

令和 4 年度沖縄官民合同伴走型支援事業

事業報告書

令和 5 年 3 月 31 日

受託者名：一般社団法人 沖縄県中小企業診断士協会

－委託事業契約内容－

契 約 名：令和4年度沖縄官民合同伴走型支援事業

契 約 締 結 日：令和4年5月2日（令和4年10月11日契約変更）

事業実施期間：令和4年5月2日～令和5年3月31日

－委託事業の詳細－

I 沖縄官民合同伴走型支援事業の目的と実施概要

沖縄県は一人当たりの県民所得や労働生産性が全国と比べ下位にあり、加えて、企業を取り巻く経営環境は、産業構造の変化、人口減少・少子高齢化、都市圏への人口流出や昨今の新型コロナウイルス感染症蔓延等により事業の不確実性・不透明性がますます増大している状況下に置かれている。このような中、企業においては、「稼ぐ力」を向上させることで雇用を維持・創出しつつ、所得を高めることにつなげ、魅力ある企業が持続可能な経済発展の好循環を担う事が重要である。

本事業は、地域経済を牽引する中堅中小企業等の事業再構築を始めとした経営構造の転換等に対して、本質的な課題抽出、事業計画策定及びその後の自走化に向けて官民が連携し「傾聴と対話」を通して寄り添う伴走型支援を実践し、地域経済の好循環の実現を図ることを目的に実施された。

- ・「傾聴と対話」を通じ、経営者の意識へ働きかけるコミュニケーション主体の「プロセスコンサルテーション」を実施
経営層のみならず、現場と管理、営業と製造などあらゆる階層と部門で自社の課題を考え解決する仕組みを根付かせることで、生産性と収益性向上、働く人の所得向上に貢献する



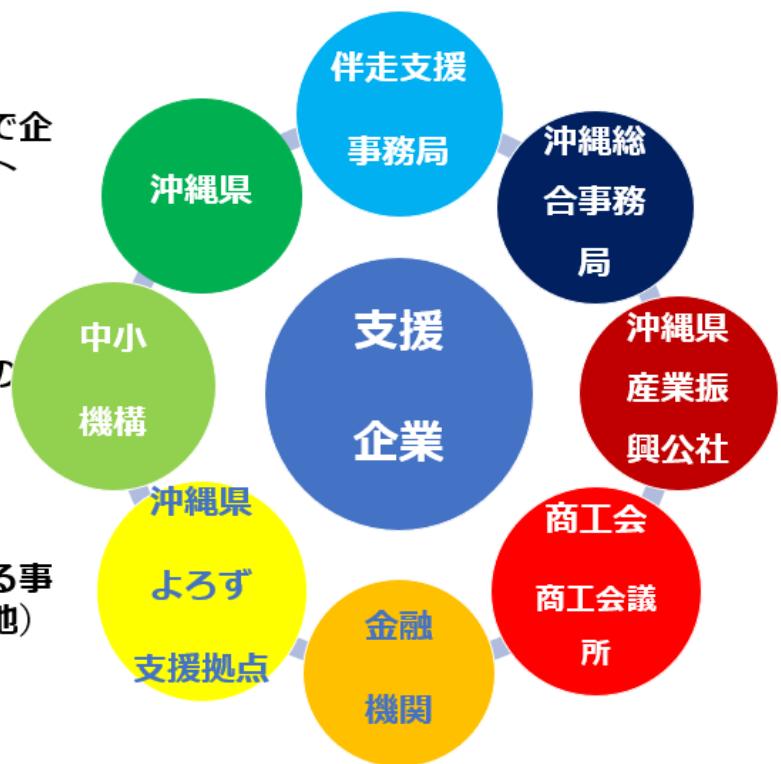
所得水準の上昇を目指して地域経済を牽引する中堅中小企業等の「稼ぐ力」を強化し企業の「自走化」を目指す

【伴走型支援の特徴】

- ①「傾聴と対話」を重視したインタビュー
第三者的な視点で企業の健康診断（総点検）による現状把握を行う
- ②本質的な課題の設定に注力する
表面的な課題に対する施策提案ではなく、十分な傾聴と対話を通じて本質的な課題の設定を目指す。
- ③課題解決を通した組織の自走化を支援
取り組むべき重点課題の抽出・解決のプロセスを通して組織人材を育成する。
- ④伴走チームによる中長期的な支援
官民合同によるチーム体制より、最長2年ほど中長期で企業を伴走支援する。

【支援体制の構築】

- ①連携ネットワーク
各支援機関等と連携し、地域全体で企業を総合的にサポートできるネットワークを整備
- ②専門的支援の橋渡し
中小企業診断士が事務局員として企業の抱える課題を整理し、外部の支援サービスを円滑に活用
- ③情報提供・フィードバック
支援候補企業の情報提供・紹介
各機関からのフィードバックによる事業最適化（アドバイザリーボード他）



【本事業における目標】

県内外の高度な知見を有する専門家、支援機関と連携した伴走型支援を通して、中堅中小企業経営者が意識改革を図り、能動的に稼ぐ力を強化することを目的とする。

初年度である令和4年度は、支援チームによる企業支援、推進事務局による支援企業や伴走コンサルタントの選定、企業訪問に係る各種調整、関係機関との協力関係の構築等、基本的な体制の整備に特に注力する。

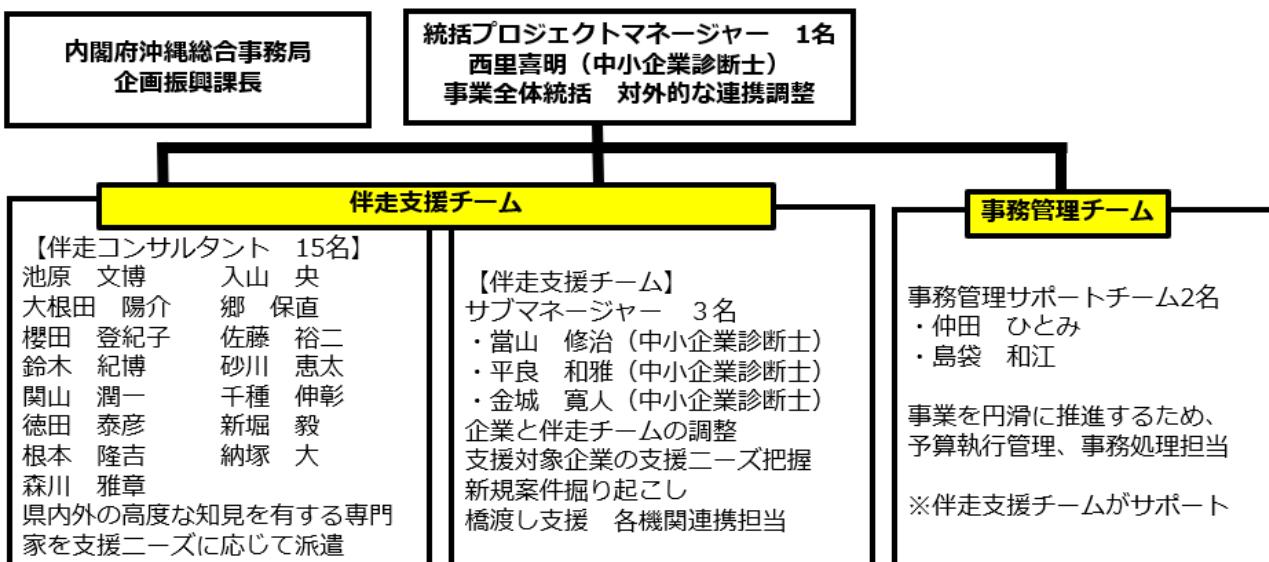
申込企業は下記より2つ以上の目標を設定する。

- ①付加価値額（売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課）を年率平均1.5%以上増加すること
- ②給与支給総額の年率平均1.5%以上増加すること
- ③「沖縄県所得向上応援企業認証制度」の認定を取得すること
- ④決算書を従業員に開示すること
- ⑤決算書の一部の開示（自社HPにおける公表など）
- ⑥5年内に株式市場への上場を目指すことを公表すること
- ⑦沖縄県外市場への展開に取り組むこと

II 沖縄官民合同伴走型支援事業推進事務局の体制

令和4年度については、以下の体制で事業を実施した。

※令和5年3月31日時点の体制



伴走コンサルタント一覧表

No.	氏名	所属先	備考
1	いけはらふみひろ 池原 文博	アスリード	代表 中小企業診断士 社会保険労務士
2	いりやま ひろし 入山 央	アイエムコンサルティング	経営コンサルタント 中小企業診断士
3	おおねだ ようすけ 大根田 陽介	おおねだ中小企業診断士事務所	代表 中小企業診断士
4	ごう やすなお 郷 保直	郷ビジネスジョン株式会社	代表取締役 中小企業診断士 技術士
5	さくらだ ときこ 桜田 登紀子	株式会社サクラ前線	代表取締役 中小企業診断士
6	さとう ゆうじ 佐藤 裕二	合同会社MY Project	代表社員 中小企業診断士 社会保険労務士
7	すずき のりひろ 鈴木 紀博	沖縄企業価値総合研究所	代表 中小企業診断士 証券アナリスト
8	すなかわ けいた 砂川 恵太	株式会社みらいおきなわ	企画コンサルティング部長 中小企業診断士
9	せきやま じゅんいち 関山 潤一	3M経営サポート中小企業診断士事務所	代表 中小企業診断士
10	ちぐさ のぶあき 千種 伸彰	株式会社プラウドコンサルティング	代表取締役 中小企業診断士
11	とくだ やすひこ 徳田 泰彦	関東経済産業局連携事業 官民合同企業支援チーム	チーフコンサルタント 中小企業診断士
12	にいばり たけし 新堀 毅	NBRコンサルティング	代表 中小企業診断士
13	ねもと たかよし 根本 隆吉	KPIマネジメント株式会社	代表取締役 GCS認定コーチ
14	のうづか ひろし 能塚 大	のうづか経営コンサルティング株式会社	代表取締役 中小企業診断士
15	もりかわ まさあき 森川 雅章	森川中小企業診断士事務所	代表 中小企業診断士

III 沖縄官民合同伴走型支援事業の主な実績

1. 企業支援について（全9社）

（1）A社 食品製造業・販売) 14回訪問

・支援期間：令和4年7月28日～令和5年3月31日

・官民合同チーム：伴走コンサルタント 郷 保直 砂川 恵太

沖縄総合事務局経済産業部地域経済課産業政策係長 前花 真澄

推進事務局サブマネージャー 平良 和雅

・目標：①付加価値額の年率平均1.5%以上増加

②給与支給総額の年率平均1.5%以上増加

・支援概要：2022年5月新型コロナによる行動制限解除以降、観光客数の回復から增收となつたが、採算分岐点に届かず赤字が続いており、原材料の高騰などから経営環境は厳しい状況である。今後の見通しとしては2023年6月期には黒字転換を予想しているが、原油高騰や電気代値上げなどから関連会社における製造コストが増加していることから当社への影響は否めず関連企業を含め、収益確保が課題である。
伴走支援開始時の自走化に向けた取組みとしては、多岐に渡る課題に対して納得感を持って解決に当たるために企業自ら課題を再設定することが重要と考え、社長・専務を含めた経営幹部による戦略立案ワークショップを実施。
次の7つの重点課題を設定した。

テーマA：魅力ある店舗を目指す商品と人づくり

テーマB：安定生産を目指す需要予測に基づく生産計画の立案

テーマC：人手不足に立ち向かう販売業務の徹底整理

テーマD：DXの推進

テーマE：全社アウトソーシングの実施

テーマF：人財育成（方針展開を確かにする面談制度の再構築）

テーマG：企業基盤と人づくりを目指す「5S」の推進

当チームは深刻な人手不足・原料不足の中、常に経営陣の困りごとに寄り添うよう向き合ったことで、徐々に経営陣との距離が縮まり率直な意見交換ができるようになり自走化の動きがみられるようになってきた。厳しい経営状況の中、賃金のベースアップの見直し、今期はボーナスも支給することになった。

本質的な課題は「経営者と部門長等とのギャップを埋める」である。企業内部が可視化されておらず経営者が現実を直視できず優先課題（人事制度の一体的な見直し）に向けた施策に落としこみができていない、組織内のしがらみ（経営者とのギャップ）や経営者の心理的障壁等（創業者の意向等）を確認しながら、経営者と部門長等とのギャップを、埋めるように常に意識しながら進めていきたい。今回決定された重点課題の取り組みと、それをしっかりと機能させるための人事制度の一体的な見直し

へ向けて推進。今後、重点課題解決に向けて進めていく中意識調査結果で明確になつた経営者とのギャップを埋めていく。

(2) B社（酒類卸売業）

- ・支援期間：令和4年8月25日～令和5年3月31日 16回訪問
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 佐藤 裕二 納塚 大
沖縄総合事務局経済産業部企画振興課 課長補佐 鶴見 有衣
推進事務局サブマネージャー 金城 寛人
- ・目標：
 - ① 給与支給総額の年率平均1.5%以上増加
 - ② 「沖縄県所得向上応援企業承認制度」の認定を取得すること
 - ③ 沖縄県外市場への展開に取り組むこと
- ・支援概要：創業者の父が亡くなり義理の叔父を挟んで社長に就任。カリスマであった父の経営スタイルから現代的な経営へシフトチェンジを図っている。
役員をはじめ各部門の部長及び後継者候補の課長に対してそれぞれヒアリングした。「①人事評価制度を開始したがうまく回っていない。②商品毎の利益率を重要視していない。③ファックスによる受注がボトルネックになっている。④顧客のニーズを掘り起こす営業活動ができていない。⑤業務用と県外の売上が減少している、⑥顧客別の粗利率を把握できていない」を抽出し、参加メンバーと意見交換をしながら、当社の外部環境、内部環境及び課題等について発表した。社長が、今回の課題設定フェーズにおける伴走支援を通して、以下の3点の成果が得られたと話されていた。「①会社の目標を「従業員の給料をあげること」ということを気づき、明確に設定することができた」「②課題設定ができる人材がいることが理解できた（当社が考える課題感と一致している部分もあり）」「③課題設定はできるが、課題の解決まで進めていく人材がないことが明確になり、若手の人材育成を図りたいと決めることができた」
当社の真の課題は、「社長の意識改革」と考える。これまでの支援を通して、社長の意識の変化（給与向上という目標設定等）が見えてきている状況にある。社長の総点検報告後のまとめの話を踏まえて、表出化した課題として見えてきたことが、「事業承継に向けた課長・係長クラス従業員の人材育成」である。今後は、課題解決フェーズにおいて、当該表課題の解決を図っていくプロセスにおいて、引き続き社長の意識改革に繋げていきたい。

(3) C社（泡盛製造業）

- ・支援期間：令和4年8月31日～令和5年3月15日 11回訪問
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 森川 雅章 千種 伸彰
沖縄総合事務局経済産業部企画振興課
伴走型支援係長 上間 矢次
推進事務局サブマネージャー 當山 修治

- ・目標：①給与支給額の年率1.5%以上増加
②決算書を従業員に開示すること
- ・支援概要：申込企業の抱える課題として、会社方針の社内共有が図れていないこと、中間管理層が十分機能していない事、業務が属人的になっており人材育成が図れていないことが挙げられている。伴走支援チームとしては、営業部、製造部、業務部の三部門の管理職、職員のインタビューを通して、総点検を実施。コンサルタントが聞くだけでなく、社員参加型で各部の抱える課題について意見出しのワークショップを実施。課題の表出化にあたっては、問題の可視化を図るため、KJ法により付箋紙に各自の意見や問題としている事項を記入し、ディスカッションを行った。これまででは社長個人で売上中心の単年度計画を作成していたが、営業部員主体で年度実行計画をまとめた他、製造部については、自発的に5S活動や整理整頓について毎月の清掃スケジュールを立てて取り組むこととなった。今後は戦略策定についても全社的に進められるよう伴走支援を継続する。

(4) D社（サービス業）

- ・支援期間：令和4年9月26日～令和5年3月31日 8回訪問
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 新堀 毅 池原 文博
沖縄総合事務局経済産業部 環境資源課出願登録係長 上原 義富
推進事務局サブマネージャー 金城 寛人

- ・目標：①給与支給総額の年率平均1.5%以上増加
②決算書を従業員に開示すること
③沖縄県外市場への展開に取り組むこと
- ・支援概要：社長は、70歳代（初代）、創業以来50年在籍。カリスマ性が高いが事業承継に向け経営スタイルを変える意識があり、柔軟な発想を持ち、改革に前向きである。これまで現場管理者から幹部層及び各部門担当者にインタビューを行ったところ、本質的な課題は、「事業承継をスムーズに進めること」「効率的な組織体制の構築と各組織の役割の明確化」であることが見えてきた。前者については、後継者候補は社員間で一致しているが、その候補に対するマネジメントに不満が高いということが分かり、上意下達のマネジメントにより反発が多く事業承継がスムーズに移行できない危険性があると考えられる。後者については、チャレンジ精神の風土はあるが社員の主体性に欠けるところがあり、新規取組に対してそのアイディアは主に社長と一人の社員発信に限定していること、組織と役割が属人的で効率的でないこと、店舗間のコミュニケーションが悪いという点から推察される課題である。
今後の課題解決に向けては、後継者のNo2を確定し、後継者とNo2を中心に課題解決のプロジェクトを編成し、この作業の中で後継者のマネジメント変更を意識してもらうという方向性を考えている。

(5) E社（リース業）

- ・支援期間：令和4年10月5日～令和5年3月9日 11回訪問
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 入山 央 大根田 陽介
沖縄総合事務局経済産業部中小企業課 桃原 聰子
推進事務局サブマネージャー 當山 修治
- ・目標：①付加価値額（売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課）を年率平均1.5%以上増加すること
②決算書の一部の開示（自社HPにおける公表など）
③沖縄県外市場への展開に取り組むこと
- ・支援概要：申込時における同社の抱える経営上の課題としては、工場運営効率化と自社企業グループのホールディングス化及び管理手法の確立であった。企業全体の課題について把握を進めるため、経営陣以外にも各支店長等へのインタビューを実施。問題点の整理を進めたところ、支店長という花形職のモチベーションが低く裁量も少ないと、人事評価制度の不備、待遇が悪く、人が定着せず人材育成が遅れている事などが表出。また、幹部社員が育たないまま事業規模が拡大しており、マネジメント層の育成が急務となっている。それら課題を解決するため、普段からコミュニケーションが不足していることを考慮し、経営理念と自社のあるべき姿について考えるワークショップを実施。社長を含めて参加者が自社の抱える課題について社内で考える契機となった。次年度は、伴走支援を幹部人材育成の場として機能させるべく、各部門と横断的な組織学習を実践したい。

(6) F社（食品製造・販売業）5回訪問

- ・支援期間：令和5年1月31日～令和5年3月31日
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 徳田 泰彦、鈴木 紀博
沖縄総合事務局経済産業部企画振興課 課長補佐 知念 勝弘
推進事務局サブマネージャー 平良 和雅
- ・目標：①付加価値額の年率平均1.5%以上増加
②沖縄県外市場への展開に取り組むこと
- ・支援概要：業歴は長く、大手スーパー・コンビニの出店効果もあり販路は拡大、コンビニ人気の高さに加え低価格商品の充実も図っている。今後の見通しについては、コロナ禍で土産品向けに量販やコンビニ向けの販売が持ち直していない中、売上高前年比104%、経常利益3%の予算を立てている。
課題としては、エネルギーコスト・原材料の高騰により、製造・配送コストの負担が大きいことである。ドラッグストアの出店により流通業界の競争は激化しており取引先からの値引き交渉により収益確保に苦慮している。
社長は、商品付加価値の向上（営業利益率3%）、品質の向上を目指し、世の中の変化に柔軟に対応できる会社にしたいという思いがある。現時点ではまだ5回の訪問

ということもあり、現状把握を進めている状況であり、本質的な仮説課題の設定までは至っていない。当チームとしては、社長の想いを実現するための障壁は何か、本質的な課題は何か、を探りだし、当チームと当社が一体となって、解決策を模索する。

(7) G社（製造業（印刷業））

- ・支援期間：令和5年1月31日～令和5年3月31日 4回訪問
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント：千種 伸彰 佐藤 裕二

沖縄総合事務局経済産業部企画振興課 企画係 與古田 沙樹
推進事務局サブマネージャー：金城 寛人

- ・目標：
 - ①付加価値額の年率平均1.5%以上増加
 - ②給与支給総額の年率平均1.5%以上増加

- ・支援概要：印刷業界が縮小傾向の中、デジタル化、広告業の伸長を意図している。社長は、創業者や先代の想いを守り、発展させ、息子に継がせたい考えである。また、社員の幸せを考える上で、将来的には週休3日制の導入を検討している。休日2日は家族の為、1日は自分のために使って欲しいという強い思いを持っている。紙の印刷から広告代理事業等への展開を図っているが、まだ全体の一割程度の売上である。またその利益率は高くない。事業構造の転換、新規事業の開発が急務である。さらには、中期経営計画を策定しようとしたが中断している。現段階では、社長へのトップインタビュー及びワークショップ（強み、弱み、機会、脅威を意見出し、今後のやるべきことを抽出）により、現状把握を進めている状況である。経営の実務は常務会、専務や常務は30代から経営の中核を担ってきた。また、中期経営計画の策定グループとして出席した3人の部長が次の幹部候補と思われる。階層別研修や人事ローテーションが計画的に行われていないことがわかった。
- 伴走支援では、中期経営計画の策定サポートを行うことで、経営環境変化に適応を図るため、新事業展開への道筋を明確化し、事業承継と次世代幹部育成を中心に支援を進めたい。

(8) H社（施設管理業）

- ・支援期間：令和5年2月7日～令和5年3月8日 2回訪問
- ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 根本 隆吉 池原 文博

沖縄総合事務局経済産業部政策課 総括係 上原 麻里
推進事務局サブマネージャー 當山 修治

- ・目標：
 - ①付加価値額（売上高－費用総額+給与総額+租税公課）を年率平均1.5%以上増加すること
 - ②給与支給総額の年率平均1.5%以上増加すること

- ・支援概要：業況は安定し、健康経営を中心に働き甲斐のある職場づくりを実践している。安

定的に施設を運営する事業特性上、技術の有資格者も多数在籍しており、教育訓練制度も充実している。申込にあたって、人事評価制度の導入、さらに働き甲斐のある職場を目指し定着率向上を図ることを自社の抱える課題として挙げているが、今後、行政からの施設管理の入札案件については、企画提案を含めた形となっていくことが予想されること、大手建設会社との連携が必須となるため、それらに対応する人材育成に取り組む必要がある。また後継者である長男の経営者としての育成も考慮した形で伴走型支援を進めることができると期待されている。経営層のみではなく、現場の担当者レベルにインタビューを実施し全体像の把握に努めることも重要であるため、次年度に課題を表出化させるための伴走支援を実施する。

(9) I 社（食品製造及び販売）

- ・ 支援期間：令和5年3月17日～令和5年3月27日 2回訪問
- ・ 官民合同チーム：伴走コンサルタント 納塚 大 櫻田 登紀子
沖縄総合事務局経済産業部企画振興課 係長 上間 矢次
推進事務局サブマネージャー 畠山 修治
- ・ 目標：①付加価値額（売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課）を年率平均1.5%以上増加すること
②給与支給総額の年率平均1.5%以上増加すること
③5年内に株式市場への上場を目指すことを公表すること
- ・ 支援概要：コロナ前は県外販路開拓に注力していたが、現在は事業規模を縮小し、県内を中心とし観光客向けに土産品販売等を事業の中心に見据え事業の再構築を図っている。創業者である社長をサポートする幹部社員の育成が遅れており、今後の中長期的な戦略を策定し、実行するためのマネジメント強化が課題となっている。管理部門を中心に、総務課長が幹部としてマネジメント人材の育成を担当し、社員参加型の支援にする方向で進める方針であるが、社員の定着率も悪いため、企業把握と企業側との信頼関係の構築を優先して取り組む。

2. 支援先企業発掘・選定について

(1) 支援機関・金融機関からの紹介

県内の支援機関・金融機関を訪問し、本事業の概要について説明、今後の協力依頼を行うとともに、支援先企業の紹介依頼を行った。その結果、6支援機関、4金融機関から32件（延べ34件）の支援先候補について紹介をいただいた。

(2) 推進事務局・沖縄総合事務局からの発掘

推進事務局、沖縄総合事務局が有するネットワークをもとに、支援先企業の推薦を行った。その結果、13件（延べ14件）の推薦が上がった。

(3) 企業訪問

上記により推薦された企業 24 社を訪問し、本事業の概要について説明し、支援について打診を行った。

(4) 審査委員会

上記訪問により、支援を受けることに合意し、申請書を提出した企業について、審査委員会により審査し、正式に支援企業として選定した。審査委員会の委員及び開催実績は次のとおり。

<委員>

- ・ 内閣府沖縄総合事務局経済産業部企画振興課長 長嶺 さおり（委員長）
- ・ 中小企業基盤整備機構沖縄事務所 所長 越智 稔之
- ・ 沖縄県産業振興公社 経営支援部 部長 安慶名 貢
- ・ 沖縄官民合同伴走型支援事業推進事務局 プロジェクトマネージャー 西里 喜明

<審査委員会>

- (第1回) 令和4年7月8日（金）15：30～16：30 沖縄産業支援センター小会議室 307
- (第2回) 令和4年9月9日（金）10：00～11：00 沖縄産業支援センター小会議室 308
- (第3回) 令和4年12月16日（金）（書面審査により審査委員へ説明）
- (第4回) 令和5年1月24日（火）（書面審査により審査委員へ説明）
- (第5回) 令和5年2月20日（月）（書面審査により審査委員へ説明）

3. 伴走コンサルタントの発掘・選定

(1) 本事業における伴走コンサルタントは公募によらず、以下のように発掘、選定を実施
23 名の候補者と面談し、15 名の登録を行った。

①東京都中小企業診断士協会からの紹介

東京都中小企業診断士協会に規模の大きな企業の支援実績が豊富な会員や組織開発、人事制度に係る支援に知見のある会員の紹介を依頼した。

②中小企業庁「経営力再構築伴走支援員派遣等事業」研修受講者からの発掘

研修受講修了者より伴走コンサルタント候補者を選定した

③関東経済産業局からの紹介

関東経済産業局が行う官民合同型伴走支援事業に参画している伴走コンサルタントの中から本事業に参画できる方の紹介を依頼した。

(2) 伴走コンサルタント審査（書類選考及び面接）

<審査メンバー>

- ・内閣府沖縄総合事務局経済産業部企画振興課長 長嶺 さおり
- ・沖縄官民合同伴走型支援事業推進事務局 プロジェクトマネージャー 西里 喜明

<面接>

- (第1回) 令和4年5月11日(水) 東京都診断士協会にて面接
令和4年5月12日(木) 東京都診断士協会にて面接
令和4年5月16日(月) 18:00~19:00(オンライン)
令和4年5月19日(木) 18:00~19:00(オンライン)
- (第2回) 令和4年9月9日(金) 13:30~14:00(オンライン)
- (第3回) 令和4年9月15日(月) 15:30~16:30(オンライン)
- (第4回) 令和4年9月21日(水) 10:00~11:00(オンライン)
- (第5回) 令和5年1月23日(月) 沖縄総合事務局にて面接
- (第6回) 令和5年3月6日(月) 17:15~18:15(オンライン)

4. 支援ノウハウの蓄積・横展開、周知等に係る活動について

(1) 周知活動

事業開始にあたり、概要資料、事業案内用のチラシを作成し、周知活動を行った。

官民合同チームによる「伴走型支援」
～地域企業の経営変革に向けて新たな支援手法の推進～

沖縄の地域経済を牽引する企業の自律的・持続的成長に向け、官民合同チーム(*1)による『プロセスコンサルティング(*2)』手法を用いた伴走型支援に取り組みます。

(*1) 官民合同チーム：沖縄総合事務局職員と専門家（コンサルタント）からなるチーム。
(*2) プロセスコンサルティング：「相談と対話」を通じてアライアンスとの信頼関係を構築し、当事者の「気づき」に基づき、組織の変革に向け自ら行動を計画・実行する過程（プロセス）を支援するコンサルティング手法。

■ 支援期間（予定）：令和4年5月以降、支援開始から約2年間

■ 対象企業：沖縄県内の『地域未来牽引企業』又は地域未来投資促進法（地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律）による『地域経済牽引事業計画承認企業』等

＜従来の支援との違い＞

従来の支援	伴走型支援
・企業の自前の課題への御用聞き (ex.補助金等の支援策紹介)	・継り返し訪問し、「対話と傾聴」を通じて経営者に本質的な経営課題への気づきに導く →経営者は深い納得感と当事者意識をもって能動的に行動（自走化）の動機付け
行政職員 使える補助金がありますよ。経営者 ・支援者からの提案に対して企業が受動的に対応	対話と傾聴 本質的課題への気づき 能動的な行動

課題解決力への支援

＜標準的な支援の流れ＞

①現状認識
②取組課題の提案・決定
③活動・支援計画の提案・決定
④活動計画の実行

→ 課題設定（4ヶ月程度） → 課題解決（6ヶ月～1年程度）

問い合わせ窓口

一般社団法人 沖縄県中小企業診断士協会 内閣府 沖縄総合事務局
沖縄官民合同伴走型支援事業 推進事務局 経済産業部 企画振興課
TEL : 080-4631-4773 TEL : 098-866-1727
メール : bansou@oki-shindan.or.jp メール : kishin-sline-oki@meti.go.jp
担当 : 畠山、平良、金城 担当 : 鶴見、上間、與吉田

○新聞2社訪問

県内の産業をリードする地域未来牽引企業を中心に企業の自走化をテーマに課題解決を進める官民合同伴走型支援事業の実施について広報活動を行った。

訪問者：沖縄総合事務局経済産業部企画振興課長 長嶺 さおり

沖縄総合事務局経済産業部企画振興課伴走型支援係長 上間 矢次

沖縄官民合同伴走型支援事業推進事務局 サブマネージャー 畠山 修治

日 時：令和4年9月20日（火）
場 所：沖縄タイムス社 琉球新報社

5. 研修会等の実施

（1）沖縄県経済の現状についての研修会

沖縄県内における企業経済の概要や事業継承の特徴、沖縄県経済の現状について理解することを目的とし、県外の伴走コンサルタントを対象とした研修会を行った。

日時：令和4年6月29日（水）14：00～16：00

場所：オンライン研修（teams）

①沖縄県経済の概要について

講師：愛知大学経済学部 教授 博士（経済学）打田 委千弘

②沖縄県における企業経営・伴走支援の取組について

講師：沖縄官民合同伴走型支援事業 プロジェクトマネージャー

沖縄県中小企業診断士協会顧問 前会長 西里 喜明

③中小機構沖縄事務所の取り組みについて

講師：中小企業基盤整備機構 沖縄事務所長 越智 稔之

（2）第1回伴走コンサルタント等意見交換会

各企業の支援事例を共有し、支援ノウハウの向上、平準化を図ることを目的とし、本事業における全支援チームの伴走コンサルタント、サブマネージャー、沖縄総合事務局担当職員を対象とした伴走コンサルタント等意見交換会を開催した。

日時：令和4年12月5日（月）13：00～18：00（受付12：30～）

場所：東京都港区新橋1-18-1 航空会館 502号室

【主な意見】

- ・各企業の支援事例を発表することで総点検の進め方について共有が図られた

（3）第2回伴走コンサルタント等意見交換会

日時：令和5年3月22日（水）13：00～18：00（受付12：30～）

場所：東京都港区新橋1-18-1 航空会館 201号室

【主な意見】

- ・総点検で分析が主の支援になると自走化に向けた伴走支援が進まなくなる可能性がある
- ・全体の支援底上げの為、企業支援の資料等について情報共有を検討して欲しい

（4）アドバイザリーボードの開催

今後の本事業の進め方や役割に対して学識経験者、支援機関、行政機関等の有識者から意見交換やアドバイスをいただく事を目的とし、「第一回沖縄官民合同伴走型支援事業アドバイザリーボード会議」を開催した。

日時：令和5年2月1日（水）10:00～11:30

会場：沖縄産業支援センター中研修室 305

○支援企業（3社）の事例説明・質疑

○委員からの主な意見とアドバイス

- ・伴走コンサルタントの専門性等の情報を支援機関で共有したい
- ・各機関で支援候補の紹介について積極的に協力したい
- ・支援については棲み分けを行い、比較的大手の企業は伴走事務局で行っていただきたい

（5）【委託事業】生産性向上スキルアップ研修～5Sで現場を変える！～

県内の食品製造業社等の生産性向上のために必要な現場スキルを習得する事を目的とし、経営者や現場責任者を対象とした5S等の現場改善に必要な知識の習得や実践を通して、効率性アップや組織力を強化するプロセスの研修を開催した。

講師：郷 保直 伴走コンサルタント



**生産性向上
スキルアップ研修
～5Sで現場を変える！～**

生産性向上のために必要な
現場スキルを習得

県内製造業における労働生産性は全国平均の6割程度しかあ
りません。
コロナ禍の事業環境の変化、労働力の減少等を背景に労働生
産性を向上させることが必要だ！と言われます。
でも一体どうすればよいか、そりお悩みの経営者や現場責任
者の方も多いのではないか？
本研修では、5S等の現場改善に必要な知識の習得や実践を
通じて、効率性アップや組織力を強化するプロセスを学びます。

会場 内閣府沖縄総合事務局
(経済産業部会議室10F)

定員 20名程度
(工場等現場責任者又はそれに準ずる立場の方)

参加料金 無料

講師 郷 保直
(中小企業診断士/技術士(電気・電子))

研修カリキュラム(日程)

- <第1回> 10月24日(月) 13:30～17:45
- <第2回> 10月28日(金) 13:30～17:45

【内容】

品質管理マネジメント及び「5S」の基本を習得し、組織として維持していく仕組みを理解

- <第3回> 11月11日(金) 13:30～17:45
- <第4回> 11月18日(金) 13:30～17:45

【内容】

改善ケーススタディ、実習(グループワーク)及び発表

- <第5回> 2月3日(金) 14:00～17:00

【内容】

フォローアップ(自社における取組について)

※詳細については裏面をご確認ください。

内閣府沖縄総合事務局
経済産業部地域経済課

TEL:098-866-1730 (担当:翁花)

お申込みはコチラ → [\[リンク\]](#)



＜研修カリキュラム＞

（第1回）令和4年10月24日（月）13:30～17:45 受講者20人

品質マネジメントシステム（ISO9001）の概要

（第2回）令和4年10月28日（金）13:30～17:45 受講者16人

生産管理と5S活動

(第3回) 令和4年11月11日(金) 13:30~17:45	受講者 14人
5S改善ケーススタディ(1) グループ演習	
(第4回) 令和4年11月28日(金) 13:30~17:45	受講者 12人
5S改善ケーススタディ(2) グループ演習	
(第5回) 令和5年2月3日(金) 13:30~17:45	
各社の5S活動の取組み意見交換	受講者 11人
【研修実施結果アンケート結果 10社回答】	
概ね研修については理解が進み、役立つ研修であるとの肯定的な意見が多かった。	
今後自社での5S活動については、7社が是非推進したい 3社が今後検討したい と回答	

【コメント欄】

- ・継続していくことに意味がある
- ・他業種の取組がケーススタディを通して見ることができた

IV 考察

(1) 本事業における主な成果

令和4年5月からスタートした本事業は県内中堅企業に対して、経営者の意識改革を当面の課題としながら企業業績向上、生産性向上、幹部社員の人材育成を目指して、企業の稼ぐ力を向上させ、沖縄県経済の活性化の一助になるべく取り組んできた。

今年度の成果として地域未来牽引企業6社、業界牽引企業3社 計9社の伴走支援がスタートした。

支援企業掘り起こしに関して、行政機関（沖縄総合事務局・沖縄県）及び各支援機関（金融機関・産業振興公社・商工会・商工会議所・よろず支援機関・中小企業診断士協会等）の協力を得て積極的に告知、営業活動を行った。各支援機関と情報共有できたことは今後の支援にあたって良い成果といえる。

伴走コンサルタントについても、東京都中小企業診断士協会等の協力を仰ぎつつ人員を集め、各種研修や実際の企業支援、他チームの支援事例の共有等によりノウハウを高め、支援体制の基礎を一定程度構築できた。

9社の課題抽出・設定に取り組む中で企業の表面的な課題とは別に本質的な課題（本事業では裏課題と表現）まで踏み込んで対応することの重要性を改めて認識することができた。

本事業を通して表面的な課題を解決しても、企業の体質そのものが改善されないと、また類似課題の現出が繰り返さるということが企業側と共に認識されたことは重要な成果である。

企業の裏課題に到達するまで、傾聴と対話を繰り返すことで、社内コミュニケーションの改善、問題・課題への気付き等が得られ当事者意識が高まるという良い効果も得られた。

まだ支援の中途ではあるが、伴走支援チームと支援企業との間に信頼関係が構築され、本気で課題解決に取り組んでいこうという機運が醸成されつつあることは本事業の一つの成果と言える。

本事業の県内企業へのインパクトとして、問題・課題のはっきりしている（明確に認識している）企業だけが経営力向上に取り組むのではなく、成長意欲・向上意欲のある企業が自ら進んで経営力向上に取組み、県経済をリードし、地域経済活性化へ貢献するという経営者の意識を刺激することがで

きたものと考える。

（2）本事業における今後の展開

今年度の支援対象として選定した各企業について、これまで培ったノウハウを活かし、引き続きヒアリング、本質的な課題の設定を行い、課題解決フェーズへ移行する。支援企業も新規で数社発掘したい。

今後の支援ノウハウの横展開のため、例えば当協会会員の中小企業診断士へ本事業に係る研修のような取組を実施し、県内金融機関、支援機関とも更なる連携の強化を図りたい。また、支援を通じて蓄積したノウハウや、県内企業共通若しくは業種毎の課題や傾向等を横展開のツールとして取りまとめることも検討したい。

更に、伴走型支援に係る県内企業のニーズの掘り起こしも並行して進める必要があるので、本事業においてモデルとなるような事例の創出に努め、県内企業等にPRするような場を設けることも検討したい。