

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】

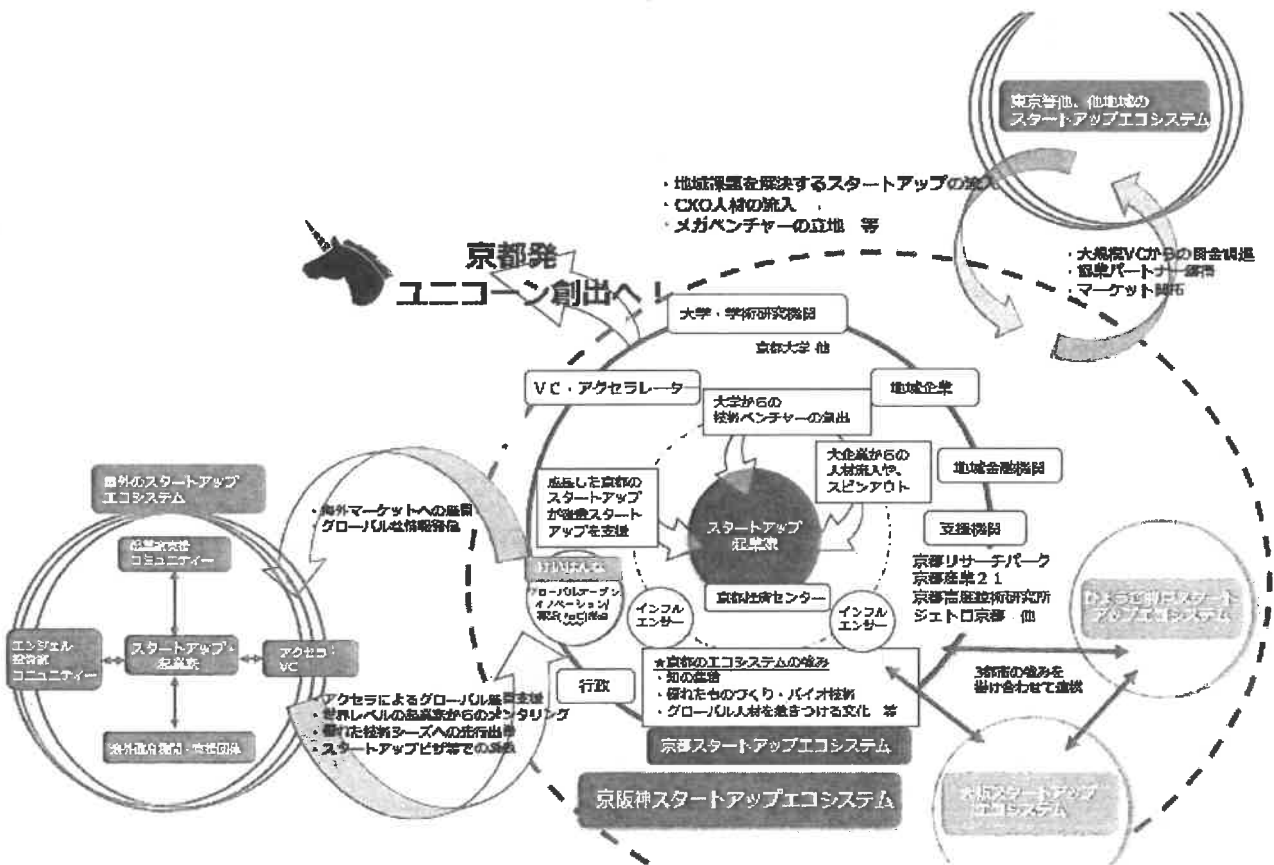
京都は、大阪・兵庫とともに内閣府が進める「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」における「グローバル拠点都市」に、大阪・京都・ひょうご神戸コンソーシアムとして選定（令和2年7月）。

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 Ma a S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め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の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】

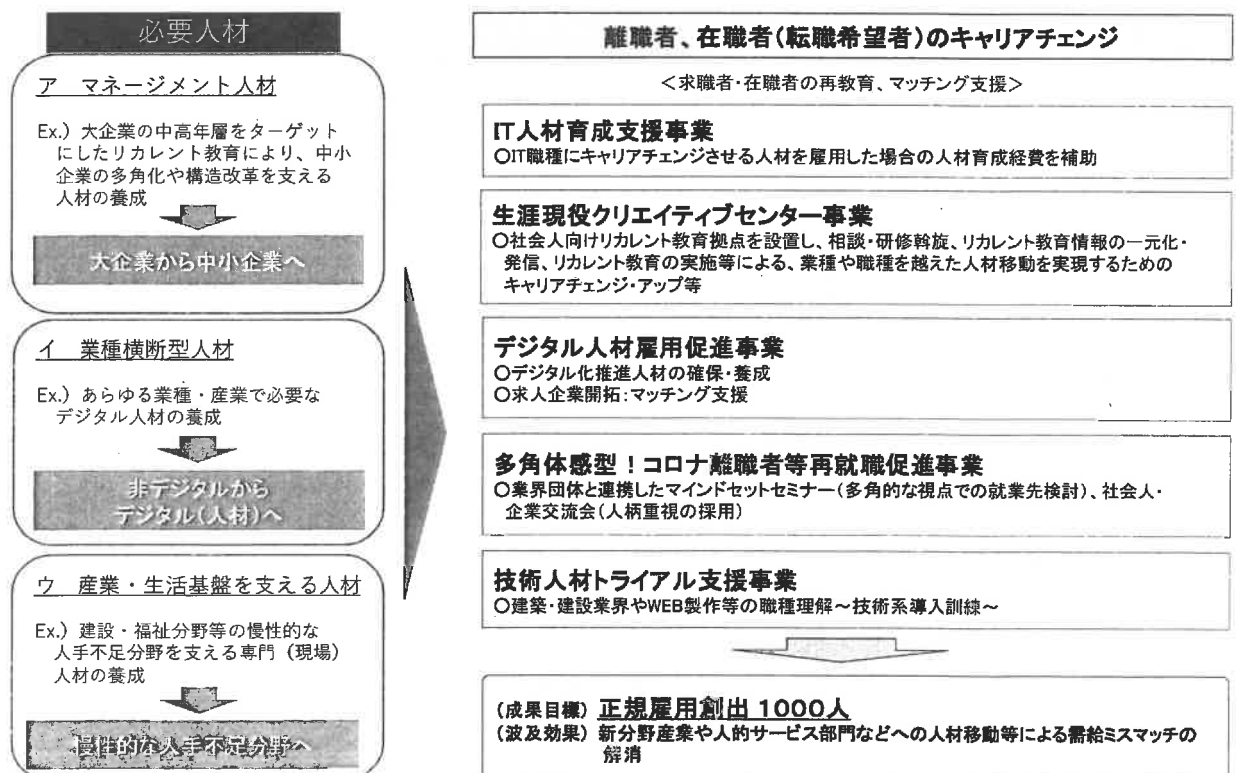
少子高齢化に伴う長期的なトレンドは人材不足であり、大企業から中小企業、コロナ禍の影響を受けた産業分野から情報関連分野、産業や生活基盤を支える分野等への人・企業双方からの大胆な人材移動による産業パラダイムシフトを促す取組が必要となる。

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、そして最近に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形で議論が展開され、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「生きがいづくりの場」、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暮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



都市発展必要盤

よみうり・けいはんな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、デジタルサイン]

グリーンフィールド
（市民生活圏を半径500mの範囲）

ブラウンフィールド

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、
学研都市の知の実績



「グローバル連携」

国内外433機関と連携・協力関係
理化学研究所 テンプレックス



**「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. 途が開けた世界の文化・学術・研究の発展、並に国内技術の発展への参与
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>

人が主役のスマートで安寧な社会の創出



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を行う

○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を行う

○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を行う

○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を進める

○世界市場を目指すための仕組みづくり

世界市場への進出に向けて、ファッションやインテリアなど幅広い分野に向けた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、新たな市場開拓を進める。

(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B to B、B to C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情報発信の推進

○「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技術を活用できる人材、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

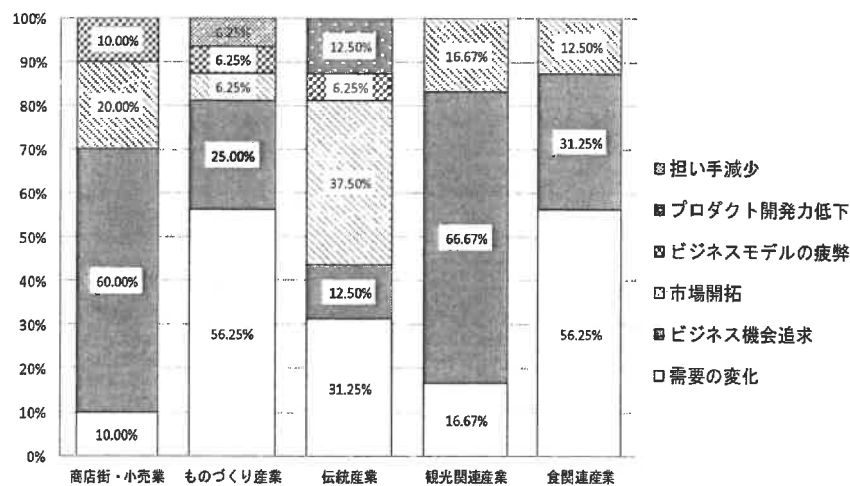
「コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業補助金」に採択された5分野68件の事業の実績報告書から、各分野の全体傾向を把握するとともに、そこで得られた知見を整理し、今後の取組の指針を検討するための分析を行った。

(1) 事業課題／事業目的

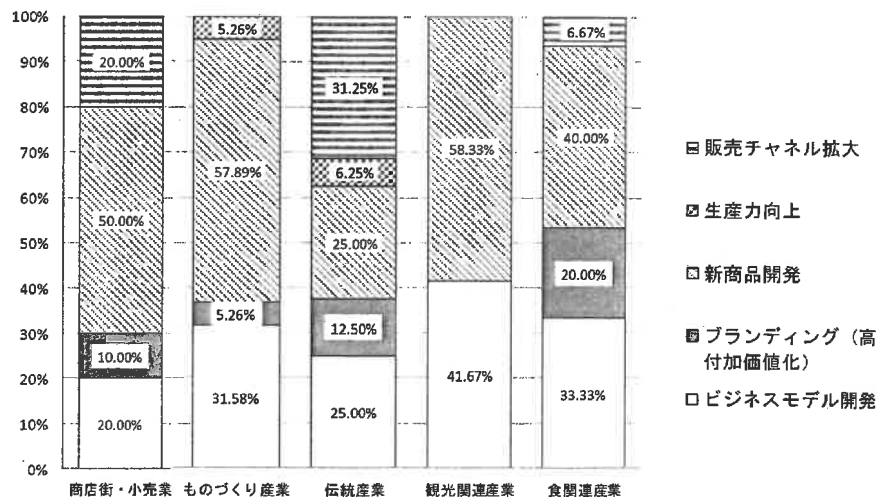
事業を実施するに当たっての課題感を見ると、商店街・小売業、観光関連産業では「ビジネス機会追求」に関する課題が多いが、ものづくり産業・食関連産業では「需要の変化」が最大の課題となっている。

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



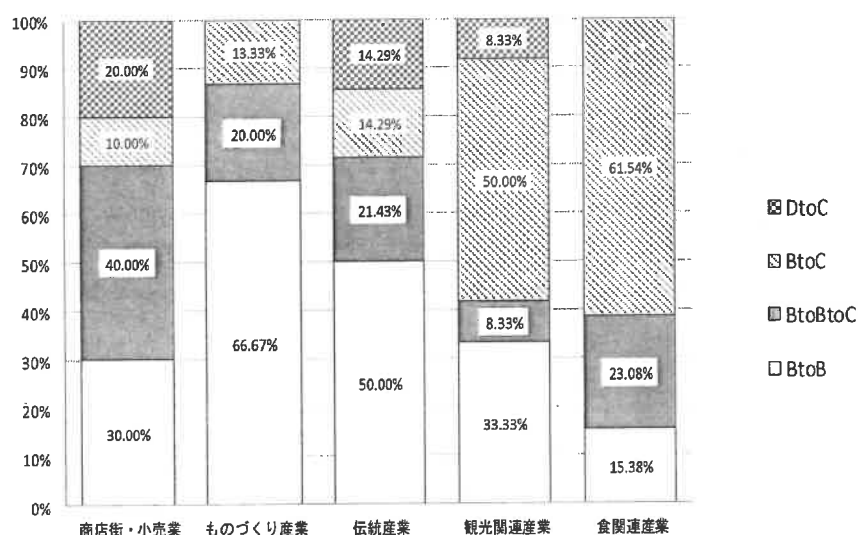
※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(2) ビジネスモデルタイプ/ターゲット顧客

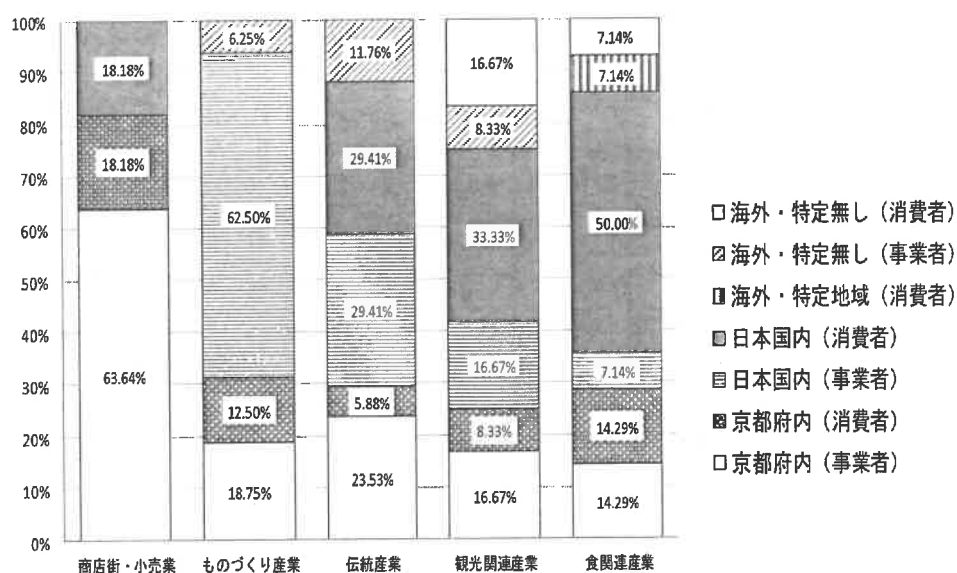
ビジネスモデルタイプ別の割合をみると、ものづくり産業や伝統産業では「BtoB」の事業が最も多いが、観光関連産業や食関連産業では「BtoC」の事業が多い。

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

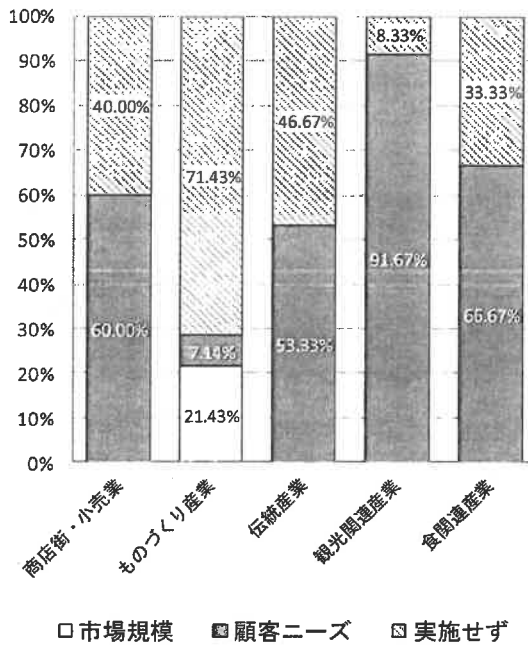


※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

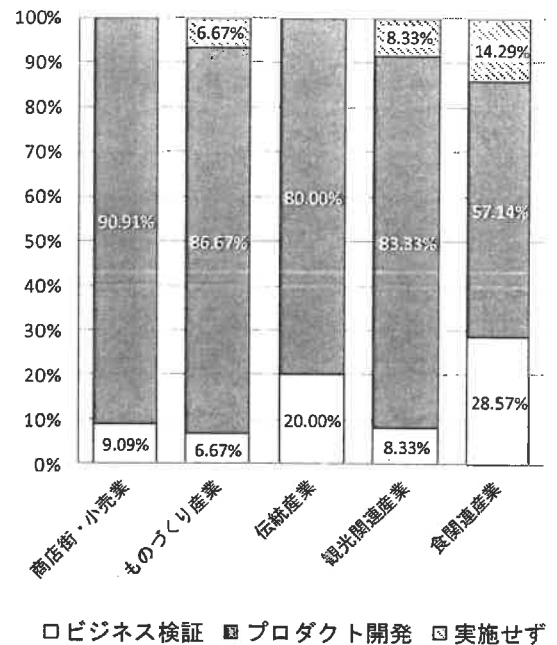
(3) 事業実施内容

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。

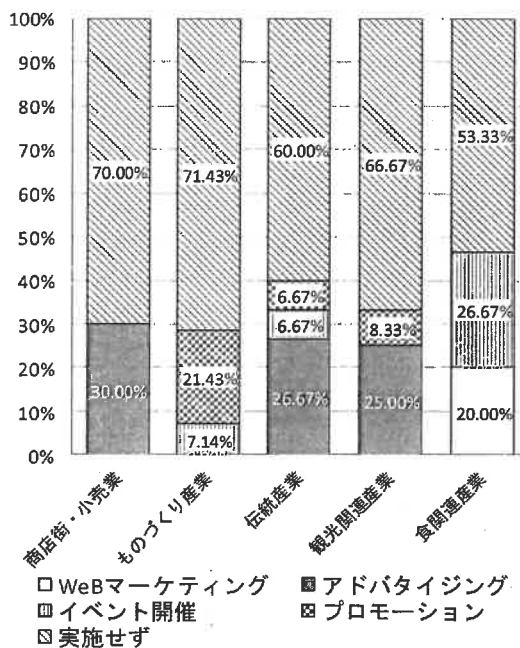
■市場調査の内容別割合



■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

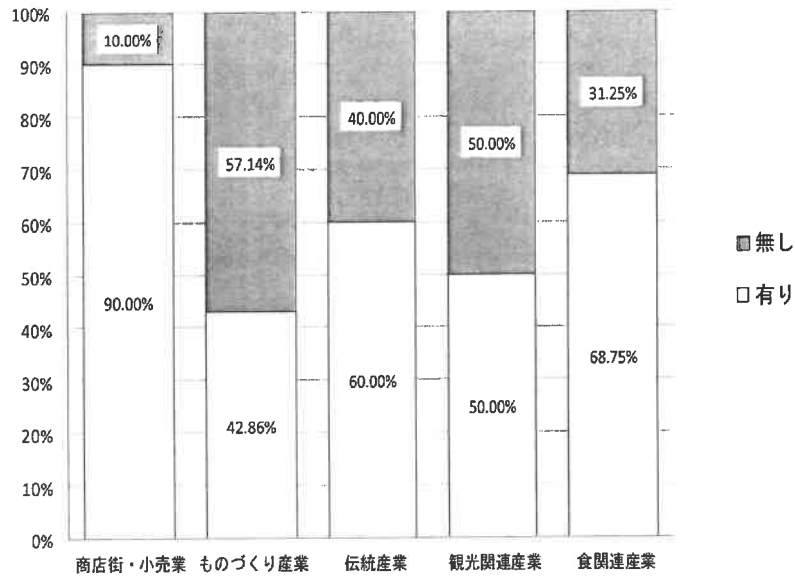


※ 同一申請内で複数の取組を実施している場合は、取組毎に計上しており、また、一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(4) デジタル活用

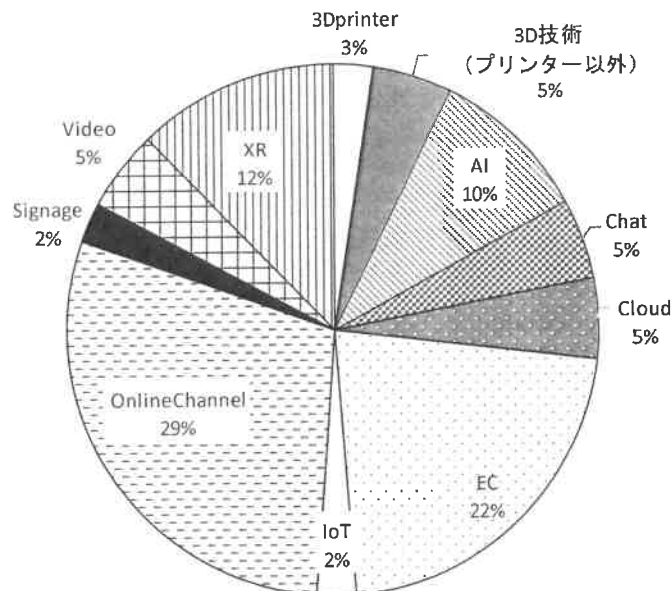
デジタル活用の有無をみると、商店街・小売業ではほとんどの事業がデジタルを活用している。伝統産業、観光関連産業、食関連産業においても、半数もしくはそれ以上の取組がデジタル活用を行っている。内容別では、全分野を通じて「オンラインチャンネル」や「EC」を活用している事業が多い。

■ 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）

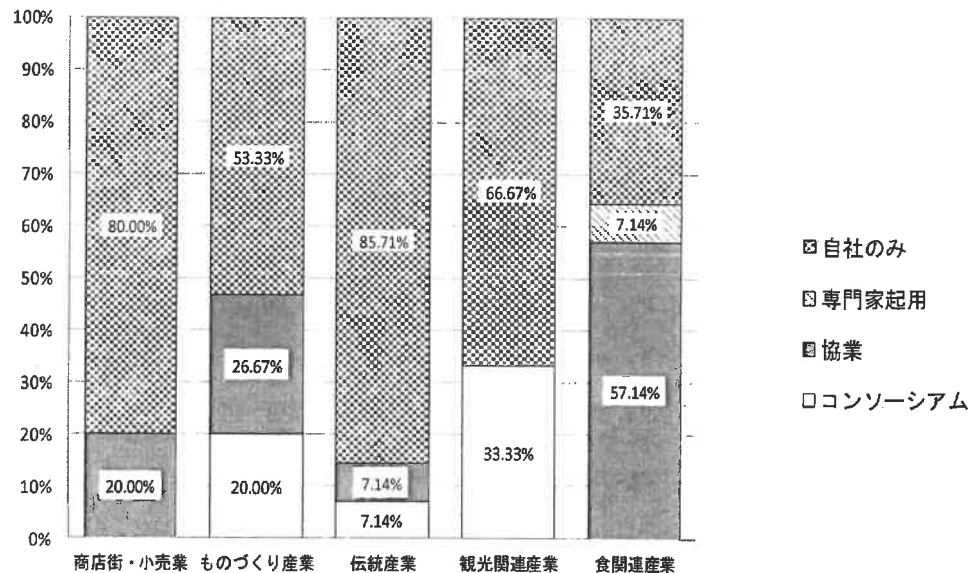


(5) 体制／ステークホルダー

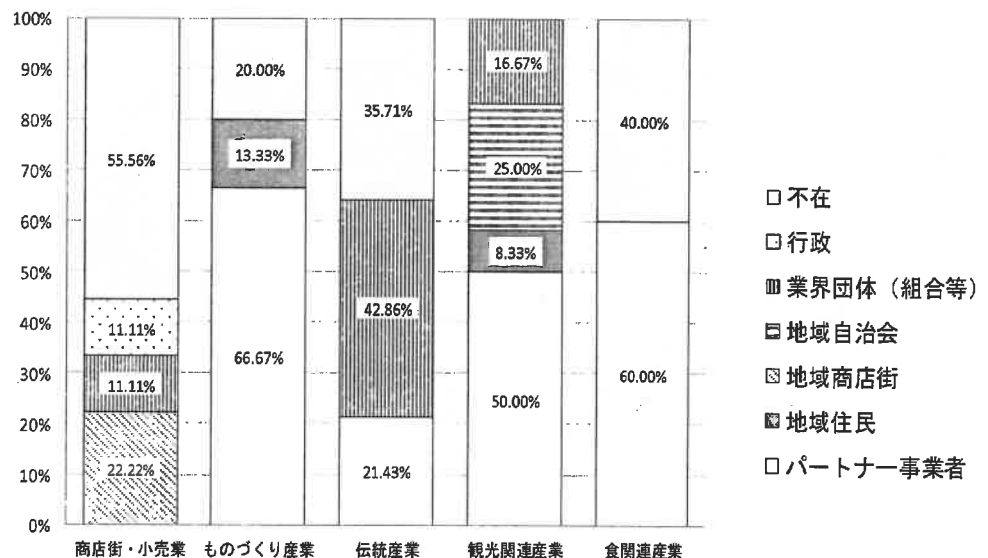
事業実施に当たっての体制をみると、食関連産業以外の分野では「自社のみ」で実施している事業が最も多い。一方で、食関連産業では「協業」体制が最多となっている。

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



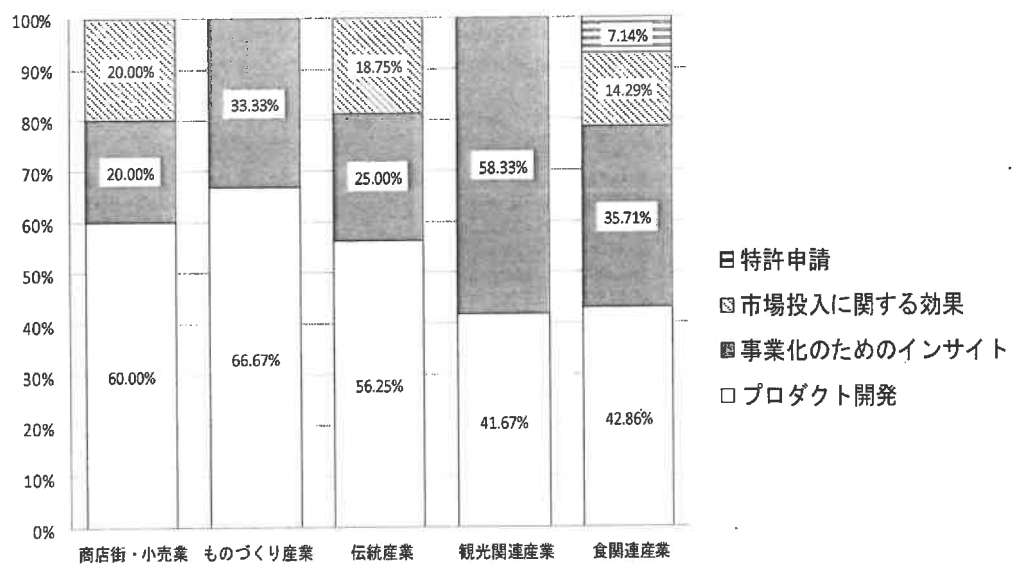
※一部集計項目（グラフ）に関しては1事業で複数回答を行っているため、各集計項目で合計件数が異なる。

(6) 事業成果

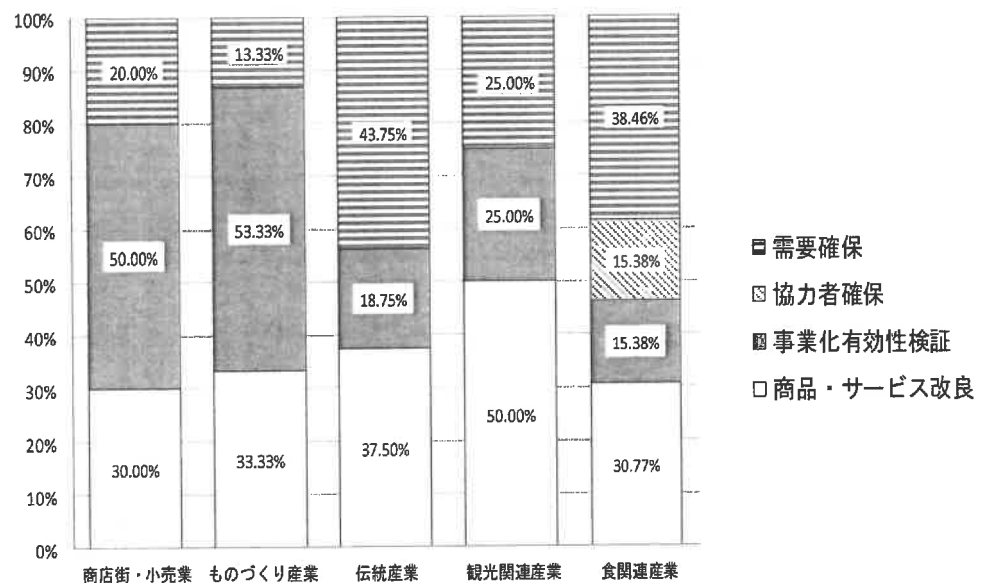
事業成果は、観光関連産業以外の分野では、「プロダクト開発」が最多で、次いで「事業化のためのインサイト」(潜在的なニーズ、気づきなど)が得られたというものが多くなっている。一方で市場投入まで到達した事業は少ない。

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』として提供するため、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)

新型コロナウイルス感染症危機克服会議〔商店街・小売業〕提言

地域コミュニティの核として様々な主体の連携により地域課題の解決にあたる商店街・小売業

目 次

1 コロナ禍の現状と対応方向	
(1) 基本戦略	1
(2) コロナ禍で顕在化した課題	
①消費への影響	1
②構造的課題の顕在化	2
③商店街の特性と新型コロナの影響	5
④小売業の変化	6
(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	
①商店街や個店が持つ社会的価値の再認識・発信	10
②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	11
③地域の持続的な発展に向けた商店街の多機能化の推進	12
④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	13
⑤商店街を担う人材の育成	15
⑥小売業、個店の振興	15
2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開	
(1) 戦略内容	
①商店街・小売業の社会的価値の再認識	17
②商店街・小売業の強みを生かしたDX化	17
③商店街の多機能化の推進（コミュニティ機能の強化）	17
④個店・商店街・地域の共通課題である空き店舗の活用	18
⑤商店街に関わる人材の育成や交流を促進	18
⑥小売業、個店の振興	18
⑦商店街創生センターの機能強化	19
(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	20
(3) 商店街・小売業におけるKPI	23

地域コミュニティの核として様々な主体の連携により地域課題の解決にあたる商店街・小売業

1 コロナ禍の現状と対応方向

(1) 基本戦略

地域コミュニティの核として多様な人が交流し、また、様々な主体が連携して地域課題を解決する商店街づくりを進めるためには、府内にある約300の商店街が、それぞれの置かれている状況や店舗構成なども踏まえた強み・弱みを話し合っ将来ビジョンを作成することが必要である。また、ビジョンは地域住民や自治体等とも共有する必要がある。

その上で、ビジョンに基づき、現在、既に商店街が供えている機能、今後導入を図るべき機能を分析し、ビジョンの実現を図る必要がある。また、必要な機能を実現する上では、運営をも含めて担い手となる人材の確保や育成に取り組む必要がある。加えて、加盟店が自らの店づくりをビジョンに調和させていくため、個店の経営力を強化していく必要がある。

なお、コロナ禍で加速化したデジタルトランスフォーメーション（以下DXという。）は、デジタル技術に支えられたEコマースの発展による消費者行動の変化やワーケーションをはじめとする新たな働き方の台頭など、POSTコロナ社会でさらに深化し、社会構造が大きく変化していくことが予想される。こうした社会の変化に対応するため、商店街においても、DXへの取組を進めていく必要がある。

(2) コロナ禍で顕在化した課題

新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の感染拡大により、都市中心部や観光地の商店街への来街者が大幅に減少するとともに、「巣ごもり消費」、「7割経済」など消費生活や経済活動が大きく変化している。また、商店街のイベントや個店の大売り出しなど集客による販売促進や商店街の強みである対面による接客が制限されている。

同時に、新型コロナにより地域、商店街、個店それぞれの構造的課題が顕在化しており、商店街・小売業は大きな変革期を迎えている。

一方、身近な商店街の魅力が見直されており、商店街・個店においても地域重視、本業重視の動きが出てきている。

①消費への影響

- ・新型コロナの感染拡大により、観光客で賑わっていた京都市内の中心部や観光地周辺の商店街の客足が激減したが、身近な商店街に買い物客が集ま

- り、混雑する状況も見られた。
- ・先行き不透明な状況の中で、消費マインドの冷え込みやインバウンド客を中心とした観光客の減少は当面続き、新型コロナの感染拡大以前と同じ様には顧客が戻らない、いわゆる「7割経済」の中での厳しい経営を迫られている。
- ・感染防止が定着する中で、「適度な密、適度な散」である身近な商店街の機能が見直されている。
- ・商店街の店舗では、飲食店を中心に、テイクアウトや宅配への取組などが進んでいる。
- ・商店街・個店において地域重視、本業重視など、地域、近隣の顧客、自らの生業・本業に依って立つ原点への回帰の動きも出てきている。

②構造的課題の顕在化

- ・これまで商店街は、地域（面）と個店（点）とをつなぐ存在であり、「地域－商店街－個店」は、相互に密接に関連しながら、地域コミュニティを支えるエコシステムとして機能してきたが、地域住民の消費行動やライフスタイルが変化し、来街者が減少する商店街も多く、地域コミュニティ機能が急速に失われつつある。
- ・こうした商店街では、新型コロナ拡大による影響により、地域、商店街、個店が抱える構造的課題が顕在化している。

地域の構造的課題	少子高齢化の進展、人口減少に伴う街の空洞化、家族や地域とのつながりの希薄化 等
商店街の構造的課題	人通りの減少、シャッター化、大型店との競合、加盟店の減少（加盟メリットの減少）等
個店の構造的課題	店主・お客さんの高齢化や後継者不足、DX化への対応の遅れ 等

◆地域の構造的課題

- ・京都府においても少子高齢化が進展しており、2040年には高齢化率が32.4%、人口は210万人と、現在から40万人程度減少する見込みであり、人口減少に伴う空洞化、家族や地域とのつながりの希薄化などを主な要因として、今後更に地域のコミュニティ機能が急速に失われる可能性がある。

◆商店街の構造的課題

<全国の状況>

- ・全国の商店街で55.1%が3年前に比べて人通りが減ったと回答。また、空

き店舗が増えた商店街は 75.5%で、商店街の空洞化が加速しており、魅力ある店舗の減少や業種業態の不足が進み、まちの機能不足につながっている。

直近3年間の来街者数の変化

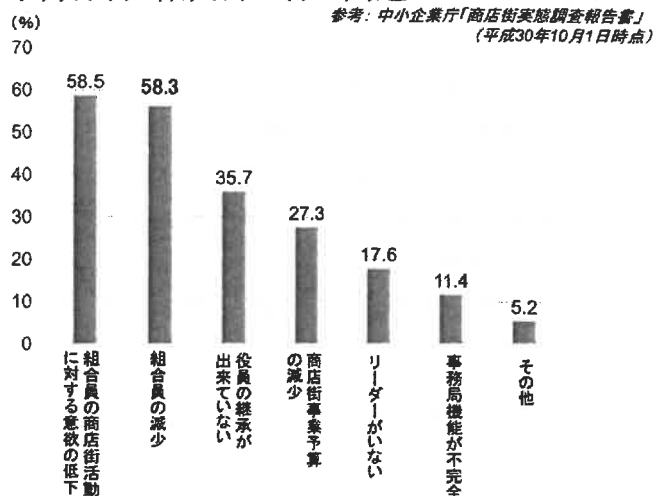
直近3年間でも来街者数は減ったと回答した商店街が全体の55.1%となっており、商店街への来街者数は減少傾向にあると思われる。



参考：中小企業庁「商店街実態調査報告書」
(平成30年10月1日時点)

- ・全国的に商店街の組合員数が減少している中で、58.5%の商店街が組合員の商店街活動に対する意欲の低下を問題であると捉えている。また、35.7%の商店街では役員の承継ができていないため、商店街組織の弱体化が進んでいる。

商店街組織内部に係る問題



参考：中小企業庁「商店街実態調査報告書」
(平成30年10月1日時点)

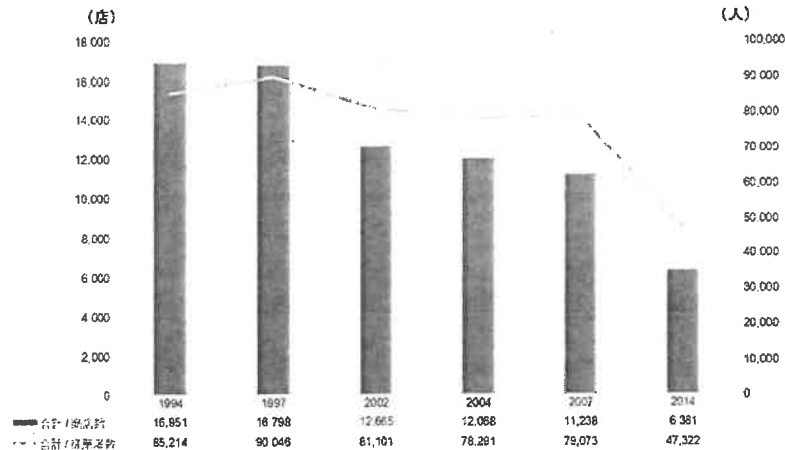
<府内の状況>

- ・商業統計によると商店街加盟店数が 1994 年の 16,951 店から 2014 年で 6,361 店に激減している。

- ・京都府内約 300 の商店街のうち、活動を行っている商店街は一部。廃業等により商店街への加盟店舗が減ることで、組織を運営する経費や人員が減り、商店街活動ができなくなる悪循環に陥っている。

商店街加盟店舗の減少

廃業や脱退等で多くの商店街において、加盟店舗は年々減少傾向にあり、それに伴い従業員数も減少しており、商店街内の人口は減少している。

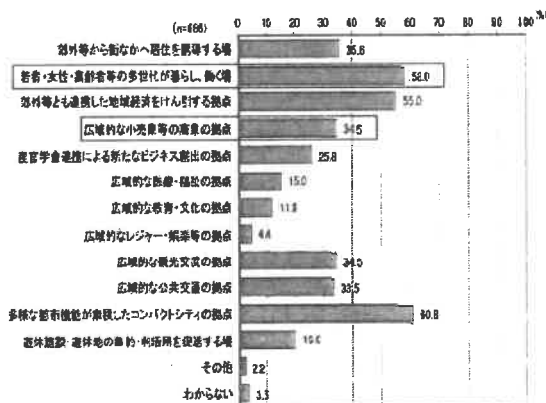


参考：商業統計(平成26年7月1日時点)

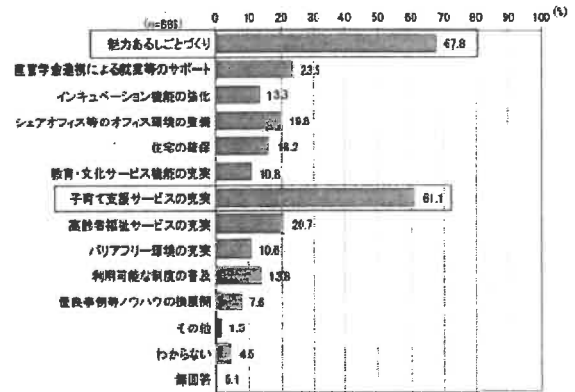
<地方公共団体の期待(全国)>

- ・地方公共団体は、商店街を含む中心市街地に対し、コンパクトシティの拠点等のほか、「若者・女性・高齢者等の多世代が暮らし、働く場」としての役割を期待している。
- ・商店街を含む中心市街地が、「多世代が暮らし、働く場」となるために必要なこととしては、「魅力あるしごとづくり」、「子育て支援サービスの充実」が指摘されている。

今後の中心市街地に期待される役割等について



若者・女性・高齢者等の多世代が暮らし、働く場としての中心市街地の再生に向けて必要と思われること

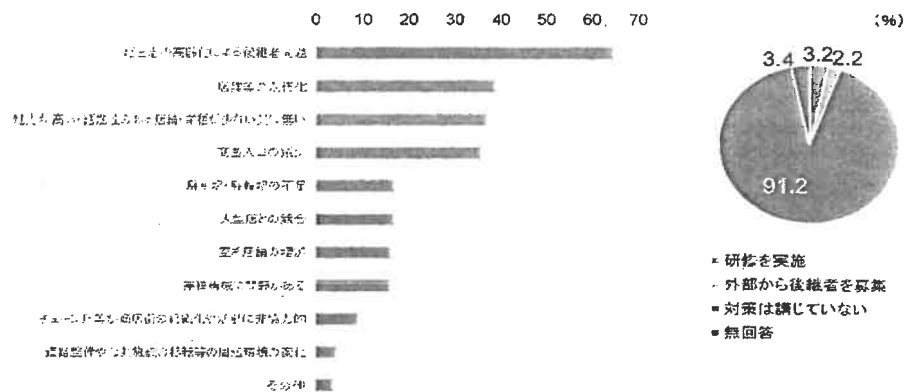


(出所) 内閣府地方創生推進事務局「中心市街地の活性化に関するアンケート調査」(H31.4) 調査対象：全市

- ・店主の高齢化による後継者問題を抱えている商店街が 64.5%あるにもかかわらず、91.2%の商店街が対策を講じておらず、個店の改善に向けた取組も限定的であることから、商店街の課題解決に向けた人材不足や新しい取組が困難になっている。

商店街における問題(3つまで複数回答)

経営者の高齢化による後継者問題が最も問題視されているものの、ほとんどの商店街では具体的な対策は講じていない。(%)



参考: 中小企業庁「商店街実態調査報告書」
(平成30年10月1日時点)

4

③商店街の特性と新型コロナの影響

- ・新型コロナの影響を商店街の特性との関係で検討すると、商店街創生センターによるヒアリングでは、以下のとおり整理できる。

緊急事態宣言下の顧客の増減	商店街の特徴
来街者数増加	京都市内の地域顧客を対象とした規模の大きな商店街
来街者数激減	京都市内の中心商店街、観光客を主な顧客とする商店街
来街者数横ばい又は減少	その他の多くの商店街(構造的課題が顕在化)

- ・京都府では、これまで商店街を4類型に分けて支援を行ってきたが、「来街者数増加」や「来街者数激減」の商店街の多くが類型1に分類される。新型コロナの影響を踏まえると、新たに「京都市内の中心商店街」、「観光客を主な顧客とする商店街」という観点での支援の強化が必要である。
- ・「顧客維持又は減少」に対応する商店街では構造的課題が顕在化しており、類型では2から4まで広く分布する。支援を考えるに当たっては、商店街周辺の人口が多い京都市内の商店街、京都や大阪などへの通勤圏となる住宅地にある商店街、府中北部の都市や観光地にある商店街、中山間地の商業集積など、地域特性や商店街の立地特性を踏まえた対応が必要である。特に中山

間地や府中北部の商店街・商業集積については、人口維持・増加対策など、商店街振興以外の施策と連携した取組が必要である。

<商店街の類型ごとの分類（京都府）>

	地域別店舗数							総計
	京都市内	京都市以外						
		乙訓	山城	南丹	中丹	丹後	小計	
類型1	52 (35%)	-	2 (6%)	-	-	-	2 (1%)	54 (18%)
類型2	33 (22%)	2 (3%)	2 (6%)	1 (2%)	4 (10%)	3 (12%)	12 (8%)	45 (15%)
類型3	41 (28%)	5 (71%)	14 (42%)	28 (65%)	22 (52%)	15 (60%)	84 (57%)	125 (42%)
類型4	22 (15%)	-	15 (45%)	14 (33%)	16 (38%)	7 (28%)	53 (35%)	75 (25%)
計	148	7	33	43	42	25	151	299

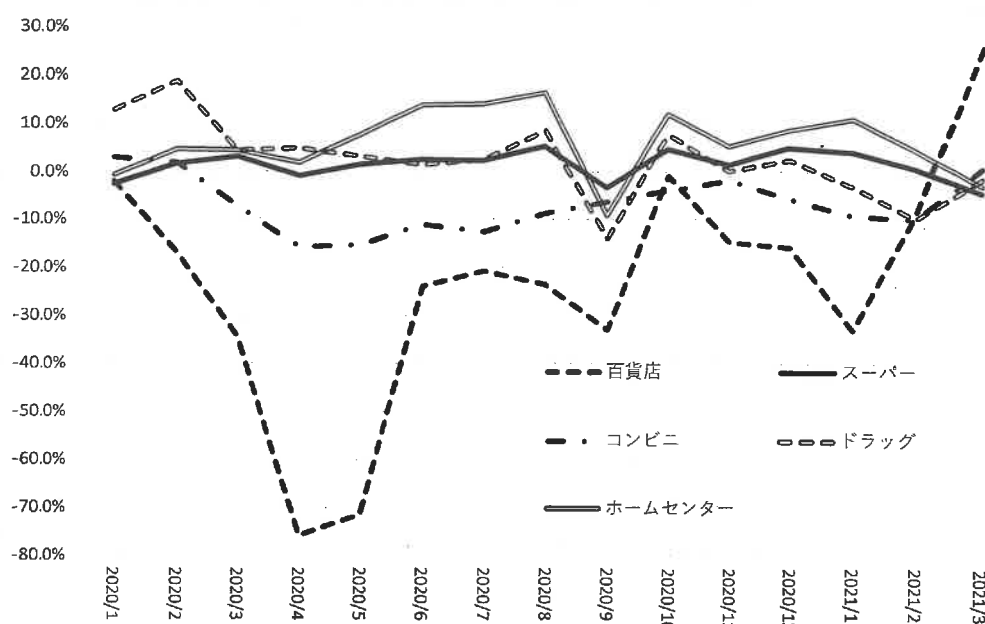
（商店街創生センター調べ：令和3年4月末現在）

- 類型1：一体的な商業機能の集積があり、店舗数又は来街者数が増えている商店街
- 類型2：一体的な商業機能の集積を維持しているものの、店舗数、来街者が減少している商店街
- 類型3：店舗数、来街者数が長期間減少し、店舗が点在化しつつある商店街
- 類型4：店舗の集積がなく点在した状態が長期間続いている商店街

④小売業の変化

- ・コロナ禍では、日常生活に必要な食料品・衛生用品を扱う店舗、巣ごもり需要に対応した家具やDIY商品等を扱う店舗の売上は好調であった。一方で、三密の回避やマスク等が入手できない状況が起こるなど、品切れなく商品を供給することに課題が見られた。また、衣料雑貨をはじめとする嗜好品を扱う専門店等の売上が低迷しており、来店客の減少を補うため、インターネット販売の拡大や消費者の嗜好の変化に対応した品揃えを行うなど、工夫を凝らした対応が進んでいる。
- ・業態別では、ドラッグストアやホームセンターでの販売額が増加。特にホームセンターは、巣ごもり需要や広い敷地で三密回避になるなどにより販売額を伸ばした。一方、スーパーは販売額で食料品が増加し衣料品が減少。コンビニエンスストアは、都市の中心部で売上が減少し、郊外の住宅地で売上が増加。百貨店は緊急事態宣言中に店舗が閉店に追い込まれるなど、売上は大きく減少した。2021年に入り、ホームセンターやスーパーは前年を上回る売上となっているが、他の業態は前年を下回っている。なお、百貨店は緊急事態宣言後の3月に大きく前年を上回る売上げとなった。

<コロナ禍における業態別販売額（対前年同月比、京都府） 出典：商業動態統計>

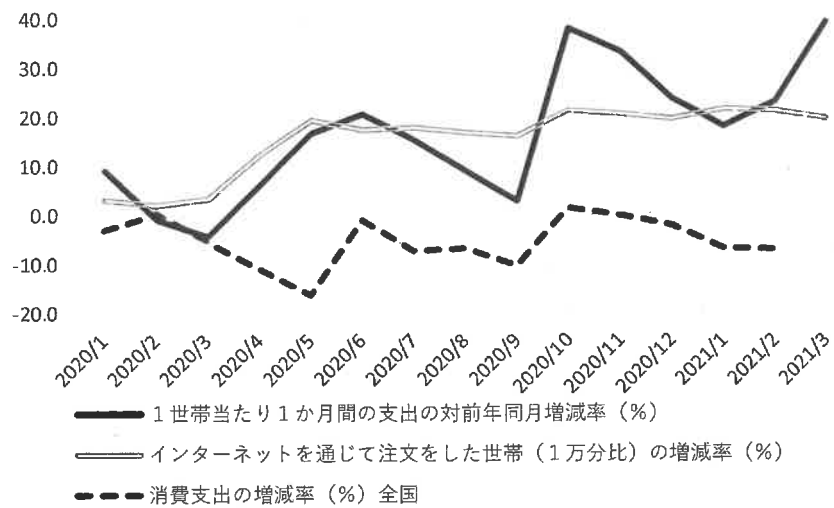


- ・業界別では、巣ごもり需要により、家庭で消費する食品や家電、家具等の売上げが伸びた。一方で、飲食店や旅館向けの需要の落ち込みが続いており、業界内で客先の違いで業績に大きな違いが出ている。

<京都の小売業団体、組合へのヒアリング結果>

業種	京都の小売業における新型コロナによる影響
食肉小売	巣ごもり需要により、家庭向けの需要が増える一方で、コロナ禍の影響により外食向けの需要が大きく落ち込んだ。昨年末には、自家需要の食肉ギフトが対前年同月比約 130%と大きく伸びたが、1月中旬以降は牛肉の高級部位の販売が鈍った。低価格商品や食肉加工品は好調である。
水産物小売・卸	小売は、コロナ禍の影響はないが、旅館・飲食店等への業務用卸はコロナ前の 2 割程度の売上げが続ききわめて厳しい状況が続いている。
パン・菓子製造	売上げが上がりず収益も期待できない状況が続く。
燃料小売	昨年夏頃は、移動を伴う帰省や観光が少なくなり前年同月比 92%減となった。しかしながら、9 月には Go To トラベルでガソリン需要が増加。本年 1 月以降は緊急事態宣言再発令による車での移動が減少している。
家庭用機械器具小売	調理家電、電子レンジ、掃除機、白物家電や空気清浄機は好調に推移している。
自動車小売	R2.4 月～9 月までは収益悪化。10 月からは回復基調が続く。
家具	巣ごもり消費で家具が売れている。
洋品	下着や日用雑貨以外の洋服は売れていない。

- ・コロナ禍での特徴として、インターネット販売が伸張している。家計消費動向調査では、インターネットで商品を購入した世帯は2020年に前年比で約1.2倍となり、家計の総支出額が減少する中でもインターネットでの購入が増えている。



(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

コロナ禍において、売上減少やイベント・対面販売の抑制など、小売業や飲食業にとっては非常に厳しい状況となっている。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、地域住民にとって気心の知れた身近な買い物の場であり、また、近年では、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」、子育て世代の「生きがいづくりの場」、空き店舗を活用した「創業の場」など、地域を担う様々な役割を期待されている。

POSTコロナ社会において商店街・小売業を活性化させていくためには、こうした地域の期待に応えることで地域と新たな関係を築いていくことが必要であり、商店街組織だけでなく、市町村や地域団体などの多様な主体と連携し、地域コミュニティの課題解決を図る担い手となることが重要である。また、地域で想いを持って続けてきた商店街・小売業の価値が再認識されていることから、その価値を消費者に発信していくことも重要である。

なお、社会的な課題の解決に様々な人や団体がコミットするアプローチとして、「コレクティブインパクト」(*)が提唱されており、こうした手法も参考にしながら、商店街を核にそうした連携体を形成及びそれを担う人材の育成を進めていく必要がある。

※コレクティブインパクト

立場の異なる組織（企業、商店街、NPO、住民、有志団体、行政など）が組織の壁を超えてお互いの強みを出し合い、目標と評価手法を共有し、社会的課題の解決を目指すアプローチ

一方で、コロナ禍では、企業の働き方や消費者の購買方法など、DXを基盤とした大きな変化が生じている。商店街・小売業においても、QRコードなどの非接触決済の導入やインターネット販売など、これまで導入に躊躇してきた取組が進みつつある。

DXに関連する技術開発はますます加速化し、導入コストも下がっている。商店街や地域の小売業は、地域の消費者が信頼する安心・安全な買い物先であり、この強みをDX関連技術で発展させることが出来れば、商店街・小売業が抱える課題の解決にも繋がる。そのため、DX関連企業との連携を深めていく必要がある。

そして、商店街・小売業が地域コミュニティの課題解決やDXを推進していくためにも、こうした活動を担う人材を組織内部で育成し、さらに組織外部の人材と連携し、引き寄せることが必要である。

① 商店街や個店が持つ社会的価値の再認識・発信

地域で想いを持って続けてきた商店街・個店の価値が再認識されており、その価値を消費者に発信し認知してもらうことが重要。また、商店街として取り組む内容を加盟店や地域に理解してもらうためには、商店街が置かれている状況や、強み・弱みを分析して商店街ビジョンの作成が必要。

(委員の意見)

- 個人が想いをもってやっているお店が集積している「場」としての価値が上がってきており、商店街においても、これまで培ってきた個店の魅力を活かしながら、それを消費者にどう認知してもらうかが重要。
- 魚屋が魚のおいしい食べ方を店頭で教える等、「体験」が商店街の魅力につながる。
- 今後、新型コロナの収束により、インバウンド需要の拡大が予想され、人口集積地の中心商店街がこれからの地域の魅力づくりのイメージリーダーとなっていく必要がある。
- 個々の商店街が置かれている状況や、店舗構成等も含めた強み・弱みを商店街組織の内部で話し合い、企業が「知恵の経営」として実施している様な商店街のビジョンを作成することが重要。また、このビジョンを踏まえて、商店街にある機能・無い機能を分析することで、商店街として取り組む内容が見えてくるのではないかな。

【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
京都商店連盟 (京都市)	煎茶のおいしい入れ方、だし巻きの作り方、自分を魅力的に魅せる色選びなど、商店街で働く店員が、他店舗の「ほんまもん」の商品や技術を学び、自店だけでなく他店を含めた商店街を、多くの顧客に説明できるようにするためのオンライン講座を実施。	商店街で働く店員が、他の商店街店舗を知ることで商店街に愛着を持つとともに、自店の魅力の再発見の機会となっている。 また、教える側、学ぶ側双方の人材育成となり、商店街の店員間のネットワーク形成にもつながる。
宇治橋通商店街振興組合 (宇治市)	商店街の飲食店が合同でテイクアウト「崖つぶち」弁当を販売。地元のタクシー会社による配送サービスも実施。SNS やマスコミを通して、広くPR。	商店街で統一のネーミング、パッケージで取り組んだことや、YouTube で発信したことでマスコミに大きくとりあげられ、販売促進につながった。

② 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

コロナ禍で社会におけるDX化への取組が進む中で、リアルに強みを持つ商店街においてもデジタル技術を組み合わせることが必要。そのため、SNSの活用によるファンづくりや、DXを活用した顧客の特性に応じた生活サポート等、大型店やチェーン小売店にはできない取組が必要。

(委員の意見)

- IoTを活用した巣ごもり消費の取り込みや、人流データ分析による密の防止、効率的な集客などデジタル化の取組が進んでいる。
- デジタル商店街やe商店街のようなデジタルとリアルの上手な組み合わせを考えることも必要となっている。
- 商店街のデジタル化は大手小売業とは差別化すべき。何でもかんでもEコマースではなく商店街の優位や強みを生かすデジタル化が必要。
- オンラインであれば、ボーダレスで、思いを伝えながら全国にファンを増やすことも可能。
- YouTube や twitter、Facebook などを活用すれば費用をかけずに情報発信やファンづくりができるようになっている。
- お店の裏側を発信したり、接客のプロに人生相談するなど、単にものを仕入れて売るだけではない経済のあり方もある。SNSでシェアしたくなる切り口を考える必要がある。
- AI社会は避けられないが、オンラインに頼りすぎない社会づくりが必要であり、対面で楽しめる街を継続していくためにも、京都らしいAI社会モデルを考えていく必要がある。
- 商店街の強みは「顔の見える関係性」。一人一人の特性を踏まえた顧客の生活サポートができれば、大型店にはない強みになる。新しい時代の地域コミュニティの核となる商店街を目指し、ビッグデータの集積・分析などDX化を進めていくことは今後の課題である。

【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
フーマー (中国)	Eコマースとリアル店舗を融合した「新小売(ニューリテール)」を展開。Eコマースでは多くの品をそろえ、他の品との比較により一番安い品を購入できる。リアル店舗では、購入した生鮮食品をその場で調理するなど「体験価値」を提供。	①店舗から半径3km30分以内に無料宅配 ②店舗兼倉庫では天井に輸送用レールを設置し効率化 ③店内にイートインコーナーを設置。購入した商品を店内で調理。④セルフレジ・キャッシュレス決済で購入内容をビッグデー

		タとして蓄積し、最適な仕入れに活用
松陰神社通り 商店街の店主 有志と Showcase Gig (東京都)	「よりあい商店」として、モバイルオーダーサービスを実施。食材を持ち込む「もちこみグルメ」や皿ごと料理をデリバリーする「皿ごとホームステイ」などきめ細かくオーダーに対応。	店舗での調理が完了すると、スマートフォンにメールで通知され、密を防ぐ。京都の飲食店も参加し、飲食店の新しいスタイルとして全国にネットワークを拡大。

中国で急成長するニューリテール
ネット&リアルスーパー「フーマー」



③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」、子育て世代の「生きがいづくりの場」、空き店舗を活用した「創業の場」など、地域の期待を実現するための商店街の取組が必要。

(委員の意見)

- 高齢化が進み、遠くのショッピングモールに車で買い物に行くことが難しい層が増え、身近な商店街の存在意義が大きくなっている。
- 高齢者宅にAIスピーカーを設置してコールセンターとつなぎ、問題が発生した時に地域の商店街の店主らが対応する「高齢者見守り」サービスや、商店街の魅力を活かして大学と連携し、社会人の「リカレント教育」等に取り組んでいる事例がある。
- 新型コロナの影響で仕事が無くなった個人事業主と商店街内の求人のマッチングや主婦の「創業支援」など、商店街や地域住民からの様々な相談に積極的に対応し加盟店舗を増やしている商店街がある。
- 商店街による「情報発信」の強化は重要であり、商店街が発信することで、注目される記事になりやすい現状がある。
- 多様な人が集うコミュニティを商店街に生み出すためには、高齢者への見守りサービス、子供食堂の運営、通学時の子供の見守り等、地域課題の解決につながる機能を獲得していくことが必要となる。
- 空き店舗を買い取って起業家や若者に貸し出すなど、行政にコーディネート機能を持たせることも必要となっている。

○ちょっと座れる場所がオシャレに作ってあったり、歩いて楽しめるなどの要素があれば、コミュニティ空間としての魅力が高まる。

【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
奈良もちいどのセンター街 (奈良市)	「夢CUBE」 商店街が設置するチャレンジショップの実施による起業支援。	商店街として場を設けるだけでなく、魅力的な出店者集め、チャレンジショップ卒業後も出店場所探し、土地の所有者との交渉などをサポート。商店街と地域との信頼関係を築き、商店街内の空き店舗を解消した。
株式会社 Mellow (東京都)	フードトラックと空きスペースをマッチングし、コロナ社会の新しい飲食サービスモデルを提供。	車両提供や保険加入などをパッケージにした定額での開業支援を実施。
北野商店街、 京都三条会商店街、 七条中央サービス会、 宇治橋通り商店街、 セブン商店会 (京都市、宇治市、長岡京市)	京都府内5商店街及び府と包括連携協定を締結しているコンビニエンスストアと連携し、お子様連れでの外出を応援する「きょうと子育て応援施設」をモデル展開。コロナ禍でも安心な設置型ベビーケアルームの設置、お子様連れ優先休憩スペースの提供、一時預かりサービス等を実施。	子育て世代の来街を促進し、商店街を「買い物をする場」だけではなく、子育て世代の交流の場とする等、新たな価値を提供する場に転換。

④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

地元・ローカルに若い世代の関心が集まっており、コロナ禍で地方への移住も注目を集めている。商店街が地域課題の解決を担うため、商店街組織だけでなく、市町村、地域団体に加えて若い世代や移住者などの新たな参画者も含めた多様な主体との連携が必要。

(委員の意見)

- 学生など若い世代が商店街や地元・ローカルに対し目を向けるようになっており、商店街でカフェを運営するなど、若い世代の関心が高まっている。
- 自分たちの地域に危機感を持ち、その危機感を商店街で共有できるかが重要。スーパーやコンビニが乱立している状態でどうやって戦っていく

- かを話し合ってきた経緯の中で、商店街独自のサービスが生まれてきた。
- 商店街の事例の共有など、商店街どうして情報共有できるプラットフォームが求められている。
 - 「商店街にどうやったら関わられるのか」と聞かれることがある。情報発信していない商店街は困っているのかどうかもわからない。地域に住む若い人をもっと巻き込むべき。
 - 商店街の活性化は商店街だけでは難しく、地域を巻き込むことが必要。
 - 新型コロナの影響により、健康医療、環境、生活福祉、農業という文化生命関係の業種が非常に重要性を増しており、関連するサービスやコミュニティを地域でうまく発展させることが重要であり、都市計画や交通も一体的に見ていく必要がある。
 - 高齢者や児童の居場所づくり、子育て支援等、地域によって課題は異なるため、商店街が市町村と連携を行った上で、地域の課題解決を行う必要がある。また、移住促進など、商店街以外の課題であったものにも対応すべき。

【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
セブン商店会 (長岡京市)	今後のセブン商店会のあり方を市民参加・公開で行う「未来予想図委員会」を設置。 加盟店ほか、地域住民、団体、他市の商店街、商工会、行政など毎回20名あまり参加。京都新聞社が報道で支援。議論の中で、商店街の方向性、コンセプト、具体施策が形成された。最近では「未来予想図Ⅱ」を設置し、公有地の利活用について意見交換。商店街の課題だけでなく、地域課題も検討する場となっている。	商店街活動に興味のある地域住民等を会議に巻き込むことで、商店街のファンをつくり、新しい事業者の商店街組織への加盟を促進。公開することで商店街活動が「見える化」し、「商店街で創業したい」という仲間が増えた。
古川町商店街 振興組合 (京都市)	商店街店舗や地域住民、支援企業、金融機関、大学など50の団体、個人が出資して株式会社白川まちづくり会社(京都府CMO認証第1号: Community Management Organization)が設立され、商店街を拠点として、地域コミュニティの課題解決や活性化に取り組んでいる。	多様な主体を巻き込み、地域・個店と一体となった取組を行うことで、更なる人の交流を創出し、地域課題の解決に取り組んでいる。

古川町商店街で定期的に行われる、地域の高齢者と学生が交流する「ともいき食堂」



⑤商店街を担う人材の育成

後継者問題や組織を担う人材不足などを解決するため、デジタルを活用した組織内ネットワークの強化や、新規加盟店増強等により商店街組織に若い世代を増やすなどの取組を進めることが重要。また、学生など外部から商店街に関わる人材の活用や、商店街組織に必要なスキルを持った人材とゆるやかに繋がる取組も必要。

(委員の意見)

- 人材育成というより後継者問題だと感じている。紙媒体は情報共有が遅くなるため、デジタルで素早く意思疎通ができるよう取り組んでいる。その結果、若い店長がいるお店とも繋がりができ、ゆくゆくは商店街活動に参画してもらえることを期待している。
- 後継者というよりは、新しくチャレンジする人にお店を任せるという形で、外部から人を呼び込むことが重要ではないか。
- 商店街で開業することが、就活時や転職時の選択肢になるような、セミナーや情報・若い世代の人材を引き寄せる仕組みを充実させることが課題だと感じる。
- 大学生が地元密着という選択肢を考える割合が増加しているのであれば、インターンという形で地域に関わってもらう方法もある。コロナ禍で、学生だけではなく社会人も地元や地方に目が向いている。商店街に関わる人材を期限を決めて全国から募集することが面白いのではないか。
- 分野を超えた横串が必要で、横連携をつなげる人が大事である。その人の育成をどうしていくのが重要。
- 商店街外部との緩い繋がりの中で、商店街にとって必要なスキルを持つ人材とつながることが重要。

⑥小売業、個店の振興

モノを売る側、買う側の関係の変化に対応し、顧客のファン化や店舗がモノの良さを体験する場になる等、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いることから、個店がこうした価値を提供することが必

要。また、情報を発信する際には、一時的に注目を集めるのではなく、顧客と継続的に繋がることのできるコンテンツが重要。

(委員の意見)

- 店舗への集客のトレンドを見ていると、人を集めるという行為が一過性のバズに頼りがち。インスタ映えしたものを置いて来訪者を増やそうとする情報発信が多いが、お客様側は一回写真をとったら満足し後に続く集客とはならない。お金と手をかけ続けなければいけないという現象が起こっている。そうではなく、店舗に関わりたいと思ってもらえるかという視点が重要。その観点から発信していく、人を巻き込んでいくことが大事。
- 奇をてらったり作り込んだコンテンツにする必要はなく、普段のありのままをコンテンツ化して伝えていくこと自体に興味がある人も多い。どういう人と繋がりたいかが大事。伝えようとするコンテンツではなく、繋がろうとするコンテンツが必要。緩く細いつながりをたくさん作れるかどうか重要。
- 消費者と売り手の垣根が低くなっている。買い物を、時間を豊かに過ごす手段の一つと考えると、時に一緒にイベント的に販売をしたりなど、立場を柔軟に変えていくことも必要になってくる。
- モノを買ってもらっただけではなく、そのモノの良さを体験として知ってもらうことを価値として提供することが重要ではないか。
- ロードサイド型やチェーン店ではない、個人が思いをもってやっているお店の価値が上がってきている。こうした社会的価値観の変化に対する店舗の対応が重要。

2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

(1) 戦略内容

地域の課題解決に向けて、商店街のDX化や多機能化により多様な人材の集積を進めることで、商店街が地域コミュニティの核として、地域・個店と一体的に発展していくことを支援する。

<目指すべき姿>

- I 地域コミュニティの核として、多様な人が交流し、様々な主体の連携により地域課題を解決する商店街
- II 地域商業の核として、商店街の強みを生かした新サービスや新分野への取組により、地域ブランドの価値を高め、商業機能の向上を目指す商店街

上記 I、II、またはその複合のいずれかを目指すか、及び商店街ごとの目標（KPI）を設定し、行政はその実現を①社会的価値の再認識、②DX化対応、③多機能化推進、④空き店舗対策、⑤人材育成等を通じて支援していく。

【目指すべき姿の実現に向けた具体的施策の5つの柱】

①商店街・小売業の社会的価値の再認識

- KPIの設定・実現を支援
- 商店街版知恵の経営報告書の作成を支援
- 商店街・個店の魅力や強み、応援して欲しいことなどを第三者にもわかるように見える化し、それを活かした取組の推進を支援

②商店街・小売業の強みを生かしたDX化

- SNSやライブ配信等を活用した全国のファンづくりを支援
- 個店の顧客情報と、商店街全体の来街者情報を繋ぎ、商店街の強みを様々な個店の販売促進に活用する取組を支援
- Eコマースや人流データ分析による販売促進、顧客情報に基づくきめ細かい生活サポート等、DX化による新しい商店街づくりを推進

③商店街の多機能化の推進（コミュニティ機能の強化）

- 移住や子育て支援、高齢者見守り、起業支援、リカレント教育等、商店街の地域課題解決に繋がる取組や居場所の整備を支援し、地域の暮らしを守る拠点としての商店街の機能強化を支援

- インバウンドの回復期に向けて、地域のイメージリーダーとなる商店街からのグローバルへの発信等を行い、世界からのファン獲得、おもてなしの機能の充実強化を支援

④ 個店・商店街・地域の共通課題である空き店舗の活用

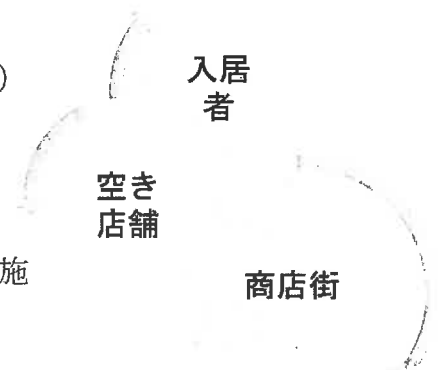
- 新規店舗を商店街全体で応援する体制の構築
- 商店街空き店舗情報の登録、発信の仕組みを構築
- 商店街と不動産業、行政が連携したエリアリノベーション体制の構築
- 市町村と連携して、以下の空き店舗対策を実施する商店街を支援

<物件の掘り起こし>

- ・ 商店街と個店（空き店舗所有者）との信頼関係の醸成
- ・ 空き店舗所有者へのヒアリングや実態調査
- ・ 建築士や税理士等の専門家による相談会の実施
- ・ オーナー支援制度の新設（移転・職住分離等支援）

<入居者の誘致>

- ・ 地域の様々な関係団体とのネットワーク構築（様々なチャンネルから入居希望者情報入手）
- ・ 商店街や地域の魅力発信、魅力的なイベントの実施
- ・ 空き店舗誘致に関する近隣住民のニーズ調査
- ・ チャレンジショップやサテライトオフィスの設置
- ・ 空き店舗等の借り上げ、改修



⑤ 商店街に関わる人材の育成や交流を促進

- 商店街店員が商品やお店、地域の魅力を学び、発信するための研修会等の実施を支援
- 商店街のキーパーソンが交流し、他の商店街の事例を学び合う商店街ネットワークサロンや商店街創生フォーラムを開催し、商店街活性化のキーパーソンのネットワークを構築
- 商店街に関わりたい若手社会人や学生等を登録し、商店街に派遣
- 地域マネジメントのための勉強会を開催

⑥ 小売業、個店の振興

- 地域の商工会・商工会議所や業界団体を通じた、個店の魅力アップやDX化を推進
- 商店街による、個店の魅力発信を支援

⑦商店街創生センターの機能強化

- ▶ 京都の中心商店街のブランド力強化、観光誘客と連動した商店街づくりなど、商店街の特性に応じた支援の強化
- ▶ 子育てにやさしいまちづくりや移住・定住など、商工施策以外の府施策や市町村の施策と連動した地域商業支援の推進

(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

事業実施例として、令和2年度コロナ社会ビジネスモデル創造事業（商店街・小売分野）にて実施しているチャレンジプロジェクト2件、事業化可能性調査10件の事業概要を紹介する。

本事業の全体の概況・傾向は、コロナ禍で対面接触機会が著しく減少したことを踏まえ、多くの事業者がデジタルを活用した顧客との新たな接点を模索する取組を実施した。また、コロナ社会においては、業務の自動化やデジタル化による手間や費用の軽減等が緊急度の高い課題となり、その解決を新たなビジネスの機会と捉えた取組も見られた。

本事業で得られた知見としては、顧客接点の拡大に向けたオンラインチャネルの運用やライブコマース等のリアルタイム発信を通じて、顧客との双方向のコミュニケーションにより関係性の深いファンが増えることにより、商業基盤の再構築が進む可能性があることや、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、顧客にとっての利便性向上や経営改善につながることで、さらにはデジタル化による業務や事務処理の自動化が、人手不足の解消や経費削減につながる効果があることなどが挙げられる。

得られた知見に基づく今後の施策方向性として、デジタルサービスやデジタル活用によるソリューションを通じた経営力強化や商業基盤の再構築に取り組む上で、デジタルに関する知識や理解を深める取組を推進する必要がある。また、具体的な課題解決につながった事例や取組の成果を府内事業者等と共有し、活用やマッチングを促進していくための基盤として、京都府内でコロナ社会に対応した新たなビジネスモデルに取り組む事業者のネットワーク化と創発を促すプラットフォームの構築が重要である。

○分 類： バーチャル商店街・eコマース 3件

テーマ：商店街ハイブリット化事業

概要：オンライン上での写真や動画での商品・サービス説明や店主との双方向コミュニケーション等により、実店舗での販売につなげていくハイブリッド商店街を構築。ユーザーがお気に入りのお店を集めてMY商店街を作ることができ、店主にとってもスマートフォンで手軽に情報更新やクーポン提供、動画アップができる。

テーマ：錦ブランドを活かした新販売・流通システムの構築事業

概要：商店街のECサイトを立ち上げ、商店街加盟店の商品の中か

ら厳選したいちおし商品のネット販売や、商店街が提案するレシピの提供、だし巻きの焼き方やはもの骨きり、魚の捌き方、漬け物の製造過程などの動画を配信する。

テーマ：ウィズコロナ社会におけるICT等を活用した新たな書店ビジネスの調査検討

概要：ICTを活用し、書店の本棚をネット上で再現することにより、顧客は書店を回遊するように「発見や驚きのある本選び」ができるとともに、作家が書斎から本の背景を説明する動画の配信や、自分だけの本づくりのオンライン体験など、本の魅力をリアルとバーチャルの融合により発信する新たなビジネスを試験的に展開する。

○分類：動画による販売促進 2件

テーマ：丹後地方の景観を活用した動画マーケティング事業

概要：丹後地方の景観を活用した商品紹介動画を制作し、ECサイトとのリンク等を行うことで、オンライン販売の差異化を図る。

テーマ：ライブコマースによる次世代非接触型接客販売方法の確立

概要：販売員によるライブ動画で双方向コミュニケーションにより買い物ができる「ライブコマース」により、ファンを獲得し、売上UPを目指す。

○分類：非接触サービス・デリバリー 3件

テーマ：POSTコロナ社会を見据えたプレミアム付商品券の非接触型換金処理システムの試行

概要：商店街で発行されるプレミアム付商品券において、非接触型換金処理システムを導入することで、換金作業における接触機会の削減を図る。

テーマ：1対多での指導を実現する新事業「オンラインパーソナルグループスクール」

概要：ヨガやエアロビクス教室などをオンライン上で実施する、「1対多のパーソナルグループトレーニング・レッスン」システムを構築

テーマ：LINE APIを用いて小規模商店街のオンライン販売・デジタル化を継続的に可能にする事業

概要：飲食店等を対象に、LINE上で「集客・クーポン・メニュー・注文・注文者の配達先の地図表示・決済・アンケート等」が可能なデリバリーシステム構築のための検証を行う。

○分類：遠隔服薬指導・PCR検査効率化 3件

テーマ：コロナ社会に対応する京都次世代AI薬局ギルド構築

概要：AIによる処方箋の画像認識や薬の選定、その薬が置いてある薬局の検索等を通じ、自宅に居たまま薬が届くシステムの開発や、その導入による小規模薬局の利益率のUPを目指す。

テーマ：ICTを用いた遠隔服薬指導及び服薬中の効果や副作用等の確認アプリケーション開発

概要：新型コロナ予防や地域包括ケアシステムの充実に寄与するため、オンライン上で患者への服薬指導及び服薬期間中のフォローアップが行える仕組みを構築。

テーマ：医療従事者のモチベーションアップと健全な病院経営のための感染症検査自動前処理機

概要：自動検体前処理機を開発し、検体に触れる機会を無くすことで、医療機関における感染症リスクの軽減を図る。

○分類：人流データの活用 1件

テーマ：生活導線上に設置するメディアで街を活気づける一折込チラシ補完メディア創造による人流活性化の実証実験

概要：市街地駐輪場に人の通行量及び属性等が判別可能なデータカメラ付きデジタルサイネージを設置し、近隣店舗の広告や割引情報、タイムサービスなどを放送して誘客を図る実証実験を行うことで、商店街や小売店の見込み顧客の見える化や広告効果の検証を行う。

(3) 商店街・小売業におけるKPI

○商店街がそれぞれの特性に応じて設定するKPI

・KPIを設定する商店街（年50商店街）

- 【商店街が設定するKPIの例】
- <商店街・小売業が持つ社会的価値の再認識・発信>
 - ・商店街版知恵の経営報告書の作成
 - ・SNSやホームページなどでの情報発信数
 - <商店街のDX化の推進>
 - ・キャッシュレス対応店舗数
 - ・SNSを活用した商店街内部での情報連携
 - ・Eコマースへの取組
 - ・地域や顧客との情報連携
 - <商店街の多機能化>
 - ・空き店舗を活用したコミュニティ施設の設置
 - ・子育て応援施設、リカレント教育等の取組参加店舗数
 - <多様な主体の商店街活動への参画>
 - ・商店街と連携する地域住民や自治体、大学などの団体数
 - ・商店街の地域活動等に参加する外部人材数
 - ・地域を巻き込んで行う活動数及び参加者数
 - <人材育成>
 - ・ワークショップ、研修会の開催数、参加者数
 - <その他>
 - ・商店街への加盟店舗数
 - ・来街者数

○商店街創生センターが上記KPIの設定に向けて伴走支援を実施することにより、KPIを達成した商店街数（年25商店街）

○商店街創生センターが、商店街のキーマンや外部人材をネットワーク化し、多様な人材が地域の課題解決を担う仕組みづくりを実施

- ・商店街の地域課題解決を担う人材の数（年10名）
- ・ネットワーク化の取組（創生フォーラム、ネットワークサロン、商店街NOW）の参加者数（年5千人）

○京都府（商店街創生センター）のKPI

- ・京都地域商業再生機構（CMO）又はそれと同等の機能を有する企業・団体の数（R5年度末3件）

※「京都地域商業再生機構（CMO）」（Community Management Organization）
商店街はもとより自治会、地域住民、支援企業などと連携し、地域ブランドの構築や地域コミュニティの課題解決とともに、観光客の消費を取り込むなど持続的な地域商業の活性化に取り組む組織。平成29年度に京都府において認証制度を創設。

新型コロナウイルス感染症危機克服会議 [ものづくり産業] 提言

多様な交流から生まれる、社会課題解決型ものづくり産業の振興

目 次

1	コロナ禍の現状と対応方向	
(1)	基本戦略	1
(2)	コロナ禍で顕在化した課題	2
①	安心・安全に事業活動ができる環境整備	2
②	事業継続性の高いサプライチェーンの構築	3
③	市場ニーズの変化への柔軟な対応	3
(3)	POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	4
①	デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	4
②	グループ形成によるイノベーションと競争力創出	5
③	社会課題解決を見据えたものづくり産業の育成	6
④	POSTコロナ社会に不可欠なスタートアップ企業支援	6
2	POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開	
(1)	戦略内容	8
①	POSTコロナ社会の京都のものづくりを担う人材育成	8
②	人と人が集まる、交流の場づくり	9
③	補助制度等による資金支援	10
④	ものづくり中小企業を支える伴走支援・基盤整備	11
(2)	コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	13
(3)	ものづくり産業におけるKPI	16

多様な交流から生まれる、社会課題解決型ものづくり産業の振興

1. コロナ禍の現状と対応方向

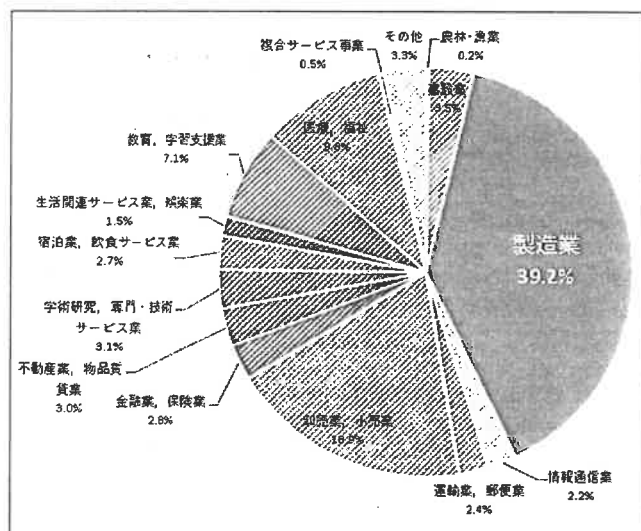
(1) 基本戦略

京都の近代的ものづくり産業は、京都府が1870年（明治3年）、理化学・工業技術の研究・普及を目的に設けた「舎密局」の活動からはじまる。

平安京創建後、明治の遷都までの間、朝廷や公家等の象徴的な御用達の存在と学問・文化によって、織物、陶磁器、食べ物、仏具や伝統建築等衣食住をはじめとする生活分野における、高度な産業を発達させてきた土壌があり、そうした気風の基に、それらの伝統産業と学問の知見をベースに、理化学メーカー、化学産業、ファインセラミックス等、工業分野の独自の産業技術が次々に誕生した。

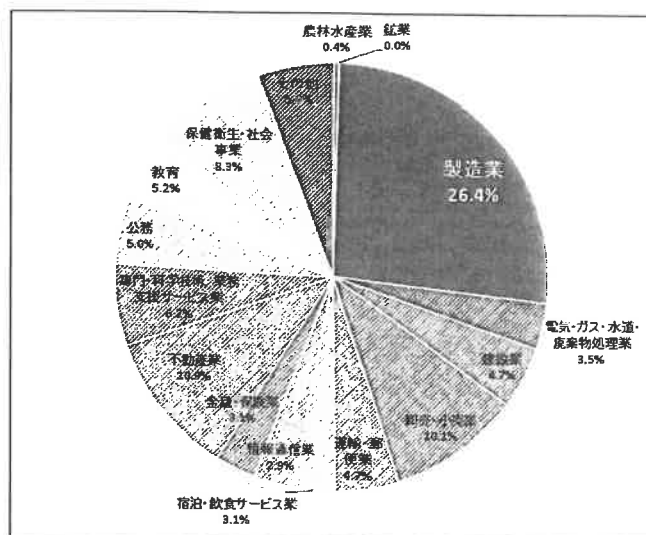
現在、京都府の製造業は、府内全産業の付加価値額の約40%、府内総生産の26%を占める。事業所数の内訳としては、繊維業が最も多く、次いで食料品、機械・金属加工分野と続く。製造業はサービス業の前提となる側面もあり（車の製造があってカーシェアリングのサービスが成立、ICTを活用した観光や商店街振興等）、多くの産業を支える基盤産業である。

※府内付加価値額（本店・本社・本所）（産業分類別）



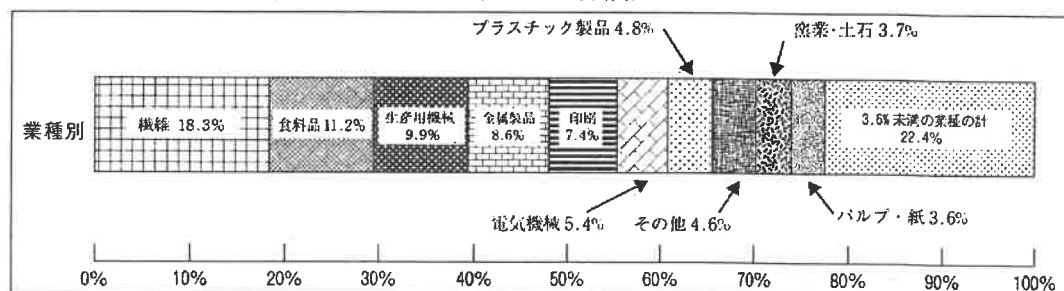
▲【出典】経済産業省「平成28年経済センサス」

※府内総生産（名目）（産業分類別）



▲【出典】京都府企画統計課「平成30年度府民経済計算」

※府内製造業事業所数構成比（従業者4人以上の事業所）



▲【出典】京都府政策企画部企画統計課「平成28年経済センサス活動調査「製造業」に関する結果概要」

こうした製造業も、今回のコロナ禍により、従来は当然のことと認識していた、人と人の緊密なコミュニケーション（図面や試作品を囲みながらの詳細な開発協議や商談）が停滞し、製造現場ではテレワークも困難であり、海外も含めた広域移動やサプライチェーンも時として機能不全となり、生産性の大幅な低下がありえることが認識された。

一方で、急激な市場の変化にも柔軟に対応し、新たなニーズを捉えた新商品を生み出している企業もある。これらの企業は、自社の強みとなるコア技術を持つとともに、その技術が社会でどのような価値を生み出すかを考え、事業を転換させていく力を持っており、それが危機を乗り越える基礎力となっていることも見て取れた。

京都のものづくり中小企業が、今回のような事業継続に多大な影響を与える脅威を超克していくためには、このような基礎力を軸に、社会の変化に柔軟に対応した新たな製品やサービスを創出していくことができる企業へと変革していく必要がある。

そのためには、データに基づき、ICT等の先端技術を活用し、その上でビジネスモデル等を変革していくこと（＝デジタルトランスフォーメーション）が必須。その実現には、業種や業態の垣根を越えた産学公の多様な人々の交流がすべての創発起点になるものであり、これはグローバル競争が不可避である製造業の高付加価値化策とも重なる。

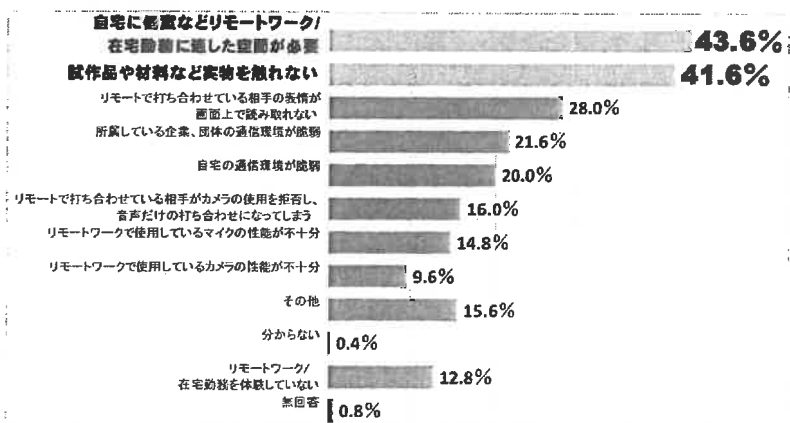
これらの取組を進める上で大きなアドバンテージとなるのは、京都産業の持つ多様性である。京都府は、機械金属加工や樹脂成形、鍍金、材料、印刷、食品関連、映画やゲーム等のコンテンツ産業、健康・医療関連産業、伝統産業、観光産業等、産業の種類が極めて多い。この多様性を活かし、多様な交流から、社会課題解決を図る、高付加価値ビジネスモデルの創発を従来以上のスピード感で進め、POSTコロナ社会における京都のものづくり産業の振興を目指す。

(2) コロナ禍で顕在化した課題

新型コロナ対策と生産性向上の両立や、経済性のみではなく事業継続性も考慮したサプライチェーンの構築、急激に変化した市場への柔軟かつ迅速な対応が求められている。

① 安心・安全に事業活動ができる環境整備

- ・製造業においては、生産ラインや検査等、工場等の現場へ赴かなければ対応が難しいものも多く、事業の性質上、テレワークの導入も限界がある。
- ・商談や営業活動等においては一部オンラインの活用も進んでいるが、特に新規顧客開拓等においては、オンライン対応では困難な面もある。
- ・社員が海外出張する前後に、自社独自で隔離期間・場所を設ける等の対応をしている事例もあるが、今後もこのように業務効率が否応なしに低下してしまう事態もありうる。

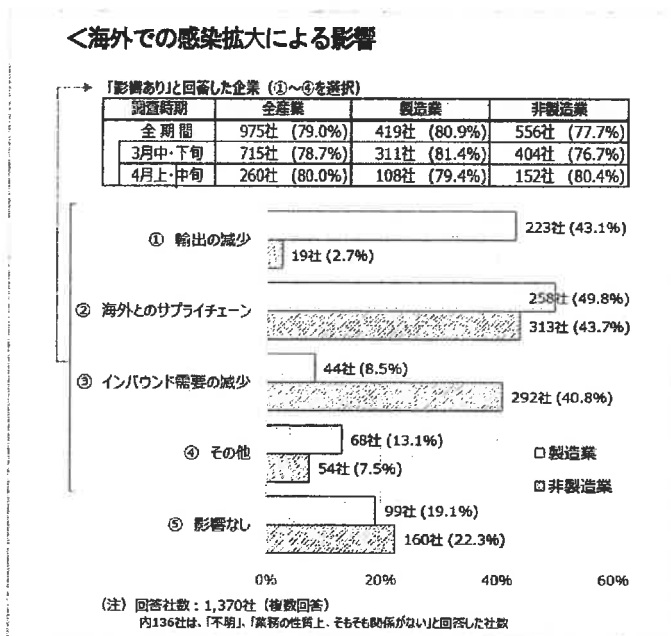


【出典】
日経クロステック「「製造業におけるリモートワーク/在宅勤務」に関するアンケート調査」
(令和2年11月)

※その他、(公財)関西文化学術研究都市推進機構による「新型コロナウイルスの影響に関するアンケートの実施結果について」(令和2年7月報道発表資料)でも43%の企業がテレワークに課題ありと回答。

② 事業継続性の高いサプライチェーンの構築

- ・為替変動リスク対策や生産コスト削減のために海外拠点とのサプライチェーンを構築していたことにより、一時的な輸入制限に伴い部品調達が困難となり製造遅延となった例や、出荷先の事業停止や市場の変化によるサプライチェーン寸断等で業務が停滞する例もある。



【出典】財務省「全国財務局管内経済情勢報告概要」(新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とその対応) (令和2年4月)

③ 市場ニーズの変化への柔軟な対応

- ・ものづくりは他分野を支える基盤的役割の側面があり、モノがあってこそ成立するサービス業も多く、ものづくりは社会課題の変化に応じて普遍的に必要とされる産業分野である。
- ・コロナ禍で市場が今までにないスピードで変化。この変化に柔軟に対応し、新商品開発へと迅速に舵を切れた中小企業と、そうでないところがある。

- ・市場ニーズにリアルタイムで対応していくためには、自社の直接的な顧客との間だけではなく、川上から川下までを繋ぐサプライチェーン全体で需給バランスを最適化しなければならない。

(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

POSTコロナ社会においては、①今回のようなパンデミックの発生や、地球温暖化に伴う異常気象や大型地震等の自然災害、②従来からの課題であった人口減少・少子高齢化に伴う労働力不足等、③新型コロナがもたらした「ニュー・ノーマル」に伴う急激な市場の変化（例えば「出勤」の手段が、公共交通機関での移動からWEB会議システムへの接続に置き換わる等）等が予想される。

これらの社会変化に対応していくためには、製造現場等の環境やサプライチェーン、事業内容自体をも柔軟かつスピーディーに変化させ、持続的な発展に向けた社会課題の予測により、高付加価値ビジネスモデルを創出する中小企業の育成が必要である。

しかし、社会の多様な変化に中小企業が単独で対応していくことは容易ではなく、オープンイノベーションをより多くの中小企業で推進するとともに、さらなる深化を図り、分野横断的な交流の中で自社と社外の知識や技術を融合させ、新しい価値を創造していくことが重要。ただし、オープンイノベーションは、多様な主体との連携・協働の中で自社技術をどのような形で活かしていくかを主体的に考え、判断・実行ができる自立型企业であることが前提となる。そのためには、①自社の強みとなるコア技術の磨き上げと、②社会から見た自社技術の価値の向上を、複眼的に進めていくことが必要となる。

このような考えを前提として、京都のものづくり産業が新型コロナウイルス感染症による危機を乗り越え、POSTコロナ社会を支える基盤産業としての使命を果たしていくため、【①デジタルトランスフォーメーションの推進】【②グループ形成によるイノベーションと競争力創出】【③社会課題解決型ものづくり産業の育成】【④スタートアップ企業支援】の4本柱で取組を進める。

① デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）の推進

～データとデジタル技術の活用によるビジネスモデル等の迅速な変革～

(i) 製品開発から販路開拓までのDXの推進

安心・安全な環境の整備と生産性の維持・向上の両立のためには、リモート管理や遠隔操作、ロボットによる自動化・省人化も図ることができるAI・IoT等の先端技術活用が必須。

市場の変化やサプライチェーンの寸断への対応においても、これらの技術活用を通して蓄積されたデータに基づき全体最適の実現や将来予測が必要。

DXを推進しながらも、オンラインとオフラインの双方のメリットを活かした事業展開が重要。

※DX…「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」（経済産業省「DXを推進するためのガイドライン」より）

(ii) 産業支援機関のDX対応

中小企業のDX推進のためには、産業支援機関の支援員自身の知識向上が必要。

補助金等の申請をデジタル化することで手続きの簡素化を進める必要。

(委員の意見)

- 安心安全の確保と、経済の維持発展を両立させなくてはならない。
- 先端技術の知識を用いて、自社、あるいは顧客に価値を提供できる人材の育成が必要。DX推進のために「CDO (Chief Digital Officer)」や「ファクトリー・サイエンティスト」を配置している。
- オンラインは、効率は上がる一方それだけで完結することも困難であり、オンラインとオフラインの併用が必要。
- DXは他の産業との連携等、企業連携の際の共通インフラとなる。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
加藤産業株式会社 (兵庫県)	全国80の物流センター各所で属人的なノウハウに依存していた人員配置・商品配置計画のプロセスを業務改革により標準化。その後、「AIによる物量予測&シフト調整システム」を開発し、倉庫内のピッキング移動距離や出荷生産性を約10%向上させ、出荷作業実績の分析等の省力化も成功。	DX推進により、生産性向上・省力化に成功した事例。

② グループ形成によるイノベーションと競争力創出

～製造業のみならず他産業との交流を通じた新産業創出の基盤づくり～

分野横断的な企業間の交流を促進することは、オープンイノベーションに繋がり、多様な産業分野のみならず文化・芸術との融合も新規事業創出の観点から重要。

従来の受注力向上視点でのグループ形成や、グループによる設備・情報のシェアリング、外部調達部品の内製化支援等だけではなく、サプライチェーンに問題が発生した場合にも、複数企業の連携により需給の過不足が相互補完できる態勢づくりが必要。

(委員の意見)

- 他分野を巻き込んだ「分野を超えたシェアリング」が重要。

- コワーキングスペース等を活用しながら、「ジョブ間連携」（他業種との繋がりに）に取り組んでいる。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
株式会社 由紀精密 (神奈川県)	中小製造業の経営力を強化するため13社をグループ化し持ち株会社を立ち上げ（由紀ホールディングス）、ファイナンス、新規営業開拓、広報等はホールディングスで横断的に実施。令和2年4月には、製造業のDX推進人材を育成する「ファクトリーサイエンティスト協会」を設立し、中小企業1社では難しい人材育成を参画企業共同で行っている。	企業グループで、DX推進に取り組んでいる事例。

③ 社会課題解決を見据えたものづくり産業の育成

～社会課題・市場ニーズへ柔軟に対応可能な基礎力となる人材の育成～

持続的なものづくり産業の発展のためには、製造事業者の視点やマーケットインの視点に加え、より一層、脱炭素、人口減少をはじめ様々な社会課題の解決にシフトしたものづくりの視点が重要。

社会課題解決型のものづくりを進めるには、社会課題とそれを踏まえた市場の変化を予測し、自社の強みを核に、他分野との事業共創等も取り入れながら、新たな事業戦略を考えることができる柔軟な人材が必要。

「モノの所有からサービスの利用へ」という価値観の変化や、ニーズの多様化に対応していくためには、各企業におけるコア技術の確立や、サブスクリプション等新たな取引形態の知識も重要。

従来は、企業（組織）を中心に事業が創造されてきたが、今後は、企業、個人、自治体等の協働を起点に事業が創造される時代となり、プロデューサーの存在が重要。

(委員の意見)

- 中小企業は、課題解決型のアプローチをしないと生き残れない。
- ユーザー（自社Aの顧客B）のエンドユーザー（顧客Bの顧客C）から、ユーザーを見たときに、ユーザーの価値を上げることが必要。
- ものづくり企業の社員であっても、生活の中に溢れるソーシャルニーズやマーケットニーズを捉えることが必要。

④ POSTコロナ社会に不可欠なスタートアップ企業支援

～新たなビジネスモデルで次代を担う起業家を育成～

①②③の実現には、AI技術等を用いたスタートアップ企業との連携が効果的。京都府の開業率は全国平均を下回っており、スタートアップ企業自体の創出・育成も併せて進めることが重要。

(開業率：全国平均5.0%、京都府4.3% (平成28年経済センサス))

(委員の意見)

- DXの推進について、AI関連の人材が非常に不足している状況である。
- 社会課題解決型のビジネスモデルを作ることに関して、人材不足が課題となる。その点、スタートアップには注目している。
- ものづくり分野においては、企業内起業をする人材の育成も一つの方向性である。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
ゴジェック (インドネシア)	配車サービスを展開するスタートアップ企業「ゴジェック (Gojek)」が、医師とのオンライン面談を手掛けるハロドク社 (Halodoc) 及びインドネシア保健省と連携し、ハロドク社の提供するオンライン面談の結果、新型コロナウイルス感染の疑いがあると診断された場合、ゴジェック社の運転手によって、必要な薬が患者の自宅まで届けられる新たなサービスを開始。	スタートアップ企業が、企業グループを形成し、社会課題を解決する新サービスを展開した事例。

2. POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

(1) 戦略内容

DXの推進、グループ形成によるイノベーションと競争力創出、社会課題解決を見据えたものづくり産業の育成、POSTコロナ時代に不可欠なスタートアップ企業支援を、【①人材育成】【②交流の場づくり】、【③資金支援】、【④伴走支援・基盤整備】の施策を組み合わせることで促進。

<目指すべき姿>

多様な交流から生まれる、社会課題解決型ものづくり産業

【目指すべき姿の実現に向けた具体的施策】

		対応方向			
		①DX推進	②グループ形成	③社会課題解決	④スタートアップ支援
施策区分	①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	・新型コロナウイルス感染症等の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連携型ビジネスモデルをプロデュースする人材の育成を目指すセミナー等の開催		・起業家創出のための支援プログラムの実施
	②交流の場	・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やマッチング活動の強化 ⇒ 基盤産業として、商店街・小売業、観光産業、伝統産業、食関連産業など多様な分野におけるDX推進や、DTx（医療）やアダプティブラーニング（教育）等のDX時代の新産業創出やX-techの取組にも寄与	・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、先輩起業家や投資家、関連分野の研究者など様々な人々の繋がりが生まれるコミュニティづくり
	③資金支援	・DX推進等、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応する取組への支援	・社会課題解決のための新サービス等を開発するため、「産」「学」のみならず社会課題に通じた「公」まで含めて連携した取組への支援	・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
	④伴走支援	・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を推進			

① POSTコロナ社会の京都のものづくりを担う人材育成

(i) 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

DX推進については、社内データ標準化や推進リーダー育成、技術知識習得、セキュリティ関連、画像認識による外観検査自動化等の個別具体的な目標等、企業ニーズは多岐に及ぶ。このため（公財）京都産業21や公設試験研究機関等の支援機関毎に顧客ニーズをきめ細かく捉え、セミナー・研究会を企画・開催。

(ii) 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

社会課題解決のために、他社と協力して技術・サービスを組み合わせ、事業をプロデュースし、リーダーとなりえる人材を育成するセミナーや、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によるリカレント教育を行うセミナー等を開催。

(「企業連携型ビジネス構築事業」、「文芸理融合人材育成事業」)

「U35起業家養成プログラム ((一社) 京都知恵産業創造の森)」等を通じて、学生、研究者、社会人、社内ベンチャー等から起業志望者を発掘し、各種セミナーや、先輩起業家・専門家によるメンタリング、参加者同士でビジネスモデルをブラッシュアップするワークショップ等を通して、次代の京都経済を担う起業家を育成。(「世界に伍するスタートアップ支援事業」)

(iii) 起業家創出のための支援プログラムの実施

海外の産業支援機関との連携により、国際的なビジネスシーンでの事業展開を目指すスタートアップ企業を対象に、支援者も参加企業も国内外の混成メンバーによるアクセラレーションプログラムを実施し、グローバル企業創出を目指す。(「けいはんなグローバルアクセラレーション プラス (KGAP+)」)

※ 上記以外にも、京都経済センターや西陣産業創造會館で開催される創業者向けセミナーや、中小企業大学校(中小企業基盤整備機構)と連携した「イノベーションリーダー養成ゼミナール」、京都中小企業情報セキュリティ支援ネットワーク(Ksisnet)による情報セキュリティセミナー等も活用。

② 人と人が集まる、交流の場づくり

～新たなビジネスモデル創出のソフトインフラとなる多種多様な産学公関係者による連携～

(i) 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

産学公をつなぎ、社会課題の解決や新事業創出を目指す「京都ビッグデータ活用プラットフォーム(約100団体が参画)」の活動を強化し、①データ収集によりビジネス展開を目指す中小・ベンチャー企業の発掘や、②個々の企業が保有するデータの連携により強みの創出を目指すビジネス交流の促進(例: AIスピーカーから収集した発話情報とウェアラブルデバイスから収集した心拍情報との連携による新たな健康関連サービス等)、③技術的なデータ収集基盤の整備等を実施。(「スマートけいはんな活動強化事業費」)

(ii) グループ形成のための技術交流会の開催

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。連携意欲の高い企業を参集した「技術紹介交流会」を定期開催。

(「企業連携型ビジネス構築事業」)

(iii) 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

POSTコロナ社会や、持続可能な社会構築等、様々な社会的課題を先端技術の活用により解決する「スマートシティ」をテーマとした、行政や産業界等の交流イベント「京都スマートシティエキスポ」の開催や、製造事業者やバイヤー等が求める技術・製品等、具体的な市場ニーズを掲載し、府内の中小企業等と結びつける会員制マッチングサイト「京都商談ナビ」の運営。

(iv) スタートアップ企業支援のためのコミュニティづくり

スタートアップ企業の資金調達は、ビジネスモデルが投資意欲喚起に至っていない場合や、投資機関のビジネス趣向と異なる等、様々な要因でミスマッチが発生する。このような課題等の解決に向け、投資家や市場動向に詳しい全国の先輩起業家、未来予測等をする研究者や海外スタートアップ企業、各種専門家等と繋がることのできるコミュニティを、交流会を通じて形成。

(「世界に伍するスタートアップ支援事業」)

③ 補助制度等による資金支援

～研究・開発、事業化、可能性試験、DX推進、起業時等、多様な需要に対応～

(i) DX推進等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

DX推進や、納期遅延・調達リスクを考慮した外注部品の内製化、代替部品採用時の既存製品検証等、POSTコロナ社会の事業環境変化を見据えた経営基盤強化に要する経費を支援する補助制度を創設。

(「小規模企業等経営基盤強化支援事業」)

(ii) 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

POSTコロナ社会における市場変化等に対応するため、ものづくり(伝統産業含む)、観光、食、小売・サービス業等、業界の垣根を超えた企業連携による新事業創出を支援。市場調査、試作・開発等の取組や、生産技術開発、量産・流通体制の整備、広報活動等の取組まで支援する補助制度を創設。

(「企業連携型ビジネス構築事業」)

(iii) 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

社会課題解決型ものづくりにシフトするため、従来型の産学連携（大学発の技術シーズ事業化や、中小企業では解決が難しい技術課題を大学が解決等）のみならず、コロナや脱炭素、人口減少・少子高齢化、交通諸問題等、社会課題を俯瞰的に考える公的団体も参画したグループを形成し、新たな交流・協働を促進する補助制度を創設。（「産学公の森推進事業」）

(iv) 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

ものづくり分野での起業は生産設備等多額の初期投資が必要であり、資金調達の前段階からも競合特許や可能性試験費も必要であること等から、各種補助制度においてスタートアップ企業枠を設定。さらに、民間資金の調達機会を増やすため、スタートアップ企業の成長ステージに応じたピッチ会を通年で開催。（「世界に伍するスタートアップ支援事業」）

④ ものづくり中小企業を支える伴走支援・基盤整備

(i) 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

学生（芸術系・工学系）とものづくり企業の若手社員等が協業できる、アートを起点とするイノベーション創出拠点の新設を検討する他、京都経済センター、丹後・知恵のものづくりパーク、北部産業創造センター等の拠点も運営。さらに、けいはんなオープンイノベーションセンター(KICK)には、非接触等新型コロナ感染拡大防止につながる自動運転等の実証実験強化のため動作分析システム等を整備し、中小・スタートアップ企業の活動環境充実を図る。

（「世界に伍するスタートアップ支援事業」「スマートけいはんな活動強化事業費」）

※各拠点では（公財）京都産業21、中小企業技術センター、中小企業応援センター等による各種相談窓口対応や専門家派遣等により伴走支援。また、現場の要である中小企業応援隊を対象とした研修を実施。（財務、知財、DX、販路開拓等）

(ii) 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

市場の変化に柔軟に対応できるものづくりには、自社の強み（=知恵）を見える化・数値化し、経営資源可視化が重要（=「京都府中小企業「知恵の経営」実践モデル企業認証制度」）。しかしながらコロナ禍等による急激な変化は企業単独では対応困難なため、グループによる強みの結集や、設備・調達材料等の共通化で経営効率向上を図る戦略策定を専門家が支援。企業間の「知恵の共有」京都モデルの創出を図る。（「知恵の共有推進事業」）

(iii) 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

企業連携によるものづくりは、個々の企業の強みである秘匿性の高い技術情報等に注意しながら価値の共創（＝発明）を目指す作業であり、また、国際展開を見据えた製品開発には海外での権利確保も重要。このため、特許等の国際知財戦略をサポートする相談窓口を設置。

（「世界に伍するスタートアップ支援事業」）

(iv) 国の施策の積極活用

DX投資促進税制、中小企業技術革新制度（SBIR）、国家戦略特区、エンジェル税制、BCP策定支援（専門家派遣）、各省庁の競争的資金獲得等、従来以上に国の施策の積極活用を推進する。

(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

危機克服会議の議論と併行して募集した「コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業」の事業実施例（事業化可能性調査10件、チャレンジプロジェクト3件）を中心に、他の補助金でのコロナ危機対応事例も加味して、企業の取組例を紹介する。

新型コロナウイルス感染症を契機に顕在化した解決すべき課題として、本会議で整理した「安心・安全な事業環境の整備」「サプライチェーンの構築」「市場ニーズの変化への柔軟な対応」の3つのテーマの中で、最も件数が多かったのは、自社の技術を転用・応用して新製品等を開発し新規顧客獲得や新市場開拓を狙った取組（「市場ニーズの変化への柔軟な対応」）であった。近年、様々な製品において機構・機能のソフトウェアへの依存度が高まっており、それを書き換えることによって自社の既存製品の転用を迅速に果たそうとするケース、ハードそのものを作り込む場合には、複数社のグループを形成することで対応するケースが多く見受けられた。

次に多かったのは、「安心・安全な事業環境の整備」に関するもので、「工場のテレワーク化」を目指す意欲的な取組も見受けられるが、多くが工程管理システムや自動工作機、検査機等の導入による省力化・省人化を図ることで、職場の密を回避しようというものであった。

そして、「サプライチェーンの構築」については件数が少なかったものの、AIを用いて協力企業へ対応力の底上げを図る取組、デジタル化によってリモートでの映像制作を目指す取組等DXを効果的に活用するものや、異業種連携による新たな流通方法を獲得する取組等、モデル的な取組が生まれてきた。

全体に共通して、機能の絞り込みやユーザーインターフェースのブラッシュアップ等、コストも含めた使い勝手の向上に向けて、徹底したPOCの実践が今後の課題である。

ソフトウェアの変更で対応できる場合にあっても、その多くが通信プラットフォームに依拠しており、スマートフォンの設定、アプリ起動等のユーザーインターフェースの改善等が不可欠である。ハードの作り込みにおいては、コストの問題が大きく、特に量産に至らないものについて、いかに価格を抑制しながら洗練された製品に仕上げるかが課題であり、共同利用や協業、サブスクリューサービス化等企業や業種の壁を越えたプラットフォームによって解決を図ることが重要である。

○分類：安心・安全な事業環境の整備

テーマ：リモート操作マテハンロボットによる「工場のテレワーク」

概要：工作機（マシニングセンタ等）への加工対象物のセット等の段取りが人手に依るため、工場の出勤削減が困難であることから、多様な対象物を掴める5指ハンドを備えたリモート操作マテリアルハンドリングロボットを開発・導入し、「社会課題」である人口減少時代の生産性向上を視野に、ロボットによる「安心・安全な事業環境」を実現するモデル

テーマ：DXによる3密回避とONE to ONEマーケティング
 概要：独自開発のセンシング機器とデータ処理技術により、施設の混雑状況の可視化や感染者近接アラートの発信と併せて、顧客行動分析に基づく効果的な店舗オペレーションやターゲティング広告の発信等による高度なマーケティングを実現し、「DX」により「安心・安全な事業環境」と「市場ニーズの変化への柔軟な対応」を同時に実現するモデル

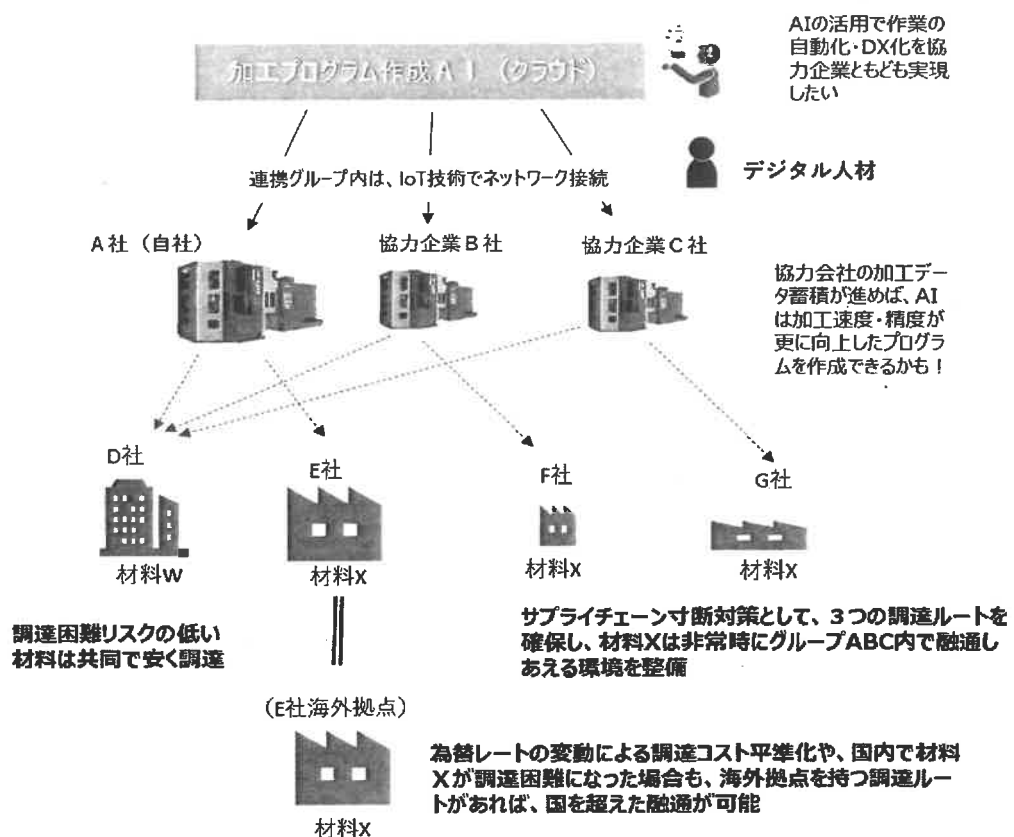
テーマ：超速ウイルス検出デバイスによる「安全予報」データビジネス

概要：自社での動物飼育により生体内遺伝子進化を利用して樹立した新型コロナウイルス特異的抗体のビッグライブラリを活用し、数分・高精度でウイルス抗原を検出できるデバイスを、サブスク方式で広範囲に供給することで、クラウドを介して、無ウイルスエリアの「安全ヒートマップ」を示すことができ、「DX」によって「エリア安全予報」を行うモデル

〇分類：サプライチェーンの構築

テーマ：AIによる加工プログラム自動作成システム

概要：サプライチェーン寸断に伴う国内回帰の影響で受注が集中するため、工作機を稼働(加工)させるプログラム(CAM)をAIが自動で生成するシステムを開発し、協力企業とのシェアを図ることにより、自社は従来(人)より5倍速く、協力企業はプログラミング人材の確保なしに、CAMが生成でき、「DX」と協力企業との「グループ形成」により「職場の密」を回避しながら「サプライチェーンの構築」に寄与するモデル



テーマ：京料理タク配サービス

概要：人流抑制の影響を強く受ける料亭グループとタクシー会社が連携し、料亭が新たに始める高級弁当を、タクシーによって顧客の都合に合わせて随時配達する新サービスを開始し、異業種との「グループ形成」により、料理の新たな「サプライチェーンの構築」を図るモデル

テーマ：新種腸内細菌による養殖飼料供給の代替

概要：日本の固有種生物で発見したEPA産出腸内細菌を養殖魚に導入することにより、世界的に漁獲減・価格高騰を続けるEPAを補う飼料用魚種なしに、EPA含有魚を養殖でき、「社会課題」である漁獲・食料問題と、飼料のサプライチェーン問題を同時に解決するモデル

〇分類：市場ニーズの変化への柔軟な対応

テーマ：遠隔・多人数の症状監視システムのスピード構築

概要：新型コロナウイルスの感染拡大により、自宅待機の方や軽傷者用滞在施設入居の方の状態を、複数・リアルタイムで把握する新たなニーズを踏まえ、自社開発の血中酸素濃度計測機器（医療機器）に接続できる遠隔・多人数同時監視クラウドシステムを構築し、「DX」（ソフトウェアの書き換え）によって素早く「市場ニーズの変化への柔軟な対応」を実現するモデル

テーマ：食品鮮度保持機器のシェアリング

概要：流通先ごとの「おいしさのピーク」の設定等緻密なノウハウを有する弁当製造業が、その知見を生かして、テイクアウトメニューを始める飲食店等に急速冷凍機、高圧処理機、密封包装機等、鮮度保持機器のシェアリングを行い、異業種の「グループ形成」により、食品の鮮度保持に必要な「安心・安全な事業環境」と「市場ニーズの変化への柔軟な対応」を同時に実現するモデル

テーマ：スモールデータAI画像検査システムのシェアリング

概要：わずかな良品データだけで（不良品データ不要）AI画像検査を実現できるシステムを低コストで提供し、機械金属中小企業が新分野・新規顧客の獲得を図るたびに新たに必要となる検査コストの低減を図り、「DX」によって検査人員の削減による「安心・安全な事業環境」と「市場ニーズの変化への柔軟な対応」を同時に実現するモデル

(3) ものづくり産業におけるKPI

- 京都の多様な産業を維持し、個性ある企業をしっかりと支えるため、商店街・小売業、伝統産業、観光関連産業、食関連産業とも連携の上、京都の産業文化を最大限活かした施策を継続していく。
- 具体的施策の効果測定指標となるKPIについては、以下に加え、社会的課題解決への貢献度等、新たな視点も交えて今後も検討を行う。

①府の目標

- ・経営資源共通化等により生産性向上やサプライチェーン・リスクマネジメントを考慮した事業戦略を有する自立型企業のグループ創出数
(中小企業共同型ものづくり支援事業、知恵の共有推進事業等)
R2年 8件 ⇒ R5年 40件
- ・アートを起点としたイノベーションの創出数
(アートを起点としたイノベーション創出拠点プロジェクト)
R2年 - ⇒ R5年 10件
- ・DX推進によりビジネスモデル等の変革を達成した企業数
(小規模企業等経営基盤強化支援事業等)
R2年 6件 ⇒ R5年 30件
- ・連携型ビジネスモデルの創出数
(企業連携型ビジネスモデル支援事業)
R2年 - ⇒ R5年 30件

②業界団体の目標

- ・製造業の従業者一人当たりの付加価値額(工業統計調査)
H30年 15,168千円 ⇒ R5年 21,000千円
- ・ICTやものづくりスタートアップ企業も含む製造業の開業数
(経済センサス)
H28年 367件/年 ⇒ R6年 450件/年

③官民連携の目標

- ・ESG投資の対象となる企業の育成
(産学公の森推進事業、テーマ募集型社会課題解決プロジェクト事業、スマート社会実装化促進事業等)
R2年 5件 ⇒ R5年 24件
- ・社会的課題の抽出
(産学公の森推進事業、SBIR等)
R2年 - ⇒ R5年 18件

新型コロナウイルス感染症危機克服会議【伝統産業】提言

「生活文化提案型産業」への再生
～京都文化を背景とする世界市場で存在感を持つ産業への変革～

目 次

1 コロナ禍の現状と対応方向	
(1) 基本戦略	1
(2) コロナ禍で顕在化した課題	
①ひとづくり	2
②価値づくり	2
③連携づくり	2
④ものづくり	2
⑤世界市場づくり	3
(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	
①ひとづくりのイノベーション	3
②価値づくりのイノベーション	4
③多様性を活かした連携を進める仕掛けづくり	5
④ものづくりのイノベーション	5
⑤世界市場を目指す仕組みづくり	6
2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開	
(1) 戦略内容	
①ひとづくりのイノベーション	8
②価値づくりのイノベーション	8
③多様性を活かした連携を進める仕掛けづくり	8
④ものづくりのイノベーション	9
⑤世界市場を目指す仕組みづくり	9
(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	10
(3) 伝統産業におけるKPI	12

「生活文化提案型産業」への再生～京都文化を背景とする世界市場で存在感を持つ産業への変革～

1 コロナ禍の現状と対応方向

(1) 基本戦略

京都の伝統産業は、戦後の「モノの豊かさ」を求める消費者のニーズと、「京もの」のブランド力によって、大きな成長を遂げてきた。しかし、この成長モデルからの脱却が遅れ、コロナ禍以前から長期的な売上減少、生産量低下の傾向にあり、それに伴い従事者数も減少、新たに参入する人材も少ないという負のサイクルに陥っている。また、多様な担い手が参加することで、新たな価値の創造や提案を行い、それを高度な技術によって高品質な商品を提供するという、ダイナミズムのあるシステムが危機的な状況を迎えている。

また、消費者のモノに対する価値観が大きく変化していることや、DXの時代を迎え、伝統産業界が従来行ってきた流通業者を中心とした消費者との情報交換の手法が大きく変わりつつあることなど、社会構造も大きく変化している。

そのような中、コロナ禍により文化価値の重視、時間価値の尊重、空間価値の拡大といった新しい価値観が形成されてきており、京都に存在する多様な伝統産業は、モノやサービスに新たな価値を付加する生活文化提案型産業として成長できる可能性があると考えられる。

新たな生活文化を提案するためには、産地間の交流や他分野との協働により新しいアイデアを創出することが必要であり、また、文化的な背景を理解し、これをビジネスに結びつけることが出来る人材が必要である。

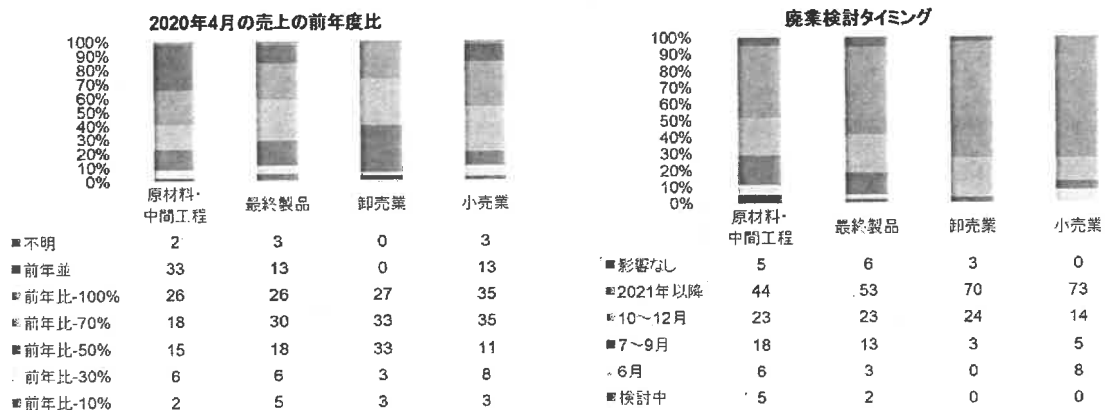
京都の伝統産業が、新しい発展を遂げるためには、「長年の歴史の中で培った京都の文化力を重要な資源として、次世代のライフスタイルや世界市場で存在感を持つ産業」へと変革していくことが必要であり、生活提案型産業として再生すべく、構造改革を強力に推進する。

(2) コロナ禍で顕在化した課題

京都の伝統産業は、クリエイティブな作家や高度な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」が構築されており、生活文化提案型産業としてイノベーティブな土壌があった。

コロナ禍以前から長期的に売上減少、生産量低下の傾向にあったところに、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、インバウンド需要に支えられていた売り上げが激減するとともに、主たる流通ルートであった展示会や催事での対面販売の機会が消失するなど、生産・流通体制は疲弊し、マーケット開拓に必要な新たな価値を創造する力が低下したままの状態である。

コロナ禍により小売業・卸売業への影響は特に大きいところであるが、廃業リスクは原材料や製造工程を担う製造業のほうが大きく、伝統産業界の構造改革が急務となっている状況である。



参考:株式会社初元「伝統産業従業者新型コロナウイルス影響調査」<https://a-eru.co.jp/wp-content/uploads/2020/05/aeruresearch0522.pdf>

開発、生産、販売に関する“プレイヤー”が減少し、フットワークも重くなっている現状課題について以下のとおり整理した。

① ひとつづくり

- ・使い手の生活環境の変化に伴う市場の縮小に対して、市場と作り手の繋ぎ役となるコーディネータの機能低下や、変革を促すイノベーターの参入減少によって、新しい価値の創出が進まず、市場のニーズや評価と乖離したものづくりの体制で止まっている。

② 価値づくり

- ・現代のライフスタイルが大きく変化を遂げている中で、伝統的な日本の生活様式に根ざした産業から脱却できず、顧客から求められる商品をつくることができていないため、全体として市場が縮小している。
- ・世界市場において競い合うことが可能な伝統的なものづくりの技術も存在しており、京都全体の産業構造改革に向けて、有望なものから新しい価値づくりができる体制、事業構造の再構築を進めることが必要。

③ 連携づくり

- ・多彩でかつ個々のブランド力が高いことが京都の伝統産業の産地としての特色であるが、分野を横断して協働する体制が極めて弱いため、垣根を越えて、多様な力を活かせる体制が必要。

④ ものづくり

- ・京都では日本の伝統産業の中心地として発展する中で、専門工程を担う小規模事業者が連携して製造する分業体制、生産と流通の分業と小売優先の体制が構築・維持されてきたが、市場におけるニーズを把握する仕組みが弱くなったことで、ものづくりの技術そのものが徐々に衰退している。
- ・後継者不足を背景に、細分化された分業体制がゆえに技術の損失が全体に大きく影響を与えるため、生産に必要な工程を維持する仕組みを構築することが必要。

⑤ 世界市場づくり

- ・グローバル化に伴い海外との競争が激化する中で、世界から見た評価や世界の産地や市場に対する理解が不足しており、世界競争を意識した戦略を描くことができておらず、それを実現するための機能、体制も整っていない。
- ・市場ニーズを意識したビジネスモデルの見直しを製造者、卸売者、小売者の全てで実施することが必要。

(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

新しい動きとしては、新たな価値づくりに向けて、他産地や他業種との知見共有や新しいビジネスモデルの構築のため、ジャンルを超えたネットワークによる相互交流の場を求める声が増えてきている。

また、販売や販路開拓の手法については、これまでの主要販路である実店舗販売や展示会出展から、オンライン販売やバーチャル商談会など、非対面での手法によって、市場へ直接アプローチする事業者が増えており、それらを効果的に進めるために、同業種連携など業界産地を中心に協調する姿勢が出てきている。

一方、買い手や使い手側の動きとしては、コロナ禍による巣ごもり生活を少しでも豊かで充実したものにしたい、丁寧に暮らしたいというマインドの変化により、日常生活の中に工芸品を取り込む人も増えており、京都の文化力を活かして、長年愛用される持続可能なものづくりができる産業として、新しい市場を開拓していくチャンスであると言える。

さらに、「伝統」の名のもとで、消費者の価値観の変化や世界的な商業環境の変化に対応できていない業界の意識を改革し、売上や生産が縮小することで従事者数も減少し、新規参入したい若手も少ないという負のサイクルから脱却する必要がある。

以上のような状況を踏まえて、今後の対応方向としては、従来の伝統産業から、新しい価値を提案できる生活文化提案型産業へと再生していくことが必要である。そのためには、使い手から求められるものを理解し、それを作るための生産体制を構築するとともに、それらを推進する原動力となる人材を育成・確保することが必要であり、新しい産業へ変革する第一歩として、作り手から売り手までの構造改革を強力に推進していく必要がある。

① ひとづくりのイノベーション

伝統技術の継承は、古くは徒弟制度が当たり前であったが、今では専門の教育機関を経てこの世界に入ってくる人たちが増えている。そうした若者たちが夢を持って参入できる業界になっていく必要がある。

また、技術が継承されるだけでなく、商品企画力を持った人材が京都にとっての生命線であり、そうした素養を持つ人材が集まり、切磋琢磨しながら感性を磨くことができる仕組みを作ることが必要である。

(委員の意見)

- 現業の事業領域・製造品に固執せず、世界市場を理解し、マーケティングの実施や新市場創出を志向する人材と、挑戦意欲のある伝統産業に関わる事業者とが連動して、伝統技術を活用した価値創出を推進することが、世界的な市場獲得には必須であり、そうしたチャレンジが可能な場を創出し、市場性のあるアイデアや工夫を育てるためのサポートが重要。
- 伝統が持つ精神性・スピリッツの持つ共感性を活かし、世界市場の動向やニーズを把握した価値創造を行う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育成することが必要。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
Satheby's Institute of Art (ロンドン)	ロンドンとニューヨークでラグジュアリー市場やビジネス、経営の理解に基づいて文化産業をコーディネートする人材を育成	学位を付与する人材プログラムを適正に構築しており、新しい人材参画が出来る仕組みを設定している。

② 価値づくりのイノベーション

戦後の高度成長期に、京都の伝統工芸品は作れば売れるという時代を謳歌し、明治維新後に壊滅的な状況から甦った際に見せた斬新性、独創性を生み出す企画力を失ってしまった。まるで時が止まったかのように、消費者が魅力を感じる商品を提案する力がなくなってしまった。

かつて世界の消費者が京都の工芸品に魅了されたのは、単なるエキゾティシズムではなく商品の持つ魅力・価値を評価したものであり、京都にはそうした商品を生み出すことができる素地があった。原材料を他の地域から持ち込まなければ商品を作ることができない京都では、商品企画力、生活提案力こそが生命線であり、それを常に更新し続けていくための仕組みが必要である。

(委員の意見)

- 日本の人口減少に伴う市場縮小を受けて、世界展開は当たり前になり、モノだけ売るのではなく、伝統文化を背景として「意味」や「交流する価値」、受け継がれている精神性を意識したコンテンツやソフトとしての価値転換が必要となっている。
- 生産地で歴史や技術の背景を見聞することや、旅行先での製作体験への意向は高く、伝統産業が持つ魅力へのニーズは存在し、伝統的なものづくりの強みも存在しており、「意味を求める消費」への対応が求められている。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
中川政七商店 (奈良県)	顧客と繋がり市場理解や市場開拓挑戦を実施する問屋が製造小売業態への展開し、製造から提供まで一貫して業界をリードしつつ、他の事業者の支援を実施	顧客接点から市場ニーズを把握したモノづくりに繋げており、また売り場の構築によって、商材が持つ価値を適切に伝えることで、高付加価値化を図っている。

③ 多様性を活かした連携を進める仕掛けづくり

京都の伝統産業を構成する高度な技術は、細分化され専門化されているところに大きな特徴があるが、細分化されすぎているため外部から見えにくく、他分野への応用や他分野との統合がされにくいものとなっている。

京都の伝統産業が新たな生活文化提案型産業として生まれ変わるためには、専門的に細分化された高度な技術を“見える化”していく必要がある。また、それらの技術を組み合わせた新たな商品を生み出していく感性を持った人材の育成を進める必要がある。

(委員の意見)

- 新しい価値づくりに向けて、他産地や他業種との知見共有や新しいビジネスモデルの議論など、相互交流の場づくりを促進すべき。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
伝統工芸品を扱うプラットフォーム「BECOS」	流通業者向けと一般消費者向けの顧客チャネルを構築し、登録事業者のサービス機能を充実させることで、商品アイテム数の拡大やブランディング、利益率改善による製造事業者への利益還元を実現	ものづくりを取り巻く業務（販売や発送等）をアウトソースし、それぞれのプロフェッショナルが対応することで、職人が作ることに集中できるようになることが産業の保護に繋がっている。

④ ものづくりのイノベーション

<分業体制の再構築>

京都の工芸品は、需要の増加に伴って工芸品毎に全く違った形態の分業体制が構築されてきた。その体制は、高度な技術を持つ専門家集団によって構成されており、大量の注文に応えるためには最適の手段であった。

しかしながら、生産量の減少により、工程によっては事業として成り立たない規模となり、事業としての維持が困難な工程も散見されるなど、京都に独特の分業体制が大きな危機に見舞われている。

先端技術で補うことができる工程、前後の工程を統合することにより継続可能な工程、統合が困難で多大な設備投資が必要な工程、統合が困難でありかつ大きな付

加価値を生み出さない工程など、工芸品の製造工程を精査し、それぞれの性質に応じた対策が必要である。

<先端技術と伝統技術のハイブリッド>

かつての伝統産業界では、ジャカード織機、型友禅など時代に応じた技術を導入することで成長してきた。現在では、工芸品を作る職人にとって、デジタル技術などの先端技術の活用は欠かせないものである。また商品の企画から販売に至るまでデジタル技術なしでは成り立たない時代となっている。前述の分業体制の再構築をはかるためにも、先端技術を活用して伝統技術とのハイブリッド化を推し進めるための対策が必要である。

(委員の意見)

- 必要な生産力強化に向けて、製造業としての視点から工程の機械化による工業化やデジタル化の推進と、伝統を支える精神性や文化の根幹となる価値の高い手仕事としての技術を明確化し、生産体制や生産方法を再構築することが必要。
- 世界市場での評価や文化的価値も含め、手仕事としての希少な伝統技術を次世代へ引き継ぎ、高い技術を維持するための仕組みを、ものづくりを実施する各事業者だけでなく産業界全体で構築することが求められる。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
Ubushina (東京都)	職人とのコラボを推進する中間組織を構築し、建築家やデザイナー等との共創によって新しい価値創出のものづくりを推進する商社を活用	異なる素材や技術、産地を組み合わせたり、伝統的技法と先端加工技術を組み合わせたりなど、さまざまな編集を行い、伝統技術の新しい可能性を広げている。
山中漆器のクラウドサービス利用 (石川県)	クラウドサービスを活用し、工程管理システムを職人や製造メーカー間で導入し、進捗の見える化や事務作業の効率化、生産性の向上を達成する	工程管理システムを導入し、各工程の進捗の見える化や、各工程間の受発注業務等のデジタル化により、事務作業の効率化や産地全体の生産性の向上（10～30%程度の事務処理の効率化）を達成。

⑤ 世界市場を目指す仕組みづくり

日本の伝統工芸品は、明治維新前後に海外に大量に輸出され、大きな驚きと感動を持って迎えられたことがその後の発展の基礎となった。当時の工芸品は、海外から一気に流れ込んできた“洋＝現在”と“和＝伝統”がぶつかり合い、融合することでさらに洗練されてきたものの、戦後は海外の市場を失い、国内市場に依存する構造となった。

しかしながら、世界の中でも独特の進化を遂げた日本文化が国際的に評価を高めつつある今、海外市場を目指す取組を進める必要がある。そのためにも、海外で日本文化がどのように理解されているのか、その現状を理解しながら、海外市場を拓くための戦略を立てる必要がある。

(委員の意見)

○京都の伝統産業が持つ価値を発信するためにはブランディングが重要であり、また対象国の文化やライフスタイルに合わせて付加価値を付けるポイントを探り、市場ニーズやトレンド、制約等を把握するために、定期的に海外市場とコミュニケーションを図る人材の育成や仕組みを構築することが重要。

【参考例】

区分	概要	参考となるポイント
イタリア コモ	絹や絹混紡だけではなく、絹に似た肌合いを持つ化繊・合繊繊維などの生産も実施。 絹織物の製造で培われてきた染色やプリントの技術、優れた品質・色彩感覚とデザイン力をベースとしており、国際見本市や国立学校、研究センターの設置などにより、国際的な品質管理や情報発信、人材育成により高い評価と競争力を保つ取組を実施	商品企画と生産を組織化するコンバーターや生産工程に特化した小企業、一貫生産型大手企業がバランスよく生産体制を構築しており、公共機関として品質管理や人材供給の仕組みを適切に構築している。
フランス リヨン	ファッション・テキスタイル、室内装飾関係の伝統的な織物、そしてハイテク繊維分野と、幅広いテキスタイルを製造する産地を形成しており、オートクチュール向けテキスタイルから、産業資材等のハイテク繊維への転換により国際分業と新たなマーケットを創出	伝統的な技術を応用し、ハイテク産業との融合や伝統に縛られない商品開発、修理保全まで一体となった事業展開など、繊維産業としての総合力を構築しており、織物の博物館でテキスタイルイメージを蓄積するなど、知財の共有も盛んに実施。

2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

(1) 戦略内容

施策展開の方向性を踏まえ、変革スピードや重要性の観点から優先順位を意識してWITH・POST コロナ社会における具体的な施策を実施する。

<目指すべき姿>

- ① 売り方のミスマッチを解消し、世界市場を捉えたマーケティングに裏付けされた日本の伝統的ものづくりの価値が認められる。
- ② 新しい市場開拓のため、伝統的ものづくりにより生み出す商品やサービスのイノベーションプロセスを確立し新しい市場開拓が進む。
- ③ 後継者不足を解消し、大切にすべき精神性を込めた伝統的ものづくりを支える職人や工場等の生産技術が継承される。

【目指すべき姿の実現に向けた具体的施策】

新たな価値を創造するため、業界に必要な人材の育成や他分野等との交流・連携の仕掛けづくりに取り組む。

① ひとつづくりのイノベーション

- 伝統工芸の専門校等と連携し、業界に必要な人材の発掘や育成に向けたカリキュラムを整備し、産地の事業者も含めて、事業者として自立できる人材を育成するプログラム構築を支援。
- 世界市場への展開に向けて、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育成するため、年間を通じたプログラムを座学と実践の組み合わせにより実施。

② 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環境をつくるため、多種多様なクリエイターたちがアイデアを出し合い、高付加価値付けができる新規事業を生み出すカリキュラムを実施。

③ 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西陣エリアに設置し、作り手同士の連携や、作り手と外部人材の連携等の共創を生み出し、産学公連携により新しい価値創出が可能な仕組みをつくり、アートや他産地も含めた様々なヒト・モノ・コトの相互交流を促進。

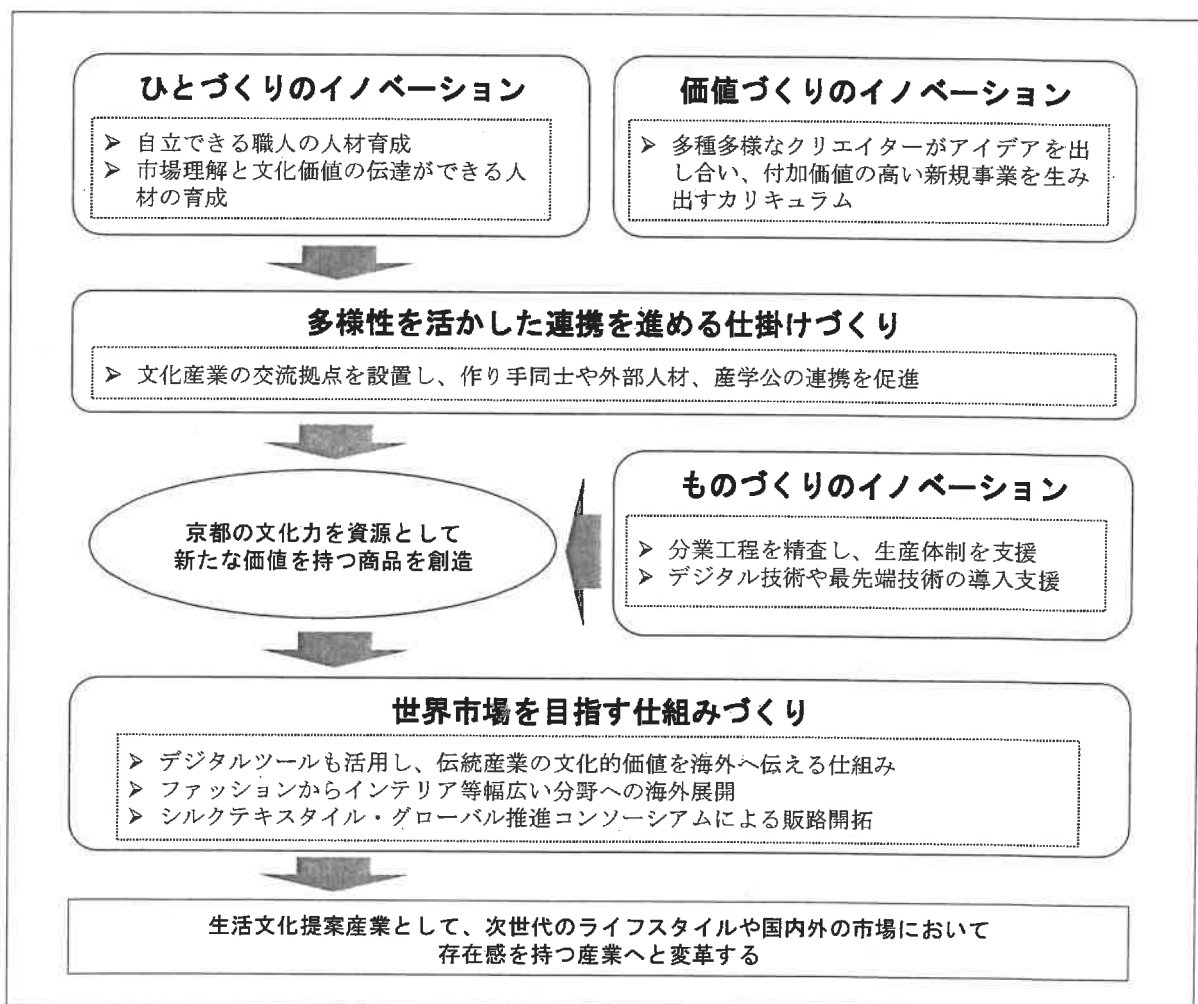
新たに創造する商品の生産体制の整備、国内外の市場へ流通させるための販路開拓や情報発信に取り組む。

④ ものづくりのイノベーション

- 分業工程を精査し、生産に必要な体制整備に対する支援。
- 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などの取組に対する支援。

⑤ 世界市場を目指す仕組みづくり

- 京都府の伝統産業が持つ文化的な価値を明確化し、デジタルツールを使い適切に海外市場に伝わるための仕組みづくりを支援。
- 世界市場の開拓のため、ファッションからインテリア製品に至る幅広い素材を京都スタイルとしてブランディングし、現代のライフスタイルへ提案するため、まずは中国の建材市場に向けた展開を推進。
- 染織関係の産地間連携を推進する主体として「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、産地間連携による新たな市場開拓を推進。



(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

京都府では、危機克服会議の議論と併行して、コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業として、コロナ社会での新たなビジネスモデルの調査（事業化可能性調査）や実証実験（チャレンジプロジェクト）を全国募集した。伝統産業分野においては事業化可能性調査63件、チャレンジプロジェクト15件の応募の中からそれぞれ13件、2件を採択し、事業の実施を支援した。

採択事業の全体の概況・傾向としては、コロナ禍以前からの課題である伝統工芸品の市場縮小に対して、コロナの感染防止という観点から非接触での取引や新たなニーズに対応した新しい商品開発を目指す取組が多い。また、デジタル技術を活用して、商品や技術の特徴、制作現場等を紹介することにより、新たな顧客を獲得することを目指している取組も多い。

事業で得られた知見としては、遠く離れた顧客に対しても、デジタル技術の活用により、オンラインを通じて伝統工芸品の持つ技術の高さや制作の背景などについて、詳しく伝えることができること、伝統工芸品ならではのオーダーによる受注についても、オンラインの手法が活用できる可能性が分かったことである。また、伝統工芸の技術を他の事業分野と掛け合わせることで、新たな商品を開発し、従来とは異なる市場へ進出できる可能性もあることも成果として得られた。

これらの知見を踏まえた今後の施策の方向性としては、

- ① デジタル技術を活用した取組を推進し、伝統工芸の持つ技術の高さや文化的な背景、オーダーメイドの魅力などを幅広く発信することにより、従来の市場とは異なる分野の消費者や事業者への取引を拡大していくこと
- ② 他の分野との交流を積極的に図ることを通じて、新たな商品開発や販路の開拓、製造方法の改善などの変革への挑戦を支援すること
などに取り組むべきと考えられる。

○分類：伝統産業を支える産地生産体制 3件

テーマ：産地ブランド化に向けたマーケティング施策

概要：京焼・清水焼の産地ブランド「TOULEN」の形成に向けて、首都圏のレストランとのコラボレーションによる試作品の制作や店舗における使用を実施し、産地としての受注体制に向けた課題の検証を行った。

テーマ：表装裂デジタルアーカイブ化の実施

概要：表装裂のデジタルアーカイブ化とオンライン上で表装のシミュレーションを行うことができるシステムを構築し、WEBを活用した表装の受注に向けた実証実験を行った。

テーマ：精錬・加工施設の業務改善活動

概要：織物の精錬・加工業務における生産性や安全性の向上を目指して、各工程における業務改善の取組を行うとともに、受注増を目指して、VR動画を活用した製造現場の積極的な情報公開を行った。

○分類：新たなニーズを踏まえた新商品の開発 6件

テーマ：新たな加工方法や加工技術による京銘竹の販路開拓

概要：既存の竹製ボードに、竹の品質や色合いを壊さずに抗菌・抗ウイルス効果を持たせた新商品の開発を行った。

テーマ：抗菌和紙による試作開発

概要：抗菌和紙を活用した小物やパーティション、障子等の新商品開発を行うとともに、インターネットを通じた販売サイトの構築を行った。

テーマ：ステンレス西陣織の試作開発

概要：新しい価値観を持つ市場に向けて、ステンレス素材と織の技術による意匠性の高い新商品の開発を行った。

テーマ：畳を活用した新商品の試作開発

概要：消費者へのニーズ調査をもとに、畳を活用した新商品を開発し、WEBにおけるテスト販売を通じて、課題等の調査を行った。

テーマ：京仏壇・京仏具の技術のアート作品への応用

概要：京仏壇・京仏具の技術を活かしたアート作品の可能性を調査するため、注目度の高いクリエイターとの協働による試作品の制作とその内容を紹介するWEBページの制作を行った。

テーマ：絹製品に包まれるシルクステイのホテル企画提案

概要：ホテル客室用のシルク製のリネンアイテムやルームウェア、スーベニア小物の試作品を開発し、ホテルでの使用についての実証実験を行った。

○分類：デジタル技術等を活用した新たな販路開拓 6件

テーマ：西陣オンラインストアの構築

概要：非対面ビジネスに対応し、西陣ブランディングを展開するため、西陣織会館と連動したオンラインサイトを開設するとともに、商品写真撮影室の整備を行った。

テーマ：デジタル技術を活用したサンプルオーダーシステム構築

概要：非対面により顧客のニーズに合わせた商品開発の依頼に応じることができるよう、デジタル技術を活用したサンプルオーダーシステムの試行を行った。

テーマ：通販向け「京指物」新商品開発と販路開拓

概要：富裕層向けの通販用商品として、京指物の技術を活かした新たな商品開発を行うとともに、テスト販売を行った。

テーマ：きもの試着アプリ開発と活用方法の調査

概要：オンライン上における着物の試着アプリケーションの開発を行い、その活用方法について調査・研究を行った。

テーマ：京都の染織3産地が連携したきものプロモーション

概要：西陣織、京友禅、丹後織物の3産地が協働してプロモーションを行うため、デジタル技術を活用して、オンライン上におけるバーチャルな合同展示場、工房ツアー、着物ショー等の試行を行った。

テーマ：デジタル技術を活用したシルクテキスタイルのビジネスモデル

概要：オンライン商談会と連動させたWEBアーカイブ及び生地見本の請求システムを構築し、国内外とのオンライン商談の試行を行った。

(3) 伝統産業におけるKPI

伝統産業の持つ高い技術を継承し、生活文化提案型産業として世界市場において存在感を持つ産業へと変革するための施策の効果測定指標としては、次のようなKPIが考えられる。

<人づくり>

- ・国内外の事業者と現場の作り手をつなげ、コラボレーションにより新たな商品やサービスを生み出し、ビジネス領域を拡大させることができる人材の発掘数

R2年 10人 ⇒ R5年 30人

- ・伝統産業の作り手の後継者として、新たにこの業界で活躍する若手職人数

R2年 148人 ⇒ R5年 178人

<業界の壁を越えた連携>

- ・他分野や他業種との交流連携を行う伝統産業の事業者や組合数

R2年 242事業者・組合 ⇒ R5年 335事業者・組合

<ものづくり>

- ・デジタル技術や先端技術の導入を行う伝統産業の事業者や組合数

R2年 10事業者・組合 ⇒ R5年 20事業者・組合

<世界市場への進出>

- ・海外への販路開拓に取り組む伝統産業の事業者や組合数

R2年 51事業者・組合 ⇒ R5年 135事業者・組合

新型コロナウイルス感染症危機克服会議【観光産業】提言

地域の発展に寄与する観光産業
～多様な価値の活用と持続可能な観光を目指して～

目 次

1 コロナ禍の現状と対応方向	
(1) 基本戦略	1
(2) コロナ禍で顕在化した課題	1
① 幅広い産業への影響	2
② 国内観光需要の変化	3
③ 中長期的インバウンド市場の動向	4
④ 新型コロナによって顕在化した観光産業の課題	6
(2) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	7
① 地域や他分野と連携した多様な価値の創出	8
② 観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上	9
③ 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	10
④ 観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進	11
2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開	
(1) 戦略内容	
① 地域や他分野とかけあわせた新しい価値の創出	13
② 企業の経営持続性の向上とビジネスレジリエンスの強化	13
③ 地域と調和した持続可能な観光づくり	14
④ 観光におけるDX化の推進	14
⑤ 観光関連産業の人材確保・育成	14
⑥ 京都府観光連盟の役割・機能の検討	14
(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	15
(3) 観光産業におけるKPI	18

地域の発展に寄与する観光産業
～多様な価値の活用と持続可能な観光を目指して～

1. コロナ禍の現状と対応方向

(1) 基本戦略

新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）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、観光を入り口とした地域経済を取り巻く状況はさらに厳しさを増している。一方で、出入国が制限されている期間が長期化し、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、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が起き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。

(2) コロナ禍で顕在化した課題

世界的に感染の収束が見込めない中、京都府における令和2年の宿泊者数は約1,200万人と前年比60%の減少となり、中でも外国人延べ宿泊者数は前年比87%減の約158万人と、大きく落ち込んでいる。客室稼働率も28%と前年比38%減と大きく落ち込み、特に緊急事態宣言が発令された4月は7.5%、5月は6.2%となるなど、ほとんど稼働していない状況となっている。7月以降、個人旅行を中心に徐々に戻りつつあったものの十分な個人消費の持ち直しまでには至らない中、「Go Toトラベル事業の一時停止」や2度目の緊急事態宣言の発出により、宿泊施設をはじめとする観光事業者は極めて厳しい状況に置かれている。

また、毎年、京都には年間約80万人の修学旅行生が訪れていたが、令和2年は延期、中止、行き先の変更などの動きがあり、前年比80%減となるなど、修学旅行を取り巻く環境は、今もなお厳しい状況が続いている。

さらに、令和元年は405件と過去最高であった京都での国際会議の開催について

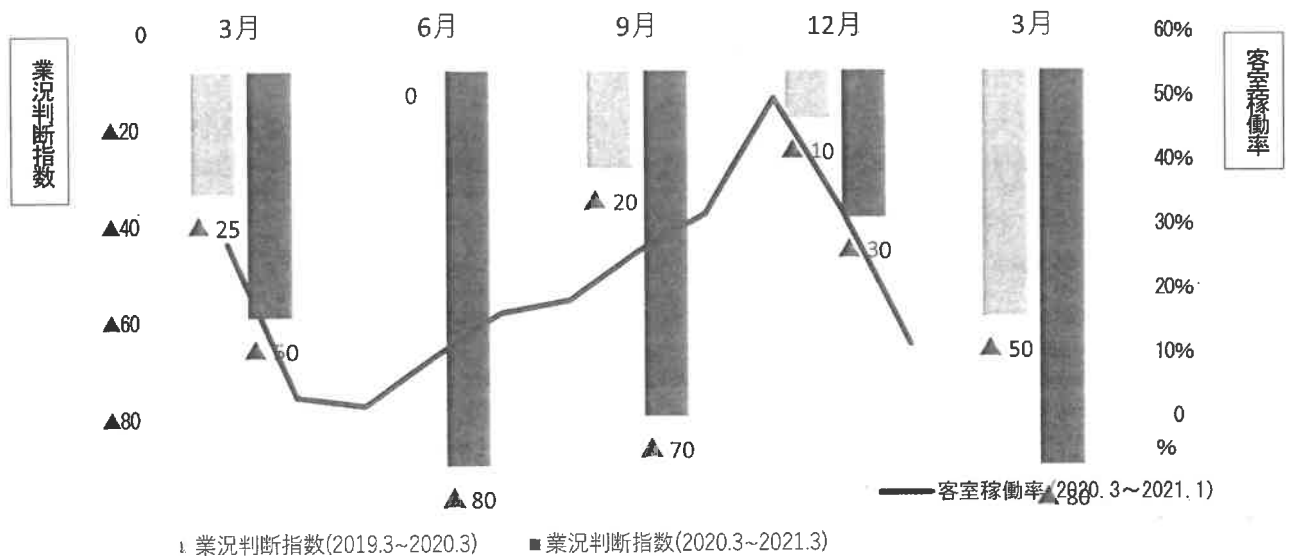
も、令和2年は新型コロナの世界的な拡大により、多くの会議が中止・延期となり、会議施設やホテルの宴会場など関連する経済活動が深刻なダメージを受けている。

① 幅広い産業への影響

- ・観光はきわめて裾野の広い産業であり、観光庁の調査によると、2018年は旅行消費額27.4兆円の約2倍、55.4兆円の生産波及効果が発生したが、他の産業への影響が大きいため、今回の観光客の急激な落ち込みは、幅広い業種に大きな影響を与えている。例えば、観光客の大幅な減少は飲食機会の減少につながり、外食産業が大きな打撃を受けている。
- ・飲食店の休業や時短営業や観光客の激減に加え、イベント開催の自粛、休校などにより、食材の生産者にも大きな影響を及ぼしている。日本政策金融公庫が実施した農業景況調査によると、京都府の業況判断指数は、全国を大きく下回った。
- ・伝統産業においても、小売業・卸売業での売上が大幅に減少し、原材料・中間工程、最終製品を扱う事業者において、廃業リスクが高まっている。
- ・MICEについては、オンラインでの開催やハイブリッド開催（会場開催とオンライン開催の組み合わせ）の傾向が今後も続くことが見込まれることから、直接的な経済効果の減少に加えて、対面でのコミュニケーションによるネットワークの形成や異文化交流等によって生み出されてきた学術、産業面での新価値創造への影響も懸念される。

(出典) 日本銀行京都支店及び観光庁調査

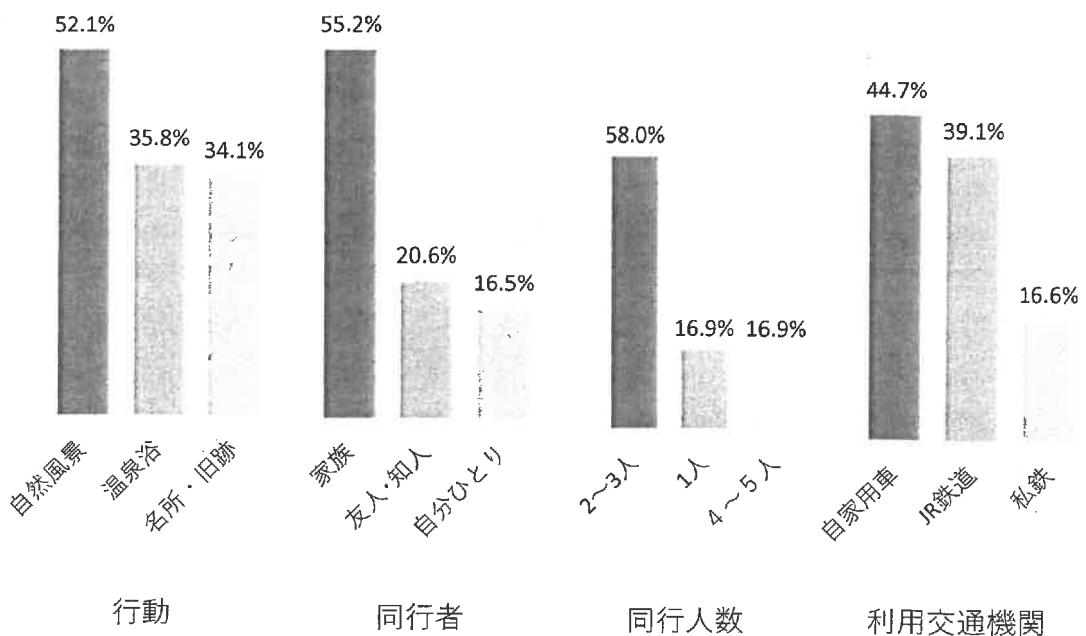
宿泊・飲食サービスの業況判断指数及び客室稼働率



② 国内観光需要の変化

- ・新型コロナによって、人々の意識や行動にも影響が出てきている。安心・安全への意識から3密を回避しやすい「屋外」や、個人や家族などの「小人数」かつ「マイカー利用」が好まれるなど、観光のスタイルに変化が表れており、これらに対応した事業を積極的に実施し、新しい観光へのチャレンジを行っている事業者も出てきている。
- ・移動への抵抗感や出入国制限から、自宅にいながら世界各地の魅力を楽しむとともに、お土産の購入もできるオンラインツアーやバーチャルツアーなど「デジタル」を活用した新たなサービスへの需要も生まれている。また、身近な地域文化や資源を体験するまち歩きツアーや地域ガイドツアー、道の駅と組み合わせた食ツアーといった、地域に根差した本物志向の原体験となり得る体験型観光への需要も増しており、京都の文化に裏打ちされた本物の価値の発掘やそれを磨き上げる取組も始まっている。

コロナ禍における観光旅行実態

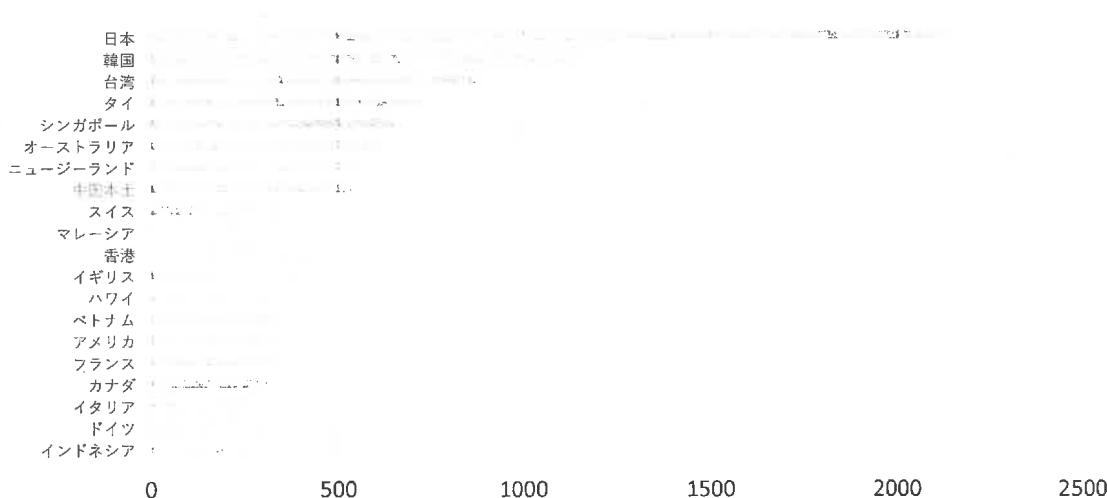


(出典) 日本観光振興協会調査

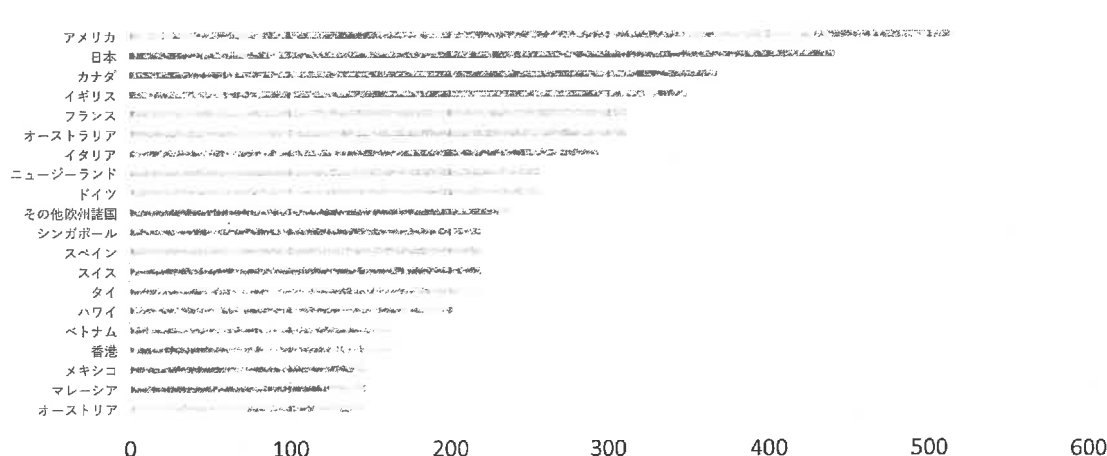
③ 中長期的インバウンド市場の動向

- ・過去にもSARSやリーマンショック、東日本大震災等の災害や疫病、不景気の時期に一時減少したものの、一定期間後に元の水準以上に回復し、長期的には増加傾向にある。コロナ禍でも「収束したら日本に行きたい」などのSNSでの投稿も多く見られ、コロナ収束後に行きたい国として、「日本」がアジア居住者では1位、欧米豪居住者では2位となっており、訪日意欲は依然として高い。
- ・中でも、訪日外国人の4分の1を占める中国では、広東省で日本の街並みを模した商店街が出現し、若者で賑わっているという現況があり、コロナ収束後は多くの中国人観光客が一挙に来日することも予想される。

新型コロナの流行終息後に、観光旅行したい国・地域
(アジア居住者n=3822)



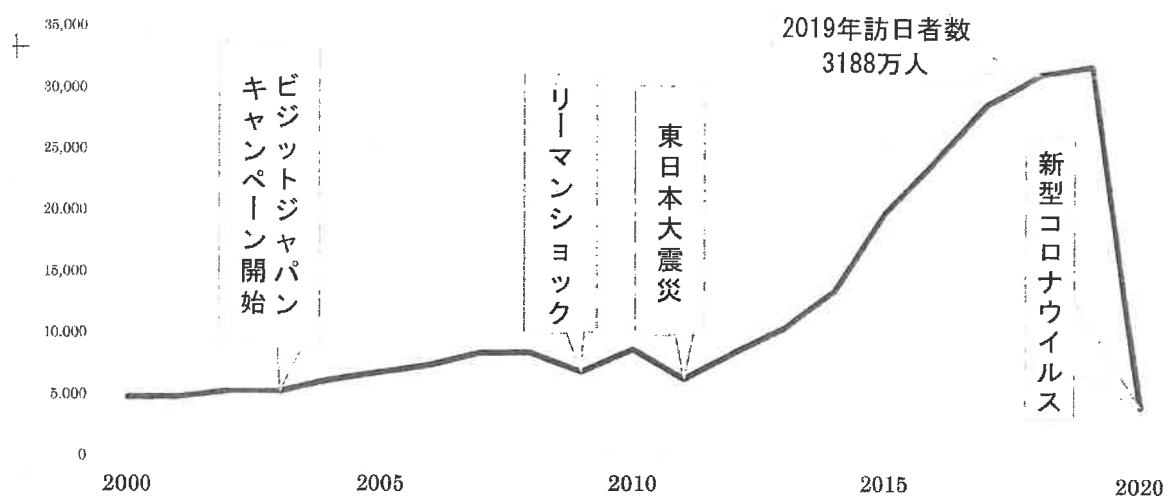
新型コロナの流行終息後に、観光旅行したい国・地域
(欧米豪居住者n=1840)



(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査

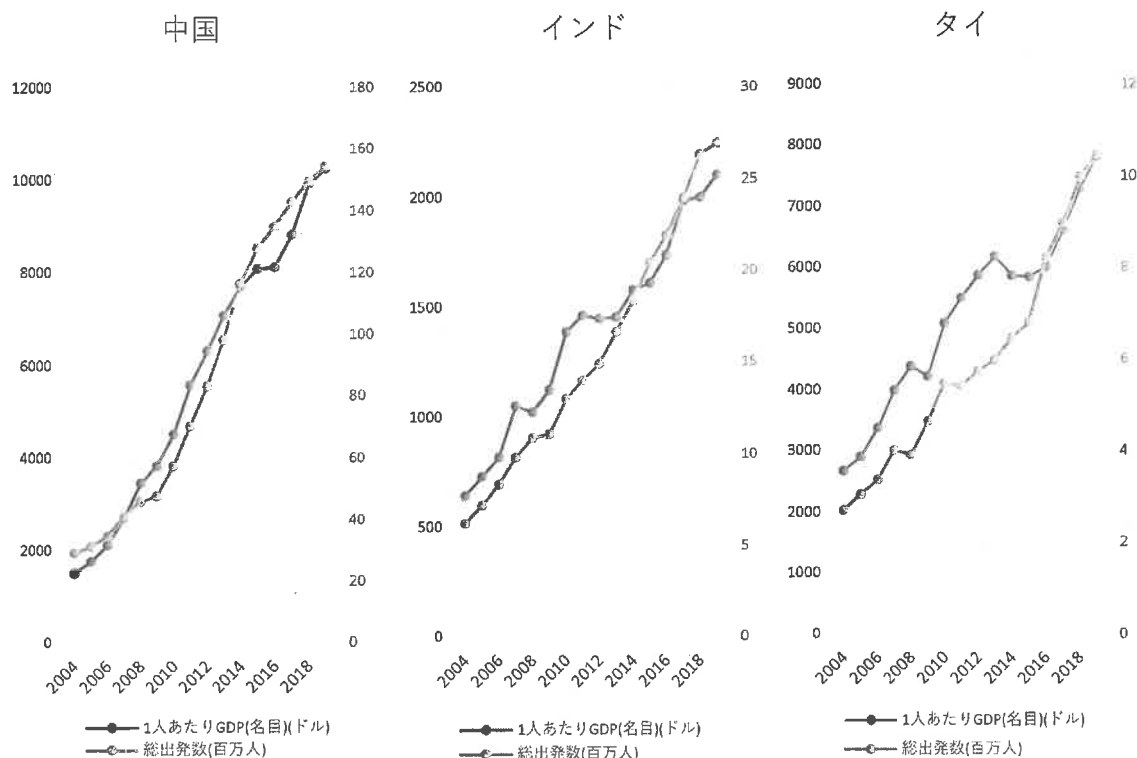
- 世界経済の中長期的展望からも、世界最大の人口を有する中国の経済成長がめざましく、2020年代後半には米国の名目GDPに追いつくと予測され、人口2位のインドや東南アジア諸国も経済成長が見込まれており、これらの国での中間所得層が増加すると考えられる。一人当たり名目GDPが増加すると海外旅行者数も増加すると言われていることから、UNWTO（国連世界観光機関）の2020年（令和2年）1月発表によると、2030年には、世界全体の観光客数は18億人に達すると予測されるなど、中長期的にはこれまで以上のインバウンド需要が生じることが推察される。

訪日外国人旅行者数の推移（2000年～2020年）



(出典) 日本政府観光局 (JNTO)

中国・インド・タイの1人あたり名目GDPとアウトバウンド旅行者数の推移



(出典) 1人あたり名目GDPはIMF資料より、アウトバウンド旅行者数は世界銀行資料より作成

④ 新型コロナによって顕在化した観光産業の課題

○持続性の高い観光地づくり

急速な訪日外国人観光客の増加により、一部の観光地で混雑やマナー違反などの課題があったが、長期的には、さらなる訪日観光客の増加が予想されることもあり、観光客と地域（住民・事業者）との調和を図った持続性の高い観光地づくりが必要である。それには、どのような観光地づくりを目指すのかを地域で合意形成する仕組みを整えるなど、観光を起点とした地域の活性化を地域社会全体の取組、課題として考えることが必要である。

○危機対応力の向上

新型コロナウイルスの影響で、外出や対面の交流を控えることが求められている中、多くの観光関連事業者は深刻な影響を受けているが、このコロナ禍を乗り切ろうと様々なアイデアや工夫を重ね、持続的な効果をあげている事業者もある。また、コロナ禍の前より、団体旅行の減少、後継者不足、事業継続等が課題となっているが、ICTを活用した作業の効率化、ターゲット層を一つだけに絞らず

複数の層へのアプローチを持つなど体質強化の推進、新たなビジネス展開の促進による収益力の向上など今後も急激な変化に柔軟に対応できるよう経営変革を促していくことが必要である。加えて、宿泊施設や特産品販売事業者のみならず観光関連事業者のサプライチェーン全体へのインパクトも考慮する必要性がある。さらに、季節や曜日など需要の偏りに対応できる取組を推進していくことも求められる。

○ 観光客の本物志向へのニーズ対応

コロナ禍を通じてデジタルでの発信が進んだ分、収束後の観光では、京都の長い歴史に根ざした「本物の魅力」に触れたいという志向がより高まると考えられることから、観光が本来持つ多面的な価値や魅力を再認識する仕組みと「学び」や「体験」を通じてその魅力に触れる「機会の創出」が重要となっている。

○ データ活用の強化

DMO、観光協会などの観光関連団体や事業者が「ディステーションマネジメント」や「プロモーション」を実施する際には、再現性を持った継続的な施策の推進、効果検証による見直し、成果向上に向けた取組の拡大が必要であり、多様なデータを活用できる環境整備やスキル取得や人材育成が必要となっている。

○ 「観光」の目標設定

これまでの観光の目標は、「観光入込客数」と「観光消費額」など「量的な価値」に偏っているが、持続的な観光の実現に向けて、観光の地域や他産業への貢献度などを客観的に捉えて「見える化」するなど、「質的な価値」の向上も含めた多様な目標設定が必要となっている。

－目標設定の例－

地域住民に対する訪問客の割合、観光客の満足度、地域経済への影響度、来訪者の分散率、新規事業の創出数 等

(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

京都は千年以上も前から政治と経済の中心地でもあり、数々の世界文化遺産をはじめ、多くの有形無形の文化財、伝統芸能、祭等の伝統行催事や豊かな食など、多彩な文化にあふれており、これらに魅せられて国内外の観光客が年間8,000万人以上訪れる世界的な観光地である。また、修学旅行に代表される教育旅行としても国内トップの揺るぎない地位を維持し続けてきた。新型コロナの世界的な感染拡大により、人の移動が制限されたことから、観光を入り口とした地域経済を取り巻く状況は更に厳しさを増し、観光需要が消滅または減少しているものの、「リラックスしたい」「ゆっくりしたい」「癒やされたい」「旅先でその土地の人と交流したい」など多様な理由によって旅行に行きたいという気持ちが高まっており、コロナ収束後は、今まで以上に国内外ともに観光客が増加することを前提に、地域や住民とも共存した持続性の高い観光を推進する。

特に京都の魅力は、長い歴史の中で培われた生活文化や人と自然の共生、時代に即し

た変化に柔軟に対応してきた伝統などがあいまって作り出されているものであり、いつの時代も多くの人々の五感に訴え魅了してきた。それらは生活文化、まさに「ほんもの」であり、京都の魅力を創り上げているものであるが、まずは私たちが京都に暮らす人々の生活文化とそれを育んできた地域の魅力に誇りをもち、その上で、観光の観点から旅行者にも体感してもらえよう磨きあげることが必要である。

観光は、「国の光を観(み)る」から生まれた言葉だと言われているが、「従来からの風景、史跡などの「見物(Sightseeing)」に加え、娯楽や保養といった余暇を楽しむもの、企業施設や商談といった経済活動とセットになっているもの、スポーツや学習を目的とするものなども「観光」という言葉で表現されていることが多い。また、観光を通して、京都の歴史、文化や自然などに向き合い、学ぶことで、人生が豊かになったことを実感できるなど、「観光」が持つ効用も幅広い。このような「観光」のすそ野の広さを鑑み、新たな観光の価値やサービスを創出するために、地域や他産業と連携することがさらに重要である。加えて、観光を入口に、例えば移住や日本酒の輸出などにつながることを期待されることから、観光以外の分野とも連携することが重要である。

① 地域や他分野と連携した多様な価値の創出

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」として活用し、地域の発展につながる好循環を生み出すことが重要であり、新たな観光ニーズへの対応や地域や他産業とも連携した多様なコンテンツ開発に繋がる仕組みが必要

(委員の意見)

- 観光は、教養や人間力の向上、健康の増進など幅広い価値を提供できることから、観光客だけでなく地域住民にも歴史、文化、伝統など京都の各地域の特色を活かした観光の多面的な価値を共有、享受できることが重要である。
- 観光客と地域の交流を基に、質の高いサービスと本物を体験する機会を創出し、京都ファンの拡大を図るとともに地域の魅力向上に繋がる仕組みづくりが重要である。
- 「観光客」を出張や視察などのビジネス、コンサートやイベント、スポーツ大会、医療・療養、農業体験、修学旅行等の教育研修の参加者も含めて考え、より多様な顧客ニーズに対応した持続的なコンテンツの開発が重要である。



【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
「じも旅」 京都ツアー (京都市)	京都の旅行会社が提案する京都の方にも京都に来られる方も楽しめる京都の深掘りツアーを実施	【本物の魅力】 京都の方も楽しめる本物体験ツアーは、富裕層向けコンテンツなど幅広く応用できる
松之山温泉 (新潟県)	棚田の観光資源としての魅力発信やブナ林保全による農山村の景観維持などを行い、地域の風土に根付いた農業と観光をうまく調和させながら地域活性化の取組を実施	【本物の魅力】 地域にある「棚田」の美しさ、文化的な価値、環境保全効果を観光資源として訴求している
JTB (バーチャル修学旅行360))	360度のVR映像体験を活用し、バスガイド、旅館の女将などのオンライン交流、伝統文化体験などで構成し、バーチャル修学旅行の取組を実施	【本物の魅力】 新しい魅せ方を取り入れることで、リアルでは得られない体験や新鮮な体験としてコンテンツを再構築し、収束後もバーチャルとリアルの組み合わせを想定した新しい修学旅行、学びの場の提供が可能
NIPPONIA 小管源流の村 (山梨県)	「村全体がひとつのホテル」をコンセプトとし村がもつ資源を村全体でアピールしつつ、宿泊者が宿泊施設で完結することなく、地域の中を回遊し、観光体験ができる取組を実施	【地域づくり】【分散】 宿泊施設が持つ機能を町全体に分散させ地域の活性化と観光の価値の向上が可能

② 観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

コロナ禍で観光事業者の経営の脆弱性及び観光関連産業のサプライチェーン全体へのインパクトが明らかになったことから、経営変革に向けて事業承継や第二創業なども含めた経営体質の改善への取組が重要であり、経営の柔軟性を獲得する取組や新たな事業への挑戦に対する支援やサプライチェーン全体を視野に入れた支援が必要

(委員の意見)

- 事業変革や新しいチャレンジを実施するには、外部人材との協働が効果的な場合も多いので、他分野の事業者や人材との連携を促進するための環境を整えることが求められている。
- 地域間での経営資源の共有化や交通環境・地域人材確保等の観光事業に関するインフラ支援が求められている。
- 地域間での人材交流・マッチングを行政がうまくコーディネートしてくれれば、よ

い関係になると思う。

- 事業者の先進的なチャレンジに対して、行政も積極的に支援することが必要であり、その支援内容については、初期費用だけではなく、追加的な取組への資金支援に加え、企業間のネットワーク化などの環境整備も重要である。
- インバウンド事業の成功に不可欠な外国の「価値観」「宗教」「文化」などの理解を進めるため、海外の学生を対象としたインターンシップの実施等の海外人材の活用事例など理解促進の事例に関する情報提供も必要である。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
ホテル楊貴館 (山口県)	地域の食材と日本酒を最高に楽しめる「日本酒BAR」のクラウドファンディングを実施し、そのリターンとして、ホテルが関連する事業者の商材を提供	【連携】【持続性】 宿泊施設が持つ地域との繋がりを活用し、地域の産業を支える取組を実施することにより、将来の誘客につながるファンを獲得
平田観光農園 (広島県三次市)	観光農園を経営しつつ、農産物加工品の生産・販売も展開しており会社やNPO法人を立ち上げ、地域住民のための朝市の開催、廃校を活用した農作業体験など幅広い取組を実施	【持続性】【多角化】 観光農園だけでなく、「加工品」の生産、販売など経営の多角化と併せて、観光客、地域住民それぞれを対象にした事業を実施することにより、安定的な経営を実現
ヤマガタデザイン (山形県庄内町)	地域課題に正面から向き合い、地域の全ての人を幸せにすることをミッションに、自走できるまちづくりを目指し、宿泊施設の「スイデンテラス」のほか料飲事業、子育て事業、農業、人材紹介業といった多角化を実施	【多角化】 少子化、農家の担い手不足、労働力不足など地域の課題解決に向けて事業を立ち上げ、地域の魅力を増幅させるなど持続、自走できる地域づくりを実施

③ 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

「観光」を入りに、その地域への繰り返しての訪問や長期滞在、移住にまでつなげることも視野に入れた地域づくりを担えるよう、京都府域に設立されている3つの地域連携DMOの機能強化が必要。また、京都府観光連盟などの組織が、魅力ある観光地づくりを支援し、人材育成する機能を充実させることが必要。

(主な意見)

- 観光に直結する「観光客」「観光事業者」の他、「地域住民」「観光に直接関わっていない事業者」も「観光のステークホルダー」として位置づけ、地域における持続可能な観光の実現に向けた「エコシステム」を構築する必要がある。
- これまで観光としての視点では注目されなかった地域資源についても本物の価値が伝わり、体験、滞在コンテンツとして造成するなど新規に商品づくりにチャレンジできる仕組みを構築することが重要である。
- CNPS (Civil Net Promoter Score) を府域全体に広げていくことで、府民一人ひとりの満足度 (Well-being) を高められているのか確認することができる。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
長崎さるく ガイド (長崎市)	「まちあるき博覧会」を契機に、市民が町中を歩き回り、地元の人も納得するコースを創成し、観光で訪れる方を案内 ※「さるく」とは長崎弁でぶらぶら歩くという意味	【地域との共生】 住民が住んでいる町に興味を抱き、観光客以上に楽しんでまちに参加する意識を醸成し、地域の人も納得する素晴らしいコースを組成し、観光客を案内
Fairbnb (アムステルダム他)	空き部屋と観光客のマッチングサービスのプラットフォームで、宿主1人につき、登録できる物件を1件に限定して、短期賃貸住宅の市場への影響を制限するとともに、地域貢献のプロジェクトに登録手数料の50%を投資することにより、地域の中でお金を循環させ持続可能なツーリズムを展開	【資金循環】 観光客が消費したお金が地域社会のプロジェクトの資金提供に使用される仕組みを通じて観光客と地域住民との共生が可能
白川郷 (岐阜県)	観光客の急激な増加により、入域規制、マイカー等の事前予約、施設の有料化等を実施したほか、閑散期にライトアップを実施	【持続性】【分散】 事前予約制や季節、時間に応じた特別体験の提供、有償化することにより、観光客の数を制限することにより、分散化を促している

④ 観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進

京都府の観光産業全体のDX化を推進するため、京都府観光連盟等の府全域をカバーする組織がデータ収集、分析を行い、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も併せて行うことが必要。また、ICT技術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す仕組みが必要

(主な意見)

- 新型コロナ感染拡大による生活様式の変化の中で、特にテレワークや非接触技術などでICTの活用が大幅に進展し、観光産業においても、ICT技術を取り入れ、生産性の向上や経営効率化等の推進が必要である。
- 失敗要因等の知見の交換も含めた観光事業者間のコラボレーションを促す仕組みが求められている。また、自治体においても、人材育成に成功している事例やICT技術を観光に活用した事例があれば取り入れ、失敗した事例を参考に未然に防ぐことが必要。
- 観光客の属性や移動、検索情報だけではなく、SNS等での主観的情報までも含むビックデータを活用し、効率的なメディア選定、効果的な広告表現によるプロモーションだけではなく、地域の本物の魅力の把握や再発見やターゲットが好むストーリー性を持った目的地づくり、混雑の可視化などが必要。
- オンライン上で問題を解いていくが、実際に現地にも行かないと解けないシリアスゲーム（教育や啓発をするゲーム）などを周遊や分散を目的としたマーケティングの推進にも活用していくことが重要である。
- コロナ禍において人の移動が制限されている中、オンラインツアーやVR観光など移動を伴わない体験コンテンツも生まれており、このようなデジタルによる手法を活用した観光、ワーケーションへの対応、感染予防対策としての事前予約制など新しいサービスの事業化も重要である。
- ICTを活用した新しい切り口で京都の本物の魅力を向上させるため、民間のアイデアを行政が支援して事業化する仕組みが必要である。

【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
バルセロナ分散化取組	データの収集・分析、県・市が連携し、観光客の分散化に向けた旅客流動分析と分散化策検討を行う 「バルセロナ観光観測所」を設立し、混雑状況の可視化、入場制限等の取組を実施	【マーケティング】 横断的な組織が収集したデータの結果は、民間の観光事業者に共有するほか観光商品の開発やプロモーションにも活用
気仙沼クルーカード (気仙沼市)	カードを通して会員化することで、その地域全体の顧客をリスト化し、新たな顧客囲い込みやレジ端末連動による顧客の購買データを活用したマーケティングを実施	【マーケティング】 カードを通して、顧客のリスト化や顧客の購買データを活用したマーケティングを実施
JR東海 ずらし旅	時間や場所が分散された新しい旅のスタイルを促進するキャンペーンとして、新しいことに気付く「発見」のある旅行として旅行パッケージを提供	【マーケティング】【分散】 新しい旅行の楽しみを伝え、既存の旅行商材を再構築することで、分散化しながら異なる魅力を伝えることが可能

2. POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

(1) 戦略内容

文化、歴史を積み重ね、地域と生活に根ざした京都の魅力を最大限に活用し、観光を入口とした地域創生を実現するとともに、地域経済の活性化と産業全体の好循環の創出により、持続可能性の高い観光を目指す。

<目指すべき姿>

持続可能で観光客と地域（住民・事業者）それぞれが満足度（Well-being）の高い観光を実現
観光を入り口とした地域経済の活性化と京都産業全体の好循環の創出
観光を起点とした地域創生

<目指すべき姿の実現に向けた具体的施策の6つの柱>

① 地域や他分野とかけあわせた新しい価値の創出

- ・MICEや観光を契機としたものづくり産業、農林水産業、スポーツ等の産業、地域振興とビジネスの創出
- ・地域の事業者の連携による小売、飲食等の観光関連事業の提供
- ・京都発観光ベンチャーの創出・育成
- ・歴史、文化、伝統など京都の各地域の魅力を共有できる京都ファンコミュニティの構築
- ・観光客と地域の交流や本物を体験する機会の創出
- ・古民家や空き家などの地域資源のリノベーション等によるコンテンツ開発
- ・ユネスコ無形遺産に登録されている和食を活用したほんものの価値の提供

② 企業の経営持続性の向上とビジネスレジリエンスの強化

- ・経営の多角化や既存事業とは異なる収益の確立
- ・地域資源を活用した観光資源のビジネス化
- ・事業継続支援や経営統合による効率化
- ・ものづくり、伝統産業、小売・サービス業など業界の垣根を越えた企業連携による新事業創出の支援
- ・オーナー転換による第二創業等の推進
→これらをサポートできるよう成功事例の横展開、支援機関、支援制度の紹介、アドバイザーボードの設置、ビジネスモデル補助金の創設など

③ 地域と調和した持続可能な観光づくり

- ・観光を契機に長期滞在、移住につなげる魅力ある観光地づくり
- ・過密を防ぐ季節・時間別の観光コンテンツの創出
- ・事前予約、ダイナミックプライシング等による観光客受け入れの仕組み
- ・持続可能な観光地づくりの支援（例：ゾーニング、観光客数の制限等）

④ 観光におけるDX化の推進

- ・移動、宿泊、SNSなどデジタルデータの集積とマーケティング活用
- ・観光産業分野におけるDX化を人材、資金によって支援
- ・ICT導入に向けた研修実施ときめ細かなサポート
- ・デジタル、VR、オンラインなどを活用した新しいプロモーションの検討
- ・Eコマースや人流データ分析によるお土産物の販売促進
- ・ハイブリッドMICEへの対応支援
（開催事例の共有、技術開発の支援、ハード整備等）
- ・情報格差（デジタル・ディバイド）解消の取組
- ・シェアリングエコノミーなど新しい動きを活用

⑤ 観光関連産業の人材確保・育成

- ・京都府版「観光カリスマ（仮称）」の選定と実績の紹介
- ・即戦力となる地域の実践的な観光人材の育成
- ・観光関連事業者の従業員等の人材育成をサポート
（（例）新入社員など階層別研修、職種別研修、ICTなどテーマ別研修などの実施）
- ・観光従事者に対する「京都」を学び、深く知る場の提供

⑥ 京都府観光連盟の役割・機能の検討

- ・京都府観光連盟が京都府全体の観光マネジメントの中核的役割が果たせるように、DMOなど観光関連団体との役割分担を明確化し、「人材育成」「マーケティング」「観光ニーズとプレイヤーをつなぐプラットフォーム」など持続可能な観光を支援する機能を検討

観光連盟に期待される機能～観光マネジメントの中核的役割を果たすために～

（例）○業界団体の機能強化に向けた支援

○観光におけるDX化の推進

- ・移動、宿泊、SNSなどデジタルデータを活用したマーケティング
- ・観光分野におけるDX化の支援

○人材育成

- ・リカレント教育
- ・ホスピタリティ教育
- ・観光関連団体の研修受託
- 産官学連携のコーディネート
- 新規事業展開の支援
 - ・補助金など支援策活用サポート
 - ・ベンチャー企業とのマッチング
(例えば) 宿泊施設とICTベンチャー
観光地と体験コンテンツを開発したい人
- ・参考事例の紹介
- 情報発信 機能強化
 - ・内外のメディアネットワークの構築
 - ・府内の情報をすそ野を広く収集
 - ・効果的、効率的な発信と効果検証
- 受託事業の実施
 - ・旅行博でのプロモーション
 - ・海外向け動画等を活用したデジタルマーケティング
 - ・国内向けWEBサイトを活用したデジタルマーケティング

(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

京都府では、危機克服会議の議論と併行して、コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業として、コロナ社会での新たなビジネスモデルの調査（事業化可能性調査）や実証実験（チャレンジプロジェクト）の提案を全国から公募した。観光関連産業分野においては事業化可能性調査 58 件、チャレンジプロジェクト 17 件の応募があり、それぞれ 12 件、1 件を採択した。

採択事業の全体の概況・傾向としては、コロナ禍を受けた観光客が著しく減少した状況を踏まえ、オンラインを活用した情報発信やサービス提供、VR観光などICTを活用したコンテンツ開発や非接触を目的とした機器開発、3密を回避するなど新しい生活様式を意識した自然体験や車を活用したイベント・観光コンテンツ開発などを提案した事業者が多い。また、観光回復を見越した新しい観光コンテンツの構築に向けて、地域や住民との関係性を再整理する取組も多く、観光事業者主体ではない、地域や住民が主体となる観光への転換が図られている傾向がうかがえる。

事業で得られた知見としては、京都府の文化資源に関する教育や生活体験コンテンツに高い関心が寄せられ、デジタルを活用したツアーやコンテンツの提供を通じ、収益化の可能性を示しながら、リアルに訪問したい意向を高める効果が期待されている。一方で、デジタル活用に向けてデジタルリテラシーが低い事業者も多く、デジタルに

よる経営改善や新サービス実施、効率化等の浸透にはリカレント教育等による教育や経営支援が必要になっている。

また、観光がもたらす経済的、精神的効果がより広く還元されることを目指し、地域主導や住民主体での観光コンテンツ開発の手法も試されており、自発的な取組が生まれるコミュニティが創出され、観光と地域をつないで観光ビジネスを創出することが期待される。

これらの知見を踏まえた今後の施策の方向性としては、

- ① 京都府内の教育や生活体験コンテンツ等の組成とデジタル活用による情報発信と収益化拡大の取組をディステーションマーケティングと連動して推進
- ② 事業者や観光協会、DMOに対してデジタルビジネスやデジタルマーケティングに関するリテラシー教育を実施しつつ、既存の経営改善を支援する組織等（税理士や中小企業診断士、商工会など）とも連携し、実践に向けた事業者の経営支援と観光領域での協働などに取り組むべきと考えられる。

○分類：地域や他分野と連携した多様な価値創出

テーマ：「農業体験×セカンドハウス」ワーケーションモデル&サテライトオフィス誘致と地域特性を活かした企業版スタディーツアーの実証実験

概要：地域住民や事業者、誘致検討企業へのニーズ調査を実施しつつ、スタディーツアー実施に向けたタイニーハウス設置と、地域の遊休資産となっている農地活用モデルとしての収益性を検討する

テーマ：地域密着型教育プログラム「イノ旅」事業 ～Presented by D-matcha～

概要：旅と教育を組み合わせた旅行企画として地域課題を一緒に考える地域協働プログラムを開発し、地域の魅力最大化、新たな関係人口の創出を図るアプローチの可能性の検証に取り組む。

テーマ：多自然圏体感施設【廃校活用×車中泊旅】プロジェクト

概要：地域の施設や空きスペースを活用、リノベーションし、車中泊可能な環境整備と体験施設の整備によって、多自然圏体感施設として運営事業を目指す。

テーマ：地域密着・循環型新観光ビジネス創出調査

概要：まち全体を滞在の場と見立て、地域循環型の滞在プログラムを行う仕組みを構築し、「コ・リビング」をキーワードとする多地点居住型旅行の受け入れ態勢を整備する。

テーマ：舞鶴市3施設指定管理業者連携による e-BIKE と地元食材を組み合わせたグリーン&ヘルシーマイクロツーリズム「bikebnb」事業の開発

概要：地域の指定管理施設の有効活用と地域振興、活性化に向けて、田園・海洋・地域コミュニティを組み合わせ、ヘルスケアニーズを取り込んだ体験プログラムとして、E-bike ツアーを造成する。

○分類：観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

テーマ：世界中の日本茶プロ向けの Tea Business School

概要：地域の施設を活用したオフラインでの宿泊施設等の環境整備と教育観光コンテンツの作成を行いつつ、オンラインでの海外顧客をターゲットとする研修コンテンツの構築とインフルエンサーマーケティングの実施

テーマ：簡易宿泊施設を利用した産後ケア事業

概要：産後うつになる親子に対して、簡易宿泊所を活用し、食事やメンタルヘルスを提供する産後ケア専門施設を開設する。

○分類：観光・地域づくりのサポート機能の強化

テーマ：国内・海外旅行会社の業態大変革、伝統産業販売ネットワーク

概要：伝統産業事業者や旅行会社が参画可能な商談プラットフォームを構築し、セラー（出展者）及びバイヤー登録を集めつつ、ウェブセミナーによって本プラットフォームの価値を伝え、ビジネス機会を提供する。

テーマ：舞鶴地元市民連合グループが自発的に創り上げるデジタルツーリズム

概要：地元住民を巻き込んだ地域の観光スポットの再発見と市民主導での動画作成・配信の仕組みを構築し、地域企業や団体と連携した受入コンテンツとしてのマイクロツーリズムプログラムを開発する。

テーマ：京都発・POSTコロナ時代を見据えた新たな観光人材育成オンラインプログラムの新規開発

概要：新たな教育プログラムとして独自のオンライン教育プログラムの開発、提供に向けて、アダプティブラーニングも考慮した短期集中型の新規サービスを開発する。

テーマ：海外を含む観光客のバーチャル観光事業の創出

概要：オンライン観光に対する海外顧客のニーズを調査し、京都府内の事業者や地域に収益が還元される仕組みとなる双方向のコミュニケーション、オンラインツ

アーサイトを構築し、登録観光地の調整を進める。

○分類：観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進

テーマ：観光データを活用した、地域着地型事業開発デザインプログラム

概要：観光時の検索で活用される Google マップ上の施設情報である Google マイビジネスの整備及び広告配信並びに来訪データ計測と、分析データに基づく『地域／観光DXのためのデータ活用／コンテンツ発掘・発想プログラム（仮）』アクティブワーキングの実施

テーマ：非接触型タッチパネルを利用した観光案内の開発と実証実験

概要：観光地で利用されるタッチパネル式の案内機器の感染リスクを考え、空中投影による非接触型タッチパネルを開発し、観光案内やクーポン発行等の実証によって実用性を検証

(3) 観光産業におけるKPI

これまで「観光入込客数」や「観光消費額」などの「量的な価値」で観光の状況を把握してきたが、観光から生まれる地域や他産業への貢献度、観光と地域の調和など持続可能な観点、人材育成に関する指標など「質的な価値」に関する数値目標を設定する。

なお、具体的なKPIについては、3章「POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向より①～④についてそれぞれ設定する。

但し、新型コロナの影響からの観光需要の回復の見込みが極めて不透明であり、統計の連続性が途切れていることも考慮し、一部の指標については観光総合戦略の中で具体的な数値を検討する。併せて、これまで数値での把握ができていなかった項目についても、今後の取組を評価するための必要な目標として「候補KPI」として掲げているが、把握方法も含めて観光総合戦略の中で検討する。

① 地域や他分野と連携した多様な価値の創出

・住んでいる地域（市町村）で、観光資源が活用されていると思う人の割合（%）

R元年 53% → R3年 63% 出典：京都府民の意識調査

（候補KPI）

- ・域内調達率
- ・多様なコンテンツの開発数

② 観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

・観光業（内、宿泊業及び飲食サービス業）の常用労働者数（H27=100）

R元年 124.1 → R3年 140.0 出典：厚生労働省毎月勤労統計

- ・観光業（内、宿泊業及び飲食サービス業）の現金給与総額（H27=100）

R元年 108.1 → R3年 116.0 出典：厚生労働省毎月勤労統計

- ・観光関連従事者向け人材育成セミナーの開催数

R元年 30 件 → R3年 50 件

(候補KPI)

- ・府域の旅行業登録社数
- ・留学生・外国人人材の起業支援数（観光分野）

③ 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

- ・住んでいる地域の環境が、以前に比べて良くなっていると思う人の割合（%）

R元年 38% → R3年 45% 出典：京都府民の意識調査

(候補KPI)

- ・観光客の再来訪意向
- ・観光客の推奨意向
- ・リピーター率

④ 観光産業のデジタル変革とマーケティング

- ・ウェブサイト「京都府観光ガイド」の1日あたりページビュー（PV）

R元年 7,308PV → R3年 8,000PV

(候補KPI)

- ・SNSでの京都観光に対するポジティブな投稿
- ・観光関連事業者のICT技術導入率
- ・グーグルマイビジネス登録数

(参考)京都府観光総合戦略で設定しているKPI

観光消費額(億円)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
11,884	13,701	13,025		14,000
内、府域観光消費額(億円)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
616	619	658		1,000
府域観光入込客数(万人)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
3,324	3,230	3,439	2,216	4,300
府域宿泊客数(万人)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
183	178	190		208

府域外国人宿泊客数(万人)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
8.4	9.1	9.8		30.0
3DMOIによる旅行商品取扱額(万円)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
3,843	4,871	5,660		8,000
国際会議開催件数(件)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
335	367	405		435
うち、府域国際会議開催件数(件)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
29	19	16		44
京都府観光の満足度(%)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
87	94	96		100

新型コロナウイルス感染症危機克服会議〔食関連産業〕提言

WITH/POSTコロナ社会における新しい京の食関連産業
－「京の食」が持つ魅力で市場開拓と関連産業の新展開を促進－

目 次

1 コロナ禍の現状と対応方向	
(1) 基本戦略	1
(2) コロナ禍で顕在化した課題	
① 消費行動への影響	1
② 消費者ニーズの多種多様化	2
③ 国内市場規模の縮小、国内需要の変化	2
(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	
① 新たな生活様式に対応した販売戦略の構築	4
② 新たな消費者ニーズに対応した多様な価値の創出	6
③ 「京の食」を支える農林水産業の生産基盤の強化	8
④ 多様な主体の連携によるイノベーションの創出と専門人材の育成	9
2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開	
(1) 戦略内容	
① 新たな販売チャネルの開拓及び新たな消費者ニーズへの対応	10
② 「京の食」を支える農林水産業の生産基盤の強化	11
③ 多様な主体の連携によるイノベーションの創出と専門人材の育成	11
(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	11
(3) 食産業におけるKPI	15

WITH/POST コロナ社会における新しい京の食関連産業
—「京の食」が持つ魅力で市場開拓と関連産業の新展開を促進—

1 コロナ禍の現状と対応方向

(1) 基本戦略

生きるための食から、楽しむための食、健康維持を図るための食、そして人間関係を作るための食と、私たちが食に求めるニーズは多様化している。そして、一人一人の消費者が、その時々々のニーズに合わせて食の目的を自在に使い分ける時代が到来している。

こうした中で、ICT技術の進歩により、多様なニーズに迅速に応えられるシステムが実現できる環境も身近に整ってきている。例えば、コロナ禍により外食が制限されている中で、家でもプロの料理を楽しむといったニーズに応えるため、宅配ビジネスが大きく成長するなど、食の今後の可能性を示唆するものである。

また、近年、家庭内での食についても、家族の構成人数の減少などから中食に注目が集まっているほか、食事制限をしなければならない消費者向けの健康食も伸びてきている。更に健康志向は、高機能性食材を求めるニーズへと繋がるなど、いわゆるフードテックと呼ばれる技術のレベルアップが求められている。

一方、和食がユネスコ無形文化遺産に登録されたように、地域文化としての食に大きな関心が払われ、観光目的のトップに食をあげる観光客も多い。つまり、食は異なる産業分野をつなぎ、地域の新たな価値を創造する役割を担うことも求められている。

さらに、食の安全性や食品ロスが大きな注目を集めるなど、将来に向けて持続性の高い食産業への転換を進めていくことも必要である。

(2) コロナ禍で顕在化した課題

新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の感染拡大による外出自粛、観光客の激減などにより、京都の食関連産業を取り巻く環境は、外食・観光需要から中食・内食へのシフト、消費者ニーズの多種多様化など急激に変化しており、商品構成の再構築や販売方法の多角化などの対応が求められている。

①消費行動への影響

京都の食関連産業については、平安建都以来1200年を超える長い歴史と豊かな自然の中で育まれた京野菜や宇治茶などの食材や人々のたゆまぬ営みの中で磨かれ生活に根付いた食文化があり、こうした歴史的な背景のもと、

品質の高い高級ブランドとしてインバウンドを含む観光客を主とした需要により、料亭における飲食や土産物の販売が順調な伸びを示してきた。

しかしながら、令和2年1月16日に国内最初の新型コロナの罹患者が発生して以来、インバウンドを含む観光客が激減するとともに外出の自粛により外食する機会、特に、宴会などの大人数での会食が制限されたため、今まで観光や外食需要を主としていた料亭や土産物などの売上が急激に低下することとなった。

一方、外出の自粛とインターネット技術の進歩が相まって、在宅勤務など自宅で過ごす時間が長くなったため、内食や中食の需要が一気に増加するとともに平日はコストパフォーマンスの高い食事を選択し、休祝日などは非日常を体験できる高級な食事を選択するといった食の二極化が進んだことにより、観光・外食需要を主とした事業者は販売方法やターゲット、商品構成を再検討せざるを得なくなった。

これらにより、観光・外食需要を主とする業種に食材や加工原料を供給している高級ブランド農林水産物については、価格が低下するなどの影響が出ているが、巣ごもり消費により内食や中食の消費が伸びたため、スーパーなどの売上げは順調に推移し、一般の農林水産物の販売は好調であり高価格を維持している状況にある。

②消費者ニーズの多種多様化

これまでから、高齢化の進行や生活習慣病の増加などにより、健康への意識が高まっている中、コロナ禍の影響により、感染症予防・健康志向による購買意識が急激に高まり、バランスのとれた食事や免疫力を高める食品などに注目が集まるとともに顧客の減少により困っている事業者を助けようとするエシカル志向や、環境に配慮した食品を積極的に購入するサステナブルな行動が増加するなど、消費者ニーズは多種多様化している。

一方、飲食店については、体温測定や消毒液、仕切り板、ソーシャルディスタンスを守っているなど安心・安全が確保されていることが店舗を選択する際の重要な要素となっている。

③国内市場規模の縮小、国内需要の変化

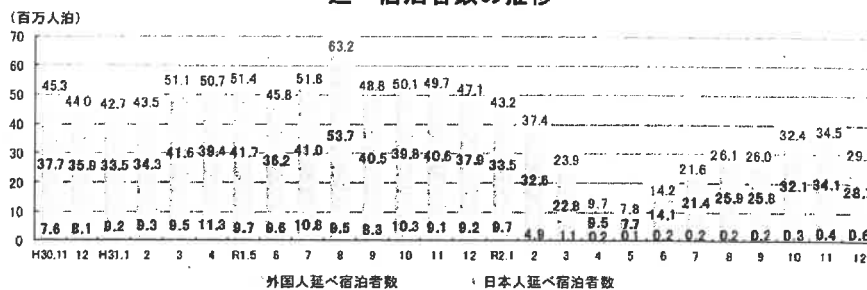
国内の人口は減少傾向にあり、これから市場規模の縮小が見込まれることや再度、コロナ禍のようなパンデミックが発生した場合に国内需要が急激に冷え込むことが考えられるため、海外への販路を確保しておくことも必要である。

そのためには、他府県には真似のできない京都の特徴である歴史や文化に裏打ちされた食材のストーリー性を付加価値として世界に発信することと

「京の食」として農林水産物から加工食品、しつらえまでを一体的にPRすることが重要である。

このような消費動向の中で、フードテックやICT技術などが飛躍的に発展し、新たなビジネスに取り組む環境が整ってきたところであり、このような技術を活用することで食関連産業の将来が開けるものと考えている。

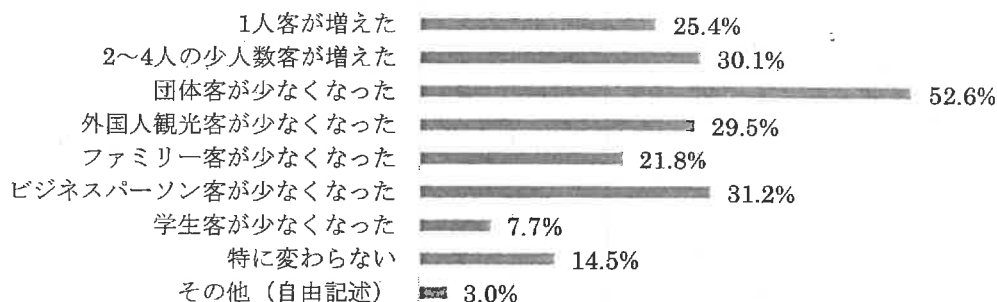
— 延べ宿泊者数の推移 —



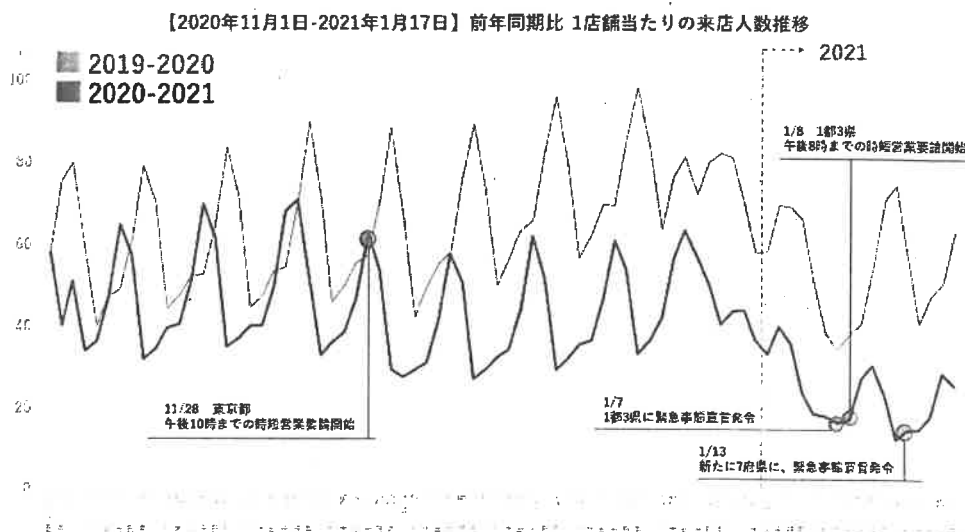
※上表の青字の数値は、日本人及び外国人の延べ宿泊者数を合計した全体の数値である。

(出典：観光庁 宿泊旅行統計調査)

◆緊急事態宣言解除前後の利用客数の変化



(出典：飲食店経営に関する調査レポート 飲食店リサーチ (2020年7月調査))



(TableCheck 調べ)

(3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

近年、少子・高齢化が進む中で食に関するライフスタイルが大きく変化し、市場が拡大している中食や、高い文化性に加え健康的な食として世界的にも評価が高い和食を基盤として、海外マーケットの開拓にも期待が膨らんでいる状況にある。

また、コロナ禍において、地域に根ざした店やストーリー性のある商品、ECを活用した販売などについては、売上げを伸ばしている事例もあったことから、食の持つ人・地域・もの・時代をつなげることができる多面的な機能の重要性が増していると考えられる。

このため、和食文化を基盤に、新しい生活様式に対応できる産業構造を構築するため、農林水産業者から食品加工・製造業者や流通、飲食業に至るまでの連携や食品関連産業におけるDXの推進など次の目標に向けて取り組んでいくことが必要である。

①新たな生活様式に対応した販売戦略の構築

(i) 国内における販売戦略

食品加工・製造業については、観光客の需要に頼っていたところが多く、販売先が偏ってしまうと、コロナ禍のようなリスクを受けた時に売上げへの影響が大きいため、販売先を分散することが必要であり、今までの販売方法と異なった手法やターゲット、そのニーズに合った商品づくりを進めることが必要である。

まず、販売手法については、加工・製造業では、オンライン商談会の開催などB to Bの取組を強化するとともに、B to Cの販路を開拓すること、小売業は、店頭での直接販売だけでなく、新たにECを活用した販売手法などの導入、飲食業においては、テイクアウトやデリバリーなど家庭に商品を届ける取組を進めるなど、新たな販売手法によるリスク分散を進めることが必要である。

次に、商品づくりについては、販路拡大によってリスク分散を図るため、例えば観光客に向けて販売していた商品を地元消費向きに簡易包装にし、お徳用商品や国内・国外に個配できる商品へのブラッシュアップを行うとともに、幅広い年齢層・生活スタイル・嗜好に応じた商品づくりを行うなど顧客のターゲットを多角化することを進める。

【先進事例】

運営会社	概要	参考となるポイント
ビビッド ガーデン (東京都)	生産者と消費者をつなぐ産直通販サイトの「食べチョク」は新型コロナの拡大により打撃を受けた飲食店へ卸していた生産者に対して、オンラインでの販路拡大を支援	通販サイトの提供だけでなく、企画から生産者と実施することで、魅力的な商品の開発を実施。また価格を生産者自身で設定でき、手数料も明確であるため生産者にとって収益を出しやすいビジネスモデルを提供

(ii) 海外に向けての販売戦略

国内は、人口減少傾向にあり、市場規模の縮小が見込まれることもあって輸出の取組を進めてきたが、コロナ禍により観光や外食が制限されたため、日本酒やお茶をはじめとした京都のブランド食品の需要が急激に落ち込んだ。

国内需要の回復には一定の時間が必要であると推察されるため、需要拡大に即効性のあるECによるB to B及びB to Cの輸出先の確保・拡大を進める必要がある。また、京野菜や牛肉は、本格的に輸出を始めたところであり、海外においてまだ知名度が低いため、観光地「京都」や「京料理」などの高い知名度を活かし、「京の食文化」を軸としたPRや共通ロゴの作成により統一ブランドとして需要を拡大する。

さらに、各国の輸出条件をクリアするためには、各国の基準に応じた輸出用農林水産物や素材、製造方法が必要となることから産地づくりから加工・製造、販売までの一体的な取組を進めることが重要である。

(iii) インターネットビジネスを活用した販売戦略

現在のコロナ禍においては、事業者が単独で商品を開発し販売するよりも、加工・製造業者がインターネットビジネスと連携し販売額を伸ばしている事例がある。

このことから、食関連事業者間の連携だけでなく、インターネットビジネスなどの成長企業とのマッチングや情報共有を行い、新たな交流によりビジネスの展開を支援するとともにデジタル化について知識や経験が不足している事業者に対して研修会やインターネット企業との交流などの取組を進める。

【先進事例】

運営会社	概要	参考となるポイント
ホテル楊貴館 (山口県)	感染症拡大により影響を受けた温泉宿が中心となり、クラウドファンディングを活用し、地域事業者・見込み観光客（ファン候補）と共に、地域の食材や日本酒を楽しむことができる商材をファンと一緒に作り上げていくことで、地域との繋がりを強め、将来に向けた地域の価値づくりを実施	観光事業者のみで価値を作るのではなく、最初から他事業者や住民、見込み観光客（ファン候補）と一緒に価値をすることで関係性を構築・維持

②新たな消費者ニーズに対応した多様な価値の創出

(i) 内食や中食、孤食等の増加への対応

コロナ禍以前より、年々、単身・夫婦のみの世帯や高齢者世帯、女性就業者の増加により、店頭で調理済み食品を購入して手軽に食事を済ませることが多くなってきたため、テイクアウトを主とした中食が売上を伸ばしている状況にあった。さらに、コロナ禍により、巣ごもり消費やメリハリ消費、サステナビリティ消費が増加し、内食や中食の占める割合が大きくなっている。

このことから、新たに内食や中食向け商品の開発により売上を確保するため、他府県では真似のできない京都府産の高級食材を使用したミールキットや弁当などをテイクアウトやデリバリー、インターネット販売で家庭に届ける取組を進める。

また、孤食の増加に伴い食に興味を持たない人が多くなり、事業者がメニューを提案するサブスクリプション形式の販売方法を選択するのも効果的と考えられるが、その場合には食の持つ重要性を知ってもらうような取組を加えることが必要である。

さらに、テイクアウトやデリバリー営業を行うためにファブレス化やゴーストレストラン化など、柔軟に経営形態を変更することによる製造コストの節減や、乾燥・冷凍といった長期保存できる食品の開発により大量受注を可能にして輸送費の節減に努める取組も支援していく。



高級和食弁当



ミールキット

【先進事例】

運営会社	概要	参考となるポイント
SENTOEN (東京都)	複数のオンラインデリバリーに特化した飲食店(ゴーストレストラン)が入居するシェアキッチンの提供	デリバリーをメインにすることで来店が困難な状況でも営業を継続することが可能。また、開業リスクを抑えることが可能になり新規参入を促進
Tasty Table (東京都)	自宅でもレストランの味を再現することが可能となる食材と調味料、それに合わせた有名レストランのシェフが書き下ろしたレシピをキットとして提供	自宅でもレストランの味を作ることができ、特別感を演出。また、必要な食材が必要な量届くことによる食品ロスの削減

(ii) 健康志向の高まりへの対応

コロナ禍により、健康・予防の意識が高まる状況の中で、安心・安全な食品や食事環境を求めるニーズに加え、免疫力を高める食品や栄養バランスの取れた食事を選択する傾向が強くなっている。

このため、生産段階におけるGAPや加工・製造段階のHACCPなどの安心・安全の取組を進めるとともに京野菜や宇治茶などの特徴である機能性の高い食材を利用した新しい商品や和食をベースとした栄養バランスのとれた商品の開発を支援する。

また、食事をする環境についても、顧客が安心して飲食店を選択できるような取組が重要なことから飲食店の安全対策や新型コロナに対する業界の新たな基準づくりも支援していく。

【先進事例】

運営会社	概要	参考となるポイント
asatte (東京都)	席数を維持したまま、混雑回避を能動的に促す仕組みとして、ダイナミックプライシングを導入することで、時間帯での客数の分散を実施	価格設定や「安心安全の提供」という顧客メリットによって、客数の分散を促進。顧客との関係性やプライシングの調整など、値段設定以外の要素が重要
EATSA (サンフランシスコ)	注文から提供まで顧客から見える部分を全て機械化し、無人レストランを実現	オペレーションの自動化による人件費の削減、運用効率化。過去のデータを蓄積することによる顧客の趣向に合わせた商品提案

(iii) 絆により支えあう仕組みづくり

顧客の減少により困っている事業者を助けようとするエシカル志向の高まり等を背景として、コロナ禍による外出自粛や営業時間の短縮などにより、業績が上がらない事業者をファンである消費者が支える取組や異業種間での連携を強めて危機を乗り切ろうとしている取組が増えてきている。

このようなことから、頻繁に来ていただける地域の方には、ファンとなっただけのために、店のことを知ってもらうことや地元限定のサービス、日頃からのおもてなしなどの取組を支援する。

一方、遠方の顧客には、今は来店して店の良さを知っていただくことが難しいため、クラウドファンディングなど出資形式の取組を進め、とっておきのサービスを提供し、ファンの獲得を進める。

さらに、消費者と事業者をつなぐためにVRを通じた顧客体験（CX）や従業員体験（EX）、季節感のあるサービス、商品のストーリー性のPRなどの取組を通じて、モノ消費からコト消費やトキ消費、イミ消費につなげることも進める。

③「京の食」を支える農林水産業の生産基盤の強化

平安建都以来千二百年を超える永きにわたり政治・文化の中心として栄えてきた京都では、味のよい新鮮な野菜などが求められ、京料理をはじめとした「京の食」を支える貴重な食材として京野菜などの農林水産物が生産されてきたところであり、これまでから、高品質で機能性の高い高級ブランドとして料亭などの高級料理店で利用されてきた。しかしながら、コロナ禍により外食需要が内食や中食需要に移り変わることで、健康志向の消費者が増加することなどにより、農林水産物の生産や販売方法を変更せざるを得なくなっている。

このため、内食や中食の材料として使いやすいお弁当にもそのまま入れられる小型京野菜の開発や機能性を一層高めるための栽培方法などの研究を進める必要がある。

また、少子・高齢化や担い手不足により生産量が減少傾向にあるため、AIやIoTなどスマート技術の実装により、人手不足を補うとともに作業の効率化を図ることで需要に応じられる供給力を強化していく。

特に、農業分野では、今までの小規模組織の営農ではなく、複数集落を一つの組織とし、広域的な営農体制を構築することにより、経営面積の拡大を実現するとともに京野菜など付加価値の高い作物を生産することを支援する。併せて、組織の経営強化には、農業技術以外に経営ノウハウや労務管理等のスキルを持つ人材が必要であり、企業との連携による人材確保の取組を進める。

【先進事例】

運営会社	概要	参考となるポイント
田切農産 (長野県)	営農組合と連携し、全戸参加による集落営農組織として、米+転作+園芸品目の複合経営を取り入れながら、農地集積(100ha)と利用効率を向上	複数集落を一つに組織化して、営農と農地管理を分離し、規模拡大により収益性を向上

④多様な主体の連携によるイノベーションの創出と専門人材の育成

POSTコロナ社会に対応できる京都府の食関連産業を構築するには、京都ならではの「京の食文化」をいかして付加価値を高めていくことが重要であり、その中で和食(京料理)を活用することが極めて効果的と考えられる。

和食は、ユネスコ無形文化遺産に登録されているとおり「多様で新鮮な食材とその持ち味の尊重」「健康的な食生活を支える栄養バランス」「自然の美しさや季節の移ろいの表現」「正月などの年中行事との密接な関わり」といった特徴があり、海外でも人気を博している。

このため、和食をはじめとした「京の食」について、生産から加工・製造、販売・飲食・しつらえに加え、ECを活用した国内外向けB to Cの拡大などが進む流通業界に至るまでの京ブランドサプライチェーンを構築し、観光や伝統産業などと連携を図り、国内外でのIT技術を用いた販売戦略を展開していく。

また、産官学によるオープンイノベーションラボ(研究コンソーシアム)を整備し、京野菜や宇治茶などの機能性成分の含有量の検証と新たな京野菜の育種や栽培技術の確立、機能性が高く栄養バランスがとれた中食などの開発を進めることとしている。

さらに、食材の機能性研究が進められる中で、そのような機能性の高い食材等の素材も原材料として商品づくりを行い、付加価値を高める取組を進めていくことで、どこにも真似できない商品を国内に限らず、世界中に送り届けることが可能となる。

このような商品づくりには、オール京都府で食関連事業者が参加するビジネスプラットフォームを創設し、食関連事業者間の連携だけでなく、インターネットビジネスなどの成長企業とのマッチングを行い、新たな交流が広がることにより、生産者と小売業の需要予測によるフードロスの取組や抗酸化性を高めるフードテックなど次世代のビジネスを創出していく。

今後、京都の食関連産業が伝統を引き継ぎ発展するには、働く人々が「京の食」の持つ本質を十分認識し、「誇り」や「やりがい」をもって仕事に臨み、後に続く人材を育成していくことや自分の知識などを活かすことのできる食関連企業の職場で生き生きと働くこと、消費者に「京の食」の長い歴史

の中で築き上げられた意味を知ってもらうことなどが必要である。

このことから、食関連産業の発展のためには、強い思いとリーダーシップを持った優秀な人材が各分野に必要なため、産官学が連携し、異業種との交流による知識・意識の向上とインターネットビジネスなど新たな販売方法の検討などテーマ別・レベル別の研修により業界を牽引する人材を育成する。

また、食に関連する府内の大学が連携し、和食文化を中心としたプログラムを組むことによって食関連産業に高付加価値化を生み出す食のイノベーション人材を育成する。

一方、消費者に向けては、食育として和食文化や食と健康寿命との関わりなど、日頃の食生活を見直すための取組や食品ロスの削減の取組を進めていく。

2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

(1) 戦略内容

現在のコロナ禍において、消費動向の急激な変化に対応するため緊急的に取り組まなければならない商品開発や販路拡大、輸出促進、農業振興などの施策を継続しながら、POSTコロナ社会を見通して継続性のある食関連産業を構築するための対策に取り組む。

<目指すべき姿>

- I 食の消費動向の変化に柔軟に対応できる産業構造の構築
- II 食に関わる多様な主体の連携による付加価値の高い食関連産業の実現
- III 今後の食関連産業を牽引する食のイノベーション人材の育成

【目指すべき姿の実現に向けた具体的施策3つの柱】

① 新たな販売チャネルの開拓及び新たな消費者ニーズへの対応

(i) 京都府が関係団体や事業者を支援

○消費動向の変化に対応できる商品開発と販路拡大

- ・ ECの活用などによるB to B及びB to Cの販売チャネル拡大
- ・ ミールキットなど内食・中食向け商品の開発
- ・ 新商品やサービスにチャレンジするクラウドファンディングの取組

○府内産農林水産物や加工品などの輸出拡大

- ・ ECの活用などによるB to B、B to C販売の拡大

(ii) 京都府が関係団体や企業と連携して実施

○京の食文化や農林水産物・加工品などを一体的に国内外に情報発信

○食関連産業とインターネットビジネスなどの成長産業とのビジネスマ

ッティング

- 新たに開発された京都ならではの中華等を「京もの食品」としてブランド化を推進

(iii) 京都府が関係団体や事業者を支援

- 食の魅力向上や消費地での認知度向上を図るとともに、食に係るコスト消費を推進するため、体験メニューづくりを進め、ファンづくりに取り組む。
- 地域の食の拠点となる「食の京都TABLE」を整備するとともに府内各地域の「いちおし食材」を発掘し磨き上げる。

② 「京の食」を支える農林水産業の生産基盤の強化

- 集落の連携によるメガ団地(100ha)を形成する営農モデルを構築
 - ・広域営農組織における計画づくりや農業機械・設備の導入
 - ・農地管理を分離して委託することや企業と連携した人材確保・育成
- 輸出向け農産物の産地づくり

③ 多様な主体の連携によるイノベーションの創出と専門人材の育成

(i) 「産・学・公・民」が連携して実施

- 「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(研究コンソーシアム)を設置・運営することにより、内食や中華に適した小型の京野菜の開発、機能性など健康志向に対応した食品の研究など、フードテックによる新商品開発を推進する。
- 学研都市内に食品企業や研究機関の集積を進めるとともに京都府各地から特色のある農林水産物を供給することにより京都府独自の食のバリューチェーンを構築するフードバレー構想に取り組む。
- 「産・官・学・公」が連携し、スマート農林水産業を進める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に食のイノベーション人材を育成する。

(ii) 京都府が関係団体と連携して実施

- 食関連産業やインターネットビジネスなどの成長産業が参画するビジネスマッチングプラットフォームを設置・運営し、新たな交流の中から生産から加工・製造、販売・飲食・しつらえに加え、ECを活用した国内外向けB to Cの拡大などが進む流通業界に至るまでの京ブランドサプライチェーンを構築する。

(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

京都府では、危機克服会議の議論と並行して、コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業として、コロナ社会での新たなビジネスモデルの調査（事業化可能性調査）や実証実験（チャレンジプロジェクト）を全国募集した。食関連産業分野においては、事業化可能性調査53件、チャレンジプロジェクト31件の応募の中からそれぞれ13件、2件を採択し、事業の実施を支援した。

採択事業の全体の概況・傾向としては、コロナ禍による営業時間短縮や休業に対応するため、ECサイトによる販売やオンラインコンテンツ配信などのデジタルを活用した取組によって、B to Cの取引において新たな価値を提供しようとする事業者が多く見受けられた。また、同業・異業、さらには消費者まで巻き込んだ連携・協働などの「つながり」による新たな取組を行う事業者も多く、産業や地域として危機を乗り越えようと試行する動きもあった。

事業で得られた知見としては、コロナ禍においてECサイトによる販売チャンネルの拡大を試行する事業者が増加している中で、生産者とのコミュニケーションなどの付加価値を高める取組が事業の差別化要因となりうることが示唆された。さらには、商談やマッチングのオンライン化の進展を踏まえ、今後はB to BについてもECサイトの活用が有効となると考えられる。

また、観光客の減少に対応して、デジタル活用により遠方の潜在顧客を開拓する取組が見られた一方、将来の来訪を見据え「リアル」へのこだわりを持った取組も見られたことから、オンライン／オフラインの両輪での観光業者等と協働した事業展開が、地域の魅力や価値の向上につながる可能性がある。さらには、連携や協働による取組においては、各事業者の収益性と顧客受容を両立させる価格設定が、今後の事業化を見据えた際の持続可能性において必要不可欠と考えられる。

これらの知見を踏まえた今後の施策の方向性としては、

- ① ECサイトの活用によるB to B及びB to Cの販路拡大に当たっては、顧客にとっての付加価値を訴求できるようなECサイトの構築の支援
- ② 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基盤として、同業・異業、さらには消費者まで巻き込んだ連携や協働を促すためのプラットフォームの構築・運用などに取り組むべきと考えられる。

○分類：販売チャネルの拡大 4件

テーマ：コロナ社会に対応した産直型ECサイトの事業化可能性調査

概要：従来の産直型ECサイトの課題（物流コスト）を解決するため、同じ商品を購入したい複数消費者と、受け取り場所となる近隣飲食店等をマッチングして「シェア買い」するECサイトを開設。消費者は送料を分担でき、受け取り場所の飲食店等には集客の一助になる

テーマ：規格外野菜活用によるフードロス削減・農商工連携・地産地消に取り組む飲食店の新しいビジネスモデルの構築

概要：「フードロスの削減」「農商工連携」「地産地消」の理念に共感する食関連事業者が参加する、新しいスタイルの都会版道の駅開業に向けた出店合意の取り付け及びオンラインショップの開設。個々では結果の出にくい飲食店のオンライン販売の収益化を目指し、飲食店が通販を始める際の煩わしさを取り除くシステムを構築

テーマ：和東茶ブランド創造事業

概要：和東町産の煎茶、抹茶、ほうじ茶を使用し、現地の中華系マレーシア人の好みにあったアイスクリームの開発・テストマーケティングとECサイトでの販売

テーマ：タブレット型抹茶飲料開発プロジェクト

概要：「京都」ブランドを訴求し、インバウンド向け土産物市場のうち、潜在的な層をターゲットにしたタブレット型の抹茶飲料「M e l t e a」の開発

○分類：内食・中食需要への対応 3件

テーマ：ゴーストレストランへの経営形態の変更

概要：ゴーストレストラン（デリバリーを中心に営業するレストラン）における新メニューの開発およびデリバリー利用の普及、拡大にあたっての課題等を調査

テーマ：《ニューノーマル時代の「新しい京料理の食のカタチ」創造》プロジェクト

概要：「今までの料理屋には無い、新しい食のカタチの創造」を実現するため、ユーザーの食に関する意識調査を行い事業展開のポイントを発掘。調査結果に基づき、高級折詰事前予約システムと高級料理専門デリバリーシステムの実証実験を実施

テーマ：老舗料亭との連携による京都府内酒造メーカーの日本酒販路拡大を目指すリモート啗酒イベントの創造的試行と事業化可能性調査

概要：飲食店、祇園花街と協働し、京都の銘酒を楽しみながら祇園のお座敷宴会を楽しむことができるリモートでのイベントを実施。関係者それぞれの利益確保ができ、かつ、利用者から受け入れられる価格設定の重要性が示唆

○分類：健康・予防志向消費への対応 4件

テーマ：京都の食文化を明日へ【安心の食プロジェクト】

概要：コロナ禍においても安心して京の食文化を楽しむことができるよう、空間衛生の概念も取り込んだ、飲食店の安心・安全基準「Chef's Criteria of New Normal」の策定・検証

テーマ：Leaf 飲食店アフターコロナ応援キャンペーン

概要：京都府下の飲食店における営業状況や新型コロナ対策の状況を把握し、グルメサイトへの掲載店舗数を拡大。また、対策項目別に検索できる機能の追加及び府域の観光動画コンテンツを追加することで、府内の観光情報と安心・安全な飲食店情報を広く発信

テーマ：青空BAR・青空レストランの普及

概要：「密」を避ける目的で屋外やテラスでの営業形態を拡大するため、移動店舗車（BARトラック）を製作し、キッチンカーとして必要なスペックや製造上の課題を明らかにするとともに、ターゲット顧客へのヒアリングを通じて普及に向けた課題を把握

テーマ：検査結果をクラウドで一元管理できる迅速食品衛生検査システムの構築検証

概要：コロナ禍における食品事業者のHACCP対応や食品衛生検査への影響を調査することで、衛生管理に対する意識の高まりを把握。短時間で簡単に食品衛生検査できるシステムを開発し、その検査結果をデータ化してクラウドで一元管理できる仕組みを構築

○分 類：絆により支えあう仕組みづくり 3件

テーマ：京野菜でつなぐ母の想い

概要：子育て世代の母親たちを食で支えるとともに、生産者と消費者をつなげるため、子育て中の親や農家との意見交換を重ねながら、地元京野菜を使った離乳食等の加工食品を開発

テーマ：「京都の食」を中心とした新しい生活体系の創造

概要：京都府の一次産業における生産者の問題解決と販売チャネルの展開を図るため、生産者と消費者をつなぐ食のオンラインツアーを実施し、ビジネスの有効性を検証するとともに、京都府生産品の新しいサイト販売の形として集約型ECサイトを創設。また、生産支援として一次産業におけるIoT化の促進を実施

テーマ：SNSを活用した「地方（京都市外）人気料理店の技動画」販売事業

概要：府域飲食店の新たな収益源の確保と日本料理の技の伝承への貢献として、「日本料理の技」を伝える有料動画を作成・販売し、事業化可能性を検証

○分 類：新生活様式に対応した食関連産業の再構築 1件

テーマ：新しい生活様式における消費者と生産者との絆づくり

概要：京都府産野菜・食品の新規マーケット開拓に向け、多様な事業者と連携し、オンラインクッキング教室開催やその教室で使用した食材の再販売への販路構築、京都府産の食材を使用したミールキット等の新商品開発を通じて食の需要を創出するとともに、京都産農産物などの販売促進のためECサイトを開設

(3) 食産業におけるKPI

◆具体的施策が取り組まれ効果が発揮された場合に予想されるKPIを設定

○業界全体の目標

・農林水産業産出額

R元年 786億円 ⇒ R5年 820億円

・食料品出荷額

H30年 747億円 ⇒ R5年 780億円

※総菜、弁当、漬物、冷凍食品製造業などに限定

○官民連携の目標

・府内産農林水産物・加工食品輸出額（京都府農林水産物・加工品輸出促進協議会）

R元年 12.3億円 ⇒ R5年 30億円

・京のブランド産品販売額（京のふるさと産品協会）

R元年 16.5億円 ⇒ R5年 20億円

○京都府の取組目標

・農商工連携・6次産業化のプロジェクト数

R元年 80件/年 ⇒ R5年 100件/年

新型コロナウイルス感染症危機克服推進会議委員名簿

資料 1

役割	商店街・小売業	ものづくり関連産業	伝統産業	観光関連産業	食関連産業
業界関係者	<ul style="list-style-type: none"> ・京都府商店街振興組合連合会 副理事長 上田照雄 	<ul style="list-style-type: none"> ・(公財)京都工業会 副会長 片岡宏二 	<ul style="list-style-type: none"> ・京都伝統工芸協議会 会長 田中雅一 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人京都市山城振興社 (DMO) 社長 脇 博一 	<ul style="list-style-type: none"> ・京料理芽生会 会長 園部晋吾
	<ul style="list-style-type: none"> ・古川町商店街振興組合 副理事長 鈴木淳之 	<ul style="list-style-type: none"> ・(一社)京都試作ネット 代表理事 鈴木滋朗 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)西川貞三郎商店 代表取締役 西川加余子 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)アウルコーポレーション 代表取締役 沖田真奈美 	<ul style="list-style-type: none"> ・共栄製茶(株) 代表取締役 森下康弘
	<ul style="list-style-type: none"> ・宇治橋通り商店街 理事長 佐協至 ・セブン商店会 会長 林定信 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミツブジ(株) 代表取締役社長 三寺 歩 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)西陣まいつる 代表取締役社長 舞鶴政之 	<ul style="list-style-type: none"> ・祇園新橋景観づくり協議会 代表 奥田朋子 	<ul style="list-style-type: none"> ・京葱SAMURAI(株) 代表取締役 村田翔一
	<ul style="list-style-type: none"> ・京都大学こころの未来研究 センター教授 広井良典 	<ul style="list-style-type: none"> ・国立研究開発法人理化学研究所 革新知能統合研究センター 副センター長 上田修功 	<ul style="list-style-type: none"> ・立命館大学 アトリサーチセンター センター長 細井浩一 	<ul style="list-style-type: none"> ・立命館大学先端総合学術研究科 教授 小川さやか 	<ul style="list-style-type: none"> ・京都府立大学和食文化学科 准教授 平本毅
他分野の 先駆者等	<ul style="list-style-type: none"> ・リテールフューチャリスト 最所あさみ 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)エスユーエス 代表取締役社長 齋藤公男 	<ul style="list-style-type: none"> ・パナソニック(株) 執行役員 デザイン担当 (兼)デザイン本部長 臼井重雄 	<ul style="list-style-type: none"> ・楽天株式会社 常務取締役 小林正忠 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)クラウドワークス 代表取締役社長CEO 吉田浩一郎
	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)Mellow 取締役 増田寛人 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)アドインテ 代表取締役 十河慎治 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)モノzukuri Ventures 代表取締役/共同創業者 牧野成将 	<ul style="list-style-type: none"> ・D-matcha(株) 代表取締役社長 田中大貴 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)minitts 代表取締役 中村朱美
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)ツナグム 取締役 タナカユウヤ 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローリー(株) 上席執行役員 経営戦略本部長 道下政司 	<ul style="list-style-type: none"> ・COS KYOTO(株) 代表取締役/コーディネーター 北林 功 	<ul style="list-style-type: none"> ・なかお商会 代表 中尾祥子 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街創生センター (公財)京都産業21 	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくり振興課 (公財)京都産業21 	<ul style="list-style-type: none"> ・染織・工芸課 (公財)京都産業21 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光室 (公財)京都産業21 	<ul style="list-style-type: none"> ・農林水産部 (公財)京都産業21

令和2年度危機克服会議(全体、分野別) 開催状況

	全体会議	商店街・小売業	ものづくり関連産業	伝統産業	観光関連産業	食関連産業
第1回	6月29日(月) キックオフミーティング	8月18日(火)	8月5日(水)	7月22日(水)	6月26日(金)	7月7日(火)
第2回	8月26日(水)	9月23日(水)	10月13日(火)	9月9日(水)	7月31日(金)	8月21日(金)
第3回	11月12日(木)	11月4日(水)	12月4日(金)	10月16日(金)	8月28日(金)	10月20日(火)
第4回	2月3日(水)	1月29日(金)		12月7日(月)	11月10日(火)	11月30日(月)
第5回				1月22日(金)	2月15日(月)	

コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業補助金

(趣旨)

危機克服会議での議論を踏まえ、5つの対象分野別に新しいビジネスモデルへのアイデアを広く公募し、京都からコロナ社会に対応した新しいビジネスモデルを生み出すとともに、その実証実験から得られた成果や知見を分野別の産業戦略の検討に活用するため、事業化可能性調査や具体的な実践に対する支援を行う「コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業補助金」を創設。

(事業体系・補助率・補助上限額)

新しいアイデアに基づくビジネスモデルの調査や実践に対する補助事業としており、以下の2つのメニューを設定。

- ・事業化可能性調査：新しいビジネスモデルの構築に向けた事業化可能性調査
補助率 4/5以内、上限額 500万円
- ・チャレンジプロジェクト：新しいビジネスモデルを具体的に実践する取組
補助率 4/5以内、上限額 5,000万円

(募集期間)

令和2年8月4日～9月4日

(補助対象期間)

交付決定日～令和3年2月28日

(申請件数・採択件数)

分野	申請件数		採択件数	
	事業化可能性	チャレンジ	事業化可能性	チャレンジ
商店街・小売業	34	19	10	2
ものづくり産業	68	21	10	3
伝統産業	63	15	13	2
観光関連産業	58	17	12	1
食関連産業	53	31	13	2
合計	276	103	58	10

