

コロナが宜野湾市内事業者に与えた影響調査

— アフターコロナを見据えた事業者アンケート及びインタビュー —

2023 年 2 月

沖縄国際大学地域連携プロジェクト

沖縄国際大学沖縄経済環境研究所・宜野湾市

はじめに

本報告書は、2021 年度から 2022 年度における沖縄国際大学沖縄経済環境研究所と宜野湾市産業政策課による地域連携事業の成果をとりまとめたものである。

現在、コロナ感染は収束することなく依然として 1 日あたり 1,000 人近くの新規感染者が発生している。2019 年中国武漢で発生した新型コロナウイルスはグローバル化の波に乗って瞬く間に世界に広まった。沖縄でも 2020 年から実に 3 年間もコロナ禍に見舞われているのである。

コロナにより、沖縄経済は観光を始めとして大きな打撃を受けている。観光客はコロナ感染直前には 1 千万人を超え、ハワイを追い越す勢いであったのが、コロナ感染拡大により激減し、特に外国人観光客は 2021 年から 2022 年前半まではほぼゼロとなっていた。

宜野湾市でも売上が 8 割～9 割も落ち込む事業者もあり、その経済的社会的影響はこれまで経験したこともない規模となっている。国の対策は当初は混乱していたものの、雇用調整助成金や持続化給付金など個人、事業者向けの様々な対策がなされている。また、国、県の支援に加え、市でも飲食店応援助成金事業を始めとして宜野湾市独自の支援事業も行っている。

以上の背景を踏まえ、今回の地域連携プロジェクトはコロナ感染が宜野湾市の経済・社会に与えた影響の実態を把握し、コロナ後の再活性化に向けた方策を検討することを目的とする。そのため、宜野湾市内の事業所約 2,400 社にアンケートを送付し、売り上げや従業員への影響、さらには今後の社会経済の変化やアフターコロナを見据えた展望などを聞いた。また 2022 年 8 月から 10 月にかけて、アンケート対象事業者及び県内事業所から 9 社をピックアップし、さらに深掘りすべくインタビュー調査を行った。

本報告書では、アンケート及びインタビュー調査により宜野湾市内の事業所にコロナがどのような影響を与えたのかを把握し分析するだけでなく、アフターコロナ時代の社会経済の変化を踏まえ今後の宜野湾市産業振興の課題も示した。

本報告書がアフターコロナにおける宜野湾市内事業者の活性化の一助になれば幸いである。

最後に本報告書を取りまとめるに当たって、アンケートにご協力いただいた事業所及び関係各位に対し、深く感謝を申し上げる次第である。

2023 年 2 月
沖縄経済環境研究所

調査・研究スタッフ

沖縄国際大学 沖縄経済環境研究所

名嘉座 元一	経済学部	教授
平敷 卓	経済学部	准教授
小濱 武	経済学部	講師
玉城 愛梨	沖縄経済環境研究所	研究支援助手

宜野湾市

2021 年度

新垣 育子	宜野湾市産業政策課	商工振興係	課長
安次富 弘明	宜野湾市産業政策課	商工振興係	係長
石垣 憲康	宜野湾市産業政策課	商工振興係	主任主事

2022 年度

宮城 恵美	宜野湾市産業政策課	商工振興係	課長
内間 穂高	宜野湾市産業政策課	商工振興係	係長
石垣 憲康	宜野湾市産業政策課	商工振興係	主任主事

アンケート入力・集計

宮城 紗彩	沖縄国際大学大学院	地域産業研究科
比嘉 帆菜	沖縄国際大学大学院	地域産業研究科

目 次

第Ⅰ部 アンケート編

1. 調査の概要	2
2. アンケート分析	2
属性	2
問1 コロナ前に比べた売上高の変化	7
問2 経営状況について	8
問3 コロナ禍による労働環境の変化	9
問4 顧客需要、客単価、資金繰りなどへの影響	12
問5 事業展開の展望	21
問6 コロナ感染拡大による社会の変化	25
問7 アフターコロナを見据えた取り組み	28
問8 アフターコロナを見据えた事業所の働き方の課題	31
問9 アフターコロナを見据え、中長期的にみた事業所の課題	34
問10 今後取組を検討している（または、既に取り組んでいる）地域貢献	37
問11 今後宜野湾市から受けたい支援	41
問12 宜野湾市からの支援の課題	43
3. アンケートまとめ	44

第Ⅱ部 インタビュー編

1. インタビュー調査の概要	47
2. インタビュー結果	47
株式会社ピーエムエージェンシー	48
ちゅらデータ株式会社	51
ROS 株式会社（旧：株式会社琉球オフィスサービス）	54
株式会社宜野湾電設	56
有限会社池田食品	58
トキなりフーズ（オйнаリアン）	61
OLY CAFE	63
コルネとサンドのお店 PiPPi	66
株式会社上間フードアンドライフ	68
3. インタビューまとめ	70

第Ⅲ部 まとめ ―アフターコロナを見据えた産業振興に向けて―

1. 宜野湾市産業を活性化させるための視点	75
2. アフターコロナを見据えた4つの課題	75
(1)アフターコロナの事業環境の変化への対応	75
(2)人材の育成と働き方改革	77
(3)地域コミュニティの再建	78
(4)行政の課題	79
(参考資料) 調査票	81

第 I 部 アンケート編

1. 調査の概要

(1) アンケートの目的

コロナ感染が宜野湾市の事業所に与えた影響を把握し、コロナ後における活性化の課題を検討することを目的とする。

(2) 実施機関

沖縄国際大学沖縄経済環境研究所、宜野湾市産業政策課

(3) 調査期間

2021 年 11 月 30 日（火）～12 月 24 日（金）

(4) 調査対象

宜野湾市内に所在し、NTT タウンページに掲載している 2,363 事業所

(5) アンケートの方法

対象事業所に対しアンケート票を郵送し、回答は郵送か Google フォームで回答してもらった。

(6) 回答状況

493 件の回答を得た。うち Google フォームでの回答 74 件、郵送による回答 419 件であった。

回答率は、20.1%である。

2. アンケート分析

属性

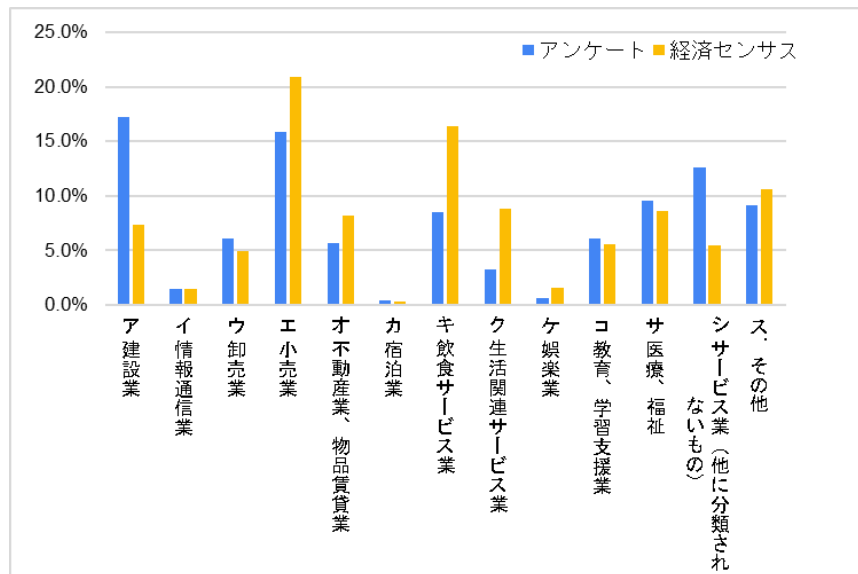
回答事業所の業種

今回のアンケート調査と平成 28 年経済センサスの業種別構成比をみたのが図表 2 である。アンケート調査の方が建設業の構成比がセンサスに比べて多いものとなっている。逆に飲食サービス業はセンサスに比べて低い。

図表 1 回答事業所の業種別分布

業種	事業所数	構成比
ア 建設業	85	17.2%
イ 情報通信業	7	1.4%
ウ 卸売業	30	6.1%
エ 小売業	78	15.8%
オ 不動産業、物品賃貸業	28	5.7%
カ 宿泊業	2	0.4%
キ 飲食サービス業	42	8.5%
ク 生活関連サービス業	16	3.2%
ケ 娯楽業	3	0.6%
コ 教育、学習支援業	30	6.1%
サ 医療、福祉	47	9.5%
シ サービス業（他に分類されないもの	62	12.6%
ス その他	45	9.1%
(空白)	18	3.7%
総計	493	100.0%

図表 2 今回アンケート調査と経済センサス（平成 28 年）の業種構成比



【参考】

参考として示したのが宜野湾市商工会のコロナの影響調査 9 月分の業種構成であるが、やはり建設業の構成比が高い。

（宜野湾市商工会コロナの影響にかかる経営状況アンケート調査 2020 年 9 月調査より）

回答の状況 325事業所(19.8%)

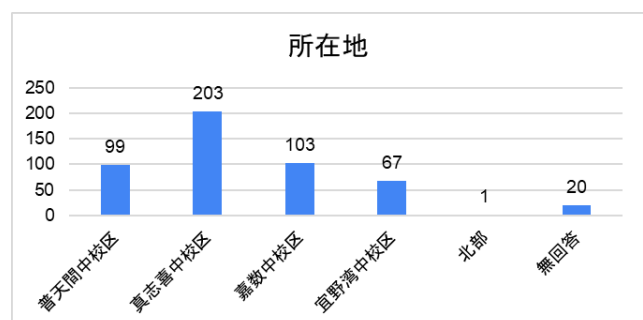
No.	業 種	事業所数	構成比
1	建設業	65	20.0%
2	製造業	18	5.5%
3	卸売業	13	4.0%
4	小売業	49	15.1%
5	飲食業	46	14.2%
6	宿泊業	4	1.2%
7	サービス業	91	28.0%
8	不動産業	10	3.1%
9	運輸業	4	1.2%
10	情報・通信業	1	0.3%
11	金融保険業	1	0.3%
12	その他	5	1.6%
13	不明	18	5.5%
合 計		325	100.0%

所在地

所在地別にみると、真志喜中校区が 203 件と最も多く、次に嘉数中校区（103 件）と続いている。

図表 3 所在地別

	件数	構成比
普天間中校区	99	20.1%
真志喜中校区	203	41.2%
嘉数中校区	103	20.9%
宜野湾中校区	67	13.6%
北部	1	0.2%
無回答	20	4.1%
	493	100.0%

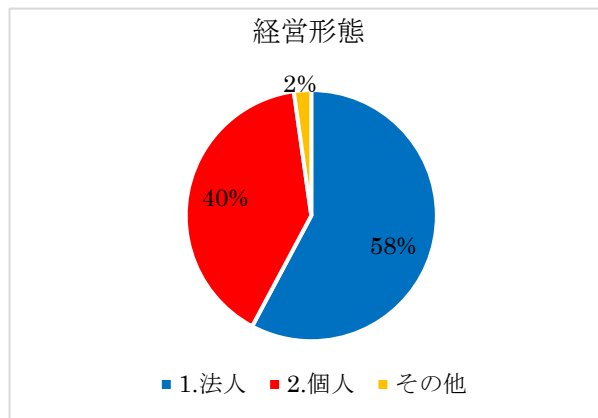


経営形態

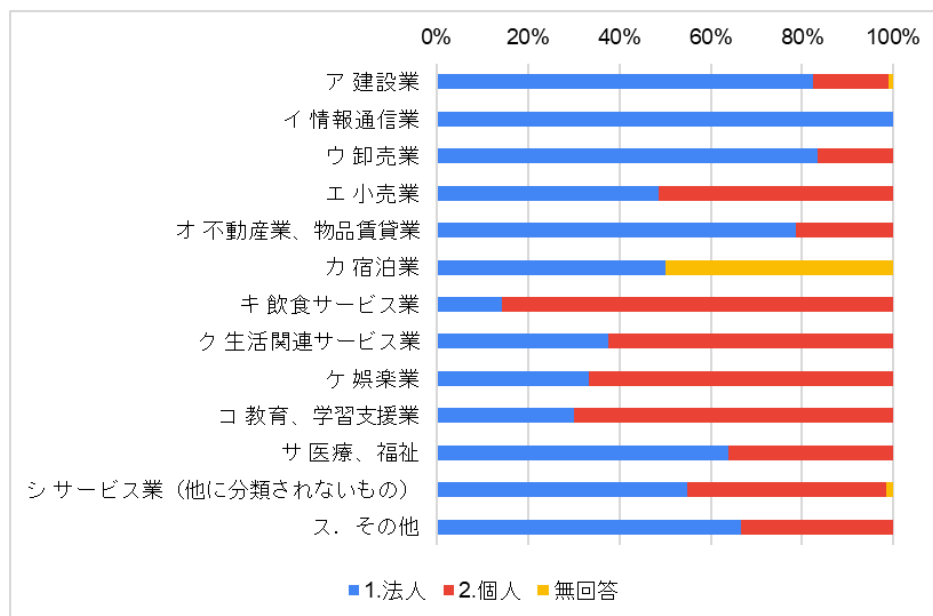
経営形態別にみると、法人が 57.8%、個人 40.0%とほぼ 6 : 4 の割合で法人企業が多い。また、業種別にみると、法人が 60%を超えるのは、建設業（82.4%）、卸売業（83.3%）、不動産業、物品賃貸業（78.6%）、医療・福祉（63.8%）、その他（66.7%）となっている。

図表 4 経営形態

	件数	構成比
1.法人	285	57.8%
2.個人	197	40.0%
その他	11	2.2%
総計	493	100.0%



図表 5 業種別経営形態（n=493）



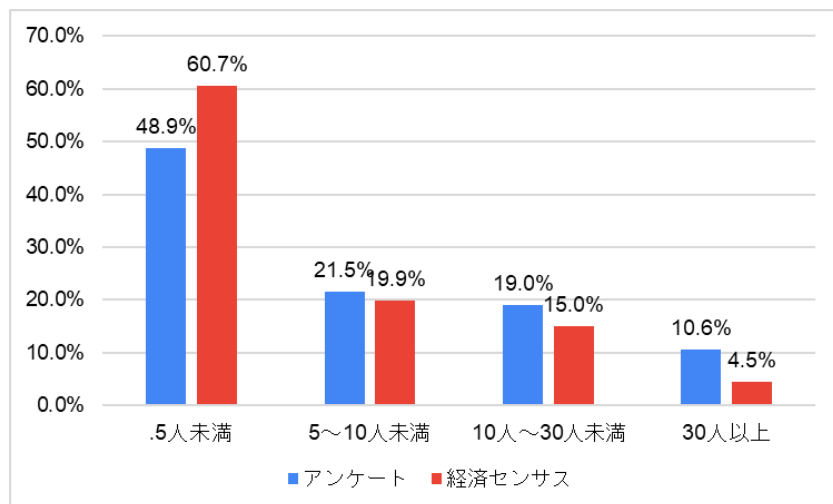
従業員数

5 人未満が 234 件（47.5%）と最も多く半数近くを占めている。これを経済センサスとの比較で見ると（図表 7）、10 人～30 人未満、30 人以上とも今回アンケート調査の方が割合が高く、比較的規模の大きな企業が回答していることが分かる。

図表 6 従業員数

	件数	構成比
ア.5人未満	234	47.5%
イ.5～10人未満	103	20.9%
ウ.10人～30人未満	91	18.5%
エ.30人以上	51	10.3%
無回答	14	2.8%
総計	493	100.0%

図表 7 従業員数構成比の今回アンケート調査と経済センサス（平成 28 年）

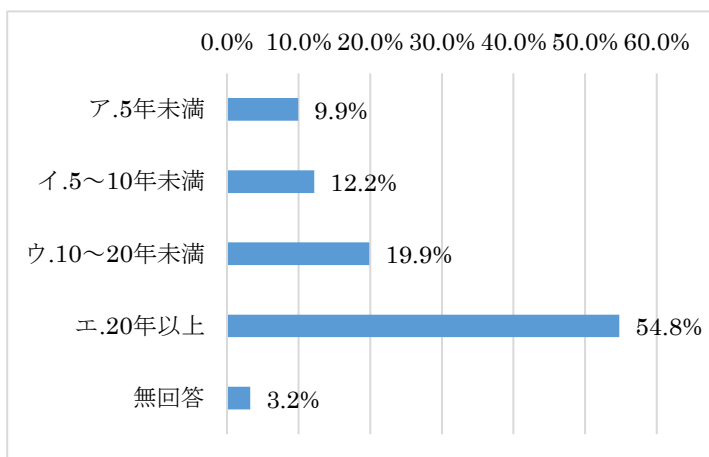


営業年数

20 年以上が 270 件（54.8%）と最も多く、次いで 10～20 年未満の 98 件（19.9%）となっている。

図表 8 営業年数

	件数	構成比
ア.5年未満	49	9.9%
イ.5～10年未満	60	12.2%
ウ.10～20年未満	98	19.9%
エ.20年以上	270	54.8%
(空白)	16	3.2%
総計	493	100.0%



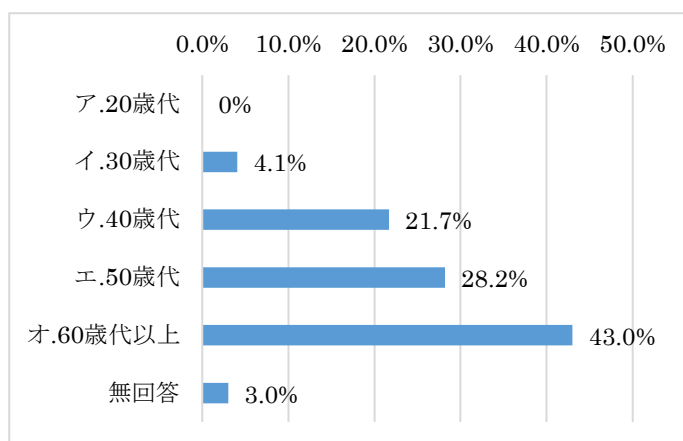
経営者の年齢

回答事業所では20代の経営者はゼロであった。60歳以上が43.0%と最も多く、次いで50歳代、40歳代、30歳代の順となっている。

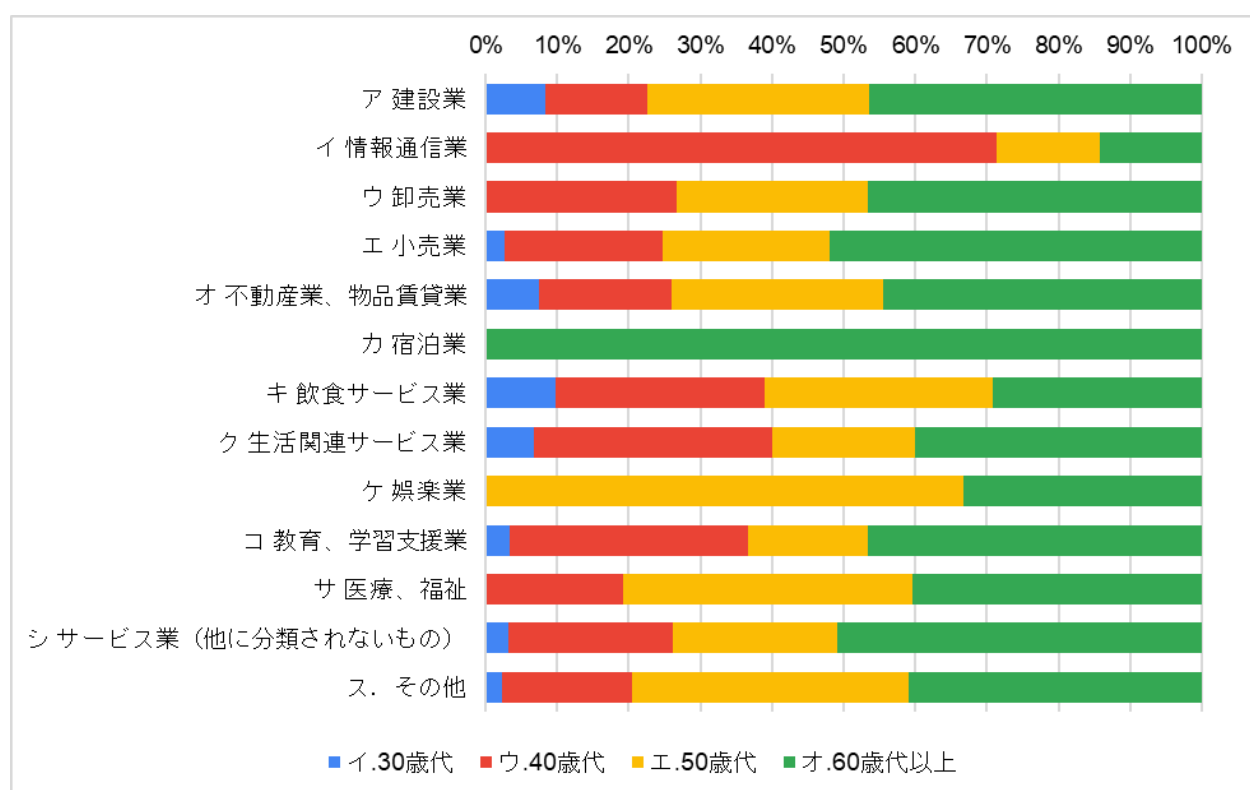
これを業種別で見ると（図表10）、30歳代および40歳代の割合が高い業種は、飲食サービス業、生活関連サービス業、教育・学習支援業である。また60歳以上の割合は小売業が最も高く、次いでサービス業と続きどちらも50%を超えている。

図表 9 経営者の年齢

	件数	構成比
ア.20歳代	0	0%
イ.30歳代	20	4.1%
ウ.40歳代	107	21.7%
エ.50歳代	139	28.2%
オ.60歳代以上	212	43.0%
無回答	15	3.0%
総計	493	100.0%



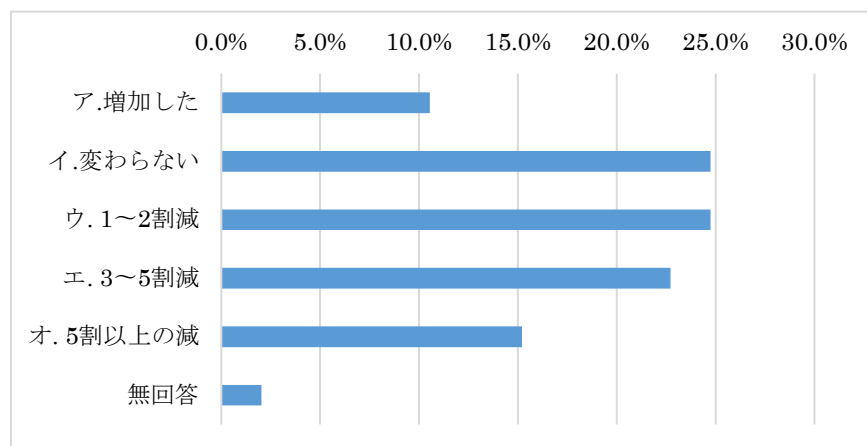
図表 10 経営者の年齢（業種別）（n=493）



問 1 2021 年の 1 月から 10 月の売上高はコロナ前に比べてどう変化しましたか。

コロナの影響による売り上げの変化について聞いたものである。「減少した」(ウ+エ+オ)と回答したのは、62.6%と 6 割以上を占める。この中でも「5 割以上の減」と深刻な売り上げ減少が 15.2%となっている。また、コロナ禍にもかかわらず、10.5%の事業者が増加したと回答している。

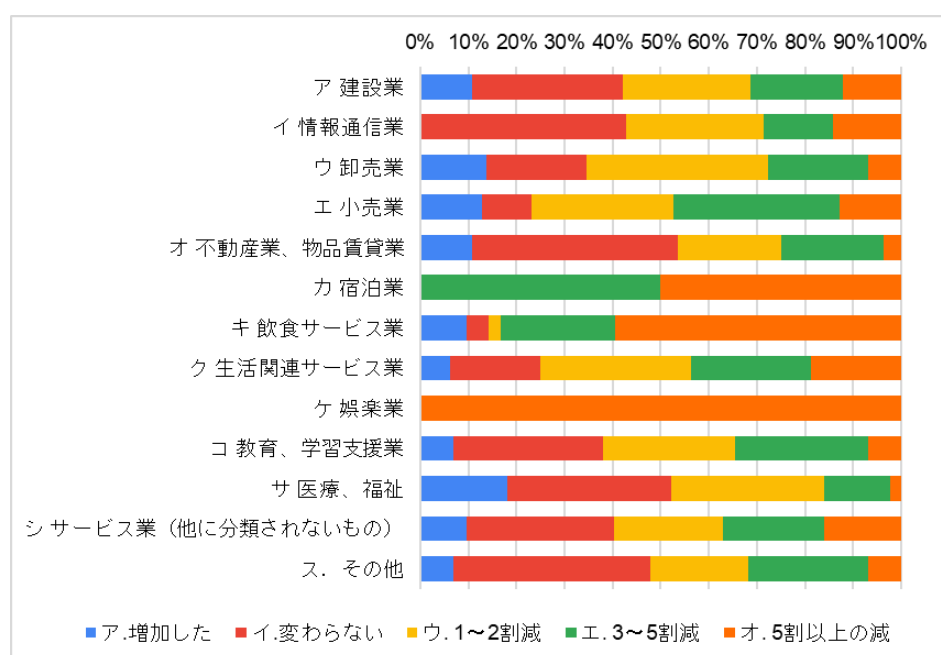
図表 11 2021 年 1 月から 10 月の売上高の変化 (n=493)



これを業種別に見たのが図表 12 である。「5 割以上の減」が多いのは娯楽業、飲食サービス業、宿泊業である。娯楽業は 3 社のみの回答であるが、すべての事業者が「5 割以上の減」と回答しており厳しい状況が伺える。

逆に、「増加した」と回答したのは、医療・福祉業が多い。また情報通信業は「増加した」の回答がないのは意外であった。これは宜野湾市の情報通信業の特性、例えば本土企業からの下請けが多く、リモート需要の増加などに対応していないのかも知れない。

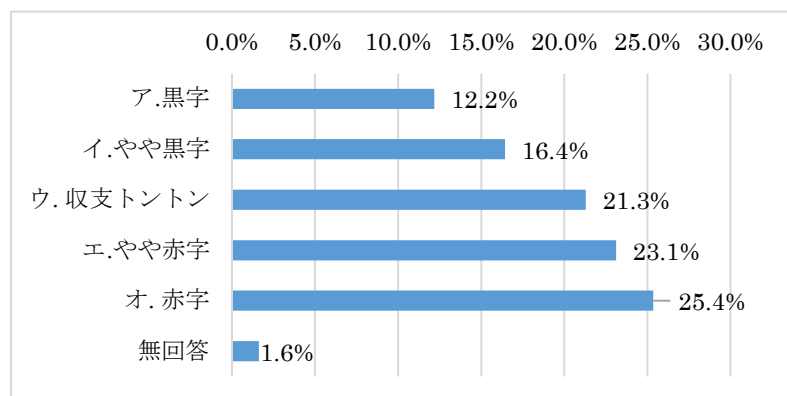
図表 12 業種別売上の変化 (n=493)



問2 2021年の1月から10月の経営状況はいかがでしたか。

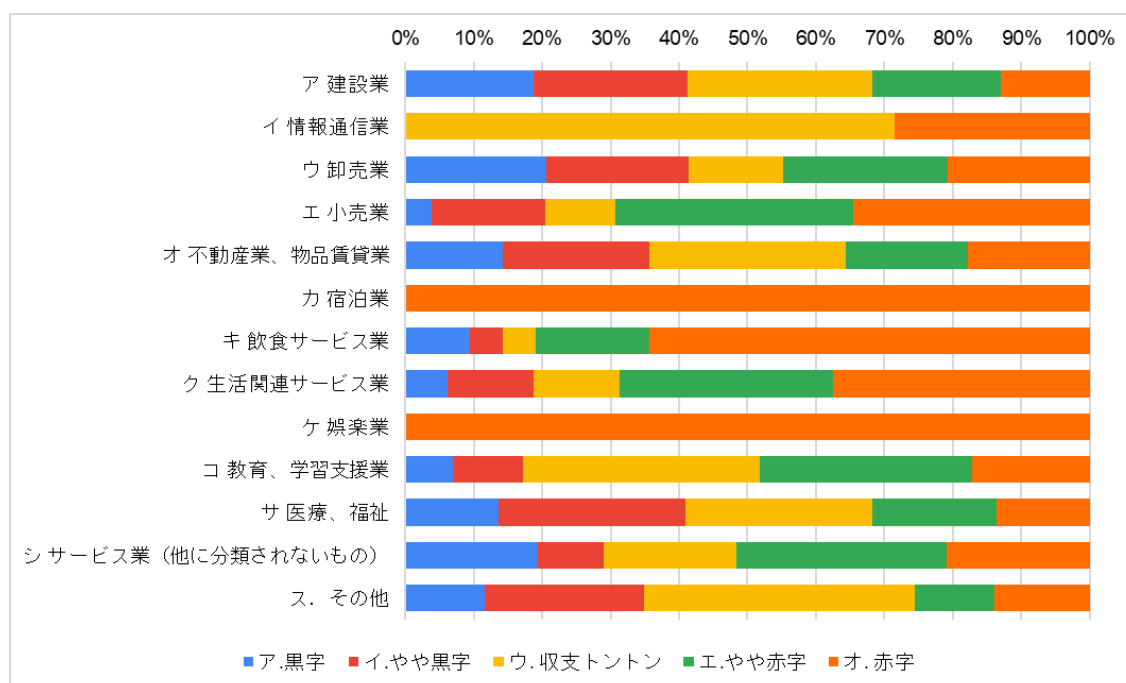
「収支トントン」を境にすると、黒字（黒字+やや黒字）が28.6%、赤字（やや赤字+赤字）が48.5%と赤字のほうが2倍近い。多くの事業所がコロナ禍による厳しい経営を強いられていると推察される。

図表 13 2021年1月から10月の経営状況 (n=493)



業種別にみると、比較的経営状況が良いのが、建設業と医療・福祉である。経営状況が悪いのは小売業（やや赤字+赤字で69.2%）、宿泊業（同100%）、飲食サービス業（同81%）、生活関連サービス業（同68.8%）、娯楽業（100%）である。

図表 14 業種別経営状況 (n=493)

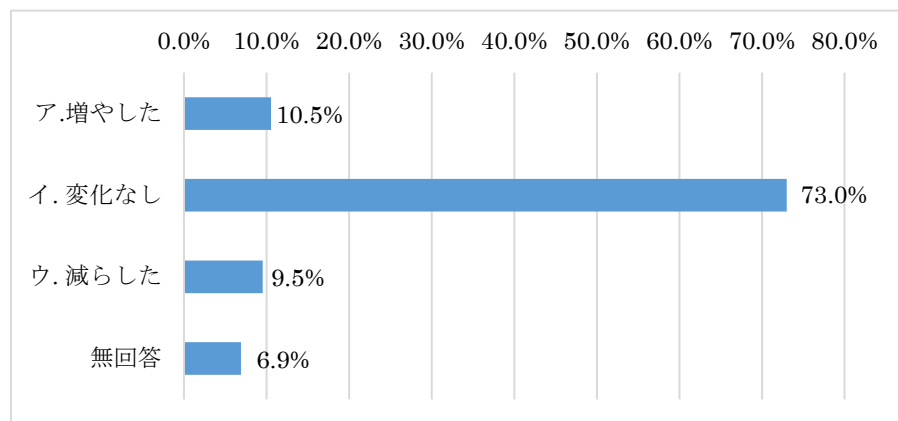


問 3 コロナ禍によって、貴事業所の労働環境はどのように変化しましたか。

(正社員)

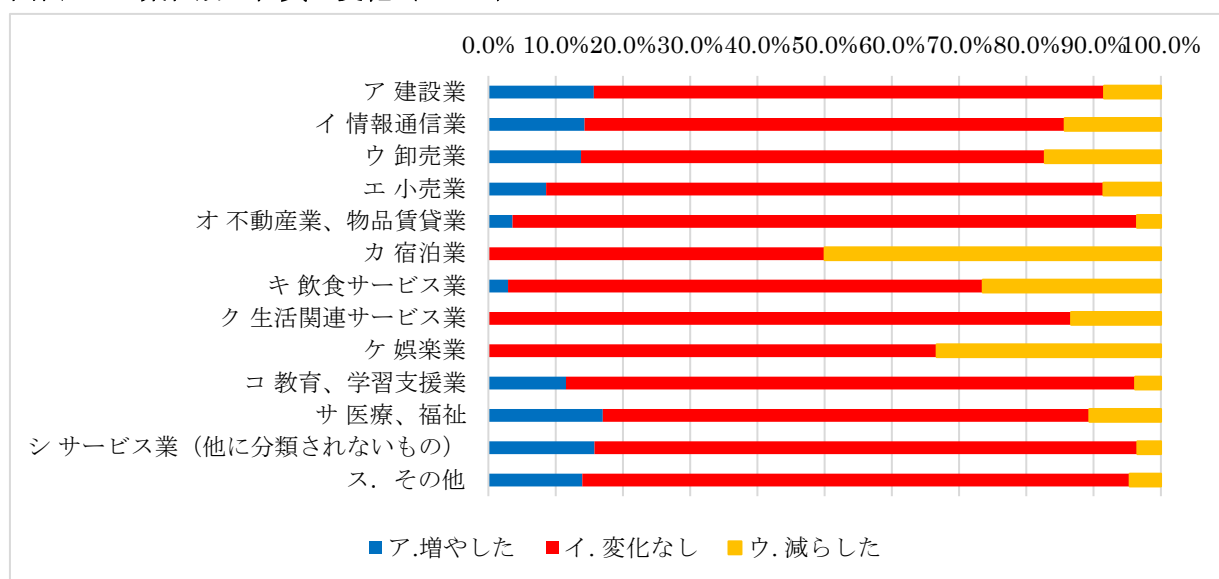
正社員については過半数以上が「変化なし」(73.0%)と回答している。また、「減らした」(6.9%)より「増やした」(10.5%)の方がやや多い結果となっている。

図表 15 正社員の変化 (n=493)



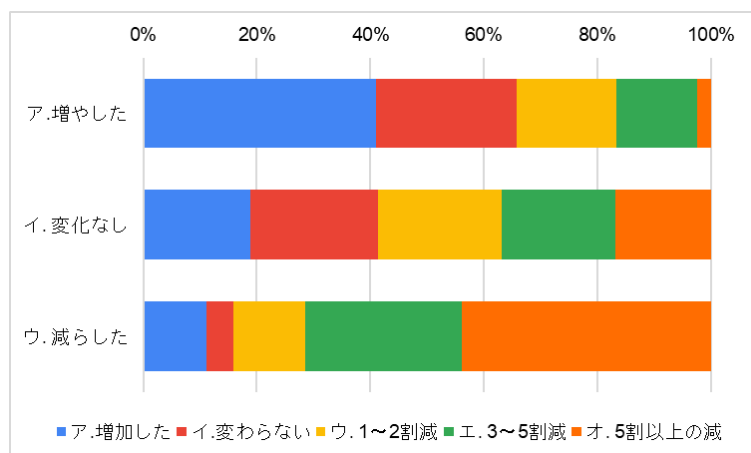
業種別にみると、「増やした」が多いのが建設業、情報通信業、卸売業、医療・福祉である。逆に「減らした」が多いのは、宿泊業、飲食サービス業、娯楽業である。これらの業種は正社員を減らさなければならないほど経営が厳しいと推察される。

図表 16 業種別正社員の変化 (n=493)



問 1 の売り上げの状況とクロスしたのが図表 17 である。正社員を「増やした」と回答したところが売り上げが「増加した」が多く、「減らした」と回答したところは売り上げの減少が多く、売り上げと正社員の増減は相関していることが分かる。

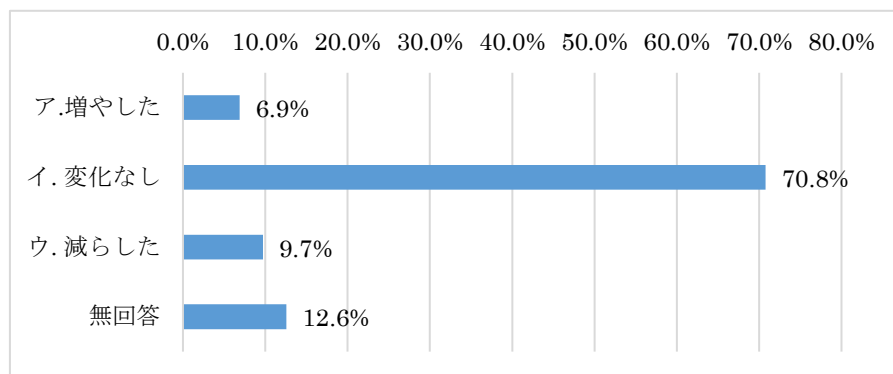
図表 17 売り上げの変化（問 1）とのクロス（n=493）



（非正規社員）

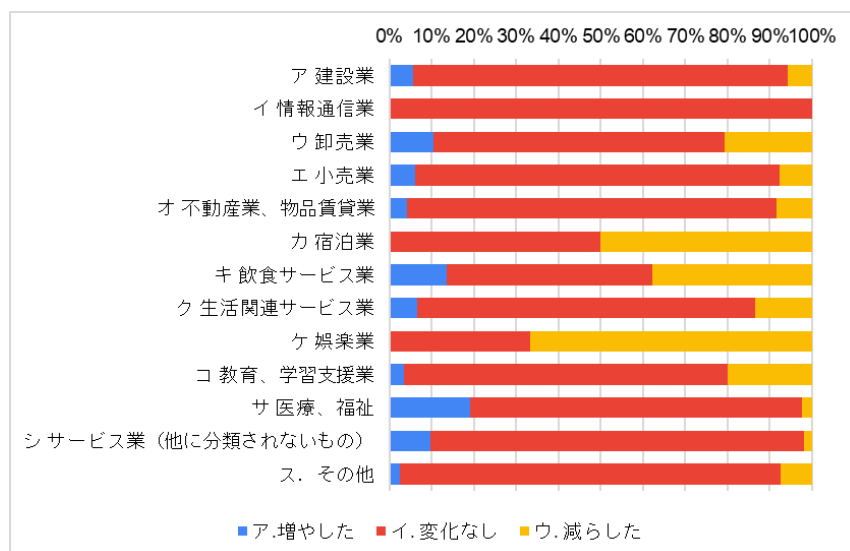
非正規雇用についてみると、正社員とほぼ同様な傾向であり、7割が「変化なし」と回答している。

図表 18 非正規社員の変化（n=493）



また業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業、娯楽業が「減らした」が多い。これも正社員と同様である。非正規雇用の方が容易に解雇できることから、非正規社員が正社員に比べて減らす割合が高いと想定していたが想定していたより低い結果となっている。

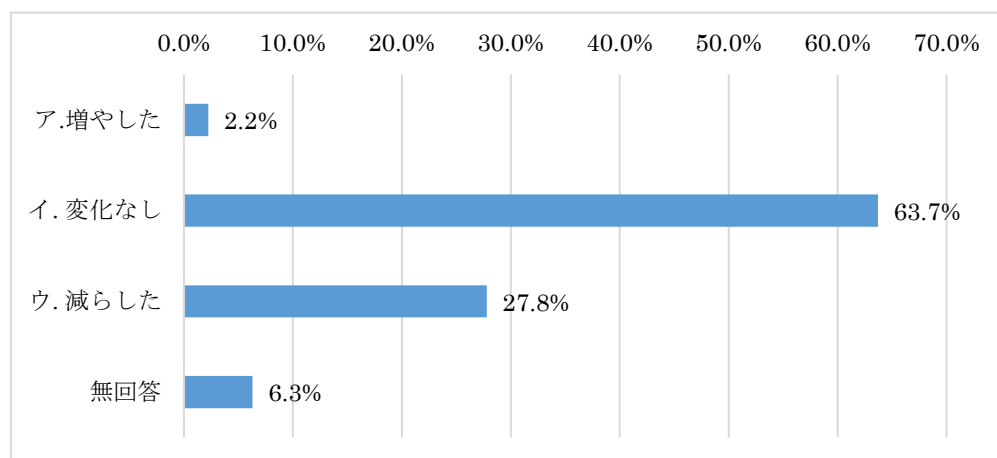
図表 19 業種別非正規社員の変化（n=493）



(労働時間)

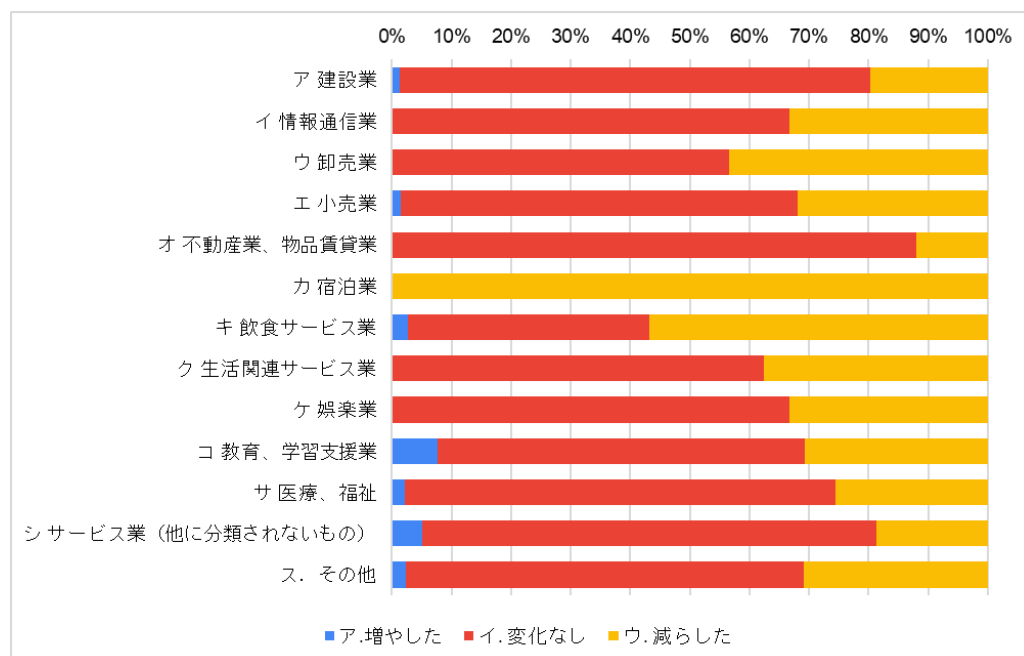
労働時間についてみると、大半が「変化なし」(63.7%)と回答しているが、「減らした」とするものが3割近く(27.8%)、コロナ禍による休業や営業時間の短縮などが影響したものと推察される。

図表 20 労働時間の変化 (n=493)



これを業種別にみると、減らした割合が最も高いのが宿泊業であり、次いで飲食サービス業、卸売業と続いている。これは飲食業などはコロナにより営業時間の短縮化が求められ、労働時間を減らさざるを得ないところや宿泊業、生活関連サービス業のように需要そのものが減少したためだと推察される。

図表 21 業種別労働時間の変化 (n=493)



問 4 次の項目についてはどのような影響がありましたか。以下の①～⑤の中から一つ選択して下さい。

①プラスの影響 ②特に影響はない ③マイナスの影響 ④大幅なマイナスの影響 ⑤わからない

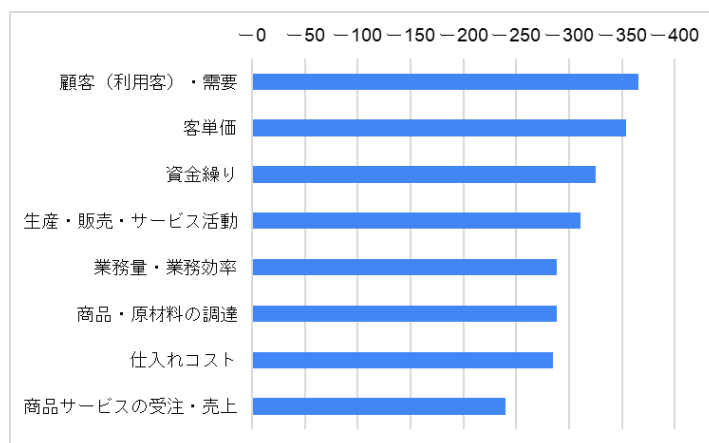
問 4 には 8 つの項目があり、それぞれの項目について“①プラスの影響”から“④マイナスの影響”まで 4 段階で評価するものになっている。

まず 8 つの項目全体について総括した後、個々の項目について検討する。総括として 5 段階評価を点数化した。点数の付け方は、①プラスの影響＝1 点、②特に影響なし＝0 点、③マイナスの影響＝-1 点、④大幅なマイナスの影響＝-2 点、⑤わからない＝0 点とし、マイナスの影響が強いほどマイナスの数値が高くなるような、深刻度をスコア化したものである。

図表 22 より深刻度の高い項目として、「顧客（利用客）・需要」、「客単価」、「資金繰り」、「生産・販売・サービス活動」となっている。顧客（利用客）・需要および客単価が売上に影響を与え、それが資金繰りの悪化を招いていると推察される。

図表 22 深刻度スコア

項目	深刻度
1. 顧客（利用客）・需要	—366
2. 客単価	—354
3. 商品サービスの受注・売上	—240
4. 生産・販売・サービス活動	—311
5. 業務量・業務効率	—288
6. 仕入れコスト	—285
7. 商品・原材料の調達	—288
8. 資金繰り	—325



問 4 では 1 から 8 までの質問があるが（図表 22 参照）、いくつかのカテゴリーに分けて分析することとする。

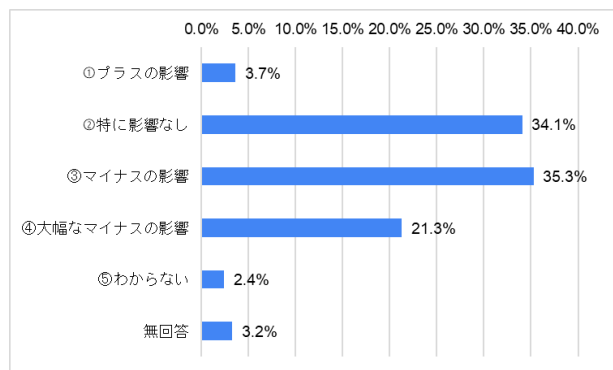
まず、1. 顧客（利用客）の需要と 2. 客単価についての質問は、主にコロナによる消費者行動の変化や取引先の影響を聞くものである。次に、3. 商品サービスの受注・売上は販路チャネルへの影響と 4. 生産・販売・サービス活動への影響は、従業員の就業状況や営業など事業所の活動状況への影響を聞くものである。5. 業務量・業務効率については仕事量や生産性への影響を聞くものである。6. 仕入れコストと 7. 商品・原材料の調達はコロナの仕入れルートへの影響を聞いたものである。最後の 8. 資金繰りは資金の出入り状況がコロナの影響をどう受けたか聞くものである。

問 4-1 と問 4-2 コロナによる消費者行動の影響

1.顧客（利用客）・需要および2.客単価への影響を聞いたものである。深刻度スコアでも見たように、「大幅なマイナスの影響」がどちらも20%を超えており、他の項目に比べてマイナスの影響が高い傾向がある。コロナによる消費者行動の変化を強く受けたものだと推察される。

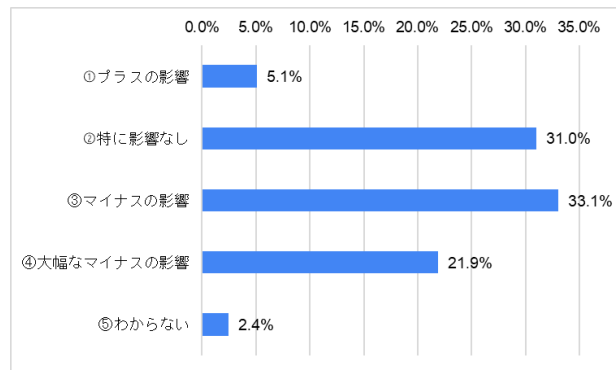
図表 23 顧客（利用客）・需要

	実数	割合
①プラスの影響	18	3.7%
②特に影響なし	168	34.1%
③マイナスの影響	174	35.3%
④大幅なマイナスの影響	105	21.3%
⑤わからない	12	2.4%
無回答	16	3.2%
総計	493	100.0%



客単価

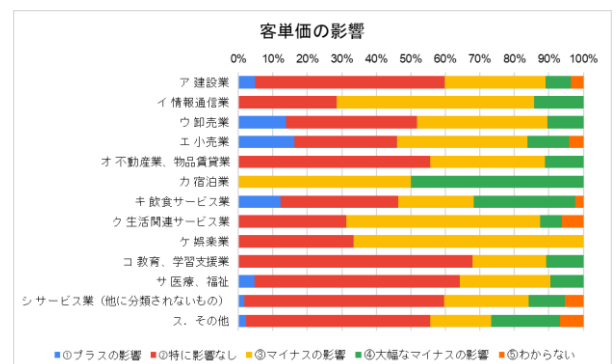
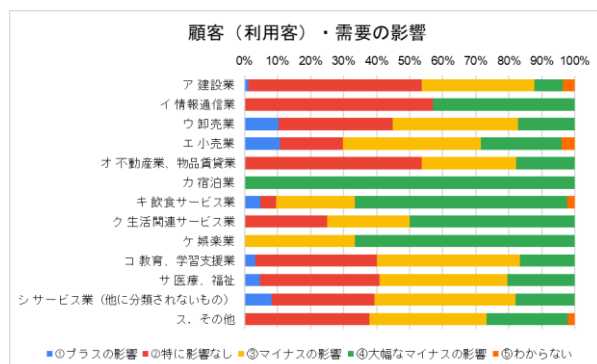
	実数	割合
①プラスの影響	25	5.1%
②特に影響なし	153	31.0%
③マイナスの影響	163	33.1%
④大幅なマイナスの影響	108	21.9%
⑤わからない	12	2.4%
無回答	32	6.5%
総計	493	100.0%



これを業種別にみると、“顧客（利用客）・需要”では、大幅なマイナス影響が大きいのは、宿泊業、飲食サービス業、娯楽業である。情報通信業も意外とマイナスの影響が大きい。建設業、情報通信業、不動産業、物品賃貸業を除いて、どの業種もマイナスの影響は50%を超えている。

“客単価”では、宿泊業、飲食サービス業が大幅なマイナスが大きく、情報産業はマイナスの影響が大きい。

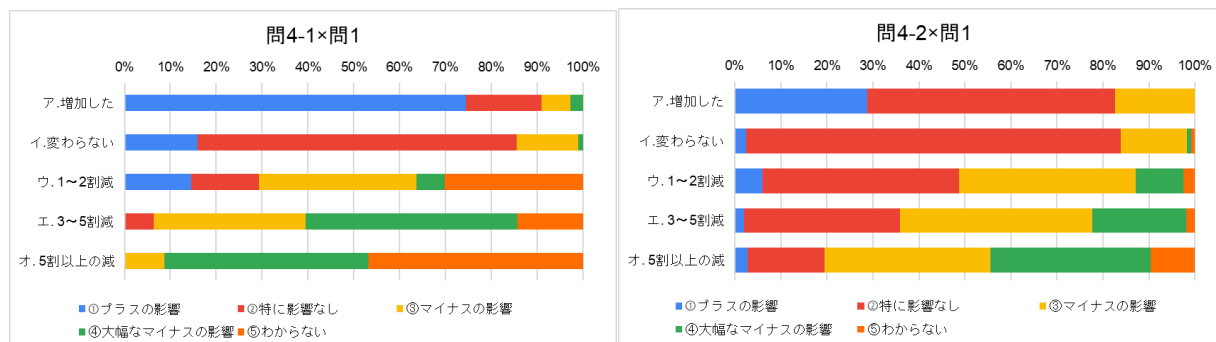
図表 24 業種別クロス (n=493)



これを問1の売り上げ高の変化とクロスしてみると、売り上げが増加した事業所は“顧客（利用客）・需要”でプラスの影響と回答した割合が高く、売り上げが減少するほどマイナスの影響が大きくなっている。売り上げには需要の影響が大きな要因となっていることが分かる。

また、客単価についても同様な傾向がみられ、売り上げ上昇は客単価の増加が要因となっており、売り上げ減少には客単価の減少が要因となっていることが分かる。

図表 25 売上の変化（問1）とのクロス（n=493）

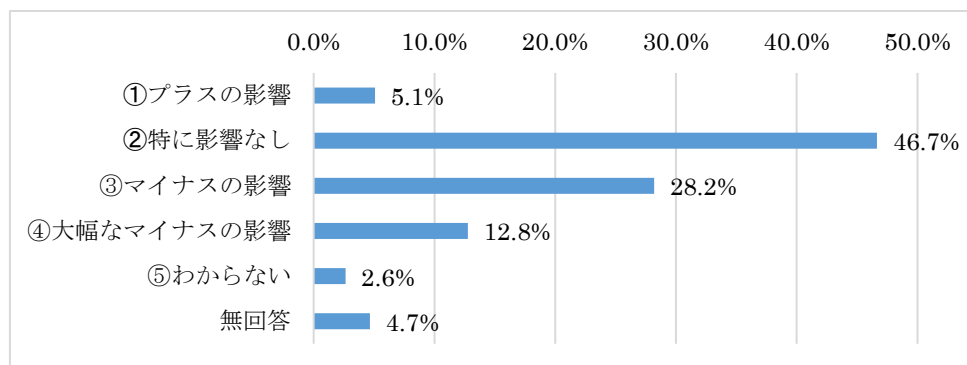


注：縦項目は売り上げの変化（問1）であり、横棒の内訳は問4の5段階評価。例えば、左の図でア.増加したの内訳は①プラスの影響が最も多いことが分かる。

問4-3 商品サービスの受注・売上への影響

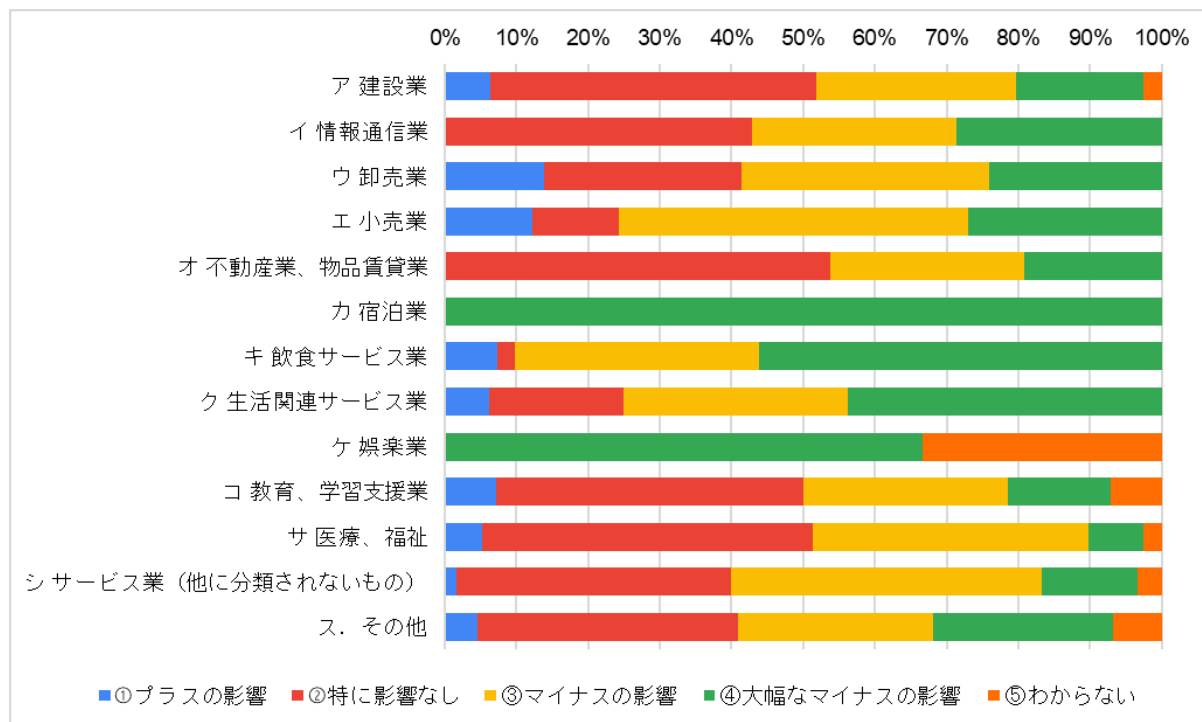
3.商品サービスの受注・売上への影響は、コロナによる販路チャネルへの影響を聞いたものである。「特に影響なし」が多くなっている。「マイナスの影響」および「大幅なマイナスの影響」を合わせると41.0%となり、プラスの影響（5.1%）を大幅に上回っている。

図表 26 商品サービスの受注・売上への影響（n=493）



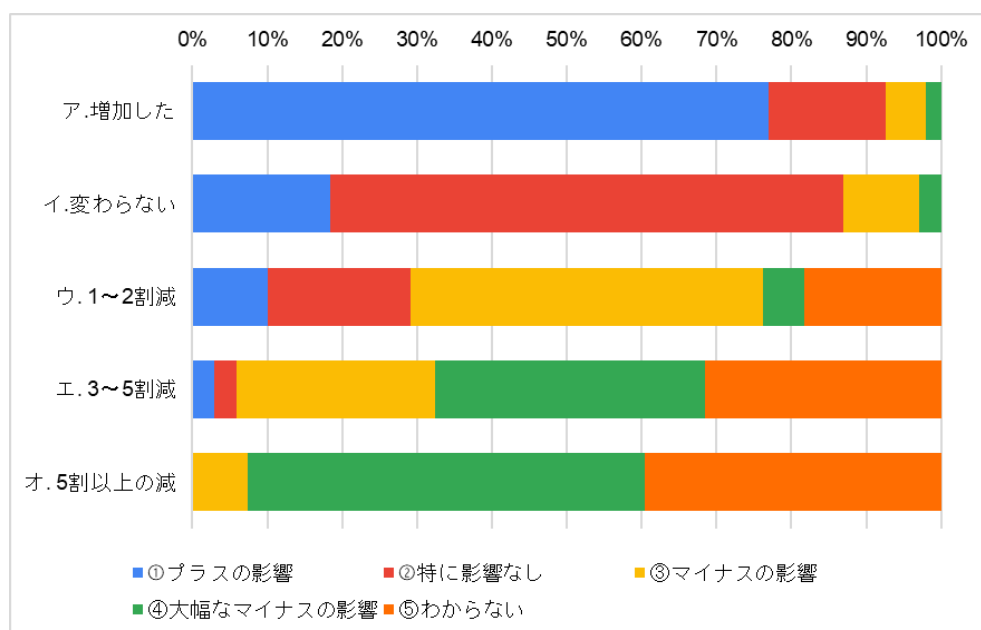
業種別にみると商品サービスの受注・売上では、宿泊業、飲食サービス業、娯楽業が「大幅なマイナスの影響」が大きい。これらに次いで小売業は「マイナスの影響」が大きい。

図表 27 業種別商品サービスの受注・売り上げへの影響 (n=493)



売り上げとのクロスを見ると、「売り上げが増加した」では販売チャネルへのプラスの影響の割合が最も高く、売り上げが厳しくなる程マイナスの影響の割合が増えている。このことから流通チャネルも売り上げの増減要因となっていることが分かる。

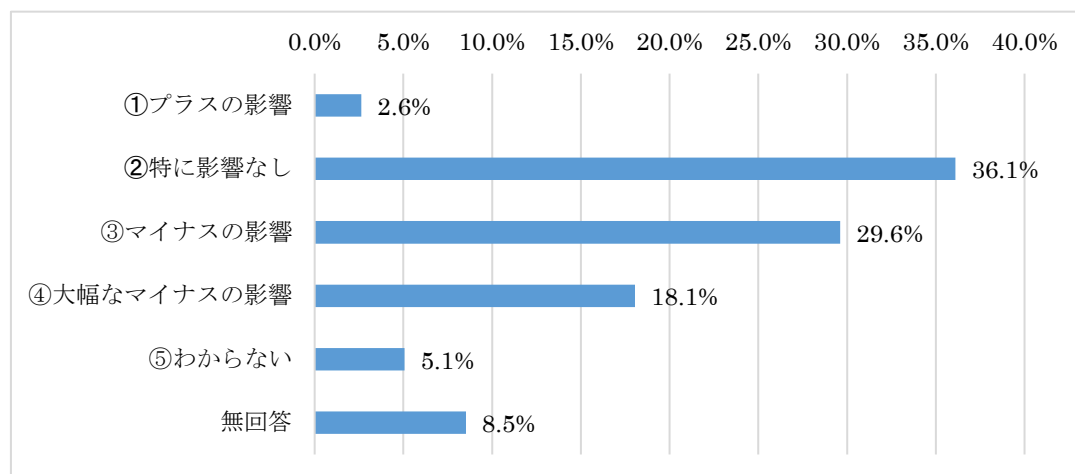
図表 28 売り上げ（問1）とのクロス (n=493)



問 4-4 生産・販売・サービス活動への影響

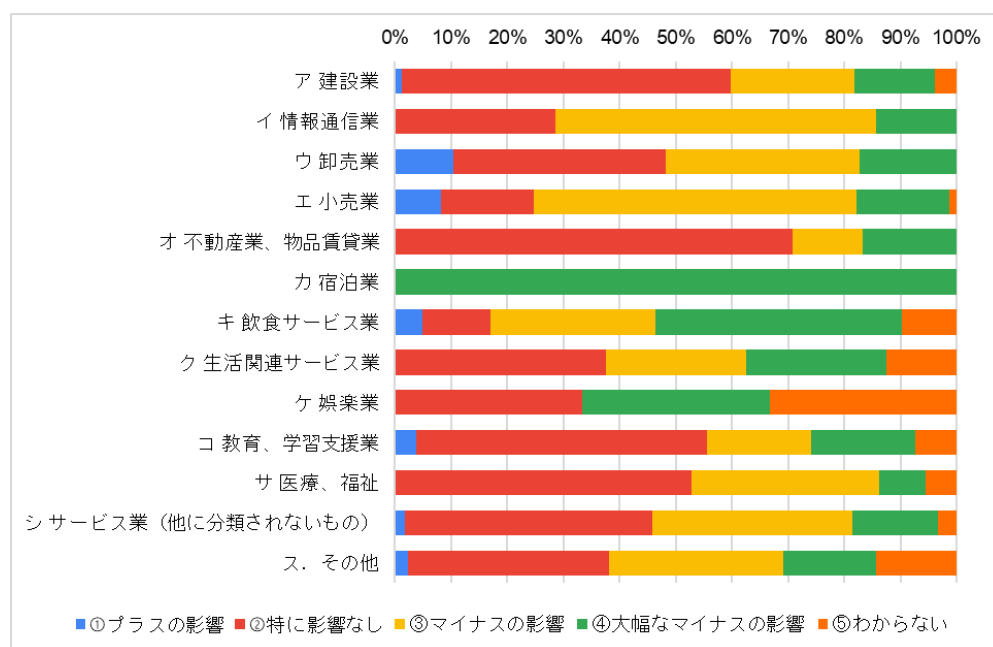
生産・販売・サービス活動への影響は、コロナによる事業所活動への影響を聞いたものである。「特に影響なし」が 36.1%と最も大きく、「プラスの影響」が 2.6%に対し「マイナスの影響」(29.6%)と「大幅なマイナスの影響」(18.1%)を合わせたマイナスの影響(47.7%)が半数近くとなっている。

図表 29 生産・販売・サービス活動への影響 (n=493)



業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業で「大幅なマイナスの影響」が大きいものとなっている。また、情報通信業、小売業は「マイナスの影響」が大きい。

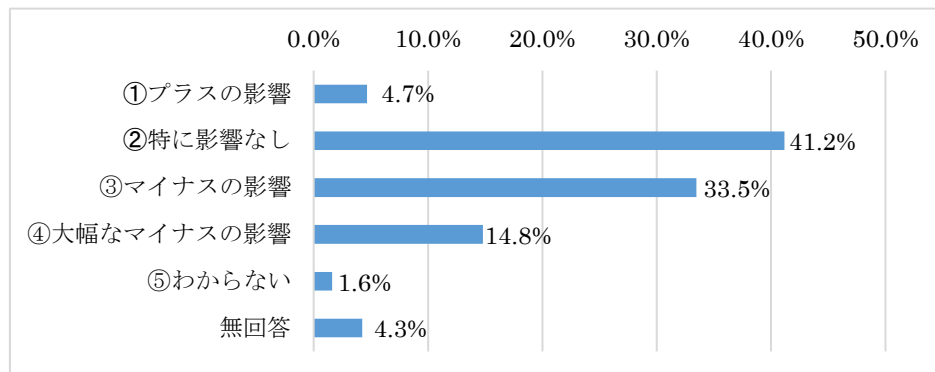
業種別生産・販売・サービス活動への影響 (n=493)



問 4-5 業務量・業務効率

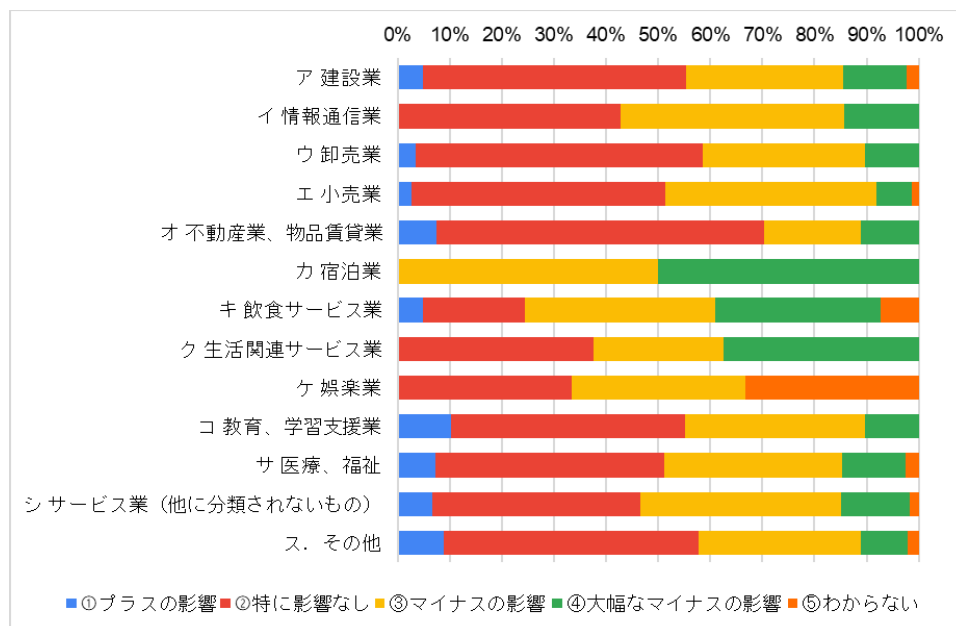
業務量・業務効率への影響は仕事量や生産性への影響を聞くものである。「特に影響なし」が 41.2%と最も大きく、「マイナスの影響」(33.5%)と「大幅なマイナスの影響」(14.8%)を合わせたマイナスの影響(48.3%)が半数近くを占めている。

図表 30 業務量・業務効率への影響 (n=493)



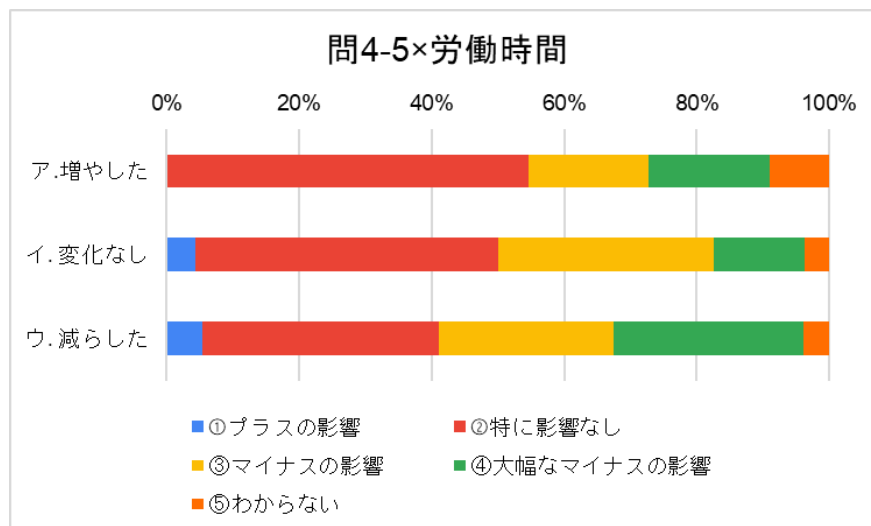
これを業種別にみると、「大幅なマイナスの影響」が大きいのは、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業である。

図表 31 業種別業務量・業務効率への影響 (n=493)



業務量・業務効率と関連のありそうな労働時間とクロスしたのが図表 32 である。労働時間を“減らした”事業所は“増やした”事業所に比べて、業務量・業務効率がマイナスの割合が高い傾向がある。また、労働時間を減らした事業所でも業務量・業務効率は「プラスの影響」と回答した事業所もあることから、これらの事業所では労働生産性が高くなった可能性もある。

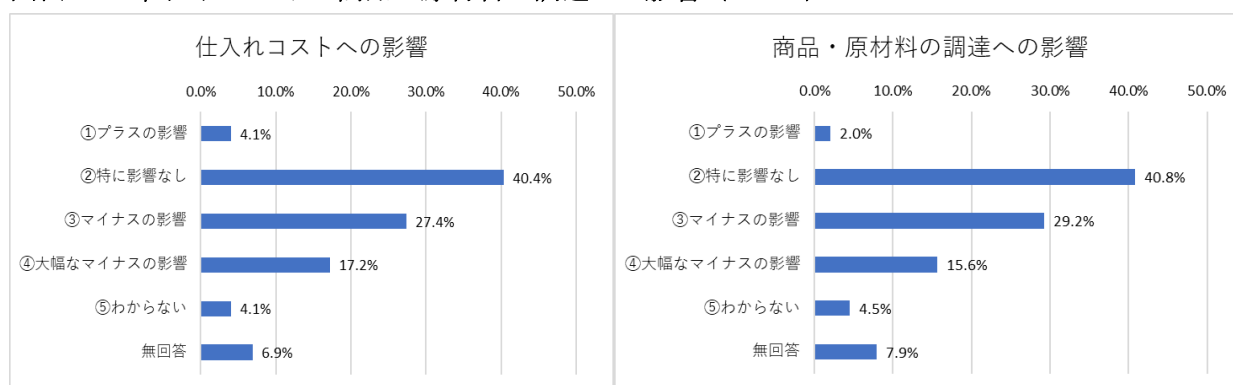
図表 32 労働時間の変化（問 3.3）とのクロス（n=493）



問 4-6.仕入れコストと 7.商品・原材料の調達への影響

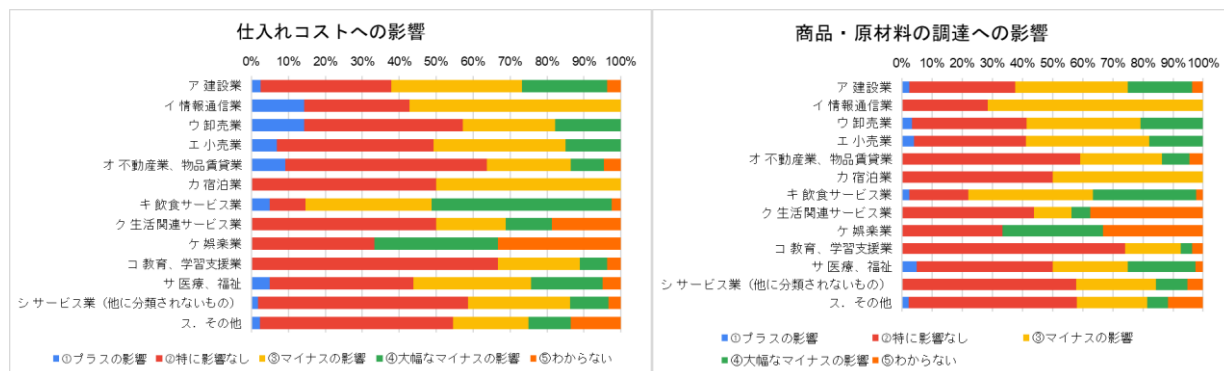
これは“仕入れコスト”と“商品・原材料の調達（仕入れルート）”へのコロナの影響を聞いたものである。どちらも「特に影響なし」が最も大きく、また「マイナスの影響」と「大幅なマイナスの影響」を合わせたのが約 4 割とほぼ同様な傾向となっている。

図表 33 仕入れコスト・商品・原材料の調達への影響（n=493）



業種別にみると、仕入れコストでは、大幅なマイナスの影響が大きいのは飲食サービス業、娯楽業である。また、マイナスの影響が大きいのは、建設業、情報通信業、飲食サービス業である。建設業が初めてマイナスの影響が大きいと回答しているが、コロナによって資材供給チャンネルが滞りコスト高に繋がったものと推察される。商品・原材料の調達では大幅なマイナスの影響が大きいのは飲食サービス業、娯楽業である。飲食サービス業では食材の調達などでコロナの影響を強く受けているのであろう。

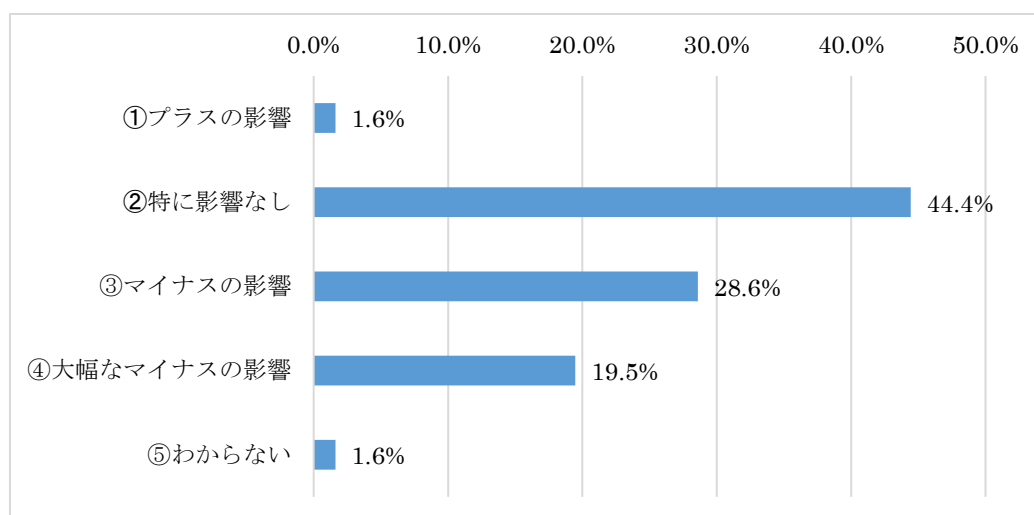
図表 34 業種別仕入れコストと商品・原材料の調達への影響 (n=493)



問 4-8.資金繰りへの影響

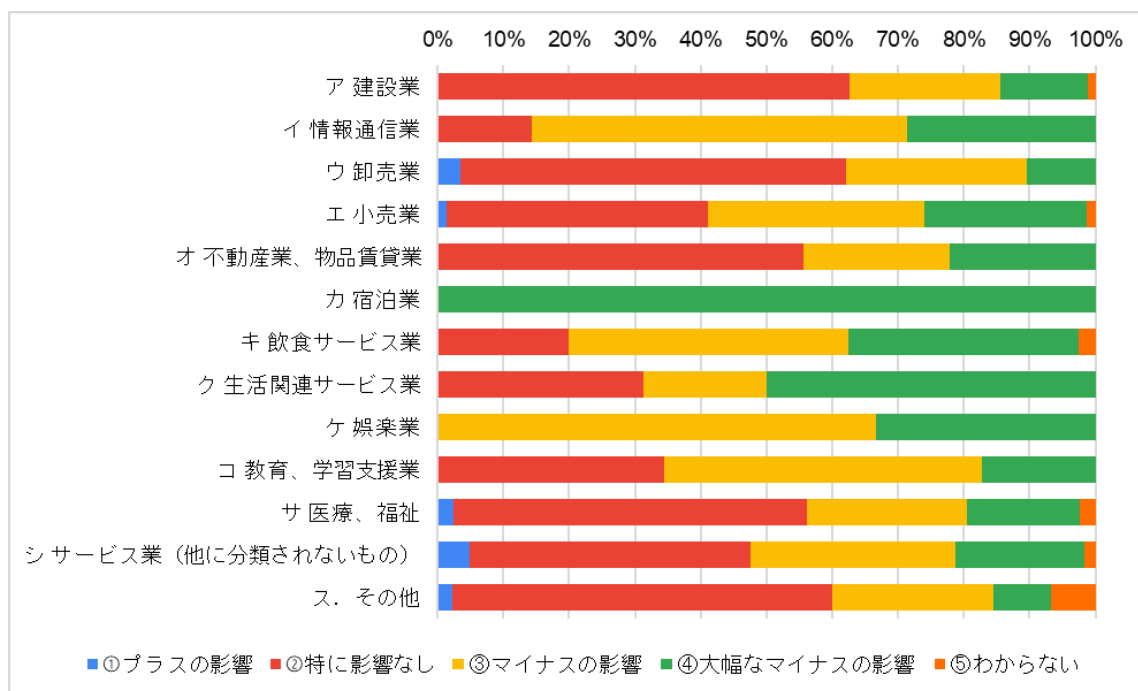
資金繰りへの影響は、“顧客（利用客）・需要”への影響、“客単価”への影響に次いでマイナスの影響が大きい項目となっている。コロナの影響により資金繰りが悪化している割合は、「マイナスの影響」と「大幅なマイナスの影響」を合わせた 48.1%と半数に近いが想定していたよりは低い結果となった。

図表 35 資金繰りへの影響 (n=493)



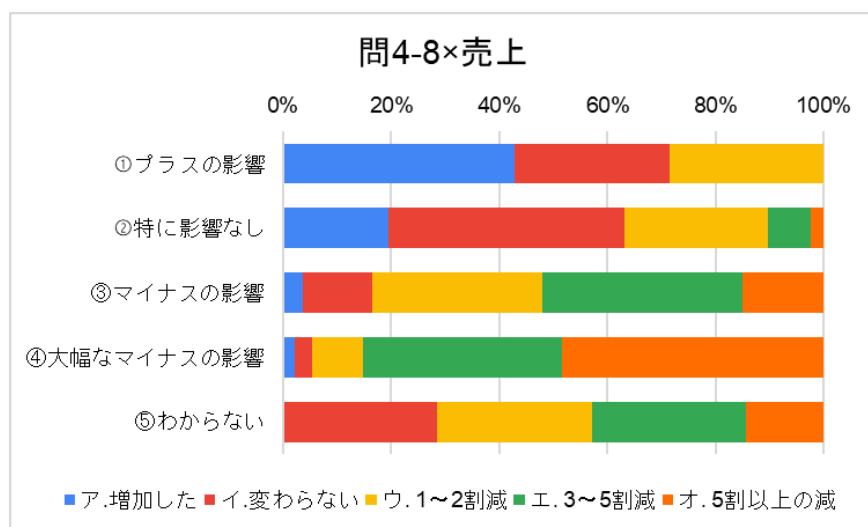
業種別にみると、大幅なマイナスの影響が大きいのは、宿泊業、娯楽業、飲食サービス業である。マイナスの影響が大きいのは、これらの業種に加え、情報通信業、小売業、教育・学習支援業となっている。

図表 36 業種別資金繰りへの影響 (n=493)



さらに、売上高とクロスした。売り上げが増加した事業所は資金繰りへプラスの影響が大きく、売り上げが減少するほど資金繰りでマイナスの影響が強くなっていることが分かる。このことから資金繰りが悪化しているのは売り上げの減少が大きく影響していることが分かる。

図表 37 売り上げ（問1）とのクロス (n=493)



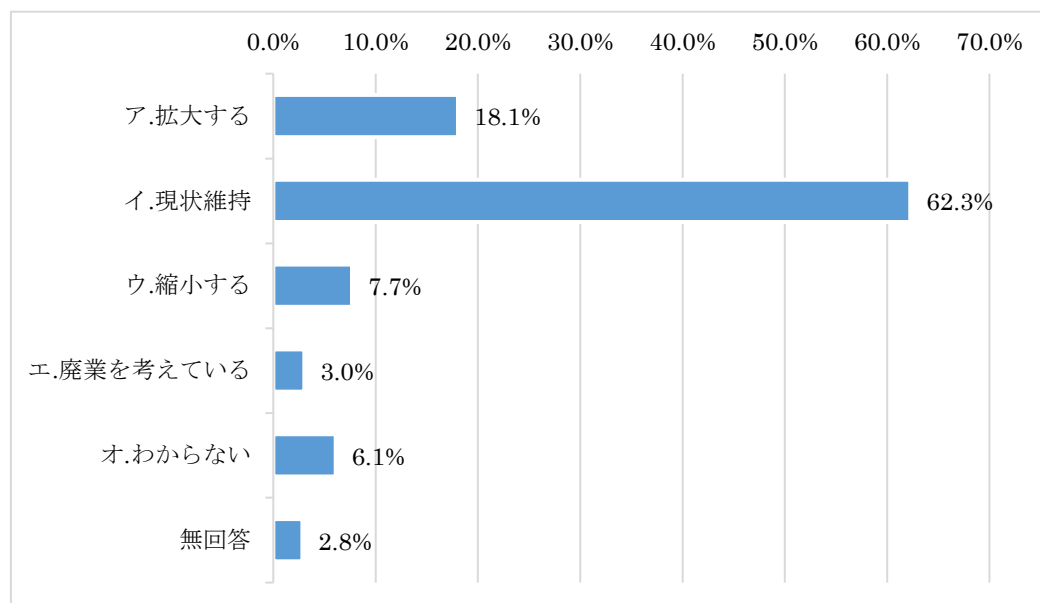
問 5 事業展開の展望についてどう考えていますか。

(1) 事業者全体の傾向

アフターコロナを見据えて、事業者の今後の展望について尋ねた結果は図表 38 の通りとなる。

最も大きい割合を占めているのが、「現状維持」の 62.3%、続いて、「拡大する」と回答した事業者が 18.1%となっており、コロナ禍以降も現状維持を見据えている事業者が過半数以上おり、2 割弱の事業者は事業拡大を念頭に置いているという結果となった。一方、「縮小する」、「廃業を考えている」との回答も各々3.0%、7.7%となっており、事業縮小や廃業を検討している事業者も合わせて 1 割以上確認できる。

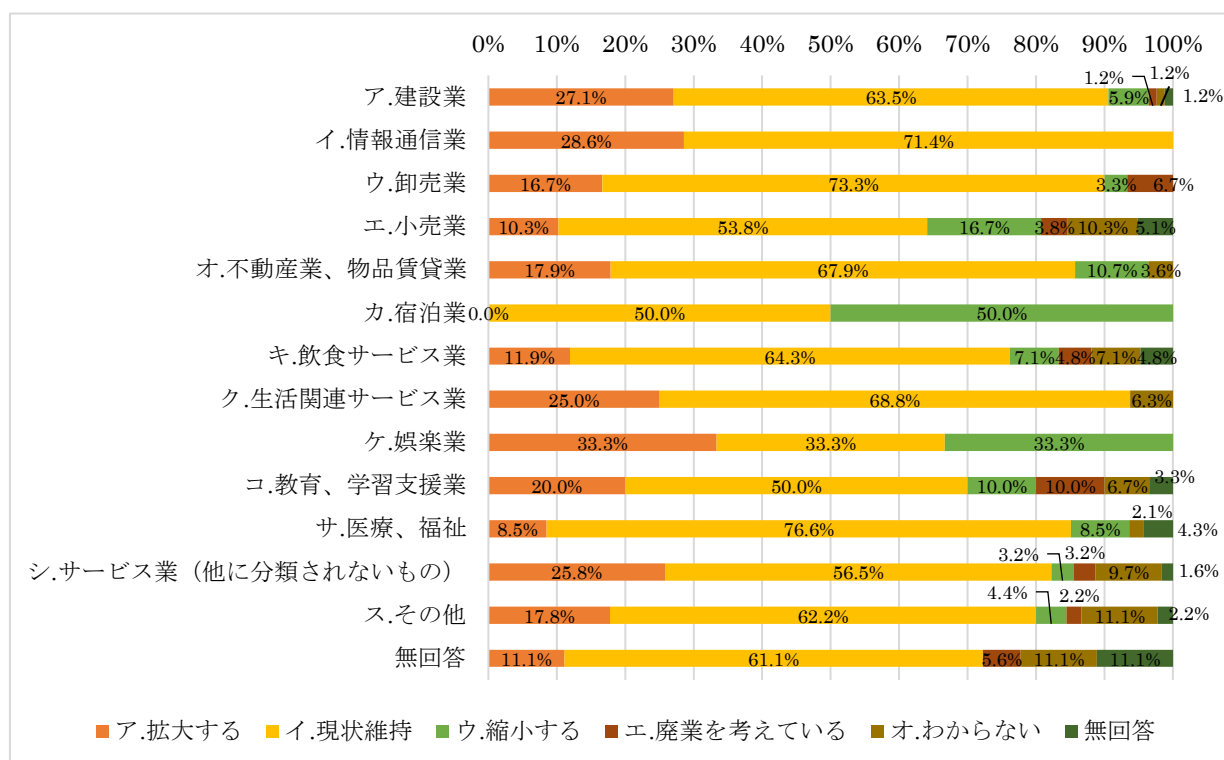
図表 38 事業展開の展望 (n=493)



(2) 業種別の事業展望

事業展望については業種によって異なる結果が出ている。図表 39 で示されるように、事業拡大を展望している事業者の割合が最も高いのが、情報通信業の 28.6%、続いて、建設業の 27.1%と、3 割弱の回答が得られている。両業種とも事業拡大の好機ととらえている事業者の存在が読み取れる。一方、「縮小する」との回答については、小売業の 16.7%が最も高く、回答事業者数は少ないものの宿泊業や娯楽業も厳しい状況が窺える。また、「廃業を考えている」との回答では、卸売業や飲食業がそれぞれ 6.7%、4.8%と他業種と比較し高く、厳しい展望を描いている。

図表 39 業種×事業展開の展望 (n=493)

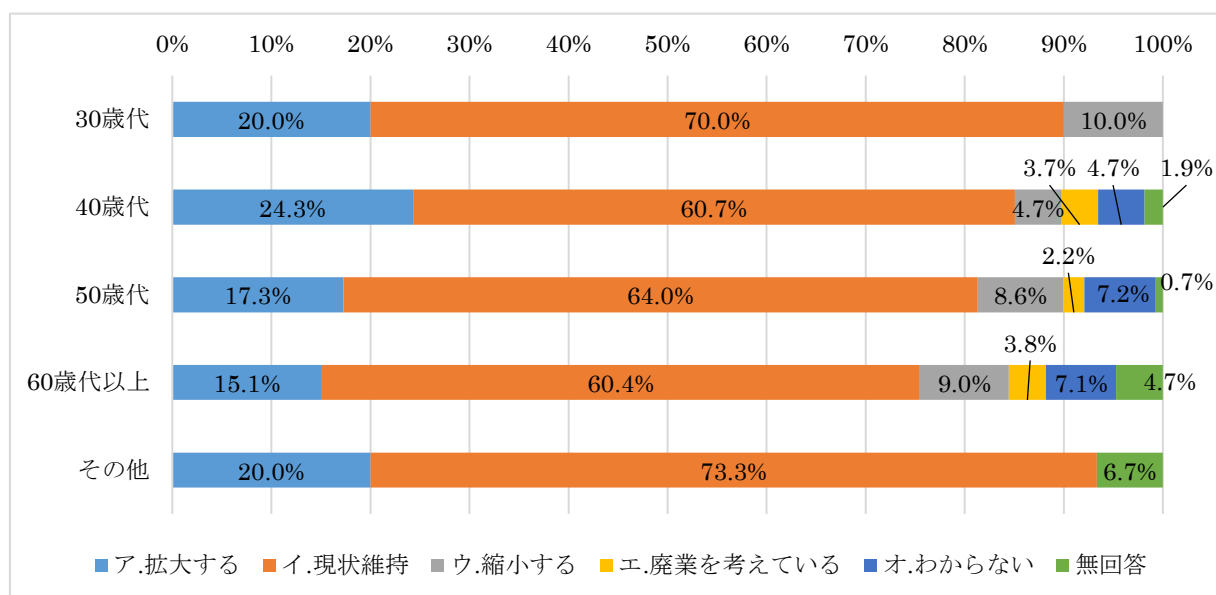


注：「建設業」（n=85）、「情報通信業」（n=7）、「卸売業」（n=30）、「小売業」（n=78）、「不動産業・物品賃貸業」（n=28）、「宿泊業」（n=2）、「飲食サービス業」（n=42）、「生活関連サービス業」（n=16）、「娯楽業」（n=3）、「教育、学習支援業」（n=30）、「医療、福祉」（n=47）、「サービス業（他に分類されないもの）」（n=62）、「その他」（n=45）、「無回答」（n=18）、「総計」（n=493）

(3) 経営者の年齢別の事業展望

経営者の年齢別でのクロス集計結果（図表 40）では、経営者の高齢化による事業承継の問題も垣間見える。「縮小する」ないし「廃業を考えている」と回答した経営者は 60 歳以上でそれぞれ 9.0%、3.8%と合わせて、1 割程度の回答となっている。50 歳代以下の年齢層に比較し、事業継承面で、潜在的に不安を抱えていることも読み取ることができる。

図表 40 経営者年齢別×事業展開の展望 (n=493)



注：「30 歳代」（n=20）、「40 歳代」（n=107）、「50 歳代」（n=139）、「60 歳代以上」（n=212）、「その他」（n=15）

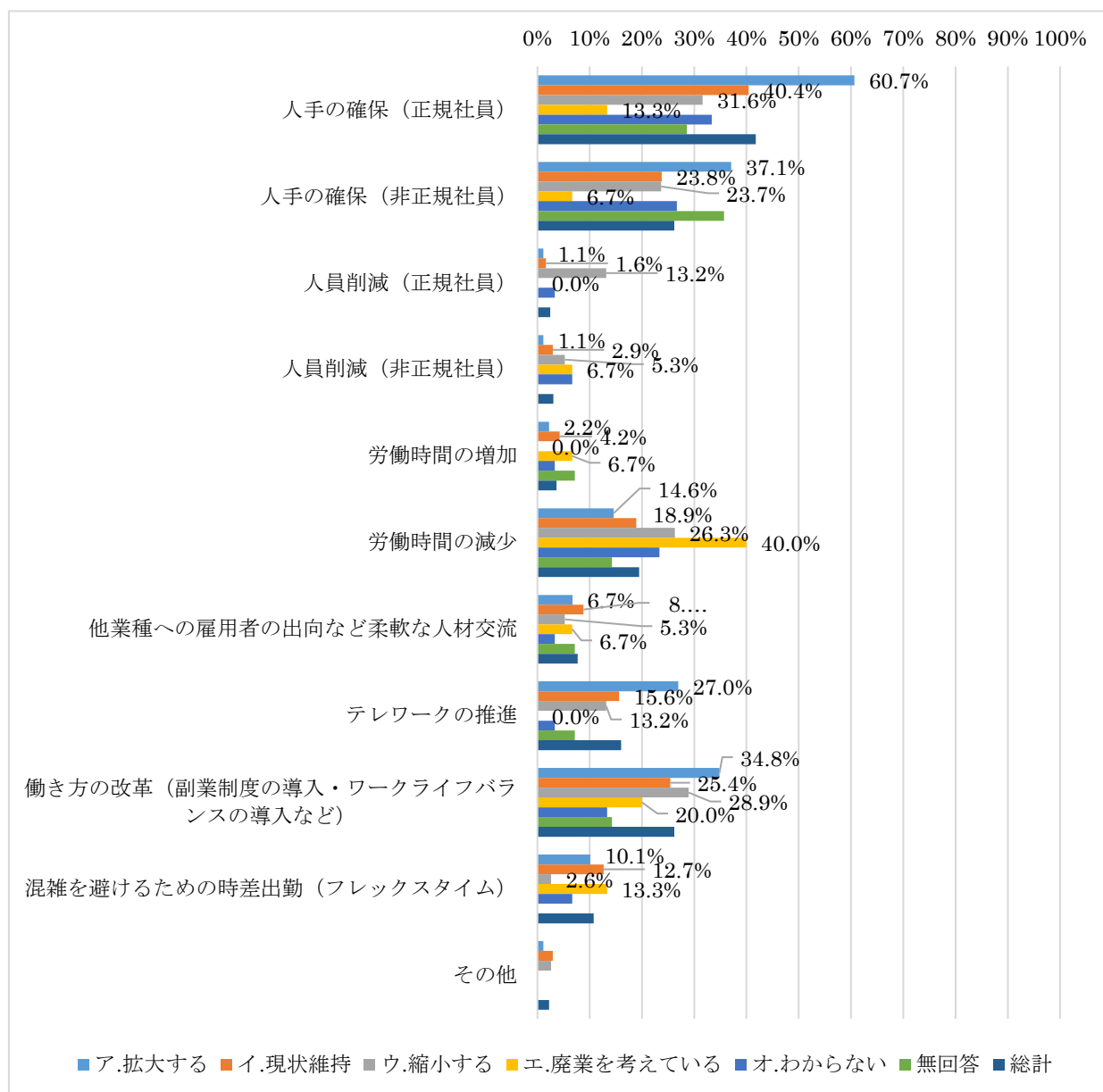
(4) 事業展望と働き方の課題（n＝493）

事業展望とアフターコロナを見据えた働き方の課題についてクロス集計結果（図表 41）では、事業者全体で最も回答の多かった項目は「人手の確保（正規社員）」の 41.8%となっている。特に事業の拡大を展望する事業者では、60.7%と全体に比して、20 ポイント近く高めの回答となっている。現状維持との回答する事業者においても 40.4%と正社員の確保が課題となっていることが読み取れる。同様の傾向は「人手の確保（非正規社員）」からも確認できる。

一方、事業の縮小を展望する事業者においては、「人員削減（正規社員）」が 13.2%と「労働時間の減少」が 26.3%と、事業縮小に向けた人員と労働時間の短縮化が課題として認識されている。

コロナ禍に加速した「テレワークの推進」、「働き方の改革」については、事業者全体でそれぞれ、16.0%、26.2%と課題として捉えている事業者が多く、特に、「拡大する」と回答した事業者においては、「テレワークの推進」が 27.0%、「働き方の改革」では 34.8%と全体に比較して多くの回答を集めている。

図表 381 アフターコロナを見据えての働き方の課題×事業展開の展望（n＝493）



注：「拡大する」（n＝89）、「現状維持」（n＝309）、「縮小する」（n＝38）、「廃業を考えている」（n＝15）、「わからない」（n＝30）、「無回答」（n＝14）、「総計」（n＝493）

(5) 事業展望とアフターコロナの中長期的課題

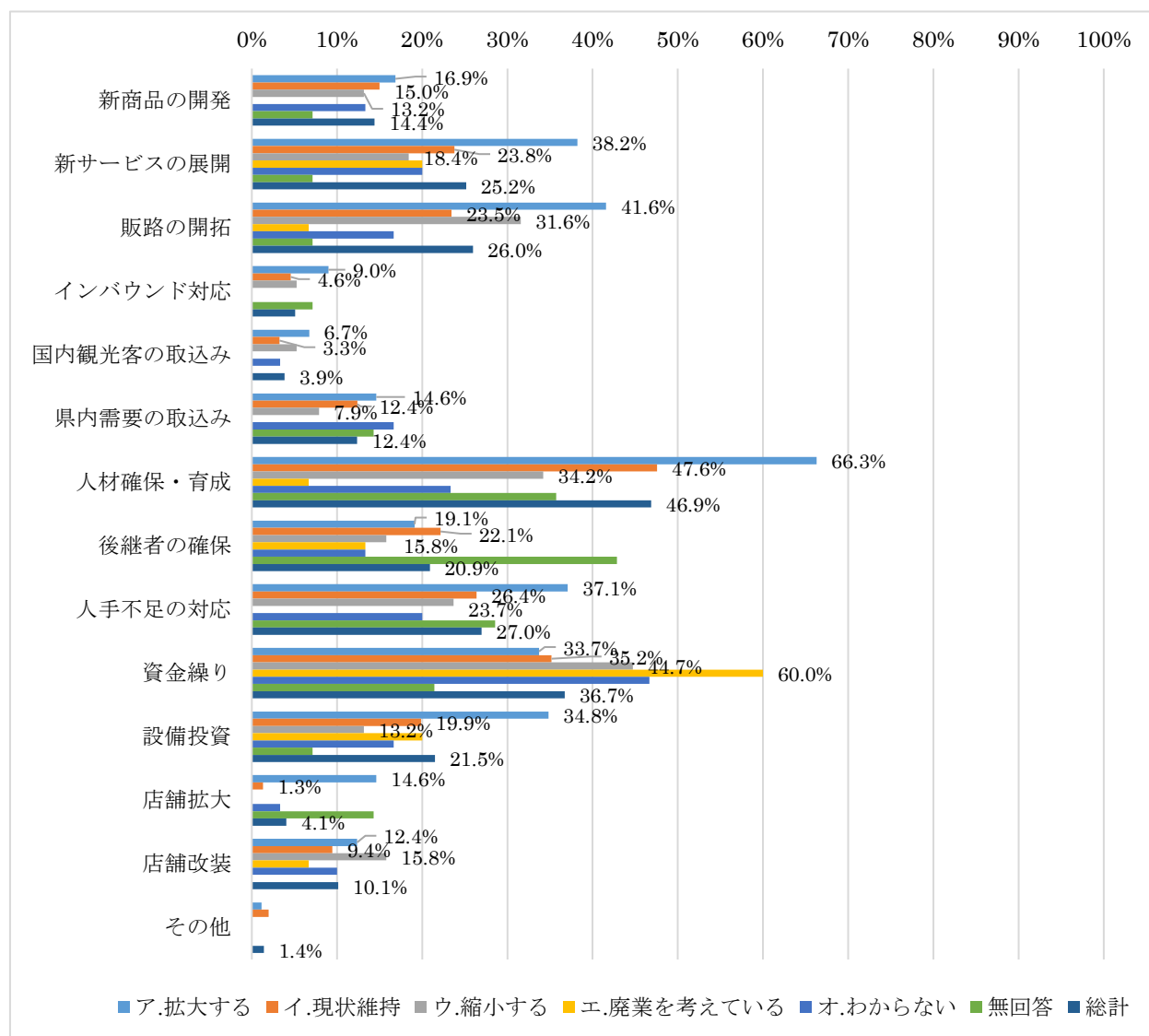
事業展望とアフターコロナを見据えた中長期的課題（問 9）についてクロス集計の結果では（図表 42）、働き方の課題と同様、人材確保や育成について、全体的に関心が高い結果が得られている（46.9%）。「現状維持」と回答した事業者では「人材確保・育成」について 47.6%、「拡大する」と回答した事業者では 66.3%と各項目の中で突出している点が確認できる。

また「現状維持」と回答した事業者の中で「後継者の確保」も課題として浮かびあがっている（22.1%）。

「新サービスの展開」や「販路開拓」については「現状維持」、「拡大する」と回答した事業者の中でも、比較的多くの回答が得られているが、特に、事業を「拡大する」と回答した事業者では「新サービスの展開」で 38.2%、「販路開拓」で 41.6%と強い意欲が確認できる。

「資金繰り」の面で課題を感じている事業者が全体で 36.7%もあり、特に「縮小する」、「廃業を考えている」事業者で突出しているが（各 44.7%、60.0%）、「現状維持」や「拡大する」と回答した事業者でも 3 割以上が課題として捉えており、全体として、人手確保を含め、資金面での課題も多くの事業者が抱えている。

図表 42 アフターコロナを見据えての中長期的課題×事業展開の展望（n=493）



注：「拡大する」（n=89）、「現状維持」（n=309）、「縮小する」（n=38）、「廃業を考えている」（n=15）、「わからない」（n=30）、「無回答」（n=14）、「総計」（n=493）

問 6 コロナ感染拡大をきっかけに、社会はどのように変わっていくと思いますか（複数回答）。

問 6 では事業者には今後の社会変化について、複数回答で尋ねた。結果の概要は以下の通りとなる（図表 43）。

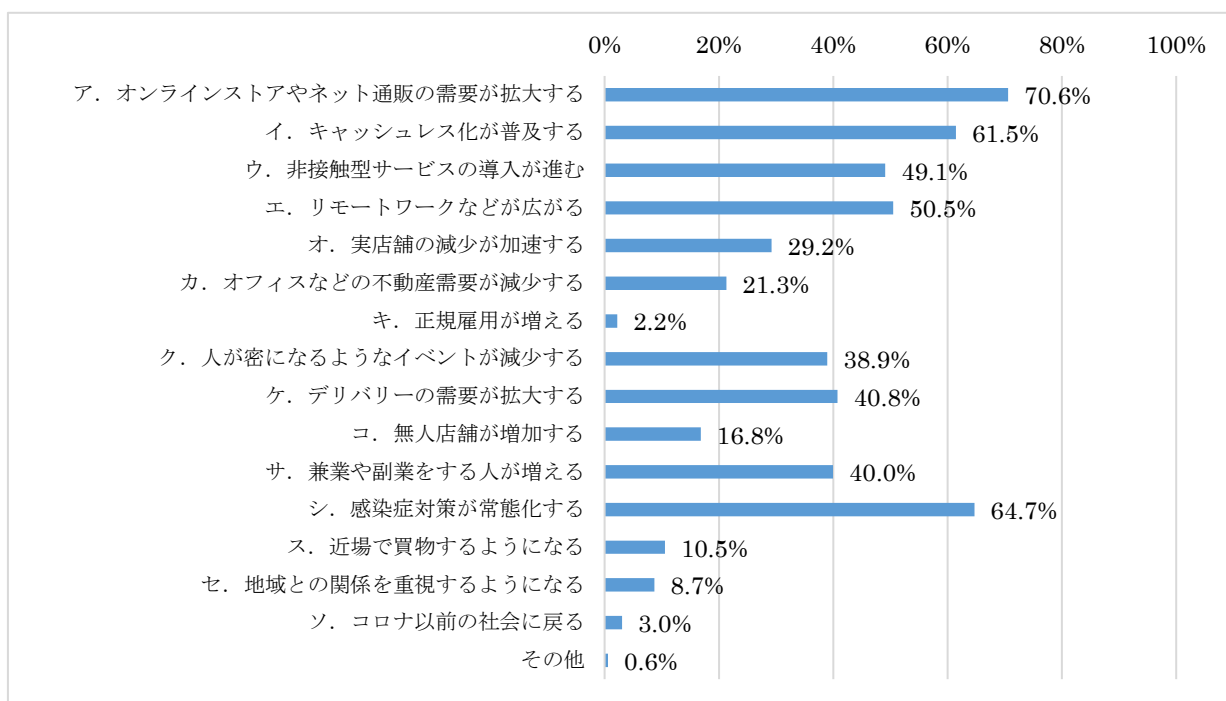
（1）事業者全体の傾向

コロナ禍以前の社会への回帰を予想している事業者は少数（3%）となっており、コロナ禍で拡大したネット通販等の需要拡大（70.6%）や各店舗、事業所等で対策が進んでいる感染症対策の常態化（64.7%）、キャッシュレス化（61.5%）、リモートワークの広がり（50.5%）などが過半を超え、アフターコロナ以降も引き続き、消費者行動、働き方の変化は継続すると捉えられている。

同様の傾向から、「実店舗の減少が加速する」（29.2%）との回答が3割弱あるものの、「無人店舗が増加する」（16.8%）との回答も一定程度確認できる。

その他、「近場で買物するようになる」、「地域との関係を重視するようになる」との項目については、それぞれ 10.5%、8.7%と、事業者全体の回答では、アフターコロナが必ずしも地域内での消費者行動や地域の繋がりを促すような変化につながるの見通しは弱い。

図表 43 コロナ拡大をきっかけに社会はどう変わっていくか（n＝493）



（2）業種別の傾向

業種別でどのような社会変化を予想しているのか、事業展開の展望で「拡大する」の比率が高い①建設業、②情報通信業とともに、③卸売業と④小売業、⑤飲食サービス、⑥生活関連サービス業を取り上げ、回答の傾向を読み取ることとする（図表 44）。

①建設業（n＝85）

建設業関連の事業者回答では、「感染症対策が常態化する」との回答が 70.6%、次いで「オンラインストアやネット通販の需要が拡大する」、「キャッシュレス化が普及する」がともに、61.2%と、6割を超える回答が得られた。また、建設需要に関わる「オフィスなどの不動産需要が減少する」は 14.1%と楽観的な見通しを持っていることが読み取れる。

②情報通信業（n=7）

情報通信業では「リモートワークなどが広がる」、「感染症対策が常態化する」という回答項目がともに 85.7%と高い一方で「オンラインストアやネット通販の需要が拡大する」の回答比率は 28.6%と最も低く、消費者需要よりも労働環境・事業環境の変化を予測している傾向が高い。また、他の業種と比較し、「非接触型サービスの導入が進む」(57.1%)、「実店舗の減少が加速する」(42.9%)、「オフィスなどの不動産需要が減少する」(57.1%)、「人が密になるようなイベントが減少する」(57.1%)等の回答比率が突出しており、社会全体のデジタル化、非接触型社会への変化を意識した回答となっている。

③卸売業（n=30）

卸売業では、「オンラインストアやネット通販の需要が拡大する」、「キャッシュレス化が普及する」との回答がそれぞれ、80.0%、70.0%と最も高く、消費者行動の変化を予測するものとなっている。この点では、「近場で買い物するようになる」や「地域との関係を重視するようになる」との回答は 5 業種中、最も高い 16.7%となっていることから、ネット通販とともに、近隣での買物動向への影響もあるとの見通しを立てている事業者が一定数いる。

④小売業（n=78）

小売業では、他業種同様「感染症対策が常態化する」、「オンラインストアやネット通販の需要が拡大する」との回答がともに 69.2%と最も高く、次いで、「キャッシュレス化が普及する」が 59.0%となっている。他業種との比較では、「無人店舗が増加する」、「兼業や副業をする人が増える」との回答がそれぞれ、15.4%、39.7%と事業環境の変化や働き方の変化などを予測している。

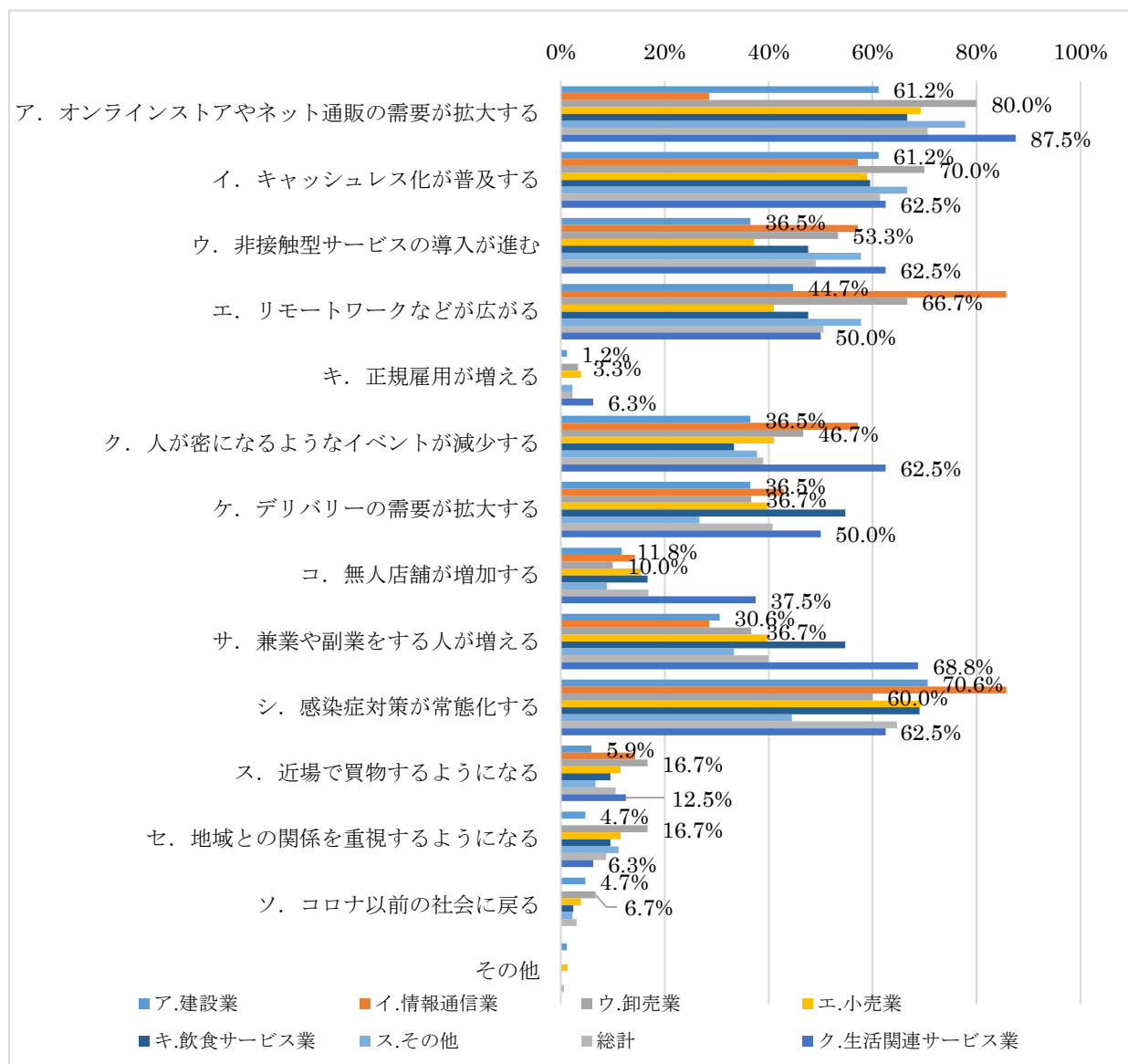
⑤飲食サービス業（n=42）

飲食サービス業では、小売業と同様、「感染症対策が常態化する」(69.0%)、「オンラインストアやネット通販の需要が拡大する」(66.7%)との回答比率が高いが、より特徴的なのが、「デリバリーの需要が拡大する」(54.8%)ことや「兼業や副業をする人が増える」(54.8%)との回答が 5 割を超えており、コロナ禍で拡大した、テイクアウトサービスやデリバリー等の中食需要は今後も引き続き拡大するとの予測を立てている。

⑥生活関連サービス業（n=16）

生活関連サービス業では、「オンラインストアやネット通販の需要が拡大する」の回答が 87.5%、ついで、「兼業や副業をする人が増える」が 68.8%、「人が密になるようなイベントが減少する」が 62.5%となっている。特徴として、消費者の行動様式とともに、働き方の変化を相対的に強く意識が向けられていることが確認できる。

図表 44 アフターコロナ以降の社会の変化（n=493）



注：建設業（n=85）情報通信業（n=7）、卸売業（n=30）、小売業（n=78）、飲食（n=42）、生活関連サービス業（n=16）

問 7 アフターコロナを見据えて、どのような取り組みを考えていますか（複数回答）。

アフターコロナ事業環境の変化を見越して、どのような対策、取り組みを意識しているのかについて、問 7 において複数回答で尋ねた。結果の概要は以下の通りとなる（図表 45）。

(1) 事業者全体の傾向

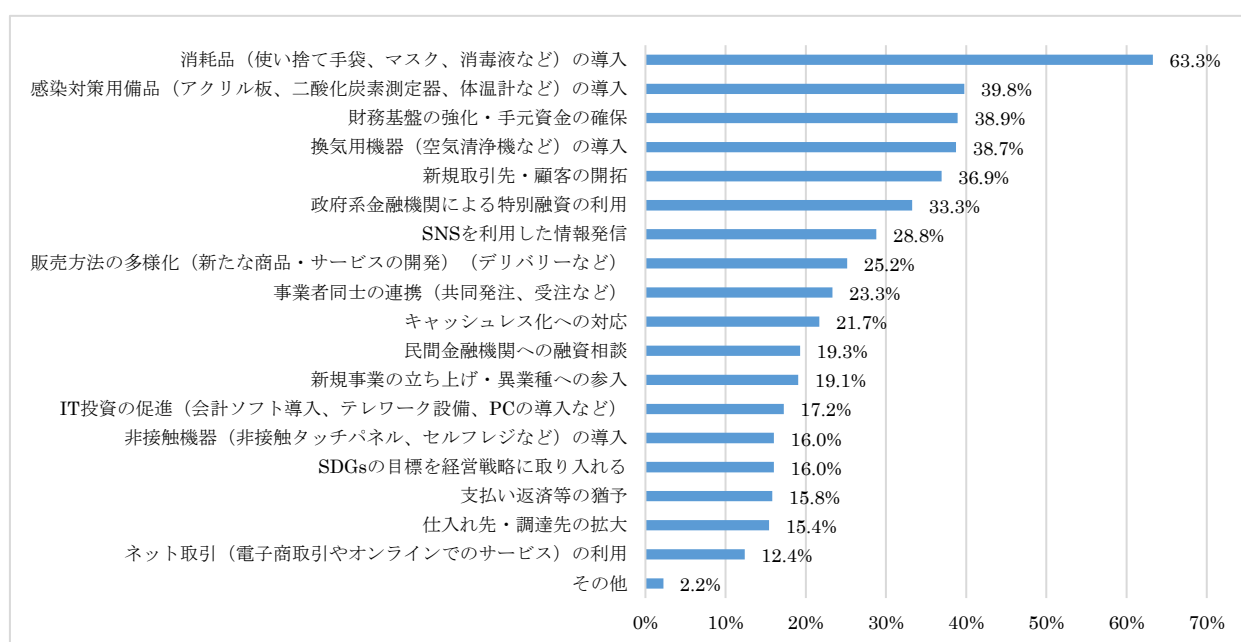
事業者全体の傾向として、問 6 での「感染症対策の常態化」の回答が多い傾向を踏まえ、上位の回答項目では、「消耗品（使い捨て手袋、マスク、消毒液など）の導入」の回答が 63.3%と突出し、「感染対策用備品（アクリル板、二酸化炭素測定器、体温計など）の導入」が 39.8%、「換気用機器（空気清浄機など）の導入」が 38.7%となっている。

また、事業運営に関わる点では、「財務基盤の強化・手元資金の確保」が 38.9%、「政府系金融機関による特別融資の利用」が 33.3%など、運転資金の確保等の課題も上位項目にあがっている。

この他、販路等の拡大に関連して、「新規取引先・顧客の開拓」が 36.9%、「SNS を利用した情報発信」や「販売方法の多様化（新たな商品・サービスの開発）（デリバリーなど）」がそれぞれ、28.8%と 25.2%と消費者への事業の周知と新規サービスの開発等の取り組みを検討している事業者もいる。

一方、「ネット取引（電子商取引やオンラインでのサービス）の利用」は全体の回答では 12.4%と低位となっており、既に取り組んでいるか、業態によりネット取引等の利用は難しい事業者も多いものと推察される結果となっている。

図表 45 アフターコロナを見据えて、どのような取り組みを考えているか（n = 493）



(2) 業種別の傾向

ここでは、業種別でどのような取り組みを検討しているのか、問 5 の事業展開の展望で「拡大する」が多い、①建設業、②情報通信業とともに、③卸売業と④小売業、⑤飲食サービス⑥生活関連サービスに係る事業者を取り上げ、回答の傾向を確認する（図表 46）。

①建設業（n = 85）

建設業では、感染症対策への取り組みを前提として、資金繰りを課題としてあげる傾向が比較的高い。「政府系金融機関による特別融資の利用」が 38.8%、また「民間金融機関への融資相談」が 28.2%となっており、全体の回答の傾向（各 33.3%、19.3%）に比して、5～8 ポイント高くなって

いる。また、「新規取引先・顧客の開拓」(47.1%)のほか、「事業者同士の連携(共同発注、受注など)」が44.7%と事業者全体の回答傾向(23.3%)に比較して、20ポイント以上高く、建設需要に対し、共同企業体等の共同受注や技術者の確保など今後の事業環境変化に対応した取り組みを課題として挙げていることが読み取れる。

②情報通信業

情報通信業では、感染症対策に加え、今後の情報関連サービスの拡大を見据えた、資金繰りや財務基盤の強化、新たな取引先の開拓、ネット取引等の拡大に応じた取り組みを意識した回答が確認できる。資金確保の面では「財務基盤の強化・手元資金の確保」(57.1%)や、「政府系金融機関による特別融資の利用」(42.9%)、「民間金融機関への融資相談」(42.9%)が上位項目にあがっている。

また事業展開に向けて、「新規取引先・顧客の開拓」が85.7%と高い回答となっていることから、強い課題意識をもっていることが確認できる。また、「事業者同士の連携(共同発注、受注)」についても57.1%と事業者全体の回答に比較して23.3%と2倍以上、課題意識が強い傾向にある。

③卸売業

卸売業では、感染症対策に加え、特徴的な項目として、「新規取引先・顧客の開拓」が50.0%と最も高く、また「新規事業の立ち上げ・異業種への参入」が30.0%と新たなビジネス展開を模索している傾向を読み取ることが出来る。さらに「SDGsの目標を経営戦略に取り入れる」が33.3%と他業種に比較しても2倍程度の割合となっている。厳しい事業環境の中で、将来を見据えた事業を模索している姿が確認できる。

④小売業

小売業においては、感染症対策の必要に加え、資金繰り関係で「支払い返済等の猶予」が23.1%と事業者全体の15.8%に比較して、7.3ポイント高く、コロナ禍の事業悪化の影響を読み取ることができる。そのほか、「販売方法の多様化(新たな商品・サービスの開発)(デリバリーなど)」が37.2%と販路拡大のための取り組みの必要性を強く意識した回答傾向となっている。

⑤飲食サービス業

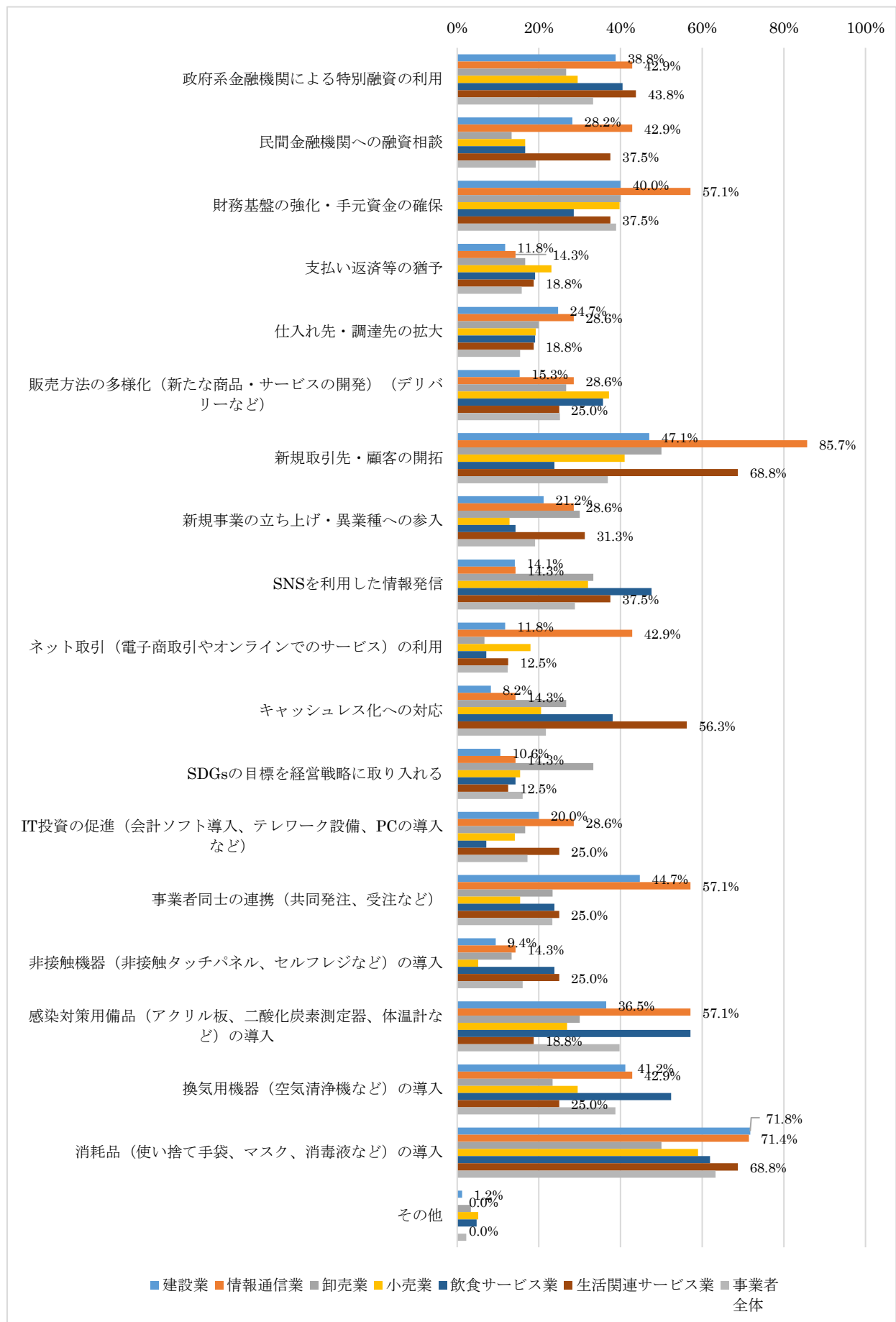
飲食サービス業では、感染症対策に関連し、消耗品及び感染対策用備品の対策に加え「換気用機器(空気清浄機など)の導入」が52.4%、「非接触機器(非接触タッチパネル、セルフレジなど)の導入」が23.8%と、店舗内での換気設備や非接触危機の導入など店内での感染抑制のための対策の必要性を強く意識した回答が多い。また、資金繰りでは「政府系金融機関の特別融資の利用」が40.5%と上位にあがっていることから、コロナの影響による事業者向けの支援の積極的活用を検討していることを読み取ることができる。

さらに、今後の事業展開に向けて、「SNSを利用した情報発信」が47.6%、「キャッシュレス化への対応」が38.1%と続き、消費者への認知度を高めるとともに決済手段の多様化に対応し、消費者の利便性を高めるための取り組みを課題として捉えていることがわかる。

⑥生活関連サービス

生活関連サービスでは、感染症対策とともに、傾向として「新規取引先・顧客の開拓」が68.8%、次いで「キャッシュレス化への対応」が56.3%との回答が高い割合を示しているとともに、「政府系金融機関による特別融資の利用」(43.8%)など資金繰りの面でも課題を感じていることがわかる。

図表 46 業種別×アフターコロナを見据えての取り組み

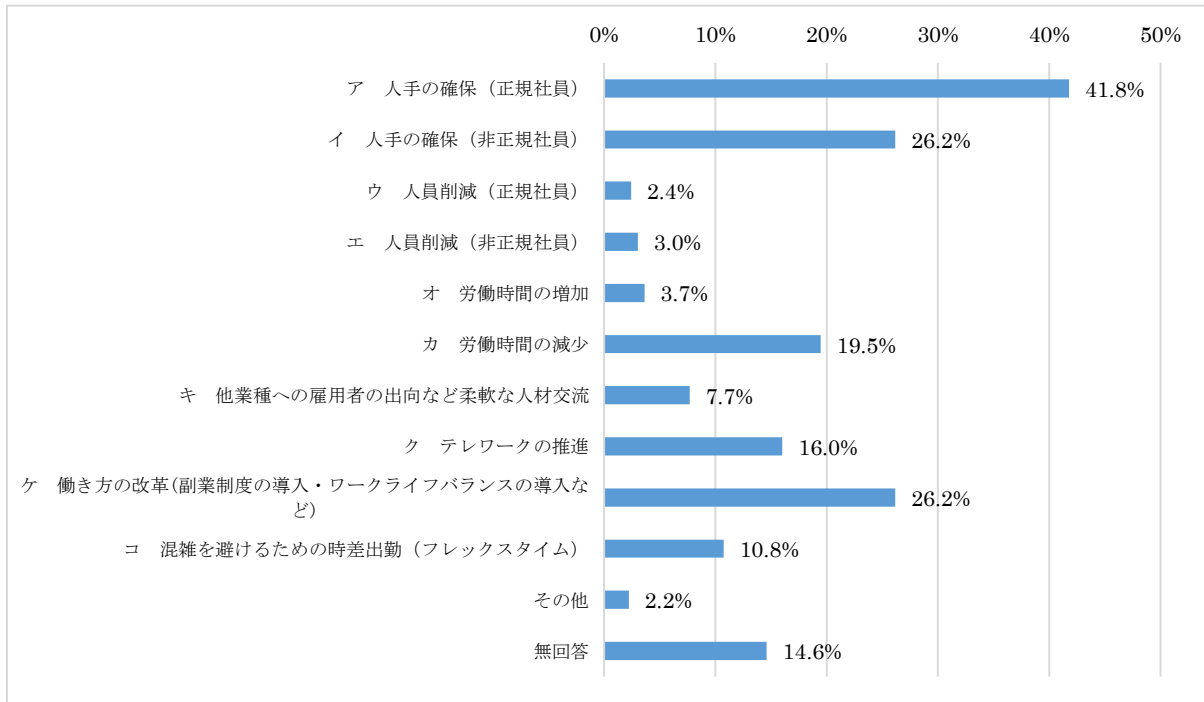


注：建設業（n=85）情報通信業（n=7）、卸売業（n=30）、小売業（n=78）、飲食サービス業（n=42）、生活関連サービス業（n=16）

問 8 アフターコロナを見据えた貴事業所が重視する働き方の課題はなんですか（複数回答）。

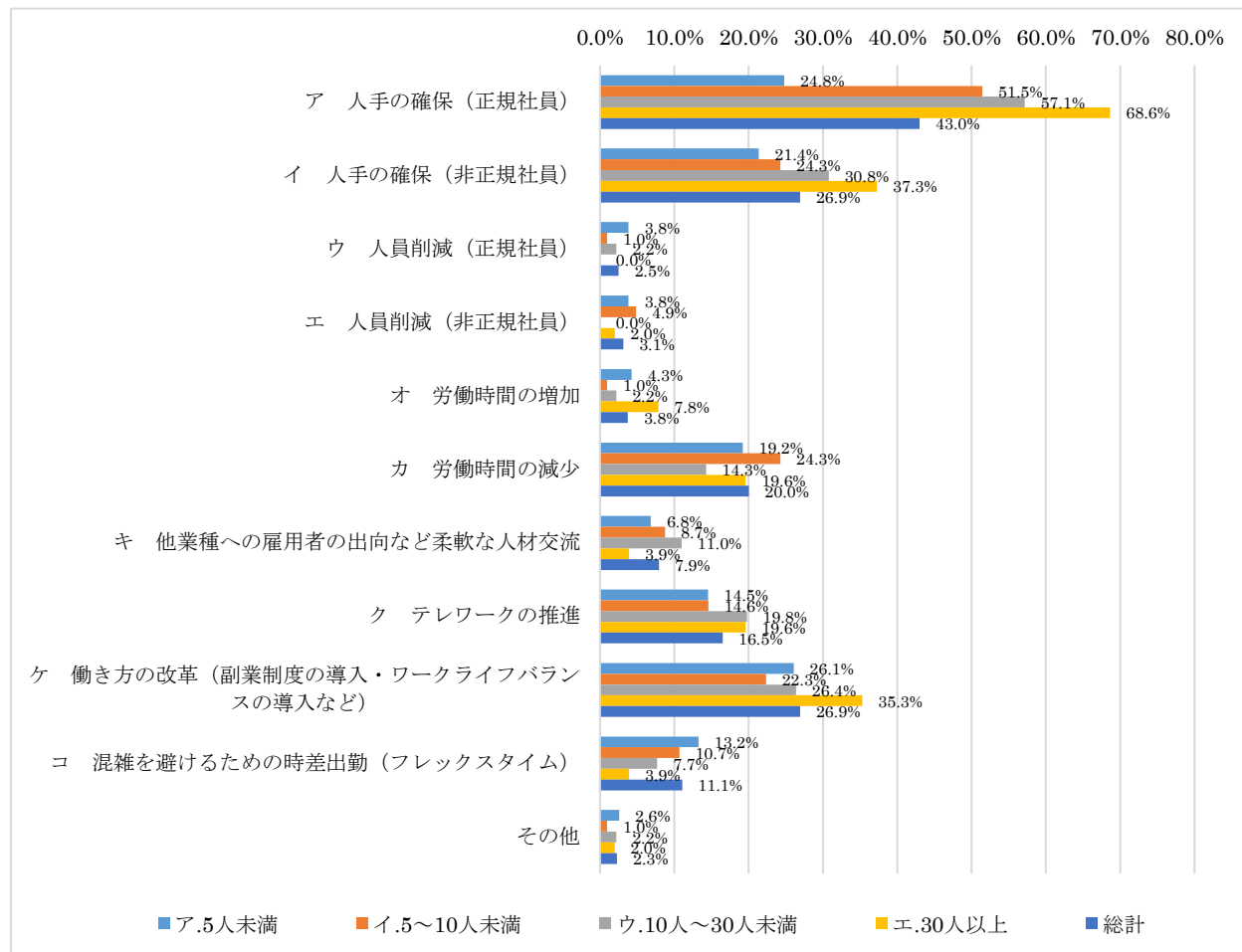
問 8 では、アフターコロナを見据えて重視する働き方の課題について聞いた。最も多かった「人手の確保（正社員）」は 41.8%であり、4 割強の事業所が正社員の確保を課題と捉えていることがうかがえる。次いで、「人手の確保（非正規社員）」と「働き方の改革（副業制度の導入・ワークライフバランスの導入など）」（いずれも 26.2%）、「労働時間の減少」19.5%と続いた。労働の質・量の両面で課題を抱えていると推察される。

図表 47 アフターコロナの働き方の課題 （n=493）



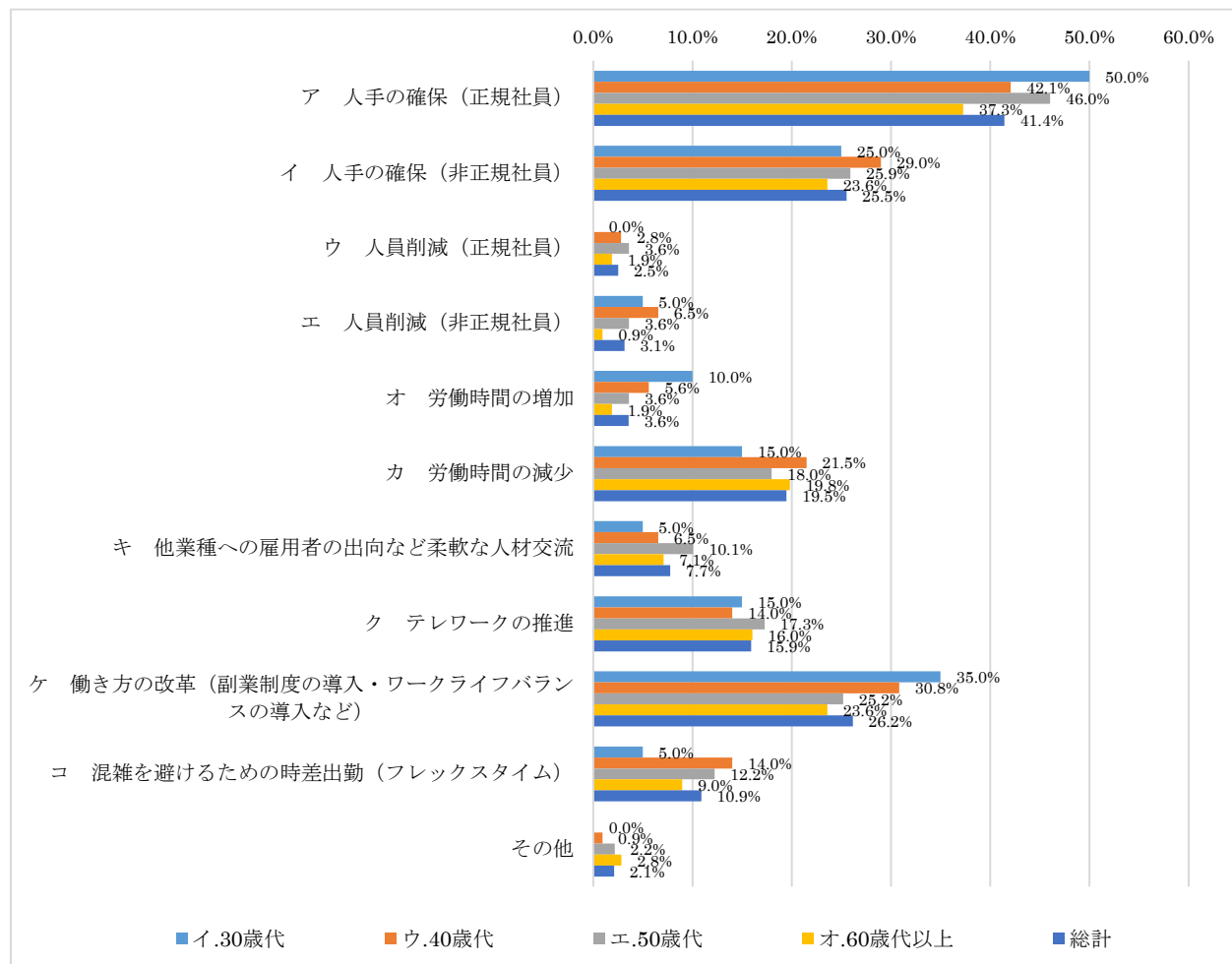
これを従業員別に見たのが図表 48 である。「人手の確保（正規社員）」「人手の確保（非正規社員）」「テレワークの推進」については、従業員数が多い事業所ほど重視する傾向を確認できる。一方、「混雑を避けるための時差出勤（フレックスタイム）」では、従業員数が少ない事業所ほど重視する傾向がある。

図表 48 従業員数別アフターコロナの働き方の課題（n=479）



さらに、経営者の年齢別の検討をみた図 49 からは、「労働時間の増加」と「働き方の改革（副業制度の導入・ワークライフバランスの導入など）」については、経営者の年齢が若いほど重視する傾向を確認できる。ただし、「テレワークの推進」を含め、他の項目では経営者の年齢による差は特にみられなかった。

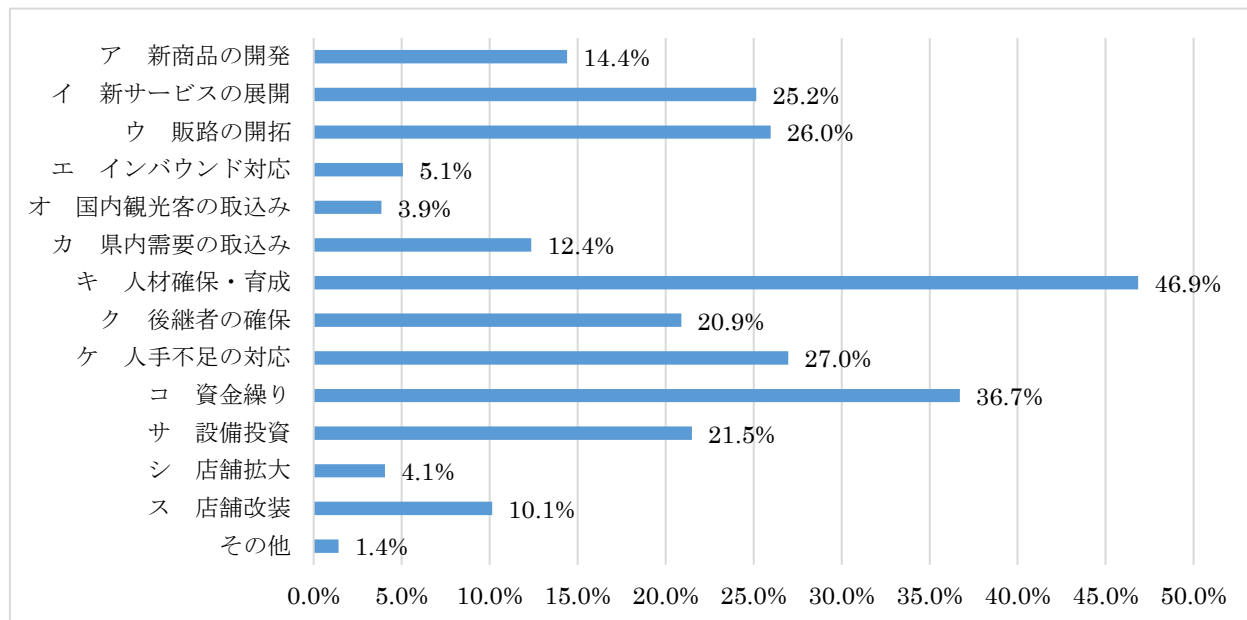
図表 49 経営者の年齢別アフターコロナの働き方の課題（n=478）



問9 アフターコロナを見据え、中長期的にみた貴事業所が重視する課題はなんですか（複数回答）。

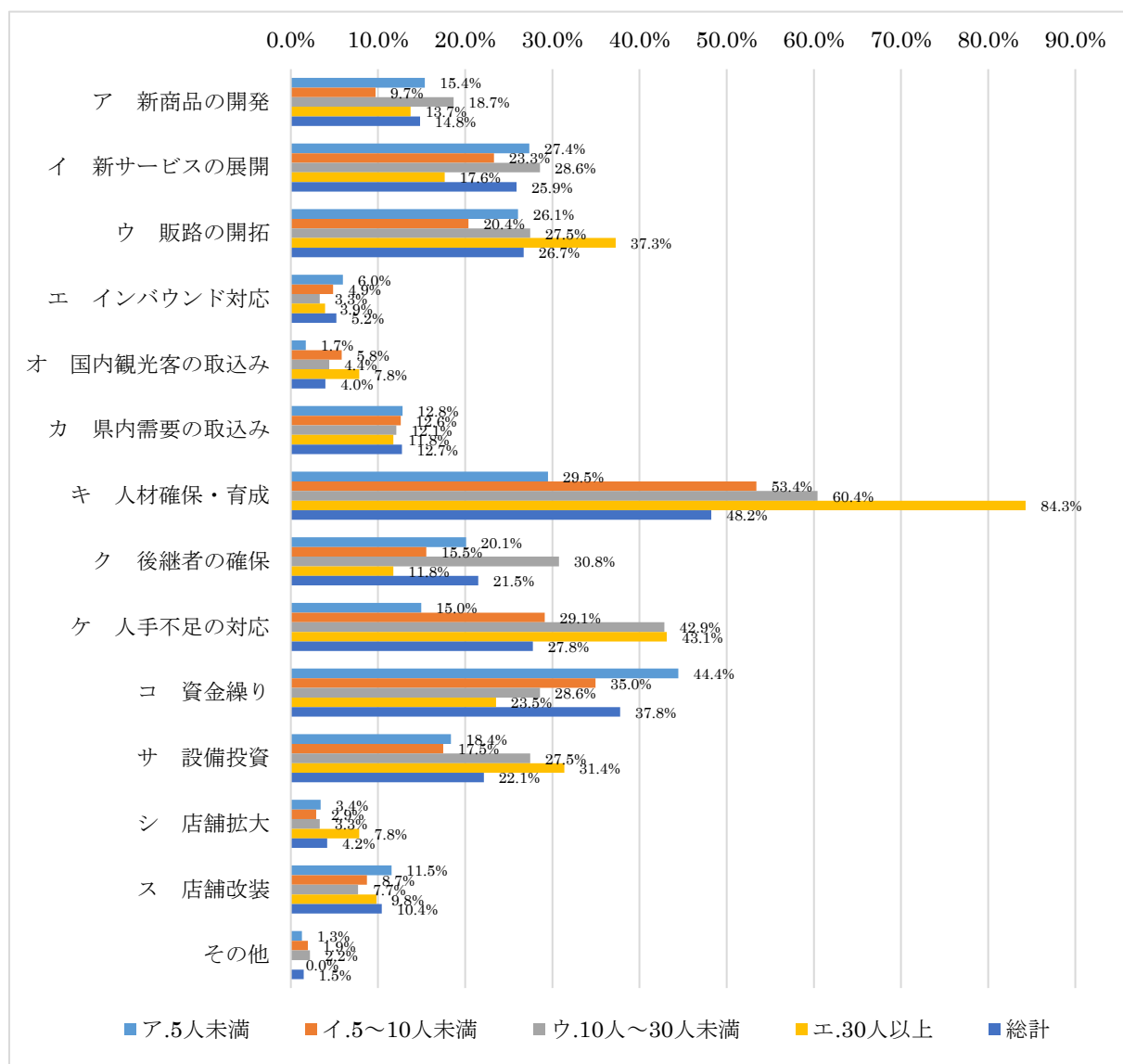
多かった回答は、「人材確保・育成」46.9%、「資金繰り」36.7%、「人手不足の対応」27.0%などであった。また、長引くコロナ禍を反映してか「インバウンド対応」(5.1%)や「国内観光客の取込み」(3.9%)の回答率が低く、それらに比べると「県内需要の取込み」(12.4%)が高かった。

図表 50 アフターコロナの中長期的な課題 (n=493)



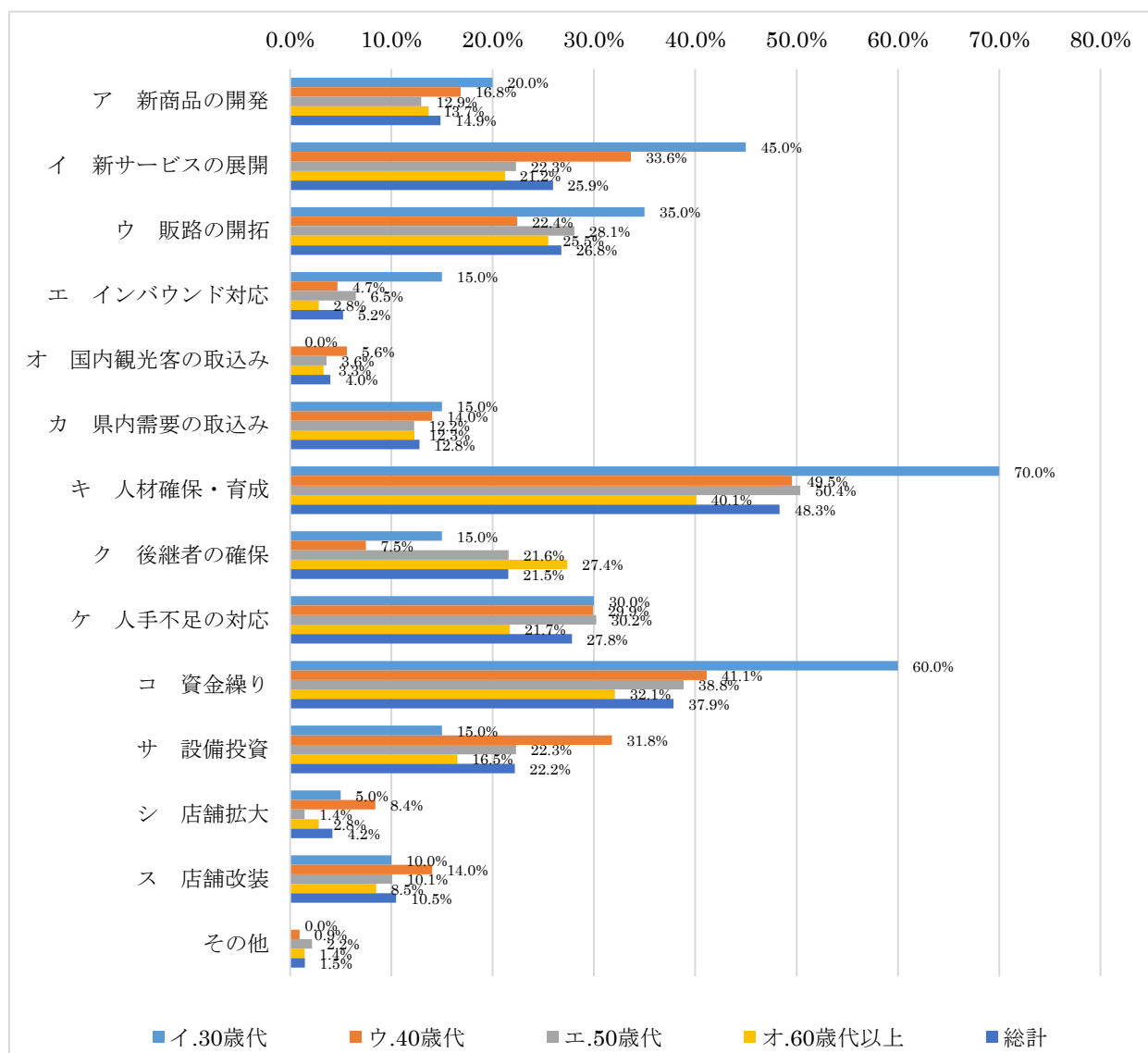
従業員数別にみた図表 51 からは、大規模な事業所ほど「人材確保・育成」を重視し、小規模な事業所ほど「資金繰り」を重視する傾向がわかる。

図表 51 従業員数別アフターコロナの中長期的な課題 (n=478)



経営者の年齢別にみると、「人材確保・育成」と「資金繰り」についての30歳代の回答率が、他の年齢層に比べて20ポイント近く高い。「新サービスの展開」や「インバウンド対応」でも他の年齢層に比べて10ポイント以上高い。

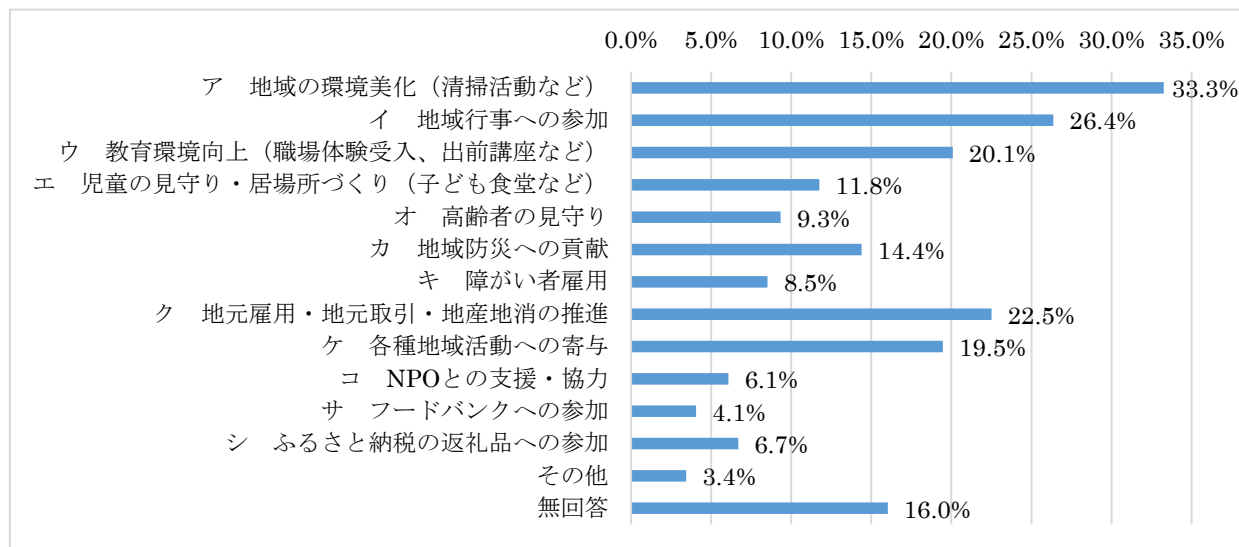
図表 52 経営者の年齢別アフターコロナの中長期的な課題 (n=478)



問 10 貴事業所が今後取組を検討している（または、既に取り組んでいる）地域貢献はなんですか
(複数回答)。

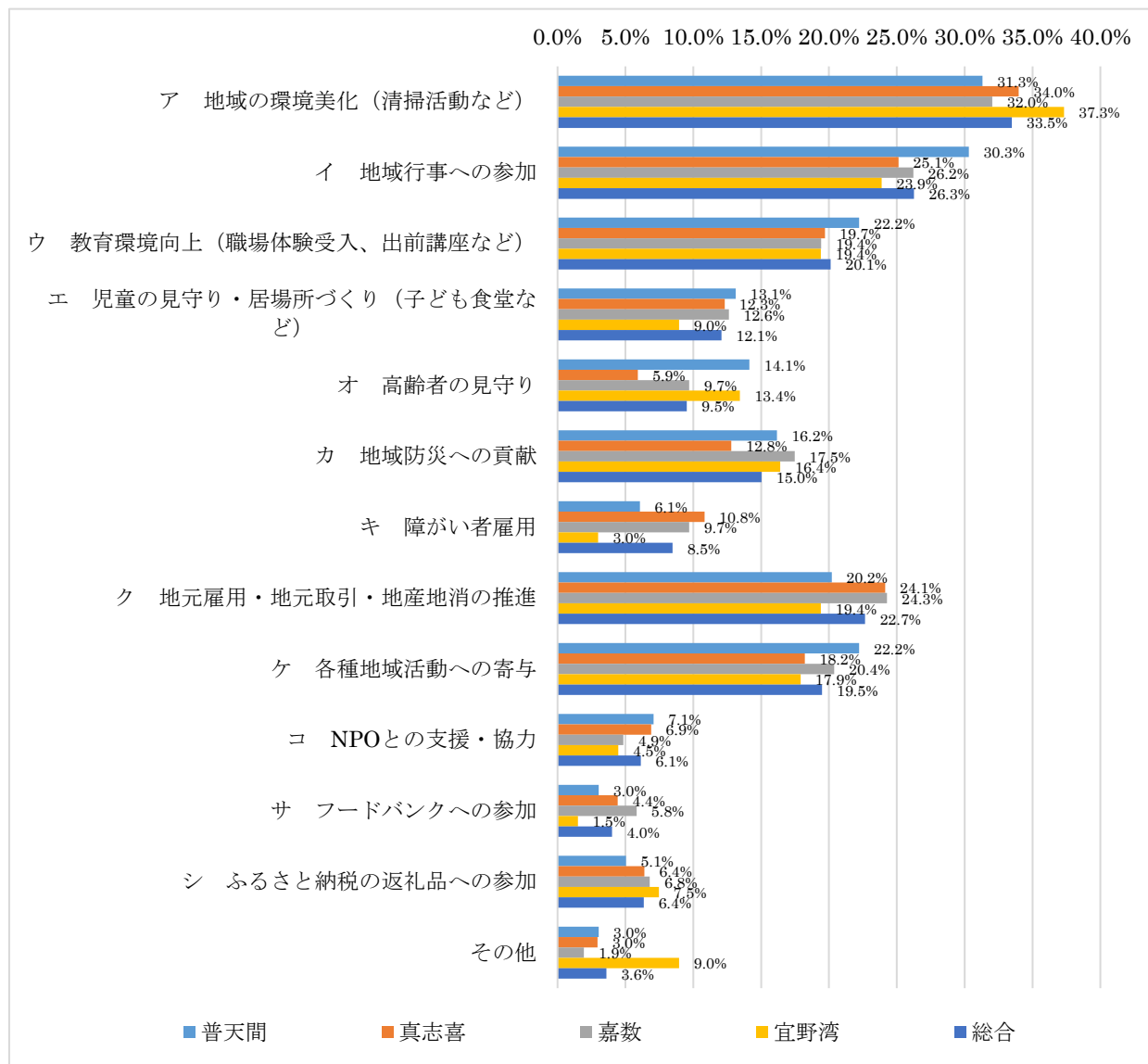
地域貢献への取り組みを見ると、「地域の環境美化（清掃活動など）」33.3%、「地域行事への参加」26.4%、「地元雇用・地元取引・地産地消の推進」（22.5%）などの回答率が相対的に高い。

図表 53 地域貢献への取り組み （n=493）



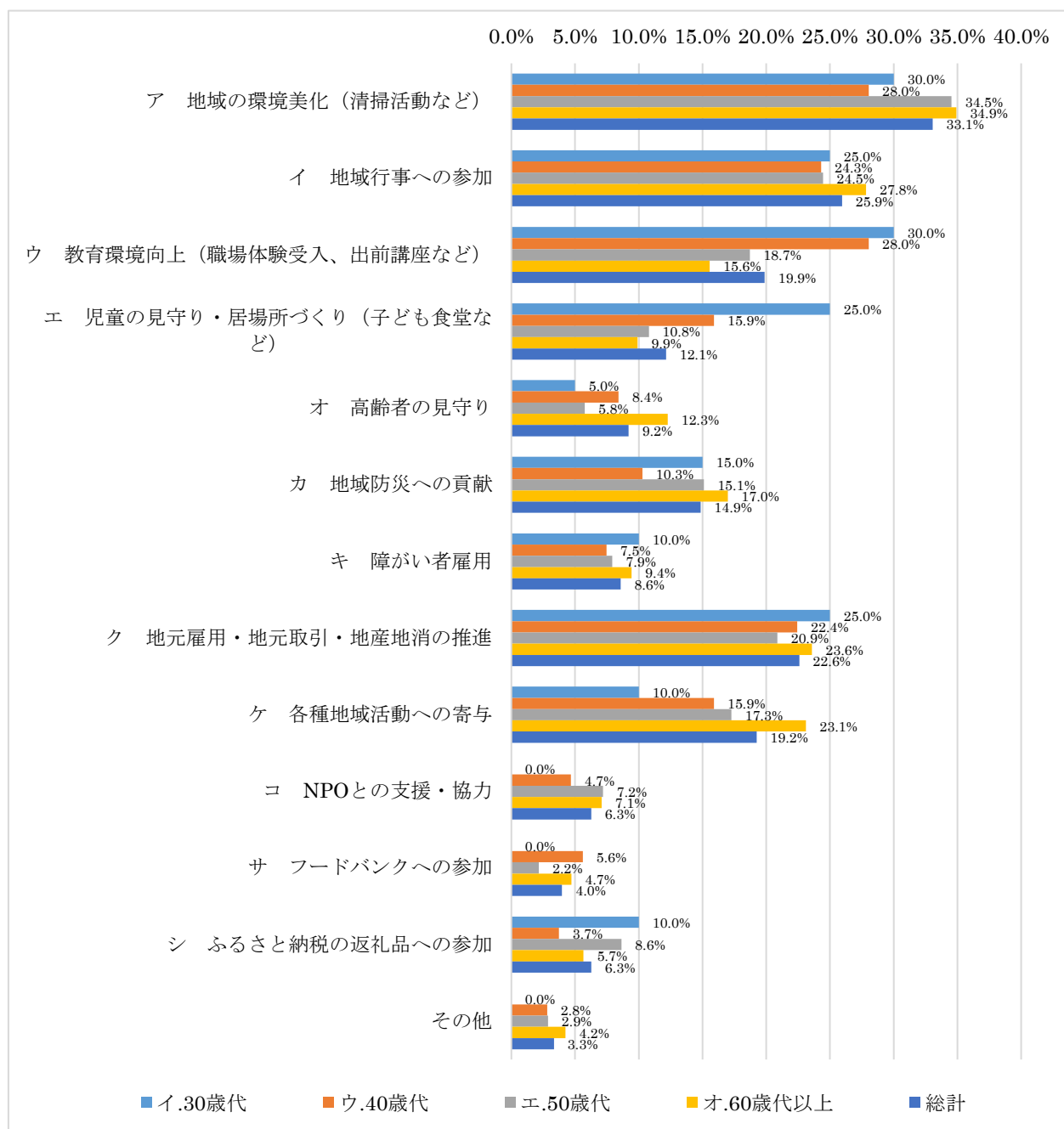
所在地別には、「普天間」では「地域行事への参加」「教育環境向上（職場体験受入、出前講座など）」「高齢者の見守り」「各種地域活動への寄与」が他地域より回答率が高い。「真志喜」では「障がい者雇用」「地元雇用・地元取引・地産地消の推進」、「嘉数」では「地域防災への貢献」「地元雇用・地元取引・地産地消の推進」「フードバンクへの参加」、「宜野湾」では「地域の環境美化（清掃活動など）」「高齢者の見守り」「ふるさと納税の返礼品への参加」の回答率が比較的高い。

図表 54 所在地別地域貢献への取り組み (n=478)



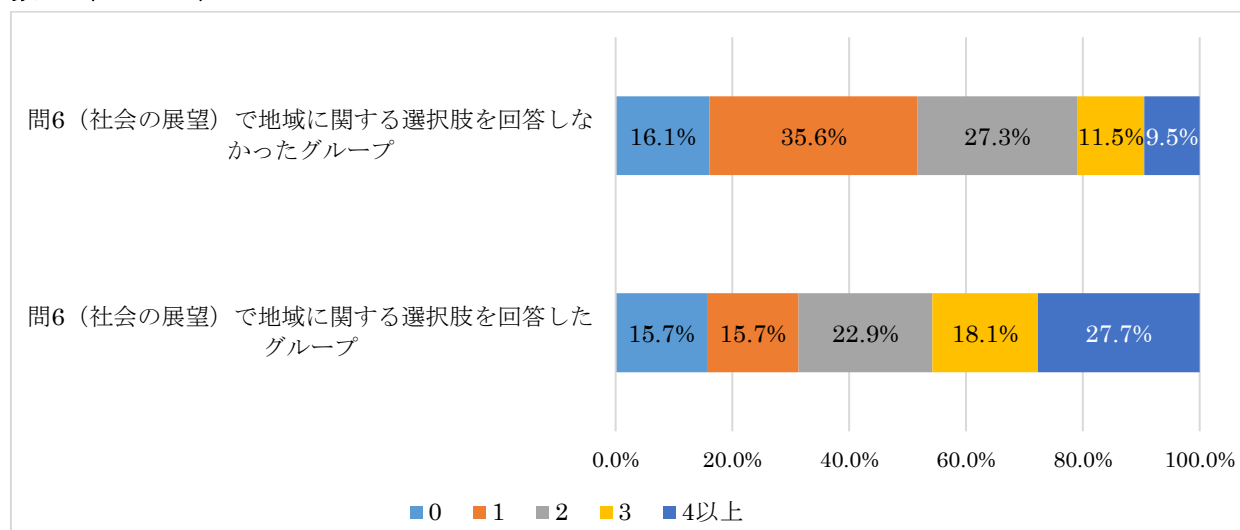
経営者の年齢別にみると、若い経営者ほど「教育環境向上（職場体験受入、出前講座など）」「児童の見守り・居場所づくり（子ども食堂など）」、高齢の経営者ほど「地域の環境美化（清掃活動など）」「各種地域活動への寄与」「NPO との支援・協力」の回答率が高い。

図表 55 経営者の年齢別地域貢献への取り組み （n = 478）



最後に、新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけとした社会変化の展望との関係を見る。問 6（社会の展望）で「ス. 近場で買物するようになった」または「セ. 地域との関係を重視するようになる」を選択したグループとそうでないグループでの、本設問での選択肢の回答数を、図表 56 で示す。前者では、本設問での回答数が 3 つ以上の割合が高いことが確認できる。アフターコロナの地域社会がどのように変化することが望ましいのかを共有することによって、地域貢献へのさらなる参加を期待することが期待できるかもしれない。

図表 56 問 6（社会の展望）で地域に関する選択肢の回答状況と地域貢献への取り組みでの回答数 （n = 493）

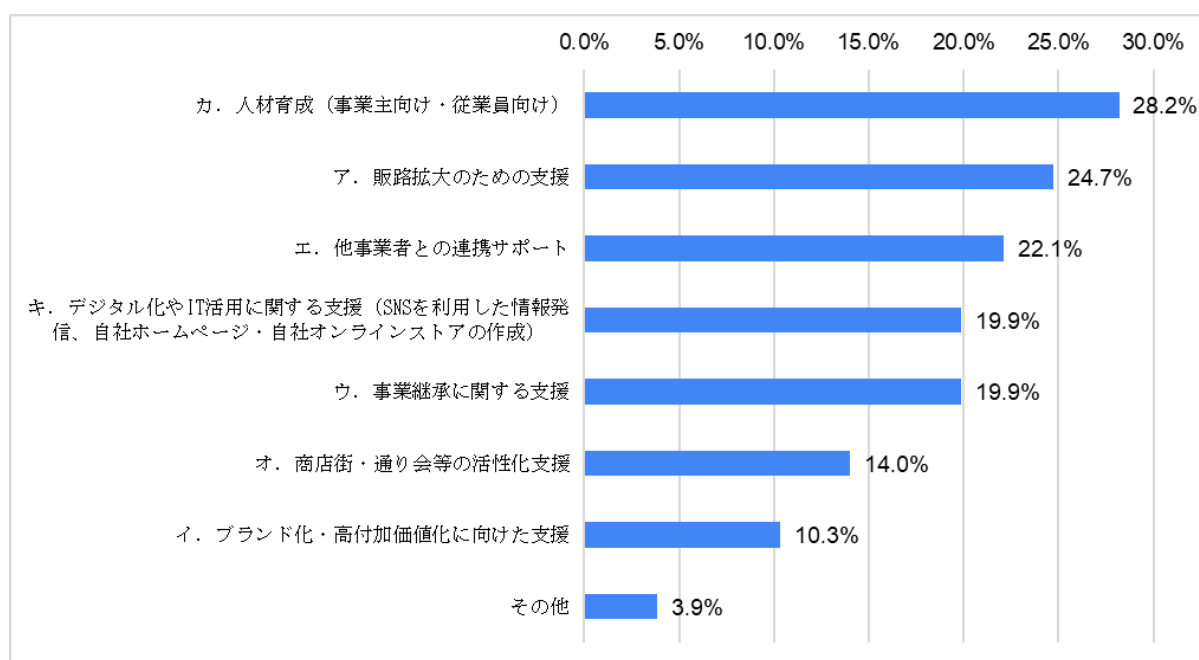


問 11 今後宜野湾市から受けてみたい支援はなんですか(複数回答)。

本設問は宜野湾市から受けてみたい支援策について聞いたものであり、その結果上位は、1位「人材育成」、2位「販路拡大のための支援」、3位「他事業所との連携サポート」となっている。他の設問と併せて特に気になるのは、1位の「人材育成」で、問8でも「人手の確保」が1位、問9でも「人材確保・育成」が1位となっており、「人材」に関する支援ニーズが非常に高いことを示している。

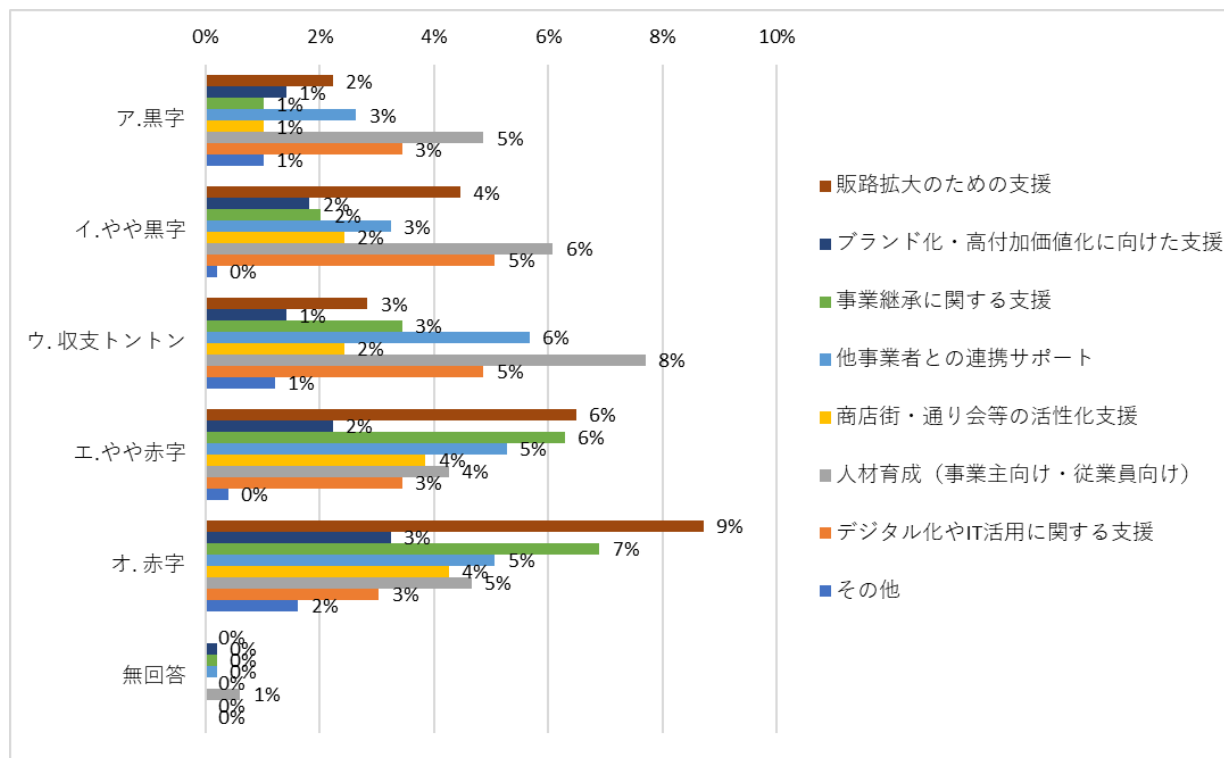
この「人材」に関する支援ニーズが高まっている現状は今回のアンケート調査のみでは説明できないが、最新の沖縄県内の離職状況に関する調査（令和3年12月3日 沖縄労働局発表）と併せてみていくとその背景が垣間見えるのではと考える。上記沖縄労働局の調査によると、平成30年3月卒業者の就職後3年以内の離職率は、新規高卒就職者は50.6%（全国平均：36.9%）、新規大卒就職者は39.9%（全国平均：31.2%）で、全国でもワーストレベルとなっている。この非常に高い離職率を原因として、県内企業に技術が蓄積されにくくなっている可能性があり、それに伴って「人材育成」のニーズが高まっているのではと考えられる。

図表 57 宜野湾市から受けてみたい支援メニュー （n=493）

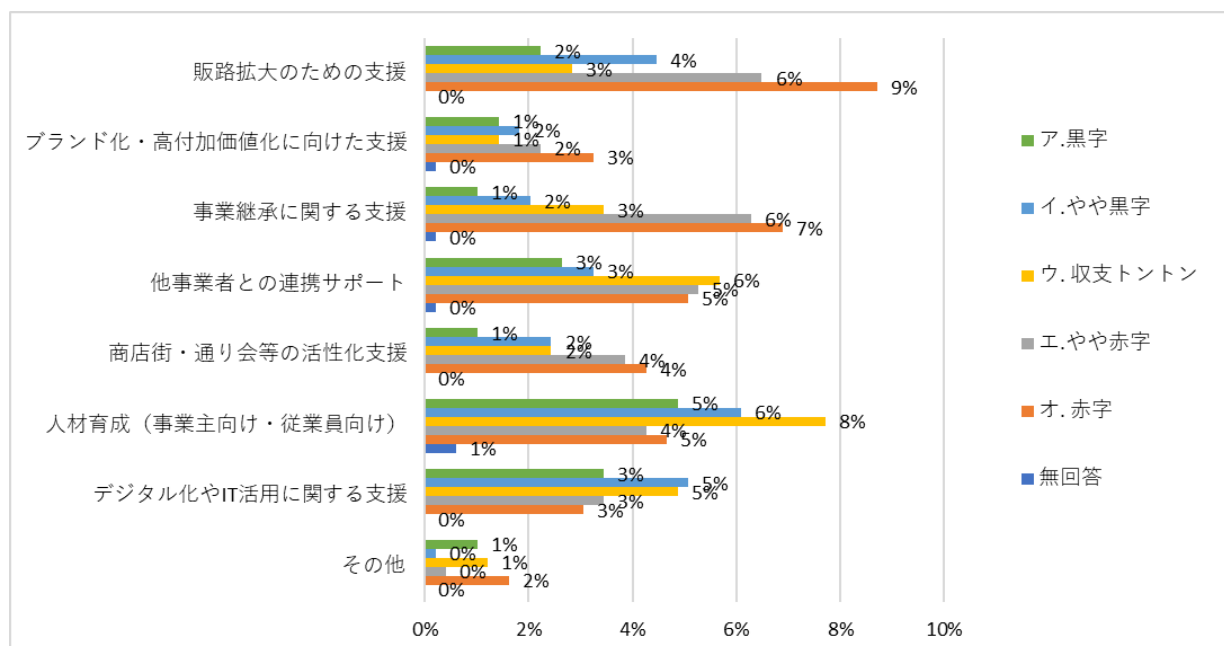


これを経営状況別に見たのが図表 58 であり、黒字又はトントンの事業所（ア、イ、ウ）と赤字の事業所（エ、オ）で、市から受けた支援策の比率が大きく異なる。黒字又はトントンの事業所においては「人材育成」が 1 位、赤字の事業所においては「販路拡大のための支援」が 1 位となっており、当該アンケート調査の結果から昨今のコロナ禍においても比較的経営が順調な事業所においては、「人材育成」を重視していることが分かる。

図表 58 経営状況別宜野湾市から受けた支援メニュー （n=493）



図表 59 売上高別宜野湾市から受けた支援メニュー （n=493）

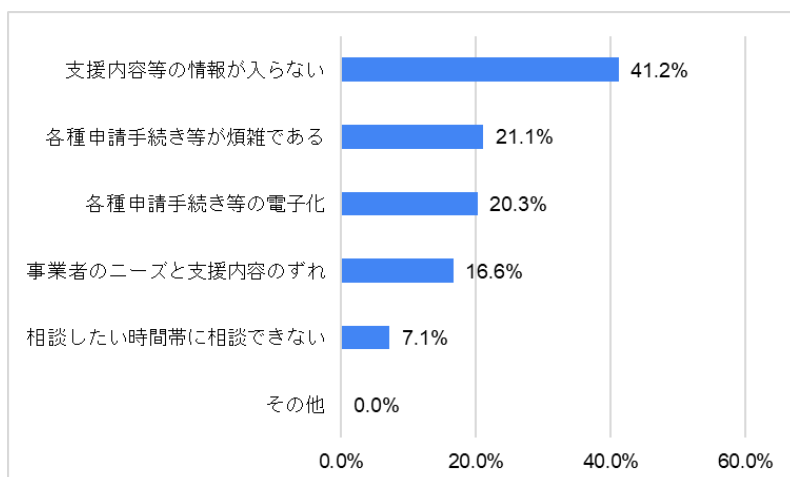


問 12 宜野湾市からの支援の課題はなんですか(複数回答)。

「支援内容の情報が入らない」が 41.2%で 1 位となっており、支援の中身よりも支援の存在自体の周知を課題として挙げている事業者が半分近くを占めている。

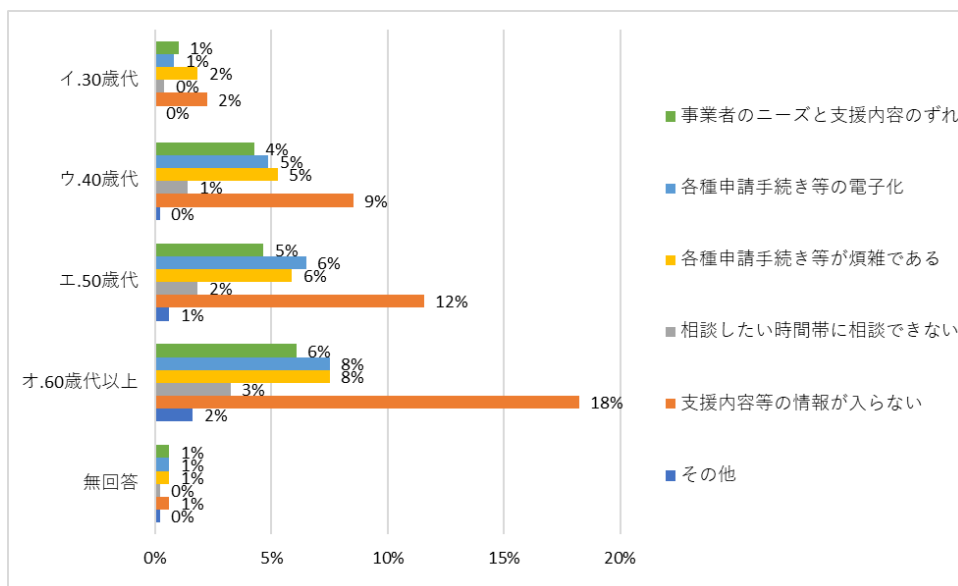
市の公式 SNS (LINE 等) では市民向け情報はプッシュ型でトークとして発信されているが、事業者向け情報はプル型で LINE VOOM (ラインブーム/旧：タイムライン) への投稿及び市公式ホームページへの掲載となる。そのため、事業者への支援情報については、事業者自身に情報を取りに行くという行為が求められ、そのことが情報を取得しにくい一因になっていると推察される。

図表 60 宜野湾市からの支援課題 (n=493)



これを経営者の年代別に見たのが図表 61 である。どの年代も「支援内容等の情報が入らない」が 1 位となっていることに変わりはないが、年代が上がっていくほどこの「支援内容等の情報が入らない」の比率が高くなっていく傾向がある。このことから、事業者情報の発信においては、特に年代の高い方々を意識した情報の発信を心掛ける必要があり、その中でも 50 代から 60 代の方々への接触機会の多い広報媒体を選択することが非常に重要となってくる。具体的には、行政の公式 SNS 等のデジタルツールのその利便性を向上させつつ、紙媒体のようなアナログなツールをどの様に活用していくかという議論も同じくらい大切になってくると思われる。

図表 61 経営者年代別支援課題 (n=493)



3. アンケートまとめ

ここでは、これまでの集計結果の分析をまとめた。

(1) 事業所の現状（問 1～4）

- ・コロナにより売上が減少したと回答した事業所は 60%を超える。その内、深刻な売り上げ減少と回答したのは約 15%。一方、売上が増加したのは約 10%。
- ・特に減少が大きいのが、飲食サービス業、宿泊業、娯楽業。逆に医療・福祉では増加したが 17%と最も多い。
- ・経営状況が良い（黒字+やや黒字）の比率が高いのは建設業、卸売業、医療・福祉。
- ・労働環境は変化なしが大半、正社員を増やした割合が高いのは、建設業、情報通信業、卸売業、医療・福祉。逆に減らしたのは宿泊業、飲食サービス業、娯楽業。
- ・コロナの影響で深刻度の高い項目は、「顧客（利用客）・需要」、「客単価」、「資金繰り」である。
- ・「顧客（利用客）・需要」、「客単価」で大幅なマイナスの影響が大きいのは宿泊業、飲食サービス業、娯楽業。
- ・「仕入れコスト」でマイナスの影響が最も大きいのは飲食サービス業で原材料の調達などでコロナの影響を強く受けている。また、建設業も資材の高騰の影響でマイナスの影響が大きい。
- ・「資金繰り」でマイナスの影響が大きいのは宿泊業、娯楽業、飲食サービス業である。

(2) 事業展開の展望（問 5）

- ・現状維持と回答したのが大半であり、拡大すると回答したのは 2 割弱で情報通信業、建設業に多い。また、廃業と回答したのは飲食サービス業、卸売業が多い。

(3) コロナ感染拡大をきっかけに社会はどう変わっていくのか（問 6）

- ・ネット通販、キャッシュレス化、リモートワークが進むとみている事業所が多い。また、アフターコロナでは、地域内での消費者行動や地域のつながりを促すような変化につながるとの見通しは弱い。
- ・情報通信業は働き方の変化を予測する傾向が強い。小売業は無人店舗の増大、飲食サービス業はデリバリー需要が増えるとみている。

(4) アフターコロナを見据えた今後の取り組み（問 7）

- ・事業所全体としては、感染症対策が多い。
- ・建設業および情報通信業では「事業所同士の連携（共同発注・受注）」を挙げる割合が高い。
- ・卸売業では「新規取引先・顧客の開拓」の割合が高く、新しい取り組みに強い関心がある。
- ・飲食サービス業では感染症対策、資金繰り対策と回答する割合が高く、経営状況の厳しさを反映している。

(5) アフターコロナを見据えた働き方の課題（問 8）

- ・正社員・非正規社員の確保を多くの事業者が課題としている。また、働き方の改革も比較的高い割合である。
- ・若い経営者ほど働き方改革を課題ととらえている。

(6) アフターコロナを見据えた中長期的な課題（問 9）

- ・「人材確保・育成」を課題として挙げる企業が多く、次いで「資金繰り」、「人手不足の対応」と続く。
- ・インバウンド対応、国内観光客の取り込みよりも県内需要の取り込みが優先的課題となっている

(7) 地域貢献（問 10）

- ・約 3 分の 1 の事業所が「地域の環境美化（清掃活動など）」を挙げている。次いで「地域行事への参加」、「地元雇用・地元取引・地産地消の推進」と続き、この 3 つは周辺地域との関係性の強い項目である。
- ・中学校区で見ると地域によって、地域貢献の内容に特色がある。
- ・社会変化の展望との関係を見ると、近場での買い物が増えるなど地域との関係が強くなるとみる事業者ほど周辺地域との関係性が強い地域貢献の項目を挙げる割合が高い。

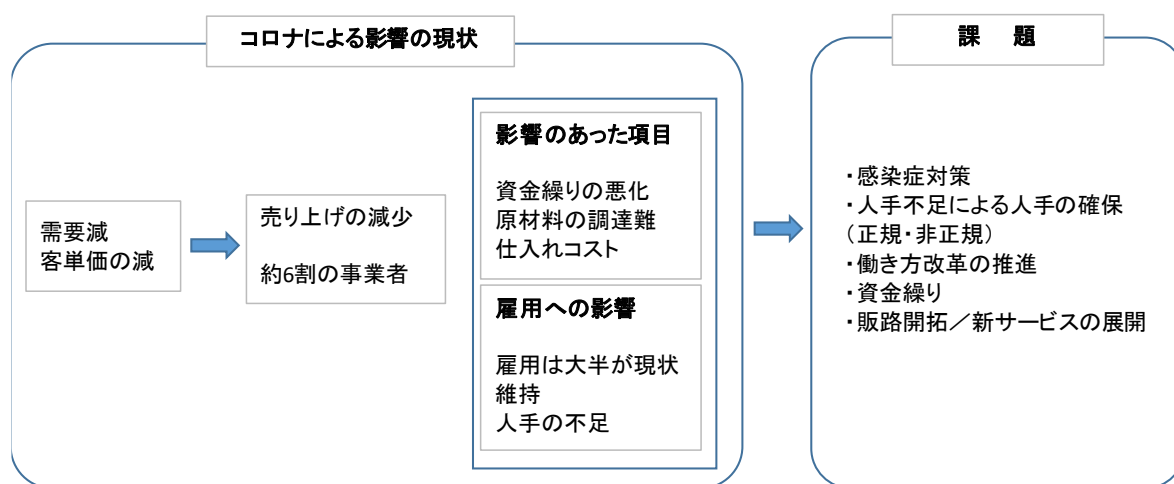
(8) 行政へのニーズと課題（問 11、12）

- ・「人材育成（事業主向け・従業員向け）」のニーズが最も高い、次いで「販路拡大のための支援」、「他事業者との連携サポート」である。
- ・課題としては、「支援内容等の情報が入らない」が最も多い。

以上を踏まえると、アンケート結果は以下のフローにまとめることができる。コロナ禍により大半の事業所が売り上げの減少となっている。取引上では原材料の調達難、仕入れコストへの影響等を受け、資金繰りの悪化を招いている、雇用状況をみると大半が現状維持であるが、これは雇用調整助成金など雇用を維持するための行政の支援が支えたものと推察される。

アフターコロナを見据えた取り組みについては、感染症対策、人手の確保、働き方改革の推進、資金繰り、販路開拓や新サービスの展開などが挙げられている。ただし、事業所の業種や規模によって、積極的な事業展開を志向する事業所や、経営悪化への対応を最優先せざるを得ない事業所等があり、一律の課題として把握できないことには留意する必要がある。

図表 62 アンケートによる現状と課題のフロー



第Ⅱ部 インタビュー編

1. インタビュー調査の概要

(1) インタビューの目的と方法

2021 年度に行ったアンケート調査を踏まえ、コロナ禍における対応や経営方針、アフターコロナにおける経営の展望等を聞き取りし、宜野湾市内企業の今後における経営方針等の参考とするため、インタビュー調査を行った。

(2) 実施期間

2022 年 8 月～10 月

(3) 調査対象

アンケートより、宜野湾市内で、コロナ禍にもかかわらず業績を上げている企業、独自の対応で乗り切った企業を業種等を考慮しながらピックアップした。さらに、経済産業省、中小企業庁などでコロナへの対応の事例として取り上げられている県内企業を数社選んだ。

対象企業は以下のとおりである。

(サービス業)

株式会社ピーエムエージェンシー

(情報通信業)

ちゅらデータ株式会社

ROS 株式会社 (旧：株式会社琉球オフィスサービス)

(建設業)

株式会社宜野湾電設

(製造業)

有限会社池田食品

(飲食サービス業)

トキなりフーズ (オイナリアン)

OLY CAFE

コルネとサンドのお店 PiPPi

株式会社上間フードアンドライフ (上間沖縄天ぷら店)

2. インタビュー結果

インタビュー結果は、以下の通りである。

企業名：株式会社ピーエムエージェンシー

1. 会社概要

設立年月日：1985 年 12 月

従業員数：30 名程度

事業概要：コンサートの企画・制作・運営、SP・営業イベントの制作・運営、自治体、各種団体等の催事へのアーティストブッキング、テレビ、ラジオの番組制作、アーティストプロモーション・キャンペンブッキング、アーティストの発掘・育成・制作・営業、広告代理店業務、会員登録制サービスの運営・管理など

2. コロナ禍の経営状況

(1) 経営について

2020 年の 2 月からほぼイベントがなくなっており、減収という状況にあった。

一般社団法人コンサートプロモーターズ協会の報告資料によると、全国の総売上額は、2020 年でコロナ前の 2019 年の 8 割減となり、2021 年でも 6 割減となっている。沖縄県については、公演数が 2019 年の 271 件から 2020 年にはわずか 43 件となり、8.5 割減という厳しい状況である。2021 年では少し盛り返し 131 件となったが、2019 年に比べると 5 割減と依然として苦しい状況は変わっていない。（一般社団法人コンサートプロモーターズ協会「ライブ市場調査」より）

コロナ禍でソーシャルディスタンスが求められ、強制的に収容人数が半分ならざるを得なかった。そのため、2021 年中は必然的に収入が半分になった。収益をどのように賄っていくかが課題であった。コンサートを行うにしても、今まで通りの経費は当然かかる。その収入を助成金で賄うが、アーティストの経費は削減できないという形になる。

イベントに関しては、規模を縮小して行っても経費が下がることは絶対ない。逆にコロナ対策のため、スタッフは 1.5 倍になり、経費が上がることになる。実際に会場では 5 分単位で手指消毒薬を回って補充することなどが必要となった。

コロナ期間中は赤字であった。赤字を少しでも減らすために雇用調整助成金を活用し、対象期間中は従業員 16 名の給料へ充てた。

(2) 雇用について

バイトの登録は 300 人ぐらいである。実際稼働するのはそのうちの 100 人程度である。非正規については、非正規の人を対象とした持続化給付金というものがあつた。

アルバイトについては、当社の隣にあるラウンドワンに人材を派遣した。ラウンドワンもお客がいなくなり、厳しい状況だったが、従業員も確保できなくなり、我々が紹介のお手伝いをした。コロナによって、このような業種間の連携ができたのは新しい動きであった。これはコロナによるプラスの影響である。

また、一部のアーティストはコロナ前から職員として所属しており、ライブが 1 回でも 10 回でもいわゆる基本給を支払うという形をとっていた。基本給以外の部分に関しては、社内で調整して、収入をどうするかを検討している。

3. コロナ禍の取り組み

2020 年 10 月にコロナ対策を徹底した上で、県の指導の下、当時は収容人数 1,000 人以下に絞って、イベントを開催した。

2020 年 12 月にはカウントダウンコンサートを 2,000 人程度の規模でコロナ禍になって初めての大规模イベントを開催した。それを教訓・実績として、積み重ねてやっているところである。

イベント以外の仕事でいえば、2021 年の夏に沖縄県がソーシャルワーカーを対象とした、大規模接種会場（コンベンションセンター、那覇市、クルーズターミナル）の 3 ヶ所において会場設営をお手伝いした。接種会場は、イベントの会場作りと似ているため、接種者に対し、案内等密にならないような会場づくりを提案し、エンタメ業界で培った会場運営ノウハウをワクチンの大規模接種会場で活かすことができた。

また、イベントを行いつつ、文化庁や観光庁等の助成金を活用した。一例を述べると文化庁の補助金があるが、これはエンタメ業界に対し、YouTube などの配信を活用したイベントに対して、助成があった。コロナ流行前は、コンサート会場に来場しコンサートを見ていたが、コンサートのダイジェストの冒頭 5 分を YouTube で国内外の方に向けて見られるようにし、今まで“MONGOL800”を聞いたことがなかった人に見てもらえるチャンスになるように、ダイジェストを作成した。

この補助金は映像を作らないと助成を受けられないため、コロナ対策をしっかり行い、それを記録して、クラスターが 2 週間後に発生していないか確認する必要がある。

4. 今後の展開

(1) ライブ配信の可能性について

配信という形態はまだ日本では素地ができてない。配信チケットを購入することもまだまだ根付いていない。また収益性も低いのが現状である。配信チケットはライブより安くする必要があるが、カメラを増やしたりせざるを得ず、逆に経費がかかることになる。

東京のような都会とは違い、沖縄ではコロナがなくなっていったら、ライブ配信はおそらく止めていく流れになると思う。補助金がつくのであればやるという形になるのではないかな。

また、オンラインコンサートについては、今後縮小傾向になっていくものと考えている。

(2) 経営の多角化について

イベント業務の他に、ビーチの指定管理業もコンソーシアムで行っている。コロナで打撃を受けたが、雇用調整助成金と宜野湾市の助成金があった。バーベキューの時期に 2 年連続で緊急事態宣言があったため、タイミングとしては厳しい状況にあった。

また那覇市の福州園も、2022 年 4 月から管理業務を行っている。そこはイベント等、我々の特徴を活かしたものを今までにない施設管理の仕方を提案できないかと考えている。ピーエムエージェンシーは、沖縄市のライブハウスである音市場も管理していたので、施設管理、経費、清掃などといった、施設の管理のノウハウがあるので、福州園という観光施設でもノウハウを活かせると考えている。

インバウンド、国内旅行も冷え込んでいる最中の 2020 年末に、ジャパンエンターテイメントツアーズという旅行社を設立した。フェスや県外タレント・アーティストが県内でツアーを行う場合、ホテル手配などを行う。地元にお金を落とすために航空チケットやホテルの手配などを行う形となる。現在のところ少しずつ軌道に乗っているところである。

(3) 今後の展開

これからは、エンターテイメントに付随する旅行社に力を入れたいと思っている。今は、音楽鑑賞ツアーを那覇市やうるま市と連携して、参加アーティストは私達で提案して、10 名ぐらいの少ない催行人数という形で実績を積んでいるところである。

これからはウィズコロナが常態化するだろう。社会がコロナ前に戻るとは予想していない。いずれ

にしても密になることがエンタメなので、その密を楽しむということがこれから復活するのかということに関しては、決して楽観視はしてはいけないと思っている。

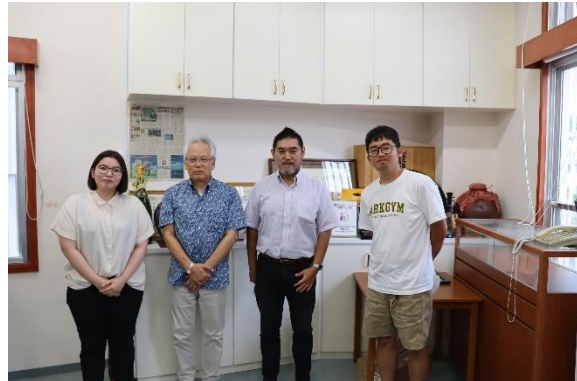
コロナ後は密を楽しむことはないのではないか。声を出してはいけないなどの制約が多くこれまでの形のコンサートには限界がある。観客の意識はこれからも変わらないであろう。したがって、安全、安心の確保が一番需要だと考える。

(4) 地域貢献について

宜野湾市の生涯学習課との協力で学生の発表機会を提供する企画を行った。これは、学生達がコロナ禍でサークル活動も全くできない状況になってしまったため、発表の場を作ってあげようという趣旨の企画である。

会社の中にスタジオがあり、そこでアーティスト 13 組に演奏をしてもらい、YouTube で配信した。これは、私達がかっこよく撮ってあげる企画であり、ただ撮ってあげるだけでなく、エンタメをちゃんとやってみませんかという提案につなげている。真志喜中や首里高校など、発表の場がなくなったが、YouTube で誰でも見られる状況にして、制作活動のモチベーションを高めたり、アーティストにも成長してもらえたら良いと思う。

また域内循環への貢献として、月並みだが、現場のお弁当とかいうところは市内優先を尊重している。



企業名：ちゅらデータ株式会社

1. 会社概要

設立年月日：2017 年

従業員数：40 名（内バイト 7 名）

関連会社：Supership ホールディングス株式会社 Supership 株式会社 DATUM STUDIO 株式会社 Momentum 株式会社

事業概要：データ活用に関するコンサルティング・受託分析・システム開発・アルゴリズム開発・教育・セミナーなど

資本金：300 万円

データサイエンス、AI の構築等の領域を扱っている。現在は顧客のデータ基盤構築や維持管理の仕組みなどを手がけるデータビジネス、データエンジニアリングに力を入れており、会社の売上を支えている。現在は、従業員数も堅調に伸びており、現在は人材確保が課題になってきている。沖縄県の人材も積極的に採用を行っていく方針だが、会社の周知が課題となっている。

2. コロナ禍の経営状況

データサイエンスの領域は企業の中では R&D として、投資領域として位置付けられているため、2019 年末から 2020 年にかけて、コロナに直撃してしまったタイミングで足元の業績回復に注力する動きの中で、AI 開発に関する仕事が落ち込んでくる状況にあった。

顧客の 9 割は首都圏にあり、かつ、コロナの感染拡大の状況下でも対面でのディスカッションを求められる企業もあり、地理的な理由で仕事を断られる局面もあったが、新生活様式（ニューノーマル）が浸透していく中で、リモートでのミーティング等が常態化し、その点での不利性が克服できた側面もある。

地理的な面では沖縄はニアショア（地方企業への外注）の印象を強く持たれており、沖縄の企業に AI 開発等の高度な技術力を持つ開発業務を任せたくないという企業もいまだにある。

顧客はエンタープライズといった企業を対象としている関係で、東京の中でも高額で仕事を請け負っているため、こうした面から沖縄県内企業からの仕事が増えない面は課題となっている。県内企業対象でも AI モデル開発やデータサイエンス人材の育成に係る仕事は請け負った実績を有している。

3. コロナ禍の取組み

データエンジニアリング関係への方針転換等により、2020 年当初は採用控えも検討していたが、現在では仕事も増え、人材が不足している状況にある。沖縄県内の人材の積極的な採用と同時に全国から募り、フルリモートで働く人材の採用も積極的に行っている。従業員のうち 15%から 20%がフルリモートで働いている社員となっている。従業員の平均年齢は 33 歳程度となっている。

現在、従業員の半数が県内出身者となっており、県外の人材でも採用後に沖縄に移住をするような形にもっていつている。県内出身者では中途採用が多いが、新卒採用では琉球大学の学生等の採用実績もある。新卒に求めるレベルは高いものの、中途採用においても SI 系で、十分な開発経験を持っている県内の人材もいるため、そうした人材採用も積極的に行っている。

コロナ禍でのフルリモート化の中での労働管理においては、オンライン環境でのコミュニケーション確保を積極的に行い、個々のメンバーの業務の進捗管理を含め、さまざまな管理ツールを使って行っている。社員同士の PC を常時オンラインでつなげ、些細な相談等も含め、メンバー間のコミュニ

ケーションの円滑化と仕事の管理と評価に繋げている。

リモートワークが合わないという場合は、希望により出社もできるようにし、仕事とプライベートの切替えが必要な場合にもケアを行っている。その他の課題として、エンジニアの習熟度によってはリモートワークがあわないという場合もある。

フルリモートに向いている人は一定のスキル・ビジネスキャリアを積み、自身で仕事のコントロールができる人ということは間違いない。新卒のメンバーでは社会人としてのハウレンソウのタイミングに慣れていない、一人で抱え込むといった場合もあるため、コミュニケーションの活性化に向けて、様々な取組を行っている。オンライン環境で毎日ランダムにつなげ、30分程度雑談を行うような時間を作り、仕事の画面を共有し、その場で一緒にライブコーディングを行うといった施策も行っている。

4. 今後の展開

AI開発、管理サービスの開発や企業向けのAI開発支援をコア技術として引き続き展開していくことを考えているが、コロナ禍において注目を集めているデジタル・トランス・フォーメーション(DX)を受けて、DX支援を現在注力している状況にある。企業内で分散している情報を一元化し、それらを元に企業内の意思決定の効率化を図るなどの需要が高まってきている。AIを導入するにあたってデータの収集、管理は必須なため、そのお手伝いをするを通じて、その先の3年から5年先のグランドデザインを描いていくことが仕事の一つとなっている。

AIは今後、民衆化し、高度な技術から小売りや中小企業にとっても手に届くものになっていくと予想しており、その手前のデータの整理、利活用に関心が集まっていると捉えている。

沖縄県内の人材の採用という点では、琉球大学及び出身者を中心にコミュニケーションをとり、研究室への挨拶やアルバイトの雇用などを通じて、採用につなげていく取組を行っている。学生時代のスキルレベルの差よりも技術へのキャッチアップができるか、自身で問題解決をはかっていく柔軟性がある人材は積極的に対応している。

沖縄県内のIT業界では、新しい会社を立ち上げたいという人が非常に多いという印象を受けている。この盛り上がり方は沖縄県の地域性にあると感じている。一方で、沖縄ではニアショアの印象があり、給与をあげるという点での実効的な施策につながっていない面がある。東京に比較し、遅れている技術的な側面をどう乗り越えていくのかが課題と感じている。

また、県内のIT人材の流動性を高めることも課題として感じている。技術者が会社で働きながら自らのスキルを磨き、キャリアアップしていくことが求められるが、こうした動きが県内では少ないと感じている。県内のIT企業同士がカジュアルなコミュニケーションをとれるような文化をつくっていくことが必要と感じている。

地域貢献については、業務自体から直接地域の企業と接点をもつということがない状況となっている。地域内の企業がどういう点で苦しんでいて、お互いのコラボレーションで別の解決策、打ち手を考えるためにも、企業同士の横の連携やお互いを知る機会を増やし、企業同士のビジネスチャンスを広げる意味でもコミュニケーションをとれると良いと感じている。

自社が提供できる面でいえば、企業のDXをどう進めていくのか、オフィスツールの活用支援やIT系のサービス活用によって自社のビジネスを伸ばす手伝いなどが考えられるが、それ以前に選択肢として色々な企業が思い浮かべられる状態をつくっていくことが必要だと感じている。

営業の知見をAI化することによって無人化・簡易化を推進し、AIを活用した情報収集の仕組みの開発などを手がけている。

県内事業者でも先んじて取り組みやすいところから取り組んでいる事例などを伝えることにより、DX化に壁を感じている心理的ハードルを下げることもできるのではないかと考えている。



企業名：ROS 株式会社

1. 会社概要

設立年月日：2010 年 4 月法人設立（旧社名：株式会社琉球オフィスサービス）

従業員数：約 70 名（正社員約 50 名、アルバイト約 20 名）

関連会社：ROS フィナンシャルソリューション株式会社、SCOM 株式会社、SCOM インキュベーター株式会社

事業概要：ホームページ制作、運営代行、PC レンタルサービスなど

資本金：3,000 万円

2010 年に創業し、ホームページ制作や PC のレンタルなどを手掛けている。中小企業向けに、月額制でのホームページ作成・維持管理を主に行っている。県外（徳島県）にも進出している。

2. コロナ禍の経営状況

特に影響は受けていない。ホームページの解約率が上がることを危惧していたが、それほどではなかった。むしろコロナ禍で、ホームページの有用性が評価される面が多かったのではないかと。以前は店の業態や営業日などの掲載が主であったが、現在は、お店の開閉店のお知らせなどへニーズが変化していると感じている。PC のレンタルも、リモートワークの拡大を背景に堅調であった。

3. コロナ禍の取り組み

ホームページ制作や更新を担当する部署では、本人の希望があり、かつ数字が落ちない限りは、リモートワークを認めている。この数年で従業員数が急増し、オフィススペースが不足するという問題があったため、コロナ以前からリモートワークを検討していた。そのおかげで、コロナ禍をきっかけにスムーズに導入できた。現在は、対象者約 40 名中 20 名がフルリモートで働いている。オンラインでのやり取りしかせず、直接会ったことのないスタッフもいるというのは課題だと感じている。リモートとはいえ、勤務時間は 9 時 18 時という時間を指定している。また、情報漏洩対策として、セキュリティもかなり強化した。

リモートワーク導入にともない、営業・取材・制作の業務も再編した。コロナ以前は、営業に行き契約を取ると、ホームページ制作のスタッフがお客様の情報を収集するために取材をおこなった上で、ホームページの制作に取り掛かっていた。現在は、営業スタッフがそのまま取材までこなしたり、製作スタッフがリモートで取材をしたりしている。

コロナ以前から、優秀な人材を確保するために、給与を一律 30 万円の固定給にしている。県外で高いスキルを身につけてきた人などが応募してくれるようになった。利益は売上から生まれ、売上を出すために必要な資源は人である。人件費はコストというより、投資だと考えている。

4. 今後の展開

ホームページ制作事業を中心に伸ばしていきたい。ビジネスモデルとして、長期にわたり契約してもらうことが重要であり、そのためにもホームページ更新に関するサポートを丁寧に行っている。県内での実績も 2,500 件を超え、県外への進出を模索している。徳島新聞社と一緒に合弁企業を作り、徳島県内での展開をスタートさせた。コロナ禍でのリモート取材の経験が、県外に行くときにも生きていると感じている。



企業名：株式会社宜野湾電設

1. 会社概要

設立年月日：1971 年 10 月創業、1982 年 11 月法人設立

従業員数：34 名（役員含め 37 名）

事業概要：電気工事全般(公共・民間・一般家庭)、エアコン工事、太陽光/蓄電池/オール電化/システムキッチン工事、おそうじ本舗宜野湾東店、エックスモバイル、配膳ロボット販売、ドローン事業、盗聴盗撮バスターなど

資本金：2,000 万円

電気工事を中心に、多角的に事業展開している。売上げの 6～7 割を電気工事が占め、残りのほとんどは太陽光発電である。定額（月額 990 円）で何回でもメンテナンスできるというサービスを提供する仕組みが強みである。2022 年 3 月現在、沖縄県人材育成企業として認証されている。従業員の平均年齢は 47～48 歳である。

2. コロナ禍の経営状況

コロナ禍で社内のコミュニケーションがうまくとれなくなったことが一番の課題であった。コロナ前は、月に一度、6 時から 10 時まで、食事もとりながら、稲盛和夫さん（京セラ・第二電電（現・KDDI）創業者）の本などを読んで意見交換をしていたが、できなくなった。1 泊 2 日で行っていた全体研修もできなくなった。

請負業なので、例えば建築の方がコロナの影響で工期が伸びると、こちら（電気工事）も延びてくる。特にコロナ禍の初年は、売上も落ちてしまった。

3. コロナ禍の取組み

感染症対策として、サーモカメラや窓口でのビニールシートなどの感染対策をかなり早くから取り入れた。

以前から多角化を進めていた。将来的に再生エネルギーは必要不可欠になると考えている。太陽光発電は、県内でも多くの企業が販売してきたが、ほとんどが販売（設置）のみで、メンテナンスなどの技術を持っていない。そうしたところで設置されたパネル等の修理依頼は多く、（設置工事をした企業との責任があいまいになるという）リスクはあるものの、社会貢献というものもあり、対応している。配膳ロボットや屋根などの点検ドローンなど、新しい事業になる可能性のあるものにも先行投資をしている。

会社の基盤となっているのは経営理念である。人の成長がないと企業は発展しない。仕事の技術のスキルもそうだが、社員が目標や夢を持ち、それを達成することが大切で、そのために人生 20 年計画というものを作ってもらっている。

4. 今後の展開

コロナ禍での社内のコミュニケーションは引き続きの課題である。

また、建設業では、コロナの影響はこれから本格化すると考えている。人口減少の見通しもあり、銀行がアパート建設にお金を出しにくくなっているため、建設件数が減ってきている。建設企業から電気工事を請ける立場なので、工事そのものがないと仕事にならない。県の予算削減もあり、公共工

事に大きく期待することもできない。また、コロナ禍で資材が高騰していたが、ロシアによる戦争の影響で、さらに深刻になっている。

コロナは、感染症対策をしっかりしながら付き合っていくというように考え方を変えていく必要がある。

SDGs では、県のパートナーとして登録されているが、今後何をできるのか考えていく必要がある。読谷村のサンゴ畑への協力など、いままでやってきた取り組みはある。



企業名：有限会社池田食品（大豆加工研究所 三代目池田屋）

1. 会社概要

設立年月日：1983 年

従業員数：30 名弱

事業概要：豆富販売。（オンラインショップ、移動販売、定期購入サービス）
（島豆富、ゆし豆富、厚揚げ、島がんも、おからイリチー、豆乳等）

3 代目社長が事業を継いだ 2011 年当時、会社のブランディングが出来ておらず、バイヤーとの価格交渉などが困難な状況にあった。大手スーパーでの委託販売で、配達は朝 9 時、昼と夕方、多い時は 4 便体制で配達を行っていた。売れ残りは廃棄処分となるため、場合によっては 50%の廃棄率となっていた。

製造卸のような事業形態で継いだものの製造したものが廃棄になる状況や、スーパーの開店にあわせ納品をする体制のため、労働環境も厳しく、離職率も高い状況にあった。配達エリアも広く、北部（名護）まで展開していた。

スーパーの店舗拡大に合わせて成長してきたが、当時、売上やキャッシュフローも厳しい状況にある中、事業継承し、事業継承後は一般製品から観光用の商品開発し空港で販売などのチャレンジすることとなった。

リブランディングのため、県外などでさまざまな視察を重ね、新たな取組を行っていった。例としておぼろ豆腐を製造するなどの様々な製法を試していた。視察事例の中で、茨城県、埼玉県、千葉県で 130 台程の移動販売車で販売を行っている豆腐屋があり、そうした生業にヒントを得ることとなった。

沖縄においても昔から行商の文化があるが、現代風にリメイクしてトラックに積んで販売することに取り組むこととなった。行商は 2014 年から始め、2015 年にスーパーでの委託販売は辞めることとなった。

移動販売に切り替えるにあたって、人員整理を行う必要があった。今まで配達員としていた従業員が移動販売に移ると接客業を行うこととなる。従来とは違うコミュニケーション力が発生することになり、結果として、人員整理に踏み切ることとなった。スーパーとの関係を辞めたタイミングで組織を再構築することとなった。

従業員数は当時で 17～19 人いたが、現在は製造部門と移動販売で計 30 人弱となっている。

リブランディングのために、輸入原料を国産原料に変え、また移動販売という形で商品の付加価値を高めている。3 代目池田屋というブランドを立ち上げ、イメージカラーを赤から紺に変更し、3 代目を加えることで信頼性のある豆腐屋であるイメージを訴求した。

スーパーではセルフサービスでしか販売できないが、移動販売では会社側に合わせた販売ができる。通りにある住居を戸別訪問し、豆腐販売の時間等を伝え、地道に売上を伸ばしてきた。現在では、8 台の移動販売車で糸満から読谷、うるま市までカバーしている。

2. コロナ禍の経営状況

2020 年の 3 月頃、感染症がどのような状況になるのかわからないため、キャッシュの確保に力を入れることにした。

食を届けるという役割を果たすために、全員出勤し、営業を続けた。各家庭で自粛されてるところに商品を届けていく中で、徐々に新規顧客が増えていくこととなった。

リモートワークにより自宅で仕事をしている世代が、移動販売を知る機会となり、新規顧客の獲得に至っている。売上は30%ほど増加することとなった。

さらに、コロナ禍になる半年前から新しい取組として、置き配での販売を始めていた。8割が移動販売で、メリットは玄関先で商品が購入できることにあったが、逆に在宅していないとサービスや製品が届けることができないというデメリットもあった。そこに機会損失が生まれていることを課題として認識しており、置き配を始めていたが、そのタイミングがコロナ禍になり、メディア等でも取り上げられることとなった。

セキュリティのあるマンション等での販売は課題としてあるため、一軒家を中心に展開している。現在の顧客層は50代以上が70～80%の状況にある。仕事を定年した人達で在宅されているところ为中心となっている。置き配には40代の顧客を獲得する意図もある。

3. コロナ禍の取組み

データの把握は重要と捉えている。売れ筋のトレンドをつかむために商品構成の見直しなどは重要なポイントとなる。天気の影響なども把握しつつ、顧客分析では年代・性別別のリピート率を把握している。

毎週何曜日の何時に豆腐屋が来るということを7年ぐらい積み上げて、認知度を高めてきたが、そこに、コロナ禍を機に新規が増えてきた。

リブランディングを目的に一旦卸販売などを撤退した後でブランディングの再構築後に、卸に展開するという構想を5年計画で立て、実際、2021年から改めてスーパーに卸を始めている。現在は量販店との卸しをしているが高価格帯でも取引ができています。

製造業は稼働率が重要で、現在の8割移動販売、2割を卸販売という構成にこだわらず、5対5の割合には持っていきたいと考えている。移動販売が困難な状況でも卸で売上を支えることができる。

収入の柱をどれだけ作ることができるかが強みを生かすことになる。今回は新規顧客を獲得することができたものの、現状は原材料高騰が課題となっており、商品への価格転嫁の厳しさを感じている。

値上げは2回したものの離脱の怖さを感じている。安いものを買いたい消費者にとっては、10%の値上げは大きなものと感じる。結果的にチラシの特売に寄せられ、薄利多売の拍車がかかるため、低価格競争になる。原材料価格は1月前から徐々に上昇し、油や大豆、燃料の高騰分がコストになってくることになる。

コロナ禍で打撃を受けたところ水産業者から移動販売で刺身を扱ってくれないかとの相談があり、移動販売でも扱っている。刺身だけで月100万程売上があり、インパクトは大きい。売上は伸びるものの粗利率が下がるという点での課題はある。ジーマーミー豆腐も売上上位の仕入れ商品に入ってきている。

客単価は1,100円程で、新規客が5%、リピーターが95%となっており、リピーターに依存した状況も問題があるため、新規顧客も獲得していくことを課題としている。

4. 今後の展開

コロナ禍において、新規客の増加などの恩恵を受けた側面があったが、その方法をどう維持するかが課題となってくる。

新しい取組として、出来たての豆腐が自宅でできるキットのような体験型の商品などの展開も検討している。こうした商品がお取り寄せランキングに入ってきている。

ECショップは今後力を入れて取り組んでいく。

地域貢献については、食育の一環でコロナ禍前は豆腐作り体験を50名～200名で体育館を貸切っ

で行っていた。工場見学等も含め、コロナ後は徐々に再スタートしている。

現在、SDGs の一環でお肉を消費しない日を作ってほしいという取組の一環でお肉を使わない重箱を作ったりしている。国産大豆使用しており、滋賀県産の農家の大豆を年間買い付けするなど農家の収入確保に貢献している。

全国豆腐連合で豆腐サミットなどがあり、そういった全国事例から学ぶことも多い。豆腐業界も 5 万件から 5,000 件まで減っている状況になっており、シビアなテーマも抱えている。

事業継承の問題も重要だが、大豆という食材がもつ可能性を広げるために豆腐や豆腐以外のものを作りながら展開していくことに社会的意義があるのではと感じている。

重箱は県民に今の顧客既存のお客さんに対するアプローチではあるものの、EC とかで販売する可能性も探っている。銀座わしたショップの売り上げランキングでは、じーまーみ豆腐が 1 位となっている。食文化は宮廷料理としてちゃんとある。県内のじーまーみの市場はおそらく 10 億か 13 億ぐらいだと思うが、そこを切り開く可能性はある。

さらなる効率化に向け、移動販売ではチーム制にし、客単価どの工場や、新規顧客確保のためのアクションを立て、PDCA で回していくことで、毎月毎月数字を意識させる目的で行ってきている。2022 年は 2021 年度年より売上が下がる予想があり、また原価率も落ちているため、パッケージの変更や作業効率をあげるための投資などを行っている。



企業名：トキなりフーズ（オйнаリアン）

1. 会社概要

設立年月日：2010 年 11 月開業（2023 年 3 月法人設立予定）

従業員数：19 名（正社員 4 名、アルバイト 15 名）

事業概要：いなり寿司やチキンなど食品の製造・販売

いなり寿司とチキンを主に製造・販売するテイクアウト専門店である。2022 年 10 月現在、石垣、宮古、東風平、那覇、及び東京大田区に FC 展開している。強みの一つは、うるま市の工場で油揚げを自社製造していることである。薄い油揚げを作ることができる工場は、県内では少なく減少傾向にある。

2. コロナ禍の経営状況

コロナ以前からテイクアウトが中心だったのでそれほど影響は受けなかった。主力商品であるいなり寿司とチキンは、コロナ以前は伝統行事等の人が集まる機会でも食べられていたが、コロナ禍でそうした場が縮小してしまったという影響はあった。しかしフランチャイズ形式での出店ができたので、売上を補填することが出来た。

3. コロナ禍の取組み

フランチャイズ形式での店舗拡大によって、売り上げを維持できた。コロナ前から、オーナーとして名乗り上げてくれた元沖縄銀行行員の方と連携し、準備を進めていた。まず石垣で移動販売車による営業を 1 年間実験したのち、2022 年 5 月に店舗を開設した。その移動販売車は、現在、宮古で実験営業している。常連客のつながりから、東京大田区に関東 1 号店も開業できた。FC 展開の下地になったのは、平成 29 年に国の「ものづくり補助金」を活用し急速冷凍設備を導入、製品の長期保存が可能になったことである。

市場を拡大しているデリバリー市場では、バーチャル・レストラン業態において、人気店のカレーを製造・販売している。

4. 今後の展開

石垣の店舗に冷凍設備の導入を検討している。現在は沖縄本島から宮古へ輸送しているため、コストダウンが期待できる。迅速に市場を作り、確実に効率化する「勝ちパターン」を構築したい。

また、油揚げの製造過程で「おかから」が月 500 キロほど産出する。従来は産業廃棄物として処理していたが小規模事業者持続化補助金を活用し、乾燥粉碎する機械を導入「おかからパウダー」として長期保存が実現した。国産大豆を使った「おかから」の可能性を探るため他企業と連携し、商品開発に努めている。ただし、全体の数%程度しか食品化の見込みがない。そこで、琉球大学の発酵学の研究と連携し、飼料での利用価値を探っている。技術を含めた現有資源を活用しつつ、食品ロスの観点など社会的ニーズにも対応していきたい。

高付加価値商品の開発にも取り組みたい。例えば「石垣牛」を具材として入れることによって、石垣・宜野湾の両方の「特産品」の立ち位置を狙うなど、創造的に付加価値を掘り起こしたい。

企業としては、市場の拡大も大事だが、地盤強化にも努めたい。衛生管理面や環境への配慮など、企業へ求められる要素は増え、そのレベルも高まっている。同時に、後継者の育成や人手の確保も課

題である。特に「属人化」に陥りやすい油揚げの製造工程を数値化し、業務効率を改善しつつ、リスク回避を図りたい。原材料の高騰や物流コストの高まりに対しても、工程ごとにデータ化し、成長期の今だからこそ「DX化」に取り組むなど、変化に対応していきたい。



企業名：OLY CAFE

1. 会社概要

設立年月日：2018年2月13日

従業員数：3名程

事業概要：ドーナツ製造販売、カフェ、宜野湾市特産品認定ドーナツ

現在の売上状況については、月間売上では増減があるものの年間で見ると売上も上がっている。

材料確保の面では、ウクライナ侵攻の影響で原価の高騰が続いており、経営に与える影響が大きい状況にある。売価に転嫁するタイミングをどうするかが難しい判断がある。2022年2月に1度売価を見直したものの、その後も原価があがっている。コロナが落ち着いて、顧客が戻ってきているタイミングでもあるため、どこかのタイミングで価格引き上げを顧客に受け止めてもらう必要がある。

商品開発については、前の会社において各地でドーナツをつくってきたが、同じ材料でも地域によって水の違いなどで味が異なることを感じていた。その点を意識してドーナツ作りには、こだわりを重ねてきた。最近ではイタリア産のオリーブオイルを混ぜ込み、おからパウダーやバタフライピーを練りこんだ商品なども展開している。

2. コロナ禍の経営状況

コロナ禍で変化のきっかけをもらった。飲食店は基本的に顧客を待つという業態だが、コロナの感染拡大がはじまる2020年の2月から3月のタイミングで、新たな取組を始めることとした。

2020年6月から外部での弁当販売を始めることとなった。縁のあったコールセンターにおいて、週の3～4回ほどで弁当販売を始めるとともに、イベント販売を開始することとなった。

弁当ではランチボックスの4品目を販売していた。イベントではショーケースで販売を行い、親族が作成したマスクなどもブース等で販売するなどの取組も行っていた。そうした機会でお店についての周知を図っていた。

ドーナツはテイクアウト、持ち帰りを想定している商品展開のため、売上の落ち込みは少なかったが、来店客の多くがランチとともに、帰り際にドーナツを持ち帰りで購入するため、コロナ禍当初、ランチの落ち込みによって客単価が下がる局面もあった。そうした落ち込みをイベント出店や弁当販売で補った側面があった。

3. コロナ禍の取組み

人手に関しては、店内飲食は作る方と販売を一人に任せ、弁当販売に一人という形で回すことができた。2021年に入り、コロナが落ち着いてきた段階で、弁当販売しながら、お店とイベント出店では最低でも3人が必要となってきた、短期で10ヶ月雇う形となった。

最近では観光客も増えてきている。テレビ等での紹介の影響あり、2018年に福岡からドーナツのお店を開きたいという方が習いに来ていた。その方がOLY CAFEの名前を広めてくれている。また、基地関係の人が多く来店し、口コミで広がっていることを感じている。

仕事上の手土産で購入される方も増えてきており、ブランドが出来つつあると感じている。

コロナ禍の接客において当初、マスクでほとんど顔が見えず表情が伝わらないと感じて、正直苦しい場面もあったが、2年目となるとマスク越しでも、笑顔になると目にも伝わり、接客を顧客に感じてもらえるという感覚が出来始めた。

お店にくるお客さん同士が繋がり、お互い仕事上の関係を作ってくれるということもある。

来店客に関してはランチのテレビに出た時は増えてきた感触を得た。イベントに参加した際や、お客さんが大量に注文して持っていった日の夜など、一定期間、2 か月中にインスタのフォロワーが増える。そうした機会に食べてもらって美味しいと感じた方が拡散していると感じている。SNS ではイベントの告知やお店の状況などを定期的に少なくとも3日に1回はブログ、Twitter、Facebook などを利用し発信している。定期的に更新していることが重要である。

4. 今後の展開

コロナ後の社会は二極化するのではないかと考えている。ネット販売などの人を使わなくても流通が行える方に行く人と、逆にコロナ禍で交わりが少ないため、濃密に自分に居やすい環境にお金を落としていく、またそうした商売していく人達に分かれるのではないかと。

もともと地元の手の届く範囲で商売していくことが自分の趣旨であり、また地元で愛される店づくりを意識している。

地域貢献という意味では、子ども食堂として、タコライスをお子さんに提供することや、いすのき通り会の企画にも協力している。具体的には歩行者天国イベントやエイサー祭りなどにも協力している。

社会福祉協議会が行っているペイフォワードという取組を弁当屋と協力して、余ったドーナッツを各公民館に配布し、園児と一緒に1人1人老人に弁当をもっていく見守り活動や、公民館に来る子どもたちにドーナッツを配布し、地域で草刈をやっている人に無料で商品を提供している。

地域に還元できる部分を考え、地域の活動の中で皆さんが欲しているものを何か考え取り組んできた。

イベント出店の中で人の繋がりを作り、仲良くなった出店者と連絡とって様々なことに取り組んでいる。「株式会社紗利真」とコラボしてイタリアのワインのテイスティング会を行った。宜野湾市の企業を中心に関わっている人を招き、名刺交換しながら試飲会を行った。このように横のつながりで別のイベントをつくっていくことを考えている。

これからの普天間の活性化に向けて色んなことを仕掛けていくこともできる。今後は、沖縄市の一番街を参考に取り組んでいくことを考えている。一番街では祭りの際に呉服店で浴衣をレンタルし、一番街の中で飲み歩きレンタルプランをして、帰りはレンタルしたものを洗わずにそのまま返して帰るというお手軽プランをつくっている。

コロナ禍でイベントがしづらくなった中、いすのき通りでかつてイベントを企画している方の声に応えて、参加店舗を募って企画を立ち上げることとなった。コロナの際、活動できず、市役所の補助金が3年目で最後の年ということもあり、イベントを企画した。

イベントでは人が集まり、人が集まる通りであれば参加したいという店舗も増えることを企図した。協賛や入ってくる店舗が強いメンバーだったことも助けとなった。イベント出店で周りの地域の人とコミュニケーションが密にとれるメンバーや、FM ぎのわんといったメディアに強いメンバーもいた。

今後は、イベント出店の形態を変えていきたい。今まで近場の中部地域でやってきたが、名護で出店した際の反応もよいと感じている。幅広く周知していきたいため、北部や南部の方にイベント出店をしつつ、人材がいるのであれば、2店舗目、3店舗目の展開を考えている。沖縄市や那覇市での店舗展開なども考えている。

いすのき通り会でイベント出店や人が増えてくることになれば、清掃活動などに取り組み、皆さんがきてもらえる通りにしていきたいと考えている。

地域貢献を通じて気付いたこととして、地域の横とのつながりが少なさを感じている。来てくれた子どもに子ども食堂だけでなく、デトックスウォーターを提供している。その際に、子どもたちへの

声掛けを行っている。地域で他のお店も増えていくのであれば、子どもに声をかけていく関係をつくっていききたい。

また、人を育てる必要がある。ドーナツづくりもそうだが、接客の大切さを伝えていく必要を感じている。人づくりの面では、感受性の大切さを伝えている。若い人のトレーニングに関しては、個性を見た上で、伝え方を変えていた。興味・関心を捉えた上で、お客さんとの接客の中で相手が何を求めるものを気付かせるといった形で指導を行っている。前職での店長研修といった人材育成の場が活かしている部分もある。

デジタル化については、アプリ作成や、ある程度必要であればアプリで一元化できる可能性も検討しており、そこから情報発信ができれば、強みになるかと感じている。今後はその点の意識を変えなといけなと感じている。アプリの導入について企業は高めのハードルに感じているが、今後は早めに導入した方がお客さんの確保とかにも有効なのではないか。



企業名：コルネとサンドのお店 PiPPi

1. 会社概要

設立年月日：2013 年 6 月 6 日

従業員数：19 名

事業概要：コルネとサンドのお店 PiPPi（コルネ、バーガー、サンド、通信販売あり）関連店舗として鶏ト酒ノ店 ピッピの酒場（2020 年 3 月オープン）、PiPPi のごはん（ランチ営業、出張ケータリング）がある。

- ・沖縄唯一のコルネ専門店。2013 年に「宜野湾市特産品認定」を受ける。
- ・2019 年に第 10 回ニッポン全国ご当地おやつランキングでグランプリを受賞。
- ・コルネのクリームは沖縄の特産品を使用（宮古島のマンゴーや雪塩キャラメル、読谷村産の紅芋、名護市のパイナップル、宜野湾市の田芋など、約 20 種のフレーバー）
- ・ハンバーガーやホットサンドは県産小麦を使用したバンズ。島野菜や県産豚ロースを使用し、沖縄の食材を積極的に取り入れている。

2. コロナ禍の経営状況

コロナ感染拡大と共にお客さんが全く来なくなった。店舗にはイートインスペースもあったが、お客が来なくなったので、テイクアウト専用に変更した。そのおかげで当初は、売り上げは減ったが、1 年以内に通常に戻った。

当社は贈答用が多く、直接店舗で購入するような菓子折りなどが、コロナ禍によって売上が大きく落ちた。その一方、EC サイトとテイクアウトで売り上げを維持することができた。お中元やお歳暮の EC サイトを強化し、EC サイトの売り上げがかなり上がったため、売上全体が伸びた。その他にも、サンエーのパンフレットへの掲載や、直接来たお客さんにチラシを配布したり、協同ガスやヤクルト、保険屋さんなどの購入者向けの新聞などに乗せてもらったりした。このように他業種と上手く連携することによって売上を維持することができた。

当社は「コルネとサンドのお店 PiPPi」の他に「ピッピの酒場」を 2020 年 3 月にオープンしているが、コロナの影響をまともに受け、酒場としての営業はしばらくできなくなった。そこは 40 席程度で職人 2 名、パート、アルバイトという従業員構成であったが、ホールは完全に閉めることになった。その代わり、外にテントを張り、居酒屋で作ったものをテイクアウトで販売した。売上自体は 1 日 2 万円程度と少なかったが、職人さんの仕事を維持することができた。

2019 年には「美味しいお菓子のグランプリ」のグランプリを受賞した。それによって全国的な認知度が一気に高まり、注文が急に増え、1 年待ちのような状態になった。その直後にコロナになったため、グランプリを取ったにも関わらず、売れないという苦しい状況になった。

しかし、今考えると、それは良かったのかなと思う。なぜならば、当社の製品は手作りであるため、注文に追いつけないような状況だったので、それで品質や信用が落ちる危険性もあった。コロナによって注文がなくなったことにより、逆に生産体制を見直すことができた。

原材料について見ると、原材料費の高騰は大きい。小麦は倍以上、油も 3 倍は高騰している。したがって、仕入れに関しては非常に価格が上がっており、利益が小さくなっている。そのため、今後は自分達で製造も行うことを考えている。

宜野湾市の飲食業組合で役員をしているが、飲食店はコロナで厳しい状況に追い込まれた所が多い。営業を続けているところは、テイクアウトなどに切り替えて、同時に補助金を受けながらなんとか乗

り切っている状況である。ただし、飲食店でテイクアウトができないようなところや補助金の対象とならないところは廃業している。

3. コロナ禍の取り組み

緊急事態宣言に入る直前に売り方を変えた。実際に動き出したのは緊急事態宣言が出た1ヶ月後で、すぐにはシステムがうまく機能しなかったため、しばらくは売上も落ちたが、巣ごもり需要が増えるにつれ、ECサイトやテイクアウトで買ってもらえるようになった。

また、Uber Eatsや出前館、Woltなどと契約することによって、単価は上がるがその分値上げで調整することで、売上にも貢献することができた。

さらに、従業員の方も休ませることもなく、給料を下げずに働き続けることができた。

ECサイトにうまく切り替えられたのは、もともと自社で作成していたECサイトがあったということや買い物をするとポイントが貯まるようなサービスを展開しているサイト（ツクツク!!!など）に加盟していたこともある。それにより、県外からの注文も増えるようになった。また、近鉄百貨店、伊勢丹などネットで物産展を行なっている所にも出店した。そこからの情報発信も県外での認知が高まることに貢献したと思う。

4. 今後の展開

(1) 店舗としての展開

今後は、浦添パルコにも出店する予定である。出店前にサンエーから話があり、試験的に小さい店舗を出店してみたところ意外と売り上げが良かったという経緯がある。それで今回本格的に出店することになった。

(2) リアル店舗の今後について

非対面の店舗が増えることによって、逆にリアル店舗の価値が高まるのではないと思う。しっかりと作り込むことによって存在価値を高めることができるのではないか。大手飲食チェーン店のようにより便利とコスパがいいようなところと異なる価値を提供できるかが課題となる。

対面での営業では人が重要である。人の価値が非常に重要であり、スタッフのコミュニケーション力や提案力などの能力が高いと売上も伸びる。従業員教育をしっかりと行なっている企業は生き残っていくと思う。言葉遣いや挨拶、お客さまに対する配慮など細かいところまで気配りできるスタッフがいるとリピーターの増加につながる。

(3) 県産品の活用について

県内産を使うメリットは、他地域で買うより安いことである。県産品の種類も多くなっている。イチゴ、パイン、グアバ、パッションフルーツなどの生産が増えており、取引する分にはメリットとなっている。県外へのPRには、沖縄県産を使っていることが大きなセールスポイントとなる。今後も県産品の活用を増やす予定である。



企業名：株式会社上間フードアンドライフ（上間沖縄天ぷら店）

1. 会社概要

設立年月日：2002 年設立、2009 年に法人となる

従業員数：50 人～100 人

事業概要：お弁当・惣菜販売、沖縄行事商品販売、各種仕出し販売

うるま市、沖縄市を中心に 8 店舗を展開

上間沖縄天ぷら店以外の事業として、U&I というコンサルティング会社を 2017 年 4 月に立ち上げ。システムサポートと経営サポートが主な事業。U&I では、飲食店のテイクアウト用プラットフォーム「ファストピック」の開発・運営も行っている。

資本金：990 万円

2. 経営の現状

2009 年の売り上げが 1 億 6 千万円であったが、2021 年の売り上げは 7 億円に達する勢いであり、従業員も 80 名以上という規模に拡大している。

沖縄の法事などへの仕出しマーケットは競合も少なく、単価が高く冠婚葬祭事業者への営業を中心に行なっている。仕出しと店舗直接販売の比率は 6 対 4 であるが、仕出しは利益率が高いのが特徴である。当初は店舗拡大を行わず、営業やチラシ等で法人取引を増やしていたが、売上に伸び悩みを見せたときに、店舗拡大に転じた。現在は沖縄市を中心に 8 店舗を展開している。

また、IT 導入にも積極的に力を入れており、受注管理システムや POS システム、会計システムを導入し、1 週間ごとに売上や固定費、利益などの変化が追える週次会計が可能となり、より迅速に経営判断を行えるようになった。

3. コロナ禍の取り組み

コロナがきた瞬間にケータリング事業を全て廃止した。初めにコロナが流行した 1 ヶ月目で事業部ごと撤退させた。北谷エリアもすぐ撤退し、観光に張っていたポートフォリオを全て閉じた。多少特別損失を出したが固定費を低減させていくことを優先した。売り上げが失われてもまずはそれ以上に固定費を抑える対策、出血を極力少なくするような体制を整えた。

手元のキャッシュ確保も大切である。何ヶ月、何年耐えられるかということを想定して、キャッシュを集めた。今の財務状況を見ながら、これまでの融資も含めてキャッシュ確保を早急に行うことが必要だった。

環境変化が起きたときに、どういうことが起きるのかという想定とそれに対する対策を迅速に行うことができるかフォーメーションチェンジがしっかりできるかが大事である。

4. 今後の展開

(1) 事業の目的

事業の目的は、大きく 2 つある。ひとつは、社員の所得水準を上げること。沖縄の飲食業の所得平均は 200 万円程度と低いため、400 万円まで引き上げたい。もうひとつは、食を通して沖縄の文化を発展させることである。

(2) 今後の展開

今後は店舗数を増やす予定。3 年以内に 15～20 店舗体制にしていきたい。

また、以下のような今後の展開が示されている。

「今後は沖縄の仕出し・惣菜販売などの“中食”の領域で必ずナンバーワンを取る。そして 100 年続く企業の基盤を人間力を中心に作り上げ、沖縄の環境を大きく変えていける企業を目指す。むやみに売上や企業規模を追うことなく、関わる人々を着実に幸せにして行く。そんな企業になるべく日々の努力研鑽をスタッフ一同続けていく。」（出典：<https://buzip.net/okinawa/uemabento/>）

5. アフターコロナにおける企業の対応について

（1）これからの企業に必要なこと

これからは、コロナ融資の返済が始まってくる。この 2 年間は融資の返済をしていない状況が続いている。借金の金利も国が払うという状態であることから、経営者に財務キャッシュフローの観点が抜けている。この間どうにか経営を続けられているけれど、返済が始まると、企業規模にもよるが、年間で多額の返済金が必要になっていく。キャッシュフローが悪化するので、早くその状況を把握して今のうちから銀行との交渉など資金繰り対策を準備するなどして、返済が始まるまでに黒字化できていないと資金繰りで大変な状況になると予想される。

コロナによる事業モデルの転換はドラスティックにやらないほうがいいと思っている。コロナで、どの事業者も焦って事業モデルを大きく変更した。例えば居酒屋が唐揚げ屋や無人型サービスを行ったりしているが、そもそもそれはコロナ禍という特殊な環境の中で行ったことにより魅力的ではあったが、コロナがなくなったときには魅力的ではなくなるかもしれない。トレンドを外してしまうと逆にコスト負担が大きくなったりする。

環境適応だけで事業スタイルを変えるのではなく、時代の変化も踏まえた上で、どっしりと長期的視点で取り組む必要がある。ヒステリックな環境適応はよくない。平時において企業も、文化づくり、仕組みづくり、組織づくりにしっかり取り組み、普段から自社の事業をしっかり考えていないと環境変化への対応も表面的なものになっていく。それをしっかりやっていくのは一番難しい。

経営者は目先ではなく、経営数値をしっかり把握し、長期的視点を持っているとコロナのような環境の激変が起こっても、パニックにならずに対処できると思う。

（2）これからの経営者のあり方について

これはコロナのある無しに関わらないことであるが、中小企業者にとって必要なのは小さな失敗を繰り返し、経営について学んでいくことだと思う。現状では失敗を恐れて企業規模を大きくできていないのが問題だ。そのためには、経営の数字が読めることがまず必要である。経営の数字とは会計のことであり、体系的に経営を捉えることであるが、勘で経営をおこなっている企業が多いのが実態である。

例えば独立して会社を設立するとなった場合、沖縄の経営者は、消極的独立のケースが多い。個人の経済的成功が第一要因となっている。そのため、取り敢えず現金収入が目的となっており、会社を大きくしようとするインセンティブが弱いように見える。つまり、沖縄全体として程々でいいと思う現状維持型の経営になっている。ビジョンがないので、社会的貢献へのインセンティブが少ない。企業の経営者はビジョンを持って経営を行うことがとても重要だと思う。



3.インタビューまとめ

ここでは、9社のインタビュー内容を踏まえ、その特徴をコロナ禍の経営課題として10の項目に分けて整理した。さらに、各事業所のコロナ禍の課題とは別に、インタビューにおいて聴いた行政への要望を追加した。このため、行政への要望についてはまとめの表には記載されていない。

(1) 販路開拓・新サービスの展開

コロナ発生と同時に店舗で行っていた販売からテイクアウトや弁当販売に切り替えるなどサービスを転換することによって、初期の売上の落ち込みを最小限度にとどめ、その後売上の増加に結びつけることができた。また、配膳ロボットや修繕補修のための点検ドローンなど新規事業の可能性のあるものに先行投資している事業所もある。さらに、ROS株式会社のように県内から県外へ販路を拡大するなど、自社の強みを活かした積極的な販路開拓・新サービスの展開が今後の事業拡大の鍵となる。

(2) 他業種との連携

他業種と連携することにより、これからの事業展開の可能性を広げることができる。例えば、有限会社池田食品は豆腐の移動販売を経営の柱にしているが、水産業者との連携で刺身も販売して売上の伸びに貢献している。OLY CAFEは“株式会社紗利真”とコラボし、宜野湾市内の経営者を招き、イタリアワインの試飲会を通して名刺交換を行い事業者同士の連携を強めるようなイベントを開催している。また、株式会社ピーエムエージェンシーは、従業員の確保に困った企業に対し自社がプールしている人材を紹介している。このように互いに助け合うことも、今後新たな事業に繋がる可能性がある。

(3) 人材育成・確保

どの事業所も人材育成には力を入れていることがインタビューを通して分かった。コロナ前から人材育成を意識している所は、コロナ禍でも人の流出が少なく優秀な人材をとどめておくことができている。また、待遇面を良くするという意識も経営者にとって重要である。それによって、優秀な人材の確保や生産性を引き上げることにつながる。

(4) 働き方の見直し

コロナをきっかけとしたリモートワークの導入はIT企業に多くみられる。リモートワーク環境をいかに整備するかが重要である。自宅などで作業できることによりオフィスのスペースを小さくしたり、通勤の必要がなくなったり、リモートワークには多くのメリットがあることが分かった。同時に、コミュニケーションの問題や作業効率の問題もあり、これまでの仕事の流れを見直すなどの働き方の見直しを行い、働きやすい環境を整備することが重要である。

(5) 対面コミュニケーションの見直し

コロナによる巣ごもり需要の増大により、リアル店舗の存在意義が問われている。消費者にリアル店舗の価値を見出してもらう努力がより一層必要になっている。そのため様々な魅力の創造が必要であるが、最も基本的なものとして各事業所で共通しているのが従業員の接客対応である。インタビューではどの経営者もお客が何度でも来店したくなるために重要なのが従業員の接客対応だと強調している。そのためにはアルバイトを含めた従業員教育が重要である。

(6) 事業基盤の強化

自社で旅行社を立ち上げた株式会社ピーエムエージェンシーや原材料の工場を自社で持つことを検討する企業があるなど、これまで外注していた部分を取り込み、コスト削減や生産性の向上を目指している。また、自社の商品やサービスの強みを徹底的に分析し、市場において差別化を図る取り組みも見られた。この中には県内産にこだわり、商品の付加価値を向上させ、県外との差別化を図るような取り組みもあった。

自社の商品やサービスの強みを考え、移動販売へ大きく舵を切り、また輸入原料から国内産へと変えた池田食品のようなリブランディング、新たな企業イメージを創造し、長期的に企業の成長を図る手段として注目される。

(7) オンライン・ECサイトの活用

大手 EC サイトなどに开店することにより、知名度をあげ全国に商品を販売することができるのは大きな魅力である。ただし、商品力があるのはもちろんのことそれ以前に自社でサイトを作成し、オンラインによる販売のノウハウを蓄積しておくことも必要である。単に大手 EC サイトに开店すれば全国規模に販路が広がるようなものではないことを心がけるべきだ。また、SNS による情報発信もよくある手段ではあるが、OLY CAFE のように 3 日に 1 回は更新し、常に消費者に関心を持たせることが重要である。

(8) 事業効率化

IT を積極的に導入することにより、顧客データの管理分析やトレンド把握を売上向上に結びつけることができる。また、上間天ぷらのように週次会計を実現し、迅速な経営判断が可能となっている企業もある。生産性の向上を目指すためにもこれからは IT の導入は、どの企業にとっても必須であろう。DX 導入にあたっては高い壁を感じている企業も多いが取り組みやすい所から始めるのが良い（ちゅらデータ株式会社）。

(9) 地域貢献・SDGs

中学生や高校生などの地元のバンド活動支援（株式会社ピーエム・エージェンシー）や余った商品を地域の人に配る（OLY CAFE）、フードバンクへの参加（トキなりフーズ）など、どの事業所も積極的に地域貢献を行っている。また、読谷村のサンゴ畑への協力（株式会社宜野湾電設）、おからのパウダー化（トキなりフーズ）など SDGs を意識した展開を図るところもある。

さらに、コルネとサンドのお店 PiPPi、トキなりフーズ、OLY CAFE のように地域産品を活用することによる地域貢献の形も見られる。有限会社池田食品は県産品ではないが、国内生産者を守るようなより広い観点からの地域貢献を考えているところもある。

(10) その他

環境変化への適応だけで事業スタイルを変えるのではなく、時代の変化も踏まえた上で、どっしりと長期的視点で取り組む必要がある。そのため常に、企業内で文化づくり、仕組みづくり、組織づくりにしっかり取り組むことが重要である。

また、沖縄全体として“ほどほどでいい”と考えるような“現状維持型の経営”になっていると思う。また、企業としてのビジョンがないので、社会的貢献へのインセンティブが少ない。企業の経営者はビジョンを持って経営を行うことがとても重要だという意見もあった。

(11) 行政への要望

人材育成にしっかり取り組んでいる企業に対する支援策に対する要望も多い。そのため、例えば従業員の資格取得助成などが求められている。また、仕事をしながら頑張っている人に対する支援もこれから強化して欲しい（リスクリング）という要望もあった。

コロナ対策としての国、県、市からの補助金等の支援項目はとても多く、事業者には何が最も有効なのか混乱することもある。宜野湾市の支援項目だけでも窓口を一本化するなどアクセスしやすくして欲しい。沖縄県のようにコロナ特設ページを作るとわかりやすくなるという意見もあった。

宜野湾市はタームを始めとする特産品についてはうまく取り組めていない。そのため、市、民間、大学で協議会をつくり、そこで様々なアイデアを出しながら取り組めるようなになればいいと思うという意見もあった。また、沖縄のスイーツには魅力があり可能性があるので、ぜひ力を入れて取り組んでもらいたい。

図表 63 インタビューによるコロナ禍の経営課題と行動・事例

コロナ禍の経営課題	行動・事例
販路開拓・新サービスの展開	市内事業者との交流会を企画(OLY CAFE) 店舗からイベントでの出店や弁当販売へ転換した(OLY CAFE) コロナ前から移動販売に切り替えた(有限会社 池田食品) テイクアウトに切り替えた(コルネとサンドのお店PiPPi) 多角化(Wi-Fi、ロボット、太陽光など)を行っている(株式会社 宜野湾電設) 県内のマーケットはほぼ確保。大都市ではなく、目線を合わせられることのできる地方へ進出(徳島)した(ROS株式会社)
他業種との連携	従業員の確保に困っている他事業所へ従業員を紹介した(株式会社 ピーエムエージェンシー) 異業種との提携・協力(水産業者)(有限会社 池田食品) 株式会社 紗利真と連携してイタリアンワインの試飲会を行った(OLY CAFE) 地域の人と連携して手づくりマスクの販売をした(OLY CAFE)
人材育成・確保	社員との勉強会を行い理念の共有をしている(株式会社 宜野湾電設) 人生20年計画などを通じた人材育成を行なっている(株式会社 宜野湾電設) チーム制にして目標を定めさせ、モチベーションを醸成させている(有限会社 池田食品) リモートワーク対策としてコミュニケーションの機会を増やすようにしている(ROS株式会社) 高い給与額を設定(一律30万円の固定給)することで、県外で高いスキルを身につけてきた人などを獲得できるようにしている(ROS株式会社)
働き方の見直し	リモートワーク対応の環境の整備(ちゅらデータ株式会社) フルリモート人材の確保(ちゅらデータ株式会社) オフィススペースの問題から以前からリモートワークを検討(ROS株式会社) リモートワークに伴い取材・制作・営業の業務を再編した(ROS株式会社)
対面コミュニケーションの見直し	対面の店舗では、従業員の接客対応が重要である、それによってリピーターが必ず増える(コルネとサンドのお店PiPPi) 従業員の居場所づくり、対面販売の価値創造が大切(OLY CAFE) 移動販売での接客が重要(有限会社 池田食品)
事業基盤の強化	自社で旅行社を設立した(株式会社 ピーエムエージェンシー) 自社の工場をつくる計画がある(コルネとサンドのお店PiPPi) 長期的な対応として油揚げを(薄さが特徴)内生化した(トキナリフーズ) 国のモノづくり補助金を得て、急速冷凍設備を導入(トキナリフーズ) 強みとなるサービス(月定額でのメンテナンスサービス)の確立(株式会社 宜野湾電設) 収入の柱となる強みを作る(有限会社 池田食品) 製造者がダイレクトに消費者と取り引きをする、BtoCへの転換(有限会社 池田食品) 地域産品の活用(コルネとサンドのお店PiPPi、トキナリフーズ、OLY CAFE)、滋賀県生産農家から年間買付で国内生産者を守る(有限会社 池田食品) 県内他地域の特産品(石垣牛など)を活用し、商品の付加価値を向上(トキナリフーズ) 自社の商品やサービスの強みを考えたリブランディングが重要(有限会社 池田食品)
オンライン・ECサイトの活用	ユーチューブによるコンサートのオンライン配信(株式会社 ピーエムエージェンシー) ECサイトの積極的な活用。ただし、ECサイトに参加する前には自社でサイトを作成していた(コルネとサンドのお店PiPPi) SNSでの積極的な発信(OLY CAFE) ジャンボツアーによる県内特産品販売ウェブサイトに掲載し、販売チャネルを拡大(トキナリフーズ)
事業効率化	ITの積極的導入(受注管理システム、POSシステム、会計システム)により週次会計が可能(株式会社 上間フードアンドライフ) コロナ初期の対応が重要。固定費をいかに減らすかが重要、具体的には観光客向け店舗を閉じた(株式会社 上間フードアンドライフ) 事業領域の転換・見直し(AI開発→データ基盤構築)(ちゅらデータ株式会社) トレンド把握、顧客データの管理・分析(有限会社 池田食品)
地域貢献・SDGs	社会福祉協議会へ余ったドーナツを配る(OLY CAFE) 地域イベントの企画・参画(OLY CAFE) 中学生や高校生などのバンド活動の支援(株式会社 ピーエムエージェンシー) 児童養護施設のHP運営、保護児童の自立支援(ROS株式会社) フードバンクへの参加(トキナリフーズ) 読谷村のサンゴ畑への協力(株式会社 宜野湾電設) 他社が設置してそのまま放置されてしまった太陽光パネルの修理など(株式会社 宜野湾電設) 地域イベント(いすのき通り会のフェスティバル、エイサー大会、タコライスラバースと子ども食堂、みらいチケット)への参画(OLY CAFE) おからのパウダー化→SDGs(トキナリフーズ) 肉食から大豆へ転換(有限会社 池田食品) 地域産品の活用(コルネとサンドのお店PiPPi、トキナリフーズ、OLY CAFE)、滋賀県生産農家から年間買付で国内生産者を守る(有限会社 池田食品) 県内他地域の特産品(石垣牛など)を活用し、商品の付加価値を向上(トキナリフーズ)
その他	コロナのような環境の激変にも耐えられるよう、平時から組織づくり、文化づくり、仕組み作りが重要(株式会社 上間フードアンドライフ) 利他性のある社長は地域貢献やSDGsなどの支援ができる(株式会社 上間フードアンドライフ) 変化を楽しむことも大切(ちゅらデータ株式会社)

第Ⅲ部 まとめ

—アフターコロナを見据えた産業振興に向けて—

本調査では、宜野湾市と沖縄国際大学沖縄経済環境研究所が共同でアンケート及びインタビュー調査を実施・分析し、コロナによる影響の現状とアフターコロナの宜野湾市産業を活性化させるための課題を明らかにした。ここでは、これまでの分析結果をもとに4つの課題としてまとめた。

1. 宜野湾市産業を活性化させるための視点

アンケート及びインタビューの実態調査結果を踏まえると、アフターコロナの宜野湾市産業を活性化させるためには、以下のような視点が必要となると考える。

- (1) アフターコロナ（ポストコロナ）の社会・経済の変化を踏まえること
 - ・オンラインストアやネット通販の需要拡大やキャッシュレス化への対応
 - ・感染症対策の常態化
- (2) 街の事業所が元気になること
 - ・コロナ禍で悪化した経営状況の改善
 - ・事業者同士の連携
- (3) 人を育てる・人手の確保・育成
 - ・働き方改革
- (4) これからの成長の基盤づくり
 - ・新たなビジネスへの進出
 - ・県内需要の取込み
- (5) 地域との関係づくりへの支援
 - ・地域循環型社会の実現
 - ・地域貢献への参加

2. アフターコロナを見据えた4つの課題

(1) アフターコロナの事業環境の変化への対応

コロナ禍を受けて消費者行動や意識も大きく変化しており、非接触・非対面ニーズの高まり、ネット購入、動画の視聴などの巣ごもり需要の高まりなどがある。それに対応したデリバリーサービスやテイクアウトなどの新しいサービスも拡大している。

1) 感染症対策

まだコロナ感染拡大が続いており、市民は感染症対策への意識は高く、当分は感染症対策がしっかりなされていることが必要である。したがって、事業所活動においては、換気設備の整備、感染対策用の消耗品（マスクや消毒液など）や備品（アクリル板など）の導入のための費用負担が大きくなると考えられる。

こうした負担に対して、国では様々な支援メニューがあるが、実際には、適切な情報が事業者まで伝わっていない。宜野湾市には、商工会とも連携しながら、できるだけ多くの事業所が国の支援策を活用できるよう、窓口を設置するなどの相談機能を強化することが求められる。

2) 新たな需要の取り込み

①県内需要の取込みの成功事例の紹介

いずれインバウンド需要も戻ってくると思われるが、アンケートによると、まずは県内需要の取り込みが最重要課題として挙げられている。

また、今回のアンケートによると、売り上げの減少幅の大きい飲食サービス業等の業種では販路開拓・新サービスの展開を中長期的な課題として捉える傾向が強いようである。コロナによって落ち込んだ需要を何とか打開しようという意思が伺える。そのために効果的なのは、ロールモデル（身近なモデル）の提示であろう。消費者需要の変化に巧みに対応して県内需要を取り込んでいる事業所の販売・サービスの紹介をする EC サイトの設立などの行政サービスの強化が必要である。

EC サイトの活用では、大手 EC（オンライン）ショッピングモールを利用している他社製品との競争を避け、自社サイト上で、自社製品のブランディングを意識した情報発信などを行っている企業や、SNS での定期的な情報発信、県内特産品販売サイトへの掲載などを利用し、県内外の消費者に自社製品を効果的にアピールする例もみられる。

同業者に限らず異業種の事業者の成功事例を学ぶことで新たな事業展開の参考にすることができる。その為にも多様な成功事例を集め、セミナーの開催やサイトなどでの情報発信を強化していくことが重要であると考えられる。

販路拡大の面では、コロナ禍において、店舗販売からイベントでの販売を積極的に展開し、売上の確保を図った例もあり、飲食小売店においては、こうしたイベント等での出店機会を増やすことにより、店舗での売上低下を支えた側面もあった。また、異業種との連携の一つの形として、自社製品のみではなく、他社商品の販売も手掛け、商品構成を豊富化し、消費者への訴求力を高める取組もみられた。さらに、他社からの人材の融通などにより、従業員の雇用の場の確保を行っている例なども事業連携の好例にあげられる。日頃からの事業者同士の関係性づくりが事業の持続可能性を高めていることがわかる。

②地方・関連事業への展開支援

県内マーケットでのシェアを高めつつ、地方などの新天地で事業展開を積極的に行っている事業者もあり、地方ならではのマーケットの特性を把握した上で、地方都市への進出も市場開拓の方向性として示されている。

また、企業へのインタビューでは、事業基盤の見直しや事業効率化に迅速に対応したことがコロナ禍を乗り切る一つの方策として有効だったことも明らかとなった。メーカーでは、自社製品の原材料の見直しとともに、生産から消費にかかる中間加工材料などを内生化しつつ、ブランド力を高め、付加価値の高い商品を開発・販売につなげた例も見られた。さらに、販売チャネルを卸売から直販へ転換し、新たに売上の柱を立てることで収益を確保している例もあった。

上記のような事業の見直し、強化を進めていく上では適切な設備投資も必要となる。食品関係では、県外・離島等への販売にあたり、品質を保ちながら消費者に届けるために必要な設備に投資を行う必要がある。その際、国や県等の補助金等を積極的に活用し、事業基盤の強化を図るのも有効な取組となる。

さらに、設備投資には収益性を意識した適切な投資計画が必要となる。投資計画を立てるためには、日頃から経営にかかる財務マネジメントを意識したデータ蓄積、管理、分析する必要があるため、経営ノウハウの向上を図ることも必要となる。

また、自社に関連するサービスを軸に多角化を図りつつ、社会的な課題解決に必要なサービスを新たなビジネスチャンスとして捉え、新たなサービスを確立する事例もあり、自社の強みとなるサ

ービスを磨きつつ、事業領域を見直すことで、新たなニーズを掴んでいる事例が多くみられた。こうした取組を支援するために、市内外での社会的課題を市内事業者と共有し、ビジネスによる課題解決に取り組むための支援も一つの方向性として示すことができる。

③IT を活用した事業支援

スマホでできるセルフオーダーシステムなど商店街で活用可能な IT ツールの紹介（品川区中小企業支援サイト）スマホの位置情報を活用した店舗や駐車場の混雑状況の提供といったビッグデータの活用やホームページの作成、SNS の活用による情報発信など、情報産業との連携支援を行政が取り持つことが期待される。商店街における Wi-Fi 環境の整備も重要な課題であると考えられる。

④実店舗を核とした魅力ある空間の創出

オンラインショッピング等により、実店舗の存在価値は薄れていくのであろうか。アンケートでも、アフターコロナ以降の社会変化についての質問では、オンラインストアやネット通販の需要が増大するとの回答が多かった。このままでは実店舗は衰退の一途を辿ることになる。しかしながら、ともすれば人間関係が希薄になるデジタル時代では、対面でのコミュニケーションや実体験の共有が見直されている。実店舗ならではの価値をいかに創出し、提供するののかという課題は、事業所だけでなく、街づくりを考える行政にとっても重要である。

地域とのつながりを意識した店舗づくりという面では、高齢者や子供たちの居場所づくりなど、地域住民が集い、交流を図る拠点となることを意識した店舗づくりも見られた。地域内での高齢者・子供の居場所づくりに協力する店舗についてとりまとめ、情報発信をしていくなどの支援もありうる。

今後の実店舗における販売では、対面コミュニケーションの重要性が増してくることになると考えられる。魅力ある空間を作り出すため、接客技術の向上を意識した従業員教育を行い、リピーターを獲得している例や、顧客情報を収集・分析することで、消費者ニーズを把握し、次の商品展開を検討する材料としている例もみられる。

安心して店舗に足を運んでもらうため、感染症対策をしながら消費者ニーズの変化に対応した事業展開を考える産官学の場づくりが求められている。

（2）人材の育成と働き方改革

1) 人材の育成・確保

今回のアンケートの問 9「中長期的にみた重視する課題」では、人材の確保・育成が第 1 位となっていた。これは特にコロナ禍にあっても比較的業績の良いと回答した建設業や医療・福祉において多くなっていた。これらの業種においては、より高度な資格を持つ人材へのニーズだと推察される。

インタビューでも、どの経営者も人材育成が売上向上や生産性向上、リピーターを定着させる大切な要素であることを挙げていた。また、給与を始めとする待遇面でも安心して働ける環境づくりを常に考えている。そのため人材の流出が少なく、優秀な人材を確保することができている。さらに、スキルアップのための資格取得支援等人材育成への支援も充実させて欲しいという要望も多かった。

沖縄県の第 11 次職業能力開発計画では、リスキリング（企業が新しいスキルを従業員に身につけてもらうこと）やリカレント教育（大学や教育機関で学び直すこと）を重要視している。宜野湾市には、市内事業所の人材育成ニーズに答えるためにも県と連携しながら持続的に高度な人材育成を図れるような環境を整えていくことが求められている。

2) 働き改革の推進

コロナ感染拡大を契機として、テレワーク等の柔軟な働き方が普及してきている。場所や時間に拘束されない働き方は、従業員の働く意欲を高め、生産性を高めることにつながることを期待されている。これらの動きはコロナ禍以前からあったがコロナ禍を契機としてその動きは加速されている。しかしながら中小零細企業の多い宜野湾市内の事業所ではリモートワークはまだ普及するには至っていないし、ワークライフバランスの導入も遅れている。

そのため、アンケートのアフターコロナの働き方の課題についての質問でも、人手の確保（正規社員・非正規社員）に次いで働き方改革（副業制度の導入、ワークライフバランスの導入など）、テレワークの推進を選択する事業者が多い結果となっている。

インタビューでも今のところ、リモートワークが定着しているのは IT 企業であるように思われる。在宅ワークなので、家事や育児をしながら仕事をできるため、ワークライフバランスの観点からはメリットも大きい。ただし、コミュニケーションや作業効率など新たな問題も発生しており、引き続き働きやすい環境づくりが重要となっている。

第二次宜野湾市産業振興計画においても、施策 4-3 ワークライフバランスの促進において、ワークライフバランスの普及促進を提示している。さらにこれを強化するために、市としては積極的に導入を図っている事業者の表彰や事例の紹介等を通して継続的に働き方改革を推進していくことが重要であろう。

(3) 地域コミュニティの再建

1) 実店舗を核としたにぎわいある街づくり

コロナ禍における消費者行動の変化により実店舗の存在意義が薄れ、小売業や飲食店等の店舗が減少していくことが懸念されている。その一方で、モノ消費からコト消費（サービス）への消費者の意識の変化は、オンラインストア等では満たされない「体験」の提供や顧客とのコミュニケーションを重視し、実店舗へ回帰する動きを生み出している。対面コミュニケーションは、事業者にとって価値創造の場としても再評価されている。

さらに、実店舗は、買い物弱者支援、介護・医療、子育て支援などの生活支援サービスの起点ともなる。地域コミュニティの再建という課題に対して実店舗が果たし得る役割は、決して小さくない。

行政においては、地域コミュニティにおける実店舗の役割を再評価し、実店舗を核とした魅力ある空間の創出に取り組むことが求められる。コロナ禍において地域コミュニティの意義が見直されているなかで、地域に暮らす人びとや事業者、行政の協同による取り組みを広げ、実店舗を核とした社会ネットワークの構築を進めていくためには、地元雇用・地元取引・地産地消の推進や、地域に暮らす人びとのニーズと事業所の地域貢献への取り組みをマッチングさせることなどが課題となる。インタビューからは、自らの持つ経営資源を活用し、地域の経済社会の問題の解決に貢献する事業者の姿がみえた。アフターコロナの地域社会がどのように変化することが望ましいのかを、地域に暮らす人びとや事業所、行政、大学や NPO などで協創する場をつくることで、こうした動きを促進させることができる可能性がある。

2) 持続可能な地域経済の構築

コロナをきっかけとして、新しい社会問題が生まれてきたと同時に、以前から存在していた社会問題の多くも一層深刻化した形で打ち寄せてきている。これらの問題を解決するためには、地域社会における多様なステークホルダーの連携が必須となる。その際、SDGs（持続可能な開発目標）の理念は、人びとや企業、行政、NPO、大学等を結び付ける共通言語となることが期待される。

SDGs の達成に向けた取り組みを進めることは、地域経済の活性化にもつながる。アンケートのアフターコロナを見据えた取り組みについての質問では、「SDGs の目標を経営戦略に取り入れる」と回答した事業所が一定程度確認できた。また、地域貢献についての質問では、多くの事業所が何らかの形で地域貢献の取り組みを行っている（またはその予定がある）ことがわかった。インタビューから見てきたのは、事業所にとって SDGs や地域貢献は、自らのビジネスの価値をいっそう高める手段と重なり得るという点である。地域産品の活用は、事業者にとっては製品やサービスの付加価値向上にもつながる可能性がある。地域社会の課題を共有することは、社会における自らのビジネスの位置を客観的にとらえることにもつながる。そのような意味で事業所が SDGs や地域貢献への意欲を潜在的に持っているとするれば、その意欲を具体的な活動へとつなげるためのサポートは重要な課題である。SDGs や地域貢献という点でノウハウを持つ事業所などを紹介する場を持つことや、SDGs や地域貢献を見据えた宜野湾市内イベント等の後援や表彰などによって、市内事業所によるそのような取り組みを後押しできるのではないだろうか。

（4）行政の課題

以上の支援を効果的に実施するためにも行政としては、国や県、市の支援策をすべての事業所及び市民に迅速に知らせ、スムーズな諸手続きにつなげることが重要である。そうしなければせっかくの支援策も本当に必要な事業所に活用されない事態が発生する。

実際、今回のアンケートでは「宜野湾市からの支援の課題はなんですか」との質問に対し、最も多かったのが「支援内容等の情報が入らない」であった。ただし、現時点の宜野湾市の情報発信についてみていくと、公式 SNS（LINE、Facebook 等）や公式ホームページを活用してタイムリーに支援情報を提供しており、できる限りリアルタイムな情報発信に努めていることが窺える。

この様に積極的な情報発信を行っているにもかかわらず、なぜ「支援内容等の情報が入らない」と答えた方が多いのか。理由を分析するために「支援内容等の情報が入らない」と答えた方を年代別に見ていくと、60 歳代以上が圧倒的に多く、次いで 50 歳代となっており、年代が下がっていくほど大幅に減少している。このことから、公式 SNS 等のデジタルを活用した情報発信のその効果は、年代によって差があり、必ずしも全ての事業者に対して有効なものではないことが分かる。

よって、事業者情報の発信においては、デジタル技術を活用しリアルタイム性を重視するとともに、50 歳代及び 60 歳代以上の年齢の高い方々も意識した情報の発信を心掛ける必要がある。具体的には、年齢の高い方々の接触機会の多い広報媒体である市報等のアナログなツールを、今後どの様に活用していくかを今まで以上に検討していくことが重要になってくると思われる。

インタビューにおいては、コロナの支援項目が各部署にまたがり分かりにくいので、例えば、ホームページにおいてコロナ特設ページをつくり一本化して欲しいという要望もあった。デジタル情報の発信方法についても、今後さらに効率的な情報発信に努めていく必要がある。

また、人材育成に取り組んでいる企業への支援や仕事をしながらスキルをあげたいという人への支援（リスキリング）に対する要望も強かった。さらに、宜野湾市の特産物については、市、民間、大学で協議会をつくり取り組めないかという意見もあった。これらは、コロナ対策に関わらず今後力を入れていく必要があるが、特にコロナによって体力の落ちた産業を再び活性化するため宜野湾市の強みを活かす政策として力を入れていく必要があると思われる。

参 考 資 料

事業者の皆様へ

令和3年 11月15日

宜野湾市長 松川 正則
(公印省略)

「アフターコロナ時代を見据えた事業所アンケート調査」へのご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清栄のことと存じます。日頃から、市政運営に対しましてご理解、ご協力をいただき深く感謝申し上げます。

さて、本市と沖縄国際大学は令和2年2月に「包括連携協力に関する協定」を締結し、大学と市の連携協力により宜野湾市の活性化のための調査・研究等を行うこととしております。協定に基づき今回、「コロナ拡大が宜野湾市産業に与えた影響と今後の展望」と題し、沖縄国際大学沖縄経済環境研究所と宜野湾市産業政策課で共同調査・研究を行っています。

今回お願いしておりますこのアンケート調査は、上記共同調査・研究の一環で新型コロナが宜野湾市の商工業者にどのような影響を与えたかの実態とアフターコロナ時代を見据えた経営のあり方をお聞きするもので、その結果を今後の市の産業振興および大学の地域貢献に活かしたいと考えております。

皆様には、お忙しい中お手数をおかけしますが、本アンケート調査にご協力いただきますようよろしくお願い申し上げます。

敬具

■対象事業者の選定について

このアンケートは、NTT 電話帳に記載された事業者の約2千件の方々にお送りさせていただいております。いただきましたご意見・ご回答の内容につきましては、このアンケートの集計・分析のみに活用し、それ以外には使用いたしません。

5分程でご回答いただけるので、コロナ後の宜野湾市産業振興のためにご協力のほどお願いいたします。

■アンケートの回答方法について

アンケート用紙は、同封の返信用封筒にて、令和3年12月24日(金)までに投函してください(※切手は不要です)。また、インターネットでも回答ができます。以下のQRコードを読み取っていただくと、直接アンケート画面に移行します。インターネットでご回答いただきましたら、アンケート用紙の郵便での返送は不要です。



■お問い合わせ先：アンケートの質問内容や回答方法などのお問い合わせは、下記へお願いします。

沖縄国際大学 沖縄経済環境研究所 TEL:098-892-1111(内 6207)

宜野湾市地域連携事業（宜野湾市・沖縄国際大学沖縄経済環境研究所）

【ご回答にあたってのお願い】

1. 回答は、《郵送》または《インターネット(QRコードを読み込んで下さい)》で行うことができます。

いずれかの方法で、

令和3年(2021年)12月24日(金)までに、同封の返信用封筒(切手不要)

に入れてご投函もしくは送信してください。（所要時間は、5分程です。）

2. なお、ご回答いただいた内容については、すべて統計的に処理しますので、各団体を特定することは決してありません。また、調査目的以外に使用することはありません。

QRコード(Google フォームへリンクしています)→



☆事業所（店舗）の概要についてお伺いします。

主な業種	ア 建設業 イ 情報通信業 ウ 卸売業 エ 小売業 オ 不動産業、物品賃貸業 カ 宿泊業 キ 飲食サービス業 ク 生活関連サービス業、ケ 娯楽業 コ 教育、学習支援業 サ 医療、福祉 シ サービス業(他に分類されないもの) ス その他()
所在地	宜野湾市(ア 愛知 イ 赤道 ウ 新城 エ 伊佐 オ 上原 カ 宇地泊 キ 大謝名 ク 大山 ケ 嘉数 コ 神山 サ 我如古 シ 喜友名 ス 宜野湾 セ 佐真下 ソ 志真志 タ 長田 チ 野嵩 ツ 普天間 テ 真栄原 ト 真志喜) その他()
経営形態	ア 法人 イ 個人
従業員数	ア 5人未満 イ 5～10人未満 ウ 10人～30人未満 エ 30人以上
営業年数	ア 5年未満 イ 5～10年未満 ウ 10～20年未満 エ 20年以上
経営者の年齢	ア 20歳代 イ 30歳代 ウ 40歳代 エ 50歳代 オ 60歳代以上

☆貴事業所のコロナ感染拡大による影響についてお伺いします。

問1 2021年の1月から10月の売上高はコロナ前に比べてどう変化しましたか。

ア 増加した	イ 変わらない	ウ 1～2 割減	エ 3～5 割減	オ 5 割以上の減
--------	---------	----------	----------	-----------

問2 2021年の1月から10月の経営状況はいかがでしたか。

ア 黒字 イ やや黒字 ウ 収支トントン エ やや赤字 オ 赤字

問3 コロナ禍によって、貴事業所の労働環境はどのように変化しましたか。

正社員について	ア 増やした	イ 変化なし	ウ 減らした
非正規社員について	ア 増やした	イ 変化なし	ウ 減らした
労働時間について(正社員)	ア 増やした	イ 変化なし	ウ 減らした

問4 次の項目についてはどのような影響がありましたか。以下の①～⑤の中から1つ選択して下さい。

(記入例)

項目群	影響度(○はひとつ)
△△△△△△△△△	①プラスの影響 ②特に影響なし ③マイナスの影響 ④大幅なマイナスの影響 ⑤わからない

(回答欄)

影響のあった項目	影響度 (○はひとつ)				
	①	②	③	④	⑤
1. 顧客(利用客)・需要					
2. 客単価					
3. 商品サービスの受注・売上					
4. 生産・販売・サービス活動					
5. 業務量・業務効率					
6. 仕入れコスト					
7. 商品・原材料の調達					
8. 資金繰り					

☆今後の経営方針などについてお伺いします。

問5 事業展開の展望についてどう考えていますか。

ア 拡大する イ 現状維持 ウ 縮小する エ 廃業を考えている オ わからない

問6 コロナ感染拡大をきっかけに、社会はどのように変わっていくと思いますか(複数回答)。

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ア オンラインストアやネット通販の需要が拡大する | イ キャッシュレス化が普及する |
| ウ 非接触型サービスの導入が進む | エ リモートワークなどが広がる |
| オ 実店舗の減少が加速する | カ オフィスなどの不動産需要が減少する |
| キ 正規雇用が増える | ク 人が密になるようなイベントが減少する |
| ケ デリバリー需要が拡大する | コ 無人店舗が増加する |
| サ 兼業や副業をする人が増える | シ 感染症対策が常態化する。 |
| ス 近場で買物をするようになる | セ 地域との関係を重視するようになる |
| ソ コロナ以前の社会に戻る | その他() |

問7 アフターコロナを見据えて、どのような取り組みを考えていますか（複数回答）。

(1)資金繰り	ア 政府系金融機関による特別融資の利用 ウ 財務基盤の強化・手元資金の確保	イ 民間金融機関への融資相談 エ 支払い返済等の猶予
(2)マーケティング関連	オ 仕入れ先・調達先の拡大 カ 販売方法の多様化(新たな商品・サービスの開発)(デリバリーなど) キ 新規取引先・顧客の開拓 ク 新規事業の立ち上げ・異業種への参入 ケ SNS を利用した情報発信 コ ネット取引(電子商取引やオンラインでのサービス)の利用 サ キャッシュレス化への対応 シ SDGs の目標を経営戦略に取り入れる ス IT 投資の促進(会計ソフト導入、テレワーク設備、PC の導入など) セ 事業者同士の連携(共同発注、受注など)	
(3)感染対策	ソ 非接触機器(非接触タッチパネル、セルフレジなど)の導入 タ 感染対策用備品(アクリル板、二酸化炭素測定器、体温計など)の導入 チ 換気用機器(空気清浄機など)の導入 ツ 消耗品(使い捨て手袋、マスク、消毒液など)の導入	
(4)その他	()	

問8 アフターコロナを見据えた貴事業所が重視する働き方の課題はなんですか（複数回答）。

ア 人手の確保(正規社員)	イ 人手の確保(非正規社員)
ウ 人員削減(正規社員)	エ 人員削減(非正規社員)
オ 労働時間の増加	カ 労働時間の減少
キ 他業種への雇用者の出向など柔軟な人材交流	ク テレワークの推進
ケ 働き方の改革(副業制度の導入・ワークライフバランスの導入など)	コ 混雑を避けるための時差出勤(フレックスタイム)
その他()	

問9 アフターコロナを見据え、中長期的にみた貴事業所が重視する課題はなんですか（複数回答）。

ア 新商品の開発	イ 新サービスの展開	ウ 販路の開拓
エ インバウンド対応	オ 国内観光客の取込み	カ 県民需要の取込み
キ 人材確保・育成	ク 後継者の確保	ケ 人手不足への対応
コ 資金繰り	サ 設備投資	シ 店舗拡大
ス 店舗改装	その他()	

問10 貴事業所が今後取組を検討している（または、既に取り組んでいる）地域貢献はなんですか（複数回答）。

ア 地域の環境美化(清掃活動など)	イ 地域行事への参加
ウ 教育環境向上(職場体験受入、出前講座など)	エ 児童の見守り・居場所づくり(子ども食堂など)
オ 高齢者の見守り	カ 地域防災への貢献
キ 障がい者雇用	ク 地元雇用・地元取引・地産地消の推進
ケ 各種地域活動への寄付	コ NPO との支援・協力
サ フードバンクへの参加	シ ふるさと納税の返礼品への参加
その他()	

☆政策支援についてお伺いします。

問11 今後宜野湾市から受けたい支援はなんですか(複数回答)。

※選択肢には現時点で事業化していない支援も含まれています

- | | |
|--|----------------------|
| ア 販路拡大のための支援 | イ ブランド化・高付加価値化に向けた支援 |
| ウ 事業承継に関する支援 | エ 他事業者との連携のサポート |
| オ 商店街・通り会等の活性化支援 | カ 人材育成(事業主向け・従業員向け) |
| キ デジタル化や IT 活用に関する支援(SNS を利用した情報発信、自社ホームページ・自社オンラインストアの作成) | その他() |

問12 宜野湾市からの支援の課題はなんですか(複数回答)。

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ア 事業者のニーズと支援内容のずれ | イ 各種申請手続き等の電子化 |
| ウ 各種申請手続き等が煩雑である | エ 相談したい時間帯に相談できない |
| オ 支援内容等の情報が入らない | |
| その他() | |

問13 宜野湾市の産業振興に要望することがあれば自由にお書きください。

--

<追加調査についてのご協力のお願い>

差し支えなければ、アンケートの内容について、追加でヒアリング調査へご協力をお願いする場合がございます。ご協力頂ける場合、貴事業所のご担当窓口についてご教示ください。

貴社名・事業所名		
部署名・ご担当者名		
ご連絡先	TEL :	Mail :

【問合せ先】

○質問への回答方法など、調査票の内容に関するお問合せは、下記へお願い致します。

沖縄国際大学 沖縄経済環境研究所

沖縄県宜野湾市宜野湾2丁目6番1号 TEL:098-892-1111(内 6207)

アンケートへのご協力ありがとうございました。

沖縄経済環境研究所 地域連携事業 活動報告

会議日程

年度	開催月日	会議回数
2021 年度	第 1 回（7 月 30 日）～第 17 回（3 月 23 日）	17 回
2022 年度	第 1 回（6 月 2 日）～第 11 回（2 月 10 日）	11 回

アンケート実施日

2021 年 12 月 1 日（水）～12 月 24 日（金）

企業へのインタビュー調査

2022 年度	
実 施 月 日	調 査 訪 問 企 業
8 月 31 日（水）	株式会社ピーエムエージェンシー
8 月 31 日（水）	ちゅらデータ株式会社
9 月 8 日（木）	トキなりフーズ（オйнаリアン）
9 月 12 日（月）	株式会社宜野湾電設
9 月 29 日（木）	ROS 株式会社（旧：株式会社琉球オフィスサービス）
10 月 5 日（水）	OLY CAFE
10 月 6 日（木）	コルネとサンドのお店 PiPPi
10 月 18 日（火）	株式会社上間フードアンドライフ（上間沖縄天ぷら店）
10 月 19 日（水）	有限会社池田食品

2023 年 2 月発行

コロナが宜野湾市内事業者に与えた影響調査
— アフターコロナを見据えた事業者アンケート及びインタビュー —

発行者 沖縄国際大学地域連携プロジェクト

沖縄国際大学 総合研究機構 沖縄経済環境研究所

〒901-2701 沖縄県宜野湾市宜野湾二丁目 6 番 1 号

電 話（代）：098 - 892 - 1111 （内線：6207）

ファックス：098 - 893 - 8937

E m a i l : leechr@okiu.ac.jp

H P : <https://www.okiu.ac.jp/iees>

宜野湾市 市民経済部産業政策課

〒901-2710 沖縄県宜野湾市野嵩一丁目 1 番 1 号

電 話（代）：098-893-4411

H P : <https://www.city.ginowan.lg.jp/>

印 刷 アクセア 那覇店

〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地 2-8-7 久茂地 KM ビル 2 階

電 話：098 - 869 - 0740

ファックス：098 - 869 - 0741

H P : <https://www.accea.co.jp/map/naha.html>

