

WITHコロナ・POSTコロナ社会 における産業戦略

令和3(2021)年6月
商工労働観光部
農林水産部

<目 次>

はじめに

I 総論編

1 京都の産業社会に共通する課題と目指すべき方向

～WITHコロナ社会の経験からPOSTコロナ社会を目指して～ 1

(1) 文化や技術を生かし、持続性の高い社会を牽引する「価値創造型産業」の育成 ... 2

(2) 働く人が誇りややりがいを持ち、多様な働き方ができる産業社会の創造 5

(3) 多様な交流によるイノベーションの誘発と京都産業の深化 8

2 分野別戦略の概要 12

(1) 商店街・小売業分野 12

(2) ものづくり産業分野 13

(3) 伝統産業分野 14

(4) 観光産業分野 15

(5) 食関連産業分野 16

3 コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業の分析 17

(1) 事業課題／事業目的 17

(2) ビジネスモデルタイプ／ターゲット顧客 18

(3) 事業実施内容 19

(4) デジタル活用 20

(5) 体制／ステークホルダー 21

(6) 事業成果 22

(7) 今後の推進に関する課題 23

II 各論編（分野別戦略(本文)）

(1) 商店街・小売業分野 25

(2) ものづくり産業分野 51

(3) 伝統産業分野 69

(4) 観光産業分野 83

(5) 食関連産業分野 105

資料 123

はじめに

京都府では、令和2年6月に「新型コロナウイルス感染症対策危機克服会議」（以下、「危機克服会議」という。）を設置し、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、府民の生活・消費行動や社会構造が大きく変化する中、コロナウイルスと共存しながら経済活動を取り戻していくWITHコロナ社会から、人類がコロナウイルスに打ち克ったその先にあるPOSTコロナ社会に向けた京都産業の構造改革やビジネスモデルの再構築を進めるための戦略や具体的な施策についての検討を行った。

戦略等の検討に当たっては、京都が強みを有する分野として、

- (1) 地域の文化・くらしと一体で発展してきた商店街・小売業
- (2) 長い歴史の中で精緻な技術を継承してきたものづくり産業
- (3) 我が国を代表する和の生活文化を体現する伝統産業
- (4) 国内外に京都の魅力とおもてなしを発信する観光関連産業
- (5) 京都の食文化を支える裾野の広い食関連産業

の5つの分野を設定し、それぞれの分野に精通した学識経験者や若手経営者、先駆的な取組を進めている方、また業界のリーダー等各分野7～8名の委員を選定の上、5つの分野別会議と、分野別の議論を共有し、分野横断的事項を協議するための全体会議により議論を進めた。

<資料1 危機克服推進会議委員名簿>

<資料2 会議開催一覧>

また、戦略策定の一環として「コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業補助金」を公募したところ、危機克服会議の議論を具体化する新しいビジネスモデルのアイデアとして379件の応募があり、うち68件を採択して調査や実証実験に取り組み、様々な知見を得るとともに、各分野がさらなる成長を遂げるための具体的な施策や、その成果を測る新しい指標の検討を行った。

<資料3 ビジネスモデル補助金分野別申請、採択件数>

こうして議論、検討された内容をもとに、京都産業の目指すべき姿とその実現のための施策の方向性を「総論編」としてとりまとめるとともに、分野ごとに検討された提言の内容を、分野別戦略として「各論編」に記載した。

I 総論編

1 京都の産業社会に共通する課題と目指すべき方向

～WITHコロナ社会の経験からPOSTコロナ社会を目指して～

現在、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行という未曾有の危機に直面している。これまでから、京都ではこうした危機を幾度も経験してきたが、そのたび毎に、長年培ってきた地域力と危機に直面した先人の方々の知恵と工夫によって難関を克服し、京都らしさを失わず新たな時代にふさわしい産業社会を築いてきた。

例えば、千年以上続いた都としての機能を失った、京都にとっての最大の危機ともいえる明治維新の際には、殖産興業を目指して、西陣織の職人の海外派遣、発電所の建設や舎密局の設置等によって、伝統産業のイノベーションや理化学機器等の新たな産業おこしが進んだ。そして、高等教育機関の整備や誘致に取り組むなど、イノベーションを継続する最も重要な資源である人材の育成も併せて進めた。その結果、現代の京都には伝統産業から近代産業までもがバランス良く立地し、それぞれの分野で世界トップレベルの評価を受ける京都らしい産業社会が形成されている。

こうした過去の経験も踏まえ、危機克服会議の議論では、POSTコロナ社会においては、コロナ禍以前の産業社会に戻るのではなく、新たなステージを目指すべきとの共通認識のもと、1年を超えるWITHコロナ社会の経験を通じて顕在化した**構造的課題**や**社会的課題**を解決し、人々の**価値観**や**行動の大きな変化**に対応した、より**リスクに強く持続性の高い産業**へと**飛躍**を遂げるべきである、との京都産業の目指すべき方向が示された。

そうした産業社会を構築するためには、「脱炭素社会への対応」「グローバル化の展開」「少子高齢化への対応」「AIやDX等情報化社会の進化」「働き方の変化」等の構造的な変化が、コロナ禍を経験したことで、どのように進んでいるかを踏まえながら、

- ・ 京都の持つ文化や高度な技術を活かす力
- ・ 多様な産業の集積と連携の力
- ・ 特色ある地域や絆の強さといった地域力

を活かしていくべきだとの認識で一致した。

危機克服会議では、京都の産業を支える5分野でこうした議論を深めるとともに、各分野を横断する課題と対応についても検討を行い、大きく以下の3つの視点から、POSTコロナ社会での新たな産業社会を目指した施策の方向性をまとめた。

- (1) 文化や技術を生かし、持続性の高い社会を牽引する「価値創造型産業」の育成
- (2) 働く人が誇りややりがいを持ち、多様な働き方ができる産業社会の創造
- (3) 多様な交流によるイノベーションの誘発と京都産業の深化

(1) 文化や技術を生かし、持続性の高い社会を牽引する「価値創造型産業」の育成

京都は、首都としての役割を長く続けるなど1,200年以上にわたる歴史を紡いできたことから、衣食住に関する暮らしの文化や作法、絵画や文学など、世界に誇る文化が有形・無形の形で脈々と受け継がれ、現在も息づいている。

また、長い歴史の中で、多様な商品やサービスが生み出され、それぞれが消費者から高い評価を受けているだけではなく、地域ブランドとして「京もの」が世界に通用するなど、産業振興を図る上で、極めて有利な条件が揃っている。

こうした京都ならではの基盤の上に立って、地球環境問題等に対応し持続性が高く高付加価値型の産業構造、つまり「価値創造が出来る環境やプロセス」を次のステージに引き上げる戦略が求められている。

危機克服会議でも、各産業分野別で求められる付加価値戦略に関して、様々な議論が展開された。

① 価値の複合・融合化

文化や技術が蓄積する京都という場を舞台とするならば、それらを生かすために分野横断的に考える必要がある。その第一歩として、消費者やユーザーが求めている「価値とは何か？」を基本から考え直す必要性が指摘された。具体的な事例として、幅広い産業との関連がある観光において、「ほんまもんの京都の持つ価値」の再定義と活用を考えることが基本コンセプトに盛り込まれている。

一言で「価値」といってもその内容は様々で、例えば効率・利便性など実用的価値、デザインや愛用等に通じる文化的価値、楽しさや感動など共感的価値があり、最近では地球環境との調和を図った環境価値など、産業の特性に合わせて、その内容を充実させる必要がある。

その上で重要なことは、京都での価値創造がグローバルな競争にも打ち勝つものとなることで、このためには、前記したような価値を複合・融合化し「京都にしか出来ない」価値へと高める必要がある。

民芸運動で著名な柳宗悦は「工芸の持つ価値について、実用性と日本の美が組み合わされていること」に高い評価を与えたが、現代においても価値の組合せによって、更に価値を上げていくことの重要性は変わらない方向である。

こうした観点に立ち、京都の産業をみると、匠の技から最先端技術までを活かした伝統産業やハイテク産業が共存し、文化・コンテンツ産業、観光・おもてな

し産業など、多彩な産業が発展しており、こうした多面的な価値を組み合わせるのにふさわしい環境が整っていることから、この強みを活かす仕組み（プラットフォーム）づくりが求められている。

② マーケットニーズの少し先に行く提案

近年「マーケットイン」とよく言われるが、そこに留意するだけでは十分ではなく、より付加価値の高い産業は、マーケットニーズの少し先に行く提案が必要とされている。そのためには、先ずマーケットニーズをより深く分析する必要がある。

③ 組織の壁を超えたDXの推進

最近特に注目を集めているDX（デジタルトランスフォーメーション）については、企業の枠を超えて取り組む必要があり、京都府において、企業、大学、行政等がデータを共有して社会課題の解決を図るために平成30年に設立した「京都ビッグデータ活用プラットフォーム」を更に強化する必要がある。

④ マーケットニーズを先導するスタートアップ企業の育成

マーケットニーズを先導するような企業群の育成も大きな課題である。京都は大阪・兵庫とともに国の「世界に伍するスタートアップ・エコシステムグローバル拠点都市」に指定されているが、スタートアップ企業が生まれ続けたことで京都の産業が維持されてきた歴史からも分かるように、次世代産業の担い手の育成が重要であり、そのサポートシステムの強化が求められている。併せて、今回議論となった5分野の中においても、横断する分野においても起業家を生み出していくことが必要である。

⑤ 具体的な取組例

付加価値戦略のうち、「価値の融合・複合化」の取組については、例えば伝統産業分野における、先端産業との連携により、デジタル技術や最先端技術を取り入れる取組や、食関連産業分野における、インターネットビジネスなどの成長産業も参画するビジネスマッチングプラットフォームを設置・運営することで、高付加価値型の京ブランドサプライチェーンの構築を目指す取組の必要性が提案された。

「マーケットニーズの少し先に行く提案」では、伝統産業分野において、多種多様なクリエイターたちがアイデアを出し合う場の構築の重要性が述べられている。また、ものづくり産業分野では、企業同士が互いの技術を知ることによって連携候補企業を探索できる場を提供する「企業連携型ビジネス構築事業」の取組が紹介

されている。

「価値創造型産業」の育成を目指す取組として現在京都府が進めている、全分野を貫く代表的な取組としては、以下の2つが挙げられる。

【事例1 スタートアップ・エコシステムの構築】

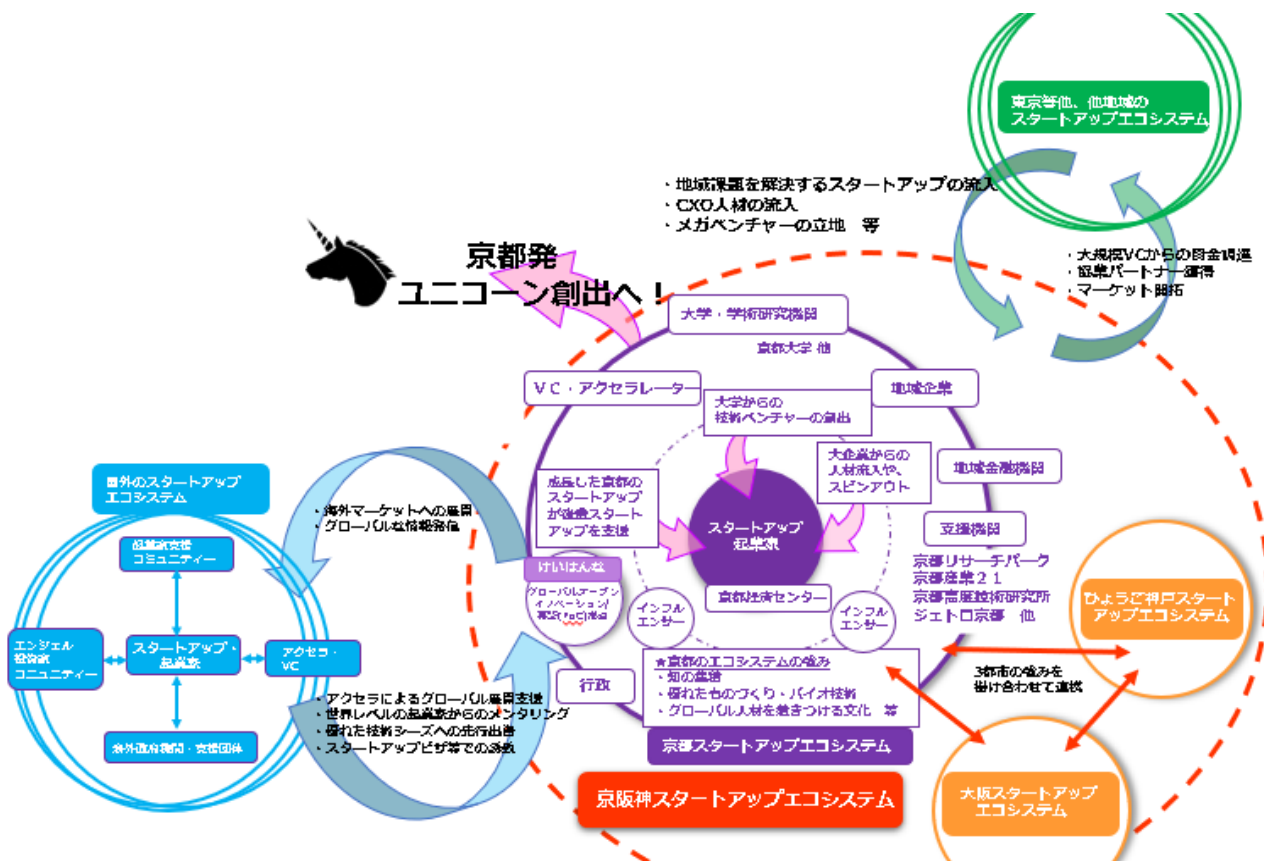
京都は、大阪・兵庫とともに内閣府が進める「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」における「グローバル拠点都市」に、大阪・京都・ひょうご神戸コンソーシアムとして選定（令和2年7月）。

起業環境の整備やビジネスマッチングの促進、投資家ネットワークの構築、世界のマーケットへの展開支援等により、世界から京都で起業したいというグローバルな人材が集まり、スタートアップ企業が次々と生まれるエコシステム構築を目指す。

重点分野として、以下の3分野を定め、ターゲットを絞った重点支援を行う。

- ① 京都の強みであるものづくり分野
- ② バイオやロボット、AIなど最先端技術（ディープテック）分野
- ③ MaaSなどのソーシャルイノベーション分野

<事業スキーム図>



【事例2 アート&テクノロジー・ヴィレッジ構想】

多種多様な大学・大学院、日本を代表する企業を有する京都の持つ高いポテンシャルを生かし、「学生（技術系・芸術系）」とものづくり企業をはじめとするクリエイティブ産業の「若手社員」が協働できる、独創的で斬新な空間を整備することで、アートを起点とするイノベーションの創出を目指す。

また、「アート×テクノロジー」を通じて、商品開発だけでなく、多種多様な人材との交流により、実践の中で自社を超えた視点を持つことのできる人材の育成、さらには世界に通じるアントレプレナーの育成を目指す。

（2）働く人が誇りややりがいを持ち、多様な働き方ができる産業社会の創造

危機克服会議では、最も重要なのは「人材」であるとして、人材に関する多角的な議論が展開され、その内容は、少子高齢化社会の問題や男女共同参画、障害のある方の社会参加など多岐にわたった。

こうした中でも、リチャード・フロリダが著書『新クリエイティブ資本論』で述べたように、産業社会をリードしていく地域づくりには、誰もが社会参加できるダイバーシティの重要性が指摘された。新型コロナウイルスの影響によってもこの大きなトレンドには変化がなく、更に加速することが求められている。

大きな目標となるのは、各産業を支える人々が、それぞれの持つ能力を最大限に活かして、自らが選択した働き方により、誇りとやりがいを持って仕事ができる産業社会づくりである。

併せて、本府が子育て環境日本一を目指して取り組んでいる「子育てしやすい職場づくり」では、働く環境が改善されているだけではなく、企業の成長も同時にもたらしている事例も出てきている。

また、時代が大きく変化し社会のニーズが変わる中では、企業が持っている競争力のある分野の深化とともに、全く新しい分野へのチャレンジも求められている。

危機克服会議でも、各産業分野別で求められる人材戦略に関して様々な議論が展開された。

① クリエイティブ人材の育成

危機克服会議では、新しい取組へのチャレンジを支える人材を確保・育成するため、

- ・最新技術を活用した生産性向上に加え、Society5.0時代に求められる基本スキル、業界独自の知識や技術を学ぶことができる機会の創出
- ・未来が予測しにくい時代に一步を踏み出すためのマインドを持った人材や、ストーリー、文化性などを語れる人材、異文化の間に立って見えない付加価値をアピールできる人材などの育成
- ・DX（デジタルトランスフォーメーション）が注目されるように、真の社会課題を発見し、解決に向け取組を進めることができる人材の育成等を支援することが求められたところである。

既に京都経済センター設立を機に、オール京都体制で各種産業振興事業に取り組む「一般社団法人京都知恵産業創造の森」が平成30年11月に設立され、その主要事業にも人材育成が挙げられており、さらなる事業内容の強化が求められている。

② リカレント教育の充実

人生100年時代を迎えている中、ライフステージに応じたキャリア形成のための学びの場が確保される必要性も指摘されたところである。近年大学等でもリカレント教育の充実に向けた取組が進んでいるが、働くことで得た経験に新たな知識を加えることで、能力の向上を図り、社会参加できるような一貫した支援システムの構築も求められている。

③ 多様な働き方の推進

先端技術の開発・普及が働く環境の変化をもたらしているが、例えば、今回のコロナ禍において、急速にリモート技術を活用した働き方が普及した。障害から移動が不自由な方や引きこもりの方々にとっては、結果的に社会参加へのアクセスが格段に向上することにもつながっている。来たるAI時代には、更に大きな変化が予想され、今後とも十分に配慮すべき、との方向が示された。

④ 具体的な取組例

人材戦略のうち「人材育成」については、それぞれの分野で求められる人材、例えば商店街・小売業分野では地域マネジメント人材や商店街活性化のキーパーソンを、伝統産業分野では市場理解と文化価値の伝達をすることができる人材や価値づくりに最適なチームをアレンジできる人材を、食関連産業分野では食材分野や食科学分野、食文化・ビジネス分野の分野毎に食のイノベーションにつなげることでできる人材などを育成する重要性が指摘された。

「リカレント教育の充実」「多様な働き方の推進」については、ものづくり産業分野で、異分野の幅広い知識を習得しながら、グループによる課題解決型ワーク

ショップを行う「文芸理融合人材育成事業」があるほか、繁忙期と閑散期があることから比較的自由的な働き方やシェアリング雇用が可能な観光産業分野では、多様な働き方を受け入れるワーケーションなどの取組も実施しているところである。

また、京都府において現在取組を進めている、全分野を貫く代表的なものとしては、次の取組が挙げられる。

【事例1 地域活性化雇用創造プロジェクトを通じたPOSTコロナ社会の担い手の育成】

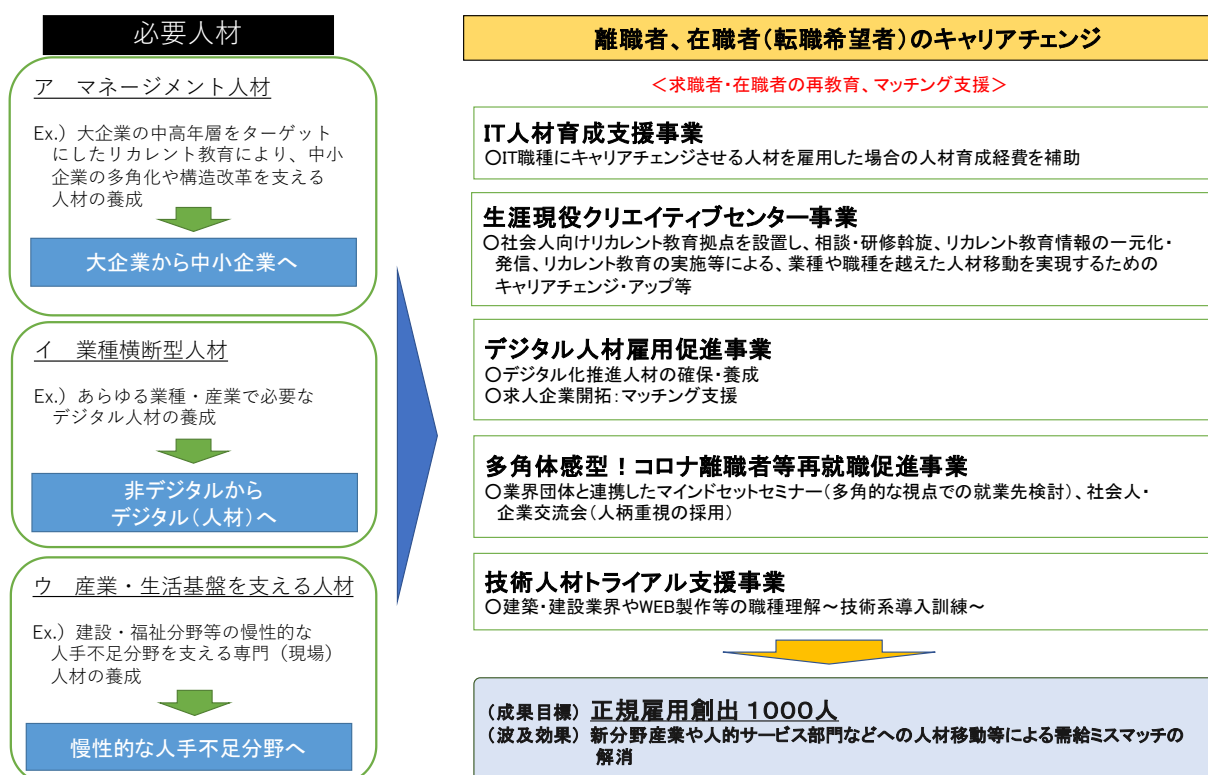
少子高齢化に伴う長期的なトレンドは人材不足であり、大企業から中小企業、コロナ禍の影響を受けた産業分野から情報関連分野、産業や生活基盤を支える分野等への人・企業双方からの大胆な人材移動による産業パラダイムシフトを促す取組が必要となる。

こうした人材移動の実現のため、経済団体、中小企業支援団体、業界団体、大学、金融機関、行政等によるオール京都の推進体制を構築するとともに、特に以下の3種の人材育成、確保及び受け皿となる企業の育成を実施する。

- ア 中小企業の多角化や構造改革を支えるマネジメント人材
- イ あらゆる業種・産業で必要なデジタル人材などの業種横断型人材
- ウ 建設・福祉などの慢性的な人手不足分野を支える専門（現場）人材

こうしたキャリアチェンジの総合支援拠点として、「生涯現役クリエイティブセンター」を整備する。このセンターでは、教育→仕事→定年から生涯学び続け活躍し続ける社会モデルの構築を目指し、自社内での役割変化や社内外への移動（再就職・兼業副業等）に対応したスキルアップやキャリアチェンジを支えていく。

<事業スキーム図>



(3) 多様な交流によるイノベーションの誘発と京都産業の深化

大きな時代変化を先取りするようなイノベーションを誘発するには、「知的交流の場づくり」が求められている。危機克服会議でも、京都が時代の変化を乗り越えて本物の文化や特色ある産業を生み続けてきたのは、概念的には「京都」という場があったから、との言及があった。

しかしながら、実態を点検すると、例えば伝統産業では、同じ和装を扱っている丹後、西陣、友禅が力を合わせて市場開拓に取り組むこともできておらず、まだまだ改善の余地が残されていることが浮き彫りになっている。

危機克服会議でも、各産業分野別のイノベーション戦略に関して様々な議論が展開され、産業の枠を超えた取組の必要性が指摘された。

① 知的交流の場づくり

先端的な技術開発と街づくりの形成を同時に目指している関西文化学術研究都市では、国際的な研究ネットワークの形成、様々なスタートアップ企業が交流しながら成長していけるようなベンチャーセンターの設置、業種や大学の枠を超えた技術交流が出来るKICK（けいはんなオープンイノベーションセンター）の設置、そして最近特に必要性が指摘されている最先端技術の社会実証ができる場や住民との交流の場づくりなどの取組も進んでいる。

このように、「知的交流の場」には（仮称）アート&テクノロジー・ヴィレッジのような、エリアや施設の整備だけではなくそこに交流が生まれる仕掛けやネットワークなど、様々なプラットフォームを用意するとともに、そのハイブリッド化を進める必要がある。今回の危機克服会議でも、リアルとバーチャルのハイブリッド型で議論が展開され、深められた。

② プラットフォームが有機的につながる共創のエコシステムの構築

前述したとおり、平成30年には企業・研究機関・行政等が参画して社会課題解決を考える「京都ビッグデータ活用プラットフォーム」を設けており、この基盤の上で様々な活動が展開され、AIやICTなどの最先端技術の活用、ビッグデータの官民による共有・活用、思い切った規制緩和などを通じ、暮らしの豊かさの実現やスマートで安寧な社会の創出を目指す取組が始まっている。

近年、産業交流を進める上でプラットフォームの必要性が指摘され、本府でも産学官など様々なものが整備されている一方で、プラットフォームのレベルも多様で目的も異なっている。地域全体で考えると、このプラットフォームが有機的

なつながりを持って共創していくような仕掛けが重要で、いわゆるエコシステムにまで高まっていなければならない。本府でも、令和2年7月に、京都・大阪・兵庫が国の「世界に伍するスタートアップ・エコシステム グローバル拠点都市」に選定されたことから、海外からの企業や大学・研究機関も参加・交流するスタートアップ・エコシステム形成が進んでいるが、このような幅広い視野の活動が京都で展開される必要がある。

③ 具体的な取組例

イノベーション戦略のうち「知的交流の場づくり」については、商店街・小売業分野では商店街を安心・安全な「居場所」、高齢者や子供の「見守りの場」、子育て世代の「生きがいつくりの場」、空き店舗を活用した「創業の場」など、地域コミュニティの核と位置づける取組を進めるほか、伝統産業分野では西陣エリアに作り手と外部とが連携する新たな拠点を設けることとしている。

「プラットフォームが有機的につながる共創のエコシステムの構築」については、前述したとおり「スタートアップ・エコシステム」の取組が既に進められているが、食関連産業分野においても「産・学・公・民」が連携し、「食」を科学するオープンイノベーションラボを設置・運営することでフードテックによる新商品開発を推進することとしている。

現在京都府が取組を進めている、全分野を貫く代表的な取組としては、次の2つが挙げられる。

【事例1 社会課題解決を目指す最先端未来都市（スーパーシティ）の実現】

関西文化学術研究都市を、AIやビッグデータなど先端技術を活用し、社会のあり方を根本から変える「まるごと未来都市」のモデルとするための取組がスタートしている。この取組は、最先端技術を活用して住民がくらしやすい街を実現するもので、官民が様々なデータを連携・共有するとともに、規制改革を同時・一体的・包括的に推進し、行政手続、移動、医療、教育など幅広い分野で、産学公の連携により、住民の利便性の向上を図る新しい先端的サービスを実現する。

関西文化学術研究都市では、社会課題解決への挑戦が都市の持続力につながる世界トップレベルの安寧な都市経営エコシステムの構築を目指し、「人生100年時代にふさわしく健康で充実したスマートライフ」「AI時代にふさわしい教育、次代を担う人材育成」「イノベーションを創造する国際研究ネットワーク」の3つの実現を通じて、世界から注目されるスーパーシティの実現を目指している。

<事業イメージ>

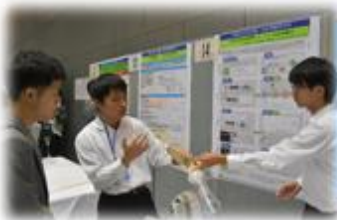
けいはんなサステナブルスーパーシティ

～社会課題解決への挑戦が都市の持続力につながる世界トップの安寧な都市経営エコシステム～

・市町（行政）の都市マネジメント力の向上、官民連携による住民サービスのレベルアップ

AI時代にふさわしい教育
次代を担う人材育成

- ・AIには出来ない、人間ならではの能力向上と社会参加
- ・AIをツールとして活用した最適な学習環境の整備

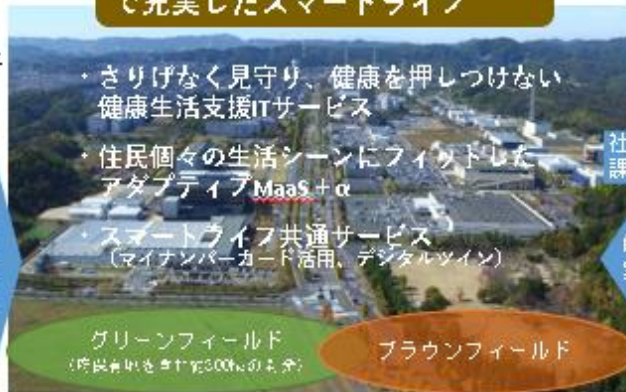


都市発展必要基盤

未来のまちづくりを学ぶサイエンスフェスティバル

人生100年時代にふさわしく健康
で充実したスマートライフ

- ・さりげなく見守り、健康を押しつけない健康生活支援ITサービス
- ・住民個々の生活シーンにフィットしたアダプティブMaaS+α
- ・スマートライフ共通サービス（マイナンバーカード活用、デジタルツイン）



社会課題

解決実証

イノベーションを創造する
国際研究ネットワーク

社会課題を解決する、学研都市の知の集積



“グローバル連携”

国内外433機関と連携・協力関係
けいはんなサステナブルスーパーシティ



「京都ビッグデータ活用プラットフォーム」（産学官NPO等で構成）
立地企業、研究機関、地元市町の様々な交流

土台となる「関西文化学術研究都市（愛称：けいはんな学研都市）建設」の理念・基本方針

- 1.文化・学術・研究の新たな展開の拠点づくり
- 2.我が国及び世界の文化・学術・研究の発展、並びに国民経済の発展への寄与

3.未来を拓く知の創造都市の形成 <技術×文化×住民交流による開発>

市民や研究者の知による生産や文化の創出を促進し、日々新しい価値を創造するとともに、先進的で自立的な「持続可能社会」での市民や研究者による住まい方や生き方を創造し発信していく都市の形成を目指す。

【事例2 ビッグデータ活用プラットフォームによる、京都産業全体でのデジタルトランスフォーメーションの推進】

人が主役のスマートで安寧な社会の創出を目指して、大学・研究機関、企業、観光連盟・DMO、行政などがそれぞれ持つビッグデータを共有・活用するための「京都ビッグデータ活用プラットフォーム」を、全国に先駆け、平成30年11月に設立しており、現在約100社が加入している。

プラットフォームでは、スマートモビリティやスマートアグリ、スマート観光など8つの分野別ワーキングを設置し、それぞれの分野ごとに、ビジネスマッチングやアライアンスの構築、デジタルサイネージ等を活用した実証実験等を推進しており、スマートシティ関連ビジネスの創出を目指す。

<スキーム図>



2 分野別戦略の概要

危機克服会議での議論やビジネスモデルの創造を通じて、京都産業が構造的な課題を解決し、変化への対応に優れた持続性が高い産業へと変貌するための道筋となる戦略を、分野毎にとりまとめた。その概要は以下のとおり。

(1) 商店街・小売業分野

地域商業の核である商店街は、地域コミュニティの場としても大きな役割を果たしてきた。また、「京の台所」と呼ばれる商店街があるように、地域の歴史や文化の発展に重要な役割を果たしてきた。しかしながら、近年は、消費者のライフスタイルの変化や流通革新によって、シャッター通りと呼ばれる商店街が増加するなど厳しい状況を迎えている。

コロナ禍では、来街者の減少で売上が減少する店舗が多く、また、店主の高齢化など従来からの構造的な課題が顕在化する等、厳しい状況が続いている。

一方で、顧客と「顔」の見える関係を築くことで発展してきた商店街・小売業は、コロナ禍においても、その強みを活かした持続的な発展の可能性も見えていることから、以下の取組を進める。

○商店街や個店が持つ社会的価値の再認識・発信

商店街が自らの強み・弱みなどを認識し、価値を再認識するためのビジョンの作成や、想いを持って地域で続いてきた商店街・個店の価値の発信等を支援

○商店街や個店のデジタルトランスフォーメーションの推進

顧客の特性に応じた生活サポートなど、商店街や個店の対面販売の強みを活かしたDXへの取組を支援

○地域の持続的な発展に向けた商店街の多機能化の推進

地域コミュニティの核として、安心・安全な「居場所」、地域住民の「交流の場」、高齢者や子供の「見守り」など、地域を担う商店街の多機能化を支援

○多様な主体と連携した地域課題の解決の推進を担う組織体の編成

商店街が地域課題の解決を担うために必要な、市町村や地域団体に加え、移住者や若者など新たな参画者も含めた多様な主体との連携を支援

○商店街を担う人材の育成

DXや多機能化で商店街が発展していくため、商店街内部での人材育成・発掘や、外部から商店街に関わる人材と繋がるためのネットワーク化等を支援

○小売業、個店の振興

顧客のファン化や店舗でモノの良さを体験するなど、買い物は消費者が豊かな時間を過ごすための手段の一つとなっており、そのための個店の取組を支援

(2) ものづくり産業分野

京都府のものづくり産業は、古来王朝という象徴的な御用達の存在を中心に衣服や食品など日本人の暮らしを支える産業を発達させてきた土壌がある。

また、それらの積み重ねにより伝統産業へと昇華された技術や高度な学問の知見をベースに、工業分野の産業技術も次々に生み出し、基盤産業として他の産業の発展も下支えしてきた。

しかし、今回のコロナによって、

- ・生産ラインを有し、顧客開拓には現場での技術確認が不可欠で、テレワークやオンラインがなじみにくいなど、社内の感染対策コストが大きい
- ・為替変動リスク対応や生産コスト低減のための海外シフトと、事業継続性を優先した国内シフトなど、サプライチェーンの分散再構築が必要
- ・変化が激しい市場ニーズに即応するため、自社技術を活かして新規顧客、新分野開拓が必要

であるなど、大きな課題に直面したため、その解決のためには、

- ・安心安全な社内環境、生産性向上、サプライチェーンや市場の柔軟な変化への対応等を同時達成するためのデジタルトランスフォーメーションの推進
- ・サプライチェーンの補完や新規事業創出のための分野横断のグループ形成
- ・コロナを機に強まる社会課題の解決に対応できるものづくり産業の育成
- ・以上を実現に導くために不可欠な斬新な技術や柔軟な発想を有するスタートアップ企業との連携

が必要となっている。そのため、以下の取組を進める。

○POSTコロナ社会の京都のものづくりを担う人材育成

DXに関するリテラシー向上等のためのセミナー・研究会の開催、社会課題に迅速に対応し、グループによる協働を起点としたビジネスモデルをプロデュースする人材の育成、起業家創出のための支援プログラムの実施

○人と人が集まる、交流の場づくり

DXに不可欠なデータ収集やデータベースの共有等のための交流の場づくり、グループ形成のための技術交流会の開催、交流を通じて社会課題や市場ニーズの変化を感じられる場の創出、スタートアップ企業支援のためのコミュニティづくり

○補助制度等による資金支援

DX推進などPOSTコロナ社会の事業環境変化を見据えた経営基盤強化を支援、複数の企業が連携し、単独企業では困難な市場変化等に対する取組への支援、社会課題解決のための新サービス等を開発するための産学公連携の取組への支援、スタートアップ企業が起業・開発・生産していくために必要な資金調達を支援

○ものづくり中小企業を支える伴走支援・基盤整備

DX推進や交流・人材育成の場となる新たな支援拠点の整備等、中小企業がグループにより強みを結集し、新たな価値創造を目指す取組を支援、中小企業・スタートアップ企業を対象とした知財戦略策定支援、国の施策の積極活用

※これらの取組を進める上で、強みとなるのが京都産業の持つ多様性であり、この産業の多様性を維持していくとともに、他の産業分野との連携を継続して支援

(3) 伝統産業分野

京都の伝統産業は、世界から取り入れた高度な技術と美的表現を日本人特有の和の生活文化として昇華した商品・作品を生み続けて、我が国を代表する生活文化提案型産業を築いてきた。

そうした産業活動が続いてきた背景には、芸術家から高度技術者、そして高い手業を持った職人が、それぞれの役割を十分活かしながらものづくりを進める共創システムが築かれてきたことや、憧れや次代のライフスタイルを提案してきたイノベーティブな活動がある。

このダイナミズムに満ちたシステムをグローバルな社会で再構築し、和の文化が持つ普遍性を活かしたものづくりにより、POSTコロナ社会で求められる高い文化力によるものづくりや愛用と呼ばれる持続性の高いものづくりを実現し、価値観やライフスタイルの変化に対応した生活文化提案型産業へと再生するために、以下の取組を進める。

○ひとづくりのイノベーション

ものづくり人材やマーケットクリエイター、文化価値を伝達することができる人材など、伝統産業を支える多彩な人材を育成する仕組みづくり

○価値づくりのイノベーション

イノベーションを持続的に実現させるため、多種多様なクリエイターがアイデアを出し合い、高付加価値の新規事業を生み出す仕組みづくり

○多様性を活かした連携を進める仕掛けづくり

文化産業の交流拠点を設置して、作り手同士や外部人材との交流・連携を促進し、共創により新しい価値を創出できる仕組みづくり

○ものづくりのイノベーション

多様な商品を高度な技術で作ることができる分業体制の再構築とデジタル技術などの先端技術の活用促進

○世界市場を目指すための仕組みづくり

世界市場へ向けて、ファッションやインテリアなど幅広い分野における販路開拓を展開するとともに、染織関係の産地間連携を推進するため「シルクテキスタイル・グローバル推進コンソーシアム」を設置し、新たな市場を開拓

(4) 観光産業分野

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が続き、人々の移動と交流への制約が長期化する中で、京都府の宿泊者数は大きく落ち込み、観光を入口とした地域経済を取り巻く状況は更に厳しさを増している。一方で、旅行に行きたいという消費者の気持ちは世界中で高まっており、海外との往来規制が解除された後は、2019年レベル以上の外国人観光客が来訪することが推測されることから、外国人観光客の過度の集中を避ける備えをしておく必要がある。また、観光は人の移動を伴うものであり、天災、災害、疫病、戦争、不景気等の際に大きな影響を受けることから、新たに観光を取り巻く危機的状況となった際にもしなやかに対応できるよう、経営の持続性を高めておくことが必要である。

そこで、このコロナ禍を観光のあり方を考える好機ととらえ、観光とは「人と人が出会い、交流が生まれることによって新たな価値(魅力)が創出されるもの」と改めて定義する。その上で、京都にある多様な地域資源を活用することによって新たな観光の価値(魅力)を創出し、地域経済の発展に結びつけるとともに、「地域」「住民」「観光客」のニーズに対応しつつ、環境に配慮し、経済や社会全体の発展につながる「持続可能な観光」を目指すため、以下の取組を進める。

○地域や他分野と連携した多様な価値創出

京都の「本物の魅力」を土台に、「観光」を幅広い産業の「入口」「出口」として、地域の発展につながる好循環を生み出すため、新たな観光ニーズへの対応や他産業と連携した多様なコンテンツ開発を推進

○観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

経営変革に向けて事業承継や第二創業などの経営体質の改善が重要であり、経営の柔軟性を獲得する取組や新たな事業への挑戦を支援

○持続性の高い観光・地域づくりを目指したサポート機能の強化

地域へのリピート訪問や長期滞在、移住につながる持続性の高い地域づくりを担うDMOの機能強化を図るとともに、京都府観光連盟などと連携し、魅力ある観光地づくりや人材の育成機能の充実を支援

○観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進

京都府観光連盟等によるデータ収集・分析を支援し、それらの利活用やマーケティング力の強化に向けた人材育成を推進。また、ICTを活用した新たな観光を推進するため、異業種間連携や協働を促進

(5) 食関連産業分野

京都の食関連産業は、高級ブランドとしての料亭における需要の拡大などにより成長してきたが、コロナ禍による観光客の激減や外出自粛などにより需要が急激に低下し、関連する食材や加工原料を提供する農林水産業においても大きな影響が出ている。

近年の少人数世帯や共働き世帯の増加による中食需要の増加や、国内人口の減少による市場規模の縮小などの状況も踏まえ、海外販路の確保も含めた新たなマーケットの開拓や、多様化する消費者ニーズに対応した新たな商品づくりなどが必要となっている。

一方、フードテックやICT技術などの発展により新たなビジネス環境が整いつつある中で、京都の強みである和食文化を基盤に、消費動向の変化と新しい生活様式に対応できる産業構造を構築していくため、以下の取組を進める。

○消費動向の変化に対応した商品開発と販路開拓

京都産高級食材を使用したミールキットなど内食・中食向け商品の開発や、EC活用による国内外向けのBtoB、BtoC販売拡大の支援

○京の食文化や農林水産物・加工品などの一体的な国内外への情報発信

和食をはじめとした京の食文化やブランド農林水産物など、生産から加工・製造、販売・飲食・しつらえに至るまでの一体的な国内外への販売戦略の展開・情報発信による「京の食」の付加価値向上と需要拡大

○「京の食」を支える農林水産業の生産基盤の強化

集落連携による広域的な営農体制の構築による低コスト生産と高収益作物生産の実現による持続可能な地域農業の創出の促進、輸出向け農産物の産地づくりの推進

○多様な主体の連携による食のイノベーションの創出

産・学・公・民の連携によるオープンイノベーションラボの設置・運営を通じたフードテックによる新商品の開発、食品関連産業やインターネットビジネスなど多様な成長産業が参画するビジネスプラットフォームの関係団体と連携した運営による京ブランドサプライチェーンの構築

○食のイノベーションを牽引する専門人材の育成

スマート農林水産業推進のための人材やフードテックを活用できる人材、京の食文化に精通しビジネスに活用できる人材など、食材分野や食科学分野、食文化・ビジネス分野の分野毎の食のイノベーション人材の育成

3 コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業の分析

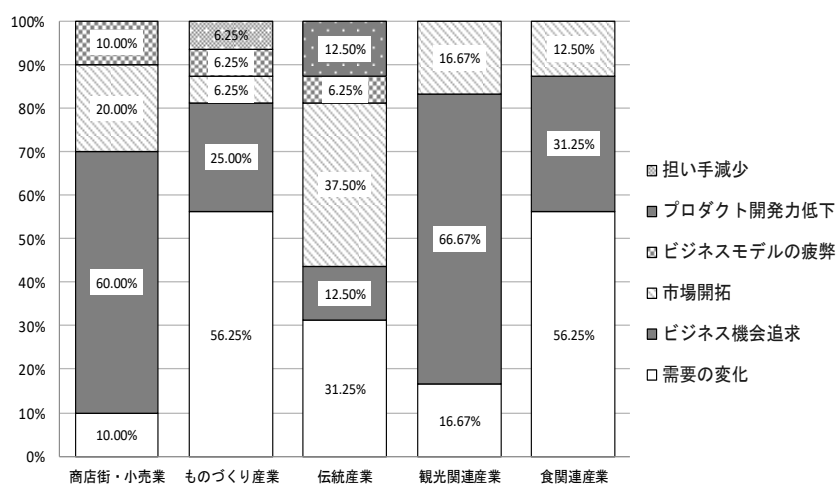
「コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業補助金」に採択された5分野68件の事業の実績報告書から、各分野の全体傾向を把握するとともに、そこで得られた知見を整理し、今後の取組の指針を検討するための分析を行った。

(1) 事業課題／事業目的

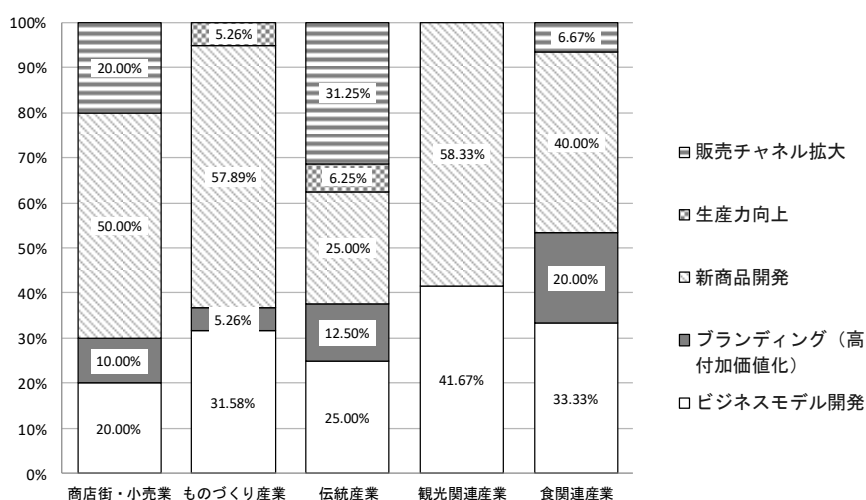
事業を実施するに当たっての課題感を見ると、商店街・小売業、観光関連産業では「ビジネス機会追求」に関する課題が多いが、ものづくり産業・食関連産業では「需要の変化」が最大の課題となっている。

事業を行う目的としては、全分野とも「新商品開発」を目的とした事業が多いが、伝統産業では「販売チャネル拡大」が最も多くなっている。

■開始に当たっての事業課題別割合



■事業の目的別割合



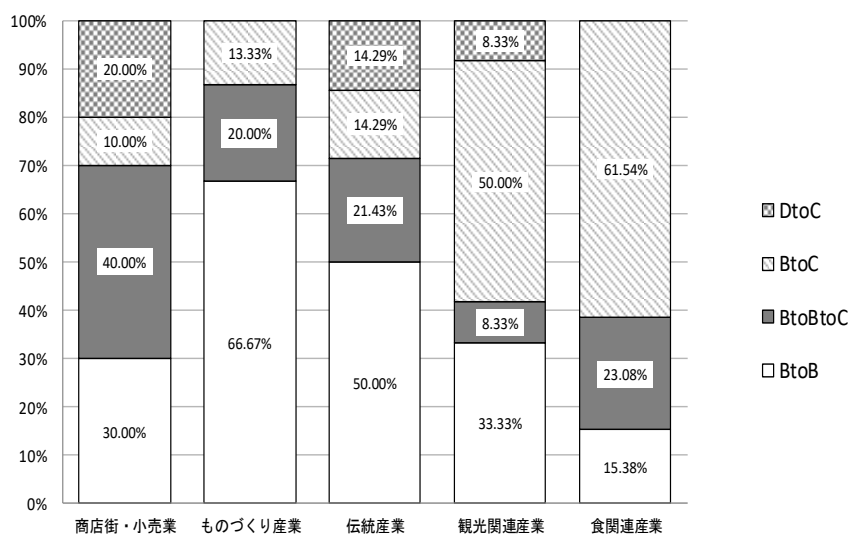
※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(2) ビジネスモデルタイプ／ターゲット顧客

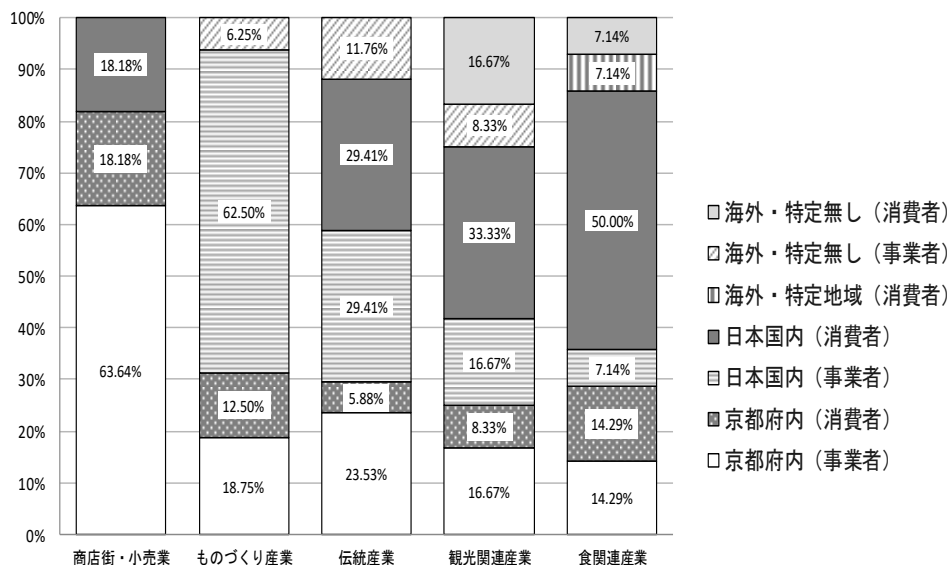
ビジネスモデルタイプ別の割合をみると、ものづくり産業や伝統産業では「B to B」の事業が最も多いが、観光関連産業や食関連産業では「B to C」の事業が多い。

ターゲットとしている顧客別の割合では、伝統産業、観光関連産業、食関連産業においては「日本国内（消費者）」を対象にした事業が最も多い。一方で商店街・小売業では「京都府内（事業者）」を対象にした事業が最多となっている。

■ ビジネスモデルタイプ別割合



■ ターゲットとする顧客別割合

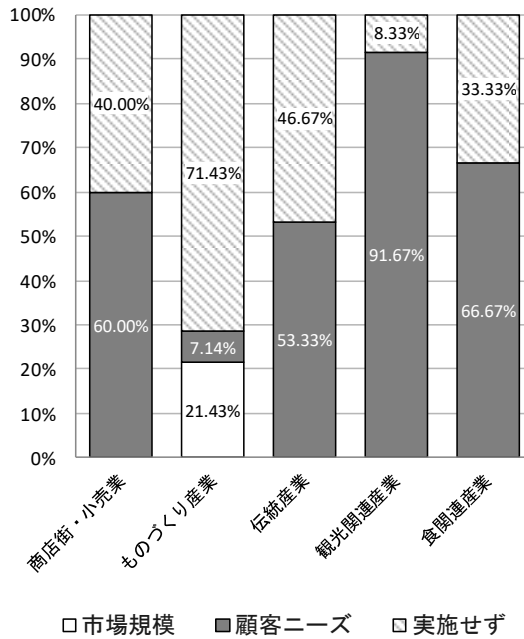


※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

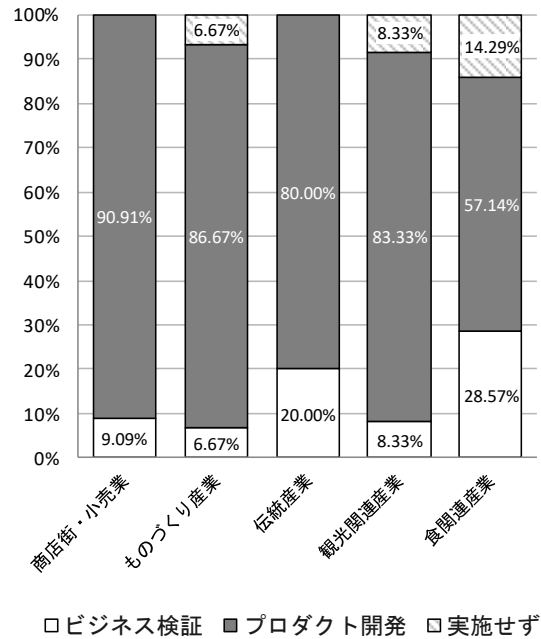
(3) 事業実施内容

事業化に向けた実施内容を【市場調査】【プロトタイプ】【マーケティング】の段階に分け、その詳細な実施事項を集計した。【市場調査】段階では「顧客ニーズ」の調査が多く、【プロトタイプ】の段階では「プロダクト開発」が主な実施事項となっている。また、全分野において【マーケティング】段階までは実施していない事業の方が多い。

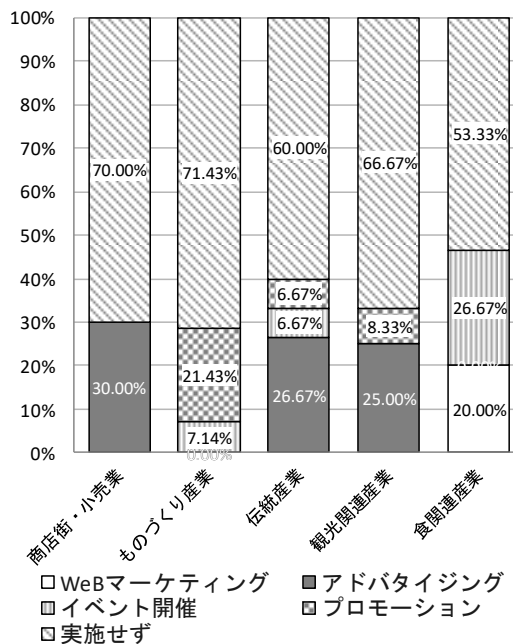
■市場調査の内容別割合



■プロトタイプの内容別割合



■マーケティングの内容別割合

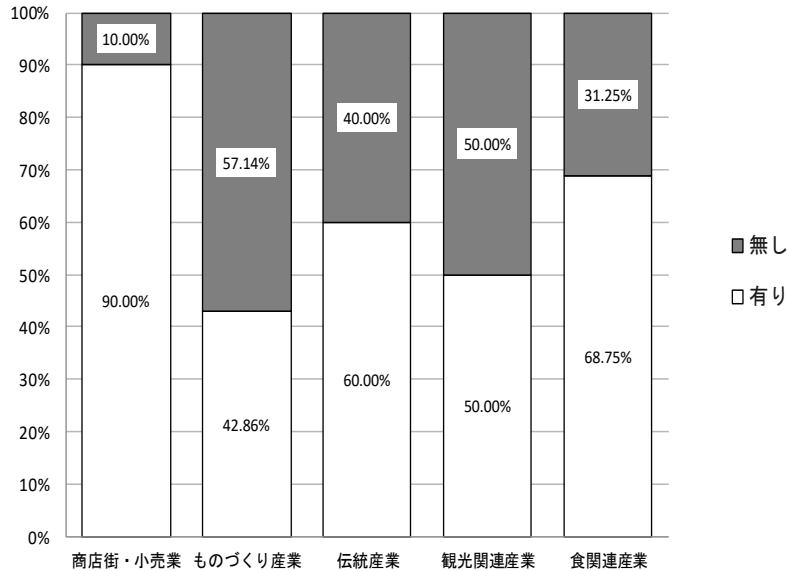


※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(4) デジタル活用

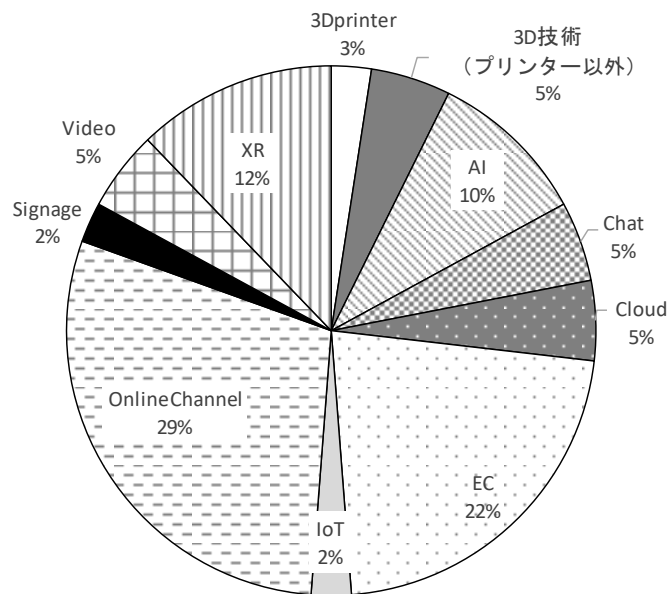
デジタル活用の有無をみると、商店街・小売業ではほとんどの事業がデジタルを活用している。伝統産業、観光関連産業、食関連産業においても、半数もしくはそれ以上の取組がデジタル活用を行っている。内容別では、全分野を通じて「オンラインチャンネル」や「EC」を活用している事業が多い。

■ デジタル活用の有無別割合



※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

■ デジタル活用の内容別割合（活用があった事業のみ）

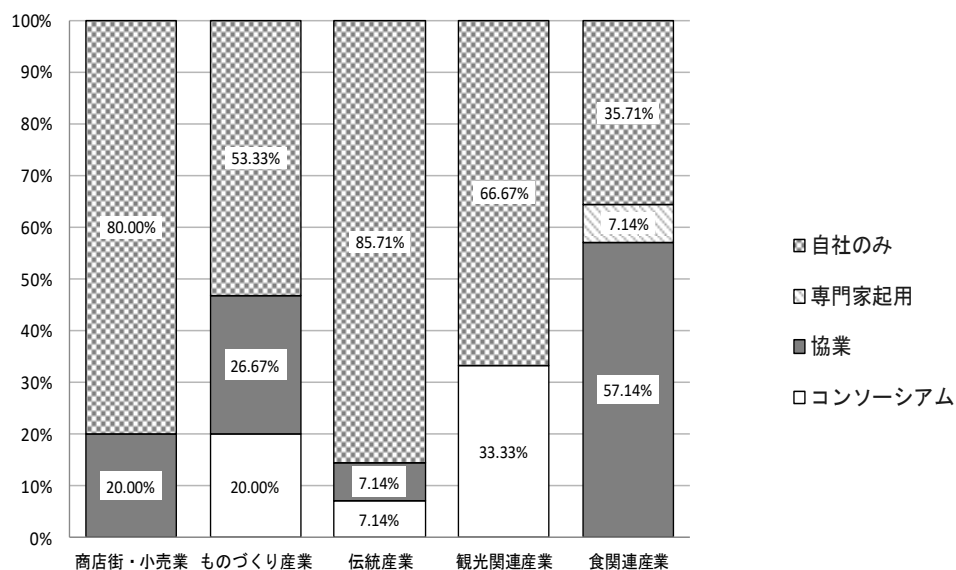


(5) 体制／ステークホルダー

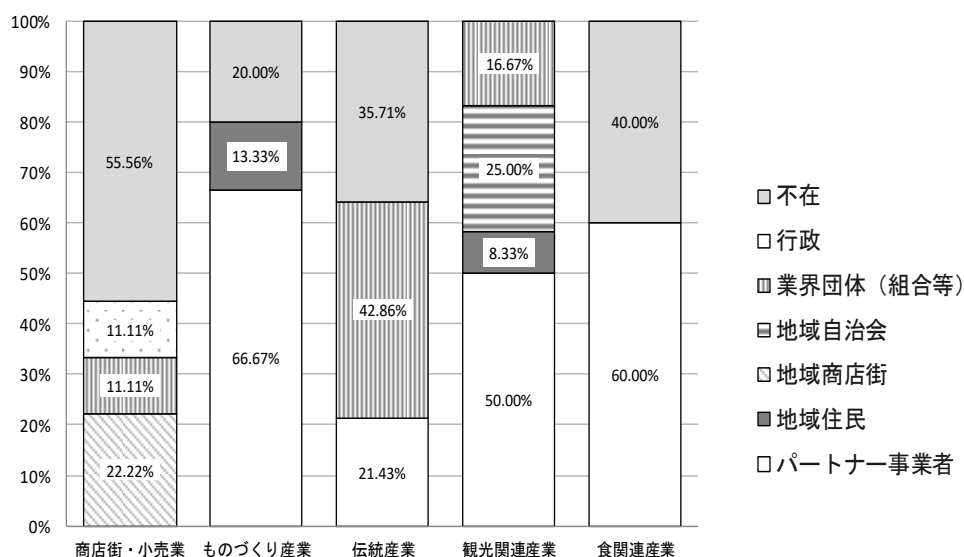
事業実施に当たっての体制をみると、食関連産業以外の分野では「自社のみ」で実施している事業が最も多い。一方で、食関連産業では「協業」体制が最多となっている。

事業におけるステークホルダーについては、ものづくり産業、観光関連産業、食関連産業において「パートナー事業者」が最も多くなっている。

■体制別割合



■ステークホルダー別割合



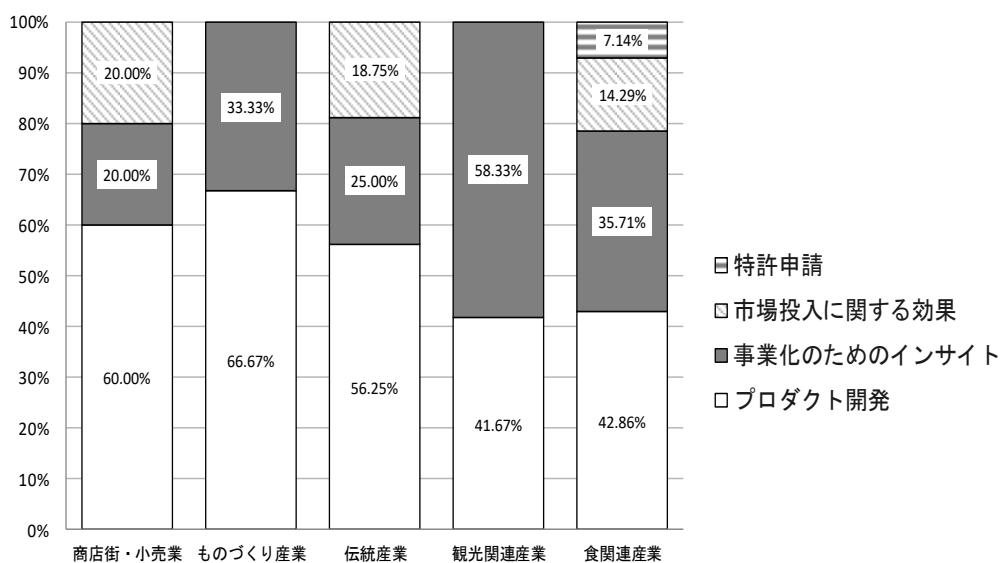
※一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(6) 事業成果

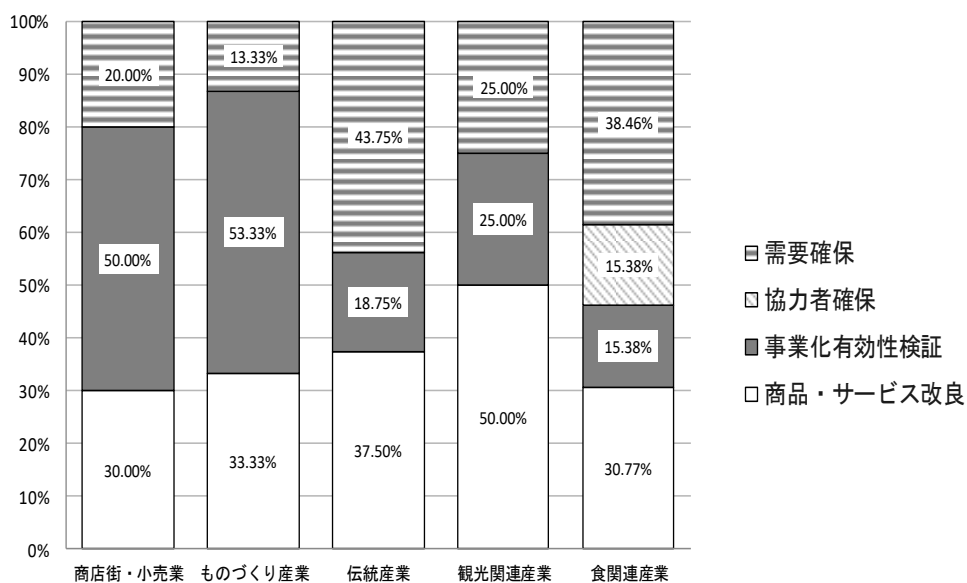
事業成果は、観光関連産業以外の分野では、「プロダクト開発」が最多で、次いで「事業化のためのインサイト」（潜在的なニーズ、気づきなど）が得られたというものが多くなっている。一方で市場投入まで到達した事業は少ない。

今後は、「商品・サービス改良」や「事業化有効性検証」を行った上で「需要確保」していくステップが必要となる。

■ 事業を実施した成果別割合



■ 今後の課題別割合



※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(7) 今後の推進に関する課題

令和2年度に実施した事業を振り返り、今後事業を推進する上で課題となることを、先ほどの3つの方向性に沿ってまとめると、次のとおり。

【価値創造】

- ・「新しい技術や製品・サービスでしか提供できない価値は何か」を突き詰める機会や場が必要。
- ・非対面やウイルス検知などの製品・サービスは1つの『仕組み』として提供する必要があるので、仕組みの完成度が価値になる。部分最適だけでない仕組み・ビジネスモデルの検討・作りこみや実証が必要。

【人材育成】

- ・顧客とのコミュニケーション機会や関係性の深いファンの創出、事業者のデジタルリテラシーの向上やデジタルマーケティングの理解促進が必要。事業者や経営者のITリテラシーの不足による情報格差がデジタルへの不信感になっているケースもある。
- ・加えて、現代市場におけるブランディングやマーケティング等の基本的なリテラシー教育を実施しつつ、異業種との共創を実践する場を創出し、教育効果定着と成功体験を提供することが必要。

【多様な交流】

- ・事業者の変革への挑戦を支援すると同時に、得られたサービスやビジネス、関係を共有する、産地や組合とは異なる協働コミュニティを構築することが必要。
- ・連携や協働を促すために、事業者同士の取組や知見を共有し、一緒に課題解決を図るためのプラットフォームの構築・運用が必要。状況に応じた施策をすぐに試行でき、その結果に応じて微修正や次の打ち手を検討実施できるような経営基盤や体制も併せて構築されることが望ましい。

Ⅱ 各論編

(分野別戦略)