

厚生・産業常任委員会資料8
令和元年(2019年)6月27日
商工観光労働部商工政策課

滋賀県産業振興ビジョン (改定版) <修正骨子案>

滋賀県商工観光労働部商工政策課
令和元年(2019年)6月

<骨子案>ポイント整理



- 本県の産業振興のコンセプトを明確化
～「キーメッセージ」を設定
ミッション(使命)、ビジョン(目指す姿)、バリュー(価値観)を定義
- SDGsを達成するべく、バックカスティングでの政策立案を目指す
- 滋賀県が有する特徴(強み)を活かす取組を強化
- 多様な主体の共創のもと、ビジネスの本業を通じて、持続可能な社会の構築につながる、新たなチャレンジを応援
- モニタリングに加え、新たな政策評価手法を提案

産業振興ビジョンのコンセプト（1）



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

滋賀県基本構想 “変わる滋賀 続く幸せ”

— キーメッセージ —

チェンジに向けてチャレンジ！

世の中が複雑に変わっていくなか、将来への見通しが困難を極める一方、様々な可能性や選択肢がある社会で、「新たな価値」を創出していく。

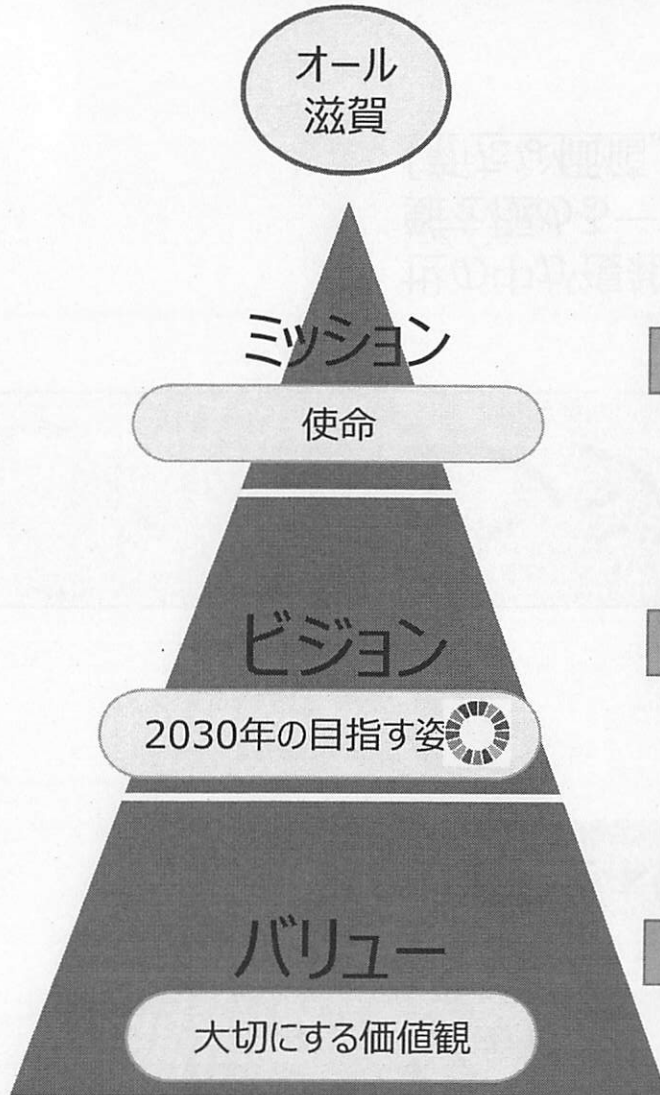
そのため、新しいテクノロジーやサービスを活用し、今まで以上のコラボレーションを実現し、リスクや失敗を受け入れ、トライし続けることで、持続可能な最適社会に変えていく。

産業振興ビジョンのコンセプト（2）



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
国々が定めた
「持続可能な開発目標」です



チェンジに向けてチャレンジ！

“人”や“モノ”のボーダレスなつながりを通して、滋賀から、**世界が抱える社会的課題の解決策を提案し、持続可能な社会の構築につながる産業の発展に貢献します！**※

新しいテクノロジーやサービスの創出、積極的なコラボレーション、進化するインフラを活用して、「**新たなチャレンジ**」が日本で一番行いやすい県、「**社会的課題**」をビジネスで解決し続ける県を目指します！

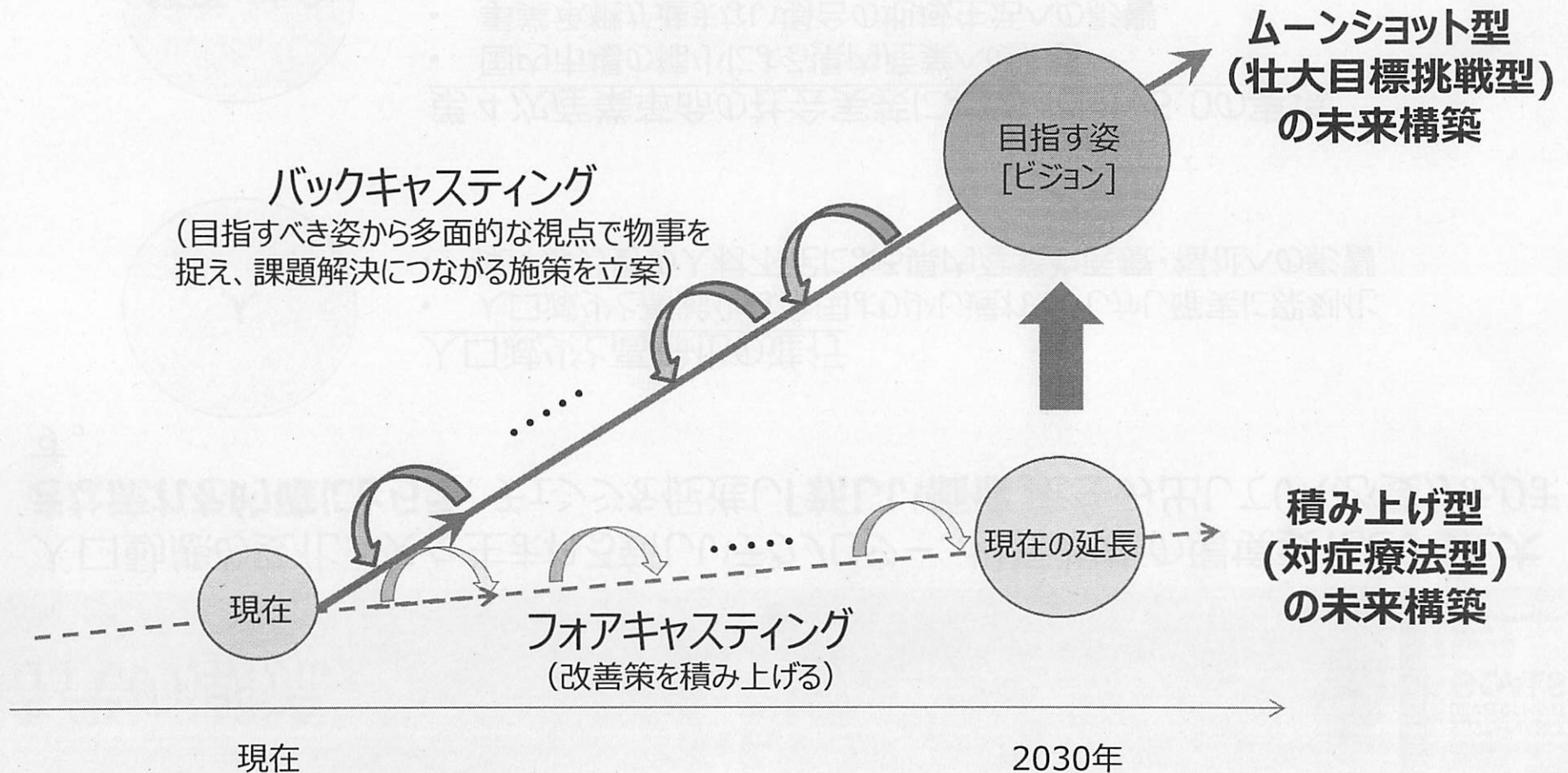
- 琵琶湖をはじめとした自然環境を守り、活かし、支える循環共生型社会
- 「三方よし」、「忘己利他」、「一隅を照らす」等、先人から受け継ぐ精神
- 持続可能な経済のもと、人の幸せ、社会の幸せ、自然の幸せを追求
- 前例にとらわれない思い切り - システム思考・デザイン思考へ

※SDGsのゴール 目標8「働きがいも経済成長も」や目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」も重要な要素

2030年の目指す姿からのバックキャストिंग



滋賀県基本構想の基本理念・目指す姿の実現を図るため、2030年の目指す姿からのバックキャストिंगの手法により、「時代の潮流」、「インフラの発展」、「滋賀県の差別化要素（特徴）」を踏まえ、チャレンジを促進する産業振興の基本的方向を定めます。



人口動態の変化、次々生まれる新しいテクノロジー、世界規模の環境変化といった**大きな流れを的確にとらえ、**チェンジを促進し**「新しい価値」**を生み出していく必要があります。

人

人口減少と高齢化の進行

- 人口減少と高齢化は全国より少し遅れて、しかし確実に深刻化
- 様々な分野の人材不足による県内産業や医療・福祉への影響

経済・社会

第4次産業革命の社会実装によるSociety5.0の実現

- 国内市場の縮小による県内産業への影響
- 事業承継が進まない場合の地域生活への影響
- 農林水産業の持続性への影響
- 第4次産業革命を通じたSociety5.0の実現による経済や社会への影響
- AI、IoT等の技術革新への対応が遅れた場合の産業の競争優位性の低下

環境

自然環境と災害

- 人間活動に起因する地球温暖化の深刻化
- パリ協定の発効による世界的な脱炭素化の流れ
- エネルギーの安定的な確保、新しいエネルギー社会の実現
- 生態系のバランスの変化
- 多発する大規模災害

インフラの発展



想定されるインフラの発展に積極的に貢献するとともに、インフラの発展を産業振興に活用します。

想定されるインフラの発展

社会 インフラ

- リニア新幹線等の鉄道網
- ドローン等の航空交通網
- 自動運転
- 宇宙インフラの拡大

ICT インフラ

- 通信環境
- データ活用や自動化促進
- モバイル機器
- VR・AR
- キャッシュレス

生活 インフラ

- ワイヤレス電力伝送
- ロボットの社会実装
- 遠隔医療
- 水素等エネルギー活用
- スポーツ施設

インフラが発展することで、事業への取り組み方、生活のあり方が変わるだけでなく、**新しい産業**が創出され、**新たな価値**も生み出されています。

- 移動の時間短縮化・多様化による施設効果
- シェアリングエコノミーの拡大
- Z世代（1990年後半から2000年代半ば生まれ）に代表される高い社会問題意識をもつ世代の台頭

(参考資料) 滋賀県を中心に見たインフラの発展



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

- ・北陸新幹線は、金沢～敦賀が2022年度に開業予定。
- ・リニア中央新幹線は、東京（品川）～名古屋が2027年、大阪が2037年に開業予定。
- ・高速道路は、新名神高速道路の神戸JCTから大津JCTが2024年3月全線開通予定。



【社会インフラ】

- ・ ドローン等の航空交通網
- ・ 自動運転
- ・ 宇宙インフラの拡大

【ICTインフラ】

- ・ 通信環境
- ・ データ活用や自動化促進
- ・ モバイル機器
- ・ VR・AR
- ・ キャッシュレス

【生活インフラ】

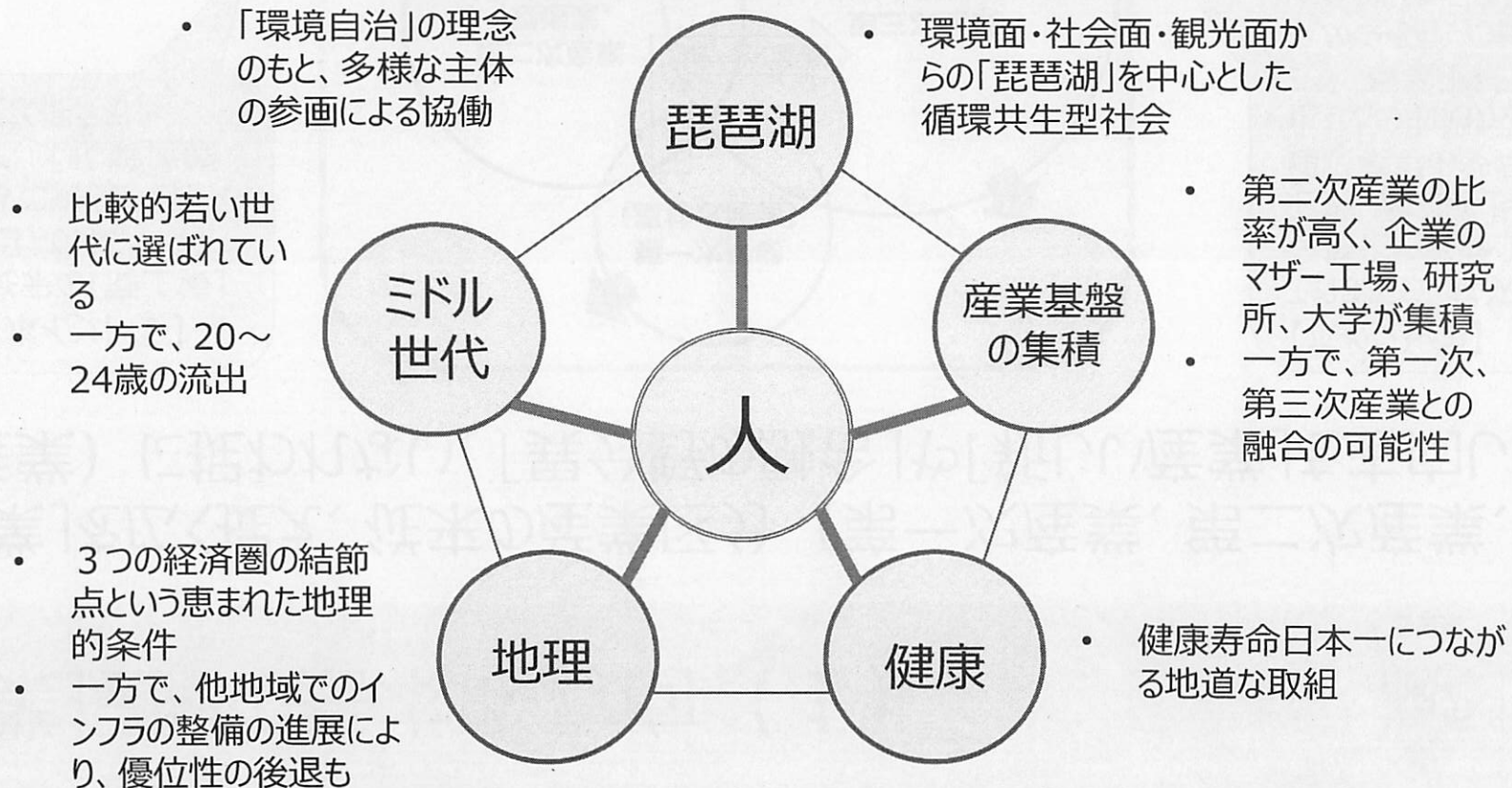
- ・ ワイヤレス電力伝送
- ・ ロボットの社会実装
- ・ 遠隔医療
- ・ 水素等エネルギー活用
- ・ スポーツ施設

滋賀県の差別化要素（特徴）



滋賀県の差別化要素（特徴）を生かし、弱みの克服だけでなく、気づいていない、活かしていない強みを発掘するとともに、その強みをさらに伸ばす民間のチャレンジを積極的に支援します。

滋賀県の持つ優位性（可能性）

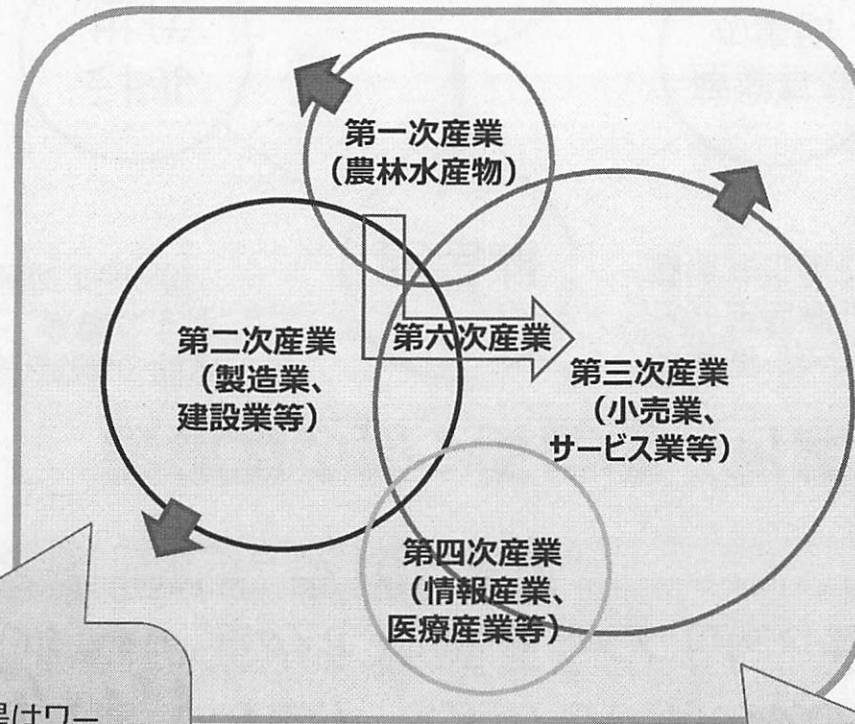


産業振興の基本的方向（1）



「産業」を広く捉え、従来の産業区分（第一次産業、第二次産業、第三次産業）に捉われない、「異分野の融合」や「新しい産業」を志向します。

【ポイント①】
従来の「商工業」だけではなく、行政の縦割りを超えて、「産業」を幅広く捉える。



【ポイント②】
これまでも、六次産業化や農商工連携、農福連携、建設業等の多角化などの取組があるが、事業継続やイノベーションの観点からも枠組みを超えた取組を促進する。

【ポイント③】
従来の農業は農業者、工場はワーカーということを超えて、担い手が変わってきている。非営利組織の活動が大きな役割を担うとともに、ロボットが取って代わろうとしている分野もある。

【ポイント④】
スマート農業、スマート工場、植物工場、製造業IoTなど、新しい技術の実装、データ活用等により、新たなビジネスが生まれる。

産業振興の基本的方向（2）



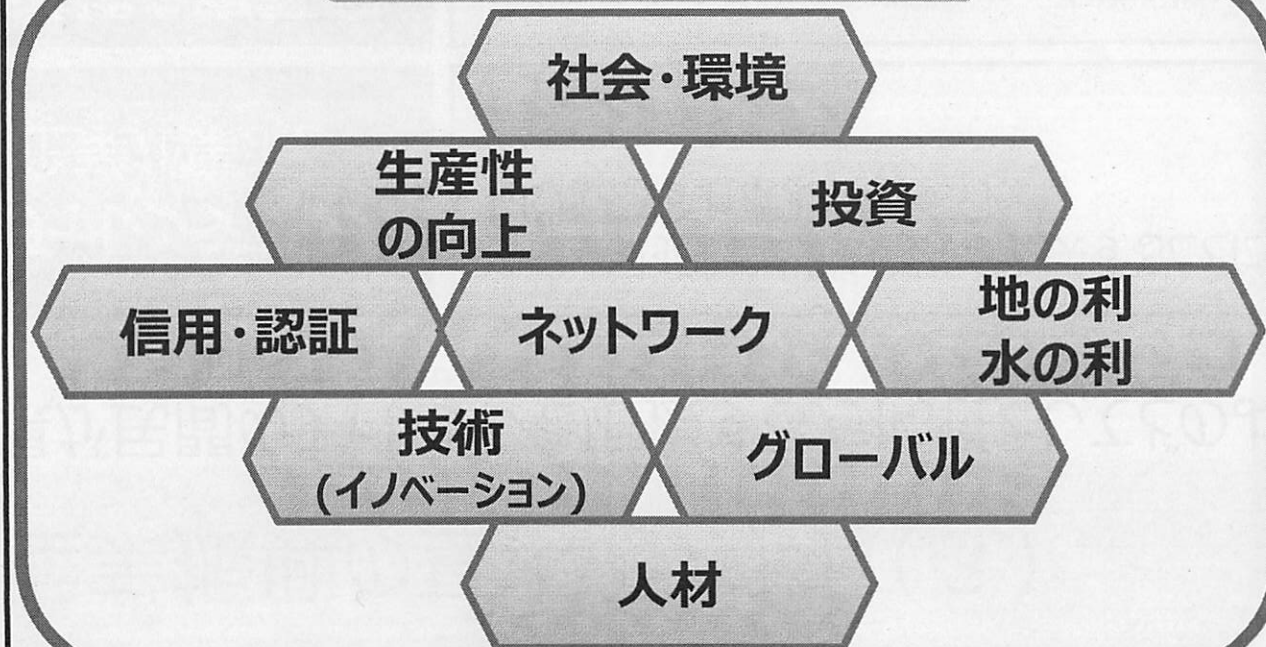
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2030年に向けて
世界が定めた
「持続可能な開発目標」です

2030年の目指す姿

新しいテクノロジーやサービスの創出、積極的なコラボレーション、進化するインフラを活用して、「新たなチャレンジ」が日本で一番行いやすい県、「社会的課題」をビジネスで解決し続ける県を目指します！

産業を支える要素・側面



【ポイント①】
2030年からバックカasting

【ポイント②】
産業を支える要素・側面から振興を図り、本県を牽引する産業を創出

例：●●産業

例：■ ■分野

例：▲▲プロジェクト

⋮

重点的な取組(施策)

産業振興の基本的方向（3）



県が民間のチャレンジを応援する方向性としてどのような視点が考えられるか。

<例>

チャレンジする人、 企業が集まる	○社会的課題をビジネスで解決することにチャレンジする人、企業が集まるにはどうすればよいか ：
滋賀を実証実験のフィールドに	○新しいテクノロジー等により、人口減少社会に立ち向かうための実証の場が県内に広がるにはどうすればよいか ：
健康しが、 をビジネスに	○人・社会・自然の健康を、誰もを取り残されることなく、ビジネスの観点から進めるにはどうすればよいか ：
滋賀から世界、 世界から滋賀へ	○滋賀の企業が持つ技術を世界に広げ、また、投資や人を世界から滋賀に呼び込むにはどうすればよいか ：

産業振興の基本的方向（４）



前頁の方向性に沿って、多様な主体の共創のもと、ビジネスの本業を通じて社会的課題の解決につながる、新たなチャレンジを応援します。

（チェンジへのチャレンジの例）

チャレンジ①：
挑戦する人の育成・確保

チャレンジ②：
挑戦する人たちや組織とのネットワーク形成

チャレンジ③：
挑戦して活動する場の創出

チャレンジ④：
地域の課題に向き合う取組を支援

チャレンジ⑤：
世界を舞台にはばたく活動を支援

チャレンジ⑥：
産業分野の融合を支援

チャレンジ⑦：
多様な人が集う、呼び込むしかけづくり

チャレンジ⑧：
未来を切り拓く情報や技術、サービスが集積する

チャレンジ⑨：
時代を変えていく新たな投資を呼び込む

新しいテクノロジー・サービス、インフラ、ネットワーク

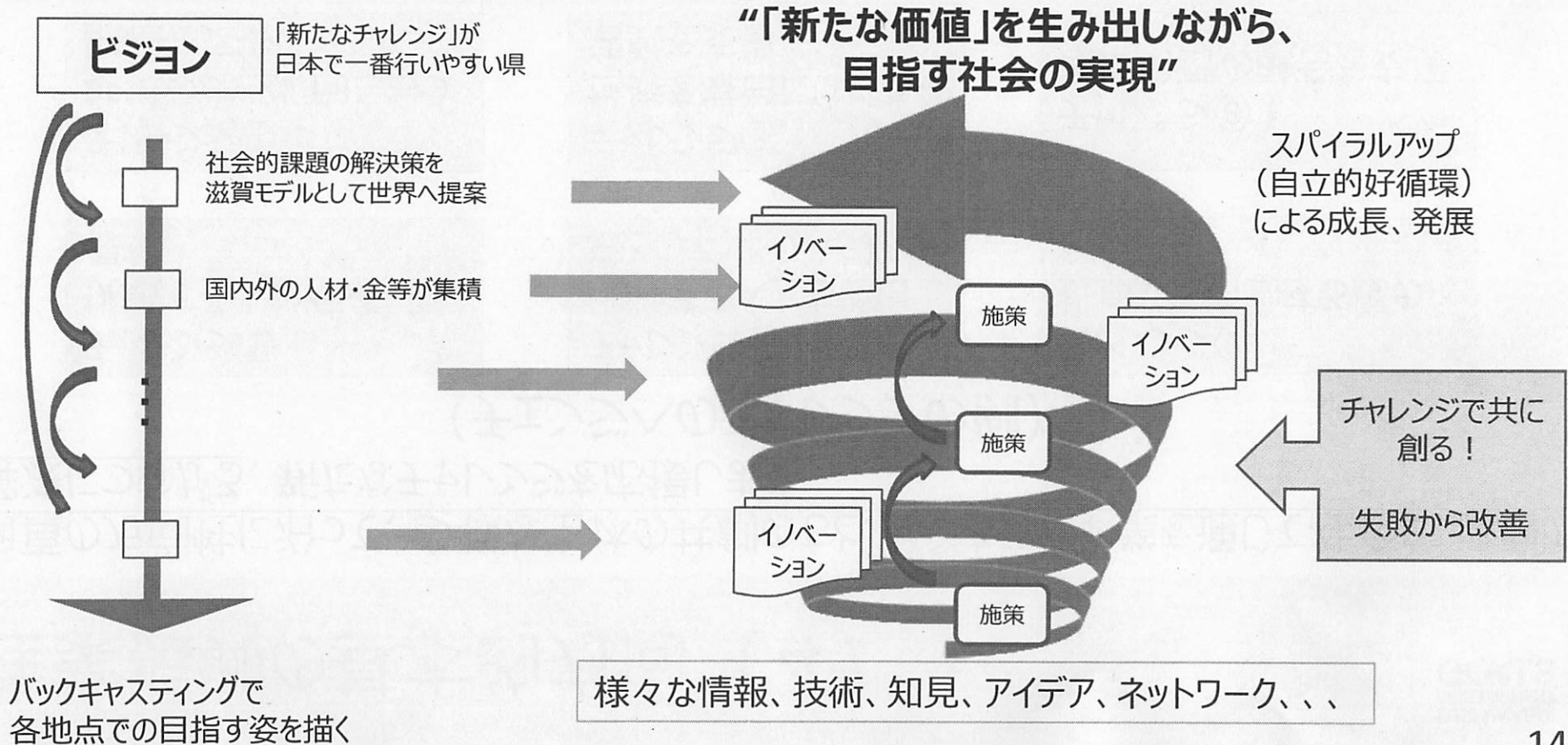


産業分野、業種、規模の大中小にこだわらない地元事業者、地域に貢献する企業

(参考資料) ビジョン実現に向けた産業振興の展開 (1)



社会的課題を解決していくには、刻々と変わる状況に柔軟に対応し数多く行動することが重要です。そのため、ビジョンでは当初の計画や数値目標の達成に力点が置かれる「P D C A」の考え方でなく、「経済・産業の状況のモニタリング」に加え、ビジョンの実現につながるイノベーションの創出に向け、成果を出すことに集中する「O O D A」(ウーダ)に見られる考え方を取り入れ、チャレンジを繰り返しながら施策を展開し、新たな価値を創出する産業振興の展開が図れないか検討します。



OODAの概要

ビジョンの実現につながるイノベーションの創出に向け、成果を出すことに集中する考え方です。

Observe(みる)	情報を収集します
Orient(わかる)	仮説を構築します
Decide(きめる)	数ある選択肢から実行する施策を決定します
Act(うごく)	施策を実行します

チャレンジを繰り返しながら施策を展開し、経済・社会情勢の変化に機動的に対応します。

(参考資料) 今後のスケジュール



月	県議会・審議会	企業等	経済団体等
6月	常任委員会	企業訪問	経済団体・大学等意見交換
7月	常任委員会		
8月上旬	第4回審議会（原案検討等）		
9月	常任委員会		
10月中旬	第5回審議会（とりまとめ） 審議会答申	県民政策コメントを実施	県民政策コメントを実施
11月	県議会定例会議に改定状況報告		
来年 2月	県議会定例会議に議案上程	策定後、説明会開催	

(参考資料) 戦後における本県の経済・産業の変遷



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2030年に向けて
世界が定めた
「持続可能な開発目標」です

滋賀県

1950年代まで
戦後復興期

1960～70年代
高度経済成長期

1980～90年代
工業の量的拡大
から質的向上へ

2000年代
グローバル化・
IT化の進展

2010年代
人口減少社会
への対応

2020年代

本県経済・産業の変遷

- ・ 農業中心の産業構造
- ・ 琵琶湖の豊富な水資源を背景に、主に繊維産業が発展

- ・ 工業団地の造成による工場誘致
- ・ 電気・機械などの大企業の工場の立地
- ・ 大企業のサプライチェーンを支える中小企業が多数生まれるなど、加工組立型産業が集積

- ・ 理工系大学の誘致、滋賀県工業技術総合センターの設置による研究開発型企業の育成

- ・ 産学官連携の推進、高付加価値産業の育成（環境産業、健康福祉産業、観光産業、バイオ産業、IT産業）

- ・ 我が国は「人口減少社会」へ。国内外の課題解決に貢献する成長産業を振興（水・エネルギー・環境、医療・健康・福祉等）
- ・ IoT、AI等の活用、SDGs（持続可能な開発目標）の国連での採択

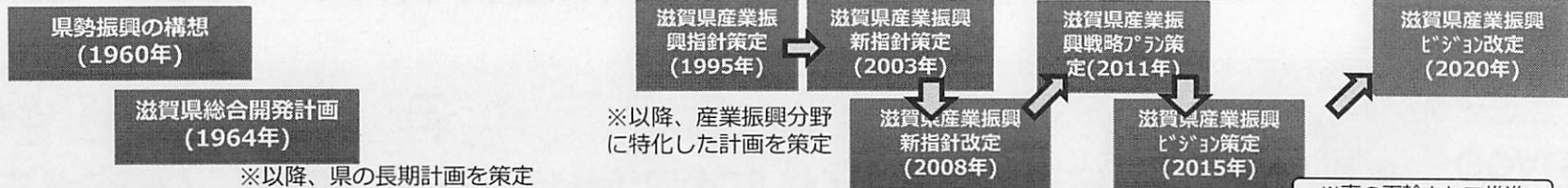
の 県人
推 移

179千世帯 86万人 (1950年)	183千世帯 84万人 (1960年)	215千世帯 89万人 (1970年)	295千世帯 108万人 (1980年)	352千世帯 122万人 (1990年)	440千世帯 134万人 (2000年)	518千世帯 141万人 (2010年)	538千世帯 141万人 (2015年)
---------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

目 内
の 推 移
※ 名

①:0.02兆円 ②:0.05兆円 ③:0.06兆円 合:0.13兆円 (1960年)	①:0.05兆円 ②:0.31兆円 ③:0.26兆円 合:0.60兆円 (1970年)	①:0.02兆円 ②:0.18兆円 ③:0.37兆円 合:2.26兆円 (1980年)	①:0.07兆円 ②:2.92兆円 ③:2.11兆円 合:5.00兆円 (1990年)	①:0.06兆円 ②:2.88兆円 ③:3.18兆円 合:5.99兆円 (2000年)	①:0.03兆円 ②:2.84兆円 ③:3.14兆円 合:6.03兆円 (2010年)	①:0.03兆円 ②:2.79兆円 ③:3.32兆円 合:6.16兆円 (2015年)
---	---	---	---	---	---	---

本
県
の
産
業
振
興
の
計
画
等



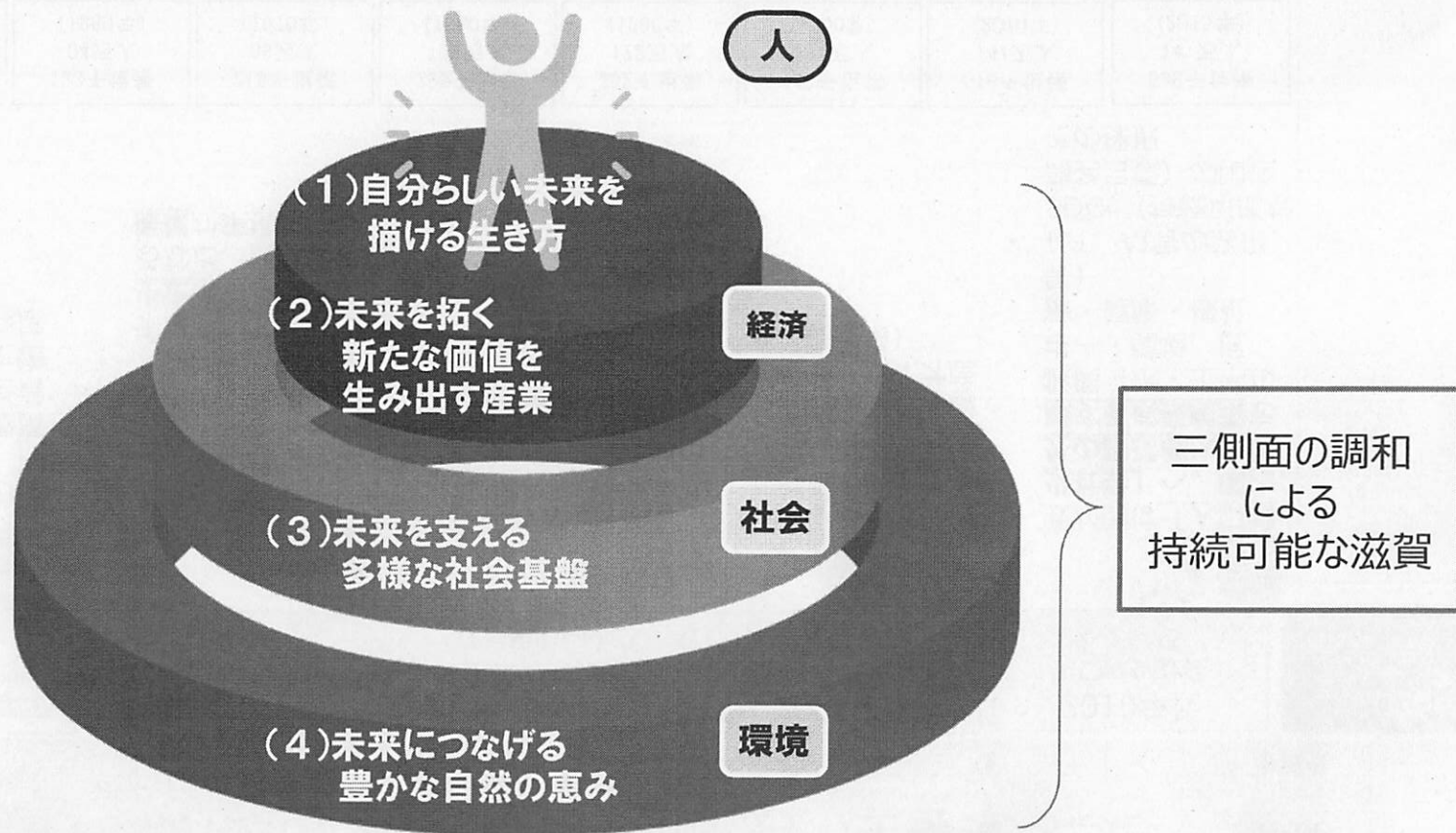
※①は第一次産業（農林水産業）、②は第二次産業（製造業、建設業、鉱業）、③は第三次産業（卸売・小売業、宿泊・飲食サービス、金融・保険業等）を指す。また、県内総生産（合計）は、①～③は四捨五入し、総資本形成に係る消費税等を含むため、合計額は一致しない。

滋賀県中小企業活性化
推進条例(2013年)

(参考資料) 滋賀県基本構想における基本理念 変わる滋賀 続く幸せ



三側面の調和による持続可能な滋賀を実現します。



(参考資料) 滋賀県基本構想における経済の面等からの具体的な「目指す姿」



環境や社会への配慮、ICT、IoT、AI、ロボット技術、データ活用など第4次産業革命への対応、成長市場や成長分野を意識した産業創出・転換、事業展開等が進み、**社会的課題の解決に向けた取組**が広がるとともに、Society5.0時代における**滋賀の成長を支える多様な産業と雇用が創出されています。**

具体的な目指す姿

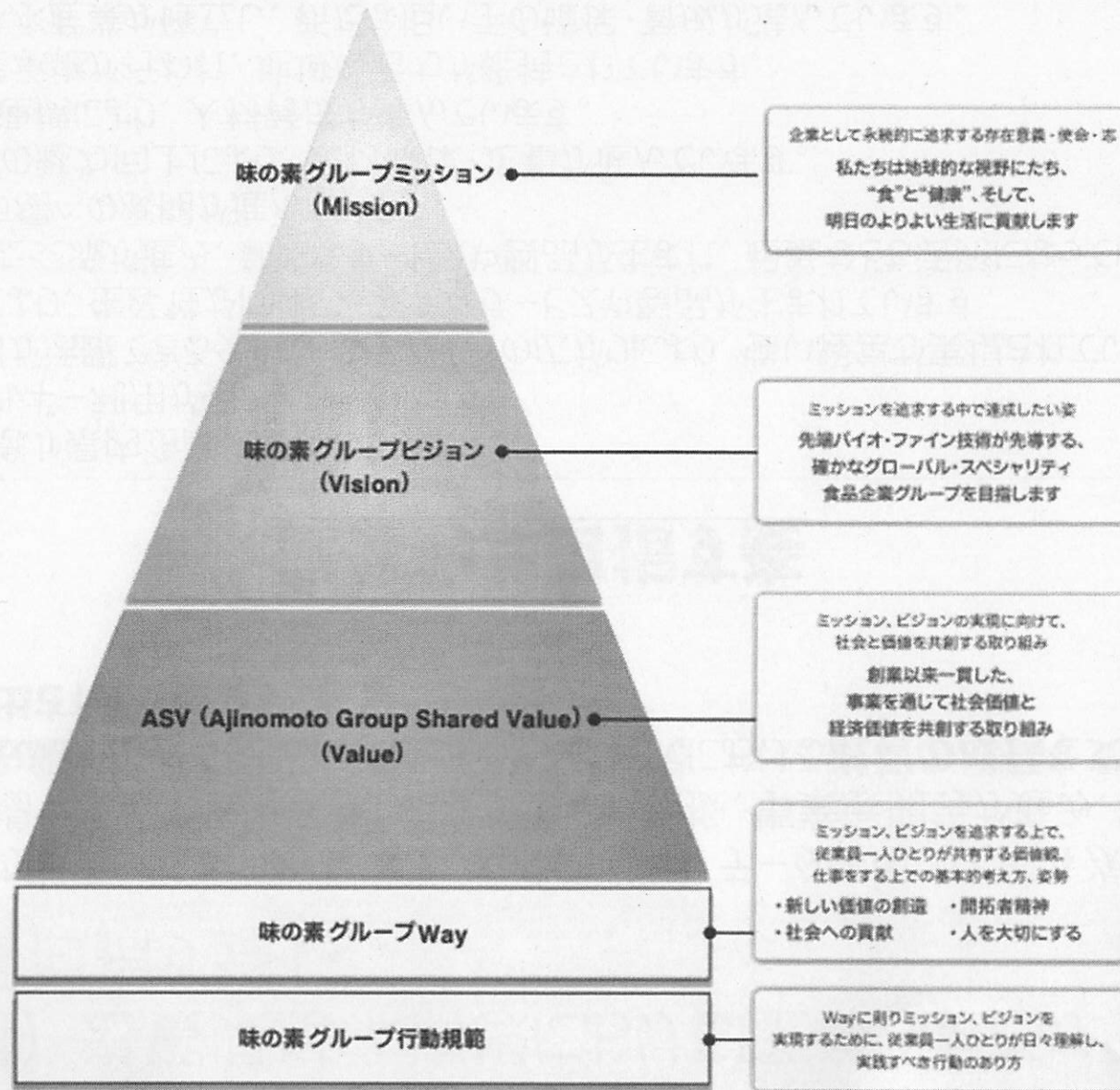
- SDGsの理念が県内企業に浸透しています。
- 高度なエネルギー利用が強みとなっています。
- 多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営の広がりにより、強い経営が実現されています。
- 先端技術により、生産性が向上し、新たなサービスや製品が生まれています。
- 組織を超えた交流が進み、新たなサービスや製品が生まれ、起業なども活発になっています。
- グローバル市場への展開が進んでいます。
- 働く場としての魅力向上により、人材確保・定着が進んでいます。
- 大学等との連携により、人材育成が進んでいます。
- 適切な事業承継が行われ、地域の活力が維持されています。
- 力強い農林水産業が確立し、新たな担い手の確保・育成が進んでいます。
- 環境や安全・安心などにこだわった高い付加価値を持つ農林水産物が生産されています。
- 滋賀を訪れる人が増加し、その効果が様々な産業に現れています。
- 環境と経済・社会活動をつなぐ健全な循環が構築されています。

(参考資料) 味の素「our philosophy」



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
世界が共有した
「持続可能な開発目標」です

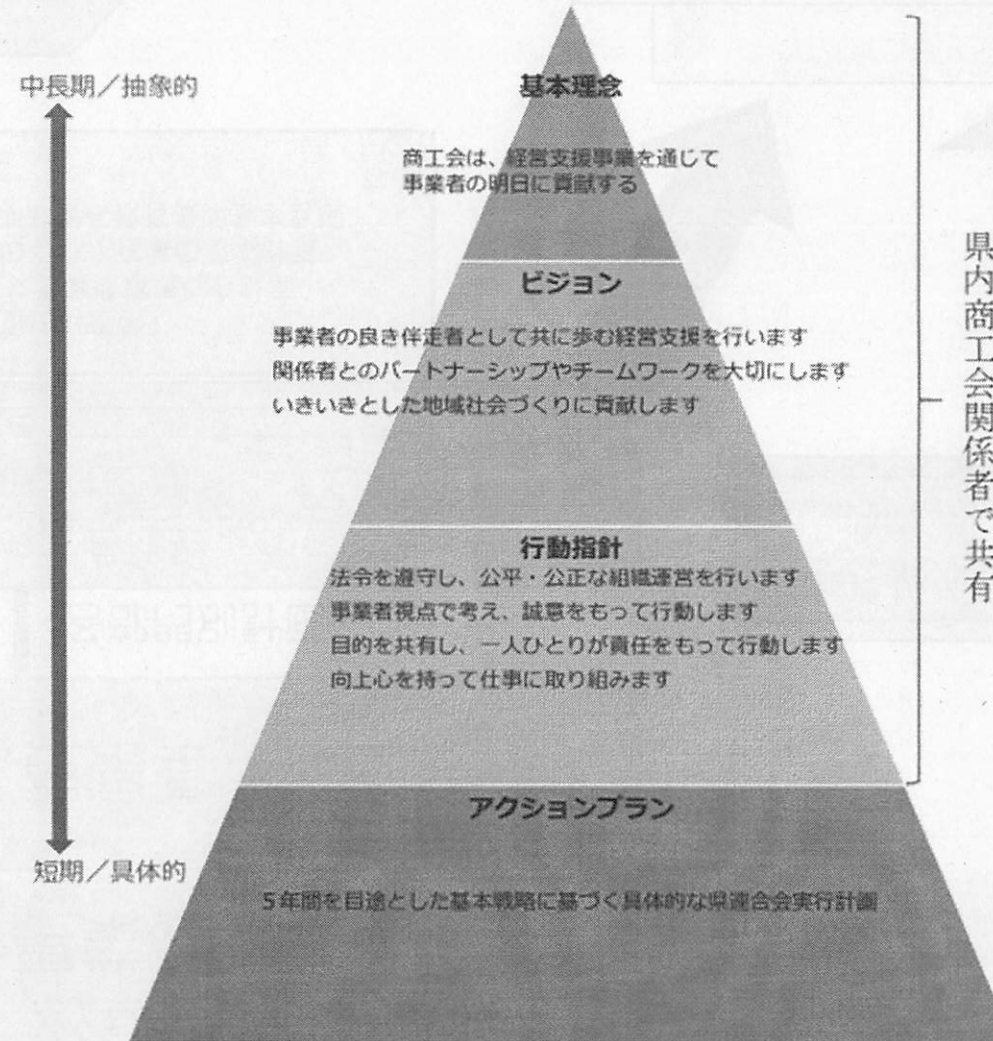


(参考資料) 滋賀県商工会連合会「滋賀県 商工会ビジョン」



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
世界が定めた
「持続可能な開発目標」です

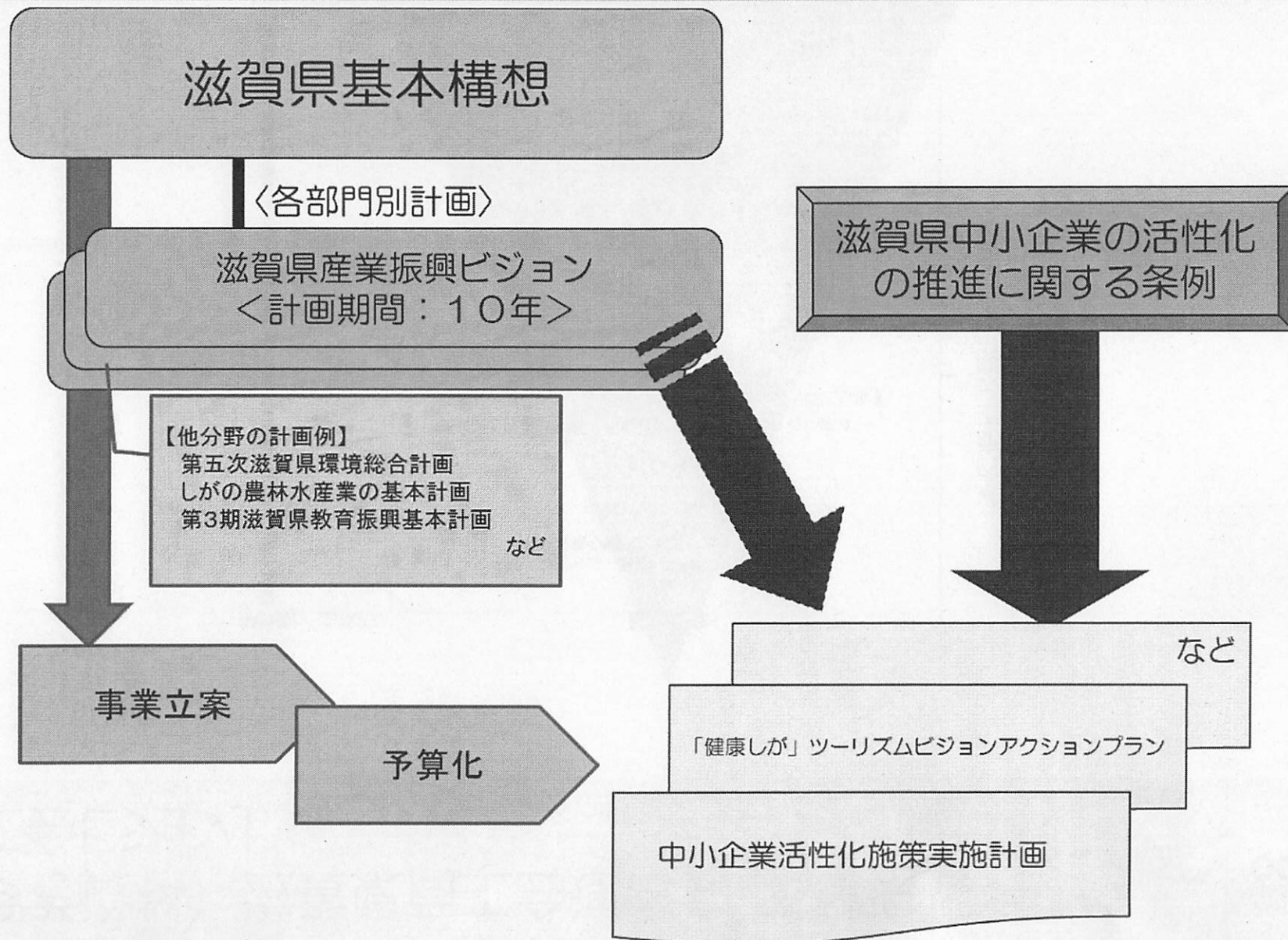


(参考資料) 滋賀県産業振興ビジョンの位置づけと具体的な施策や事業の展開イメージ



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

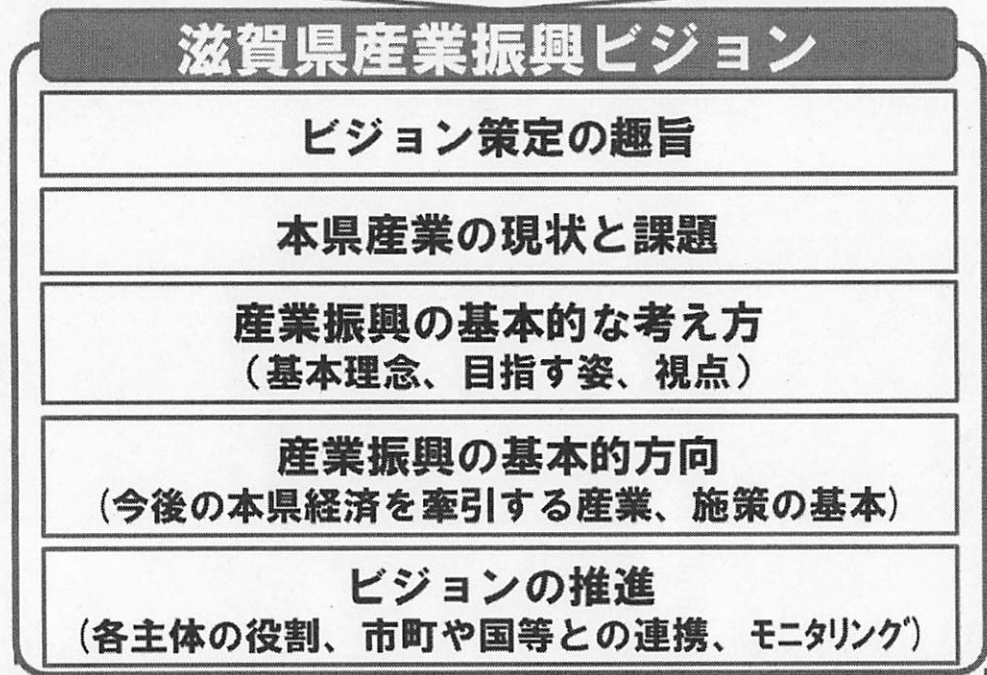
2030年に向けて
目標が共有した
「持続可能な開発目標」です



(参考資料) 滋賀県産業振興ビジョン (現行) と滋賀県中小企業の活性化の推進に関する条例との関係



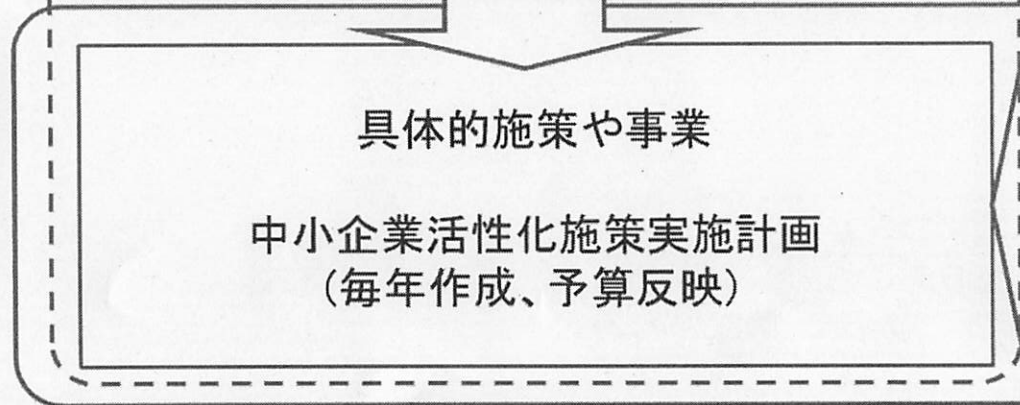
経済・産業面からのアプローチ



○産業振興ビジョンは、経済・産業のあり方の面から、どういった産業分野をどのように振興するかを指針となるものを定め、中長期的な視点で、本県産業の目指す姿、基本的方向などを明らかにするもの

○本県産業のプレーヤー(担い手)である中小企業の観点から、その活性化を目指す滋賀県中小企業の活性化の推進に関する条例とあいまって、本県経済の発展を目指すもの

○具体的な施策や事業は、従前どおり中小企業活性化施策実施計画を毎年度策定する(ビジョンでは改めて記載しない)



施策の基本	
自らの成長を目指す取組	理念 / 役割 条例
経営基盤の強化	
産業分野に応じた活性化	

産業の担い手
(プレーヤー)
面からの
アプローチ

第3回滋賀県産業振興審議会（5月29日）における主な意見

●論点1 滋賀県産業振興ビジョンの骨子案について

○バックキャストは企業でも行っている。10年後、15年度どうありたいかを描いて次の3年を描くようにしている。ミッション・ビジョン等に共感はしたが、キーメッセージにある”応援”という表現が気になる。県も一員であり、県も一緒に行っていくという表現に見直すべき。

○社会が目まぐるしく変わっていく中で10年後を見据えるのは大変であるが、県として何をするのが見えているのであれば、いいのではないか。応援というスタンスは理解するが、県として何をするのかを明確にするべき。

○バックキャストに賛成。目指す姿を明確に。SDGsの取組が滋賀県は進んでいると注目されている。SDGsのゴール8・9が大事である。県内の企業を就職先を選択する学生が減っているなか、経済成長を前提にどう働き甲斐のある企業を作っていくか、そのような流れを生むビジョンを作っていくべき。

○バックキャストにこだわりすぎると、決めたこと以外に対応できず、時代の変化に対応できない弱みができる。また、現在は時代の流れとしてSDGsは古く、今はサーキュラーエコノミーに注目の目が向けられている。

○バックキャストには一部賛成。こだわりすぎずに、資料14ページにもあるOODA（ウーダ）もうまく取り入れ、両方の考え方を活用するのがよいのでは。

○中長期のミッション等はあるべき。時代に即して対応するべきであり、今のうちからビジョンをどのタイミングで見直すということを決めておくべき。

会長（まとめ）：全体として構成はよい。メッセージの主語は誰か。”応援”には主体性がないのでは。バックキャストもいいし、フォアキャストを否定しているわけではない。どういうタイミングで見直すのかというプランニングも明記すべき。

●論点2 滋賀県が有する特徴について

○創造社会のインフラで一番重要なのは人材。滋賀の資産は、密度の濃いコミュニティ、人が活躍する場が特徴ではないか。また、オープンイノベーションで最近頻繁に問われるのは倫理。何が正しいのか、悪いのか、再生医療、遺伝子組み換え、GAF Aの個人情報等、指針が重要になってきている。滋賀はSDGsの文脈で何が正しいのか、どういう働き方をどうするのか。QOLをどう高めるのか、というメッセージや価値観を、世界へ発信する良いチャンス。滋賀エンゲージメントとして世界に発信しやすいお土地柄もある。

○滋賀はスタートアップしにくい環境。資金調達もしづらい。滋賀の既存企業が活躍しているが、新しくチャンレジする若手たちを応援する土壌がないのではないか。商工会議所

等は企業連携等のマッチングの機会を提供してくれるが、若手は下に見られていた。既存のルールのもと評価され、新たな価値で評価されず、シードやアイデアで評価されない。

○弱いところを変えるのは時間がかかる。差別化できそうなところを伸ばす方がはやい。全員を底上げは難しい。引き揚げたらついてくる考え方で、できるところからやるのがよいのでは。

○企業間の接点を持つのは難しいのは甲賀市でも感じている。商工会が勉強会（創業塾）をやってくれたりしてくれた。行政、民間、商工会が少しずつつながり、接点が増えてきている印象。滋賀の強みは、人のつながりだと感じている。

○当社は、グローバルニッチ No. 1 を目指している。自分の強みを生かさないで世界に勝てない。滋賀県の中の人、外の人両方からみたそれぞれの強みを生かして、ビジョンに向かってどうするか。強みを徹底的に見直すべき。

○特に若い世代は、サステイナブルに関心が高い。サステイナブル、ウェルネスを強調している県はあまりないのでは。人がインフラであるという話があったが、インフラ＝人と合わせて世界に発信できる余地がある。

○行政をやっていて、良い学校、良い就職といった偏差値主義の反省がある。目先の利益を追い求める時代ではなく、滋賀県では人をかなり大事にすることをやり続けている。三方よしの精神に通じる。

○倫理観や価値観などは滋賀県がやるべきで世界に誇れる。資料9ページにはないが、入ってきてもいいのでは。（中国）深センでは、製造業があつてサービス業が発展するような空間を作りつつ、（中国）北京とも（中国）深センとも違うモデルが作れれば、既存企業や新規企業にも良い。すべての起業家ではなく、SDGsに関心が高い人たち等を絞り込むことが良いのでは。

○滋賀の強みは、住んでいる地域を自分たちでよくしていこうという気持ちが強いこと。また、人材のいる地域では人材をつなげている人もいる。他方、さらにブラッシュアップ、進化した方がよいところもある。人口減少社会において、多くの人に滋賀を選んでもらえる、そこにいる人の力を伸ばす、ダイバーシティ。既存の価値観ではない、新しい価値観を受入れて生かしていくことが、滋賀という社会は活力ある社会になるのでは。

会長（まとめ）：滋賀県としては、住むのにはいい、職住が接近していて環境はよい。余暇も楽しめる上に人間として生活できる。その辺が、住んでいる人のよさ、倫理観につながってくるのではないか。これがキーワードでうまく情報発信できればよい。京都や東京のような派手さはないが、理解していく人が少しずつ集まってくればよい。

●論点3 産業振興の基本的方向について

○滋賀の特徴は、春夏秋冬がはっきりしているという素晴らしい環境であり、琵琶湖の活

用を強みにして欲しい。琵琶湖でのアクティビティは人を育てることができ、自立心が高めることもできる。

○村的なつながりは強く大事にするが、新しいものや多様性を受け入れることに弱点がある。これからの滋賀を考えたときに、多様性を受け入れることが重要。チャレンジする人が集まるプラットフォーム等、わかりやすいことを具体的に入れていかなければ実にならない。滋賀にしかない美しい自然、健康しが・長寿、村的なつながりを強みとして、食の安全・安心、オーガニックの運営支援を入れていければよいのでは。

○理念が重要。滋賀の強みを生かして何を求めて若い人が入ってくるための具体化。普遍、革新、連携と滋賀経済同友会では言っている。プレイヤーは事業者であり、社会基盤を作るのが県。滋賀県には、強みはいっぱいある。若い人が呼べる要素として自然環境は魅力。人が育つところ、人が生かせるところである。

○資料 10 ページのポイント 3 のように、つながるといことが大事。廃業率も高かったが、開業率も低いのが将来をみると問題である。産業振興につながるプラットフォームを作りたい。ビジネスマッチングや創業・第二創業に取り組んでいかないと、働き甲斐も経済成長もつながっていかない。

○基本的方向、実証のメッカ、健康しがは異論ない。サイエンスを支える人材を育てる、京都まで足を延ばせば学生がいる。フィールドスタディとしては滋賀。人材をつくっていく機能を重視すべきでは。

若い人は早く離職するが、社会にインパクトを求める人が増えている。それに加えて経済価値をどう生むか。

活動人口をどれだけ増やしていくのかも重要。

●オブザーバー

○SDGs は手段であり、それをどう循環型社会につなげるかが重要。

●まとめ（会長）

論点 1 ビジョンの全体の構成は同意。文言の見直し、定期的に見直すことを盛り込む。

論点 2 滋賀の特徴は、人材育成を含めた人、倫理観、既にあるネットワークが強み。

論点 3 産業振興の基本的方向は、もう少し議論が思う。事業を起こすという観点を踏まえていかないとジリ貧になる。産業の交わりも重要であるが、既存産業をデジタルを活用して変えていくことが重要であり、テクノロジーを使える人を育てる必要がある。

以上