現状認識や戦略策定の前提となる自社分析支援を実施する。

【財務分析項目】収益性分析、効率性分析、安全性分析、損益分岐点分析

【経営分析項目】経営理念、事業領域、コアコンピタンス

【分析シート】 財務構成比率を表示した、経営診断システム(中小企業基盤整備機構)を活用、S W O T 分析

(4) 成果の活用

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、経営状況を分析してその結果をフィードバックする。フィードバックに際しては、必要に応じて県連スーパーバイザーや専門

家との連携により支援する。セミナーへは経営指導員も参加して経営分析スキルの更なる向上を図り、これを個別相談に活用する。また、経営分析を行うための様式を作成しデータ化して、商工会職員間で共有を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまでも、本会では資金調達や各種補助金の活用の際に事業計画策定を支援してきた。しかし、これは特定の目的に注視した計画であり、支援先の事業全体を捉えた経営改善に資する計画策定支援になっていなかったのが現状である。

[課題]

今後は、小規模事業者が経営改善の為の事業計画の策定にあたり、目標を数値化して経営目標の見える化で事業計画の中身を経営者と経営指導員が共有可能にして小規模事業者の経営改善を伴走型で支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を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のための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。

(3) 目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	3 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(4) 事業内容

①個別事業者の事業計画作成支援

経営分析をおこなった事業者の中から経営改善意欲ある事業者を抽出して、分析結果を基に個別事業者に対する事業計画作成をSWOT分析、マーケティングの視点を活用して支援する。必要に応じ専門家のアドバイスを受け、より実現可能性の高い事業計画策定を連携して支援する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまでは、事業計画を策定することが主目的となる傾向があり、計画実現に至らないケースが多い状況にある。

[課題]

経営指導員等が計画進捗管理者として計画の実施までサポートを行い、事業計画を策定した事業所に対して継続的にPDCAサイクルを検証できる仕組みづくりと、きめの細かい巡回訪問を行い経営発達を支援する必要がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画を作成するまでの意欲は高いが、その目標達成の具体的な取り組みにおいても指導員が伴走型で支援し、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生や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

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	3 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
フォローアップ延べ件数	0 件	12 件	24 件	24 件	24 件	24 件
売上高増加事業者数	0 件	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
経常利益率年 3 %以上増加事業者数	0 件	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社

（４）事業内容

①計画の実現に向けた伴走型支援

フォローアップについては、1 事業者あたり年間 3 回を目標に 2 年間継続実施し、計画の進捗状況や計画の妥当性について確認を行う。計画を実行する中で新たな課題が発生した場合や修正が必要な場合は、各種専門家の知見を得つつ改善策を検討していく。実際に計画を進めるにあたっては、環境の変化などを踏まえて計画の見直しをしつつ取り組みを行う。

7. 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

[現状]

現状の取り組みとしては、沖縄県及び県内離島市町村で開催する「離島フェア」や島内で開催される「ボロジノフェア(南大東村産業まつり)」等への出展募集を行って事業者の販路開拓機会を提供しているのみであり、新たな需要の開拓支援の取り組みは不十分な状況である。

[課題]

展示会、商談会出展機会の提供に加えて、事前・事後のフォロー支援を行う必要がある。また、小規模事業者の開発した新商品の販路開拓や開発商品のブランディング、パブリシティの活用による商品やサービスのアピールを行い、販路拡大を支援する。

（２）支援に対する考え方

南大東村では商工会主催で「ボロジノフェア」と称した展示・物産展を年 1 回開催している。同イベントは村内消費者の需要動向を把握する為には有益な機会となるが、島外・県外への販路開拓を目指す企業にとっては十分とは言えない。そこで、「ボロジノフェア」出展と併せて、島外で行われる展示会・商談会への出展も目指していく。出店前後の支援を行うと共に、商談会等にも経営指導員がサポーターとして同行し、細やかな支援を行っていく。

(3) 目標

項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①ボロジノフェアへの出展事業者数	—	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
売上額/社	—	5 万	5 万	5 万	5 万	5 万
②イ.「ありんくりん市」への出展事業者数	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上額/社	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万
③「離島フェア」への出展事業者数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上額/社	—	10 万	10 万	10 万	10 万	10 万
④「守礼門プログラム（商談会）」への出展事業者数	—	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
商談件数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
パブリシティの活用	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
②～④への出展による新たな取引先成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

①地元物産展での販路拡大支援

南大東島で開催される「ボロジノフェア」へ本村で商品開発を行った事業者を中心に商品パッケージデザインや内容量の検討など、地元での新商品アピールと消費者ニーズを捉えた販路開拓支援を行う。

(参 考) ボロジノフェア：開催 10 月（1 日開催）、17 店舗出
延べ来場者数 700 名（令和元年度）

②県内商談会・即売会での販路開拓支援（BtoC・BtoB）

ア. 県内離島地域の市町村が中心となって開催する「離島フェア」において、食品や工芸品製造業者を中心に出席し、沖縄本島や観光客向けに商品をアピールして新たな需要の開拓を支援する。

(参 考) 離島フェア：開催 11 月（3 日間） 約 116 店舗(令和元年度)

イ. 沖縄県商工会連合会の実施する「ありんくりん市（沖縄の産業まつりと同時開催）」へ出店する。食品製造販売業等を中心に出展者を集い、陳列や接客支援を行うと共に、県内外のバイヤ

一との商談や県内外消費者への販路拡大を支援する。

(参 考) ありんくりん市：開催 10 月（3 日間）、95 社出店(令和元年度)

ウ．中小企業基盤整備機構沖縄事務所が主催する「守礼門プログラム商談会・評価会」へ出店する。同商談会は県外から食品バイヤーを招聘し実施される為、食品製造販売事業者で県外販路へのステップアップを目指す企業を選定し支援する。出店にあたり商品規格書の作成及びデザインパッケージの見直し等も併せて支援して行く。

(参考) 「守礼門プログラム」：開催 10 月 招聘されるバイヤー：県外より 10 社程度

③新商品、新サービス等のパブリシティを活用した販路拡大支援

新商品や新サービスを提供する小売業、飲食・サービス業、建設業などの小企業事業者を対象に、その取り組みの周知・PR を積極的に行う。具体的にはテレビ・新聞等のマスメディアを利用したパブリシティを行い、潜在顧客へのリーチする事で販路開拓を支援する。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

(1) 現状と課題

[現状]

南大東村商工会では経営発達支援計画の評価委員会を設置し、年 1 回の実績報告と評価検証を行っている。委員の構成メンバーは商工会役員のみで構成されており、外部人材による第三者視での評価・検証機能が欠落している。

[課題]

経営発達支援計画の取組にあたっては、PDCA の視点でスパイラルアップを図る事が必要であり、そのためには評価委員の構成メンバーに外部有識者(中小企業診断士等)を招聘し、評価委員会の評価・検証機能を充実させることが求められる。

(2) 事業内容

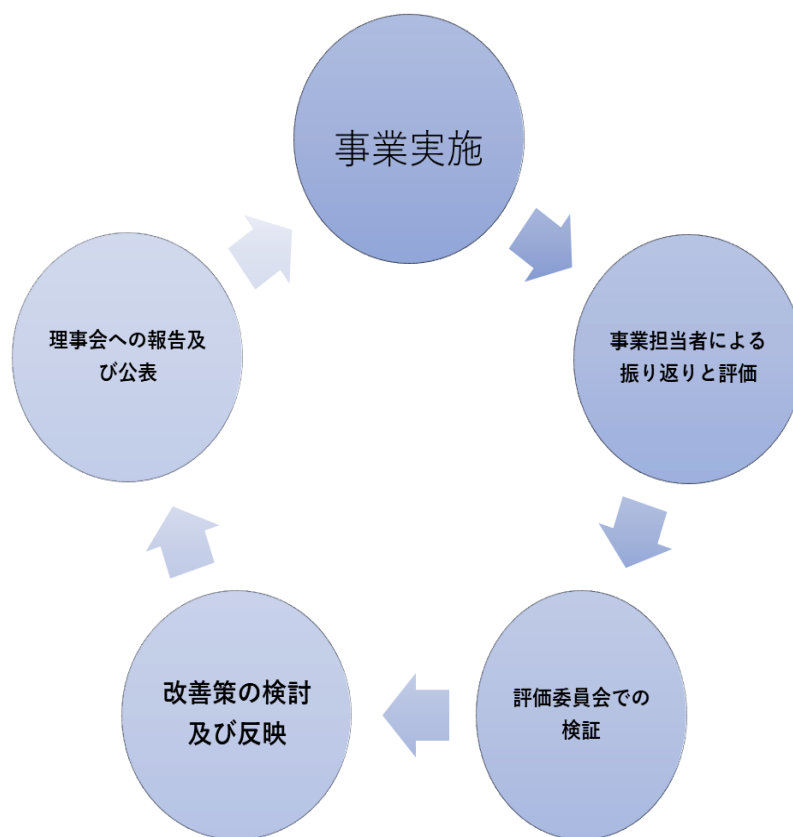
経営発達計画の実施状況及び成果について、外部有識者を含めた評価委員会を設置して検証を行い目標とした成果の達成度を踏まえて次年度以降の事業実施に反映させる仕組みを構築する。具体的には、評価委員会で事業の検証とフィードバックによる改善の視点を募り、これを元に次年度の取組に反映するとともに理事会への報告を行う。

●評価委員会の開催

委員として、事業者代表（商工会役員）、南大東村産業課長、法定経営指導員、外部有識等をメンバーとする評価委員会を年 1 回開催し、経営発達支援計画の事業評価・検証と改善策の検討を行い次年度事業計画へ反映する。

又、策定した事業計画については、商工会HPにて公表する。

〈事業の評価と改善のサイクル〉



9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

個々の事業者が持続的な経営発達を実現するためには、事業者の置かれた現状を理解して経営課題を把握し経営を分析することで、実現可能な将来のあるべき姿を描き出すことが可能になる。経営指導員はそのあるべき姿へ小規模事業を伴走型で導くために、支援スキルの習得と経営支援知識の向上及び他の経営支援機関との連携体構築を図ることが必要となるが、その取組は十分に図れていないのが現状である。

[課題]

今後は、経営指導員等の資質向上の取組みをOJTとOFF-JTの手法で取り組む必要がある。

(2) 事業内容

大東村商工会の事務局は経営指導員1名、補助員1名の2名体制で運営している。多様化する経営課題に対し効果的に指導・助言を行うためには経営指導員と補助員が協力を密にすると共に、相互のスキルアップを図る事が必須である。

そのため商工会職員に必要な国・県の支援施策の情報収集・支援知識・ノウハウの習得を促進する事を目的とし、中小企業大学校の主催する課題別研修はじめ中小機構、沖縄県商工会連合会が主催する各種研修会・セミナーの積極的な受講を促す。また、受講した職員は、受講内容を復命書に記録し職員会で回覧することで情報の共有を行う。

① 職員間の経営支援ミーティングの開催

毎週、経営指導員、補助員によるミーティングを行い、事業の進捗状況や各職員が抱えている課題等について確認作業を行う。さらに今後は、経営指導員の支援のノウハウや情報の収集方法、情報の提供の仕方などを職員間で共有し、伴走型支援能力の向上を図る。

② OJT 制度の導入

沖縄県商工会連合会のスーパーバイザー（広域専門経営指導員）との連携による現場指導なども取り入れながら経営支援の技術・知識及び対応姿勢を習得することで伴走型支援能力を高め、小規模事業者の持続的発展に努める（計画的 OJT 研修）

課題解決のための経営指導員等が必要とする専門的知識は多岐にわたっており、課題にあった専門知識の習得が必要である。職種別に勉強会を開催する際には、沖縄県商工会連合会の嘱託専門指導員等（中小企業診断士、税理士等）を派遣してもらい、日常的な経営支援業務の中での課題について勉強会を行い、課題解決のための専門知識を習得してスキルアップを図る。

また、専門家派遣事業等では専門家に同行して、ヒアリングや提案手法など習得した知識を蓄積し、小規模事業者の支援に即応できる体制を整える。

③ 外部講習会等への積極的な参加

沖縄県商工会連合会及び関係機関が実施する研修会、説明会に積極的に参加し経営支援力を強化し支援レベルの向上を図るなど、経営発達支援に必要な支援者スキルを身につける。

また、全国商工会連合会の行っている小規模事業者伴走支援に有効な WEB 研修での e ラーニング活用により、経営支援知識と能力の向上を図る。

④ 経営指導員スキルパスポート（沖縄県商工会連合会発行）の活用

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で、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。

⑤ データベース化

現状は経営カルテを月毎にまとめて回覧していたが、今後は経営指導員と補助員が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等について随時、相互共有できるようにすることで補助員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。更には新任の経営指導員などが赴任した際にも継続的な支援が可能となる。

《各種研修会へ参加実績及び目標値》

職名	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営指導員	3	6	6	6	6	6
補助員	1	2	2	2	2	2

（３）情報の共有の仕組みの構築

月 1 回本計画の支援状況や進捗に関するミーティングを行い、留意点やポイントをフォーマットで残す。また、支援取組における支援ノウハウや成功事例、小規模事業者の分析結果、受講した専門研修の内容等をサーバーにフォルダ作成し、誰でも閲覧できる仕組みにする。

10. 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

(1) 現状と課題

[現状]

南大東村において商工業者への支援機関は商工会しか存在しない。本会を所管している南大東村産業課とは、各種支援並びに事業について親密に意見交換を行っているが、支援ニーズが専門的かつ多様化している昨今においては、商工会と村行政の二面的思考のみでは地域中小・小規模企業への支援に不十分だと考える。

[課題]

他の支援機関との経営支援の取り組みに関する相互理解に加えて、お互いの経営支援の強みを生かした連携を強化して、経営発達支援計画に定めた目標達成に向けた取組を強化する。また、専門家等との連携や活用を促進し、支援ノウハウ等の共有や情報交換を行うことが必要。

(2) 事業内容

① 地区問題・課題発掘意見交換会への出席（年2回）

沖縄県商工会連合会が主催する経営指導員研修会や南部地区商工会経営指導員、商工会スーパーバイザーや専門家が参加する「南部地区問題・課題発掘意見交換会」（年2回開催）において、各地域における小規模事業者の需要動向、支援事例や伴走型支援のポイントやノウハウに関する情報を交換する。

〔想定される構成機関〕

沖縄県商工会連合会、糸満市商工会、南城市商工会、豊見城市商工会、南風原町商工会、与那原町商工会、八重瀬町商工会、久米島商工会、渡嘉敷村商工会、座間味村商工会、南大東村商工会等

② マル経・沖縄経事務連絡会への出席（年2回）

沖縄振興開発金融公庫主催による南部地区商工会、那覇、浦添商工会議所が参加する「マル経・沖縄経事務連絡会議」（年2回開催）において、各地域の経済動向、小規模事業者の現状、需要の動向、事業者支援ニーズ、設備投資傾向、雇用動向等について意見交換する。

〔想定される構成機関〕

沖縄振興開発金融公庫、沖縄総合事務局中小企業課、沖縄県商工会連合会、糸満市商工会、南城市商工会、豊見城市商工会、南風原町商工会、与那原町商工会、八重瀬町商工会、久米島商工会、渡嘉敷村商工会、座間味村商工会、南大東村商工会、那覇商工会議所、浦添商工会議所等

③ 県単融資制度等合同説明会への参加

沖縄県や産業振興公社等が主催する融資説明会等への参加を通じて他支援機関の支援メニュー情報収集と連携強化を図り地域小規模事業者へ情報提供する。（年2回）

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

南大東村では産業振興と地域振興を図る為に平成23年に「第4次南大東村総合計画(10年構想)」が策定されている。総合計画の第1章第3節「商工業・観光業の振興」に商工業者への金融・開拓支援の促進並びに観光客誘客イベントの開催等が明記されている。商工会においては本

計画と整合性をとり事業展開してきた。また、各種イベントについても商工会青年部・女性部を中心とし、J A並びに南大東村漁業組合と連携を図り事業を実施してきた。

【課題】

「第4次南大東村総合計画(10年構想)」は令和2年度が10年構想の最終年度となり、令和3年度には見直し及び再策定を行わなければならない。10年の歳月の中で人口の減少、労働人口の島外流出などの課題が発生している。これらの課題解決を見据え、南大東村の特色を活かした地域活性化の方向性と取組みを再考する必要がある。

(2) 事業内容

①総合計画策定審議会への参画（開催回数未定）

南大東村が管内の振興発展を図ることを目的に策定する総合計画審議会に積極的に参画し、南大東村、南大東村観光協会、南大東村漁業組合、J Aおきなわ等の地域の関係団体と情報・課題の共有と検討をし、意見提言を行う。

③ 南大東村観光振興ブランディング事業の実施

南大東村より商工会が受託し実施している事業。観光客向けの商品開発支援・島内観光情報発信支援・モニターツアーの実施等を行っている。事業の実施に際しては南大東村産業課、J Aおきなわ、南大東村観光協会と連携し、各団体の専門性を活かしつつ事業を実施する。

(別表 2)

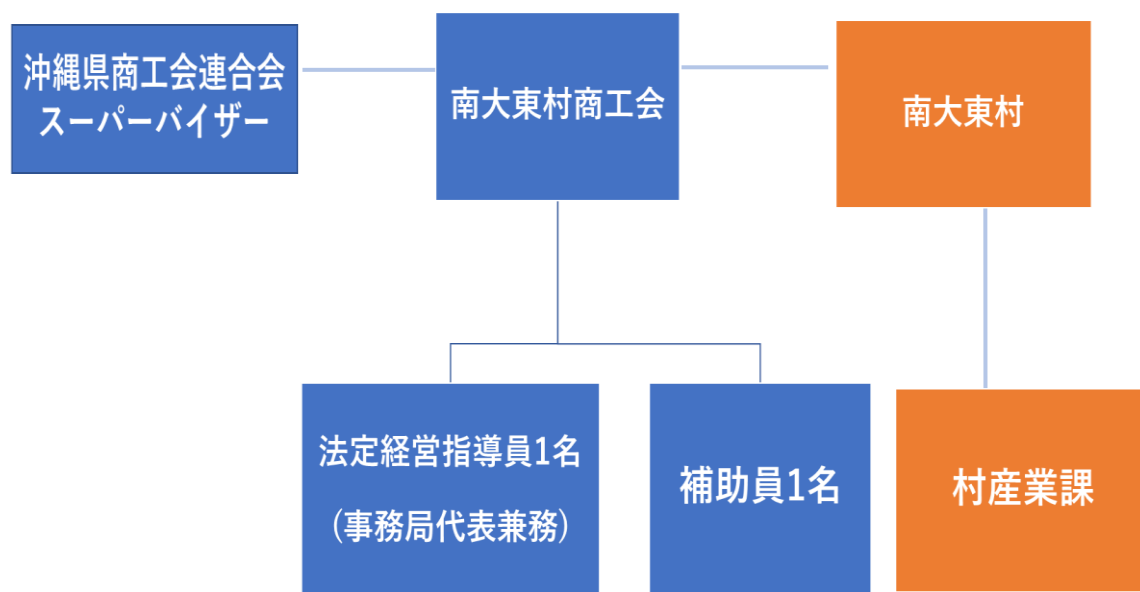
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 2 年 10 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)

①南大東村商工会の経営発達支援に係る実施体制



(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：赤嶺 樹 (法定経営指導員)

所 属：南大東村商工会

連絡先：T E L 09802-2-2184 F A X 09802-2-2194

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)

手段：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。

頻度：計画作成時に助言及び情報の提供を行う、計画実施時における助言及び情報の提供 (年 6 回)、事業の評価及び見直しを行う際の助言及び情報の提供等を行う (年 1 回)

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①南大東村商工会

〒901-3806

沖縄県島尻郡南大東村字池之沢 347-5

連絡先：T E L 09802-2-2184 F A X 09802-2-2194

E-mail:t-akamine@minamidaito.jp

②南大東村産業課

〒901-3804

沖縄県島尻郡南大東村字南 144-1

連絡先：T E L 09802-2-2037 F A X 09802-2-2669

E-mail:kaname-c@vill.minamidaito.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)

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	9,720	9,720	9,720	9,720	9,720
経営改善普及事業費					
○事業費	1,720	1,720	1,720	1,720	1,720
(うち、セミナー開催費)	(160)	(160)	(160)	(160)	(160)
地域振興事業費	500	500	500	500	500
(うち、評価委員会運営費)	(80)	(80)	(80)	(80)	(80)
(うち、ボロジノフェア)	(420)	(420)	(420)	(420)	(420)
受託事業費	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
(うち販路開拓支援費)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
(うち商品開発支援費)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)

(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
①会費・手数料収入 ②南大東村商工業振興補助金 ③沖縄県小規模事業経営支援事業補助金 ④ 南大東村観光振興ブランディング事業補助金

(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)

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

[illegible]