

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	嘉手納町商工会（法人番号 5360005002595） 嘉手納町役場（地方公共団体コード 473251）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	嘉手納町地域の特性、課題等を踏まえ、町の総合計画との整合性を図り、これまで本会が取り組んできた事業等を検証することが重要である。今後は地域に根差した小規模事業者の支援機関として、行政並びに関係機関等との連携を図り、地域小規模事業者への売上増加・利益の改善につながる経営力向上や集客に繋がる販路拡大等に向けた伴走型支援と新たな経済循環の創出を図る。これらにより、小規模事業者の経営基盤の強化及び持続的発展を促す。
事業内容	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 ・地域の経済動向の調査・分析を行う。 4. 需要動向調査に関すること ・イベント等出展会場や事業者の店舗で来店客へアンケート調査を行い個店事業所の需要動向調査・分析を行う。 5. 経営状況の分析に関すること ・巡回指導や経営支援を通して経営状況の分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること ・計画書策定を目指す小規模事業者を掘り起こし、事業計画策定の支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・計画策定支援後のフォローアップ指導を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・物産展、商談会等への参加を支援する。 ・DXの活用に向けIT等を取り入れた販路開拓支援を行う。
連絡先	嘉手納町商工会 〒904-0203 沖縄県中頭郡嘉手納町字嘉手納 259 番地 TEL: 098-956-2810 FAX: 098-956-8414 e-mail: kadena@kadena.or.jp 嘉手納町 産業環境課 商工振興係 〒904-0293 沖縄県中頭郡嘉手納町字嘉手納 588 番地 TEL: 098-956-1111（内線 325）FAX 098-956-9508 e-mail: shinko@town.kadena.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現状

嘉手納町は、沖縄本島の中部に位置し、東シナ海に面する海岸沿いであって、県都那覇から北へ約23kmの地点に位置している。面積は15.12km²で、その約82%が米軍基地となっている為、残り僅か2.6km²の中に市街地と住宅地が存在する。基地を除くと実際には全国の「町」で人口密度が1位である。

平成17年の再開発を経てインフラや周辺施設整備が計画的に行われた結果、機能性・利便性の高いまちづくりが実現している。

令和5年1月における本町の人口は13,154人、世帯数5,624世帯で人口減少傾向にあり、少子化と高齢化の進展により40～60代の人口は増加している。今後は人口減少による市場の環境変化への対応、新商品開発等の需要を捉えた対応が課題となる。

以前は4つの通り会が存在し活発な活動を展開していたが、現在活動している通り会は1つのみであり、地域経済・文化交流と地域コミュニティの重要な役割を担う商店街の活動は低下している。一方で、商工会の空き店舗対策事業により現在は空き店舗がほぼない状況となっている。

観光関連として「道の駅かでな」は、年間50万人の観光客等が訪れており、また、比謝川等を活用したカヤック事業に年間1万人の体験観光が行われている。



嘉手納町の事業所数の推移

年次	総数	小規模事業者数
平成21年	567	480
平成26年	527	436

商工業者の内訳

建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業 (内飲食店)	生活関連サービス業、娯楽業 (内洗濯・理容・美容・浴場業)	その他
45	20	127	131 (122)	76 (62)	128

出典：経済センサス

②課題

- ・町の優良特産品制度により、特産品開発等の支援を行っているが、認定事業者の伸び悩みが見られる。また、町のふるさと納税返礼品においては、納税者に選好される返礼品の偏りがみられる。消費者にとって魅力ある個店商品を創出することが課題である。
- ・町外の大規模商業施設へ消費が流れ、苦戦する小規模事業者が多いなかで、高齢化の進展により生活に必要な商品・サービスを徒歩圏内で享受できるようにしたいというニーズが増えている。買い物弱者対策につながる生活関連サービス業、小売業、飲食業等の経営基盤強化が課題

である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

小規模事業者は、地域での雇用の受皿や地域活性化を図る上でのリーダー的存在であり、果たす役割は多岐にわたる。地域に小規模事業者が存在することの重要性を認識し、商品・サービスの開発・改良を施すこと、商品の訴求力をあげること、情報発信力を高めることが小規模事業者の事業の継続・発展の上で重要である。大企業には見られない、小規模事業者ならではの特色ある商品・サービスの創出に注力する。

②嘉手納町総合計画との連動性・整合性

第5次嘉手納町総合計画（後期基本計画）において、商工業については、人、企業、地域が「交流」を深めながら個性と活力のあるまちを創出し、持続的に発展する産業の構築を目指している。具体的には、嘉手納ブランドの確立、各種支援の拡充、地域観光資源の活用・創出、観光客のニーズにあった受け入れ態勢や拠点施設の整備・充実、観光プログラムの開発等である。

当会としては、行政と一体となり地域活性化に取り組むため、嘉手納町が掲げる計画と連動し、小規模事業者の経営力強化、地域資源の活用、地場商品の開発等の経済振興策の一翼を担う。

③商工会としての役割

当会は、昭和48年3月に設立され、創設以来50年以上に渡って地域経済団体として、地域経済の発展、振興に努めてきた。これまで、甘藷発祥の地にちなんだ甘藷を活用した商品開発支援、中心市街地の空き店舗対策事業（事業者立地支援事業）、地域商品券事業、観光情報発信等を手掛けてきた。地域経済を支える小規模事業者の経営基盤を強化し、持続的な発展に貢献することが地域経済団体である当会の果たすべき役割であると考えている。

(3) 経営発達支援事業の目標

当会では、「成長意欲のある小規模事業者に事業課題の真因の解決、経営目標の実現に向け事業計画を策定し、中長期的な定期指導を組織として実施する経営支援」を伴走型支援と定義する。生活に必要な商品・サービスを徒歩圏内で享受できるようにしたいというニーズの高まりをふまえ、生活関連サービス業、小売業、飲食業、食品製造業を中心とした伴走支援を展開する。

小規模事業者ならではの商品・サービスの提供を促すため、経験や勘に頼った経営から戦略に基づいた経営への移行を支援する。商品・サービスの訴求を効果的に行い、売上・利益の確保による小規模事業者の持続的な経営基盤の強化を目指す。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の伴走型支援による経営力向上及び持続的発展

対話と傾聴を重視した伴走支援による個々の課題発掘・解決、経営力向上激変する環境変化の中で事業継続、発展していく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、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。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援

地域資源を活かした商品開発や、商品特性や強みを活かした販路拡大支援地域資源を活かした商品開発は、独自性があり、他社との差別化、地域ブランドの向上、地元事業者への還元など様々な側面にポジティブな影響をもたらす。商品自体の特性や事業者の強みを活かした商品開発やブラッシュアップ支援、需要動向調査を行い消費者の求める商品像の明確化、マーケットインに基づいた商品開発、販路開拓支援を実施する。

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

【現 状】

地域経済動向の把握については、経営指導員の巡回・窓口相談により事業者の経営情報収集を行っているが調査は実施できてない。

【課 題】

ビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていない。小規模事業者の事業計画策定や計画実施支援をより専門的、そして的確に支援するために RESAS 等も活用分析した上で、情報を提供する必要がある。

(2) 目標

項目	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①各種経済動向調査の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向調査

小規模事業者へのタイムリーな情報提供を目的として、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向調査分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】

経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【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し、事業改革策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気同調査等についてより詳細な実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等について年1回調査・分析を行う。

【調査手法】

経営指導員が巡回、窓口指導の際や、セミナー実施時等において調査票を配布し、その場で記入いただく。回収したデータは、外部専門家等を連携し分析する。

【調査対象】

管内小規模事業者 25 社（製造業 7 社、小売業 4 社、卸売業 3 社、建設業 7 社、サービス業 4 社）

【調査項目】

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

（4）調査結果の活用

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者などに周知する。経営指導員等が巡回、窓口指導を行う際の参考資料として活用する。分析結果を相談時に活用する事で、経営状況の把握や今後の事業計画策定を促すきっかけとする。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現 状】

これまで需要動向調査については、小規模事業者の今後の商品の改善、開発、販路開拓につながる効果的な支援策の立案に役立てることを目的に、県内で開催される特産品フェア会場等においてヒヤリング調査を行ってきた。

【課 題】

消費者ニーズを把握するための調査等が不十分であり、新商品の開発や販路開拓に取り組む小規模事業者への消費動向等を踏まえた根拠ある情報提供が出来てなかった。今後はアンケート調査を実施し、支援事業者にとって商品やサービスの開発・改善につながる有益な情報をフィードバックする必要がある。

（2）目標

項目	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
需要動向アンケート 調査対象事業者数	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

(3) 事業内容

商品の改良や新商品開発に向けたアンケート調査

【調査手法】

特産品等を製造する小規模事業者に対し、支援事業者が提供する商品・サービスについてアンケート調査票を作成し、イベント等出展会場や、事業者の店舗にて来店者に記入してもらう。

【サンプル数】

1 支援事業者につき 20 件のサンプルを収集する。

【調査項目】

味、価格、見た目、パッケージデザイン、購入の動機等、支援事業者が提供する商品・サービスに合った項目

【調査結果の活用】

経営指導員が分析を行い、事業者へフィードバックする。適宜、外部専門家の知見を活用して分析し、商品改良・開発の精度を高める。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

現在、商工会が実施する小規模事業者の経営分析は、金融支援、補助金申請支援時に行う事が主であった。

【課 題】

経営分析、経営計画策定について補助金の採択、金融斡旋による融資の確定が目的になっていたが、事業者の持続的発展につながる効果的な経営状況の分析と計画を事業者自身が考え自走し実行に移せるような支援を行う必要がある。

(2) 目標

項目	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①セミナー開催件数	1	1	1	1	1	1
②経営分析事業者数	8	10	10	10	10	10

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営分析セミナー等を通して、事業者に自社の強み・機会、経営課題等を考えて頂き、事業計画の策定等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。

【募集方法】

チラシを作成し郵送。また、ホームページで広く周知を図るとともに巡回・窓口での相談時に積極的な案内を行う。

②経営分析の内容

【対象者】

日頃の巡回・窓口指導、記帳指導事業所、セミナー参加者の中から、意欲的な事業所を対象に経営分析、事業計画策定の必要性を啓蒙し、10 者を選定する。

【分析項目】

財務分析及び非財務分析を行う。

〔財務分析〕収益性・生産性・安全性・成長性

〔非財務分析〕対話と傾聴を通して、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。

内部環境	商品、製品、サービス、仕入先、得意先、組織、技術・ノウハウ等の知的財産等
外部環境	競合、業界動向等

【分析手法】

経営指導員等が事業者の状況に応じて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」等を活用し分析を行う。より精度が高い分析が求められる専門的な課題を有する場合は、適宜、専門家等と連携して実施する。

（４）分析結果の活用

- ・分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果を内部で共有し、経営改善指導等に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現 状】現在、小規模事業者に対する事業計画策定支援は、金融支援、補助金申請支援時に行う事が主であった。

【課 題】事業改善や経営強化に繋がる事業計画策定支援の継続的な実施が課題である。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者の強みを活かした事業計画に基づいた取り組みは、事業の持続的発展を目指す上で重要である。金融支援、補助金活用で場面面で事業計画策定支援を行っているが、融資や補助金の獲得が目的とした計画にとどまっている。今後は意欲ある事業者の経営強化に資する経営分析及び事業計画の策定支援を目指す。経営分析支援の段階において、持続的発展に向けた事業計画策定の必要性を説く等により小規模事業者自ら課題と向き合い課題に取り組むことを促し、自主的な事業計画策定の意識醸成を図り、6件の事業計画策定を目指す。

（３）目標

項目	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	4	6	6	6	6	6

（４）事業内容

事業計画策定支援

【支援対象】

経営分析を行った中から策定支援が必要な事業者

【支援手法】

経営分析を行った事業者に対し経営指導員等が事業者と「対話と傾聴」を重ね、事業計画策定の意義を啓蒙し、計画策定の支援を行う。適宜外部専門家も交えながら精度の高い事業計画策定に繋げる。

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】

これまで事業計画策定後の支援については、融資斡旋や持続化補助金採択後の進捗確認など不定期でフォローアップを行う程度であった。

【課題】

融資斡旋や補助金採択者に取り組んだ事業者に対しフォローアップを行ってきたが、不定期かつ訪問回数が不十分であったため、今後は事業者への定期的な関与により、事業計画の策定後の進捗管理を改善した上で、事業計画の実効性を高める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営者自らが経営戦略を立て実行する力を身に付け、経営力を向上させるため、定期的に巡回を行いフォローアップする中で、経営者との「対話」を重視し「傾聴」したうえで計画策定後の進捗確認や計画の見直し等、軌道修正を行いながら支援を行う。フォローアップ頻度については事業計画の進捗状況や事業者の課題等に応じて適宜調整を行いながら実施する。

(3) 目標

項目	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	4	6	6	6	6	6
頻度（延べ回数）	1 2	2 4	2 4	2 4	2 4	2 4
売上増加事業者数	—	3	3	3	3	3

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員による計画実施に向けた進捗状況確認、軌道修正等のフォローアップを四半期ごとに行う。計画と実績に乖離が生じた場合の課題抽出、解決にあたっては適宜、専門家や関係機関と連携し、専門家派遣制度の活用、助成金等の案内、融資の斡旋等、事業者のモチベーションアップを図りながら計画の実効性を高める。

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】

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）」への出展支援や商談会等への参加案内を行ってきた。しかしながら、小規模事業所の中には出展費用や人材不足、商談経験が乏しいなど課題が様々で販路の拡大や開拓が難しい現状もある。

【課題】

これまで出展支援等を実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。また、限られた人材で新たな販路開拓を進めていくには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。

(2) 支援に対する考え方

商品開発や新たな販路開拓に意欲のある事業者に対し、販売イベントや商談会出展に向けて、事

前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中はディスプレイや商品陳列、ポップの効果的な活用提案を行う。D Xに向けた取組みとして、SNS 等を活用し、情報発信による新規顧客獲得を目指す。

(3) 目標

項目	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
物産展出展事業者数	3	3	3	3	3	3
売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
SNS 活用支援事業者数	—	2	2	2	2	2
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①物産展出展支援

毎年10月に開催される沖縄県商工会連合会主催の「ありんくりん市」では県内の小規模事業者の振興と地域経済の活性化を目的として、地域の特性や素材を活かした商品の出展及び特産品の紹介等が行われている。食品製造事業者や特産品を扱う事業者等の物産展出展事業者に対して販路開拓、商品、店舗の認知度向上を図るため、事前に出展に係るポイントや、食品表示の適正化、売上向上に繋げる陳列方法、SNSを活用した情報発信等について指導を行い、出展の効果を高める。

【参考】ありんくりん市：沖縄県内最大規模の産業祭りである「沖縄の産業まつり」の一環として開催される特産品フェア。3日間の会期中には県内外のバイヤーや県内一般客、県外観光客等、約23万人の来場者が訪れる。

②SNS活用支援

近年、スマートフォンの普及により販売促進のツールとしてSNSの活用が増加している。現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、県内外の顧客獲得のため、支援を行った飲食店、小売業を中心に取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

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】

行政商工担当者、本会役職員による事業評価委員会を開催し、その中で事業進捗確認や事業改善等の意見をいただいている。

【課題】

評価委員会内での評価及び検証は行うが、その内容を踏まえた修正、見直しやPDCAサイクルの構築には至っていなかったため、経営発達支援計画の成果をより高めるためにも、効果的な評価・見直しを行う実施体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

毎年2回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①市町村、法定経営指導員、中小企業診断士等の外部有識者を交え、事業の実施状況、成果の評価、

見直しを行う。評価委員会にて挙げられた事業改善等の意見に対し、改善計画案を作成し、実行力を高める。

②事業の成果・評価・見直しの結果を当会のホームページや会報誌にて公表する。

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

【現状】

資質向上については、全国商工会連合会のWEB研修、沖縄県商工会連合会が主催する経営指導員研修等や中小企業大学校での研修のみとなっている。

【課題】

小規模事業者の持続的発展に資する経営支援にあたって、経営指導員等には、従来の記帳・税務指導に加え、経営分析、計画策定支援、販路開拓等の専門的知識の習得、連携先への橋渡し役を果たすための知識習得が求められている。職員によって支援年数、支援経験、支援方法が異なることから、支援スキル向上は喫緊の課題である。

(2) 事業内容

①経営支援能力向上セミナーへの参加

経営指導員及び一般職員の支援能力の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び沖縄県商工会連合会主催の研修会等へ参加し、売上、収益向上、販路開拓、事業計画策定等の支援能力向上を図る。

②コミュニケーション能力向上セミナーへの参加

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を受講することにより、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。

③職員間の情報共有による能力向上

毎月1回、全職員参加の情報共有会議を開催し、小規模事業者に関する経営状況や支援内容等について情報の共有を図り、その内容については経営指導カルテに適時・適切に記録し情報共有化を行う。また、3ヶ月に1回経営指導員及び一般職員にて勉強会を開き、セミナー等で得た知識や専門家等と連携支援した際に得た支援ノウハウを共有する。

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

(1) 現状と課題

【現状】

現在は、各種研修会や説明会への参加を通して、各種支援機関と必要な施策に係る情報収集、情報交換を行い、また経営指導員の座談会において支援ノウハウ等に係る情報交換を行っている。

【課題】

各種研修会、説明会等で得られた情報交換だけでは不十分なため、他の支援機関の施策や支援手法等の情報収集を意識し、小規模事業者へ迅速かつきめ細やかに支援策の提供を行えるような支援ノウハウの共有が課題である。

(2) 事業内容

①中部地区商工会協議会、問題・課題発掘意見交換会への参加

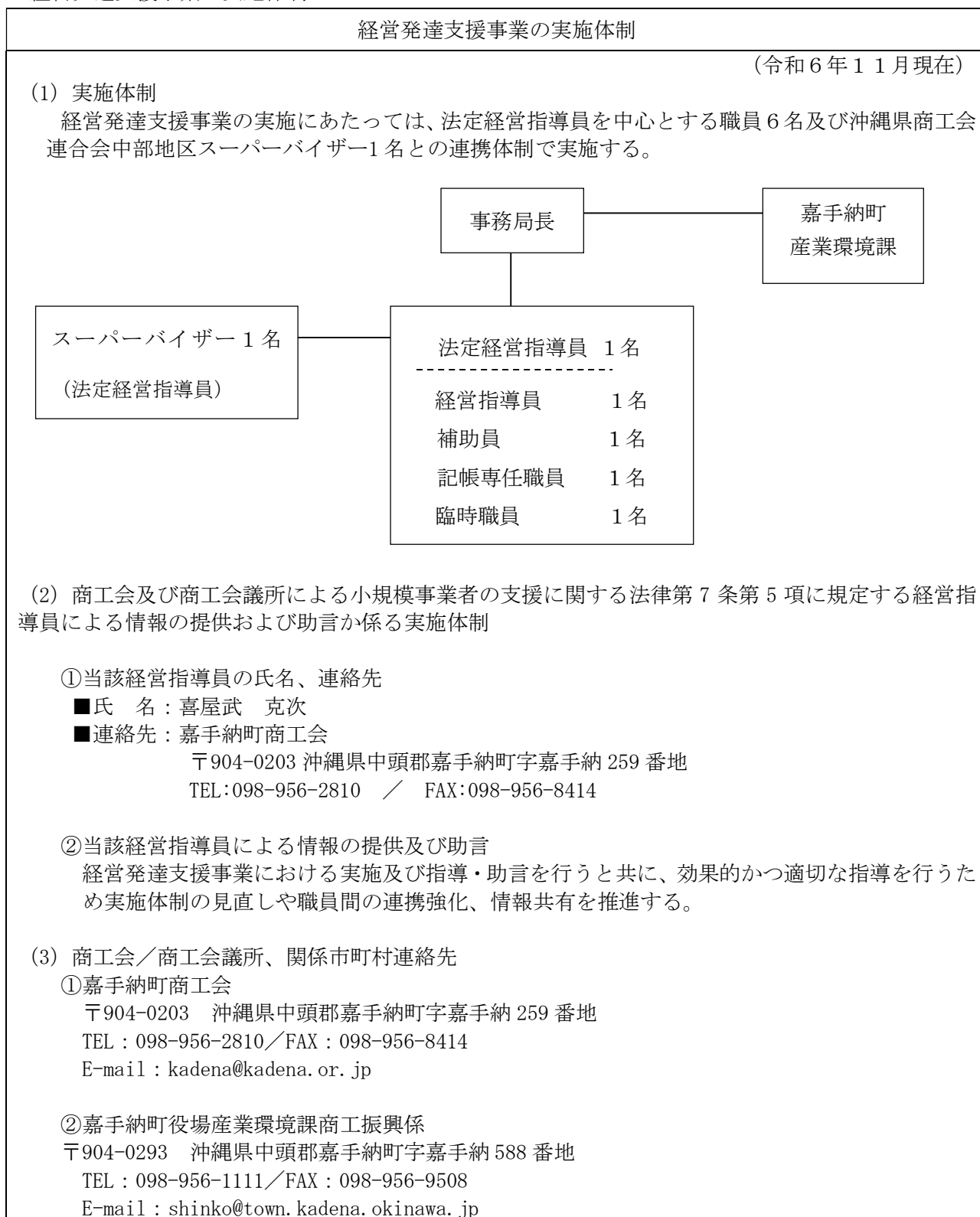
県内中部地区8商工会（宜野湾市、うるま市、読谷村、嘉手納町、北谷町、北中城村、中城村、西原町）で構成する中部地区商工会協議会や、中部地区経営指導員やスーパーバイザーが参加する会議への参加を通して（年1回）、小規模事業者の課題解決に向けた支援力向上のための情報交換や支援能力の向上を図る。

②金融機関との情報共有会議への参加

沖縄振興開発金融公庫、地元金融機関と連携し、地域の経済動向、資金需要動向、金融支援策の手法について情報交換会を年1回開催し、小規模事業者への金融支援に活かす。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	5,240	5,240	5,240	5,240	5,240
販路開拓支援費 (物産展・商談会 等出展等)	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
事業者立地支援事 業(創業・開業支 援)	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250
新規顧客獲得支援 事業(持続発展支 援)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
講習会開催費(課 題別支援)	300	300	300	300	300
専門家派遣(課題 解決支援)	330	330	330	330	330
委員会運営費	60	60	60	60	60

資金調達方法
会費収入、嘉手納町補助金、事業受託料収入、沖縄県補助金、等

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等