

## 会 議 録

|             |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |       |     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 会議の名称       |                                                                                                                                                                     | 第 2 次つくば市産業戦略策定懇話会（第 3 回）                                                                                                                                                                                         |       |     |
| 開催日時        |                                                                                                                                                                     | 令和 6 年 7 月 22 日 開会 16:00 閉会 18:10                                                                                                                                                                                 |       |     |
| 開催場所        |                                                                                                                                                                     | つくば市役所 本庁舎 2 階防災会議室                                                                                                                                                                                               |       |     |
| 事務局（担当課）    |                                                                                                                                                                     | 経済部産業振興課                                                                                                                                                                                                          |       |     |
| 出席者         | 委員その他                                                                                                                                                               | 西野委員（座長）、大芦委員、松本委員、藤本委員、酒井委員、高野（均）委員、加納委員、飯田委員                                                                                                                                                                    |       |     |
|             | 事務局                                                                                                                                                                 | <p>【つくば市経済部】</p> <p>片野経済部長、柳町経済部次長、前島産業振興課長、濱谷産業振興課経営支援係長、高橋産業振興課経営支援係主任、甲斐産業振興課産業創出支援係長、茂木産業振興課企業立地推進係長、高田産業振興課企業立地推進係主査、河合産業振興課立地推進室長、荒井産業振興課経営支援係主事</p> <p>【つくば市政策イノベーション部】</p> <p>屋代政策イノベーション部スタートアップ推進室長</p> |       |     |
| 公開・非公開の別    |                                                                                                                                                                     | <input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開                                                                                                                 | 傍聴数者  | 0 人 |
| 非公開の場合はその理由 |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |       |     |
| 議題          |                                                                                                                                                                     | 1. 現状調査の追加調査結果について<br>2. 第 2 次つくば市産業戦略の骨子案について<br>3. 第 2 次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について<br>4. その他（                                                                                                                       |       |     |
| 会議録署名人      |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   | 確定年月日 |     |
| 会議次第        | 1 開会<br>2 挨拶<br>3 前回の議事録確認<br>4 議事<br>4－1. 現状調査の追加調査結果について<br>4－2. 第 2 次つくば市産業戦略の骨子案について<br>4－3. 第 2 次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について<br>5 その他（中小企業・小規模企業振興基本条例について）<br>6 閉会 |                                                                                                                                                                                                                   |       |     |

## 【1. 開会】

事務局 冒頭に懇話会資料の送付が直前になったこととお詫び申し上げる。本日の進行は産業振興課の前島が務めさせていただく。

## 【2. 挨拶】

※挨拶を行った。

## 【3. 前回の議事録確認】

事務局 議事に入る前に、前回の議事録確認を行う。前回の懇話会では、第一次つくば市産業戦略の進捗状況と中間評価、事業者アンケート調査結果、事業者・関係機関へのヒアリング調査などに関する説明を行ったうえで、今後のつくば市の産業振興を図る上で、重要と思われる課題、成功要因についてご意見をいただいた。配布した議事録の記載内容や趣旨に変更等あれば、この場でご指摘をお願いしたい。

全委員 (指摘なし)

事務局 特に指摘はないため、この内容で前回の議事録を確定させていただく。

## 【4-1. 現状調査の追加調査結果について】

※事務局から、第3回懇話会のレジュメ及び現状調査の追加調査結果を説明した。

西野座長 事務局から大きく2点の観点でご報告いただいた。1点目は第一次戦略における重点プロジェクトについての進捗状況である。2点目は追加で実施した事業者ヒアリングの結果である。

事務局からの説明でご質問等ありましたら頂戴したい。

加納委員 1点目の重点プロジェクトに関する説明で、第1次戦略のスローガンと産業創造都市像が掲示されている。スローガン「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～」と分野Ⅲの産豪創造都市像「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」という表現がほぼ同じ印象を受ける。「×」が「・」に変わっている点など、こういった意図でこのような表現になったのかをお聞きしたい。

事務局 スローガンについては分野全体に共通する、科学、技術、人材がつながることで産業相競争力につなげていくことを、そのうち、分野Ⅲの創業創造都市像は科学、技術、人材という要素を生み出していくことを意図して表現している。そのため、スローガンでは各要素が連携するという意図で「×」、分野Ⅲの産業創造都市像では併記という意図で「・」と表現している。

加納委員 科学や技術、人材をつながることで、各産業創造都市像に向けた取り組みを進めていくことで、世界の未来を作るような産業を生み出そうとしていると理解した。一方で、科学や技術といった要素は、スローガンに掲げなくとも、筑波大学の存在や国の研究機関が集積しているという経緯は国と連動して推進してきたことである。こうした国と連携して実施してきたことと、つくば市が独自にやることの違いはどこに

あるのか。

事務局 国と連携している部分は当然あり、それをつくば市の産業に活かしていくことが本戦略の役割だと認識である。

事務局 ご指摘のとおり、研究学園都市やスーパーシティなど、つくば市のまちの発展については国と連携して取り組んできたことは言うまでもないが、一方でこうしたまちの変化を促す取り組みが、いわゆるしごと、つくば市の産業に波及できているかという点について意識していく必要があると考え、このような表現をしている。

加納委員 現状調査では人材不足についての課題意識が非常に多く示されていたが、これまでの取組はやや、若手人材に着眼を置いている印象を受ける。一方で、雇用延長も見込まれるなか、シニアの活用という面は今後、効果的ではないかと感じている。つくば市の産業を成長させる技術や人材を確保していくうえでは、市内にある大企業の事業所・研究所や研究機関で働いてきた方々の知見や経験を活用することも非常に有効ではないかと感じるが、こうしたアクションはどのようなことをされているのか。

事務局 市としてもご指摘のとおりだと考えている。現在もいろいろ就職フェア等を実施しているが、まだまだ人材不足を解消するには至っていないと感じている。あとの議事で詳細に触れさせていただくが、第2次戦略については、市内の教育機関などの若手のほか、ご助言のあったシニア層に加えて、外国人の方々、障害者の方々など多様な活用を図っていきたいと考えている。

加納委員 事業者ヒアリングの結果を説明いただいたが、そのうちクラウドサービスを展開されているところ事例があった。ビジネス拡大に踏み込めていないという話があったが、つくば市としてこのクラウドサービスは利用しているのか。

事務局 パワーポイントをインプットに動画を作成するサービスがあり、つくば市でも利用した実績はある。

西野座長 重点プロジェクトで、実績値が0であるなど、目標値と乖離しているところがいくつか散見されるが、こうした点は評価したうえで、第2次戦略を策定していくという理解で問題ないか。

事務局 目標値の妥当性を含め検証のうえ、第2次戦略で策定する重点プロジェクトや施策立案時に配慮していきたい。

西野座長 事業者ヒアリング結果の資料の中で、MOTs や IRDA といった表現が出てくるが、委員の中にはご存知無い方もおられるため補足願いたい。

事務局 民間団体組織の略称である。販路開拓など経営課題解決に向けて、同じ問題意識を持つ民間事業者が連携して自主的に組織を形成し、様々な取組を進めておられる。戦略案作成時には、略称や用語等について補足するように留意する。

事務局 先ほどの質問があった、人材不足に係る取組について補足させていただく。シニアに関しては茨城県と共催のうえ実施している。直近の面接会では2時間ほどの時間枠であったにも関わらず70名ほどの参加をいただいた。当初の予定よりも多く、改めて可能性を感じたところである。シニアの活用場面は警備保障や介護などに偏って

いる現状もあり、多角的に活用できる場面を創出できるよう、第2次戦略の施策にも反映していきたいと考えている。

#### 【4-2. 第2次つくば市産業戦略の骨子案について】

※事務局から、第2次つくば市産業戦略の骨子案を説明した。

- 西野座長 第2次つくば市産業戦略の骨子案について、御質問や意見などはあるか。
- スローガンと産業創造都市像については、現在策定中であり、上位計画であるつくば市未来構想においてビジョンを変更しないという点から、第2次戦略でも第1次戦略を継承するという案が示された。
- なお、先ほどの意見交換で、スローガンと産業創造都市像が似ているといった指摘もあり、若干の表現の見直し等は視野に入れているという理解で良いか。
- 事務局 その理解で問題ない。本日の懇話会で様々な意見を頂戴し、本日の案をブラッシュアップしていく。
- 西野座長 スローガンと産業創造都市像は第1次戦略を踏襲していくという方向性については委員からも異論が無いとのことで、この方向性で進めて頂ければと思う。産業創造都市像の4つの分野において、現状課題を改めて整理のうえ、説明があった。今後の施策を立案していくうえで、現状の課題認識について違和感がないか、ご意見やご示唆をいただければと思う。
- 大芦委員 人材不足の点に目が行ってしまうが、新規に卒業される大学生の方々においては奨学金の負担が、大きいという話を聞いた。奨学金を受けられた方はどの程度の割合かは把握されているか。また大学の親族から聞いた情報では、奨学金の受給者が半数以上折、卒業後はその返済負担が大きいため、一人暮らしを始める住環境の負担なども大きいということであった。若者の就労促進を図るために、なんらかの助成をできないかといったことをこのところ思案していたところであるが、そういった点は検討されたことはあるか。
- 事務局 具体的な議論はまだ進んでいない状況である。
- 事務局 他自治体の事例では、労働力確保という視点だけではなく、移住・定住対策を主としながら取組まれている事例が多い。その支援方策は大きく2パターンある。1つ目は奨学金の返済の負担軽減策である。域内の就労、居住を一定期間実施する前提で補助を行っている。2つ目は住環境の負担軽減策である。若者への家賃補助や、将来的な定住を期待して結婚などに応じて住宅ローンの利子補給などを実施している。こうした事例からも、産業振興という目的のみならず、人口減少対策と連動して、総合的に取組まれている事例が多い。
- 事務局 先ほど説明した先行事例の示唆からもわかるとおり、移住・定住対策やU I Jターンを促進するべく、国と連動して様々な補助策を全国では実施している。こうした背景から、過疎地域など人口減少が進んでいる地域では取組が進んでいる。一方で、本市においては、流入超過という状況もあり、また市内に学生が2万人以上存在している状況下で同じようなスキームが組めるかということ、慎重な議論が必要だと考えてい

る。

- 大芦委員 奨学金を事例にすると、全額を負担するわけではなく、3年間といった一定期間就労してくれば、一部を負担するという程度はあり得るのではないか。
- 事務局 奨学金という費目で捉えると市内学生を含めて母数が非常に大きくなるため、事業費も膨大になってしまうことも懸念される。新規従業者に対して奨学金以外の別の方策で支援することもあり得るかと思うため、検討していく。加えて、若者が魅力や希望を感じて一定期間、働くためには、市内事業者側の認知度向上や受入環境整備等の対応も必要であると考えている。
- 事務局 つくば市内の大学生の奨学金受給率については直接調査を実施したことはないが、全国の傾向として補足させていただくと、日本学生支援機構の調査結果では、大学（昼間部）では5割程度が奨学金を受給していると報告されている。
- 加納委員 第1次戦略のスローガン、産業創造都市像は非常にいい内容だと思うし、第1次戦略が始まってようやく第2次戦略を策定する段階で、変えるほどの何か大きなものがあるとは現状調査結果では読み取れないので、逆にこのまま変えないほうが自然だと思う。ただし、現状調査を通して把握できた課題や反省点については、もう少し説明があった方が良くと思う。科学技術イノベーション振興指針など関連計画との関係も明示した方がわかりやすい。予算を適正に使っているということを見せる意味でも、課題や反省点について、第1次戦略における施策と関連付けるなど、丁寧な説明を冒頭に入れていただけると、第2次戦略を検討する上で第1次戦略から変更しなかった理由の理解が深まる。
- 事務局 個別計画との関連性については以前よりご指摘いただいております。また産業創造都市像の分野別評価については目標値の達成状況は当然ながら、目標値の妥当性も踏まえて評価し、第2次戦略に反映していく。
- 西野座長 加納委員からのご指摘は、戦略案に反映してもらいたいとの趣旨だと理解している。例えば第1次戦略からの変更点に関する記載箇所を追加し、第1次戦略の実態を踏まえてどこを変えたのか、あるいは変えていない実態に合わせてつくば市産業がより良くなる方向にマイナーチェンジしたのか、などを説明していただきたい。
- 松本委員 自身が商業分野に従事している観点からは、事業者ヒアリングの対象が一部に過ぎず、やや置いてけぼり感を感じてしまったが、商業の視点をどのように盛り込んでいけばいいかとずっと思案している。ヒアリングでは立地は必ずしも良いわけではなくともつくば市に愛着があるという意見があったり、人手が不足していたりという点は特徴的だったと感じる。つくば市は立地面ではデメリットもあるものの、つくば市が良いという人たちがいたり良いサービスがあったり、そういうメリットを享受してつくば市で安定した人たちが多く暮らしている。目の肥えた人達を支えるサービスがあって、またそういうサービスを求めて人が集まってきてみたい、循環が回ってきているのではないかと感じた。混雑した東京と比べてつくば市では快適に車に乗れたり、人が多過ぎないのがよかったりと、産業とは直接関係ないかもしれないが、こうした環境が暮らしやすく、また教育環境もとても良くて、教育に熱心な親

御さんを支えるビジネスっていうのがあり、そういうビジネスに人が集まってきて、またつくば市にいい循環が生まれている。こうした好循環を何かしら表現できればと感じる。つくばに魅力的な地域資源が多く存在しており、それらに引き付けられて人が集まってきて、ビジネスが生まれて、またそこに人達が集まってくるっていうのが、つくばの特徴ではないかなと思っており、そこをうまくスローガンと産業創造都市像に盛り込んで欲しいなど、改めて感じた。現状の表現が、やや技術寄りになっているなどという違和感がある。

加えてスローガン、産業創造都市像の中に「人材」という表現が3カ所出てくる。現状調査結果では、地域資源人材があるっていうのは読み取れず、人手が不足している状態にある。本当につくばの地域資源として人材が挙げられるのだろうか、といった点は実態を踏まえると違和感を持つ印象である。

事務局

まちやひとの持つ魅力を産業振興に波及するという点で策定しており、第2次産業のみならず第3次産業にも共通して言えるものと考えてはいるが、今回のご指摘を踏まえて、どのような表現ができるか事務局にて検討させていただく。

西野座長

地域資源としてつくばの良いところもたくさんあるであろうと、いうご指摘であったが、第2次戦略では最終的に着実に施策に落としとしてくっていくというのが、一番重要なことであるため、そういう地域資源のよさを、どういう施策に反映していくかっていう観点で少し反映をいただくのが一番良いかと思う。

藤本委員

B（事業者）toC（消費者）の観点が入っていない気がしており、消費者向けの表現がないと、イメージが湧きにくいという印象である。例えば用地の面では、製造業中心の話になっており、消費者視点では大型商業施設のような話題が出てきていないため、市民感覚としてはちょっと置いてけぼりをくらっちゃっている。

もう1点、人材不足の話題があったが、大卒とか能力のある人を求めている話が多いが、高校生とか高卒の人材とかの活用可能性はあるのかと感じた。

事務局

高卒人材はメインターゲットではなかったが、中小企業で高卒採用される事業者も多く、実は高校側からもなんかちょっとタイアップした、何かそういう取り組みできないかっていう話も来ており、今後、非常に大事な観点からというふうに思っております。高卒の場合は学校を通して就職先を決める場合が多いかと思うが、地元の企業を紹介する機会を作るというよりは、気軽にもっと知ってもらえる場を作ることによって選択肢も増えるだろうし、つくば市の企業を知ってもらうってことが重要かと思い、第2次戦略でも取組を検討していきたい。

事務局

具体的には、高校生の場合は大学進学を志向する子が多いような方向もあれば、多くがそのまま就職するという方向もある中で、アプローチの仕方が違う。また、市内にも様々高校があり、つくば市在住の学生は市内のみならず、土浦や下妻などの周辺に通学されている場合も多いこともあり、画一的な施策では効果が出ないため、こうした特性を踏まえて検討していきたい。

つくば市ではハローワーク土浦の管内となるが、その他にも阿見町土浦市、かすみがうら市あたりも含まれる。これらが大きい圏域になってくるなか、各自治体在住の高

校生が周辺自治体に通学していることもあり、つくば市単独で取組むよりも広域圏で取組むのも一案と考えている。広域圏で取組むことで労働力が確保できることは当然ながら、人口の維持、各地域のカルチャーなど文化的な継承なども促進されるということも期待される。ただし、広域圏で取組むにしても、つくば市の一存で取組むことはできず、管内自治体の戦略やリソースも異なり、利害関係など諸問題を調整しながら中長期的に取り組む必要があるため、継続的に検討していきたい。

ご指摘いただいた高校生以外では、もう少し中核的にリードしていく人材が欲しいということで、大卒を求めるような事業者があった場合でも外国人、シニアなどを紹介するマッチング事業を実施しているが、どういう人材が事業者にとって、一番すぐ即戦力になり得るかっていうところをより効果的にマッチングができるよう、今一度、検討していきたいと考える。

事務局

事業者アンケートを基に、市内事業者の高卒者の採用意欲について補足させていただく。第2次、第2次産業とも、上位は中途採用者となる「若年層中途採用者（35歳未満）」「50歳までの若手転職者」が上位2項目となっている。大卒と高卒で比べると第2次産業はほぼ同じ割合、第3次産業ではやや大卒の方を採用したい意向が高い。まとめますと、新卒者の採用というよりは、中途採用による即戦力を求めているのが、第2次産業、第3次産業の共通の特徴と伺える。

#### 【4-3. 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について】

※事務局から、第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について説明した。

西野座長

次回以降に施策テーマや施策の事業について、事務局より具体的に報告があるということだが、そのうえで現時点での施策立案の方向性について説明いただいた。既に先の意見交換でも様々なアイデアを頂いたが、いくつかご意見をいただければ、今後の検討に生かしていただけるのではないかと思います。委員の皆様から意見を頂戴したい。

加納委員

これまでの指摘を踏まえると、第2次産業の特徴が強調されすぎているような気がする。例えば分野Ⅲでは「世界の未来をつくる 新たな科学・技術・人材・“サービス”が生まれるまち」といった表現を採用してはどうか。科学と技術と人材という表現が多いと、どうしてもそれだけに目がいってしまうが、あくまでも作りたいのはその産業であろう。経済活性化が目的であり、今の流行でいうと何とかサービスにつなげていきましょう、っていう方向性を加えるとすると、科学、技術、人材のところにサービスを変えてはどうか。

松本委員

同感である。「サービス」という表現を加えると、印象が随分変わる。ご検討いただきたい。

加納委員

つくば市らしさを表現するという助言もこれまでの懇話会であったが、つくばらしさが何かというと、中高も含めた教育レベルの高さと、それから教育環境の充実、全国と比較しても、小中学校、高校の教育環境はとてもレベルが高いように聞いており、実際にそれを期待してきている方々もたくさんいらっしゃるというふうに聞い

ていることから、それをもう少し生かした表現に、できないか。他の自治体の方々から聞くと、つくばには多くの研究機関がある、ではなくて国の機関があるじゃないか、それから企業の研究所が集積しているじゃないかと、なんでそれを生かしたことをしないのかと言われることもあるため、それをもう少しその方向性の中やテーマの中で、書いてもいいのではないかという風に思った。具体的にどう書けばいいのかはわからないんですけども、それ以外にも例えばジオパークにもなってる筑波山も貴重な資産だと思うし、そういうのをもっと打ち出してみることも良いのではないかな。

第1次戦略を通して産業も（コロナ禍から）やや落ち着いてきたなか、第2次戦略なのでもう少し表現を触ってみてもいいかなと思う。落ち着いてきたところでもう少し特徴的なところを出してあげて、色をつけてあげる。そうすると、つくば市が目指しているものは何かっていうこと、それに対して不足しているところがどこで、どこに力を入れようとしているかっていうのがわかりやすくなるかなっていう気がする。

松本委員

産業創造都市像について、分野Ⅰでつくば市の事業者が安定して事業継続発展でき、分野Ⅱでもつくば市の事業者がチャレンジできるとあるが、分野Ⅱは私であれば、「誰もが」新たにチャレンジするって表現するかな、と思った。分野Ⅲでは世界の未来をつくる新たな科学・技術・サービスが生まれるまちがしっくりくる。そして分野Ⅳは地域産業人材という表現があるが、この地域っていう言葉が必ずしも要らないのではないかなと思った。産業人材が増えるまちぐらいでいいのではと思った。

西野座長

今のご指摘は全般に事業者目線の言葉が多く、事業者アンケートもそうであるが、事業者経営者に調査をいただいているが、逆にいわゆる従業者とか、就職する人とか、新卒の学生さんとか、そういう働く人に向けた目線というか方向感が少し、薄いのではないかなという指摘だと思う。その点を少しブラッシュアップ、精査をしていただいて、反映できるところは、いただければと思う。

本日ご欠席となっている仲川委員から、政策に関して事前に意見を頂いているようであり、事務局からご紹介いただきたい。

事務局

本日も闊達に意見を頂いた、人材確保について意見を頂いた内容を紹介する。

「人材については、一度流出した人材の呼び戻しが重要かと思う。Uターン支援、移住資金転職支援、転職や地域コミュニティへの溶け込み支援など、東京近郊のよさを生かしたプログラムができると思う。またつくば市の教育を充実させる。英語やIT創業支援と、それから子供に必要なスキルを無償化などを通して、親世代の維持が見込めるのではないかな。また、女性活躍をPRする等、つくば市への人材活躍戦略を作ることではないかな。女性起業家の支援とか、女性事業化の支援等というところで人材確保が結構話題になったところでは、そのような影響をいただいている。その他事業承継であれば、事業承継だけではなくサーチファンドや事業承継によって事業家になるチャレンジを打ち出すのも良いのではないかな。」

飯田委員

今後、具体的な施策を検討するときに、必ず押さえないといけないポイントは市場で

ある。人材不足解消に向けて事業者と就労希望者のマッチングを行っているということであるが、事業者側が人手を求めているからといって、希望する人材がつくば市内にあるのかって課題がある。希望に合うリソースがありもしないところで、イベントをしたとしても、効果は出ないし、やることが目的になってしまう。事業者が希望する人材のセグメントを定め、そのニーズに応えるリソースはどの程度あるのかをよく見極めた上で、施策を実施しなければならない。事業継承や人材不足については、一言でまとめてしまうと、全部需要と供給のバランスをどう取ってそこをどう調整していきますかというところが肝である。重点プロジェクトにて、事業継承のマッチング件数が 0 件とあったが、今は事業者へ相談会とかを実施しているところかと思うが、受け手側である継承先を発掘、育てない限り、もしかすると幾ら事業者側に相談をしても進展が無い可能性もある。事業承継先がいないのであれば、順番がもしかすると逆で、例えば受け手になるような人材を育成することの方を先行すべきかもしれない。シニア人材の活用についての話題もあったが、シニアを一括りにするのではなく、どういった分野のどういった仕事での活用を期待しているのか。事業者側と働きたいにシニア層で大分ギャップがあるであろう。ギャップがあるのであれば、どうやって調整するのかを模索しなければならない。こうした点に留意しなければ、シニアのマッチング会を開催しても、実マッチングにはつながらない、といったことになり兼ねない。こうした施策にならぬよう、我々もお知恵を、次回以降とか出せればと思う。

西野座長

需要と供給、人材不足であれば事業者側と就業希望者側、そういった観点で、両面の現状を踏まえたマッチング、一方向だと施策はうまくいかないのではないかとというご指摘その通りかと思う。具体的な施策に落とすところで、これまで挙げられた意見に留意して検討を進めていただきたい。

#### 【5. その他（中小企業・小規模企業振興基本条例について）】

西野座長

最後に、その他として、今、つくば市の方で中小企業・小規模企業振興基本条例の制定を進めようとしているということであり、懇話会の議題とも非常に密接に関係する条例である。

事務局の方からこの条例の状況を簡単にご紹介ください。

事務局

本懇話における第2次産業戦略の策定と併せて、中小企業・小規模企業振興基本条例というものを制定するというもので、市として取り組んでいる。本来は、条例があつての産業戦略という順番にはあるものの、今回は併行して検討しているところである。条例制定の背景、概要について事務局の方から説明させていただく。

※事務局から、中小企業・小規模企業振興基本条例について説明した。

西野座長

本懇話会では、第2次産業戦略と非常に密接に関係する条例ということで、もし委員の方からご意見、ご質問あれば承りたいと思う。条例自身は罰則を伴うような条例ではなくて、どちらかという、行政の施策を行っていく理念条例に位置付けられると考える。初見の方も多いと思われるため、特に第2条2項にある、関係するステーク

ホルダーが不足していないかどうかという観点でもご意見いただきたいということであり、お気づきの点あれば事務局の方にメールでも構わないため、ご連絡をいただきたい。

#### 【6. 閉会】

(提案事項なし)

事務局

本日の懇話会での意見交換に関して、事務局までご連絡いただきたい。

以上で第3回つくば市産業戦略策定懇話会を終了する。

## 第2次つくば市産業戦略策定懇話会 第3回次第

令和6年7月22日(月) 午後4時から  
つくば市役所2階 防災会議室

### 次 第

- 1 開会
- 2 前回の議事録確認
- 3 議事
  - 3-1. 現状調査の追加調査結果について 資料1
    - ☐ つくば市産業戦略(第1次)重点プロジェクトの進捗状況・中間評価
    - ☐ 事業者・関係機関へのヒアリング結果
  - 3-2. 第2次つくば市産業戦略の骨子案について 資料2
    - ☐ つくば市産業振興に向けた課題(重要成功要因)のブラッシュアップ結果
    - ☐ 策定方針(スローガンと産業創造都市像)
    - ☐ つくば市産業戦略の構成
      - 【意見交換】重要成功要因とスローガン、産業創造都市像について
  - 3-3. 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について 資料3
    - 【意見交換】第2次戦略で盛り込むことが期待される事業案について
- 4 その他(中小企業・小規模企業振興基本条例について) 資料4
- 5 閉会

【配布資料】

委員名簿

第2回 第2次つくば市産業戦略策定懇話会 議事録

第3回懇話会のレジュメ

資料1 現状調査の追加調査結果について

資料2 第2次つくば市産業戦略の骨子案について

資料3 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について

資料4 (仮)つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例について

参考資料1 重点プロジェクトの進捗管理表

参考資料2 第2次つくば市産業戦略(案):第3回懇話会時点

以上

## 第2次つくば市産業戦略策定懇話会委員一覧

| 氏名     | 役職/所属                               |
|--------|-------------------------------------|
| 西野 由高  | 国立大学法人筑波大学国際産学連携本部<br>本部審議役 教授      |
| 高野 文男  | つくば市議会議員                            |
| 仁平 宏   | つくば市商工会 事務局長                        |
| 仲川 薫   | 株式会社Optional<br>代表取締役               |
| 大芦 道子  | 社会保険労務士                             |
| 松本 珠恵  | 中小企業診断士                             |
| 藤本 つむぎ | 市民委員                                |
| 酒井 尚子  | 市民委員                                |
| 高野 均   | 株式会社藤原製作所 代表取締役<br>つくばものづくりオーケストラ代表 |
| 加納 誠介  | 国立研究開発法人産業技術総合研究所<br>つくばセンター次長      |
| 富田 良一  | 株式会社セキショウキャリアプラス<br>代表取締役           |

※順不同、敬称略

## 会 議 録

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   |       |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 会議の名称       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 第2次つくば市産業戦略策定懇話会（第2回）                                                                                                                                                                             |       |     |
| 開催日時        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 令和6年5月27日 開会 16:00 閉会 18:10                                                                                                                                                                       |       |     |
| 開催場所        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | つくば市役所 本庁舎 2階防災会議室                                                                                                                                                                                |       |     |
| 事務局（担当課）    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 経済部産業振興課                                                                                                                                                                                          |       |     |
| 出席者         | 委員その他                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 西野委員（座長）、高野（文）委員、仁平委員、大芦委員、松本委員、藤本委員、酒井委員、高野（均）委員、加納委員、冨田委員                                                                                                                                       |       |     |
|             | 事務局                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>【つくば市経済部】</p> <p>片野経済部長、柳町経済部次長、前島産業振興課長、中川産業振興課長補佐兼企画監、濱谷産業振興課経営支援係長、高橋産業振興課経営支援係主任、甲斐産業振興課産業創出支援係長、高田産業振興課企業立地推進係主査、河合産業振興課立地推進室長</p> <p>【つくば市政策イノベーション部】</p> <p>屋代政策イノベーション部スタートアップ推進室長</p> |       |     |
| 公開・非公開の別    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開                                                                                                 | 傍聴数者  | 0 人 |
| 非公開の場合はその理由 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   |       |     |
| 議題          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1. つくば市産業戦略（第1次）の進捗状況・中間評価について<br>2. 事業者アンケートの調査結果（速報）について<br>3. 事業者・関係機関へのヒアリング調査について<br>4. 産業振興に向けた4つの観点における重要成功要因と産業創造都市像の整合について                                                               |       |     |
| 会議録署名人      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   | 確定年月日 |     |
| 会議次第        | <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div>1 開会</div> <div>2 挨拶</div> <div>3 委員紹介</div> <div>4 前回の議事録確認</div> <div>5 議事</div> <div>5-1. つくば市産業戦略（第1次）の進捗状況・中間評価について</div> <div>5-2. 事業者アンケートの調査結果（速報）について</div> <div>5-3. 事業者・関係機関へのヒアリング調査について</div> <div>5-4. 産業振興に向けた4つの観点における重要成功要因と産業創造都市像の整合について</div> <div>6 その他</div> <div>7 閉会</div> </div> |                                                                                                                                                                                                   |       |     |

## 【１．開会】

事務局 本日は大変お忙しい中、御出席いただき御礼申し上げます。これより、「第２回第２次つくば市産業戦略策定懇話会」を開催する。産業振興課の中川が懇話会の進行を務めさせていただく。本日の懇話会は、お手元の次第に従って進めていく。

## 【２．挨拶】

片野経済部長 本日はお忙しい中お集まりいただき御礼申し上げます。また日頃からつくば市の市政運営、産業振興にご協力いただき感謝申し上げます。「第２次つくば市産業戦略策定懇話会」を設置して、令和６年２月に第１回目の懇話会を開催し、本日の懇話会は第２回目となる。今回は、アンケート調査結果などをもとに、産業振興に向けた４つの観点における重要成功要因と産業創造都市像の整合などについて議論できればと考えている。委員の皆様には、前回に引き続きご意見賜りたい。

## 【３．委員紹介】

※各委員の紹介を行った。

## 【４．前回の議事録確認】

事務局 議事に入る前に、前回の議事録確認を行う。前回の懇話会において、つくば市の産業の状況について、産業振興に関する統計などを把握しながら、広く意見交換をするとともに、市内事業者を対象としたアンケート調査についてもご意見をいただいた。配布した議事録の記載内容や趣旨に変更等あれば、この場でご指摘をお願いしたい。

全委員 (指摘なし)

事務局 特に指摘はないため、この内容で前回の議事録を完結させていただく。

## 【５－１．つくば市産業戦略（第１次）の進捗状況・中間評価について】

※事務局から、第２回懇話会のレジュメ及びつくば市産業戦略（第１次）の進捗状況・中間評価を説明した。

西野座長 第１次産業戦略の進捗状況・中間評価は、つくば市産業戦略会議でフォローアップされており、今年は最終年度で進捗も８～９割程度というものが見られ概ね順調といえる。

## 【５－２．事業者アンケートの調査結果（速報）について】

※事務局から、事業者アンケートの調査結果を説明した。

西野座長 事業者アンケートの調査結果について、御質問や意見などはあるか。  
前回の調査結果とも比較しながら、分析を進めていただけると良いと思う。  
委員の皆様の感覚からずれているところはあるか。アンケート対象と同様の市内事業者の立場から、高野委員はどんな感覚をお持ちであるか。

高野（均）委員 やはり人材不足は一番の課題であると感じる。企業の技術力を支える技術者が減ってきており、技術者の高齢化も進むなどして確保が難しいところがある。

西野座長 企業経営者の立場としては、感覚はそれほどずれていないと感じられるか。  
高野（均）委員 調査結果について、感覚としてはずれていないと思う。

### 【５－３．事業者・関係機関へのヒアリング調査について】

※事務局から、事業者・関係機関へのヒアリング調査について説明した。

西野座長 これから進めていく事業者・関係機関へのヒアリング調査について、ヒアリング項目やヒアリング先の選定について、御質問や意見などあるか。

まず、先行してヒアリングを実施した企業は、「ヒアリング対象の選定方法」のどの分類と位置付けられるのか。

事務局 「新規分野成長」の分類の中で、第２次産業、規模は小さく、創業年数は短く、経営者の年代は若年にあたる企業を抽出した。

西野座長 「新規事業者創出」の分類では、「規模」「創業年数」「経営者年代」といった区分けをしていないように見えるが、どのように調査していくのか。

事務局 「新規進出」や「撤退」にあたる企業は、公開情報をもとに要因を把握する調査を実施している。撤退企業のリストも整理している。ヒアリング調査の対象は、必要な情報収集が行えるように選定先を抽出し、順次ヒアリングを行っていく。

加納委員 事業者アンケートの調査結果も含め、つくば市独特の特徴といえるのか、あるいは周辺を含めた茨城県南部、関東圏域の特徴なのかなど、区別をつけてもらえると議論しやすくなると思う。ヒアリング調査の中でも、つくば市の特徴といえるものは聞けると良いのではないか。

また、ヒアリング調査に協力いただいた事業者の意見のみで判断できるのかという難しさはあると思うが、委員のネットワークを活用しヒアリング対象とすべき事業者を推奨していただけると良い。

施策検討にあたり、つくば市と類似する行政側のヒアリングも実施してはどうか。例としては、工夫した取組を行っているさいたま市や、最新トレンドを取り入れている横浜市などが挙げられる。姉妹都市など懇意にしている都市でも良いかもしれない。つくば市の相対的な位置を知り、施策の方向性が合っているのか、他自治体でどんな産業支援政策を実施しているのか参考になりそうである。

西野座長 この場で約束できることではないと思うが、事業者だけでなく、行政側のヒアリングも実施することは検討可能か。

事務局 施策検討の課程で、他自治体の事例を参考にすることは必要と思われる。一方、他自治体と同じ取組の焼き直しでは意味がなくなってしまうことには留意が必要である。取組対効果のある事例は、参考に取り入れられると良いと考える。また、４つの観点により参考となる自治体は異なるため、観点ごとに類似性の高い事例を踏まえられると良いかもしれない。最終的なつくば市の施策への反映の仕方については、事務局でも検討を進めていく。

事務局 つくば市の特徴を捉えるためのヒアリング先として、茨城県や関東経済産業局なども考え得る。つくば市の特徴や傾向を知るための定量的・定性的な比較ができるよう検討していきたい。

西野座長 ヒアリング結果のまとめ方は、4分野を意識した整理の仕方で分かりやすい。ヒアリング調査を通じて、つくば市の特徴も見えてくると良い。また、事業者アンケートで見えてきた課題をヒアリング項目に反映させても良いのではないかな。

【5－4．産業振興に向けた4つの観点における重要成功要因と産業創造都市像の整合について】

※事務局から、産業振興に向けた4つの観点における重要成功要因及び産業創造都市像の整合を説明した。

西野座長 4つの観点ごとの調査分析結果をSWOT分析の形で仮説として整理いただいているが、どう思われるか。

加納委員 全体的な話になるが、現時点では施策のアウトプット評価はなされているが、上段にあるつくば市未来構想の4つの未来像と紐づけたアウトカムの検証を行うことで、そもそもの取組の方向性が正しいのかを評価すべきではないか。

事業者アンケート調査の回答者は、必ずしも事業拡大は考えておらず、安定的に維持できれば良いという事業者も一定数いると思われる。一方、つくば市としては事業拡大による税収増や雇用の安定度向上などが目標になると思われる。その中で、人手不足は非常に大きなテーマとなってくるが、行政としてどのような支援ができるのかが分かる分析や示唆があると良いと思う。

スタートアップに関しては、立上げから何年経過しどれほど生き残っているのか、そしてそれぞれ成長できているのか伸び悩んでいるのかを知り、伸び悩んでいる要因を分析することで、つくば市の施策として継続支援すべきものと廃止すべきものが見えるのではないかな。

西野座長 第1次産業戦略の各施策が実行されているのは分かるが、アウトカムが測定できると施策の有効性を検証できるのではないかなとのご指摘かと思う。なかなかアウトカムを定量的に評価することには難しさもあり、例えば、一企業の成功要因分析をするにも施策による効果か、施策以外の効果かを因数分解できないこともある。もし検証できれば見えやすいというご意見かと思う。

事務局 産業という性質上、5年で成果やアウトカムまで出すのはなかなか難しいところもある。第1次産業戦略では数多くの施策を幅広く打ち出しており、今回どこまで取り組むかは検討の余地があるが、アウトカムにつながる施策があったかとの観点は大事である。上位のつくば市未来構想や戦略プランに掲げられている数字は、アウトプットのような指標も多いため、確認し次回懇話会で回答させていただく。

西野座長 事業者アンケート回答者の感覚と、つくば市の施策にギャップがないかを見るという方法も考えられる。施策との関連性を分析のうえで、SWOT分析に落とし込んでいただくと客観的に分かりやすくなるのではないかな。

事務局 今回は4つの観点が産業創造都市像の方向性と差異がないかの意識合わせができると良い。ご指摘のとおり、具体的な施策の検討時には、ターゲットの整理により実効性を高めていけるよう考えていく。事業者アンケートの単純集計に加え、クロス集計を行い、より細分化して事業者を整理し、さらにヒアリング調査で肌感覚も確認できると良い。アンケートに回答いただいた事業者や、委員の皆様のつながりのある事業

|      |                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 者を選定候補としつつ、ヒアリング項目の示唆などいただきたい。                                                                                                                                                                                                     |
| 西野座長 | アンケートは前回結果と比較し、定性的な差による示唆は得られると思われる。<br>SWOT 分析は定性的な評価になると思うが、4つの観点それぞれにおいて、いずれも「強み×脅威」は少ないのか。                                                                                                                                     |
| 事務局  | 現状の経済情勢や国際情勢、グローバルでの競争力、マーケットの縮小など、共通的なところに起因するため同様の表現になっている。                                                                                                                                                                      |
| 西野座長 | あらためて、今挙げられている4つの観点で良いか。                                                                                                                                                                                                           |
| 松本委員 | 「一般創業」と「スタートアップ」の区別が分かりづらいが、全体的にハイテクベンチャーや技術系寄りの整理になっている印象を受ける。つくば市には研究所や公的機関があり、パン屋やラーメン店のようなそれらを支える周辺事業がある。“つくば”全体としては、日本で知らない人はいないくらいのブランド力があるように思う。言葉の使い方が気になるところがあり、例えばめざすべき姿と方針にある「経営安定化」は「経営力向上」の方が相応しいように感じる。ただ、方向性は良いと思う。 |
| 事務局  | つくば市らしさについては、実際の特徴やイメージに近づくよう引き続きブラッシュアップしていく。<br>現状調査に関しては、効果的な施策立案のためにメリハリをつけた展開やターゲットの明確化が大事であるため、網羅的かつ俯瞰的に調査を行ったうえでさらにターゲットを絞り込んで調査を進めていきたい。                                                                                   |
| 西野座長 | 第3次産業の事業者もハイテク産業の周辺に数多く存在し、重層化してつくば市の産業構造を成しているのではないかと松本委員のご指摘かと思う。SWOT 分析に落とし込んだときに、第2次産業と第3次産業が一括りとなっており分かりづらくなっているかもしれない。                                                                                                       |
| 仁平委員 | 商工会には3,200事業所の会員がおり、製造業も確かに多いが、商業・サービス業も多く存在するため、つくば市の産業全体というのであれば、技術系のみに偏らない方が良いと思う。                                                                                                                                              |
| 大芦委員 | 雇用に関する観点も共通する課題として、より深められると良いのではないか。<br>雇用に関して相談を受ける立場から、特に運輸業は「2024年問題」で苦しんでおり、荷主の価格転嫁渋りのほか、人手不足や従業員の高齢化が甚だしい産業となっている。男性ドライバーが多いと思うが、女性活用などの事業者のベストプラクティスに関心があるので、ヒアリングで話が聞けると良いのではないか。建設業では女性活用が進んでいるという話も聞く。                    |
| 事務局  | 物流・運輸業界は事務局でも重要なテーマだと考えており、ヒアリング先を選定している。                                                                                                                                                                                          |
| 西野座長 | サービス産業は市民生活の中で日頃接する機会が多いと思うが、藤本委員はどう思われるか。                                                                                                                                                                                         |
| 藤本委員 | 人材確保に関して、筑波大学の学生だけに限定しなくても良いと思う。立地のメリットにも「自宅が近い」があり、学生向けでなくとも良いのではないか。                                                                                                                                                             |
| 西野座長 | 4つ目の観点の話で、新卒者以外にも目を向けても良いのではないかとのご意見かと思う。酒井委員はどう思われるか。                                                                                                                                                                             |

- 酒井委員            まだ話が抽象的な印象があるので、具体的な事例があると話しやすいかもしれない。
- 富田委員            今後のつくば市の産業振興を図るうえでのキーワードとしては、「デジタル」「IT」「DX」があり、それは雇用などにも密接につながると思う。外国人材活用のためのデジタル活用などもあり得る。現在は抽象的な感じとなっているため、もう少しつくば市らしさが出てくると良いのではないか。
- 事務局              つくば市らしさを出していくほか、産業振興として技術寄りの目線になっていたところは見直しブラッシュアップしていく。
- 高野（文）委員      4つの観点の方向性は良いと思うが、やはりつくば市らしさが出せると良い。どうしても東京、都心の壁にぶつかりながら産業振興を考えていかなければならない。事業者アンケートやヒアリング調査など、各種調査を地道に行うことは大事である。行政が産業戦略を考えると、もう少し大胆なものが打ち出せたらと思う。提携都市などから考える話などもあったが、行政のあり方も考えていきたい。
- 松本委員            主婦感覚を持ち込むのも大事なかもしれない。筑西市、坂東市など、他市にあって「つくば」と名乗る企業もある。他とは違うものがあれば、つくばのブランド力として盛り込んでいけると思う。
- 大芦委員            企業経営にはお金の問題が大きいので、資金調達のしやすさにも触れてもらえると良いのではないか。つくば市の助成金活用状況なども参考になるかもしれない。
- 事務局              資金繰りの課題の観点も、行政がどう支援するか、支援機関（金融機関等）と連携してどうするかなど考えられる。「経営安定化」というのも広い括りとなっているため、より詳細に検討していく。
- 事務局              つくば市には「経営のワンストップ窓口」があり、資金繰りに関する相談受付を毎週実施しており、比較的手厚く支援している自治体ではある。
- 加納委員            事業者アンケートの中で、つくば市の情報インフラ（通信環境）の整備に関する意見はもっと出てきても良いように感じた。行政が主導すべき課題が顕在化できているか、確認できると良いのではないか。
- 事務局              今回の事業者アンケートでは、情報インフラについて問う設問はなく、直接的には把握が難しかった。情報インフラ含め、行政が整備すべき都市インフラの観点があることも認識しつつ検討を進めていきたい。
- 西野座長            本当にニーズが高いものであれば、行政への要望として自由意見の中でも挙がってくると思われるので、現状ではそれほど優先度は高くないのかもしれない。

## 【6. その他、7. 閉会】

（提案事項なし）

- 事務局              本日の懇話会での意見交換に関して、追加でお気づきのことがあれば、6月7日（金）までにご連絡いただきたい。
- 以上で第2回つくば市産業戦略策定懇話会を終わる。

| 議事                                          | 委員   | 指摘事項                                                                                                                                                                  | 第3回懇話会に向けた事務局の対応方針                                                                                                    |
|---------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5-1. つくば市産業戦略（第1次）の進捗状況・中間評価について            | 加納委員 | 第1次産業戦略はどのように評価しているのか。                                                                                                                                                | ・つくば市戦略会議について説明済                                                                                                      |
| 5-2. 事業者アンケートの調査結果（速報）について                  | 西野座長 | 前回の調査結果との比較があると良い。                                                                                                                                                    | ・前回と同様な（定点観測可能な）設問については、事業者アンケートの報告書作成に応じて情報を補足                                                                       |
|                                             | 加納委員 | 第1次産業戦略で掲示している施策の効果が表れているか、事業者アンケート結果と紐づけて整理してはどうか。                                                                                                                   | ・施策単位での評価は難しいものの、4つの産業創造都市像、あるいはテーマ単位での整理を行うことを検討                                                                     |
|                                             | 加納委員 | つくば市の特徴が得られているか、考察してはどうか。                                                                                                                                             | ・事業者アンケートの分析（考察）に際し、つくば市産業構造や周辺自治体、類似自治体との比較を意識して作成                                                                   |
|                                             | 高野委員 | 人材不足や設備の老朽化などは抱えている課題であり、現場の感覚（企業経営者当事者としての感覚）からは、ずれていないのではないか。                                                                                                       | —                                                                                                                     |
| 5-3. 事業者・関係機関へのヒアリング調査について                  | 西野座長 | 先行してヒアリングした事業者の特徴（類型）はどこに分類されるのか。                                                                                                                                     | ・説明済（第2次産業×創業年短×経営者若）                                                                                                 |
|                                             | 西野座長 | 新規事業者創出に係るヒアリングを実施してはどうか。                                                                                                                                             | ・説明済（公開情報を基にリサーチ済、概ね要因は公開情報で把握可能、不明な部分は個別にヒアリングを実施、委員が把握している事業者については推奨を依頼）                                            |
|                                             | 加納委員 | 【No. 4と関連】<br>有意義な議論をするうえでは、アンケートも含めて、上がってきた内容がつくば市独特のものなのか、それとも、周辺を含めたこの茨城県南部の特徴、関東域における特徴なのか、など区別をつけてもらいたい。                                                         | ・アンケート結果、ヒアリング結果の分析にあり、つくば市の強み（他地域との差別化）を意識して分析                                                                       |
|                                             | 加納委員 | ヒアリングに協力いただいた事業者の意見のみをどこまで第2次戦略に反映するのは熱慮が必要である。                                                                                                                       | ・ヒアリング調査はアンケート調査を補足する参考情報として捉え、事業立案する旨を第3回懇話会にて説明<br>・加えて、ヒアリング先の成功要因を事例集などで付加することも想定していることを説明                        |
|                                             | 加納委員 | 行政側（横浜市、さいたま市など）のヒアリングを取り入れてはどうか。                                                                                                                                     | ・事業立案にあたり、参考となる施策を実施している自治体についてヒアリングを検討する旨、茨城県、関東経産局などにもヒアリングを検討する旨を説明済<br>・今後のつくば市の重点課題解決に寄与する自治体動向調査と合わせてヒアリング実施を検討 |
| 5-4. 産業振興に向けた4つの観点における重要成功要因と産業創造都市像の整合について | 加納委員 | 【No. 3と関連】<br>つくば市戦略会議にて第1次産業戦略のアウトプット評価はなされているが、上位計画となるつくば市未来構想との紐づけを検証しなくてはいけないのではないかと。<br>取組の方向性が正しいのかを評価すべきであろう。                                                  | ・つくば市未来構想で設定している定量的指標は、第1次戦略と重複する部分も多いため、今一度、確認のうえ第3回懇話会にて説明。<br>・ただし、施策単位での評価は難しいことは、No. 3と合わせて回答する必要がある             |
|                                             | 加納委員 | アンケートを見ると、現状のままで良いという事業者もいる一方で、事業（新領域含）を拡充する意欲のある事業者もいる。<br>共通するテーマとしては人材不足がある。<br>つくば市としては税収増、雇用安定化などに寄与することが重点目標になると推察するが、その中で行政としてどこまで関与・支援できるかを踏まえて説明いただけると議論し易い。 | ・幅広く支援していく施策と、つくば市の産業振興効果の高い施策（重点プロジェクト）と、メリハリをつけて展開していく旨を第3回懇話会にて説明                                                  |
|                                             | 西野座長 | 脅威に係る表現が、4つの産業総合都市像ごとに、どれも同じ画一的な表現に見受けられる。                                                                                                                            | ・国際／社会情勢に起因する事項が主であるため、同様な表現になっている旨、説明済。                                                                              |

|      |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 松本委員 | 一般創業とスタートアップの区別がわかりにくい、全体的に技術偏重になっているような印象をうける。<br>全国でもつくば市の認知度は高いが、つくば市の特徴が反映されていない印象を受ける。一例で「経営安定化」となるが、「経営力強化」の方が相応しいのではないかと。つくば市の特徴、ブランド力を生かした表現にした方がよいのではないかと。 | ・第2次産業、第3次産業に合わせて調査結果を分析<br>・つくば市の特徴を活かした表現を再考                                                                               |
| 西野座長 | 第2次産業、第3次産業が一括りでの分析になっているため、つくば市の特徴が表現しづらい点もあるのではないかと。                                                                                                              |                                                                                                                              |
| 仁平委員 | 商工会会員にも製造業、商業・サービス業と網羅的におられるため、技術だけに偏らない方がよいであろう。                                                                                                                   |                                                                                                                              |
| 仁平委員 | 雇用に関する観点は共通する課題であり、分析もより深められるとよいであろう。                                                                                                                               | ・人材確保・維持/育成に関する事業立案に係る施策と立案の背景について第3回懇話会にて説明                                                                                 |
| 藤本委員 | 雇用については筑波大学だけに限定しなくてもよいのではないかと。<br>立地のメリットについては「自宅に近い」という意見もあり、学生向けでなくともよいのではないかと。                                                                                  |                                                                                                                              |
| 大芦委員 | 物流・運輸業界は「2024年問題」を抱えており、従業員の高齢化が著しい。<br>女性活用などの事例なども把握してよいのではないかと。<br>建設業でも女性活用の話を耳にする。                                                                             | ・物流・運輸業界に関するヒアリング先を選定している旨は説明済<br>・ヒアリングを実施調整                                                                                |
| 富田委員 | 今後のつくば市の産業振興を図るうえでキーワードとしては、「デジタル」「IT」があり、それと連動して雇用などにもつながるのでよいと思う。<br>外国人活用のためにデジタル活用などもあり得る。<br>現在は抽象的な感じになっているため、施策立案のなかで、もう少しつくば市らしさが出てくるとよいのではないかと。            | ・調査分析（SWOT分析）の過程でつくば市らしさを表現するとともに、第2次産業戦略にてつくば市らしさを踏まえた施策とその背景を説明                                                            |
| 高野委員 | 4つの観点の方向性はよいと思うが、つくば市らしさが出せるとよい<br>行政が産業戦略を考えると、もう少し大胆なものが出せたらと思う。<br>提携都市などから考えるなどもあったが、行政のあり方としても考えていきたい。                                                         |                                                                                                                              |
| 松本委員 | 主婦感覚も大事なかもしれない。<br>筑西市、坂東市などあるが、他市でも“つくば”と名乗る企業もある。<br>他とは違うものがあれば、つくばのブランド力として盛り込んでいけるとよい。                                                                         |                                                                                                                              |
| 大芦委員 | 企業経営にはお金の問題が大きい。<br>つくば市では官学金で多様な支援を行っているほか、金調達の面にも触れてもらえるとよいのではないかと。<br>つくば市の助成金活用状況など。                                                                            | ・つくば市には「経営のワンストップ窓口」があり、比較的手厚くやっている自治体である旨は説明済<br>・調査分析（SWOT分析）の過程でつくば市らしさを表現するとともに、第2次産業戦略にてつくば市の強み（産学官連携など）を訴求した施策とその背景を説明 |
| 加納委員 | 行政が主導すべき課題についての顕在化できているかが今一度、確認が必要ではないかと。<br>例えば、情報インフラ（通信環境）についての課題が出てきていないか、そうした情報を補足するのも必要であろう。                                                                  | ・アンケート調査では直接的に把握できないが、自由意見で補足する旨は説明済<br>・その他、つくば市の事業者が抱えている課題を踏まえつつ、都市インフラ面での課題については施策立案の過程で整理しながら、第3回懇話会にて説明                |

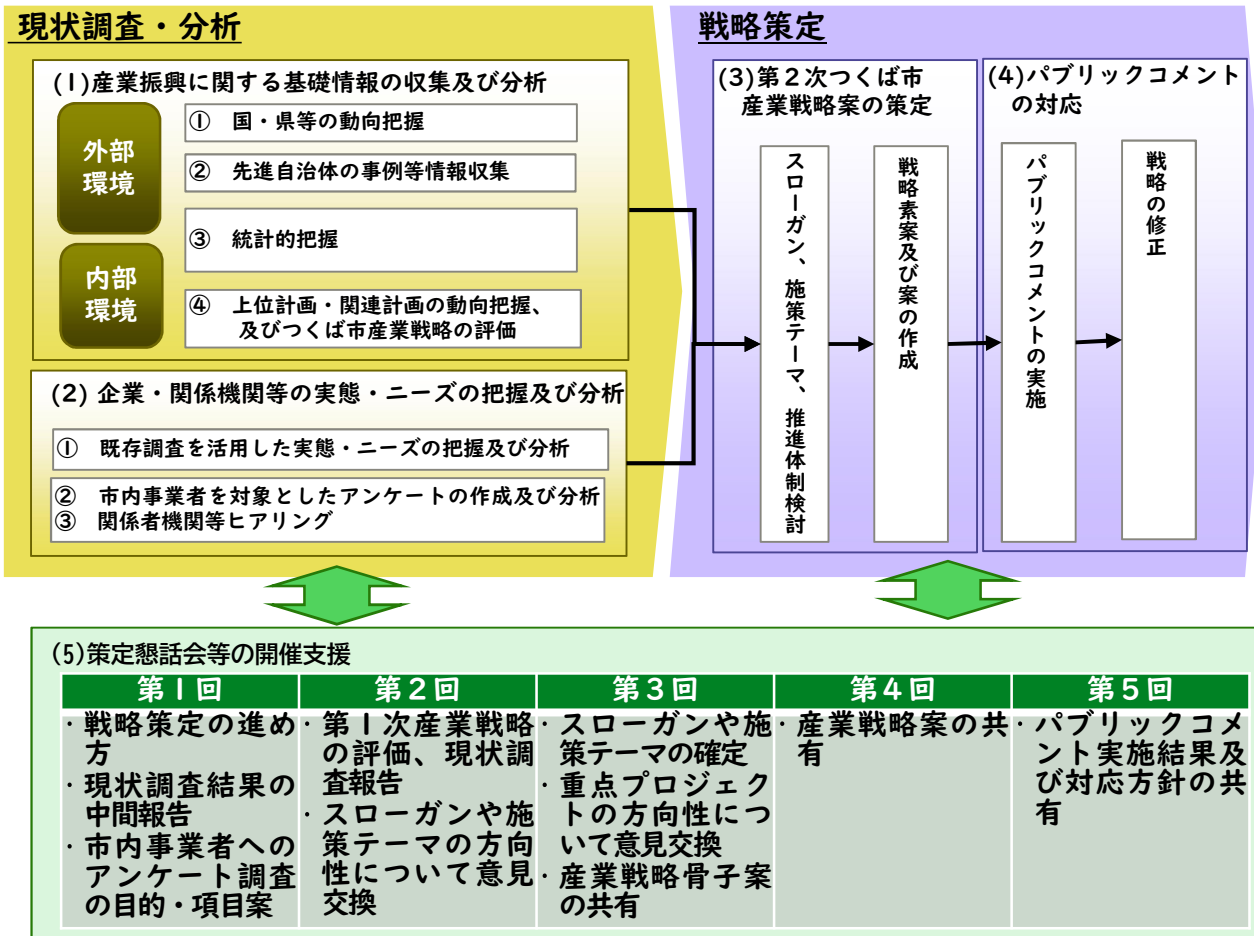
## 第3回懇話会

つくば市産業振興課  
株式会社富士通総研 行政経営グループ

令和6年7月22日

# 第3回懇話会のレジュメ

## 【事業計画の全体像】第2次つくば市産業戦略策定までの流れ

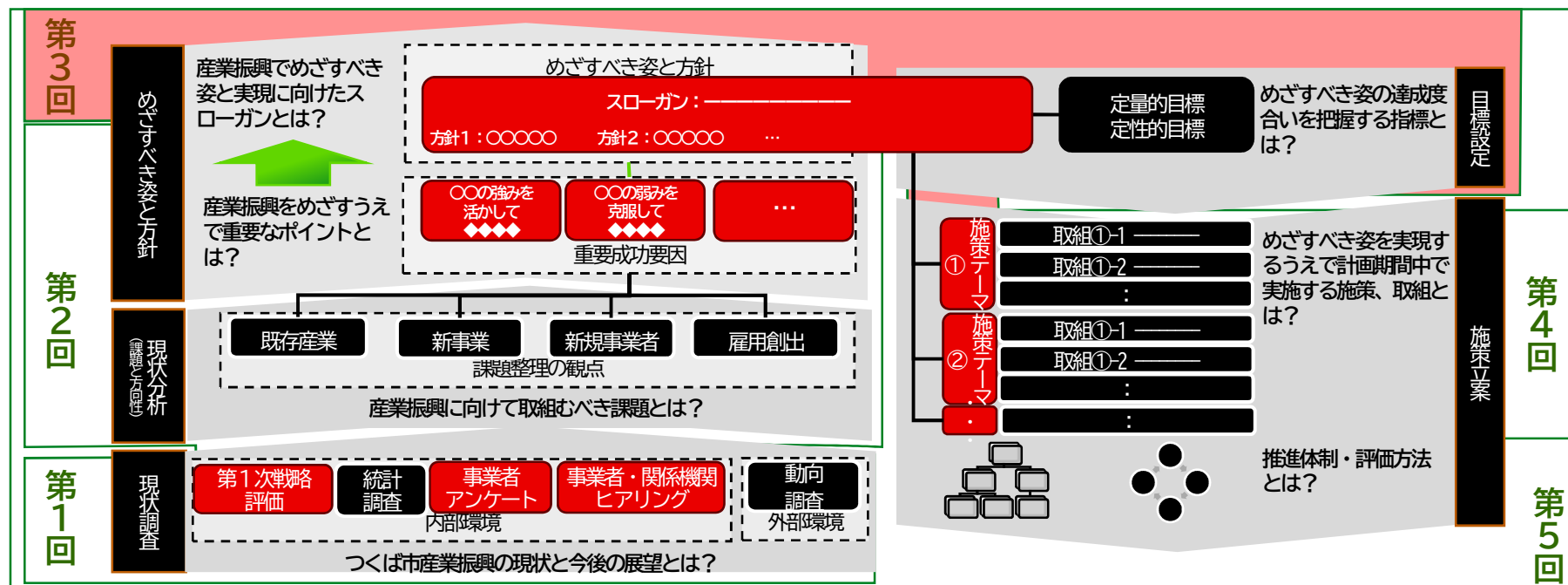


## 【事業計画の全体像】検討スケジュール

| 業務仕様    |                            | アクションアイテム                    |  | 令和6年（2024年） |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|---------|----------------------------|------------------------------|--|-------------|-----|----|------|--------|--------|----------|------|-----|-----|-----|------|--|--|-----|
|         |                            |                              |  | 1月          | 2月  | 3月 | 4月   | 5月     | 6月     | 7月       | 8月   | 9月  | 10月 | 11月 | 12月  |  |  |     |
| 現状調査・分析 | (1) 産業振興に関する基礎情報の収集及び分析    |                              |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ①                          | 国・県等の動向調査・分析                 |  | 実施          |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ②                          | 先進自治体の事例調査・分析                |  | 実施          |     |    |      | 継続的に実施 |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ③                          | 統計的把握                        |  | 実施          |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ④                          | 上位計画・関連計画の動向把握、及びつくば市産業戦略の評価 |  |             | 実施  |    | 次回報告 |        | 継続的に実施 |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | (2) 企業・関係機関等の実態・ニーズの把握及び分析 |                              |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ①                          | 既存調査を活用した実態・ニーズの把握及び分析       |  | 実施          |     |    |      | 継続的に実施 |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
| 戦略策定    | ②                          | 市内事業者を対象としたアンケートの作成及び分析      |  | 設計          |     | 実施 |      | 集計・分析  |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ③                          | 関係機関等ヒアリング                   |  |             | 設計  |    | 実施   |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | (3) 第2次つくば市産業戦略案の作成        |                              |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ①                          | スローガン、施策テーマ、推進体制の整理          |  |             |     |    |      |        | 仮説設定   | ブラッシュアップ |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ②                          | 戦略案の作成                       |  |             |     |    |      |        |        | 骨子作成     | 戦略作成 |     |     |     |      |  |  |     |
|         | (4) パブリックコメントの対応           |                              |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ①                          | パブリックコメントの実施                 |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     | 実施  |      |  |  |     |
| 懇話会     | ②                          | 戦略案の修正                       |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     | 戦略修正 |  |  |     |
|         | (5) 策定懇話会等の開催支援            |                              |  |             |     |    |      |        |        |          |      |     |     |     |      |  |  |     |
|         | ①                          | 懇話会開催                        |  |             | 第1回 |    |      |        | 第2回    |          |      | 第3回 |     |     | 第4回  |  |  | 第5回 |

## 第3回懇話会での検討内容

|                |      |                          |                              |
|----------------|------|--------------------------|------------------------------|
| 第3回懇話会<br>開催概要 | 開催日時 | 令和6年7月22日(月) 16:00～18:00 |                              |
|                | 主な議題 | 【現状調査／現状分析】              | 1. 現状調査の追加調査結果について           |
|                |      | 【めざすべき姿と方針】              | 2. 第2次つくば市産業戦略の骨子案について       |
|                |      | 【目標設定／施策立案】              | 3. 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・施策案について |



資料 I

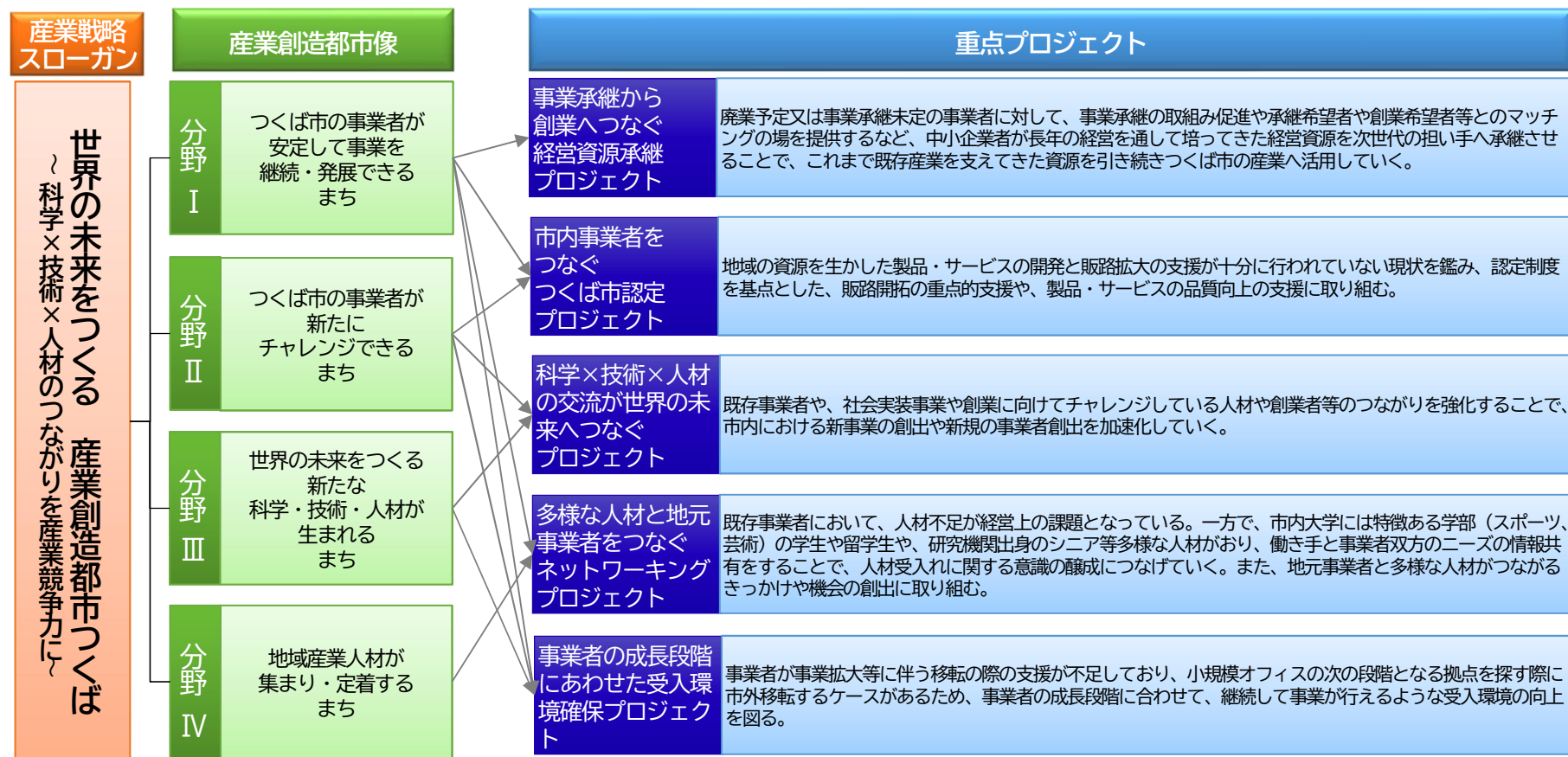
# 現状調査の追加調査結果について

- つくば市産業戦略（第１次）  
重点プロジェクトの進捗状況・中間評価について



# 1. つくば市産業戦略の重点プロジェクト

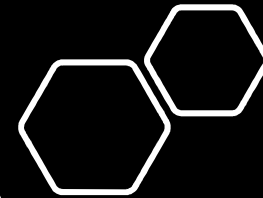
- つくば市産業戦略（第1次）では、産業創造都市像の実現に向けて、特に効果が高いと思われる、横断的かつ重点的に取り組むべき事業について重点プロジェクトを設定



## 2. KPIの達成状況・中間評価と第2次戦略への展望

| 重点プロジェクト                      | KPIの達成状況                     |                  |                  | 中間評価（総評）                                                                                                                                     | 第2次戦略への展望                                                                                                                        |
|-------------------------------|------------------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業承継から創業へつなぐ経営資源承継プロジェクト      | 指標                           | 実績値<br>(2023年度末) | 目標値<br>(2024年度末) | <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査の経年実施により市内事業者の事業承継の実態を把握</li> <li>個々の事業者により事業承継の段階が異なるなか、相談は着実に実施している一方、マッチング件数は未達成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>喫緊で事業承継の課題を抱えている事業者は限定的</li> <li>事業承継に限らず、特にきめ細かな支援が期待される小規模事業者に対して成長に応じた支援が期待</li> </ul> |
|                               | 事業承継に係る相談件数                  | 33件              | 30件              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|                               | 事業承継のマッチング件数                 | 0件               | 9件               |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
| 市内事業者をつなぐつくば市認定プロジェクト         | 指標                           | 実績値<br>(2023年度末) | 目標値<br>(2024年度末) | <ul style="list-style-type: none"> <li>つくば市認定制度へのチャレンジ支援件数は未達成ではあるものの、認定件数・販売促進活動支援件数は目標を達成</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>つくば市認定件数は着実に増加しており、認定案件（事業者、製品・サービス）の更なる市場開拓が今後期待</li> </ul>                              |
|                               | つくば市認定制度の認定件数                | 92件              | 80件              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|                               | 販売促進活動の支援件数                  | 55件              | 50件              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|                               | つくば市認定制度へのチャレンジ支援件数          | 6件               | 30件              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
| 科学×技術×人材の交流が世界の未来へつなぐプロジェクト   | 指標                           | 実績値<br>(2023年度末) | 目標値<br>(2024年度末) | <ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流会の参加者数は増加傾向にあり、提携連結・協業成果情報発信件数も順調に推移</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流の参加者数は着実に増加し、市内事業者間の交流（把握）は一定の効果が得られており、今後は具体的な創業へのステップアップが期待</li> </ul>             |
|                               | 異業種交流会参加事業者数                 | 241者             | 50者              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|                               | 提携連結・協業成果情報発信支援件数            | 2件               | 3件               |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
| 多様な人材と地元事業者をつなぐネットワーキングプロジェクト | 指標                           | 実績値<br>(2023年度末) | 目標値<br>(2024年度末) | <ul style="list-style-type: none"> <li>交流会参加者数やマッチング実績数は目標を達成</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>市内事業者の人材確保に向けて交流会参加者数やマッチング実績は目標を達成しているものの、充足度は低い状態であり、多面的な産業人材確保に向けた取組が期待</li> </ul>     |
|                               | 市内企業と就職希望者の交流会参加者数           | 167人             | 130人             |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|                               | 就職面接会におけるマッチング実績             | 1811件            | 945件             |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
| 事業者の成長段階にあわせた受入環境確保プロジェクト     | 指標                           | 実績値<br>(2023年度末) | 目標値<br>(2024年度末) | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規立地希望者および市内移転希望事業者へのフォローアップを着実に実施し、新規および拡充立地企業数も目標を達成</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>希望者への新規事業者（所）の拡充に向けた支援を着実に実施しているなか、より効果を高めるための戦略（立地確保、産業集積等）が期待</li> </ul>                |
|                               | 新規立地希望者および市内移転希望事業者へのフォローアップ | 15件              | 15件              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|                               | 新規および拡充立地企業数                 | 68者              | 50者              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |

## □ 事業者・関係機関へのヒアリング結果



# 1. ヒアリング先一覧

- つくば市の産業振興を図るうえで、成長を図られている事業者の成功要因を把握し、他の事業者へ波及していくことを期待し、「既存事業者（既存分野成長・新規分野成長）」「新規事業者（進出）」のうち業種や規模（従業員数など）、創業年数、経営者年代の属性が網羅的になるよう、また事業者を支援する「支援機関」に対して随時実施中

| No.   | 既存事業者  |        | 新規事業者 | 支援機関 | 業種                    | 従業員規模  |   | 創業年数        |   | 経営者年代  |    |
|-------|--------|--------|-------|------|-----------------------|--------|---|-------------|---|--------|----|
|       | 既存分野成長 | 新規分野成長 |       |      |                       | 小      | 大 | 短           | 長 | 若年     | 高年 |
| 1[前回] |        | ○      |       |      | 第2次 製造業               | 20～50人 |   | 10年未満       |   | ～30歳代  |    |
| 2     | ○      | △      |       |      | 第2次 製造業               | 20人未満  |   | 30年以上       |   | 60歳以上  |    |
| 3     | ○      |        |       |      | 第2次 (食品)製造業<br>第3次 商業 | 20人未満  |   | 30年以上       |   | 40～60歳 |    |
| 4     |        |        | ○     |      | 第2次 製造業               | 20～50人 |   | －<br>(5年未満) |   | ～30歳代  |    |
| 5     |        |        | ○     |      | 第2次 製造業               | 20人未満  |   | －<br>(5年未満) |   | ～30歳代  |    |
| 6     |        |        |       | ○    | エリマネ組織                | 20人未満  |   | 10年未満       |   | ～30歳代  |    |

## 2. ヒアリング結果 No.2

(1/4)

|       |       |
|-------|-------|
| 業種    | 製造業   |
| 規模    | 20人未満 |
| 創業年数  | 30年以上 |
| 経営者年代 | 60歳以上 |

|      |                                                                              |
|------|------------------------------------------------------------------------------|
| タイプ  | 既存事業者（既存・新規分野成長）                                                             |
| 事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>実験装置の設計・製造</li> <li>試作品の開発</li> </ul> |

- ここ5カ年の売上はコロナ禍当初は減少したが、近年は横ばい
- 既存顧客（従来の営業チャネル）による受注のほか、新規顧客開拓に向けて交流会やマッチングイベントなどに参加
- 市内事業者と連携して人材確保イベント等を開催

強化

継続

### つくば市産業振興に向けた示唆

既存事業者の  
継続・発展

新事業創出

新規事業者  
創出

人材確保・  
維持／育成

✓ 事例紹介による経営者への意識啓発

✓ 経営課題に応じた  
支援・情報発信

✓ つくば市が持つ地域資源のマッチング  
（交流イベントなど）

✓ TCIやMOTs、ロータリークラブなど経営  
課題を共有する事業者間連携による施策展  
開

✓ 教育機関連携施策  
の効果向上に向け  
た見直し（インタ  
ンシップなど）

### 既存分野成長を支えたポイント・課題

経営者の  
行動力

- 経営者が自ら、営業活動や販路開拓に積極的に関与しており、イベントや各種団体へ参加し、活動
- 情報発信の強化（HPの充実）や成長分野（宇宙）への展開など企業成長に向けた問題意識を有し、取組み

事業者連携  
による  
課題解決

- 営業活動・販路開拓に向けてはMOTsやIRDA、いばらき宇宙ビジネス創造コンソーシアムなどに参画して活動
- 人材確保に向けてもロータリークラブにて筑波大学との「企業人×学生の交流イベント」を企画するなど、同じ経営課題を有する事業者と連携して取組み中

人材確保

- 更なる成長を図るうえで人材が不足しており、採用等に積極的に取り組んでいるが採用活動は不順
- 前述の事業者連携イベントのほか、インターンシップにも積極的に取り組んでいるが、自社に必要な人材が来ないといった課題もあり

## 2. ヒアリング結果 No.3

(2/4)

|       |             |
|-------|-------------|
| 業種    | (食品) 製造業、商業 |
| 規模    | 20人未満       |
| 創業年数  | 30年以上       |
| 経営者年代 | 40～60歳      |

|      |                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| タイプ  | 既存事業者 (既存分野成長)                                                                                                             |
| 事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料 (第1次産業) の生産、リース</li> <li>食品製造 (原材料は自社生産分と他者からの購入分)</li> <li>食品製造品の販売</li> </ul> |

- つくばコレクションにて認定製品・サービスを市場展開
- 積極的に販路を開拓中

強化

継続

### つくば市産業振興に向けた示唆

既存事業者の  
継続・発展

新事業創出

新規事業者  
創出

人材確保・  
維持／育成

### 既存分野成長を支えたポイント・課題

#### 認知度 向上

- 自社の認知度を高めるために、顧客 (子ども) 向けのイベントを開催したり、観光イベントにも参加したりと、自社の認知度を高めるために積極的に活動参加

#### 販路開拓

- 市内や隣接地域など周辺の小売店等へのアプローチは実施中
- 首都圏など更なる販路開拓に向けては、営業活動を専門的に実施できる (労力・能力) 人員が不足しており、十分にはできておらず
- つくばコレクションを積極的に活用している一方、市場競争力を高めるためにはそれ以外の差別化要素の確保が必要 (品質など)

#### 人材確保

- 更なる成長を図るうえで人材が不足しているものの、積極的な採用活動は未実施
- 専門性が高い人材 (営業担当、生産担当) を確保・育成したいが、固定的に確保できる人員は限定的

- ✓ つくば市の認定制度 (つくばコレクション、つくばクオリティなど)

- ✓ 認定事業者に対する市場競争力強化に向けた点的・面的支援
  - 販路開拓
  - 認知度向上
  - 差別化対策 (品質評価など)

- ✓ 部分的な人材活用支援

- ✓ 中長期的な視点での人材確保

## 2. ヒアリング結果 No.4

(3/4)

|       |        |
|-------|--------|
| 業種    | 情報通信業  |
| 規模    | 20～50人 |
| 創業年数  | 10年未満  |
| 経営者年代 | ～30歳代  |

|      |                                                                                                                                                      |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| タイプ  | 新規事業者                                                                                                                                                |
| 事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドサービスの展開 <ul style="list-style-type: none"> <li>■オンラインコミュニケーション</li> <li>■動画ソリューション</li> </ul> </li> </ul> |

- ・スタートアップから開始し、コロナ禍にクラウドサービスのニーズがマッチし、経営者のチャンネルを最大限に活用して急成長
- ・既存サービスにおいて更なる市場開拓が見込めるほか、新サービス開発にも積極的

強化

継続

### つくば市産業振興に向けた示唆

既存事業者の  
継続・発展

新事業創出

新規事業者  
創出

人材確保・  
維持／育成

- ✓ 事例紹介による経営者への意識啓発

経営者の  
行動力

- 経営者が持つ行動力や、前職で培った人的ネットワークを活用して、自ら、クラウドサービスの開発、販路開拓を展開

事業者  
連携・  
協業

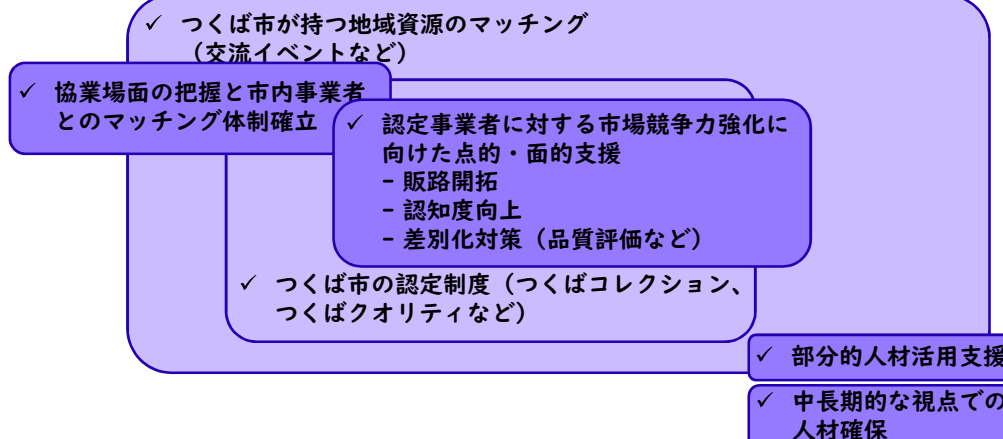
- 経営者の方針として、成熟した製品・サービスについては他社と協業を図りつつ、自社では新たな製品・サービスに取り組んでいく予定としており、喫緊で協業協議が必要
- 東京一極集中に対する危機感を有しており、またつくば市（及び周辺地域）への愛着を有しており、市内事業者とのマッチングが期待

立地  
メリット

- 事業環境（顧客開拓・費用負担含め）は都内の方が良く、つくば市への愛着を有しているため市内で活動しているものの、地理的なハンディキャップを補う立地メリットの創出が必要（認定制度だけではなく市も販路開拓に支援など）

戦略的  
人材確保

- 全ての職種を自社で確保するのではなく、（総務部やサービスメンテナンスの一部アウトソーシングなど）部分的には外部と協業しながら、成長を模索中



## 2. ヒアリング結果 No.5

(4 / 4)

|       |       |
|-------|-------|
| 業種    | 製造業   |
| 規模    | 20人未満 |
| 創業年数  | 10年未満 |
| 経営者年代 | ～30歳代 |

|      |                                                                                  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|
| タイプ  | 新規事業者（事業承継）                                                                      |
| 事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> <li>FA事業</li> <li>3Dプリンタの販売・各種サービス</li> </ul> |

- 事業承継を受けて会社を設立
- 今後5カ年の売上は横ばい微増を見込んでおり、現状の取引は安定している一方、新規開拓が課題

### 既存分野成長を支えたポイント・課題

#### 販路開拓

- 事業承継後、承継前の主要顧客が海外にあったが、コロナの影響で取引が減少し、国内の取引先に注力（結果的に安定的な取引先を確保）
- つくば市が実施して交流イベント等、異業種も含めて多様な事業者・研究機関と連携する必要とのについてはつくばコレクションを積極的に活用している一方、市場競争力を高めるためにはそれ以外の差別化要素の確保が必要（品質など）

#### 立地メリット

- 顧客における研究機関の割合が高いため、つくば市にて開業
- 製造業という立場では、手ごろな用地（工業団地ほど大きくない）が少なく、地代も高い

#### 人材確保

- 更なる成長を図るうえで人材が不足しており、採用等に積極的に取り組んでいるが採用活動は不順
- 専門性が高い人材を求めていることから、各種イベントの協賛など自社の認知度向上を図る

強化

継続

### つくば市産業振興に向けた示唆

既存事業者の  
継続・発展

新事業創出

新規事業者  
創出

人材確保・  
維持／育成

- ✓ TCIやMOTs、金融機関など各種支援機関による支援

- ✓ つくば市が持つ地域資源のマッチング（交流イベントなど）

- ✓ （立地間もない）市内事業者に対する点的・面的支援  
- 販路開拓  
- 認知度向上など

- ✓ 空き店舗・工場のデータベース化

- ✓ 中長期的な視点での人材確保

- ✓ 教育機関連携施策の効果向上に向けた見直し（インターシップなど）

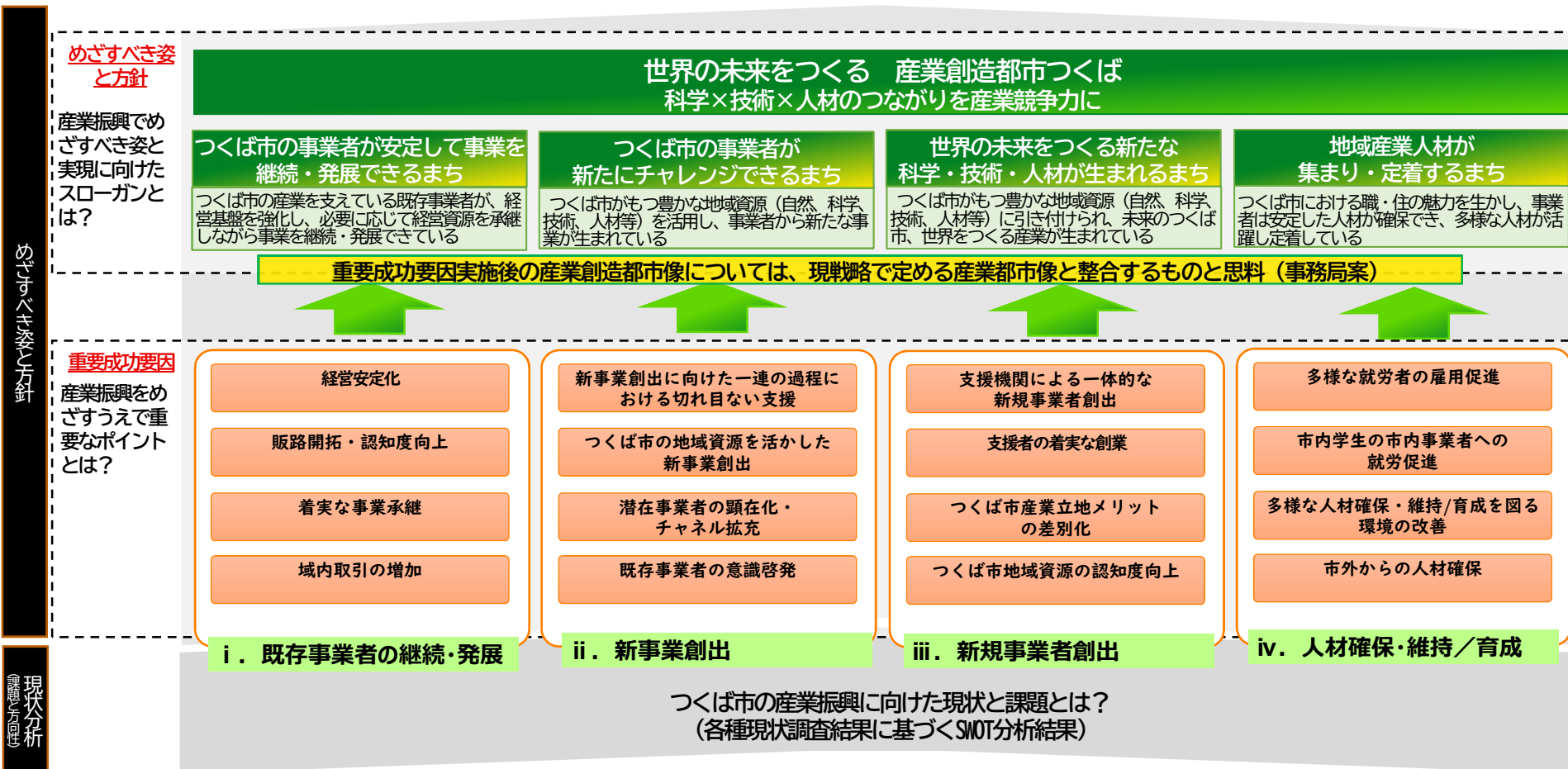
## 資料 2

# 第2次つくば市産業戦略の骨子案について

- つくば市産業振興に向けた課題（重要成功要因）のブラッシュアップ結果



# 1. 【前回の振り返り】 4つの観点における重点課題（重要成功要因）



## 2. ブラッシュアップ結果

(1 / 4)

| 観点               | 現状調査結果 (■ 現状、□ 将来)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 重点課題                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| i<br>既存事業者の継続・発展 | <p>■ <u>事業所数は全国・つくば市とも減少傾向にあるものの本市の減少率は低い</u> 【統計調査】</p> <p>■ コロナ禍においては金融支援をはじめ、様々な経営支援策を実施した結果、市内総生産は第1次戦略の目標値を既に達成しており、<u>本市の景気は持ち直し傾向</u> 【第1次戦略評価】</p> <p>■ <u>事業承継について調査を3カ年実施し、喫緊での対応が必要な市内事業者（廃業予定事業者、未定事業者）は2割弱であるが、相談件数は第1次戦略の目標値を既に達成</u> 【第1次戦略評価】</p> <p>□ 円安、物流「2024年問題」など、<u>国際情勢や社会環境の変化に伴い経営リソースへの悪影響が懸念</u> 【動向調査】</p> <p>□ 今後5カ年の景況感は第2次産業、第3次産業とも「横ばい」「否定的」が約7割となっており、<u>引き続き厳しい経営環境が続くと感じている市内事業者が多数</u> 【事業者アンケート】</p> <p>□ <u>第2次産業では現状の経営課題として「原材料高騰により原価率が上昇」が5割以上、「設備が老朽化」が4割強おり、市内事業者がコントロールできない要因での経営への悪影響の懸念や設備投資などが発生するなど経営リソースの安定化が必要</u> 【事業者アンケート】</p> <p>□ <u>第3次産業では現状の経営課題として「営業経費の増加」「粗利益の低下」が3割程度となっており、市内事業者の経営安定化が課題</u> 【事業者アンケート】</p> <p>□ GXやDXなど新技術活用に伴う産業競争力に寄与する取組促進 【動向調査】</p> | <p><b>経営基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍においては全国的に厳しい状況下のなか、本市でも各種支援策を講じ、景気は持ち直し傾向</li> <li>・一方で、厳しい経営環境が続くと感じている市内事業者の約7割が存在</li> <li>・経営を取り巻く環境変化を大きく受け、経営課題が多様化することが予想されるなか、引き続き<u>経営相談や事業承継など、個々の事業者が抱える経営課題解決を図り、経営基盤の強化に取り組んでいくことが必要</u></li> </ul> |
|                  | <p>■ 国内外を含めた競争の激化するなか、市場競争力を高めることが重要 【動向調査】</p> <p>■ 事業者の製品・サービスなどの品質・認知度を高めるための、<u>つくばコレクション・クオリティ認定制度が定着</u> 【第1次戦略評価】</p> <p>□ <u>第2次産業では今後の重点取組事項として「取引先企業との協力・連携の推進」が3割弱であり市内事業者では既取引先に加え、新たな販路開拓が課題</u> 【事業者アンケート】</p> <p>□ <u>第3次産業では今後の重点取組事項として「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」「地域や顧客ニーズに合った品揃え」が上位となっており、市内事業者において市場競争力を高める取組みが期待されるなか、つくば市への来客数の増加や市内事業者の認知度向上を図ることが課題</u> 【事業者アンケート】</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>販路開拓・認知度向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・競争が激化するなか<u>市内事業者の競争力を高めることが必要</u></li> <li>・定着し始めたつくば市認定制度をはじめ、<u>市内事業者の販路開拓・認知度向上が必要</u></li> </ul>                                                                                                             |

## 2. ブラッシュアップ結果

(2/4)

| 観点          | 現状調査結果 (■ 現状、□ 将来)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 重点課題                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ii<br>新事業創出 | <p>■ 交流会・ピッチ会により市内事業者や研究機関等の交流を促進し、市内事業者の2割程度が新事業創出に取組 <small>【第1次戦略評価・事業者アンケート】</small></p> <p>■ 事業者の製品・サービスなどの品質・認知度を高めるための、<u>つくばコレクション・クオリティ認定制度が定着</u> <small>【第1次戦略評価】</small></p> <p>□ 新市場開拓や新製品開発に意欲を有する（実施済を含む）市内事業者が第2次産業では7割、第3次産業では6割程度存在しており、<u>新しいチャレンジを行う市内事業者を顕在化し、能動的にアプローチしていくことが期待</u> <small>【事業者アンケート】</small></p> <p>□ 新事業展開に向けた課題については、「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」、「市場ニーズの把握が不十分」が上位となっており、新事業創出に向けた意欲を有する市内事業者の着実な成長を促すためには、<u>新事業創出に向けたマーケットリサーチ～試作開発～製品・サービス化に向けた一連の過程において支援が期待</u> <small>【事業者アンケート】</small></p> | <p>多面的支援による新事業創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業において新事業展開に向けて活用できるリソースが限定的ななか、<u>着実な新事業展開・成長を促していくためには、丁寧に事業者のニーズを把握しながら、新事業創出に向けた切れ目のない支援を行っていくことが必要</u></li> </ul>                                                                  |
|             | <p>■ 交流会・ピッチ会による研究者や創業者、企業間の交流を促進し、新事業が着実に創出されており、<u>事業を拡充する過程において他事業者や異業種との協業を行うニーズが発生</u> <small>【第1次戦略評価・ヒアリング】</small></p> <p>■ 地域経済循環率は125.8%と全国平均に比べて高いものの、つくば市の付加価値額構成比の高い<u>専門/科学技術・業務支援サービス業は、域内産業への影響力が低い</u> <small>【統計調査】</small></p> <p>□ 市内事業者で着実に取組みが始まっている新事業創出による効果を拡充していくにあたり、事業拡充に必要なリソース確保に向けて、<u>地域産業を牽引する企業として成長を支えていくとともに、協業が必要な場合には市内事業者とのマッチングを促進することで異業種連携や域内取引の促進を図ることで、産業振興効果を高めることが期待</u> <small>【事業者アンケート・ヒアリング】</small></p>                                                                                           | <p>異業種連携・域内取引の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新事業創出による点的な効果を面的な効果へ波及していくためには、<u>新事業の拡充に際しては、市内事業者間へのきめ細かな支援を行うとともに、協業機会が発生した場合には市内事業者のマッチングにより域内取引の増加を図っていくことが必要</u></li> <li>・ 加えて効果を市内事業者の多くに波及していくためには、<u>成功事例等の共有が必要</u></li> </ul> |

## 2. ブラッシュアップ結果

(3 / 4)

| 観点             | 現状調査結果 (■ 現状、□ 将来)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 重点課題                                                                                                                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| iii<br>新規事業者創出 | <p>■ 市内支援機関が一体となって創業支援ネットワークを形成し、創業希望者への支援をはじめ、新規創業促進補助金、チャレンジショップの運営支援、スタートアップパークでの専門家相談会等の事業の実施により、<u>新規創業者数が目標以上に伸び、未来のつくば市を担う可能性がある産業の芽が誕生</u> 【第1次戦略評価】</p> <p>□ 支援機関による着実な支援を行っている一方、フォローアップ不足により新規事業者創出の機会が損失されている可能性があることから、「つくば市創業支援ネットワーク」における<u>支援者の着実な創業支援が期待</u> 【第1次戦略評価】</p> <p>□ 「つくばスーパーサイエンスシティ構想」や「脱炭素先行地域」への取組みを通じた産業集積への期待が高まっており、<u>市内へ新たに進出（移転・創業など）を行う事業者への支援機関による一体的な支援の継続・拡充が期待</u> 【統計調査】</p> | <p>つくば市<br/>産業を牽引<br/>する<br/>事業者創出</p> <p>・創業支援ネットワークや先進的なまちづくりなど<u>多様な地域資源を活用し、つくば市産業を牽引する事業者の創出に向けてチャレンジの促進や交流の場の創出にも取り組んでいくことが必要</u></p> |
|                | <p>■ 創業支援ネットワークを始めとして、新規創業者数が目標以上に伸び、未来のつくば市を担う可能性がある産業の芽が誕生しており、<u>事業拡大等が見込まれる事業者も徐々に顕在化</u> 【第1次戦略評価・ヒアリング】</p> <p>□ 県を中心とした県内市町村への積極的企業誘致活動が展開され、茨城県周辺自治体との競争が激化しているなか、<u>つくば市ではオフィスや産業用地の確保が依然として課題となっており、つくば市への進出が期待される事業者・創業者の産業立地ニーズに応じて、つくば市ならではの産業立地メリットを整理し、差別化を図ることが期待</u> 【統計調査・動向調査】</p>                                                                                                                    | <p>地域資源を<br/>活かした<br/>受入環境<br/>整備</p> <p>・つくば市の産業立地特性を踏まえつつ、<u>産業用地の確保は当然ながら、今後のつくば市の産業振興を見据えて新たな事業者創出に向けて受入環境を整備していくことが必要</u></p>          |

## 2. ブラッシュアップ結果

(4 / 4)

| 観点               | 現状調査結果 (■ 現状、□ 将来)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 重点課題                                                                                                                                        |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| iv<br>人材確保・維持／育成 | <p>■ ハローワークでの就職相談、学生向けの就職フェアのほか、事業者向けにインターンシップ、受入環境整備に資するセミナー等を行い、様々な人材の就労支援を実施しており、<u>従業員数は全国・つくば市とも増加傾向にあるものの本市の増加率は高いなど目標以上に増加傾向</u>【統計調査・第1次戦略評価】</p> <p>■ 一方で、人材が不足している市内事業者が5割強であり、採用状況の順調度も不順な事業者が4割おり、<u>慢性的な労働力不足</u>【事業者アンケート】</p> <p>□ つくば市では生産年齢人口（移住者）は増加傾向にあり、外国人が多いといった他自治体にはないポテンシャルを有しており、市内事業者においては採用条件として「やる気があれば問題ない」が5割弱を占めるなか、<u>女性やシニア、外国人など多様な就労者の雇用促進が期待</u>【統計調査・事業者アンケート】</p> <p>□ つくば市内の教育機関においては、東京圏やつくば市での就労を希望する学生が8割強、存在しているものの、市内事業者の認知度は極めて低いことから、市内事業者の認知度を高めることで市内の就労促進を図ることが期待【統計調査・事業者アンケート】</p> | <p>企業の成長を支える人材確保・育成</p> <p>・市内事業者において慢性的な労働力不足が課題となっていることから、<u>市内事業者の認知度を高めるとともに、市内学生や女性、シニア、外国人、障害者など、多様な人材の確保、維持、育成を図ることが必要</u></p>       |
|                  | <p>■ 市内事業者において慢性的な労働力不足を抱えているなか、人材の維持が課題であり、<u>つくば市男性育児休業」などを推進</u>【第1次戦略評価・事業者アンケート】</p> <p>□ 労働者の働き方に係る価値観が変化するなか、<u>労働力の維持に向けて労働者の働きやすい環境づくりの促進が必要</u>【統計調査・第1次戦略評価】</p> <p>■ つくば市には市内教育機関の学生のほか、女性やシニア、外国人など多様な潜在的な労働力が存在【統計調査】</p> <p>□ 技術力の高い学生の確保に向けては競合となる東京圏との労働条件の差別化や、女性やシニア、外国人など多様な人材の活用に向けては就労環境の整備が必要【統計調査・事業者アンケート】</p>                                                                                                                                                                                                | <p>地域資源を活かした受入環境整備</p> <p>・男性育休に対する補助制度を実施し、多様な働き方の促進を図ってきたが、今後も、市内学生や女性、シニア、外国人、障害者など、<u>多様な人材が活躍できるよう、市内事業者の就労条件や環境整備を促進していくことが必要</u></p> |

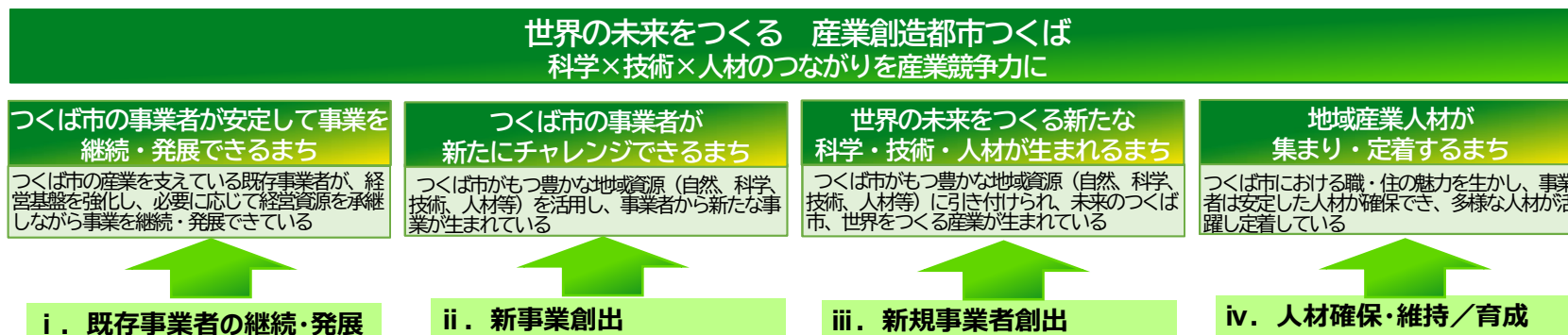
- 策定方針  
（スローガンと産業創造都市像）



# 1. 策定方針（案）【第1次戦略との変更点】

## スローガンと産業創造都市像

- 本年度策定予定の未来構想において、2030年の未来像を変更しない方針であること及び現状調査・分析の結果からつくば市の産業振興の重要成功要因が現戦略で定める産業創造都市像と整合するものと思料することから、新戦略では、スローガン及び目指す産業創造都市像は第1次戦略を継続する方針

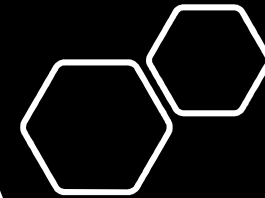


## 施策テーマと主な実施事業

（資料3参照）

- 新戦略では、4つの産業創造都市像に応じて、課題に対応する施策テーマを設定
- 現戦略の取組内容の中間評価や現状調査・分析結果を踏まえ、実施事業の見直しを実施【作業中】

## □ 構成案



# I. 構成案

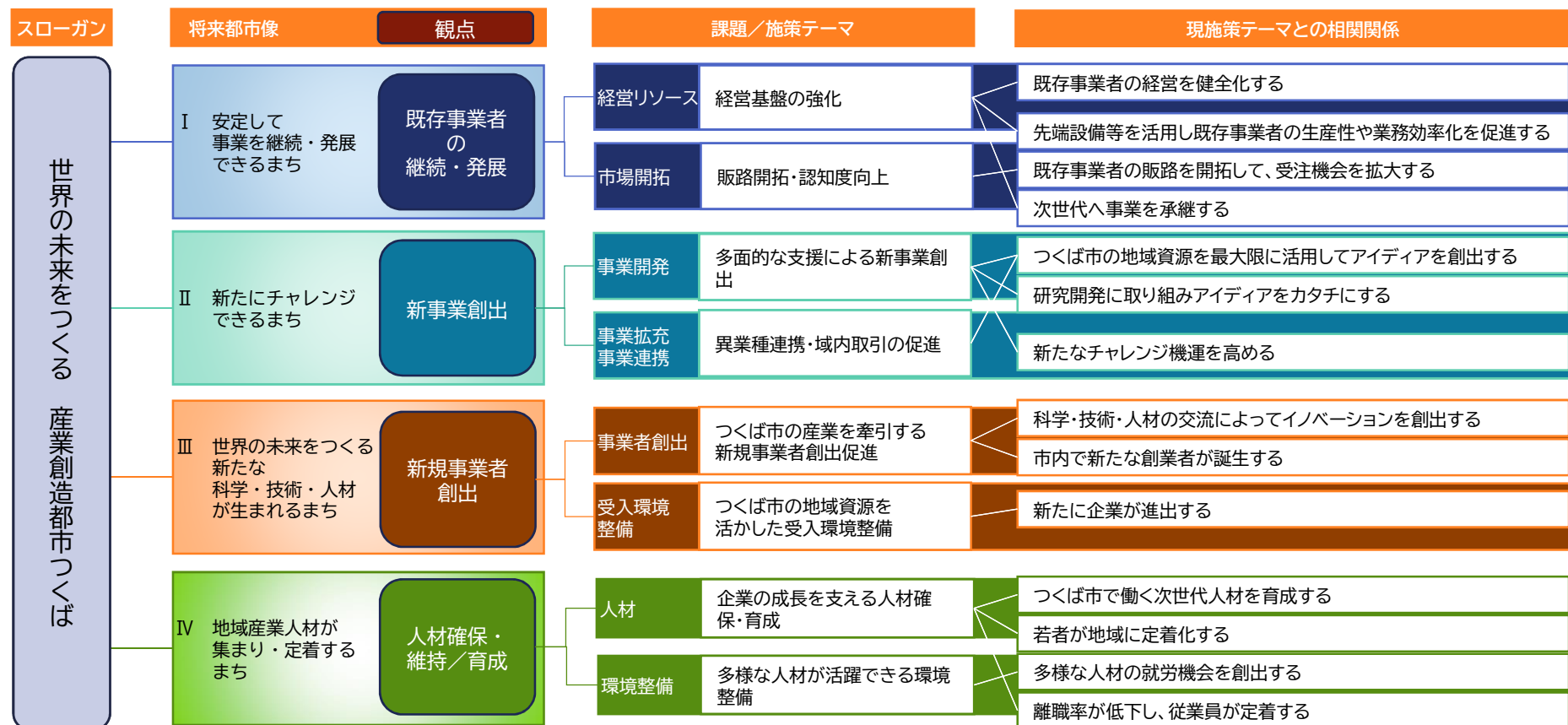
| 第2次産業戦略の構成案        |                                  | INPUT               | 第3回懇話会       |
|--------------------|----------------------------------|---------------------|--------------|
| 1. 戦略策定の概要         |                                  |                     |              |
|                    | 1.1. 背景・目的                       | 第1回懇話会 資料1          | 素案提出         |
|                    | 1.2. 戦略の位置づけ                     |                     |              |
|                    | 1.3. 本戦略の期間                      |                     |              |
| 2. 社会情勢等           |                                  |                     |              |
|                    | 2.1. 社会経済環境の変化                   | 第1回懇話会 資料2          | 素案提出         |
|                    | 2.2. 国の産業政策に関する動向                | 第2回懇話会 資料1          |              |
|                    | 2.3. 県の産業政策に関する動向                |                     |              |
| 3. つくば市の産業に関する現状   |                                  |                     |              |
|                    | 3.1. つくば市の概況                     | 第1回懇話会 資料2          | 素案提出         |
|                    | 3.2. つくば市の産業の状況                  | 第1回懇話会 資料1<br>参考資料1 | 素案提出<br>素案提出 |
|                    | 3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ            | 第2回懇話会 資料2、3        |              |
|                    | 3.4. 第1次産業戦略の評価【新規】              | 第2回懇話会 資料1          |              |
| 4. つくば市における産業振興の課題 |                                  | 【本懇話会で協議 資料2】       | 素案提出         |
| 5. つくば市産業戦略の方向性    |                                  |                     |              |
|                    | 5.1. 産業戦略のスローガン                  | 【本懇話会で協議 資料2, 3】    | 第4回懇話会提出     |
|                    | 5.2. 施策テーマ                       |                     |              |
|                    | 5.3. つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち  | 【作業中】               | 第4回懇話会提出     |
|                    | 5.4. つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち      |                     |              |
|                    | 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 |                     |              |
|                    | 5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち           |                     |              |
| 6. 重点プロジェクト        |                                  |                     |              |
|                    | 6.1. 重点プロジェクトの位置づけ               | 【作業中】               | 第4回懇話会提出     |
|                    | 6.2. 重点プロジェクト                    |                     |              |
| 7. 推進体制            |                                  |                     |              |
|                    | 7.1. 推進体制                        | 【作業中】               | 第4回懇話会提出     |
|                    | 7.2. 進行管理                        |                     |              |
|                    | 7.3. 変更管理                        |                     |              |

## 資料 3

# 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案 について

# Ⅰ. 施策テーマ（案）

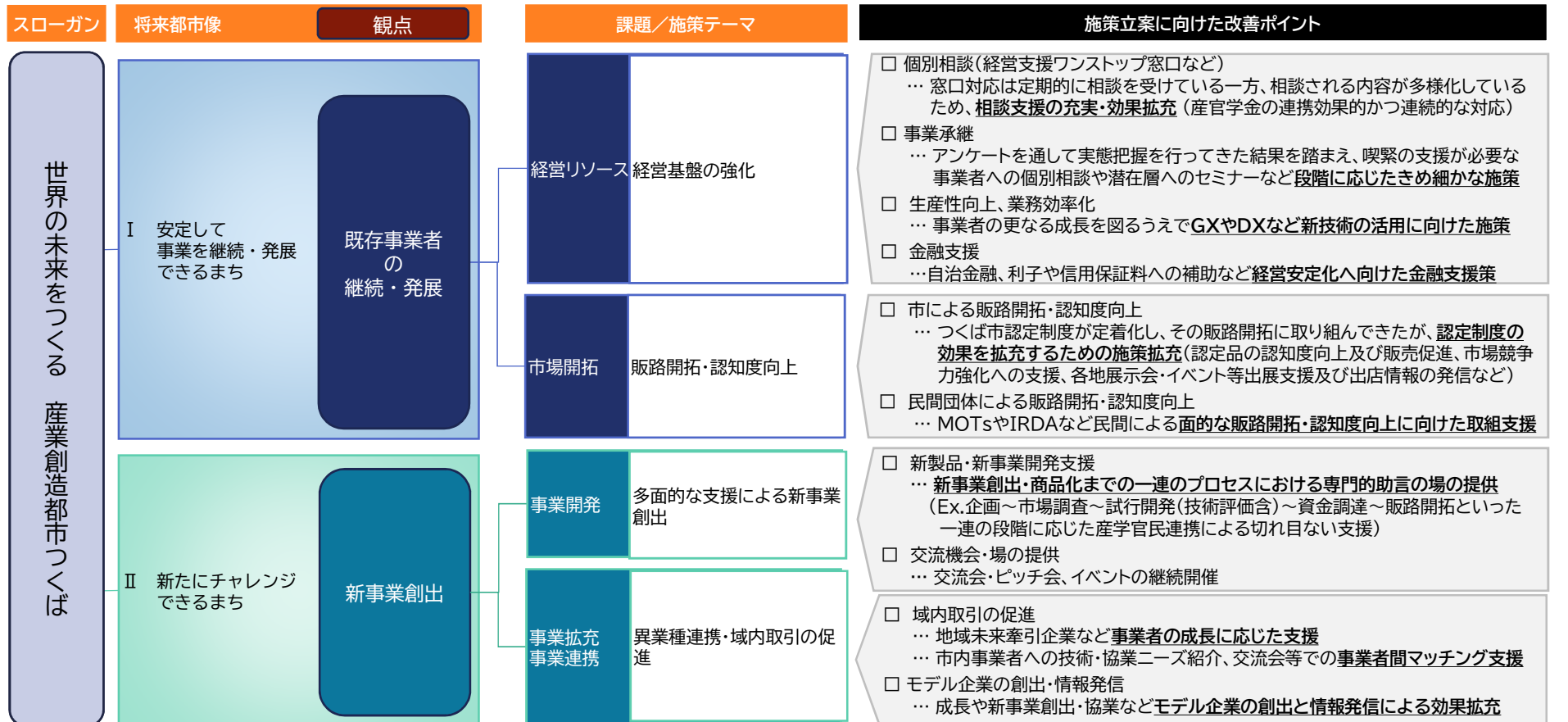
- 重点課題（重要成功要因）として掲げた課題に応じて施策テーマを設定予定



## 2. 施策立案の方向性

(1 / 2)

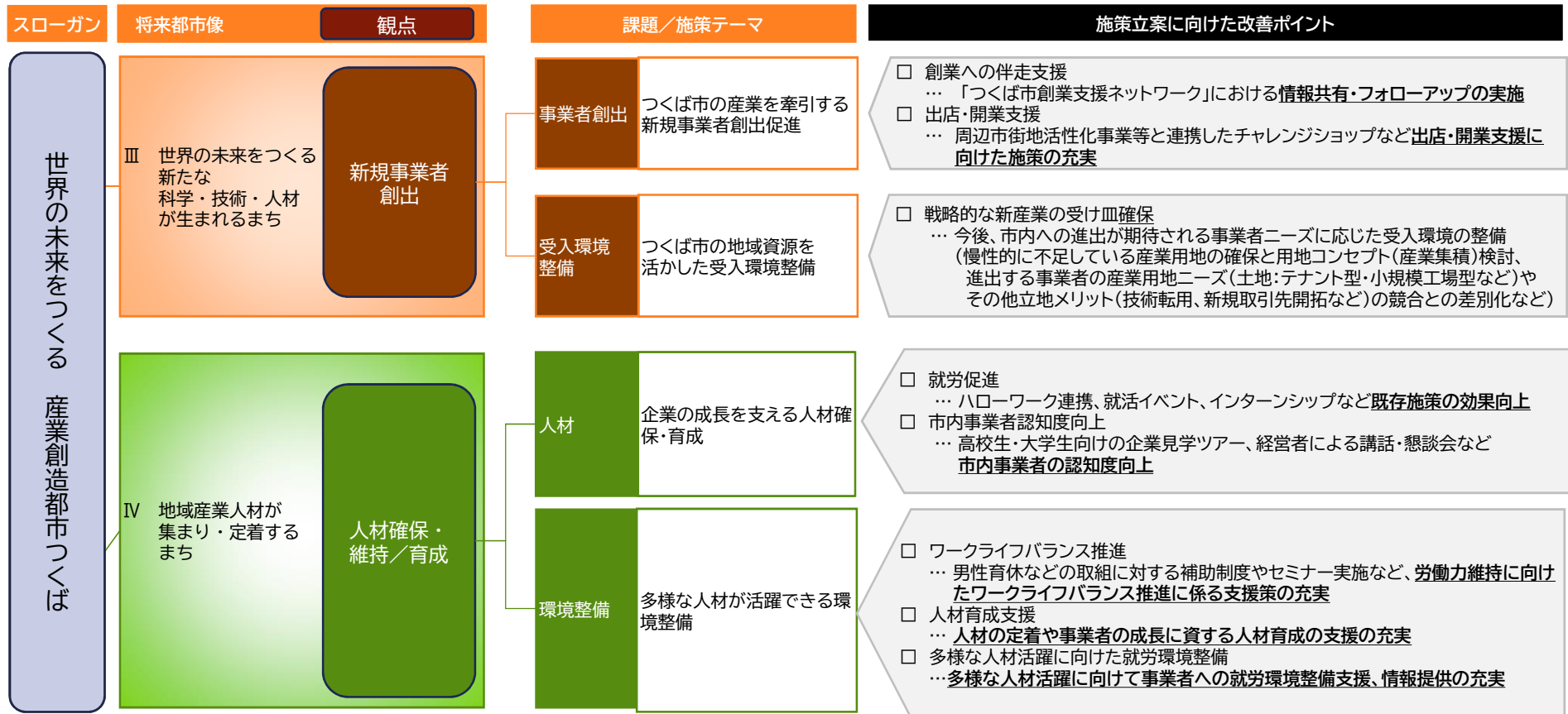
- 重点課題（重要成功要因）として掲げた課題に応じて施策テーマを設定予定



## 2. 施策案の方向性

(2/2)

- 重点課題（重要成功要因）として掲げた課題に応じて施策テーマを設定予定



# (仮) つくば市中小企業 振興基本条例について

つくば市経済部産業振興課



# 条例制定の背景

- 中小企業基本法（平成11年改正）及び小規模企業振興基本法（平成26年制定）により、自治体は中小企業及び小規模企業（以下「中小企業等」）の振興に関して「地域の実情に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する」こととされた。
- 自治体による中小企業等の振興に関する理念的事項を定める条例制定の動きが全国的に広がる中、つくば市においても中小企業等の振興に関する理念的事項を明確にすることで、中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために、本条例を制定する。



# 他の自治体における条例制定状況

- 令和6年4月現在、茨城県内においては8自治体（日立市、龍ヶ崎市、筑西市、下妻市、鉾田市、取手市、常陸太田市、水戸市）が同様の条例を制定している。
- 茨城県においても令和4年3月に「茨城県小規模企業振興条例」を制定している。



# 条例制定までのスケジュール（仮）

- ～9月末 懇話会での意見聴取及び関係機関などへのヒアリング、条例案の取りまとめ
- 11月～12月 条例案について広く市民の意見を募集するためのパブリックコメントの実施
- 令和7年3月末 条例の制定



# 条例案の構成

- 全国の多く自治体において、概ね右のような構成となっている。
- 基本理念、基本施策、各主体の定義・役割の内容は自治体ごとに様々。
- 各主体については、教育機関や、研究機関等を定義している自治体もある。
- このほか、条例に沿った実施計画を策定することを規定する自治体もある。

第1条 目的

第2条 定義

第3条 基本理念

第4条 基本施策

各主体の役割等

第5条 市の責務

第6条 中小企業等の役割

第7条 中小企業関係団体の役割

第8条 大企業の役割

第9条 金融機関等の役割

第10条 教育機関の役割

第11条 研究機関の役割

第12条 市民の理解及び協力

第13条 関係者の連携等

第14条 財政上の措置

第15条 その他



# (参考) 中小企業・小規模企業とは

- 中小企業基本法において、中小企業及び小規模企業については、以下のとおり定められている。

| 業種              | 中小企業（下記のいずれか）     |                | 小規模企業          |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
|                 | 資本金の額<br>または出資の総額 | 常時使用する<br>従業員数 | 常時使用する<br>従業員数 |
| 製造業・建設業・運輸業・その他 | 3億円以下             | 300人以下         | 20人以下          |
| 卸売業             | 1億円以下             | 100人以下         | 5人以下           |
| サービス業           | 5,000万円以下         | 100人以下         | 5人以下           |
| 小売業             | 5,000万円以下         | 50人以下          | 5人以下           |



# つくば市条例案（１）

## 第１条（目的）

この条例は、中小企業及び小規模企業(以下「中小企業等」という。)が本市の経済の発展に果たす役割の重要性に鑑み、その振興に関し、基本理念を定め、市の責務及び中小企業等その他の関係者の役割等を明らかにするとともに、中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進することにより、中小企業等の持続的成長及び地域経済の活性化を図り、もって本市経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的とする。

# つくば市条例案（２）

第２条（定義） この条例において、以下の主体を定義。

- (1) 中小企業等（中小企業及び小規模企業）
- (2) 中小企業関係団体（商工会その他の中小企業者に対して支援を行う団体）
- (3) 大企業（中小企業等以外の事業者）
- (4) 金融機関等 銀行、信用金庫、信用組合その他の金融機関及び信用保証協会
- (5) 教育機関 大学その他の教育、学術又は文化に関する事業を行う機関
- (6) 研究機関 研究開発を行う機関

**ポイント：**（１）～（４）の一般的に定義される主体のほか、教育機関、大学等研究機関を定義。

# つくば市条例案（３）

第３条（基本理念） 次に掲げる事項を基本理念として、中小企業等の振興を推進する。

- （１） 中小企業等の自らの創意工夫及び自主的な努力を尊重すること。
- （２） 地域経済の発展、雇用の創出又は市民生活の向上に資すること。
- （３） 多様な人材が活躍できる社会の実現に寄与すること。
- （４） 国、県、市、各主体及び市民が相互に連携及び協力を図ること。

**ポイント：（１）、（２）、（４）については多くの自治体が規定しているが、（３）において「多様な人材が活躍できる社会の実現に寄与すること」を基本理念として位置付けた。**



# つくば市条例案（４）

第４条（基本施策） 基本理念に基づき以下の施策を行う。

- (1) 中小企業等の経営の安定及び革新、経営基盤の強化等に関する施策
- (2) 中小企業等の資金調達の円滑化に関する施策
- (3) 中小企業等の販路の拡大の推進に関する施策
- (4) 中小企業等の事業承継の促進に関する施策
- (5) 本市の特色ある地域資源を活用した支援・連携ネットワークの構築
- (6) 新事業の創出及び創業支援に関する施策
- (7) 中小企業等の人材育成・確保及び雇用の安定に関する施策
- (8) 中小企業等における多様な人材が働きやすい労働環境の整備の促進に関する施策
- (9) 中小企業者の振興に資する企業誘致の推進に関する施策
- (10) 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める施策

ポイント：（１）～（９）で必須の基本施策を規定。これらに属さないが市が行うべきことは（１０）により補完。

また、「つくば市産業戦略」が、これらの実施計画という位置づけとなる。



# つくば市条例案（５）

## 第５条（市の責務）

- ・ 基本理念にのっとり、本市の実情に応じた中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進する。
- ・ 市の工事発注や物品調達等に当たっては、予算の適正執行や公平性に留意しつつ、中小企業等の受注機会の増大に配慮する。



# つくば市条例案（6）

## 第6条～第11条（各主体の役割）

- ・ 中小企業等：自主的な経営基盤の強化、雇用機会の確保、人材の育成その他雇用における環境整備、事業活動を通じた地域社会への貢献
- ・ 中小企業関係団体：中小企業等の経営力向上、経営の革新及び基盤強化並びに創業等への支援、中小企業等の実態把握
- ・ 大企業：中小企業等との共存共栄、事業活動を通じた地域社会への貢献



# つくば市条例案（7）

## 第6条～第11条（各主体の役割）

- ・金融機関等：中小企業等の円滑な資金調達並びに経営の改善及び向上に協力
- ・教育機関：教育活動を通じた、人材の育成、勤労及び職業に対する意識の啓発並びに中小企業等が果たす役割等に対する理解の促進
- ・研究機関：中小企業者の技術の革新と向上を図るための支援



# つくば市条例案（８）

## 第12条（市民の理解及び協力）

市民は、基本理念にのっとり、中小企業等の振興に対する理解を深めるとともに、中小企業等が提供する製品及びサービスの利用等により中小企業等の持続的な発展に協力するよう努めるものとする。

## 第13条（関係者の連携等）

市及び中小企業等その他の関係者は、基本理念にのっとり、中小企業等の振興に関する施策が効果的かつ効率的に実施されるよう、適切な役割分担を行うとともに、相互に連携及び協力を図るよう努めるものとする。



# つくば市条例案（９）

## 第14条（財政上の措置）

市は、中小企業等の振興に関する施策の実施に必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。

## 第15条（その他）

この条例の施行に関し必要な事項は、市長が別に定める。



|              |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |      |      |      |      |      |
|--------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|
| プロジェクト名      |                       | 事業承継から創業へつなぐ経営資源承継プロジェクト                                                                                                                                                                                                                                                                             |        |      |      |      |      |      |
| 事業概要         |                       | 廃業予定又は事業承継未定の事業者に対して、事業承継の取組み促進や承継希望者や創業希望者等とのマッチングの場を提供するなど、中小企業者が長年の経営を通して培ってきた経営資源を次世代の担い手へ承継させることで、これまで既存産業を支えてきた資源を引き続きつくば市の産業へ活用していく。                                                                                                                                                          |        |      |      |      |      |      |
| KPI          | 指標                    | 目標値                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 実績値    | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|              | 事業承継に係る相談件数           | 30(累計)                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 33(累計) | 0    | 3    | 15   | 15   |      |
|              | 事業承継のマッチング件数          | 9(累計)                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0(累計)  | 0    | 0    | 0    | 0    |      |
| 計画           | カテゴリ                  | 取組内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | スケジュール |      |      |      |      |      |
|              |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2020   | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |      |
|              | 事業承継未定事業者の顕在化         | 調査実施                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 方法検討   | 調査実施 |      |      |      |      |
|              | 経営資源と次世代産業の担い手とのマッチング | 承継経営資源の洗い出し                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |      | 実施   |      |      |      |
|              |                       | 承継先の抽出                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |      | 実施   |      |      |      |
|              |                       | マッチング                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      | 実施   |      |      |      |
|              |                       | モニタリング                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |      | 実施   |      |      |      |
| 実施内容及びその成果   |                       | ・市内事業者には事業承継に係るアンケートを行い、事業承継に対する考え方を把握することができた。(2022年度は約2,200社に対して実施し、約120社より回答有、2023年度は約2,200社に対して実施し、約280社より回答有)<br>・茨城県事業承継支援ネットワークへ加盟し、事業承継支援体制を構築することができた。当該ネットワークは、茨城県事業承継・引継ぎセンター、茨城県、商工団体、金融機関、土業団体等を構成員としている。ネットワークに加盟することにより、市内事業者は、茨城県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家による支援を受けることができる。(無料個別相談・人材バンク活用等) |        |      |      |      |      |      |
| 次年度実施内容及び改善点 |                       | ・茨城県事業承継・引継ぎ支援センター、商工会と連携した支援体制の構築。<br>・市内事業者に対し事業承継の個別相談会を実施する。<br>・事業承継を希望する事業者を、「茨城県事業承継・引継ぎ支援センター」に引き継ぎ、事業承継を円滑に行うことができるように支援を行う。                                                                                                                                                                |        |      |      |      |      |      |

|              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |           |          |         |          |      |
|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|----------|---------|----------|------|
| プロジェクト名      |                              | 市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |           |          |         |          |      |
| 事業概要         |                              | 地域の資源を生かした製品・サービスの開発と販路拡大の支援が十分に行われていない現状を鑑み、認定制度を基点とした、販路開拓の重点的支援や、製品・サービスの品質向上の支援に取り組む。                                                                                                                                                                                                                                        |        |           |          |         |          |      |
| KPI          | 指標                           | 目標値                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 実績値    | 2020      | 2021     | 2022    | 2023     | 2024 |
|              | つくば市認定制度の認定件数                | 80(累計)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 92(累計) | 36(13+23) | 21(15+6) | 15(8+9) | 20(13+7) |      |
|              | 販売促進活動の支援件数                  | 50(累計)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 55(累計) | 2         | 14       | 19      | 20       |      |
|              | つくば市認定制度へのチャレンジ支援件数          | 30(累計)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6(累計)  | 0         | 3        | 3       | 0        |      |
| 計画           | カテゴリ                         | 取組内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | スケジュール |           |          |         |          |      |
|              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2020   | 2021      | 2022     | 2023    | 2024     |      |
|              | つくば市認定制度の見直し                 | 認定制度の見直し                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 見直し    | 実施        |          |         |          |      |
|              | つくば市認定製品・サービスプラットフォームによる販売促進 | プラットフォームの設計・設置                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 設置     |           | 実施       |         |          |      |
|              |                              | 販売促進活動の実施                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |           | 実施       |         |          |      |
|              | つくば市認定制度へのチャレンジ支援            | 支援メニューの検討・具体化                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        | 検討・具体化    |          |         |          |      |
|              |                              | 支援メニューの実施                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |           | 実施       |         |          |      |
| 実施内容及びその成果   |                              | ・市内の優れた技術やサービスを認定する、「つくばクオリティ認定制度」を2020年度に新設し、2020年度は23件、2021年度は6件、2022年度は9件、2023年度は7件の商品及び役務を認定した。<br>・市内の優れた物産品を認定する「つくばコレクション認証制度」では13品を認証した。<br>・つくばコレクションに認定されなかった商品のフォローアップやこれからつくばコレクションの認証を受けようとする商品のチャレンジ支援につなげることを目的に物産品魅力度向上プログラム(パッケージデザイン)を2021、2022年度に3者へ実施し、事業者のパッケージデザインに対する意識改革を促すとともに、パッケージデザインの魅力向上を図ることができた。 |        |           |          |         |          |      |
| 次年度実施内容及び改善点 |                              | ・販売促進機会の継続的な提供を行う。<br>・チャレンジ支援制度のひとつとして新規ご当地グルメ開発支援補助を実施予定。開発グルメにおける横展開の手法について検討していく。<br>・認定制度の周知活動を行い、新規申請者の掘り起こしを行う。                                                                                                                                                                                                           |        |           |          |         |          |      |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |        |      |            |             |      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------------|-------------|------|
| プロジェクト名      | 科学×技術×人材の交流が世界の未来へつなぐプロジェクト                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |        |      |            |             |      |
| 事業概要         | 既存事業者や、社会実装事業や創業に向けてチャレンジしている人材や創業者等のつながりを強化することで、市内における新事業の創出や新規の事業者創出を加速化していく。                                                                                                                                                                                                                                                    |        |        |      |            |             |      |
| KPI          | 指標                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 目標値    | 2020   | 2021 | 2022       | 2023        | 2024 |
|              | 異業種交流会参加事業者数                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 50     | 0      | 9    | 112(14+98) | 241(13+228) |      |
|              | 提携連結・協業成果情報発信支援件数(累計)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3      | 0      | 1    | 0          | 2           | 3    |
| 計画           | カテゴリ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 取組内容   | スケジュール |      |            |             |      |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        | 2020   | 2021 | 2022       | 2023        | 2024 |
|              | 科学×技術×人材の交流の場の提供                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 交流会の開催 | 手法検討   | →    | 実施         | →           | →    |
|              | 新たな科学×技術×人材の情報発信                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 情報発信   | 手法検討   | 実施   | →          | →           | →    |
| 実施内容及びその成果   | <p>・「ものづくり企業×研究者×ベンチャー企業交流会」を2022年度2回、2023年度に3回実施し(最終回は3月予定)、それぞれ延べ98名、228名(+最終回)に参加いただいた。その中で、受発注や、相互の事業所訪問、協業連携の模索等成果があがってきている。</p> <p>・研究所内で開催する技術展示会を2022秋、2023は春秋に開催。</p> <p>・市内事業者間の交流及び事業PRを目的として、市内商業施設において創業支援ネットワークによる支援を受けた方を対象としたイベントを実施し、2021年度は6事業者(+創業予定者3者)、2022年度は12事業者(+創業予定者2者)、2023年度は12事業者(+創業予定者1者)が参加した。</p> |        |        |      |            |             |      |
| 次年度実施内容及び改善点 | <p>・交流イベントは、継続しつつ、参加者が固定化されないように企画していく必要がある。</p> <p>・商業施設でのイベント実施を含む各イベントへの出展を通じた交流促進を実施する。</p> <p>・スタートアップ支援や創業支援、社会実装トライアル支援等の事業で開発した技術を広く既存事業者へ発信し、マッチング機会を増やしていく。</p>                                                                                                                                                           |        |        |      |            |             |      |

|              |                                                                                                                                                                      |                    |             |             |           |            |      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-----------|------------|------|
| プロジェクト名      | 多様な人材と地元事業者をつなぐネットワーキングプロジェクト                                                                                                                                        |                    |             |             |           |            |      |
| 事業概要         | 既存事業者において、人材不足が経営上の課題となっている。一方で、市内大学には特徴ある学部(スポーツ、芸術)の学生や留学生や、研究機関出身のシニア等多様な人材がおり、働き手と事業者双方のニーズの情報共有をすることで、人材受入れに関する意識の醸成につなげていく。また、地元事業者と多様な人材がつながるきっかけや機会の創出に取り組む。 |                    |             |             |           |            |      |
| KPI          | 指標                                                                                                                                                                   | 目標値                | 2020        | 2021        | 2022      | 2023       | 2024 |
|              | 市内企業と就職希望者の交流会参加者数                                                                                                                                                   | 130                | 228(194+34) | 180(136+44) | 83(43+40) | 167(84+83) |      |
|              | 就職面接会におけるマッチング実績数(累計)                                                                                                                                                | 945(累計)            | 709         | 1318        | 1498      | 1811       |      |
| 計画           | カテゴリ                                                                                                                                                                 | 取組内容               | スケジュール      |             |           |            |      |
|              |                                                                                                                                                                      |                    | 2020        | 2021        | 2022      | 2023       | 2024 |
|              | 多様な人材・事業者のニーズ調査                                                                                                                                                      | 人材・事業者のニーズ把握       | 対象別に順次調査    |             |           |            |      |
|              |                                                                                                                                                                      | 人材・事業者のニーズに関する情報発信 |             | 調査結果をもとに発信  |           |            |      |
|              | 事業者側と人材側の交流の場の創出                                                                                                                                                     | イベントの設計・準備         |             | 設計・準備       |           |            |      |
|              |                                                                                                                                                                      | イベントの準備・実施         |             | 実施          |           |            |      |
| 実施内容及びその成果   | 採用力を高めるための企業セミナーや就職フェアを開催することで、市内企業と求職者とのマッチングの機会を提供することができた。<br>また、市内事業者と市内学生の就業マッチングをはじめとした雇用施策等に関する調査を行うことにより、次期産業戦略を踏まえた学生と地元企業とのマッチング施策の方向性を検討することができた。         |                    |             |             |           |            |      |
| 次年度実施内容及び改善点 | 引き続き、市内に就職を希望する求職者を対象にした就職イベントを開催することで、市内企業とのマッチングの場を提供し、雇用の促進を図る。<br>また、令和5年度に行った雇用施策等に関する調査結果を踏まえて、学生と地元企業とのマッチングに係る具体的施策を検討する。                                    |                    |             |             |           |            |      |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |        |      |      |           |      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|------|-----------|------|
| プロジェクト名      | 事業者の成長段階にあわせた受入環境確保プロジェクト                                                                                                                                                                                                                                        |        |        |      |      |           |      |
| 事業概要         | 事業者が事業拡大等に伴う移転の際の支援が不足しており、小規模オフィスの次の段階となる拠点を探す際に市外移転するケースがあるため、事業者の成長段階に合わせて、継続して事業が行えるような受入環境の向上を図る。                                                                                                                                                           |        |        |      |      |           |      |
| KPI          | 指標                                                                                                                                                                                                                                                               | 目標値    | 2020   | 2021 | 2022 | 2023      | 2024 |
|              | 新規立地希望者および市内移転希望事業者へのフォローアップ(累計)                                                                                                                                                                                                                                 | 15     | 0      | 5    | 12   | 15        |      |
|              | 新規および拡充立地企業数(累計)                                                                                                                                                                                                                                                 | 50     | 17     | 37   | 58   | 68        |      |
| 計画           | カテゴリ                                                                                                                                                                                                                                                             | 取組内容   | スケジュール |      |      |           |      |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                  |        | 2020   | 2021 | 2022 | 2023(1月末) | 2024 |
|              | 事業物件・用地等のニーズ把握                                                                                                                                                                                                                                                   | 調査方法検討 | 検討     |      |      |           |      |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                  | 調査実施   |        | 調査実施 |      |           |      |
|              | 事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信                                                                                                                                                                                                                                              | 情報収集   |        | 情報収集 |      |           |      |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                  | 情報発信   |        |      | 情報発信 |           |      |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                  | 受入環境整備 |        |      | 環境整備 |           |      |
| 実施内容及びその成果   | <p>工業団地内企業に事業スペース・用地等のニーズ調査を実施し、現在の立地環境評価や今後の事業展開、新規立地の選定条件等を知ることができた。</p> <p>市内にオフィスを新設または移設した事業者に対し、賃料の一部を補助する制度を創設した。</p> <p>また、市内の産業用地を取りまとめホームページ等で情報を発信した。</p> <p>加えて、新たな産業用地の創設を検討するため、法規制、インフラ、交通アクセス等、産業用地として必要な諸条件を整理し相対評価を行った上で、候補地を選定していく調査を行った。</p> |        |        |      |      |           |      |
| 次年度実施内容及び改善点 | 産業用地に関する情報発信を継続しながら、上述の調査結果に基づき選定した候補地について、事業化に向けた更なる調査を行い、産業用地の創設に向けた検討を進めていく。                                                                                                                                                                                  |        |        |      |      |           |      |

# I つくば市 第2次産業戦略

令和7年(2025年)3月

〔対象期間〕

令和7年度(2025年度)から

令和11年度(2029年度)まで

I これからの  
やさしさの  
ものさし  
つくばSDGs



## 市長あいさつ

令和7年（2025年）3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 .....                     | 2  |
| 1.3. 本戦略の期間 .....                      | 2  |
| 2. 社会情勢等.....                          | 3  |
| 2.1. 社会経済環境の変化 .....                   | 3  |
| 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.....                  | 10 |
| 3.1. つくば市の概況 .....                     | 10 |
| 3.2. つくば市の産業の状況 .....                  | 12 |
| 3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ .....            | 15 |
| 3.4. 第1次産業戦略の評価 .....                  | 27 |
| 4. つくば市における産業振興の課題.....                | 29 |
| 4.1. 既存事業者の継続・発展 .....                 | 29 |
| 4.2. 新事業創出 .....                       | 29 |
| 4.3. 新規事業者創出 .....                     | 30 |
| 4.4. 人材確保・維持／育成 .....                  | 31 |
| 5. つくば市産業戦略の方向性.....                   | 32 |
| 5.1. 産業戦略のスローガン .....                  | 32 |
| 5.2. 施策テーマ .....                       | 32 |
| 5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち .....           | 32 |
| 5.4. 新たにチャレンジできるまち .....               | 32 |
| 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 ..... | 32 |
| 5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち .....           | 32 |
| 6. 重点プロジェクト.....                       | 33 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 6.1. 重点プロジェクトの位置づけ..... | 33 |
| 6.2. 重点プロジェクト.....      | 33 |
| 7. 推進体制.....            | 34 |
| 7.1. 推進体制.....          | 34 |
| 7.2. 進行管理.....          | 34 |
| 7.3. 変更管理.....          | 34 |

# 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プラン」、平成 25 年（2013 年）に「第 2 次産業振興マスタープラン」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。

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。産業振興に向けては中長期的に取り組む必要があることから、「平成」から「令和」へと元号が変わった令和 2 年度（2020 年度）に、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、つくば市の産業戦略のスローガンを定め、「つくば市産業戦略（以下「前戦略」という。）」を策定し、活動を進めてきたところです。

図表 1-1 つくば市産業戦略のスローガン

つくば市の産業戦略スローガン

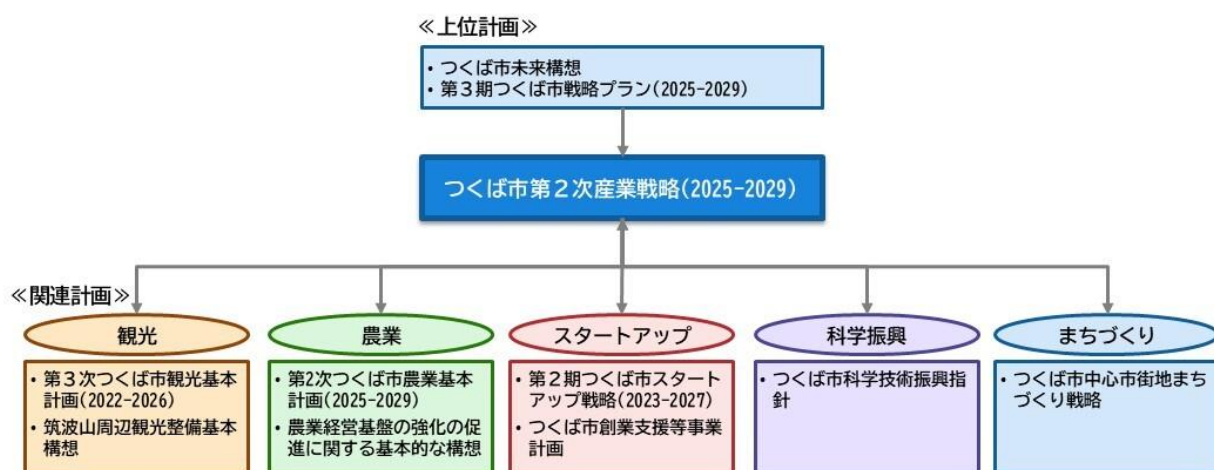
**世界の未来をつくる 産業創造都市つくば**  
 ～ 科学×技術×人材のつながりを産業競争力に ～

前戦略の計画期間が令和 6 年度（2024 年度）で完了することから、前戦略の評価結果やつくば市の産業を取り巻く環境の変化を踏まえつつ、前戦略の後継となる「つくば市第 2 次産業戦略（以下「本戦略」という。）」を定めます。

## 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 1-2 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7年度（2025年度）から令和11年度（2029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

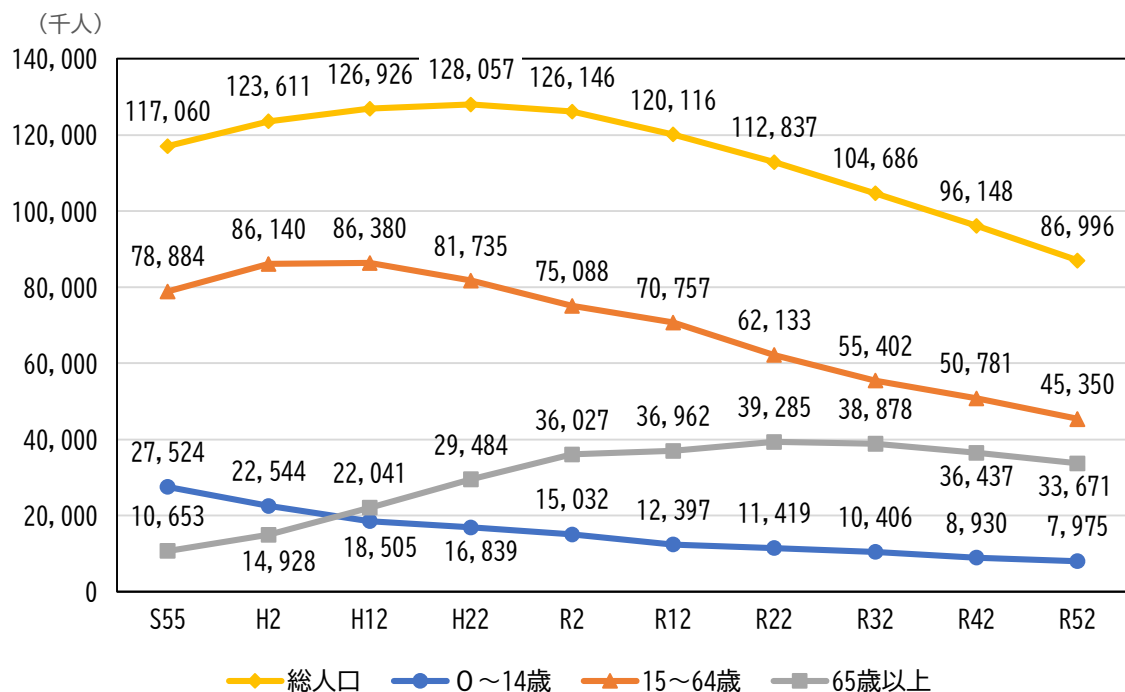
#### (1) 人口減少・少子高齢化の進行

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 42 年（2060 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、老年人口（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（令和 5 年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

## (2) 国際情勢による影響

ロシアによるウクライナ侵攻や対中関係の緊張化などに伴い、急激な円安や物価高、原材料費や公共料金の高騰が続いており、国際情勢の不安定に伴い産業分野へも大きな影響を与えている。

## (3) 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<sup>1</sup>の利用が大幅に増加しており、新型コロナウイルス感染症の影響から普及がより一層高まっています。

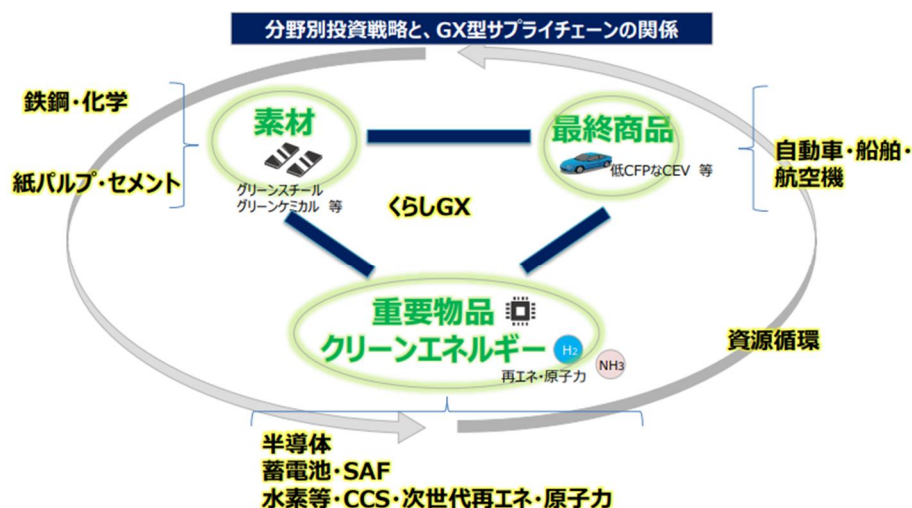
また近年はシェアリング<sup>2</sup>やサブスクリプション<sup>3</sup>等の新たなサービス形態が普及してきている等、消費構造が大きく変化しています。

## (4) 新技術の社会実装

近年、情報通信技術の進展に伴い、データやデジタル技術を使って、顧客目線で新たな価値を創出していくべく、産業分野でも DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、ビジネスモデルや企業文化等の変革に取り組むことが期待されています。

また、脱炭素、経済成長、エネルギー安定供給の3つを目指す GX（グリーントランスフォーメーション）実現に向けて、企業の予見可能性を高め、GX 投資を強力に推進しています。

図表 2-2 GX 基本方針



出典：経済産業省 HP

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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。

## (5) SDG s 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。これからの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 SDG s の 17 のゴール



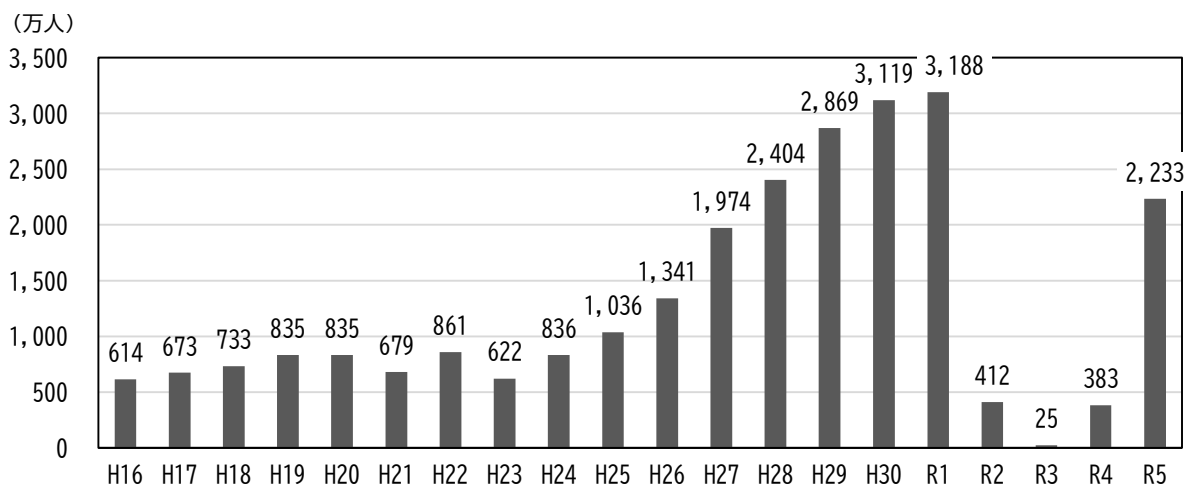
出典：国際連合広報センター HP

## (6) 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）以降連続して過去最高を更新しており、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きました。

新型コロナウイルス感染症に伴う入国制限の影響を受け、減少したものの、近年は著しく回復しています。

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

## 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3年(2021年)6月18日に閣議決定された成長戦略実行計画においては、新型コロナウイルスの5類移行に伴い、新たな日常に向けた成長戦略の考え方として「成長と分配の好循環の実現に向けた労働生産性・労働参加率の向上と賃金上昇」「付加価値の高い新製品・新サービスの創出による日本企業のマークアップ率の向上」「国民が Well-being を実感できる社会の実現」「コロナ禍により影響が出ている分野の事業の継続と事業再構築の支援」「潜在可能性のある分野における積極的な成長戦略の強化」が示されました。

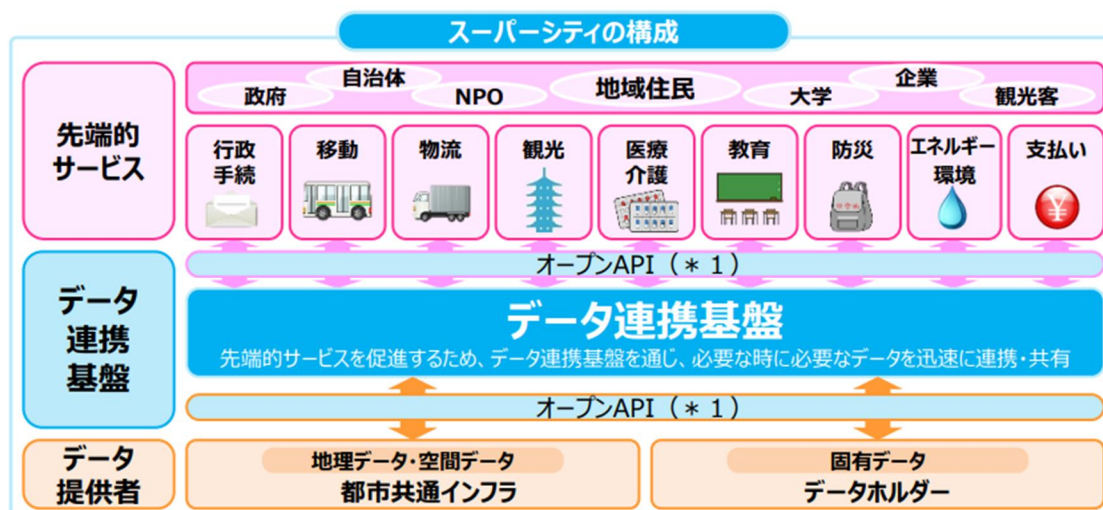
また、長く続いたデフレからの完全脱却が「明日は今日より良くなる日本」を実現していくための最大の課題であり、デフレから完全に脱却し、賃上げや投資が伸びる、拡大好循環を実現することを目指し、「デフレ完全脱却のための総合経済対策」が令和5年(2023年)11月2日に閣議決定されました。

### (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。

「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」の実現を目指す、国が推進するデジタル田園都市国家構想の先導役として「スーパーシティ型国家戦略特区」が位置づけられ、大阪府・大阪市のほかつくば市が選定されました。

図表 2-5 スーパーシティ構想



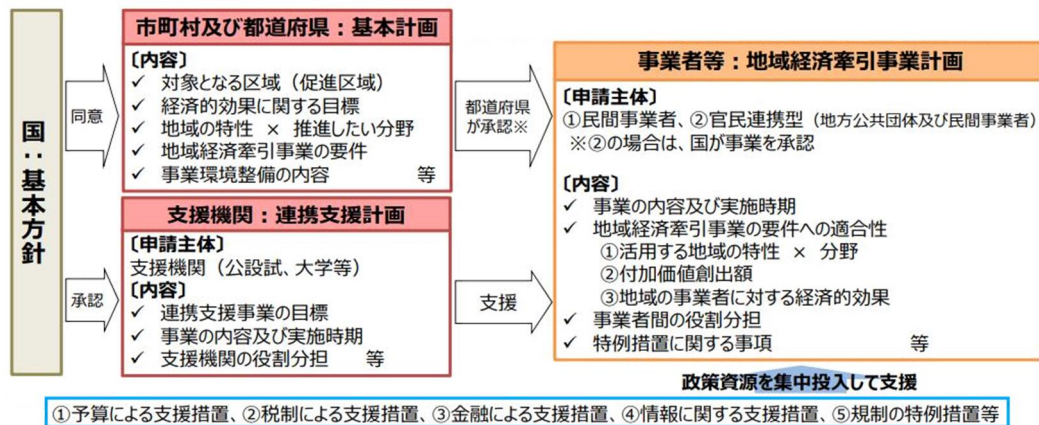
(\*) API : Application Programming Interface 異なるソフト同士でデータや指令をやりとりするときの接続仕様

出典：内閣府 HP

### (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 2-6 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 2-7 平成 30 年度事業承継税制の改正の概要

中小企業経営者の次世代経営者への引継ぎを支援する税制措置の創設・拡充  
(事業承継税制)

(相続税・贈与税)

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、**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、抜本的に拡充。**
- ①対象株式数・猶予割合の拡大②対象者の拡大③雇用要件の弾力化④新たな減免制度の創設等を行う。

#### ◆ 税制適用の入り口要件を緩和 ～事業承継に係る負担を最小化～

##### 現行制度

- 納税猶予の対象になる株式数には**2/3の上限**があり、相続税の**猶予割合は80%**。後継者は事業承継時に多額の贈与税・相続税を納税することがある。
- 税制の対象となるのは、**一人の先代経営者から一人の後継者**へ贈与・相続される場合のみ。

##### 改正後

- 対象株式数の**上限を撤廃**し全株式を適用可能に。また、**納税猶予割合も100%に拡大**することで、承継時の税負担ゼロに。
- 親族外を含む**複数の株主から、代表者である後継者（最大3人）**への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援。

#### ◆ 税制適用後のリスクを軽減 ～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

##### 現行制度

- 後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、**承継時の株価を基に贈与・相続税が課税されるため、過大な税負担が生じうる。**
- 税制の適用後、**5年間で平均8割以上の雇用を維持**できなければ猶予打ち切り。人手不足の中、雇用要件は中小企業にとって大きな負担。

##### 改正後

- **売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算し**、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。経営環境の変化による将来の不安を軽減。
- 5年間で平均8割以上の雇用要件を**未達成の場合でも、猶予を継続可能**に（経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要）。

※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、令和4年度（2022年度）から5年間で推進期間とする、本県の産業活性化に関する指針を策定しています。本指針では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大や人口減少・超高齢化、災害の激甚化など、予測困難な非連続の時代の中、中小企業・小規模企業が直面する困難な課題への挑戦を後押しし、力強い産業づくりを推進するべく、4つの施策展開の基本方向が示されています。

図表 2-8 茨城県産業活性化に関する指針の施策展開の基本方向

1. 将来を担う産業の創出と育成強化
2. 中小企業・小規模企業の成長支援と強靱化
3. 新たな雇用・人材の確保と事業環境の整備
4. 人材の育成と多様な働き方の実現

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ています。

図表 2-9 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) 各種協議会の設立状況

#### ア いばらきグローバルビジネス推進協議会

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、各種事業を実施しています。

#### イ いばらきグローバルビジネス推進協議会

今後の宇宙ビジネスの市場拡大を見据え、内閣府（宇宙開発戦略推進事務局）、経済産業省及び国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）とも連携し、本県の強みを活かして宇宙関連企業が活動しやすい環境づくりに取り組むことにより、宇宙ベンチャーの創出・誘致と県内企業の宇宙ビジネスへの新規参入を積極的に推進するべく、平成30年に「いばらき宇宙ビジネス創造拠点プロジェクト」を立ち上げ、活動を推進しています。

いばらき宇宙ビジネス創造拠点プロジェクトとして、支援体制を一層強化するために、専任コーディネーターを増員し、令和5年（2023年）6月につくば市にて「いばらきスペースサポートセンター」が開所されました。

図表 2-10 いばらきスペースサポートセンター

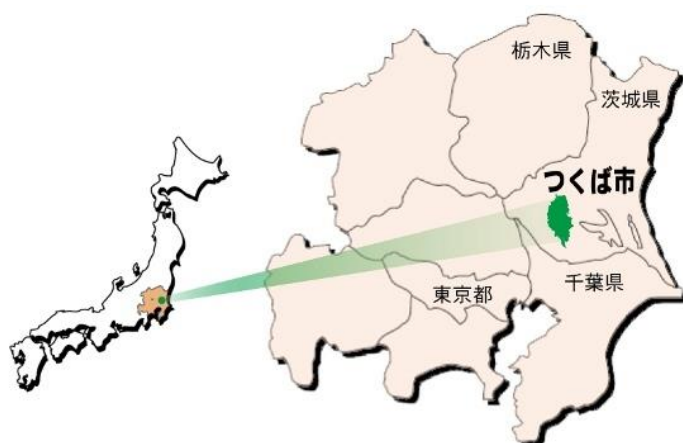


## 3. つくば市の産業に関する現状

### 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

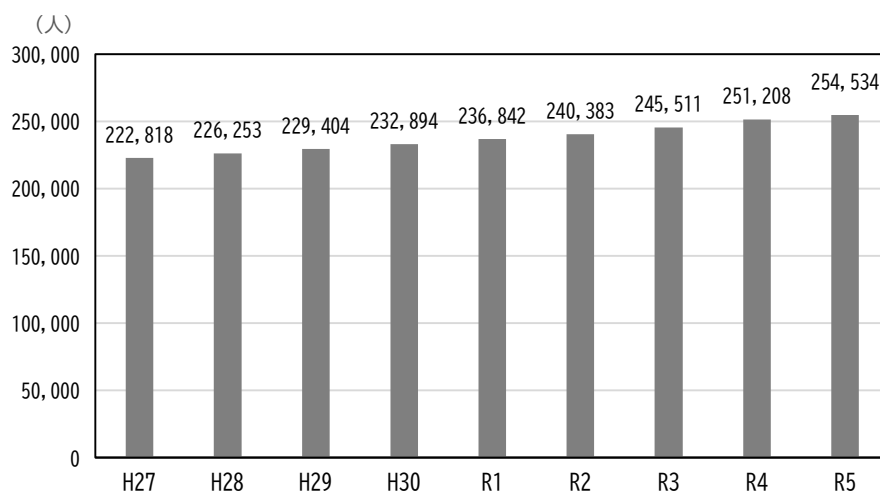


図表 3-2 つくば市の概況

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 土地・都市基盤 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経年的に、「畑」「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。</li> <li>・ 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、経年的に乗車人数が増加。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 平成29年（2017年）2月に圏央道の茨城区間が開通。</li> </ul> |
| 人口      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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的に人口・世帯数が増加している。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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的に増加傾向。</li> </ul>                                                                                                                            |

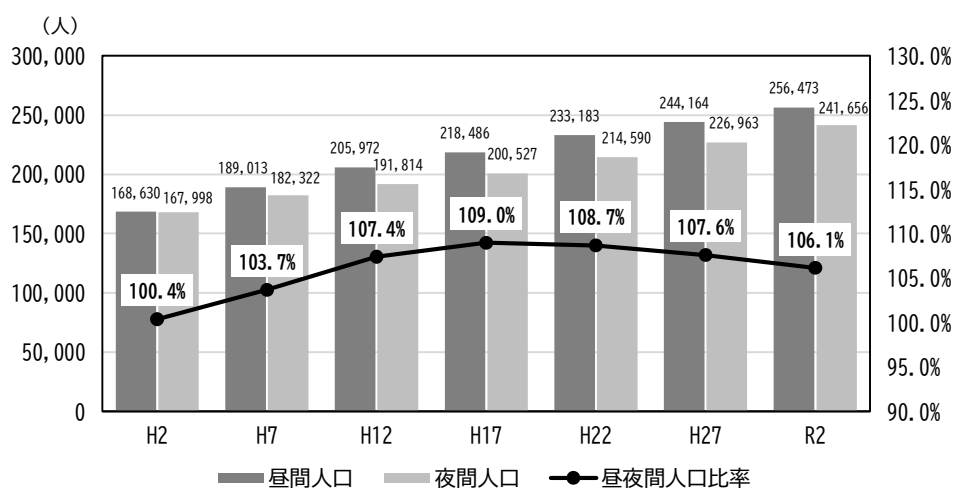
※基となる統計データ等は資料編に掲載

図表 3-3 総人口の推移



出典：住民基本台帳

図表 3-4 昼夜間人口比率



出典：国勢調査

図表 3-5 茨城県内主要自治体の外国人登録者数

| 順位 | 自治体  | 在留外国人     | 総人口に占める割合 |
|----|------|-----------|-----------|
| 1  | つくば市 | 12,729    | 5.0%      |
| 2  | 常総市  | 6,418     | 10.8%     |
| 3  | 土浦市  | 5,266     | 3.7%      |
| 4  | 古河市  | 4,686     | 3.4%      |
| 5  | 水戸市  | 3,850     | 1.4%      |
| -  | 茨城県  | 85,858    | 3.0%      |
| -  | 全国   | 3,223,858 | 2.6%      |

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"> <li>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」等が多い。</li> <li>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。</li> <li>つくば市の地域経済循環率125.8%で、全国平均に比べて高い。</li> <li>つくば市の付加価値額構成比の高い専門/科学技術・業務支援サービス業は、域内産業への影響力が低い。</li> </ul> |
| 工業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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にある。</li> <li>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」等が高いが、近年は「はん用機械器具製造業」「化学工業」「家具・装備品製造業」の増加率が高い。</li> </ul>                                                                                            |
| 商業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所数と従業者数は微減で推移している。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| 創業・企業立地 | <ul style="list-style-type: none"> <li>つくば市創業支援等事業計画に基づく支援件数は、令和3年（2021年）度では、500件以上にのぼり、過去4年間では平均100以上の創業が見られる。筑波大学でのベンチャーも活発である。</li> </ul>                                                                                                                           |
| 雇用      | <ul style="list-style-type: none"> <li>有効求人倍率は、2～3倍で推移している。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

※基となる統計データ等は資料編に掲載

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

|                   | H28   |        | R1※  |     | R3    |        | H28→R3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              | 61    | 0.7%   | -    | -   | 68    | 0.8%   | 11.5%     |
| 鉱業、採石業、砂利採取業      | 3     | 0.0%   | -    | -   | 2     | 0.0%   | -33.3%    |
| 建設業               | 991   | 11.9%  | -    | -   | 901   | 11.0%  | -9.1%     |
| 製造業               | 387   | 4.6%   | -    | -   | 418   | 5.1%   | 8.0%      |
| 電気・ガス・熱供給・水道業     | 2     | 0.0%   | -    | -   | 18    | 0.2%   | 800.0%    |
| 情報通信業             | 136   | 1.6%   | -    | -   | 158   | 1.9%   | 16.2%     |
| 運輸業、郵便業           | 169   | 2.0%   | -    | -   | 185   | 2.3%   | 9.5%      |
| 卸売業、小売業           | 2,281 | 27.3%  | -    | -   | 2,145 | 26.1%  | -6.0%     |
| 金融業、保険業           | 138   | 1.7%   | -    | -   | 151   | 1.8%   | 9.4%      |
| 不動産業、物品賃貸業        | 456   | 5.5%   | -    | -   | 489   | 6.0%   | 7.2%      |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 507   | 6.1%   | -    | -   | 567   | 6.9%   | 11.8%     |
| 宿泊業、飲食サービス業       | 999   | 12.0%  | -    | -   | 832   | 10.1%  | -16.7%    |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 714   | 8.6%   | -    | -   | 690   | 8.4%   | -3.4%     |
| 教育、学習支援業          | 266   | 3.2%   | -    | -   | 274   | 3.3%   | 3.0%      |
| 医療、福祉             | 569   | 6.8%   | -    | -   | 647   | 7.9%   | 13.7%     |
| 複合サービス事業          | 39    | 0.5%   | -    | -   | 37    | 0.5%   | -5.1%     |
| サービス業（他に分類されないもの） | 628   | 7.5%   | -    | -   | 626   | 7.6%   | -0.3%     |
| 全産業（公務を除く）        | 8,346 | 100.0% | -    | -   | 8,208 | 100.0% | -1.7%     |

※R1に関して、産業分類別のデータなし

出典：経済センサス

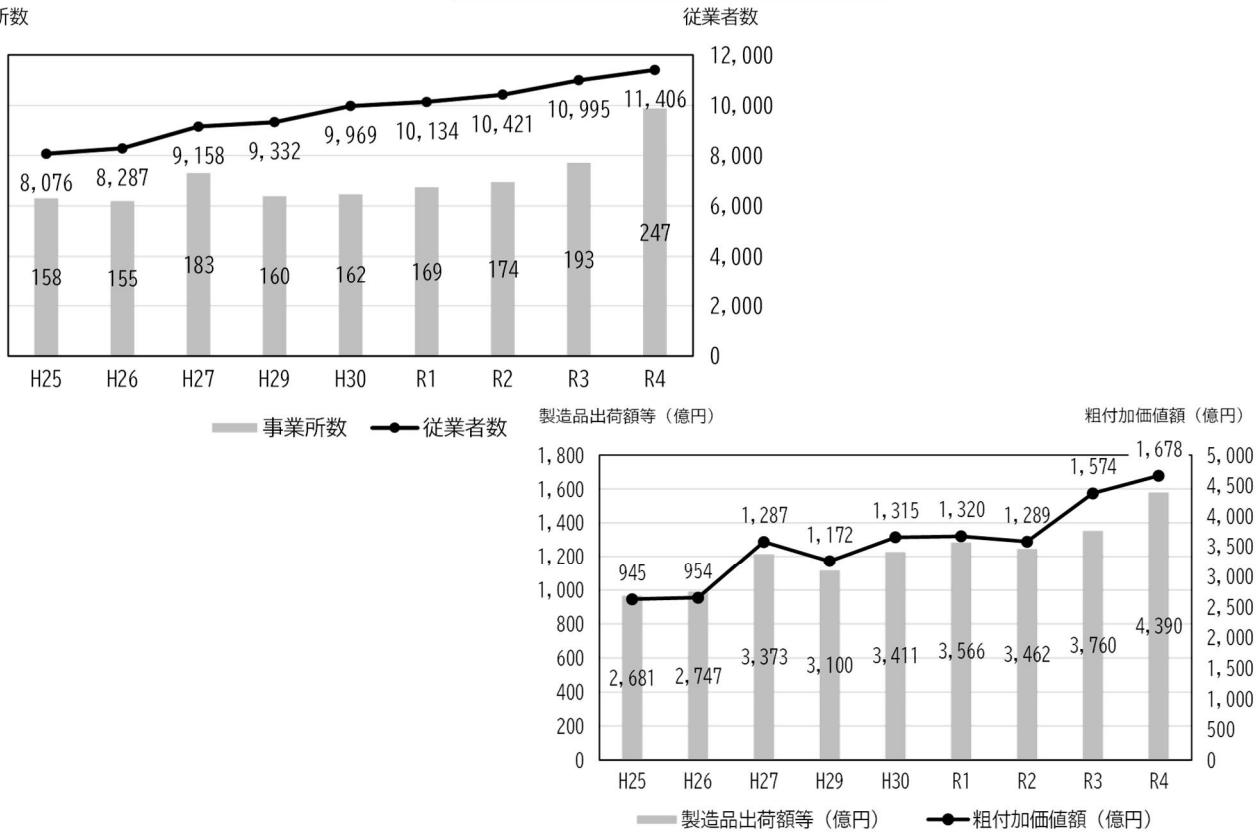
図表 3-8 つくば市の産業大分類従業者数および従業者構成比

|                   | H28     |        | R1※  |     | R3      |        | H28→R3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              | 726     | 0.6%   | -    | -   | 633     | 0.5%   | -12.8%    |
| 鉱業、採石業、砂利採取業      | 23      | 0.0%   | -    | -   | 22      | 0.0%   | -4.3%     |
| 建設業               | 6,513   | 5.3%   | -    | -   | 6,109   | 4.6%   | -6.2%     |
| 製造業               | 10,325  | 8.3%   | -    | -   | 11,859  | 8.9%   | 14.9%     |
| 電気・ガス・熱供給・水道業     | 21      | 0.0%   | -    | -   | 162     | 0.1%   | 671.4%    |
| 情報通信業             | 2,651   | 2.1%   | -    | -   | 4,603   | 3.5%   | 73.6%     |
| 運輸業、郵便業           | 4,148   | 3.4%   | -    | -   | 4,635   | 3.5%   | 11.7%     |
| 卸売業、小売業           | 23,473  | 19.0%  | -    | -   | 21,542  | 16.2%  | -8.2%     |
| 金融業、保険業           | 2,349   | 1.9%   | -    | -   | 2,790   | 2.1%   | 18.8%     |
| 不動産業、物品賃貸業        | 2,209   | 1.8%   | -    | -   | 2,353   | 1.8%   | 6.5%      |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 21,627  | 17.5%  | -    | -   | 26,212  | 19.8%  | 21.2%     |
| 宿泊業、飲食サービス業       | 10,531  | 8.5%   | -    | -   | 9,013   | 6.8%   | -14.4%    |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 4,177   | 3.4%   | -    | -   | 4,221   | 3.2%   | 1.1%      |
| 教育、学習支援業          | 7,636   | 6.2%   | -    | -   | 8,280   | 6.2%   | 8.4%      |
| 医療、福祉             | 14,310  | 11.6%  | -    | -   | 16,130  | 12.2%  | 12.7%     |
| 複合サービス事業          | 364     | 0.3%   | -    | -   | 310     | 0.2%   | -14.8%    |
| サービス業（他に分類されないもの） | 12,574  | 10.2%  | -    | -   | 13,787  | 10.4%  | 9.6%      |
| 全産業（公務を除く）        | 123,657 | 100.0% | -    | -   | 132,661 | 100.0% | 7.3%      |

※R1に関して、産業分類別のデータなし

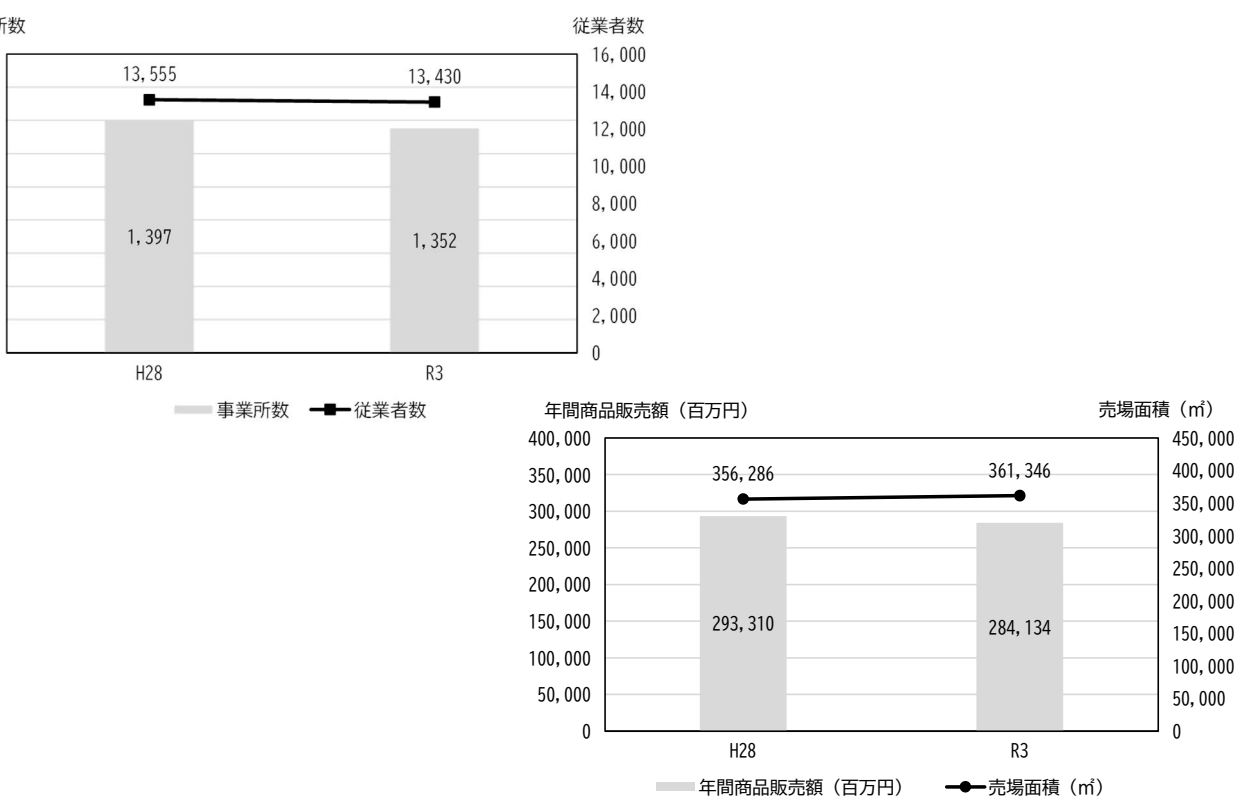
出典：経済センサス

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：経済センサス

### 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6年（2024年）2月）およびヒアリング（令和6年（2024年）5月～令和6年（2024年）8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集して協議を行うつくば市第2次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。

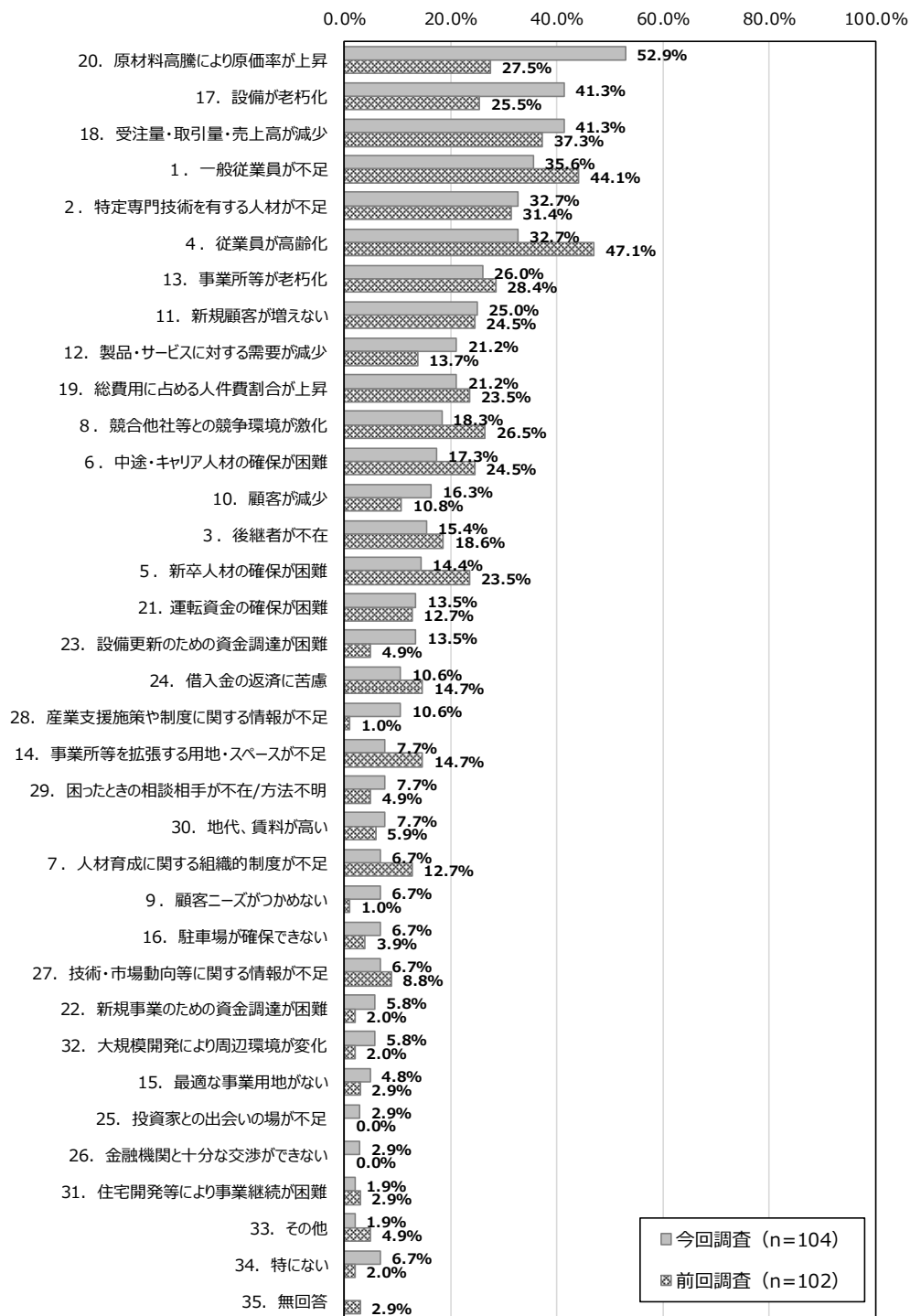
#### (1) 第2次産業の実態・ニーズ

アンケート調査およびヒアリングから把握した第2次産業の実態・ニーズは以下のとおりです。

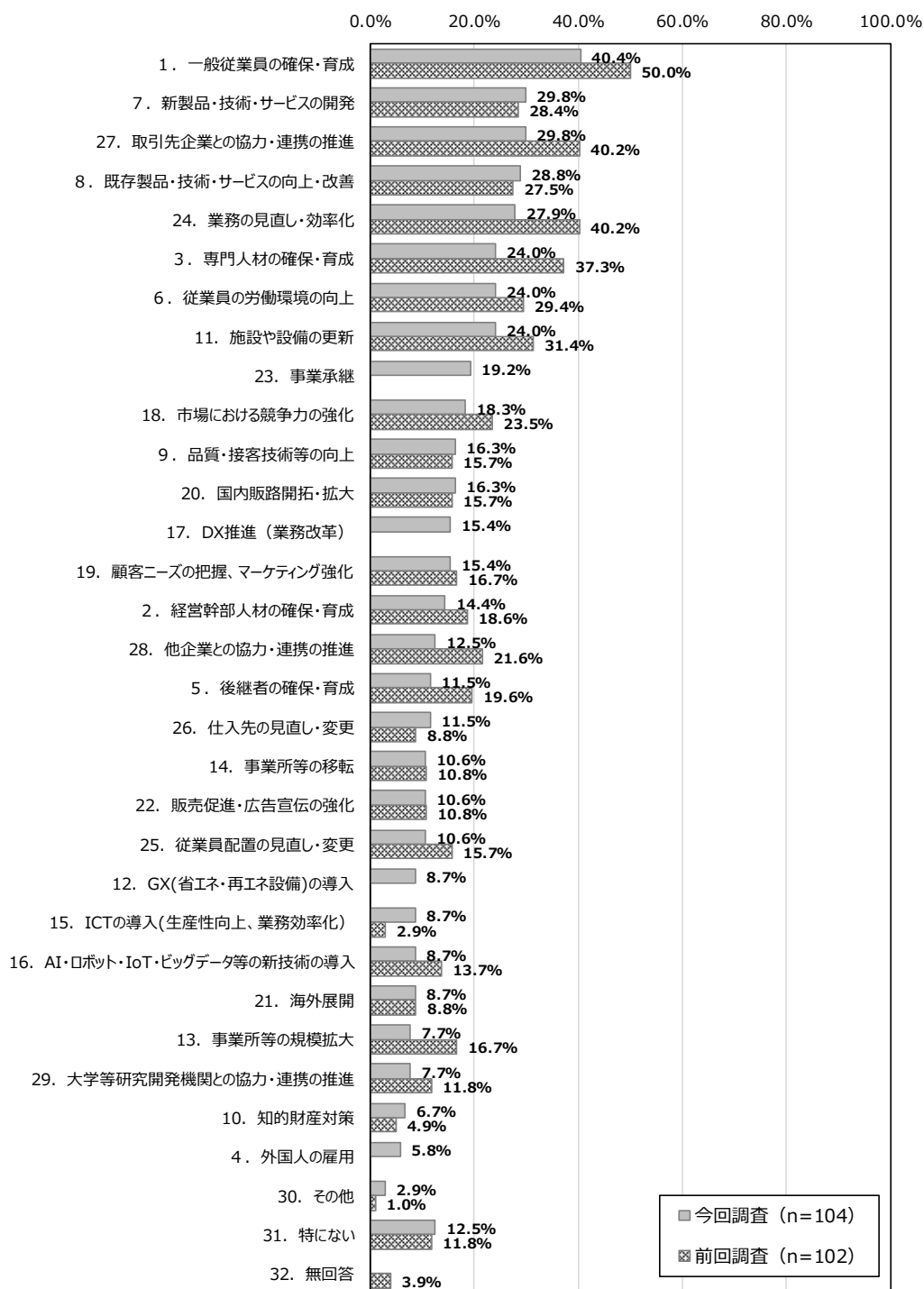
図表 3-11 第2次産業を対象としたアンケート調査およびヒアリング結果

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 既存事業者の<br>継続・発展 | <ul style="list-style-type: none"> <li>5年前と比較した売上の増減は「減少」が35.6%、「横ばい」が22.1%。</li> <li>今後の景況は悪くなるとの予想が4割以上。</li> <li>経営上の問題は、「原材料高騰により原価率が上昇」「設備が老朽化」「受注量・取引量・売上高が減少」「一般従業員が不足」等が多い。</li> <li>今後の重点取組事項は、「一般従業員の確保・育成」、「新製品・技術・サービスの開発」、「取引先企業との協力・連携の推進」、「既存製品・技術・サービスの向上・改善」等が多い。</li> </ul> |
| 新事業創出           | <ul style="list-style-type: none"> <li>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」「市場ニーズの把握が不十分」が多い。</li> <li>➤ 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」「公的補助金・助成金の導入」が多い。</li> </ul>                                                                                                    |
| 新規事業者創出         | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業立地のメリットとして、「交通の便が良く地理的にも便利」「自然災害が少ない」等が上位である。</li> <li>一方、産業立地のデメリットとして、「特にない」が4割強で最も高いが、それ以外では「人材が確保しにくい」等が上位である。</li> </ul>                                                                                                                        |
| 人材確保・維持<br>／育成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>充足度は「不足」が5割以上、採用状況は「順調でない」場合が約4割。</li> <li>市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。</li> <li>従業員を採用する上での前提条件として、「やる気があれば問題ない」が5割弱存在している。</li> </ul>                                                                                                                         |

図表 3-12 第2次産業が抱える経営上の問題点（前回調査比較）



図表 3-13 第2次産業が今後5年程度における重点取組事項（前回調査比較）



1 戦略策定の概要

2 社会情勢等

3 つくば市の産業に  
関する現状

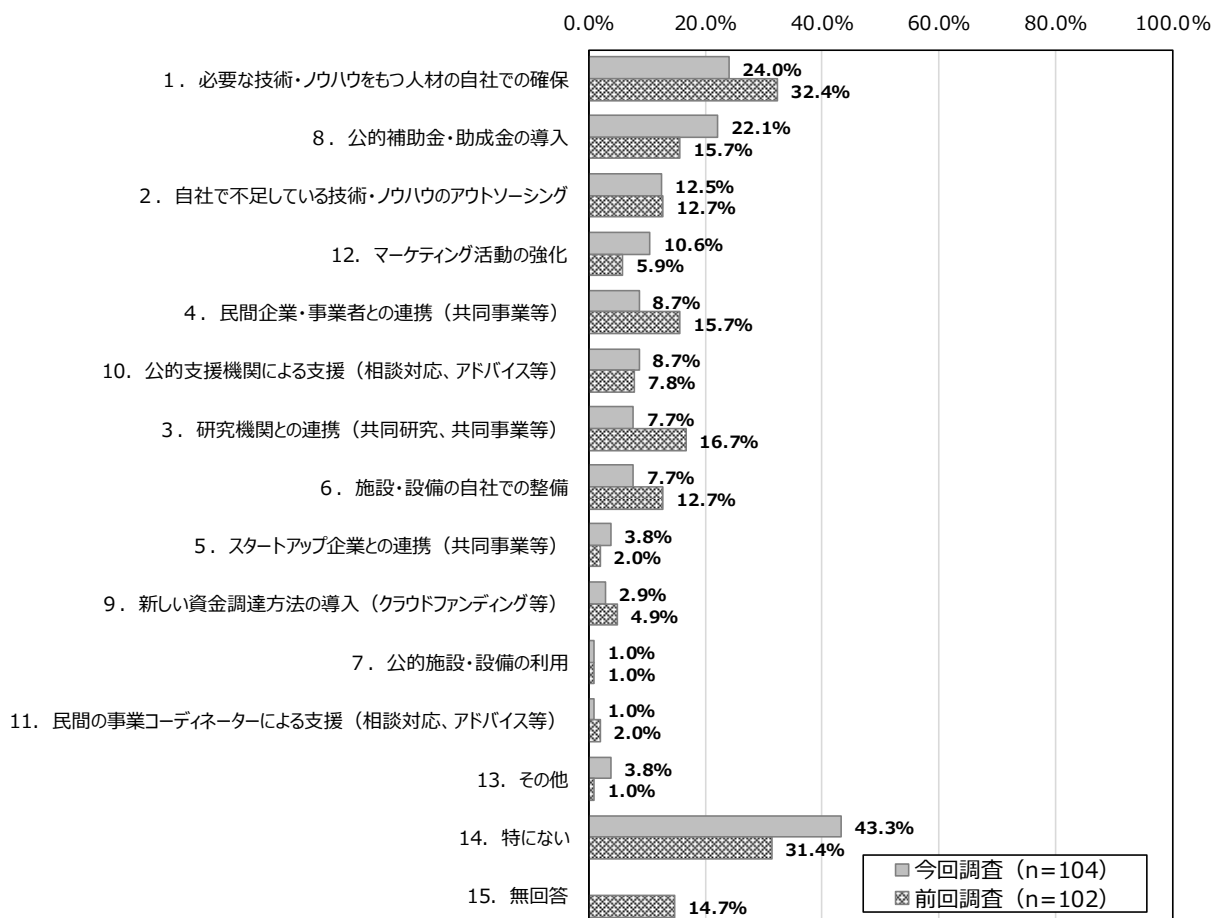
4 つくば市における  
産業振興の課題

5 つくば市産業振興  
の方向性

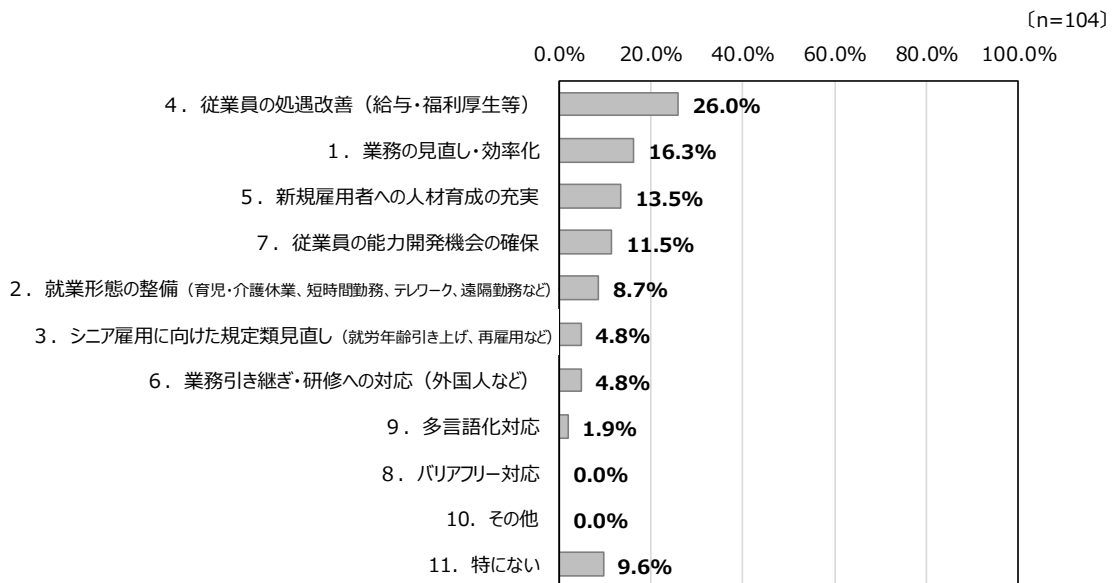
6 重点プロジェクト

7 推進体制

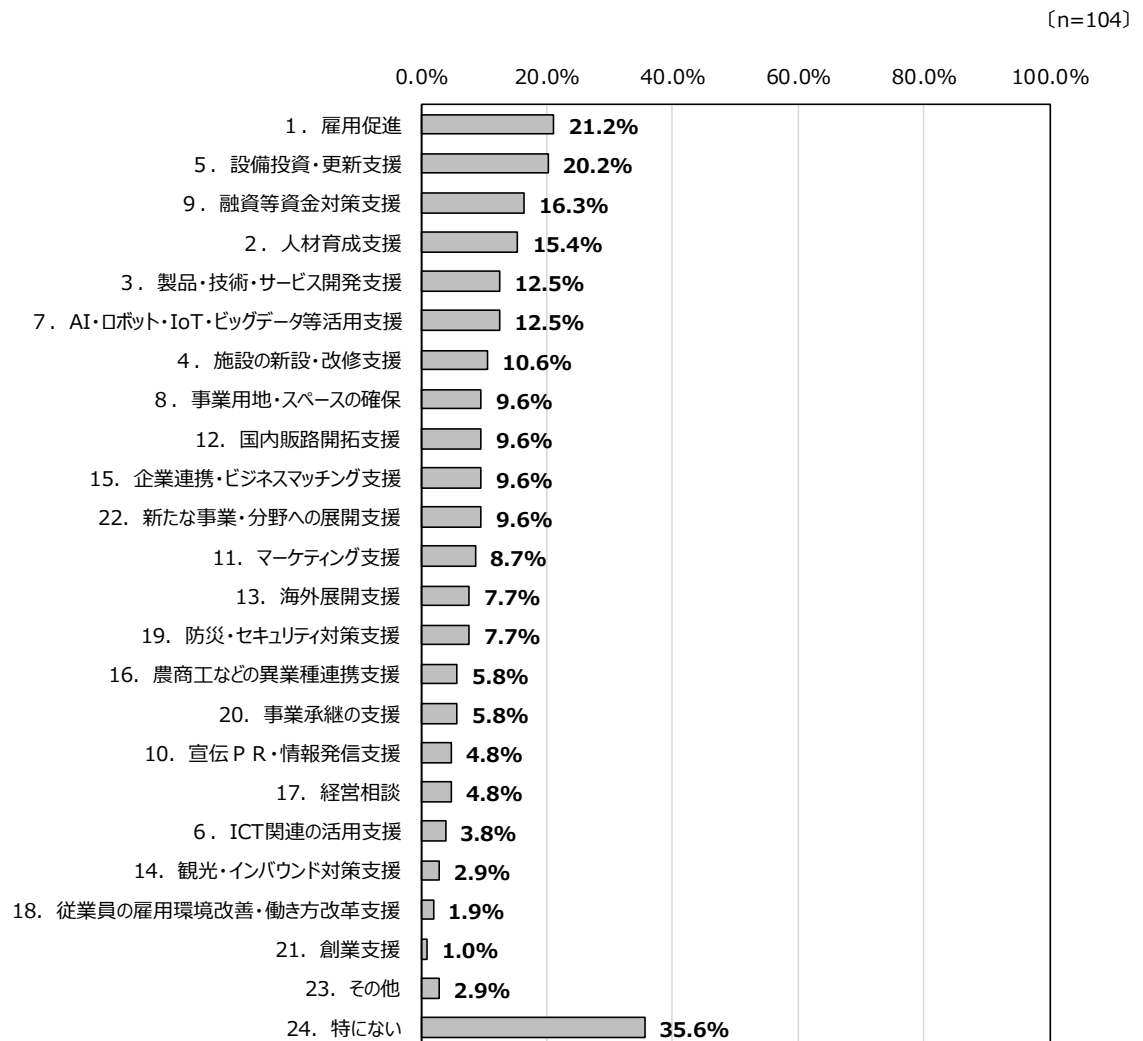
図表 3-14 第2次産業が新事業展開を実施・実施する上での解決策（前回調査比較）



図表 3-15 第2次産業が人材確保に関して今後取り組みたいこと



図表 3-16 第2次産業がつくば市に望む施策



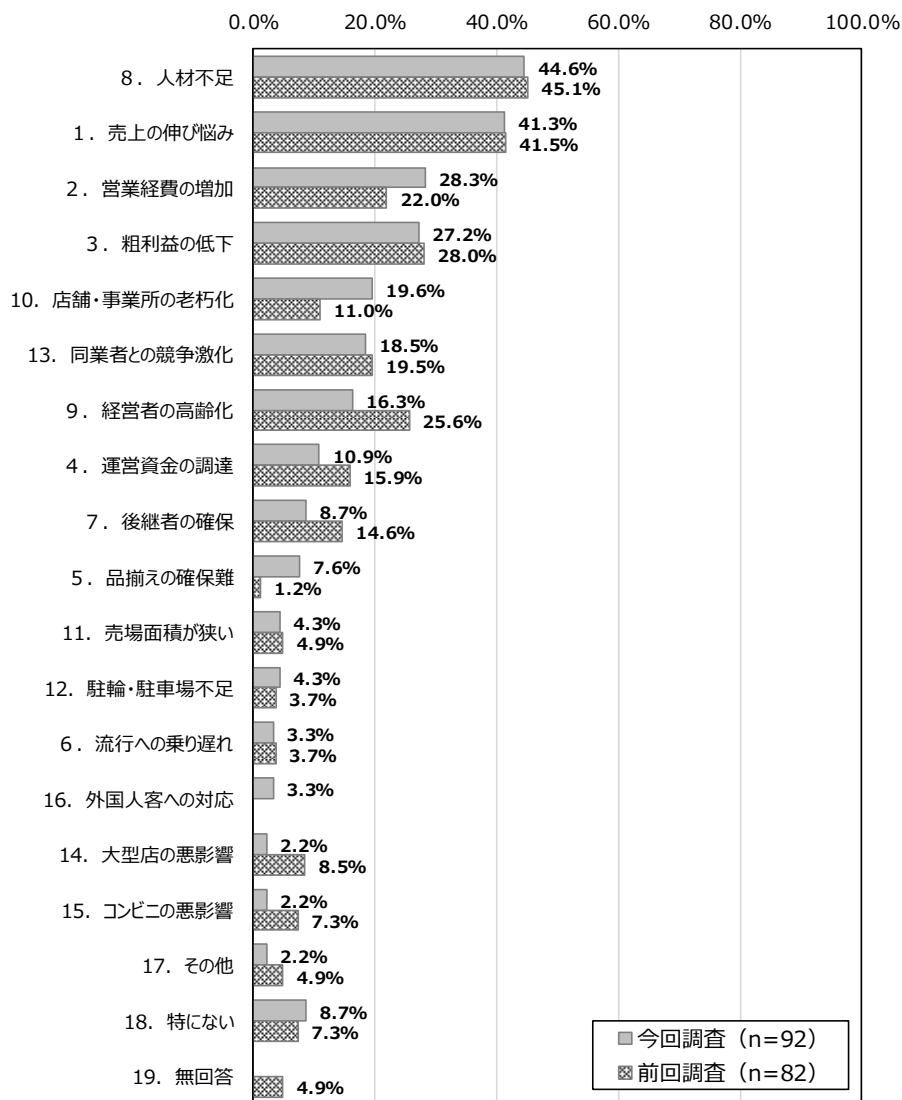
## (2) 第3次産業の実態・ニーズ

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。

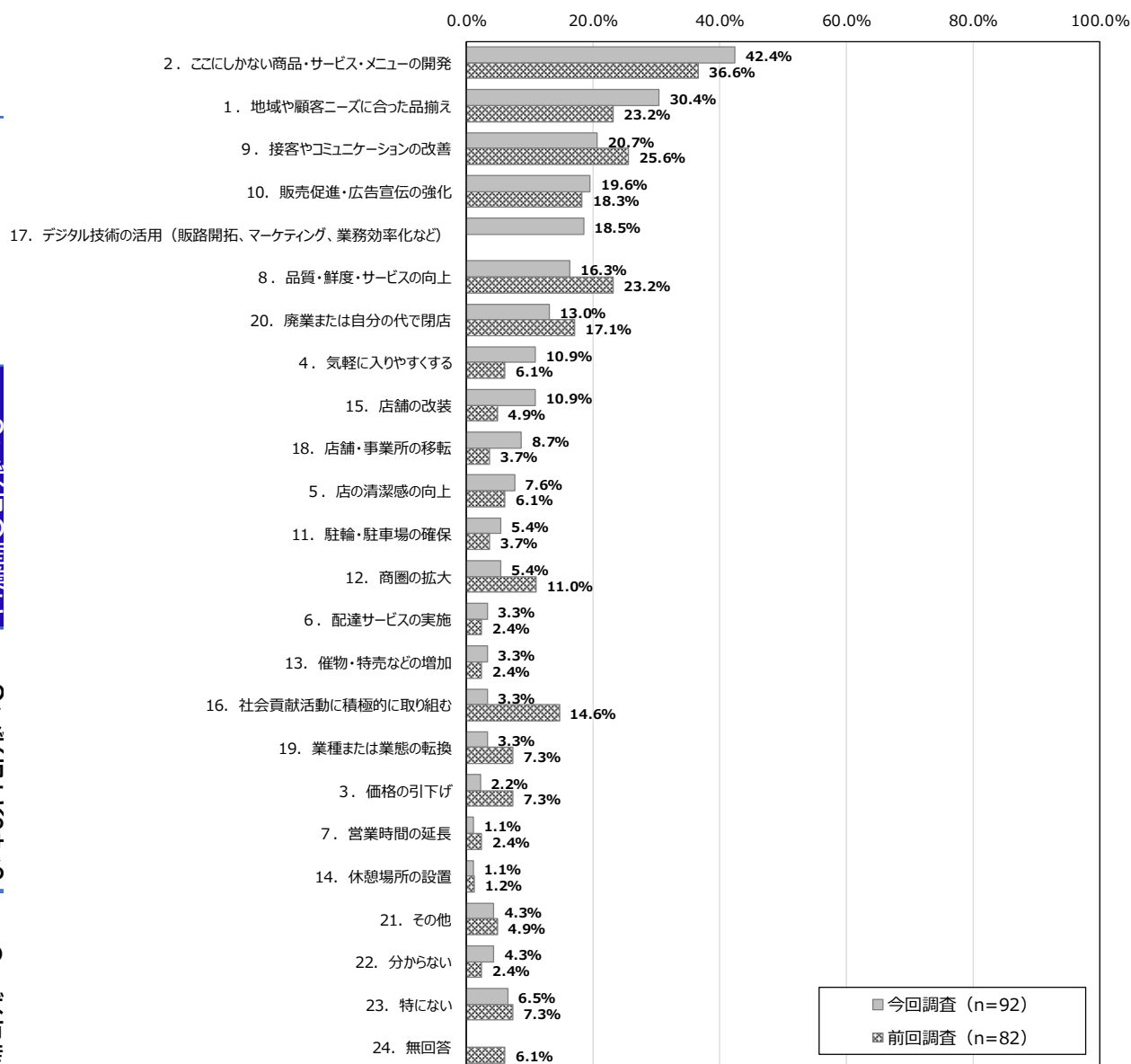
図表 3-17 第3次産業を対象としたアンケート調査およびヒアリング結果

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 既存事業者の<br>継続・発展 | <ul style="list-style-type: none"> <li>5年前と比較した売上の増減は「減少」が41.3%、「横ばい」が22.8%。</li> <li>今後の景況は悪くなるとの予想が3割弱、横ばいが4割程度。</li> <li>経営上の問題は、「人材不足」「売上の伸び悩み」「営業経費の増加」「粗利益の低下」等が多い。</li> <li>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」「地域や顧客ニーズに合った品揃え」「接客やコミュニケーションの改善」等が多い。</li> </ul> |
| 新事業創出           | <ul style="list-style-type: none"> <li>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」等が多い。</li> <li>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」「自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング」「公的補助金・助成金の導入」が多い。</li> </ul>                                                                   |
| 新規事業者創出         | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業立地のメリットとして、「自宅等が近い」「自然災害が少ない」「交通の便が良く地理的にも便利」「街並みが整備されていて魅力的」等が上位である。</li> <li>一方、産業立地のデメリットとして、「特にない」が4割弱で最も高いが、それ以外では「人材が確保しにくい」等が上位である。</li> </ul>                                                                           |
| 人材確保・維持<br>／育成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>充足度は「不足」が5割以上、採用状況は「順調でない」場合が約4割。</li> <li>市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。</li> <li>従業員を採用する上での前提条件として、「資格・スキル」「やる気があれば問題ない」が4割強で上位となっている。</li> </ul>                                                                                         |

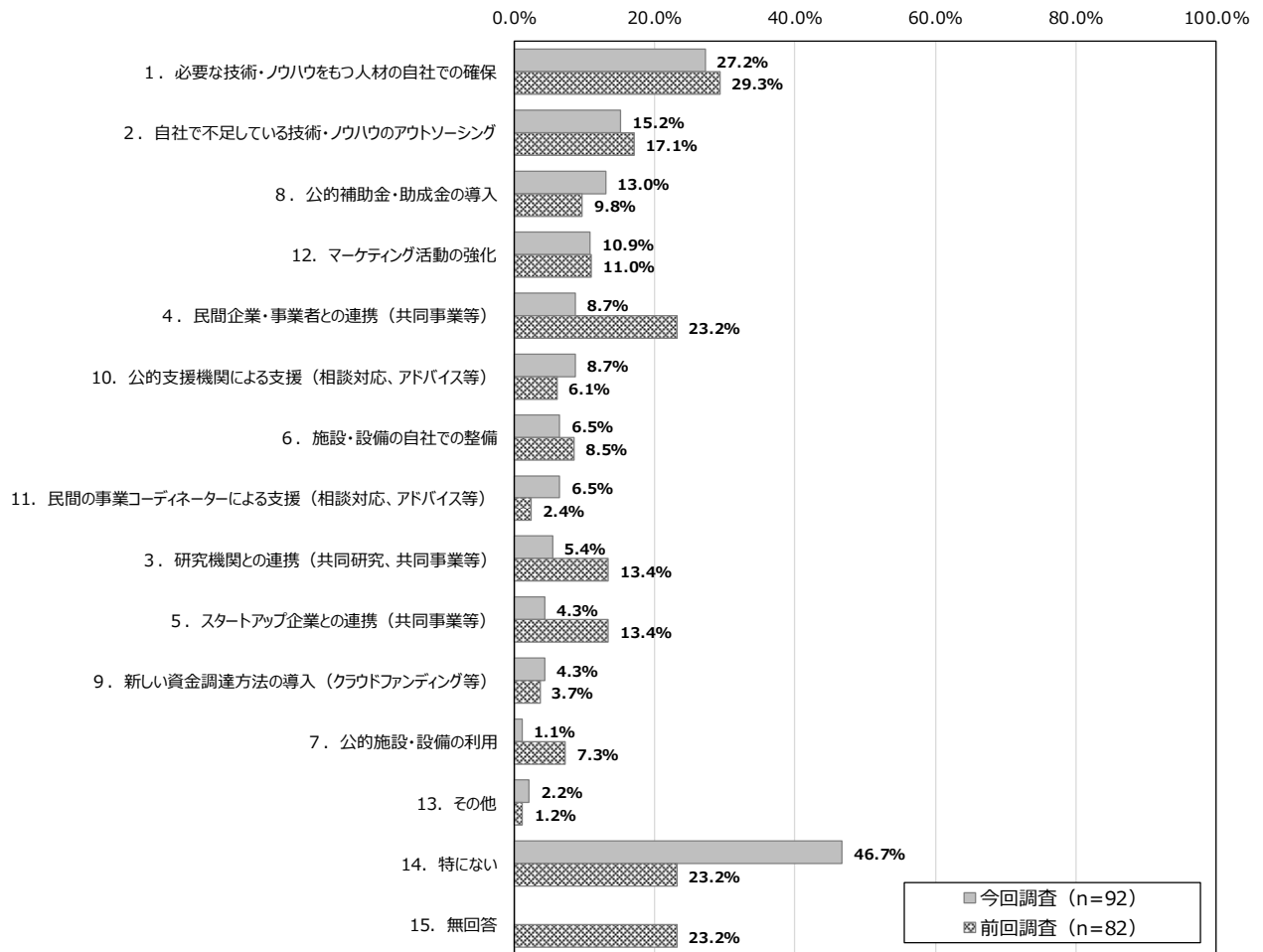
図表 3-18 第3次産業の事業者が困っていること（前回調査比較）



図表 3-19 第3次産業が今後5年程度における重点取組事項（前回調査比較）



図表 3-20 第3次産業が新事業展開を実施・実施する上での解決策（前回調査比較）



1 戦略策定の概要

2 社会情勢等

3 つくば市の産業に関する現状

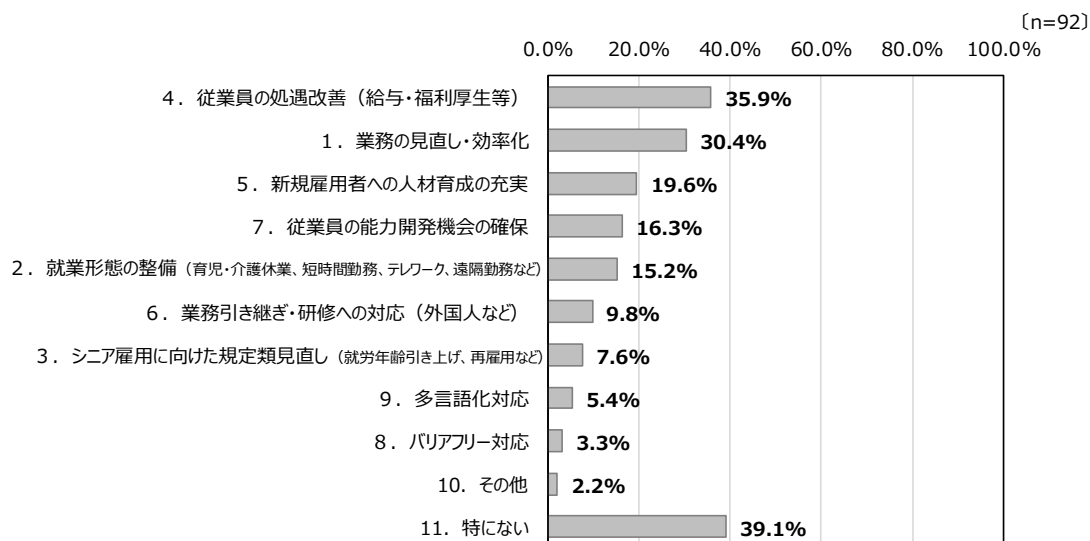
4 つくば市における産業振興の課題

5 つくば市産業振興の方向性

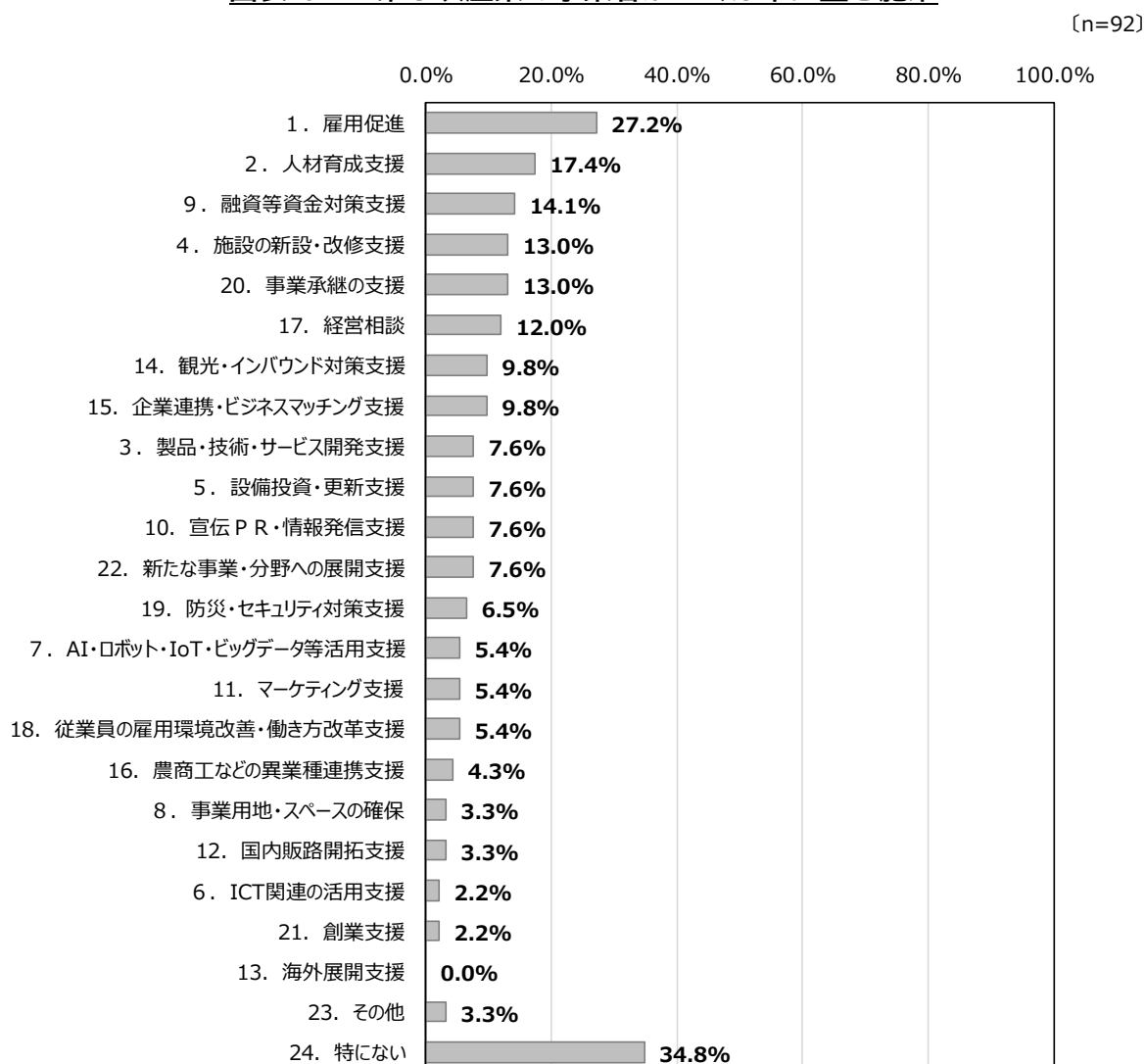
6 重点プロジェクト

7 推進体制

図表 3-21 第3次産業が人材確保に関して今後取り組みたいこと



図表 3-22 第3次産業の事業者がつくば市に望む施策



### (3) 関係機関からみた市内産業および事業者の実態・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

|                 |   |
|-----------------|---|
| 既存事業者の<br>継続・発展 | ・ |
| 新事業創出           | ・ |
| 新規事業者創出         | ・ |
| 人材確保・維持<br>／育成  | ・ |

1 戦略策定の概要

2 社会情勢等

3 つくば市の産業に  
関する現状

4 つくば市における  
産業振興の課題

5 つくば市産業振興  
の方向性

6 重点プロジェクト

7 推進体制

## (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

|                 |   |
|-----------------|---|
| 既存事業者の<br>継続・発展 | ・ |
| 新事業創出           | ・ |
| 新規事業者創出         | ・ |
| 人材確保・維持<br>／育成  | ・ |

### 3.4. 第1次産業戦略の評価

本戦略の前戦略となる、「つくば市産業戦略」における取組状況については、官民から構成される「つくば市産業戦略会議」を例年開催し、評価を実施してきた。

前戦略で掲げる4つの産業創造都市像における成果指標及び事業の進捗状況の評価結果を以下に紹介します。

#### <つくば市産業戦略会議の結果を踏まえて修正>

#### (1) 安定して事業を継続・発展できるまち

図表 3-25 分野Ⅰの成果指標、事業進捗の評価結果

|                                           |                      |                      |                      |                                                                                                                                                               |      |      |
|-------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 分野Ⅰ                                       | <成果指標>               |                      |                      | <事業実施状況>                                                                                                                                                      |      |      |
|                                           | 市内総生産                |                      |                      | 事業数                                                                                                                                                           | 実施事業 | 検討事業 |
|                                           | 策定時                  | 令和5年度末               | 目標値                  |                                                                                                                                                               | 22   | 9    |
|                                           | 13,603億円<br>(2017年度) | 14,152億円<br>(2020年度) | 14,383億円<br>(2024年度) | 計                                                                                                                                                             |      | 31   |
| つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち<br>既存事業者の継続・発展 |                      |                      |                      | 進捗状況                                                                                                                                                          | 実施済  | 未実施  |
| 出典：茨城県市町村民経済計算                            |                      |                      |                      |                                                                                                                                                               | 28   | 3    |
|                                           |                      |                      |                      |                                                                                                                                                               |      | 実施率  |
|                                           |                      |                      |                      |                                                                                                                                                               |      | 90%  |
|                                           |                      |                      |                      | <未実施の状況>                                                                                                                                                      |      |      |
|                                           |                      |                      |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施中（一部進捗遅延） No.15 インバウンドに対応した環境の整備</li> <li>当初の実施方法を見直し中 No.10 つくば産業フェア</li> <li>実施方法を検討中 No.20 キャッシュレス導入支援</li> </ul> |      |      |

#### (2) 新たにチャレンジできるまち

図表 3-26 分野Ⅱの成果指標、事業進捗の評価結果

|                                 |                |                        |                         |                                                                                                                       |      |      |
|---------------------------------|----------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 分野Ⅱ                             | <成果指標>         |                        |                         | <事業実施状況>                                                                                                              |      |      |
|                                 | つくば市認定制度への申請件数 |                        |                         | 事業数                                                                                                                   | 実施事業 | 検討事業 |
|                                 | 策定時            | 令和5年度末                 | 目標値                     |                                                                                                                       | 11   | 4    |
|                                 | 9件<br>(2019年度) | 68件<br>(2020-2021年度累計) | 100件<br>(2020-2024年度累計) | 計                                                                                                                     |      | 15   |
| つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち<br>新事業創出 |                |                        |                         | 進捗状況                                                                                                                  | 実施済  | 未実施  |
| 出典：つくば市つくばコレクション実績              |                |                        |                         |                                                                                                                       | 13   | 2    |
|                                 |                |                        |                         |                                                                                                                       |      | 実施率  |
|                                 |                |                        |                         |                                                                                                                       |      | 87%  |
|                                 |                |                        |                         | <未実施の状況>                                                                                                              |      |      |
|                                 |                |                        |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>当初の実施方法を見直し中 No.38 交流サロンにおけるイベント実施</li> <li>実施方法を検討中 No.46 知的財産取得支援</li> </ul> |      |      |

#### (3) 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

図表 3-27 分野Ⅲの成果指標、事業進捗の評価結果

|                                        |                  |                         |                         |          |      |      |
|----------------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|----------|------|------|
| 分野Ⅲ                                    | <成果指標>           |                         |                         | <事業実施状況> |      |      |
|                                        | 市内における新規創業者数     |                         |                         | 事業数      | 実施事業 | 検討事業 |
|                                        | 策定時              | 令和5年度末                  | 目標値                     |          | 17   | 7    |
|                                        | 102人<br>(2019年度) | 331人<br>(2020-2022年度累計) | 395人<br>(2020-2024年度累計) | 計        |      | 21   |
| 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<br>新規事業者創出 |                  |                         |                         | 進捗状況     | 実施済  | 未実施  |
| 出典：つくば市創業支援等事業計画実績                     |                  |                         |                         |          | 21   | 0    |
|                                        |                  |                         |                         |          |      | 実施率  |
|                                        |                  |                         |                         |          |      | 100% |

## (4) 地域産業人材が集まり・定着するまち

図表 3-28 分野Ⅳの成果指標、事業進捗の評価結果



## 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。

### 4.1. 既存事業者の継続・発展

#### 課題1 経営基盤の強化

前戦略期間においては、新型コロナウイルス感染症の蔓延に伴い、市内事業者においても業種を問わず多大な影響を受けていたものの、近年は回復の兆しが見受けられるものの、今後5カ年の景況感では、「横ばい」、「否定的」と答えた事業者が6～7割おられ、経営を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が続くものと推察されます。

第2次産業においては、市内事業者が抱える経営課題では「原材料高騰により原価率が上昇」（52.9%）が最上位に挙げられており、市内事業者がコントロールできない要因での経営への悪影響が懸念されているほか、「受注量・取引量・売上高が減少」（41.3%）が2位となっており、市内事業者における設備等の更新が発生することも推察されます。

第3次産業においても、「売上の伸び悩み」（41.3%）、「営業経費の増加」（28.3%）、「粗利益の低下」（27.2%）が上位となっており、市内事業者の経営安定化が課題となります。

既存事業者が更なる成長を図るうえでは、経営基盤となる資金確保、設備投資などを強化していく必要があります。

#### 課題2 販路開拓・認知度向上

新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行に伴い、国内外を含めた競争の激化するなか、市内事業者の更なる成長を図るうえでは、市場競争力（価格以外も含め）を高めることが重要となります。

第2次産業においては、市内事業者が抱える経営課題では「取引先企業との協力・連携の推進」（29.8%）が2位と、市内事業者においては既存の取引先の維持・確保に加え、新たな販路開拓が課題となっています。

第3次産業においても、「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」（44.6%）、「地域や顧客ニーズに合った品揃え」（30.4%）が上位となっており、市内事業者において市場競争力を高める取組みが期待されるなか、つくば市への来客数の増加や市内事業者の認知度向上を図ることが課題となっています。

既存事業者が更なる成長を図るうえでは、既存事業者の販路開拓・認知度向上を図っていく必要があります。

### 4.2. 新事業創出

#### 課題1 多面的な支援による新事業創出

新事業創出に取り組む意欲の市内事業者が多数存在しています。

第2次産業においては、重点取組事項（今後5カ年）では「新製品・技術・サービスの開発」（29.8%）が2位、また新市場開拓や新製品開発に意欲を有する事業者は7割程度存在している

が、新事業展開に向けた課題については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」(31.7%)、「必要なコストの負担が大きい」(19.2%)、「市場ニーズの把握が不十分」(16.3%)が上位となっています。

第3次産業においても、重点取組事項(今後5カ年)では「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」(44.6%)、「地域や顧客ニーズに合った品揃え」(30.4%)が上位となっているが、新事業展開に向けた課題については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」(25.0%)、「必要なコストの負担が大きい」(21.7%)が上位となっています。

新事業創出に向けた意欲を有する市内事業者の着実な成長を促すためには、新事業創出に向けたマーケットリサーチ～試作開発～製品・サービス化に向けた一連の過程において支援が期待されます。

加えて、新市場開拓や新製品開発に意欲を有する(実施済を含む)市内事業者は多数存在する一方で、第2次産業では3割程度、第3次産業では4割程度が意欲が低い新事業創出に取り組み意欲の市内事業者が多数存在しています。

産業を取り巻く環境が大きく変化するなか、既存分野(製品・サービス)だけでは事業継続が難しい可能性も否定できないことから、市内事業者の新たなチャレンジへの意欲を高めることが期待されます。

### 課題2 異業種連携・域内取引の促進

市内事業者においては、新たな事業・製品／サービス展開に取り組む事業者も多く存在しており、新事業の市場を拡充していくに際し、同業種は当然ながら異業種とも連携が求められる可能性があり、市内事業者へも波及するポテンシャルを有しています。

新事業の拡充を図るに際し市内事業者との連携を図ることでつくば市の産業振興効果が期待されるものの、短期的に連携するパートナー企業を選定する必要があることから、タイムリーに市内事業者とのマッチング等を促進していくことが求められます。

そのため、市内事業者の新事業創出に伴い、つくば市の産業振興効果を高めるためには、つくば市内の域内取引を促進するべく、産学官金が連携し、新事業の拡充に向けた課題解決に積極的に関与していくことが求められる。

## 4.3. 新規事業者創出

### 課題1 つくば市の産業を牽引する新規事業者創出促進

つくば市では、「つくば市創業支援ネットワーク」による官民連携による創業支援による着実な成果を挙げているほか、スタートアップ支援など、周辺自治体よりも強固な創業者が集積・創出するポテンシャルを有しています。

近年では、成長後著しく事業が拡充する事業者も出始めています。

一方で、こうしたスタートアップ支援や創業支援を行った事業者への支援が十分に行き届いておらず、つくば市の産業振興への波及を阻害する要因にもなりかねません。

つくば市での創業に取り組む事業者に対して、創業後も継続的に事業者の支援を支援していくことが期待されます。

## 課題2 つくば市の地域資源を活かした受入環境整備

茨城県を中心として県内市町村への積極的な企業誘致が展開されるなか、つくば市内でも着実に企業誘致が図られています。

一方で、茨城県周辺自治体との競争が激化するなか、つくば市ならではの産業立地メリットを整理し、差別化を図ることが期待されます。

県内市町村と比較し、有効活用できる産業用地が限定的であるなか、市が産業用地を確保することが求められる一方、つくば市が取り組む「つくばスーパーサイエンスシティ構想」や「脱炭素先行地域」への取り組み、従来からの強みである研究学園都市として先進技術や情報が集積といったつくば市ならではの産業立地特性を活かしながら、中長期的に未来を作る産業に寄与する企業を誘致していくことが期待されます。

## 4.4. 人材確保・維持／育成

### 課題1 企業の成長を支える人材確保・育成

つくば市では従業者数が増加傾向にはあるものの、人材が不足している事業者が5割強であり、採用状況の順調度も不順な事業者が4割おり、慢性的な労働力不足となっています。

つくば市では生産年齢人口（移住者）は増加傾向にあり、外国人が多いといった他自治体にはないポテンシャルを有しており、市内事業者においては採用条件として「やる気があれば問題ない」（46.2%）が上位を占めるなか、女性やシニア、外国人など多様な就労者の雇用促進が期待されます。

加えて、つくば市では大学をはじめとした教育機関が存在しており、つくば市や関東圏で就労意欲のある学生も多数存在していることから、市内学生の市内事業者への就労促進が期待されます。

### 課題2 多様な人材が活躍できる環境整備

市では従業者数が増加傾向にはあるものの、人材が不足している事業者が5割強であり、採用状況の順調度も不順な事業者が4割おり、慢性的な労働力不足あり、少子高齢化に伴い、労働力の確保は全国的な課題となっています。

多様な仕事観が生まれるなか、従業員の継続雇用（人材維持）も大きな課題となっており、多様な人材確保・維持/育成を図る環境の改善が期待されます。

|                      |                                  |
|----------------------|----------------------------------|
| 1<br>戦略策定の概要         | 5. つくば市産業戦略の方向性                  |
| 2<br>社会情勢等           | 5.1. 産業戦略のスローガン                  |
| 3<br>つくば市の産業に関する現状   | 5.2. 施策テーマ                       |
| 4<br>つくば市における産業振興の課題 | 5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち           |
| 5<br>つくば市産業振興の方向性    | 5.4. 新たにチャレンジできるまち               |
| 6<br>重点プロジェクト        | 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 |
| 7<br>推進体制            | 5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち           |

## 6. 重点プロジェクト

### 6.1. 重点プロジェクトの位置づけ

### 6.2. 重点プロジェクト

1 戦略策定の概要

2 社会情勢等

3 つくば市の産業に  
関する現状

4 つくば市における  
産業振興の課題

5 つくば市産業振興  
の方向性

6 重点プロジェクト

7 推進体制

|                      |                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>戦略策定の概要         |                                                                                   |
| 2<br>社会情勢等           |                                                                                   |
| 3<br>つくば市の産業に関する現状   |                                                                                   |
| 4<br>つくば市における産業振興の課題 |                                                                                   |
| 5<br>つくば市産業振興の方向性    |                                                                                   |
| 6<br>重点プロジェクト        |                                                                                   |
| 7<br>推進体制            | <div>7. 推進体制</div> <div>7.1. 推進体制</div> <div>7.2. 進行管理</div> <div>7.3. 変更管理</div> |

# つくば市 第2次産業戦略

令和7年（2025年）3月発行

編集・発行

つくば市 経済部 産業振興課  
〒305-8555 茨城県つくば市研究学園一丁目1番地1  
TEL 029-883-1111（代表）  
FAX 029-868-7616  
URL <https://www.city.tsukuba.lg.jp/>

## 会 議 録

|             |                                                                                                        |                                                                                                   |       |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 会議の名称       |                                                                                                        | 第2次つくば市産業戦略策定懇話会（第4回）                                                                             |       |     |
| 開催日時        |                                                                                                        | 令和6年9月30日 開会 17:00 閉会 18:00                                                                       |       |     |
| 開催場所        |                                                                                                        | オンライン（ZOOM）                                                                                       |       |     |
| 事務局（担当課）    |                                                                                                        | 経済部産業振興課                                                                                          |       |     |
| 出席者         | 委員その他                                                                                                  | 西野委員（座長）、仲川委員、松本委員、藤本委員、高野（均）委員、加納委員、富田委員                                                         |       |     |
|             | 事務局                                                                                                    | 【つくば市経済部】<br>前島産業振興課長、中川産業振興課長補佐、濱谷産業振興課経営支援係長、高橋産業振興課経営支援係主任                                     |       |     |
| 公開・非公開の別    |                                                                                                        | <input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開 | 傍聴数者  | 0 人 |
| 非公開の場合はその理由 |                                                                                                        |                                                                                                   |       |     |
| 議題          |                                                                                                        | 1. 中小企業・小規模企業振興基本条例について                                                                           |       |     |
| 会議録署名人      |                                                                                                        |                                                                                                   | 確定年月日 |     |
| 会議次第        | 1 開会<br>2 前回の議事録確認<br>3 議事（中小企業・小規模企業振興基本条例について）<br>3－1. 各主体の役割に関する意見交換<br>3－2. その他条例案に関する意見交換<br>4 閉会 |                                                                                                   |       |     |

## 【１．開会】

事務局 本日は大変お忙しい中、御出席いただき御礼申し上げます。これより、「第４回第２次つくば市産業戦略策定懇話会」を開催する。本日の進行は産業振興課の前島が務めさせていただきます。今回は産業戦略に関する議論ではなく、その上位条例として策定を予定している「つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例」に関して、皆様から御意見をいただきたいと考えている。

## 【２．前回の議事録確認】

事務局 議事に入る前に、前回の議事録確認を行う。前回の懇話会では、現状調査の追加調査結果などを報告するとともに、第２次つくば市産業戦略の骨子案、施策テーマ・事業案などについてご意見をいただいた。配布した議事録の記載内容や趣旨に変更等あれば、この場でご指摘をお願いしたい。

全委員 (指摘なし)

事務局 特に指摘はないため、この内容で前回の議事録を確定させていただく。

## 【３－２．その他条例案に関する意見交換】

※事務局から、つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例（案）について説明した。

西野座長 事務局からは、先に第６条からの各主体や、その関係する部分についてのご意見を、ということだったが、まずはこの条例を制定していくという、市の方針や条例の位置付け、という点について、もしご質問等ありましたら頂戴したい。

仲川委員 条例にどのぐらいの効力があるのかということを確認したいため、例えば他の市や団体での、この条例を制定する前と後での効果について、把握されているところがあれば教えていただければと思う。

事務局 条例の効果というところについて、様々な自治体を調査してきたが、自治体ごとに、形骸化しているところもあれば、条例と計画がセットになって、実効性のあるものにできているところもあり、様々である。

うまくいっているところは作って終わりということではなくて、条例と計画がリンクし、PDCA サイクルを回していくということが、きちんとできている。こうした自治体が比較的条例を作って効果があったのではないかと分析している。

つくば市としても、作るということがゴールということではなく、定期的に検証しながら、戦略と合わせて見直していければよいのではないかと考えている。

仲川委員 条例を作って終わりだと多分、具体的な内容でもないのに、方針としてはよいが、私たちが主体として何を、どうすればいいのかというところはちょっと迷うかなと思ったため、質問した。

ちなみに、すごくうまくいっているところを例として挙げるとすると、どこか。

事務局 すべてを調べ切れたわけではないが、我々が見た中では、福岡市は、創業とかスタートアップにも非常に力を入れているのだが、中小企業というところでも、結構きちんとやられているという印象は受けている。

西野座長 この条例の位置付けについて理解を深めていただくことが、それぞれの立場での、各主体の役割というところにも関係してくるのではないかと思います。

加納委員 この条例をうまく回していくのに、市が直接やっていくということなのか。それとも、県のレベルだとあるかもしれないが、また、市のレベルだとあまりないのだが、産業振興財団のようなものを設立し、そこが回していく方が、やりやすいような気もするのだが、その辺りは何か議論はされているか。

事務局 産業戦略のような5ヵ年計画に対するPDCAをまわしていくのに、産業戦略会議という会議を開いていたため、条例についても、こうした会議を活用して、確認や検証をしていけるとよい、と現時点では考えている。

加納委員 また、今は産業振興財団のような団体などもつくば市にはないので、現時点ではつくば市が回していくものと考えている。

加納委員 これを実行していこうと思うと、何らかの予算をつけながら進めるということも必要になってくるとい、その場合は管理団体を置くことが多い。具体的にどうするかわからないが、これからつくば市として、創業支援も含めて中小企業の皆様に元気になっていただくために、国や県の予算をうまく活用していこうとなると、うまくワークさせる仕組みが必要になってくると思うので、この条例を作るだけでなく、どうやったらこれが回せるかということも併せて、ご検討いただけるとよい。私たちもその議論に加わることもできるだろうし、その上で、より取り回しの良い、事業者にとって、やりやすい形がとれるといいかなと思ったので、すぐに何かということではないが、機会があれば、ご検討いただければと思う。

事務局 これをうまく回していくというところは、我々も一番考えている。

事務局 推進母体があることは非常に理想的かなと思っているので、そこに向けて、また、委員のご意見もいただきながら、検討を進めていければと思う。

西野座長 本来は、第1期の産業戦略の策定をする前にこの条例ができていて、その条例の理念に従って産業戦略が策定されて、その上で、その産業戦略のPDCAは、産業戦略会議という母体でチェックをして、実際の行政に反映していくという流れがスムーズだったのだろうと思うが、残念ながら条例の制定が少し遅れて、今回検討いただいている、という理解をしている。

松本委員 各委員の方から、もし追加のご質問等あれば、お願いしたい。

松本委員 この条例を拝見し、まず第2条のところで、中小企業者等の定義のところで、企業という表記しかされていなくて、熊本市のように個人事業者を含む、と記載されてるところもあり、ここに個人が入っていないとなると、大きいボリュームのところが含まれていないなと思ったが、他の自治体の条例を見ると、個人事業にこだわってるところは実はなく、熊本市ぐらいしかないのかな、というところもある。個人事業主さんとか、中小、零細事業者というところがボリュームゾーンだと思っているので、そこは含んでいるんだよ、ということをご改めて書く必要はないとは思いますが、書いてはなくても意識しているというところで、おいていただければいいかなと思った。

条例としては、確かに今仰っていただいたとおり、これがあつての今回の私たちの集まりだったんだなということを改めて実感した。

これが最初に頭に入っていればよかったなと思ったが、この理念的なところに従って、今後の議論もしていければいいのかなと思った。

西野座長

今回の条例について、今、委員からご指摘があったような、個人事業主も対象なのか、もしくは視野にした条例なのかという点は、市はどう考えているか。

事務局

ご質問に関して、第2条の(1)中小企業等のところで、小規模企業、というところを入れている。

小規模企業の定義は、従業員が20人以下、卸売業小売業サービス業については5人以下の事業者ということになっているので、この条例の大きな対象のゾーンとして入れている。

個人事業主がここで小規模企業に含まれるかというところは、我々も含む想定はしてるのだが、そこまで確認ができていないので、調べたいと思う。

もちろん小さい企業、個人事業主も本当に多いので、そこは対象として考えて作成していますというところだけ、お伝えさせていただければと思う。

西野座長

かなり小さな、数名規模の事業主体までは、今の定義の中で含まれているが、個人事業主という、いわゆる登記をしていない個人の事業者まで対象になるかどうかはまだ明確ではなく、そういう解釈が、この文章の中でできるかどうかということ産業振興課の方でも検討する、という回答だったと思う。

松本委員

個人事業主が省かれるということは、全然想定していなかった。

熊本市の条例は、もともと作られた条例に個人事業主を含みますよ、みたいな形で改正されたというような経緯が何となく読み取れるのだが、個人事業主を省くというところは、実際に現場で関わっている中で、私には全く意識にないぐらい、ちょっと違う世界だなと思う。

また、今後の進めるスキームの中で、私たちはワンストップ窓口などを担当させていただいているので、こういった条例を進める中で、ワンストップ窓口も関わらせていただければ、何かお力になれることがきっとあるかと思う。

私は中小企業診断士ですので、こういった協会などもありますので、ワンストップ窓口に関わらず、支援できる。

ここでも団体の話になるんですけども、支援団体、中小企業と中小企業関係団体、この中に入るのかなと思いますけど、診断士協会もあるし、各種専門家の集団、社労士、税理士、ITコーディネーターなどの、そういった団体もあろうかと思うので、そういった連携を進めていくということもこの条例の中にあるので、ぜひ、私は診断士協会の理事などしておりますので、関わらせていただければありがたいと思った。

西野座長

関係する色々な団体がつくば市の周辺にもあって、そういう組織が協力していくという理念もこの中に含まれてくるということかと思うので、ぜひ松本委員はじめ関係者の皆様も、継続した活動に参画いただければと思う。

### 【3－1．各主体の役割に関する意見交換】

西野座長        それでは、市からの要望になっている第6条以降、それぞれの委員の皆様が一番関係していると思われるところに、ご意見を頂戴したいと思う。

順番に行くと第6条からだが、中小企業等と中小企業関連団体、あと大企業というメンバーが今回の委員の中に含まれているかという疑問も残るところがあるが、ここについて関係する委員の皆様から、ちょっと違和感ある、もしくはこういう視点の言葉を加えた方がいい、というようなご意見があれば、頂戴したい。

仲川委員        中小企業の立場からという意味では、自主的な経営基盤の強化というのは何か、当然のことのように思うんですけども、あえてこれを入れているというのはどういうことなのかな、というのが1つ目の質問。

もう1つは、イノベーションの観点を、中小企業であったとしても入れた方がいいのではないかと、経営基盤の強化に入るのかもしれないが、そのように思った。

もう1つは、事業活動を通じた地域社会への貢献ということは非常に重要だと思っているが、普通に中小企業を立ち上げるときは地域社会への貢献をしようと思って立ち上げるところはあまりないように思う。私はどちらかというところを注力してやりたいなと思っているが、ここは他の皆さんとして違和感があるのではないかと、これをあえて条例として、つくば市で中小企業が事業をやるからには、地域社会へ貢献するのだ、というふうにとられると、ちょっと違和感があるのかなと思った。

まず市の方から、その意図はちょっと補足していただけたら良いのかなと思う。

事務局        まず1つ目の自主的な経営基盤の強化というところについては、仰るように当然のこととは思いますが、イノベーションとか新しい開発というところも本当にすごく考えている会社もある一方で、すごく受け身な会社もあり、ここは本当に様々である。

少し抽象的な表現だが、自主的な経営者基盤の強化というと、会社によってステージも違うが、やはりそこに取り組んで欲しいという思いから、表現をさせていただいたし、これはイノベーションなども主体的にやっていっていただきたいということも含めての表現である。

仲川委員        あえて入れているんだろうなと思うのだが、そういう意味ではもうちょっと目立たせるような形で入れてもいいのかなと思った。

地域社会への貢献についてはどうか。

事務局        1つ目の回答とちょっと似通ってしまうが、こちらも本当に色々な段階の会社がある中で、つくば市地域へ貢献するということについては、ある程度会社としてうまく回っているところが、こういった視点も持っているのかなというふうに思っている。

ここに書かせていただいたところは、中小企業も、それぞれの段階があるが、少し

でもそれぞれの立場の中で貢献して欲しいという、そういう願いがある。

経営とは切り離して、例えば定期的にボランティア清掃などをしてきているようなところもあるし、立場ごとに色々であるが、つくばという地域にできることで貢献して欲しい、というような思いからここに記載させていただいた。

仲川委員

どういことをやっていくのか、というのが少しわかりにくいところもあるのかなと思うので、そういう事例とか、あとは何か貢献すると良いことなどがあれば、よりやる気になるのかなと思った。基本的に会社は社会の公器、という考え方だとは思いますが、掃除とかは、ちょっと何かやったらポイントがつくとか、そんな仕組みがあったりすると思う。

加納委員

私はこの第6条から第12条までのところは、つくば市がそれぞれに対してどんな期待をしているのかを書いてある、というふうに思う。

一方で、それぞれのところが何をするのかという意味では、自主的な経営基盤の強化というのをどう読むか、というのはなかなか難しいところだと思うが、これはこれでいいとして、雇用の機会の確保や人材育成というのがあって、その他雇用における環境整備、というのがよくわからないのだが、人に関わるのところと、環境に関わることってというのは、もうちょっと整理してもいいかなというふうに思う。

それから、そういう色々なことを、事業を通じて地域に貢献して欲しい、というのがつくば市の希望なのかなと。

中小企業に対して、中小企業関係団体は、自主的な経営基盤の強化ができるように、経営力をこう向上してあげるとか、色々な意味でサポートをしてあげてほしいね、ということが書いてあるのかなと。

中小企業だけで地域貢献ができるわけではないから、大企業の方々は中小企業と一緒になって地域貢献してくださいね、というのがここに書いてあるのかなというふうに読んだが、そういう理解とそういう文言の整理でよろしいか。

事務局

仰る通りだと思っている。

一方で、こういう場は非常に貴重な機会だと思っているので、自治体の期待だけではなくて、それぞれの主体の立場からの意見も反映させていければと思っている。それから、例えば環境整備などについては、どうしても抽象度が高くなってしまっているので、もう少し細かくできるといいのかなとも思うのだが、そのあたりは5ヵ年計画の産業戦略に反映させるという形で整理していければと思っている。

西野座長

パワーポイントの「資料1」においてはこの文章になっているが、「資料2」の条例案の方は、少し違う記述になっているので、そちらも一緒に参照いただきながら、ご議論いただくのが良いかと考える。

私もパワーポイントの、「その他雇用における環境整備」というのは意味がよくわからないと思ったが、条例案の方を見ると、「労働環境の整備」という記載になっており、よりはっきりした表現になっていると思う。

松本委員

前の話に戻らせていただくんですけども、「社会的課題の解決」というのを入れてみてはどうか。

社会貢献をしたいということから創業する方は多く、また、つくば市の特徴として医療機関が多いということを感じている部分もある。

この具体的な事例として、つい先日、美容師の方から、訪問看護事業を立ち上げる知り合いと連携して、訪問看護だけではなく、理容とか美容などのサービスをやっていきただけけれども、ビジネスモデルとしてどうかみたいな相談を受けた。

そういうことをやることによって、利用者に対しても貢献できる、サービス提供者さんにしても、そういったスキルがありながら社会貢献もできる。

そういうのを上手く循環させていきたいというのが、まさにそういったところだと思うし、つくば市が医療も充実しているところで、今後高齢化していくという中で、そういうビジネスモデル、社会貢献というか、社会的課題をビジネスで解決していこうっていうことは今後やっていかなければならないし、これに対しては、色々なところ、茨城県でも挙げられている施策の中の1つで社会的課題、そういったところに補助を出すような施策もある。

そういったところも取り入れてみてはどうか、というのを思った。

西野座長

今のご指摘は、中小企業の役割というところだけではなくて、関係するステークホルダー全員が社会的課題の解決に寄与しなければいけない、という項目だと思うので、むしろ第1条とか、そういった上の条文のところで反映できるのであれば検討いただくのが良いかと思った。

時間が結構迫ってきているので、他の条文についても各委員の方から意見を頂戴したいと思う。

先ほどまでは中小企業や中小企業関係団体、大企業というところまでのご意見はいただいた。委員の中には金融機関の方はいないが、第9条は金融機関、第10条は教育機関、と続いていくがご意見をお願いしたい。

加納委員

研究機関の方の文言でお話をさせていただければと思うが、これを読むと、技術革新の向上を図るための支援を行う、ということになっているが、先ほどからも意見に出ているように、中小企業者は、技術だけで成り立ってるわけではないと思う。研究機関も、技術以外は何も知らないのか、というとそういうわけでもないのに、昨今のDXとかGXとかという話を考えると、もう少し技術以外のことも文言の中に入るように書けないものかなと思う。

例えばKEKであるとか、あとは特殊なところだと、国立公文書館とか、要は、研究機関なんだけど、この文言のとおりによれと言われたら難しいところもあると思う。

研究活動を通じて得られた様々な社会情勢なども含めて、中小企業の方々の支援を行う、というような文言にしていった方がいいかなと思う。

JAXAがぎりぎり、そのグレーゾーンがあるかな、というぐらいで、必ずしも国総研がやってることとか国土地理院がやってることが、そのまま中小企業の技術革新の向上に繋がるかということ、大分遠いと思うし、それをやったから中小企業さんが伸びるというものでもないと思う。

書き方が難しいし、どうするのが正解なのかよくわからないが、もう少し広めに技術だけではない書き方ができたらいいかなと思う。

私の方でも少し検討してみたいと思う。ここは少しだけ違和感を持った。

西野座長

研究機関が中小企業への技術についてのみ支援、貢献をするという立ち位置ではなくて、もう少し上位概念の言葉で、書き換えてはどうかというご意見だったかと思う。

例えば、「研究成果を中小企業の経営に資する」とか、もう少し上位の、技術以外にも対象にした言葉にする、または加える検討をしたらどうかというご意見だったかと思う。私もそのように思った。

事務局

書き方について検討するので、また、加納委員と西野座長にはご意見をいただければと思う。

西野座長

その他、市民の理解及び協力という条文も、第 13 条にはある。

市民委員の皆様からのご意見も重要かと思うが、私たちも市民の 1 人であるので、現状の条文案での違和感とか、こういう観点での記述を加えた方がよい、というところがあれば、ぜひご意見をいただきたいと思う。

私は市民の方に期待する内容が結構重いかな、と感じた。

仲川委員

一市民として、市内の中小企業のを積極的に利用するようにする、というのはすごくいいと思うが、そもそもどういうふうにアクセスすればいいか、市内のもの、というのをどういうふうに判別したらいいのかわかりにくいなとも思っていて、つくば駅の周辺のお店とか、そういうところぐらいいしイメージが湧かない。あとは道の駅とか。どういうふうに行動を取ったら良いのかな、というところが少しわかりづらいのと、西野座長が仰る通り、少し重たいなと思った。

西野座長

記載された内容は全然間違っていないと思うが、一市民に求めることとしては、結構重い内容かな、という印象であり、もう少し柔らかく記載されても良いのかなと感じた。

他の委員の方はどんなご意見か、併せていただければと思う。

加納委員

私も皆様と同じような意見で、前半の理解を深める、というのはいいと思うが、後半の部分はまさに産業戦略として書くものかな、というふうに思った。

つくば市として、例えば、見本市のようなものを開催するとか、駅前でこの間やっていたビールのフェスタみたいなものの創業者版をやるとか、もっと市民がつくば市の中小企業の方々を身近に感じられるようなイベントがあった上で、これをお願いするのはわかるのだが、それは運用の話なので、多分条例に書くような話ではないと思う。運用の部分まで踏み込んで条例に書いてあるから、みんな少し重いつて感じるんだと思う。

なので、こういう状況だから、市民の方々は中小企業の活動に関して理解をしていただきたいというお願いベースの話と、他に何か関連する活動に対して、どう書けばいいのかわからないが、あまり踏み込み過ぎない、運用に入りすぎない書き方が、条例らしい書きぶりになるかなと思った。

西野座長

ぜひ、市の方でご検討いただきたいと思います。

「理解を深めるとともに、中小企業等の持続的な発展に協力をするように努めるものとする」のような上位概念で纏めた表現でも良いかな、と思った。

現状の案では結構具体的なことが書かれているので、本当に市民としてやらねばならないのか、というような印象を受けると思う。

教育機関の方は、中小企業への貢献という点では、このような感じなのかな、とは思っているところだが、労働団体の役割も結構、比較的踏み込んだ記載に、第12条の方はなっているが、そのあたりはどうか。

労働団体にはこのぐらいの期待が行政からもあるということも理解できる。労働団体としても、ミッションとしてこういう活動をする役割があるとは思う。

ちょうど時間になってきたが、その他、個別に条例についてお気付きの点があれば、また産業振興課の方にご連絡いただくという形を取らせていただければと思う。

#### 【4. 閉会】

事務局

追加で意見があれば、事務局までご連絡いただきたい。

また、これから条例案のパブリックコメントも行うので、その際にも意見をすることがのできるので、補足させていただく。

以上で第4回つくば市産業戦略策定懇話会を終了する。

## 第2次つくば市産業戦略策定懇話会 第4回次第

令和6年9月30日(月) 午後5時から  
オンライン(ZOOM)

### 次 第

- 1 開会
- 2 前回の議事録確認
- 3 議事(中小企業・小規模企業振興基本条例について) 資料1、2
  - 3-1. 各主体の役割に関する意見交換
  - 3-2. その他条例案に関する意見交換
- 4 閉会

#### 【配布資料】

委員名簿

第3回 第2次つくば市産業戦略策定懇話会 議事録

資料1 つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例(案)について

資料2 つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例(案)

以上

## 第2回第2次つくば市産業戦略策定懇話会委員一覧

| 氏名     | 役職/所属                               |
|--------|-------------------------------------|
| 西野 由高  | 国立大学法人筑波大学国際産学連携本部<br>本部審議役 教授      |
| 高野 文男  | つくば市議会議員                            |
| 仁平 宏   | つくば市商工会 事務局長                        |
| 仲川 薫   | 株式会社Optional<br>代表取締役               |
| 大芦 道子  | 社会保険労務士                             |
| 松本 珠恵  | 中小企業診断士                             |
| 藤本 つむぎ | 市民委員                                |
| 酒井 尚子  | 市民委員                                |
| 高野 均   | 株式会社藤原製作所 代表取締役<br>つくばものづくりオーケストラ代表 |
| 加納 誠介  | 国立研究開発法人産業技術総合研究所<br>つくばセンター次長      |
| 畠田 良一  | 株式会社セキショウキャリアプラス<br>代表取締役           |

※順不同、敬称略

# 会 議 録

|             |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              |       |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 会議の名称       |                                                                                                                                                                 | 第2次つくば市産業戦略策定懇話会（第3回）                                                                                                                                                                                        |       |     |
| 開催日時        |                                                                                                                                                                 | 令和6年7月22日 開会 16:00 閉会 18:10                                                                                                                                                                                  |       |     |
| 開催場所        |                                                                                                                                                                 | つくば市役所 本庁舎 2階防災会議室                                                                                                                                                                                           |       |     |
| 事務局（担当課）    |                                                                                                                                                                 | 経済部産業振興課                                                                                                                                                                                                     |       |     |
| 出席者         | 委員その他                                                                                                                                                           | 西野委員（座長）、大芦委員、松本委員、藤本委員、酒井委員、高野（均）委員、加納委員、飯田委員                                                                                                                                                               |       |     |
|             | 事務局                                                                                                                                                             | <b>【つくば市経済部】</b><br>片野経済部長、柳町経済部次長、前島産業振興課長、濱谷産業振興課経営支援係長、高橋産業振興課経営支援係主任、甲斐産業振興課産業創出支援係長、茂木産業振興課企業立地推進係長、高田産業振興課企業立地推進係主査、河合産業振興課立地推進室長、荒井産業振興課経営支援係主事<br><b>【つくば市政策イノベーション部】</b><br>屋代政策イノベーション部スタートアップ推進室長 |       |     |
| 公開・非公開の別    |                                                                                                                                                                 | <input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開                                                                                                            | 傍聴数者  | 0 人 |
| 非公開の場合はその理由 |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              |       |     |
| 議題          |                                                                                                                                                                 | 1. 現状調査の追加調査結果について<br>2. 第2次つくば市産業戦略の骨子案について<br>3. 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について<br>4. その他（                                                                                                                      |       |     |
| 会議録署名人      |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              | 確定年月日 |     |
| 会議次第        | 1 開会<br>2 挨拶<br>3 前回の議事録確認<br>4 議事<br>4－1. 現状調査の追加調査結果について<br>4－2. 第2次つくば市産業戦略の骨子案について<br>4－3. 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について<br>5 その他（中小企業・小規模企業振興基本条例について）<br>6 閉会 |                                                                                                                                                                                                              |       |     |

## 【1. 開会】

事務局 冒頭に懇話会資料の送付が直前になったこととお詫び申し上げる。本日の進行は産業振興課の前島が務めさせていただく。

## 【2. 挨拶】

※挨拶を行った。

## 【3. 前回の議事録確認】

事務局 議事に入る前に、前回の議事録確認を行う。前回の懇話会では、第一次つくば市産業戦略の進捗状況と中間評価、事業者アンケート調査結果、事業者・関係機関へのヒアリング調査などに関する説明を行ったうえで、今後のつくば市の産業振興を図る上で、重要と思われる課題、成功要因についてご意見をいただいた。配布した議事録の記載内容や趣旨に変更等あれば、この場でご指摘をお願いしたい。

全委員 (指摘なし)

事務局 特に指摘はないため、この内容で前回の議事録を確定させていただく。

## 【4-1. 現状調査の追加調査結果について】

※事務局から、第3回懇話会のレジュメ及び現状調査の追加調査結果を説明した。

西野座長 事務局から大きく2点の観点でご報告いただいた。1点目は第一次戦略における重点プロジェクトについての進捗状況である。2点目は追加で実施した事業者ヒアリングの結果である。

事務局からの説明でご質問等ありましたら頂戴したい。

加納委員 1点目の重点プロジェクトに関する説明で、第1次戦略のスローガンと産業創造都市像が掲示されている。スローガン「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～」と分野Ⅲの産豪創造都市像「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」という表現がほぼ同じ印象を受ける。「×」が「・」に変わっている点など、こういった意図でこのような表現になったのかをお聞きしたい。

事務局 スローガンについては分野全体に共通する、科学、技術、人材がつながることで産業相競争力につなげていくことを、そのうち、分野Ⅲの創業創造都市像は科学、技術、人材という要素を生み出していくことを意図して表現している。そのため、スローガンでは各要素が連携するという意図で「×」、分野Ⅲの産業創造都市像では併記という意図で「・」と表現している。

加納委員 科学や技術、人材をつながることで、各産業創造都市像に向けた取り組みを進めていくことで、世界の未来を作るような産業を生み出そうとしていると理解した。一方で、科学や技術といった要素は、スローガンに掲げなくとも、筑波大学の存在や国の研究機関が集積しているという経緯は国と連動して推進してきたことである。こうした国と連携して実施してきたことと、つくば市が独自にやることの違いはどこに

あるのか。

事務局 国と連携している部分は当然あり、それをつくば市の産業に活かしていくことが本戦略の役割だと認識である。

事務局 ご指摘のとおり、研究学園都市やスーパーシティなど、つくば市のまちの発展については国と連携して取り組んできたことは言うまでもないが、一方でこうしたまちの変化を促す取り組みが、いわゆるしごと、つくば市の産業に波及できているかという点について意識していく必要があると考え、このような表現をしている。

加納委員 現状調査では人材不足についての課題意識が非常に多く示されていたが、これまでの取組はやや、若手人材に着眼を置いている印象を受ける。一方で、雇用延長も見込まれるなか、シニアの活用という面は今後、効果的ではないかと感じている。つくば市の産業を成長させる技術や人材を確保していくうえでは、市内にある大企業の事業所・研究所や研究機関で働いてきた方々の知見や経験を活用することも非常に有効ではないかを感じるが、こうしたアクションはどのようなことをされているのか。

事務局 市としてもご指摘のとおりだと考えている。現在もいろいろ就職フェア等を実施しているが、まだまだ人材不足を解消するには至っていないと感じている。あとの議事で詳細に触れさせていただくが、第2次戦略については、市内の教育機関などの若手のほか、ご助言のあったシニア層に加えて、外国人の方々、障害者の方々など多様な活用を図っていきたいと考えている。

加納委員 事業者ヒアリングの結果を説明いただいたが、そのうちクラウドサービスを展開されているところ事例があった。ビジネス拡大に踏み込めていないという話があったが、つくば市としてこのクラウドサービスは利用しているのか。

事務局 パワーポイントをインプットに動画を作成するサービスがあり、つくば市でも利用した実績はある。

西野座長 重点プロジェクトで、実績値が0であるなど、目標値と乖離しているところがいくつか散見されるが、こうした点は評価したうえで、第2次戦略を策定していくという理解で問題ないか。

事務局 目標値の妥当性を含め検証のうえ、第2次戦略で策定する重点プロジェクトや施策立案時に配慮していきたい。

西野座長 事業者ヒアリング結果の資料の中で、MOTs や IRDA といった表現が出てくるが、委員の中にはご存知無い方もおられるため補足願いたい。

事務局 民間団体組織の略称である。販路開拓など経営課題解決に向けて、同じ問題意識を持つ民間事業者が連携して自主的に組織を形成し、様々な取組を進めておられる。戦略案作成時には、略称や用語等について補足するように留意する。

事務局 先ほどの質問があった、人材不足に係る取組について補足させていただく。シニアに関しては茨城県と共催のうえ実施している。直近の面接会では2時間ほどの時間枠であったにも関わらず70名ほどの参加をいただいた。当初の予定よりも多く、改めて可能性を感じたところである。シニアの活用場面は警備保障や介護などに偏って

いる現状もあり、多角的に活用できる場面を創出できるよう、第2次戦略の施策にも反映していきたいと考えている。

#### 【4-2. 第2次つくば市産業戦略の骨子案について】

※事務局から、第2次つくば市産業戦略の骨子案を説明した。

- 西野座長 第2次つくば市産業戦略の骨子案について、御質問や意見などはあるか。
- スローガンと産業創造都市像については、現在策定中であり、上位計画であるつくば市未来構想においてビジョンを変更しないという点から、第2次戦略でも第1次戦略を継承するという案が示された。
- なお、先ほどの意見交換で、スローガンと産業創造都市像が似ているといった指摘もあり、若干の表現の見直し等は視野に入れているという理解で良いか。
- 事務局 その理解で問題ない。本日の懇話会で様々な意見を頂戴し、本日の案をブラッシュアップしていく。
- 西野座長 スローガンと産業創造都市像は第1次戦略を踏襲していくという方向性については委員からも異論が無いとのことで、この方向性で進めて頂ければと思う。産業創造都市像の4つの分野において、現状課題を改めて整理のうえ、説明があった。今後の施策を立案していくうえで、現状の課題認識について違和感がないか、ご意見やご示唆をいただければと思う。
- 大芦委員 人材不足の点に目が行ってしまうが、新規に卒業される大学生の方々においては奨学金の負担が、大きいという話を聞いた。奨学金を受けられた方はどの程度の割合かは把握されているか。また大学の親族から聞いた情報では、奨学金の受給者が半数以上折、卒業後はその返済負担が大きいため、一人暮らしを始める住環境の負担なども大きいということであった。若者の就労促進を図るために、なんらかの助成をできないかといったことをこのところ思案していたところであるが、そういった点は検討されたことはあるか。
- 事務局 具体的な議論はまだ進んでいない状況である。
- 事務局 他自治体の事例では、労働力確保という視点だけではなく、移住・定住対策を主としながら取組まれている事例が多い。その支援方策は大きく2パターンある。1つ目は奨学金の返済の負担軽減策である。域内の就労、居住を一定期間実施する前提で補助を行っている。2つ目は住環境の負担軽減策である。若者への家賃補助や、将来的な定住を期待して結婚などに応じて住宅ローンの利子補給などを実施している。こうした事例からも、産業振興という目的のみならず、人口減少対策と連動して、総合的に取組まれている事例が多い。
- 事務局 先ほど説明した先行事例の示唆からもわかるとおり、移住・定住対策やU I Jターンを促進するべく、国と連動して様々な補助策を全国では実施している。こうした背景から、過疎地域など人口減少が進んでいる地域では取組が進んでいる。一方で、本市においては、流入超過という状況もあり、また市内に学生が2万人以上存在している状況下で同じようなスキームが組めるかということ、慎重な議論が必要だと考えてい

る。

- 大芦委員 奨学金を事例にすると、全額を負担するわけではなく、3年間といった一定期間就労してくれば、一部を負担するという程度はあり得るのではないか。
- 事務局 奨学金という費目で捉えると市内学生を含めて母数が非常に大きくなるため、事業費も膨大になってしまうことも懸念される。新規従業者に対して奨学金以外の別の方策で支援することもあり得るかと思うため、検討していく。加えて、若者が魅力や希望を感じて一定期間、働くためには、市内事業者側の認知度向上や受入環境整備等の対応も必要であると考えている。
- 事務局 つくば市内の大学生の奨学金受給率については直接調査を実施したことはないが、全国の傾向として補足させていただくと、日本学生支援機構の調査結果では、大学（昼間部）では5割程度が奨学金を受給していると報告されている。
- 加納委員 第1次戦略のスローガン、産業創造都市像は非常にいい内容だと思うし、第1次戦略が始まってようやく第2次戦略を策定する段階で、変えるほどの何か大きなものがあるとは現状調査結果では読み取れないので、逆にこのまま変えないほうが自然だと思う。ただし、現状調査を通して把握できた課題や反省点については、もう少し説明があった方が良くと思う。科学技術イノベーション振興指針など関連計画との関係も明示した方がわかりやすい。予算を適正に使っているということを見せる意味でも、課題や反省点について、第1次戦略における施策と関連付けるなど、丁寧な説明を冒頭に入れていただけると、第2次戦略を検討する上で第1次戦略から変更しなかった理由の理解が深まる。
- 事務局 個別計画との関連性については以前よりご指摘いただいております。また産業創造都市像の分野別評価については目標値の達成状況は当然ながら、目標値の妥当性も踏まえて評価し、第2次戦略に反映していく。
- 西野座長 加納委員からのご指摘は、戦略案に反映してもらいたいとの趣旨だと理解している。例えば第1次戦略からの変更点に関する記載箇所を追加し、第1次戦略の実態を踏まえてどこを変えたのか、あるいは変えていない実態に合わせてつくば市産業がより良くなる方向にマイナーチェンジしたのか、などを説明していただきたい。
- 松本委員 自身が商業分野に従事している観点からは、事業者ヒアリングの対象が一部に過ぎず、やや置いてけぼり感を感じてしまったが、商業の視点をどのように盛り込んでいけばいいかとずっと思案している。ヒアリングでは立地は必ずしも良いわけではなくともつくば市に愛着があるという意見があったり、人手が不足していたりという点は特徴的だったと感じる。つくば市は立地面ではデメリットもあるものの、つくば市が良いという人たちがいたり良いサービスがあったり、そういうメリットを享受してつくば市で安定した人たちが多く暮らしている。目の肥えた人達を支えるサービスがあって、またそういうサービスを求めて人が集まってきてみたい、循環が回ってきているのではないかと感じた。混雑した東京と比べてつくば市では快適に車に乗れたり、人が多過ぎないのがよかったりと、産業とは直接関係ないかもしれないが、こうした環境が暮らしやすく、また教育環境もとても良くて、教育に熱心な親

御さんを支えるビジネスっていうのがあり、そういうビジネスに人が集まってきて、またつくば市にいい循環が生まれている。こうした好循環を何かしら表現できればと感じる。つくばに魅力的な地域資源が多く存在しており、それらに引き付けられて人が集まってきて、ビジネスが生まれて、またそこに人達が集まってくるっていうのが、つくばの特徴ではないかなと思っており、そこをうまくスローガンと産業創造都市像に盛り込んで欲しいなど、改めて感じた。現状の表現が、やや技術寄りになっているなどという違和感がある。

加えてスローガン、産業創造都市像の中に「人材」という表現が3カ所出てくる。現状調査結果では、地域資源人材があるっていうのは読み取れず、人手が不足している状態にある。本当につくばの地域資源として人材が挙げられるのだろうか、といった点は実態を踏まえると違和感を持つ印象である。

事務局 まちやひとの持つ魅力を産業振興に波及するという点で策定しており、第2次産業のみならず第3次産業にも共通して言えるものと考えてはいるが、今回のご指摘を踏まえて、どのような表現ができるか事務局にて検討させていただく。

西野座長 地域資源としてつくばの良いところもたくさんあるであろうと、いうご指摘であったが、第2次戦略では最終的に着実に施策に落としとしてくっていくというのが、一番重要なことであるため、そういう地域資源のよさを、どういう施策に反映していくかっていう観点で少し反映をいただくのが一番良いかと思う。

藤本委員 B（事業者）toC（消費者）の観点が入っていない気がしており、消費者向けの表現がないと、イメージが湧きにくいという印象である。例えば用地の面では、製造業中心の話になっており、消費者視点では大型商業施設のような話題が出てきていないため、市民感覚としてはちょっと置いてけぼりをくらっちゃっている。

もう1点、人材不足の話題があったが、大卒とか能力のある人を求めている話が多いが、高校生とか高卒の人材とかの活用可能性はあるのかと感じた。

事務局 高卒人材はメインターゲットではなかったが、中小企業で高卒採用される事業者も多く、実は高校側からもなんかちょっとタイアップした、何かそういう取り組みできないかっていう話も来ており、今後、非常に大事な観点からというふうに思っております。高卒の場合は学校を通して就職先を決める場合が多いかと思うが、地元の企業を紹介する機会を作るというよりは、気軽にもっと知ってもらえる場を作ることによって選択肢も増えるだろうし、つくば市の企業を知ってもらうってことが重要かと思い、第2次戦略でも取組を検討していきたい。

事務局 具体的には、高校生の場合は大学進学を志向する子が多いような方向もあれば、多くがそのまま就職するという方向もある中で、アプローチの仕方が違う。また、市内にも様々高校があり、つくば市在住の学生は市内のみならず、土浦や下妻などの周辺に通学されている場合も多いこともあり、画一的な施策では効果が出ないため、こうした特性を踏まえて検討していきたい。

つくば市ではハローワーク土浦の管内となるが、その他にも阿見町土浦市、かすみがうら市あたりも含まれる。これらが大きい圏域になってくるなか、各自治体在住の高

校生が周辺自治体に通学していることもあり、つくば市単独で取組むよりも広域圏で取組むのも一案と考えている。広域圏で取組むことで労働力が確保できることは当然ながら、人口の維持、各地域のカルチャーなど文化的な継承なども促進されるということも期待される。ただし、広域圏で取組むにしても、つくば市の一存で取組むことはできず、管内自治体の戦略やリソースも異なり、利害関係など諸問題を調整しながら中長期的に取り組む必要があるため、継続的に検討していきたい。

ご指摘いただいた高校生以外では、もう少し中核的にリードしていく人材が欲しいということで、大卒を求めるような事業者があった場合でも外国人、シニアなどを紹介するマッチング事業を実施しているが、どういう人材が事業者にとって、一番すぐ即戦力になり得るかっていうところをより効果的にマッチングができるよう、今一度、検討していきたいと考える。

事務局

事業者アンケートを基に、市内事業者の高卒者の採用意欲について補足させていただく。第2次、第2次産業とも、上位は中途採用者となる「若年層中途採用者（35歳未満）」「50歳までの若手転職者」が上位2項目となっている。大卒と高卒で比べると第2次産業はほぼ同じ割合、第3次産業ではやや大卒の方を採用したい意向が高い。まとめますと、新卒者の採用というよりは、中途採用による即戦力を求めているのが、第2次産業、第3次産業の共通の特徴と伺える。

#### 【4-3. 第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について】

※事務局から、第2次つくば市産業戦略の施策テーマ・事業案について説明した。

西野座長

次回以降に施策テーマや施策の事業について、事務局より具体的に報告があるということだが、そのうえで現時点での施策立案の方向性について説明いただいた。既に先の意見交換でも様々なアイデアを頂いたが、いくつかご意見をいただければ、今後の検討に生かしていただけるのではないかと思います。委員の皆様から意見を頂戴したい。

加納委員

これまでの指摘を踏まえると、第2次産業の特徴が強調されすぎているような気がする。例えば分野Ⅲでは「世界の未来をつくる 新たな科学・技術・人材・“サービス”が生まれるまち」といった表現を採用してはどうか。科学と技術と人材という表現が多いと、どうしてもそれだけに目がいってしまうが、あくまでも作りたいのはその産業であろう。経済活性化が目的であり、今の流行でいうと何とかサービスにつなげていきましょう、っていう方向性を加えるとすると、科学、技術、人材のところにサービスを変えてはどうか。

松本委員

同感である。「サービス」という表現を加えると、印象が随分変わる。ご検討いただきたい。

加納委員

つくば市らしさを表現するという助言もこれまでの懇話会であったが、つくばらしさが何かというと、中高も含めた教育レベルの高さと、それから教育環境の充実、全国と比較しても、小中学校、高校の教育環境はとてもレベルが高いように聞いており、実際にそれを期待してきている方々もたくさんいらっしゃるというふうに聞い

ていることから、それをもう少し生かした表現に、できないか。他の自治体の方々から聞くと、つくばには多くの研究機関がある、ではなくて国の機関があるじゃないか、それから企業の研究所が集積しているじゃないかと、なんでそれを生かしたことをしないのかと言われることもあるため、それをもう少しその方向性の中やテーマの中で、書いてもいいのではないかという風に思った。具体的にどう書けばいいのかはわからないんですけども、それ以外にも例えばジオパークにもなってる筑波山も貴重な資産だと思うし、そういうのをもっと打ち出してみることも良いのではないかな。

第1次戦略を通して産業も（コロナ禍から）やや落ち着いてきたなか、第2次戦略なのでもう少し表現を触ってみてもいいかなと思う。落ち着いてきたところでもう少しこう特徴的なところを出してあげて、色をつけてあげる。そうすると、つくば市が目指しているものは何かっていうこと、それに対して不足しているところがどこで、どこに力を入れようとしているかっていうのがわかりやすくなるかなっていう気がする。

松本委員

産業創造都市像について、分野Ⅰでつくば市の事業者が安定して事業継続発展でき、分野Ⅱでもつくば市の事業者がチャレンジできるとあるが、分野Ⅱは私であれば、「誰もが」新たにチャレンジするって表現するかな、と思った。分野Ⅲでは世界の未来をつくる新たな科学・技術・サービスが生まれるまちがしっくりくる。そして分野Ⅳは地域産業人材という表現があるが、この地域っていう言葉が必ずしも要らないのではないかなと思った。産業人材が増えるまちぐらいでいいのではと思った。

西野座長

今のご指摘は全般に事業者目線の言葉が多く、事業者アンケートもそうであるが、事業者経営者に調査をいただいているが、逆にいわゆる従業者とか、就職する人とか、新卒の学生さんとか、そういう働く人に向けた目線というか方向感が少し、薄いのではないかなという指摘だと思う。その点を少しブラッシュアップ、精査をしていただいて、反映できるところは、いただければと思う。

本日ご欠席となっている仲川委員から、政策に関して事前に意見を頂いているようであり、事務局からご紹介いただきたい。

事務局

本日も闊達に意見を頂いた、人材確保について意見を頂いた内容を紹介する。

「人材については、一度流出した人材の呼び戻しが重要かと思う。Uターン支援、移住資金転職支援、転職や地域コミュニティへの溶け込み支援など、東京近郊のよさを生かしたプログラムができると思う。またつくば市の教育を充実させる。英語やIT創業支援と、それから子供に必要なスキルを無償化などを通して、親世代の維持が見込めるのではないかな。また、女性活躍をPRする等、つくば市への人材活躍戦略を作ることはできないか。女性起業家の支援とか、女性事業化の支援等というところで人材確保が結構話題になったところでは、そのような影響をいただいている。その他事業承継であれば、事業承継だけではなくサーチファンドや事業承継によって事業家になるチャレンジを打ち出すのも良いのではないかな。」

飯田委員

今後、具体的な施策を検討するときに、必ず押さえないといけないポイントは市場で

ある。人材不足解消に向けて事業者と就労希望者のマッチングを行っているということであるが、事業者側が人手を求めているからといって、希望する人材がつくば市内にあるのかって課題がある。希望に合うリソースがありもしないところで、イベントをしたとしても、効果は出ないし、やることが目的になってしまう。事業者が希望する人材のセグメントを定め、そのニーズに応えるリソースはどの程度あるのかをよく見極めた上で、施策を実施しなければならない。事業継承や人材不足については、一言でまとめてしまうと、全部需要と供給のバランスをどう取ってそこをどう調整していきますかというところが肝である。重点プロジェクトにて、事業継承のマッチング件数が 0 件とあったが、今は事業者へ相談会とかを実施しているところかと思うが、受け手側である継承先を発掘、育てない限り、もしかすると幾ら事業者側に相談をしても進展が無い可能性もある。事業承継先がいないのであれば、順番がもしかすると逆で、例えば受け手になるような人材を育成することの方を先行すべきかもしれない。シニア人材の活用についての話題もあったが、シニアを一括りにするのではなく、どういった分野のどういった仕事での活用を期待しているのか。事業者側と働きたいにシニア層で大分ギャップがあるであろう。ギャップがあるのであれば、どうやって調整するのかを模索しなければならない。こうした点に留意しなければ、シニアのマッチング会を開催しても、実マッチングにはつながらない、といったことになり兼ねない。こうした施策にならぬよう、我々もお知恵を、次回以降とか出せればと思う。

西野座長

需要と供給、人材不足であれば事業者側と就業希望者側、そういった観点で、両面の現状を踏まえたマッチング、一方向だと施策はうまくいかないのではないかとというご指摘その通りかと思う。具体的な施策に落とすところで、これまで挙げられた意見に留意して検討を進めていただきたい。

#### 【5. その他（中小企業・小規模企業振興基本条例について）】

西野座長

最後に、その他として、今、つくば市の方で中小企業・小規模企業振興基本条例の制定を進めようとしているということであり、懇話会の議題とも非常に密接に関係する条例である。

事務局の方からこの条例の状況を簡単にご紹介ください。

事務局

本懇話における第2次産業戦略の策定と併せて、中小企業・小規模企業振興基本条例というものを制定するというもので、市として取り組んでいる。本来は、条例があつての産業戦略という順番にはあるものの、今回は併行して検討しているところである。条例制定の背景、概要について事務局の方から説明させていただく。

※事務局から、中小企業・小規模企業振興基本条例について説明した。

西野座長

本懇話会では、第2次産業戦略と非常に密接に関係する条例ということで、もし委員の方からご意見、ご質問あれば承りたいと思う。条例自身は罰則を伴うような条例ではなくて、どちらかという、行政の施策を行っていく理念条例に位置付けられると考える。初見の方も多いと思われるため、特に第2条2項にある、関係するステーク

ホルダーが不足していないかどうかという観点でもご意見いただきたいということであり、お気づきの点あれば事務局の方にメールでも構わないため、ご連絡をいただきたい。

#### 【6. 閉会】

(提案事項なし)

事務局

本日の懇話会での意見交換に関して、事務局までご連絡いただきたい。

以上で第3回つくば市産業戦略策定懇話会を終了する。

資料Ⅰ

# つくば市中小企業・ 小規模企業振興基本条例 (案) について

令和6年9月

つくば市経済部産業振興課



# 条例制定の背景

- 中小企業基本法（平成11年改正）及び小規模企業振興基本法（平成26年制定）により、自治体は中小企業及び小規模企業（以下「中小企業等」）の振興に関して「地域の実情に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する」こととされた。
- 自治体による中小企業等の振興に関する理念的事項を定める条例制定の動きが全国的に広がる中、つくば市においても中小企業等の振興に関する理念的事項を明確にすることで、中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために、本条例を制定する。



# 他の自治体における条例制定状況

- 令和6年4月現在、茨城県内においては8自治体（日立市、龍ヶ崎市、筑西市、下妻市、鉾田市、取手市、常陸太田市、水戸市）が同様の条例を制定している。
- 茨城県においても令和4年3月に「茨城県小規模企業振興条例」を制定している。



# つくば市における基本条例制定状況

- つくば市環境基本条例  
→環境の保全についての基本理念
- つくば市男女共同参画社会基本条例  
→男女共同参画社会の形成に関する基本理念
- つくば市文化芸術基本条例  
→文化芸術に関する施策の基本理念
- つくば市議会基本条例  
→議会及び議員の活動原則その他の議会に関する基本的事項



# 条例制定までのスケジュール（仮）

- ～9月末 懇話会での意見聴取及び関係機関などへのヒアリング、条例案の取りまとめ
- 11月～12月 条例案について広く市民の意見を募集するためのパブリックコメントの実施
- 令和7年3月末 条例の制定



# 条例案の構成

- 全国の多く自治体において、概ね右のような構成となっている。
- 基本理念、基本施策、各主体の定義・役割の内容は自治体ごとに様々。
- 各主体については、教育機関や、研究機関等を定義している自治体もある。
- このほか、条例に沿った実施計画を策定することを規定する自治体もある。

第1条 目的

第2条 定義

第3条 基本理念

第4条 基本施策

各主体の役割等

第5条 市の責務

第6条 中小企業等の役割

第7条 中小企業関係団体の役割

第8条 大企業の役割

第9条 金融機関等の役割

第10条 教育機関の役割

第11条 研究機関の役割

第12条 労働団体の役割

第13条 市民の理解及び協力

第14条 関係者の連携等

第15条 財政上の措置

第16条 その他



# つくば市条例案（１）

## 第１条（目的）

この条例は、中小企業等が、経営者と従業員の創意工夫によって新たな事業や商品、サービスを生み出すとともに、地域における新たな雇用を創出するなど、地域社会の発展及び市民生活の向上に貢献する重要な存在であることに鑑み、その振興に関し、基本理念を定め、市の責務及び中小企業等その他の関係者の役割等を明らかにするとともに、中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進することにより、中小企業等の持続的成長及び地域経済の活性化を図り、もって本市経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的とする。

# つくば市条例案（２）

第２条（定義） この条例において、以下の主体を定義。

- (1) 中小企業等（中小企業及び小規模企業）
- (2) 中小企業関係団体（商工会その他の中小企業等に対して支援を行う団体）
- (3) 大企業（中小企業等以外の事業者）
- (4) 金融機関等 銀行、信用金庫、信用組合その他の民間金融機関、公的金融機関並びに信用保証協会
- (5) 教育機関 大学その他の教育、学術又は文化に関する事業を行う機関
- (6) 研究機関 研究開発を行う機関
- (7) 労働団体 労働組合並びに労働組合の連合団体

**ポイント：**（１）～（４）の一般的に定義される主体のほか、教育機関、大学等研究機関、労働団体を定義。

# つくば市条例案（３）

第３条（基本理念） 次に掲げる事項を基本理念として、中小企業等の振興を推進する。

- （１） 中小企業等の自主的な創意工夫及び努力が促進されることを旨とすること。
- （２） 地域経済の発展、雇用の創出又は市民生活の向上に資すること。
- （３） 多様な人材が活躍できる社会の実現に寄与すること。
- （４） 国、県、市、各主体及び市民が相互に連携及び協力を図ること。

**ポイント：**（１）、（２）、（４）については多くの自治体が規定しているが、（３）において「多様な人材が活躍できる社会の実現に寄与すること」を基本理念として位置付けた。



# つくば市条例案（４）

第４条（基本施策） 基本理念に基づき以下の施策を行う。

- (1) 中小企業等の経営の安定及び革新、経営基盤の強化等に関する施策
- (2) 中小企業等の資金調達の円滑化に関する施策
- (3) 中小企業等の販路の拡大の推進に関する施策
- (4) 中小企業等の事業承継の促進に関する施策
- (5) 本市の特色ある地域資源を活用した支援・連携ネットワークの構築
- (6) 新事業の創出及び創業支援に関する施策
- (7) 中小企業等の人材育成・確保及び雇用の安定に関する施策
- (8) 中小企業等における多様な人材が働きやすい労働環境の整備の促進に関する施策
- (9) 中小企業者の振興に資する企業誘致の推進に関する施策
- (10) 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める施策

**ポイント：**（１）～（９）で必須の基本施策を規定。これらに属さないが市が行うべきことは（１０）により補完。  
また、「つくば市産業戦略」が、これらの実施計画という位置づけとなる。



# つくば市条例案（５）

## 第５条（市の責務）

- ・ 基本理念にのっとり、本市の実情に応じた中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進する。
- ・ 市の工事発注や物品調達等に当たっては、予算の適正執行や公平性に留意しつつ、中小企業等の受注機会の増大に配慮する。



# つくば市条例案（６）

## 第６条～第１２条（各主体の役割）

- ・ 中小企業等：自主的な経営基盤の強化、雇用機会の確保、人材の育成その他雇用における環境整備、事業活動を通じた地域社会への貢献
- ・ 中小企業関係団体：中小企業等の経営力向上、経営の革新及び基盤強化並びに創業等への支援、中小企業等の実態把握
- ・ 大企業：中小企業等との共存共栄、事業活動を通じた地域社会への貢献



# つくば市条例案（７）

## 第６条～第１２条（各主体の役割）

- ・金融機関等：中小企業等の円滑な資金調達、経営の改善及び向上並びに事業承継や創業等への支援に協力
- ・教育機関：教育活動を通じた、人材の育成、勤労及び職業に対する意識の啓発並びに中小企業等が果たす役割等に対する理解の促進
- ・研究機関：中小企業者の技術の革新と向上を図るための支援
- ・労働団体：労働環境の整備、労働者の福利厚生の上昇等を通じた中小企業等の振興



# つくば市条例案（８）

## 第13条（市民の理解及び協力）

市民は、基本理念にのっとり、中小企業等の振興に対する理解を深めるとともに、中小企業等が提供する製品及びサービスの利用等により中小企業等の持続的な発展に協力するよう努めるものとする。

## 第14条（関係者の連携等）

市及び中小企業等その他の関係者は、基本理念にのっとり、中小企業等の振興に関する施策が効果的かつ効率的に実施されるよう、適切な役割分担を行うとともに、相互に連携及び協力を図るよう努めるものとする。



# つくば市条例案（９）

## 第15条（財政上の措置）

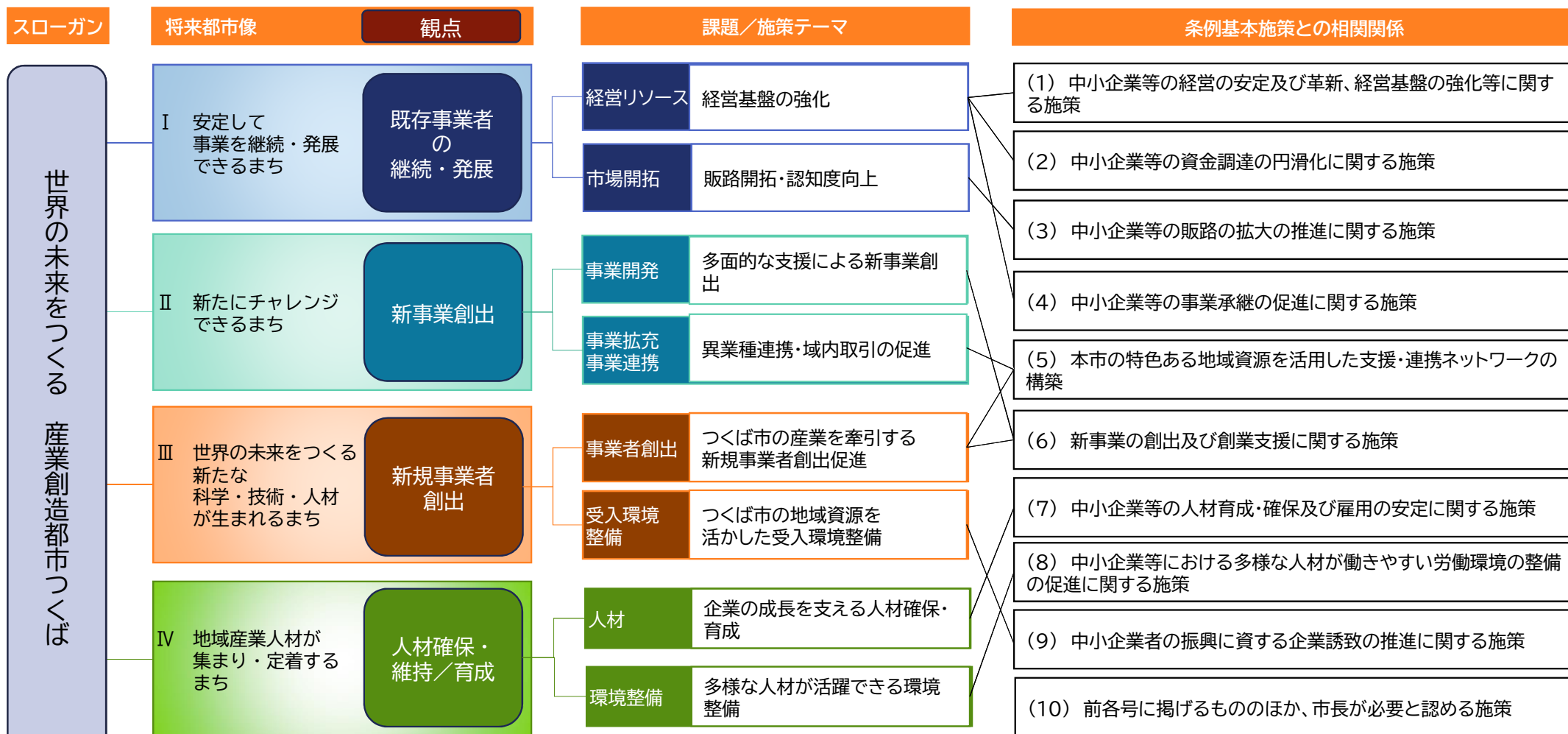
市は、中小企業等の振興に関する施策の実施に必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。

## 第16条（その他）

この条例の施行に関し必要な事項は、市長が別に定める。



## (参考) 条例における基本施策と産業戦略との関連



〇つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例（案）

（目的）

第1条 この条例は、中小企業等が、経営者と従業員の創意工夫によって新たな事業や商品、サービスを生み出すとともに、地域における新たな雇用を創出するなど、地域社会の発展及び市民生活の向上に貢献する重要な存在であることに鑑み、その振興に関し、基本理念を定め、市の責務及び中小企業等その他の関係者の役割等を明らかにするとともに、中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進することにより、中小企業等の持続的成長及び地域経済の活性化を図り、もって本市経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的とする。

（定義）

第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 中小企業等 中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条第1項各号に規定する中小企業者及び同法第2条第5項に規定する小規模企業者であって、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。
- (2) 中小企業関係団体 商工会その他の中小企業等に対して支援を行う団体であって、市内においてこれを行うものをいう。
- (3) 大企業 中小企業等以外の事業者であって、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。
- (4) 金融機関等 銀行、信用金庫、信用組合その他の民間金融機関、公的金融機関並びに信用保証協会をいう。
- (5) 教育機関 大学その他の教育、学術又は文化に関する事業を行う機関であって、市内においてこれを行うものをいう。
- (6) 研究機関 研究開発を行う機関であって、市内においてこれを行うものをいう。
- (7) 労働団体 労働組合であって市内に事務所を有するもの並びに労働組合の連

合団体であって茨城県内に事務所を有するものをいう。

(基本理念)

第3条 中小企業等の振興は、次に掲げる事項を基本理念として、推進されなければならない。

- (1) 中小企業等の自主的な創意工夫及び努力が促進されることを旨とすること。
- (2) 地域経済の発展、雇用の創出又は市民生活の向上に資すること。
- (3) 多様な人材が活躍できる社会の実現に寄与すること。
- (4) 国、県、市、中小企業等、中小企業関係団体、大企業、金融機関等、教育機関、研究機関、労働団体及び市民が相互に連携及び協力を図ること。

(基本施策)

第4条 第1条の目的を達成するため、前条に定める基本理念(以下「基本理念」という。)に基づく基本施策は、次のとおりとする。

- (1) 中小企業等の経営の安定及び革新、経営基盤の強化等に関する施策
- (2) 中小企業等の資金調達の円滑化に関する施策
- (3) 中小企業等の販路の拡大の推進に関する施策
- (4) 中小企業等の事業承継の促進に関する施策
- (5) 本市の特色ある地域資源を活用した支援・連携ネットワークの構築
- (6) 新事業の創出及び創業支援に関する施策
- (7) 中小企業等の人材育成・確保及び雇用の安定に関する施策
- (8) 中小企業等における多様な人材が働きやすい労働環境の整備の促進に関する施策
- (9) 中小企業者の振興に資する企業誘致の推進に関する施策
- (10) 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める施策

(市の責務)

第5条 市は、基本理念にのっとり、本市の実情に応じた中小企業等の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するものとする。

- 2 市は、工事の発注、物品及び役務の調達等に当たっては、予算の適正な執行及び透明かつ公正な競争の確保に留意しつつ、中小企業等の受注機会の増大に配慮するものとする。

(中小企業等の役割)

第6条 中小企業等は、基本理念にのっとり、自主的な経営基盤の強化、雇用機会の確保、人材の育成及び労働環境の整備等に積極的に取り組むよう努めるものとする。

- 2 中小企業等は、事業活動を通じて、地域社会への貢献及び市民生活の向上に寄与するよう努めるものとする。

(中小企業関係団体の役割)

第7条 中小企業関係団体は、基本理念にのっとり、中小企業等の経営力向上、経営の革新及び基盤強化並びに事業承継や創業等への支援等に積極的に取り組むよう努めるものとする。

- 2 中小企業関係団体は、中小企業等の実態を把握し、要望を的確に捉え、事業活動に反映するよう努めるものとする。

(大企業の役割)

第8条 大企業は、基本理念にのっとり、その事業活動並びに地域の経済及び社会における中小企業等の重要性について理解を深め、事業活動を行うに当たっては、中小企業等と連携するとともに、中小企業等との取引の適正化に努め、中小企業等の持続的な発展に貢献するよう努めるものとする。

- 2 大企業は、中小企業等との共存共栄の下、事業活動を通じて、地域社会への貢献及び市民生活の向上に寄与するよう努めるものとする。

(金融機関等の役割)

第9条 金融機関等は、基本理念にのっとり、中小企業等の円滑な資金調達、経営の改善及び向上並びに事業承継や創業等への支援等に協力するよう努めるものとする。

(教育機関の役割)

第10条 教育機関は、基本理念にのっとり、教育活動を通じて、人材の育成、勤労及び職業に対する意識の啓発並びに中小企業等の振興に関する理解の促進に努めるものとする。

(研究機関の役割)

第11条 研究機関は、基本理念にのっとり、中小企業者の技術の革新と向上を図るための支援を行うよう努めるものとする。

(労働団体の役割)

第12条 労働団体は、基本理念にのっとり、地域の経済及び社会における中小企業等の重要性について理解を深め、労働環境の整備、労働者の福利厚生の上昇等を通じて、中小企業等の振興に努めるものとする。

(市民の理解及び協力)

第13条 市民は、基本理念にのっとり、中小企業等の振興に対する理解を深めるとともに、中小企業等が提供する製品及びサービスの利用等により中小企業等の持続的な発展に協力するよう努めるものとする。

(関係者の連携等)

第14条 市及び中小企業等その他の関係者は、基本理念にのっとり、中小企業等の振興に関する施策が効果的かつ効率的に実施されるよう、適切な役割分担を行うとともに、相互に連携及び協力を図るよう努めるものとする。

(財政上の措置)

第15条 市は、中小企業等の振興に関する施策の実施に必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。

(その他)

第16条 この条例の施行に関し必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。