

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5回）		
開催日時		令和6年10月24日 開会 16:00 閉会 18:10		
開催場所		つくば市役所 本庁舎 2階 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）、仲川委員、松本委員、酒井委員、高野（均）委員、加納委員、 富田委員		
	事務局	【つくば市経済部】 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、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 【つくば市政策イノベーション部】 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		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 一部公開	傍聴数者	0 人
非公開の場合はその理由				
議題		1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について 2. 目標値の設定について 3. つくば市第2次産業戦略（案）について 4. その他		
会議録署名人			確定年月日	
会議次第	1 開会 2 前回の議事録確認 3 議事 3－1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について 3－2. 目標値の設定について 3－3. つくば市第2次産業戦略（案）について 4 その他 5 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．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、つくば市産業戦略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、皆様からご意見をいただいた。配布した議事録の記載内容に変更がございましたら、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。

事務局 合わせて、基本条例についてご意見を頂いた事項の対応方針についても説明させていただく。

※事務局から、条例に対する主な意見に対する対応方針について説明した。

事務局 説明した対応方針に従い、基本条例案を修正したうえで、パブリックコメントを実施する予定である。追加の意見がある場合は、パブリックコメントでご意見を頂戴したい。

【３－１．スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について】

※事務局から、第５回懇話会のレジュメ及びスローガンと産業創造都市像、施策テーマ等を説明した。

西野座長 事務局から大きく３点の観点でご報告いただいた。１点目はスローガンと産業創造都市像のブラッシュアップ結果について、２点目は施策テーマの設定方針について、そして３点目は施策体系と施策である。

まず、１点目のスローガンと産業創造都市像について、ご意見があればお願いしたい。

仲川委員 「新たにチャレンジできる」と「新たなビジネスが生まれる」の表現は同じように聞こえてしまう。産業という観点ではチャレンジすることは結果的にビジネスに結びつくのではないか。敢えて２つに分類する必要性はどこにあるか。

事務局 事務局としては、主に対象者が異なる点から２つに分類している。前者は既存事業者が対象であり、既存事業領域を大事にしつつも継続的に発展していくという観点から新しい分野へのチャレンジも促していくという趣旨で表現している。後者は、例えば企業誘致であったり、起業であったりと、新しい市内事業者を生み出していくという意味で表現している。

仲川委員 そうすれば新事業創出は、事業改善という表現に近いのではないか。対象者を明確にするのであれば、「既存事業者の」といった修飾語を明確に明記してもいいのではないか。

加納委員 これまで議論に携わってきた立場としては、あまり違和感がない。その観点をちゃんと読んでいただければわかっていただけるかなというように感じた。対象者の違い

やフェーズの違い、また既存領域と新規領域など、区分けの仕方はあろうかと思うが、それらを表現して過ぎてしまうのもどうかと思う。大事なことは、農業も含めた第1次産業、第2次産業、第3次産業という多様な業種があり、そして今までにない新たな事業や産業が出てくるような都市にしていきたいんだ、というメッセージを伝えることが重要だとは思うものの、非常に悩ましいところであろう。

松本委員 経営支援をする立場では、「新たなチャレンジ」は経営革新と呼んでいる。「新たなビジネスが生まれる」は「創業」「企業誘致」という表現に近いのではないか。

仲川委員 個人的には「新たなチャレンジ」は「イノベーション」と表現した方がしっくりくる。既存事業のイノベーション、既存領域の延長として新たなものが創出され続けるようなイメージである。一方で「新たなビジネス」は創業支援の話であり、やはり中身が違うということは理解できる。副題みたいなものがつけられると良いかもしれない。

西野座長 ご意見を踏まえると「新たにチャレンジできる」は既存事業者への経営革新やイノベーション、「新たなビジネスが生まれる」は創業支援や企業誘致的なイメージだと共通理解ができた。それらを踏まえ、どこまで表現できるかは事務局で再考いただきたい。

また、以前に「地域産業人材が集まり…」という表現を、より広義に捉えるべく「人が集まり…」という表現に変えた点について意見はあるか。

全委員 (指摘なし)

西野座長 では1点目のスローガンと産業創造都市像のブラッシュアップについて、これまでの意見を踏まえて事務局にて最終決定をお願いできればと思う。

2点目は施策テーマの設定方針についてご意見があれば頂きたい。

西野座長 産業創造都市像毎に2つの施策テーマを設定いただいているが、そのサマリーとして表現されている表現が、産業創造都市像の観点と同じものがある。例えば新事業創出、新事業者創出などである。やや混乱する可能性もあるため、再考していただいた方が良い。

松本委員 新事業を創出するってということと、経営革新みたいな言い方では良いのではないか。人材確保に関する表現は企業人材なのか、産業人材なのか、いずれにせよ人が来たい、働きたいという表現があれば良いとは思う。思い付きで申し訳ないが、何か企業人材、ぐらいの後になんか2文字つけたいって感じではある。

事務局 事務局の中で産業創造都市像の実現に向けて取り組むべき課題を網羅的に整理し、類型化する過程の中で現在の表現にまとめた経緯があるが、ご指摘いただいたとおり重複する点は見直したい。冒頭に説明した基本条例でも関連する言い回しや表現があるため、表現が重複しないような方向で今一度見直しする。あくまでも取り纏める過程での分類であるため、場合によっては削除することも考えたい。

西野座長 それでは、3点目の施策体系と施策について、意見があればお願いしたい。行政がこれから施策を柔軟に立案し、取り組んでいくことになるが、現時点でのお考えがあればご意見をいただきたい。

仲川委員 これからの事業者の成長を支えるうえで、人材、やはり優秀人材の確保は大きな課題である。つくば市で働くとなるとその賃金水準が東京よりも低い。働く場所も少ない。そうした中、女性の活躍といった文脈が読み取れないのは気にかかる。多様な人材の中での活用と合ったが、男性育休などの事業例は出てくるが、女性に関連する表現が見てとれないのはどういった理由があるのか。

事務局 現在は、説明の過程において実現する可能性の高い事業案の1つを事例として絞って掲示している。多様な人材という観点では、当然ながら男性に限らず、女性やシニア、外国人も含めた形で就労支援を進めていきたいと考えており、それらがわかるように戦略案には記載していく。

事務局 市としては、男性、女性の双方を支援するという点は言うまでもない。例示した男性育休取得支援についても、男性育休を推進することで、女性が活躍できる場面・機会を増やすことにつながると考えている。女性がより一層、社会に出て活躍できるような、そういう意味を込めた施策であり、そうした施策を今後も盛り込んでいきたい。

加納委員 女性活躍という観点からは、例えば保育所の増設や保育士の確保をしたいができないという現状がある。であれば、例えば、スーパーサイエンスシティの取組として子育て場を想定したツールを作ったり、規制を緩和して、資格を持ってない人もそこで働けるようにして、その子供を預かる場所を確保し女性の活躍を後押しする、といったそういう施策を展開していくことが望ましい。産業戦略ではあるものの、未来構想や各種関連計画と連動しながら進めて頂ければと思う。必要に応じてそういった観点も産業戦略に記載しておくといい。

【3－2．目標値の設定について】

※事務局から、目標値の設定案を説明した。

西野座長 第2次つくば市産業戦略で設定する予定の成果指標と目標値について、御質問や意見などをいただきたい。

加納委員 第1次産業戦略を踏襲するという観点で、成果指標を変える根拠も逆にならないため、異論はない。ただ、そもそもなぜ、この成果指標を設定したのか、こうせざるをえないからこれを設定しているといった背景は説明が必要ではないか。産業創造都市像に対して、この数値が持つ意味の理解を深める必要がある。希望としては、今後成果指標の達成状況を評価・分析をして、達成できたら何が起こるのか、つくば市はどうなるのかっていうのと、あるいはもし達成できなくてもこういうことが残れば、その数字目標達成できなかったけども、一定の成果はあると判断できるのか、といった絵姿・イメージが見えるようにして欲しい。おそらくこうした点を戦略会議であり、モニタリングしていくことになると思う。

加納委員 指標についてお聞きしたいが、つくば市認定件数とはどういったもののなのか。

事務局 つくばクオリティ、コレクションの2つの認定制度があり、つくば市から生まれた製品・サービスや物産品などを認定する制度である。これら2つの認定件数の総数を成果指標として設定している。

加納委員 産業創造都市像Ⅲの成果指標は創業支援に係る件数のみを指標として設定しているのか。

事務局 その通りである。本来であれば企業誘致も含めての分野であるが、産業用地が不足しているのが現状である。今回の 5 年間の戦略では、新たな産業用地の整備に向けた検討が主となり、目標値として設定しづらい背景があったことから、新規創業ということでのみで目標を立てているという状況である。

加納委員 目標値に関しては戦略案のどこかに記載をするのか。

事務局 スローガン、産業創造都市像の説明の後に、成果指標と目標値について記載を行う。

加納委員 第一次戦略を継続した指標になっていて、第一次戦略からこういう数字でこうなっています、そのため第二次はこうした、といった振り返りを表現した方が良い。

【3-3. つくば市第2次産業戦略（案）について】

※事務局から、第2次つくば市産業戦略（案）について説明した。

西野座長 現在、最終取りまとめを行っている第2次つくば市産業戦略（案）について説明いただいた。分量も多いため、気付いた点は後日に事務局にご連絡頂ければと思うが、現時点で気になった点があればご意見をいただきたい。

加納委員 第4回の懇話会で議論し、基本条例について言及しなくてよいと思う。第1次戦略からの変化についての記載は必要であり、文章中にいくつか記載はあると思うが、重要なことであるため、冒頭にも触れておいた方が良い。先ほど産業用地が足りないという話題があったが、その解決には産業戦略のみならず未来構想やまちづくりも絡めた解決が必要であろう。またスタートアップ戦略とも連動が必要であり、そうした関連計画と連動していることも伝わると良い。

事務局 また、産業に関連して心配になるのは環境やエネルギーの話題であろう。そういった点も市も戦略や計画を持っているということはより明確に伝えても良いのではないか。さらに国では国土強靱化や防災対策に力を入れるといった話題もあり、そうした点に配慮して事業継続性にも配慮している点をアピールするのも良いのではないか。

事務局 基本条例についてはご指摘のとおり、まだ盛り込めていない。一方で、まだパブリックコメント前ということもあり、どこまで表現できるかは事務局にて考えさせていただく。

西野座長 加納委員からあった、第1次戦略の評価については冒頭にあった方が良いと考えるため、表現を工夫してもらいたい。

加納委員 資料編に、例えば住宅の変化やまちの変化に関するデータがあるが、全部読んでいただくということも難しいところもある中では、最初のインパクトっていう、冒頭で要約、サマリー的なものをきちんとお伝えするっていうのが大事なのかなと感じる。

西野座長 社会情勢や統計データについても、事実のみの記載に終始しているかと思う。必要に応じて、そこから産業面ではどういった影響があるのか、どう読み取れるのかの説明を加えると良いであろう。

酒井委員 分量が多く行政が中心に利用する戦略だと思っていた。

松本委員 第2次の戦略案を手にとった時、表紙のデザインが同じで、第1印象として何も変わっていないのではないかと感じてしまう。誰に伝えたいのか、特に何を伝えたいのかがわかると良い。

事務局 これまでの検討経緯を整理してまとめているが、分量も多く、全てを読んでもいただくことの難しさも痛感している。概要版も作成するため、読み手に応じて必要な情報が行き届く方法については、工夫していきたい。

高野委員 携わってきた立場としてはよく理解できたが、具体的にどのような支援が受けられるのか、具体的な内容がすぐわかると、事業者としてはうれしいであろう。

西野座長 途中参加された富田委員より、全体を通して意見があればお願いしたい。

富田委員 議題1の方向性はすごく良いと感じており、大事なことは施策立案にあたりどのような課題設定をするかだと思う。例えば多様な人材の受け入れ促進するためには、何が現状、課題があるのか、そのために何をやるのかっていうようなことを十分に把握して取り組むことが重要であると思う。

あと重要なのが、今後議論される推進体制で、これは市がやる内容なのか、民間を支援して、民間企業が積極的に取り組むのか、大学が取り組むのかとか、そういったものの推進体制の中とか記載が進んでいくんだろうと思うが、各主体の役割についても説明があると良いのではないかと。

目標値として、企業・創業や企業誘致といった点では事業者数を設定することも考えられる。ただ、マクロ的な数値であり、廃業もあるなど、それが妥当かは検証が必要であり、そうした検証もされているものと推察する。事業者数を設定して欲しいという趣旨ではなく、どういった意図で成果指標を設定したのか、説明を加えると良いであろう。

戦略案については、統計データ等が使われてはいると思うが、例えば就業者数のところに対して、労働力人口って15歳から65歳のことを指しているもので、これは長年国で使われている資料なので当然こうなるのはわかる反面、実際の就業者数とするとおそらく20歳以上からのレンジのことを指すと思うので、何か参考情報としてはそういった情報も載せられれば理解が深まるかもしれない。

【4. その他】

事務局 パブリックコメントを12月から予定している。

開始までまだ時間はあるものの、庁内事務も踏まえると時間も限られているため、何か指摘事項があれば次週中に事務局までご連絡を頂きたい。

【5. 閉会】

事務局 以上で第5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5回次第

令和6年10月24日(木) 午後4時から
つくば市役所2階会議室

次 第

1 開会

2 前回の議事録確認

参考資料

3 議事

3-1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について 資料1

- ☐ スローガンと産業創造都市像のブラッシュアップ結果
- ☐ 施策テーマと施策案 【 報告 】

3-2. 目標値の設定について 資料2

- ☐ 目標値（案） 【意見交換】

3-3. つくば市第2次産業戦略（案）について 資料3

- ☐ 全体構成案
- ☐ 第3回懇話会でのご指摘事項への対応状況 【 報告 】

4 その他)

5 閉会

【配布資料】

委員名簿

第4回 第2次つくば市産業戦略策定懇話会 議事録

第5回懇話会のレジュメ

資料1 スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について

資料2 目標値の設定について

資料3-1 つくば市第2次産業戦略（案）について

資料3-2 つくば市第2次産業戦略（案）

参考資料 つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例（案）

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 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 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 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 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 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】 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		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 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 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） 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			

【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。

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。

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。

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、こう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

どういふ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しか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5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10月24日

第5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

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

外部
環境

① 国・県等の動向把握

② 先進自治体の事例等情報収集

③ 統計的把握

内部
環境

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

(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

② 市内事業者を対象としたアンケートの作成及び分析

③ 関係者機関等ヒアリング

戦略策定

(3) 第2次つくば市 産業戦略案の策定

スローガン、
施策テーマ、
推進体制検討

戦略素案及び
案の作成

(4) パブリックコメント の対応

パブリック
コメントの
実施

戦略の
修正

第4回

・条例に関する意
見交換

(5) 策定懇話会等の開催支援

第1回

・戦略策定の進め
方
・現状調査結果の
中間報告
・市内事業者への
アンケート調査
の目的・項目案

第2回

・第1次産業戦略
の評価、現状調
査報告
・スローガンや施
策テーマの方向
性について意見
交換

第3回

・スローガンや施
策テーマの確定
・重点プロジェク
トの方向性につ
いて意見交換
・産業戦略骨子案
の共有

第5回

・産業戦略案の共
有

第6回

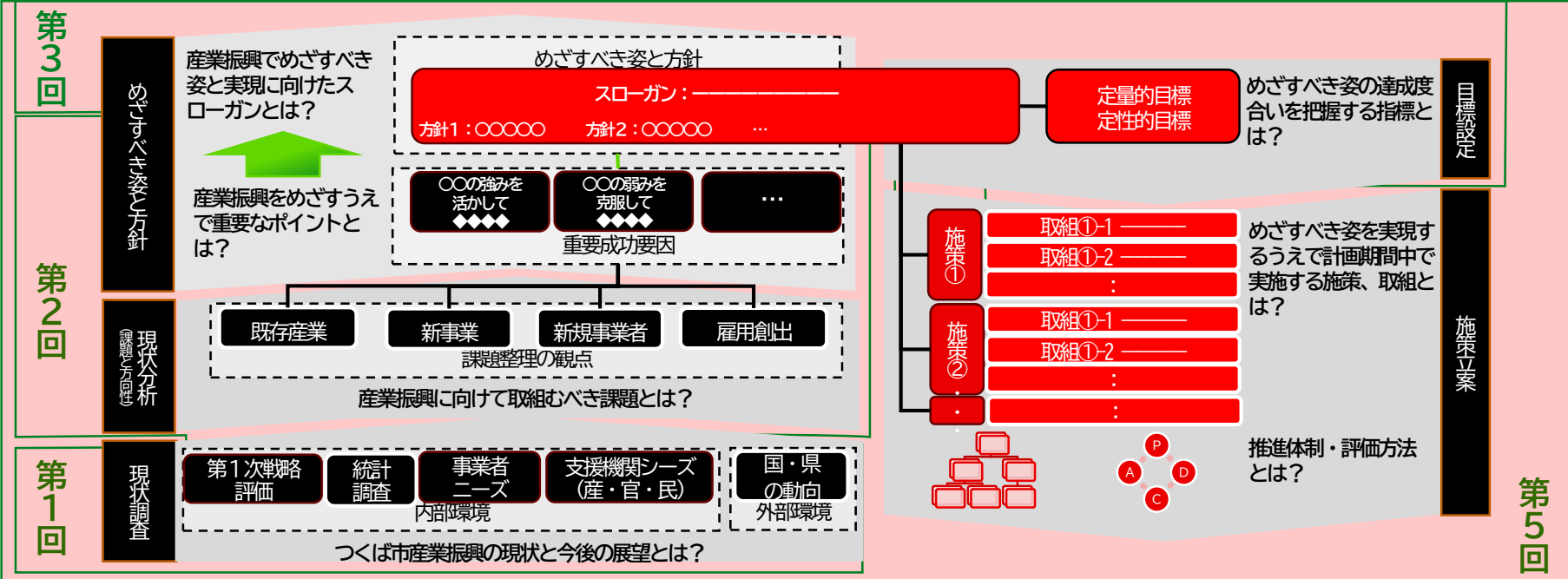
・パブリックコメ
ント実施結果及
び対応方針の共
有

【事業計画の全体像】検討スケジュール

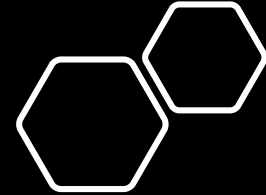
業務仕様		アクションアイテム	令和6年(2024年)												令和7年(2025年)		
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
現状調査・分析	(1)	産業振興に関する基礎情報の収集及び分析															
	①	国・県等の動向調査・分析	実施														
	②	先進自治体の事例調査・分析	実施					継続的に実施									
	③	統計的把握	実施														
	④	上位計画・関連計画の動向把握、及びつくば市産業戦略の評価		実施				継続的に実施									
	(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									
	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		継続的に実施									
	③	関係機関等ヒアリング		設計		実施		継続的に実施									
戦略策定	(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				
	②	戦略案の修正														戦略修正	
懇話会	(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6回	

第5回懇話会での検討内容

第3回懇話会 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	【めざすべき姿と方針／施策立案】	1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について
		【目標設定】	2. 目標値の設定について
		【全体】	3. つくば市第2次産業戦略案について

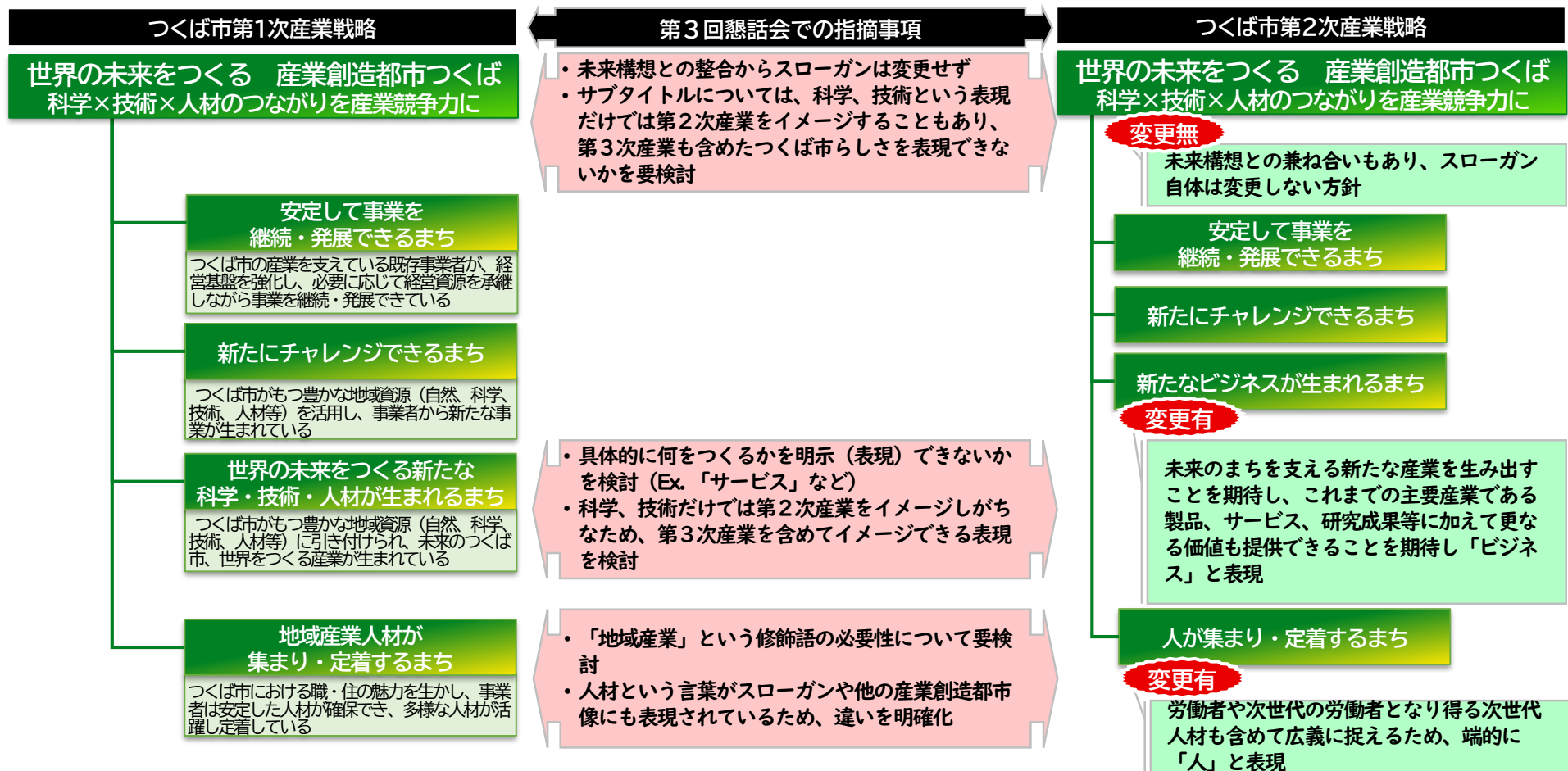


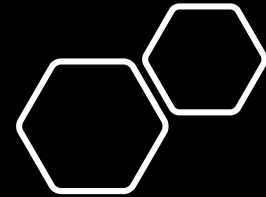
スローガンと産業創造都市像、 施策テーマ等について



- スローガンと産業創造都市像のブラッシュアップ結果について

第3回懇話会での指摘を踏まえたブラッシュアップ結果





□ 施策テーマと施策案について

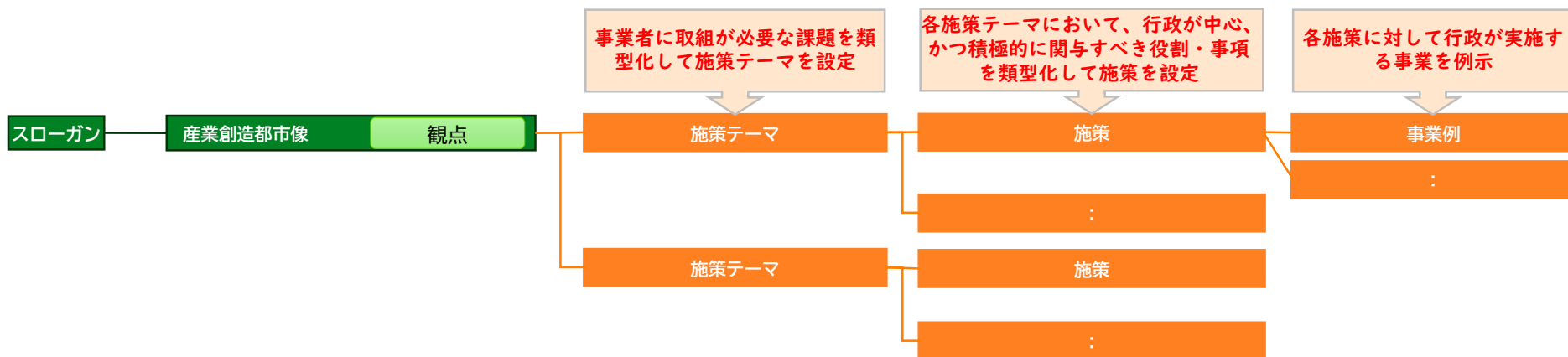
施策テーマ、施策案の取り纏めイメージ

施策テーマと施策の定義

- 各産業創造都市像を目指すにあたり、特に取組が必要な課題を類型化して施策テーマを設定（施策テーマは各産業創造都市像に対して2テーマずつ設定）
- 各施策テーマにおいて、行政が中心、かつ積極的に関与すべき役割・事項について、ターゲットや課題解決の段階等を踏まえながら類型化して施策を設定

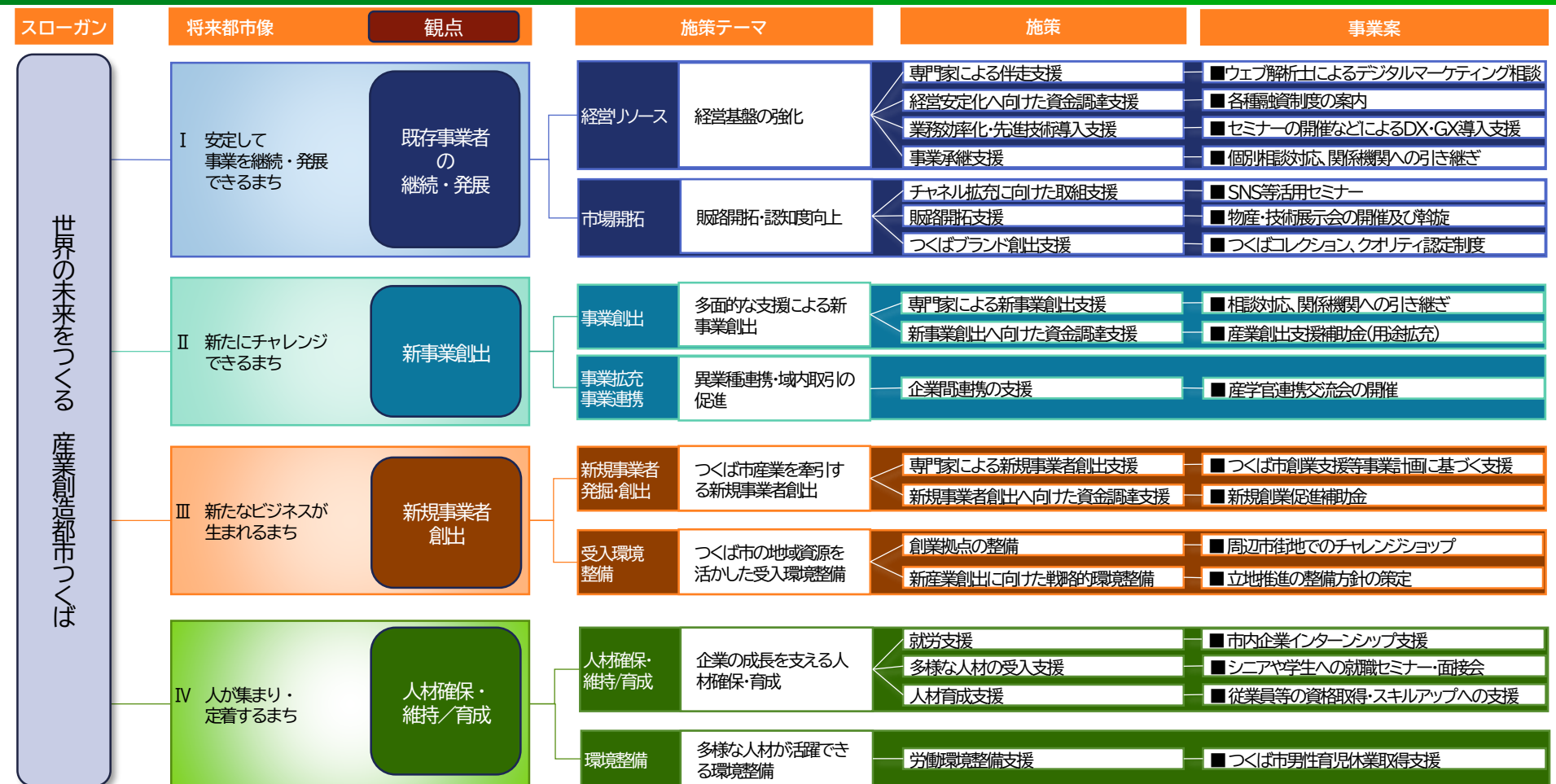
事業の記載粒度

- つくば市第1次産業戦略では、行政が取組む実施事業単位で子細に記載
- 5年間の戦略期間中に施策に応じて柔軟に事業を展開（検討～実施～改善・廃止）する必要があることから、つくば市第2次産業戦略では、施策までの記載に留め、事業については実施が確定している事業の例示のみとする



施策体系

世界の未来をつくる 産業創造都市つくば

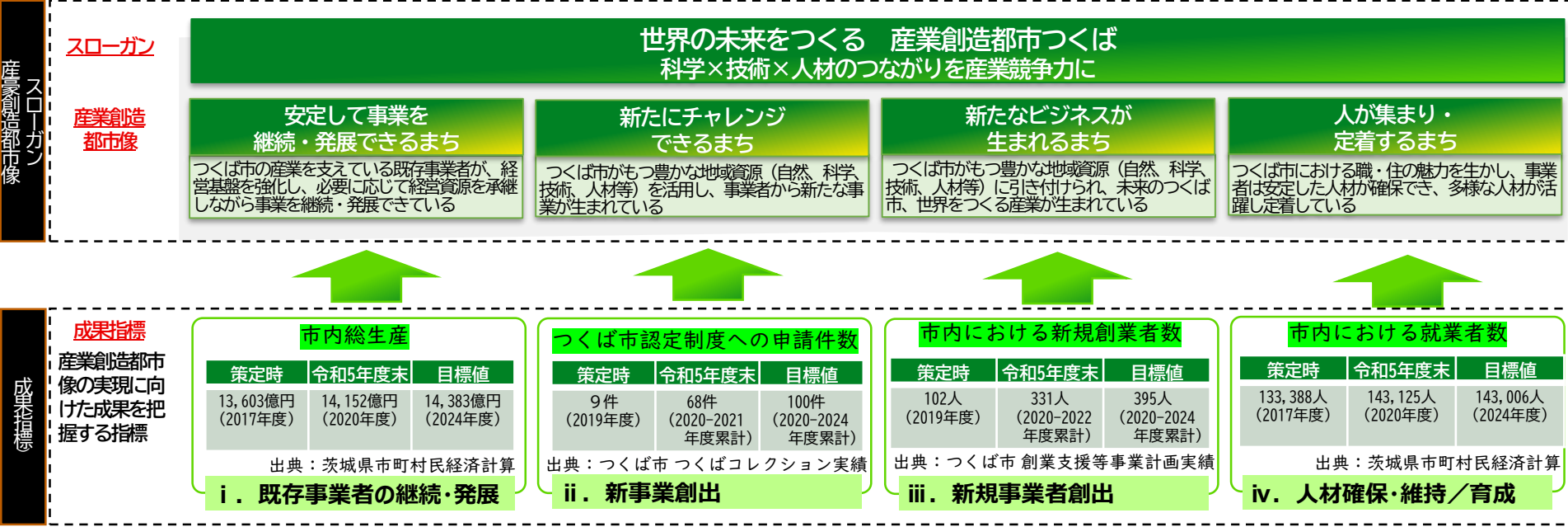


資料 2

目標値について

成果指標・目標値の設定方針

- 現戦略では各産業創造都市像に対して以下の目標値を設定（第2回懇話会にて報告済）
- スローガン、産業創造都市像については、現戦略を概ね踏襲する方針としたことを踏まえ、成果指標についても現戦略を継続することを想定
- 目標値については、これまでの実績や国の動向等を踏まえて設定



目標値（案）

分野Ⅰ

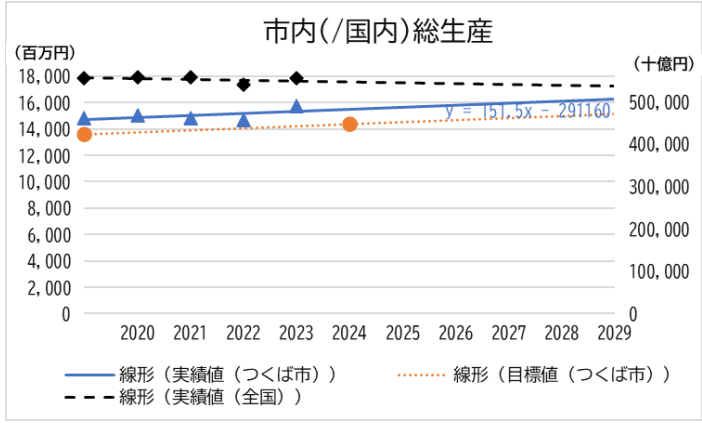
安定して事業を
継続・発展できる
まち

既存事業者の継続・発展

市内総生産

- 全国（国内総生産）はやや低い水準で推移している一方で本市は高い水準で推移しており、現戦略の目標値に比較しても高い水準で推移
- 国では過去・現在・将来と成長を見込んでいるなか、過去5カ年が低い水準で推移したのに対して、本市は着実な成長を成し遂げたもあり、現戦略の実績ベースでの成長を期待し、目標値を設定

現在	目標値
15,738億円 (2023年度)	16,234億円 (2029年度)



分野Ⅱ

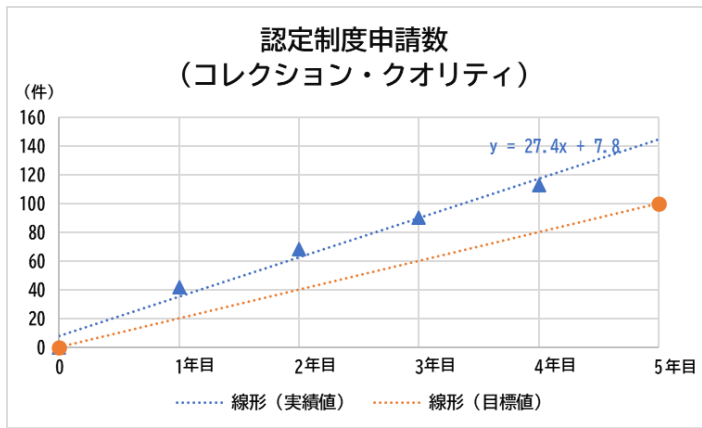
新たに
チャレンジできる
まち

新事業創出

つくば市認定制度への申請件数

- 現戦略では1年あたり20件程度の認定制度への申請を目標値として設定
- つくばコレクションに加えてクオリティ制度が始まった1年目は42件と高い件数であったが、2年目以降は23.6件/年として推移
- 以上を踏まえて、次期戦略でも2年目以降の水準での推移を期待し、目標値を設定

現在	目標値
20件/年	24件/年



新たな
ビジネスが
うまれるまち

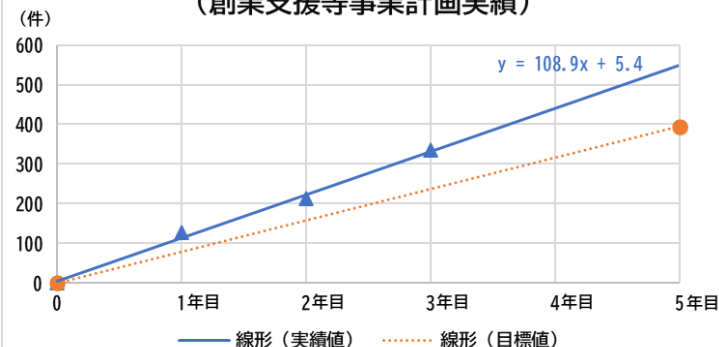
新規事業者創出

市内における新規創業者数

- 現戦略では、市や関係機関と連携して創業する方や創業して間もない方を応援する、「つくば市創業支援ネットワーク」における支援件数の目標値である、1年あたり79件を設定
- 次期戦略でも「つくば市創業支援ネットワーク」での目標との整合を図るため、目標値は維持

現在	目標値
79件/年	79件/年

新規創業者数 (創業支援等事業計画実績)



人が集まり
定着するまち

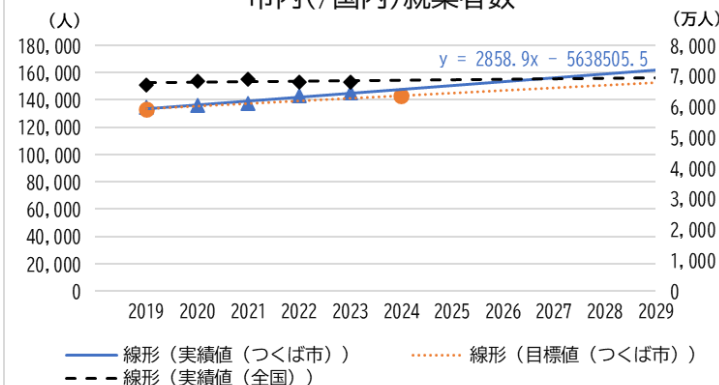
人材確保・維持/育成

市内における就業者数

- 全国では、2020年から2030年までの10年間で2.16%の就業者数増を見込んでおり、新型コロナウイルスの影響で一時的減少が発生したものの、概ね同程度で水準で推移
- 本市では労働力人口が増加傾向にあることから、全国の水増（2023年：+1.43%）、目標値（2024年：+7.2%）と比較しても高い水準（2023年：+8.12%）で推移
- 本市では人口増加も労働力人口増加が緩やかになることも踏まえ、現戦略での増加率を踏襲

現在	目標値
145,313人 (2023年度)	153,318人 (2029年度)

市内(/国内)就業者数



つくば市第2次産業戦略（案）について

全体構成案

第2次産業戦略の構成案		INPUT
1. 戦略策定の概要		
	1.1. 背景・目的	第1回懇話会 資料1
	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
	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
	3.2. つくば市の産業の状況	第2回懇話会 資料1, 参考資料1
	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		
		第3回懇話会 資料2
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	第3回懇話会 資料3
	5.2. 施策テーマ	第5回懇話会 資料1、2
	5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち	第5回懇話会 資料1
	5.4. 新たにチャレンジできるまち	
	5.5. 新たなビジネスが生まれるまち	
	5.6. 人が集まり・定着するまち	
	5.7. 重点テーマ	
(※)		
6. 推進体制		
	6.1. 推進体制	第5回懇話会資料3－2
	6.2. 進行管理	
	6.3. 変更管理	

- (※) ✓ 1次産業戦略では「重点プロジェクト」として章立てを独立させていましたが、第2次産業戦略では施策テーマに応じてターゲットのニーズを分析したうえで、産業戦略会議での委員のご意見をいただきながら、効果的な事業を都度、組み立てていくという趣旨から、重点テーマ（5.7）として記載予定
- ✓ 重点テーマ（目玉施策）については実現性を踏まえながら事務局にて記載のうえ、座長と協議・決定予定

第2次つくば市 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

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	8
2.3. 県の産業政策に関する動向	12
3. つくば市の産業に関する現状.....	15
3.1. つくば市の概況	15
3.2. つくば市の産業の状況	17
3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ	20
3.4. 第1次産業戦略の評価	31
4. つくば市における産業振興の課題.....	33
4.1. 既存事業者の継続・発展	33
4.2. 新事業創出	33
4.3. 新規事業者創出	34
4.4. 人材確保・維持／育成	35
5. つくば市第2次産業戦略の方向性.....	36
5.1. 産業戦略のスローガン	36
5.2. 施策テーマ	39
5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち	40
5.4. 新たにチャレンジできるまち	42
5.5. 新たなビジネスが生まれるまち	43
5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち	45
6. 推進体制.....	47

6.1. 推進体制.....	47
6.2. 進行管理.....	48
6.3. 変更管理.....	49
参考資料.....	50

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。つくば市を取り巻くこれらの状況を踏まえながら、つくば市の強みやポテンシャルを生かしたこれからの産業振興施策を打ち出していくことを目的として、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

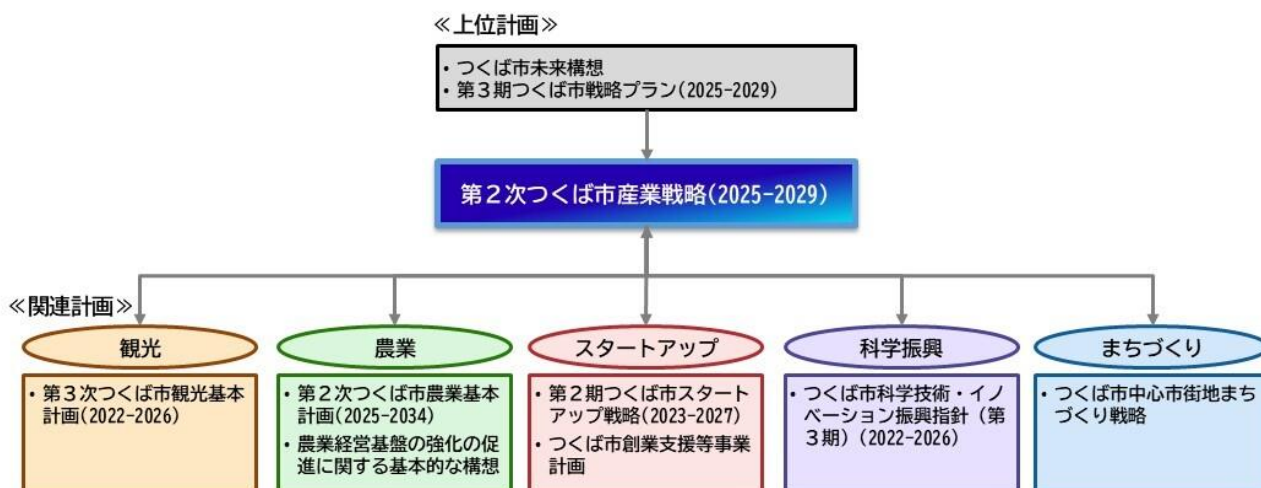
世界の未来をつくる 産業創造都市つくば
～ 科学×技術×人材のつながりを産業競争力に ～

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3期つくば市戦略プラン（2025-2029）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3次つくば市観光基本計画」「第2次つくば市農業基本計画」「第2期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

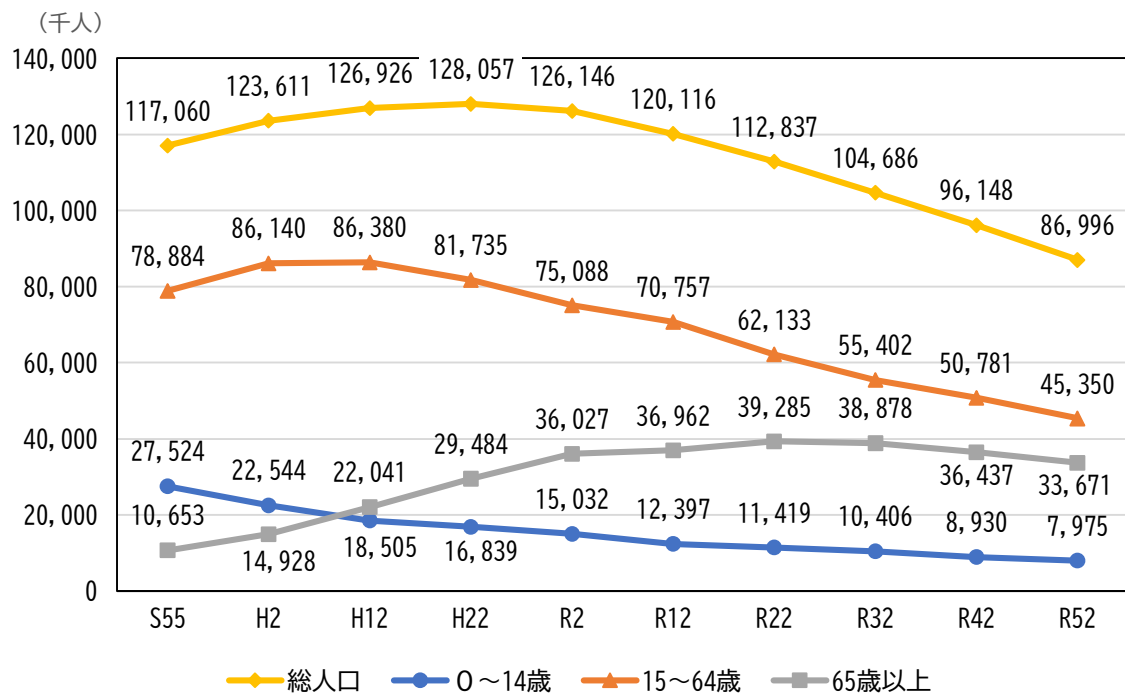
(1) 人口減少・少子高齢化の進行

日本の総人口は、平成 20 年（2008 年）の 1 億 2,808 万人をピークに減少に転じ、さらに減少を続け、令和 38 年（2056 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

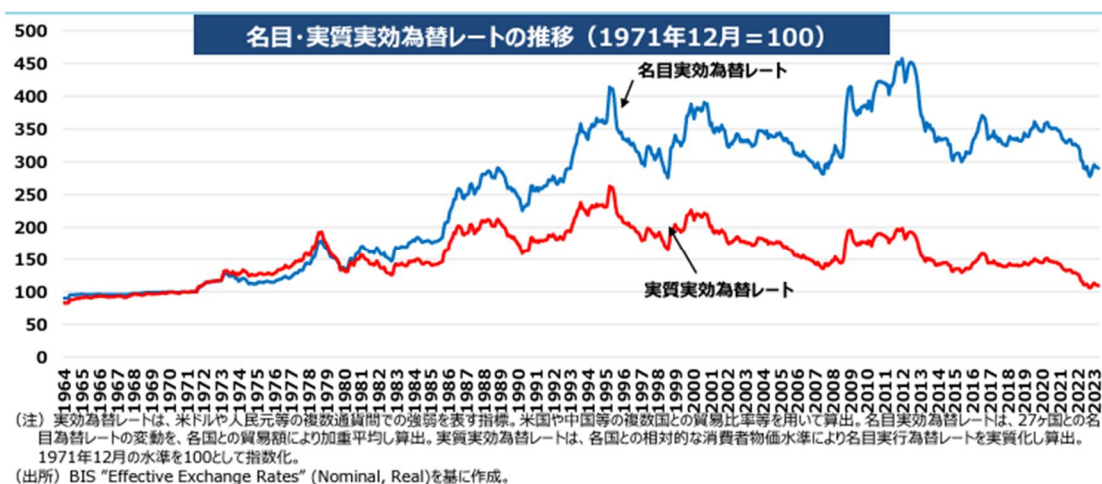


出典：「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

(2) 急激な円安の進行

日本銀行が公表している対米ドルの為替相場（名目実行為替レート）は、前戦略策定当時の2020年（令和2年）では年平均レートが106.73円であったのに対し、2023年（令和5年）では140.59円、2024年（令和6年）現在でも更に円安水準で推移するなど、急激に円安が進行しています。

図表 2-2 名目・実質実効為替レートの推移（1971年12月=100）



出典：「第2次中間整理後の進捗状況（2023年11月）」（経済産業省）

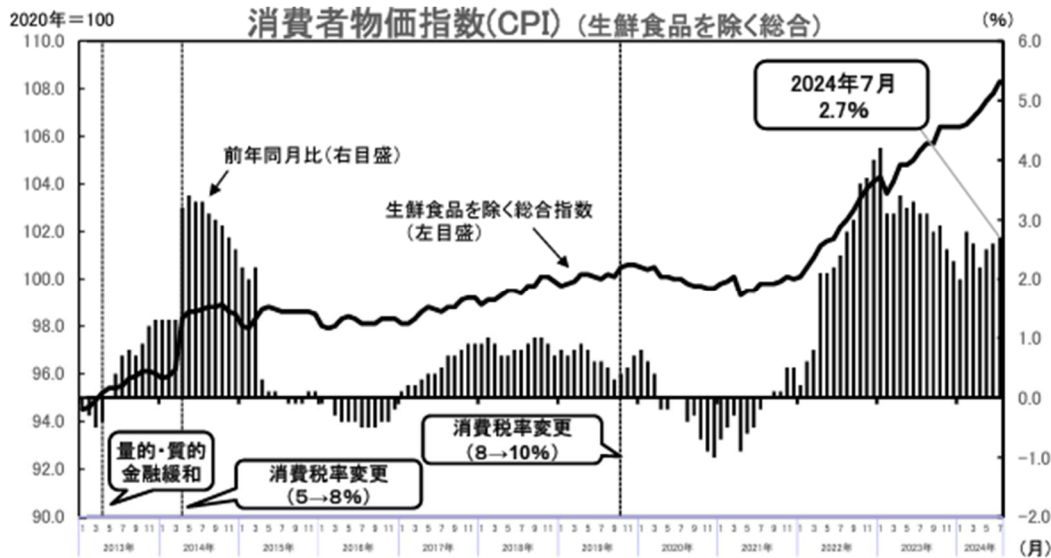
名目実効為替レート（米ドル、人民元等の複数通貨間での強弱を表す指標）は、名目値360円という円安水準にあった1971年（昭和46年）に比べると円高ではあります。他方、各国の消費者物価の変化も勘案した実質実効為替レートでは、1971年（昭和46年）と同様、つまり50年ぶりの円安水準となっており、この名目値と実質値の乖離が、近年拡大傾向にあります。

これは日本の物価が各国と比較して伸びていないこと、長期的に、コストカット競争等による構造的な物価水準の低迷と、短期的に、足下、他国より相対的に穏やかなインフレ背景とした他国との金利差の拡大、という2つの現象が相まって、生じています。

(3) 物価高の進行

2020年（令和2年）には新型コロナウイルスの影響による原油安によりエネルギー価格が下落したものの、2022年（令和4年）4月にロシアのウクライナ侵攻に伴い穀物や資源価格の高騰、急激な円安の進行などが重なり、生鮮食品を除く食料など物価が上昇するなど、消費者物価指数は2020年（令和2年）に比べて高水準で推移しています。

図表 2-3 消費者物価指数の推移



出典：「消費者物価指数の最近の動向（2024年7月）」（総務省）

(4) 産業構造・消費構造の変化

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

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

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

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

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

(5) SDGs の推進

持続可能な開発目標（SDGs）は、平成 27 年（2015 年）9 月の国連サミットで採択された、令和 12 年（2030 年）までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標であり、17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。これから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 2-4 SDGs の 17 のゴール

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



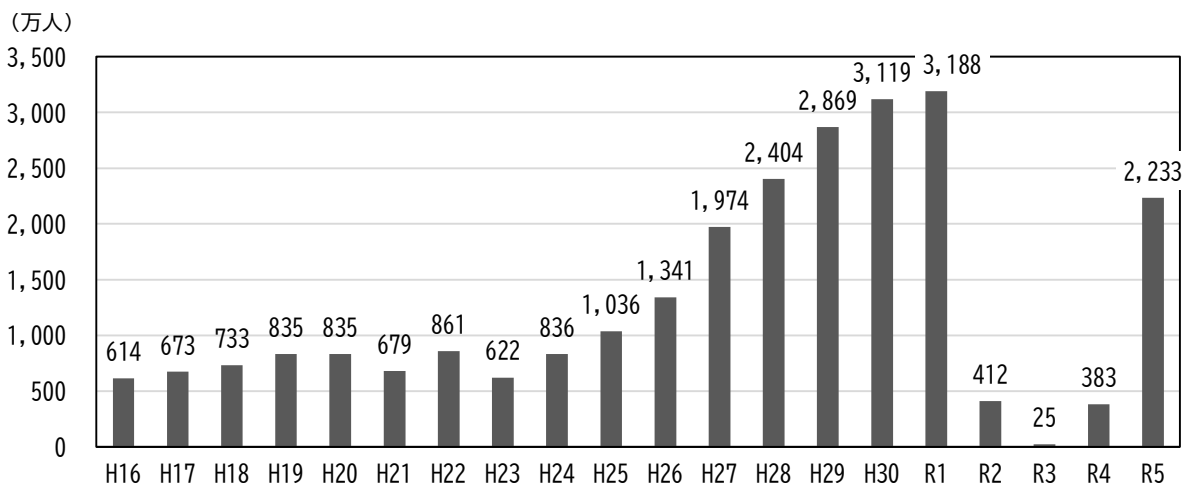
出典：国際連合広報センター HP

(6) アフターコロナにおける観光客の動向

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 2-5 訪日外国人旅行者数の推移



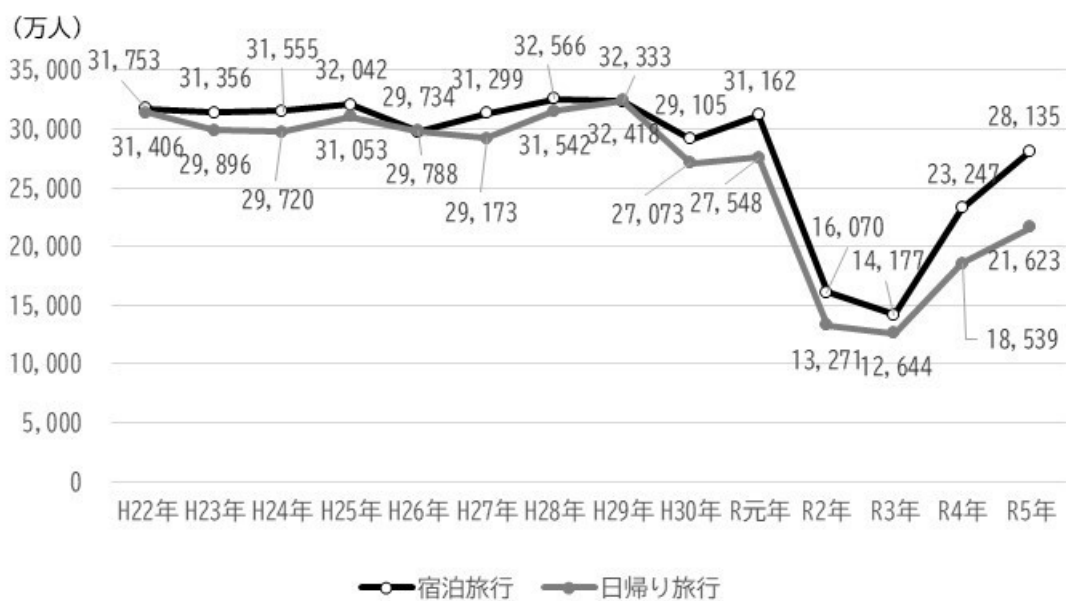
出典：日本政府観光局(JNTO) HP 掲載情報をもとに作成

国内旅行では、国内旅行者数は一時的に落ち込んだものの、令和4年(2022年)からは回復傾向にあります。マイクロツーリズムへの注目など、コロナ禍でも国内旅行への意欲が高まったことがうかがえます。

また、コロナ禍で働き方がより柔軟になったことで、仕事と休暇を組み合わせたワーケーションや、ビジネス出張に合わせて観光を行うプレジャーなどの観光スタイルも浸透し、観光地における行動にも変化が生じています。

さらに近年は円安等の影響もあり、海外旅行よりも国内旅行を希望する日本人も多く、国内旅行の需要がより一層、高まるものと期待されています。

図表 2-6 国内旅行者数の推移



2.2. 国の産業政策に関する動向

(1) 新しい資本主義のグランドデザインの策定

「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義を実現していくため、内閣総理大臣を本部長とする新しい資本主義実現本部が令和3年(2021年)10月15日に設置されました。

資本主義では市場メカニズムをエンジンとして、経済成長を生み出してきました。我が国においては、成長の果実が、地方や取引先に適切に分配されていない、さらには、次なる研究開発や設備投資、そして従業員給料に十分に回されていないといった、「目詰まり」が存在している状況であり、この「目詰まり」を解消していくことで必要となります。

そこで、資本主義をバージョンアップし、新しい資本主義を実現していくうえで

- ① 「市場も国家も」「官も民も」による新たな官民連携
- ② 課題解決を通じての新たな市場の創造、すなわち社会的課題解決と経済成長の二兎の実現
- ③ 課題解決を通じての一人ひとりの国民の持続的な幸福の実現

の3つのテーマを設定し、「新しい資本主義のグランドデザイン」が令和4年(2022年)6月7日に閣議決定されました。

同グランドデザインでは、「新しい資本主義」の実現により、経済を立て直し、新たな成長軌道に乗せていくため、必要不可欠な財政出動や税制改正は中長期的観点から機動的に行うにあたり、「人への投資」、「科学技術・イノベーションへの投資」、「スタートアップへの投資」、「GX⁴及びDX⁵への投資」の4本柱に重点的に投資を行ってきました。

同グランドデザインから2カ年が経過した2024年改訂版(令和6年(2024年)6月21日)では、3つのテーマの方向性について評価された一方で、円安や国際情勢の緊張による物価高が著しく進行するなか、物価上昇を上回る賃上げを定着させるためには、中小・小規模企業の「稼ぐ力」の向上に全力を挙げるものとされています。

⁴ GX(グリントランスフォーメーション)・・・経済産業省では「2050年カーボンニュートラルや、2030年の国としての温室効果ガス排出削減目標の達成に向けた取組を経済の成長の機会と捉え、排出削減と産業競争力の向上の実現に向けた、経済社会システム全体の変革を行うこと」と定義

⁵ DX(デジタルトランスフォーメーション)・・・経済産業省では「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義

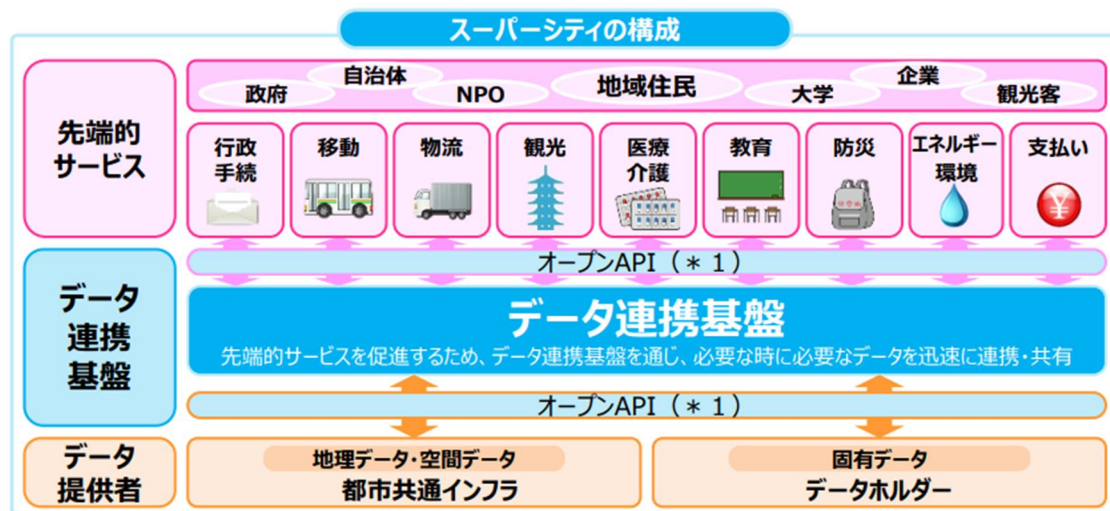
(2) スーパーシティ・デジタル田園健康特区の指定

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平成25年（2013年）7月に創設されました。平成26年（2014年）5月に1次指定後、3度にわたり区域指定を行い、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きました。

前述の「新しい資本主義のグランドデザイン」においては、新しい資本主義の象徴は地方・地域であり、デジタルの力で、物理的距離がマイナス要素ではなくなる中、我が国を支える農山漁村の存在やゆとりある生活など地方・地域の豊かな魅力を核に、新しいライフスタイルの支援を幅広く展開し、一極から多極への転換を図るべくデジタル田園都市国家構想を推進し、「経済社会の多様化」を実現することとしています。

そこで、「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、令和4年（2022年）4月に「スーパーシティ／デジタル田園健康特区」が指定され、つくば市は大阪府・大阪市とともに、スーパーシティ型国家戦略特区として選定されました。

図表 2-7 スーパーシティ構想



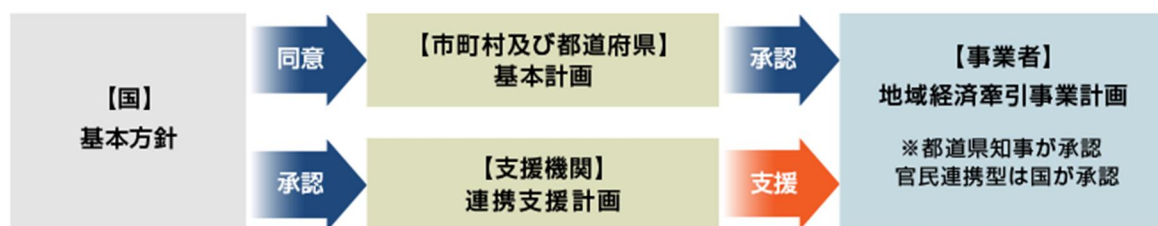
出典：内閣府 HP

(3) 「地域未来投資促進法」の改正

「地域未来投資促進法」は、地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす「地域経済牽引事業」を促進することを目的として、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。

市町村・都道府県が作成した「基本計画」に基づき事業者が作成する「地域経済牽引事業計画」を、都道府県知事が承認します。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」による「連携支援計画」を国が承認します。

図表 2-8 地域未来投資促進法の概要



出典：経済産業省 HP

法律の施行後、5 年が経過したことから検証が行われ、令和 5 年（2023 年）7 月に同法の基本方針及び基本計画のガイドラインが改正されました。国内外の経済社会情勢の変化に対応した事業環境整備の促進がなされるよう、スタートアップの成長支援や人材確保支援、GX や DX の促進支援等について、地域経済牽引事業の促進に必要な事業環境整備項目として位置付けられました。

また、令和 5 年（2023 年）12 月には、「産業立地の際の土地利用転換の迅速化を図るため、地域経済の発展に資する産業利用に係る市街化調整区域の開発許可手続の緩和を図る」ことを目的に、同法の基本方針が改正され、市街化調整区域に係る開発許可の配慮の対象となる施設に「地域における産業立地の促進のために必要と認められる区域」に関する類型が追加されました。

(4) 事業承継に係る支援策

日本企業のうち 99%を占める中小企業は、雇用や技術の担い手として日本を支える重要な存在です。将来にわたってその活力を維持し、発展していくため、中小企業の事業承継は日本社会にとって重要な取り組みです。

しかし、中小企業の後継者不在状況が深刻であり、廃業の増加による貴重な雇用や技術への影響が懸念されています。このことから、中小企業庁では、承継時の様々な課題を解決する豊富な支援策を展開し、事業承継に取り組む中小企業を強力に後押ししています。

税制面を例にすると、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、令和 8 年（2026 年）3 月までに特例事業承継計画を提出した場合、非上場の株式等の承継に伴う贈与税・相続税の負担を実質ゼロとする特例措置が受けられます。

税制面以外にも、多数の事業承継に係る支援策が展開されています。

図表 2-9 中小企業庁における事業承継に係る支援策の例

分類	支援策	支援策の概要
伴走	事業承継・引継ぎ支援センター	全国 47 都道府県で、事業承継全般に関する相談対応や事業承継計画の策定、M&A のマッチング支援などを原則無料で実施
補助金	事業承継・引継ぎ補助金	M&A 時の専門家活用費用や事業承継・引継ぎ後の設備投資や販路開拓、設備廃棄費用等を支援
	M&A 支援機関登録制度	事業承継・引継ぎ補助金で仲介手数料やフィナンシャルアドバイザー費用が補助対象となる、登録支援機関を検索
育成	中小企業大学校	経営後継者研修では、座学、演習、実習による知識や現場の知恵の習得及び自社の分析を通じて、経営者に必要なマインドやスキルの向上
	アトツギ甲子園	新規事業等に挑戦する後継者候補を応援するピッチコンテスト

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、人口減少や超高齢化をはじめ、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大、気候変動に伴う災害の激甚化、国際情勢の変化に伴う競争環境の激化、デジタル技術の劇的な進歩など、予測困難な非連続の時代にシフトしている中、時代の変化に伴い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ため、令和4年度（2022年度）を初年度とする4年間の「茨城県産業活性化に関する指針」を策定しました。県政運営の基本方針となる茨城県総合計画の部門別計画として、また、茨城県産業活性化推進条例第7条に基づく指針、及び令和4年（2022年）3月に制定された茨城県小規模企業振興条例の第8条に基づく計画にも位置付けられています。

同指針では、4つの施策展開の基本方向が示されています。

図表 2-10 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」を設置し、切れ目ない支援を実施しています。

令和6年（2024年）8月現在、県内の商工会議所、商工会、金融機関、支援機関等の44機関から構成されており、うち行政機関では茨城県、つくば市、日立市、龍ヶ崎市、水戸市、笠間市、大子町の6団体が参加しています。

図表 2-11 茨城県事業承継支援ネットワークの「事業承継診断」の流れ

事業承継ネットワーク参加機関の
職員が訪問します。

「事業承継診断」による
簡単なご質問に
お答えいただきます。

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



(3) 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 いばらき宇宙ビジネス創造拠点プロジェクト

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（2018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 2-12 いばらきスペースサポートセンター



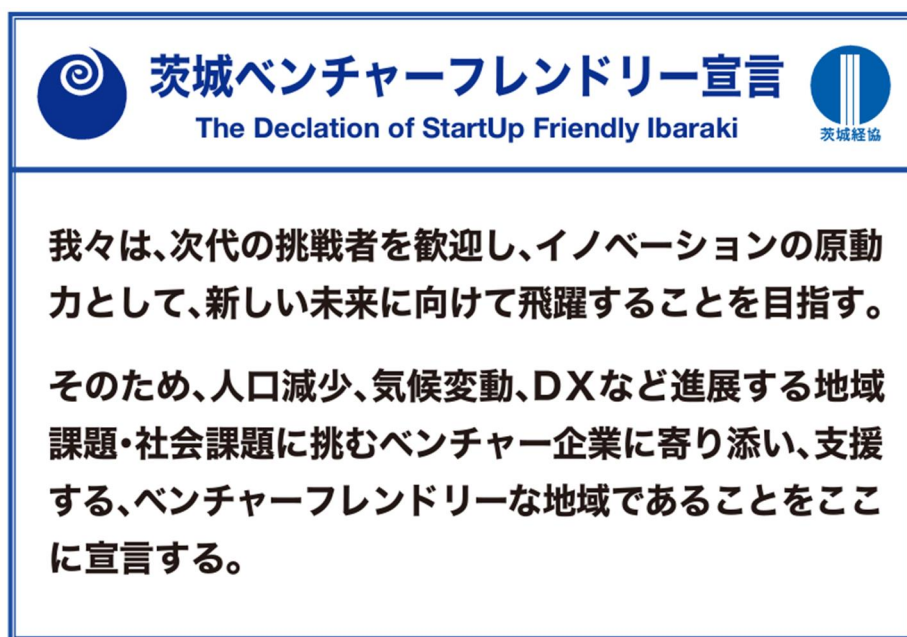
(4) 茨城ベンチャーフレンドリー宣言の発出

茨城県には、新分野に挑む大学・研究機関が多数存在しているつくば市のほか、日本が誇るモノづくりが集積した日立市、カーボンニュートラルの新たな拠点である鹿島市、ひたちなか市など、他県にはない地域の特性を活かした成長産業振興に取り組んでおり、ベンチャー企業も多く登場しています。

しかし、ベンチャー企業の製品・サービスについて、官民どちらの市場へも導入がなかなか進まないのが現状です。実績がないため門前払いとなるといった声も寄せられています。将来の顧客候補となる企業や経営陣からアドバイスや意見をもらえるだけでも、ベンチャー企業の成長を促すことが期待でき、特に行政からの公認や調達実績は非常に強い追い風になるとの声が寄せられました。

こうした背景から、茨城県は茨城県経営者協会と共同で「茨城ベンチャーフレンドリー宣言」を発出し、ベンチャー企業がスピード感をもって成長できる環境づくりを実現するべく取組を進めています。

図表 2-13 茨城ベンチャーフレンドリー宣言

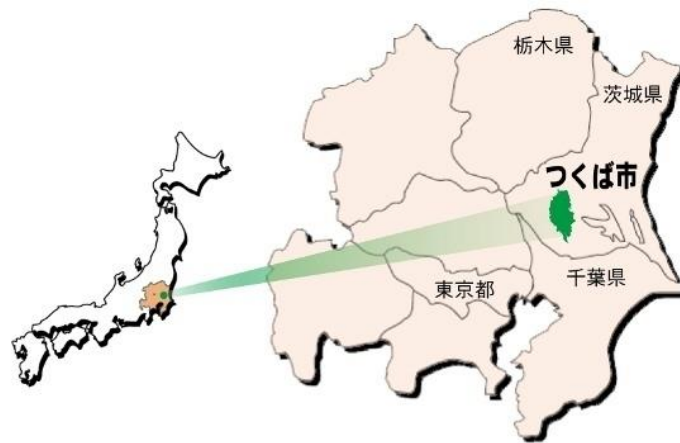


3. つくば市の産業に関する現状

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

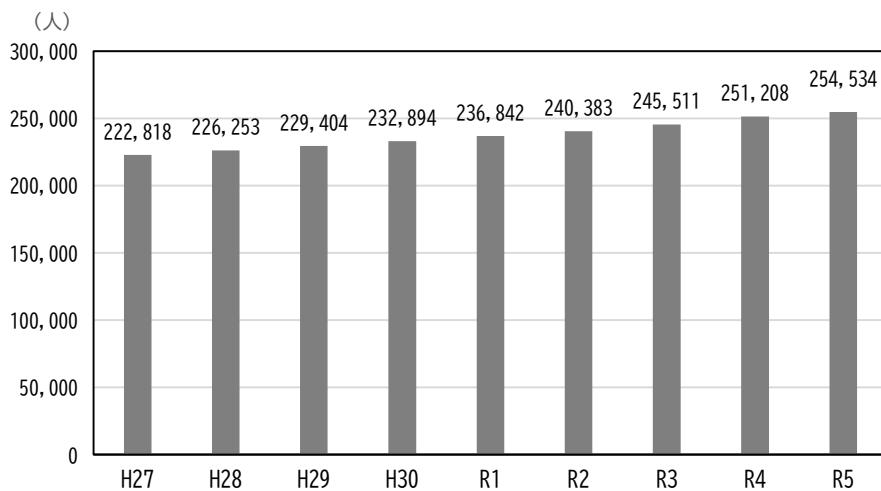


図表 3-2 つくば市の概況

土地・都市基盤	・ 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。 ・ 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。 ・ 宅地の区画整形化等、つくばエクスプレス駅周辺を中心とした都市の基盤づくりが現在も進行。 ・ 市内には、9つの工業団地が造成されており、産業技術総合研究所をはじめとした国等の研究機関や民間の開発型事業所が多数立地。 ・ 平成 29 年（2017 年）2月に圏央道の茨城区間が開通。
人口	・ 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。 ・ 人口が増加する中で、昼間人口も増加傾向にあり、昼夜間人口比率は 100%を越える。 ・ 学術・開発研究機関が立地することから、外国人住民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。

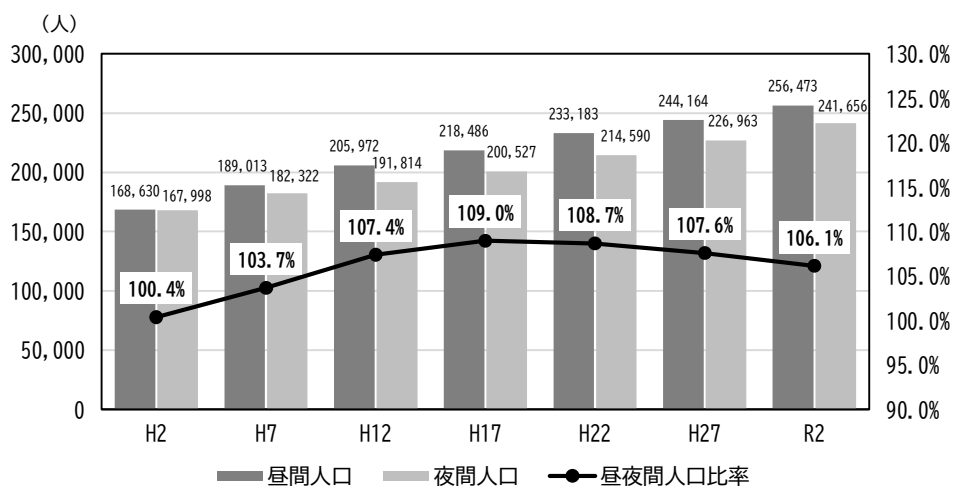
※基となる統計データ等は資料編に掲載

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	- 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。 - 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。 - 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。 - 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。
工業	- 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。 - 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。
商業	事業所数と従業者数は微減で推移している。
創業・企業立地	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。
雇用	有効求人倍率は、2～3倍で推移している。

※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

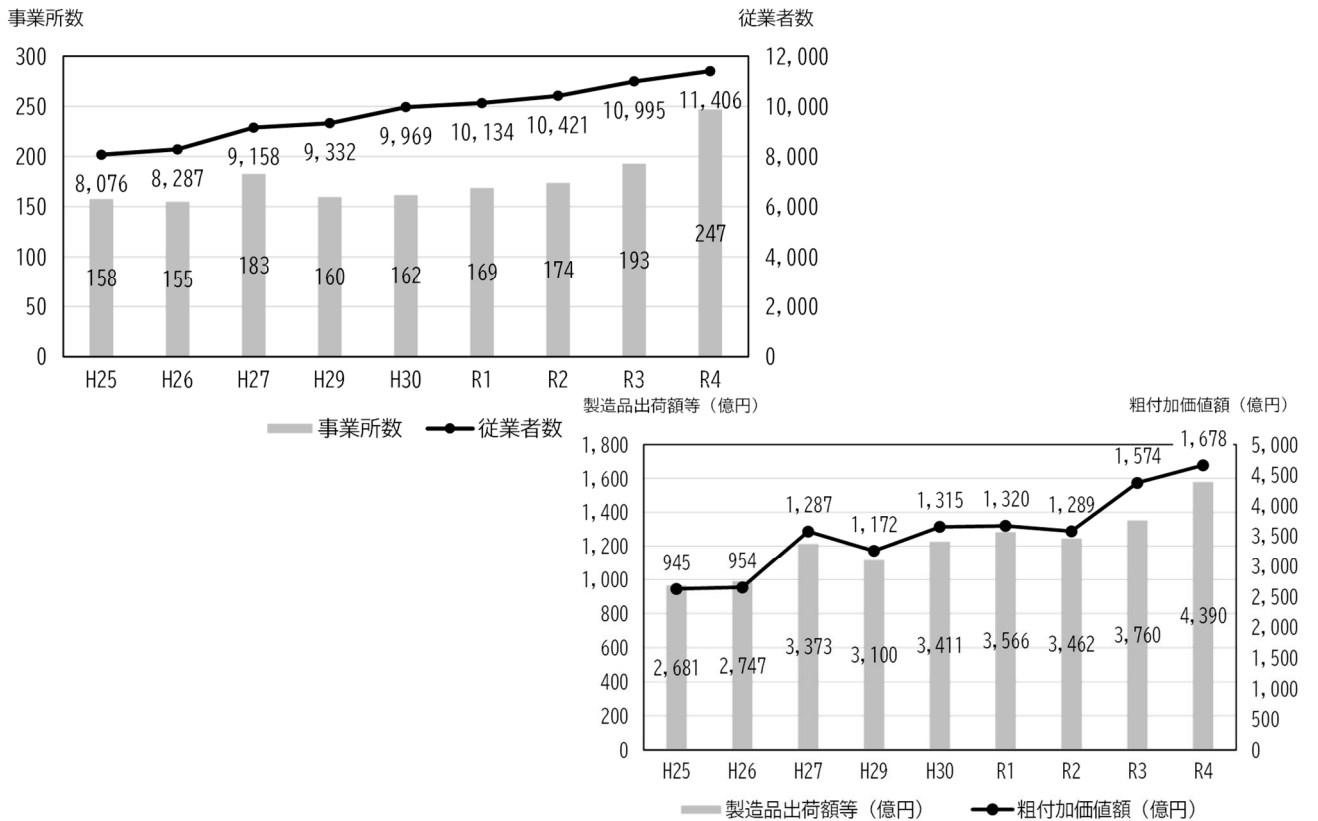
図表 3-8 つくば市の産業大分類従業者数および従業者構成比

	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

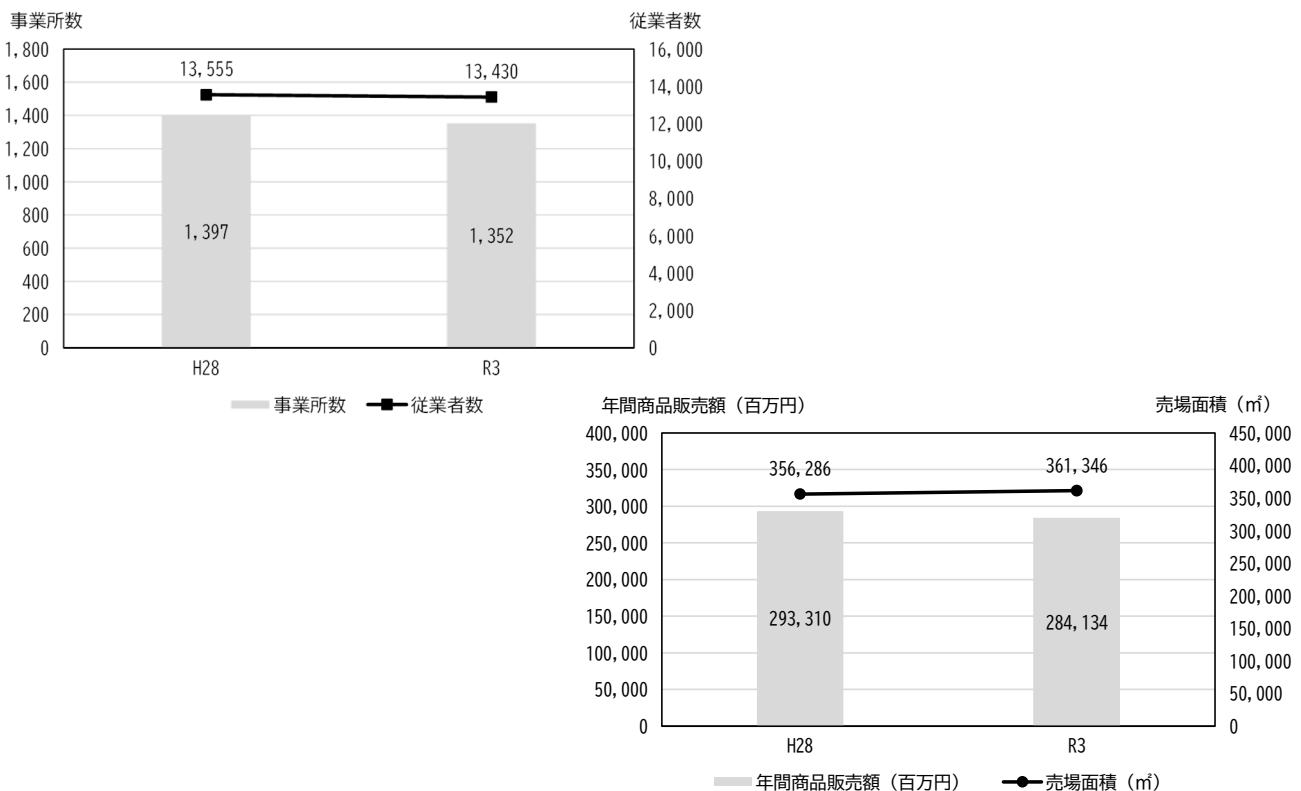
出典：経済センサス

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）3月）およびヒアリング（令和6年（2024年）6月～令和6年（2024年）9月）を実施しました。

(1) アンケート結果に基づく考察

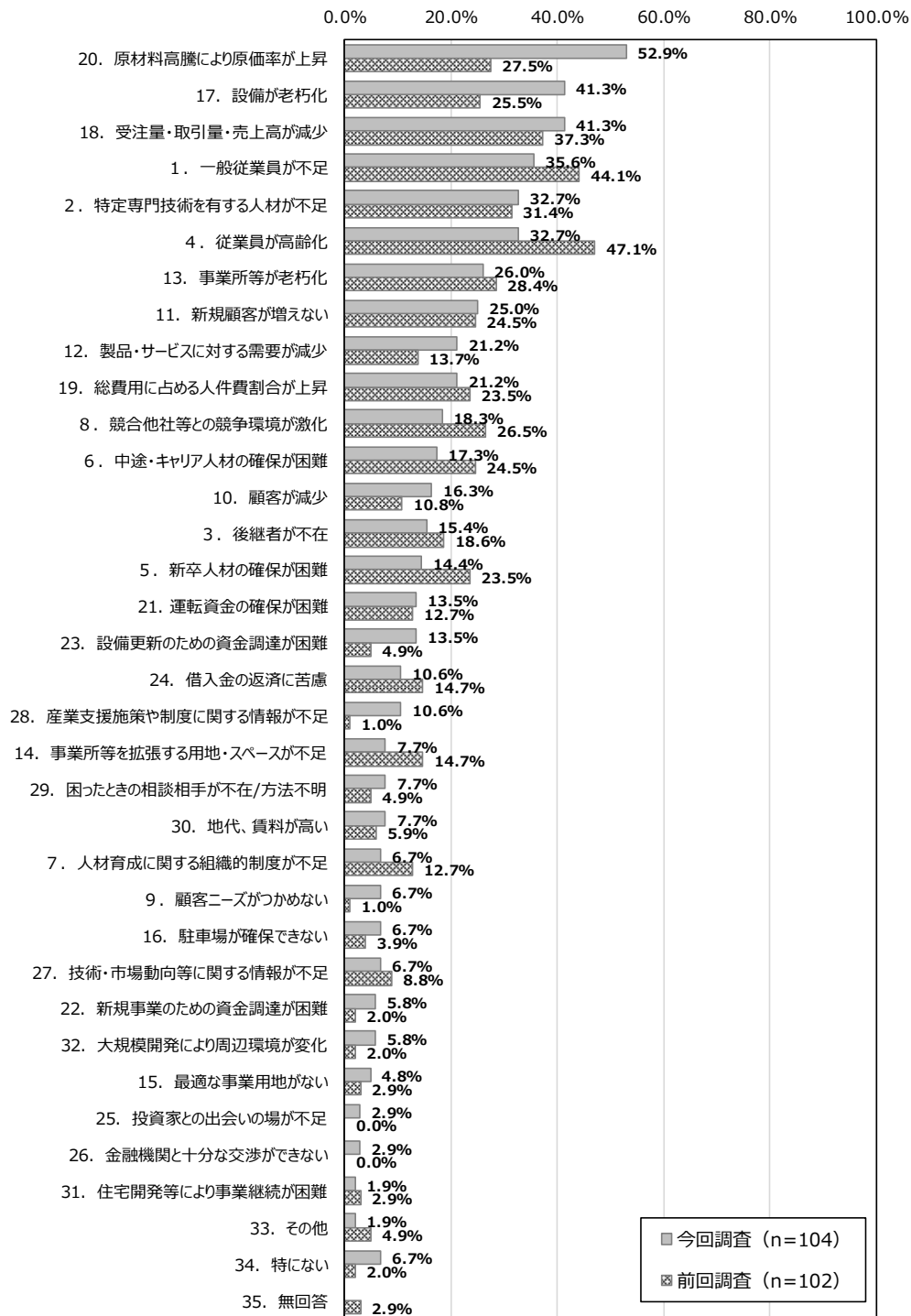
ア 第2次産業調査結果

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 継続・発展	・ 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%。 ・ 今後の景況は悪くなるとの予想が4割以上。 ・ 経営上の問題は、「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。 ・ 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。
新事業創出	・ 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。 ➤ 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。
新規事業者創出	・ 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。 ・ 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。
人材確保・維持／育成	・ 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。 ・ 市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。 ・ 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。

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）



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

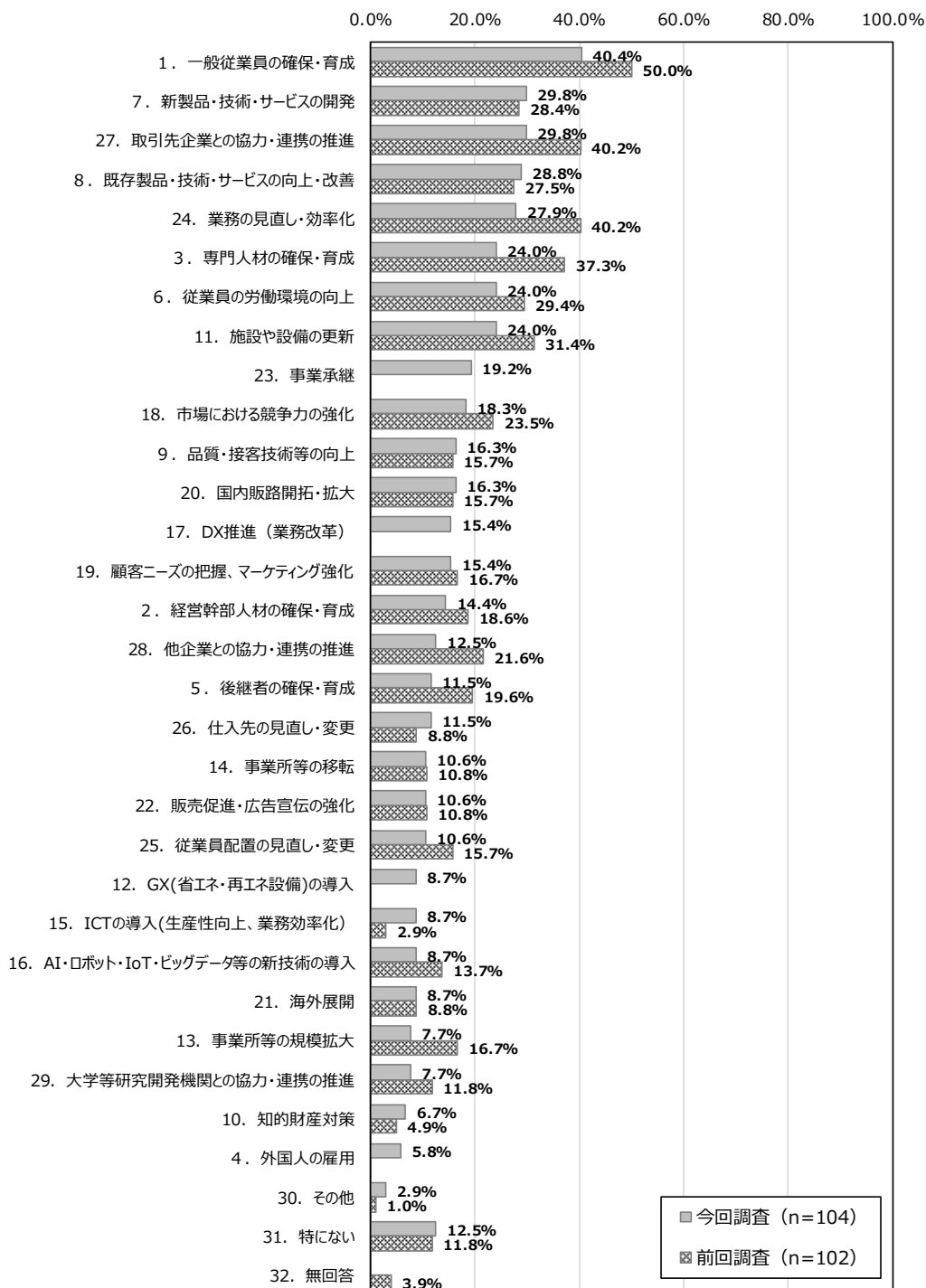
4 つくば市における
産業振興の課題

5 つくば市産業振興
の方向性

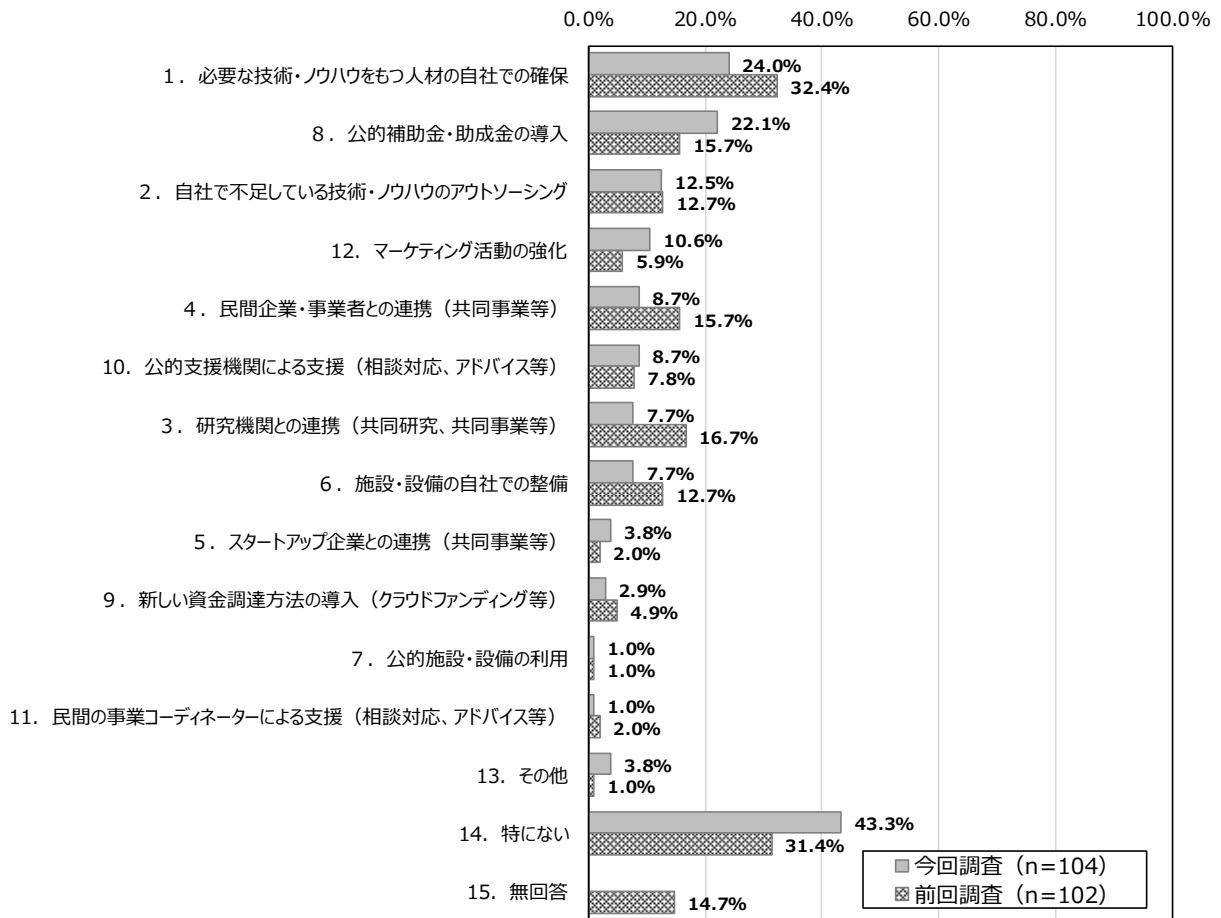
6 推進体制

参考資料

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）



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）



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

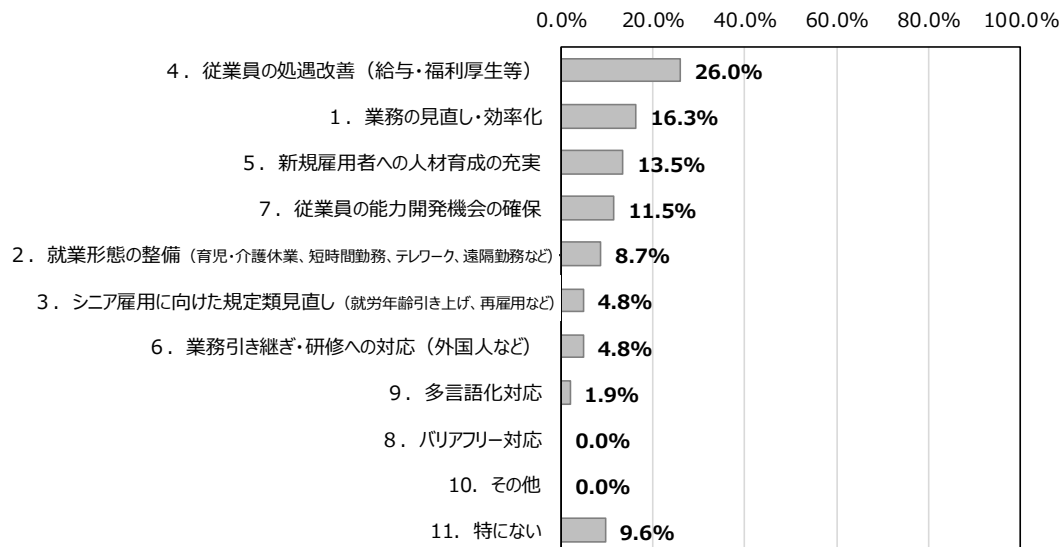
5 つくば市産業振興の方向性

6 推進体制

参考資料

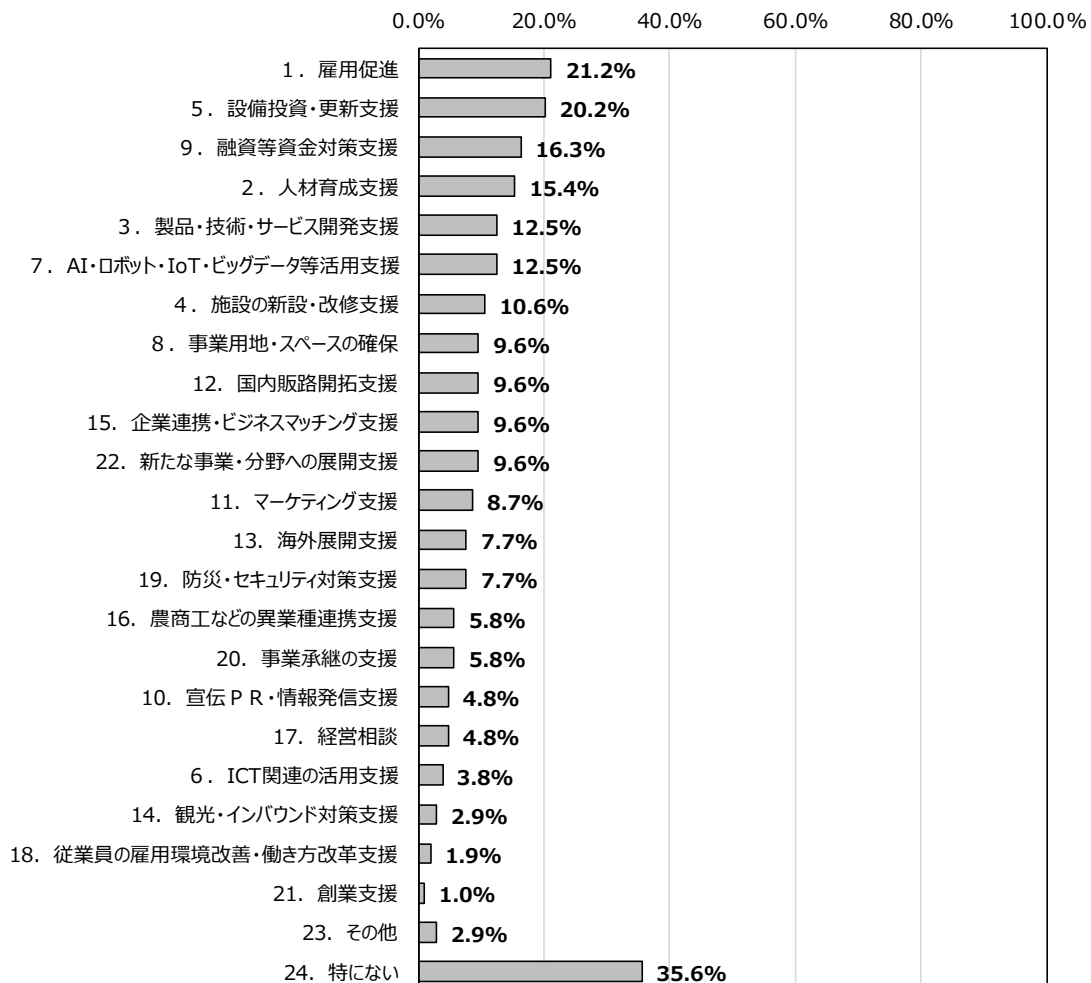
図表 3-15 第2次産業が人材確保に関して今後取り組みたいこと

〔n=104〕



図表 3-16 第2次産業がつくば市に望む施策

〔n=104〕



イ 第3次産業調査結果

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 継続・発展	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%。 - 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。 - 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。 - 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。
新事業創出	- 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。 - 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。
新規事業者創出	- 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。 - 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。
人材確保・維持 ／育成	- 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。 - 市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。 - 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。

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

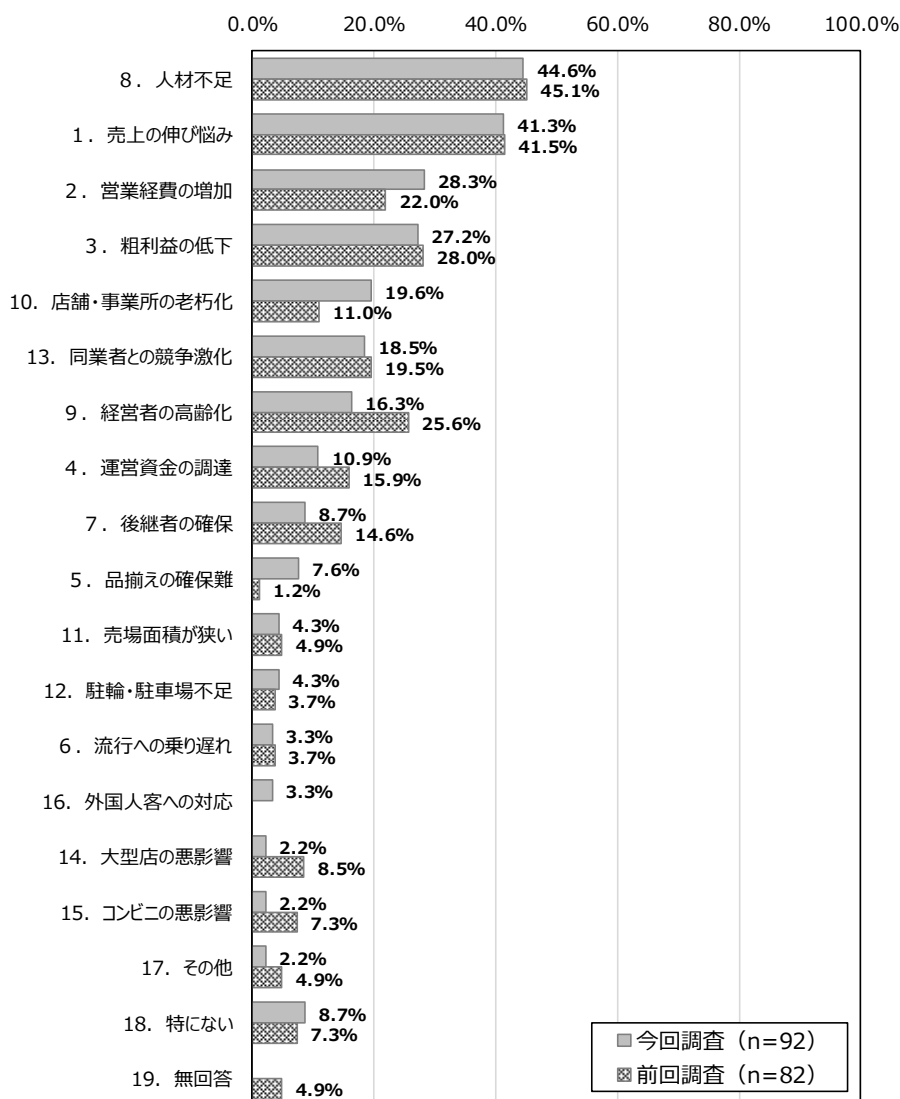
4 つくば市における
産業振興の課題

5 つくば市産業振興
の方向性

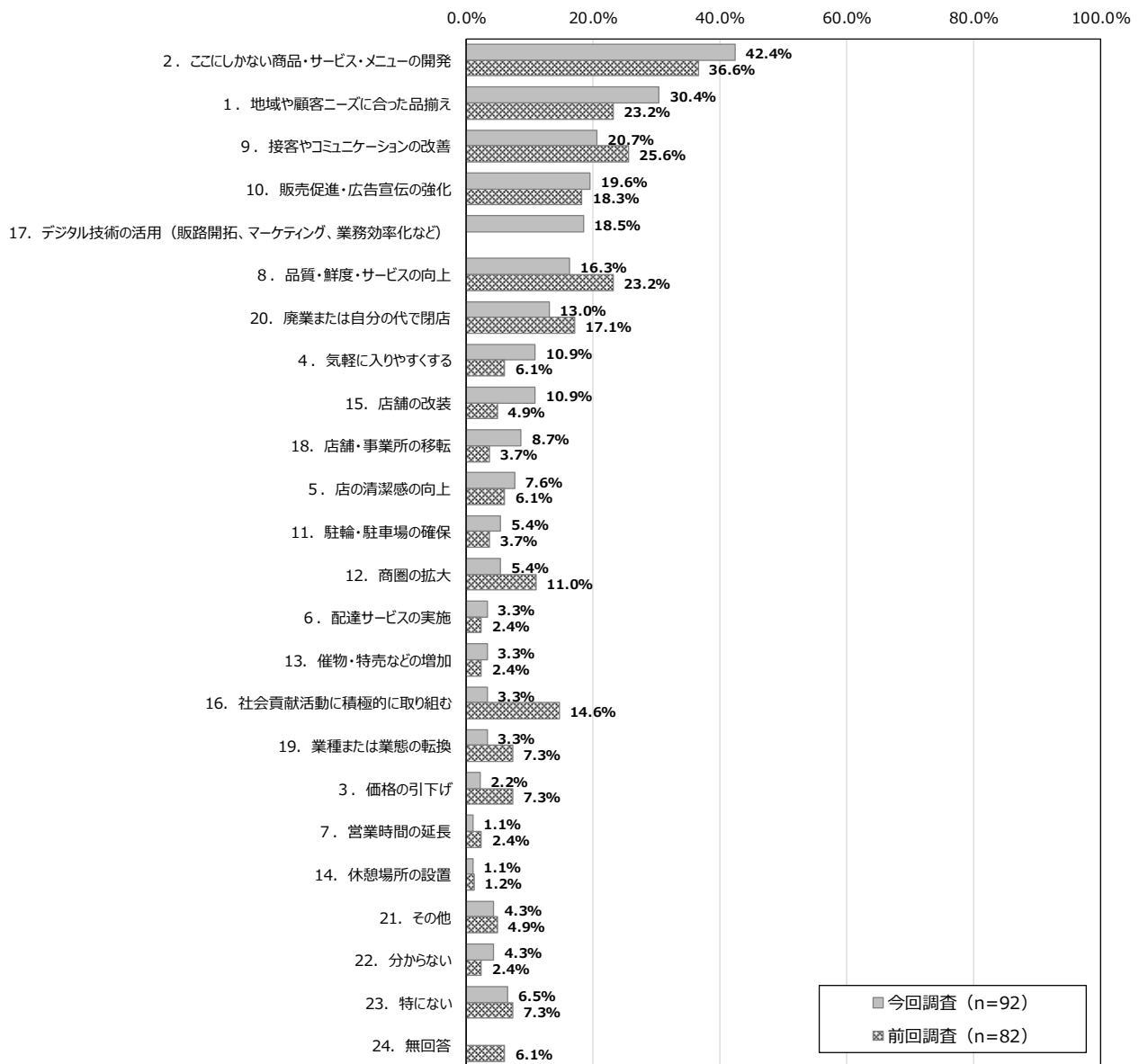
6 推進体制

参考資料

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）



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

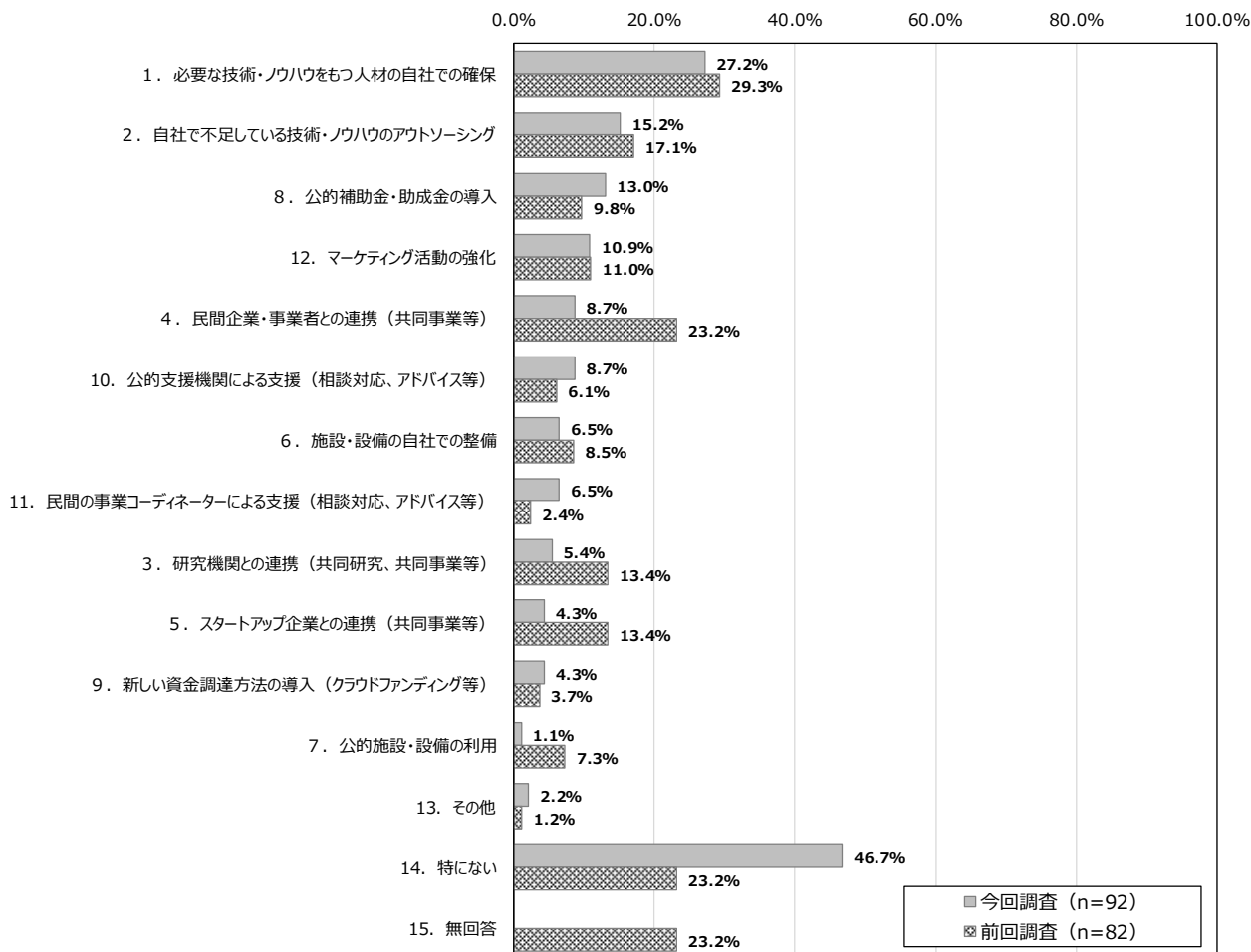
4 つくば市における
産業振興の課題

5 つくば市産業振興
の方向性

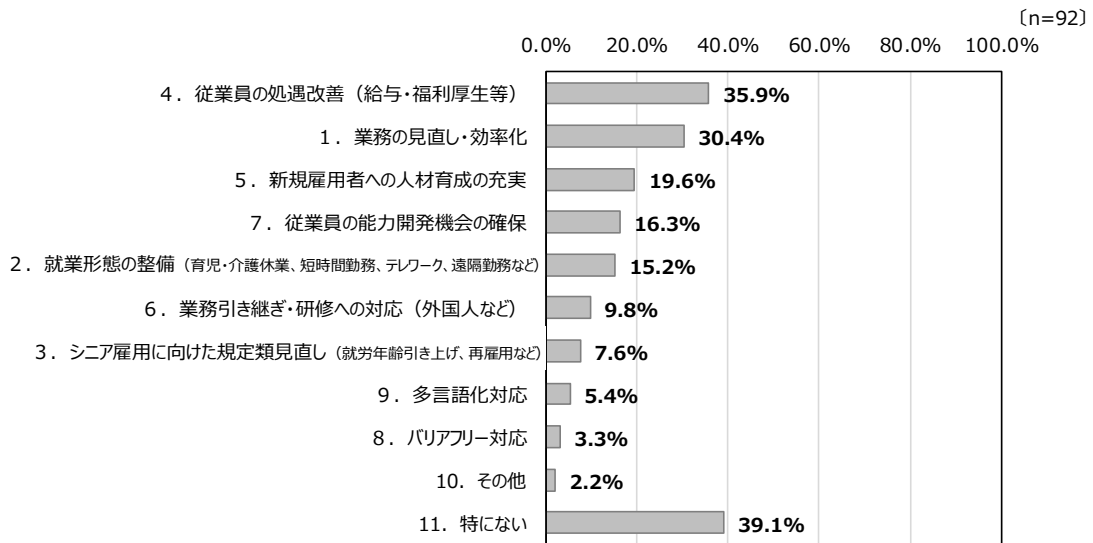
6 推進体制

参考資料

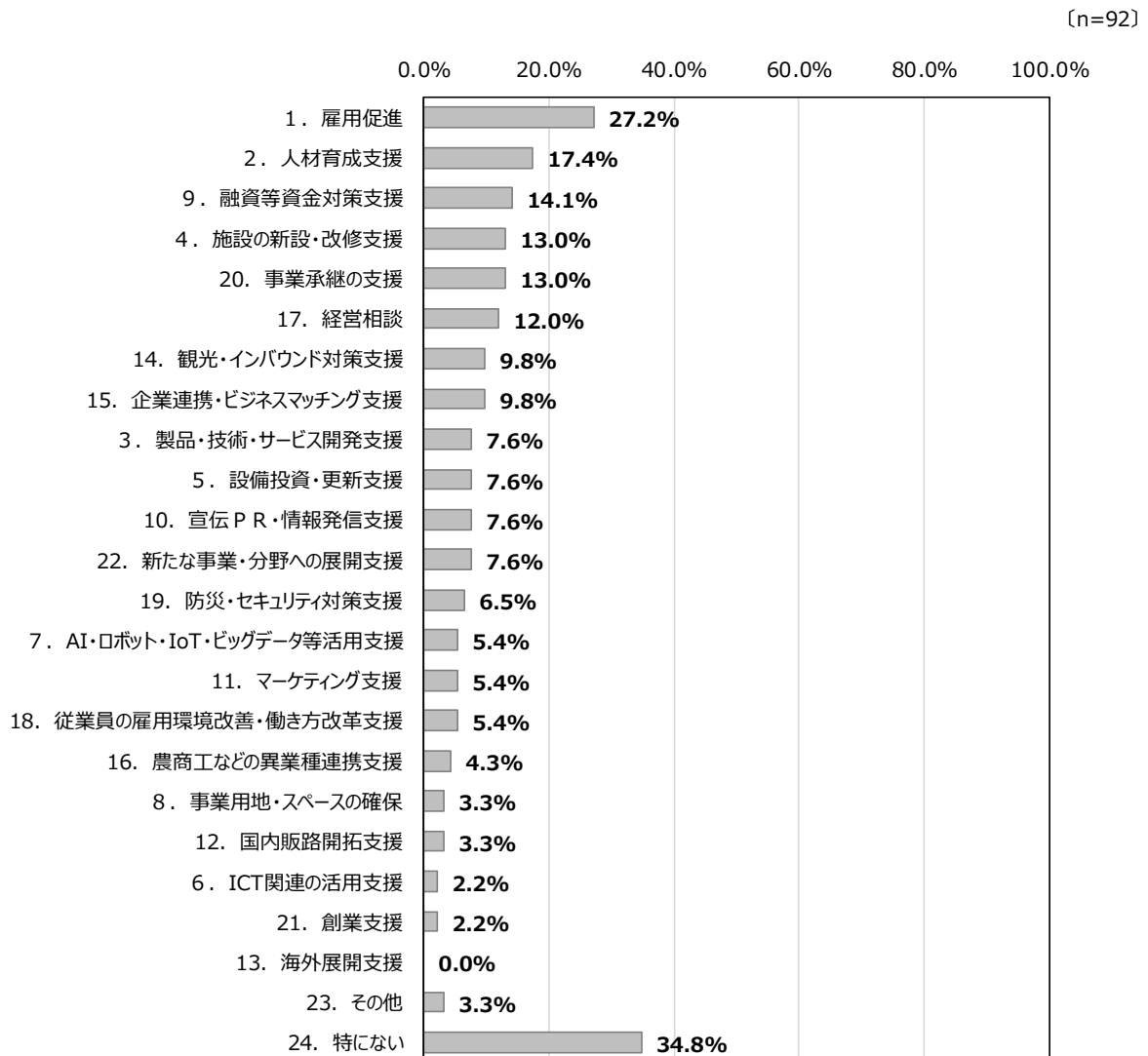
図表 3-20 第3次産業が新事業展開を実施・実施する上での解決策（前回調査比較）



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



(2) ヒアリング結果に基づく考察

アンケート結果を補足するために、業種や事業規模、創業年数が網羅的になるように無作為に抽出し、ご協力いただいた市内事業者へヒアリングを実施しました。

ヒアリングにより得られ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 市内事業者へのヒアリング結果

既存事業者の 継続・発展	【経営者の行動力】
	事業者が抱える様々な経営課題の解決に向けて、積極的に取り組んでいる市内事業者では、意思決定を行う経営者や幹部層などの問題意識が高く、自ら改善策の検討を行うなど行動力を発揮
	【事業者連携による経営課題解決】 - 販路開拓や認知度向上など、市内事業者が抱える経営課題には複数の事業者にて共通している場合が多数 - 個々の事業者が取組むにはリソースには限界があり、また効果が限定的になるなか、事業者が連携して取り組む事例が継続的に発生
新事業創出	【潜在的な消費者の掘り起こし】
	新たな顧客層の開拓を図るべく、販売促進イベントに出展・参加するほかに、観光ルートにも含まれるように調整するなど、直接的に産業振興に係る関係機関以外とも連携して潜在的な消費者の掘り起こしを実施
新規事業者創出	【新事業創出・事業拡充に伴う事業者連携の高まり】 - 既存事業が成長したり、新事業創出したりと、事業拡充に伴い新たな事業者との連携を模索する市内事業者が発生 - 同業種は当然ながら、異業種との連携が必要となる場面も発生しており、市内事業者の連携強化により域内取引の増加が期待
新規事業者創出	【立地メリットの差別化】 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）
人材確保・維持／育成	【慢性的な人材不足】
	- ヒアリング先となる市内事業者では慢性的な人材不足が発生 - 高度なスキルを有する人材ほど、確保の難易度が高い
	【ターゲットとなる人材への認知度向上・接点拡充】
人材確保・維持／育成	特定の技術力を有する学生等の確保に苦勞する事業者が多いなか、就職活動を行う前の学生との会合をセッティングしたり、学生が参加するイベントへ協賛したりと、将来的に就労が期待される学生への認知度向上や接点拡充に向けて工夫した取組を展開
	【アウトソーシングの実施】
人材確保・維持／育成	- 慢性的な人材不足が発生しているなか、業種によっては事務職や技術職など多様な職種を抱えており、人材不足が事業者の成長を抑制していることが懸念 - こうしたなか、一部の職種についてはアウトソーシングする事業者も存在

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、評価を実施してきました。

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。

(1) 成果指標の達成状況

第1次産業戦略では、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」の達成度を把握する成果指標として、市内総生産⁶、つくば市認定制度への申請件数、市内における新規創業者数、市内における就業者数を設定しました。

令和5年度末時点の成果指標の達成状況を『図表 3-24』に示しますが、目標に対して順調に推移しており、第1次産業戦略の期間完了時には目標が達成できる見込みとなっています。

図表 3-24 成果指標の達成状況（令和5年（2023年）度末時点）

指標	現状値 (令和5年（2023年）度)	目標値 (令和6年（2024年）度)
①市内総生産	15,738 億円	14,383 億円
②つくば市認定制度への申請件数	113 件 (4カ年の累計)	100 件 (5カ年の累計)
③市内における新規創業者数	334 人 (3カ年の累計)	395 人 (5カ年の累計)
④市内における就業者数	145,313 人	143,006 人

(2) 進捗状況

4つの産業創造都市像に対して、その都市像の実現に向けた事業を立案し、取り組んでまいりました。

令和5年（2023年）度末時点の事業の実施率は、89.7%となっています（『図表 3-25』参照）。

未実施事業については、第1次産業戦略策定当時の時勢の変化や事業効果を高めるために、事業の統合を図ったり、調査や検討を実施していたりと、未着手ではなく、計画に応じて着実に事業を推進しています。

⁶ 市内総生産…市内の生産活動において生み出された付加価値のことを指し、産出額から中間投入（原材料、光熱費等の経費）を控除したもので算出したもの。本市の市内総生産は茨城県が公開している「茨城県市町村経済計算」にてホームページ等で毎年公表されている。統計手法により名目、連鎖方式等、複数の値が公開されているが、本戦略では連鎖方式の値を採用する。

図表 3-25 事業の実施率（令和5年（2023年）度末時点）

産業創造都市像	全事業数		実施率	
	内訳		内訳	
産業創造都市像Ⅰ	全事業数	31	実施率	90.3%
安定して事業を 継続・発展できる まち	検討事業	22	実施済事業数	28
	実施事業	9	未実施事業数	3
産業創造都市像Ⅱ	全事業数	31	実施率	90.3%
新たにチャレンジできるま ち	検討事業	22	実施済事業数	28
	実施事業	9	未実施事業数	3
産業創造都市像Ⅲ	全事業数	24	実施率	100.0%
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	検討事業	17	実施済事業数	24
	実施事業	7	未実施事業数	0
産業創造都市像Ⅳ	全事業数	21	実施率	76.2%
地域産業人材が集まり・定 着するまち	検討事業	13	実施済事業数	16
	実施事業	8	未実施事業数	5
全体	全事業数	107	実施率	89.7%
	検討事業	74	実施済事業数	96
	実施事業	33	未実施事業数	11

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み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 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 推進体制

参考資料

5. つくば市第2次産業戦略の方向性

5.1. 第1次産業戦略の成果継承

産業振興（しごと）は、まちづくり（まち）や人口対策（ひと）と連動して推進していくことが前提であり、未来構想と同様に中長期的な視点で取り組む必要がある。

こうした背景から、つくば市産業戦略では、「つくば市未来構想（2020年-2050年）」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、つくば市産業の現状や課題を踏まえ、つくば市の産業戦略のスローガン、「世界の未来をつくる 産業創造都市つくば」を定め、取り組んできました。

「第3期つくば市戦略プラン（2025年-2029年）」においてもまちづくりの理念は継承されており、産業振興の観点においても、つくば市における「科学」「技術」「人材」を、今まで以上に有機的につなぎ合わせていくことによって、産業競争力を高め、世界の未来をつくる産業を創造する都市を目指す、という方向性については、現況整理の結果を踏まえても、変化はありません。

そこで、つくば市未来構想と連動して推進してきた第1次産業戦略の成果を継承しつつ、以下の方針で第2次産業戦略の方向性を定めます。

つくば市未来構想と連動したスローガンを継承

まち・ひと・しごとの創生を図るうえでは、産業戦略は上位計画・関連計画と連動し、一体的に推進していく必要があります。

第1次産業戦略では、「つくば市未来構想（2020年-2050年）」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踏まえてスローガンを設定し、「第3期つくば市戦略プラン（2025年-2029年）」においてもまちづくりの理念は継承する方針となりました。

第1次産業戦略でも着実に成果指標、事業実施が行われていることから、スローガンについては継承する方針とします。

つくば市らしさの追求

スローガンに基づいて定めた4つの産業創造都市像については、産業振興を支える4つの観点である「既存事業者の継続・発展」、「新事業創出」、「新規事業者創出」及び「人材確保・維持」に基づいて設定しており、第2次産業戦略においても継承できる観点となります。

ただし、産業振興に向けては他の地域との協調・競争が必要であり、よりつくば市らしさを追求していくことが重要となります。

研究学園都市として発展し、産業振興に重要な要素となる「科学」「技術」「人材」が現スローガンで表現されるなか、それに捉われない新たなつくば市らしさを追求してまいります。

5.2. 第2次産業戦略のスローガン

(1) スローガン

『5.1 第1次産業戦略の成果継承』に示した方針を踏まえつつ、第2次産業戦略では第1次産業戦略のスローガンを継承し、『図表 5-1』の通り定めます。

つくば市における「科学」「技術」「人材」を、今まで以上に有機的につなぎ合わせていくことによって、産業競争力を高め、世界の未来をつくる産業を創造する都市を目指します。

図表 5-1 つくば市産業戦略のスローガン

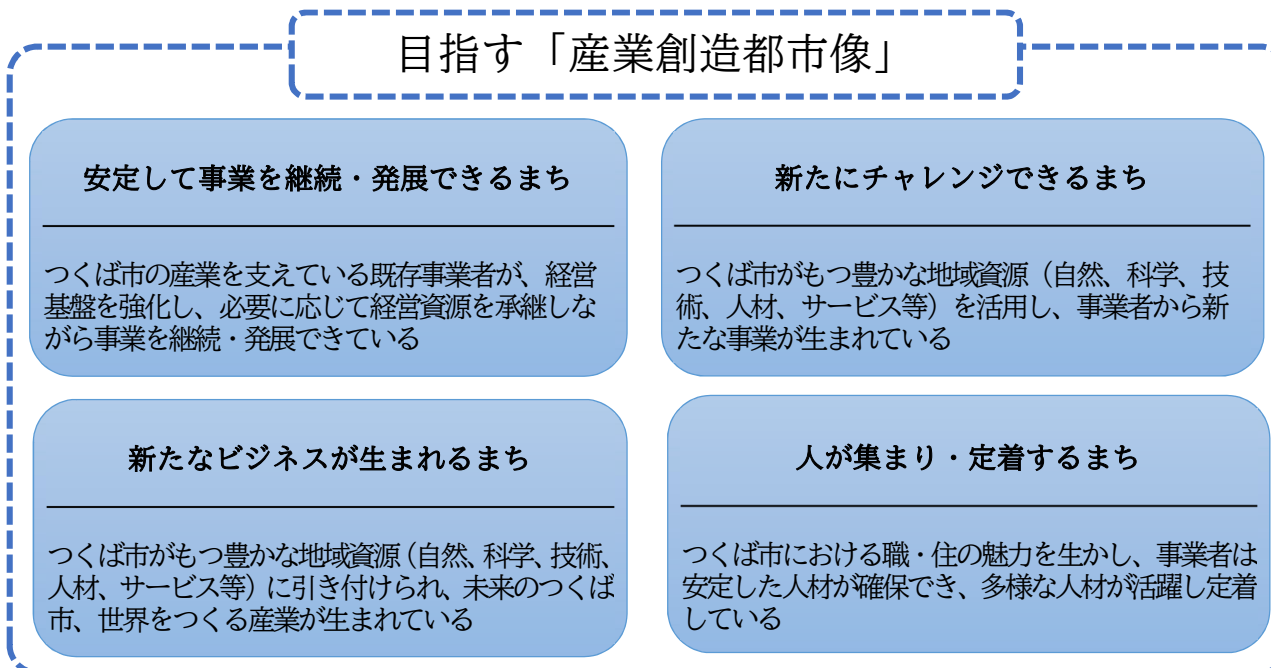
つくば市の産業戦略スローガン

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 ～

(2) 産業創造都市像

第1次産業戦略で定めた産業創造都市像を継承しつつ、現在のつくば市産業の魅力、今後のポテンシャルを踏まえて、本戦略が目指す産業創造都市像を4点定めます（『図表 5-2』参照）。

図表 5-2 つくば市産業戦略が目指す産業創造都市像



経営の改善・安定化や廃業の抑制・事業の承継が必要となっているつくば市においては、これらの課題を解決するために、事業者が安定して事業を継続・発展できるまちを目指します。

その上で、新技術の社会実装や規制改革、SDGs等の進展に伴い、持続可能なイノベーションが求められており、科学技術振興や起業・創業が活発であるという特徴を生かしながら、事業者が新事業にチャレンジでき、これからの新たな産業が生まれるまちを目指します。

そして、つくば市の産業の魅力によって集まった多様な地域産業人材が、活躍し定着するまちを目指します。

(3) 成果指標

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」の達成度を把握する成果指標として、市内総生産、つくば市認定制度への申請件数、市内における新規創業者数、市内における就業者数を設定し、目標値を『図表 5-3』のとおり定めます。

図表 5-3 つくば市産業戦略の成果指標

指標	現状値	目標値
①市内総生産	第5回懇話会の議論を踏まえて 作成予定	
②つくば市認定制度への申請件数		
③市内における新規創業者数		
④市内における就業者数		

1 戦略策定の概要

2 社会情势等

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 推進体制



图表 5-5 施策体系



5.4. 安定して事業を継続・発展できるまち

施策テーマ 経営基盤の強化

商工会や専門家等との連携により、経営基盤強化に向けた支援を行うほか、生産性向上に向けた取り組みを支援します。また、経営者の高齢化が課題となっていることから、次世代への承継への早期からの準備をはじめ、円滑に技能や技術を継承するための支援を行います。

施策 専門家による伴走支援

経営基盤の強化に向けて取り組むべき課題は、事業者の属性（業種、規模など）等に様々です。事業者の状況に応じてきめ細かな支援を行うために、知見や経験を有する専門家による個別相談、伴走支援を行います。

【事業例】

- ☐ ウェブ解析士によるデジタルマーケティング相談窓口の開設
- ☐ 中小企業診断士・社会保険労務士による相談窓口の開設

施策 経営安定化へ向けた資金調達支援

経営基盤の強化を図るうえで、資金調達は大きな課題の1つです。事業者が活用できる支援制度を的確に情報を発信するとともに、市の状況に応じて独自の制度についても積極的に整備・展開してまいります。

【事業例】

- ☐ 各種融資制度の案内
- ☐ 自治金融制度の実施

施策 業務効率化・先進技術導入支援

経営基盤の強化に向けた、事業者による業務効率化や生産性向上等への取組を支援してまいります。

また、近年はDXなどデジタル技術の活用やカーボンニュートラルと経済成長の両立を目指す取り組み（GX）など先進的な技術活用で事業者の成長を支えることが期待される一方、専門的な知識が求められることから、先進技術等の導入支援を行います。

【事業例】

- ☐ セミナーの開催などによるDX導入支援
- ☐ 脱炭素・エネルギー安定供給等の取組情報に関する調査及び発信

施策	事業承継支援

全国と同様、つくば市でも経営者の年代が高くなっており、事業承継に向けては段階的かつ計画的に推進していくことが求められます。

市内の事業承継の実態を把握しながら、事業承継の段階に応じた支援を展開してまいります。

【事業例】

- ☐ 個別相談対応及び引き継ぎ支援センターへの対象事業者の引継ぎ
- ☐ 事業者アンケートの実施

施策テーマ 販路開拓・認知度向上

市内事業者が生み出した製品・サービスや技術等の販路開拓・認知度向上に取り組めます。

施策	チャネル拡充に向けた取り組み支援

販路開拓や認知度向上を図るうえでは、既存の市場や顧客のみならず、新たな市場や顧客とのチャネルを拡充していく必要があります。

事業者がチャネル拡充に取り組むにあたり、その手段の情報発信や資金面での支援の可能性について検討してまいります。

【事業例】

- ☐ 産業創出支援補助
- ☐ SNS等活用セミナーの開催

施策	販路開拓支援

販路開拓に向けては、事業者が個々に複数の事業者が取り組むことで、事業者の負担も軽減されるとともに、販路開拓効果も高まります。

そこで、販路開拓に取り組む事業者間のネットワーク形成、及び面的な販路開拓の促進を図ってまいります。

【事業例】

- ☐ 域内・県内・海外などにおける物産・技術展示会の開催及び斡旋
- ☐ 産業創出支援補助金（展示会出展に係る補助）

施策	つくばブランド創出支援

つくば市から誕生した製品・サービスの市場競争力を高めるべく、市がつくばブランドの認定を行うとともに、市の保有するチャネルを活用して積極的に販路開拓の支援をしてまいります。

【事業例】

- ☐ つくばコレクション認定制度／つくば市クオリティ認定制度
- ☐ つくばの地酒等の普及促進

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 推進体制

参考資料

5.5. 新たにチャレンジできるまち

施策テーマ 多面的な支援による新事業創出

市内事業者が蓄積してきた技術やノウハウ等を活用し、新たな市場開拓や新製品・サービス開発に取り組むことが期待されます。

一方で、市内事業者の大半を占める中小企業においては、新事業にチャレンジするためのリソースが慢性的に不足しています。

そこで、新たなチャレンジに取り組む市内事業者が不足しているリソース（技術、設備、資金など）を多面的に支援してまいります。

施策 専門家による新事業創出支援

新事業創出までの過程においては、アイデア創出や試作品開発、市場テスト、品質チェック、資金調達など多岐に渡る知見が求められます。

そこで、各段階に応じて専門家による支援を行います。

【事業例】

- ☐ INPIT 茨城県知財総合支援窓口への紹介
- ☐ 受発注などに関する相談の対応

施策 新事業創出へ向けた資金調達支援

新事業創出時には、資金調達が大きな課題となることから、資金調達面での支援を検討・展開してまいります。

【事業例】

- ☐ 産業創出支援補助金

施策テーマ 異業種連携・域内取引の促進

新事業創出に際しては、市内事業者が単独で実施するだけではなく、他の事業者と連携する必要性が発生することも想定されます。

そこで、こうした連携の機会が発生した場合には、可能な限り市内事業者間での連携を促進することで、域内取引の促進を図ってまいります。

施策 企業間連携の支援

新事業創出に取り組む、あるいは事業拡充を図る市内事業者が他の事業者との連携が発生した場合に企業間の連携を支援してまいります。

【事業例】

- ☐ 産学官連携交流会の開催
- ☐ 産業コーディネーターによる企業連携支援

5.6. 新たなビジネスが生まれるまち

施策テーマ つくば市産業を牽引する新規事業者創出

つくば市には、豊富な地域資源を有しており、その魅力を最大限に活かしながら、新規事業者の創出を図ってまいります。

施策 専門家による新規事業者育成支援

新規事業者の創出を着実に図るために、起業者の発掘や起業支援、また市外からの企業誘致・移転に向けた相談など、各場面に応じて専門家による支援を充実させ、対応してまいります。

【事業例】

- ☐ つくば市創業支援等事業計画に基づく支援
- ☐ 産業コーディネーターの設置

施策 新規事業者創出へ向けた資金調達支援

新規事業者の創出にあたり、資金調達が大きな課題となることから、金融面での支援を検討・展開してまいります。

【事業例】

- ☐ 新規創業促進補助金
- ☐ 企業立地促進補助金（オフィス補助金）

施策テーマ つくば市の地域資源を活かした受入環境整備

つくば市内に新規事業者の創出を促していくためには、事業を円滑に展開できる環境の整備が不可欠です。

そこで、現在のみならず、今後のつくば市の産業の展望等を踏まえつつ、受入環境整備に取り組んでまいります。

施策 創業拠点の整備

これまでつくば市での新規事業者創出や引き合いの多かった事業に必要な事業拠点等の要件を踏まえつつ、新規の問合せにタイムリーに紹介ができるよう、創業拠点の整備に取り組んでまいります。

【事業例】

- ☐ 周辺市街地でのチャレンジショップ
- ☐ 事業用不動産物件情報連携協定に基づく物件情報の提案

スーパーシティ構想を始め、まちの変化や未来の社会の実現を踏まえつつ、今後のつくば市ならではの新産業・新ビジネスの創出を期待し、つくば市の地域資源や差別化ポイントを整理し、戦略的に受入環境の整備を図ってまいります。

【事業例】

- ☐ 立地推進の整備方針の策定

5.7. 地域産業人材が集まり・定着するまち

施策テーマ 企業の成長を支える人材確保・育成

市内事業者（新規事業者も含む）の成長を支えていくうえでは、必要となるリソースの確保が不可欠です。

全国的に労働力不足が見込まれるなか、市内事業者の人材確保・育成に向けて支援してまいります。

施策 就労支援

少子高齢化社会を迎え、全国と同様、つくば市の事業者においては労働力が不足しているものの、市内には大学など教育機関が存在し、つくば市には大学など教育機関が存在し、他地域にはないポテンシャルを有しています。

慢性的な人材不足を抱えるなか、新卒（高校生や大学生など）や第二新卒、中途採用者など、市内事業者において中長期的な戦略として活躍することが期待される就労支援に取り組んでまいりました。

今後も、継続的に就労支援に取り組んでまいります。

【事業例】

- ☐ 就活イベント、採用力向上セミナー
- ☐ 市内企業インターンシップ支援（セミナーなど）

施策 多様な人材の受入促進支援

全国的に労働力の獲得競争が激化するなか、これまで就労支援を重点的に行ってきた若年層のみならず、子育て後の女性やシニア層、外国人、障害者など多様な人材が活躍していくことが期待されます。

そこで、多様な人材の受入促進に向けて、働き手と雇い主のニーズを踏まえつつ、支援してまいります。

【事業例】

- ☐ 障害者雇用に関する企業勉強会
- ☐ シニアへの就職セミナー・面接会

施策 人材育成支援

市内事業者の大半を占める中小企業で働く労働者が働きがいを感じ、中長期的に市内で活躍するためには、人材育成が不可欠となりますが、リソースが不足する中小企業においては個々での取組には限界があります。

また、デジタル化や脱炭素化の進展により、産業構造の急速な変革が見込まれるなか、産業の持続的な発展を確固たるものとするためには、成長産業・分野で求められるスキルの習得の推進が市内事業者においては不可欠となります。

こうした人材育成の実施は、事業者が自ら主体的に取り組むことが期待される一方で、業種や事業者規模を問わずに共通して労働者に習得が期待される人材育成については、面的に支援する

ことで、市内事業者の負担を軽減して、産業成長を促すことが期待できます。

そこで、行政のみならず、県（茨城県リスキリング推進協議会）や関係機関と協力を図りながら、市内事業者の人材育成のあり方、支援策を検討・推進してまいります。

【事業例】

- ☐ 従業員の資格取得・スキルアップに対する支援

施策テーマ 多様な人材が活躍できる環境整備

市内事業者の事業を支えている労働者を維持し、また新たに多様な人材に市内事業者での活躍を促すためには、環境整備が必要となります。

そこで、市内事業者に対して、人材確保・維持に向けて、求められる環境整備に有効な支援を行ってまいります。

施策

労働環境整備支援

労働者の働き方に対する考え方は、近年、特に新型コロナウイルス感染症の影響を受けて以降、大きく変化しており、こうした労働者ニーズへの対応が不可欠です。

また多様な人材の活躍を促すためには、職場での労働環境等の改善も必要とされます。

そこで、市内事業者が労働環境整備に取り組むにあたり、有効な支援を行ってまいります。

【事業例】

- ☐ つくば市男性育児休業取得支援
- ☐ シニア・外国人・障害者等の受入に関する企業向けセミナー開催

6. 推進体制

6.1. 推進体制

本計画における各事業および重点プロジェクトを総合的かつ確実に推進していくために、次のとおり、つくば市産業戦略推進体制を構築し、産業戦略の推進に向けて取り組んでいきます。

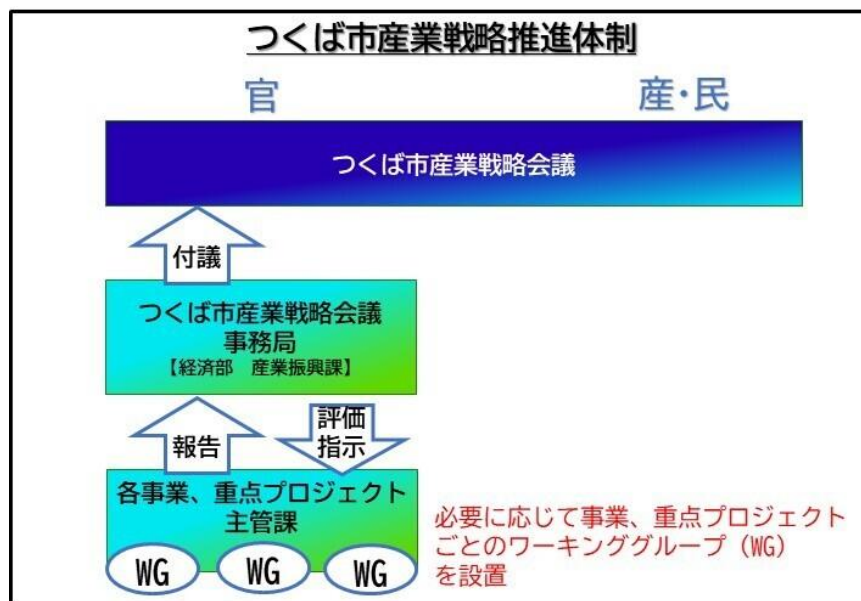
① 「つくば市産業戦略会議」の設置

産官民の代表者から構成される、「つくば市産業戦略会議」（以下「産業戦略会議」という）を設置し推進する。各事業、重点プロジェクトについて事業主管課が評価した結果をもとに事務局にて本戦略（修正案）を取りまとめて産業戦略会議へ報告し、産業戦略会議が本戦略（修正案）に対し、専門的な知見に基づき、改善へ向けた助言を実施します。

② 「ワーキンググループ（WG）」の設置

各事業、重点プロジェクトの事業主管課において、組織横断的な対応が必要な場合は、ワーキンググループ（WG）を設置し、円滑な事業実施、重点プロジェクトの推進を行ないます。

図表 6-1 つくば市産業戦略推進体制



6.2. 進行管理

本戦略では、各事業や重点プロジェクトの実施を確実なものとするため、進行状況を的確に把握・評価する進行管理の仕組みを確立します。

① 評価サイクル

進行状況を年度ごとに評価し、産業戦略会議事務局において一元的に管理・運営します。

② 事業主管課の役割

事業主管課では、毎年度、各事業や重点プロジェクトの進捗状況、評価を実施します。次年度以降の戦略にて改善・修正・追加等すべき事項がある場合はその方針についても記載し、事務局へ報告します。

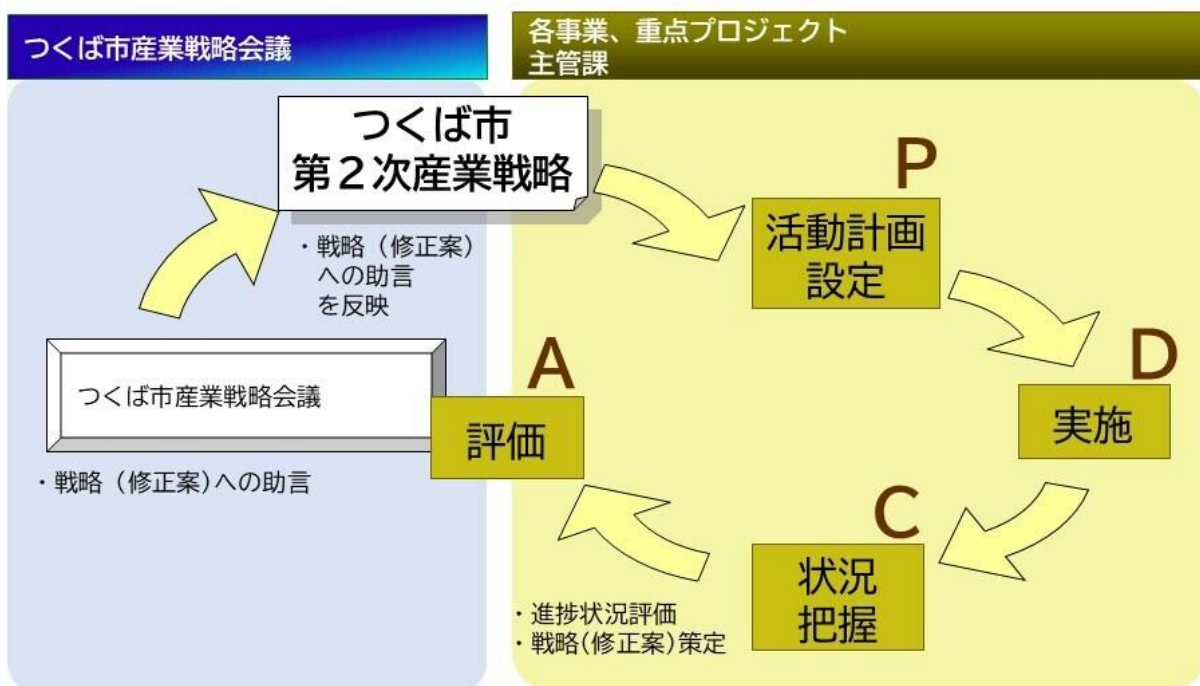
③ 産業戦略会議の役割

事務局が取りまとめた評価結果や改善方針（案）等について、妥当性、有効性、効率性等を総合的に確認し、本戦略（修正案）への助言を行います。

事務局にて本戦略（修正案）への助言を反映し、最終案として取りまとめます。

なお、産業戦略会議での審議内容については、市ホームページにて公開します。

図表 6-2 本戦略の進行管理方法



6.3. 変更管理

本戦略については、つくば市産業戦略推進体制を確立し、本戦略に挙げられた各事業・重点プロジェクトを進行管理方法に従って評価します。

① 進行評価および見直し

年度ごとに実施する各事業・重点プロジェクトの進行状況を評価し、必要に応じて各事業・重点プロジェクト自体の見直しを行います。

重点プロジェクトに見直しが発生した場合については、変更箇所について市ホームページにて公開します。

② つくば市産業戦略推進体制および方法の見直し

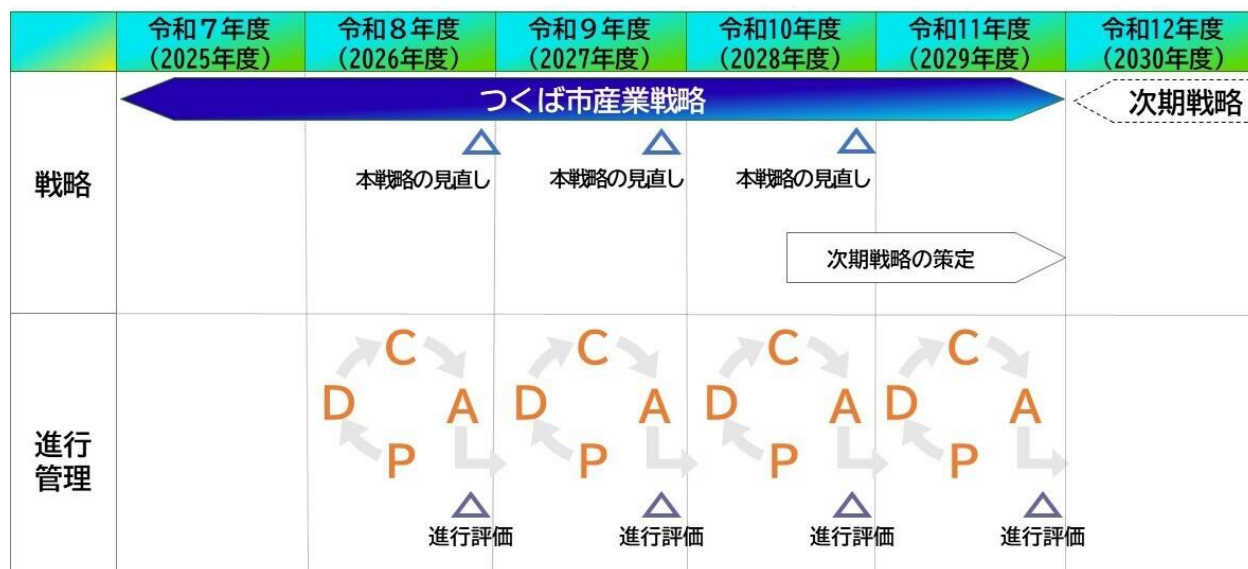
つくば市産業戦略推進体制および方法についても、必要に応じて見直し、体制の強化を図っていきます。

③ 本戦略の評価および見直し

本戦略全体の評価については、計画期間の最終年度となる令和11年度（2029年度）に実施し、次期つくば市産業戦略の策定につなげていきます。

また、本戦略自体の見直しについても、計画期間中の社会情勢や技術進展に伴い柔軟に実施します。

図表 6-3 本戦略の変更管理



参考資料

目次

I. 統計調査.....	
(ア)土地・都市基盤.....	
(イ)人口.....	
(ウ)産業.....	
II. 市内事業者アンケート.....	
(ア)調査概要.....	
(イ)第2次産業の調査結果.....	
(ウ)第3次産業の調査結果.....	
III. 事業者ヒアリング.....	
(ア)調査概要.....	
(イ)調査結果.....	
IV. つくば市産業戦略策定懇話会.....	
(ア)策定経過.....	
(イ)委員名簿.....	

I. 統計調査

(ア) 土地・都市基盤

① 土地利用

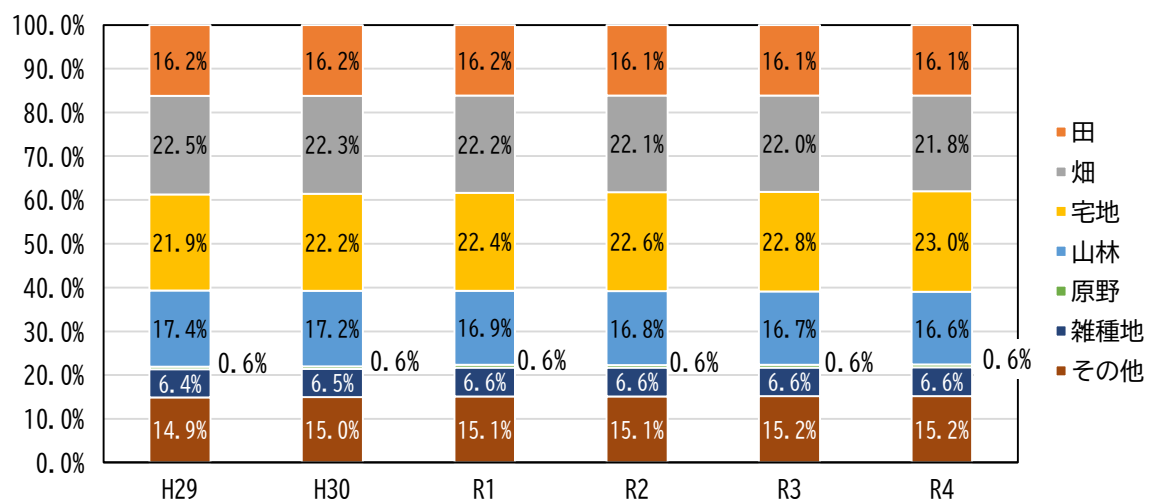
- つくば市では、平成 29 年（2017 年）まで「畑」の割合が最も高かったが、令和元年（2019 年）に「宅地」が「畑」を上回った。年々「畑」「山林」の割合が減少し、「宅地」の割合が増加していることから、宅地化が進行していることがうかがえる。

図表 地目別土地利用

単位：千㎡

	総面積	田	畑	宅地	山林	原野	雑種地	その他
H29	283,720 (100.0%)	46,077 (16.2%)	63,787 (22.5%)	62,259 (21.9%)	49,279 (17.4%)	1,760 (0.6%)	18,245 (6.4%)	42,313 (14.9%)
H30	283,720 (100.0%)	46,006 (16.2%)	63,327 (22.3%)	63,097 (22.2%)	48,756 (17.2%)	1,756 (0.6%)	18,354 (6.5%)	42,424 (15.0%)
R1	283,720 (100.0%)	45,878 (16.2%)	62,892 (22.2%)	63,560 (22.4%)	48,010 (16.9%)	1,770 (0.6%)	18,771 (6.6%)	42,839 (15.1%)
R2	283,720 (100.0%)	45,796 (16.1%)	62,611 (22.1%)	64,249 (22.6%)	47,703 (16.8%)	1,762 (0.6%)	18,710 (6.6%)	42,889 (15.1%)
R3	283,720 (100.0%)	45,744 (16.1%)	62,324 (22.0%)	64,807 (22.8%)	47,421 (16.7%)	1,754 (0.6%)	18,615 (6.6%)	43,055 (15.2%)
R4	283,720 (100.0%)	45,696 (16.1%)	61,936 (21.8%)	65,345 (23.0%)	47,117 (16.6%)	1,741 (0.6%)	18,866 (6.6%)	43,019 (15.2%)

※カッコ内は構成比



出典：統計つくば（令和 4 年度）

② 土地利用

- 用途地域の面積割合をみると、「第2種住居地域」が36.3%と最も高く、次いで「第1種低層住居専用地域」、「第1種中高層住居専用地域」となっている。
- 地区別にみると、研究学園地区では「第2種住居地域」が半数以上を占めている。
- 一方で、TX沿線開発地区では、「第1種低層住居専用地域」や「準工業地域」の割合が高くなっており、TX沿線開発近隣地区では「工業地域」や「準工業地域」が大部分を占めている。

図表 用途地域面積(地区別・用途地域別)

単位: ha

	合計	第1種低層住居専用地域	第2種低層住居専用地域	第1種中高層住居専用地域	第2種中高層住居専用地域	第1種住居地域	第2種住居地域	準住居地域	近隣商業地域	商業地域	準工業地域	工業地域	工業専用地域
研究学園地区	2,702 (100.0%)		17 (0.6%)	540 (20.0%)	334 (12.4%)		1,687 (62.4%)		30 (1.1%)	94 (3.5%)			
TX沿線開発地区	1,377 (100.0%)	467 (33.9%)		3 (0.2%)		267 (19.4%)	173 (12.6%)	3 (0.2%)	97 (7.0%)	71 (5.2%)	279 (20.3%)	16 (1.2%)	1 (0.1%)
TX沿線開発隣接地区	32 (100.0%)										15 (46.9%)	16 (50.0%)	1 (3.1%)
周辺地区	1,236 (100.0%)	298 (24.1%)		179 (14.5%)	7 (0.6%)	103 (8.3%)	81 (6.6%)		49 (4.0%)		6 (0.5%)	6 (0.5%)	507 (41.0%)
合計	5,347 (100.0%)	765 (14.3%)	17 (0.3%)	722 (13.5%)	341 (6.4%)	370 (6.9%)	1,941 (36.3%)	3 (0.1%)	176 (3.3%)	165 (3.1%)	300 (5.6%)	38 (0.7%)	509 (9.5%)

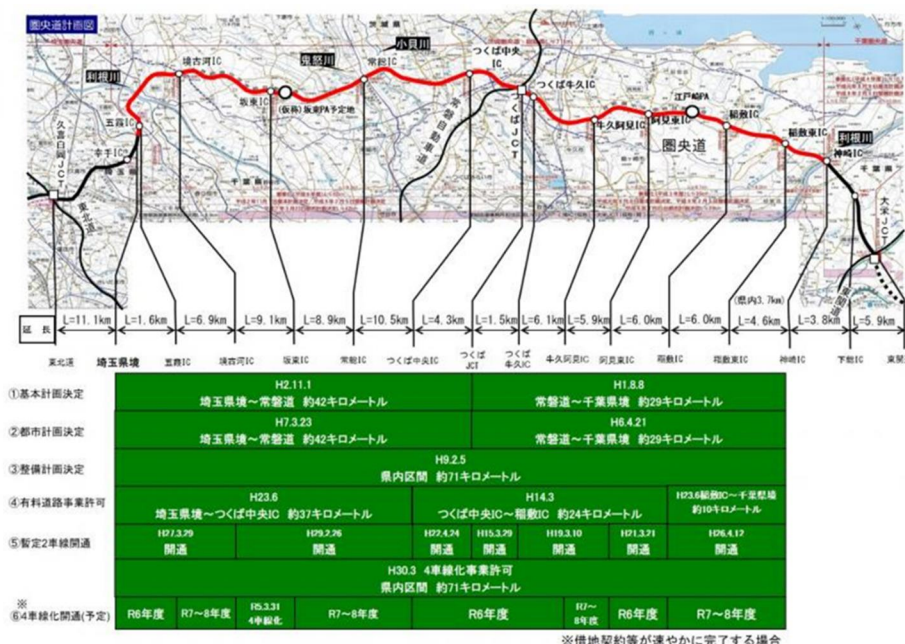
※カッコ内は構成比

出典：統計つくば（令和4年度）

③ 道路

- 平成 29 年（2017 年）2 月の圏央道の茨城区間開通により、茨城県内の全区間が暫定 2 車線で開通し、埼玉県、東京都、神奈川県を、圏央道を利用して移動することが可能となった。
- 一方、2 車線では慢性的な渋滞、対面通行による事故や維持修繕工事による通行止めが発生する問題を抱えていることから、平成 30 年度から 4 車線化事業が開始。令和 5 年（2023 年）3 月末に久喜白岡 JCT～幸手 IC 間、境古河 IC～坂東 IC 間が開通し、その他の区間についても、令和 8 年度（2026 年度）までの全線開通に向けて整備が進められており、今後、更なる企業立地の促進や広域的な交流の拡大などにはずみがつくものと考えられる。

図表 圏央道の 4 車線化計画



出典：茨城県 HP

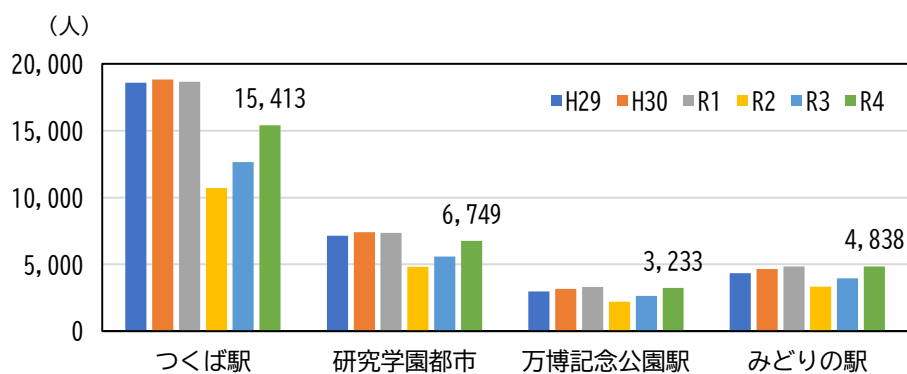
④ 鉄道

- 平成 17 年（2005 年）に開業したつくばエクスプレスの市内駅における乗車人数は、「つくば駅」が最も多くなっており、次いで「研究学園駅」、「みどりの駅」となっている。各駅では経年的に乗車人数が増加している傾向にあり、沿線での住宅等の開発が影響していると考えられる。

図表 つくば市内におけるつくばエクスプレス駅別乗車人員の推移

(人)

	つくば駅	研究学園都市	万博記念公園駅	みどりの駅
H29	18,606	7,148	2,974	4,326
H30	18,849	7,405	3,162	4,651
R1	18,671	7,367	3,314	4,846
R2	10,715	4,807	2,190	3,322
R3	12,654	5,573	2,621	3,950
R4	15,413	6,749	3,233	4,838



出典：つくばエクスプレス HP

⑤ 土地区画整理事業

- 研究学園地区で16地区約2,407ヘクタール(一団地の官公庁施設を含む)が事業完了しており、つくばエクスプレス沿線開発では、5地区約1,378ヘクタールの事業が進捗している。
- また、その他の地区で8地区約248ヘクタールが事業完了している。

図表 土地区画整理事業一覧(事業終了年度が令和5年度以降)

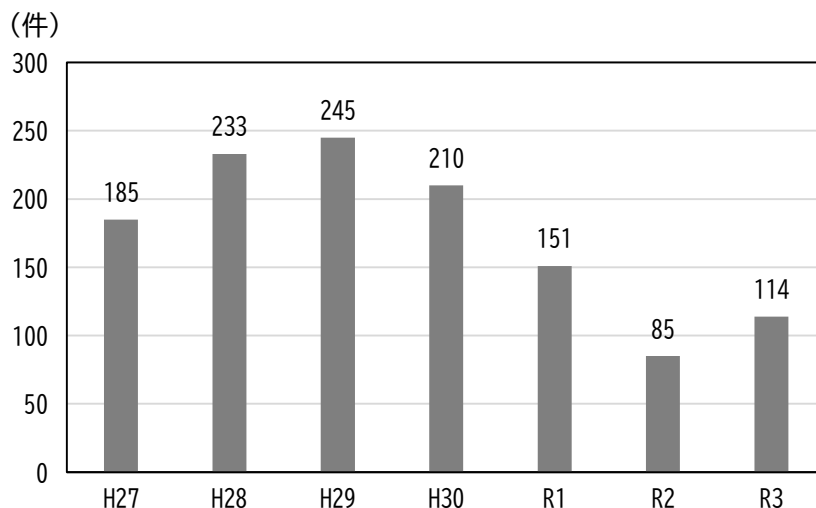
地区名	面積 (ha)	事業年度	計画人口	施行
中根・金田台	189.9	平成16～令和5	8,000	公団施行
上河原崎・中西	168.2	平成12～令和11	11,000	県施行
島名・福田坪	242.9	平成12～令和11	15,000	県施行

出典：都市計画部都市計画課

⑥ 住宅

- 共同住宅建築確認件数をみると、平成29年(2017年)までは増加傾向となっていたが、平成30年(2018年)以降減少傾向となり、コロナ禍の令和2年(2020年)を機に再び増加傾向にある。

図表 共同住宅建築確認件数の推移



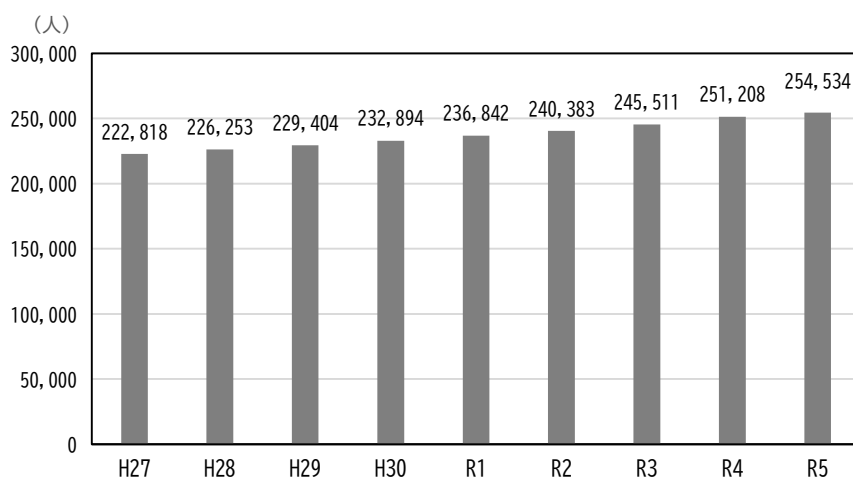
出典：都市計画部建築指導課

(イ) 人口

① 総人口

- つくば市の人口は、経年的に増加傾向にあり、令和5年（2023年）10月1日現在の人口は254,534人となっている。

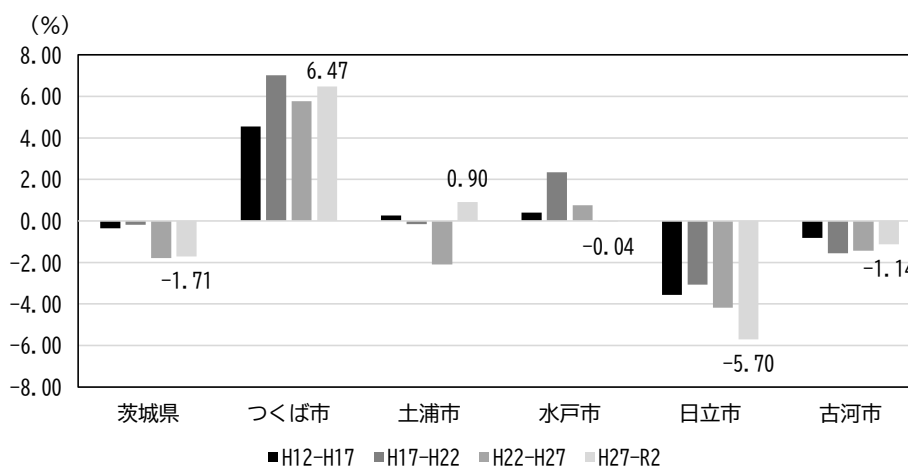
図表 総人口の推移



出典：住民基本台帳

- 年平均増加率を茨城県内主要自治体と比較すると、高い人口増加率となっている。

図表 総人口の推移

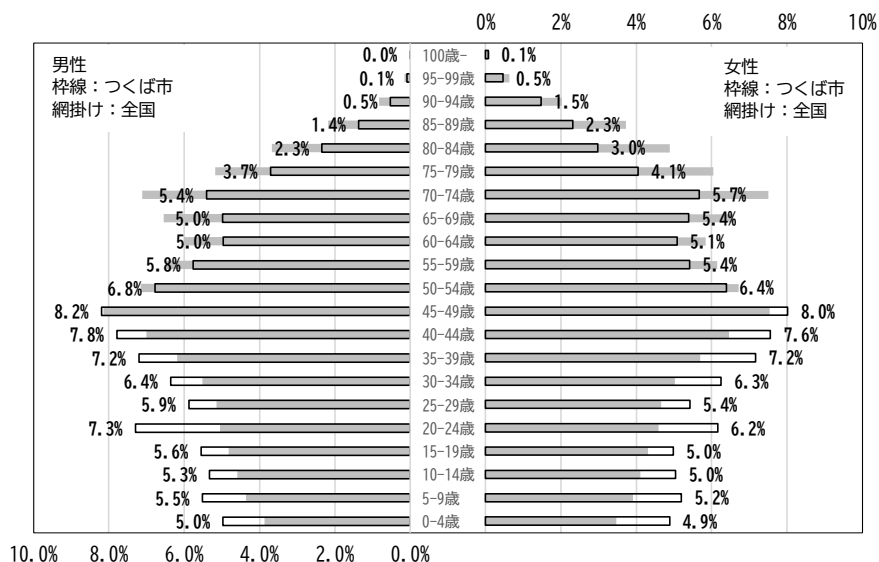


出典：国勢調査

② 人口ピラミッド

- つくば市の人口ピラミッドは、全国と比較して若年層の割合が高く、高齢層の割合が低い構成となっている。

図表 令和2年（2020年）におけるつくば市の人口ピラミッド

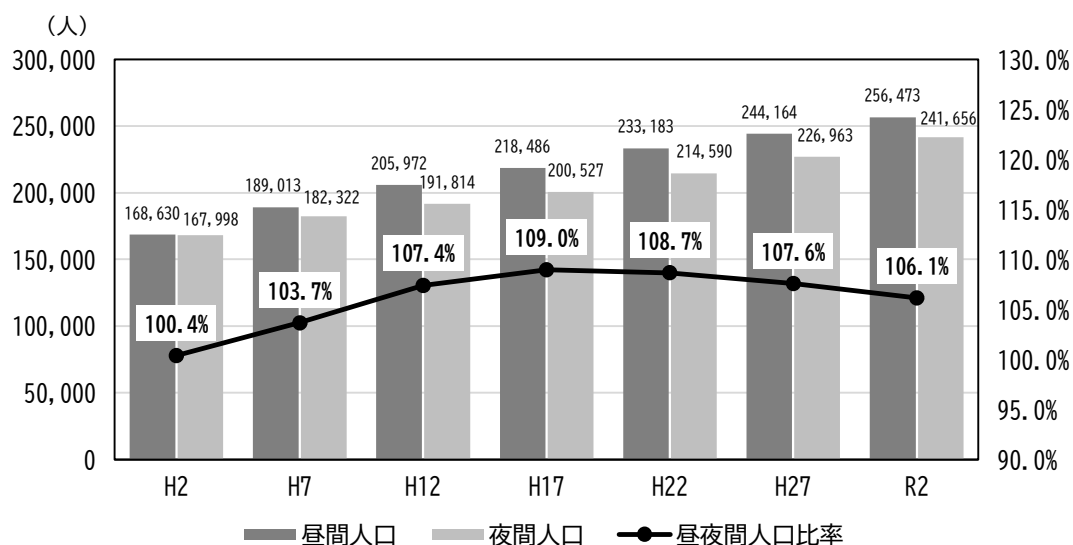


出典：国勢調査

③ 昼夜間人口比率

- つくば市の昼夜間人口比率は令和2年（2020年）で106.1%と、昼間人口が夜間人口を上回っている。TX開業に伴う定住者の増加により、夜間人口が増加する一方で、昼間人口も経年的に増加傾向にある。そのため、昼夜間人口比率は概ね横ばいで推移している。

図表 昼夜間人口比率の推移



出典：国勢調査

④ 転出入

- つくば市の転入率・転出率は、他の県内主要自治体よりも高く、人口流動が活発な傾向にあるが、特に転入率が高い状況にあり、人口増加につながっている。

図表 茨城県内主要自治体の転出入の状況

	R2年 常住者	(a)R2年 常住者 (5歳以上)	(b)転入者 (5歳以上)	転入率 (b/a)	H27年 転入率	(c)H27年 常住者	(d)転出者 (5歳以上)	転出率 (d/c)	H27 転出率	(e)転入・ 転出超過数 (a-b)	転入・転出 超過率 (e/常住者)
つくば市	241,656	212,859	41,310	19.4%	18.6%	198,057	28,001	14.1%	13.3%	13,309	5.5%
土浦市	142,074	134,320	14,824	11.0%	12.0%	124,717	14,250	11.4%	10.6%	574	0.4%
水戸市	270,685	252,388	28,194	11.2%	12.2%	240,653	25,415	10.6%	9.9%	2,779	1.0%
日立市	174,508	167,130	10,680	6.4%	6.4%	161,346	14,207	8.8%	8.3%	-3,527	-2.0%
古河市	139,344	133,293	9,911	7.4%	7.8%	129,611	9,342	7.2%	6.8%	569	0.4%

出典：国勢調査

⑤ 外国人

- つくば市には、令和5年（2023年）6月現在で12,729名の在留外国人がおり、県内で最も多い登録者数となっている。
- 受入者種別にみると、研究者等が最も多くなっている。

図表 令和5年（2023年）における茨城県内の在留外国人数上位5位

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：在留外国人統計

(ウ) 産業

① 産業構造

- つくば市の産業大分類別事業所構成比をみると、令和3年（2021年）では「卸売業，小売業」が26.1%と最も高く、次いで、「建設業」（11.0%）、「宿泊業，飲食サービス業」（10.1%）となっている。
- 平成28年（2016年）から上位3つの業種に変化はないが、事業所数はいずれも減少している。増加率は、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「情報通信業」、「医療，福祉」の順に高くなっている。

図表 産業大分類別事業所数及び事業所構成比

	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

- 令和3年(2021年)の従業者数及び構成比を産業大分類別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」が19.8%と最も多くなっている。
- 同産業の従業者数は、平成28年と比較して増加しており、つくば市の特徴である同産業の集積が進んでいることがうかがえる。
- 次いで「卸売業、小売業」、「医療、福祉」の割合が高くなっている。

図表 産業大分類従業者数及び構成比

	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

- 令和2年（2020年）の市内総生産を経営活動別にみると、「専門・科学技術、業務支援サービス業」が42.0%と全体の4割以上を占めており、次いで「製造業」、「不動産業」の割合が高くなっている。
- つくば市の特徴である研究機関の集積が、市内の経済活動の中心を担っていることがわかる。

図表 経済活動別市内総生産の推移

	H28		H30		R2		H28→R2増加率
	実数 (百万円)	構成	実数 (百万円)	構成	実数 (百万円)	構成	
農林水産業	5,635	0.4%	5,315	0.4%	4,882	0.3%	-13.4%
鉱業	307	0.0%	353	0.0%	380	0.0%	24.1%
製造業	115,465	8.1%	131,750	8.8%	150,211	10.3%	30.1%
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	24,292	1.7%	28,820	1.9%	29,451	2.0%	21.2%
建設業	73,889	5.2%	86,485	5.8%	75,518	5.2%	2.2%
卸売・小売業	99,509	7.0%	100,934	6.8%	91,975	6.3%	-7.6%
運輸・郵便業	35,494	2.5%	39,122	2.6%	32,244	2.2%	-9.2%
宿泊・飲食サービス業	27,856	2.0%	30,209	2.0%	17,998	1.2%	-35.4%
情報通信業	36,995	2.6%	36,837	2.5%	34,857	2.4%	-5.8%
金融・保険業	32,062	2.3%	32,456	2.2%	31,898	2.2%	-0.5%
不動産業	102,543	7.2%	107,226	7.2%	110,740	7.6%	8.0%
専門・科学技術、業務支援サービス業	605,024	42.5%	624,211	41.8%	613,798	42.0%	1.5%
公務	32,000	2.2%	33,294	2.2%	33,021	2.3%	3.2%
教育	77,846	5.5%	75,292	5.0%	76,078	5.2%	-2.3%
保健衛生・社会事業	104,234	7.3%	105,426	7.1%	106,408	7.3%	2.1%
その他のサービス	45,843	3.2%	48,803	3.3%	44,783	3.1%	-2.3%
小計（1）	1,418,993	99.6%	1,486,532	99.5%	1,454,242	99.5%	2.5%
輸入品に課される税・関税（2）	21,381	1.5%	26,271	1.8%	25,852	1.8%	20.9%
（控除）総資本形成に係る消費税（3）	15,419	1.1%	18,293	1.2%	18,867	1.3%	22.4%
市内総生産（1）+（2）-（3）	1,424,956	100.0%	1,494,510	100.0%	1,461,228	100.0%	2.5%

※上位5業種を網掛け

出典：茨城県市町村経済計算

② 工業

- つくば市の製造業は 247 事業所で、隣接する土浦市よりも多いが、従業者数、製造品出荷額等、粗付加価値額では、土浦市を下回っている。

図表 令和4年における茨城県内主要自治体の工業データ

	事業所数	従業者数（人）	製造品出荷額等 （万円）	粗付加価値額 （万円）
つくば市	247	11,406	43,899,248	16,780,666
土浦市	171	14,349	77,969,786	19,623,748
水戸市	239	5,789	15,096,515	6,743,255
日立市	319	24,521	135,631,824	46,903,702
古河市	431	18,419	110,295,431	59,321,876

出典：工業統計調査

- 事業所数及び従業者数は減少傾向にあったものの、近年増加に転じている。製造品出荷額等や粗付加価値額も、コロナ禍で落ち込んだが回復し、増加に転じている。

図表 工業データの経年変化

	事業所数	従業者数（人）	製造品出荷額等 （万円）	粗付加価値額 （万円）
H27	183	9,158	33,726,019	12,872,223
H29	160	9,332	31,003,373	11,721,234
H30	162	9,969	34,106,723	13,145,614
R1	169	10,134	35,658,325	13,204,492
R2	174	10,421	34,620,608	12,889,410
R3	193	10,995	37,601,590	15,744,141
R4	247	11,406	43,899,248	16,780,666

出典：工業統計調査

- 令和4年（2022年）の産業中分類別の製造品出荷額等をみると、「生産用機械器具製造業」が最も多く、次いで「食料品製造業」、「化学工業」、「業務用機械器具製造業」となっている（その他の製造業は除く）。
- 平成29年（2017年）から令和4年（2022年）の増加率をみると、上位3業種は増加している一方で「業務用機械器具製造業」は減少傾向となっている。また、「はん用機械器具製造業」の増加率が高くなっている。

図表 産業中分類別の製造品出荷額等

	H29	H30	R1	R2	R3	R4	H29→R4 増加率
食料品製造業	3,190,668	3,365,616	3,685,761	3,888,434	4,226,082	4,281,228	34.2%
飲料・たばこ・飼料製造業	38,213	39,509	33,849	59,294	X	X	-
繊維工業	124,077	47,442	50,911	56,589	32,370	53,943	-56.5%
木材・木製品製造業（家具を除く）	898,701	979,601	1,112,418	1,279,919	1,446,349	1,183,191	31.7%
家具・装備品製造業	969,974	989,394	1,099,382	1,251,287	1,405,329	1,811,666	86.8%
パルプ・紙・紙加工品製造業	828,484	896,040	957,612	923,814	787,040	1,099,237	32.7%
印刷・同関連業	1,055,803	1,074,186	1,021,261	905,631	984,631	924,096	-12.5%
化学工業	1,521,019	1,394,834	2,555,381	2,688,679	3,120,353	3,033,053	99.4%
石油製品・石炭製品製造業	X	X	X	X	X	X	-
プラスチック製品製造業（別掲を除く）			X	X	127,538	164,055	-
ゴム製品製造業	X	X	X	34,322	48,443	60,874	-
なめし革・同製品・毛皮製造業	X	X	X	X			-
窯業・土石製品製造業	927,570	913,553	945,251	945,527	876,048	844,745	-8.9%
鉄鋼業	X	X	X	X	1,534,469	2,105,169	-
非鉄金属製造業	1,193,005	1,454,629	255,830	241,289	679,673	1,991,510	66.9%
金属製品製造業	1,885,355	2,134,465	1,982,270	2,005,652	2,018,092	2,034,490	7.9%
はん用機械器具製造業	216,262	198,772	X	532,310	1,071,009	1,632,301	654.8%
生産用機械器具製造業	7,051,880	8,738,697	8,074,184	6,949,040	8,443,252	12,266,673	73.9%
業務用機械器具製造業	3,026,010	2,951,484	2,675,685	2,255,172	2,551,285	2,637,668	-12.8%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	160,285	196,932	1,240,458	1,123,509	667,496	131,674	-17.9%
電気機械器具製造業	2,108,331	2,023,134	2,221,965	1,882,671	1,862,347	2,309,211	9.5%
情報通信機械器具製造業	107,799	X	121,099	109,777	108,921	102,616	-4.8%
輸送用機械器具製造業	518,967	1,063,774	1,108,579	862,684	872,775	862,809	66.3%
その他の製造業	3,780,988	4,182,624	4,468,991	4,829,506	4,550,513	4,143,940	9.6%

※上位5業種を網掛け

出典：工業統計調査

- 令和4年（2022年）の産業中分類別の粗付加価値額をみると、製造品出荷額等と同様に、「生産用機械器具製造業」が最も高く、次いで「食料品製造業」、「化学工業」、「業務用機械器具製造業」となっている（その他の製造業は除く）。
- 平成29年（2017年）から令和4年（2022年）の増加率をみると、「はん用機械器具製造業」、「輸送用機械器具製造業」が高くなっている。

図表 産業中分類別の粗付加価値額

	H29	H30	R1	R2	R3	R4	H29→R4 増加率
食料品製造業	1,223,559	1,345,930	1,358,037	1,391,309	1,651,118	1,371,626	12.1%
飲料・たばこ・飼料製造業	27,385	26,474	21,223	39,716	X	X	-
繊維工業	40,306	29,727	33,741	32,363	24,988	39,004	-3.2%
木材・木製品製造業（家具を除く）	458,150	500,291	562,138	503,893	678,362	474,829	3.6%
家具・装備品製造業	366,583	376,016	220,366	283,106	426,385	291,387	-20.5%
パルプ・紙・紙加工品製造業	337,143	341,641	406,901	354,578	267,856	423,418	25.6%
印刷・同関連業	589,412	581,185	341,597	290,094	314,747	345,306	-41.4%
化学工業	750,332	601,155	1,269,062	1,316,698	1,379,277	1,291,306	72.1%
石油製品・石炭製品製造業	X	X	X	X	X	X	-
プラスチック製品製造業（別掲を除く）			X	X	68,230	89,610	-
ゴム製品製造業	X	X	X	12,886	39,225	46,481	-
なめし革・同製品・毛皮製造業	X	X	X	X			-
窯業・土石製品製造業	422,563	410,770	406,326	404,797	432,936	407,029	-3.7%
鉄鋼業	X	X	X	X	296,914	216,982	-
非鉄金属製造業	832,816	1,185,412	142,549	119,709	198,036	634,270	-23.8%
金属製品製造業	593,685	785,285	675,915	743,266	907,791	784,065	32.1%
はん用機械器具製造業	101,488	98,453	X	177,180	548,165	877,751	764.9%
生産用機械器具製造業	2,193,172	2,887,441	2,527,968	1,867,766	4,071,566	5,553,844	153.2%
業務用機械器具製造業	1,129,481	1,048,353	1,053,731	1,205,453	1,379,134	1,205,454	6.7%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	91,654	119,561	1,008,920	910,827	482,782	48,149	-47.5%
電気機械器具製造業	689,580	515,655	619,286	667,421	487,612	733,016	6.3%
情報通信機械器具製造業	35,905	X	37,784	43,639	59,180	52,954	47.5%
輸送用機械器具製造業	137,739	548,363	532,748	300,159	400,365	413,673	200.3%
その他の製造業	1,288,017	1,360,624	1,416,657	1,817,402	1,582,278	1,374,320	6.7%

※上位5業種を網掛け

出典：工業統計調査

③ 商業

- 小売業の事業所数及び従業者数、年間商品販売額、売場面積は、県内では水戸市について2番目に多く、TX 沿線でも柏市に次いで2番目である。(東京都を除く)

図表 茨城県主要自治体及び TX 沿線自治体の小売業データ

	事業所数	従業者数	年間商品販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
つくば市	1,352	13,430	284,134	361,346
土浦市	879	8,036	182,281	188,232
水戸市	1,905	17,002	379,015	424,941
日立市	994	8,376	148,066	210,671
古河市	943	7,311	147,259	192,549
つくばみらい市	196	1,675	46,347	50,723
守谷市	320	3,389	73,098	105,622
柏市	1,718	21,724	476,149	488,309
流山市	634	7,691	151,305	159,575
三郷市	568	6,655	158,790	191,425

出典：経済センサス-活動調査

- つくば市の小売業データの経年変化をみると、事業所数と従業者数、年間商品販売額が平成28年(2016年)から令和3年(2021年)にかけて減少している一方で、売場面積は増加している。
- これは、大型小売店の出店が影響していると考えられる。

図表 小売業データの経年変化

	事業所数	従業者数	年間商品販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
H28	1,397	13,555	293,310	356,286
R3	1,352	13,430	284,134	361,346

出典：経済センサス-活動調査

④ 農業

- 農業産出額は令和2年（2020年）まで微増傾向にあったが、令和3年（2021年）は、産出額の大きい米や野菜が減少し、産出額合計も前年と比較して減少した。

図表 農業産出額（推計）の推移

（単位：1,000万円）

	耕 種										
	小計 ①	米	麦類	雑穀	豆類	いも類	野菜	果実	花き	工芸 農作物	その他 作物
H29	884	441	2	0	9	9	348	33	21	2	19
H30	838	449	2	0	8	8	303	26	20	2	20
R1	735	402	2	0	6	9	256	28	15	2	16
R2	745	378	2	0	6	11	287	25	16	2	18
R3	634	295	2	0	8	11	254	30	17	2	15

	畜 産								加工 農産物 ③	農業 産出額 ①+②+③
	小計 ②	肉用牛	生乳牛	生乳	豚	鶏	鶏卵	ブロイラー		
H29	46	19	11	9	10	6	5	x	0	930
H30	46	19	12	10	10	5	4	x	0	884
R1	70	24	-	-	37	8	5	3	1	805
R2	73	21	-	-	41	10	5	5	1	817
R3	79	30	-	-	39	10	6	4	1	714

出典：市町村別農業産出額（推計）

⑤ 観光

- つくば市全体の観光客入込数は、令和元年（2019年）まで一貫して増加傾向となっていた。コロナ禍で大きく落ち込んだものの、令和4年（2022年）には回復の兆しがみられる。
- 一方、筑波山への観光客入込数は、近年200万人前後で推移していたが、コロナ禍以降も減少が続き、令和4年（2022年）時点では約184万人となっている。

図表 観光客入込数の推移

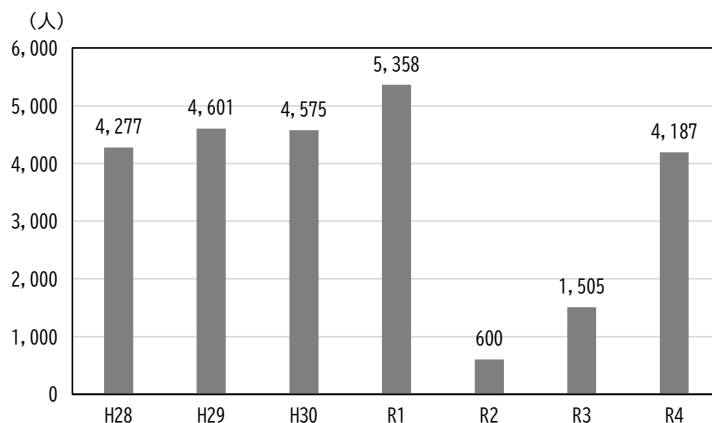
	H24	H25	H26	H27	H28	H29
筑波山	2,137,700	2,051,700	2,094,000	1,967,900	2,217,100	2,257,900
つくば市全体	3,454,400	3,316,100	3,419,400	3,320,400	3,696,400	3,845,500

	H30	R1	R2	R3	R4
	2,474,600	2,509,000	2,283,600	1,868,600	1,840,700
	4,216,900	4,259,100	2,728,700	2,433,000	2,747,300

出典：統計つくば（令和4年度）

- つくば市では、研究機関が多く集積する特性を生かした取組を進めており、研究機関を巡るサイエンスツアーバスの利用人数は、令和元年（2019年）まで増加傾向にあった。
- 令和4年（2022年）時点では4,187人と、コロナ禍からの回復傾向がみられる。

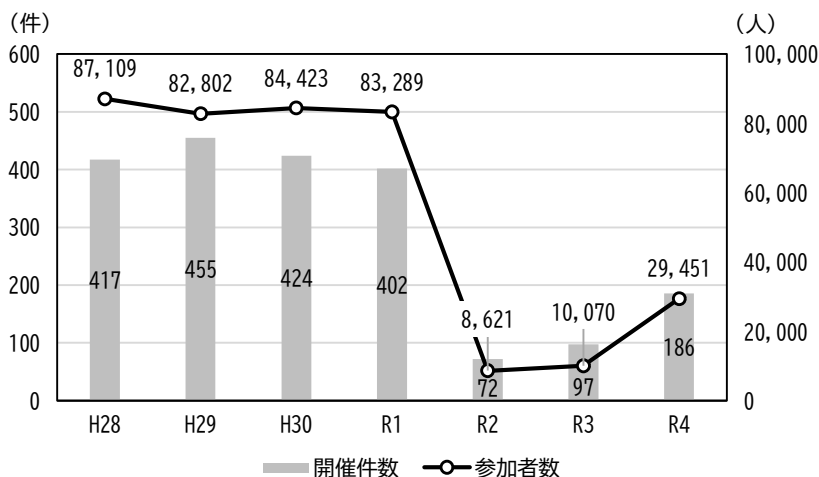
図表 サイエンスツアーバス利用人数の推移



出典：つくば市サイエンスツアー実行委員会

- 市内における学術会議は、令和元年（2019年）まで年間400件以上開催、8万人以上の参加者を集めていたが、コロナ禍で大きく落ち込んだ。
- 令和4年（2022年）は186件開催、約3万人が参加しており、回復の兆しがみられる。

図表 学術会議開催件数及び参加者数の推移



出典：（一社）つくば観光コンベンション協会

⑥ 雇用

- 新規求職件数と相談件数は、令和2年（2020年）まで減少傾向にあったが、コロナ禍で相談件数が増加。令和5年（2023年）は再び大きく減少した。

図表 つくば市ハローワーク相談実績

	H30	R1	R2	R3	R4	R5
紹介人数（A）	3,370	2,681	2,229	2,218	2,160	1,322
紹介件数（B）	4,574	3,603	2,984	2,900	2,752	1,817
採用件数（C）	878	719	525	565	572	427
C/A（％）	26.1	26.8	23.6	25.5	26.5	32.3
C/B（％）	19.2	20.0	17.6	19.5	20.8	23.5
相談件数	8,053	6,344	6,153	7,004	6,778	4,081
来所者数	13,978	10,950	8,401	8,736	8,256	5,099
1日平均来所者数	57	46	36	435	34	28
新規求職件数	3,160	2,702	1,958	1,654	1,613	1,039

出典：市町村別農業産出額(推計)

- 有効求人倍率について、つくば市では2～3倍を推移している。

図表 令和4年（2022年）における有効求人倍率

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
つくば市	2.08	2.07	2.51	2.48	2.59	2.24	2.21	2.50	2.66	2.65	2.53	2.36
茨城県	1.44	1.47	1.48	1.49	1.5	1.49	1.5	1.52	1.52	1.5	1.52	1.46
全国	1.24	1.25	1.27	1.28	1.31	1.32	1.34	1.35	1.36	1.35	1.34	1.32

出典：つくば市、職業安定業務統計

II. 市内事業者アンケート調査

(ア) 調査概要

① 第2次産業向けの調査内容

i. 調査項目

基本情報について

所在地、業種、経営形態、創業年、資本金、従業員数、経営者の属性

経営状況について

取引先、直近の景況と今後の景況予測、経営上抱える課題、今後の重点取組事項
環境配慮型経営の取組状況、経営に関する相談先

新事業展開について

新事業展開の取組状況、新事業展開における問題と解決策

採用状況や雇用環境について

従業員の充足度、採用状況、採用人材の属性、雇用維持の対応策、雇用促進に向けた取組

立地環境について

つくば市に立地するメリット・デメリット

産業施策等について

つくば市などの各種支援事業・制度の認知、つくば市に対して望む産業振興に関する施策

ii. 調査仕様

<u>調査エリア</u>	つくば市全域
<u>調査対象</u>	市内の建設業・製造業事業者
<u>標本数</u>	400 サンプル（建設業 100 サンプル、製造業 300 サンプル）
<u>抽出方法</u>	経済センサスデータから抽出
<u>調査方法</u>	Web アンケート、郵送配布・回収
<u>調査期間</u>	令和6年（2024年）3月8日～31日
<u>回収数</u>	104 サンプル（回収率 26.0%）

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 推進体制

参考資料

② 第3次産業向けの調査内容

i. 調査項目

基本情報について

所在地、業種、経営形態、創業年、資本金、従業員数、経営者の属性

経営状況について

主要顧客の所在地、顧客層、直近の景況と今後の景況予測、事業所・店舗の抱える課題、今後重要となる経営方針、環境配慮型経営の取組状況、経営に関する相談先

新事業展開について

新事業展開の取組状況、新事業展開における問題と解決策

採用状況や雇用環境について

従業員の充足度、採用状況、採用人材の属性、雇用維持の対応策、雇用促進に向けた取組

立地環境について

つくば市に立地するメリット・デメリット

産業施策等について

つくば市などの各種支援事業・制度の認知、つくば市に対して望む産業振興に関する施策

ii. 調査仕様

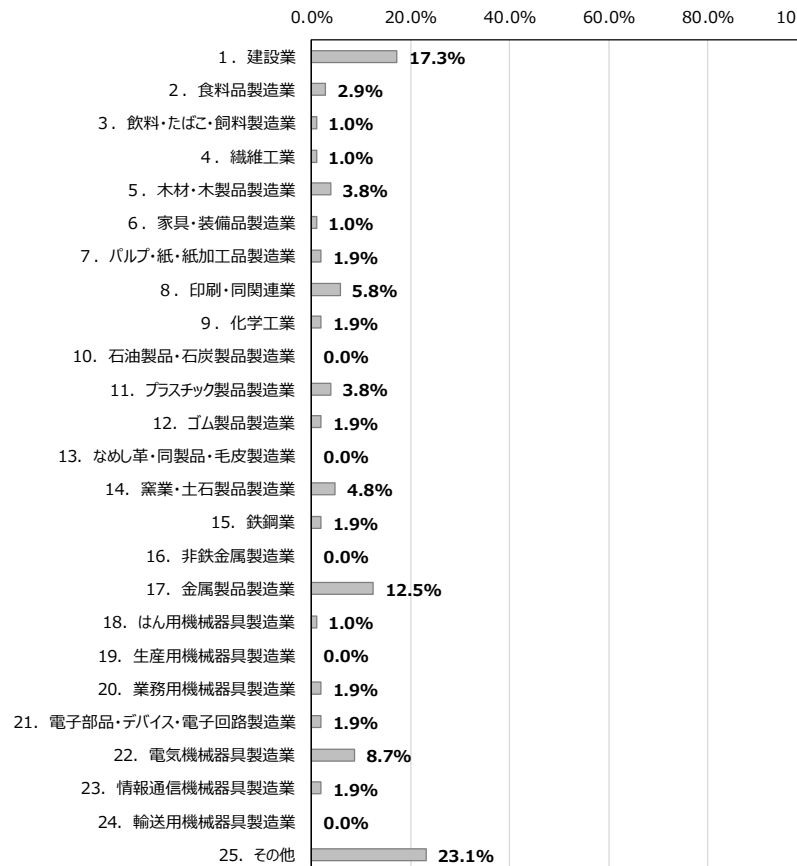
<u>調査エリア</u>	つくば市全域
<u>調査対象</u>	市内の建設業・製造業事業者
<u>標本数</u>	600 サンプル（商業 300 サンプル、サービス業 300 サンプル）
<u>抽出方法</u>	経済センサスデータから抽出
<u>調査方法</u>	Web アンケート、郵送配布・回収
<u>調査期間</u>	令和6年（2024年）3月8日～31日
<u>回収数</u>	92 サンプル（回収率 15.3%）

(イ) 第2次産業調査結果

① 基本情報

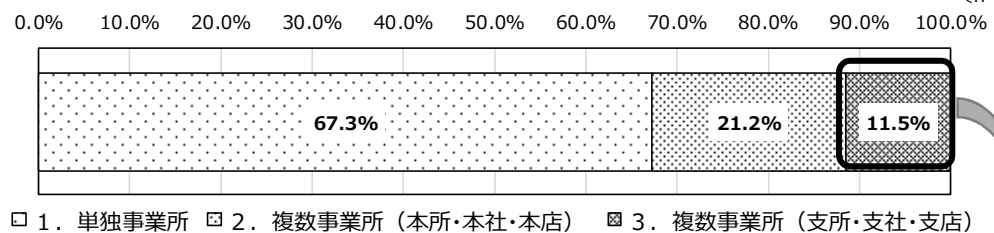
図表 業種

(n=104)



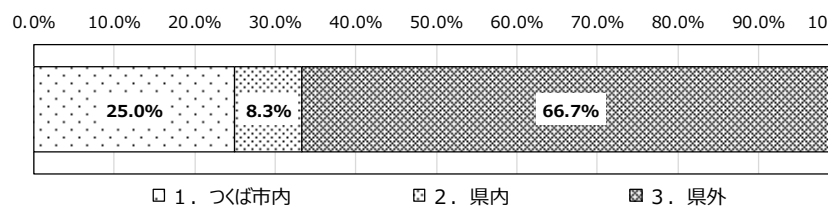
図表 経営形態

(n=104)



【本社の所在地】

(n=12)



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

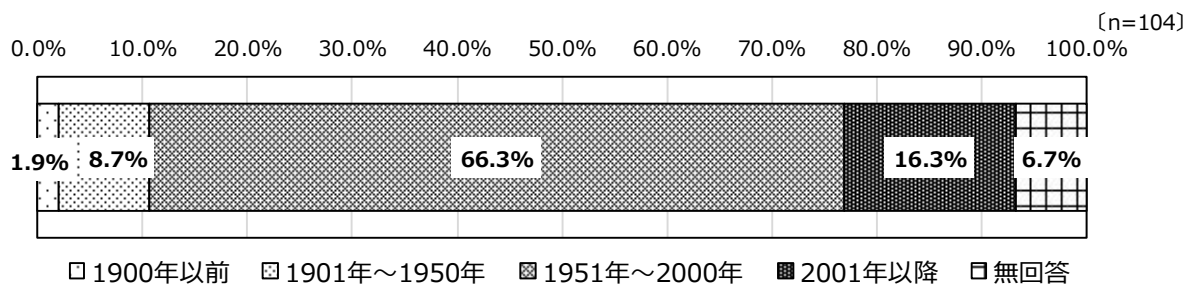
4 つくば市における産業振興の課題

5 つくば市産業振興の方向性

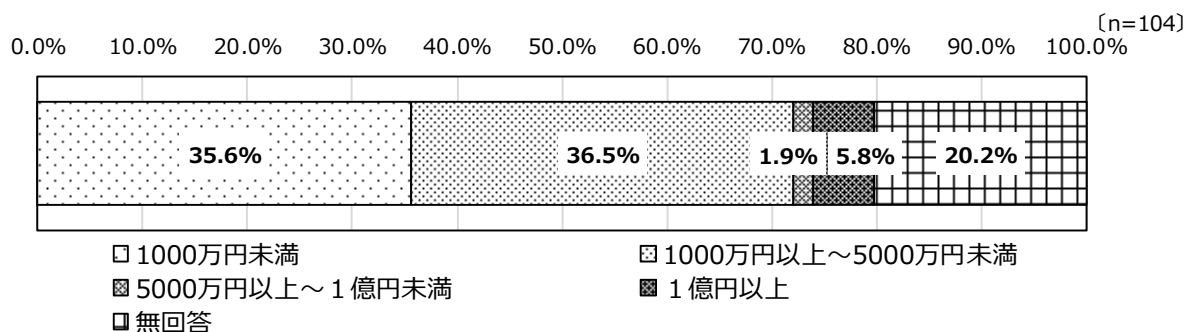
6 推進体制

参考資料

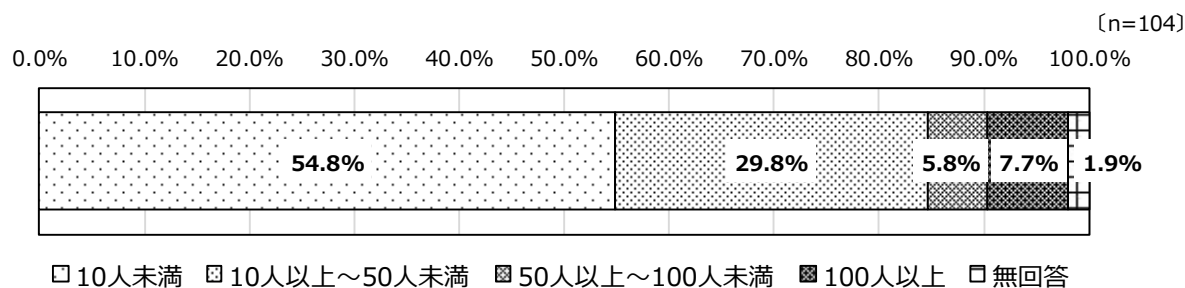
図表 創業年



図表 資本金

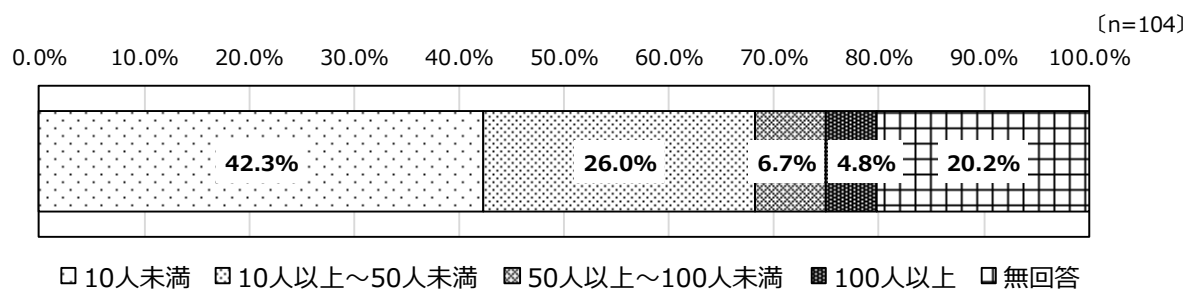


図表 従業員数

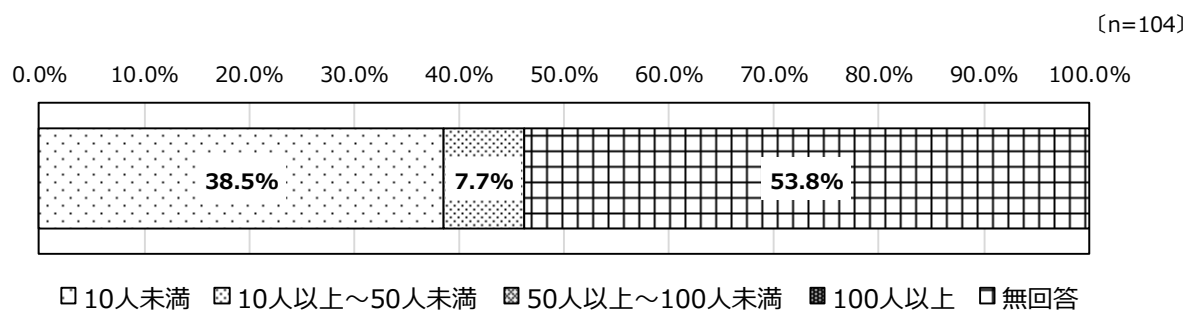


図表 従業員数（雇用形態別）

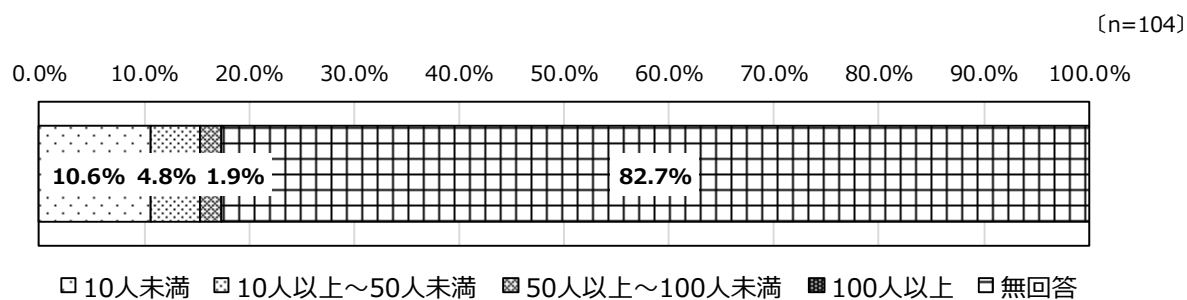
【正社員】



【パート・アルバイト】

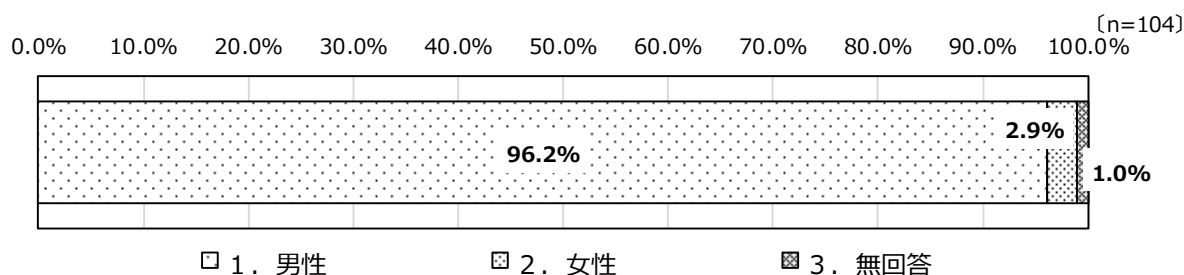


【派遣社員】

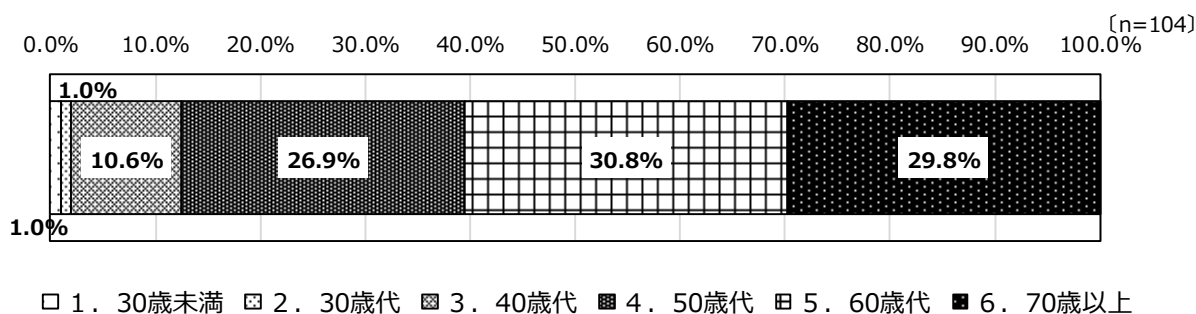


図表 経営者

【性別】



【年代】

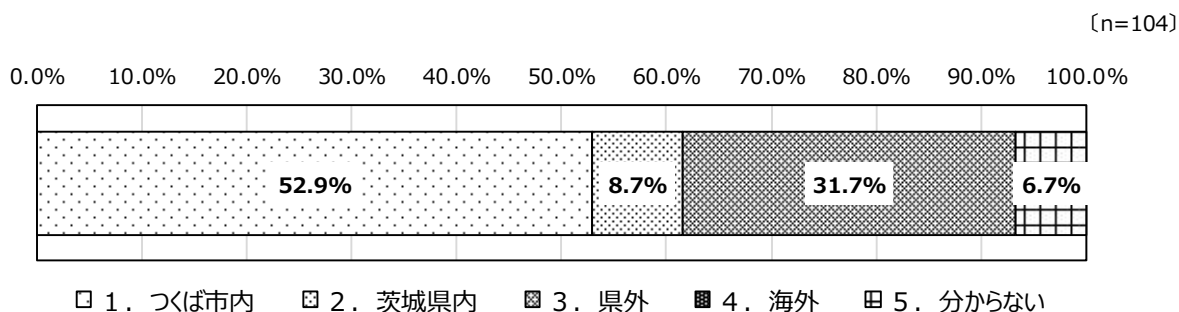


② 経営状況

貴事業所・店舗の主な契約先の所在地を教えてください（最も多い割合の契約先を1つだけに○をつけてください）

- 主な契約先の所在地については、「つくば市内」が最も多く、次いで、「県外」、「茨城県内」となっている。

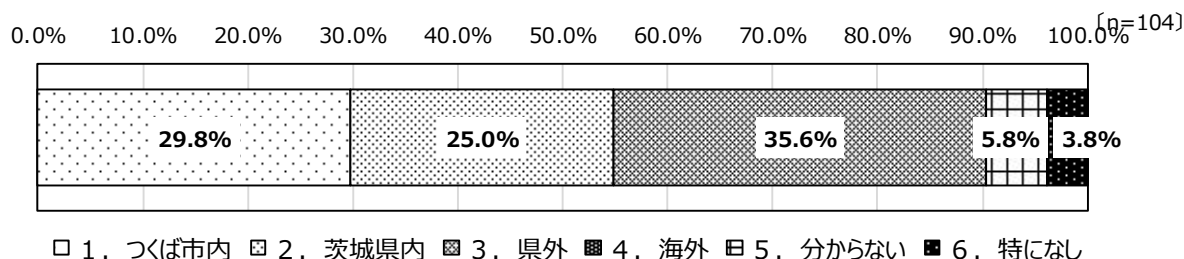
図表 主要契約先の所在地



貴事業所・店舗が業務（製品制作、加工、建設作業等）を行う上での主要な調達先の所在地を教えてください（最も多い割合の調達先を1つだけに○をつけてください）

- 主要な調達先の所在地については、「県外」が最も多く、次いで、「つくば市内」、「茨城県内」となっている。

図表 主要調達先の所在地

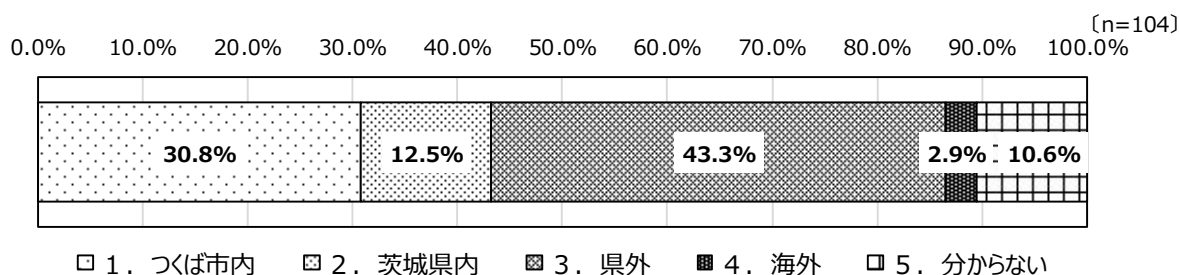


貴事業所・店舗が業務で作成した成果物（最終または中間）の輸送先の所在地を教えてください（最も多い割合の輸送先を1つだけに○をつけてください）

※建設業の方は、最も多い割合の現場について教えてください

- 成果物の輸送先の所在地については、「県外」が最も多く、次いで、「つくば市内」、「茨城県内」となっている。

図表 2-10 成果物の輸送先の所在地

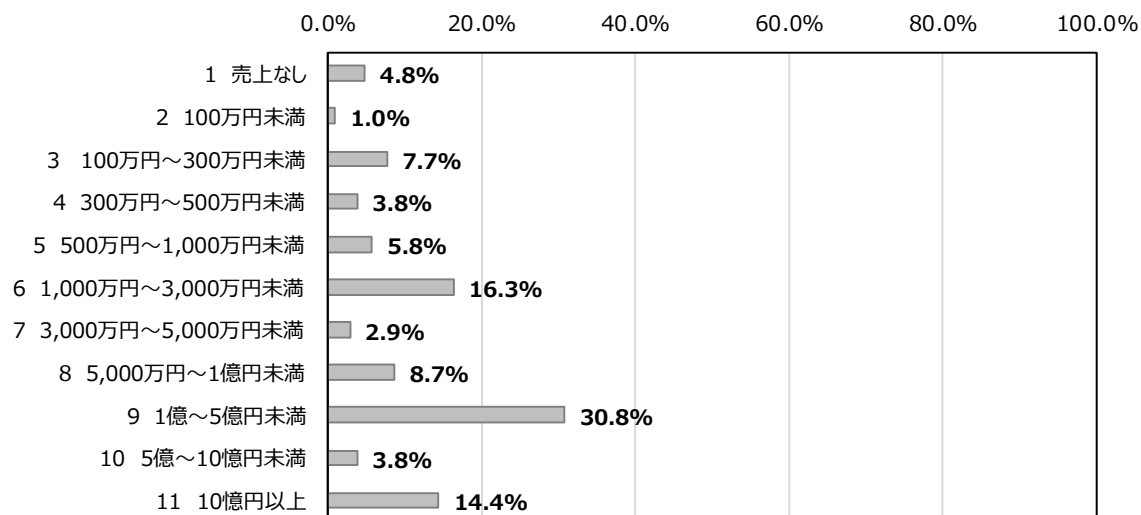


昨年度売上高について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 昨年度の売上高については、「1億～5億円未満」が最も多く、次いで、「1,000万円～3,000万円未満」、「10億円以上」となっている。

図表 昨年度売上高

〔n=104〕

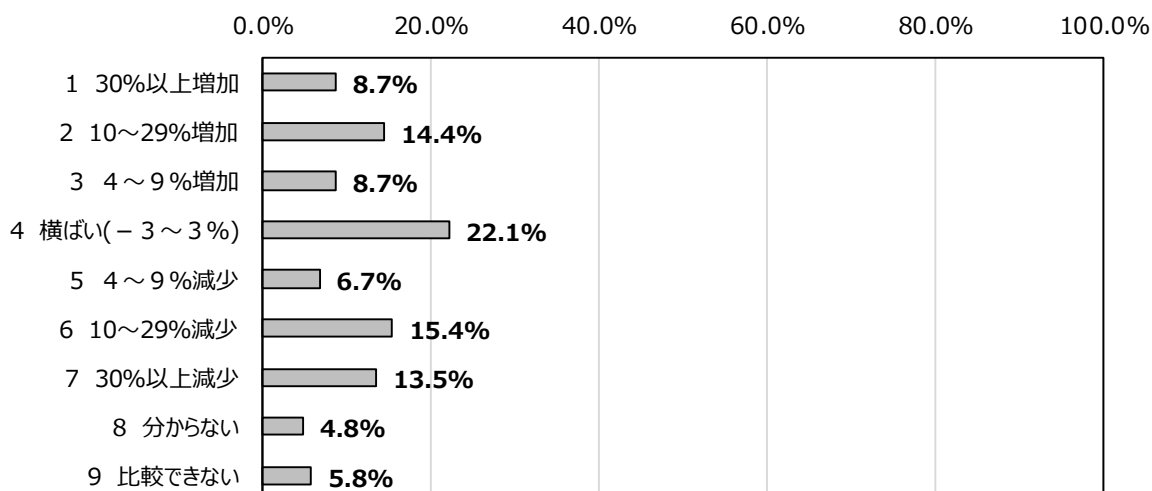


昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 5年前と比較した売上高の増減については、「横ばい（-3～3%）」が最も多く、次いで、「10～29%減少」、「10～29%増加」となっている。

図表 昨年度売上高の5年前との増減比較

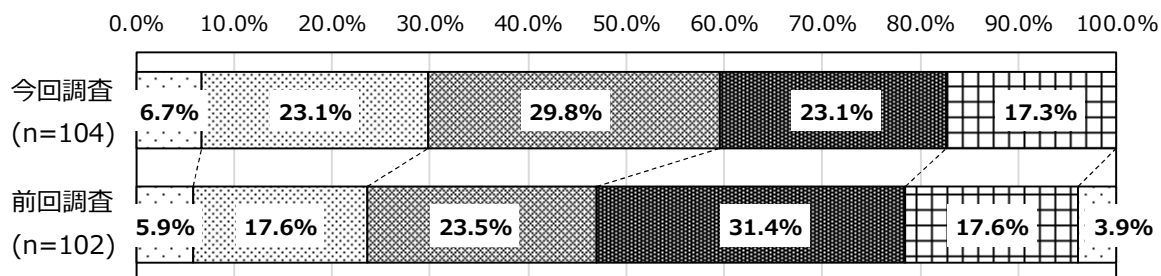
〔n=104〕



今後5年間を考えたとき、貴事業所・店舗の景況はどのように推移していくと予想しますか
(〇は1つだけ)

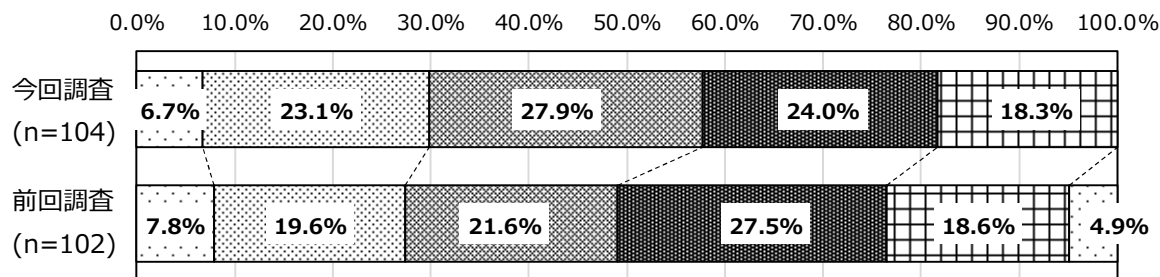
図表 今後5年間の景況推移予測

【業況】



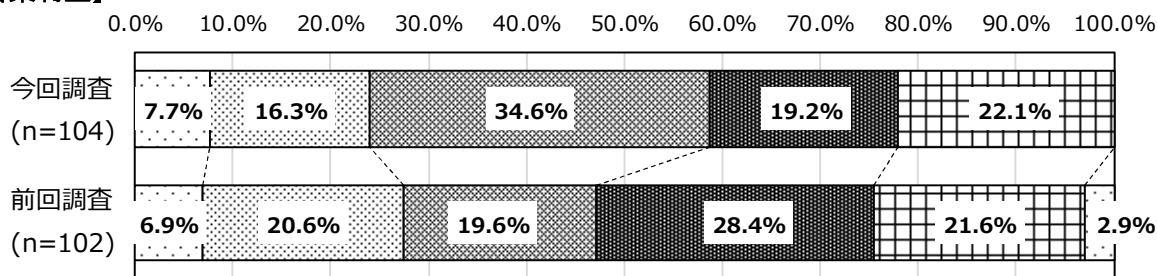
□ 1. 良くなる □ 2. やや良くなる □ 3. 変わらない □ 4. やや悪くなる □ 5. 悪くなる □ 6. 無回答

【売上高】



□ 1. 増加する □ 2. やや増加する □ 3. 変わらない □ 4. やや減少する □ 5. 減少する □ 6. 無回答

【営業利益】

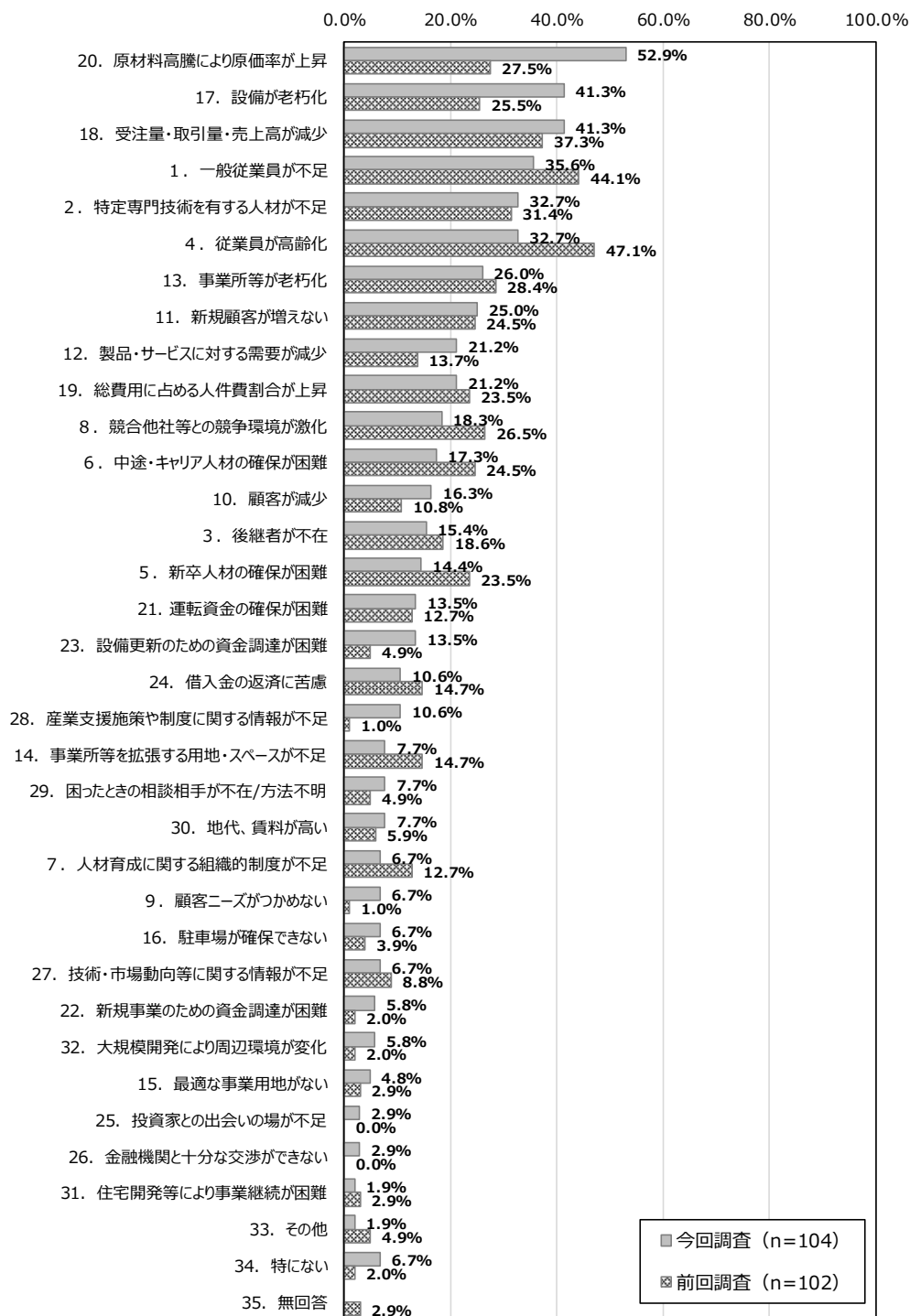


□ 1. 増加する □ 2. やや増加する □ 3. 変わらない □ 4. やや減少する □ 5. 減少する □ 6. 無回答

現在、経営上抱えている問題はどのようなことですか（○はいくつでも）

- 経営上抱えている問題については、「原材料高騰により原価率が上昇」が最も多く、次いで、「設備が老朽化」、「受注量・取引量・売上高が減少」となっている。

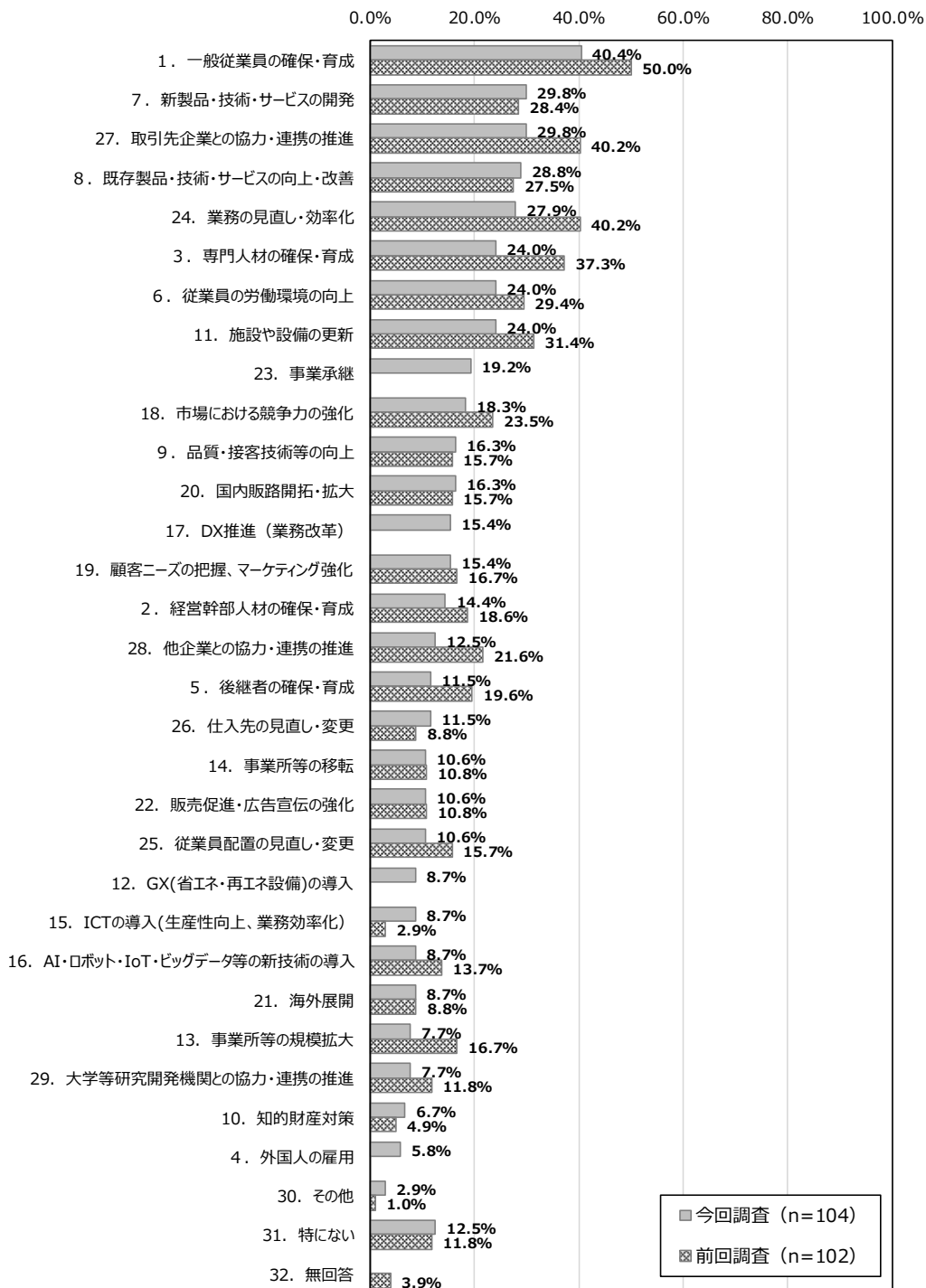
図表 経営上の問題



今後5年程度を展望して重点的に取り組みたいと考えていることは何ですか（〇はいくつでも）

- 今後5年程度の重点取組事項については、「一般従業員の確保・育成」が最も多く、次いで、「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」となっている。

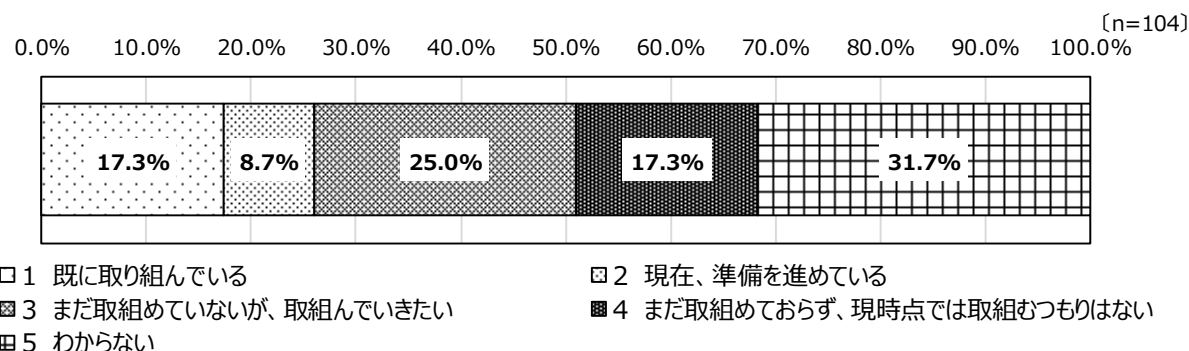
図表 今後5年程度の重点取組事項



市場・投資家からの信頼性や評価を高め、持続可能な経営を実現していくうえでは、省エネルギーや再生可能エネルギーに配慮した経営（GX）を行ったり、持続可能な社会（SDGs）の実現に向けて事業者成長（ESG）を図るなど、環境に配慮した経営が求められつつあります。貴事業所・店舗での環境に配慮した経営の取組状況について教えてください（○は1つだけ）

- 環境に配慮した経営の取組状況については、「まだ取組めていないが、取組んでいきたい」が最も多く、次いで、「既に取り組んでいる」、「まだ取組めておらず、現時点では取組むつもりはない」となっている。

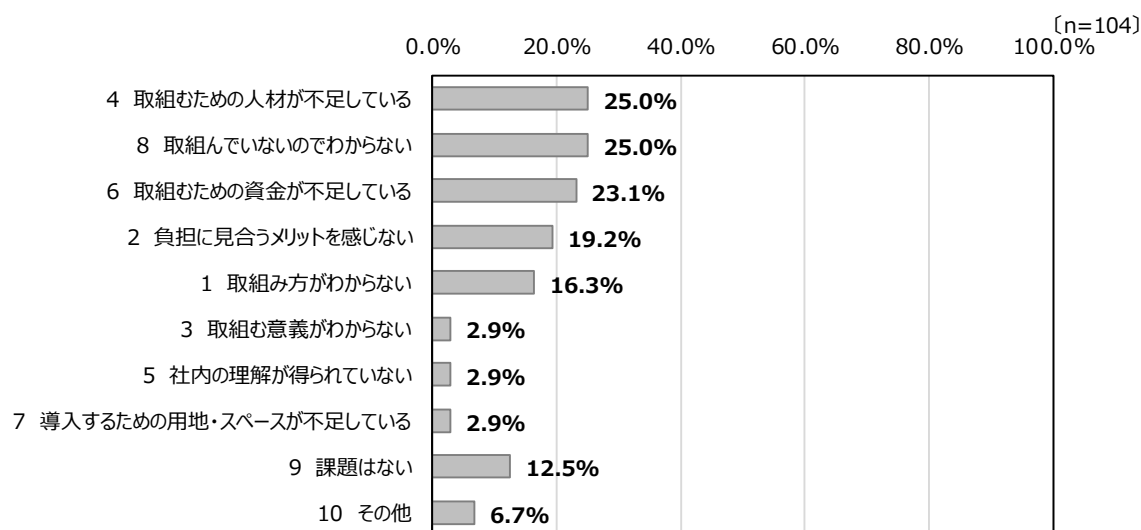
図表 環境配慮型経営の取組状況



GX や SDGs、ESG といった環境に配慮した経営を推進していくうえでの課題は何ですか（○はいくつでも）

- 環境に配慮した経営推進の課題については、「取組むための人材が不足している」、「取組んでいないのでわからない」が最も多く、次いで、「取組むための資金が不足している」、「負担に見合うメリットを感じない」となっている。

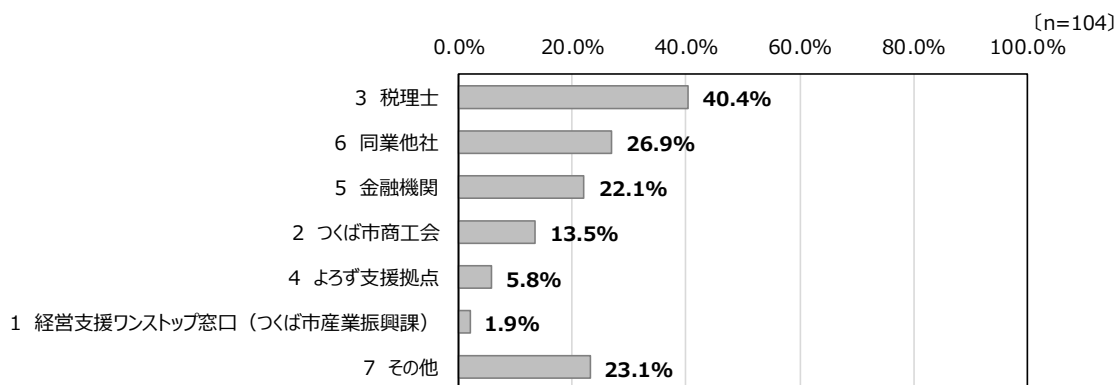
図表 環境配慮型経営の推進課題



経営や販路開拓といった相談に際し、どのような機関に相談していますか（〇はいくつでも）

- 経営に関する相談機関については、「税理士」が最も多く、次いで、「同業他社」、「金融機関」となっている。

図表 経営に関する相談先

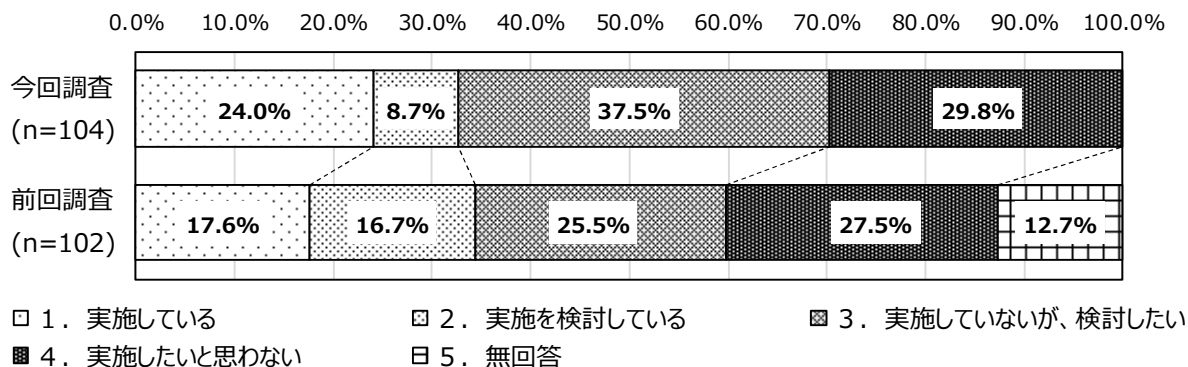


③ 新事業展開について

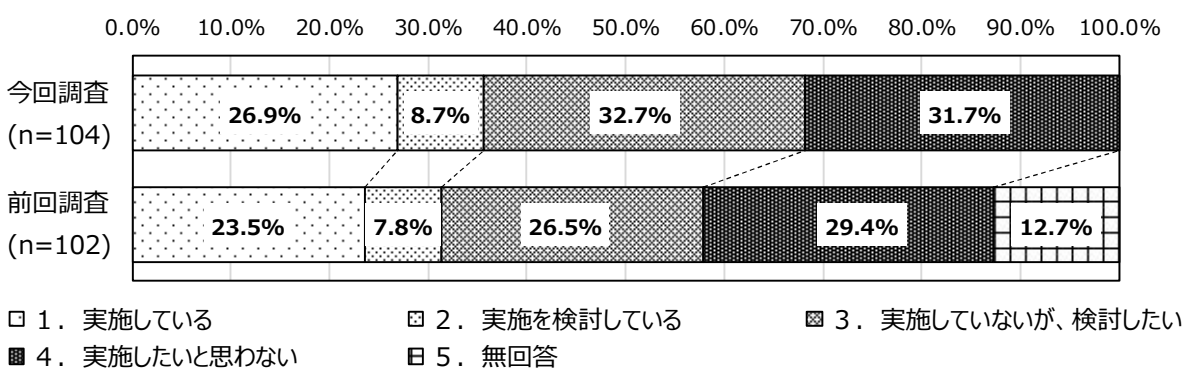
貴事業所・店舗での、新事業の展開状況について教えてください（○は1つだけ）

図表 新事業の展開状況

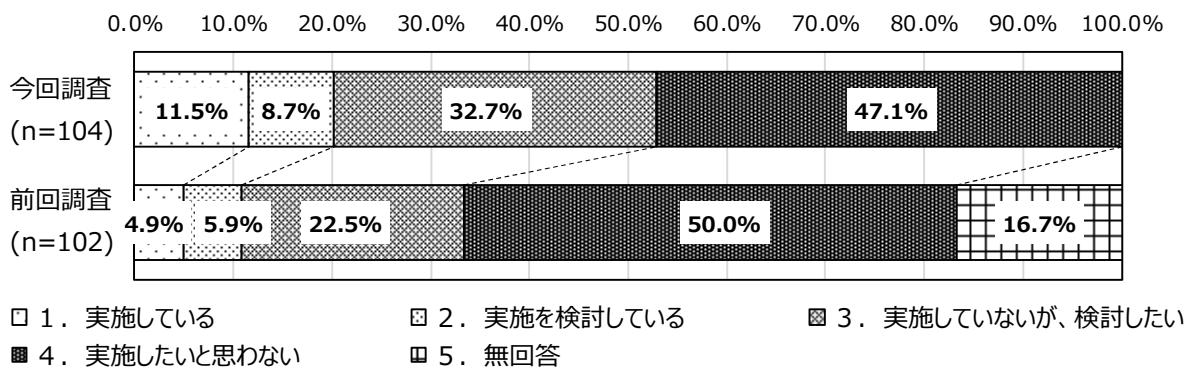
【新市場開拓（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）】



【新製品開発（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）】



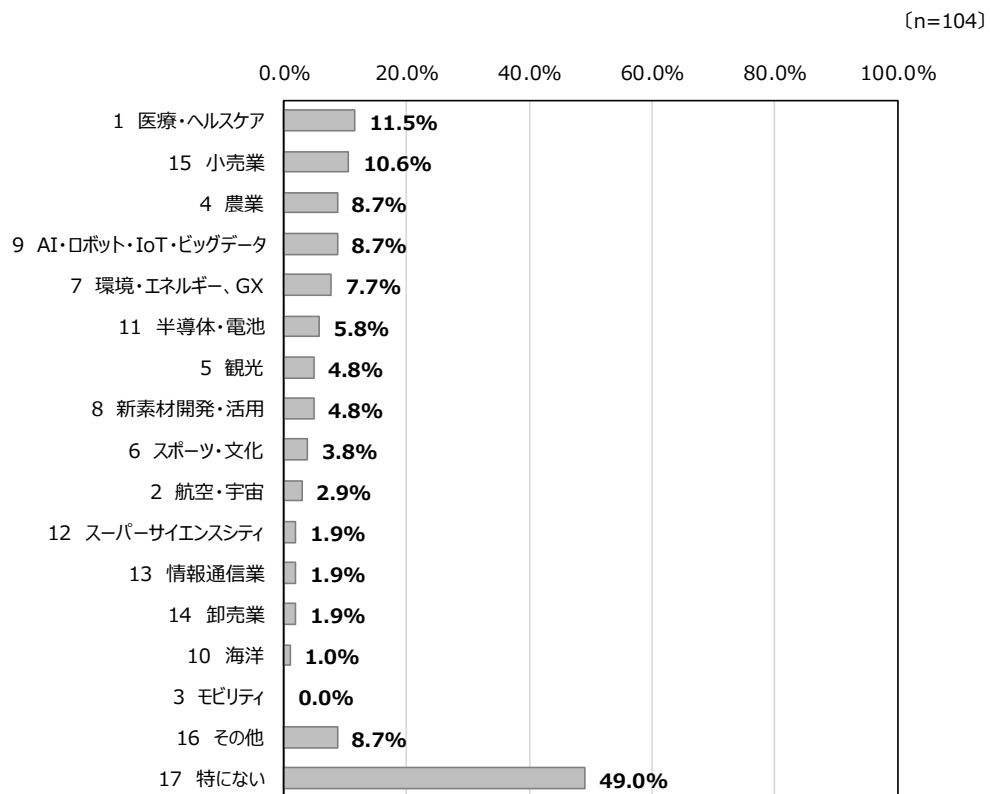
【事業転換（新市場で新製品・技術・サービスを展開）】



どのような領域での新事業展開を実施していますか、もしくは実施したいと考えていますか(〇はいくつでも)

- 新事業展開における取組領域については、「医療・ヘルスケア」が最も多く、次いで、「小売業」、「農業」、「AI・ロボット・IoT・ビッグデータ」となっている。

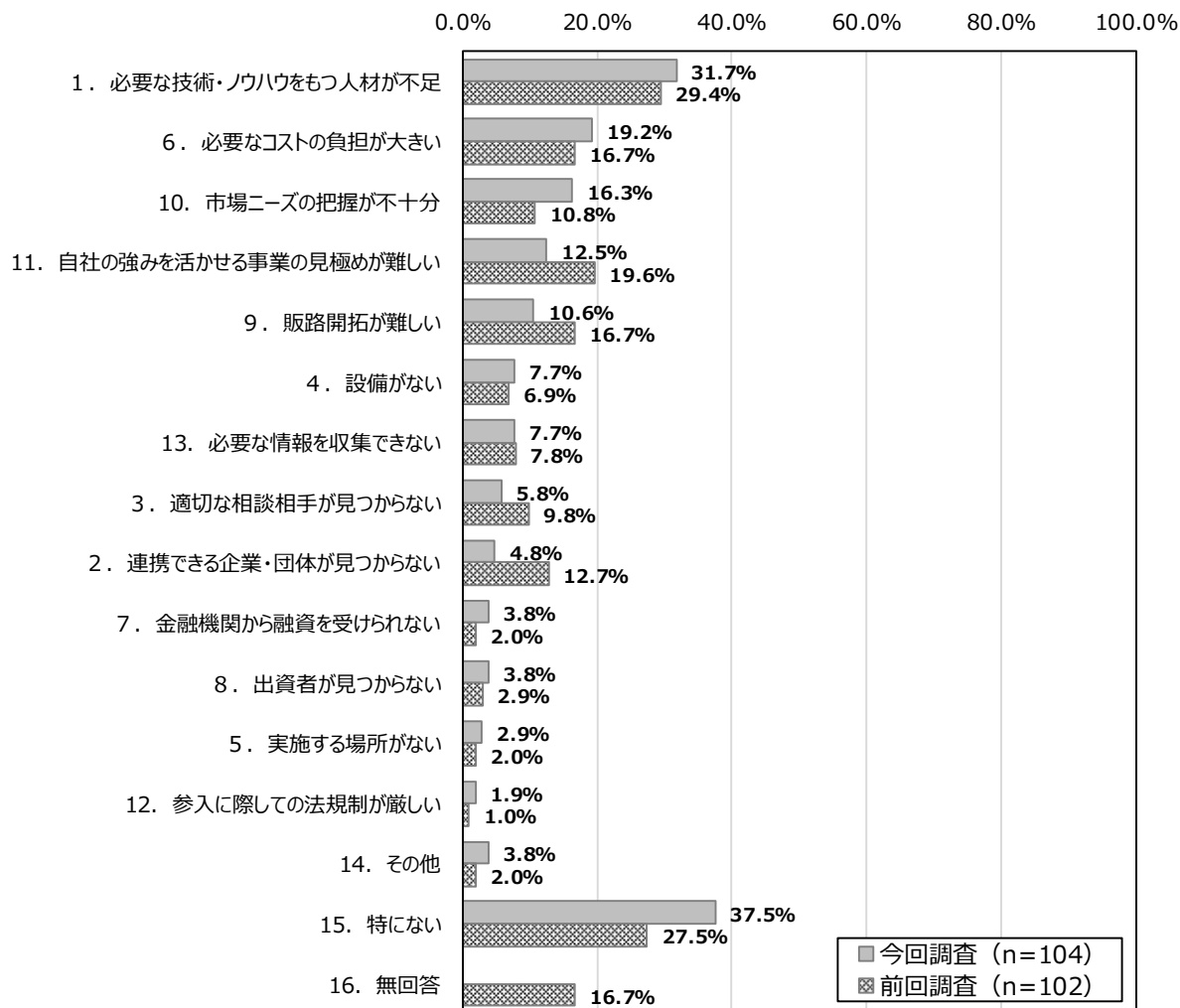
図表 新事業展開における取組領域



新事業展開を実施・検討するうえでの問題はどのようなことですか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」が最も多く、次いで、「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」となっている。

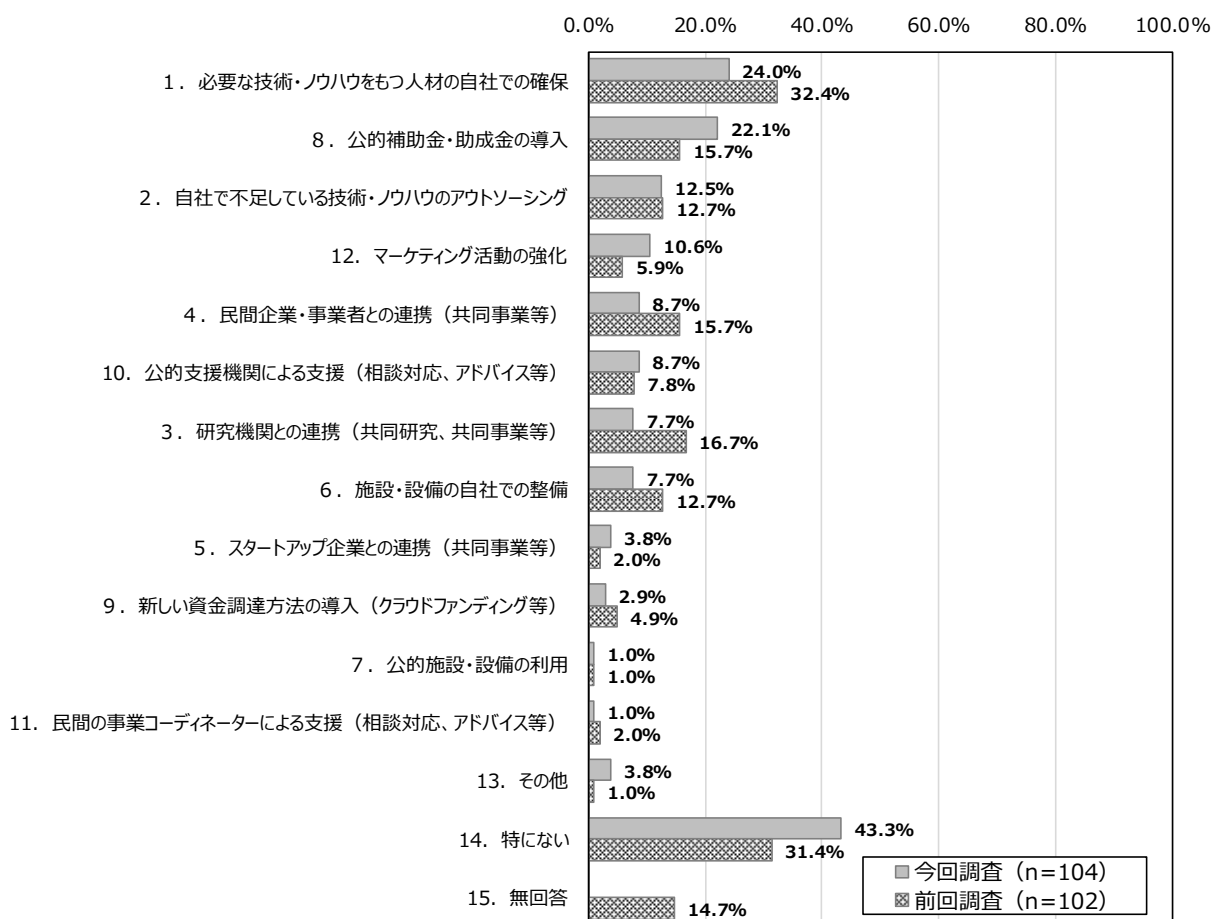
図表 新事業展開における問題



新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策としてどのようなことを期待しますか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題の解決策については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保」が最も多く、次いで、「公的補助金・助成金の導入」、「自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング」となっている。

図表 新事業展開における問題の解決策

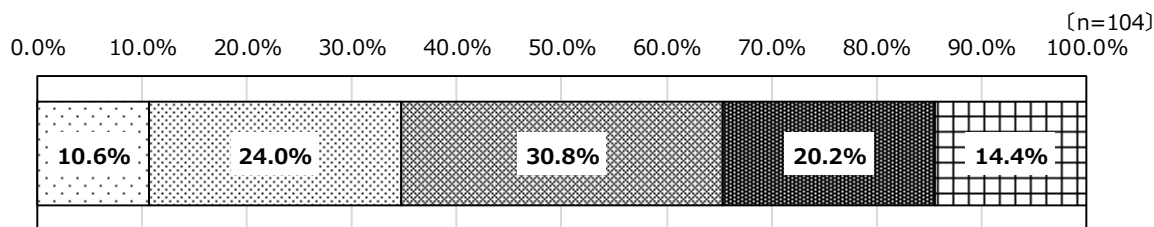


④ 採用状況

貴事業所・店舗の従業員の充足度はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の充足度については、「やや不足している」が最も多く、次いで、「概ね十分である」、「不足している」となっている。

図表 従業員の充足度

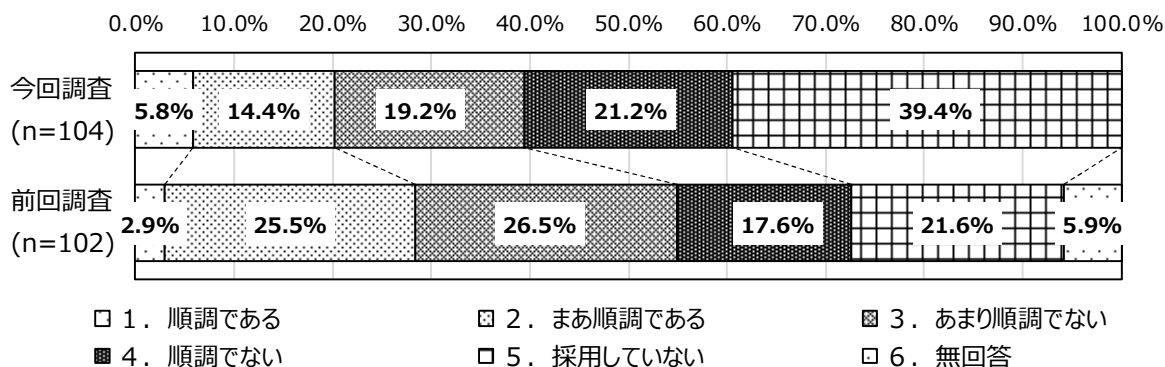


□ 1 十分である □ 2 概ね十分である □ 3 やや不足している □ 4 不足している □ 5 わからない

貴事業所・店舗の従業員の採用状況はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の採用状況については、「採用していない」が最も多く、次いで、「順調でない」、「あまり順調でない」となっている。

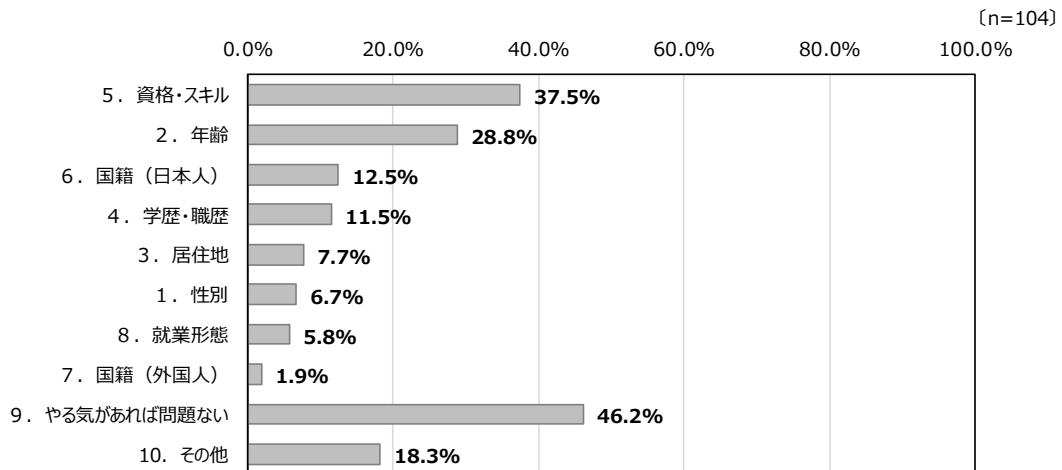
図表 従業員の採用状況



採用する人材に求める前提条件はどのようなものですか（○はいくつでも）

- 採用する人材に求める前提条件については、「やる気があれば問題ない」が最も多く、次いで、「資格・スキル」、「年齢」となっている。

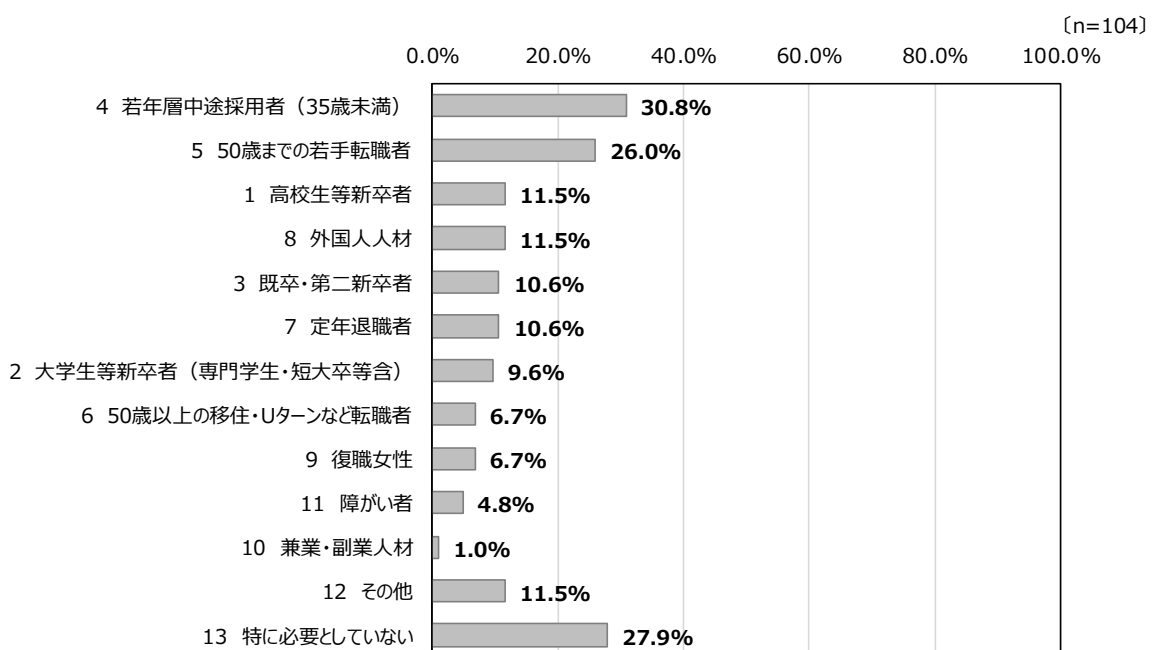
図表 採用人材に求める前提条件



貴事業所・店舗でこの5カ年で採用した人材はどのような属性の方々ですか（○はいくつでも）

- 直近5カ年で採用した人材の属性については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで、「50歳までの若手転職者」、「高校生等新卒者」、「外国人人材」となっている。

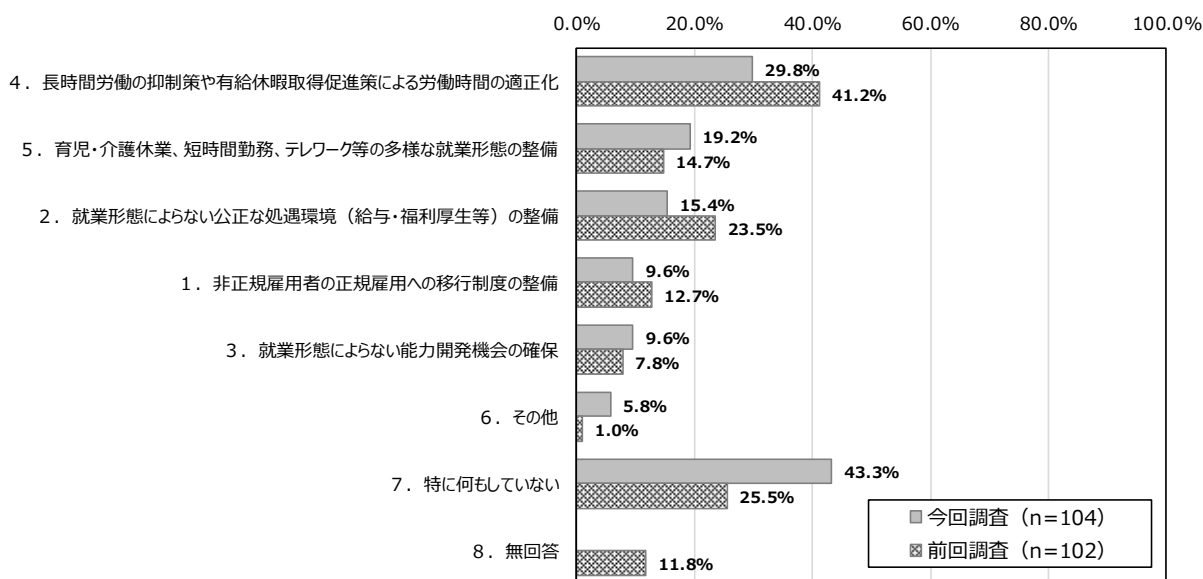
図表 直近5カ年の採用人材の属性



貴事業所・店舗では、従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和推進）のために、どのような対策を講じていますか（〇はいくつでも）

- 従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策については、「長時間労働の抑制策や有給休暇取得促進策による労働時間の適正化」が最も多く、次いで、「育児・介護休業、短時間勤務、テレワーク等の多様な就業形態の整備」、「就業形態によらない公正な処遇環境（給与・福利厚生等）の整備」となっている。

図表 雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策

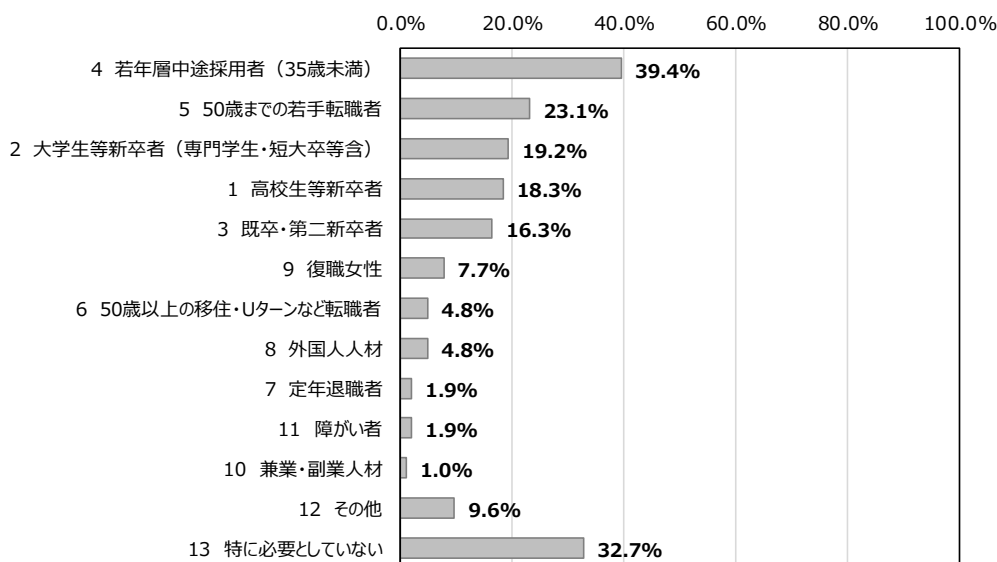


今後、どのような人材を確保したいとお考えでしょうか（〇はいくつでも）

- 今後確保したい人材については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで、「50歳までの若手転職者」「大学生等新卒者（専門学生・短大卒等含）」となっている。

図表 今後確保したい人材

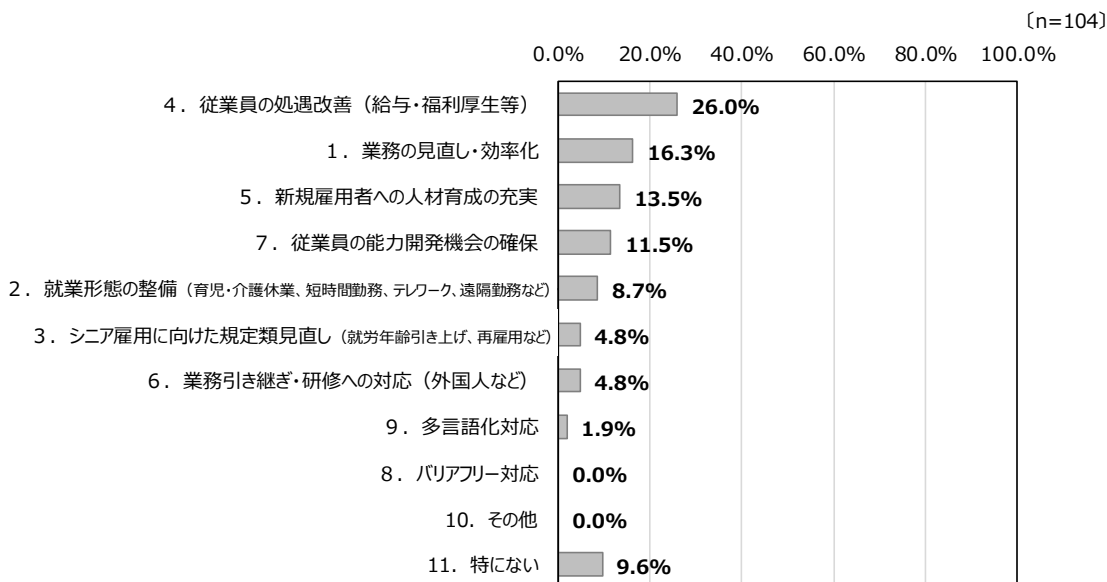
〔n=104〕



雇用促進を図るうえで、どのような対応を図りたいと考えていますか（○はいくつでも）

- 雇用促進に向けた取組については、「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」が最も多く、次いで、「業務の見直し・効率化」、「新規雇用者への人材育成の充実」となっている。

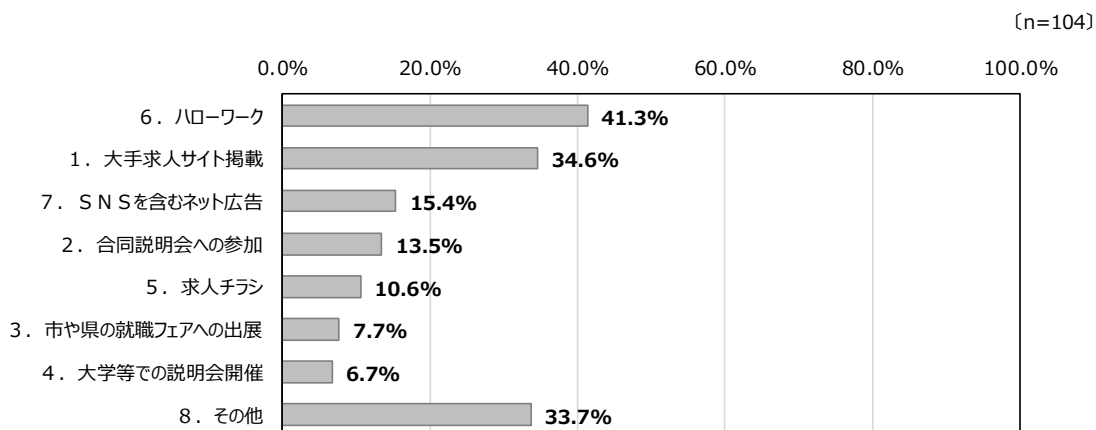
図表 雇用促進に向けた取組



雇用に際してどのような広報手段を活用されていますか（○はいくつでも）

- 雇用において活用している広報手段については、「ハローワーク」が最も多く、次いで、「大手求人サイト掲載」、「SNSを含むネット広告」となっている。

図表 雇用における広報手段

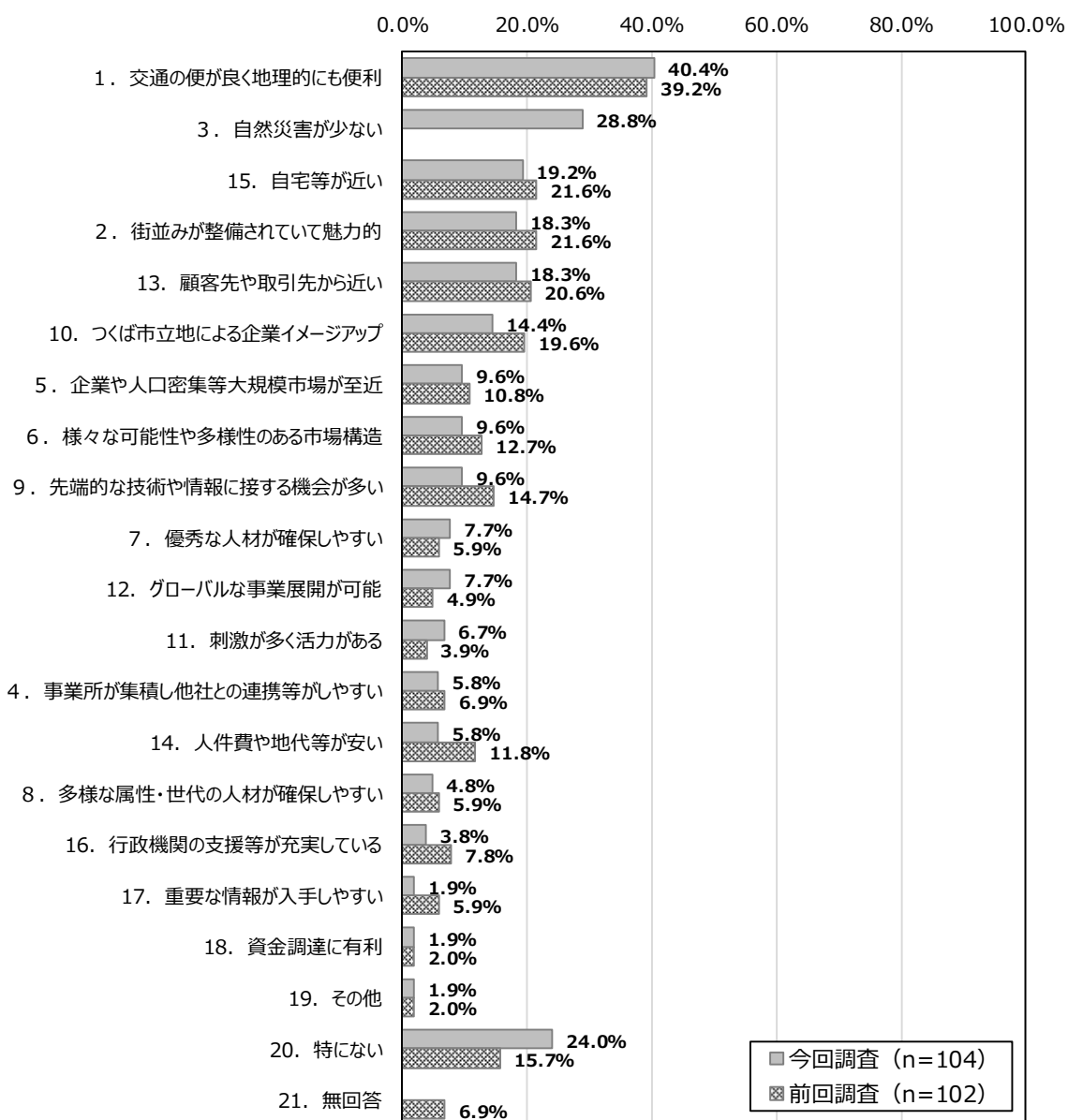


⑤ 立地環境

つくば市の環境や立地に関するメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するメリットについては、「交通の便が良く地理的にも便利」が最も多く、次いで、「自然災害が少ない」、「自宅等が近い」となっている。

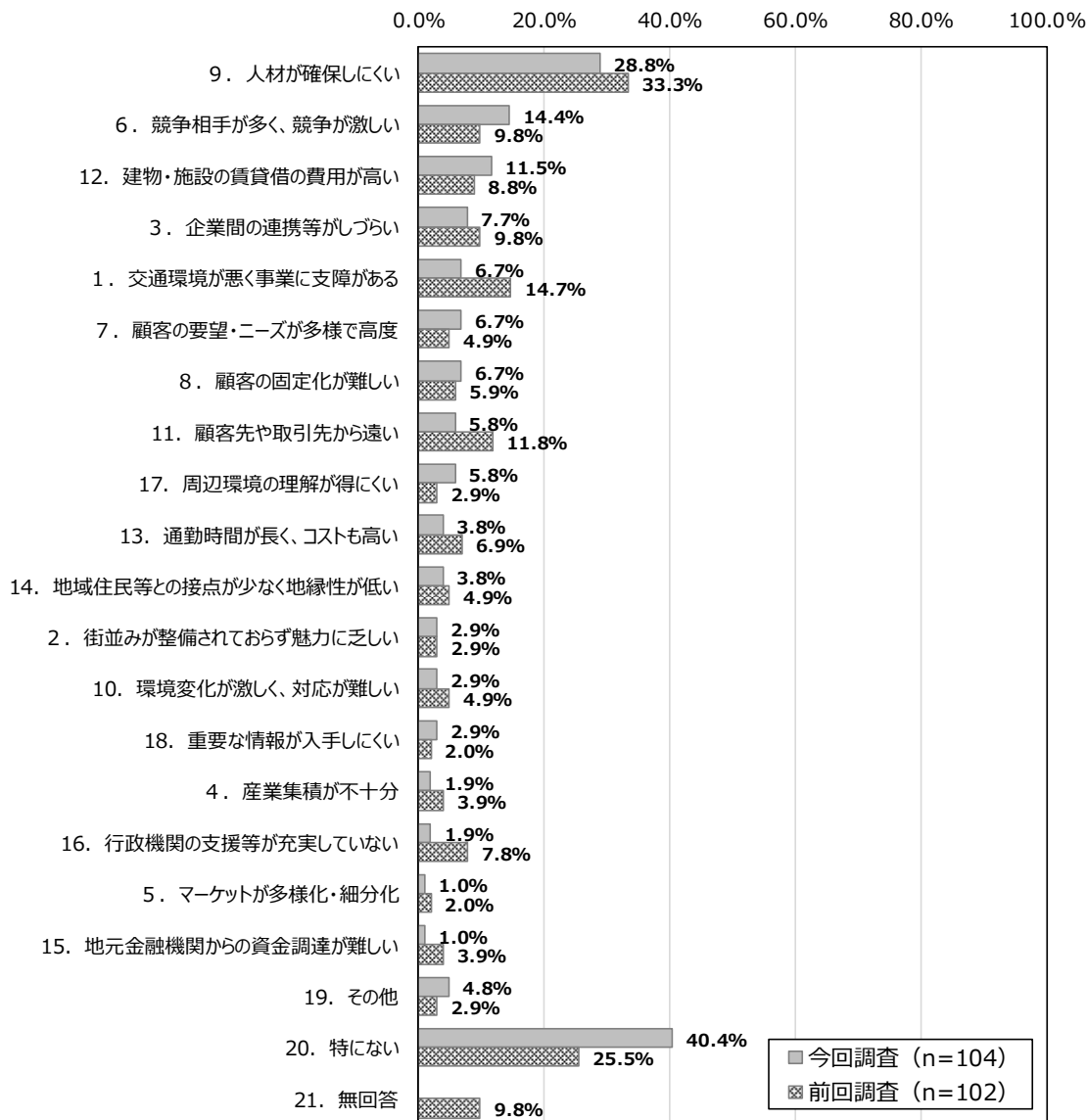
図表 つくば市の環境や立地に関するメリット



つくば市の環境や立地に関するデメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するデメリットについては、「人材が確保しにくい」が最も多く、次いで、「競争相手が多く、競争が激しい」、「建物・施設の賃貸借の費用が高い」となっている。

図表 つくば市の環境や立地に関するデメリット

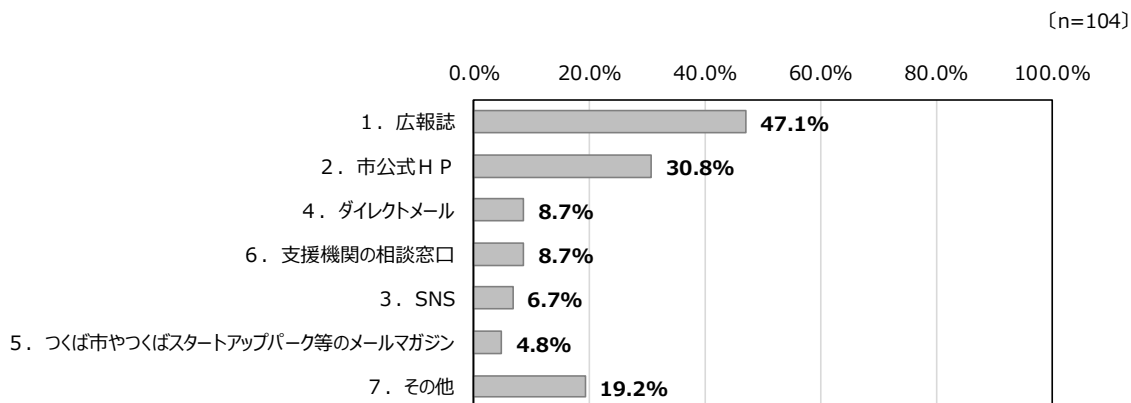


⑥ 産業施策等

市などが行う各種支援事業を何で情報収集しますか

- つくば市などの各種支援事業の情報収集方法については、「広報誌」が最も多く、次いで、「市公式HP」、「ダイレクトメール」、「支援機関の相談窓口」となっている。

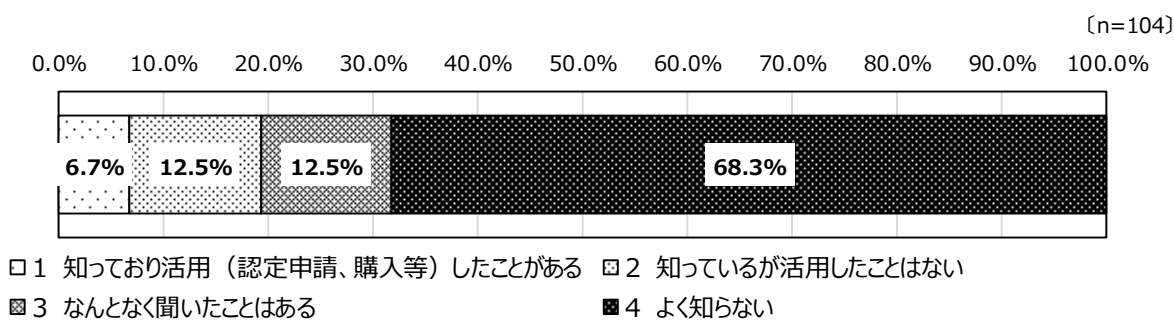
図表 各種支援事業の情報収集方法



つくば市が行っている認定制度を知っていますか（つくばクオリティ認定制度/つくばコレクション認証制度）

- つくば市が行っている認定制度の認知については、「よく知らない」が最も多く、次いで、「知っているが活用したことはない」、「なんとなく聞いたことはある」となっている。

図表 つくば市の認定制度の認知

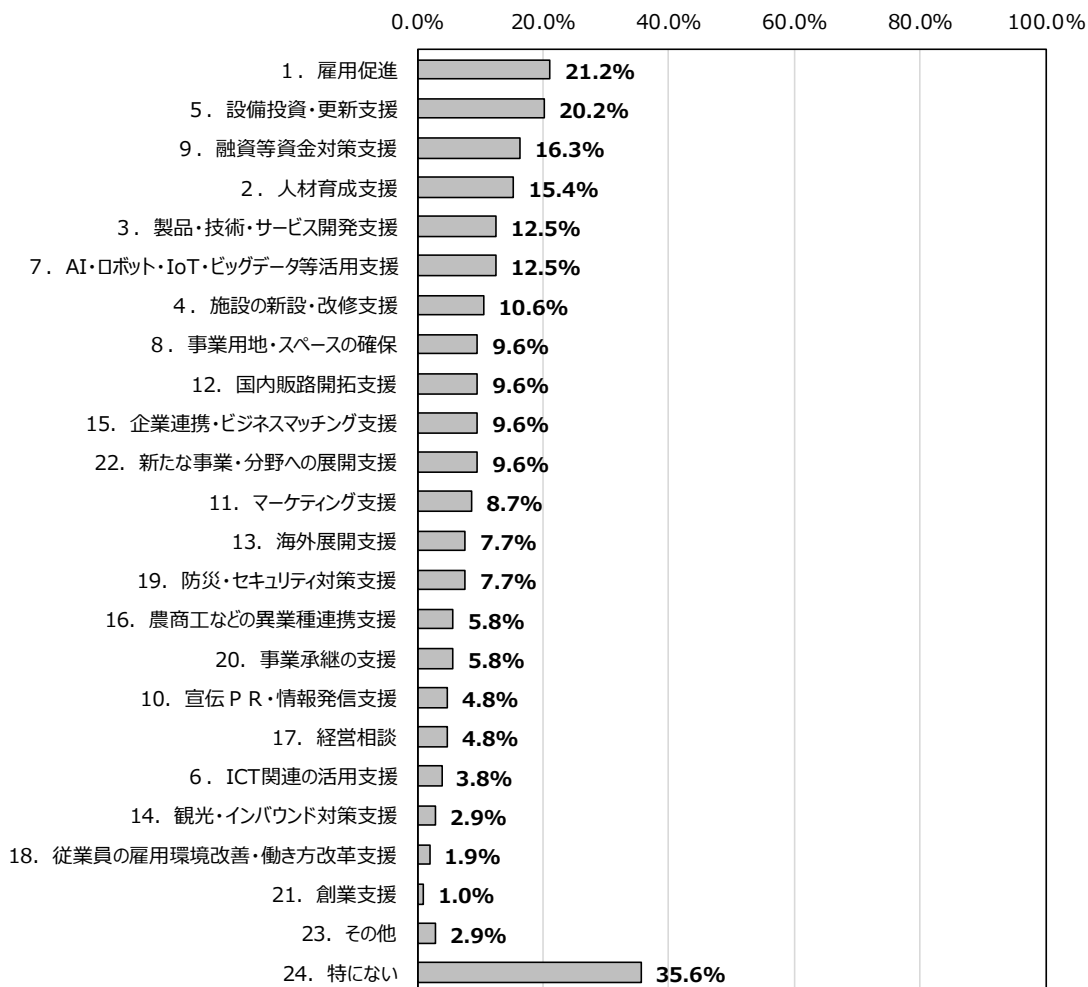


現在、つくば市では産業振興に関する施策を実施していますが、今後、つくば市に対してどのような施策を望みますか（〇はいくつでも）

- つくば市に対して望む産業振興の施策については、「雇用促進」が最も多く、次いで、「設備投資・更新支援」、「融資等資金対策支援」となっている。

図表 つくば市に対して望む産業振興施策

〔n=104〕

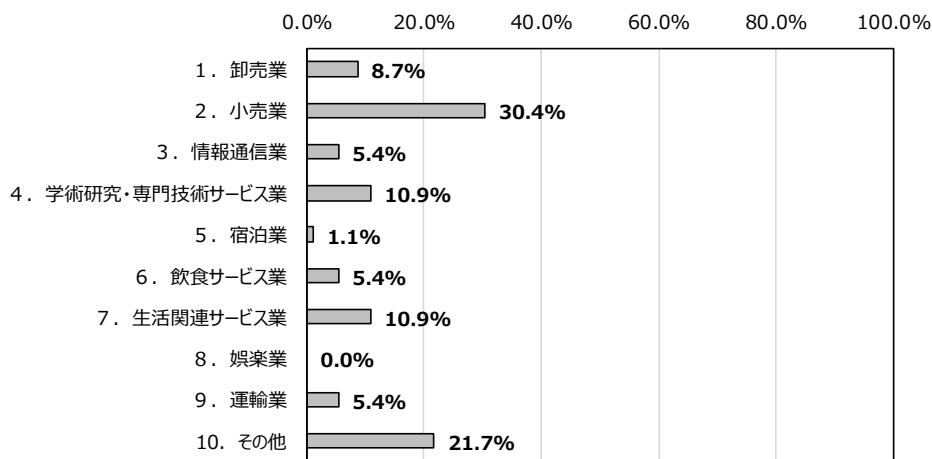


(ウ) 第3次産業調査結果

① 基本情報

図表 業種

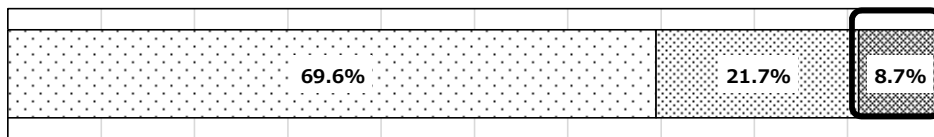
[n=92]



図表 経営形態

[n=92]

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%

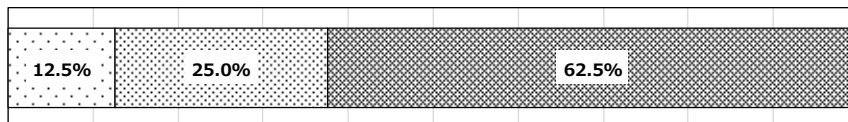


□1 単独事業所 □2 複数事業所（本所・本社・本店） □3 複数事業所（支所・支社・支店）

【本社の所在地】

[n=8]

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%

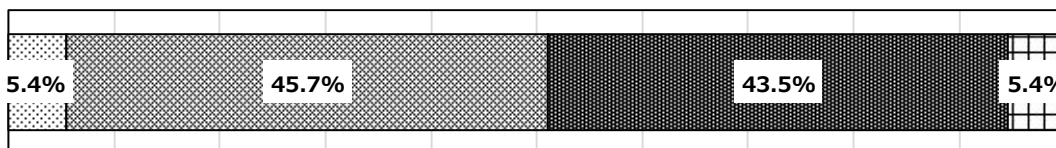


□1 つくば市内 □2 県内 □3 県外

図表 創業年

[n=92]

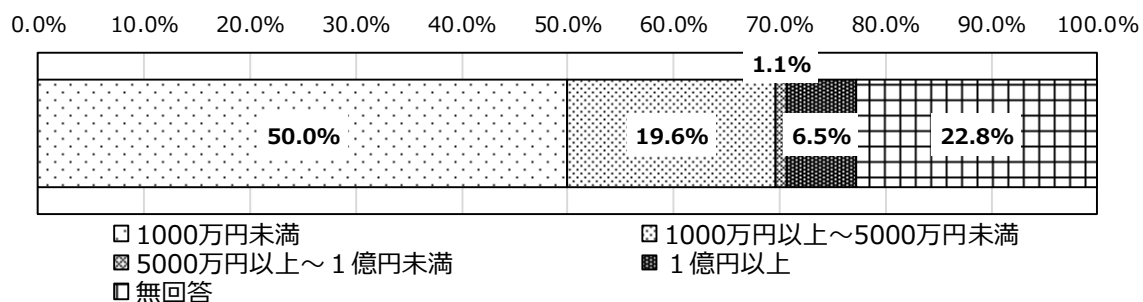
0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%



□1 1900年以前 □2 1901年～1950年 □3 1951年～2000年 □4 2001年以降 □5 無回答

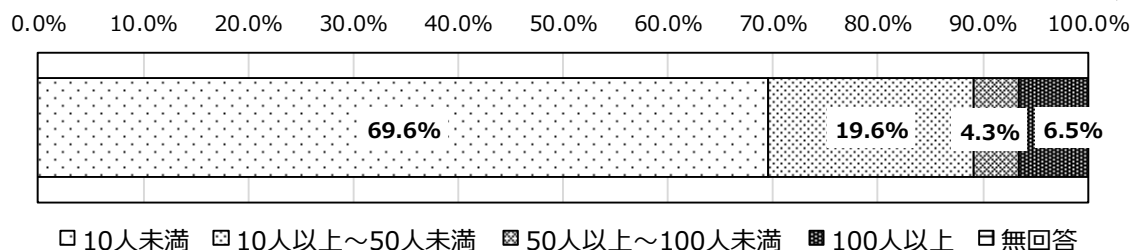
図 資本金

〔n=92〕



図表 従業員数

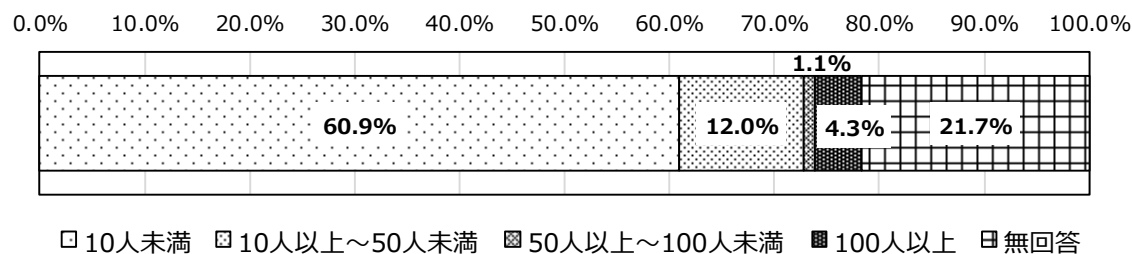
〔n=92〕



図表 従業員数（雇用形態別）

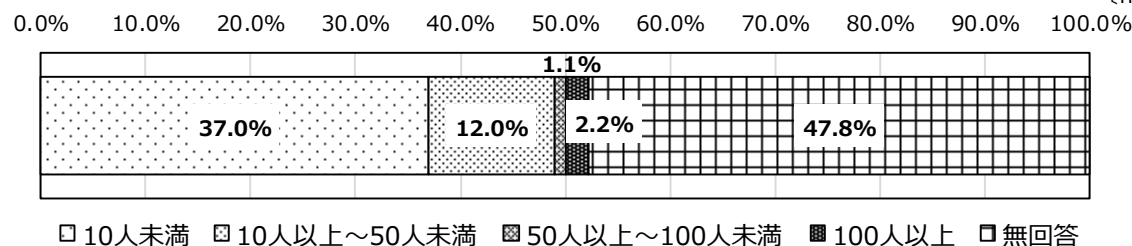
【正社員】

〔n=92〕



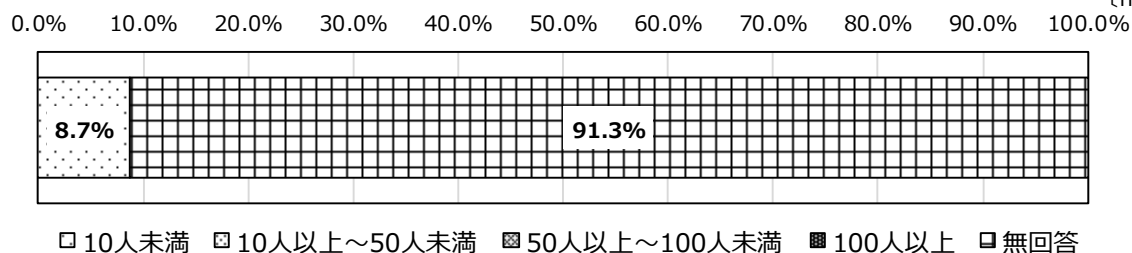
【パート・アルバイト】

〔n=92〕



【派遣社員】

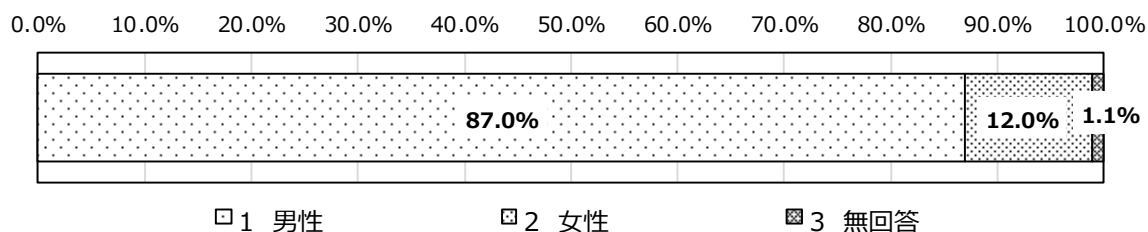
〔n=92〕



図表 経営者

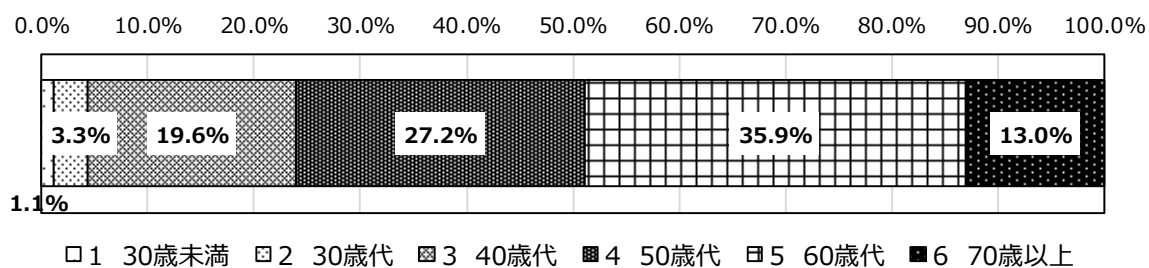
【性別】

(n=92)



【年代】

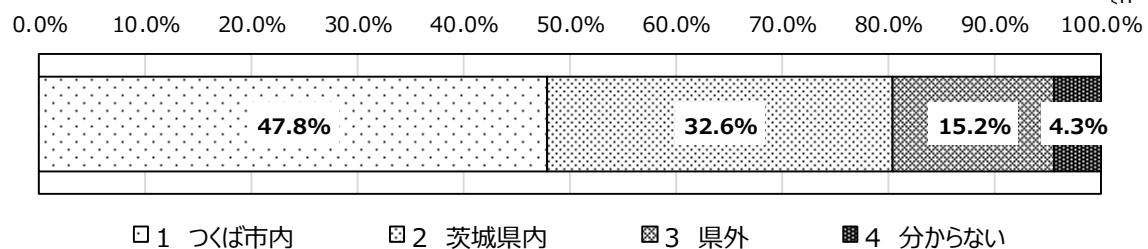
(n=92)



② 経営状況

図表 主要顧客の所在地

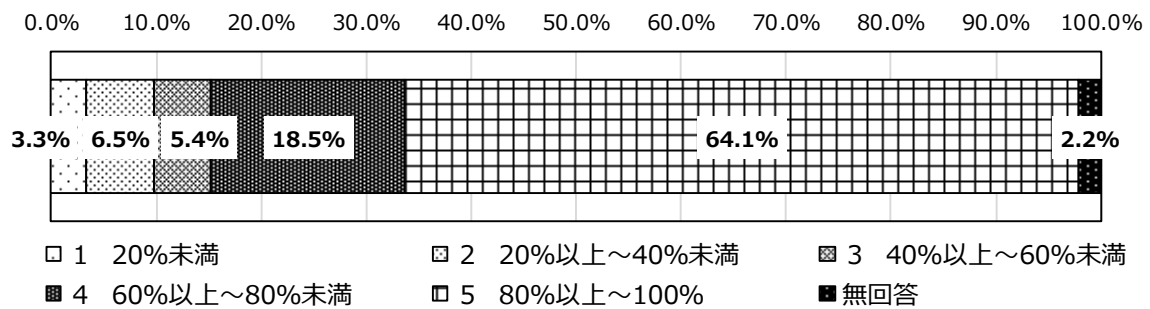
(n=92)



図表 固定客の割合

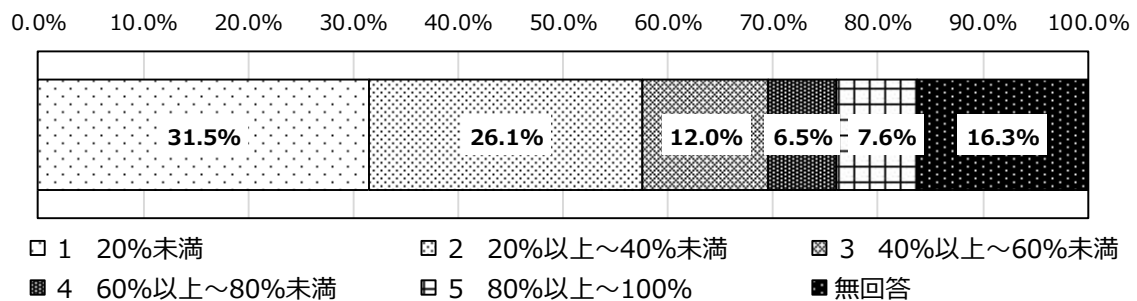
〔n=92〕

【固定客】



【フリー客】

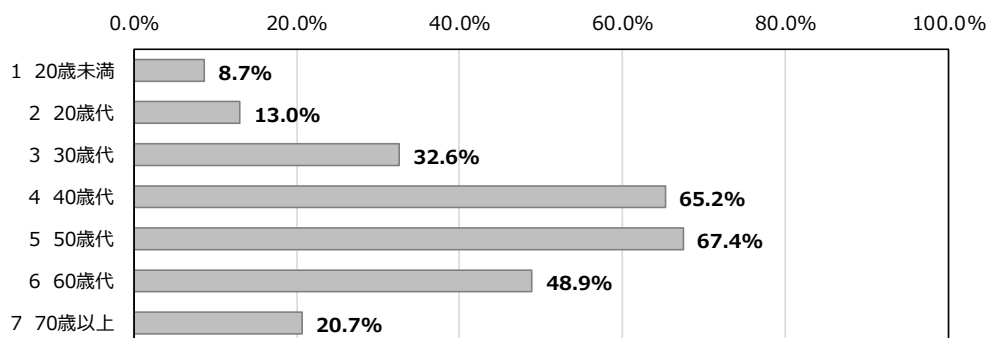
〔n=92〕



図表 主要な顧客層

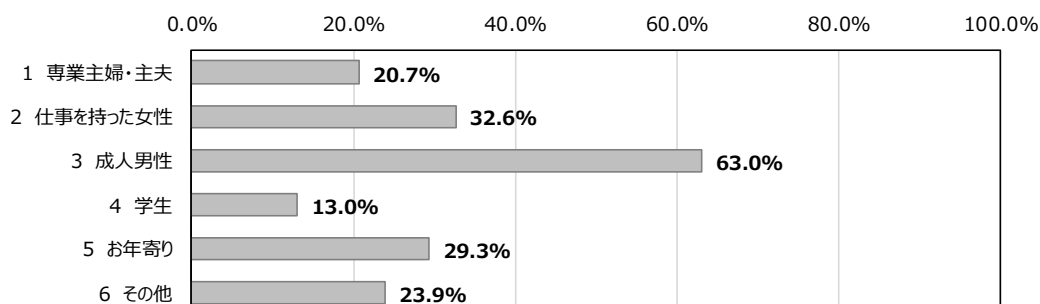
【主な顧客の年代】

〔n=92〕



【主な顧客のタイプ】

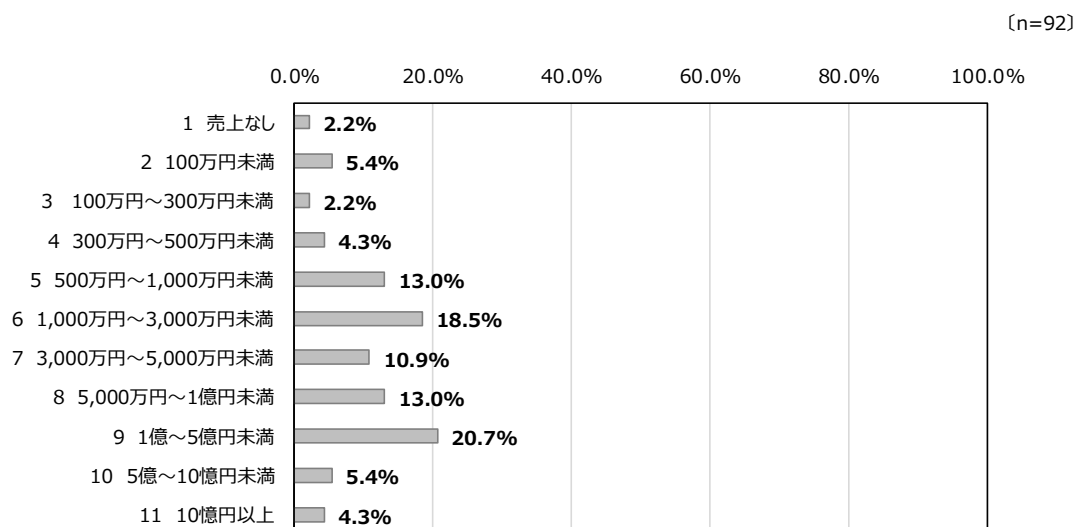
〔n=92〕



昨年度売上高について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 昨年度の売上高については、「1億～5億円未満」が最も多く、次いで、「1,000万円～3,000万円未満」、「500万円～1,000万円未満」「5,000万円～1億円未満」となっている。

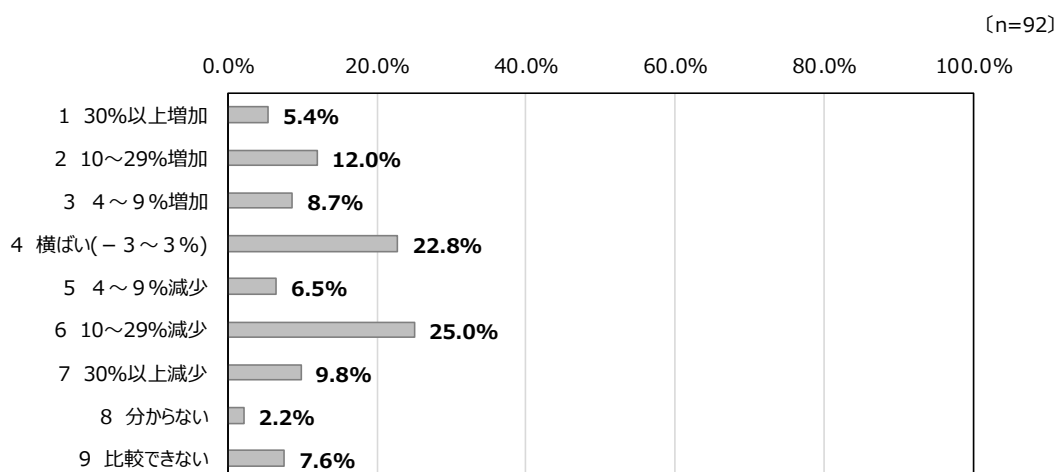
図表 昨年度売上高



昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 5年前と比較した売上高の増減については、「10～29%減少」が最も多く、次いで、「横ばい（-3～3%）」、「10～29%増加」となっている。

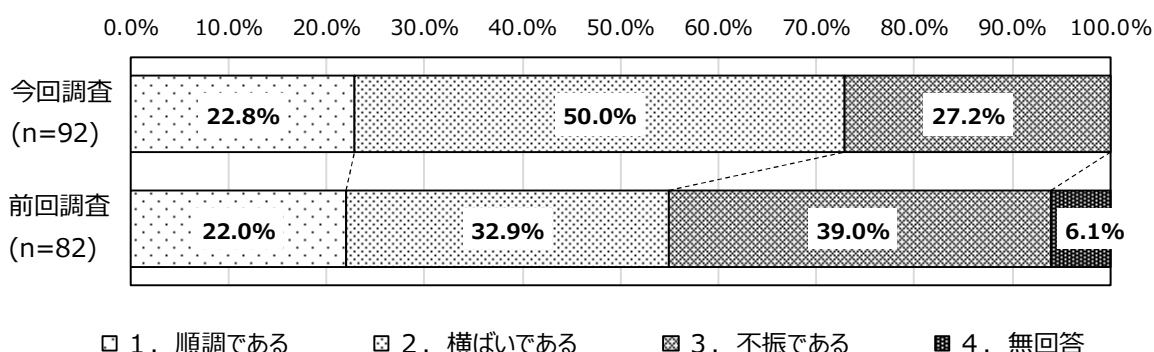
図表 昨年度売上高の5年前との増減比較



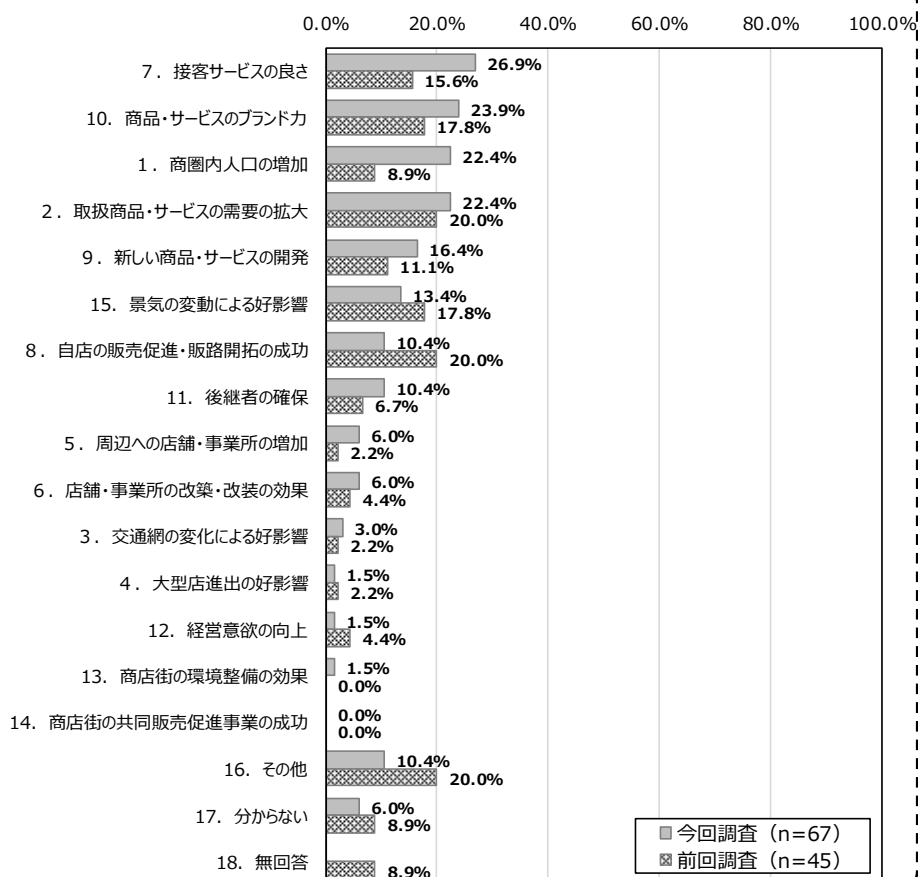
最近の事業所・店舗の業績はどうか（○は1つだけ）

- 最近の業績については、「横ばいである」が最も多く、次いで、「不振である」、「順調である」となっている。
- 順調・横ばいである理由は、「接客サービスの良さ」が最も多く、次いで、「商品・サービスのブランド力」、「商圏内人口の増加」、「取扱商品・サービスの需要の拡大」となっている。
- 不振である理由は、「景気の変動による悪影響」が最も多く、次いで、「販売促進・販路開拓の不足」、「商圏内人口の減少」、「取扱商品・サービスの需要の縮小」となっている。

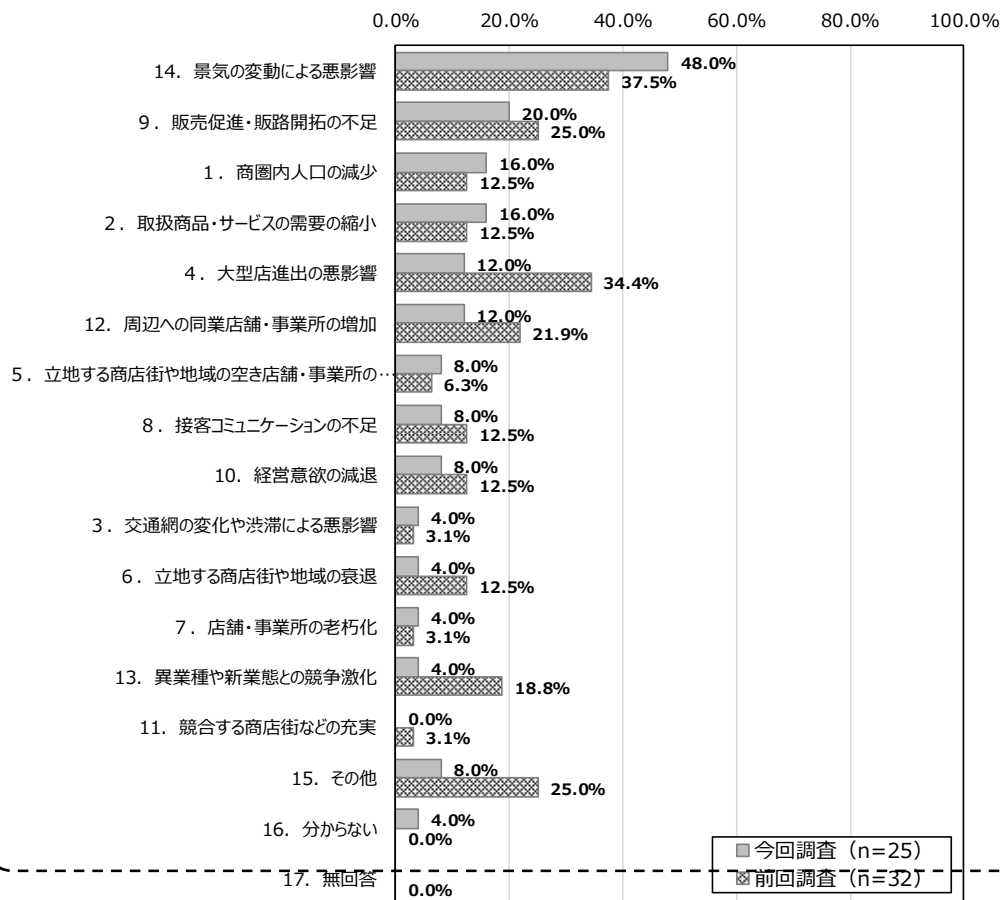
図表 最近の業績



【順調・横ばいである理由】



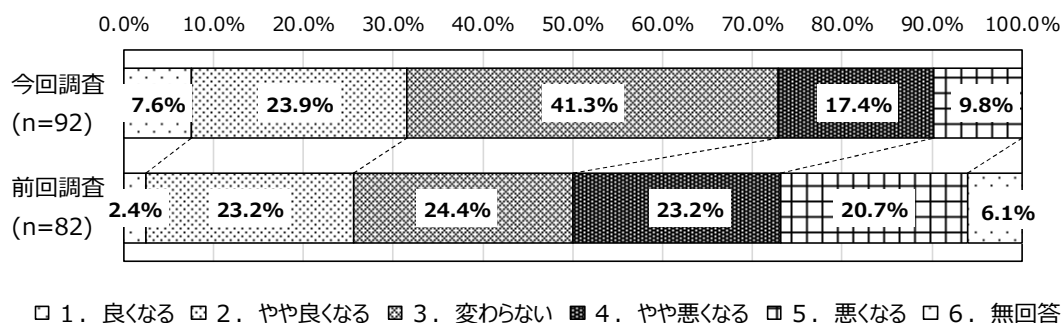
【不振である理由】



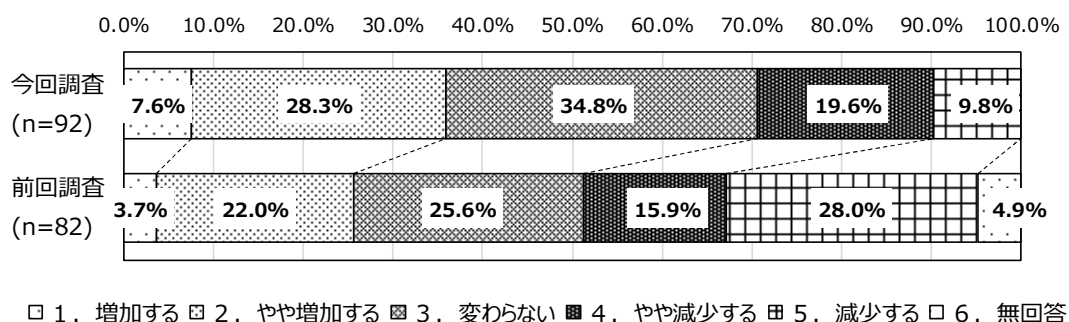
今後5年間を考えたとき、貴事業所・店舗の景況はどのように推移していくと予想しますか
(○は1つだけ)

図表 今後5年間の景況推移予測

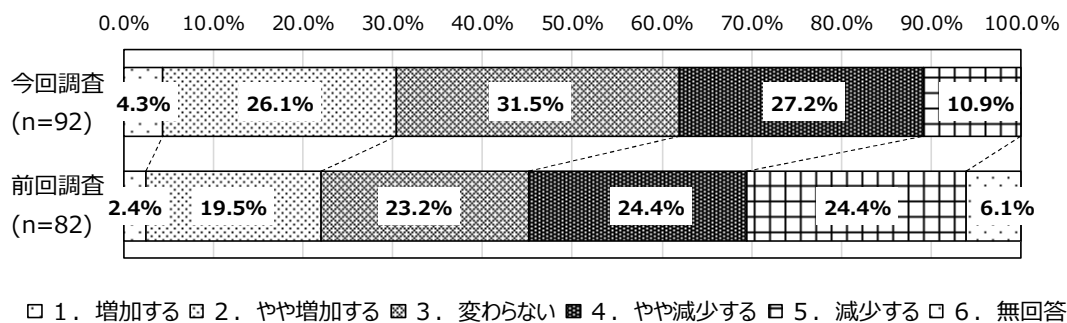
【業況】



【売上高】



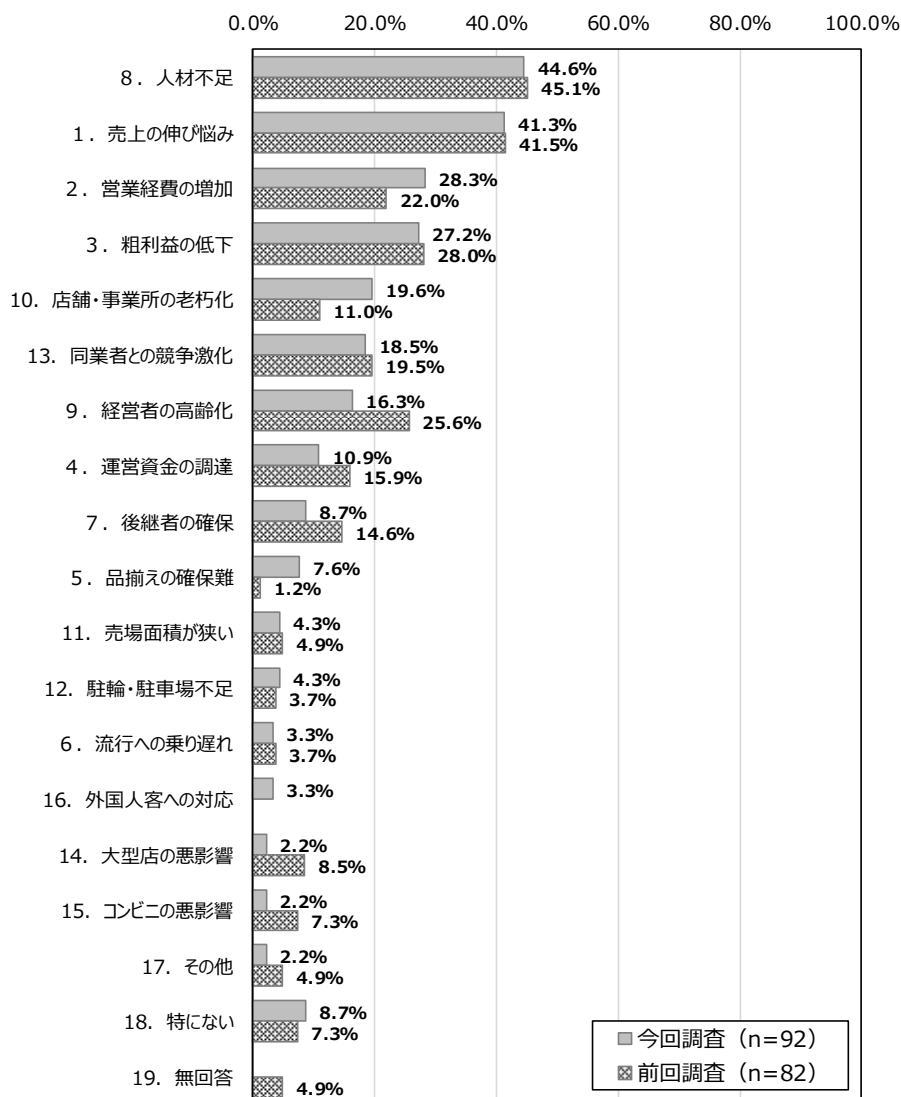
【営業利益】



現在、貴事業所・店舗が困っていることがらで該当するものをお聞かせください（○はいくつでも）

- 事業所・店舗の抱える課題については、「人材不足」が最も多く、次いで、「売上の伸び悩み」、「営業経費の増加」となっている。

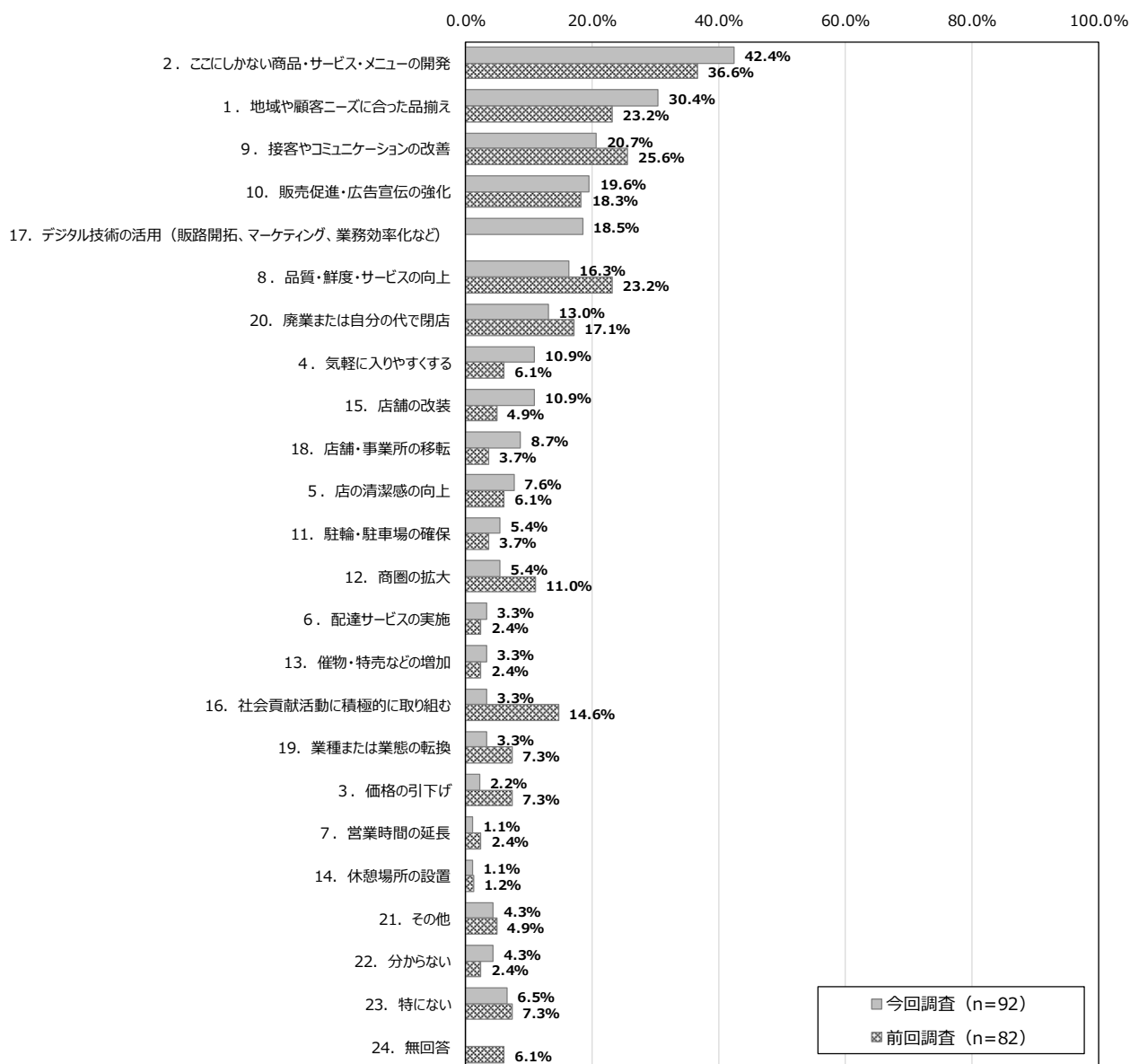
図表 事業所・店舗の抱える課題



これからの経営方針で重要と思うものについて、該当するものに○をしてください（○はいくつでも）

- 今後重要となる経営方針については、「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」が最も多く、次いで、「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」となっている。

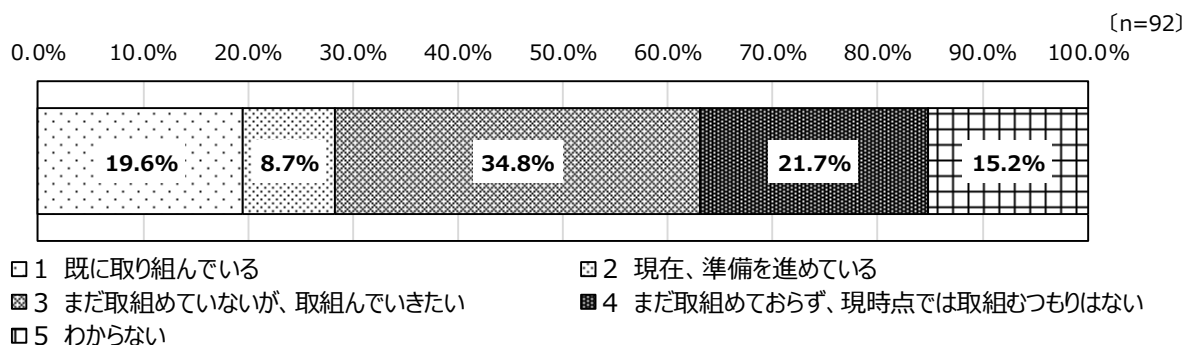
図表 今後重要となる経営方針



市場・投資家からの信頼性や評価を高め、持続可能な経営を実現していくうえでは、省エネルギーや再生可能エネルギーに配慮した経営（GX）を行ったり、持続可能な社会（SDGs）の実現に向けて事業者成長（ESG）を図るなど、環境に配慮した経営が求められつつあります。貴事業所・店舗での環境に配慮した経営の取組状況について教えてください（○は1つだけ）

- 環境に配慮した経営の取組状況については、「まだ取組めていないが、取組んでいきたい」が最も多く、次いで、「まだ取組めておらず、現時点では取組むつもりはない」、「既に取り組んでいる」となっている。

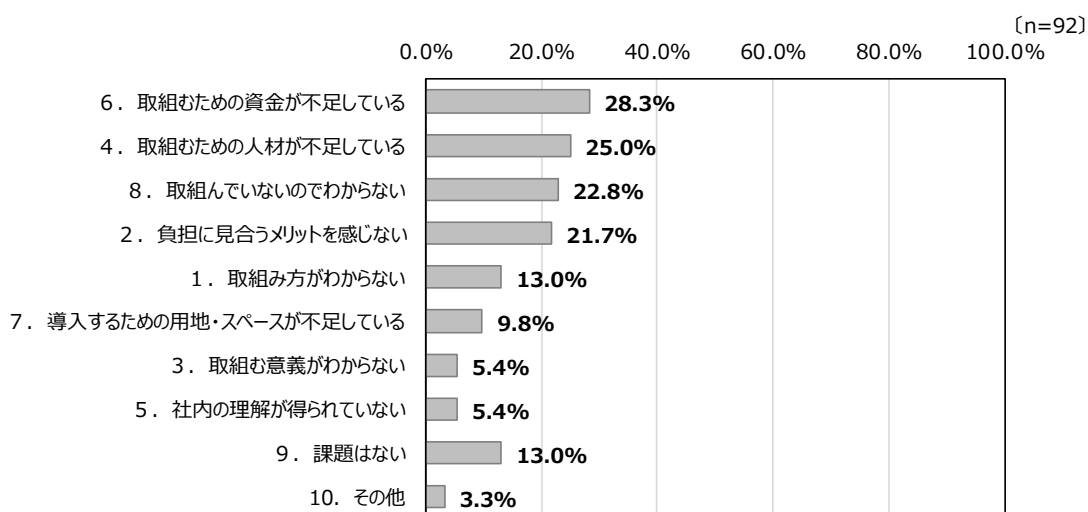
図表 環境配慮型経営の取組状況



GX や SDGs、ESG といった環境に配慮した経営を推進していくうえでの課題は何ですか（○はいくつでも）

- 環境に配慮した経営推進の課題については、「取組むための資金が不足している」が最も多く、次いで、「取組むための人材が不足している」、「取組んでいないのでわからない」となっている。

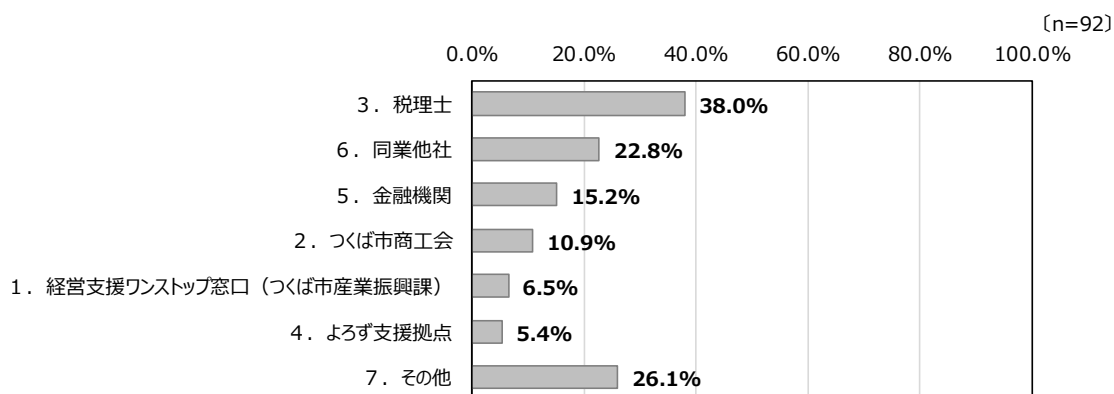
図表 環境配慮型経営の推進課題



経営や販路開拓といった相談に際し、どのような機関に相談していますか（〇はいくつでも）

- 経営に関する相談機関については、「税理士」が最も多く、次いで、「同業他社」、「金融機関」となっている。

図表 経営に関する相談先

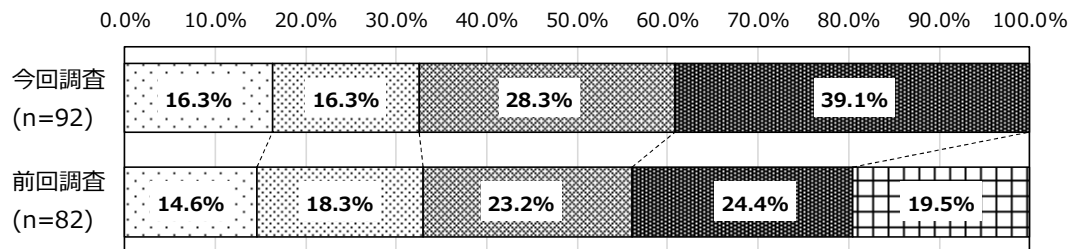


③ 新事業展開

貴事業所・店舗での、新事業の展開状況について教えてください（○は1つだけ）

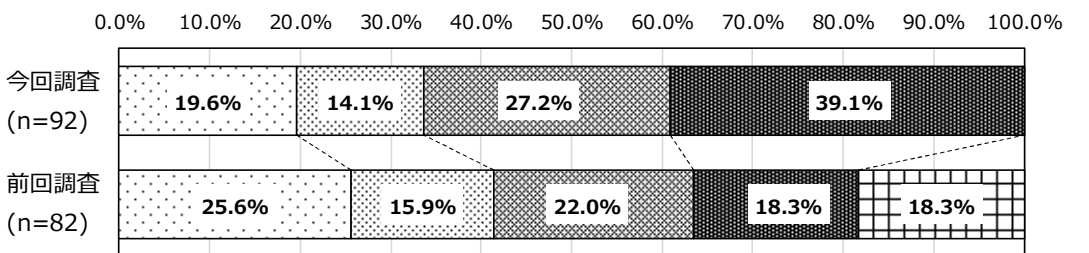
図表 新事業の展開状況

【新市場開拓（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）】



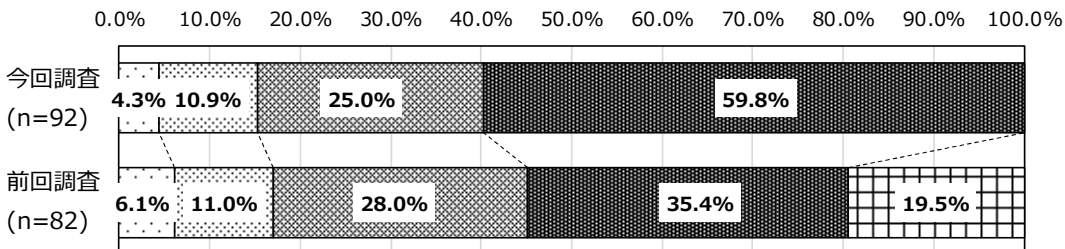
- 1. 実施している □ 2. 実施を検討している □ 3. 実施していないが、検討したい
■ 4. 実施したくない □ 5. 無回答

【新製品開発（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）】



- 1. 実施している □ 2. 実施を検討している □ 3. 実施していないが、検討したい
■ 4. 実施したくない □ 5. 無回答

【事業転換（新市場で新製品・技術・サービスを展開）】

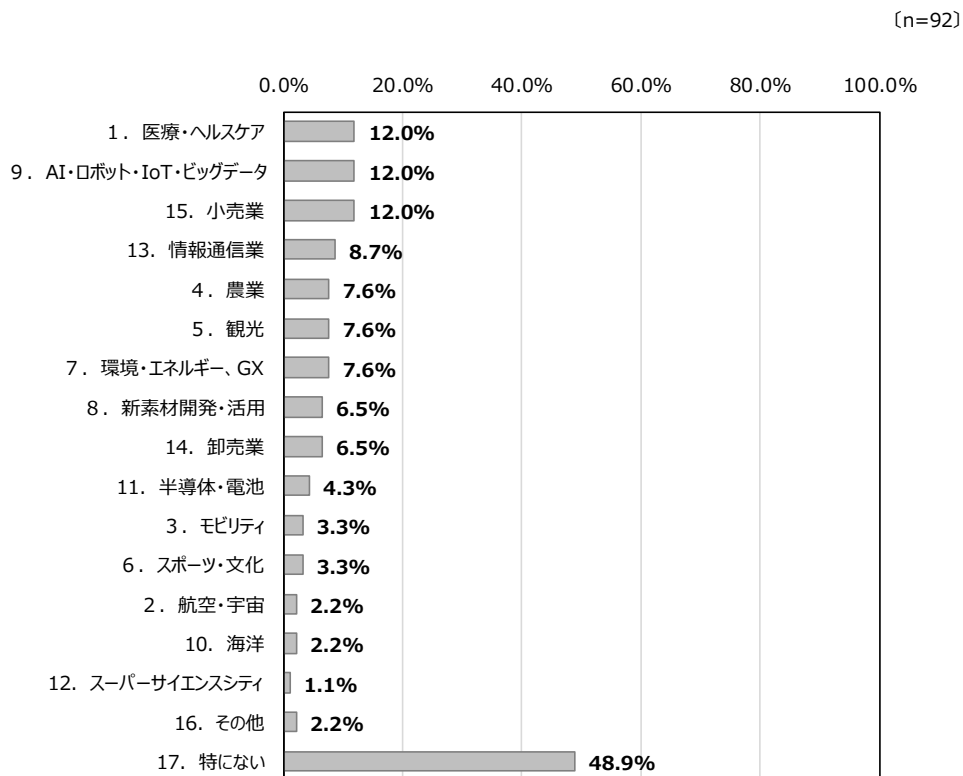


- 1. 実施している □ 2. 実施を検討している □ 3. 実施していないが、検討したい
■ 4. 実施したくない □ 5. 無回答

どのような領域での新事業展開を実施していますか、もしくは実施したいと考えていますか(○はいくつでも)

- 新事業展開における取組領域については、「医療・ヘルスケア」、「AI・ロボット・IoT・ビッグデータ」、「小売業」が最も多く、次いで、「情報通信業」、「農業」、「観光」、「環境・エネルギー、GX」となっている。

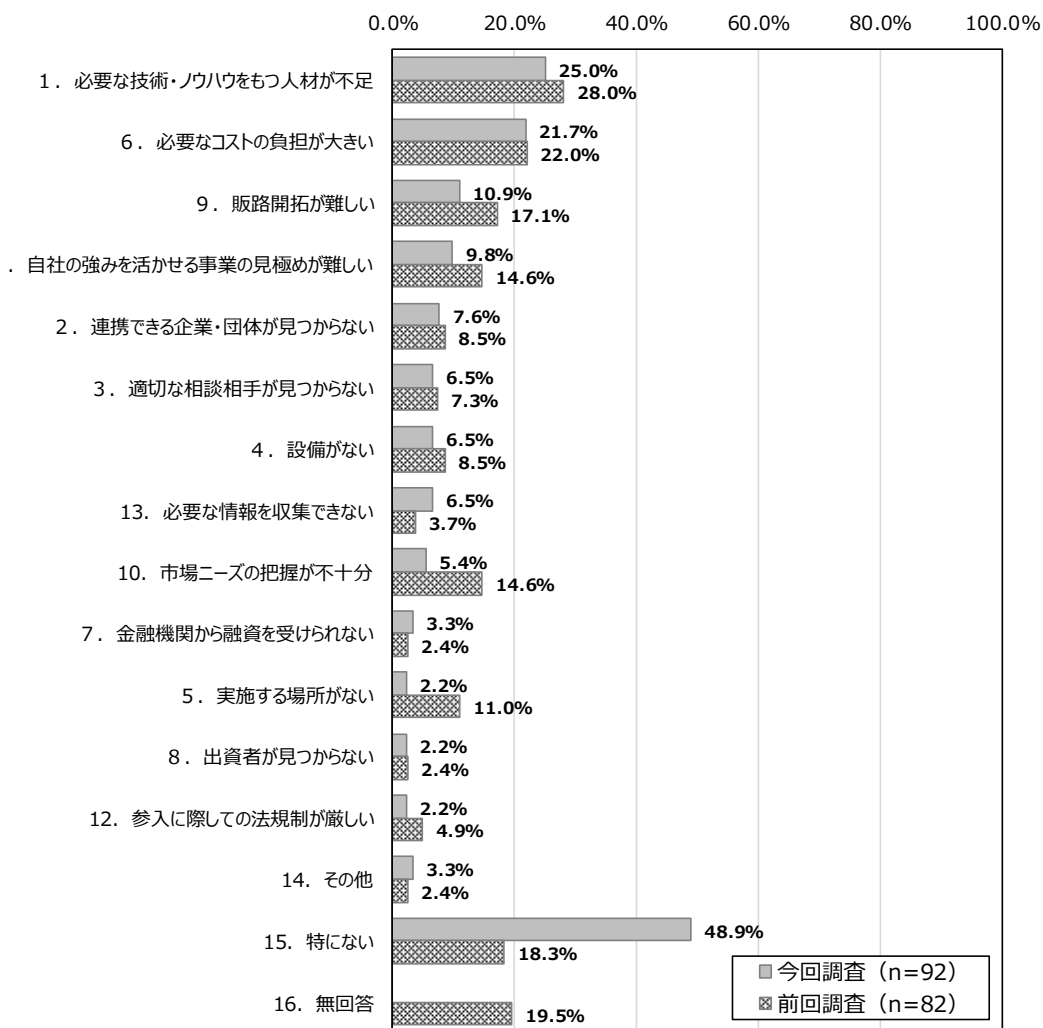
図表 新事業展開における取組領域



新事業展開を実施・検討するうえでの問題はどのようなことですか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」が最も多く、次いで、「必要なコストの負担が大きい」「販路開拓が難しい」となっている。

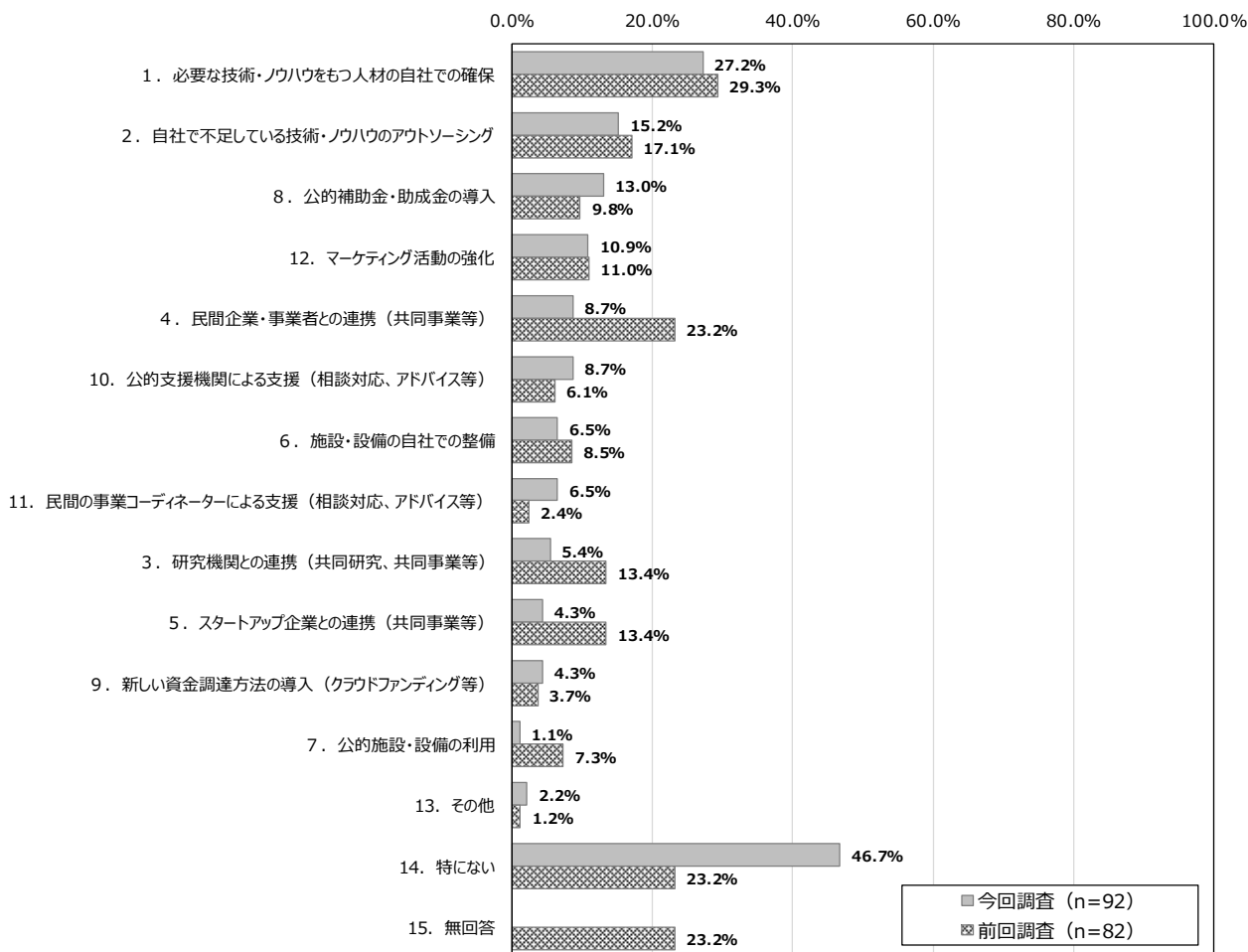
図表 新事業展開における問題



新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策としてどのようなことを期待しますか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題の解決策については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保」が最も多く、次いで、「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」となっている。

図表 新事業展開における問題の解決策



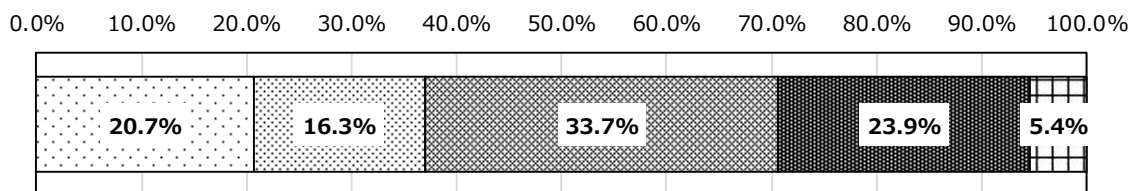
④ 採用状況

貴事業所・店舗の従業員の充足度はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の充足度については、「やや不足している」が最も多く、次いで、「不足している」、「十分である」となっている。

図表 従業員の充足度

〔n=92〕

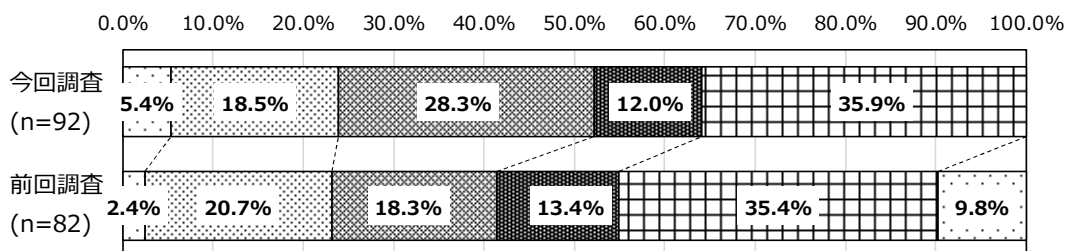


□ 1 十分である □ 2 概ね十分である □ 3 やや不足している □ 4 不足している □ 5 わからない

貴事業所・店舗の従業員の採用状況はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の採用状況については、「採用していない」が最も多く、次いで、「あまり順調でない」、「まあ順調である」となっている。

図表 従業員の採用状況



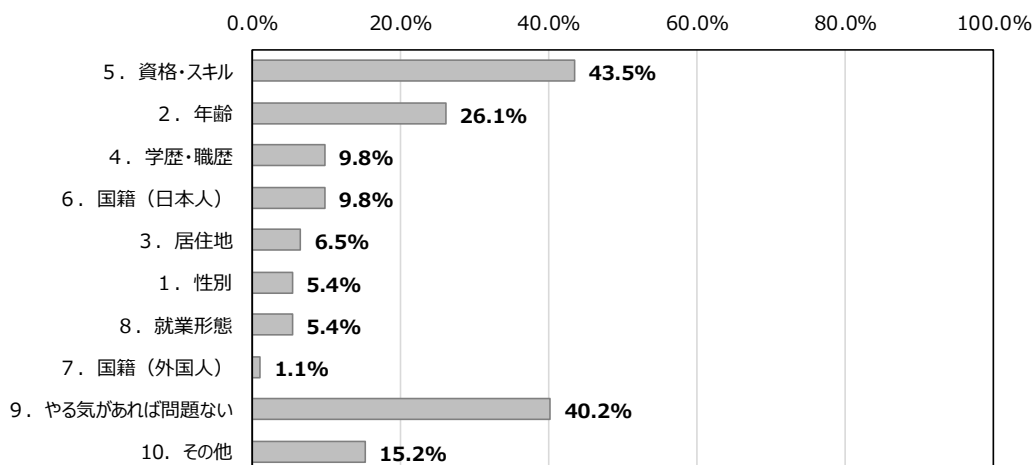
□ 1. 順調である □ 2. まあ順調である □ 3. あまり順調でない
□ 4. 順調でない □ 5. 採用していない □ 6. 無回答

採用する人材に求める前提条件はどのようなものですか（○はいくつでも）

- 採用する人材に求める前提条件については、「資格・スキル」が最も多く、次いで、「やる気があれば問題ない」、「年齢」となっている。

図表 採用人材に求める前提条件

〔n=92〕

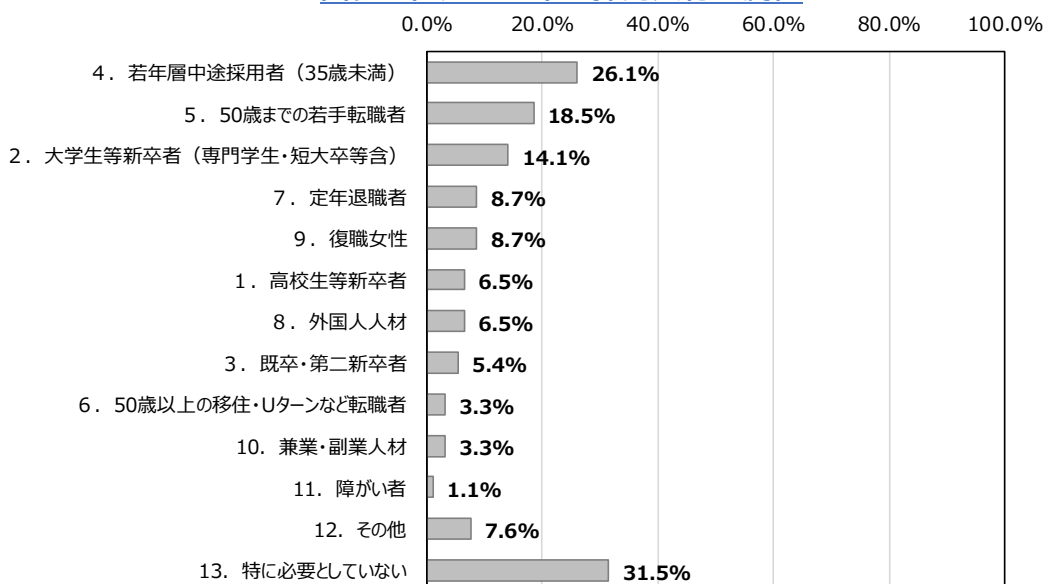


貴事業所・店舗でこの5カ年で採用した人材はどのような属性の方々ですか（〇はいくつでも）

- 直近5カ年で採用した人材の属性については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで、「50歳までの若手転職者」、「大学生等新卒者（専門学生・短大卒等含）」となっている。

図表 直近5カ年の採用人材の属性

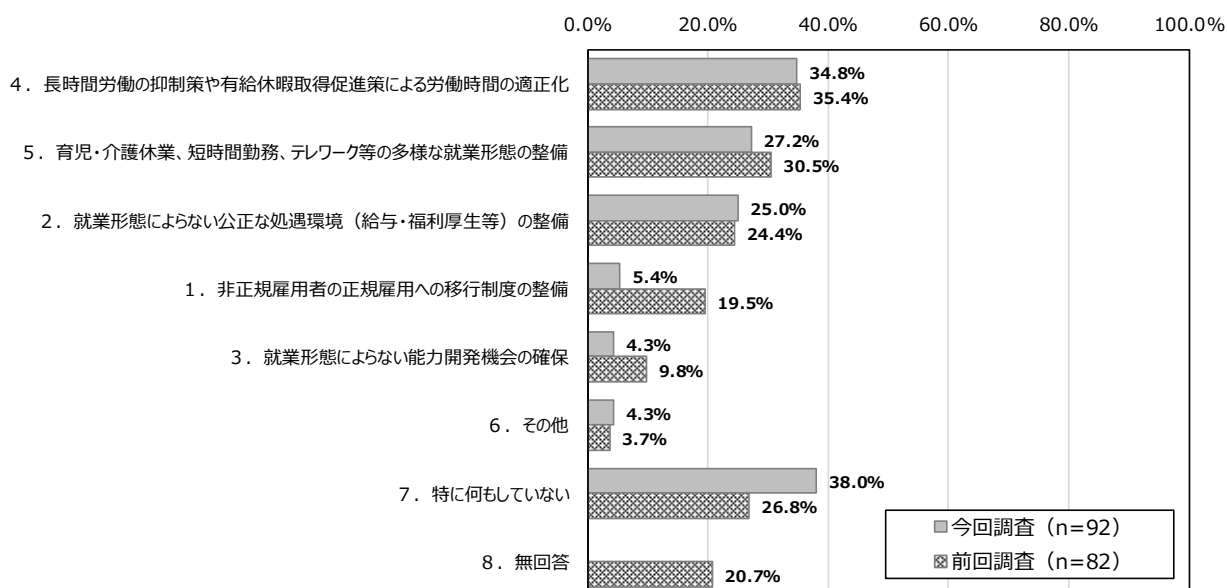
〔n=92〕



貴事業所・店舗では、従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和推進）のために、どのような対策を講じていますか（〇はいくつでも）

- 従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策については、「長時間労働の抑制策や有給休暇取得促進策による労働時間の適正化」が最も多く、次いで、「育児・介護休業、短時間勤務、テレワーク等の多様な就業形態の整備」、「就業形態によらない公正な処遇環境（給与・福利厚生等）の整備」となっている。

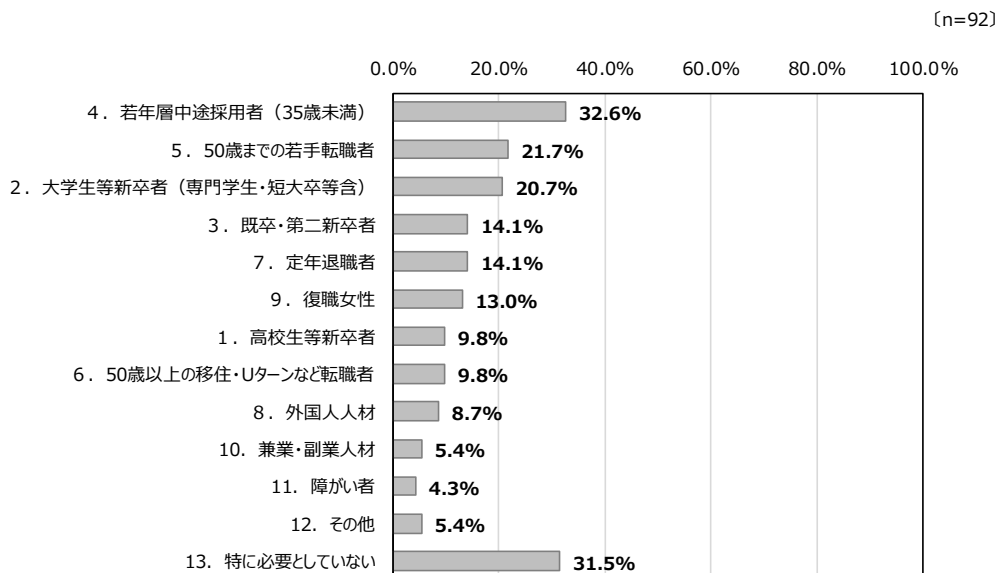
図表 雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策



今後、どのような人材を確保したいとお考えでしょうか（○はいくつでも）

- 今後確保したい人材については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで、「50歳までの若手転職者」、「大学生等新卒者（専門学生・短大卒等含）」となっている。

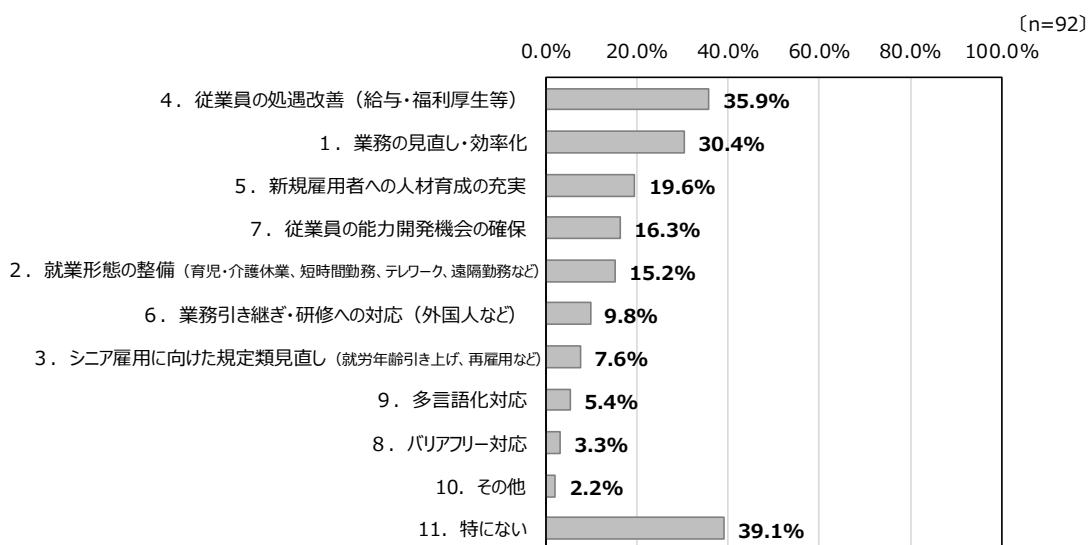
図表 今後確保したい人材



雇用促進を図るうえで、どのような対応を図りたいと考えていますか（○はいくつでも）

- 雇用促進に向けた取組については、「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」が最も多く、次いで、「業務の見直し・効率化」、「新規雇用者への人材育成の充実」となっている。

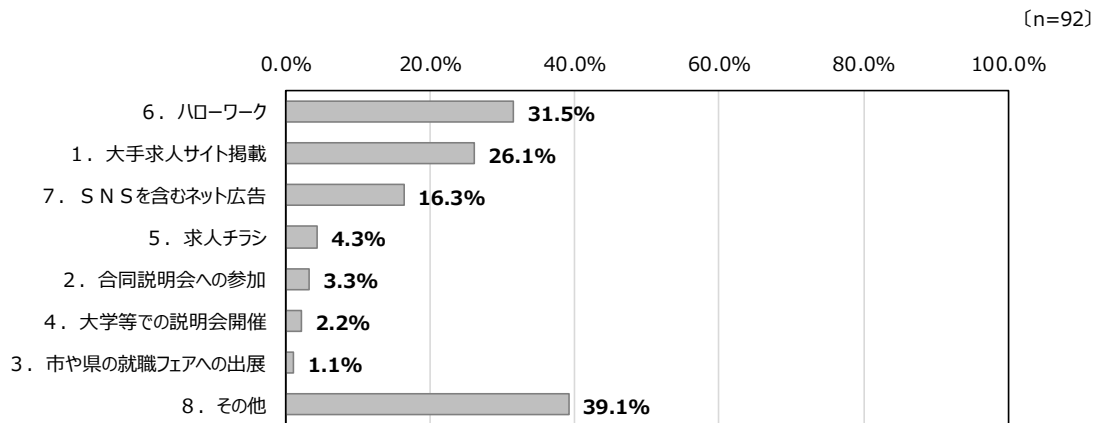
図表 雇用促進に向けた取組



雇用に際してどのような広報手段を活用されていますか（〇はいくつでも）

- 雇用において活用している広報手段については、「ハローワーク」が最も多く、次いで、「大手求人サイト掲載」、「SNSを含むネット広告」となっている。

図表 雇用における広報手段

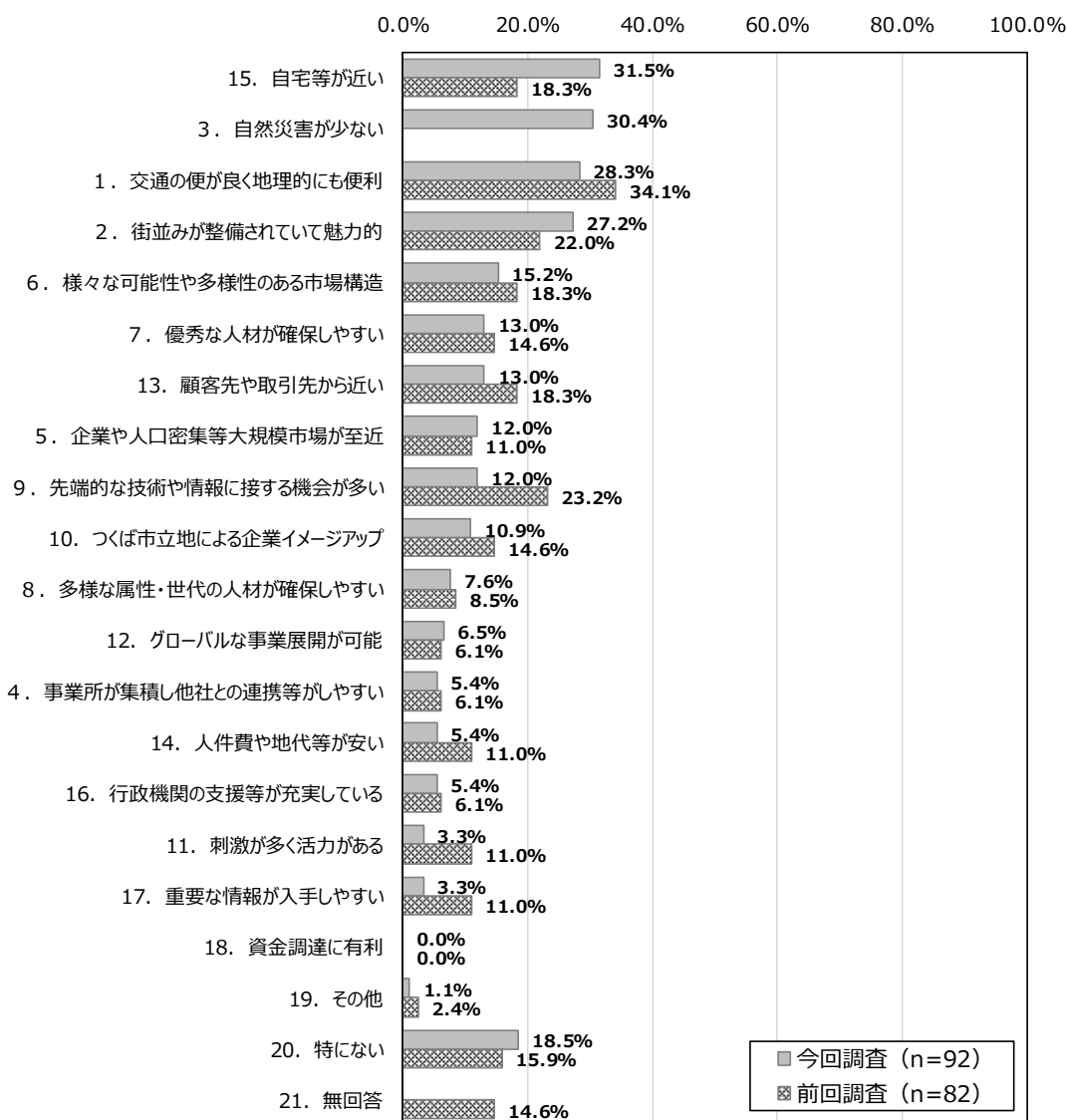


⑤ 立地環境

つくば市の環境や立地に関するメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するメリットについては、「自宅等が近い」が最も多く、次いで、「自然災害が少ない」、「交通の便が良く地理的にも便利」となっている。

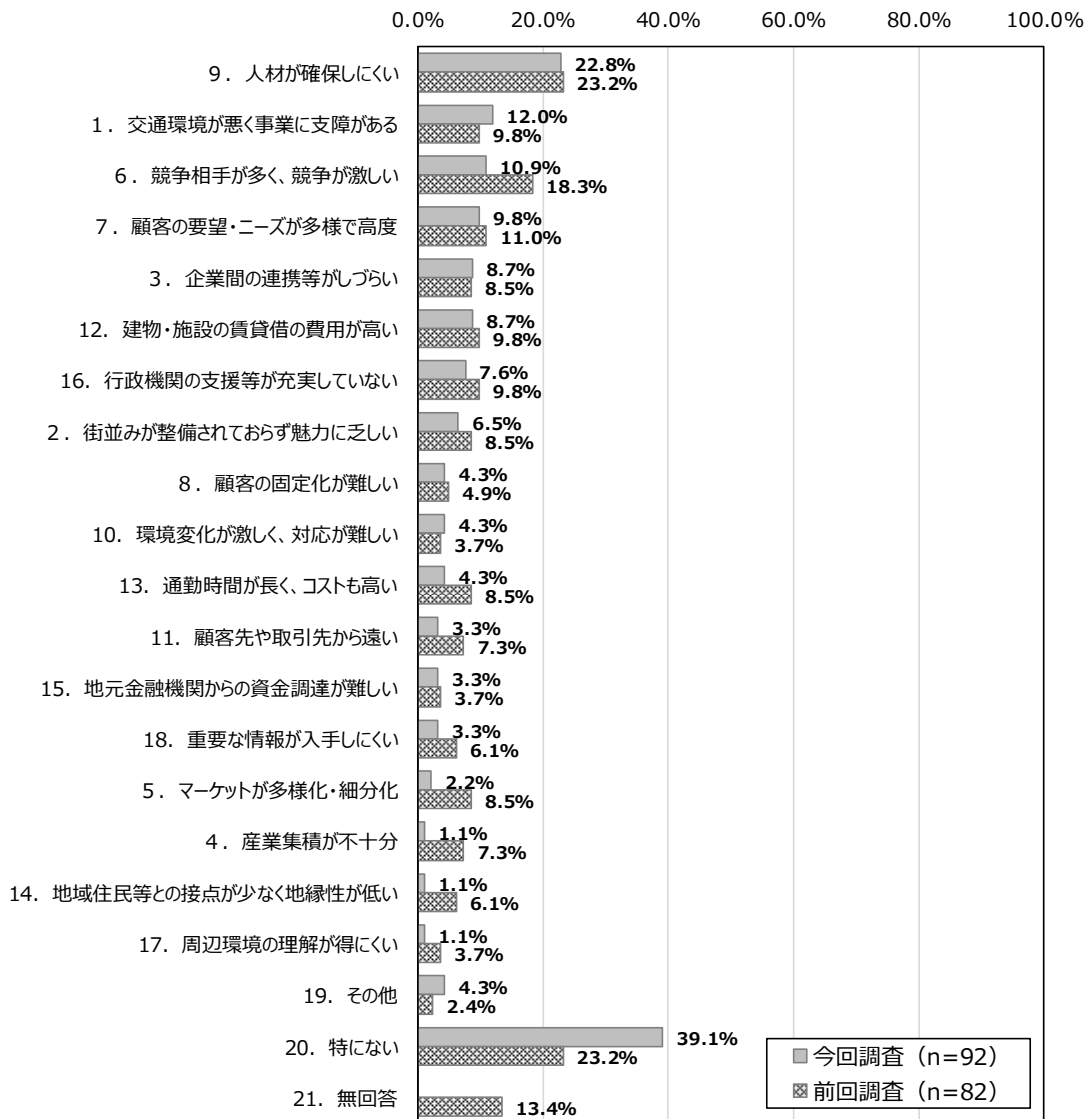
図表 つくば市の環境や立地に関するメリット



つくば市の環境や立地に関するデメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するデメリットについては、「人材が確保しにくい」が最も多く、次いで、「交通環境が悪く事業に支障がある」、「競争相手が多く、競争が激しい」となっている。

図表 つくば市の環境や立地に関するデメリット

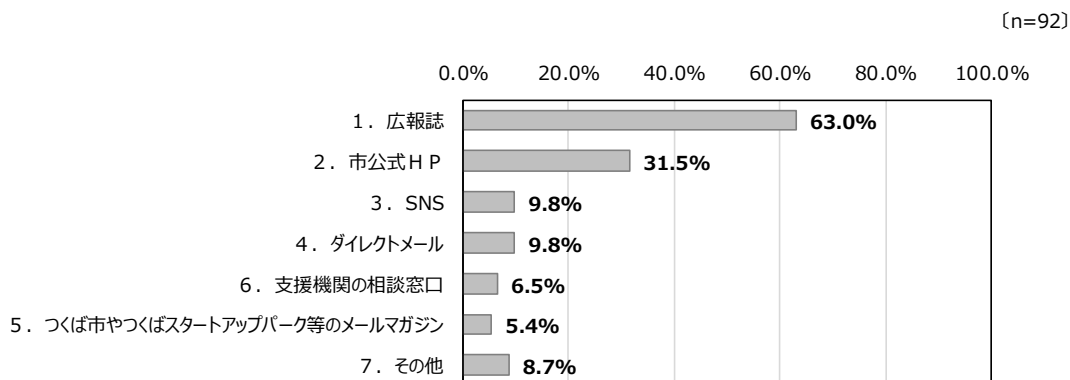


⑥ 産業施策等

市などが行う各種支援事業を何で情報収集しますか

- つくば市などの各種支援事業の情報収集方法については、「広報誌」が最も多く、次いで、「市公式HP」、「SNS」、「ダイレクトメール」となっている。

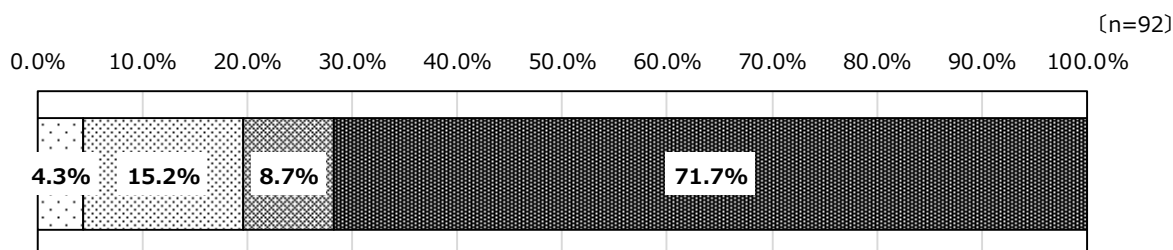
図表 各種支援事業の情報収集方法



つくば市が行っている認定制度を知っていますか（つくばクオリティ認定制度/つくばコレクション認証制度）

- つくば市が行っている認定制度の認知については、「よく知らない」が最も多く、次いで、「知っているが活用したことはない」、「なんとなく聞いたことはある」となっている。

図表 つくば市の認定制度の認知



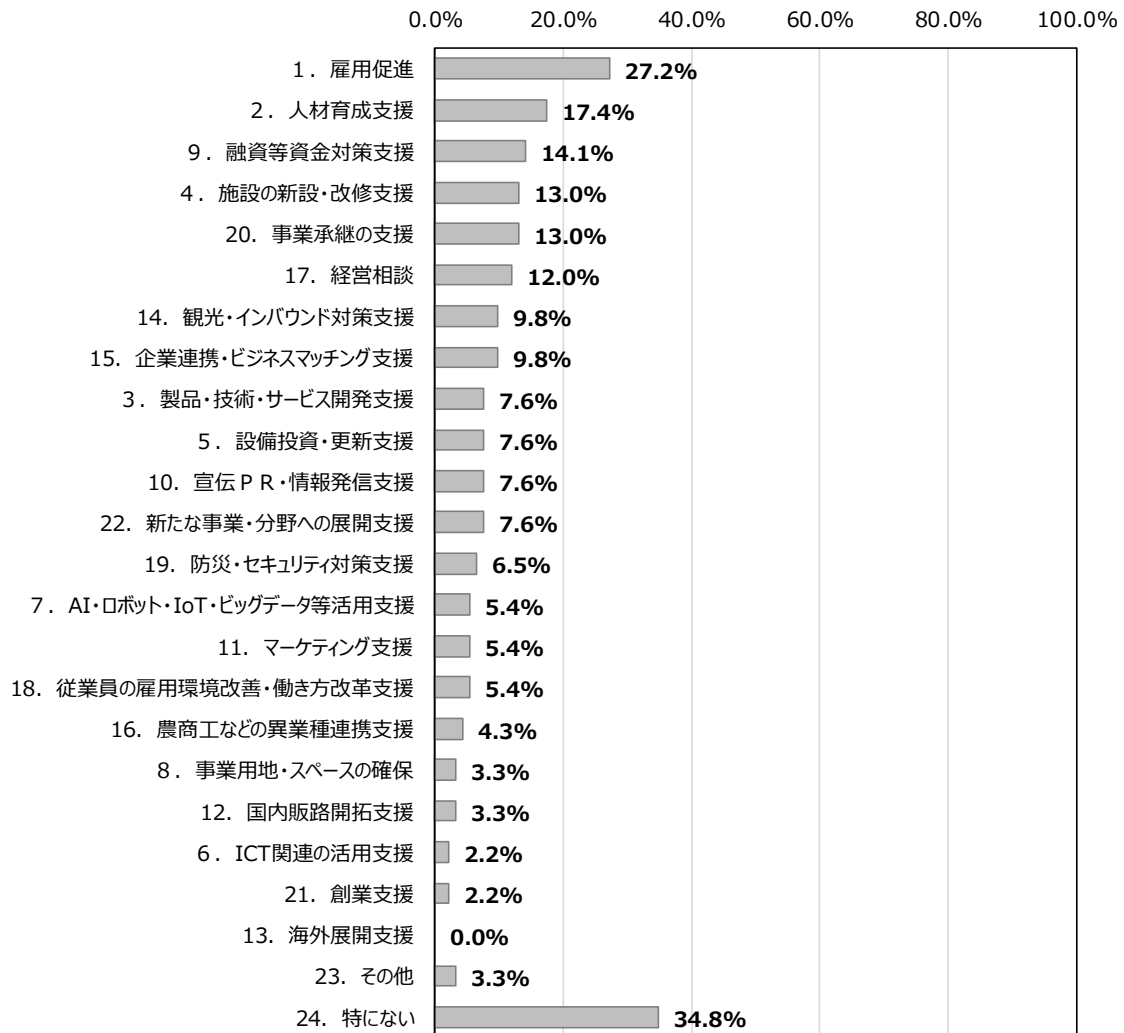
- 1 知っており活用（認定申請、購入等）したことがある □ 2 知っているが活用したことはない
 ■ 3 なんとなく聞いたことはある ■ 4 よく知らない

現在、つくば市では産業振興に関する施策を実施していますが、今後、つくば市に対してどのような施策を望みますか（〇はいくつでも）

- つくば市に対して望む産業振興の施策については、「雇用促進」が最も多く、次いで、「人材育成支援」、「融資等資金対策支援」となっている。

図表 つくば市に対して望む産業振興施策

〔n=92〕



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 推進体制

参考資料

III. 事業者等ヒアリング

(ア) 調査概要

① 調査項目

既存事業者の継続・発展	・ 業務改善/業務改革を行うきっかけ ・ 取組に際しての課題（リソース、情報など） ・ 今後の展望発展に向けた特色ある取組み ・ 事業承継の模索有無 ・ 廃業した理由
新事業創出	・ 新事業を行うきっかけ ・ 取組に際しての課題（リソース、情報など） ・ 今後の展望
新規事業者創出	・ 市内での開業・機能移転をした理由（立地特性） ・ 市外での機能移転をした理由（立地特性）
人材確保・維持	・ 事業者における労働力の充足度、確保状況 ・ 事業者における労働力確保に向けた課題 ・ 市内での就職に係る取組みの実施状況 ・ 市内での就職に関する課題 ・ 学生の市内での就職に関する今後の取組み ・ 市内での就労を希望する人材像

② 調査仕様

調査対象 第2次産業3業者、第3次産業5事業社

産業種別	社	従業員	創業年数	経営者年代
第2次産業	A社	20人～50人未満	10年未満	40歳未満
	B社	20人未満	30年以上	60歳以上
	C社	20人未満	10年未満	40歳未満
第3次産業	D社	20人未満	30年以上	40歳～60歳未満
	E社	20人～50人未満	10年未満	40歳未満
	F社	20人未満	10年未満	40歳～60歳未満
	G社	20人未満	30年以上	60歳以上
	H社	50人以上	30年以上	40歳～60歳未満

調査方法 インタビュー方式

調査期間 令和6年（2024年）6月～9月

(イ) 第2次産業調査結果

既存事業者の継続・発展

【経営基盤強化】

- C 社 ・ INPIT に相談して、知財取得をすすめている商品もある。海外展開も視野に入れている。

【業務効率化・生産性向上】

- A 社 ・ 生産性を高めるため、オートフォーメーションを積極的に推進し、設備投資を予定している。
・ 可能な限り自社生産を進めたいと考えており、こうした際の支援があればありがたい。

【事業承継】

- C 社 ・ 事業承継を受けて、現在の会社を設立した。(承継元は茨城県内設備メーカー)
・ その際、外資の既存顧客が 80% の売り上げを占めていたものの、承継後すぐコロナの影響でその企業が日本法人から撤退した。そのため、承継後すぐに売り上げの見通しが立たなくなり、営業電話をたくさんかける等苦労した。
・ 今思えば、そのときに行政や支援機関に相談した方がよかったかなと思っている。

【販路開拓】

- B 社 ・ 市や他団体が実施しているイベントに経営者が自ら参加し、営業活動や販路開拓に幹部層が主体的に活動している。
・ 市が主催・共催となるイベント(いばらき宇宙ビジネス創造コンソーシアムなど)のほか、民間の有志団体である MOTs や IRDA での活動も販路開拓に大いに寄与している。
・ 活動情報発信の強化は重要と考えており、HP などの刷新なども検討している。
- C 社 ・ 商社とのお付き合いがあるため、全国から引き合いがある。
・ 自社では Web から問合せのほか、展示会への出店等を行っている。
・ 市や TCI で開催している交流会をきっかけに数社と取引を開始した。最近では市内研究機関からも Web 問合せからつながり、こんな近くにあったのかと驚かれることも多い。

新事業創出

【新事業創出のきっかけ、分野】

- A 社 ・ 新しいチャレンジを進めていくうえでは、企画～資金調達～試作～販路開拓など多岐に渡る専門的な知識が求められるなか、つくば市内に存在する各種支援機関と連携して解決でき、ありがたかった。
- B 社 ・ 研究開発に伴う支援を行うという特性から、近年は関連など成長分野の研究者等にも積極的にチャネル拡充・営業に取り組んでいる。

【事業拡充・域内取引】

- A 社 ・ 急激な成長を行う際には、自社だけでの対応が難しい場面や他業種との連携が不可欠な場面が発生した。
・ 支援機関と連携しながら連携先の事業者を発掘した。

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 推進体制

参考資料

新規事業者創出

【立地環境】

- A 社 ・ 事業の拡充に伴い、設備投資のほか、用地拡充も予定している。
・ 近隣で探しているところである。
- C 社 ・ 自社の顧客における研究機関の割合が高いため、つくば市にて開業し、販路開拓という面でのメリットを享受できている。
・ 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、地代も高いため、事業が順調に拡充していった際には、こうした課題を解決していくことが必要となる。

人材確保・維持

【新卒（学生など）、中途の採用】

- B 社 ・ 人材が不足している。採用活動は積極的に取り組んでいるものの、結果は順調とは言えない。
・ 筑波大学が存在することから、インターンシップにも取り組んだ時期もあるが、自社に必要な職種の人材が来ない、といった課題があった。
・ 学生との接点を増やすために、企業人×学生の交流イベントを民間の有志が企画して取組を実施した。

【多様な人材（女性・シニア・外国人など）の採用】

- C 社 ・ 外国人雇用も考えていないわけではないが、業務内容以外の範疇（文化や生活）までフォローするのは難しいため、人づてである程度信頼できる相手じゃないと難しいと思っている。

【専門的な人材の活用】

- A 社 ・ 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順調とはいえない。
・ 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っている。
- C 社 ・ 人材は不足している。技術職なので、雇用したいと思っても、長期スパンで育てるか、技術を持った人に染まってもらうかの2択。契約社員から正規雇用の形をトライしたこともあるが、費用対効果が弱いと感じた。
・ 市内教育機関での生徒へのロボット教育の講義や、新聞媒体で取り上げてもらったり、専門誌に寄稿する等、PR活動はしているが、採用に関しては課題感がある。

(ウ) 第3次産業調査結果

既存事業者の継続・発展

【経営基盤強化】

- H 社 ・ つくば市で創業し、長らく事業を支えて頂いた恩返しという思いから、本業以外にも地域貢献活動を積極的に実施している。

【業務効率化・生産性向上】

- H 社 ・ 業務効率化などには積極的に取り組んでおり、自社内でロボットや DX などを検討する部隊もいる。

【事業承継】

- G 社 ・ 事業承継を受けて事業者を経営している。
 ・ 元々他の会社を経営しており、分野に親和性が高かったこと、また元経営者との繋がりがあったため、事業を承継した。
 ・ 一方で自身も経営者として長らく歩んできたことから、次の後継者への継承に向けても準備が必要な時期にあると考えている。

【販路開拓】

- D 社 ・ 近隣に居住する子ども向けのイベントなども開催したり、観光ルート開発のモニターツアーに訪問場所に入れてもらうなど、消費者との接点を増やしたり、自社の認知度を高めるために積極的に活動している。
 ・ 販路開拓に向けて、市内や隣接地域など周辺の小売店等へのアプローチは既に実施している一方、首都圏などへ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、十分にはできていない。
 ・ つくばコレクションの認定を受けて、積極的に同認定のお墨付きを PR して商品販売しているところであるが、認定された商品に対するメリットをもう少し増やしてもらえると嬉しい。（例えば、商品開発時の品質チェックを支援してもらえる、認定商品をまとめて市が販路開拓の支援を行ってもらえる、など）
- E 社 ・ 経営者がこれまで培ってきた人的ネットワークを活用して、販路開拓を行っている。
- H 社 ・ 業種柄、首都圏などの顧客開拓を中心に実施してきたが、近年、市内でも引き合いがあった。
 ・ 近隣にもビジネスチャンスがあることや、市内事業者との接点が少なかったこともあり、お互いを知る機会が増え、域内の取引も増えるのではないかと。

新事業創出

【新事業創出のきっかけ、分野】

- E 社 ・ 他業種での経験のある経営者が持つアイデアに応じて製品・サービスを企画・開発している。
- G 社 ・ 市内にある研究機関出身者がおり、当時の研究アイデアをもとに、新製品・サービス展開を行っている。

【事業拡充・域内取引】

- E 社 ・ 事業が順調に推移しており、ある程度成熟した場合には他社と協業し、自社では新たな製品・サービスにチャレンジしていきたいと考えている。
 ・ 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）への愛着を有しているため、協業できるなら市内事業者と進めていきたいと思っているものの、市内事業者を知らず、出会う場面が出来ず、域外と取引を進めているのが現状である。
 ・ こうした事業拡充のタイミングに合わせて、市内事業者間のマッチングなどをしてもらえると有意義ではないかと。

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 推進体制

参考資料

新規事業者創出

【立地環境】

- D 社 ・ 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ではないか。
- ・ 例えば、つくばコレクションの認定だけではなく、市も認定製品を市内事業者が発信するなど、つくばで生業を行うメリットを生み出す必要があるのではないか。
- F 社 ・ 駅前のテナントなどは空き店舗も多くなっているが、近隣に比べて賃料が高い。
- ・ そのため、賃料以外のメリット、例えば多様な人材と交流できるなど、土地利用以外のメリットも差別化できるとよいのではないか。

人材確保・維持

【新卒（学生など）、中途の採用】

- H 社 ・ 人材は比較的順調に確保できている。
- ・ ただし、採用活動にはそれなりの対価を支払っているからこそ、人材が確保できている。

【多様な人材（女性・シニア・外国人など）の採用】

- G 社 ・ 技術力のある、専門性が高い人材を求めているが、市内研究機関に勤めている人材（シニア層含む）からも、第2の人生として働きたいといった引き合いもある。
- H 社 ・ 女性の雇用も多く、結婚・出産後に復帰する人材もいる。
- ・ 採用時は専門的な技術がなくとも、勤労していく過程で技術を習得している。

【専門的な人材の活用】

- D 社 ・ 専門性が高い人材（営業担当、生産担当）など確保・育成したいものの、小規模事業者において専門人材を固定的に確保できるのは難しい。
- ・ 例えば、営業活動などは同じ商圏を持つ事業者間が協力して取り組むといったことも一案ではあろう。（ただし、利害関係もあり、実現に向けては難しさもある。）
- E 社 ・ 事業成長を行う過程において、全ての職種を自社で確保するのではなく、例えば総務やサービスメンテナンスを行う機能など、アウトソーシングなど部分的には外部人材を活用（委託）していきたいと考えており、既に実践している。

IV. 第2次つくば市産業戦略策定懇話会

(ア) 策定経過

時期		実施概要
(令和6年 2024年)	2月16日	【第1回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・つくば市の産業振興に関する現状把握 ・市内事業者を対象としたアンケート調査項目
	3月8日 ----- ～3月31日	市内事業者アンケート実施
	5月27日	【第2回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・第1次つくば市産業戦略の進捗状況・中間評価 ・市内事業者アンケート 調査結果（速報） ・事業者ヒアリング調査の実施方針 ・産業振興に向けた重要成功要因と産業創造都市像の整合
	6月上旬 ----- ～9月中旬	市内事業者へのヒアリング実施
	7月22日	【第3回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・第1次つくば市産業戦略 重点プロジェクトの進捗状況・中間評価 ・市内事業者ヒアリング結果 ・第2次つくば市産業戦略の策定方針、構成 ・施策テーマと事業案
	9月30日	【第4回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・中小企業・小規模企業振興基本条例
	10月24日	【第2回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等 ・成果指標 ・つくば市第2次産業戦略（案）
	12月中旬 ----- ～1月下旬	パブリックコメント実施
	2月○日	【第6回】つくば市産業戦略策定懇話会 ・パブリックコメント実施結果について
(令和7年 2025年)	4月	策定

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 推進体制

参考資料

(イ) 委員名簿

委員名	所属・役職
西野 由高【座長】	国立大学法人筑波大学国際産学連携本部 本部審議役 教授
高野 文男	つくば市議会議員
柳田 貢 (令和6年(2024年)3月まで) 仁平 宏 (令和6年(2024年)4月から)	つくば市商工会 事務局長
仲川 薫	株式会社 Optional 代表取締役
毛塚 幹人	つくば市副市長【座長】
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 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 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 代表取締役

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/>

つくば市中小企業・小規模企業振興基本条例

（目的）

第1条 この条例は、中小企業・小規模企業が、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・小規模企業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・小規模企業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・小規模企業の持続的成長及び社会課題の解決を図り、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・小規模企業 中小企業基本法（昭和38年法律第154号）第2条第1項に規定する中小企業者（同条第5項に規定する小規模企業者を含む。）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・小規模企業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・小規模企業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、政府関係金融機関及び信用保証協会をいう。
- (5) 教育機関 大学その他の学校教育法（昭和22年法律第26号）第1条に規定する学校、同法第124条に規定する専修学校及び同法第134条第1項に規定する各

種学校であって、市内に所在するものをいう。

(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 労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体又はその連合団体をいう。

（基本理念）

第3条 中小企業・小規模企業の振興は、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・小規模企業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、雇用の創出及び市民生活の向上に寄与すること。

(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、茨城県、市、中小企業・小規模企業、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。）に基づき市が実施する基本施策は、次のとおりとする。

(1) 中小企業・小規模企業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・小規模企業の資金調達の円滑化に関する施策

(3) 中小企業・小規模企業の販路の拡大の推進に関する施策

(4) 中小企業・小規模企業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中小企業・小規模企業への支援・連携体制の構築

(6) 新事業の創出及び創業支援に関する施策

(7) 中小企業・小規模企業の人材の育成及び確保並びに雇用の安定に関する施策

(8) 中小企業・小規模企業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・小規模企業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、前条に規定する基本施策を具体的に実施するために、本市の実情に応じた中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的に策定し、及び実施するものとする。

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・小規模企業の受注機会の増大に配慮するものとする。

（中小企業・小規模企業の役割）

第6条 中小企業・小規模企業は、基本理念にのっとり、経営の安定及び革新、経営基盤の強化、雇用機会の確保、人材の育成、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・小規模企業は、事業活動を通じて、地域社会の発展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・小規模企業の経営の安定及び革新、経営基盤の強化並びに事業承継、創業等への支援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・小規模企業の実態を把握し、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、中小企業・小規模企業が大企業の事業活動並びに地域の経済及び社会において果たす役割の重要性を理解し、事業活動を行うに当たっては、中小企業・小規模企業と連携するとともに、中小企業・小規模企業との取引の適正化に努め、中小企業・小規模企業の持続的かつ健全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・小規模企業との共存共栄の下、事業活動を通じて、地域社会の発展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・小規模企業の円滑な資金調達、経営の改善及び向上並びに事業承継、創業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、中小企業・小規模企業の振興に関する理解の促進等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、研究成果及び研究活動から得られた知見の普及促進等を通じて、中小企業・小規模企業の経営課題の解決に資する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、中小企業・小規模企業の振興が本市の経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを理解し、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・小規模企業の振興に資するよう努めるものとする。

（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・小規模企業の振興が本市の経

済の発展及び市民生活の向上に寄与することを理解し、中小企業・小規模企業の持続的かつ健全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、中小企業・小規模企業その他の関係者は、基本理念にのっとり、中小企業・小規模企業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・小規模企業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。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。

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6回）		
開催日時		令和7年3月6日 開会 16:30 閉会 18:00		
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）、仲川委員、藤本委員、松本委員、高野（均）委員、加納委員		
	事務局	【つくば市経済部】 前島産業振興課長、中川産業振興課長補佐、茂木産業振興課企業立地推進係長、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、荒井産業振興課経営支援係主事、小林産業振興課経営支援係主事 【つくば市政策イノベーション部】 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		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 一部公開	傍聴数者	0 人
非公開の場合はその理由				
議題		1. 報告 パブリックコメントの実施結果と回答（案）について 2. 意見交換 第2次つくば市産業戦略に基づく今後の展開について 3. その他		
会議録署名人			確定年月日	
会議次第	1 開会・挨拶 2 前回の議事録確認 3 報告 パブリックコメントの実施結果と回答（案）について 4 意見交換 第2次つくば市産業戦略に基づく今後の展開について 5 閉会			

【1. 開会・挨拶】

事務局 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。

【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。配布した議事録の記載内容に変更がございましたら、この場でご指摘をお願いしたい。

松本委員 1箇所、別委員（仲川委員）の発言が含まれていたため、修正をお願いしたい。

事務局 ご指摘のあった発言部分の発言者を修正（松本委員→仲川委員）したうえで、議事録を確定させていただきます。

【3. 報告 パブリックコメントの実施結果と回答（案）について】

※事務局から、第5回懇話会の意見に対する対応結果とパブリックコメントの意見概要と回答（案）を説明した。

西野座長 委員の方から確認事項があればお願いしたい。
パブリックコメントの意見は、事業に対する助言を頂いたという判断であり、今後の事業を企画・推進する過程で参考としていく方針とし、戦略自体は変更しない方向性で回答する、という事務局の説明であった。意見があればお願いしたい。

全委員 （意見なし）

西野座長 では内容についてはこちらで承認とさせていただきます。

なお、戦略については、配布資料では一部、図表の解像度が低いものも見受けられるが、公開する際には見直しをされるという理解で良いか。

事務局 懇話会で配布している資料は、解像度を抑えて印刷しているが、製本に際しては印刷会社と図表の解像度を調整しながら、校正していく。なお、公開は3月末を予定している。

加納委員 これまで懇話会に携わった委員としては、懇話会での様々な意見が戦略にも丁寧に反映されている印象を受けた。

一方で、パブリックコメントでの意見は、戦略自体に対する意見と言うよりは、事業アイデアが寄せられていることから、ボリュームの多い戦略すべてに目を通すのも限定的になるのは勿体ないと感じた。

戦略を通して取り纏めた、つくば市が産業振興に向けてどうしようと思っているのかを、一目でわかるものがあると良い。そのなかで施策などを確認できると良い。そうした冊子や概要版みたいなものがあれば、支援機関にも配布して、市外からの視察時や事業者に配布すると、より良いのではないか。

事務局 第1次戦略でも概要版を作成しており、第2次戦略でも作成しているところである。3月中には完成したいと考えている。

【4. 意見交換 第2次つくば市産業戦略に基づく今後の展開について】

※事務局より、第2次戦略に基づいて取り組む施策体系について説明

西野座長

事務局より、第2次産業戦略において最終的に取り纏めた、現在想定している施策について説明いただいた。また、特に重点的に取り組みたい施策については重点施策として説明を頂いた。

5カ年を対象とした戦略となっており、次年度以降は、産業戦略会議（仮称）を立ち上げて、時勢に応じて適宜事業を見直し、いわゆる PDCA サイクルで推進していくことになる。

今後、具体的な事業等を企画・推進していくにあたり、市から、現時点で想定される事業のアイデアを頂きたいとのことであり、これまでの懇話会での感想でも構わないため、忌憚なく、各委員よりご発言頂ければと思う。

仲川委員

まずはこれまでの懇話会に参加させていただき、新たに勉強させていただいた部分も多く、お礼申し上げる。

戦略自体には何ら、問題や気になるところはないが、大事なことはこうした戦略を如何に、市内、市外の人に知らせていくかになると思う。

ブランディングも大事である。「つくばコレクション」を例にすると、とても素晴らしいものがあるが、派手さに掛けるというか、市内外にあまり浸透しているようには感じられない。ふるさと納税の返礼品でも取り扱っているものもあるようだが、茨城県のアンテナショップなど、もう少し関係する機関と連動して推進していくと良いと感じる。

人材面で言えば、懇話会でも再三、議論になったと思うが、新卒に限らず、多様な人材の受入という観点で就労支援をしていただきたい。

最後に、先日、京都に行った際に、現地の方からつくば市は、大学や学園都市という言葉があり、そういうイメージは定着しているものの、それ以外の話題が出ないのはさみしく感じた。

日本酒などのお酒なども呼び込める地域資源であろうし、これらの飲食の地域資源を繋げたツーリズムみたいなものがあったら面白いと思う。東京からの近接性があり、インバウンドの方たちにも、富士山ではなく近場に筑波山がある、などつくば市が持つ豊富な地域資源をもっと活かすべく、PR していただきたいと感じた。

事務局

つくば市では「つくばのおさけ推進協議会」が立ち上がっており、2社のブルワリー、2社の酒蔵、4社のワイナリーがある。アイデアを頂いた、お酒のツーリズムについては、そうした話題も出ており、検討しているところである。

また、つくば市の産品については、商品によっては供給量が限定的になっているなど、事業者により事情も異なるが、茨城県のアンテナショップ「IBARAKI sense」との連携など販売チャネルの拡大については検討していきたい。

松本委員

施策体系を改めて見て、産業創造都市像Ⅰが事業継続、持続化に関すること、Ⅱが新たなチャレンジ、つまり事業革新、そしてⅢが新たなビジネスリーダーが生まれるまちというように、以前はⅡ、Ⅲの表現が似通っていたところが整理されたと、振り返

っていた。

産業創造都市像Ⅱの施策9には「企業間連携の支援」とあるが、事業革新を図るうえでは公的機関の施策活用の促進が重要であり、つくば市でも商工会を始め様々な支援機関があり、コーディネートする機能を既に展開されているため、事業例にそうした要素を入れてはどうかと思った。

産業創造都市像Ⅲの新たなビジネスリーダーを生み出すという点において、訴求するつくば市の地域資源は何かという議論が懇話会で度々なされ、科学×技術×人材に加えて自然、サービスも加味していくという方向性になったと思う。ただ、施策を見ると用地や空き店舗といった不動産面での事業だけのような印象になっている。これまでの議論を踏まえると、やや偏りを感じてしまった点もあり、受入環境整備という施策テーマに、不動産面での視点は当然ながら、科学×技術×人材×自然×サービスというつくば市の地域資源を踏まえた事業展開を期待したい。

最後に、産業創造都市像Ⅳの人が集まり定着するまちでは、人材育成についてコメントしたい。施策16の「人材育成支援」で、事業例が従業員の資格取得・スキルアップに関する1事業しかないのが気になった。もう一つ、リスクリングという視点が入っても良いのではないか。加えて、経営者の意識醸成や理解促進を図っていくなど。事業例を2つ掲示した方が、収まりが良いという感じもするため、参考にしていたきたい。

事務局

産業創造都市像Ⅱに関する1つ目のご指摘については、施策7のコーディネーターに関する事業例が該当する。既にコーディネーターは配置しているが、来年度からは企業OBの方を追加（増員）する予定とし、専門家の支援を強化しようと準備を進めているところである。ご発言いただいたように、つくば市のみならず、関係する支援機関とも同じ問題意識を持ち取組を進めており、引き続き取り組んでいく。

事務局

産業創造都市像Ⅲに関して、「つくばスタートアップパーク」について言うと、相談対応は経営と起業に関して行っているが、例えば会社を立ち上げた人、というところについては、ファイナンスもそうであるが、多面的な支援を行うという根底的な部分はスタートアップも一般創業も変わらないと考えている。

本戦略を立案している主体となる産業振興課のほかに、スタートアップ推進室もあり、先ほど申し上げた問題意識を踏まえると、連携がより重要と感じたところである。

西野座長

「つくば市創業支援等事業計画」による支援を受けると登記に関わる費用負担が軽減されるなど、筑波大学発のベンチャー企業などにも好評であると耳にしたことがある。一般創業とスタートアップという切り分けをすることなく、各部署が連携して施策を展開していくことが期待される。

藤本委員

「つくばコレクション」のガイドブックを見て、知っていた商品も多かったと改めて感じた。併せて、つくばマラソンでも同ガイドブックが配布されていたことを思い出したが、当時はあまり気にしていなかったが、市外からの参加者も多く、PRする機会としては大事なことだと感じた。

食料品が多く、地元のスーパーのレジの前等に陳列されており、目にしたことが多かった。自分用というよりは、特別な機会に重宝する印象がある。

高野委員

これまでの懇話会に参加させていただき、新たに勉強させていただいた点も多かった。懇話会を通して、課題を通して目標を立て、目標の達成に向けて施策を設定する流れが反映されており、結果として、素晴らしい戦略ができたと感じた。

一方で、会社を経営している立場から発言させていただくと、中期計画を立てているが、そこでは目標を立て、それに向けて販路開拓や人材育成といった施策を立案して実施している、という流れは、やることが似ていると改めて感じた。

行政の支援したい方向性、事業者としてやるべきことの共通性が見えた中で、行政と事業者（公民）が連携して進めていけると良いと思う。

加納委員

支援機関という立場上、施策についての直接的な意見ではないが、つくば市の産業の現状として感じていることは、研究学園として発展してきた、科学技術のまちであるにも関わらず、空き地を倉庫として利用する企業の割合が多い印象である。やはり研究所や研究施設、そういう用途での進出が増えてくると良いと感じる。

西野座長

倉庫が増えているという印象は個人的にも感じる。工業団地の事業主体はどこが多いのか。

事務局

工業団地は県や UR（旧：都市基盤整備公団）が造成したものほか、企業が主体のものが大半である。既存の工業団地はほぼ埋まっている状況にある。そのため、製造業など新たな企業が誘致できるような用地を市として確保することが可能か、立地候補の選定など、検討を進めているところである。

仲川委員

産業振興を図るうえで、AI などの活用は不可欠であるが、事業例に入れられなくとも、戦略の文章にも一部、用語も入れてはどうかと考える。

事務局

現在は、AI のほか DX、GX を総称して先進技術と表現させていただいている。第 1 次戦略策定当時は、第 4 次産業革命、IoT などの用語がブームであったが、現在はあまり耳にしなくなっていることもある。AI に関して、市としてどういった事業が展開できるかも現在検討していることもあり、今後の事業立案の過程で発信していきたい。

加納委員

子細に記載された戦略ができたからこそ、多くの人にみてもらいたい。広報やブランディングをどうしていくのか、工夫をしてもらいたい。少なくとも重点施策と書いている部分については様々な事業が展開されると思われるため、成果が連動すると良い。例えば、つくばブランドのガイドブックにて QR などを読み取れば、販路開拓として取組んだ他の広報媒体（YouTube など）にリンクされる、あるいは商品が購入できるサイトにリンクされるなど、成果が連動していくと面白いのではないかな。

また、つくば市内には様々な研究機関があり、国内外から多くの視察を受入れているが、見学に来る方々に、作成予定の概要版を配布するのも良いと思う。

市外から来られる方への PR という点では、つくばエクスプレスのつくば駅に、スタートアップのチラシを一面に張るなど、つくば市ってこういう場所だと伝えられる工夫も検討してみてはどうかと思った。

「つくばコレクション」の話題があったが、商品の説明だけではなく、なぜこのような商品が生まれたかというストーリーの説明もあった方が良く感じた。日本酒を例にすると、水が良いからとか、原材料となる米や土壌が良いとか、こうした自然の地域資源はつくば市が推進しているジオパークとも連動していくと思う。加えて、どこで買えるのかがわかるとこと、またアンテナショップなど一元的に変える場所を伝えた方が良く。

事務局

つくば市として一元的に販売できる場所があった方が良くという点は感じているものの、事業者の視点からすれば在庫量や賞味期限の問題、拠点への配送方法など、様々な調整が必要となる。QRコードのアイデアがあったが、そうした点はすぐに取り組める部分なので参考にしていきたい。

また、既に報道がなされている通り、つくば市内では初の「道の駅」整備に向けた検討が進んでおり、頂いた意見を踏まえながら検討を進めていきたい。

西野座長

様々な意見やアドバイスを頂戴し、感謝申し上げます。

つくば市に目を向けると、学園都市が形成され50年が経過したかと思うが、産業は着実に成長しているものの、京都の京セラを始め、他地域では地域に根差した大企業が存在しているのに対して、つくば市ではそうした存在がない気がする。

今後の50年を見据えて、そういった存在が誕生するきっかけになることを期待する。

【5. 閉会】

事務局

改めて、第2次戦略の策定に当たり、懇話会を通して様々な助言をいただき、感謝申し上げます。

今後も社会情勢、経済情勢が変動していくなかで、それに合わせて事業を柔軟に組み立てていくことが大事だと感じており、皆様方には引き続き、ぜひご指導、ご意見も頂戴できれば幸いである。

産業振興を図るうえでは、市のみならず、大学や研究機関、民間事業者、市民などの支援があってこそ、である。

最後に座長からコメントを頂いた、今後50年でつくば市ならではの産業、事業者を、関係機関と連携して今後作っていければというふうに考えておりますので、ぜひ今後につきましても、よろしくお願いしたい。

以上で第6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6回次第

令和7年3月6日(木) 午後4時30分から
つくば市役所2階会議室

次 第

1 開会

2 挨拶

3 前回の議事録確認

4 報告

パブリックコメントの実施結果と対応について

資料1、2

5 意見交換

第2次つくば市産業戦略に基づく今後の施策展開について

6 閉会

【配布資料】

委員名簿

第5回 第2次つくば市産業戦略策定懇話会 議事録

資料1 パブリックコメント実施結果

資料2 第2次つくば市産業戦略（最終版）

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 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 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 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 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 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5回）		
開催日時		令和6年10月24日 開会 16:00 閉会 18:10		
開催場所		つくば市役所 本庁舎 2階 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）、仲川委員、松本委員、酒井委員、高野（均）委員、加納委員、 富田委員		
	事務局	【つくば市経済部】 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、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 【つくば市政策イノベーション部】 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		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 一部公開	傍聴数者	0 人
非公開の場合はその理由				
議題		1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について 2. 目標値の設定について 3. つくば市第2次産業戦略（案）について 4. その他		
会議録署名人			確定年月日	
会議次第	1 開会 2 前回の議事録確認 3 議事 3－1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について 3－2. 目標値の設定について 3－3. つくば市第2次産業戦略（案）について 4 その他 5 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. 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、つくば市産業戦略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、皆様からご意見をいただいた。配布した議事録の記載内容に変更がございましたら、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。

事務局 合わせて、基本条例についてご意見を頂いた事項の対応方針についても説明させていただく。

※事務局から、条例に対する主な意見に対する対応方針について説明した。

事務局 説明した対応方針に従い、基本条例案を修正したうえで、パブリックコメントを実施する予定である。追加の意見がある場合は、パブリックコメントでご意見を頂戴したい。

【3-1. スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について】

※事務局から、第5回懇話会のレジュメ及びスローガンと産業創造都市像、施策テーマ等を説明した。

西野座長 事務局から大きく3点の観点でご報告いただいた。1点目はスローガンと産業創造都市像のブラッシュアップ結果について、2点目は施策テーマの設定方針について、そして3点目は施策体系と施策である。

まず、1点目のスローガンと産業創造都市像について、ご意見があればお願いしたい。

仲川委員 「新たにチャレンジできる」と「新たなビジネスが生まれる」の表現は同じように聞こえてしまう。産業という観点ではチャレンジすることは結果的にビジネスに結びつくのではないか。敢えて2つに分類する必要性はどこにあるか。

事務局 事務局としては、主に対象者が異なる点から2つに分類している。前者は既存事業者が対象であり、既存事業領域を大事にしつつも継続的に発展していくという観点から新しい分野へのチャレンジも促していくという趣旨で表現している。後者は、例えば企業誘致であったり、起業であったりと、新しい市内事業者を生み出していくという意味で表現している。

仲川委員 そうすれば新事業創出は、事業改善という表現に近いのではないか。対象者を明確にするのであれば、「既存事業者の」といった修飾語を明確に明記してもいいのではないか。

加納委員 これまで議論に携わってきた立場としては、あまり違和感がない。その観点をちゃんと読んでいただければわかっていただけるかなというように感じた。対象者の違い

やフェーズの違い、また既存領域と新規領域など、区分けの仕方はあろうかと思うが、それらを表現して過ぎてしまうのもどうかと思う。大事なことは、農業も含めた第1次産業、第2次産業、第3次産業という多様な業種があり、そして今までにない新たな事業や産業が出てくるような都市にしていきたいんだ、というメッセージを伝えることが重要だとは思うものの、非常に悩ましいところであろう。

松本委員 経営支援をする立場では、「新たなチャレンジ」は経営革新と呼んでいる。「新たなビジネスが生まれる」は「創業」「企業誘致」という表現に近いのではないか。

仲川委員 個人的には「新たなチャレンジ」は「イノベーション」と表現した方がしっくりくる。既存事業のイノベーション、既存領域の延長として新たなものが創出され続けるようなイメージである。一方で「新たなビジネス」は創業支援の話であり、やはり中身が違うということは理解できる。副題みたいなものがつけられると良いかもしれない。

西野座長 ご意見を踏まえると「新たにチャレンジできる」は既存事業者への経営革新やイノベーション、「新たなビジネスが生まれる」は創業支援や企業誘致的なイメージだと共通理解ができた。それらを踏まえ、どこまで表現できるかは事務局で再考いただきたい。

また、以前に「地域産業人材が集まり…」という表現を、より広義に捉えるべく「人が集まり…」という表現に変えた点について意見はあるか。

全委員 (指摘なし)

西野座長 では1点目のスローガンと産業創造都市像のブラッシュアップについて、これまでの意見を踏まえて事務局にて最終決定をお願いできればと思う。

2点目は施策テーマの設定方針についてご意見があれば頂きたい。

西野座長 産業創造都市像毎に2つの施策テーマを設定いただいているが、そのサマリーとして表現されている表現が、産業創造都市像の観点と同じものがある。例えば新事業創出、新事業者創出などである。やや混乱する可能性もあるため、再考していただいた方が良い。

松本委員 新事業を創出するってということと、経営革新みたいな言い方では良いのではないか。人材確保に関する表現は企業人材なのか、産業人材なのか、いずれにせよ人が来たい、働きたいという表現があれば良いと思う。思い付きで申し訳ないが、何か企業人材、ぐらいの後になんか2文字つけたいって感じではある。

事務局 事務局の中で産業創造都市像の実現に向けて取り組むべき課題を網羅的に整理し、類型化する過程の中で現在の表現にまとめた経緯があるが、ご指摘いただいたとおり重複する点は見直したい。冒頭に説明した基本条例でも関連する言い回しや表現があるため、表現が重複しないような方向で今一度見直しする。あくまでも取り纏める過程での分類であるため、場合によっては削除することも考えたい。

西野座長 それでは、3点目の施策体系と施策について、意見があればお願いしたい。行政がこれから施策を柔軟に立案し、取り組んでいくことになるが、現時点でのお考えがあればご意見をいただきたい。

松本委員	これからの事業者の成長を支えるうえで、人材、やはり優秀人材の確保は大きな課題である。つくば市で働くとなるとその賃金水準が東京よりも低い。働く場所も少ない。そうした中、女性の活躍といった文脈が読み取れないのは気にかかる。多様な人材の中での活用と合ったが、男性育休などの事業例は出てくるが、女性に関連する表現が見てとれないのはどういった理由があるのか。
事務局	現在は、説明の過程において実現する可能性の高い事業案の1つを事例として絞って掲示している。多様な人材という観点では、当然ながら男性に限らず、女性やシニア、外国人も含めた形で就労支援を進めていきたいと考えており、それらがわかるように戦略案には記載していく。
事務局	市としては、男性、女性の双方を支援するという点は言うまでもない。例示した男性育休取得支援についても、男性育休を推進することで、女性が活躍できる場面・機会を増やすことにつながると考えている。女性がより一層、社会に出て活躍できるよう、そういう意味を込めた施策であり、そうした施策を今後も盛り込んでいきたい。
加納委員	女性活躍という観点からは、例えば保育所の増設や保育士の確保をしたいができないという現状がある。であれば、例えば、スーパーサイエンスシティの取組として子育て場を想定したツールを作ったり、規制を緩和して、資格を持ってない人もそこで働けるようにして、その子供を預かる場所を確保し女性の活躍を後押しする、といったそういう施策を展開していくことが望ましい。産業戦略ではあるものの、未来構想や各種関連計画と連動しながら進めて頂ければと思う。必要に応じてそういった観点も産業戦略に記載しておくといい。

【3－2．目標値の設定について】

※事務局から、目標値の設定案を説明した。

西野座長	第2次つくば市産業戦略で設定する予定の成果指標と目標値について、御質問や意見などをいただきたい。
加納委員	第1次産業戦略を踏襲するという観点で、成果指標を変える根拠も逆にならないため、異論はない。ただ、そもそもなぜ、この成果指標を設定したのか、こうせざるをえないからこれを設定しているといった背景は説明が必要ではないか。産業創造都市像に対して、この数値が持つ意味の理解を深める必要がある。希望としては、今後成果指標の達成状況を評価・分析をして、達成できたら何が起こるのか、つくば市はどうなるのかっていうのと、あるいはもし達成できなくてもこういうことが残れば、その数字目標達成できなかったけども、一定の成果はあると判断できるのか、といった絵姿・イメージが見えるようにして欲しい。おそらくこうした点を戦略会議であり、モニタリングしていくことになると思う。
加納委員	指標についてお聞きしたいが、つくば市認定件数とはどういったもののなのか。
事務局	つくばクオリティ、コレクションの2つの認定制度があり、つくば市から生まれた製品・サービスや物産品などを認定する制度である。これら2つの認定件数の総数を成果指標として設定している。

加納委員 産業創造都市像Ⅲの成果指標は創業支援に係る件数のみを指標として設定しているのか。

事務局 その通りである。本来であれば企業誘致も含めての分野であるが、産業用地が不足しているのが現状である。今回の 5 年間の戦略では、新たな産業用地の整備に向けた検討が主となり、目標値として設定しづらい背景があったことから、新規創業ということでのみで目標を立てているという状況である。

加納委員 目標値に関しては戦略案のどこかに記載をするのか。

事務局 スローガン、産業創造都市像の説明の後に、成果指標と目標値について記載を行う。

加納委員 第一次戦略を継続した指標になっていて、第一次戦略からこういう数字でこうなっています、そのため第二次はこうした、といった振り返りを表現した方が良い。

【3－3．つくば市第2次産業戦略（案）について】

※事務局から、第2次つくば市産業戦略（案）について説明した。

西野座長 現在、最終取りまとめを行っている第2次つくば市産業戦略（案）について説明いただいた。分量も多いため、気付いた点は後日に事務局にご連絡頂ければと思うが、現時点で気になった点があればご意見をいただきたい。

加納委員 第4回の懇話会で議論し、基本条例について言及しなくてよいと思う。第1次戦略からの変化についての記載は必要であり、文章中にいくつか記載はあると思うが、重要なことであるため、冒頭にも触れておいた方が良い。先ほど産業用地が足りないという話題があったが、その解決には産業戦略のみならず未来構想やまちづくりも絡めた解決が必要であろう。またスタートアップ戦略とも連動が必要であり、そうした関連計画と連動していることも伝わると良い。

事務局 また、産業に関連して心配になるのは環境やエネルギーの話題であろう。そういった点も市も戦略や計画を持っているということはより明確に伝えても良いのではないか。さらに国では国土強靱化や防災対策に力を入れるといった話題もあり、そうした点に配慮して事業継続性にも配慮している点をアピールするのも良いのではないか。

事務局 基本条例についてはご指摘のとおり、まだ盛り込めていない。一方で、まだパブリックコメント前ということもあり、どこまで表現できるかは事務局にて考えさせていただく。

西野座長 加納委員からあった、第1次戦略の評価については冒頭にあった方が良く考えるため、表現を工夫してもらいたい。

加納委員 資料編に、例えば住宅の変化やまちの変化に関するデータがあるが、全部読んでいただくというところも難しいところもある中では、最初のインパクトっていう、冒頭で要約、サマリー的なものをきちんとお伝えするっていうのが大事なのかなと感じる。

西野座長 社会情勢や統計データについても、事実のみの記載に終始しているかと思う。必要に応じて、そこから産業面ではどういった影響があるのか、どう読み取れるのかの説明を加えると良いであろう。

酒井委員 分量が多く行政が中心に利用する戦略だと思っていた。

松本委員 第2次の戦略案を手にとった時、表紙のデザインが同じで、第1印象として何も変わっていないのではないかと感じてしまう。誰に伝えたいのか、特に何を伝えたいのかがわかると良い。

事務局 これまでの検討経緯を整理してまとめているが、分量も多く、全てを読んでもいただくことの難しさも痛感している。概要版も作成するため、読み手に応じて必要な情報が行き届く方法については、工夫していきたい。

高野委員 携わってきた立場としてはよく理解できたが、具体的にどのような支援が受けられるのか、具体的な内容がすぐわかると、事業者としてはうれしいであろう。

西野座長 途中参加された富田委員より、全体を通して意見があればお願いしたい。

富田委員 議題1の方向性はすごく良いと感じており、大事なことは施策立案にあたりどのような課題設定をするかだと思う。例えば多様な人材の受け入れ促進するためには、何が現状、課題があるのか、そのために何をやるのかっていうようなことを十分に把握して取り組むことが重要であると思う。

あと重要なのが、今後議論される推進体制で、これは市がやる内容なのか、民間を支援して、民間企業が積極的に取り組むのか、大学が取り組むのかとか、そういったものの推進体制の中とか記載が進んでいくんだろうと思うが、各主体の役割についても説明があると良いのではないかと。

目標値として、企業・創業や企業誘致といった点では事業者数を設定することも考えられる。ただ、マクロ的な数値であり、廃業もあるなど、それが妥当かは検証が必要であり、そうした検証もされているものと推察する。事業者数を設定して欲しいという趣旨ではなく、こういった意図で成果指標を設定したのか、説明を加えると良いであろう。

戦略案については、統計データ等が使われてはいるとは思いますが、例えば就業者数のところに対して、労働力人口って15歳から65歳のことを指しているもので、これは長年国で使われている資料なので当然こうなるのはわかる反面、実際の就業者数とするとおそらく20歳以上からのレンジのことを指すと思うので、何か参考情報としてはそういった情報も載せられれば理解が深まるかもしれない。

【4. その他】

事務局 パブリックコメントを12月から予定している。

開始までまだ時間はあるものの、庁内事務も踏まえると時間も限られているため、何か指摘事項があれば次週中に事務局までご連絡を頂きたい。

【5. 閉会】

事務局 以上で第5回つくば市産業戦略策定懇話会を終了する。

第5回懇話会議事要旨とご意見に対する対応結果

議事	No.	発言者	発言要旨	発言サマリー	戦略該当箇所	対応結果
スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等について	1	仲川委員	「新たにチャレンジ」と「新たなビジネス」という表現はかなり似通っている。前者が市内事業者を対象としていること、後者が創業者を対象としていることは理解したが、その対象がわかる表現の工夫をしてはどうか。例えば前者はイノベーション的な表現の方がイメージしやすいのではないかと。これまで議論してきた立場では理解できたが、初見の方は理解しづらいと思う。	産業創造都市像Ⅱ、Ⅲへのご意見	[p. 40] 5.1(2) 産業創造都市像	・産業創造都市像のⅡ「チャレンジ」とⅢ「ビジネス」が類似しているとのこと指摘を踏まえ、Ⅲはつくば市の産業を牽引する新たな事業者が登場するという趣旨から「ビジネスリーダー」と表現を見直し、Ⅱはそのままといたします。
	2	松本委員	既存事業者の支援を行っている立場からすると、「新たなチャレンジ」とは「経営革新」に言う表現に近いのではないかと。「新たなビジネス」とは端的に言うと「創業」「企業誘致」という表現に近いのではないかと。			産業創造都市像Ⅱ【変更なし】 「新たにチャレンジができるまち」 産業創造都市像Ⅲ【変更あり】 ＜旧＞新たなビジネスが生まれるまち ＜新＞新たなビジネスリーダーが生まれるまち
	3	加納委員	これまで議論してきた立場では「新たにチャレンジ」と「新たなビジネス」の表現に違和感はなく、今までに事業やビジネスが生まれるようにしたい方向性は理解でき、その主体やフェーズが異なるといふ違いとは思いますが、それを表現しすぎると却って伝わりにくいかもかもしれない。			
	4	西野座長	各産業創造都市像に対して設定されている施策テーマについて、（経営リソースなど）分類の観点はあった方がわかりやすいが、都市像の観点と同一表現もあるのは違和感がある。	施策テーマの分類表現へのご意見	[p. 43] 5.2(2) 施策テーマ	・中小企業・小規模企業振興基本条例案に記載されている表現との整合を図りながら、表現を見直しました。
	5	松本委員	事業創出⇒経営改革 人材確保・維持/育成⇒企業人材 といった表現も一案ではないかと。			
	6	松本委員	人材確保が大きな課題であったが、これまでの取組に加えてどのような点を強化するのか、わかりづらい。例えば多様な人材の受入支援にはシニアや学生の事業が、労働環境整備支援では男性の育休支援が例示されているが、女性の就労支援などは読み取れない。	施策の記載粒度に対するご意見	[p. 44-53] 5.3～5.6 各産業創造都市像 [p. 54-56] 7. 推進体制	・各施策について、なぜその施策を立案するに至ったかについて、問題意識やターゲット、施策を推進する関係機関が把握できるように、説明文の記載粒度を見直しました。
	7	富田委員	課題を設定して施策を展開することが大事である。こういった課題認識を持ち、こういったターゲットに進めていこうと考えているのか、その点の丁寧な説明があった方がよいのではないかと。			
	8	富田委員	各施策について具体的に誰が進めていくのか、行政なのか、それとも民間事業者自身なのか、あるいは関係機関なのか、そのあたりがわかるとよいのではないかと。後述の推進体制にも記載してもよいかもしれないが、各関係者の役割がわかるとよいであろう。			
目標値の設定について	9	加納委員	目標値を継承すること自体は各委員からも指摘は無いと思う。そもそもなぜその目標値を設定したのか、それをモニタリングする意味があるのか、そのあたりの表現を丁寧に説明してもらいたい。	成果指標に係る表現に対するご意見	[p. 41] 5.2(3) 成果指標	・成果指標と目標値を設定した背景についての記載を追加しました。
	10	富田委員	目標値として、企業・創業や企業誘致といった点では事業者数を設定することも考えられる。ただ、マクロ的な数値であり、廃業もあるなど、それが妥当かは検証が必要であり、そうした検証もされているものと推察する。事業者数を設定して欲しいという趣旨ではなく、こういった意図で成果指標を設定したのか、説明を加えるとよいであろう。			
つくば市第2次産業戦略（案）について	11	加納委員	中小企業・小規模企業振興基本条例についての記載が見当たらないが、言及しなくて良いかと。	条例の記載に対するご意見	-	・中小企業・小規模企業振興基本条例は令和7年3月に制定予定であることから、直接記載はしない方針とします。
	12	加納委員	企業誘致の課題として土地が少ないという話題があったが、こうしたまちの課題は、産業戦略だけで取組むのではなく、未来構想や他の個別計画と連動して進めていく必要がある。こうした関連する施策についても把握できるとよい。	関連計画との施策連携に対するご意見	[p. 2] 1.2 戦略の位置付け	・本戦略と関連する各種計画の具体的な施策については変動があるため直接記載はしませんが、事業立案に当たり関連計画等との整合を図りつつ検討を進めてまいります。
	13	西野座長	社会情勢など国の動向についての記載があるが、やや平易な文章に留まっているような印象がある。こうした動向を踏まえつつ、つくば市の産業にどういった影響があるのか、取組が必要か、といったニュアンスを出してはどうか。	社会情勢（外部環境）の記載粒度に対するご意見	[p. 4-15] 2. 社会情勢	・本戦略においては国や県の動向（外部環境）を抑えたうえで、統計、アンケート、ヒアリングなどのつくば市（内部環境）の現状を整理・比較した上で「4. つくば市における産業振興の課題」につなげる構成を意識して説明を加筆しており、原案のままとさせていただきます。

14	加納委員	国では環境・エネルギー分野や災害対策など、重点分野が示されているが、つくば市としてこうした動きを踏まえてどこに重点的に取り組むのか、といった表現があると良いのではないか。	重点テーマの記載検討	[p. 44-53] 5.3~5.6 各産業創造都市像	・現時点で重点的に取り組むことを想定している施策については、「施策No. ○○○(重点施策)」と表現を追加しました。
15	加納委員	現戦略を踏まえつつ、どう変わったのかを端的に把握できるようにしてほしい。	現戦略からの変更点 (サマリー) 追加	[p. 3] 1.4 本戦略の要旨 【新規追加】	・第1次からの変更点が端的に把握できるように、冒頭の1章に『 1.4. 本戦略の全体像 』(図表1-3)を追加しました。
16	松本委員	表紙も含めてデザインが全く同じなため、何が変わったのかわからない人が多いと思う。デザインを工夫するか、端的に変化した点がわかるように工夫してもらいたい。			
17	酒井委員	本戦略は行政が読むための文書だと思っていた。分量が多いため、市民にはとっつきにくい文書と感じる。	活用の手引き	[p. iii] 本戦略の見方 【新規追加】	・読者の立場における、戦略の活用場面を想定し、端的に記載箇所を把握できる索引として、冒頭(目次の後に)『 本戦略の見方 』を追加しました。

資料1 パブリックコメント実施結果

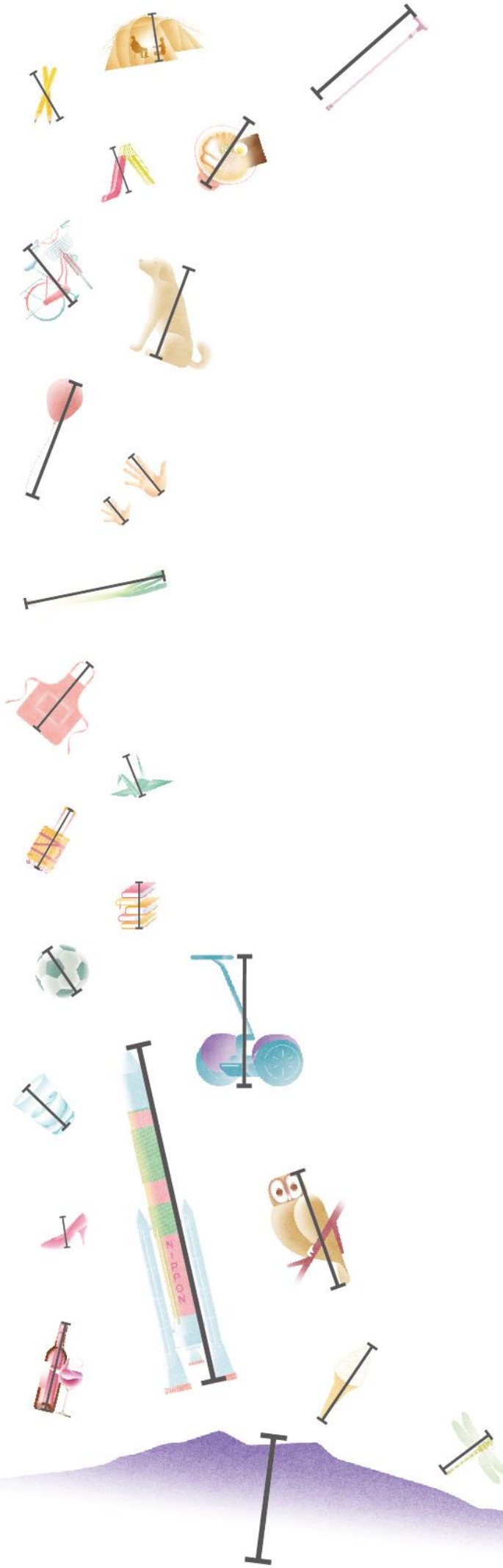
■ 意見集計結果

令和7年1月7日から令和7年2月6日までの間、「第2次つくば市産業戦略(案)」について、意見募集を行った結果、3人(団体を含む。)から6件の意見の提出がありました。これらの意見について、適宜要約した上、項目ごとに整理し、それに対する対応案をまとめました。

意見No		意見概要	対応頁	対応案
1	1	地域創生とつくばの発展において切り離せない、高齢者、車、人口に対する企業数、企業の業種、企業内での発展というものへの認識といったものに目を向けられていると思えません。車を使うということは、ガソリン消費が多いということなので、ガソリンが安いコストコに市外から人が押し寄せる、といった多くの問題があると思います。	計画以外のその他の意見(要望)	・修正対応なし ・意見は施策検討に当たり参考にさせていただく
1	2	企業間での協力、後継者バンク、企業創生のための人材育成、若者の知見拡大、働いている人たちの知見拡大といった問題も解決をしない限り、形だけの産業戦略になってしまうのではないかと危惧しています。今後5年は非常に重要であると考えため、市民のために、これらをしっかりと熟考した上でお願いします。	5. 第2次つくば市産業戦略の方向性	・修正対応なし ・意見にあるような問題の解決に向けて、企業間連携の支援や事業承継支援、人材育成支援や就労支援といった施策を計画に盛り込んでおり、実施していく予定としている
1	3	つくば市主体の茨城創生を称して、早めにTXの土浦開通を行い、過疎化している地域や空き家問題が多い地域の家を、自転車での利用が可能な民宿にするなど、つくば市の選択肢を増やしてほしいと考えます。	計画以外のその他の意見(要望)	・修正対応なし ・意見は施策検討に当たり参考にさせていただく
2	1	39ページの「前戦略のスローガン」とは何ですか。 「『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踏まえてスローガンを設定しましたが」とありますが、ここには、設定したスローガンが何であるかが書かれていません。 「つながりを力に未来をつくる」がスローガンなのでしょうか。	5. 第2次つくば市産業戦略の方向性	・修正対応なし ・前戦略(つくば市産業戦略)のスローガン「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～」については、1ページの「1. 戦略策定の概要」において説明している
3	1	「施策13 新産業創出に向けた戦略的環境整備」に関して、施策の方向性に対して賛同します。 つくば市ならではの「未来を作る新たな産業団地の創出」に向けては、立地企業からのニーズも高まっているカーボンニュートラルやレジリエンス性を兼ね備えた産業・工業団地の整備が極めて重要です。 また、産業部門におけるエネルギー消費の6割は「熱需要」であるため、「熱の省エネ化・脱炭素化」は、つくば市が目指す「地球温暖化対策実行計画(温室効果ガス排出削減等)」を推し進める上で有効な手段であると認識しています。	5. 第2次つくば市産業戦略の方向性	・修正対応なし ・意見は施策検討に当たり参考にさせていただく

資料1 パブリックコメント実施結果

意見No	意見概要	対応頁	対応案
3 2	【ご参考】 (1)効果的なエネルギーの利活用を実現した事例(清原工業団地スマエネ事業)について ・東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)が新設した清原スマートエネルギーセンターの高効率大型ガスコージェネレーションシステム・太陽光発電・ボイラーによって効率的につくられた電力と熱(蒸気・温水)を、ネットワーク化された電力自営線と熱導管を通じて7事業所(カルビー(株)3事業所、キヤノン(株)3事業所、久光製薬(株)1事業所)で共同利用している工場間一体省エネルギー事業。最新のエネルギー管理システムの活用による最適運用で、単独事業所では難しい20%の省エネ・省CO2を実現している。本事業について、2022年1月に「2021年度省エネ大賞」の省エネ事業例部門において「経済産業大臣賞(共同実施分野)」を受賞。 (2)国の政策動向について(省エネ・省CO2:国の政策から見た天然ガスへの期待) 経済産業省は現在、国の中長期的なエネルギー政策の指針となる「第7次エネルギー基本計画」の策定を進めています。2024年末に議論された国の政策にて、天然ガスが重要なエネルギーとして位置付けられ、脱炭素燃料・技術の供給分野などでメインプレイヤーであり続けることが期待されています。 (3)都市ガス業界の動向について 都市ガス業界ではカーボンニュートラルを実現するエネルギーのひとつとして、次世代熱エネルギー「e-methane」を推進しています。 ※e-methaneとはグリーン水素等の非化石エネルギー源を原料として製造された合成メタンです。発電所等から排出されるCO2、もしくは大気中から直接CO2を回収し、再生可能エネルギー由来等の水素と反応させ、カーボンニュートラルな都市ガス“e-methane”を合成します。e-methaneは、ガス導管など既存のインフラをそのまま活用することが可能です。	5. 第2次つくば市産業戦略の方向性	・修正対応なし ・意見は施策検討に当たり参考にさせていただく



I 第2次つくば市 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

目 次

本戦略の見方	iii
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
1.4. 本戦略の全体像	3
2. 社会情勢等	4
2.1. 社会経済環境の変化	4
2.2. 国の産業政策に関する動向	9
2.3. 県の産業政策に関する動向	13
3. つくば市の産業に関する現状	16
3.1. つくば市の概況	16
3.2. つくば市の産業の状況	18
3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ	21
3.4. 第1次産業戦略の評価	32
4. つくば市における産業振興の課題	35
4.1. 既存事業者の継続・発展	35
4.2. 新事業創出	36
4.3. 新規事業者創出	37
4.4. 人材確保・維持／育成	38
5. 第2次つくば市産業戦略の方向性	39
5.1. スローガン・産業創造都市像・成果指標	39
5.2. 施策テーマ	43
5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち	44
5.4. 新たにチャレンジできるまち	47

5.5. 新たなビジネスリーダーが生まれるまち.....	49
5.6. 人が集まり・定着するまち.....	51
6. 推進体制.....	54
6.1. 推進体制.....	54
6.2. 進行管理.....	55
6.3. 変更管理.....	56
参考資料.....	57

本戦略の見方

第2次つくば市産業戦略では、令和7年度（2025年度）から令和11年度（2029年度）までの5年間を対象に、つくば市の事業者や労働者を対象に、つくば市が実施する産業施策の方向性や内容、その背景について取り纏めたものです。

分量が多いことから、各読者が確認したい内容を一目で把握できるように、事業者の視点（市内事業者の方、または今後つくば市に起業・移転を考えている方）、労働者の視点（市内事業者で働いている方、または今後就労をしたい方）から索引を作成しました。

索引		事業者		労働者		記載箇所 章（頁）
分類	活用シーン 把握したいこと	市内事業者の方	今後市内で 起業等 を予定の方	就労されている方	今後就労予定の方	
施策	市内事業者への施策を知りたい	○				→ 5.3 (p.44) 5.4 (p.47)
	つくば市で起業する際、または移転する際の支援内容や施策を知りたい		○			→ 5.5 (p.49)
	市内事業者で就労している労働者への支援内容や施策を知りたい			○		→ 5.6 (p.51)
	これから市内事業者で働きたいと考えている人への支援内容や施策を知りたい				○	→ 5.6 (p.51)
	つくば市が取り組む施策を一覧で把握したい	○	○	○	○	→ 5.2 (p.43)
体制 役割	本戦略を推進する体制を知りたい 関係機関の役割を知りたい	○	○	○	○	→ 6 (p.54)
概要	本戦略を端的に把握したい 本戦略の概要を知りたい	○	○	○	○	→ 1 (p.1)
現状	つくば市の産業を取り巻く環境変化を知りたい	○	○	○	○	→ 2 (p.4)
	つくば市の産業振興の現状を知りたい	○	○	○	○	→ 3 (p.16)
	つくば市の産業振興における課題を知りたい	○	○	○	○	→ 4 (p.35)

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。つくば市を取り巻くこれらの状況を踏まえながら、つくば市の強みやポテンシャルを生かしたこれからの産業振興施策を打ち出していくことを目的として、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

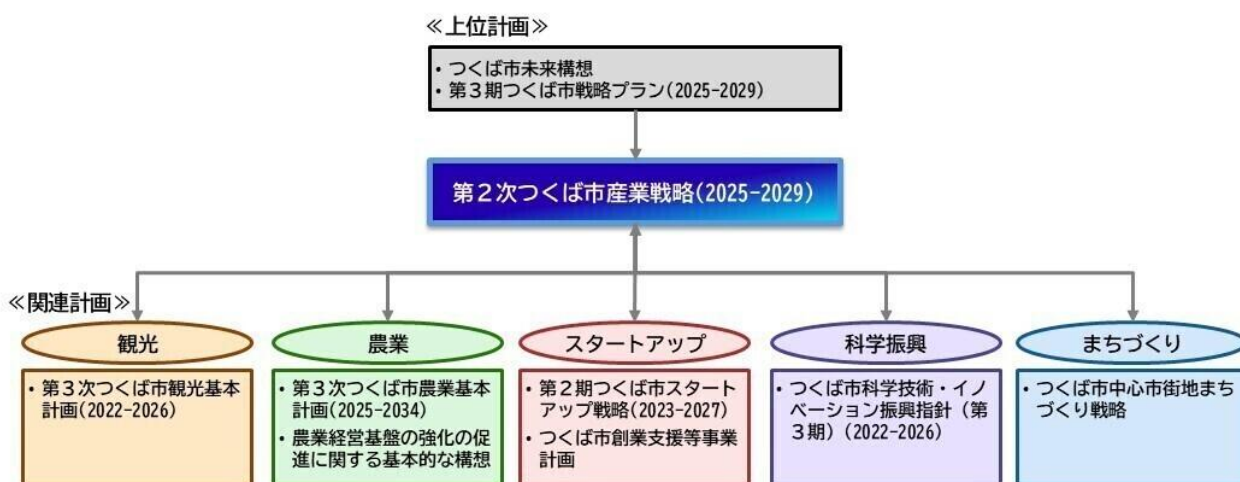
世界の未来をつくる 産業創造都市つくば ～ 科学×技術×人材のつながりを産業競争力に ～

前戦略の計画期間が令和 6 年度（2024 年度）で満了することから、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「第 2 次つくば市産業戦略（以下「本戦略」という。）」を定めます。本戦略に基づき、中小企業・小規模企業の振興をはじめとした、つくば市の産業振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進していきます。

1.2. 戦略の位置づけ

本戦略では、つくば市未来構想及び第3期つくば市戦略プラン（2025-2029）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当たっては、上位計画との整合性を図りながら、第3次つくば市観光基本計画、第3次つくば市農業基本計画、第2期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。

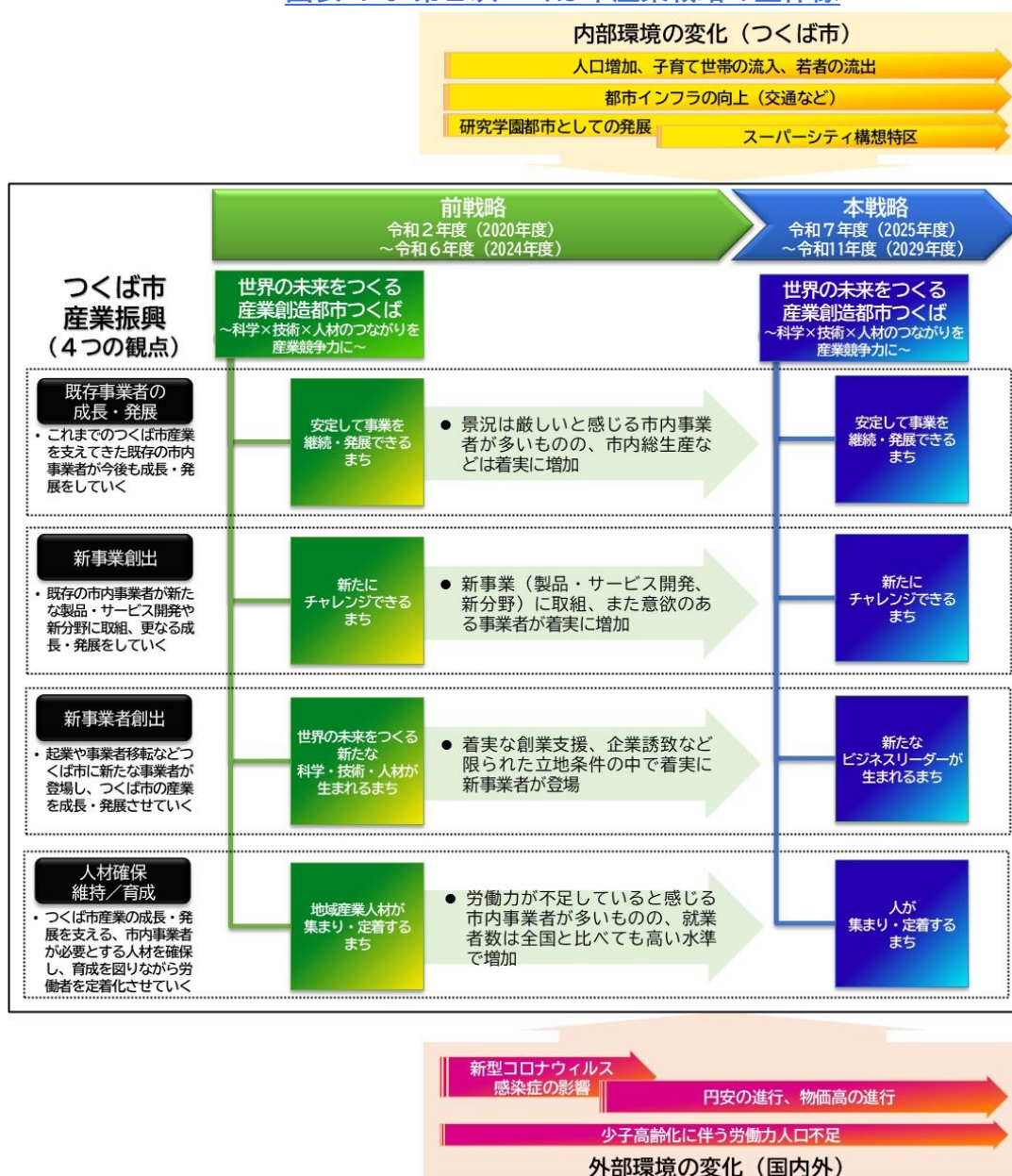
なお、期間中は、つくば市の産業を取り巻く環境の変化に応じて戦略の見直しを行う等、時代の潮流に合わせて迅速かつ柔軟に対応します。

1.4. 本戦略の全体像

令和2年度（2020年度）に前戦略を策定後、産業を取り巻く環境は目まぐるしく変化（『2 社会情勢等』参照）し、新型コロナウイルス感染症の影響も受けた中、つくば市では就業者が全国的に比べて増加傾向にあり、市内総生産も新型コロナウイルス感染症の拡大以前の水準より増加するなど、産業振興に向けた成長を把握（『3 つくば市の産業に関する現状』参照）することができました。

今後、更なる産業振興に向けては、人材確保をはじめとして取り組むべき課題（『4 つくば市における産業振興の課題』参照）はあるものの、前戦略では着実な成果が得られ、また本戦略の上位計画であり、同時期に策定されたつくば市未来構想、第3期つくば市戦略プランで掲げるまちづくりの理念が変更されない点も加味し、多少のブラッシュアップは行うものの、前戦略のスローガンや産業創造都市像の観点、産業施策の方向性は前戦略を継承（『5 第2次つくば市産業戦略の方向性』参照）し、官民連携で推進（『6 推進体制』参照）していくこととします。

図表 1-3 第2次つくば市産業戦略の全体像



2. 社会情勢等

2.1. 社会経済環境の変化

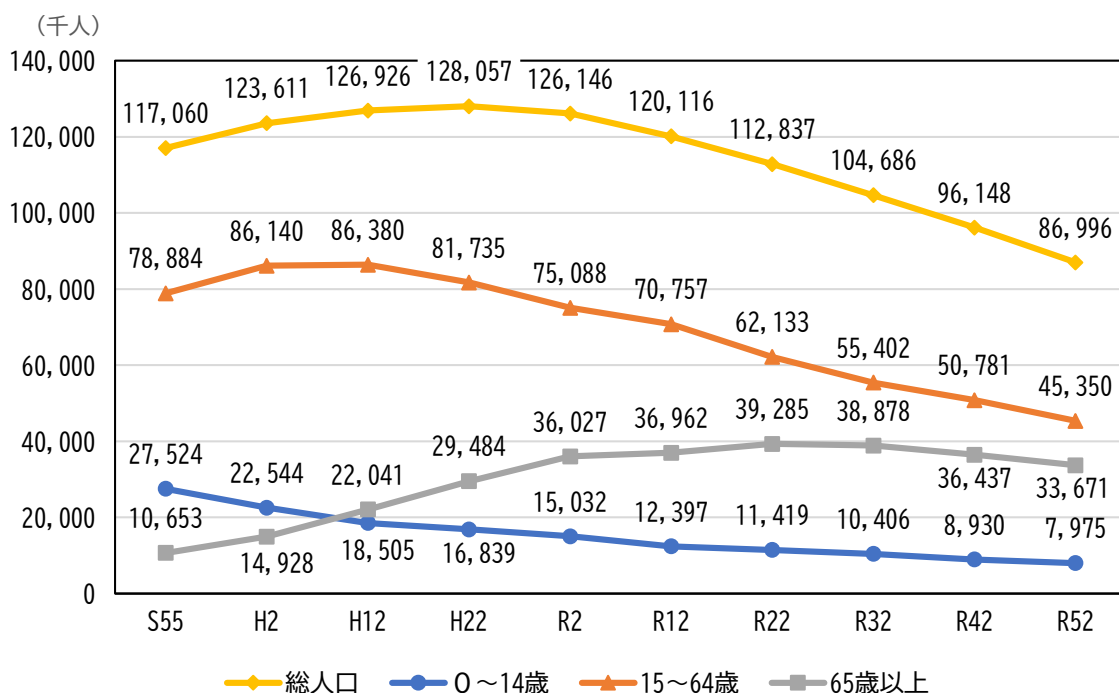
(1) 人口減少・少子高齢化の進行

日本の総人口は、平成 20 年（2008 年）の 1 億 2,808 万人をピークに減少に転じ、さらに減少を続け、令和 38 年（2056 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、経済規模の縮小や労働力の不足等、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

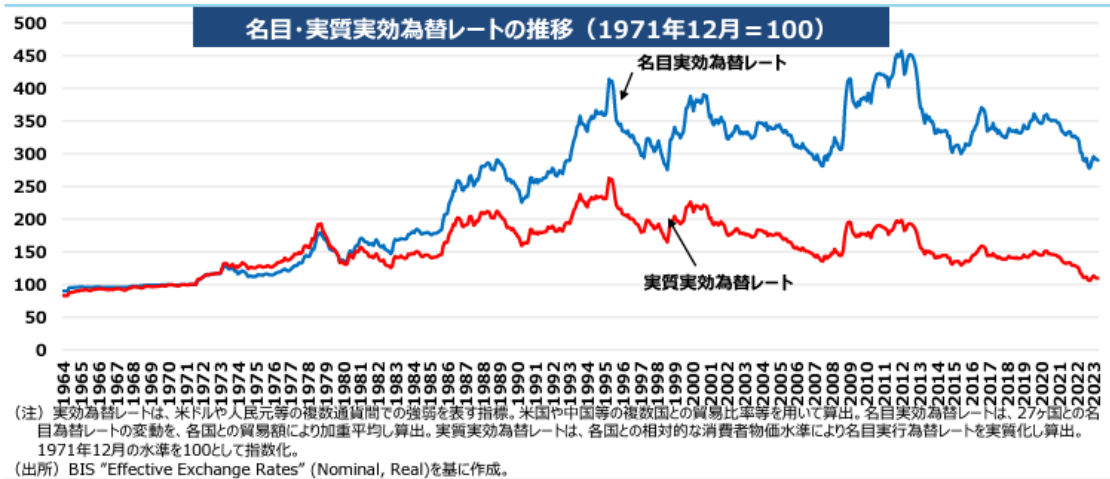


出典：「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

(2) 急激な円安の進行

日本銀行が公表している対米ドルの為替相場（名目実行為替レート）は、前戦略策定当時の2020年（令和2年）では年平均レートが106.73円であったのに対し、2023年（令和5年）では140.59円、2024年（令和6年）は更に円安水準となり、急激に円安が進行しています。

図表 2-2 名目・実質実効為替レートの推移（1971年12月=100）



出典：「第2次中間整理後の進捗状況（2023年11月）」（経済産業省）

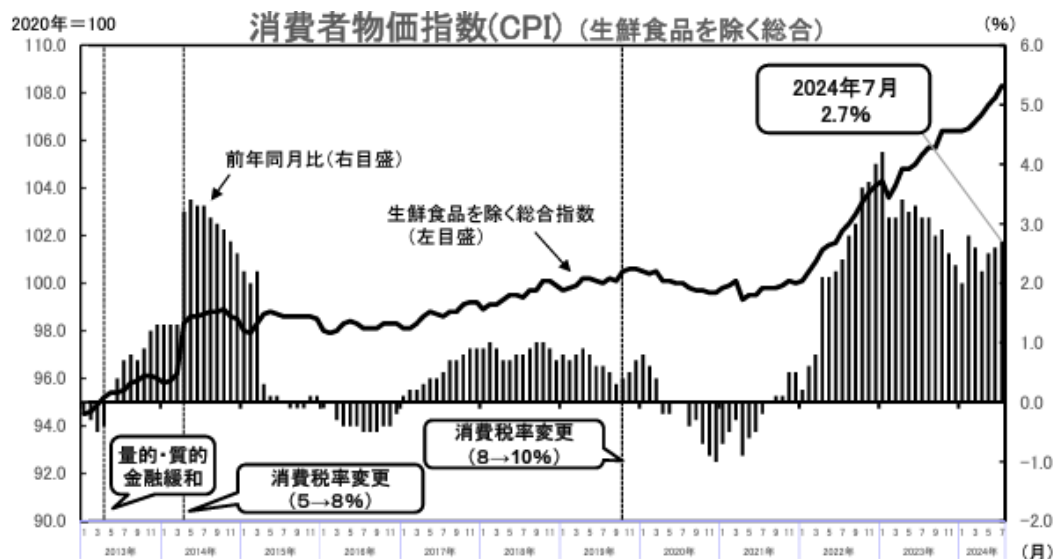
名目実効為替レート（米ドル、人民元等の複数通貨間での強弱を表す指標）は、名目値360円という円安水準にあった1971年（昭和46年）に比べると円高ではあります。他方、各国の消費者物価の変化も勘案した実質実効為替レートは、1971年（昭和46年）と同様（50年ぶりの円安水準）となっており、名目値と実質値の乖離が拡大傾向にあります。

これは、長期的には企業のコストカット競争等により、日本の物価が他国と比較して上昇していないこと、短期的には他国より相対的に穏やかに物価上昇していることを背景とした金利差の拡大、という2つの現象が相まって、生じています。

(3) 物価高の進行

2020年（令和2年）には新型コロナウイルス感染症の影響による原油安によりエネルギー価格が下落したものの、2022年（令和4年）4月のロシアによるウクライナ侵攻に伴う穀物や資源価格の高騰、急激な円安の進行などが重なり、生鮮食品を除く食料などの物価が上昇しており、消費者物価指数は2020年（令和2年）に比べて高水準で推移しています。

図表 2-3 消費者物価指数の推移



出典：「消費者物価指数の最近の動向（2024年7月）」（総務省）

(4) 産業構造・消費構造の変化

日本では第1次産業、第2次産業が縮小する一方で、第3次産業が拡大しており、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、食料品等のシェアが減少しており、モノ消費（財の支出）からコト消費（サービスの支出）へ変化しています。

また、パソコン・スマートデバイスやインターネットの普及に伴い、eコマース¹の利用が大幅に増加しており、新型コロナウイルス感染症の影響から普及がより一層加速しています。

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

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

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

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

(5) SDGs の推進

持続可能な開発目標（SDGs）は、平成 27 年（2015 年）9 月の国連サミットで採択された、令和 12 年（2030 年）までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標であり、17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。これから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 2-4 SDGs の 17 のゴール



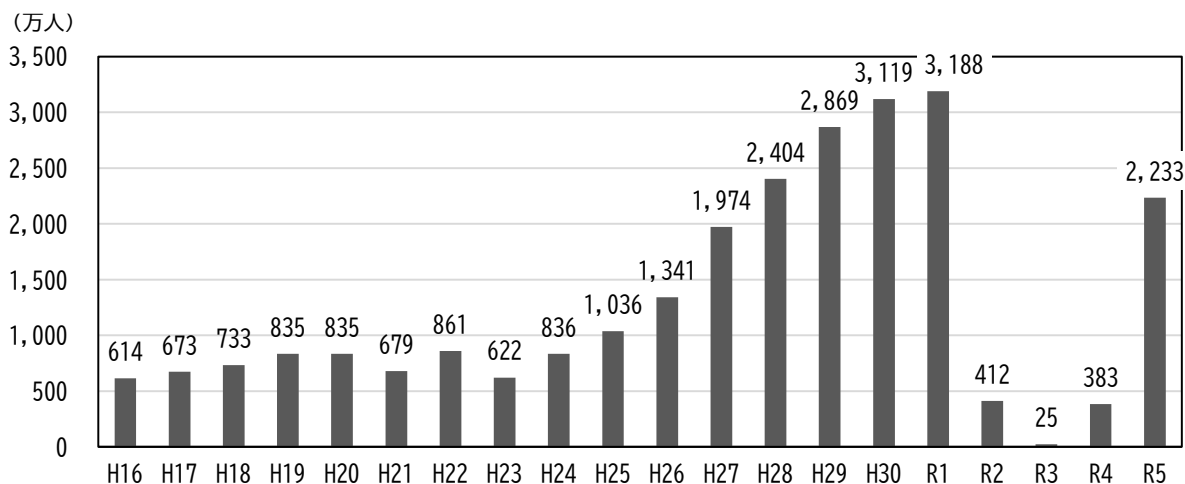
出典：国際連合広報センター HP

(6) アフターコロナにおける観光客の動向

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を進めてきました。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限の影響を受け、訪日外国人旅行者数は一時的に減少したものの、近年は著しく回復しています。

図表 2-5 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

国内旅行においては、国内旅行者数は一時的に減少したものの、令和4年(2022年)からは回復傾向にあります。マイクロツーリズムへの注目など、新型コロナウイルス感染症の拡大が落ち着くにつれて国内旅行への意欲が高まったことがうかがえます。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に働き方がより柔軟になったことで、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ休暇も過ごす「ワーケーション」や、ビジネス出張に合わせて滞在を延長するなどして余暇を楽しむ「ブレジャー」などの観光スタイルも浸透し、観光地における行動にも変化が生じています。

さらに近年は円安等の影響もあり、海外旅行よりも国内旅行を希望する日本人も多く、国内旅行の需要はより一層高まることが期待されています。

図表 2-6 国内旅行者数の推移



出典：「旅行・観光消費動向調査」(観光庁)

2.2. 国の産業政策に関する動向

(1) 新しい資本主義のグランドデザインの策定

「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義を実現していくため、内閣総理大臣を本部長とする新しい資本主義実現本部が令和3年(2021年)10月15日に設置されました。

資本主義では市場メカニズムをエンジンとして、経済成長を生み出してきました。我が国においては、成長の果実が地方や取引先に適切に分配されていない、さらには、次なる研究開発や設備投資、そして従業員給料に十分に回されていないといった、「目詰まり」が存在している状況であり、この「目詰まり」を解消していくことが必要となります。

そこで、資本主義をバージョンアップし、新しい資本主義を実現していく上で必要となる

- ① 「市場も国家も」「官も民も」による新たな官民連携
- ② 課題解決を通じての新たな市場の創造、すなわち社会的課題解決と経済成長の二兎の実現
- ③ 課題解決を通じての一人ひとりの国民の持続的な幸福の実現

の3つのテーマを設定した、「新しい資本主義のグランドデザイン」が令和4年(2022年)6月7日に閣議決定されました。

同グランドデザインでは、「新しい資本主義」の実現により、経済を立て直し、新たな成長軌道に乗せていくため、必要不可欠な財政出動や税制改正は中長期的観点から機動的に行う、としており、「新しい資本主義」に向けて計画的に投資すべき4本柱として「人への投資」、「科学技術・イノベーションへの投資」、「スタートアップへの投資」、「GX⁴及びDX⁵への投資」を挙げています。

同グランドデザインから2か年が経過した2024年改訂版(令和6年(2024年)6月21日)では、3つのテーマの方向性について評価された一方で、円安や国際情勢の緊張による物価高が著しく進行する中、物価上昇を上回る賃上げを定着させるためには、中小企業・小規模企業の「稼ぐ力」の向上に全力を挙げることでとされています。

⁴ GX(グ린トランスフォーメーション)…経済産業省では「2050年カーボンニュートラルや、2030年の国としての温室効果ガス排出削減目標の達成に向けた取組を経済の成長の機会と捉え、排出削減と産業競争力の向上の実現に向けた、経済社会システム全体の変革を行うこと」と定義

⁵ DX(デジタルトランスフォーメーション)…経済産業省では「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義

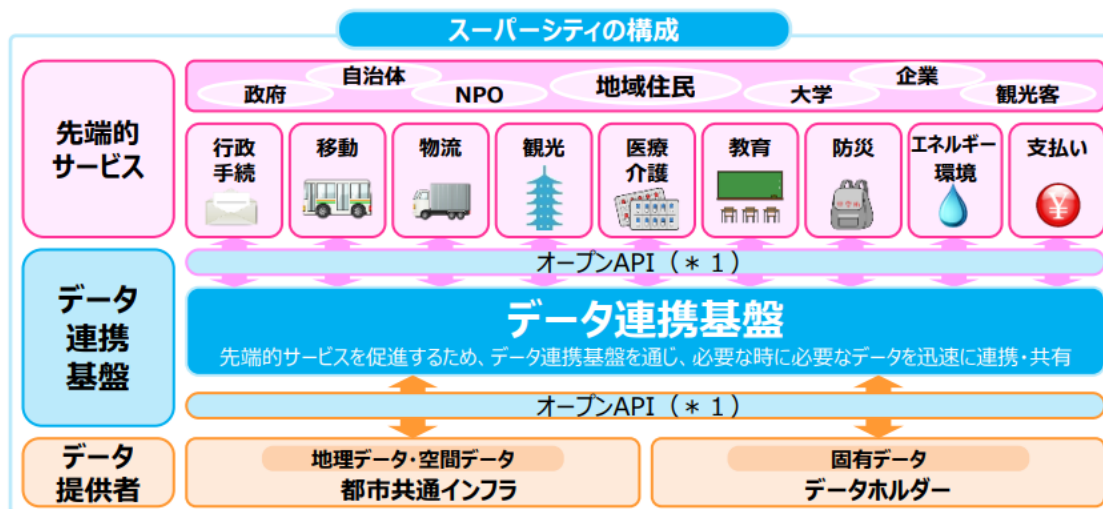
(2) スーパーシティ・デジタル田園健康特区の指定

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平成 25 年（2013 年）7 月に創設されました。平成 26 年（2014 年）5 月に 1 次指定後、3 度にわたり区域指定を行い、自治体や事業者が創意工夫を生かした取組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きました。

前述の「新しい資本主義のグランドデザイン」においては、新しい資本主義の象徴は地方・地域であり、デジタルの力で、物理的距離がマイナス要素ではなくなる中、我が国を支える農山漁村の存在やゆとりある生活など地方・地域の豊かな魅力を核に、新しいライフスタイルの支援を幅広く展開し、一極から多極への転換を図るべくデジタル田園都市国家構想を推進し、「経済社会の多様化」を実現することとしています。

そこで、「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、令和 4 年（2022 年）4 月に「スーパーシティ／デジタル田園健康特区」が指定され、つくば市は大阪府・大阪市とともに、スーパーシティ型国家戦略特区として選定されました。

図表 2-7 スーパーシティ構想



（※1）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

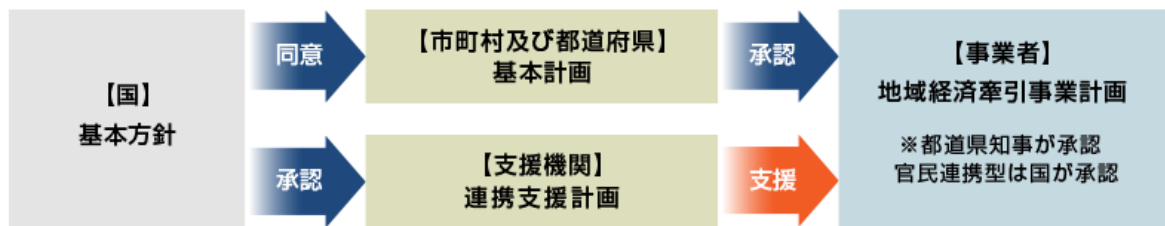
出典：内閣府 HP

(3) 「地域未来投資促進法」の改正

「地域未来投資促進法」は、地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす「地域経済牽引事業」を促進することを目的として、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。

市町村・都道府県が作成した「基本計画」に基づき事業者が作成する「地域経済牽引事業計画」を、都道府県知事が承認します。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」による「連携支援計画」を国が承認します。

図表 2-8 地域未来投資促進法の概要



出典：経済産業省 HP

法律の施行後、5 年が経過したことから検証が行われ、令和 5 年（2023 年）7 月に同法の基本方針及び基本計画のガイドラインが改正されました。国内外の経済社会情勢の変化に対応した事業環境整備の促進がなされるよう、スタートアップの成長支援や人材確保支援、GX や DX の促進支援等について、地域経済牽引事業の促進に必要な事業環境整備項目として位置付けられました。

また、令和 5 年（2023 年）12 月には、「産業立地の際の土地利用転換の迅速化を図るため、地域経済の発展に資する産業利用に係る市街化調整区域の開発許可手続の緩和を図る」ことを目的に、同法の基本方針が改正され、市街化調整区域に係る開発許可の配慮の対象となる施設に「地域における産業立地の促進のために必要と認められる区域」に関する類型が追加されました。

(4) 事業承継に係る支援策

日本企業のうち 99%を占める中小企業は、雇用や技術の担い手として日本を支える重要な存在です。将来にわたってその活力を維持し、発展していくため、中小企業の事業承継は日本社会にとって重要な取組です。

しかし、中小企業の後継者不在状況が深刻であり、廃業の増加による貴重な雇用や技術への影響が懸念されています。このことから、中小企業庁では、承継時の様々な課題を解決する豊富な支援策を展開し、事業承継に取り組む中小企業を強力に後押ししています。

税制面を例にすると、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）に事業承継税制が改正され、令和 8 年（2026 年）3 月までに特例事業承継計画を提出した場合、非上場の株式等の承継に伴う贈与税・相続税の負担を実質ゼロとする特例措置が受けられます。

税制面以外にも、多数の事業承継に係る支援策が展開されています。

図表 2-9 中小企業庁における事業承継に係る支援策の例

分類	支援策	支援策の概要
伴走	事業承継・引継ぎ支援センター	全国 47 都道府県で、事業承継全般に関する相談対応や事業承継計画の策定、M&A のマッチング支援などを原則無料で実施
補助金	事業承継・引継ぎ補助金	M&A 時の専門家活用費用や事業承継・引継ぎ後の設備投資や販路開拓、設備廃棄費用等を支援
	M&A 支援機関登録制度	事業承継・引継ぎ補助金で仲介手数料やフィナンシャルアドバイザー費用が補助対象となる、登録支援機関を検索
育成	中小企業大学校	経営後継者研修では、座学、演習、実習による知識や現場の知恵の習得及び自社の分析を通じて、経営者に必要なマインドやスキルの向上
	アトツギ甲子園	新規事業等に挑戦する後継者候補を応援するピッチコンテスト

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、人口減少や超高齢化をはじめ、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大、気候変動に伴う災害の激甚化、国際情勢の変化に伴う競争環境の激化、デジタル技術の劇的な進歩など、予測困難な非連続の時代にシフトしている中、時代の変化に伴い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ため、令和4年度（2022年度）を初年度とする4年間の「茨城県産業活性化に関する指針」を策定しました。県政運営の基本方針となる茨城県総合計画の部門別計画として、また、茨城県産業活性化推進条例の第7条に基づく指針及び令和4年（2022年）3月に制定された茨城県小規模企業振興条例の第8条に基づく計画にも位置付けられています。

同指針では、4つの施策展開の基本方向が示されています。

図表 2-10 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」を設置し、切れ目ない支援を実施しています。

令和6年（2024年）8月現在、県内の商工会議所、商工会、金融機関、支援機関等の44機関から構成されており、うち行政機関は茨城県、つくば市、日立市、龍ヶ崎市、水戸市、笠間市、大子町の7団体が参加しています。

図表 2-11 茨城県事業承継支援ネットワークの「事業承継診断」の流れ



出典：茨城県事業承継・引継ぎ支援センターHP

(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、海外進出及び輸出を促進し、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 いばらき宇宙ビジネス創造拠点プロジェクト

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（2018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「いばらきスペースサポートセンター」がつくば市内に開所されました。

図表 2-12 いばらきスペースサポートセンター



出典：一般財団法人宇宙システム開発利用推進機構 HP

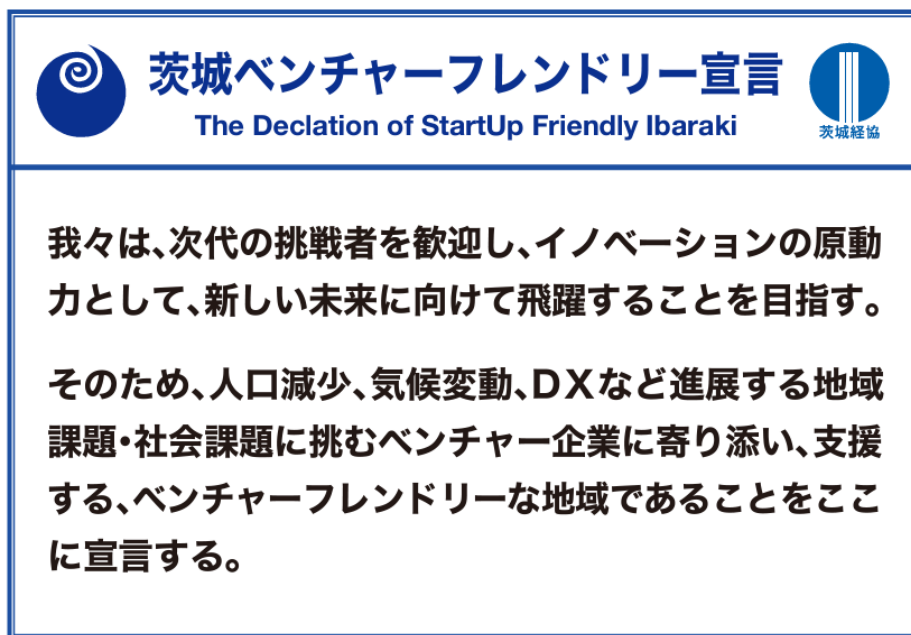
(4) 茨城ベンチャーフレンドリー宣言の発出

茨城県には、新分野に挑む大学・研究機関が多数存在しているつくば市のほか、日本が誇るモノづくりが集積している日立市、カーボンニュートラルの新たな拠点である鹿島市・ひたちなか市など、他県にはない地域の特性を活かした成長産業振興に取り組んでおり、ベンチャー企業も多く登場しています。

しかし、ベンチャー企業の製品・サービスについて、官民どちらの市場へも導入がなかなか進まないのが現状です。実績がないため門前払いとなる、といった声も寄せられています。一方で、将来の顧客候補となる企業や経営陣からアドバイスや意見をもらえるだけでも、ベンチャー企業の成長を促すことが期待でき、特に行政からの公認や調達実績は非常に強い追い風になる、との声が寄せられました。

こうした背景から、茨城県は茨城県経営者協会と共同で「茨城ベンチャーフレンドリー宣言」を発出し、ベンチャー企業がスピード感をもって成長できる環境づくりを実現するべく取組を進めています。

図表 2-13 茨城ベンチャーフレンドリー宣言



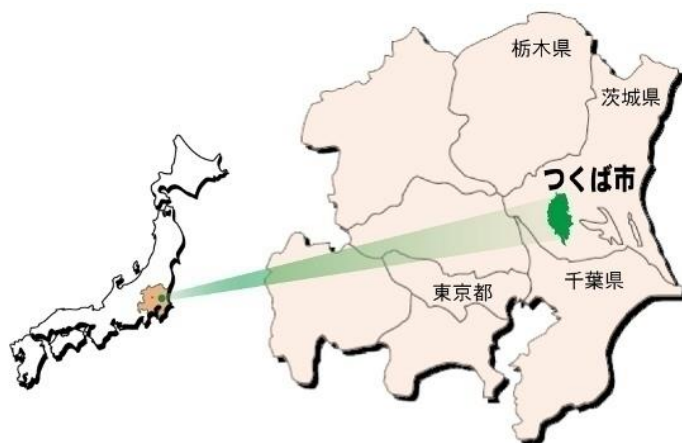
出典：茨城県 HP

3. つくば市の産業に関する現状

3.1. つくば市の概況

つくば市は、茨城県の南西部に位置し、面積は283.72平方キロメートルで、県内4番目の広さです。市内では、平成17年（2005年）に開業したつくばエクスプレス沿線を中心として住宅等の開発が進み、若い世代を中心に人口が増加しています。また、研究学園都市として、市内では大学、公的機関や民間企業の研究機関が集積するとともに、常磐自動車道や首都圏中央連絡自動車道（以下「圏央道」）、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



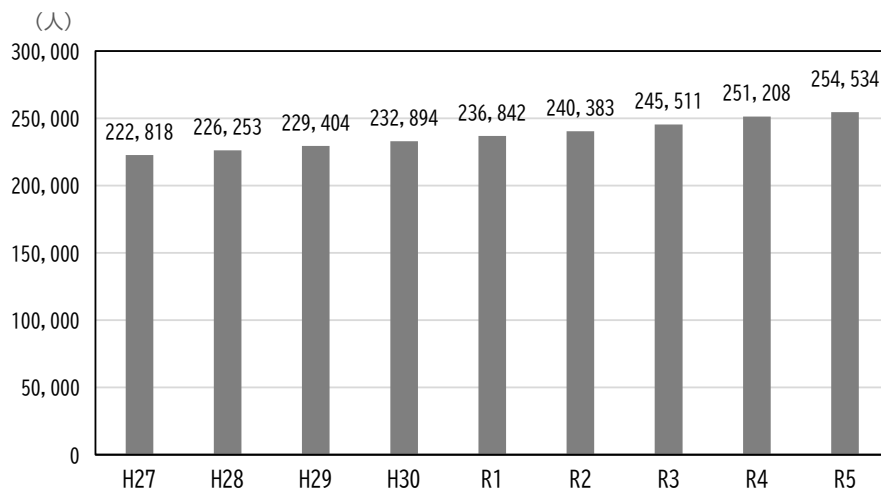
出典：つくば市 HP

図表 3-2 つくば市の概況

土地・都市基盤	- 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、宅地化が進行している。 - 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している。 - 現在も、つくばエクスプレス駅沿線の周辺地域などを中心に、市内各地で宅地や商業施設等の開発が進んでいる。 - 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している。 - 平成29年（2017年）2月に圏央道の茨城県区間が全線開通した。
人口	- 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。 - 人口が増加する中で、市内に通勤・通学する人口も増加傾向にあり、昼夜間人口比率は100%を越えている。 - 学術・開発研究機関が立地することから、外国人住民数は県内で最も多い。また、外国人研究者数は経年的に増加傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限の影響で大きく減少した。

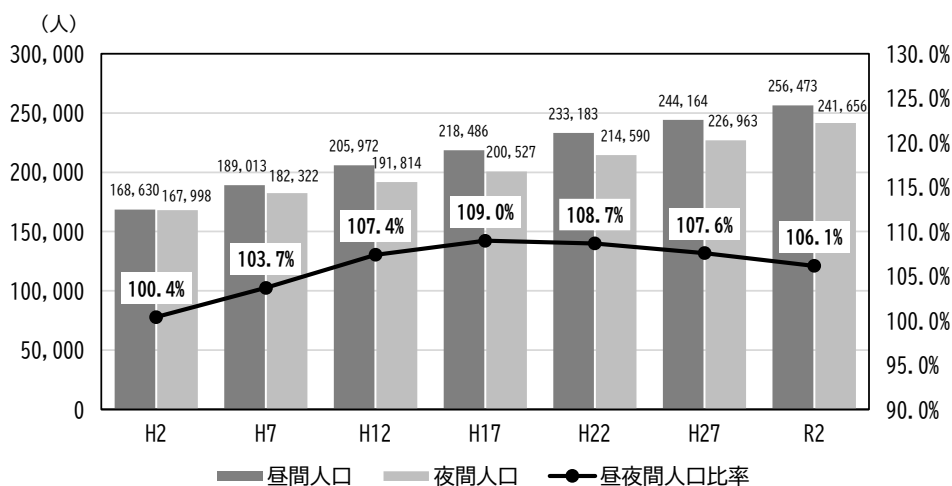
※基となる統計データ等は資料編に掲載

図表 3-3 総人口の推移



出典：住民基本台帳

図表 3-4 昼夜間人口比率の推移



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（令和5年（2023年））

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あり、製造品出荷額等や粗付加価値額についても同様に増加傾向にあります。生産用機械器具製造業等の、製造品出荷額の多くを占める業種が順調であるほか、近年は化学工業やはん用機械器具製造業等の業種においても、製造品出荷額が大きく増加しています。

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。市内での大型商業施設の出店が進む中で、つくばセンタービル・つくばセンター広場がリニューアルし、トナリエつくばスクエアが開業するなど、つくば駅周辺への出店も進んでいます。

市内には、大学や研究機関が集積していること等を背景に、スタートアップ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、圏央道等へのアクセスが良く、交通網の利便性が高い立地環境であることから、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	- 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。 - 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。 - 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。
工業	- 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。 - 製造品出荷額等については、「生産用機械器具製造業」「食料品製造業」等が上位であるが、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。
商業	小売業の事業所数と従業者数は微減で推移している。
創業・企業立地	- 前戦略期間中（令和2年（2020年）～令和5年（2023年））のつくば市創業支援等事業計画に基づく創業支援者数は年平均500件程度にのぼり、年平均100件以上の創業が見られた。 - 大学や研究機関等でのスタートアップも活発である。
雇用	有効求人倍率は、2倍程度で推移している。

※参照した統計データ等は参考資料にも掲載

図表 3-7 つくば市の産業大分類事業所数及び事業所構成比

	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

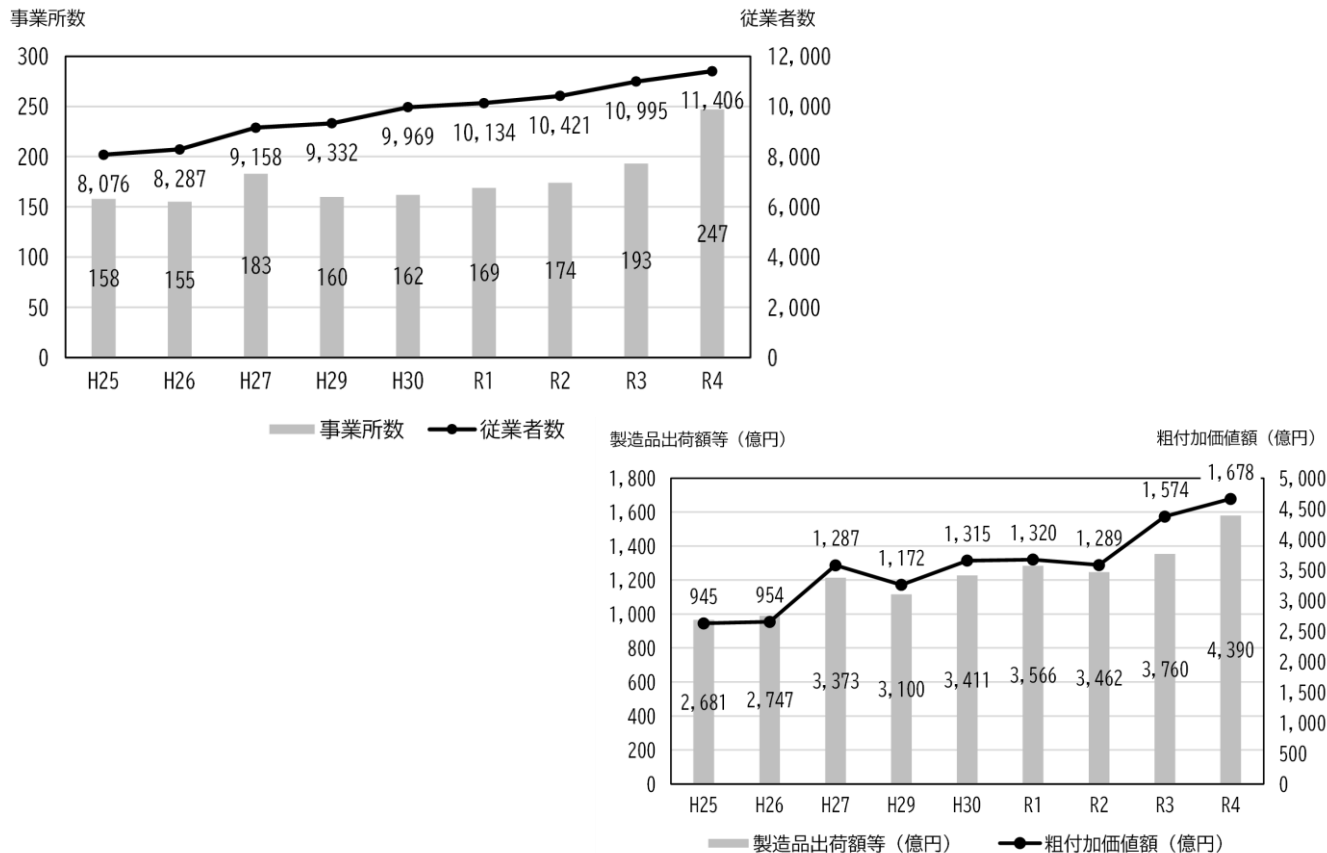
図表 3-8 つくば市の産業大分類従業者数及び従業者構成比

	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

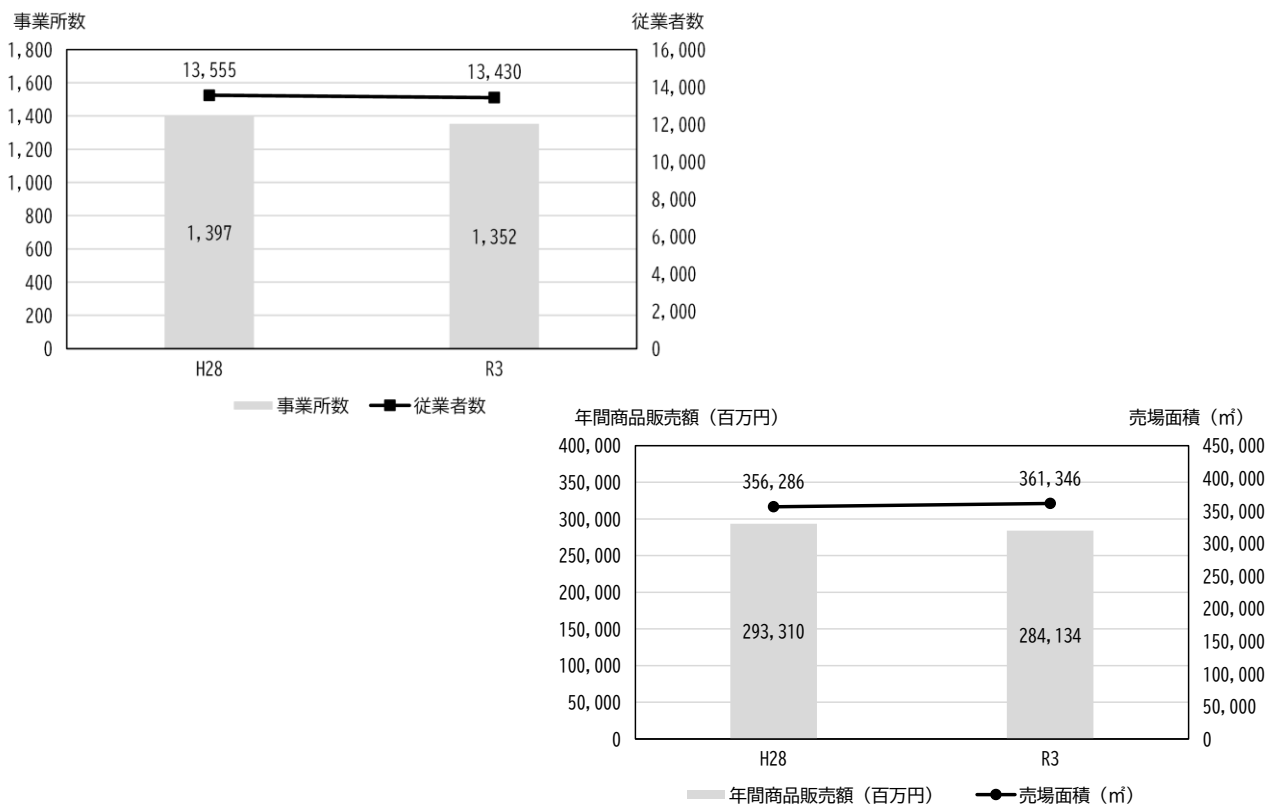
出典：経済センサス

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 小売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）3月）及びヒアリング（令和6年（2024年）6月～令和6年（2024年）9月）を実施しました。

(1) アンケート結果に基づく考察

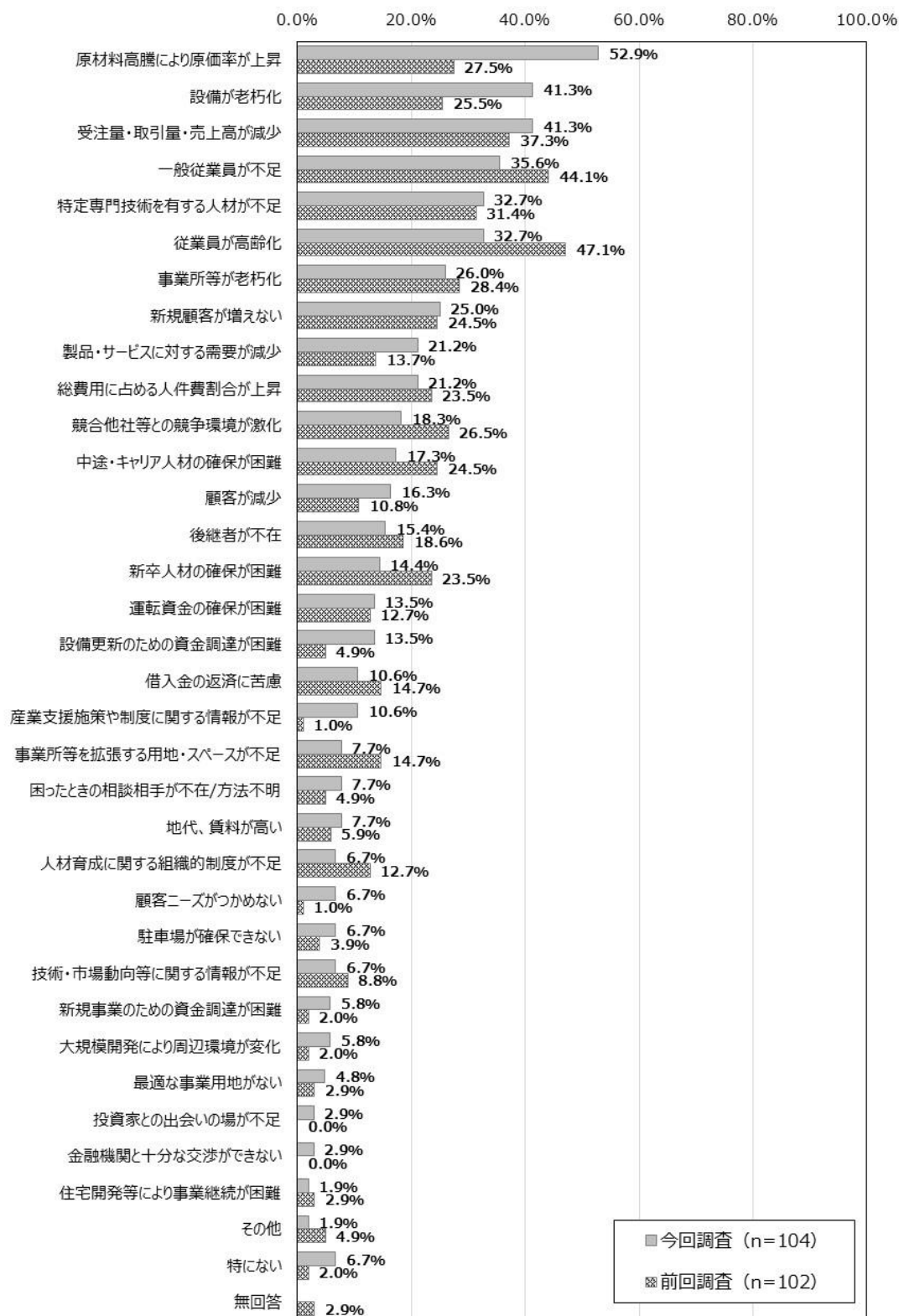
ア 第2次産業調査結果

アンケートから把握した第2次産業の実態・ニーズは以下のとおりです。

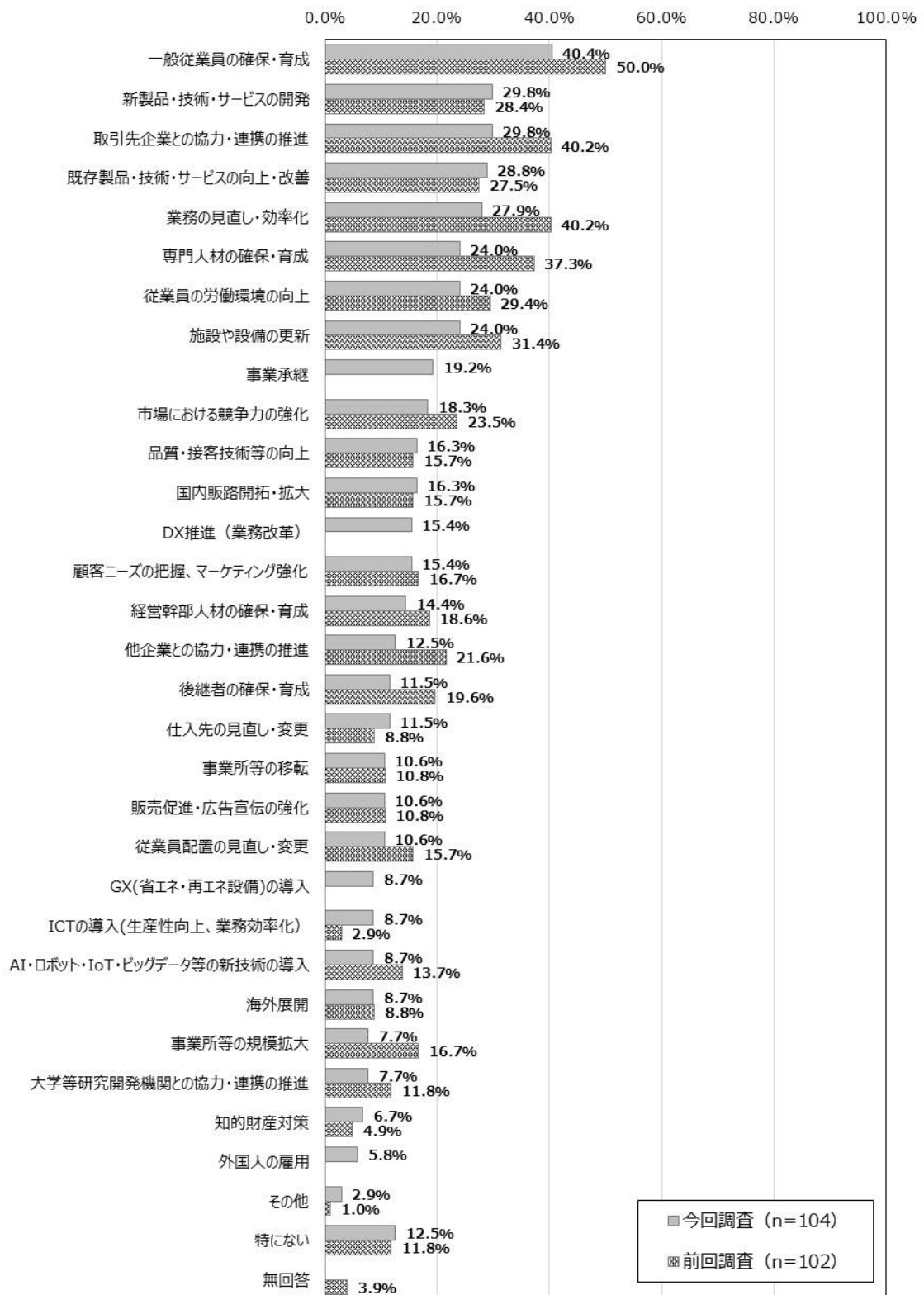
図表 3-11 第2次産業を対象としたアンケート結果

既存事業者の 継続・発展	・ 5年前と比較した売上の増減は「増加」が31.8%、「横ばい」が22.1%、「減少」が35.6%である。 ・ 今後5年間の業況予想は「良くなる」が29.8%、「変わらない」が29.8%、「悪くなる」が40.4%である。 ・ 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。 ・ 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。
新事業創出	・ 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。 ・ 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。
新規事業者創出	・ 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。 ・ 一方、産業立地のデメリットとして、「特にない」が40.4%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。
人材確保・維持 ／育成	・ 充足度は「不足」が約5割、採用状況は「順調でない」が約4割を占める。 ・ 市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。 ・ 従業員を採用する上での前提条件として、「資格・スキル」が37.5%、「やる気があれば問題ない」が46.2%で上位となっている。

図表 3-12 第2次産業が抱える経営上の問題（前回調査比較）



図表 3-13 第2次産業の今後5年程度の重点取組事項（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

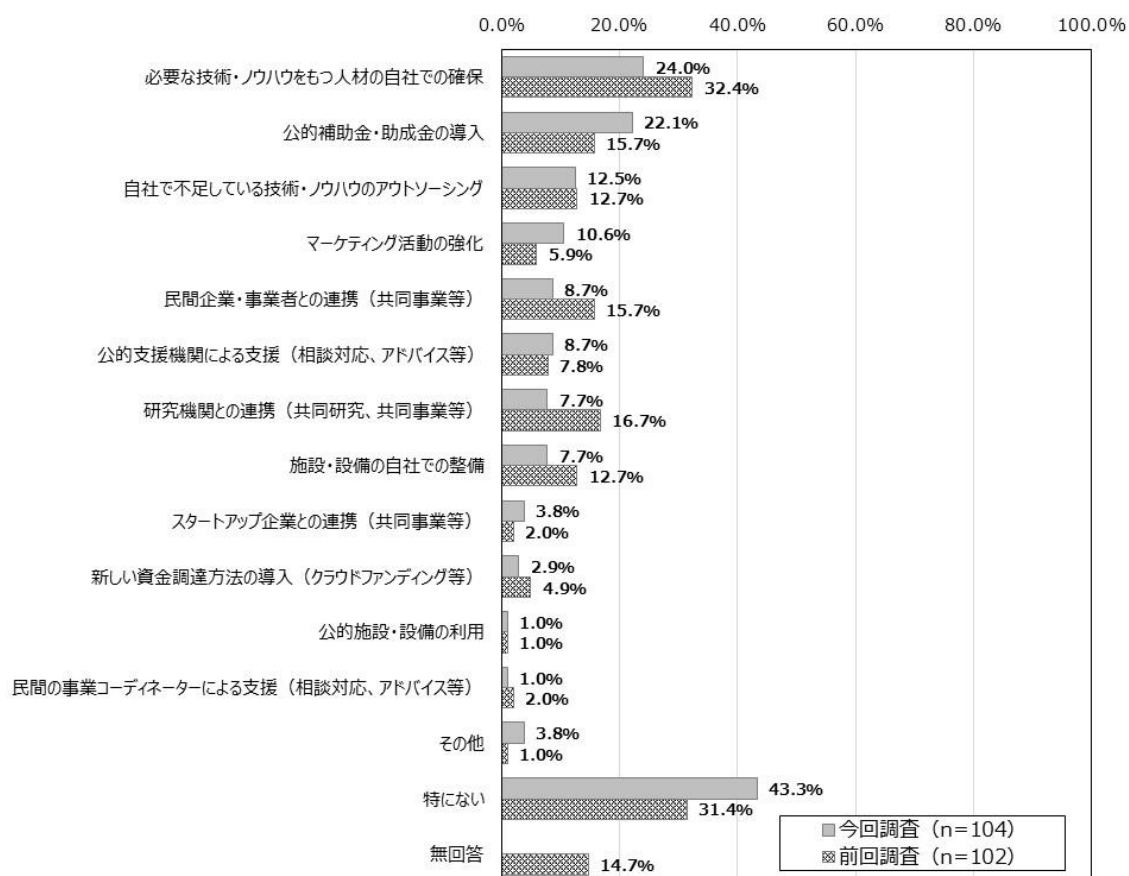
4 つくば市における産業振興の課題

5 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

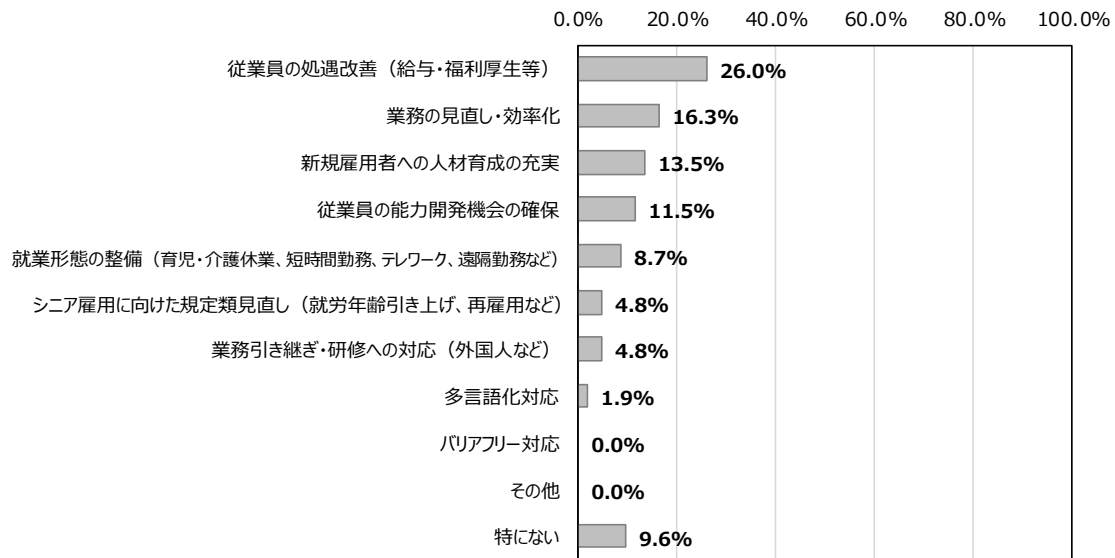
参考資料

図表 3-14 第2次産業の新事業展開における問題の解決策（前回調査比較）



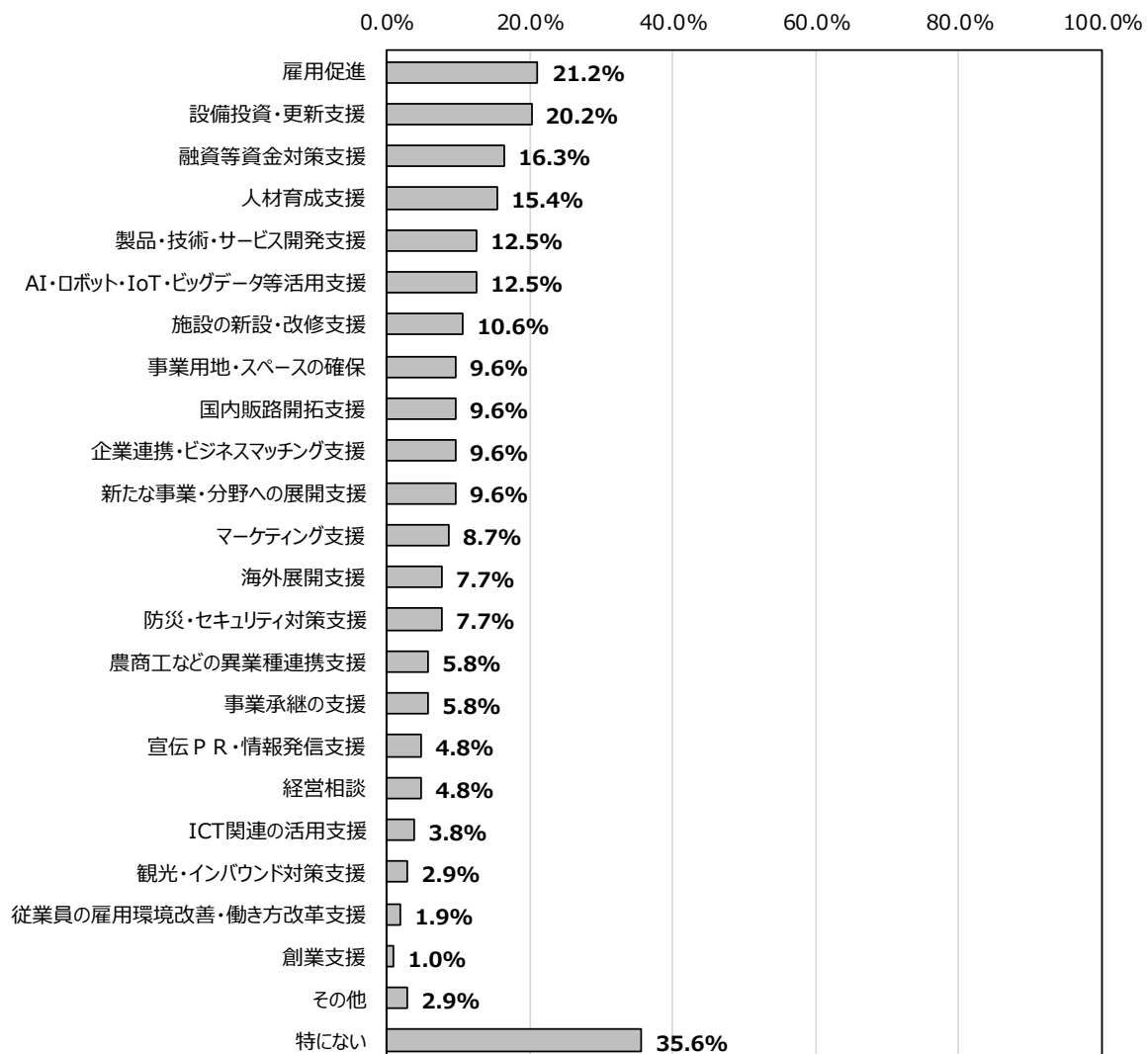
図表 3-15 第2次産業の雇用促進に向けた取組

(n=104)



図表 3-16 第2次産業がつくば市に対して望む産業振興施策

(n=104)



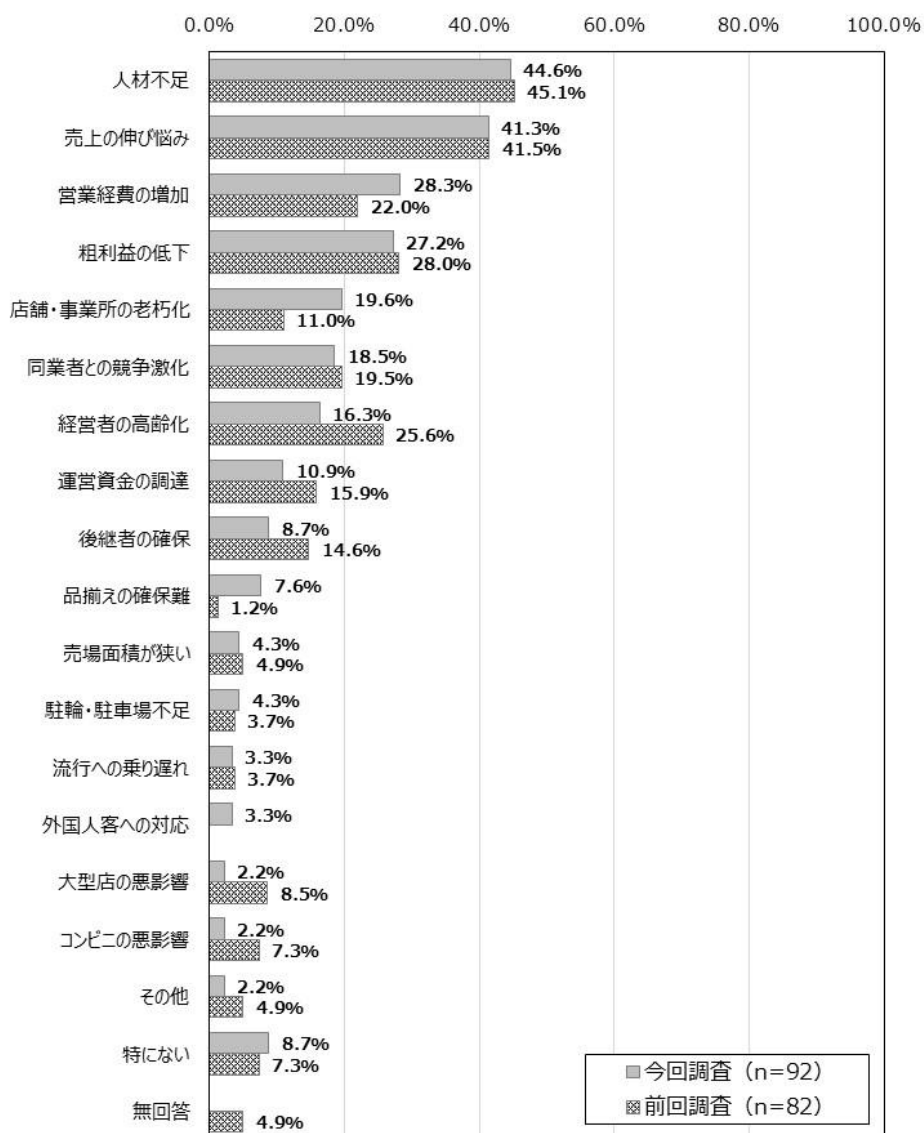
イ 第3次産業調査結果

アンケートから把握した商業・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結果

既存事業者の 継続・発展	5年前と比較した売上の増減は、「増加」が26.1%、「横ばい」が22.8%、「減少」が41.3%である。 - 今後5年間の業況予想は「良くなる」が31.5%、「変わらない」が41.3%、「悪くなる」が27.2%である。 - 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。 - 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。
新事業創出	- 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。 - 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。
新規事業者創出	- 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。 - 一方、産業立地のデメリットとして、「特にない」が39.1%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。
人材確保・維持 ／育成	- 充足度は「不足」が5割強、採用状況は「順調でない」が約4割を占める。 - 市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。 - 従業員を採用する上での前提条件として、「資格・スキル」が43.5%、「やる気があれば問題ない」が40.2%で上位となっている。

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）



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

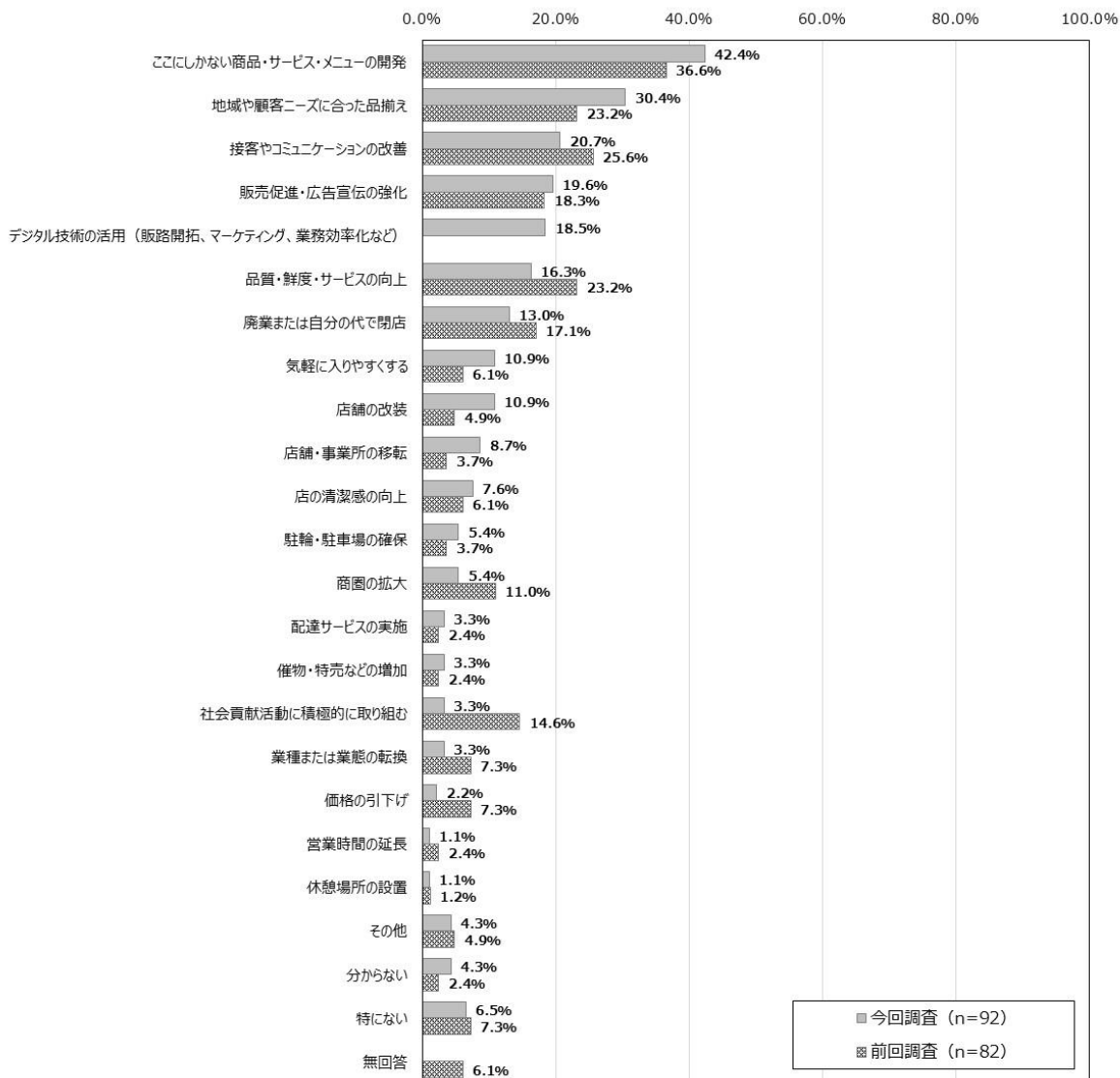
4 つくば市における
産業振興の課題

5 第2次つくば市
産業戦略の方向性

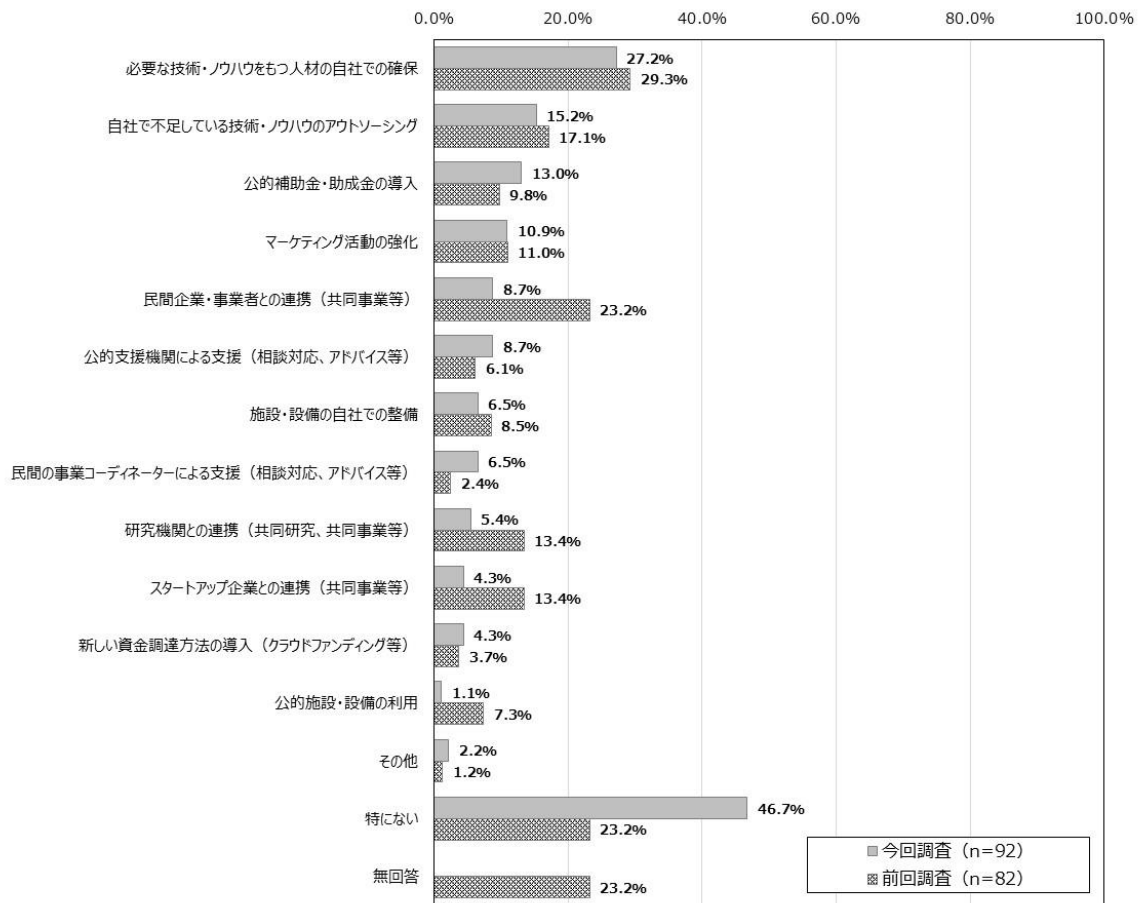
6 推進体制

参考資料

図表 3-19 第3次産業の今後5年程度の重点取組事項（前回調査比較）



図表 3-20 第3次産業の新事業展開における問題の解決策（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

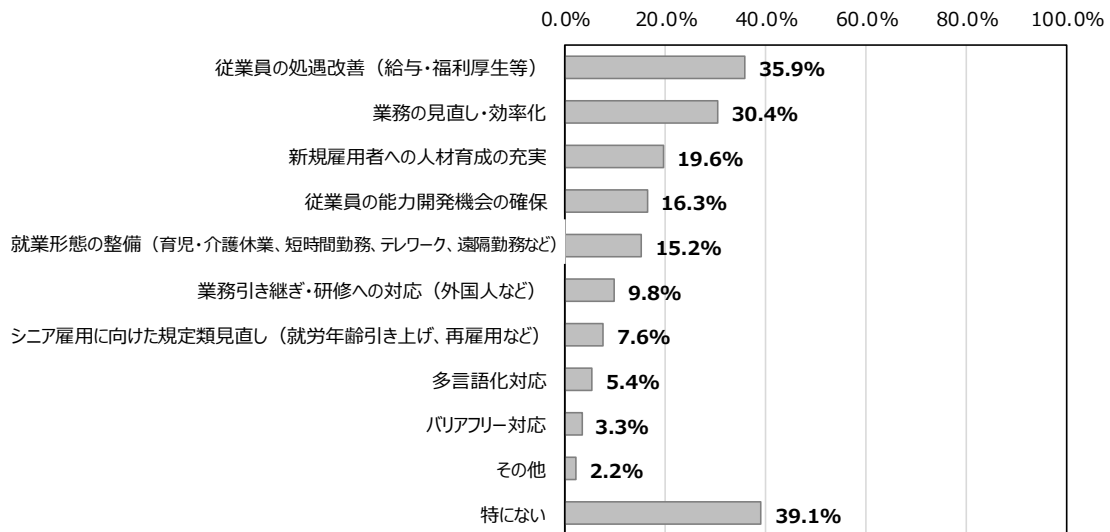
5 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

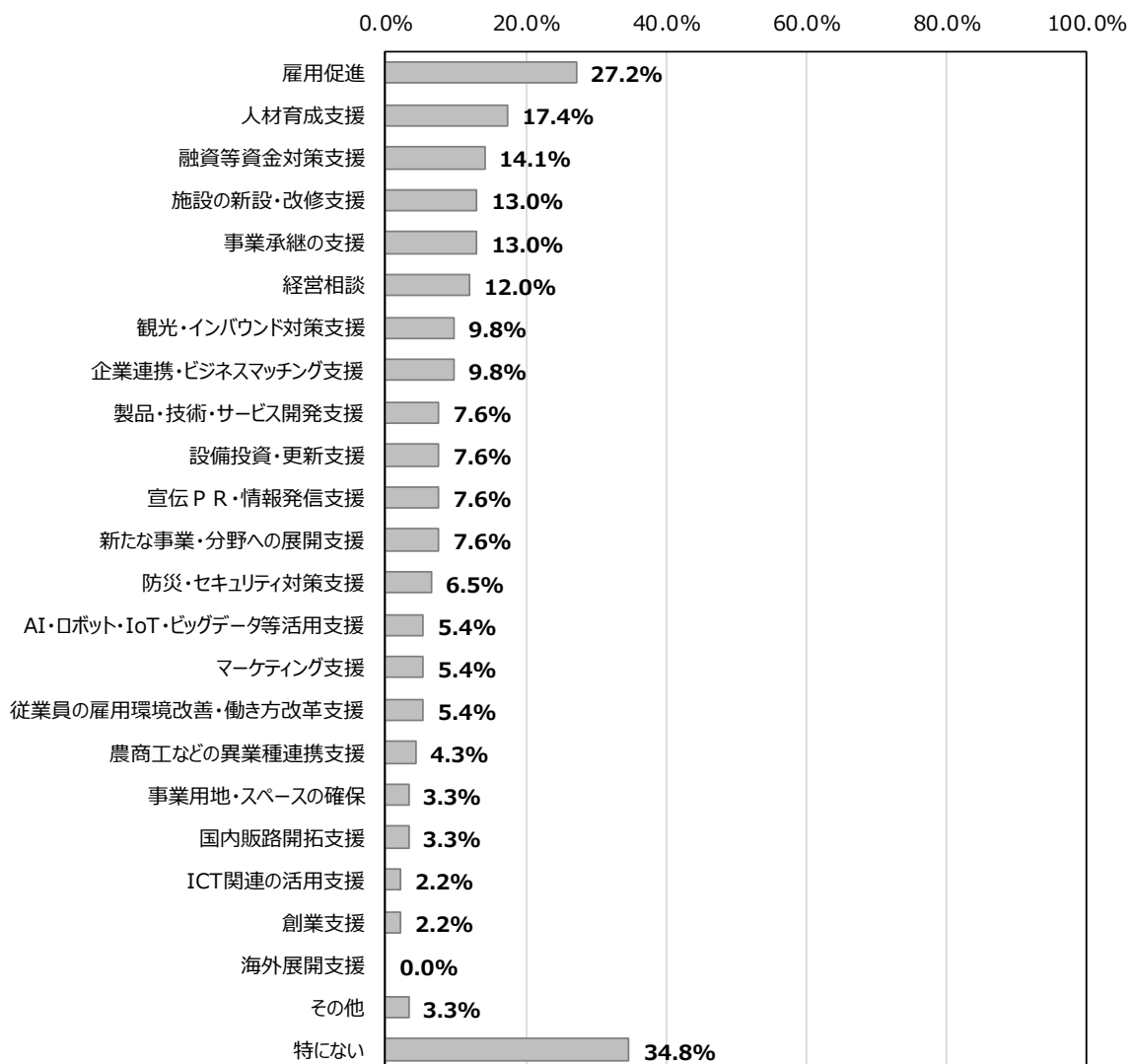
図表 3-21 第3次産業の雇用促進に向けた取組

(n=92)



図表 3-22 第3次産業がつくば市に対して望む産業振興施策

(n=92)



(2) ヒアリング結果に基づく考察

アンケート結果を補足するために、業種や事業規模、創業年数が網羅的になるように無作為に抽出し、ご協力いただいた市内事業者に対してヒアリングを実施しました。

ヒアリングから得られた市内産業及び事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

図表 3-23 市内事業者へのヒアリング結果

既存事業者の 継続・発展	【経営者の行動力】 事業者が抱える様々な経営課題の解決に向けて、積極的に取り組んでいる市内事業者においては、意思決定を行う経営者や幹部層などの問題意識が高く、自ら改善策の検討を行うなど行動力を発揮している。
	【事業者連携による経営課題解決】 - 販路開拓や認知度向上など、市内事業者が抱える経営課題には複数の事業者に通じているものが多い。 - 個々の事業者が取り組むにはリソースに限界があり、また効果が限定的になる中、事業者同士が連携して取り組む事例が継続的に発生している。
	【潜在的な消費者の掘り起こし】 新たな顧客層の開拓を図るべく、販売促進イベントに出展・参加するほか、観光ルートにも含まれるように調整するなど、直接的に産業振興に係わらない関係機関とも連携し、潜在的な消費者の掘り起こしを実施している。
新事業創出	【新事業創出・事業拡充に伴う事業者連携の高まり】 - 既存事業の成長に当たり新事業を創出するなど、事業拡充に伴い新たな事業者との連携を模索する市内事業者が存在している。 - 同業種は当然ながら、異業種との連携が必要となる場面も発生しており、市内事業者の連携強化により域内取引の増加が期待される。
新規事業者創出	【立地メリットの差別化】 顧客開拓など事業環境は都内の方が良く、地代家賃等の費用負担面では都内に比べて大きなメリットは少なくなっている中、つくば市への愛着を持っているため市内で活動している事業者は存在するものの、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である。
人材確保・維持 ／育成	【慢性的な人材不足】 - ヒアリング先となる市内事業者では慢性的な人材不足が発生している。 - 高度なスキルを持つ人材ほど、確保の難易度が高い。
	【ターゲットとなる人材への認知度向上・接点拡充】 特定の技術力を持つ学生等の確保に苦勞する事業者が多い中、就職活動を行う前の学生との会合をセッティングしたり、学生が参加するイベントへ協賛したりと、将来的に就労が期待される学生への認知度向上や接点拡充に向けて工夫した取組を展開。
	【アウトソーシングの実施】 - 慢性的な人材不足が発生している中、業種によっては事務職や技術職など多様な職種を抱えており、人材不足が事業者の成長を抑制していることが懸念される。 - こうした中、一部の職種についてはアウトソーシングする事業者も存在している。

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、評価を実施してきました。

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。

(1) 成果指標の達成状況

前戦略では、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」の達成度を把握する成果指標として、市内総生産⁶、つくば市認定制度への申請件数、市内における新規創業者数⁷、市内における就業者数を設定しました。

令和5年度末時点の成果指標の達成状況を『図表 3-24』に示しますが、目標に対して順調に推移しており、前戦略の期間満了時には目標が達成できる見込みとなっています。

図表 3-24 成果指標の達成状況（令和5年（2023年）度末時点）

指標	現状値 （令和5年（2023年）度）	目標値 （令和6年（2024年）度）
①市内総生産	15,738 億円	14,383 億円
②つくば市認定制度 への申請件数	27.4 件/年	20 件/年
③市内における 新規創業者数	109 人/年	79 人/年
④市内における 就業者数	145,313 人	143,006 人

(2) 進捗状況

4つの産業創造都市像に対して、その都市像の実現に向けた事業を立案し、取り組んでいきました。

令和5年（2023年）度末時点の事業の実施率は、89.7%となっています（『図表 3-25』参照）。

未実施事業については、未着手ではなく、前戦略策定当時の時勢の変化への対応や事業効果を高めるために、事業の統合を図ったものや、事業実施に向けての調査や検討をしているものであり、計画に応じて着実に事業を推進しています。

また、重点プロジェクトとして設定した5つのプロジェクトについても、設定した11の指標のうち8つの指標が令和5年度末時点で目標を達成しており、概ね順調に進捗しています。

⁶ 市内総生産…市内の生産活動において生み出された付加価値のことを指し、産出額から中間投入（原材料、光熱費等の経費）を控除したもので算出したもの。本市の市内総生産は茨城県が公開している「茨城県市町村民経済計算」にてホームページ等で毎年公表されている。統計手法により名目、連鎖方式等、複数の値が公開されているが、本戦略では連鎖方式の値を採用する。

⁷ 市内における新規創業者数…つくば市創業支援等事業計画に基づく支援を受け、新規創業した者の数をいう。

図表 3-25 事業の実施率（令和5年（2023年）度末時点）

産業創造都市像	全事業数		実施率	
	内訳		内訳	
産業創造都市像Ⅰ	全事業数	31	実施率	90.3%
安定して事業を 継続・発展できる まち	検討事業	22	実施済事業数	28
	実施事業	9	未実施事業数	3
産業創造都市像Ⅱ	全事業数	31	実施率	90.3%
新たにチャレンジできるま ち	検討事業	22	実施済事業数	28
	実施事業	9	未実施事業数	3
産業創造都市像Ⅲ	全事業数	24	実施率	100.0%
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	検討事業	17	実施済事業数	24
	実施事業	7	未実施事業数	0
産業創造都市像Ⅳ	全事業数	21	実施率	76.2%
地域産業人材が集まり・定 着するまち	検討事業	13	実施済事業数	16
	実施事業	8	未実施事業数	5
全体	全事業数	107	実施率	89.7%
	検討事業	74	実施済事業数	96
	実施事業	33	未実施事業数	11

図表 3-26 重点プロジェクトの KPI 指標達成状況（令和5年（2023年）度末時点）

重点プロジェクト	指標	実績値 (2023年度末)	目標値 (2024年度末)
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	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	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	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	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

(3) 主な成果

社会全体が新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中、事業者の事業継続や市内経済の活性化のために、給付金や緊急支援融資などによる資金提供や、経営支援ワンストップ窓口による相談対応、キャッシュレス決済利用促進キャンペーン事業などを実施しました。

また、新たな事業へのチャレンジ促進のために、認定制度である「つくばコレクション」及び「つくばクオリティ」の拡充や、地酒推進のための「つくばのおさけ推進協議会」の設立をしたほか、研究機関が集積し、スタートアップが活発であり、先進的な技術や情報に接する機会が豊富であるつくば市の強みを生かし、市内支援機関が一体となって「つくば創業支援ネットワーク」を形成し、市内での創業を支援しました。

このほか、男性の育児参加を促進し、子育て世帯の仕事と育児の両立支援を図ることを目的に男性育休の取得促進のための奨励金交付事業を開始しました。

一方、人材育成や若者の定着化につながる取組などはいまだ検討段階であるため、引き続き実施に向けて取り組んでいくほか、産業用地の確保など、更なる企業誘致につながる取組についても継続して実施していきます。

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拡大に伴い、市内事業者においても業種を問わず多大な影響を受けました。近年は回復の兆しが見受けられるものの、今後5か年の景況感には、「横ばい」、「悪くなる」と答えた事業者が6～7割おり、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、経営上抱えている問題は「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」と併せて「設備が老朽化」(41.3%)が2位となっており、今後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、困っていることは「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上では、経営基盤となる資金確保や業務効率化などを促進・支援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が激化する中、市内事業者の更なる成長を図る上では、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、今後5年程度の重点取組事項は「取引先企業との協力・連携の推進」(29.8%)が2位となっており、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、今後重要となる経営方針について「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」(42.4%)、「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が期待される中、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上では、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

つくば市には新事業創出への意欲を持つ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、今後5年程度の重点取組事項は「新製品・技術・サービスの開発」(29.8%)が2位となっています。また、新市場開拓や新製品開発に意欲を持つ事業者が7割程度存在していますが、新事業展開に向けた問題は「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次産業においては、今後5年程度の重点取組事項は「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」(42.4%)、「地域や顧客ニーズに合った品揃え」(30.4%)が上位となっています。また、新事業の展開に意欲を持つ事業者が6割程度存在していますが、新事業展開に向けた問題は、「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持つ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や試作品開発等を経て、製品・サービス化に至る一連の過程における支援が求められます。

また、新市場開拓や新製品開発への意欲を持つ(実施済を含む)市内事業者が多数存在する一方で、新事業創出への意欲を持たない市内事業者が、第2次産業では3割程度、第3次産業では4割程度、存在しています。

産業を取り巻く環境が大きく変化する中、既存分野(製品・サービス)だけでは事業継続が難しくなる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、新事業の拡充に当たり、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ます。また、こうした動きは市内事業者へも波及するポテンシャルを持っています。

市内事業者が新事業の拡充を図る取組を、他の市内事業者との連携につなげることで、つくば市の産業を振興する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、つくば市の産業を振興する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ます。

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、「つくば創業支援ネットワーク」による官民連携での創業支援を展開し、着実な成果を挙げているほか、スタートアップ支援を推進するなど、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持っています。また、近年では、創業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の成長に当たっては、継続的な支援を求めながらも十分に支援が受けられないことから伸び悩んでしまう場合もあり、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中、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中、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求められます。

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中、市が産業用地を確保することが求められる一方、「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」の取組を進めているほか、研究学園都市として先進技術や情報が集積している、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。

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 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

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約5割であり、また、採用状況が順調でない事業者が約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持っており、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%）が上位を占める中、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、また、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、市内学生が市内事業者就職し、将来の中核人材となっていくことが期待されます。

学生をはじめとする多様な人材から就職先として選ばれる事業者となるためには、就職活動時に志望対象として見られるよう、事業者の認知度を高めていくことや、職場が、自身の能力を発揮し、自身の成長につながるなどの働きがいを感じ、中長期的に市内で活躍できる場所となっていくことが重要です。

多様な人材が市内事業者の魅力を感じ、市内で働きたくなるよう、市内事業者の魅力を高めるための支援をしていくことが求められます。

課題2 多様な人材が活躍できる環境整備

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約5割であり、また、採用状況が順調でない事業者が約4割おり、慢性的な労働力不足となっていますが、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中、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/育成を図るため、安心して働くことができる労働環境整備の促進が必要となっています。

学生をはじめとする多様な人材から選ばれるためには、残業時間が少ないことや、休業制度等が整っていることなど、多様なライフスタイルに対応できる「働きやすい労働環境」が備わっていることが重要です。

就職・転職先として選びたくなるような働きやすい職場になっていくことを支援することで、多様な人材が市内事業者への就労を希望するようになることが期待されます。

5. 第2次つくば市産業戦略の方向性

5.1. スローガン・産業創造都市像・成果指標

スローガン・産業創造都市像・成果指標を定めるに当たっての、本戦略の方向性は以下のとおりです。

つくば市未来構想と連動した前戦略のスローガンを継承

産業振興（しごと）は、まちづくり（まち）や人口対策（ひと）と連動して推進していくことが前提であり、その上では、産業戦略は上位計画・関連計画と連動し、一体的に推進していく必要があります。

前戦略では、つくば市未来構想（2020年-2050年）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踏まえてスローガンを設定しましたが、つくば市未来構想の未来像の実現に向けた5か年計画である、第3期つくば市戦略プラン（2025年-2029年）においても、まちづくりの理念は継承する方針となりました。

産業振興の観点においても、つくば市における「科学」「技術」「人材」を、今まで以上に有機的につなぎ合わせていくことによって、産業競争力を高め、世界の未来をつくる産業を創造する都市を目指す、という方向性については、現況整理の結果を踏まえても、変化はないことから、これらを踏まえ、スローガンは継承する方針とします。

つくば市らしさを追求した産業創造都市像

スローガンに基づいて前戦略で定めた4つの産業創造都市像については、産業振興を支える4つの観点である「既存事業者の継続・発展」、「新事業創出」、「新規事業者創出」及び「人材確保・維持／育成」に基づいて設定しており、本戦略においても継承できる観点となります。

ただし、産業振興に向けては他の地域との協調・競争が必要であり、よりつくば市らしさを追求していくことも重要となります。

研究学園都市として発展し、産業振興に重要な要素となる「科学」「技術」「人材」が現スローガンで表現される中、4つの産業創造都市像についても前戦略で定めたものを継承しつつ、新たなつくば市らしさも踏まえたものにしていきます。

スローガンと連動した成果指標

前戦略の策定以降、設定した成果指標の達成に向けて事業も順調に進捗していることから、成果指標についてもスローガンと連動しているものと考え、継承する方針とします。

(1) スローガン

前戦略のスローガンを継承し、『図表 5-1』の通り定めます。

他地域にはない、つくばらしさである「科学」「技術」「人材」を、今まで以上に有機的につなぎ合わせていくことによって、産業競争力を高め、世界の未来をつくる産業を創造する都市を、引き続き目指していきます。

図表 5-1 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 ～

(2) 産業創造都市像

前戦略で定めた産業創造都市像を継承しつつ、現在のつくば市産業の魅力、今後のポテンシャルを踏まえて、本戦略が目指す産業創造都市像を4点定めます（『図表 5-2』参照）。

図表 5-2 つくば市産業戦略が目指す産業創造都市像

目指す「産業創造都市像」

安定して事業を継続・発展できるまち

つくば市の産業を支えている既存事業者が、経営基盤を強化し、必要に応じて経営資源を承継しながら事業を継続・発展できている

新たにチャレンジできるまち

つくば市がもつ豊かな地域資源（自然、科学、技術、人材、サービス等）を活用し、事業者から新たな事業が生まれている

新たなビジネスリーダーが生まれるまち

つくば市がもつ豊かな地域資源（自然、科学、技術、人材、サービス等）に引き付けられ、未来のつくば市、世界をつくる産業が生まれている

人が集まり・定着するまち

つくば市における職・住の魅力を生かし、事業者は安定した人材が確保でき、多様な人材が活躍し定着している

経営の改善・安定化や廃業の抑制・事業の承継が必要となっているつくば市においては、これらの課題を解決するために、事業者が安定して事業を継続・発展できるまちを目指します。

その上で、新技術の社会実装や規制改革、SDGs等の進展に伴い、持続可能なイノベーションが求められている中、科学技術振興や起業・創業が活発であるという特徴を生かしながら、事業者が新事業にチャレンジでき、これからの新たな産業が生まれるまちを目指します。

そして、つくば市の産業の魅力によって集まった多様な地域産業人材が、活躍し定着するまちを目指します。

(3) 成果指標

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」の達成度を把握する成果指標として、前戦略と同様、「市内総生産」、「つくば市認定制度への申請件数」、「市内における新規創業者数」、「市内における就業者数」を設定し、目標値を『図表 5-3』のとおり定めます。

図表 5-3 つくば市産業戦略の成果指標

指標	目標値
①市内総生産	16,234 億円 (2029 年度)
②つくば市認定制度への申請件数	24 件／年
③市内における新規創業者数	79 人／年
④市内における就業者数	153,318 人 (2029 年度)

成果指標と目標値の考え方

【成果指標について】

地域経済を取り巻く環境は常に変化し、先行きが不透明で将来の予測が難しい状況にあり、事業者と市、そして商工会等関係機関の一体となって産業振興に取り組むことが重要です。

本戦略に基づいて施策を推進していく中で、スローガン及び産業創造都市像の実現度を図る指標として、本戦略では以下の通り成果指標を設定します。

① 産業創造都市像Ⅰ「安定して事業を継続・発展できるまち」：市内総生産

つくば市内で活躍している事業者が長期的に事業継続し、成長し続けていることが期待されますが、市内事業者の生み出した価値を把握できる指標として、「市内総生産」を設定しました。

② 産業創造都市像Ⅱ「新たにチャレンジできるまち」：つくば市認定制度への申請件数

つくば市内で活躍している事業者による、時代の変化に応じた新たな製品・サービス開発や新分野への展開などが期待されますが、こうした動きは、つくばブランドとして認定・認知される製品・サービスの増加にもつながることから、つくば市認定制度（つくばクオリティ、つくばコレクション）への申請件数を指標として設定しました。

③ 産業創造都市像Ⅲ「新たなビジネスリーダーが生まれるまち」：市内における新規創業者数

つくば市発の事業者が誕生し、また、市外からつくば市内へ事業者が移転し、より多くの事業者が活躍していることが期待されますが、つくば市では「つくば創業支援ネットワーク」により、つくば市創業支援等事業計画に基づく支援を行っていることから、この支援を受け創業した実績を「市内における新規事業者数」として指標を設定しました。

④ 産業創造都市像Ⅳ「人が集まり・定着するまち」：市内における就業者数

つくば市内で活躍している事業者が、必要とする労働力を常に確保できている状態にあることが期待されますが、この過程において市内での雇用が発生することから、「市内における就業者数」を指標として設定しました。

【目標値について】

成果指標の目標値は、前戦略の達成状況（『3.4(1)成果指標の達成状況』参照）を踏まえつつ、以下の通り設定します。

産業振興の主役は事業者です。事業者の成長に向けた自発的な取組により地域経済の活性化が図られ、本戦略で掲げる産業施策はその一助になるものであると考えます。

そのため、目標値の達成可否だけで本戦略の有効性を評価できるものではありませんが、どの程度寄与できたかについては、後述の『6 推進体制』に示す「つくば市産業戦略会議」において進捗管理・評価しながら、有効な施策を講じていきます。

① 産業創造都市像Ⅰ「安定して事業を継続・発展できるまち」：市内総生産

前戦略では、過年度5年間の対前年増減率の平均が0.8%であることを踏まえて目標値を設定しましたが、4か年目で目標値を超える値となりました。

前戦略の目標は達成したものの、過去5か年の国内総生産は低い水準で推移しており、先行きが不透明であることから、前戦略と同水準の成長を期待し、目標値を設定します。

前戦略			本戦略
策定時	現状値	前戦略目標値	目標値
13,603 億円 (2017 年度)	15,738 億円 (2023 年度)	14,383 億円 (2024 年度)	16,234 億円 (2029 年度)

② 産業創造都市像Ⅱ「新たにチャレンジできるまち」：つくば市認定制度への申請件数

前戦略では、つくばコレクションの過年度実績やつくばクオリティ（2020 年度開始）の新規登録を見込んで、目標値として各年 20 件を設定したところ、現状値では各年 27.4 件となりました。

つくばクオリティ制度が開始された 2020 年度が一時的に高い値であったことから、それを除く 3 か年の平均値である各年 24 件を、本戦略での目標値として設定します。

前戦略			本戦略
策定時	現状値	前戦略目標値	目標値
14.4 件/年 (2015～2019 年度)	27.4 件 (2020～2023 年度)	20 件/年 (2020～2024 年度)	24 件/年 (2025～2029 年度)

③ 産業創造都市像Ⅲ「新たなビジネスリーダーが生まれるまち」：市内における新規創業者数

つくば市創業支援等事業計画に定めている、新規創業者数目標値が各年 79 人であることから、前戦略ではこれを維持することを目標値として設定したところ、現時点では各年 109 人となりました。

つくば市創業支援等事業計画との整合を図るために、目標値は前戦略を維持しますが、前戦略での実績ベースの水準を本戦略でも目指していきます。

前戦略			本戦略
策定時	現状値	前戦略目標値	目標値
— (2015～2019 年度)	109 人/年 (2020～2023 年度)	79 人/年 (2020～2024 年度)	79 人/年 (2025～2029 年度)

④ 産業創造都市像Ⅳ「人が集まり・定着するまち」：市内における就業者数

前戦略では、過年度における5年間の対前年増減率の平均と社会情勢等を考慮し、今後は継続的に1%ずつ増加させていくことを目指し目標値を設定したところ、4か年目で目標値を超える値となりました。

本市における人口及び労働力人口の増加率が前戦略期間よりも下がることも踏まえ、前戦略と同水準の増加率を見込み、目標値を設定します。

前戦略			本戦略
策定時	現状値	前戦略目標値	目標値
133,388 人 (2017 年度)	145,313 人 (2023 年度)	143,006 人 (2024 年度)	153,318 人 (2029 年度)

5.2. 施策テーマ

(1) 施策テーマ及び施策の定義

4つの産業創造都市像を実現する上で、事業者において取組が必要な課題を類型化して施策テーマを設定します。

各施策テーマにおいて、行政が中心、かつ積極的に関与すべき役割・事項について、ターゲットや課題解決の段階等を踏まえながら、類型化して施策を設定します。

本戦略では、施策毎に事業者の実態・ニーズに応じて事業を企画・実施し、評価・改善を図りながら、産業振興に取り組んでいきます。

(2) 施策体系

本戦略の施策体系を『図表 5-4』に示します。

図表 5-4 施策体系



5.3. 安定して事業を継続・発展できるまち

施策テーマ 経営基盤の強化

商工会や専門家等との連携により、経営基盤強化に向けた支援を行うほか、生産性向上に向けた取組を支援します。また、経営者の高齢化が課題となっていることから、次世代への承継に向けて早期から準備をはじめ、円滑に技能や技術を継承していくための支援を行っていきます。

施策1 専門家による伴走支援（重点施策）

つくば市には多様な業種、規模の事業者が活躍していますが、経営課題は多様化しており、事業者が抱える経営課題も様々です。加えて市内事業者の大半を占める中小企業においては、慢性的な技術、設備、資金などの経営資源（リソース）不足を抱えており、経営課題の解決を図るために必要な人材や知見が不足している事業者も少なくありません。

事業者の成長を促進していくためには、経営基盤強化に取り組む事業者に寄り添い、経営課題に応じて専門的な知見に基づく支援が必要との問題意識から、前戦略では「ワンストップ事業相談窓口」を設置し高い割合で相談予約が埋まるなど、着実な成果を挙げてきました。

本戦略でも、市内事業者の経営課題に応じたきめ細かな支援を行うために、知見や経験を持つ専門家による個別相談、伴走支援を行っていきます。

【事業例】

- ☐ ウェブ解析士によるデジタルマーケティング相談窓口の開設
- ☐ 中小企業診断士・社会保険労務士による相談窓口の開設

施策2 経営安定化へ向けた資金調達支援

市内事業者が成長に向けて経営基盤の強化を図る上で、資金調達は大きな課題の1つです。

中小企業の成長を促進するべく、中小企業庁をはじめとする国等の関係機関では、資金面に係る様々な支援制度を提供しています。市内事業者のリソースの負担を軽減する上で、こうした支援制度が積極的に活用されることが期待されます。

しかし、こうした資金支援に係る情報は、関係機関ごとに点在して公開されているため、多忙な市内事業者においては情報を入手することが容易ではありません。

そこで前戦略では、市の制度以外のものを含め、市内事業者が活用できる補助金情報を一元的に情報発信するほか、市独自の金融支援制度を展開してきました。

本戦略でも、市内事業者が活用できる補助金情報を的確に発信するとともに、つくば市産業を取り巻く環境変化に応じて、市独自の制度についても積極的に整備・展開していきます。

【事業例】

- ☐ 各種融資制度の案内
- ☐ 自治金融制度の実施

施策3 業務効率化・先進技術導入支援

経営基盤の強化を図る上で、また全国的に労働力人口が減少する中、事業者において業務効率化や生産性向上等への取組は重要となります。

業務効率化や生産性向上等に向けては、業務プロセスの見直し・改善を図ったり、より生産性の高い設備を導入・入替したり、あるいは一部の業務をデジタル技術で代替し効率化を図ったり、と様々な方策が想定されます。

そのため、前戦略では先端設備や先端技術等を導入する事業者に対して支援をしてきました。

近年はDXなどデジタル技術の更なる活用のほか、カーボンニュートラルと経済成長の両立を目指す取り組み（GX）など、事業者の成長を促進する上で先進技術を活用していくことが不可欠であることから、本戦略でも先進技術等の導入支援を行っていきます。

【事業例】

- ☐ セミナーの開催などによるDX導入支援
- ☐ 脱炭素・エネルギー安定供給等の取組情報に関する調査及び発信

施策4 事業承継支援

全国と同様、つくば市でも経営者の高齢化に伴い、事業承継は大きな課題の1つです。

事業承継を行うには、人（経営）や資産、知的資産を承継するために現状を可視化し、承継できるように磨き上げ、承継するといったプロセスを経る必要があり、計画的に推進していく必要があります。

しかし、経営者が活躍している状況下では、将来的な事業承継の必要性は漠然と理解しているものの、具体的な検討・準備といった行動に移せていない場合が多いです。

そのため、市内事業者の事業承継を着実に推進・支援していくためには、市内事業者の事業承継の段階に応じた支援が必要であるという問題意識から、前戦略では市内事業者へのアンケートを定期的実施し、事業承継の実態を把握するとともに、顕在化した事業者に対しては支援機関と情報を共有しながら個別に支援を推進してきました。

本戦略でも引き続き、市内事業者の事業承継の取組状況を定期的に把握しながら、事業承継の段階に応じた支援を展開していきます。

【事業例】

- ☐ 個別相談対応及び引き継ぎ支援センターへの対象事業者の引継ぎ
- ☐ 事業承継の取組状況に関する調査及び発信

1 戦略策定の概要	施策テーマ 販路開拓・認知度向上 市内事業者が生み出した製品・サービスや技術等の販路開拓・認知度向上に取り組んでいきます。
2 社会情勢等	施策5 流通媒体・経路拡充に向けた取り組み支援 販路開拓や認知度向上を図る上では、既存の市場や顧客のみならず、新たな市場や顧客との流通媒体・経路（チャンネル）を拡充していく必要があります。 個々の事業者においては、展示会等に出展を行ったり、あるいはホームページなどデジタル技術を活用して発信したりと、様々なチャンネルを開拓していく必要があります。また、市場へ情報を幅広く届けるという点においては、市内で同じ問題意識を持つ事業者が連携して取り組むことで、販路開拓・認知度向上効果が高まることも期待されます。
3 つくば市の産業に関する現状	そこで、前戦略では各種展示会や物産展への出展支援や資金面の負担軽減等に取り組んでいました。 本戦略でも事業者がチャンネル拡充に取り組むに当たり、SNS などデジタル技術を活用したチャンネル拡充の情報発信や、各種展示会への出展支援を行っていきます。 【事業例】 □ 産業創出支援補助金（ビジネス拡大・展示会出展支援） □ SNS等活用セミナーの開催 □ 域内・県内・海外などにおける物産・技術展示会の開催及び幹旋
4 つくば市における産業振興の課題	施策6 つくばブランド創出支援（重点施策） つくば市から誕生した製品・サービスの市場競争力を高めるに当たり、顧客への安心感を与える上で、行政が後押しすることは有効となります。また、同じ製品・サービスを展開する市内事業者が連携し取り組むことで、つくばブランドとして認知度が高まる効果が期待できます。
5 第2次つくば市産業戦略の方向性	そこで、前戦略ではつくばコレクション認定制度、つくば市クオリティ認定制度の拡充を図り認定数が着実に増加しているほか、地酒推進のための「つくばのおさけ推進協議会」の設立を行いました。 本戦略でも引き続き、つくばコレクション認定制度、つくば市クオリティ認定制度を継続し、認定品の情報発信等に行政が積極的に関与するとともに、販路開拓に取り組む事業者間のネットワーク形成、及び面的な販路開拓の促進を図っていきます。また、つくばブランドとして認知される製品・サービスが増えていくよう、「専門家による新事業創出支援」の施策と合わせて進めていきます。
6 推進体制	【事業例】 □ つくばコレクション認定制度 □ つくば市クオリティ認定制度 □ PRTIMES 連携協定の活用 □ ふるさと納税返礼品の出品支援 □ つくばの地酒等の普及促進
参考資料	

5.4. 新たにチャレンジできるまち

施策テーマ 多面的な支援による新事業創出

市内事業者が蓄積してきた技術やノウハウ等を活用し、新たな市場開拓や新製品・サービス開発に取り組むことが期待されます。

一方で、市内事業者の大半を占める中小企業においては、新事業にチャレンジするためのリソースが慢性的に不足しています。

そこで、新たなチャレンジに取り組む市内事業者が不足しているリソースを多面的に支援していきます。

施策7 専門家による新事業創出支援（重点施策）

新事業創出までの過程においては、アイデア創出や試作品開発、市場テスト、品質チェック、資金調達など多岐に渡る知見が求められます。

そこで、前戦略では新製品・新事業開発に取り組む事業者の課題に応じて専門家や支援機関による助言をもらえる場を提供してきたほか、各種ピッチ会の開催など、市内事業者が新事業創出に至るまでに各段階に応じた支援を展開してきました。

本戦略でも、新事業創出に取り組む市内事業者に対して、各段階に応じた専門家による支援を行っていきます。また、新事業がつくばブランドとして認知される製品・サービスへと成長することを期待し、「つくばブランド創出支援」の施策と合わせて進めていきます。

【事業例】

- ☐ INPIT 茨城県知財総合支援窓口への紹介
- ☐ 受発注などに関する相談の対応
- ☐ 新製品・新事業開発のコーディネート体制構築の検討

施策8 新事業創出へ向けた資金調達支援

新事業創出に際しては、試作品開発を行う際や、製品・サービスの生産に伴う設備投資など、資金調達が大きな課題となります。

そこで、前戦略ではクラウドファンディング実施支援など、市内事業者のリソースの負担軽減に資する支援を展開してきました。

本戦略でも、市内事業者の新事業創出に伴う資金調達面での支援を検討・展開していきます。

【事業例】

- ☐ 産業創出支援補助金（ビジネス拡大・企業連携支援）

施策テーマ 異業種連携・域内取引の促進

新事業創出に際しては、市内事業者が単独で実施するだけではなく、他の事業者と連携する必要性が発生することも想定されます。

そこで、こうした連携の機会が発生した場合には、可能な限り市内事業者間での連携を促進することで、域内取引の促進を図っていきます。

施策9 企業間連携の支援（重点施策）

新事業創出に取り組む際には、中小企業である市内事業者が抱えるリソースには限界があることから、意欲のある市内事業者が連携することでリソース負担を軽減し、新事業創出を促進していくことが期待されます。

そこで、前戦略では市内企業のマッチング支援や、市内企業同士が連携した成果について積極的に情報発信してきました。

本戦略でも、新事業創出に取り組む企業間連携を促進する施策を展開していくことに加え、近年は新事業の創出後、事業拡充していくに当たり連携先を探す市内事業者も登場しつつあることから、新事業創出後の事業拡充という観点からも市内事業者間のマッチング支援を強化し、域内の取引促進に寄与していきます。

【事業例】

- ☐ 企業連携に活用可能な補助制度
- ☐ 提携連結・協業成果情報発信支援
- ☐ 産業コーディネーターによる企業連携支援
- ☐ 産学官連携交流会の開催

5.5. 新たなビジネスリーダーが生まれるまち

施策テーマ つくば市の産業を牽引する新規事業者創出

つくば市には、首都圏や港湾へのアクセス性の高い交通インフラや筑波山をはじめとする豊かな自然、研究学園都市として発展してきた研究機関の集積など豊富な地域資源を有しており、その魅力を最大限に活かしながら、新規事業者の創出を図っていきます。

施策 10 専門家による新規事業者育成支援（重点施策）

つくば市で新規事業者を創出するためには、創業者・創業希望者への支援や、市外を拠点としている事業者への誘致などに取り組む必要があります。

創業者・創業希望者に対しては事業の精度を高めるための支援が、企業誘致に関しては移転先での事業開始に必要な要件（土地、人材、資金など）の確保への支援が必要とされるなど、対象により求められる支援内容が異なります。

そこで、前戦略ではつくば市スタートアップ戦略との整合を図りながら、創業者・創業希望者に対してはつくば市と商工会、金融機関や研究機関等から構成される「つくば創業支援ネットワーク」による創業支援を展開してきたほか、茨城県と連携して企業誘致に取り組んできました。

本戦略でも、引き続き「つくば創業支援ネットワーク」による官民連携での創業者・創業希望者への支援をしつつ、創業前の計画策定や創業後の事業実施への支援を充実させ、事業継続性の高い創業へつなげることを目指します。また、市外事業者からの企業誘致・移転に向けた相談など、対象者に応じて専門家による支援を充実させ、対応していきます。

【事業例】

- ☐ つくば市創業支援等事業計画に基づく支援
- ☐ 産業コーディネーターの設置

施策 11 新規事業者創出へ向けた資金調達支援

創業や企業の移転に伴い、資金調達が大きな課題となります。

そこで、前戦略では法人設立登記時に必要な定款認証手数料及び登録免許税の一部を補助金として交付するなど、資金調達の支援を行ってきました。

本戦略でも、新事業創出に伴う資金調達の支援を検討・展開していきます。

【事業例】

- ☐ 新規創業促進補助金
- ☐ 企業立地促進補助金

施策テーマ つくば市の地域資源を活かした受入環境整備

つくば市内に新規事業者の創出・移転を促していくためには、事業要件を満足する環境整備が不可欠です。

そこで、現在は当然ながら今後のつくば市の産業の展望等を踏まえつつ、受入環境整備に取り組んでいきます。

施策 12 創業拠点の整備

つくば市では、本戦略の対象となる第2次産業や第3次産業以外にも、土地利用では田畑が4割弱を占めるなど第1次産業も盛んであり、限られた用地の中で産業が発展してきました。

これまで取り組んできた工業団地や駅周辺のオフィスの整備が落ち着く中、限られた事業用地を有効活用し、新事業者の進出を促進していく必要があります。

そこで、前戦略では既存商店街等における空き店舗を活用する事業者に対し、店舗賃借料及び改装費用の一部を補助金として交付してきました。また、企業誘致における事業用地の情報提供に関し、茨城県宅建協会と事業用不動産物件の情報連携に関する協定を締結し、民間が持つ物件情報についても、立地企業のニーズに合わせて提供してきました。

本戦略においても、既存のストックを最大限に活用し、新事業者の進出を促進するべく、創業拠点の整備に取り組んでいきます。

【事業例】

- ☐ 周辺市街地でのチャレンジショップ
- ☐ 既存商店街空き店舗活用補助金
- ☐ 事業用不動産物件情報連携協定に基づく物件情報の提案

施策 13 新産業創出に向けた戦略的環境整備

つくば市では工業団地の整備と並行して住環境の整備に取り組んできましたが、有効活用できる用地も限られている中、近年は産業用地の確保が課題となっています。

一方で、スーパーシティ構想を始め、まちの変化や未来の社会の実現を踏まえつつ、今後のつくば市ならではの産業・新ビジネスの創出に向けた期待が高まる中、こうした未来産業のニーズに応じて、立地だけに捉われない事業要件に合う環境整備を行っていく必要があります。

そこで、本戦略では周辺地域と協調・競争を図りながら、つくば市ならではの未来を作る新たな産業の創出・集積を期待しつつ、つくば市の地域資源や差別化ポイントを整理し、戦略的に受入環境の整備に向け、検討を進めていきます。

【事業例】

- ☐ 立地推進の整備方針の策定

5.6. 人が集まり・定着するまち

施策テーマ 企業の成長を支える人材確保・育成

市内事業者（新規事業者も含む）の成長を支えていく上では、慢性的なリソース不足を抱える中、人材の確保・維持は重要な経営課題です。

全国的に労働力不足が見込まれる中、市内事業者の人材確保・育成に向けて支援していきます。

施策 14 就労支援（重点施策）

少子高齢化社会を迎え、全国的な傾向と同じくつくば市の事業者においては労働力不足が課題となっていますが、市内には大学など教育機関が複数立地しており、採用に当たり新規学卒者（高校生や大学生など）にアプローチしやすいといった他地域にはないポテンシャルを持っていることからこの特色を活かした就労・マッチング支援を展開することが重要です。

前戦略においても、新規学卒者や第二新卒、中途採用者など、市内事業者の事業拡大・維持において中長期的な活躍が期待される人材との就労・マッチング支援に取り組んできました。

特に、市内学生の市内事業者への就労・マッチング促進に関しては、前戦略策定時から調査・検討を実施しており、市内学生からの企業認知度が低いことで就職活動時に志望対象になっていないことが課題であることが分かっています。

今後は前戦略からの取組を継続しつつ、企業認知度の向上などの新たな課題に対応しながら就労・マッチング支援に取り組んでいきます。

【事業例】

- ☐ 雇用相談、見学ツアー
- ☐ 市内企業インターンシップ支援（セミナーなど）
- ☐ 就活イベント、採用力向上セミナー

施策 15 多様な人材の受入促進支援

全国的に労働力の獲得競争が激化する中、これまで就労支援を重点的に行ってきた若年層のみならず、子育て後の女性やシニア層、外国人、障害者など多様な人材が活躍していくことが期待されます。

つくば市には国立大学法人筑波技術大学や特別支援学校が立地しており、福祉分野と綿密に連携を取りながら障害者雇用を促進していくことで産業人材の確保に加え、障害当事者が自分らしく生きることができる地域社会の実現に寄与することが期待されます。

また外国人人口が多いつくば市においては、外国人材を積極的に採用していくことで人材確保に寄与することが期待されますが、一方で外国人材の雇用に当たっては在留資格等に配慮する必要があります。外国人の適正就労に関する知識が必要となります。

外国人の適正就労に関する知識を深めた事業者が増加することで、適切な外国人材の雇用が促進され人材不足解消に寄与することが期待されます。

以上のように多様な人材の受入促進に向け、労働者と事業者のニーズを踏まえつつ多角的な支援を展開していきます。

1 戦略策定の概要	【事業例】 ☐ 障害者雇用に関する企業勉強会 ☐ 外国人雇用に関する情報提供 ☐ シニア層への就職セミナー・面接会
2 社会情勢等	施策 16 人材育成支援 市内事業者の大半を占める中小企業で働く労働者が働きがいを感じ、中長期的に市内で活躍するためには、人材育成が不可欠となりますが、人的・資金的リソースが不足しがちな中小企業においては個々での取組には限界がある場合があります。 また、デジタル化や脱炭素化の進展により、産業構造の急速な変革が進む中、産業の持続的な発展を確固たるものとするためには、成長産業・分野で求められるスキルの習得の推進が市内事業者においては不可欠となります。 こうした人材育成の実施は、事業者が自ら主体的に取り組むことが期待される一方で、業種や事業者規模を問わずに共通して労働者に習得が期待される人材育成については、行政等が面的な支援を実施することで、市内事業者の負担を軽減して、安定的な産業成長を促すことが期待できます。 そこで、つくば市のみならず、県（茨城県リスキリング推進協議会）や関係機関と連携を図りながら、市内事業者の人材育成のあり方、支援策を検討・推進していきます。 【事業例】 ☐ 従業員等の資格取得・スキルアップに対する支援
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 第2次つくば市産業戦略の方向性	
6 推進体制	
参考資料	

施策テーマ 多様な人材が活躍できる環境整備

市内事業者の事業を支えている労働者を維持し、また新たに多様な人材が市内事業者において活躍することを促すためには、労働環境整備が必要となります。

そこで、市内事業者に対して、人材確保・維持に向けて、求められる環境整備に有効な支援を行っていきます。

施策 17 労働環境整備支援

労働者の働き方に対する考え方は、近年、特に新型コロナウイルス感染症の影響を受けて以降、大きく変化しており、こうした労働者ニーズへの対応が不可欠です。

また、多様な人材の活躍を促すためには、現代的な価値観・仕事観に対応した労働環境を備えていることが必要であり、そのためには経営層の意識改革や職場での労働環境等の改善が求められます。

特に若手人材は結婚・出産・子育てといったライフステージが変化する際に離職することも想定されることから、市内事業者が人材確保・維持していくためには、女性労働者のみならず男性労働者が育児休業を取得することや、長時間労働の解消につながる取組などを促進することが必要です。

また若手に限らず、障害者、外国人材、シニアといった多種多様な人材を雇い入れることで必要な労働力を確保し事業を拡大・維持することが重要であるため、人材の属性に応じた雇い入れに関する知識・情報を提供する事業者向けセミナーを開催するなど、事業者への情報提供を強化することが必要となります。

以上のように、つくば市が「人が集まり・定着するまち」となるために必要となる、市内事業者の労働環境整備に有効な支援を積極的に展開していきます。

【事業例】

- ☐ つくば市男性育児休業取得支援
- ☐ 人材獲得・定着に関する企業向けセミナー開催

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 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

6. 推進体制

6.1. 推進体制

本戦略における各施策に基づく事業を総合的かつ確実に推進していくために、次のとおり、つくば市産業戦略推進体制を構築し、取り組んでいきます。

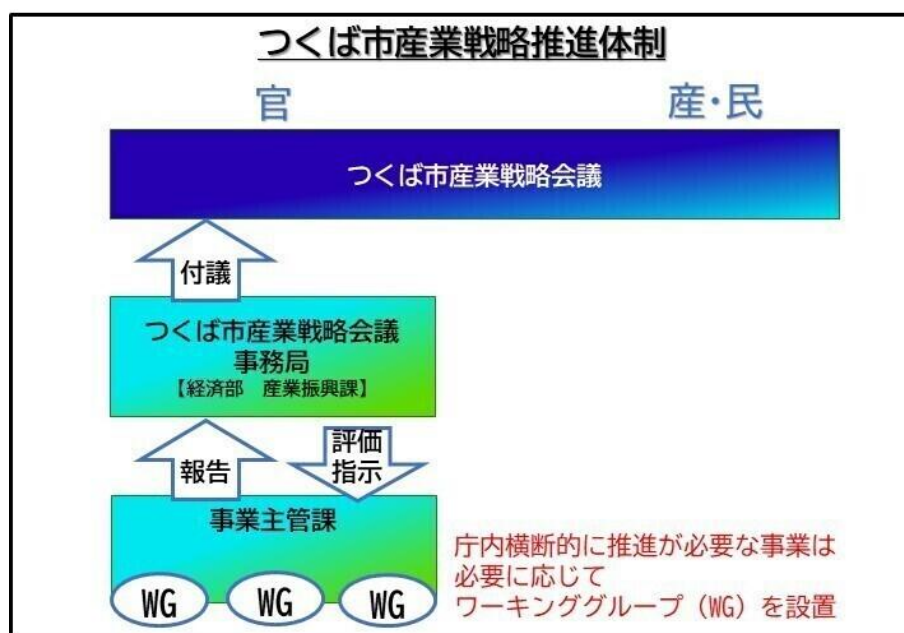
① 「つくば市産業戦略会議」の設置

産官民の代表者から構成される、「つくば市産業戦略会議」（以下「産業戦略会議」という）を設置し推進する。各施策に基づく事業について事業主管課が評価した結果をもとに事務局が本戦略（修正案）を取りまとめて産業戦略会議へ報告し、産業戦略会議が本戦略（修正案）に対し、専門的な知見に基づき、改善へ向けた助言を実施します。

② 「ワーキンググループ（WG）」の設置

事業の推進に当たり、組織横断的な対応が必要な場合は、ワーキンググループ（WG）を設置し、円滑な事業実施を行ないます。

図表 6-1 つくば市産業戦略推進体制



6.2. 進行管理

本戦略では、各施策に基づく事業の実施を確実なものとするため、進行状況を的確に把握・評価する進行管理の仕組みを確立します。

① 評価サイクル

進行状況を年度ごとに評価し、産業戦略会議事務局において一元的に管理・運営します。

② 事業主管課の役割

事業主管課では、毎年度、各施策に基づく事業の進捗状況、評価を実施します。次年度以降の戦略にて改善・修正・追加等すべき事項がある場合はその方針についても記載し、事務局へ報告します。

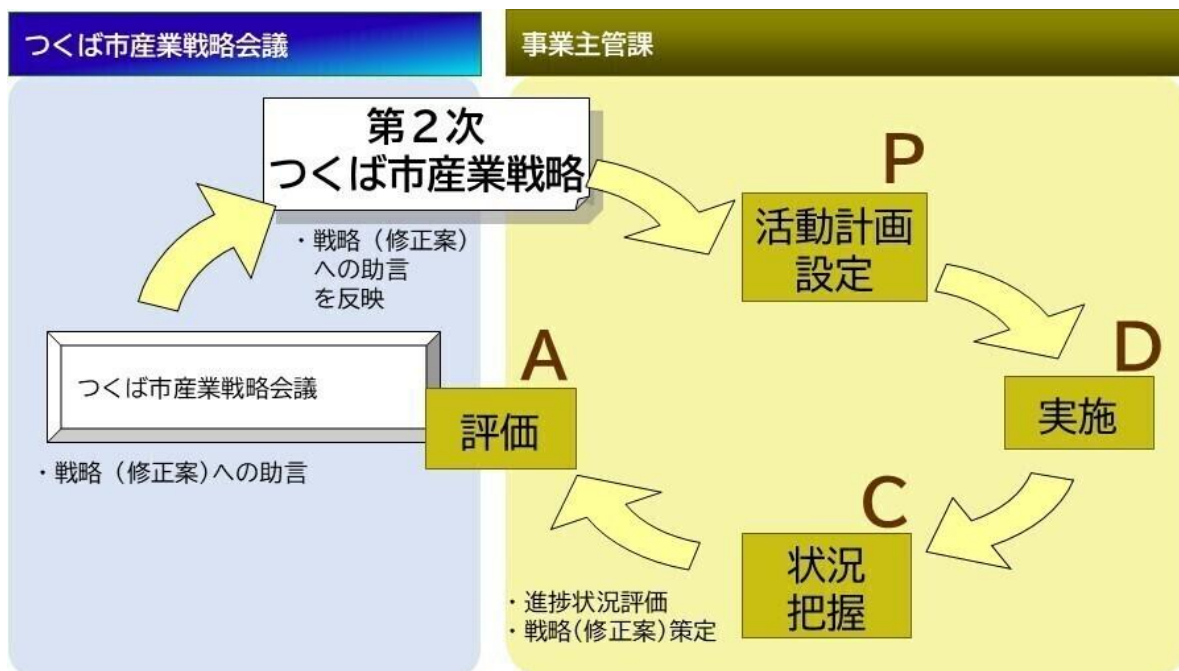
③ 産業戦略会議の役割

事務局が取りまとめた評価結果や改善方針（案）等について、妥当性、有効性、効率性等を総合的に確認し、本戦略（修正案）への助言を行います。

事務局にて本戦略（修正案）への助言を反映し、最終案として取りまとめます。

なお、産業戦略会議での審議内容については、市ホームページにて公開します。

図表 6-2 本戦略の進行管理方法



6.3. 変更管理

本戦略については、つくば市産業戦略推進体制を確立し、本戦略に挙げられた各施策に対する事業を、以下の方法に従って評価します。

① 進行評価及び見直し

年度ごとに実施する各施策に対する事業の進行状況を評価し、必要に応じて各事業の見直しを行います。

② つくば市産業戦略推進体制及び方法の見直し

つくば市産業戦略推進体制及び方法についても、必要に応じて見直し、体制の強化を図っていきます。

③ 本戦略の評価及び見直し

本戦略全体の評価については、計画期間の最終年度となる令和11年度（2029年度）に実施し、次期つくば市産業戦略の策定につなげていきます。

また、本戦略自体の見直しについても、計画期間中の社会情勢や技術進展に伴い柔軟に実施します。

図表 6-3 本戦略の変更管理



参考資料

目次

I. 統計調査.....	58
(ア)土地・都市基盤.....	58
(イ)人口.....	63
(ウ)産業.....	66
II. 市内事業者アンケート.....	78
(ア)調査概要.....	78
(イ)第2次産業調査結果	80
(ウ)第3次産業調査結果	103
III. 事業者等ヒアリング.....	127
(ア)調査概要.....	127
(イ)第2次産業調査結果	128
(ウ)第3次産業調査結果	130
IV. 第2次つくば市産業戦略策定懇話会.....	132
(ア)策定経過.....	132
(イ)委員名簿.....	133

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 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

I. 統計調査

(ア) 土地・都市基盤

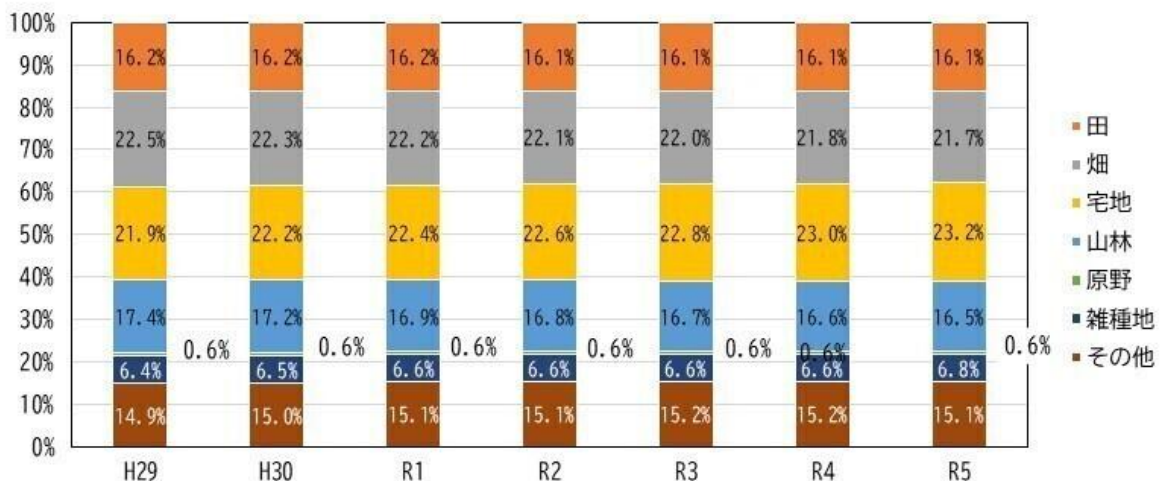
① 土地利用

- つくば市では、平成 29 年（2017 年）まで「畑」の割合が最も高かったが、令和元年（2019 年）に「宅地」が「畑」を上回った。
- 年々「畑」「山林」の割合が減少し、「宅地」の割合が増加していることから、宅地化が進行していることがうかがえる。

図表 1 地目別土地利用

単位：千㎡

	総面積	田	畑	宅地	山林	原野	雑種地	その他
H29	283,720 (100.0%)	46,077 (16.2%)	63,787 (22.5%)	62,259 (21.9%)	49,279 (17.4%)	1,760 (0.6%)	18,245 (6.4%)	42,313 (14.9%)
H30	283,720 (100.0%)	46,006 (16.2%)	63,327 (22.3%)	63,097 (22.2%)	48,756 (17.2%)	1,756 (0.6%)	18,354 (6.5%)	42,424 (15.0%)
R1	283,720 (100.0%)	45,878 (16.2%)	62,892 (22.2%)	63,560 (22.4%)	48,010 (16.9%)	1,770 (0.6%)	18,771 (6.6%)	42,839 (15.1%)
R2	283,720 (100.0%)	45,796 (16.1%)	62,611 (22.1%)	64,249 (22.6%)	47,703 (16.8%)	1,762 (0.6%)	18,710 (6.6%)	42,889 (15.1%)
R3	283,720 (100.0%)	45,744 (16.1%)	62,324 (22.0%)	64,807 (22.8%)	47,421 (16.7%)	1,754 (0.6%)	18,615 (6.6%)	43,055 (15.2%)
R4	283,720 (100.0%)	45,696 (16.1%)	61,936 (21.8%)	65,345 (23.0%)	47,117 (16.6%)	1,741 (0.6%)	18,866 (6.6%)	43,019 (15.2%)
R5	283,720 (100.0%)	45,571 (16.1%)	61,532 (21.7%)	65,801 (23.2%)	46,951 (16.5%)	1,723 (0.6%)	19,216 (6.8%)	42,926 (15.1%)



出典：統計つくば（令和 5 年度版）

② 用途地域面積

- 用途地域の面積割合をみると、「第2種住居地域」が36.3%と最も高く、次いで「第1種低層住居専用地域」、「第1種中高層住居専用地域」となっている。
- 地区別にみると、研究学園地区では「第2種住居地域」が半数以上を占めている。
- 一方で、TX沿線開発地区では、「第1種低層住居専用地域」や「準工業地域」の割合が高くなっており、TX沿線開発近隣地区では「工業地域」や「準工業地域」が大部分を占めている。

図表 2 用途地域面積(地区別・用途地域別)

単位: ha

	合計	第1種低層住居専用地域	第2種低層住居専用地域	第1種中高層住居専用地域	第2種中高層住居専用地域	第1種住居地域	第2種住居地域	準住居地域	近隣商業地域	商業地域	準工業地域	工業地域	工業専用地域
研究学園地区	2,702		17	532	334		1,647		30	94	48		
	(100.0%)	(0.0%)	(0.6%)	(19.7%)	(12.4%)	(0.0%)	(61.0%)	(0.0%)	(1.1%)	(3.5%)	(1.8%)	(0.0%)	(0.0%)
TX沿線開発地区	1,377	467		3		267	173	3	97	71	279	16	1
	(100.0%)	(33.9%)	(0.0%)	(0.2%)	(0.0%)	(19.4%)	(12.6%)	(0.2%)	(7.0%)	(5.2%)	(20.3%)	(1.2%)	(0.1%)
TX沿線開発隣接地区	32										15	16	1
	(100.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(46.9%)	(50.0%)	(3.1%)
周辺地区	1,236	298		179	7	103	81		49		6	6	507
	(100.0%)	(24.1%)	(0.0%)	(14.5%)	(0.6%)	(8.3%)	(6.6%)	(0.0%)	(4.0%)	(0.0%)	(0.5%)	(0.5%)	(41.0%)
合計	5,347	765	17	714	341	370	1,941	3	176	165	300	38	509
	(100.0%)	(14.3%)	(0.3%)	(13.4%)	(6.4%)	(6.9%)	(36.3%)	(0.1%)	(3.3%)	(3.1%)	(5.6%)	(0.7%)	(9.5%)

※カッコ内は構成比

出典：統計つくば（令和5年度版）

③ 道路

- 平成 29 年（2017 年）2 月の圏央道の茨城県区間開通により、茨城県内の全区間が暫定 2 車線で開通し、埼玉県、東京都、神奈川県を、圏央道を利用して移動することが可能となった。
- 一方、2 車線では慢性的な渋滞、対面通行による事故や維持修繕工事による通行止めが発生する問題を抱えていることから、平成 30 年度（2018 年度）から 4 車線化事業が開始。令和 5 年（2023 年）3 月末に久喜白岡 JCT～幸手 IC 間、境古河 IC～坂東 IC 間が開通し、その他の区間についても、令和 8 年度（2026 年度）までの全線開通に向けて整備が進められており、今後、更なる企業立地の促進や広域的な交流の拡大などにはずみがつくものと考えられる。

図表 3 圏央道の 4 車線化計画



出典：茨城県 HP

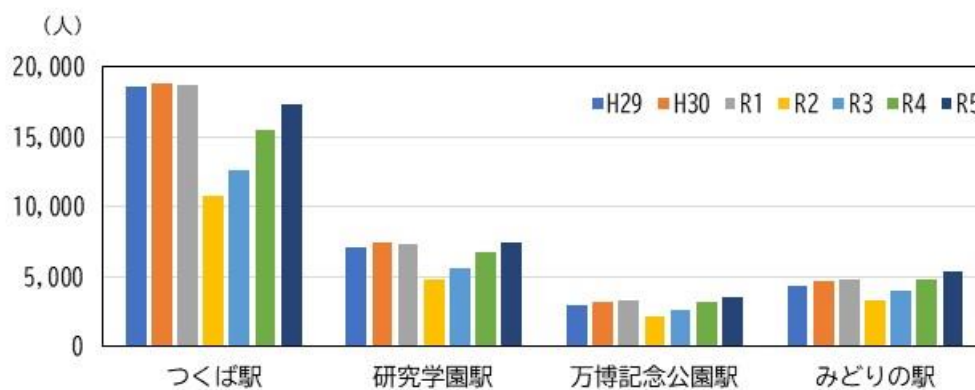
④ 鉄道

- 平成 17 年（2005 年）に開業したつくばエクスプレスの市内駅における乗車人数は、「つくば駅」が最も多くなっており、次いで「研究学園駅」、「みどりの駅」となっている。
- 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた令和 2 年（2020 年）には大きく減少したものの、それ以降は回復傾向にある。

図表 4 つくば市内におけるつくばエクスプレス駅別乗車人員の推移

(人)

	つくば駅	研究学園駅	万博記念公園駅	みどりの駅
H29	18,606	7,148	2,974	4,326
H30	18,849	7,405	3,162	4,651
R1	18,671	7,367	3,314	4,846
R2	10,715	4,807	2,190	3,322
R3	12,654	5,573	2,621	3,950
R4	15,413	6,749	3,233	4,838
R5	17,273	7,491	3,546	5,331



出典：つくばエクスプレス HP

⑤ 土地区画整理事業

- 研究学園地区で16地区約2,407ヘクタール(一団地の官公庁施設を含む)が事業完了しており、つくばエクスプレス沿線開発では、5地区約1,378ヘクタールの事業が進捗している。
- また、その他の地区で8地区約248ヘクタールが事業完了している。

図表 5 土地区画整理事業一覧(事業終了年度が令和5年度以降)

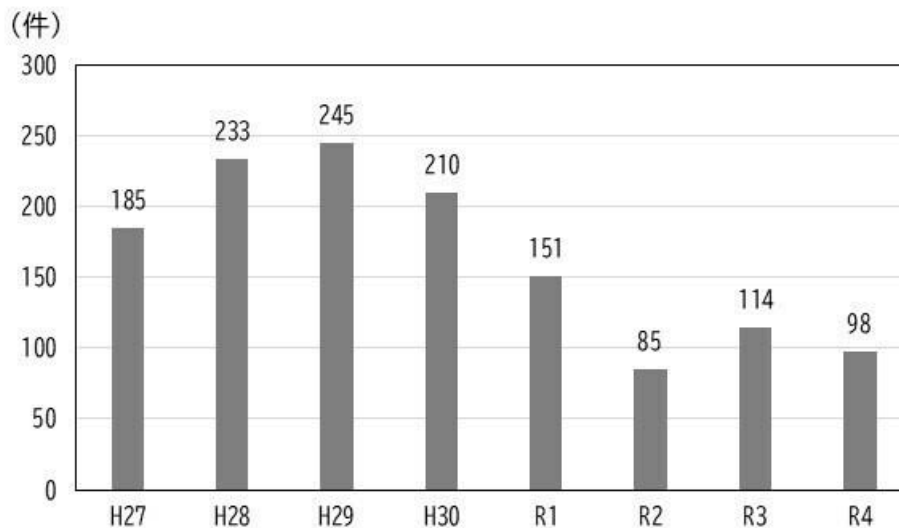
地区名	面積 (ha)	事業年度	計画人口	施行
中根・金田台	189.9	平成16～令和5	8,000	公団施行
上河原崎・中西	168.2	平成12～令和11	11,000	県施行
島名・福田坪	242.9	平成12～令和11	15,000	県施行

出典：都市計画部都市計画課

⑥ 住宅

- 共同住宅建築確認件数は、平成29年(2017年)までは増加傾向となっていたが、平成30年(2018年)以降減少傾向となっている。

図表 6 共同住宅建築確認件数の推移



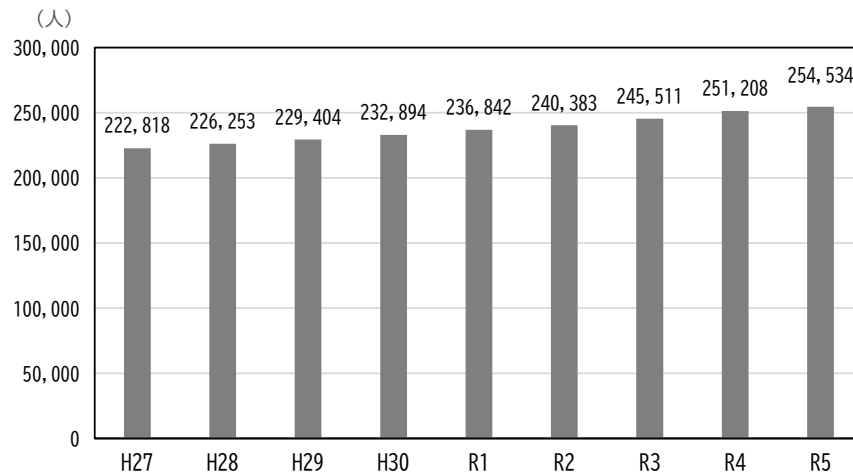
出典：統計つくば(令和5年度版)

(イ) 人口

① 総人口

- つくば市の人口は、経年的に増加傾向にあり、令和5年（2023年）10月1日現在の人口は254,534人となっている。

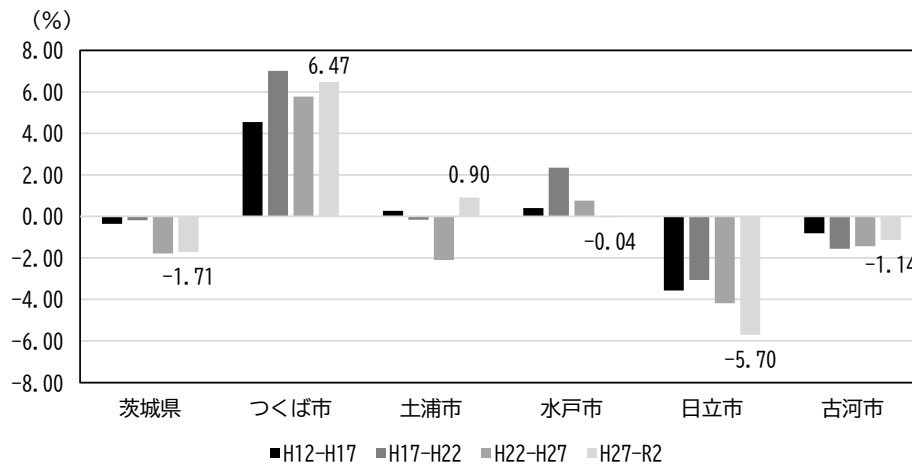
図表 7 総人口の推移



出典：住民基本台帳

- 年平均増加率を茨城県内主要自治体と比較すると、高い人口増加率となっている。

図表 8 人口の年平均増加率（茨城県内主要自治体間比較）

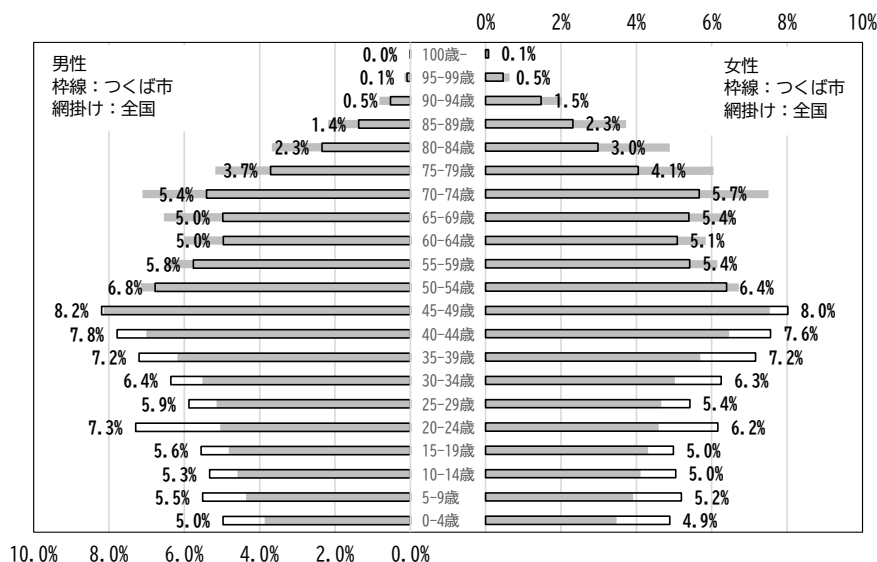


出典：国勢調査

② 人口ピラミッド

- つくば市の人口ピラミッドは、全国と比較して若年層の割合が高く、高齢層の割合が低い構成となっている。

図表 9 つくば市の人口ピラミッド（令和2年（2020年））

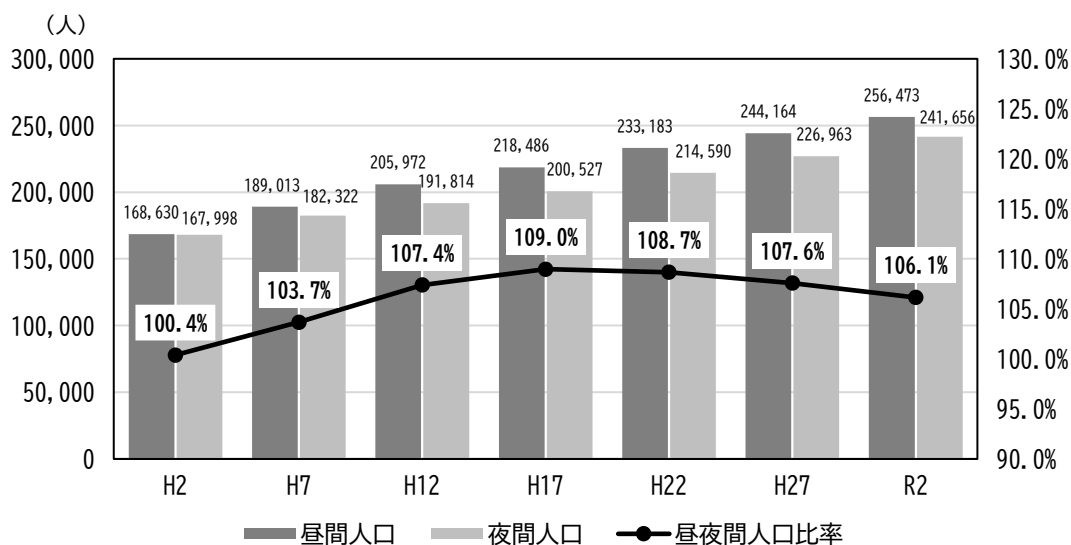


出典：国勢調査

③ 昼夜間人口比率

- つくば市の令和2年（2020年）の昼夜間人口比率は106.1%であり、昼間人口が夜間人口を上回っている。TX開業に伴う定住者の増加により夜間人口が増加する一方で、従業・通学による市内外への流入・流出を考慮した昼間人口も経年的に増加傾向にある。そのため、昼夜間人口比率は概ね横ばいで推移している。

図表 10 昼夜間人口比率の推移



出典：国勢調査

④ 転出入

- つくば市の転入率・転出率は、他の県内主要自治体よりも高く、人口流動が活発な傾向にあるが、特に転入率が高い状況にあり、人口増加につながっている。

図表 11 茨城県内主要自治体の転出入の状況

	R2年 常住人口	(a)R2年 常住人口 (5歳以上)	(b)転入者 (5歳以上)	転入率 (b/a)	H27年 転入率	(c)H27年 常住人口	(d)転出者 (5歳以上)	転出率 (d/c)	H27 転出率	(e)転入・ 転出超過数 (a-b)	転入・転出 超過率 (e/常住人口)
つくば市	241,656	212,859	41,310	19.4%	18.6%	198,057	28,001	14.1%	13.3%	13,309	5.5%
土浦市	142,074	134,320	14,824	11.0%	12.0%	124,717	14,250	11.4%	10.6%	574	0.4%
水戸市	270,685	252,388	28,194	11.2%	12.2%	240,653	25,415	10.6%	9.9%	2,779	1.0%
日立市	174,508	167,130	10,680	6.4%	6.4%	161,346	14,207	8.8%	8.3%	-3,527	-2.0%
古河市	139,344	133,293	9,911	7.4%	7.8%	129,611	9,342	7.2%	6.8%	569	0.4%

出典：国勢調査

⑤ 外国人

- つくば市には、令和5年（2023年）12月現在で13,112名の在留外国人がおり、県内で最も多くなっている。

図表 12 茨城県内の在留外国人数上位5位（令和5年（2023年））

順位	自治体	在留外国人	総人口に 占める割合
1	つくば市	13,112	5.1%
2	常総市	6,801	11.5%
3	土浦市	5,645	4.0%
4	古河市	5,084	3.7%
5	水戸市	4,057	1.5%
-	茨城県	91,694	3.2%
-	全国	3,223,858	2.6%

出典：在留外国人統計

- 筑波研究学園都市における外国人研究者数は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限の影響で令和3年度（2021年度）に大幅に減少している。
- 受入者種別にみると、研究者等が最も多くなっている。

図表 13 筑波研究学園都市における受入者種別の外国人研究者数の推移

	研究者等	研修生	留学生	合計
H24	1,936	1,061	2,294	5,291
H27	2,463	1,221	2,468	6,152
H30	1,956	519	3,161	5,636
R3	1,017	177	2,766	3,960

出典：筑波研究学園都市交流協議会「筑波研究学園都市外国人研究者等調査報告書」

(ウ) 産業

① 産業構造

- つくば市の産業大分類別事業所構成比をみると、令和3年（2021年）では「卸売業、小売業」が26.1%と最も高く、次いで、「建設業」（11.0%）、「宿泊業、飲食サービス業」（10.1%）となっている。
- 平成28年（2016年）から令和3年（2021年）にかけて、事業所数の上位3業種は変わっていないが、事業所数はいずれも減少している。事業所の増加率は、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「情報通信業」、「医療、福祉」の順に高くなっている。

図表 14 産業大分類別事業所数及び事業所構成比

	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

- 令和3年（2021年）の従業者数及び構成比を産業大分類別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」が19.8%と最も多くなっている。
- 同産業の従業者数は、平成28年（2016年）と比較して増加しており、つくば市の特徴である同産業の集積が進んでいることがうかがえる。
- 次いで「卸売業、小売業」、「医療、福祉」の割合が高くなっている。

図表 15 産業大分類従業者数及び従業者構成比

	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

- 令和2年（2020年）の市内総生産を経営活動別にみると、「専門・科学技術、業務支援サービス業」が42.0%と全体の4割以上を占めており、次いで「製造業」、「不動産業」の割合が高くなっている。
- つくば市の特徴である研究機関の集積が、市内の経済活動の中心を担っていることがうかがえる。

図表 16 経済活動別市内総生産の推移

	H28		H30		R2		H28→R2増加率
	実数 (百万円)	構成	実数 (百万円)	構成	実数 (百万円)	構成	
農林水産業	5,635	0.4%	5,315	0.4%	4,882	0.3%	-13.4%
鉱業	307	0.0%	353	0.0%	380	0.0%	24.1%
製造業	115,465	8.1%	131,750	8.8%	150,211	10.3%	30.1%
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	24,292	1.7%	28,820	1.9%	29,451	2.0%	21.2%
建設業	73,889	5.2%	86,485	5.8%	75,518	5.2%	2.2%
卸売・小売業	99,509	7.0%	100,934	6.8%	91,975	6.3%	-7.6%
運輸・郵便業	35,494	2.5%	39,122	2.6%	32,244	2.2%	-9.2%
宿泊・飲食サービス業	27,856	2.0%	30,209	2.0%	17,998	1.2%	-35.4%
情報通信業	36,995	2.6%	36,837	2.5%	34,857	2.4%	-5.8%
金融・保険業	32,062	2.3%	32,456	2.2%	31,898	2.2%	-0.5%
不動産業	102,543	7.2%	107,226	7.2%	110,740	7.6%	8.0%
専門・科学技術、業務支援サービス業	605,024	42.5%	624,211	41.8%	613,798	42.0%	1.5%
公務	32,000	2.2%	33,294	2.2%	33,021	2.3%	3.2%
教育	77,846	5.5%	75,292	5.0%	76,078	5.2%	-2.3%
保健衛生・社会事業	104,234	7.3%	105,426	7.1%	106,408	7.3%	2.1%
その他のサービス	45,843	3.2%	48,803	3.3%	44,783	3.1%	-2.3%
小計（1）	1,418,993	99.6%	1,486,532	99.5%	1,454,242	99.5%	2.5%
輸入品に課される税・関税（2）	21,381	1.5%	26,271	1.8%	25,852	1.8%	20.9%
（控除）総資本形成に係る消費税（3）	15,419	1.1%	18,293	1.2%	18,867	1.3%	22.4%
市内総生産（1）+（2）-（3）	1,424,956	100.0%	1,494,510	100.0%	1,461,228	100.0%	2.5%

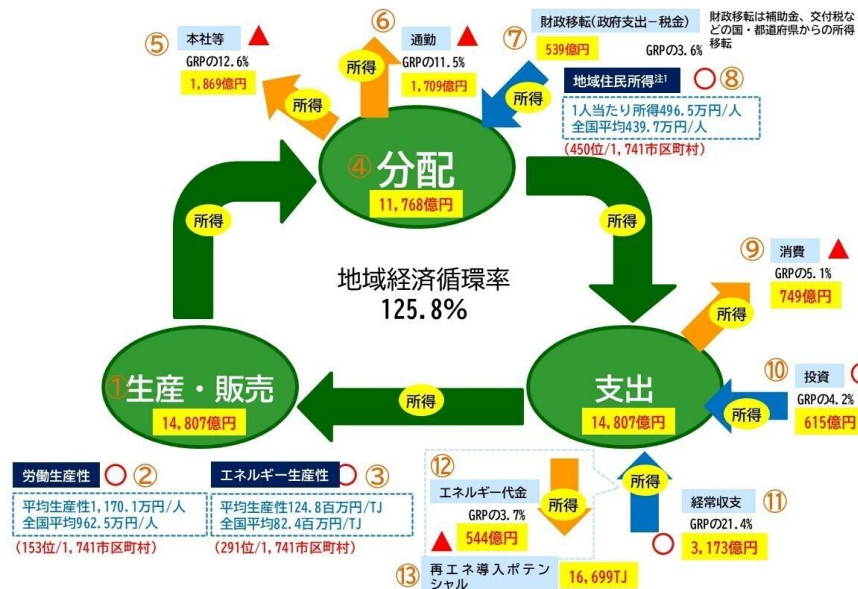
※上位5業種を網掛け

出典：茨城県市町村民経済計算

② 地域経済循環

- つくば市の地域経済循環率（生産・販売（付加価値額）/分配（所得））は125.8%となっている。なお、地域経済循環率が100%以上であり、他地域へ所得を分配している地域は全国の約14%程度である。

図表 17 地域経済循環図（平成30年（2018年））



出典：環境省「地域経済循環分析ツール」

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 第2次つくば市
産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

③ 工業

- つくば市の事業所数は 247 事業所で、隣接する土浦市よりも多いが、従業者数、製造品出荷額等、粗付加価値額では、土浦市を下回っている。

図表 18 茨城県内主要自治体の工業データ（令和 4 年（2022 年））

	事業所数	従業者数（人）	製造品出荷額等（万円）	粗付加価値額（万円）
つくば市	247	11,406	43,899,248	16,780,666
土浦市	171	14,349	77,969,786	19,623,748
水戸市	239	5,789	15,096,515	6,743,255
日立市	319	24,521	135,631,824	46,903,702
古河市	431	18,419	110,295,431	59,321,876

出典：工業統計調査

- 事業所数は減少傾向にあったものの、近年増加に転じている。従業者数は経年的に増加傾向にある。製造品出荷額等や粗付加価値額は、新型コロナウイルス感染症の影響で減少したが、その後増加に転じている。

図表 19 工業データの経年変化

	事業所数	従業者数（人）	製造品出荷額等（万円）	粗付加価値額（万円）
H27	183	9,158	33,726,019	12,872,223
H29	160	9,332	31,003,373	11,721,234
H30	162	9,969	34,106,723	13,145,614
R1	169	10,134	35,658,325	13,204,492
R2	174	10,421	34,620,608	12,889,410
R3	193	10,995	37,601,590	15,744,141
R4	247	11,406	43,899,248	16,780,666

出典：工業統計調査

- 令和4年（2022年）の産業中分類別の製造品出荷額等をみると、「生産用機械器具製造業」が最も多く、次いで「食料品製造業」、「化学工業」、「業務用機械器具製造業」となっている（その他の製造業は除く）。
- 平成29年（2017年）から令和4年（2022年）の増加率については、上位3業種は増加している一方で「業務用機械器具製造業」は減少傾向となっている。また、「はん用機械器具製造業」の増加率が高くなっている。

図表 20 産業中分類別の製造品出荷額等

	H29	H30	R1	R2	R3	R4	H29→R4 増加率
食料品製造業	3,190,668	3,365,616	3,685,761	3,888,434	4,226,082	4,281,228	34.2%
飲料・たばこ・飼料製造業	38,213	39,509	33,849	59,294	X	X	-
繊維工業	124,077	47,442	50,911	56,589	32,370	53,943	-56.5%
木材・木製品製造業（家具を除く）	898,701	979,601	1,112,418	1,279,919	1,446,349	1,183,191	31.7%
家具・装備品製造業	969,974	989,394	1,099,382	1,251,287	1,405,329	1,811,666	86.8%
パルプ・紙・紙加工品製造業	828,484	896,040	957,612	923,814	787,040	1,099,237	32.7%
印刷・同関連業	1,055,803	1,074,186	1,021,261	905,631	984,631	924,096	-12.5%
化学工業	1,521,019	1,394,834	2,555,381	2,688,679	3,120,353	3,033,053	99.4%
石油製品・石炭製品製造業	X	X	X	X	X	X	-
プラスチック製品製造業（別掲を除く）			X	X	127,538	164,055	-
ゴム製品製造業	X	X	X	34,322	48,443	60,874	-
なめし革・同製品・毛皮製造業	X	X	X	X			-
窯業・土石製品製造業	927,570	913,553	945,251	945,527	876,048	844,745	-8.9%
鉄鋼業	X	X	X	X	1,534,469	2,105,169	-
非鉄金属製造業	1,193,005	1,454,629	255,830	241,289	679,673	1,991,510	66.9%
金属製品製造業	1,885,355	2,134,465	1,982,270	2,005,652	2,018,092	2,034,490	7.9%
はん用機械器具製造業	216,262	198,772	X	532,310	1,071,009	1,632,301	654.8%
生産用機械器具製造業	7,051,880	8,738,697	8,074,184	6,949,040	8,443,252	12,266,673	73.9%
業務用機械器具製造業	3,026,010	2,951,484	2,675,685	2,255,172	2,551,285	2,637,668	-12.8%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	160,285	196,932	1,240,458	1,123,509	667,496	131,674	-17.9%
電気機械器具製造業	2,108,331	2,023,134	2,221,965	1,882,671	1,862,347	2,309,211	9.5%
情報通信機械器具製造業	107,799	X	121,099	109,777	108,921	102,616	-4.8%
輸送用機械器具製造業	518,967	1,063,774	1,108,579	862,684	872,775	862,809	66.3%
その他の製造業	3,780,988	4,182,624	4,468,991	4,829,506	4,550,513	4,143,940	9.6%

※上位5業種を網掛け

出典：工業統計調査

- 令和4年（2022年）の産業中分類別の粗付加価値額については、製造品出荷額等と同様に、「生産用機械器具製造業」が最も高く、次いで「食料品製造業」、「化学工業」、「業務用機械器具製造業」となっている（その他の製造業は除く）。
- 平成29年（2017年）から令和4年（2022年）の増加率については、「はん用機械器具製造業」、「輸送用機械器具製造業」が高くなっている。

図表 21 産業中分類別の粗付加価値額

	H29	H30	R1	R2	R3	R4	H29→R4 増加率
食料品製造業	1,223,559	1,345,930	1,358,037	1,391,309	1,651,118	1,371,626	12.1%
飲料・たばこ・飼料製造業	27,385	26,474	21,223	39,716	X	X	-
繊維工業	40,306	29,727	33,741	32,363	24,988	39,004	-3.2%
木材・木製品製造業（家具を除く）	458,150	500,291	562,138	503,893	678,362	474,829	3.6%
家具・装備品製造業	366,583	376,016	220,366	283,106	426,385	291,387	-20.5%
パルプ・紙・紙加工品製造業	337,143	341,641	406,901	354,578	267,856	423,418	25.6%
印刷・関連産業	589,412	581,185	341,597	290,094	314,747	345,306	-41.4%
化学工業	750,332	601,155	1,269,062	1,316,698	1,379,277	1,291,306	72.1%
石油製品・石炭製品製造業	X	X	X	X	X	X	-
プラスチック製品製造業（別掲を除く）			X	X	68,230	89,610	-
ゴム製品製造業	X	X	X	12,886	39,225	46,481	-
なめし革・同製品・毛皮製造業	X	X	X	X			-
窯業・土石製品製造業	422,563	410,770	406,326	404,797	432,936	407,029	-3.7%
鉄鋼業	X	X	X	X	296,914	216,982	-
非鉄金属製造業	832,816	1,185,412	142,549	119,709	198,036	634,270	-23.8%
金属製品製造業	593,685	785,285	675,915	743,266	907,791	784,065	32.1%
はん用機械器具製造業	101,488	98,453	X	177,180	548,165	877,751	764.9%
生産用機械器具製造業	2,193,172	2,887,441	2,527,968	1,867,766	4,071,566	5,553,844	153.2%
業務用機械器具製造業	1,129,481	1,048,353	1,053,731	1,205,453	1,379,134	1,205,454	6.7%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	91,654	119,561	1,008,920	910,827	482,782	48,149	-47.5%
電気機械器具製造業	689,580	515,655	619,286	667,421	487,612	733,016	6.3%
情報通信機械器具製造業	35,905	X	37,784	43,639	59,180	52,954	47.5%
輸送用機械器具製造業	137,739	548,363	532,748	300,159	400,365	413,673	200.3%
その他の製造業	1,288,017	1,360,624	1,416,657	1,817,402	1,582,278	1,374,320	6.7%

※上位5業種を網掛け

出典：工業統計調査

④ 商業

- 小売業の事業所数及び従業者数、年間商品販売額、売場面積は、県内では水戸市について2番目に多く、TX 沿線でも柏市に次いで2番目である。(東京都を除く)

図表 22 茨城県主要自治体及び TX 沿線自治体の小売業データ（令和3年（2021年））

	事業所数	従業者数	年間商品販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
つくば市	1,352	13,430	284,134	361,346
土浦市	879	8,036	182,281	188,232
水戸市	1,905	17,002	379,015	424,941
日立市	994	8,376	148,066	210,671
古河市	943	7,311	147,259	192,549
つくばみらい市	196	1,675	46,347	50,723
守谷市	320	3,389	73,098	105,622
柏市	1,718	21,724	476,149	488,309
流山市	634	7,691	151,305	159,575
三郷市	568	6,655	158,790	191,425

出典：経済センサス-活動調査

- つくば市の小売業データの経年変化をみると、事業所数、従業者数及び年間商品販売額が平成28年（2016年）から令和3年（2021年）にかけて減少している一方で、売場面積は増加している。

図表 23 小売業データの経年変化

	事業所数	従業者数	年間商品販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
H28	1,397	13,555	293,310	356,286
R3	1,352	13,430	284,134	361,346

出典：経済センサス-活動調査

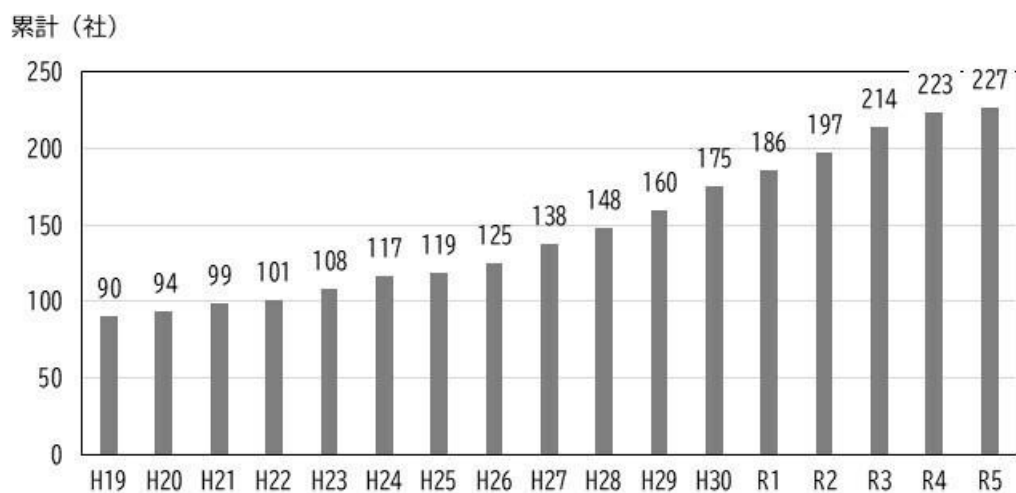
⑤ 創業・企業立地

- 前戦略策定以降（令和2年（2020年）～令和5年（2023年））のつくば市創業支援等事業計画に基づく創業支援者数は年平均500件程度、創業者数は年平均100件以上となっている。
- 筑波大学発ベンチャーの累計スタートアップ数は220社を超えている。

図表 24 「つくば市創業支援等事業計画」に基づいた創業支援者数及び創業者数

	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
創業支援者数	295	347	489	446	502	599	451
創業者数	72	119	102	124	87	120	120

図表 25 筑波大学発ベンチャーの累計スタートアップ数



出典：筑波大学「筑波大学におけるベンチャー創生活動」

⑥ 農業

- 農業産出額は令和2年（2020年）まで微増傾向にあったが、令和3年（2021年）は、米や野菜の産出額が減少し、産出額の合計も前年と比較して減少した。

図表 26 農業産出額（推計）の推移

（単位：1,000万円）

	耕 種										
	小計 ①	米	麦類	雑穀	豆類	いも類	野菜	果実	花き	工芸 農作物	その他 作物
H29	884	441	2	0	9	9	348	33	21	2	19
H30	838	449	2	0	8	8	303	26	20	2	20
R1	735	402	2	0	6	9	256	28	15	2	16
R2	745	378	2	0	6	11	287	25	16	2	18
R3	634	295	2	0	8	11	254	30	17	2	15

	畜 産									加工 農産物 ③	農業 産出額 ①+②+③
	小計 ②	肉用牛	生乳牛	生乳	豚	鶏			その他 畜産物		
							鶏卵	ブロイラー			
H29	46	19	11	9	10	6	5	x	0	0	930
H30	46	19	12	10	10	5	4	x	0	0	884
R1	70	24	-	-	37	8	5	3	1	0	805
R2	73	21	-	-	41	10	5	5	1	0	817
R3	79	30	-	-	39	10	6	4	1	0	714

出典：市町村別農業産出額（推計）

⑦ 観光

- つくば市全体の観光客入込数は、令和元年（2019年）まで増加傾向となっていた。新型コロナウイルス感染症の影響で大きく減少したものの、令和4年（2022年）には回復の兆しがみられる。
- 一方、筑波山への観光客入込数は、近年200万人前後で推移していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大以降も減少が続き、令和4年（2022年）時点では約184万人となっている。

図表 27 観光客入込数の推移

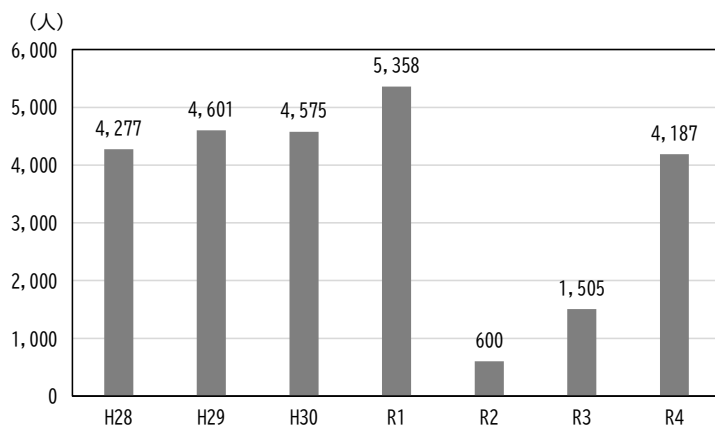
	H24	H25	H26	H27	H28	H29
筑波山	2,137,700	2,051,700	2,094,000	1,967,900	2,217,100	2,257,900
つくば市全体	3,454,400	3,316,100	3,419,400	3,320,400	3,696,400	3,845,500

	H30	R1	R2	R3	R4
	2,474,600	2,509,000	2,283,600	1,868,600	1,840,700
	4,216,900	4,259,100	2,728,700	2,433,000	2,747,300

出典：統計つくば（令和5年度）

- つくば市では、研究機関が多く集積する特性を生かした取組を進めており、研究機関を巡るサイエンスツアーバスの利用人数は、令和元年（2019 年）まで増加傾向にあった。
- 新型コロナウイルス感染症の影響で大きく減少したものの、令和4年（2022 年）時点では4,187 人となり、回復の兆しがみられる。

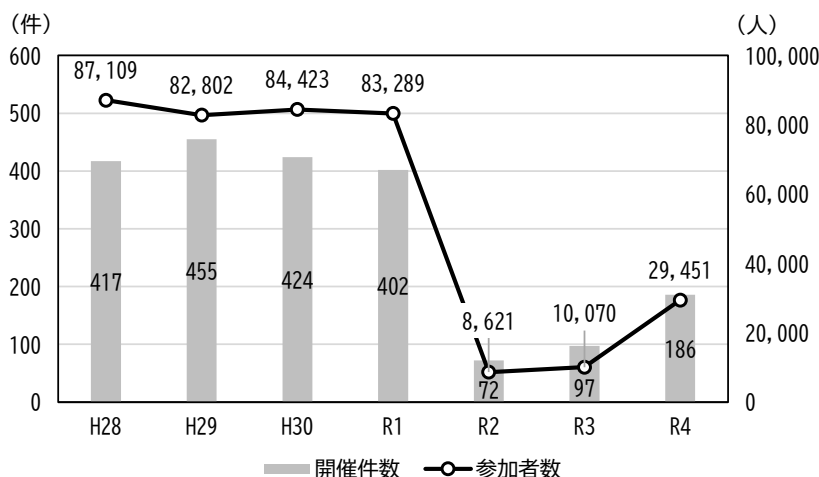
図表 28 サイエンスツアーバス利用人数の推移



出典：つくば市サイエンスツアー実行委員会

- 市内における学術会議は、令和元年（2019 年）まで年間 400 件以上開催、8 万人以上の参加者を集めていたが、新型コロナウイルス感染症の影響で大きく減少した。
- 令和4年（2022 年）において学術会議開催件数は186 件、参加者数は約3 万人となり、回復の兆しがみられる。

図表 29 学術会議開催件数及び参加者数の推移



出典：（一社）つくば観光コンベンション協会

⑧ 雇用

- 新規求職件数と相談件数は減少傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症の影響で相談件数は令和3年（2021年）に一時増加した。その後、令和5年（2023年）においては新規求職件数、相談件数ともに大きく減少した。

図表 30 つくば市ハローワーク相談実績の推移

	H30	R1	R2	R3	R4	R5
紹介人数（A）	3,370	2,681	2,229	2,218	2,160	1,322
紹介件数（B）	4,574	3,603	2,984	2,900	2,752	1,817
採用件数（C）	878	719	525	565	572	427
C/A（%）	26.1	26.8	23.6	25.5	26.5	32.3
C/B（%）	19.2	20.0	17.6	19.5	20.8	23.5
相談件数	8,053	6,344	6,153	7,004	6,778	4,081
来所者数	13,978	10,950	8,401	8,736	8,256	5,099
1日平均来所者数	57	46	36	435	34	28
新規求職件数	3,160	2,702	1,958	1,654	1,613	1,039

出典：つくば市、職業安定業務統計

- 有効求人倍率について、つくば市では2倍程度で推移している。

図表 31 つくば市における有効求人倍率（令和4年（2022年））

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
つくば市	2.08	2.07	2.51	2.48	2.59	2.24	2.21	2.50	2.66	2.65	2.53	2.36
茨城県	1.44	1.47	1.48	1.49	1.5	1.49	1.5	1.52	1.52	1.5	1.52	1.46
全国	1.24	1.25	1.27	1.28	1.31	1.32	1.34	1.35	1.36	1.35	1.34	1.32

出典：つくば市、職業安定業務統計

II. 市内事業者アンケート調査

(ア) 調査概要

① 第2次産業向けの調査内容

i. 調査項目

基本情報について

所在地、業種、経営形態、創業年、資本金、従業員数、経営者の属性

経営状況について

取引先、直近の景況と今後の景況予測、経営上抱える問題、今後の重点取組事項
環境配慮型経営の取組状況、経営に関する相談先

新事業展開について

新事業展開の取組状況、新事業展開における問題と解決策

採用状況や雇用環境について

従業員の充足度、採用状況、採用人材の属性、雇用維持の対応策、雇用促進に向けた取組

立地環境について

つくば市に立地するメリット・デメリット

産業施策等について

つくば市などの各種支援事業・制度の認知、つくば市に対して望む産業振興に関する施策

ii. 調査仕様

<u>調査エリア</u>	つくば市全域
<u>調査対象</u>	市内の建設業・製造業事業者
<u>標本数</u>	400 サンプル（建設業 100 サンプル、製造業 300 サンプル）
<u>抽出方法</u>	経済センサスデータから抽出
<u>調査方法</u>	Web アンケート、郵送配布・回収
<u>調査期間</u>	令和6年（2024年）3月8日～31日
<u>回収数</u>	104 サンプル（回収率 26.0%）

② 第3次産業向けの調査内容

i. 調査項目

基本情報について

所在地、業種、経営形態、創業年、資本金、従業員数、経営者の属性

経営状況について

主要顧客の所在地、顧客層、直近の景況と今後の景況予測、事業所・店舗が困っていること、今後重要となる経営方針、環境配慮型経営の取組状況、経営に関する相談先

新事業展開について

新事業展開の取組状況、新事業展開における問題と解決策

採用状況や雇用環境について

従業員の充足度、採用状況、採用人材の属性、雇用維持の対応策、雇用促進に向けた取組

立地環境について

つくば市に立地するメリット・デメリット

産業施策等について

つくば市などの各種支援事業・制度の認知、つくば市に対して望む産業振興に関する施策

ii. 調査仕様

調査エリア つくば市全域

調査対象 市内の建設業・製造業事業者

標本数 600 サンプル（商業 300 サンプル、サービス業 300 サンプル）

抽出方法 経済センサスデータから抽出

調査方法 Web アンケート、郵送配布・回収

調査期間 令和6年（2024年）3月8日～31日

回収数 92 サンプル（回収率 15.3%）

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 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

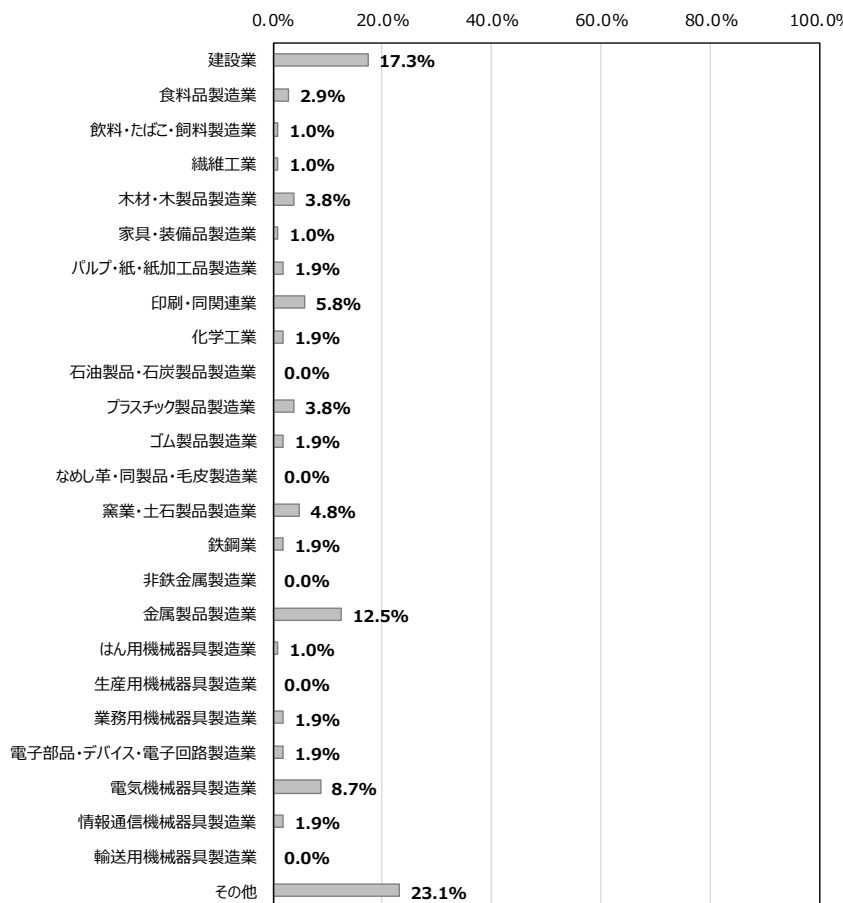
参考資料

(イ) 第2次産業調査結果

① 基本情報

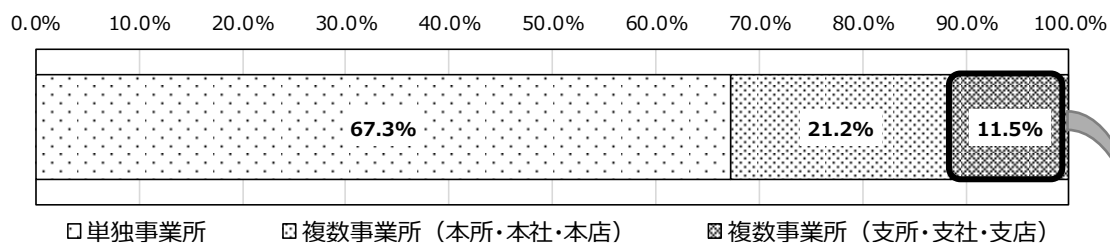
図表 32 業種

(n=104)



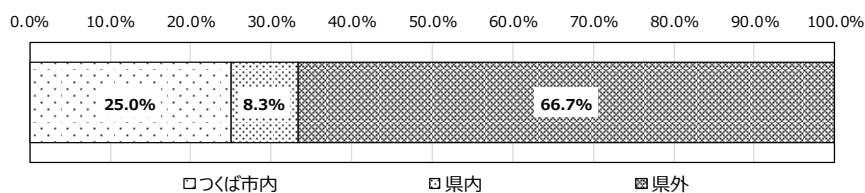
図表 33 経営形態

(n=104)

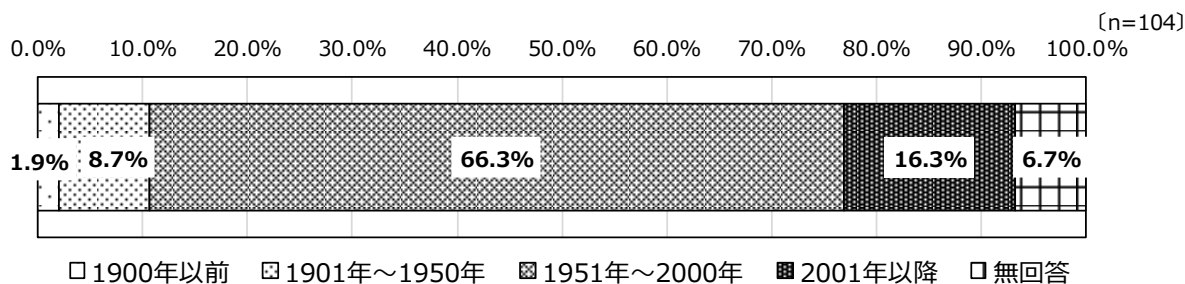


【本社の所在地】

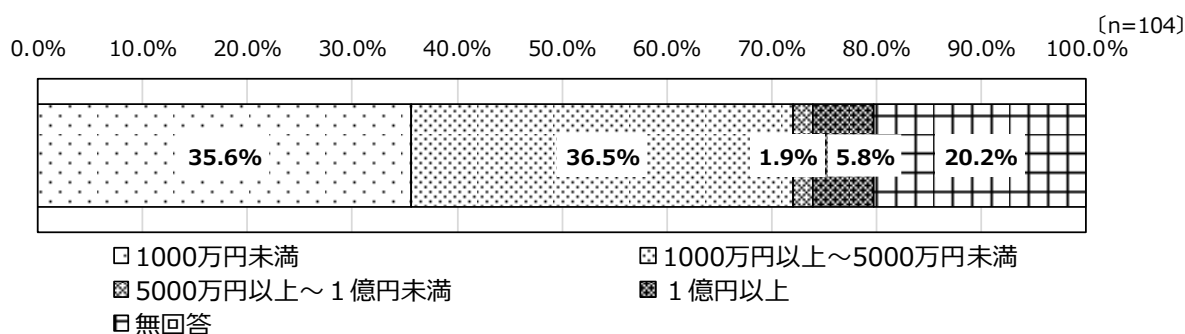
(n=12)



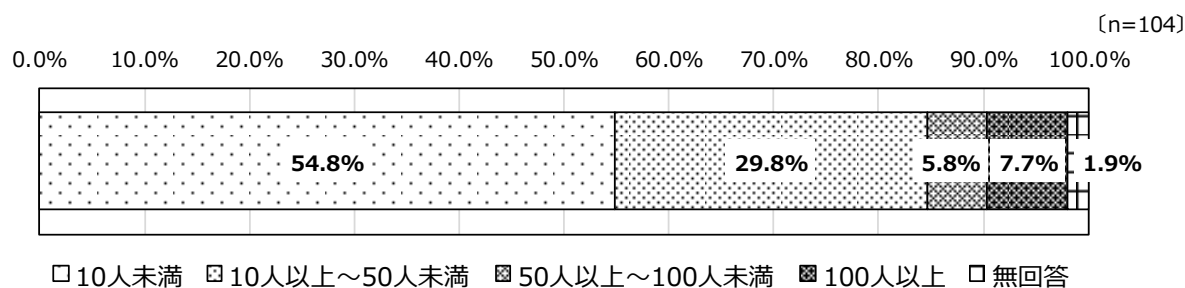
図表 34 創業年



図表 35 資本金

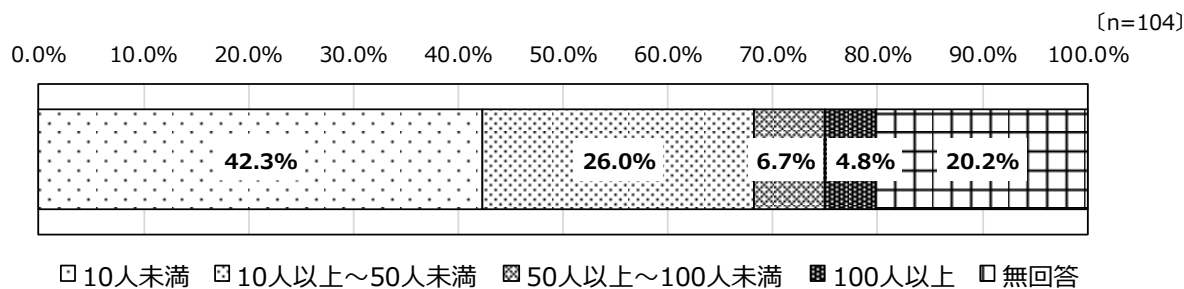


図表 36 従業員数

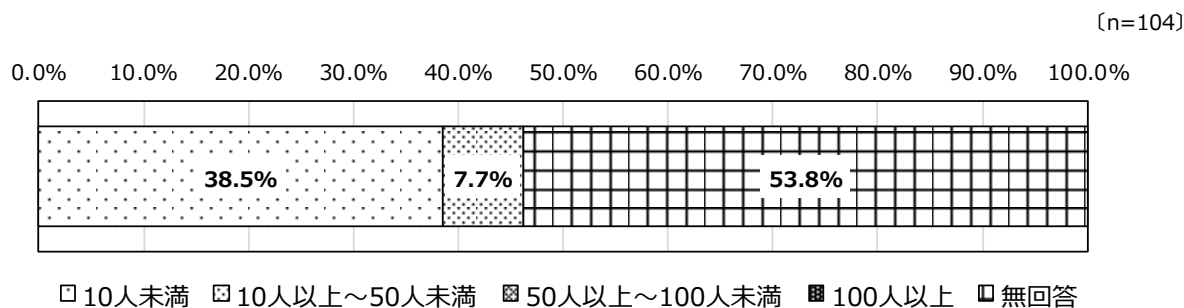


図表 37 従業員数（雇用形態別）

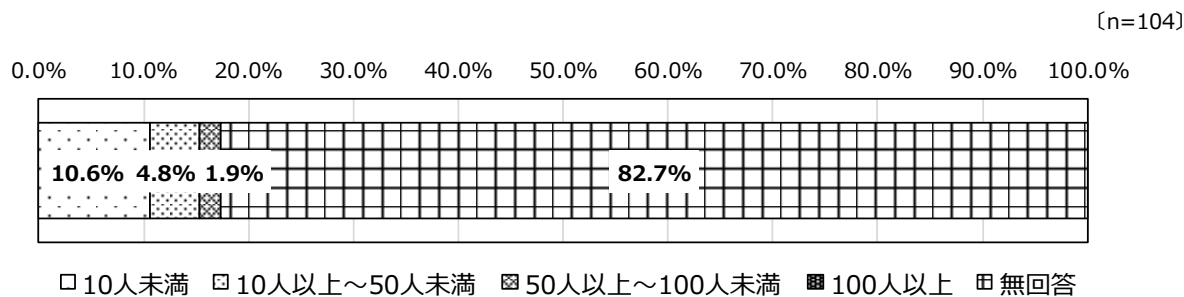
【正社員】



【パート・アルバイト】

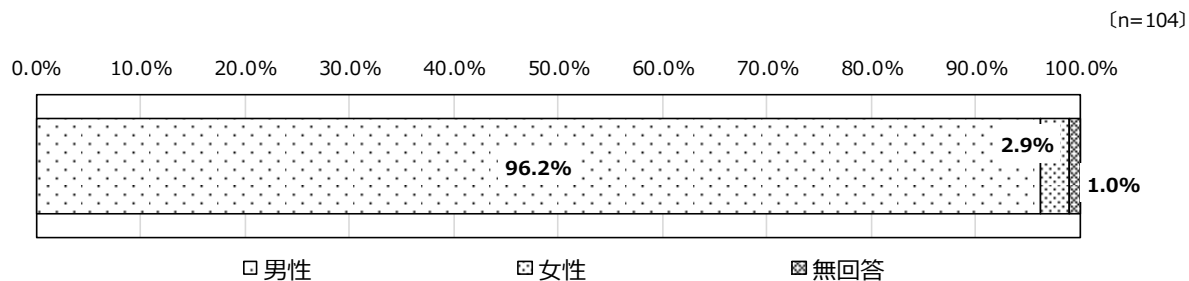


【派遣社員】

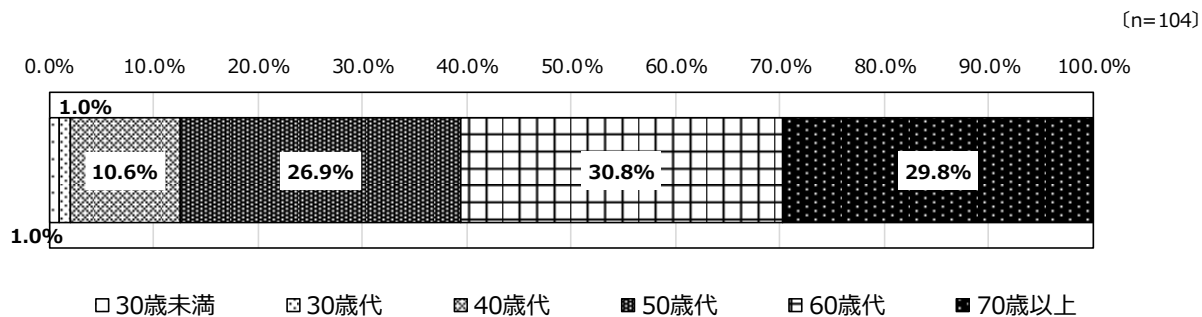


図表 38 経営者

【性別】



【年代】

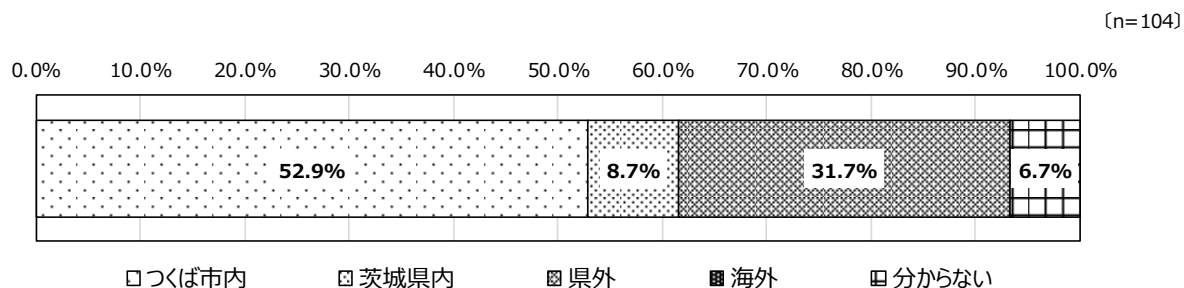


② 経営状況

貴事業所・店舗の主な契約先の所在地を教えてください（最も多い割合の契約先を1つだけに○をつけてください）

- 主な契約先の所在地については、「つくば市内」が最も多く、次いで「県外」、「茨城県内」となっている。

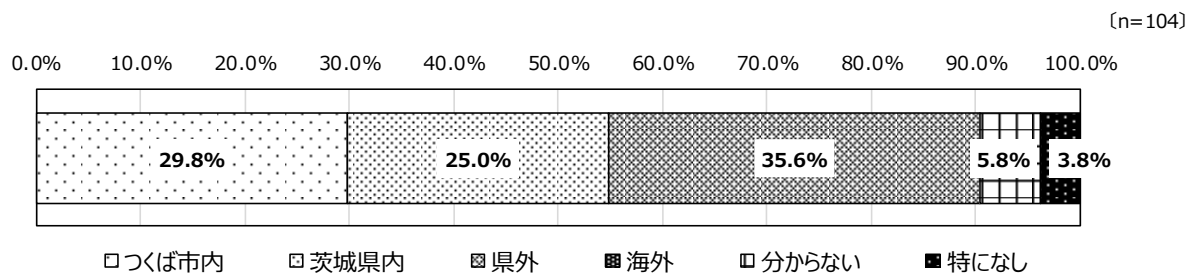
図表 39 主要契約先の所在地



貴事業所・店舗が業務（製品制作、加工、建設作業等）を行う上での主要な調達先の所在地を教えてください（最も多い割合の調達先を1つだけに○をつけてください）

- 主要な調達先の所在地については、「県外」が最も多く、次いで「つくば市内」、「茨城県内」となっている。

図表 40 主要調達先の所在地



貴事業所・店舗が業務で作成した成果物（最終または中間）の輸送先の所在地を教えてください（最も多い割合の輸送先を1つだけに○をつけてください）

※建設業の方は、最も多い割合の現場について教えてください

- 成果物の輸送先の所在地については、「県外」が最も多く、次いで「つくば市内」、「茨城県内」となっている。

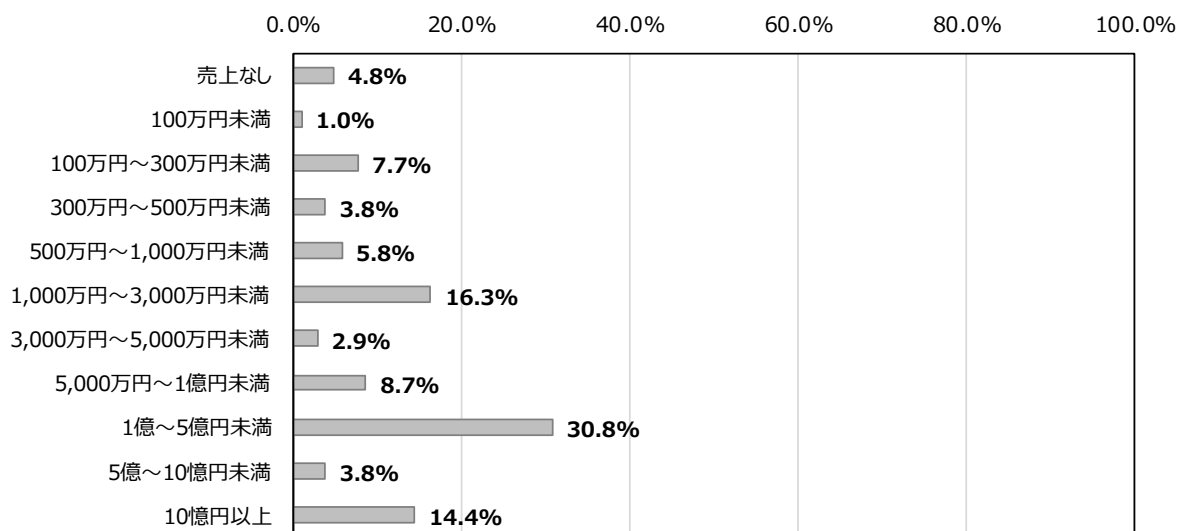
図表 41 成果物の輸送先の所在地

昨年度売上高について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 昨年度の売上高については、「1億～5億円未満」が最も多く、次いで「1,000万円～3,000万円未満」、「10億円以上」となっている。

図表 42 昨年度売上高

[n=104]

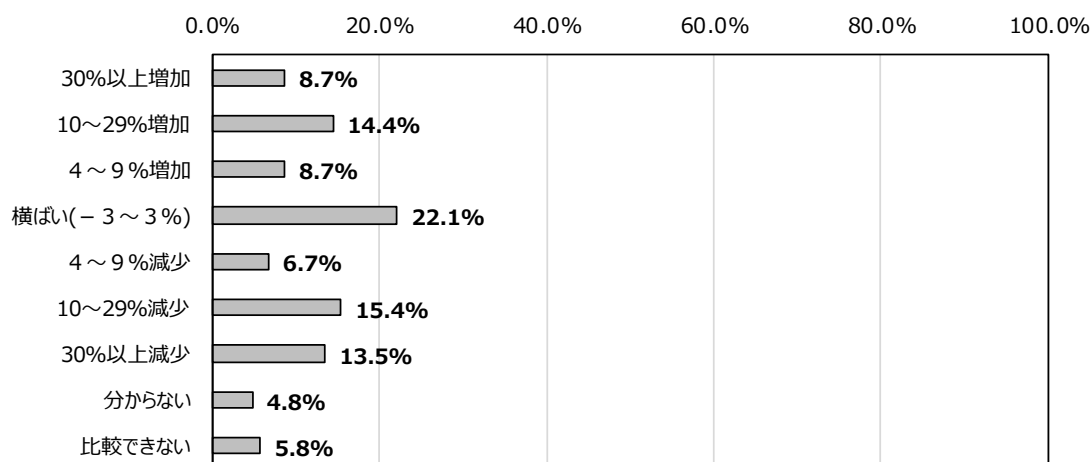


昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 5年前と比較した売上高の増減については、「横ばい（-3～3%）」が最も多く、次いで「10～29%減少」、「10～29%増加」となっている。

図表 43 昨年度売上高の5年前との増減比較

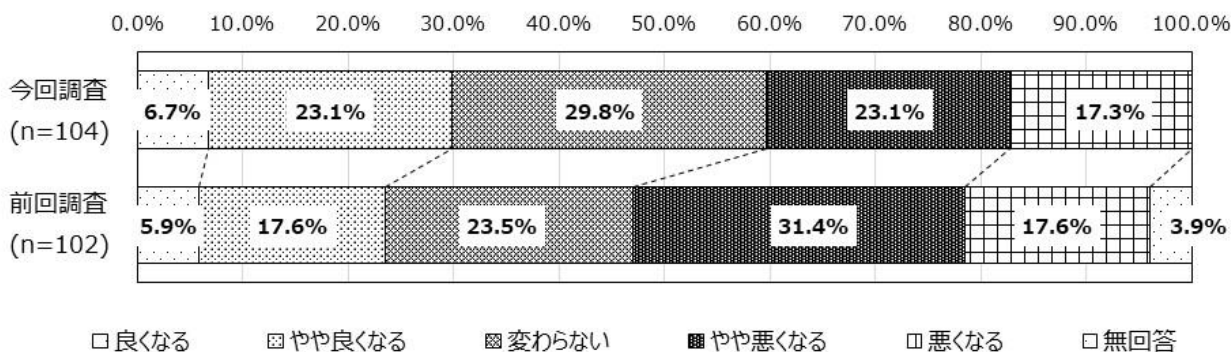
[n=104]



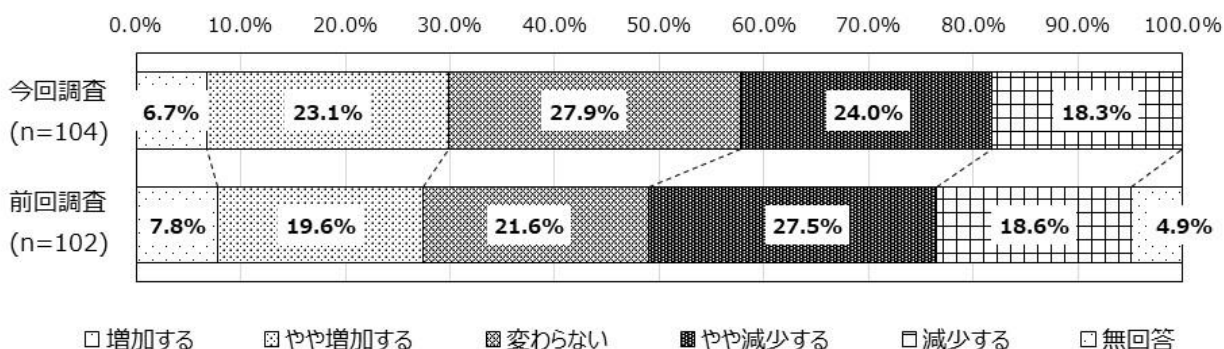
今後5年間を考えたとき、貴事業所・店舗の景況はどのように推移していくと予想しますか
(○は1つだけ)

図表 44 今後5年間の景況推移予想

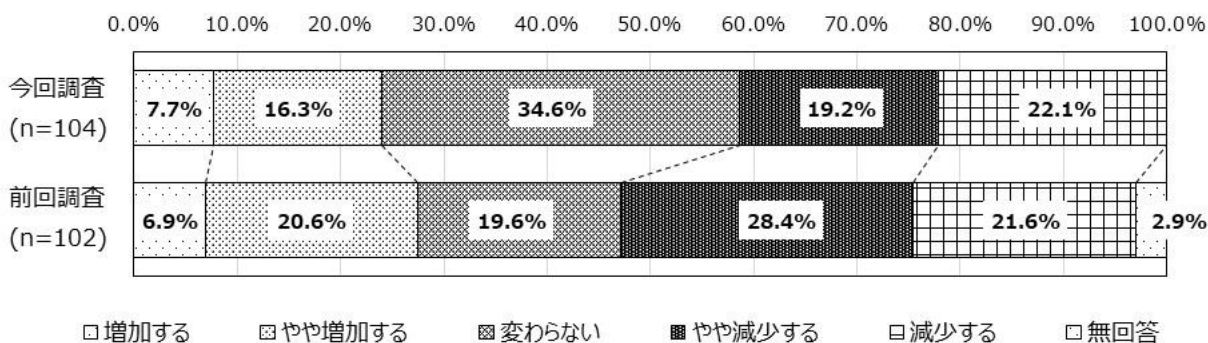
【業況】



【売上高】



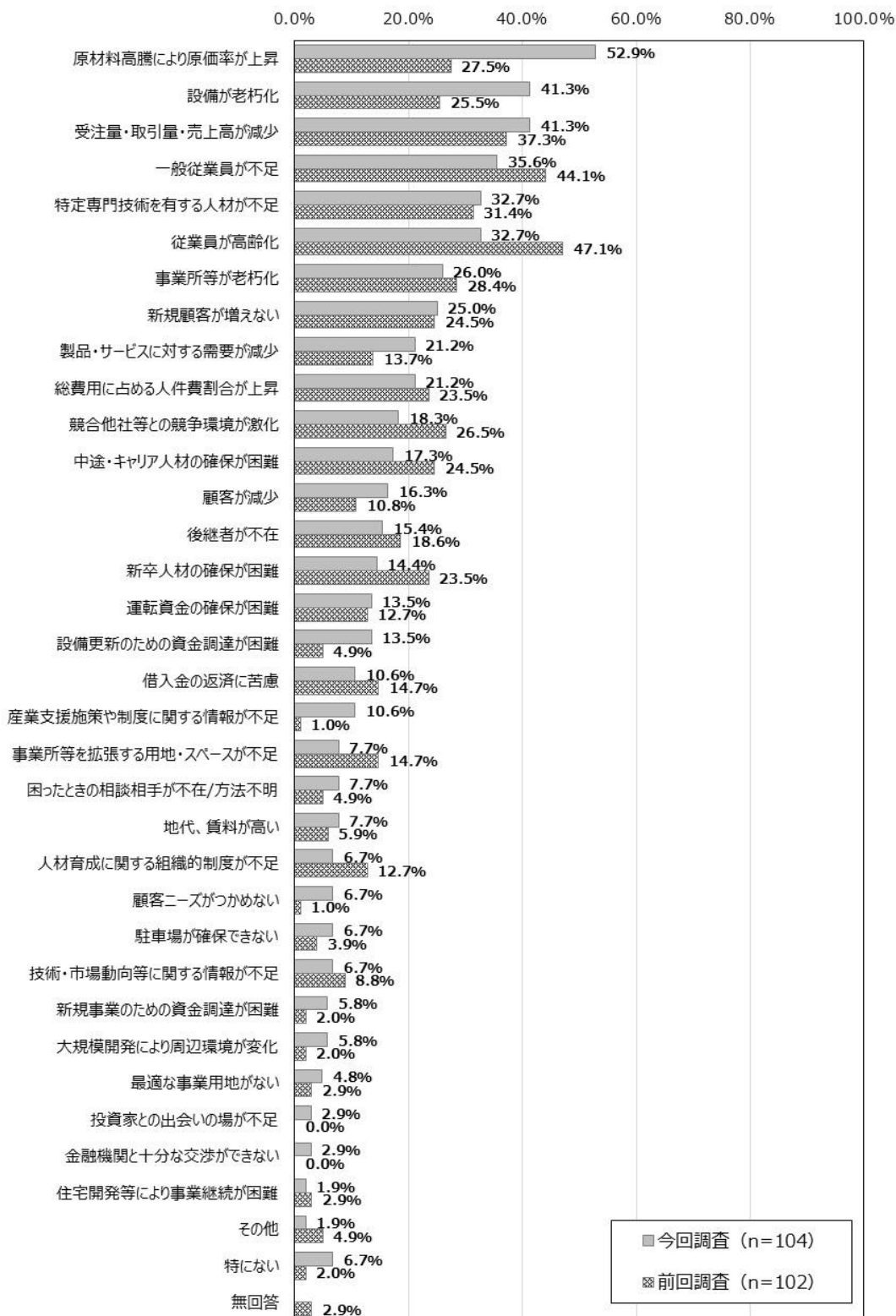
【営業利益】



現在、経営上抱えている問題はどのようなことですか（〇はいくつでも）

- 経営上抱えている問題については、「原材料高騰により原価率が上昇」が最も多く、次いで「設備が老朽化」、「受注量・取引量・売上が減少」となっている。

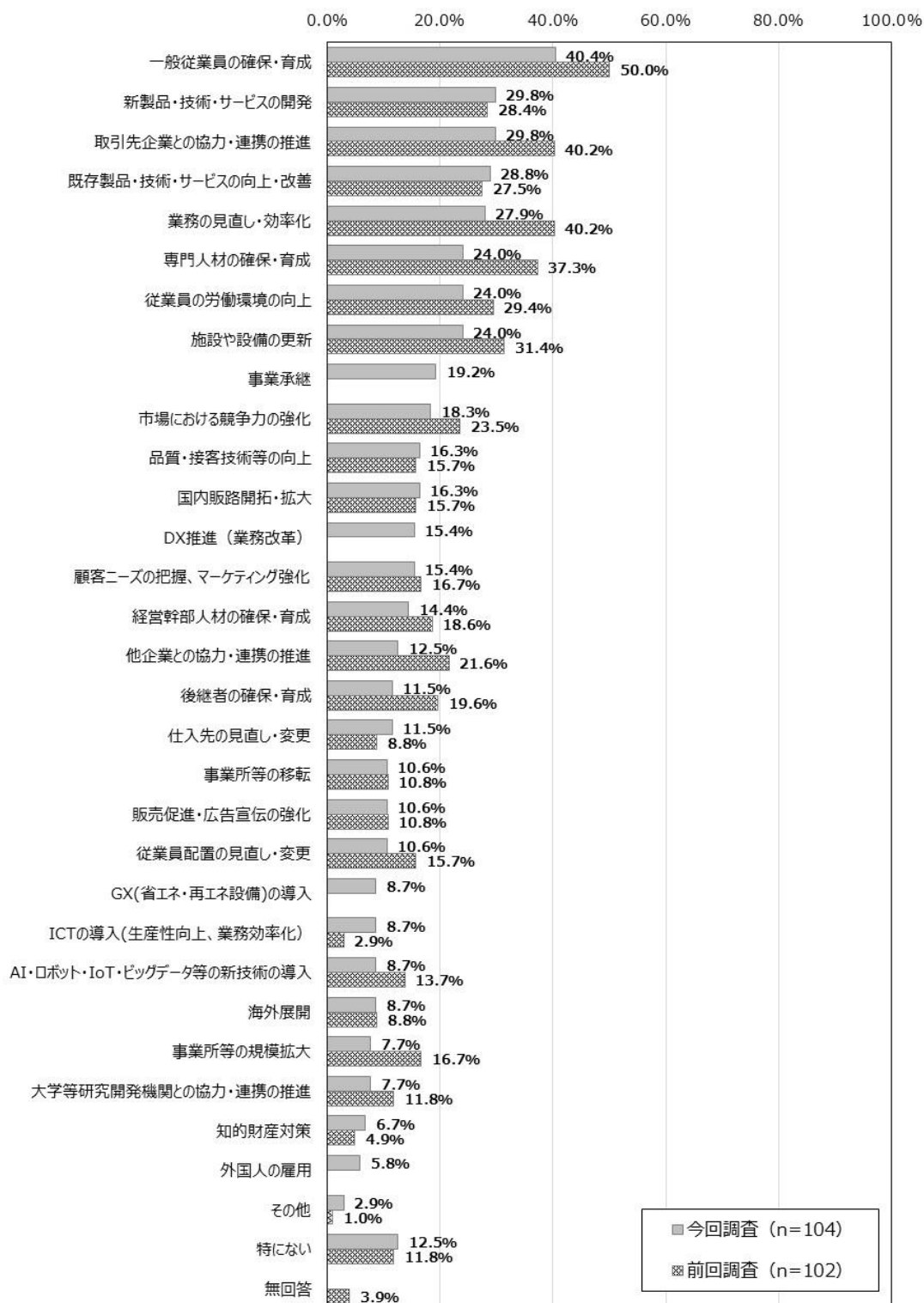
図表 45 経営上の問題



今後5年程度を展望して重点的に取り組みたいと考えていることは何ですか（〇はいくつでも）

- 今後5年程度の重点取組事項については、「一般従業員の確保・育成」が最も多く、次いで「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」となっている。

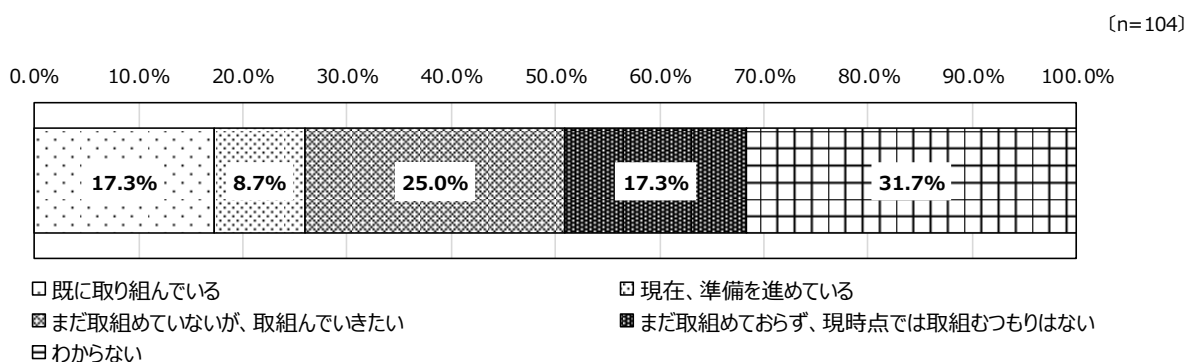
図表 46 今後5年程度の重点取組事項



市場・投資家からの信頼性や評価を高め、持続可能な経営を実現していく上では、省エネルギーや再生可能エネルギーに配慮した経営（GX）を行ったり、持続可能な社会（SDGs）の実現に向けて事業者成長（ESG）を図ったりするなど、環境に配慮した経営が求められつつあります。貴事業所・店舗での環境に配慮した経営の取組状況について教えてください（○は1つだけ）

- 環境に配慮した経営の取組状況については、「まだ取組めていないが、取組んでいきたい」が最も多く、次いで「既に取り組んでいる」、「まだ取組めておらず、現時点では取組むつもりはない」となっている。

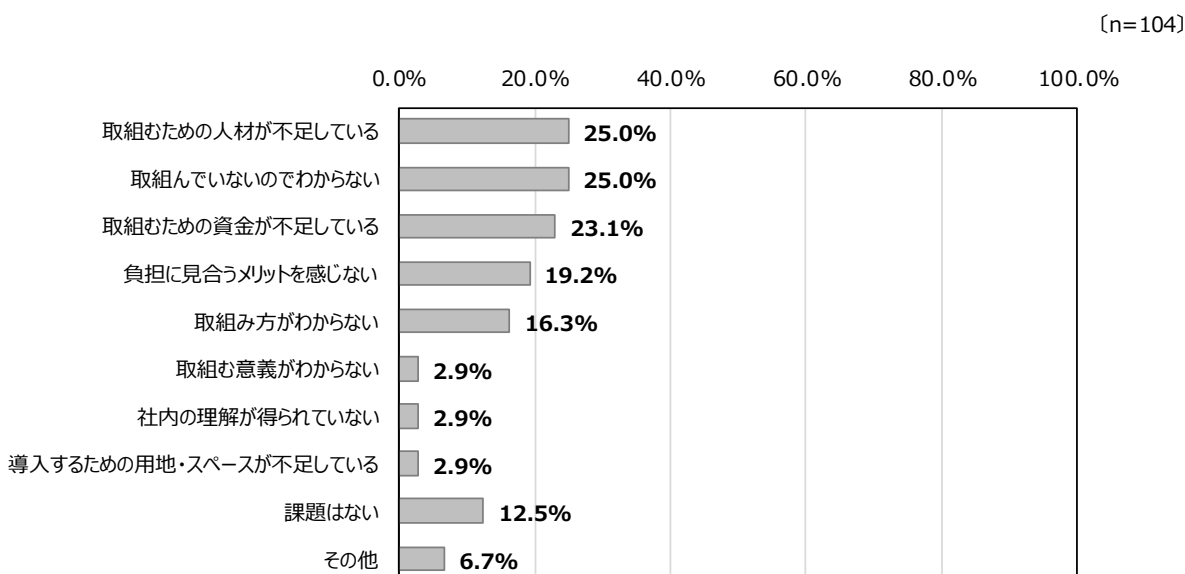
図表 47 環境配慮型経営の取組状況



GX や SDGs、ESG といった環境に配慮した経営を推進していく上での課題は何ですか（○はいくつでも）

- 環境に配慮した経営推進の課題については、「取組むための人材が不足している」、「取組んでいないのでわからない」が最も多く、次いで「取組むための資金が不足している」、「負担に見合うメリットを感じない」となっている。

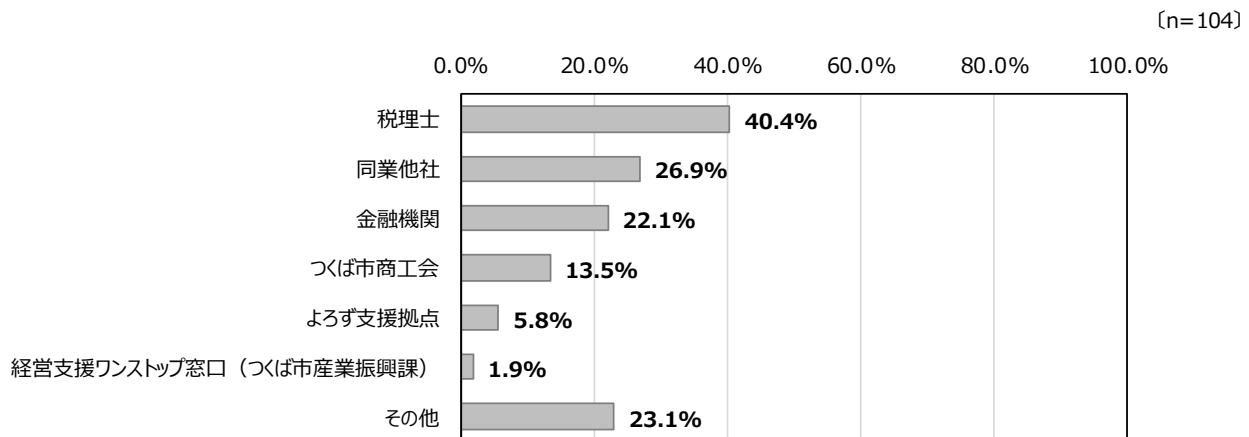
図表 48 環境配慮型経営の推進課題



経営や販路開拓といった相談に際し、どのような機関に相談していますか（〇はいくつでも）

- 経営に関する相談機関については、「税理士」が最も多く、次いで「同業他社」、「金融機関」となっている。

図表 49 経営に関する相談先

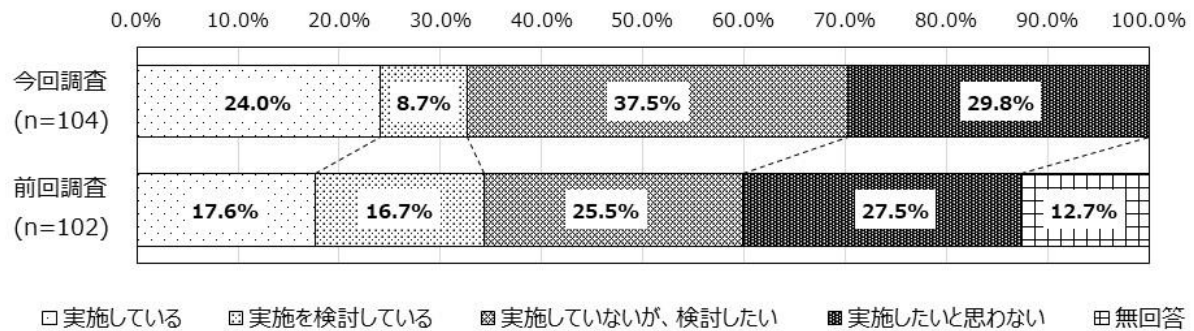


③ 新事業展開について

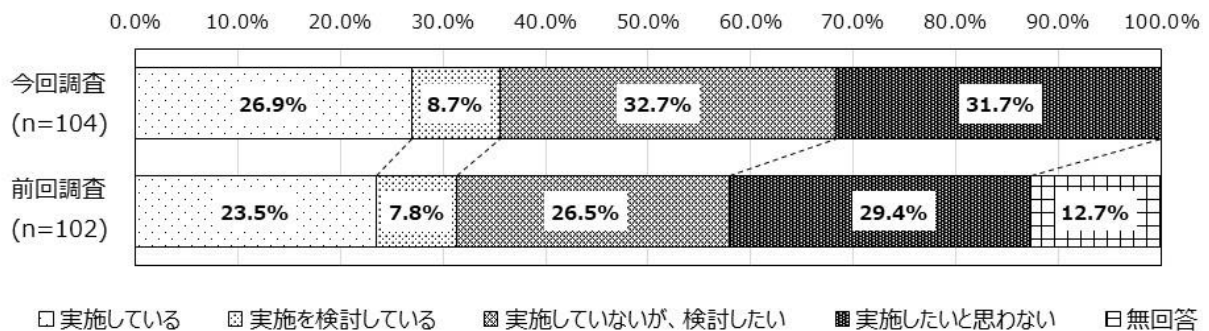
貴事業所・店舗での、新事業の展開状況について教えてください（○は1つだけ）

図表 50 新事業の展開状況

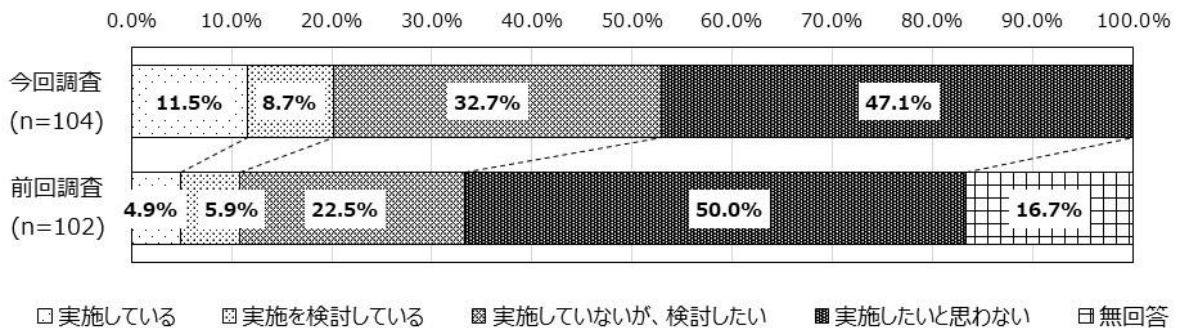
【新市場開拓（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）】



【新製品開発（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）】



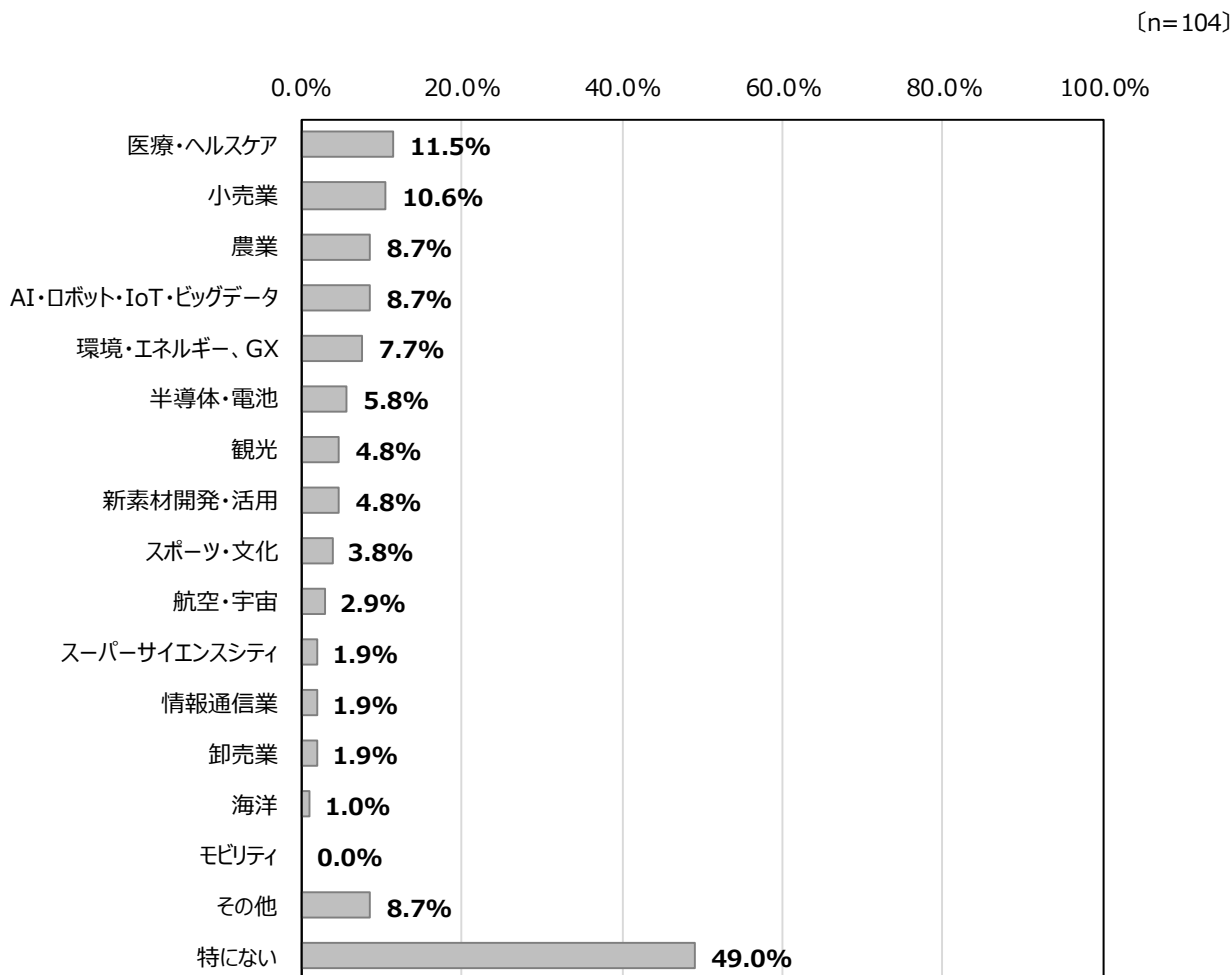
【事業転換（新市場で新製品・技術・サービスを展開）】



どのような領域での新事業展開を実施していますか、もしくは実施したいと考えていますか(○はいくつでも)

- 新事業展開における取組領域については、「医療・ヘルスケア」が最も多く、次いで「小売業」、「農業」、「AI・ロボット・IoT・ビッグデータ」となっている。

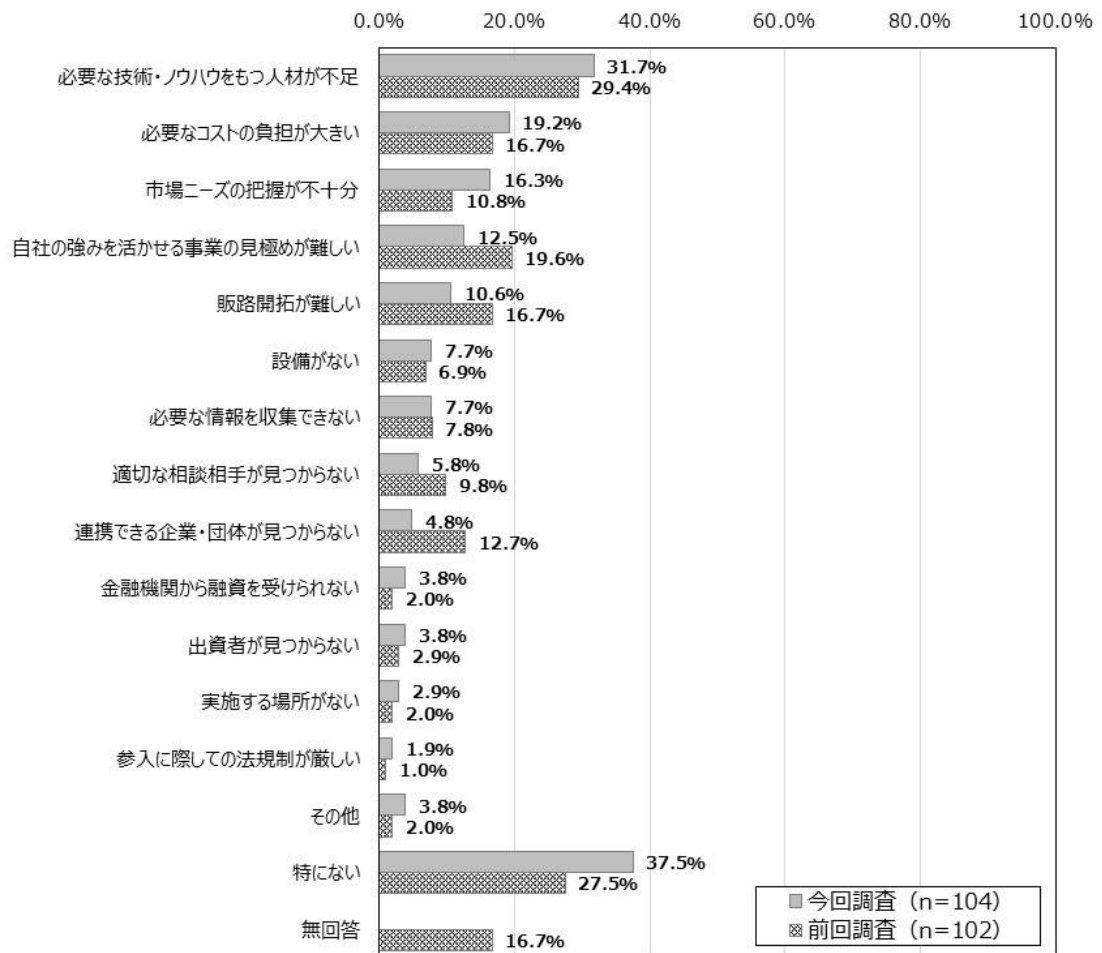
図表 51 新事業展開における取組領域



新事業展開を実施・検討する上での問題はどのようなことですか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」が最も多く、次いで「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」となっている。

図表 52 新事業展開における問題



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 第2次つくば市
産業戦略の方向性

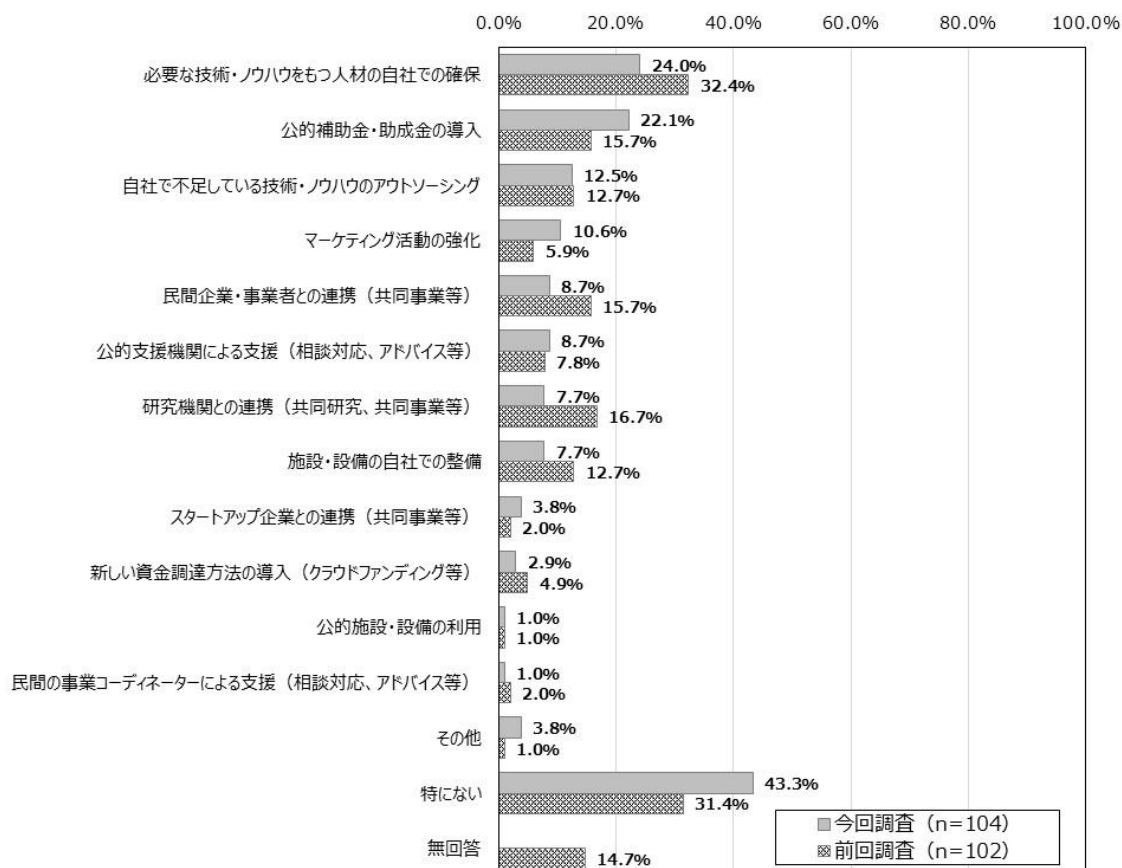
6 推進体制

参考資料

新事業展開を実施・検討する上での問題の解決策としてどのようなことを期待しますか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題の解決策については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保」が最も多く、次いで「公的補助金・助成金の導入」、「自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング」となっている。

図表 53 新事業展開における問題の解決策

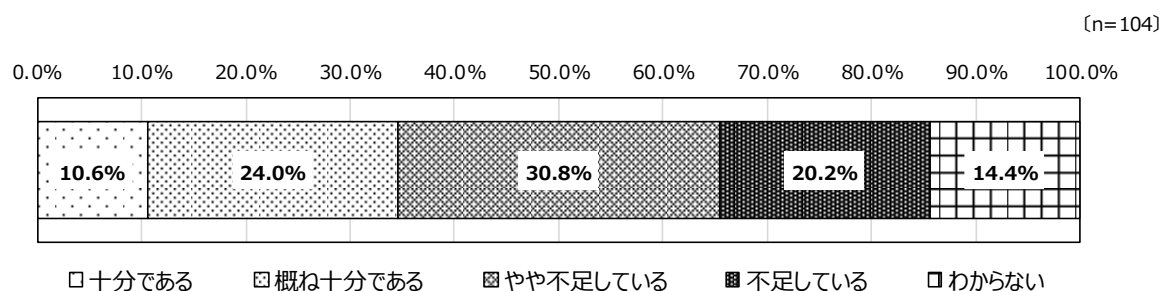


④ 採用状況

貴事業所・店舗の従業員の充足度はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の充足度については、「やや不足している」が最も多く、次いで「概ね十分である」、「不足している」となっている。

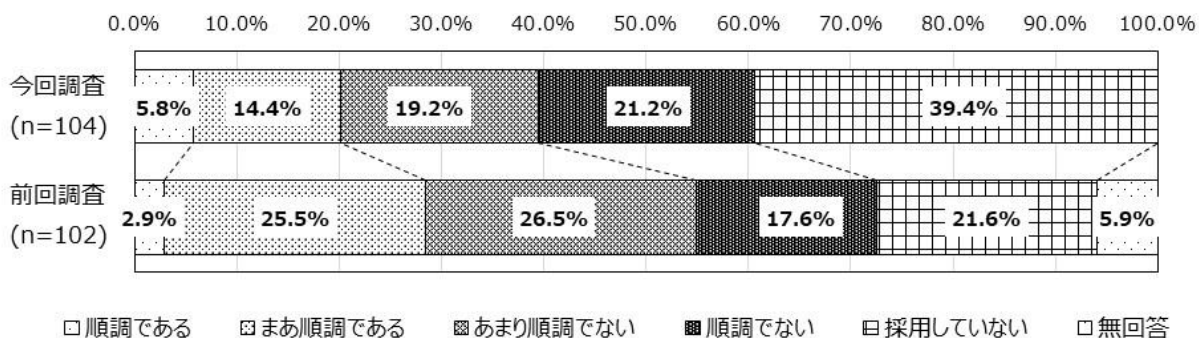
図表 54 従業員の充足度



貴事業所・店舗の従業員の採用状況はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の採用状況については、「採用していない」が最も多く、次いで「順調でない」、「あまり順調でない」となっている。

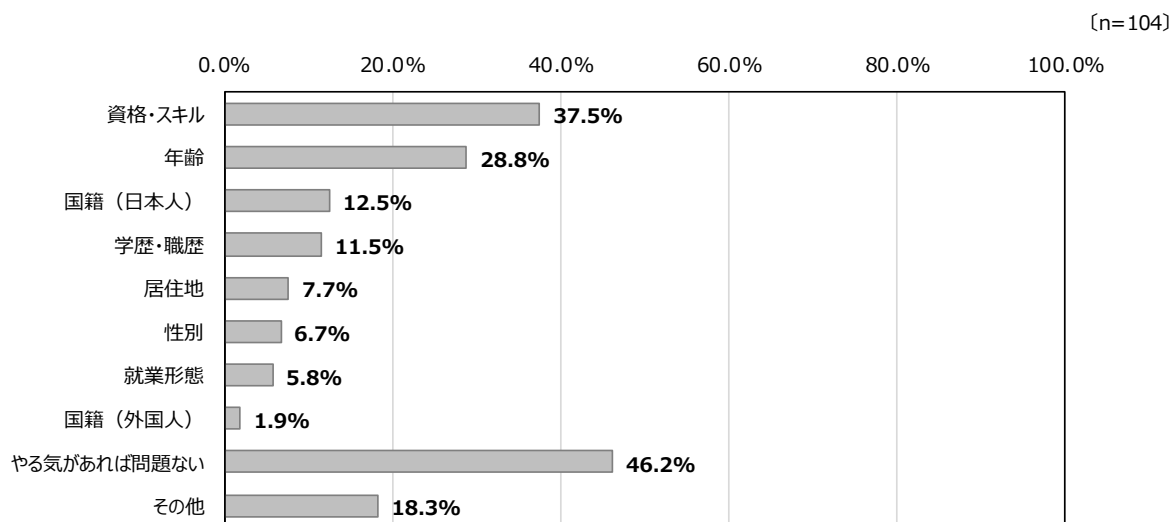
図表 55 従業員の採用状況



採用する人材に求める前提条件はどのようなものですか（〇はいくつでも）

- 採用する人材に求める前提条件については、「やる気があれば問題ない」が最も多く、次いで「資格・スキル」、「年齢」となっている。

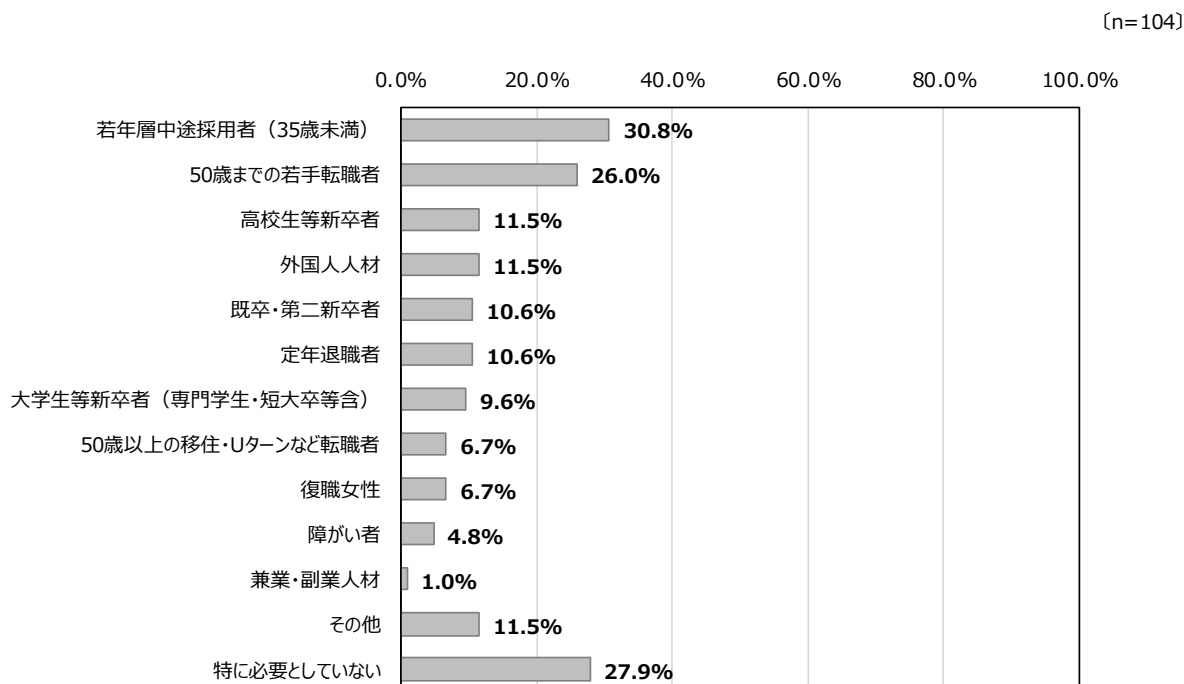
図表 56 採用人材に求める前提条件



貴事業所・店舗でこの5か年で採用した人材はどのような属性の方々ですか（〇はいくつでも）

- 直近5か年で採用した人材の属性については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで「50歳までの若手転職者」、「高校生等新卒者」、「外国人人材」となっている。

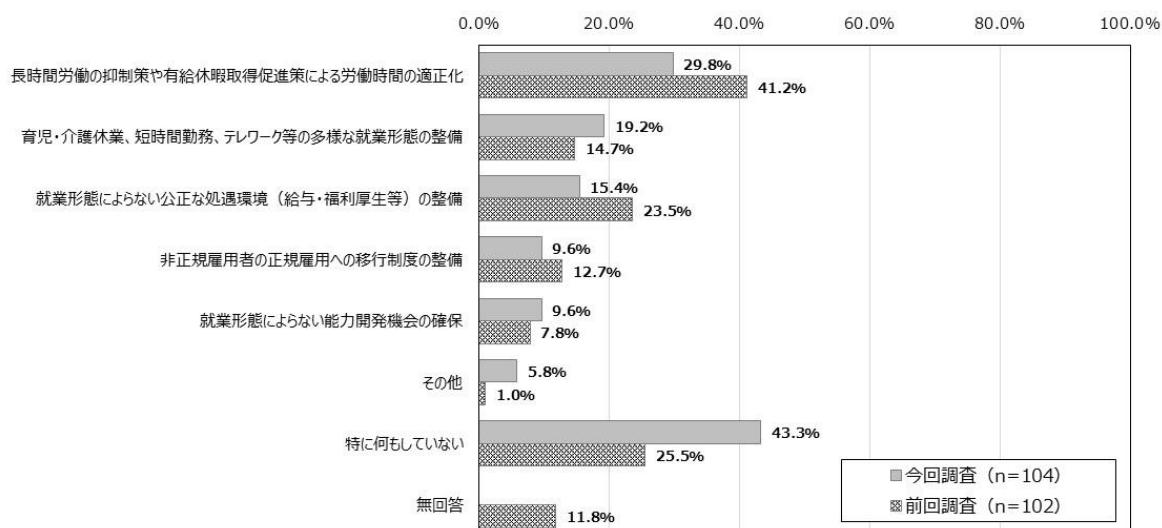
図表 57 直近5か年の採用人材の属性



貴事業所・店舗では、従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和推進）のために、どのような対策を講じていますか（〇はいくつでも）

- 従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策については、「長時間労働の抑制策や有給休暇取得促進策による労働時間の適正化」が最も多く、次いで「育児・介護休業、短時間勤務、テレワーク等の多様な就業形態の整備」、「就業形態によらない公正な処遇環境（給与・福利厚生等）の整備」となっている。

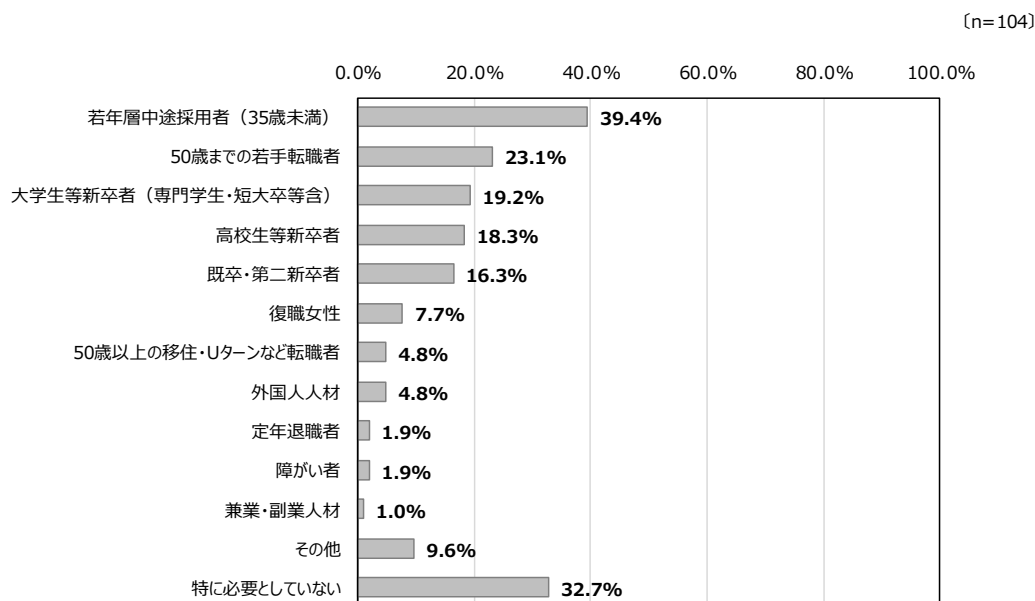
図表 58 雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策



今後、どのような人材を確保したいとお考えでしょうか（〇はいくつでも）

- 今後確保したい人材については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで「50歳までの若手転職者」「大学生等新卒者（専門学生・短大卒等含）」となっている。

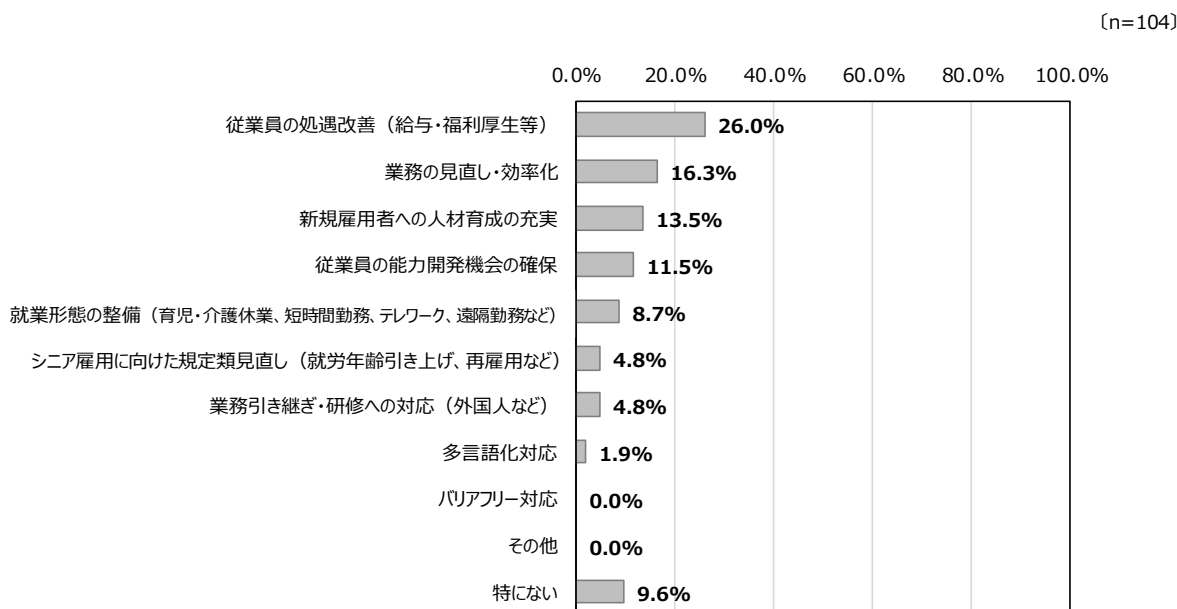
図表 59 今後確保したい人材



雇用促進を図る上で、どのような対応を図りたいと考えていますか（〇はいくつでも）

- 雇用促進に向けた取組については、「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」が最も多く、次いで「業務の見直し・効率化」、「新規雇用者への人材育成の充実」となっている。

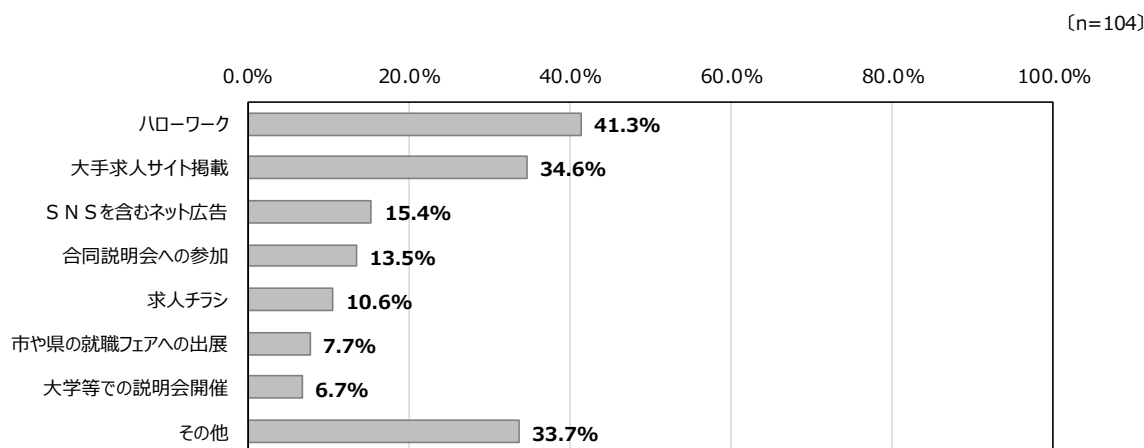
図表 60 雇用促進に向けた取組



雇用に際してどのような広報手段を活用されていますか（〇はいくつでも）

- 雇用において活用している広報手段については、「ハローワーク」が最も多く、次いで「大手求人サイト掲載」、「SNSを含むネット広告」となっている。

図表 61 雇用における広報手段

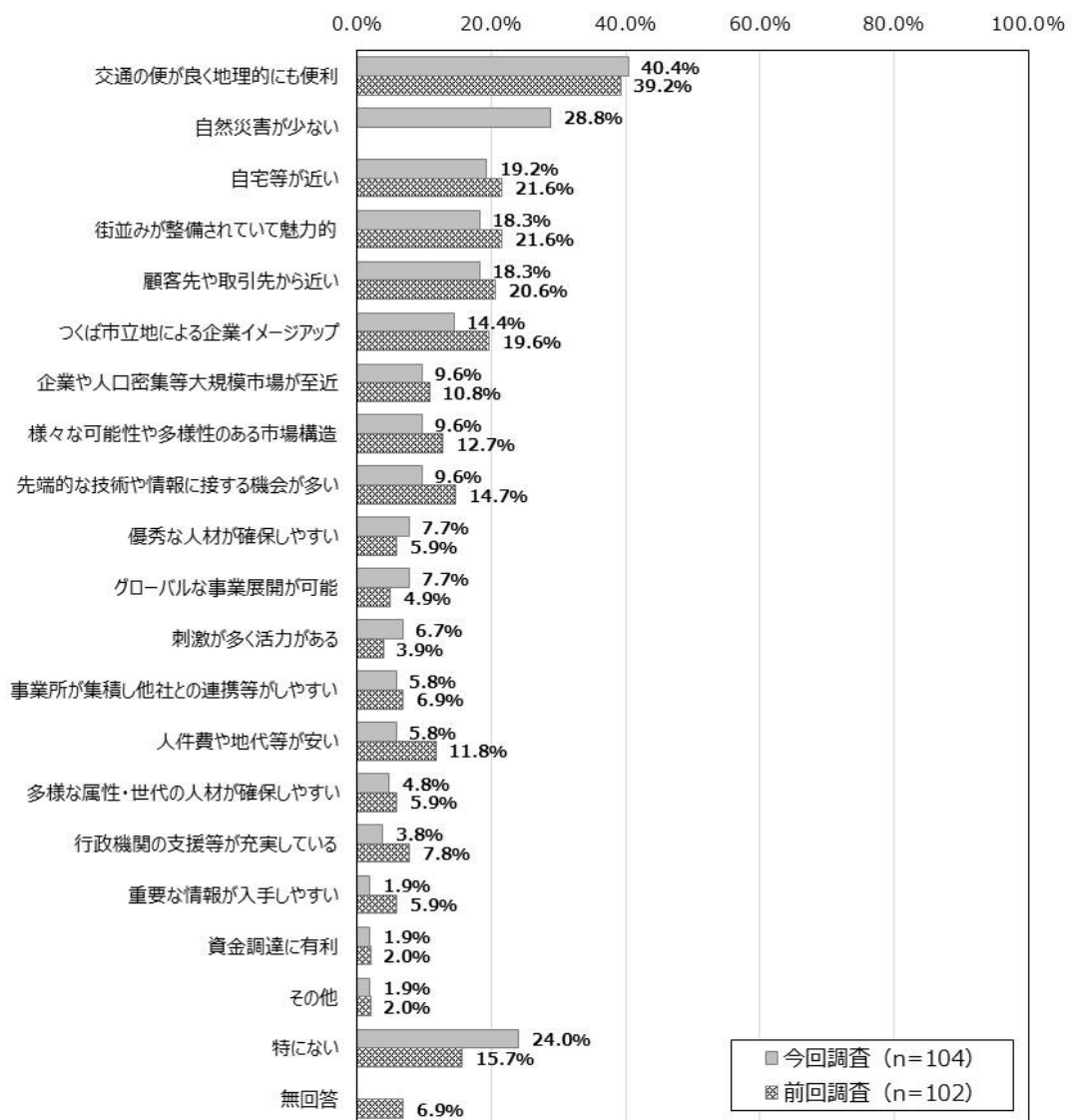


⑤ 立地環境

つくば市の環境や立地に関するメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するメリットについては、「交通の便が良く地理的にも便利」が最も多く、次いで「自然災害が少ない」、「自宅等が近い」となっている。

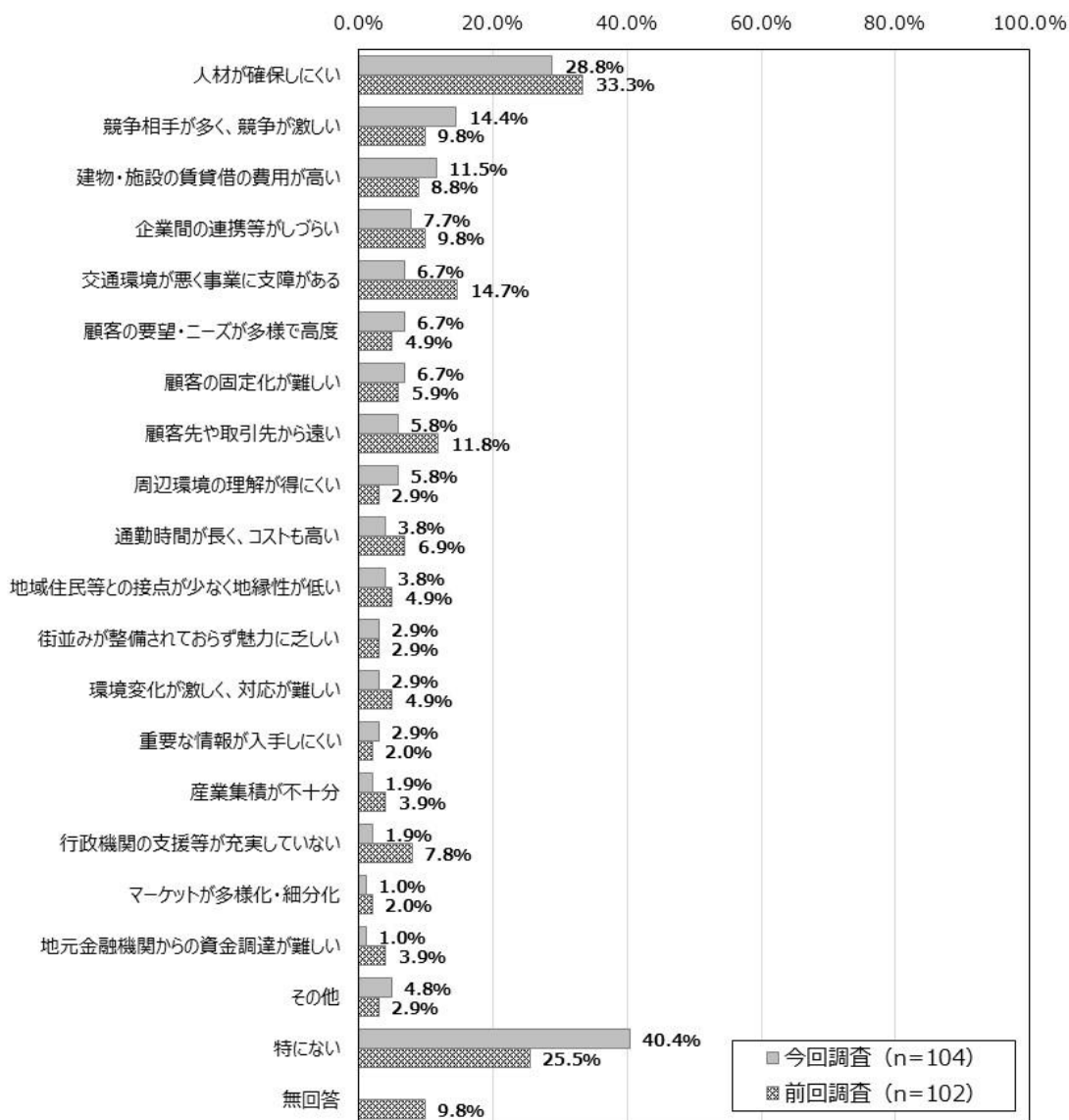
図表 62 つくば市の環境や立地に関するメリット



つくば市の環境や立地に関するデメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するデメリットについては、「人材が確保しにくい」が最も多く、次いで「競争相手が多く、競争が激しい」、「建物・施設の賃貸借の費用が高い」となっている。

図表 63 つくば市の環境や立地に関するデメリット

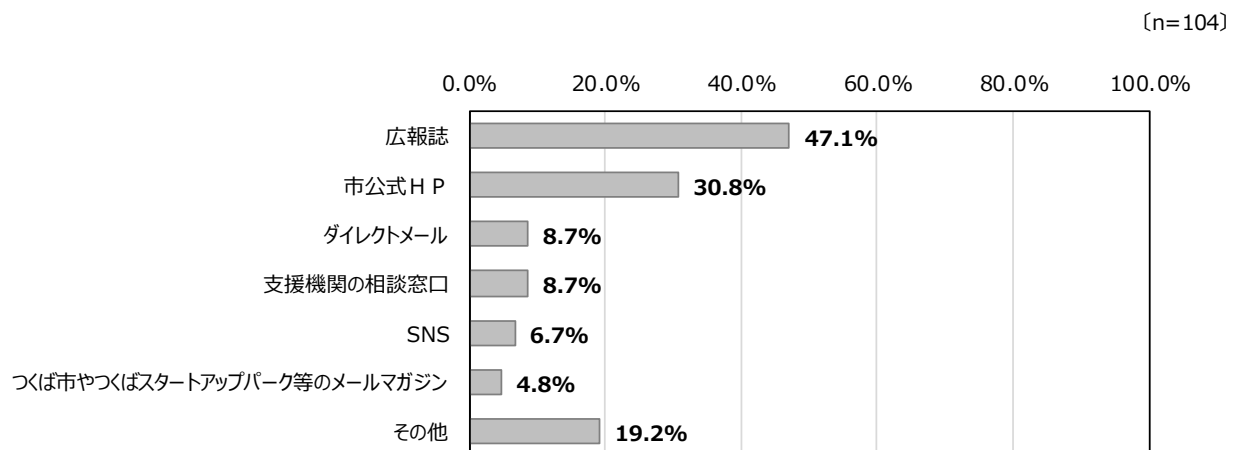


⑥ 産業施策等

市などが行う各種支援事業を何で情報収集しますか

- つくば市などの各種支援事業の情報収集方法については、「広報誌」が最も多く、次いで「市公式ＨＰ」、「ダイレクトメール」、「支援機関の相談窓口」となっている。

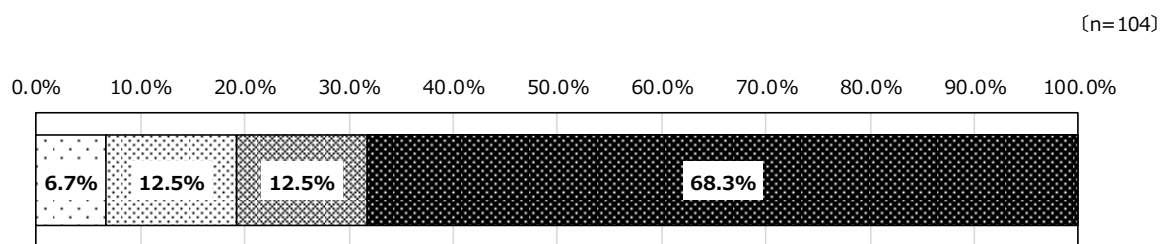
図表 64 各種支援事業の情報収集方法



つくば市が行っている認定制度を知っていますか（つくばクオリティ認定制度/つくばコレクション認証制度）

- つくば市が行っている認定制度の認知については、「よく知らない」が最も多く、次いで「知っているが活用したことはない」、「なんとなく聞いたことはある」となっている。

図表 65 つくば市の認定制度の認知



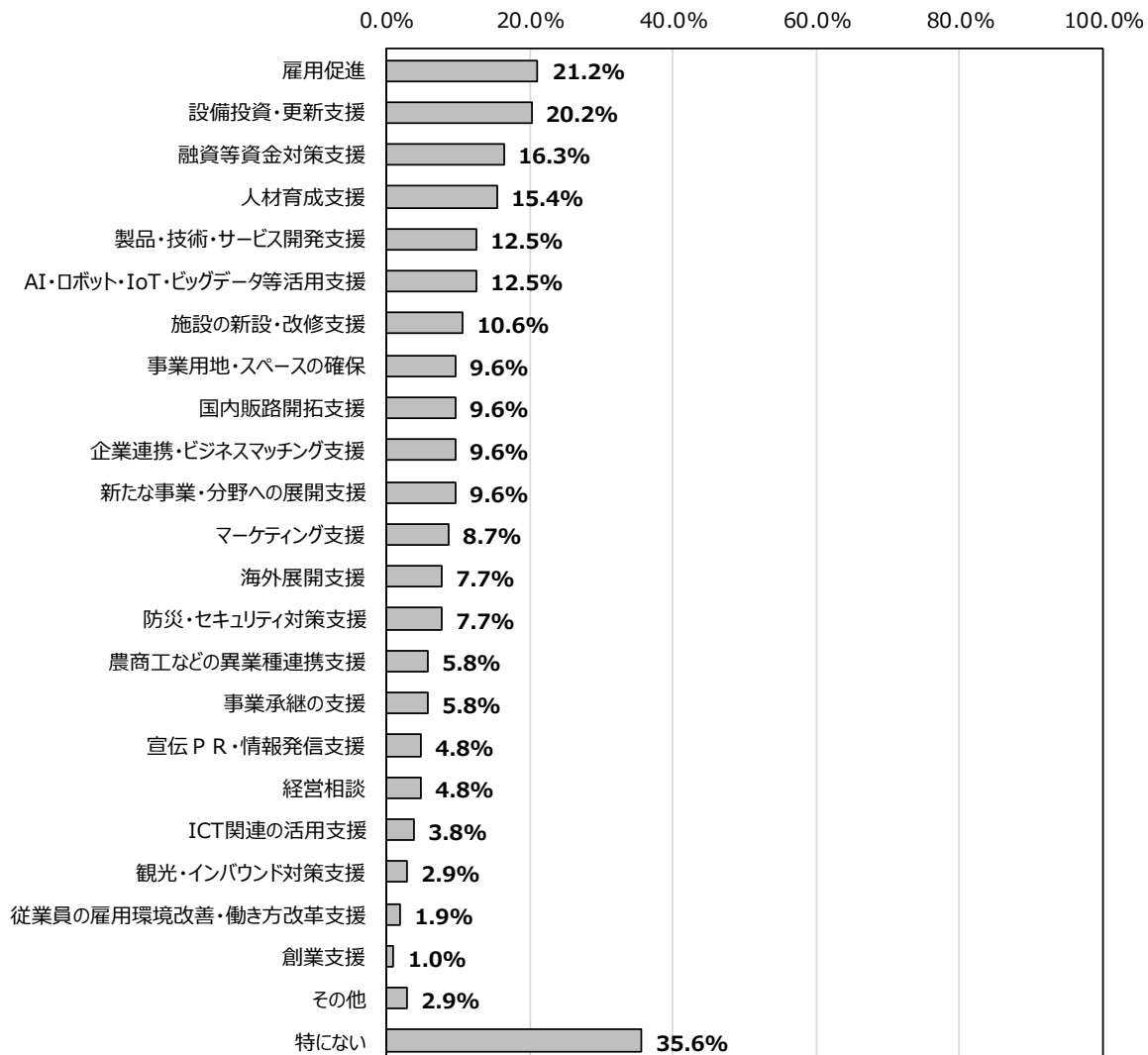
□ 知っており活用（認定申請、購入等）したことがある □ 知っているが活用したことはない ■ なんとなく聞いたことはある ■ よく知らない

現在、つくば市では産業振興に関する施策を実施していますが、今後、つくば市に対してどのような施策を望みますか（〇はいくつでも）

- つくば市に対して望む産業振興の施策については、「雇用促進」が最も多く、次いで「設備投資・更新支援」、「融資等資金対策支援」となっている。

図表 66 つくば市に対して望む産業振興施策

〔n=104〕

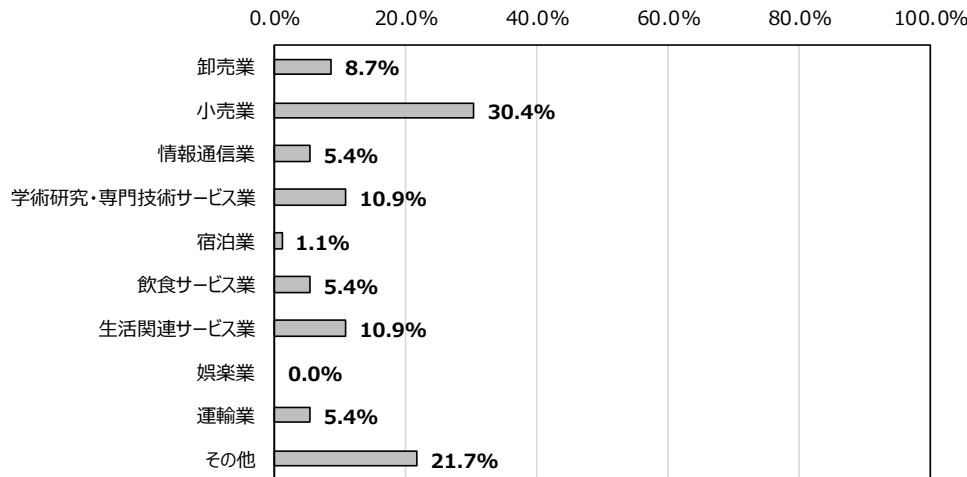


(ウ) 第3次産業調査結果

① 基本情報

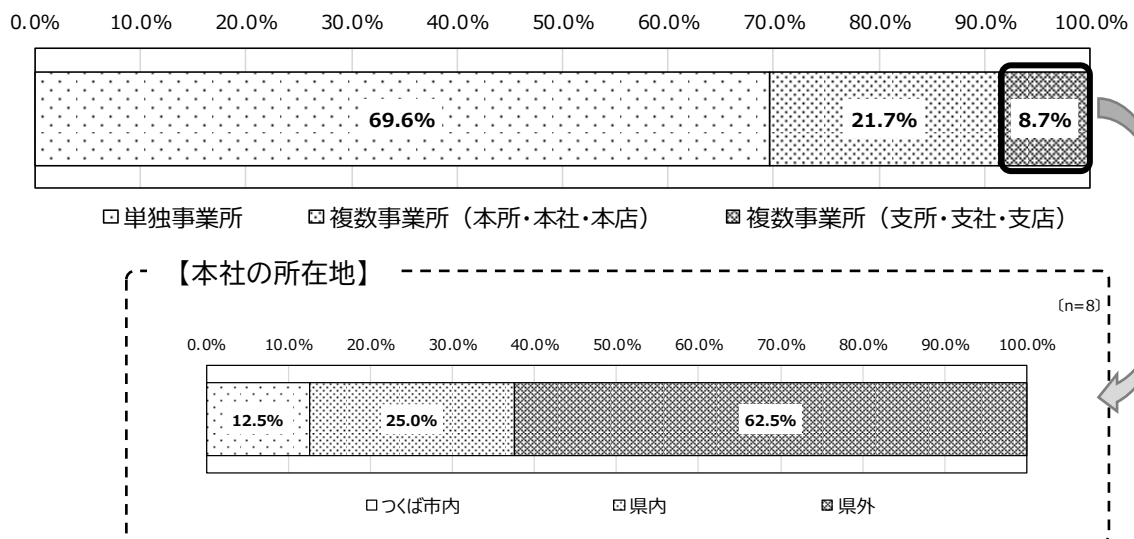
図表 67 業種

[n=92]



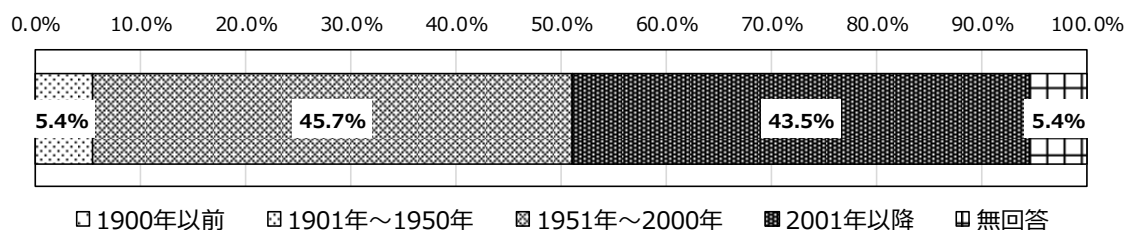
図表 68 経営形態

[n=92]



図表 69 創業年

[n=92]



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

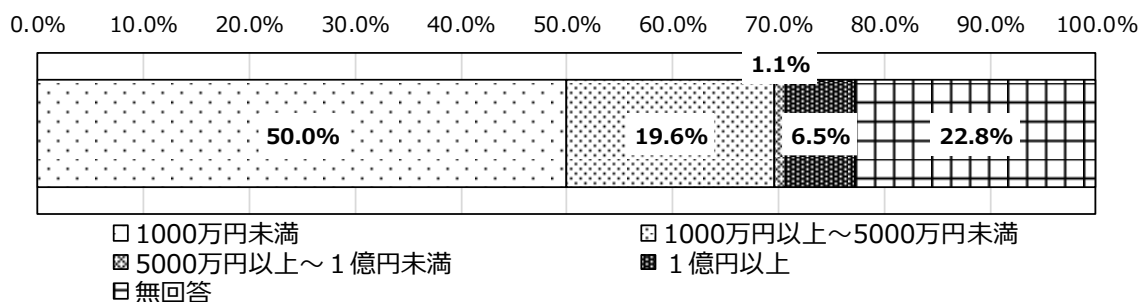
5 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

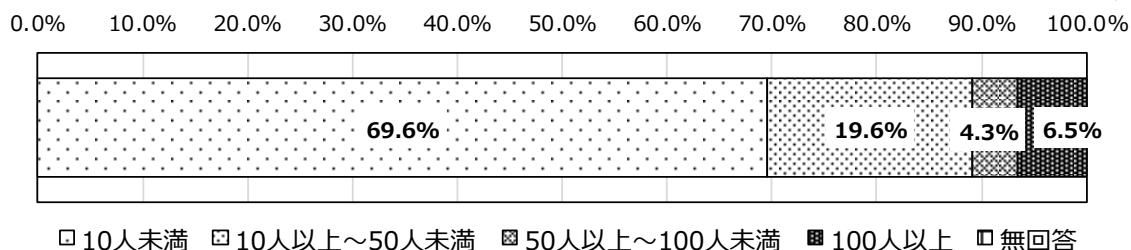
図表 70 資本金

(n=92)



図表 71 従業員数

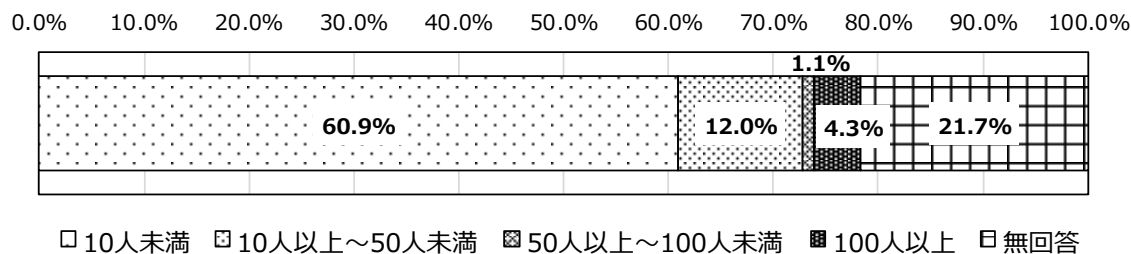
(n=92)



図表 72 従業員数（雇用形態別）

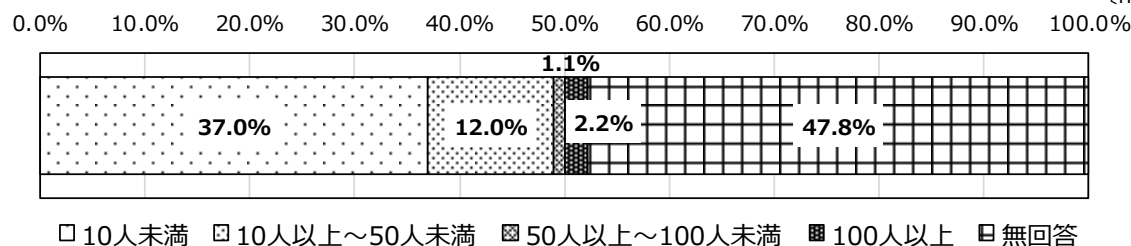
【正社員】

(n=92)



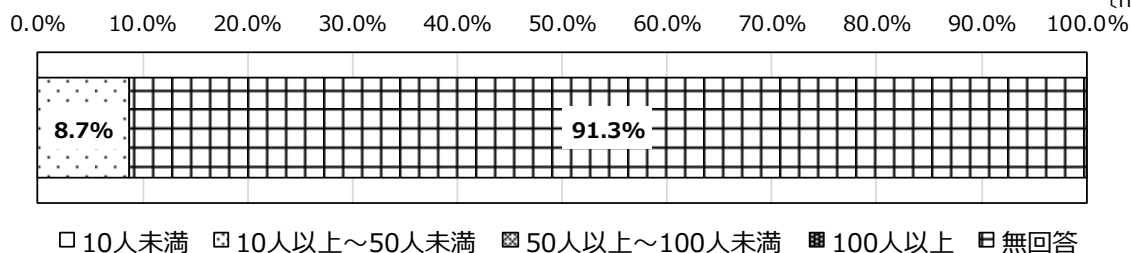
【パート・アルバイト】

(n=92)



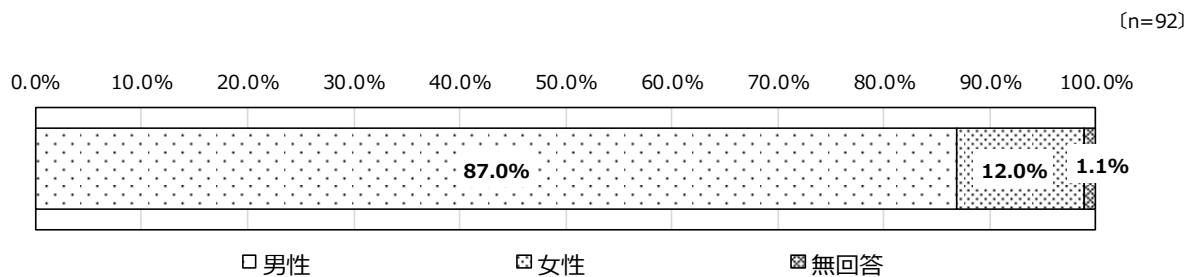
【派遣社員】

(n=92)

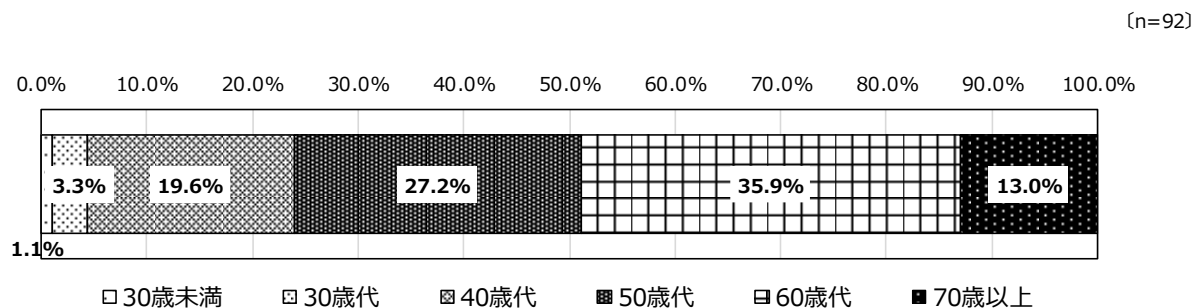


図表 73 経営者

【性別】

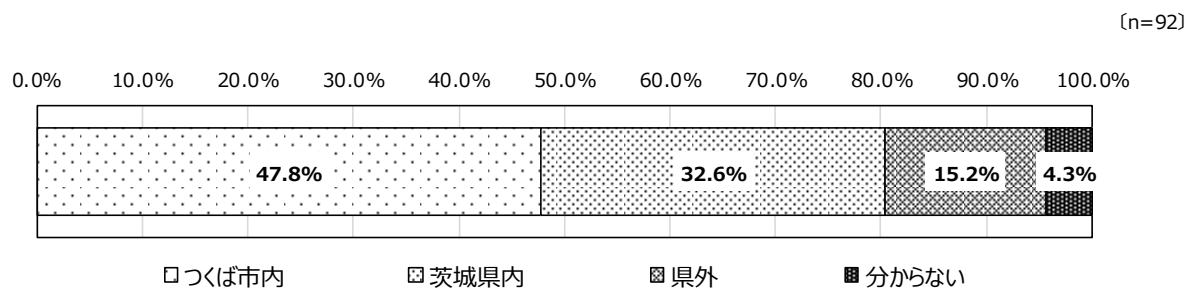


【年代】



② 経営状況

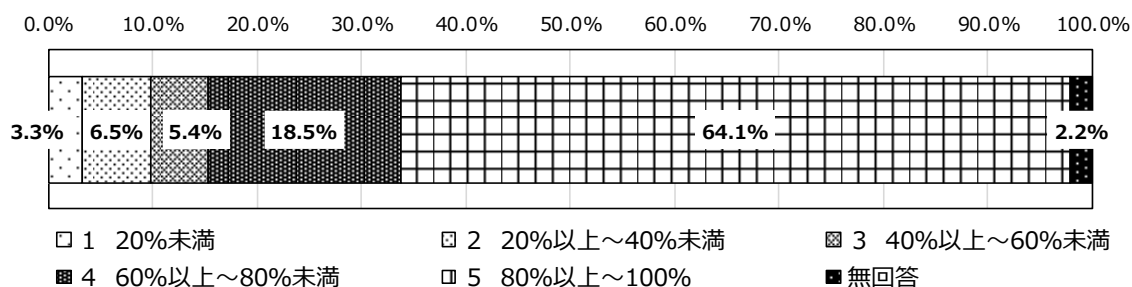
図表 74 主要顧客の所在地



図表 75 固定客の割合

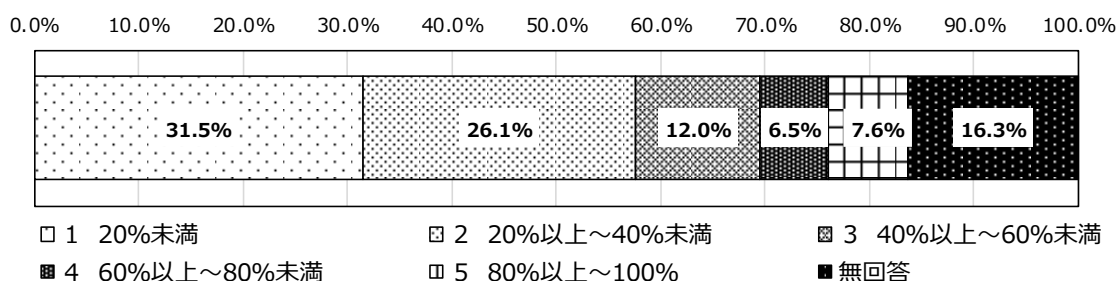
【固定客】

〔n=92〕



【フリー客】

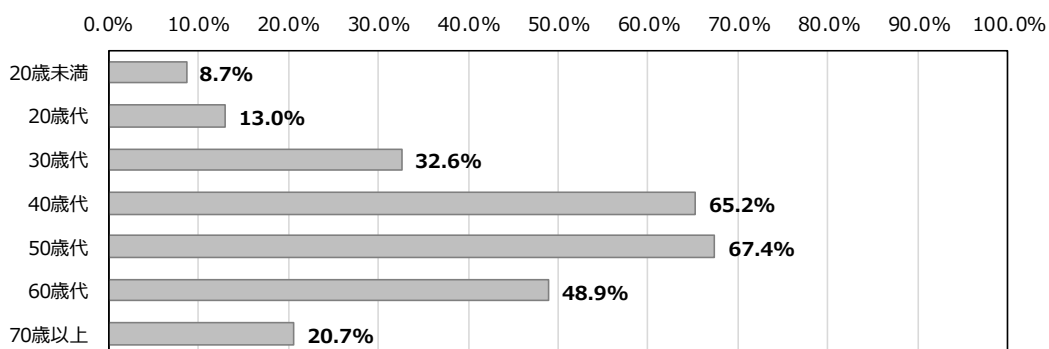
〔n=92〕



図表 76 主要な顧客層

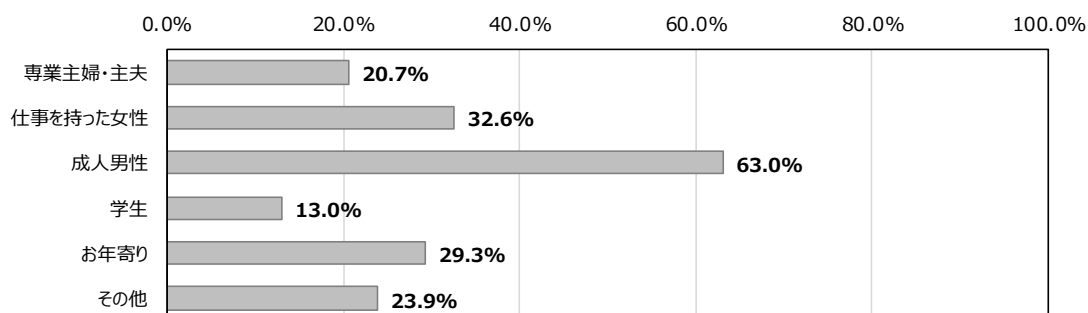
【主な顧客の年代】

〔n=92〕



【主な顧客のタイプ】

〔n=92〕

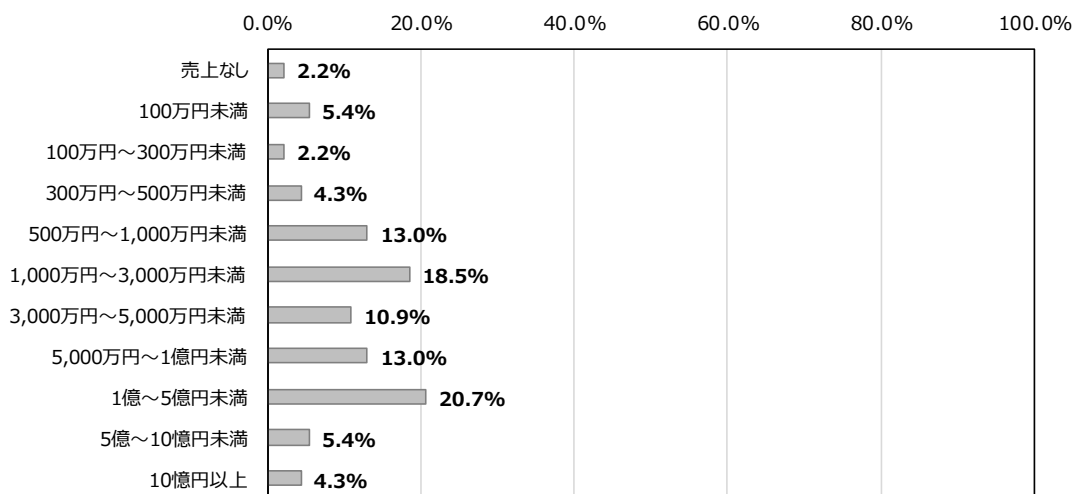


昨年度売上高について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 昨年度の売上高については、「1億～5億円未満」が最も多く、次いで「1,000万円～3,000万円未満」、「500万円～1,000万円未満」「5,000万円～1億円未満」となっている。

図表 77 昨年度売上高

(n=92)

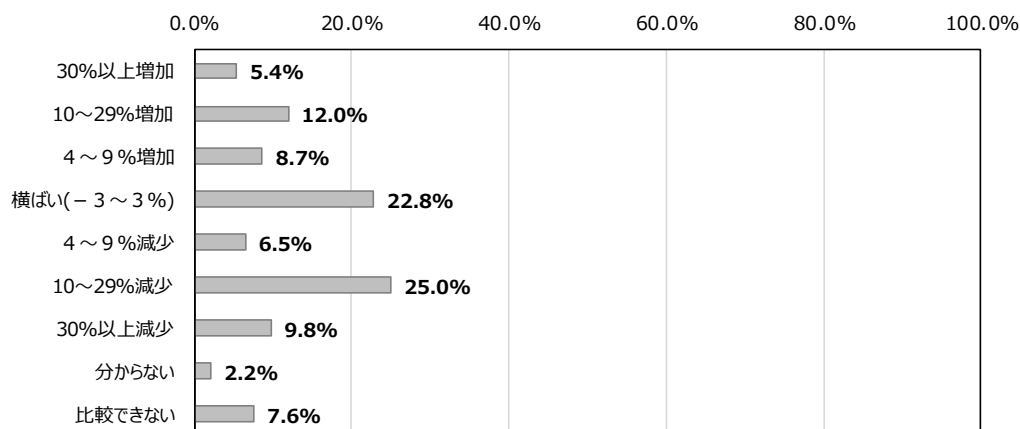


昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減について、該当するものに○をしてください（○は1つだけ）

- 5年前と比較した売上高の増減については、「10～29%減少」が最も多く、次いで「横ばい(－3～3%)」、「10～29%増加」となっている。

図表 78 昨年度売上高の5年前との増減比較

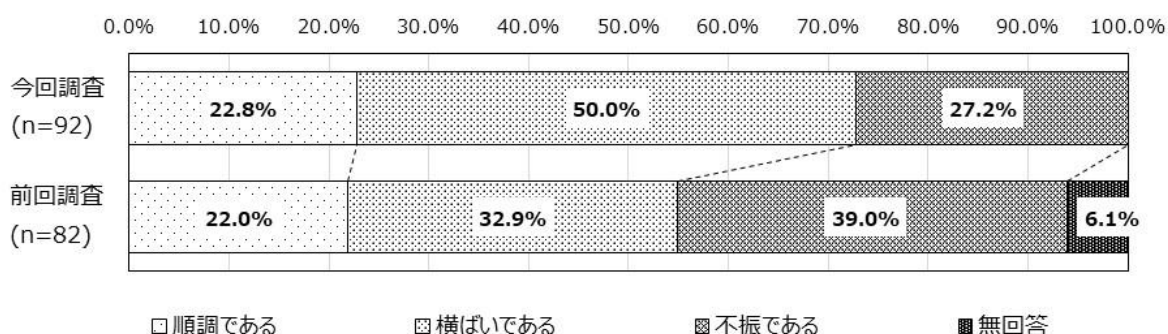
(n=92)



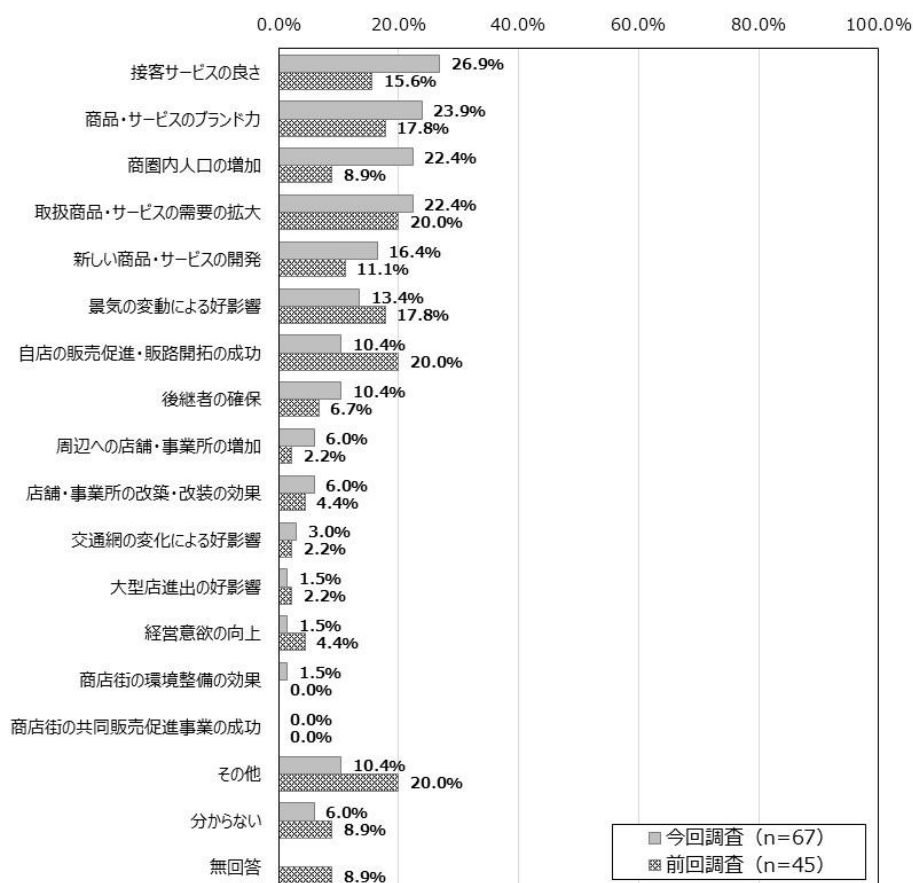
最近の事業所・店舗の業績はどうか（〇は1つだけ）

- 最近の業績については、「横ばいである」が最も多く、次いで「不振である」、「順調である」となっている。
- 順調・横ばいである理由は、「接客サービスの良さ」が最も多く、次いで「商品・サービスのブランド力」、「商圏内人口の増加」、「取扱商品・サービスの需要の拡大」となっている。
- 不振である理由は、「景気の変動による悪影響」が最も多く、次いで「販売促進・販路開拓の不足」、「商圏内人口の減少」、「取扱商品・サービスの需要の縮小」となっている。

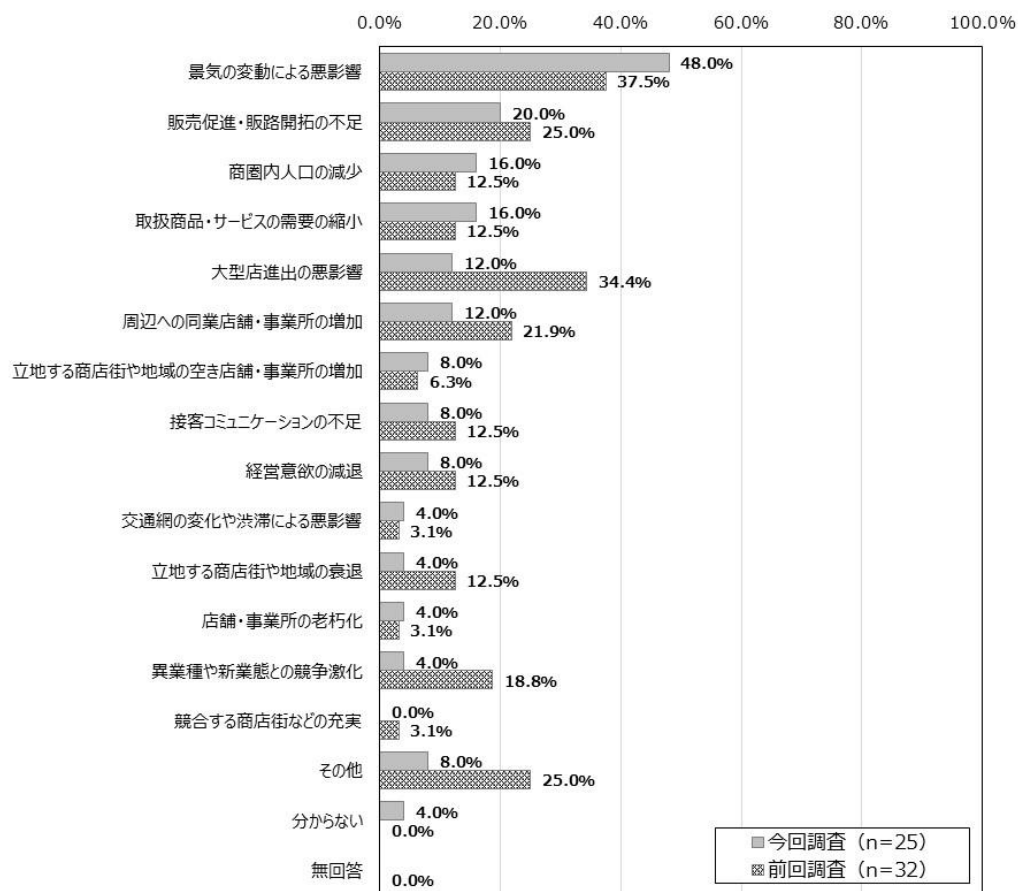
図表 79 最近の業績



【順調・横ばいである理由】



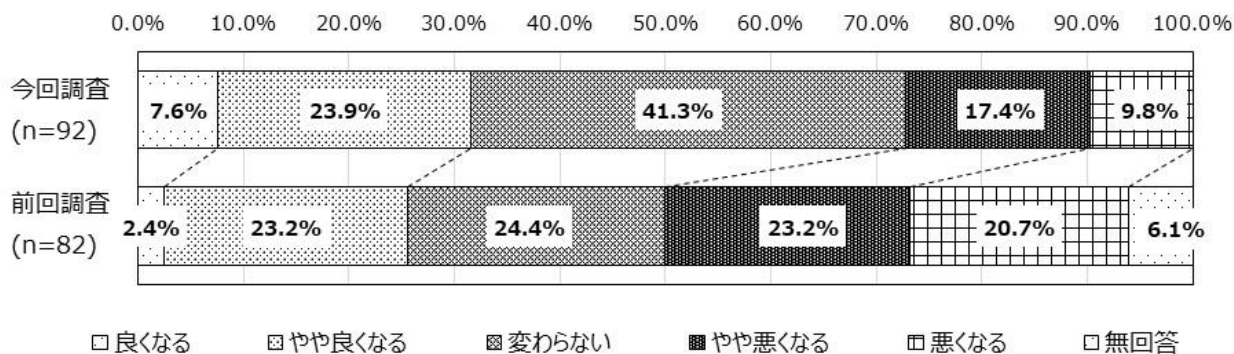
【不振である理由】



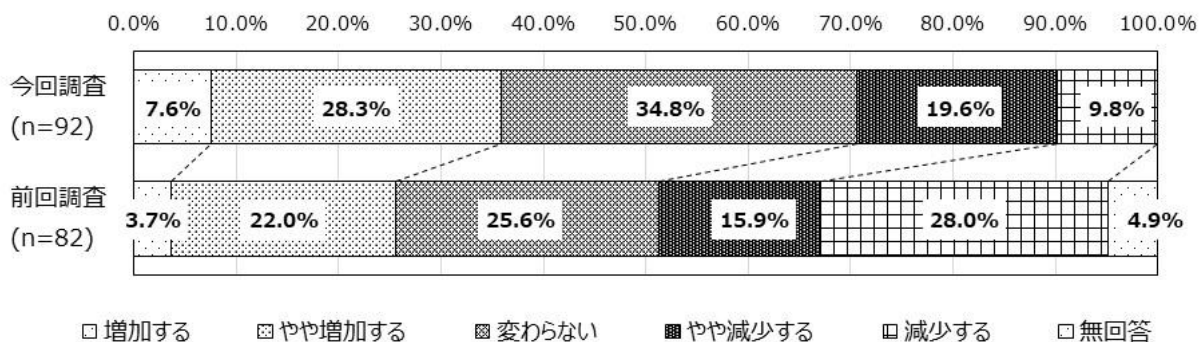
今後5年間を考えたとき、貴事業所・店舗の景況はどのように推移していくと予想しますか
(○は1つだけ)

図表 80 今後5年間の景況推移予想

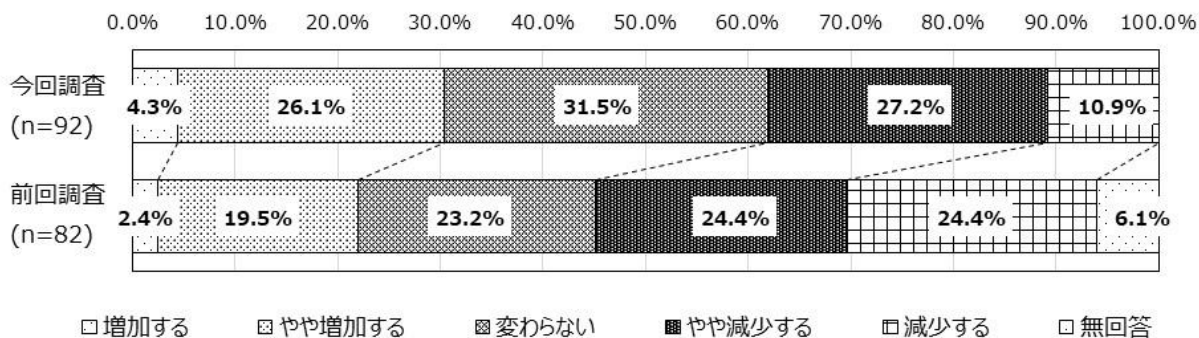
【業況】



【売上高】



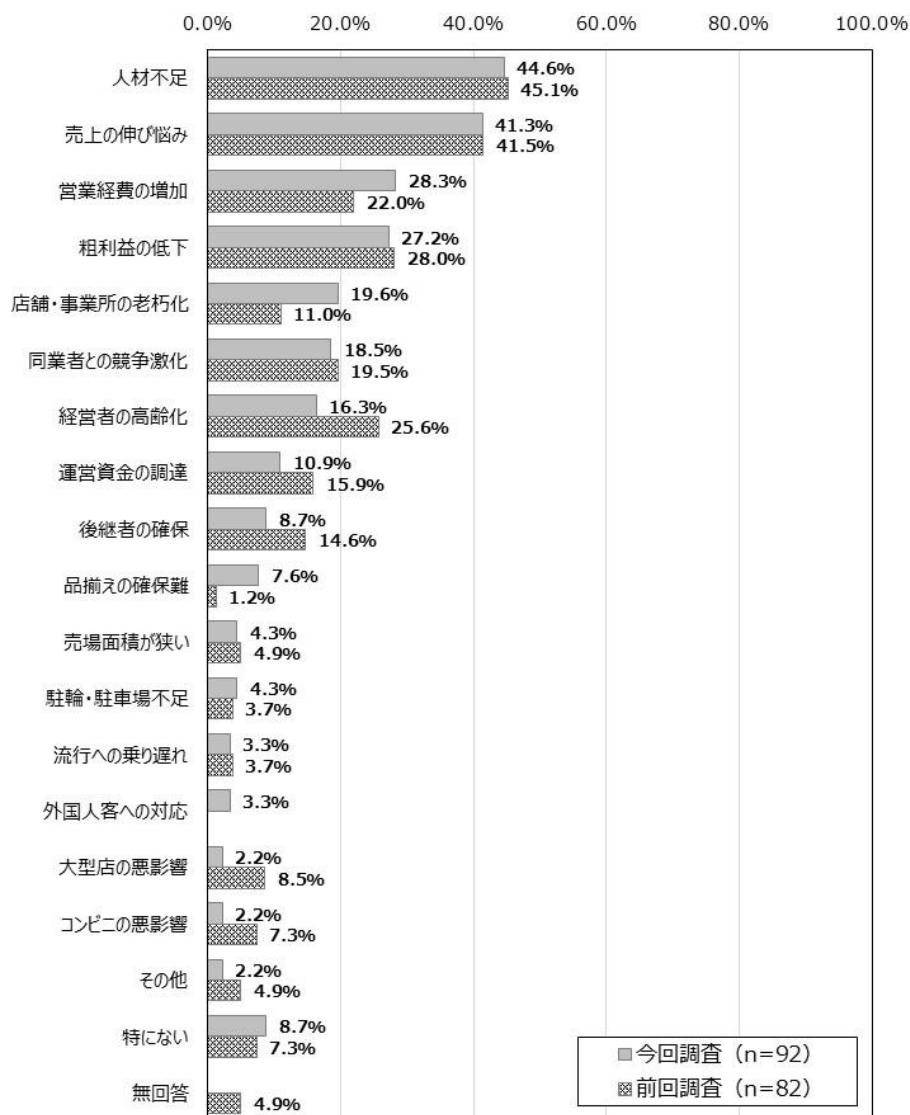
【営業利益】



現在、貴事業所・店舗が困っていることから該当するものをお聞かせください（〇はいくつでも）

- 事業所・店舗の抱える課題については、「人材不足」が最も多く、次いで「売上の伸び悩み」、「営業経費の増加」となっている。

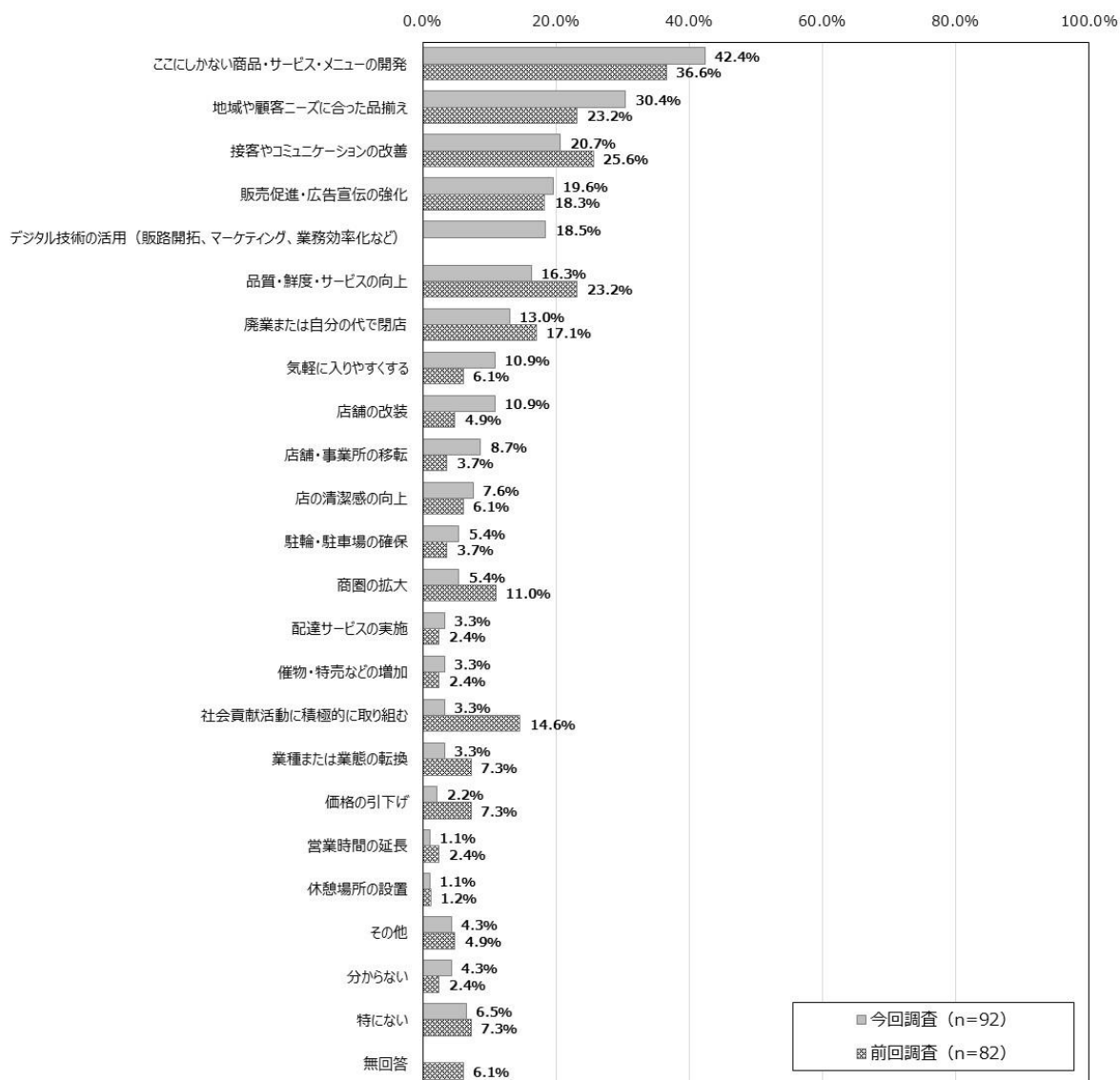
図表 81 第3次産業の事業者が困っていること



これからの経営方針で重要と思うものについて、該当するものに○をしてください（○はいくつでも）

- 今後重要となる経営方針については、「ここにしかない商品・サービス・メニューの開発」が最も多く、次いで「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」となっている。

図表 82 今後重要となる経営方針

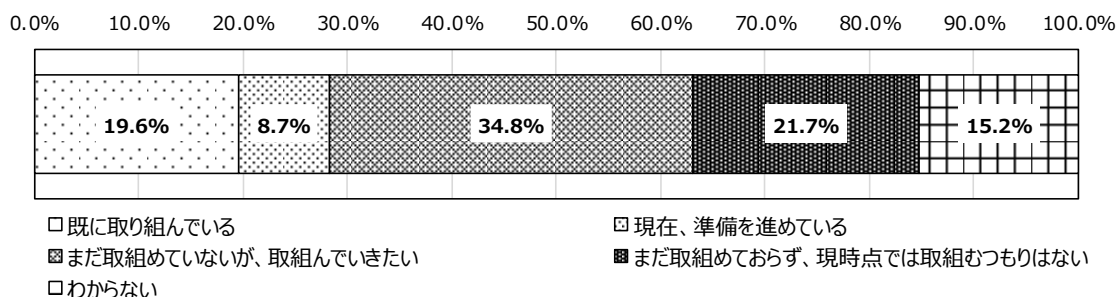


市場・投資家からの信頼性や評価を高め、持続可能な経営を実現していく上では、省エネルギーや再生可能エネルギーに配慮した経営（GX）を行ったり、持続可能な社会（SDGs）の実現に向けて事業者成長（ESG）を図ったりするなど、環境に配慮した経営が求められつつあります。貴事業所・店舗での環境に配慮した経営の取組状況について教えてください（〇は1つだけ）

- 環境に配慮した経営の取組状況については、「まだ取組めていないが、取組んでいきたい」が最も多く、次いで「まだ取組めておらず、現時点では取組むつもりはない」、「既に取り組んでいる」となっている。

図表 83 環境配慮型経営の取組状況

(n=92)

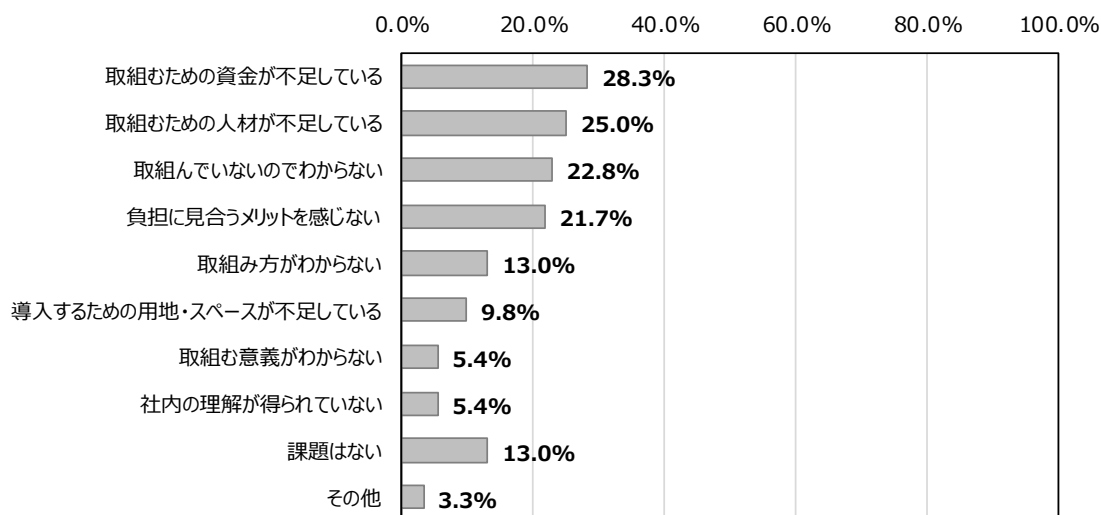


GX や SDGs、ESG といった環境に配慮した経営を推進していく上での課題は何ですか（〇はいくつでも）

- 環境に配慮した経営推進の課題については、「取組むための資金が不足している」が最も多く、次いで「取組むための人材が不足している」、「取組んでいないのでわからない」となっている。

図表 84 環境配慮型経営の推進課題

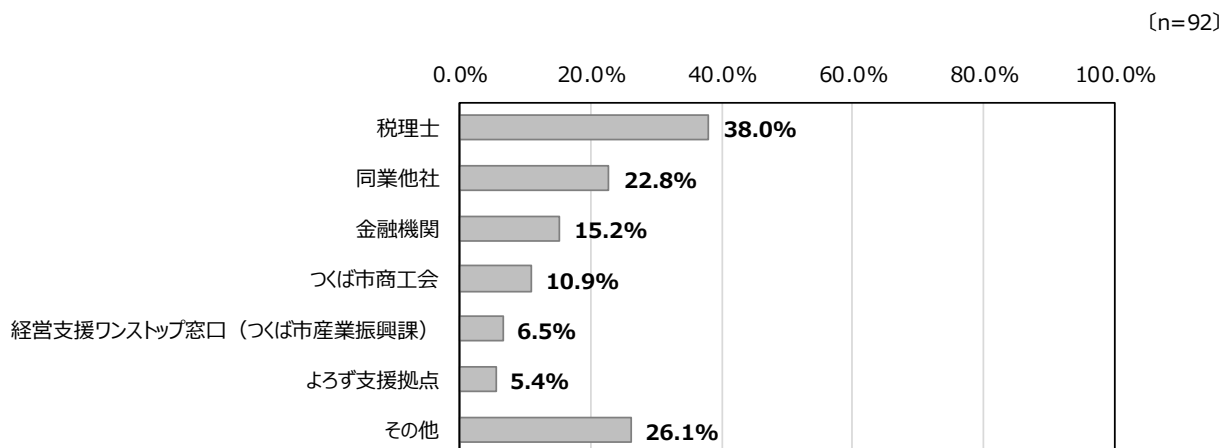
(n=92)



経営や販路開拓といった相談に際し、どのような機関に相談していますか（〇はいくつでも）

- 経営に関する相談機関については、「税理士」が最も多く、次いで「同業他社」、「金融機関」となっている。

図表 85 経営に関する相談先

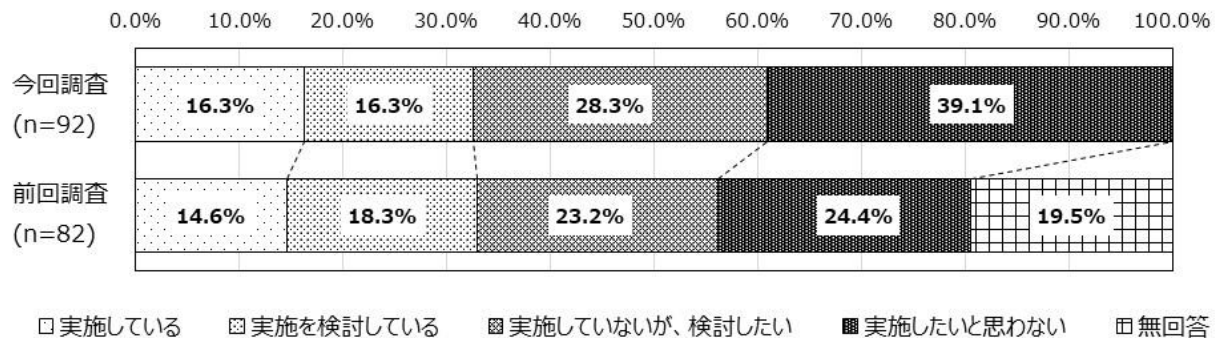


③ 新事業展開

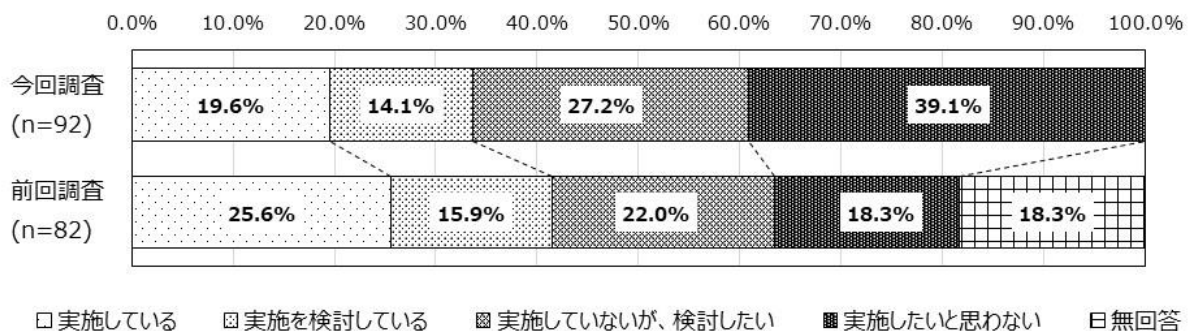
貴事業所・店舗での、新事業の展開状況について教えてください（○は1つだけ）

図表 86 新事業の展開状況

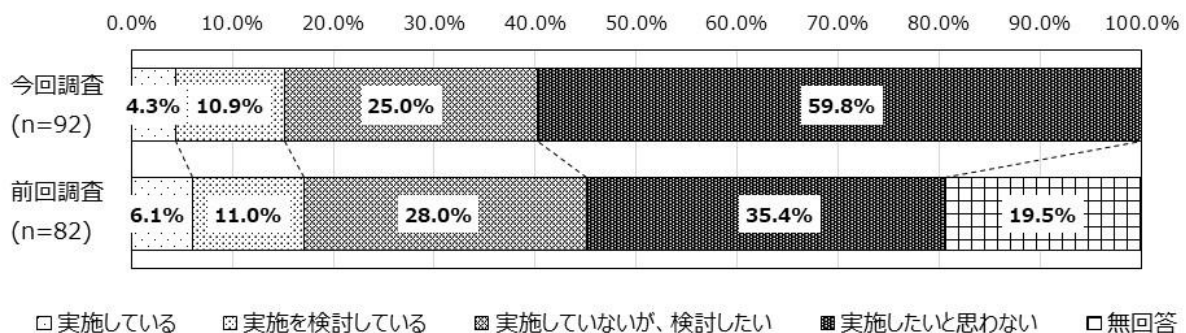
【新市場開拓（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）】



【新製品開発（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）】



【事業転換（新市場で新製品・技術・サービスを展開）】

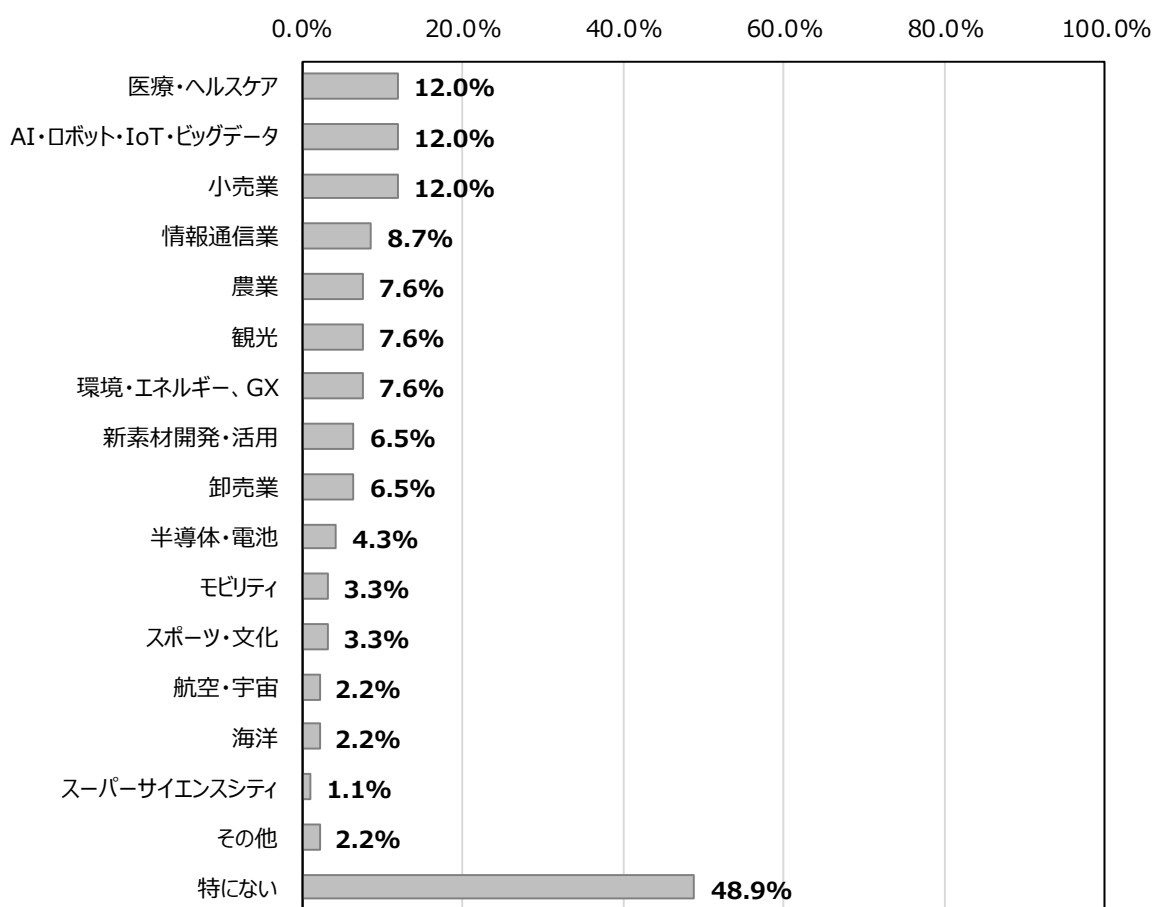


どのような領域での新事業展開を実施していますか、もしくは実施したいと考えていますか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における取組領域については、「医療・ヘルスケア」、「AI・ロボット・IoT・ビッグデータ」、「小売業」が最も多く、次いで「情報通信業」、「農業」、「観光」、「環境・エネルギー、GX」となっている。

図表 87 新事業展開における取組領域

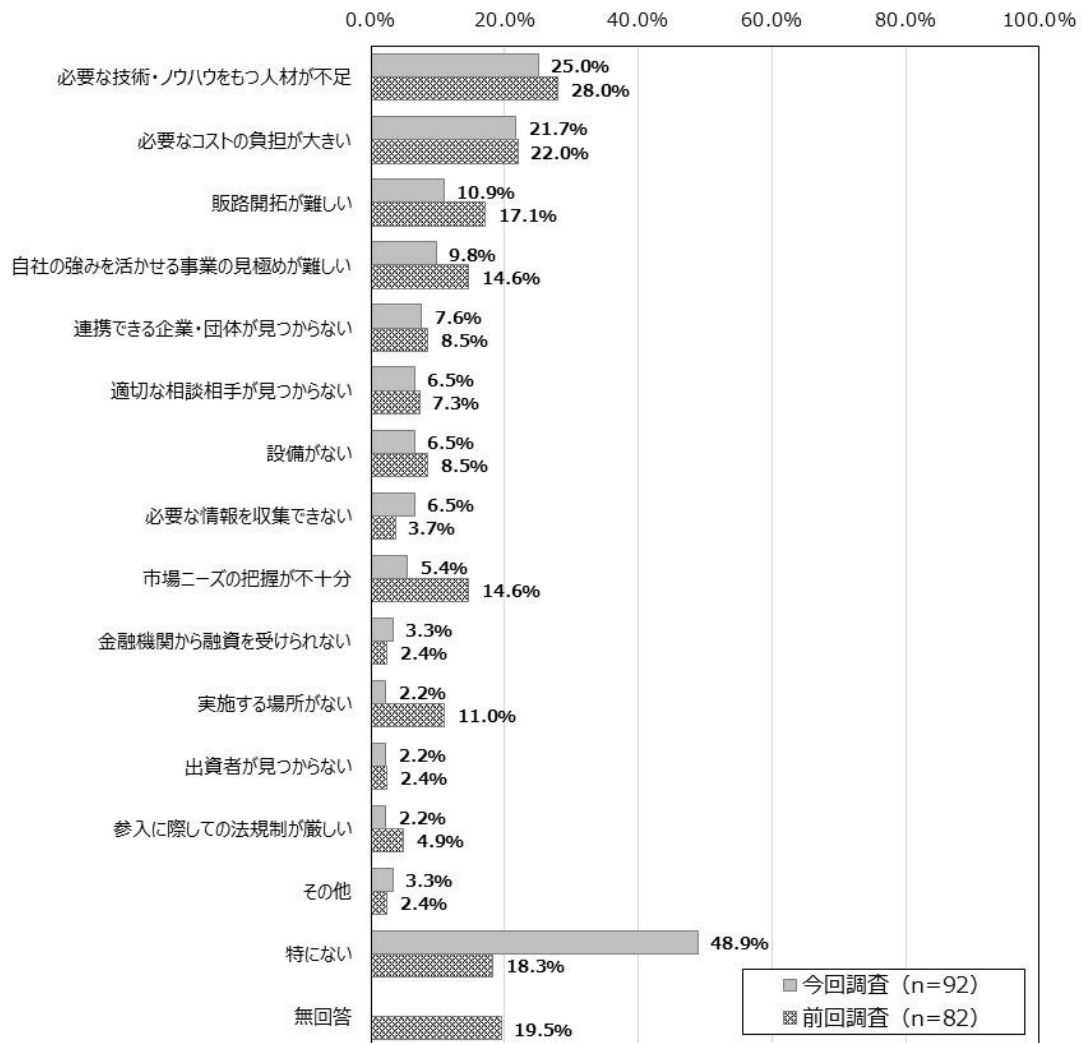
〔n=92〕



新事業展開を実施・検討する上での問題はどのようなことですか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足」が最も多く、次いで「必要なコストの負担が大きい」「販路開拓が難しい」となっている。

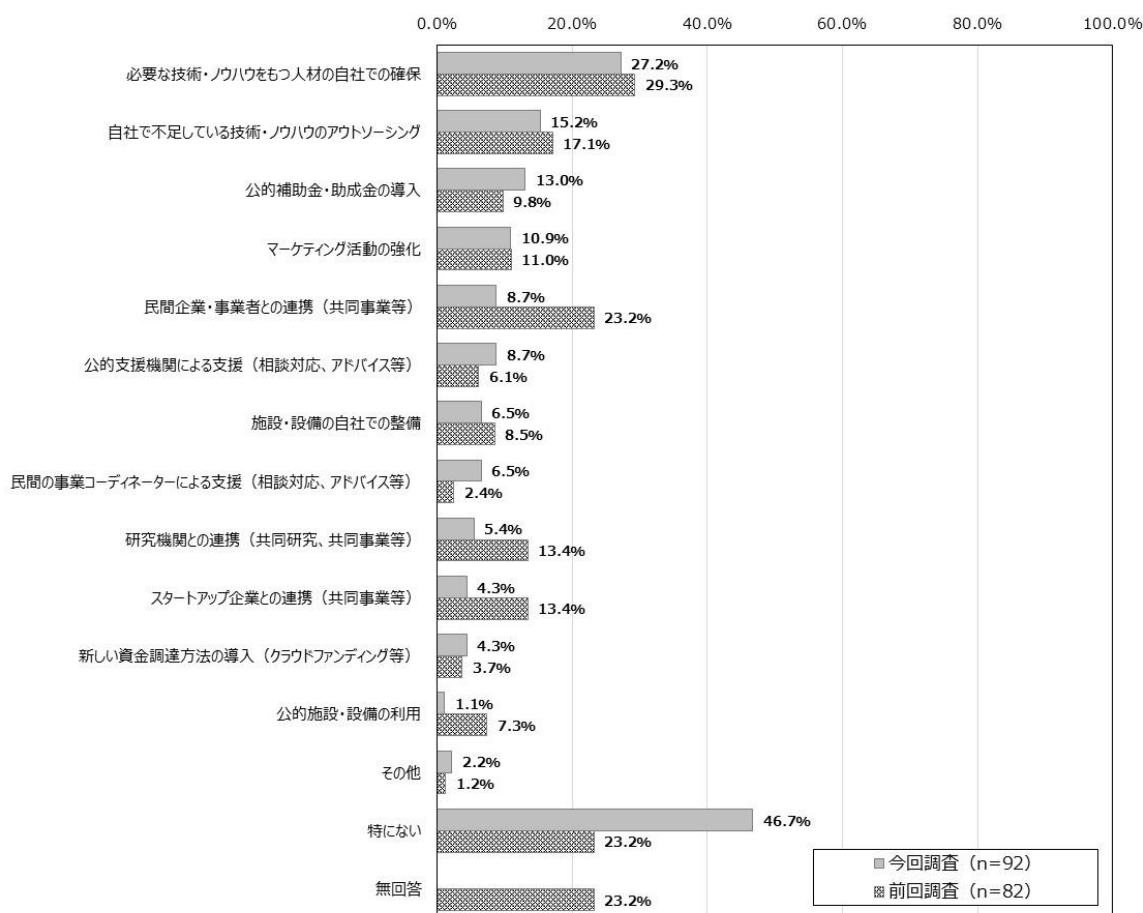
図表 88 新事業展開における問題



新事業展開を実施・検討する上での問題の解決策としてどのようなことを期待しますか（〇はいくつでも）

- 新事業展開における問題の解決策については、「必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保」が最も多く、次いで「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」となっている。

図表 89 新事業展開における問題の解決策



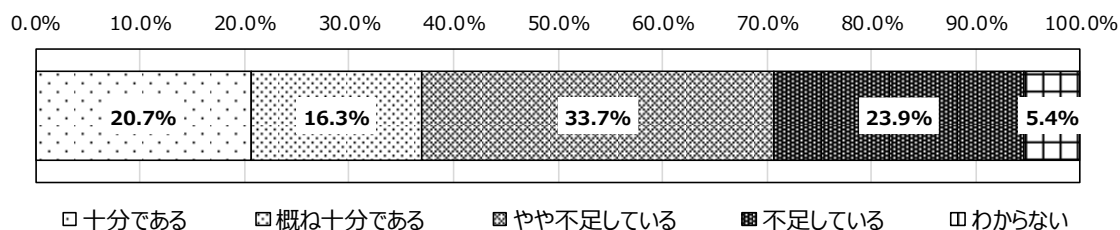
④ 採用状況

貴事業所・店舗の従業員の充足度はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の充足度については、「やや不足している」が最も多く、次いで「不足している」、「十分である」となっている。

図表 90 従業員の充足度

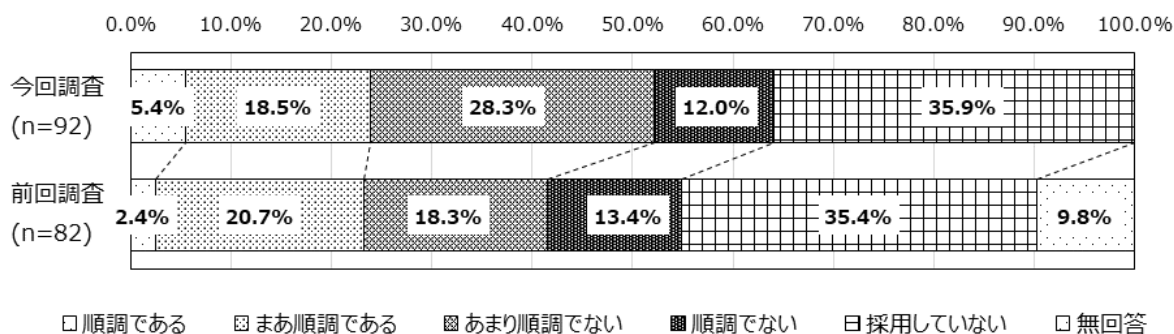
(n=92)



貴事業所・店舗の従業員の採用状況はいかがですか（○は1つだけ）

- 従業員の採用状況については、「採用していない」が最も多く、次いで「あまり順調でない」、「まあ順調である」となっている。

図表 91 従業員の採用状況

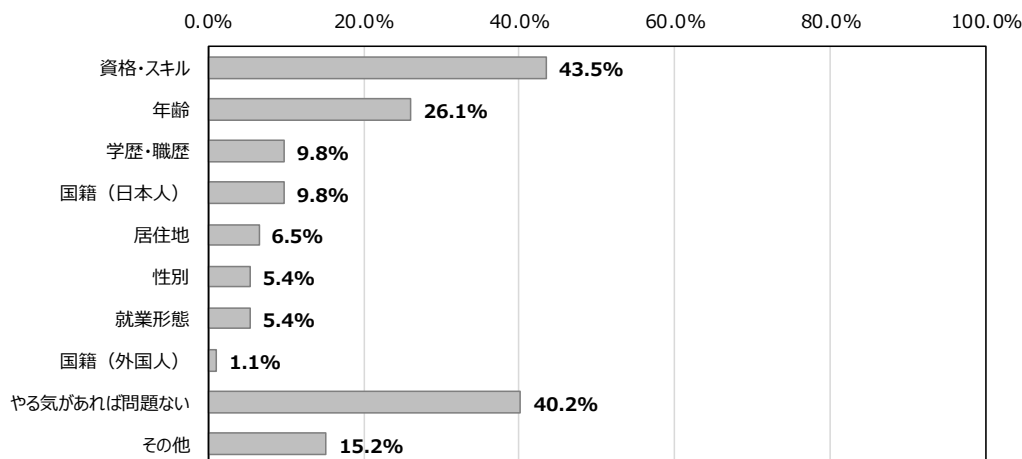


採用する人材に求める前提条件はどのようなものですか（○はいくつでも）

- 採用する人材に求める前提条件については、「資格・スキル」が最も多く、次いで「やる気があれば問題ない」、「年齢」となっている。

図表 92 採用人材に求める前提条件

(n=92)

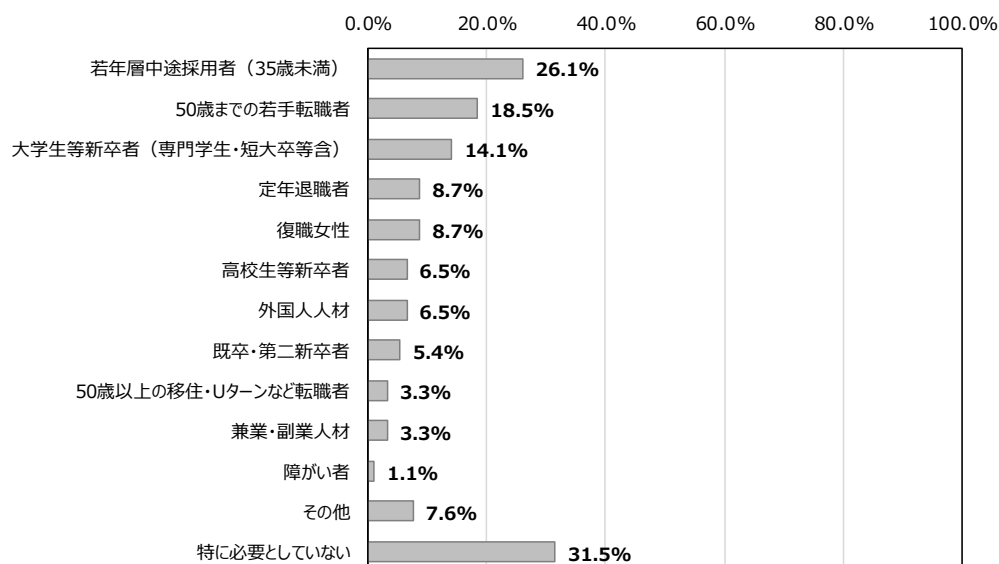


貴事業所・店舗でこの5か年で採用した人材はどのような属性の方々ですか（〇はいくつでも）

- 直近5か年で採用した人材の属性については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで「50歳までの若手転職者」、「大学生等新卒者（専門学生・短大卒等含）」となっている。

図表 93 直近5か年の採用人材の属性

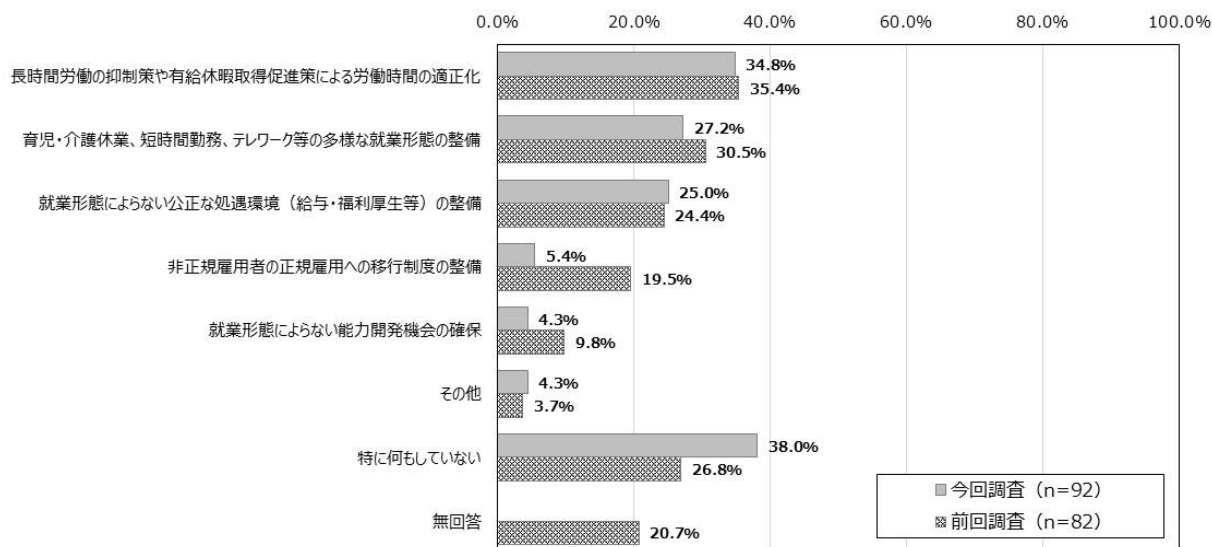
[n=92]



貴事業所・店舗では、従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和推進）のために、どのような対策を講じていますか（〇はいくつでも）

- 従業員の雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策については、「長時間労働の抑制策や有給休暇取得促進策による労働時間の適正化」が最も多く、次いで「育児・介護休業、短時間勤務、テレワーク等の多様な就業形態の整備」、「就業形態によらない公正な処遇環境（給与・福利厚生等）の整備」となっている。

図表 94 雇用維持やワーク・ライフ・バランスの対応策

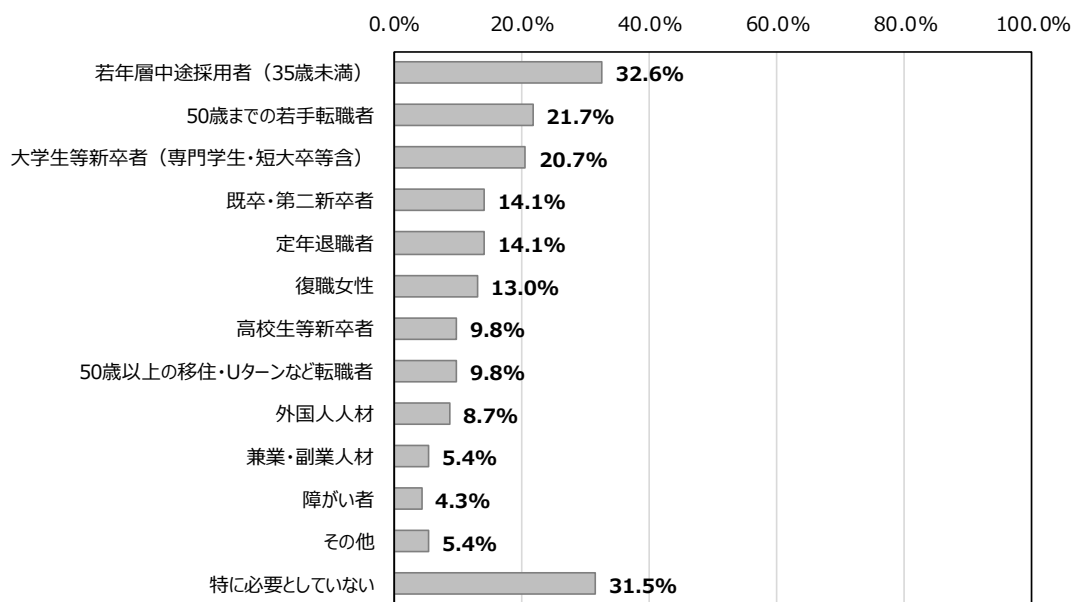


今後、どのような人材を確保したいとお考えでしょうか（〇はいくつでも）

- 今後確保したい人材については、「若年層中途採用者（35歳未満）」が最も多く、次いで、「50歳までの若手転職者」、「大学生等新卒者（専門学生・短大卒等含）」となっている。

図表 95 今後確保したい人材

〔n=92〕

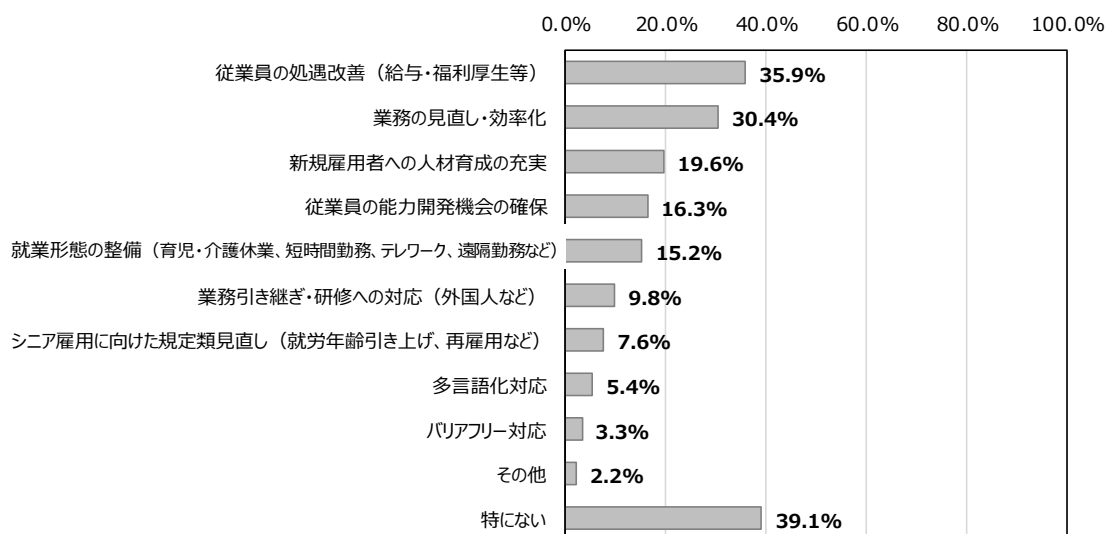


雇用促進を図る上で、どのような対応を図りたいと考えていますか（〇はいくつでも）

- 雇用促進に向けた取組については、「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」が最も多く、次いで「業務の見直し・効率化」、「新規雇用者への人材育成の充実」となっている。

図表 96 雇用促進に向けた取組

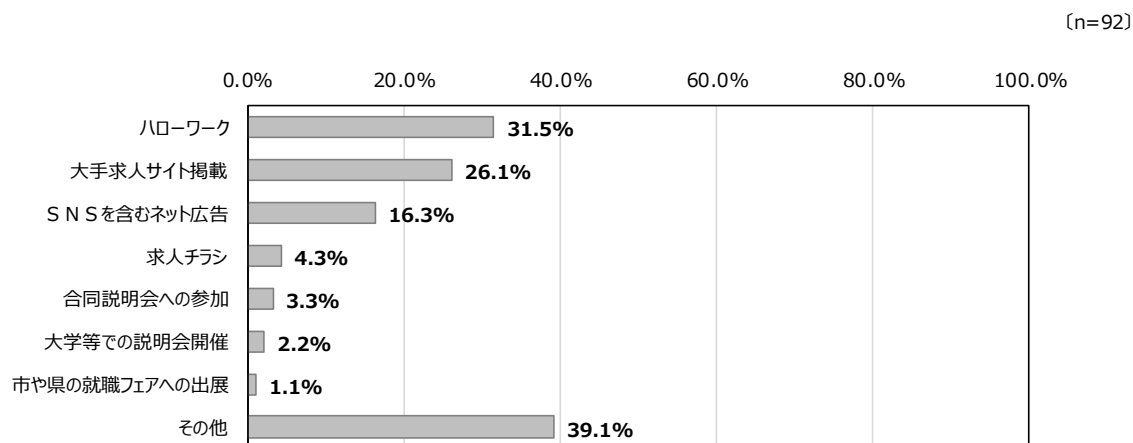
〔n=92〕



雇用に際してどのような広報手段を活用されていますか（〇はいくつでも）

- 雇用において活用している広報手段については、「ハローワーク」が最も多く、次いで「大手求人サイト掲載」、「SNSを含むネット広告」となっている。

図表 97 雇用における広報手段

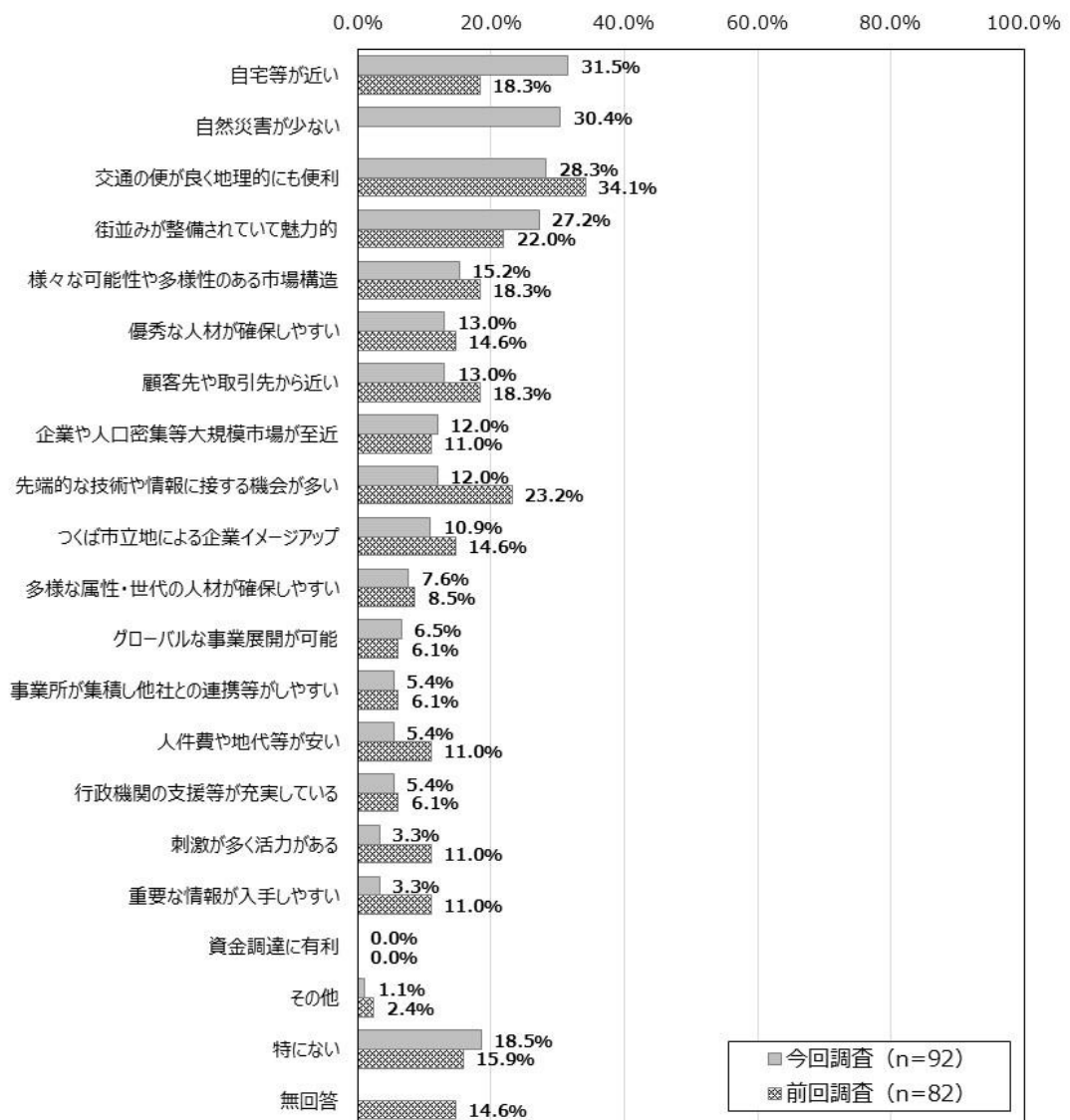


⑤ 立地環境

つくば市の環境や立地に関するメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するメリットについては、「自宅等が近い」が最も多く、次いで「自然災害が少ない」、「交通の便が良く地理的にも便利」となっている。

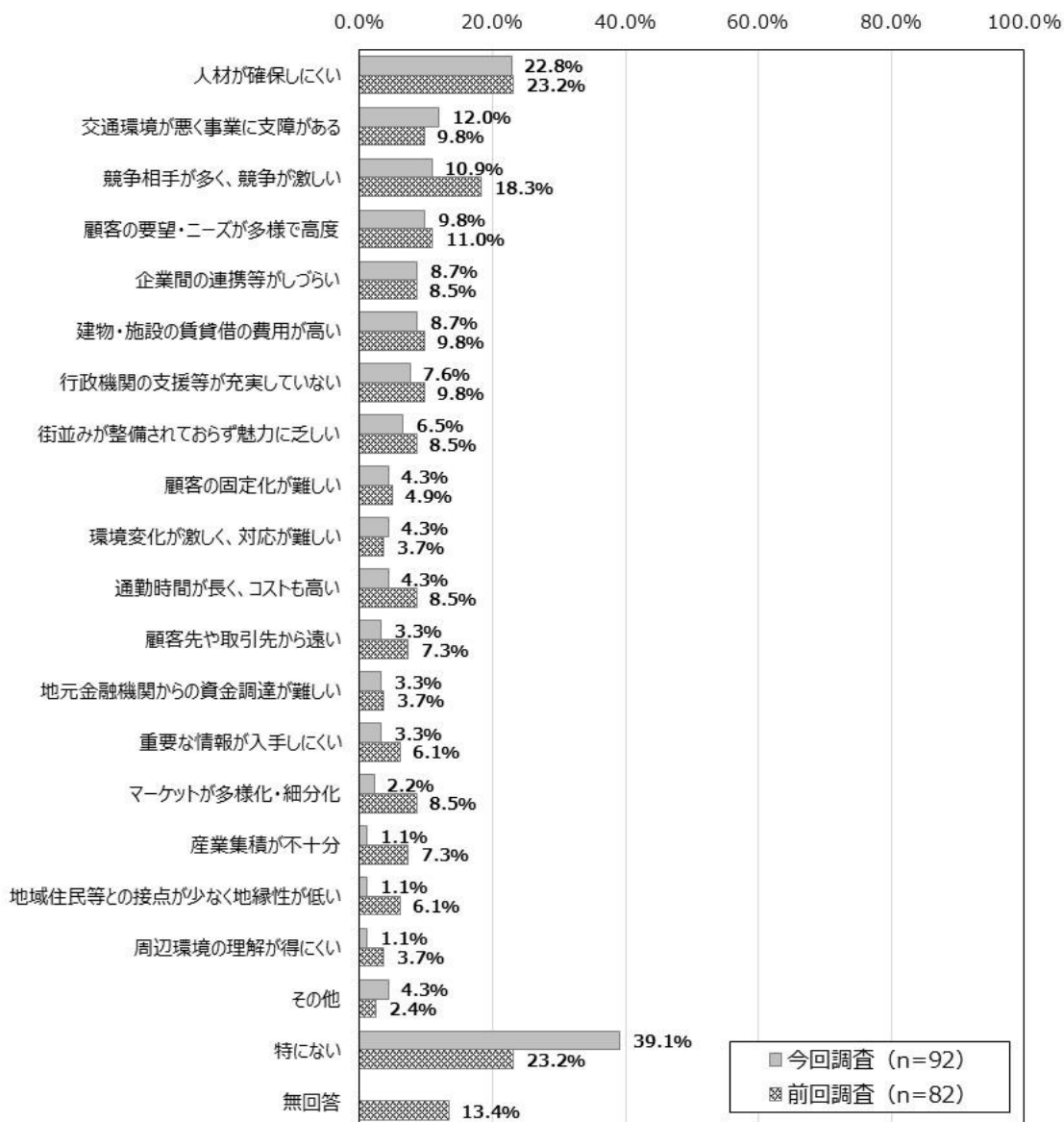
図表 98 つくば市の環境や立地に関するメリット



つくば市の環境や立地に関するデメリットはどのようなものですか（〇はいくつでも）

- つくば市の環境や立地に関するデメリットについては、「人材が確保しにくい」が最も多く、次いで「交通環境が悪く事業に支障がある」、「競争相手が多く、競争が激しい」となっている。

図表 99 つくば市の環境や立地に関するデメリット

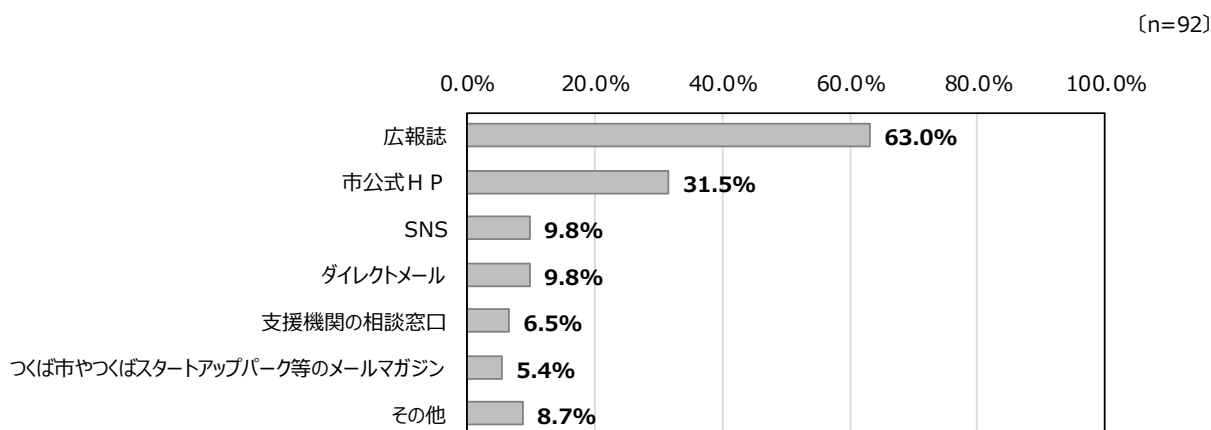


⑥ 産業施策等

市などが行う各種支援事業を何で情報収集しますか

- つくば市などの各種支援事業の情報収集方法については、「広報誌」が最も多く、次いで「市公式HP」、「SNS」、「ダイレクトメール」となっている。

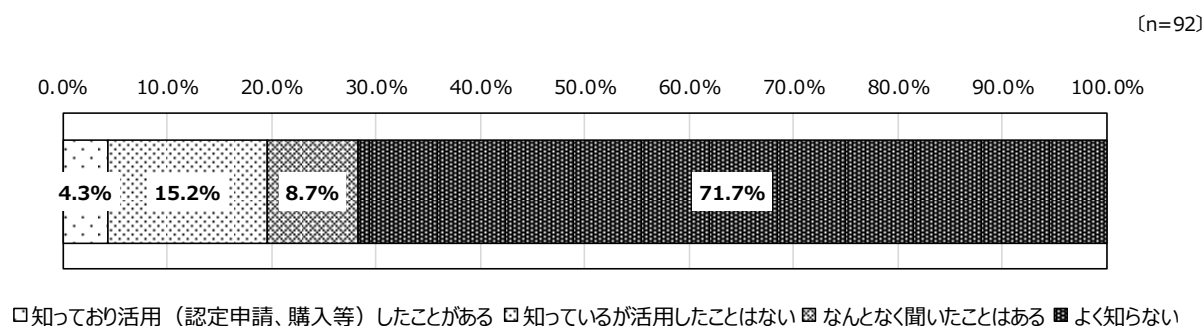
図表 100 各種支援事業の情報収集方法



つくば市が行っている認定制度を知っていますか（つくばクオリティ認定制度/つくばコレクション認証制度）

- つくば市が行っている認定制度の認知については、「よく知らない」が最も多く、次いで「知っているが活用したことはない」、「なんとなく聞いたことはある」となっている。

図表 101 つくば市の認定制度の認知

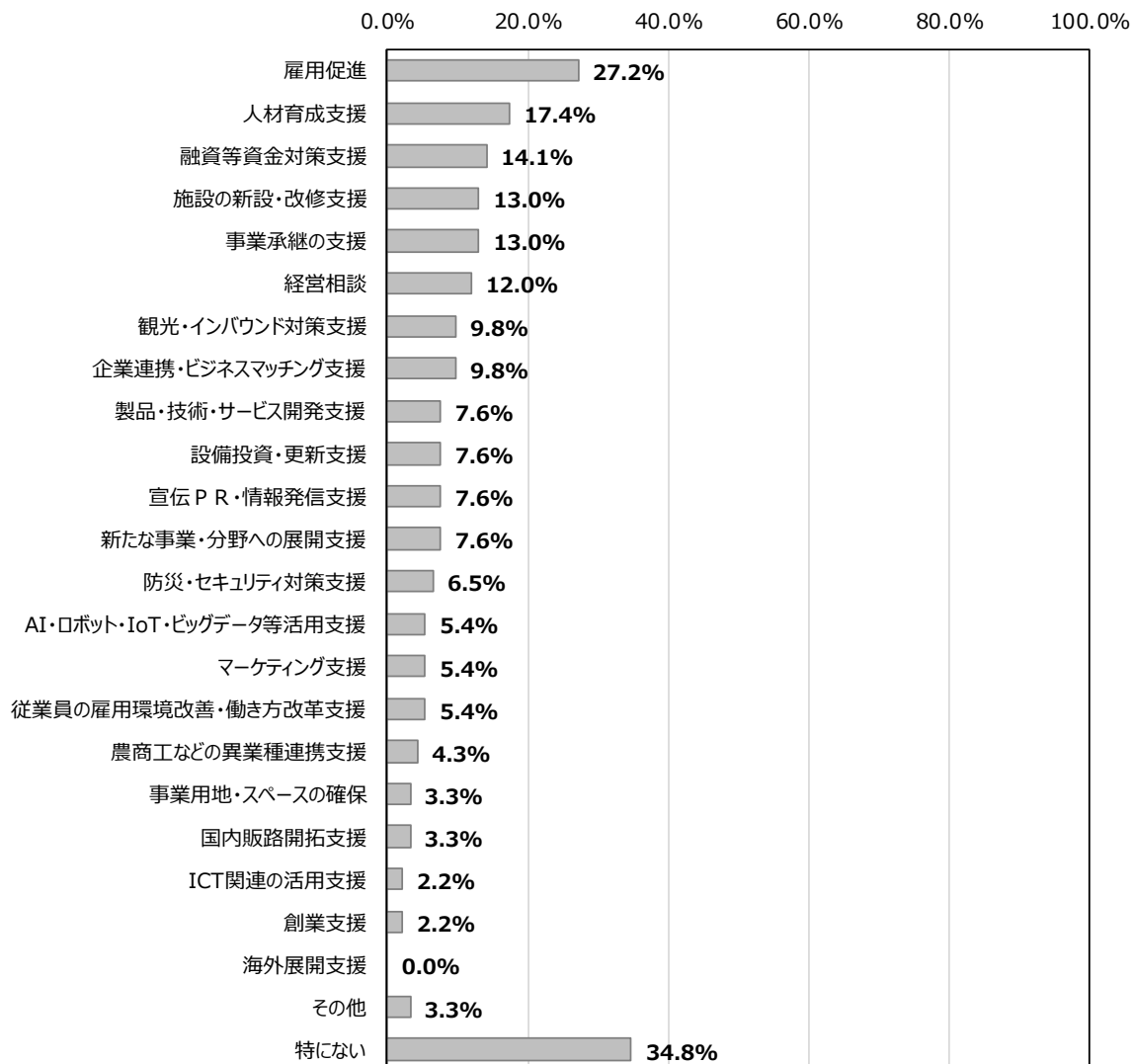


現在、つくば市では産業振興に関する施策を実施していますが、今後、つくば市に対してどのような施策を望みますか（〇はいくつでも）

- つくば市に対して望む産業振興の施策については、「雇用促進」が最も多く、次いで「人材育成支援」、「融資等資金対策支援」となっている。

図表 102 つくば市に対して望む産業振興施策

〔n=92〕



III. 事業者等ヒアリング

(ア) 調査概要

① 調査項目

既存事業者の継続・発展	・ 業務改善/業務改革を行うきっかけ ・ 取組に際しての課題（リソース、情報など） ・ 今後の展望発展に向けた特色ある取組 ・ 事業承継の経験、模索有無
新事業創出	・ 新事業を行うきっかけ ・ 取組における課題（リソース、情報など） ・ 今後の展望
新規事業者創出	・ 市内での開業・機能移転をした理由（立地特性） ・ 市外での機能移転をした理由（立地特性）
人材確保・維持	・ 事業者における労働力の充足度、確保状況 ・ 事業者における労働力確保に向けた課題 ・ 市内での就職に係る取組の実施状況 ・ 市内での就職に関する課題 ・ 学生の市内での就職に関する今後の取組 ・ 市内での就労を希望する人材像

② 調査仕様

調査対象 第2次産業3事業者、第3次産業5事業者

産業種別	社	従業員	創業年数	経営者年代
第2次産業	A社	20人～50人未満	10年未満	40歳未満
	B社	20人未満	30年以上	60歳以上
	C社	20人未満	10年未満	40歳未満
第3次産業	D社	20人未満	30年以上	40歳～60歳未満
	E社	20人～50人未満	10年未満	40歳未満
	F社	20人未満	10年未満	40歳～60歳未満
	G社	20人未満	30年以上	60歳以上
	H社	50人以上	30年以上	40歳～60歳未満

調査方法 インタビュー方式

調査期間 令和6年（2024年）6月～9月

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 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

(イ) 第2次産業調査結果

既存事業者の継続・発展

【経営基盤強化】

- C 社 ・ INPIT に相談して、知財取得を進めている商品もある。海外展開も視野に入れている。

【業務効率化・生産性向上】

- A 社 ・ 生産性を高めるため、オートフォーメーションを積極的に推進し、設備投資を予定している。
・ 可能な限り自社生産を進めたいと考えており、こうした際の支援があればありがたい。

【事業承継】

- C 社 ・ 事業承継を受けて、現在の会社を設立した。(承継元は茨城県内設備メーカー)
・ その際、外資の既存顧客が 80% の売り上げを占めていたものの、承継後すぐコロナの影響でその企業が日本法人から撤退した。そのため、承継後すぐに売り上げの見通しが立たなくなり、営業電話をたくさんかける等苦労した。
・ 今思えば、そのときに行政や支援機関に相談した方がよかったかなと思っている。

【販路開拓】

- B 社 ・ 市や他団体が実施しているイベントに経営者が自ら参加し、営業活動や販路開拓に幹部層が主体的に活動している。
・ 市が主催・共催となるイベント (いばらき宇宙ビジネス創造コンソーシアムなど) のほか、民間の有志団体である MOTs や IRDA での活動も販路開拓に大いに寄与している。
・ 活動情報発信の強化は重要と考えており、HP などの刷新なども検討している。
- C 社 ・ 商社との付き合いがあるため、全国から引き合いがある。
・ 自社では Web からの問合せのほか、展示会への出店等を行っている。
・ 市や TCI で開催している交流会をきっかけに、数社と取引を開始した。最近は市内研究機関からも Web 問合せからつながり、こんな近くにあったのかと驚かれることも多い。

新事業創出

【新事業創出のきっかけ、分野】

- A 社 ・ 新しいチャレンジを進めていく上では、企画、資金調達、試作、販路開拓など多岐に渡る専門的な知識が求められる中、つくば市内に存在する各種支援機関と連携して解決でき、ありがたかった。
- B 社 ・ 研究開発に伴う支援を行うという特性から、近年は関連など成長分野の研究者等にも積極的にチャネル拡充・営業に取り組んでいる。

【事業拡充・域内取引】

- A 社 ・ 急激な成長をする際には、自社だけでの対応が難しい場面や他業種との連携が不可欠な場面が発生した。
・ 支援機関と連携しながら連携先の事業者を発掘した。

新規事業者創出

【立地環境】

- A 社 ・ 事業の拡充に伴い、設備投資のほか、用地拡充も予定している。
・ 近隣で探しているところである。
- C 社 ・ 自社の顧客における研究機関の割合が高いため、つくば市にて開業し、販路開拓という面でのメリットを享受できている。
・ 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、地代も高いため、事業が順調に拡充していった際には、こうした課題を解決していくことが必要となる。

人材確保・維持

【新卒（学生など）、中途の採用】

- B 社 ・ 人材が不足している。採用活動は積極的に取り組んでいるものの、結果は順調とは言えない。
・ 筑波大学が存在することから、インターンシップにも取り組んだ時期もあるが、自社に必要な職種の人材が来ない、といった課題があった。
・ 学生との接点を増やすために、企業人×学生の交流イベントを民間の有志が企画して取組を実施した。

【多様な人材（女性・シニア・外国人など）の採用】

- C 社 ・ 外国人雇用も考えていないわけではないが、業務内容以外の範疇（文化や生活）までフォローするのは難しいため、人伝てである程度信頼できる相手じゃないと難しいと思っている。

【専門的な人材の活用】

- A 社 ・ 更なる成長を図る上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順調とはいえない。
・ 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により、自社の認知度向上を図っている。
- C 社 ・ 人材は不足している。技術職なので、雇用したいと思っても、長期スパンで育てるか、技術を持った人に自社に染まってもらうかの2択。契約社員から正規雇用の形をトライしたこともあるが、費用対効果が弱いと感じた。
・ 市内教育機関での生徒へのロボット教育の講義や、新聞媒体で取り上げてもらうことや、専門誌に寄稿する等のPR活動はしているが、採用に関しては課題感がある。

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 第2次つくば市産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

(ウ) 第3次産業調査結果

既存事業者の継続・発展

【経営基盤強化】

- H 社 ・ つくば市で創業し、長らく事業を支えて頂いた恩返しをしたいという思いから、本業以外にも地域貢献活動を積極的に実施している。

【業務効率化・生産性向上】

- H 社 ・ 業務効率化などには積極的に取り組んでおり、自社内でロボットや DX などの導入を検討する部隊もいる。

【事業承継】

- G 社 ・ 事業承継を受けて会社を運営している。
・ 元々他の会社を運営しており、分野に親和性が高かったこと、また元経営者との繋がりがあったため、事業を承継した。
・ 一方で自身も経営者として長らく歩んできたことから、次の後継者への継承に向けても準備が必要な時期にあると考えている。

【販路開拓】

- D 社 ・ 近隣に居住する子ども向けのイベントなども開催したり、観光ルート開発のモニターツアーの訪問場所に入れてもらうなど、消費者との接点を増やしたり、自社の認知度を高めるために積極的に活動している。
・ 販路開拓に向けて、市内や隣接地域など周辺の小売店等へのアプローチは既に実施している一方、首都圏などへ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、十分にはできていない。
・ つくばコレクションの認定を受けて、積極的に同認定のお墨付きを PR して商品販売をしているが、認定された商品に対するメリットをもう少し増やしてもらえると嬉しい。（例えば、商品開発時の品質チェックを支援してもらえる、認定商品をまとめて、市が販路開拓の支援を行ってもらえる、など）
- E 社 ・ 経営者がこれまで培ってきた人的ネットワークを活用して、販路開拓を行っている。
- H 社 ・ 業種柄、首都圏などの顧客開拓を中心に実施してきたが、近年、市内でも引き合いがあった。
・ 近隣にもビジネスチャンスがあることや、市内事業者との接点が少なかったこともあり、お互いを知る機会が増え、域内の取引も増えるのではないかと考えている。

新事業創出

【新事業創出のきっかけ、分野】

- E 社 ・ 他業種での経験のある経営者が持つアイデアに応じて製品・サービスを企画・開発している。
- G 社 ・ 市内にある研究機関出身者がおり、当時の研究アイデアをもとに、新製品・サービス展開を行っている。

【事業拡充・域内取引】

- E 社 ・ 事業が順調に推移しており、ある程度成熟した場合には他社と協業し、自社では新たな製品・サービスにチャレンジしていきたいと考えている。
・ 東京一極集中に対する危機感を持っており、またつくば市（及び周辺地域）への愛着を持っているため、協業できるなら市内事業者と進めていきたいと思っているものの、市内事業者を知らず、また、出会う場面が出来ず、域外と取引を進めているのが現状である。
・ こうした事業拡充のタイミングに合わせて、市内事業者間のマッチングなどをしてもらえると有意義ではないか。

新規事業者創出

【立地環境】

- D 社 ・ 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持っ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ではないか。
- ・ 例えば、つくばコレクションの認定だけではなく、市も認定製品を市内事業者が発信するなど、つくばで生業を行うメリットを生み出す必要があるのではないか。
- F 社 ・ 駅前のテナントなどは空き店舗も多くなっているが、近隣に比べて賃料が高い。
- ・ そのため、賃料以外のメリット、例えば多様な人材と交流できるなど、土地利用以外のメリットも差別化できるとよいのではないか。

人材確保・維持

【新卒（学生など）、中途の採用】

- H 社 ・ 人材は比較的順調に確保できている。
- ・ ただし、採用活動にはそれなりの対価を支払っているからこそ、人材が確保できている。

【多様な人材（女性・シニア・外国人など）の採用】

- G 社 ・ 技術力のある、専門性が高い人材を求めているが、市内研究機関に勤めている人材（シニア層含む）からも、第2の人生として働きたいといった引き合いもある。
- H 社 ・ 女性の雇用も多く、結婚・出産後に復帰する人材もいる。
- ・ 採用時は専門的な技術がなくとも、勤労していく過程で技術を習得している。

【専門的な人材の活用】

- D 社 ・ 専門性が高い人材（営業担当、生産担当）を確保・育成したいものの、小規模事業者において専門人材を安定的に確保できるのは難しい。
- ・ 例えば、営業活動などは同じ商圏を持つ事業者間が協力して取り組むといったことも一案ではあろう。（ただし、利害関係もあり、実現に向けては難しさもある。）
- E 社 ・ 事業成長を行う過程において、全ての職種を自社で確保するのではなく、例えば総務やサービスマンテナンスを行う機能などをアウトソーシングするなど、部分的には外部人材を活用（委託）していきたいと考えており、既に実践している。

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
第2次つくば市性
産業戦略の方向性

6
推進体制

参考資料

IV. 第2次つくば市産業戦略策定懇話会

(ア) 策定経過

時期	実施概要
令和6年 (2024年)	2月16日 【第1回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・つくば市の産業振興に関する現状把握 ・市内事業者を対象としたアンケート調査項目
	3月8日 ～3月31日 市内事業者アンケート実施
	5月27日 【第2回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・第1次つくば市産業戦略の進捗状況・中間評価 ・市内事業者アンケート 調査結果（速報） ・事業者ヒアリング調査の実施方針 ・産業振興に向けた重要成功要因と産業創造都市像の整合
	6月上旬 ～9月中旬 市内事業者へのヒアリング実施
	7月22日 【第3回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・第1次つくば市産業戦略 重点プロジェクトの進捗状況・中間評価 ・市内事業者ヒアリング結果 ・第2次つくば市産業戦略の策定方針、構成 ・施策テーマと事業案
	9月30日 【第4回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・中小企業・小規模企業振興基本条例
	10月24日 【第5回】第2次つくば市産業戦略策定懇話会 ・スローガンと産業創造都市像、施策テーマ等 ・成果指標 ・第2次つくば市産業戦略（案）
	1月7日 ～2月6日 パブリックコメント実施
令和7年 (2025年)	3月6日 【第6回】つくば市産業戦略策定懇話会 ・パブリックコメント実施結果について
	3月 策定

(イ) 委員名簿

(敬称略、順不同)

委員名	所属・役職
西野 由高【座長】	国立大学法人筑波大学国際産学連携本部 本部審議役 教授
高野 文男	つくば市議会議員
柳田 貢 (令和6年(2024年)3月まで) 仁平 宏 (令和6年(2024年)4月から)	つくば市商工会 事務局長
仲川 薫	株式会社 Optional 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 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 つくばセンター次長
今里 公治 (令和6年(2024年)3月まで) 富田 良一 (令和6年(2024年)4月から)	株式会社セキショウキャリアプラス 代表取締役

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 第2次つくば市
産業戦略の方向性

6 推進体制

参考資料

第2次つくば市産業戦略

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/>