

令和 8 年度
那覇市中小企業振興審議会答申

令和 8 年 7 月 23 日

はじめに

令和8年1月に閣議決定された「令和8年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」によると、安定的な物価上昇とそれを上回る持続的な賃金上昇が実現する「成長型経済」への転換を図るに当たり、将来世代への責任を果たす「責任ある積極財政」の考え方の下、経済財政運営を行うとされている。

具体的な項目として、官民連携での社会課題解決、物価・賃金上昇に即した財政・社会保障制度の改革、効率的で効果的な公共サービス体制の構築、政府債務残高対GDP比の引き下げ、持続的な経済成長の実現に向けた金融政策等、経済成長を通じて豊かさを実感し、未来への不安が希望に変わり、安心できる社会の実現を掲げている。

沖縄県においては、令和8年度重点施策において、企業の稼ぐ力の強化等により持続的な成長型経済への移行を目指し、成長と分配による好循環を実現することを重要視し、「おきなわブランド戦略」に基づく各分野の連携促進を掲げている。具体的には、中小企業の経営革新やDX推進を通じた生産性向上、資金繰りや販路開拓の支援、産学官連携によるイノベーションの促進、持続可能な観光資源の整備等を中心に、地域経済の多角化と活性化を掲げている。また、テストベッド・アイランドの形成に向け、幅広い分野における新技術等の実証実験支援や、企業間連携によるオープンイノベーションの取組を支援し、新たなビジネスの創出や地域課題解決に繋げるとしている。

本市施政方針においては、伝統的なまちなみや文化を活用しつつ、様々なステークホルダーの観光振興への理解を醸成することで、「美ら島の持続可能な国際観光交流都市」としての付加価値を高め、市内全域に効果を波及させていくとしており、他産業と連携した観光資源の開発、都市型MICEの推進や国際大会と連動した魅力発信等に努めるとしている。また、強い経済基盤を構築するために、企業の生産性向上や商品開発、販路拡大、従業員のスキルアップ等の「稼ぐ力」を高める取組や経営課題の解決を支援していくとしている。本市の「なはICT産業振興ガイドライン」においては、従来の労働集約的な産業構造からの脱却と労働生産性の向上を目指し、AIやサイバーセキュリティ等の高付加価値分野を担う高度技術者の育成・スキルアップが方針として示されている。さらに、学校や専修学校等の教育機関と企業が一体となったインターンシップや企業内OJTの連携強化による「持続可能な未来人材の輩出」や、市内企業のDXに伴走しビジネス変革を先導する実践的ICT人材の確保・定着支援が重要なアクションプランとして位置づけられている。

以上のとおり、国、県、本市の施策の動向を踏まえたうえで、本中小企業振興審議会は、本市の経済振興に係る基本的施策を円滑に展開するため、各実施事業の評価、提言に対する取組状況のチェック、時代の変化や中小企業の実態を捉えた専門的な視点による提言等、PDCAサイクルを推進することで、本市の経済振興に寄与することを目的として、答申を取りまとめたところである。

地域経済分析システム（RESAS）や地方創生データ分析評価プラットフォーム（RAIDA）等、地域課題を捉え、分析・考察することをサポートするプラットフォームが整備されていることから、EBPM（エビデンスに基づく政策立案）及び本答申内容を踏まえた今後の中小企業振興に関わる具体的事業の企画立案、見直し改善等を行い、市内中小企業の振興発展に向けた取組の推進を強く望むものである。

令和7年度 経済観光部所管事業評価の概要

「那覇市中小企業振興基本条例第4条」に基本的施策として定められた第1号から第7号に従い、令和7年度事業実績について「A 高く評価できる」、「B 概ね評価できる」、「C あまり評価できない」、「D まったく評価できない」の4段階で、以下のとおり事業評価を行なった。（※一部未評価有）

全体的にB評価が多く概ね評価ができるが、全7項目のいずれにおいても、A評価が一度も多数派となっていない現状は、極めて深刻に受け止めるべきである。3号についてはC評価が比較的多いことに鑑み、適宜事業内容、数値目標等を精査していただきたい。また、B評価の項目についても近視眼的な指標から脱却し、実質的な貢献度や経済効果に直結する成果指標への変更を検討していただきたい。

1 中小企業者の経営の革新及び創業の促進を図ること

（A評価1 B評価7 C評価1 D評価0）

創業相談や販路拡大等の支援は一定の利用があり、体験型キャリア教育の高い集客・満足度など成果も見られる。一方、相談件数の未達やIT資格取得支援の低調等、施策メニューと事業者ニーズとのミスマッチが課題となっており、目標設定や評価の妥当性も含め検証が必要である。人材不足・物価高の影響も続いているため、支援内容の改善と周知強化を図っていただきたい。

2 中小企業の経営基盤の強化を図ること

（A評価1 B評価8 C評価0 D評価0）

「市内事業者経営基盤強化事業」は、経営力向上を図りたい事業者が専門家の知見を活用できる有効な施策であり、企業の実情に応じた専門家派遣を実施することで中小企業の課題解決に尽力した実績は評価できる。企業立地支援については、那覇市の産業的ビジョンに沿った産業分野への立地支援や、那覇市に立地することによる利点が提示できているか検証することが必要ではないか。

3 中小企業者の資金調達の円滑化を図ること

（A評価1 B評価3 C評価5 D評価0）

小口資金融資は県の融資制度の対象外となる場合でも資金調達の機会が得られる点や、低利での資金調達が可能となる点で小規模事業者にとって有意義であるが、制度利用のハードルや返済負担の懸念等の課題がある。利用件数減少の理由を分析し、関係機関と連携しながら改善策を講じることが求められる。

4 経済的社会的環境の著しい変化への中小企業者の適応の円滑化を図ること

（A評価0 B評価6 C評価3 D評価0）

「市内事業者事業刷新支援事業補助金」について、人手不足対策として事業者の省人化・省力化ニーズは高いが、要件が高すぎているか周知が不十分であるのか、大幅な未達となっている。また、「なはし社会地域課題解決型起業支援事業」

は、単に地域課題と事業者がマッチングをするだけではなく、事業をコーディネートする役割がいなければうまく進捗しないケースも想定されるため、これまでの成果も踏まえたブラッシュアップに期待する。

5 観光需要の創出により、市内消費の拡大を図ること

(A評価2 B評価5 C評価2 D評価0)

プロ野球キャンプ等の取組をはじめ、各種イベントや誘客施策を通じて観光需要の創出に取り組んでいる点は評価できる一方で、来場者数等の量的指標だけでは市内消費の拡大との関係が把握しづらいため、観光客の増加が消費拡大や所得向上に結びついているのか、エビデンスに基づく効果検証が必要である。

6 商店街の振興を図ること

(A評価0 B評価7 C評価2 D評価0)

国際通りを中心としたイベント実施や商店街支援、老朽アーケードの再整備等、にぎわい創出と安全確保に向けた取組は評価できる一方で、他のエリアとの回遊性不足や国際通りへの集中度の高さ、平日と休日の来街動向の変化等といった課題がある。国際通りに集中するにぎわいを周辺エリアへ波及させる取組を進めるとともに、既存事業については平日・休日の来街動向も踏まえた検証・再設計を進めていただきたい。また、一万人のエイサー踊り隊、国際通りトランジットマイル等は、目標未達成となっているのは目標が高いからなのか周知不足なのかが見えないため、過去の実績の推移を提示していただきたい。

7 前各号に掲げるもののほか、中小企業の振興のため必要と認められる事項

(A評価0 B評価7 C評価0 D評価0) ※

てんぶす那覇や公設市場、観光協会等の運営事業については、運営管理が適切に実施されている点は評価できるが、利用客の満足度や魅力度向上の度合いや中小企業振興にどのように寄与しているのかが見えにくいため、目標設定や実績報告については検討を行い、定量的な評価をしていただきたい。

令和8年度 中小企業振興施策の提言

本提言は、各施策の評価、各審議委員の専門的見地による意見交換及び審議を経て取りまとめたものであり、「1 優先的に実施が必要な中小企業振興施策」、「2 中小企業振興基本条例に定める基本的施策について」、「3 中小企業振興施策全般へのご意見・ご提言及び新たな事業プラン等」の3つに区分して示すものである。

那覇市においては、引き続き経済振興に資する関連予算を積極的に確保すること及び、県都として特色ある産業創出に向け、強いスローガンを掲げて戦略展開を図るとともに、市内事業者を強力に牽引するよう要望する。施策の推進にあたっては、予算の全方位的な希薄化を避け、真に必要な事業に資源を集中投下（選択と集中）することで、投資対効果（ROI）が最大限に発揮されるようになるよう、戦略的な資源配分を求めたい。

また、各施策の実効性を高めるため、制度・支援策を用意するだけでなく、事業者に情報が届き、必要な支援に円滑につながるよう取り組んでいただきたい。

事業評価の際に指摘があった内容については優先的に取り組み、改善に努めていただきたい。

1 優先的に実施が必要な中小企業振興施策

（1）生産性向上に向けた人材確保・DX 支援等

人材確保及び育成の強化は、中小企業における人手不足の緩和や業務改善、生産性向上を促進する上での喫緊の課題である。加えて、業務改善・生産性向上を担う高度デジタル人材が不足しており、DX を導入しても推進役の不在や導入後の運用停滞により成果に結び付かない、DX 化が目的となり手段となっていない事例も見られる。

このため、外国人材・副業人材等の即戦力人材の活用支援や、若年層の定着支援、企業や教育機関と連携した人材確保の仕組みづくり等の施策を行うとともに、産業直結型の高度デジタル人材が活躍できるよう、引き続き DX 導入支援を促進しつつ、実務ベースで助言できる伴走支援や DX 導入後の定着支援を充実する等の支援を一体的に推進していただきたい。

（2）新たな観光の魅力創出と高付加価値型観光への転換

今年度秋に予定されている首里城正殿の復元は、本市の産業振興における重要な契機になり得るため、この好機を捉え、那覇市の新たな観光魅力を創出し、地域経済の起爆剤となる施策を積極的に展開していくことを検討していただきたい。

また、観光地としての魅力向上に当たっては、賑わい創出に係るイベント経費に偏ることなく、多言語対応、キャッシュレス対応、観光 DX の促進等、観光事業者が抱える課題解決に資する支援をしていただきたい。

更に、観光振興については、単なる来訪者数の拡大にとどまらず、観光消費単価の向上及び地域経済循環の強化を重視した「高付加価値型観光戦略」への転換を進めていただきたい。特に、夜間の魅力不足への対応として、ナイトコンテンツや夜市の造成、商店街等の回遊性を高める参加型・周遊型コンテンツへの支援を通じ、消費額の向上及び滞在時間の延長につなげる取組が必要となる。

(3) 外的要因に強い経営基盤の強化

長引く物価高騰や中東情勢、気候変動、コロナ禍関連融資の返済開始など、外的要因が中小企業経営に与える影響は大きい。本市は観光都市である一方、小規模事業者の比率が高く、社会経済情勢の変化による影響を受けやすい産業構造にあるため、変化する社会情勢に対応し得る強い地域経済基盤の構築が必要である。

特に、原材料費やエネルギーコストの上昇に対し価格転嫁が困難な事業者も少なくないことから、負担軽減策や資金繰り支援を含む経営支援の検討を進めるとともに、気候変動を踏まえた事業継続リスクへの対応強化についても検討していただきたい。

(4) 宿泊税の有効活用による観光振興と地域経済の活性化

宿泊税は目的税であることから、税負担者である観光客の利便性及び満足度向上に資する活用を基本としつつ、中小企業振興の観点から踏まえた施策展開を進めていただきたい。具体的には、観光地周辺の交通渋滞緩和や駐車場環境の改善等による、観光客の回遊の円滑化と市民生活の利便性向上にも資する取組を推進するとともに、ナイトコンテンツの創出、国際通り等における情報発信の強化、観光関連産業を支える人材育成など、観光需要を地域経済へ波及させる観点から、中小企業振興及び経営基盤強化につながる新規・拡充事業への活用を検討していただきたい。

(5) GW2050PROJECTS に関する提言について

経済界が中心となり推進中の「GW2050 PROJECTS」の基本構想を踏まえ、本市の中小企業振興施策との連動及び関係機関との連携を強化し、実効性の高い施策の推進を図っていただきたい。また、同 PROJECTS の成長戦略で示す既存産業の高付加価値化や高度人材育成、地域経済のさらなる成長は、那覇市の成長産業の創出にもつながるため、GW2050PROJECTS 事務局とも連携し優先的に取り組んでいただきたい。また、同 PROJECTS ではマクロ分析も実施しているため、地域の分析にも注力していただきたい。

2 中小企業振興基本条例に定める基本的施策について

(1) 中小企業者の経営の革新及び創業の促進を図ること

ア なはし創業サポートセンター運営事業

(ア) 一般的な創業支援の目的を「持続可能なビジネスモデル構築」へシフトし、デジタル・ネイティブ世代へのスタートアップ支援については、那覇市の独自色としてメリハリを付け、若年層やスタートアップに特化したエッジの効いた戦略を展開することを検討していただきたい。沖縄大学や県立芸大など市内の大学と連携し若年層の起業やそのためのエコシステム構築等を重要業績評価指標（KPI）に据えていただきたい。

(イ) 創業者数が目標値を大幅に上回っている点は一見ポジティブだが、これが単なる開業者の数なのか、持続可能な事業体としての創業なのかが不明。

「創業者数」という短視眼的な件数追いをやめ、KPI に「創業3年後の生存

率」や「一人当たりの付加価値額」を導入してはどうか。創業者の「付加価値創出額」や「雇用創出数」を追跡する投資対効果(ROI)視点の指標へ移行していただきたい。

- (ウ) 創業に関する支援は、今後も事業者等のニーズが高く、新たなビジネス領域の拡大にもつながることから、令和8年度からは創業に特化した支援となることについては期待ができる。潜在的な創業希望者に対するアプローチ手法について検証が必要となるため、経済規模に応じた「質の高い創業」を促すための目標の再設定に期待する。

イ 人材育成の総合的対策

- (ア) 即戦力となる人材はもちろん、5年後、10年後の人材確保は、人口減少、社会変化の複雑化から鑑みても、更に深刻な課題となっていく。次世代の人材を育成するため、市内企業や学校と協働し、中長期的な人材育成を行うというプログラムの仕組みやプラットフォームを産業界主導で構築し、プラットフォームの中で、現状と課題を把握し、中長期的な目標設定を掲げ、戦略的に人材を育成・確保するための具体的な取組を検討し進めていただきたい。
- (イ) 市内高等学校や専門学校、大学等の高等教育機関と連携し、那覇市版デュアルシステムの実施を推し進めることを提案する。
- (ウ) 人材確保の取組として、外国人材や副業人材の活用、若年層への定着支援などを行っていただきたい。
- (エ) 小中学生キャリア教育支援事業にて、昨年に続き行われたキッズニアと連携した体験型職業体験イベントは非常に効果的であり、実際の企業がリアルな職業体験の場を提供することから、県内で同コンテンツを体験できるニーズは高いと考えられるため、今後も継続実施をしていただきたい。
- (オ) 義務教育でのキャリア教育は小中学生キャリア教育支援事業を評価するが、その先の中期人材の育成、即戦力となる人材育成を連携しながら育てていく必要がある。
- (カ) 2040年頃を見据えたNEXTハイスクール構想があるが、今後学校と企業が連携していくにあたり、那覇市がどのような目的を持って人材育成を行うかを整理した上で、今ある事業を見直し・ブラッシュアップする必要がある。

ウ 那覇市高度IT資格取得等支援事業

- (ア) 県内のIT関連産業の人材育成についてはその重要性から国・県も人材育成事業を推進しているところである。那覇市においてはIT産業が観光産業に迫る産業であるため、IT人材の育成は重要となるが、本事業のスキームでは最大人数で6名の人材育成となっておりスケールメリットとして大きくないと思われる。そのため、例えば市内にあるIT専門学校に市民が入学する場合の授業料を支援する等を行えば、人材育成と共に企業の発展成長が期待できると考える。生活保護世帯は全額免除など、所得に応じた支援を検討していただきたい。
- (イ) 行政が提供するメニューと事業者のニーズとのミスマッチがあり、制度設

計から見直していただきたい。単なる資格補助ではなく、生成 AI 活用や PBL 型学習（課題解決型学習）など、実務に即した人材育成とセットにした事業に組み替えるよう検討していただきたい。

エ 那覇市 IT 人材育成支援事業

（ア）AI・ロボットなどデジタル技術の急速な進展、労働力需給ギャップ（事務職の余剰と、AI・デジタル技術を活用できる理系人材の不足）を目論んだ KPI の設定、取組内容等を精査していただきたい。

（イ）学校教育のブラッシュアップを目的とした連動や、那覇市や市内事業者がテーマオーナーとなる PBL 学習及び探求学習に準ずる取組になっているかどうかを事業の仕様書に明記したり、「なは ICT 産業振興ガイドライン」のどこに準じているか等を明確にすることで、本市で育成したい人材像の目標設定において、現在どのフェーズとなっているか等を示していただきたい。

オ 高度デジタル人材の育成

（ア）AI、DX、データサイエンス、プログラミング、デザイン等の高度デジタル人材を育成し、産業直結型人材を供給することによって、中小企業の生産性向上、新産業創出、若者の地元定着に繋げていただきたい。

（イ）企業、大学、教育機関等と連携し、常設の高度デジタル人材育成拠点を目的とした那覇市立の高等専門学校を整備していただきたい。

（ウ）生成 AI に関する支援事業として、デジタル・クリエイティブ人材の育成のため、小中高生がデジタル・AI 等を学べるプログラムの整備と学ぶ機会の促進等を検討していただきたい。

カ 中小企業者販路拡大支援事業

（ア）経営の革新の観点で見ると、物産展への出展補助については本当に経営革新につながるのかという点に疑問がある。労働生産性の向上（高度化、集約化）や、付加価値創出に直接的につながる支援があることが望ましい。

（イ）中小企業を真に強くするための取組に繋げるためにも、労働生産性の改善の程度により支援内容に強弱をつける等、成果を引き出す仕組みについて検討していただきたい。

キ 市内事業者アジア戦略実証支援事業

インバウンド対応で海外展開に積極的でない事業者が多い中、海外展開に活路を見出すことも必要と考えられるため、どのようなニーズがあったのか、アンケートやヒアリングの結果を公表して頂きたい。

ク 那覇市産業 DX 促進支援事業

（ア）中小企業の課題の一つである業務改善や人材不足の解消には必要不可欠な支援であり、事業者には積極的な活用を促して頂きたい。外部専門家やソリューション事業者によるサポート、支援事業等の活用により、事業者の利用促進に加え、事業者の社内理解や導入のハードルを下げていくことが必要と

なる。

- (イ) BP0（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）を意識した業務改善が、人手不足の中でも業務を継続できる有効な手段となりえることから、支援機関（金融機関、公的支援機関等）と連携して様々なソリューションの情報提供を促して頂きたい。

ケ 新商品開発事業

那覇市には多く来客することからお土産品店も多いが、県外・海外で製造されたお土産品が多く販売されていると思われる。観光客の満足度を高め、市内観光土産物店の振興発展を図るため、県産商品の仕入れルートの確保を支援していただきたい。

（２）中小企業の経営基盤の強化を図ること

ア 企業立地促進奨励助成金事業

- (ア) 誘致支援の必要性について検証を行い、今後の立地政策をどのように位置付けるか、那覇市の産業ビジョンに沿う街づくりの区分けとして整理していただいた上で、特別に市内に立地したい産業分野への立地支援を行うことを展望されたい。

- (イ) 「期待される将来の税収」と「支援額」を対比させた投資回収シミュレーションを提示する等、那覇市に対するポジティブなインパクトを理解させやすくした上で、誘致を加速するため、例えば金融機関との連携を強化し、県外事業者が口座を開設した際に金融機関を通して那覇市の事業や助成金情報が届く仕組み等が構築できれば、より増加するのではないかと。那覇市に立地することで得られるメリット、利点の提示を検討していただきたい。

イ 市内企業経営基盤強化事業

- (ア) 事業者が抱える経営上の課題に対して、多様な働き方や外国人労働者雇用など、企業の実情にあった制度導入を進める個別指導の有効性については評価でき、経営力向上を図りたい事業者にとっては専門家の知見を活用できる有効な施策である。実際にどのような相談があったのかを公表し、内容に応じて、よろず支援拠点や金融機関等の外部支援機関とも連携した支援を検討していただきたい。

- (イ) 専門家派遣導入前後の「労働生産性(人時生産性)」の向上率を主指標に据え、真に稼ぐ力の強化に寄与したかを評価軸とすることを検討していただきたい。

ウ 伝統工芸後継者育成事業、伝統工芸ふれあい広場事業

投資対効果の視点に基づく目標値の精査が必要と考える。現在の予算の執行がアクション・目的のように見えるため、事業の効果を検証できる目標を設定することを検討していただきたい。

エ 那覇市 IT インキュベート施設運営事業

(ア) 人手不足や業務効率化の観点で生成 AI を活用する民間事業者も増えてきている。市民向け講座については、今後は知識の提供だけではなく、具体的に実務ベースまでアドバイスができるようなハンズオン支援を検討していただきたい。

(イ) なは産業支援センターも含め、既に物理的な場所があるため、インキュベーター施策やスタートアップ等、求められているものをその場所で有効的に活用する取組を継続していただきたい。

オ 生成 AI 活用による生産性向上支援策

生成 AI の現状の活用方法として、個人の作業効率化に留まり、業務改善や経営成果への寄与にまで至らない事業者も少なくない。そのような事業者のために、那覇市版 AI 活用補助金の導入や AI 活用の研修会の開催、経営と IT・AI の双方に精通した専門人材を組み合わせたチームによる支援の仕組み作りについて提案する。

(3) 中小企業者の資金調達の円滑化を図ること

ア 小口資金融資事業

(ア) 資金調達の仕組みの高度化・複雑化が背景にあり、従来の資金調達の支援ではニーズを捉えられていない。小口資金融資の利用件数の減少についてその理由や改善策を講じる取組や、申請プロセスの完全オンライン化、提出書類の抜本的な簡素化等により事業者の事務負担を最小化し、スムーズに利用しやすい仕組みづくりに取り組んでいただきたい。

(イ) 小規模事業者は経営規模や財務内容が比較的脆弱なため、金融機関等からの資金調達コストが高くなるケースが多い。同事業による低利での資金調達は事業者にとって有意義だが、単なる資金供給に留まらず、経営改善や DX 推進、高付加価値化の支援と連動した伴走型支援へ転換していただきたい。

(ウ) 関係機関（那覇商工会議所、金融機関、沖縄県信用保証協会等）と連携しながら、周知活動およびスムーズな申込事務手続きに努めていただきたい。周知活動においては、広報誌や公式 SNS 等の媒体を活用して、情報発信を強化していただきたい。

また、那覇市の支援制度が対象とする事業者像を関係機関と共有、意見交換等をした上で、事業者に届くよう、個別相談の案内等を含むアウトリーチ（プッシュ型の周知・働きかけ）により利用の掘り起こしを図っていただきたい。

イ 事業者負担軽減のための助成

自己資金に乏しい市内事業者が補助金を活用した事業を行う際の「自己負担分が重い」という意見を踏まえ、市内事業者の負担を軽減するため、一定程度の支援金を助成する事業の実施について提案する。

ウ 事業者の資金調達力強化

融資の需要を増やし、事業を伸ばしながら返済を進めてもらうため、中小企業者向けに「お金を借りる」ということの有効性と、借りたお金の使い方を学ぶ取組を試してみていただきたい。借りることを目的とするのではなく、借りることが有効であるということを教育していくことが重要であるため、そういった機会を創出していただきたい。

エ 融資に頼らない資金調達

優秀な人材に対しては融資を行うのではなく支援を行うというような時代の流れもあるため、そういった方向にシフトしてもいいのではないかと。

(4) 経済的社会的環境の著しい変化への中小企業者の適応の円滑化を図ること

ア 市内事業者事業刷新支援事業補助金

(ア) 採択企業の「生産性向上率」を定量的に測定・公表し、投資の有効性を証明していただきたい。

(イ) 人手不足や IT 化など、国や県など同様の事業や研修がある中で、那覇市事業としての特徴や利用しやすさが伝わっているか疑問がある。国や県の事業との関連性や、独自性がどのようになっているか、補助採択の仕様見直しを展望されたい。

(ウ) 人手不足の解消を目的としていることから事業者ニーズは高いと考えるが、補助実績が未達なことから、要因を分析し次年度へ活かして頂きたい。課題を把握していないと次年度予算・件数目標を下げてても事業者の相談は減るかと思われる。また、補助金額の設定や申請手続き、補助金情報が事業者へ届いていないケースも想定されるため、課題解決に向けて取り組んでいただきたい。

(エ) デジタル化等の業務改善に資する有益な施策であるので、広報誌や公式 SNS 等の媒体を活用して情報発信を強化していただきたい。

イ なはし社会地域課題解決型起業支援事業

(ア) 取組事業数の件数ではなく、地域課題による機会費用や損失費用などと、それを解決したことに伴う利益創出額や経済効果を比較する方がいいのではないかと。

(イ) 単にマッチングするだけでは進捗しないケースも想定されるため、コーディネイト役を含め、これまでの事業成果も踏まえブラッシュアップして頂きたい。

(ウ) 那覇市の抱える地域課題に対して、スタートアップ企業のソリューションを活用して課題解決に繋げることが事業目的なことから、新しいスタートアップ企業の創出を後押しする点からも期待している。事業者にとっては自社の有するソリューションの実証実験の機会と、那覇市にとっては課題解決に繋がる Win-Win な事業と考える。一方で事業のコーディネイトする役割がないと単にマッチングするだけでは、うまく進捗しないケースも想定されるので、これまでの事業成果も踏まえ、ブラッシュアップして頂きたい。

ウ 那覇市プレミアム付商品券事業

エネルギーや原材料等の物価高騰対策、消費喚起促進策として、市民および事業者ニーズは高いと考えられることから、効果的な実施をするためにも、給付することによる直接効果と間接１次、間接２次効果も含めた産業連関効果を含めた事業効果を把握し、データドリブンな行政運営を目指してほしい。

エ 気候変動リスクに対する支援策

(ア) 県内企業が直面する環境問題は喫緊の課題であり、生産性の低下や事業継続、収益性、雇用維持、取引継続に直結し、経営全般に深刻な影響を及ぼすことから、経営を支える基盤政策として扱う必要がある。気候変動を想定した中小企業支援策として、猛暑、台風、豪雨、庭園、物流寸断などを想定とした「気候変動リスク対策」を、産業政策の中核に据え、推進していただきたい。

(イ) 環境問題に対する対策の推進は、もはや一部企業の自主的取組に委ねる段階ではなく、中小企業の事業継続と地域経済、特に観光業の持続性を支える基盤政策として位置付ける必要がある。国や県と連携し、「沖縄県型の環境対策・防災対策」として、気候変動対策、暑熱対策、脱炭素対策、省エネ対策、資源循環対策、廃棄物処理対策、防災対策を一体の政策として再構築し、現場の実情に即した使いやすく実効性ある支援と対策を要望する。

オ 時代変化への対応

近年、経済的社会的環境の著しい変化という点においては、もはや一企業では改善ができない段階まで来ている。他自治体の動きも見ながら、時代変化への対応として、市としてどのような支援ができるかについて考えていただきたい。現状であれば、原材料やエネルギーコスト上昇に対し価格転嫁が困難な事業者に対しての不利性を改称できるような取組等も支援していただきたい。

(5) 観光需要の創出により、市内消費の拡大を図ること

ア 高付加価値型観光

(ア) 観光需要は回復傾向にあり、現在実施しているイベント等の集客についても効果があるものと思われるが、現在は人数頼み観光や消費単価不足、地域経済への波及不足、SNS 時代への対応、天候等の外部要因による影響などの様々な課題があり、高付加価値化が未成熟となっている。観光需要を地域経済に効果的に波及させるため、単なる来訪者数拡大型から、観光消費単価向上及び地域経済循環強化を重視した「高付加価値型観光戦略」への転換を図り、持続可能な観光都市形成を推進していただきたい。

(イ) 高付加価値化の実現に向け、沖縄文化体験型観光等の充実により観光プログラムのプレミアム化を図っていただきたい。具体的には、音楽やXR 演出、夜間コンテンツの創出・強化を通じた「ナイトタイム経済」を形成、観光 DX を推進し来訪者の行動データ等の分析に基づく施策の立案・改善、AI を活用した多言語観光案内の導入等を進めていただきたい。さらに、国際通り・牧志・壺屋等の周辺エリアとの連携を強化し、デジタル回遊施策等により滞在

時間の延伸及び地域事業者への消費波及を高めていただきたい。

イ プロ野球キャンプ等支援事業・プロ野球キャンプにぎわい創出事業

目標値には届かなかったものの、多くのキャンプ見学者を動員した。予算規模が大きいことから、経済波及効果による効果検証を行っていただきたい。

ウ 観光まちづくり整備補助金

まちまーいを通して那覇市の歴史や文化に触れる貴重な機会であり、観光客にとっても有益なコンテンツと思われるが、参加者が目標に大きく届いていない点は、周知不足なのか、ニーズに合っていないのか、ガイド不足なのか、課題についても報告して頂きたい。

エ 外国人観光客誘客促進事業

成果目標を入港隻数や乗船客数だけでなく、具体的に何に利用されているのかを確認して頂きたい。

オ 市内マリレジャー実態調査事業

人材確保が厳しい中、どのように安全性を確保し、どのような教育・育成メニューがあるのか、社員、学生アルバイトの有無、資格や免許の取得・整備等々、魅力的な那覇の観光のために実態把握に努めていただきたい。

カ 奥武山ボールパーク構想プロジェクト

商業エリアの拡大策として、奥武山公園に建設予定のＪリーグ規格に対応したサッカースタジアムと、既存の沖縄セルラースタジアム那覇を活用し、試合日だけ人が集まる場所から 365 日人々が集う交流拠点へと転換させることを目的とし、公園全体をボールパーク化する「奥武山ボールパーク構想プロジェクト」を提案する。様々なスポーツが同エリア内で開催される連携体制や、周辺にチームショップ、スポーツバー、沖縄の食材を楽しめる飲食店、フィットネスジム等の商業施設を配置し、公園エリアを「アーバン・パーク」として再整備し、子供向け遊具やナイトマーケットが開催できる広場を新設するなど、ボールパークを中心としたまちづくりによる観光需要の創出を行っていただきたい。

キ 観光イベント等映像発信事業

那覇市内の伝統工芸、文化を観光需要につなげる周知活動について、デジタル活用の一層の推進を図られたい。

ク 観光需要創出にかかる課題解決のための支援

(ア) イベントの経費、賑わい創出の経費が多く、より観光需要を創出する意図やそのための課題解決に資する事業が少ないように見受けられる。例えば、多言語対応により更なる観光需要の創出と市内消費の拡大を図ることが可能になると思われるが、このような現状の課題に対する事業者への支援事業についても検討していただきたい。

(イ) イベント開催にあたる渋滞緩和や、生活と観光の領域分け等の環境整備を、

施政としてどのように分けていくのを展望されたい。

- (ウ) 観光客の増加が消費拡大に繋がっているのかのエビデンスを示しながら、観光業に従事する人の所得増につながる施策を実施していただきたい。

ケ 事業評価の指標

多くの事業が目標に来場者数等の定数的な数値を設定しているが、その数字と消費額の因果関係や、那覇市への効果が不明瞭となっており、従来の「数」を追う観光の限界が見えている。KPI の設定にあたっては、観光消費単価や滞在時間、リピート率、SNS 発信量などの指標や、シンクタンク等が実施する経済波及効果の結果を踏まえて評価すべきであると考えられるため、検討していただきたい。

(6) 商店街の振興を図ること

ア 頑張るマチグッサー支援事業

中心商店街の活性化に繋がる補助金事業であり、地域事業者が目的を持って取り組む仕組みは高く評価できる。

イ 中心市街地アーケード再整備等補助事業

アーケード破損による万が一の事故を防ぐために重要な施策である。老朽化したアーケードの再整備を推進していただきたい。

ウ 中心市街地商業等振興計画（仮称）策定事業

限られたエリアでの特色をいかに出し、各エリアをどうつなげていくのか（物理的移動、コンセプトの相関等）を検討するというのは、那覇市でしかできないことである。魅力創出において相乗効果を発揮するためにも、振興計画策定の際、調査の中でもこの視点を取り込んでいただきたい。

エ トイレ提供店舗支援事業

国際通りにおいての重要な課題であり、現在はコンビニに人が集まる傾向にあることから、今後も計画的な設置をお願いしたい。

オ 周遊型コンテンツの支援

(ア) 国際通りから沖映通り界限、牧志駅から栄町周辺をモデルエリアに設定し、店舗、史跡、文化資源、路地、食、人などをクエスト化して、参加者がゲーム感覚でまちを巡るロゲイニング大会『なはクエスト』を、社会実験として実施し、クエスト達成条件に店舗利用、買い物、飲食、写真撮影、地域体験、SNS 発信等を組み込むことで、回遊だけでなく個店の認知向上と消費促進に繋げていただきたい。

(イ) てんぶす那覇や公設市場などを舞台に、観客が「物語の当事者」として空間内を自由に歩き回り、キャストと交流しながら物語の一部になる新しい演劇体験として、没入型（イマーシブ）ミュージカルを実施してはどうか。

(ウ) 商店街、通り会、観光関係者、交通事業者、地域団体、民間事業者等の連

携を行政がコーディネートし、市の広報・観光案内・公式サイト・SNS 等で情報発信を支援していただきたい。

- (エ) 周遊型コンテンツを通じて、滞在時間の延長、飲食・買い物・体験消費の増加、路地や小規模店舗の魅力発信、観光と市民生活の接点づくり、健康・ウェルビーイングの効果を期待する。

カ 地域住民も含めた「滞在型」の魅力創出

- (ア) 商店街の観光需要に押され、住民の生活圏というところからは離れていつているように感じる。オーバーツーリズムの影響で市民が商店街を敬遠している可能性も否定はできない。観光地に住民を導くのか、住民の生活拠点に観光客を招くのか等、イメージ戦略が必要となると考える。
- (イ) 観光客のみならず県民の来訪者増のため、那覇市の魅力である街並みが、朝、日中、日没後と様々な時間帯に応じた魅力を高める必要があるため、特に食と連動したコンテンツを増やしていただきたい。朝市イベントの実施や、台湾夜市のようなナイトコンテンツを、毎週末行える官民一体の仕掛けや支援の創出を、宿泊税の使途も視野に入れながら進めていただきたい。

キ 民間企業等を活用した街づくり

商店街活性化のために新たな取組を進めるにあたっては、民間が自ら戦略を競い合うようなコンテスト形式等の導入を検討していただきたい。

ク 商店街の DX 推進

観光需要の回復により商店街へ訪れる人も以前より増加していると思われるが、商店街の人材不足等の課題は継続している。小規模事業者においては、EC 未導入・SNS 活用不足・AI 活用未着手など、DX の浸透が遅れているところも多いため、SNS 運用、ライブコマース、多言語対応、商店街デジタル販促等を支援していただきたい。また、AI・SNS 等活用支援センターの設置を推進していただきたい。

ケ 商店街の高付加価値化

特に那覇市では、「観光×商店街×デジタル」を軸とした経営革新が重要であるため、各エリアの空間演出やデジタルサイネージ、ライブコマース等を活用し、商店街の高付加価値化を図る必要がある。また、日曜の通行量が減少している点は、トランジットモール等の既存施策が魅力を維持できていないという要因を分析し、事業の改良やデータに基づいた施策の見直しをしていただきたい。

コ 事業評価の指標

来場者数や通行量という指標のみではなく、エリア内の店舗売上や空き店舗率、キャッシュレス決済額、滞在時間等を評価指標に加えることを検討していただきたい。

(7) 前各号に掲げるもののほか、中小企業の振興のため必要と認められる事項

ア 施設運営の成果検証

てんぶす那覇、公設市場、観光協会、観光案内所等の運営管理が適正に実施されている点は評価できる一方、利用客や観光客の満足度向上に沿った施策になっているかが見えにくく、魅力度向上のための目標数値の設定や実績報告については検討の余地があると考えられる。また、施設の維持に一定の予算が必要なのは理解するが、中小企業振興への寄与度や資産投下に対しての成果が曖昧となっている。施設運営に要するコストに対し、どれだけの経済効果を生み、中小企業の振興に必要なかを測定する必要がある。

イ てんぶす那覇マネジメント事業

国際通りの中心に位置するてんぶす那覇の地理的優位性がより発揮されるよう、旧三越の利用のされ方とあわせて展望されたい。両施設の利用の在り方によって、国際通り全体や枝分かれしている各通りへの人の流れを導いていただきたい。

ウ 経済活性化に向けた人流データ活用事業（令和7年度終了）

令和7年度で終了している事業となっているが、EBPMの観点からも継続・発展させるべき価値がある。「収集」から「活用（オープンデータ化）」へフェーズを写し、事業者自らマーケティングや「ビジネスの種」の発見や検証に使える環境を整備することで、将来的な投資や事業に対する投資としての意義があると考ええる。

エ 高度人材を起点とした地域づくり

県内ではIT・デジタル人材が一定数育成されているものの、受け皿となる企業が不足している。多くの若者が県外へ流出するという構造を転換するために、育成した高度人材を起点とした産業創出と企業誘致の好循環を那覇市に構築することで、人材が集まり、挑戦し、成長する都市として持続可能な経済基盤を確立していただきたい。

(ア) 産業直結型人材の供給ができるような、実践型のデジタル人材育成拠点を整備していただきたい。

(イ) 人材を起点とした産業創出の取組として、スタートアップ創出支援やデジタル人材向け起業支援プログラム、創業補助金（オフィス・開発費）、ベンチャーキャピタルとの連携強化、那覇市内で新たな産業を生み出す仕組みづくりに取り組んでいただきたい。

(ウ) 人材を起点とした企業誘致戦略として、人材がいるから企業が来るという「人材立地型」の構造へ転換し、高度デジタル人材の供給を前提とした企業誘致に取り組んでいただきたい。

(エ) 上記を一体的に進めることで、観光依存型都市から人材創出型デジタル都市へ転換し、若者の流出を防ぎながら、国内外の企業と人材が集まる持続可能な都市へと成長することに期待する。

オ 中小企業のレジリエンス強化

事業継続計画（BCP）の普及、分散販路の確保、DXの定着支援等を通じた

「中小企業レジリエンス強化」を進める必要がある。あわせて、単なる事業者支援に留まらず、観光・商店街・文化・雇用・デジタルを一体的に捉えた「都市経済戦略」として、地域経済循環と人材戦略を統合的に推進し、変化に強い持続可能な都市経済基盤の構築を図っていただきたい。

カ 那覇市の産業戦略ビジョン

これまでの事業経過を振り返り、那覇市の中小事業者向けの支援施策として、何らかの特徴を見出す時期にきている。観光の玄関口として、あるいは IT 企業の集積地として、水産資源の六次化を展望するのかなど、何らかのビジョンを見出した那覇市と近隣地を見据えた産業連関図を展望されたい。

3 中小企業振興施策全般へのご意見・ご提言及び新たな事業プラン等

- (1) 基本的施策の各項目にも KPI の設定などについて具体的な提言をしているが、事業評価における成果目標を見直されたい。現状の回数や人数、件数等に偏る評価から転換し、事業ごとや全体での取組として、評価については事業がどのように中小企業の振興に寄与しているのかの因果関係をはっきりさせるため、労働生産性・観光消費単価・経済波及効果等の経済指標に基づき、定量的に把握・評価できる仕組みを整備していただきたい。

特に予算規模の大きい事業は、経済波及効果、産業連関効果、投資対効果を踏まえ、EBPM やロジックモデルを導入した政策評価の完全実施と、KPI の刷新に取り組んでいただきたい。目標設定の妥当性については、過去データや他都市比較を踏まえ判断し、投資効率の視点を明確化するべきである。

また、この点についてはこれまでも指摘はあるが進展がないため、取組を前進させるためにも、KPI の見直しや EBPM の導入に向けたロードマップ策定等を検討していただきたい。

支援の件数など「何件やったか」ではなく、「1 円の公金に対して、何円の民間投資や消費、利益を生み出したか」を図る指標への再編を望む。

- (2) 全体的に、那覇市全体の総生産（GRP）を高めるという上位目標が欠落しており、各事業がバラバラに実施されている印象を受ける。「稼ぐ力」を最大化し、沖縄の産業振興におけるリーディングシティとして先導的な取組を行うためにも、那覇市独自の「産業振興計画」や、それを評価するための KPI 設定、産業振興施策を定量的に評価するための産業連関モデルの作成、データドリブン行政につながる経済活動を把握できるプラットフォームの構築などを行い、イメージを持った上で、独自の成長戦略を描きながら事業実施していただきたい。
- (3) 事業の効果をより明確にし、課題や工夫すべき点も見えてくるため、各事業の実績は単年度だけではなく、特に継続事業については、過去 3 年分程度の実績推移を確認できるようにして頂きたい。
- (4) 観光都市である一方、小規模事業者比率が高く、外部環境変化の影響を受けやすい経済構造となっているため、「稼ぐ力」を高める構造改革型施策への転換が重要となるが、市としてどの分野を伸ばし、どう稼ぐのかという戦略が曖昧とな

っている。例えば「キャッシュレスシティ那覇」「オープンイノベーション都市」等の強いメッセージやスローガンを掲げる等、施策に一貫性を持たせていただきたい。

- (5) 民間事業者のノウハウ活用について積極的に取り組んで頂きたい。最近の事例として、新都心公園の Park-PFI は非常によい好事例である。事業者に稼ぐ力をつけてもらうことも大切だが、民間資金を有効に活用することも全国的には広まっているため、PPP/PFI 分野への検討は引き続き進めて頂きたい。
- (6) ホルムズ海峡の実質的封鎖による原油供給混乱で、石油化学の基礎原料「ナフサ」が深刻な不足に陥っている。短期間で解決できるような問題ではないため、商工農水、医療福祉すべての産業のサプライチェーンに対する予測不能な影響が長期化する可能性が高い。商品やサービス料への価格転嫁に踏み切れない事業所も増えることが予想されるため、中小企業の経営が窮することがないよう、コロナ禍での教訓を生かしながら、企業にどういった影響があるのかということを検討し、「今から何ができるのか」を本審議会も含め、各方面の方々と話し合いを重ねていくことを切に望む。
- (7) 宿泊税の活用事例としては、駐車場整備や公共交通機関の整備、二次交通の DX 化等の観光地の渋滞緩和及び周辺住民の生活環境の改善にかかる取組や、ナイトコンテンツ等の新たな観光コンテンツの創出、研修や資格取得補助による観光人材の育成により上質で満足の高いサービスを提供するための中小企業の振興・基盤強化、多言語対応のような情報発信強化、等があるが、目的税であることから、使途については可能な限り明確にした上で事業実施していただきたい。また、投資効果や「量から質へ」の転換を数値で証明し、市民に公表していただきたい。

以上