

# 草津市産業振興計画 (素案)

令和4(2022)年10月  
草津市

# 目次

第1章 計画の概要	1
1. 計画策定の背景と趣旨	2
2. 計画の位置づけ	3
3. 計画期間	4
4. 計画の構成	4
第2章 草津市の特徴と産業を取り巻く環境	5
1. 草津市の産業に関する現状（内部環境）	6
2. 草津市の産業を取り巻く環境（外部環境）	24
3. SWOT分析	31
第3章 目指すべき姿と戦略	34
1. （仮称）草津市産業振興条例と草津市産業振興計画の関係性	35
2. 目指すべき姿	36
3. 戦略	38
4. 本計画の全体像	42
第4章 施策内容と事業	43
戦略1 イノベーションの創出支援	44
戦略2 経営基盤の強化支援	47
戦略3 活力に満ちたまちの構築と承継	51
第5章 計画の推進方策	54
1. 計画の推進体制	55
2. 計画の進行管理	55
3. 目標指標（案）	56
資料編	58
1. 用語説明	59
2. 事業所アンケート調査	61
3. 事業所ヒアリング調査	82
4. 草津市附属機関設置条例	110
5. 草津市附属機関運営規則	112
6. 草津市産業振興計画審議会 委員名簿	114
7. 策定経過	115
8. （仮称）草津市産業振興条例	116

# 第1章

---

## 計画の概要



# 第1章 計画の概要

## 1. 計画策定の背景と趣旨

---

草津市では平成21(2009)年3月に「草津市工業振興計画」を策定し、利便性の高さや豊かな自然環境、快適な住環境、大学・企業・研究所等の研究開発人材の集積などの本市の強みを生かし、産業の高度化と活力ある都市の推進を図るため、主要産業である製造業に加えて、IT産業も含めて工業の振興に取り組んできました。

その間、産業を取り巻く環境は日々急速に変化し、社会・経済情勢においては、人材不足や後継者不足に伴う事業継承などの業種を問わない共通の課題をはじめ、持続可能な社会の実現を目指したSDGsの取組の推進、IoTやロボット、AI、ビッグデータ、これらを結ぶ5Gなど、Society5.0社会(超スマート社会)を見据えたサービスや製品・技術の進化、2050年カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現に向けた取組など、現在の社会の在り方に大きく影響を及ぼしています。加えて、今後更に少子高齢化が進み、生産年齢人口(15~64歳)の急激な減少が深刻な問題をもたらすことが予想されます。

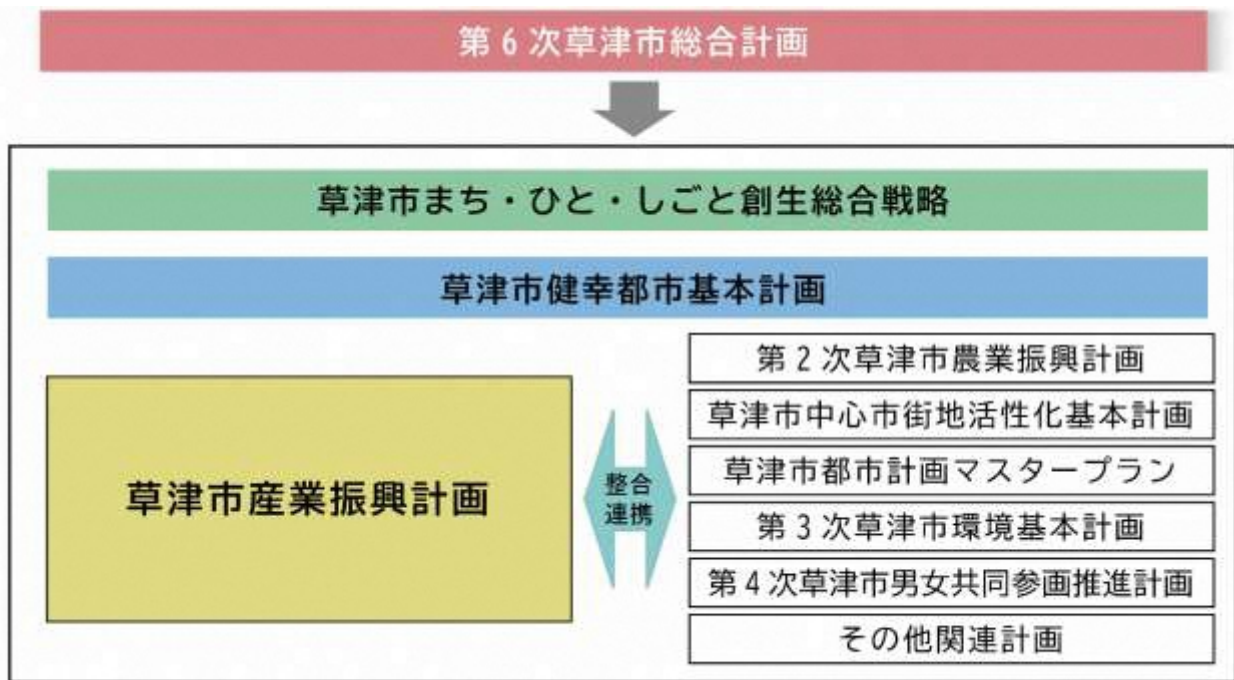
また、新たな感染症の発生によって、世界中のビジネスモデルや暮らしのあり方を大きく変化させることとなる等、高度にグローバル化・複雑化したことによって、不確実性が高く、環境変化が激しい時代となりましたが、それらに迅速かつ柔軟に対応できる社会の実現が求められています。

そのような状況の中、今後も本市が持続的に発展していくためには、将来の産業を取り巻く環境を見据えた上で、産業構造の変化に適応し、事業者ニーズを的確に把握しながら、その時々課題に応じた支援施策を講じる必要があります。

そのため、地域経済の発展および市民生活の向上を図ることを目的とした「(仮称)草津市産業振興条例」に基づき、課題に柔軟かつ的確に対応した実効性の高い支援施策を展開し、草津市の産業のより一層の活性化を図るため、本市の産業全体の中長期的な方向性を示す計画として「草津市産業振興計画」(以下「本計画」という。)を策定します。

## 2. 計画の位置づけ

本計画は、本市のまちづくりの指針である「第6次草津市総合計画」を最上位計画とし、「第6次草津市総合計画」で掲げられたまちづくりの基本目標である「魅力」あふれるまちの実現に向けて、そこで示されている方向性を踏まえた、本市の産業施策を総合的かつ計画的に実施するための指針となるものです。また、関連する様々な分野の計画と整合、連携を図ります。



また、「(仮称)草津市産業振興条例」(令和5(2023)年●月施行)の目的と基本理念を踏まえ、新たな価値を創出する事業者や起業家への支援など、総合的かつ効果的な施策を掲げています。

### (仮称)草津市産業振興条例の目的と基本理念

- (目的) この条例は、本市の産業振興に関する基本理念を定め、産業振興に関わる者の役割を明確にすることにより、近畿圏と中部圏の結節点として交通網が充実し、人・物・情報の交流が盛んである本市の立地特性を生かした産業振興の施策を総合的に推進し、本市経済の発展および市民生活の向上を図ることを目的とする。
- (基本理念) 産業の振興は、古くから交通の要衝として発展を続け、多様な人・物・情報の交流により幅広く産業が発展してきた本市の特性に鑑み、地域資源を最大限に活用することにより新たな価値を創出し、持続可能な未来を創造していくため、本市経済を支える中小企業者および小規模企業者を始めとした事業者自らの創意工夫および自助努力を基本とし、産業振興に関わる者がそれぞれの役割を果たしながら、相互の密な連携および協働のもとで推進されるものとする。

### 3. 計画期間

---

本計画は、令和5（2023）年度から令和14（2032）年度までの10年間を計画期間とし、社会・経済情勢の変化、計画の進捗状況等により、5年を目途に必要なに応じて見直すこととします。

### 4. 計画の構成

---

本計画は、本市産業の目指すべき姿を描き、その実現に必要な支援の方向性を示す戦略、そして具体的な取組となる施策等により構成しています。

#### 第1章 計画の概要

本計画の策定の背景と趣旨、上位計画・関連計画との位置づけ、計画期間と計画の構成を整理しています。



#### 第2章 草津市の特徴と産業を取り巻く環境

本市の現状、策定にあたり考慮すべき社会・経済情勢、事業者等へのアンケート調査やヒアリング調査での調査結果を踏まえ、本市の産業振興の現状と課題と、それを踏まえた産業振興を通じて目指すまちの形について整理しています。



#### 第3章 目指すべき姿と戦略

（仮称）草津市産業振興条例に基づき、本市産業が目指すべき姿と目指すべき姿を実現するために必要な支援の方向性を示す戦略を整理しています。



#### 第4章 施策内容と事業

本市の目指すべき姿を実現するために、具体的な取組である施策等について整理しています。



#### 第5章 計画の推進方策

本計画を推進するにあたっての体制、進行管理、目標指標について整理しています。



## 第2章

---

### 草津市の特徴と産業を取り巻く環境



## 第2章 草津市の特徴と産業を取り巻く環境

### 1. 草津市の産業に関する現状（内部環境）

#### （1）草津市の概況

##### ① 草津市の概要

草津市は、滋賀県の南部に位置して、京阪神大都市圏に含まれており、大阪から約60km、京都から約20km、名古屋から約90kmの距離にあり、JR 東海道本線、国道1号、名神高速道路、新名神高速道路、京滋バイパス等が集積するなどの立地特性があり、近畿圏・中部圏を結節する地域にあります。また、日本最大の淡水湖である琵琶湖に面しており、市域は、南北約13.2km、東西約10.9kmで、大津市、栗東市、守山市に接し、総面積は67.82 km<sup>2</sup>（うち琵琶湖面積19.17 km<sup>2</sup>を含む）となっています。

湖岸から田園地・市街地へと平地が広がって、東南部の丘陵地へとなだらかに続く地形であり、その先には湖南アルプスの山並みがあります。

また、草津市は、古くは東海道、中山道が唯一分岐、合流する宿場町として栄え、街道を中心に歴史、文化が育まれたまちです。1970年代以降、京阪神のベッドタウン

として都市機能の集積が進み、現在も交通の利便性や大学の立地などを強みとして、新たな活力と魅力を備えた都市へと成長を続けています。その結果、全国的に人口減少が進む中、草津市は現在も人口増加を続け、「住みよさランキング」(東洋経済新報社)でも例年上位に位置付けられており、学生や働く世代の人口も多く、活気あるまちとして評価されています。

また、草津市は、水と緑の豊富な自然環境を有する一方、滋賀県内でも製造業が多く集積し、グローバル展開をしている企業が多数立地しているほか、優れた技術や製品を有する中小企業が集積するなど、滋賀県有数のものづくり都市としての一面を有し、大学、試験研究機関、産業振興団体が集積しています。

■草津市の位置



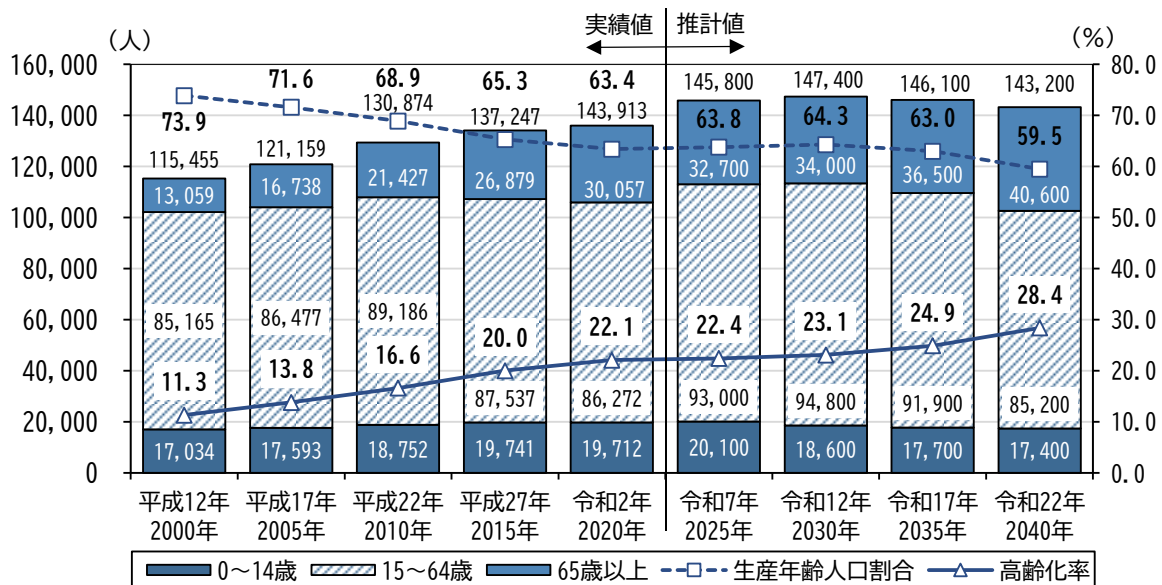


## ② 人口の推移

全国的に人口が減少傾向に推移している中、本市の総人口は増加しており、推計上は令和12(2030)年に人口ピークを迎え、その後、人口減少に転じる見込みとなっています。

年齢3区分別の状況を見ると、65歳以上の人口の増加が顕著となっており、令和22(2040)年には高齢化率が28.4%まで増加する見込みとなっています。一方、15～64歳の生産年齢人口の割合は概ね減少傾向で推移しており、令和22(2040)年には59.5%まで減少する見込みとなっています。

■草津市の人口の推移と推計

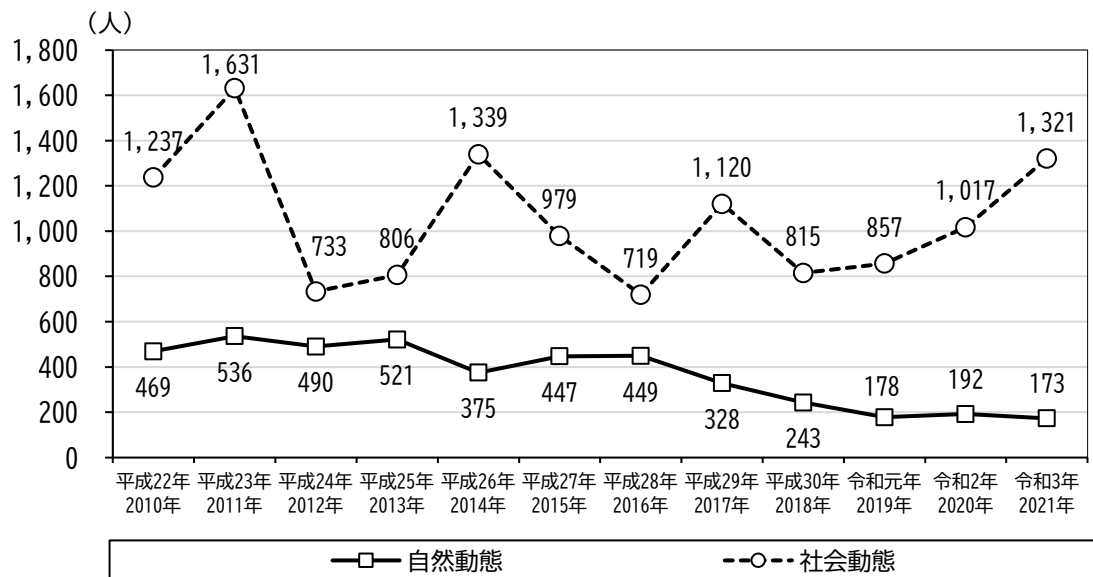


※人口総数には、年齢不詳を含むため、年齢3区分別人口の合計と一致しない場合がある。高齢化率は、分母から年齢不詳を除いて算出している。

出典：実績値は総務省「国勢調査」、推計値は草津市推計

本市の平成 22（2010）年以降の人口動態をみると、自然動態については全ての年で出生数が死亡数を上回っており、社会動態については全ての年で転入者が転出者を上回っています。

■自然動態および社会動態の推移

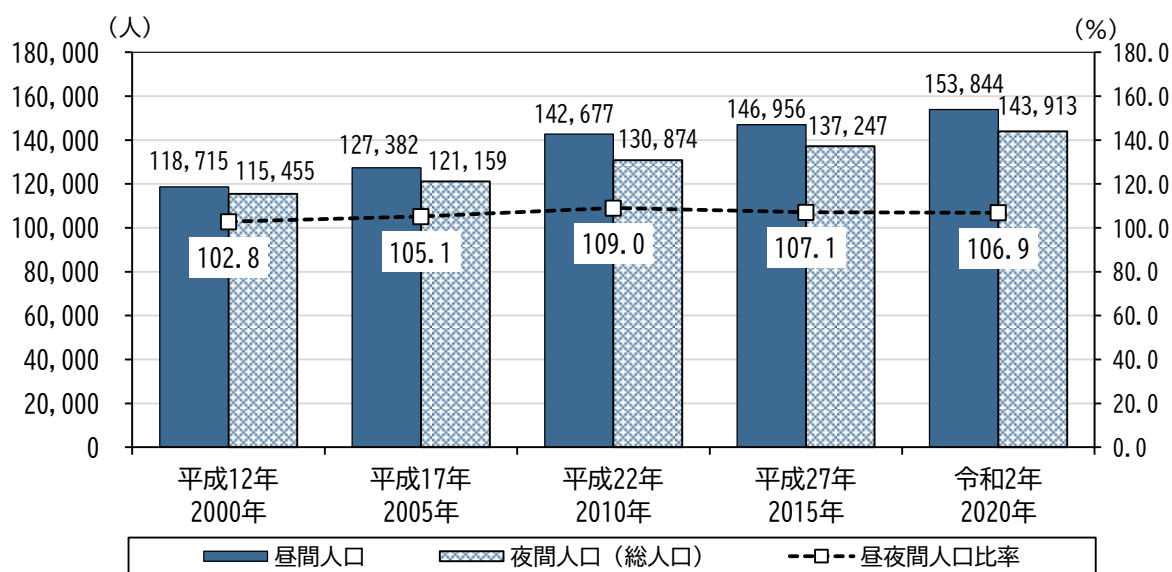


出典：草津市統計書

### ③ 昼間人口および夜間人口

本市の平成 12（2000）年以降の昼夜間人口比率をみると、100%を上回って推移しており、昼間人口が夜間人口を上回っています。

■昼間人口および夜間人口の推移



出典：総務省「国勢調査」

#### ④ 流出人口および流入人口

本市の平成12（2000）年以降の流動人口を見ると、流入超過で推移しており、令和2（2020）年の流出人口は34,772人、流入人口は44,223人となっています。

#### ■流出人口および流入人口の推移

単位：人

	流出人口 (A)			流入人口 (B)			流入人口と流出人口の差 (B) - (A)		
	総数	就業者	通学者	総数	就業者	通学者	総数	就業者	通学者
平成12年 2000年	33,777	29,276	4,501	37,037	29,504	7,533	3,260	228	3,032
平成17年 2005年	33,558	29,733	3,825	40,241	32,499	7,742	6,683	2,766	3,917
平成22年 2010年	34,745	30,464	4,281	45,437	36,977	8,460	10,692	6,513	4,179
平成27年 2015年	36,736	32,246	4,490	46,283	37,992	8,291	9,547	5,746	3,801
令和2年 2020年	34,772	31,084	3,688	44,223	37,390	6,833	9,451	6,306	3,145

※ 15歳以上就業者および通学者

出典：総務省「国勢調査」

#### ■流出人口の主な流出先（草津市以外に従業・通学している人）（令和2（2020）年）

単位：人

	総数	滋賀県					京都府	大阪府
		大津市	栗東市	守山市	野洲市			
総数	34,772	23,568	8,186	4,968	2,857	1,756	7,223	3,199
就業者	31,084	21,611	7,150	4,811	2,571	1,743	5,961	2,830
通学者	3,688	1,957	1,036	157	286	13	1,262	369

※ 15歳以上就業者および通学者

出典：総務省「国勢調査」（令和2（2020）年）

#### ■流入人口の主な流入元（草津市に従業・通学している人）（令和2（2020）年）

単位：人

	総数	滋賀県					京都府	大阪府
		大津市	栗東市	守山市	野洲市			
総数	44,223	32,947	14,002	5,953	4,353	1,758	5,630	3,447
就業者	37,390	29,275	12,695	5,407	3,800	1,508	4,576	2,327
通学者	6,833	3,672	1,307	546	553	250	1,054	1,120

※ 15歳以上就業者および通学者

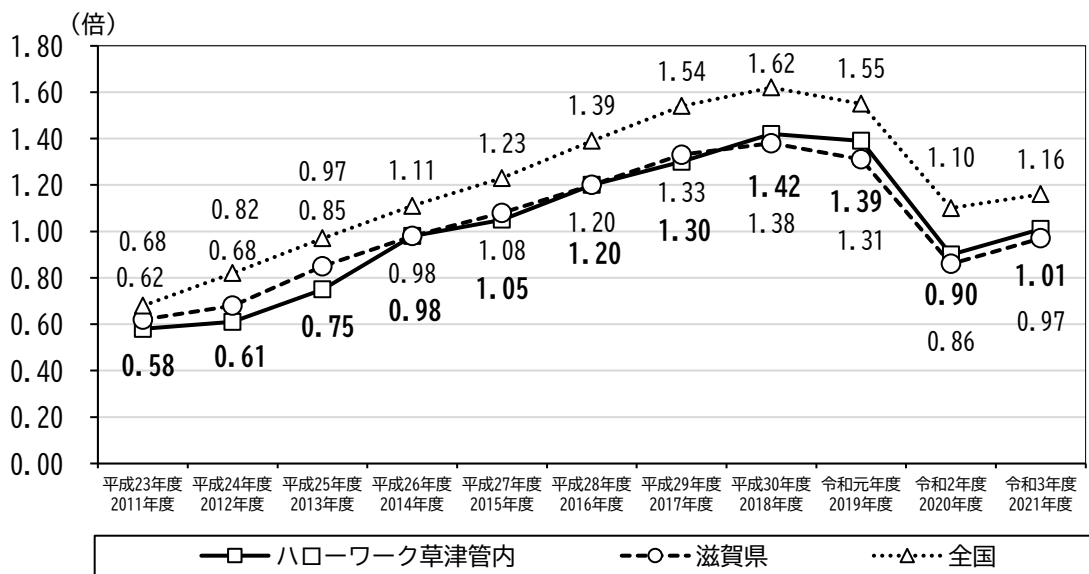
出典：総務省「国勢調査」（令和2（2020）年）

### ⑤ 有効求人倍率および完全失業率

ハローワーク草津管内の有効求人倍率は、平成 23 (2011) 年度から増加傾向で推移していましたが、平成 30 (2018) 年度の 1.42 倍から減少に転じ、令和元 (2019) 年度は 1.39 倍となり、令和 2 (2020) 年度は新型コロナウイルス感染症の影響により 0.90 倍、令和 3 (2021) 年度は再び増加し 1.01 倍となっています。

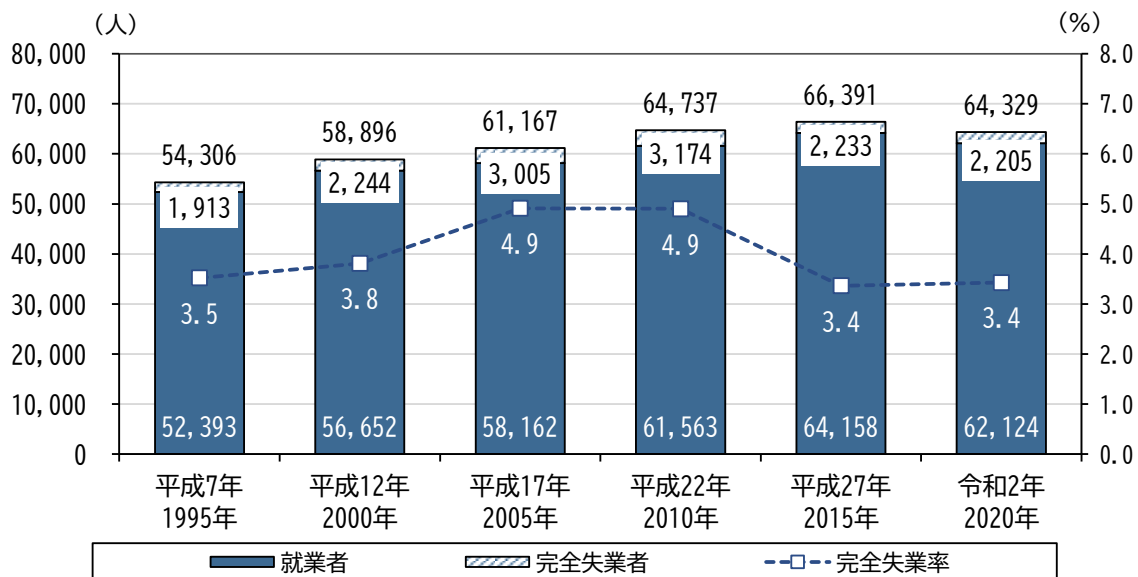
また、完全失業率は平成 22 (2010) 年の 4.9%から減少に転じ、令和 2 (2020) 年は 3.4%となっています。

■有効求人倍率の推移



出典：滋賀労働局職業安定部「職業安定業務月報」、「職安統計年報」、厚生労働省「職業安定業務統計」

■労働力人口の推移

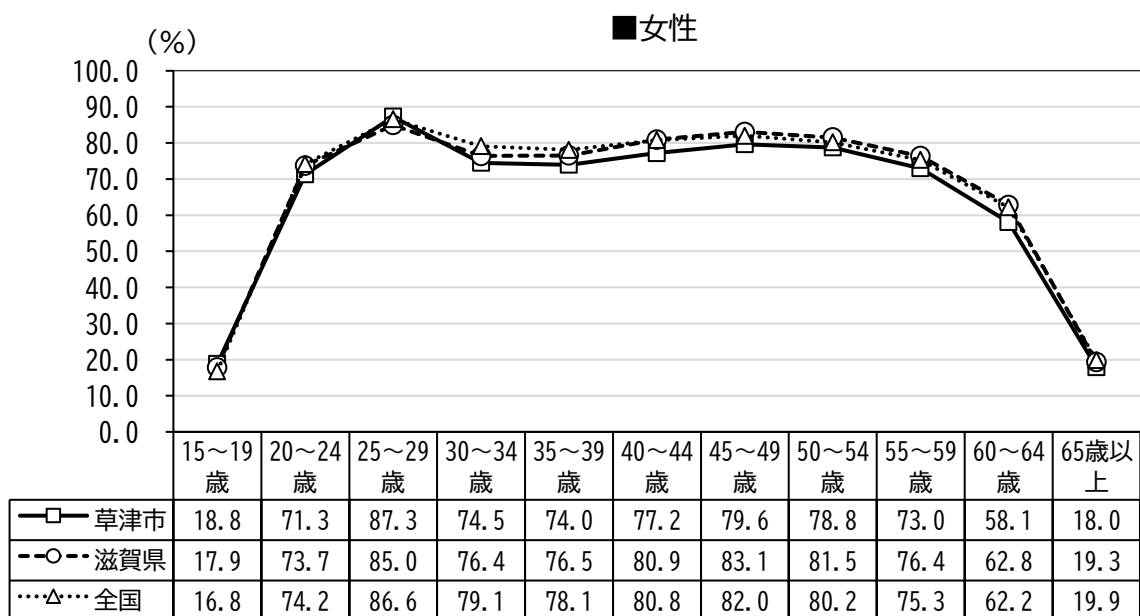
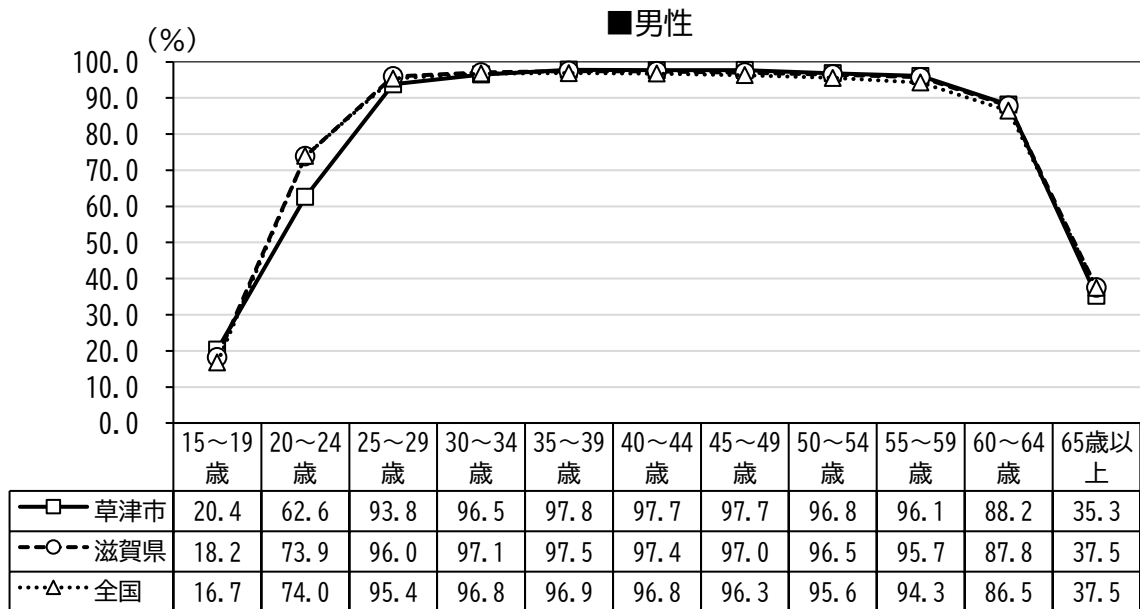


出典：総務省「国勢調査」

## ⑥ 労働力率

本市の労働力率について 65 歳以上をみると、男女いずれも滋賀県および全国より低くなっています。また、女性の労働力率は M 字カーブを描いており、30 歳以上で滋賀県および全国より低くなっています。

■労働力率（令和 2（2020）年）



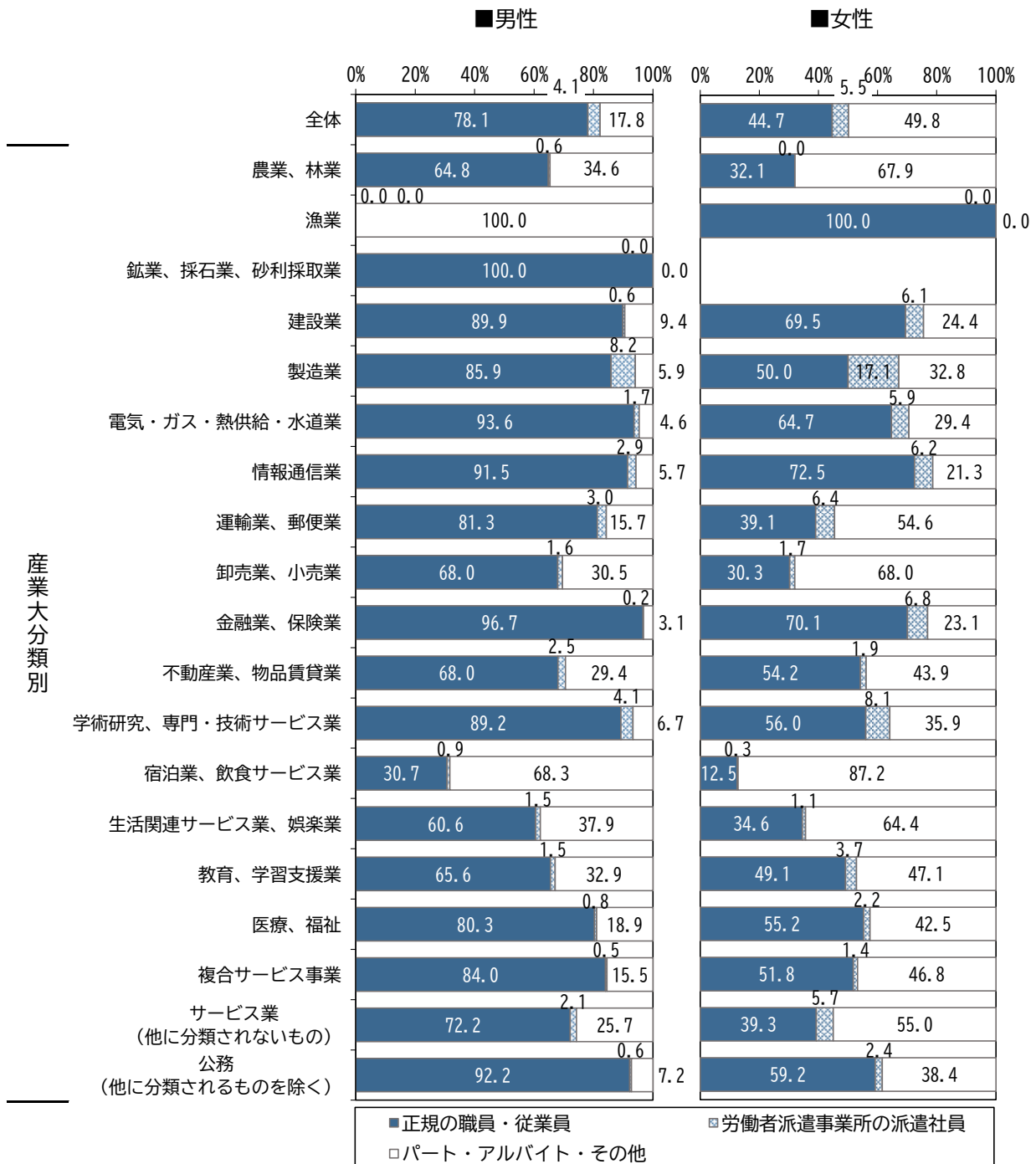
出典：総務省「国勢調査」（令和 2（2020）年）

労働力率とは、15 歳以上人口に占める労働力人口（就業者と完全失業者の合計）の割合をいいます。

### ⑦ 雇用形態別雇用者の割合

本市の雇用形態別雇用者の割合（役員を除く）を男女別にみると、男性の78.1%が正規の職員・従業員であるのに対し、女性の正規の職員・従業員の割合は44.7%となっています。

■雇用形態別にみる雇用者の割合（役員を除く）（令和2（2020）年）



出典：総務省「国勢調査」（令和2（2020）年）

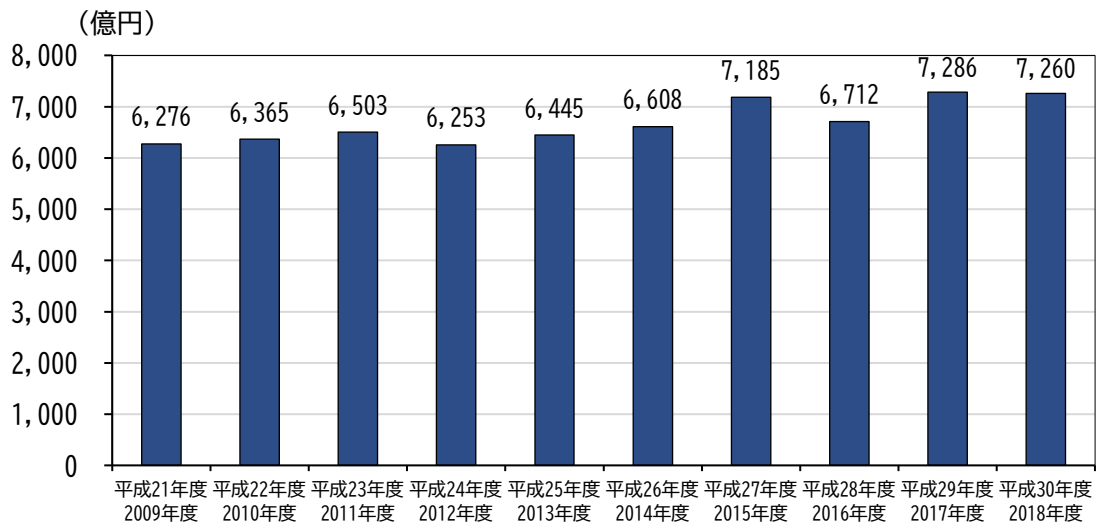


## (2) 草津市の産業の概況と特性

### ① 市内総生産

本市の平成 21（2009）年度以降の市内総生産は、増減をしながら概ね増加傾向で推移しており、平成 30（2018）年度は約 7,260 億円で、平成 21（2009）年度から約 984 億円（15.7%）の増加となっています。

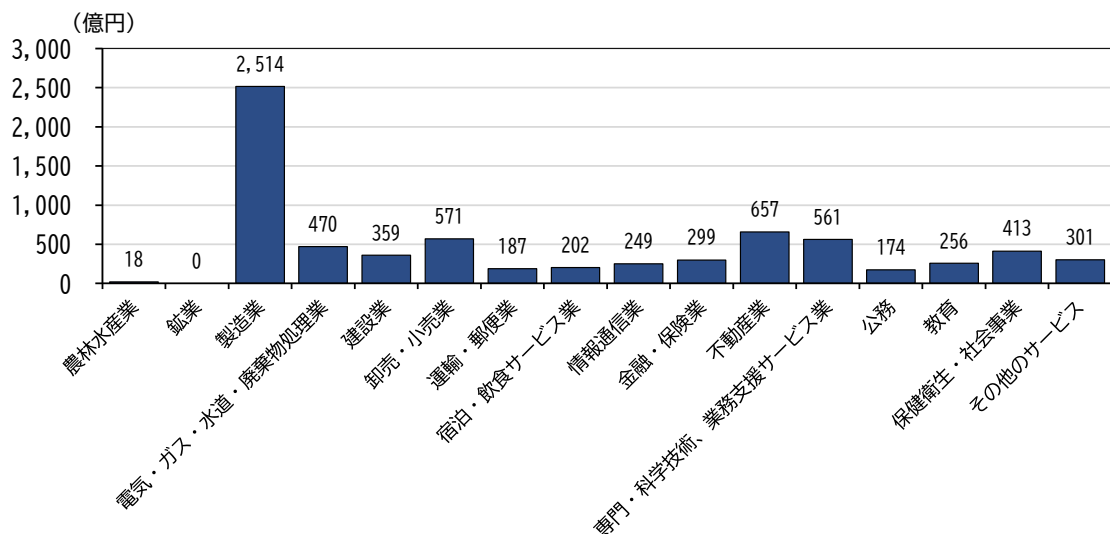
■草津市内総生産の推移



出典：滋賀県「市町民経済計算」

平成 30（2018）年度の市内総生産について、業種別でみると、「製造業」が約 2,514 億円で最も多く、次いで「不動産業」（約 657 億円）、「卸売・小売業」（約 571 億円）、「専門・科学技術、業務支援サービス業」（約 561 億円）、「電気・ガス・水道・廃棄物処理業」（約 470 億円）と続いています。

■業種別市内総生産（平成 30（2018）年度）



出典：滋賀県「市町民経済計算」

経済活動別の市内総生産について、平成 21（2009）年度と平成 30（2018）年度と比較すると、「公務」を除く全ての業種で生産額が増加しています。特に、「情報通信業」が 189.5%増加し、最も増加した項目となっており、次いで「保健衛生・社会事業」が 43.9%増、「宿泊・飲食サービス業」が 39.3%増となっています。

### ■経済活動別市内総生産

単位：百万円

	平成 21年度 2009	平成 22年度 2010	平成 23年度 2011	平成 24年度 2012	平成 25年度 2013	平成 26年度 2014	平成 27年度 2015	平成 28年度 2016	平成 29年度 2017	平成 30年度 2018
1. 農林水産業	1,455	1,415	1,567	1,847	1,631	1,346	1,604	1,833	1,900	1,844
(1) 農業	1,393	1,347	1,509	1,786	1,579	1,292	1,544	1,777	1,847	1,801
(2) 林業	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(3) 水産業	61	67	57	60	51	53	60	56	52	42
2. 鉱業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. 製造業	236,883	241,831	240,832	206,739	202,908	211,715	258,687	209,560	249,635	251,427
4. 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	35,470	36,718	36,696	39,337	40,920	44,154	44,364	39,187	45,234	46,960
5. 建設業	31,046	23,341	27,886	24,680	32,561	24,127	26,892	30,582	39,602	35,875
6. 卸売・小売業	47,568	49,021	51,796	55,587	57,717	56,088	57,840	57,346	56,619	57,093
7. 運輸・郵便業	16,660	17,006	15,281	16,222	14,845	16,014	16,777	17,759	18,037	18,720
8. 宿泊・飲食サービス業	14,485	14,890	15,762	15,603	17,398	19,347	18,811	21,015	22,202	20,176
9. 情報通信業	8,604	11,536	14,761	18,162	21,890	25,514	25,387	24,815	23,922	24,905
10. 金融・保険業	28,010	28,405	28,257	29,523	30,666	31,426	32,238	31,111	30,153	29,871
11. 不動産業	58,495	59,336	60,817	62,331	63,085	63,536	64,813	64,885	65,217	65,726
12. 専門・科学技術、業務支援サービス業	47,922	47,897	48,947	47,386	49,977	51,586	53,333	56,583	57,597	56,096
13. 公務	25,146	23,562	22,191	19,604	18,135	16,742	17,118	16,887	17,117	17,377
14. 教育	18,415	19,948	20,985	22,019	22,631	24,463	25,144	25,745	25,869	25,626
15. 保健衛生・社会事業	28,734	31,373	32,856	34,955	36,431	37,527	38,692	40,082	40,617	41,338
16. その他のサービス	27,306	27,792	28,830	28,756	29,581	31,163	31,521	31,311	32,037	30,070
17. 小計（1～16の計）	626,198	634,072	647,463	622,750	640,376	654,747	713,221	668,700	725,759	723,103
18. 輸入品に課される税・関税	5,594	6,157	7,350	7,213	8,166	11,153	11,819	9,275	11,469	12,288
19. (控除)総資本形成に係る消費税	4,187	3,719	4,530	4,664	4,024	5,079	6,564	6,766	8,627	9,369
20. 経済活動別市町内総生産額（17+18-19）	627,605	636,510	650,283	625,299	644,518	660,820	718,477	671,209	728,601	726,022

出典：滋賀県「市町民経済計算」

## ② 産業大分類別の民営事業所数

本市の令和3（2021）年における民営事業所数は4,783事業所で、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」、「宿泊業、飲食サービス業」が多くなっており、平成21（2009）年から令和3（2021）年にかけて全体で95事業所（1.9%）減少しています。

また、平成21（2009）年から令和3（2021）年にかけて最も増加した民営事業所は「医療、福祉」で、201事業所（66.3%）増加しており、最も減少した民営事業所は「卸売業、小売業」で、159事業所（13.5%）減少しています。

### ■草津市の産業大分類別民営事業所数の推移

単位：事業所

産業大分類	平成21年 2009年	平成24年 2012年	平成26年 2014年	平成28年 2016年	令和3年 2021年※
農業、林業、漁業	11	12	15	16	19
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-
建設業	467	441	437	402	359
製造業	384	382	377	372	338
電気・ガス・熱供給・水道業	6	7	6	5	7
情報通信業	58	50	54	48	60
運輸業、郵便業	79	79	79	80	70
卸売業、小売業	1,178	1,175	1,212	1,170	1,019
金融業、保険業	72	76	77	76	90
不動産業、物品賃貸業	497	501	518	487	462
学術研究、専門・技術サービス業	208	198	216	213	238
宿泊業、飲食サービス業	557	561	636	599	486
生活関連サービス業、娯楽業	443	451	480	503	459
教育、学習支援業	223	224	262	243	252
医療、福祉	303	328	422	457	504
複合サービス事業	24	21	23	23	22
サービス業（他に分類されないもの）	368	359	407	395	398
<b>合計</b>	<b>4,878</b>	<b>4,865</b>	<b>5,221</b>	<b>5,089</b>	<b>4,783</b>

※令和3年は速報集計結果

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-基礎調査」、「経済センサス-活動調査」

### ③ 産業大分類別の民営事業所の従業者数

本市の令和3（2021）年における民営事業所の従業者数は73,561人で、「製造業」、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」が多くなっており、平成21（2009）年から令和3（2021）年にかけて全体で6,639人（9.9%）増加しています。

また、平成21（2009）年から令和3（2021）年にかけて最も増加した民営事業所は「医療、福祉」で、3,949人（77.9%）増加しており、最も減少した民営事業所は「製造業」で、2,919人（15.9%）減少しています。

■草津市の産業大分類別民営事業所の従業者数の推移

単位：人

産業大分類	平成21年 2009年	平成24年 2012年	平成26年 2014年	平成28年 2016年	令和3年 2021年※
農業、林業、漁業	159	120	298	240	261
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-
建設業	3,555	3,431	3,311	3,161	2,858
製造業	18,343	15,030	18,164	15,752	15,424
電気・ガス・熱供給・水道業	212	242	177	129	128
情報通信業	355	639	918	605	648
運輸業、郵便業	2,349	2,085	2,013	2,062	1,745
卸売業、小売業	12,578	12,474	13,112	12,475	12,451
金融業、保険業	2,204	2,057	2,315	2,227	2,218
不動産業、物品賃貸業	1,814	1,760	1,824	1,704	2,232
学術研究、専門・技術サービス業	1,702	1,895	1,619	1,811	2,133
宿泊業、飲食サービス業	6,276	7,037	7,988	8,938	7,794
生活関連サービス業、娯楽業	2,723	2,824	2,770	2,779	2,488
教育、学習支援業	2,097	3,005	3,038	4,609	5,267
医療、福祉	5,069	5,632	7,071	7,602	9,018
複合サービス事業	277	244	585	544	514
サービス業（他に分類されないもの）	7,209	6,460	6,767	8,231	8,382
<b>合計</b>	<b>66,922</b>	<b>64,935</b>	<b>71,970</b>	<b>72,869</b>	<b>73,561</b>

※令和3年は速報集計結果

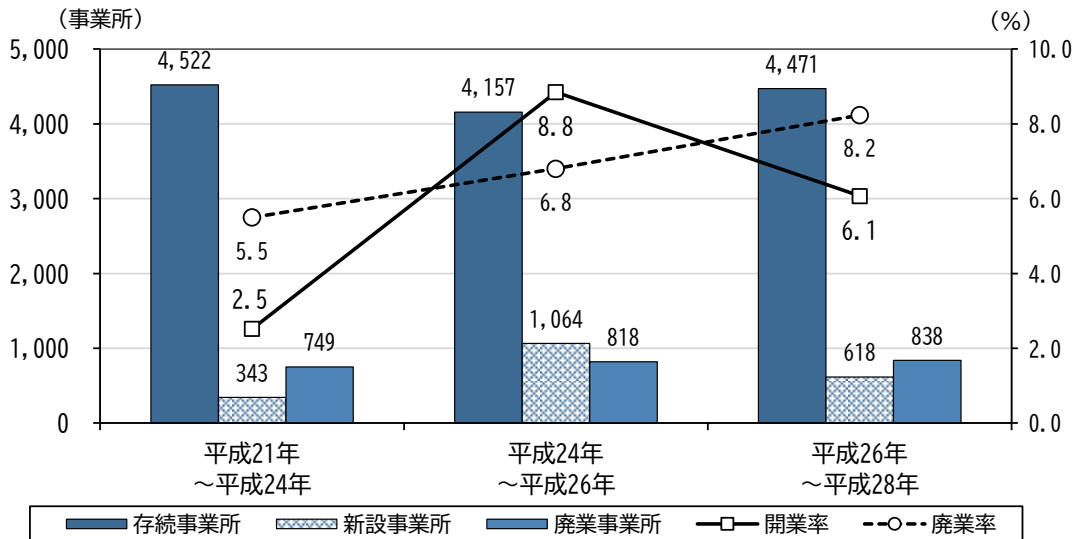
出典：総務省・経済産業省「経済センサス－基礎調査」、「経済センサス－活動調査」

#### ④ 新設事業所数および廃業事業所数

本市では平成 26（2014）年から平成 28（2016）年のおよそ 2 年間にかけて新設された事業所数が 618 事業所、廃業した事業者数は 838 事業所となっており、廃業が 220 事業所多くなっています。

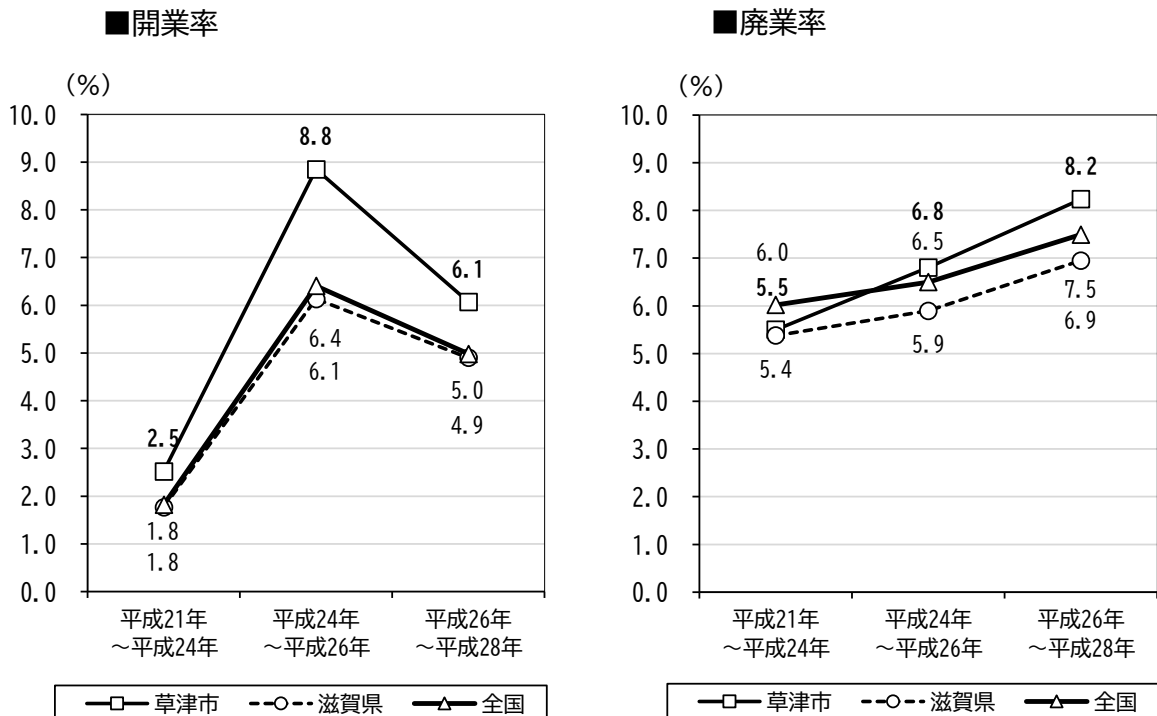
また、同期間における開業率は 6.1%、廃業率は 8.2%で、滋賀県および全国よりも高くなっています。

■新設事業所数・廃業事業所数の推移



出典：総務省・経済産業省「経済センサス-基礎調査」、「経済センサス-活動調査」より集計

■開業率および廃業率の推移



出典：総務省・経済産業省「経済センサス-基礎調査」、「経済センサス-活動調査」より集計

平成 26 (2014) 年から平成 28 (2016) 年における開業率および廃業率について産業大分類別にみると、開業率は「農業、林業、漁業」、「医療、福祉」、「情報通信業」が高く、廃業率は「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「教育、学習支援業」が高くなっています。

■産業大分類別開業率および廃業率（平成 26 (2014) 年～平成 28 (2016) 年）

単位：事業所

産業大分類	存続 事業所数	新設 事業所数	廃業 事業所数	開業率	廃業率
農業、林業、漁業	13	3	1	11.2%	3.7%
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-
建設業	370	32	70	3.8%	8.3%
製造業	349	23	48	3.0%	6.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	5	-	1	-	8.7%
情報通信業	40	8	12	8.0%	12.0%
運輸業、郵便業	73	7	9	4.5%	5.7%
卸売業、小売業	1,005	165	221	7.0%	9.4%
金融業、保険業	74	2	5	1.3%	3.3%
不動産業、物品賃貸業	449	38	72	3.8%	7.2%
学術研究、専門・技術サービス業	188	25	35	5.8%	8.2%
宿泊業、飲食サービス業	514	85	134	6.8%	10.8%
生活関連サービス業、娯楽業	432	71	63	7.5%	6.6%
教育、学習支援業	212	31	52	6.1%	10.3%
医療、福祉	372	85	54	10.4%	6.6%
複合サービス事業	23	-	-	-	-
サービス業（他に分類されないもの）	352	43	61	5.4%	7.7%
<b>合計</b>	<b>4,471</b>	<b>618</b>	<b>838</b>	<b>6.1%</b>	<b>8.2%</b>

出典：総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」（平成 28 (2016) 年）より集計

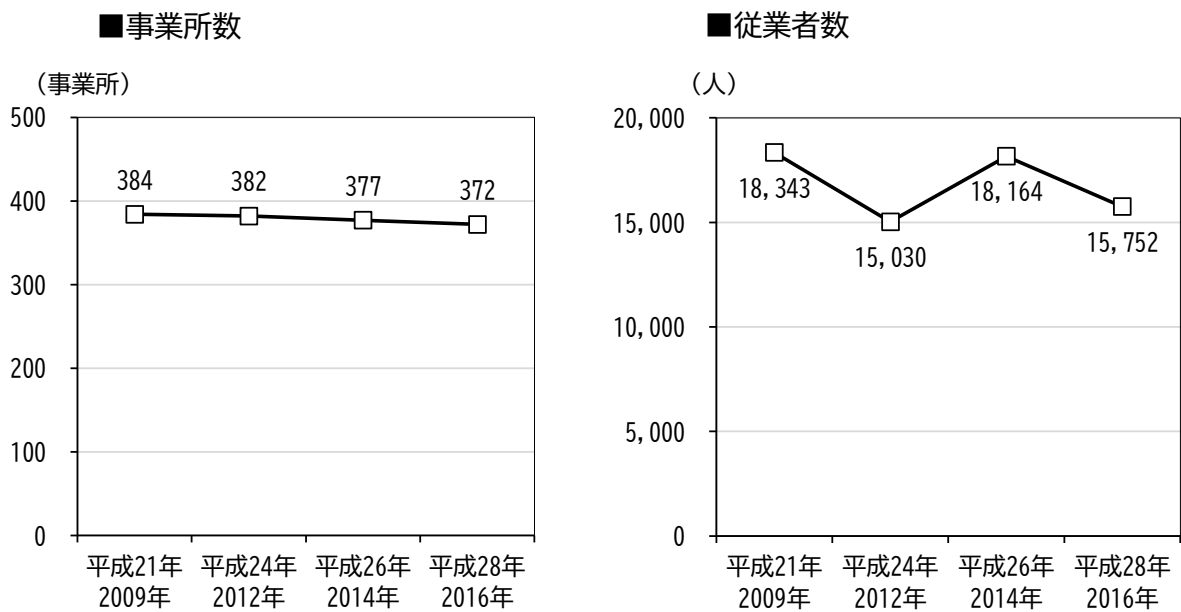


## ⑤ 製造業の概況

本市の製造業について、平成 28（2016）年の民営事業所数は 372 事業所で、平成 26（2014）年と比べて 5 事業所（1.3%）減少しており、民営事業所の従業者数については、平成 28（2016）年は 1 万 5,752 人となっており、平成 26（2014）年から 2,412 人（13.3%）の減少となっています。

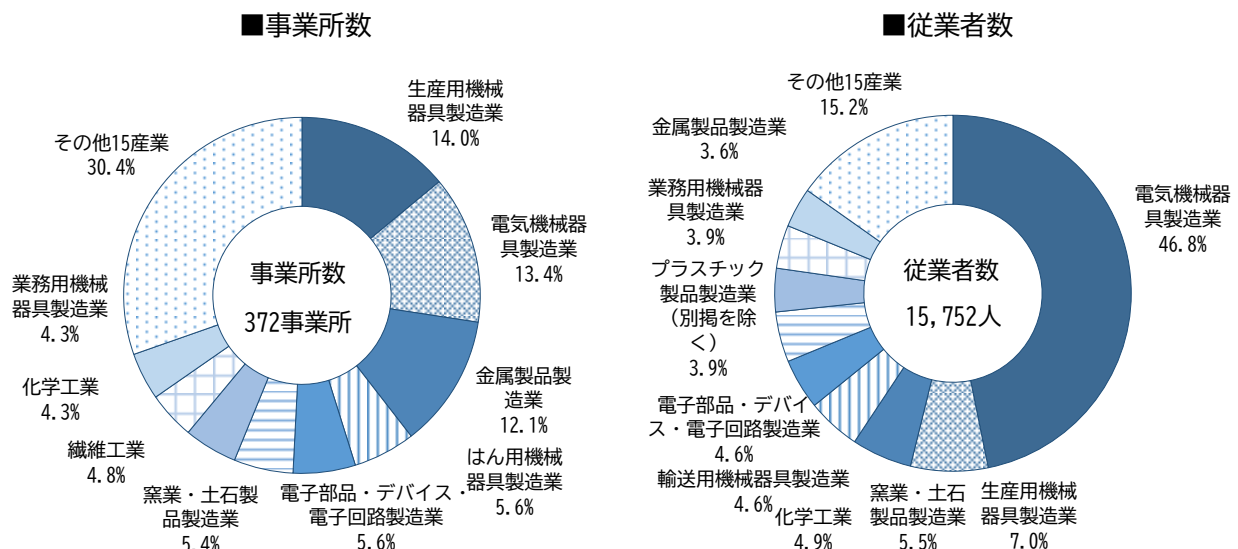
また、産業中分類別にみると、事業所数は「生産用機械器具製造業」が最も多く、従業者数は「電気機械器具製造業」が最も多くなっています。

■製造業の民営事業所数および従業者数の推移



出典：総務省・経済産業省「経済センサスー基礎調査」、「経済センサスー活動調査」

■産業中分類別民営事業所数および従業者数の構成比（平成 28（2016）年）



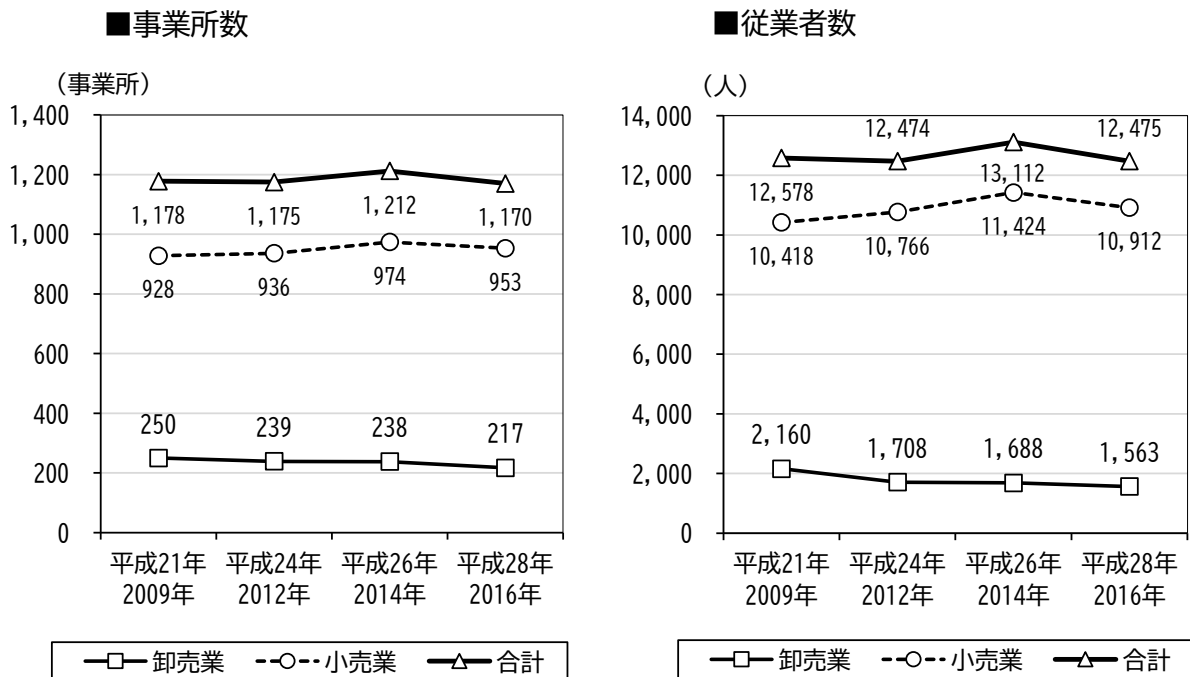
出典：総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」（平成 28（2016）年）

## ⑥ 卸売業および小売業の概況

本市の卸売業および小売業をみると、平成 28（2016）年の民営事業所数は 1,170 事業所で、平成 26（2014）年と比較すると 42 事業所（3.5%）減少しており、卸売業が 21 事業所（8.8%）、小売業では 21 事業所（2.2%）、それぞれ減少しています。

一方、平成 28（2016）年の民営事業所の従業者数をみると、卸売業、小売業全体では 1 万 2,475 人と、平成 26（2014）年と比較すると 637 人（4.9%）の減少となっており、卸売業では 125 人（7.4%）減少、小売業では 512 人（4.5%）の減少となっています。

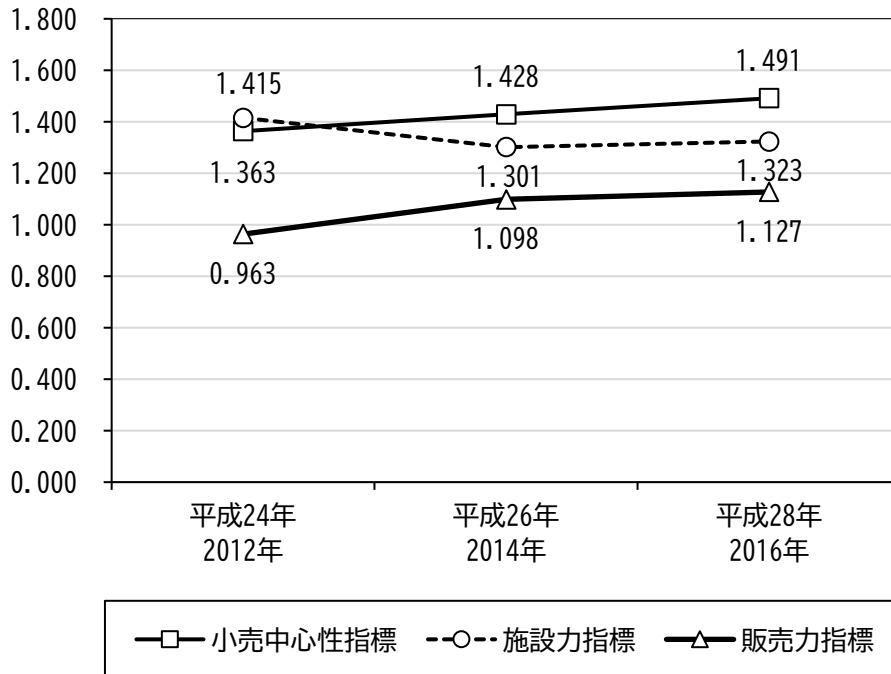
■卸売業および小売業の民営事業所数および従業者数の推移



出典：総務省・経済産業省「経済センサス－基礎調査」、「経済センサス－活動調査」

本市の小売中心性指標は平成 24（2012）年より増加傾向で推移しており、平成 28（2016）年は 1.491 で、市内小売業の顧客吸引力が強くなっています。

■小売中心性指標等の推移



出典：総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」、経済産業省「商業統計調査」  
総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」より集計

小売中心性指標とは市内の小売業の吸引力を表し、小売中心性指標が1より大きければ他の都市から買物客が流入している、1より小さければ買物客が流出していると判断されます。

$$\text{小売中心性指標} = \frac{\text{市内小売業年間販売額/市の人口}}{\text{県内小売業年間販売額/県の人口}}$$

施設力指標：市内の小売施設の量的な充実の程度を示す指標（小売中心性指標の構成要素）

$$\text{施設力指標} = \frac{\text{市の売場面積/市の人口}}{\text{県の売場面積/県の人口}}$$

販売力指標：市内の小売施設の質的な充実の程度を示す指標（小売中心性指標の構成要素）

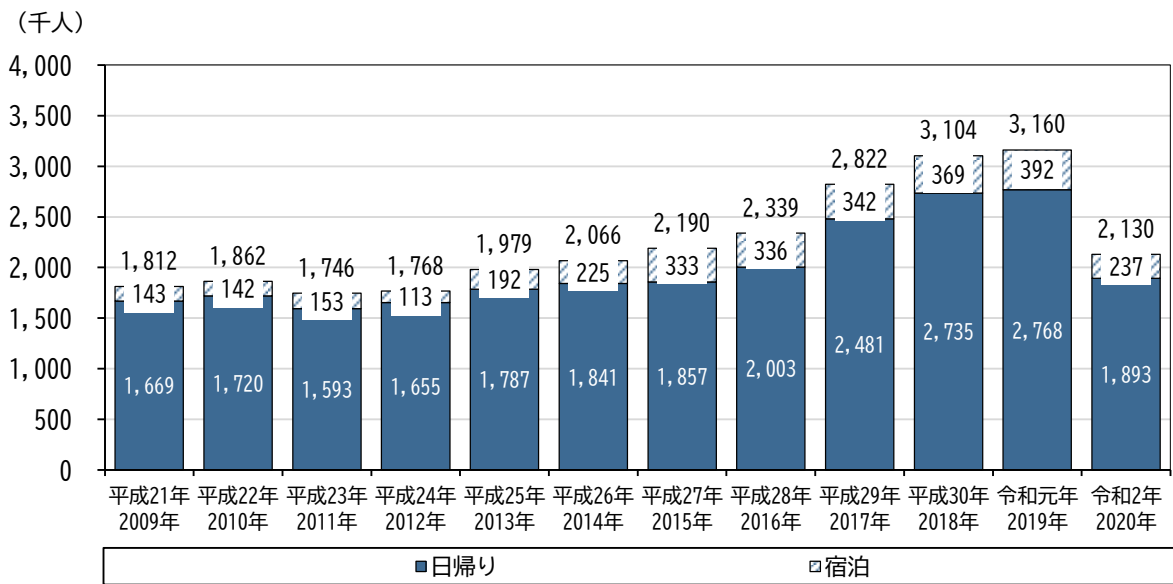
$$\text{販売力指標} = \frac{\text{市内小売業年間販売額/市の売場面積}}{\text{県内小売業年間販売額/県の売場面積}}$$

## ⑦ 観光の概況

本市の観光入込客数は平成24（2012）年より増加傾向で推移し、令和元（2019）年は約316万人となっていました。新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により令和2（2020）年は約213万人となっています。

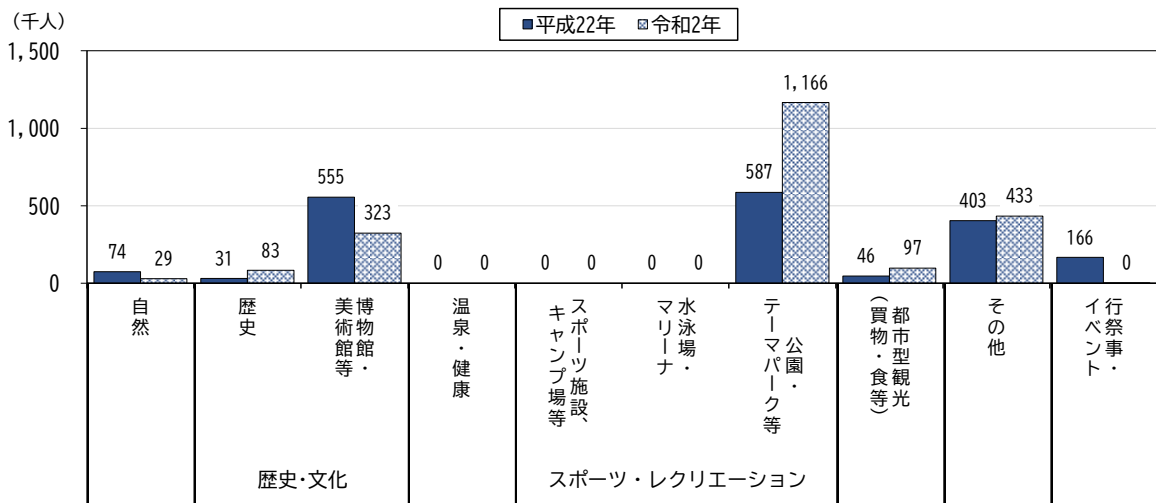
また、令和2（2020）年における観光目的別の観光入込客数を平成22（2010）年と比較すると、「公園・テーマパーク等」が大きく増加しており、これは平成29（2017）年4月にオープンした草津川跡地公園の影響が大きいと考えられます。

■草津市における観光入込客数の推移



出典：滋賀県「観光入込客統計調査書」

■草津市における観光目的別観光入込客数



出典：滋賀県「観光入込客統計調査書」

#### ④ 草津市と協定を締結している大学における産学連携等実施状況

草津市と協定を締結している大学における産学連携等実施状況について、民間企業との共同研究数をみると、成安造形大学を除く全ての大学で令和2（2020）年度の実績が平成27（2015）年度に比べて増加しています。

また、民間企業との受託研究数については、滋賀医科大学が令和2（2020）年度の実績が平成27（2015）年度に比べて増加しています。

#### ■草津市と協定を締結している大学における民間企業との共同研究数の推移

単位：件

	平成27年度 2015年度	平成28年度 2016年度	平成29年度 2017年度	平成30年度 2018年度	令和元年度 2019年度	令和2年度 2020年度
立命館大学	64	112	121	132	160	130
滋賀医科大学	33	41	42	47	51	67
龍谷大学	7	12	13	12	18	19
滋賀県立大学	40	32	44	53	46	54
京都橘大学	1	2	4	4	4	5
滋賀大学	0	3	8	28	21	20
成安造形大学	-	-	-	0	0	0

出典：文部科学省「大学等における産学連携等実施状況」

#### ■草津市と協定を締結している大学における民間企業との受託研究数の推移

単位：件

	平成27年度 2015年度	平成28年度 2016年度	平成29年度 2017年度	平成30年度 2018年度	令和元年度 2019年度	令和2年度 2020年度
立命館大学	287	248	248	236	259	203
滋賀医科大学	27	27	29	58	38	41
龍谷大学	20	12	13	12	13	5
滋賀県立大学	24	13	20	31	30	23
京都橘大学	-	-	-	2	1	3
滋賀大学	1	1	4	4	2	1
成安造形大学	2	0	2	0	0	0

出典：文部科学省「大学等における産学連携等実施状況」

## 2. 草津市の産業を取り巻く環境（外部環境）

### （1）社会・経済情勢の変化

#### ① 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響

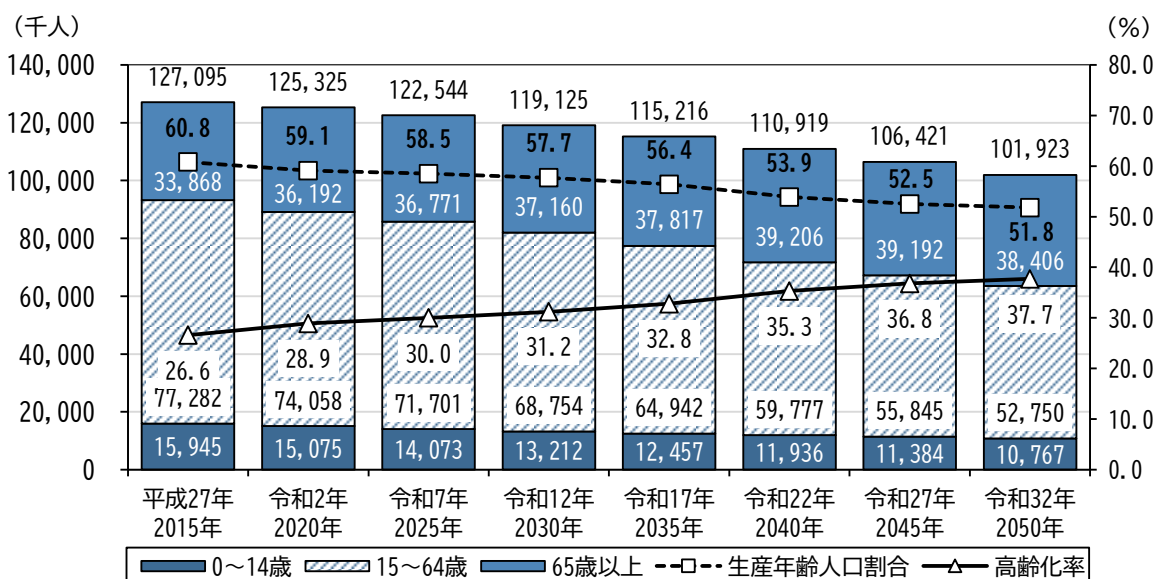
新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は、ビジネスモデルや生活様式等に対して大きな影響を与え、いわゆる「with コロナ」、「after コロナ」における「新しい日常（ニューノーマル）」への移行が求められるようになりました。産業においても時代の大きな転換点に立たされており、グローバル化、デジタル化、サービス化といった産業構造や、新しいワークスタイルへの転換や変革が迫られています。

#### ② 人口減少、少子高齢化

国立社会保障・人口問題研究所の平成 29（2017）年の推計によると、日本の令和 32（2050）年の推計人口は約 1 億 192 万人になると見込まれ、平成 27（2015）年国勢調査の約 1 億 2,709 万人と比較して 35 年間で約 2,517 万人が減少するとされており、人口が減少している中、65 歳以上の高齢者の割合は増加し続ける一方、15～64 歳の生産年齢人口が減少し続けることから、人材不足や事業承継など後継者不足による問題が深刻化していくものと考えられます。

また、人口減少、少子高齢化は、特に地方において一層進展し、地域における消費者や労働者、地域コミュニティの担い手が減少することが予想され、地域経済の需要と供給の両面での縮小が加速し、地域住民が必要とする生活関連サービスの事業が困難になるなど、地域が抱える様々な課題がより深刻化していく可能性があります。

■日本の将来推計人口



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）：出生中位・死亡中位推計」



### ③ SDGs（持続可能な開発目標）の取組の広がり

SDGsとは、平成27（2015）年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」のことで、令和12（2030）年を期限とする、先進国を含む国際社会全体の17の目標と169のターゲットで構成され、「誰一人取り残さない」を理念とした国際社会における共通目標です。



国においては、平成28（2016）年5月に政府内にSDGs推進本部が設置されると

ともに、同年12月には、「持続可能で強靱、そして誰一人取り残さない、経済、社会、環境の統合的向上が実現された未来への先駆者を目指す」をビジョンとするSDGsの実施指針が決定され、その後、多くの自治体がSDGs推進の取組を進めています。

SDGsは、政府や自治体だけでなく、民間企業においても共通言語になっており、ゴールを達成するための取組が広がってきています。また、SDGsの普及とともに、市場のニーズとしてSDGsへの対応が求められるようになっており、投資の条件として、収益だけではなく、SDGsに取り組んでいるかどうかも見られる時代になってきています。

草津市では、これまでもSDGsの理念に沿った取組を進めており、本計画においても、戦略ごとにSDGsの目標を関連付け、SDGsの推進に取り組むこととしています。

### ④ 2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現

令和2（2020）年10月、内閣総理大臣が「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現」を表明、経済産業省は同年12月に「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を策定し、グリーン社会の実現に向けた戦略および工程表が示されました。

環境対策は経済の制約ではなく、社会経済を大きく変革し、投資を促し、生産性を向上させ、産業構造の大転換と力強い成長を生み出す、その鍵となるものと位置付けています。

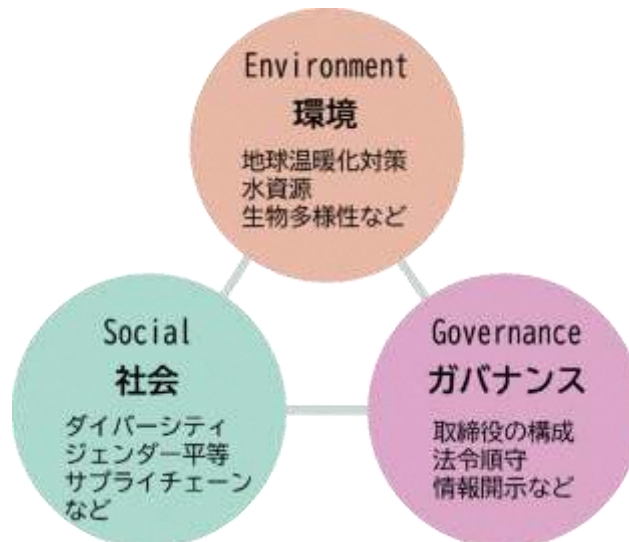
米国や中国、韓国といった日本との経済的なつながりが強い国々もカーボンニュートラルへの取組を進める中、経済と環境の好循環の実現は、中長期の日本経済を見通す上で、重要なテーマの1つとなっており、グリーン社会の実現のため、各事業者においても、それぞれ取組が求められている状況です。

こうした状況を踏まえ、草津市では、令和3（2021）年12月に「草津市気候非常事態宣言」を行い、ゼロカーボンシティを表明しました。本計画においても、本市の環境づくりについて総合的な視点から施策を展開し、ゼロカーボンシティの実現を目指します。

## ⑤ ESG への取組の広がり

ESG は、世界的な企業活動の評価軸で、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったものです。

### ■ESGに関する要素の例



これまで、投資先の企業を評価する際には財務情報の分析が中心となっていました。今日、企業の長期的な成長のためには、ESG が示す 3 つの観点が必要であるという考え方が世界的に広まっています。

ESG が世界的に意識されるようになったのは、平成 18 (2006) 年当時の国際連合事務総長であるコフィー・アナンが、金融業界に対して提唱した国連責任投資原則 (PRI: Principles for Responsible Investment) で、PRI には下記の 6 つの原則が示されています。

1. 投資分析と意思決定のプロセスに ESG の視点を組み入れる
2. 株式の所有方針と所有監修に ESG の視点を組み入れる
3. 投資対象に対し、ESG に関する情報開示を求める
4. 資産運用業界において本原則が広まるよう、働きかけを行う
5. 本原則の実施効果を高めるために協働する
6. 本原則に関する活動状況や進捗状況を報告する

出典：経済産業省 HP

日本では、平成 27 (2015) 年 9 月に年金積立金管理運用独立法人 (GPIF) が PRI に署名したことを受け ESG 投資が広がり、令和 2 (2020) 年 3 月に金融庁が公表した機関投資家の行動原則を定めた日本版スチュワードシップ・コードの再改訂版では、機関投資家の投資活動に対して、ESG の要素を含めたサステナビリティ (持続可能性) を考慮するよう盛り込まれました。

## ⑥ Society5.0の実現に向けて

Society5.0とはサイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）のことで、狩猟社会（Society1.0）、農耕社会（Society2.0）、工業社会（Society3.0）、情報社会（Society4.0）に続く、新たな社会を指すもので、平成28（2016）年1月に閣議決定された「第5期科学技術基本計画」において国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱されました。

令和3（2021）年3月に閣議決定された「第6期科学技術・イノベーション基本計画」では、国が目指す社会（Society5.0）を「国民の安全と安心を確保する持続可能で強靱な社会」、「一人ひとりの多様な幸せ（well-being）が実現できる社会」とし、この社会像に「信頼」や「分かち合い」を重んじる国の伝統的価値観を重ね、Society5.0を実現するとしています。

## ⑦ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

あらゆる要素がデジタル化されていく Society5.0 に向けて、ビジネスモデルを抜本的に変革（デジタルトランスフォーメーション：DX）し、新たな成長を実現する企業が現れてきています。

経済産業省は、デジタルトランスフォーメーション（DX）とは「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」と定義しています。

経済産業省は企業のDXに関する取組を促すため、令和2（2020）年5月に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づき、デジタル技術による社会変革を踏まえて経営者に求められる対応をまとめた「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX推進の準備が整っていると認められる企業を国が認定するDX認定制度を令和2（2020）年11月から開始しており、Society5.0の実現のため、クラウドやAI、IoTといったデジタル技術を導入し情報やデータをリアルタイムに提供・利用できる体制などの情報処理基盤の整備を進めています。

## (2) 国の産業振興政策に関する動向

### ① 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画

令和4(2022)年6月に「経済財政運営と改革の基本方針2022」と「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」が閣議決定されました。

「経済財政運営と改革の基本方針2022」では、機動的なマクロ経済運営によって経済回復を実現しながら、新しい資本主義の実現に向けた計画的で重点的な投資や規制・制度改革を行い、成長と分配の好循環を実現するとしています。

また、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」では、「新しい資本主義に向けた計画的な重点投資」として、「人への投資と分配」、「科学技術・イノベーションへの重点的投資」、「スタートアップの起業加速及びオープンイノベーションの推進」、「GX及びDXへの投資」の4つに投資を重点化するとしています。

### ② 産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律

令和3(2021)年6月に「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」が公布されました。これは、新型コロナウイルス感染症の影響、急激な人口の減少等の短期および中長期の社会・経済情勢の変化に適切に対応して、「新たな日常」に向けた取組を先取りし、長期視点に立った企業の変革を後押しするため、ポストコロナにおける成長の源泉となる①「グリーン社会」への転換、②「デジタル化」への対応、③「新たな日常」に向けた事業再構築、④中小企業の足腰強化等を促進するための措置を講じるとしています。

#### ■産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律の概要

背景			
<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの感染拡大を受け、我が国経済は戦後最大の落ち込みを記録、危機に直面。他方、古い経済社会システムから脱却し、「新たな日常」への構造変化を図るチャンス。</li> </ul>			
法律の概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>「新たな日常」に向けた取組を先取りし、長期視点に立った企業の変革を後押しするため、ポストコロナにおける成長の源泉となる①「グリーン社会」への転換、②「デジタル化」への対応、③「新たな日常」に向けた事業再構築、④中小企業の足腰強化等を促進するための措置を講じる。</li> </ul>			
1	2	4	
<b>「グリーン社会」への転換</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル実現に向けた事業者の計画を主務大臣が認定し以下を措置</li> <li>① 設備投資促進税制(税額控除10%※)</li> <li>A) 脱炭素化効果が高い製品の生産設備</li> <li>B) 生産工程等の脱炭素化を進める設備</li> <li>② 金融支援(最大0.2%の利子補給等)</li> </ul>	<b>「デジタル化」への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を活用した全社レベルのビジネスモデルの変革(DX)の計画を主務大臣が認定し以下を措置</li> <li>① DX投資促進税制(クラウド技術を活用したデジタル関連投資に対して税額控除5%※)</li> <li>② 財政投融資を原資とした低利融資</li> </ul>	<b>中小企業の足腰の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中堅企業へ成長し、海外で競争できる企業を育成するため、以下の措置を講じる</li> <li>1. 規模拡大を通じた労働生産性の向上               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 中小企業から中堅企業への成長途上にある企業群への支援施策の対象拡大</li> <li>② 中小企業経営資源集約化(M&amp;A)税制</li> <li>③ 集約化手続の短縮(所在不明株の買取)</li> </ul> </li> <li>2. 大企業と中小企業との取引の適正化               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 下請振興法の対象取引類型の拡大</li> </ul> </li> <li>3. 中小企業の事業継続力の強化に取り組む中堅企業を金融支援の対象に追加</li> </ul>	
3			
<b>「新たな日常」に向けた事業再構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「新たな日常」に向けた事業再構築の計画を主務大臣が認定し以下を措置</li> <li>① 赤字であってもカーボンニュートラル、DX、事業再構築等に取り組む企業に対する繰越欠損金の控除上限の引上げ(中堅・大企業に最大5年間にわたり現行の50%から最大100%に引上げ)※中小企業は現行でも100%</li> <li>② 財政投融資を原資とした低利融資</li> </ul>			
5			
「新たな日常」に向けた事業環境の整備			
1. 規制改革の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>① バーチャルオンリー株主総会の実現</li> <li>② 規制のサンドボックスの恒久化(生産性特措法からの移管)</li> <li>③ 債権譲渡における第三者対抗要件の特例(民法等の特例)</li> </ul>	2. ベンチャー企業の成長支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>① ディープテックベンチャーへの民間融資に対する債務保証制度</li> <li>② 国内ファンド(LPS)による海外投資拡大(現行の海外投資50%規制の適用除外)</li> </ul>	3. 事業再編の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 株式対価M&amp;Aの株式譲渡益の課税繰延の事前認定の不要化</li> <li>② 株式対価M&amp;Aにおける株式買取請求の適用除外</li> </ul>	4. 事業再生の円滑化 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業再生ADR(私的整理)から簡易再生手続(法的整理)への移行等の円滑化</li> </ul>

出典：経済産業省 HP



### ③ 中小企業成長促進法

令和2(2020)年10月に施行された「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律」(中小企業成長促進法)は、① 事業承継円滑化による廃業リスクの回避、② 規模拡大後の継続支援によるM&A円滑化を通じた事業継続支援、③ 海外拠点の分散化の推進、④ 計画制度の簡素化と電子申請の加速化を実現し、中小企業の事業継続と雇用維持を後押しするものとなっています。

#### ■ 中小企業成長促進法の概要

<p><b>I. 事業承継時の経営者保証解除、第三者承継の促進</b> 【経営承継円滑化法】</p> <p><b>A. 経営者保証解除スキームの新設</b></p> <p>① 経営者保証が事業承継の障壁となっている事業者が、承継に併せて保証債務を借り換える際の資金に対して、経営者保証を求めない保証制度(経営承継借換関連保証)を追加(既存の保証限度枠とは別に、特例として2.8億円を保証)。</p> <p>② 他の事業者から事業用資産や株式を取得して事業承継(第三者承継)を行う者が、経営者保証なしでM&amp;A資金等を調達できるよう、保証制度(経営承継準備関連保証)を拡充。</p>	<p><b>II. 経営革新・経営力向上企業における成長促進等</b> 【経営強化法】</p> <p><b>A. 経営革新計画の定義見直し、支援強化・集約化</b></p> <p>⑦ 「経営革新(新事業活動より経営の相当程度の向上を図る)」の手段多様化を踏まえ、新事業活動の定義に研究開発等を明示。</p> <p>⑧ 定義の見直しに併せて、以下を経営革新計画に統合。 1) 異分野連携新事業分野開拓計画 2) 特定研究開発等計画(ものづくり高度化法の廃止)</p> <p>⑩ 経営革新計画等への新たな支援として、日本公庫が外国関係法人等に対して直接融資(クロスボーダーローン)を実施できることとする。</p> <p><b>B. 経営力向上企業における事業承継の促進</b></p> <p>③ 第三者承継を行う者が、経営者保証なしでM&amp;A資金等を調達できるよう、保証制度(経営力向上関連保証)を拡充。</p>	<p><b>III. 地域経済を牽引する企業における成長促進等</b> 【地域未来法】</p> <p><b>A. 地域経済牽引事業計画の支援策強化</b></p> <p>⑥ 事業承継等に伴う事業拡大により、中小企業者要件を満たさなくなった事業者に対し、計画期間中は中小企業者のみならず、中小企業向け支援(法律上の特例)を継続。 <b>中堅企業への成長環境の整備</b></p> <p>⑨ 支援措置が包含されることとなる、地域産業資源活用事業計画(地域資源法)を廃止。 <b>中小企業目線での政策体系の整理</b></p> <p>⑪ 地域経済牽引事業計画への新たな支援として、日本公庫が外国関係法人等に対して以下の支援を実施できることとする。 1) 現地金融機関からの借入れに対する債務の保証(スタンドバイ・クレジット) 2) 直接融資(クロスボーダーローン) <b>海外展開支援の強化</b></p> <p><b>B. 地域経済牽引事業における事業承継促進</b></p> <p>④ 地域経済牽引事業の手段として、第三者承継を追加するとともに、経営者保証なしでM&amp;A資金等を調達できるよう、保証制度(地域経済牽引事業関連保証)を拡充。</p>
<p><b>IV. 事業承継等支援体制の整備</b>【産業競争力強化法】</p> <p>⑤ 認定支援機関(商工会議所等)の業務に以下を追加。 1) 親族内承継支援 2) 経営者等個人の保証債務整理支援</p> <p>認定支援機関 事業承継支援部門 再生支援部門 業務追加 業務追加 ① 親族内承継支援(事業承継支援のワンストップ化) 業務方針の決定 ② 経営者等個人の保証債務整理支援 中小企業再生支援協議会</p> <p>その他措置事項 【中小機構法】 ○ 中小機構の業務に以下を追加。 ・ ①、②、③、④に関して経営者保証を伴わない融資を行うとする金融機関に対する協力業務 ・ 承認地域経済牽引支援機関に対する協力業務 ・ ⑤の業務 <b>経営者保証解除スキームの拡充、事業承継の促進</b></p>		

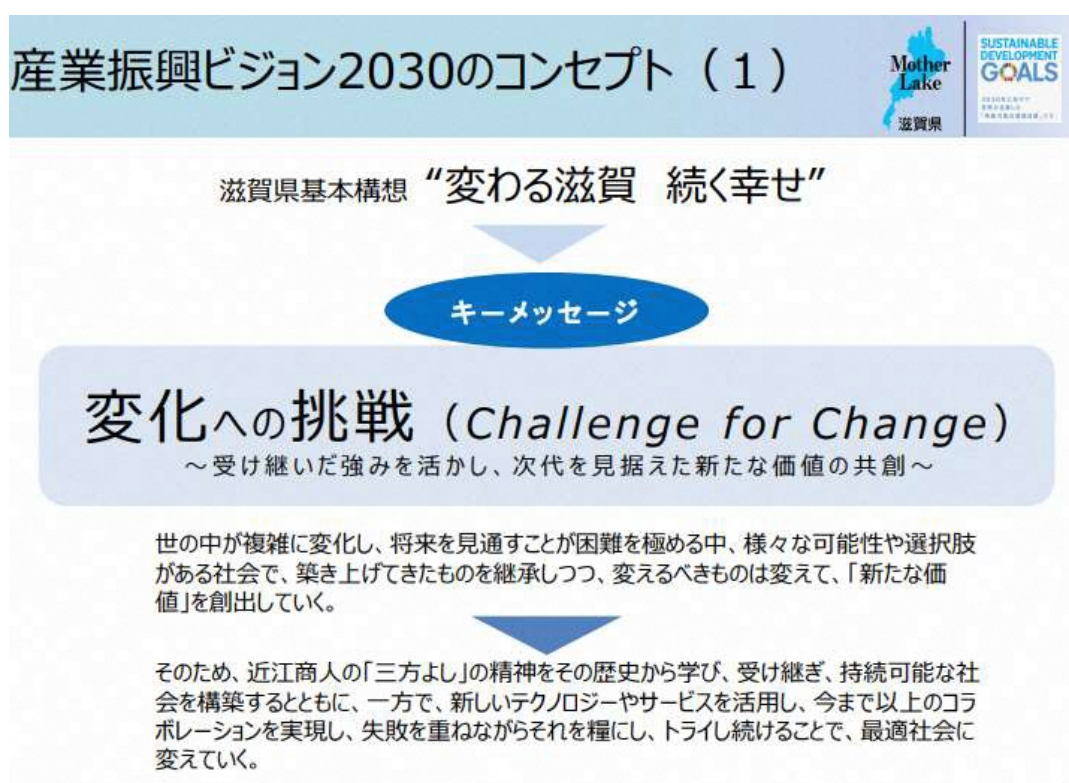
出典：経済産業省 HP

### (3) 滋賀県の産業振興政策に関する動向

#### ① 滋賀県産業振興ビジョン 2030

滋賀県は令和2(2020)年3月に「滋賀県産業振興ビジョン2030」を策定し、本格的な人口減少社会への移行、就業構造の変化、TPP11協定の発効、国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)の達成やSociety5.0の実現に向けた国の動き等の変化に的確に対応し、将来にわたって力強く持続的な発展を遂げていくため、「変化への挑戦(Challenge for Change)～受け継いだ強みを活かし、次代を見据えた新たな価値の共創～」をコンセプトとし、令和12(2030)年の目指す姿を「経済・社会・環境が調和した、世界を牽引するたくましい経済が創造されています。」「雇用の維持・拡大が図られています。」「世界に通用するブランド価値」が発信され、ステータスが向上しています。」「社会的課題をビジネスで解決し、地域が潤う循環型経済が確立されています。」「技術革新や生産性向上によるイノベティブなビジネスモデルが次々と展開され、新たな価値が創出されています。」とし、目指す姿に向けて施策を展開しています。

#### ■滋賀県産業振興ビジョン2030のコンセプト



出典：滋賀県 HP

#### ② 滋賀県中小企業活性化施策実施計画

平成25(2013)年4月に施行された「滋賀県中小企業の活性化の推進に関する条例」に基づき、県内の中小企業活性化施策を総合的かつ計画的に実施していくため、毎年度「滋賀県中小企業活性化施策実施計画」を策定し、「滋賀県産業振興ビジョン2030」の方向性に基づき、中小企業の活性化推進の観点から施策の具体化を図っています。



### 3. SWOT 分析

#### (1) SWOT 分析

本市産業の現状と社会・経済情勢の変化における動向、さらにアンケート調査等の結果を踏まえ、SWOT 分析を行い、草津市の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)について、整理を行いました。

■草津市の産業振興に関する SWOT 分析表

	産業振興でのプラスの要因	産業振興でのマイナスの要因
草津市産業の内的能力	強み(Strength)	弱み(Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交通利便性の良さ</li> <li>・ 自然災害の少なさ</li> <li>・ 製造業が多く集積</li> <li>・ 第2次産業の技術力の高さ</li> <li>・ 小売吸引力の強さ</li> <li>・ 大学等の教育研究機関が近接</li> <li>・ 公的インキュベーション施設が集積</li> <li>・ 情報通信業の台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産業用地やオフィスの供給不足</li> <li>・ 人材不足</li> <li>・ 女性の就業率が低い</li> <li>・ 後継者不足・育成不足</li> <li>・ 開業率を上回る廃業率(事業継続性)</li> <li>・ 地域全体として起業を促進し支援する仕組みが無い</li> <li>・ 連携のマッチング力の弱さ</li> <li>・ 製造業の市内の取引が少ない</li> </ul>
草津市産業を取り巻く外部環境	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国でも数少ない人口増加都市</li> <li>・ 自然の豊かさ</li> <li>・ 高い住みやすさ満足度</li> <li>・ 新しい働き方の定着(テレワーク・コワーキングスペース等の普及)</li> <li>・ SDGs の取組の広がり</li> <li>・ 気候変動対策の動き(カーボンニュートラル)</li> <li>・ デジタル技術の急速な進歩</li> <li>・ ESG の取組の広がり</li> <li>・ 産学連携によるイノベーションの創出機会の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな感染症等による社会の大きな変化</li> <li>・ 少子高齢化の進行</li> <li>・ 観光需要の減少</li> <li>・ 生産年齢人口の減少(労働力不足、人材獲得の競争激化)</li> <li>・ 市外への事業者(起業家)の流出</li> <li>・ 草津市の認知度の低さ</li> </ul>

SWOT 分析とは、組織のビジョンや戦略を企画立案する際に利用する現状分析の手法で、強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)、これら4つの視点から、外部環境と内部環境に分けて現状分析を行い、具体的な戦略を導き出します。

## (2) 産業振興を通じて目指すまちの形

SWOT 分析の結果を踏まえ、そこから見える要素を関連する項目ごとに「産業振興を通じて目指すまちの形」として、グループ分けを行いました。

まちの形①	社会の変化や課題に対応し、持続可能な事業活動が行われるまち
【関連する要素】	「気候変動対策の動き（カーボンニュートラル）」
「新たな感染症等による社会の大きな変化」	「人材不足」
「製造業が多く集積」	「後継者不足・育成不足」
「第2次産業の技術力の高さ」	「開業率を上回る廃業率（事業継続性）」
「SDGs の取組の広がり」	「少子高齢化の進行」
「ESG の取組の広がり」	「観光需要の減少」

まちの形②	創業・起業が活発に行われ、起業家同士の交流が盛んなまち
【関連する要素】	
「大学等の教育研究機関が近接」	「産業用地やオフィスの供給不足」
「公的インキュベーション施設が集積」	「女性の就業率が低い」
「全国でも数少ない人口増加都市」	「開業率を上回る廃業率（事業継続性）」
「新しい働き方の定着（テレワーク・コワーキングスペース等の普及）」	「地域全体として起業を促進し支援する仕組みが無い」
「産学連携によるイノベーションの創出機会の増加」	「市外への事業者（起業家）の流出」

まちの形③	官民合同（伴走型）により中小企業等の活動が活発なまち
【関連する要素】	「開業率を上回る廃業率（事業継続性）」
「公的インキュベーション施設が集積」	「地域全体として起業を促進し支援する仕組みが無い」
「デジタル技術の急速な進歩」	「連携のマッチング力の弱さ」
「人材不足」	「新たな感染症等による社会の大きな変化」
「後継者不足・育成不足」	

まちの形④	事業所間連携・産学官金連携により新製品・新サービス等の開発が生まれるまち
【関連する要素】	「デジタル技術の急速な進歩」
「製造業が多く集積」	「産学連携によるイノベーションの創出機会の増加」
「第2次産業の技術力の高さ」	「連携のマッチング力の弱さ」
「小売吸引力の強さ」	「製造業の市内の取引が少ない」
「大学等の教育研究機関が近接」	「観光需要の減少」
「公的インキュベーション施設が集積」	「草津市の認知度の低さ」
「情報通信業の台頭」	

<b>まちの形⑤</b>	<b>市内への企業集積が進み、次世代産業の育成が進んでいるまち</b>
<b>【関連する要素】</b> 「交通利便性の良さ」 「第2次産業の技術力の高さ」 「大学等の教育研究機関が近接」 「公的インキュベーション施設が集積」 「情報通信業の台頭」 「自然の豊かさ」 「SDGs の取組の広がり」	「気候変動対策の動き（カーボンニュートラル）」 「デジタル技術の急速な進歩」 「ESG の取組の広がり」 「産業用地やオフィスの供給不足」 「人材不足」 「製造業の市内の取引が少ない」 「少子高齢化の進行」

<b>まちの形⑥</b>	<b>IT リテラシーが向上し、市内企業の育成と DX 導入が進んでいるまち</b>
<b>【関連する要素】</b> 「製造業が多く集積」 「大学等の教育研究機関が近接」 「公的インキュベーション施設が集積」 「情報通信業の台頭」 「新しい働き方の定着（テレワーク・コワーキングスペース等の普及）」	「デジタル技術の急速な進歩」 「産学連携によるイノベーションの創出機会の増加」 「産業用地やオフィスの供給不足」 「人材不足」 「市外への事業者（起業家）の流出」

<b>まちの形⑦</b>	<b>地域資源を活かした市内産業の情報・魅力が広く発信され、域内外との交流が活発なまち</b>
<b>【関連する要素】</b> 「製造業が多く集積」 「第2次産業の技術力の高さ」 「小売吸引力の強さ」 「大学等の教育研究機関が近接」	「産学連携によるイノベーションの創出機会の増加」 「連携のマッチング力の弱さ」 「観光需要の減少」 「草津市の認知度の低さ」

<b>まちの形⑧</b>	<b>人材が定着し、多様な働き方が進んでいるまち （住みやすく、働きやすいまち）</b>
<b>【関連する要素】</b> 「交通利便性の良さ」 「大学等の教育研究機関が近接」 「全国でも数少ない人口増加都市」 「自然の豊かさ」 「高い住みやすさ満足度」	「新しい働き方の定着（テレワーク・コワーキングスペース等の普及）」 「人材不足」 「女性の就業率が低い」 「少子高齢化の進行」 「生産年齢人口の減少」 「市外への事業者（起業家）の流出」

## 第3章

---

### 目指すべき姿と戦略



## 第3章 目指すべき姿と戦略

### 1. (仮称) 草津市産業振興条例と草津市産業振興計画の関係性

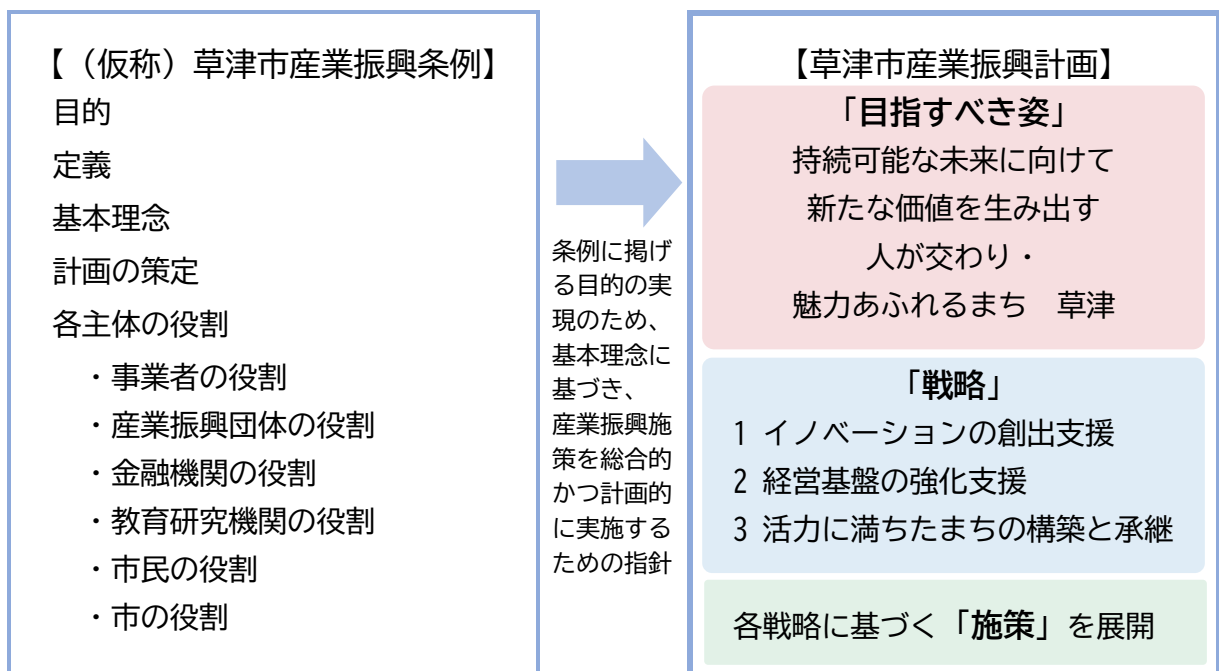
「(仮称) 草津市産業振興条例」は、市の産業振興に関する基本理念を定め、産業振興に関わる各主体の役割を明確にすることで、産業の振興に関する施策を総合的に推進し、もって地域経済の発展および市民生活の向上を図ることを目的とするものです。

【条例】 各主体の役割を明確にし、協力・連携しながら目的  
(地域経済の発展および市民生活の向上) の実現を図る

本計画は、条例に掲げる目的の実現のため、条例の基本理念に基づき、産業振興施策を総合的かつ計画的に実施するための指針となる計画となります。本計画では、本市が中長期的な視点の下、産業振興における「目指すべき姿」を設定し、その実現に向けた「戦略」と「施策」を定め、計画的に取り組むこととします。

【計画】 条例に掲げる目的を実現するための実行計画として、  
「目指すべき姿」「戦略」「施策」を定め、計画的な取組を展開する

#### ■ (仮称) 草津市産業振興条例と草津市産業振興計画の関係性





## 2. 目指すべき姿

---

「草津市工業振興計画」（計画期間 平成 21（2009）年度～令和 4（2022）年度）においては、「多様な研究開発人材の日常的な交流・連携を触発し、異分野融合のイノベーションを生み出す～草津 CONNECT の実現～」を目標と定め、利便性の高さや豊富な自然環境、快適な住環境、大学・企業・研究所等の研究開発人材の集積などの本市の強みを生かし、その目標に向けて施策を推進してきました。

策定から 14 年が経過し、その間も継続的な人口増加が進み、商業施設や飲食・宿泊施設の集積が進むなど、まちに賑わいや活気が創出されてきましたが、本市を取り巻く社会・経済情勢は大きく変化し、業種を問わない新たな課題が生じています。これらに的確に対応し、今後も持続可能なまちとして発展し続けるためには、これまでの産業振興の方向性に新たな視点を加えながら、更に発展し、次世代へ継承していく必要があります。そのため、本計画においては、（仮称）草津市産業振興条例に基づいて、目指すべき姿を次のように定めます。

---

### 目指すべき姿

---

## 持続可能な未来に向けて 新たな価値を生み出す 人が交わり・魅力あふれるまち 草津

---

「持続可能な未来」は、様々な課題に直面し、将来への先行きが見えず、不確実性が高まる時代にあっても、逆境を更なる成長のチャンスと捉え、事業者、産業振興団体、金融機関、教育研究機関、市民、市がともに知恵を出し合いながら、持てる力を十分に発揮し合い、困難を乗り越え、未来を創造していくという強い意志を示しています。

また、「新たな価値を生み出す」は、滋賀県内でも製造業が多く集積し、優れた技術や製品を有する中小企業が集積するなど、本市が有する「ものづくり」の知恵や技術に加え、大学および公的インキュベーション施設の集積や交通利便性の良さなど、これまでに培われた地域の特性や資源を最大限に生かしながら、経済社会情勢の変化に対応し、新たな価値を創出していくことで、「持続可能な未来」の実現に向けて、前進することを示しています。

新たな価値が生まれる環境は、意欲ある人々を呼び寄せ、「人が交わり」・定着していくことで、魅力的な産業集積や地域産業を形成していくことになり、産業と雇用創出の好循環を生み出し、それにより、地域で消費される財・サービスへの需要がさらに増加し、市民の生活環境のより一層の充実につながります。

持続可能な未来を創造するため、草津市が一丸となって新たな価値を生み出し、市内産業の活性化と雇用の創出を図り、更なる活気に満ちたまちづくりを進めることで、持続可能な「魅力あふれるまち」を創出するとともに、いつまでも活気にあふれ、だれもが“健幸”になれるまちを構築していきます。

# 「目指すべき姿」 のイメージ

草津市が10年後に描く「目指すべき姿」のイメージを具体的に提示し、事業者、産業振興団体、金融機関、教育研究機関、市民と共有しながら取り組んでいきます。

## 持続可能な経営を行う

- ・事業者は、社会・経済情勢の変化（SDGs・ゼロカーボン・Society5.0）に適応しながら、これまでのビジネスモデルや戦略を見直し、持続可能な経営を行なっています。

## 多様な人材が活躍する

- ・「住みやすさ」だけでなく「働きやすさ」も向上し、多様な人材が活躍できる環境が整っています。（「職（労）住近接」のまち）

## 考え、行動する

- ・事業者も含めた市民一人ひとりが、社会課題を個人や地域の課題として受け止め、暮らしや社会のあり方を考え、行動します。

## 働き方を選択する

- ・市民一人ひとりが自分の街への愛着や誇りをもって市内で働けるよう、若い世代が自らが望む形で多様な働き方が選択できるまちとなっています。

## 各主体と連携・協力する

- ・事業者、産業振興団体、金融機関、教育研究機関等が連携し、オープンイノベーション等により、新たな価値を創造する産業や、社会課題の解決につながる産業が創出されます。

※ 各主体とは、国、県、他の地方自治体をはじめ、事業者、産業振興団体、金融機関、教育研究機関、市民等、産業に関わる全ての主体を指します。

### 3. 戦略

目指すべき姿である「持続可能な未来に向けて 新たな価値を生み出す 人が交わり・魅力あふれるまち 草津」を実現するために、バックキャストイングの手法も加え、必要な支援の方向性を示す3つの戦略を示します。

バックキャストイング (Backcasting) とは、あるべき姿を想定し、その実現手段を設定する考え方です。それに対し、フォーキャストイング (Forecasting) とは、過去のデータや実績に基づいて、積み上げ方式で目標を設定し、課題を解決していく考え方です。

SDGs (持続可能な開発目標) の取組の推進にあたっては、バックキャストイングの考え方が採用されています。

■バックキャストイングとフォーキャストイング

	バックキャストイング	フォーキャストイング
起点	目指すべき姿	現状
手法	あるべき姿を定義して、その実現手段を考える	先に課題を定義して、その解決策を考える
特徴	10年、20年といった長期的な目標実現や、現在の延長線上にはない未来の実現に使われる思考法で、根本的な課題解決に有効。	現在の情報や課題が重要で、短期的で今日の目の前にある課題解決や目標実現に有効。



## 戦略1の方針

新たな価値の創造に向けた積極的な取組を支援する。

## SDGs との関連



## 戦略の方向性

- ・社会課題を解決し、持続可能な未来を実現するイノベーションの創出を支援するため、産業振興団体等が連携・協力し、スタートアップ企業等の創出から自立まで切れ目のない支援体制を構築し、地域に根ざした創業者の増加を目指します。
- ・新事業の創出（創業）や新業態への転換（第二創業）を促進するため、創業機運の醸成に取り組むとともに、起業家同士が相互作用する交流機会の創出を図ります。
- ・若者の市外への流出を防ぎ、市外からの流入増加を図るため、多様で魅力ある企業の集積を促進します。特に、企業オフィス等を中心とした誘致活動に取り組むため、立地適地の創出に向けた調査検討を行います。
- ・事業者間のビジネスマッチングを図る機会の創出や、産学官金連携に関する情報発信を行い、教育研究機関の有する研究シーズとのマッチングを促進することにより、事業者の抱える悩みやニーズの解決を図ります。
- ・産業振興団体等との連携・協力の下、市内で社会実験等に取り組みやすい環境を整え、新しい価値を生み出す好循環を創出します。

## 戦略2の方針

経営基盤を強くし、事業者の発展と経営の持続性につなげる。

## SDGs との関連



## 戦略の方向性

- ・草津市産業の強化を図るため、それぞれの事業者が抱える様々な経営課題を解決し、経営安定化や事業拡大に取り組む事業者を支援します。  
また、経営者の高齢化や廃業等により培われた技術やノウハウ、雇用が失われることのないよう、第三者承継も含めた事業承継を支援し、経営資源の円滑な引継ぎを促進します。
- ・若者や女性、高齢者など、多様な人材が市内事業者への雇用へとつながり、満足して暮らせるよう、関係機関と連携した人材確保等支援を行い、多様な人材が活躍し定着するまちを目指します。
- ・市内の事業者におけるDXの推進ならびにDXを活用する人材の育成・定着等による生産性向上に向けた取組を促進します。
- ・学校と産業界の連携により、小学校等の児童生徒を対象としたキャリア教育を推進します。
- ・戦略的な企業誘致やインキュベーション施設入居企業等への支援を行い、企業の立地・集積を促進します。

### 戦略3の方針

社会課題の解決を目指し、地域特性・資源を生かしたまちを創出する。

### SDGs との関連



### 戦略の方向性

- ・2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、事業者による環境に配慮した活動の取組を支援します。
- ・観光地域づくりを通じた魅力ある地域イメージや地域資源を磨き上げ、人・企業にとって「魅力」あふれるまちを目指します。
- ・草津市ならではの賑わいの創出を目指し、商工会議所などの商工団体への支援や、空き店舗を活用した魅力店舗の誘致を行い、地域特性を生かしたまちを創出します。
- ・本市の特徴である、「住みやすさ」に加えて「働きやすさ」も向上し、自らが望む形で働き方を選択できるまちを目指します。

## 4. 本計画の全体像



# 第4章

---

## 施策内容と事業



## 第4章 施策内容と事業

### 戦略 1

## イノベーションの創出支援

～新たな価値の創造に向けた積極的な取組を支援する。～

### (1) 創業・第二創業の促進

#### 施策の方向性

大学および公的インキュベーション施設の集積や交通利便性の良さなど草津市の強みを生かし、産業振興団体等と連携・協力しながらサポート体制を構築するとともに、相談者のニーズに応じた支援を提供することで、新たな事業の創出を促進します。

主な取組事例(案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業振興団体	金融機関	教育研究機関	市	計画前期	計画後期
<b>【重点取組】</b> ① ビジネス相談窓口の創設による支援体制の強化	創業希望者や中小企業等が抱える課題に対する相談窓口を創設し、創業・第二創業の支援体制を強化します。	◎	○	○	◎		
② 産業振興団体等と連携した多面的な創業支援	産業競争力強化法に基づき大津市と共同で策定した創業支援等事業計画を踏まえて、産業振興団体等と連携しながら、各々の特徴と強みを生かした創業支援を実施します。	◎	○	○	◎		
③ 創業支援を通じたプロモーションの強化	創業・第二創業の支援を通じ、新たな取組に挑戦しやすいまちとして草津市をブランディングし、市域の発展を促進します。	○			◎		

※ 実施主体の◎は中心となって事業を実施する主体、○は事業を推進する上で連携が欠かせない主体を表しています。

※ スケジュールの斜線部分は検討期間、色塗り部分は実施期間を表しています。



## (2) スタートアップ企業等の集積促進

### 施策の方向性

恵まれた交通の利便性や自然災害の少なさなど、草津市の地域特性を生かし、市内における企業誘致・立地集積を促進するため、市内における企業オフィス等の立地適地の創出に向けた調査検討を行うとともに、市内におけるスタートアップ企業等の集積に取り組みます。

主な取組事例(案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業振興団体	金融機関	教育研究機関	市	計画前期	計画後期
<b>【重点取組】</b> ④ 企業オフィス等の立地適地の創出	ICT 企業等をはじめとした企業オフィス等の立地適地の創出に向けた調査検討を行います。				◎		
⑤ 公的インキュベーション施設入居企業等への支援	立命館大学 BKC インキュベータへの入居企業に対する入居賃料の支援を行うとともに、公的インキュベーション施設退去後の市内立地を促進します。	○			◎		
⑥ 起業者同士の交流機会の創出	オープンイノベーションを促進するため、産業振興団体等と連携し、起業した方同士のネットワーク構築に向けた取組を検討します。	○	○	○	◎		

### (3) 多様な主体との連携の促進

#### 施策の方向性

新製品や新事業開発に取り組む事業者に対し、事業者間のビジネスマッチングや教育研究機関の有するシーズ等とのマッチング支援を行い、草津市の地域資源を最大限に活用した製品・事業が創出できるように取り組みます。

また、本市の特徴である教育研究機関の集積を生かし、事業者が新製品・技術等の開発に取り組むことができるよう、産学官金連携を推進するとともに、社会課題の解決に繋がる取組への協力を行います。

主な 取組事例 (案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業 振興 団体	金融 機関	教育 研究 機関	市	計画 前期	計画 後期
⑦ 事業者間ビジネスマッチングの創出	本市の配置するコーディネータによる訪問活動等を通じて、事業者の抱える課題やニーズの解決に向けたビジネスマッチング支援を行います。	◎	○	◎	◎		
⑧ 産学官金連携による新たな価値の創出	産学官金連携に関する情報発信を行うとともに、事業者の抱える課題やニーズと教育研究機関の有する研究シーズのマッチング支援を行います。	○	○	◎	○		
⑨ 社会実験等への協力支援	産業振興団体等と連携し、社会課題の解決や新たな事業の立ち上げに係る社会実験等に対するサポートを行います。	○	○	○	◎		



# 戦略 2

## 経営基盤の強化支援

～経営基盤を強くし、事業者の発展と経営の持続性につなげる。～

### (1) 関係機関等との連携によるサポート体制の強化

#### 施策の方向性

事業者が抱える固有の課題（販路開拓、資金調達、事業承継等）を解決し、持続可能な経営を行うため、産業振興団体等との連携によるサポート体制を強化し、経営基盤の強化支援を行います。

主な取組事例(案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業振興団体	金融機関	教育研究機関	市	計画前期	計画後期
<b>【重点取組】</b> ① ビジネス相談窓口の創設による支援体制の強化【再掲】	創業希望者や中小企業等が抱える課題に対する相談窓口を創設し、創業・第二創業の支援体制を強化します。	◎	○	○	◎		
② 販路開拓の支援	産業振興団体等と連携し、大規模展示会への出展サポートを通じた販路開拓の支援や市内商業施設等における販売促進に取り組みます。	◎	○		○		
③ 資金調達の支援	小規模事業者小口簡易資金貸付制度の運用やセーフティネット保証の認定を行うとともに、各種融資制度について分かりやすい情報発信を行います。	○	◎		○		
④ 事業承継の支援	事業承継を希望する中小企業等が必要な支援を受けられるよう、必要な情報発信を行うとともに、産業振興団体への橋渡しを行います。	◎	○		○		

## (2) 多様な人材の活躍促進

### 施策の方向性

市内における人材確保を促進するため、産業振興団体等と連携し、就労希望者と企業のマッチングを促進するとともに、企業における人材育成の取組を促進します。

また、学校と産業界が連携し、小中学校等の教育分野（キャリア教育）を推進します。

主な 取組事例 (案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業 振興 団体	金融 機関	教育 研究 機関	市	計画 前期	計画 後期
⑤ 関係機関と連携した人材確保等の支援	人材確保を希望する中小企業等を支援するため、産業振興団体が実施する就職説明会等に関する情報を集約し、情報発信を行います。	◎			○		
⑥ デジタル人材の育成支援	企業内におけるデジタル人材の育成支援等を行い、DX化等に対応するITリテラシーの向上や新たな価値の創出、業務改革等を促進します。	○			◎		
⑦ 児童生徒等のキャリア形成の促進	将来の社会的・職業的自立に向けて、市内の小中学校等と企業の連携により、児童生徒のキャリア形成に取り組めます。	◎		◎	○		

### (3) DXの実現に向けたデジタル化の促進

#### 施策の方向性

人材不足が課題となっている中小企業等における業務効率化や生産性向上に向けた取組を促進するため、IoTやAI、RPAなどの先端技術を活用したデジタル化の取組を支援します。

主な 取組事例 (案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業 振興 団体	金融 機関	教育 研究 機関	市	計画 前期	計画 後期
⑧ DX化に向けたマッチング支援	事業者のDX化を促進するため、導入を検討する事業者とITベンダー等のマッチングを支援します。	◎	◎		◎		
⑨ デジタルツールの導入支援	事業所内での業務効率化や生産性向上を目的とした、デジタルツールの導入を支援します。	○			◎		
⑩ デジタル人材の育成支援 【再掲】	事業所内におけるデジタル人材の育成支援等を行い、DX化等に対応するITリテラシーの向上や新たな価値の創出、業務改革等を促進します。	○			◎		

## (4) 戦略的な企業立地・集積の促進

### 施策の方向性

市内に工業系用途地域の未利用地が少なく、製造業における企業の新たな立地適地が限られた状況となっていることから、新たな立地適地の創出に向けた検討を行うとともに、市内事業所の立地集積・設備投資を促進するための支援を行います。

主な取組事例(案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業振興団体	金融機関	教育研究機関	市	計画前期	計画後期
⑪ 企業の立地集積に向けた設備投資等の支援	市内における企業誘致・立地集積を促進し、新たな雇用の創出と税収の増加を図るため、新たな事業所等の整備に対する支援を行います。				◎	■	
<b>【重点取組】</b> ⑫ 企業オフィス等の立地適地の創出 <b>【再掲】</b>	ICT 企業等をはじめとした企業オフィス等の立地適地の創出に向けた調査検討を行います。				◎	▨	■
⑬ 公的インキュベーション施設入居企業等への支援 <b>【再掲】</b>	立命館大学 BKC インキュベータへの入居企業に対する入居賃料の支援を行うとともに、公的インキュベーション施設退去後の市内立地を促進します。	○			◎	■	

# 戦略 3

## 活力に満ちたまちの構築と承継

～社会課題の解決を目指し、地域特性・資源を生かしたまちを創出する。～

### (1) ゼロカーボンシティの推進

#### 施策の方向性

カーボンニュートラルの実現を目指すとともに、経済と環境の好循環の実現に向けて、事業者のゼロカーボンに向けた取組を促進します。

主な取組事例(案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業振興団体	金融機関	教育研究機関	市	計画前期	計画後期
① 国県等の支援制度の集約と情報発信	事業者におけるゼロカーボンに向けた取組を促進するため、国・県等の提供する支援制度を集約し、必要な情報発信を行います。				◎		
② 事業者の取組事例の共有と交流機会の創出	事業者が行う地球温暖化対策などの環境に関する取組事例等を発信するとともに、事業者間の交流機会の創出により、新たなネットワークの構築に取り組みます。	◎			◎		
③ 産学官金連携による新たな価値の創出【再掲】	産学官金連携に関する情報発信を行うとともに、事業者の抱える課題やニーズと教育研究機関の有する研究シーズのマッチング支援を行います。	○	○	◎	○		

## (2) 観光地域づくりを通じた地域の魅力の向上

### 施策の方向性

観光地域づくりとは、旅行者の受入環境の整備・充実を総合的に推進することを通じて、地域課題を解決するなど、豊かな地域づくりを実現するための活動です。

このような観光地域づくりに向けて、観光消費額の拡大や地域資源の磨き上げ、新たな地域資源の発掘などを行い、地域観光の推進を図ります。

また、デジタルツールを活用したデジタルマーケティングにより、ターゲットの明確化、進捗の可視化、プロモーション結果の数値化など、効果的な観光事業を推進します。

主な 取組事例 (案)	概要	実施主体				スケジュール	
		産業 振興団体	金融 機関	教育研究 機関	市	計画 前期	計画 後期
④ 地域資源を活用したまちの賑わい創出	観光事業者や観光物産協会などの関係団体と連携し、地域資源の発掘や磨き上げを行うとともに、観光の振興に寄与する事業や催し等の活動を支援します。	◎			○		
⑤ 広域連携による観光の推進	近隣自治体やびわこビジターズビューロー等の関係団体と連携し、広域的な観光振興を推進します。	◎			◎		
⑥ デジタルマーケティングを活用した観光の推進	デジタルツールを活用したデジタルマーケティングにより、データの収集・分析を行いながら効果的な観光事業を推進します。	◎		○	○		

### (3) 地域特性を生かした産業の活性化

#### 施策の方向性

地域が持つ豊富な歴史や資源などの特性を生かした取組を支援することで、持続的なまちなかの賑わい等を創出します。

また、恵まれた交通の利便性や自然災害の少なさなど、草津市の地域特性を踏まえた産業の活性化に取り組みます。

主な 取組事例（案）	概要	実施主体				スケジュール	
		産業 振興 団体	金融 機関	教育 研究 機関	市	計画 前期	計画 後期
⑦ 商工団体の活動支援	商工会議所等の地域経済団体による活動や講演会、講座など商工業の発展に資する取組を支援します。	○		○	◎	■	
⑧ 空き店舗を活用した店舗誘致	空き店舗の増加を防止し、魅力的な店舗を誘致することにより、まちなかの賑わいを創出します。	◎			○	■	
<b>【重点取組】</b> ⑨ 企業オフィス等の立地適地の創出【再掲】	ICT 企業等をはじめとした企業オフィス等の立地適地の創出に向けた調査検討を行います。				◎	▨	■

# 第5章

---

## 計画の推進方策

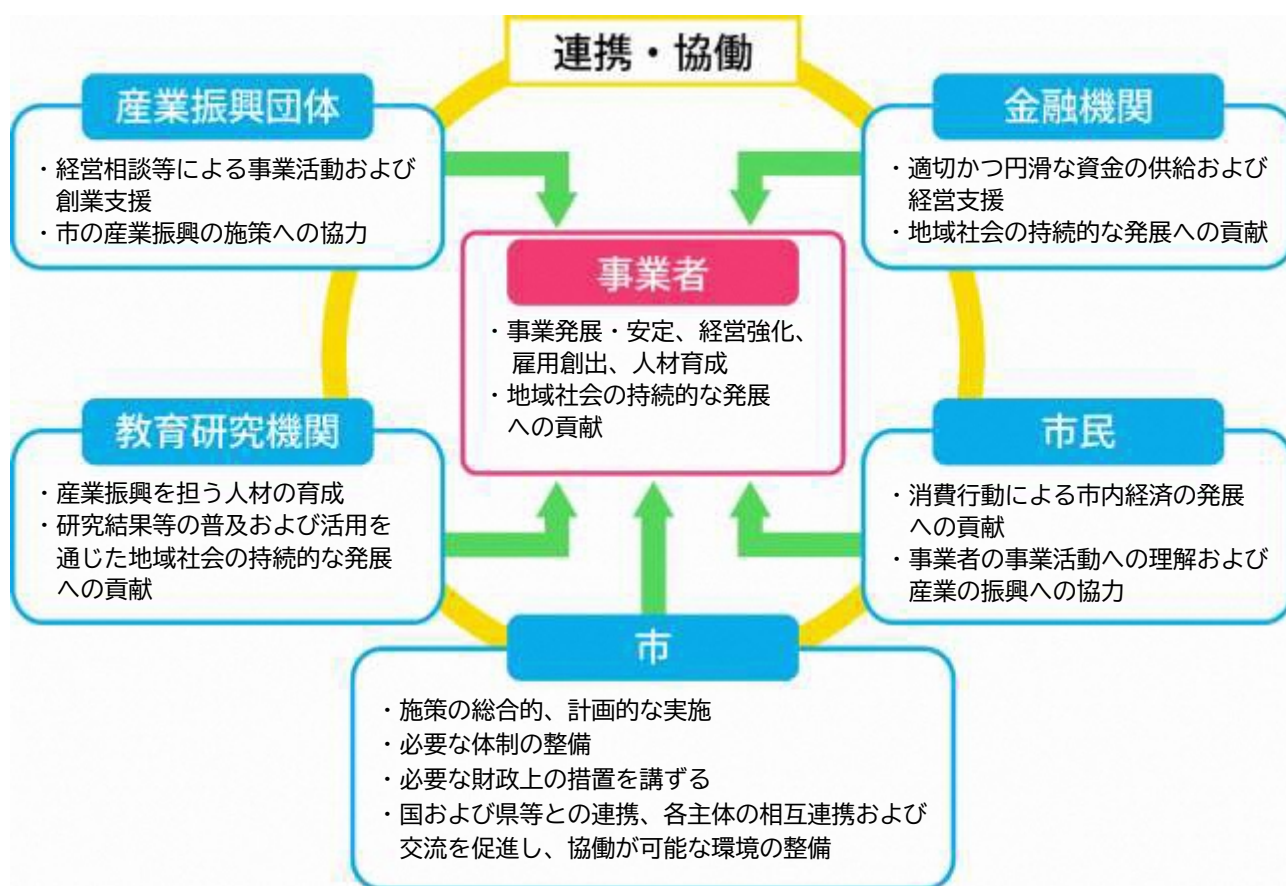




## 第5章 計画の推進方策

### 1. 計画の推進体制

本計画の推進にあたっては、「(仮称)草津市産業振興条例」に規定した、事業者、産業振興団体、金融機関、教育研究機関、市民、市の各主体がそれぞれの役割を果たしつつ、相互の連携を密にしながらかつ、協働により推進します。



### 2. 計画の進行管理

本計画の具体的な施策の実施にあたっては、学識経験者、産業振興団体、金融機関、市民、事業者等で構成される「草津市産業振興審議会」において、進捗管理や必要に応じて施策の検証等を実施し、目標達成に効果的な実施方法・内容への見直し・改善を図りながら PDCA サイクルを活用し、効果的かつ継続的な計画の推進を図ります。

### 3. 目標指標（案）

本計画の進行管理にあたっては、戦略ごとに KPI（重要業績評価指標）を設定し、進捗管理を行います。

また、目指すべき姿の実現に向けて、「10年後の市内経済の目指す方向」をモニタリング指標として設定し、進捗管理を行う上での参考にします。

#### ■KPI（重要業績評価指標）

指標	基準値	目標値	
		中間 (令和9年度末)	期末 (令和14年度末)
<b>戦略1 イノベーションの創出支援</b>			
<b>KPI ①</b>			
市・商工会議所による創業支援者数	53者 (令和3年度)	325者 (延べ)	650者 (延べ)
内、創業者数	28者 (令和3年度)	175者 (延べ)	350者 (延べ)
<b>KPI ②</b>			
市コーディネータ等の活動による 企業対応件数	660件 (平成29年度～ 令和3年度平均)	3,300件 (延べ)	6,600件 (延べ)
マッチング成立件数	40件 (平成29年度～ 令和3年度平均)	225件 (延べ)	450件 (延べ)
<b>戦略2 経営基盤の強化支援</b>			
<b>KPI ③</b>			
支援制度の活用による 企業の施設更新件数および市内立地件数	4件 (平成29年度～ 令和3年度平均)	25件 (延べ)	50件 (延べ)
<b>KPI ④</b>			
中小企業者・小規模企業者の 事業計画策定および伴走支援件数	24件 (令和3年度)	120件 (延べ)	240件 (延べ)
内、売上増加件数（前年比）	8件 (令和3年度)	60件 (延べ)	120件 (延べ)

指標	基準値	目標値	
		中間 (令和9年度末)	期末 (令和14年度末)
戦略3 活力に満ちたまちの構築と承継			
KPI ⑤			
愛する地球のために約束する協定者数 (「草津市気候非常事態宣言」賛同者数)	54者 (令和3年度)	85者	110者
KPI ⑥			
観光入込客数 (日帰り・宿泊客)	220.7万人 (令和3年)	332.0万人	349.0万人

■参考：10年後の市内経済の目指す方向（モニタリング指標）

モニタリング指標	基準値	目指す方向	
		期末時点 (令和14年度末時点)	
市内総生産	7,260億円 (平成30年度)		増加 (基準比)
法人市民税納税義務者数	3,785法人 (令和3年度)		増加 (基準比)
市民（所得割の納税義務者数） 平均所得額	3,630千円 (令和3年度)		増加 (基準比)

# 資料編

---



## 1. 用語説明

---

### 【あ行】

#### ■RPA

Robotic Process Automationの略で、より高度な作業を人間に代わって実施できる認知技術（ルールエンジン、AI、機械学習等）を活用した業務を代行・代替する取組。

#### ■IoT

Internet of Thingsの略で、「様々な物がインターネットにつながることに」、「インターネットにつながる様々な物」を指すもの。

#### ■ESG

世界的な企業活動の評価軸で、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ったもの。

#### ■イノベーション・エコシステム

行政、大学、研究機関、企業、金融機関などの様々なプレイヤーが相互に関与し、絶え間なくイノベーションが創出される、生態系システムのような環境・状態。

#### ■インキュベーション施設

創業間もない企業や起業家に対し、低賃料スペース提供、マーケティング支援などの経営ノウハウを提供し、その成長を促進させることを目的とした施設。

#### ■AI

人間の思考プロセスと同じような形で動作

するプログラム、あるいは人間が知的と感じる情報処理・技術。

#### ■SDGs

平成27（2015）年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」のことで、令和12（2030）年を期限とする、先進国を含む国際社会全体の17の目標と169のターゲットで構成され、「誰一人取り残さない」を理念とした国際社会における共通目標。

#### ■オープンイノベーション

企業が自社のビジネスにおいて外部のアイデアや技術を更に多く活用するとともに、利用していないアイデアを他社に活用させるべきということ。

### 【か行】

#### ■カーボンニュートラル

温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること。

#### ■グリーントランスフォーメーション（GX）

温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギー等のグリーンエネルギーに転換していくこと。

#### ■コワーキングスペース

複数の企業がフリーアドレス形式で利用するオフィスで、特に利用者間の連携・交流を促

す特徴的な機能・空間等を有するオフィスあるいはスペース。

## 【さ行】

### ■産学官金連携

企業（産）、大学などの研究機関（学）、自治体（官）および金融機関（金）が互いに協力し、連携し合って事業や研究活動を推進すること。

### ■SWOT 分析

「比較優位（強み：Strength）」、「比較劣位（弱み：Weak）」、「機会（Opportunity）」、「リスク（脅威：Threat）」という4つの視点から、自らが置かれている環境を整理し、考えるためのツール。

### ■Society5.0

狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもの。

## 【た行】

### ■デジタルトランスフォーメーション(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もちに、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。

### ■テレワーク

ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方の総称。その実施形態に応じて、「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）」に分類される。

## 【は行】

### ■バックキャストイング

現状の延長で発想するのではなく、ありたい未来がどうしたら実現するか成立条件を考える思考方法。

### ■ビッグデータ

デジタル化の更なる進展やネットワークの高度化、またスマートフォンやセンサー等 IoT 関連機器の小型化・低コスト化による IoT の進展により、スマートフォン等を通じた位置情報や行動履歴、インターネットやテレビでの視聴・消費行動等に関する情報、また小型化したセンサー等から得られる膨大なデータ。

### ■5G

移動通信のシステムにおける、音声主体のアナログ通信である 1G、パケット通信に対応した 2G、世界共通の方式となった 3G、LTE-Advanced 等の 4G に続くネットワーク。



## 2. 事業所アンケート調査

### (1) 調査の概要

#### ① 調査対象

草津市内の1,000事業所

#### ② 調査期間

令和3(2021)年6月30日～令和3(2021)年7月26日

#### ③ 調査方法

郵送による調査票の配布および返信用封筒による回収又はインターネット回答

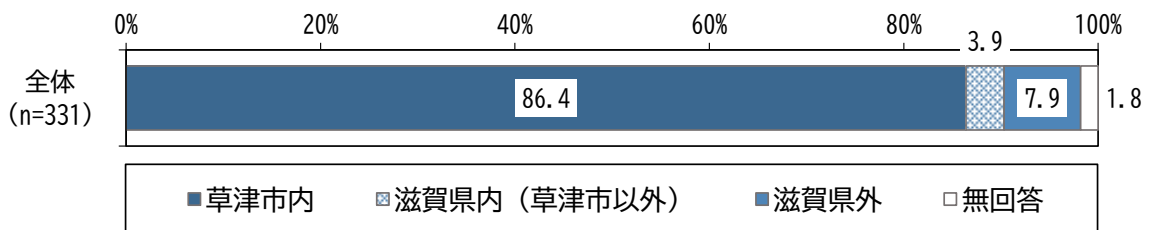
#### ④ 回収状況

配布数	有効回答数 (うちインターネット回答数)	有効回答率
1,000事業所	331件(151件)	33.1%

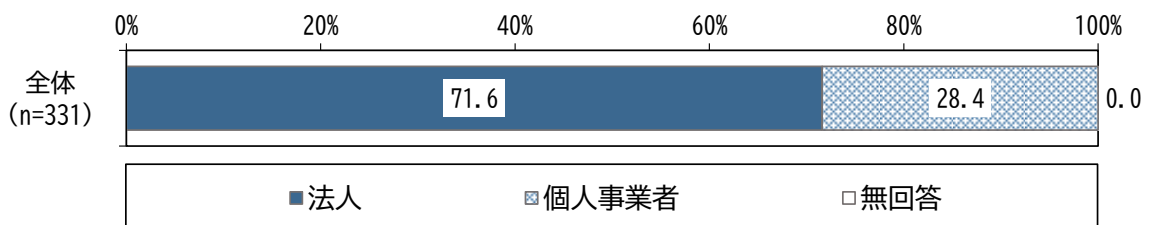
### (2) 調査結果

#### ① 事業所について

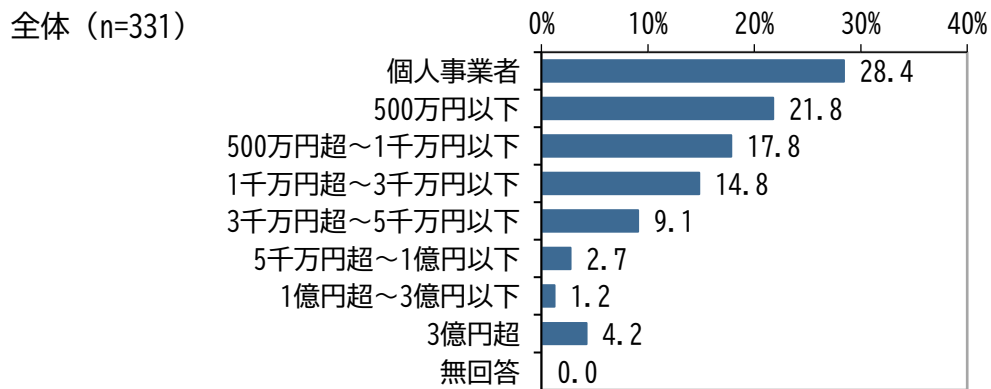
##### ■本社所在地



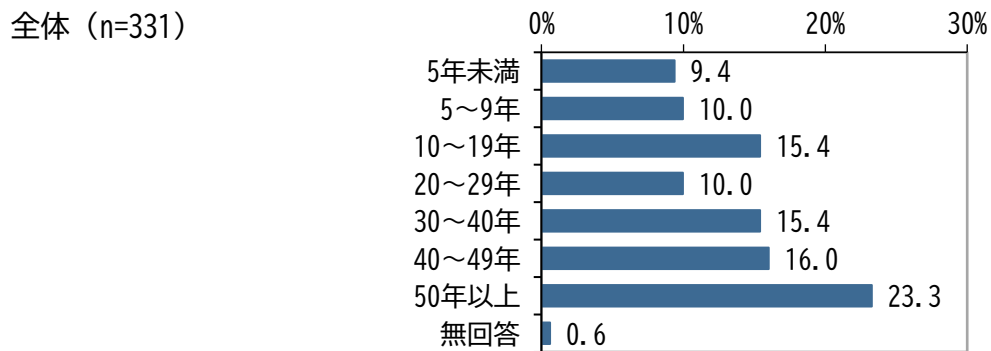
##### ■組織形態



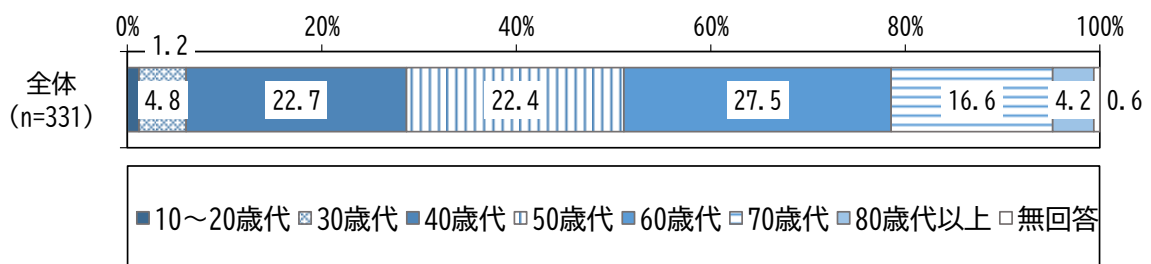
■資本金



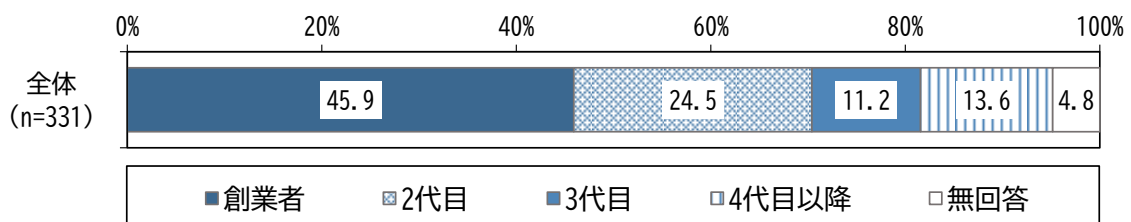
■本市での営業（創業）年数



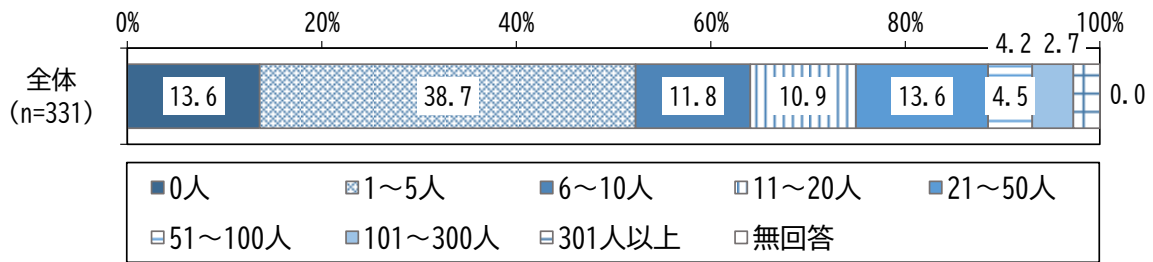
■代表者の年齢



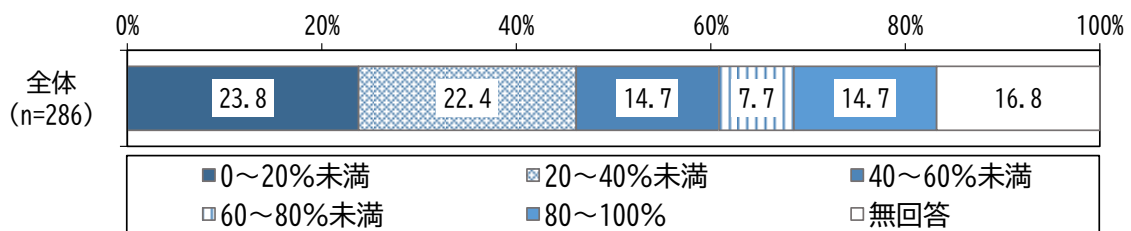
■経営者の代



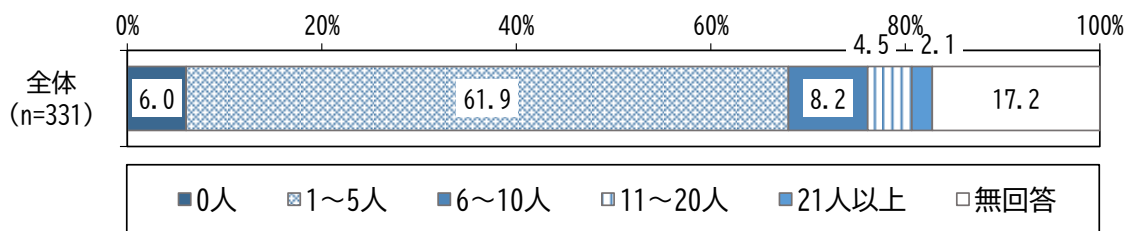
■常時使用している従業員数



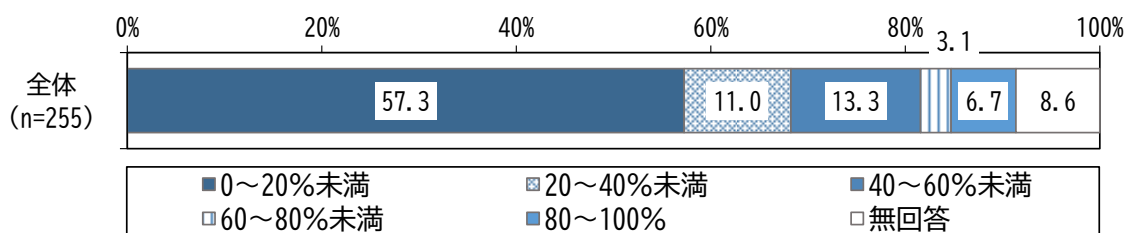
■従業員の女性の割合



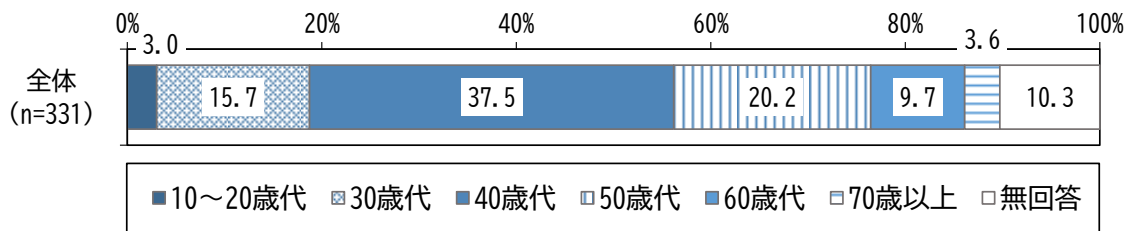
■管理職数



■管理職の女性の割合

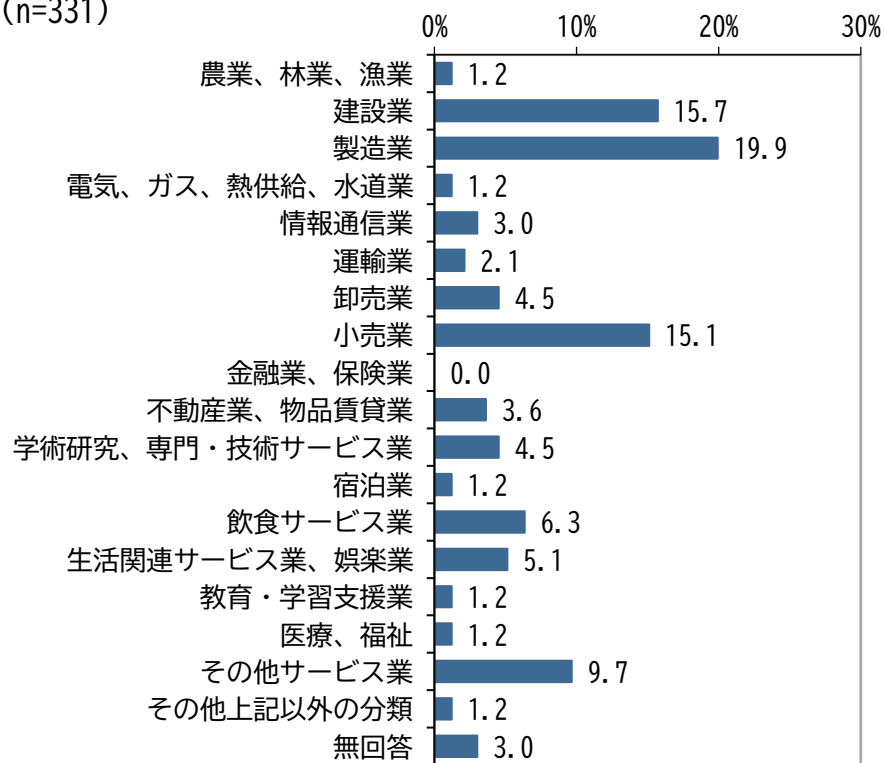


## ■従業員の平均年齢



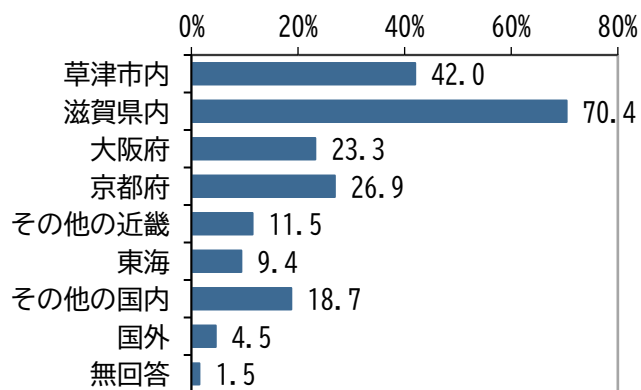
## ■主な業種

全体 (n=331)



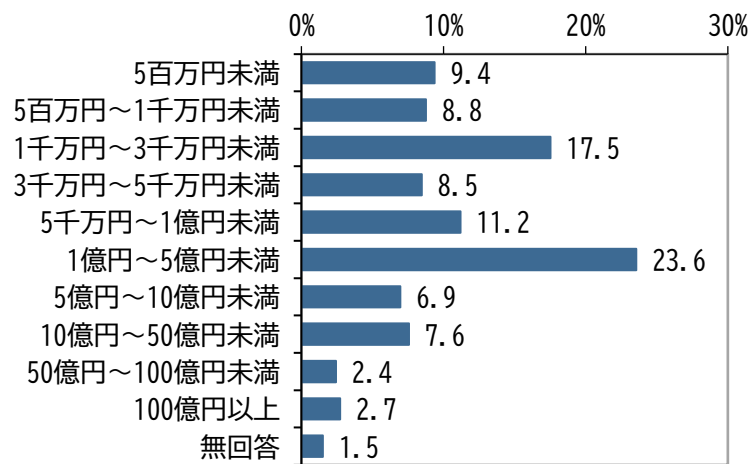
## ■主な取引先

全体 (n=331)

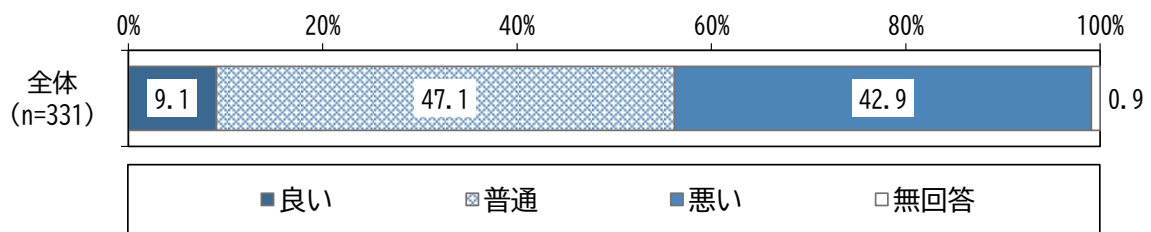


■年間売上高

全体 (n=331)

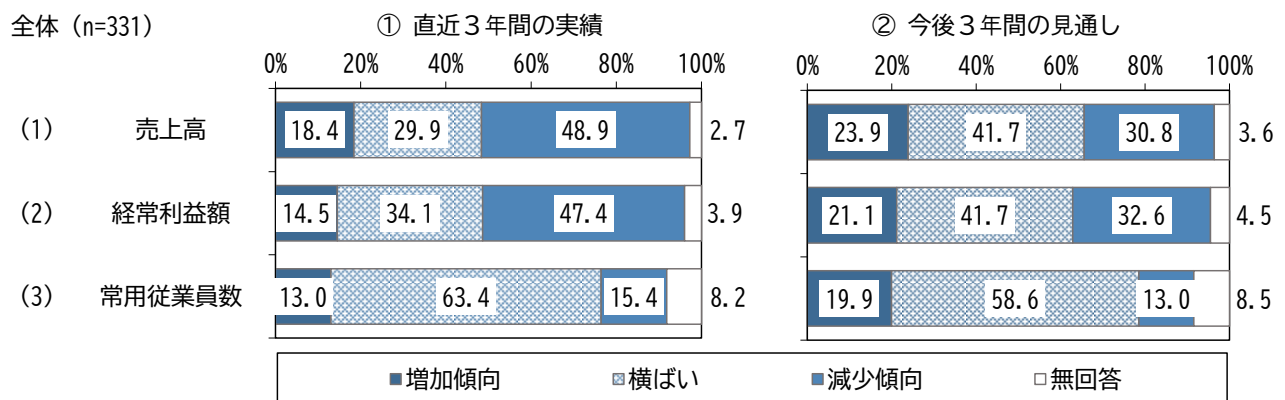


■現在の経営状況

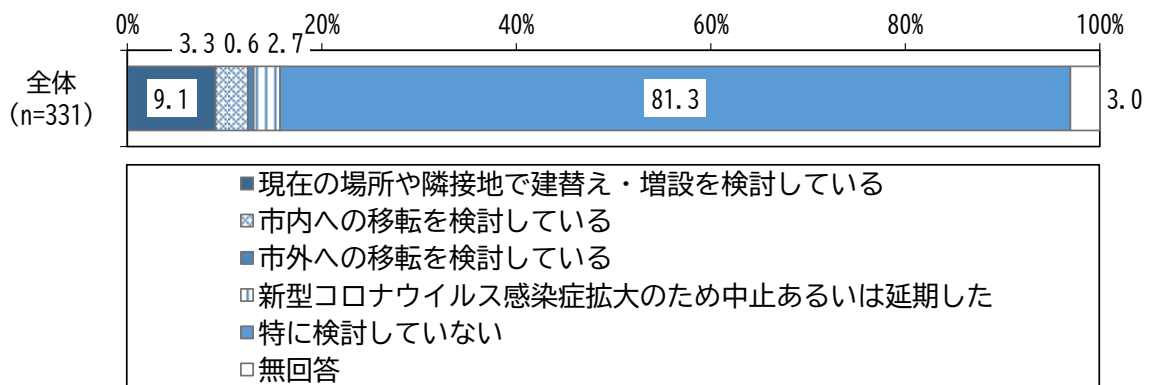


■売上高・経常利益額・常用従業員数の直近3年間の実績と今後3年間の見通し

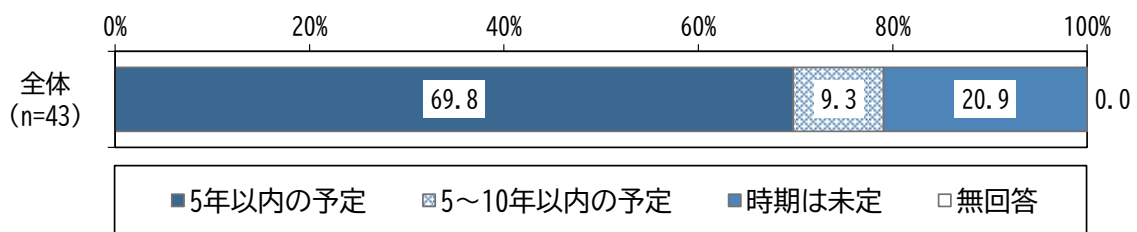
全体 (n=331)



■移転、建替え、増設等の検討状況

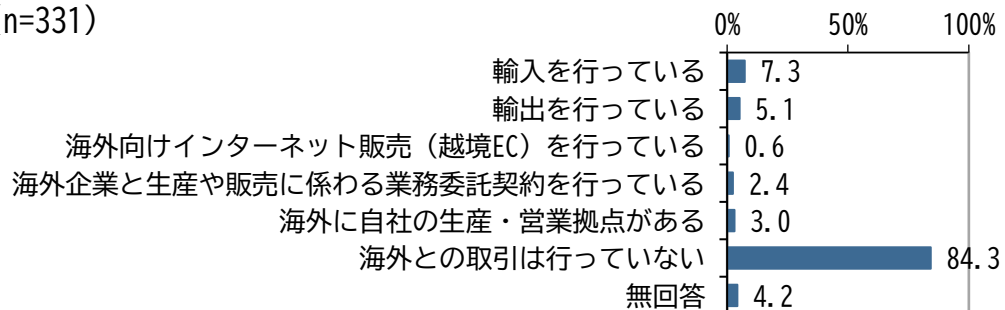


■移転、建替え、増設等の時期



■海外との取引状況

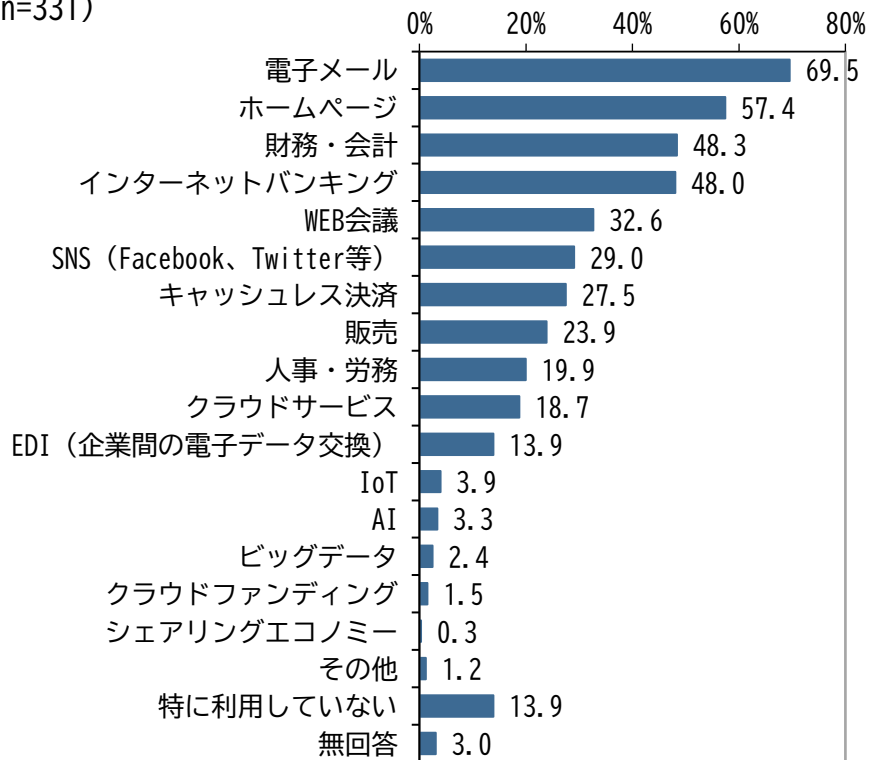
全体 (n=331)





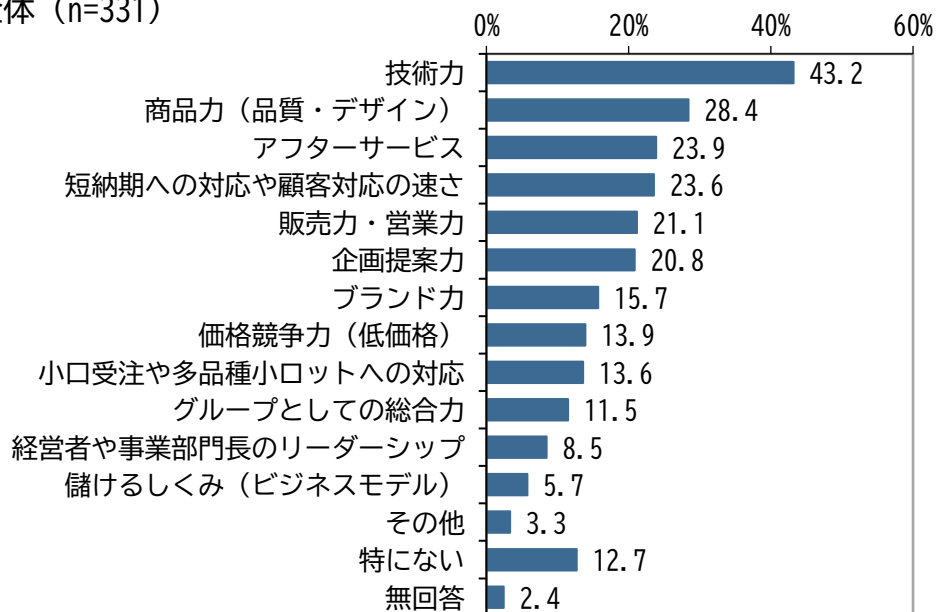
■活用している IT 関連ツールやサービス

全体 (n=331)

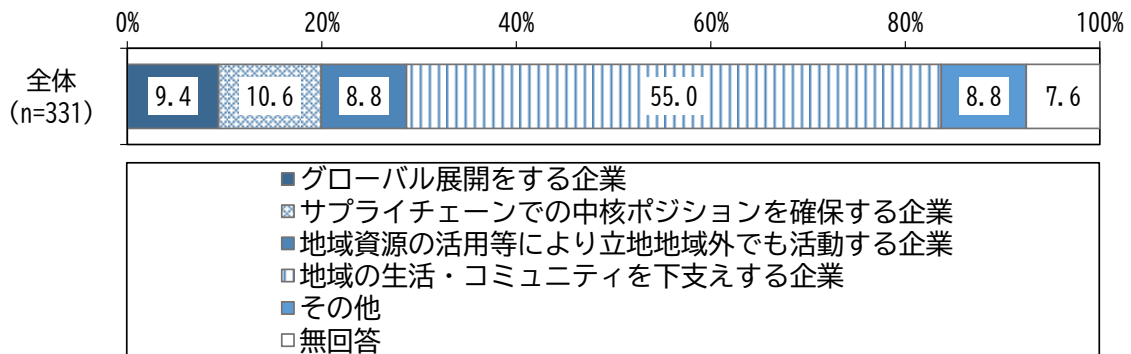


■事業活動における強み (差別化要素)

全体 (n=331)

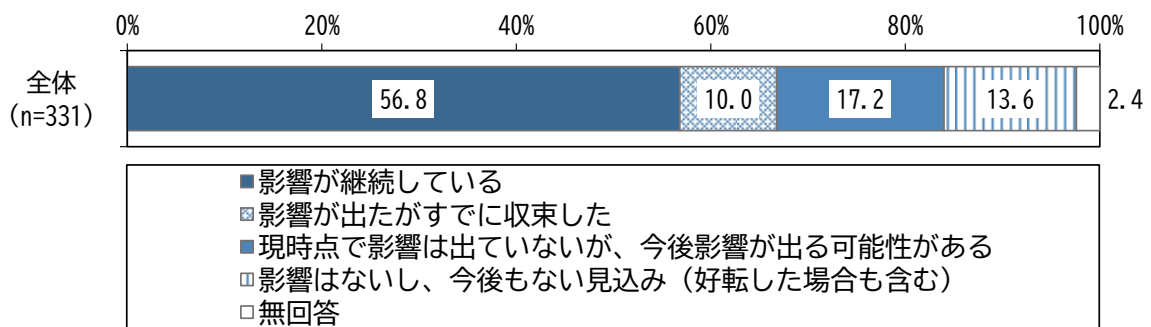


■目指す姿



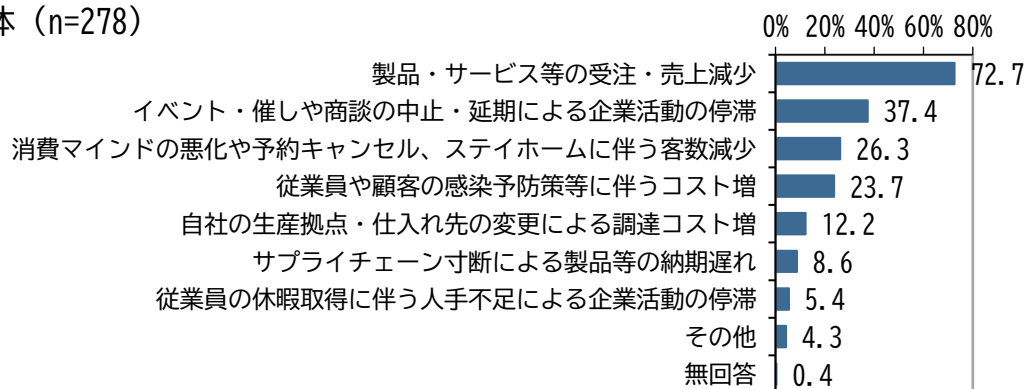
② 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経営状況

■新型コロナウイルス感染症の感染拡大は企業活動にマイナスの影響を及ぼしたか

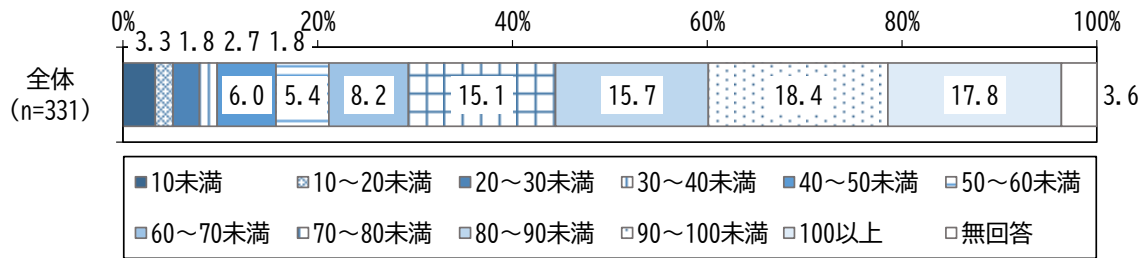


■新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるマイナスの影響

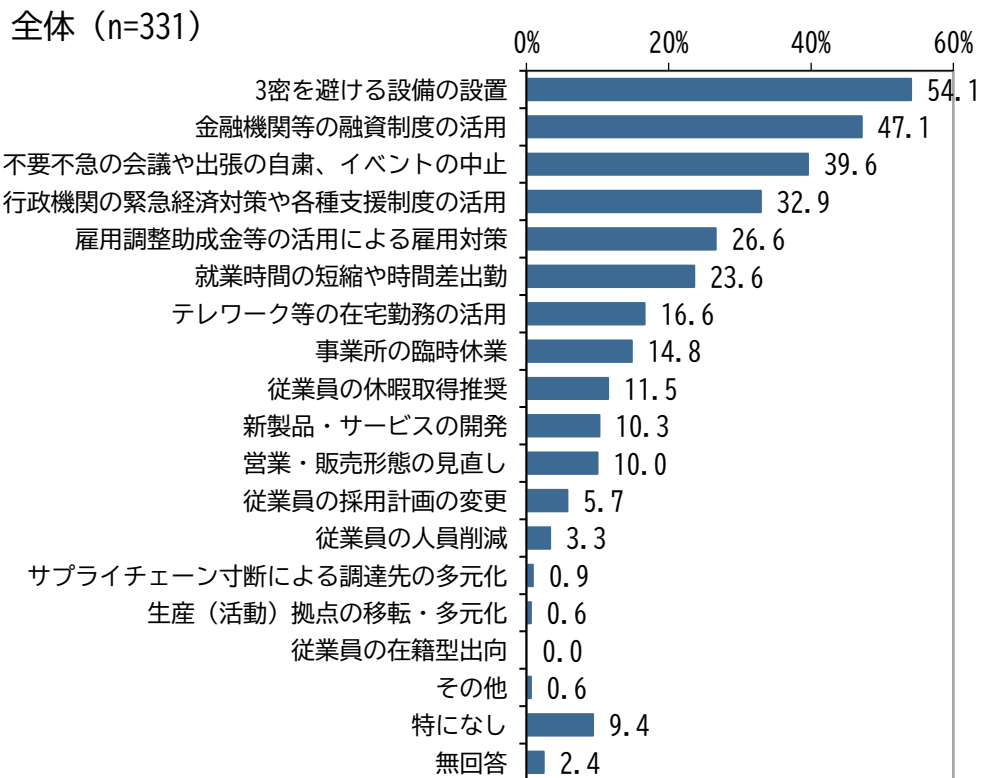
全体 (n=278)



## ■令和2（2020）年度の売上の程度

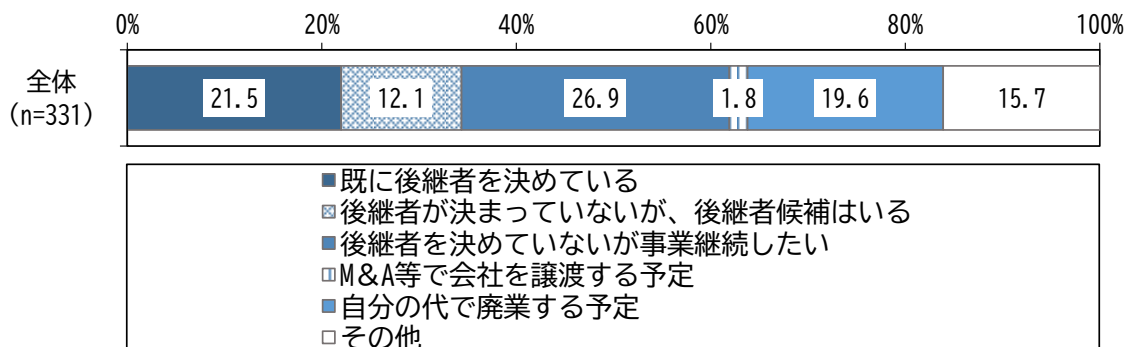


## ■新型コロナウイルス感染症拡大により行った対策や対応

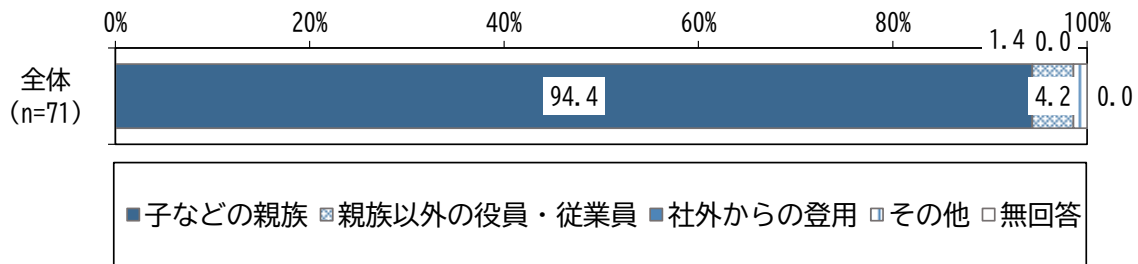


## ③ 事業承継

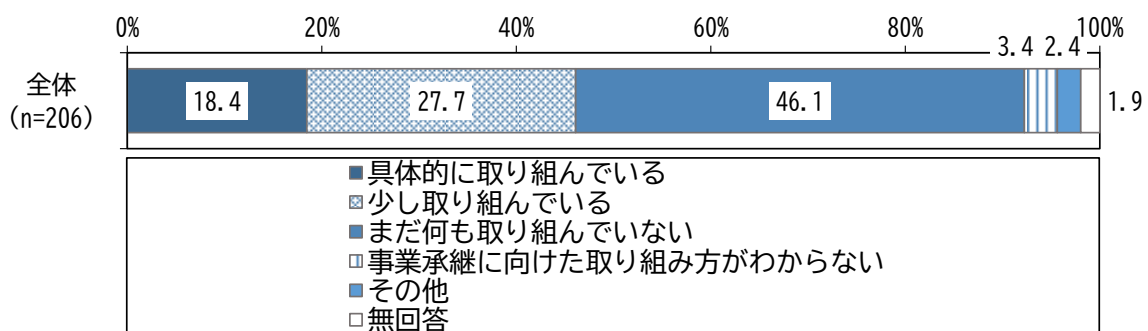
### ■事業承継の予定



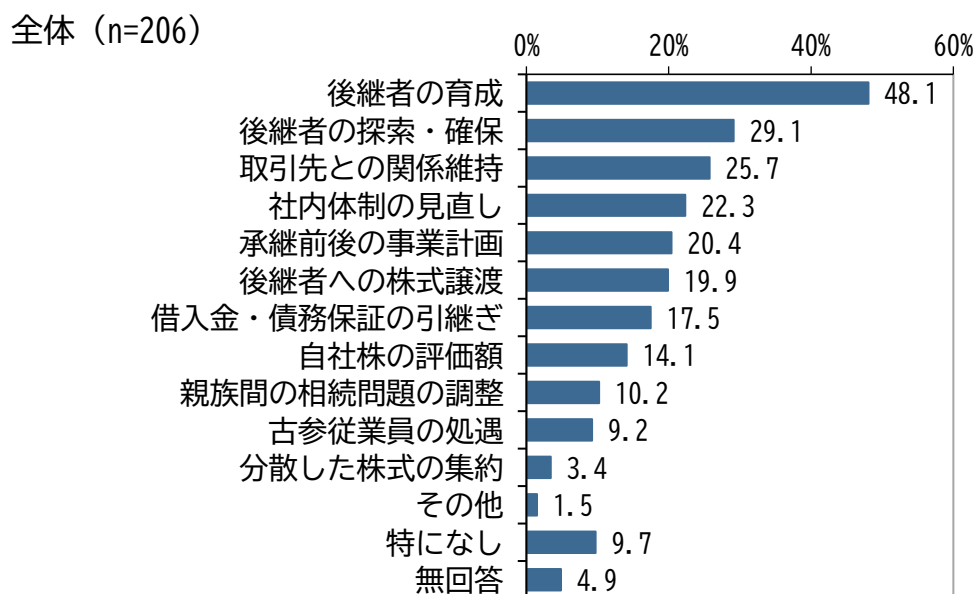
### ■事業承継における後継者



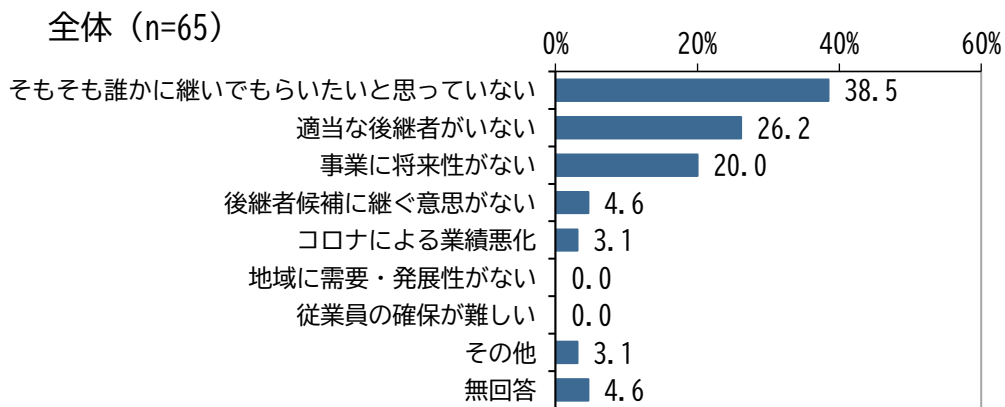
### ■事業承継の取組状況



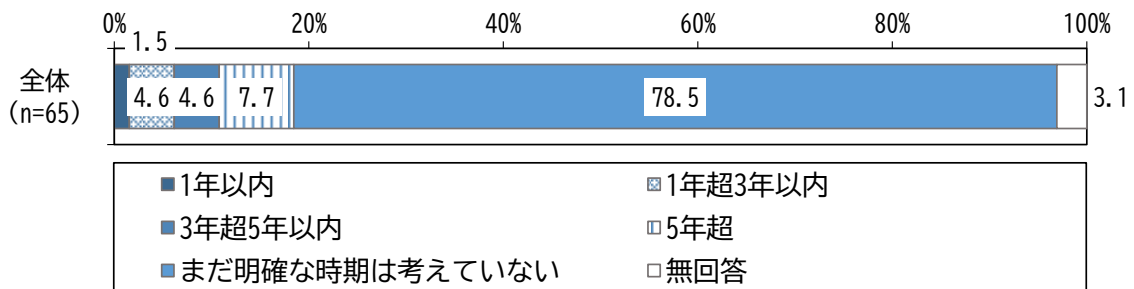
### ■事業承継を検討するうえでの課題



■ 廃業を検討している理由

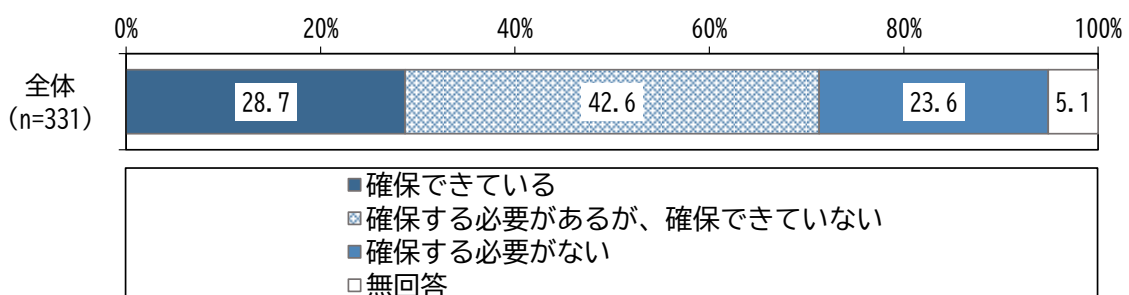


■ 廃業の時期

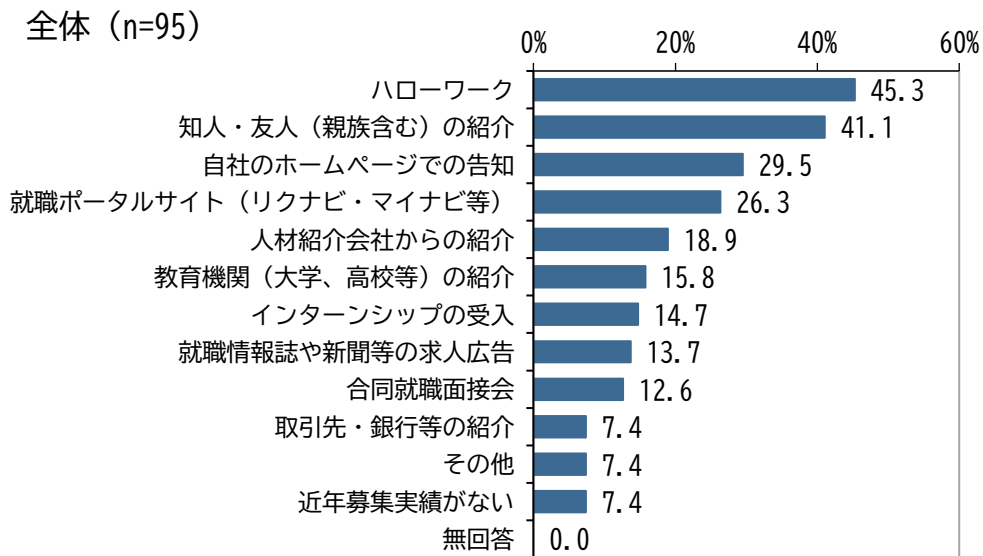


④ 人材確保・育成

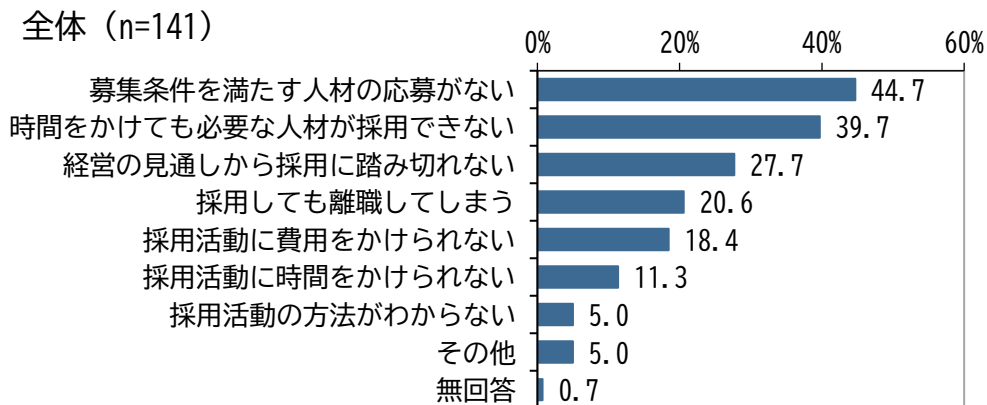
■ 人材確保の状況



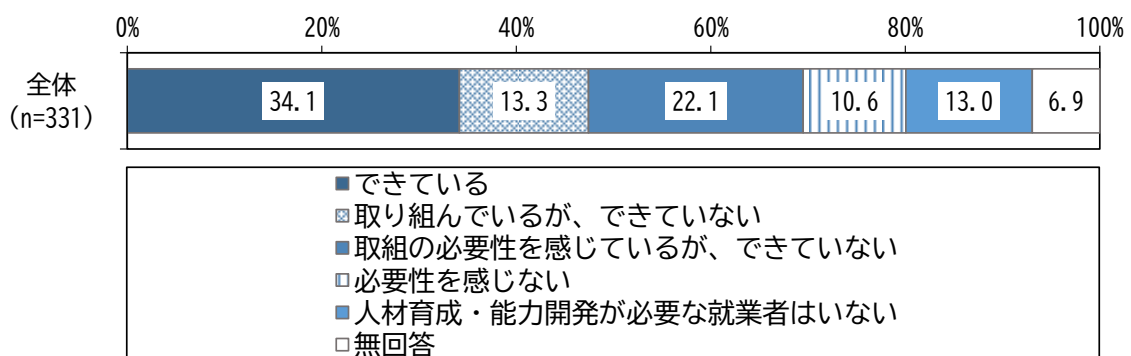
## ■人材確保にあたって利用している手段



## ■人材確保ができていない理由

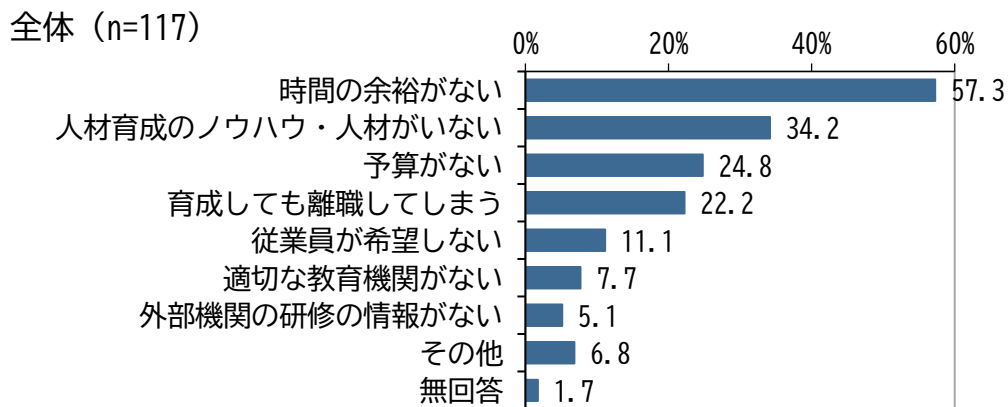


## ■就業者の人材育成・能力開発の状況

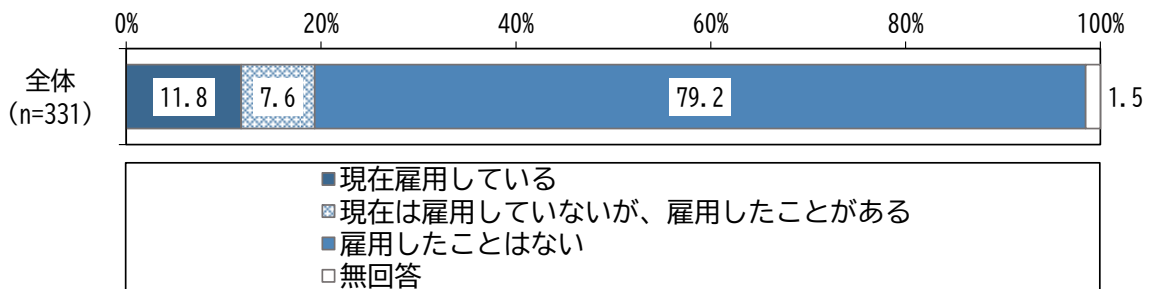




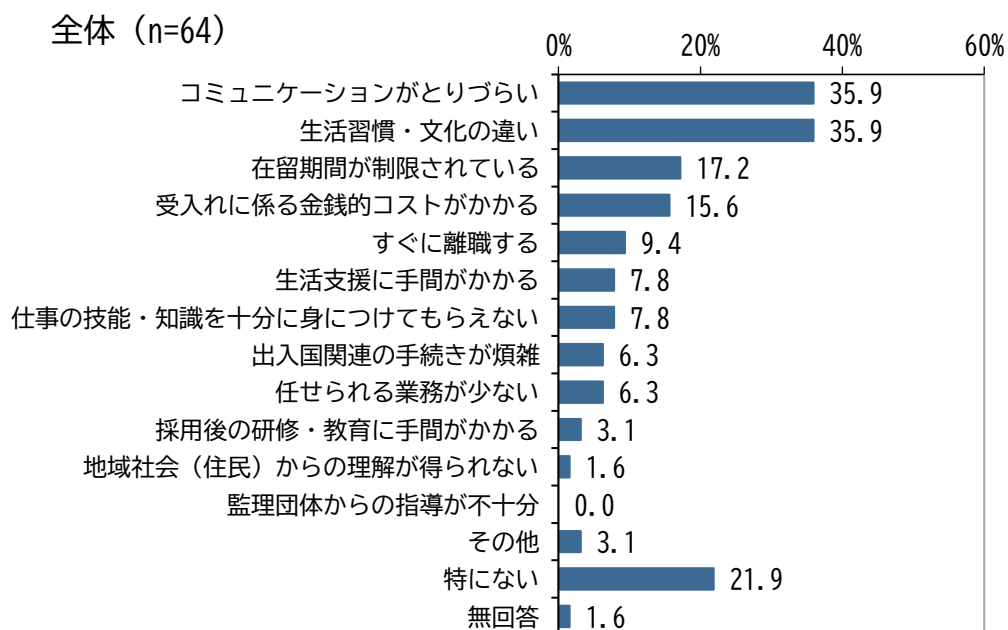
## ■人材育成・能力開発ができていない理由



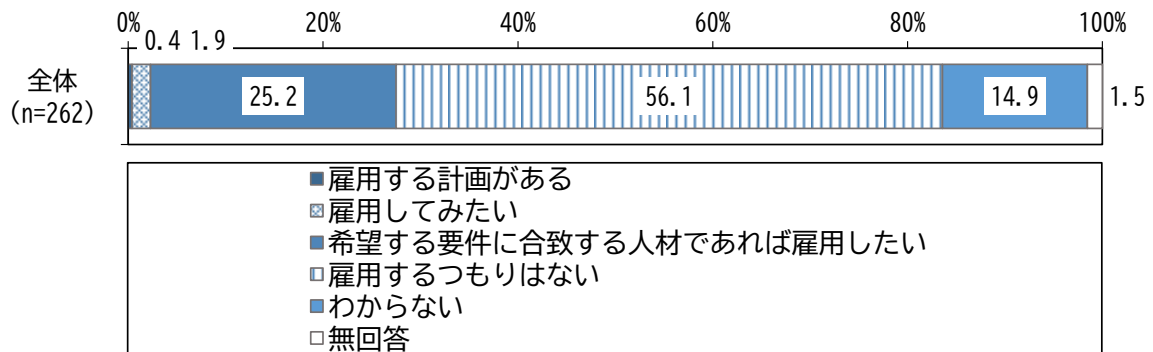
## ■外国人の雇用状況



## ■外国人雇用の課題

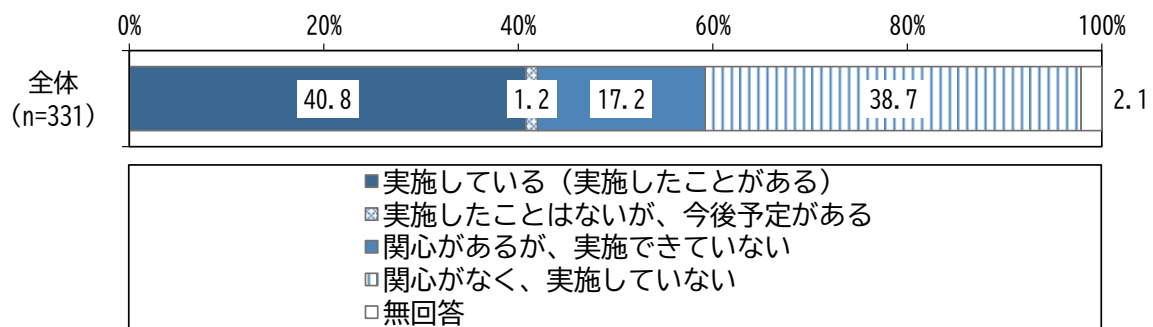


■今後の外国人の採用方針

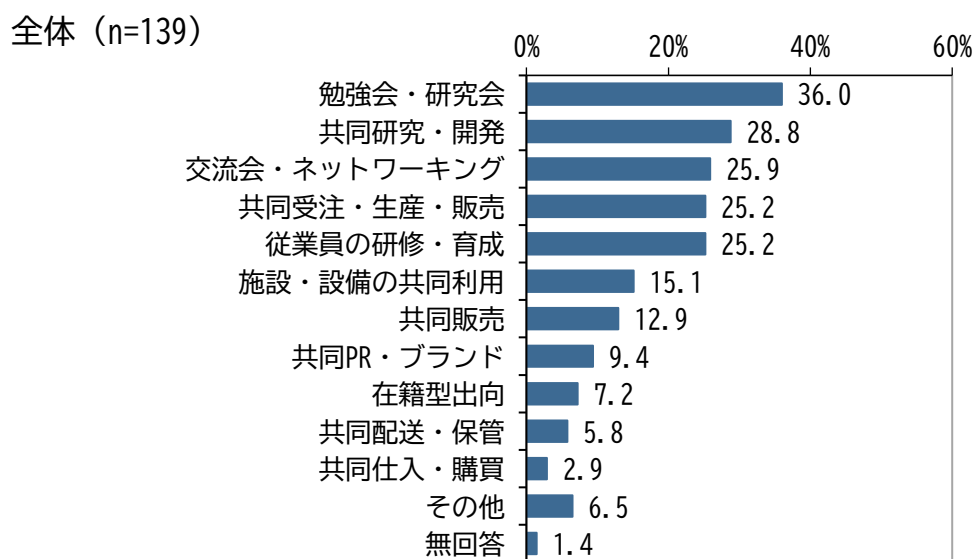


⑤ 外部との連携

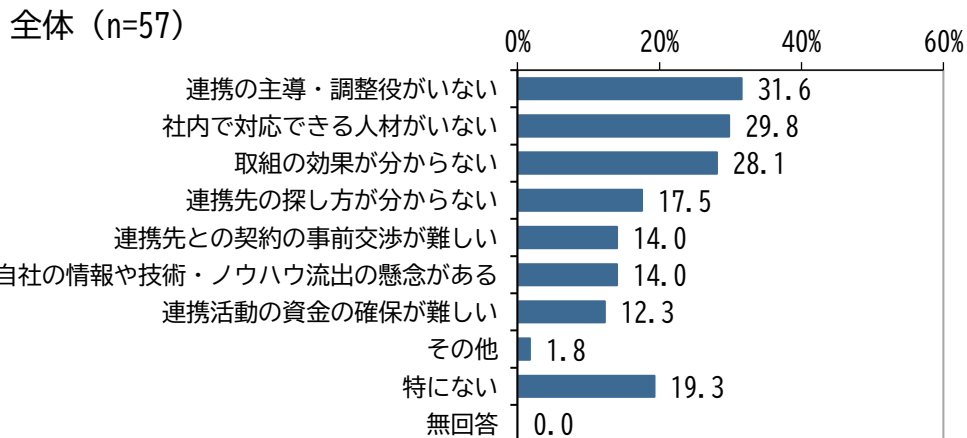
■事業者間連携の実施状況



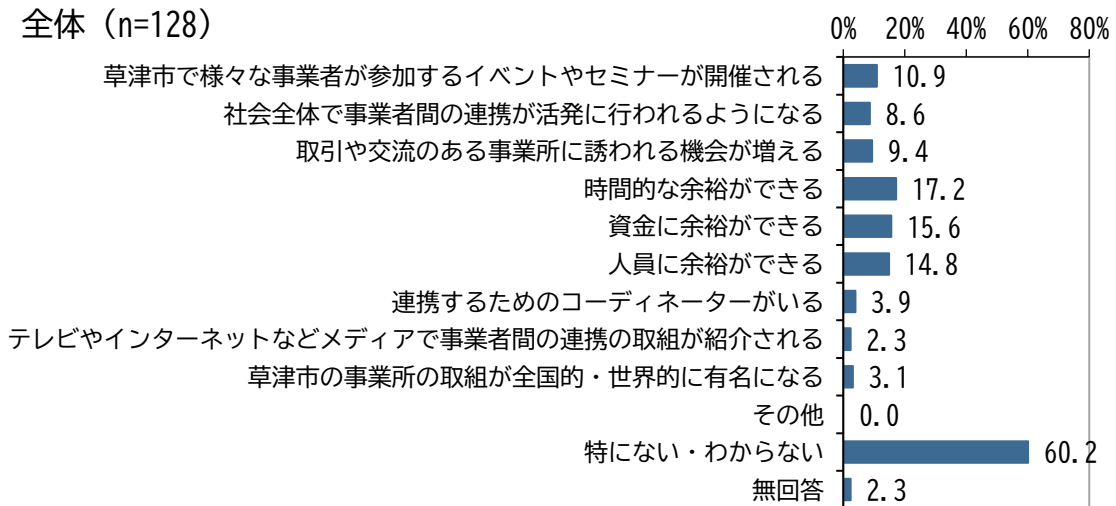
■事業者間連携の取組内容



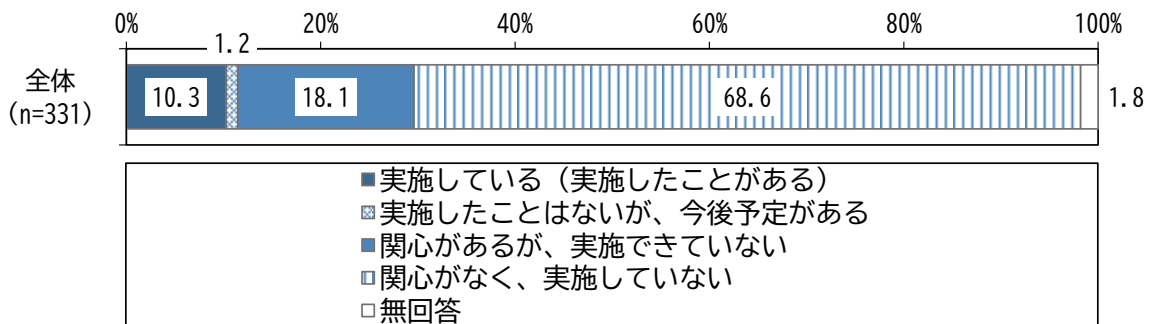
■事業者間連携をしていない理由



■どのようなことがあれば事業者間の連携に関心を持つようになるか

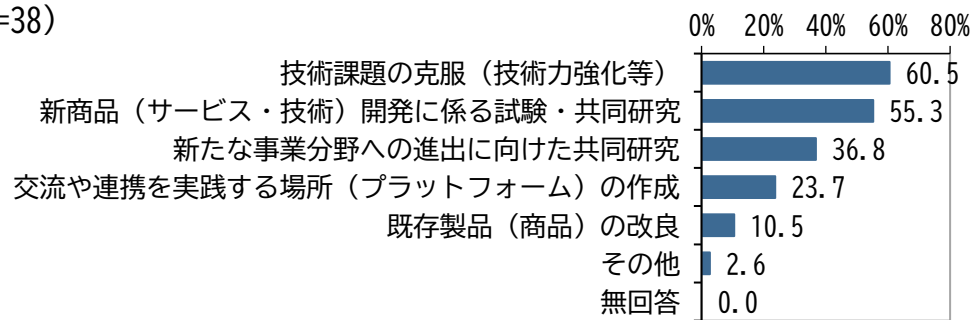


■産学官金連携の実施状況



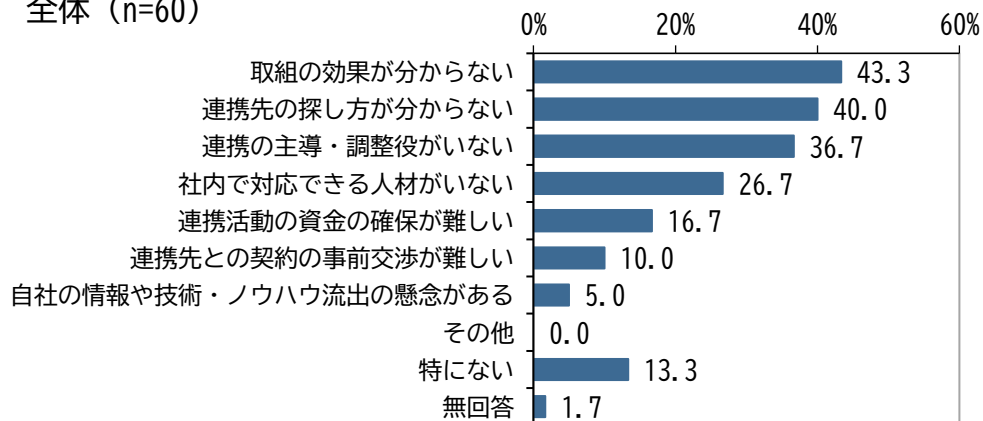
■産学官金連携を実施したい分野

全体 (n=38)



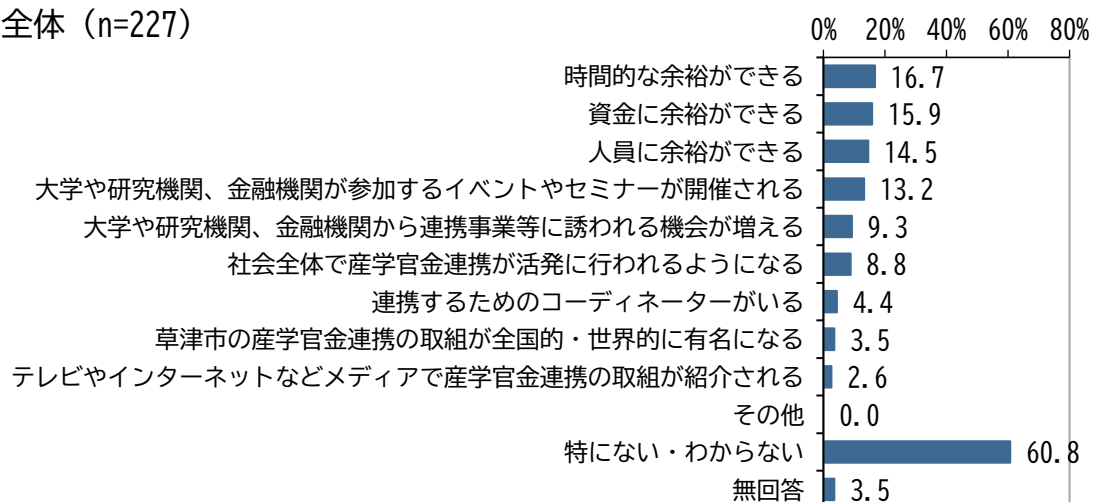
■産学官金連携していない理由

全体 (n=60)



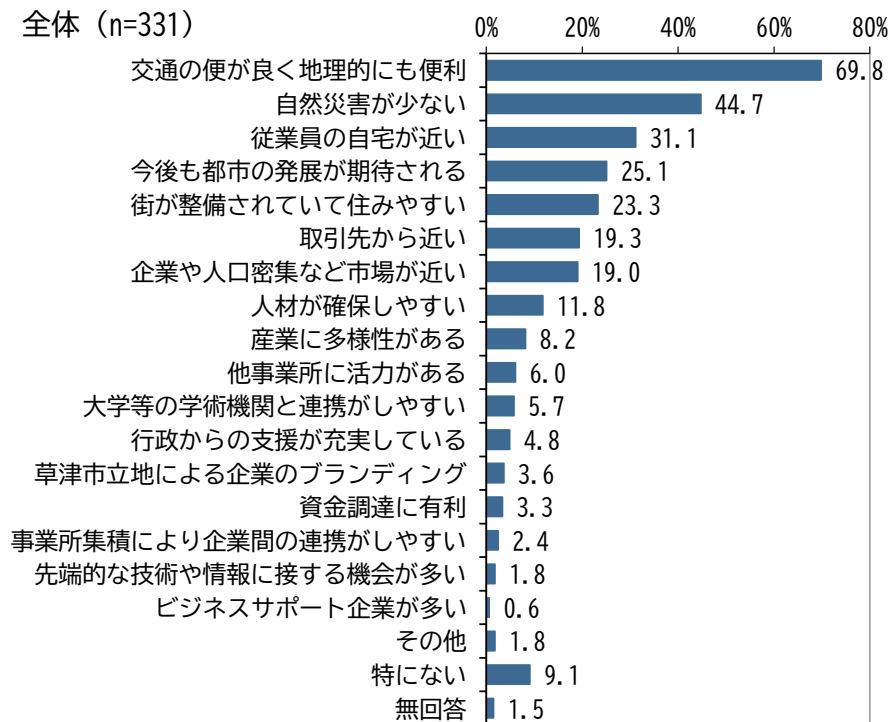
■どのようなことがあれば産学官金連携に関心を持つようになるか

全体 (n=227)

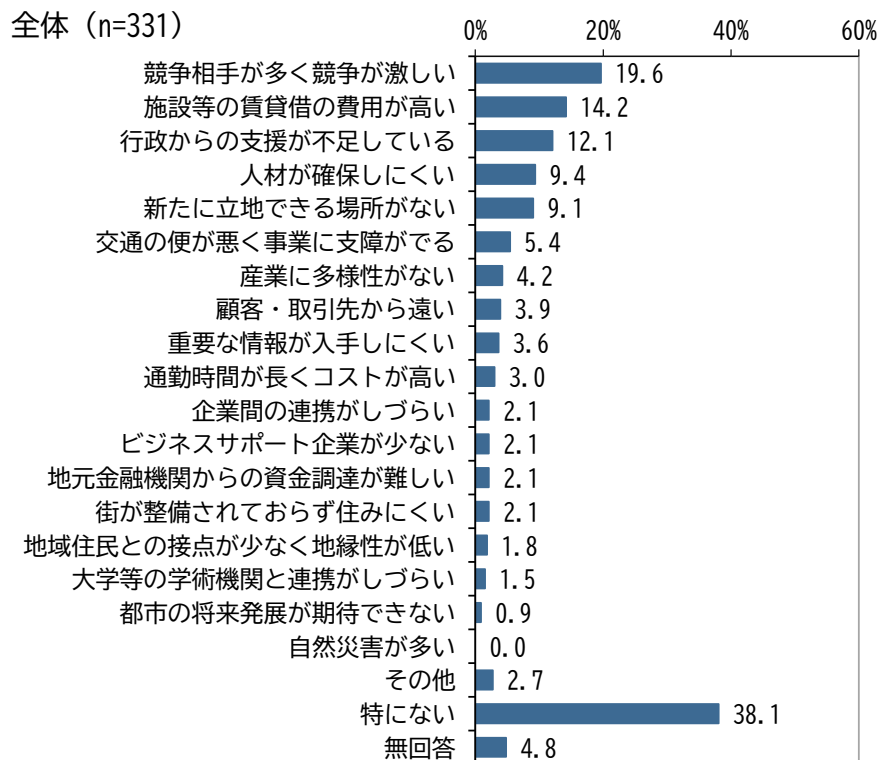


## ⑥ 草津市の立地環境

### ■草津市に立地することのメリット

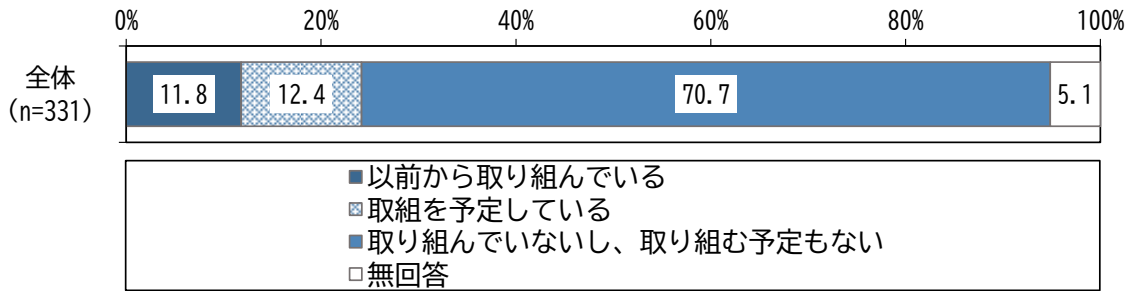


### ■草津市に立地することのデメリット



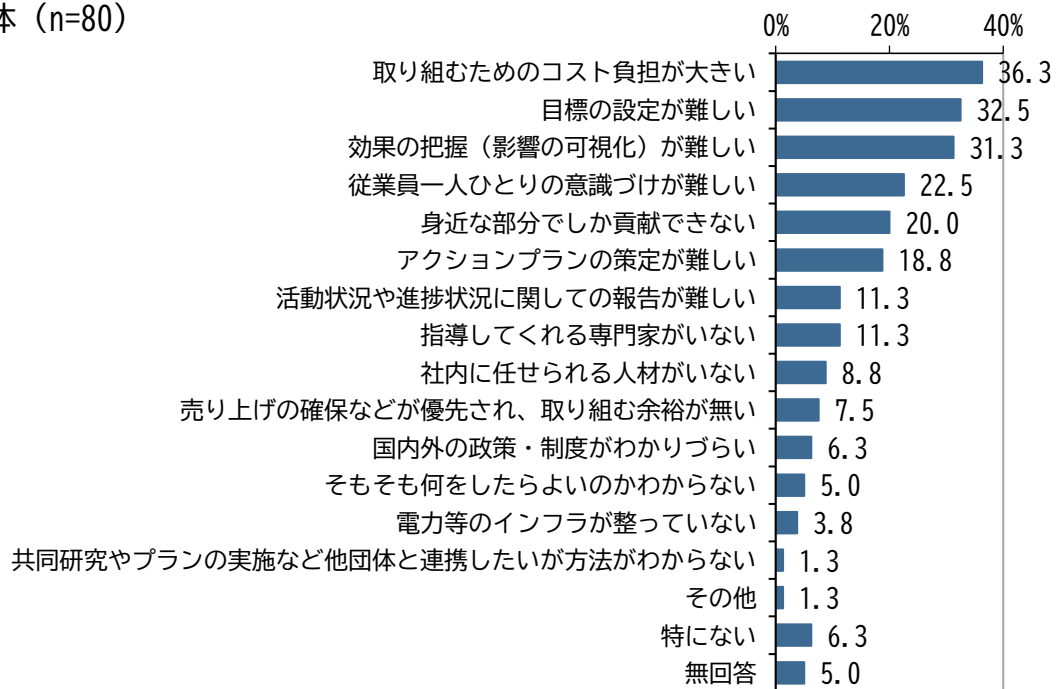
⑦ カーボンニュートラル

■カーボンニュートラルの取組状況

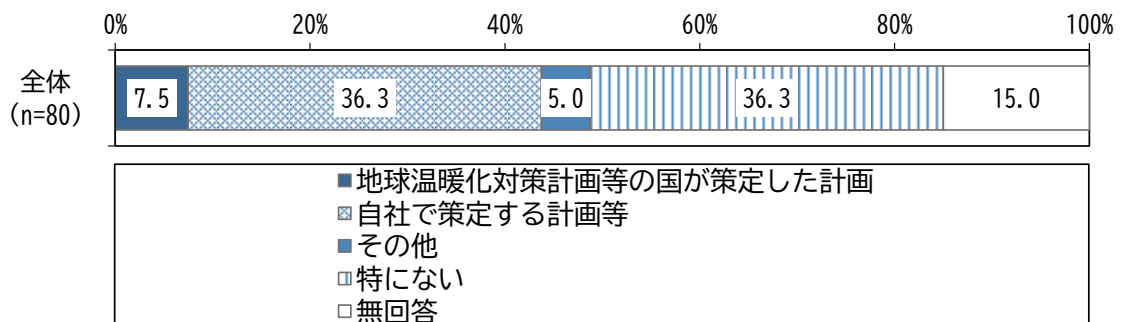


■カーボンニュートラルに取り組むにあたっての課題

全体 (n=80)



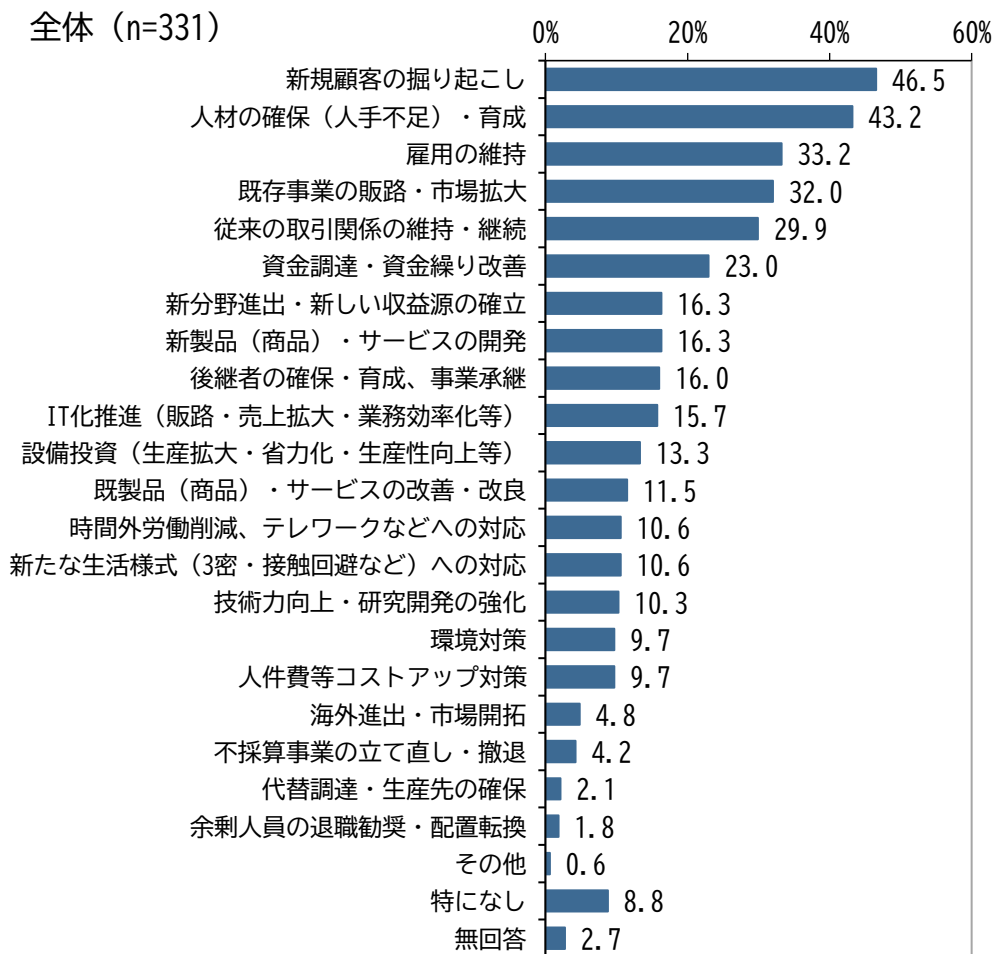
■カーボンニュートラルに取り組むにあたって根拠とした計画等



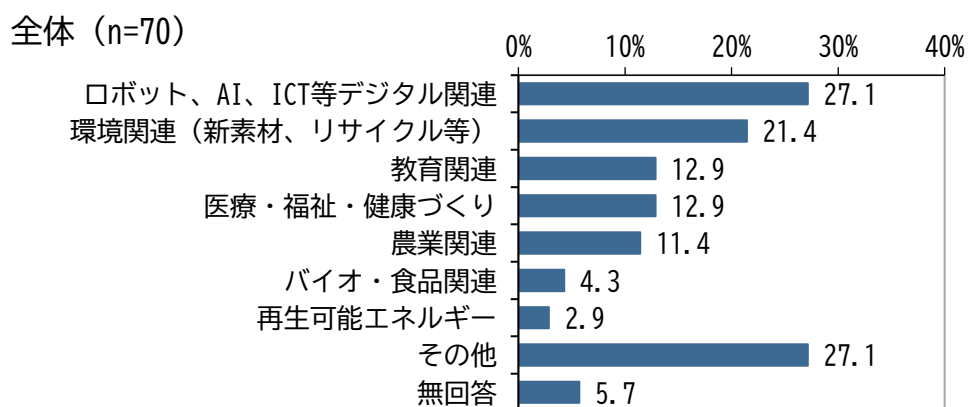


## ⑧ 経営課題

### ■今後、特に重点的に取り組みたい経営課題

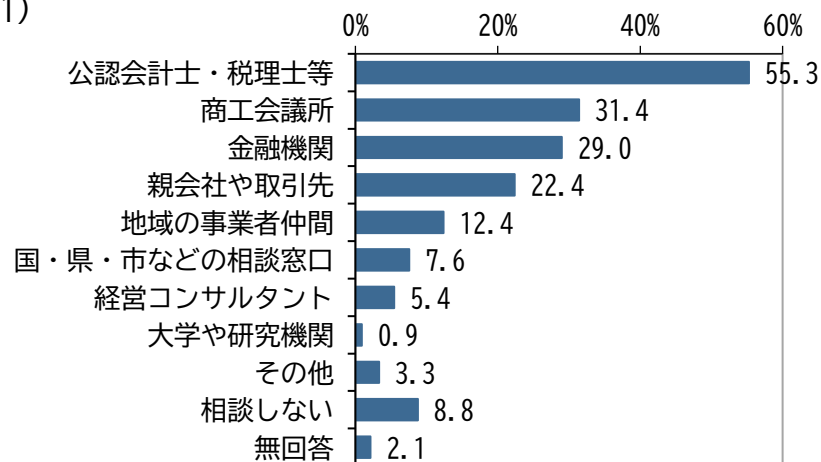


### ■新たに取り組む予定の分野



■ 経営上の課題・問題が発生した場合の相談先

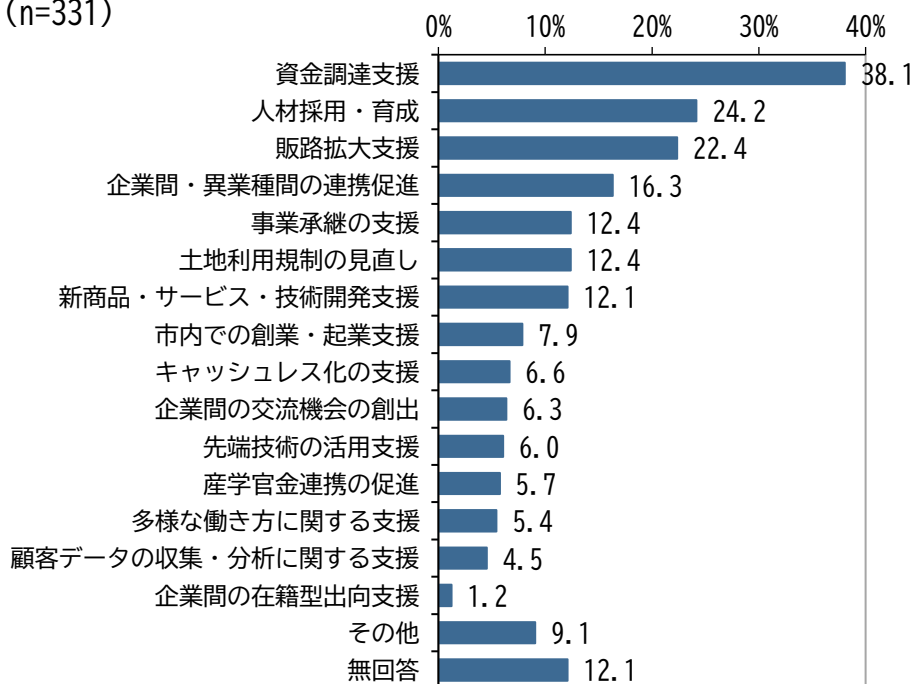
全体 (n=331)



⑨ 行政等から期待する支援

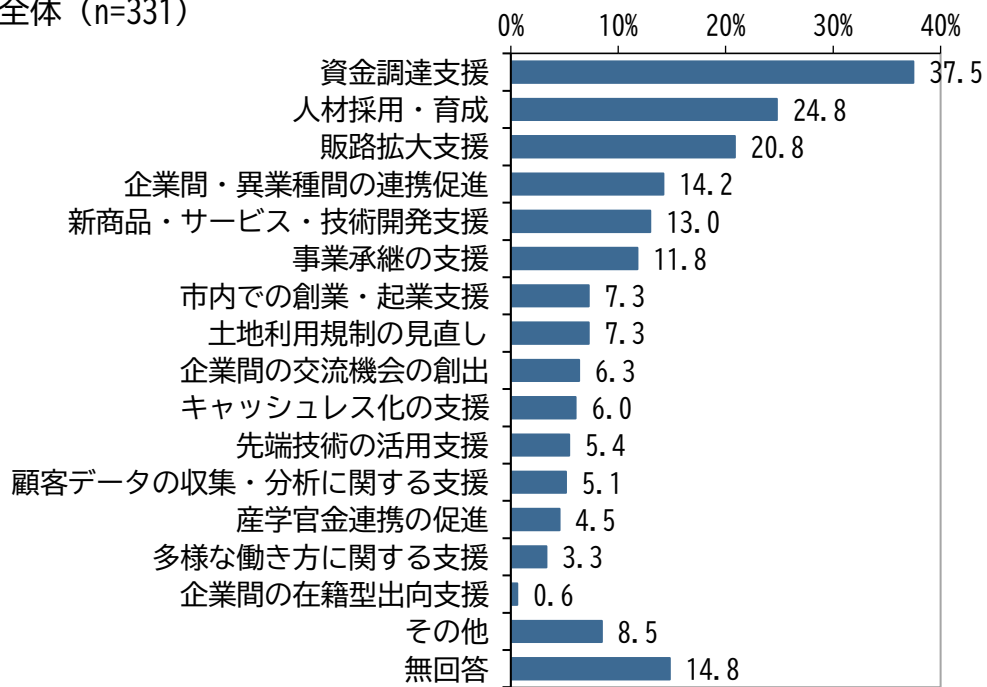
■ 行政から期待する支援

全体 (n=331)



■支援機関（商工会議所等）から期待する支援

全体（n=331）



### 3. 事業所ヒアリング調査

---

#### (1) 調査の概要

##### ① 調査対象

- ・草津市内の事業者：35件
- ・草津市内の学生起業家：2件
- ・大学および研究機関：1件
- ・創業支援機関：1件
- ・金融機関：1件
- ・産業振興団体：3件
- ・商店街関係者：1件
- 合計 44件

##### ② 調査期間

令和3(2021)年8月～令和3(2021)年9月

##### ③ 調査方法

電話、Web会議システム、訪問による聞き取り調査

##### ④ 質問項目

ヒアリングにおける主な質問項目は、以下の通りです。

また、ヒアリング対象者に応じて、質問項目の内容を適宜変更しています。

- 1)新型コロナウイルス感染症の事業活動への影響について
- 2)事業活動時に感じる地域や社会での課題や問題点と、それを解決するために必要だと思う取組
- 3)デジタルトランスフォーメーション(DX)の必要性和DXを推進していく上での課題
- 3)草津市の魅力や地域資源、固有性
- 5)産学官金連携に取り組むにあたり心がけていること
- 6)地域、社会、行政の将来像
- 7)今後の産業振興に向け草津市の目指すべき方向性
- 8)その他(人材育成・能力開発の状況等)

## (2) 調査結果

### ① 新型コロナウイルス感染症の事業活動への影響について 主な意見

項目	概要
受注・売上減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上げが激減。</li> <li>・飲食店への打撃により、全売上げの10%程が減少した。</li> <li>・案件が減少傾向にあり、業務の打ち切りを経験した。</li> <li>・事業による収入がゼロに近くなってきている。以前に比べ集客ができなくなった。</li> <li>・お客様からの問い合わせが激減している。</li> <li>・飲食業界の市場環境が激変し、事業計画に大きな影響を受けている。</li> <li>・売上が大幅に落ち、新たに製品を開発したが販売促進ができず売上寄与になっていないため、経営的に苦しい状況が続いている。</li> <li>・取引先の生産がストップしたため、大幅な売上げの減少と、新規分野での試験が遅滞したが、現在では完全に回復している。</li> <li>・工事の中止等で仕事は大分減った。しばらくは業績が戻らない。</li> <li>・弊社は公共工事や大きい設備工事に影響を受ける事業であり、昨年はまだ工事が行われていたが、今年は計画を立てる段階で予定が延期しており、工事が始まらないため、来年はさらに落ち込むことが予想される。</li> </ul>
受注・売上増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に海外の製品開発依頼が以前より増えた。</li> </ul>
調達コスト増	<ul style="list-style-type: none"> <li>・航空便がなくなり、船便に変更になった影響で、遅延や仕入れ価格が高騰した。物流価格が不安定な状況である。</li> </ul>
企業活動の停滞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事が減ったため従業員の退社が多い。</li> <li>・非接触型の案件が増え、打ち合わせが極端に減った。</li> <li>・求人に応募する方たちの層が変わってきたと感じる。一時的なバイト感覚ですぐ辞めたり、既存の従業員でも、ご家庭の事情の変化に伴い辞めなければならない方も多かった。</li> <li>・中国からの材料の供給が止まり、生産が追いついていない。その為、自社で材料を作るところからするか検討している。</li> <li>・海外グループ工場の自動機械の検収に行けなくなり、動いていない状態が続いている。</li> <li>・製造業から多く業務を受けていたが、新型コロナウイルス感染症の影響下で製造量が減ったことにより業務が格段に減った。しかしながら、2021年になってからは、反動で増えつつあり、業績は元に戻っている。</li> </ul>
IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT導入補助金取得が条件でのインターネットサービスの検討が増えたが、無償の要件が定義になっており、見積り発行で終わっている。</li> </ul>
人材育成・能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主にイベントの仕事が減り、余った時間は社員教育にあてた。</li> <li>・感染症に対応した接客について従業員の教育にも取り入れており、常に安全の意識レベルを保つように教育している。</li> <li>・社内講習会、学習会の縮小。</li> </ul>

項目	概要
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遠方からの宿泊が激減し、今こそ滋賀！や応援チケット！などの施策もあり、以前よりも県内や市内など周辺のお客様へのテイクアウト商品など、商品開発を強化することとなった。</li> </ul>
感染予防策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 感染症対策に要する経費の増加。</li> <li>・ お客様と接する機会が多い為、3密を避けるなど気を遣うようになった。</li> <li>・ 感染拡大防止対策（飛沫パーテーション、フィジカルディスタンス確保、部外者受入制限等）。</li> <li>・ 感染防止に関する各種対策：ソーシャルディスタンス、手指消毒、検温、感染時ルール、その他。また、外部からの訪問制限、出張の制限と抑制、Web会議の実施。</li> <li>・ 感染防止対策の準備や準備品の調達に追われ、日々の作業が追い付かない。</li> </ul>
社内環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ あらゆる場面で対面での直接（会話）活動が極小化し、オンラインで置き換え可能なものは、極力オンライン化が図られた（採用活動、各種会議、在宅勤務へのシフト、出張等）。</li> <li>・ 全員での一斉朝礼等ができないため意志の伝達が悪く一体感がなくなった。</li> <li>・ 自宅でのリモートワークが増加した。</li> <li>・ 在宅勤務、時間差出勤、リモート会議の加速。</li> <li>・ リモートワークにより、通勤時間が無くなることなどにより生産性が向上した半面、精神的な不調の問題が発生した。</li> <li>・ スタッフのモチベーション維持が難しくなっている。</li> </ul>
社外環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT 企業は東京に固まっているが、リモートが普及したことにより地方からでも打合せが出来るようになった。</li> <li>・ 行政の手続き等、様々な場面でネット活用が増加し、訪問して提出する機会が少なくなった。</li> <li>・ 営業活動でリモート面談が増加した。</li> <li>・ コロナ禍により遠方（特に東京）の方々と意見交換しやすくなった。東京の企業は、情報サービスの使い方が上手く、東京以外の企業との差を感じる。</li> <li>・ 顧客との関係は良好な取引の所もあれば、そうでないところもある。</li> <li>・ 出張が少なくなった。</li> <li>・ 地域の繋がりが少なくなった。</li> <li>・ 外出の自粛に伴い面談などが難しく、内外ともにコミュニケーションを取ることが少なくなった。</li> <li>・ 需要と供給の激変。1年半以上に及ぶ、新型コロナウイルス感染症の影響により、ポストコロナ（ウィズコロナも含めて）では、ビジネス出張需要の縮小、顧客の衛生観念、テレワーク等の新たなニーズの出現が挙げられる。</li> </ul>
商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店街の特徴である店舗同士の繋がりがこれまで以上に希薄になってきている。人を集める事業を実施できないため、街の賑わいが更に減ってきている。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対人コミュニケーションの方法がオンライン環境がメインに移行する中で、多くがその環境に適用していると感じる。</li> <li>・ 先行き不透明な社会である一方で、現状を打開する起業などの新たな挑戦に比較的寛容な風潮が漂っているように感じる。</li> </ul>



項目	概要
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍において、資金繰り支援に注力。現在は経営支援・再生支援の段階へ。</li> <li>・人々の行動や生活様式・ビジネスは非接触化への移行が進む。デジタル化が進展。</li> <li>・「脱炭素社会」への移行も緊急の課題。</li> </ul>
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来、事業の発展のための販路開拓に関する事業計画策定等個者支援に加え、地域経済活性化に向けた各種イベント等を実施してきたが、個者支援については、事業継続（維持）のための融資、給付金、補助金相談が主となり、各種イベントについては開催の中止や実施方法の変更、規模縮小を余儀なくされている。</li> <li>・飲食、観光関連、一般消費者向けサービス業においては長引く新型コロナウイルス感染症の影響から、経済活動の縮小を余儀なくされるとともに、消費者需要の減少も相まって、厳しい経営状況が続いている。 建設業においては、資材調達コストの増加や調達期間の長期化（遅れ）が発生し、事業活動に影響が見られる。 製造業については、コロナ前の水準へ回復基調が続くものの、半導体不足や東南アジアでのコロナ感染拡大による資材調達難など不安要素を抱えている。</li> <li>・中小の製造業者は、材料高を製品に価格転嫁できる状況にない。従って、生産性を上げないと中小企業の収益性は低下する。</li> <li>・リアルに会うことが事業のメインの起業家の場合、コロナに対応した事業に転換しなければならないため、ビジネスモデルの再構築の相談。</li> <li>・コロナ対応の創業相談。</li> </ul>

② 事業活動時に感じる地域や社会での課題や問題点と、それを解決するために必要だと思う取組 主な意見

項目	課題・問題点	解決するために必要だと思う取組
経済	・最低賃金の引き上げが経営を圧迫している。	・企業の相談事を待つのではなく、訪問しコミュニケーションを取り、一緒になって問題を解決してほしい。
	・現在の良好な関係の顧客との関係が続くかどうか不安がある。自動車生産業と関わりが深いため景気の行方が不透明。	・草津市でなければできない事や独自の施策を模索してほしい。
	・人々の流れが商店街ではなく、大きな商業施設に行くことが多くなったように感じ、商店街が活性化しないことを危惧している。	・マンションが多く建ち、人口が増えたはずだが、商店街はなかなか景気づかないため、駅前の活性化を図り、商店街を元気にしてほしい。
	・変革すべき領域と、安定を守る領域とが、モザイク(ごちゃごちゃ)になっており、新興事業者にも既存事業者にも国際的には通用しないような中途半端な「差別化」、「競争」が求められる結果、短期に小さく儲けることばかり優先され、大きな新産業、必要な変革が阻害されていると感じている。	・地域や行政が、何を守り、何を革新して、どのような未来を作りたいのかについて、地域の歴史や現状に即した明確で「金太郎飴」でないビジョンを描き、そのビジョンを実現するための課題を具体的に示し、その課題を解決する様々な取組を奨励できる実効性のある制度・仕組を本気で構築・運営することが必要。
立地	・事業の拡大を考えても近隣に工場を建てられない。	・企業の相談事を待つのではなく、訪問しコミュニケーションを取り、一緒になって問題を解決してほしい。
	・テック系企業の活動場所がない。インキュベーターを卒業したテック系企業がレンタルするオフィスが無い、卒業した企業が草津市内で更に発展する流れができていない。	・文化公園都市ゾーンに、テック系企業が事業成長するためのテクノパークの構築。
連携	・農家や畜産関連との協力がほしいが、コネクションがないため、なかなか進んでいない。	・草津市に紹介と支援並びに補助金等による参加を手助けしていただきたい。
	・事業者間でのつながりが薄く、事業主が集まって情報交換する場があれば参加したい。商工会には関わる事があるが、年齢が若いのでどのように付き合っていけばよいのか分からない。	・同業種、異業種問わず、交流しやすいプラットフォームがあれば利用したいので、草津市が主体となって進めてほしい。

項目	課題・問題点	解決するために必要だと思う取組
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>起業するにあたり、人脈と営業に障害を感じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の会社の事業が BtoB の仕事であるため、経営者と知り合える機会があれば良い。</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に高齢者の方々が、メディアに翻弄され、引きこもりが増えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本物の情報提供。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の高齢化が進んでおり、スムーズに連絡が取りづらい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い年齢層でコミュニケーションが取れるような仕組みを作っていく、お客様のニーズに応えやすいよう努めている。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化が進み、子育てや介護を家族単位でやってきていたが難しくなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世代ごとに地域みんなでの子育てや介護が出来るようにしていく。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染者やその家族に対する誹謗中傷。対面会話機会減少によるコミュニケーション不足からのメンタル不調。新型コロナウイルス感染症に対する危機感の個人差がもたらす組織内不協和音。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワクチン、投薬により新型コロナウイルス感染症が縮小されたときの出口戦略および指標を明確に示す取組。新型コロナウイルス感染症に関して特定の業種や職業に携わる方に不利益が集中しない社会構造とする取組。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>進出時は田畑しかなかったが、町が形成され生活者に配慮しながら事業継続を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>近隣住民との対話・企業活動への理解と住民、企業、行政の共存共栄。</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>弊社の製品が利用者の価値観により使用率が二分化している。利用者のニーズに応えるためには、「企業の環境や労働衛生」と「生産性」のどちらに軸足を置くかによって設備投資やコスト UP の問題に阻まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境活動と企業活動を融合させ、定着させるため、補助や税制優遇を充実による活動支援が望まれる。また、国が大きく指針を示していないので、国や行政が後押しをしてくれたら、企業が環境活動を推進していくきっかけにもなると考えている。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>街はきれいに整備されているが、区画整備が中途半端で不便を被る住民もいる。もっと住民説明会の際には説明だけでなく意見も聞いて反映させてほしい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これから人口も益々増えてきている中で福祉や子育て支援に力を入れる。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通の便は良いが、狭い道が多く困ることがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>もう少し道幅を広くとったり、バイパス工事を進めるなど、草津市内の道路整備を進めてほしい。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>年々悪化する交通渋滞。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な地域開発の継続で、市内全域でのムラのない特色あるエリアづくり。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通渋滞（駅周辺・国道 1 号線へのアクセス道路）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渋滞解消。</li> </ul>

項目	課題・問題点	解決するために必要だと思う取組
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 烏丸半島や琵琶湖方面への移動において利便性向上と、その先の湖上交通の充実。湖南四市の連携による湖南地区移動の利便性向上。レンタカー需要への施策や補助など。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政としては、点ではなくエリアとして湖南地区をみてほしい。一つの市が頭を取ることにこだわらず、本当の意味での地域連携とはどういったものかを踏まえた取組が必要かと思う。</li> </ul>
IT リテラシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢の創業者の方や経営層の方のIT リテラシーの低さ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 抜本的な IT 教育をゼロから始める。弊社では IT 教育サービスを設けている。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弊社の AI、IoT といった技術的価値が評価される機会が少なく、大阪や京都の大企業との取引がメインになってしまう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草津市が主体となって潜在顧客とのマッチングの機会を作る。</li> </ul>
販路	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 良い商品を作っていたり、高い技術を持った会社があってもそれを活かしてない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ネット販売事業者が、地域でしか販路のない会社の商品を掘り起こし日本または世界へ商品を販売していく。</li> </ul>
特産品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元の特産品と言われる商材・食材が少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元の草津市・滋賀県を発信地とする、新たな食材を研究開発し商品化することにより県内外へ新商品のアピール・販路発掘により、地元貢献を果たしていきたい。</li> </ul>
支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コロナ禍において、スタートアップ企業への補助・助成の優遇が薄い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有事の際の資金繰りや、売上補填など、中小企業、特にスタートアップ企業への補助・助成をしてほしい。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政に思うことは、視野の狭さ。交流範囲が狭く、情報交換が活発でない。大手の会社と、小さい事業所とは、考え方が違うので産業振興をするにあたり、草津市がこういった立ち位置で計画を進めていくのかが重要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草津市からプランがあり、それを踏まえてヒアリングし、それに基づいて草津市は評価したり、再考をしていく方が良いのではないかと。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 補助金、助成金、支援が薄くハードルが高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スタートアップ企業への補助金、助成金、支援の拡大。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ もっと若い世代や新しい感性を持った人、企業が生まれる制度作りが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若い世代や新しく起業する人に優しい環境づくり。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有事に政策的なサポートや協業の斡旋などがあれば凌ぎやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SDGs に関わるような事業を推進する。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT などのハイテク事業に対する支援と地域発展のビジョンが足りない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内の企業と連携し、新しい AI ソリューションと一緒に開発する取組を積極的に行っている。</li> </ul>

項目	課題・問題点	解決するために必要だと思う取組
支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法律面、税務面など事務的なところを専門家に相談する機会がない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法律面、税務面を各会社の状況に合わせて的確に相談にのってくれる窓口があると解決につながる。創業間もない事業者にとっては心強い。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目立った娯楽施設や観光の目玉となる様な施設がないので、若い年代層を取り込みにくいと感じる。また、大学等に優秀な学生がいるが、卒業すればみな他の都市に就職してしまい、優秀な人材が根付かないのは問題である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業も先立って行動していかねばならないと思うが、行政も伴って効率よく、人や企業を動かしていかなければならない。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学生が起業する際、事業が失敗した時や就職した方が良いと判断した際に就職口が無い(希望するところが無い、もしくは少ない)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの大学生は基本的に大きなリスクをとった事業をやることはできない(個人が連帯保証人等の多額の融資など)と思うので、金銭的な援助よりも就職関連の支援が嬉しいのではないかと。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントの中止に伴い、地域の活性化ができない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早急なワクチン接種の環境づくり。IoT や AI による非接触サービスの導入、またそれに対する補助制度。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染症の感染拡大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゼロコロナは理論上不可能だと思うので、WITH コロナに向けた施策の遂行。</li> </ul>
商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加盟店店主の高齢化や後継者の不在、大型商業施設の出店による商店街店舗の減少、新規店舗の商店街への未加入などにより、活動への参加者が減ってきており、活動自体の実施が難しくなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街の魅力・必要性を地域住民が再確認し、商店街店舗への来街者増加や商店街への加盟店増加につながる取組。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域・社会での課題や問題において地域住民・行政・企業・教育研究機関など、当事者は多岐に渡るが、それらを誰が解決すべきなのか、各々が他人任せになっている。そもそも課題が何かをはっきりとさせられていない、それらを取りまとめることができていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題や問題点を明確に抽出すること、それらを取りまとめた適切なステークホルダーに共有し、解決を目指す取り組みが必要。フラットに協議できる機会が不足していると感じている。</li> <li>・行政や地域に学生や教員がフィールドワークに関わり、そこでの課題や問題を研究対象として解決を図る取組を行っている。</li> </ul>



項目	課題・問題点	解決するために必要だと思う取組
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当行は16項目をマテリアリティ(重要課題)として特定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当行は本部組織を変更し、「サステナブル戦略室」と「デジタル推進室」を新設。</li> </ul>
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで地域を支えてきた経営者等の高齢化が進む中、時代の流れに応じた事業転換が上手くいかず廃業が増加し、商店街地域においては組織を維持できず、次世代の賑わいづくりの担い手が不足している。それら経営者等の経験やノウハウを次世代へ承継していくため、担い手をつくる仕組みづくりが必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継が円滑に行われない場合、特に小規模事業者、中小企業は廃業を選択するケースが多く、事業者の減少、雇用の喪失から、地域の経済力低下につながる恐れがある。親族内への承継に留まらず、後継者が存在しない事業者に対しては、個別の課題解決を支援し、M&amp;A等様々な選択肢から承継が促進できるよう、市を挙げて後押ししていく必要がある。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍により、これまでのビジネスモデルが通用しなくなり、事業再構築の必要性が高まっている。消費者の意識・行動が大きく変化している中、自社の現状の再分析、顧客ニーズに応える企業体制の見直しを図る必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者の意識、行動の変化により、地域への需要回帰の一方、オンラインへのニーズの高まりがみられる。これらの状況を機会と捉え、地域、事業者ともにこれまでのあり方を再構築し、持続的な発展に向け、取り組む必要がある。</li> <li>また、今後の社会においてデジタル化は必須であるが、地域経済や雇用を支える小規模事業者、中小企業においては、人材が大きな課題となる。デジタル化にかかる業務プロセスの見直しや、組織文化の醸成等に向け、支援が必要である。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者の高齢化による後継者問題。これにより廃業が増加。サプライチェーンが維持できない時代に突入。このことは、今後の国内基幹産業の衰退化につながる懸念を孕む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・脱炭素社会の実現に向け、エネルギーが替わり、産業が変わり、街が変わっていくという前提で政策を考える必要がある。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済の新陳代謝を図るためには、創業・新事業を創出しなければならないため、滋賀創業サポートネットワークを立ち上げて取り組んでいるが、1つの機関では起業家を育成することに限界がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援機関、企業、大学、行政のそれぞれの役割を担い、支援の連携・連鎖を行うことが滋賀県の未来につながると思う。</li> </ul>

③ デジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性と DX を推進していく上での課題  
 主な意見

項目	概要
人材・コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発者の人材不足、開発コストなどを解決できる企業は大企業のみである。</li> <li>・非接触という観点からも必要だと思う。そのための人材や仕組み作りが課題である。</li> <li>・DX への投資が少く、エンジニアが育たない。</li> <li>・デジタル化に対応できる人材確保の難しさ。うまく運用できるか。</li> <li>・DX 人材が必要。また、推進するにあたっては魅力的なまちづくりと魅力的な企業が生まれる土壌作りが必要。</li> <li>・従業員の教育が進んでおらず今後の課題としている。</li> <li>・人材が足りていないと言われるが、本質的には経営層にどこまで理解があるのかということだと感じる。人材が足りないから DX が進まないというのは課題になっていない。</li> <li>・運営者の IT スキル力量確保が課題。また DX 導入によるサービスの変容に対して利用者が使いこなす力量の確保も課題。</li> <li>・全ての社員が IT リテラシーを高めて、DX が進むことでどういったことができるようになるのかということ、しっかりと把握する必要がある。</li> <li>・一人ひとりが「デジタル慣れ」することが、とても大切な要素。</li> <li>・必要性は感じているが、ビジネスとの連動、成果を図ることが難しい。また、人材の育成も業態によって難しい。</li> <li>・個人的には DX は必要不可欠だと感じている。社内の課題としては、従業員全員が適応できると言われると年齢的に難しい従業員がいるので、そういった方への配慮・対策も併せて考えていかなければならない。</li> </ul>
経営者の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX の推進はとても重要であるが、経営者層の DX の理解が課題である。</li> <li>・DX の本当の意味を理解している人が少ないと感じる。DX の本質とは、データに関してどうアプローチしていくのか、製造業であればモノ以外の見えない部分での価値をどのように考えるか、目先の利益だけではなく長期的かつ見えにくい部分での利益をきちんと理解して捉えられるかなどの考え方のことであり、それが出来ていない企業が多い。</li> <li>・高齢者層がこれから IT リテラシーを学び、理解していくことは非常に難易度が高いと想定されるため、経営者が高齢である企業は、IT 技術に関して IT リテラシーのある方が中身を理解し、経営者は金銭的な意思決定のみを行っていくことになるのではないかと感じる。</li> <li>・必要性を感じており、現在では、IT 機器の使用方を学んだり、データ分析を試みている。</li> </ul>



項目	概要
普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ DX の考え方を普及させるには、情報開示やセミナーなどで啓発していくことが重要。</li> <li>・ 現状、大多数の人は IT リテラシーが低いと感じる。IT 技術が進展していくことで、新しい概念が入ってきて従来のフレームワークが大きく変わるなどの変化が起こることを理解した上で DX を推進していく必要があるので、ベースとなる IT リテラシーの教育は必要。</li> <li>・ 大企業と中小企業では考え方も違うし、業態によっても変わるので草津市として支援すると難しいだろう。また一つの企業だけで取り組むのは情報も少ないし無理がある。そのため、商工会議所などを通して広く企業間で繋がっていく事で実現しやすくなるだろう。また、行政や組合などが中心になって行くと参加しやすくなるだろう。</li> <li>・ 業種上、直接 DX を業務に取り入れるのは難しいが、事業者間のつながりでやり取りし合うのに、DX の技術があれば透明性もありスムーズかと思う。</li> <li>・ 清算方法の多様化やカスタマーのニーズに対応するために必要。</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場要求の変化をいち早く捉え、その要求から生産、供給への繋いでいくことで生産性やサービスの向上が期待できる。データやそれ以外の市場データをもとに、より適切な製品供給と新製品の開発を推進することが可能となる。</li> </ul>
導入過程	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ DX 推進を本格的に実施していくまでが難しく、実施し始めると何とかなることが多いと思う。</li> <li>・ あらゆる面でより良い方向に変化させることが目的だが、DX を実現すること自体が目的となってしまっている実情が見受けられる。</li> </ul>
導入事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ DX を推進しており、人手不足で AI を取り入れ、人的ミスなどを防ぐことができたが、応用が利かないなどのデメリットも感じた。</li> <li>・ 10 年以上前より大手企業とは自動取引で受注生産を行っている。草津市の他の事業所が DX を取り入れているかがわからないのが課題。</li> <li>・ 既に取り入れているが、IT の苦手な従業員もいるので困ることがあり、教育が今後の課題である。</li> <li>・ 新技術の導入により常にブラッシュアップしていく必要がある。</li> <li>・ DX を推進するうえで、セキュリティの問題があり、コンサルタントに対策を依頼するなどの取組を行っている。</li> <li>・ 人認識機能の活用による人物検知で生産活動時の労働災害撲滅の取組。</li> </ul>
DX 導入支援企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社様の DX を担う目的で起業したが、形が無いものなので売りにくい。DX 自体に理解が深まらず、導入の価値をわかってもらえない。</li> <li>・ 草津市は製造業が多いので昔から取り入れているシステムを変更してもらうのは大変であるし、予算もあまり割いてもらえない。</li> </ul>
否定的な意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モノづくりの会社のため、人が出社しないと生産ができないため難しい。</li> <li>・ 自社ビジネスとどうリンクするか描けてないのでほとんど必要ない。</li> <li>・ IT が優位とは取り組む上で必要とは強く感じていない。</li> <li>・ 必要性を感じているが、全てにおいて機械が処理・対応できるか疑問があり、当事業の規模では全く不可能であると思っている。</li> </ul>

項目	概要
行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ DX は必然であるが、行政が追い付いていない。行政が遅れている状態で、多くの中小零細企業が続くことはない。</li> <li>・ 役所とのやりとりはいつも紙ベースだから IT 化は進まない。</li> <li>・ 業種としては DX の導入は遅れていると感じているが、今後、取り入れてみたいとは考えている。できれば、行政機関のやり取りが FAX や紙ベースのやり取りが多いので、そこから変えていければ、事業所間でのデータのやり取りも可能になってくるのではないかと感じる。</li> <li>・ 草津市がデジタル化の変革を進めていくには、変革の旗手として若い方が率先して地域での問題を丁寧に拾い上げ、それぞれの問題においてデジタル化の必要性を判断しながら変えていくやり方が良い。</li> <li>・ 草津市の DX に関して、様々な手法に対応する柔軟性が必要だと思いが、一定の対応はできていると感じる。</li> <li>・ 役所、商工会、金融機関が先導を切って進めてほしい。まず既存のシステムがしっかりと運用されるように。それにより、行政の業務をもっとシンプルにし、今まで手が行き届かなかった部分があればそちらに注力してほしい。</li> <li>・ DX に限らず、必要と感じた技術等は試行錯誤して自社に必要で有益なように使いこなす努力をするのは企業として当然のことと考えており、DX や脱炭素がブームだからと言って行政に支援してもらわないと導入できない企業の導入支援は、基本的に行政がすべきことではない。</li> <li>・ DX 化で広がる街の未来など、草津市が先導したわかりやすい啓蒙活動が必要。高齢者は、デジタル化に対して不安を感じている方も多いはずなので、わかりやすく伝えるように図示すると効果的なのではないかと感じる。</li> </ul>
商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビッグデータと IT を活用し、消費者層・ニーズを把握し、的確な商品の仕入れ等に役立てることができると良い。課題として店主に高齢者が多いため、簡単に導入・操作ができることが望ましい。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要と感じている。ペーパーレスやオンライン活用による効率化は、生産活動の活性化に必ず寄与する。未だに多く残る紙媒体資料、縦割りの組織構造、前例踏襲主義が DX を阻害していると感じる。</li> <li>・ 草津市で DX を推進していくためには、例えば草津市の全体を統括できるような市長直轄の部署が先導し、トップダウンで一気に進める必要があるのではないかと感じる。また、民間企業の方が公的機関より DX の進捗が早いので、DX 推進をしていく部署には民間企業から人員を招集することも有効な手段であると感じる。</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行員のリテラシーとビジネスモデル構築へのノウハウ不足が課題。</li> </ul>

項目	概要
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人手不足が今後ますます深刻化することが予想される中、IT 技術を効果的に活用し、社会活動や事業所活動を効率的、効果的にしていく必要はあるが、特に小規模事業者、中小企業等においては、IT 技術を使いこなせる人材が少ない。IT 関連技術を理解し、使いこなし、膨大な情報の真偽を適切に判別できる人材の育成が必要である。また、それらノウハウはヒトに留まらせることなく、組織化を進める必要がある（技術ノウハウの承継）。</li> <li>・ IoT や ICT に関わる各種システムやソフトウェアについては、導入や現場での操作面等において安易に活用できることが望ましい。</li> <li>・ コロナ禍もあり、中小企業はデジタル化や IT 活用に取り組む必要性を感じているが、正直、どこから手を付ければよいのかわかっていないのが現実。その課題に、寄り添う仕組みが確立されていない。誰でも分かりやすい仕組みを提案し説明することで、企業が取り入れやすくなることから、企業に寄り添い、そのプロセスを作っていく支援が必要である。</li> <li>・ 中小企業の小規模になればなるほど、DX に取り組もうにも、体制が整わない。</li> </ul>

④ 草津市の魅力や地域資源、固有性 主な意見

項目	概要
災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・滋賀県は災害の少ない地域である。</li> <li>・草津市は京都、大阪へ通勤されている市民が多く、また、京都、大阪から草津市の企業に通勤されている方も多数おられる。したがって草津市内に存在する人が平日と休日、夜間での変化が大きいいため、災害時にネガティブな反応が出るのではないか。</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公園もあり、環境が良い。</li> <li>・都市と自然のバランス。</li> <li>・自然の豊かさが魅力。</li> <li>・自然が多く、市民の方々も良い人のイメージ。</li> <li>・治安の良さ、バスの本数。</li> <li>・のんびりしていて治安の良さを感じる。</li> <li>・自然もあり、交通の便も良く、住みやすい街。</li> <li>・琵琶湖や山があり、環境に恵まれている。</li> <li>・大阪・京都に近く、住環境も良く、田舎過ぎない土地であるため地理的には良い。</li> <li>・子育て世代が身近に普段着の農林水産業を体験できる環境は重要な地域資源。</li> <li>・自然と都市性（便利さとインフラ機構の完備）は実感できる。</li> <li>・国道一号線や旧中山道の周囲の綺麗な景色を活かしたい。古いものと新しいものが融合できるような街作りが合っているのではないか。</li> <li>・地理的に街道が唯一合流するまち。昔からあるため、土地の気風として新しいものを受け入れて、新しいものを生み出すことができるのだろうか。</li> </ul>
利便性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本土のほぼ中央にあり、歴史的に重要な地域であり続け、現代でも高速道路網、鉄道網の利便性が良く、京阪神地域へのアクセスが良い。</li> <li>・流通の便が良い。地形的に日本の真ん中あたりに位置しているので、ネットで受注をうけて発送する場合、国内のどの地域にもだいたい同じ日数で早く届けることができるのが強みである。</li> <li>・京都に近く利便性が良い。</li> <li>・インターチェンジも近くにあるので、交通の便が良いのは非常に良いところ。</li> <li>・交通アクセスのよい学研都市。</li> <li>・交通の要所にあり、利便性が高い。また、大阪、京都等の都市圏からの通勤が可能ということで人材の確保に優位である。</li> <li>・大都市に近く、道の便が良いのは良い部分。良いベッドタウンになったのは先人の方々が道を整備したり、人が集まりやすい環境を作ってきたからこそ。既存のシステムに満足せず時代や人々の生活に合うように臨機応変に対応して欲しい。</li> <li>・国道1号線など大きな道路は作られてはいるけれども、そこからどのように交通網を派生させていくのかは今後の課題。国道1号線がメインとなる道路整備で慢性的な渋滞がある。</li> </ul>

項目	概要
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草津は商業などが発展しているイメージだが、草津駅に隣接しているオフィスビルが少なすぎる。せっかくの立地が勿体ない。</li> <li>・インキュベーション施設を卒業した企業が、引き続き草津市で事業を続けていきたい場合に、入居しやすい場所・環境がない。</li> </ul>
産業・経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商業施設が多く活気がある。</li> <li>・街に活気があり、経済もおおよそ発展しているが、まだ発展途上でもあるので、将来に向けて十分に可能性を感じられる街だと思う。</li> <li>・県内および関西圏においても有数の人口増加・経済発展地域でありポテンシャルは非常に高い街である。</li> <li>・首都圏は東京への一極集中が強過ぎる傾向があるが、関西はそこまで一極集中になっておらず、草津市にいてもそれなりに都市部の企業のリソースを吸収しつつ、自立しながら個性を出していきやすい。</li> <li>・京都・大阪のベットタウンとして人口増加したが、県内・市内には新たな産業は構築できず。草津市にあった新産業が創出できれば、心地よい街の魅力度がもっと上がる。</li> <li>・大きな企業、工場が多い。</li> <li>・大きな企業が多く経済の活気がある。</li> <li>・草津市（滋賀県）は、地理的にも、資源的にも、国内有数のIT系企業が育ちやすい都市だと思う。</li> </ul>
人口	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少時代にあっても勢いと可能性のある街。</li> <li>・若い世代が多く、活気がある。</li> <li>・若者が多い街であり、若者の活躍の場を広げる必要がある。</li> <li>・環境意識・教育レベルが高く、温和で理知的な若い中間層の子育て世帯が多い。</li> <li>・南草津駅周辺が発展しつつあり、どんどん人口も増えているが、その急速な発展に行政が追いついていない。</li> <li>・行政とのつながり。地元が好きな人が多い。人口が増加している地域として発展性を感じる。</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学があり、知的労働者の若者が多い。</li> <li>・大学があり、京都・大阪が近いということでも人材も集まりやすいと感じる。</li> <li>・高度なパートタイムの仕事を望む高質な労働力（学生、女性やシニア）が豊富。</li> </ul>
観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿場町であることを使い観光の目玉とし、一次産業の体験をし、移住者を募集して欲しい。</li> <li>・宿場町としての文化。</li> <li>・宿場町として伝統技巧があるので、お土産品（伝統工芸品）などは残していきたい。</li> <li>・草津ジャンクションによる交通の要所であることと、自然（びわ湖や山）も豊富にありながら、世界的観光都市：京都に近いこと。</li> <li>・琵琶湖の景観が美しいので、琵琶湖の周辺を観光用に開発しても良いのではないか。</li> <li>・Ymitアリーナ竣工後、国内トップレベルの競技が開催されることが増えた。今後、市立プールの竣工により、さらなる賑わいの創出が期待できる。</li> </ul>

項目	概要
観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手製造業の工場はあるがそれだけであり、観光等含め草津市の産業に多様性はあまりない。</li> <li>・京阪神から近く、神社仏閣が多く、自然豊かな場所だが、日帰りのイメージがあり宿泊に結びつかない。</li> </ul>
知名度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外、国内から来客があるが、群馬県の草津と間違われる事が多い。滋賀の草津は〇〇と言える何かが必要だと思うが、思いつくものがない。</li> </ul>
商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若い住民が増えており、街自体の活力を感じられる。この若い住民を商店街の常連にするための活動をする必要があるが、出来ていない。商店街で買い物をする事で、地域のなじみのお店が出来たり、困った時に助けてくれるなどのメリットがあるので、そういった良い面を理解してもらえるように、多くの草津市民にとって身近な存在になりたい。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京阪地域のベッドタウン、名阪間の交通の要衝、さらに琵琶湖という唯一無二の資源を持つ地理的に非常に恵まれた都市だと感じる。</li> <li>・学生の街という特性もあり、大学や学生の資源を活用する機会を多くいただいていると思う。</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口増加地域。県内随一の成長マーケット。</li> </ul>
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京阪神地域に近いこと、企業・大学が立地し昼間人口比率が高いこと、人口増加が続いていること等を要因として、特に飲食、サービス業における創業を目指す者が多い。</li> <li>これらの状況を踏まえ、地域全体として起業を促進する制度や支援策等が充実すれば、リタイア後を考える方や出産等で一時的に社会を離れた方へも選択肢が増え、地域経済の活性化につながる事が期待できる。</li> <li>・草津市は、産、学、官、金などが揃い、交通の要所、若年人口など日本の中でも有数のポテンシャルが高い街である。従って、草津市で成功しないことは、全国のどの地域でも成功しないということであり、チャレンジする事業者の背中を押せる仕掛けづくりが必要。</li> </ul>



⑤ 産学官金連携に取り組むにあたり心がけていること 主な意見

項目	概要
共同開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草津市の特産品を使って何か開発できないかと考えている。</li> <li>・共同研究、研究ニーズの発掘のため、近隣の大学と人事交流を広げている。</li> <li>・現在は多くの大学と取組を始めている。大学はアカデミックであるから事業化には程遠いが面白い技術がある。それを製品化して市場に出す。</li> <li>・学生と協力して、廃棄物を自然に活かせる仕組みづくりや、新しいリサイクル方法などの研究開発をしたい。</li> </ul>
地場産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地場産業は少ないと感じる。特産品の様なものがあれば、産学官金連携もしやすいのではないかと。</li> </ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本市場とのつながり。草津市の中ではなく、東京の企業やベンチャーキャピタルとのつながりを積極的に持っている。</li> <li>・銀行は担保がないと融資してくれないため、スムーズに事業が進まない。また、目利きができない人ばかりなのであてにならない。</li> </ul>
意思疎通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業や経営に関する当社独自の考え方を説明し、良い関係性を構築することを心がけている。</li> <li>・産学官金連携がなかなか成功しないことが多いのだが、事業連携するには企業同士の相性は大きな要素であると感じる。そのため、最初の段階で連携候補企業をフィルタリングし、摺り合わせをしっかりと実施するようにしている。</li> <li>・弊社の優位性を説明しても、どの程度伝わるのか不明で、本当に連携を望んでおられるようには見えず、形だけの様に見える。</li> <li>・過去に、連携について話をしたことがあるが、自社と先方が望んでいることの折り合いがつかず、どういう風にやれば上手く連携できるのかが、わからないままになっている。</li> <li>・大企業が多く、ビジネスモデルの変革が早いので柔軟な対応を行う。</li> </ul>
場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草津市の強みの一つとして挙げられるのは、理工系企業が多く大学もあるため産業クラスターが形成しやすいということである。この強みを活かして産業を拡大していくには、もっと企業同士のつながりを深めていくための仕組みや制度（例：オープンイノベーションセンターやテクノパーク）が必要なのではないかと。</li> <li>・連携を加速させていくには、新しい技術とその企業をピックアップする場所が必要だと感じる。</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特技や才能を持った人がたくさんいると思うので、そういった才能や力を発掘してまとめてほしい。</li> </ul>
情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種として関連性を持たせるのが難しいので、何か自社の事業と関連した新しい事業があれば紹介してほしい。</li> </ul>
ベンチャー企業育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチャー企業を育てることに関しては、資金、人的資源、人的リレーションシップなど必要なものが何もないと感じる。優秀なベンチャー企業に対して、行政側が成長するための一連のバックアップをして育て上げるようなやり方が必要だと感じる。また、そのためには、行政側の目利きも必要。</li> </ul>



項目	概要
産業振興団体に望む施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・条件が合えば、商工会で企業とマッチングしてほしい。</li> <li>・産業振興団体は非協力的であると感じる。受け身であり、情報発信も少ない。話は聞いてくれるがその後が無い。</li> <li>・滋賀経済産業協会、草津商工会議所の会合に積極的に参加し、弊社が出来る事について検討している。また、滋賀県産業支援プラザとは、長期にわたり人材交流し、医工連携を目的とした中小企業とのBtoBを行っている。</li> </ul>
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関、行政がマッチングを試みているが、過去に行った異業種交流会と何ら変化が見られないように感じる。特に「大手企業中心」の行動原理では、かなり限界がみえてきているように思う。</li> <li>・自社製品の質の向上と市場拡大のため、特に滋賀県・草津市内に限らず、一般的に知名度が高いとされる企業との交流を優先し行っている。</li> <li>・過去に近隣大学との開発事業を模索したこともあるが、結実には至らなかった。マッチングという点で依頼先との接点が難しい。人材確保や情報収集という点での関わりには有効性がある。</li> <li>・繋がりを作るためにどんな企業がどのような特技を持っているのかわかるリストがあると声をかけやすい。また、行政は何に対して困っているのか、何を求めているのかが見えにくいので、そういったこともオープンにしてもらえると民間から手を上げやすい。</li> <li>・運輸業界はトラック協会という組織があり、そこで既に横のつながりはある程度あるため、他所ではしづらい部分がある。</li> <li>・連携等を含め内容ややり方がわからない。</li> <li>・中小企業が、元気にならなければならない。その為に、連携、協力、話し合いなど、切磋琢磨する行動が必要。</li> <li>・大学などから支援要請（直接や銀行経由）があれば、必ず協力はしている。また活用できる場として、駅前のプラザとして場所を提供したい気持ちは常にある。</li> </ul>
実施企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・立地の優位性により、大学とは常に情報交換図り、大学と連携した技術開発・技術の高度化に取り組んでいる。</li> <li>・近隣の研究機関とのフードリサイクルの活動や、場所と技術をお互いに提供するなど、相互メリットがある中で連携している。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普段の業務では大学と産・官との研究連携を主業務としているが、研究以外にも学生コラボや就職など大学の様々な知的資源を活用した連携に繋がるようにアンテナを張っている。そうした連携においては、産業界や公的機関、地域のニーズをヒアリングを重ねる中で明確化し、シーズ×ニーズマッチングを円滑に進めることを心がけている。</li> <li>・大学として出来ること・出来ないことを明確に判別し、それを企業等に伝えた上でのニーズ抽出は難易度が高い。特にニーズ抽出に関しては、最重要の部分であるが、属人的なスキル頼りになってしまうことが難点である。</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当行は2002年にニュービジネス支援ネットワークを組織し、ニュービジネス支援、産学官金連携に取り組む。2018年からは企業のニーズを大学に解決することを中心とした産学連携のスキームを再構築。</li> </ul>

項目	概要
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産学官金連携について、各機関との情報交換は行っているものの、どのような取組を行うべきか、方向性や事業内容が検討段階であり、具体的に見えていない状況である。</li> <li>・連携については、様々なテーマが想定できるが、何か1つのテーマに絞り、実際に研究、開発、市場化の事例を積み上げる必要がある。</li> <li>・草津市においては、大学、金融機関との包括連携協定を結び、各種取組みが行われているが、それらの事例成果の周知もお願いしたい。</li> <li>・支援機関としては、短期的な視点でなく中長期的な視点による伴走支援が重要であると考えている。補助金等の支援が目的である企業は1年間などの短い期間の支援で終わることが多い。本当に企業が力を付けて軌道に乗せるには4年～5年程の期間が必要である。伴走支援は担当支援者がサポートでき信頼があるうえに、専門家の派遣等もしやすくなるだろう。</li> <li>・創業を支援するには1つの支援機関だけでは限界があることから、産学官金【民】の連携を行うことが重要であるとする。</li> </ul>

⑥ 地域、社会、行政の将来像 主な意見

項目	概要
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全ての人々が、地域社会の共同利益を享受できる仕組みが必要。</li> <li>・ 日本全体で高齢化が進む中で、障がいを抱える人や高齢者が快適に暮らせる地域社会であってほしい。こういった方が一人でも暮らしやすい社会を技術の力で解決することで少子化が進む中でも明るい将来になる。</li> <li>・ 学生が多いが就職のタイミングで草津市を離れてしまうため、他県から来ている人を草津市に根付かせていく仕組みを作ってほしい。</li> <li>・ 社会全体で子育てをすることが必要。</li> <li>・ もっと人々が色々な所に流れるように駅前や商店街などを活性化してほしい。</li> <li>・ 急成長する先端技術に投資し、それに携わった一部の人が潤う経済社会ではなく、競争社会にチャレンジしたい一部の人々がチャレンジし成果をあげた場合に尊敬されるとともに、競争社会にもまれたくない多くの人には自助努力により自分の希望を実現することが求められ、自助努力では普通の暮らしができない人は国家・行政・成功者が支えることで成功者が尊敬される社会。</li> <li>・ コロナ禍という直近の状況を踏まえ、①教育（学校の授業）、②医療（IoT機器を用いた診察、診療）、③福祉（医療とネットワーク連携した見守りなどの介護サービス等）のサービス利便性向上を期待する。</li> <li>・ 本当に必要だと思われる「福祉」、「教育」の分野などに特化した税金の使い方をしてほしい。</li> </ul>
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後、工場の拡張や移転をした際に必要となる土地の確保が課題であるが、レンタル敷地などのシステムがあると、周囲の事業所もフレキシブルに活動できるのではないかと。</li> </ul>
公共交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草津市では車が必須であるため、自動運転が早く浸透したら良い。</li> <li>・ AI 技術で交通管制、信号制御に導入し、渋滞の発生抑制や緩和を期待したい。</li> <li>・ 製造業なので将来を見据えた人材の確保は必要だと考えている。その為にスムーズに人が移動できる交通網（道路整備やバスの路線拡大など）を整えてほしい。</li> </ul>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性の社会進出の促進や活躍できる社会、女性の所得が増えるような支援。</li> <li>・ テレワーク、フレックスタイムなど柔軟な雇用体制の確立。</li> </ul>
協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 草津市でしかできないことを、草津市の企業として、行政と一緒に実現したいと考えている。また、草津市に思い入れのない従業員も多いので、草津市の街に対して誇りを持てるような取組を期待している。</li> <li>・ 実質的な新産業創出に向け、地域、行政の協力・支援を期待している。</li> </ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すべての情報がシームレスにつながる社会。</li> <li>・ 日本全国の地域、社会、行政の情報共有。</li> <li>・ 近隣企業の特に独自技術などがデータベース化され、それを知ることができれば、共同事業等のきっかけにもつながる。遠方企業と行うよりも地の利が高く、効率的に進めることができる。</li> </ul>

項目	概要
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IoT と AI の組み合わせで、あらゆるモノ（物、人、情報、交通）の流れを最適に導くことで、ムリやムダが最小化されること。</li> <li>・ IoT や AI の発展は必要性を感じ期待しており、一般の人が使いやすい解りやすい方法で提供されるようお願いしたい。</li> <li>・ マンパワーで展開されているサービスが、テクノロジーの進歩で利便性向上が実現できれば良い。</li> <li>・ IoT により収集し分析したデータを活用して初めて意味があるが、活用しようとする中小企業においては、活用費のコスト高が気になる。分析に基づき大手企業から対象となるだけでなく、中小企業が低コストで分析データを取りに行けるようになってほしい。</li> </ul>
行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT の技術を知らない方が非常に多く、まずそれを知ってもらうことが課題。そのため、IT の先進市としてのモデルケースになれるような施策を展開していくべき。</li> <li>・ 高齢化社会になることは当然ですが、自宅での IoT や AI に関して取り組みないと思うので、各町村の会館などを利用し使えるように進める。</li> <li>・ 各種手続きがスマホで一括処理出来れば良い。</li> <li>・ 草津市はスマートシティとして、新しい IoT・AI 技術・サービスを、国内にリードして積極的に導入する都市になってほしい。</li> <li>・ 今回のコロナ対策に見られる様に、諸外国に比べスピード感がない様に感じられる。IoT を活かし、迅速に行えないものか。</li> <li>・ 行政手続きが全てインターネットでできる将来であってほしい。</li> <li>・ 行政のシステム導入についても、市内の業者に声をかけていただければ、開発・保守のための雇用も生まれ、価格的にも適切な提案が望めるのでは。</li> <li>・ 行政が積極的に金融機関からの融資やベンチャーキャピタルからの投資を支援してほしい。</li> <li>・ 市民による委員会での活発な議論が、地域、社会、行政を良い方向に導く。</li> <li>・ 草津市の経済がより発展していくように、企業に向けた方向性を示してほしい。</li> <li>・ 草津市の今後の方針が、賛同できるか否かが事業継続の鍵になると思われ、住民重視で行くのか、企業重視で進めるのかの決定により考えていかねばならない。</li> <li>・ 様々なツールを使い「草津市が求めていること」、「草津市が目指したい方向性」などを発信してほしい。また、DX の浸透で、自然と人が集まれるような環境作りを目指してほしい。</li> <li>・ 草津市がもっと力を蓄えるために、求心力をもって、人や物、施設を誘致し、資金を蓄えたうえで、草津市民や企業、また他府県に向けて草津市をもっと PR する。</li> <li>・ ポストコロナの時代において、観光地の分散化が進むと予想している。海外からのインバウンドの再開に向けて、京都・大阪などの都市部だけでなく地方都市にもチャンスがあるので、アピールを行ってほしい。</li> <li>・ 草津市が単独で行うよりも、大きなシステム等を運用したいのであれば近隣の市で集まって発展していった方が良いのではないかと。</li> </ul>

項目	概要
商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍の現在においては、草津市民や市外の方が草津市内の店舗の魅力を気づくことができるよう、オンライン店舗体験やオンラインイベント、オンライン観光の促進。コロナ収束後には、海外観光客を引き込み、草津市内の事業者や草津市民が海外観光客とスムーズにコミュニケーションを取れる翻訳・会話技術を導入し、来街者の増加を目指す。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近年、DXの興隆で様々なものがオンライン化している一方で、アナログ/ハードウェアとの融合が上手くなされた、サイバー・フィジカルシステムが根付いた社会。</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様とのつながり方が、支援からデータに取って代わる。</li> <li>・データの収集が仕組を構築し、新しいサービスにつなげる。</li> </ul>
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IoT、AI等の発展により、様々な分野において利便性が向上しているものの、アプリケーションやシステムが林立している状況がある。地域社会において浸透させるのであれば、ある程度数を絞り、共通のプラットフォームを作る必要がある。商工会も関わるところではあるが、市役所が中心となり活動を推進してほしい。</li> <li>・近年は便利な機能のIT技術が多く、企業がどれを使っていいのか分からずに足踏みしている状態。そういったことを紹介できるイベントや展示会の様なものがあれば、何を取り入れたりしたらよいかなどの判断がしやすいのではないか。</li> <li>・草津市は南北に横断するJRを中心に町が発展しているが、東西をつなぐLRTとの相乗効果が必要でないか。</li> <li>・地域を一つのインキュベーターと捉え、1つの企業を支援機関や行政、大学など横のつながりで引継ぎを行いながらサポートしていきたい。</li> </ul>

⑦ 今後の産業振興に向け草津市の目指すべき方向性 主な意見

項目	概要
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美しい自然を守る。</li> <li>・自然と産業の調和（産業振興に比例した自然環境の整備）。人と自然にやさしいまちとして、その部分を草津市の魅力としていけるように、今から動いていく必要があるのではないか。</li> <li>・将来住みたいと思える街づくり。</li> <li>・草津市内の道路の区画整備をもっとしっかりしてほしい。</li> </ul>
地域の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若い世代に働きかける活動。</li> <li>・草津市にしかない魅力でブランディングできるような事業で産業振興を目指す、他の自治体との差別化になるのではないかな。</li> <li>・ベッドタウンからの脱却。滋賀県で最もにぎわいのある街として発展し続けてほしい。</li> <li>・今ある自然を壊さないようにしつつ、会社・工場やレジャー施設が誘致できれば。</li> </ul>
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多観点と、情報共有が必須だと考える。多くのリーダーと共に、話し合いの場を作り、多観点を取り入れる事が、素敵な未来を創造できると、確信している。</li> <li>・行政と企業は、お互いに理解し合うことが必要。それぞれの立場で物事を考えてしまうので、違いがあることを前提に動かなければ上手く連携が出来ない。</li> <li>・大企業と、中小企業では思うことも考えも違うのでもっと企業と行政同士の話し合いは必要。</li> <li>・草津市が抱える行政課題を民間との連携で解決する。行政と民間が繋がるととても強くなると考えているが、実際には行政は大きい企業としか繋がりを持たないイメージがあり、ベンチャー企業などが入る余地がないように思える。</li> <li>・草津市は様々な計画を立案するのに、他部署に渡り関連していることが多いため進行が遅い。部署の横のつながりを持たせてスムーズに課題の解決ができるようにしてほしい。</li> <li>・市が見る方向をできるだけ一本化して縦割りでの施策とならない様にして資金を投入し、その施策を地域企業が一体となって支え協力し、適確な街づくりへと進むように貢献する。</li> </ul>
起業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手起業者を誘致し本社機能を増やしていく。そのために、ビジネス・インキュベーション施設を増やす。</li> <li>・資本市場とのつながりを強め、若い人や新しい企業が挑戦しやすい環境をつくるべき。</li> <li>・日本のデジタル企業のインキュベーター都市になってほしい。</li> </ul>



項目	概要
起業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草津市の企業は、中小企業の製造業と大手企業の工場が多く、今後人材不足によるロボティクスの導入などによる変革が求められるであろうことが予想されるため、その部分をサポートできるような産業が創出できれば良いのではないかと。そうすることにより、草津市内の製造業とそれをサポートする企業での業務の好循環も期待できるが、現状の肌感覚では、草津市内において積極的に新しいことにチャレンジしている企業はそこまで多くないと感じる。</li> <li>・新規事業などに力を入れたほうが良い。またそのような機会が少ないように思う。</li> <li>・「起業家の街 くさつ」、「テック系企業が成長する街 くさつ」、「大学とオープンコラボレーションできる街 くさつ」。</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育にもっと予算をさき、教育現場を充実させ、人材育成を図ることに努めてほしい。</li> <li>・大手企業はいつ撤退するか分からないので、その辺りのリスクも踏まえ、無形の価値を活かした計画、それと並行して、企業を引っ張っていくリーダーになれる人材育成も必要である。</li> <li>・次の時代を担う子どもたちに必要なのは教育だと思うので、教育にもっと力を入れて、子どもたちの世代からいい人材を育ててあげて欲しい。</li> </ul>
DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政 DX 化のモデルケースとなり、日本で一番進んだ市となり、企業の DX 化を後押しし、IT 等先進企業の誘致、協力、助成を行う。</li> <li>・市のデータ管理や市民サービスはデジタルの推進で、スマホがパソコンで簡単処理できるようにすべき。</li> </ul>
観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史と魅力がある街なのに観光客が少ない。観光客を呼び込み、より経済を発展させてほしい。</li> <li>・近隣自治体には休日になると他府県ナンバーの車が多くみられ、大半は大型商業施設への来場者だと想定するが、草津市にはこれに相当するような人の流れが少ない。</li> <li>・草津市は、宿場まつりなどの草津市民に限定しない不特定多数のイベントはあるが、草津市民を対象としたイベントが少ない。外部から人を流入させるような魅力のあるものを作るか、それとも住民の満足度を向上させるのか、どちらかを選択することは難しい。</li> <li>・鉄道は便利であるが、より大阪と京都間を快適に結ぶために特別車両の設置などは通勤のみならず観光客の呼び込みにも良い。また、琵琶湖を利用した、水上交通も話題になり利便性も上がるので良い。</li> </ul>
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済の発展に向けた取組を示してほしい。</li> <li>・他地域にはない魅力発信や新技術・新商材を県内外へ強く発信していく。</li> <li>・草津市の知名度を上げるための特産品やマスコットキャラクターなどを作り、一目見て、滋賀県の草津市だとわかってもらえる取組。</li> <li>・企業誘致と歴史と発展性のある地域であることのアピール。</li> </ul>



項目	概要
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者にも優しい街づくりを目指してほしい。</li> <li>・女性の雇用促進、労働賃金の上昇、女性の力をもっと活用できるような社会。</li> </ul>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草津市には、理性的でリテラシーの高い方が多くいると感じており、そういった方が自らの特性・経歴を活かせるような、また自らの希望・知的好奇心を満たせるような柔軟な働き方が可能になれば、皆が幸せになるのではないか。</li> </ul>
理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「こういう生き方が幸せである」、「こんなまちが幸せである」という理念から策定して欲しい。</li> <li>・草津市の決定に従いたい。</li> </ul>
支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の草津市の企業が生き残れるよう地道に聞き取り、解決できるよう支援を行う。</li> <li>・市外、県外の事業者・金融機関ではなく、まずは地元の企業連携を支援。</li> <li>・市や県の職員は人事異動もあるため、仮にその時の担当職員と良い関係を構築出来たとしても、後任も同じような熱意を持っている職員であるとは限らない。</li> <li>・国際的な競争力を持ちたい人、企業が「世界」のレベルを知りそれに伍せるようになるための産業振興（イノベーション政策）を少々（2割程度）、地域で守るべき産業の保護を少々（2割程度）で、残りの6割は行政の産業振興なくして事業継続ができるための経営力の強化、人材育成に力を入れていただきたい。</li> <li>・頑張っている企業・頑張れない企業（上位と下位）は行政の重点的な支援があれば良く、大多数のどちらでもない企業に関しては、自社で舵を切ってもらい行政側の負担を減らしていくことが必要。</li> <li>・限られた財政の中で産業政策が製造業、観光業、サービス業等の中でどこに重きを置いているのか。</li> <li>・地域産業がより発展するための情報共有や、産業の変革に追随するための支援や優遇措置などを推進していただければ。</li> <li>・大企業ありきの自治をしていると、急に撤退したりすることもある。有事の事態になった際に対応できるようにしてほしい。</li> </ul>
商店街	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンパクトシティ化を目指し、更なる中心市街地の活性化を進める。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化、生産人口の減少はどの自治体にも言えることだと思うが、草津市の場合には京阪地域のベッドタウンと東西交通の要衝として発展してきた強みがあるので、それらを活かすべきと思う。具体的には、大阪・京都で働き、草津には住むだけだったものを、草津で働いて暮らす人々を増やしてゆくのか。そのためにも雇用機会を生み出す、新産業の創出などが重要と考える。</li> </ul>

⑧ その他 主な意見

項目	概要
期待する支援	<p><b>【相談】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政に簡単に相談できる窓口などがあれば良い。また、話し合いの場や仕組みがあれば良い。</li> <li>・市や県に相談することは、敷居が高い。また、話をして本当に理解してくれているのか、実際に動いてくれるのか不透明であるため、結局自分で行動した方が早いのではないかと感じる。</li> </ul> <p><b>【情報発信】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・助成金等の制度はあるが、縦割りになっており見づらいため、ネットに整理されて見やすいものが認知・浸透すれば、少し利用者も増加するのではないかと。</li> <li>・有益な情報が欲しい。もっと、草津市から発信してくれたら、若年層も起業しやすかったり、企業も市民も産業振興に興味が出やすいのではないかと。</li> </ul> <p><b>【場所】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の起業家を増やすために、先輩起業家からの起業についての話し合いの場があれば良い。</li> <li>・起業のための環境（ネット回線、電話回線など）が整った場所提供や初期費用の支援を行い、最初の段階での支援を、もっと広く普及させていく必要がある。</li> </ul> <p><b>【支援方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・時代の流れを汲み取り、積極的に変革していこうとしている企業や変革したいが出来ない企業への支援は問題ないが、現状維持で変革する気がないような企業に対しても一律に支援していく必要はない。</li> <li>・学生が起業するためには、最低限の知識（株式会社の仕組みや融資、税金など）、リスク低減策を取る（あらかじめ売上が立った状態からの企業や事業が失敗した時のプランを用意しておくなど）が必要。これを行政が主体となって行ってくれば、これから起業する学生も安心して起業できるのではないかと。</li> </ul>
人材育成・能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成・能力開発は必須であり、外部講師に依頼し、必ず実施している。</li> <li>・中堅社員、新入社員に対して半年間の研修期間を設けたり、各委員会を設け、役割を覚え実務をすることで成長促進が期待できる。</li> <li>・IoTを取り入れた業務が実現できるよう、従業員に対してITリテラシーを取り入れた教育に力を入れている。</li> <li>・ニーズがあれば人材は自然と生まれ、そこに対して環境面・経済面などを整備しバックアップをすれば人材は育つ。日本の人材が足りないから、取りあえず育成しようとするやり方はそもそも間違っている。</li> </ul>

項目	概要
<p>カーボン ニュートラル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・蛍光灯を廃止してみるなど、小さいことは実行しているが、目標が漠然としていて、何をどうしたらいいか分からない。社会や行政が「これやるといいよ」と提示してくれたら目標や課題に取り組むと思う。他の事業所と同時に実行する方が効果が高い。</li> <li>・SDGs の目標の一つであり、取り組んでいきたいと思っているが、行政と事業所間で取り組みやすいように計画を示してほしい。</li> <li>・太陽光パネルを考えている。行政から提案があれば、工場の屋根など、スペースも十分あるので設置補助などがあればより助かる。</li> <li>・草津市の「愛する地球のために約束する草津市条例」は良いコンセプトだとは思いますが、予算が少なすぎてどこまで本腰を入れて取り組んでいるのかが分からない。</li> <li>・エネルギーの地産地消を確立すべき。</li> <li>・カーボンニュートラルは、どこの企業でも喫緊の課題になっているが効果的な対策が取れていない。それは、弊社も例外ではなく太陽光発電などしか思いつかないが、その場合でも場所がないなどの別の課題が出てくる。</li> <li>・クリーンエネルギー調達の面において、草津市にある農地の温室の上で太陽光発電を行うなど、農業との連携を図っていけないかということは考えている。</li> </ul>
<p>事業承継</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者不足は深刻な課題。特殊な技術のある会社は、世襲がほとんどであるが子ども達が事業を継ぎたがらず、大切な技術が継承されない。解決方法としては、他から後継者を呼ぶしか、手立てが無いと思っている。</li> <li>・後継者の育成については、商工会を通じてもっと横のつながりを持たせ、これから後を継いでいく若い世代の方たちが、会社を引き継ぐのに困らないような寄合の場を提供したらどうか。</li> <li>・中小企業が廃業しないようなサポートをしてほしい。</li> </ul>
<p>創業・起業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本では、技術アイデアを持っている企業が自ら他企業とコンタクトを取り、一から関係性を構築していかなければならず、非常に難易度が高い。</li> <li>・現状ではインキュベーター施設卒業後の場所もなければ支援策もないため、産業振興を展開していくのであれば施策として検討する必要があるのではないか。</li> <li>・草津市には新たに大手企業を誘致出来るほどの魅力がないため、ベンチャー企業を育成していくしかない。</li> <li>・行政から金銭的援助を受けると、どの様な使い道で支出するのか等の管理業務が非常に手間であること、また新規事業創造はどうしても曖昧で決定しにくい部分もあるため、本来厳重なチェック下で実施するものではない。そのため、アメリカで導入されているような、テーマだけを設定しそれが実現できた企業に賞金を与えるというやり方であれば、ベンチャー企業からするとリソースを大きく割かれる管理業務も省けるため、大変ありがたい。</li> <li>・これからイノベーションを起こしていこうとするベンチャー企業に、実績はないため、新規事業の必要性の有無や課題の発見などのロジカルな部分を評価・理解してもらえないと厳しい。</li> <li>・新規事業が少ないのが課題。企業の知名度や肩書、規模に左右されずに、その企業が「何をしたいのか」という企業理念やビジョンにこそ注目し、サポートして欲しい。</li> </ul>

項目	概要
創業・起業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 起業に欠かせないオフィスの貸与と経験者とのつながりが必要。創業間もない企業は資金面が弱いため、会社を登記する際にコワーキングスペースのように誰でも使える場所があれば。</li> </ul>
異業種間連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 異業種間でのマッチングはお互いの固定概念もあるため難易度が高い。固定概念を取り払うためには、技術がお金になるということをしっかりと示すことが重要。異業種との連携に積極的で理解のある方向けの交流会があれば理想的。そういう異業種交流により、全く新しいものが生まれる可能性がある。</li> </ul>
教育研究機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー教育では、大学が主体となる必要性を感じており、大学の方針として今後10年～20年間で起業家育成に注力していくとしている。その理由としては、草津市に居住している学生も多く、学生時代に起業すると、そのまま草津市で事業継続してもらえる可能性も高まるのではないかと推測しているため。また、リカレント教育においても、大学が主体となり学び直しの場を提供する必要性を感じている。</li> <li>・スタートアップ企業が、草津市に根付いてもらうためには行政の支援が必要。具体的には、企業が事業活動をする際に必要な場所の支援が重要。そうすることで、草津市に住居・職場があるというビジネスに注力しやすい状態を作り出し、企業が成長した際には雇用機会を生み出すことにもつながり、草津市版スタートアップエコシステムを形成できる可能性があるのではないかと。</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継自体は、経営者の高齢化や新型コロナウイルス感染症の影響を受けて関心を持つお客様が増えてきている。当行としてはお付き合いのある経営者を中心に、事業承継やM&amp;Aなどに興味を持って頂けるよう、信頼関係を築きサポートを行っている。</li> <li>・新規事業を起こす方に対して、資金援助することが難しい場合にはファンドやクラウドファンディングなどを提案している。事業の内容を適切に評価することが求められているが、成長性が見極めが難しい。</li> <li>・ESGに取り組む事業所が増えてきている。理由としては、企業価値の向上や、従業員への動機付け。</li> </ul>
産業振興団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業においてSDGsやESGへの取り組みはまだ進んでいない。起業家の方たちの中にはSDGsの取り組みを行っている方もいる。</li> </ul>

## 4. 草津市附属機関設置条例

平成 25 年 3 月 29 日 条例第 3 号

(令和 3 年 10 月 6 日施行)

(趣旨)

第 1 条 地方自治法(昭和 22 年法律第 67 号。以下「法」という。)第 138 条の 4 第 3 項に規定する附属機関および地方公営企業法(昭和 27 年法律第 292 号)第 14 条に規定する組織として設置する附属機関(以下これらを「附属機関」という。)の設置等については、法律もしくはこれに基づく政令または他の条例に定めるもののほか、この条例に定めるところによる。

(附属機関の設置およびその担任する事務)

第 2 条 市は、市長の附属機関として別表第 1 の名称の欄に掲げる機関を置き、その担任する事務を同表の担当事務の欄に掲げるとおり定める。

2 市は、教育委員会の附属機関として別表第 2 の名称の欄に掲げる機関を置き、その担任する事務を同表の担当事務の欄に掲げるとおり定める。

3 市は、水道事業および下水道事業の管理者の権限を行う市長(以下「管理者」という。)の附属機関として別表第 3 の名称の欄に掲げる機関を置き、その担任する事務を同表の担当事務の欄に掲げるとおり定める。

4 市は、農業委員会の附属機関として別表第 4 の名称の欄に掲げる機関を置き、その担任する事務を同表の担当事務の欄に掲げるとおり定める。

(組織)

第 3 条 附属機関の委員の定数は、別表第 1、別表第 2、別表第 3 および別表第 4 の定数の欄に掲げるとおりとする。

2 附属機関が担任する事務のうち、特定または専門の事項について調査審議等をするため、当該附属機関の委員で構成する分科会、部会その他これらに類する組織を当該附属機関に置くことができる。

(委任)

第 4 条 この条例に定めるもののほか、附属機関の組織、運営その他必要な事項は、当該附属機関の属する執行機関および管理者が定める。

則 付

(前段 省略)

則 付(令和 3 年 10 月 6 日条例第 19 号)

(施行期日)

1 この条例は、公布の日から施行する。

(経過措置)

2 改正前の第 2 条第 1 項の規定により設置された草津市産業振興計画審議会は、改正後の第 2 条第 1 項の規定により設置する草津市産業振興審議会となり、同一性をもって存続するものとする。

別表第 1(該当部分のみ抜粋)

名称	担当事務	定数
草津市産業振興審議会	(仮称)草津市産業振興条例案に規定すべき事項ならびに草津市産業振興計画の策定および推進に関し必要な事項についての調査審議に関する事務	15 人以内



## 5. 草津市附属機関運営規則

平成 25 年 4 月 1 日 規則第 35 号

(令和 3 年 10 月 6 日施行)

(趣旨)

第 1 条 この規則は、草津市附属機関設置条例(平成 25 年草津市条例第 3 号。以下「条例」という。)別表第 1 に掲げる市長の附属機関(別に定めるものを除く。以下「附属機関」という。)の運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(委員)

第 2 条 附属機関の委員は、別表第 1 の委員資格者の欄に掲げる者のうちから市長が委嘱し、または任命する。

(任期)

第 3 条 附属機関の委員の任期は、2 年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 別表第 2 に掲げる附属機関の委員の任期は、前項本文の規定にかかわらず、それぞれ同表の任期の欄に掲げるとおりとする。

(委員長等)

第 4 条 附属機関に委員長および副委員長を置く。

2 前項の規定は、委員長の名称に会長その他これに類する名称を、副委員長の名称に副会長その他これに類する名称を用いることを妨げるものではない。

3 委員長(会長その他これに類する名称である場合を含む。以下同じ。)および副委員長(副会長その他これに類する名称である場合を含む。以下同じ)は、委員の互選によりこれを定める。

4 委員長は、附属機関を代表し、会務を総理する。

5 副委員長は、委員長に事故があるときまたは委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

6 委員長および副委員長とともに事故があるときまたは委員長および副委員長がともに欠けたときは、委員長があらかじめ指名する委員がその職務を代理する。

7 別表第 3 に掲げる附属機関の委員長および副委員長は、第 3 項の規定にかかわらず、それぞれ同表の委員長および副委員長の欄に掲げる者をもって充てる。

(附属機関の会議)

第 5 条 附属機関の会議は、委員長が招集する。ただし、委員長、副委員長および前条第 5 項により指名された委員の全てが不在の場合は、市長が招集する。

2 委員長は、会議の議長となる。

(定足数および議決の方法)

第 6 条 附属機関の会議は、委員の半数以上の出席がなければ開くことができない。

2 会議の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは議長の決するところによる。

3 前 2 項の規定にかかわらず、別表第 4 に掲げる附属機関の定足数および議決の方法は、それぞれ同表の定足数および議決の方法の欄に掲げるとおりとする。

(関係人の出席等)

第 7 条 附属機関は、必要と認めるときは、その議事に関し専門的知識を持つ者または関係人を出席さ



せ、説明または意見を聴くことができる。

(守秘義務)

第8条 委員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も、同様とする。

(分科会等)

第9条 条例第3条第2項の規定により、別表第5に掲げる附属機関に、それぞれ分科会等の欄に掲げる分科会、部会その他これらに類する組織(以下「分科会等」という。)を置き、担当事務の欄に掲げる事務を所掌させる。

(庶務)

第10条 別表第1に掲げる附属機関の庶務は、同表の所属の欄に掲げる所属がこれを行う。

(その他)

第11条 この規則に定めるもののほか附属機関の運営に関し必要な事項は、委員長が附属機関に諮ってこれを定める。

則 付

(前段 省略)

則 付(令和3年10月6日規則第65号)

(施行期日)

1 この規則は、公布の日から施行する。

(経過措置)

2 この規則の施行の際現に改正前の草津市附属機関運営規則の規定により草津市産業振興計画審議会の委員に委嘱されている者は、施行日において改正後の草津市附属機関運営規則(以下「改正後の規則」という。)の規定により草津市産業振興審議会の委員に委嘱されたものとみなす。

(任期の特例)

3 前項の規定により草津市産業振興審議会の委員に委嘱されたものとみなされる委員の任期は、改正後の規則第3条第1項の規定にかかわらず、令和5年6月1日までとする。

#### 別表第1(該当部分のみ抜粋)

附属機関の名称	委員資格者	所属
草津市産業振興審議会	(1) 学識経験を有する者 (2) 公募市民 (3) 関係する団体から選出された者	環境経済部商工観光労政課

## 6. 草津市産業振興計画審議会 委員名簿

※五十音順（敬称略）

氏名	所属名等
片岡 一明 (~R4.3.31)	草津商工会議所 理財部会 会長（株式会社滋賀銀行 草津支店）
福知 俊治 (R4.4.1~)	
加藤 幹彦	草津商工会議所 専務理事
金澤 圭真	草津商工会議所 商業部会 会長（株式会社 酒のかなざわ）
阮 翔	立命館大学 BKC インキュベータ入居企業（株式会社 tiwaki）
◎ 肥塚 浩	立命館大学大学院 経営管理研究科 研究科長
瀬川 進一	公益財団法人 滋賀県産業支援プラザ 経営支援部長（兼）経営相談室長
○ 辻田 素子	龍谷大学 経済学部 教授
鶴房 桂花	公募委員
中嶋 忠男 (~R4.6.30)	公募委員
西村 純代	公募委員
廣瀬 充重	立命館大学 研究部 BKC リサーチオフィス 課長
前岡 修二	草津商工会議所 工業部会 会長（株式会社 ベル織工）
南 英三	草津市観光物産協会 会長
峯俊 智穂	立命館大学 経済学部 教授
向山 忠宏 (~R4.3.31)	独立行政法人 中小企業基盤整備機構 近畿本部 企業支援部 支援推進課 課長
清水 敬広 (R4.4.1~)	

◎：会長 ○：副会長

## 7. 策定経過

年月日	事項	議事等
令和3(2021)年 6月2日	第1回審議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・草津市産業振興計画の策定について</li> <li>・事業者アンケートの実施について</li> </ul>
令和3(2021)年 6月30日～ 令和3(2021)年 7月26日	アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者アンケート調査の実施</li> </ul>
令和3(2021)年8月 ～ 令和3(2021)年9月	ヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者ヒアリング調査の実施</li> </ul>
令和3(2021)年 10月12日	第2回審議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回会議からの変更点とポイントについて</li> <li>・本市の目指すべき姿・基本理念について</li> <li>・各主体に求められる役割について</li> </ul>
令和4(2022)年 1月25日	第3回審議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2回会議の振り返りと本日の審議ポイント</li> <li>・(仮称)草津市産業振興条例の概要(案)について</li> <li>・草津市産業振興計画の体系図(案)について</li> </ul>
令和4(2022)年 5月24日	第4回審議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3回会議の振り返りと本日の審議ポイント</li> <li>・(仮称)草津市産業振興条例の条文(案)について</li> <li>・草津市産業振興計画の施策および取組(案)について</li> </ul>
令和4(2022)年 10月14日	第5回審議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> </ul>

## 8. (仮称)草津市産業振興条例

---

(仮称)草津市産業振興条例を記載