

# 市内中小企業経営実態調査報告書

平成30年3月

那 覇 市

# 目 次

1. 調査概要	1
1) 調査目的	1
2) 調査概要	1
3) 調査項目	2
2. 調査結果	5
1) アンケート調査	5
回答者属性	5
設問 1-1 中核人材・労働人材の育成について	12
設問 1-2 多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について	15
設問 1-3 人材に関する共通項目	16
設問 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	18
設問 3 I Tの利活用について	20
設問 4 新事業展開について	23
設問 5 マーケティングについて	25
設問 6 販路開拓について	28
設問 7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について	30
設問 8 資金調達（融資）について	33
2) ヒアリング調査	35
回答者属性	35
設問 1 中核人材・労働人材の育成、多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について	36
設問 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	38
設問 3 I Tの利活用について	39
設問 4 新事業展開について	41
設問 5 マーケティングについて	42
設問 6 販路開拓について	43
設問 7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について	44
設問 8 資金調達（融資）について	45

3. 分析と検討	46
設問 1-1 中核人材・労働人材の育成について	46
(1) アンケート結果	46
(2) 他調査との比較	46
(3) クロス集計	48
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	51
(5) 分析・考察	52
設問 1-2 多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について	55
(1) アンケート結果	55
(2) 他調査との比較	55
(3) クロス集計	57
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	58
(5) 分析・考察	58
設問 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	61
(1) アンケート結果	61
(2) 他調査との比較	61
(3) クロス集計	62
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	63
(5) 分析・考察	63
設問 3 ITの利活用について	66
(1) アンケート結果	66
(2) 他調査との比較	66
(3) クロス集計	68
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	70
(5) 分析・考察	70
設問 4 新事業展開について	73
(1) アンケート結果	73
(2) 他調査との比較	73
(3) クロス集計	74
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	74
(5) 分析・考察	75
設問 5 マーケティングについて	78
(1) アンケート結果	78
(2) 他調査との比較	78

(3) クロス集計	82
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	84
(5) 分析・考察	85
設問6 販路開拓について	88
(1) アンケート結果	88
(2) 他調査との比較	88
(3) クロス集計	91
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	92
(5) 分析・考察	92
設問7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について	95
(1) アンケート結果	95
(2) 他調査との比較	95
(3) クロス集計	96
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	98
(5) 分析・考察	99
設問8 資金調達（融資）について	102
(1) アンケート結果	102
(2) 他調査との比較	102
(3) クロス集計	102
(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）	102
(5) 分析・考察	103

## 《資料編》

資料1 アンケート調査における課題、今後の注力点、本市に望む中小企業の 経営基盤強化に資する施策	104
資料2 ヒアリング調査における課題、今後の注力点、本市に望む中小企業の 経営基盤強化に資する施策	132
資料3 市内中小企業経営実態調査 アンケート調査票	

# 1. 調査概要

## 1) 調査目的

沖縄県内の景況が好調で雇用状況や所得環境も改善している中、那覇市においても平成29年度の市政方針にて、経済振興政策を本市政運営の最重要課題のひとつとして、市政の「2丁目1番地」に位置づけ、中小企業の経営基盤強化に資する様々な施策を展開していくこととしている。

一方で、経済センサス・RESAS等の基幹統計調査、他自治体や他団体の調査等により、中小企業が共通して抱える課題については把握がされているものの、本市の中小企業が具体的にどのような事に悩み、どのような施策を求めているのかといった、本市の中小企業に特化した経営実態調査がなされていなかった。

本事業においては、概要調査を目的とするものではなく、他調査結果（基幹統計調査結果、他自治体・他団体の調査結果）をもとに、中小企業に共通する課題を予め抽出した上で、当該課題を掘り下げる設問形式をとることで、最終的に具体的施策の立案に繋げることを目的とする。

## 2) 調査概要

### (1) アンケート調査

#### i) 調査対象

経済センサス（平成26年）のデータから従業員階級別・業種別で一定の比率でサンプルを無作為抽出し、調査対象とした。調査件数は3,976件（うち、返戻が594件）で、従業員階級・業種は、以下の通り。

従業員階級：「1～4人」「5～19人」「20～49人」「50～300人」

対象業種：「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業」「小売業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」に属する事業所

#### ii) 調査方法：郵送

#### iii) 調査期間：平成29年10月13日～平成30年3月9日

#### iv) 回収件数：396件（回収率：11.7%）

市が実施する調査であるものの、初めて実施する調査で調査自体の認知度が低く、郵送による調査であること等から10%程度の回答率を想定し、信頼度95%、誤算範囲5%を目標に調査票送付先数を設定している。回答率の向上は課題であるが、目標とした精度は達成されている。

## (2) ヒアリング調査

### i) 調査対象

ヒアリング先(31社)は、業種の構成比率に応じて、2～4社を割り振り、ランダム抽出(構成比率が5%以下の業種は2社、20%以下の業種は3社、20%以上の業種は4社)した。なお、ランダム抽出においては、全ての従業員規模は網羅できないが、可能な限り従業員規模が異なる会社を抽出した。

業種	構成比率	ヒアリング数
D. 建設業	5.0%	2社
E. 製造業	2.6%	2社
G. 情報通信業	2.0%	2社
H. 運輸業、郵便業	2.0%	2社
I <sub>1</sub> . 卸売業	6.9%	3社
I <sub>2</sub> . 小売業	22.6%	4社
K. 不動産業、物品賃貸業	13.0%	3社
L. 学術研究、専門技術・サービス業	5.9%	3社
M. 宿泊業、飲食サービス業	23.8%	4社
N. 生活関連 サービス業、娯楽業	10.1%	3社
R. サービス業	6.1%	3社

ii) 調査方法：訪問

iii) 調査期間：平成30年 1月17日～平成30年 2月16日

## 3) 調査項目

### (1) アンケート調査

他市が実施した実態調査結果、中小企業白書で分析対象とされている課題、受託事業者の専門的見地の3つの観点から中小企業に共通する課題を、以下のとおり抽出した。

- ① 人材育成
- ② 多様な人材(人材確保)
- ③ 販路開拓
- ④ 資金調達(融資)
- ⑤ 新事業展開
- ⑥ 事業承継
- ⑦ 海外展開
- ⑧ ITの利活用
- ⑨ マーケティング

i) 他市が実施した実態調査結果からの調査項目抽出

インターネットにて公開されている他市（人口7.8万～270万人の計6市）の中小企業実態調査結果を比較し、人材の育成・確保、販路開拓、資金調達（融資）、新事業展開（第二創業）を共通課題として抽出した。人材の育成・確保については、質的な側面としての「人材育成」、量的な側面としての「人材確保」の2つに分けて調査項目案とした。

ii) 中小企業白書で分析対象とされている課題

中小企業白書は、中小企業基本法第11条に基づく年次報告書（法定白書）で、中小企業の動向に関する報告がまとめられており、中小企業庁が施策を展開していくにあたり、全国の中小企業に共通した課題の分析がされているものである。過去3年間で分析のテーマとなっている項目のうち、i)との差異は、事業承継、海外展開、ITの利活用、起業・創業、リスクマネジメント、経営力、イノベーションであった。いずれも重要なテーマではあるが、本調査においては、事業承継、海外展開、ITの利活用を調査項目案として取り上げた。

事業承継を取り上げる理由としては、国としても今年度から5年間かけて事業承継に向けて集中的に取り組む方針を打ち出しており、本市としても避けることができない課題であると考えたためである。

また、海外展開においては、人口減少に伴い国内市場が伸び悩む一方で、近隣アジア諸国の経済成長は継続しており、周辺を海で囲まれた本市中小企業においては、海外展開は重要な販路の一つである。

最後に、中小企業におけるITの利活用の低さについては、全国的にも課題となっており、ITの利活用を通じた生産性の向上は、会社の存続に多岐にわたって影響する。

iii) 受託事業者の専門的見地からの追加項目

沖縄県は全国市場とは海で隔てられ、戦後の特異な環境下に置かれてきたことから、全国の市場で切磋してきた経験が少なく、市場のニーズに適合させていくノウハウが少ない等、マーケティング力に課題があると考えられる。については、「販路開拓」に加え、「マーケティング」も調査項目とした。

(2) ヒアリング調査

全社に対して確認する「共通項目」及び、回答内容に応じて「個別項目」より1つ選び、ヒアリングを行った。

i) 共通項目

① 人材確保・育成

- ・ 課題
- ・ 課題に対する対応
- ・ 本市に求める支援策

② I T 利活用

- ・ 課題
- ・ 課題に対する対応
- ・ 本市に求める支援策

ii) 個別項目

- ③ 資金調達
- ④ 新規事業展開
- ⑤ マーケティング
- ⑥ 販路開拓
- ⑦ インバウンド対応
- ⑧ 事業承継

上記のそれぞれで、下記について聞き取りを行った。

- ・ 課題
- ・ 課題に対する対応
- ・ 本市に求める支援策



## 2. 調査結果

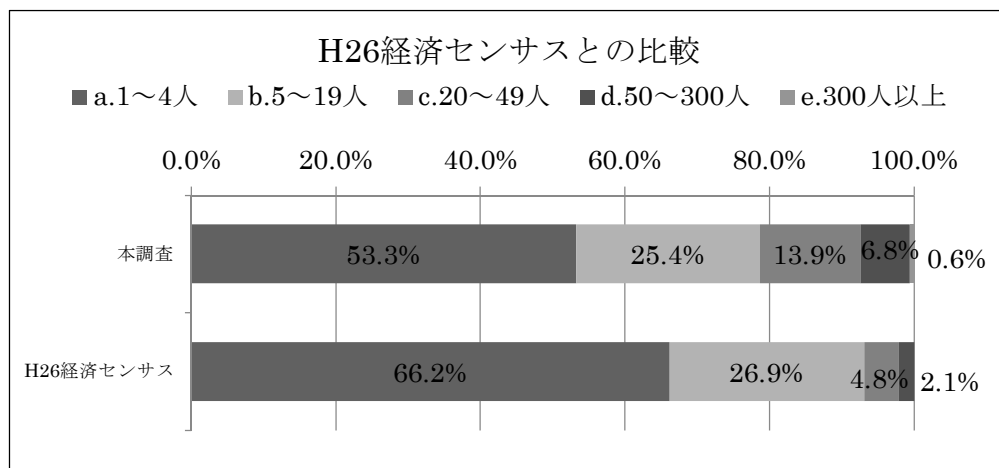
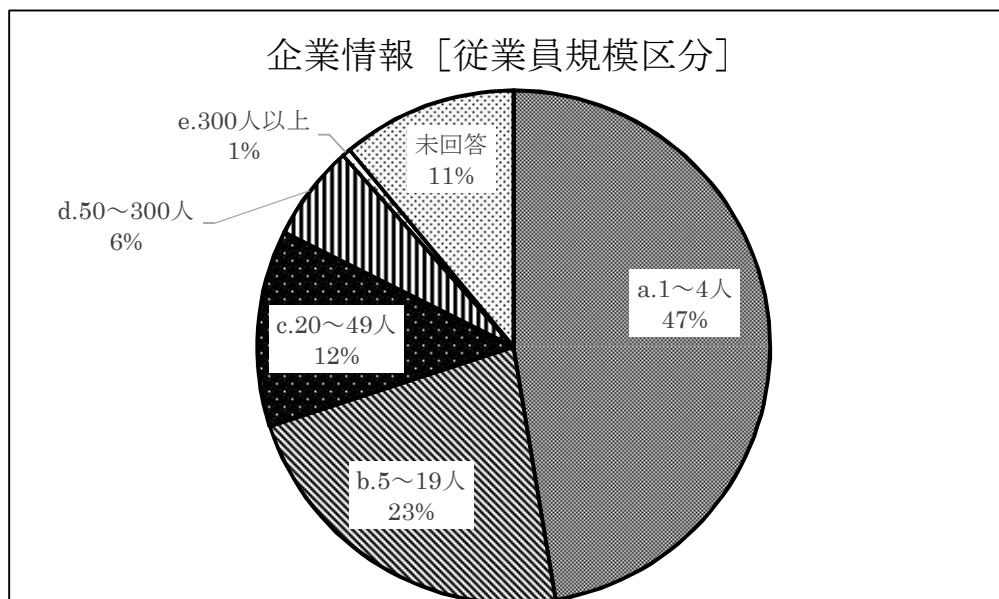
### 1) アンケート調査

#### 回答者属性

##### ■従業員規模

回答企業を従業員規模別で見ると、「1～4人」が最も多く、次いで、「5～19人」、「20～49人」、「50～300人」、「300人以上」となっている。

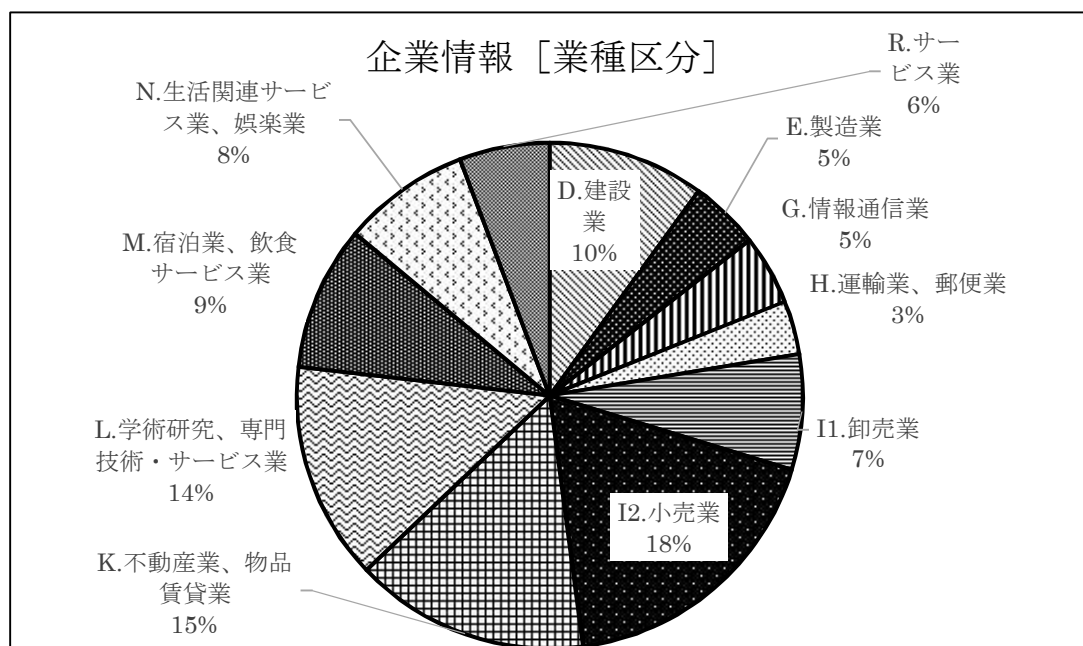
H26 経済センサスと比較すると、「1～4人」の比率が低く、一方で、「20～49人」、「50～300人」（及び「300人以上」）の比率が高くなっている（H26 経済センサスから、従業員規模区分毎に一定の比率で調査票の送付先を抽出している。「1～4人」では、送付先に対する回答の比率が低く、一方で、「20～49人」、「50～300人」では、送付先に対する回答の比率が高くなっている）。

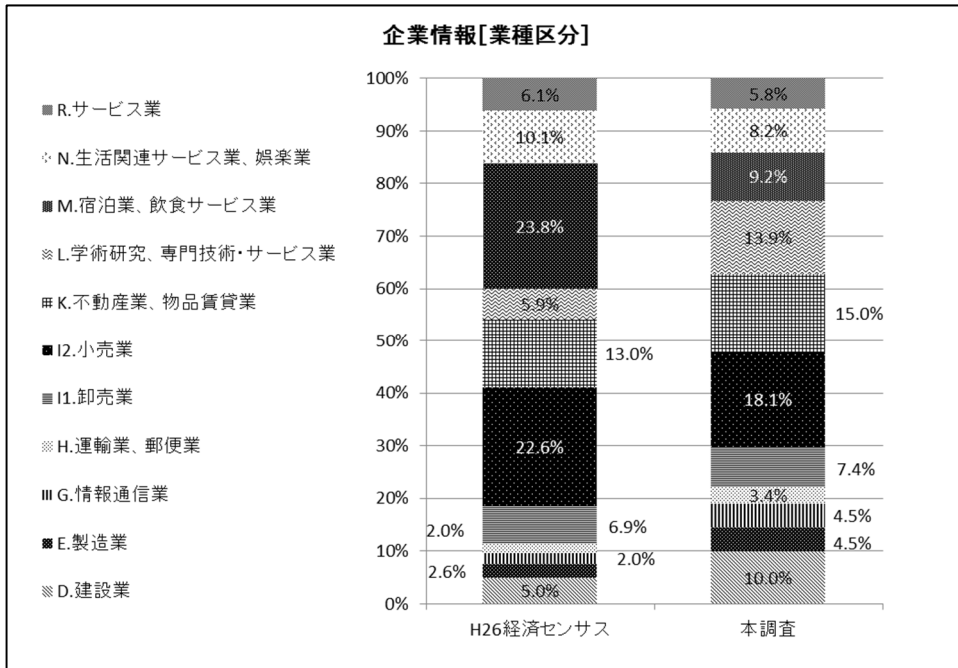


## ■業種

回答企業を業種別で見ると、「小売業」が最も多く、次いで、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門技術・サービス業」、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「卸売業」、「サービス業」、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」の順となっている。

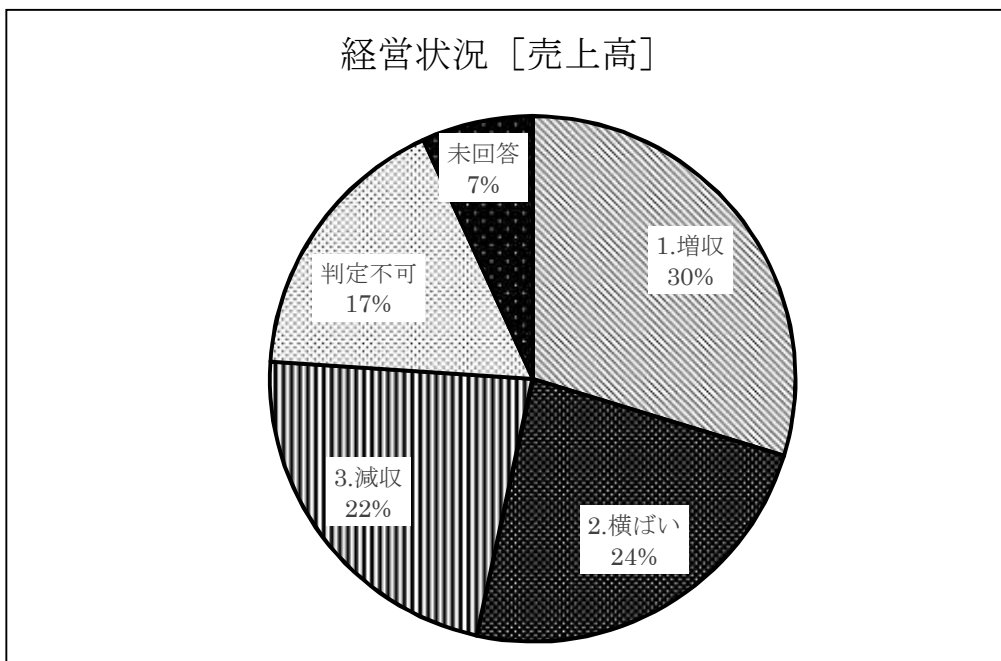
H26 経済センサスと比較すると、「小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」の比率が低く、一方で、「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、専門技術・サービス業」の比率が高くなっている（H26 経済センサスから、従業員規模区分毎に一定の比率で調査票の送付先を抽出している。「小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」では、送付先に対する回答の比率が低く、一方で、「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、専門技術・サービス業」では、送付先に対する回答の比率が高くなっている）。





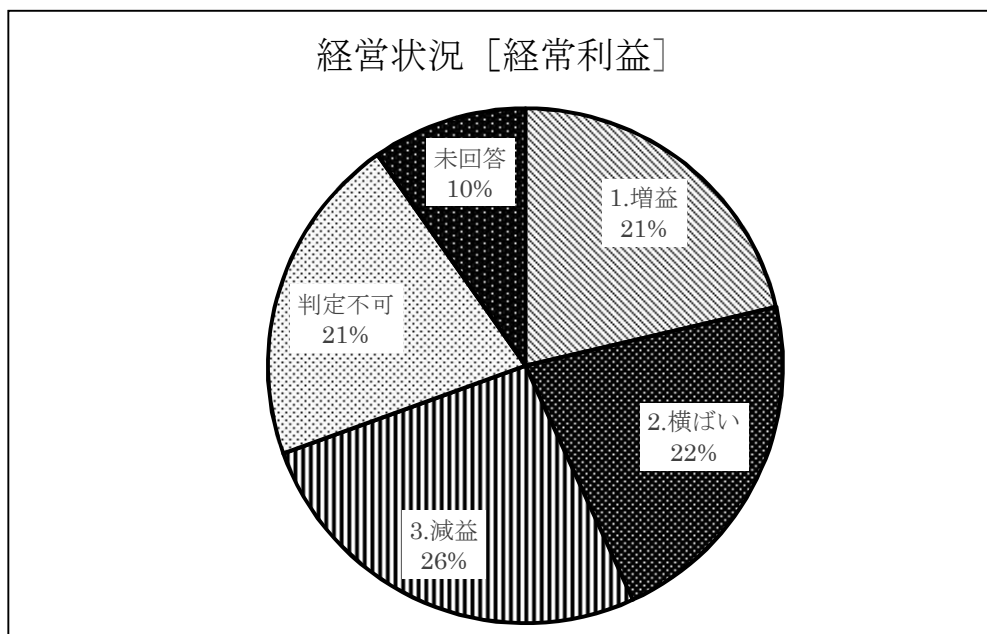
### ■売上高

回答企業を経営状況（売上高）別で見ると、「増収」（3期で「増収」「横這い」のみ）が最も多く、次いで、「横這い」（3期とも「横這い」）、「減収」（3期で「減収」「横這い」のみ）、「判定不可」（いずれにも該当しない）の順となっている。



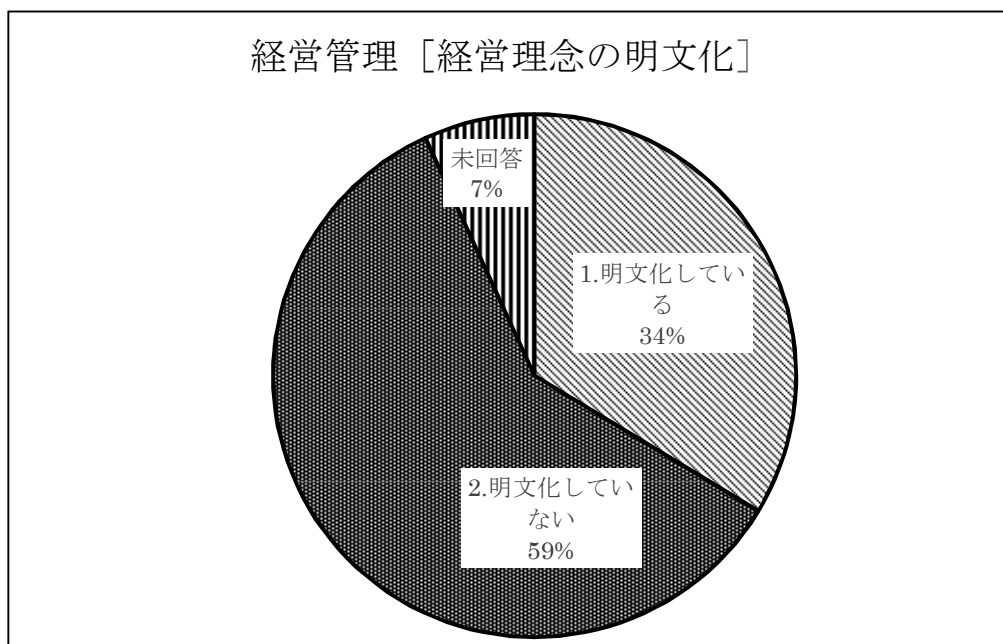
### ■ 経常利益

回答企業を経営状況（経常利益）別で見ると、「減益」（3期で「減益」「横這い」のみ）が最も多く、次いで、「横這い」（3期とも「横這い」）、「増益」（3期で「増益」「横這い」のみ）、「判定不可」（いずれにも該当しない）の順となっている。



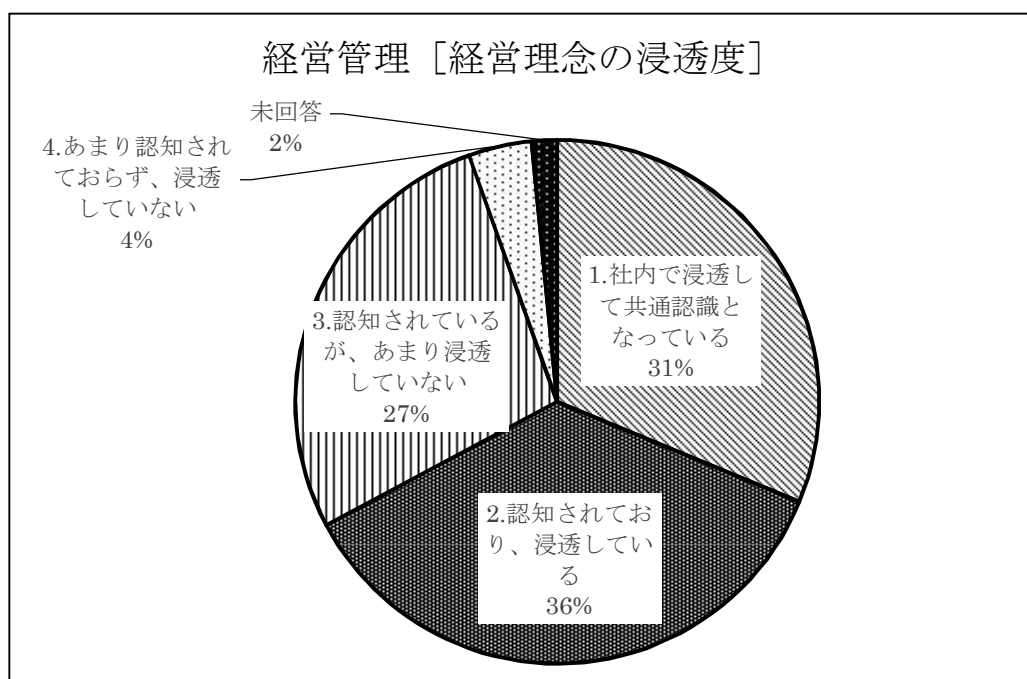
### ■ 経営理念の明文化

回答企業を経営理念の有無別で見ると、「明文化していない」が最も多く、次いで、「明文化している」となっている。



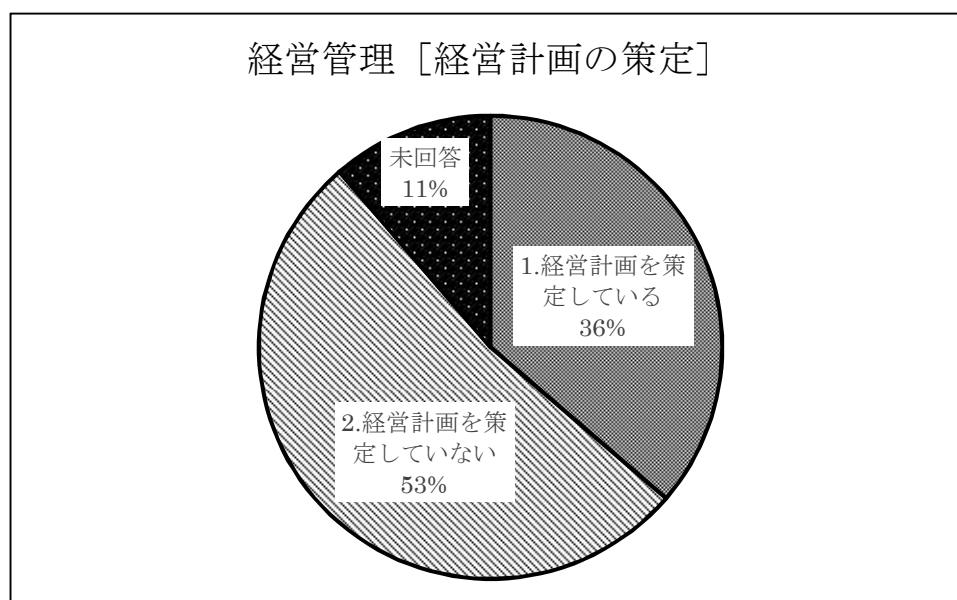
### ■経営理念の浸透度

経営理念を「明文化している」企業を経営理念の浸透度別で見ると、「認知されており、浸透している」が最も多く、次いで、「社内で浸透して共通認識となっている」、「認知されているが、あまり浸透していない」、「あまり認知されておらず、浸透していない」の順となっている。



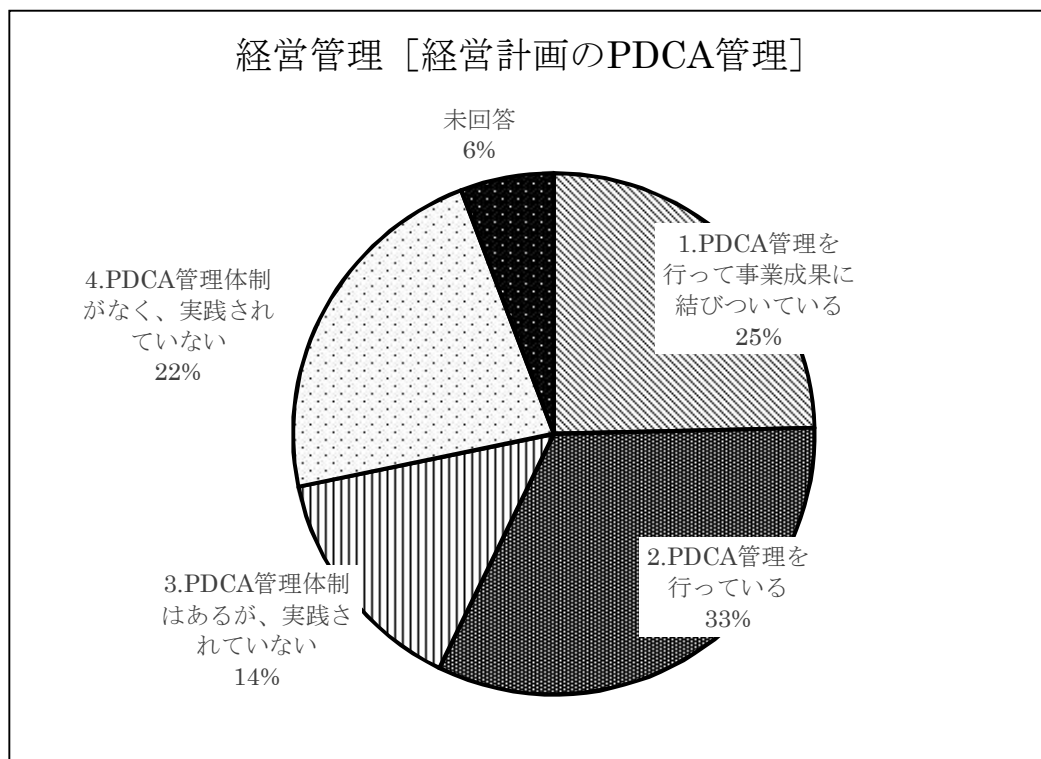
### ■経営計画の策定

回答企業を経営計画の有無別で見ると、「経営計画を策定していない」が最も多く、次いで、「経営計画を策定している」となっている。



## ■経営計画のPDCA管理

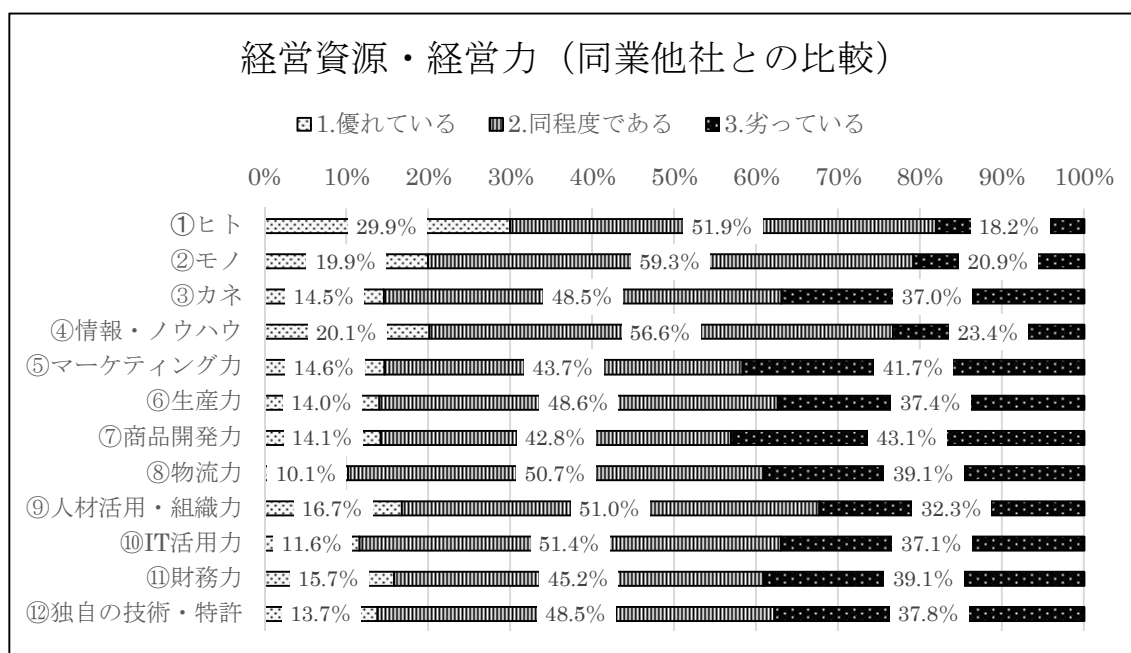
「経営計画を策定している」企業を経営計画のPDCA管理別で見ると、「PDCA管理を行っている」が最も多く、次いで、「PDCA管理を行って事業成果に結びついている」、「PDCA管理体制がなく、実践されていない」、「PDCA管理体制はあるが、実践されていない」の順となっている。



## ■経営基盤

回答企業に同業他社と比較した際の自社の経営資源（企業を運営していく上で役に立つ多様な要素や能力で、一般的には「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報・ノウハウ」）について尋ねたところ、（同業他社より）「優れている」と回答した割合は、「ヒト」が最も多く、次いで「情報・ノウハウ」、「モノ」、「カネ」の順となっている。

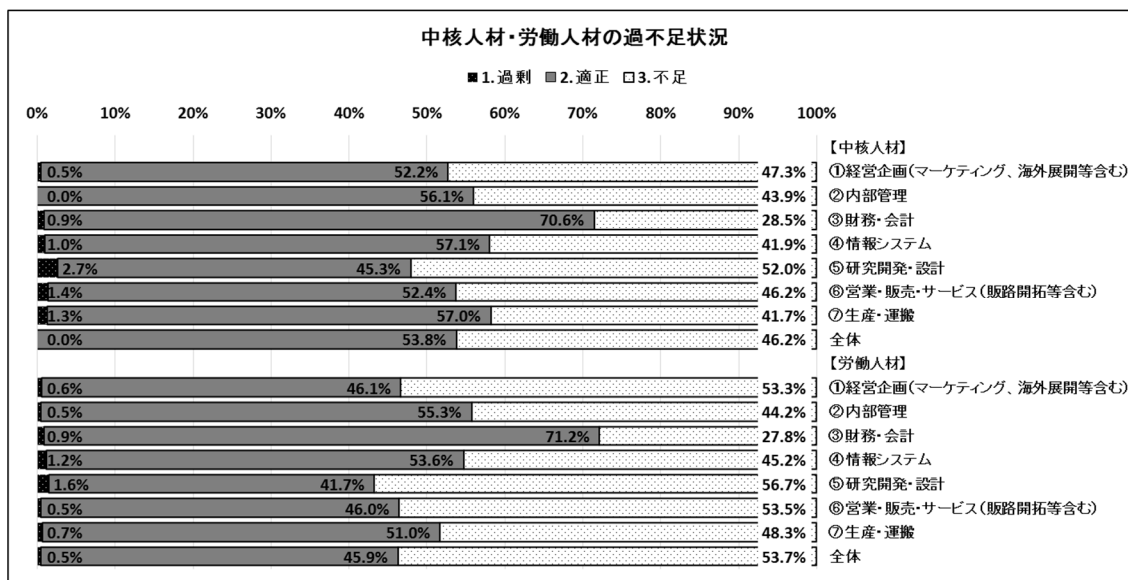
回答企業に同業他社と比較した際の自社の経営力（ここでは、マーケティング、商品開発、生産、物流、販売、人材、財務等の経営の主要機能の能力）について尋ねたところ、（同業他社より）「優れている」と回答した割合は、「人材活用・組織力」が最も多く、次いで「財務力」、「マーケティング力」、「商品開発力」、「生産力」、「独自の技術・特許」、「IT活用力」、「物流力」の順となっている。



## 設問 1 - 1 中核人材・労働人材の育成について

### (1) 設問「貴社における中核人材・労働人材の過不足状況について」

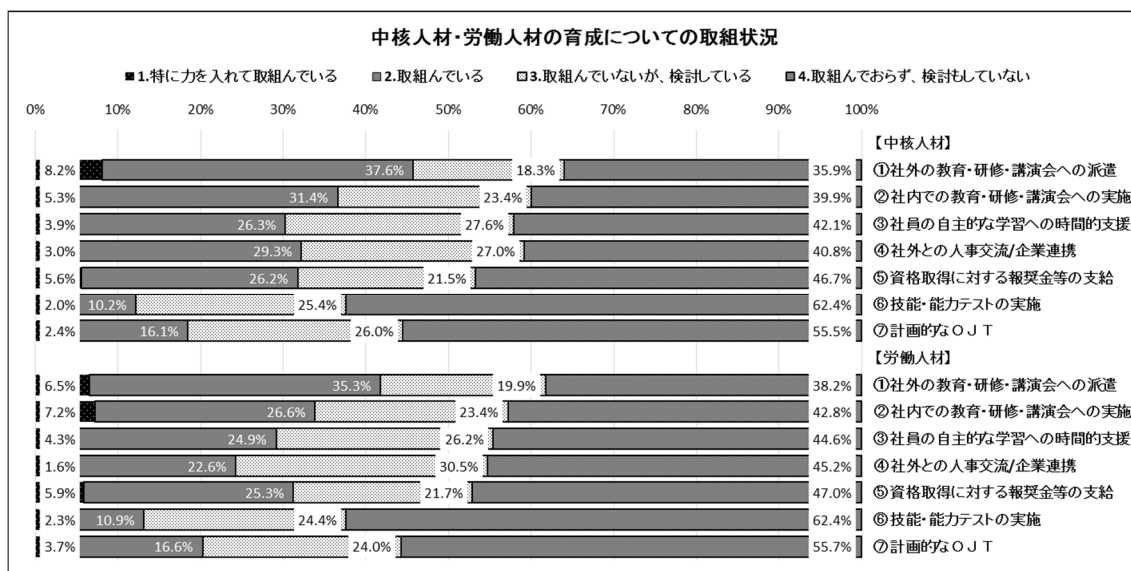
中核人材、労働人材とも、「不足」が、全体でおよそ 5 割弱。「不足」が最も多いのが「研究開発・設計」、最も少ないのが「財務・会計」となっている。



### (2) 設問「中核人材・労働人材の育成について」

中核人材では、「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答が多い順に、「社外の教育・研修・講演会への派遣」、「社内での教育・研修・講演会への実施」、「社外との人事交流/企業連携」となっている。

労働人材では、「特に力を入れて取組んでいる」または「取組んでいる」と回答した取り組みが多い順に、「社外の教育・研修・講演会への派遣」、「社内での教育・研修・講演会への実施」、「資格取得に対する報奨金等の支給」となっている。

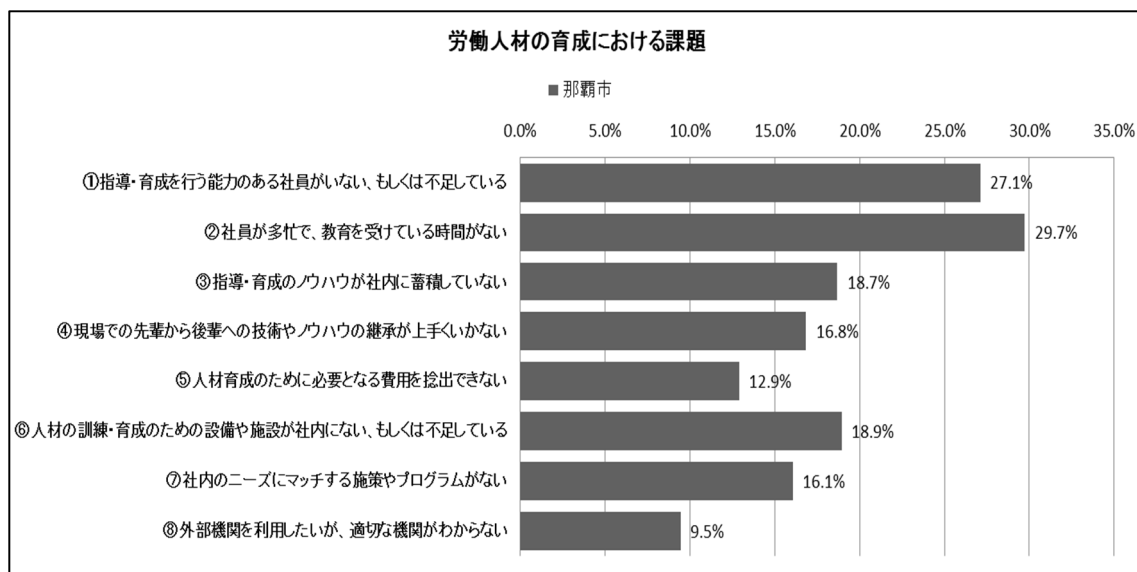
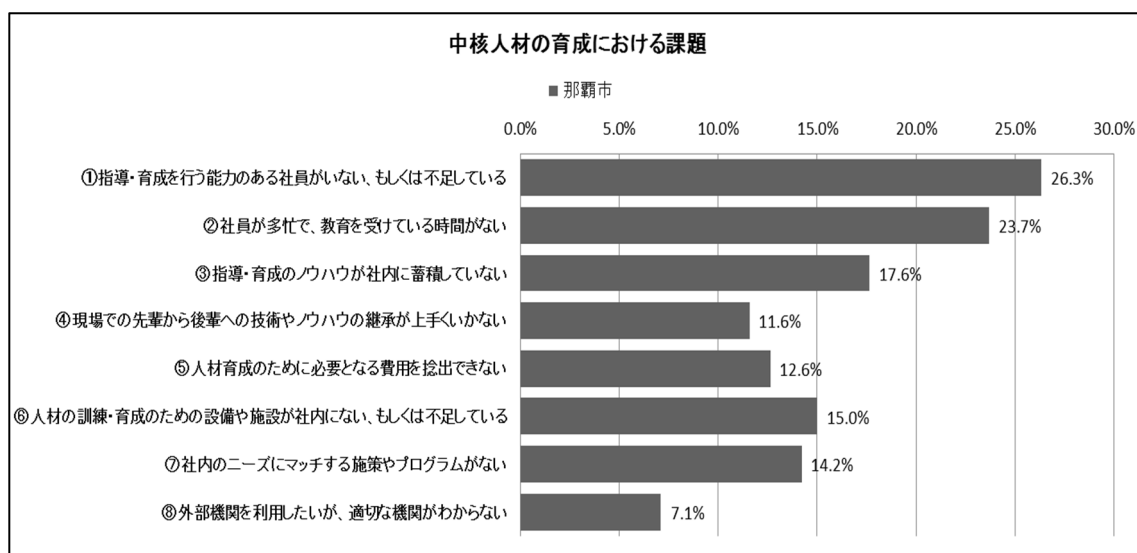




(3) 設問「中核人材・労働人材の育成における課題について」

中核人材では、回答の多い順に、「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」、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」となっている。

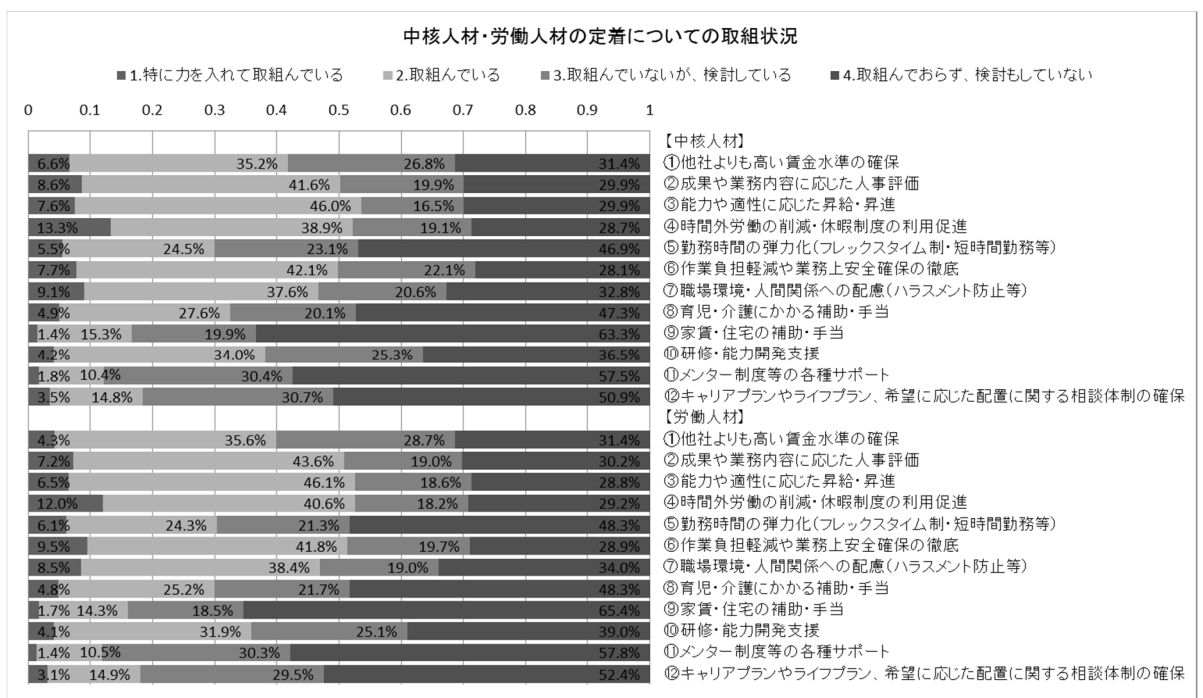
労働人材では、回答の多い順に、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」、「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」、「人材の訓練・育成のための設備や施設が社内がない、もしくは不足している」となっている。



(4) 設問「中核人材・労働人材の定着について」

中核人材では、「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答が多い順に、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」、「作業負担軽減や業務上安全確保の徹底」となっている。

労働人材では、「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答の多い順に、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「作業負担軽減や業務上安全確保の徹底」、「成果や業務内容に応じた人事評価」となっている。

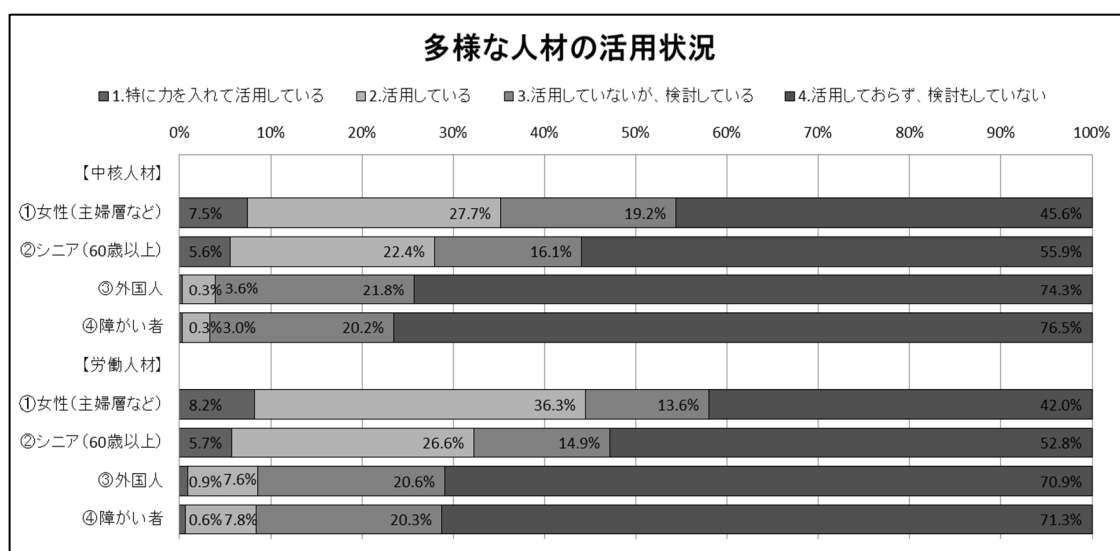


## 設問 1-2 多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について

(1) 設問「貴社における多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況について」

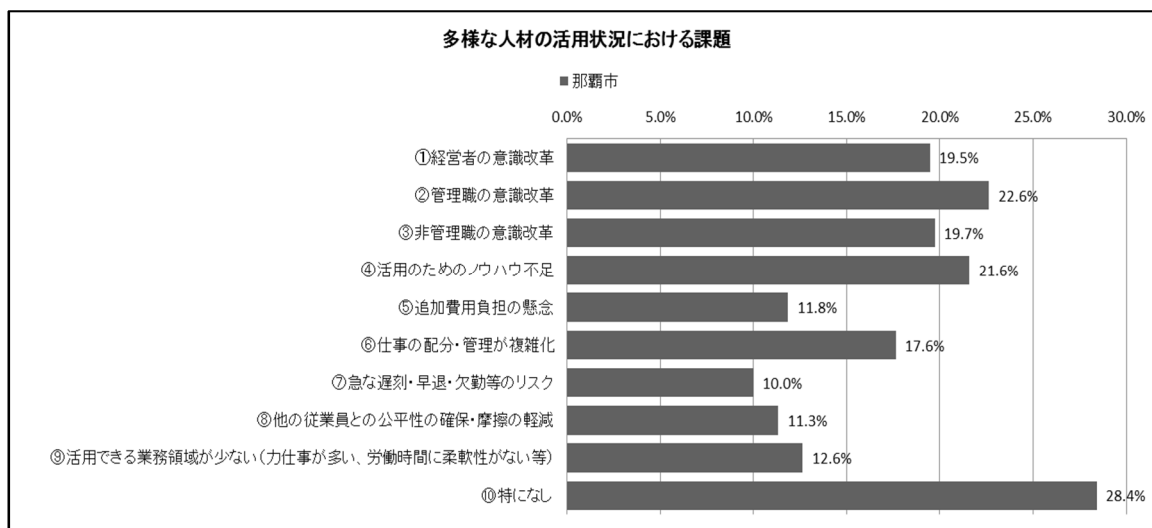
中核人材では、「特に力を入れて活用している」と「活用している」を合計した回答が多い順に、女性（主婦層など）、シニア（60歳以上）、外国人、障がい者となっている。

労働人材では、「特に力を入れて活用している」と「活用している」を合計した回答が多い順に、女性（主婦層など）、シニア（60歳以上）、外国人、障がい者となっている。



(2) 設問「貴社における多様な人材の活用における課題について」

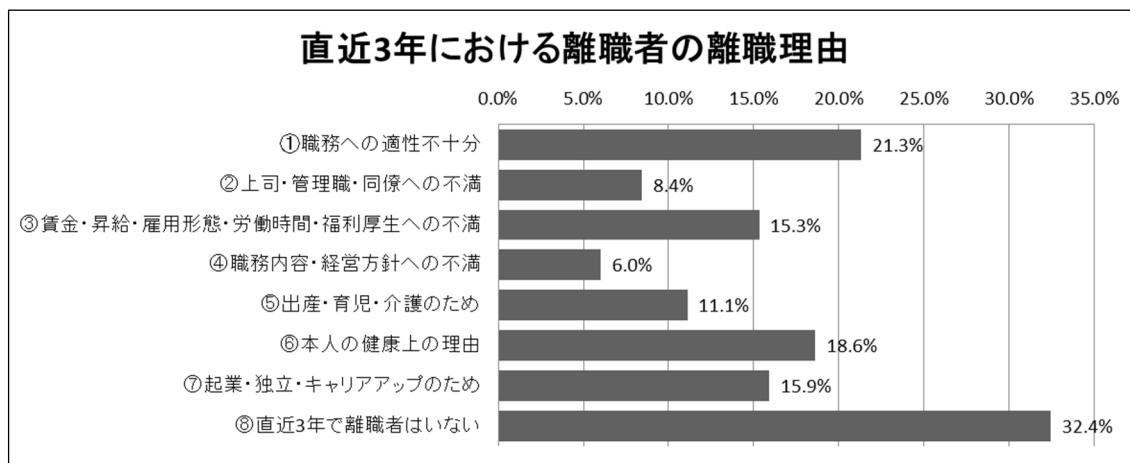
回答の多い順に、「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「非管理職の意識改革」、「経営者の意識改革」となっている。



### 設問 1-3 人材に関する共通項目

(1) 設問「貴社において直近3年に離職した方の主な離職理由について」

回答の多い順に、「職務への適性不十分」、「本人の健康上の理由」、「起業・独立・キャリアアップのため」、「賃金・昇給・雇用形態・労働時間・福利厚生への不満」となっている。離職理由ではないが、「直近3年で離職者はいない」の回答が約3分の1と最も多い回答となっている。



(2) 設問「中核人材・労働人材の育成や定着、多様な人材の活用を進めるために、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」（自由記述回答）

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する（詳細は「資料1 アンケート調査（自由記述欄）」参照）。

- 会社の経営理念の理解を求めている
- 事業計画の具体化
- 「働きやすさは十分にあるが、「働きがい」は十分でない 「働きがい」を強化したい
- 管理職（教育係）の育成
- 社内・社外での教育・研修・講習・講演会の実施
- 業務上関わりのある分野での新しい知識と技能習得に必要な仕組み作りに注力したいと考えてい。
- 内部の引き上げ、他社との交流
- 人事評価、給与規定を明文化し、運用することに注力したい
- 賃金の見直し、時間外労働の削減、休暇制度の利用促進の実施
- キャリア人材採用
- 社内での教育体制を確立して受け入れして行きたい（特に障がい者を）

- 働き方改革による生産性の向上
- 福利厚生充実、職場環境の改善
- 無期雇用転換・賃金制度等の整備
- コミュニケーション
- 補助金・助成金をうまく活用
- まずは、売上をしっかりと確保して、充分利益を出し、その分で多様な人材活用を進めるようにしたい
- 商工会等の利用

(3) 設問「どのような支援策があれば、人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用がしやすくなりますか」(自由記述回答)

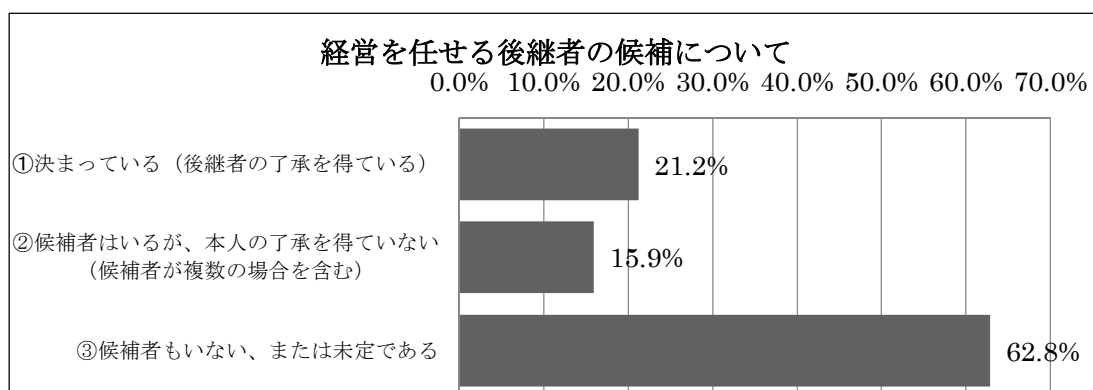
得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- 社員教育費の支援、研修中の人件費補助
- 研修・セミナーの実施等
- 専門家の支援
- 採用への援助(助成金ではなく、人材バンク等、人材を集めてほしい)
- 女性(主婦層など)保育所を増やし、就職活動をしやすくする
- 外国人の労働時間の改善(週28時間は短すぎる)
- 学校の授業内でキャリアプラン・ライフプランの意識改革を教えてほしい。
- 各分野の指導者によるレクチャー 安全指導 作業、機械等の定期講習 健康について
- 労働時間の指導の強化
- 賃金の援助 色々の方法を考えてほしい
- 雇用助成金の拡充等の支援
- 税金の軽減
- 資金、設備

## 設問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

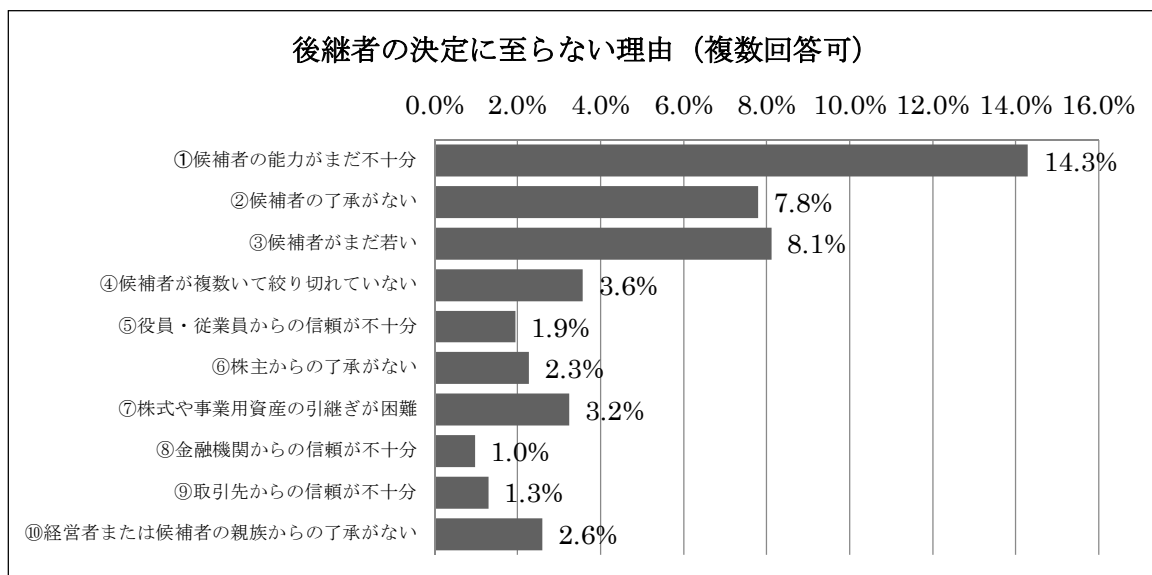
### （1）設問「経営を任せる後継者の候補について」

「候補者もない、または未定である」が最も多く62.8%となっている。次いで「決まっている（後継者の了承を得ている）」で21.2%、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」で15.9%の順となっている。



### （2）設問「後継者の決定に至らない理由について」

回答の多い順に、「候補者の能力がまだ不十分」（14.3%）、「候補者がまだ若い」（8.1%）、「候補者の了承がない」（7.8%）となっている。



### （3）設問「事業承継を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」

（自由記述回答）

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する（詳細は「資料1 アンケート調査（自由記述欄）」参照）。

- 財務力の強化 経営者としての資質向上教育 顧客の増客 自社の信用度のアップ
- 苦楽を共にし、沢山の失敗を経験させ、自分で責任をとらせる
- 経営能力などを見極めること
- 弁護士、税理士との調整

(4) 設問「どのような支援策があれば、事業承継がしやすくなりますか」(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- システム(事業承継)がどのようにして行うのかわからないので、教えて欲しい
- 他事業先との交流の場を増やす。その為に異業種交流会などあればよいのかと
- 事業経営塾のようなセミナー(長期的)
- アドバイザーが欲しい
- 人材教育スクール(人材、社長教育等)の経費負担をして頂きたい
- 年間売上が7割以上安定したクライアントを確保するための対策
- 人材紹介
- 自社株の譲渡に係る支援
- 税金の軽減
- 補助金

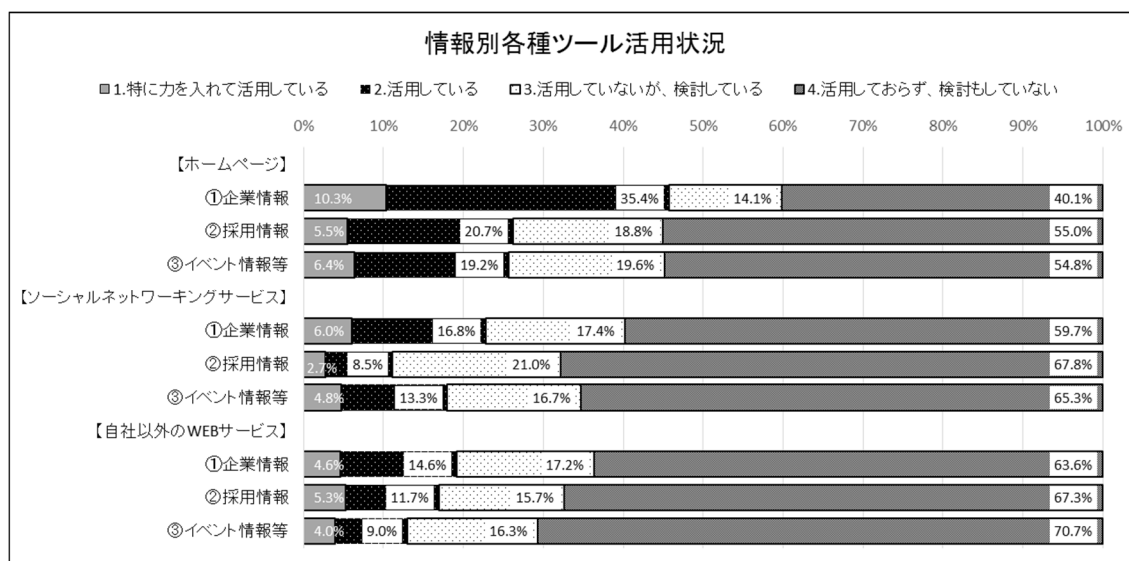
### 設問3 ITの利活用について

(1) 設問「貴社の企業情報や採用情報、日々のイベント情報などを、どのように発信していますか」

ホームページでは、「特に力を入れて活用している」と「活用している」を合計した回答が多い順に、「企業情報」、「採用情報」、「イベント情報等」となっている。

ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）では、「特に力を入れて活用している」と「活用している」を合計した回答が多い順に、「企業情報」、「イベント情報等」、「採用情報」となっている。

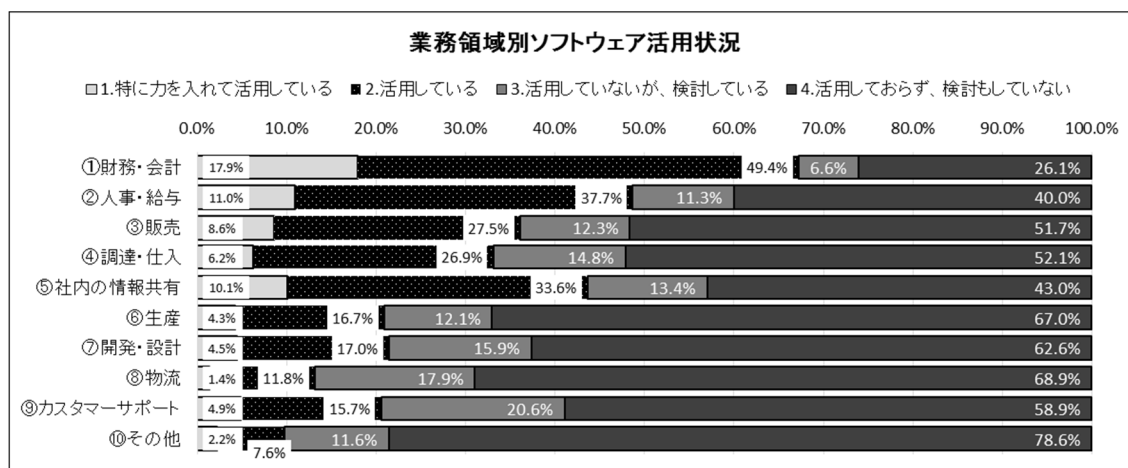
自社以外のWEBサービスでは、「特に力を入れて活用している」と「活用している」を合計した回答が多い順に、「企業情報」、「採用情報」、「イベント情報等」となっている。





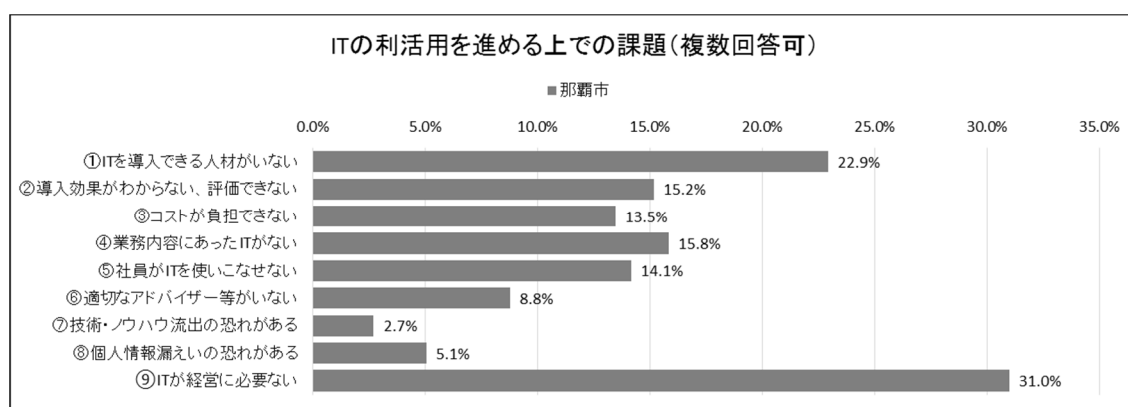
(2) 設問「貴社の業務を効率化する上で、どの業務領域のソフトウェアをどのように活用していますか」

「特に力を入れて活用している」と「活用している」を合計した回答が多い順に、「財務・会計」、「人事・給与」、「社内の情報共有」となっている。



(3) 設問「IT の利活用を進める上での課題について」

「IT を導入できる人材がない」、「業務内容にあった IT がいない」、「導入効果がわからない、評価できない」、「社員が IT を使いこなせない」の順で多くなっている。



(4) 設問「ITの利活用を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- ITを導入することで、他の業務（生産性の高い）に人材を割り当てることができる
- 全社員の情報の共有及び顧客管理
- 時代の流れを常に把握していかないと、ITも古いものになっていく
- ITを社内にて対応できるような人材の育成

(5) 設問「どのような支援策があれば、ITの利活用が進めやすいですか」

(自由記述回答)

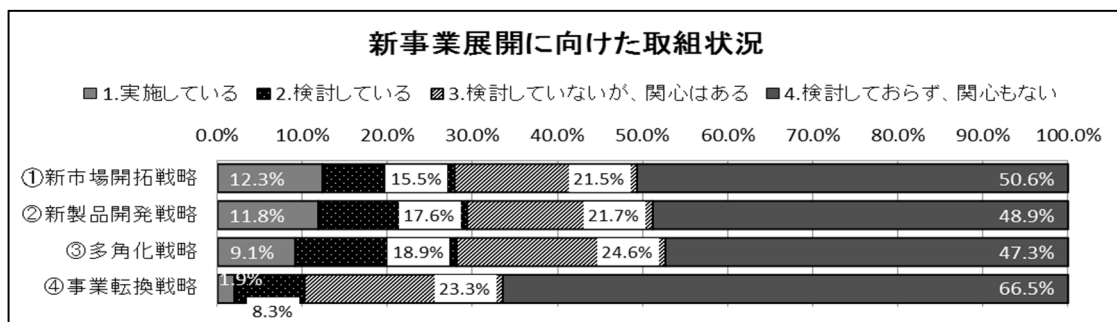
得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する（詳細は「資料1 アンケート調査（自由記述欄）」参照）。

- IT事例の情報発信と援助
- ITの講習など 時間外、夜にやってもらいたい 仕事での受講は難しい
- 活用方法を指導してもらいたい
- IT用の専門家に指導を受けているが、その費用 その分を社員の給与アップに使いたい
- SNSが活用できるように支援がなされる事案が適用されたらうれしい 活用して販売を広げたいと希望を持っています（パソコン有）
- フリーHP 作成のソフトを利用した仕組みづくり、那覇市の物販サイトを作ってほしい
- 具体的活用事例の実践（使ってみることができる）
- 那覇市の物販サイトを作ってほしい
- 財務・会計ソフトの買込費
- パソコン等ハード機器の購入補助
- 係るIT器具の固定資産税の軽減
- 資金負担の少ない助成事業 イニシャルコストが高く導入できない事例がある

#### 設問4 新事業展開について

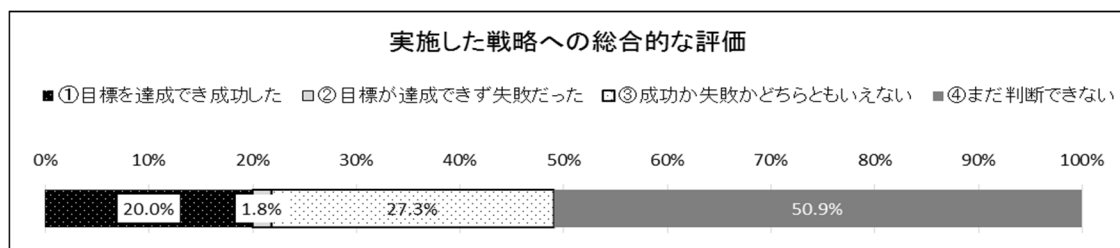
##### (1) 設問「新事業展開に向けた取り組み状況について」

実施していると回答した企業の割合の多い順に、「新市場開拓戦略」(12.3%)、「新製品開発戦略」(11.8%)、「多角化戦略」(9.1%)、「事業転換戦略」(1.9%)となっている。



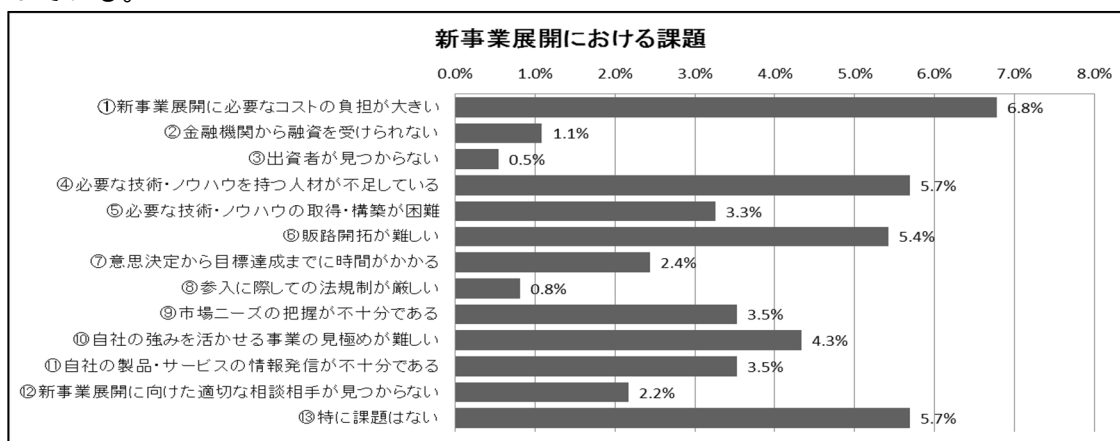
##### (2) 設問「実施した戦略への総合的な評価について」

回答の多い順に、「まだ判断できない」(50.9%)、「成功か失敗かどちらともいえない」(27.3%)、「目標を達成でき成功した」(20.0%)、「目標が達成できず失敗だった」(1.8%)となっている。



##### (3) 設問「新事業展開における課題について」

回答の多い順に、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」(6.8%)、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」(5.7%)、「販路開拓が難しい」(5.4%)となっている。



(4) 設問「新事業展開を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- 新事業分野に関する情報の収集と分析
- 資金計画、計画実行
- ノウハウの蓄積、人材の確保
- 今の事業をしっかりと安定させることで、新たな取り組みができるため、まずは既存事業の業務をしっかりと対応する体制が必要と考えている
- 本土・海外への商品販売

(5) 設問「どのような支援策があれば、新事業展開が進めやすいですか」(自由記述回答)

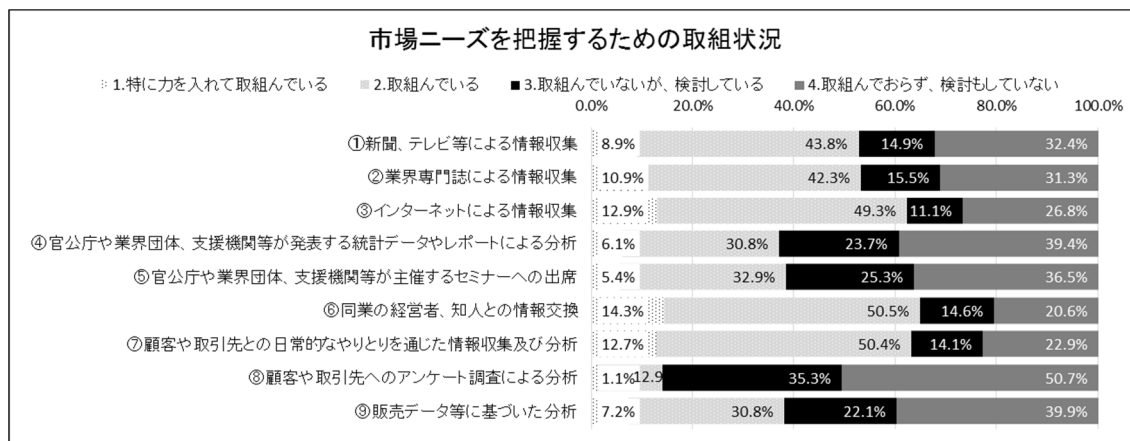
得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- 市場他周辺の情報
- マーケティング等の市場調査と新規取り組みがしやすい資金的な支援
- 市が提供できる販売スペース、コミュニティスペース、物産系の祭りなど
- 本土・海外への輸送料の負担を減らす
- 人材育成支援、研修制度など
- 事業計画を支援する融資制度(低金利で)
- 今現在も支援策はありますが、もっと踏み込んだ支援を希望します

## 設問5 マーケティングについて

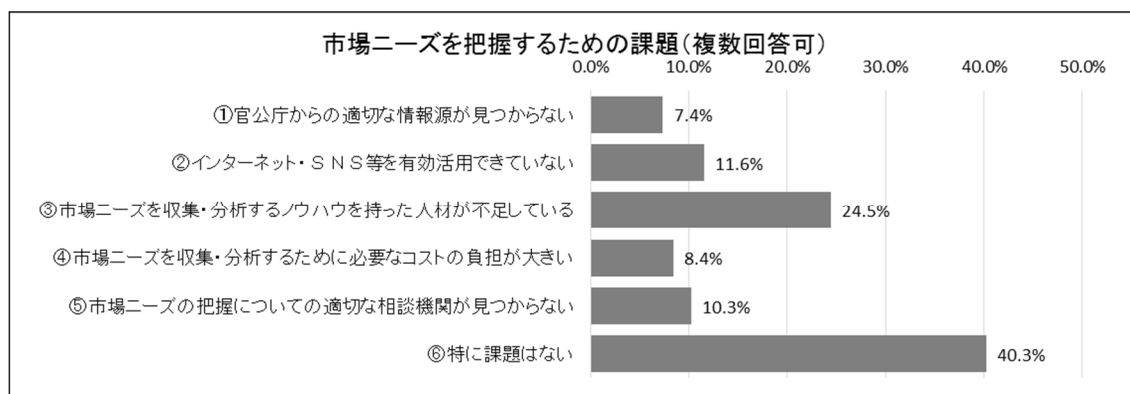
(1) 設問「自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取組み内容について」

「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答が多い順に、「同業の経営者、知人との情報交換」、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析」、「インターネットによる情報収集」となっている。



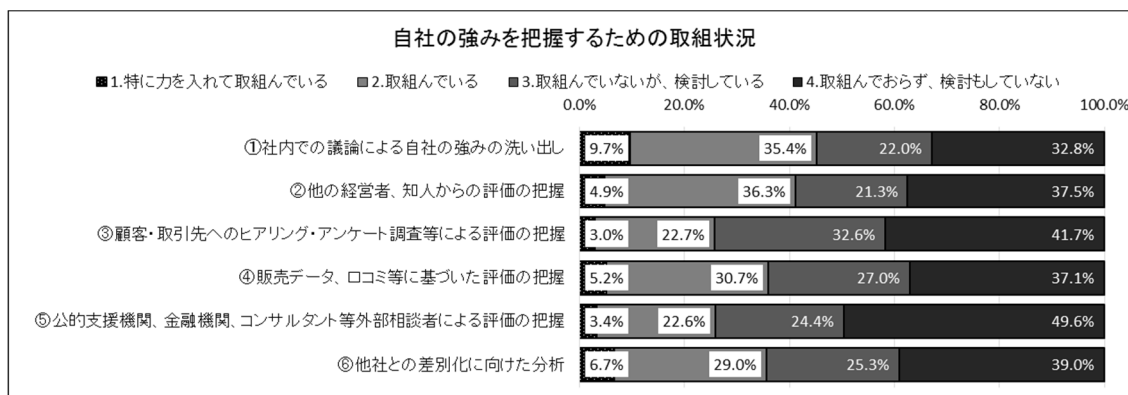
(2) 設問「自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題について」

回答の多い順に、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」、「インターネット・SNS等を有効活用できていない」、「市場ニーズの把握についての適切な相談機関が見つからない」となっている。自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題ではないが、「特に課題はない」の回答が約4割と最も多い回答となっている。



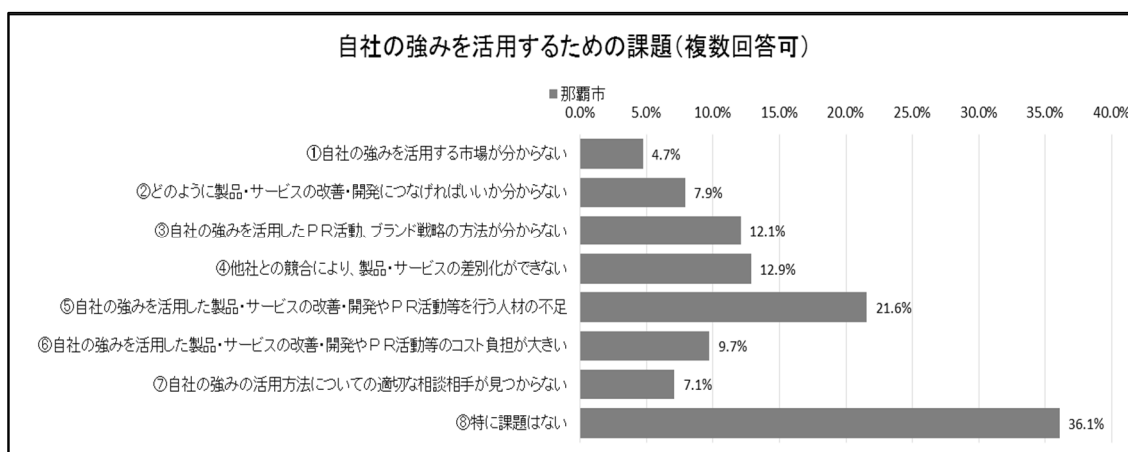
(3) 設問「自社の強みを把握するための取組みについて」

「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答が多い順に、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」、「他の経営者、知人からの評価の把握」、「販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握」となっている。



(4) 設問「自社の強みを活用するための課題について」

回答の多い順に、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」、「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」となっている。自社の強みを活用するための課題ではないが、「特に課題はない」の回答が4割弱と最も多い回答となっている。



(5) 設問「マーケティングを進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- マスコミ、関係業者への情報収集
- 他社との差別化
- PR 活動 ブランド戦略の深耕
- ネットの反響や顧客アンケートをもとに社内でプランを作成して銀行等の客観的な評価をうける
- 将来 JICA 等とのタイアップで発展途上国へのマーケティング展開を進めていきたい
- 戦略的な計画を立案できる人材の育成

(6) 設問「どのような支援策があれば、マーケティングに関する取組みを進めやすいですか」(自由記述回答)

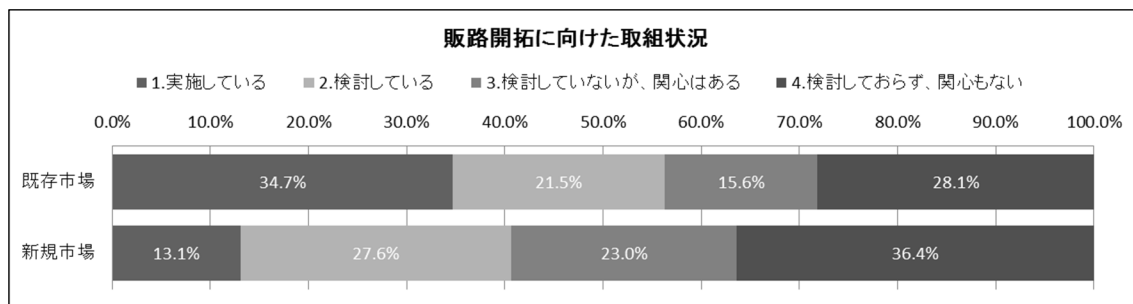
得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- 各業種のポータルサイトでの情報公開
- インターネット、SNS等の相談など、ピンポイントで聞けるサービス、あるいは専門で自社をサポートしてくれる人材がほしい
- イベント出展にかかる費用支援があると小さい会社は助かります
- 販路拡大、マッチング
- 発展途上国からの技術要求、支援に対して国のバックアップ支援があればと考えます
- 人材育成
- 人材支援、資金支援
- セミナーの開催、市場調査を目的とした助成事業

## 設問6 販路開拓について

### (1) 設問「販路開拓に向けた取組み状況について」

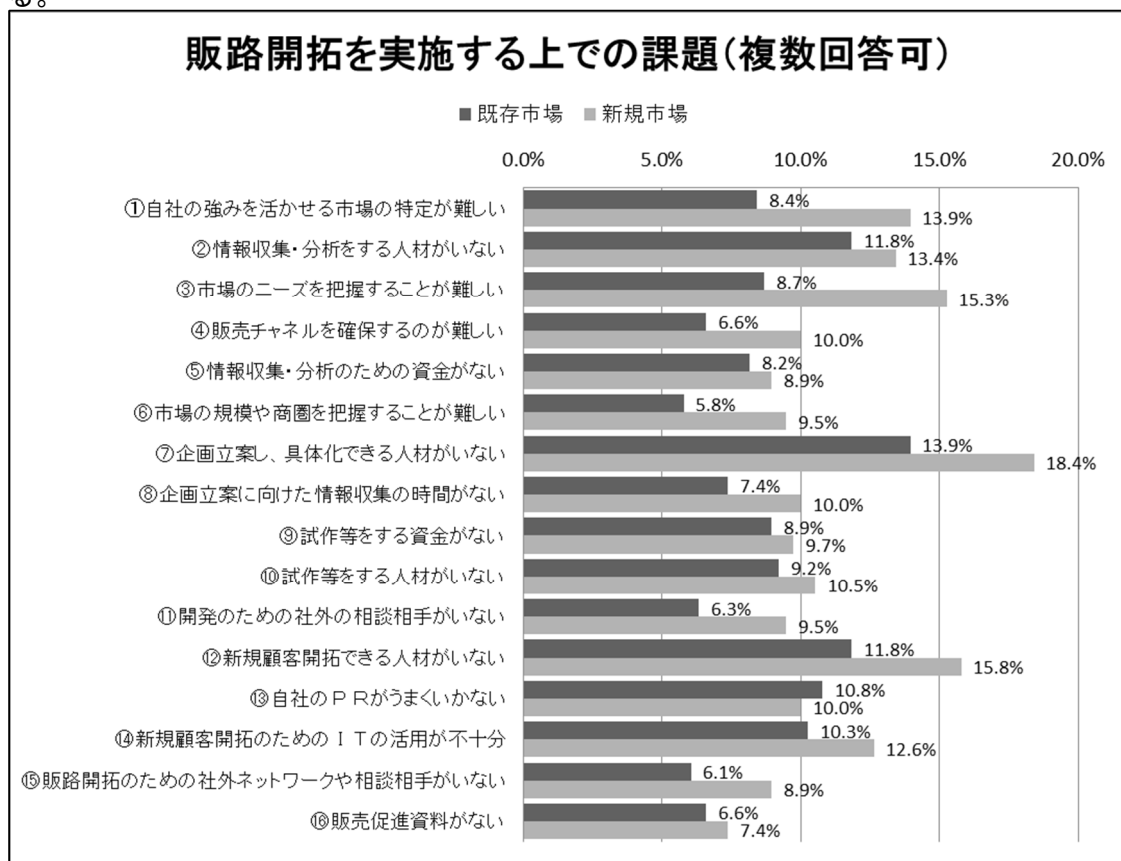
販路開拓を「実施している」と回答した企業の割合は、既存市場で3割強、新規市場では1割強となっている。



### (2) 設問「販路開拓を実施する上での課題について」

既存市場では、回答が多い順に、「企画立案し、具体化できる人材がいない」、「情報収集・分析をする人材がいない」、「新規顧客開拓できる人材がいない」となっている。

新規市場では、回答が多い順に、「企画立案し、具体化できる人材がいない」、「新規顧客開拓できる人材がいない」、「市場のニーズを把握することが難しい」となっている。





(3) 設問「販路開拓を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」

(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- 新規市場の情報収集をしていきたい
- 顧客ニーズにあった商品案内及び商品開発
- 自社のPRを強力にしていきたい
- 市場を把握し、即戦力となる人材の育成

(4) 設問「どのような支援策があれば、販路開拓を進めやすいですか」(自由記述回答)

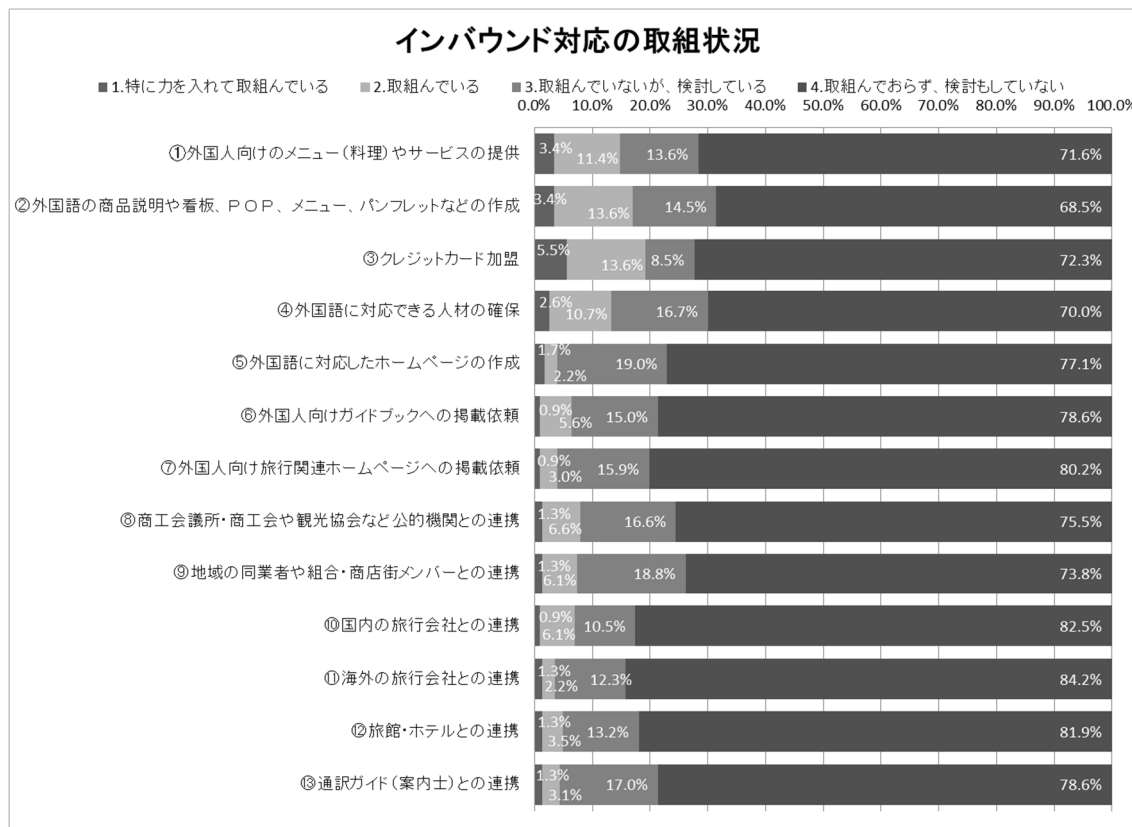
得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

- 各事業種目の市場データの把握
- 外国語ができる人材の無料派遣サービス
- 専門家による継続的な関わりが実現できるための多角的な支援
- イベントに出て全く違うチャンネルの客層に見てもらう為に、出展費用の補助
- 他業種との交流を持てる場、ヘッドハンティング等の人材紹介事業
- 市が窓口となったマッチング
- 大規模の借入支援 VCの県内誘致(CVC)
- 宿泊業の資格を取るための規制緩和
- 補助金

## 設問7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について

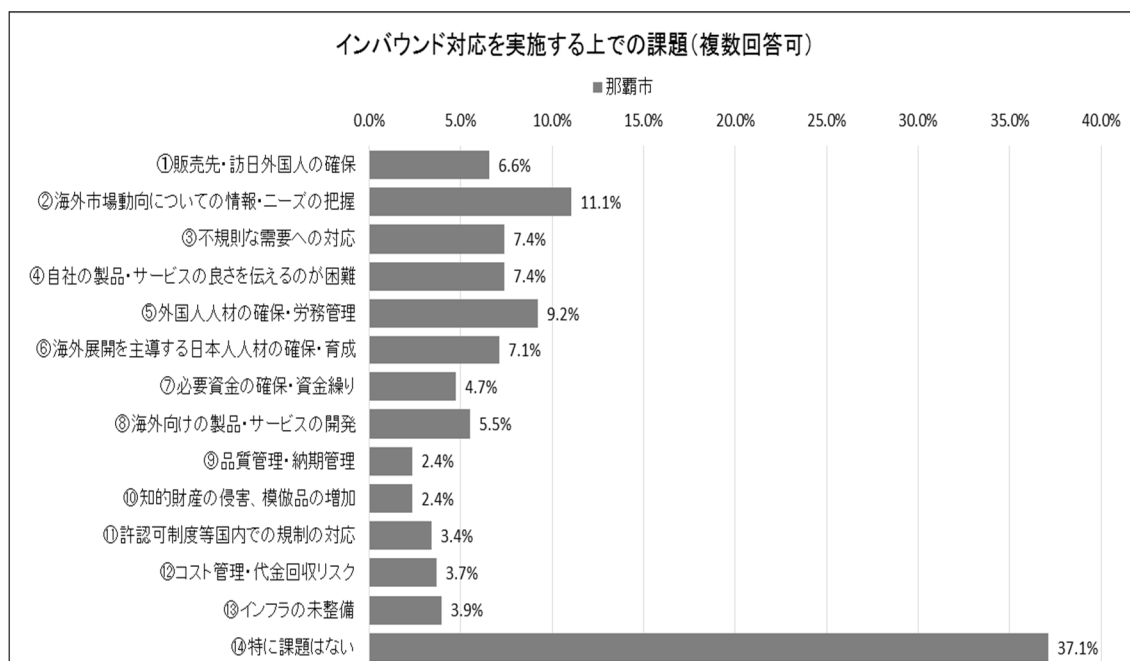
### （1）設問「インバウンド対応の取組み状況について」

「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答が多い順に、「クレジットカード加盟」、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」、「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」となっているが、いずれもその割合が低い。



(2) 設問「インバウンド対応を実施する上での課題について」

回答の多い順に、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「外国人人材の確保・労務管理」、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」、「不規則な需要への対応」となっている。



(3) 設問「インバウンド対応を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか」(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

○外国語対応告知物、アナウンス、パンフの作成

○英語、中国語等の話せる人材の確保

(4) 設問「どのような支援策があれば、販路開拓を進めやすいですか」(自由記述回答)

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する(詳細は「資料1 アンケート調査(自由記述欄)」参照)。

○諸外国人ごとの消費サービスの把握

○人材育成、資金支援

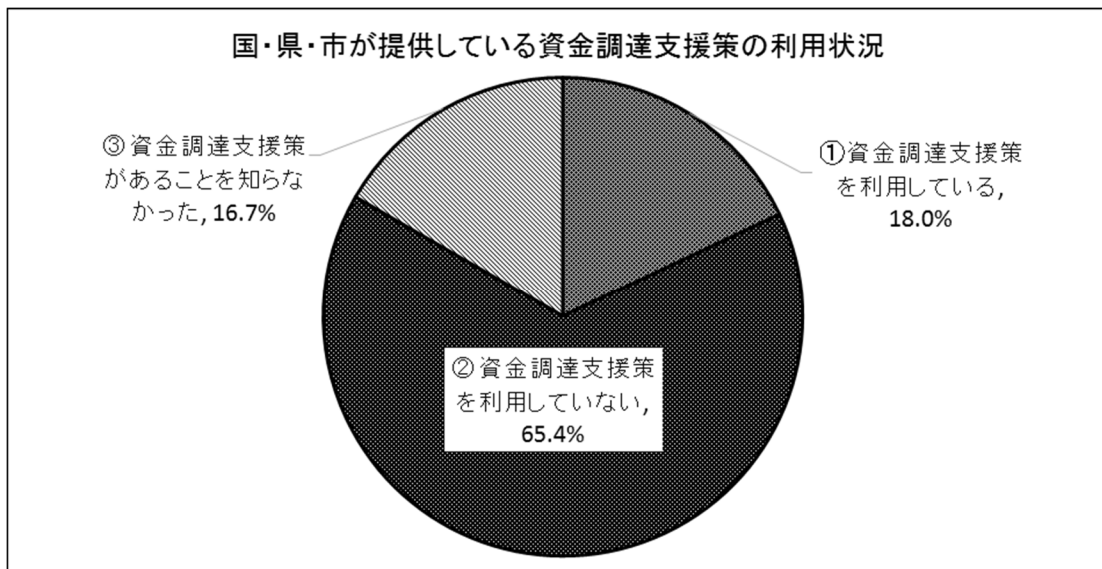
○語学ができる人の派遣制度の充実

- 外国エージェントとの窓口となる事業など
- 人材育成、資金支援
- 助成金支援
- 外国語講座（無料）などあるが、申込するがなかなか当たらない もっと増やしてもらいたい 社員の中には自分で勉強する人、それを全員で覚え、実行しているものの、心配な点あり

## 設問8 資金調達（融資）について

(1) 設問「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していますか」

最も回答が多かったのは、「資金調達支援策を利用していない」で、次いで「資金調達支援策を利用している」、「資金調達支援策があることを知らなかった」の順となっている。



(2) 設問「利用している支援策の名称について」（自由記述回答）

次のような項目が上げられている。

- セーフティネット
- マル経資金
- 小規模事業者経営改善資金
- 創業者支援資金
- 小規模企業対策資金
- 資金繰り円滑化借換資金
- 信用保証協会保証

(3) 設問「どのような支援策があれば、資金調達が進めやすいですか」（自由記述回答）

得られた回答のうち、特徴的な意見を以下に記載する（詳細は「資料1 アンケート調査（自由記述欄）」参照）。

- 資金調達の書類作成セミナー
- ホームページを作る為にかかる資金（IT関係）

- 運転資金を融資していただけたら幸いです
- 申請する際、必要書類をそろえるのに時間がかかる。日々の業務でいっぱいな状態で時間をあけるので大変　そういう時間を減らすようにしてほしい
- 低金利
- 法人であっても代表者保証なしの融資（高齢の為。）あるいは保証相続はしない特約
- 事業計画を担保とした融資制度
- エクイティ・ファイナンス（新株発行を伴う資金調達）。

## 2) ヒアリング調査

### 回答者属性

アンケート調査で回答のあった企業の内、各業種につき 2~4 社、従業員規模で 20 名未満、20 名以上でなるべく偏りがでないように選定した。

項番	業種区分	従業員数
A1	建設業	20~49 人
A2	建設業	5~19 人
B1	製造業	50~300 人
B2	製造業	20~49 人
C1	情報通信業	50~300 人
C2	情報通信業	1~4 人
D1	運輸業、郵便業	50~300 人
D2	運輸業、郵便業	5~19 人
E1	卸売業	50~300 人
E2	卸売業	5~19 人
E3	卸売業	1~4 人
F1	小売業	50~300 人
F2	小売業	20~49 人
F3	小売業	5~19 人
F4	小売業	1~4 人
G1	不動産業、物品賃貸業	20~49 人
G2	不動産業、物品賃貸業	5~19 人
G3	不動産業、物品賃貸業	1~4 人
H1	学術研究、専門技術・サービス業	20~49 人
H2	学術研究、専門技術・サービス業	5~19 人
H3	学術研究、専門技術・サービス業	5~19 人
I1	宿泊業、飲食サービス業	50~300 人
I2	宿泊業、飲食サービス業	5~19 人
I3	宿泊業、飲食サービス業	50~300 人
I4	宿泊業、飲食サービス業	1~4 人
J1	生活関連サービス業、娯楽業	50~300 人
J2	生活関連サービス業、娯楽業	5~19 人
J3	生活関連サービス業、娯楽業	1~4 人
K1	サービス業	50~300 人
K2	サービス業	5~19 人
K3	サービス業	1~4 人

## 設問1 中核人材・労働人材の育成、多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「中核・労働人材の育成や多様な人材の活用を進めるための課題、課題に対する対応」と「人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用を進めるために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

### ■中核・労働人材の育成や多様な人材の活用を進めるための課題、課題に対する対応

「中核・労働人材の育成や多様な人材の活用を進めるための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 人材を確保しない事には現場の改善は図れない。人材確保が一番苦勞している。
- 新卒人材のモデルとなる人の採用・育成。
- 多様な人材は活用したいが、応募がこない。
- 現場の社員をキャリアアップさせていくことで、全体の底上げを図る。
- 人材定着のためのノウハウがない。
- 従業員の高齢化。
- 現場の管理職の意識向上が必要。業務効率を上げて従業員教育を進めたい。
- 意識改革が必要（指示待ちでは生産性低い、仕事の意味の理解、個々人で考えてほしい）。
- 人材育成の意識はあるが、時間がない、費用がかけられない現状がある。
- 人材育成が社内だけだと厳しい。外部の人材を活用して規律をしっかりさせたい。
- 賃金や労働時間の適正化、土日出勤負担軽減も含めた適正な労働環境改善を進めたい。
- 福利厚生を充実させたいが、費用かかる。
- 人材不足をIT活用して対応図りたい
- 収益の関係で人が雇えない。収益力をつけないといけない。
- 人事考課制度を作りたい（今までは感覚でやってきている）。
- 後継者の方で海外展開を企画している。それをサポートできる人材を確保、育成していきたい。
- 保育園が少ない。頑張りたいのに頑張れないという従業員がいる。
- どこに相談していいかわからない。

人材確保、新卒採用、人材育成、育成体制、管理者育成、人材定着、労働環境改善等について課題がある/注力していくとの意見がある。



■人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用を進めるために本市に求める支援策

「人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用を進めるために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 他社の職場環境改善等の事例の紹介。
- 人材のマッチング支援。
- また、第三者の視点（組織）を入れたい（外部からの指摘の方が受け入れられやすい）。
- 管理者向けの研修をやってもらいたい。
- 県内企業の高校学卒者に対する優先募集。
- 中高生のキャリア教育、親の意識改革が必要だと思う。
- 雇用に関する助成金が欲しい（給料のベースアップがしたい）。
- キャリア教育費用の1/2補助があれば人材育成に取り組みやすくなると思う。
- （外国人雇用にかかる条件緩和について）一団体、一企業の努力の範囲を超えている。
- 公共工事については、発注者として土曜日・祝日の施工を抑制してほしい。
- 土日・祝日の保育園が欲しい（観光業はリーディング産業。土日・祝日が稼ぎ時）。
- 商工会議所からの情報提供は活用されているか。
- 支援を受けてその後どうなったか？モニタリングを実施してほしい。
- 教育投資に関する減税があれば自主的に社員教育がしやすくなるのでは？
- 美容室でも該当する補助金の情報が欲しい。

研修情報や他社事例等の情報提供、人材育成等の費用補助、人材のマッチング、キャリア教育や就業意識の改善、雇用に関する助成金、外国人雇用に関する制度改正、保育園の整備等について支援を求める意見がある。

## 設問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

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「事業承継を進めていくための課題、課題に対する対応」と「事業承継を進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

### ■事業承継を進めていくための課題、課題に対する対応

「事業承継を進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- M&A も考えていかないといけない。
- 後継者が経営側に回って意識が変わるといふこともあるのでしばらくは様子を見たいと考えているが、経営中心で考えてもらえないと任せられない。
- 後継者が金融機関からの信用が弱い。
- 業績が良いほど、評価額が上がり、税額が増える（コスト）。
- 事業承継においては、先代が次の世代の立場で考えて、後継者教育を進めていくことは必要だと思う。

後継者の意識改革、後継者教育、後継者への株式譲渡、M&A 等について課題がある/注力していくとの意見がある。

### ■事業承継を進めていくために本市に求める支援策

「事業承継を進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 事業承継の税制が使えるものなら使いたい。
- 親族外承継についての事例紹介。
- 後継者の資金調達。そのような相談ができる窓口設置。
- 事業承継に強い士業、専門家（腹を割って話せる信頼関係が築けることが重要）。
- 事業承継（2代目の支援）をバックアップする体制を作ってほしい。
- 2代目を集める場を作ってほしい。

後継者の支援、親族外承継についての情報提供、税制等について支援を求める意見がある。

### 設問3 ITの利活用について

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「ITの利活用を進めていくための課題、課題に対する対応」と「ITの利活用を進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

#### ■ITの利活用を進めていくための課題、課題に対する対応

「ITの利活用を進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- HPを強化したいと考えている。
- 新しい情報の収集（見本市、アメリカ視察、メーカーとのコミュニケーション等）。
- 現在マンパワーに頼っているが、少ない人数で広い業務こなせるようになるため、人材確保に悩まなくて済む。
- ネット通販の仕組み、やり方を教えてもらいたい。
- POSデータはあるので活用したいが、分析の仕方が分からず活用しきれていない。（外部専門家でもいい。どこに専門家がいるのか分からない。）
- 情報共有ができていないと、クレームが出たり、中核人材が抜けたりと差が出てくる。
- ソフトがあるものは導入していきたい。
- 同業他社でIT導入による効果が評価できれば導入するかもしれない。
- IT導入できる人材を入れたい。
- ベテラン社員の意識改革（効率を高めることで時間を有効に活用する意識を持っていきたい）。
- 一時期、タブレットを配布し技術情報を共有していたが、紛失してしまうと情報流出につながる恐れがある為、廃止した。
- 使いこなすまでには時間がかかるが、相談できる先がない。

情報収集、導入効果が分からない、人材確保、設備投資、業務効率化等について課題がある/注力していくとの意見がある。

#### ■ITの利活用を進めていくために本市に求める支援策

「ITの利活用を進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 支援制度の告知をもっとしてほしい。
- POS データはあるが、活用しきれていない。専門家の支援が欲しい。
- 働き方改革を進めるには IT 化が必要ではないか。
- AI、ロボット、IoT 等進展していくと仕事の 4 割なくなると言われているが、中小企業には情報がない。行政はどう対応すすめていくのか？
- IT 投資の補助事業が欲しい。
- ソフトはクラウド化が進み、安く使えるようになるが、IT リテラシーが必要となる。
- よろず支援拠点に IT 専門家は 2 人しかいない。商工会議所のレベルアップ、各経済団体との連携。
- WEB 上に那覇市の物販サイトを作って欲しい。
- 償却資産（IT 機器）の固定資産税軽減。投資だけでもハードルが高い。IT 導入したくなくなる。

情報提供、設備投資・ソフト導入補助等について支援を求める意見がある。

#### 設問4 新事業展開について

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「新事業展開を進めていくための課題、課題に対する対応」と「新事業展開を進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

##### ■新事業展開を進めていくための課題、課題に対する対応

「新事業展開を進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 新しい分野なので、業界としても蓄積がない、ノウハウを蓄積しているところである。
- 新しい分野に飛び込んでいけるような人材の確保。
- 新しい技術を習得するための教育費コストがかかる。
- 海外展開を進めるためには営業活動のランニングコストが大きい。また、常駐させたいが人材が不足しており、営業担当が現在は月に1回行くかどうか。
- 外国語への対応。その人材が不足。
- 資金調達。地銀と話はできているため、資金調達面では問題ない。

人材確保、販路開拓（費用）、海外展開等について課題がある/注力していくとの意見がある。

##### ■新事業展開を進めていくために本市に求める支援策

「新事業展開を進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 共同開発相手とのマッチング支援。
- ビジネスマッチング、商談の場（機会）。
- 雇用に関する助成金。
- 試作開発から商品化への補助金（試作導入だけでなく成果が出るまでの補助）。
- リスクマネーを供給してほしい。
- 機材導入、教育投資等に補助金を活用できたらよい。

資金支援、ビジネスマッチング等について支援を求める意見がある。

## 設問5 マーケティングについて

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「マーケティングを進めていくための課題、課題に対する対応」と「マーケティングを進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

### ■ マーケティングを進めていくための課題、課題に対する対応

「マーケティングを進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 市場ニーズを捉えるために情報を集めようとしても、問屋の情報程度しか参考にできるものがない。
- 限られた予算の中で、商品をどのようにPRすべきかわからない。
- マーケティング関連人材は、現場感覚、経験必要だと考えている。採用した人材にはマーケティングでも活躍してほしいが、目の前の販売が優先されている傾向にある。

情報収集、情報発信、人材確保等について課題がある/注力していくとの意見がある。

### ■ マーケティングを進めていくために本市に求める支援策

「マーケティングを進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 新商品開発等に対する補助金が欲しい。
- 観光客数などの統計データの精度を上げてほしい。

情報収集支援、新商品開発支援等について支援を求める意見がある。

## 設問6 販路開拓について

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「販路開拓を進めていくための課題、課題に対する対応」と「販路開拓を進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

### ■販路開拓を進めていくための課題、課題に対する対応

「販路開拓を進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 海外で頻度高くイベントを行うには、全額自社持ち出しでは厳しい。
- 自社だけで調べられる情報には限界がある。
- 戦力になる人材を確保・育成の両面で注力したい。

情報発信（海外展開）、情報収集（海外展開）、人材育成・確保等について課題がある/注力していくとの意見がある。

### ■販路開拓を進めていくために本市に求める支援策

「販路開拓を進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 自社で開拓できるチャンネル以外の情報がほしい。
- イベントを打って全く違うチャンネルの客層に見てもらう為にイベント費用の補助をしてほしい。
- 公共入札に地方要件をつけてほしい。
- イベントを行うためのドームが必要。経済効果は大きいと思う。

情報収集（海外展開）、情報発信（費用負担）等について支援を求める意見がある。

## 設問7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「インバウンド対応を進めていくための課題、課題に対する対応」と「インバウンド対応を進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

### ■インバウンド対応を進めていくための課題、課題に対する対応

「インバウンド対応を進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 外国人は客単価が高いので集客を強化したい。
- 海外展開できる人材が欲しい。日本語対応できる外国人人材でもいい。
- 外国人が欲しい飲み物を増やしたいと考えている。
- 多言語が一番の課題で、翻訳ができる人間、会話ができる人間が必要となるが、丸抱えはコストがかかる。
- （空港業務について）シフトが過酷で、賃金低いため、離職率が高い。

集客強化、人材確保、新メニュー開発、多言語対応、空港業務従事者等について課題がある/注力していくとの意見がある。

### ■インバウンド対応を進めていくために本市に求める支援策

「インバウンド対応を進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

- 設備投資への補助金。
- 外国語研修を受ける場合の補助（スタッフの教育を行う上での補助）。
- 集客要因の分析を手伝ってほしい。
- 県や市の支援制度についての情報が欲しい。支援制度について知りたい。
- 外国人向けのメニュー表の作り方を教えてほしい。
- 助成金の制約が多く活用しにくい。幅広く使えるようにしてほしい。
- LCCへの支援も必要だが、目に見えないところで観光業を支えている業務を行っている企業への支援。

設備投資補助、費用補助、現状分析支援、支援機関や支援制度の情報提供、情報発信支援、助成金、空港業務従事者支援等について支援を求める意見がある。



## 設問8 資金調達（融資）について

ヒアリング調査時に聞き取りした事項の内、「資金調達を進めていくための課題、課題に対する対応」と「資金調達を進めていくために本市に求める支援策」については、以下のとおりである。

### ■資金調達を進めていくための課題、課題に対する対応

「資金調達を進めていくための課題、課題に対する対応」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

○人材を揃えない事には設備投資の必要も出てこない。

人員確保について課題がある/注力していくとの意見がある。

### ■資金調達を進めていくために本市に求める支援策

「資金調達を進めていくために本市に求める支援策」についての意見は、「資料2 ヒアリング調査結果」に記載している。複数社から同様の意見があった場合は、一つの意見として表記している。

○資金調達の相談にのってくれるところがあればいい。

○保証協会の保証が広がれば、融資制度も使いやすくなると思う。

支援機関での相談、保証枠の拡大等について支援を求める意見がある。

### 3. 分析と検討

#### 設問 1-1 中核人材・労働人材の育成について

##### (1) アンケート結果

「貴社における中核人材・労働人材の過不足状況について」では、およそ5割の事業者が、中核人材・労働人材ともに人材が不足していると回答しているが、特に「研究開発・設計」や「営業・販売・サービス」では、人材不足を感じている事業者の割合が高くなっている。

「中核人材・労働人材の育成について」では、社外・社内で開催される教育・研修・講演会を活用している企業が多い。次に、社員の自主的な学習への時間的支援、社外との人事交流/企業連携、資格取得に対する報奨金の支給等、自己研鑽への支援が見られる。

「中核人材・労働人材の育成における課題について」では、中核人材・労働人材とも、「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」、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」、「人材の訓練・育成のための設備や施設が社内がない、もしくは不足している」といった社内での取り組みができない理由が上位に挙げられている。

「中核人材・労働人材の定着について」では、中核人材・労働人材ともに、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」、「作業負担軽減や業務上安全確保の徹底」が回答の多い取り組みとなっている。

##### (2) 他調査との比較

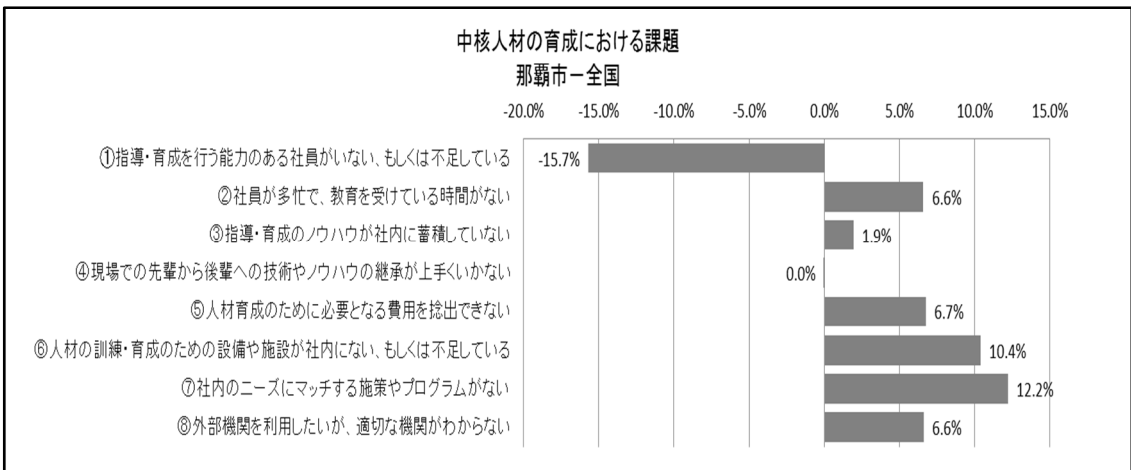
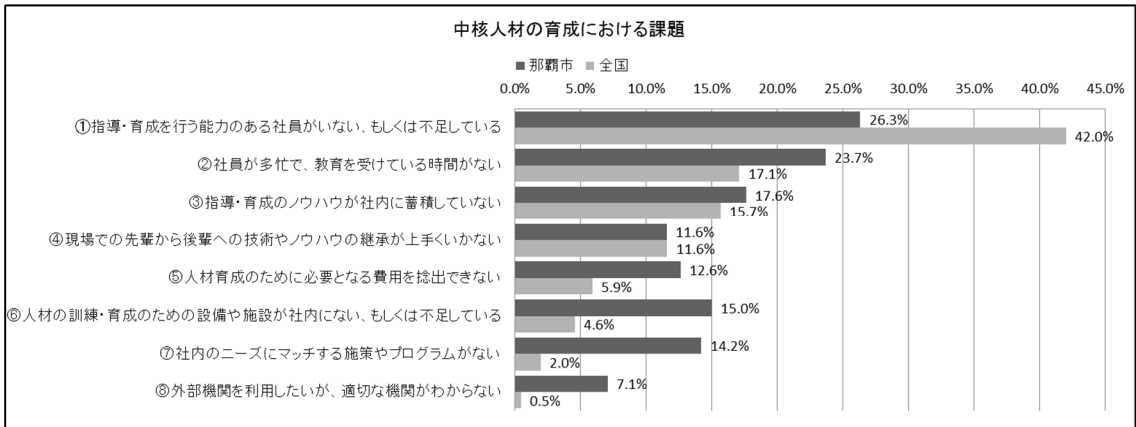
全国調査（中小企業白書 H29 年）と本調査結果の比較を行った。

##### ■設問「中核人材・労働人材の育成における課題について」

回答の上位3項目「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」、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」は全国と共通しているが、社内での取り組みを前提とした「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」が全国よりも低い（那覇市と全国との差分が、 $\Delta 15.7$ ポイントとなっている）。一方、社外での取り組みを前提とした「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」、「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」、「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」が全国よりも高くなっている（那覇市と全国との差分が、「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」で6.7ポイント、「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」で12.2ポイント、「外部機関を利用したいが、適切な機関がわ

からない」で 6.6 ポイントとなっている)。

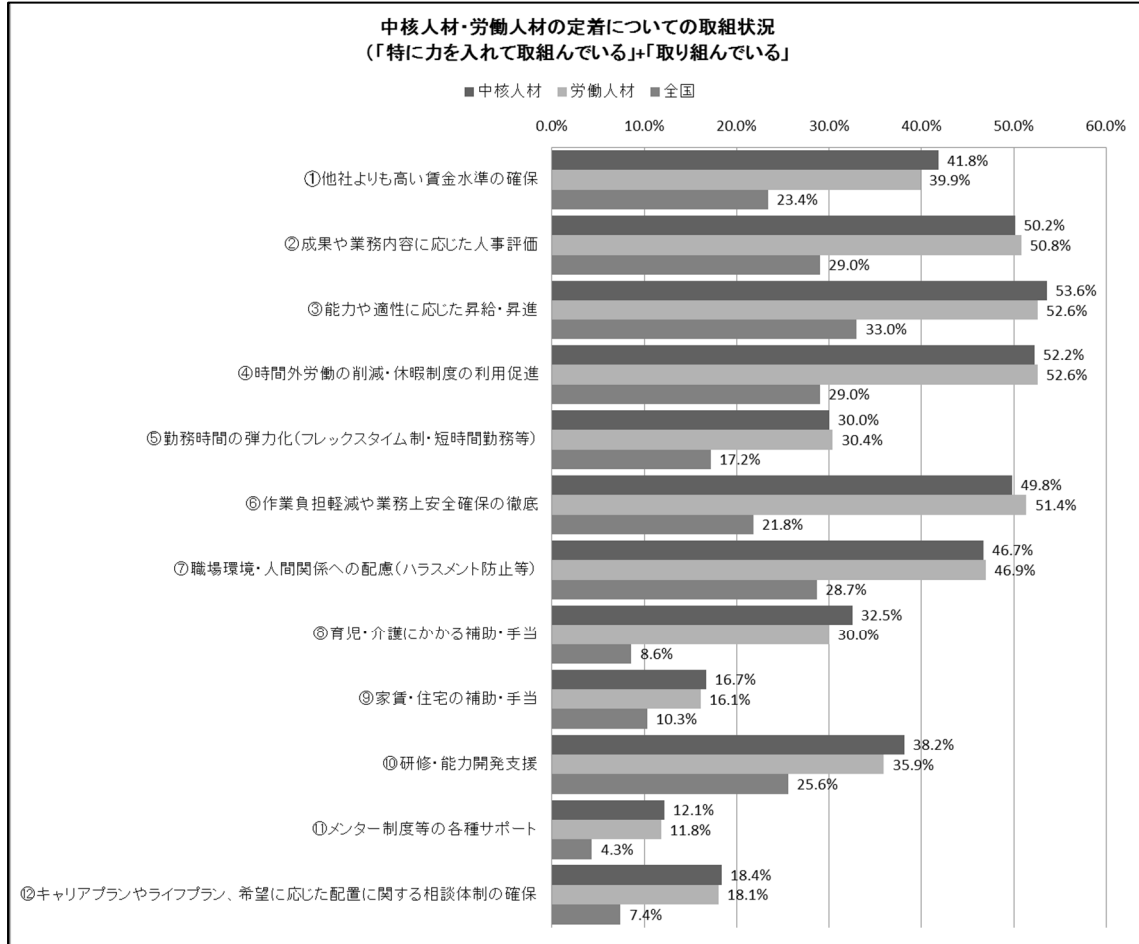
また、「人材の訓練・育成のための設備や施設が社内に、もしくは不足している」、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」が全国よりも高い(那覇市と全国との差が、「人材の訓練・育成のための設備や施設が社内に、もしくは不足している」で 10.4 ポイント、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」で 6.6 ポイントとなっている)。



■設問「中核人材・労働人材の定着について」

中核人材では、回答の多い順に、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」となっており、上位3項目は全国と共通している。

労働人材では、上位2項目は全国と共通だが、3番目は「作業負担軽減や業務上安全確保の徹底」となっている。

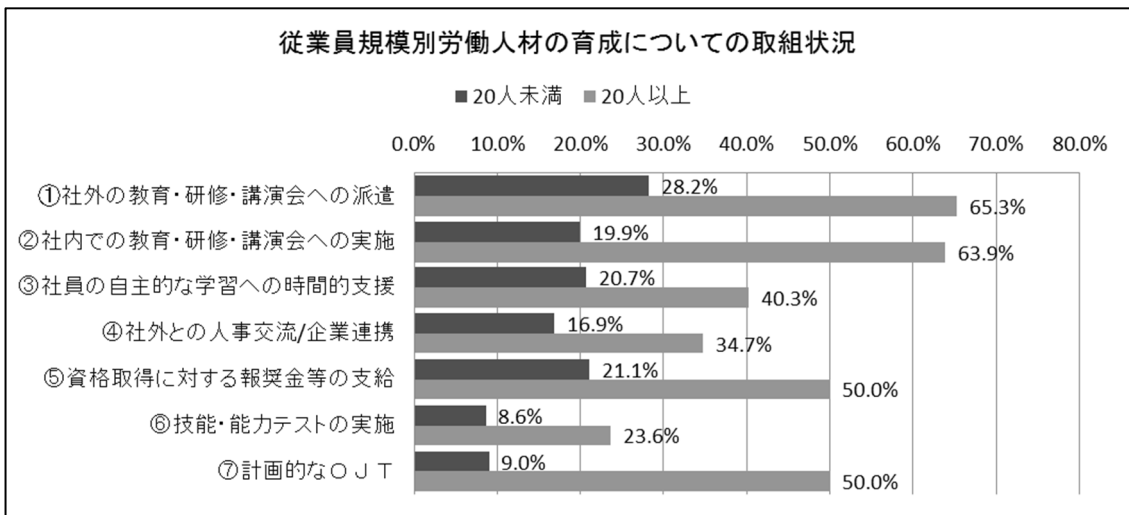
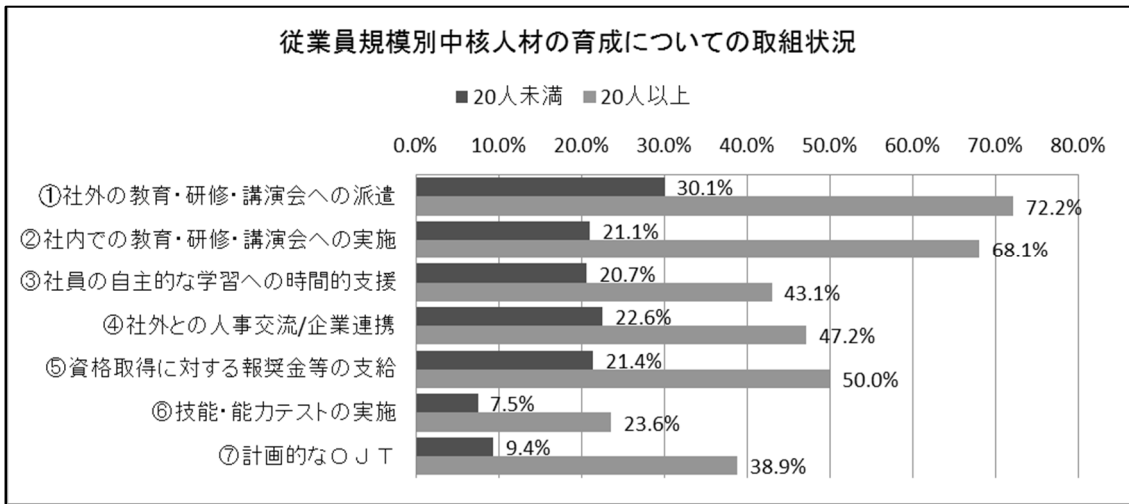


(3) クロス集計

従業員規模別(20人未満と20人以上)のクロス集計を行った。本調査では、従業員規模については、「1~4人」、「5~19人」、「20~49人」、「50~300人」、「300人以上」の階級区分を行っているが、規模の大小による対比を際立たせるため2つに区分する。中小企業基本法の小規模企業者の定義では、「製造業その他」では「従業員20人以下」、「商業・サービス業」では「従業員5人以下」であるが、那覇市内の法人の平均従業員数は約15人となっているところから、「1~4人」、「5~19人」をまとめて「20人未満」、「20~49人」、「50~300人」、「300人以上」をまとめて「20人以上」として対比を行っていく。

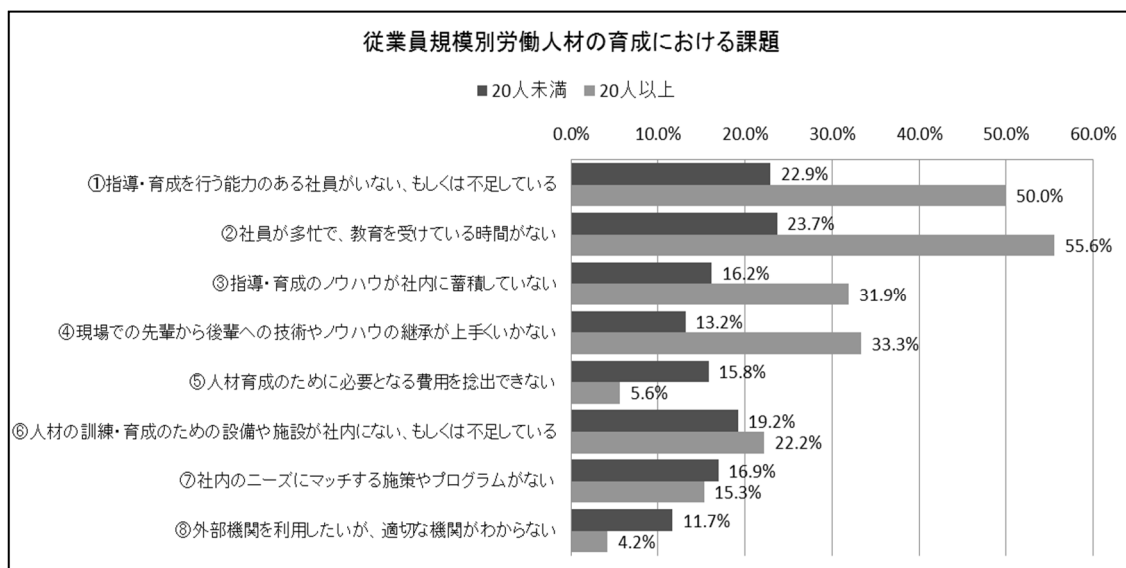
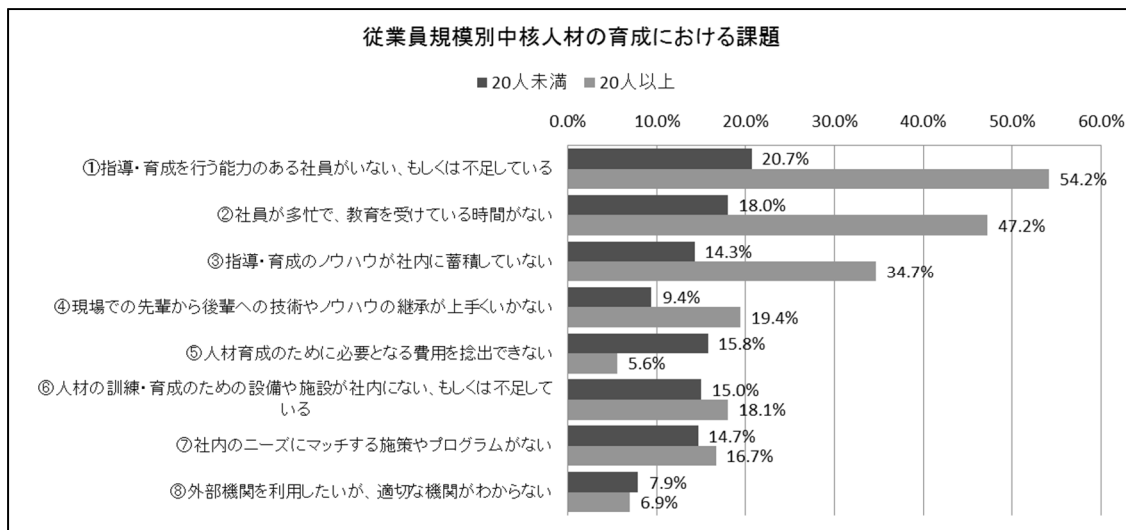
■設問「中核人材・労働人材の育成について」

中核人材・労働人材とも、全体的に20人以上の企業が20人未満の企業よりも積極的に育成に取り組んでいる。最も多く取り組まれているのは、「社外の教育・研修・講演会への派遣」で共通しているが、20人以上の企業では「社内での教育・研修・講演会への実施」が2番目になっているのに対し、20人未満の企業では、「社内での教育・研修・講演会への実施」は4番目となっており、取り組み状況に相対的に大きな差が見られる。



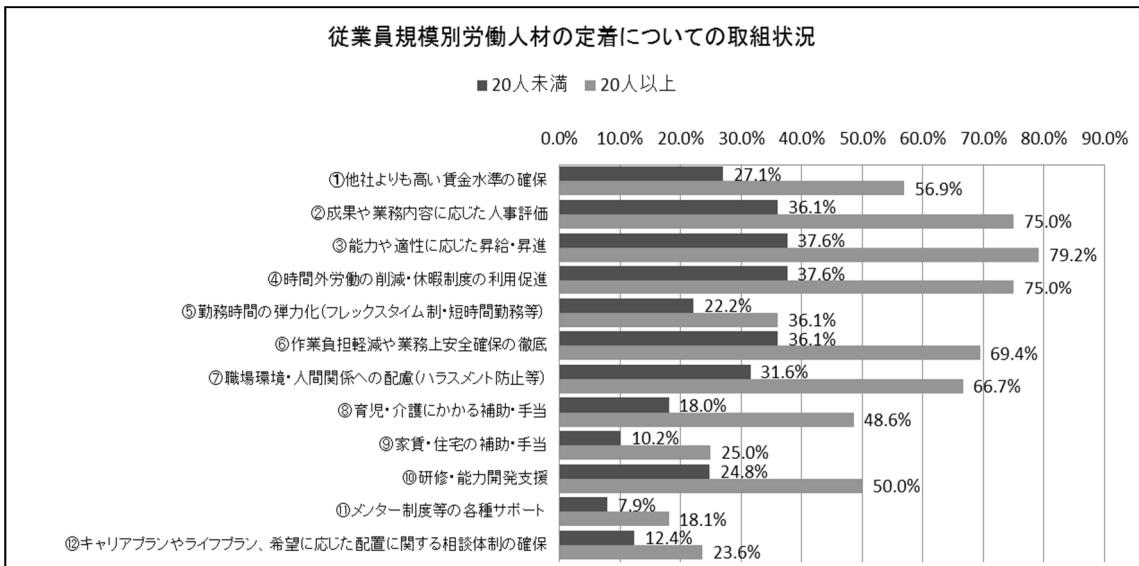
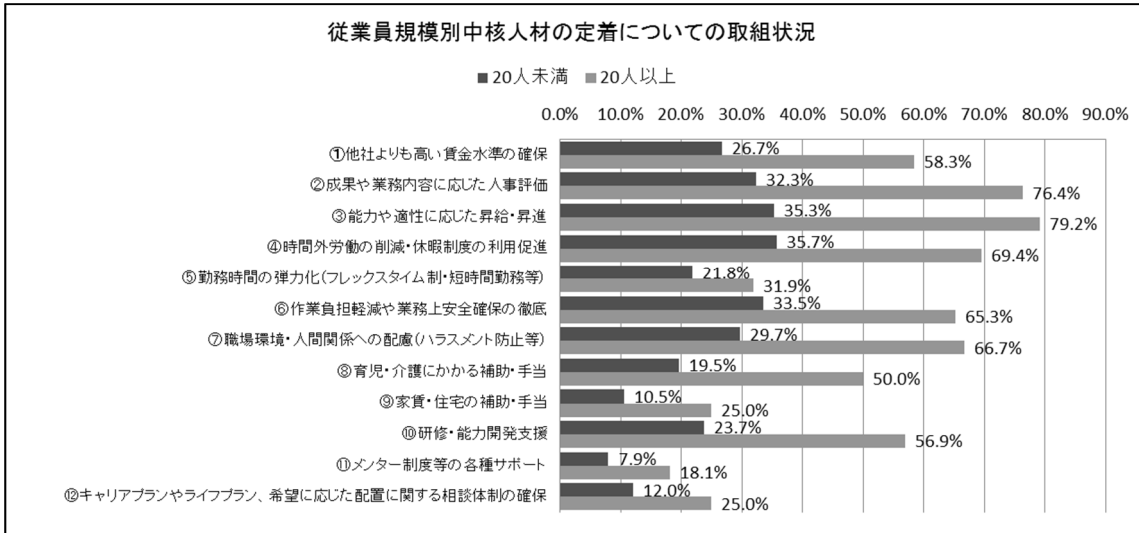
■設問「中核人材・労働人材の育成における課題について」

中核人材・労働人材とも、全体的に20人以上の企業が20人未満の企業よりも強く課題を感じているが、社外での取り組みを前提とした「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」、「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」においては、20人未満の企業の方が相対的に強く課題を感じている。



■設問「中核人材・労働人材の定着について」

中核人材・労働人材とも、全体的に20人以上の企業が20人未満の企業よりも人材定着に向けて積極的に取り組んでいる。中核人材・労働人材とも、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」で取り組み状況の差が最も大きくなっている。



(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「賃金や労働時間の適正化、土日出勤負担軽減も含めた適正な労働環境改善を進めたい」といった労働環境、「人材育成の意識はあるが、時間がない、費用がかけられない現状がある」といった育成体制、「人材を確保しない事には現場の改善は図れない。人材確保が一番苦労している」といった人材確保、その他、新卒採用、人材育成、人材定着等に関する意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「雇用に関する助成金が欲しい(給料のベースアップがしたい)」といった雇用助成、「キャリア教育費用の1/2補助があれば人材育成に取り組みやすくなると思う」といった費用補助、「他社の職場環境改善等の事例の紹介」といった情報提供、その他、外国人雇用(制度改正)、キャリア教育・就業意識、支援機関等に関する意見がある。

## (5) 分析・考察

人材の過不足状況については、およそ5割の事業者が、中核人材・労働人材ともに人材が不足していると回答している。

人材育成の取り組みとしては、OFF-JT(教育・研修・講演会等)、自己研鑽、OJT等があるが、本市においては、社内および社外での教育・研修・講演会への参加や、社員の自主的な学習への時間的支援、資格取得に対する報奨金の支給等が取り組みの中心となっている。なお、OFF-JT(教育・研修・講演会等)においては、社内よりも、社外で開催されるものが多く活用されている。

人材育成の課題においては、社内での取り組みを前提とした「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」の回答が上位になっており、中小企業白書とも共通している。社内での研修を実施したいが、実施できない状況があり、市内中小事業者の課題となっている。

また、社外での取り組みを前提とした「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」は、全国よりも課題認識が高い(那覇市と全国との差分が、「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」で6.7ポイント、「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」で12.2ポイント、「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」で6.6ポイントとなっている)。従業員規模別では、20人未満の企業で「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」の課題認識が高くなっている。

中核人材・労働人材の定着については、回答の多い順に、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」となっており、全国と共通している。

自由記述回答の今後の注力点では、「働き方改革による生産性の向上」といった生産性向上・職場環境改善、「社内・社外での教育・研修・講習・講演会の実施」といった社外の研修活用、社内での研修実施、「賃金の見直し、時間外労働の削減、休暇制度の利用促進の実施」といった処遇改善、その他、技能習得のためのOJTや外部講習活用、資格取得のための支援、働きがい・キャリアアップに注力していく等の意見がある

自由記述回答の求める支援では、「社員教育費の支援、研修中の人件費補助」といっ



た社外の研修活用のための費用の補助、社内研修制度構築のための費用等の補助、「研修・セミナーの実施等」といった研修の実施、その他、雇用に係る助成金、マッチング支援・人材バンク等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では「賃金や労働時間の適正化、土日出勤負担軽減も含めた適正な労働環境改善を進めたい」といった労働環境、「人材育成の意識はあるが、時間がない、費用がかけられない現状がある」といった育成体制、「人材を確保しない事には現場の改善は図れない。人材確保が一番苦労している」といった人材確保、その他、新卒採用、人材育成、人材定着等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「雇用に関する助成金が欲しい（給料のベースアップがしたい）」といった雇用助成、「キャリア教育費用の1/2補助があれば人材育成に取り組みやすくなると思う」といった費用補助、「他社の職場環境改善等の事例の紹介」といった情報提供、その他、外国人雇用（制度改正）、キャリア教育・就業意識、支援機関等の意見がある。

以上を整理すると、中核人材・労働人材の育成における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

## **課題**

- ① 社外の研修を活用したいが、「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」等の理由により、社外での研修を活用できていない。
- ② 社内で研修を実施したいが、「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」等の理由により、社内で研修を実施できていない。
- ③ 人材確保のために、採用時の給与等引き上げを行う企業も多いが、既存従業員も含めた処遇改善を行うには、その原資を確保するためにも、生産性の向上（付加価値向上）が必要となる。また、人材不足に伴い、現場では作業負担が増え、残業や土日出勤等が増加して常態化し労働環境改善が難しくなっている企業もあり、そのような労働環境が、新規採用が難しくなる要因の一端となっている等の悪循環もあり、生産性向上が必要となっている。

## **施策案**

- ① 「人材育成のためのセミナー開催」

中小企業においては、業界団体や中小企業支援機関等が開催する研修や無料セミナーを活用することで、費用負担を抑えながら人材育成に取り組んでいるケースが多く、人材育成のためのセミナー開催に対するニーズは高いと想定され、施策化を検討する。

観光産業、IT産業等、リーディング産業については、当該分野の高度人材育成のための施策が実施されてきているので、業種横断的に利用が期待できる階層別研修、特に、経営層及び管理者を対象とした研修について検討を行う。また、市で企画開催する研修だけではなく、関係公署、関係機関、関係団体等が実施する研修情報を集約して示す、年間のスケジュールを示す等、中小企業の利用が広まるような周知の方法についても検討する。

② 「人材育成計画作成支援」

自社の経営目標を達成するために必要とされる、自社の人材像を明確化し、年度の人材育成の目標と取り組み内容について計画を策定して、人材育成の取り組みをスケジュール化して進めていくことが必要であり、そのような計画作成の取り組み支援の施策化を検討する。取り組みを進めていく中で、何を目標に指導するのか、何をどう指導するのか、評価の仕組みと評価基準、指導者の育成、指導のコンテンツ作成等を計画の中で策定し、そのような計画作成を行っている企業の指導者育成のための一部費用負担、モニタリング実施、成功事例の情報発信、専門家派遣等について検討を行う。

③ 「IT活用の促進等による生産性向上支援」

近年の人手不足、最低賃金の上昇等による、新規採用者の賃金上昇、それに対応した自社従業員の処遇改善等、人件費負担が増加している企業もあり、生産性向上に取り組む企業等に対する支援について施策化の検討を行う。特に、ITを活用した生産性向上の計画を有する企業の取り組みについて、当該計画の策定支援、ITの導入に係る一部費用負担、社員のITリテラシー向上のための取組に係る一部費用負担、導入したIT利活用（生産性向上）のモニタリング、成功事例等の情報発信、専門家の派遣等について検討を行う。

## 設問 1-2 多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について

### (1) アンケート結果

「貴社における多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況について」では、一番活用状況が高い女性（主婦層）でも「活用している」「特に力を入れて活用している」「活用している」の合計。以下、同様。）が、中核人材で3割強、労働人材で4割強にとどまっている。シニア（60歳以上）では、中核人材で3割弱、労働人材で3割強であり、外国人、障がい者は、低調である。

「貴社における多様な人材の活用における課題について」では、回答の多い順に、「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「非管理職の意識改革」、「経営者の意識改革」となっている。

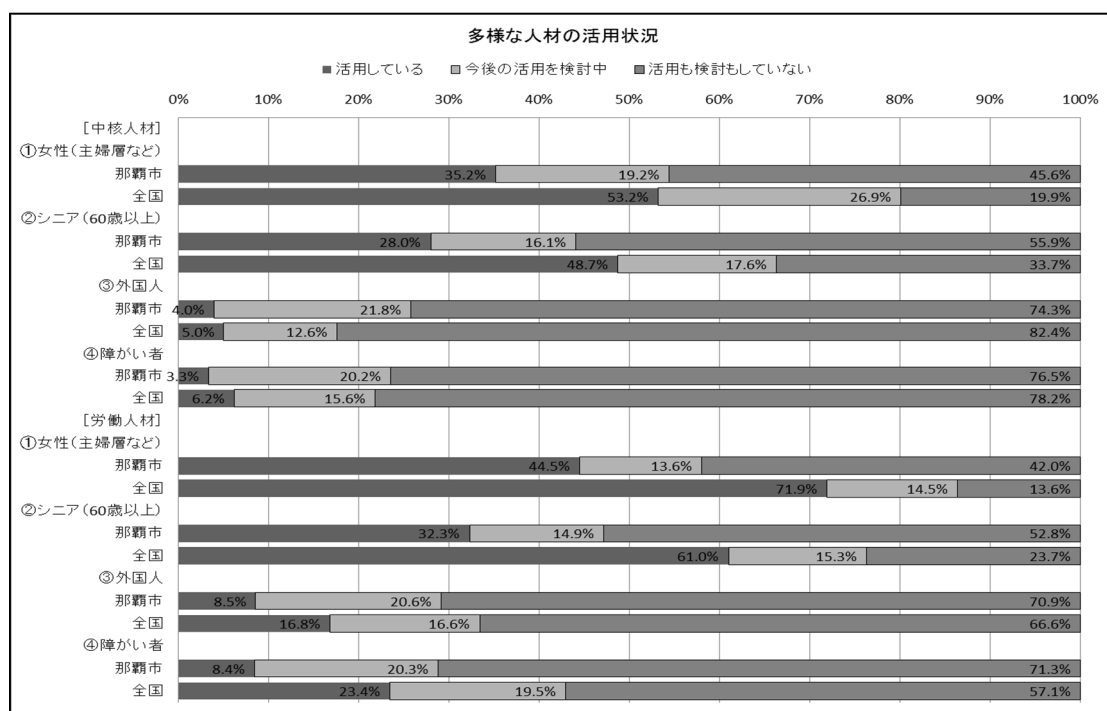
「貴社において、直近3年に離職した方の主な離職理由について」では、「職務への適性不十分」、「本人の健康上の理由」、「起業・独立・キャリアアップのため」、「賃金・昇給・雇用形態・労働時間・福利厚生への不満」が上位の理由となっている。

### (2) 他調査との比較

全国調査（中小企業白書 H29 年）と本調査結果の比較を行った。

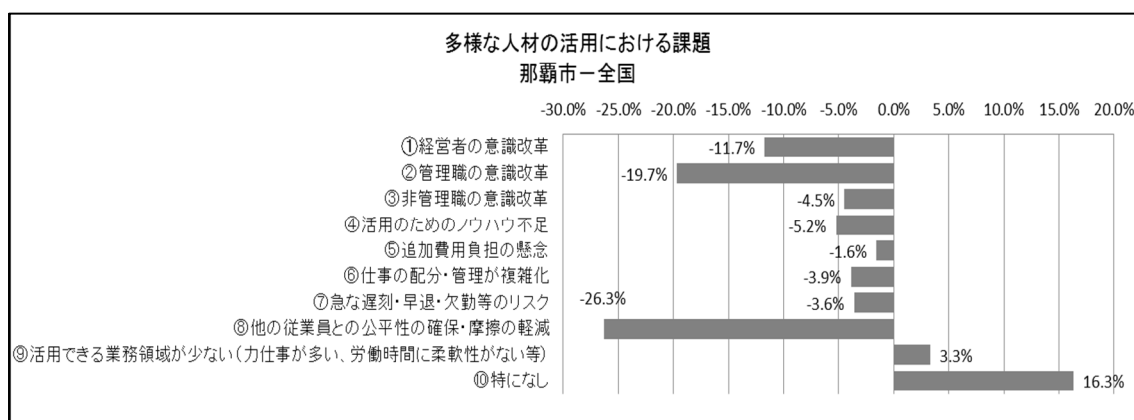
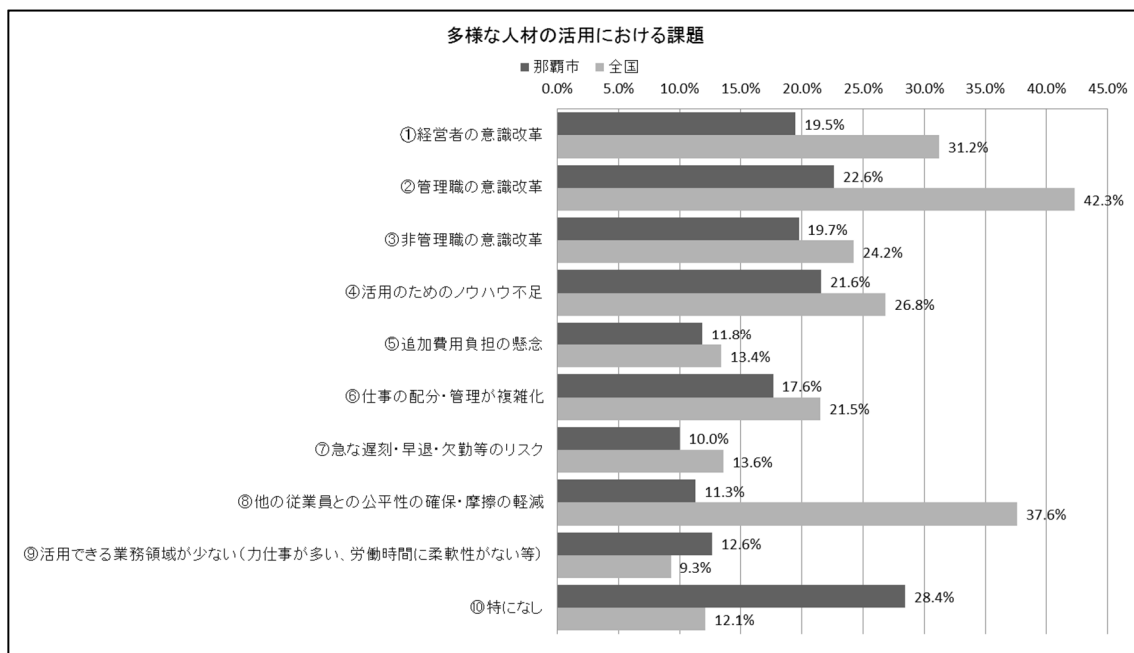
#### ■設問「貴社における多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況について」

多様な人材の活用状況は、中核・労働人材ともにすべての項目について、全国よりも低くなっている。



■設問「貴社における多様な人材の活用における課題について」

上位3項目で比較を行うと、「管理職の意識改革」は共通して一番の課題となっている。本市では、「活用のためのノウハウ不足」、「管理職の意識改革」と続いている。全国では、「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」、「経営者の意識改革」と続いており、「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」の課題認識においては、全国との差が大きくなっている（那覇市と全国との差分が、「管理職の意識改革」で△19.7ポイント、「経営者の意識改革」で△11.7ポイント、「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」で△26.3ポイントとなっている）。

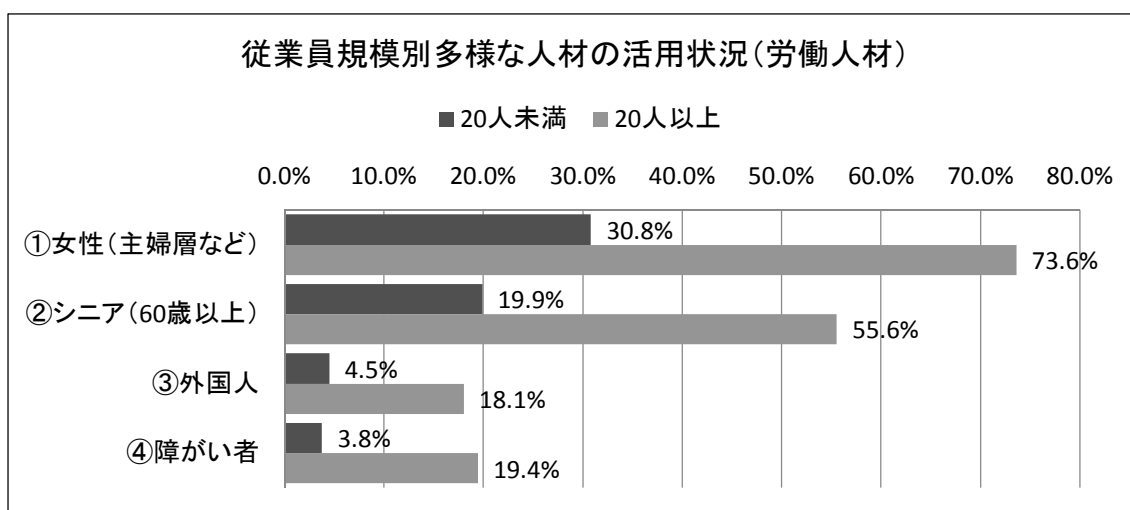
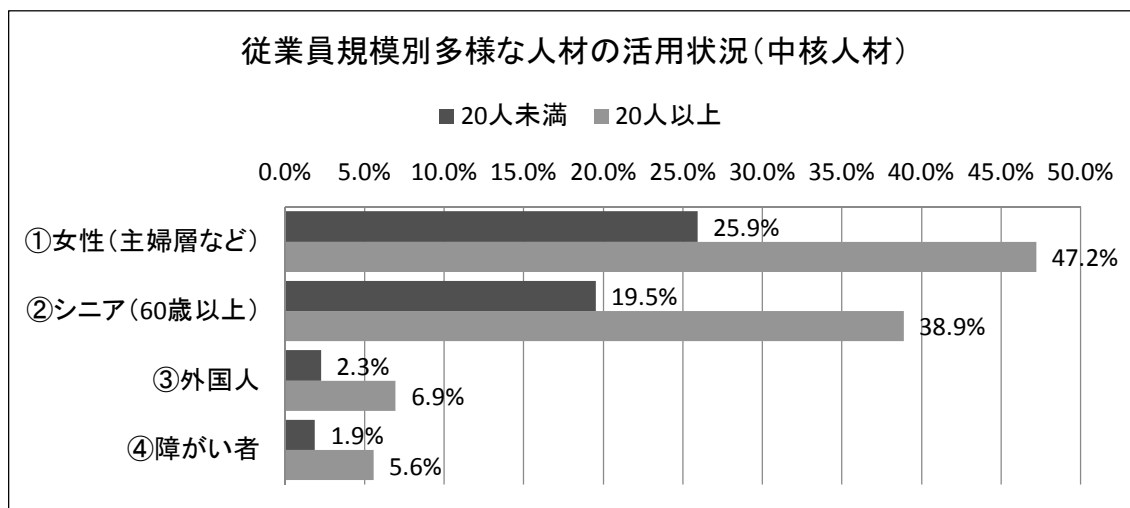


### (3) クロス集計

従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

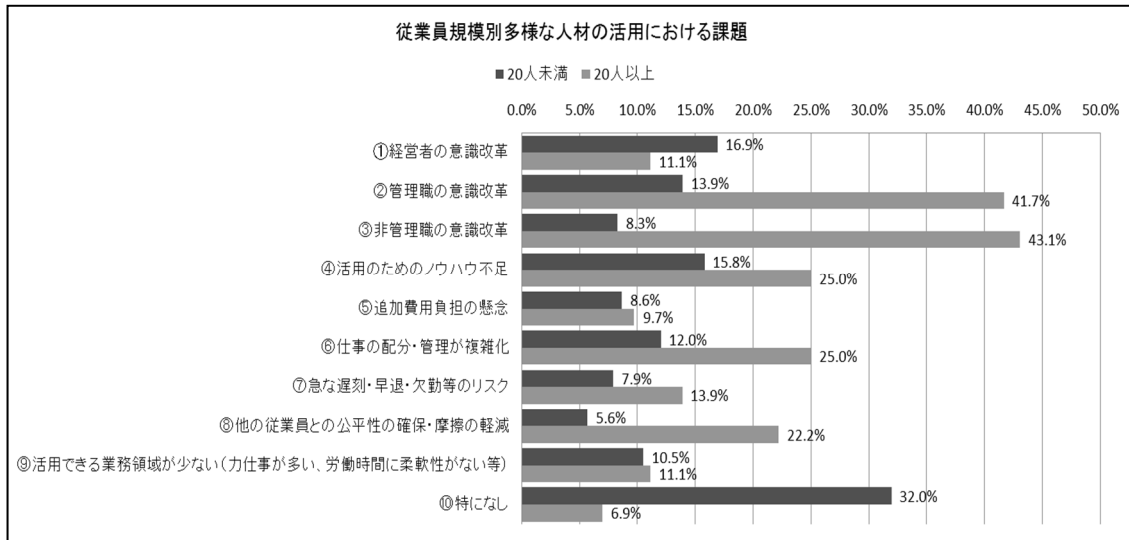
#### ■設問「貴社における多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況について」

中核人材・労働人材ともに、20人以上の企業と比べて、20人未満の企業における、女性・シニア・外国人・障がい者の活用状況は低くなっている。



#### ■設問「貴社における多様な人材の活用における課題について」

20人以上の企業では、多い順に、「非管理職の意識改革」、「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「仕事の配分・管理が複雑化」となっている。一方、20人未満の企業では、多い順に、「経営者の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「管理職の意識改革」、「仕事の配分・管理が複雑化」となっており、課題認識に差が見られる。



#### (4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「多様な人材は活用したいが、応募がこない」といった多様な人材、「保育園が少ない。頑張りたいのに頑張れないという従業員がいる。」といったライフワークバランスの環境等に関する意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見で、多様な人材に関する意見は1件であった。「土日・祝日の保育園が欲しい（観光業はリーディング産業。土日・祝日が稼ぎ時）」

#### (5) 分析・考察

多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況では、一番活用状況が高い女性（主婦層）でも「活用している」が、中核人材で3割強、労働人材で4割強にとどまっている。シニア（60歳以上）では、中核人材で3割弱、労働人材で3割強であり、外国人・障がい者では、低調である。

また、中小企業白書（H29年）と比較すると女性・シニア・外国人・障がい者とも活用状況が低くなっている。

多様な人材の活用における課題は、「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「非管理職の意識改革」、「経営者の意識改革」が上位3項目となっており、「管理職の意識改革」は共通して1番の課題となっている。

一方で、従業員規模別のクロス集計において20人以上の企業では、「非管理職の意識改革」が一番高く、次いで「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「仕事の配分・管理が複雑化」となっている。

自由記述回答の今後の注力点では、「社内での教育体制を確立して受入れして行きたい（特に障がい者を）」といった多様な人材の活用等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「外国人の労働時間の改善（週 28 時間は短すぎる）」といった外国人雇用の規制緩和、「女性（主婦層など）保育所を増やし就職活動をしやすくする。」といった保育園の整備等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では「多様な人材は活用したいが、応募がない」といった多様な人材、「保育園が少ない。頑張りたいのに頑張れないという従業員がいる。」といったライフワークバランスの環境等に関する意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「土日・祝日の保育園が欲しい（観光業はリーディング産業。土日・祝日が稼ぎ時）」といったライフワークバランスの環境等に関する意見がある。

以上を整理すると、多様な人材の活用における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

### **課題**

- ① 多様な人材の活用にあたっては、個々の能力を活かし、最大限に発揮してもらうために、個々の事情・能力・適性・希望に応じた柔軟な対応が必要となる。それを実施する権限を持つ管理職の意識改革が最上位の課題となっている。経営者、非管理職の意識改革も上位の課題となっており、全社あげた取り組みが必要となっている。
- ② 多様な人材を活用し、柔軟な働き方を実現していくためには、これまでの業務の在り方を変え、職場環境を整備していく必要があるが、そのためのノウハウ不足が上位の課題である。

### **施策案**

#### ① 「多様な人材活用のためのマネジメント力向上支援」

多様な人材の活用を進めていく上では、経営者のリーダーシップの下、経営者・管理者が、多様な働き方に対する柔軟な考え方をもち、多様な働き方を求める部下を受け入れて活用することができるかが重要なポイントとなる。管理者が、全社員を巻き込んで、業務と人材のマネジメントの変革を進めていくための支援について施策化を検討する。多様な働き方に関する経営者・管理者向けのセミナー開催や、事例紹介、何を、いつまでに、何のために取り組むのかを明らかにしてスケジュール化した計画策定の支援、当該計画の実行に要する一部費用負担、計画のモニタリング実施、成功事例の情報発信、専門家の派遣等について施策化を検討する。

② 「多様な人材による柔軟な働き方を実現するための職場環境の改善支援」

業務プロセスの見える化、各人の業務内容・役割分担の明確化等による業務プロセスの改善、あるいは、時間外労働の削減・休暇制度の利用促進、職場環境・人間関係への配慮といった職場環境の整備等、中小企業者の具体的な取り組みの支援のため、セミナー開催、当該取り組みのための一部費用負担、モニタリング実施、成功事例の情報発信、専門家派遣等について検討する。



## 設問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）アンケート結果

「経営を任せる後継者の候補について」では、「候補者もない、または未定である」が最も多く62.8%となっている。次いで「決まっている（後継者の了承を得ている）」で21.2%、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」で15.9%の順となっている。

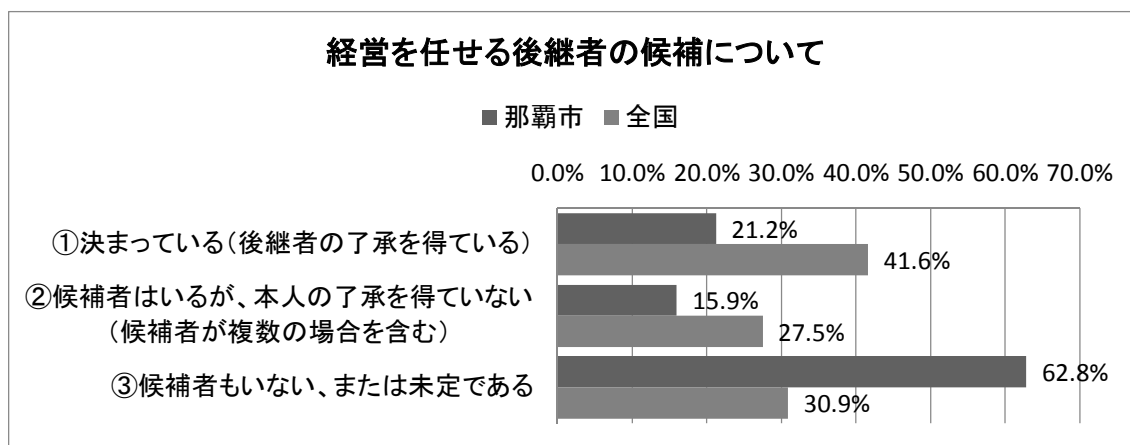
「後継者の決定に至らない理由について」では、「候補者の能力がまだ不十分」（14.3%）、「候補者がまだ若い」（8.1%）、「候補者の了承がない」（7.8%）といった候補者に関する問題が上位の理由となっている。

### （2）他調査との比較

全国調査（中小企業白書H29年）と本調査結果の比較を行った。

#### ■設問「経営を任せる後継者の候補について」

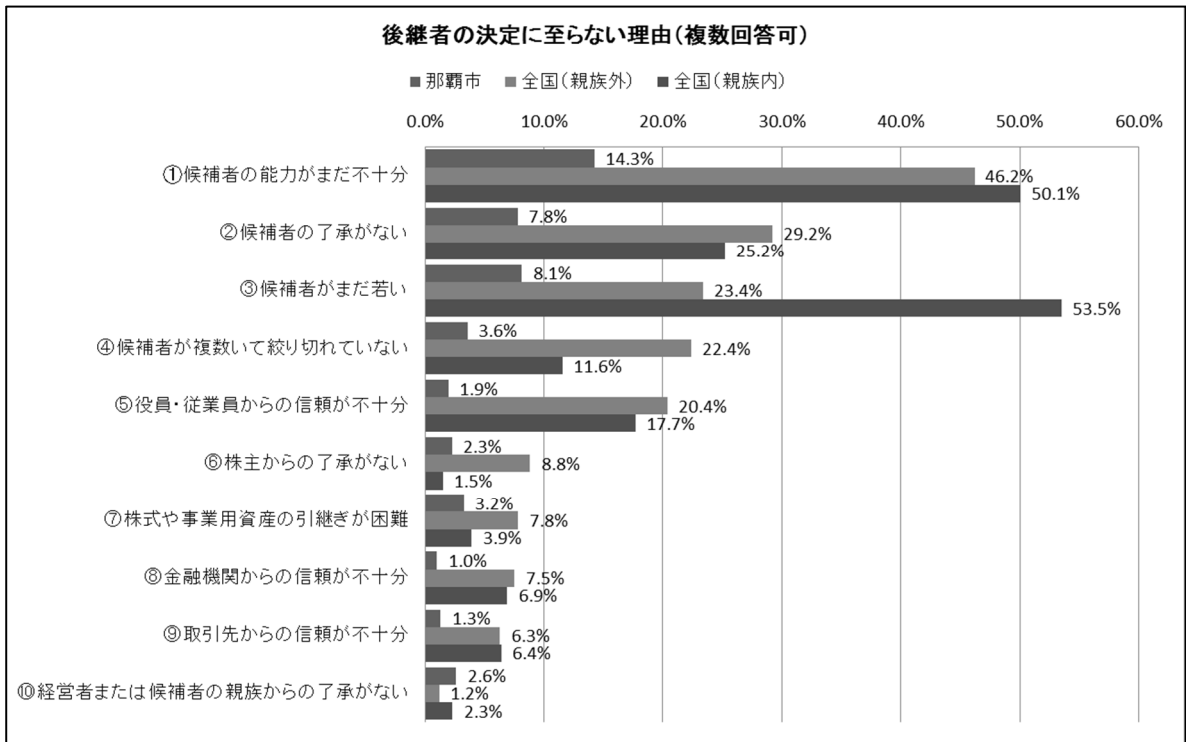
全国と比べると後継者が決まっていなかった企業が多いことが分かる（「候補者もない、または未定である」が那覇市62.8%に対して、全国30.9%と、31.9ポイントの差となっている）。



#### ■設問「後継者の決定に至らない理由について」

中小企業白書では、親族外承継では、回答の多い順に「候補者の能力がまだ不十分」、「候補者の了承がない」、「候補者がまだ若い」、親族内承継では、回答の多い順に「候補者がまだ若い」、「候補者の能力がまだ不十分」、「候補者の了承がない」となっており、後継者の決定に至らない理由の順位においては、本調査と概ね一致している。

なお、中小企業白書では、（後継者候補がいるが）後継者の決定に至らない理由を親族内・親族外別に見ており、本調査では、問（1）経営を任せる後継者の候補で「①決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した方以外に、後継者の決定に至らない理由を尋ねているが、おおまかな傾向をみる上で、以下のとおり比較を行う。

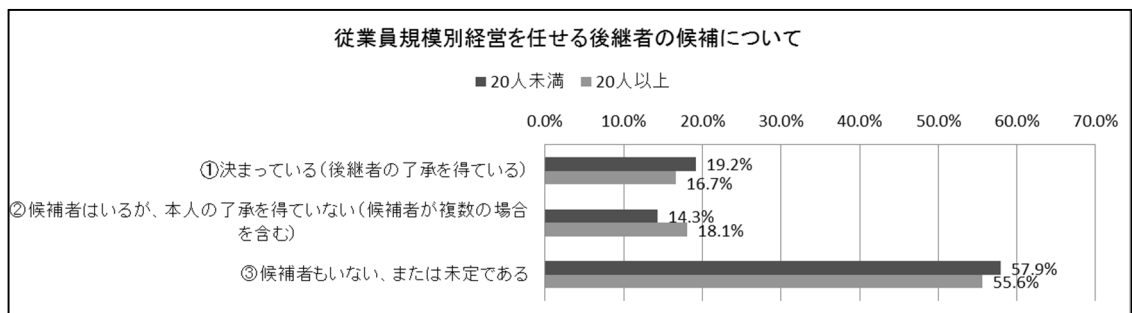


### (3) クロス集計

従業員規模別(20人未満と20人以上)のクロス集計を行った。

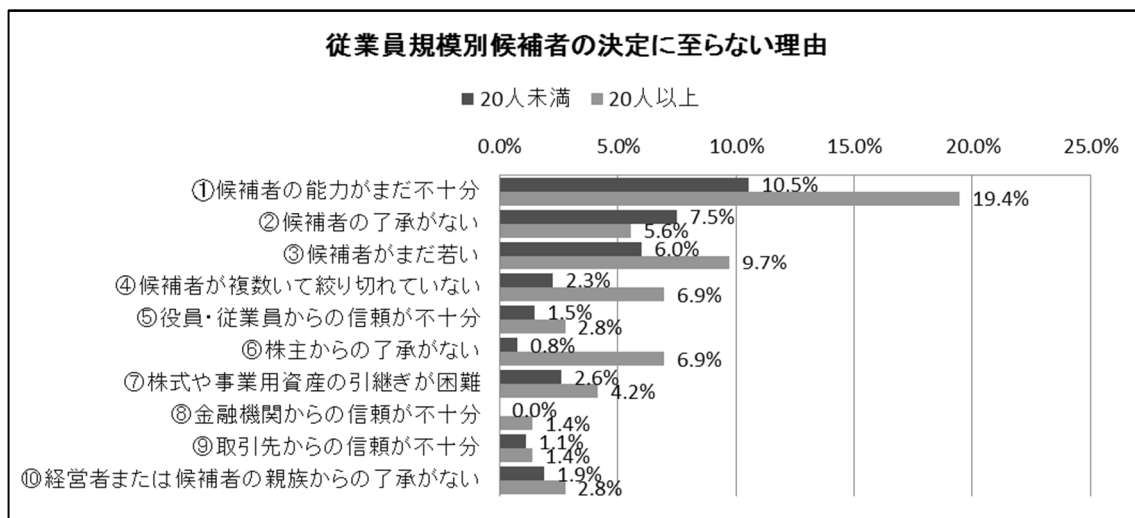
#### ■設問「経営を任せる後継者の候補について」

20人未満の企業の方が、20人以上の企業よりも「決まっている(後継者の了承を得ている)」の回答比率が若干高いが、「候補者もない、または未定である」では大きな差は見られない。



■設問「後継者の決定に至らない理由について」

20人未満の企業と20人以上の企業の回答の差が「役員・従業員からの信頼が不十分」、「株主からの了承がない」、「金融機関からの信頼が不十分」において大きくなっている（20人以上と20人未満との差分が、「役員・従業員からの信頼が不十分」で42.3ポイント、「株主からの了承がない」で57.0ポイント、「金融機関からの信頼が不十分」34.8ポイントとなっている）。



(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「業績が良いほど、評価額が上がり、税額が増える。」、「事業承継においては、先代が次の世代の立場で考えて、後継者教育を進めていくことは必要だと思う。」、「M&A も考えていかないといけない」、「後継者が経営側に回って意識が変わるということもあるのでしばらくは様子を見たいと考えているが、経営中心で考えてもらえないと任せられない」「後継者が金融機関からの信用が弱い」等の意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「事業承継の税制が使えるものなら使いたい」「事業承継に強い士業、専門家」「事業承継（2代目の支援）をバックアップする体制を作ってほしい」「親族外承継についての事例紹介」「後継者の資金調達。そのような相談ができる窓口設置。」等の意見がある。

(5) 分析・考察

事業承継では、候補者の選定状況を見ると、「候補者もない、または未定である」が「決まっている（後継者の了承を得ている）」を大幅に上回っており、全国結果と比較すると、およそ2倍となっている。

近年の新聞報道でも、県内企業の後継者不在は8割余と報じられたが、「候補者もい

ない、または未定である」に「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」を合算するとおよそ8割で、本調査結果と近い内容となっている。

後継者の決定に至らない理由を尋ねる設問では、「候補者の能力がまだ不十分」、「候補者がまだ若い」、「候補者の了承がない」等の候補者に関する理由、候補者選定、具体的な引き継ぎ方法、社内の関係者の信頼・了承、社外の関係者の信頼の順になっている。

また、従業員別のクロス集計からは、「後継者が決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した割合は、20人未満の企業の方が高いことが分かった。

20人以上の企業は20人未満の企業よりも、「役員・従業員からの信頼が不十分」、「株主からの了承がない」、「金融機関からの信頼が不十分」において強く課題を感じている。

自由記述回答の今後の注力点では、「財務力の強化。経営者としての資質向上教育。顧客の増客。自社の信用度のアップ」といった業績向上・業績安定・業務改善、「苦楽を共にし、沢山の失敗を経験させ自分で責任をとらせる」といった後継者教育、「経営能力など見極めること」といった後継者選定に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「事業経営塾のようなセミナー（長期的）」といったセミナー開催、「アドバイザーが欲しい」といった専門家等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「業績が良いほど、評価額が上がり、税額が増える」、「事業承継においては、先代が次の世代の立場で考えて、後継者教育を進めていくことは必要だと思う」、「M&Aも考えていかないといけない」、「後継者が経営側に回って意識が変わるといふこともあるのでしばらくは様子を見たいと考えているが、経営中心で考えてもらえないと任せられない」「後継者が金融機関からの信用が弱い」等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「事業承継の税制が使えるものなら使いたい」「事業承継に強い士業、専門家」「事業承継（2代目の支援）をバックアップする体制を作ってほしい」「親族外承継についての事例紹介」「後継者の資金調達。そのような相談ができる窓口設置」等の意見がある。

以上を整理すると、事業承継における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

## 課題

- ① 後継者が決定に至らない理由の上位に、「後継者の能力が不十分」「候補者がまだ若い」が上げられているが、求める水準に達していないとの含意であり、後継者の経営者としての資質向上が課題となっている。
- ② 後継者が決定に至らない理由の上位に、「候補者の了承がない」が上げられている。後継候補者自身が、上記①の課題を自覚していて了承していないケース以外にも、現

在の経営方針、経営状態で事業を引き継いでいくことへの不安等により了承していないケースが考えられる。事業承継後にどのように経営を行っていくかのビジョンやどのようにビジョン実現に向けて取り組むか、その中でどのように事業を引き継いでいくのか描けていない等の課題がある。

## **施策案**

### ① 「後継者育成支援」

事業を承継する現経営者の支援を中心しつつも、後継者を対象にしたマネジメント力向上に関するセミナーの開催、事業承継を経験した経営者が事業承継時に直面した課題やどのように解決したのか事例の紹介、後継者の交流の場の設定、事業承継にあたって課題に直面している後継者への専門家派遣等、後継者育成の支援策について検討する。

### ② 「事業承継計画策定支援」

事業承継にあたって、株式や事業用資産をどのように引き継いでいくのか、後継者の資金調達や、株式の分散化を抑えてオーナーシップを高める方策等、事業承継に係る計画を後継者候補を交えて策定を行う時の一部費用負担や専門家派遣、その際に業績安定、業績向上、組織活性化等、経営改善についての内容も盛り込んだ計画を策定する際の一部費用負担や専門家派遣等の追加的支援、成功事例の情報発信等について検討する。

### 設問3 ITの利活用について

#### (1) アンケート結果

「貴社の企業情報や採用情報、日々のイベント情報などを、どのように発信していますか」では、企業情報・イベント情報については、「ホームページ (HP)」、「ソーシャルネットワーキングサービス (SNS)」、「自社以外のWEB サービス」の順で活用されている。

採用情報で多く活用されているのは、「HP」、「自社以外のWEB サービス」、「SNS」であり、「自社以外のWEB サービス」では、ハローワーク等の活用が想定される。また、SNSは近年急速に普及しているが、本調査における活用度合いは、HPの半分程度である。

「貴社の業務を効率化する上で、どの業務領域のソフトウェアをどのように活用していますか」では、「財務・会計」、「人事・給与」、「社内の情報共有」など、全ての業種で汎用的に使えるソフトウェアの利用が多い。

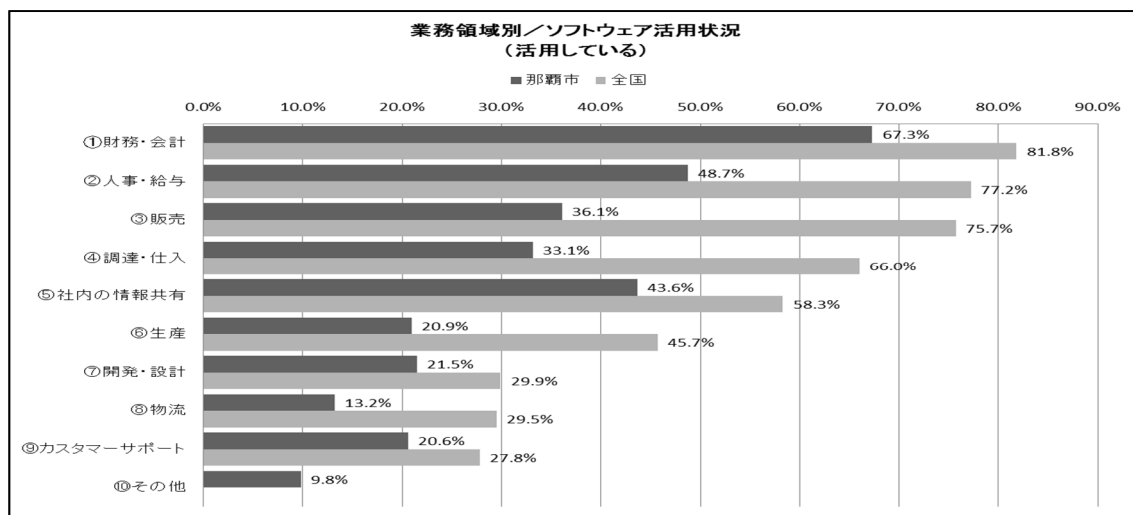
「ITの利活用を進める上での課題について」では、「ITを導入できる人材がない」、「業務内容にあったITがない」、「導入効果がわからない、評価できない」、「社員がITを使いこなせない」の順で多くなっている。

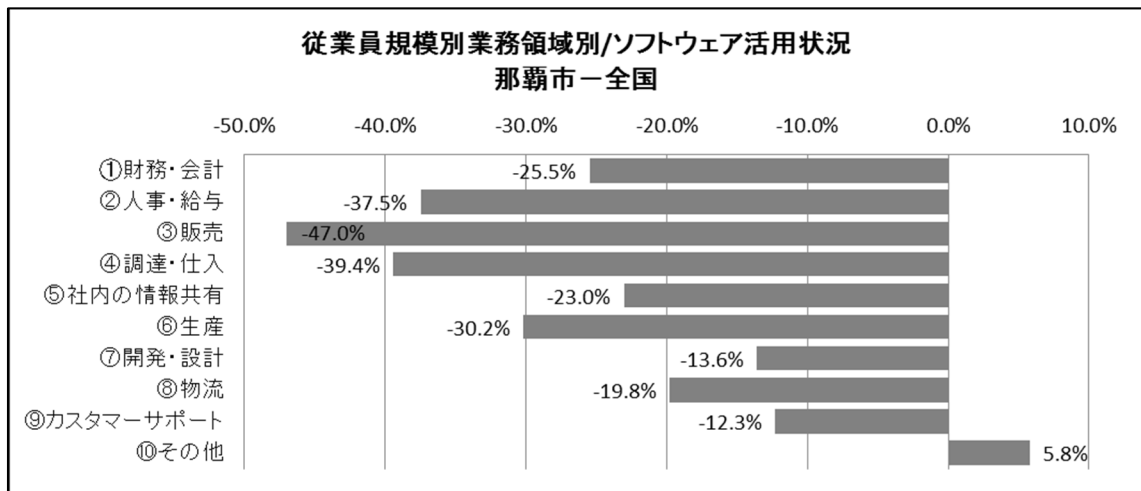
#### (2) 他調査との比較

全国調査（中小企業白書H28年）と本調査結果の比較を行った。

■設問「貴社の業務を効率化する上で、どの業務領域のソフトウェアをどのように活用していますか」

全国と比較すると、全ての業務領域においてソフトウェアの利用状況は低くなっているが、なかでも、全国との差が大きいのが「販売」、「調達・仕入」、「人事・給与」である（那覇市と全国との差分が、「販売」で $\Delta 47.0$ ポイント、「調達・仕入」で $\Delta 39.4$ ポイント、「人事・給与」で $\Delta 37.5$ ポイントとなっている）。

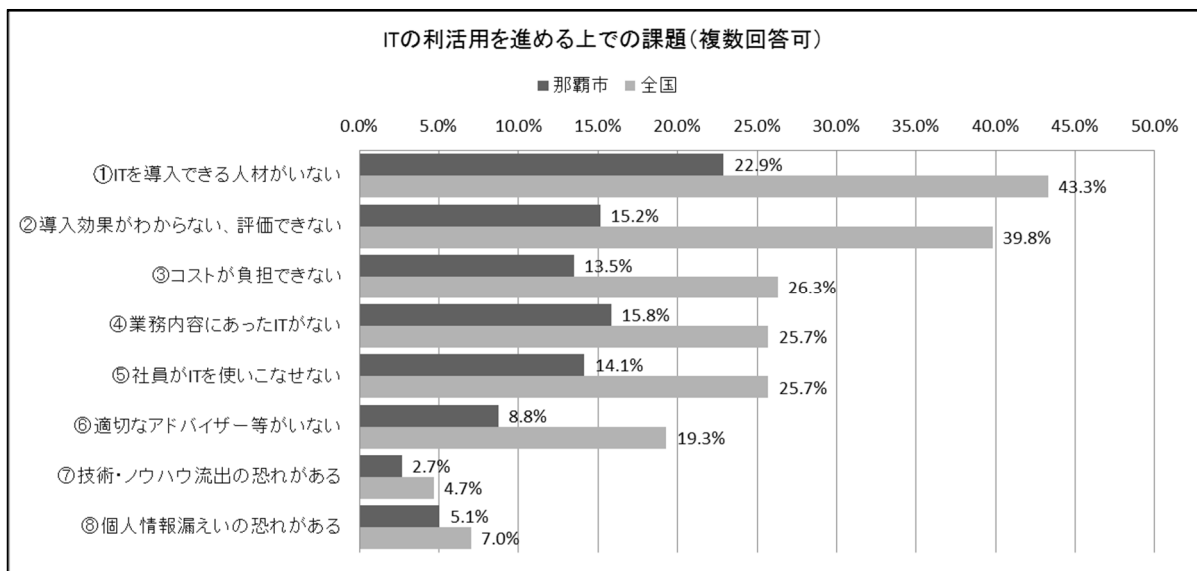


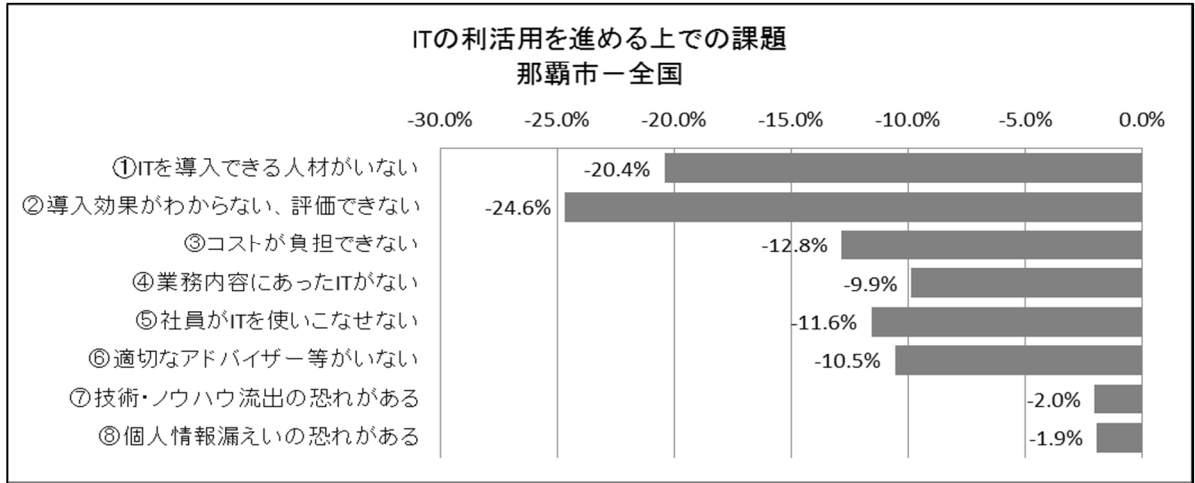


#### ■設問「ITの利活用を進める上での課題について」

全国では、「ITを導入できる人材がない」、「導入効果がわからない、評価できない」、「コストが負担できない」が上位3項目となっている。上位3項目の内、「ITを導入できる人材がない」、「導入効果がわからない、評価できない」の2項目が市内い中小企業者と重なっており、課題認識は共通となっている。この2項目について、全国と比較すると低くなっている（那覇市と全国の差分が、「ITを導入できる人材がない」で△20.4ポイント、「導入効果がわからない、評価できない」で△24.6ポイントとなっている）。

なお、中小企業白書では、（IT投資が重要であると考えているものの）現在IT投資を行っていない企業に対して、IT投資を行わない理由を尋ねており、本調査では、問（1）情報別の各種ツール活用状況、問（2）業務領域別/ソフトウェア活用状況で「4.活用しておらず、検討もしていない」を選択した方にITの利活用を進める上での課題を尋ねているが、おおまかな傾向をみる上で、以下のとおり比較を行う。



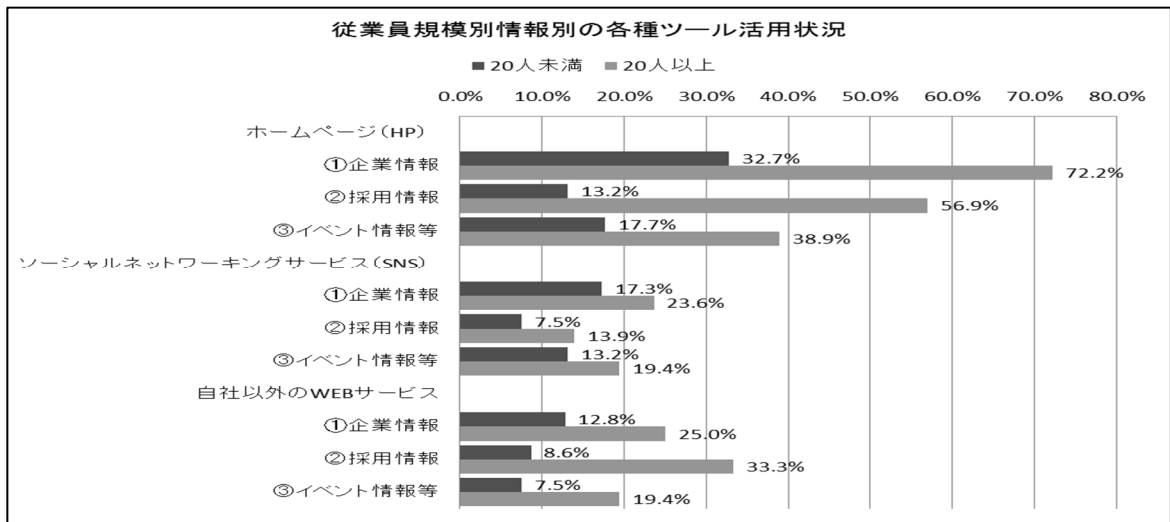


### (3) クロス集計

従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

■設問「貴社の企業情報や採用情報、日々のイベント情報などを、どのように発信していますか」

20人以上の企業では、が20人未満の企業よりもHPの活用度合いが比較的高く、企業情報においては、約7割の企業がHPを活用した情報発信を行っている。一方、20人未満の企業では、全体的に活用度合いが低い。

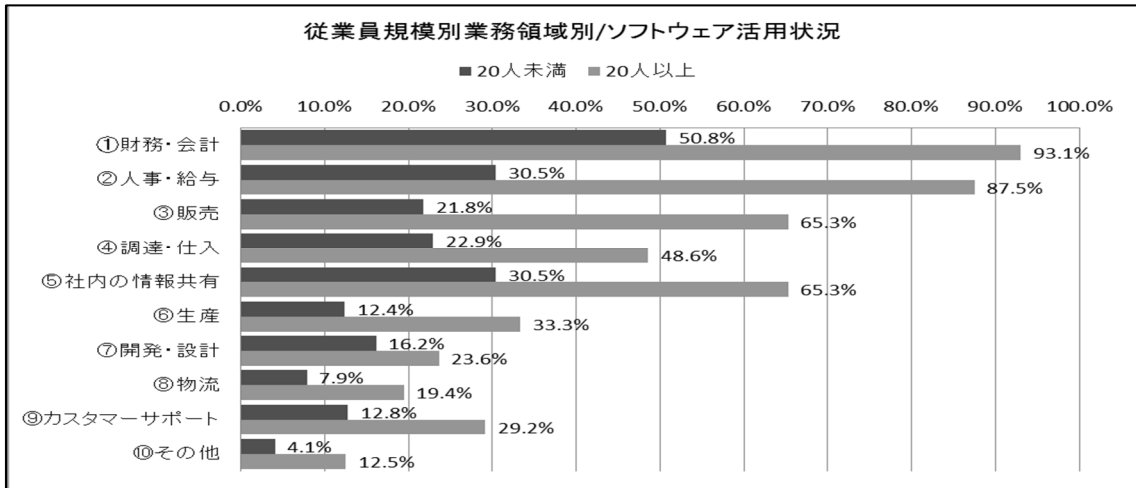


■設問「貴社の業務を効率化する上で、どの業務領域のソフトウェアをどのように活用していますか」

20人以上の企業では全体的にソフトウェアの活用度が高く、「財務・会計」、「人事・給与」においては、8割を超えている。一方、20人未満の企業では、全ての業務領域でソフトウェアの活用度合いが低く、「財務・会計」においても、約5割、「人事・給与」において、約3割の企業が導入しているにとどまっている。また、「販売」、「社内の情報共有」でも活用状況の差が大きくなっている（20人以上と20人未満との差分

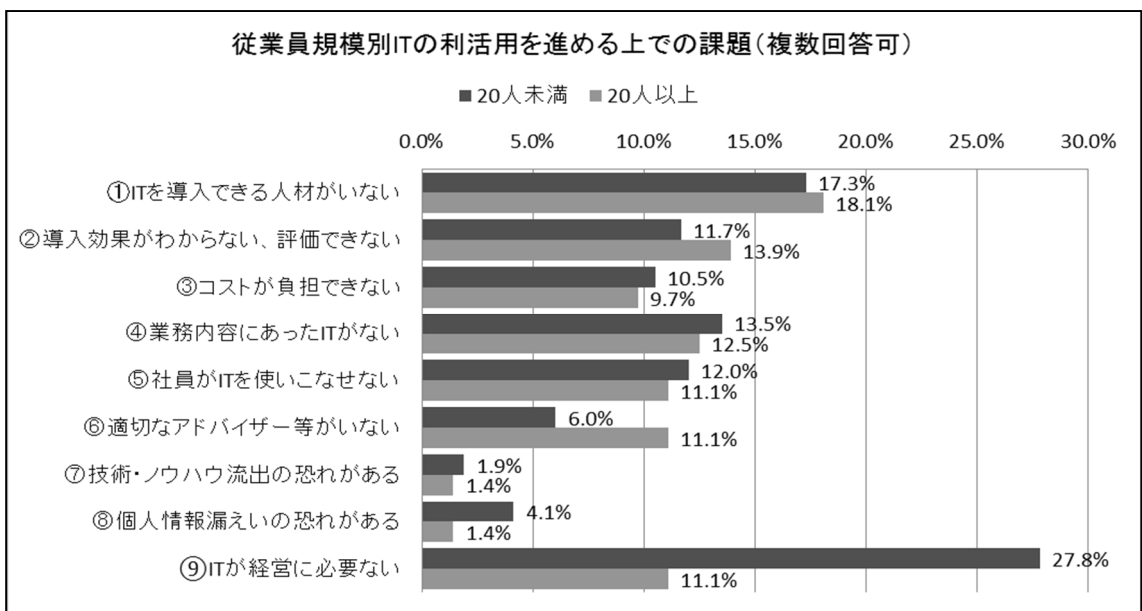


が、「財務・会計」で42.3ポイント、「人事・給与」で57.0ポイント、「販売」で43.5ポイント、「社内の情報共有」で34.8ポイントとなっている)。



■設問「ITの利活用を進める上での課題について」

20人未満の企業では、20人以上の企業と比較して、全体では3位だった「導入効果がわからない、評価できない」の課題認識が低く、「業務内容にあったITがない」、「社員がITを使いこなせない」、「コストが負担できない」、「個人情報漏えいの恐れがある」の課題認識が高くなっている(20人以上と20人未満との差分が、「業務内容にあったITがない」で $\Delta 1.0$ ポイント、「社員がITを使いこなせない」で $\Delta 0.9$ ポイント、「コストが負担できない」で $\Delta 0.8$ ポイント、「個人情報漏えいの恐れがある」で $\Delta 2.7$ ポイントとなっている)。また、「ITが経営に必要な」と回答している企業が20人以上の企業の2倍以上となっている(20人以上と20人未満との差分が、 $\Delta 16.7$ ポイントとなっている)。



#### (4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「ソフトがあるものは導入していきたい」といった IT 投資、「IT 導入できる人材を入れたい」といった人材確保、その他、導入効果が分からない、情報収集、業務効率化等に関する意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「IT 投資の補助事業が欲しい（IT 投資の優先順位が高まる）」といった設備投資・ソフト導入補助、「IT の同業他社の成功事例紹介（トップダウンでは言うことを聞かない。外部の刺激が必要）」といった情報提供、その他、第 4 次産業革命への対応等に関する意見がある。

#### (5) 分析・考察

企業情報や採用情報、日々のイベント情報などの発信方法については、「ホームページ（HP）」、「ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）」、「自社以外の WEB サービス」のうち、HP の活用が一番高く、なかでも企業情報の発信としての HP 活用が一番高いが、それでも 4 割強にとどまっている。

従業員規模別でみたときに 20 人以上の企業では HP の活用度合いが高く、企業情報においては、7 割以上の企業が HP を活用した情報発信を行っている。一方、20 人未満の企業では、「HP」、「SNS」、「自社以外の WEB サービス」とともに、活用度合いが低い。

ソフトウェアの活用状況をみると、「財務・会計」、「人事・給与」、「販売」、「調達・仕入」、「社内の情報共有」といった、全ての業種で汎用的に使えるソフトの活用が進んでおり、「財務・会計」、「人事・給与」、「社内の情報共有」が多く活用されている。

従業員規模別でみると、20 人以上の企業では全体的にソフトウェアの活用度が高く、「財務・会計」、「人事・給与」の活用は、8 割を超えており、20 人未満の企業でも「財務・会計」においては、約 5 割の企業が導入しているが、20 人未満の企業では、全ての業務領域でソフトウェアの活用度合いが低く、「財務・会計」においても約 5 割、「人事・給与」において、約 3 割の企業が導入しているにとどまっている。

IT の利活用を進める上での課題を尋ねる設問では、「IT を導入できる人材がいない」、「業務内容にあった IT がない」、「導入効果がわからない、評価できない」、「社員が IT を使いこなせない」が上位の回答となっている。

従業員規模別でみると、20 人未満の企業では、20 人以上の企業よりも「業務内容にあった IT がない」、「社員が IT を使いこなせない」、「コストが負担できない」、「個人情報漏えいの恐れがある」の課題認識が高くなっている。

自由記述回答の今後の注力点では、人材の育成・確保、情報の共有・見える化、業務効率化、IT の更新に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、セミナー開催、IT 活用事例や施策情報の提供、専門家の派遣等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では「ソフトがあるものは導入していきたい」といった IT 投資、「IT 導入できる人材を入れたい」といった人材確保、その他、導入効果が分からない、情報収集、業務効率化等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「IT 投資の補助事業が欲しい(IT 投資の優先順位が高まる)」といった設備投資・ソフト導入補助、「IT の同業他社の成功事例紹介(トップダウンでは言うことを聞かない。外部の刺激が必要)」といった情報提供、その他、第 4 次産業革命への対応等の意見がある。

以上を整理すると、IT の利活用における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

### **課題**

- ① IT 利活用の促進について必要性の認識はあるものの、IT を導入する目的と課題の明確化や、導入目的と社内の状況に適した IT の選定、それに伴う業務プロセスの修正や社員教育の実施等、中心になって「IT を導入できる人材がいない」という課題、そのような IT 投資をしても「社員が IT を使いこなせない」という課題等、人材に関する課題がある。
- ② IT 導入目的と社内の状況に適した IT の選定については一定程度選考が進んでいるものの、実際に IT 投資を行うかどうかの決定にあたって「導入効果がわからない、評価できない」という課題がある。
- ③ IT 利活用の促進について必要性の認識はあるものの、「業務内容にあった IT がない」といった情報収集の課題がある。

### **施策案**

- ① 「IT を導入できる人材の育成支援」

目まぐるしく変化する IT 環境下において、常に動向を把握し、自社を適応させて IT 利活用を進めていく必要があるが、そのようなスキルを持った社内の IT 人材育成支援について検討する。IT を導入する目的と課題の明確化や、導入目的と社内の状況に適した IT の選定、それに伴う業務プロセスの修正や社員教育の実施等、中心になって進めていくには、自社の経営意思決定に IT 面から関与していくため、経営、IT の双方についてのスキル、知識を獲得する必要がある。そのようなセミナー開催や、IT を導入できる人材の育成に係る一部費用負担、モニタリング実施、成功事例等の情報発信等の支援について検討を行う。併せて、中小企業者従業員の IT リテラシーを高めるためのセミナー開催や、それらセミナーを利用する際の一部費用負担、社内の教育担当者の育成や社内での教育環境整備の一部費用負担、モニタリング実施、成功事例等の情報発信等の支援策について検討する。

## ② 「IT 利活用に関する先進事例の情報提供・試験導入支援」

新たな IT システムについて情報収集し、導入について検討するものの、参考になる事例が少ない、投資効果について見極めがつかない等の理由により導入に至らない事業者も多いため、導入を検討している IT システムの実際の身近な利活用例の情報提供、導入効果や効果測定の考え方整理等についての専門家派遣、試験的に導入する場合の一部費用負担、モニタリング実施、成功事例等の情報発信等について検討を行う。

また、自社の主要な業務で利用できそうな IT システムが市販されていない、市販の IT システムはあるが自社の業務フローに合わせてカスタマイズすると非常に高額になる等、具体的な検討を進められていない事業者も多く、IT を導入する目的と課題の明確化や、導入目的と社内の状況に適した IT の選定についての専門家派遣や、同様な課題を抱えていた企業の IT システムの利活用例の情報提供について検討を行う。

## 設問4 新事業展開について

### (1) アンケート結果

「新事業展開に向けた取り組み状況について」では、「新市場開拓戦略」、「新製品開発戦略」、「多角化戦略」、「事業転換戦略」の順に、取り組まれている。

「実施した戦略への総合的な評価について」では、新事業展開の取り組みについて、「目標を達成でき成功した」が約2割、「成功か失敗かどちらともいえない」が3割弱、「まだ判断できない」が5割弱、「目標が達成できず失敗だった」については少数となっている。

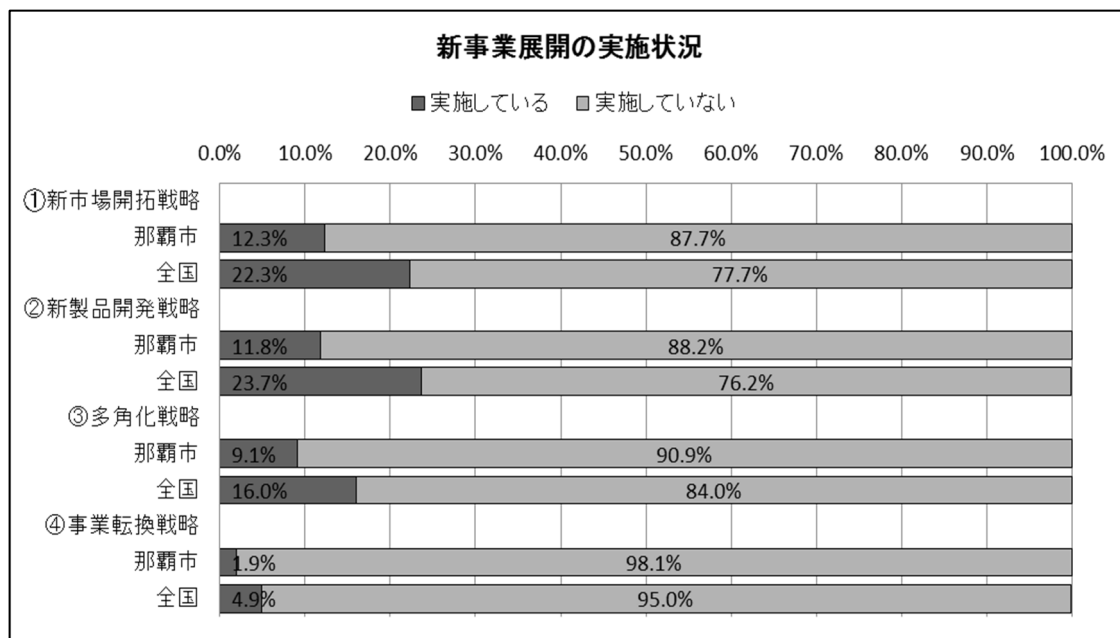
「新事業展開における課題について」では、回答の多い順に、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」(6.8%)、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」(5.7%)、「販路開拓が難しい」(5.4%)となっている。

### (2) 他調査との比較

全国調査（中小企業白書H29年）と本調査結果の比較を行った。

#### ■設問「新事業展開に向けた取組み状況について」

「新市場開拓戦略」、「新製品開発戦略」、「多角化戦略」、「事業転換戦略」ともに、新事業展開を実施している割合は、全国の2分の1程度である。

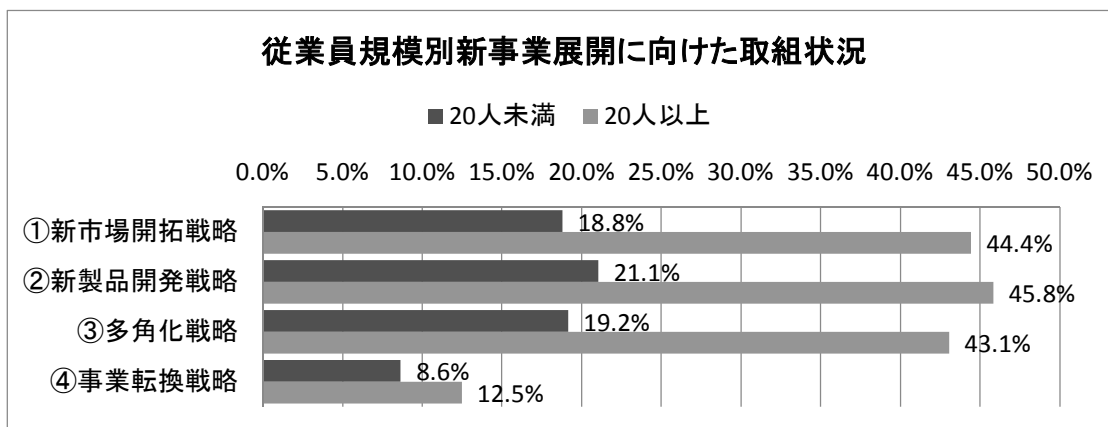


### (3) クロス集計

従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

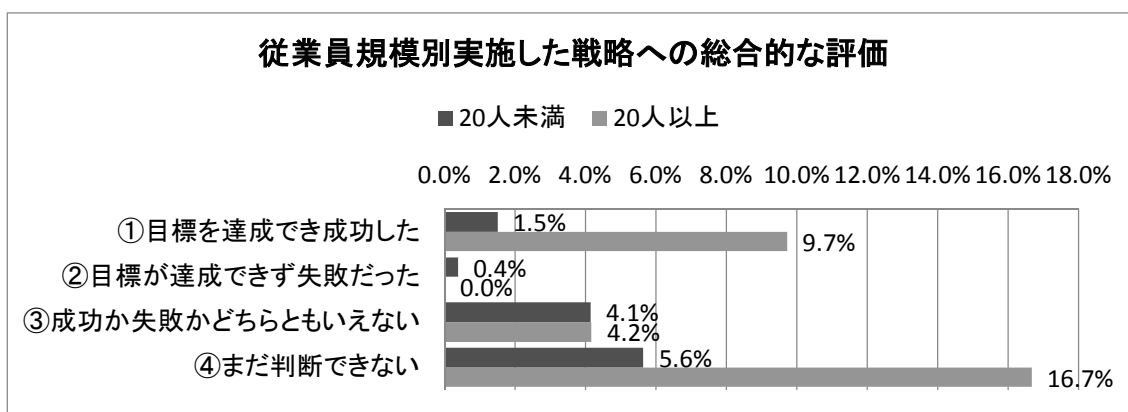
#### ■設問「新事業展開に向けた取組み状況について」

「新市場開拓戦略」、「新製品開発戦略」、「多角化戦略」は、20人未満の企業の新事業展開に向けた取組状況は、20人以上の企業の2分の1程度である。



#### ■設問「実施した戦略への総合的な評価について」

20人未満の企業で、「目標を達成でき成功した」比率は20人以上の企業と比べて大幅に少なくなっている。



### (4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「海外展開を進めるためには営業活動のランニングコストが大きい。また、常駐させたいが人材が不足しており、営業担当が現在は月に1回行くかどうか」、「外国語への対応。その人材が不足」、「M&Aも考えていかないといけない」、「新しい分野なので、業界としても蓄積がない、ノウハウを蓄積しているところである」、「新しい分野に飛び込んでいけるような人材の確保」、「新しい技術を習得するための教育費コストがかかる」等の意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「リスクマネーを供給してほしい」といった資金支援、「試作開発から商品化への補助金（試作導入だけでなく成果が出るまでの補助）」といった補助制度、その他、マッチング（共同開発）、人材確保、設備投資補助等に関する意見が寄せられている。

## （５）分析・考察

中小企業で主に取り組まれている新たな事業展開は、「新市場開拓戦略」、「新製品開発戦略」、「多角化戦略」で、中小企業白書と比較すると、市内中小企業者は、各戦略とも2分の1程度の取り組み状況である。

新事業展開の取り組みについて、「目標を達成でき成功した」が約2割、「目標が達成できず失敗だった」については少数で、「成功か失敗かどちらともいえない」が約3割弱、「まだ判断できない」が約5割弱となっている。

新事業展開における課題を尋ねる設問では、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」、「販路開拓が難しい」といった項目が上位に挙げられている。

資金に関しては、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が上位の回答となっているが、「金融機関から融資を受けられない」、「出資者が見つからない」の比率は低く、資金調達の必要性が少ない（あるいは資金調達に関しては困難がない）企業が内部留保や新規調達した資金を活用して取り組んでいるものの、先行投資がかさみ苦慮している状況が伺える。人材に関しては、新事業展開では、他の経営課題と同様上位の回答となっている。販路に関しては、既存の事業で顧客や販路がある企業でも、新商品では新たなアプローチであり、販路開拓に苦労している状況が伺える。

自由記述回答の今後の注力点では、「ノウハウの蓄積。人材の確保。」といった人材育成・確保、「新事業分野に関する情報の収集と分析」といった情報収集やプロモーションに注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「事業計画を支援する融資制度（低金利で）」といった資金、「人材育成支援、研修制度」といった人材育成・確保等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「海外展開を進めるためには営業活動のランニングコストが大きい。また、常駐させたいが人材が不足しており、営業担当が現在は月に1回行くかどうか」、「外国語への対応。その人材が不足」、「M&Aも考えていかないといけない」、「新しい分野なので、業界としても蓄積がない、ノウハウを蓄積しているところである」、「新しい分野に飛び込んでいけるような人材の確保」、「新しい技術を習得するための教育費コストがかかる」等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「リスクマネーを供給してほしい」といった資金支援、「試作開発から商品化への補助金（試作導入だけでなく成果が出るまでの補助）」といった補助制度、その他、マッチング（共同開発）、人材確保、設備投資補助等に関する意見が

寄せられている。

以上を整理すると、新事業展開における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

### **課題**

- ① 金融機関から融資を受けられないということではないが、目標達成まで時間を要しているため、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」課題がある。
- ② 必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足しており課題となっている。
- ③ 既存の事業で顧客や販路がある企業でも、新商品では新たなアプローチであり、販路開拓に苦労している状況で課題となっている。
- ④ 新事業展開の取り組み自体が弱い。マーケティングに関する課題もあり、新事業展開の前段階で支援があれば新事業へ向けた取り組みを増加させることができる可能性がある。

### **施策案**

- ① 「新事業展開のための資金支援」

新事業展開、特に新たな商品・サービスの開発を伴う場合は、新商品・サービスの研究・開発段階、試作化段階、商品化段階、事業化段階と、資金投下が継続し、内部留保に限りがある中小企業にとっては負担が大きく、新事業展開のための一部費用負担や、低利率で長期借入による資金調達支援、事業計画を評価した融資手法による資金調達支援等、新事業展開のための様々な資金調達支援について検討を行う。

- ② 「新事業展開に必要な技術・ノウハウを持つ人材の育成支援」

新事業展開、特に新たな商品・サービスの開発を伴う場合は、新商品・サービスの研究・開発段階、試作化段階、商品化段階、事業化段階のそれぞれで既存事業とは異なる新たな技術・ノウハウが必要となるため、新事業を立ち上げていく人材育成のためのセミナー開催、新事業展開に必要な技術・ノウハウを有する公的研究機関、大学や公設試験研究機関との技術移転に係るマッチング支援、新事業展開に必要な技術・ノウハウを有する機関や民間企業等での研修等技術習得に係る一部費用負担、モニタリング実施、成功事例等の情報発信等、「新事業展開に必要な技術・ノウハウを持つ人材の育成」について施策化の検討を行う。

- ③ 「新事業展開支援」

新事業展開の取り組みが全国と比較して約 2 分の 1 と低調であり、市内中小企業に新事業に向けた取り組みを促す方策を検討する。特に、県外・海外市場に向けた新事業展開のための、マーケティングリサーチに係る一部費用負担、自社の商品・サービ



スや保有するシーズの情報発信や、マッチングに係る一部費用負担等、市場ニーズ把握のための取り組みに係る一部費用負担、モニタリング実施、県外・海外市場に向けた新事業展開の成功事例等の情報発信、専門家派遣等の検討を行う。

## 設問5 マーケティングについて

### (1) アンケート結果

「自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取組み内容について」では「特に力を入れて取組んでいる」と「取組んでいる」を合計した回答が多い順に、「同業の経営者、知人との情報交換」、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析」、「インターネットによる情報収集」となっている。

「自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題について」では、回答の多い順に、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」、「インターネット・SNS等を有効活用できていない」、「市場ニーズの把握についての適切な相談機関が見つからない」となっている。

「自社の強みを把握するための取組みについて」では、「特に力を入れて活用している」または「活用している」と回答した割合が多い順に、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」、「他の経営者、知人からの評価の把握」、「販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握」となっている。

「自社の強みを活用するための課題について」では、回答の多い順に、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」、「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」となっている。

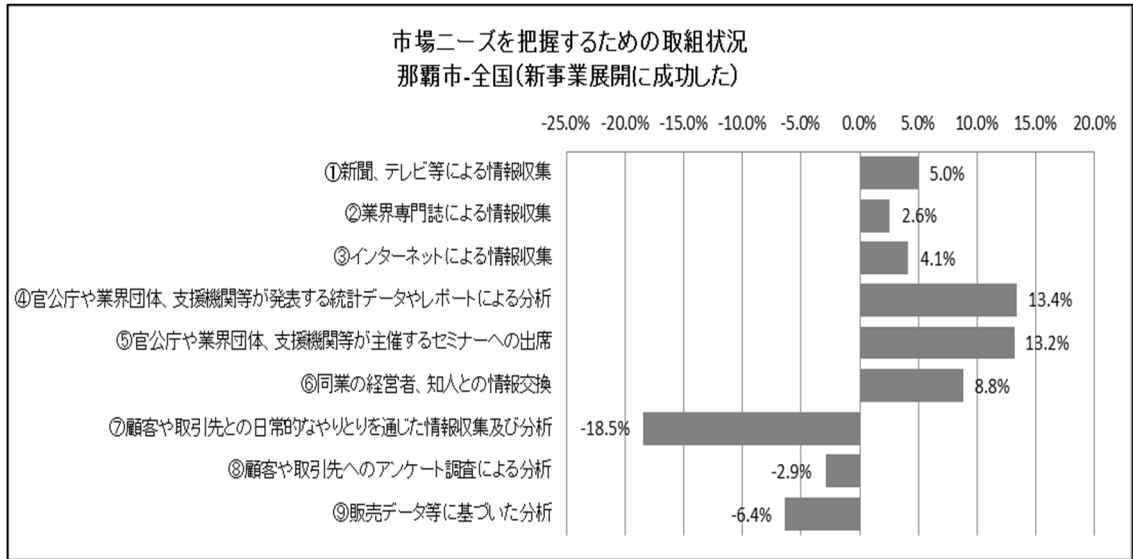
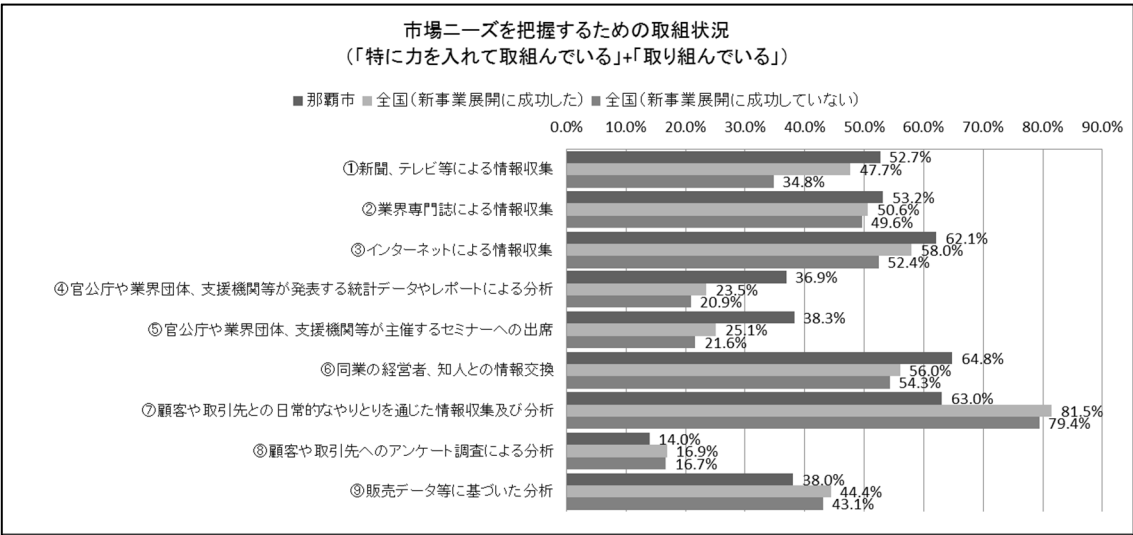
### (2) 他調査との比較

全国調査（中小企業白書H29年）と本調査結果の比較を行った。

#### ■設問「自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取組み内容について」

上位3項目「同業の経営者、知人との情報交換」、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析」、「インターネットによる情報収集」は同じ項目で、共通した取り組み内容となっている。「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析」については、全国と比較して取り組み状況が低くなっている（那覇市と全国との差分が、△18.5ポイントとなっている）。

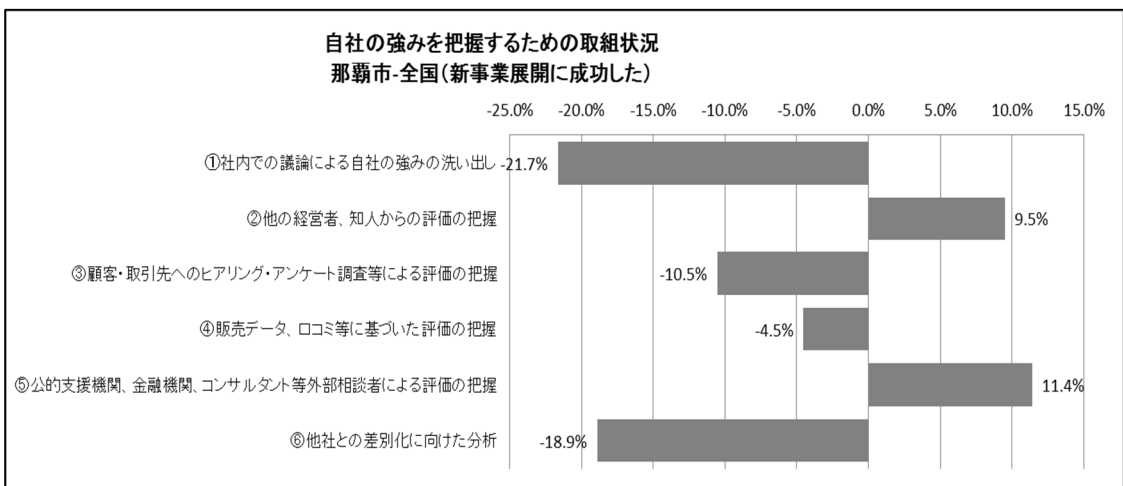
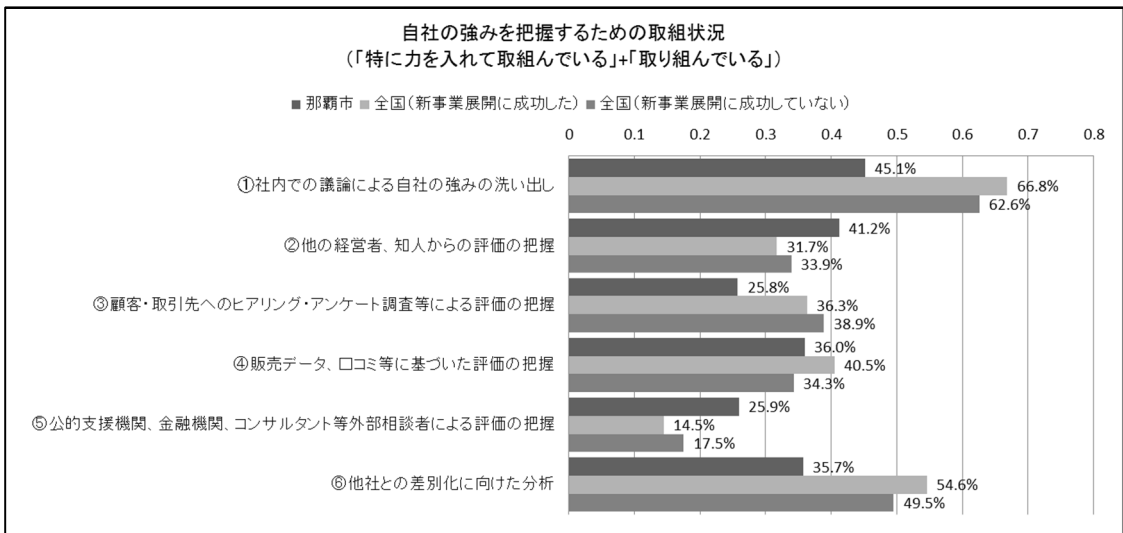
なお、中小企業白書では、（新事業展開を行っている企業で）市場ニーズの把握に向けた取組実績のある企業に対して市場ニーズの把握方法を尋ねており、本調査では、全ての事業者に自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取組みを尋ねているが、おおまかな傾向をみる上で、以下のとおり比較を行う。



■設問「自社の強みを把握するための取組みについて」

「社内での議論による自社の強みの洗い出し」は1位で共通している。全国では「他社との差別化に向けた分析」、「顧客・取引先へのヒアリング・アンケート調査等による評価の把握」が上位だが、本市では「他の経営者、知人からの評価の把握」、「販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握」が上位となっており、取組み方法に差が見られる（全国の上位3項目について、那覇市と全国との差分が、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」で△21.7ポイント、「他社との差別化に向けた分析」で△18.9ポイント、「顧客・取引先へのヒアリング・アンケート調査等による評価の把握」で△10.5ポイントとなっている）。

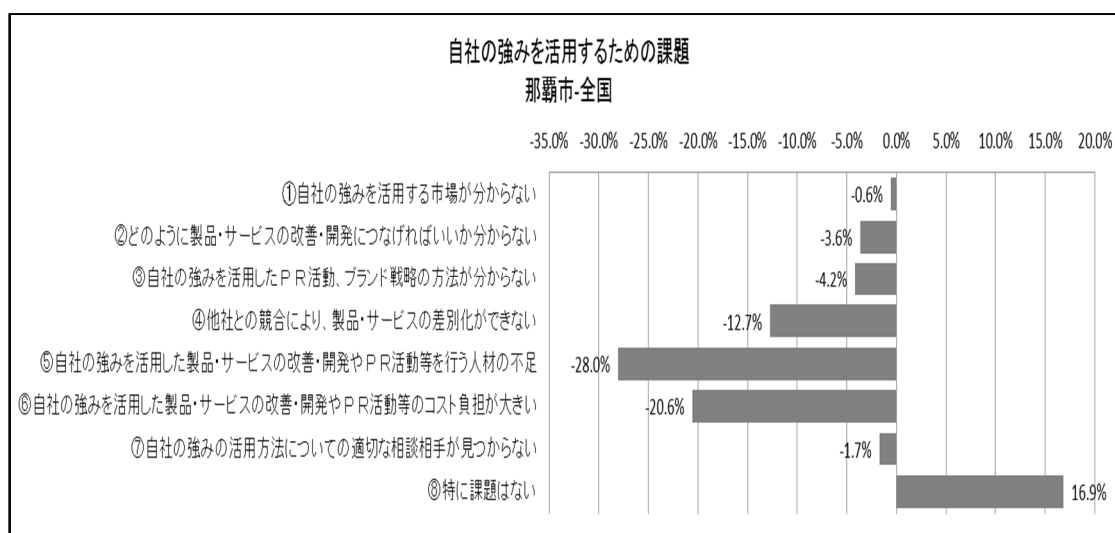
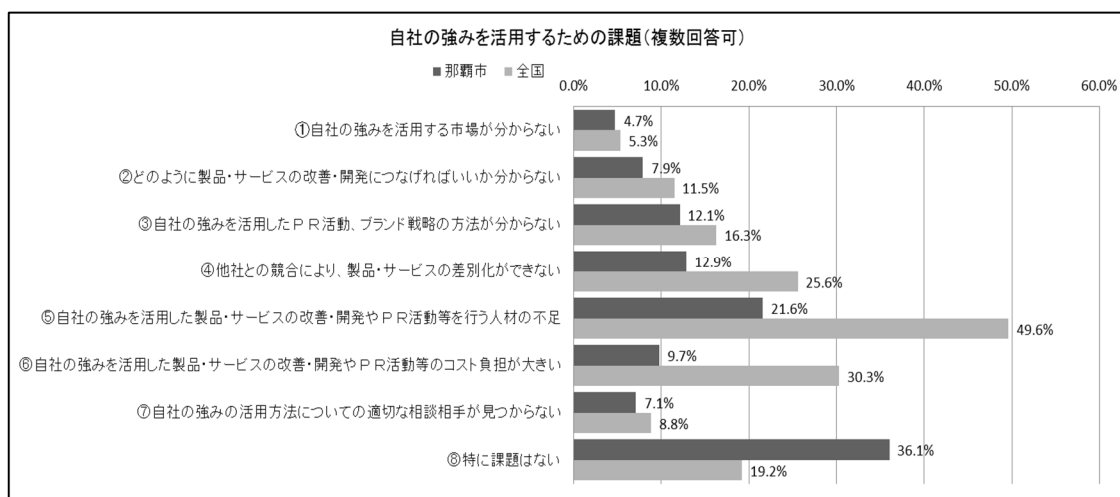
なお、中小企業白書では、（新事業展開を行っている企業）で自社の強みの把握に向けた取組実績のある企業に対して自社の強みの把握方法を尋ねており、本調査では、全ての事業者自社の強みを把握するための取組みを尋ねているが、おおまかな傾向をみる上で、以下のとおり比較を行う。



■設問「自社の強みを活用するための課題について」

上位3項目の内、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」は共通している（全国の上位3項目について、那覇市と全国との差分が、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」で△28.0ポイント、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等のコスト負担が大きい」で△20.6ポイント、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」で△12.7ポイントとなっている）。

なお、中小企業白書では、（新事業展開を行っている企業で）新事業展開に成功していない企業に対して自社の強みを活用する上での課題を尋ねており、本調査では、全ての事業者に自社の強みを活用するための課題を尋ねているが、おおまかな傾向をみる上で、以下のとおり比較を行う。

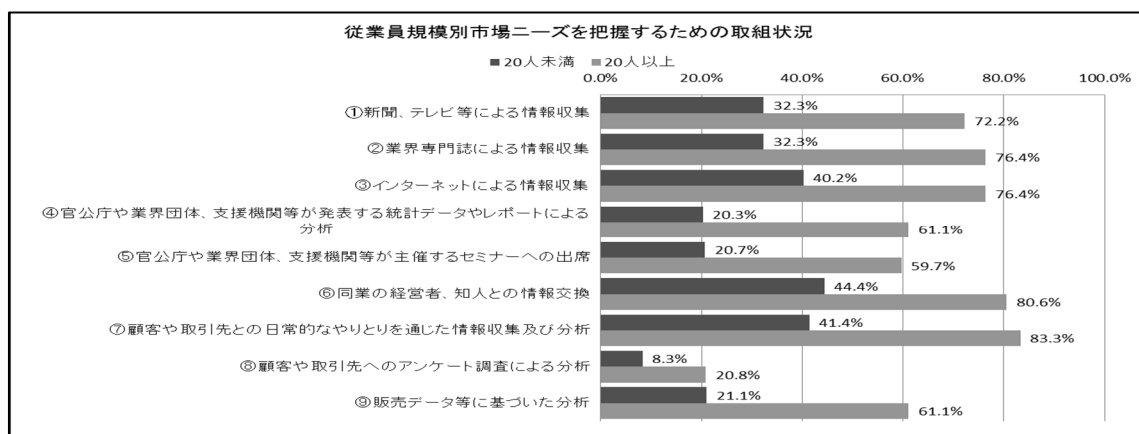


### (3) クロス集計

従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

#### ■設問「自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取組み内容について」

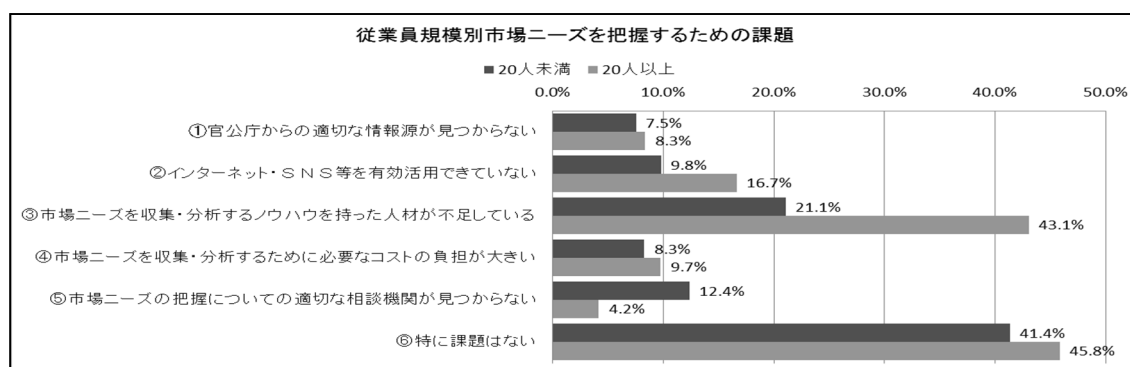
20人以上の企業では、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集」、「同業の経営者、知人との情報交換」、「業界専門誌による情報収集」、「インターネットによる情報収集」が上位で、20人以下の企業では、「同業の経営者、知人との情報交換」、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集」、「インターネットによる情報収集」が上位となっており、取り組み内容は共通している。



#### ■設問「自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題について」

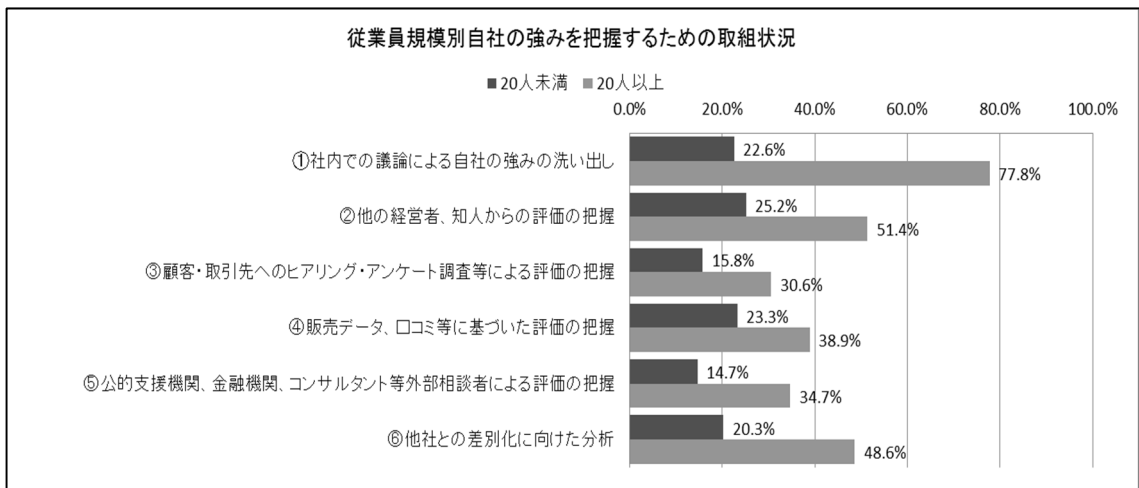
上位3項目のうち、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」、「インターネット・SNS等を有効活用できていない」は共通している。この2項目について、20人以上の企業で、20人未満の企業と比較して課題認識が高い（20人以上と20人未満との差分が、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」で22.0ポイント、「インターネット・SNS等を有効活用できていない」で6.9ポイントとなっている）。

一方で、20人未満の企業においては、20人以上の「インターネット・SNS等を有効活用できていない」企業と比較して「市場ニーズの把握についての適切な相談機関が見つからない」の課題認識が高い（20人以上と20人未満との差分が、 $\Delta 8.2$ ポイントとなっている）。



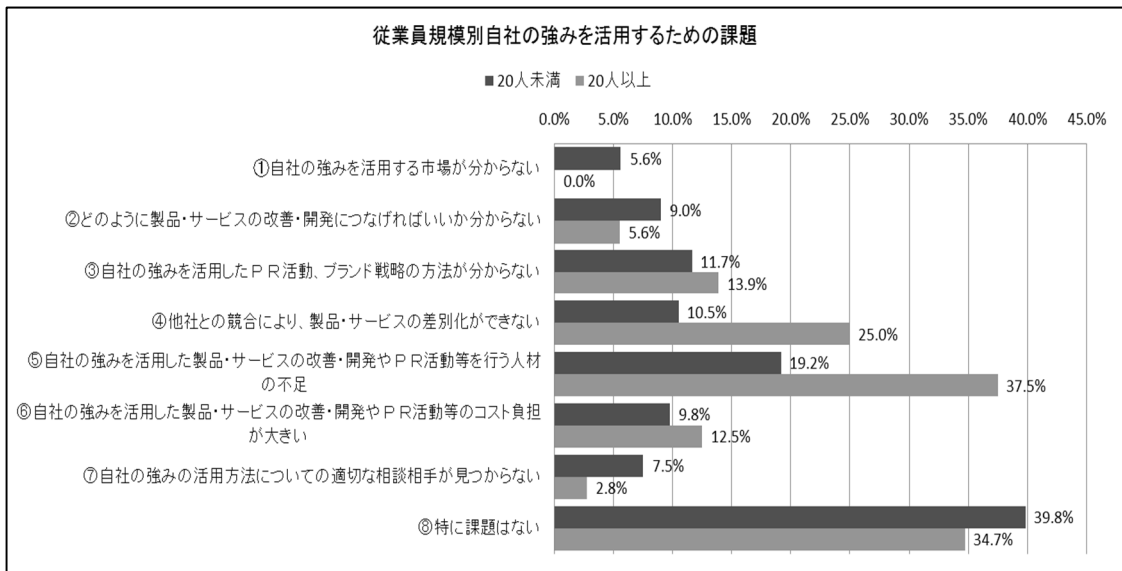
■設問「自社の強みを把握するための取組みについて」

上位3項目のうち、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」、「他の経営者、知人からの評価の把握」は共通している。20名以上の企業では、3番目に20名以上の企業で「他社との差別化に向けた分析」が取り組まれている。この3項目で、20名以上の企業と20名未満の企業で取り組み状況に差がみられる（20人以上と20人未満との差分が、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」で55.2ポイント、「他の経営者、知人からの評価の把握」で26.2ポイント、「他社との差別化に向けた分析」で28.3ポイントとなっている）。



■設問「自社の強みを活用するための課題について」

上位3項目「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」、「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」は共通している。「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」の2項目で、20名以上の企業と20名未満の企業で取り組み状況に差がみられる（20人以上と20名未満との差分が、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、で18.3ポイント、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」で14.5ポイントとなっている）。一方で、20名未満の企業においては、「自社の強みを活用する市場が分からない」、「どのように製品・サービスの改善・開発につなげればいいのか分からない」、「自社の強みの活用方法についての適切な相談相手が見つからない」の課題認識が、20人以上の企業よりも高い（20人以上と20名未満との差分が、「自社の強みを活用する市場が分からない」で△5.6ポイント、「どのように製品・サービスの改善・開発につなげればいいのか分からない」で△3.5ポイント、「自社の強みの活用方法についての適切な相談相手が見つからない」で△4.7ポイントとなっている）。



(4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「市場ニーズを捉えるために情報を集めようとしても、問屋の情報程度しか参考にできるものがない」といった情報収集、「限られた予算の中で、商品をどのようにPRすべきかわからない」といった情報発信、その他人材確保等の意見がある。



また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「新商品開発等に対する補助金が欲しい」といった新商品開発支援、「観光客数などの統計データの精度を上げてほしい」といった情報収集支援等の意見がある。

## (5) 分析・考察

自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取り組みでは、オープンな情報では「インターネットによる情報収集」、クローズドな情報では「同業の経営者、知人との情報交換」、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析」が上位に挙げられており、全国と共通した取り組み内容となっている。

自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題では、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」、「インターネット・SNS等を有効活用できていない」、「市場ニーズの把握についての適切な相談機関が見つからない」となっている。

自社の強みを把握するための取り組みでは、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」、「他の経営者、知人からの評価の把握」、「販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握」の3項目が上位に挙げられている。

一方、中小企業白書（H29年）と比較すると、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」は1位で共通しているが、本市の取り組み状況は、中小企業白書では2位となっている「他社との差別化に向けた分析」において、低調である。

自社の強みを活用するための課題では、回答の多い順に、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」、「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」となっている。全国とは、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」において、共通している。

自由記述回答の今後の注力点では、「PR活動。ブランド戦略の深耕」といったプロモーション、「マスコミ、関係業者への情報収集」といった情報収集、「他社との差別化」といった差別化、「戦略的な計画を立案できる人材の育成」といった人材育成・確保に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「インターネット、SNS等の相談など、ピンポイントで聞けるサービス、あるいは専門で自社をサポートしてくれる人材がほしい。」といった専門家、「各業種のポータルサイトでの情報公開」といった情報提供、人材育成・確保等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「市場ニーズを捉えるために情報を集めようとしても、問屋の情報程度しか参考にできるものがない」といった情報収集、「限られた予算の中で、商品をどのようにPRすべきかわからない」といった情報発信、その他

人材確保等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「新商品開発等に対する補助金が欲しい」といった新商品開発支援、「観光客数などの統計データの精度を上げてほしい」といった情報収集支援等の意見がある。

以上を整理すると、マーケティングにおける中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

### **課題**

- ① 市場のニーズ把握・自社の強み活用における課題で、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」となっており、マーケティングの人材育成が課題となっている。
- ② 「インターネット・SNS等を有効活用できていない」とITを活用した情報収集に課題がある。
- ③ 「他社との差別化に向けた分析」の取り組みが低調であり、課題と考えられる。
- ④ 「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等のコスト負担が大きい」とプロモーションに課題がある。

### **施策案**

#### ① 「マーケティングに関する人材育成支援」

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、同業の経営者、知人との情報交換、あるいはインターネット等の活用等、さまざまな情報を収集して分析し、市場のニーズ把握や、自社の強みの活用（競合等の差別化）に活かし、ターゲットとなる顧客に対して自社の提供する価値を伝えていく（プロモーション）ことが必要だが、セミナーの開催、商談会・展示会への参加を通じた専門家による支援、マーケティング人材育成に関する一部費用負担、モニタリング実施、成功事例等の情報発信等そのような人材の育成支援について検討する。

#### ② 「インターネット等活用した情報収集・プロモーション支援」

市場ニーズの情報収集としては、インターネット・SNS等を有効に活用した取り組みも考えられ、また、スマートフォンの普及でインターネットによる情報検索が手軽で身近になり、プロモーションにおけるインターネット・SNS等の重要性が増しているため、インターネット等活用した情報収集・プロモーション支援について、セミナーの開催や、HP・SNS等の新設・更新に係る一部費用負担、専門家派遣、モニタリ

ング実施、成功事例等の情報発信等を検討する。合わせて、市場のニーズ把握に関する相談窓口の設置や、関連機関の連携体制等について検討する。

## 設問6 販路開拓について

### (1) アンケート結果

「販路開拓に向けた取組み状況について」では、販路開拓を「実施している」と回答した企業の割合は、既存市場で3割強、新規市場では約1割となっている。

「販路開拓を実施する上での課題について」では、既存市場では、回答が多い順に、「企画立案し、具体化できる人材がいない」、「情報収集・分析をする人材がいない」、「新規顧客開拓できる人材がいない」となっている。新規市場では、回答が多い順に、「企画立案し、具体化できる人材がいない」、「新規顧客開拓できる人材がいない」、「市場のニーズを把握することが難しい」となっている。

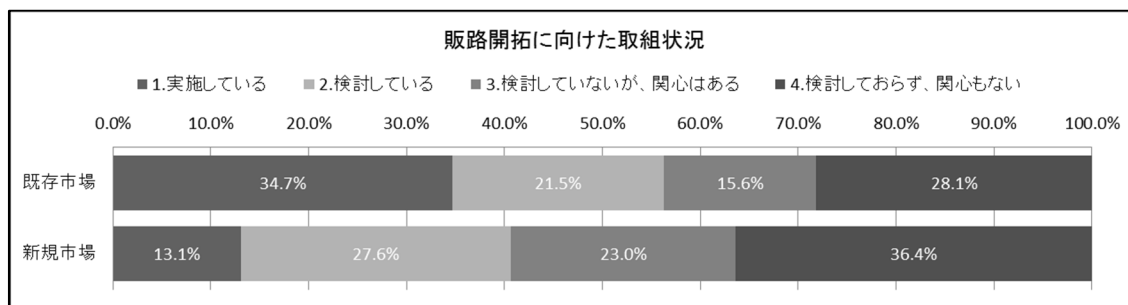
既存市場と新規市場を比較すると、既存市場では、「自社のPRがうまくいかない」、新規顧客開拓のためのITの活用が不十分」といった、販路開拓、商品・サービスの提供段階の課題が続いているのに対し、新規市場では、「自社の強みを活かせる市場の特定が難しい」、「情報収集・分析をする人材がいない」といった、販路開拓、商品・サービスの提供段階より上流工程の課題が続いている。

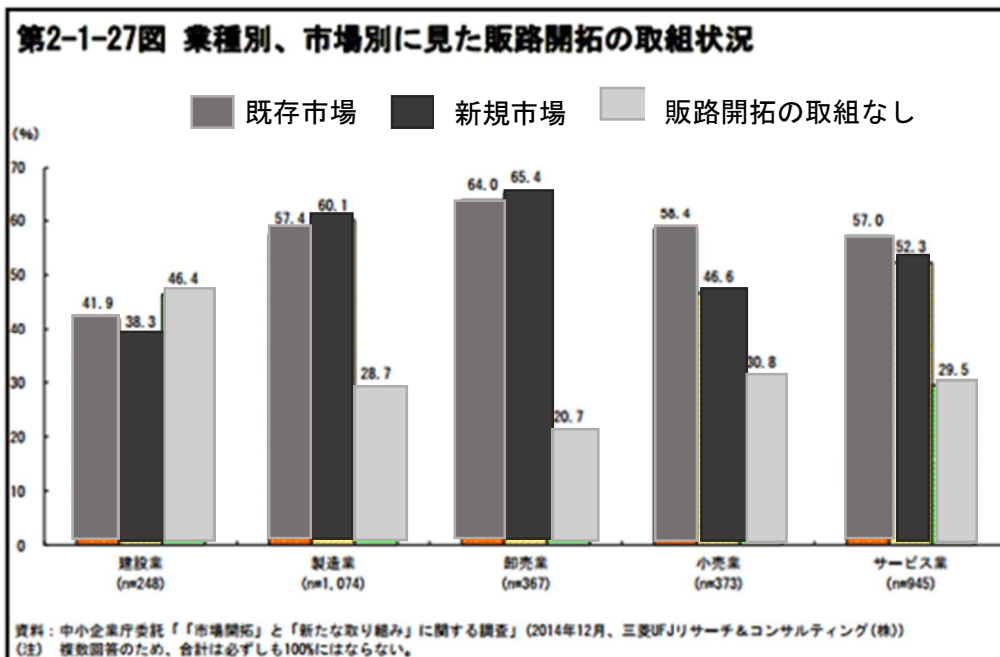
### (2) 他調査との比較

全国調査（中小企業白書H27年）と本調査結果の比較を行った。

#### ■設問「販路開拓に向けた取組み状況について」

全国調査は、建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業の業種ごとにみているので、単純に比較することはできないが、既存市場と新規市場の取り組みに差があるかどうかに着目すると、市内中小企業者では、既存市場と新規市場の取り組みで大きな差が見られるが、全国では、市内中小企業者と比較して既存市場と新規市場の取り組みで大きな差はない。



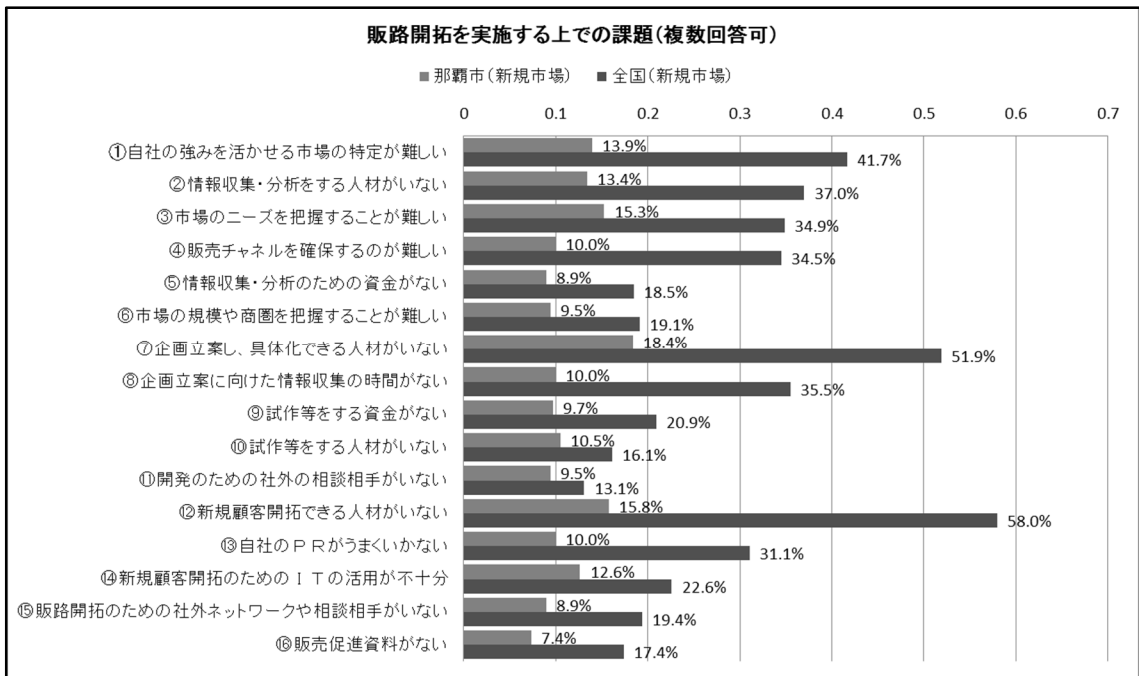
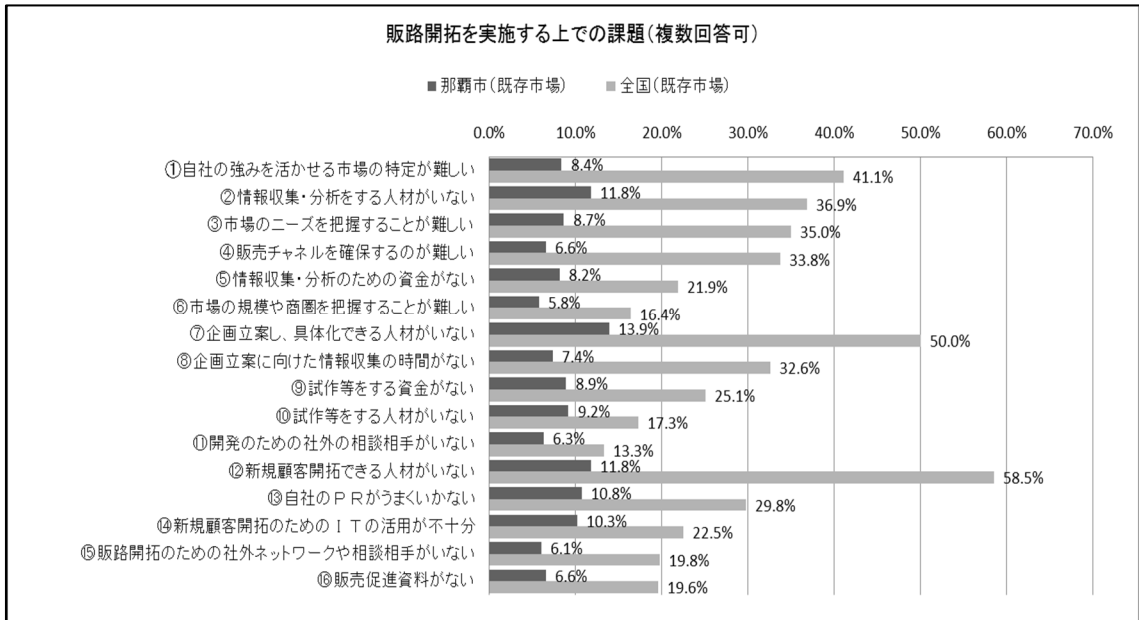


■設問「販路開拓を実施する上での課題について」

既存市場では、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「情報収集・分析をする人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」が上位3項目に挙げられているが、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」の2項目は全国と共通している。市内中小企業者では、「自社のPRがうまくいかない」、新規顧客開拓のためのITの活用が不十分」といった、販路開拓、商品・サービスの提供段階の課題が続いているのに対し、中小企業白書では、「情報収集・分析をする人材がない」、「市場のニーズを把握することが難しい」といった、販路開拓、商品・サービスの提供段階より上流工程の課題が続いている。

新規市場では、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」、「市場のニーズを把握することが難しい」が上位3項目に挙げられているが、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」は全国と共通している。

なお、中小企業白書では、(既存市場開拓/新規市場開拓を実施している企業で)売上目標が未達成となった企業に対して販路開拓における課題を尋ねており、本調査では、全ての事業者に対して販路開拓を実施する上での課題を尋ねているが、おおまかな傾向をみる上で、以下のとおり比較を行う。

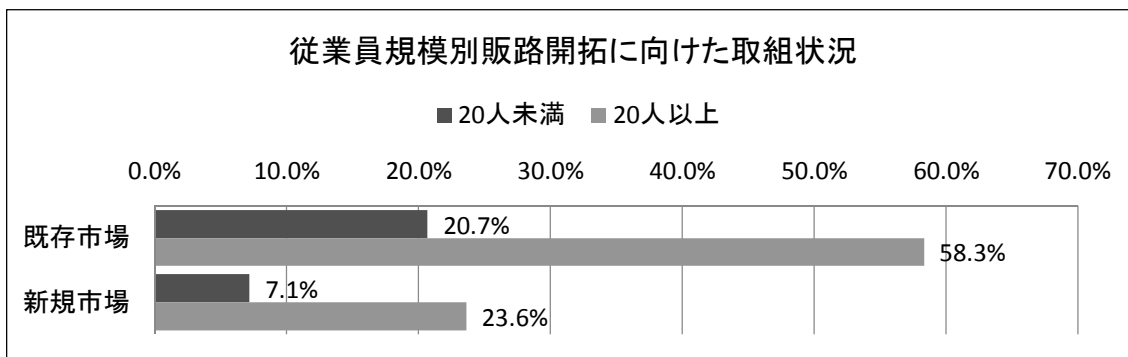


### (3) クロス集計

従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

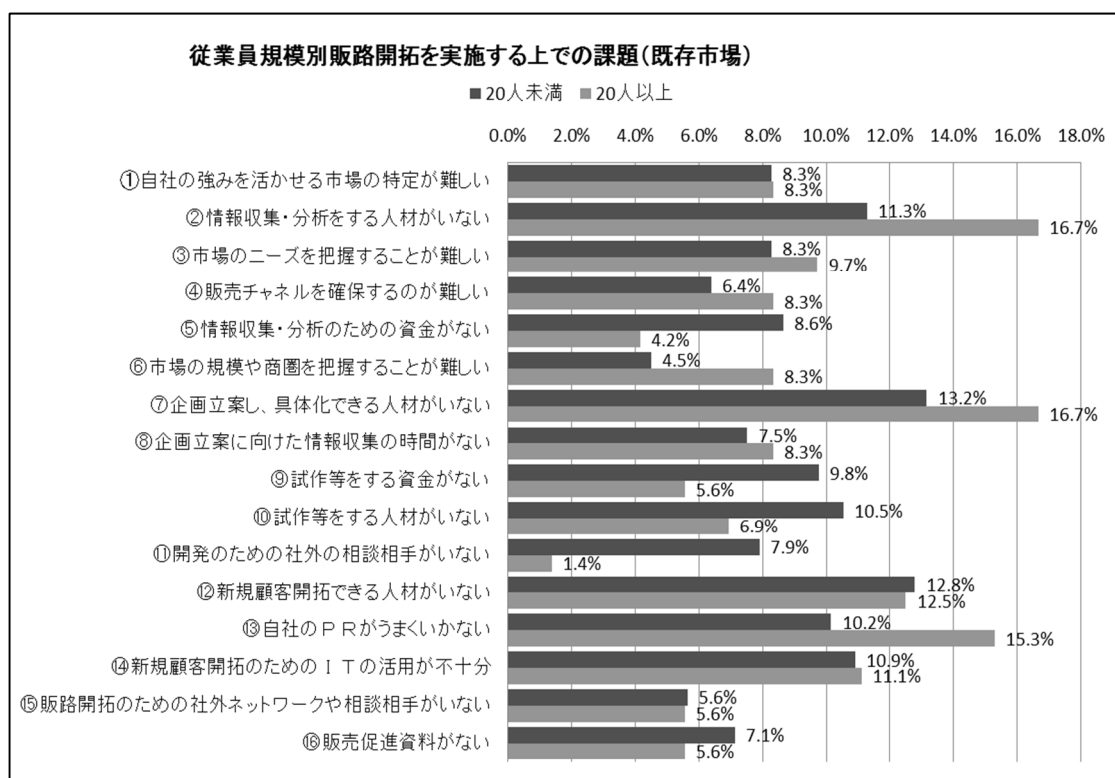
#### ■設問「販路開拓に向けた取組み状況について」

20人未満の企業の販路拡大の取り組み状況は、既存市場、新規市場ともに20人以上の企業の3分の1程度で、低調である。

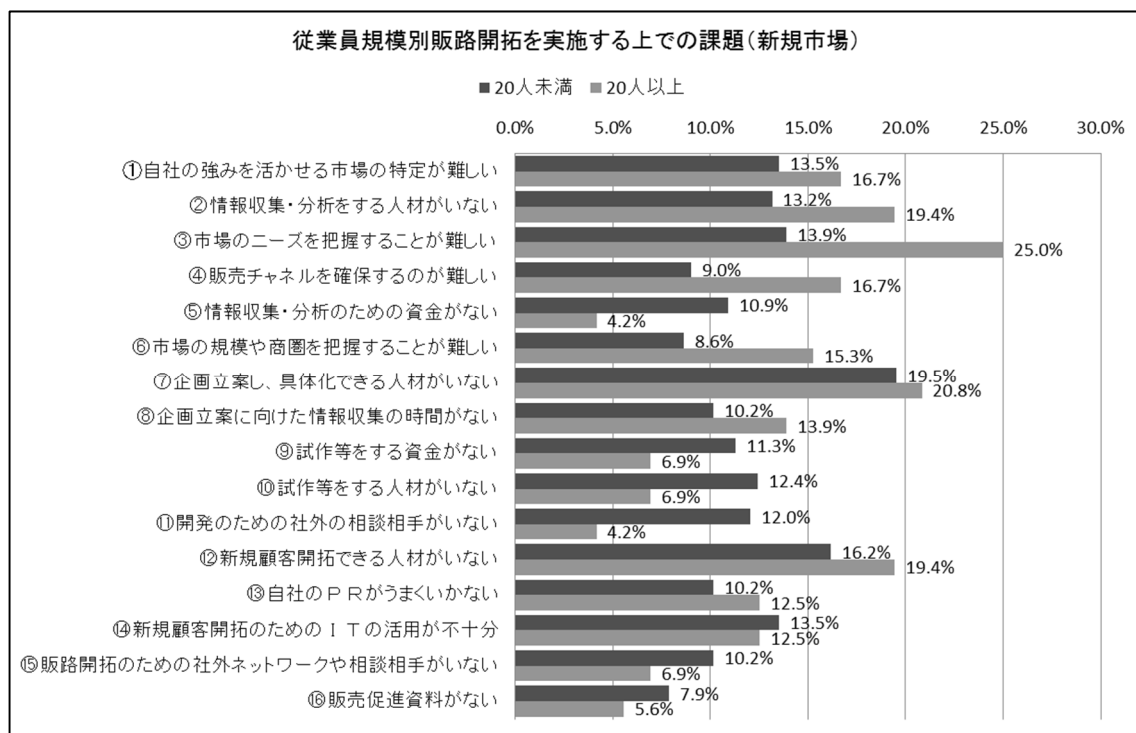


#### ■設問「販路開拓を実施する上での課題について」

既存市場では、20人以上の企業と20人未満の企業で上位3項目の内、「情報収集・分析をする人材がいない」、「企画立案し、具体化できる人材がいない」の2項目は同様である。また、20人以上の企業では、「自社のPRがうまくいかない」は上位3項目に入っているが、20人未満の企業では6番目と課題認識が低くなっている。



新規市場では、20人以上の企業と20人未満の企業で上位3項目「市場のニーズを把握することが難しい」、「企画立案し、具体化できる人材がいない」、「新規顧客開拓できる人材がいない」は同様である。



#### (4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「戦力になる人材を確保・育成の両面で注力したい」、「海外で頻度高くイベントを行うには、全額自社持ち出しでは厳しい」、「自社だけで調べられる情報には限界がある」等の人材育成・確保、情報収集、情報発信等の意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「自社で開拓できるチャンネル以外の情報がほしい」、「イベントを打って全く違うチャンネルの客層に見てもらう為にイベント費用の補助をしてほしい」、「イベントを行うためのドームが必要。経済効果は大きいと思う」等の意見がある。

#### (5) 分析・考察

販路開拓に向けた取り組みでは、既存市場で約3割、新規市場では約1割となっている。

全国調査と比較したとき、市内中小企業者では、既存市場と新規市場の取り組みで大きな差が見られるが、全国では、既存市場と新規市場の取り組みで大きな差はない。



従業員規模別でみたときに、20人未満の企業で、既存市場、新規市場とも取り組みがおよそ3分の1程度で、低調である。

販路開拓の課題では、既存市場では、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「情報収集・分析をする人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」となっている。全国調査と比較したとき、市内中小企業者は、既存市場の上位3項目の内、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」は同じ項目となっていて、課題認識は共通である。

新規市場の販路開拓の課題では、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」、「市場のニーズを把握することが難しい」となっている。全国調査と比較したとき、市内中小企業者は、上位3項目の内、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」は同じ項目となっていて、課題認識は共通である。

自由記述回答の今後の注力点では、「市場を把握し、即戦力となる人材の育成」といった人材育成・確保、「新規市場の情報収集をして行きたい」といった情報収集、「自社のPRを強力にしていきたい」といったプロモーションに注力していく等の意見がある。自由記述回答の求める支援では、「外国語ができる人材の無料派遣サービス」といった人材育成・確保、「専門家による継続的な関わりが実現できるための多角的な支援」といった専門家、「各事業種目の市場データの把握」といった情報提供、補助金等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「戦力になる人材を確保・育成の両面で注力したい」、「海外で頻度高くイベントを行うには、全額自社持ち出しでは厳しい」、「自社だけで調べられる情報には限界がある」等の人材育成・確保、情報収集、情報発信等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「自社で開拓できるチャンネル以外の情報がほしい」、「イベントを打って全く違うチャンネルの客層に見てもらおう為にイベント費用の補助をしてほしい」等の情報収集、情報発信等の意見がある。

以上を整理すると、販路拡大における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

## 課題

- ① 販路開拓においては、「新規顧客開拓できる人材」の育成に限らず、販路開拓、商品・サービスの提供段階より上流工程の「情報収集・分析をする人材」、「企画立案し具体化できる人材」等の育成が必要とされている。
- ② 新規市場で、「市場のニーズ把握」が新規市場開拓で上位から3番目の課題となっており、「自社の強みを活かせる市場の特定が難しい」も上位に挙げられている等、情報収集・分析が重要な課題となっている。

- ③ 既存市場で「自社のPRがうまくいかない」、「新規顧客開拓のためのITの活用が不十分」について、市内企業の課題認識が高く、重要な課題となっている。

### 施策案

① 「販路開拓に関する人材育成支援」

新規の顧客開拓（新たな販路開拓）は、企業活動にとって最も重要な活動であり、その機能を担う人材育成支援の施策化の検討を行う。情報収集、プロモーション、営業プロセス管理等に関するセミナー開催、販路開拓に関する人材育成のための取り組みの一部経費負担、展示会・商談会等を通じた専門家派遣、モニタリング実施、成功事例の情報発信等について検討を行う。

② 「インターネット等活用した情報収集・プロモーション支援」（再掲）

市場ニーズの情報収集としては、インターネット・SNS等を有効に活用した取り組みも考えられ、また、スマートフォンの普及でインターネットによる情報検索が手軽で身近になり、プロモーションにおけるインターネット・SNS等の重要性が増しているため、インターネット等活用した情報収集・プロモーション支援について、セミナーの開催や、HP・SNS等の新設・更新に係る一部費用負担、専門家派遣、モニタリング実施、成功事例等の情報発信等を検討する。合わせて、市場のニーズ把握に関する相談窓口の設置や、関連機関の連携体制等について検討する。

## 設問7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について

### （1）アンケート結果

「インバウンド対応の取組み状況について」では、インバウンド対応では、「クレジットカード加盟」、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」、「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」等の来店時の対応が上位に挙げられている。

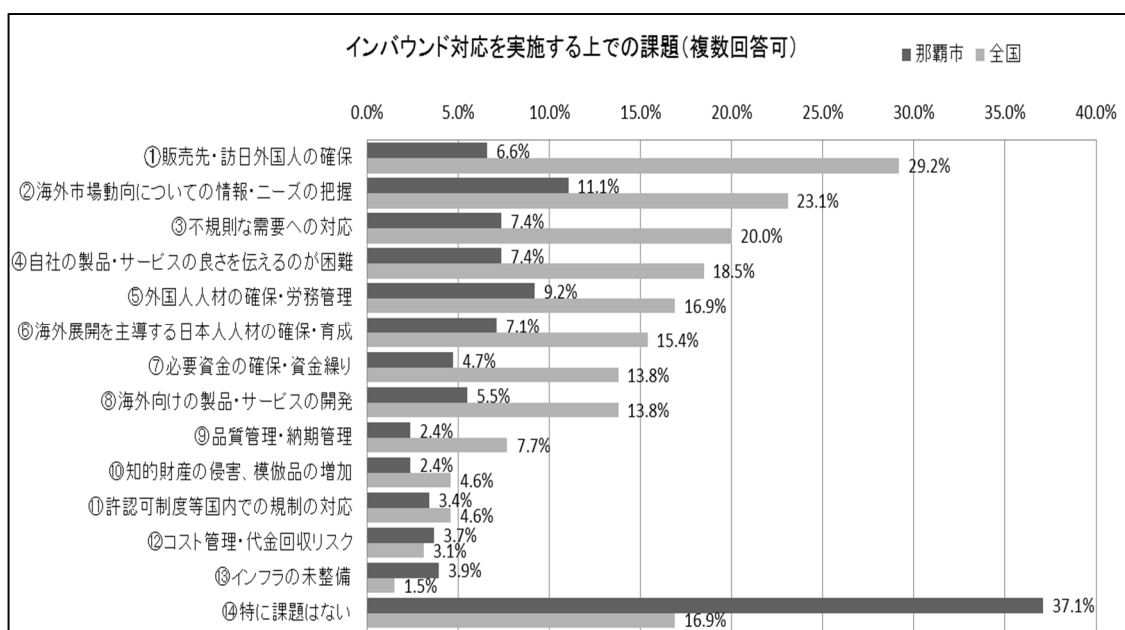
一方、「外国語に対応したホームページの作成」、「外国人向け旅行関連ホームページへの掲載依頼」等のインバウンド向けの情報発信の取り組みは、低調になっている。

「インバウンド対応を実施する上での課題について」では、「販売先・訪日外国人の確保」、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「不規則な需要への対応」、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」等の、顧客との接点に関する課題が上位に挙げられている。また、「外国人人材の確保・労務管理」「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」等の、人材に関する課題も上位に挙げられている。

### （2）他調査との比較

#### ■設問「インバウンド対応を実施する上での課題について」

全国では、「販売先・訪日外国人の確保」の課題認識が一番に挙げられているが、本調査では上位の課題となっていないのは、好調なインバウンド需要が背景にあると考えられる。「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」については、全国では2番目に多く、本調査では1番に多い課題となっており、概ね共通している。また、本調査では、「外国人人材の確保・労務管理」の課題認識が高くなっており、外国人人材が不足している状況がうかがえる。



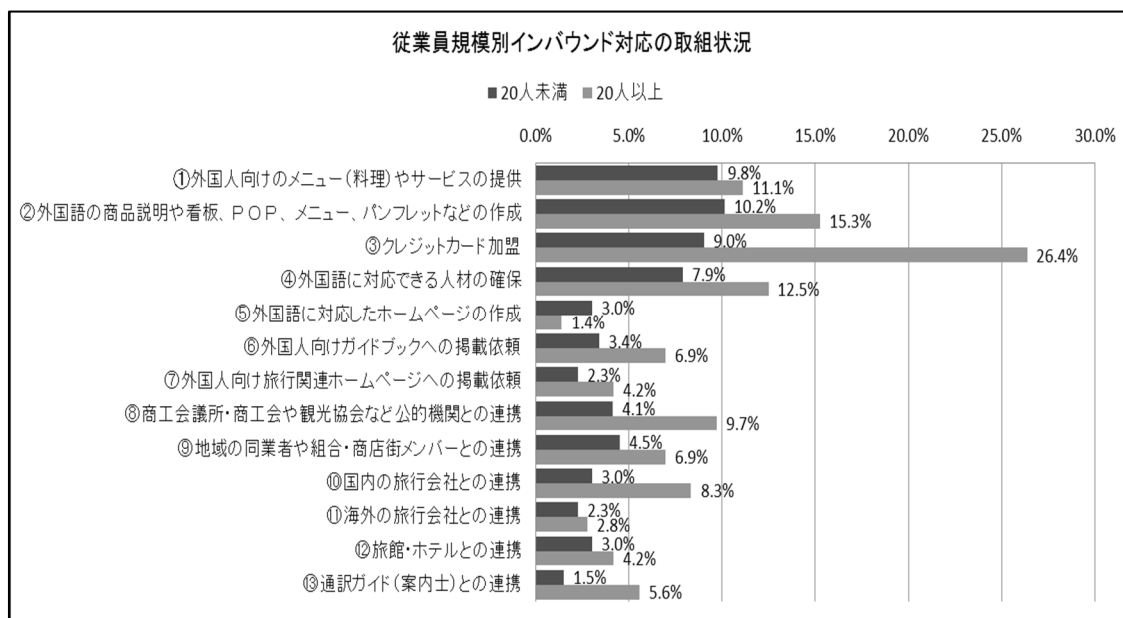
### (3) クロス集計

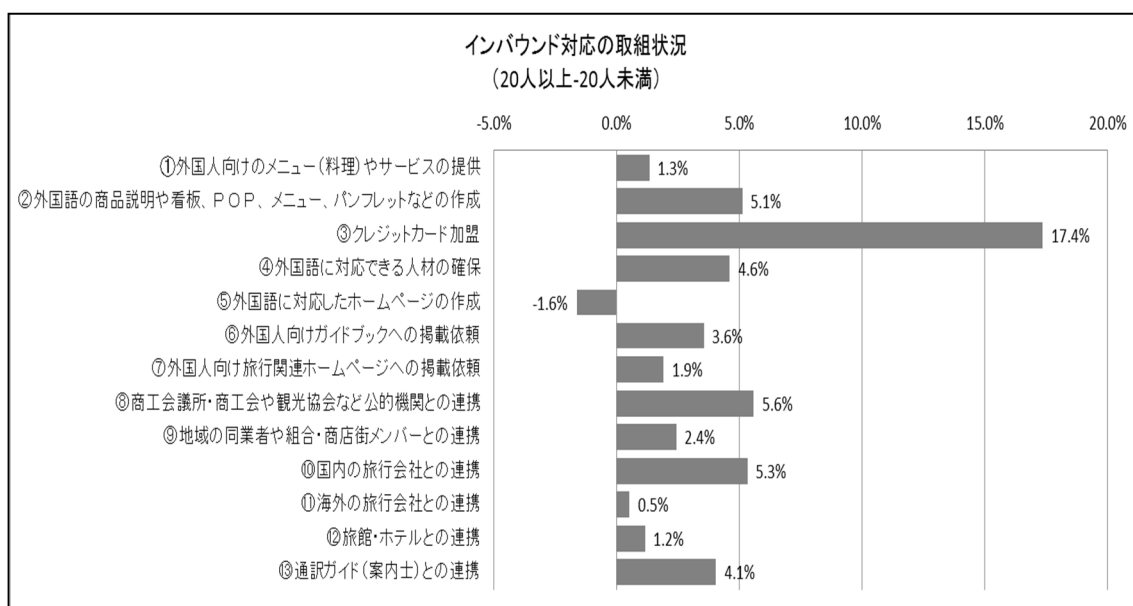
従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

#### ■設問「インバウンド対応の取組み状況について」

20人未満では上位3項目は、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」、「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」、「クレジットカード加盟」となっているのに対し、20人以上では上位3項目は、「クレジットカード加盟」、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」、「外国語に対応できる人材の確保」となっている。「クレジットカード加盟」、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」は共通しているが、両者の取組み状況には大きな差が見られる。

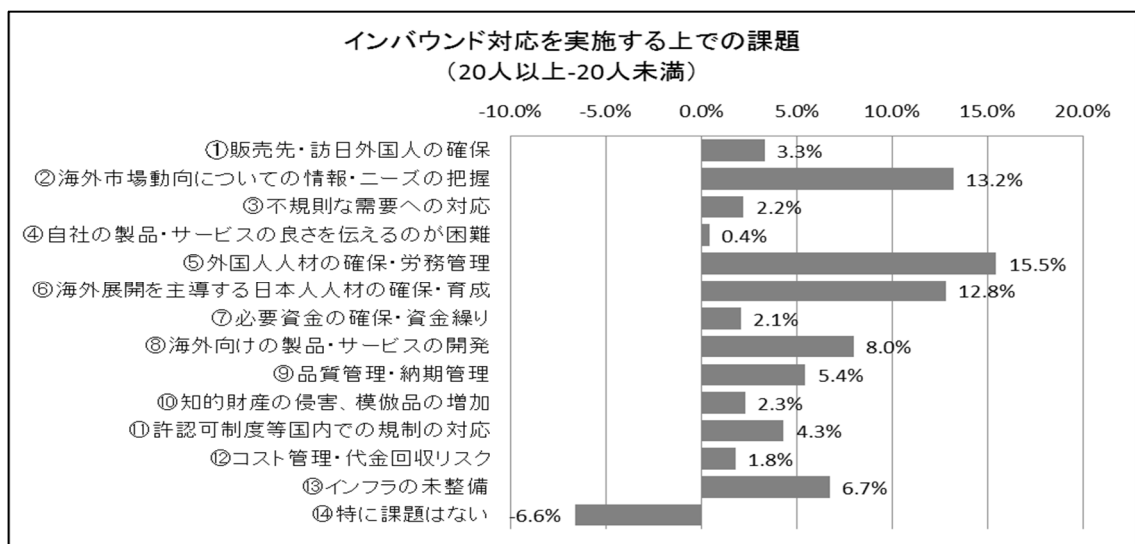
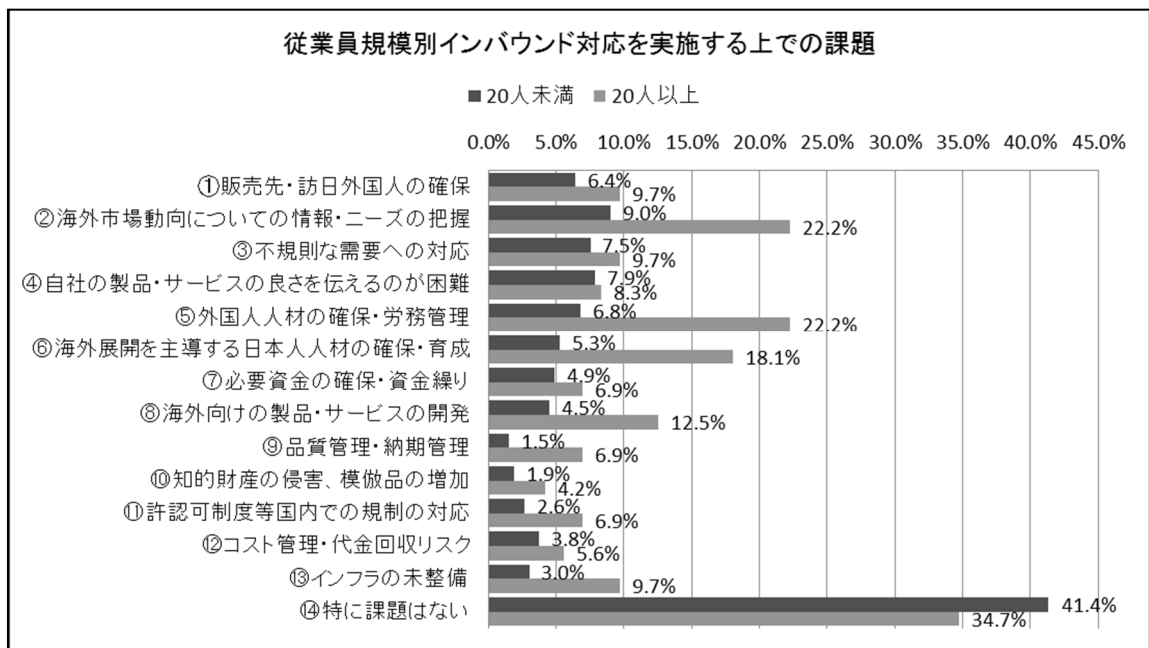
上位3項目も含めて、取組み状況の差に注目すると、20人以上と20人未満の差が大きいのは、「クレジットカード加盟」（17.4ポイント）、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」（5.1ポイント）、「外国語に対応できる人材の確保」（4.6ポイント）といった来店時の対応に関する項目と、「商工会議所・商工会や観光協会など公的機関との連携」（5.6ポイント）、「国内の旅行会社との連携」（5.3ポイント）といった地域内の公的機関やエージェントとの連携に関する項目となっている。





■設問「インバウンド対応を実施する上での課題について」

20人未満では上位3項目は、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」、「不規則な需要への対応」となっているのに対し、20人以上では上位3項目は、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「外国人人材の確保・労務管理」、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」となっている。「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」は共通しているが、両者の課題認識状況には大きな差が見られる(13.2ポイント)。上位3項目も含めて、課題認識状況の差に注目すると、差分が大きいのは、「外国人人材の確保・労務管理」(15.5ポイント)、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」(12.8ポイント)といった人材確保に関する項目と、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」(13.2ポイント)、「海外向けの製品・サービスの開発」(8.0ポイント)といったインバウンド対応に向けた商品・サービスの開発、そのためのニーズ把握に関する項目となっている。



#### (4) ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「外国人は客単価が高いので集客を強化したい」、「海外展開できる人材が欲しい。日本語対応できる外国人人材でもいい」、「外国人が欲しい飲み物を増やしたいと考えている」、「多言語が一番の課題で、翻訳ができる人間、会話ができる人間が必要となるが、丸抱えはコストがかかる」等、集客強化、人材確保、新メニュー開発、多言語対応等の意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「外国語研修を受ける場合の補助（スタッフの教育を行う上での補助）」、「集客要因の分析を手伝ってほしい」、「外国

人向けのメニュー表の作り方を教えてほしい」等、費用補助、現状分析支援、情報発信支援等の意見がある。

## (5) 分析・考察

インバウンド対応では、「クレジットカード加盟」、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」、「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」等の来店時の対応が多く取り組まれているが、「外国語に対応したホームページの作成」、「外国人向け旅行関連ホームページへの掲載依頼」等のインバウンド向けの情報発信の取り組みは、低調である。

また、従業員規模別でみたときに、取り組み状況の差に注目すると、20人以上と20人未満の差分が大きいのは、「クレジットカード加盟」（17.4ポイント）、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」（5.1ポイント）、「外国語に対応できる人材の確保」（4.6ポイント）といった来店時の対応に関する項目と、「商工会議所・商工会や観光協会など公的機関との連携」（5.6ポイント）、「国内の旅行会社との連携」（5.3ポイント）といった地域内の公的機関やエージェントとの連携に関する項目となっている。

インバウンド対応を実施する上での課題を尋ねる設問では、「販売先・訪日外国人の確保」、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「不規則な需要への対応」、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」等の、顧客との接点に関する課題が上位に挙げられている。また、「外国人人材の確保・労務管理」「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」等の、人材に関する課題も上位に挙げられている。全国では「販売先・訪日外国人の確保」の課題認識が一番が高くなっているが、本調査では上位の課題となっていないのは、好調なインバウンド需要が背景にあると考えられる。一方、「外国人人材の確保・労務管理」の課題認識が高くなっており、外国人人材が不足している状況がうかがえる。

また、従業員規模別でみたときに、課題認識状況の差に注目すると、差分が大きいのは、「外国人人材の確保・労務管理」（15.5ポイント）、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」（12.8ポイント）といった人材確保に関する項目と、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」（13.2ポイント）、「海外向けの製品・サービスの開発」（8.0ポイント）といったインバウンド対応に向けた商品・サービスの開発、そのためのニーズ把握に関する項目となっている。

自由記述回答の今後の注力点では、「外国語対応告知物、アナウンス、パンフの作成」といった情報発信・外国語対応、「英語、中国語等の話せる人材の確保」といった人材育成・確保に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「語学ができる人の派遣制度の充実」といった人材確保・育成、「助成金支援」といった助成金等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「外国人は客単価が高いので集客を強化したい」、「海外展開できる人材が欲しい。日本語対応できる外国人人材でもいい」、「外国人が欲しい飲み物を増やしたいと考えている」、「多言語が一番の課題で、翻訳ができる人間、会話ができる人間が必要となるが、丸抱えはコストがかかる」等、集客強化、人材確保、新メニュー開発、多言語対応等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「外国語研修を受ける場合の補助（スタッフの教育を行う上での補助）」、「集客要因の分析を手伝ってほしい」、「外国人向けのメニュー表の作り方を教えてほしい」等、費用補助、現状分析支援、情報発信支援等の意見がある。

以上を整理すると、インバウンドにおける中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

### **課題**

- ① 「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」についてはすでに取り組みを進めているものの、海外市場動向についての情報・ニーズの把握に課題を感じている企業が多い。
- ② 外国人のスタッフを採用したいが、なかなか採用できない、あるいは、採用したものの、文化・価値観・慣習の違いから労務管理がうまくいっていない等、「外国人人材の確保・労務管理」が必要となっている。しかしながら外国人スタッフ自体が確保難の状況がみられ、それと補完的な「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」が重要となる。
- ③ 言語・文化・価値観の異なるインバウンド顧客に対して、顧客のニーズにフィットするように商品の価値をうまく説明できず、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」な状況を抱えている中小事業者が一定数いる。また、「外国語に対応したホームページの作成」、「外国人向け旅行関連ホームページへの掲載依頼」等のインバウンド向けの情報発信の取り組みが低調であり、今後の取り組みが必要である。

### **施策案**

- ① 「海外市場動向についての情報収集支援」

成長著しい近隣アジア諸国など海外の市場動向について関心を持っている企業に対し、海外市場動向の情報収集のための支援策について検討を行う。市内のインバウンド顧客の消費市場で、どのような商品・サービスが評価されているのか等商品開発を促す情報の収集及び提供、セミナーの開催、インバウンドの情報収集・分析に関する一部費用負担、モニタリング実施、成功事例の情報発信等について検討を行う。



② 「インバウンド対応の人材育成・確保支援」

外国人スタッフの雇用は、言語・文化・価値観の異なるインバウンド顧客に対して、効果的な対応が出来る可能性が高まるが、思うような人材の確保は難しい。ついでには、外国人人材の確保や労務管理、日本人スタッフの外国語習得や、市内への入込が多い外国人観光客の文化・価値観・慣習についての理解促進についてのセミナー開催、インバウンド対応を主導するための人材教育に係る一部費用負担、モニタリング実施、成功事例の情報発信等について検討を行う。

③ 「IT を利活用したインバウンド向けの情報発信支援」

海外市場動向についての情報収集、商品開発や接客を担当する人材の育成による異なる言語・文化習慣への理解促進、それを踏まえた商品・サービス提供、顧客対応力向上に加えて、外国語に対応したホームページの作成や、外国人向け旅行関連ホームページへの掲載など情報発信に関する一部費用負担、多言語対応した販促ツールの整備、それらに関するセミナーの開催、モニタリング実施、成功事例の情報発信等について施策化の検討を行う。

## 設問8 資金調達（融資）について

### （1）アンケート結果

「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していますか」では、最も回答が多かったのは、「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していない」で、次いで「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用している」、「国・県・市が提供している資金調達支援策があることを知らなかった」の順となっている。国・県・市が提供している資金調達支援策の利用の割合は、相対的に低い。

### （2）他調査との比較

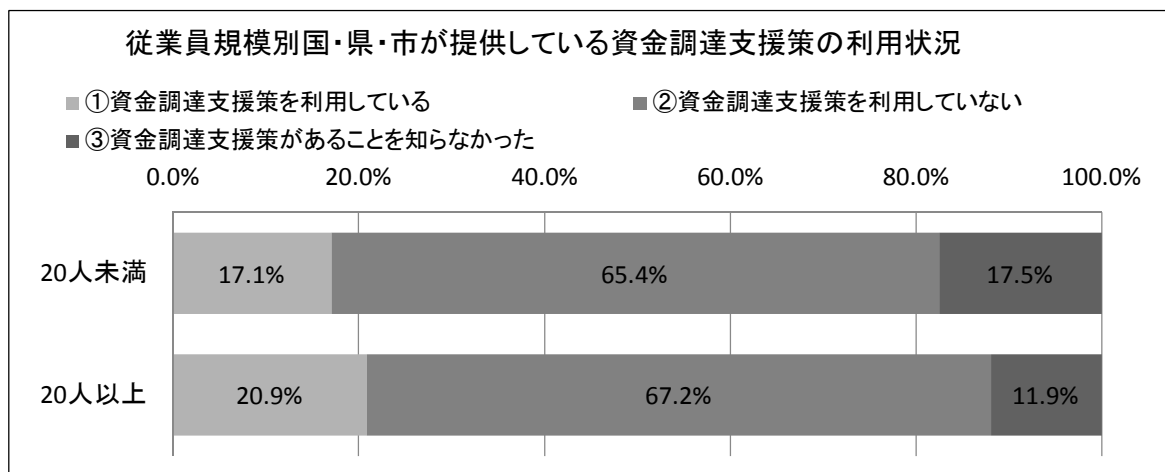
本調査では、国・県・市が提供している資金調達支援策の利用状況の把握等を目的とした設問であり、中小企業等の他調査に比較対象となる項目がないため、比較は行わない。

### （3）クロス集計

従業員規模別（20人未満と20人以上）のクロス集計を行った。

#### ■国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していますか

20名以上の企業では、20人未満の企業と比較して、「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用している」割合が若干高い。



### （4）ヒアリング（課題・課題に対する対応及び本市に求める支援）

ヒアリングの際に、課題・課題に対する対応として寄せられた意見では、「人材を揃えない事には設備投資の必要も出てこない」といった人員確保の意見がある。

また、本市に求める支援として寄せられた意見では、「資金調達の相談にのってくれるところがあればいい」といった支援機関での相談、「保証協会の保証が広がれば、融資制度も使いやすくなると思う」といった保証枠の拡大等の意見がある。

## (5) 分析・考察

国・県・市が提供している資金調達支援策の利用については、最も回答が多かったのは、「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していない」で、次いで「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用している」、「国・県・市が提供している資金調達支援策があることを知らなかった」の順となっている。

国・県・市が提供している資金調達支援策の利用の割合は、相対的に低い。

これまでの分析のなかで、新事業展開においては、特に新たな商品・サービスの開発を伴う場合の費用負担が大きな課題となっている。

自由記述回答の求める支援では、IT 投資を目的とした貸付資金、運転資金貸し付け、低利融資、事業性評価による貸付（担保によらない貸付）、出資その他多様な手法による資金調達等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「人材を揃えない事には設備投資の必要も出てこない」といった人員確保の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「資金調達の相談にのってくれるところがあればいい」といった支援機関での相談、「保証協会の保証が広がれば、融資制度も使いやすくなると思う」といった保証枠の拡大等の意見がある。

以上を整理すると、資金調達（融資）における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

### 課題

- ① 新事業展開にかかる新たな商品・サービスの開発や生産性向上のための IT 導入の費用負担などが課題となっている。また、多様な資金調達方法を求める意見もある。

### 施策案

- ① 「新事業展開のための資金支援」（再掲）

新事業展開、特に新たな商品・サービスの開発を伴う場合は、新商品・サービスの研究・開発段階、試作化段階、商品化段階、事業化段階と、資金投下が継続し、内部留保に限りがある中小企業にとっては負担が大きく、新事業展開のための一部費用負担や、低利率で長期借入による資金調達支援、事業計画を評価した融資手法による資金調達支援等、新事業展開のための様々な資金調達支援について検討を行う。

- ② 「多様な資金調達支援」

公益性の高い事業、地域経済への波及効果が高い事業に対し、出資等のリスクマネー、資本性ローン、転換社債、クラウドファンディング等、融資以外の多様な手法による資金調達の支援について、金融機関等と連携して検討を行う。

## 資料1 アンケート調査（自由記述欄）

アンケート調査の自由記述式回答で得られた意見について、質問項目毎に、取り纏めた。

### （1）人材確保・育成

- i) 設問 1-3(3)中核・労働人材の育成や多様な人材の活用を進めるために、今後どのような事に注力したいとお考えですか。

#### 【経営理念】

- ・会社の経営理念の理解を求めている。

#### 【事業計画】

- ・事業計画の具体化。

#### 【働きがい・キャリアアップ】

- ・「働きやすさは十分にあるが、「働きがい」は十分でない。「働きがい」を強化したい。
- ・とにかくここで働いてみたいと思っただけのことをする。
- ・職場環境の改善（働きがいの追求）。
- ・優秀な人材確保のための情報収集、働き甲斐のある職場環境の整備。仕事の楽しさアピール。
- ・連携の取れた社内体制、労働環境の改善、キャリアアップ支援。
- ・労働環境や福利厚生の見直し。適正なキャリアアッププラン。

#### 【管理者育成】

- ・管理職（教育係）の育成
- ・管理職のレベルアップ、社会保険等の整備
- ・中核人材・労働人材や社員・社長の研修・教育

#### 【研修】

- ・①職員の勉強会（ローテーションで講義する）
- ・IT活用と講習会、セミナー等に参加
- ・外部講習の活用（積極的に）
- ・教育機会の充実
- ・研修・セミナーへの参加
- ・研修制度の導入

- ・自主的な学習
- ・社内・社外での教育・研修・講習・講演会の実施
- ・社内研修制度や人材評価の整備活用
- ・人事育成の会社の研修やDVDなどでの勉強を行いたい
- ・労働時間の短縮及び研修制度を取り入れる。

#### 【能力開発】

- ・業務上関わりのある分野での新しい知識と技能習得に必要な仕組み作りに注力したいと考えている。
- ・資格取得
- ・菓子製造業ですが見習い者が早く技術を覚えてもらいたいとおもっています。
- ・人材育成として、技術の向上及び資格の免許の講習や資格試験等にチャレンジのため、時間・金銭に援助に力を入れるよう注力したい。
- ・まずは人材が非常に不足しており、人材の確保が優先されるため、スタッフの能力が低減しており、教育も注力したい。
- ・他社よりも高い賃金水準の確保。研修能力開発支援。福利厚生への推進。
- ・能力開発（OJTの継続）。適正な賃金体制の構築と高い水準の維持。

#### 【交流】

- ・内部の引き上げ、他社との交流

#### 【人事評価】

- ・社内研修制度や人材評価の整備活用
- ・人事評価、給与規定を明文化し、運用することに注力したい

#### 【処遇改善】

- ・給与の見直し
- ・従業員の給与アップ、労働時間の短縮
- ・所得向上と、有給休暇の積極的な消化促進、週休2日の実現
- ・人件費アップ
- ・他社よりも高い賃金水準の確保。研修能力開発支援。福利厚生への推進。
- ・賃金アップ
- ・賃金の見直し、時間外労働の削減、休暇制度の利用促進の実施
- ・賃金体制
- ・働きやすい職場環境、賃金アップ
- ・能力開発（OJTの継続）。適正な賃金体制の構築と高い賃金水準の維持。

#### 【人材確保】

- ・新卒者・若者の確保
- ・まずは人材が非常に不足しており、人材の確保が優先されるため、スタッフの能力が低減しており、教育も注力したい。
- ・キャリア人材採用

#### 【多様な人材】

- ・外国留学生のビザ緩和（就労時間の制限）
- ・社内での教育体制を確立して受け入れていきたい（特に障がい者を）

#### 【生産性向上・職場環境改善】

- ・ITを活用したワークスタイル転換による労働時間の削減
- ・IT活用と講習会、セミナー等に参加
- ・マニュアルの制定。社員の意識改革。
- ・業務の効率化のための仕組みづくり
- ・従業員の給与アップ、労働時間の短縮
- ・従業員の所得向上と、有給休暇の積極的な消化促進、週休2日の実現
- ・働き方改革による生産性の向上
- ・賃金の見直し、時間外労働の削減、休暇制度の利用促進の実施
- ・働きやすい環境づくり（年休取得等）
- ・働きやすい環境の整備が必要
- ・働きやすい職場環境、賃金アップ
- ・変則週休2日、部署ごとの労働条件・評価
- ・連携の取れた社内体制、労働環境の改善、キャリアアップ支援
- ・労働環境や福利厚生の見直し。適正なキャリアアッププラン。
- ・労働時間の短縮及び研修制度を取り入れる。

#### 【福利厚生】

- ・他社よりも高い賃金水準の確保。研修能力開発支援。福利厚生の推進。
- ・管理職のレベルアップ、社会保険等の整備
- ・福利厚生の充実、職場環境の改善
- ・労働環境や福利厚生の見直し。適正なキャリアアッププラン。

#### 【諸規定整備】

- ・無期雇用転換・賃金制度等の整備

【コミュニケーション】

- ・ コミュニケーション
- ・ 新人職員とのコミュニケーション

【補助金活用】

- ・ 補助金・助成金をうまく活用

【利益確保】

- ・ まずは、売上をしっかりと確保して充分利益を出してその分で多様な人材活用を進めるようにしたい
- ・ まずは売上を伸ばすこと、その次に人材育成
- ・ 人材に関して、究極はそのスタッフの家族まで養えるほどの給与、賞与を出せるくらいの会社の体力がないといけないので、売上、利益の拡大を考えなければならない

【相談・支援窓口】

- ・ 商工会等の利用

【その他】

- ・ ①日々目的に対する行動を最優先に意識するよう努めている。②テクノロジーに仕事を奪われることなく、人間にしかできない、心のこもった行動を磨くことに意識とプライドをもつよう努めている。
- ・ 管理の外部委託を検討した
- ・ 入社するまでの段階を3段階設定し、会社と本人のマッチングの確認を行う。1つの作業にとどまらず、会社全体の業務を理解させる為、部署の変更を行う。そこから適材適所に配置していく。
- ・ 離職はないので、取り組んでいることに引き続き注力していく。

ii) 設問 1-3(3)どのような支援策があれば、人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用がしやすくなりますか。(自由記述)

【費用補助】

- ・ 教育・研修等の支援策
- ・ 業務の見直し(無駄の削減など)を行い、適正な労働時間の確保をするためのコンサル事業業務をするにあたり、学習ができる環境(社内キャリアアップ)の支援事業

- ・具体的な階層プログラムの作成支援（新入社員、入社3年目等）
- ・講習費の補助
- ・資金の支援（人材育成の為）
- ・資金支援、活用のための支援
- ・社員教育費の支援、研修中の人件費補助
- ・入社から1年～3年の間にキャリア教育に係る費用の1/2補助があれば取り組みやすい。
- ・費用など援助があればありがたい

#### 【セミナー開催】

- ・各業種単位での育成の場（セミナー等）があれば良い
- ・各分野の指導者によるレクチャー。安全指導。作業、機械等の定期講習。健康について。社会保険について、など。
- ・研修・セミナーの実施等
- ・研修プログラムなど
- ・多様な研修の実施
- ・日曜講座など業務にさしさわりのない範囲でのキャリアアップ支援
- ・無料のセミナーや社会全体で有給が取りやすい雰囲気にする
- ・有識者の講演

#### 【専門家派遣】

- ・専門家の支援

#### 【マッチング支援・人材バンク】

- ・インターン、Iターンの補助
- ・高校を含めた新卒者の地元優先募集（時期）
- ・採用への援助（助成金ではなく、人材バンク等、人材を集めてほしい）

#### 【ワークライフバランス】

- ・女性（主婦層など）保育所を増やし就職活動をしやすくする。

#### 【外国人雇用】

- ・外国人の労働時間の改善（週28時間は短すぎる）
- ・外国人専用窓口

#### 【キャリア教育】



- ・学校の授業内でキャリアプラン・ライフプランの意識改革をしてほしい。

#### 【安全衛生・健康・福利厚生】

- ・各分野の指導者によるレクチャー。安全指導。作業、機械等の定期講習。健康について。社会保険について、など。

#### 【長時間労働規制等労働環境改善】

- ・無料のセミナーや社会全体で有給が取りやすい雰囲気にする
- ・労働時間の指導の強化

#### 【相談窓口】

- ・賃金の援助。色々の方法を考えてほしい

#### 【雇用に係る助成金】

- ・給料等の部分負担の期間延長
- ・雇用助成金の拡充等の支援
- ・自治体による補助事業（就労支援等）の拡充
- ・定着年数により支援金制度などを導入する。
- ・賃金の援助。色々の方法を考えてほしい

#### 【税制】

- ・税金の軽減

#### 【補助金】

- ・各種補助金制度が一番
- ・助成金
- ・補助金
- ・資金
- ・金、設備

#### 【その他】

- ・各個人がフリーランスの人材
- ・活用どころか人材が不足しているので育成とか定着どころではない
- ・経営理念をどう考え、文字にするかが重要
- ・仕事が確保できることが必要（出来高）

- ・常に人材不足で、その段階まで行っていないのが現状です。
- ・人件費アップ
- ・人材もお客様もとにかく一人を大事にすることが善いと考えています。
- ・正しい行い、良心に恥じることのない行動によって豊かになれば支援になります。逆に自分の良心に恥じる行い、気付かれなければよいといった、その場しのぎの行動の結果豊かさを失えば、誤った行動は誤った結果を生むと気付かせることによって支援になります。お客様は鏡です。お客様を観察することで、自分たちに信念が生まれます。
- ・賃金アップ
- ・那覇市が提供している「20～30 代のための生活習慣予防健診」を休日の土曜日・日曜日にも行ってほしい。そして、那覇市内の中小企業に勤務している別の市町村在住の方もこの健診を受けられるようにしてほしい。
- ・能力や適性に応じた昇給・昇進と働きやすい環境（人間関係）
- ・売上が上がれば、給与アップ、待遇、休日のアップにつながり、人材の労働力のアップにつながる
- ・話し合う場

(2) 事業承継

- i) 設問 2(3)事業承継を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。(自由記述)

【業績向上・業績安定・業務改善】

- ・ マネジメントクラスの育成
- ・ 会社が安定することが必要だし、候補者の経験を積み、人脈を増やすことが必要
- ・ 会社の経営状況の向上をはかり、安心して次へバトンパスしたい。
- ・ 経営力の強化（資金の安定）
- ・ 財務力の強化。経営者としての資質向上教育。顧客の増客。自社の信用度のアップ。
- ・ 固定客の確保
- ・ 私が抜けた後でも売上を今以上に受注するための対策
- ・ 資金の確保
- ・ 社内基盤作り
- ・ 設備の充実
- ・ 組織力の生産力底上げ
- ・ 中間管理職のキャリアアップ、経営学の習得
- ・ 現在のことで迷っている。事業内容を検討する必要がある。
- ・ 業務時間の短縮
- ・ 社員の意識改革やサービス向上・コスト効率化

【後継者教育】

- ・ 会社の経営理念の継承
- ・ 教育（会合等への参加）
- ・ 経営者としての資質 沖縄県の IT 業界の活動に参加して、信頼されること
- ・ 苦楽を共にし、沢山の失敗を経験させ自分で責任をとらせる。
- ・ 経営者としての人材育成の仕組みを整備
- ・ 経営者同士のコミュニケーションを今以上に増やしていくこと。
- ・ 経営全般（特に経理財務）の知識・実務を教えていきたい
- ・ 後継者の意識改革
- ・ 財務力の強化。経営者としての資質向上教育。顧客の増客。自社の信用度のアップ。
- ・ 社内改革を推し進める力。
- ・ 若いこともあってまだ事業内容を全体的に把握出来ておらず、精神的面においても弱い。
- ・ 情報のスピード 判断力
- ・ 人間教育は特に指導して行きたいですが全般的業務を理解していく機会をつくりた

い。

- ・ 本当に今の仕事を楽しんでやっていけているのか？自身（スタッフ）の将来設計を共に考える。
- ・ 夢、現実、楽しみ、苦しみ、やりがい、事業の儲け方

#### 【後継者選定】

- ・ 外部からの登用
- ・ 経営能力など見極めること
- ・ 候補者になりうる優秀な人材を多く確保
- ・ 事業経営意欲、能力ある人材の採用

#### 【弁護士、税理士調整】

- ・ 弁護士、税理士との調整
- ・ 弁護士・税理士との調整

#### 【その他】

- ・ 引継ぎ
- ・ 引継ぎをスムーズにしていくために、業務日誌を利用する。
- ・ 客に気を使わせない
- ・ 景気の動向
- ・ 今の在庫の買取りができること
- ・ 資格取得
- ・ 新会社（新事業）を創業メンバーで作りだし、卒業。安定させた会社を新しい社長へバトンタッチするための、新事業への取組み
- ・ 税金・相続対策が進まないのが最後はどのようにして良いかわからない。

ii) 設問 2(4)どのような支援策があれば、事業承継がしやすくなりますか。(自由記述)

#### 【啓発】

- ・ システム（事業承継）がどのようにして行うのかわからないので、教えて欲しい。
- ・ 科毎の事業承継マニュアルがあると良い

#### 【交流】

- ・ 経営者交流 人材育成
- ・ 実際に後継者の話を聞ける場があると良いと思う。(講演会 etc)
- ・ 他事業先との交流の場を増やす。その為に異業種交流会などあればよいのかと。

#### 【セミナー開催】

- ・事業経営塾のようなセミナー（長期的）
- ・事業承継の成功例などを拝聴できるセミナーや、経営コンサルタント・税理士と気軽にマンツーマンで話ができる、事業主向けの機会をもうけてほしい。
- ・実際に後継者の話を聞ける場があると良いと思う。（講演会 etc）
- ・経営者交流 人材育成

#### 【専門家】

- ・アドバイザーが欲しい
- ・銀行や保険屋のように商品を売るための相談をしない方に相談したい。
- ・事業承継の成功例などを拝聴できるセミナーや、経営コンサルタント・税理士と気軽にマンツーマンで話ができる、事業主向けの機会をもうけてほしい。
- ・色々な経験のある方のアドバイス

#### 【費用補助】

- ・自分たちで専門家に費用を支払って取り組んでいるが、一部の費用を補助するなど。その分の費用を社員の給与アップに使いたい。
- ・人材教育スクール（人材、社長教育等）の経費負担をして頂きたい。
- ・費用の支援があればと思います

#### 【事業基盤強化支援】

- ・年間売上が7割以上安定したクライアントを確保するための対策

#### 【マッチング】

- ・人材紹介

#### 【株式譲渡関連】

- ・自社株の譲渡に係る支援。

#### 【税制】

- ・税金・相続等のせいで会社ランクが下がらないように行政が出来るのかだけです。
- ・税金の軽減

#### 【補助金】

- ・補助金

#### 【その他】

- ・一人でも多くの日本人が社会や今後の地球のためにと生きていられるように、中学  
生までの教育科目に、成功哲学、目的意識を学ぶ科目を加えてほしい。
- ・目先の支援策ではなく、10年後、20年後に影響ある支援改革を求めます。
- ・市内製造。物流のマッチング
- ・資金力
- ・政治家への金の流出がゼロになり、社会が平等で格差のなくなったら。
- ・創業家の決断
- ・短期の運転資金の援助、貸し付け

### (3) IT 利活用

i) 設問 3(4)IT の利活用を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。(自由記述)

#### 【業務効率化】

- ・ IoT に注力。人件費を抑える
- ・ IT を導入することで、他の業務（生産性の高い）に人材を割り当てることができる
- ・ 業務効率化
- ・ 情報の漏洩 IT は通常業務を進めていくための技能
- ・ 新しい IT サービスや IT 分野の仕組みに対して、面倒くさがらず前向きに関わる意識を持ち続けること。

#### 【情報共有・見える化】

- ・ 社員の情報の共有
- ・ 社内ネットワークの構築
- ・ 社内共通の営業支援データベースの活用
- ・ 書類の電子化にて情報活用の共有化、スペース
- ・ 全社員の情報の共有及び顧客管理
- ・ IT を活用したマーケティング
- ・ 現状の経営状態をすぐに見られ、対策を打てるようにしたい。
- ・ 自社の知的資産の整理と明確化

#### 【IT の更新】

- ・ クラウドの活用
- ・ より性能の高い機能へのシフト
- ・ 最新ソフトの導入
- ・ 時代の流れを常に把握していかないと、IT も古いものになっていく
- ・ 同業他社との情報交換により、効果の高いものを活用する

#### 【人材育成・確保】

- ・ IT を社内にて対応できるような人材の育成
- ・ IT 人材の育成
- ・ 技術、ノウハウを持つスタッフの育成
- ・ 研修会への参加
- ・ 進化のスピードが速いので常にアップデートが必要である。そういう事に対応できる人材の育成。

- ・人材の採用
- ・知識を持った人材の受け入れ

【その他】

- ・HP の活用
- ・学問として学校で教えているが、一般社会人はその機会が無いので少しのチャンスも応用する
- ・簡素化、明瞭化
- ・個人プレーにならないこと。
- ・今必要か必要でないかの判断ができかねるが、仮に IT の利活用をする場合、そのための人材と時間が必要になる為、人材不足の解消を力に入れたい。



ii) 設問 3(5)どのような支援策があれば、IT の利活用が進めやすいですか。(自由記述)

**【啓発】**

- ・ IT 事例の情報発信と援助
- ・ IT 利用の補助金制度があれば周知
- ・ これは支援というよりも、どういったものが今のトレンドか情報が欲しい
- ・ 沖縄 IT 産業戦略センター（仮称）が平成 30 年に開設とのことなので、同センターより県内企業へどのような支援策が選択肢としてあるのか、中小企業でも利用できる選択肢があるのか教えてほしい。
- ・ 情報が少ない

**【セミナー開催】**

- ・ IT セミナー
- ・ IT の講習など。時間外、夜にやってもらいたい。仕事中の受講は難しい。
- ・ 研修できる場所等
- ・ 初心者レベル、中級レベルの IT 活用講演会の開催
- ・ 無料セミナー
- ・ 無料勉強会を開催してもらいたい（IT 活用）
- ・ 有識者の講演

**【専門家派遣】**

- ・ IT の活用を各会社に出向してもらう方法
- ・ アドバイザー
- ・ 活用方法を指導してもらいたい。
- ・ 業務内容を理解してくれている方のアドバイス。

**【費用補助】**

- ・ IT 用の専門家に指導を受けているが、その費用。その分を社員の給与アップに使いたい。
- ・ 教育、研修への支援

**【SNS 活用支援】**

- ・ SNS が活用できるように支援がなされる事案が適用されたらうれしい。活用して販売を広げたいと希望を持っています（パソコン有）

**【HP 作成支援】**

- ・フリーHP 作成のソフトを利用した仕組みづくり、那覇市の物販サイトを作ってほしい

#### 【試用支援】

- ・具体的活用事例の実践（使ってみることができる）

#### 【物販サイト】

- ・那覇市の物販サイトを作ってほしい

#### 【ソフトウェア導入支援】

- ・財務・会計ソフトの購入費

#### 【設備投資補助】

- ・パソコン等ハード機器の購入補助

#### 【税制】

- ・係る IT 器具の固定資産税の軽減。

#### 【補助金】

- ・資金負担の少ない助成事業
- ・イニシャルコストが高く導入できない事例がある
- ・補助金

#### 【その他】

- ・IT のノウハウの修得
- ・IT を管理運営される方々の質の向上と、上から目線をやめていただくこと
- ・まったくこのアンケートに求めている事に深いです。
- ・工場を提供して欲しい
- ・詳しい者が必要
- ・人材支援、資金支援

(4) 新事業展開

- i) 設問 4(4)新事業展開を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。(自由記述)

【情報収集やプロモーション】

- ・マーケティング、プロモーション
- ・広報活動
- ・受ける側のニーズを知ること。
- ・情報収集
- ・新事業分野に関する情報の収集と分析
- ・人材育成及び情報収集

【事業計画】

- ・金融機関と提携した事業計画の客観化。
- ・資金計画。計画実行。

【人材育成・確保】

- ・社員の技能の向上
- ・人材
- ・人材育成及び情報収集
- ・人材確保
- ・人材不足で本業のみ
- ・ノウハウの蓄積。人材の確保。
- ・立地条件 求人の確保

【既存事業の安定化】

- ・ファンを地道に増やしていく
- ・今の事業をしっかりと安定させることで、新たな取り組みができるため、まずは既存事業  
業の業務をしっかりと対応する体制が必要と考えている
- ・持続力（スタミナ）をつけていきたい。

【海外展開】

- ・本土・海外への商品販売

【その他】

- ・ ①人の手間のかからない領域 ②とことん人の手間をかける領域
- ・ 客のニーズを測るなんて、そもそも無理があるので、シーズ&シーズ、ギブ&ギブに注力する
- ・ 全体量
- ・ 弊社が自動制御の仕事をしている為、今後 IT を利用した農業関連事業に進みたいと考えています。
- ・ 立地条件 求人の確保
- ・ 類似工事の実績を生かし、新種工事への展開を計る

ii) 設問 4(5)どのような支援策があれば、新事業展開が進めやすいですか。(自由記述)

**【情報提供】**

- ・ 市場他、周辺の情報
- ・ 有識者の提案

**【費用負担】**

- ・ マーケティング等の市場調査のデータと新規取り組みがしやすい資金的な支援
- ・ 海外進出の際の費用負担があれば助かる

**【常設売場、物産展等】**

- ・ 市が提供できる販売スペース、コミュニティスペース、物産系の祭りなど

**【海外展開支援】**

- ・ 本土・海外への輸送料の負担を減らす

**【人材育成・確保】**

- ・ 人材育成支援、研修制度など
- ・ 人材確保の支援
- ・ 人材支援、資金支援
- ・ 就労支援。

**【資金】**

- ・ エクイティファイナンスの支援
- ・ マーケティング等の市場調査のデータと新規取り組みがしやすい資金的な支援
- ・ 資金の支援
- ・ 事業計画を支援する融資制度（低金利で）

- ・長期借入の低利化

#### 【ソフト事業】

- ・今現在も支援策はありますが、もっと踏み込んだ支援を希望します。
- ・全てが金にたよらない支援策

#### 【その他】

- ・各市町村、県庁などに難しい法規制を要する事業の専門の職員がいないことが、許可の推進を遅らせ、コスト増になっている。
- ・新事業分野の会社への社内見学・OJT・インターン制度

(5) マーケティング

i) 設問 5(4)マーケティングを進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。(自由記述)

【情報収集】

- ・ マスコミ、関係業者への情報収集
- ・ 官公庁等の HP 活用
- ・ 既存取引業者との情報交換の強化
- ・ 業界の動向
- ・ 新商品を提案するうえ、国内外の市場ニーズを把握し、常に情報収集し他エージェントとも共有していきたい。
- ・ 発注情報の把握
- ・ 情報分析と人材確保

【差別化】

- ・ サービス、価格、性能
- ・ 商品力の分析データの作成（エビデンス）がなかなかとれない。
- ・ 自社の強みの確立
- ・ 他社との差別化
- ・ 良いものはまねされる。そのため、差別化は難しくなっていくが、まねできない何かを生み出す。

【プロモーション】

- ・ PR 活動。ブランド戦略の深耕。
- ・ SNS
- ・ SNS の強化
- ・ イベント等に積極的に参加
- ・ インターネットを駆使した集客
- ・ プロモーションの全体見直し。
- ・ 自社の製品をより多くの人に知ってもらう為、メディアによる広告、SNS 等の活用・分析、これによって結果に繋がっていけるよう専門分野からの適切なアドバイスを受けて、知識をつけ活用したい。
- ・ 安くて効果が出るもの

【仮説設定・検証】

- ・ ネットの反響や顧客アンケートをもとに社内でプランを作成して銀行等の客観的な

評価をうける。

- ・テストマーケティングの実施

#### 【海外展開】

- ・将来 JICA 等とのタイアップで発展途上国へのマーケティング展開を進めていきたい。

#### 【人材育成・確保】

- ・情報分析と人材確保
- ・戦略的な計画を立案できる人材の育成
- ・担当者の能力向上
- ・人材不足でマーケットを進めることに意味ない。

#### 【その他】

- ・5W3H。いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どうやって、どの位、最後にいくらで。顧客を大切に
- ・薄利多売でやっていきたい。

- ii) 設問 5(6)どのような支援策があれば、マーケティングに関する取組みを進めやすいですか。(自由記述)

#### 【情報提供】

- ・沖縄に特化したより詳しく作成されたマーケティング。
- ・各業種のポータルサイトでの情報公開
- ・情報公開

#### 【専門家】

- ・アドバイザー
- ・インターネット、SNS 等の相談など、ピンポイントで聞けるサービス、あるいは専門で自社をサポートしてくれる人材がほしい。しかも低費用で!
- ・創業時から専門家と関われるような仕組み。立ち上げ時は資金的な支援、3 年目より戦略立案支援等。

#### 【費用補助】

- ・イベント出展にかかる費用支援があると小さい会社は助かります。
- ・運賃は常に（沖縄を除く）と表示され、沖縄→本土が高すぎる。県は、国に対し、改善策を申し出るべきだ。また、国もあまりにも公平さを欠いた運賃を是正しよう

という動きがみられない。正にこれは差別だ。沖縄の負担が大きすぎる。

**【マッチング】**

- ・販路拡大、マッチング

**【海外展開】**

- ・発展途上国からの技術要求、支援に対して国のバックアップ支援があればと考えます。

**【人材育成・確保】**

- ・若い人の力がほしいが、その力がない
- ・人材育成
- ・人材支援、資金支援

**【資金】**

- ・人材支援、資金支援
- ・創業時から専門家と関われるような仕組み。立ち上げ時は資金的な支援、3年目より戦略立案支援等。

**【ソフト事業】**

- ・セミナーの開催、市場調査を目的とした助成事業
- ・官公庁、業界団体からの支援策を取り組んでほしい
- ・県がより強力なバックアップ（宮崎県の事例）

**【その他】**

- ・免税店をもっと増やしたらいいと思う。
- ・有料ではなく無料で、ある程度ではなく軌道にのるまでという”ボランティア精神”の下、市場を活気づかせるような先行投資。



(6) 販路開拓

- i) 設問 6(3)販路開拓を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。(自由記述)

**【情報収集】**

- ・ 宿泊業を考えているが、那覇と中部商圏では顧客ニーズが違うのでその情報収集を考えたい。
- ・ 新しい市場の開拓にあたっての情報収集が難しく、手さぐり状態。そこをクリアしたら、うまく流れていくと思う。
- ・ 情報の収集
- ・ 新規市場の情報収集をして行きたい。
- ・ 地域公共工事等、情報収集

**【提案力強化、新商品開発】**

- ・ 営業力の強化
- ・ 顧客ニーズにあった商品案内及び商品開発
- ・ 商品開発

**【プロモーション】**

- ・ ITではなく昔ながらのアナログな口コミ
- ・ ファンを増やしていく
- ・ 企業ブランディング、人材育成
- ・ 海外での自社ウェブサイト立上げ
- ・

**【人材育成・確保】**

- ・ 現状維持を意識しているが人材と時間に余裕があれば考えたい。なので今後注力したいことはまず人材確保と安定。
- ・ 社内の人手不足。仕事があってもこなせない。人材確保。
- ・ 企業ブランディング、人材育成
- ・ 市場を把握し、即戦力となる人材の育成
- ・ 社員の技能の向上
- ・ 社員教育
- ・ 人材、マッチング
- ・ 人材の育成
- ・ 人材育成及びグローバル視点での商品開発

- ・人材確保

**【その他】**

- ・差別化
- ・仕入先との連携をもっと密にして推進していきたい
- ・自社商品の需要のある市場の開拓
- ・新規客の確保
- ・新工種の工事実績を元に拡大を計る
- ・人とのつながりを大切に、一つ一つていねいに販路開拓したい。
- ・当組合は組合員の取扱う商品の共同購入、共同販売を行っており、販路開拓については組合員の取扱量の拡大や、組合員の増員に取り組む必要がある。
- ・利益率の向上

ii) 設問 6(4)どのような支援策があれば、販路開拓を進めやすいですか。(自由記述)

**【情報提供】**

- ・各事業種目の市場データの把握
- ・販路情報を集めて送り出してもらいたい。

**【交流】**

- ・他業種との交流を持てる場、ヘッドハンティング等の人材紹介事業

**【専門家】**

- ・アドバイザー
- ・異業種ごとの専門分野でアドバイザーがいたらヒントがもらえるかと。
- ・専門家による継続的な関わりが実現できるための多角的な支援

**【費用補助】**

- ・イベントに出て全く違うチャンネルの客層に見てもらう為に、出展費用の補助

**【人材育成・確保】**

- ・人材支援、資金支援
- ・外国語ができる人材の無料派遣サービス
- ・他業種との交流を持てる場、ヘッドハンティング等の人材紹介事業

**【マッチング】**

- ・市が窓口となったマッチング

**【資金】**

- ・ 大規模の借入支援 VC の県内誘致 (CVC)

**【規制緩和】**

- ・ 宿泊業の資格を取るための規制緩和。

**【補助金】**

- ・ 補助金
- ・ 無料での先行投資 (返済不要)

**【その他】**

- ・ 自社の P R

(7) インバウンド対応

- i) 設問 7(3)インバウンド対応を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。(自由記述)

**【情報発信・外国語対応】**

- ・ IT 活用 (自社 SEO 対策)
- ・ 自社の商品を伝えること
- ・ 外国語対応告知物、アナウンス、パンフの作成
- ・ 外国語を習う、それと外国の風習など勉強する事だと思う
- ・ 宣伝
- ・ クレジットカードや商品説明

**【人材育成・確保】**

- ・ 英語、中国語等の話せる人材の確保
- ・ 外国人の社員採用 (現在 1 名在籍)
- ・ 外国人採用支援

**【その他】**

- ・ インフラ整備
- ・ クレジットカードや商品説明
- ・ 空港でのサイン等の提供
- ・ 自社サービスをどのように組み込んでいくかの検討
- ・ 受入体制の強化
- ・ 宿泊業では那覇と中部では顧客ニーズが違うので、それを把握した上でのサービスの提供。

- ii) 設問 7(4)どのような支援策があれば、インバウンド対応を進めやすいですか。(自由記述)

**【情報提供】**

- ・ 諸外国人毎の消費サービスの把握

**【外国語習得】**

- ・ 外国語講座 (無料) などあるが、申込するがなかなか当たらない。もっと増やしてもらいたい。社員の中には自分で勉強する人、それを全員で覚え、実行しているものの、心配な点あり。

**【人材育成】**

- ・人材育成、資金支援

**【人材】**

- ・外国人通訳ガイド
- ・語学ができる人の派遣制度の充実。
- ・人材紹介、同時通訳機などのインフラ整備

**【マッチング】**

- ・外国エージェントとの窓口となる事業など

**【資金】**

- ・人材育成、資金支援

**【補助金】**

- ・助成金支援
- ・返済不要の先行投資
- ・様々な助成金を活用できる環境の整備。

**【その他】**

- ・県がインバウンドに対応できていない。外国人のマネジメントを採用すべき
- ・免税品の増加
- ・何をするにも時間とお金が必要だと思う

(8) 資金調達

i) 設問 8(3)どのような支援策があれば、資金調達が進めやすいですか。(自由記述)

【セミナー】

- ・ 資金調達の書類作成セミナー

【IT 投資】

- ・ ホームページを作る為にかかる資金 (IT 関係)

【運転資金】

- ・ 運転資金を有志していただけたら幸いです。

【申請書類の簡素化】

- ・ 申請する際、必要書類をそろえるのに時間がかかる。日々の業務でいっばいな状態で時間をあけるので大変。そういう時間を減らすようにしてほしい

【低利融資】

- ・ 低金利
- ・ 低金利、無担保
- ・ 低利、無担保、無保証人

【担保】

- ・ 低金利、無担保
- ・ 低利、無担保、無保証人
- ・ 法人であっても代表者保証なしの融資 (高齢の為。) あるいは保証相続はしない特約

【事業性評価】

- ・ 事業計画を担保とした融資制度
  - ・ 未知数的な価値を評価できる仕組み。社内の技術者とその勤続年数。顧客の評価等
- ...

【出資】

- ・ エクイティ・ファイナンス。小売の未来は明るい！！

【その他】

- ・ 一番は資金繰り

- ・簡易的な支援
- ・助成金政策の継続
- ・正社員の勤続年数に応じた助成金制度。正社員（最初から）雇用した際の助成金制度。
- ・絶え間ない技術開発
- ・店舗改修資金を借りるためのむつかしくなさ
- ・難病患者を雇用しているので、その補助金制度がほしい
- ・不動産に対する公的融資
- ・返済不要

## 資料2 ヒアリング調査結果

ヒアリング調査で得られた意見について、質問項目毎に、まとめた。

### (1) 人材確保・育成

#### i) 課題・課題に対する対応

##### ■A1社（建設業、20～49人）

- ・土木で20～30代がいない（40代の下は10代）ため、ジェネレーションギャップがあり、ノウハウの継承が上手くいかない。
- ・土木は定着率が悪い。一昨年は4名採用したが現在残っているのは1名しかいない。現場としては若い人を使いたい、若い人は残業・休日出勤を嫌がる。人員が足りていない為、経験を持っている人に負担がいく。
- ・新人はまず研修会（5～6月週休2日）があるが、途中で辞めていく人もいる。
- ・マンパワーが足りず、指導・育成に専念できる人がいない（時間がない）。現場の仕事が終わってからしか教育できない。
- ・技術者不足が相当深刻で技術者の単価もどんどん上がっている。
- ・人材育成に注力していきたい。講習会等へ派遣する。
- ・多様な人材も積極的に活用していきたい。

##### ■A2社（建設業、5～19人）

- ・社歴が浅くてノウハウがない。業務が細分化しており、ノウハウが個人に蓄積している。
- ・外部機関について、情報がない。
- ・外国人を活用するノウハウがない（習慣の違いがあることは分かるが、具体的にどう違うのか）。特に仕事の配分（習慣/権利意識）。公平の概念がそもそも違う。
- ・経営者の意識改革。自戒を込めて早々に手を打っていきたい。
- ・労働時間短縮、休日増加に取り組むたい。

##### ■B1社（製造業、50～300人）

- ・業界的に土曜日・祝日の休みがなかなか無い。事務所は休みだが、現場は休めない。若い人は賃金の前に休みがあるかどうかを気にしてくる。業界をあげて取り組む必要がある。

##### ■B2社（製造業、20～49人）

- ・賃金が建設や運輸等他の業種に比べると見劣りしており、人材の定着・確保の上で



問題意識を持っている。

- ・人材育成が重要だとの意識はあるが、時間がない、費用がかげられない現状がある。
- ・求めている人材としては、営業では、市場のことを考えて提案できる人材が必要。製造では、どういったお酒が売れているかを見ながら開発できる人材が必要。
- ・研修・セミナーへの積極的な参加を促したいが、社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない。

■C1 社（情報通信業、50～300 人）

- ・従業員の意識改革が必要。仕事の意味を理解してもらい、指示されたら動くのではなく、個々人で考えられるようにしていきたい。

■C2 社（情報通信業、1～4 人）

- ・後継者の方で海外展開を企画している。それをサポートできる人材を確保、育成していきたい。
- ・IT を活用した仕事は、世界中どこでもある。

■D1 社（運輸業、郵便業、50～300 人）

- ・大手同業他社からの引抜きを何とかしたい。
- ・今は人も不足しており取組めていないが残業時間等の削減もしていきたい。

■D2 社（運輸業、郵便業、5～19 人）

- ・現在は人材不足で、運転手より車両の方が多くなってしまっている。職安や求人誌で募集をかけているが、ここ 7～8 か月は採用がない。
- ・免許を持っている未経験者は離職率が高く、去年は 5 名入って内 4 名が辞めた。理由として、荷下ろし等の重労働、運転技術不足による職務への適正不十分が挙げられる。
- ・労働環境の改善に注力していきたい。運送業界は残業が多い為、改善していきたい。残業 10 時間程度の企業もある。いいモデルになっている。
- ・仕事はたくさんあるので、人員確保を優先させたい。現在は基本的に自前でやっていて、あふれた分は他社へ協力依頼している。

■E2 社（卸売業、5～19 人）

- ・繁忙期と閑散期のギャップが激しく、正社員はコスト高の為、パート社員の方が多い。
- ・工場の技術者が高齢化しているが、人を雇おうとしても仕事が重労働の為、敬遠される。中年の人を採用しても長続きしない、若い人は基本的に来ない。

- ・調味料レシピは門外不出のため、調合は75歳の叔母1人しかできない。そろそろ引退が近いが後継が決まっていない。
- ・工場は5時出勤、パック作業7時、店舗は9時と時間差があるが、忙しい時は全員でやらないと回らないため、分業に徹することはできない。
- ・急な早退、欠勤への対応を全て専務が代行しており、サポート体制がない。

■E3社（卸売業、1~4人）

- ・働きやすい環境づくりを心掛けている。勤務時間外の個人の時間帯も充実させたい。みんなで昼食をとってプライベートの話題も出している。
- ・（自社の人材は充足しているが、）業界全体としては人手不足となっている。IT活用で対応策を考えていきたい。

■F1社（小売業、50~300人）

- ・必要な資格取得の支援を進めていきたいと考えている。人材づくり、スキルを上げていく体制づくりが課題。
- ・全員が同じレベルの作業ができるようにしたい（例えば大型車の運転等）。

■F2社（小売業、20~49人）

- ・労働時間が長くなりがちのため、オーバーワーク解消が課題だと考えている。有休休暇も消化できるように雇用を増やしたい。
- ・現場の管理職の意識向上が必要。業務効率を上げて従業員教育を進めたい。人材育成の仕組みを作るのはこれからの取組みになる。
- ・従業員の離職率が高い、意思疎通を図ることの難しさを感じている。

■F3社（小売業、5~19人）

- ・人材育成について、社内だけで教育しようとしても厳しい。外部の人材を活用して規律をしっかりさせたい。
- ・和気あいあいとした雰囲気を知りたい。規律があいまいだとしわ寄せが必ずある。誰か我慢する人が出てきてしまう。従業員から不満が出ないように気を付けていきたい。

■F4社（小売業、1~4人）

- ・多様な人材は活用したいが、応募がこない。
- ・賃金は上げていきたい。
- ・業界での横連携がない。

■G1 社（不動産業、物品賃貸業、20～49 人）

- ・ 理事の育成、新しい理事の担い手探しが課題。現状では後継者がいない状態。積極的に動いてくれる人を探したい。理事は基本的にリタイヤ組。若手の理事が欲しい。
- ・ 個人情報の漏洩。住民から個人情報は出さないようにしてほしいと要望が出ている。

■G2 社（不動産業、物品賃貸業、5～19 人）

- ・ マニュアルの整備をして業務の整理がしたい。
- ・ 人事考課制度を作りたい。今までは感覚でやってきている。公平な評価ができるようにしたい。

■H1 社（学術研究、専門技術・サービス業、20～49 人）

- ・ 時給が上がってきていて、募集をしても能力に見合った人が集まらなくなってきている。
- ・（関連会社の施策に依存しないで）当社独自の研修を充実させたいが現状ではコスト面で難しい。当社だけだと OJT 中心にならざるを得ない。
- ・ 労働時間削減の目標値はあるが、現実問題では中小企業は難しい。100%有給取得、残業 0 は難しいが、経営者・中間管理職が意識して目標に近づけていかないといけない。バランスの問題。経営者がしっかり考えるべきことで、中間管理職に求めることはできない。
- ・ 福利厚生を充実させたいが、費用がかかる。

■H2 社（学術研究、専門技術・サービス業、5～19 人）

- ・ 職業校に進学しても別業界に行ってしまう。20～30 年前は県外の学校から県出身の卒業生を採用してもらえないか声掛けが来ていたが、今は逆に卒業生について問い合わせている。
- ・ 以前は大学生を募集していた。専門学校生の募集もして、現在では、高校に求人募集している。高校生についてはハローワーク経由で募集をしないといけないが、求人情報は、進路指導の先生しか閲覧できない。高校生、求人事業者ともに見られない。進路指導の先生が見ているかも確認しようがない。会社訪問は 8 月以降しかできない、また、3 月以降でないと、本人と会話できない、中小企業は待つことしかできない。全国统一した方法とのことだが、地元志向が強く、一方で高卒生の就職後の定着率が悪い中では何とかならいものか。
- ・ 指導・育成のために時間を割くことはできていない。他社では講師を呼んで社内研修をしているところもある。そこまでの時間とお金がない。
- ・ 一昨年辺りから測量バイトを募集しても誰も来ない。求人出しても来ないから現在募集はかけていない。

■I1 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・ 育成まで手が回らない、余裕がない。以前は観光業関連の講演会等の研修に派遣していた。
- ・ 従業員一人一人の観光業への意識を高めていきたい。
- ・ 若い人材を採用したい。後継者として育成していきたい。

■I2 社（宿泊業、飲食サービス業、5～19 人）

- ・ 経営の改善をどこから始めていいのか分からない。考えるゆとりがない。
- ・ 従業員の高齢化が課題。厨房スタッフ 2 名が勤続 20 年、立ち仕事が増える。
- ・ 人材育成のノウハウがない。育成を行う能力のある社員がいない。教え方やマニュアルの作り方もわからない。
- ・ 人材定着のためのノウハウがない。ただ、そもそも人も集まらない状態。
- ・ 困ったときにどこに相談していいかが分からない。

■I3 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・ 店長レベルの人材はいるが、複数の店舗を見られる統括マネージャー人材がいない。今年から育成を始めていく予定。
- ・ 新卒を雇う勇気がない。中小企業にとって新卒採用後の 3 年間は賭け。一般的に新卒は定着率が低い。高卒を新卒採用した場合に、パートで採用して正社員化した場合と比較するとリスクが大きい。
- ・ 新卒採用をする上で必要だと考えているのが、新卒人材のモデルとなる人の採用・育成。新卒で優秀な人材は 3 年で中核人材になる。7 年もいれば中心人物に成長する。しかし、有能な先輩がいないと将来像が描きにくいのではないかと。人間的にも良い方向に育てていく必要があるが、そのためには時間もお金もかかる。

■I4 社（宿泊業、飲食サービス業、1～4 人）

- ・ 店舗をよくしていくためにも、経理・IT などもっと勉強する必要があると思っている。しかし、子どもを保育園で預かってもらえないので自由な時間が取れない。

■J1 社（生活関連サービス業、娯楽業、50～300 人）

- ・ 県外支社は若手中心の組織となっているが、沖縄本社特有の課題として、8 名中 5 名が 20 年社員で、従業員の階層としてはピラミッド型が理想だが、中間層が不足しており押しピン型になっている。

■J2 社（生活関連サービス業、娯楽業、5～19 人）

- ・店長が教育担当を兼ねている。店長だけに負担が集中しないよう教育のできる人材の確保がしたい。
- ・保育園が少ない。頑張りたいのに子供を預かってもらえないために頑張れないという従業員がいる。

■J3 社（生活関連サービス業、娯楽業、1～4 人）

- ・勤務時間が短時間かつ不規則なため、短時間のシフトを組まなければならない、まとまった手当をあげられない。

■K1 社（サービス業、50～300 人）

- ・訓練育成のための設備や施設がない。関連企業の中に訓練用の機材がある為、そこを利用している。機器類はグループで持とうという計画があり、徐々に揃えていつている。
- ・時間外労働削減の為、これまで対応してきた夜間の保守サービス対応の要請も、緊急でないものは営業時間で対応するようにしている。
- ・給与 UP、職場環境の改善に注力したい。365 日 24 時間対応で盆正月も休めない為、給与面で反映させたい。
- ・生産性向上、メーカー部品と同等の安い部品を購入してコスト削減することで昇給等の原資を確保している。

■K2 社（サービス業、5～19 人）

- ・人材を確保しない事には現場の改善は図れない。人材確保が一番苦労している。業界では若年者が不足しているため、高齢化が進行して深刻な状況。40～50 代は、当業界では若手である。
- ・最低賃金では集まらないので、新規求人の際の賃金は高止まりしている。しかし、時給 1,000 円でも定着しない。時給だけの問題ではない。人が休んでいるときに働く仕事は、若年者は敬遠しがちである。業界特有の課題である。現在は募集をかけたも反応がない。単純労働・低賃金のところは人が集めにくい。新規求人の際の賃金が上がると、現状いる人達の分も賃金を上げないといけない。
- ・技術の継承は新しい人材が入ってこないとできないが、人材が入ってこないため難しい。
- ・報道等でクローズアップもされているが、ホテルベッドメイキングのところで特に人材が不足している。仕事はあるが人手がない。
- ・忙しすぎて育てるだけの余力がない。
- ・外国人は急な遅刻、早退のリスクがある。文化の違いによるものか。

- ・受託して 1 年間は仕事あるものの、次年度落札出来る時もあるが、できなかった場合は雇用できない。その場合は、別の企業が雇用している。正規雇用が難しい。

■K3 社（サービス業、1~4 人）

- ・収益の関係で人が雇えないので、収益力をつけないといけない。人員がいればもっと研修を受けさせられる。
- ・2 人体制をつくりたい。受注した 1 イベントに対し 1 名で対応しているが、リスクが高い。

ii) 本市に求める支援

■A1 社（建設業、20~49 人）

- ・給与の助成金がほしい。
- ・外国人を雇用できるようにしてほしい。技能実習生 3 年~5 年では短い。技術を覚える前に期間が終わる。

■A2 社（建設業、5~19 人）

- ・労働時間短縮、休日増加について、固定化したせまい市場で、外部の影響受けにくい。業界全体上げて改善に取り組んでいかないと難しいと感じる。行政で指導力を発揮してほしい。

■B1 社（製造業、50~300 人）

- ・公共工事については、発注者として土曜日・祝日の施工を抑制してほしい。

■B2 社（製造業、20~49 人）

- ・研修・セミナーの実施等。

■C1 社（情報通信業、50~300 人）

- ・人材のマッチング支援をしてほしい。望ましい人材としては、会社の考え方を理解してくれる方、会社の考え方にマッチしていれば、個人差はあるものの、時間がかかっても必ず伸びると考えている。

■C2 社（情報通信業、1~4 人）

- ・中小企業憲章前文に『中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である』とある。一方で、県内小規模零細企業の生産性は低く、本県所得が最下位となっている一つの要因となっている。
- ・商工会議所からの情報提供は活用されているだろうか。マル経資金の活用だけにな

っていないだろうか。

- ・意欲のある企業にはどのような支援が必要か、現状維持でよしとしている企業にはどのような支援が必要か。意欲のある若い人材を起業家として育ててもらいたい。

■E1 社（卸売業、50～300 人）

- ・年間で開催される企業研修ごとに、どのような企業が対象企業となっているのか分かるように整理してほしい。どのセミナー・研修を受けさせるべきかが分からない。
- ・業務の見直し（無駄など）を行い、適正な労働時間の確保をするためのコンサル事業があるといい。外部からの指摘の方が受け入れやすいということもあるため、第三者の視点を入れて業務改善を行いたい。
- ・社内キャリアアップを支援する事業が欲しい。
- ・人材教育に関する助成金が欲しい。人材育成の助成金については、内部決済の観点からも助かる。人材育成の必要性はわかっているので、“補助金がある”等の理由があれば、人材育成の取り組みを始めるきっかけになると考えている。

■E2 社（卸売業、5～19 人）

- ・フリーランスの人材紹介（派遣）があればいい。イチから教えるのではなく、即戦力となれる人なら高い給料をその時だけ支払うという方法が良い。
- ・中小零細企業は、賃金どころか社会保険すら満足に整備できないため、新規採用ができないのが実態。雇用面で零細企業が選ばれるためには、使いやすい雇用の支援策が必要。直接補助があるとありがたい。
- ・那覇市に言うことではないかもしれないが、ハローワークがもっと使いやすくなれないか。

■E3 社（卸売業、1～4 人）

- ・（観光関連の業界として）行政との連携が重要だと考えている。情報交流を進めていきたい。

■F1 社（小売業、50～300 人）

- ・現時点では、外部からの支援は求めている。

■F2 社（小売業、20～49 人）

- ・土日・祝日の保育園が欲しい。観光業はリーディング産業。土日・祝日が稼ぎ時なのにも関わらず子どもを預かってもらえないため人手不足な状態。

■F3 社（小売業、5～19 人）

・県内に薬学部が設置される大学を作ってほしい。

■F4 社（小売業、1～4 人）

・工場を拡大したいが那覇市内には大きな場所がないし、情報がない。那覇市が持っている使っていない施設があれば情報がほしい。

■G1 社（不動産業、物品賃貸業、20～49 人）

・那覇市が管理組合向けの勉強会をやるなら参加したい。  
・マンション管理の合理化に関する支援が欲しい。

■G2 社（不動産業、物品賃貸業、5～19 人）

・キャリアセンターの若年者支援雇用のプログラムがいい。定着している、基礎的なことを事前に教えておいてくれる、フォローアップの研修もしてくれる。  
・多様な人材活用をするための補助金が欲しい。また他社の成功事例等の情報提供が欲しい。  
・管理者向けの研修をやってもらいたい。

■G3 社（不動産業、物品賃貸業、1～4 人）

・子どもに優しい街づくりをしてほしい。子供が増えると消費が増える。地域も潤う。  
・教育費を無料にして子どもが育ちやすい街づくりを進めてほしい。  
・一旦は、県外に出ても、いずれは地元に戻ってくる（戻ってきたくなる）地域をどう作るか。魅力ある職場（企業）にどう結び付けるかが重要。

■H1 社（学術研究、専門技術・サービス業、20～49 人）

・IT 支援や就労支援等を継続的に行ってほしい。  
・支援を受けてその後どうなったか、モニタリングを実施してほしい。  
・補助事業自体の周知も現状でいいか。方法自体の検討必要ではないか。制度はあるが、中小企業が活用できていない。忙しすぎて細かく見ている時間がない。  
・よろず支援拠点を各市町村に設置して細かく支援できないか。

■H2 社（学術研究、専門技術・サービス業、5～19 人）

・県内企業の高校学卒者に対する優先募集。以前は地元志向だったが、今は給与志向になっていて、県外企業には給与面で負けてしまう。

■I1 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

・ここ 2-3 年は昇級、賞与支給してきているため、採用時等給与の補助をしてほしい。



- ・高校生へのキャリア教育をしてほしい。

■I2 社（宿泊業、飲食サービス業、5～19 人）

- ・雇用に関する助成金が欲しい。給料のベースアップがしたい。
- ・求人広告の支援（費用負担）をお願いしたい。

■I3 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・若者の就業意識を高めること。大手に就職してもやめる。中小企業で受け入れられるかが問題。また、中小企業でのスキルアップを希望する人が少ない現状がある。
- ・キャリア教育費用の 1/2 補助等があれば人材育成に取り組みやすくなると思う。
- ・教育投資に関する減税があれば自主的に社員教育がしやすくなるのではないか。
- ・若者の就業意識を高めるという観点では、中高生のキャリア教育、親の意識改革が必要だと思う。学卒後、県内でそのまま就職すると、刺激がないためモチベーションが高くなりにくい。自分で挑戦するという意欲が弱い傾向にある。

■I4 社（宿泊業、飲食サービス業、1～4 人）

- ・自営業者の子どもでも受け入れてくれる保育園を作ってほしい。

■J1 社（生活関連サービス業、娯楽業、50～300 人）

- ・助成金・補助金は魅力的。人材育成や生産性向上等。先行投資する余力は少ない。

■J2 社（生活関連サービス業、娯楽業、5～19 人）

- ・保育園を増やしてほしい。
- ・美容室でも該当する補助金の情報が欲しい。
- ・人材育成に関する助成金があったら助かる。

■K1 社（サービス業、50～300 人）

- ・業務面、福利厚生面の補助。例えば、休憩スペース等の整備への補助。
- ・他社の職場環境改善等の事例の紹介。

■K2 社（サービス業、5～19 人）

- ・外国人労働者の受け入れについての規制の緩和。ヘルパーや保育士等の確保には積極的、ビルメンテ業も取り組んでほしい。
- ・法律の問題があり、色々なステップを踏んでいく。それでも難しく、進まない。一団体、一企業の努力の範囲を超えている。
- ・県外業者の参入（ダンピング）と戦っている。国の WTO で実績を作り、県、市町村

に参加している。適正な価格での競争を要望している。

## (2) 事業承継

### i) 課題・課題に対する対応

#### ■A1 社（建設業、20～49 人）

- ・ 自社の評価を明確にしていきたい。
- ・ M&A も考えていかないといけない。

#### ■F3 社（小売業、5～19 人）

- ・ 店舗責任者としてはいいが、従業員の意識のままでは経営者としては厳しい。後継者が経営側に回って意識が変わるといふこともあるのでしばらくは様子を見たいと考えているが、経営中心で考えてもらえないと任せられない。
- ・ 後継者が金融機関からの信用が弱い。現状資金需要はないが事業を拡大したいのであればネックになる可能性がある。
- ・ 後継者は株式の取得を希望していない。現社長としては、株を売って全て承継したいと考えているがどのように対応すべきかわからない。従業員への承継に近いと思うので従業員への承継について勉強したい。M&A も検討している。

#### ■G2 社（不動産業、物品賃貸業、5～19 人）

- ・ (承継される側の立場から、) 事業承継においては、先代が次の世代の立場で考えて、後継者教育を進めていくことは必要だと思う。

#### ■H2 社（学術研究、専門技術・サービス業、5～19 人）

- ・ 業務もしながら、経営について学ぶのは厳しい。
- ・ 株式についてはばらけている部分もあるので、それをまとめていきたい。

#### ■I3 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・ 経営者に株式を集中させる必要がある。(相続で取得した) 株主に経営感覚がある訳ではないため。
- ・ 業績が良いほど、評価額が上がり、税額が増える。

### ii) 本市に求める支援

#### ■A1 社（建設業、20～49 人）

- ・ 事業承継の税制が使えるものなら使いたい。

■F3 社（小売業、5～19 人）

- ・親族外承継についての情報提供。既存のセミナーでは親族内承継中心。後継者に資金力がなく、金融機関から資金調達が必要なときにどうしたらよいか等参考になる話が聞けない。
- ・親族外承継についての事例紹介をしてほしい。
- ・後継者の資金調達に関する支援。貢献者が資金調達等について相談できる窓口の設置。

■G2 社（不動産業、物品賃貸業、5～19 人）

- ・事業承継に強い士業、専門家が欲しい。腹を割って話せる信頼関係が築けることが重要。2 代目の支援をバックアップする体制を作してほしい。
- ・2 代目向けの経営塾をやしてほしい。2 代目はゆっくりと経営について考える時間がない。事業について振り返る時間がない。また、2 代目を集めた情報交換の場も作してほしい。

■H2 社（学術研究、専門技術・サービス業、5～19 人）

- ・行政に対しては何を求めたらいいかわからない。

■I3 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・自社株譲渡に関する支援が欲しい。

### (3) IT 利活用

#### i) 課題・課題に対する対応

##### ■A1 社（建設業、20～49 人）

- ・教育・訓練に注力したい。新しいことに対して情報を取りに行く、先進技術をやっている他業者に習いに行く。沖縄は研修会等になかなか行かせきれない。

##### ■A2 社（建設業、5～19 人）

- ・個人情報漏洩やコスト面に課題がある。
- ・社内での情報共有を LINE 活用して行っているが、十分ではない。
- ・仕入、工事、販売のそれぞれで情報蓄積して、分類（分析）しているが断片的。全てを把握できているのは経営者のみ。経営者が情報それぞれを判断している状態なので、統合したシステムがほしい。

##### ■B1 社（製造業、50～300 人）

- ・全国的にみて沖縄の生コン業界はまとまっている。
- ・また物量が多く、九州では福岡と並ぶため情報はたくさん集まっている。参考になるのは東京ぐらいで、検討・採用したこともある。
- ・iPad を購入し全社員に持たせたが、費用対効果が見えない。使用頻度が少ない。
- ・組合とはオンラインで繋がっており、現状はメールや FAX で十分。

##### ■B2 社（製造業、20～49 人）

- ・プロモーションとして、カタログ・DM には反応があった。ネット通販にも展開していきたいと考えているが、着手できていない（人材確保できず、専任の担当者がいない）。
- ・ネット通販の仕組み、やり方を教えてもらいたい。
- ・ネット通販は流通の仕組みの中で許される範囲でしか対応できない。具体的には、インターネット上で、卸先がつけている価格よりも安い価格で販売することができないこと。希望価格より安い価格で販売しているネットショップがあると、自社の商品が売れなくなるという問題がある。

##### ■C1 社（情報通信業、50～300 人）

- ・IT のどのツールを使えば効果的かを考えられるような担当者がいない。
- ・この IT を導入するとうなる・・・とどれだけ楽になるか導入効果を説明しイメージを持たせることが重要だと思う。

■D2 社（運輸業、郵便業、5～19 人）

- ・沖縄は道が細かいので自動運転はできないのではないかと。

■E1 社（卸売業、50～300 人）

- ・SNS 活用において適切な情報発信やルール作りが必要、また、専門の人材を置きたい。
- ・IT を導入することで、他の業務（生産性の高い）に人材を割り当てることができることを認識している。IT 投資は進めたいが、営業サポートへの投資と比べてわかりにくいこともあり、進んではない。
- ・補助事業などで、社内での IT ツールの必要性が高められたら IT 投資を進めたい。

■E2 社（卸売業、5～19 人）

- ・導入したばかりのため、効果はまだわからない。顧客データベースを構築しないとイケない。
- ・事務作業の電子化で手作業を減らす。今年度効率化予定。人の採用が難しいため、専務しかできない営業を強化するには事務の効率化しかない。

■E3 社（卸売業、1～4 人）

- ・ライフラインに障害が生じるような緊急時に現状のメール・FAX でよいのか危機感を持っている。IT に限らず危機管理のマニュアル作成も組合員に進めている。H29 年はマニュアルの必要性を啓発し、H30 年はマニュアル作りの勉強会をする予定。

■F1 社（小売業、50～300 人）

- ・やりたいことは大体できていると思う。
- ・事務所を建て替える予定。環境的に良くしたい。現状では電源周り簡単に触れない。配線も複雑。しかし建て替え時には有線ネットワークは維持したい。
- ・クラウドサーバにデータを移行させたいと考えている。

■F2 社（小売業、20～49 人）

- ・POS データはあるので活用したいが、分析の仕方が分からず活用しきれていない。外部専門家を活用してもいいと思っているが、どこに専門家がいるのか分からない。
- ・IT が導入できる人材を入れたい。

■F3 社（小売業、5～19 人）

- ・HP や SNS をこまめに更新できる人材がいらない。

■F4 社（小売業、1～4 人）

- ・ 機械を自動化したいが、設備が大きくなるため、現在の工場では、大型化した設備を展開する面積が足りない。まずは工場の場所を探すことが優先させたい。
- ・ 新しい情報の収集に注力したい。（見本市、アメリカ視察、メーカーとのコミュニケーション等）

■G2 社（不動産業、物品賃貸業、5～19 人）

- ・ ベテラン社員の意識改革。効率を高めることで時間を有効に活用する意識を持っていきたい。

■H1 社（学術研究、専門技術・サービス業、20～49 人）

- ・ 基盤として整備されている為、課題はない。

■H2 社（学術研究、専門技術・サービス業、5～19 人）

- ・ i コンストラクションについてはソフト導入のコストが高い（従来に比べて）。将来的には導入していきたい。
- ・ 確実に普及する技術なので先行投資で講習会にも参加していきたい。

■I2 社（宿泊業、飲食サービス業、5～19 人）

- ・ IT の導入効果が分からない（ポスレジの導入効果等）。
- ・ IT を使いこなすまでには時間がかかる。相談できる相手がいない。
- ・ 業務の見える化、レシピや業務の棚卸にも取り組みたい。

■I4 社（宿泊業、飲食サービス業、1～4 人）

- ・ PC がうまく使えない。

■J1 社（生活関連サービス業、娯楽業、50～300 人）

- ・ 進化のスピードが速いので常にアップデートが必要である。そういうことに対応できる人材の育成に注力したい。

■J2 社（生活関連サービス業、娯楽業、5～19 人）

- ・ HP を強化したいと考えている。

■K1 社（サービス業、50～300 人）

- ・ 導入効果がわからない。現場での技術者支援のためノウハウを蓄積し情報共有できるシステムを研究している。導入を検討しているが見積りが高額なため、躊躇して

いる。

- ・システム開発しグループ企業で導入を検討している。販売できるかどうかの見極めに注力したい。
- ・先行投資を抑えたい。販売（投資回収）の見込みが立てば、自社負担分が抑えられる。現在マンパワーに頼っているが、少ない人数で広い業務こなせるようになるため、人材確保に悩まなくて済む。
- ・一時期、タブレットを配布し技術情報を共有していたが、紛失してしまうと情報流出につながる恐れがある為、廃止した。

■K2 社（サービス業、5～19 人）

- ・ビルメンテ業界では IT 導入して効果があったという話は聞いたことがない。
- ・トイレ、階段、窓の清掃の要求回数は減らない。万博の際に建築物衛生法制定され、ビルメンテ業界は作られた。「きれいで当たり前」。しかし、それを維持するための人材確保ができなくなっている。
- ・転換点に差し掛かっている。

■K3 社（サービス業、1～4 人）

- ・会場設営についての機械化は難しいのではないかと。

ii) 本市に求める支援

■A1 社（建設業、20～49 人）

- ・（入札で要件とされる）i-Construction の導入経費に対する何らかの補助が必要。現状、メーカーの提示する価格で採用するしかない。

■A2 社（建設業、5～19 人）

- ・高度な情報になればなるほど、コストがかかってくる。支援してもらえるとありがたい。

■C1 社（情報通信業、50～300 人）

- ・IT 活用のために補助金が欲しい。イニシャルコストよりも月々のランニングコストの方が高い。単発の補助金だと継続できないため、効果が判断できる場所まで支援してほしい（POS データのように情報が蓄積されて価値が出るツールも存在する）。

■C2 社（情報通信業、1～4 人）

- ・よらず支援拠点に IT 専門家が 2 人しかいない。商工会議所のレベルアップ、各経済



団体との連携をしてほしい。

- ・ IT 導入の助成金等の情報が伝わっていない。また、申請の手続きが複雑だと利用されない。小規模零細企業では対応できない。制度を簡素化してほしい。
- ・ ソフトはクラウド化が進み、安く使えるようになるが、IT リテラシーが必要となる。人材育成どうするか。
- ・ AI、ロボット、IoT 等進展していくと仕事の 4 割なくなると言われているが、中小企業には情報がない。行政はどう対応すすめていくのか。
- ・ 働き方改革を進めるには IT 化が必要ではないか。

■D2 社（運輸業、郵便業、5～19 人）

- ・ IT 利活用に関する補助金。

■E1 社（卸売業、50～300 人）

- ・ 資金負担の少ない IT 投資の助成事業。助成金があることで IT 投資への優先順位が高まる。投資には補助できないという制約を改善してほしい。

■E2 社（卸売業、5～19 人）

- ・ WEB 上に那覇市の物販サイトを作って欲しい。

■F2 社（小売業、20～49 人）

- ・ POS データはあるが、活用しきれていない。専門家の支援が欲しい。

■F3 社（小売業、5～19 人）

- ・ IoT 化の啓発をした方がいいのではないかと。薬局の業界はこれらの技術に関心が弱い。

■F4 社（小売業、1～4 人）

- ・ 買い上げ客の 9 割が観光客、トレンドなどの情報提供。
- ・ テンブス前広場等活用してイベントを行いたいとイベントを行う際の広場の申込手続きが面倒。
- ・ イベント情報が得られない（どこにあるかわからない）。
- ・ 那覇のまち、那覇の観光を盛り上げていきたいという思いを持っている人が動きやすいようにしてほしい（広場の使い勝手を良くしてほしい等）。
- ・ 情報発信やアーティストが表現できるイベントを主催するなどの支援が必要。

■G2 社（不動産業、物品賃貸業、5～19 人）

- ・ IT を導入した同業他社の成功事例紹介。トップダウンでは言うことを聞かない。外部の刺激が必要だと考えている。
- ・ IT ソフト導入に関する補助金。
- ・ 補助金に関する情報提供（勉強会等）。支援制度の告知をもっとしてほしい。

■H2 社（学術研究、専門技術・サービス業、5～19 人）

- ・ i コンストラクションを進めていくための投資に対する補助がほしい。
- ・ PC は消耗品扱いになっているため、システム自体を導入するための補助がほしい。

■I2 社（宿泊業、飲食サービス業、5～19 人）

- ・ PC 等の機械・備品に関する補助金が欲しい。
- ・ IT ソフト導入の支援が欲しい。取得した情報の活用方法の指導や補助金等。

■I3 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・ 償却資産（IT 機器）の固定資産税軽減。IT に投資だけでもハードルが高いと感じる。固定資産税があると、IT 導入する意欲がなくなってしまう。

■I4 社（宿泊業、飲食サービス業、1～4 人）

- ・ PC の使い方の指導を受けたい。
- ・ 飲食店経営のセミナーをしてほしい。

■J1 社（生活関連サービス業、娯楽業、50～300 人）

- ・ いろいろな補助金をもっと増やしてほしい。IT 投資は、お金がかかる。常に変わっていくため、終わりが無い。

■K1 社（サービス業、50～300 人）

- ・ 以前は資金面で利用しようとした事もあるが、申込等の手続きが面倒で断念した。

(4) 新事業展開

i) 課題・課題に対する対応

■E2 社（卸売業、5～19 人）

- ・以前、県の事業で新商品開発し賞もいただいたが、「〇〇〇〇を通す事」とか、「卸」はだめ、などの縛りがあり、自由度がなく売れなかったので製造もやめた。現場の実態に合わない事業は要らない。

■H1 社（学術研究、専門技術・サービス業、20～49 人）

- ・新しい分野なので、業界としても蓄積がない、ノウハウを蓄積しているところである。
- ・新しい分野に飛び込んでいけるような人材を確保したい。
- ・市場ニーズについて、自社は販路自体が決まっている。（行政が主）

■J2 社（生活関連サービス業、娯楽業、5～19 人）

- ・ネイル、まつエクの教育費コストが高い。

■K1 社（サービス業、50～300 人）

- ・海外展開を進めるためには営業活動のランニングコストが大きい。また、常駐させたいが人材が不足しており、営業担当が現在は月に 1 回行くかどうか。
- ・外国語への対応。その人材が不足。

ii) 本市に求める支援

■C1 社（情報通信業、50～300 人）

- ・商品開発について、試作だけではなく、開発から商品化までと成果が出るまでの補助が欲しい。
- ・システム開発をする際に、共同開発相手とのマッチング支援も欲しい。
- ・インバウンド対応についての手続き・法律の簡素化をしてほしい。
- ・新商品開発貸付（長期）の制度が欲しい。新商品開発費用の捻出・事業拡大に使いたい。

■E2 社（卸売業、5～19 人）

- ・ビジネスマッチング、商談の場（機会）。
- ・那覇市の売り場 産業祭りなど。「まつり」では、ダメ。販売会の機会を増やして欲しい。

- ・産業祭りと離島フェアの開催時期が近すぎて準備ができない。開催時期をずらして、那覇市で参入しやすい産業祭りを検討して欲しい。
- ・制度融資を活用する場合の案内や、銀行借り入れへの誘導と支援。

■H1 社（学術研究、専門技術・サービス業、20～49 人）

- ・雇用に関する助成金。
- ・支援策があったとしても新規事業には補助金が付きづらい（リスク。実績のある事業は付きやすい）。
- ・リスクマネーを供給してほしい。
- ・全くの新規事業では、ヒト、モノ、カネ全て足りない。

■J2 社（生活関連サービス業、娯楽業、5～19 人）

- ・機材導入、教育投資等に補助金を活用できたらよい。

(5) マーケティング

i) 課題・課題に対する対応

■B2社（製造業、20～49人）

- ・市場ニーズを捉えるために情報を集めようとしても、問屋の情報程度しか参考にできるものがない。
- ・限られた予算の中で、商品をどのようにPRすべきかわからない。
- ・土産品店や県外の売場等の売上情報が欲しい。また、観光客（外国人含む）の商品についての評価を聞きたい。

■E1社（卸売業、50～300人）

- ・店舗ごと、商品ごとの実際の商売につながるデータが取れていない。
- ・マーケティング関連人材は、現場感覚、経験必要だと考えている。採用した人材にはマーケティングでも活躍してほしいが、目の前の販売が優先されている傾向にある。

■F2社（小売業、20～49人）

- ・観光客数などのデータが漠然としていてうまく使えていない。統計データと観光客の来店動向のズレが大きい。
- ・沖縄の観光客に向けた発信をどうすべきかが課題。Webをうまく活用したいが、担当者にイメージを共有しきれない。

ii) 本市に求める支援

■B2社（製造業、20～49人）

- ・新商品開発等に対する補助金が欲しい。
- ・支援施策を利用にあたって、申請書類その他を作成するのに非常に時間がかかるので、簡素化してほしい。

■E1社（卸売業、50～300人）

- ・小売店の情報を行政が取得し、仲立ちする形で公表できるようにしてほしい。
- ・沖縄の製品を（例えば）2割引き（その2割は行政が補助）できれば卸・小売でWINWINになる（そのような工夫で情報が取得できる）。
- ・那覇市の物産展がない。那覇市の特産品づくりを進めてほしい。情報提供には協力できる。

■E3 社（卸売業、1～4 人）

- ・ 業界に関する調査が必要かもしれない（現在の観光関連の調査では不足）。
- ・ 関連企業のアンケートの協力体制が弱い。10%程度しか返ってこない現状がある。

■F2 社（小売業、20～49 人）

- ・ 観光客数などの統計データの精度を上げてほしい。

(6) 販路開拓

i) 課題・課題に対する対応

■A2社（建設業、5～19人）

- ・既存市場は、今までの不動産の売り方が、変わってきている。
- ・5年前くらいから、顧客の源泉の多くがHPになっている。また、震災以降、急速にスマホが増えてきている。インターネットでの検索手段が身近になってきている。お客様が、情報を持っていて、物件を指定したりする。そのようなお客様は、金融面も、ご自分で対応されるので、決まるのは早い。
- ・仕入が重要になっている。
- ・新規市場（民泊事業）は、県外、海外顧客のニーズ把握が難しい。
- ・競合他社も含めてノウハウの構築中。誰にも相談することができない。エリアによってニーズが違う。

■F4社（小売業、1～4人）

- ・海外で頻度高くイベントを行うには、全額自社持ち出しでは厳しい。
- ・また、海外の情報を自社だけで調べられる情報には限界がある。

■K2社（サービス業、5～19人）

- ・県外企業からのダンピング（ハードルを下げたら県外企業が来る。体力のある企業に負ける）。
- ・ダンピングとの闘いと賃上げのダブルパンチ。

■K3社（サービス業、1～4人）

- ・新規事業は年数経たないとなかなか難しい。現場、対人関係、イニシアティブを取ること（相手は年上の人が多い）等、従業員は与えられた仕事をこなすのに背一杯になっている。
- ・戦力になる人材を確保・育成の両面で注力したい。
- ・沖縄で雇った人材を本社へ派遣している。いずれ沖縄で活躍してもらいたいが、本社での評価が高いため、なかなか返してもらえない。
- ・プロ野球キャンプについては（例外はあるが）警備等がほとんどいらないので、警備需要がない。

ii) 本市に求める支援

■A2社（建設業、5～19人）

- ・民泊事業についての規制緩和。那覇市は厳しい。また、市町村によって違い、県と

も違うので混乱している。

■F4 社（小売業、1～4 人）

- ・ 自社で開拓できるチャンネル以外の情報がほしい。
- ・ イベントを打って全く違うチャンネルの客層に見てもらおう為にイベント費用の補助をしてほしい。
- ・ イベント情報がないので情報収集できる場がほしい。

■K2 社（サービス業、5～19 人）

- ・ 公共入札に地方要件をつけてほしい。

■K3 社（サービス業、1～4 人）

- ・ イベントを行うためのドームが必要。経済効果は大きいと思う。沖縄は台風の影響がある為、屋外イベントはリスクがある。セルラースタジアムに屋根をつけてほしい。需要は非常に大きい。稼働率高く推移する。波及効果は大きい（新たな観光需要喚起できる）
- ・ AKB 総選挙等のイベント企画はたくさんあるが、リスクをとれない。



(7) インバウンド対応

i) 課題・課題に対する対応

■I1 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・現状では県内・国内客で稼働率が維持できておりインバウンド対応は積極的には行っていないが、(将来的には) 建て替えにより状況が変わればインバウンド対応も可能性としてはある。
- ・市内ホテルの大規模リニューアルは今後増えてくるかもしれない。

■I2 社（宿泊業、飲食サービス業、5～19 人）

- ・外国人は客単価が高いので集客を強化したい。
- ・海外展開できる人材が欲しい。日本語対応できる外国人人材でもいい。

■I4 社（宿泊業、飲食サービス業、1～4 人）

- ・外国人が欲しい飲み物を増やしたいと考えている。

■J1 社（生活関連サービス業、娯楽業、50～300 人）

- ・多言語が一番の課題で、翻訳ができる人間、会話ができる人間が必要となるが、丸抱えはコストがかかる。人材が商材になってしまう。ビジネスなので、ミスは許されない。
- ・iPad の翻訳サービスを使うのかも選択肢の一つであるが、本格的な検討はこれからといったところである。
- ・現状は、BtoB で中国人専門代理店に卸している。

■J3 社（生活関連サービス業、娯楽業、1～4 人）

- ・(インバウンド対応の空港業務は) シフトが過酷で、賃金低いため、離職率が高い。
- ・LCC が就航すること自体はいいことだが、1 日 1 便だと、その離発着のとき以外は業務がないため、自給自体はそれなりの水準だが、日当にすると低い。
- ・業務に就いてもらっている社員は語学ができる人材なので、通訳では日当 10,000 円、インストラクターだと 100,000/3H 稼ぐことも可能。
- ・つてをたどってお願いして働いてもらっている状況だが、離職の意向が出たら引き留めるのは難しい。
- ・受入れ体制改善が必要だが、一企業では限界がある。
- ・増便が必要。また、増便できても給与改善がないと厳しい。
- ・LCC の乗務員、その他従業員も業務に見合った賃金ではないのでは。

ii) 本市に求める支援

■I1 社（宿泊業、飲食サービス業、50～300 人）

- ・設備投資への補助金。
- ・外国語研修を受ける場合の補助（スタッフの教育を行う上での補助）。

■I2 社（宿泊業、飲食サービス業、5～19 人）

- ・集客要因の分析を手伝ってほしい。
- ・インバウンド対応等について、どこに相談したらよいのか分からない。支援機関について情報提供して欲しい。

■I4 社（宿泊業、飲食サービス業、1～4 人）

- ・外国人向けのメニュー表の作り方を教えてほしい。
- ・POP 等の説明書きのノウハウを教えてほしい。
- ・県や市の支援制度についての情報が欲しい。支援制度について知りたい。

■J1 社（生活関連サービス業、娯楽業、50～300 人）

- ・翻訳で県の助成金を活用した実績がある。
- ・助成金の制約が多く活用しにくい。幅広く使えるようにしてほしい。

■J3 社（生活関連サービス業、娯楽業、1～4 人）

- ・LCC への支援も必要だが、目に見えないところで観光業を支えている空港業務等を行っている企業への支援。
- ・熊本、香川等、他県では支援制度がある（3 年）。

(8) 資金調達

i) 課題・課題に対する対応

■D1 社（運輸業、郵便業、50～300 人）

- ・人材を揃えない事には設備投資の必要も出てこない。

■D2 社（運輸業、郵便業、5～19 人）

- ・現状人手が足りないため、人員確保が優先。

ii) 本市に求める支援

■D1 社（運輸業、郵便業、50～300 人）

- ・資金調達の相談にのってくれるところがあればいい。

■F1 社（小売業、50～300 人）

- ・保証協会の保証が広がれば、融資制度も使いやすくなると思う。

企業概要についてご記入ください。

### I 企業情報

名 称		記入者名	
所在地		連絡先	
E-mail		電話番号	
	調査結果の郵送を希望される場合は、必ず記入して下さい。	FAX 番号	
		従業員数	
		設立年月	

最も売上高の多い事業の業種を下のの中から1つだけ選び、該当する欄に○をつけて下さい。

	業 種	回答欄		業 種	回答欄
①	建設業		⑦	不動産業、物品賃貸業	
②	製造業		⑧	学術研究、専門技術・サービス業	
③	情報通信業		⑨	宿泊業、飲食サービス業	
④	運輸業、郵便業		⑩	生活関連サービス業、娯楽業	
⑤	卸売業		⑪	サービス業	
⑥	小売業				

### II 経営状況

(1) 直近決算期の売上高および経常利益について、教えてください。

①	売上高	千円
②	経常利益	千円

(2) 過去3期の売上高、経常利益の傾向について、該当する番号に○をつけて下さい(それぞれ一つ)。

<選択肢説明> 1: 増加している 2: 横ばい 3: 減少している

	決算期	売上高			経常利益		
①	直近期	1	2	3	1	2	3
②	2期前	1	2	3	1	2	3
③	3期前	1	2	3	1	2	3

### III 経営管理

(1) 貴社において、経営理念は明文化されていますか。該当する欄に○をつけてください(一つ)。

	経営理念の明文化	回答欄
①	経営理念を明文化している	
②	経営理念を明文化していない	

(2) (1)で「①経営理念を明文化している。」と回答した方にお伺いします。経営理念は社内で浸透していますか。該当する欄に○をつけて下さい(一つ)。

	経営理念の社内での浸透	回答欄
①	社内で浸透して共通認識となっている	
②	認知されており、浸透している	
③	認知されているが、あまり浸透していない	
④	あまり認知されておらず、浸透していない	

(3) 経営計画を策定していますか。該当する欄に○をつけて下さい(一つ)。

	経営計画の策定状況	回答欄
①	経営計画を策定している	
②	経営計画を策定していない	

(4) 2) で「①経営計画を策定している」と回答した方にお伺いします。PDCA 管理は行っていますか。該当する欄に○をつけて下さい(一つ)。

	PDCA 管理の実施	回答欄
①	PDCA 管理を行って事業成果に結びついている	
②	PDCA 管理を行っている	
③	PDCA 管理体制はあるが、実践されていない	
④	PDCA 管理体制がなく、実践されていない	

#### IV 経営基盤

(1) 貴社における経営資源・経営力は同業他社に比較していかがですか。該当する番号に○をつけてください(それぞれ一つ)。 <選択肢説明> 1:優れている 2: 同程度である 3: 劣っている

	経営資源・経営力	回答欄		経営資源・経営力	回答欄
①	ヒト	1 2 3	⑦	商品開発力	1 2 3
②	モノ	1 2 3	⑧	物流力	1 2 3
③	カネ	1 2 3	⑨	人材活用・組織力	1 2 3
④	情報・ノウハウ	1 2 3	⑩	IT 活用力	1 2 3
⑤	マーケティング力	1 2 3	⑪	財務力	1 2 3
⑥	生産力	1 2 3	⑫	独自の技術・特許	1 2 3

#### 設問 1-1 中核人材・労働人材の育成について、お伺いします。

##### 【用語説明】

中核人材：高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う人材

労働人材：中核人材の指揮を受け、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材

(1) 貴社における中核人材・労働人材の過不足状況はいかがですか。

人材の過不足状況について、業務領域別に、該当する番号に○をつけて下さい(それぞれ一つ)。

<選択肢説明> 1: 過剰 2: 適正 3: 不足 4: 該当業務なし

	業務領域	中核人材	労働人材
①	経営企画(マーケティング、海外展開等含む)	1 2 3 4	1 2 3 4
②	内部管理	1 2 3 4	1 2 3 4

③	財務・会計	1	2	3	4	1	2	3	4
④	情報システム	1	2	3	4	1	2	3	4
⑤	研究開発・設計	1	2	3	4	1	2	3	4
⑥	営業・販売・サービス（販路開拓等含む）	1	2	3	4	1	2	3	4
⑦	生産・運搬	1	2	3	4	1	2	3	4
全 体		1	2	3	4	1	2	3	4

(2) 中核人材・労働人材の育成について、どのように取り組んでいますか。

育成方法別に、該当する番号に○をつけて下さい（それぞれ一つ）。

<選択肢説明> 1:特に力を入れて取り組んでいる 2:取り組んでいる  
3. 取り組んでいないが、検討している 4:取り組んでおらず、検討もしていない

	育 成 方 法	中 核 人 材				労 働 人 材			
①	社外の教育・研修・講演会への派遣	1	2	3	4	1	2	3	4
②	社内での教育・研修・講演会の実施	1	2	3	4	1	2	3	4
③	社員の自主的な学習への時間的支援	1	2	3	4	1	2	3	4
④	社外との人事交流/企業連携	1	2	3	4	1	2	3	4
⑤	資格取得に対する報奨金等の支給	1	2	3	4	1	2	3	4
⑥	技能・能力テストの実施	1	2	3	4	1	2	3	4
⑦	計画的なOJT	1	2	3	4	1	2	3	4

(3) 中核人材・労働人材の育成における課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい(複数回答可)。

	中核人材・労働人材の育成における課題	中核人材	労働人材
①	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		
②	社員が多忙で、教育を受けている時間がない		
③	指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない		
④	現場での先輩から後輩への技術やノウハウの継承が上手くいかない		
⑤	人材育成のために必要となる費用を捻出できない		
⑥	人材の訓練・育成のための設備や施設が社内がない、もしくは不足している		
⑦	社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない		
⑧	外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない		

(4) 中核人材・労働人材の定着について、どのように取り組んでいますか。

取り組み内容別に、該当する番号に○をつけて下さい（それぞれ一つ）。

<選択肢説明> 1:特に力を入れて取り組んでいる 2:取り組んでいる  
3. 取り組んでいないが、検討している 4:取り組んでおらず、検討もしていない

	定 着 の 取 組 み 内 容	中 核 人 材				労 働 人 材			
①	他社よりも高い賃金水準の確保	1	2	3	4	1	2	3	4
②	成果や業務内容に応じた人事評価	1	2	3	4	1	2	3	4
③	能力や適性に応じた昇給・昇進	1	2	3	4	1	2	3	4
④	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	1	2	3	4	1	2	3	4

⑤	勤務時間の弾力化 (フレックスタイム制・短時間勤務等)	1	2	3	4	1	2	3	4
⑥	作業負担軽減や業務上安全確保の徹底	1	2	3	4	1	2	3	4
⑦	職場環境・人間関係への配慮 (ハラスメント防止等)	1	2	3	4	1	2	3	4
⑧	育児・介護にかかる補助・手当	1	2	3	4	1	2	3	4
⑨	家賃・住宅の補助・手当	1	2	3	4	1	2	3	4
⑩	研修・能力開発支援	1	2	3	4	1	2	3	4
⑪	メンター制度等の各種サポート	1	2	3	4	1	2	3	4
⑫	キャリアプランやライフプラン、希望に 応じた配置に関する相談体制の確保	1	2	3	4	1	2	3	4

**設問 1-2 多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について、お伺いします。**

(1) 貴社において、多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況はいかがですか。  
中核人材・労働人材としてのそれぞれの活用状況について、該当する番号に○をつけて下さい（それぞれ一つ）。

＜選択肢説明＞ 1:特に力を入れて活用している 2:活用している  
3.活用していないが、検討している 4:活用しておらず、検討もしていない

		中核人材としての活用状況				労働人材としての活用状況			
①	女性（主婦層など）	1	2	3	4	1	2	3	4
②	シニア（60歳以上）	1	2	3	4	1	2	3	4
③	外国人	1	2	3	4	1	2	3	4
④	障がい者	1	2	3	4	1	2	3	4

(2) 貴社において、多様な人材の活用における課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい（複数回答可）。

	多様な人材活用における課題	○をつけて 下さい
①	経営者の意識改革	
②	管理職の意識改革	
③	非管理職の意識改革	
④	活用のためのノウハウ不足	
⑤	追加費用負担の懸念	
⑥	仕事の配分・管理が複雑化	
⑦	急な遅刻・早退・欠勤等のリスク	
⑧	他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減	
⑨	活用できる業務領域が少ない（力仕事が多い、労働時間に柔軟性がない等）	
⑩	特になし	

**設問 1-3 人材に関する共通項目**

(1) 貴社において、直近3年に離職した方の主な離職理由は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい（複数回答可）。

	主 な 離 職 理 由	○をつけて 下さい
①	職務への適性不十分	
②	上司・管理職・同僚への不満	
③	賃金・昇給・雇用形態・労働時間・福利厚生への不満	
④	職務内容・経営方針への不満	
⑤	出産・育児・介護のため	
⑥	本人の健康上の理由	
⑦	起業・独立・キャリアアップのため	
⑧	直近3年で離職者はいない	

(2) 中核人材・労働人材の育成や定着、多様な人材の活用を進めるために、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。

(3) どのような支援策があれば、人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用がしやすくなりますか。

## 設問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、お伺いします。

(1) 経営を任せる後継者の候補はお決まりですか。該当する欄に○をつけて下さい(一つ)。

	後 継 者 候 補 に お け る 状 況	○をつけて 下さい
①	決まっている（後継者の了承を得ている）	
②	候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）	
③	候補者もない、または未定である	

(2) (1) で「① 決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した方以外にお伺いします。後継者の決定に至らない理由は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい(複数回答可)。

	後継者の決定に至らない理由	○をつけて 下さい
①	候補者の能力がまだ不十分	
②	候補者の了承がない	
③	候補者がまだ若い	
④	候補者が複数いて絞り切れていない	
⑤	役員・従業員からの信頼が不十分	
⑥	株主からの了承がない	
⑦	株式や事業用資産の引継ぎが困難	
⑧	金融機関からの信頼が不十分	



⑨	取引先からの信頼が不十分	
⑩	経営者または候補者の親族からの了承がない	

(3) 事業承継を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。

(4) どのような支援策があれば、事業承継がしやすくなりますか。

### 設問3 ITの利活用について、お伺いします。

#### 【用語説明】

ソーシャルネットワーキングサービス(SNS)：Facebook/LINE/Twitterなどのコミュニケーションサービス

自社以外のWEBサービス：他社の求人情報サイトやイベント情報サイトなど

ソフトウェア：業務の効率化を支援するためのプログラム

(1) 貴社の企業情報や採用情報、日々のイベント情報などを、どのように発信していますか。

情報発信手段別に、各情報の発信状況について、該当する番号に○をつけて下さい(それぞれ一つ)。

<選択肢説明> 1:特に力を入れて活用している 2:活用している  
3.活用していないが、検討している 4:活用しておらず、検討もしていない

	発信情報	発信手段			
		ホームページ (HP)	ソーシャルネットワーキング サービス(SNS)	自社以外のWEB サービス	
①	企業情報	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
②	採用情報	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
③	イベント情報等	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	

(2) 貴社の業務を効率化する上で、どの業務領域のソフトウェアをどのように活用していますか。

ソフトウェアの業務領域別に、該当する番号に○をつけて下さい(それぞれ一つ)。

<選択肢説明> 1:特に力を入れて活用している 2:活用している  
3.活用していないが、検討している 4:活用しておらず、検討もしていない

	業務領域	活用状況
①	財務・会計	1 2 3 4
②	人事・給与	1 2 3 4
③	販売	1 2 3 4
④	調達・仕入	1 2 3 4
⑤	社内の情報共有	1 2 3 4

	業務領域	活用状況
⑥	生産	1 2 3 4
⑦	開発・設計	1 2 3 4
⑧	物流	1 2 3 4
⑨	カスタマーサポート	1 2 3 4
⑩	その他	1 2 3 4

(3) (1)(2)で「4.活用しておらず、検討もしていない」を1つでも選択された方にお伺いします。

ITの利活用を進める上での課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい(複数回答可)。

	ITの利活用を進める上での課題	○をつけて下さい
①	ITを導入できる人材がない	
②	導入効果がわからない、評価できない	
③	コストが負担できない	
④	業務内容にあったITがない	
⑤	社員がITを使いこなせない	
⑥	適切なアドバイザー等がない	
⑦	技術・ノウハウ流出の恐れがある	
⑧	個人情報漏えいの恐れがある	
⑨	ITが経営に必要な	

(4) ITの利活用を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。

(5) どのような支援策があれば、ITの利活用が進めやすいですか。

#### 設問4 新事業展開について、お伺いします。

##### 【用語説明】

**新市場開拓戦略**：新市場で既存製品・サービスを展開する戦略(例：海外展開の実施等)

**新製品開発戦略**：既存市場で新製品・サービスを展開する戦略(例：既存製品への機能付加等)

**多角化戦略**：既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略

**事業転換戦略**：既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略

(1) 新事業展開に向けた取組み状況はいかがですか。戦略別に、該当する番号に○をつけて下さい(それぞれ一つ)。

<選択肢説明> 1: 実施している

2: 検討している

3. 検討していないが、関心はある

4: 検討しておらず、関心もない

①	新市場開拓戦略	1	2	3	4	③	多角化戦略	1	2	3	4
②	新製品開発戦略	1	2	3	4	④	事業転換戦略	1	2	3	4

(2) (1)のいずれかにおいて、「1.実施している」と回答した方にお伺いします。

実施した戦略への総合的な評価はいかがですか。該当する欄に○をつけて下さい(一つ)。

	実施した新事業展開戦略に対する総合評価	○をつけて 下さい
①	目標を達成でき成功した	
②	目標が達成できず失敗だった	
③	成功か失敗かどちらともいえない	
④	まだ判断できない	

- (3) (2) において「① 目標を達成でき成功した」と回答した方以外にお伺いします。  
新事業展開における課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい（複数回答可）。

	実施した新事業展開戦略における課題	○をつけて 下さい
①	新事業展開に必要なコストの負担が大きい	
②	金融機関から融資を受けられない	
③	出資者が見つからない	
④	必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している	
⑤	必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難	
⑥	販路開拓が難しい	
⑦	意思決定から目標達成までに時間がかかる	
⑧	参入に際しての法規制が厳しい	
⑨	市場ニーズの把握が不十分である	
⑩	自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい	
⑪	自社の製品・サービスの情報発信が不十分である	
⑫	新事業展開に向けた適切な相談相手が見つからない	
⑬	特に課題はない	

- (4) 新事業展開を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。

- (5) どのような支援策があれば、新事業展開が進めやすいですか。

#### 設問5 マーケティングについて、お伺いします。

- (1) 自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取組み内容について、該当する番号に○をつけて下さい（それぞれ一つ）。

- <選択肢説明> 1:特に力を入れて取組んでいる      2:取組んでいる  
3. 取組んでいないが、検討している      4:取組んでおらず、検討もしていない

	市場ニーズを把握するための取組み内容	取組み状況			
①	新聞、テレビ等による情報収集	1	2	3	4
②	業界専門紙による情報収集	1	2	3	4
③	インターネットによる情報収集	1	2	3	4
④	官公庁や業界団体、支援機関等が発表する統計データやレポートによる分析	1	2	3	4
⑤	官公庁や業界団体、支援機関等が主催するセミナーへの出席	1	2	3	4
⑥	同業の経営者、知人との情報交換	1	2	3	4
⑦	顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析	1	2	3	4
⑧	顧客や取引先へのアンケート調査による分析	1	2	3	4
⑨	販売データ等に基づいた分析	1	2	3	4
⑩	取組み無し	1	2	3	4

(2) 自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい（複数回答可）。

	市場ニーズを把握する上での課題	○をつけて下さい
①	官公庁からの適切な情報源が見つからない	
②	インターネット・SNS等を有効活用できていない	
③	市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している	
④	市場ニーズを収集・分析するために必要なコストの負担が大きい	
⑤	市場ニーズの把握についての適切な相談機関が見つからない	
⑥	特に課題はない	

(3) 自社の強みを把握するための取組みについて、該当する番号に○をつけて下さい（それぞれ一つ）。

<選択肢説明> 1:特に力を入れて取組んでいる 2:取組んでいる  
3.取組んでいないが、検討している 4:取組んでおらず、検討もしていない

	自社の強みを把握するための取組み内容	取組み状況			
①	社内での議論による自社の強みの洗い出し	1	2	3	4
②	他の経営者、知人からの評価の把握	1	2	3	4
③	顧客・取引先へのヒアリング・アンケート調査等による評価の把握	1	2	3	4
④	販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握	1	2	3	4
⑤	公的支援機関、金融機関、コンサルタント等外部相談者による評価の把握	1	2	3	4
⑥	他社との差別化に向けた分析	1	2	3	4
⑦	取組み無し	1	2	3	4

(4) 自社の強みを活用するための課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい（複数回答可）。

	自社の強みを活用する上での課題	○をつけて下さい
①	自社の強みを活用する市場が分からない	
②	どのように製品・サービスの改善・開発につなげればいいのか分からない	
③	自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない	



⑫	新規顧客開拓ができる人材がない		
⑬	自社のPRがうまくいかない		
⑭	新規顧客開拓のためのITの活用が不十分		
⑮	販路開拓のための社外ネットワークや相談相手がいない		
⑯	販売促進資料がない		

(3) 販路開拓を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。

(4) どのような支援策があれば、販路開拓を進めやすいですか。

**設問7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）対応について、お伺いします。**

(1) インバウンド対応の取組み状況はいかがですか。該当する番号に○をつけて下さい(それぞれ一つ)。

- <選択肢説明> 1:特に力を入れて取組んでいる      2:取組んでいる  
3. 取組んでいないが、検討している      4:取組んでおらず、検討もしていない

	インバウンド対応の取組み内容	取組み状況			
①	外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供	1	2	3	4
②	外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成	1	2	3	4
③	クレジットカード加盟	1	2	3	4
④	外国語に対応できる人材の確保	1	2	3	4
⑤	外国語に対応したホームページの作成	1	2	3	4
⑥	外国人向けガイドブックへの掲載依頼	1	2	3	4
⑦	外国人向け旅行関連ホームページへの掲載依頼	1	2	3	4
⑧	商工会議所・商工会や観光協会など公的機関との連携	1	2	3	4
⑨	地域の同業者や組合・商店街メンバーとの連携	1	2	3	4
⑩	国内の旅行会社との提携	1	2	3	4
⑪	海外の旅行会社との提携	1	2	3	4
⑫	旅館・ホテルとの提携	1	2	3	4
⑬	通訳ガイド（案内士）との提携	1	2	3	4
⑭	インバウンド対応は実施していない（必要としていない）	1	2	3	4

(2) インバウンド対応を実施する上での課題は何ですか。該当する欄に○をつけて下さい（複数回答可）。

	インバウンド対応の取組み状況	○をつけて下さい
①	販売先・訪日外国人の確保	
②	海外市場動向についての情報・ニーズの把握	

③	不規則な需要への対応	
④	自社の最頻・サービスの良さを伝えるのが困難	
⑤	外国人人材の確保・労務管理	
⑥	海外展開を主導する日本人材の確保・育成	
⑦	必要資金の確保・資金繰り	
⑧	海外向けの製品・サービスの開発	
⑨	品質管理・納期管理	
⑩	知的財産の侵害、模倣品の増加	
⑪	許認可制度等国内での規制の対応	
⑫	コスト管理・代金回収リスク	
⑬	インフラの未整備	
⑭	特に課題はない	

(3) インバウンド対応を進めていく上で、今後どのようなことに注力したいとお考えですか。

(4) どのような支援策があれば、インバウンド対応を進めやすいですか。

#### 設問8 資金調達（融資）について、お伺いします。

(1) 国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していますか。該当する欄に○をつけて下さい（一つ）。

	資金調達支援策の利用状況	○をつけて 下さい
①	国・県・市が提供している資金調達支援策を利用している	
②	国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していない	
③	国・県・市が提供している資金調達支援策があることを知らなかった	

(2) (1) で「① 国・県・市が提供している資金調達支援策を利用している」と回答した方にお伺いします。利用している支援策の名称を教えてください。

(3) どのような支援策があれば、資金調達が進めやすいですか。

アンケート調査は以上です。ご協力ありがとうございました。