

つくば市 産業戦略

令和 2 年(2020 年)12 月

(対象期間)

令和 2 年度（2020 年度）から
令和 6 年度（2024 年度）まで

市長あいさつ

近年、少子高齢化社会への突入、科学技術の発展や技術の社会実装、産業構造・消費構造の変化、社会の成熟化による問題意識の多様化・複雑化、SDGsへの取組みなど、私たちを取り巻く状況は大きく変わり、社会・経済・環境すべての面において大規模な変革の時代を迎えようとしています。

つくば市では、つくばエクスプレス（TX）の開業や首都圏中央連絡自動車道の開通に伴う交通利便性の向上をはじめ、駅周辺の市街地開発が行われるなど、大きく発展してきました。しかし、TX沿線で若い世代を中心に入人口が増加し、郊外型大型商業施設等の立地が進んだ一方、周辺市街地では少子高齢化が進み、中心市街地でも大型店舗の閉店と、それによる近隣店舗への影響が見られるなど、市内全域を見渡すと様々な課題を抱えています。

このような中で、つくば市は、社会・経済等の情勢変化に的確に対応し、諸課題を克服しながら次の世代に継承・発展させていく「持続可能都市」を目指すこととし、中長期的な視点で一貫したまちづくりを行うための道標として「つくば市未来構想」とおよび「第2期つくば市戦略プラン」を策定しました。そして、市内の産業振興を目的とした分野別計画として、本産業戦略を策定し、本市の強みやポテンシャルを生かしながら、市内事業者の継続的発展を目指したこれからの産業施策を打ち出しています。

つくば市未来構想が掲げる「つながりを力に未来をつくる」というまちづくりの理念をもとに、「世界の未来をつくる 産業創造都市つくば～科学×技術×人材のつながりを産業競争力に～」をスローガンに掲げ、つくば市における「科学」「技術」「人材」を、今まで以上に有機的につなぎ合わせていくことで産業競争力を高め、世界の未来をつくる産業を創造する都市を目指します。

本戦略の策定に当たり、長期間に渡り多くの御議論をいただきました、つくば市産業戦略策定懇話会の委員の皆様をはじめ、アンケートやヒアリング調査、パブリックコメント等により貴重な御意見、御提案をいただきました市内事業者や支援機関の方々、市民の皆様など、御協力をいただきました関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

最後に、本戦略の策定段階において、新型コロナウイルス感染症が世界中で猛威を振るい、産業分野だけでなく、私たちの日常生活や社会システムに甚大な影響を及ぼしています。状況変化が目まぐるしく先行きが不透明な中、つくば市は、迅速に緊急経済対策を講じてきましたが、今後もできる限りの対策を柔軟に実施し、皆様とともにこの困難を乗り越え、更なる市内産業の発展を実現していきます。

令和2年（2020年）12月

つくば市長 五十嵐 立青

目 次

1. 戦略策定の概要	1
1.1. 背景・目的	1
1.2. 戦略の位置づけ	1
1.3. 本戦略の期間	1
2. 社会情勢等	2
2.1. 社会経済環境の変化	2
2.2. 国の産業政策に関する動向	6
2.3. 県の産業政策に関する動向	8
3. つくば市の産業に関する現状	11
3.1. つくば市の概況	11
3.2. つくば市の産業の状況	13
3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ	16
4. つくば市における産業振興の課題	26
5. つくば市産業戦略の方向性	27
5.1. 産業戦略のスローガン	27
5.2. 施策テーマ	30
5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち	31
5.4. 新たにチャレンジできるまち	36
5.5. 世界の未来をつくる新たな科学・技術・人材が生まれるまち	39
5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち	42
5.7. 新型コロナウイルス感染症に伴う支援施策	46
6. 重点プロジェクト	48
6.1. 重点プロジェクトの位置づけ	48
6.2. 重点プロジェクト	49

7. 推進体制	59
7.1. 推進体制	59
7.2. 進行管理	60
7.3. 变更管理	61
參考資料 資料編	62

1. 戦略策定の概要

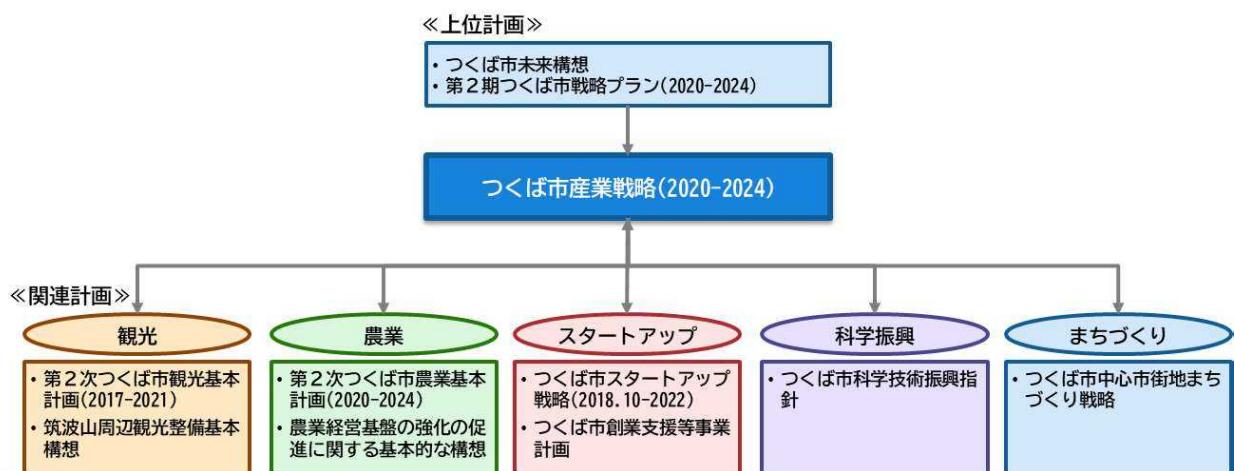
1.1. 背景・目的

つくば市では、平成15年（2003年）に「つくば市産業戦略ビジョン」を策定して以降、平成20年（2008年）に「第1次産業振興マスターplan」、平成25年（2013年）に「第2次産業振興マスターplan」と5年ごとに状況の変化に応じて必要となる産業振興施策を見直しながら実行してきました。そして、「平成」から「令和」へと元号が変わった今、我が国では、人口減少・少子高齢化の進行をはじめ、産業構造・消費構造の変化、技術の社会実装、SDGsの推進等、社会・経済・環境のすべての面において転換期を迎えています。つくば市を取り巻くこれらの状況を踏まえながら、つくば市の強みやポテンシャルを生かしたこれからの産業振興施策を打ち出していくことを目的として、新たな「つくば市産業戦略（以下「本戦略」という。）」を策定することとした。

1.2. 戦略の位置づけ

本戦略では、つくば市未来構想および第2期つくば市戦略プラン（2020-2024）を上位計画として、市内の産業振興を目的とした分野別計画として位置付けます。産業振興施策の推進にあたっては、上位計画との整合性を図りながら、「第2次つくば市観光基本計画」「第2次つくば市農業基本計画」「つくば市スタートアップ戦略」等の産業振興に資する関連計画と連携します。

図表 1-1 つくば市産業戦略の位置づけ



1.3. 本戦略の期間

本戦略の期間は、令和2年度（2020年度）から令和6年度（2024年度）までの5年間とします。なお、期間中は、つくば市の産業を取り巻く環境の変化に応じて戦略の見直しを行う等、時代の潮流に合わせて迅速かつ柔軟に対応します。

2. 社会情勢等

2.1. 社会経済環境の変化

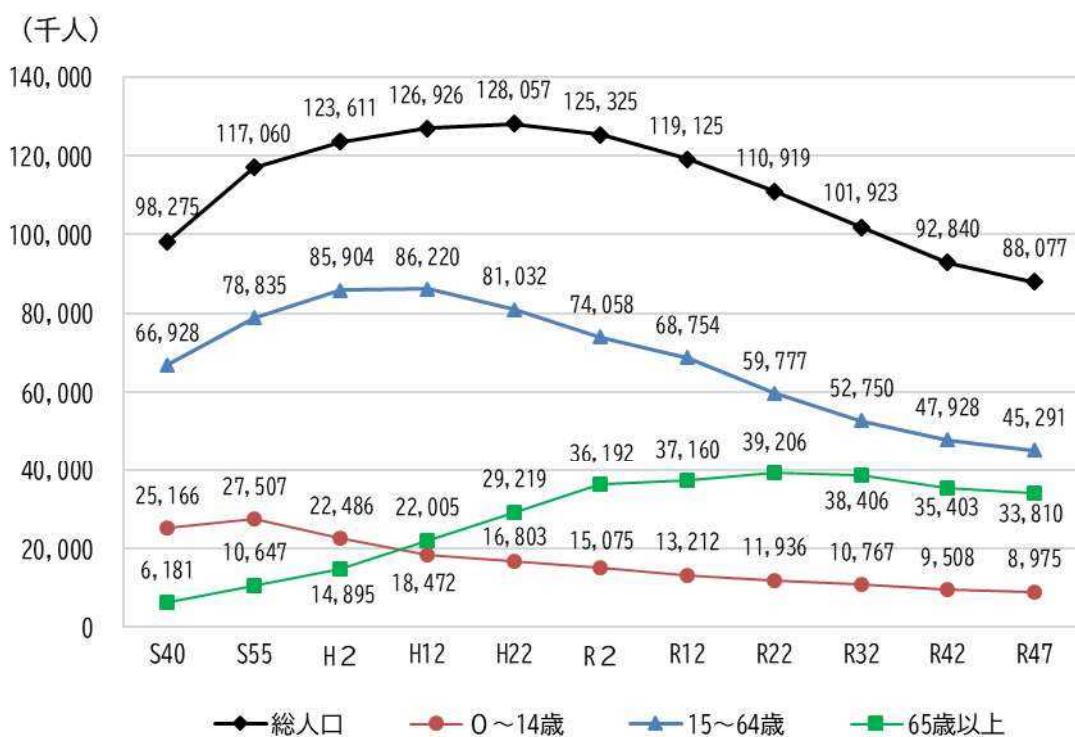
(1) 人口減少・少子高齢化の進行

日本の総人口は、平成 22 年（2010 年）の 1 億 2,805 万人をピークに、年々減少しており、さらに減少を続け、令和 35 年（2053 年）には 1 億人を下回ると予測されています。

年齢別にみると、年少人口（0～14 歳）と生産年齢人口（15～64 歳）が経年的に減少する一方で、老人人口（65 歳以上）は増加傾向にあります。

少子高齢化の進行は、経済規模の縮小、労働力不足等の地域産業にも大きな影響を与えます。その一方で、高齢者等を対象とした商品・サービス等拡大している市場も生まれてきています。

図表 2-1 日本の将来推計人口



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

(2) 産業構造・消費構造の変化

日本では第1次産業、第2次産業が減少する一方で、第3次産業が増加しており、サービス産業が主流になってきています。これに伴い、家計の消費は、サービスのシェアが増加する一方で、自動車や家電、衣服、食料品や電気代等は、いずれもシェアが減少しており、モノ消費（財の支出）からコト消費（サービスの支出）へ変化しています。

また、パソコン・スマートデバイスやインターネットの普及に伴い、e-コマース¹の利用が大幅に増加するとともに、近年はシェアリング²やサブスクリプション³等の新たなサービス形態が普及してきている等、消費構造が大きく変化しています。

(3) 新技術の社会実装

近年、IoT⁴、ビッグデータ、人工知能（AI）、ロボット等の技術革新によって、これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能となり、これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変わることの可能性があるとされています。この大きな変化は、「第4次産業革命」と言われ、内閣府では、今後このような技術の社会実装によって、Society 5.0（超スマート社会）を実現することを掲げています。

図表 2-2 Society5.0で実現する社会



出典：内閣府 HP

¹ e-コマース…Electric Commerce の略で電子商取引のこと。インターネットを介して商品の売買や受注、決済を行うこと。

² シェアリング…場所・乗り物・モノ・人・お金等の遊休資産を個人や企業間で貸借や売買、交換することでシェアしていく新しい経済の動きのこと。

³ サブスクリプション…定額料金を支払うことで、一定期間のサービスが受けられることを保証するサービスの提供方法のこと。

⁴ IoT…Internet of Things の略でインターネット経由で通信するセンサー等機器のこと。

(4) SDGs の推進

持続可能な開発目標（SDGs）は、平成 27 年（2015 年）9 月の国連サミットで採択された、令和 12 年（2030 年）までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標であり、17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。これから社会経済活動においては不可欠な視点となっています。

図表 2-3 SDGs の 17 のゴール

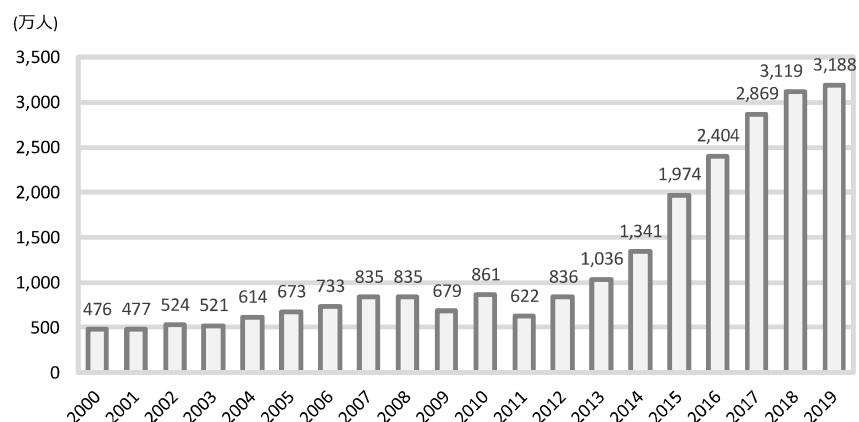


出典：国際連合広報センター HP

(5) 訪日外国人旅行者の増加

訪日外国人旅行者数は、平成 23 年（2011 年）以降連續して過去最高を更新しており、アジアを中心とした各国からの訪問数が堅調に推移しています。政府は、観光立国実現に向けた施策について、観光ビジョン等の実現のための行動計画として、「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」を毎年更新しており、インバウンド観光の拡大に向けた取組みを進めています。

図表 2-4 訪日外国人旅行者数の推移



出典：日本政府観光局 (JNTO) HP 掲載情報をもとに作成

(6) 新型コロナウイルス感染症に伴う影響

令和元年（2019年）末に中華人民共和国湖北省武漢市にて感染が確認され、日本では令和2年（2020年）2月にクルーズ船にて集団感染が発生後、感染者数は増加傾向にあります。令和2年（2020年）7月現在、全世界へ感染が拡大しており、それに伴う産業への影響も大きくなっています。

水際対策として外国人の入国拒否を開始して以降、令和2年（2020年）6月末現在で111カ国・地域にまで制限対象は拡充しており、日本への訪日外国人数は4月、5月と対前年度比で▲99.9%の減少率となっています。

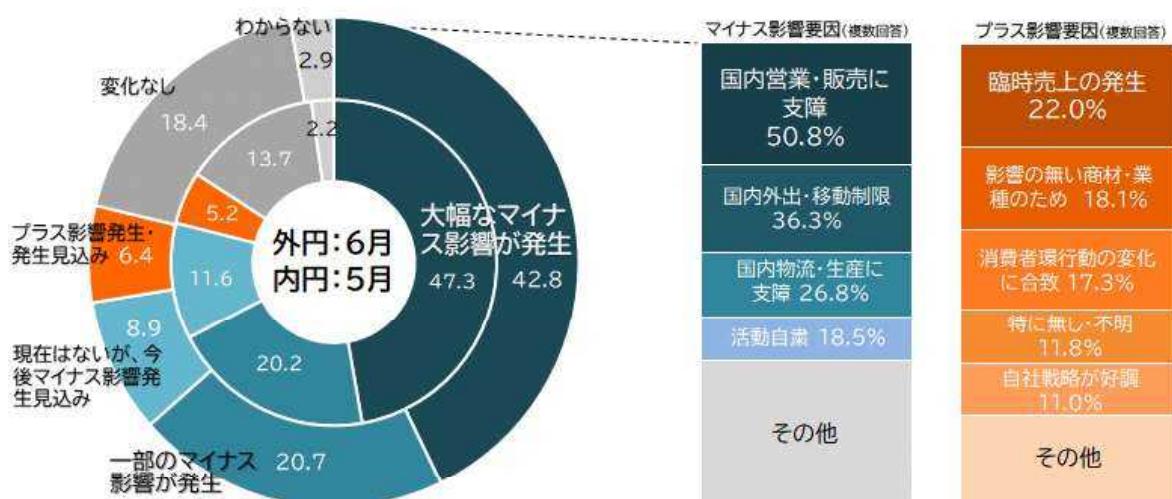
図表 2-5 訪日外国人旅行者数 新型コロナウイルス感染症発生前後の月別の推移



出典：日本政府観光局（JNTO）HP掲載情報をもとに作成

また、独立行政法人中小企業基盤整備機構が令和2年（2020年）6月に中小・小規模企業へ実施したアンケートによると、業績面で大幅な、あるいは一部の影響が発生している企業は6割強となっています。

図表 2-6 新型コロナウイルス感染症に伴う業績への影響



出典：中小機構「新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査」

2.2. 国の産業政策に関する動向

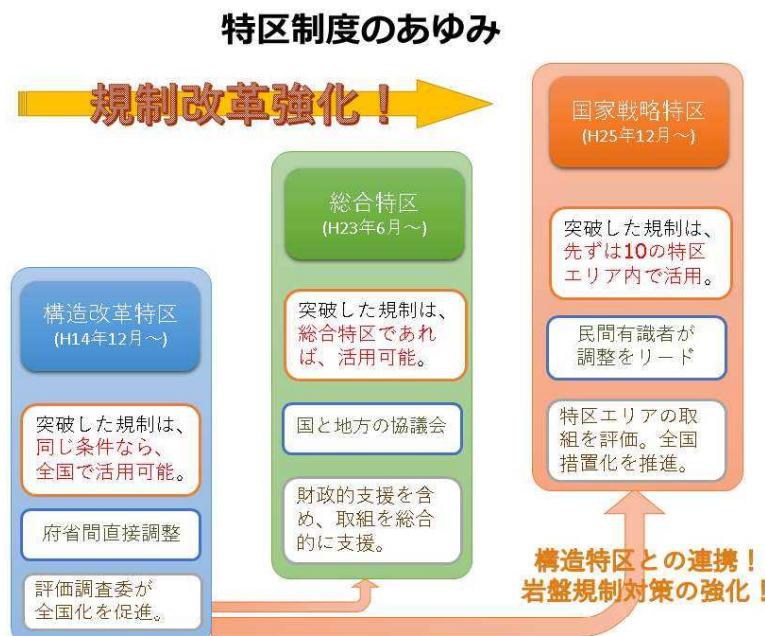
(1) 成長戦略実行計画の策定

令和元年（2019年）6月21日に閣議決定された成長戦略実行計画においては、Society5.0の実現（デジタル市場のルール整備やフィンテック⁵、モビリティ、次世代インフラ、脱炭素社会等）や全世代型社会保障への改革（70歳までの就業機会確保、中途採用、経験者採用の促進等）、人口減少下での地方施策の強化（地方への人材供給、観光立国の推進、国家戦略特区）が掲げられ、重点的な取組みの推進が図られています。

(2) 国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の実施

国家戦略特区は、成長戦略の実現に必要な、大胆な規制・制度改革を実行し、「世界で一番ビジネスがしやすい環境」を創出することを目的に創設されました。自治体や事業者が創意工夫を生かした取組みを行う上で障害となってきたるにもかかわらず、長年にわたり改革ができていない「岩盤規制」について、規制の特例措置の整備や関連する諸制度の改革等を、総合的かつ集中的に実施しています。これまでに実施されてきた、「総合特区（地域の特定テーマの包括的な取組みを、規制の特例措置に加えて、財政支援も含め総合的に支援する制度）」や、「構造改革特区（一旦措置された規制改革事項であれば、全国のどの地域でも活用できる制度）」と連携して運用されています。

図表 2-7 国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の役割



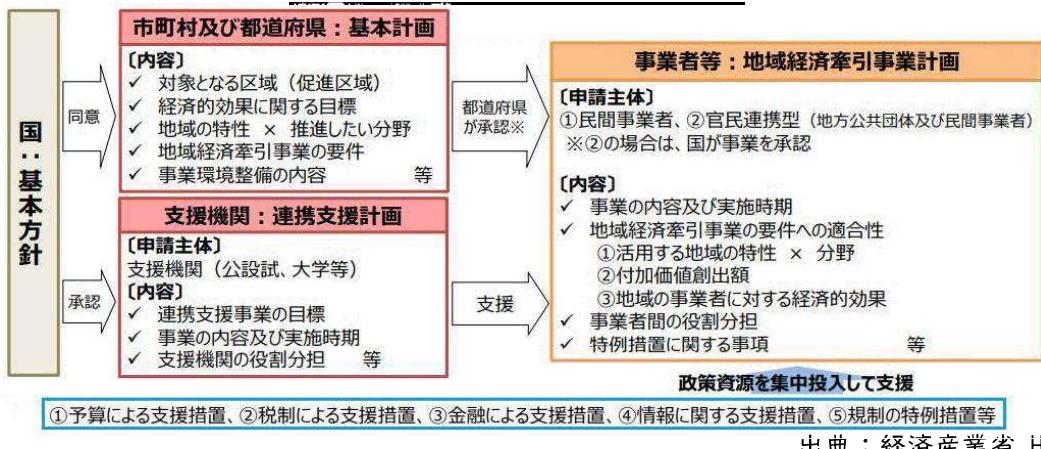
出典：内閣府 HP

⁵ フィンテック…金融（Finance）と技術（Technology）を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を結びつけたさまざまな革新的な動きのこと。

(3) 「地域未来投資促進法」の施行

地域未来投資促進法は、企業立地促進法の改正法として、平成29年（2017年）7月に施行されました。基本方針に基づき、市町村および都道府県が基本計画を策定し、基本計画に基づき事業者が地域経済牽引事業計画を策定します。そして、承認された地域経済牽引事業に対して、予算や税制、金融、規制に関する措置が講じられる仕組みとなっています。また、地域経済牽引事業の支援を行う地域経済牽引支援機関は連携支援計画を策定し、国からの承認を得た上で事業者を支援します。

図表 2-8 地域未来投資促進法の概要

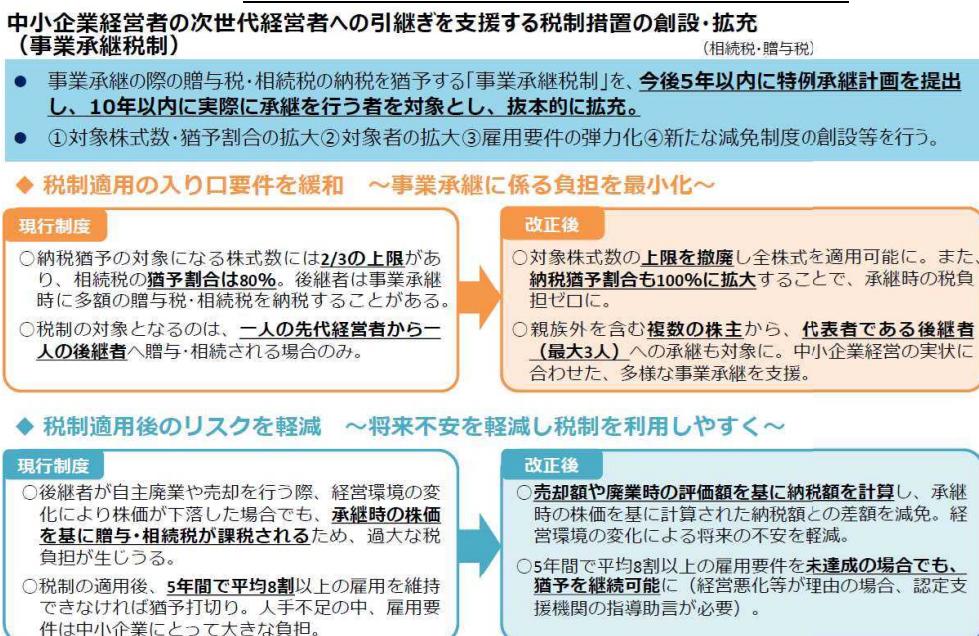


出典：経済産業省 HP

(4) 事業承継税制の改正

中小企業経営者の次世代経営者への引継ぎを支援するため、平成30年（2018年）より、事業承継税制が改正されました。今後5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象として、内容が拡充されています。

図表 2-9 平成30年度事業承継税制の改正の概要



※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大及び所要の措置を講じる。

出典：中小企業庁 HP

2.3. 県の産業政策に関する動向

(1) 茨城県産業活性化に関する指針の策定

茨城県では、茨城県産業活性化推進条例に基づき、平成28年度（2016年度）から5年間を推進期間とする、本県の産業活性化に関する指針を策定しています。本指針は、「果敢なチャレンジとイノベーションによる活力ある産業の形成と雇用の場の確保」を目標として掲げ、特に以下の3点を強く打ち出しています。

図表 2-10 茨城県産業活性化に関する指針の特徴

3点を強く打ち出し、「果敢なチャレンジとイノベーション」を後押し

1. 人口減少による国内市場規模縮小の懸念を踏まえ、創業の促進や、成長分野・海外市場への進出等、新たな市場へのチャレンジを加速させる。
2. 生産年齢人口の減少を踏まえ、人材・技術・設備への「未来投資」を加速させ、生産性向上を図る。
3. IoT等技術の急速な進化を踏まえ、研究開発、人材育成等によりイノベーションを促進する。

出典：茨城県 HP 掲載情報をもとに作成

(2) 茨城県事業承継支援ネットワークの設置

地域における産業や雇用の維持を図るため、関係機関の連携・協働体制を確立し、県内の中小企業の円滑な事業承継を促進することを目的として、「茨城県事業承継支援ネットワーク」が設置されて、平成30年（2018年）5月にキックオフ会議が開催されました。県内の商工会議所、商工会、金融機関、支援機関等の関係機関によるネットワークを構築し、中小企業に対して、事業承継の意識づけを行う「事業承継診断」の実施やネットワークによる事業承継に向けた支援を実施します。

図表 2-11 茨城県事業承継支援ネットワークの「事業承継診断」の流れ

事業承継ネットワーク参加機関の
職員が訪問します。

「事業承継診断」による
簡単なご質問に
お答えいただきます。

「事業承継診断」の結果を参考としながら、
適切な専門機関や専門家をご紹介いたします。



(3) いばらきグローバルビジネス推進協議会の設立

海外向け営業活動（県産品の海外販売促進）について、農産物・加工品・工業製品等の各分野を横断的に支援する体制や取組強化を図るため、従前の分野別の協議会を統合し、「いばらきグローバルビジネス推進協議会」が令和元年（2019年）5月に設立されました。協議会では、海外でのビジネスにチャレンジする中小企業・農業者等の支援を通じて、海外進出および輸出を促進し、経済のグローバル化に対応した本県産業の振興を図ることを目的として、各種事業を実施します。

図表 2-12 いばらきグローバルビジネス推進協議会の概要

【組織構成】

いばらきグローバルビジネス推進協議会（事務局：県グローバル戦略チーム）	
総会	
幹事会	
ものづくり部会 (旧いばらき海外進出サポート協議会を引継)	食品部会 (旧いばらき農林水産物等輸出促進協議会を引継)

【事業内容】

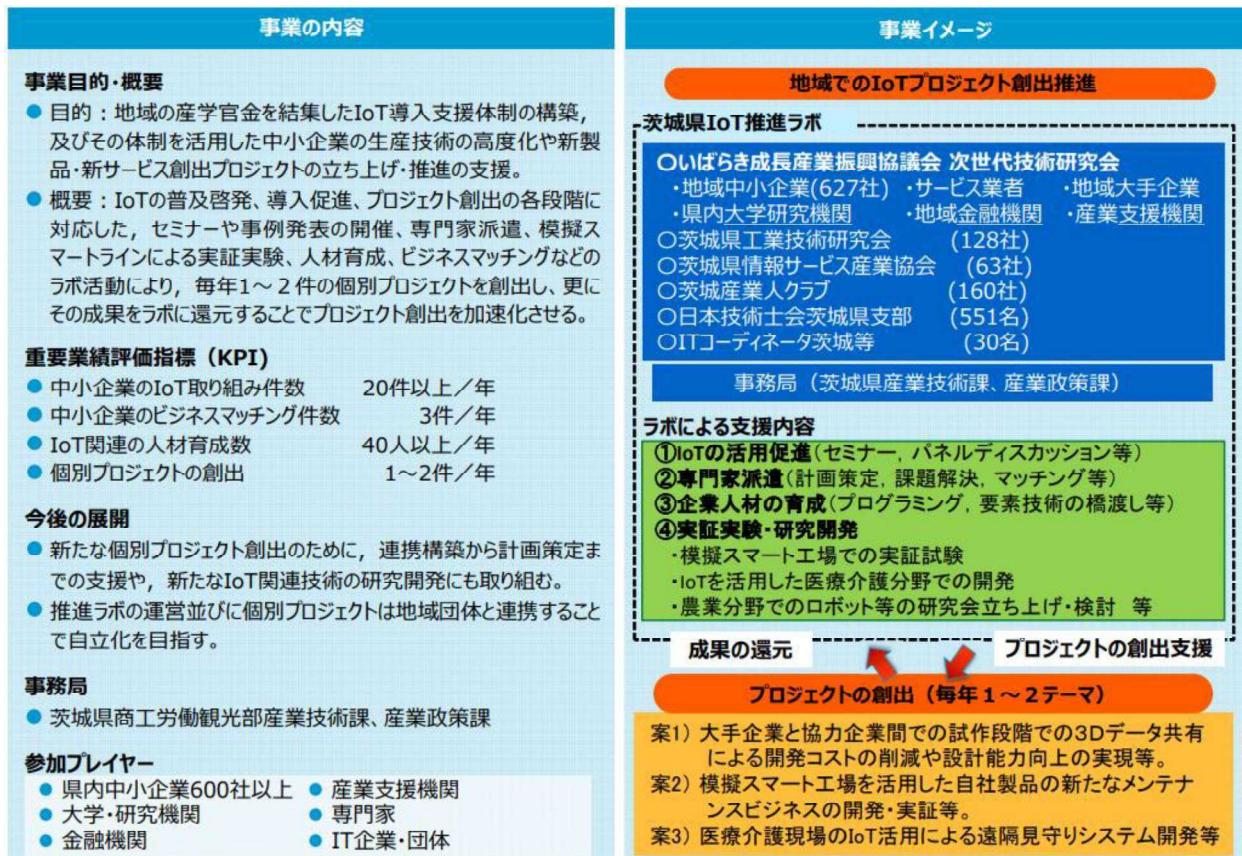
営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 県産品の輸出促進を図るために、国内外において営業活動を実施 海外バイヤー等へ県産品の情報発信を図るために、協議会会員の商品・組織情報、商談申込先等を周知するためのホームページを作成
県産品の販路開拓活動	<ul style="list-style-type: none"> シンガポール、ベトナムに専門スタッフを配置し、支援対象商品の売込みを実施するとともに、サンプル輸送費用等を支援 東南アジア等から県内にバイヤーを招へいし、事前マッチングを行った上で商談会等を実施 Food Expo（ベトナム）への出展支援を行い、個別商談を実施 地銀連携ものづくり商談会（タイ・ベトナム・上海）を共催
情報提供等	<ul style="list-style-type: none"> 会員企業間の情報共有および交流を図るために、セミナー、工場見学等を開催 マーリングリストにより、セミナー開催情報等を提供

出典：茨城県 HP 掲載情報をもとに作成

(4) 茨城県 IoT 推進ラボの推進

企業・業種の枠を超えて产学研官で IoT 等の利活用を促進するため、技術開発や規制改革等について提言をする組織である「IoT 推進コンソーシアム」が設置する、全国から先進的な IoT プロジェクトを募集・選定し、企業連携・資金支援・規制改革等の事業化支援を行うワーキンググループである「IoT 推進ラボ」の地方版として平成 28 年（2016 年）7 月に事業を開始しました。情報提供・技術力向上支援や大手企業等とのマッチング、新ビジネス創出支援等を行っており、活動の周知・成果の PR を目的として「IoT 活用・導入事例集」を作成しています。さらに、令和元年（2019 年）からは、IoT・AI 等の知識やビジネス創出ノウハウ等の修得から、ビジネスプラン構築、次世代技術を活用したビジネスの創出・展開まで一貫した支援を実施する「次世代技術活用ビジネスイノベーション創出事業」を展開しています。

図表 2-13 茨城県 IoT 推進ラボの概要



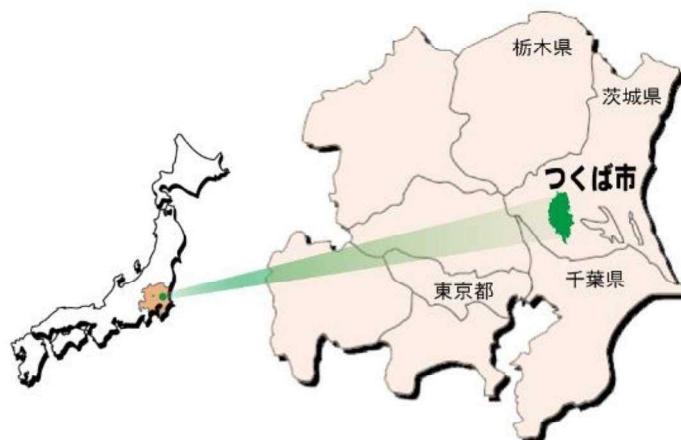
出典：茨城県 HP

3. つくば市の産業に関する現状

3.1. つくば市の概況

つくば市は、茨城県の南西部に位置し、面積は 283.72 平方キロメートルで、県内 4 番目の広さです。市内では、平成 17 年（2005 年）に開業したつくばエクスプレス沿線を中心として住宅等の開発が進み、若い世代を中心に人口が増加しています。また、研究学園都市として、市内では大学、公的機関や民間企業の研究機関が集積するとともに、常磐自動車道や首都圏中央連絡自動車道、つくばエクスプレス、高速バスといった交通網による都心へのアクセスの良さから、国内外の様々な人々が訪れるまちになっています。

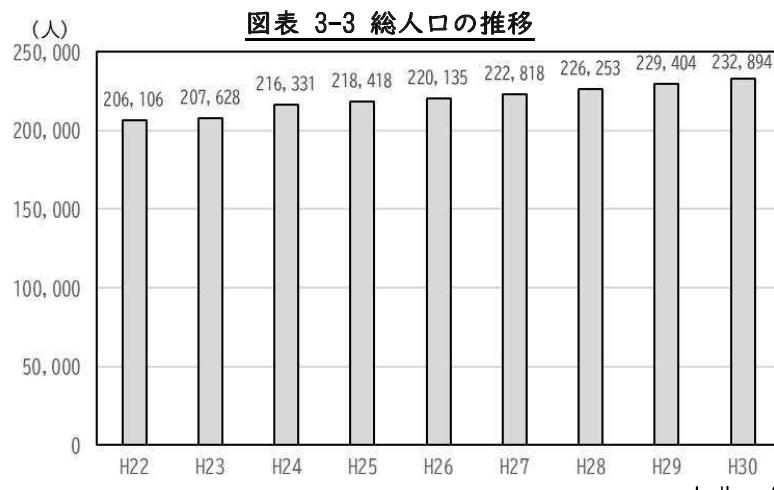
図表 3-1 つくば市の位置



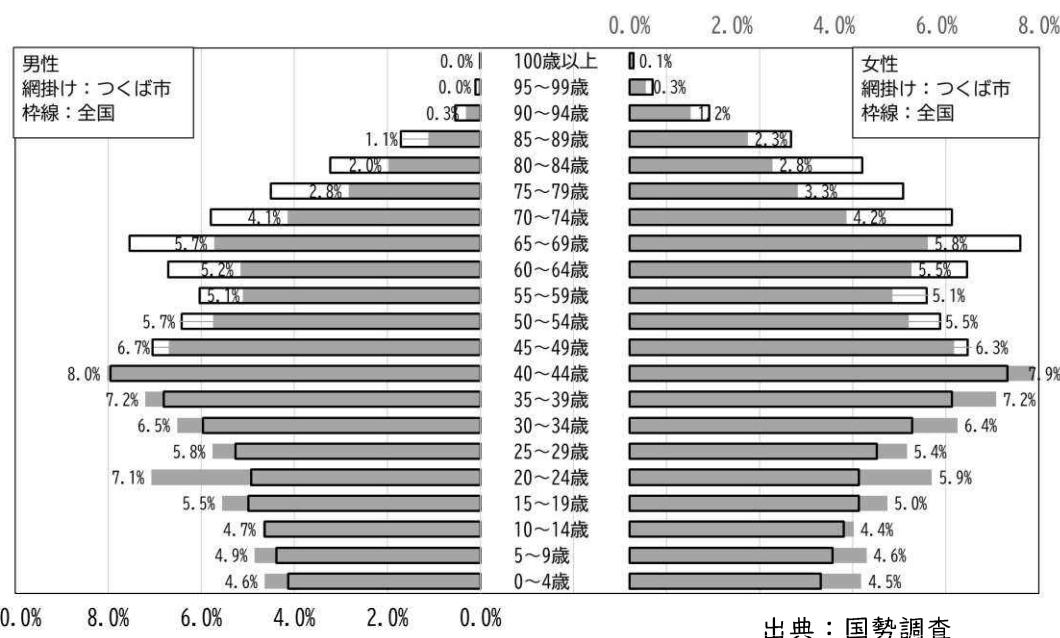
図表 3-2 つくば市の概況

土地・都市基盤	<ul style="list-style-type: none"> 経年的に、「畠」「山林」の割合が減少する一方で、「宅地」の割合が高くなってきており、宅地化が進行。 平成 17 年（2005 年）に開業したつくばエクスプレスの市内駅は沿線での住宅等の開発に伴い、経年に乗車人数が増加。 宅地の区画整形化等、つくばエクスプレス駅周辺を中心とした都市の基盤づくりが現在も進行。 市内には、9つの工業団地が造成されており、産業技術総合研究所をはじめとした国等の研究機関や民間の開発型事業所が多数立地。 平成 29 年（2017 年）2 月に圏央道の茨城区間が開通。
人口	<ul style="list-style-type: none"> つくば市の人口は、全国的な傾向と異なり、宅地開発に伴い経年に人口・世帯数が増加しており、人口構成として 20 代・30 代等の若い世代の割合が高い。 人口が増加する中で、昼間人口も増加傾向にあり、昼夜間人口比率は 100% を越える。 学術・開発研究機関が立地することから、外国人登録者数は県内で最も多い。外国人研究者数は経年に増加傾向。

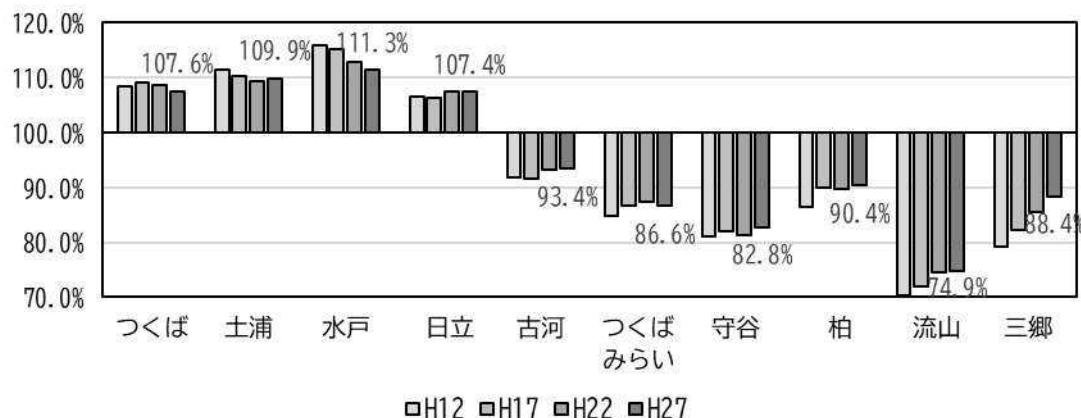
※基となる統計データ等は資料編に掲載



出典：住民基本台帳

図表 3-4 平成 27 年（2019 年）におけるつくば市の人口ピラミッド

出典：国勢調査

図表 3-5 茨城県内主要自治体および TX 沿線自治体の昼夜間人口比率

出典：国勢調査

3.2. つくば市の産業の状況

つくば市の産業は、第3次産業が中心となっており、特に、学術研究、専門・技術サービス業等が、地域の経済活動や雇用の中心を担っています。

工業は、近年、事業所数や従業者数等が増加傾向に回復している一方で、稼ぐ力が高い業種での製造品出荷額・付加価値額の減少が見られます。

商業は、水戸市に次ぐ県内2番目の集積と販売規模を誇っています。一方で、市内での大型商業施設の出店が進む中で、つくば駅前では大型店の閉店の影響を受け、小規模店舗においても事業所数や従業者数は減少しています。

市内には、研究機関が集積していること等を背景に、大学発ベンチャーが活発であることから、創業する事業者が多くなっています。また、圏央道等のインフラや立地環境から企業立地に対する需要も高い傾向にあります。

図表 3-6 つくば市の産業

産業構造	<ul style="list-style-type: none"> 第3次産業が中心となっており、「卸売業・小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「学術研究、専門・技術サービス業」等が多い。 市内総生産は、「専門・科学技術、業務支援サービス業」が全体の4割を占めており、研究機関の集積が経済活動の中心を担っている。 地域の稼ぐ力⁶は、「学術・開発研究機関」「業務用機械器具製造業」「学校教育」、地域の雇用力⁷は「学術・開発研究機関」「医療業」「飲食店」が高い。
工業	<ul style="list-style-type: none"> 事業所数、従業者数、製造品出荷額等、粗付加価値額は増加傾向。 製造品出荷額等をみると、「生産用機械器具製造業」「食料品製造業」「業務用機械器具製造業」等が高いが、稼ぐ力が高い「業務用機械器具製造業」は減少傾向にある。
商業	<ul style="list-style-type: none"> 事業所数と従業者数は減少している一方で、年間商品販売額が微増し、売場面積は大幅に増えている。大型商業施設の出店が影響。
創業・企業立地	<ul style="list-style-type: none"> つくば市創業支援等事業計画に基づく支援件数は、毎年、200件以上にのぼり、50以上の創業が見られる。筑波大学でのベンチャーも活発。 工業団地や沿線開発地区において、製造業を中心に進出している。
雇用	<ul style="list-style-type: none"> 有効求人倍率は、2~3倍を推移している。

※基となる統計データ等は資料編に掲載

⁶ 稼ぐ力…地域のある産業の従業者数比率を全国の同産業の従業者比率で割った値である特化係数をもとにした指標であり、稼ぐ力が強いほど、域外から外貨を稼いでいると捉えることができる。

⁷ 雇用力…地域のある産業における従業者の割合であり、雇用力が高いほど、地域で従業員を雇用していると捉えることができる。

図表 3-7 つくば市の産業大分類事業所数および事業所構成比

	H24		H26		H28		H24→H28増加率
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比	
農林漁業	57	0.7%	63	0.7%	61	0.7%	7.0%
鉱業, 採石業, 砂利採取業	4	0.1%	4	0.0%	3	0.0%	-25.0%
建設業	1,013	12.9%	1,005	11.9%	991	11.9%	-2.2%
製造業	421	5.3%	410	4.8%	387	4.6%	-8.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.0%	1	0.0%	2	0.0%	0.0%
情報通信業	130	1.7%	144	1.7%	136	1.6%	4.6%
運輸業, 郵便業	150	1.9%	164	1.9%	169	2.0%	12.7%
卸売業, 小売業	2,169	27.5%	2,375	28.1%	2,281	27.3%	5.2%
金融業, 保険業	131	1.7%	136	1.6%	138	1.7%	5.3%
不動産業, 物品貯蔵業	457	5.8%	467	5.5%	456	5.5%	-0.2%
学術研究, 専門・技術サービス業	434	5.5%	504	6.0%	507	6.1%	16.8%
宿泊業, 飲食サービス業	919	11.7%	991	11.7%	999	12.0%	8.7%
生活関連サービス業, 娯楽業	698	8.9%	738	8.7%	714	8.6%	2.3%
教育, 学習支援業	220	2.8%	252	3.0%	266	3.2%	20.9%
医療, 福祉	466	5.9%	534	6.3%	569	6.8%	22.1%
複合サービス事業	35	0.4%	40	0.5%	39	0.5%	11.4%
サービス業(他に分類されないもの)	570	7.2%	635	7.5%	628	7.5%	10.2%
全産業(公務を除く)	7,876	100.0%	8,463	100.0%	8,346	100.0%	

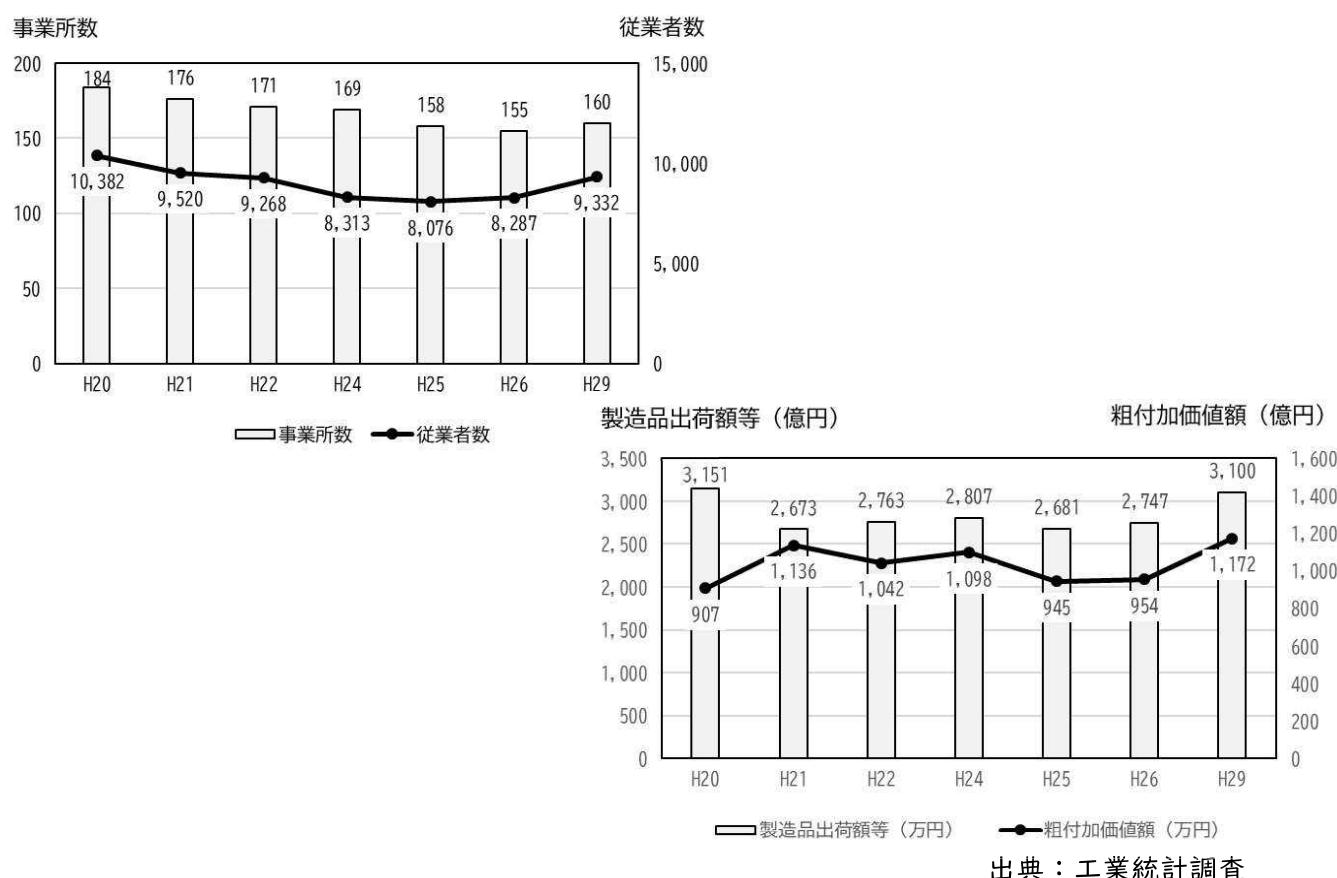
出典：経済センサス

図表 3-8 つくば市の産業大分類従業者数および従業者構成比

	H24		H26		H28		H24→H28増加率
	従業者数	構成比	従業者数	構成比	従業者数	構成比	
農林漁業	665	0.6%	736	0.6%	726	0.6%	9.2%
鉱業, 採石業, 砂利採取業	14	0.0%	22	0.0%	23	0.0%	64.3%
建設業	6,211	5.5%	6,037	4.9%	6,513	5.3%	4.9%
製造業	10,904	9.6%	10,472	8.6%	10,325	8.3%	-5.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	17	0.0%	10	0.0%	21	0.0%	23.5%
情報通信業	1,891	1.7%	2,468	2.0%	2,651	2.1%	40.2%
運輸業, 郵便業	3,485	3.1%	4,004	3.3%	4,148	3.4%	19.0%
卸売業, 小売業	19,654	17.3%	23,243	19.0%	23,473	19.0%	19.4%
金融業, 保険業	2,417	2.1%	2,500	2.0%	2,349	1.9%	-2.8%
不動産業, 物品貯蔵業	1,984	1.7%	2,191	1.8%	2,209	1.8%	11.3%
学術研究, 専門・技術サービス業	20,117	17.7%	21,374	17.5%	21,627	17.5%	7.5%
宿泊業, 飲食サービス業	10,249	9.0%	10,564	8.6%	10,531	8.5%	2.8%
生活関連サービス業, 娯楽業	4,463	3.9%	4,202	3.4%	4,177	3.4%	-6.4%
教育, 学習支援業	8,091	7.1%	7,596	6.2%	7,636	6.2%	-5.6%
医療, 福祉	12,537	11.0%	14,521	11.9%	14,310	11.6%	14.1%
複合サービス事業	280	0.2%	346	0.3%	364	0.3%	30.0%
サービス業(他に分類されないもの)	10,551	9.3%	11,895	9.7%	12,574	10.2%	19.2%
全産業(公務を除く)	113,530	100.0%	122,181	100.0%	123,657	100.0%	

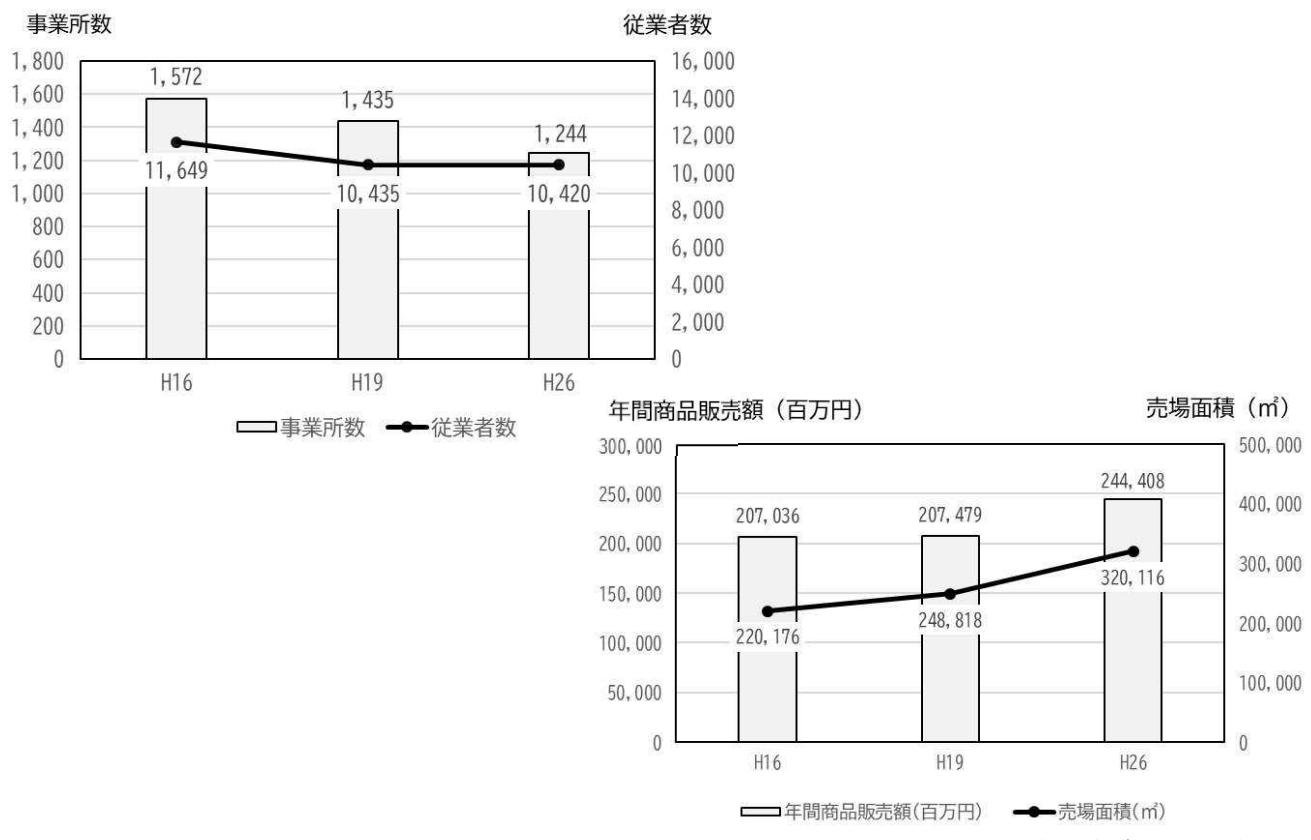
出典：経済センサス

図表 3-9 工業データの経年変化



出典：工業統計調査

図表 3-10 商業データの経年変化



出典：商業統計調査

3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ

これまでの統計情報等の整理をもとに、より具体的に、市内事業者の実態・ニーズを把握するため、市内事業者を対象としたアンケート調査（令和元年（2019年）10月～令和元年（2019年）11月）およびヒアリング（令和元年（2019年）12月～令和2年（2020年）2月）を実施しました。

また、アンケート調査と併せて、事業者を支援する役割等を担う関係機関へのヒアリングを実施するとともに、市内産業や事業者に関する知見を有する者等を参考して協議を行うつくば市産業戦略策定懇話会（以下「懇話会」という。）での委員からの意見収集を実施しました。

（1）工業（建設業・製造業）事業者の実態・ニーズ

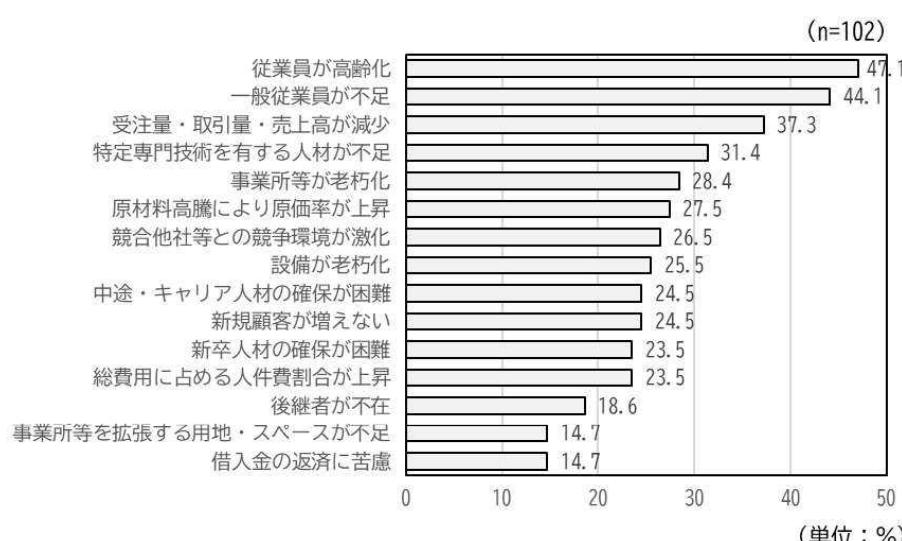
アンケート調査およびヒアリングから把握した工業事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

図表 3-11 工業（建設業・製造業）の事業者を対象としたアンケート調査およびヒアリング結果

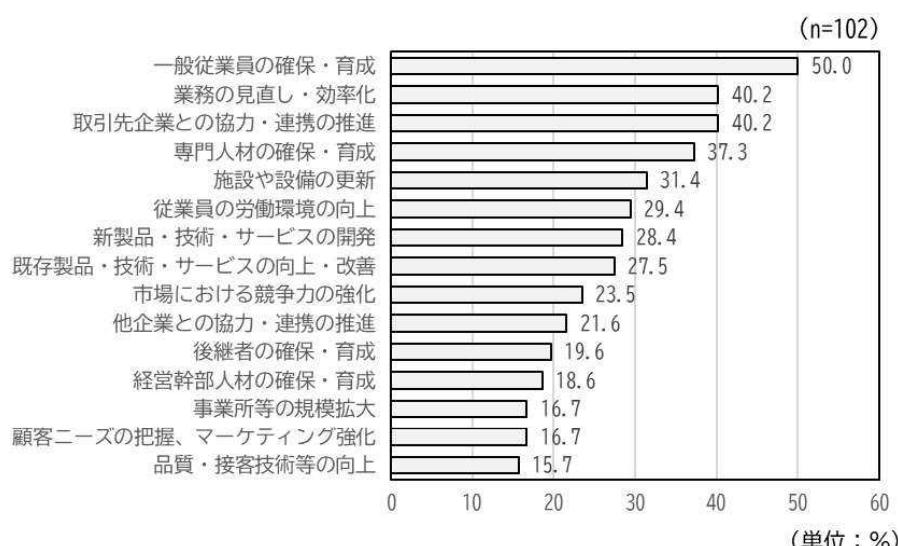
経営状況	<ul style="list-style-type: none"> 5年前と比較した売上の増減は「増加」「減少」がそれぞれ約3割。 今後の景況は悪くなるとの予想が4割以上。 経営上の問題は、「従業員が高齢化」「一般従業員が不足」「受注量・取引量・売上高が減少」等が多い。 今後の重点取組事項は、「一般従業員の確保・育成」、「業務の見直し・効率化」、「取引先企業との協力・連携の推進」等が多い。
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の状況は、「事業主の親族を後継者にするつもりである」や「まだ、後継者について考える段階ではない」が多い。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ その一方で、小規模や単独の事業所では「自分の代で廃業するつもりである」が多い傾向にある。 事業者の中には、指定金融機関へ事業承継を相談し、複数の紹介を受けたが、条件が合わず、茨城県事業引継ぎ支援センターにも打診し、数カ年かけて条件を調整して決定した例があり。また、対策を知らずに事業承継せず、廃業してしまう事業所も多い。
稼ぐ力	<ul style="list-style-type: none"> 経営上の問題として「受注量・取引量・売上高の減少」が約4割であり、特に、小規模や単独の事業所で多い。 販路開拓には、価格競争ではなく、商品の価値を魅力に感じてもらう必要がある。 生産性向上のためにICTやIoTを導入している場合あり。IoT等はイメージしにくいため、どのように活用できるのかの理解が必要である。また、関連する事業者との連携にあたり、情報や機会が不足している。
新事業創出	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業展開を実施するまでの問題は、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」「自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい」「必要なコストの負担が大きい」が多い。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 問題の解決策としては、「必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保」「研究機関との連携」「民間企業・事業者との連携」が多い。 異業種連携による新事業創出にも関心があるが、市内では場や機会がない。 業種横断的な新事業について、市に相談したが対応してもらえたなかった。担当課単位ではなく、プロジェクト単位で府内横断的に取り組む体制が必要。

新規事業者創出	<ul style="list-style-type: none"> 製造拠点の設置にあたり、つくば市内で探していたが物件がみつからなかった。 つくば駅周辺はオフィスが不足しており、物件を探す場合にはかなりの負担となり、市外に転出する要因にもなっている。
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 採用状況は「順調でない」場合が約4割。市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。若年者を積極的に採用したいと考えているが、難しくなっている。 女性やシニア層の雇用も積極的な意見あり。そのためには、時短勤務や保育園の優遇等受入環境の整備が重要。

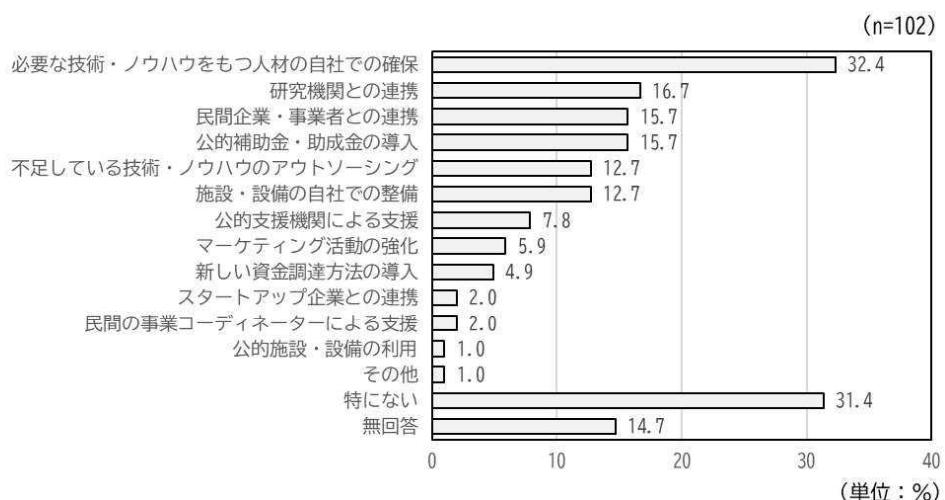
図表 3-12 工業（建設業・製造業）の事業者が抱える経営上の問題点（上位15項目）



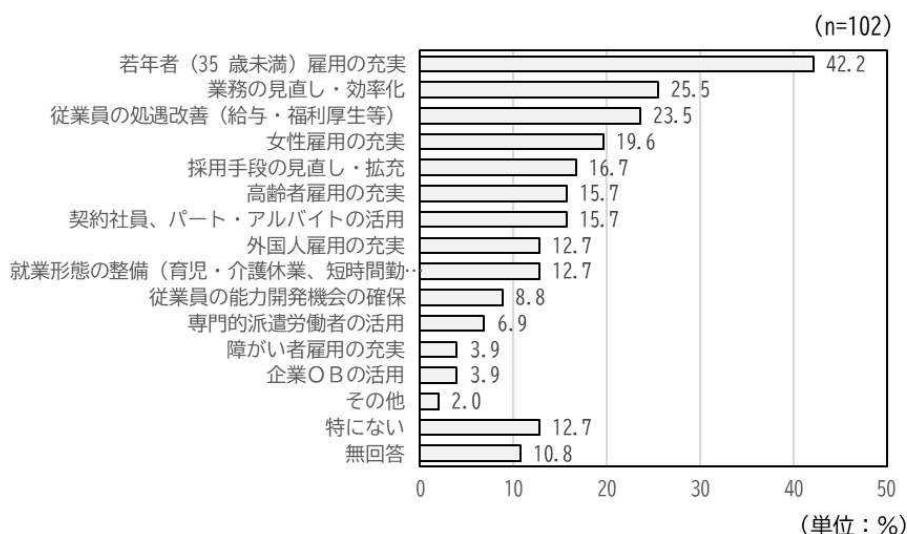
図表 3-13 工業（建設業・製造業）の事業者が今後5年程度における重点取組事項（上位15項目）



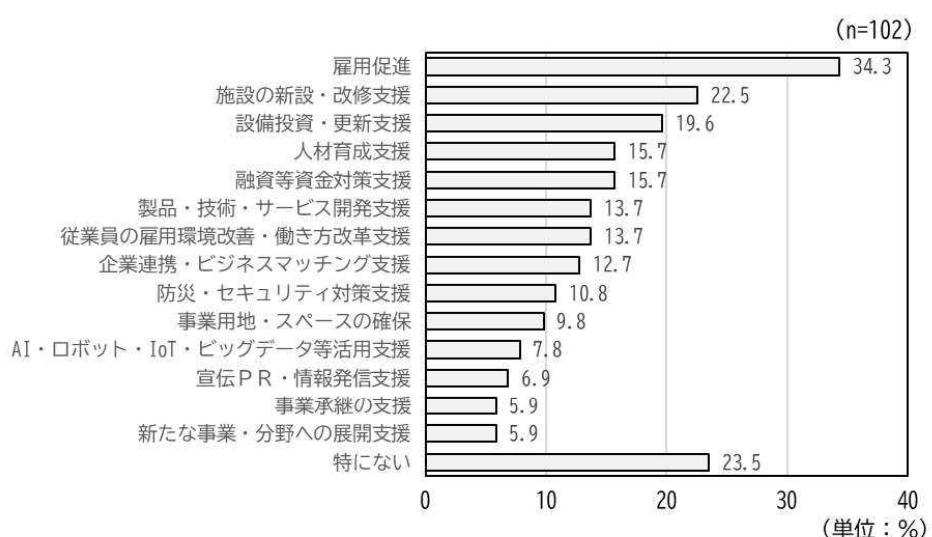
図表 3-14 工業（建設業・製造業）の事業者が新事業展開を実施・実施するまでの解決策



図表 3-15 工業（建設業・製造業）の事業者が人材確保に関して今後取り組みたいこと



図表 3-16 工業（建設業・製造業）の事業者がつくば市に望む施策（上位 15 項目）

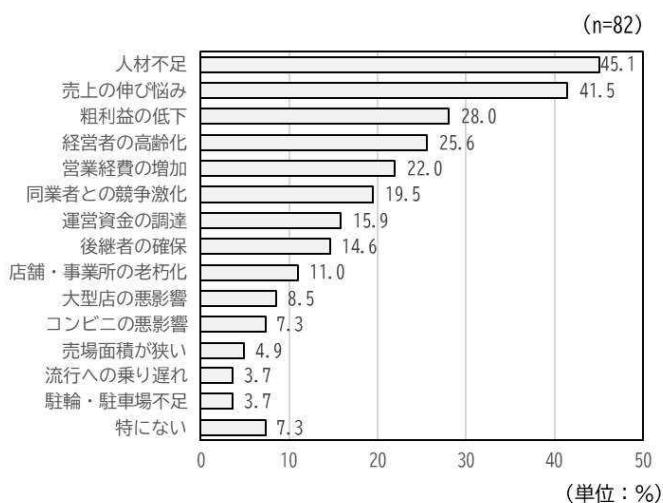
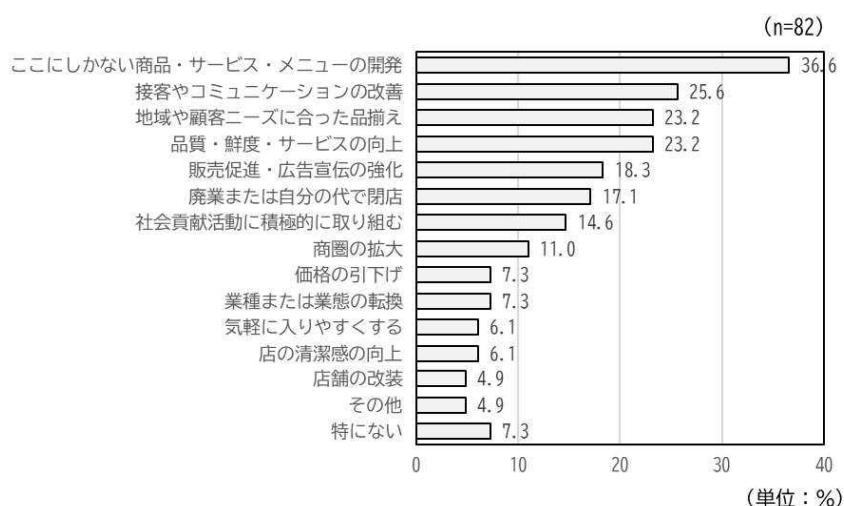
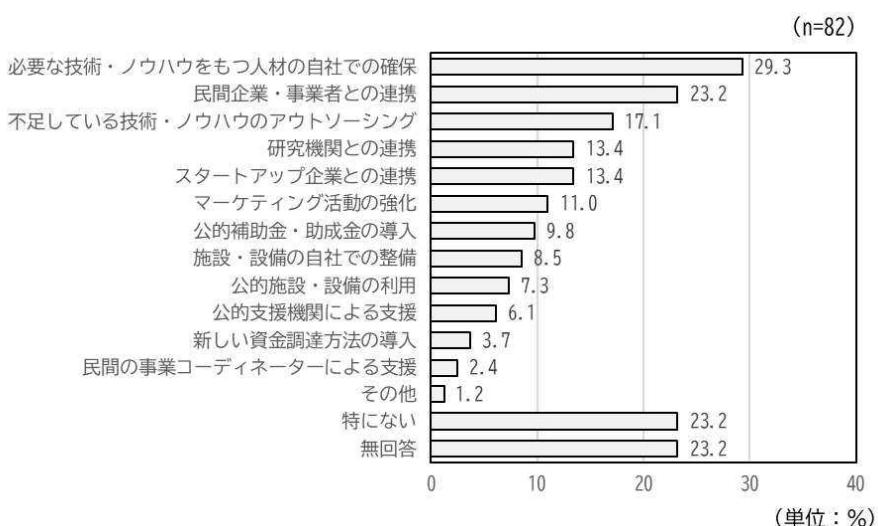


(2) 商業・サービス業事業者の実態・ニーズ

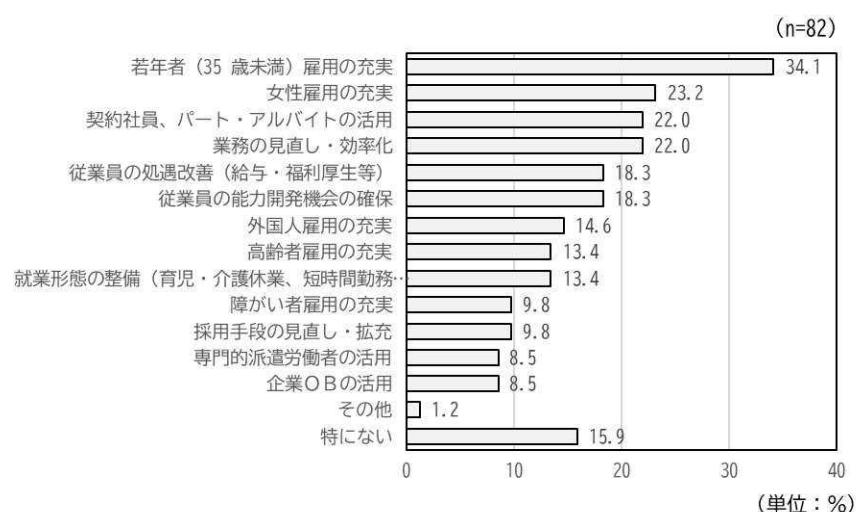
アンケート調査およびヒアリングから把握した商業・サービス業事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

図表 3-17 商業・サービス業の事業者を対象としたアンケート調査およびヒアリング結果

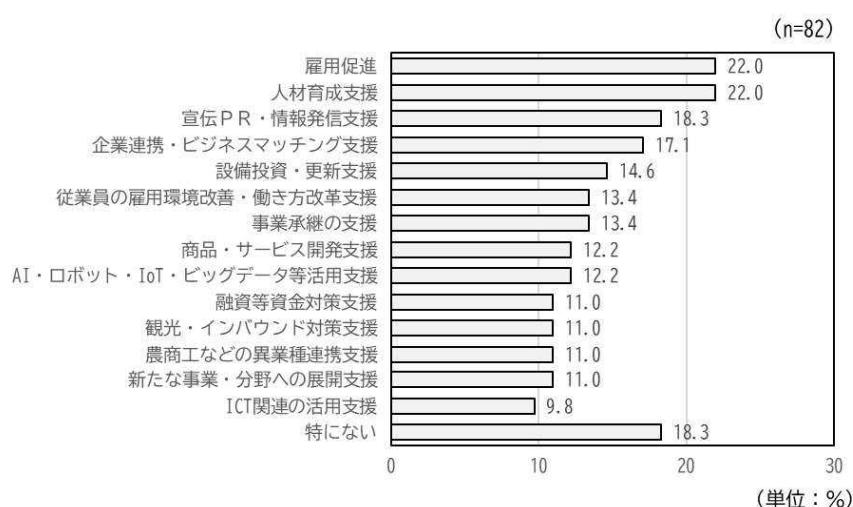
経営状況	<ul style="list-style-type: none"> 5年前と比較した売上の増減は「減少」が3割以上であり、業績不振の場合が約4割。今後の景況は悪くなるとの予想が4割以上。 経営上の問題は、「人材不足」「売上の伸び悩み」「粗利益の低下」等が多い。 今後の重点取組事項は、「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」、「接客やコミュニケーションの改善」「地域や顧客ニーズに合った品揃え」等が多い。
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の状況は、「まだ、後継者について考える段階ではない」「自分の代で廃業するつもりである」が多い。 一方で、小規模の事業所では「自分の代で廃業するつもりである」が多い傾向である。
稼ぐ力	<ul style="list-style-type: none"> 経営上の問題として「売上の伸び悩み」が約4割。 以前は大手百貨店等の販路を有していたが、百貨店の閉店等に伴い、販路も縮小している。
新事業創出	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業展開を実施する上での問題は、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」「必要なコストの負担が大きい」「販路開拓が難しい」が多い。 問題の解決策としては、「必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保」「民間企業・事業者との連携」「自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング」が多い。
新規事業者創出	<ul style="list-style-type: none"> 事業の拡大にあたって、事業所を移転したいが、事業用の物件について、なかなか情報が収集できない。
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 採用状況は「順調でない」場合が約3割。市へ望む施策は「雇用促進」「人材育成支援」が最も多い。 職員のスキルアップを図りたいが、研修会等に参加すると、その間リソース不足になるため、合同研修会を開催できると良い。

図表 3-18 商業・サービス業の事業者が困っていること（上位 15 項目）**図表 3-19 商業・サービス業の事業者が今後 5 年程度における重点取組事項（上位 15 項目）****図表 3-20 商業・サービス業の事業者が新事業展開を実施・実施するまでの解決策**

図表 3-21 商業・サービス業の事業者が人材確保に関して今後取り組みたいこと



図表 3-22 商業・サービス業の事業者がつくば市に望む施策（上位15項目）



(3) 関係機関からみた市内産業およびの事業者の実態・ニーズ

関係機関へのヒアリングから把握した市内産業および事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

図表 3-23 関係機関へのヒアリング結果

経営状況	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営相談については、状況が悪化してから受けることが多い。状況が悪くなる前に早めにサポートできれば良いが難しい。 ・ 補助金等の支援メニューを知っている人は一部であり、知っている人は何度も利用するが、知らない人が多い。 ・ 事業者が相談のある場合には商工会に行くことが大半であり、それ以外は事業者が飛び込みで相談に来る場合がほとんどである。
事業承継	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業承継については、家族内での引継ぎが多いため、あまり問題にはならない。相談も多くない。商品の営業権を別の事業者に譲渡するケースはあった。引継ぎ先の事業者が決まっている段階で相談を受けた。 <p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 家族内での引継ぎが多いため、事務的な支援が中心である。ただし、件数自体は多くない。
稼ぐ力	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客の販路拡大を目的としてビジネスマッチングのためのイベントを開催している。取引先が対象となっており、出展者が固定化するという課題がある。 <p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士による相談会では、補助金等の活用に関する相談も多く、販路開拓の補助金やものづくり補助金等の活用も多い。
新事業創出	<p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会員では新商品開発に取り組んでいる企業もいるが、直接支援している事例は少ない。
新規事業者創出	<p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 創業時につくば市の支援を受けるには、中小企業診断士による事業計画の助言を受ける必要があるため、相談会では創業の相談も多い。 ・ 開業拠点が確定していない時点から相談することもある。

人材確保・育成

<教育機関>

- 学生のキャリア形成の一環として、インターンシップ等で市内の企業と関わる機会を作れれば、学生が地域の企業を知るきっかけになり、将来的な就職にもつながる。学生のキャリア形成を支援する企業コンソーシアム等を作れないか。
- 就職もダイバーシティという観点を加えると、例えば女性の研究職が就職しやすい・働きやすい環境づくり等のテーマが見えてくるが、そのような視点から連携して取り組みにくい。横断的なテーマに対応できる体制づくりを期待したい。
- つくば市内は留学生が多い。現在は、卒業後に帰国する場合が多いが、ひとつの選択肢として市内で就職できる環境を提供できれば良い。

(4) 懇話会委員からみた市内産業および事業者の実態・ニーズ

懇話会での委員の意見から把握した市内産業および事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

図表 3-24 懇話会での委員の主な意見

事業承継	<ul style="list-style-type: none"> 避けられない廃業もあるが、良いかたちで事業の統廃合ができるのか。 必ずしも廃業が悪いことではなく、選択と集中を図る必要がある。 事業承継を必要としている事業者を把握できていない可能性がある。どの段階でどのような内容に困っているのかを把握する必要がある。
稼ぐ力	<ul style="list-style-type: none"> 民間による自主的な取組みを応援していくことが効果的だと思う。 新しい取組みを行う場合、事業に対する計画性を持たせなければ廃業してしまうこともある。商品としての体裁が整っていなければ販路にも乗らないということもある。 国内市場縮小状況を踏まえると、海外展開は既存企業の新たなチャレンジとしては必須になると思う。
新事業創出	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業創出に関して、つくば市には多くの研究機関があるため、その特色を生かしていきたい。 研究機関や大学は研究成果を世の中に還元していきたいと考えて活動しているが、企業とどのように連携すれば良いかわからない等の課題がある。企業側がどのようなものを求めており、どのように連携できるかの橋渡しをできる人材が必要になると思う。
新規事業者創出	<ul style="list-style-type: none"> やる気のある人を呼び込んだり、市外を対象としてコンペを開催したりしても良いと思う。つくばR8地域活性化プランコンペティションの考え方にはパッケージとして活用できるのではないか。 市内で移転する場合に、オフィスの物件が不足しているため、東京や柏に移転しなければならなくなる。自社ビルを建てるには資金が必要であり、駅近ではなくなるため、交通の利便性にも問題が生じる。 スタートアップパークのようなシェアオフィスは増えてきているが、研究できるような個室は不足している。物件を探す際に苦労している声をよく聞くため支援していただけると良い。 外から呼び込む視点が必要ではないかと感じた。県との連携や用地の確保の課題があるとは思うが検討できると良い。
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 小中高生が地元の企業を早くから知ることで、大学は東京に進学したとしても就職の際につくば市で面白いと思った会社が候補になるという効果も期待できるのではないか。 スタートアップパークを利用しながら、学生が市内企業と関われる機会を創出することができれば良い。 大学があり世界中から留学生が訪れている点は、つくば市としての特徴であり、強みとして生かすべきだと思う。 大学側は留学生の就職を支援したいが、企業側から受け入れ予定はないという意見もあがっている。つくば市内の留学生の就職をサポートできるプログラムがあると良い。 市内の企業を知る機会がない学生に対して、中小企業とのマッチングを行い、翌年には、就職した卒業生が1年間働いた感想を現役の学生にフィードバックできれば好循環が生まれるのではないか。

(5) 新型コロナウイルス感染症による事業への影響

令和2年（2020年）3月下旬から4月上旬にかけて、市内事業者を対象にアンケート調査から把握した新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う事業の状況は以下のとおりです。

図表 3-25 新型コロナウイルス感染症による事業への影響

新型コロナウイルス感染症の影響	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年（2020年）3月時点での新型コロナウイルス感染症の影響については、「影響があった」が5割以上。売上がりが20%以上低下した場合が6割以上。
新型コロナウイルス感染症への対策	<ul style="list-style-type: none"> 既に実施している対策として、「営業日の調整」、「営業時間の短縮」といった営業に関する回答が4分の1程度あり、「従業員の出勤日数調整」、「リモートワークの導入」といった勤務形態に関する回答が2割程度あった。 新型コロナウイルスが長期化した場合の対応として、「取引方法の変更」「従業員の解雇」「取引の停止」等が多く、その他自由記載欄には「やむを得ず廃業」という回答も多く見られた。

これを受け、つくば市では特に影響の大きかった業種を中心とした助成事業、資金調達支援事業、雇用促進事業等、3段階での緊急経済対策を実施しました（緊急経済対策の詳細については、後述の『5.7. 新型コロナウイルス感染症に伴う支援施策』参照）。

4. つくば市における産業振興の課題

前章までの現状整理をもとに抽出したつくば市における産業振興の課題は以下のとおりです。

課題1 経営の改善・安定化

市内事業所数は増加しており、市内総生産も微増傾向にはあるものの、事業者アンケートでは売上等が減少している事業者が多く、今後の景況は悪くなると予想している事業者が業種を問わず4割以上存在しています。さらに新型コロナウイルス感染症の影響もあり、今後の景況は益々悪化する傾向にあるものと予想されることから、既存事業者を中心に経営の改善と安定化を図っていく必要があります。

課題2 廃業者数の抑制・事業の承継

廃業事業所数は増加しており、特に、小規模や単独の事業所を中心に「自分の代で廃業するつもりである」と考える事業者が多い傾向です。この中には、支援が行き届かず、事業承継等の対策を知らずに廃業する事業者が存在すると考えられることから、事業承継等の対策を講じていない事業者による廃業の抑制や、廃業の際に地域の資源となる事業を適切に承継していく等、貴重な地域産業を次世代に残す必要があります。

課題3 既存産業における稼ぐ力の強化

つくば市では、第3次産業を中心に産業構造が形成されていますが、市内総生産の半数近くは研究関連業が担っており、工業や商業等の既存産業では景況の悪化や売上の減少等厳しい状況が見受けられます。持続性の高い地域産業を形成していくため、既存産業を中心に、認知度の向上や販路拡大、生産性向上等に取り組み、稼ぐ力を強化する必要があります。

課題4 新事業を展開しやすい環境・仕組みづくり

既存事業者の大部分が、新市場開拓や新製品開発、新事業の展開について、実施又は、検討意向を示していますが、その一方で、必要な技術やノウハウを持つ人材が不足している等の問題を抱えており、人材の確保や、民間企業・事業者との連携、研究機関との連携が期待されています。研究機関が集積するとともに、スタートアップが活発であるという強みを生かしながら、新事業を開拓するための環境・仕組みづくりを行う必要があります。

課題5 事業者が新規参入しやすい受入態勢の強化

交通の利便性や整備された街並み、先進的な技術や情報に接する機会の多さ等がメリットとなり、つくば市への進出や創業、事業拡大を希望する事業者も多く見られます。その一方で、事業用物件・用地の不足等の理由により、条件が合わず、市外を選択する事業者もいます。事業者の集積機会を逃さないために、新たに事業を開拓する事業者が参入しやすいよう受入態勢を強化する必要があります。

課題6 地域産業を担う人材確保のための就労環境の向上

既存事業者において、人材の確保が経営上最大の問題となっており、対策が求められています。市内には大学や研究機関が立地していることから、これらを強みとした取組みを開拓するとともに、女性や高齢者、障がい者、外国人等多様な人々が働きやすくなる仕組みを取り入れる等、就労環境を向上していくことが必要となります。