

# 滋賀県産業振興ビジョン2030（案）

変化への挑戦（Challenge for Change）  
～受け継いだ強みを活かし、次代を見据えた新たな価値の共創～

令和2年（2020年）2月  
滋 賀 県

# 滋賀県産業振興ビジョン改定の趣旨



## 位置づけ

本県における産業振興施策を総合的に推進するための中長期の指針となるもので本県の実情と将来予測を踏まえ、今後の産業振興の理念や施策の基本的な方向などを定めるもの。

県、企業、団体、大学をはじめとする、多様な主体の共創により取組を進めるための共通の指針となるもの。

## 改定の必要性

本格的な人口減少社会への移行、就業構造の変化、T P P 1 1 協定の発効、国連で採択された持続可能な開発目標（S D G s）の達成やSociety5.0の実現に向けた国の動き等、本県を取り巻く経済・社会情勢が大きく変化している。

こうした変化に的確に対応し、本県が将来にわたって力強く持続的な発展を遂げていくため、新たに策定された滋賀県基本構想に基づき、改定を行うもの。

## 改定後の計画期間

令和2年度（2020年度）から令和12年度（2030年度）。

※現行の産業振興ビジョンの計画期間は、平成27年度（2015年度）から令和6年度（2024年度）

# 改定のポイント



- 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
- 持続可能な社会の実現に向け、目指す姿からのバックキャストिंगの手法も加え、施策を推進
- 「人」を中心においた、本県の強みを伸ばす取組を強化
- 多様な主体の共創により、経済・社会・環境の調和のもと、ビジネスで社会的課題の解決と、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
- 施策の推進にあたっては、経済・産業の活性化状況のモニタリングに加え、OODAに見られる新たな考え方を取り込む

滋賀県基本構想 “変わる滋賀 続く幸せ”

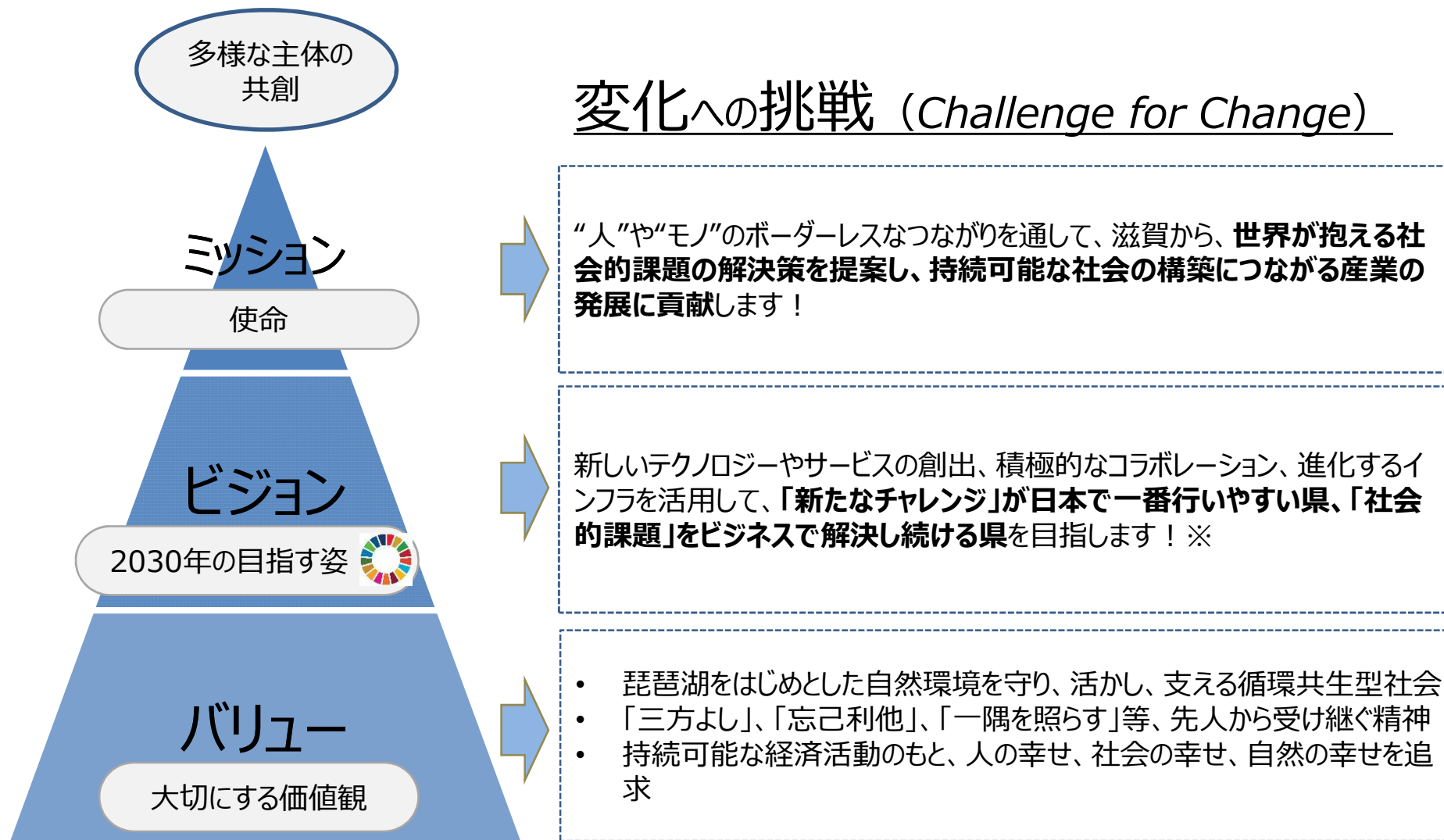
キーメッセージ

## 変化への挑戦 (*Challenge for Change*)

～受け継いだ強みを活かし、次代を見据えた新たな価値の共創～

世の中が複雑に変化し、将来を見通すことが困難を極める中、様々な可能性や選択肢がある社会で、築き上げてきたものを継承しつつ、変えるべきものは変えて、「新たな価値」を創出していく。

そのため、近江商人の「三方よし」の精神をその歴史から学び、受け継ぎ、持続可能な社会を構築するとともに、一方で、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、失敗を重ねながらそれを糧にし、トライし続けることで、最適社会に変えていく。



※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

# 産業振興ビジョン2030が具体的に「目指す姿」

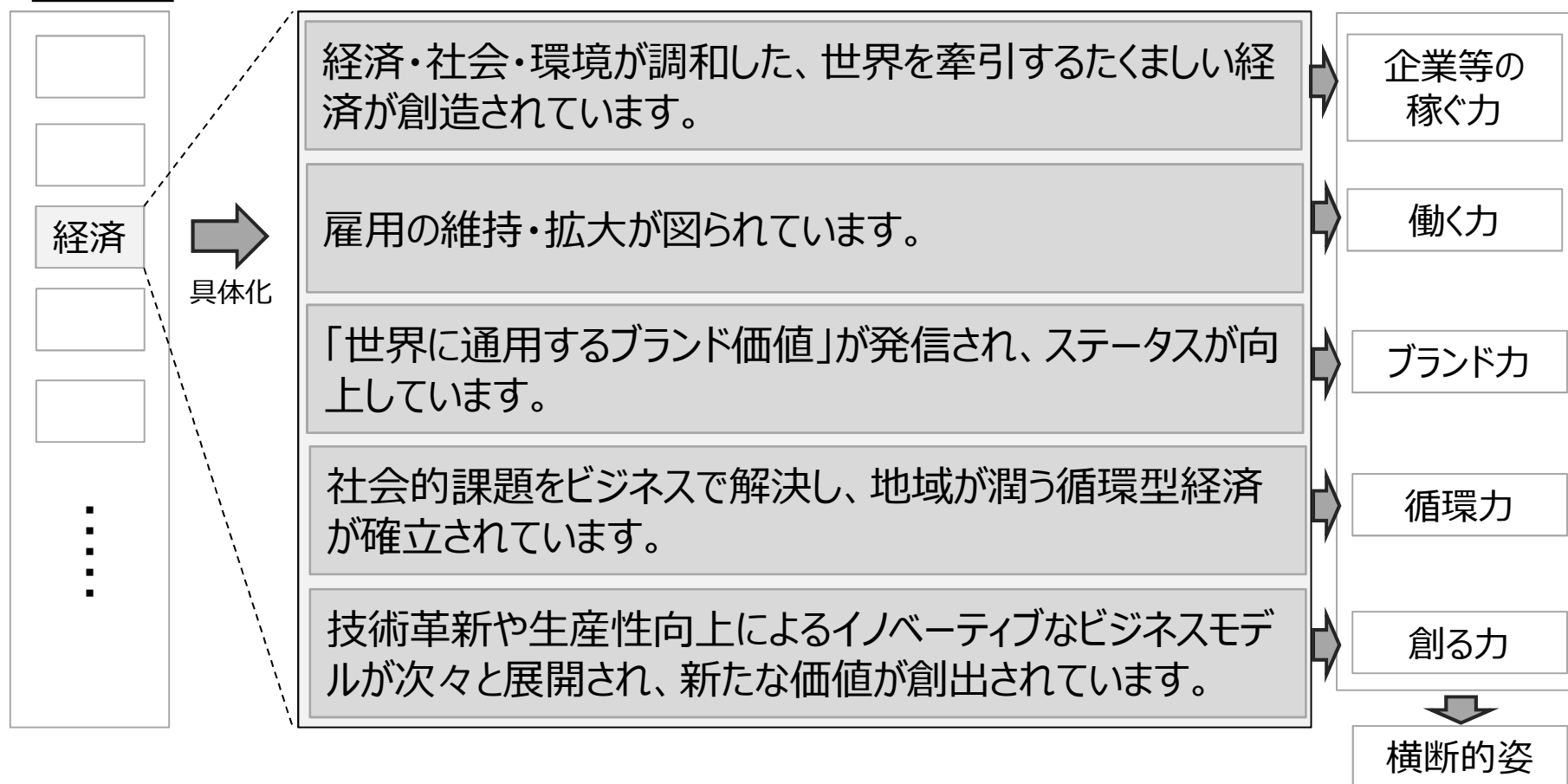


計画的に産業振興を進めていくため、現行の産業振興ビジョンの目指す姿を基本としながら、経済・社会情勢の変化等を踏まえ見直し、2030年の姿として次の姿を見据えます。また、これまでの経済・産業の活性化状況のモニタリングを活用します。

基本構想にある  
目指す姿

産業振興ビジョン2030が具体的に目指す姿

経済・産業の活性化  
状況のモニタリング



# 滋賀県基本構想や第五次滋賀県環境総合計画等における具体的な「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。
- 先端技術や技術革新により、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、新たなビジネス、商品・サービスが生まれ、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。
- 円滑な事業承継が行われ、地域の活力が維持されています。
- 滋賀の風土が培ってきた技術、文化を体現する地場産業が維持、発展しています。
- 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。
- 交流人口や関係人口が増加し、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。
- 近江商人の歴史を学び、地域に対する誇りを持っています。

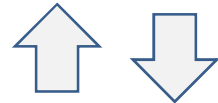
## (参考資料) 2030年の姿 (例①)



### 社会的課題

・プラスチックごみや食品ロスなどの課題や、地域の抱える諸課題等をビジネスで解決する取組が生まれている。

→社会的課題をビジネスで解決するために何をすべきか。



### 多様な働き方や社会への関わり方

・ダブルワーク等の兼業・副業（複業）が進み、工場に勤めつつ、起業や地域の新たな担い手となっている。また、誰もが、自分の望む形で働ける多様な働き方が実現している。

→多様な働き方や社会への関わり方により、自己実現・地域貢献できる社会にするために何をすべきか。



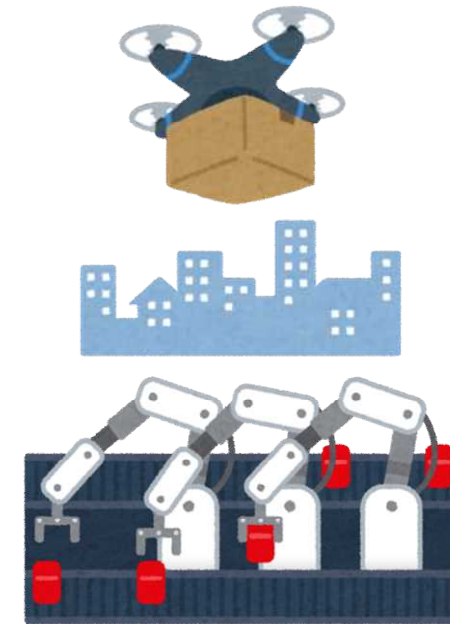
## (参考資料) 2030年の姿 (例②)



### 実証実験

・IoT、AI、ロボット等の社会実装が進み、琵琶湖上でドローンが飛行し、買い物の利便性の向上や、工場の自動化や自動運転などが進展している。

→実証実験のフィールドとして滋賀が選ばれるために何をすべきか。



### 地場産業

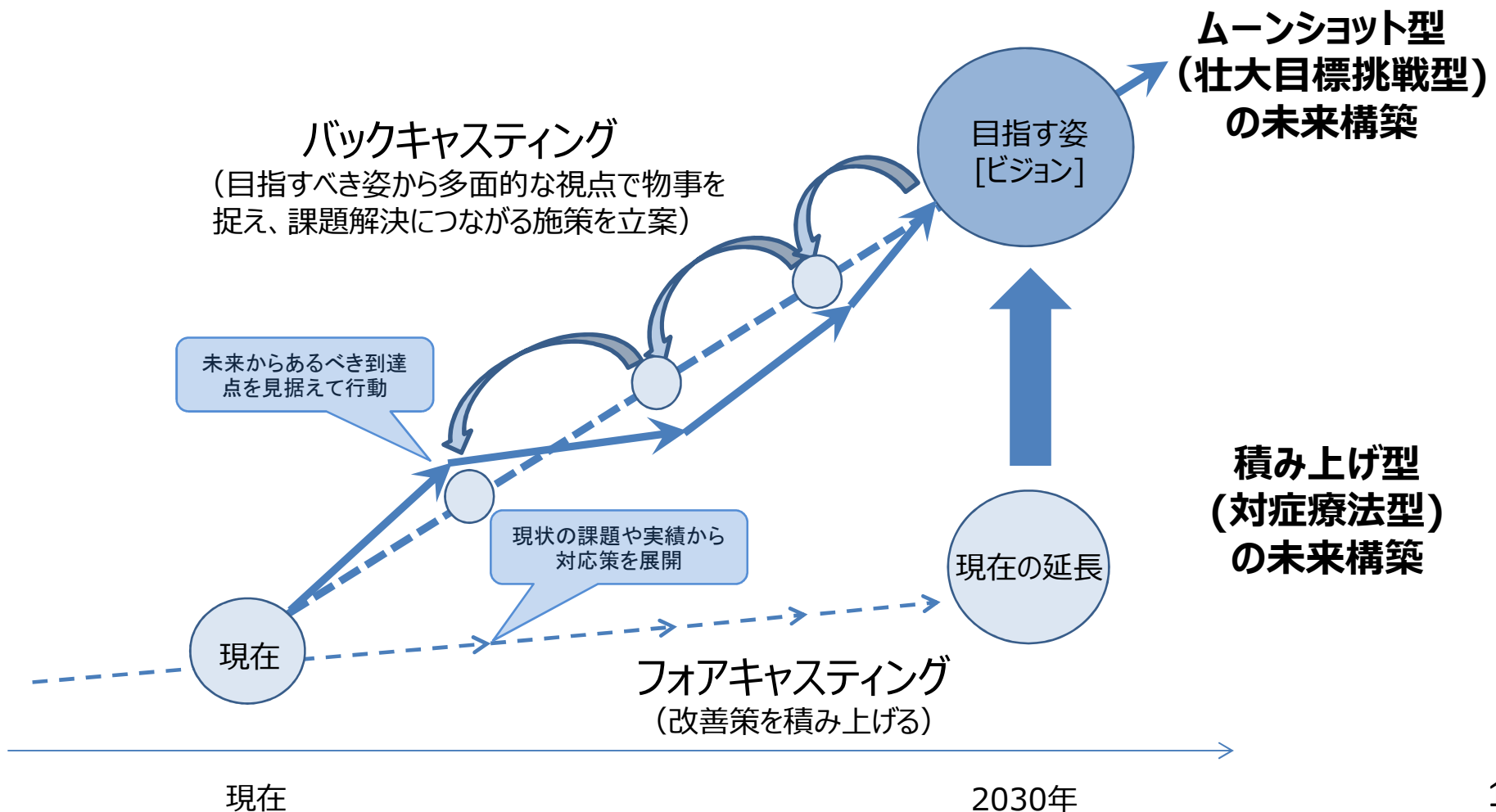
・滋賀が誇る産業として維持・発展するとともに、海外展開が進み、世界のブランドとして評価され、ネットショップやクラウドファンディングなどにより広く販売されている。

→良いモノとして世界の認知度を高め、広く使ってもらえるために何をすべきか。

# 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、従来のフォアキャストिंगの手法による施策構築に加え、2030年の目指す姿からの**バックキャストिंगの手法**により、チャレンジを促進する産業振興の基本的な考え方を定めます。



# 時代の潮流



人口動態の変化、次々生まれる新しいテクノロジー、人間を取り巻くあらゆる環境変化といった**世界規模の大きな流れを的確にとらえ**、変化への挑戦を促進し「**新しい価値**」を生み出していく必要があります。

人

## 人口動態の変化と人材不足

- 世界では人口増加、国内では人口減少と高齢化の影響が顕在化
- 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社会への影響
- 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（デジタルトランスフォーメーション）への対応

環境

## 「負荷削減」だけでなく、「いかに適切に環境に関わるか」というより広い視点へ

- 気候変動による影響の顕在化と多発する大規模災害
- パリ協定の発効による世界的な脱炭素化の流れ
- 再生可能エネルギーの利用拡大、新しいエネルギー社会の実現
- 琵琶湖や流入河川の水質改善も、生態系に関する課題の顕在化
- 「守る」取組で地域資源の価値を高め、「活かす」ことでさらなる「守る」取組を推進

# インフラの進化



多様な主体の不断の取組によりインフラの進化に寄与するとともに、産業振興に活用します。

## 想定されるインフラの進化

- リニア新幹線等の高速交通網
- ドローン等の航空輸送網
- EV化、自動運転
- 宇宙インフラの拡大
- グリーンインフラ
- 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
- 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
- 芸術、文化、スポーツ等の公共施設



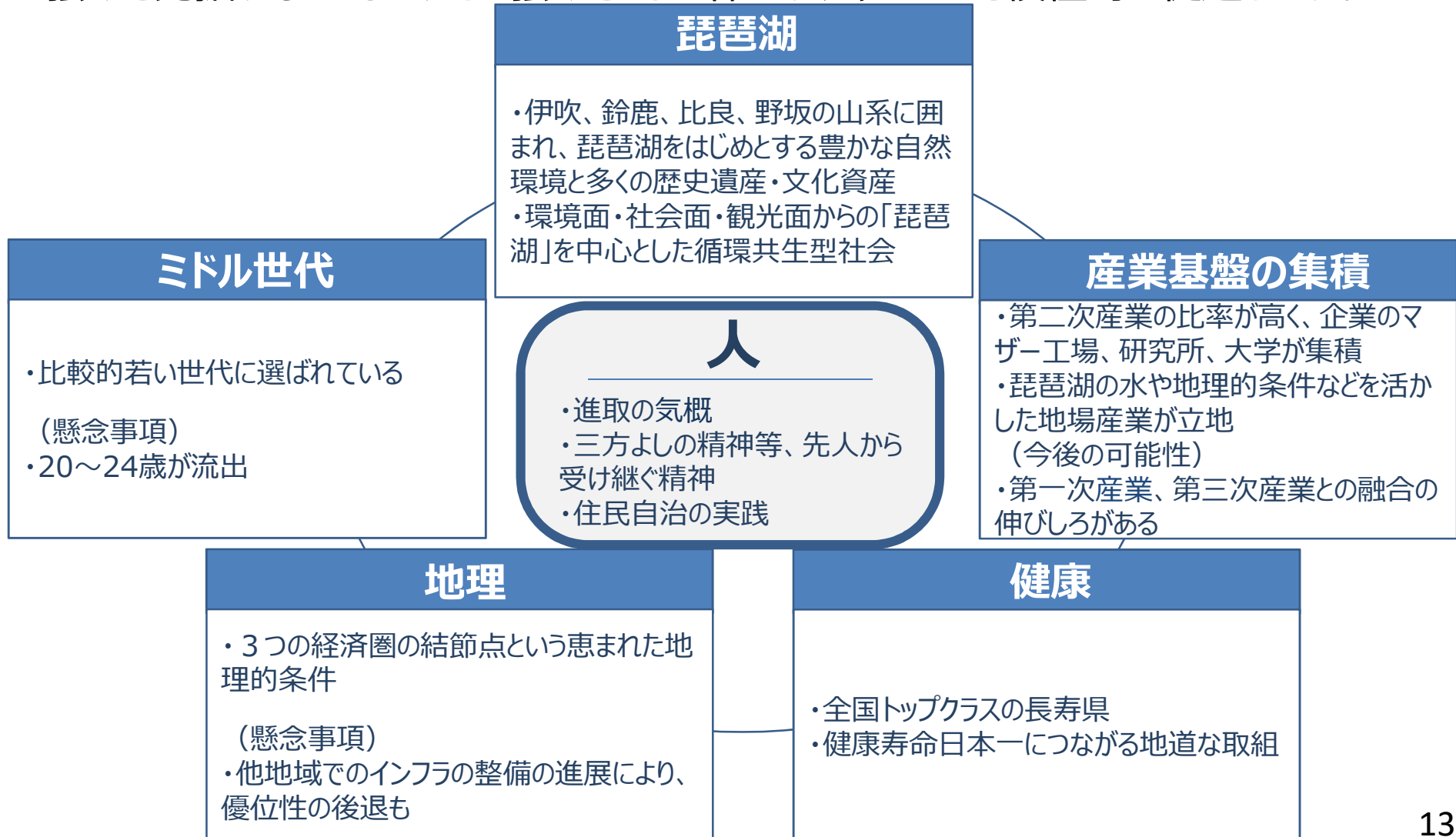
事業への取り組み方、生活のあり方が変わるだけでなく、**新しい産業**や**新たな価値**も創出されています。

- 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（所有から共有へ）
- Z世代（1990年代後半から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

# 滋賀県の持ち味



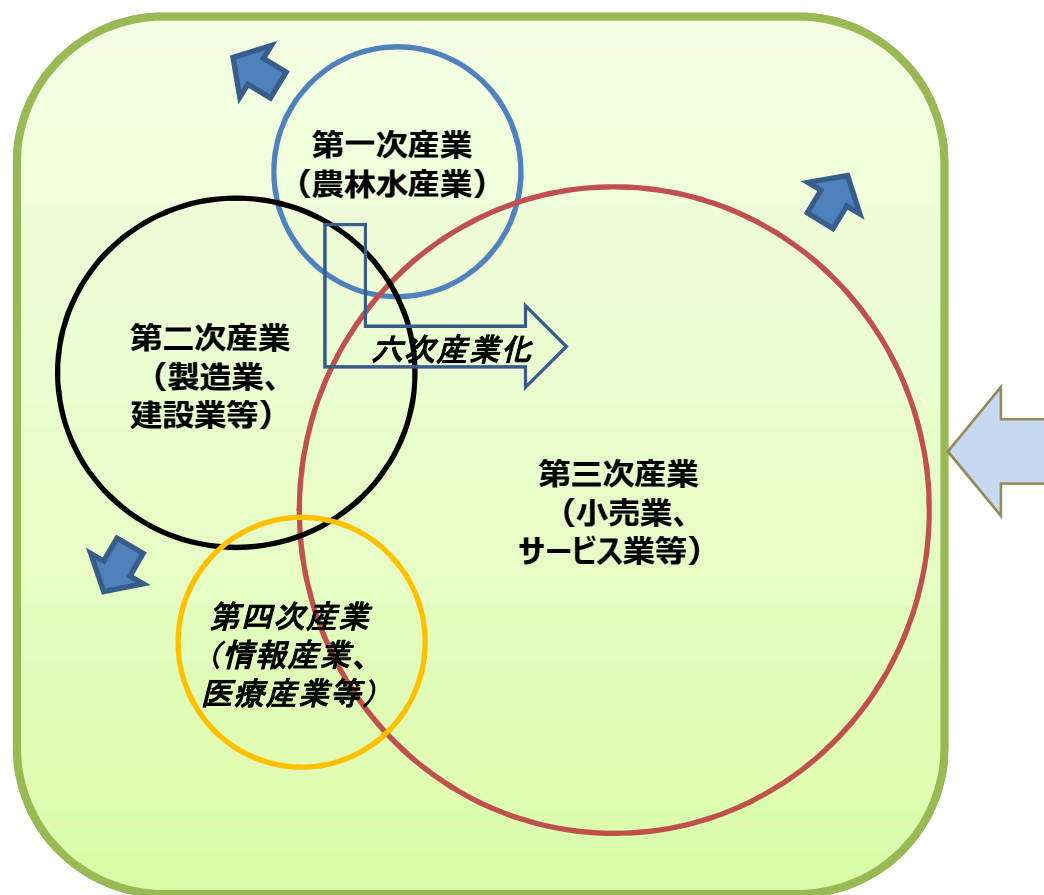
滋賀県の持ち味(特長)を活かし、弱みの克服だけでなく、気づいていない、活かしていない強みを発掘するとともに、その強みをさらに伸ばすチャレンジを積極的に促進します。



# 産業振興の基本的な考え方（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、観光産業の振興、事業継続やイノベーションの観点からも従来の産業分野の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考え方を超えて、各産業の担い手が変わってきつつある分野もある。また、非営利活動組織が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。

# 産業振興の基本的な考え方（2）

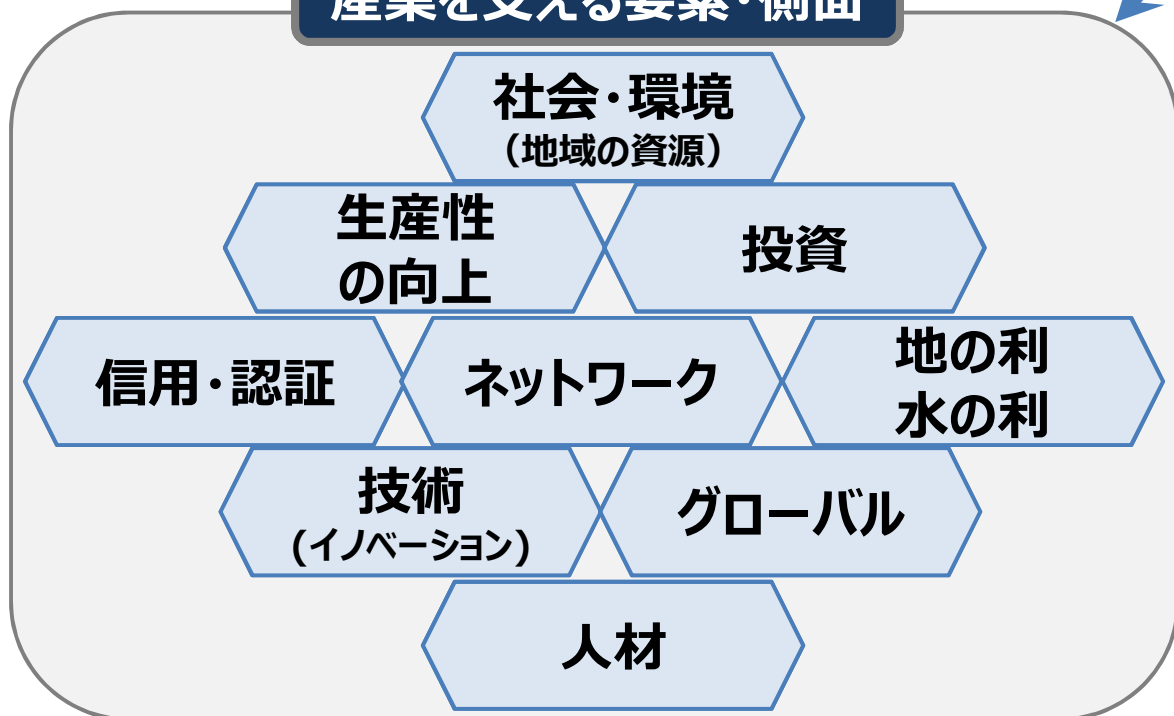


## ビジョン（2030年の目指す姿）

「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

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

## 産業を支える要素・側面



## 【ポイント】

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・支援

これまでの滋賀らしい産業の創出

例 水環境ビジネス

例 環境関連産業

例 医工連携プロジェクト

例 バイオ産業

例 ●●産業

今後も滋賀らしい産業を創出

例 発酵産業

例 ■■産業

重点的な取組(施策)

# 産業振興の基本的な考え方（3）



**ビジョン**  
(2030年の目指す姿)

**「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**

新たなチャレンジを促進し、社会的課題をビジネスで解決するためには、新技術を実用化することにとどまらず、新たなビジネスモデルの創出などが必要であり、次の4つの視点を重視します。

<例>

**①チャレンジする人・  
企業が集まる滋賀**

- 高校生・大学生からの起業家教育の推進
- 革新者の創造や近江商人等先人の教えの継承
- 滋賀の魅力を高め、発信

**②実証実験のフイ  
ールド滋賀**

- 大学・市町・企業等多様な主体による新しいテクノロジー等を活用し、課題解決に向けた実証実験の場の提供
- 特区制度等に見られる規制緩和の取組の推進

**③ビジネスで実践  
する「健康しが」**

- 誰もが取り残されることなく、人・社会・自然の健康をビジネスの観点から推進
- 循環型経済（サーキュラーエコノミー）の取組の推進

**④世界から選ばれ  
る滋賀**

- 世界で稼ぐ力の向上
- 滋賀の企業が持つ技術・サービスを世界に拡大
- 人や投資を世界から滋賀に誘引



# 産業振興の基本的な考え方（４）



前頁の視点に沿って、多様な主体の共創のもと、ビジネスを通じて社会的課題の解決につながる、新たな9つのチャレンジを応援します。

## --- 変化への挑戦 (Challenge for Change) ---

チャレンジ①：  
挑戦する人の育成・確保・  
応援

チャレンジ②：  
挑戦する人たちや組織との  
ネットワーク形成を支援

チャレンジ③：  
挑戦して活動する機会・場  
の創出

チャレンジ④：  
地域の資源を活かしつつ、地域  
の課題に向き合う取組を支援

チャレンジ⑤：  
世界に向けてはばたく活動を  
支援

チャレンジ⑥：  
産業分野の融合を支援

チャレンジ⑦：  
多様な人を呼び込む、関わるし  
かけづくり

チャレンジ⑧：  
未来を切り拓く情報や技術、  
サービスの集積

チャレンジ⑨：  
時代を変えていく新たな投  
資を呼び込む



中小企業の経営基盤の強化への取組

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、規模の大中小を問わない地元事業者、地域に貢献する企業

# 目指す姿（ビジョン）の実現に向けた施策の基本的方向（1）



目指す姿（ビジョン）（「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）の実現に向け、従来のフォアキャストिंगの手法による施策構築に加え、バックキャストिंगの手法により、4つの視点と9つのチャレンジを掛け合わせ、滋賀県の持ち味を活かした施策を推進します。

4つの視点



9つのチャレンジ

施策を推進

視点	番号	主な施策
①チャレンジする人・企業が集まる滋賀	1	滋賀に住む人の「ライフスタイル」を発信し、滋賀の職住モデルをリデザイン（reDesign）
	2	滋賀の地域や世界の社会的課題を解決する起業家・イノベーターを育成・確保
	3	開かれた起業家ネットワークを構築
	4	事業の継続や新たな事業展開等、挑戦する企業等を応援
	5	これからの滋賀の産業を担う人材の育成（一貫したキャリア教育・高等専門人材の育成等）の推進

# 目指す姿（ビジョン）の実現に向けた施策の基本的方向（2）



視点	番号	主な施策
①チャレンジする人・企業が集まる滋賀	6	AI・データサイエンス等、最先端テクノロジーを活用できる人材を育成・確保
	7	課題や情報、思いを共有でき、共に挑戦していくプラットフォームを構築
	8	異分野・異業種等、組織を超えた多様な主体による交流・連携を促進
	9	滋賀の産業基盤の集積や人を活かしたオープンイノベーションを促進
	10	2025年大阪・関西万博を活かしたビジネスの創出
	11	若者・女性・障害者・高齢者・外国人など多様な人材の確保・定着
	12	企業や働く人が魅力を感じる環境の創出
	13	多様な働き方・社会への関わり方の推進
	14	企業の再投資や新規立地につながる事業用地確保等への迅速な対応
	15	製造現場をはじめとするデジタル化を推進
	16	生産性の向上や高付加価値化等による力強い農林水産業の確立
	17	「森・川・里・湖」の多面的価値を未来へ引き継ぐ地域づくり
18	クラウドファンディング等、チャレンジする人・企業を応援する仕組みづくりと活用	

# 目指す姿（ビジョン）の実現に向けた施策の基本的方向（3）



視点	番号	主な施策
②実証実験のフィールド滋賀	19	新たなアイデアを社会実装に向けて試行する万博の「未来社会の実験場」の一翼を
	20	滋賀の資源を活かした実証・実験、研究・マーケティング、モニタリング等の場を創出
	21	企業や大学等のモデル的な取組や提案を受け入れ、地域との連携を促進
	22	新たなビジネスモデルの構築に障壁となる規制の緩和や制度の改善
	23	デジタルデータを活用できるプラットフォームを産学官金で構築
	24	地域を支える新たな交通の仕組みづくり
③ビジネスで実践する「健康しが」	25	発酵産業等、「健康しが」推進に向けた事業化を促進
	26	「健康」をテーマに、産業分野を超える新たなプロジェクトの検討
	27	地域資源の活用を通じた循環型経済（サーキュラーエコノミー）と共生の取組を推進
	28	医療・介護・福祉の課題を産業・技術の力で解決
	29	人の健康に留まらず、自然の健康、社会の健康に向けたビジネスモデルづくり
	30	スポーツの力を活かしたビジネスの推進
	31	生活や産業を支える社会インフラの整備、維持管理の担い手確保

# 目指す姿（ビジョン）の実現に向けた施策の基本的方向（４）



視点	番号	主な施策
④世界から選ばれる滋賀	32	水環境ビジネスをはじめ、世界の課題解決に貢献する海外展開を促進
	33	滋賀のいいものを、ブランド力を高めた商品化により海外へ販路開拓
	34	交流人口と観光消費の拡大に向けた取組
	35	インバウンド促進のため、キャッシュレスなど受入環境を整備
	36	国際感覚を養った人材の養成と確保、外国人材の受入と多文化共生の推進
	37	海外からの投資（ESG投資、設備投資を含む）の促進

## 1 各主体の役割

産業振興ビジョン2030が目指す姿を実現していくため、以下に掲げる多様な主体が、それぞれの役割を果たしつつ、共創して取組を推進していくことが必要。

県、企業、経済団体・中小企業支援機関等、大学等教育・研究機関、金融機関、非営利組織、県民等。

## 2 市町・国・近隣府県等との連携

市町・国・近隣府県等との効果的、効率的な連携の推進。

## 3 推進体制

産業振興ビジョン2030が目指す姿の実現に向け、最新かつ的確な情報をタイムリーに得る仕組みや県の組織等、必要な推進体制の検討。

## 4 経済・産業の活性化状況のモニタリング

産業振興ビジョン2030が目指す姿の実現に向け、本県の経済・産業の動向について、量的（客観的、経済・雇用の主な統計指標）および質的（主観的、アンケート調査・企業訪問）の両面からモニタリングを行い、その状況の把握・分析を実施。

具体的な施策の構築や検証等に活用。

## 5 政策の推進

# 目指す姿（ビジョン）の実現に向けた産業振興の展開（2）

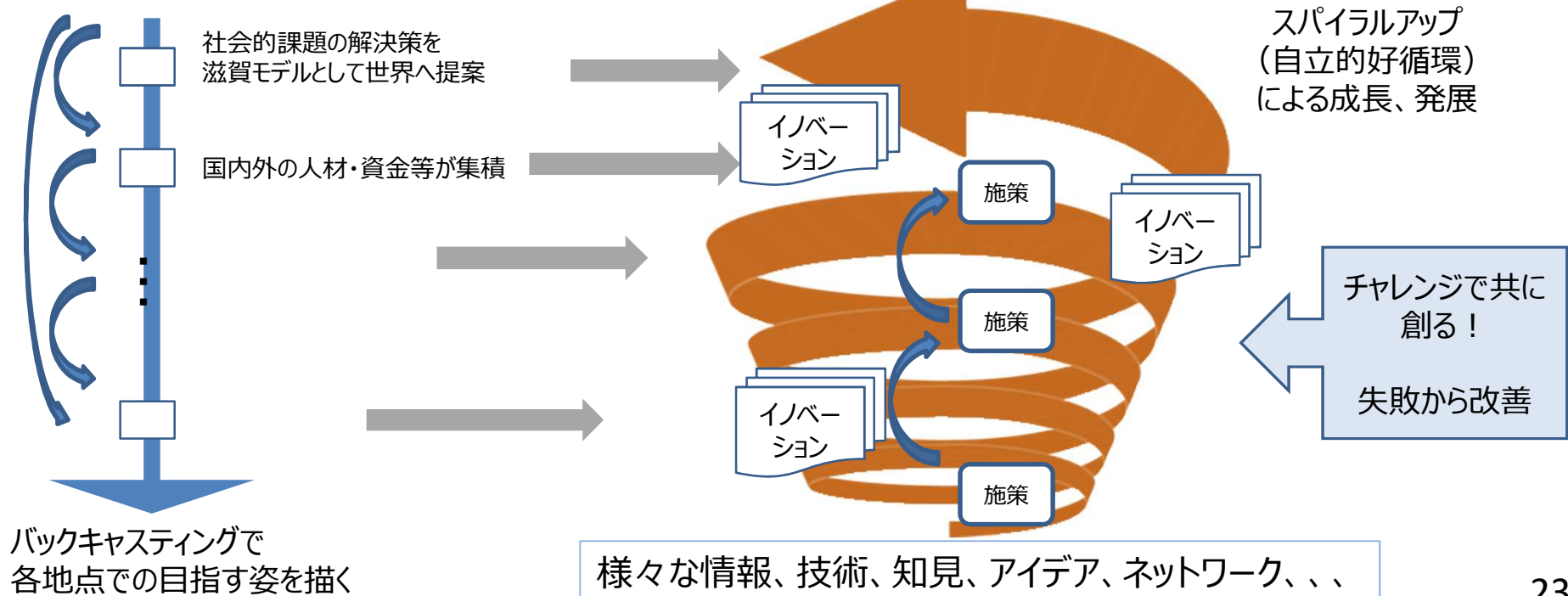


社会的課題を解決していくには、刻々と変わる状況に柔軟に対応し、試行錯誤を繰り返すことが重要です。そのため、産業振興ビジョン2030では当初の計画や数値目標の達成に力点が置かれる「PDCA」の考え方のみならず、「経済・産業の活性化状況のモニタリング」に加え、目指す姿（ビジョン）の実現につながるイノベーションの創出に向け、成果を出すことに集中する「OODA」（ウーダ）に見られる考え方を取り入れ、チャレンジを繰り返しながら施策を展開し、新たな価値を創出する産業振興の展開が図れないか検討します。

## 目指す姿（ビジョン）

「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

## “「新たな価値」を生み出しながら、目指す社会の実現”



## (参考資料) OODAの概要



### OODAの概要

目指す姿（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	情報を収集します
Orient	仮説を構築します
Decide	数ある選択肢から実行する施策を決定します
Act	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。



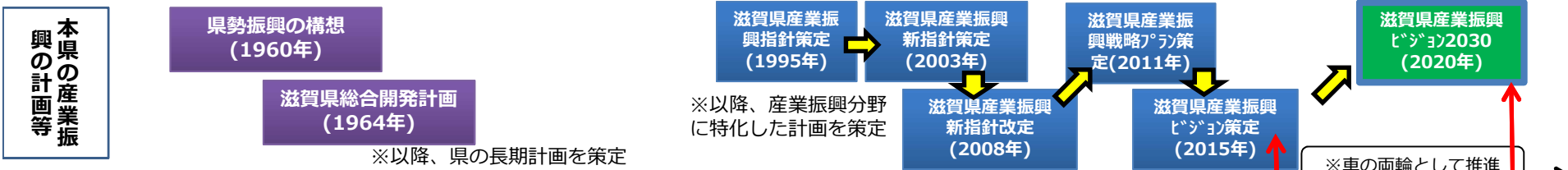
# (参考資料) 戦後における本県の経済・産業の変遷



本県経済・産業の変遷

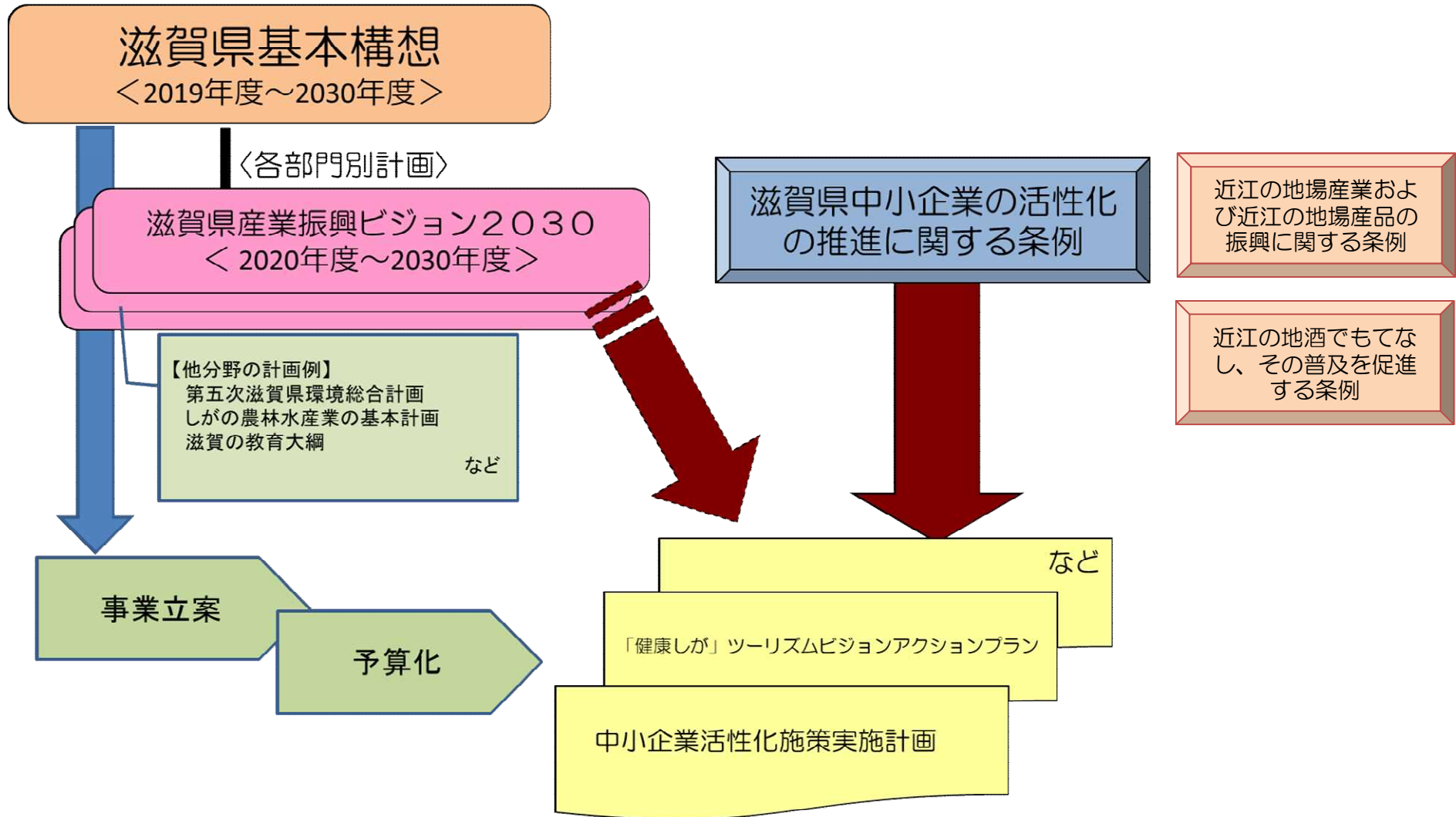
- 1950年代まで 戦後復興期**
  - 農業中心の産業構造
  - 琵琶湖の豊富な水資源を背景に、主に繊維産業が発展
- 1960～70年代 高度経済成長期**
  - 工業団地の造成による工場誘致
  - 電気・機械などの大企業の工場の立地
  - 大企業のサプライチェーンを支える中小企業が多数生まれるなど、加工組立型産業が集積
- 1980～90年代 工業の量的拡大から質的向上へ**
  - 理工系大学の誘致、滋賀県工業技術総合センターの設置による研究開発型企業の育成
- 2000年代 グローバル化・IT化の進展**
  - 産学官連携の推進、高付加価値産業の育成（環境産業、健康福祉産業、観光産業、バイオ産業、IT産業）
- 2010年代 人口減少社会への対応**
  - 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
- 2020年代 Society5.0の実現へ**
  - 「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へ

の 県 推 人 移 口	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)
の 県 内 総 生 産 目 的 の 推 移		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)	①:0.08兆円 ②:1.23兆円 ③:1.00兆円 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)



※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。

# (参考資料) 滋賀県産業振興ビジョン2030の位置づけと具体的な施策や事業の展開イメージ



# (参考資料) 滋賀県産業振興ビジョン2030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

### 滋賀県産業振興ビジョン2030

- 第1 はじめに  
～滋賀県産業振興ビジョン改定の趣旨～
- 第2 産業振興ビジョン2030のコンセプト
- 第3 2030年の目指す姿からのバックキャストイング
- 第4 産業振興の基本的な考え方
- 第5 ビジョンの推進

○産業振興ビジョン2030は、経済・産業のあり方の面から、本県における産業振興施策を総合的に推進するための中長期の指針となるもので本県の実情と将来予測を踏まえ、今後の産業振興の理念や施策の基本的な方向などを定めるもの

○本県産業の担い手(プレイヤー)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)

具体的施策や事業

中小企業活性化施策実施計画  
(毎年作成、予算反映)

#### 施策の基本

- 自らの成長を目指す取組
- 経営基盤の強化
- 産業分野に応じた活性化

理念／役割

条例

産業の担い手  
(プレイヤー)  
面からの  
アプローチ