

那 覇 市
市内中小企業経営実態調査
報 告 書
【概要版】

令和4年3月

那 覇 市

目 次

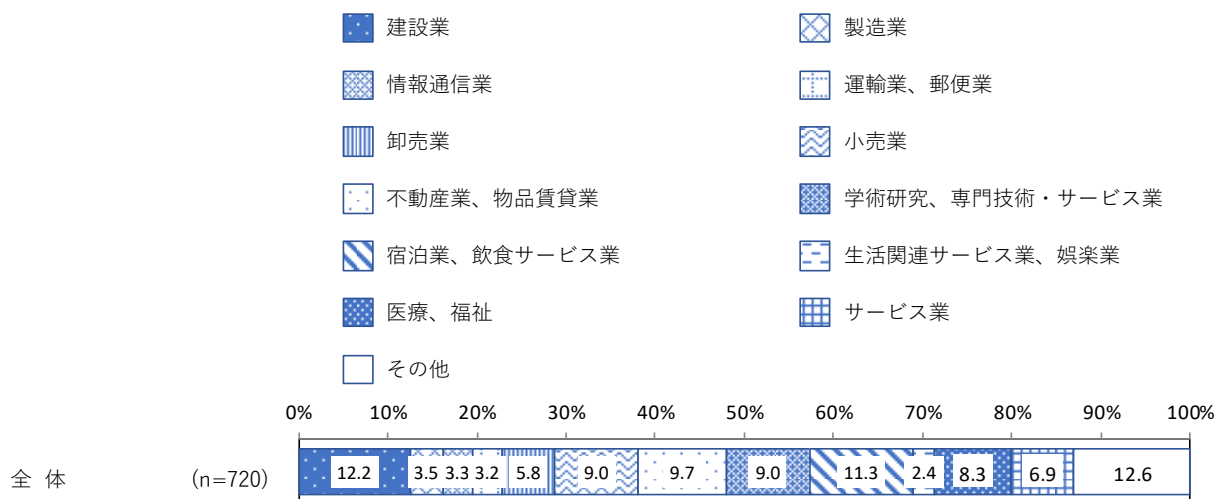
【1】 調査結果概要	2
企業概要について	2
1. 人材の育成・定着について	5
2. 事業承継（会社の経営を後継者に引き継ぐこと）について	7
3. 資金調達（融資）について	9
4. デジタル化について	11
5. 仕入・販売の状況、販路開拓について	13
6. 新事業展開について	16
7. マーケティングについて	18
8. With コロナ、After コロナへの取組について	20
【2】 調査結果のまとめ	24
（1）ヒト	24
（2）モノ	25
（3）カネ	26
（4）情報	27

【1】調査結果概要

企業概要について

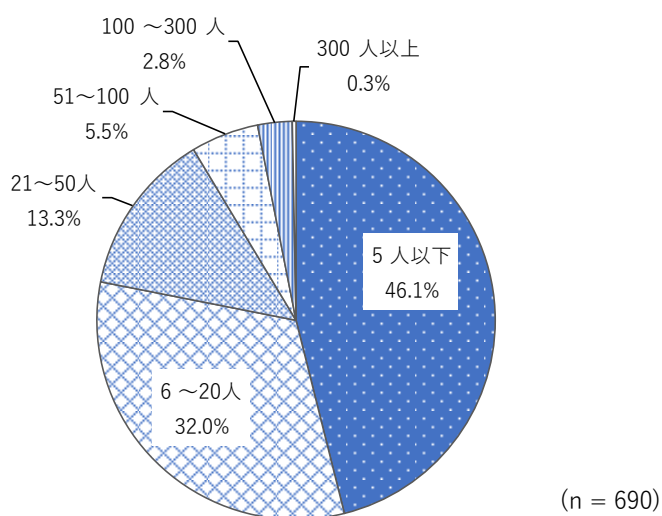
(1)業種

「その他」が 12.6%と最も高く、次いで「建設業」が 12.2%、「宿泊業、飲食サービス業」が 11.3%となっている。



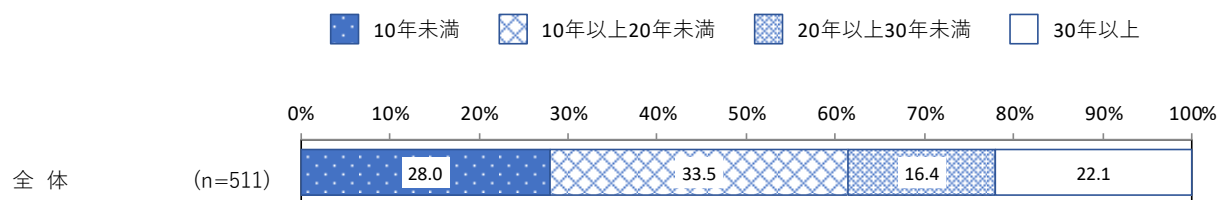
(2)従業員数

「5人以下」が 46.1%と最も高く、次いで「6～20人」が 32.0%、「21～50人」が 13.3%となっている。



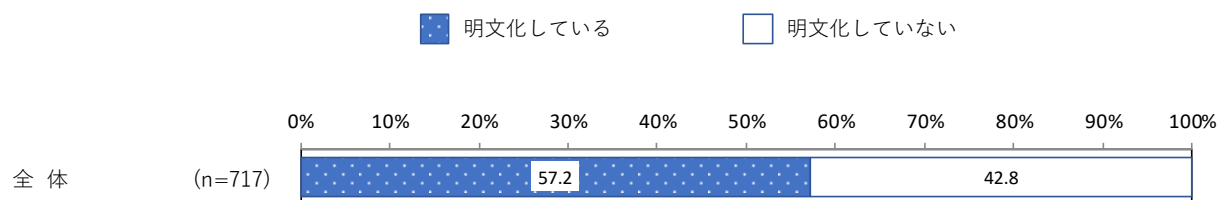
(3) 設立年数

「10 年以上 20 年未満」が 33.5%と最も高く、次いで「10 年未満」が 28.0%、「30 年以上」が 22.1%となっている。



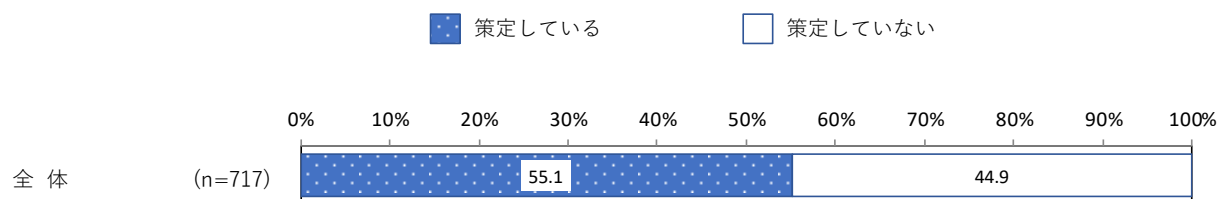
(4) 経営理念は明文化されているか

「明文化している」は 57.2%、「明文化していない」は 42.8%であった。



(5) 経営計画は策定されているか

「策定している」は 55.1%、「策定していない」は 44.9%であった。



(6) 同業他社と比較した際の自社の経営資源・経営力の優劣

【ヒト】

「人材」では「優れている」と回答した企業は 29.3%、「組織力」では 18.2%となっている。

【モノ】

「商品（製品）・サービス力」では「優れている」と回答した企業が 36.4%と他の項目に比べて高くなっているが、その他の項目では 20%未満にとどまっている。

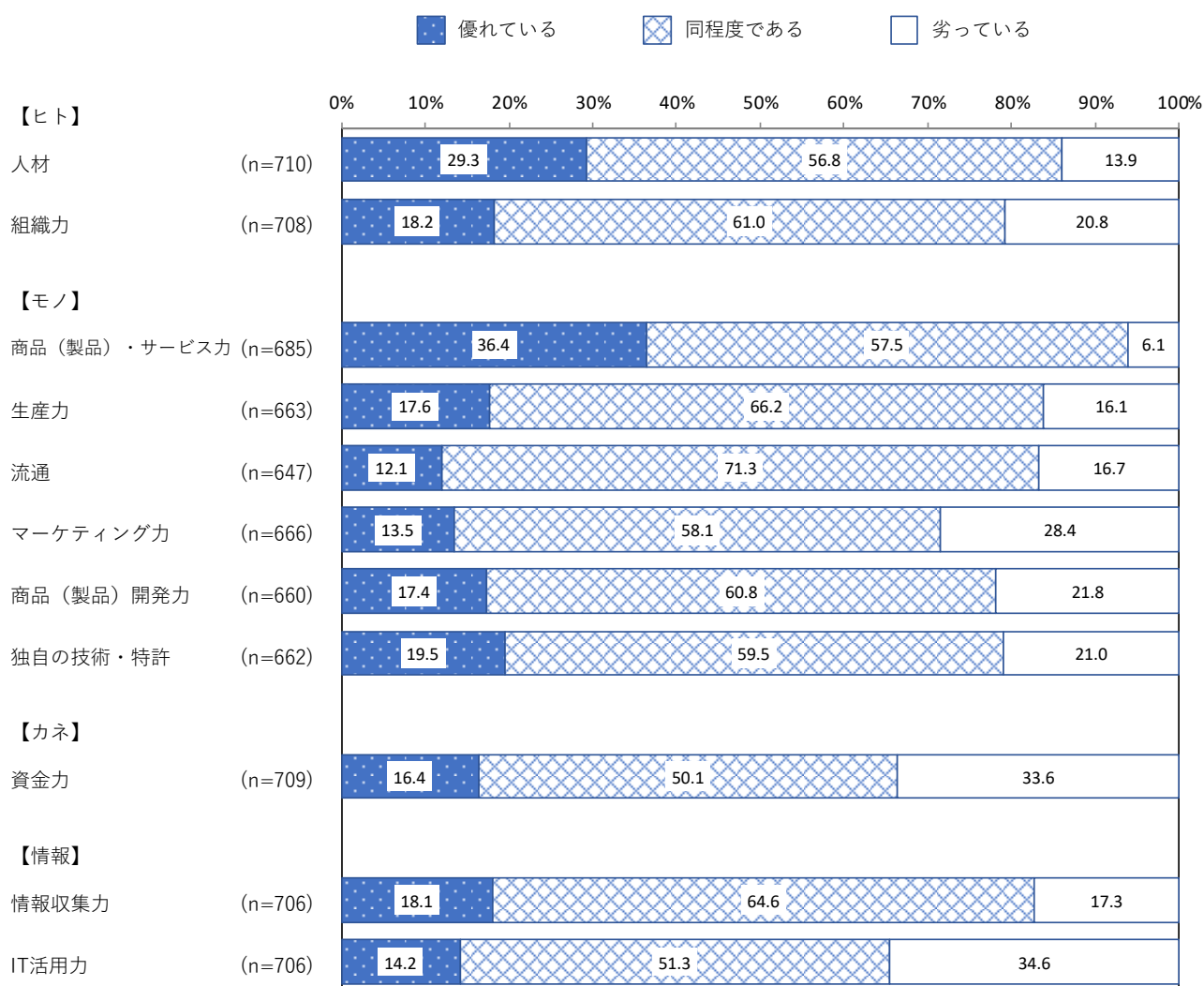
一方、「マーケティング力」では「劣っている」が 28.4%と他の項目に比べて高くなっている。

【カネ】

「資金力」では「優れている」と回答した企業が 16.4%であったのに対し、「劣っている」は 33.6%と「優れている」の割合を大きく上回っている。

【情報】

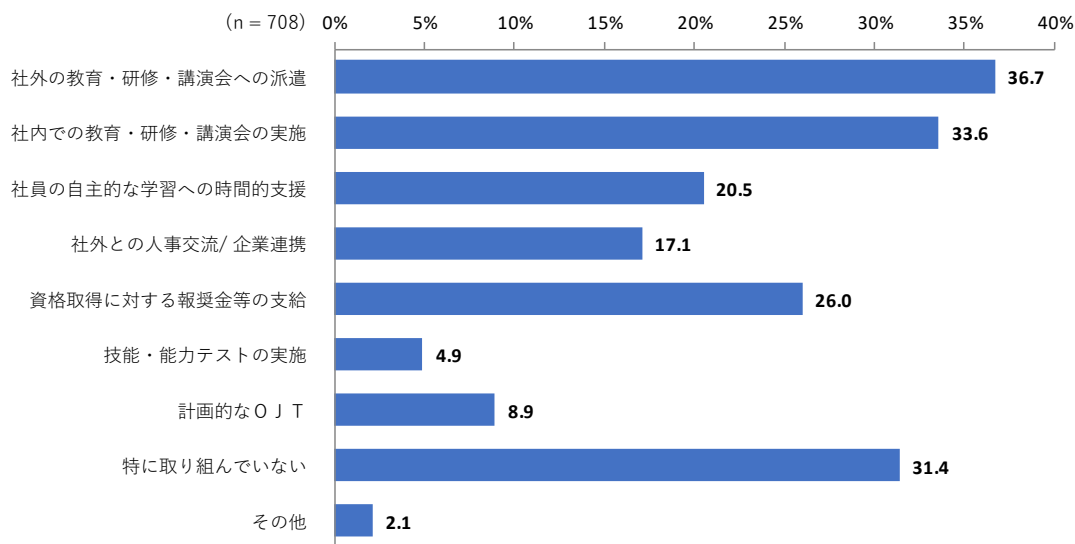
「情報収集力」、「IT 活用力」では「優れている」と回答した企業はどちらも 20%未満にとどまっており、「IT 活用力」では「劣っている」が 34.6%と「優れている」の割合を大きく上回っている。



1. 人材の育成・定着について

(1) 育成について行っている取組内容

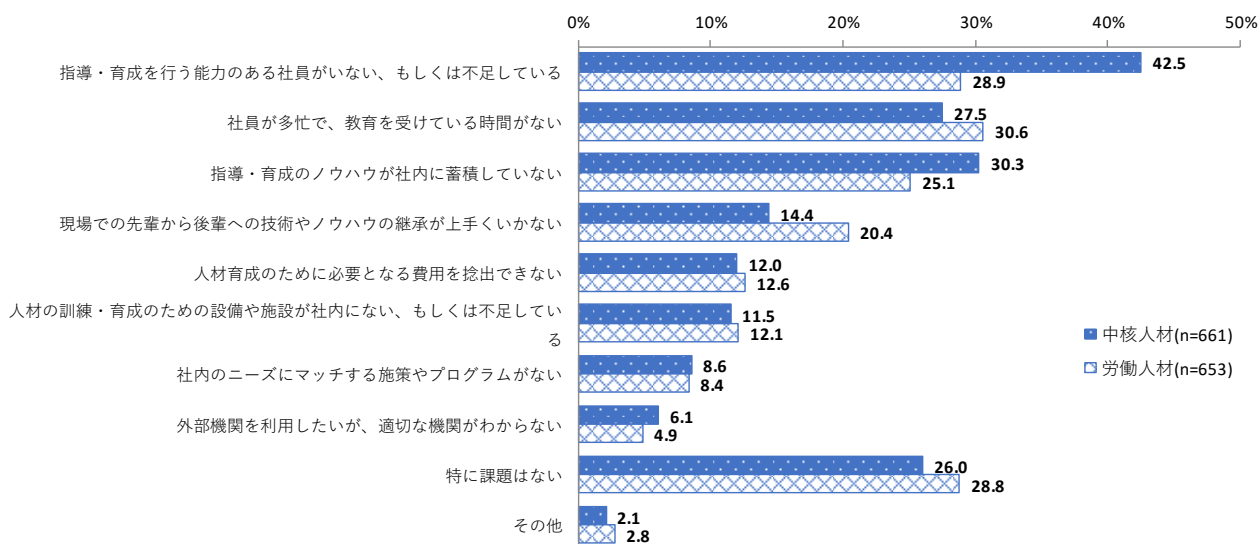
「社外の教育・研修・講演会への派遣」が36.7%と最も高く、次いで「社内での教育・研修・講演会の実施」が33.6%、「特に取り組んでいない」が31.4%となっている。



(2) 育成における課題

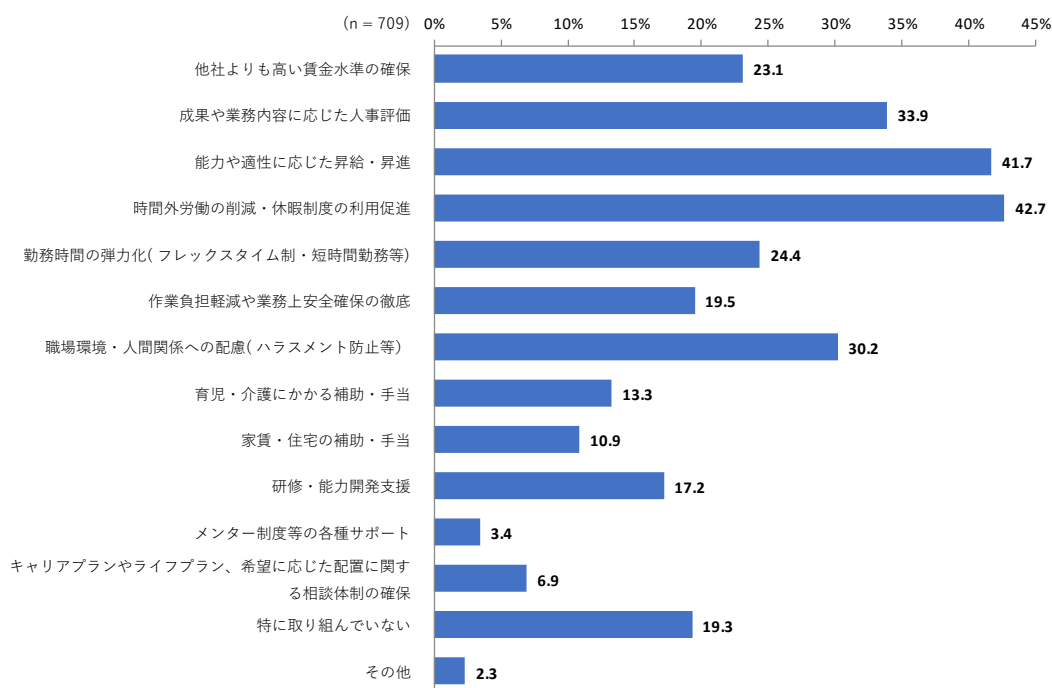
【中核人材】では、「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」が42.5%と最も高く、次いで「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」が30.3%、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」が27.5%となっている。

【労働人材】では、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」が30.6%と最も高く、次いで「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」が28.9%、「特に課題はない」が28.8%となっている。



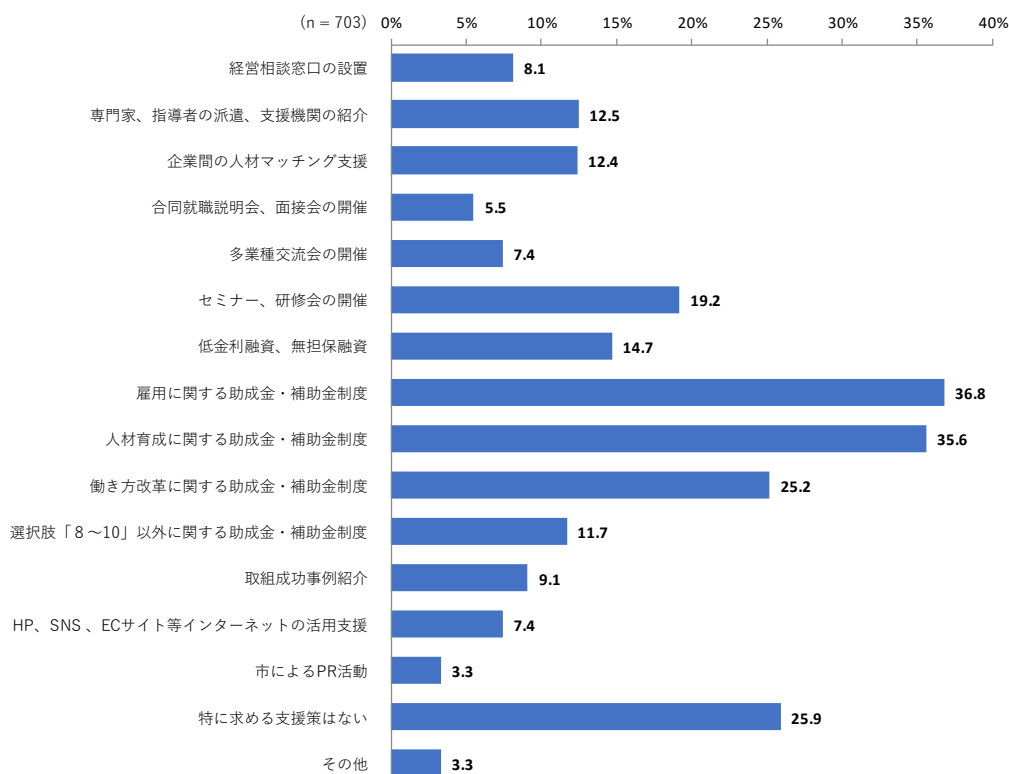
(3) 人材の定着についての取組内容

「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が 42.7%と最も高く、次いで「能力や適性に
 応じた昇給・昇進」が 41.7%、「成果や業務内容に応じた人事評価」が 33.9%となっている。



(4) 人材の活用がしやすくなる支援策

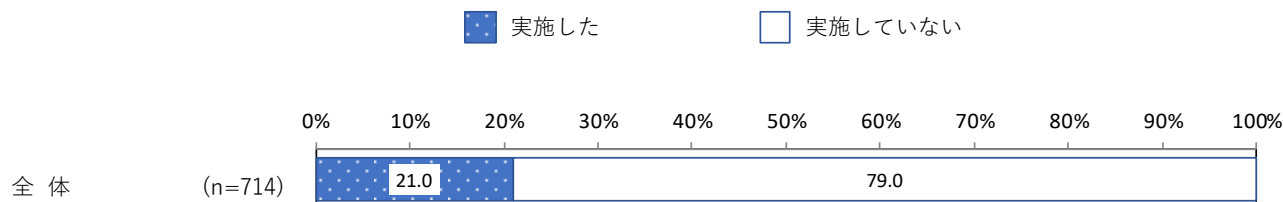
「雇用に関する助成金・補助金制度」が 36.8%と最も高く、次いで「人材育成に関する助成
 金・補助金制度」が 35.6%、「特に求める支援策はない」が 25.9%となっている。



2. 事業承継(会社の経営を後継者に引き継ぐこと)について

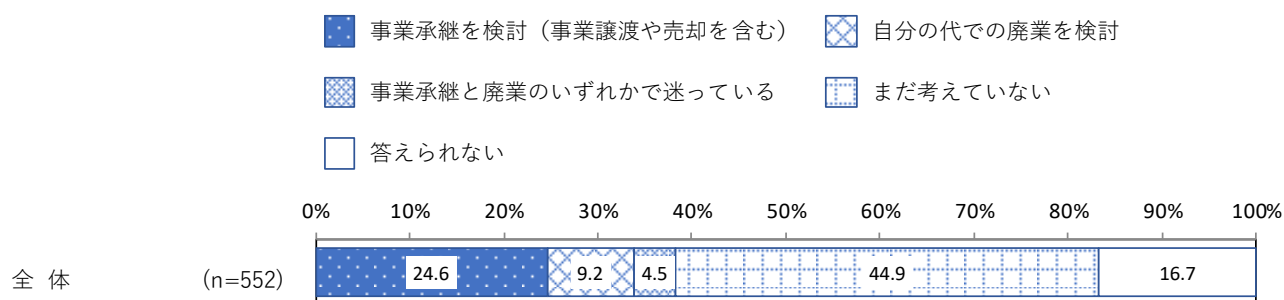
(1) 2015 年以降の事業承継の実施有無

「実施した」は 21.0%、「実施していない」は 79.0%であった。



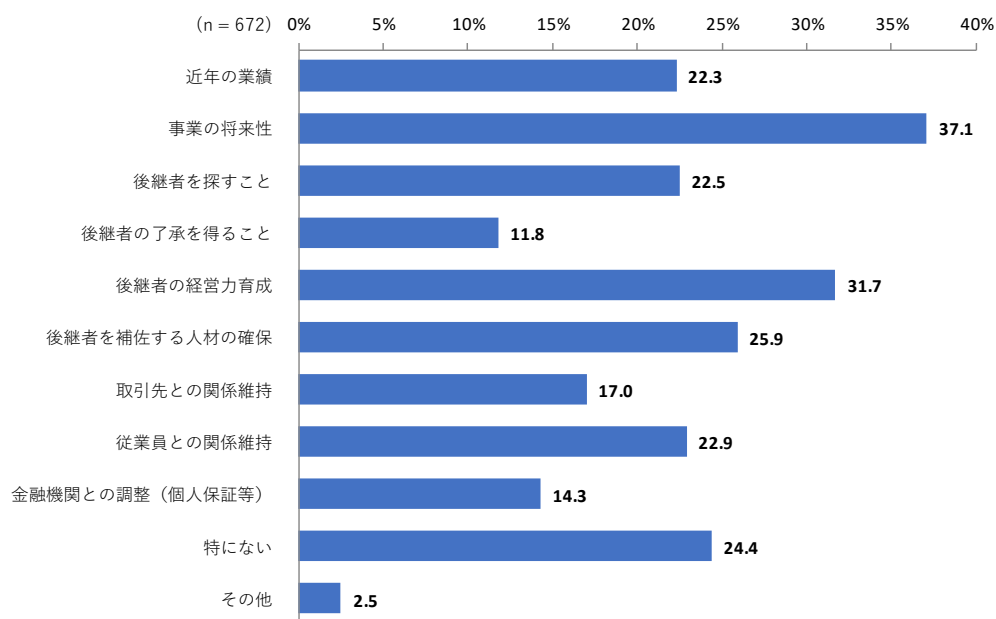
(2) 事業承継に対する意向

「まだ考えていない」が 44.9%と最も高く、次いで「事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」が 24.6%、「答えられない」が 16.7%となっている。



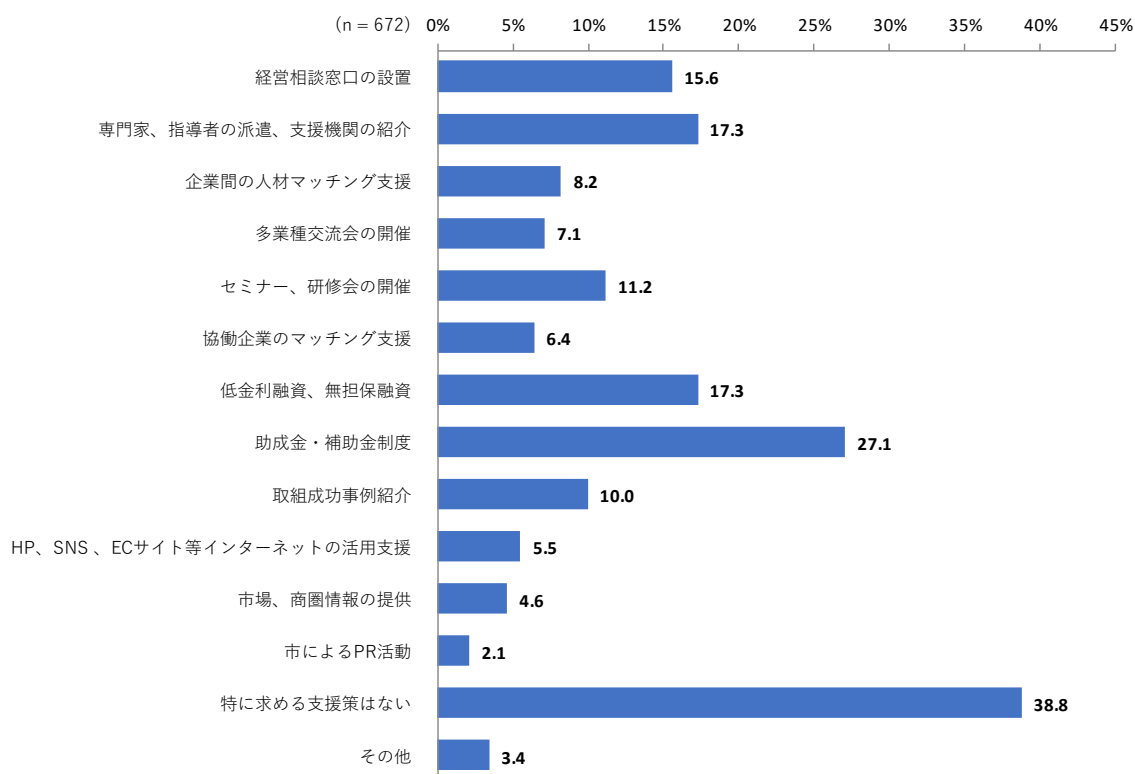
(3) 実施・検討するうえでの課題

「事業の将来性」が 37.1%と最も高く、次いで「後継者の経営力育成」が 31.7%、「後継者を補佐する人材の確保」が 25.9%となっている。



(4) 事業承継が進めやすくなる支援策

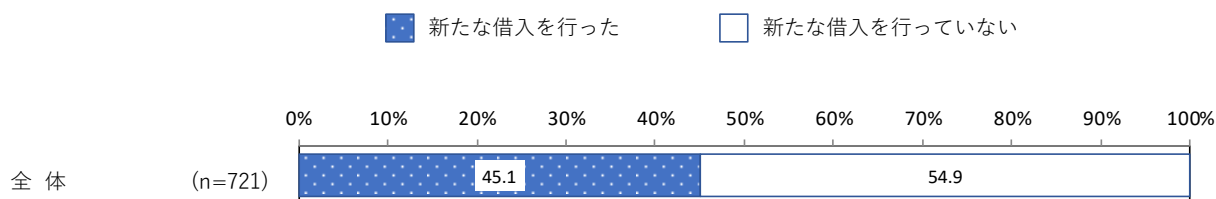
「特に求める支援策はない」が 38.8%と最も高く、次いで「助成金・補助金制度」が 27.1%、「専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介」および「低金利融資、無担保融資」が 17.3%となっている。



3. 資金調達(融資)について

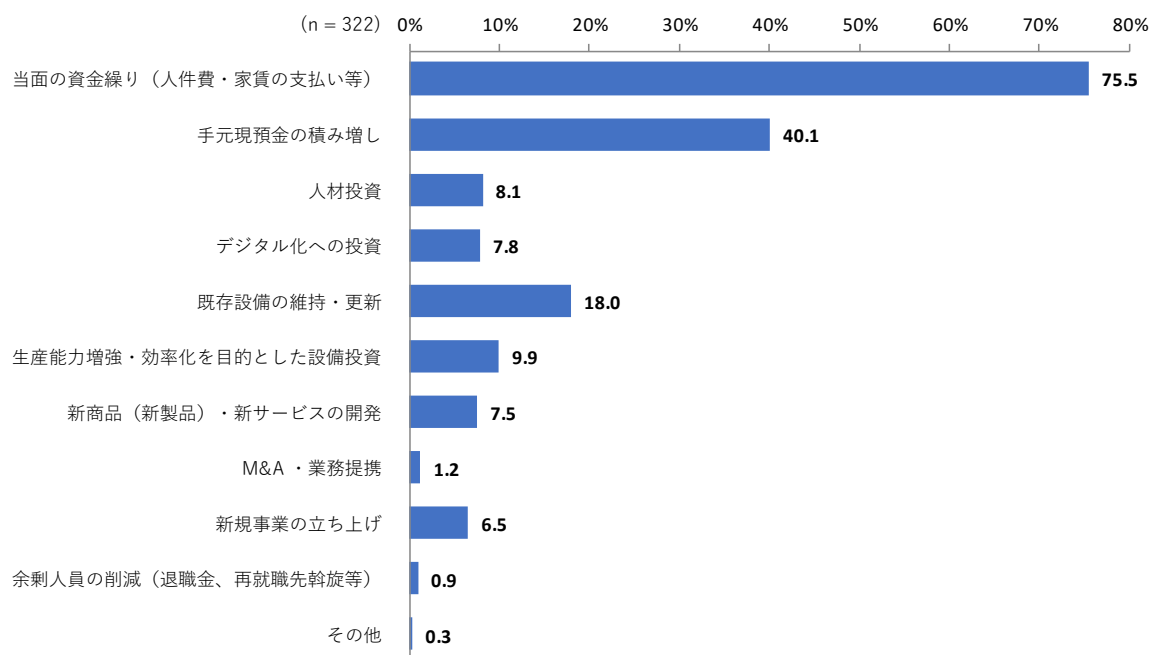
(1) 2020 年 1 月以降に新たな借入を行ったか

「新たな借入を行った」は 45.1%、「新たな借入を行っていない」は 54.9%であった。



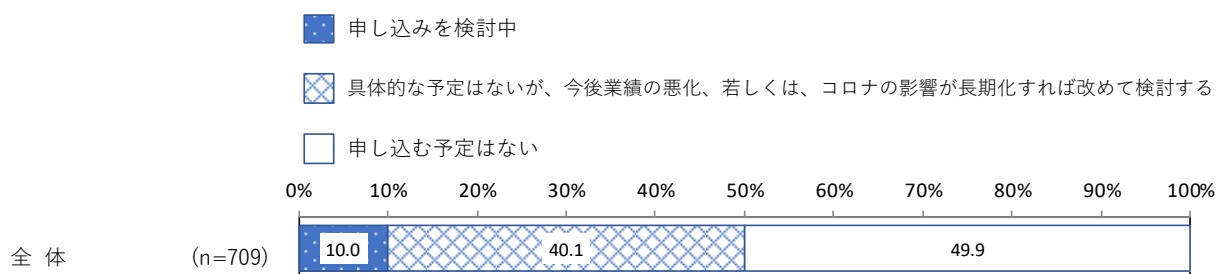
(2) コロナ禍を機とした借入金の使い道

「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が 75.5%と最も高く、次いで「手元現預金の積み増し」が 40.1%、「既存設備の維持・更新」が 18.0%となっている。



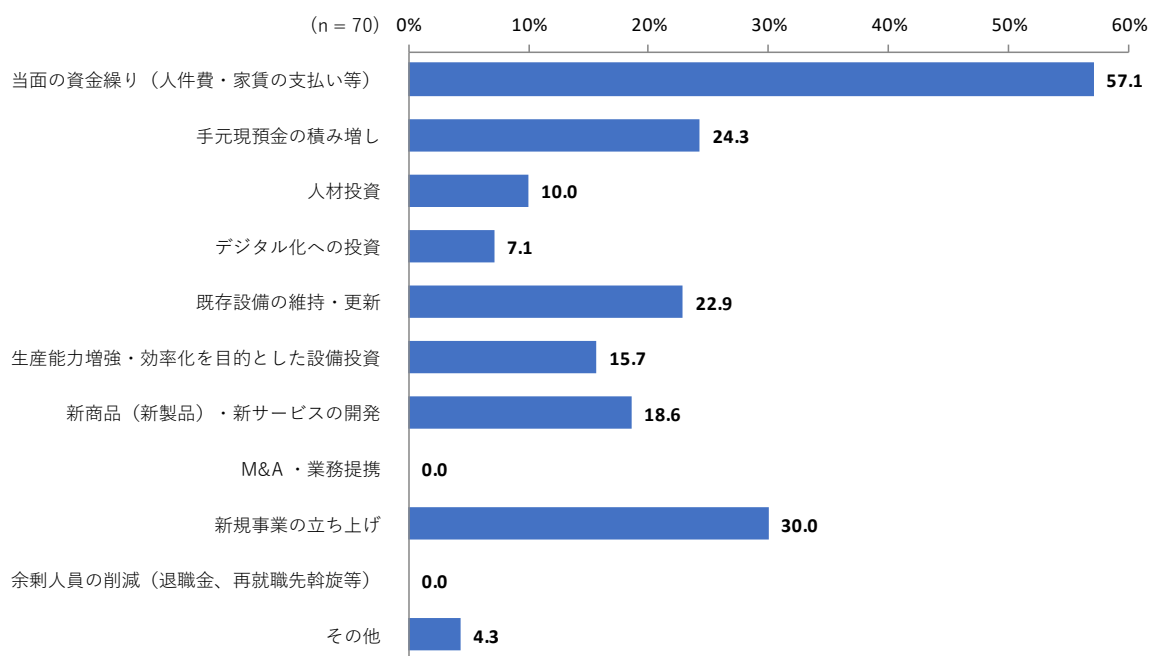
(3)新たに借入の申し込みを検討しているか

「申し込む予定はない」が 49.9%と最も高く、次いで「具体的な予定はないが、今後業績の悪化、若しくは、コロナの影響が長期化すれば改めて検討する」が 40.1%、「申し込みを検討中」が 10.0%となっている。



(4)今後の追加借入金の使い道

「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が 57.1%と最も高く、次いで「新規事業の立ち上げ」が 30.0%、「手元現預金の積み増し」が 24.3%となっている。

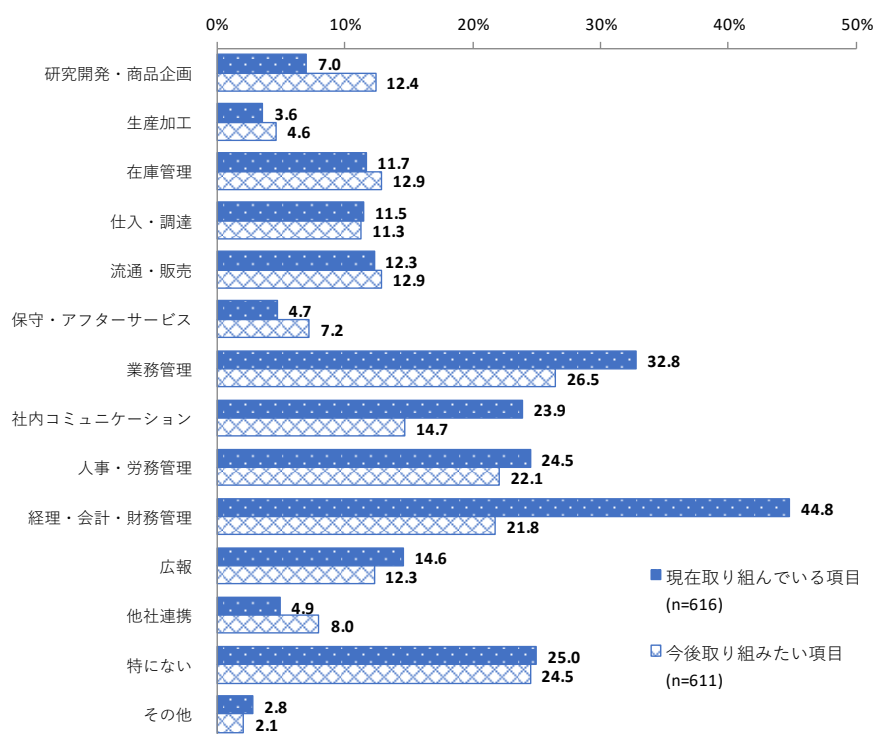


4. デジタル化について

(1) 現在取り組んでいる項目・今後取り組みたい項目

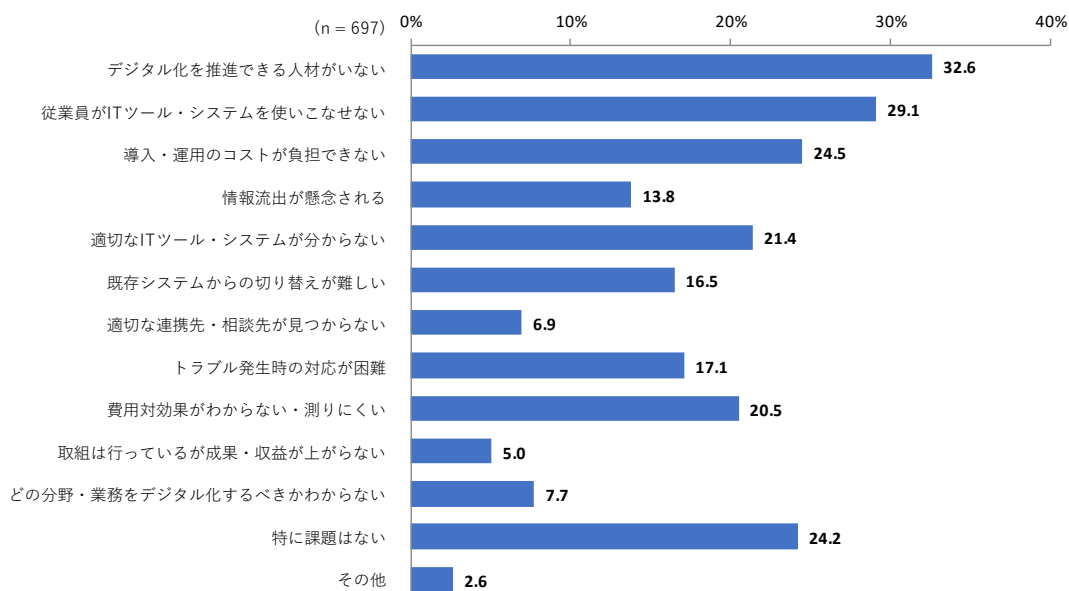
【現在取り組んでいる項目】では、「経理・会計・財務管理」が 44.8%と最も高く、次いで「業務管理」が 32.8%、「特にない」が 25.0%となっている。

【今後取り組みたい項目】では、「業務管理」が 26.5%と最も高く、次いで「特にない」が 24.5%、「人事・労務管理」が 22.1%となっている。



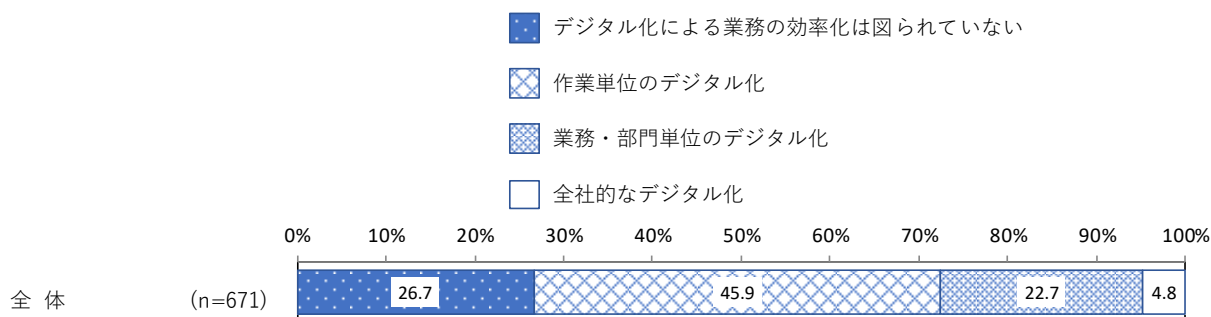
(2) デジタル化を推進する上での課題

「デジタル化を推進できる人材がいない」が 32.6%と最も高く、次いで「従業員が IT ツール・システムを使いこなせない」が 29.1%、「導入・運用のコストが負担できない」が 24.5%となっている。



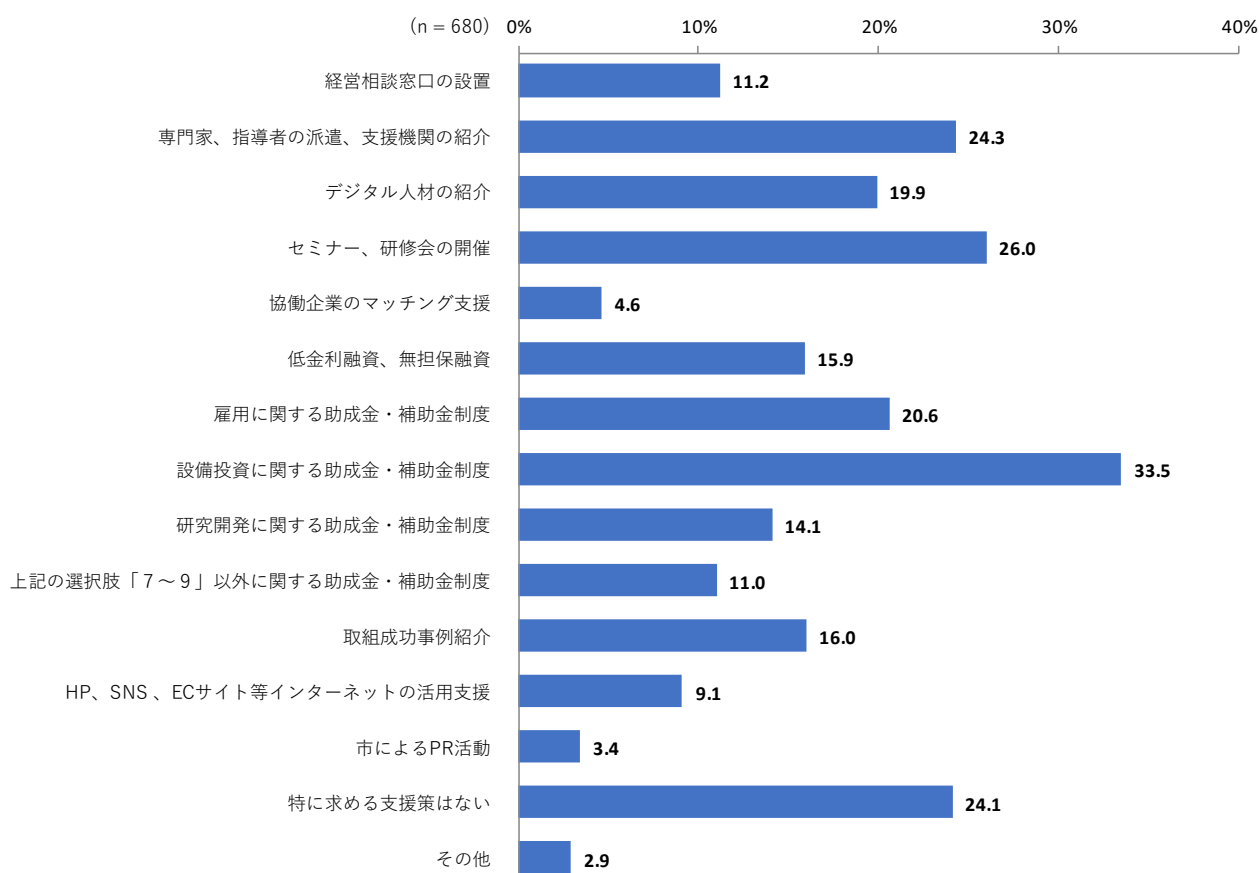
(3) デジタル化の浸透状況

「作業単位のデジタル化」が 45.9%と最も高く、次いで「デジタル化による業務の効率化は図られていない」が 26.7%、「業務・部門単位のデジタル化」が 22.7%となっている。



(4) デジタル化や DX が推進しやすくなる支援策

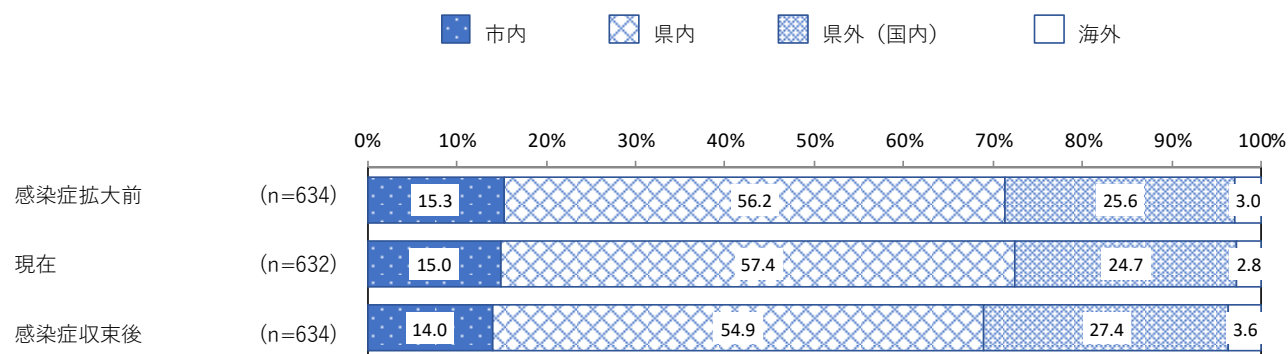
「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 33.5%と最も高く、次いで「セミナー、研修会の開催」が 26.0%、「専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介」が 24.3%となっている。



5. 仕入・販売の状況、販路開拓について

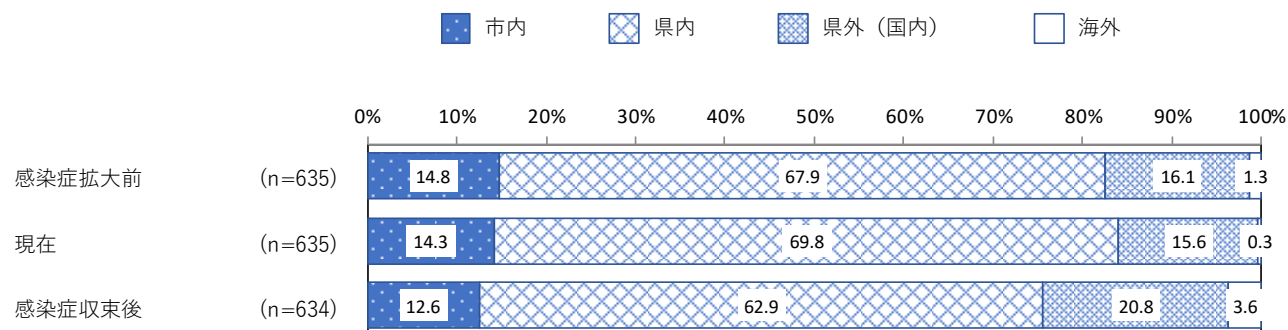
(1-a) 最も取引額が大きい仕入市場

全ての時期で「県内」が最も高く、各時期で大きな差はみられない。



(1-b) 最も取引額が大きい販売市場

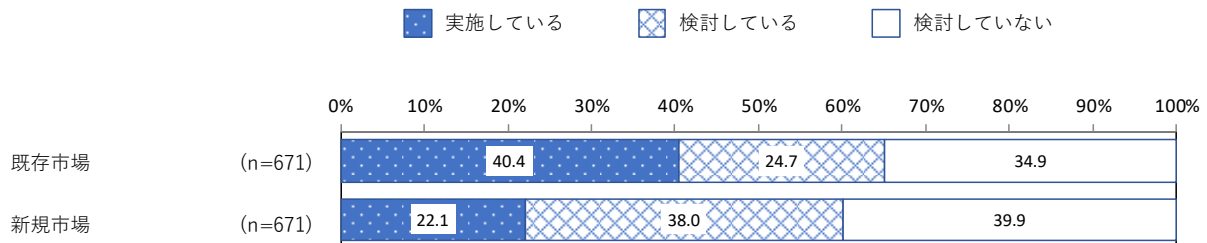
全ての時期で「県内」が最も高くなっている。また、「県外(国内)」では「感染症収束後」が他の時期と比べて高くなっている。



(2) 販路開拓の取組状況/既存市場・新規市場

【既存市場】では、「実施している」が 40.4%と最も高く、次いで「検討していない」が 34.9%、「検討している」が 24.7%となっている。

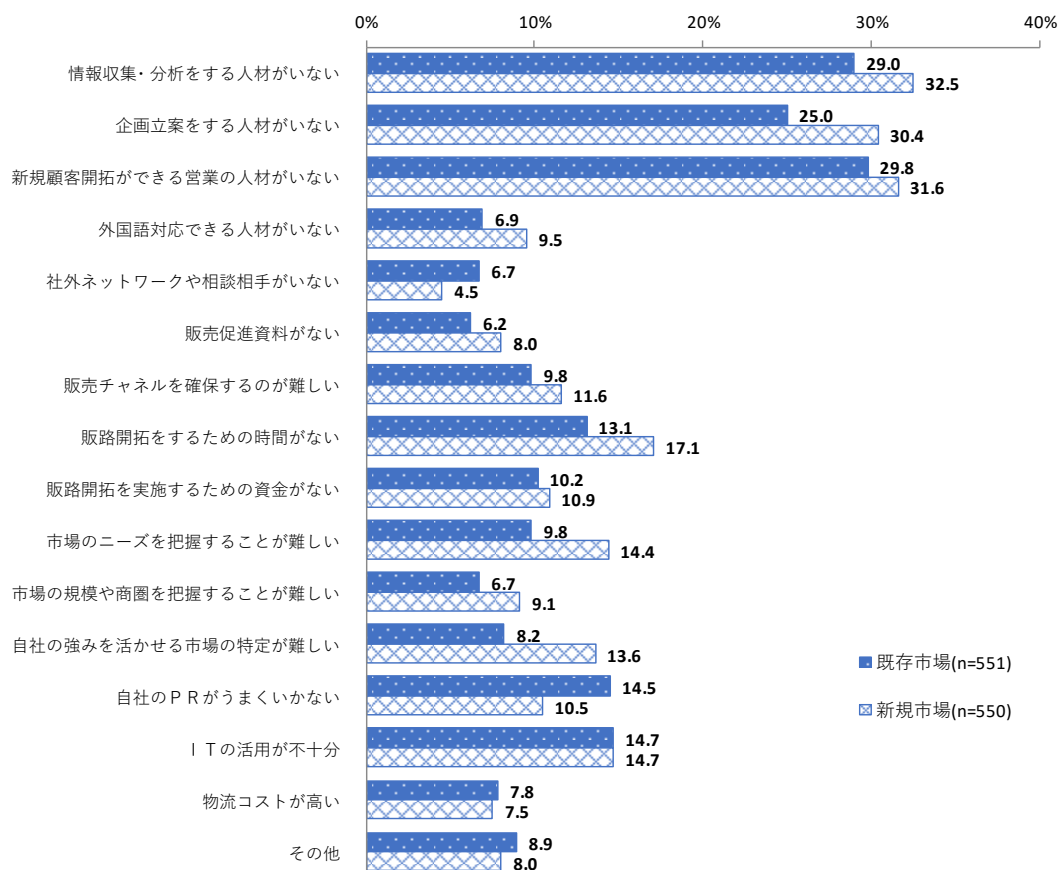
【新規市場】では、「検討していない」が 39.9%と最も高く、次いで「検討している」が 38.0%、「実施している」が 22.1%となっている。



(3) 販路開拓の課題/既存市場・新規市場

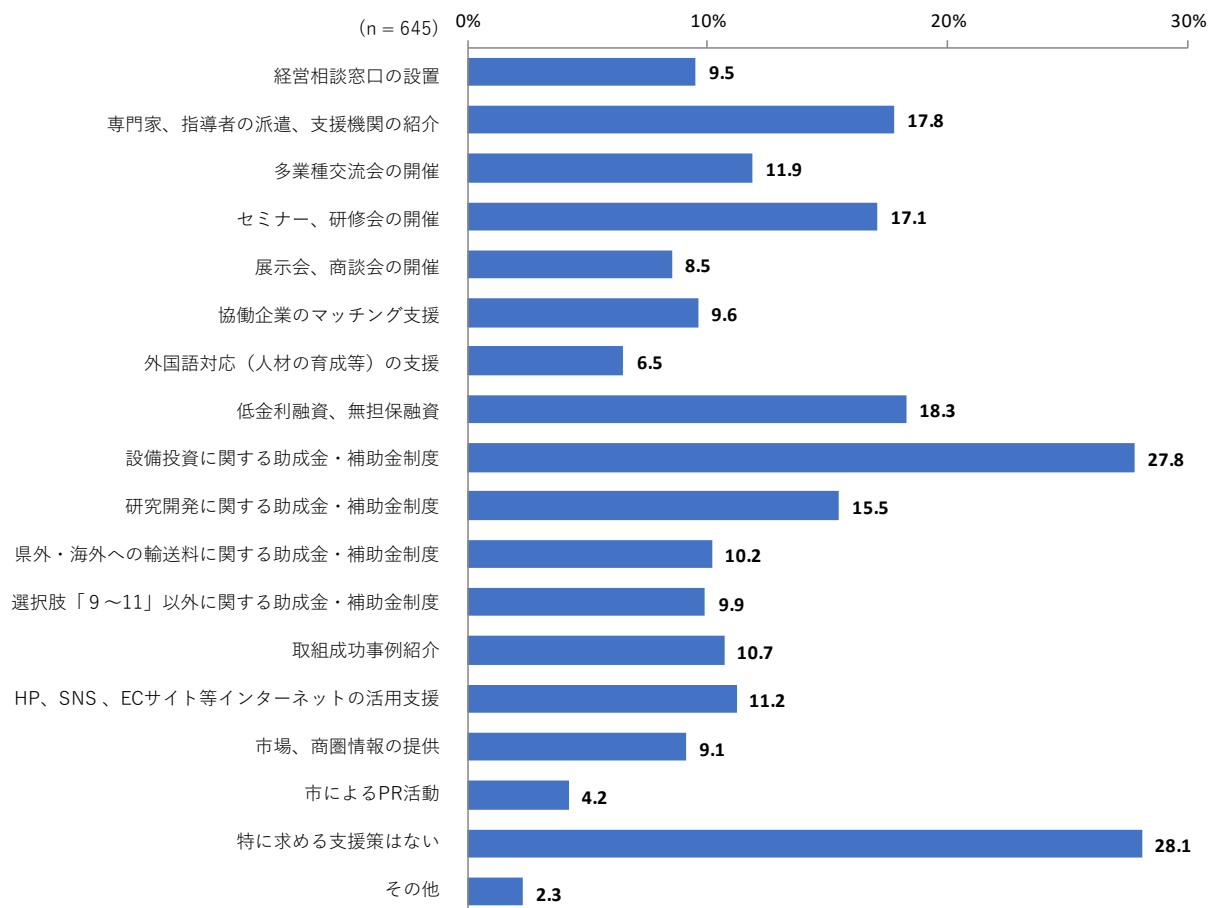
【既存市場】では、「新規顧客開拓ができる営業の人材がいらない」が 29.8%と最も高く、次いで「情報収集・分析をする人材がいらない」が 29.0%、「企画立案をする人材がいらない」が 25.0%となっている。

【新規市場】では、「情報収集・分析をする人材がいらない」が 32.5%と最も高く、次いで「新規顧客開拓ができる営業の人材がいらない」が 31.6%、「企画立案をする人材がいらない」が 30.4%となっている。



(4) 販路開拓が進めやすくなる支援策

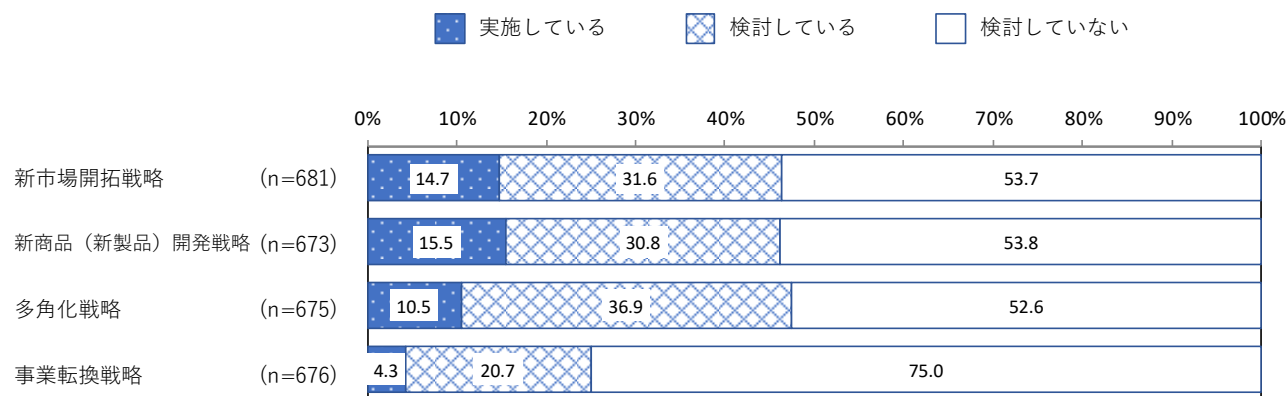
「特に求める支援策はない」が 28.1%と最も高く、次いで「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 27.8%、「低金利融資、無担保融資」が 18.3%となっている。



6. 新事業展開について

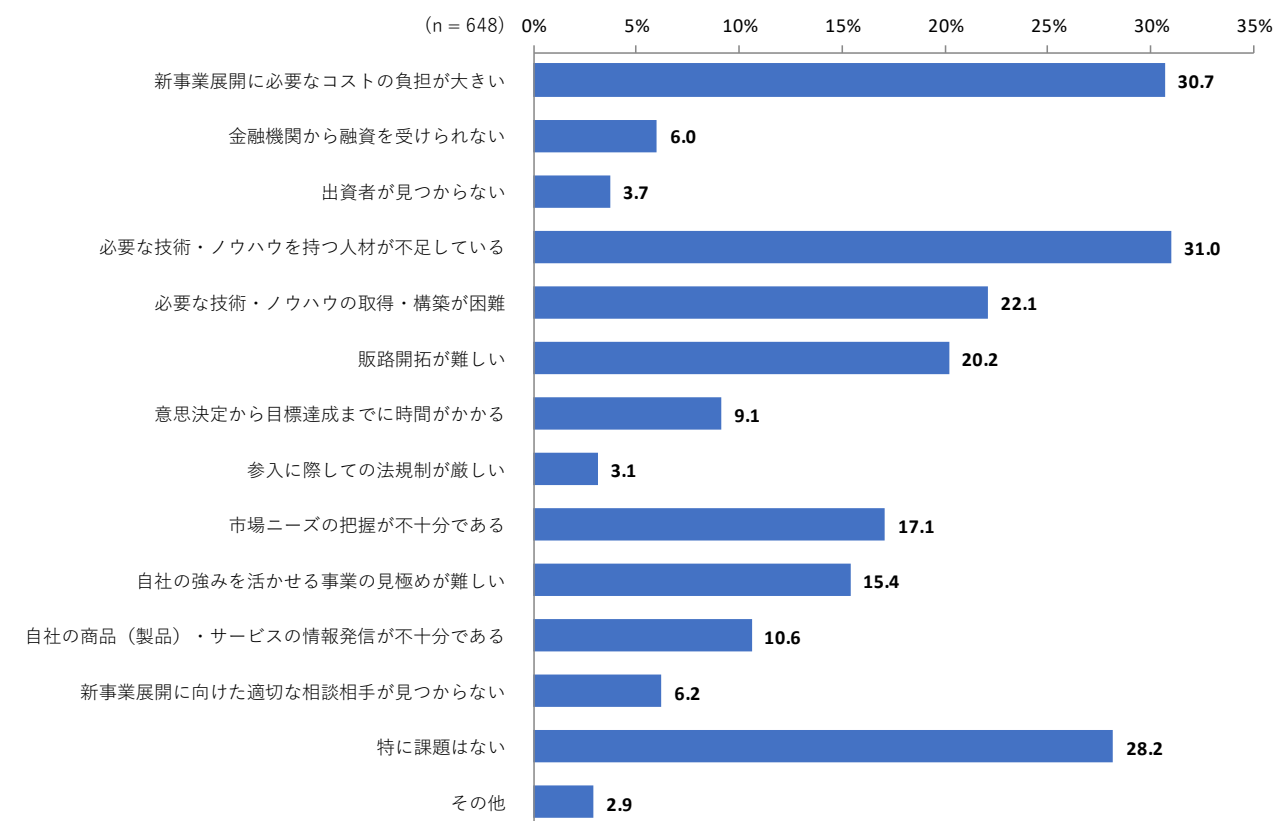
(1) 新事業展開に向けた取組状況

全ての戦略で「検討していない」が最も高くなっている。事業転換戦略は「検討していない」が75.0%と特に高く、「実施している」が4.3%と他の戦略に比べて低くなっている。



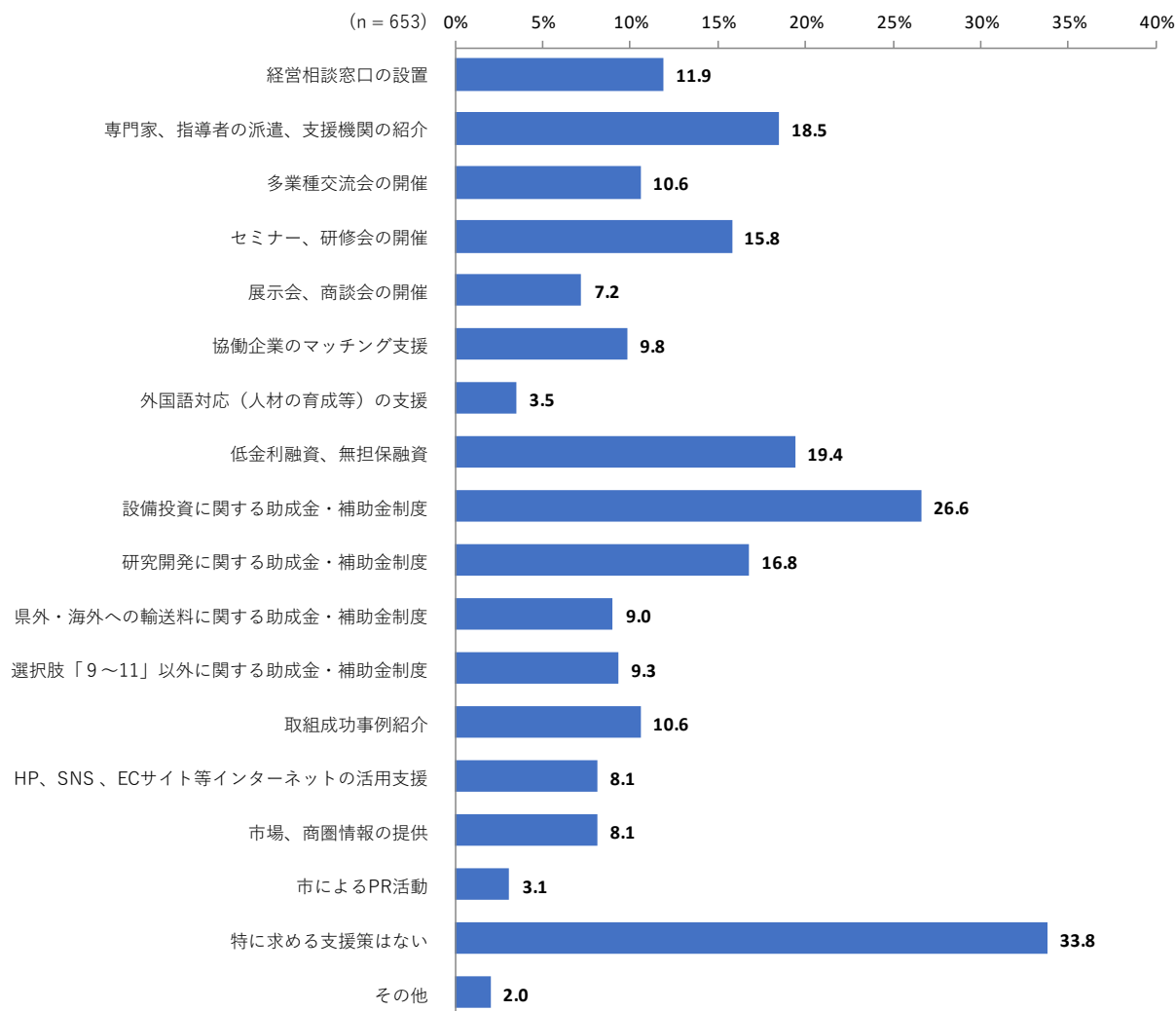
(2) 新事業展開における課題

「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が31.0%と最も高く、次いで「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が30.7%、「特に課題はない」が28.2%となっている。



(3)新事業展開が進めやすくなる支援策

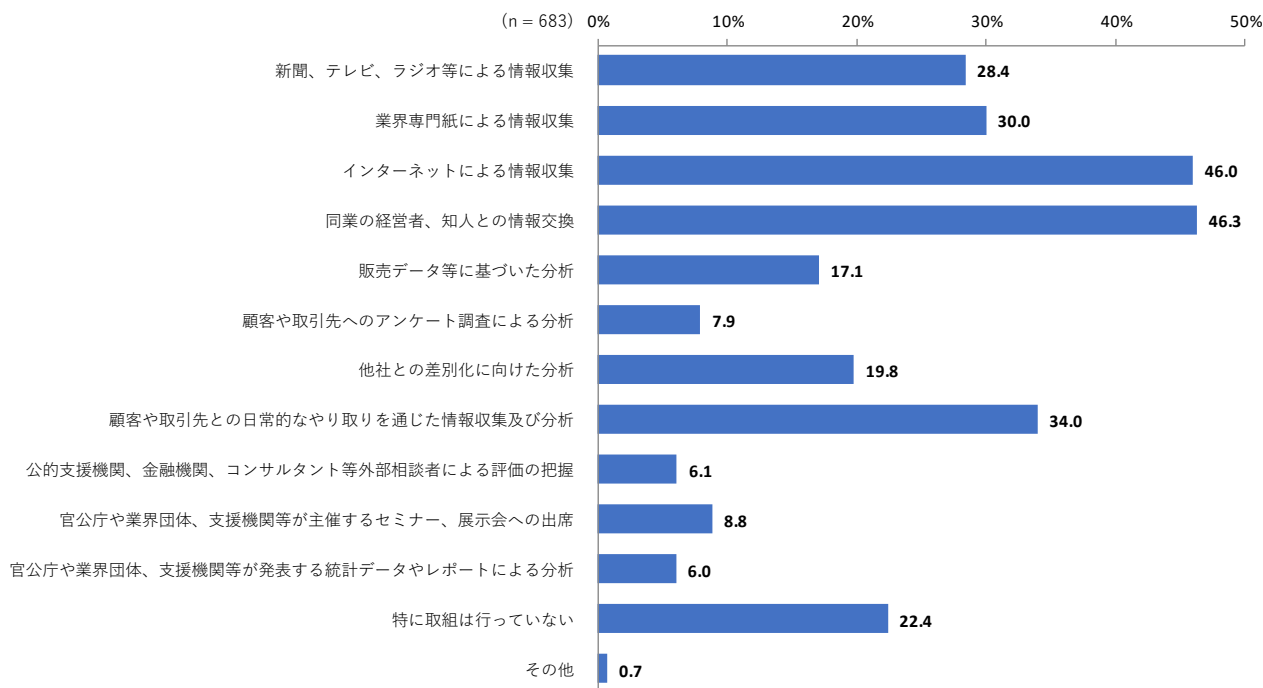
「特に求める支援策はない」が 33.8%と最も高く、次いで「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 26.6%、「低金利融資、無担保融資」が 19.4%となっている。



7. マーケティングについて

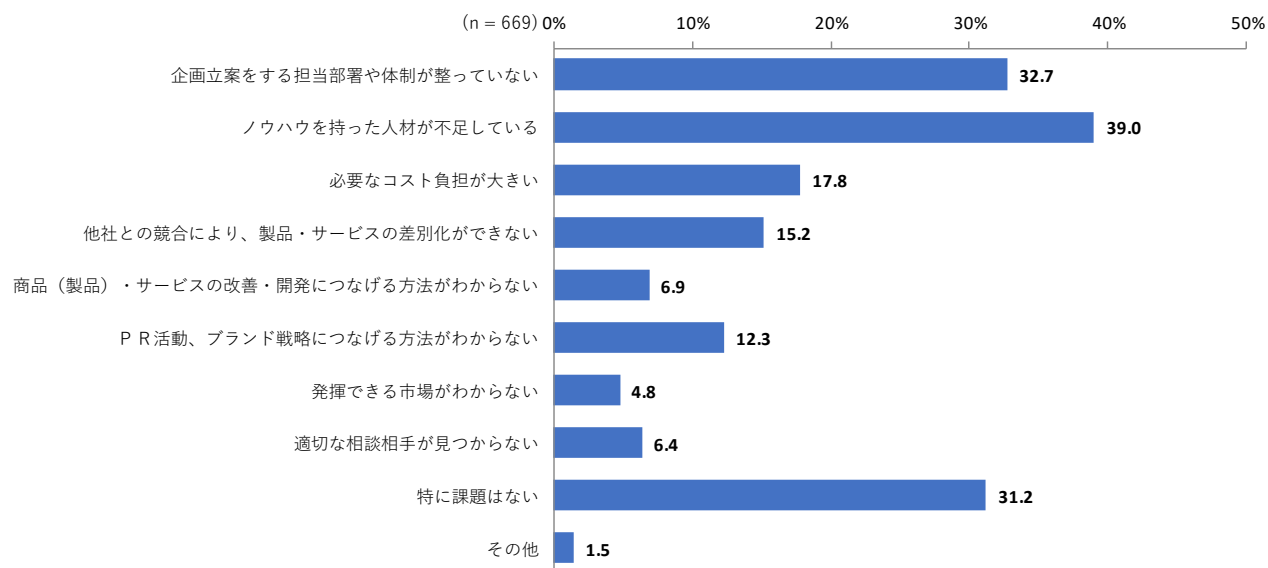
(1) 市場ニーズや強みを把握するための取組内容

「同業の経営者、知人との情報交換」が 46.3%と最も高く、次いで「インターネットによる情報収集」が 46.0%、「顧客や取引先との日常的なやり取りを通じた情報収集及び分析」が 34.0%となっている。



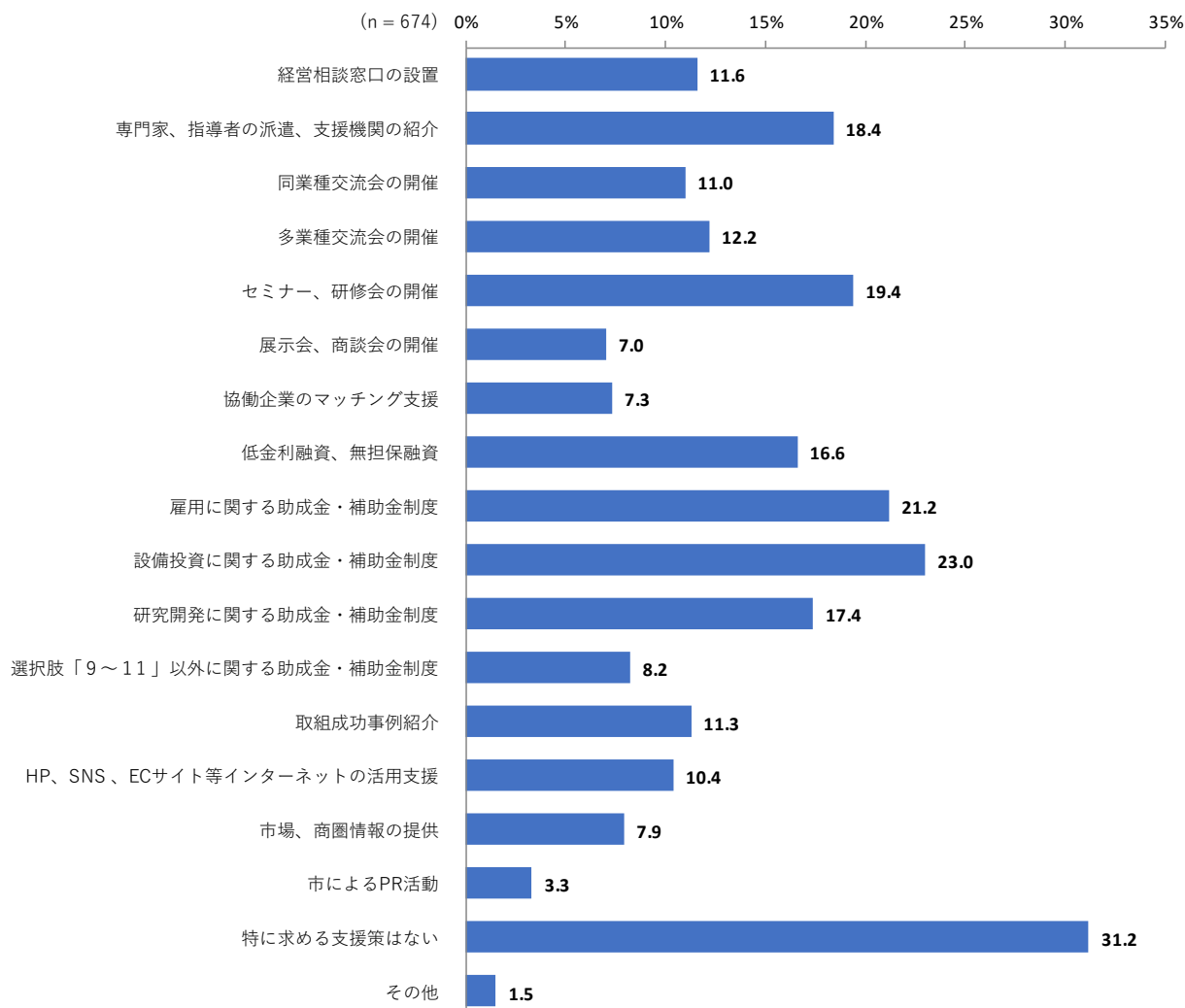
(2) 自社の強みを活用するための課題

「ノウハウを持った人材が不足している」が 39.0%と最も高く、次いで「企画立案をする担当部署や体制が整っていない」が 32.7%、「特に課題はない」が 31.2%となっている。



(3) マーケティングが進めやすくなる支援策

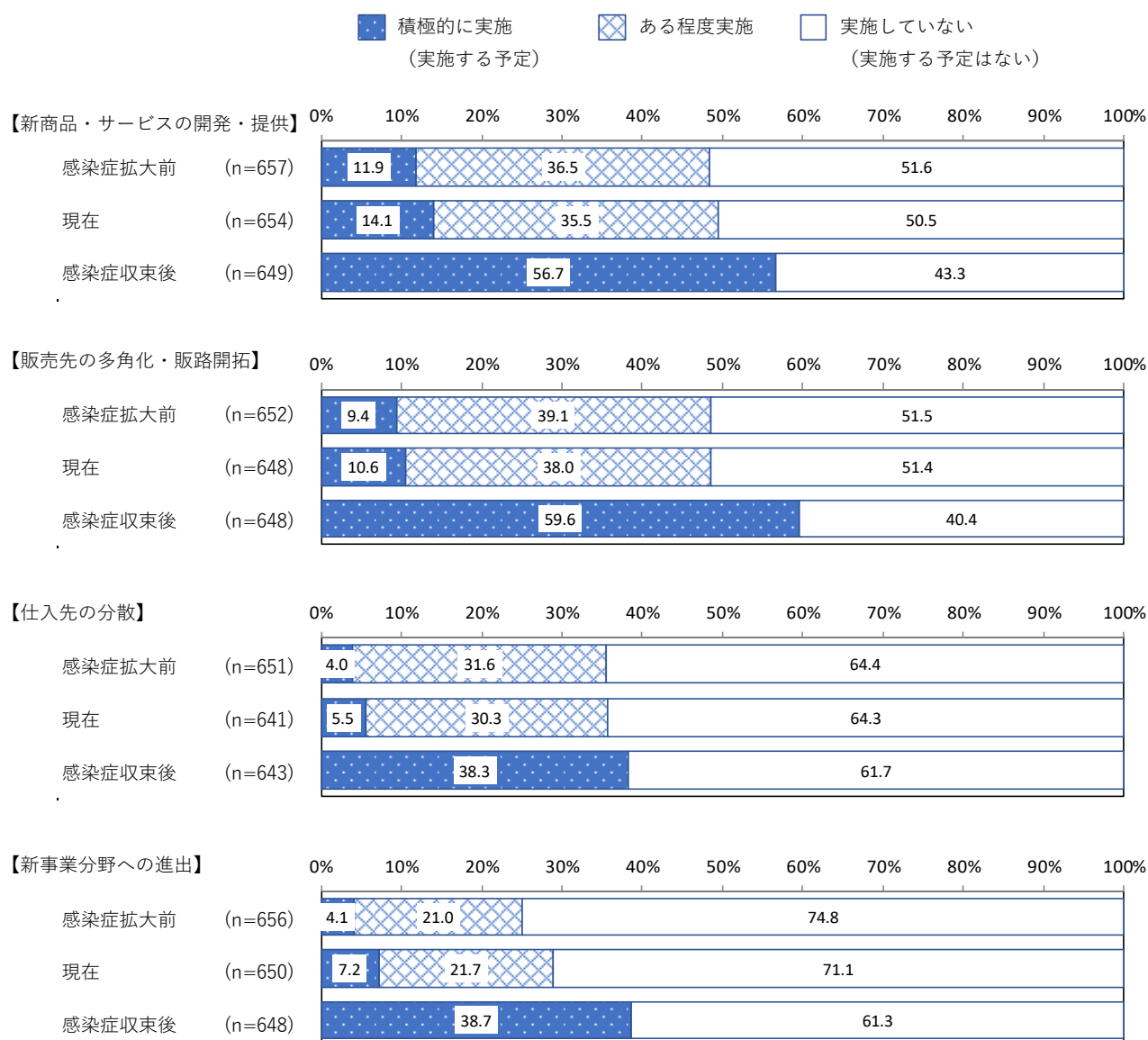
「特に求める支援策はない」が 31.2%と最も高く、次いで「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 23.0%、「雇用に関する助成金・補助金制度」が 21.2%となっている。



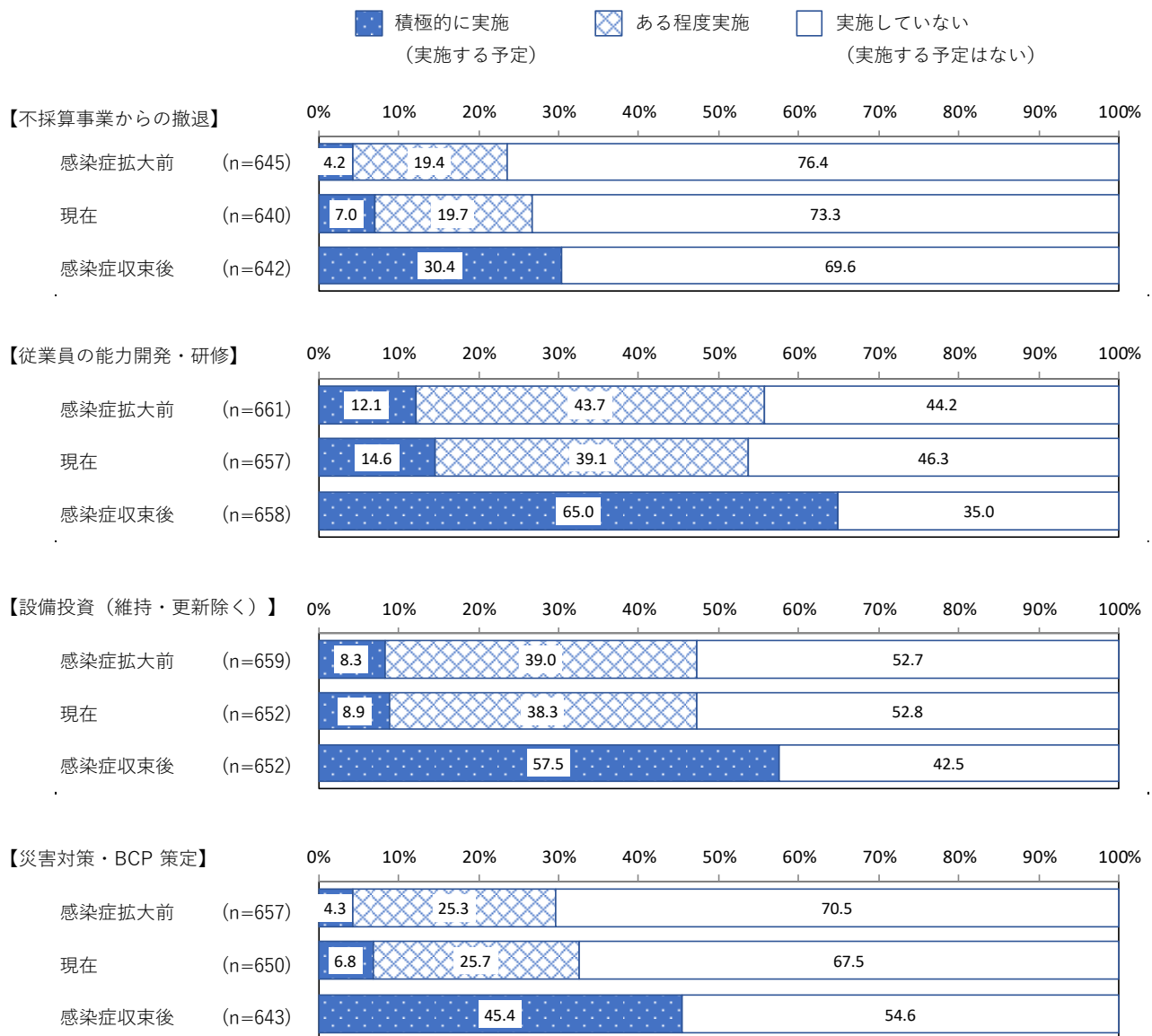
8. With コロナ、After コロナへの取組について

(1) 感染症拡大前後の取組状況

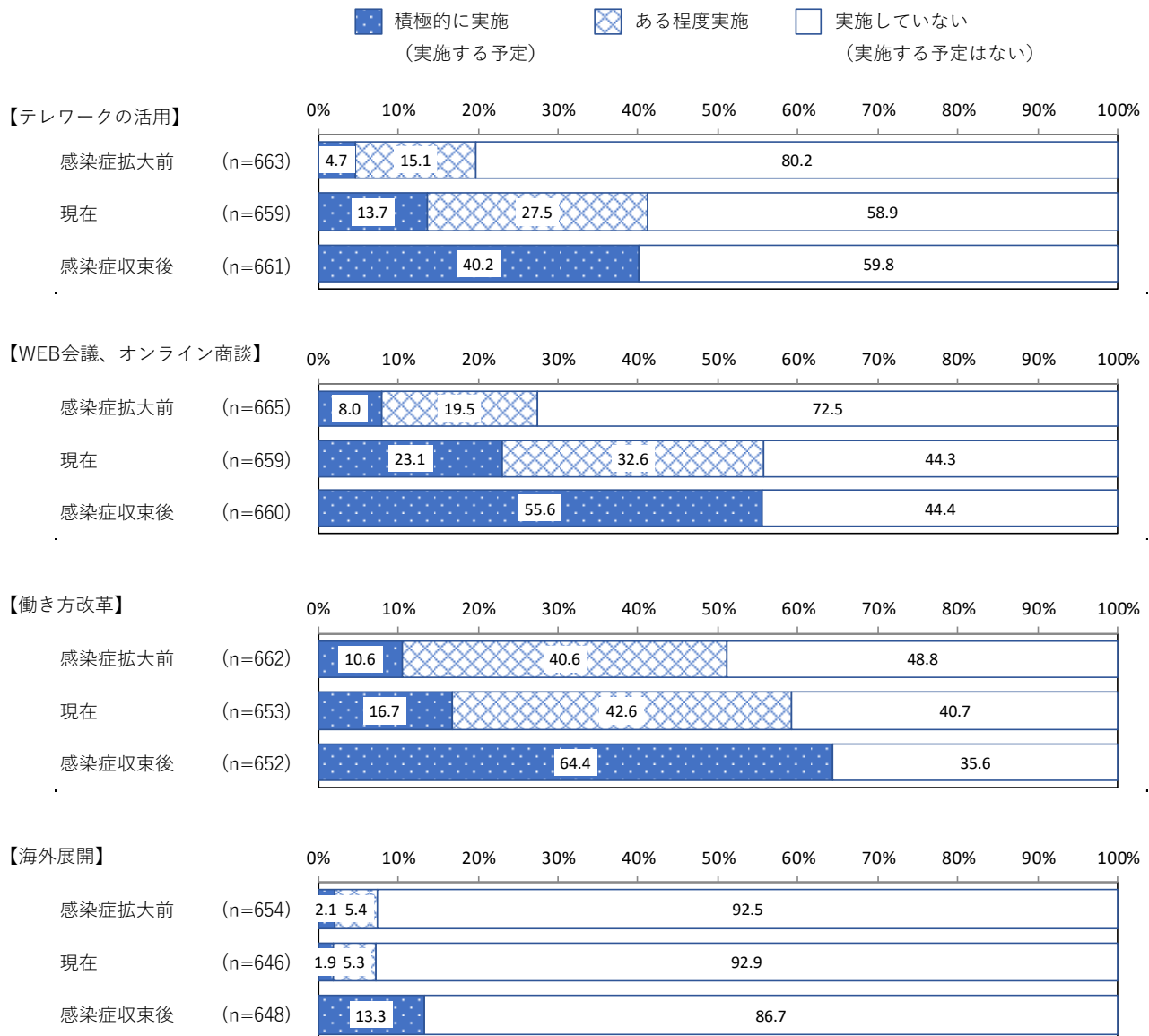
下記 4 項目について、感染症拡大前と現在では大きな変化はみられないが、すべての取組項目で、現在より感染症収束後の方が実施意向は強くなっている。特に【新商品・サービスの開発・提供】、【販売先の多角化・販路開拓】は感染症収束後「実施する予定」は 6 割弱と他の取組項目と比べて高い。



下記 4 項目について、すべての取組項目で現在より感染症収束後の方が実施意向は強くなっている。特に【従業員の能力開発・研修】と【設備投資（維持・更新除く）】では、感染症収束後「実施する予定」は 6 割前後と他の取組項目と比べて高い。

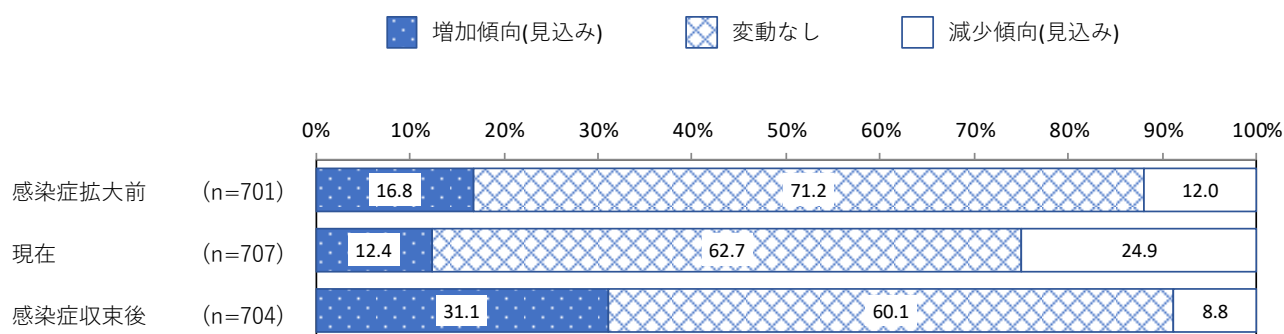


下記4項目について、【テレワークの活用】と【WEB会議、オンライン商談】では、現在『実施している』（「積極的に実施」＋「ある程度実施」）割合と感染症収束後「実施する予定」で大きな変化はなく、現在の取組を継続する意向の企業が多い。一方、【働き方改革】と【海外展開】では現在より感染症収束後の方が実施意向は強くなっている。なお、【WEB会議、オンライン商談】と【働き方改革】では、感染症収束後「実施する予定」は6割前後と他の取組項目と比べて高い。



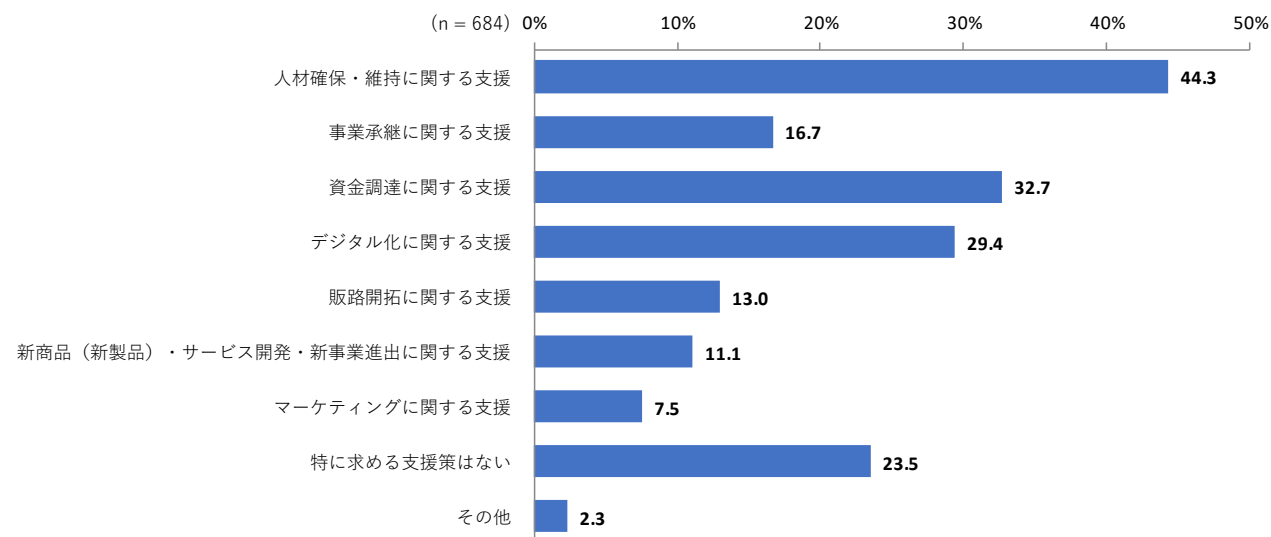
(2) 従業員の変動状況/感染症拡大前・現在・感染症収束後

【感染症拡大前】と比べ、【現在】は「減少傾向」の割合が高いが、【感染症収束後】は「増加見込み」としている割合が高くなっている。



(3) 今後行政に求める支援策

「人材確保・維持に関する支援」が 44.3%と最も高く、次いで「資金調達に関する支援」が 32.7%、「デジタル化に関する支援」が 29.4%となっている。



【2】調査結果のまとめ

市内中小企業の実態について、調査結果をヒト・モノ・カネ・情報のそれぞれの観点から取りまとめる。

(1)ヒト

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「人材」や「組織力」が優れていると回答した企業は2～3割。また、「人材」や「資金力」が同業他社と比べ劣っていると回答した企業ほど人材育成・定着への取組が進んでいない状況がうかがえる。
- 不足している人材の業務領域は、中核人材では「経営企画（マーケティング、海外展開等含む）」および「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」、労働人材では「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」の割合が高い。また、デジタル化、販路開拓、新事業展開、マーケティングなど、各分野における共通の課題として、推進に適した「人材がない」と回答している企業が多い。
- 従業員の能力開発・研修の取組状況を全国調査と比較すると、感染症拡大前、現在ともに低水準。また人材育成の課題としては、「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」をあげる企業が多い。
- 働き方改革の取組状況は、感染症拡大前、現在、感染症収束後（予定）の各時期で実施の割合が5～6割を占めており、その割合は徐々に増加している。
- 従業員数は、感染症拡大前と比べ「減少傾向」の割合が高くなっており、業種別にみるとく宿泊業、飲食サービス業でその変化が特に顕著。一方、いずれの業種でも感染症収束後は現在より「増加見込み」と回答する企業が多い。
- 今後の事業承継に関して意向が決まっていない企業は多いものの、事業承継について何かしら課題を感じている企業の割合は全国と比較して低く、「特に求める支援策はない」と回答する企業が多い。事業承継に対し、具体的な検討が進んでいない企業が多い可能性がある。
- 今後行政に特に求める支援策は、「人材確保・維持に関する支援」が最も高く、人材に関して企業だけでは解決できない課題を持っている企業が多いことがうかがえる。支援の内容としては、「雇用に関する助成金・補助金制度」、「人材育成に関する助成金・補助金制度」など資金面での支援を求める内容が多い。

(2)モノ

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「商品（製品）・サービス力」が優れていると回答した企業は4割弱、「生産力」、「商品（製品）開発力」が優れていると回答した企業は2割にとどまっている。また「マーケティング力」については劣っていると回答した企業の割合が、優れていると回答した割合を大きく上回っており、課題となっている企業が多いことがうかがえる。
- 最も取引額が大きい市場について、仕入市場としては『県内』（「市内」＋「県内」）が7割となっており、感染拡大前・現在・感染症収束後の意向の間で大きな変化はない。県内で仕入・調達を行っている企業が多いこともあり、コロナ禍における対応は「特に行っていない」との回答が多い。一方、販売市場としては『県内』で8割前後とさらに高いが、感染症収束後の意向としては、「県外（国内）」の割合が若干高くなっている。市場を県外にも広げることにより、事業拡大を目指す企業もあるとみられる。
- 販路開拓の取組を実施している割合は、既存市場で4割、新規市場で2割となっている。また「商品（製品）・サービス力」が劣っていると回答した企業ほど実施している割合は低く、販路開拓を実施できていない状況がうかがえる。
- 新事業展開の取組を実施している割合は、すべての戦略で2割未満となっているが、平成29年度調査時と比較すると、実施や検討している割合はすべての戦略で増加している。ただし、新商品・サービスの開発・提供や新事業分野への進出について、全国調査と比べるとどちらも低水準となっている。新事業展開の課題としては、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」、「必要なコスト負担が大きい」などが上位となっている。
- デジタル化、販路開拓、新事業展開、マーケティングを推進するうえで求める支援策としては、共通して「設備投資に関する助成金・補助金制度」が高くなっている。

(3)カネ

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「資金力」が優れていると回答した企業は2割弱であるのに対し、劣っていると回答した企業は3割強と上回っている。
- コロナ禍を機とした借入金の使い道は、「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が8割弱と大半を占め、全国調査と比べて大幅に高い。また今後の借入を検討している企業の借入金の使い道については、「商品開発力」や「IT活用力」が優れていると回答した企業ほど「新商品（新製品）・新サービスの開発」や「新規事業の立ち上げ」といった積極的な用途の割合が高く、劣っていると回答した企業ほど「当面の資金繰り」の割合が高くなっている。
- デジタル化の推進や新事業展開等における課題として「コストの負担が大きい」との回答が、人材不足や従業員のスキルに次いで上位にあげられている。
- コロナ禍での事業支援策として5割の企業が「持続化給付金」を利用している。今後行政に求める支援策としては、「資金調達に関する支援」と回答した企業が3割強となっている。

(4)情報

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「情報収集力」が優れていると回答した企業は2割となっている。「IT活用力」については優れていると回答した企業は1割強、劣っていると回答した企業は3割強となっており、劣えていると考えている企業が大きく上回っている。
- コロナ禍を機とした借入金、今後の借入金ともに用途として「デジタル化への投資」を選択している企業は少数。
- 現在デジタル化に取り組んでいる項目、今後取り組みたい項目はどちらも「経理・会計・財務管理」、「業務管理」、「人事・労務管理」が上位となっているが、今後取り組みたい項目では「特になし」と回答した割合も多く、デジタル化への意識は低い企業が一定数存在する状況。現在デジタル化に取り組んでいる企業に関して、取り組み始めた目的としては、「業務効率化、生産性向上」が8割と大半を占める。
- デジタル化への課題としては、人材不足・スキル不足・資金不足などがあげられている。デジタル化の浸透状況を経営資源・経営力の優劣別にみると、「人材」が優れているほど浸透度合いが高いことから、人材等がデジタル化の推進に影響することが推測できる。デジタル化推進のために求める支援策としては、「設備投資に関する助成金・補助金制度」のほか、「セミナー、研修会の開催」、「専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介」などが上位の意見となっている。
- 「情報収集力」が優れていると回答した企業ほど、販路開拓への取組を実施している割合が高い。また、マーケティングにおける市場ニーズや強みの把握方法も様々な手段を用いているなど、経営戦略に積極的な様子がうかがえる。
- 感染症拡大前と比べ、現在テレワークの活用やWEB会議、オンライン商談を実施している（「積極的に実施」＋「ある程度実施」）割合は大きく増加している。また、感染症収束後も「実施する予定」と回答している企業の割合も、現在実施している割合からほぼ横ばいとなっていることから、アフターコロナにおいてもオンラインでの会議・商談の活用が有効と感じている企業が多いことがうかがえる。

令和3年度 市内中小企業経営実態調査事業
報告書
【概要版】

発行：那覇市 経済観光部 商工農水課
事業受託者：株式会社東京商工リサーチ沖縄支店
令和4年3月
