

経営発達支援計画の概要

実施者名	糸満市商工会（法人番号：9360005001494） 糸満市（地方公共団体コード472107）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 （1）糸満ブランドの確立と新たな需要創出 地域資源（農水産物・加工品・飲食・体験等）の強みと課題を可視化し、商品・サービスの磨き上げ、販路開拓、価格戦略の改善を伴走支援することで、域内外の需要を創出し付加価値を高める。 （2）事業者の稼ぐ力の強化、経営の安定化 管理会計による収支・原価の見える化を基盤に、業務プロセスの改善とDX／デジタル化（キャッシュレス決済、EC、予約・在庫・顧客管理等）を組み合わせ、生産性と収益性を高め経営の安定化と人材確保・処遇改善に向けた原資づくりにつなげる。あわせて、重点伴走支援により経営計画のPDCAが自走できる事業者を増やし、支援の蓄積・共有、指導員の資質向上、関係機関との連携により、継続的に成果を生み出す支援体制を強化する。
事業内容	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 市・県・国の統計に加え、会員約100社への年1回アンケートで景況・経営実態（売上・利益、コスト、価格転嫁、投資・DX化、人材・承継・BCP等）を把握する。住民基本台帳や県統計、観光地域カルテ等の最新データも収集し、既存の公表資料（図表）を活用して要点を整理し共有・公表。結果を重点支援テーマ・支援先の選定やKGI・KPIの検証、次年度事業の見直しに活用する。 4. 需要動向調査に関すること 各事業所における店頭・オンラインアンケートと、販売実績・来店客数・SNSでの反応等のデータを組み合わせ、顧客属性・購入動機・価格感度・満足度等を継続的に把握する。収集データを集計・分析し、商品改良・新商品開発・価格戦略・販促方法の見直しに反映させることで、「糸満ブランド」の磨き上げと新たな需要の創出につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 記帳支援や融資・補助金相談等で得られる決算書・試算表を活用し、売上・粗利・人件費率・営業利益率・資金繰り等の主要指標を簡易分析して「見える化」する。あわせて、管理会計シートと事業計画（投資・返済を含む）の策定・運用を連動させ、必要に応じて金融機関・専門家の診断結果も取り込みながら、価格改定・商品構成見直し・設備投資・生産性向上等の具体的な改善行動につなげ、重点伴走支援先の伴走支援とKGI・KPIの検証に活用す

る。

6. 事業計画策定支援に関すること

創業・新分野展開、設備投資、価格改定、事業承継、BCP等の相談に対し、創業計画書や補助金様式等を活用して、収支計画・資金繰り・投資回収を含む事業計画の策定を支援する。管理会計・原価把握や経営分析と連動させ、損益分岐点や価格設定の妥当性を確認しながら、実行可能な計画へブラッシュアップし、無理のない投資・承継判断と経営の自走化につなげる。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

事業計画を策定した事業者について、計画内容等を踏まえて重点伴走支援先を選定し面談による伴走支援を行う。面談では重点施策の進捗と売上・粗利・利益率等を確認し、必要に応じて専門家派遣や関係機関の支援メニューを組み合わせて実行を後押しする。支援記録は既存の相談記録・巡回記録の必須項目を統一して蓄積し、対象者数・延べ指導回数・売上増加・利益率改善等を毎年度検証し、支援方法の改善に反映する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

地域資源の需要開拓と糸満ブランド確立に向け、重点支援対象事業者を選定し、展示会出展・DX／デジタル化・知財（商標等）の支援を一体的に実施する。展示会等の結果分析による商品・販路改善と、EC・SNS 等による販路拡大・単価向上を促し、ブランド価値の向上につなげる。

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

KGI・KPI とアウトカム指標を設定し、指標定義・算出方法・データ源・集計頻度を一覧化する。景況・需要調査、経営分析、相談・訪問記録、補助金・融資実績を紐づけて収集し年度ごとに一元管理。毎月の支援会議で進捗点検し、外部有識者等を含む評価委員会 で年1回以上の総合評価を行い次年度へ反映。結果はHP 公開し、県連・他商工会の事例で改善する。

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

沖縄県商工会連合会・関係機関等の研修を基盤に重点テーマ別の年間研修計画を作成し、指導員・一般職員が計画的に受講する。専門家同行や共同訪問によるOJTを継続し、年数回の事例共有で支援の工夫・課題を要旨化して経営カルテ等に紐づけ蓄積。記載項目の標準化と全員共有で異動時も品質を維持し、説明資料化して事業者の経営リテラシー向上にもつなげる。

11. 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

沖縄県商工会連合会主催の南部地区「問題・課題発掘意見交換」に年1回参加し、地域需要動向や支援事例・ノウハウを交換し重点分野支援や計画見直しに活用する。沖縄振興開発金融公庫等とのマル経・沖縄事務連絡会議に年2回参加し、制度融資の審査ポイントや重点方針を共有、創業・承継等は事前相談段階から認識を合わせ資金調達と伴走支援を一体化。必要に応じて年1回、地域金融機関と懇談し資金需要・支援メニューを把握する。

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

	糸満市経済団体協議会を概ね4か月に1回開催し、景気・雇用・観光・一次産業の動向や課題を共有し、糸満ブランドの高付加価値化・販路多様化、一次産業～観光の連携モデル、若年層定着等の方向性を確認する。内容は重点支援テーマ設定や個別事業者への横断的伴走支援に反映。併せて年1回、異業種交流会を開催し連携・共同事業の創出、創業・第二創業・承継案件を個別支援へ接続する。
連絡先	糸満市商工会 〒901-0361 沖縄県糸満市字糸満2075 TEL：098-992-2816 FAX：098-992-3544 E-mail：itoman@itoman.or.jp 糸満市 経済部商工水産課 〒901-0392 沖縄県糸満市潮崎町1丁目1番地 TEL：098-840-8137 FAX：098-840-8155 E-mail：sho-sui@city.itoman.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

糸満市は沖縄本島南部の最南端に位置し、多くが海に面する「海幸・陸幸の史都」として、古くから漁業・農業が盛んな地域である。面積は 46.60 km²で豊見城市、八重瀬町に隣接し、第 1 次産業の農業では地下ダム整備等により生産性向上が進み、ニンジン・レタス等は県内トップクラスの出荷量を誇る。水産業では糸満漁港（県内唯一の第 3 種漁港）を拠点にマグロ、ソデイカ等の近海漁業が展開され、加工業や観光業との連携による 6 次産業化や付加価値向上が期待されている。

第 2 次産業では、西崎地区の工業団地に食品加工・印刷等の事業所が集積し、地域雇用を支えている。一方で建設業は小規模企業が多く、公共事業の減少や資材価格の高止まり等により、経営環境は依然として厳しい。第 3 次産業は、かつて本島南西部一帯を商圈として発展してきたが、1980 年代以降の大型店進出により旧市街地商店街の衰退や空き店舗の増加が進む一方、西崎・兼城・潮崎地域には大型商業施設や観光関連施設が立地し、国道 331 号沿線や那覇空港に近接する立地特性を活かした新たな商業・観光エリアが形成されている。住民基本台帳によると、人口は 62,156 人、世帯数は 29,086 世帯（令和 7 年 11 月末現在）である。人口は 6 万人台で推移し、おおむね横ばい〜微減傾向にある一方、世帯数は増加しており、単身世帯・高齢世帯の増加が見込まれる。（出典：糸満市人口統計より）生産年齢人口の比率低下と高齢化の進行により、家族経営を中心とした小規模事業者では経営者の高齢化が目立つ一方、移住者や女性・若者、副業人材などによる小規模な創業も見られる。沖縄県の開業率は全国平均を大きく上回り、直近では全国 1 位の水準となっている一方、廃業率も全国上位に位置している。（都道府県別開廃業率(2022 年度) 2024 年版中小企業白書より）

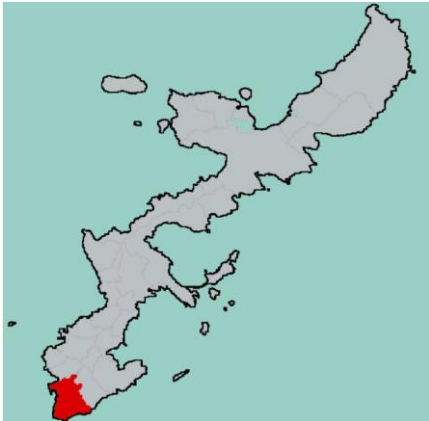
糸満市の事業所数

総数	小規模事業者数
2,188	1,758

商工業者の内訳

建設業	製造業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
221	187	476	364	630	173

(出典：令和 6 年度商工会実態調査)



②課題

・糸満ブランドの確立に向けた商品開発・販路開拓・知財保護の一体推進

糸満市には農水産物や加工品、歴史・文化・観光資源など地域資源がある一方、商品改良・新商品開発・販路開拓が単発にとどまり継続的な売上増加に結び付きにくい。商圈の変化も踏まえると、店頭アンケート等の需要データを根拠に、商品開発・販路開拓・知財保護を一体で進め、地域資源を“稼げる価値”に転換する仕組みが必要である。（根拠：糸満市総合計画・糸満市基本計画第5章（産業）、糸満市まち・ひと・しごと創生総合戦略）

・市内小規模事業者の経営基盤の安定化と生産性・収益力の向上

糸満市が掲げる市内事業者の経営基盤強化・経営体質改善の方向性を踏まえ、生産性向上と収益改善を一体で進める必要がある。実現手段として、管理会計（収支・原価・人時等の見える化）を導入し、投資判断と改善のPDCAが回る状態をつくることで、DX／デジタル化が“ツール導入で止まる”ことを防ぐ。（根拠：糸満市の産業ビジョンにおけるICT・IoT活用の方向性等）

・定着につながる人材不足への対応

糸満市では小規模事業者が地域の雇用と生活サービスを支えている一方、那覇圏への通勤・就業機会の多さや職種ミスマッチ等も背景に、飲食・小売・建設・サービス業を中心に採用・定着が難しく、少人数運営の負担が増している。その結果、「将来の稼ぐ力」をつくる取組に時間を割けず、創業後も事業が軌道に乗る前に離脱するケースが生じやすい。創業前後からの計画策定・資金計画と、創業後の伴走フォローを一体化し、“定着”を前提に支援する必要がある。（根拠：住民基本台帳に基づく人口動向（生産年齢人口比率の低下等）〔出典：糸満市人口統計〕等）

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①糸満ブランドの確立と新たな需要の創出

農業・水産業・食品加工業・商業・観光業が連携し、地場産品や食文化、体験型コンテンツ等を組み合わせた「糸満ブランド」を磨き上げ、県内外およびインバウンド市場における認知度と付加価値を高める。小規模事業者自らが、店頭アンケートや顧客ヒアリング等による需要動向の把握を行い、その結果を踏まえて商品・サービスの改良、新商品の開発、価格戦略やプロモーションの見直しに取り組むことで、新たな需要を継続的に創出できる体制を整える。

理由：糸満市には農水産物や歴史・文化など強い地域資源がありながら、「糸満ブランド」として十分に打ち出し切れていない。人口規模が限られる中で外需と内需の双方を伸ばすには、地場産品と観光・サービスを一体でブランド化することが最も効果的なため。（出典：第2期糸満市まち・ひと・しごと創生総合戦略（地域資源の有効活用・情報共有と発信による交流拡大の方向性））

②DX／デジタル化・省力化投資等を通じた生産性向上と処遇改善

会計・販売・予約・在庫・顧客管理等のDX／デジタル化や省力化投資、キャッシュレス決済やECの導入等を通じて、小規模事業者の生産性向上を図り、その成果を賃上げや人材育成に還元できる経営体質への転換を目指す。単なるIT機器の導入支援にとどまらず、管理会計の導入や経営数値の見える化と組み合わせることで、「稼ぐ力」と「人を活かす力」を高めていく。

理由：人手不足と最低賃金引上げが進む中で、経費削減だけでは事業と雇用を守れない。糸満市の産業ビジョンでもICT・IoT活用が示されており、DX化と生産性向上をセットで進めること

が、持続的な処遇改善（賃上げを含む）と働きやすい職場づくりにつながるため。（出典：第2期糸満市まち・ひと・しごと創生総合戦略（ICT 導入等の促進による生産性向上・中小企業の経営基盤／競争力強化）、糸満市DX推進方針）

③事業者の稼ぐ力の強化（経営の安定化）

小規模事業者が、自社の課題と強みを把握し、経営計画や事業継続力強化計画を自ら策定・実行・検証・見直し（PDCA）できる「経営の自走化」を実現することが長期的な目標である。そのために、経営力再構築伴走支援モデルに基づき、経営指導員が対話と傾聴を通じて深く事業者と向き合い、計画策定から管理会計の導入、フォローアップまで一貫した伴走支援を行うとともに、糸満市、県、農協・漁協、観光協会、金融機関、専門家等との連携により支援ネットワークを構築する。

理由：これまでの取組で一定の成果はあるものの、「支援が途切れると元に戻る」事例も見られ、事業者の自走化が不十分という課題が残っている。長期的に地域の底力を高めるには、事業者の主体性と、それを支える指導員・支援機関の連携体制の両方が必要であるため、この二つを組み合わせる方向性を柱とする。（出典：第2期糸満市まち・ひと・しごと創生総合戦略（市内事業者への情報提供、経営基盤強化・経営体質改善支援等））

（3）経営発達支援事業の目標

① 糸満ブランドの確立と新たな需要創出

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：支援対象となった事業者の売上を現状比5%増、平均粗利率を現状比2%増とする。

KPI：新商品開発・商品改良15件、物産展・商談会・EC等への出展・出店延べ15回。

設定した理由：KGIは糸満ブランドとしての稼ぐ力を売上・粗利で測るため、KPIは需要調査・商品開発・販路開拓というブランド構築プロセスを段階的に管理するためである。

②事業者の稼ぐ力の強化、経営の安定化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：管理会計・DX／デジタル化支援を受けた小規模事業者のうち、売上高又は付加価値額現状比5%以上増加、労働生産性2%以上向上した事業者割合を30%以上とする。

KPI：伴走支援先事業者数 毎年度30者程度（うち重点伴走〔深度支援〕9者程度）、巡回・面談等の支援回数 年間延べ240回程度（うち重点伴走分90回程度）

設定した理由：KGIは事業者の自走化と計画全体の達成度を同時に確認するため、KPIは深度支援の件数や指導員スキル・連携の状況を通じて伴走体制の充実度を測るためである。

※現状比は令和7年度（直近年度）実績を基準とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達計画の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

① 糸満ブランドの確立と新たな需要創出

達成方針1：地域資源と需要データに基づく重点テーマの選定

地域の経済動向調査、公的統計、店頭アンケート等により、農水産物・加工品・観光体験等の強みと課題を可視化し、糸満ブランドとして磨き上げるべき分野とモデル事業者を選定する。

設定した理由：地域資源の強みを需要データで可視化し、重点分野を絞り込んで糸満ブランドの売上拡大につなげるため。

達成方針2：糸満ブランドの商品開発・販路開拓・知財保護の一体的推進

展示会・商談会・物産展・EC出店支援、パッケージ・デザイン改善支援、商品開発支援、商標・意匠登録等の知財保護支援を組み合わせ、店頭アンケートや販売データを活用しながら、糸満ブランド商品の付加価値と収益性の向上を図る。

設定した理由：商品改良・新商品開発と販路開拓・知財保護を一体的に推進することで、ブランド要素と販売チャネルを同時に整え、糸満ブランド全体の競争力向上を図るためである。

達成方針3：実証とフィードバックによるブランドのPDCA

価格変更やパッケージ変更前後の売上・粗利、アンケート結果と販売データを分析し、施策の効果と課題を把握する。成功要因・改善点は既存の支援記録（相談記録・巡回記録）および分析結果の要点（数値の前後差、顧客反応、打ち手の示唆）に集約して記録し、定例の情報共有を通じて水平展開する。これにより、データに基づく検証と改善を継続し、糸満ブランド全体のレベルアップにつなげる。

設定した理由：施策前後の数値で効果を確認し、成功・改善事例を共有してブランド施策の再現性と精度を高めるため。

② 事業者の稼ぐ力の強化、経営の安定化

達成方針1：管理会計による「稼ぐ力」の見える化

管理会計導入による「稼ぐ力」の見える化を進める。決算書・試算表を活用し、売上・粗利・人件費・時間当たり生産性等を定期的に確認する管理会計の導入支援を行い、改善余地と投資余地を数値で把握できる状態をつくる。

設定した理由：賃上げを含む処遇改善や投資の判断には収益構造の把握が不可欠なため、管理会計で「稼ぐ力」を見える化し改善余地を明確にするため。

達成方針2：重点伴走先への計画～実行～振り返り支援

重点伴走先を設定し、計画策定から実行・振り返りまで一貫した支援を行う。創業・事業承継・糸満ブランド・生産性向上・BCP等の分野から重点伴走支援先を選定し、定期的な面談・巡回を通じて、①重点施策の実施状況、②主要数値（売上・粗利率・利益率等）の計画比（実績の変

化)、③次の打ち手(期限・担当)を整理する。これにより、事業者自身が「計画と数値」をもとに経営判断し、自走的に管理できる状態の定着を図る。

設定した理由: 支援を点在させず重点先に集中し、PDCAと数値管理を定着させることで、事業者の自走化と継続的な成果につなげるため。

達成方針3: 支援ネットワークによる課題別の最適支援

支援ネットワークを活用し、課題ごとに最適な支援機関へ橋渡しする。糸満市、沖縄県、金融機関、農協・漁協、観光関連団体、よろず支援拠点、中小機構、専門家等との連携により、創業・承継・再構築・販路開拓・人材・DX/デジタル化・BCP等の課題に応じて適切な支援メニューを組み合わせ支援にあたる。

設定した理由: 課題が多様化する中、単独支援では限界があるため、関係機関の強みを組み合わせ最適支援につなげるため。

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:

- ・市・県・国の統計資料(人口・事業所数・産業別構成・観光入込数等)や、既往のアンケート調査結果を経営発達支援事業の検討材料として活用しているが、「地域経済動向を継続的にモニタリングするための指標セット」として体系的に整理・更新されているわけではない。
- ・特定の事業やテーマ(例:物価高騰の影響、コロナ禍の影響等)に関するスポット的なヒアリング・アンケートは実施してきたものの、業種・規模・エリアを横断して比較可能な時系列データは十分に蓄積されていない。
- ・売上・資金繰り・雇用状況等については、日々の個別相談や巡回、補助金・融資支援を通じて断片的に把握しており、景況感や需要の変化を「感覚的」には捉えられている。

課題:

- ・個々の事業者や補助事業の成果は把握できても、「地域全体として、どの業種・エリアで売上・利益・雇用・承継等がどう動いているか」を定量的に把握・比較する仕組みが弱く、支援テーマや重点産業・重点伴走支援先の選定を客観的なデータに基づいて行えていない。
- ・既存の統計資料やアンケート結果、個別支援の記録が帳票・Excel・報告書等に分散しており、目標や各分野のKGI・KPIと連動した地域経済動向の分析に十分活用しきれていない。
- ・調査の頻度・対象・項目・手法が標準化されておらず、外部環境の変化(物価高騰、観光動向、人口・雇用等)や政策効果をタイムリーに把握し、経営発達支援事業の見直しや重点分野の再設定に反映させるPDCAサイクルが十分に機能していない。
- ・小規模事業者に過度な負担をかけずに必要なデータを収集するため、オンライン調査や既存統計・外部データとの組み合わせ等、効率的な調査設計が求められている一方で、その具体的な手法や役割分担が明確になっていない。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①景況調査（アンケート調査）	HP 掲載	1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②公的統計・資料分析	HP 掲載	1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(3) 事業内容

①商工会会員向け景況・経営実態アンケート

調査対象：糸満市商工会会員（業種・規模を問わず、可能な範囲で業種別集計）100社程度

調査項目：売上・利益動向、仕入・人件費等のコスト状況、価格転嫁状況、設備投資・DX／デジタル化の状況、人材確保・事業承継・BCPの取組状況 等

手法：年1回、郵送・オンライン等によりアンケートを実施し、集計結果をレポート化

目的：小規模事業者の景況感と経営課題を定量的に把握し、支援テーマの優先順位付けや施策効果の検証に活用するため。

②公的統計・資料の分析

調査対象：糸満市住民基本台帳、沖縄県統計、市町村民経済計算、OCVB「おきなわ観光地域カルテ」、中小企業庁・中小機構等の景況調査

調査項目：人口・世帯数推移、年齢構成、産業別事業所数・従業者数、観光入客数、消費動向等

手法：最新データを収集し、公表統計の図表・指標を活用し、要点を整理したうえで、経営指導員会議等で共有

目的：地域のマクロな経済・需要動向を把握し、重点産業や支援テーマの検討、KGI・KPI設定・検証の前提となる共通認識を持つため。

(4) 調査結果の活用

・支援テーマの優先順位付け

公的統計・会員アンケートの結果から、業種別・課題別の傾向を整理し、「創業・事業承継」「糸満ブランド・新需要」「生産性向上・DX化」「事業継続力強化」等の支援テーマについて、ニーズの高い分野から優先的に事業を企画・実施する。

手法：

- ・アンケート結果を集計し、「困りごとの回答割合」「今後取り組みたい内容」の多い順にランキングする。
- ・集計結果に対し、「糸満市の産業ビジョンとの整合度」「商工会が貢献できる余地」の集計結果の一覧表に『産業ビジョン整合度（高・中・低）』の評価欄を追加し、ニーズの強さと組み合わせて優先度を整理する。優先順位の基準を明確化した上で、経営発達支援会議・評価委員会で翌年度事業への反映を決定する。

・経営発達支援計画の評価・見直し

上記の調査結果を、毎年度のKGI・KPIの進捗確認及び経営発達支援事業評価委員会での議論

の基礎資料とし、次年度以降の重点分野や事業内容の見直しに反映する。また、糸満市基本計画・総合戦略との整合を確認し、市・関係機関との情報共有を通じて、地域全体の産業施策との連動を図る。

手法：

- ・ KGI/KPI の一覧表に『事務量・コスト（高・中・低）』欄を追加し、達成度と併せて評価会議で仕分けする。
- ・ 評価結果は、次年度の事業計画（重点分野・予算配分・KGI/KPI の見直し）及び次期経営発達支援計画の検討資料として活用し、計画が「作りっぱなし」にならないよう、PDCA サイクルの仕組みとして位置付ける。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

現状：

- ・ 地域の事業者は、日々の販売実績や来店客数、SNS での反応等から需要の手応えを把握している。物産展・イベント出店はテスト販売の機会として活用されることが多いが、体系的なアンケート調査や結果の記録・分析は十分ではない。
- ・ 観光客数・宿泊動向・決済データ等のビッグデータや公的統計・各種レポートが整備されており、これらを参照することで需要のマクロな傾向を把握できる環境にはあるものの、多くの事業者にとって十分に理解・活用されているとはいえず、商品構成・価格設定・ターゲット見直し等の具体的な経営判断にまでは落とし込めていない。

課題：

- ・ 日常の店舗やオンラインにおける顧客アンケートや購買データの継続的な蓄積・分析は一部の事業者に限られ、多くは勘と経験、あるいは外部のビッグデータ分析結果に頼った需要把握にとどまり、単発の売れ筋確認が中心で、「日常の客」の属性や購買理由・価格受容性を自店データとして把握し、外部データと組み合わせ読み解く仕組みは十分ではない。
- ・ その結果、需要に関する情報は点在しているものの、糸満ブランドの磨き上げや新たな需要創出、価格・販促戦略の見直しに体系的に結び付きにくく、外部ビッグデータと店頭・オンラインデータを組み合わせ収集・分析し、その活用方法まで含めて支援する体制の整備が課題である。

（２）目標

	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 年度
①各事業所で店頭アンケート（オンライン）	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

（３）事業内容

①各事業所で店頭アンケート（オンライン）

糸満ブランド関連事業者等の店舗において、QR コード等を活用した店頭アンケートを実施し、

「日常の利用客」の属性やニーズ、評価・不満点を継続的に把握する。外部ビッグデータやイベント調査では捉えづらい常連客・地元客の声を可視化し、商品・サービスの改善、生産性向上、糸満ブランドのコンセプト整理等に活用することを目的とする。

【調査手法】

（情報収集）糸満ブランド関連事業者や、販路開拓・商品改良の意欲が高い事業者を中心に、店舗での店頭アンケートを実施する。レジ横やテーブル等に設置する QR コード（オンラインフォーム）を基本とし、回答者がスマートフォンから回答できる形式とする。

（情報分析）調査期間は1事業者あたり1～2か月程度とし、一定期間の「日常のお客さま」の声を蓄積する。集計・分析は商工会がエクセル等で行い、店舗別・業種別に比較可能な指標を作成する。

【サンプル数】 1事業者あたり50件程度

【調査項目】 ①回答者属性、②利用目的、③購入内容、④評価項目、⑤購入・不購入理由
⑥希望・要望、⑦再来店・推奨意向

【調査結果の活用】 事業者単位で「強み・弱み」「改善優先度」を整理した簡易レポートを作成し、具体的アクションにつなげる。業種別・業態別に集計し、糸満ブランドのコンセプト整理や支援テーマの優先順位付けに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

現状：

- ・経営分析においては、記帳支援、融資・補助金相談、決算・試算表の確認等を通じて、売上高や利益、借入金残高、資金繰りの状況など、会員事業者の経営状況を一定程度把握している。また、金融機関や専門家による経営診断の結果や、各種補助金申請書に添付される事業計画書等も、個別案件の経営実態を把握する手がかりとなっている。
- ・一部の事業者では、月次試算表や簡易な管理会計の確認表を活用し、売上・粗利・経費の推移（推移表等）を確認しながら、価格改定・投資判断の検討に役立てている。

課題：

- ・経営状況の把握は、記帳指導や資金繰り相談等の個別案件ベースにとどまり、売上・粗利率・人件費率・営業利益率等の主要指標について、業種別・規模別に比較可能な形で整理・蓄積する仕組みは十分とは言えない。そのため、生産性向上や賃上げを含む処遇改善の余地、地場産関連商品の収益性などを、データに基づき説明・検証することが難しい。
- ・多くの小規模事業者にとって、決算書・試算表の数字は「税務申告のための資料」ととどまり、価格設定や投資計画、事業承継・BCP等の経営判断に十分結び付いていない。経営指導員側においても、経営分析結果を分かりやすく可視化し、伴走支援や KGI・KPI の評価に一貫して活用する手法は、まだ途上である。

(2) 目標

	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①決算書・試算表を用いた簡易経営分析を実施する事業者数	—	12 者	15 者	15 者	18 者	18 者
②管理会計+計画策定支援による継続支援（重点伴走支援先数）	8 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
③金融機関・専門家連携による経営診断の活用	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(3) 事業内容

①決算書・試算表を用いた簡易経営分析支援

目的：経営者自身が、自社の収益構造やコスト構造、資金繰りの状況を客観的に把握し、価格改定や経費削減だけでなく、付加価値向上・生産性向上につながる打ち手（商品ミックスの見直し、人員配置、設備投資等）を検討できるようにするため。

対象者：糸満市商工会会員のうち、融資相談、補助金申請、価格改定、投資計画等を検討する事業者、および重点伴走支援先として選定した事業者等。

分析項目：売上高・粗利額・粗利率・人件費額・人件費率・営業利益額・営業利益率、固定費の構成、借入金残高と元利返済額、自己資本比率等。

分析手法：過去2～3期分の決算書・試算表をもとに、売上高・粗利額／粗利率・人件費額／人件費率・営業利益額／営業利益率・固定費構成・損益分岐点（概算）等の主要指標を「年度比較（前年差・前年差率・指数）」で一覧化し、収益構造の変化と改善余地を把握する。可視化は会計ソフト等の出力帳票（試算表・推移表）を根拠資料として活用する。必要に応じて業界平均等の公開情報との比較も行う。

②管理会計+計画策定支援による継続支援（重点伴走支援先数）

目的：単発の決算分析や補助金計画書作成にとどまらず、管理会計（数字の見える化）と計画策定（行動の見える化）を一体で支援し、数字に基づく PDCA が回る状態を定着させること。その結果として、地場産品を扱う事業者や重点伴走支援先において、収益性・生産性の向上や賃上げを含む処遇改善の余地の確保、投資・返済の健全化、事業継続力の強化など、中長期的な経営発達を図ること。

対象者：地場産関連事業者、生産性向上・DX／デジタル化・事業継続力強化（BCP）・事業承継等を重点テーマとする事業者および、中長期的な経営改善・投資・販路開拓を計画的に進めたい事業者。

支援内容：決算書・試算表を基にした管理会計用収支計画シートの作成・運用支援。分析結果を踏まえた、年間の売上・粗利・利益・投資・返済計画を含む経営計画（行動計画）、必要に応じて、補助金・融資・事業継続力強化計画等に接続可能な事業計画書の策定支援。計画策定後

も、月1回程度巡回・窓口相談を行い、実績値とのギャップ確認・計画の見直し・追加の数値シミュレーション等を行う「継続伴走」を実施。

手法：経営指導員と記帳専任職員で担当チームを編成し、支援を実施する。初年度に、過去2～3期分の決算書・試算表等をもとに年間目標シートを作成し、売上構造・粗利構造・固定費構造・損益分岐点等を可視化する。その分析結果に基づき、「売上×粗利率×固定費」の関係を踏まえた数値付きの経営計画（売上目標・粗利率目標・投資計画・返済計画等）を経営者とともに策定する。月次単位で数値を更新できる利益計画進捗確認表を用意し、面談時に「計画値と実績値の差異」「要因分析」「今後の打ち手」を整理する。

③金融機関・専門家連携による経営診断の活用

目的：金融機関・専門家による診断を単発で終わらせず、管理会計＋計画策定支援と一体的に活用することで、数値に裏付けられた改善・投資・承継・BCPの判断につなげ、資金計画や収益計画、事業承継後の収支見通し、危機時の事業継続力を高める。あわせて、診断・分析で得られた知見を蓄積し、重点支援分野の選定や経営発達支援計画全体のKGI・KPIの評価・見直しに活かすことを目的とする。

分析対象：資金需要の大きい事業者、事業承継・第二創業・事業再構築等を検討する事業者、BCP策定や大規模投資を伴う事業者等。

分析項目：キャッシュフロー、返済能力、投資計画の妥当性、事業承継後の収益見通し、経営改善計画の実現可能性等。

手法：金融機関の経営診断や専門家派遣による中小企業診断士・税理士等による指導結果を、簡易経営分析・管理会計シートと整合を図る。必要に応じて、三者（事業者・金融機関・商工会）面談を行い、数値に基づいた改善方針・支援方針を確認する。

（４）分析結果の活用

①小規模事業者の経営改善・生産性向上支援への活用

・改善策検討への活用

決算書・試算表を用いた簡易経営分析や、管理会計シート・シミュレーション結果をもとに、売上構造・粗利構造・固定費構造・資金繰りを「見える化」し、価格改定、商品・サービス構成の見直し、人員配置・設備投資の優先順位付け等、具体的な改善策の検討に活用する。

・振り返りと計画見直し

継続支援（重点伴走支援先）については、年1回以上の振り返り面談において、計画値と実績値の差異を確認し、原因分析と次年度以降の数値目標・行動計画の見直しに反映する。

②管理会計＋計画策定支援と連動した伴走支援への活用

・数値に基づくPDCAの定着

管理会計と計画策定支援を一体的に実施し、数値に基づくPDCAが回る状態をつくることで、生産性向上や賃上げを含む処遇改善の余地の確保、投資・返済計画の妥当性向上につなげる。

・重点伴走支援先の中長期伴走

分析結果を、糸満ブランドの磨き上げ、生産性向上・DX／デジタル化、事業継続力強化、創業・承継等の取組に落とし込み、重点伴走支援先ごとの中長期的な伴走支援の質を高める。

③金融機関・専門家連携・事業継続力強化への活用

- ・**診断結果と数値計画の一体活用**

金融機関・専門家による診断結果と、管理会計・経営計画の数値を付き合わせ、改善・投資・承継・BCPに関する判断の裏付けとして活用する。

- ・**資金・承継・BCPの高度化**

これにより、資金調達・返済計画の妥当性向上、投資計画と収益計画の整合性確保、事業承継後の収支見通しの明確化、危機時の売上減少シナリオを踏まえた事業継続力の向上を図り、重点伴走支援先に対する伴走支援の精度を高める。

④**重点分野・重点伴走支援先の選定と計画全体のPDCAへの活用**

- ・**重点分野・重点先の選定**

匿名化した主要指標（売上・粗利率・人件費率・営業利益率、投資・借入状況等）を整理し、業種別・規模別の分布や変化を把握することで、糸満ブランド、生産性向上・DX／デジタル化、事業継続力強化等の重点分野と、重点伴走支援先の選定に活用する。

- ・**KGI・KPI評価と見直し**

3. 地域の経済動向調査、4. 需要動向調査の結果とあわせて分析し、需要面・供給面・リスク面の3つの観点から経営発達支援計画全体のKGI・KPI達成状況を検証し、次期以降の事業内容・資源配分の見直しに反映する。

⑤**地域経済・政策連携への活用**

- ・**地域施策へのフィードバック**

経営状況の分析結果や重点支援分野に関する知見を、糸満市の総合計画・基本計画（産業分野）や、観光・農水産・商業振興等の個別施策の検討に資する情報として整理し、市・関係機関との意見交換の場で共有する。

- ・**産業ビジョンとの接続**

糸満ブランドの育成、生産性向上・DX／デジタル化、事業継続力強化、創業・承継支援等について、実務に基づく課題やニーズをフィードバックし、地域の産業ビジョンや支援メニューの改善・充実に反映していく。

- ・**広域・上位政策との連携**

併せて、こうした診断・分析の知見を蓄積し、沖縄総合事務局や県・市等が行う調査・施策との連携、経営発達支援計画全体のKGI・KPI評価・見直しにも活かすことで、地域経済政策と現場支援の橋渡しを図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

現状：補助金活用等、地域の小規模事業者からは、創業、設備投資、価格改定、事業承継、BCP、補助金活用等に関する相談が継続的に寄せられており、創業計画書、経営改善計画書、小規模事業者持続化補助金や事業承継・引継ぎ関連補助金の様式等を用いた事業計画策定支援を通じて、一定数の融資・補助金の活用につながっている。最近では、単年度の資金調達だけでなく、複数年の売上・粗利・投資回収を見据えたシミュレーションや、管理会計・原価把握と組み合わせた計画策定のニーズも高まりつつある。

課題：創業、事業承継・M&A、設備投資・生産性向上、BCP・事業継続力強化などのテーマごと

に、標準的なフォーマットやチェックリスト、管理会計・経営分析との連動手順が十分に整理されておらず、支援の質や深さが担当者の経験に依存しやすい。また、収支構造やキャッシュフロー、KGI・KPIの進捗と事業計画の内容が一体的に検討されにくく、数字に裏付けられた投資・継続・撤退・承継の判断を支える支援プロセスの強化が必要である。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定支援は、単に融資や補助金の申請書類を整えるためのものではなく、小規模事業者が自らの強み・課題・経営資源を整理し、数字に基づいて将来像と打ち手を描くための「経営の土台づくり」として位置付ける。現状、財務・管理会計の結果と十分に結び付いていないという課題を踏まえ、次のような姿を目指して支援を行う。

- ・指導員が代わりに作るのではなく、対話を通じて事業者自身が自らの言葉と数字で将来像と行動計画を描けるようにし、「経営の羅針盤」となる計画づくりを重視する。
- ・収支・資金繰りの実態と現場感覚をすり合わせ、売上・粗利・投資・返済・人員計画が現実的で、事業者が「この水準なら実行できる」と納得できる内容を目指す。
- ・創業、成長、承継、改善・縮小、BCPなど段階ごとの視点やリスクの違いを踏まえ、「どこまで伸ばすか・どこで守るか・どう次世代につなぐか」を計画の中で整理できるよう支援する。
- ・一者一者の計画が、糸満市の総合計画・基本計画や糸満ブランド、生産性向上・DX／デジタル化、事業継続力強化等の方向性と整合し、地域課題の解決や雇用維持・創出にも資する内容となることを意識する。

（３）目標

	現行	令和 ８年度	令和 ９年度	令和 １０年度	令和 １１年度	令和 １２年度
①事業計画策定支援件数	—	３０件	３０件	３０件	３０件	３０件

（４）事業内容

① 創業・新分野展開・管理会計・事業承継等に係る事業計画策定支援

目的

創業者・新分野展開を目指す事業者が、市場・競合・自社資源を踏まえた実現可能な事業計画（収支計画・資金計画）を策定し、無理のない売上目標と投資規模のもとで創業・投資判断ができるようにする。また、事業承継（親族内・従業員・第三者承継を含む）においても、承継後の収支・投資・返済の見通しを数値で整理し、無理のない承継判断につなげる。

具体的手法

創業・新分野展開に関する個別相談を実施し、創業計画書や事業構想シート、売上・粗利・経費・投資・返済を含む収支計画・資金繰り表の作成を支援。市場・ターゲット・強みの整理とあわせて、損益分岐点や価格設定を確認し、小規模事業者持続化補助金等の様式も活用しながら、金融機関との協議に耐え得る事業計画となるよう複数回の面談でブラッシュアップする。事業承継については、承継スケジュール、権限移行、資産・負債・保証の整理、承継後の収支・投資・返済計画を含む計画書作成を支援し、必要に応じて事業承継・引継ぎ支援センター

や専門家と連携する。

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：

- ・創業・事業承継・経営改善等に関する事業計画を策定した事業者の多くは、日々の業務に追われる中で、販路開拓、新商品開発、設備導入、DX／デジタル化、人材確保・育成等の具体的な実行まで手が回らない状況が少なくない。
- ・計画に基づく実行支援は行われているものの、補助金・融資の申請や採択後の手続き支援にウエイトが偏りやすく、計画に掲げた取組の着手・継続・見直しまで体系的にフォローしきれていない。
- ・デザイン・IT・人材・BCP 等、実行局面で必要となる専門性は多岐にわたる一方で、どの支援メニューや専門家をどの順番で活用すべきか分からず、策定した事業計画が一部の取組にとどまるケースも見られる。

課題：

- ・事業計画策定後の支援が、補助金・融資といった制度活用に偏り、販路開拓や商品・サービス改良、業務改善・BCP など計画に掲げた取組を総合的・継続的に後押しする枠組みが十分整っていない。
- ・その結果、事業計画が日々の経営判断や行動につながらず、「作成したが実行が伴わない」状態が生じている。
- ・実行支援に関する標準的なプロセスや記録項目（実施確認項目、面談記録の必須項目等）が十分に整理されておらず、個々の支援が担当者の経験や裁量に依存しやすい。
- ・フォローアップの頻度やタイミングが体系的に決まっておらず、年1回以上の振り返りやKGI・KPIの確認が徹底されないまま支援が途切れるケースがある。そのため、優先順位や数値目標を、実施支援や次期計画の見直しにつなげきれていない。

(2) 支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、計画内容や地域への波及効果等を踏まえて重点伴走支援先事業者を選定し、その事業者について継続的な伴走支援を行うことを基本とする。「計画を実行に移すことで成果が見込める先」に重点的に時間と労力を投下する。
- ・重点伴走支援先事業者については、月1回程度の面談を目安とし、必要に応じて中間確認を加えるなど、あらかじめフォローアップ頻度とタイミングを整理する。四半期確認と月次確認を組み合わせ、延べ回数で管理し、面談の延べ回数を「指導回数」の指標で把握できるようにする。
- ・重点伴走支援先については、面談・巡回ごとに既存の相談記録・巡回記録の入力項目を統一し、①重点施策の進捗、②主要数値（売上・粗利率・利益率等）の更新状況、③次回までの具体的なアクション（担当・期限）を必須記載とすることで、支援の連続性とPDCAを担保する。
- ・伴走支援にあたっては、事業者ごとに事業計画に掲げた取組の中から、売上・粗利の増加に直結する新商品投入、価格改定、販路拡大等の重点施策を明確にし、その実施状況と数値の変化

を継続的に確認する。

- ・支援の過程では、管理会計・経営分析の結果を踏まえ、粗利率や営業利益率等の収益性指標が3ポイント以上改善することを一つの目安とし、価格改定・原価見直し・生産性向上等の打ち手を検討する。
- ・記録は年度末に集計し、重点伴走支援先事業者数、延べ指導回数、売上増加事業者数、利益率3ポイント以上改善の事業者数等のKGI/KPIの達成度を検証し、次年度以降の重点分野・支援方法の改善に活用する。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
伴走支援先事業者数 (重点伴走〔深度支援〕を含む)	30者	30者	30者	30者	30者	30者
伴走支援に係る指導 回数(重点伴走分を 含む)	240回	240回	240回	240回	240回	240回
売上増加事業者数	10者	10者	11者	12者	13者	14者
利益率3ポイント以 上改善の事業者数	—	10者	11者	11者	12者	12者

※伴走支援先30者には、重点伴走(深度支援)9者程度を含む。重点伴走は事業計画策定・実行管理等を中心に支援頻度を高め、年間延べ90回程度を想定する。

(4) 事業内容

事業計画策定支援の対象事業者や創業・事業承継・経営改善・BCP等の相談事業者の中から、売上・粗利・資金繰り・事業継続力に課題と伸びしろがある先を候補として抽出し、計画内容や地域への波及効果、経営者の意欲等を踏まえて伴走支援先事業者リストを作成する。年1回以上の定期面談に加え、必要に応じた中間確認を組み合わせ、計画的に訪問・面談を実施する。面談ごとに、重点施策の実施状況(実施済・着手中・未着手)と売上・粗利・利益率等の指標を確認し、事業計画が日々の経営判断と行動にどの程度結び付いているかを可視化する。そのうえで、新商品・新サービス投入、既存商品の改良、価格改定、販促強化、販路拡大等の売上増加に直結する施策と、原価見直しや作業効率化、人員配置見直し等の利益率改善に資する施策について、管理会計・経営分析の結果も踏まえながら具体的な実施手順とスケジュールを整理し、デザイン・IT・人材・BCP等の専門家派遣や金融機関・市・関係機関の支援メニューを適宜組み合わせ実行を後押しする。集計結果と個別事例は経営発達支援事業評価委員会等で共有し、糸満ブランド、生産性向上・DX/デジタル化、事業継続力強化、創業・承継といった重点分野や支援方法、次期の目標値の見直しに反映するとともに、必要に応じて成功事例を広報・セミナー等で紹介し、地域内の事業者全体の気づきと挑戦意欲の向上に活用する。なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家や他地区等の経営指導員等の第三者の視点を投入し、ズレの発

生要因と今後の対応方策を整理したうえで、取組内容・スケジュールの見直しやフォローアップ頻度の変更等により実行を後押しする。

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

現状：

- ・地場の農水産物や加工品、飲食・観光サービス等は、地域物産展やイベント出店、ふるさと納税返礼品、EC・SNS 等を通じて徐々に認知が広がりつつあり、新商品開発やパッケージ改善、体験メニュー造成など、新たな需要の芽も生まれている。
- ・一部の事業者では、店頭・オンラインで得られる顧客の声や SNS での反応、決済データ等を踏まえた商品改良・価格見直しに取り組む動きもあり、糸満市基本計画や総合戦略に位置付けられた「交流人口の拡大」や「地域資源を活かした産業振興」と方向性を同じくする取り組みが進みつつある。

課題：

- ・新たな需要の開拓に結び付いた取組は、物産展・イベントなど「場当たりの・単発的」なケースにとどまることが多く、店頭・オンライン等で得られる顧客の声や需要動向データを踏まえた継続的な商品改良・サービス開発、販路戦略の見直しまで一貫して取り組んでいる事業者は限られる。
- ・市場・顧客ニーズに基づく新商品開発やブランド構築のノウハウ、デザイン・DX・インバウンド対応等の専門性を自社だけで補うことは難しく、支援メニューや専門家を組み合わせた伴走支援の体制も十分とはいえないため、地域資源のポテンシャルに比べて新たな需要の掘り起こしと糸満ブランドの確立が道半ばにあることが課題である。

(2) 支援に対する方針

・総合計画を踏まえた重点支援対象者を選定：

糸満市基本計画第5章（産業）および糸満市まち・ひと・しごと創生総合戦略に掲げる「地域資源を活かした産業振興」や「観光・交流人口の拡大」に資する取組を行う小規模事業者を重点支援対象とすること。（出典：糸満市総合計画・糸満市基本計画第5章（産業）、糸満市まち・ひと・しごと創生総合戦略）

・販路開拓支援

コンセプトを明確にし、商品・価格・見せ方を磨き込みながら、新たな販路の開拓につなげる。物産展・イベント出店はテストマーケティングの場と位置付け、商品別販売数・売上構成・来場者の反応（質問内容・購買行動）・商談記録等から商品を整理し、継続的な販路戦略の再構築につなげる。

・DX／デジタル化の推進

EC・予約・キャッシュレス決済・POS・顧客管理（CRM）・SNS 発信・オンライン広告等の導入・活用を支援。デジタルを通じた販路拡大と単価向上を目指す。

・知財活用の推進

商品名・ロゴ・パッケージデザイン・ストーリー等のブランド要素を整理し、商標・意匠等の知的財産として保護・活用する取組を支援する。専門家・支援機関と連携しながら、「付加価

値の見える化」と「差別化された価格設定」に結び付ける。

(3) 目標

	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 年度
①展示会出展支援 出展事業者数	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
②DX 推進支援（専門 家等活用）事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
③知財保護・活用支援 商標/意匠登録支援	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者

(4) 事業内容

目的：糸満市総合計画および基本計画第 5 章（産業）の方向性を踏まえ、地域の農水産物・加工品・飲食・観光サービス等の強みを活かしつつ、展示会等を通じた新規需要の開拓、DX／デジタル化による販路拡大・単価向上、商標・意匠等の知的財産の保護・活用を一体的に進めることにより、重点支援対象事業者の売上・利益率の向上と糸満ブランドの確立を図る。

① 展示会出展支援

課題：展示会・物産展への出展が単発の売上や PR にとどまり、出展結果を踏まえた商品改良や新規販路開拓、継続的な売上増加につなげていない。

手法：

- ・事業者選定：総合計画に資する地場産品・サービスを扱う小規模事業者から、展示会出展による成長が見込める事業者を重点伴走支援先として選定する。
- ・出展準備：出展前にターゲット・価格帯・出展商品構成・訴求ポイントを整理し、必要に応じてデザイン・マーケティング専門家と連携してパッケージ・POP 等を改善する。
- ・事後フォロー：出展時の売上構成・商品別販売数・来場者の反応（質問内容等）・商談記録等を収集し、出展前後の売上・粗利の変化を把握する。
- ・PDCA：結果を踏まえ、「残す商品・見直す商品・新たに試す商品」を整理し、既存販路・新規販路での展開や次回出展計画に反映する。

②DX／デジタル化支援

課題：データ活用と経営判断が結び付かず、需要開拓や売上・利益改善効果が引出せていない。

手法：

- ・新たな需要開拓を志向する事業者から、DX 導入・活用で効果が見込める先を選定し、IT コーディネーター等の専門家・支援機関と連携した伴走支援を行う。
- ・EC・予約システム・キャッシュレス決済・POS・SNS・多言語表示等の導入・見直しを支援し、「どのデータをどの頻度で確認し、どのような意思決定に使うか」を事業者と共有する。
- ・売上・客数・客単価・リピート率・アクセス数等が見える化し、価格・商品構成・販促施策の

見直しにつなげる。

- ・一定期間ごとに専門家・支援機関と連携したフォローアップを行い、DX／デジタル化による売上増加・利益率改善が確認できた事業者数を把握する。

③知財保護・活用支援

課題：商標・意匠の未登録、ブランド戦略の弱さ

手法：

- ・地域資源を活かした商品・サービスを提供する事業者から候補を抽出し、ブランド要素を棚卸しする。
- ・個別相談対応を通じて、商標・意匠等の権利化の必要性和優先順位を整理し、知財総合支援窓口、日本弁理士会、弁理士等と連携して調査・区分検討・出願書類作成を支援する。
- ・登録後のブランド活用について、専門家や中小企業診断士と連携し方向性を検討する。

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：

- ・経営発達支援事業については、基本的な実績を年度ごとに経営発達支援事業評価委員会で報告・意見聴取を行う仕組みは整っており、事業実績の把握には一定の役割を果たしている。
- ・評価に用いている指標の多くは「件数」を中心としたアウトプット指標であり、KGI・KPI との連動やアウトカム指標の活用は途上にある。
- ・評価に活用可能なデータは蓄積されつつあるものの指標体系やデータの一元管理、グラフ等による見える化は十分に整備されておらず、各担当者の個別の工夫に依存している部分が多い。
- ・評価結果や事例は会議等で共有され、一部の事業・支援手法の改善には活かされているものの、「計画全体の進捗を点検し、重点分野や目標水準を見直す」仕組みとしては、まだ試行段階にとどまっている。

課題：

- ・「指標ごとの定義・算出方法・データ源・集計頻度」を整理した一覧表が未整備であるため、計画全体の達成度を俯瞰的・客観的に把握しにくい。
- ・評価委員会において重点分野や、市の総合計画・総合戦略に照らして戦略的な評価・見直しに十分踏み込めていない。
- ・評価・見直しの頻度やプロセス、評価結果の公表・共有方法が標準化されておらず、評価結果が「支援力向上」に体系的に結び付いていない。
- ・県連や沖縄総合事務局等による広域的な調査・ベンチマーク、他地域の評価手法・指標体系などを十分に取り入れきれておらず、糸満市の評価結果を広域的な視点で位置付け、改善のヒントを得る仕組みが弱い

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・ KPI 設定：成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・ データ収集：景況アンケート、需要動向調査（店頭アンケート等）、経営状況の分析結果（決算書・試算表）、相談・訪問記録、補助金・融資支援件数などを紐づけて収集し、年度ごとに一元管理する。

2. 評価手法

- ・ 「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、市町村担当者を含める。
- ・ 毎月定例で経営発達計画支援会議を実施。支援の進捗確認。毎年度 1 回以上の「経営発達支援事業評価委員会」での総合評価を実施。
- ・ 評価は 5 段階評価+改善案方式で、次年度支援計画に反映。

3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年 1 回以上の総合評価を次年度支援計画に反映。
- ・ 毎月の支援会議内で出た課題について、必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重点課題との整合性を議論。

4. 結果の公表方法

- ・ 評価結果は HP にて公開し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

5. 広域的支援体制の活用

- ・ 複数商工会と評価方法の統一を図り情報共有と共通課題に対する研修を検討。
- ・ 県連強化 SV 等を通じて評価委員会で他の支援機関等の事例を取り入れ、地域間の成功事例を水平展開。

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状：経営指導員は、日常的に相談対応を行い、一定の伴走支援の経験を蓄積しているものの、糸満ブランド、生産性向上・DX／デジタル化、BCP など新たな重点分野については、全員が十分な専門性を備えているとは言い難い。経営指導員及び一般職員を対象とした県連や関係機関が実施する研修への参加や、専門家派遣への同行などを通じて知識・スキルの更新に努めているが、テーマやレベルにばらつきがあり、中長期的な育成計画に基づいた体系的な研修とはなっていない。

課題：経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要がある。創業・事業承継・BCP・DX／デジタル化・知財戦略・管理会計など、支援分野が高度化・多様化する一方で、指導員ごとの得意分野のばらつきがあり、すべての指導員が「経営力再構築伴走支援モデル」に沿った支援を同じ水準で提供できる体制は道半ばである。また、人事異動などで担当が変わった場合でも質を落とさず支援を継続できる体制が必要。

(2) 事業内容

目的：経営指導員及び一般職員が、重点分野についてこれまで行ってきた相談対応や研修参加・専門家同行等の取組をベースに、より計画的・体系的にスキルを高めることで、「経営力再構築伴走支援モデル」に沿った支援を安定的に提供できる体制を整える。また、人事異動等があっても支援の質を落とさず継続できるよう、支援ノウハウの共有・標準化を進め、経営発達支援事業全体の実効性向上につなげる。

①外部研修・セミナーの計画的活用

- ・県連・関係機関・専門家等による研修を土台に、重点テーマごとの年間研修計画を作成し、経営指導員と一般職員が計画的に受講する。
- ・新任職員には基礎研修+OJT を中心に、経験職員には重点分野の専門性を高める研修を組み合わせることで、無理のない形で資質向上を図る。

② OJT・専門家同行・事例共有の場の継続・強化

- ・専門家派遣への同行や共同訪問、先輩指導員による OJT を継続しつつ、重点支援事例について、年数回程度の「事例共有ミーティング」を設ける。
- ・ミーティングでは、支援の進め方や工夫点、課題・反省点を議事要旨として簡潔に整理し、支援記録（経営支援システム内の経営カルテ、相談・訪問記録、管理会計支援の支援報告書等）に紐づけて記録・集約することで、人事異動時にも引き継ぎやすくし、支援の質の平準化を図る。

③ノウハウ共有の仕組み

- ・経営支援システム内の経営カルテや、管理会計支援における支援報告書を活用し支援中の小規模事業者の状況や支援内容を職員全員が相互共有する。
- ・記載すべき事項を統一し誰が担当しても一定の水準で情報収集・課題整理・計画策定・フォローアップができるようにすることで、異動や担当替えがあっても支援品質を維持できる体制を整える。

④経営リテラシー向上への寄与

- ・研修や OJT を通じて習得した知識を、事業者に分かりやすく伝えるための説明資料に落とし込み、個別相談や少人数セミナーで活用する。
- ・「自社の決算書を読む」「自社の KPI を考える」といった機会を継続的に設け、小規模事業者自身の経営リテラシー向上と、自走的な PDCA サイクルの定着に寄与する。

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

(1) 現状と課題

現状：創業支援や事業承継、資金繰り、BCP 等の分野で、糸満市、県、金融機関、信用保証協会、よろず支援拠点、中小機構、専門家等との個別連携は行われており、共同相談会や制度説明会、専門家派遣の紹介など案件ベースの情報共有は一定程度進んでいる。とりわけ創業分野では、金融機関による創業融資や事業性評価の重要性が高まっており、創業希望者を金融機関とマッチングする事例も増えつつあるが、いずれも担当者間での調整が中心で、支援分野ごとの役割分担や連携の流れが「仕組み」として明確化されているとは言い難い。

課題：創業・事業承継等において商工会・金融機関・専門家が計画段階から方針を共有し、資金調達と伴走支援を一体的に進める体制が十分ではなく、誰が・どのテーマを・どの段階で担うかが見えにくいことが支援機会のロスにつながっている。また、経営発達支援計画で掲げた重点分野や KGI・KPI に沿って、金融機関や他支援機関と成果・課題・ノウハウを継続的に交換・検証する場が限られており、広域的な事例も含めた「連携の型」を蓄積・共有する仕組みの強化が求められている。

(2) 事業内容

目的：創業支援や事業承継、マル経融資等において重要性が高まっている金融機関をはじめ、行政・支援機関との連携を継続し、地域の課題や支援ニーズ、資金需要・審査動向等に関する情報共有を図ることで、経営発達支援計画で掲げた重点分野に沿った効果的な支援につなげる。あわせて、意見交換の場を通じて支援ノウハウを共有し、伴走支援の質の向上と、支援機関ごとの役割分担の明確化を図る。

・問題・課題発掘意見交換会（座談会）への出席（年1回）

沖縄県商工会連合会が主催し、南部地区の経営指導員が参加する「問題・課題発掘意見交換（座談会）」に継続的に参加し、各市町村の地域需要動向や支援事例、支援ノウハウ等について情報交換を行う。得られた情報・気づきは、糸満市における重点分野の支援や、経営発達支援計画の見直しに活用する。

・マル経・沖経事務連絡会議への参加（年2回）

沖縄振興開発金融公庫等とのマル経・沖経事務連絡会議に参加し、マル経融資・その他制度融資の利用状況や審査のポイント、今後の重点業種・支援方針等について情報交換を行う。創業・経営改善・事業承継に関する案件については、事前相談の段階から事業の将来性や返済可能性に関する認識を共有し、マル経・その他資金調達支援と事業計画策定支援・伴走支援を一体的に進められるよう、連携の在り方を確認する。

・地域金融機関との金融懇談会の開催（年1回）

地域の金融機関とは、既存の会議体・連絡会等を活用しつつ、必要に応じて（目安：年1回程度）懇談の機会を設け、資金需要の傾向や金融機関の支援メニューについて情報共有を行う。

1.2. 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：

- ・糸満市は水産業・農業と観光資源に恵まれ、地場産品や飲食・観光関連サービスなど小規模事業者が地域経済と雇用を支えている。
- ・多くの事業者は地元住民や観光客など限られた商圈に依存しており、商品開発・販路開拓・DX／デジタル化・人材育成といった取組は、補助金事業やイベント出店など個別の機会に合わせた対応にとどまりやすい。
- ・糸満ブランドや各種物産市・イベント等を通じた地域ぐるみの取組も行われているが、継続的

な売上・利益の拡大や処遇改善（賃上げを含む）、若年層の就業・定着といった地域経済全体の底上げにどの程度結び付いているかを十分に把握・検証できていない。

課題：

- ・地場産品や観光資源を活かした商品・サービスの高付加価値化と販路多様化を進め、一次産業・加工・流通・観光・サービスが連携した「稼ぐ地域のビジネスモデル」を増やしていくことが課題である。
- ・個々のイベントや補助事業にとどまらず、中長期的な視点で糸満ブランドの育成、創業・事業承継、新たな需要開拓、生産性向上・DX／デジタル化、事業継続力強化を一体的に支援し、売上・粗利・雇用・賃金などの指標で効果を確認しながら、地域経済の活性化につなげていく仕組みづくりが求められている。

（２）事業内容

① 糸満市経済団体協議会の開催（年３回程度）

糸満市経済団体協議会（糸満市商工会、漁協、JA、金融協会、建設業協会、工業団地協同組合、観光協会 等で構成）を概ね４か月に１回開催し、各業種・各団体が把握している景気・雇用・観光・一次産業等の動向や課題、取組状況を共有する。会議では、糸満ブランドや地場産品を活かした高付加価値化・販路多様化、一次産業・加工・流通・観光・サービスの連携によるビジネスモデルづくり、若年層の就業・定着に資する取組など、地域経済の活性化に向けた方向性を確認する。得られた情報や提案は、経営発達支援計画における重点分野・支援テーマの設定や、個別事業者への横断的な伴走支援（創業・事業承継・新商品開発・DX／デジタル化・BCP 等）に反映する。

② 異業種交流会の開催（年１回程度）

市内商工業者および関係機関を対象に、案内文書や商工会 HP、FM 放送等で周知を行い、販路開拓・新商品開発・新事業展開に資する異業種交流会を年１回程度開催する。交流会では、糸満市ならではの地場産品・観光資源・技術・サービスを持つ事業者同士や、一次産業・加工・飲食・観光・サービス業など異なる分野の事業者が出会い、具体的な商品・サービス連携や共同プロジェクトのきっかけづくりを図る。あわせて、創業希望者や第二創業・事業承継を検討する事業者にとっても、地域内のパートナーや支援機関とつながる場とし、その後の個別相談・事業計画策定支援・マル経等の活用につなげることで、地域経済全体の活性化と糸満ブランドの育成に寄与する。

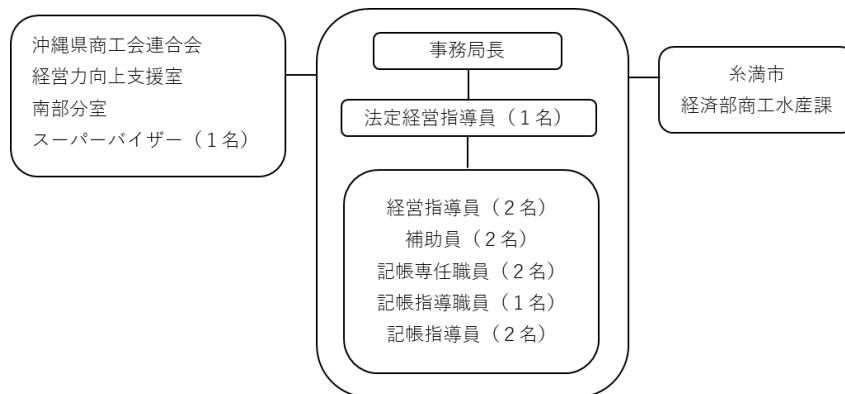
(別表 2)

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 7 年 1 2 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： 金城 宏哉

■連絡先： 糸満市商工会 TEL. 098-992-2816

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・金城 宏哉は、施行規則第 7 条第 2 項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

〒901-0361

糸満市商工会

沖縄県糸満市字糸満 2075 番地

TEL : 098-992-2816 FAX : 098-992-3544 E-mail : itoman@itoman.or.jp

②関係市町村

〒901-0392

糸満市経済部商工水産課

沖縄県糸満市潮崎町1丁目1番地

TEL : 098-840-8137 FAX : 098-840-8155 E-mail : sho-sui@city.itoman.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
指導費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

(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・手数料収入等、各種補助金

(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]