

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>益子町商工会 (法人番号 2060005002942) 益子町 (地方公共団体コード 093424)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8(2026)年4月1日～令和13(2031)年3月31日 (5年間)</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を「ましこ」というブランドにより益子町で創業する人が増え、支援対象事業者のうち30%が経営を自走化し、DXが日常的に活用されるまちへと設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p> <p>KGI : 創業者数8者、経営の自走化率10%</p> <p>「ましこ」というブランドにより益子町で創業したい人が増え、支援対象事業者のうち10%が経営を自走化し、デジタル地域通貨が日常生活に使われるまちへ</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済動向を的確に情報収集し、比較分析を行い、小規模事業者の経営分析や事業計画策定に有効な情報として提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 新規顧客獲得、客単価向上に繋げるためのアンケートを実施し、事業所の魅力度向上に寄与する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回による「経営分析の必要性」の周知とともに「強み」を活かした事業計画策定のための経営状況の分析を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「強み」を活かし「事業の方向性」に即した事業計画を策定する。また、地域内で創業・事業承継に繋げるための支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、新たに生じた経営課題や状況の変化に対応する事業計画の修正を行い、計画的で継続的なフォローアップを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会への出展や益子焼展示をする事業者に細やかな伴走支援を行う。また、IT活用等によるセミナー開催や情報発信を支援し、魅力ある事業所を増やしていくことで事業者の販売促進に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>益子町商工会 〒321-4217 栃木県芳賀郡益子町大字益子 2044-1 TEL : 0285-72-2398 FAX : 0285-72-5881 E-mail : mashiko_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>益子町 産業建設部 観光商工課 〒321-4293 栃木県芳賀郡益子町大字益子 2030 TEL : 0285-72-8845</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 計画の目的と位置づけ

当町は、令和 6 (2024) 年 4 月に公表された「自治体持続可能性分析レポート (令和 6 年)」において消滅可能性自治体に分類された。加えて、地域最大の産業である益子焼が縮小傾向にある中、次なる代替産業を構築できず、益子焼の知名度に依存し続けている現状がある。人口減少と観光依存という課題の中で、「手仕事の町益子」という強みを活かすことが求められている。「手仕事」とは、単なる陶芸や工芸に限らず、人の手と感性、地域の素材・技術・風土を生かして生み出される暮らしの文化であり、食品づくりや飲食、観光など、丁寧な仕事を通じて「益子らしい豊かさ」を形にする営み全般を指す。益子焼という強力な観光資源を核としつつ、地域の食品製造業者、飲食業者、宿泊業者等への支援を強化し、産業間の相乗効果を発揮することで「稼ぐ力の地産地消」を実現することが、当地域の経済充実には不可欠である。

本計画は、令和 8 (2026) 年 4 月 1 日から令和 13 (2031) 年 3 月 31 日の 5 年間に、当商工会が、本地域の課題を解決し、益子町次期総合計画 (令和 8 (2026) 年 4 月 1 日から令和 13 (2031) 年 3 月 31 日) と同じ方向を向きながら、地域内小規模事業者の稼ぐ力を向上させるべく策定する。

上記内容を実現するために、手仕事関係事業者、観光関連事業者、地域コミュニティの中核を担う事業者を重点支援先として設定し、小規模事業者が個性や強みを活かしながら、顧客との関係性を構築していき、売上増加を実現していくための指針とする。

(2) 地域の現状と課題

① 益子町の概要

当町は「益子焼 (ましこやき)」の名で知られる陶器の一大産地である。人口 20,332 人 (令和 7 (2025) 年 11 月 1 日現在)、栃木県の南東部に位置し、東京から約 90 km、県都宇都宮市から約 20 km の距離にある。東は茂木町、北は市貝町、西は真岡市、南は茨城県桜川市に隣接しており、総面積は 89.4 km² である。

関東平野の北部に位置し、県東部を南北に連なる八溝山地の南部にあり、東部には町内最高峰の雨巻山 (あままきさん) を中心に山地と丘陵地が大半を占め、西部には一級河川の小貝川 (こかいがわ) が南流し田園地帯が広がり、流域の大地や低地に市街地を形成している。



< 交通 >

鉄道は J R 水戸線下館駅より分岐し茂木町へと向かう第三セクター真岡鐵道が町の西部を南北に延び、町内には「益子駅」と「七井駅」の 2 つの駅がある。乗り継

ぎ次第では都心から約2時間のアクセスが可能である。

道路は、福島県会津若松市から千葉県柏市へ通じる国道294号線が当町を縦断するように走り、国道121号線、123号線が宇都宮市や真岡市からのアクセスの軸となっている。

また、北関東自動車道の真岡IC、桜川筑西ICより約20分、都心からは約2時間程度でアクセスが可能となっている。

バスは宇都宮駅から関東自動車益子駅行きで約1時間のアクセスであり、また、益子から茨城県笠間市を經由し秋葉原駅に向かう高速バス「関東やきものライナー」が往復運行されている。

その他、町内においては、デマンドタクシー（通称ひまわり号）が運行されている。



<地場産業>

「益子焼」は江戸時代末期、茨城県笠間市で修行した大塚啓三郎氏が益子で窯を築いたのが始まりで、当初は主に鉢、水瓶、土瓶といった日用品の生産が主であった。その後、浜田庄司（昭和30(1955)年第1回重要無形文化財技術保持者（人間国宝）認定・文化勲章受章）氏が当町に移住し「用の美」に着目し民芸運動を進め、益子焼は芸術品としての側面も持つようになり繁栄してきた。平成8(1996)年には浜田氏の弟子であり「用の美」を継承した島岡達三氏が当町二人目となる人間国宝に認定され、益子焼の更なる発展に寄与した。

また、益子焼は、前述のとおり隣県の笠間焼（茨城県笠間市）との関係も深い。そもそも、信楽の陶工の指導により笠間焼が始まったため、笠間焼と益子焼は共に信楽焼の流れを汲んでいる歴史的背景がある。両地域は地理的にも近いこともあり、東日本大震災を機に笠間市と当町が「かさましこ」としてタッグを組み観光振興を行っている。笠間市と共同で、「日本遺産」（文化庁が地域の歴史的魅力や特色を通じて我が国の文化・伝統を語るストーリーを認定）への申請を行い、令和2(2020)年6月19日に認定を受けた。



益子焼伝統の登り窯



広報ましこ2020.8月号より

<観光と自然>

「陶芸の町」として、首都圏等から年間2,618,411人（令和6(2024)年 栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果 栃木県観光交流課 公表）の陶芸愛好家や観光客が来町する。特に春の陶器市には355,648人、秋の陶器市には176,408人（令和6(2024)年 益子町観光協会 公表）と、年間観光客の5分の1がこの陶器市の時期に集中するが、年間を通じた更なる来町者増を図るべく、四季折々の祭りやイベントが町内各地で開催されている。

また、「道の駅ましこ」の令和6(2024)年度来場者数は79.9万人で、オープンか

らの累計は 400 万人に達した。

新型コロナウイルス感染症が発症した令和 2 (2020) 年の観光客数は 1,788,886 人と前年と比べて約 110 万人減少したが、令和 4 (2022) 年から徐々に回復。令和元年 (2019) 年の 2,909,690 人、宿泊者数 47,550 人まではまだ戻っていないが、令和 6 (2024) 年には 2,618,411 人、宿泊者数も 43,811 人に上った。

益子県立自然公園「益子の森」や雨巻山には近年ハイキングコースが整備され連日多くのハイカーが訪れている。近年では、益子の里山にとけ込むようにおしゃれなカフェ等も増えている。



(益子陶器市の風景)



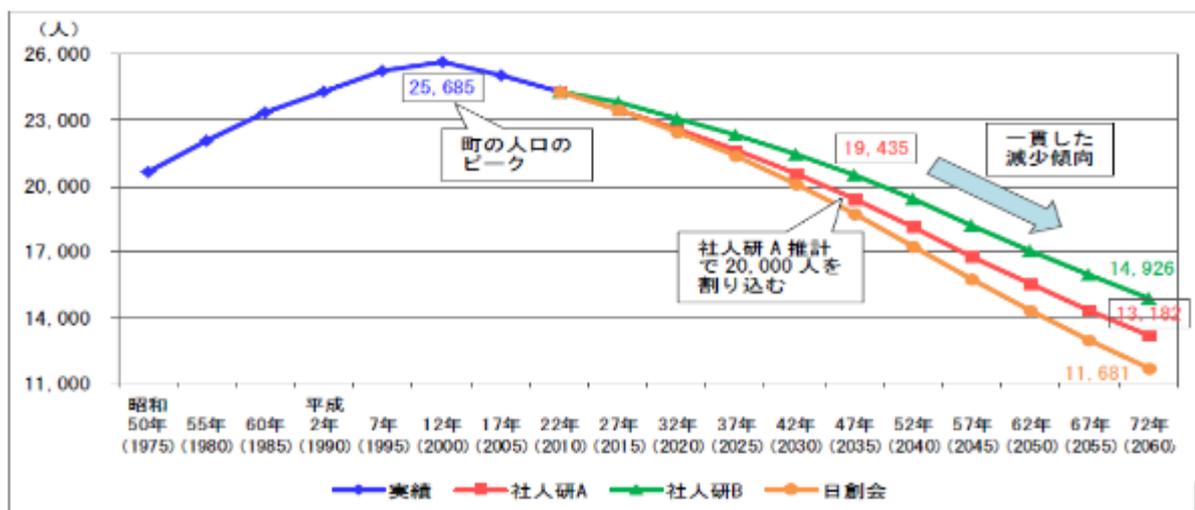
(道の駅ましこ)

②人口の推移

当町では平成 12 (2000) 年の 25,685 人をピークに、現在まで人口が減少し続けており、令和 7 (2025) 年 11 月 1 日現在、20,332 人と 25 年で 5,353 人が減った。

今後は、急速に減少を続け、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると令和 17 (2035) 年に 20,000 人を割り込み、令和 42 (2060) 年にはピーク時の約半数の 13,182 人程度になると予測されている (図表 1)。

図表 1 益子町の人口の推移

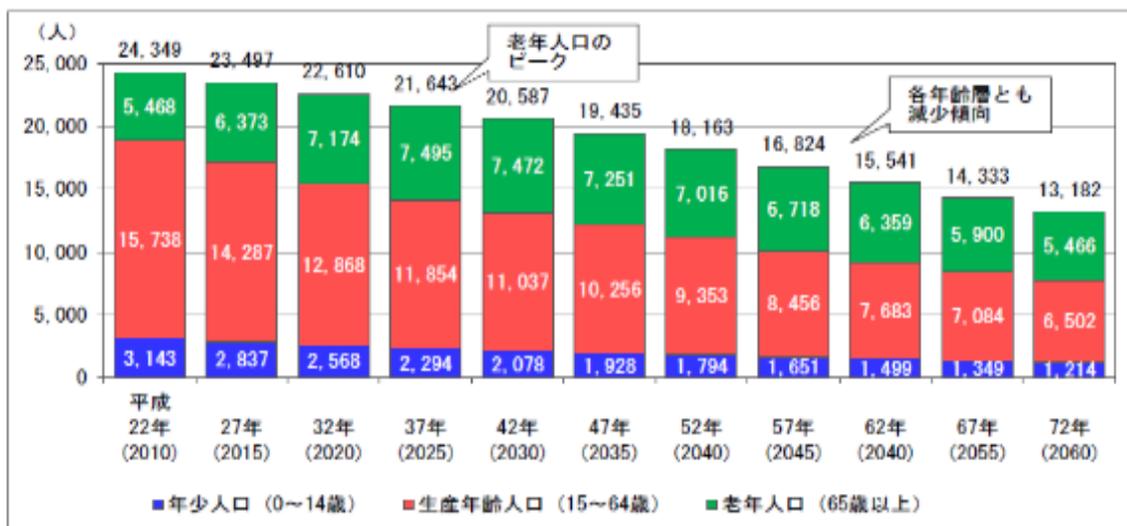


(出典：益子町人口ビジョン／益子町)

年齢 3 区分別人口構成をみると、人口の減少とともに年少人口 (0～14 歳) 及び生産年齢人口 (15～64 歳) も減少傾向にあるが、老年人口 (65 歳以上) は令和 7 (2025) 年まで増加し、それ以降は緩やかに減少すると試算されている。(次頁図表 2)

平成 22 (2010) 年と令和 42 (2060) 年と比較すると総人口は半数近くに減り、生産年齢人口及び年少人口は 4 割程度にまで落ち込み、平成 22 (2010) 年には 65 歳以上の高齢者 1 人を 2.9 人の生産年齢者が支えていたが、令和 42 (2060) 年には高齢者 1 人を 1.2 人で支えていく状況になると予測されている。

図表2 年齢3区分別人口推計



(出典 国立社会保障・人口問題研究所推計)

人口が減少していくことは、地域内消費の縮小だけでなく、人手不足の深刻化に繋がり、観光関連事業者のサービス品質の低下や地域の活気が失われることによる地域ブランドの低下を引き起こす要因となりえる。

③地域全体の現状と課題

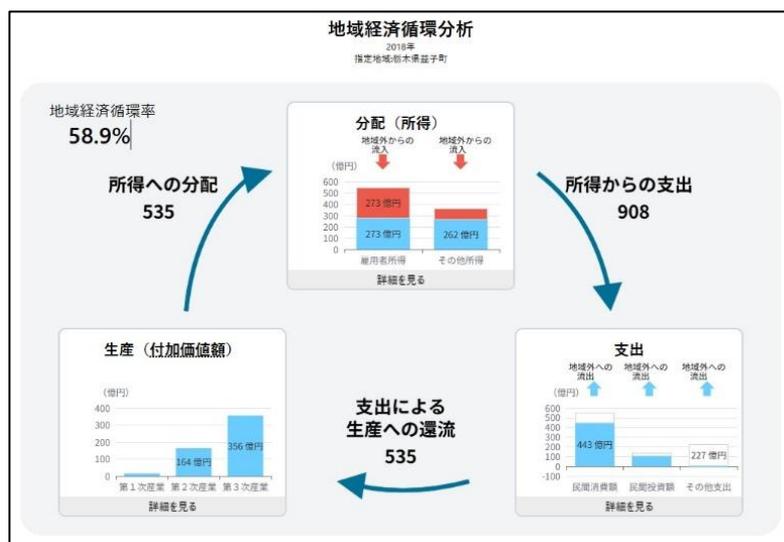
<地域循環の現状と課題>

当町の経済循環状況を平成30(2018)年の地域循環図(図表3)で見ると、地域循環率は県内25市町中24位の58.9%であり、栃木県全体(101.2%)と比べてかなり低い値で、循環率は悪い状況となっている。

図表3 地域経済循環図

当地域内で生産される総付加価値額は535億円で、内66.5%を第3次産業が占め、地場産業である製陶業を中心とした第2次産業は30.7%にとどまっている。

総所得は908億円で41.1%が町外からの流入に依存している状況であり、循環率を押し下げる要因にもなっている。なお、雇用者所得の50%が町外から流入している状況は、昼間人口比率が栃木県内で最も低い80.7%(次頁図表4)であることから分かる。



(出典: RESAS)

図表4 昼間人口、夜間人口、昼夜間人口比率

	昼間人口（人）		夜間人口（人）		昼夜間人口比率（％）	
	令和2年	平成27年	令和2年	平成27年	令和2年	平成27年
栃木県	1,913,612	1,954,842	1,933,146	1,974,255	99.0	99.0
益子町	17,680	19,164	21,898	23,281	80.7	82.3

（出典 従業地・通学地による人口・就業状態等集計／栃木県民生活部統計課）

さらに、民間消費、民間投資、その他の支出は、いずれにおいても高い割合で町外へ流出しており、その額は373億円にのぼる。

経済循環率の改善を考えると、雇用を短期間で大幅に増加することは難しいことから、町内での消費をいかにして増やすか、また、事業者の材料調達や設備投資等をいかにして町内で行ってもらうかが喫緊の課題であるといえる。

なお、当町では、「小さくても強い経済圏」と成り得る『町内循環型の経済』＝「消費者・事業者・町全体にとって“三方よし”の仕組み」づくりを2026年1月より始める。具体的には、町民及び観光客が「デジタル地域通貨『ましコイン』」（※）（以下、「デジタル地域通貨」という）を利用することにより、民間消費・民間投資等の町外への流出を防ぎ、外貨を稼いで、町内で回すものであり、本取組は、課題解決に有効であると思われる。

※ デジタル地域通貨

行政が主体となり令和8年1月から稼働する町内の加盟店で使えるデジタル地域通貨。現金を専用アプリ内にチャージすることにより、町内の加盟店でのみ使えるデジタル通貨となる。お買い物200円で1ポイントが付与され、ボランティアの対価や行政施策もポイントとして付与を予定している。また、益子町の情報発信（DM等）、各個店が独自クーポンの発行やイベント情報等の発信も行う。

< 中心市街地の現状と課題 >

令和3（2021）年8月に、当商工会独自に中心市街地（新町、田町、内町）の64事業所にアンケートを実施した。その結果、今後の設備計画については75%が考えておらず、69%が「後継者がいない」という回答だった。加えて、後継者がいない事業所の47%が「今後の営業年数10年以内（の廃業）」を考えていると回答した。

また、廃業後の店舗貸与については53%が考えていない。その理由として、自己所有の店舗兼住宅が95%であるとともに、土地については46%が借地で又貸しができないことが影響していると考えられる（図表5）。

図表5 益子町商工会事業承継等アンケート調査結果

令和2年の売上状況	増加	平年並み	減少	大幅減少	回答先数
	6	15	27	14	
	10%	24%	44%	22%	

後継者は居ますか	居る	居ない	回答先数	無回答
	16	36		
	31%	69%		

後継者が居ない先の今後の営業年数	0～5年	6～10年	11年～15年	16年～20年	未定	回答先数	無回答
	8	9	0	0	19		
	22%	25%	0%	0%	53%		

現状の中心市街地は、地域コミュニティ（町内会活動、祇園祭、御神酒頂戴式等）は維持できているが、空き店舗が目立つ。上記のアンケートの結果からも分かるように、10年後にはコミュニティの中心となる事業者の廃業が増え続け、中心市街地としての機能を果たさなくなることが予想される。

したがって、中心市街地を活性化させる仕組み作りが課題である。そのためには、借地のため又貸しが難しい等の原因を解消すべく、容易に貸し出せる体制づくりをし、空き店舗、空き家を利活用し、町とともに市街地の新陳代謝を進めることが必要となる。

令和4年から町が借り上げた空き店舗を、創業者向けチャレンジショップとして活用し始めた。事業承継と併せて、創業者への支援を行うことにより、中心市街地の形骸化に歯止めをかける必要性がある。

<観光客入込数の現状と課題>

栃木県観光交流課の行った「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査」によると、当町の観光客入込数は平成25(2013)年の1,898,073人から令和元(2019)年は2,909,690人と1.53倍増加しており、宿泊者数については平成25(2013)年の15,452人から令和元(2019)年の47,550人と3倍に増加している。その後、コロナ禍の影響により、観光客入込数・宿泊者数ともに大幅な落ち込みを見せたが、観光客入込数は、令和2(2020)年1,788,886人から令和6(2024)年には2,618,411人、宿泊数は、令和2(2020)年25,305人から令和6(2024)年には43,811人とコロナ前と変わらない人数まで持ち直してきている。(図表6)。

また、当町では、令和6(2024)年3月に登録観光地域づくり法人（登録DMO）として観光庁から認定を受けた一般社団法人ましこラボを設立し、官民協働による観光地域づくりを行っている。観光客の買い物や行動などから得られる各種データから明確なコンセプトに基づく戦略（ブランディング）が策定されることから、誘客、消費拡大に期待が持てる。

こうした流れを受け、事業者においては、今後も増加する観光客を回遊させ、買い物や飲食等に結び付けるため、IT等を活用した魅力ある情報の発信、外国人観光客増によるインバウンド向けの受け入れ体制整備が課題である。

図表6 益子町の観光客入込数、宿泊数の推移 (単位：人)

	H25	R1	R2	R3	R4	R5	R6
観光客入込数	1,898,073	2,909,690	1,788,886	1,862,788	2,486,592	2,559,039	2,618,411
観光客宿泊数	15,452	47,550	25,305	26,424	39,143	35,885	43,811
外国人宿泊数	341	1,363	147	23	129	708	811

(出典：栃木県観光客入り込み数・宿泊数推定調査／栃木県観光交流課)

④地域産業の現状と課題

<商工業者の現状と課題>

令和3(2021)年の経済センサス活動調査によると、町内の商工業者数は886事業所となっている。業種別では製造業が一番多く、その多くを製陶業が占めている(令和4(2022)年の町統計調査によると160事業所)。

5年前の平成28(2016)年調査との比較では、全体で73事業所7%減少。中でも

製造業は 37 事業所 13%減少しており、その多くは製陶業であると考えられる。

また、小規模事業者数が 63 事業所減であり、商工業者数減の約 86%であることから、そのほとんどが小規模事業者の廃業等による減であることが推測される（図表 7）。前述した当商工会のアンケート結果を踏まえても、今後さらに商工業者の減少が加速すると思われる。

地域産業の課題として、地場産業である製陶業を中心とした製造業、観光の要である飲食・宿泊業の減少を鈍化させ、町全体の経済の底上げをし、コミュニティを維持することが挙げられる。そのためには、業種を問わず、事業者が消費者ニーズを的確に捉え、製品・サービスの向上や魅力ある店づくりを行うことで、経営力の向上を図り、稼ぐ力を高めていき、経営の自走化へ繋げていく必要がある。

図表 7 益子町の商工業者数・小規模事業者数

調査時期	商工業者数 (内、小規模 事業者数)	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービス 業	その他
H28 年 (2016 年)	959 (821)	121 (120)	288 (271)	27 (19)	211 (161)	88 (64)	174 (144)	50 (42)
R3 年 (2021 年)	886 (758)	107 (102)	251 (238)	28 (21)	190 (152)	83 (60)	175 (143)	52 (42)
増減数	▲73 (▲63)	▲14 (▲8)	▲37 (▲33)	1 (2)	▲21 (▲9)	▲5 (▲4)	1 (▲1)	2 (20)
増減 (%)	▲8 (▲8)	▲12 (▲7)	▲13 (▲12)	4 (11)	▲10 (▲6)	▲6 (▲6)	1 (▲1)	4 (0)

(出典：経済センサス活動調査)

< 益子焼関連の現状と課題 >

益子焼関連の事業所数（卸・小売、製造全て含む）は平成 4（1992）年の 349 事業所をピークに年々減少しており、令和 4（2022）年では 184 事業所となっている。また、従業者（個人事業主、専従者、役員を含む 以下同じ）数は平成 7（1995）年の 1,156 名から令和 4（2022）年の 574 名へ 582 名の大幅な減少となっている。なお、従業者の年齢は、令和 4（2022）年にはほぼ 50%が 60 歳以上である（次頁図表 8）。

組織形態については約 85%が個人経営で、従業者 1～3 人の事業所が 85%を占める。従業者の 47%が事業主の家族であり、いわゆる家族経営。益子焼関連製造業にあっては家内制手工業である（次頁図表 8, 9）。また、売上金額 1,000 万円未満の事業所が 83%と厳しい経営環境の事業者が多い現状である（次頁図表 10）。益子焼関連業界全体で高齢化と低所得化といった深刻な問題が顕在化している。

地場産業である益子焼の既存の流通経路（製造事業所から卸機能のある販売店へ、販売店から消費者へ）のみならず、時代にあわせた適切なチャネルを開発する事で、事業所や販売店の利益確保により、町の経済が潤うような仕組みを再構築することが課題である。

そのためには、事業者は創意工夫により益子焼の品質や独自性を高めるのは元より、SNS 等の活用を含めた情報発信を行い観光客だけでなく地元住民の消費意欲を喚起して益子焼のファンを作り、時代の変化にも対応できる儲ける仕組みづくりの見直しが業界全体として必要となる。

（以下次頁図表 8、9、10 の出典はすべて益子焼統計調査報告書／益子町）

※データには、販売店、製造業の統計が含まれている。

図表 8 益子焼関連事業所数推移、益子焼関連事業所の従業者数推移

	事業所数			従業者数						
	個人	法人		20歳未満	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
S61	329	293	36	1,044	10	114	370	223	201	126
H4	349	310	39	1,116	9	83	241	395	199	189
H10	341	300	41	1,039	7	115	151	352	226	198
H16	335	296	39	929	15	97	101	205	324	187
H22	302	264	38	758	0	48	105	103	201	301
H28	236	205	31	714	8	35	86	130	117	338
R1	208	181	27	653	1	21	75	123	109	324
R4	184	156	28	574	3	31	60	110	104	266

図表 9 益子焼関連事業所の事業者規模別割合

単位：事業所

	計	従業者規模別				
		1人	2～3人	4～9人	10～19人	20人以上
S61	329	127	140	48	10	4
H4	349	111	177	46	11	4
H10	341	102	183	44	10	2
H16	335	130	161	34	6	4
H22	302	128	143	25	3	3
H28	236	99	102	28	3	4
R1	208	85	94	22	2	5
R4	184	73	84	19	4	4

図表 10 益子焼関連事業所の総販売額別事業所割合

	計	総販売額別事業所数							
		100万円未満	300万円未満	500万円未満	1000万円未満	3000万円未満	5000万円未満	1億円未満	1億円以上
S61	317	31	101	63	50	47	9	9	7
H4	338	27	76	92	65	45	15	8	10
H10	310	19	84	70	67	41	10	8	11
H16	294	35	103	59	47	27	10	5	8
H22	255	43	107	39	29	24	5	5	3
H28	235	55	84	37	27	17	6	6	3
R1	207	55	75	27	22	15	5	2	6
R4	183	55	58	26	13	18	6	3	4

⑤小規模事業者の現状と課題

当町の小規模事業者数については、前述のとおり、この5年間で63社（▲8%）減少しており、その内訳を業種別で見ると、製造業が33社（▲12%）減少している（前頁図表7）。

業種別小規模事業者の現状（SWOT）と課題は次頁図表11のとおり。

図表 11 当町小規模事業者の現状と課題

業 種	現 状	課 題
<p>窯 業 (販売、製造含む)</p>	<p>S (強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・家内制手工業がほとんどなので小回りがきく経営体制 ・伝統的なものからトレンドまで多種多様な商品 ・二人の人間国宝 ・「益子焼」の商標登録 <p>W (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製陶業者の直売、ネット販売増(特に若手)による販売店の弱体化 ・事業主の高齢化、後継者不足 ・陶器市への過度な依存 <p>O (機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・首都圏から一番近い焼きものの里 ・観光客数が増加傾向(特に個人客や若年層) ・陶器市で年間約 60 万人が訪町 ・窯業指導所(県の施設)との連携 ・益子焼関係団体振興協議会による連携強化 ・作陶を育む風土 ・インバウンド需要への対応 ・異業種連携による新たな価値創出 <p>T (脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・陶器市での売上が年間売上の大部分を占める事業者も多数存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間を通じた売上の確保 ・IT活用による情報発信や業務効率化 ・後継者の育成 ・円滑な事業承継 ・技術の伝承 ・流通ラインを担う販売店の販売力強化
<p>飲 食 業 宿 泊 業</p>	<p>S (強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光客受けするおしゃれなカフェやパン店等の増加 ・窯業の傍ら飲食店を開店する事業者が増加 ・飲食店では器に益子焼使用(差別化) ・ご当地フード「益子のビルマ汁」の普及(商工会による地域商標登録)※1 ・道の駅ましこの集客力 <p>W (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊施設の不足と滞在型観光の弱さ ・飲食店において観光客向け価格・メニューが多数で、町民向けの店が少数。 ・イベント時のインフラの脆弱性(決済サーバーの混雑など) <p>O (機会)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力あるサービスの提供によるリピート客の確保 ・地域資源を活用した新メニュー開発 ・インバウンド向け接客マナーの習得(多言語対応メニュー表、英会話等) ・IT活用による情報発信 ・空き店舗の活用 ・後継者の育成 ・円滑な事業承継

	<ul style="list-style-type: none"> ・民泊等の開業の動き有り ・ワーケーション需要への対応 ・体験型コンテンツの創出 ・観光客が増加傾向 ・観光立町への町の施策 <p>T（脅威）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファミリー向けのレストランが少なく、子育て世代をはじめ外食のために町外へ流出 ・人口減少に伴う需要減少 	
小 売 業	<p>S（強み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宅配等小回りの利く営業 ・多くの常連客の存在 ・細かな要望に対応 ・道の駅ましこなど地域の特産品を販売する拠点がある <p>W（弱み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後継者不足、高齢化により減少傾向 ・商店街が形骸化 ・空き店舗が増加傾向にあり、有効活用が進んでいない <p>O（機会）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光客の増加 ・陶器市期間中の益子駅から城内坂（会場）までの区間における特売等の相乗効果 ・令和8年1月よりデジタル地域通貨が運用開始 ・空き店舗を活用した新たな業態の創出や、移住・起業者の取り込み <p>T（脅威）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大型・中規模店が参入 ・町外・大型店への購買流出 ・空き店舗の増加による空洞化 ・顧客の高齢化によりなじみの店への来店頻度の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル地域通貨の加盟店加入促進 ・買い物弱者への宅配サービス等の支援 ・IT活用による情報発信 ・インバウンド向け接客マナーの習得（多言語対応 POP、英会話等） ・後継者の育成 ・円滑な事業承継 ・空き店舗の活用

※ 1 益子のビルマ汁

太平洋戦争でビルマ（現ミャンマー）に出征した兵士が、そこで食べたスープが忘れられず帰国後、手に入るもので再現したのが始まりといわれる。夏野菜のトマト、ナス、インゲン、ジャガイモやニンジンと和風だしで煮込み、トウガラシで辛味を出してカレー粉で風味付けしたスープ。現在、「益子のビルマ汁」として商標登録（登録番号：5647256）。当地域内で13店舗がそれぞれ工夫を凝らしたビルマ汁を夏季中心に期間限定で提供している。

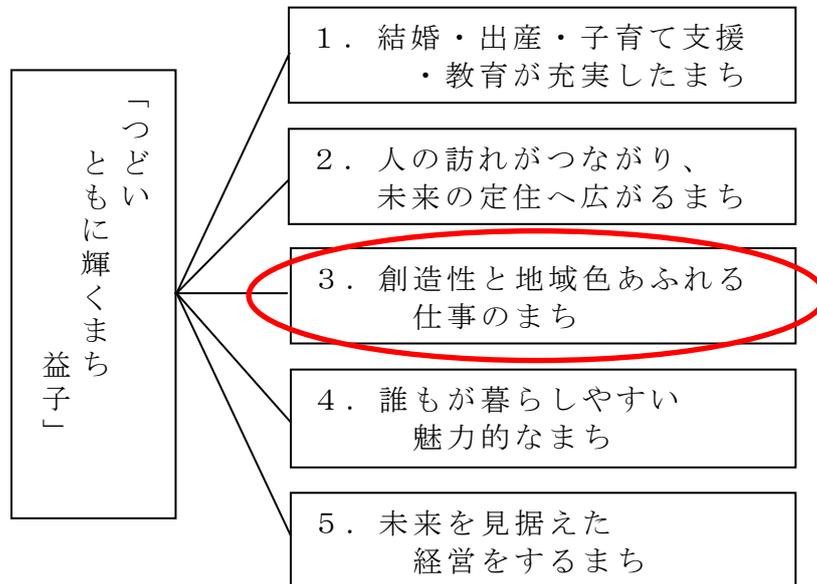
⑥益子町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当町は、総合振興計画として位置づけられている「次期総合振興計画」を令和8(2026)年度～令和12(2030)年度を計画期間として策定しており、基本構想ではまちの将来像を「つどい ともに輝くまち 益子」、重要目標達成指数(KGI)を令和13(2031)年度における「小学校の入学者数」とし、人口減少対策に取組み、年少人口の増加による活力のあるまちを目指している。

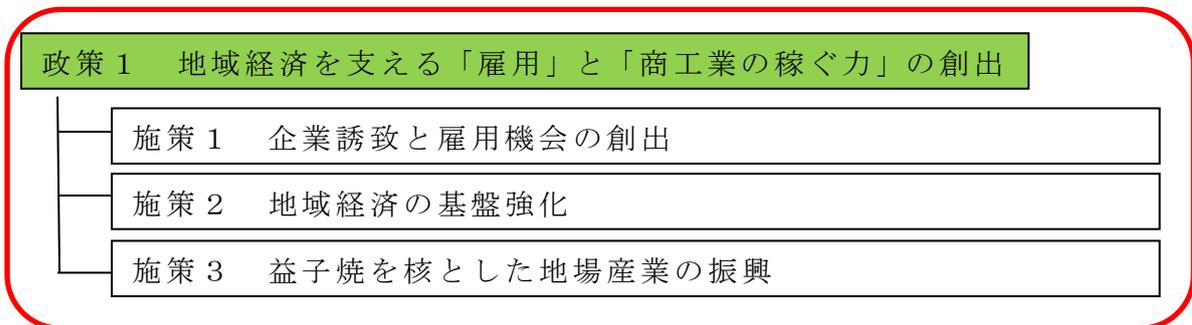
その実現のために、次の5つの基本目標を設定している。

- ①結婚・出産・子育て支援・教育が充実したまち
- ②人の流れをつくる
- ③地方に仕事をつくる
- ④誰もが暮らしやすい魅力的なまち
- ⑤未来を見据えた経営体をつくる

図表 12-1 基本構想 体系図



図表 12-2 基本目標を実現するための取組体系



図表 12-1 「3. 創造性と地域色あふれる仕事のまち」の中の図表 12-2 「政策1 地域経済を支える「雇用」と「商工業の稼ぐ力」の創出」において、小規模事業者振興に関する支援策について述べられている。

「施策1 企業誘致と雇用機会の創出」の具体的な行動として、本町の魅力を活かした戦略的な産業団地の整備や、多様な働き方に対応した企業の誘致、雇用機会の創出支援に取組むことにより、誰もが働きやすい環境づくりを推進し、地元で働くことの価値を感じられる土壌づくりを行うとしている。

「施策2 地域経済の基盤強化」の具体的な行動として、デジタル地域通貨の運用による町内消費の促進、地域の活性化や新規出店者や企業が空き店舗を利活用しやすい仕組みづくりなど、商工会及び金融機関と連携した多角的な経営支援に取り組み、新規起業者、既存事業者ともに経営力強化及び持続的な事業成長を後押しすることで、地域経済を支える「商工業の稼ぐ力」の創出を推進することを行うとしている。

「施策3 益子焼を核とした地場産業の振興」の具体的な行動として、地場産業の更なる振興を図るために、商工会や各種機関と連携した支援の実施、多様化する国内市場やインバウンド需要に対応するため、ビジネスマッチングの機会の提供や新商品開発、販路開拓支援を行うなど、産地を守り、持続可能性を高める取組や振興策を推進することを行うとしている。

(3) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当町の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当町が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当町小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■「ましこ」というブランドにより益子町で創業する人が増え、支援対象事業者のうち30%が経営を自走化し、DXが日常的に活用されるまちへ

前回の経営発達支援計画において、“10年後の小規模事業者のあるべき姿”を【「ましこ」というブランドで地域外の人を呼び込み売上を上げている。】

【小規模事業者が住民の需要を満たし幸せを感じる暮らしを支える。】と定め、展示会や陶芸展支援事業、IT個別相談事業、専門家活用事業などを実施してきたが、コロナ禍の経済混乱や影響もあり多くの事業者が売上をあげるほどの情報発信や自ら経営改善できるまでには至っていない。しかし、一定の効果は認められるため、②商工会の役割のとおり取り組み、あるべき姿の達成を図る。

②商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」に近づけるため、本町の観光誘客に向け、創業希望者の受入体制の維持をはじめ、小規模事業者の存続は地域の経済基盤の維持に繋がると考える。

そのためには、小規模事業者が苦手とする情報発信不足を改善することで、選ばれる「顧客に支持される経営」に転換していくことが必要であり、ITを活用した販路開拓に取り組むことで、地域内外からの集客に結びつける。

本町は、益子焼が一番の主要産業であるが、平成8年をピークに売上、生産量ともに下降傾向にある。そのため、益子焼関係事業者への支援のみに注力するのではなく、ともに益子町を支えている食品製造業者・飲食業者・宿泊業者など観光産業や地域コミュニティの中核を担う事業者への支援を増やすことにより、相乗効果を図り、主要産業である益子焼の売上改善に繋げることが出来るように支援する。

具体的には、以下の5つのプロジェクトの連携により実施する。

①経営の数値を可視化して、課題を共有するための「経営の見える化プロジェクト(PJ)」。

- ②経営の見える化PJにより発見された課題を解決するため、経営指導員の伴走支援により計画策定を行う「経営計画策定PJ」。
- ③経営計画策定PJを実行に移し、外貨を稼ぐための販売導線の設計、需要開拓を行う「販路開拓PJ」。
- ④販路開拓を実施していくうえで必要な事業者の認知度を高めていくための「ブランド発信PJ」。
- ⑤販路開拓前後にフォローアップを行うことで、PDCAを実施し、事業者の体制をより強化していく「体制強化PJ」

併せてデジタル地域通貨の事務局を商工会が担い、小規模事業者のデジタル化を支援する。

③益子町の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当町の小規模事業者が『「ましこ」というブランドにより益子町で創業する人が増え、要支援事業者のうち 30%が経営を自走化し、DXが日常的に活用されるまちへ』の状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（P.11「⑥益子町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる施策1「企業誘致と雇用機会の創出」「施策2 地域経済の基盤強化」「施策3 益子焼を核とした地場産業の振興」の実現に寄与できるものであり、当町の次期総合計画における重要目標達成指数（KGI）である「小学校の入学者数」を増やすことに直接的に貢献することができ、魅力的な産業創出を通じて町外からの移住者・創業者誘致に繋がることから、本計画と当町商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

（４）経営発達支援事業の目標

「（１）地域の現状と課題」と「（２）小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後５年間は手仕事関連事業者、観光関連事業者、地域コミュニティの中核を担う事業者を支援の中心に置き、次を目標とする。

目標：「ましこ」というブランドにより益子町で創業したい人が増え、支援対象事業者のうち10%が経営を自走化し、デジタル地域通貨が日常生活に使われるまちへ

KGI：創業者数8者、経営の自走化率10%

KPI：事業内容の各項目に記載する目標値

設定した理由：当町の産業ビジョンにおけるKGIが「小学校の入学者数を増やす」ことであり、魅力的な産業創出を通じて町外からの移住者・創業者誘致に繋げることを目的としていることから、創業の増加が重要なポイントの1つであり、創業者数をKGIの1つとして設定した。

また、経営発達支援計画で実施する3～8の各項目を5つのプロジェクトで連携実施していくことが非常に重要になる。それにより、小規模事業者が独自の個性や強みを改めて認識しつつ、自らがお客様にいかにして支持されるかの視点を持ち、需要を満たし、PDCAサイクルを徹底していくことで、売上増加を実現していく。加えて、顧客との関係性を構築して、安定収益を維持できる経営体質になり、デジタル地域通貨が日常生活の中に溶け込むことで地域内消費が向上し、町内の経済循環を活性化させることが出来るようになることで、稼ぐ力の地産地消を達成することが可能となることから、経営の自走化率をもう1つのKGIと設定した。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和8年4月1日～令和13年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

目標：「ましこ」というブランドにより益子町で創業したい人が増え、支援対象事業者のうち10%が経営を自走化し、デジタル地域通貨が日常生活に使われるまちへ

本町は、益子焼が一番の主要産業であるが、平成8年をピークに売上、生産量ともに下降傾向にある。そのため、益子焼関係事業者への支援のみに注力するのではなく、ともに益子町を支えている食品製造業者・飲食業者・宿泊業者など観光産業や地域コミュニティの中核を担う事業者への支援を増やすことにより、相乗効果を図り、主要産業である益子焼の売上改善に繋げることが出来るように支援する。

達成方針1：5つのプロジェクト連携による支援の向上

- ①経営の数値を可視化して、課題を共有するための「**経営の見える化プロジェクト(PJ)**」。
- ②経営の見える化PJにより発見された課題を解決するため、経営指導員の伴走支援により計画策定を行う「**経営計画策定PJ**」。
- ③経営計画策定PJを実行に移し、外貨を稼ぐための販売導線の設計、需要開拓を行う「**販路開拓PJ**」。
- ④販路開拓を実施していくうえで必要な事業者の認知度を高めていくための「**ブランド発信PJ**」。
- ⑤販路開拓前後にフォローアップを行うことで、PDCAを実施し、事業者の体制をより強化していく「**体制強化PJ**」。

上記5つのプロジェクトを連携して支援していく。

設定した理由：やることをプロジェクト化することで支援内容が明確化し、部分的支援では自走化まで達成できないことから、点ではなく線（一気通貫）での支援を行うため。

達成方針2：「量から質」へ支援密度の転換

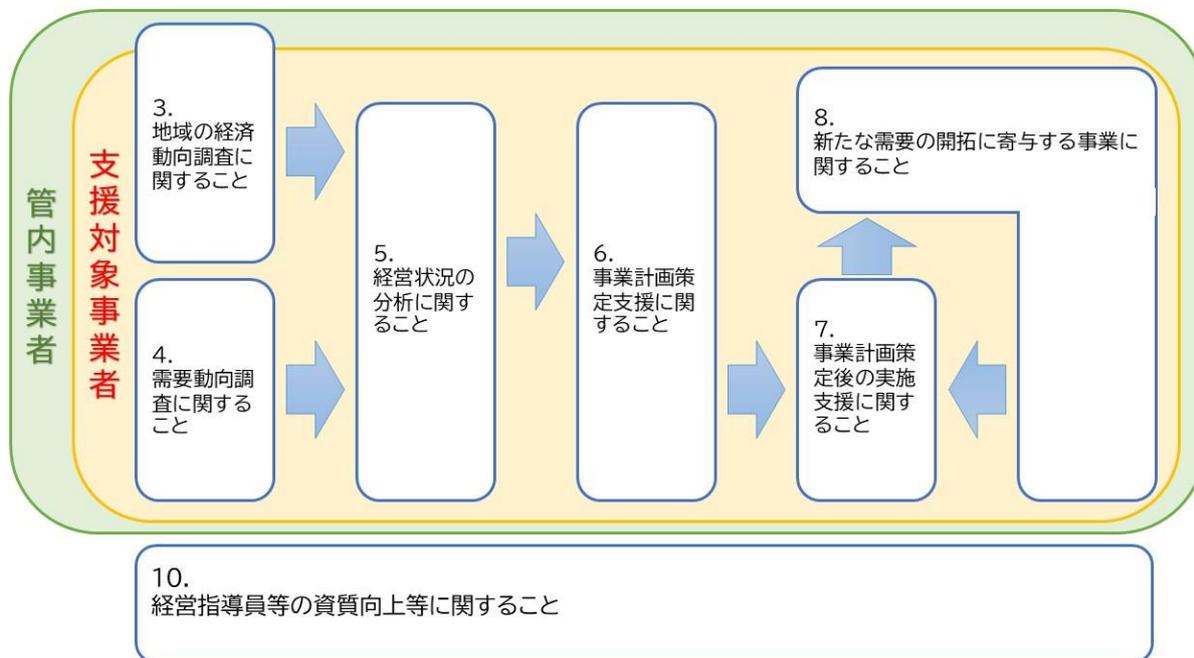
「地域経済動向調査・需要動向調査」⇒「経営状況分析支援」⇒「事業計画策定支援」⇒「計画策定後の実施支援」⇒「新たな需要の開拓支援」⇒「計画策定後の実施支援」（次頁図表13）について、項目ごとの目標値を実行可能な値に減らし、先ほど記載した5つのプロジェクトの連携により、PDCAサイクルを徹底し、経営指導員が小規模事業者一人ひとりに対するの密度の濃い伴走支援を実施する。

設定した理由：前回策定した支援項目ごとの目標値は、高く設定しすぎたことにより、この5年間の実施状況から鑑みると、目標値達成に大部分のリソースを割いてしまっていた結果、各小規模事業者に対する支援が全員に対して必要十分に行き届かなかつたと振り返りをしたため。

以上の方針を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が独自の個性や強みを改めて認識しつつ、消費者視点を持ち合わせてそのニーズを満たす自助努力を行

い、PDCA サイクルの徹底により売上増加・安定した収益を維持できる経営体質が実現する。併せて、デジタル地域通貨の事務局を商工会が担い、小規模事業者のデジタル化を支援していく。その結果、地域内消費が向上し、町内の経済循環を活性化させることが出来るようになり、本町で創業・事業承継（親族内・第三者含む）して事業を実施したい人材が増えるという裨益目標を達成する。

■ 図表 13 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

① RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向分析

RESAS・MieNa のデータを基に報告書を作成。当会のホームページに掲載したほか、巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供した。当地域の傾向や課題等が把握でき、当地域の現状に沿った事業計画策定のための基礎となった。

② 決算・申告データを活用した景気動向調査

決算申告の個別相談（記帳代行）を受けている事業者に対し、ヒアリングシートにて景気動向等について聞き取りによる調査を実施した。調査結果は、ホームページに掲載したほか、巡回時に事業者へ提供し、事業計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立てた。

【課題】

当商工会として、組織的・継続的な地域の経済動向調査の取り組みは実施したが、十分に活用するには至っていない。定期的な情報発信を行っているが一部の事業者のみの利用にとどまっている。

【今後の展開】

各種分析システム（MieNa、RESAS等）や決算・申告データの活用の際は、支援先が必要とする情報を適宜加工して提供することで更なる効果的な支援に繋がるため、今後も提供方法を工夫しながら取り組んでいく。

(2) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①管内経済動向分析公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる景気動向公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

（特記事項）現行は令和6年度の実績値

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none">管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する統計データから当管内の特性・変化を掴む当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none">ホームページや会報に掲載し、広く管内事業者へ周知する。小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。職員間の情報共有ツールとして活用する。

②決算・申告データを活用した景気動向調査	
目的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（60者程度） 業種内訳：製造15者、建設10者、卸小売15者、サービス20者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年100者以上受けている。この機会を活用し、決算・申告書を活用したデータの分析とヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページや会報に掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・特に「売上減少」「原価率の悪化」が見える事業者に対して、職員が巡回指導を行い、自走化に向けた改善提案の資料とする。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容と課題は以下のとおりである。

【現状】

① 益子焼に関する需要動向調査

益子焼関連事業者のうち、各年5者に対し潜在的な顧客ニーズを把握するため、展示会や陶芸展、イベント会場などにおいて、様々な顧客層に対して調査を実施し、調査結果を事業者へフィードバックした。消費者の直接的な声を基に、新商品の開発や既存商品の改善などに役立ててもらうとともに、事業計画策定や実施支援時に活用した。

② 新商品・新サービスのための需要動向調査

食品製造業者・飲食業者のうち、各年2名に対し、潜在的な顧客ニーズを把握し、新商品・新サービスを開発していくため、店内やイベント会場などにおいて、様々な顧客層に対して調査を実施し、調査結果を事業者へフィードバックした。消費者の直接的な声を基に、新商品の開発や既存商品の改善などに役立ててもらうとともに、事業計画策定や実施支援時に活用した。

【課題】

調査を実施したことで事業者の課題が抽出でき、支援方針を決定する基礎資料としては有効であった。引き続き、事業経過について伴走支援を行っていく。

また、他企業でも活用できる内容は情報提供を行うことができるよう改善していく。

【今後の展開】

前回の計画においては、益子焼関係事業者、食品製造業者及び飲食業者に対して調査ごとに対象者を分けて行ったが、年度ごとに重点支援先の中でも集中的に支援する先が変わることが想定されるため、本計画においては、調査ごとに支援先を毎年何件と限定せず、柔軟に対象先を変更し、新規顧客獲得又は客単価向上に繋げるため、顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発、改良への意識をより高めることができるように、需要動向調査の必要性の認識を促し、新たな需要の開拓に繋がるよう努めていく。また、そして、他企業でも活用できる内容は情報提供を行っていく。

(2)目標

支援内容	現 行	R 8 年度	R 9 年度	R10年度	R11年度	R12年度
新規顧客獲得又は客単価向上に繋げるための需要動向調査対象事業者数	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者

(特記事項) 現行は令和 6 年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①新規顧客獲得又は客単価向上に繋げるための需要動向調査の実施

対象事業者	重点支援先（手仕事関連事業者、観光関連事業者、地域コミュニティの中核を担う事業者）のうち、35 者 毎年 7 事業者を選定
調査内容	【調査目的】 選定した、調査対象個店における新規顧客獲得又は客単価向上に向けて、現在利用いただけていない潜在的顧客の明確化及び消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握し、購買力向上に繋げるための方策を見出すためのアンケート調査を実施する。 【手段・方法】 ・経営指導員が事業者の意向を丁寧に確認しながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、調査票を作成する。 ・WEB アンケート調査票や紙媒体のアンケート調査票を作成し、各店舗の顧客に対しアンケートを実施する。 ・サンプル目標数 一店舗あたり 30 サンプル ・調査結果は経営支援員が集計、詳細な分析を行い、報告書を作成する。

	調査時期	11月
	調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性（性別、年齢、居住地等） <p>益子焼関連事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・購入の有無とその理由 ・益子焼に対する嗜好（伝統、流行） ・購入に際し重視する点（大きさ、重さ、質感等） ・アイテムごとの希望価格帯 ・品揃えに望むこと ・販売方法に望むこと（店頭、ネット販売等） ・今後欲しいアイテム ・使用年数 ・自分用か贈答用か ・接客接遇 ・その他提供して欲しい付随サービス <p>食品製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・望む品質と価格帯 ・商品を購入する際の重視するポイント（大きさ、パッケージデザイン、容量、ネーミング等） ・購入時の自分用、他人（ギフト）用の一人当たりの予算額 ・今後提供して欲しい商品など ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法） <p>飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） <p>宿泊業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ワーケーション」の認知度 ・ワーケーション先を選ぶ際に重視する点（Wi-Fi環境／静かな環境／自然環境／アクセスの良さ／宿泊料金／食事の質／温泉・リラクゼーション／観光要素等） ・滞在期間の希望（1泊2日／2～3泊／4泊以上） ・ワーケーション中にあったら嬉しいサービス（個室デスク／貸出モニター／会議室／コワーキングスペース／送

	迎／地元体験プログラム等) ・地方でワーケーションを行う上での不安や課題 ・実際に体験してみたい地域プログラム（陶芸体験／地元農家訪問／地産食材の料理教室／ヨガ・瞑想／地域交流会等）
結果の活用方法	・調査の実施支援における成果は、当該事業者にはフィードバックする。 ・個店の今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に関する相談や個別指導に用いる。 ・需要を見据えた、事業計画策定時の支援に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

- ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
- ②経営分析セミナーの開催
- ③職員による経営分析の実施

巡回、窓口指導時に聞き取りを行い、自ら販路開拓を積極的に行うことを望んでいる意欲的な事業者を中心に掘り起こしを実施した。その後、必要に応じて職員による分析や専門家による高度な分析に繋げることができた。

セミナーは、経営分析の基礎から具体的な環境分析手法を得ることができた。分析の重要性と手法の理解が深まったことで、その後の支援で効果的な分析に繋がった。

職員による分析では、例えば補助金申請時に、事業者が経営分析の重要性を再認識し、その後の計画に役立てることに繋がった。

【課題】

掘り起こしからセミナー開催、経営分析を実施していく中で、前回計画した目標件数が非常に多く、一人ひとりに十分な情報を提供することが出来なかった。

また、セミナー参加者に業種の偏りが生じたため、今後は想定支援先を中心に対象者を広げ、今まで以上に巡回、個別支援時に分析提案を行うなど、計画的な実施が必要である。

セミナーの内容は専門家による分析手法の知識の授受が中心だったので、より販路開拓に繋がり、経営者のリテラシーを向上させるような内容である必要性を感じている。

【今後の展開】

今後は、今まで以上に事業者との「対話と傾聴」に時間を費やし、目標を達成するためだけの計画ではなく、事業者一人ひとりが必要とする経営分析内容を検討し、必要に応じて生成 AI も活用しつつ、事業者に寄り添った分析を実施する。

また、より多くの事業者に経営分析の重要性を認識してもらえよう意識改革を図り、経営分析に繋げていく。

セミナーの内容については一方的な分析手法の紹介等に終始せず、より販路開拓に繋がり、経営者のリテラシーを向上させ、事業計画策定支援に繋げるための具体的な経営分析の場として実施する。

開催日時に都合が合わないセミナー受講希望者に対しては職員が個別指導を実践する。

(2) 目標

支援内容	現 行	R 8 年度	R 9 年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 商圏情報の提供数	64 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
② セミナー開催数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 経営分析件数	64 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

(特記事項) 現行は令和 6 年度の実績値

- ・ 商圏情報提供数 会員数 650 名×4.5%
- ・ 経営分析件数 会員数 650 名×3%

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圏強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②セミナーの開催により経営分析の重要性の認識及び知識の習得と具体的な経営分析を行い、③それ以外の事業者は、職員が経営分析を実施し、必要に応じて専門家を派遣する。

なお、経営分析を行う 30 者の中から、毎年、自ら販路開拓を積極的に行うことを望んでいる意欲的な事業者 20 事業者を重点支援先と定め支援を行っていく。

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	重点支援先（手仕事関連事業者、観光関連事業者、地域コミュニティの中核を担う事業者）を含む店舗を構えて事業を営む事業者 30 者
実施内容	これまでと同様に巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけを実施する。加えて、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以内の自社商圏において、どのような商品（サービス）に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、「ウチの商圏はこんな状況なのか！」と事業者に新たな気づきを与えることで意識を改革し、経営分析に繋げる。
手 段	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径 500m、1 km、3 km、5 km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
結 果 の 活用方法	・ 各支援時に事業者に訴求しやすい紙媒体により情報を事

	<p>業者に提供する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、経営分析の一助となる支援を実施する。 ・当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。
--	---

②セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者のうち重点支援先を中心とする 10 者
セミナー内容	<p>事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるため、財務状況、強み・弱みなど、分析手法の教授に終始せず、当該事業者の経営状況をしっかりと把握するとともに、販路開拓や経営者のリテラシー向上に繋げていくことを目的に開催する。</p> <p>中小企業診断士を講師に招くとともに、参加者のフォローを職員が行い、事業計画の策定に繋げる。</p>
開催回数	1 回/年
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当会ホームページに掲載し広く周知する。 ・ 巡回訪問、窓口相談時の勧奨 ・ 当会会員への開催案内通知 ・ 当会新規加入勧奨時の案内
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・ 中小機構提供「経営自己診断システム」 ・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・ 中小機構提供「価格転嫁検討ツール」等
分析項目	<p>《財務分析》</p> <p>売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析(SWOT分析等)》</p> <p>内部：経営ビジョン、人的資源の掘り起こし、商品、サービス、資金力、コスト構造、独自ノウハウ 等</p> <p>外部：市場規模、流行、競合、価格競争、法律規制改正、原材料費の高騰、技術革新 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・ このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。 ・ 事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップに繋げる。

③経営分析の実施	
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者および②のセミナーで分析完了しなかった者 10者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・中小機構提供「価格転嫁検討ツール」 ・事業承継・引継ぎ支援センター提供「事業承継診断シート」
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析(SWOT分析等)》 内部：経営ビジョン、人的資源の掘り起こし、商品、 サービス、資金力、コスト構造、独自ノウハウ 等 外部：市場規模、流行、競合、価格競争、法律規制改 正、原材料費の高騰、技術革新 等</p>
結 果 の 活 用 方 法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点の制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

①事業計画策定セミナー（集団・個別）の開催

②職員による事業計画策定支援

セミナーを開催し、受講者が事業計画の策定手法を習得、事業計画を策定した。セミナー受講者に対して、受講後の職員によるフォローアップで事業計画の策定および、持続化補助金申請時やマル経推薦時等にも事業計画策定を支援した。

【課題】

セミナー内容は、個々の事業者が本当に必要とする分析内容についての詳しい説明までは出来ていない。職員のフォローアップによって支援を行っているが、支援ノウハウの共有も不十分であり、支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題とともに、更に新規の相談先の掘り起こしに繋げていく必要がある。

【今後の展開】

今後は、今まで以上に事業者一人ひとりが必要とする事業計画を検討し、画一的で無く事業者に寄り添った事業計画策定を実施する。

また、より多くの事業者には事業計画策定の重要性と有益性を認識してもらえ

よう意識改革を図り、事業計画策定に繋げていく。

セミナーの内容については一方的な事業計画策定の手法等に終始せず、より販路開拓、経営者のリテラシー向上に繋がる具体的な事業計画策定の場として実施する。

職員による支援では、経営指導員と経営支援員の2名（複数名）体制で策定支援にあたる。また、OJTにより職員の個々のスキル向上と平準化を図る。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進めている傾向が強い。

そこで、これまで述べたように商圈情報の提供や個者の分析を進めることで、各者が置かれている現状を把握し、計画に基づいた事業展開の重要性を認識するよう支援する。その上で事業所の「強み」を顕在化させ、その「強み」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

事業計画の策定は「5. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、6割程度／年を目指す。

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、中小機構が提供する「価格転嫁検討ツール」、事業承継・引継ぎ支援センターが提供する「事業承継診断シート」等や必要に応じて生成AIを活用して策定する。

創業・第2創業希望者（事業承継の後継者含む）には、目指すべき方向性を確認し、創業計画策定の指導・助言を行う事で、当地域での創業に繋げてもらうよう努める。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定件数	64者	13者	13者	13者	13者	13者
創業計画策定件数	—	4者	4者	4者	4者	4者

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

- ・事業計画策定件数 会員数650名×2%
- ・創業計画策定件数 創業塾受講者数5名×80%

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①セミナーや個別相談会による事業計画の策定	
対 象 者	重点支援先を中心とする経営分析を行った事業者
開 催 数	集団セミナー 1回(2時間×1日) 個別相談会 1回(2時間)×3回
参加者数	10名
実施内容	○集団セミナー

	<p>事業者に、事業計画の重要性を認識することや変革意識を持ってもらい、専門家から具体的な策定手法を教授いただいて自社の事業計画を策定するとともに、販路開拓や経営者のリテラシー向上に繋げていくことを目的に開催する。</p> <p>本セミナーの特徴は、事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認 2. 事業計画書の基本構成 3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定 4. 販売計画と行動計画の策定 5. 目標設定とPDCAの確認 など <p>○個別相談会</p> <p>セミナーにて計画策定が未完の事業者や参加できなかった事業者を対象に、個別指導会において計画策定を支援する（最大3回まで）。</p> <p>※セミナーや個別指導会に職員も同席することで、セミナー・個別指導会での策定手法と職員の策定手法に大きな差が出ないようにする。</p>
講 師	中小企業診断士
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・経営分析セミナーの際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。
②事業計画策定支援	
対 象 者	経営分析を行った事業者 3者
実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小機構提供「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・中小機構提供「価格転嫁検討ツール」 ・事業承継・引継ぎ支援センター提供「事業承継診断シート」 <p>事業計画策定事業者には、複数名体制で支援にあたり、必要に応じて生成AIの活用や栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業、よろず支援拠点の制度等も活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。</p>
③創業塾の開催による創業計画の策定支援	
対 象 者	<ul style="list-style-type: none"> ・創業希望者 ・第2創業希望者 ・後継者
開 催 数	1 コース（5時間×4日）
想定受講者数	5名

<p style="text-align: center;">実施内容</p>	<p>創業までの一連の流れを体系的に学ぶ内容とし、創業して持続的に経営を行っていくために必要な経営・財務・税務・人材育成・販路開拓等の知識と、ビジネスプラン（創業計画）を実際に策定する内容とする。</p> <p>全8回4日間（1回2.5時間）等での開催を検討する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ①創業に必要な知識を知る <ol style="list-style-type: none"> ②売れる商品・サービス、ターゲットを考える 2. ①益子町内の先輩創業者を訪問し、話を聞く <ol style="list-style-type: none"> ②益子町の施策について ③創業計画書作成①（誰に、何を、どのように） 3. ①事業者と商品の共感ストーリーを考える <ol style="list-style-type: none"> ②強み活用と差別化について ③税務について（開業前から初回決算まで） 4. ①益子町の観光戦略とSNSの活用方法について <ol style="list-style-type: none"> ②創業計画書作成②（何が、どう違って、いくらで） 5. ①社会保険、労働保険制度について <ol style="list-style-type: none"> ②財務について（決算書の読み解き方） ③自分にあったマーケティングの選び方について 6. ①実現可能な売上と利益計画策定について <ol style="list-style-type: none"> ②AIの活用方法について ③創業計画書作成③（どんな接点、言葉、イメージ） 7. ①ブランド力と独自性のある逸品づくりについて <ol style="list-style-type: none"> ②刺さる言葉とイメージづくりについて ③顧客の効果的な取り込みについて 8. ①金融とキャッシュフローについて <ol style="list-style-type: none"> ②創業計画書の発表について <p>※受講後は、受講者ごとに担当経営指導員等を割り当て、国の各種施策や空き店舗等の情報を提供し、定期的にコンタクトを取ることで、当町での創業につなげる。創業後は『7. 事業計画策定後の実施支援に関すること』の①に記載のとおりフォローアップを実施する。</p>
<p style="text-align: center;">講 師</p>	<p>中小企業診断士 ※テーマにより、日本政策金融公庫、栃木県保証協会、地元金融機関、起業者等へ依頼</p>
<p style="text-align: center;">募集方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。 ・当商工会会員に開催案内を郵送する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。

【課題】

事業者の計画内容に応じたフォローアップにより、具体的な成果に結びついた例もあるが、計画と現状の乖離のある事業者も存在しており、計画の見直し等の支援を行った。今後は、支援の頻度を高め、より実効性の高い計画策定を支援するための体制を整備し、必要に応じ、専門家派遣等を通じ、着実な計画実行支援をしていく必要がある。

【今後の展開】

今までよりも頻度を高め、定期的な巡回訪問により計画の進捗状況を確認し、情報共有を図る。複数名体制でフォローアップを実施することにより、職員の支援能力の向上を図る。さらに、適宜専門家を派遣して問題解決を図り、計画的かつ効果的なフォローアップを実施する。

(2) 支援に対する考え方

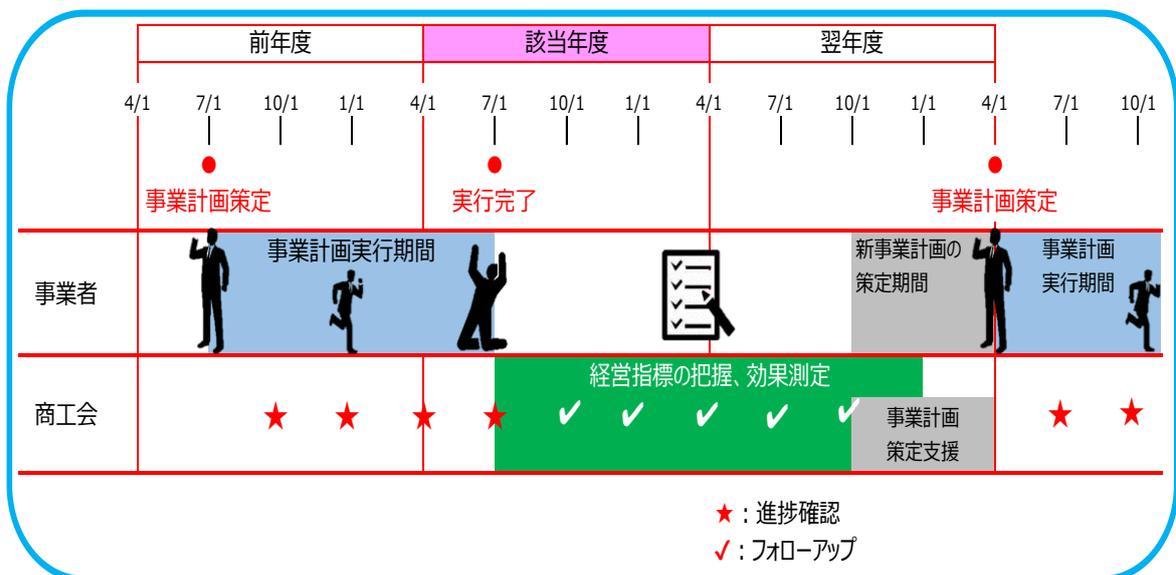
事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

また、下図 14 のように前年度事業計画を策定した事業者についても年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目ない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援を行っていく。

創業計画策定者については、計画策定後、国の各種施策や当町の各種事業、起業補助金等の情報提供を定期的に行い、年間1者の創業を目指す。新規創業者については、創業後3年以内に廃業等に追い込まれるケースが多いため、定期的な伴走支援を行っていく。

図表14 事業計画策定事業者へのフォローアップ図



(3) 目標

支援内容	現 行	R8 年度	R9 年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	64 者	17 者				
フォローアップ延回数	161 回	120 回				
売上増加事業者数	18 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

- ・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画(創業計画)策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない
- ・売上増加事業者数は、創業計画策定事業者を含めない

(4) 事業内容

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ

支援対象	事業計画を策定した全事業者 17 者
頻 度	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者 13者 × 8回 = 104回 ・創業計画策定事業者 4者 × 4回 = 16回 ※事業計画策定事業者は、四半期に2回の年8回とする。 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。 ※創業計画策定事業者は、創業まで時間がかかる場合もあるため、長期間の支援を想定して四半期に1回の年4回とする。
実施方法	<p>【重点支援先】 ベテラン職員と若手職員の2名体制で、原則四半期に2回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。</p> <p>【重点支援先以外】 担当の経営指導員等を決めて、原則四半期に2回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</p> <p>【フォローアップ内容】 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【目標値】 事業計画策定事業者の30%である4者の売上増加とする。</p>

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

東京ビッグサイトで開催される全国規模の見本市（令和3年度のIFFT、令和4年度のJAPANTEX）に益子焼を出展。道の駅ましこ、渋谷QWS、恵比寿ガーデンプレイスで益子焼の展示やビジネスマッチング等を実施した。

また、ITセミナーやポータルサイトを活用してITを活用した情報発信を実施した。

小規模事業者が苦手とし、手が回らない広報活動や販路開拓を支援することで、新規顧客獲得および売上拡大を図った。

【課題】

前回及び前々回の経営発達支援計画において、益子町の主要産業である益子焼関連事業者に対して展示会出展等の支援を実施したことで、益子焼の認知度向上、新たな取引先の獲得による売上増加に繋げてきたが、益子焼単独の支援には限界があると振り返りを行っている。

人口減少と観光依存の中で、益子焼という観光資源を大事にしつつ、観光関連事業者などに対する支援を実施することで、相乗効果を発揮し、稼ぐ力の地産地消を実現していくことが地域経済の存続のためには必要不可欠である。

【今後の展開】

食品製造小売業者に対して全国規模の食品関連商談会出展支援を行うことで、新商品開発や新たな取引先獲得に繋げ、当町に来町する観光客が増加することで稼ぐ力を高めていく。出展することで完結することなく、アフターフォローにより、継続した受注に結びつける。

また、益子焼関連事業者や宿泊業者に対しても、町内の観光拠点や町外で多彩な人が集う場所にて、益子焼の魅力を伝える展示を行い、作家や販売店舗、宿泊業者等の情報を公開することで、町内への回遊及び販路開拓、販売促進に繋げる。

小規模事業者が苦手としている広報活動については、これまでの支援により少しずつ克服してきているが、全員が自走化出来るほどの成果は見えていないため、引き続きITを活用した情報発信を推し進めるため、ITセミナーや公式LINE、デジタル地域通貨アプリを活用してPRを行う。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきた展示会出展・益子焼展示事業は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、支援対象を変更しつつ今後においても継続して実施する。

展示会等出展に当たっては、参加することや開催すること自体が目的とならないよう、実施後のフォローアップも含め、事業者に寄り添って販路開拓を支援していく。

また、小規模事業者が苦手としている広報活動については、事業者の苦手意識の克服、気軽に実施できることを理解してもらうため、ITセミナーを引き続き継続しつつ、商工会の公式LINEやデジタル地域通貨アプリ、SNS等活用による販路開拓支援を新規に実施する。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① IT活用セミナー・個別相談会参加事業者数	11 者	10 者				
情報発信回数/者	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 展示会出展事業者数	—	3 者	—	3 者	—	3 者
成約件数/者	—	1 件	—	1 件	—	1 件
③ 益子焼展示事業者数	16 者	10 者				
目標売上額/者	34 千円	35 千円				

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

- ①について、情報発信が苦手な事業者が情報発信を始めることから目標を4半期に1回の計4回に設定した。
- ②について、食品製造小売業者の展示会出展支援は新規の取組となるため、効果を確認しながら支援を実施し、隔年で出展を行う。成果目標は、新規の取組となることから1者あたり成約1件を目標として設定した。
- ③について、実績から目標を3.5万円に設定した。目標売上額はテストマーケティング売上であることから、売上額の大小だけでなく、市場性確認の役割も併せ持つ。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① ITを活用した販路開拓	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定支援を行った事業者 ・ ITによる販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>SNS等の基礎的な知識の習得が自社に適した運用の判断を行い、新たな顧客との関係性を築くことを目的とするセミナーを開催する。</p> <p>合わせて、当商工会公式LINEやデジタル地域通貨アプリ、SNS等を活用して、事業者が実施するイベントや魅力等を発信していく。</p> <p>手法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セミナー開催（SNS等の基礎的な知識の習得） ・ 個別相談対応（投稿内容、投稿方法、専門家紹介）
実施時期	毎年10月頃
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小規模事業者のITへの苦手意識の払拭 ・ 新規顧客の獲得 ・ 来町者の増加 ・ 既存顧客のリピート率向上 ・ 売上の増加
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受講者には進捗確認を行い、習熟度に沿った個別支援を行う。 ・ 職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を整える。 ・ 結果を検証し、効果が見えない場合には、見直し提案を行う。

②展示・商談会出展事業による販路開拓支援

対象事業者	事業計画策定を行った重点支援対象事業者
事業内容	<p>全国規模の食品関連商談会に食品製造小売業者が出展。小規模事業者が苦手とし、手が回らない広報活動や販路開拓を支援することで、重点支援対象事業者である食品製造小売業の新規顧客獲得および売上拡大を図る。</p> <p>また、町内の観光拠点や町外で多彩な人が集う場所にて、益子焼の魅力を伝える展示を行い、作家や販売店舗、宿泊業者等の情報を公開することで、町内への回遊及び販路開拓、販売促進、市場性の確認に繋げる。</p> <p>手法：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、販促資料作成、SNS等での情報発信 ・出展中：陳列、接客、商談サポート、アンケート収集 ・事後フォロー：情報のフィードバック、次回展示会戦略策定
実施時期	毎年11月頃
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客および新規取引先の獲得 ・販路開拓による売上拡大 ・トレンドや需要動向、商品の市場性の把握
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・新規取引先との関係性構築を強固にし、確実に受注に結びつける仕組みづくりをフォローする。 ・展示会で得た一次情報を対象者にフィードバックし、商品開発や情報発信に役立てる。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当町観光商工課職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（次頁図表15）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してPDCAサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

【図表 15：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適合しており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果(良い実績)とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

(委員からのコメント/評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等)

▶ (5) PDCA評価

判定	説明
A	目標を達成することができた。(100%以上)
B	目標を概ね達成することができた。(80%~99%)
C	目標を半分程度しか達成することができなかった。(30%~79%)
D	目標を達成することができなかった。(30%未満)

実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。

(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会によりPDCAサイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

① 経営発達支援計画検討委員会の開催	
目的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
定量的把握	KPI 設定：地域経済動向調査公表回数、アンケート調査件数、商圈分析提供件数、セミナー開催数、経営分析件数、事業・創業計画策定件数、フォローアップ回数、情報発信回数、成約件数 等
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士等の外部有識者 ・ 当町観光商工課職員 ・ 法定経営指導員 谷島 賢一 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会・総会に報告 ・ ホームページへ掲載 ・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、経営発達支援事業が効果的かつ円滑に実施されることを目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や中小企業大学校研修等を受講し、個者支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて個者支援に伴い専門家と同行することで、支援力の向上に繋がった。

【課題】

これまで、経営発達支援事業が効果的かつ円滑に実施することが出来るように取り組んできたが、職員ごとの支援力が個人能力に依存しており、職員スキルの共有、平準化が出来ていないことが課題である。

また、定期的に職員の異動があることから、職員の資質を向上させるシステムを整備し、単に研修会等を受講するだけでなく、組織的に一般職員も含めた全職員の支援能力を計画的に向上していくことが必要となる。

【今後の展開】

職員の支援能力を Lv1 から Lv6 に区分けし、自分が今どこに位置しているかきちんと理解したうえで、計画的に次の Lv に達するように目標を立てるとともに、基礎スキルの向上を図っていく。(次頁図表 16)

そのため、外部が開催する研修会への派遣、OJT、内部勉強会の開催による資質向上のほか、組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図っていく。

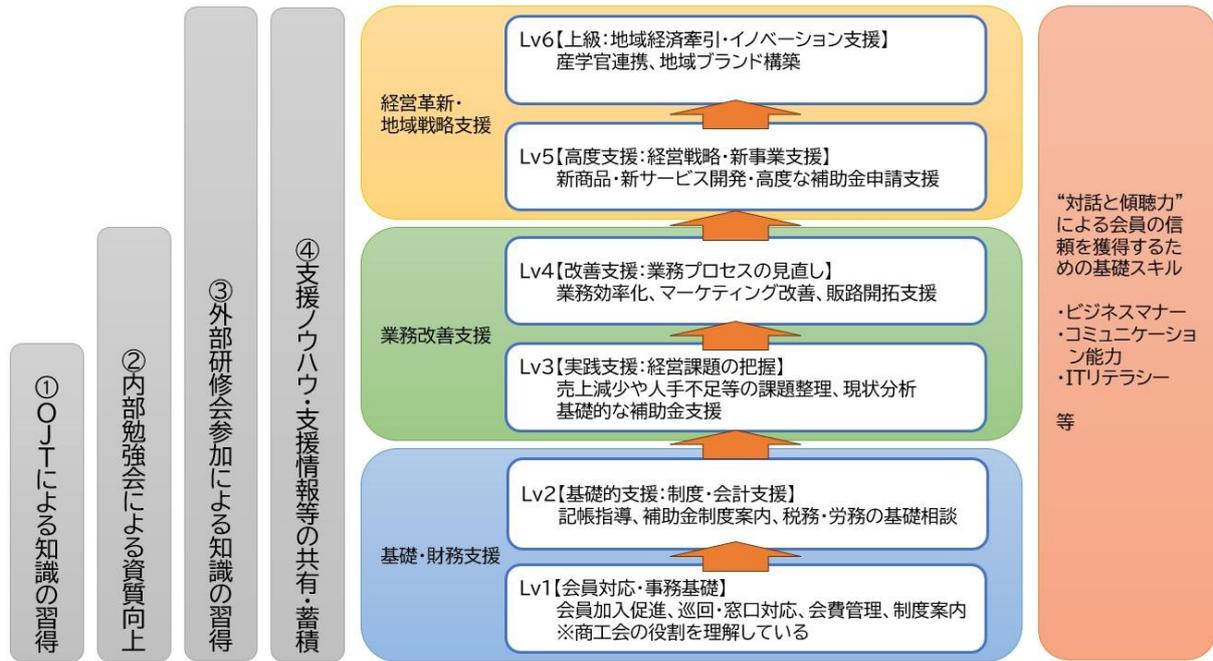
また、OJT の中で、オウンドメディアの記事作成などを通じて、事業者の魅力を引き出すスキルを学んでいく。

本計画においては、一般職員も含めた全職員が最低 Lv2 【基礎的支援】を確実に習得し、Lv3 【実践支援】、Lv4 【改善支援】の習得に積極的に取り組む状態になることを目指す。

結果として、積極的なスキルアップを図ることにより、各職員が当商工会で向上させたスキル・ノウハウは、異動した際に他商工会でも役立つものであり、県内商工会全体を強化していくことにも繋がっていく。

もっとも、職員の時間は有限であり、支援力の向上に時間を使いすぎて、事業者支援が後回しになっては本末転倒である。必要に応じて AI 等を効果的に活用しながら業務の効率化を図り、事業者支援に繋げていく。

【図表 16： 職員のスキル評価基準】



(2) 事業内容

①OJT による知識の習得及び支援スキルの向上	
目的	経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家やベテラン経営指導員と一緒に事業に取り組むことによる職員個々のスキル向上を目指すとともに、段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
実施内容	<p>中小企業診断士による個別支援の際には職制を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。</p> <p>経験豊かな職員と若い職員がペアとなり、一緒に支援にあたることで、若手職員が支援手法を習得し支援スキルを向上させる。</p> <p>商工会の運営するポータルサイトの中で、事業者の魅力を引き出す記事をインタビュー形式で掲載することで、事業者とのコミュニケーション能力やビジスマナーなどの基礎スキル及び対話と傾聴力を向上させる。</p>
②内部勉強会による資質向上	
目的	職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。
実施内容	<p>中小企業診断士等、高度な知識や経験を持つ専門家を講師に招いたり、職員が順番に得意分野の講師を務める等、定期的に勉強会を開催し、職員の支援能力の向上を図る。</p> <p>テーマは、参加職員が目的意識をもち、自分のスキルレ</p>

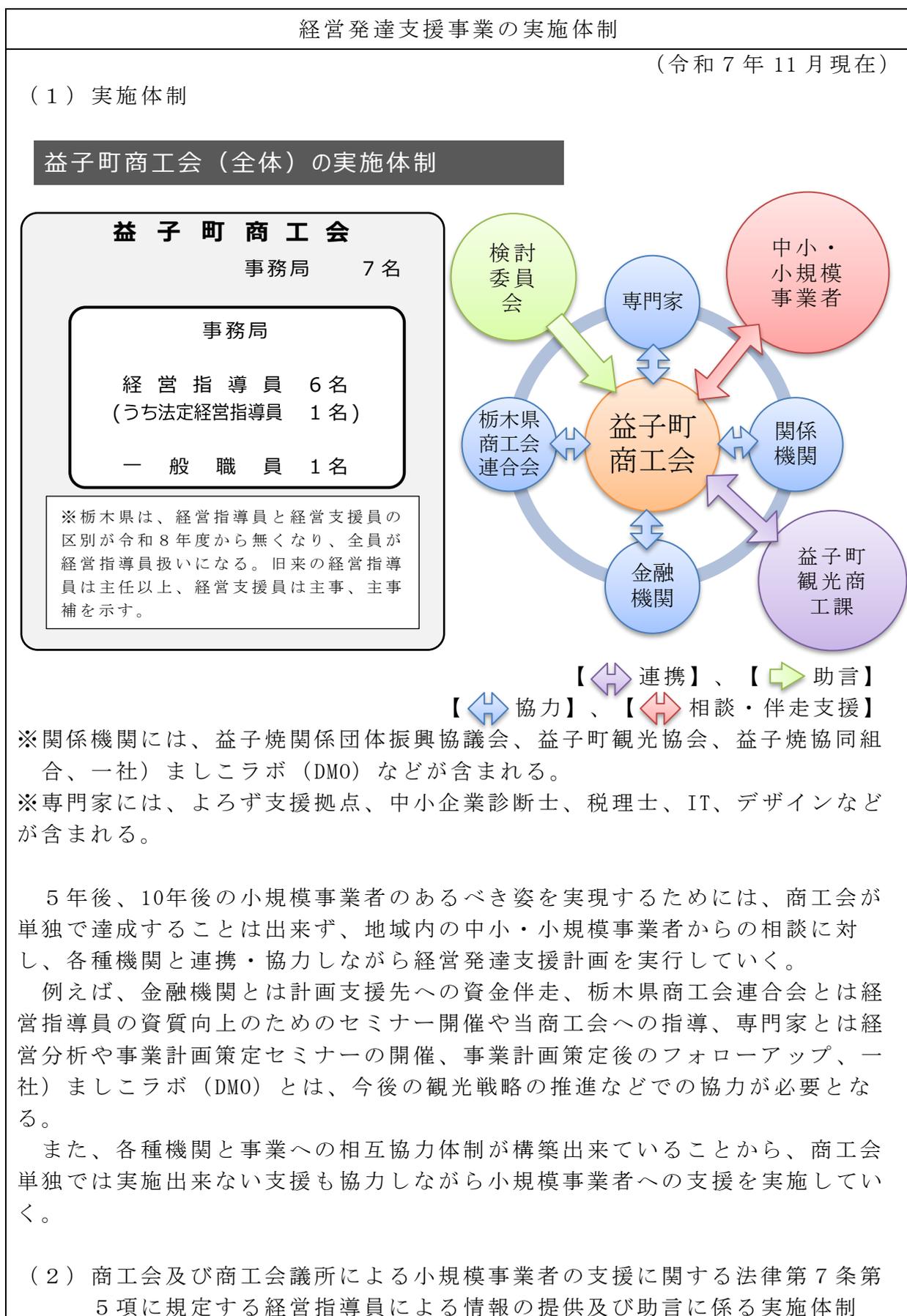
	<p>ベルの向上に繋がるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセス、コミュニケーション能力の向上等、各年度当初に職員間で話し合い決定する。</p>
<p>③外部研修会参加による知識の習得及び支援スキルの向上</p>	
<p style="text-align: center;">目 的</p>	<p>経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施することを目的に、ベテラン職員は、関連する専門的知識を計画的に習得する。そのため支援スキルを高める専門的知識を身につける研修を積極的に受講し、経営発達支援計画の実行を牽引する。</p> <p>また、若手職員は、記帳指導等の日々の業務に関することに加えて、経営発達支援計画の実施に係る支援スキルを身につけるための研修を積極的に受講することで、レベルアップを図ると共に法定経営指導員のサポートを行うことができる体制を構築する。</p>
<p style="text-align: center;">実施内容</p>	<p>①栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加 このセミナーは、小規模事業者に対する様々な支援方法を習得できるもので、概ね3～4コースが用意され職員の支援レベルに応じた内容となっているため、当該職員の支援レベルに合わせたコースに参加する。</p> <p>②とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 応援ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の各プロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</p> <p>③中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修への参加 職員の専門的な支援スキル向上のため、中小企業大学校へ派遣する。 専門研修へ派遣し、特に支援スキルが不足していると思われるITの活用、創業支援、事業承継支援等に対するコースへの派遣を積極的に行う。</p> <p>④IT活用、DX推進に向けたセミナーへの参加 地域の事業者のIT活用、DX推進に向けた対応を行うにあたり、相談対応、指導能力向上のため、該当職員に不足している、あるいは習得したいセミナーへ計画的に参加する。</p> <p>⑤コミュニケーション能力セミナーへの参加 支援の基本である【対話と傾聴】の習得・向上を図ることで、事業者との対話を通じた信頼の構築に繋げるため、基礎スキルとなるコミュニケーション能力を高める研修に参加する。</p>

④支援ノウハウ・支援情報等の共有・蓄積

目 的	各職員がセミナー等で得た支援ノウハウ、支援情報を共有し、支援スキルや情報の平準化を図るため。
実施内容	法定経営指導員を中心とした月1回のミーティング時のほか、朝礼時等、適時情報共有の機会を設ける。 また、担当経営指導員等が支援データベース（経営システム Plus）上にデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：谷島 賢一

■連絡先：益子町商工会 TEL. 0285-72-2398

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員の関わり

内容	<ul style="list-style-type: none">・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言・目標達成に向けた進捗管理・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻度	月1回（毎月第1月曜日頃）
その他	ミーティングの内容は益子町観光商工課へ情報提供するとともに共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・谷島 賢一は、施行規則第7条第2項に規定する広域指導員に該当しない。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 益子町商工会

所在地	〒321-4217 栃木県芳賀郡益子町大字益子 2044-1
電話番号	0285-72-2398
F A X	0285-72-5881
E-Mail	mashiko_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 益子町産業建設部観光商工課

所在地	〒321-4293 栃木県芳賀郡益子町大字益子 2030
電話番号	0285-72-8845

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額 計	6,000	5,000	6,000	5,000	6,000
3.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
4.需要動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
5.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
6.事業計画の策定支援に関する事業	700	700	700	700	700
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
8.新たな需要開拓に関する事業	3,000	2,000	3,000	2,000	3,000
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
10.経営指導員等の資質向上等に関すること	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等