

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3年4月1日～令和8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。 [1] 個性や強みを生かし、お客様から支持を得て、売上増加する経営体質になっている。</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 新商品の開発や既存商品の改善、新サービスの提供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>4. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに「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行う。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 「強み」を活かした事業計画を策定し、事業者の売上増に寄与する。</p> <p>6. 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、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会への出展、IT活用等を支援し、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 FAX : 0285-70-1180 E-mail : kankou@town.mashiko.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)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 21,841 人(令和 2 年 8 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 I C、桜川筑西 I C 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を經由し秋葉原に向かう高速バス「関東やきものライナー」が平日 6 便、土日 7 便、往復運行されている。

その他、町内においては、平成 24(2012)年 10 月よりデマンドタクシー(通称ひまわり号)が平日 1 日 8 便、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「かしましこ」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 2,909,690 人(令和元(2019)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 420,410 人、秋の陶器市には 221,365 人(令和元(2019)年 益子町観光協会 公表)と、年間観光客の 4 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、夏には祇園祭やひまわり祭り、益子夜市、秋には益子さんぽ市やコスモス祭り、冬には益子の雛めぐり等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、平成 28(2016)年 10 月にオープンした「道の駅ましこ」の令和元(2019)年度来場者数は 84 万人で、オープンからの累計は 260 万人に達した。

東日本大震災が起きた平成 23(2011)年の観光客数は 1,579,437 人と過去 10 年で最少となったが、翌平成 24(2012)年から徐々に回復。平成 28(2016)年に初めて 200 万人を超える 2,137,495 人となり、宿泊者数も初の 3 万人台となる 36,798 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)

<農業>

当町では、米、そば、野菜、果物等が生産されている。農業産出額ベースで、34億4千万円（栃木県では25市町中23位）だが、そばの産出額は、県内3位、全国でも20位と上位となっている（図表1）。

図表1 益子町の農業産出額

単位：産出額(1,000万円)

区分	産出額計	耕種計												
		米	麦類	雑穀	内、そば	豆類	いも類	野菜	果実	花き	工芸農作物	その他作物		
産出額	344	277	92	5	8	8	4	2	123	15	14	14	1	
順位	県内	23	22	23	17	3	3	10	21	19	11	14	2	22
	全国	737	623	559	140	21	20	286	556	464	557	447	207	971

区分	産出額計	畜産計					
		肉用牛	乳用牛	豚	鶏	その他畜産物	
産出額	67	9	41	x	1	x	
順位	県内	21	20	15	17	18	14
	全国	714	758	373	445	755	506

（出典：農林水産省 平成30年度市町村別農業産出額（推計）データベース）

<文化財>

当町は、地蔵院本堂をはじめ、7つの国指定の他、県指定36、町指定64計107の文化財を有している。高館山中腹にある西明寺には室町時代建立の楼門や三重塔、大羽地区には宇都宮氏ゆかりの綱神社や大倉神社、宇都宮家の墓、金沢文庫や足利学校と並ぶ日本三大学府として名をはせた大沢文庫があった円通寺等がある。



（地蔵院本堂）



（西明寺本堂）

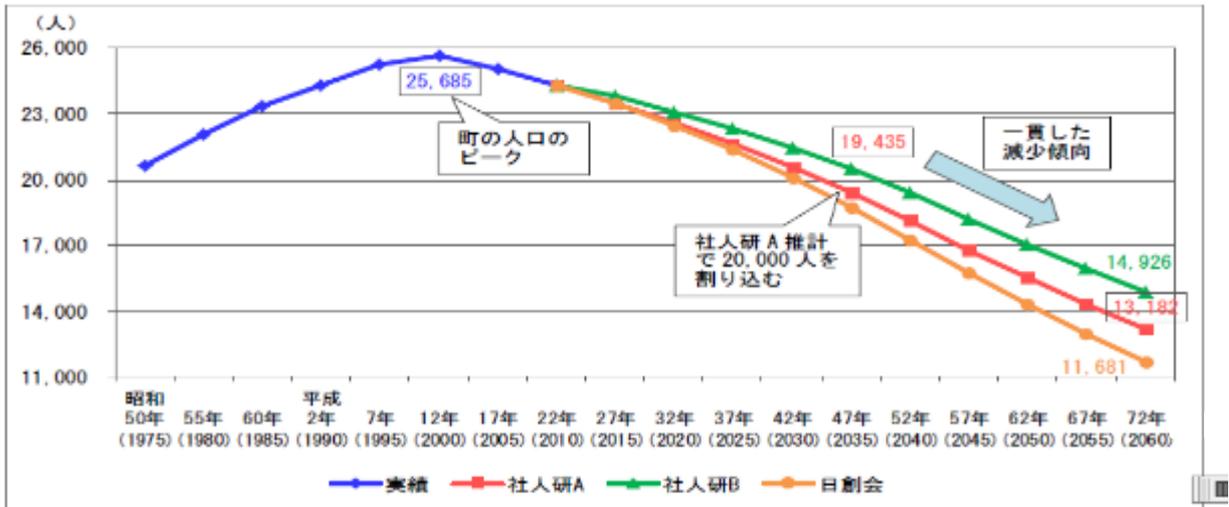
益子町の文化財 HP より

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2(2020)年8月1日現在、21,841人と20年で3,844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2）。

図表2 益子町の人口の推移

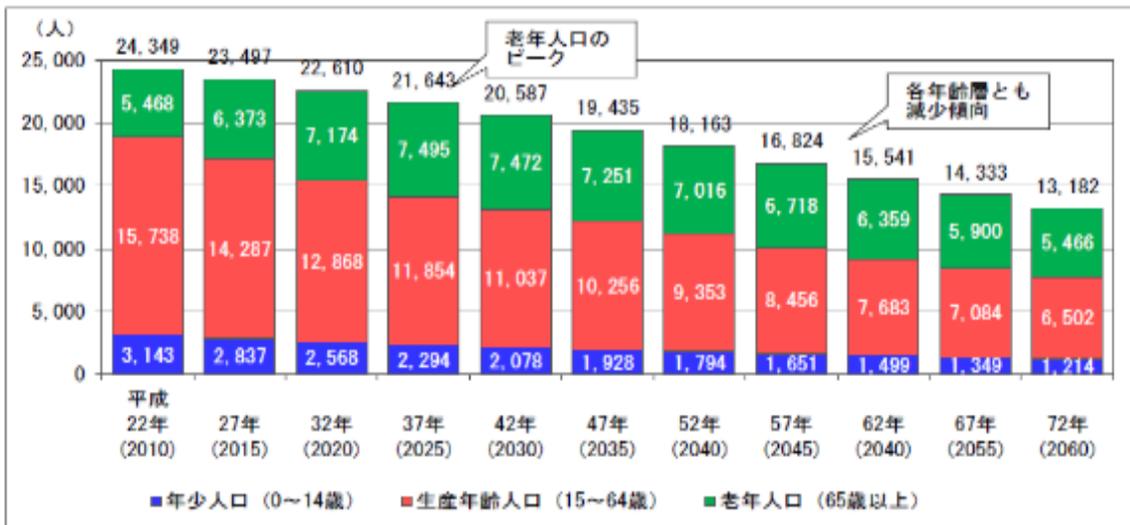


(出典：益子町人口ビジョン／益子町)

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。（図表3）

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3 年齢3区分別人口推計

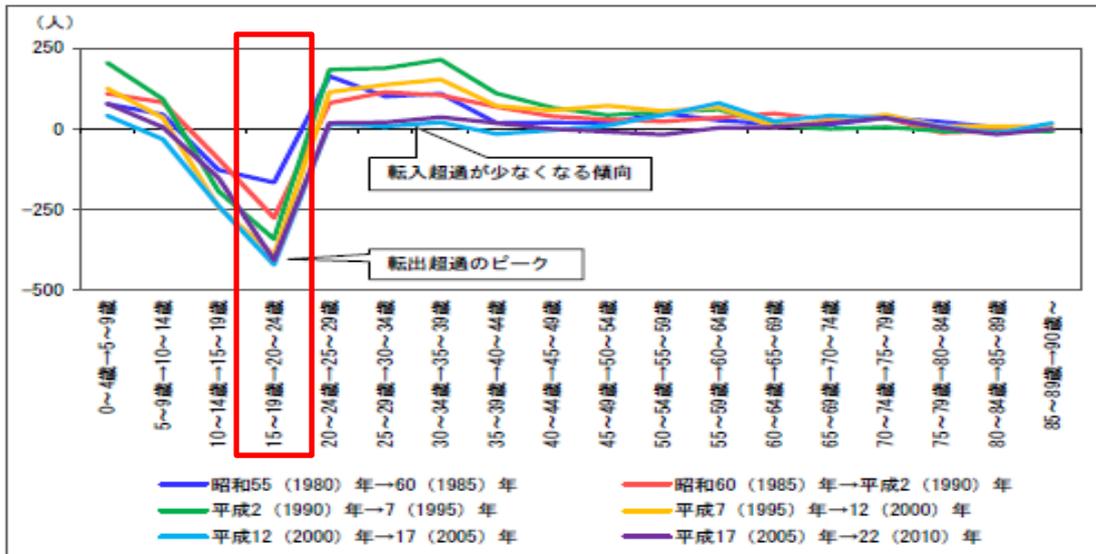


(出典 国立社会保障・人口問題研究所推計)

人口移動については、転入超過が続いていたが、平成10（1998）年に初めて転出が転入を上回ってからは概ね転出超過が続いている（図表5-1）。転入元・転出先については栃木県内が一番多く、宇都宮市や真岡市等の県内の近隣の市に転出超過がみられる（図表5-2）。

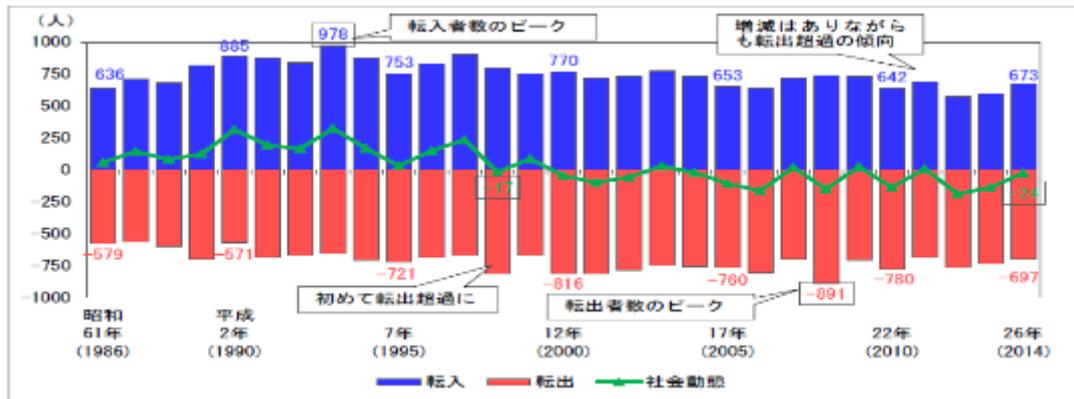
なお、年齢別にみると15～24歳の若者世代は就職や大学進学等に伴う年代が転出超過。また、UIJターン等に伴う転入数は年々減少傾向にあり、地域の雇用情勢の厳しさを反映している（図表4）。

図表4 年齢階級別人口移動の推移



(出典：益子町人口ビジョン)

図表5-1 転入・転出の推移



(出典：芳賀地区統計書)

図表5-2 転入元・転出先 () 内、栃木県の内数

	転入数	転出数	増減
合計	558	667	▲109
栃木県	363	429	▲66
(真岡市)	(118)	(137)	▲19
(宇都宮市)	(92)	(120)	▲28
(市貝町)	(41)	(29)	12
(茂木町)	(30)	(16)	14
(芳賀町)	(17)	(14)	3
(小山市)	(2)	(22)	▲20
(他市町)	(63)	(91)	▲28
東京都	43	48	▲5
茨城県	41	35	6
埼玉県	18	31	▲13
神奈川県	12	27	▲15
他県	81	97	▲16

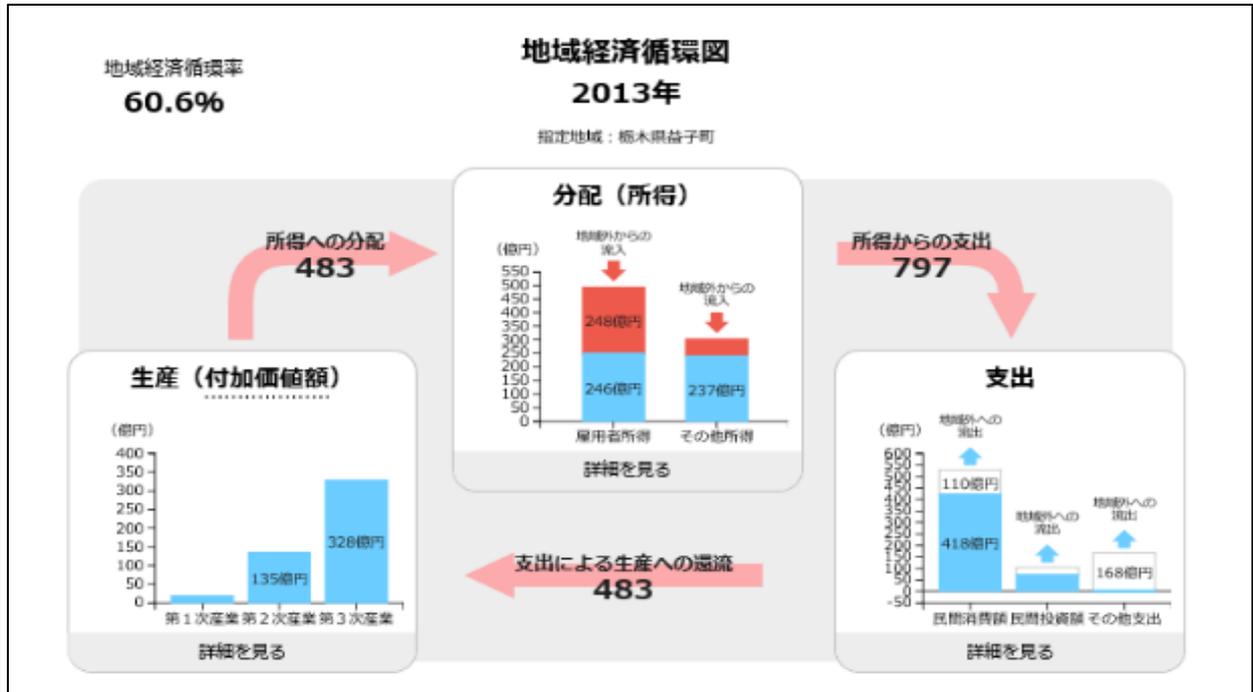
典：総務省「住民基本台帳人口移動報告(平成25年)」

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 25(2013)年の地域循環図(図表 6)で見ると、地域循環率は県内 25 市町中 23 位の 60.6%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 6 地域経済循環図



(出典：RESAS)

当地域内で生産される総付加価値額は 483 億円で、内 67.9%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 27.9%にとどまっている。

総所得は 797 億円で 39.3%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 82.3% (図表 7) であることから分かる。

図表 7 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(%)	
	平成 27 年	平成 22 年	平成 27 年	平成 22 年	平成 27 年	平成 22 年
栃木県	1,955,198	1,990,152	1,974,255	2,007,683	99.0	99.1
益子町	19,166	20,272	23,281	24,348	82.3	83.3

(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 314 億円にのぼる。

栃木県経営支援課「平成 26 年地域購買動向調査(お買い物しらべ)」によると、当町の食品総合の地元購買率は 38.1%と低い数値である(図表 8)。商品別地元購買の内訳をみると、食料品や日用雑貨は地元で購買している一方で、装飾品(15.1%)、

外食(18.2%)、ファッション衣類(18.8%)の3項目については約80%以上が町外で購買している(図表9)。流出率については衣類や外食は、宇都宮市や真岡市等周辺に流れていることがわかる(図表10)。

図表8 地元購買率の推移(商品総合) (単位: %)

S50	S55	S60	H3	H6	H11	H16	H21 (1)	H26 (2)	増減 (2)-(1)
66.1	59.8	47.8	47.1	45.9	32.3	24.2	34.6	38.1	3.5

(出典: 栃木県経営支援課「平成26年地域購買動向調査(お買い物しらべ)」)

図表9 商品別地域購買率

	① 食料 品	② 家電 製品	③ 日用 雑貨・ 台所用 品	④ 医療 品・化 粧品	⑤ 日用 衣料(普段着)	⑥ (外 出着) ファ ッ シ ョ ン 衣 料	⑦ 装 飾 品・ 靴・ 鞆	⑧ 書 籍・ 文 具	⑨ C D/ D V D	⑩ ス ポ ー ツ 用 品・ 玩 具	⑪ 贈 答 品	⑫ 外 食
益子町	60.1	22.8	59.8	61.8	38.2	18.8	15.1	54.8	31.7	29.7	18.2	

(出典: 栃木県経営支援課「平成26年地域購買動向調査(お買い物しらべ)」)

図表10 地域住民の購買流出率 (単位: %)

	宇都宮市	真岡市	芳賀町	市貝町	県内 その他	茨城県	県外 その他
商品総合	27.7	27.8	0.5	0.3	1.1	3.5	1.0
外食	28.3	47.5	0.3	0.3	0.7	4.0	0.8
装飾品	53.5	20.5	0.0	0.0	19.5	5.8	3.6
衣類	50.0	20.8	0.3	0.0	1.7	5.6	2.9

(出典: 栃木県経営支援課「平成26年地域購買動向調査(お買い物しらべ)」)

経済循環率の改善を考えると、雇用をいきなり増やす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2020年4月より始めた。具体的には、町民及び観光客が「mashipoカード(※)」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。

※ mashipo カード

行政が主体となり令和2年に稼働した町内の加盟店で使える地域共通カード。お買い物100円で1ポイント。100ポイントで100円のお買い物ができる。今後公的施設や行政ポイントも付与される予定。また、益子町の情報発信(DM等)も行う。

< 中心市街地の現状と課題 >

平成 29(2016)年 3 月から 7 月にかけて、当商工会独自に中心市街地(新町、田町、内町、城内坂)の 165 事業所にアンケートを実施した。その結果、売上状況については 50%が「減少」傾向にあり、今後の設備計画については 81%が考えておらず、54%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 58%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 70%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 97%であるとともに、土地については 37%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 1 1)。

図表 1 1 益子町商工会事業承継等アンケート調査結果

平成 28 年の売上状況	増加	平年並み	減少	大幅減少	回答先数
	14	68	69	14	
	8%	41%	42%	8%	
					165

後継者は 居ますか	居る	居ない	回答先数	無回答
	75	89		
	46%	54%		
			164	1

後継者が 居ない先の 今後の営業年数	1~5年	5~10 年	10年~ 15年	15年~ 20年	健康な 限り他	回答先 数	無回答
	18	29	9	11	14		
	22%	36%	11%	14%	17%		
					81	8	

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。

< 郊外の現状と課題 >

中心市街地から離れた当町北部の七井地区は、新しい住宅地が形成され住民が増えているが、大型スーパー「ベイシア」が一店あるものの、周辺の商店会ほぼ活動がなく、個々の商店は疲弊している状況である。また、南部の田野地区においては、商店の集積は無く点在しているのみである。

このような状況にある郊外では、大型店との共存も含め、いかにして事業者が存続し、地域住民の生活インフラを守るかが課題である。

< 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。その中でも外国人宿泊数は、平成 25 年(2013)の 341 人から令和元(2019)年の 1,363 人に 3.9 倍の増加となっており、県のデスティネーションキャンペーン(JR と県、観光業者が共同で行う大型観光キャンペーン)や当町の観光戦略が功を奏したといえる(図表 1 2)。

また、当町では、観光地域づくり法人(DMO)を設立し、官民協働による観光

地域づくりを目指している。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 1 2 益子町の観光客入込数、宿泊数の推移 (単位：人)

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
観光客入込数	1,898,073	1,857,513	1,963,956	2,137,495	2,579,976	2,752,729	2,909,690
観光客宿泊数	15,452	17,229	21,337	36,798	47,110	47,515	47,550
外国人宿泊数	341	338	643	722	960	1,157	1,363

(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>

平成 28(2016)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 959 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(同年の町統計調査によると 204 事業所)。

5 年前の平成 23(2011)年調査との比較では、全体で 70 事業所 7%減少。中でも製造業は 40 事業所 12%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 70 事業所減であり、商工業者数の減と同数であることから、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 13)。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、コミュニティの維持が挙げられる。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・経営力強化を行う必要がある。

図表 1 3 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
H23 年 (2011 年)	1,029 (891)	125 (124)	328 (307)	28 (19)	215 (171)	101 (77)	183 (149)	49 (44)
H28 年 (2016 年)	959 (821)	121 (120)	288 (271)	27 (19)	211 (161)	88 (64)	174 (144)	50 (42)
増減数	▲70 (▲70)	▲4 (▲4)	▲40 (▲36)	▲1 (0)	▲4 (▲10)	▲13 (▲13)	▲9 (▲5)	1 (2)
増減(%)	▲7 (▲8)	▲3 (▲3)	▲12 (▲12)	▲4 (0)	▲2 (▲6)	▲13 (▲17)	▲5 (▲3)	▲2 (▲5)

(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、令和元(2019)年では 208 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 名から令和元(2019)年の 653 名へ 503 名の大幅な減少となっている。なお、従業者の年齢は、令和元(2019)年にはほぼ 50%が 60 歳以上である（図表 14）。

組織形態については約 90%が個人経営で、従業者 1～3 人の事業所が 80%を占める。従業者の 50%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（図表 1 4， 1 5）。また、売上金額 1,000 万円未満の事業所が 86%と厳しい経営環境の事業者が多い現状である（図表 1 6）。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）にのせ、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 等を用いて情報発信し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。

（以下図表 1 4、 1 5、 1 6 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 1 4 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

図表 1 5 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

図表 1 6 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

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70社（▲8%）減少しており、その内訳を業種別で見ると、飲食・宿泊業が13社（▲17%）、製造業が36社（▲12%）減少している（図表13）。

業種別小規模事業者の現状（SWOT）と課題は下表（図表17）のとおり。

図表 1 7 当町小規模事業者の現状と課題

業 種	現 状	課 題
窯 業 (販売、製造含む)	<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 <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64万人が訪町 ・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 	<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>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。 ・伝統的な益子焼、登り窯の減少 	
	飲食業 宿泊業	<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「ビルマ汁」の普及（商工会による地域商標登録）※1 <p>W（弱み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊業は事業所数の減少 ・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。 <p>O（機会）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民泊等の開業の動き有り ・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 	<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
	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 ・きめ細やかなアフターフォロー <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。 ・品揃えの限界 ・商店街が形骸化 ・やまゆりカード（商店会カード）※2の利用減・加盟店減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域カード「mashipo」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

	<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2年4月より地域カード「mashipo」が運用開始 <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 	
<p>工業 （製造業・建設業）</p>	<p>S（強み）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建設業は地元密着型の企業が多い <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 ・星の宮工業団地があるが稼働しているのは2社のみ ・従業員数が100人を超えるような事業所が無い ・多くが下請け企業気質 <p>O（機会）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一部企業では海外に流出していた受注が国内回帰トレンド <p>T（脅威）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ペンタックスの撤退 ・リズム時計工業の撤退 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請けからの脱却 ・新築・リフォーム需要の獲得・円滑な事業承継 ・技術の伝承 ・労働力の確保 ・企業誘致の取組 ・ものづくり補助金等、国・県補助金の積極的活用による経営革新・後継者の育成

※1 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などを和風だしで煮込み、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15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。

※2 やまゆりカード

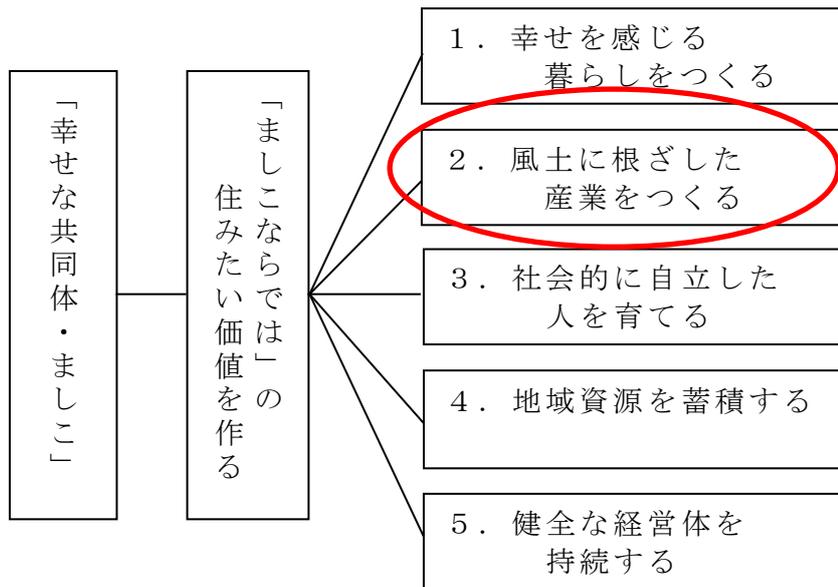
ヤマユリカードの会（商店会）が発行するポイントカード。お買い物100円で1ポイント。満点カード（400ポイント）で500円分のお買い物ができる。Mashipoカードの発行開始により令和2年9月を持ってポイント発行中止。但し会は存続。

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「新ましこ未来計画」を平成28(2016)年度～令和2(2020)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「幸せな共同体・ましこ」、計画の目的を『「ましこならではの住みたい価値をつくる』とし、次の5つの基本目標を設定している。

- ① 幸せを感じる暮らしをつくる
- ② 風土に根ざした産業をつくる
- ③ 社会的に自立した人を育てる
- ④ 地域資産を蓄積する
- ⑤ 健全な経営体を持続する

図表18-1 基本構想 体系図



図表18-2 基本目標を実現するための取組体系



図表18-1「2. 風土に根ざした産業をつくる」では、商店の活性化と起業支援の充実を図り、ものづくりの確立に向けた支援、「世界一」人が集う焼きものの町に向けた取組をする。町民が安心して働ける雇用の場を創出する。滞在型観光地をめざした取組と、外国人観光客の誘客強化を図るとされており、図表18-2のとおり政策およびそれに伴う施策が記されている。

その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は「政策2 スモールビジネスの推進と起業支援による産業づくり」「政策3観光の基幹産業化」である。

政策2の「施策1 商店の活性化と起業支援の充実」の具体的行動として、商工会などと連携し、企業への指導、支援体制の強化や経営意欲の高揚・後継者育成のためのセミナーの開催、融資制度などによる支援を行うとされている。

なお、令和2年4月1日に施行した「益子町中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)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」というブランドで地域外の人を呼び込み売上を上げている。

益子焼だけでなく、益子の自然そのものを感じることで、それこそが、「ましこ」というブランドである。多くの文化人に愛された陶芸の里 益子には、手仕事の精神が息づき、豊かな自然に囲まれ四季折々の風景、祭り、体験、文化に触れることが出来る「益子時間」という考え方がある。町内の小規模事業者は、それらを活かし、唯一無二の魅力あふれる「ましこ」を五感で感じる事が出来るような取組を日々実践し、地域内外の多くの人に「ましこ」のファンを一人でも多くつくり、年間を通して地域外の人を町に呼び込み売上を伸ばしている。

■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。

「ましこ」ブランドにより、業種を問わず、小規模事業者は地域外から流入した外貨を循環させている。そのためには、各事業者は町民の需要に応えるだけの力をつけ、顧客のニーズに応えるべく、分析を行い、事業が持続的に行えるよう事業計画を策定し、目標に向かって自助努力している。その結果として、小規模事業者は、町の目指す「しあわせ共同体・ましこ」の一翼を担っている。そして、益子町の事業者・住民がともに幸せを感じることができている。

②商工会の役割

地域のコミュニティを維持していくためには、地元で商売をする小規模事業者の存在意義は大きい。また、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、当町ならではの元来ある「ましこ」というブランドを活かし、地場産業の益子焼をはじめ、観光産業の底上げを図るよう支援や、地域コミュニティの中核を担う事業者が地元住民の需要に応えることで売上拡大に繋げ、収益を増大させることができるよう支援する。

具体的には、①地域の経済動向及び消費者の需要を捉える、②実現可能性の高い事業計画策定及びそのフォローアップ、③ブランド周知及び集客・販路拡大による売上向上を図るの3つである。その際には、栃木県や他の支援機関との更なる連携を強化し、小規模事業者の伴走型支援を推進することで小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

①地域の経済動向及び消費者の需要を捉える

事業者は消費者視点への感度を高める支援を実施する。小規模事業者の取り巻く環境は変化しており、気づきや消費者の動向に関心を寄せる状況を作り出す必要がある。当商工会では、RESAS等を活用した商圈分析や需要動向調査・市場調査等により、各々の事業者にとって有用な情報を的確に発信する。

②実現可能性の高い事業計画策定及びそのフォローアップを実施する

経営状況分析により、事業者が経営資源の強みを認識し、一方で景況感や消費者の需要動向を踏まえた計画策定支援を行う。現実に即した情報を用いることで目標達成に向けて具体的な課題を明らかにした実現可能性の高い計画策定の支援に努める。また、単なる計画策定だけで終わることをなくすため、計画を基にした販路開拓や需要開拓支援などを行う。合わせて、進捗管理などを個別訪問等で行うことにより、新たに生じた課題についての早期に対応・支援を講ずることで事業者の経営体質の改善を図る支援を行う。

③ブランド周知及び集客・販路拡大による売上向上を図る

事業者自身が個性や強みをのばし、SNS等を用いて自ら情報発信する支援をする。ポータルサイトを利用して個店と町のブランド認知向上と集客を促す支援を行う。さらに、消費者視点から生まれる新しい魅力ある商品・サービスの提供においては、栃木県や他の支援機関、専門家と連携して「ましこ」ブランドのファンをつくる支援を事業計画から販路確保まで包括的に実施する。

以上の3つを中心に置き、事業者が自助努力により経営力を強化できる体質になるよう事業者に寄り添いながら支援する。一方で、希望者には早期の事業承継支援を行うことで、小規模事業者数の維持を図る。また、町と協力して空き店舗・空き家の有効活用を促すことで商店街の賑わいや地域経済の活性化に繋がるよう支援をする。

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』状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（P.14「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

「スモールビジネスの推進と起業支援による産業づくり」や「観光の基幹産業化」の実現に寄与できるものであり、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。

(3) 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年間は益子焼関係事業者、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支援の中心に置き、次を目標とする。

目標：個性や強みを生かし、お客様から支持を得て、売上増加する経営体質になっている。

小規模事業者が独自の個性や強みを改めて認識しつつ、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すことで、売上増加を実現する。加えて、顧客関係を構築して、安定収益を維持できる経営体質になっている。

また、このような事業者が増えることで、町内の経済循環を活性化させ、地域コミュニティを維持することを裨益目標とする。

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3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

目標：個性や強みを生かし、お客様から支持を得て、売上増加する経営体質になっている。

方針1：経営状況分析を生かした事業計画策定およびフォローアップ支援

経営状況分析の始点として、事業者が直面する経済動向の情報や消費者の需要動向といった外部環境のトレンドを捉えられるよう支援する。具体的には、RESAS や決算申告データを用いて当該地域の景況を判断する情報や商圈分析システム MieNa を用いてより現実的な事業者の商圈情報を提供する。一方で、事業者自身がもつ経営資源の強みの再認識を分析セミナー等で促す。それを基に事業計画策定支援をチーム体制で実施する。また、重点支援先となる事業者に対しては、個別により具体的な潜在顧客の需要動向調査を実施支援し、新商品・サービスの販路開拓につながるような計画策定を支援する。

計画策定後のフォローアップとして、①伴走型体制として定期的な個別訪問による計画の進捗管理の実施、②現状と計画の乖離や問題発生の際には、各種専門家や関連団体とも連携を取りながら、包括的なバックアップ支援を実施する。

方針2：展示会出展、ポータルサイト運営による販路拡大・売上増加支援

全国的規模の展示会への参加や新設するポータルサイトにより販路機会の増加を図る。合わせて、事業計画を踏まえつつ、小規模事業者が苦手とする取引交渉や商談方法・個店のブランディング等についての支援を各種専門家と共に実施する。それにより、小口取引から大口に、一見さんからリピート客へと来店頻度の向上を狙う販路の充実を図り、永続的・安定的な商売を実現し、売上増加を狙う支援をする。

方針3：地域資源を有効活用して「ましこ」のファン創出支援

当町には、「益子焼」だけではなく、里山の持つ独特の時間や風景がある。それらに価値を見出し、地域内外に発信することで「ましこ」のファンづくりをする。新設するポータルサイトは、来町者の増加および町民と地元事業者のマッチングの場となるよう、事業者情報だけではなく、町のイベントや四季折々の風情などの情報も合わせて発信する。さらに、当町に訪れるきっかけとなるイベントを実施する。イベントが一過性にならないように、また窯業・観光事業者だけではなく、商店街や様々な事業者にも経済効果を狙った支援にすることで、町全体への波及効果を図ると共に、「ましこ」ブランドのファン化を図り、イベントに左右されない顧客との関係性を構築する。

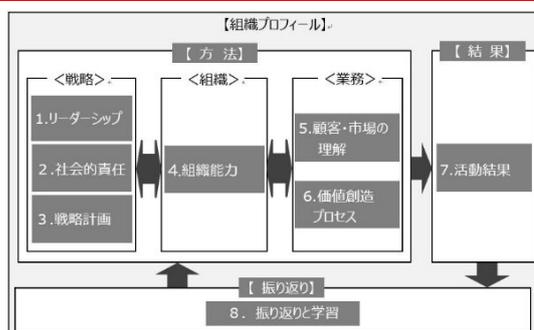
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が独自の個性や強みを改めて認識しつつ、消費者視点を持ち合わせてそのニーズを満たす自助努力により売上増加・安定した収益を維持できる経営体質が実現する。その結果、町内経済循環を活性化させ、地域コミュニティを維持するという裨益目標を達成する。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に、従来から実施してきた栃木県独自の4つの事業である「企業カランクアップ事業」、「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」、「地域密着リフォーム事業」を引き続き活用する。

『企業カランクアップ事業』

経営革新の継続的な実行により、経営品質の高い優良な企業を創出することを目的とした事業。企業が目指す構想（事業計画）を実現させるために取り組む活動を6つの視点で分析し、他企業とのレベルを比較。どのような成功要因（強み）のもと、成果に結びついているかを明らかにするもの。

一定基準をクリアした企業が認証される。認証期間は2年。現在の認証企業は60社。



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で地域全体の活性化を図ることを目的とした事業。価格競争に陥らない「売れる仕組み」をつくり上げるための事業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

オラクルひと・しくみ研究所代表の小阪裕司氏が提唱する手法で、売上（＝顧客数×客単価）は顧客が行動した結果だとし、「顧客との強固な人間関係」と、「お金を使いたくなる仕組みづくり」を構築することで新規顧客の獲得、客単価増、来店頻度の向上に繋げるもの。年1回開催されるセミナーに参加するとともに、学んだ手法を実践する。

『スローライフ推進事業』

地域固有の食材と新たな調理法で、“そこにしかない味やサービスを提供する”ことにより、地域の活性化を図ることを目的とした事業。イタリア発祥の「スローフード運動」を参考にした、飲食・宿泊業の他、食品製造小売業向けの内容で、平成15年度に開始された。

食育や地場産品PRを行っている等の、基準を満たした企業として認定されると、商工連が作成するガイドブック（県下全体を網羅し、毎年3万部発行）に掲載・紹介される。令和2年度は85企業が認定。



【スローライフ推進事業ロゴ】

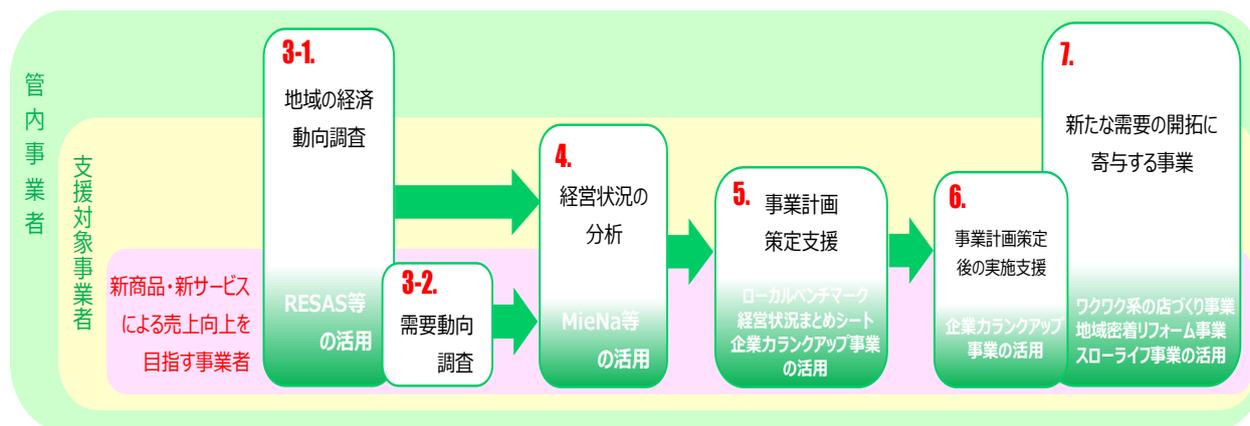
『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■ 図表 1 9 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3 - 1 . 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 外部機関が実施する景気動向調査の活用
- ② 地域経済動向調査の実施

①について、これまで外部機関が実施したデータを特段加工せずに当商工会ホームページに掲載してきたため、支援事業者に適した情報の提供ができなかった。また、リアルタイムでの掲載ができず、事業者にとって有意義な情報提供に至らなかった。

②は、調査結果について情報の分析、調査項目の監修を外部専門家に依頼して指標の有効化を図ったことにより、小規模事業者の経営状況の分析及び事業計画策定の際に有効活用できた。併せて、巡回訪問時や窓口相談時に事業者へ提供、地域と事業者の現状及び地域の課題の“見える化”に役立てることができた。

【課題】

当地域における事業者にとって意味のある情報提供をするために、外部機関が実施したデータをそのまま提供するのではなく、地域における情報を添えて比較分析をした情報を提供するなどして改善を図っていく必要がある。

また、ホームページのデータ更新作業を行う職員が限られてしまっていたため、今後はデータの鮮度管理を含めて、全職員が対応できる体制を整えることが課題である。

【今後の展開】

外部機関が実施した調査結果を参考にしつつ、RESAS や商圏分析システム (MieNa) を活用して、地域の経済動向を管内小規模事業者等に広く提供する。合わせて、全職員による更新作業ができるような体制を構築する。

また、決算申告時における小規模事業者の決算・申告データを活用し、情報の収集・分析を行い、フィードバックする。これにより、よりリアルな地域経済動向の提供に繋げる。

(2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向 分析公表回数	未実施	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	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(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	<p>《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</p> <p>《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>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。</p>
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。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、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。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・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。

3-2. 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外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査
- ②益子焼及び町内飲食店における消費動向調査
- ③観光客における飲食店需要動向調査
- ④益子焼需要動向調査

①については、インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。

②、③、④については、調査から得た情報を小規模事業者の経営状況の分析及び事業計画の策定の際における、指標（勘案すべき条件）として有効活用した。

【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。しかし、調査方法ではアンケート対象（観光客・バイヤー）が限定的だったため有用なサンプルが収集できなかった。その結果、個社支援を行う上での資料としては効果が期待できないものであった。

【今後の展開】

調査内容や実施方法の対象を個者の顧客とすることで、支援先の既存商品・サービスの改善、新商品・サービスの開発に役立つ情報を提供する。

(2) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 益子焼に関する需要調査対象事業者数	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② 新商品・新サービスに対する調査対象事業者数	未実施	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

（特記事項） 現行は令和元年度の実績値

(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 益子焼に関する需要動向調査の実施	
対象事業者	益子焼関連事業者のうち、販売店 25 者 毎年 5 事業者を選定
調査内容	【調査目的】 地場産業である益子焼の販路拡大およ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】 <ul style="list-style-type: none">外部専門家の意見を交えながら、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。各店舗の顧客に対しアンケートを実施する。調査は外部専門家に依頼し、直接ヒアリング調査を行う。サンプル目標数 一店舗あたり 30 サンプル専門家と共に詳細な分析を行い、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）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

	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・今後ほしいアイテム ・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
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・調査の実施支援における成果は、当該事業者に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。

②新商品・新サービスのための調査の実施

対象事業者	食品製造小売、飲食業のうち、新商品、新サービスの提供に意欲のある事業者10者、毎年2者選定
調査内容	<p>【調査目的】 食品や外食産業に対する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、サービス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。</p> <p>【手段・方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部専門家の意見を交えながら、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。 ・各店舗の顧客に対しアンケートを実施する。 ・調査は外部専門家に依頼し、直接ヒアリング調査を行う。 ・サンプル目標数 1店舗あたり30サンプル ・専門家と共に詳細な分析を行い、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（年齢、性別、家族構成等） <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）

	飲食店 <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）
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・個店の商品・メニュー開発や既存商品・メニューの改善、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。

4. 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、セミナー、補助金申請、金融斡旋、記帳継続指導等を通じて分析対象者の掘り起こしを実施。その後の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。

職員による分析は、セミナー、補助金申請、金融斡旋、指導等を通じて分析対象者の掘り起こしを行った事業者に対し、経営分析を実施。特に、補助金申請時では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】

掘り起こしおよび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、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、実質的な計画策定までのフォローが課題である。

職員による経営分析は、主に経営指導員によるマル経斡旋時や持続化補助金申請時によるものが大半であったことから、記帳担当者（経営支援員）においても簡易財務診断表等を活用して職員が経営分析して伝えることにより、効果的に事業者には事業計画策定の意識付けを行うことが課題である。

【今後の展開】

今後とも、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る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、専門家による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。

また、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	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 商圏情報の提供数	—	90件	90件	90件	90件	90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	54件	60件	60件	60件	60件	60件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

職員数6名(経営指導員3名、経営支援員3名)

・商圏情報提供数 職員数×15件

・経営分析件数 経営指導員数×20者

(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60者の中から、毎年、新商品・新サービスの開発により販路開拓を目指そうとする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	益子焼関連事業者、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90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5km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、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、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	<ul style="list-style-type: none"> 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業者に提供する。 「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏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 15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とともに、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「経営計画つくるくん」 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等
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》 経営ビジョン、SWOT分析 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
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「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	《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 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等
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。 ・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、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

5. 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】

セミナー内容が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できず、内容の再構築や実施方法に課題が残った。合わせて、支援担当者のスキルにバラツキがある。支援ノウハウの共有も不十分であった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。

【今後の展開】

集団セミナーだけではなく、必要に応じて個別指導会を実施する。個別指導により、個々特有の課題に特化した計画策定支援を短時間で効率よく行う。

事業策定に関する知識の補充について、個別指導会の存在を日常の巡回訪問等で発信していくことで、事業計画策定の重要性と有益性を訴求し、参加事業者の増加を図る。

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「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで置かれている現状を把握させ、計画に基づいた事業展開の重要性を認識してもらう。その上で「非財務分析」や「需要動向調査」を実施し、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「4. 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」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」（P.19 参照）を用いる。

(3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	34者	36者	36者	36者	36者	36者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値
経営指導員3名×12件

(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セミナーと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	15名
実施内容	○集団セミナー 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うとともに、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策定することを目的に開催する。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>《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 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
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「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」 <p>計画策定事業者には、経営指導員と経営支援員の複数名体制で支援にあたり、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、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。</p>

6. 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、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】

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。必要に応じ、経営指導員と経営支援員の複数名体制でフォローアップを実施する。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。

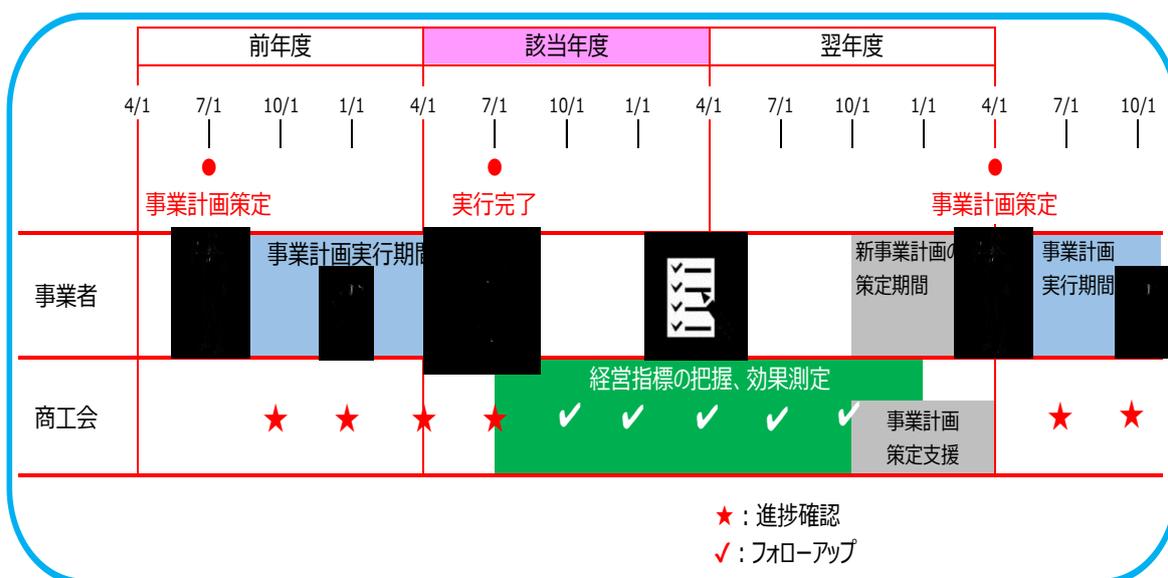
(2) 支援に対する考え方

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、進捗状況にブ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。

図表 20 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	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	34者	36者	36者	36者	36者	36者
フォローアップ延回数	91回	144回	144回	144回	144回	144回
売上増加事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

- ・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

(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 36者
頻 度	・事業計画策定事業者 36者 × 4回 = 144回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	<p>【重点支援先】 経営指導員と経営支援員の2名体制で、原則四半期に1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1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】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の15%である6者の売上増加とする。</p>

7. 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（平成29年度、平成30年度にギフト・ショー、令和元年度のI F F T出展）に益子焼を出展。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益子焼販売業の新規顧客獲得および売上拡大を図った。

【課題】

各展示会出展により、バイヤーへの効果的なPRを図るためのテーマ選定、戦略の詰めや展示方法等に関する事前打ち合わせ、および参加事業者への情報伝達について課題が残った。合わせて、外国語対応や興味を持ってもらったバイヤーに対して取引成立まで持ち込み方法等、効果的なアピール手法や商談スキル向上が課題となった。

【今後の展開】

アピール手法の弱点克服のため専門家を招聘するなどし、売り方、見せ方、交渉術など、「益子焼」を国内外に発信するための戦略をたて実施する。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。

さらに、外部に出向き販路開拓を行うだけでなく、当町に来町された観光客や町民にも販路を開拓するため、ITを活用した情報発信を推し進めるため、ITセミナーやポータルサイトによる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、今後においても継続して実施するとともに、新たにポータルサイト構築を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.19参照）である「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」、「地域密着リフォーム事業」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

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、小規模事業者においては人手不足により営業に手が回らないといった課題が多いことから、今後の方策としてSNS等のITツール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	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① I T活用セミナー・個別相談会参加事業者数	—	10	10	10	10	10
目標売上額/者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円
② 地域情報ポータルサイトによる売上向上支援事業者数	—	—	—	10	10	10
目標売上額/者	—	—	—	30千円	30千円	30千円
③ 展示会出展事業者数	11	15	15	—	—	—
成約件数/者	—	1件	1件	—	—	—
④ 窯業展事業者数	26	30	30	35	35	35
目標売上額/者	—	10千円	10千円	10千円	10千円	10千円

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

- ①②については、当地区におけるネット販売を始めた小規模事業者にヒアリングをした結果、開設当初の売上が3万円程度だったため、目標を3万円に設定した。
- ③については、これまでの実績から成約件数を1件/者とした。
- ④については、これまでの実施結果平均3千円程度の売上だったが、集客を見込める道の駅での展示会を想定しているため、目標を1万円とした。
- ②については、ITセミナーを実施により各事業者のITに関する苦手払拭やスキルアップを行った上で、事業者においてのポータルサイトの効果的且つ積極的な活用を促すため、段階的に実施する。
- ③、④については、全国規模の展示会出展支援のニーズはあるものの、その効果の当地域全体への還元を鑑みると費用対効果が低かったため、2年後を目途に当町への認知度や来訪者の増加を図り、窯業だけではなく地域全体の事業者への波及効果を狙う窯業展出展支援に注力する。

(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 I T活用セミナー及び個別相談会による販路開拓【BtoC】	
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 ・ I Tによる販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>外部専門家を招聘し、販路開拓のためのパソコン教室を開催する。SNSを活用して自社製品の販路開拓を図るためのFaceBookページやホームページ作成に役立つWordPress他、グーグルマイビジネス、LINE@等について、知識の教授と実践できることを目的とするセミナーを開催する。</p> <p>合わせて、個別支援により、事業所にあった効果的な情報を発信できるよう、個別相談会を実施する。</p>
実施時期	毎年9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
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。

②「地域情報ポータルサイト」の構築による販路開拓【BtoC】

対象事業者	・事業計画策定事業者を中心とした管内全事業者
事業内容	<p>管内事業者のPRと販路開拓を支援する目的から、ポータルサイトを構築する。</p> <p>内容は、事業者情報のみならず地域の様々な情報を動画やFacebook等も活用。既存の当商工会ホームページから独立してポータルサイトを構築し情報発信する。加えて、サイト自体の魅力を高めるために特集ページを作成する等コンテンツの充実を図り、掲載事業者が当サイトで販路開拓ができるようにする。</p> <p>併せて、サイト内の事業者ページはお知らせ等の情報発信にSNSを活用し、最新の情報発信ができるよう、適時職員が支援していく。</p> <p>さらに、令和2年度に作成した「会員PR冊子」と当サイトとの連携を図り、相乗効果による販路開拓を支援する。</p>
実施時期	令和5年度に構築しその後年間通して運用
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・来町者の増加 ・認知度向上による新規顧客の獲得 ・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"> ・掲載事業者に対して売上や新規顧客獲得数等の把握を行い、個別支援時に役立てる。 ・結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の見直し提案を行う。 ・既存情報媒体との連携強化をし、サイト訪問者の拡大策やサイト自体のコンテンツ見直しを適時実施する。

③展示会出展事業による販路開拓支援【BtoB】

対象事業者	事業計画策定を行った重点支援対象事業者である益子焼関連事業者
事業内容	全国規模の見本市に益子焼を出展。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益子焼販売業の新規顧客獲得および売上拡大を図る。

実施時期	令和3年、令和4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の把握 ・令和5年から開始予定のポータルサイト活用への事前準備
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・出店後は、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。 なお、これには、栃木県独自の事業である「ワクワク系の店づくり事業(P.19参照)」のノウハウ、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法「顧客との関係性の構築」を活用する。 ・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。

④窯業展開催による販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	事業計画策定を行った重点支援対象事業者である益子焼関連事業者
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・益子陶芸メッセや道の駅ましこなどの観光拠点にて、観光客に益子焼の魅力を伝える。 ・毎回テーマを決め、企画展示を行う。 ・作家や普段の販売店舗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。
実施時期	毎年8月と12月
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・販路開拓による売上拡大 ・益子焼の活用方法の提案 ・トレンドや需要動向の把握
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。 なお、これには、栃木県独自の事業である「ワクワク系の店づくり事業(P.19参照)」のノウハウ、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法「顧客との関係性の構築」を活用する。

8. 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（図表2-1）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、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表2-2）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、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2-1：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

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。	判定
	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)

(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。

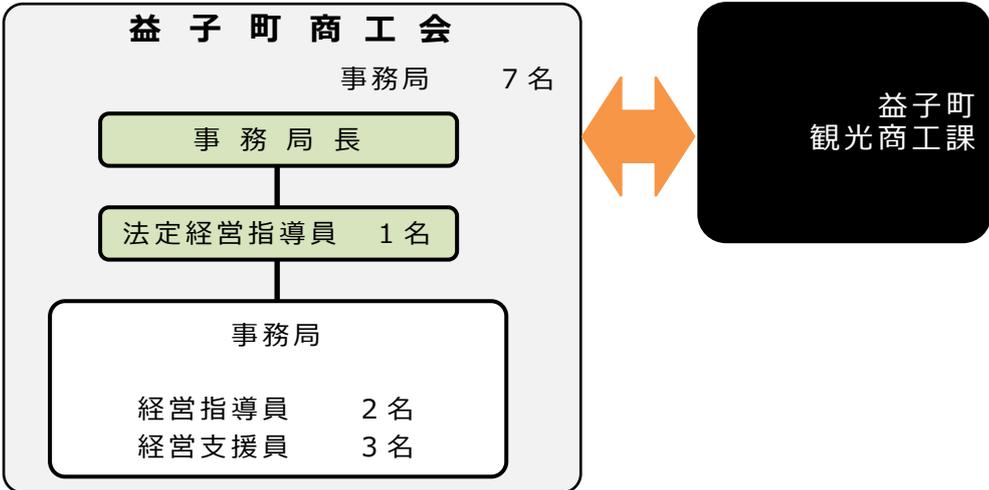
①経営発達支援計画検討委員会の開催	
目的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士等の外部有識者 ・ 当町観光商工課職員 ・ 法定経営指導員 谷島 賢一 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会・総会に報告 ・ 「アクションプラン」の結果（図表2.2）と共に、ホームページへ掲載 ・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 2 2 : 2019 アクションプラン実績集計表】

区分	項目	ポイントの基礎	実績		評点	評点内訳
I 経営 発達 支援 計画 に係 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業					
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)
						4 概ね達成 (80%~99%)
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
	1 目標未達成 (30%未満)					
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)
						4 概ね達成 (80%~99%)
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
	1 目標未達成 (30%未満)					
	③ 事業計画策定支援	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
1 目標未達成 (30%未満)						
④ 事業計画策定後の実施支援	目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
⑤ 需要動向調査	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
2. 地域経済の活性化に資する取組み						
① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
3. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み						
① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
					46/50	小計満点: 50point
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること					
	① 持続化補助金の活用支援 (申請) ★	経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 目標達成 (超過)
						5 目標達成
	1 目標未達成					
	0 実績無し					
	② 巡回訪問の強化 (全会員への巡回) ★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 訪問	5	7 目標達成 (超過)
						5 目標達成
	1 目標未達成					
	0 100%未満					
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 目標達成 (超過)
						4 目標達成
	1 目標未達成					
0 実績無し						
④ ITを活用した販売促進支援 (ネット・テレフ.com・100万会員ネットワークの登録支援) ★	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過)	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過)	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
⑥ 金融データの活用(マル経制度幹旋) ★	経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 目標達成 (超過)	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
⑦ 記帳データの活用(記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 目標達成 (超過)	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
					21/44	小計満点: 44point
2. 商工会組織の強化に関すること						
① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 目標達成 (超過)
	組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	5 目標達成
1 目標未達成						
0 実績無し						
② 自主財源確保 ★	1会員あたりの会費	対前年比1%増	13,132円	13,087円	1	6 目標達成 (超過)
	手数料等収入	対前年比3%増	7,770,878円	7,730,628円	1	4 目標達成
1 目標未達成						
0 実績無し						
福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成 (超過)	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し (純増ならず)						
火災共済 (契約件数・契約金額)	全県目標数	件数維持	-4件	0	6 目標達成 (件数・金額の両方超過)	
					4 目標達成 (両方維持)	
1 目標未達成 (いずれか維持)						
0 実績無し (両方維持ならず)						
③ 総(代)会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	40%	32.5%	1	6 目標達成 (超過)	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
					5/44	小計満点: 44point
3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み						
① 地域のブランド化 (支援件数)	1件	1件	4件	6	6 目標達成 (超過)	
					5 目標達成	
1 目標未達成 (動きあるも支援に至らず)						
0 実績無し						
② 賑わいの創出事業 (実施件数)	職員数×1件	6件	2件	1	6 目標達成 (超過)	
					5 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
					7/12	小計満点: 12point
					79/150	基礎点合計100pt./満点150pt.

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 2 年 10 月現在)	
(1) 実施体制	
益子町商工会 (全体) の実施体制	
	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
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	・ 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) 商工会、関係市町村連絡先

① 益子町商工会

所在地	〒321-3217 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
F A X	0285-70-1180
E-Mail	kankou@town.mashiko.lg.jp

(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)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額 計	6,850	6,850	4,850	3,850	3,850
3-1.経済動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
3-2.需要動向調査に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
4.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
5.事業計画の策定支援に関する事業	200	200	200	200	200
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	200	200	200	200	200
7.新たな需要開拓に関する事業	5,000	5,000	3,000	2,000	2,000
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50

(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