

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	沖縄商工会議所（法人番号 6360005001968） 沖縄市（地方公共団体コード 472115）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 経営発達支援事業の目標 【地域への裨益目標】 （１）地域の面的な活性化と経営力向上 【支援を実施すべき小規模事業者に関する目標】 （１）小規模事業者の経営課題の抽出と課題の解決 （２）小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定支援 （３）小規模事業者への商談会・展示会等の情報提供と出展による販路開拓支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 地区内の経済動向に関して、地域経済分析システム（RESAS）の活用や地区内の各種調査等を通じて把握し、経済動向に関する必要情報を提供する。 2. 需要動向調査に関すること 日本商工会議所が主催する feelNIPPON 等展示商談会に参加し、来場者やバイヤー等へのアンケート調査を行い、市場ニーズを把握する。 3. 経営状況の分析に関すること 経営指導員の巡回・窓口相談、各種経営セミナーの開催等を通じて経営分析を行う小規模事業者の掘り起こしをし、経営分析を行う。 4. 事業計画の策定支援 経営分析の結果を踏まえ、3年～5年の事業計画策定支援を行う。 事業計画策定に向け、IT 専門家派遣や DX 推進セミナー等を開催し、労働生産

	性の向上に向けた事業計画策定の支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援 四半期に1度の定期的なフォローアップを行い、事業環境の変化や事業計画の進捗状況を把握し、必要な支援を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 商談会等の情報提供・feelNIPPONへの出展支援等による競争力の強化や販路開拓の支援に取り組む。
連絡先	沖縄商工会議所 〒9040004 沖縄県 沖縄市 中央4丁目15番20号 TEL:0989388022 FAX: e-mail:masaya-higa@okinawacci.or.jp 沖縄市 〒9048501 沖縄県 沖縄市 仲宗根町26番1号 TEL:0989391212 FAX: e-mail:syoukoua51@city.okinawa.lg.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

ア. 立地

沖縄市は、沖縄本島の中央部に位置し、市域面積 49.72k m²の約 9 割が標高 100m以下の地域で、中城湾に面する東海岸部から斜面地域が連坦しながら、西北部の丘陵域へと広がっています。北はうるま市・恩納村、南は北谷町・北中城村、西は嘉手納町・読谷村に接し、南東は中城湾に面しています。また、自然的、社会的、経済的および文化的諸条件を勘案し、北部地区、中部地区、東部地区、西部地区の 4 つの地区に区分しています。北部地区は、丘陵地が広く卓越し、台地・段丘が複雑に分布する地形をなし、地区の多くを米軍施設・区域によって占められています。中部地区は、斜面地となだらかな傾斜の台地からなっており、国道 329 号と国道 330 号が交わるコザ十字路を中心に地区の全域が用途地域となっています。東部地区は、地区の大部分が海岸低地からなり、斜面を経て丘陵部へと移行する地形で構成されており、近年市街化が進行し人口が増加しています。西部地区は、戦後、胡屋十字路周辺を中心に、基地の門前町として急速な発展を遂げてきた地区です。

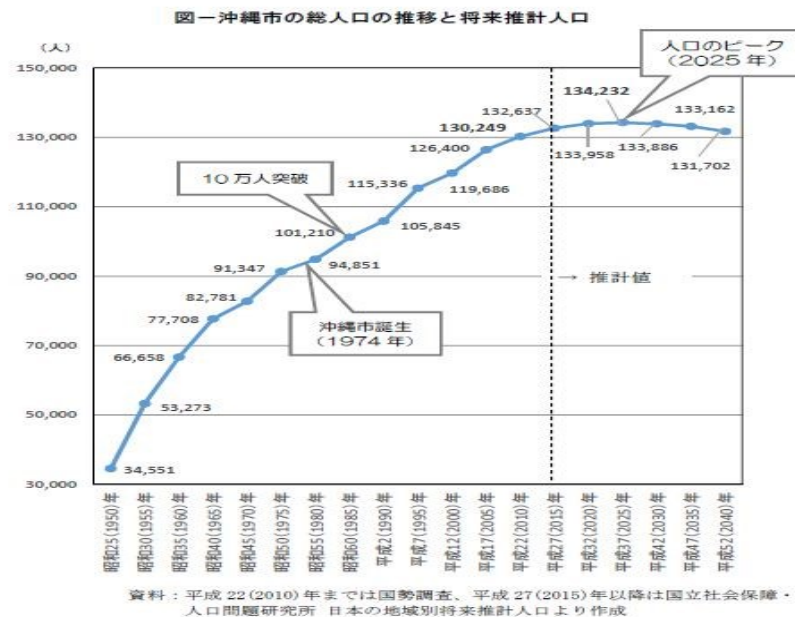


※第 5 次沖縄市総合計画基本構想
前期基本計画より

イ. 人口（推移）

平成 28 年 2 月に公表された沖縄市人口ビジョンによると、沖縄市の総人口は、これまで増加で推移しており、昭和 60（1985）年の国勢調査において 10 万人を突破し、平成 22 年（2010）年の国勢調査においては 130,249 人となっていますが、その増加率は減少傾向にあり、国立社会保障・人口問題研究所が平成 25 年（2013）年 3 月に公表した日本の地域別将来推計人口によると、沖縄市の人口は、令和 7（2025）年の 134,232 人をピークに減少していくものと予測されています。

また、中心市街地においてはすでに人口減少が続いており、今後、その傾向は強まることも予測されます。



※沖縄市人口ビジョンより（平成28年2月）

ウ. 産業の動向

平成28年経済センサス活動調査によると、沖縄市は第3次産業がメイン業種となっており、その中でも「卸・小売業」と「宿泊業・飲食サービス業」で全体の約45%を占めている。

また、平成24年経済センサス基礎調査と比較すると平成24年から平成28年にかけて事業所は減少傾向であったが、沖縄県が令和3年3月に公表された「令和元年経済センサス-基礎調査（甲調査確報）沖縄県 結果の概要」では沖縄市の事業者数は平成28年経済センサス活動調査時の5,710から6,296社と増加している。そのうち、約1,000社は新規事業者となっており、第2期中心市街地活性化基本計画における創業支援事業の成果が表れたものと考えている。当初においても平成28年から参画している沖縄市特定創業支援として平成28年から令和3年において、403人から創業相談があり、86人が創業に至っている。

沖縄市集計

産業大分類別事業者数	平成24（2012）年 A	平成28（2016）年 B	増減 B-A	
	事業所数	事業所数	増減数	増減率
A 農業・林業	5	5	0	0.00%
B 漁業	0	0	0	0.00%
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	0	0.00%
D 建設業	293	284	-9	3.10%
E 製造業	181	183	2	-1.10%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0	0.00%
G 情報通信業	33	28	-5	15.20%
H 運輸業、郵便業	64	53	-11	17.20%
I 卸売業、小売業	1373	1290	-83	6.00%
J 金融業、保険業	82	82	0	0.00%
K 不動産業、物品賃貸業	453	394	-59	13.00%
L 学術研究、専門・技術サービス業	199	198	-1	0.50%
M 宿泊業、飲食サービス業	1131	1090	-41	3.60%
N 生活関連サービス業、娯楽業	552	524	-28	5.10%
O 教育、学習支援業	297	273	-24	8.10%
P 医療、福祉	376	484	108	-28.70%
Q 複合サービス業	19	18	-1	5.30%
R サービス業（他に分類されないもの）	400	368	-32	8.00%
合計	5459	5275	-184	3.40%

※平成24年経済センサス基礎調査、平成28年経済センサス活動調査を集計

【表2-1】

市町村	元年基礎調査甲調査			28年活動調査 事業所数
	事業所数	合計に占める割合(%)	増減率(%)	
沖縄県合計	78,658	100.0	16.3	67,648
那覇市	22,135	28.1	19.4	18,536
宜野湾市	4,664	5.9	19.0	3,920
石垣市	3,770	4.8	17.3	3,214
浦添市	6,475	8.2	20.1	5,391
名護市	3,490	4.4	16.6	2,993
糸満市	2,674	3.4	10.3	2,425
沖縄市	6,296	8.0	10.3	5,710
豊見城市	2,718	3.5	26.1	2,155
うるま市	5,012	6.4	10.3	4,543
宮古島市	3,784	4.8	23.9	3,055
南城市	1,638	2.1	18.0	1,388

【表2-2】

市町村	総数 (存続・新規把握)	存続事業所		新規把握 事業所	総数に占める 割合(%)	休業事業所	廃業事業所
		事業所数	割合(%)				
沖縄県合計	78,658	62,677	79.7	15,981	20.3	1,113	10,883
那覇市	22,135	16,389	74.0	5,746	26.0	233	3,914
宜野湾市	4,664	3,518	75.4	1,146	24.6	57	736
石垣市	3,770	2,948	78.2	822	21.8	46	562
浦添市	6,475	5,179	80.0	1,296	20.0	61	615
名護市	3,490	2,741	78.5	749	21.5	55	455
糸満市	2,674	2,247	84.0	427	16.0	47	366
沖縄市	6,296	5,250	83.4	1,046	16.6	113	954
豊見城市	2,718	1,986	73.1	732	26.9	63	401
うるま市	5,012	4,496	89.7	516	10.3	48	445
宮古島市	3,784	2,949	77.9	835	22.1	73	387
南城市	1,638	1,342	81.9	296	18.1	19	186

※令和元年経済センサス-基礎調査（甲調査確報）沖縄県 結果の概要より一部抜粋

特定創業支援事業における相談者及び開業実績

	創業相談者	実績
平成28年度	29 人	6 店舗
平成29年度	54 人	13 店舗
平成30年度	68 人	15 店舗
令和元年度	81 人	10 店舗
令和2年度	59 人	16 店舗
令和3年度	112 人	26 店舗
合計	403 人	86 店舗

②課題

ア．新たな販路開拓と中心市街地の活性化

沖縄市域内の小規模事業者は、市内商圈をメインターゲットとする事業所が多く域内循環の経済構造となっているが、域外からの顧客獲得ができていない状況下にあります。沖縄市では「第2期中心市街地活性化基本計画」において、1万人が収容できる沖縄最大の多目的施設「沖縄アリーナ」やモータースポーツ競技を始めとした多目的な活用が可能である「モータースポーツマルチフィールド沖縄」の共用が令和3年度に開始され、域外からの顧客獲得の機会が訪れている。小規模事業者の商圈を市内商圈だけでなく、域外からの顧客獲得の施策を図ることが課題である。域外からの顧客獲得は中心市街地活性化においても課題となっている。

また、小規模事業者の中には、魅力ある店舗や商品・サービスであっても情報発信力が乏しく、有効な販路開拓が出来ていない。

イ．労働生産性の向上

第1期経営発達支援計画や沖縄市の第2期中心市街地活性化基本計画において市内事業者数は増加に転じているが、今後は伴走型支援にて小規模事業所への持続的な支援が必要となっている。沖縄市内には従業員が5名以下の小規模事業者が多く、経営者自身も営業活動を強いられるため、自社の経営分析を行っていない事業所が大多数である。経験則での販売価格決定や人材採用を行い利益が確保できていない事業所が多いため、経営の見える化を図るべくITの導入や機械設備の導入による合理化、省力化、人材育成を行い労働生産性の向上を図ることが課題である。前述アの課題解決にも不可欠なことである。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年後程度の期間を見据えて

沖縄市においては「沖縄アリーナ」や「モータースポーツマルチフィールド沖縄」の新たな施設が令和３年に供用開始され、沖縄アリーナでは令和５年８月にFIBAバスケットボールワールドカップ2023の予選開催が決定するなど、域外からの来訪機会が増加すると予測されている。今後は、市内商圈をターゲットにしていた小規模事業者を市内のみならず、域外顧客もターゲットとした経営支援を行うために、労働生産性向上に向けたIT支援やDXの推進、人材育成、インバウンド対応等、長期的な支援を目指す。

②第５次沖縄市総合計画基本構想 前期基本計画との連動性・整合性

第５次沖縄市総合計画基本構想から「スポーツにおける活気あるまちづくりを推進する」、「中心市街地と商業の活性化を図る」の施策を抜粋した。

施策02 スポーツの力による活気あるまちづくりを推進する



施策の方向

1 スポーツコンベンションの推進

関係団体等との連携によりスポーツ合宿や国際大会等の誘致・受入に取り組むとともに、本市をホームタウン、サブホームタウンとするプロスポーツチーム等の活動支援や応援機運の醸成に取り組む。

沖縄アリーナで開催が予定されている「FIBAバスケットボールワールドカップ2023」について、地域をはじめ、県・周辺自治体、関係機関との連携による受入体制の構築に取り組むとともに、開催を契機に、スポーツのまちとしてのさらなる認知度向上や国際大会等の誘致・受入につなげる。

2 スポーツツーリズムの推進

スポーツと地域の魅力を掛け合わせたツーリズムを推進し、交流人口の拡大促進や地域経済の活性化を図る。

3 モータースポーツの振興

（仮称）沖縄サーキットの整備に向け、「KOZA MOTOR SPORT FESTIVAL」の開催を支援するとともに、モータースポーツマルチフィールド沖縄の活用促進を図るなど、モータースポーツのさらなる振興に取り組む。



施策01 中心市街地と商業の活性化を図る



施策の方向

1 中心市街地のにぎわい創出

商業関連団体や観光関連団体、まちづくり関係団体等との連携により、エイサーや音楽、歴史等の地域資源を活かした取り組みをすすめるとともに、沖縄アリーナや沖縄こどもの国等の周辺施設との回遊性向上に取り組み、にぎわい創出による活性化を図る。

2 魅力的な商店街づくりと商業の振興

商店街等への新規出店や個店の魅力向上をはじめ、商店街等の主体的な取り組みや地域コミュニティの強化、キャッシュレス決済の導入などを促進する。

また、集客施設と連携した取り組みや商業組織の再構築・機能強化に向け、事業者を中心とするまちづくり会議の開催や人材の育成を支援するなど、商業の振興を図る。

沖縄市が掲げる上記２つの施策「スポーツの力による活気あるまちづくり」、「中心市街地と商業の活性化」は、当所が課題とした「新たな販路開拓と中心市街地活性化」「労働生産性の向上」と整合性がとれている。

③沖縄商工会議所としての役割

沖縄商工会議所では、地域における総合経済団体として、また、小規模事業者の身近な相談者として、沖縄市の経済を活性化すべく、小規模事業者に寄り添いながら個社の持続的な発展を伴走型で支援します。新型コロナの影響により小規模事業者にもオンライン会議システムやテレワークなどのIT導入支援やDXによる新たなビジネスモデルの創造、事業再構築補助金を活用しての新分野への取り組みによる事業継続力強化に意識が向けられているため、商工会議所としてセミナーや専門家派遣等を活用し、小規模事業所の経営力強化を図ります。

（３）経営発達支援事業の目標

【地域への裨益目標】

①地域の面的な活性化と経営力向上

個々の小規模事業者の経営発達だけではなく、沖縄アリーナやモータースポーツマルチフィールド沖縄を活用した域外からの顧客獲得を通じて地域への経済的波及効果を及ぼすことで、面的な活性化につなげます。また、DX推進に取り組み、売上増加等の一定の成果が見られる小規模事業者については、地域におけるロールモデルとしてその取り組み及び当所の支援手法を横展開し、市内の小規模事業者の経営力の向上を目指します。

【支援を実施すべき小規模事業者に関する目標】

①地域の現状・課題や「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえたうえで、経営発達支援事業の目標を以下の通り設定する。

ア. 新たな販路開拓

魅力ある商品・サービスがあっても市場の開拓力に乏しい事業者に対して、市場や顧客に関する有用な情報提供を始め、販売体制の改善、ブランディング、経営分析や経営計画策定支援を通して、経営力の強化を図り、県外への市場開拓、域外からの来訪客獲得を目指し、持続的発展に向けた小規模事業者の支援に努める。

イ. 労働生産性向上

小規模事業者の労働生産性を高めるためには、人材育成はもとよりITを活用した作業の効率化、情報・ノウハウの共有、バックオフィスのIT化など様々なIT導入支援やDXによる新たなビジネスモデルの創造が必要である。当初ではDX推進セミナーやIT専門家派遣などを活用し、小規模事業者の労働生産性向上の支援を行い、経営力の強化に努める。

ア.イ.それぞれともに、小規模事業者の潜在能力を引き出すために、対話と傾聴を通じて、個々の課題を抽出し、経営分析・事業計画策定や本当に必要なIT導入支援を行っていく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施機関、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①地域の面的な活性化と経営力向上

域外からの顧客獲得に向けてまずすべきことは、自社の経営力の向上からである。自社の経営力向上を図るうえで経営分析は必須であり、そのために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を行う。事業計画を策定し、自社の経営力向上を図り、沖縄アリーナやモータースポーツマルチフィールド沖縄に来訪する域外顧客の獲得を目指し、また、その流れが近隣の小規模事業者に波及することで地域の面的な活性化を図っていく。

②新たな販路開拓

商品のブランディング・サービスの開発・改善を支援するため、ブランディングセミナーや日本商工会議所主催の feelNIPPON 出展支援での需要動向調査を通じて、小規模事業者の魅力を高め、域外からの顧客獲得・新たな販路開拓の支援を行う。また、IT 技術を活用した新たな販売・周知方法の確立を支援する。

③労働生産性の向上

小規模事業者の労働生産性を高めるために、経営指導員・IT 専門家派遣による指導や DX 推進セミナー等の集団指導等を通じて、経理の電子化やキャッシュレス等バックオフィスの効率化や、情報・ノウハウの共有、など様々な IT 導入支援を行い、小規模事業者の労働生産性向上に努める。

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

【現状】 当所が行っている景況調査、市内主要 15 地点の通行量調査、市内主要商店街・通り会の空き店舗調査や沖縄市に本店のあるコザ信用金庫のコザ信景気レポート等を活用し管轄地域内における経済動向の把握に努めている。これらを通じて得た情報は巡回・窓口指導の際に小規模事業者へと提供し、事業計画策定、販売促進等に活用されている。

【課題】 これまで現状で記載した調査以外に「地域経済分析システム RESAS」などのビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善したうえで実施する。「RESAS」は経営指導員が個人的に活用するにとどまっていた。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4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所に対し、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い、年 1 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、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

ア. 中小企業景況調査

中小企業を対象に、業況判断・売上高・経常利益等の DI 値を産業別に年 4 回実施する。

【調査対象】管内中小企業 40 社 製造業 3 社、建設業 5 社、卸売業 4 社、小売業 11 社、サービス業 16 社

【調査項目】売上高、売上額、客単価、客数、資金繰り、仕入単価、仕入額、雇用状況、業況、設備導入、経営上の問題点等

【調査時期】四半期ごと（3 月、6 月、9 月、12 月）

【調査方法】経営指導員によるヒアリング

【分析手法】経営指導員にて調査を行い日本商工会議所に提供後、分析されブロック別に提供

イ. 日本商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）

毎月 1 回、地域中小企業が「肌で感じる足元の景況感」や「直面する経営課題」（採用、設備投資、資金動向等）を調査する。

【調査対象】管内中小企業 6 社

【調査項目】業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題

【調査時期】毎月

【調査方法】E メールおよび FAX での依頼・回答を回収

【分析手法】日本商工会議所にて分析されブロック別に提供

ウ. 通行量・客層調査・空き店舗調査

市内中心市街地の集客状況を把握するために歩行者通行量（15 地点）及び客層（6 地点）の調査を行い、市内新規出店に関する情報として提供する。

【調査対象】通行量市内 15 地点、客層市内 6 地点、空き店舗調査しない主要商店街・通り会

【調査項目】通行量：市内 15 地点の 1 時間ごとの通行量

客層：市内 6 地点の年齢・性別ごとの調査

空き店舗：主要商店街・通り会の営業店舗・空き店舗・閉鎖店舗を調査

【調査時期】通行量：年 3 回、平日・休日・イベントのある休日

客層：年 2 回、平日・休日

空き店舗：年 1 回

【調査方法】通行量：各地点に委託者を配置しカウントする。

客層：職員にてカウントする。

空き店舗：職員にてカウントする。

【分析方法】経営指導員にて分析集計を行う。

エ. 他機関の調査報告資料の収集・活用

そのほか、他機関の調査報告資料を活用する。

資料名	発刊元	頻度	収集内容
TSR 情報誌（沖縄版）	東京商工リサーチ	週 1 回	倒産企業情報、倒産集計等
県内企業景況調査結果	沖縄振興開発金融公庫	3 ヶ月 1 回	売上 DI、採算水準 DI、資金繰り DI 等
コザ信景気レポート	コザ信用金庫	3 ヶ月 1 回	沖縄県中部地区の景気動向

（４）調査結果の活用

- ・調査した結果はホームページ及び会報誌に掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料とする。
- ・小規模事業者が事業計画策定をする際に基礎資料として活用できるよう提供する。
- ・新規出店事業者への基礎資料として活用できるよう提供する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】現在、当所では市場動向や消費者ニーズ調査を行っていない。日本商工会議所が主催する feelNIPPON への出展支援を行っているが、アンケート形式で形に残るようなものではなく、各バイヤーとヒアリングにて行っている状況である。

【課題】令 2 年度より日本商工会議所が主催する feelNIPPON の商談会に毎年参加しているが、アンケート実施が出来ていなかった。令和 4 年度からは大阪開催にも参加し、今後も年 2 回の商談会参加を計画しているため、事業者の販路開拓・事業計画策定の参考にするために、アンケート形式にて需要動向データを収集・整理・分析して事業者に提供する。

（２）目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①feelNIPPON での需要動 向調査対象事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
②民間調査データ収集調 査提供事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

（３）事業内容

①feelNIPPON 出展事業者の需要動向調査

当所では経営指導員の巡回・窓口相談や一店逸品運動において、指導をした事業所の中から良質な商品・新商品開発を行った事業所を 2 者選定し feelNIPPON 出展支援を行っている。令和 4 年度からは大阪開催にも出展し、販路開拓の支援を行っている。その際に、新商品や試食に対する感想や商談を進めるにあたっての改善点などに関するアンケート調査を行う。

【調査手法】 feelNIPPON に来場するバイヤーにむけてアンケート調査を行う。

【サンプル数】 当所出展ブースに来訪したバイヤー（目標 50 人）

【調査項目】 商品によって調査項目は変更するが、主なものとして

①味、②見た目、③価格、④パッケージ、⑤商品開発のストーリー、⑥ロット等
【調査結果の活用方法】 アンケート結果について経営指導員等が集計を行い事業者にフィードバックし、商品のブラッシュアップ等に繋げる

②民間等各種分析データの収集・調査

小規模事業者が取り組む商品・サービスの販路開拓や新規出店相談等において、その市場性の有無について市場情報評価ナビ「MieNa」を活用してきた。新規出店する事業者や創業者において客観視する定量データの提供は今後も有効である。

【調査手法】 市場情報評価ナビ「MieNa」において、創業場所、新規出店場所の市場性を調査する。

【サンプル数】 新たな事業展開・販路開拓に取り組む事業者、創業者

【調査項目】 消費動向、市場規模、商圈・地域内人口、競合調査、需要動向調査

【分析手法】 経営指導員が集計。傾向を分析し、業種別フィードバックを行う。

● 町丁マーケットの評価

商圈レポート（マーケット分析編）



5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者の経営分析は、沖縄公庫のマル経資金等の金融斡旋時での財務状況分析や小規模事業者持続化補助金等の補助金申請の事業計画作成支援の際にSWOT分析等を行っている。

【課題】 財務分析・SWOT分析等を行っても、融資斡旋時や補助金申請時のみの対応となっており、その後の課題解決に向けた支援に繋がっていない。また、融資や補助金申請にむけた聴き取りになっているため、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることが課題となっている。

(2) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①経営分析セミナー開始	—	1回	1回	1回	1回	1回

②事業承継セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③経営分析事業者数	240 者	240 者	240 者	250 者	250 者	260 者

(3) 事業内容

①経営を行う事業者の発掘

- ・経営指導員及び記帳専任職員等の巡回・窓口相談の際に「対話と傾聴」を重視し、経営の本質的課題の把握に努め、経営分析の必要性について認識してもらう。
- ・経営分析セミナーを通して、自社の財務状況や強み・弱みなどの気づきを与え、経営課題等を把握し、事業計画策定についての重要性を認識してもらい、対象事業者の掘り起こしを行う。
- ・事業承継セミナーを通して、事業計画の必要性を認識してもらい、関心のある事業者に対して経営分析を行い、事業承継計画策定に繋げていく。

②経営分析の内容

Biz ミル（クラウド型経営支援基幹システム）を導入し、マル経利用者の財務データをはじめ、補助金申請支援先の指導実績情報等の指導データを入力し、一元管理が行える体制を整える。必要に応じてサポートを受けながら、経営指導員が支援ツールを活用し、経営分析結果を基に改善提案を行っていく。

【対象者】セミナーや経営指導員等の指導を受けた事業所の中から、意欲的で販路拡大の等が見込まれる 50 者を選定。

【分析項目】定量分析：収益性、生産性、安全性および成長性の分析

定性分析：SWOT 分析の項目を整理する。「対話と傾聴」を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の機会、脅威を整理する。

【分析手法】Biz ミルのソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。定性分析は SWOT 分析のフレームで整理する。経営・財務内容等の情報を継続的に共有できる事業者。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックをし、事業計画策定等に活用する。また、分析結果をデータベース化して内部共有し、経営指導員等のスキルアップと平準化を図る

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模異業者の事業計画策定は、創業時の事業計画作成や補助金申請時に行っているのが現状である。また、経験や勘に頼っての経営を行っている事業所が多く、中長期的な事業計画を策定している事業所はほとんどない。

【課題】事業計画策定をしている事業所は、ほとんどが補助金申請や創業融資に使用するための一時的なものとしている事業所が多く、補助事業終了後や融資実行後に策定した後も策定した事業所を見直す PDCA サイクルが重要と認識してもらうことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではない。経営指導員は、5. の経営分析支援の段階において事業計画策定の必要性説くことにより、5. で経営分析を行った約 2 割程度 50 者/年の事業計画策定を目指す。

そのほか、「マル経」、「小規模事業者持続化補助金」、「ものづくり補助金」、「創業融資」等の申請時には事業計画書策定が必要ですが、これを小規模事業者の意識改革の機会ととらえ、事業計画

策定の重要性を認識してもらい、経営全体に係る事業計画の策定を目指す。また、事業計画の策定段階において DX に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

事業計画策定支援に関しては、5. で分析した結果をもとに事業者が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。

(3) 目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④事業計画策定時業者数	44 者	50 者	50 者	52 者	52 者	54 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取得するため、また、実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取り組みを推進していくために、セミナーを開催する。

【セミナー（カリキュラム）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や会計ツールの紹介
- ・ SNS を活用した情報発信方法
- ・ EC サイトの利用方法

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて IT 専門家派遣を実施する。

【支援対象者】経営分析を行った事業者のほか、DX を活用した業務効率化・売上向上に関心の高い事業者

【実施回数】年 1 回

【実地内容】DX 総論、関連技術（クラウドサービス、AI 等）や DX を活用した業務効率化等の具体例、SNS を活用した情報発信方法、EC サイトの利用方法等

【支援手法】募集チラシの配布やホームページ等の広報での集客と、5. で経営分析を行った事業者の中から DX に関心の高い事業者の掘り起し。セミナーアンケートの中に事業計画策定支援を希望するかの項目をつくりセミナー終了後の意識が高いうちに経営指導員が対応できるようにする。

②事業計画策定セミナーの開催

経営指導員が行う巡回・窓口相談指導、マル経等融資相談、補助金申請相談時に事業計画策定の重要性を説明し理解度を高めるとともに、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。

【支援対象者】経営分析を行った事業者を対象とする。

【実施回数】年 1 回

【実施内容】経営分析をもとにした中長期事業計画策定と運用

【支援手法】募集チラシの配布やホームページ等の広報での集客と、5. で経営分析を行った事業者の中から掘り起こしをする。セミナーアンケートの中に事業計画策定支援を希望するかの項目をつくりセミナー終了後の意識が高いうちに経営指導員が対応できるように

する。

③創業セミナーの開催

創業を考えている者に対し、創業計画や資金調達などの全般的な支援を行うために、創業セミナーを開催する。

【支援対象者】創業希望者

【実施回数】年1回

【実施内容】創業に関する基礎知識から各施策、創業計画書の策定手順等についての知識を学ぶ

【支援手法】募集チラシを各金融機関・近隣商工会等への配布やホームページ等の広報での集客、窓口相談に来所した創業希望者への直接案内にて募集を行う。

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

【現状】事業計画策定後のフォローアップについては、ほとんどできていない。

【課題】事業計画策定支援を行った事業者すべてに対して四半期に1回の定期的なフォローアップを行い、事業計画との乖離がないか確認し適切な指導・支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。事業計画策定後は四半期に1回事業者を訪問し、事業計画の進捗及び達成状況を確認し、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度計画進捗が順調に推移していると判断し、訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえでフォローアップを行う。

事業計画の進捗や達成状況との乖離が大きい事業者には、専門家派遣や再度経営分析を行い事業計画の修正等の支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ事業者数	—	50 者	50 者	52 者	52 者	54 者
頻度（延回数）	—	200 回	200 回	208 回	208 回	216 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	11 者	11 者	12 者
利益率 5%以上 増加の事業者数	—	10 者	10 者	11 者	11 者	12 者

(4) 事業内容

- ・事業計画策定をした事業者を対象として、四半期に1回経営指導員が訪問し、事業計画の進捗状況の確認を行う。
- ・進捗状況が思わしくなく、事業計画の進捗や達成状況との間に乖離が生じている場合は専門家派遣の活用や再度経営分析を行い事業計画の修正等を行う。

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

【現状】これまで日本商工会議所主催の feelNIPPON への出展支援を行ってきた。当所では経営指導員の巡回・窓口相談や一店逸品運動において、指導をした事業所の中から良質な商品・

新商品開発を行った事業所を2社選定し feelNIPPON 出展支援を行っている。
IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取り組みは、現在沖縄市のふるさと納税返礼品の登録支援を行っている。

【課題】展示会出展支援を行ってはいるが、出展前の事前・事後のフォローが不十分であり改善が必要となっている。そのほか、IT を活用した販路開拓は、ふるさと納税返礼品のみでなく、Amazon 等の大手 EC サイト活用や SNS での情報発信などの支援も必要である。

(2) 支援に対する考え方

当所が自前で展示会等を開催するのは困難なため、日本商工会議所が主催する feelNIPPON の出展支援を行う。展示会出展が初めての事業者がほとんどであるため、出展にあたっては、出展前に専門家派遣を活用し、商品の陳列方法や必要なポップ、バイヤーとの対応方法等の展示会対策支援を行う。出展期間中は、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行い、出展後には、成約や商談等の件数や実績の確認を行い今後の対策支援を行う。

令和4年度からは東京・大阪の2回の出展支援を行っている。

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 活用による販路開拓について相談対応を行い、必要に応じて IT 専門家派遣等を実施する。

小規模事業者は、持続化補助金を活用してホームページを作成する事業者が多いため、対話と傾聴を通じて、新たな需要に寄与するのであれば補助金申請の際にホームページのみでなく自社 EC サイトまでの作成を支援する。そのほか、ブランディングセミナーを通して自社商品の価値向上を図り、新たな顧客獲得・販路拡大を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①展示会出展事業者	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数/者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 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%
④EC サイトの開設者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
⑤ブランディングセミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会出展事業

日本商工会議所主催の feelNIPPON は春と秋の年2回、春は東京、秋は関西で3日間にわたり開催され、多くのバイヤーが来訪する展示会となっている。毎年管内の事業者4社を選定し参加させる。展示会前には事前に専門家派遣を活用し、商品の陳列方法や必要なポップ、バイヤーとの対応方法等の展示会対策支援を行う。出展期間中は、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行い、出展後には、成約や商談等の件数や実績の確認を行い今後の対策支援を行う。

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ため 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

沖縄県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、会員は送料無料となっており購入者の送料負担がないため、商品購入に対して本土との格差がない。そのため、主に大手 EC サイトが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、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自社ホームページによる EC サイト開設

持続化補助金を活用して自社ホームページを作成する事業者に対して、対話と傾聴を通じて、新たな需要に寄与するのであれば、補助金申請の際にホームページのみでなく自社 EC サイトまでの作成を支援する。EC サイトの立ち上げから、商品構成等に関しては IT 専門家を活用しながら継続した支援を行う。③で記載した大手 EC サイトに関しては、顧客情報の入手ができないというデメリットがある。そのため自社ホームページと自社 EC サイトを作成し、大手 EC サイトからのリンクで自社ホームページに来訪してもらい、大手 EC サイトで販売していない商品を自社 EC サイトのラインナップに加えることで自社 EC サイトでの購入を促し、顧客情報獲得と売上獲得の支援を行う。

⑤ブランディングセミナーの開催

feelNIPPO 出展者や持続化補助金を活用して新たな販路開拓を行う事業者のほか、事業計画書策定事業者、EC サイト開設事業者を対象に、自社商品の価値向上・他社との差別化を図るために開催する。

【支援対象者】 feelNIPPO 出展者や補助金採択者のほか事業計画書策定事業者、EC サイト開設者

【実施回数】 年 1 回

【実地内容】 売れる商品「ブランド」を作るための手法等

【支援手法】 feelNIPPO 出展者や補助金採択事業者のほか、事業計画策定事業者、EC サイト開設事業者など自社商品のブランディングが必要な事業者への掘り起しのほか、募集チラシの配布やホームページ等の広報での集客を図る。

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り組み

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

現状としては評価委員会を年 1 回開催し、委員より改善点をいただき、次年度に活かす必要があるが、効果的な事業実施のための PDCA サイクルの確立が出来ていない。

(2) 事業内容

- ①沖縄市担当者や中小企業診断士等の外部有識者、法定経営指導員で構成された事業評価会議を年 1 回開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案について、評価及び改善点のアドバイスを受ける。
- ②事業評価会議の評価及び見直し案をもとに、中小企業振興部経営指導員会議において、方針を決定し PDCA サイクルを回しながら、改善を実行していく。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果について当商工会議所正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果を那覇商工会議所のホームページに掲載する。

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

【現状】当所では、年に 1 回の県内経営指導員が一堂に会する研修会と県商工会議所連合会が主催

する指導員研修のほか、毎年大学校の研修へ2名派遣している。そのほか、日本商工会議所主催の研修にも派遣している。

【課題】現在5名いる経営指導員のうち、2名は3年未満の経営指導員であり、指導力の平準化が課題となっている。そのほか、コロナ禍において、テレワークや業務効率化、労働生産性の向上などDX推進に小規模事業者の関心が高まっており、この分野の支援スキル向上も求められている。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、経営指導員一般・特別研修の参加に加え中小企業大学校や日本商工会議所が主催する研修に派遣する。また、経営発達支援で行う、DX推進セミナーや事業計画策定セミナー等当所が企画するセミナーにも経営指導員・一般職員を積極的に参加させ資質向上に努める。そのほか、県内各支援機関の主催するセミナーにおいてもDX推進や事業計画策定に関係するセミナー、対話と傾聴力に関するコミュニケーション能力向上セミナー等を積極的に参加する。

研修に参加した指導員は当日のレジュメや配布資料をもとに自身が講師となり経営指導員及び一般職員に講義を行い、ノウハウの共有とスキルの平準化を図る。配布資料はデータ化し共有のフォルダに保存し、職員がいつでも閲覧可能な状態として蓄積する。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

中小企業振興部職員で月2回程度の定期的な会議を行い、直近の個社支援で知り得た市場情報や施策・制度等の情報共有を図ると共に、担当している事業者の経営課題の解決について意見交換を行う。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムBizミルや経営支援システムへのデータ入力を随時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、職員の異動により個別事業者の支援内容の継続が損なわれない体制を構築する。

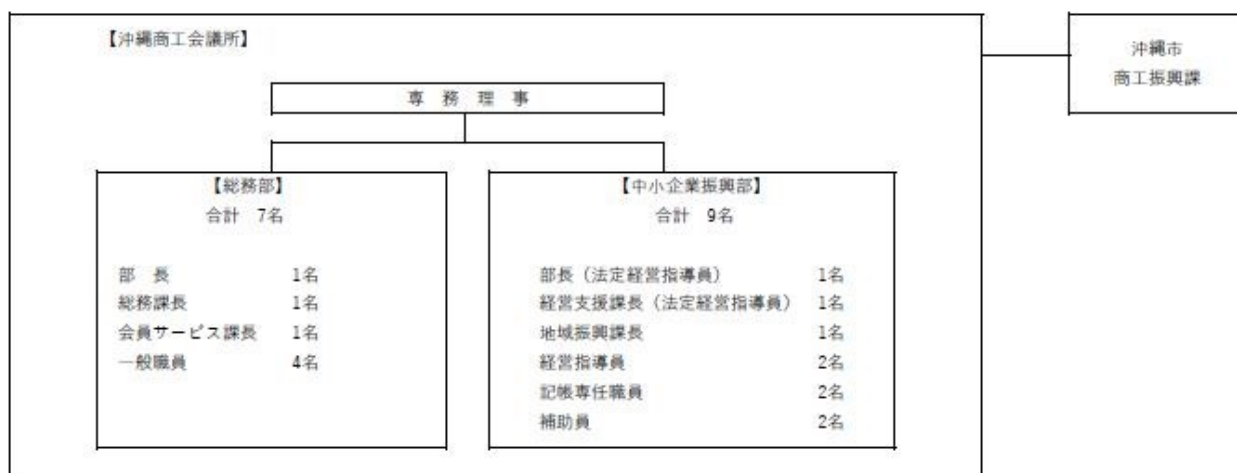
(別表2)

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4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)



(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：比嘉 正也

■連絡先：098-938-8022

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)

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商工会／商工会議所

〒904-0004 沖縄県沖縄市中央 4-15-20

沖縄商工会議所 中小企業振興部

TEL：098-938-8022 / FAX：098-938-2755 mail：masaya-higa@okinawacci.or.jp

②関係市町村

〒904-8501 沖縄県沖縄市仲宗根町 26-1

沖縄市 商工振興課

TEL：098-939-1212(内線 3224) / FAX：098-937-0342 mail：syoukoua51@city.okinawa.lg.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 5 年 度	令和 6 年 度	令和 7 年 度	令和 8 年 度	令和 9 年 度
必要な資金の額	4710	4710	4710	4710	4710
地域の経済動向調査	410	410	410	410	410
需要動向調査	360	360	360	360	360
経営状況の分析	440	440	440	440	440
事業計画策定支援	2000	2000	2000	2000	2000
事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓に寄与する事業	1000	1000	1000	1000	1000
事業の評価及び見直し	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上	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
・ 商工会議所会費 ・ 県補助金、市補助金 ・ 事業委託費 ・ セミナー等受講料

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	