

資料1

沖縄の優位性を活かした勝ち組戦略 ～グローバル化への対応が急がれる沖縄経済～

自己紹介



伊波 貢（いはみつぐ）
昭和42年生まれ 読谷村出身

独立行政法人中小企業基盤整備機構沖縄事務所
地域支援ネットコーディネーター
ブルームーンパートナーズ株式会社 代表取締役 CEO

那覇新都心株式会社 常勤監査役
沖縄尚学高等学校同窓会「尚友会」副会長
一般社団法人沖縄和蘭会 事務局長

琉球大学経済学科（経営学専攻）卒
株式会社コスモ証券経済研究所入社
日本証券アナリスト協会検定会員資格取得（県内初）
株式会社沖縄海邦銀行入行
株式会社海邦総研出向 取締役経営企画部長

〈著書〉
おきなわデータ算歩（沖縄タイムス社）
うちなー観光教本（共著、OCV）
「ゆるんたく」de ITとくらし（共著、沖国大）

Question 1



ミシュランガイドで、
南フランスに3つ星レストラン
が多いことが知られています。
なぜ多いの
でしょうか？



孫氏の兵法



「彼を知り、己を知らば、勝、乃ち殆うからず。
地を知り天を知らば、勝、乃ち全うす可し。」

敵の状況や動きを知り、自軍の実態を把握していれば、勝利に揺るぎがない。
そのうえに、地理や地形、土地の風土などの影響を知り、天界の運行や気象条件が軍事に与える影響を知っていれば、勝利を完全なものにできる。

売るための仕掛け作り事例

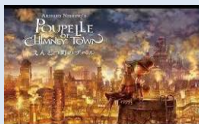
〈課題〉エンツツ町のブルを次ベストセラーにするには？

仕掛け

- 絵コンテの無料提供により全国で展覧を開催
- 展覧会後に寄付型クラウドファンディング
- インターネット上で、絵本全ページ無料公開

- 商品ではなく、お土産として展覧会加物が絵本を購入
- 支援者の増加（寄付者にはサイン入り絵本）
- フリーミアム戦略、絵本は現物の読み聞かせニーズ有り

- 発行部数32万部
- クラウドファンディング実績合計支援者数15000人、1億円超
- 展覧動員数60万人突破



なぜ戦略が大事なのか？

〔目標を達成するために、最適・効率的な資源の使い方の体系〕

～戦略は集中を伴い、戦略の誤りは戦術では取り戻せない～

戦略

戦術

戦闘

- ・ヒト、モノ、カネ、情報などをどのように配分するかの決定
- ・顧客のターゲットをどこにするかの決定
- ・自社のポジションをどこにするかの決定
- ・どの市場に商品投入するかの決定

【例】シャープ：液晶テレビ 宮古島市：マンゴ園達

～与えられた「ヒト、モノ、カネ、情報」をどのように活用するかを決定

・部下の担当決定、人員配置

・予算（カネ）の効果的な使い方

・効果的な商品の売り方（商談、提案営業）

・社内得た情報の活用（顧客への情報提供、交換）

・個々人の戦闘能力（教育レベル、知識、経験等）

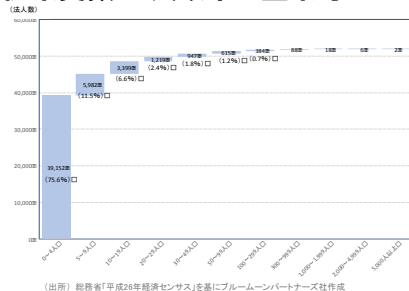
・個々人の基礎体力（モチベーション等）

・仕事範囲は個人の能力範囲？



県内法人等

従業員数30人以下の企業等が96%



3

県内開業者の特徴

沖縄県内の開業者の特徴

新規開業者の平均像（沖縄と全国）

	新規開業者の平均像（x1）		備 考
	沖 縄	（参考）全 国	
1 開業年齢	平均 40.1歳	平均 42.1歳	年齢層別の構成比は「30歳代」が47.6%と最も高い。
2 性 別	男性 76.2% 女性 23.8%	男性 84.0% 女性 16.0%	沖縄の女性の新規開業者は23.8%と全国と比べ高い。
3 組織形態	個人企業 73.4% 法人企業 26.6%	個人企業 61.0% 法人企業 39.0%	個人での開業が大半。軌道に乗った後に法人化するケースもある。
4 業 種	フード・飲料 25.0% 飲食店・宿泊業 17.6% 卸・小売業 14.8% 医療・福祉 13.0%	サービス業 22.2% 医療・福祉 21.6% 卸・小売業 18.7% 医療・福祉 14.0%	上は主要な業種の割合を示している。特にサービス業や飲食店・宿泊業の構成比が高い。
5 従業員数	平均 3.0人	平均 3.8人	本人のみ、または2人で開業するケースで過半数を占めている。
6 開業資金（調達総額）	平均 1,411万円	平均 1,409万円	600万円未満とする層が約半に達しており、少額で開業している事業者も少なくない。
7 自己資金（調達総額比）	平均 30.7万円 （21.8%）	平均 35.1万円 （24.9%）	自己資金は割に少ない。公金を借りた金額が自己資金を上回る事業者の割合は約半に達している。
8 開業後の収入	開業前収入 55% 開業後収入 45%	開業前収入 55% 開業後収入 45%	開業して利益が出ている事業者は約半。

(x1) 比較年未満とされた場合に、沖縄と全国の新規開業者の平均像を示す。全国は上下両方のデータ。

(x2) 県年度データ6年分の平均値を算出したもの。【出所】沖縄県開業奨励金融公庫「沖縄県開業取引先からみた新規開業の現状2015」

4

県内創業企業の課題

沖縄県内の創業企業の課題

- 企業参謀が不在（社長が資金集め、営業、事業計画策定、経理事務等をマルチにこなしている事例が多く、左脳型思考ができる番頭さんが確保できていないケースが多い）。
- 親戚・知人、各種創業資金を元手に起業するケースが本土に比べて多いが、これが後々経営者を苦しめる要因となることが多い。
- 事業計画の精度があまい（絵空事レベルが多い）。
- 優秀な従業員をなかなか確保できていない。
- 事業は順調なもの、資金調達の次の一手が打てずに資金繰りが悪化するケースが多い。
- 経理や労務など、会社経営に必要な知識が不足している。
- 顧客・取引先の拡大がなかなか思うように進まない。
- 長期ビジョンで事業計画を策定できていないため、いつまでも生業レベルで止まっている。

創業期の企業が苦手な分野はある程度想定できる。金融機関がやれることも多い？

5

金融庁の基本方針

金融庁の基本方針は大きく転換

金融庁の懸念「取引先の企業の粉飾決算などを好都合として、地域が事業再生や地元の雇用への影響を考慮せず、破綻に追い込んでいたのではないか」。中小企業1,000社ヒアリングから見えてきたのは、金利以上に事業内容を見てもらい、経営課題の解決と成長に向けて一緒に取り組んでほしいという期待だった。

■ベンチマーク■

地方創生に貢献しているか

「不良債権比率」「自己資本比率」 × 「地域における取引企業数の推移」「支店の業績評価」 ○

■3つのKPI■

- ①金融機関が主力とする企業の経営改善や成長力の強化
- ②持続可能性に懸念がある企業の抜本的事業再生や早期廃業等円滑な新陳代謝の促進
- ③担保・保証依存の融資姿勢からの転換

6

銀行の未来像

世界が想定している銀行の未来

- ロシア貯蓄銀行アンドレイ・シャロヴィ氏「10年後、銀行はなくなる」
- パークレイズ前CEOアンソニー・ジェンキンス「10年後、世界の銀行は半分になっている」
- ドイツ銀行CEOジョン・クラウアン「10年後、紙幣はなくなる」
- JPモルガンCEO「アップルやグーグルと競争へ」
- 三菱UFJ柏木氏「FinTech革命で銀行は死なず」
- 欧州系大手投資銀行の責任者「ここにいる人間は全員いなくなり、5人のプログラマーが代わりを務めるだろう」
- 慶応大学SFC研究所上席所員の斉藤賢爾氏「銀行という表記は外れているかもしれない」

フィンテック等の急速な発展により、もはや10年後の金融業界は現況図とは大きく様変わりすることが予想される。
今、どのように生き残っていくかを戦略的に考えておく必要がある。

7

今後の金融機関

今後の金融機関に求められるもの

①コンサルティング機能の強化

機械やITで代替できない、人の判断や感情が必要な部分へ特化してサービスを強化していく必要がある。相談対応やビジネスマッチング、各種専門家の紹介・紹介など、機械的に判断すると見誤る可能性のある分野を逆に育成していくことが肝要。本部でプロフェッショナルを育成する必要がある。また、専門家ネットワークを構築し、様々な課題解決にスピード対応できる態勢を整えるべき。

②お客様ファーストの徹底

顧客第一主義を経営理念にする金融機関は多いものの、実態は業績評価・営業ノルマ重視という経営環境の中で供給者論理のサービス提供となりがちではないか。銀行の成績・支店や個人の成績、自分たちの利得は後。それ以前にお客様に最適なサービスを提供するという基本を遵守すべき。

③地域経済の活性化を担っているという意識の強化

他行との競争・自社の業績以前に、金融機関が担っている地域経済の活性化という側面からサービス供給体制を再構築しなければならない。

④リスクテイクできる金融機関に変化する

決算書を見ての融資判断は今後はITに取って代わられる。企業本来の事業性や将来性を評価した融資、あるいは出資（ベンチャーキャピタルの強化など）ができる態勢を整える必要がある。

8

世界の観光地と戦うにはこれからが本番

世界の観光地・観光客数と沖縄の比較

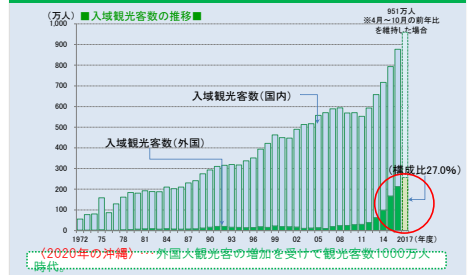
	面積 (km)	人口 (万人)	観光客数 (万人)
沖縄	2,276	142	876 FY2016
シンガポール	697	474	1,520 CA2015
香港	1,103	729	5,670 CA2016
ハワイ	16,634	142	894 CA2016
濟州島	1,848	56	1,366 CA2015
海南島	33,920	864	2,250
バリ	5,633	389	824 CA2013推計

資料：沖縄県「入域観光客統計」等を基にブルームーンパートナーズ社作成。各地域とも可能な限り近年のデータ

- 面積や人口等の規模と観光客数の関係を世界の観光地と比較すると、まだまだ沖縄には伸びしろがあると考えられる。
- 実際、歴史や文化、観光資源などは他地域と遜色ない一定レベルを有していると考えられる。

15

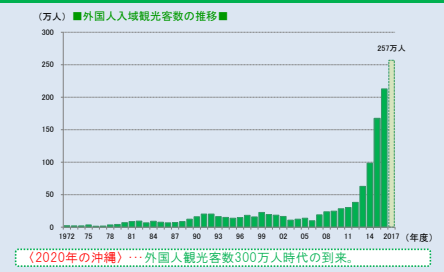
27%程度に増加してきた外国人観光客



(出所) 沖縄県文化観光スポーツ部「入域観光客統計概況」をもとに弊社作成

16

急増続く外国人観光客



(出所) 沖縄県文化観光スポーツ部「入域観光客統計概況」をもとに弊社作成

17

県内の外国人人材は不足気味

英語	中国語	韓国語	他	計
86	60	16	5	167

沖縄県内の通訳案内士・地域限定通訳案内士の人数(2013年6月時点)

英語	中国語	韓国語	他	計
100	300	50	450	

沖縄県内の通訳案内士 2022年までの育成目標人数

登録外国人数(2013年)	8,400	外国人留学生数(2010年)	617
---------------	-------	----------------	-----

沖縄県内の外国人人材数

(2023年の沖縄) 外国人人材・通訳の数は全国と比較しても少なめ。国際化に対応するためには観光産業における語学力がアップしている。

(出所) 沖縄県

18

土産品市場も国際化に伴って多様化

国・地域別の土産品形態別購入傾向

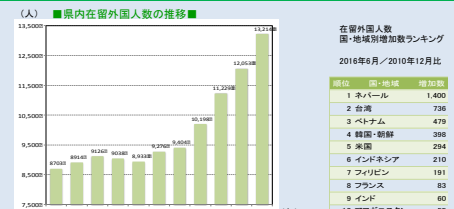
国・地域	購買傾向
中国	- 中国客の傾向としては、「化粧品・香水」「雑貨」「医薬品」「電化製品」の満足度が高い 30代以下は「雑貨」、40代は「医薬品」「電化製品」、50代以上は「医薬品」「化粧品・香水」
台湾	- 台湾客の傾向としては、「医薬品」「化粧品」「雑貨」「化粧品・香水」の満足度が高い - 若い世代は「化粧品」、年代が育つにつれて「医薬品」「電化製品」の満足度が上がる
香港	- 香港客の傾向としては、女性に「化粧品」、男性は「電化製品」の満足度が高く、性別で異なる - 年代的な偏りはなく、「雑貨」「医薬品」「化粧品・香水」の満足度も比較的高い
韓国	- 韓国客の傾向としては、「菓子類」「酒類」の満足度が高い 20代以下は「菓子類」、40代は「化粧品」、50代以上は「医薬品」の満足度が高い
アメリカ	- アメリカ客の傾向としては、「化粧品・香水」の満足度が高い - 沖縄特有の産品だけでなく、「日本人製」「おしゃれな日本の工芸品のニーズもある 30代以上で伝統工芸品の満足度が高くなる
その他	- その他の国の傾向としては、「化粧品・香水」「食品」の満足度が高い 20代以下は「雑貨」、30代は「菓子類」、40代は「化粧品」、50代以上は「伝統工芸品」が高い - 沖縄特有の産品だけでなく、「日本人製」「おしゃれな日本の工芸品のニーズもある

(2024年の沖縄) 国際化に伴って、医薬品や雑貨、工芸品など、菓子類以外の土産品需要が高まる。日本人中心の菓子マーケットはやや縮小。

(出所) 沖縄県「外国人観光客調査」

19

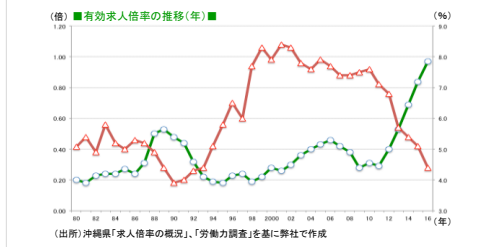
外国人登録者数は増加傾向



(出所) 法務省「在留外国人統計」

20

有効求人倍率は過去最高水準を更新中



21

アイランド・クオリティ産業で海外を目指せ

物流ハブ事業において、食品関連企業を中心にアジア主要都市への海外展開が活性化しているが、島しょ県である沖縄ならではの強みを新興国の産業展開ニーズに合わせしていくことも必要。

- 建設業(土木など)
- 電力等のインフラ設備産業
- ホテル産業(おもてなしノウハウ)
- IT(コンテンツ開発など)
- 飲食店・居酒屋
- 小売店(スーパーや雑貨小売等)
- 環境・健康系ビジネス

22

社長の価値観に別けて対応を考慮

社長価値観

企業支援にあたっては、まずは社長の価値観の理解を行うことが大事。その意向のタイプによっても、支援施策は異なるべきである。その企業にあった価値観をベースに支援策を組み立てていくことが大切。

社長にとって、一番大事なことは？

報酬

企業の目的は利益の追求という理念のもと、ドライに合理的に物事の判断ができるタイプ。

名誉

人から認められたいという承認欲求が強く、事業という手段を通じて社会の中で自分のポジションを示したいタイプ。

生活

快適な生活が求めるのに、十分な設備・給与などの環境・待遇があれば満足で、社員的生活報酬にも差を求めないタイプ。

仲間

社員と同じ目的を共有して仲良く(楽しく)やれることに喜びを感じたり、集団(各種団体)に属することでモチベーションを高めるタイプ。

実現

芸術家やスポーツマンに多い。自分の高度な目標を達成することに人生の意義を求めるタイプ。

社会

福祉や環境問題、経済復興など、様々な社会問題に対して、企業の存在意義を問ひ、その課題解決に取り組むタイプ。

維持

新しい事業分野へのトライを好まず、リスク管理を徹底することで現状の経営を安定・維持させておきたいタイプ。

23

社長の「現状」のポジションは？

フレームワーク分析

社長の「現状」について、各項目ごとに10点満点を満足ラインとした場合の、各満足度を評価して点数(○印)を付けてください。また優先順位を付けてください。これにより各評価項目における現状の満足度合いを把握します。

報酬

企業としての売上高・収益の確保や、十分役員報酬を得たい。

0 5 10

優先順位(1~7)

名誉

人から認められたい。ビジネスを通じて自分の仕事・実績を評価してもらいたい。社会の中で自分のポジションを一定程度示したい。

0 5 10

生活

快適な生活が望めるのに、十分な設備・給与などの環境・待遇があれば満足。ビジネスは安定成長が肝要である。

0 5 10

仲間

社員と同じ目的を共有して仲良く(楽しく)やれることに喜びを感じる。また、集団(各種団体)に属することに生きがいを感じる。

0 5 10

実現

芸術家やスポーツマンに多い。自分の高度な目標を達成することに人生の意義を求める。高い夢のクリアが最高のモチベーション。

0 5 10

社会

福祉や環境問題、経済復興など、様々な社会問題に対して解決を図ることが、企業の存在意義である。

0 5 10

維持

新事業分野へのトライを好まず。リスク管理を徹底することで現状の経営を安定・維持させる部門が必要である。

0 5 10

24

社長の「経営理念」は？

フレームワーク分析

社長の「思い」、「経営理念」などは、社員をはじめ、お客様に的確に伝わっているでしょうか？「わかっているだろう」では、なかなかビジネスは思うように前に進みません。一度整理して考えよう。

経営理念

～で人を幸せに！ 例)社員とお客様を幸せにする経営 情報革命で人を幸せに

ミッション(使命)

～ために～する！ 例)豊かな食生活のために、食を通じて社会に貢献する(企業観)

ビジョン(将来像)

～でNo.1を目指す！ 例)業界ナンバーワンになる 世界一を目指す

バリュー(価値観)

速く時は～と判断せよ！ 例)お客様第一主義 やってみなれば 自分と競えれば競えの速さを中々

行動規範

弊社社員は～〇〇すべし！ 例)時を守り、場を清め、礼を正す ニコニコ、キビキビ、ハキハキ

事業領域

我々は～を通じて～します！ 例)我々は高層を通じて社会に貢献します

スローガン

～しよう！ 例)基本に忠実にな事をしよう 価値貢献プライド

25

ケーススタディ③ 見極め・提案力

ケーススタディ

8さんは、本島中部でアパート経営も行っている元大手ホテル社員である。都市部の駅前で300坪の良質な物件がみつかり、現在カプセルホテルの建設に向けて銀行と融資交渉中である。しかし、事業計画の作成にあたり、どういコンセプトでどういうターゲットで、事業計画作成の基本的な記述部分でベンがとまっている状況である。正直、何をどうして良いかわからないので助けほしいという。さて、あなたならどのように支援アドバイスするだろうか？

〈建設予定ホテル概要〉

■ 考

〈5さんとアテンド結果〉

建物概要

9階建て、総建設費約10億円

施設概要

低層階:カプセルホテル
中高層階:2DKサイズでアパート転用も可。
ウィークリーマンションタイプ。

運営

家族で運営していきたい

立地

駅前で観光客需要は十分に見込める地域。
商業地へも徒歩圏内。

・ウィークリーマンションのコンサルタントに協力してもらっているので、設計面で採算性は十分に確保されていると思う。
・人が好きなので、お客様との接点を楽しみ、コミュニケーションが常にはかれるアットホームなホテルにしたい。
・資産は十分にあり、老後の楽しみとして投資したい。
・家族にも経営に参加してもらって、家族全体の将来も大事にしたい。
・観光客の皆様に、地元のニッチな情報や文化等を教えて感謝されることが多かったで、それを都市部でもやってみたい。
・今はホテルの部屋数などから建設費が出て、いくらでも収入があれば借入返済ができるのかという、資金面から計画を進めている段階で70坪前後は何も決まっていな。
・ホテルのイメージ、部屋のデザイン、顧客ターゲットなど、何をどうして良いのかわからず、日々悩んでいる。
・ホテル経営という点では素人である。
・いろいろな人の意見を聞きすぎて、何がしたいのかわからなくなってきた。

26

どのように支援する？

建物・設備

融資・資金

人材育成・採用

金融・税制

施設・専門性

その他支援

創生期

でも、実は創生

補助額
50～100万円

28

創生期

本の2制度。

を開始する方
5年以内
の開拓をする方
の額の5割以内
の財務面・マー
keting等について専門
に助言・指導
が可能な者
数、商業・サービ
スなど
の保証人」
商工会等の経営
者指導が前提
で法人企業を問わず

創生期

113

・支援施策(補助金提供や、経営の改善支援等)

業後の3年間に
中的に支援

開催期

度を考える
事業オススメ。

補助上限額
1,000万円

補助上限額
1,000万円

補助上限額
500万円

補助上限額
500万円

補助上限額
2,000万円

开展期

基本の2制度。

産業
能臨空・臨海産業
性をいかにした産
業等
額と合わせて資本
100万円以上
の額の5割以内
大臣の認可が必要
ただし、発行済株式
50%未満
と密接に関連
農林水産物の新
100万円以下の事業者
10人以下の事業者

開催期

113

支援施策（補助
提供や、経営の
改善等）

中小企業・小
業するサイト。
タルサイト。
中心に、経営に
業事例などを簡

32

■御社の「独自資源」「差別化策」?

フレームワーク分析

あなたの会社が有して、他社が真似できない独自の資源は何ですか? また、これをもとにお客様に届いている御社の強み・差別化のポイントは何か? 一度整理して考えてみましょう。

	独自資源 Assetは自社の中で評価されるもの	強み・差別化のポイント 強み・差別化ポイントは顧客の目に入る
外部資源	(例) 顧客ネットワーク、ブランド浸透度、仕入先との関係性、販売チャネル力、大学などの研究機関との関係性、金融機関との関係性など	(例) 信頼できるブランドイメージ、人海千山万水でのサービス提供実績、国産大手との共同開発、当該産業界に人脈のメッシュなど
企業資源	(例) 特許や商標権、技術力、商品品質、顧客力(品質・価格・コストなど)、企業文化力、企業情報開示、経営者能力、信用など	(例) 差別化された商品(iPhone)、安価なサービス、国内では自他社にない商品、海外に比べて高い品質、〇〇受託業務など
人的資源	(例) 経営者の人間力、ビジネス力、従業員の資質や誠実度・モチベーション、組織の風通し、人事評価制度など	(例) 顧客の深い理解(リテラシー)、メディア露出の高い著名社長、独自のノウハウが可能な従業員、社員の強い帰属意識など

33

■ブルーオーシャン戦略

フレームワーク分析

ライバルがいない、競争のない未知の市場を創造してみよう。

レッド・オーシャン戦略

既存の市場空間で競争する

競争相手を打ち負かす

既存の需要を引き寄せる

価格とコストの間にトレードオフの関係が生まれる

差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる

ブルー・オーシャン戦略

競争のない市場空間を切り開く

競争を無意味なものにする

新しい需要を開拓する

価値を高めながらコストを下げる

差別化と低コストをともに達成し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

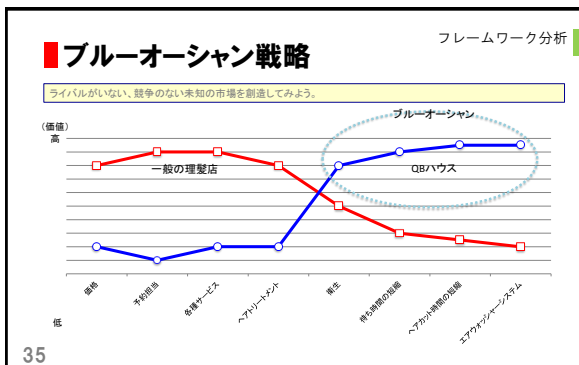
〈ブルー・オーシャンを見つける6つのパス〉

- ① 代替産業に学ぶ
- ② 業界内の他の戦略グループから学ぶ
- ③ 買い手グループに目を向ける
- ④ 補完材や補完サービスを見直す
- ⑤ 機能志向と感性志向を切り替える
- ⑥ 将来を見通す

QBハウスの戦略とは?

① 各項目について一部の理想店とQBハウスのポジションをプロットしてその違いを表現してみよう。

34



■(参考)ザ・テラスホテルズ概況

フレームワーク分析

項目	ザ・テラスホテルズ株式会社 The Terrace Hotel & Resorts Co., Ltd. (ザ・テラスホテルズ株式会社100%)
設立	2013年
創業地	東京都中央区
事業内容	① ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテル、観光地観光ホテルの開発・運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
事業内容	② ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	③ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	④ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑤ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑥ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑦ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑧ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑨ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑩ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑪ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑫ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑬ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑭ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑮ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑯ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑰ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑱ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑲ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	⑳ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉑ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉒ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉓ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉔ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉕ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉖ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉗ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉘ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉙ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉚ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉛ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉜ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉝ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉞ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㉟ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊱ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊲ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊳ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊴ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊵ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊶ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊷ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊸ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊹ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊺ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊻ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊼ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊽ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊾ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営
主要な事業	㊿ ザ・テラスホテルズ株式会社100% - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営 - ホテルの運営、ホテルの運営、ホテルの運営

36

■競争戦略分析

フレームワーク分析

県内の会社を事例に、それぞれの企業がどの「立ち位置」で勝負しているか考えてみよう。

		対象市場(環境)	
		市場全域	特定領域
製品・サービス(企業)の強さ	強い	①ガリバー	②ニッチャー
	弱い	③チャレンジャー	④フォロワー

各企業において、各企業が各々10-15のどの所々にいるかを考えてみよう。

(例) ドコモ、au、ソフトバンク、ヤフーモバイル、レキモ...
(例) ヤンマー、リッパ、マックスバリュ、かねひで、ユニオン、丸大...
(例) テラスホテルズ、かりゆしホテルズ、前田産業ホテルズ、AJリゾート...

37

■成熟期のオススメ支援メニュー

成熟期

有効ツールメニューは少ない

B-3 助成金・補助金

融資の検討以前にまずは抑えておきたい補助金制度。でも、実は成熟期の補助金等のメニューは少ない。

① 課題解決プロジェクト推進事業

② 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

③ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

④ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑤ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑥ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑦ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑧ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑨ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑩ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑪ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑫ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑬ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑭ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑮ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑯ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑰ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑱ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑲ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

⑳ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉑ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉒ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉓ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉔ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉕ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉖ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉗ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉘ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉙ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉚ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉛ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉜ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉝ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉞ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㉟ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊱ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊲ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊳ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊴ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊵ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊶ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊷ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊸ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊹ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊺ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊻ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊼ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊽ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊾ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

㊿ 成長期後の高い成長プロジェクトを推進している県内企業に支援

38

39

40

41

42

43

44

Question 5

フランチャイズ方式は、
フランチャイズ料収入
に加え食品・消耗品を
販売し儲ける。
マクドナルドが生み出した
さらに収益性の高い方法とは？



ケーススタディ④ 見極力・検証力

ケーススタディ

C社は、沖縄本島内で県産素材をいかした食品を製造している会社である。OEM生産を軸に業績を拡大してきたが、ここ数年はライバル企業が増え、売り上げも減少傾向にあり、赤字経営が続いている。金融機関への返済も滞りがちで、社員への給料も払い続けることができるのか不安で眠れない日々が続いている。土はいえ、何をどこから手をつけて良いのか分からず、支援・アドバイスが欲しいという。あなたならどう対応するだろうか？

(計数データ)	(単位:千円)			
	売上高	売上原価	販管費	営業損益
2011年	100,000	40,000	55,000	5,000
2012年	85,000	38,000	55,000	▲8,000
2013年	80,000	38,000	53,000	▲11,000
2014年	75,000	37,000	52,000	▲14,000
2015年	70,000	36,000	49,000	▲15,000

(C社社長ヒアリング結果)

- ・沖縄特有の食品であり、商品は常に一定程度のニーズがある。
- ・市場自体は狭小なところがあるが、その中においても業界内の競争が激しいため、当社のシェアが落ちてきている。
- ・決算は税理士に任せきりで管理会計は特長強化していない。
- ・OEM生産がメインであり、価格決定権がどうしても委託先側となっている。
- ・債務超過に陥るのも時間の問題であり、早急に経営改善をはかる必要がある。
- ・商品の品質には自信があり、業界内でも評価されている。
- ・売り上げが落ちている中で、ここ数年は、販管費および一般管理費の削減に取り組んできた。人件費は計画的に削減してきた。
- ・資金繰りは常に厳しい状態であり、金融機関への返済を少し待たせてほしいという状況である。
- ・積極的な事業計画策定はできていない。
- ・自社ブランド商品は売り上げの2割程度に過ぎない。

企業概要: 資本金 70,000千円 従業員数 10人

45

どのように支援する?

有効ツール

助成金・補助金

人材育成・採用

金融・税制

相談・専門家

その他支援

ケーススタディ⑤ 見極力・提案力

ケーススタディ

C社は、沖縄本島内で県産素材をいかした食品を製造している会社である。ここ数年はライバル企業が増え、売り上げも減少傾向にあり、赤字経営が続いていたが、採算性の悪かったメインの取引先との関係を解消することで赤字体質からの脱却をはかることができた。しかし、同時に売上高も大きく減少したことから、再び業績拡大をはかるべく、新たに経営戦略を構築したいと考えている。さて、あなたならどうアドバイスする?

(計数データ)	(単位:千円)			
	売上高	売上原価	販管費	営業損益
2011年	100,000	40,000	55,000	5,000
2013年	80,000	38,000	53,000	▲11,000
2015年	70,000	36,000	49,000	▲15,000
2016年	50,000	20,000	28,000	2,000
2017年	55,000	22,000	29,000	4,000

企業概要: 資本金 70,000千円 従業員数 10人

(C社社長ヒアリング結果)

- ・メインのA商品は、沖縄特有の食品であり、商品は常に一定程度のニーズがあるが、市場自体は大きく縮小している。
- ・相手先ブランドによる生産(OEM)として主に製造販売している。
- ・小ロット対応可能な製造設備を有している。
- ・4種類の瓶に対応できる自動充填機があり、県内事業者の試作品生産等を受託し、本生産の受注につながったこともある。
- ・一貫、スチームとなった商品は取り入れがあり、まだまだこだわってほしい。
- ・短期間納品やワンストップサービスの提供も一つの強みである。
- ・ホームページやSNSを活用した情報発信が十分にできていない。
- ・品質と適量の生産実績には自信がある。平成22年には、沖縄県食品衛生協会優良施設賞を受賞した。
- ・営業を強化したいと考えているが、具体的な顧客ターゲットがまだ決まっていない。
- ・経費削減と特産品原料の受託製造に関し、様々な要望に応えることが可能。

46

どのように支援する?

有効ツール

助成金・補助金

人材育成・採用

金融・税制

相談・専門家

その他支援

支援機関の使い分けイメージ

支援機関の使い分け

産業振興
公社

県内市場中心で多彩な支援を受けたいならここ!

県内をメインに活動する企業には最適。支援マネージャーを配置している場合が多く、補助金等の獲得後も心強い。組織が比較的大きいため、支援内容も多彩。地元主体の組織なので応対が大きい。

制度充実 広報効果 支援多彩 地元密着 支援マネージャー

中小機構
沖縄

県外・海外市場を狙うならここ!

県外・海外展開を目指したい企業には最適。全国的な組織の沖縄事務所・県外の専門家を活用した支援などが充実。補助金の金額も比較的大きめ。プロマネがつく点も心強い。

海外展開充実 全国組織 プロマネ 多彩な専門家

商工会

ローカルでの創業、経営改善・再生ならここ!

地方圏を中心に営業する企業に最適。身近な存在で、気軽に相談できる。補助金の種類は少ないが、地域の支援が受けやすい。相談員の存在が大きい。

身近な存在 種類は少なめ 地域の支援 経営指導員

47

支援機関の使い分けイメージ

支援機関の使い分け

中央会

商店街・組合等、地域団体で支援を受けたいならここ!

信用保証
協会

企業の信用力が弱く、金融的支援を受けたい場合はここ!

金融公庫

低利な金融支援や出資を受けたいときはここ!

沖縄県

県レベルの課題解決や多彩な支援策の中で適合した支援を選びたい場合はここ!

JETRO

海外に関する情報収集や展示会への出版、海外企業とのマッチング支援を受けたいならここ!

沖縄総合
事務局

国の最新の支援策のトレンドをおさえておきたい時はここ!

JICA

新興国への進出を検討している場合や海外で社員の人材育成をしたいならここ!

中小企業
支那協会

人的ネットワークを築きたい、1企業を超えた人材育成をしたい時はここ!

奨励協会

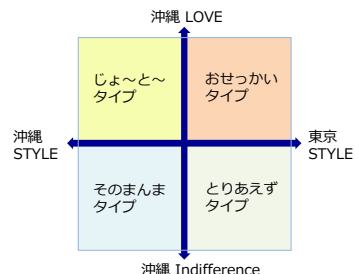
特許に関連した悩みや特許の取得をしたい場合はここ!

よろず
支援拠点

どこに相談したら良いのかわからない場合はここ!

48

沖縄にいるナイチャーの4タイプ



49

一流の人と三流の人の違い

	一流の人	三流の人
仕事姿勢	実践・問題解決が得意	課題・問題提起が得意
時間管理	残業・休日出勤を隠して普段通りに出勤	残業・休日出勤していることを積極的にPR
業務視点	2つ上のポジションで仕事を考える	現状の給与分の仕事範囲を考える
金銭価値	お金はサービスの対価	お金は労働の対価
口癖言葉	可能、機会、改善	不可能、問題、課題
協調意識	常に周りの人のサポートを考えている	なぜ周りの人は助けてくれないのかと考えている
帰属意識	組織のためにどう貢献できるのかを考えている	組織が何をしてくれるのかを評価している

50

Thank you very much for kind attention.

