

令和6年度沖縄官民合同伴走型支援事業 事業報告書

令和7年3月

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6年度沖縄官民合同伴走型支援事業

契 約 締 結 日：令和6年4月1日

事業実施期間：令和6年4月1日～令和7年3月31日

—委託事業の詳細—

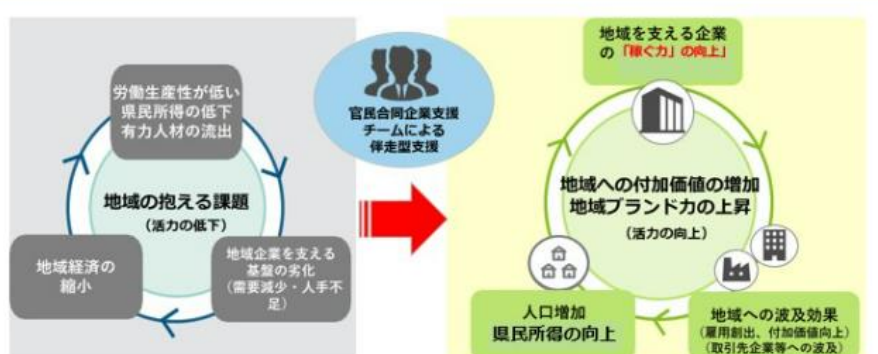
I 沖縄官民合同伴走型支援事業の目的と実施概要

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、産業構造のサービス産業への偏り、人口減少・少子高齢化及び都市圏への人口流出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、魅力ある企業として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企業の事業再構築を始めとした経営構造の転換等に対して、本質的な課題抽出及び解決、事業計画策定、その軌道に乗せ、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」を通し、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、現場の管理、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企業の「稼ぐ力」を強化し企業の「自走化」を目指す
沖縄県所得向上応援企業認証の認証取得を支援する

【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

表面的な課題の抽出だけではなく、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 課題解決を通じた組織の自走化を支援

取り組むべき本質的課題の抽出・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期的な支援

官民合同によるチーム体制により、最長2年ほどの中期で企業を伴走支援する。

【支援体制の構築】

伴走支援事務局の強み

①連携ネットワーク

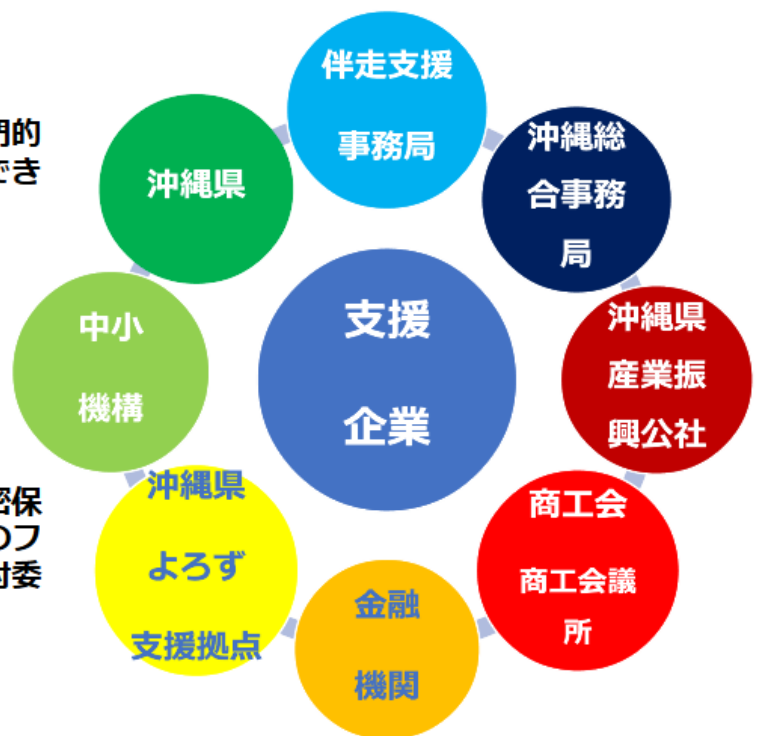
各支援機関等と連携し、各機関の専門的ノウハウで企業を総合的にサポートできるネットワークを整備

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（機密保持契約を踏まえた上で）各機関からのフィードバックによる事業最適化（検討委員会開催）



【本事業における目標及び取組み】

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、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。

事業年度3年目である令和6年度は、支援チームによる企業支援手法の標準化を図るため、伴走コンサルタントの意見交換会を開催したほか、支援マニュアルを補完するナレッジ集の作成に着手した。また、支援企業の選定については、公募によるものとした他、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。

申込企業は下記より3つ以上の目標を設定する。

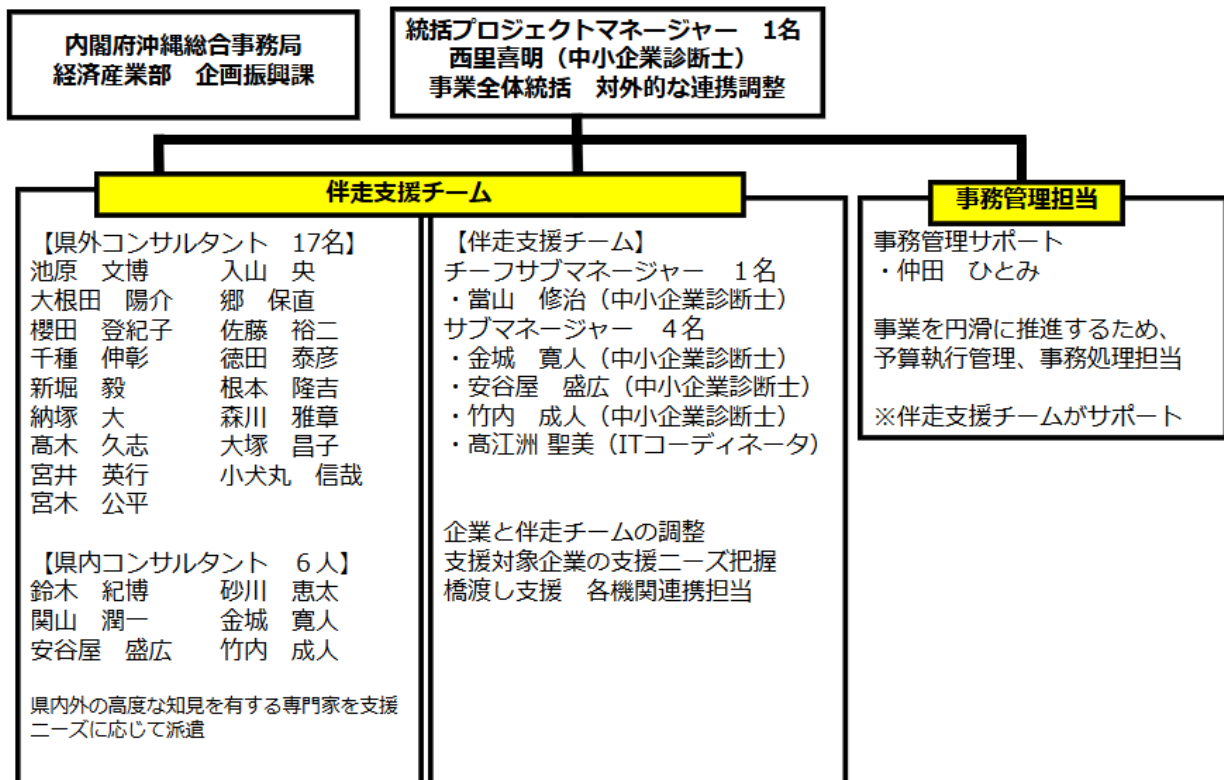
- ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均4%以上増加させること（必須目標）
- ② 付加価値額（売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課）を年率平均1.5%以上増加すること

- 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）
- ⑥ 5年以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6年度については、以下の体制で事業を実施した。

※令和7年3月31日時点の体制



伴走コンサルタント一覧表

【順不動】

令和7年3月31日現在

No.	氏 名	所 属 先		保有資格
1	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
2	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
3	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
4	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
5	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
6	にいぼり たけし 新堀 毅	NBRコンサルティング	代表	中小企業診断士
7	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
8	ごう やすなお 郷 保直	郷ビジネスビジョン株式会社	代表取締役	中小企業診断士
9	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
10	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
11	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
12	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
13	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
14	さくらだ ときこ 櫻田 登紀子	株式会社サクラ前線	代表取締役	中小企業診断士
15	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
16	おおつか まさこ 大塚 昌子	大塚経営労務管理事務所	代表	中小企業診断士 社会保険労務士
17	こいぬまる のぶや 小犬丸 信哉	株式会社リソースプラス	代表取締役	中小企業診断士 産業カウンセラー
18	たかぎ ひさし 高木 久志	サイドバイサイド経営コンサルティング合同会社	代表	中小企業診断士 社会保険労務士
19	みやい ひでゆき 宮井 英行	株式会社みやいマネジメントサポート	代表取締役	中小企業診断士 社会保険労務士
20	みやき こうへい 宮木 公平	中小企業診断士・社会保険労務士OfficeMiya-Line	代表	中小企業診断士 社会保険労務士
21	きんじょう ひろと 金城 寛人	株式会社インサイトクルー	代表取締役	中小企業診断士
22	あだにや もりひろ 安谷屋 盛広	株式会社琉球シビリティコンサルタント	代表取締役	中小企業診断士 ITコーディネーター
23	たけうち まさと 竹内 成人	竹内経営オフィス	代表	中小企業診断士

Ⅲ 沖縄官民合同伴走型支援事業の支援企業

1. 企業支援の状況について 令和6年度はフォローアップ企業を含め21社の支援を実施した

(1) A社 (泡盛製造業) ※令和6年度中に支援完了

支援申込時の状況

- ・ 2004年をピークに沖縄全体として泡盛の出荷量が右肩下がり、当社の売上も同様に減少の一途を辿っている。
- ・ 社長が毎年経営計画を策定しているが、それを十分社員に共有できていない。
- ・ 中間管理層が十分機能していないこと、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等が当社の課題として挙げられる。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和4年8月3日～令和5年7月28日 16回

課題解決フェーズ： 令和5年8月17日～令和6年8月26日 12回

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 経済産業危機管理対策官付 上間矢次

推進事務局サブマネージャー 當山修治 高江洲聖美

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

【企業概要】

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た。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など、自主的に課題改善に向けた取り組みを行うようになり、伴走支援チームとしてはさらに3つの課題設定を行った。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月17日～令和6年8月26日 (4回訪問)

【令和6年度の支援】

昨年度に引き続き、課題解決フェーズの実施。ワークショップ形式で製造部門の業務フローの見直しを行い、作業実績記録フォームを作成。製造原価計算について社長を中心に考え方を統一し作業効率などの改善を図る。営業部門ではデジタルマーケティングについて基本的なことを経営層交えて勉強会を行い、これまで社長の一存か、担当者任せであった体制を見直し会社の戦略として予算を確保するなどの改善が行われた。最終月には総まとめを行い、今後の取り組みについてHACCPを取得することを目標に事業計画の実施を行う。

(2) B社 (リース業) ※令和6年度中に支援完了

支援申込時の状況

- ・ 経営陣が考える当面の経営課題は、ヤードの生産性向上と経営幹部の育成の2点としてお

り、リース資材の検収・在庫管理の効率化を最重要課題と捉えている。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和4年10月5日～令和5年9月6日 16回

課題解決フェーズ： 令和5年9月26日～令和6年7月14日 11回

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 桃原聡子

推進事務局サブマネージャー 當山修治

- 目 標： ① 付加価値額の年率平均1.5%以上増加
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

【企業概要】

申込時における同社の抱える経営上の課題としては、自社ヤードの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するため、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こと、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。

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重要課題となっている。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。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月6日～令和6年7月14日 （4回訪問）

【令和6年度の支援】

昨年度に引き続き、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することを課題解決のテーマとし、社内プロジェクトメンバーによる自走化に向けて伴走支援を実行。

- ①経営理念の再定義をほぼ完了し、「計数管理」、「人事評価」の整備を通じて理念の浸透を図った。
- ②業務改革プロジェクトメンバー（中間管理職等）を中心に、配送、店舗の担当者の評価シートへのテスト運用を開始。
- ③リース部門と店舗の計数管理導入に取り組んだ。リース資材は資産効率、収益性の向上については、ワークショップ形式で支援を実施。店舗については自社事業の収益に対する貢献を意識し、可視化に取り組んだ。

（3）C社 （サービス業） ※令和6年度中に支援完了

支援申込時の状況

申込時、経営者へのインタビューを実施した際の課題感としては、以下の通り

- ・ POSレジのクラウド化、予約管理・顧客管理の手作業の自動化、勤怠管理システムの導入により、残業時間の大幅軽減。
- ・ 今後中国本土・香港のお客様がコロナ前と同じように来る事はないので、ヨーロッパ、英、米、カナダ、豪のインバウンド集客に集中する

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和4年9月26日～令和5年6月26日 11回
課題解決フェーズ： 令和5年7月19日～令和6年10月24日 14回
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 上原義富
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 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

【企業概要】

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て経営スタイルを変える意識があり、柔軟な発想をお持ちで、改革に前向きである。昨年度は、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った。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った。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で進めることとした。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月4日～令和6年10月24日 (6回訪問)

【令和6年度の支援】

本年度は新経営陣を主体とする事業計画の策定と運用体制の整備を進め、新経営陣自身が計画を作り上げ、必要に応じて修正しながら取り組める状況を作った。社内で意見交換を活発に行う土壌を整えたものの、会社全体の方向性を経営トップと主要メンバーで十分に議論して決定する段階では不安が残るため、今後もフォローアップにおいて会議の実施状況を把握しながら助言を続ける方針としている。リテンションの向上については、想定以上に事業計画策定へ時間を割いた結果、対応回数を絞らざるを得なかったため、人事制度や管理職層に必要なスキルやノウハウなどの基礎的な資料を提供する方法で支援した。今後は、加わっている人事専門家と連携し、社内で行き詰る枠組みを維持できるようフォローを行い、必要に応じて外部機関とも連携する考えである。事業承継の面では、創業家と会社の双方にメリットがある形態としてHC（ホールディングカンパニー）化を含む複数の選択肢を示し、最終判断は会社に委ねながらも会計事務所との提携を進める形で計画策定を手助けした。自走化の目標としては新経営陣による主体的な事業計画策定が重要であるため、外部環境の変化を踏まえつつ定期的に計画を見直せるかどうかを確認し、必要な支援を行うつもりである。給与支給総額については前年度比4%の増加を達成し、次年度は6%増を見込み、決算書の開示はシニア主任のみならず本年度2月から従業員全体へ広げた。沖縄県外の販売については本年度1億円を達成し、来年度2億円を目標とする計画が示されている。半年後をめどに事業計画の詳細が固められ、外部環境への対応が進んでいるかを確認し、一年後には人事制度・教育制度の具体的な導入や承継形態への社内外の納得度を含めて確認し、フォローアップする方針である。

(4) D社 (食品製造業) ※令和6年度中に支援完了

支援申込時の状況

認識している経営上の課題

- ・ 当社の商品は、県内のシェアは高いものの売上は横ばいなので、新商品開発による利益率アップ、県外及び海外事業の強化等のマーケティング戦略が重要。
- ・ DXを推進し、部門毎に異なる販売管理システムの統一、製品別、取引先別の売上・利益等の把握を実現したい。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和5年1月31日～令和5年9月15日 15回

課題解決フェーズ： 令和5年10月2日～令和7年3月10日 17回

官民合同チーム： 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 環境資源課 知念勝弘

推進事務局サブマネージャー 安谷屋盛広

目 標： ① 給与支給総額の年率平均1.5%以上増加

③ 沖縄県外市場への展開に取り組むこと

【企業概要】

コロナ禍の人流抑制がやわらいだものの、原材料の価格上昇分もあって販売単価の値上げ、菓子部門の堅調さに支えられ、売上高は例年に近い状態を保っている。大手スーパーやコンビニの新規出店に伴い販路は拡大、低価格商品の充実を図っている。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月9日～令和7年3月10日 (11回訪問)

【令和6年度の支援】

本年度は社長からの経営方針で人的資本経営に取り組むとの発表があった。昨年度の伴走支援チームからの提案が採り入れられた形であった。それを受け人材育成方針を策定するために必要なことをチームで議論して、自社の将来を支える理念に基づく人材マネジメントの方向性について意見交換を実施。従業員の必要な可視化できるスキルの内容なども議論して、リスキリングやキャリア形成の支援を強化する方法を検討。企業では、限られた人材を最大限に活かすため、実践的な研修や能力開発への取組み、支援できる制度について検討。

また、エンゲージメント向上のため、働き方改革やフィードバック文化の醸成に取り組む、従業員の定着率向上についても検討。さらに、リーダー層の育成を強化し、組織全体のマネジメント力向上を図る施策を検討。今後のスキルの承継や労働環境改善に重点を置き、持続的成長を支えるために人事課設置準備室(案)について社長へ提案。

(5) E社 (施設管理業) ※令和6年度中に支援完了

支援申込時の状況

- ・ 物価上昇に伴う賃金調整等を行っているが、現在の給与制度を見直し、人事評価制度を導入することで処遇に反映させたい。
- 社員の定着率を向上させたい。

社員あつての会社という考えの下、メンタルヘルスを含めた社員のケアを増々進めたい。施設の管理・運営を受注しているが、今後取引先（発注元）の発注方式が多様化していくことが明らかであり、現状のビジネスモデルに危機感を感じている。

- ・ 中間管理層が十分機能していないこと、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等が当社の課題として挙げられる。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和5年2月7日～令和5年11月17日 10回

課題解決フェーズ： 令和5年12月11日～令和7年2月28日 14回

官民合同チーム： 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 中小企業課 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

【企業概要】

総点検を行った結果、財務内容は良好であり、健康経営を推進し、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、技術部門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、今後の営業活動としては、企画提案を含めた形となっていくことが求められること、建設業や設備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。インタビューを進めていく中で、対応すべき課題が自社の取り組むべき課題として整理された。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月17日～令和7年2月28日 （11回訪問）

【令和6年度の支援】

総点検報告の中で、表出した本質的な課題として「本社幹部と施設現場社員との意識のギャップ解消」「将来のあるべき姿の実現に向けての課題設定・解決を組織で対応する仕組みの構築」が挙げられ、それらを解決するために以下の課題に取り組んだ。

1. 本社幹部と施設現場社員との意識のギャップ解消（信頼関係の構築）
2. 後継者育成に向けた本社社員の行動と実績作り
3. 将来のあるべき姿の構築とその実現に向けての課題設定・解決を組織で対応する仕組みの構築

改善が必要とされる課題として、現場責任者の役割が不明確、役割に対する認識不足、教育不足等により、各現場のマネジメントにばらつきがあることが明確になった。現場責任者に上がった声（不満や課題）を本社に適切に伝える、本社からの情報を適切に伝達するなどの役割を担うことが求められる「現場責任者」などに対し、管理職に求められるコミュニケーション研修の企画・実施。伴走支援終了後も継続的に自走して進められるよう課題解決を社員参画型のプロジェクト形式で実施。

支援の成果として、後継者が伴走チームとともに現場ヒアリングを行い、課題吸い上げの手法等を身につけることができ、課題について「組織改善」に貢献し、実績を積むことができた。本社と現場の情報共有の在り方、課題対応についての取組として根付くことが期待できる。

また、課題を組織で対応する仕組みの構築について、会社の成長や将来について考える組織

となることを目標に、次世代を担うメンバーを選定。自社の置かれた外部環境について、協議し、強みや弱みの把握した上で、取り組むべき全社的な課題について抽出し、解決に向けたアクションプランの策定まで行った。その過程を通して経験を積むことで中核的な人材育成に繋がった。成果として、①顧客と現場サポート事業強化 ②営業部新設による新規顧客対応について、経営陣に発表し、自社ではこれまでに取組めていなかった課題解決に向けて、有意義な取組として評価いただいた。

(6) F社 (印刷業) ※令和6年度中に支援完了

支援申込時の状況

- ・ 紙の印刷物の需要が減少傾向にあることから、紙の印刷に加えて広告代理事業等への展開を図っているが、まだ売上全体の一割程度しかなく、その利益率は高くない。今後は事業構造の転換、新規事業の開発が急務である。
- ・ 現社長は就任後日も浅く、役員・スタッフに支えられながら経営を行っているが、中長期計画が中断しているため、社員に経営の方向性を示すためにも策定が急務。
- ・ 創業者の思いを守り、会社を発展させ、社員一人ひとりが、イキイキ仕事ができる環境を整えた状態で息子に継がせたい。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和5年1月31日～令和5年7月28日 16回

課題解決フェーズ： 令和5年11月30日～令和6年11月28日10回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント： 千種伸彰 佐藤裕二 関山潤一
沖縄総合事務局経済産業部 地域経済課 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

【企業概要】

当社は、印刷会社であり、取扱商品は、印刷全般と広告全般である。社長は、創業者からの経営スタイルを継承し、常務会を中心にした経営を進めている。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、創業者や先代の思いを守り、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日は家族の為に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り、利益率にも課題がある。事業構造の転換、新規事業の開発が急務である。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月19日～令和6年11月28日 (8回訪問)

【令和6年度の支援】

前年度においては、課題設定フェーズにおける総点検の結果、計数管理に基づく事業や案件の取捨選択や業務改善に着手できていないことから、生産性が上がりず収益性が低い状況となっていることが分かった。そのため、課題解決フェーズにおいては、3つの戦略（ヘッドライト、ドライバー・バトンタッチ、テールライト）を立案し、現在、企業の成長と持続可能性向上に向けた伴走支援を実施した。

ヘッドライト戦略を通じて、未来への道筋を照らしながら、企業が自ら中期経営計画を策定

し、理想とする未来像に向けた具体的なステップを支援した。この過程では、プロジェクトチームが中心となり、企業理念に基づく戦略の立案から、新旧事業のバランスを考慮した方針策定までを手掛け、経営陣からのアドバイスと伴走支援を受けながら進めた。

ドライバー・バトンタッチ戦略においては、組織内の活性化とスムーズな事業承継を目指し、次世代のリーダー育成に力を入れている。現在、指導的役割を担う社長や常務の下、プロジェクトチームが経営の要諦を学び、若手リーダーがマネジメントスキルを磨くことで、組織全体のエネルギーと意欲を高めることに繋がった。

テールライト戦略では、客観的な成果を基にした仮説検証を通じて、財務構造の改善と戦略的な意思決定を推進する第一歩として商品別損益の見える化を実現した。共通費配賦の議論から損益管理の最適化に至るまで、データ分析ツールを駆使し、プロジェクトチームが中心となって効率的な経営基盤の構築に取り組んだ。

最終的には、2つのプロジェクトチームを統合し、新たに幹部層を入れてチームを再編成し、その後は経営層が主体となり、進めることになった。当年度の3月の正式な中期経営計画の全従業員への発表に向けて、自社内で定期的に会議を実施し、自走しながら中期経営計画を完成させることができた。今年度で課題解決フェーズが終了したが、伴走支援のフォローアップを通じて、計画のPDCAを進めていく

(7) G社（飲食業）

支援申込時の状況

- ・ 人手不足や社員教育（店長、部長のモラル教育、コンプライアンス）、本部生産性の可視化、目標の定量化（職場分析・評価）、在庫整理、原価管理、物流コストの上昇及びコントロール等、多岐にわたり課題を感じている。一方で会社の強みの整理も行いたく、強みと課題の両方の棚卸しを行っていききたい。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和5年12月6日～令和7年3月6日 13回

官民合同チーム： ・官民合同チーム：伴走コンサルタント 関山潤一 高木久志

沖縄総合事務局経済産業部 企画振興課 幸喜綾子 上江洲渉

推進事務局チーフサブマネージャー 當山修治

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

【企業概要】

県内で多店舗展開を図る飲食業であり、支援を申込時の経営上の課題として、業界で大きな課題となっている人手不足への対応の他、幹部社員の育成（店長、部署長のモラル教育、コンプライアンス）、国際的なサプライチェーンの中、いかに最適な形で、設備や食材等を調達するかという点が挙げられている。経営層をはじめ、スーパーバイザーへのインタビューを進める中で、①トレーニングセンターの機能強化（店長クラスの育成が進んでいない点、パート社員のOffJTの充実）、②自社主導による調達資源（食材・設備）のコントロールが重要と考える。今後、機能別に部門ごと、各店舗のインタビューを進める中で、全体最適を図る上で課題が浮かび上がってくるものとする。経営層はじめ、社内で課題解決を担う中核メンバーと信頼関係を構築しつつ伴走支援を進めている。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月11日～令和7年3月6日 （10回訪問）

【令和6年度の支援】

企業の実態を把握するため総点検フェーズでは、社長以下、経営層や本社の各部門長、県内各店の店長、スーパーバイザーなど広範囲に渡るインタビューを実施。

課題感のうち、本部部門では、海外からの原材料の安定調達、品質管理や衛生管理の面においての本部と店舗の認識のギャップ、修繕対応の見える化、財務面においての中長期計画の作成、人手不足による残業時間の増加、研修と人材育成施策のあり方について影響度や重要度に応じた整理を行う作業を本社の経営陣を交えて行った。

合意した取組課題として下記についてプロジェクト形式で解決を進めていく予定。

① 「人材の循環」実現に向けた「本部人材のプロフェッショナル化」の仕組みづくり

② 会社の魅力の社内外への情報発信について（知的資産の可視化と経営基盤の強化）

現時点では、課題解決フェーズ前の段階ではあるが、同社ではプロジェクト開始前に組織再編を行い、若手の意欲ある社員を課長職に昇格させると同時にプロジェクトリーダーとして伴走支援に取り組むことを進めている。

（8）H社 （建設業）

支援申込時の状況

- ・ ICT建機を導入した土木工事を中核事業として、運送、建築のほか事業の多角化を行っている。
- ・ 全体的に人手が不足しており、特に土木事業については、受注対応ができない状況が続いていることが課題。また、経営に参画する幹部人材の育成が必要である。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和6年1月27日～令和7年2月28日 11回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 森川雅章 宮井英行

沖縄総合事務局経済産業部 エネルギー・燃料課 比嘉美仁

推進事務局サブマネージャー 高江洲聖美

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

【企業概要】

当社は、創業30年の土木を得意とする建設業であるが、組織体制を課題として挙げている。社長からは「人手が足りない、人材採用を急ぎたい」との要望があるが、総務部を担当する常務からはまずは既存業務の棚卸や見直し、改善を行う必要があるとの発言があった。これまで創業者である社長が意思決定を独りで行ってきたことが影響し人材が育っていないと推察。各管理者や従業員のヒアリングを行いながら業務の見える化や共有を実施し総点検を進めている。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月25日～令和7年2月28日 （11回訪問）

【令和6年度の支援】

企業の実態を把握するため総点検フェーズでは、社長以下、事業承継予定である専務、常務、3部門の部長と現場の職長4名にヒアリングを行い、業務の流れと現状の整理を行った。

その後、総点検を行うにあたり、専務、常務、3部長参加のワークショップ形式で企業の目指す姿と現状の問題点の把握を行った。ワークショップの実施を行うことで、これまで社長からのトップダウンでのコミュニケーションのみであった幹部層が話し合いやルール決めを専務中心に行うことができるようになった。その一方で社長とは対話を続ける中で、社長自身のワンマン経営に対する気づきが生まれ、意識の変化と行動変容が起こり始めた。

取組課題として下記を提案し項目については合意、具体的な取組内容は次年度4月以降チーム内で協議し決定する。

【取組課題】

「事業承継をできる体制の構築」

1. 組織体制の確立：①人材育成②人材採用③役割分担の明確化
2. 業務運営に関する事項：①安全管理②設備管理③事務管理

「事業計画の策定」

3. 中長期事業計画及び年度計画の策定

(9) I 社 （設備工事業・小売業）

支援申込時の状況

認識している経営上の課題

- ・ マニュアル等の不足により、人材育成（特にリーダー社員の育成）が出来ていない業務の効率化を図りたい（デジタルツールの活用など）
- ・ 倉庫や配送トラック、営業車両が不足している

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和6年2月2日～令和5年8月1日 8回

課題解決フェーズ： 令和6年9月6日～令和7年3月4日 7回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 関山潤一 小犬丸信哉

沖縄総合事務局経済産業部 政策課 下地まなみ

推進事務局 プロジェクトマネージャー 西里喜明

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

【企業概要】

経営者は人材育成、特にリーダー社員の育成やソフト面の強化（デジタル化）、ハード面の充足（倉庫建設、配送トラック等）に関する支援要望があるが、部門責任者・担当者のインタビュー、経営陣のインタビューを行った結果、コミュニケーションの課題、業務手順・マニュアル化などに関する課題等も指摘されており、それらを整理しながら、長期的課題・短期的課題にまとめ、3点に整理して経営者の合意を得た。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月16日～令和7年3月4日 （11回訪問）

【令和6年度の支援】

前年度3回の訪問で経営者及び部門責任者等との面談、全社員への本事業の説明を終えて、4月から各部門インタビューを5回行い、課題を3点にまとめ整理した。

チーム１：工事部門の業務プロセス分析

当社の重要な収益源である工事部門の業務が本部長に集中しており、本部長が業務過多に陥り、全体を見切れていない。また、本部長が全てを仕切る体制で動いているため、後継者育成ができておらず、全体の業務効率が停滞している。

そのような状態を改善するため、工事部門の業務プロセスを分析し、責任者・担当者の役割分担を明確にし、権限移譲を行い、人材育成と収益力向上を図ることを目的に本プロジェクトを発足する。課題解決フェーズに入り、メンバーの意識もかなり向上してきており、自分事としてプロジェクトに参加しており解決の方向性が見えてきた。

チーム２：組織コミュニケーションの活性化

工事部門、保安部門、配送部門等外出する人が多く、業務部門との連携をはじめ他部門とのコミュニケーションが疎かになり、連携がうまくいかないケースがある。それらを改善するため、組織全体のコミュニケーションをよくし、風通しの良い組織体制を作り、働き甲斐のある職場環境を作ることを目的に本プロジェクトを発足する。課題解決フェーズに入り、組織内コミュニケーションの実態把握のためにアンケート調査を行い、結果をまとめ、改善策として「Ｉ社の７つの習慣」として行動指針を作成し、全社員に浸透させる事とした。４月以降に実施する事となった。

チーム３：業務効率化のためのＩＴ化

全社的にＩＴリテラシーが遅れており、ＩＴ化への取り組みが進んでいない現状を改善し、業務効率化を推進するため本プロジェクトを発足する。

顧客との対応関係を効率化し、よりスムーズに行い、満足度向上を図るため「ＨＰの改修でＱ＆Ａ」を設ける。関連して、全社の業務効率化図るため、基幹システムの運用実態の調査改善を図るべく、取り組んだが、現状では本プロジェクトで扱うには荷が重いという事になり、小さな成功体験を積み重ねることを優先し、ＬＩＮＥ　ＷＯＲＫＳで連絡を取り、業務効率化を図る事とした。

（１０）Ｊ社（飲料製造業）

支援申込時の状況

- ・ 地下水を汲み上げ、自社開発のオリジナル濾過装置によって、ミネラル分のバランスを高水準で保持するミネラルウォーターやトロピカルジュース等を製造・販売
- ・ 新工場の稼働に伴い、増加予定の従業員の教育、資金調達が課題

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和６年３月５日～令和６年９月１３日 ５回

課題解決フェーズ： 令和６年１０月２１日～令和７年３月１１日 ５回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 鈴木紀博 大塚昌子

沖縄総合事務局経済産業部 政策課 神谷龍

推進事務局サブマネージャー 竹内成人

目 標： ① 付加価値額年率の平均１．５％以上増加

② 給与支給総額の年率平均１．５％以上増加

【企業概要】

安心で安全なおいしい飲料をお届けすることを企業目的として掲げ、主力商品であるボトルウォーターをOEM商品として提供を行っている。県内での製造販売の拠点を有することで、競合と比較して価格優位にあり、量販店からの評価も高く引き合いも多い。

しかしながら、設備の生産能力、メンテナンス等による稼働に制約があり、受注があっても対応できないケースが発生している。供給面課題を解決するため、新工場を第2工場として稼働させる予定であるが、それに伴う従業員の雇用、教育が課題として挙げられる。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月25日～令和7年3月11日 （9回訪問）

【令和6年度の支援】

製造、物流等の部門責任者に対する個別インタビューの結果、第2工場を安定的に稼働させるためには本社工場の負担を減少させる必要があり、そのためには当社の次世代幹部候補4名のマネジメントスキル習得が課題として見えてきた。その後、この課題解決に対して当社と協議を重ね、新商品開発プロジェクトを行う中で検討する項目（投資の情報収集及び判断、社内の変更内容の検討、新商品のマーケティング、投資効果の計算及び当社財務への影響の検討等）を経験いただく中で次世代幹部候補4名のスキル習得を促すこととなった。また、新商品開発プロジェクトのミーティングの中で、次世代幹部候補4名のマネジメントスキルの習得方法を評価することもプロジェクトと並行して進めることとなった。

上記の課題解決は2024年10月から開始し、現時点では新商品開発に向けた必要情報を入手して投資判断を行っているところである。また、このプロジェクトを実施する中で次世代幹部候補4名の態度も徐々に変わってきており、経営全般や人材育成・評価等に関する発言も増えてきた。次年度もこのプロジェクトを継続して次世代幹部候補4名のスキルアップを支援していきたい。

（11）K社 （施設管理業）

支援申込時の状況

- ・ 労働力の確保が課題、人員を確保出来ずに営業機会の損失が生じている。
- ・ 離職率が高い事による人材の流出が危惧され、将来的に部長（部門長）や経営層に成長出来る人材の教育が必要。
- ・ 主に清掃部門や技術職系で顕著な年齢層の高齢化に伴うDX化の推進に向けての抵抗感の払拭と各部門や現場に適したDX化や業務効率化方法の模索。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和6年3月7日～令和7年3月13日 16回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 新堀 毅 宮木公平

沖縄総合事務局経済産業部 企画振興課 棚原桂子、親泊興平

推進事務局サブマネージャー 竹内 成人

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

【企業概要】

同社の提供する施設管理サービスは、労働集約的な事業内容であり、若者の就職志向が低いと

いう業界全体に共通する課題がある。同社においても熟練の技能者の高齢化が進む中、技術取得には時間がかかるため次代を担う新たな働き手の確保が課題となっている。現場の業務を担う人材確保のためには、離職を防止し、定着率の高い働きやすい職場づくりに取り組む必要がある。その環境を整備するためには経営に参画する幹部人材、将来的には人口減少が見込まれる中、人材育成も重要課題として捉え、伴走支援を進めていきたい。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月17日～令和7年3月14日 （12回訪問）

【令和6年度の支援】

当社が考える働きやすい職場づくりや人材育成について、経営陣から現場責任者まで幅広い方々を対象に、各々が考えるありたい姿と現実とのギャップを中心とした個別インタビューを実施。その結果、管理者を含めた人事評価、人材育成の仕組みがないことがわかり、当チームでは本質的な課題として業務の標準化を上げた。これに対して、当社は企業価値（ブランド）の向上、管理職のマネジメント向上、社内ルールの設定・明確化、を重要課題として認識していることから、課題解決に取り組む内容を協議し、美装・警備・施設管理の3部門の業務標準化に取り組むこととなった。そして、この課題解決の成果を人材育成及び評価、社内ルール策定に繋げる流れを構築した。

上記の課題解決として、2025年3月に課題解決キックオフを実施し、当社経営陣やプロジェクトメンバーと課題解決の目的、目標、スケジュール等を共有した。今後は3つのプロジェクトチームで業務の棚卸しから着手し、2025年度中の業務及びスキル標準化の基礎を作っていきたい。

（12）L社 （健康食品小売業）

支援申込時の状況

- ・ 売上拡大を重視した感覚に頼った経営を行っているため、経営計画が立てられず部門ごとの課題・情報共有ができない状況にある

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和6年2月21日～令和6年12月19日 9回

課題解決フェーズ： 令和6年1月30日～令和6年3月6日 3回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 関山潤一 鈴木紀博

沖縄総合事務局経済産業部 企画振興課 新垣和也

推進事務局サブマネージャー 安谷屋盛広

目 標： ① 付加価値額の年率平均1.5%以上増加

② 県外市場への取組みを展開する

【企業概要】

健康食品販売会社の製造部門として設立したが、現在では、製造・販売まで手掛け、ECサイトによる通販が大きく伸びている。しかしながら、人材面及び経営政策・制度面の立ち遅れから、後継者として位置づけられているオーナーの息子である取締役が不安を感じて当事業へ応募した。物流面、顧客管理面、商品開発体制等様々な課題に対し、オーナーの意向が強く、組織的運営がなかなか取りづらい傾向があるが、今後本事業を活用して良い会社、風通しの良い会社にしていきたい。

令和6年度の支援期間： 令和6年4月4日～令和7年3月6日 (11回訪問)

【令和6年度の支援】

企業側で取り組みたい経営課題について絞り込みを行った。

課題提案の結果、課題解決フェーズで取り組む課題として

- (1) 後継予定者へ事業承継の準備を支援
- (2) 公平性の高い人事評価制度の策定を進めるため 評価指標としてKPIを設定

(13) L社 (卸売業)

支援申込時の状況

- ・ 社長の敏腕により財務内容は安定、売上も県外が半分を占めている。県内の業況として県外大手が参画しており直接の競合として脅威となっている。

近年は計画的に銀行からの提案で行ったM&Aを2件取り組んだが、異業種であり当初の想定よりも社長自身の時間を要している状況で本体の経営リソースが不足している。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和6年9月6日～令和7年3月4日 5回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 鈴木紀博 高木久志

沖縄総合事務局経済産業部 環境資源課 瀬名波綾真

推進事務局 プロジェクトマネージャー 高江洲聖美

- 目 標：
- ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均4%以上増加させること（役員報酬額を除く）
 - 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 付加価値額の年率平均1.5%以上増加

【企業概要と令和6年の支援内容】

総点検フェーズでは社長、営業本部長、経理本部長の経営幹部3名、その他10人の各課課長または主任にヒアリングを実施。若く事業承継をした社長は20年以上経営を行っているためワンマンに近い経営状況になっており、社員の自主性が感じられないことが、課題として認識されている。総点検結果の報告の中で課長クラスの社員は会社や県内業況を懸念して改善を希望していることがわかった。取組課題の案を6項目提案し、内容について納得いただく。その中から経営幹部で取組課題を決定し、次年度4月以降チームと協議した上で取組課題と計画を決定する。

(14) M社 (食品製造業)

支援申込時の状況

- ・ 当社は加工品の製造販売を事業内容とする。県内4カ所の農場を有し、原材料の加工から卸売りまで一貫体制で供給を行っている。
- ・ 外部環境の変化、悪天候（台風等）による老朽化した設備の修繕対応、生産能力の不足が課題である。
- ・ 組織内部の課題として、現場改善を提案できるボトムアップ型の人材育成ができていな

い、現場における生産効率化が課題であり、供給量が伸び悩んでいる。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和6年10月18日～令和7年3月11日 6回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 池原文博 納塚大

沖縄総合事務局経済産業部 消費経済室 森田綾乃

推進事務局サブマネージャー 金城寛人

目 標： ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均4%以上増加させること（役員報酬額を除く）

② 付加価値額年率の平均1.5%以上増加

③ 沖縄県外市場への展開に取り組むこと

【企業概要と令和6年の支援内容】

外部環境の変化(ウクライナ紛争、中東情勢による原料価格の高騰、サプライチェーンの影響、物流コストの上昇)、悪天候(台風等)による老朽化した設備の修繕対応、生産の担い手不足(3K職場、外国人技能実習生頼み)が面談時の課題として挙げられている他、組織内部の課題として、現場改善を提案できるボトムアップ型の人材育成ができていないことで、生産現場における効率化、ノウハウの横展開が不十分であり、供給量が伸び悩んでいる。

本年度は、対象企業の経営課題を明確化するとともに、幹部から現場担当者までの認識を共有することを目的として、初回面談から複数の生産拠点への視察と現場ヒアリングを段階的に実施した。初回訪問では、支援の目的および進め方を企業の幹部に説明するとともに、現状認識や課題感について対話形式で意見を交わし、相互理解と信頼関係の醸成を図った。その後、複数回にわたり生産現場を視察し、幹部層と現場従業員の双方から話をうかがうことで、施設の老朽化や人材の不足、作業負担の偏りなどを具体的に把握するに至った。

視察やヒアリングを通じ、幹部層と現場のあいだに認識のずれがあること、さらに人事評価や設備投資の計画が不透明であることが従業員のモチベーションや生産効率に影響していることが明らかになってきている。とりわけ、一部の拠点では老朽設備の修繕が遅れ、営繕担当に負荷が集中している実態が認められ、これが業務効率や人材定着にも波及しているとの指摘が聞かれた。また、現場の改善意識や具体的な提案が社内ですら十分に共有されず、結果として実行に至りにくい状況も浮かび上がった。

本年度の支援では、以上のように企業全体の現状把握と主要課題を特定するための活動を中心として進めてきた。今後は、ヒアリングで得られた知見と合意事項を整理しながら、幹部を含む関係者との協議を重ねて優先順位を定め、実効性のある改善策を提案・支援していく。

(15) N社 (建設業)

支援申込時の状況

- ・ 設計から施工、インテリアコーディネートまでを自社で一貫対応し、戸建住宅や公共施設、リノベーションなど多岐にわたる建築を手掛けている。
- ・ 省エネ住宅の提供や女性の活躍推進など、SDGs関連の取り組みにも力を入れている。

全体支援期間 課題設定フェーズ 令和6年10月18日～令和7年3月11日 6回

官民合同チーム： 官民合同チーム：伴走コンサルタント 関山潤一 竹内成人

沖縄総合事務局経済産業部企画振興課 棚原桂子

推進事務局プロジェクトマネージャー 安谷屋盛広

- 目 標： ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均４％以上増加させること（役員報酬額を除く）
- ② 付加価値額の年率平均１．５％以上増加
- ③ 県外市場への取組みを展開する

【企業概要と令和６年の支援内容】

人を大切に育てる社風、社員同士が仲良く助け合いながら仕事に取り組む雰囲気が特徴。また、家族経営の企業であり、トップダウン型の経営スタイルがこれまでは採用されていた。しかし創業１００周年を目指すにあたり、現場の社員が、課題の本質に向き合い、机上の理論ではなく、現場で生かせる仕組みを自ら考えながらつくりあげていく仕組みを企業に根付かせるため本事業に応募した ①事業の安定と成長 - 収益性の確保、案件獲得仕組み作り、品質管理と安全管理 - 建設業法、労働安全対策 ②人材育成と確保 - 技術継承、職人の確保、働き方改革 ③ブランディングの構築を軸に支援を行う予定である。

（１６）〇社 （観光業）

支援申込時の状況

- ・ 北部地区の外部環境変化（世界自然遺産登録 ２０２５年ジャングリアの開業）に対応するための戦略的な人材育成
- ・ 既存事業（テーマパーク）の観光客の取込み強化 ブランド力向上

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和６年８月２９日～令和７年３月７日 ７回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 新堀毅 金城寛人

沖縄総合事務局経済産業部 企画振興課 新垣和也

推進事務局チーフサブマネージャー 當山修治

- 目 標： ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均４％以上増加させること（役員報酬額を除く）
- 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 付加価値額の年率平均１．５％以上増加

【企業概要と令和６年度の支援内容】

自社の運営するテーマパークは入場料、物販小売、飲食部門が主な収入となっている。入場者は国内外個人（ＢｔｏＣ）、修学旅行など団体旅行客（ＢｔｏＢ）が利用。事業多角化の一環として、コンドミニアム型宿泊施設を自社敷地内に運営、ＯＴＡ（ネット予約型エージェント）利用を中心に２世帯ファミリーや合宿など１０名規模のグループ宿泊の需要に対応しており、リゾートホテルとの差別化により自社事業の柱となりつつある。

- ① 北部地区の外部環境変化（世界自然遺産登録 ２０２５年ジャングリアの開業）に対応するための戦略的な人材育成
- ② 既存事業（テーマパーク）の観光客の取込み強化 ブランド力向上

コロナ禍による観光客数の大幅な減少により、債務超過となった。２０２３年より売上は回復基調にあり、宿泊事業も新たな事業の柱として育つ中、外部環境の変化（やんばるの世界自然遺産登録、２０２５年ジャングリア開業、国内外ＦＩＴ（海外個人インバウンド旅行客）の回帰は追い風となる。銀行との調整による経営改善計画を進めつつ、今後、経営基盤を安定的に

支え、戦略的な事業展開を支え経営に参画する人材育成を図る必要がある。

伴走支援チームとしては、インタビューによる事実確認と伴走支援チームの仮説を基に、課題相關図を作成。課題について、手段と目的、業務プロセスの視点、顧客の視点、財務戦略の視点で整理。現在、社長をはじめ役員と課題について認識を共有し、取組課題の提案を行う段階にある。

(17) P社 (惣菜製造小売業)

支援申込時の状況

- ・ 県内外に多店舗展開を進めており、海外についても市場調査も兼ねて現地の物産展に積極的に出展。
- ・ 直営店方式による多店舗展開を進めているが、現場を担う人材の確保、店長、経営を支える本部管理職の育成、組織強化が課題となっている。特に労働力が売手市場の中で、育てた人材の離職も多く苦慮している。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和7年1月29日～令和7年3月10日 3回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 櫻田登紀子 小犬丸信哉

沖縄総合事務局経済産業部 経済産業危機管理対策官付 上間矢次

推進事務局サブマネージャー 金城寛人

- 目 標： ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均4%以上増加させること（役員報酬額を除く）
- ② 付加価値額の年率平均1.5%以上増加
- ③ 決算書を従業員に開示すること
- ④ 沖縄県外市場への展開に取り組むこと

【企業概要と令和6年度の支援内容】

直営店方式による多店舗展開を進めているが、現場を担う人材の確保、店長、経営を支える本部管理職の育成、組織強化が課題となっている。特に労働力が売手市場の中で、育てた人材の離職も多く苦慮している。今後の出店計画と併せた人材育成、人事評価制度（従業員を評価し働きがいと成長をしてもらい給与をアップするため）が今後の成長戦略を展開する上で大きな課題と考える。

本年度は、まず経営トップとの初回面談を行い、その後、複数店舗への視察や財務・事業運営の担当者へのインタビューを段階的に実施してきた。初回面談では、事業拡大の経緯や今後の展望、経営者が重視するブランドのこだわりなどを詳細に聞き取り、そこから得られた仮説をもとに、実際の店舗オペレーションやスタッフの動きを視察によって確認した。あわせて、財務部門や事業本部の責任者にも個別に話を聞き、店舗別の収支管理や人事評価制度の運用状況、スタッフ育成の取り組みなどについて具体的な情報を収集した。

一連のヒアリングからは、ブランドの価値を高めようとする姿勢が全社的に浸透している一方で、急速な店舗拡大に対して管理部門の仕組みや人材が追いついていない現状がみえてきている。特に、人材定着の難しさや評価制度の未整備による定着率への影響、複数店舗を円滑に運営するための財務管理やオペレーションの標準化が十分になされていない点などが認識された。さらに、海外展開特有の法規制や物流上のリスクといった要素についても把握。

本年度の支援では、こうした現状と課題を洗い出すことを主眼として、経営トップから現場

のキーパーソンに至るまで幅広く情報を収集し、組織全体を俯瞰的に把握する体制を整備してきた。今後は、引き続き、各部署担当者へのヒアリングを進め、収集した情報や企業内の声を整理し、伴走チームとしての仮説課題の設定と支援企業との合意形成を行う（課題解決フェーズ）。

（18）Q社（設計サービス業）

支援申込時の状況

- ・ 社員の離職率が高く、離職率低下に向けて管理職向けマネジメント研修の実施や人事考課制度の見直しを行っている。今後は人事考課制度の運用や働き甲斐のある職場づくりといった人事面のアップデートが課題である。また、今後を見据えて2023年9月に品質方針と環境方針を打ち出したが、それを実行する人材の育成も課題である。

全体支援期間 課題設定フェーズ： 令和7年3月6日 1回

官民合同チーム： 伴走コンサルタント 竹内成人 安谷屋盛広
沖縄総合事務局経済産業部 企画振興課 新垣和也
推進事務局 プロジェクトマネージャー 西里喜明

- 目 標： ① 非正規雇用も含め従業員一人当たりの給与総額を年率平均4%以上増加させること（役員報酬額を除く）
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 付加価値額の年率平均1.5%以上増加

【企業概要と令和6年度の支援内容】

当社は建設コンサルタントとして、調査・企画から建築設計、土木設計、構造設計、設備設計、測量・土質調査等の総合的な技術力を活かしたトータルコンサルティングサービスを提供している。これまで培ってきた経験と幅広い技術力を駆使し、時代の変化に対応した革新を続け、当社の「総合力」で持続可能なまちづくりの実現に貢献していく。

当社はこれまで住宅、商業施設、観光施設(ホテル等)だけでなく、文化財、公共施設、庁舎、公共交通等様々な建築物に携わってきた。また、建築物だけでなく都市計画や総合計画等都市・地域づくりにも携わっており、沖縄県都市計画区域マスタープラン改定業務委託や公営住宅等長寿命化計画策定業務といった実績を有する。

今後、総点検を経て課題設定を行っていく予定である。

フォローアップ終了案件

（1）R社（菓子製造業）

フォローアップの状況

- ・ 令和5年度で伴走支援を終了し、フォローアップに移行しているが、コロナ禍の終息とともに経営環境が大きく変化・改善し、現場が忙しくなってきたためプロジェクトチーム活動が停滞している。人手不足も相まって現場を優先せざるを得ない状況となっており、やむを得ない状態であると認識しているが、伴走支援で取り組んだ課題解決の方向性は堅持しており、生産性は相当向上していると評価している。

人材採用を強化し体制整備と併せて、プロジェクト活動をより一層推進し、経営基盤の強化、収益性向上を図り、企業としての成長・発展を期すべく次年度計画を描いている。

フォローアップ日時： 令和6年11月19日 1回

- 目 標： ① 付加価値額の年率平均1.5%以上増加
→昨年度決算対比 407.9%増加
② 給与支給総額の年率平均1.5%以上増加
→販売員給与総額 8.1%増加

(2) S社 (卸売業)

フォローアップの状況

- ・ 10年後の企業のあり方が定まらなかった社長が、伴走チームとの対話を通じて、実現したいことは「社員の給与増」と「利益重視型企業への転換」であると決意し、社員に宣言。
2023年3月決算では、初の売上高過去最高を達成し、大幅な給与増を実行。
若手の変化を機に部長の意識が変わりはじめ、部長層が権限移譲や人材育成について考えて取り組むようになった。
支援終了後もプロジェクトチームを幹部会として存続。継続支援の要望があったため、一般社団法人沖縄県中小企業診断士協会による伴走支援（有料）を実施中

フォローアップ日時： 令和6年6月21日 12月12日

- 目 標： ① 給与支給総額の年率平均1.5%以上増加→対前年比109%
② 沖縄県所得向上応援企業承認制度の認定取得→令和5年11月認定取得
③ 県外市場展開：達成 【前年度比118.5%増】

(3) T社 (菓子製造業)

フォローアップの状況

- ・ コロナ禍からの観光回復の影響もあり、過去最高の売上、営業利益を記録した。
規程類の整理・修正を通じ、業務執行状況を管理部門が共有し、業務の標準化を進めることができた他、各部門が切磋琢磨することを支え、社員が積極的に改善活動に参画する体制づくりを行えた。
- ・ 従業員のやる気を醸成するために人事評価制度を再構築する道筋ができた。
新人社員への教育環境について、インタビューにて各部門や現場から出ていた意見を踏まえ、入社直後に現場へ配置させることをやめ、管理部による全体オリエンテーションを実施し、当社の理念や制度など、基本的な情報を共有する期間を設けた。社長や職員と部長職の不在の問題点について検討することができ、自社の取組として、リーダー向けの研修を実施することとなった。
これまで整理が必要と認識しつつも整備できなかった規程類について、管理部として担当者配置し、自ら総点検を行い見直しすることができた。

フォローアップ日時： 令和6年11月26日

- 目 標： ① 付加価値額の年率平均1.5%以上増加→昨年度決算対比165.6%
② 給与支給総額の年率平均1.5%以上増加→前年度対比 24.25%

- ③ 沖縄県所得向上応援企業承認制度の認定取得⇒未達成
- ④ 5年以内に株式市場への上場⇒未達成

2. 支援先企業選定について

本年度より公募による申込を行い、6社の支援を決定した。

(1) 審査委員会

上記公募により、申請書を提出した企業について、審査委員による審査を経て支援を決定。審査については、下記の通り実施した。

<委員>

- ・内閣府沖縄総合事務局経済産業部企画振興課長 多和田悟（委員長）
- ・中小企業基盤整備機構沖縄事務所 所長 伊原誠
- ・沖縄県産業振興公社 経営支援部 部長 外間一樹
- ・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6年6月27日（木）（審査会開催委員へ説明） 4社

A社 B社 C社 D社

（第2回）令和6年12月20日（金）（書面審査により審査委員へ説明） 1社

E社

（第3回）令和7年2月20日（木）（書面審査により審査委員へ説明） 1社

F社

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として、当事務局サブマネージャーから登用。
書類選考の後、面談の結果、3名を伴走コンサルタントとして登録を行った。

面談日：令和6年8月21日（水）15時30分

金城寛人 中小企業診断士

安谷屋盛広 中小企業診断士 ITコーディネーター

竹内成人 中小企業診断士

- (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 多和田悟
- ・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

4. 支援ノウハウの蓄積・横展開に係る活動について

(1) 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、平準化を諮ることを目的とし、本事業における県内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。

① 第1回 伴走コンサルタント等意見交換会

【日時】令和6年12月2日（月）13：00～16：00

【目的】沖縄伴走支援の効果的な支援体制の在り方について

・課題設定に関する意見交換（アプローチ方法や現場の課題感等について）

【会場】

・沖縄産業支援センター1階 ホール

【参加対象】

・内閣府沖縄総合事務局 企画振興課

・沖縄県内の登録伴走コンサルタント

鈴木氏、関山氏、金城氏、竹内氏、安谷屋氏

・沖縄官民合同伴走型支援事務局員

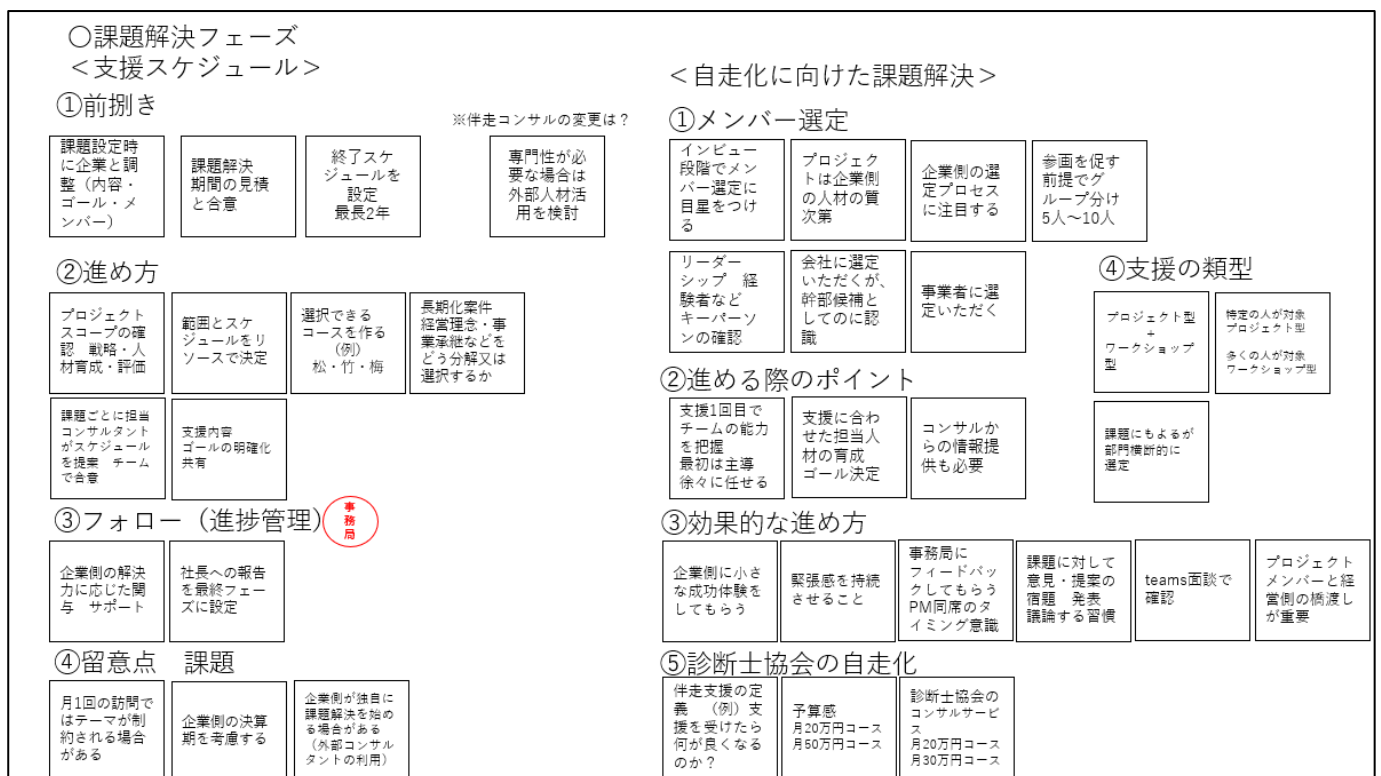
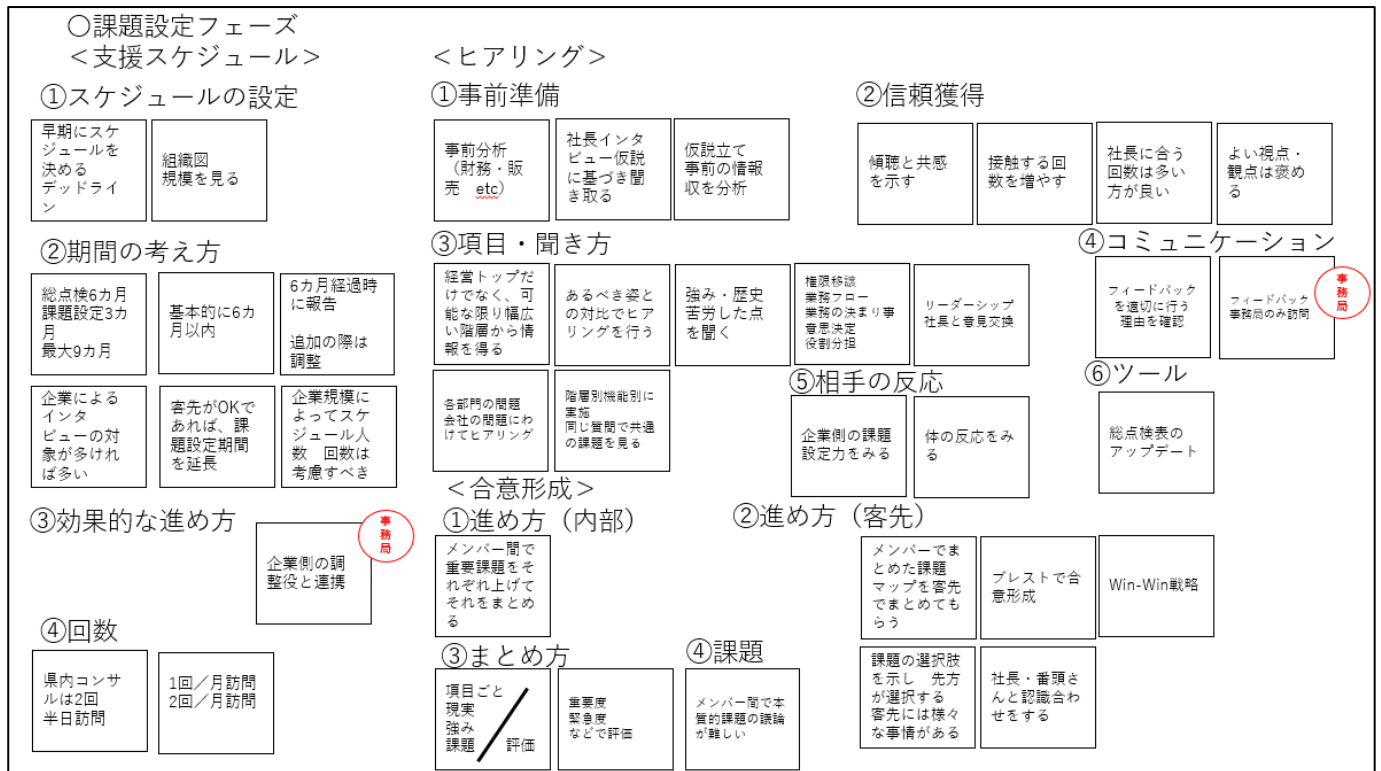
【意見交換会の内容】

課題設定、課題解決の各フェーズについて、どのような視点に基づいて支援を進めると効果的か、伴走コンサルタントを交えて意見交換を実施。

下記のフェーズごとに重要ポイントをまとめて、可視化と認識の共有を図った。

課題設定フェーズ：支援スケジュール、ヒアリング、合意形成

課題解決フェーズ：支援スケジュール、自走化に向けた課題解決



② 第2回 伴走コンサルタント等意見交換会

【日時】令和7年2月3日（月）14:00～17:00

【目的】支援ノウハウの蓄積、共有による業務の質的向上について

【会場】沖縄産業支援センター3階 302会議室

【参加対象】

- ・ 内閣府沖縄総合事務局 企画振興課
- ・ 沖縄県内の登録伴走コンサルタント
鈴木氏、関山氏、金城氏、竹内氏、安谷屋氏
- ・ 沖縄官民合同伴走型支援事務局員

【意見交換会の内容】

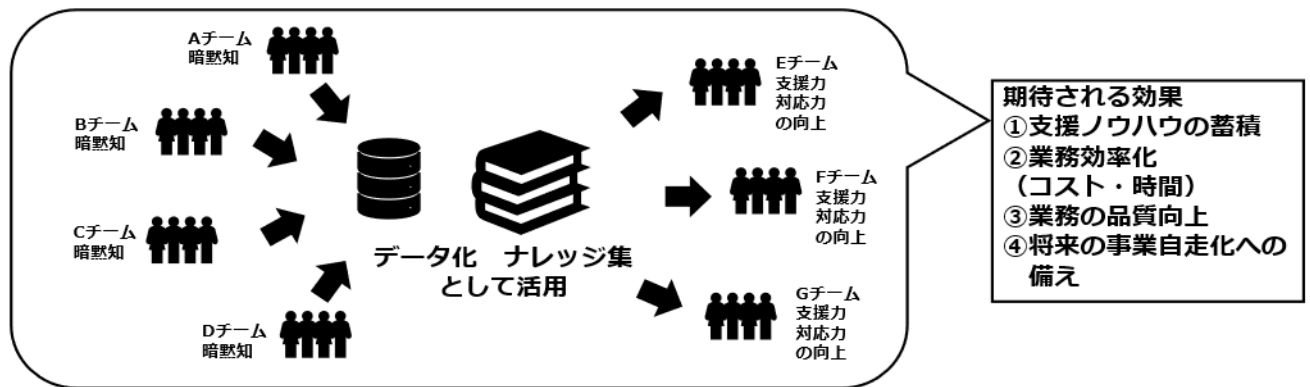
前回の意見交換会の実施内容を踏まえ、伴走支援事業を進める上で、ナレッジ集の策定について提案を行った。主な意見としては下記の通り

- ・ 企業規模に応じて訪問回数の調整が必要
- ・ 組織図を活用しインタビュースケジュールを検討する
- ・ 客先のキーマンとの関係性構築（特に代表取締役とは接点を多くフィードバックも行う）
- ・ 階層別に応じたコミュニケーションの取り方・留意点
- ・ 支援チーム内での振り返り、方向性の確認

沖縄官民合同伴走型支援事業におけるナレッジベースの考え方

- ① ナレッジ（knowledge）は「知識」という意味で用いられるビジネス用語
- ② ベースとは、「データベース」「情報の集まり」のこと
ビジネスにおけるナレッジベースは「知識のデータベース」のことであり、「業務に関する知識情報がまとめられたもの」を意味する。

沖縄官民合同伴走型支援事業では、伴走支援20チームの支援実績を有する支援の過程で得られた経験や知識についての「暗黙知」を「形式知」に変換、共有・活用しノウハウの蓄積、業務効率化、業務の品質向上・共通化を図る 将来の伴走支援事業の自走化にも有効



策定にあたっての検討事項 良い点、悪い点について意見出しを行った

【良い点】

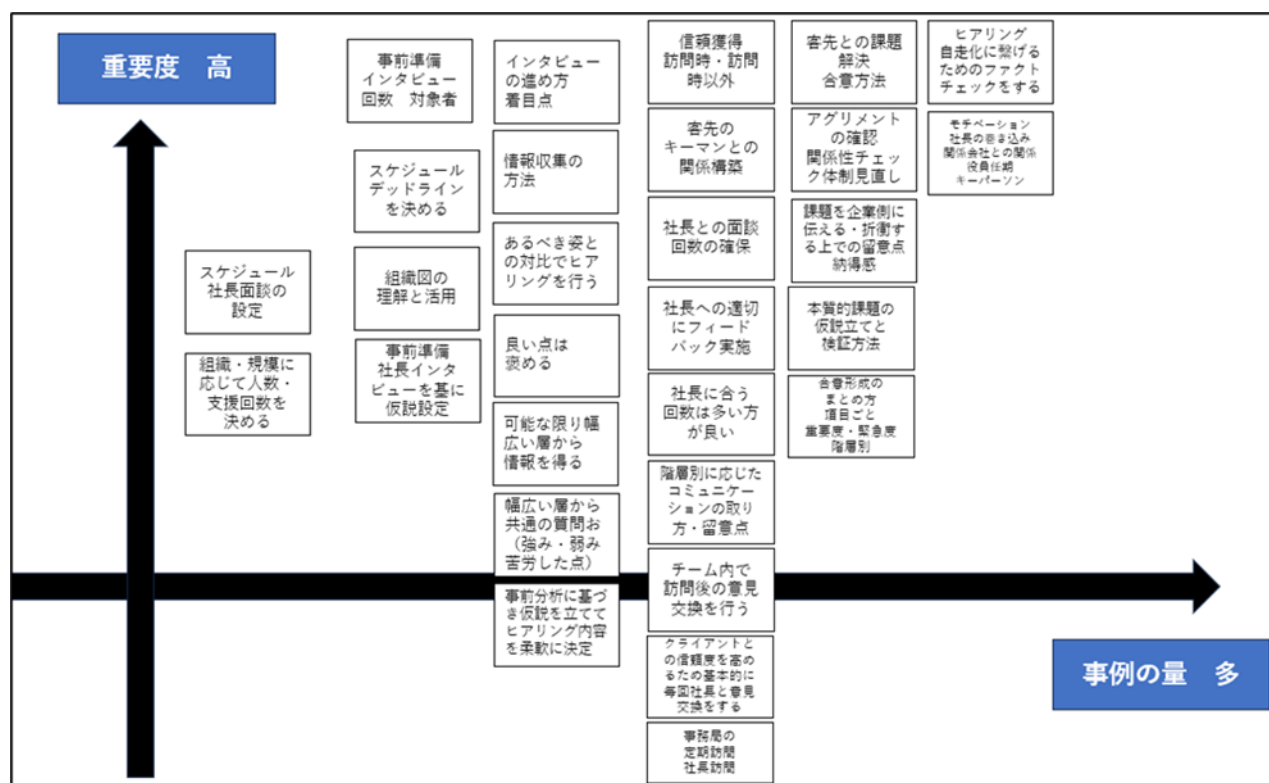
ノウハウの共有が可能
 チーム内での取組のまとめを残せる
 伴走支援スキルの底上げ
 支援手法等の選択肢の共有
 ガイドラインがあると進めやすい
 (チェックポイント・マイルストーンetc)
 企業に寄り添ったやり方を検討できる
 コンサルティングの事前検討に使用できる
 (目線合わせ 共通ノウハウ)
 一定の品質の担保 支援スピードの安定
 各々の強みの再認識
 コンサルの得意分野に寄せるのを防ぐ

【悪い点】

コンサルタントの活動の制限
 策定に手間と時間がかかる

【策定にあたり 検討事項】

重要度の高いものから着手
 事例をベースにまとめる (成功事例と教訓)
 エッセンスをまとめる
 ネガティブな情報も重要
 支援振り返りのまとめが重要



(2) 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6年12月2日（月）10：00～12：00

沖縄産業支援センター1階 ホール

委員：内閣府沖縄総合事務局 企画振興課長 多和田悟
中小企業基盤整備機構沖縄事務所 所長 伊原誠
琉球大学 国際地域創造学部 教授 瀬口浩一
(公財) 沖縄県産業振興公社 経営支援部長 外間一樹
沖縄県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 上地哲
沖縄県商工労働部 産業政策課 副参事 宮国順英(欠席)

議 題

① 各委員からのご意見に対する対応状況について

主な意見

課題設定から課題解決に至るまで2年で行えるものか？ 支援機関として十分ではないのではないか？

➡自走化という観点から、沖縄県中小企業診断士協会での継続支援を行っているほか、県産業公社など他の機関への橋渡しも行っている。課題解決のスピードに差が出る理由：企業規模、従業員の習熟度、対象企業の状況などにより異なってくる。

「当初の課題と本質的な課題を繋げていくことが重要と考える。その中で、総点検に7ヶ月～11ヶ月かかるケースもある。2年という限られた期間でどう考えるか？」

➡本質的課題（裏課題）への到達に時間がかかることが問題。企業規模に応じて、経営者または支援対象者の腹落ち度合を確認しながら、対応していく。伴走支援においては、特に自走化を重視し、じっくりと時間をかけて取り組んでいる。

「自走化する際にデータを扱うことができる人材育成が重要と考える。その対応についてはどうお考えか？」

➡機能別の課題については、公社のプロフェッション人材と連携していくことも検討している。例えば、製造原価が見えていない場合など、マニュアルとは別の個別対応をせざるを得ない状況がある。別の案件の特性に応じて提案することがある。一方で、支援期間も限られているので他の支援機関と連携しながら進めていきたい。

① 伴走支援企業の進捗状況について

事務局より支援開始からの進捗状況

(令和4年から令和6年12月まで19社対象)

1～7社目：課題設定・解決を経て伴走支援終了段階。

8～19社目：初期段階や課題解決中の段階。

② 伴走支援事業の自走化について

将来的には中堅中小企業等の「稼ぐ力」を向上させる基盤の造成・強化に向けて、民間契約ベースの支援へと移行の検討が必要である。

IV 考察

1. 本事業における主な成果

令和4年5月にスタートした本事業は本年度で3年目となり、昨年度の15件に6件加えて21件の支援で展開している。

本年度実績は次のとおりである。

- (1) フォローアップ終了案件 3件
- (2) フォローアップ案件 6件
- (3) 課題解決フェーズ案件 3件
- (4) 課題設定フェーズ案件 9件

計21件の伴走支援事業を推進した。

(1) フォローアップ終了案件3件

フォローアップ終了案件の3件はいずれも当初の目標は達成しており、うち2社は売上高がコロナ禍以前を上回り好調な業績を示している。

各社とも現場の人繰りに苦慮しているところであるが、伴走支援により、社員のモチベーション・意識が向上しており、人的生産性は大きく向上している。売上高が100億円を突破し、社員も自信を回復し若手管理者の意欲がかなり高くなっている企業もある。

(2) 本年度支援終了 フォローアップ案件6件

フォローアップ案件の6件はいずれも業績は安定しており、課題解決フェーズで取り組んだプロジェクトを自社内で自走化できるようにフォローアップ支援で重点を置いて取り組みを推進する。

うち2社は売上高が100億円を超えており、県内のリーディングカンパニーとして、業界を引っ張っていく存在となっている他、業界内トップ企業としての地位を維持しながら、更なる成長を目指して全社員一丸となって新年度に向けて取り組む意欲を見せている企業もある。総じて、売り上げは上向き傾向であり、社員のモチベーション・意識はかなり向上し、生産性向上に対する意識・意欲も増している。

(3) 課題解決フェーズ案件 3件

課題解決案件フェーズの3件は、課題設定に関して、経営者との合意形成がうまくいき、経営者の腹落ちの下で、解決に取り組んでおり、比較的順調に進んでいる。各社とも伴走支援業務を理解しており、伴走コンサルタントとの信頼関係のもとお互いの役割分担を明確にしながら現場の改善活動に積極的に取り組んでいる。

(4) 課題設定フェーズ案件 9件

課題設定フェーズ案件の9件は、総点検インタビューを終え、もしくはインタビュー中の案件であり、課題の優先順位付けや課題設定に向けて責任者や担当者と鋭意協

議中であり、本質的課題（裏課題）と表層的課題の整理を行っている最中である。次年度に向けてチーム内で合意形成を図り、企業側と再確認を行うべく取り組んでいる。

今後の事業展開

次年度は公募による新規案件発掘（３件）を実施し、最終的には総数２４社（終了の３件含む）の企業支援を行う予定である。

また、本伴走支援事業の自走化を目指し、県内伴走コンサルタントの拡充及び支援体制を強化しつつ、支援企業の課題解決を図り、企業側の自走化を目指し、最終的な成果を出していけるような取り組みを行う。

本年度フォローアップ終了案件の３件も業績向上と併せて、社員のモチベーションも上がり、組織活性化が図られつつあることは、本伴走支援事業の貢献もあるものと思慮する。

フォローアップ案件６件、課題解決フェーズ案件３件、課題設定フェーズ案件９件、新規発掘案件３件（予定）を真摯に支援し、沖縄県の中核企業の稼ぐ力を向上させ、所得向上、働き甲斐のある職場づくりに貢献していきたい。併せて伴走支援事務局及び本事業の自走化に向けた取組も強化する。