

栃木県中小企業振興審議会 次第

日 時 令和8（2026）年2月5日（木） 14時から
会 場 栃木県庁舎本館6階大会議室1

1. 開 会

2. 部長挨拶

3. 議 事

次期産業プラン答申案について

4. 閉 会

《資料》

- 資料No.1：中小企業振興審議会委員意見の反映状況
- 資料No.2：次期産業プランの策定に係る意見
- 資料No.3：次期産業プラン成果指標
- 資料No.4：次期産業プラン答申案
- 資料No.5：次期産業プランの答申について

栃木県中小企業振興審議会委員名簿

(令和8(2026)年2月5日 現在)

■委員

【県出席者】

氏名	所属・職名等	役職名	氏名
1 アキヤマ 秋山 みちよ	日本労働組合総連合会栃木県連合会副会長	産業労働観光部長	マスフチ シゲシ 鱒淵 繁義
2 イノウエ 井上 加容子	(一社)宇都宮工業団地総合管理協会監事 (株)井上総合印刷 代表取締役社長	産業労働観光部次長兼産業政策課長	ヤマカタ ノブユキ 山形 信之
3 イヅマ 飯島 直人	(株)足利銀行常務執行役員営業本部副本部長	” 参事(観光立県・インバウンド担当)	イヅマ ハルミ 田嶋 晴美
4 カサイ 葛西 ミホ 美奈子	(株)TMC経営支援センター代表取締役社長	” 工業振興課長	ゴウ ヒデノリ 郷 秀憲
5 カミヤ 神谷 ユキノ 幸伸	栃木県議会議員	” 経営支援課長	ヤキ ミコ 梁木 三恵子
6 カワシマ 川島 ミキ 美貴代	東日本電信電話(株)栃木支店ビジネスイノベーション部 担当課長	” 国際経済課長	ヒロセ 功 廣瀬 由佳
7 コウブツ 幸物 マサキ 正晃	関東経済産業局地域経済部地域振興課長	” 観光交流課長	クラネ ユウイチ 倉金 有一
8 サイノウ 齋藤 サダオ 貞大	(一社)栃木県経営者協会副会長(フタバ食品(株)代表取締役社長)	” 労働政策課長	ヨシハラ ケイコ 吉原 佳子
9 シオミ 汐見 千佳	富士フィルター工業(株)代表取締役社長	” 産業政策課総務主幹	オカベ シンゴ 大久保 慎吾
10 タカハシ 高橋 ヨシエ 美江	全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会女性経営者の会会長 (株)ホテルサンシャイン益子館代表取締役	” 産業政策課次世代産業創造室長	カケタ アツロウ 亀田 厚郎
11 ハシモト 橋本 エミ 恵美	(公社)栃木県経済同友会社会貢献活動推進委員会委員長 (花咲グループ 栃木小松フォークリフト(株)/(株)マテハンソフト/(株)ケイエムシー/(株)マテハンサービス代表取締役会長)	” 工業振興課ものづくり企業支援室長	チヨウ マサキ 長 雅行
12 副会長 ハセガワ 長谷川 ヒロシ 光司	(大)宇都宮大学データサイエンス経営学部長	” 経営支援課中小・小規模企業支援室長	ヒロセ ミチ 廣瀬 美紀
13 会長 フジイ 藤井 ショウイチ 昌一	(一社)栃木県商工会議所連合会会長(藤井産業(株)代表取締役社長)		
14 フジガミ 淵上 マコト 誠	淵上誠公認会計士事務所代表		
15 マスコ 益子 ヒロミ 博美	(株)花のギフト社		
16 ムラタ 村田 レイコ 玲子	公募委員(小山自慢(株)代表取締役)		
17 ヤマダ 山田 ユウコ 祐子	栃木県商工会連合会理事兼女性部連合会会長(山田牛乳店)		
18 ヤマモト 山本 ヒロミ 裕美	日産自動車(株)栃木工場人事総務部長		
19 ヨコハラ 横倉 ショウイチ 正一	栃木県中小企業団体中央会会長((株)横倉本店代表取締役社長)		
20 ヨシダ 吉田 シゲキ 茂樹	(株)栃木銀行執行役員事業支援部長		

※網掛けはプラン検討部会委員

NO	ページ	内容	反映状況
1	8ページ	<p>・「程良い暮らし」という表現について、何とも栃木県らしいなと感じました。このような柔らかめな表現ではなく、「豊かな暮らし」のような感じにしてはどうか。</p>	<p>「豊かな暮らし」という表記に修正し、それに伴い文章も修正しました。</p>
2	10ページ	<p>・「ワークインベーションの推進」について、「働き方改革」の方が分かりやすいのではないか。</p>	<p>従来の「時間外労働の規制」や「労働時間の柔軟化」などに加え、「働きがい」等も追求していく姿勢を示したいと考え、「働き方改革」という言葉のイメージからさらに一歩進める意味で、「ワークインベーション」を使用しています。</p>
3	10ページ	<p>・「産業界や県内外の大学等と連携した若者の県内企業への就職促進」について、高校との連携も非常に重要であるため、「高校」も表記してはどうか。</p>	<p>「産業界や県内外の高校・大学等と連携した若者の県内企業への就職促進」に修正します。</p>
4	10ページ	<p>・「生産現場の見学等を通じた学生、保護者、教職員の県内企業への理解促進」について、生産現場だけではなく、生産現場もしくは会社の見学等を通じた、という方がより自然ではないか。</p>	<p>「企業見学等を通じた学生、保護者、教職員の県内企業への理解促進」に修正します。</p>
5	10ページ	<p>・「企業の生産性向上に向けた従業員へのリスクリングの促進」について、キーマンや経営層のデジタルリテラシーの向上を支援する施策や、スキル取得者に対する奨励金制度、スキル習得・活用に関して横展開を図る施策など検討いただきたい。</p>	<p>「企業の生産性向上に向けた従業員へのリスクリングの促進」に関する施策の中で対応を検討して参ります。</p>
6	10ページ	<p>・学生、保護者、教職員の県内企業への理解促進について、工業団地の紹介や、多種多様な業種の企業があることを伝えてはどうか。</p>	<p>「企業見学等を通じた学生、保護者、教職員の県内企業への理解促進」に関する施策の中で対応して参ります。</p>
7	10ページ	<p>・男性の育休取得促進に伴い、男性の取得期間の長期化や希望する女性の育休期間の短期化・スキルアップ支援などによりニーズに沿った選択肢を提示できるよいのではないか。</p>	<p>「男性の働き方の見直しや仕事と家庭の両立に向けた育休の取得促進」に関する施策の中で対応を検討して参ります。</p>
8	12ページ	<p>・事業承継について、県内の女性の跡継ぎが少ないという課題がある。この課題にも対応いただきたい。</p>	<p>「栃木県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関との連携強化による円滑な事業承継の促進」に関する施策の中で対応して参ります。</p>
9	13ページ	<p>・データセンターやそれを活用するIT企業の誘致に積極的に取り組んではどうか。</p>	<p>「本県の強みを生かした戦略的企業誘致の推進」に関する施策の中で対応して参ります。</p>

次期産業プランの策定に係る意見

資料 2

番号	ページ	分類	意見	意見に対する考え方
1	10	パブリックコメント	栃木県内にある優れた企業をアピールしてほしい。	いただいた御意見を参考に、県内外の若年層をはじめとして多くの方々に県内企業の魅力等を発信して参ります。
2	10	パブリックコメント	県民が働きやすい環境を作してほしい。	働きやすさと働きがいのある魅力的な職場環境づくりに向けた企業の取組を支援して参ります。
3	13	パブリックコメント	県外から有名な企業を誘致してほしい。	市町等の関係機関との緊密な連携の下、本県の強みを最大限に活用した戦略的な企業誘致に取り組んで参ります。
4	13	パブリックコメント	観光地に名物グルメや有名な飲食店がふえるような施策をしてほしい。	いただいた御意見を参考に、飲食店等が出店したくなる観光地づくりに努めて参ります。
5	13	パブリックコメント	外国人の観光客だけでなく、日本人の観光客が増えるような施策をしてほしい。	外国人だけでなく、日本人観光客の更なる誘客に向け、効果的なプロモーションに取り組んで参ります。
6	11	市町意見	分野横断的プロジェクトの内、産業DX加速化の中では、既存産業のDX化や人材育成は触れているが、DX化を支えるデジタルインフラを含むデジタル産業の創出や強化が触れていない。【戦略2】の新たな成長産業の振興の部分でデジタル産業の育成及び集積の促進を盛り込んではいかがか。	戦略2の新たな成長産業の振興の内、「コンテンツ産業など、本県産業の新たな強みとなる産業の振興」に「など」で省略していますが、情報サービス産業を含んでおります。御意見を踏まえ、「コンテンツ産業や情報サービス産業など、～」と修正します。

次期産業プラン 成果指標

資料3

NO	成果指標	年度	現状値	年度	目標値	目標の考え方
戦略1	就業率（15歳以上人口）	2024年	62.4 %	2030年	65.5 %	5.0%（3.1ポイント）の増加を目指す
戦略1	産技校におけるリスキリング関係講座の受講者数（累計）	2020-2024年	3,293 人	2026-2030年	4,300 人	20名/年の増加を目指す
戦略1	とちぎUターン就職促進協定締結校における本県へのUターン率	2024年	31.9 %	2030年	35.5 %	過去5年間の伸び率及び過去の推移も踏まえ、3.6ポイントの増加を目指す
戦略2	製造品出荷額等	2023年	98,895 億円	2029年	118,085 億円	3%/年の増加を目指す
戦略2	付加価値創出に取り組む企業等の数	2024年	676 者	2030年	850 者	これまでの実績を踏まえ、30社/年の増加を目指す
戦略2	海外取引を行う企業数	2023年	317 社	2029年	332 社	新規に海外取引に参入する企業と撤退する企業を勘案し、2.5社/年の増加を目指す
戦略3	経常利益額	2023年	236,998 百万円	2029年	322,318 百万円	過去10年間の県内企業の経常利益伸び率平均（年5.3%）を上回る水準6%/年の増加を目指す
戦略3	事業承継診断数	2024年	4,196 件	2030年	4,800 件	過去5年の推移状況も踏まえ、事業承継診断実施機関数の増加も見込まれることから100件/年の増加を目指す
戦略4	企業立地件数（累計）	2020-2024年	153 件	2026-2030年	170 件	過去5年間の実績値を踏まえ、10%の増加を目指す
戦略4	産業団地整備面積	2020-2024	149.7 ha	2026-2030年	200 ha	約50haの増加を目指す
戦略4	観光消費額	2024年	9,656 億円	2030年	9,706 億円	国の観光立国推進基本計画の目標値を踏まえ、50億円の増加を目指す。
戦略4	外国人宿泊数	2024年	28 万人	2030年	31 万人	国の観光立国推進基本計画の目標値を踏まえ、10%以上の増加を目指す。
プロ1	AI又はIoTを導入する事業所の割合	2024年	27.6 %	2030年	50.0 %	企業におけるA Iの導入率の世界的水準をもとに、4ポイント/年以上の増加を目指す
プロ2	脱炭素化に資する支援件数	2024	113 件	2030年	180 件	これまでの実績を踏まえ、10件/年以上の増加を目指す
プロ3	とちぎUターン就職促進協定締結校における本県への女性のUターン率	2024年	29.6 %	2030年	33.2 %	3.6ポイントの増加を目指す

栃木県

とちぎ産業成長戦略 2026-2030



令和8年3月

策定の趣旨・位置付け・計画期間

策定の趣旨

栃木県では、令和3(2021)年3月に策定した「新とちぎ産業成長戦略」に基づき、令和7(2025)年度を目標年次とし、「とちぎビジネスAIセンター」の開設による県内企業のAI等のデジタル技術の導入及び利活用の促進や自動車・航空宇宙・医療福祉機器等の戦略産業の振興など、様々な産業振興施策に取り組んできた。

この間、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い経済活動が停滞した後、5類感染症への移行を経て社会経済活動が正常化する一方で、ロシアによるウクライナ侵略等により、グローバルサプライチェーンの脆さやリスクが露呈し、安定的に必要な物資を調達できるサプライチェーンの再編等の必要性が生じるなど、経済安全保障リスクが増大するほか、米国の関税措置により金融資本市場は世界的に不透明な状況が続いている。

さらに、国内では人口減少・少子高齢化の進行により人手不足が深刻化するとともに、物価・エネルギー価格の高騰などの新たな問題が発生している。

このように大きく変化する社会経済情勢に適応するとともに、本県の強みを生かし、新たな潮流を捉えながら、本県産業の持続的な発展に向け、目指すべき将来像や施策の方向性を示すものとして本戦略を策定し、各種施策を推進していく。

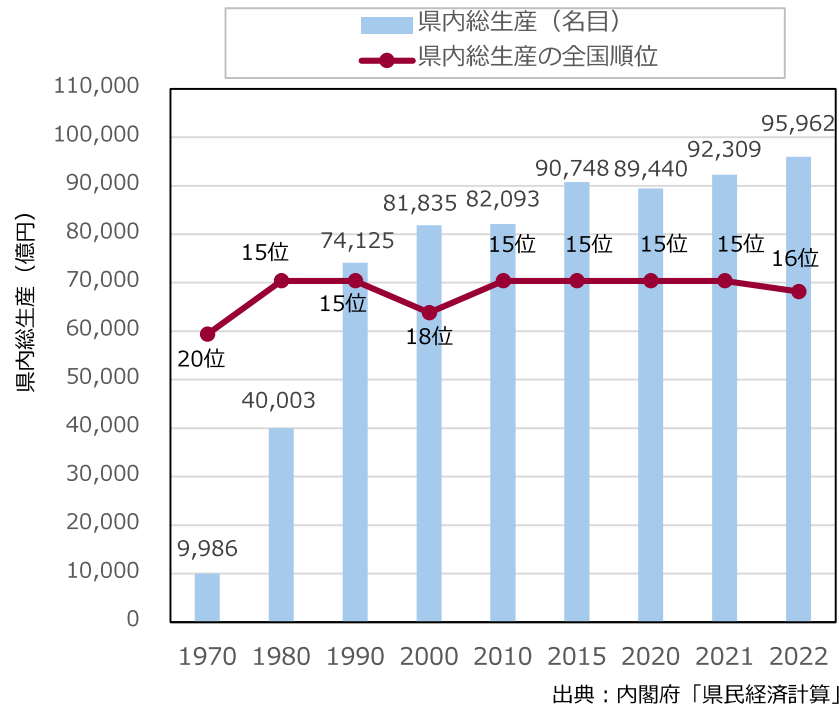
位置付け・計画期間

本県の産業振興施策の基本指針であり、「栃木県中小企業・小規模企業の振興に関する条例」に基づく指針としても位置付けるものである。

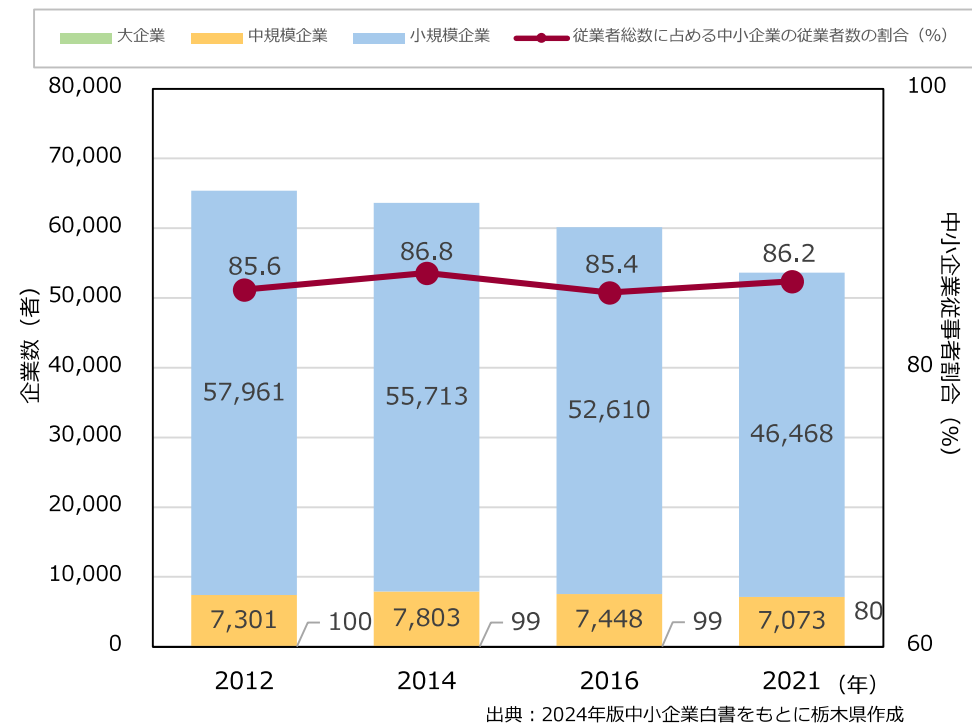
令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までの5か年間を計画期間とする。

本県産業の特徴（県全体）

- 本県は、1960年代からの積極的な工業化政策による第2次産業の成長に伴い、全国有数の「ものづくり県」として発展を遂げ、近年、県内総生産は9兆円前後で推移している。
- 企業の規模別内訳では、全体の99.9%が中小企業・小規模事業者で、従業者総数に占める従業者数の割合は全体の86.2%であるなど、本県の雇用を支える重要な役割を果たしているがその数は減少傾向にある。



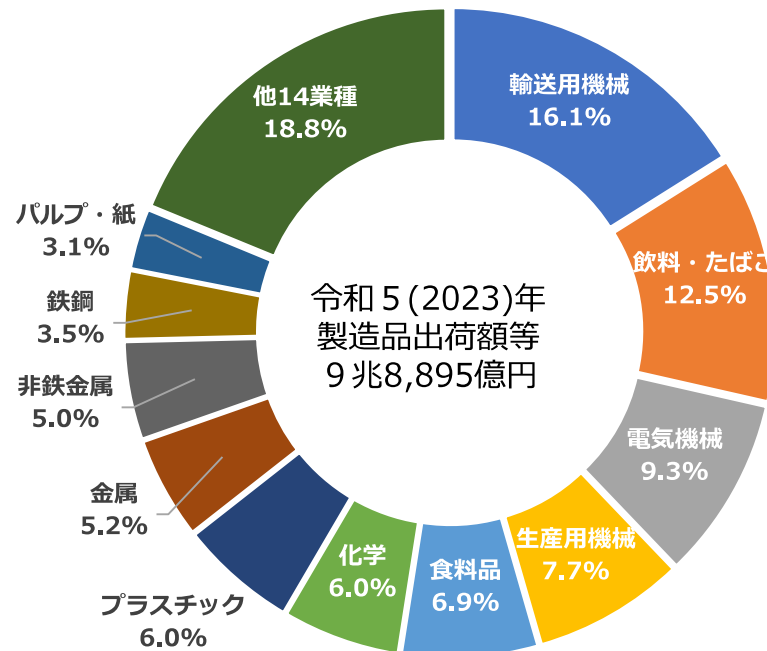
栃木県の県内総生産（名目）と全国順位の推移



栃木県の規模別企業数及び中小企業従業員割合の推移

本県産業の特徴（製造業・サービス業）

- 製造品出荷額等は、コロナ禍に減少したものの、現在は回復基調にあり、令和5（2023）年は9兆8,895億円となった。
- 製造品出荷額等に占める各産業の割合を見ると、過度に一つの産業に依存しないバランスがとれた産業構成となっている。
- サービス産業の売上高は、令和4（2022）年は10兆円に迫っており、サービス産業の事業所数は、「卸売業、小売業」や「宿泊業、飲食サービス業」等で減少する一方、「電気・ガス・熱供給・水道業」や「医療、福祉」等で増加している。



出典：総務省・経済産業省「経済構造実態調査（2024年）」

栃木県の製造品出荷額等に占める各産業の割合

栃木県のサービス産業の売上高 2022年：99,970億円

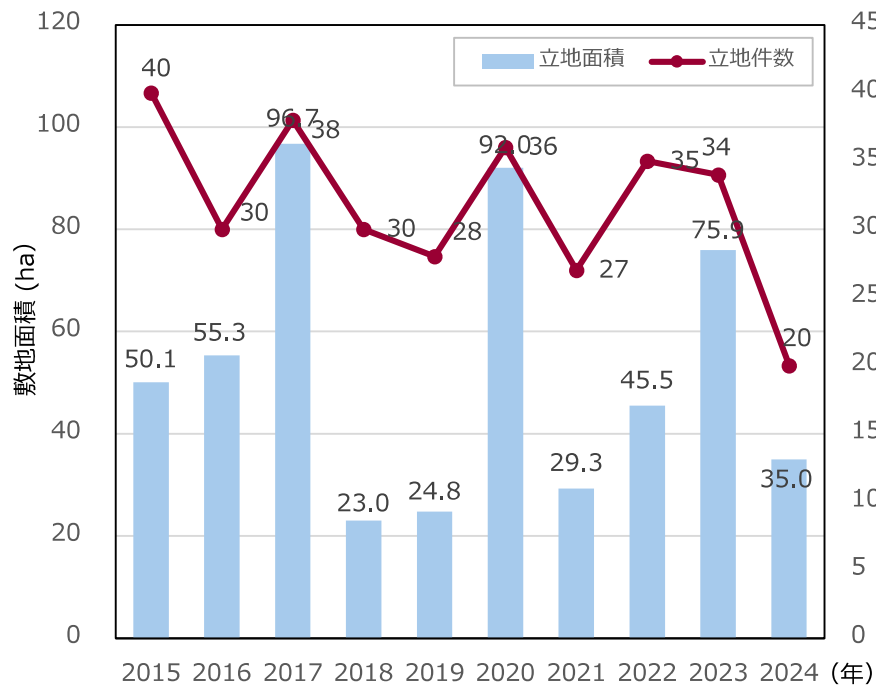
産業分類	2016	2021	増減数	増減率
電気・ガス・熱供給・水道業	86	258	172	200.0
情報通信業	485	519	34	7.0
運輸業、郵便業	2,093	2,115	22	1.1
卸売業、小売業	21,883	19,573	▲ 2,310	▲ 10.6
金融業、保険業	1,283	1,224	▲ 59	▲ 4.6
不動産業、物品賃貸業	4,886	4,783	▲ 103	▲ 2.1
学術研究、専門・技術サービス業	3,092	3,170	78	2.5
宿泊業、飲食サービス業	10,708	9,129	▲ 1,579	▲ 14.7
生活関連サービス業、娯楽業	8,132	7,388	▲ 744	▲ 9.1
教育、学習支援業	2,682	3,296	614	22.9
医療、福祉	6,072	6,718	646	10.6
複合サービス事業	493	463	▲ 30	▲ 6.1
サービス業（他に分類されないもの）	5,048	5,118	70	1.4
計	66,943	63,754	▲ 3,189	▲ 4.8

出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（2021年）

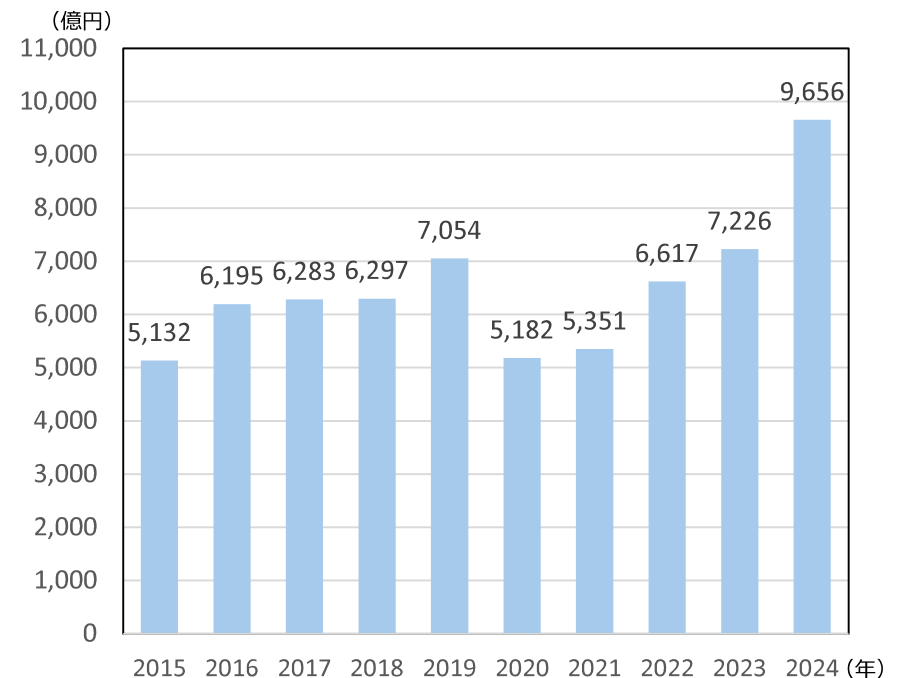
栃木県のサービス産業の事業所数

本県産業の特徴（企業立地・観光業）

- 本県の工場立地状況は、令和6（2024）年の立地面積が35ha（全国18位）、立地件数は20件（全国15位）となっている。
- 観光消費額については、コロナ禍の影響により令和2（2020）年に大きく減少したが、令和6（2024）年には過去最高となる9,656億円となった。
- 観光客入込数は令和6（2024）年にはコロナ前の9割程度まで回復、観光客宿泊数はコロナ前を上回り、外国人宿泊数は過去最高となった。



栃木県の企業立地面積及び件数の推移

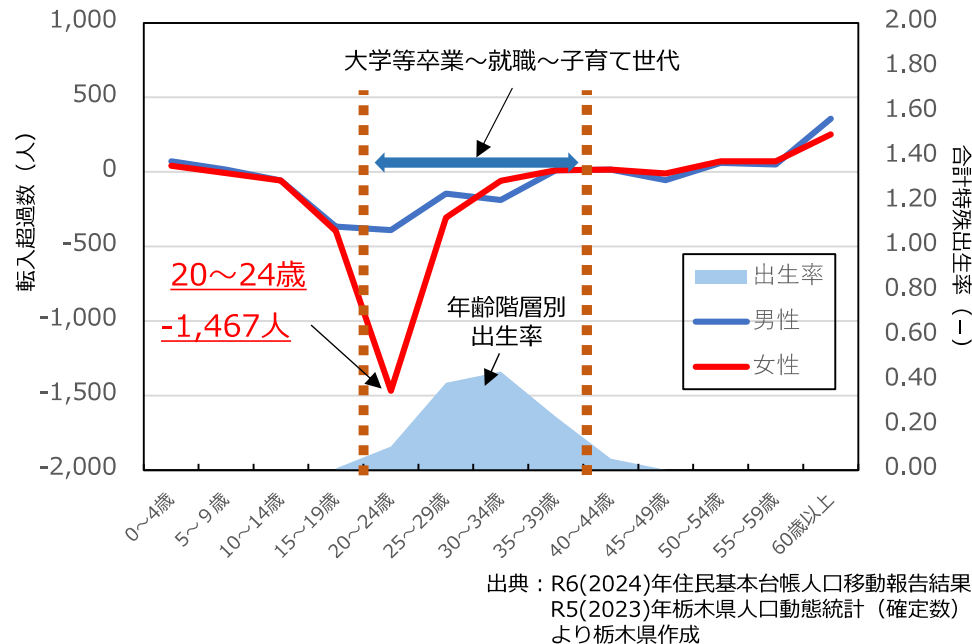


栃木県の観光消費額の推移

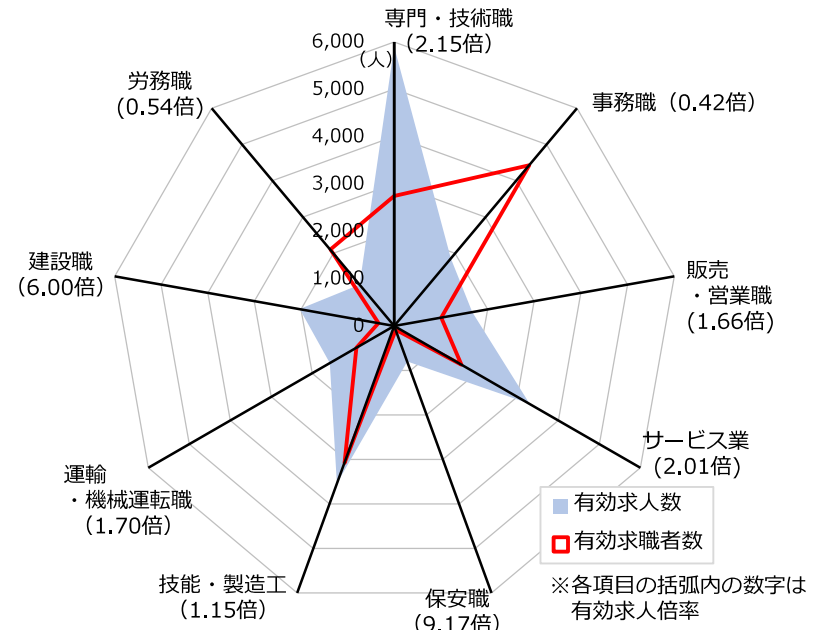
出典：観光庁「共通基準による全国観光入込客統計」

本県産業の特徴（人材）

- 本県は、男女共に10代後半から30代前半までの若年層の転出超過が多く、特に女性の転出超過が多い。転出先としては、東京圏が中心となっており、就職等を契機としたものと考えられる。
- 令和3（2021）年の県内事業所の従業者数は約93万人となっている。
- 職業別求人・求職状況では、事務職や労務職で求人数を上回る求職者数となる一方、専門・技術職、サービス職、建設職等では求人数を下回る求職者数となるなど雇用のミスマッチが生じている。



本県の5歳階級別、男女別転入超過数（令和6(2024)年日本人）】

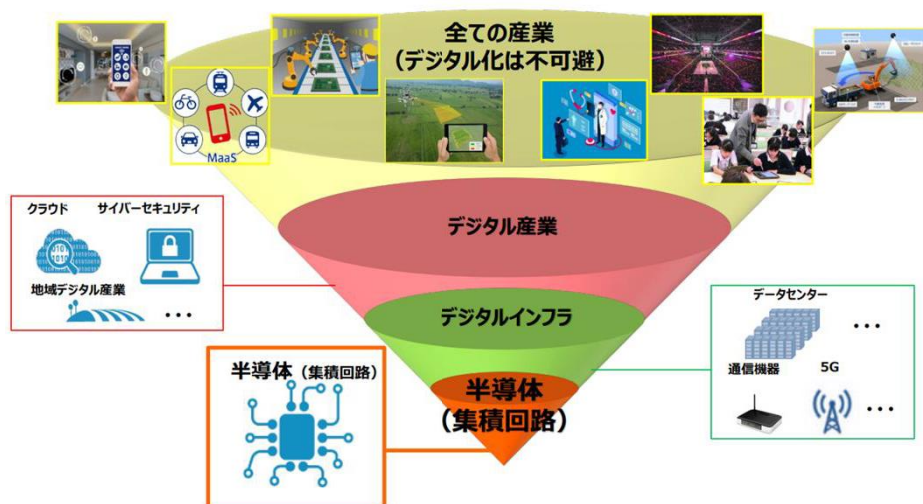


出典：厚生労働省栃木労働局「求人・求職バランスシート（インデックス）」（2025年10月）

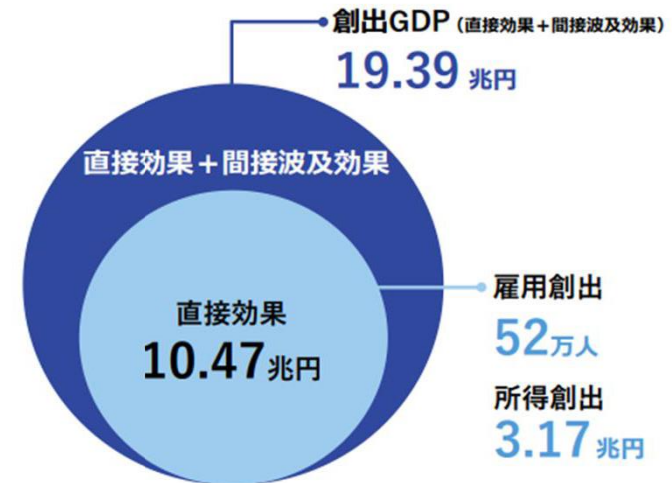
栃木県の職業別求人・求職状況

時代の潮流

- 国は戦略的に、デジタル化の進展や生成AIの登場等で重要性が増している半導体等の基幹製品や、経済安全保障上重要な物資等に関する産業などについて、国内への投資やサプライチェーン強靱化を進めている。
- 革新的な技術やアイデアによってイノベーションを生み出し、急成長を目指すスタートアップについて、国は支援を強化しており、試算によれば、スタートアップがマクロ経済に与える影響は、GDP創出の直接効果で10.47兆円、間接波及効果を含めると19.39兆円とされている。
- 国は、産業競争力強化法の改正により定義した中堅企業について、従業員数や給与総額の伸び率も高く、高い成長が期待できるほか、地方に多く立地し、取引先や周辺企業への強い影響力も有することから、地域経済への貢献を期待し、支援を強化している。



デジタル関連産業の進展

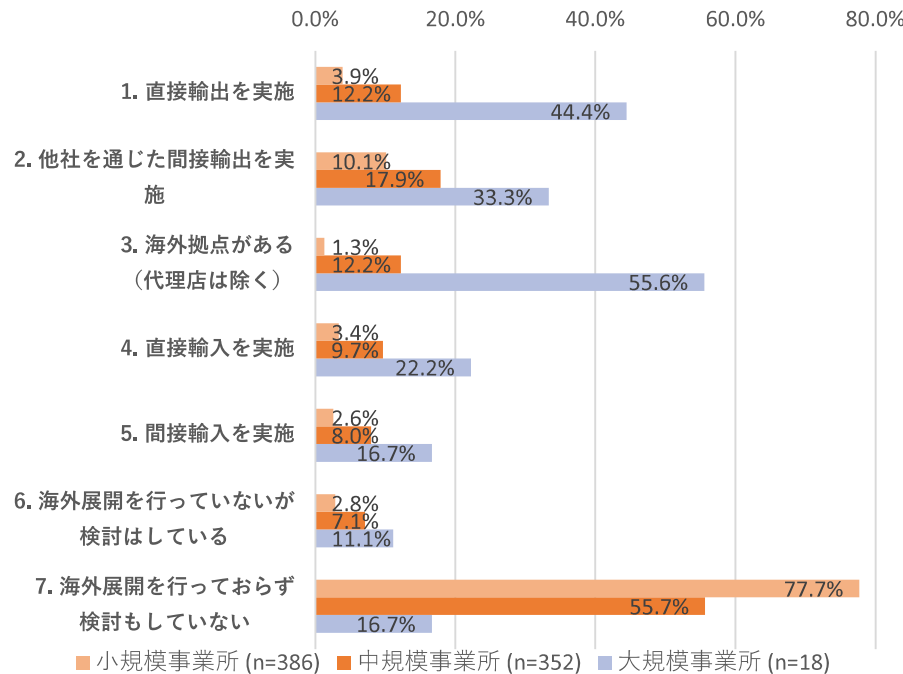


出典：経済産業省「スタートアップ育成に向けた政府の取組」

スタートアップが生み出す経済効果

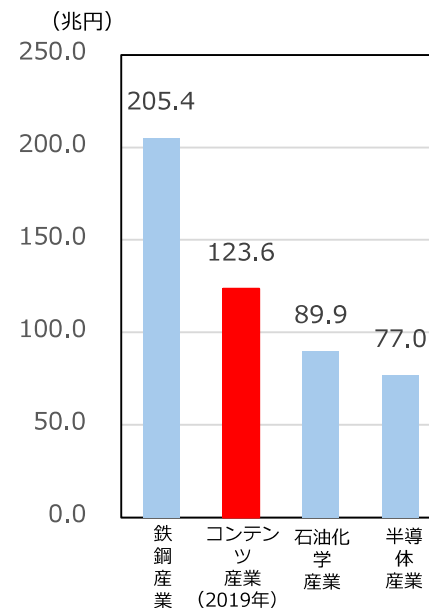
時代の潮流

- 海外展開に取り組む企業の割合(2021年度)は、大規模では直接輸出割合が44.4%となっているが、中規模では直接輸出割合が12.2%、小規模では3.9%となっており、中小規模の割合が少なく、海外展開を行っておらず、検討もしていない中・小規模事業者の割合が大きい。
- 日本の漫画やアニメ、ゲームなどのコンテンツや食の世界的人気の高まりから、国では、「新たなクールジャパン戦略」を策定し、官民連携して取り組んでいる。
- 世界のコンテンツ産業^(※1)の市場規模は、石油化学産業、半導体産業よりも大きく、日本由来のコンテンツの海外輸出額は、半導体産業、鉄鋼産業の輸出額に匹敵する規模となっている。

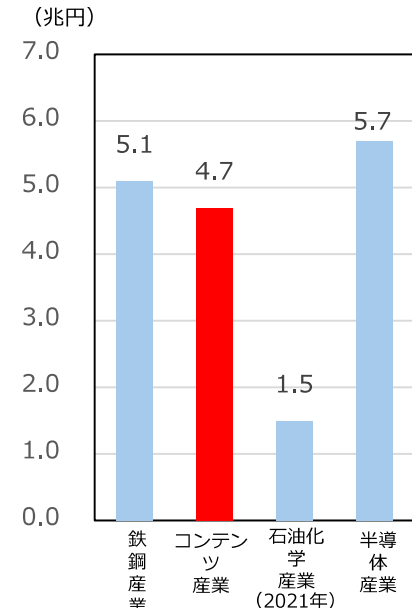


県内企業の海外展開の取組状況

資料：栃木県「工業基本調査」



(1)コンテンツ産業と他産業の世界市場規模



(2)日本の産業の輸出額等の規模感比較

コンテンツ産業の世界市場規模等

とちぎの強み・魅力とは

東京圏に近い立地と アクセスの良さ

東京圏への近接性・物流の利便性を生かしつつ、土地や拠点コストが抑えられる立地の優位性がある。

多様な集積と 競争力のある産業基盤

自動車産業をはじめとした中堅・中小の製造業が多く、地域内に連携した産業集積が存在する。

教育・研究・人材の ポテンシャル

産業との連携により人材育成やイノベーションの創出が期待できる大学や専門校がある。

四季を感じる 多様な観光資源

日光・那須など四季に合わせた魅力のある観光地や自然景観、温泉等を有している。

豊かな暮らしと 仕事の調和

都心に近い利便性や豊富な自然を有し、充実した暮らしと働きがいのある仕事が両立する。

強み・魅力

東京圏への近接性を生かした産業基盤と、豊かな食・自然・観光資源が共存し、調和のとれた仕事と暮らしが実現できる

成長の余地

ものづくり、研究、観光・食などの分野において連携や共創を促進することで、新たな付加価値創出やブランド化を通じた発展が期待できる。

本県が目指すべき将来像

次世代に誇れるとちぎの産業、県民が愛着を持てる地域ブランド

基本姿勢

柔軟な働き方を選択でき、働きがいを感じながら活躍できる環境を整備する

とちぎの強みを生かしながら、本県産業の高付加価値化や技術革新を促進し、更なる躍進を後押しする

中小企業・小規模事業者の経営基盤の強靱化を図り、生産性向上と成長機会の拡大につなげる

地域の特性や資源を生かしたとちぎならではの魅力を発信し、人や企業を呼び込む

戦略 本県産業の持続的な発展に向け、目指すべき将来像を見据え、4つの戦略を基に施策を推進する。

【戦略1】

とちぎの産業を担う
人材の確保・定着・
育成

【戦略2】

とちぎの経済・雇用
をけん引する産業の
創出・強化

【戦略3】

中小企業の経営基盤
の強化と持続的発展

【戦略4】

人や企業が集うとち
ぎの魅力向上・発信

重点

プロジェクト

戦略的に施策を推進する中で、社会経済情勢の変化や時代の潮流を取り入れ、本県が直面する重要課題に対応するため、分野横断的な3つのテーマを設定し、解決に向けたプロジェクトを推進する。

【企業変革に向けたDXの推進】産業DX^(※2)加速化プロジェクト

【GX実現に向けた産業成長】GX^(※3)産業構造推進プロジェクト

【女性に魅力ある雇用・産業創出】女性から選ばれるとちぎ実現プロジェクト

【戦略1】とちぎの産業を担う人材の確保・育成・定着

課題

- ・ 企業の人手不足の深刻化
- ・ デジタル人材や技術者・技能者など専門人材の育成
- ・ 県内企業における外国人材の確保・定着
- ・ 多様な人材が活躍できる環境の整備

施策の方向性

- ・ 企業ニーズに応じた人材確保・定着の支援を展開していく。
- ・ 県内産業を支える技術者・技能者の育成を支援していく。
- ・ 県内企業における外国人材の活用を支援していく。
- ・ ワークイノベーションの実現に向けた取組を推進していく。

主な施策の展開

○産業の担い手となる人材の確保・定着

- ・ **産業界や県内外の高校・大学等と連携した若者の県内企業への就職促進**
- ・ 若者の県内企業への就職促進に向けた奨学金返還への支援
- ・ 女性、高齢者、障害者などの個々の能力を生かした就労に向けた支援
- ・ 高度な知識・技術を有する外国人材の確保や外国人への職業訓練
- ・ とちぎ外国人材受入支援センター等による県内企業への外国人材活用に関する支援
- ・ 観光DXの推進等による人材不足対策及び次世代の観光人材育成

○企業の成長を支える人材の育成

- ・ 企業の生産性向上に向けた従業員へのリスキリング^(※4)の促進
- ・ とちぎマイスター^(※5)の活用による企業の技能水準の向上や各種競技大会を通じた技能継承への支援
- ・ 産業技術専門校における技術革新に対応できる技術者の育成

○ワークイノベーション^(※6)の推進

- ・ 男性の働き方の見直しや仕事と家庭の両立に向けた育休の取得促進
- ・ 働きやすさと働きがいのある魅力的な職場環境づくりに向けた企業の取組支援
- ・ 安心して働き続けることができる社会の実現に向けたカスタマーハラスメント防止対策の推進^(※7)

○若年層の県内企業への理解促進

- ・ **企業見学等を通じた学生、保護者、教職員の県内企業への理解促進**
- ・ 専門学校等の人材育成機関への進学から就職までの一貫した支援
- ・ 児童、生徒等を対象にした県内企業への理解を深める職業体験等の実施
- ・ SNS等の活用による若年層への県内企業の魅力等のPRの推進



技術者の育成



学生向け企業現場説明会

【戦略2】とちぎの経済・雇用をけん引する産業の創出・強化

課題

- ・戦略3産業(自動車・航空宇宙・医療福祉機器)に続く産業の創出
- ・イノベーション創出の機運が低調
- ・スタートアップ企業や大学発ベンチャーの数が、近隣県より少ない傾向
- ・中小企業の海外展開への関心の掘り起こしや輸出先の多角化に向けた企業の販路開拓

施策の方向性

- ・戦略3産業の競争力を更に強化するほか、新たな戦略産業の創出や成長が期待される産業の振興等に取り組んでいく。
- ・地域の経済、雇用のけん引役である中堅企業や大学等との連携を促し、新たなイノベーション創出につなげていく。
- ・スタートアップ企業の更なる創出・規模拡大に向けた支援を強化していく。
- ・企業の海外から稼ぐ力の強化に向け、更なる海外展開の支援に取り組んでいく。

主な施策の展開

○戦略産業等の強化

- ・戦略3産業(自動車・航空宇宙・医療福祉機器)の更なる競争力、稼ぐ力の強化
- ・ものづくり企業の成長を加速する未来技術の活用促進
- ・本県食品関連産業の振興に向けた“フードバレーとちぎ”^(※8)の推進
- ・経済安全保障の確保に向けた企業の理解促進

○新たな成長産業の振興

- ・半導体・ロボット・宇宙産業を重点支援成長分野に位置づけ、新たな強みとなる産業の育成及び集積を促進
- ・コンテンツ産業や情報サービス産業など、本県産業の新たな強みを生み出す産業の振興

○産学官金連携によるイノベーションの加速化

- ・本県中堅・中小企業と大学等の連携による新たなイノベーション創出に向けた支援
- ・企業が持つ技術や人材を通じた異業種間の交流創出等による地域ネットワーク機能の強化

○スタートアップ企業支援

- ・スタートアップ企業^(※9)の創出や規模拡大に向けた支援施策の推進
- ・スタートアップ企業と支援者等との交流やマッチングなどによるエコシステムの形成促進
- ・若い世代における起業家マインド(アントレプレナーシップ)の形成支援

○海外展開支援

- ・ジェトロ栃木貿易情報センターとの連携やとちぎベトナムサポートハブ等による本県企業の更なる海外展開拡大に向けた支援
- ・海外見本市への出展や海外バイヤーとの商談会等による県産品の海外販路開拓・販路拡大の支援
- ・県内企業の海外展開に向けた大使館外交等の推進



自動車産業の製造現場



スタートアップ企業交流イベント

【戦略3】中小企業の経営基盤の強化と持続的発展

課題

- ・物価高騰や人件費の増加、金利上昇などによる、企業の利益が出にくい状況
- ・中小企業の経営者の高齢化や後継者の不足
- ・地場産業の経営の現代化の遅れ
- ・多様な技術ニーズに対応する支援機関の機能強化

施策の方向性

- ・中小企業・小規模事業者の社会経済情勢の変化への的確な対応と更なる成長に向けた企業変革を支援していく。
- ・地域を支える地場産業の振興に向け、後継者育成や販路開拓を支援していく。
- ・企業の多様な技術ニーズに対応するため、産業技術センターにおける技術支援や研究開発機能の強化を図っていく。

主な施策の展開

○中小企業・小規模事業者の経営力向上と企業変革への支援

- ・社会経済情勢の変化に対応した地域を支える中小企業等の収益力向上支援
- ・栃木県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関との連携強化による円滑な事業承継の促進
- ・持続的な賃上げの実現に向けた適正な取引と価格転嫁の促進
- ・地域経済への新たな活力となる女性や若者、高齢者などの創業の促進
- ・とちぎ地域企業応援ネットワークの活用などオール栃木体制による中小企業等の経営力の強化
- ・中小企業・小規模事業者の持続的な発展に向けた商工団体の支援体制の強化への支援
- ・企業を取り巻く社会経済情勢の変化に応じた県制度融資による円滑な資金繰りの支援
- ・災害や感染症拡大時等における事業の継続や早期復旧に向けた事業継続計画（BCP）策定等の取組への支援
- ・SDGs達成に向けた県内企業の社会課題を解決する取組の促進

○地場産業の振興

- ・地域の歴史や文化に根付く地場産業の継承・振興に向けた、後継者育成や魅力発信の支援
- ・県内繊維産業の振興に資する繊維技術支援センターの整備
- ・農商工連携、産学官金連携による高付加価値食品等の開発や販路開拓の支援

○産業支援機関の機能強化

- ・企業の課題解決や成長を後押しする産業技術センターの技術支援や研究開発機能の強化
- ・（公財）栃木県産業振興センターを中核とした産学官金連携による、企業の課題解決の支援
- ・高度技術産学連携地域（※10）に所在する中小企業者が行う技術開発等の支援



中小企業等支援に関する会議



とちぎ産業創造プラザ

【戦略4】人や企業が集うとちぎの魅力向上・発信

課題

- ・観光客の受入環境整備や戦略的な観光地経営の推進
- ・国内観光客の繁閑差
- ・外国人観光客の誘客促進
- ・戦略的な誘客プロモーションの展開
- ・産業用地の恒常的な不足
- ・社会環境の変化に応じた投資インセンティブの強化
- ・地域資源のブランド化やプロモーションの強化

施策の方向性

- ・持続可能な観光地づくりを推進していく。
- ・観光コンテンツの魅力向上や閑散期の需要喚起等を実施していく。
- ・効果的・効率的な観光プロモーションを展開していく。
- ・県や市町等の連携のもと、計画的な産業用地の整備を進めていく。
- ・本県の強みを生かした戦略的な企業誘致を推進していく。

主な施策の展開

○持続可能な観光地づくりの推進

- ・地域の観光地づくりの司令塔となるDMO(※11)の機能強化
- ・多様なニーズ等に対応できる受入環境の整備・景観改善の促進及び観光地へのアクセス向上
- ・災害時の情報発信やオーバーツーリズムの未然防止等を通じた安全・安心な観光地づくりの推進
- ・観光客の満足度を高めるための「おもてなし」向上(※12)

○国内外からの誘客促進

- ・周遊につながる取組を促進するための市町、事業者、他産業との連携
- ・観光資源を生かしたテーマ別観光の推進や閑散期の旅行需要の喚起
- ・ナイトタイムエコノミー(※13)や体験型コンテンツを活用した滞在時間の長期化に向けた取組促進
- ・外国人観光客向けの観光コンテンツの高付加価値化や海外誘客拠点、外国人材による情報発信
- ・SNS等を利用したデジタルプロモーションやイベント出展等を通じたリアルプロモーションの展開

○本県の強みを生かした戦略的企業誘致の推進

- ・ものづくり県とちぎの更なる成長を見据えた戦略的な企業誘致の推進及び企業の定着促進
- ・市町や土地開発公社、金融機関やインフラ関連企業等と連携した産業団地開発及び企業誘致の推進
- ・地域未来投資促進法を活用した民間開発促進に取り組む市町支援を通じた産業用地確保の促進
- ・ジェトロ栃木貿易情報センターと連携した、外資系企業の立地・定着の促進

○地域資源の磨き上げや県産品のブランド価値創出の促進

- ・食のブランド確立に向けた新商品・新技術の開発や販路開拓支援
- ・日本酒等の付加価値創出と新たな販路開拓支援
- ・伝統工芸品の新たな製品開発支援による需要の喚起
- ・アンテナショップや大阪センターを活用した東京圏、関西圏への発信力強化



鹿沼インター産業団地



男体山・華厳の滝・中禅寺湖

【企業変革に向けたDXの推進】産業DX加速化プロジェクト

課題

- ・ AI、ロボット、IoT等利用の伸び悩み
- ・ 中小企業等の人手不足等に伴う経営の合理化や効率化
- ・ 企業のDXを推進する人材や資金の不足
- ・ 業務プロセスの変更に対する抵抗感
- ・ 本県産業の更なるデジタル化に向けたとちぎビジネスAIセンターの役割拡大

施策の方向性

- ・ 県内企業のAI、ロボット、IoT等の更なる活用が図られるよう、とちぎビジネスAIセンターを通じて、国の補助金活用サポートなど、積極的な導入支援を展開していく。
- ・ 企業のデジタル化を支える人材の育成等を支援していく。
- ・ 商工団体等と連携して、中小企業・小規模事業者の生産性向上に向けた支援に取り組んでいく。

主な施策の展開

○本県産業の生産性向上に向けた更なるデジタル化の推進

- ・ とちぎビジネスAIセンターを核とした県内産業全体のデジタル化・DXの加速化に向けた支援
- ・ 企業の個別的課題解決のためのDXアドバイザーによる伴走支援
- ・ 生成AI等を活用した新たな技術・サービスの創出に向けた実証等への支援
- ・ ロボット等の活用によるものづくり企業における生産性向上の促進
- ・ 人流等のデータ分析を用いたマーケティングの強化やAIを活用したプロモーションの推進

○企業のデジタル化を支える人材育成等への支援

- ・ 県内情報通信関連企業の中核となる人材育成等への支援
- ・ 産業技術専門校における企業のDX人材の育成、生産性向上に向けた講座等の設置
- ・ 女性活躍の裾野拡大に向けた女性デジタル人材の育成

○県内関係機関との連携

- ・ 商工団体等の関係機関との連携による中小企業・小規模事業者のデジタル技術の活用や生産性向上に向けた支援
- ・ (一社)栃木県情報サービス産業協会(TISA)等と連携した地域ITベンダーの育成



とちぎビジネスAIセンター



産業技術専門校における講座

【GX実現に向けた産業成長】GX産業構造推進プロジェクト

課題

- ・脱炭素化に向けた技術開発
- ・脱炭素化や経済安全保障など国際情勢に応じた産業集積
- ・本県産業の強みを増やす、新たな成長産業の創出
- ・成長産業への参入に当たっての人材や資金の不足

施策の方向性

- ・県内企業が脱炭素化や経済安全保障等を新たな成長の契機とできるよう、新たな技術・製品の開発やビジネス創出等の取組や人材育成等を支援していく。
- ・県内企業のカーボンニュートラルの実現に資する投資等への支援に取り組んでいく。

主な施策の展開

○脱炭素化等の機運醸成・環境整備

- ・脱炭素化や経済安全保障等を契機とした新たな技術・製品の開発やビジネス創出等に向けた普及啓発
- ・サーキュラーエコノミー（循環経済）（※14）への移行に向けた企業の理解促進や研究機能の強化
- ・脱炭素化のモデルケース創出と県内企業への普及促進
- ・企業のカーボンニュートラルに向けた取組を後押しする資金確保への支援

○新たな技術開発等への支援

- ・脱炭素化等に資する技術開発や活用の支援
- ・企業の技術的課題の解決等に向けた人材育成・技術力向上の支援

○大学等と連携した新産業の創出・育成

- ・革新的技術開発やシステム構築等に取り組む県内企業や大学等研究機関の掘り起こし
- ・国のグリーン成長戦略を踏まえた革新的技術開発やシステム構築等に向けた取組への支援

○企業誘致・定着の強化

- ・カーボンニュートラルの実現に資する投資を行う企業の本県への工場立地や増設・建替え等への支援



ガラス等に塗るだけで発電するインク



再生プラスチック成形の実証試験

【女性に魅力ある雇用・産業創出】女性から選ばれるとちぎ実現プロジェクト

課題

- ・就職等を契機とした東京圏への若年女性の転出超過
- ・女性の雇用が進む新たな産業等への対応
- ・女性の希望にかなう収入やワークライフバランス、時間や場所を選ばない柔軟な働き方など、働きがいや魅力ある職場づくり
- ・希望する仕事への就業やキャリアアップ、専門的な知識や能力を伸ばせる環境の整備

施策の方向性

- ・女性が多様な役割や働き方で活躍し、自分の能力や経験を生かして自らが希望するキャリアを選択できる環境づくりを進めていく。
- ・女性が希望する仕事をつくる3つの政策と本県で働く女性を呼び込み、支える2つの連携政策を一体的に推進していく。

主な施策の展開

1. とちぎに女性が希望する仕事をつくる3つの政策

○女性に魅力ある雇用や産業が集まる“とちぎ”

- ・女性から選ばれる新たな産業の振興・創出
- ・様々な産業分野における女性の活躍できる職域の更なる拡大
- ・女性の雇用創出に効果が高い産業のオフィス設置・移転の促進

○女性が求める働き方ができる“とちぎ”

- ・企業における女性活躍やワークイノベーションの推進
- ・女性が求める多様なワークスタイルの推進
- ・とも働き・とも育ての推進

○女性が求めるキャリアが実現できる“とちぎ”

- ・女性登用のパイプライン構築支援・女性管理職の登用促進
- ・女性のキャリア形成支援の充実
- ・希望する仕事への就職支援

2. とちぎで働く女性を呼び込み、支える2つの連携政策

○住みたい・働きたいと思える“とちぎ”

- ・とちぎで暮らし、働く魅力の発信
- ・性別によるアンコンシャス・バイアス(※15)の解消に向けた啓発

○結婚や子育ての希望をかなえる“とちぎ”

- ・結婚の希望をかなえる支援の充実
- ・妊娠から子育て期まで切れ目のない支援の充実



県内企業での女性活躍推進



女性のキャリアアップ・就労支援講座

成果指標

戦略及びプロジェクト名	指標	現状値	目標値
戦略1 とちぎの産業を担う人材の 確保・定着・育成	就業率(15歳以上人口)	62.4 % (2024年)	65.5 % (2030年)
	産業技術専門学校におけるリスキリング関係講座の受講者数	3,293 人 (2020-2024年)	4,300 人 (2026-2030年)
	とちぎUIターン就職促進協定締結校における本県へのUIターン率	31.9 % (2024年)	35.5 % (2030年)
戦略2 とちぎの経済・雇用をけん 引する産業の創出・強化	製造品出荷額等	98,895 億円 (2023年)	118,085 億円 (2029年)
	付加価値創出に取り組む企業等の数	676 者 (2024年)	850 者 (2030年)
	海外取引を行う企業数	317 者 (2023年)	332 者 (2029年)
戦略3 中小企業の経営基盤の 強化と持続的発展	経常利益額	236,998 百万円 (2023年)	322,318 百万円 (2029年)
	事業承継診断数	4,196 件 (2024年)	4,800 件 (2030年)
戦略4 人や企業が集うとちぎの魅 力向上・発信	企業立地件数	153 件 (2020-2024年)	170 件 (2026-2030年)
	産業団地整備面積	149.7 ha (2020-2024年)	200 ha (2026-2030年)
	観光消費額	9,656 億円 (2024年)	9,706 億円 (2030年)
	外国人宿泊数	28 万人 (2024年)	31 万人 (2030年)
産業DX加速化 プロジェクト	AI又はIoTを導入する事業所の割合	27.6 % (2024年)	50.0 % (2030年)
G×産業構造推進 プロジェクト	脱炭素化に資する支援件数	113 件 (2024年)	180 件 (2030年)
女性から選ばれるとちぎ実 現プロジェクト	とちぎUIターン就職促進協定締結校における本県への女性のUIターン率	29.6 % (2024年)	33.2 % (2030年)

用語解説

1 コンテンツ産業

映像(映画・アニメ・TV番組)、音楽、漫画、アニメーション、コンピュータゲームなどの制作・流通を担う産業の総称。

3 GX

Green X-formation(Transformation)の略であり、化石燃料をできる限り使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動。

5 とちぎマイスター

技能の維持・継承や人材育成に関する指導などの活動ができる優れた技能者として認定された者。認定者の活動を通じて、本県の技能水準の向上やものづくりの振興を図る。

7 カスタマーハラスメント

顧客等の言動であって、就業者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものであり、かつ、当該就業者の就業環境を害するもの。

9 スタートアップ企業

革新的な技術やアイデアによってイノベーションを生み出し、これまでになかった製品やサービスを提供する企業。

11 DMO

Destination Marketing/Management Organizationの略で、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、着実に遂行する機能を備えた法人のこと。

13 ナイトタイムエコノミー

夜間(一般には、日没から日の出まで)の経済活動のこと。夜間の様々な活動を通じて、地域の魅力や文化を発信し、消費拡大などにつなげる考え方。

15 アンコンシャス・バイアス

誰もが潜在的に持っている思い込みのこと。育つ環境、所属する集団の中で無意識のうちに脳にきざみ込まれ、既成概念、固定観念となっていく。

2 DX

Digital X-formation(Transformation)の略であり、データとデジタル技術を活用して、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務や企業文化・風土等を変革し、競争上の優位性を確立すること。

4 リスキリング

新しい職業につくために、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応し続けるために、必要なスキルを獲得する/させること。

6 ワークイノベーション

ワークスタイル・イノベーションの略称。
企業において、職場環境に加えて固定的性別役割分担意識用に基づく従来型の雇用慣行を変革・刷新することにより、従業員がライフスタイルに合わせて能力を最大限発揮できる環境を整備し、生産性向上や持続的な成長を果たす「ポスト・働き方改革」のこと。

8 フードバレーとちぎ

本県の豊かな農産物や豊富で良質な水、恵まれた立地条件を生かし、農業や食品製造業をはじめ、流通業、小売業、さらには観光、サービス産業など、第1次産業から第3次産業まで幅の広い「食」に関する産業の振興を図る取組。

10 高度技術産学連携地域

旧新事業創出促進法等に基づき、高度技術産業集積地域に設定されていた地域。(宇都宮市、鹿沼市、日光市、真岡市、下野市、上三川町、芳賀町、壬生町、高根沢町の5市4町)

12 オーバーツーリズム

特定の観光地において、訪問客の著しい増加等が、地域住民の生活や自然環境、景観等に対して受忍限度を超える負の影響をもたらしたり、観光客の満足度を著しく低下させるような状況。

14 サーキュラーエコノミー

製品を製造する際に、廃棄物等を再資源化した再生原料として循環利用をすることで、新たな資源の投入や廃棄物の処分量を抑え持続可能な社会と経済成長を両立させる新しい経済システムのこと。

本戦略における中小企業振興に関する条例及びSDGsの位置づけ

栃木県中小企業・小規模企業の振興に関する条例

条例制定の趣旨（前文）

- 本県の社会経済が今後も発展していくためには、中小企業の成長発展と小規模企業の事業の持続的な発展の取組に取り組む必要があります。
- 中小企業・小規模企業の振興に関する施策について、県を挙げて総合的に推進していくためのよりどころとするため、この条例を制定します。（平成27（2015）年12月24日公布・施行）

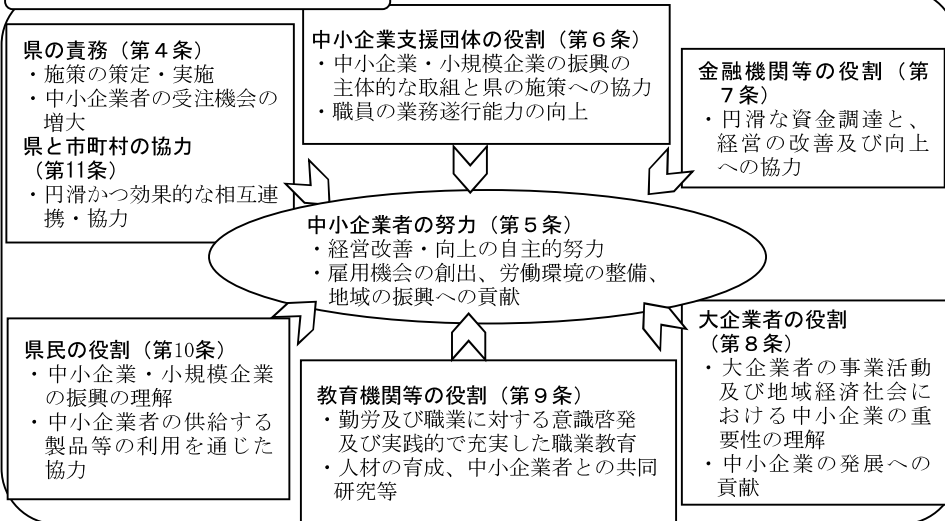
目的（第1条）

- ・基本理念及び県の責務等の明示と中小企業・小規模企業の振興に関する施策の基本事項の規定
- ・中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的に推進し、もって本県経済の健全な発展と県民生活の向上に寄与

基本理念（第3条）

- ・中小企業者の自主的な努力の促進
- ・中小企業者が供給する製品等の積極的な利用
- ・中小企業者が重要な存在であるという認識
- ・中小企業者と関係のある者の相互連携・協力
- ・地域資源の活用
- ・小規模企業者の経営資源の活用、多様な主体との連携・協働

役割等（第4条～第11条）



財政上の措置（第12条）

中小企業・小規模企業の振興に関する指針の策定・公表（第13条）

基本的施策（第14条～23条）

とちぎ産業成長戦略を、条例第13条に基づく指針に位置づけています。

SDGsの位置づけ

企業活動におけるSDGsの視点

県では、「とちぎSDGs推進企業登録制度」を通して、県内企業等におけるSDGs推進の機運を醸成するとともにSDGs達成に向けた具体的かつ主体的な取組を促進し、企業価値の向上及び競争力の強化を図っています。

本戦略におけるSDGsの位置づけ

SDGsの17のゴールを経済、社会及び環境の三側面で見ると、本プランにおいては、「経済」の側面における目標8「働きがいも経済成長も」及び目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」の実現に向けて、各戦略及びテーマ別プロジェクトに掲げる各種施策を推進していきます。

また、「社会」や「環境」の側面においても、女性の就労支援等による目標1「貧困をなくそう」や目標5「ジェンダー平等を実現しよう」、GX関連施策による目標13「気候変動に具体的な対策を」、目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、目標11「住み続けられるまちづくりを」、目標12「つくる責任つかう責任」など、目標の実現に寄与する施策を推進していきます。



とちぎ産業成長戦略の策定体制

栃木県中小企業振興審議会 委員20名

氏名	所属・職名等
相羽 加津美	日本労働組合総連合会栃木県連合会副会長 (～令和7年11月17日)
秋山 みちよ	日本労働組合総連合会栃木県連合会副会長 (令和7年11月17日～)
井上 加容子	宇都宮工業団地総合管理協会監事、(株)井上総合印刷 代表取締役社長
飯島 直人	(株)足利銀行常務執行役員営業本部副本部長 ※部会委員
葛西 美奈子	(株)TMC経営支援センター代表取締役社長 ※部会委員
神谷 幸伸	栃木県議会議員
川島 美貴代	東日本電信電話(株)栃木支店ビジネスイノベーション部担当課長 ※部会委員
幸物 正晃	関東経済産業局地域経済部地域振興課長
齋藤 貞大	(一社)栃木県経営者協会副会長、フタバ食品(株)代表取締役社長
汐見 千佳	富士フィルター工業(株)代表取締役社長 ※部会委員
高橋 美江	全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会女性経営者の会会長、(株)ホテルサンシャイン益子館代表取締役
橋本 恵美	(公社)栃木県経済同友会社会貢献活動推進委員会委員長、花咲グループ代表取締役会長
長谷川 光司	(大)宇都宮大学データサイエンス経営学部長 ※部会会長
藤井 昌一	(一社)栃木県商工会議所連合会会長、藤井産業(株)代表取締役社長 ※審議会会長
淵上 誠	淵上誠公認会計士事務所代表
益子 博美	(株)花のギフト社
村田 玲子	公募委員、小山自慢(株)代表取締役
山田 祐子	栃木県商工会連合会理事兼女性部連合会会長、山田牛乳店
山本 裕美	日産自動車(株)栃木工場人事総務部長
横倉 正一	栃木県中小企業団体中央会会長、(株)横倉本店代表取締役社長
吉田 茂樹	(株)栃木銀行執行役員事業支援部長

とちぎ産業成長戦略の検討経過

栃木県中小企業振興審議会

年月日	検討段階	内容
令和7年3月21日	第1回審議会	知事から審議会に対し、プラン策定を諮問
8月29日	第2回審議会	次期産業プラン骨子案(部会案)に関する審議
11月17日	第3回審議会	次期産業プラン素案(部会案)の検討
令和8年2月5日	第4回審議会	次期産業プランの答申

栃木県中小企業振興審議会プラン検討部会

年月日	検討段階	内容
令和7年7月14日	第1回プラン検討部会	次期プランの骨子(案)の検討
10月23日	第2回プラン検討部会	次期産業プラン素案の検討

令和8（2026）年2月5日

栃木県知事 福田 富一 様

栃木県中小企業振興審議会

会 長 藤 井 昌 一

とちぎ産業成長戦略 2026-2030 について（答申）

栃木県中小企業振興審議会に諮問のあった「本県産業の目指すべき方向とその実現のための基本的施策」について、別添のとおり答申する。

県は、産業の振興に関する施策の決定及び実施に関しては、今後、この答申の趣旨を尊重されることを期待する。