

会 議 録

会議の名称		つくば市産業戦略策定懇話会		
開催日時		令和2年8月5日 開会 14:00 閉会 16:00		
開催場所		つくば市役所5階庁議室		
事務局(担当課)		経済部産業振興課		
出席者	委員その他	毛塚委員(座長)、河原井委員、木ノ本委員、仁衡委員、伊神委員、松信委員、黒田委員、若松委員、山下委員		
	事務局	野澤経済部長、片野経済部次長、久保田産業振興課長、廣瀬産業振興課長補佐、石濱経営支援係長、飯野企業立地推進係長、高野産業創出支援係長、甲斐主任		
公開・非公開の別		■公開 □非公開 □一部公開	傍聴数者	1人
非公開の場合はその理由		/		
議題		1. 策定スケジュール(案)について 2. 産業戦略プラン(案)について		
会議録署名人		/		
会議次第	1. 開会	/		
	2. 挨拶			
3. 報告				
策定スケジュール(案)について				
4. 議事				
産業戦略プラン(案)について				
5. その他	/			
6. 閉会				

【1. 開会】

【2. 挨拶】

※座長より懇話会開催にあたっての挨拶を行った。

【3. 報告】

※新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う策定スケジュールの変更について事務局から説明をして、承認を得た。

【4. 議事】

※事務局から、産業戦略プラン（案）について説明をした。

・仁衡：戦略案としてはわかりやすくなっていると思う。一方で、新型コロナウイルスが産業に与える影響は大きく、企業が倒産することも目の当たりにして、ひとごとではないと痛感している。冒頭に事務局から説明があったように、新型コロナウイルスはすぐに解決することではなく、産業戦略の実行期間中も影響は残ると思われる。そうであれば、実行期間の中で、新型コロナウイルス対応は最も重要なテーマになるのではないか。第4章までに新型コロナウイルスの影響は整理されているため、市としての対策について、全体的な考え方を第5章第2節に記載して、各事業に反映されているような見せ方が良いのではないか。廃業した人の生活の立て直しの支援が必要である。廃業の可能性が高い場合に早めに M&A を促すことも考えられる。どのような企業であっても、オンライン対応など DX (Digital Transformation) は不可欠であるため、支援が必要だと思う。新型コロナウイルスによって、何十年も続いていた事業が急に止まってしまうということも出ており、業態転換が非常に重要なテーマになる。全く異なる業態へ転換するのではなく、これまで培ってきた強みを活かすことが必要となり、そのための支援があると良いのではないか。廃業による人材の流動化も進むと思う。雇ってほしい人は多くなると思うが、自社での再教育はかなり負担になる。再就職の際の支援があると良いと思う。一方で、暗い話への支援に偏ってしまうと、せっかくのびかかっている企業が倒れては意味がない。伸びている企業を後押しする施策もたてることで、そこに雇用が生まれるという面もある。第5章に事業が掲載されているが、どこが新しくなったかがわかるように、「新規」や「拡充」などはマークを入れると良いと思う。一方で、これまで取り組んできた事業もあるため、開始時期なども入れてはどうか。第7章の PDCA は非常に大事だと思う。戦略を策定して終わりではなく、しっかりと進捗管理をしてもらえると良い。用語集は、後ろを参照する必要があるため、注釈などすぐにわかるようにしておいた方が良いと思う。

・座長：現在掲げている施策・事業にコロナ対策に直結するものもあるため、各施策・事業がどのようにコロナ対策につながるのかのストーリーを整理したいと思う。

・若松：新型コロナウイルスの影響によって、人・モノ・生活スタイルが大きく変化してきている。働き方もテレワークが推奨されてきているため、オフィス不足もどのようなオフィスが求められているのか、定義し直す必要があるのではないかと思う。オンラインでのコミュニケーションも一定程度は可能であるが限界もある。これまでのオフィスは単に仕事をするだけの空間ではなかったのではないかと思う。今後、都心に通勤していた人をつくば市に呼び込むにあたっては何が不足しているかを見極める必要がある。企業の成長には人材の確保が不可欠であるが、近年は、副業化がキーワードになってきている。つくば市にも優秀な人材が多くいるため、副業化の取り組みの中で上手く取り込めると良いのではないか。

・座長：オフィスは仕事するだけの空間ではないという点はまさにそうだと思います。新型コロナウイルスの影響によって東京から移転してきた企業が何社もあり、そのような企業が入居する物件自体が不足しているという問題もあるが、オフィス提供だけでは都市としての魅力は提供できていない。シェアオフィスなど集まってコミュニケーションをとることで新たなアイデアが生まれるような環境づくりに取り組む必要がある。スタートアップパークのコワーキングスペースは新型コロナウイルスの影響が出ている期間においても満席になっている。副業化は今後の潮流になってきているため、人材を増やしていく取組の中で取り入れられると良いと思う。

・若松：先日、Youtube で筑波大学の学生による動画を閲覧してすごいと感じた。このような学生がつくばエクスプレスで都心に出るには費用が高い。つくば駅周辺では学生にとって魅力的な店舗が少なくなっており、研究学園に店舗が増えているが、学生によると、つくば駅周辺から研究学園までの交通手段がないという意見がある。自転車で移動しても雨の日は買い物ができない。車社会が影響している。時間と場所を制限されずに化学反応が生まれるような環境にしなければ、生まれてくるものは少ない。つくば駅まで都心から 45 分で来られるが、その先の移動が課題になっている。今後、人や技術をつなぐうえでのインフラについてつくば市としてどのように考えているのかは触れても良いのではないかと。

・座長：筑波大学から研究学園方面へのアクセスはしばらく状況にあるかもしれない。大学についてはつくば駅とのアクセスをいかに向上していくかが重要だと感じている。現在はレンタサイクルだけであるが、シェアサイクルを大学やつくば駅などに設置してアクセス性を高めることを検討している。交通については、予算や運転手の人材確保といった面から路線数等を増やすことができない状況がある。公共交通に関しては別計画となるものであるが、多様な移動手段が使いやすいものになるというのは、経済の活性化にもつながるので、要素を記載することを検討したい。

・伊神：産業戦略の冊子は誰が見るもので、必要とする場合に手に取れるようになっているかなど、情報のアクセス性で考えると、産業戦略のスローガンなどは市長あいさつなど、表の見える場所に記載した方が良いのではないかと。重点プロジェクトについては、市としての取組みが見えにくくなっているため、整理できると良いと思う。また、KPI が設定されているが、進行管理や変更点をどのように市民に示すのかを付け加えてもらえると良い。

・座長：事務局に確認であるが概要版は作成するのか。

・事務局：戦略の概要版は作成予定であり、部数も多めに作成し、広く配布たいと考えている。本編は Web での掲載を想定している。

・伊神：新型コロナウイルスが拡大した際に、つくば市は早い段階で注目を集めたが、どのような方法で事業者が情報にアクセスしていたのかは把握しているか。

・座長：新型コロナウイルスの対応の際に感じたこととして、単に HP に掲載するだけでは見てくれない。HP に掲載したことを、画像も活用しながら市の SNS で周知することなどを意識して取り組んだ。一方で、Web や SNS を利用しない人にどう伝えるかが最も課題となった。今回は FAX や DM などを活用して周知したが、今後、対策を進めていくうえでは個別の取組みとして試行する必要がある。

・伊神：どの情報を誰にリーチするかを定めて発信しないと、思ったより届いていない、ということもあるかもしれない。

・座長：市内の事業者へ一斉に周知する方法がなかった。今回は商工会にも協力してもらいながら取り組んだが、今後様々な施策を展開するうえで、情報伝達手段は課題として認識する必要があると感じた。重点プロジェクトや進行管理に関する意見は戦略に追記していきたいと思う。

・山下：新型コロナウイルスについては、緊急経済対策で取り組んでいるため敢えて戦略では触れていないということではあると思うが、with コロナの時代において、触れなくて良いかという懸念はある。戦略の本編自体は行政としての取組を示すものであると思うが、事業者が戦略を見た時にどのメニューを活用すべきなのかがわかりにくいので、概要版にメニューを示すなど、区別して整理できると良いと思う。KPI の設定は今のままで良いか。数値目標としては見えやすいと思うが、KPI に挙げる内容がつくば市のスローガンに効果としてどこまで響くのかは疑問が残る。

・座長：概要版も事業者がどのメニューを活用するかを確認できるものにはならない。具体的な取組内容ができた段階で計画とは別に準備すべきものだと思う。KPI についてはアウトプットベースになっており、この結果が積み重なってどうなるかはわかりづらい。最終的なとりまとめに向けては精査が必要だと思う。

・事務局：KPI の設定にあたっては、中身にこだわりたいという考えから、開催回数ではなく、そこに参加する属性の人数にするなどの工夫を行った。KPI を達成することで産業都市像を実現するかという点については、重点プロジェクトも複数の事業のひとつであるため、他の事業も含めて展開する中で実現していくものと考えている。KGI の指標も検討したが、経済指標は年によって変動が大きいため、過去の最高値を目指すのか、近年のトレンドをも

とに設定するのかなど試行錯誤したが、結果として、現時点では、産業都市像の実現を目指して、各事業を実施し、その中で重点プロジェクトについて KPI を掲げるという方針に至った。

・座長：KPI の中でもアウトカムベースに変更できるものもあると思うため、再度検討してもらいたい。

・伊神：KGI については、会社であるならば、売上目標や利益目標があり、目標に向けて努力をし、浮き沈みがある場合には、同業他社と比較してどうだったかを見るため、示した方が良いのではないかと。KPI は戦術の部分になるため試行錯誤して見直しながらゴールを目指していくべきだと思う。KGI について他の自治体が共通して出している指標はないか。

・事務局：例えば、市内総生産額などを指標にするということも考えたが、事業所が増加したためか、事業所あたりの生産額が増加したのかにもよって変わるため、今回の参考指標は、事業所 1 人あたりの生産額とした。この指標も年によって浮き沈みが大きく、市として掲げるべき指標の設定が困難だった。また、経済に市域は関係ないため、統計データを管理指標としてしまって良いのかということもある。市の取組がどのように影響しているか見定めることが難しい。

・伊神：国勢調査も 5 年に 1 度であり、月次で把握できる指標でなければ進捗管理はできないため、何らかの手段を講じて得られるものでも良いと思う。

・座長：指標については、今日の議論も踏まえてどのような方法があるかを検討したい。

・木之本：KPI については、事業設計の段階では設定が難しいが、効果検証の指標としては極めて重要であり、PDCA の循環には不可欠だと思う。社会的なインパクトを考えるともう少し高めに数値を設定しても良いのではないかと思う。国ではロジックモデルという呼び方をするが、因果関係を明示してこそその重点化であり、予算措置などチャレンジという点で理解を得やすくなるのではないかと思う。指標等ははっきり示した方が良い。実施事業のどのくらいが新規事業にあたるか。

・座長：検討事業は新規事業であり、実施事業にも新規事業がいくつか含まれている。

・木之本：チャレンジというメッセージを打ち出すうえで新規事業をはっきりと示してほしい。つながりという観点でいうと、進行管理の中で、個別の事業が縦割り管理にならないようにお願いしたい。

・河原井：見せ方として、どの部分が新しい事業かを示すことは重要であるため、視覚的な表現が必要だと思う。スタートアップパークが新型コロナウイルスの影響が出てからも満席であったという話があったが、在宅勤務によって、都心オフィスの必要性がなくなったという議論もある。しかし、研究というのは現場がないとできないため、つくばの強みをみせていくチャンスではないかと思う。施策にもスタートアップパークとの連携が示されているが、ベンチャー企業は Web 上での会議やマッチングが非常に盛んであるため、そういったことに強い方々と経験のない人との連携を深め、引き上げていく取組を展開してほしい。

・座長：Web による取組も増えてきているが、これまで関わっていない人が Web から参加することは難しいと思うため、リアルと Web を組み合わせながら取り組んでいきたい。

・松信：ワンストップ相談窓口については、商工会の業務と重なる部分がある。商工会では、合併当初 6000 人で日本一いた会員数、現在は 3200 人となっており、毎年 130 の新規加入、150 の脱退がある。会員の特色としては、補助金の活用や労災保険の活用など目的を持って加盟している場合がほとんどになっている。近隣との付き合いで入ることはほとんどない。新型コロナウイルスで商工会の事業もほぼ中止になっている。そのため、持続化給付金等の申請支援に取り組む予定である。伴走型事業として経営発達支援計画を産業振興課と国に申請して採用されたため、このような取組もあわせて実施していきたい。

・座長：市でできないことを商工会で実施してもらうなど、役割分担しながら推進していきたいと思う。

・黒田：指標については、一定程度示す必要があると思う。ただ、その指標が伸びていないから事業効果が低いということではなく、議論にあたって必要だと思う。戦略自体は PDCA を循環させることで新たな協議事項が出てくると思うため、その都度対応していければ良いと思う。パブリックコメントをとおして新たな論点も出てくるのではないかな。

・若松：コーディネーターによる企業訪問は、新規事業になるか。

・事務局：現在、企業コーディネーターは 1 名いるが、工業団地の企業へのフォローアップが中心となっているため、対象を拡大する必要があると考えている。ワンストップ相談窓口のフォローと連動させたいと考えている。

・若松：計画策定の際に、事業者へのヒアリングを実施したと思うが、何社に実施したか。

・事務局：企業は10社程度実施した。

・若松：実際の事業者を訪問することで、具体的な話を聞いて、雰囲気も感じることができたと思う。企業コーディネーターによる訪問についても、基準を設定しながら、つくば市の事業者が何を求めているのかを把握することを目的として対象を設定しても良いのではないかと思う。

・座長：コーディネーターの訪問は、どのような対象にフォーカスするのかをもう少し追記しても良いかもしれない。

【5. その他】

・山下：バプリックコメントについて、調査に協力してくれた事業者への周知は行うか。

・事務局：現時点では想定していなかったが、ヒアリングの回答者は特定できるため周知したいと思う。

【6. 閉会】

つくば市産業戦略策定懇話会 第5回次第

令和2年8月5日（水）14時から
つくば市役所5階庁議室

次 第

1 開会

2 挨拶

3 報告

策定スケジュール（案）について

資料1

4 議事

つくば市産業戦略（案）について

資料2

5 その他

6 閉会

【配布資料】

つくば市産業戦略策定懇話会 第4回議事録

資料1 策定スケジュール（案）

資料2 つくば市産業戦略（案）

参考資料1 懇話会委員意見の整理結果

以上

会 議 録

会議の名称		つくば市産業戦略策定懇話会		
開催日時		令和2年3月24日 開会 15:00 閉会 16:30		
開催場所		つくば市役所5階庁議室		
事務局(担当課)		経済部産業振興課		
出席者	委員その他	毛塚委員(座長)、河原井委員、木ノ本委員、仁衡委員、伊神委員、黒田委員、若松委員、山下委員		
	事務局	篠塚経済部長、久保田産業振興課長、渡邊産業振興課長補佐、石濱産業振興係長、甲斐主任		
公開・非公開の別		<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開	傍聴数者	0人
非公開の場合はその理由		/		
議題		1. 施策テーマに関する意見交換 2. 重点プロジェクトに関する意見交換		
会議録署名人		/		
確定年月日		/		
会議次第	1. 開会 2. 挨拶 3. 議事 3-1. 施策テーマに関する意見交換 3-2. 重点プロジェクトに関する意見交換 4. その他 つくば市産業戦略骨子案について 6. 閉会			

【1. 開会】

【2. 挨拶】

※座長より懇話会開催にあたっての挨拶を行った。

【3. 議事】 施策テーマに関する意見交換

※事務局から、施策分野・施策テーマについて説明をした。

・仁衡：施策分野2の新事業創出については、海外展開に関する視点が漏れているのではないか。国内市場の縮小を踏まえた展開がなければ、つくば市内の5年後、10年後の発展はないと思うため、既存企業の新たなチャレンジとしては必須ではないか。JETOR 茨城との連携や、海外展開のための予算確保などの取組を加えていただけると良いと思う。取捨選択の踏まえながら検討していただきたい。施策テーマⅢ－2の「知識集約によってイノベーションを創出する」については、つくば市未来構想及びつくば市戦略プランにもキーワードとして掲げられているが、“知識”を集約するだけではイノベーションは生まれられないため、例えば、「知恵と企業スピリットの融合からイノベーションを呼び起こす」などの別の表現を検討してもらいたい。スローガンについては、非常によくできていると思う。科学技術頼みではなく、知識、組織、人材を掛け合わせることで産業競争力にしていくという表現はわかりやすい。知識については、先ほどの指摘の通り、「知恵」などに変更できると良いと思う。

・座長：事務局で海外展開の要素を加えるとすると、どのあたりに追加するか。また、現在行っている取組についても共有してもらいたい。施策テーマⅢ－2の「知識集約によってイノベーションを創出する」については、仁衡委員のご指摘のとおり、表現は変更した方が良いと思う。イノベーションはゼロからイチを生み出すものではなく、“知恵”と“課題”など組み合わせによって生まれるものであると思う。

・事務局：海外展開に関する取組については、実施事業の部分に掲載することになると思うが、既存の取組としては、「グローバルネクスト」という事業を過去2年間実施している。木ノ本委員にもご協力いただきながら、友好都市の深セン市への出展を、現地でのマッチングを含めて実施している。今年度は、ものづくり関連企業とスタートアップ系の企業の2社に参加してもらい、これまでで一番の効果のある出展だったという感想をいただいた。現地でも評判が良かった。今後は、予算も確保してより拡大して展開する予定である。その他、海外展開の補助金も近年人気があるため、継続することで各事業者の主体的な取組を後押ししていきたい。

・座長：前回の懇話会で外国人留学生や外国人起業家などの意見もあがったと思うため、このような強みも盛り込んでいきたい。

・木ノ本：深セン市に限らず、広く世界を視野に入れることが望まれるため、特定地域に限らず方向性を示せると良い。

・座長：「グローバルネクスト」は、深セン市に限定しているわけではなく、他地域での利用可能であるが、またネットワークがないため展開できていない背景がある。地域を拡大していくことも見据えて使い方について検討していきたい。

【4. 議題】重点プロジェクトに関する意見交換

※事務局から、重点プロジェクトの事務局（案）を説明した。

・座長：先日、株式会社カスミの本社を訪問したが、無人店舗の設置や、地元野菜を流通する「やさいバス事業」の導入など、科学技術を活かした取組を実施されている。ご意見をいただきたい。

・伊神：つくばコレクションなどは、人と人が向き合っていく取組であるが、メルカリなどのようなアプリを活用した取組を取り入れることはできないか。商品を作ったのは良いがデリバリーが大変という悩みを聞くことが多いと感じる。生産者と小売業者だけで取り組むと間の物流が片手落ちになってしまうため、プラットフォームとして、物流の部分をコーディネートできると良い。

・座長：Amazon を利用している事業者の大半は中小企業となっている。スマートフォンを利用することで、このような事業者を支援していくこともできるかもしれない。クラウドファンディングのようにファンを集める仕組みも出てきている。

・伊神：プラットフォームの仕組みを今の潮流にあったカタチまで高められないかと思う。

・座長：つくばコレクションも認定先の支援を描けていないところがある。

・伊神：事業承継について、重点プロジェクトでは1～2年目に調査となっているが、コロナウィルスの影響で廃業する事業者も出てきているため、スケジュールを早めなければ手遅れになるのではないかと感じる。

・座長：コロナウィルス対策に関しては、現在、経済対策を行うための調査を実施しているところであるため、重点プロジェクトと並行して早期に取り組みたいと思う。

・重点プロジェクトの「科学技術×知識×人材が世界の未来へつなぐプロジェクト」では、科学技術がテーマとなっているが、河原井委員いかがか。

・河原井：産総研では、研究者によるベンチャーが多いが、経営面が弱い部分がある。ポテンシャルのある人材をつくば市で育成してもらい、企業スピリットを持った方々と、研究者をつなぐ取組を作ってもらうことが重要だと思う。

・座長：仁衡委員からも指摘があった部分だと思うが、単にマッチングするだけではなかな

か上手くいかないと感じている。これまではお見合いのようなかたちで、マッチングをしていたが、それでは経営人材と研究者はなかなかつながらない。このような状況を踏まえて、例えば、プロジェクトを共同で実施するなど、さらに踏み込んだ仕掛けを検討したいと思う。

・黒田：「市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト」に関して参考情報であるが、元佐賀県武雄市長の樋渡氏はレモングラスを育てたことで有名であるが、当時、ブランド力のある伊勢丹へ売り込みに行き、1回目はダメだったが、2回、3回と通い、商品の質を高めていったと聞いた。東京など外部の評価も取り入れると精査されるのではないかと思った。

・座長：つくばコレクションでは、毎回落選し続けているものもあるが、これまではその後のフォローが出来てなかった。このような背景を含めて事務局側で重点プロジェクトと設定したのだと思うがいかがか。

・事務局：黒田委員に紹介していただいた事例は、つくばコレクションの販路拡大方法のひとつとして検討できると思う。つくばコレクションで落選者が出ることについては、今回、審査委員の専門性をより高めるように努力した。そのため、専門性の高いコメントを提供している。また、市民モニター50名に参加してもらい、消費者としてのストレートな意見を包み隠さず落選者に提供しており、落選理由も明確に示すことができている。このような機会を今後も応募する事業者に提供していきたいと考えている。また、今後は、イベントなど消費者から直接意見や感想をもらえるような場や機会も創出していきたいと考えている。

・伊神：つくばコレクションの選定には、委員として関わってきたが、申請者に足りなかった部分として、他に学ぶ機会が少なかったと思う。例えば、食品であれば、フーデックスやスーパーマーケット・トレードショーといった代表的な展示会がある。茨城県の出展は少なく、知らない事業者も多いと思うため、勉強会など全国や世界の事業者の視点を学ぶ機会を作れると良いのではないか。

・事務局：事業者に出展してもらう方向性で検討していたが、これまでは、取組には至らなかった。

・伊神：出展となると、ハードルが上がってしまうため、出展にこだわらず、勉強会の機会として活用できると良いと思う。

・木ノ本：市内事業者が売りたいものと、消費者が買いたいものは異なる。プロダクトアウトの考え方で行くと、マーケットインに至らないミスマッチが生じてしまうため、マーケットを知ることが非常に重要だと思う。つくば市商品・サービスのブランディングに取

り組むにあたっては、何を約束するのか、何をPRしていくか、市としての今の考え方を教えてもらいたい。

・座長：つくばコレクションについては、評価の基準がブレてきているが、今年統一したこととしては、審査委員を外部の専門家として、味だけではなく、お土産品として持って帰ってもらうためのパッケージなども評価対象とした。

・事務局：認証制度の目的については、市が良い商品・サービスに対して、お墨付きを与えるということになるが、説明責任として、条件を設定して、一定以上の基準をクリアした商品・サービスを認証している。食については「つくばコレクション」、製品・サービスについては新たに開始する「クオリティ認証制度」をそれぞれ活用していくが、詳細な制度設計については、変更していく必要があると考えている。テーマを設定するなど、かたちを変えながら制度を精査していきたい。

・若松：マッチングが上手くいかないという話があったが、誰かが何かを生み出し、それを誰かが欲しがると求めるからビジネスになる。それが成立しないと何が足りないか。楽天の場合には、店舗をもたない人々の商品を販売できる場を設け、はじめは苦戦していたが、その後、ビジネスとして定着した。現在のマッチングの取組は何が障害となっており、ビジネスとして発展しないのかをもう少し検討できると良い。また、新しいものを発信・提供していくうえでは、パッケージの話もあったように、見せ方も大切であるため、マッチングの取組の中にクリエイターがどのくらいいるかも重要になると思う。

・座長：マッチングをしてもプロダクトアウトになってしまい、市場を踏まえた提案までに至っていないことが課題になっていると感じる。また、楽天の話があったが、今は楽天に限らず様々なプラットフォームが存在しているため、行政としても施策を考える視点になるのではないかと。クリエイターとのマッチングについては、事業者からマーケティングがわからない、そもそもどのようなパッケージが良いのかもなかなかわからないという意見をよく聞く。今ある商品を販売していくうえでの支援も必要になる。

・山下：産業戦略としてきれいな施策体系ができたと感じているが、きれいすぎるとも感じた。これまでの懇話会であがった現場の意見や提言された部分がどのように消化されたかが見えない面がある。重点プロジェクトについても、これまでの取組とは異なる「つくばらしさ」や「新しさ」という点がどこにあるか。他都市のプロジェクトとして置き換えても成立するように感じる。また、前プランでの達成状況の評価を踏まえて、今回のプロジェクトが市内事業者をどれだけ巻き込めるものになっているか。

・座長：懇話会では、例えば、パンの街などの市の強みをどのように強調していくか、また、研究者との連携についてどのようにすれば上手くいくか、などの議論があったが十分には盛り込めていないと感じた。重点プロジェクトの精査を含めて、今後の進め方の説明を、産業戦略骨子案の説明と合わせて事務局にお願いしたい。

・事務局：山下委員からの、他都市のプロジェクトとして置き換えられるというご指摘については、事務局の中でも同様の意見は挙がっていた。その理由としては、面的な取組には触れていないことがある。例えば、つくば駅前の問題などについては、庁内の別所管が担っていることから、あえて踏み込んでいないという部分がある。また、産業用地についても、検討事業には含めているが、都市計画部門との調整の中で踏み込んでいない。このような点が含まれれば、つくば市としての具体性が出てくると思うため、他の計画を確認しながら、必要であれば産業戦略にも取り入れるということも考えたい。

【5. その他】

※事務局から、つくば市産業戦略骨子案について説明した。

・仁衡：山下委員の意見については、他の計画との整合性もあるため、書きづらい部分もあると思うが、施策や事業に落とし込まないまでも、例えば、駅前の活性化策と合わせた産業振興が期待されることや、ペDESTリアンデッキを活用すること、姉妹都市の交流を産業振興に生かすことなど、これまでの意見交換であったキーワードを反映してもらえると良いと思う。検討施策に盛り込むということも考えられる。施策テーマⅣ-1「将来、つくば市で働く次世代人材を育成する」は実施事業がなく、検討事業も2つとなっているため手薄に感じる。重要なテーマであるため、高校生・大学生に向けた市内経営者による講演などを含めるなど検討してもらいたい。施策分野Ⅳの「地域産業人材が確保・定着するまち」の“確保”は行政的な言い回しであるため、「地域産業人材が集まり、定着するまち」などが良いのではないかと。スローガンの「科学技術×知識×組織・人材」は、“科学”と“技術”は分けるべきであり、“知識”や“知恵”はそれだけでは成立しない、“組織”はイメージしにくいということから「科学×技術×人材」など別の表現を変更していただきたい。

・事務局：施策テーマについて、実施事業が記載されていない部分は、実態として実施できていない部分となっている。検討事業についてはまだ出し切れていないため、いただいたご意見を踏まえて検討したいと思う。

・座長：スローガンについても引き続き検討をお願いしたい。

・座長：山下委員の意見に戻るが、計画として総論にならざる負えない部分もあるが、良い

計画は、総論をカバーしつつも、つくば市としてこれから何に力を入れていくかということと言えるものになっていく必要がある。ここからより精査していきたいと思う。その他事務局より何かあるか。

・事務局：推進体制・評価プログラムについては、まだ懇話会で議論していないが、事務局で案を作成次第、委員の方々に見ていただきたいと思う。作成するうえで、検討すべき要素や参考となる情報があればお教えいただきたい。

・仁衡：推進体制・評価プログラムは非常に重要だと思う。以前、別の計画策定に関する会議に委員として参加した際に、計画策定から1年後、再度集まり、進捗状況について確認をして改善点などについて意見交換をしたが、それで委員としての任期は終了となった。1年後の進捗確認だけで計画のPDCAサイクルが回っていくか疑問に感じた。計画を推進するためには、毎年評価して継続的に進捗管理していける必要があると思う。委員も継続的に関わることで発言できる意見もあると思うため、徐々に入れ替わっていくような仕掛けがあると良いと思う。検討していただきたい。

【5. 閉会】

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
(1) 産業振興に関する基礎情報の収集及び分析															
① 取組評価（産業関連施策の評価） 及び上位計画・関連計画の動向把握		●													
② 統計的把握		●													
③ 国・県の動向把握			●												
④ 先進自治体の事例等情報収集			●												
(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			●												
②-1 市内事業者アンケート		●		●			●								
②-2 関係機関等ヒアリング							●								
(3) つくば市産業戦略の策定															
① 課題抽出、スローガン、施策テーマの提案検討							●	●							
② 戦略素案及び案の作成								●							
③ パブリックコメントの実施															
④ 戦略策定															
策定懇話会			①		②			③	④		⑤		⑥		

全体スケジュール（修正版）

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	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) 産業振興に関する基礎情報の収集及び分析																		
①取組評価(産業関連施策の評価)及び上位計画・関連計画の動向把握		○																
②統計的把握		○																
③国・県の動向把握			○															
④先進自治体の事例等情報収集			○															
(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			○															
②-1 市内事業者アンケート		○		○			○											
②-2 関係機関等ヒアリング							○											
(3) つくば市産業戦略の策定																		
①課題抽出、スローガン、施策テーマの提案検討							○	○				○						
②戦略素案及び案の作成								○				○						
③パブリックコメントの実施																○		
④戦略策定																		
策定懇話会			①		②			③	④				⑤			⑥		

つくば市産業戦略
(案)

令和 2 (2020) 年12月

用語集について

本文中で登場する専門用語については、用語に*を付け、巻末に解説を記載しておりますので、適宜ご参照ください。

市長あいさつ

令和2年9月

つくば市長 **五十嵐 立青**

目 次

1. 戦略策定の概要.....	1
1.1. 背景・目的.....	1
1.2. 戦略の位置づけ.....	1
1.3. 本戦略の期間.....	1
2. 社会情勢等.....	2
2.1. 社会経済環境の変化.....	2
2.2. 国の産業政策に関する動向.....	6
2.3. 県の産業政策に関する動向.....	8
3. つくば市の産業に関する現状.....	11
3.1. つくば市の概況.....	11
3.2. つくば市の産業の状況.....	13
3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ.....	16
4. つくば市における産業振興の課題.....	25
5. つくば市産業戦略の方向性.....	26
5.1. 産業戦略のスローガンと未来都市像.....	26
5.2. 施策テーマ.....	27
5.3. つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち.....	28
5.4. つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち.....	33
5.5. 世界の未来をつくる新たな科学・技術・人材が生まれるまち.....	36
5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち.....	39
6. 重点プロジェクト.....	43
6.1. 重点プロジェクトの位置づけ.....	43
6.2. 重点プロジェクト.....	44
7. 推進体制.....	54
7.1. 推進体制.....	54

7.2. 進行管理	55
7.3. 變更管理	56
參考資料	57
用語集	57
別冊 資料編	57

1. 戦略策定の概要

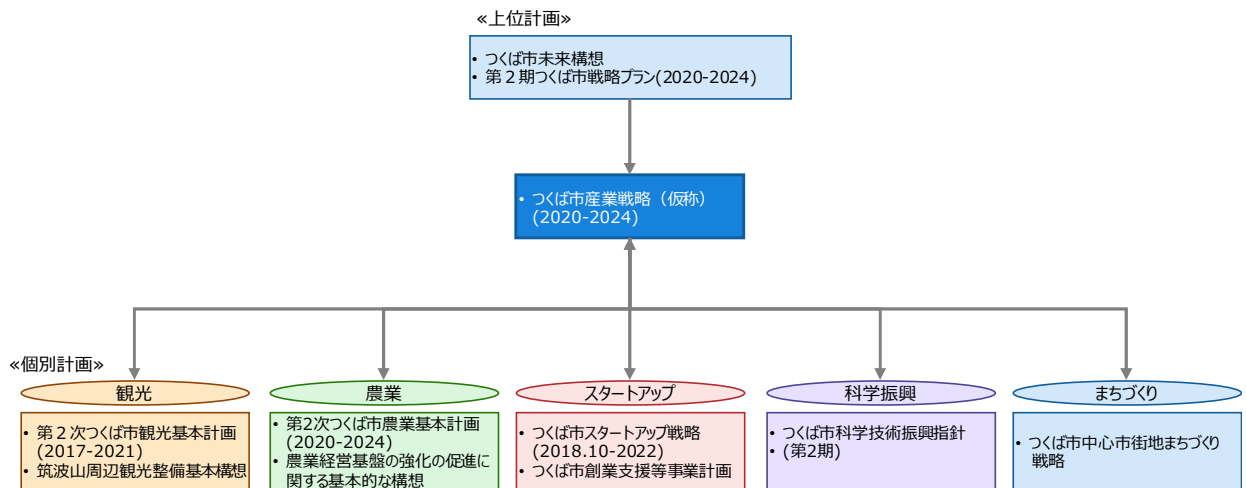
1.1. 背景・目的

本市では、平成 15（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（2008）年に「第 1 次産業振興マスタープラン」、平成 25（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。そして、「平成」から「令和」へと元号が変わった今、我が国では、人口減少・少子高齢化の進行をはじめ、産業構造・消費構造の変化、技術の社会実装、SDGs の推進など、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。本市を取り巻くこれらの状況を踏まえながら、本市の強みやポテンシャルを生かしたこれからの産業振興施策を打ち出していくことを目的として、新たな「つくば市産業戦略（以下「本戦略」という。）」を策定することとしました。

1.2. 戦略の位置づけ

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

図表 1-1 つくば市産業戦略の位置づけ



1.3. 本戦略の期間

本戦略の期間は、令和 2（2020）年度から令和 6（2024）年度までの 5 年間とします。なお、期間中は、本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など、時代の潮流に合わせて迅速かつ柔軟に対応します。

2. 社会情勢等

2.1. 社会経済環境の変化

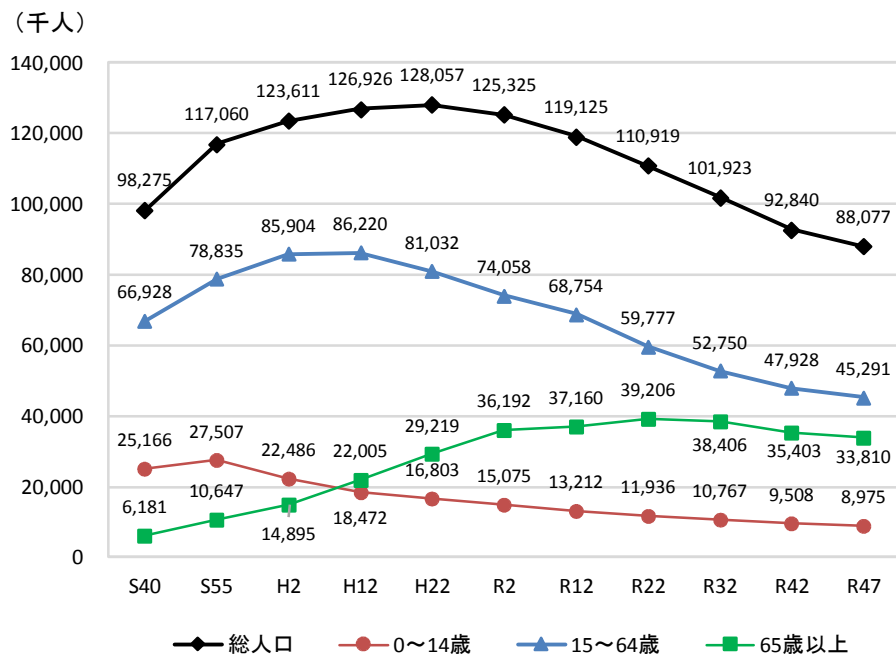
(1) 人口減少・少子高齢化の進行

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

年齢別にみると、年少人口（0～14 歳）と生産年齢人口（15～64 歳）が経年的に減少する一方で、老年人口（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、労働力不足など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・サービスなど拡大している市場も生まれてきています。

図表 2-1 日本の将来推計人口



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

(2) 産業構造・消費構造の変化

日本では第1次産業、第2次産業が減少する一方で、第3次産業が増加しており、サービス産業が主流になってきています。これに伴い、家計の消費は、サービスのシェアが増加する一方で、自動車や家電、衣服、食料品や電気代などは、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コマースの利用が大幅に増加するとともに、近年はシェアリングやサブスクリプションなどの新たなサービス形態が普及してきているなど、消費構造が大きく変化しています。

(3) 新技術の社会実装

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

図表 2-2 Society5.0 で実現する社会



出典：内閣府 HP

(4) SDG s の推進

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

図表 2-3 SDG s の 17 のゴール

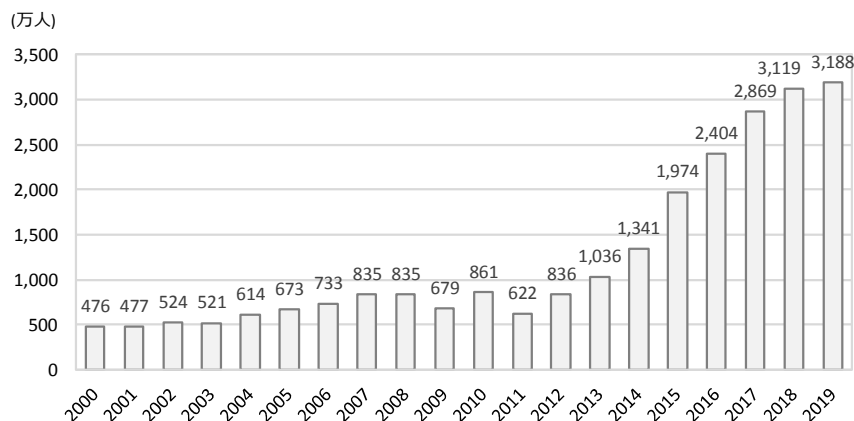


出典：国際連合広報センター HP

(5) 訪日外国人旅行者の増加

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

図表 2-4 訪日外国人旅行者数の推移



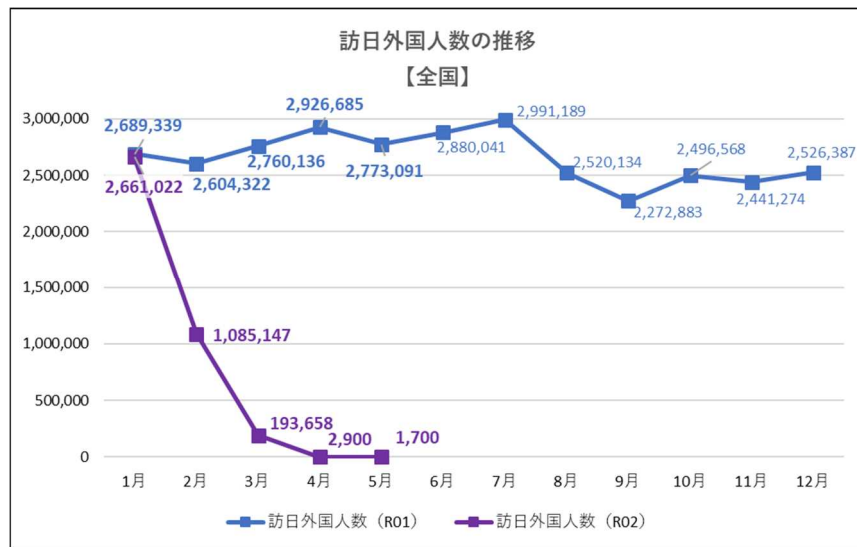
出典：日本政府観光局(JNTO)資料に基づき作成

(6) 新型コロナウイルス感染症に伴う影響

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

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

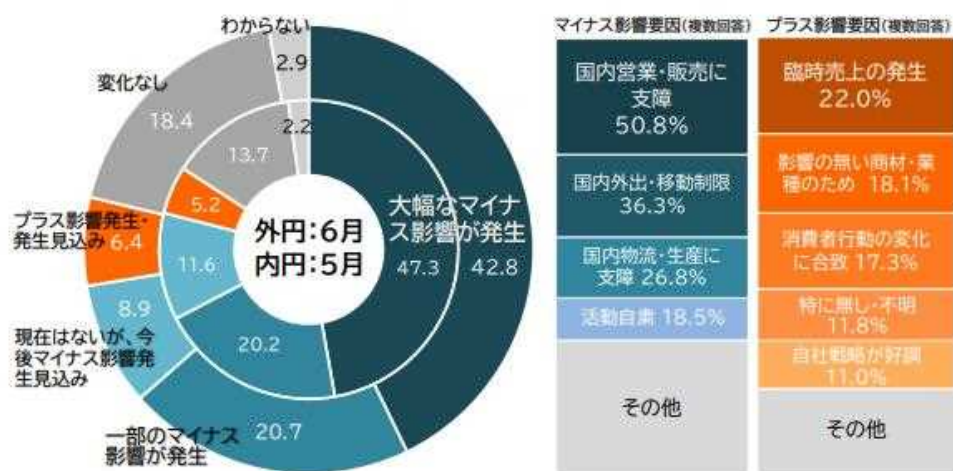
図表 2-5 訪日外国人旅行者数 新型コロナウイルス感染症発生前後の月別の推移



出典：日本政府観光局(JNTO)資料に基づき作成

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

図表 2-6 新型コロナウイルス感染症に伴う業績への影響



※売上20%以上の影響が“大幅”の目安

出典：中小機構「新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査」

2.2. 国の産業政策に関する動向

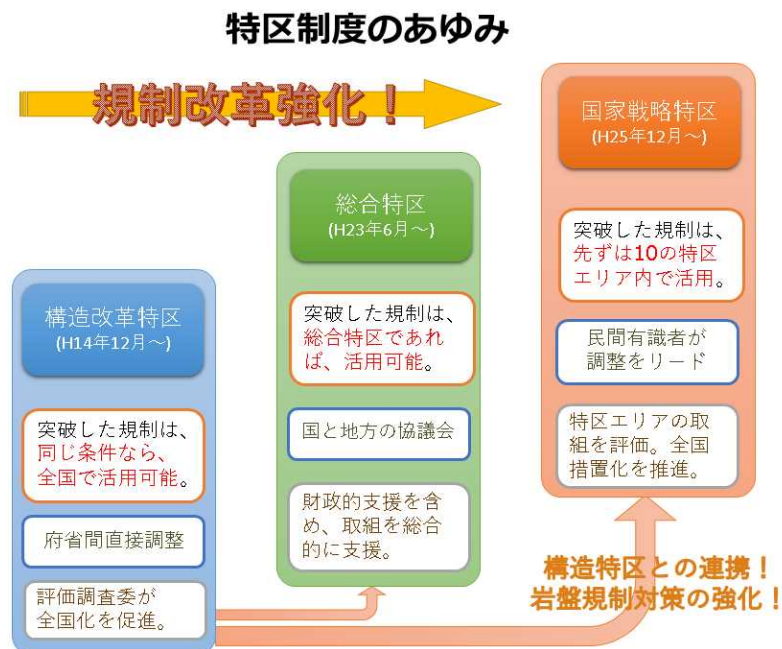
(1) 成長戦略実行計画の策定

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

(2) 国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の実施

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

図表 2-7 国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の役割

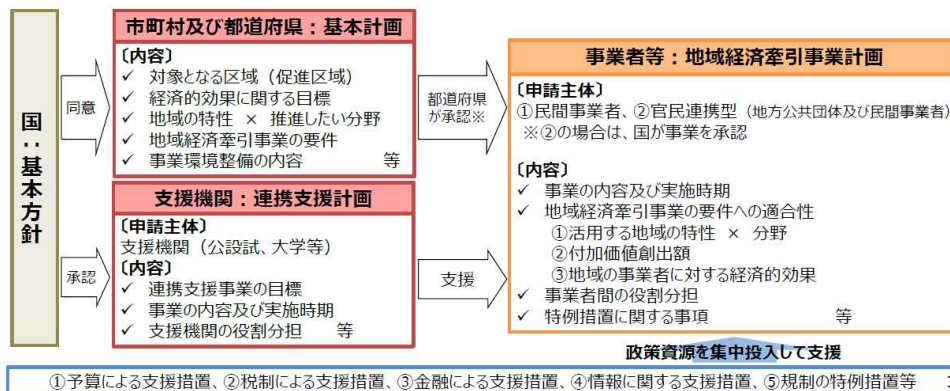


出典：内閣府 HP

(3) 「地域未来投資促進法」の施行

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

図表 2-8 地域未来投資促進法の概要



出典：経済産業省 HP

(4) 事業承継税制の改正

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

図表 2-9 平成 30 年度事業承継税制の改正の概要

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

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、**今後5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象とし、抜本的に拡充。**
- ①対象株式数・猶予割合の拡大②対象者の拡大③雇用要件の弾力化④新たな減免制度の創設等を行う。

◆ 税制適用の入り口要件を緩和 ～事業承継に係る負担を最小化～

現行制度

- 納税猶予の対象となる株式数には**2/3の上限**があり、相続税の**猶予割合は80%**。後継者は事業承継時に多額の贈与税・相続税を納税することがある。
- 税制の対象となるのは、**二人の先代経営者から一人の後継者へ贈与・相続される場合のみ。**

改正後

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

◆ 税制適用後のリスクを軽減 ～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

現行制度

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

改正後

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

※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大及び所要の措置を講じる。

出典：中小企業庁 HP

2.3. 県の産業政策に関する動向

(1) 茨城県産業活性化に関する指針の策定

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

図表 2-10 茨城県産業活性化に関する指針の特徴

3点を強く打ち出し、「果敢なチャレンジとイノベーション」を後押し

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

出典：茨城県 HP 掲載情報をもとに作成

(2) 茨城県事業承継支援ネットワークの設置

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

図表 2-11 茨城県事業承継支援ネットワークの「事業承継診断」の流れ

事業承継ネットワーク参加機関の職員が訪問します。



「事業承継診断」による簡単なご質問にお答えいただきます。



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



(3) いばらきグローバルビジネス推進協議会の設立

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

図表 2-12 いばらきグローバルビジネス推進協議会の概要

【組織構成】

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

【事業内容】

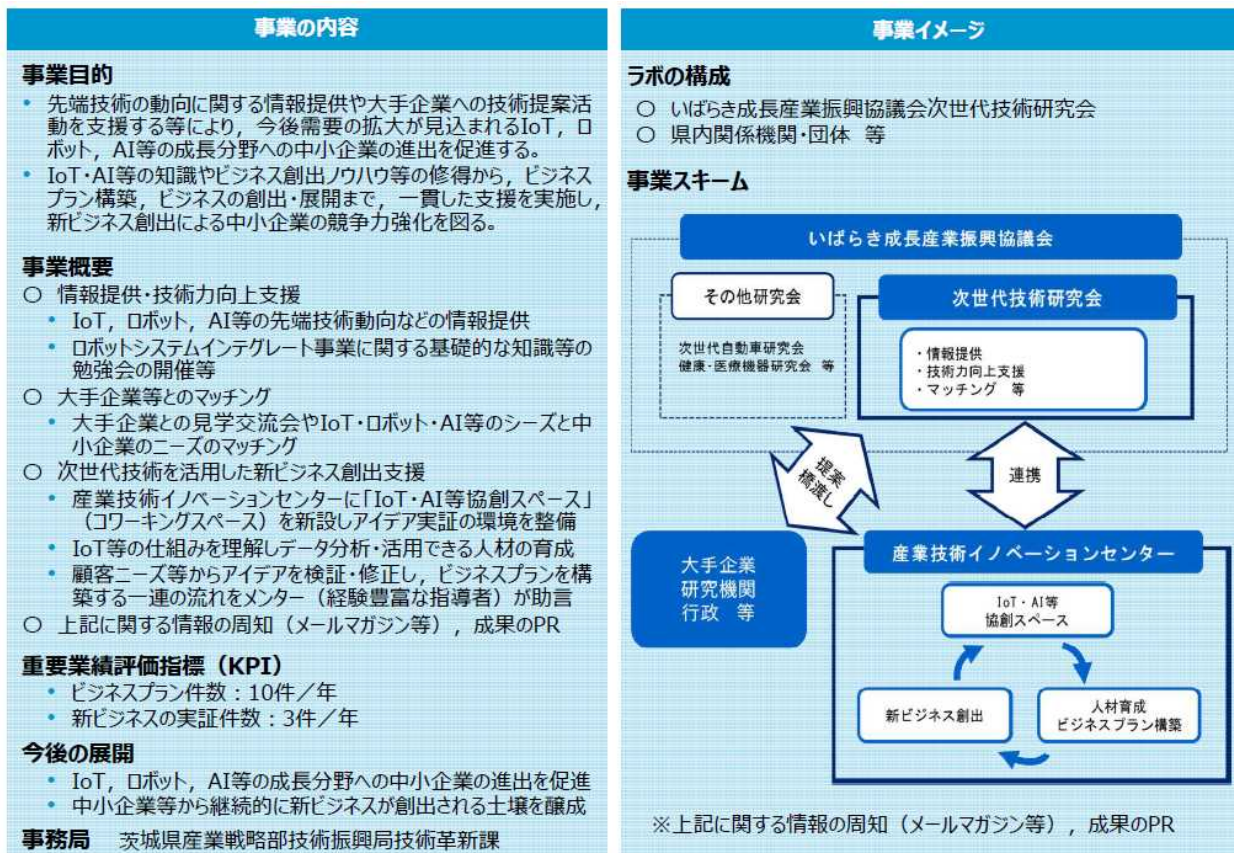
営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 県産品の輸出促進を図るため、国内外において営業活動を実施 海外バイヤー等へ県産品の情報発信を図るため、協議会会員の商品・組織情報、商談申込先等を周知するためのホームページを作成
県産品の販路開拓活動	<ul style="list-style-type: none"> シンガポール、ベトナムに専門スタッフを配置し、支援対象商品の売込みを実施するとともに、サンプル輸送費用等を支援 東南アジア等から県内にバイヤーを招へいし、事前マッチングを行った上で商談会等を実施 Food Expo（ベトナム）への出展支援を行い、個別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

出典：茨城県 HP 掲載情報をもとに作成

(4) 茨城県 IoT 推進ラボの推進

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

図表 2-13 茨城県 IoT 推進ラボの概要



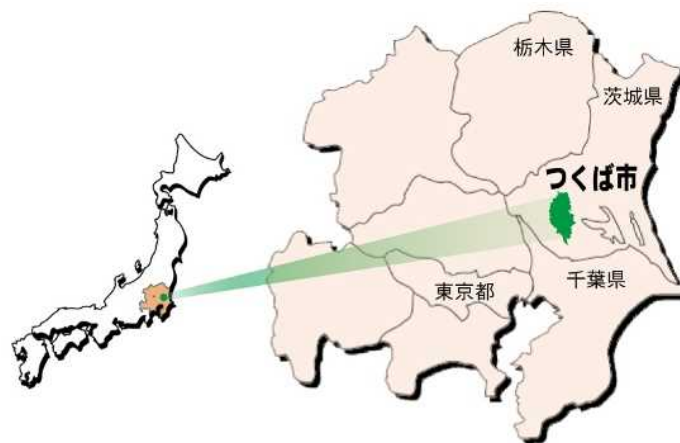
出典：茨城県 HP

3. つくば市の産業に関する現状

3.1. つくば市の概況

つくば市は、茨城県の南西部に位置し、面積は283.72平方キロメートルで、県内4番目の広さです。市内では、平成17(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自動車道、つくばエクスプレス、高速バスといった交通網による都心へのアクセスの良さから、国内外の様々な人々が訪れるまちになっています。

図表 3-1 つくば市の位置

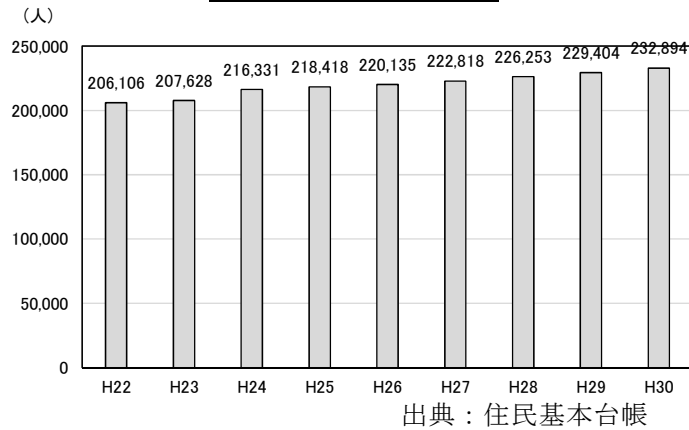


図表 3-2 つくば市の概況

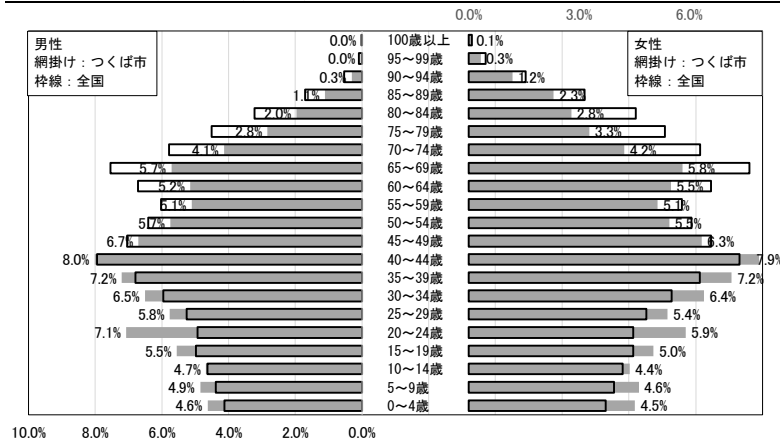
土地・都市基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経年的に、「畑」「山林」の割合が減少する一方で、「宅地」の割合が高くなってきており、宅地化が進行。 ・ 平成17(2005)年に開業したつくばエクスプレスの市内駅は沿線での住宅等の開発に伴い、経年的に乗車人数が増加。 ・ 宅地の区画整形化など、つくばエクスプレス駅周辺を中心とした都市の基盤づくりが現在も進行。 ・ 市内には、9つの工業団地が造成されており、産業技術総合研究所をはじめとした国などの研究機関や民間の開発型事業所が多数立地。 ・ 平成29(2017)年2月に圏央道の茨城区間が開通。
人口	<ul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

※基となる統計データ等は資料編に掲載

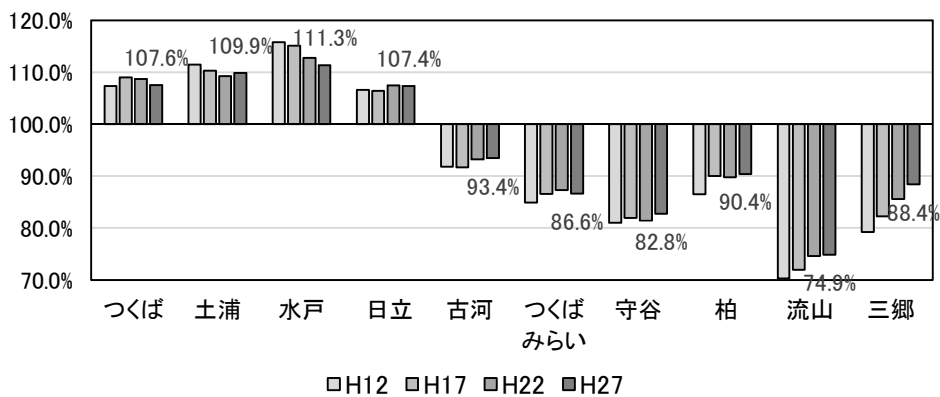
図表 3-3 総人口の推移



図表 3-4 平成 27 (2019) 年におけるつくば市の人口ピラミッド



図表 3-5 茨城県内主要自治体およびTX沿線自治体の昼夜間人口比率



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・技術サービス業などが、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などを背景に、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、圏央道などのインフラや立地環境から企業立地に対する需要も高い傾向にあります。

図表 3-6 つくば市の産業

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

※基となる統計データ等は資料編に掲載

稼ぐ力

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

雇用力

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

図表 3-7 つくば市の産業大分類事業所数および事業所構成比

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

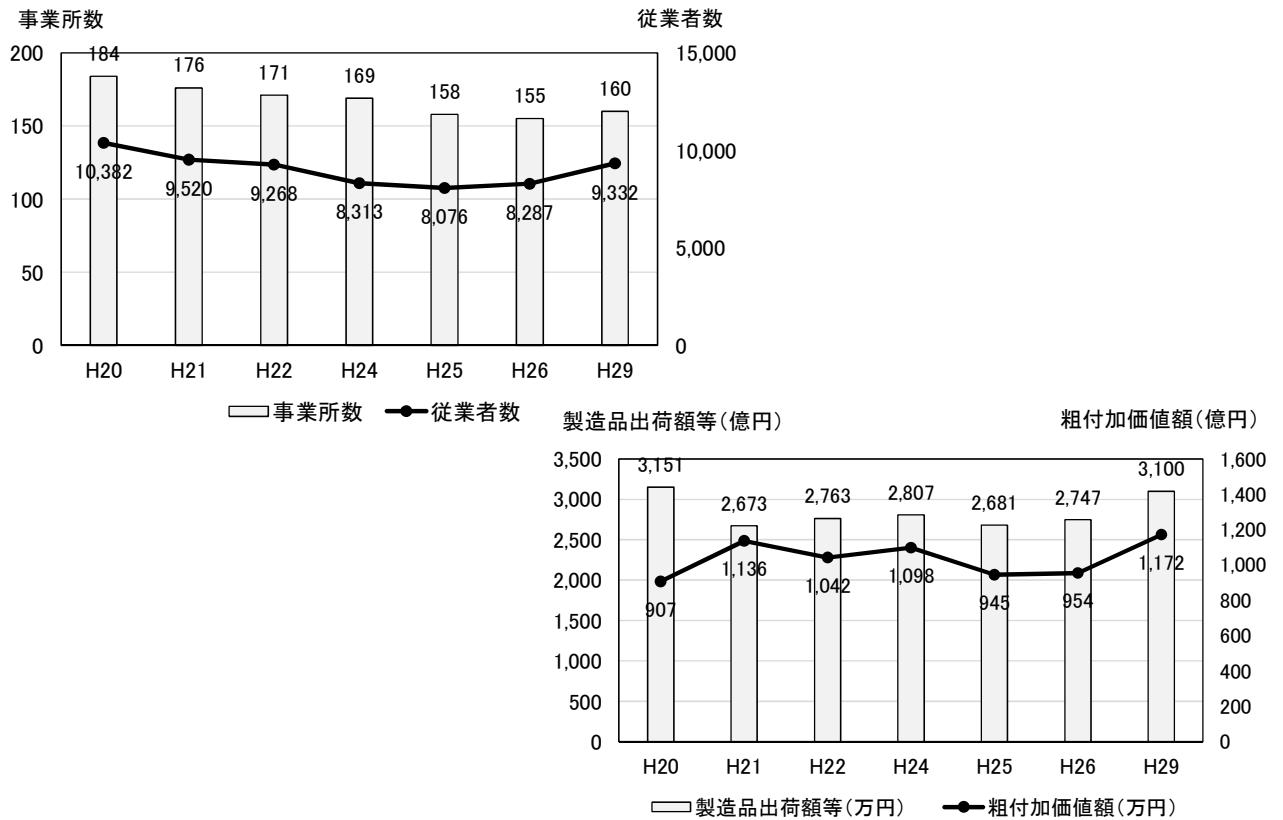
出典：経済センサス

図表 3-8 つくば市の産業大分類従業者数および従業者構成比

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

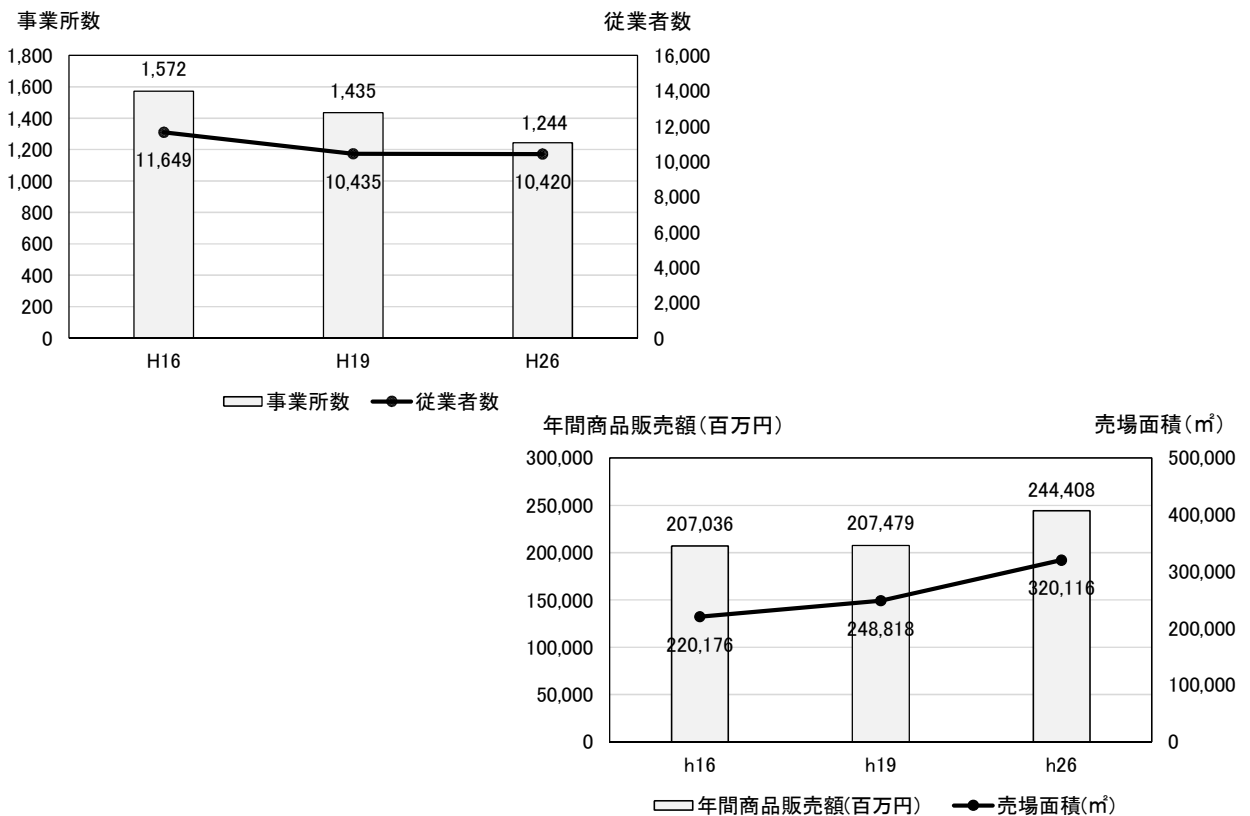
出典：経済センサス

図表 3-9 工業データの経年変化



出典：工業統計調査

図表 3-10 商業データの経年変化



出典：商業統計調査

3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ

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

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

(1) 工業（建設業・製造業）事業者の実態・ニーズ

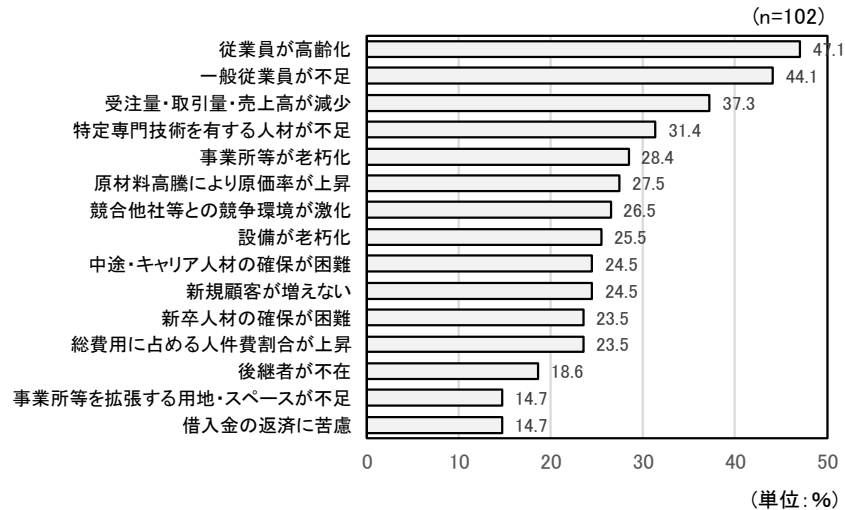
アンケート調査およびヒアリングから把握した工業事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

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

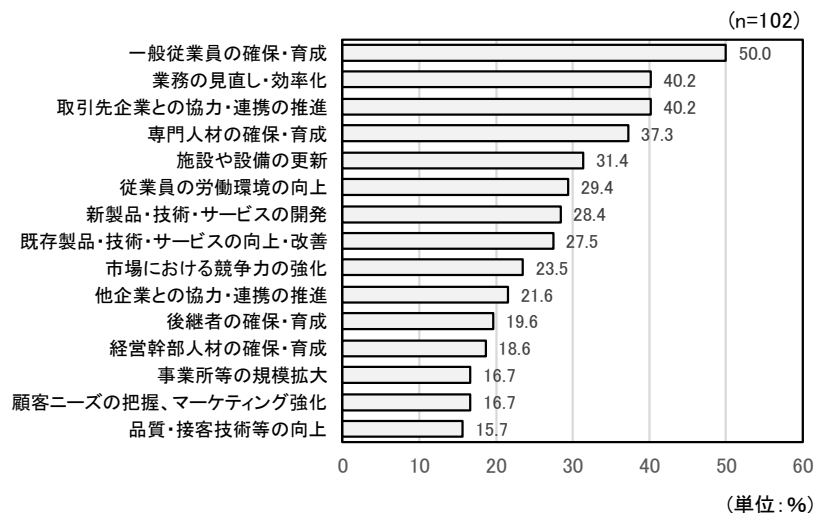
経営状況	<ul style="list-style-type: none"> 5年前と比較した売上の増減は「増加」「減少」がそれぞれ約3割。 今後の景況は悪くなるとの予想が4割以上。 経営上の問題は、「従業員が高齢化」「一般従業員が不足」「受注量・取引量・売上高が減少」などが多い。 今後の重点取組事項は、「一般従業員の確保・育成」、「業務の見直し・効率化」、「取引先企業との協力・連携の推進」などが多い。
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の状況は、「事業主の親族を後継者にするつもりである」や「まだ、後継者について考える段階ではない」が多い。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

	<p>▶ つくば駅周辺はオフィスが不足しており、物件を探す場合にはかなりの負担となり、市外に転出する要因にもなっている。</p>
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 採用状況は「順調でない」場合が約4割。市へ望む施策は「雇用促進」が最も多い。若年者を積極的に採用したいと考えているが、難しくなっている。 女性やシニア層の雇用も積極的な意見あり。そのためには、時短勤務や保育園の優遇など受入環境の整備が重要。

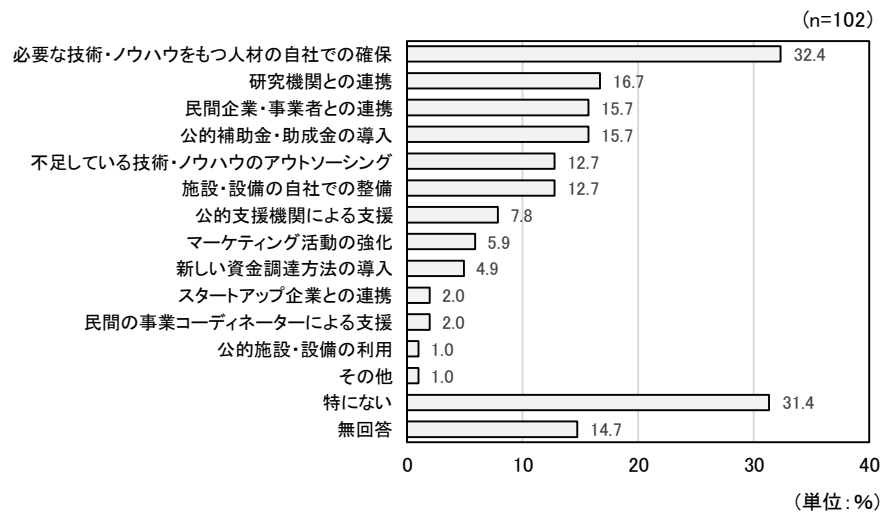
図表 3-12 工業（建設業・製造業）の事業者が抱える経営上の問題点（上位15項目）



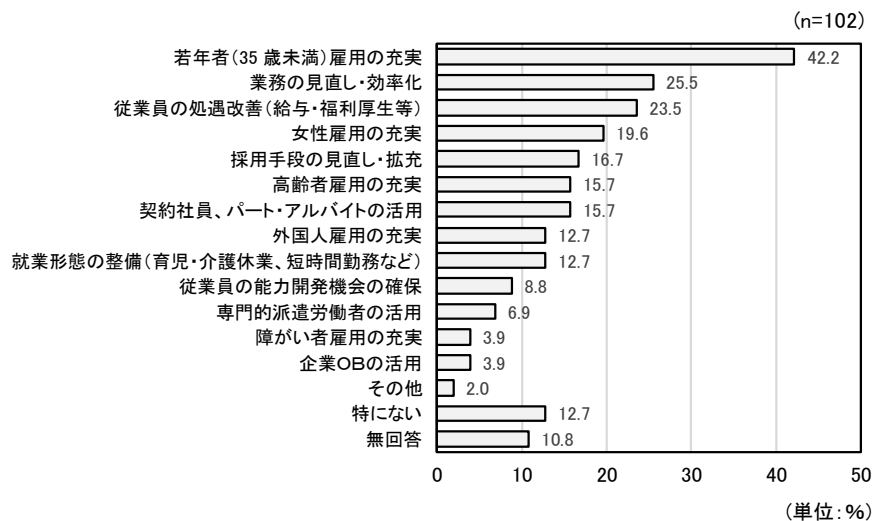
図表 3-13 工業（建設業・製造業）の事業者が今後5年程度における重点取組事項（上位15項目）



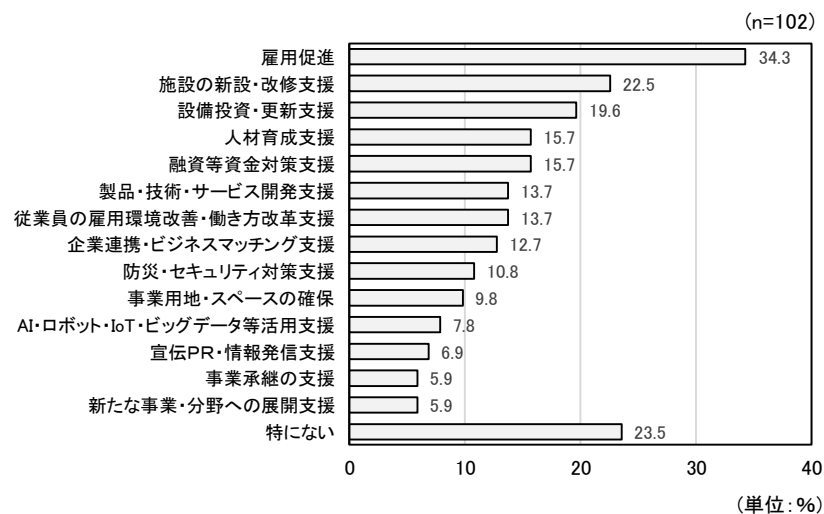
図表 3-14 工業（建設業・製造業）の事業者が新事業展開を実施・実施する上での解決策



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



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



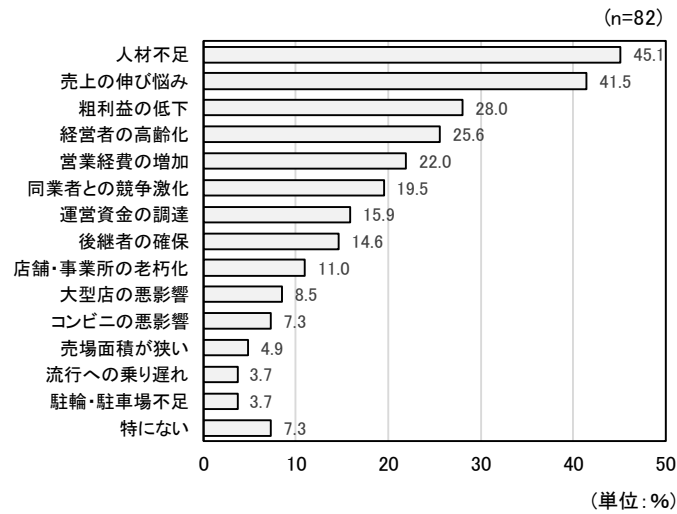
(2) 商業・サービス業事業者の実態・ニーズ

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

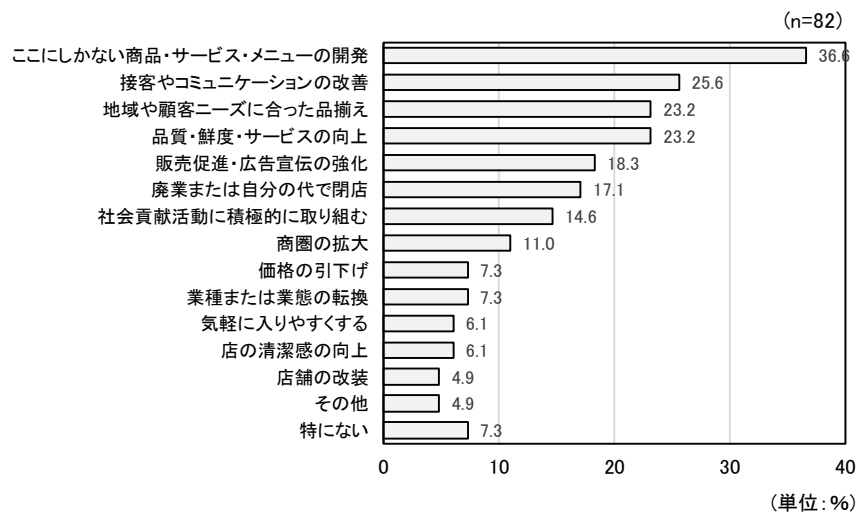
図表 3-17 商業・サービス業の事業者を対象としたアンケート調査およびヒアリング結果

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

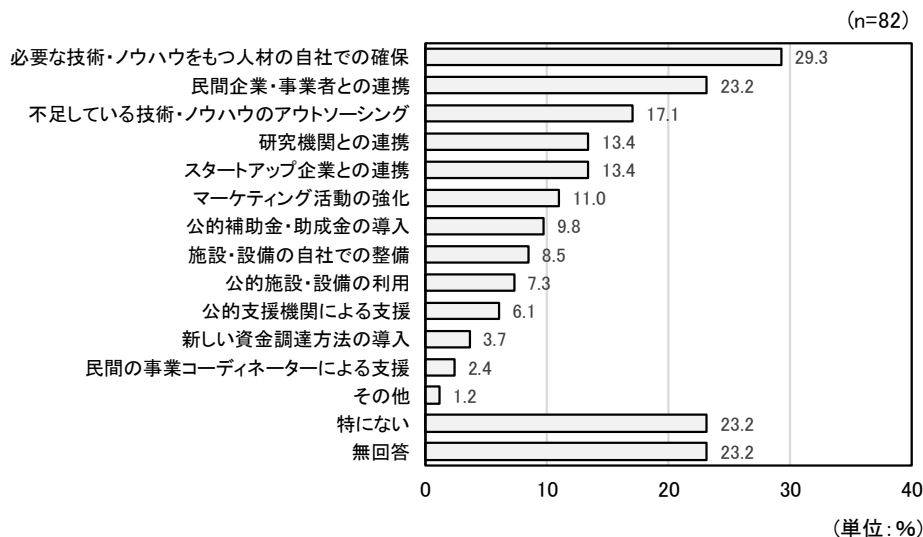
図表 3-18 商業・サービス業の事業者が困っていること（上位15項目）



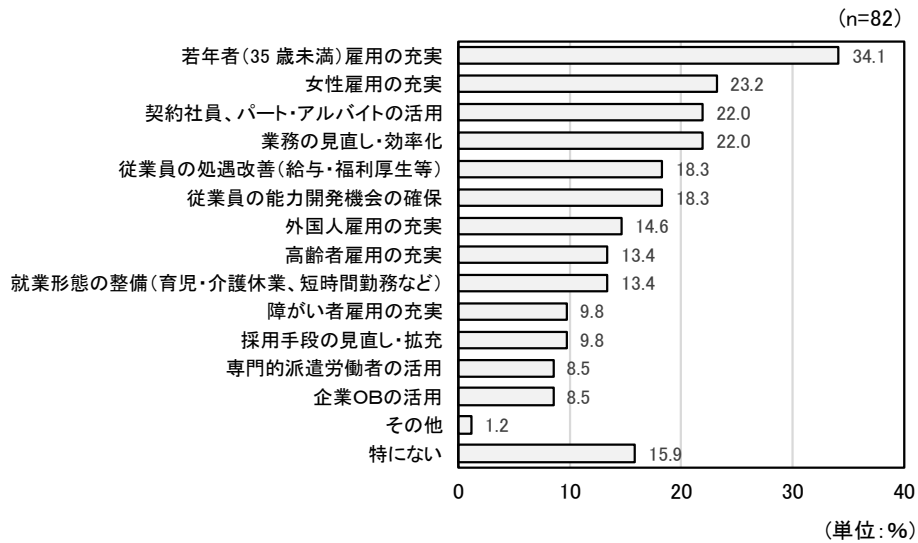
図表 3-19 商業・サービス業の事業者が今後5年程度における重点取組事項（上位15項目）



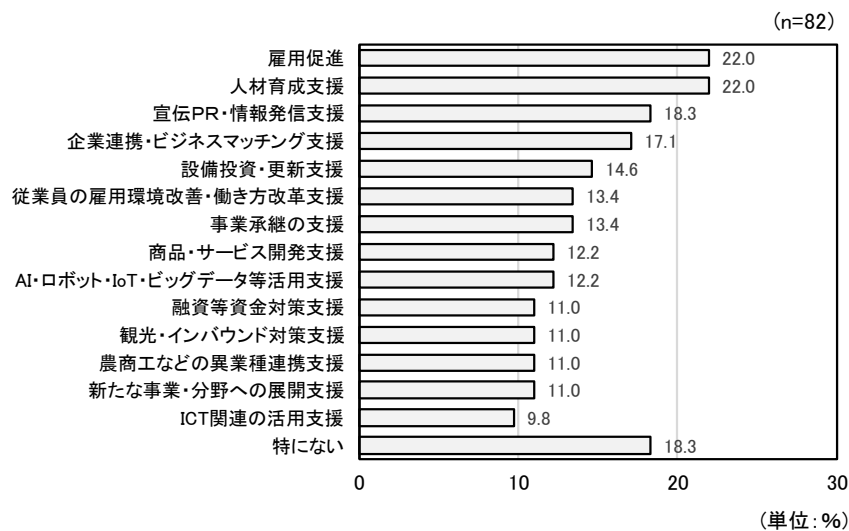
図表 3-20 商業・サービス業の事業者が新事業展開を実施・実施する上での解決策



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



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



(3) 関係機関からみた市内産業およびの事業者の実態・ニーズ

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

図表 3-23 関係機関へのヒアリング結果

経営状況	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> 経営相談については、状況が悪化してから受けることが多い。状況が悪くなる前に早めにサポートできれば良いが難しい。 補助金などの支援メニューを知っている人は一部であり、知っている人は何度も利用するが、知らない人が多い。 事業者が相談のある場合には商工会に行くことが大半であり、それ以外は事業者が飛び込みで相談に来る場合がほとんどである。
事業承継	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> 事業承継については、家族内での引継ぎが多いため、あまり問題にはならない。相談も多くない。商品の営業権を別の事業者に譲渡するケースはあった。引継ぎ先の事業者が決まっている段階で相談を受けた。 <p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> 家族内での引継ぎが多いため、事務的な支援が中心である。ただし、件数自体は多くない。
稼ぐ力	<p><金融機関></p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客の販路拡大を目的としてビジネスマッチングのためのイベントを開催している。取引先が対象となっており、出展者が固定化するという課題がある。 <p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業診断士による相談会では、補助金などの活用に関する相談も多く、販路開拓の補助金やものづくり補助金などの活用も多い。
新事業創出	<p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> 会員では新商品開発に取り組んでいる企業もいるが、直接支援している事例は少ない。
新規事業者創出	<p><産業団体></p> <ul style="list-style-type: none"> 創業時につくば市の支援を受けるには、中小企業診断士による事業計画の助言を受ける必要があるため、相談会では創業の相談も多い。 開業拠点が確定していない時点から相談することもある。
人材確保・育成	<p><教育機関></p> <ul style="list-style-type: none"> 学生のキャリア形成の一環として、インターンシップなどで市内の企業と関わる機会を作れば、学生が地域の企業を知るきっかけになり、将来的な就職にもつながる。学生のキャリア形成を支援する企業コンソーシアムなどを作れないか。 就職もダイバーシティという観点を加えると、例えば女性の研究職が就職しやすい・働きやすい環境づくりなどのテーマが見えてくるが、そのような視点から連携して取組みにくい。横断的なテーマに対応できる体制づくりを期待したい。 つくば市内は留学生が多い。現在は、卒業後に帰国するが多いが、ひとつの選択肢として市内で就職できる環境を提供できれば良い。

(4) 懇談会委員からみた市内産業および事業者の実態・ニーズ

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

図表 3-24 懇話会での委員の主な意見

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

(5) 新型コロナウイルス感染症による事業への影響

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

図表 3-25 新型コロナウイルス感染症による事業への影響

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

これを受けて、本市では特に影響の大きかった業種を中心とした助成事業、資金調達支援事業、雇用促進事業等、3段階での緊急経済対策を実施しました。

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本市における産業振興の課題は以下のとおりです。

課題1 経営の改善・安定化

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

課題2 廃業者数の抑制・事業の継承

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

課題3 既存産業における稼ぐ力の強化

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

課題4 新事業を展開しやすい環境・仕組みづくり

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

課題5 事業者が新規参入しやすい受入態勢の強化

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

課題6 地域産業を担う人材確保のための就労環境の向上

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

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と未来都市像

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を『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 ～

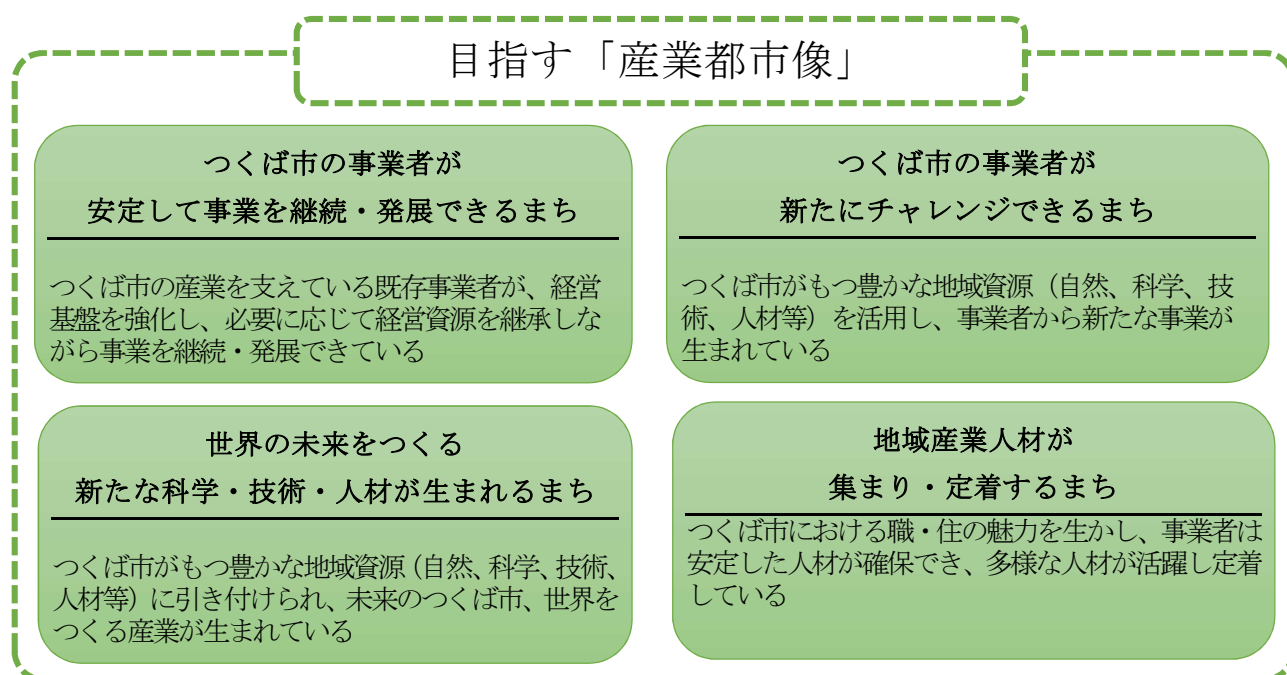
現在つくば市が抱える課題を解決しながら、産業戦略スローガンを実現していくため、本戦略が目指す産業都市像を4点定めます（『図表 5-2』参照）。

経営の改善・安定化や廃業の抑制・事業の継承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などの進展に伴い、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。

図表 5-2 つくば市産業戦略が目指す将来都市像



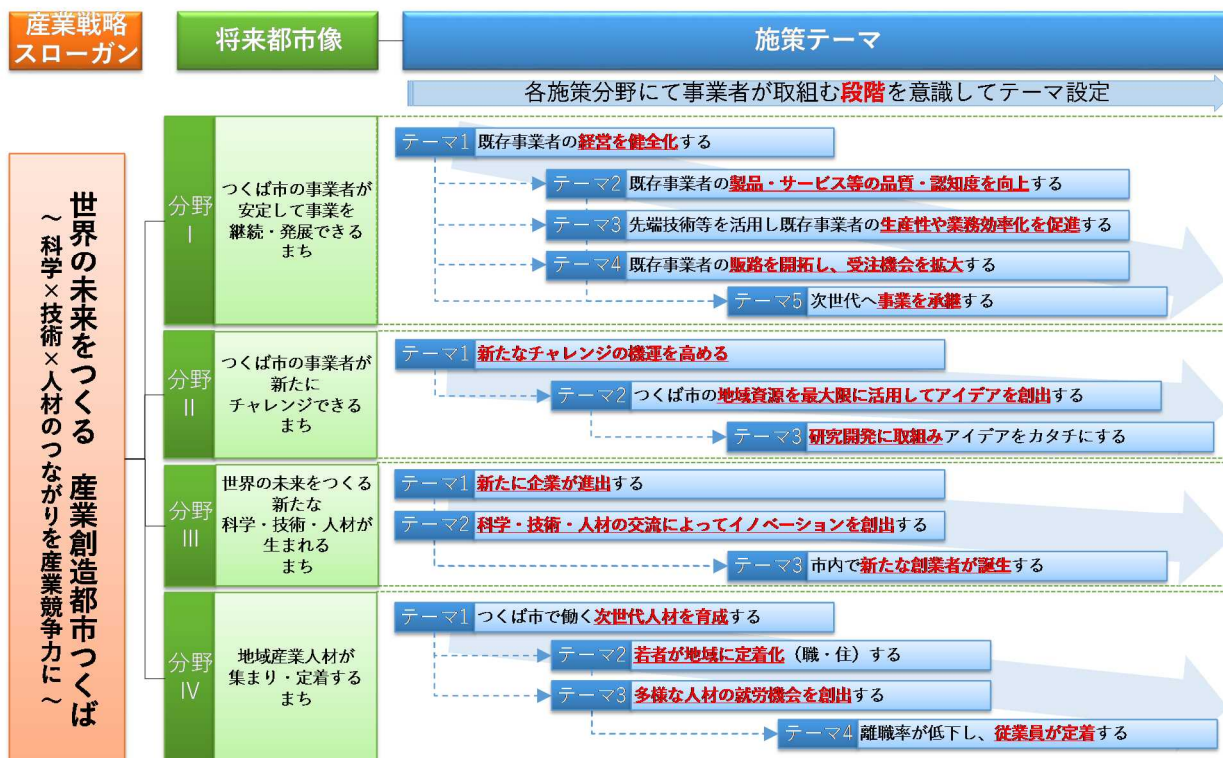
5.2. 施策テーマ

(1) 施策テーマ一覧

4つの将来都市像を実現する上で、事業者が取組む段階に応じて、施策テーマを設定し、事業を展開していきます。

施策テーマを『図表 5-3』に示します。

図表 5-3 施策テーマ



(2) 施策テーマごとの事業分類

施策テーマごとに関連する事業について、次項にて掲載します。

なお、事業の分類を『図表 5-34』に示します。

図表 5-4 事業の分類

事業分類	分類の説明
実施事業	計画期間内において実施予定の事業
検討事業	計画期間内で事業の有効性を評価した上で実施を決定する事業

5.3. つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち

(1) 既存事業者の経営を健全化する

既存事業者が長期的に、つくば市で安定して事業を継続し発展できるよう、経営状態の健全化に向けた取組みを支援します。

実施事業

①	中小企業経営力強化促進奨励補助金	取組主体	つくば市(産業振興課)
経営革新計画又は経営力向上計画の、策定又は実行に対し補助金を交付します。対象経費に応じて補助金額の拡充を検討するとともに、同補助金の活用促進を図るべく、中小企業への啓発を強化します。			
②	経営安定化に向けた金融支援制度	取組主体	つくば市(産業振興課)
自治金融制度として、市内において同一事業を1年以上営んでいる事業者に対し、保証料補助と36か月の利子補給を行います。また、セーフティネット保証認定として、経営の安定に支障を生じている中小企業者について保証限度額の別枠化等を行います。			
③	補助金関連の情報一元化	取組主体	つくば市(産業振興課)
市制度以外も含めた市内事業者が活用できる補助金情報を集約し、一元的に情報発信します。			
④	ワンストップ事業相談窓口 (創業、事業承継等含め一元化)	取組主体	つくば市(産業振興課)
事業や経営に関する支援体制を構築し、総合相談窓口を市に置きます。市職員および中小企業診断士を常駐させ、各種支援制度の紹介や融資、公的助成金の申請支援、事業承継等、経営課題を含めた事業者からの幅広い相談に応えます。 また、国等の研究機関や大学をはじめ、県の産業技術イノベーションセンター・いばらきサロンおよび中小企業テクノエキスパート派遣(いばらき中小企業グローバル推進機構)等と連携した経営支援を実施するとともに、定期的に専門家(社会保険労務士等)による相談会を実施します。			
⑤	コーディネーターによる企業訪問	取組主体	つくば市(産業振興課)
産業技術コーディネーターが市内企業を定期的に訪問し、情報収集を行うとともに適宜、必要な情報を提供します。			

検討事業

①	創業から3～5年に対する保証施策	取組主体	つくば市(産業振興課)
茨城県の創業支援融資を受けた事業者に対し、保証料の補助を行います。			

(2) 既存事業者の製品・サービス等の品質・認知度を向上する

既存事業者の製品・サービス等の品質・認知度を高めることで、つくば市における製品・サービスの高付加価値化を図ります。

実施事業

①	つくばコレクション	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内の優れた物産品を認証し、販路拡大を支援します。			
②	ふるさと納税返礼品	取組主体	つくば市(持続可能都市戦略室)
市内物産品の詰合せをふるさと納税の返礼品とすることで、認知度向上に寄与します。			
③	PRTIMES 連携協定の活用	取組主体	つくば市(産業振興課)
PRTIMES での市内事業者のプレスリリースを、半年間3本まで無料で配信します。			
④	つくば産業フェア	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内の商品や農産物等を広く市内外に紹介するとともに、相互交流の場を創出します。			
⑤	各地物産展等出展支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市外において実施する物産展や、技術展示会を斡旋します。			
⑥	パッケージ等開発支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくばコレクション等の魅力をさらに向上させるため、デザインやマーケティング等に関する専門家による助言をもらえる場を提供します。			
⑦	つくばクオリティ認定制度	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内の優れた技術や製品を認証する制度を新設し、PR等を行うとともに、その一部を試験的に購入し評価を実施することで、販路拡大を支援します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(2)市内事業者をつなぐつくば市認定プロジェクト」の一環として実施します。			

検討事業

①	市民モニター等を活用した実証事業支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内でのイベント開催時、市内事業者の製品や技術を市民に体感してもらい、認知度向上を図るとともに、製品に対する意見収集の場を提供します。			
②	インバウンドに対応した環境の整備	取組主体	つくば市(産業振興課)
店舗等における多言語対応を支援します。			
③	地域情報誌との連携	取組主体	つくば市(産業振興課)
地域情報誌等と連携し、市内飲食店や小売業、サービス業等について情報発信します。			

(3) 先端技術等を活用し既存事業者の生産性や業務効率化を促進する

既存事業者の経営基盤を強化するために、生産性や業務効率化を促進していきます。

労働力不足への対策として、IoTやAI、RPAなど、先端技術等の積極的な活用へ向けて支援を行って行きます。

実施事業

①	先端設備等導入計画	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-----------	------	-------------

市内事業者の生産性向上を目的とした、先端設備導入計画の推進へ向け、先端技術活用事例の紹介や、設備投資に活用可能な補助金等の案内を実施します。

②	公的助成金等の申請支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-------------	------	-------------

ワンストップ事業相談窓口において、国・県・市の補助金等の紹介を行います。

③	IoT・RPA等先端技術導入支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	------------------	------	-------------

先端設備等導入計画の対象範囲を拡充し、IoTやRPAといった先端技術を活用した生産性向上に取組む企業へ補助金等の案内を実施します。

検討事業

①	キャッシュレス導入支援 (中小企業経営力強化促進補助金の活用)	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	------------------------------------	------	-------------

中小企業経営力強化促進補助金等を活用したキャッシュレス決済の導入支援を実施します。

(4) 既存事業者の販路を開拓して、受注機会を拡大する

既存事業者の製品・サービス等の販売・利用を促進するにあたり、最も重要となる販路開拓について、つくば市内、国内のみならず、海外展開を含めた支援を行うことで受注機会の拡大を図ります。

実施事業

①	展示会出展支援補助金	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内事業者が販路拡大を目的とした展示会に出展する際に、その出展小間料の 1/2 を補助します。			
②	販路開拓イベント	取組主体	つくば市(産業振興課)
各種展示会や物産展への出展支援を実施します。			
③	グローバルネクスト	取組主体	つくば市(産業振興課)
先端技術を有する市内中小企業の海外展示会出展を支援し、海外販路拡大や技術力向上を支援します。			
④	海外販路拡大支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
海外展開を目指している様々な分野の既存事業者等を対象に、オンライン会議を活用した海外販路拡大カウンセンリングや、茨城県や JETRO 等と連携した支援を実施します。			

検討事業

①	各所が運営する EC サイトとの連携	取組主体	つくば市(産業振興課)
茨城県、民間企業又は JETRO 等の EC サイトと連携し、市内品の販路拡大を目指します。さらに出展に際してかかる費用の一部補助を検討します。			
②	姉妹都市とのビジネス交流機会創出	取組主体	つくば市(国際交流室、 スタートアップ推進室、 科学技術振興課、 産業振興課)
姉妹都市とビジネスにおける交流機会を創出し、海外展開を検討している事業者を支援します。			

(5) 次世代へ事業を承継する

後継者が不在のために事業が継承できない既存事業者に対して、人材のみならず、継承出来る技術や設備等のマッチング機会を提供し、これまで既存事業者が培ってきた資源を、次世代のつくば市の産業へ承継していきます。

実施事業

①	[再掲]ワンストップ事業相談窓口	取組主体	つくば市(産業振興課)
総合相談窓口を市に置き、事業承継や経営引継ぎ等、相談内容に応じて茨城県事業引継ぎ支援センター等との連携を強化し、譲受および譲渡候補企業の中継を行います。			
②	支援機関での相談情報の共有	取組主体	つくば市商工会 つくば市(産業振興課)
事業承継に関する相談情報を、支援機関で共有し、事業承継に係る課題が解決するまで連続的に管理します。			
③	事業承継未定事業者の調査	取組主体	つくば市(産業振興課)
健全な事業承継を促進していくために、市内事業者で事業承継に取り組んでいない、未定となっている事業者を調査します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(1)事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト」の一環として実施します。			

検討事業

①	継ぐスタの共催	取組主体	つくば市(産業振興課)
日本政策金融公庫が実施している「継ぐスタ応援セミナー」を共催し、廃業検討者と新規創業者やベンチャー経営者のマッチングを行い、事業継承を支援します。			
②	廃業者再チャレンジ支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
設備等の資産継承や、技術継承等のマッチングイベントを企画・実施します。			

【参考指標】

- ・ 就業者1人当たりの市内総生産額（出典：茨城県市町村民経済計算）

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
10,637千円	10,828千円	10,694千円	10,452千円	10,624千円

- ・ 市内事業所数（出典：経済センサス）

2007年度	2010年度	2012年度	2014年度	2016年度
7,309事業所	8,302事業所	7,876事業所	8,463事業所	8,346事業所

5.4. つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち

(1) 新たなチャレンジの機運を高める

つくば市は、科学、技術、人材といった豊富な地域資源を有しています。

既存事業者がこれらの地域資源を活用し、新製品や新事業開発に取り組むことができるよう支援していきます。

実施事業

①	六次産業化の推進	取組主体	つくば市(農業政策課、産業振興課)
市内産品を活用した商品開発支援のためのアイデア創出の場の提供や、専門家相談との中継を行います。			
②	イベント開催支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくばものづくりオーケストラ等の市内企業団体による市内研究機関におけるイベント開催支援(場所・備品等の貸し出し等)を行います。			
③	新商品開発支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくばテクニカルコンシェルジュ(TTC)や県の工業業技術センターなどへの仲介を行います。 さらに、ワンストップ事業相談窓口において、国のものづくり補助金等の紹介を行います。			

検討事業

①	各種ピッチ会の開催	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内企業におけるピッチ会を開催することで、企業同士を知る機会や課題の共有機会を創出します。			
②	クラウドファンド実施支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
資金調達におけるクラウドファンディングの活用を支援するための研修会を実施し、関連情報を提供します。			

(2) つくば市の地域資源を最大限に活用してアイデアを創出する

新製品や新事業開発に取り組む意欲を有する既存事業者に対して、科学、技術、人材のマッチング等を行い、つくば市の地域資源を最大限に活用した製品・事業アイデアが創出できるように支援していきます。

実施事業

①	市内企業のマッチング支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>全国における企業の技術ニーズを市内企業に紹介します。また、支援機関等による既存のマッチングポータルを活用し、市内企業の事業者間におけるマッチングを強化します。</p>			
②	交流サロンにおけるイベント実施	取組主体	つくば市(広報戦略課)
<p>つくば駅に隣接する Bivi つくば内の交流サロン等における定期的なイベント開催により、市内研究者等との交流を促進します。</p>			
③	スタートアップパークでのイベント開催	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室)
<p>市が運営するインキュベーション施設であるつくばスタートアップパークにおいて、各種セミナーや交流会を定期的に開催することで、市内企業や起業家等の交流を促進します。</p>			
④	提携連結・協業成果情報発信支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>市内企業同士が連携した成果について、市が積極的に情報発信します。</p>			
⑤	ビジネスプランアワードへの参加支援	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室)
<p>各種ビジネスプランアワード（表彰制度）の開催情報の提供や参加費用の一部補助を行います。</p>			

検討事業

①	市内事業者情報の一元化	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>市内事業者の情報を把握し、事業者同士の連携が図れるように可視化します。</p>			

(3) 研究開発に取組みアイデアをカタチにする

既存事業者が創出したアイデアを、新製品・事業展開に着実につなげていくために、研究開発から製品・事業化までのプロセスに応じて支援を行います。

実施事業

①	ビジネスプランアワードへの参加支援 [再掲]	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室)
---	---------------------------	------	------------------

各種ビジネスプランアワード（表彰制度）の開催情報の提供や参加費用の一部補助を行います。

②	市民モニター等を活用した実証事業支援 [再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	----------------------------	------	-------------

市内でのイベント開催時、市内事業者の製品や技術を市民に体感してもらい、認知度向上を図るとともに、製品に対する意見収集の場を提供します。

③	新製品・新事業開発支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-------------	------	-------------

市内事業者が製品・サービス開発に取組む際、研究開発から製品・事業化までの一連のプロセスにおいて、抱えている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ます。

検討事業

①	知的財産取得支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	----------	------	-------------

INPIT 茨城県知財総合支援窓口への紹介を行います。

【参考指標】

・つくば市認定制度への申請件数（つくばコレクション実績）

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
16件	14件	14件	19件	9件

5.5. 世界の未来をつくる新たな科学・技術・人材が生まれるまち

(1) 新たに企業が進出する

市外から本市への事業者の進出を図るために、市外事業者への認知度向上や誘致といったソフト面や、物件・用地確保といったハード面の双方の観点から施策を展開していきます。

実施事業

①	空き店舗情報の集約および補助金の活用	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>空き店舗の情報を登録、管理し、情報提供します。また、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、店舗賃借料および改装費用の1/2を補助します。</p>			
②	つくばスタートアップパークの活用	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室)
<p>市が運営するインキュベーション施設であるつくばスタートアップパークにおいて、オフィスやコワーキングスペースを提供します。</p>			
③	事業用不動産物件情報連携協定	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>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案を行います。</p>			
④	事業スペース・用地等のニーズ調査	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>事業者がどのような物件や用地を必要としているのか、規模や条件などに関するニーズを調査します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(5)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」の一環として実施します。</p>			

検討事業

①	新たな産業用地の確保	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>都市計画部門と連携し、新たな産業用地の確保を行います。また、地域未来投資促進法などによる産業用地の確保について調査します。</p>			
②	企業誘致補助	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>茨城県の企業誘致施策と連携した支援を実施します。</p>			
③	中心市街地におけるイノベーション拠点整備	取組主体	つくば市(学園市街地振興室、産業振興課)
<p>研究学園都市の機能を向上させるため、中心市街地においてシェアオフィス、コワーキングスペースを含むイノベーション拠点の整備に向けた調査を実施します。</p>			
④	空き家を活用したオフィス利用支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>空き家バンクと連携し、用途変更等の手続の案内や利用可能な補助金等の情報を提供します。</p>			

(2) 科学・技術・人材の交流によってイノベーションを創出する

本市が誇る、豊富な科学、技術、人材といった地域資源の有機的な交流を図る仕組みを実現し、多様な才能が世界中から集まり、新しい未来を切り拓くイノベーションを既存事業者と共に創出していきます。

実施事業

①	未来共創プロジェクトの実施	取組主体	つくば市(科学技術振興課)
<p>未来を創るための先端技術や、近未来技術の実証実験等の提案について、年間を通して受け、フィールド提供等の支援を実施します。</p>			
②	SDGs パートナーズの推進	取組主体	つくば市(持続可能都市戦略室)
<p>SDGs の視点からの事業展開を促進することを目的に、SDGs の達成を目指す団体および個人の交流の場を創出します。</p>			
③	社会実装トライアルの支援	取組主体	つくば市(科学技術振興課)
<p>革新的な技術やアイデアで社会課題を解決する、Society5.0 の社会実装に向けた実証実験を支援します。</p>			
④	近未来技術等の社会実装の推進	取組主体	つくば市(科学技術振興課)
<p>Society5.0 事業等で実証実験を行った案件をさらに確度の高いものとするため、社会実装に向けての支援を行います。</p>			
⑤	アクセラレーションプログラムの実施	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室)
<p>スタートアップ企業を対象に、メンタリング等によるコンサルティング支援を行うほか、補助金により資金面からも支援を行います。</p>			
⑥	交流会の開催	取組主体	つくば市(産業振興課)
<p>本市が誇る科学、技術、人材といった地域資源を生かしてイノベーション創出を促進するために、市内外の事業者や人材が交流できる場を提供します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(3)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」の一環として実施します。</p>			

検討事業

①	近未来技術実装エリアの整備	取組主体	つくば市(科学技術振興課)
<p>つくば駅周辺を中心として、実証実験を実施した事業の実装フェーズへの引上げを行います。</p>			

(3) 市内で新たな創業者が誕生する

研究機関が集積するとともに、スタートアップが活発であり、先進的な技術や情報に接する機会が多い本市の強みを生かしながら、市内での創業を支援します。

実施事業

①	創業支援事業計画	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内支援機関が一体となって創業支援ネットワークを形成し、創業者を支援します。			
②	チャレンジショップ	取組主体	つくば市(産業振興課)
若者地域定着を目指し、創業を検討している方を対象に初期費用等を負担し、試行的な店舗運営を支援します。			
③	新規創業促進補助金	取組主体	つくば市(産業振興課)
定款認証手数料および登録免許税の一部を補助します。			
④	スタートアップセミナー等の実施	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室)
市民を対象としたスタートアップセミナーや起業希望者やスタートアップのニーズや専門段階に応じた専門家相談会を実施します。			

検討事業

①	スタートアップビザと連動した外国語対応支援	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室、産業振興課)
外国人創業者に対応したマニュアルや支援体制を構築します。			
②	創業1年以内の事業者への保証施策	取組主体	つくば市(スタートアップ推進室、産業振興課)
本市で創業した1年以内の事業者に対して、事業継続性を高めるために、保証施策を実施します。			

【参考指標】

・市内における新規創業者数（創業支援等事業計画実績）

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
56人	59人	72人	119人	110人

5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち

(1) つくば市で働く次世代人材を育成する

本市の既存事業者が安定かつ持続的に経営を行うためには、人材を育成していくことが重要です。そこで、現在働いている従業員のほか、今後新たに働くことが期待される学生や小中高生に対して、本市で働く上で有益な情報提供やスキルアップに向けた育成を展開していきます。

実施事業

①	人材育成支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内小規模事業者・中小企業向けに、従業員の（経営力、技術力等の）スキルアップを目的とした合同研修会を実施します。併せて、若年経営層を対象とした経営課題解決のための伴走型支援を実施します。			
②	高校生・大学生向けキャリア形成支援企業ネットワークの形成	取組主体	つくば市(産業振興課)
就職フェアに参加する企業に協力要請し、モノづくり体験や就業経験の機会を創出し、自らの将来イメージをつくるきっかけとします。			

検討事業

①	科学技術週間と連携した市内企業公開	取組主体	つくば市(科学技術振興課)
科学技術週間における研究所公開と併せて小中学生や研究者を対象とした市内企業公開を実施します。			
②	小中高生向け市内中小企業訪問	取組主体	つくば市(産業振興課)
夏休み等長期休暇期間を利用した市内企業ツアーを実施します。			
③	小中高生向け起業セミナーの実施	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内経営者等を講師とした起業セミナーを実施します。			

(2) 若者が地域に定着化（職・住）する

筑波大学の学生をはじめ本市に係る多様な若者が、既存事業者の雇用へとつながり、いつまでも満足して暮らせるように、まち、ひと、しごとの面から若者の地域定着化を支援していきます。

実施事業

①	就活イベント、採用力向上セミナー	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内就職を目指す学生向けの就活イベントを実施します。また、市内企業に対し人材獲得や育成に関するセミナーを開催することで、採用からの定着を図ります。			
②	就労ニーズの調査	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内人材が就労に関しどのようなニーズを持っているのか、また市内企業がどういった人材を求めているのかについて調査を行います。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(4)多様な人材と地元企業者をつなぐネットワークプロジェクト」の一環として実施します。			
③	市内企業インターンシップ支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
インターンシップの受入れ手法や効果的なプログラム作成など、受入企業側の意識改革を目的にインターンシップ導入セミナーを実施します。			
④	事業者紹介情報の発信	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内就職を希望する学生向けに、市内求人情報発信を強化します。			

検討事業

①	高校生・大学生・UIJ ターン者向け事業者紹介	取組主体	つくば市(産業振興課)
就職フェアにおいて事業 PR を行います。併せて、補助制度を構築します。			
②	UIJ ターン就職者支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内への移住を伴う就職をする若者等に対し、一部費用の補助制度を構築します。			

(3) 多様な人材の就労機会を創出する

全国的に労働力不足が社会問題となっているなか、女性やシニア層、外国人など多様な人材の活躍が期待されます。

そこで、多様な人材の就労機会を創出するべく、既存事業者における採用意欲向上、雇用機会の確保や、受入環境整備などの支援を行います。

実施事業

①	就労支援（ハローワーク連携）	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	----------------	------	-------------

雇用促進交付金を活用し就労支援を行います。
ハローワークと連携し市内における就労支援を実施します。

②	雇用相談	取組主体	つくば市商工会 つくば市(産業振興課)
---	------	------	------------------------

ワンストップ事業相談窓口において、支援制度等の紹介を行います。さらに、ハローワークへの中継を行います。

③	外国人材受入支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	----------	------	-------------

市内留学生と市内企業のマッチングや、外国人材活用に関するセミナー等を実施します。

検討事業

①	シニア受入支援事業	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-----------	------	-------------

市内企業や研究所等 OB の再就職支援を実施します。

(4) 離職率が低下し、従業員が定着する

市内産業を支える貴重な労働力である既存事業者の従業員が、いつまでも安心して働き続けられるように、従業員の定着化に資する事業を展開します。

実施事業

①	人材育成支援[再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	------------	------	-------------

市内小規模事業者・中小企業向けに、従業員の（経営力、技術力等の）スキルアップを目的に合同研修会を開催します。

②	テレワーク・時差出勤等導入支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-----------------	------	-------------

新たなワークスタイル導入の提案や実施を支援します。

検討事業

①	IoT・RPA等最先端技術導入支援[再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-----------------------	------	-------------

先端設備等導入計画の対象範囲を拡充し、IoTやRPAといった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業へ補助金等の案内を実施します。

②	多様な働き方の促進	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-----------	------	-------------

サテライトオフィスの設置支援やシェアオフィス、コワーキングスペース等の情報提供を行い、働き方の選択肢を増やします。

【参考指標】

・市内における就業者数（出典：茨城県市町村民経済計算）

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
123,298人	124,916人	127,937人	130,491人	133,388人

6. 重点プロジェクト

6.1. 重点プロジェクトの位置づけ

つくば市の事業者が置かれている経営環境は、様々であり、画一的な施策展開では必ずしも期待した効果が享受できるとは限りません。

つくば市の事業者が産業競争力を高めるためには、つくば市が目指す産業都市像に向けて、事業者ごとにターゲットを設定して、その事業者が取り巻く経営環境を十分に理解した上で施策を展開するとともに、内容を定期的に見直しながら、着実に推進していく必要があります。

そこで、より本市の産業振興効果が期待できるターゲットに対する施策を重点プロジェクトとして設定し、5年間で毎年、施策評価を行いながら、着実につけていきます。

本戦略では、事業開始時期に特にインパクトが大きいと思われる5つの重要プロジェクトを設定します。

なお、つくば市の現状に即した重点プロジェクトとなるよう、これらの重要プロジェクトは5年間施策評価を繰り返しながら、時勢の変化等に伴い優先順位が変化した場合は、柔軟に重点プロジェクトの追加・見直しを行います。

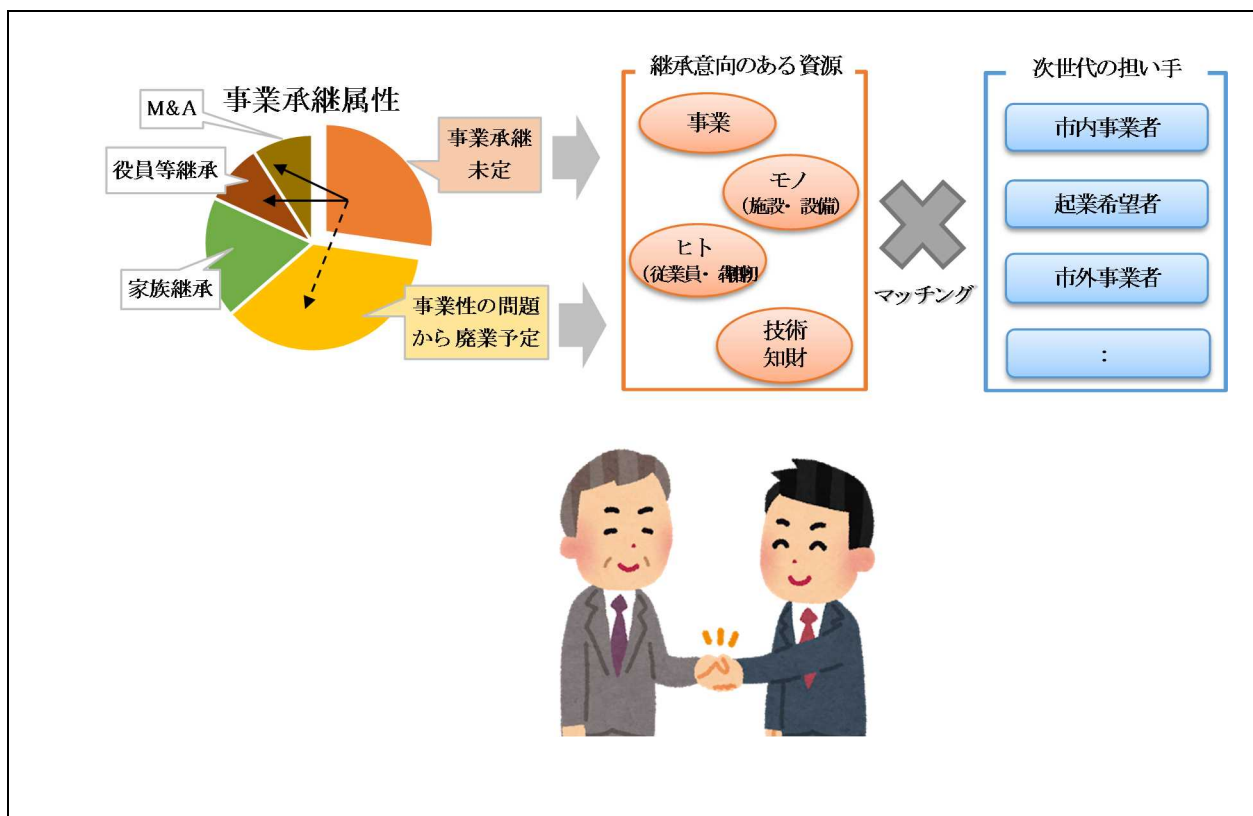
6.2. 重点プロジェクト

(1) 事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト

ア 目的

- 重要課題である事業承継について、親族や役員・従業員等への継承あるいは M&A を行う予定としている事業者がいる一方で、まだ事業承継の方針を決めていない、あるいは自分の代で廃業するつもりである事業者も多数存在しています。
- 事業承継の際、数年以上かけて検討・準備を行うことも少なくありません。そのため、事業承継に向けて早めに検討を始めることが重要です。
- 廃業を予定している事業者においては、長年の経営を通して培ってきた経営資源を次世代に継承することが期待されます。
- 地域の特徴の一つとして、つくば発ベンチャーやスタートアップなどの取組みが拡がり、創業が活発であることが挙げられます。そこで、事業、および経営資源（事業、施設・設備、従業員・ノウハウ、技術知財など）を創業希望者や新規創業者へ継承する機会を提供することで、つくばらしい新たなエコシステムを構築していきます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 事業承継未定、事業廃業予定者の顕在化

- 既存事業者において、事業承継が未定あるいは廃業予定事業者を把握するための調査を実施します。
- 抽出方法については、可能な限り持続的かつ効率的な手法を、事業承継に関する支援機関となる商工会、金融機関等と協議して定めます。

② 経営資源と次世代の担い手とのマッチング

- 事業承継を希望する事業者のうち、継承する資源（事業、施設・設備、従業員・ノウハウ、技術知財など）を抽出します。
- 継承可能な資源を必要とする継承先（市内外事業者、起業に関心のある人材など）を抽出します。
- 継承資源と継承先をマッチングさせる場を提供します。地域資源を次世代の担い手へ継承する上で必要な手続等を整理し、支援します。
- 資源を継承した次世代の担い手に対して、継続したサポート支援の希望を確認した上で、適宜、支援機関によるモニタリングを行いサポートします。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①事業承継未定事業者の顕在化	1. 調査実施	方法検討	調査実施			
②経営資源と次世代産業の担い手とのマッチング	1. 継承経営資源の洗い出し			実施		
	2. 継承先の抽出			実施		
	3. マッチング			実施		
	4. モニタリング			実施		

エ 期待する効果

- 既存事業者の大半を占め、本業で多忙な中小企業において、事業承継に向けた十分な準備を行うことができ、健全な事業承継を行う事業者が増加することが期待されます。
- 必ずしも事業の承継だけに留まらず、既存事業者が持つ経営資源を次世代の担い手へ継承することで、これまでの既存産業を支えてきた資源を引き続きつば市の産業へ活用していくことが期待されます。

オ KPI

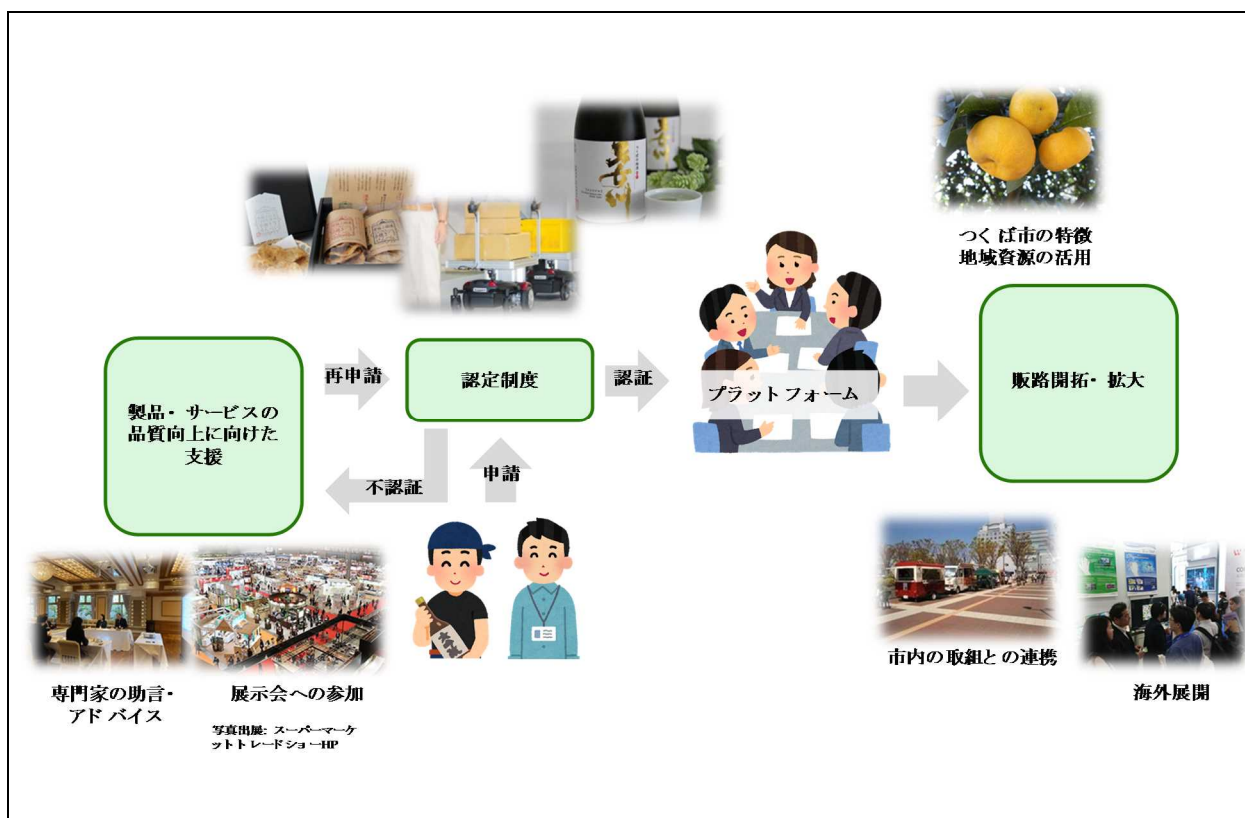
指標	現状値 (2019 実績)	2024 年
事業承継に係る相談件数（累計）	0 件	30 件
事業承継のマッチング件数（累計）	0 件	9 件

(2) 市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト

ア 背景・目的

- 地域の資源を生かした製品・サービスの開発と販路拡大が積極的に行われており、市においても認定制度による支援を行っています。
- 一方で、認定された製品・サービスの販路拡大については、まだ十分とは言えず、市の特徴や地域資源を生かした取組みが必要です。また、認定制度への申請がある製品・サービスの中には、新たな製品・サービスとしてのポテンシャルを持ちながらも十分に精査できていない状況も見受けられます。
- そのため、認定制度を基点とした、販路開拓の重点的支援や、製品・サービスの品質向上の支援に取り組めます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① つくば市認定制度の見直し

- 市内事業者の優れた製品・サービス等の普及をさらに支援するため、市のつくばコレクション等の認定制度について、対象や条件などの見直しを行います。

② つくば市認定製品・サービスプラットフォームによる販売促進

- 認定を受けた製品・サービスの販売を促進していくため、認定製品・サービス提供事業者が参加するプラットフォームを設置します。
- プラットフォーム参加事業者による販路開拓・拡大に向けて、市として、製品・サービスのプロモーションや展示会への出展など重点的な支援を実施します。

③ つくば市認定制度へのチャレンジ支援

- 認定制度に申請した結果、一部要素により認定に至らない製品・サービスを改善するための支援に取り組めます。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①つくば市認定制度の見直し	1. 認定制度の見直し	見直し	実施			
②つくば市認定製品・サービスプラットフォームによる販売促進	1. プラットフォームの設計・設置	設置	実施			
	2. 販売促進活動の実施		実施			
③つくば市認定制度へのチャレンジ支援	1. 支援メニューの検討・具体化		検討・具体化			
	2. 支援メニューの実施			実施		

エ 期待する効果

- 複数の事業者が連携して、「●●のまち つくば」などつくば市の特徴を表すフレーズの活用や、地域の素材を活用し、共通テーマの商品等を制作することでPR効果を高めます。また、複数の事業者が連携することで、新たな魅力となるテーマが創出され、つくば市発の製品やサービスの魅力向上につながる活動が活発化することが期待されます。
- 市内外で行われるイベントをはじめ、中心市街地活性化に向けたペDESTリアンデッキを活用したイベントなど、市内での他の取組みと連動した活動が展開され、街としての魅力向上につながる活動へ波及することが期待されます。
- JETRO 茨城などの関係機関と連携しながら、海外展開へ積極的にチャレンジをする事業者の増加が期待されます。
- 市内外の専門家による製品・サービスに対する助言・アドバイスや、展示会への参加を通じた知見・ノウハウの習得・意識啓発の機会提供などにより、新たな製品・サービスが創出されることが期待されます。

オ KPI

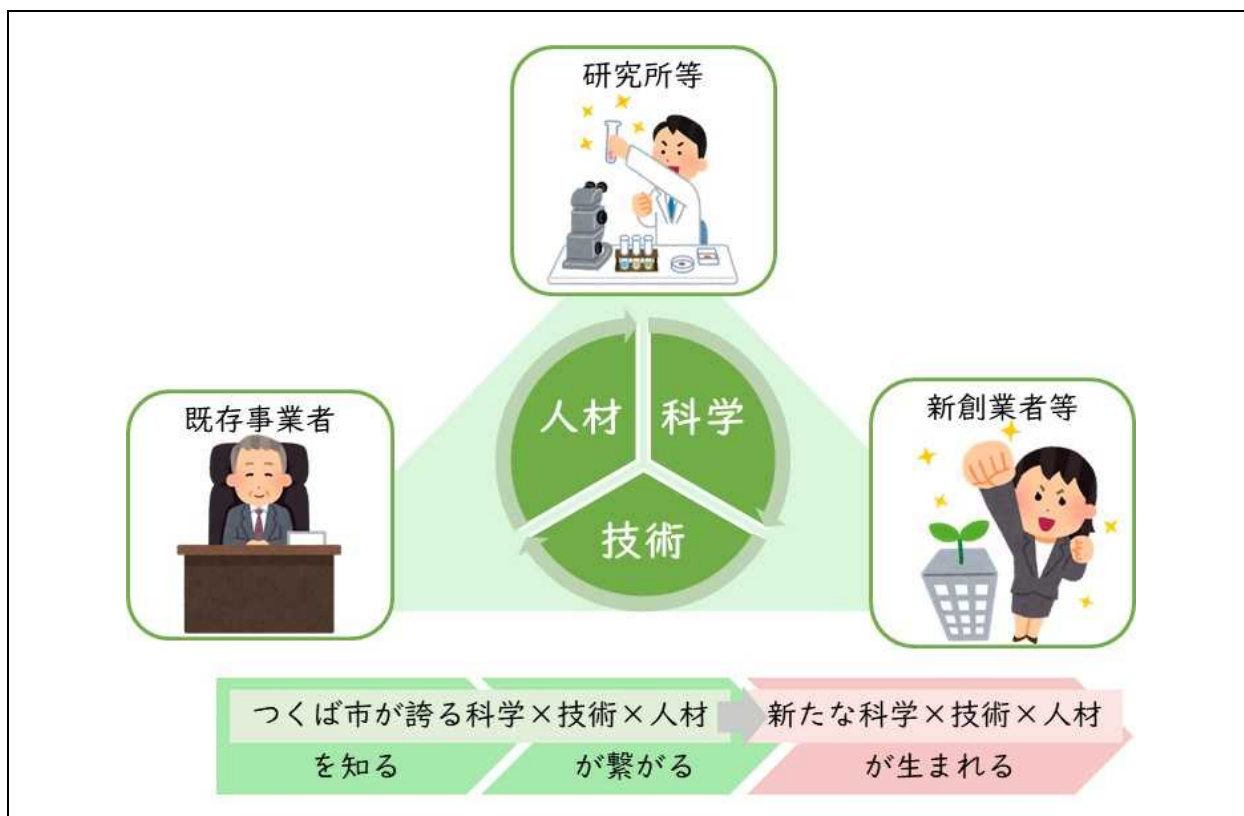
指標	現状値 (2019実績)	2024年
つくば市認定制度の認定件数（累積）	7件	80件
販売促進活動の支援件数（累積）	9件	50件
つくば市認定制度へのチャレンジ支援件数（累積）	0件	30件

(3) 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

ア 目的

- 市内には、国や大手企業の最先端の研究所が所在し、それに関連する技術力の高いモノづくり企業が集積しているほか、Society5.0の社会実装やスタートアップ促進を通じて新たな科学技術や人材が集積するなど、新しい事業発掘や創業に向けた高いポテンシャルを有しています。
- 事業者ヒアリングでは、市内にどのような事業者・団体があるのか、どのような事業を実施しているのかよく知らない、あるいは、つながる方法がない、といった声が寄せられており、本市の強みである科学技術や人材がつながっておらず、ポテンシャルを生かしきれていない現状があります。
- そこで（大企業、中小企業を問わず）既存事業者や、社会実装事業や創業に向けてチャレンジしている人材や創業者等のつながりを強化することで、市内における新事業の創出や新規の事業者創出を加速化していきます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 科学×技術×人材の交流の場の提供

- 既存事業者間においては、各社がどのような事業を行っているのかが十分に理解されていない状況にあることから、つくば市が誇る科学×技術×人材を結び付けるため、交流機会の提供やイベントを実施します。
- 交流イベントは、新事業創出を主目的とせず、気軽に参加できるような形式で開催します。

② 新たな科学×技術×人材の情報発信

- つくば市ではスタートアップ支援や創業支援、つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業など、新たな科学×技術×人材が生まれています。
- こうした科学×技術×人材を既存の事業者・団体へ情報発信を行い、マッチング機会を増やすことで、事業拡大や技術の向上の契機とし、持続的な経営につなげていきます。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①科学×技術×人材の交流の場の提供	1. 交流会の開催	方法検討	交流会開催			
②新たな科学×技術×人材の情報発信	1. 情報発信	方法検討	情報発信			

エ 期待する効果

- 新事業創出を目的としたマッチングでは参加者が固定化されやすいという課題がありますが、誰もが気軽に交流できる場を確保することで、何気ない会話から研究者や企業のニーズを知り、ものづくり企業から新製品が生まれる、といった新製品やサービスの開発につながっていくことが期待されます。
- つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業で開発した技術を既存事業者・団体へ情報発信することで、販路拡大や事業化のマッチングが促進され、新たに生まれた科学×技術×人材の事業が安定・継続化していくことが期待されます。

オ K P I

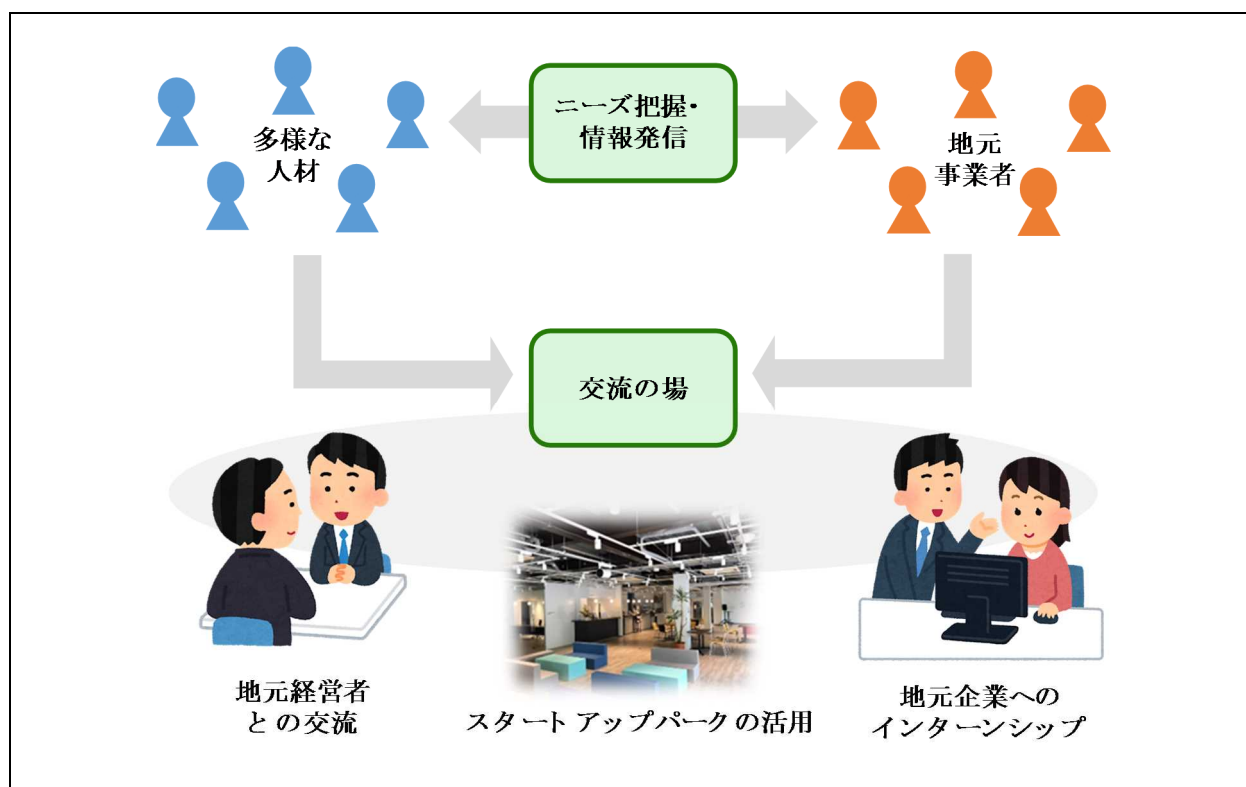
指標	現状値 (2019 実績)	2024 年
異業種交流会参加事業者数	0 社	50 社
提携連結・協業成果情報発信支援件数	1 件	3 件

(4) 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

ア 目的

- 既存事業者において、人材不足が経営上の課題となっており、人材の確保や育成が急務となっています。そのため、学生や女性、外国人、シニアなど多様な人材の活用が求められていますが、事業者側の受入態勢が十分でない状況も見受けられます。
- 市内大学には特徴ある学部（スポーツ、芸術）に所属する学生や、世界各国から訪れている留学生、高い専門性をもつ大学院生など、多様な学生が在籍しています。また、高い専門知識を有する女性や研究機関OBのシニアなど、様々な人材がいます。学生の中には卒業後も市内に残りたいと考えているものの就職の状況により、市外に就職するケースも発生しています。
- 多様な人材に関する事業者側への情報共有や意識啓発、交流の場づくり等を行い、地元事業者と多様な人材がつながるきっかけや機会の創出に取り組めます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 多様な人材・事業者のニーズ把握

- 市内に、どのような人材がいるのか、どのような魅力・特徴があるのか、就労についてどのようなニーズを持っているのかを把握し、本市での就労や創業が期待される人材を整理し情報発信します。
- 上記の取組みと併行して、事業者側はどのような人材を求めているのかのニーズ把握を実施します。
- 多様な人材と事業者双方に情報発信を行い、意識の啓発を図ります。

② 多様な人材と事業者の交流の場の創出

- ①の取組みを実施した上で、人材と事業者がお互いを知り、交流できる場づくりを行います。その後のマッチングや雇用機会の創出につなげます。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①多様な人材・事業者のニーズ調査	1. 人材・事業者のニーズ把握	対象別に順次調査				
	2. 人材・事業者のニーズに関する情報発信	1.の調査結果をもとに発信				
②事業者側と人材側の交流の場の創出	1. イベントの設計・準備	設計・準備				
	2. イベントの準備・実施	実施				

エ 期待する効果

- 市内大学の学生などをはじめ、若い人材が、地元事業者の魅力を知り、関わる機会が広がることで、市内での就職希望者が増加することが期待されます。
- 事業者は、多種多様な人材（若者、高齢者、外国人等）の特徴や考え・ニーズ（働き方）などを把握することで、人材を受け入れるための意識の醸成や態勢づくりにつながり、人材の確保しやすさが向上することが期待されます。
- つくばスタートアップパーク等を積極的に活用し、人材と地元事業者が集い、事業者の取組みを紹介したり、学生側の意見を聞いたりできる場を設定することで、多種多様な人材と事業者が交わる機会の創出が期待されます。

オ KPI

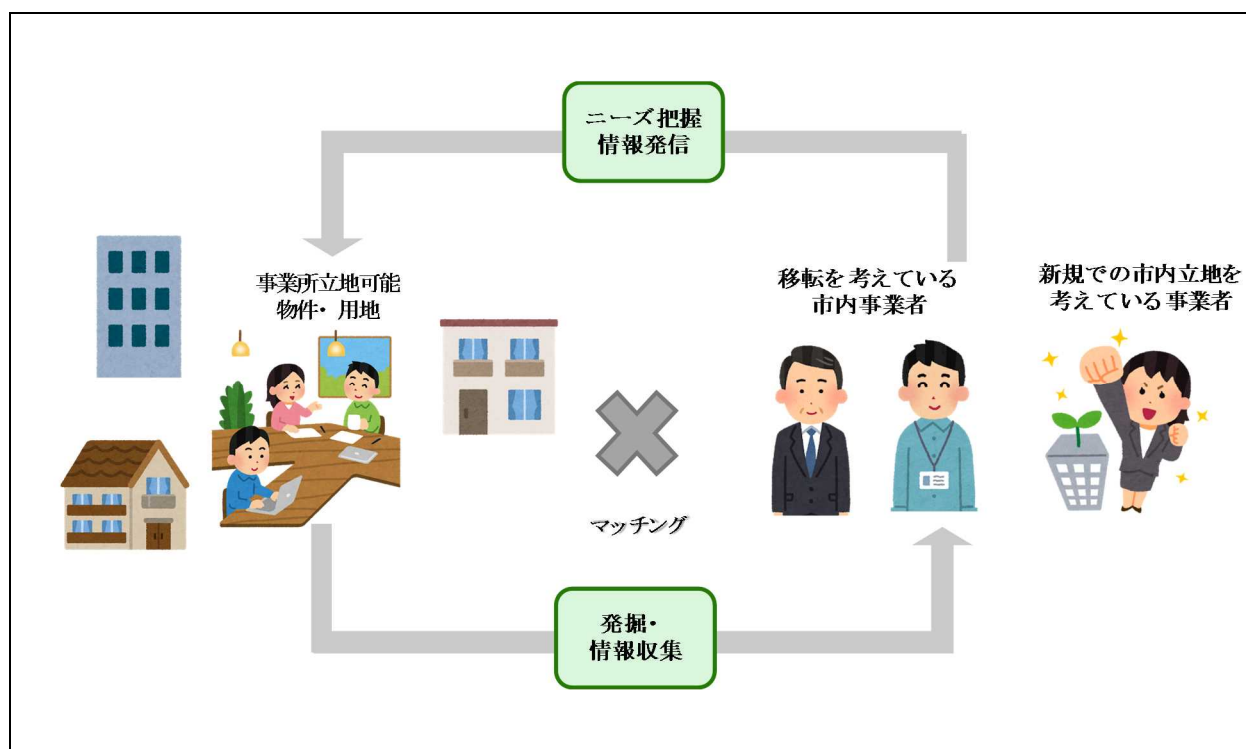
指標	現状値 (2019実績)	2024年
市内企業と就職希望者の交流会参加者数（累計）	83名+39社 (就職フェア)	130名

(5) 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

ア 目的

- 事業者が、事業拡大等に伴い、現状より大きな用地を有する拠点を探す必要性が発生した際に、工業団地ほど広大ではなく、シェアオフィス等で対応可能な小規模オフィスの次の段階となる 250～300㎡規模の適度な広さの物件・用地をTX沿線で確保するのに苦慮するケースが見られます。そのため、事業拡大等に伴い、拠点を東京や柏に移転するケースがあります。
- 創業段階では、シェアオフィスなど、施設を貸出す支援が行われていますが、事業拡大に伴う移転の際の支援が不十分であることから、事業者の成長段階に合わせて、継続して市内で事業が行えるような受入環境の向上を図ります。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 事業スペース・用地等のニーズ把握

- 事業者がどのような物件や用地を必要としているのか、規模や条件などに関するニーズの把握を行います。調査方法については、可能な限り持続的かつ効率的な手法を関係する支援機関と協議して定めます。

② 事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信および受け入れ環境整備

- 廃業等や老朽化等により未使用となっている既存物件・用地を発掘し、情報発信を実施します。
- 中心市街地等にある物件や用地を活用しながら、事業者が必要とする事業物件や用地の整備を検討します。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①事業物件・用地等のニーズ把握	1. 調査方法検討					
	2. 調査実施		実施			
②事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信	1. 情報収集		情報収集			
	2. 情報発信			情報発信		
	3. 受入環境整備			受入環境整備		

エ 期待する効果

- 事業所や用地等に関するニーズと、市内における事業所立地活用可能な物件をマッチングさせることで、既存事業者やスタートアップ企業が事業所の移転の際に市外へ流出することを抑制し、市内での事業継続率を向上させることが期待されます。
- 中心市街地や郊外における物件・用地を有効活用することで、市内の低・未利用地の減少につなげることが期待されます。
- 上記の取組みを通じて、既存事業者のみならず、市外から新規事業者の参入の受け皿確保につなげることが期待されます。

オ KPI

指標	現状値 (2019実績)	2024年
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支援件数	0件	15件

7. 推進体制

7.1. 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。

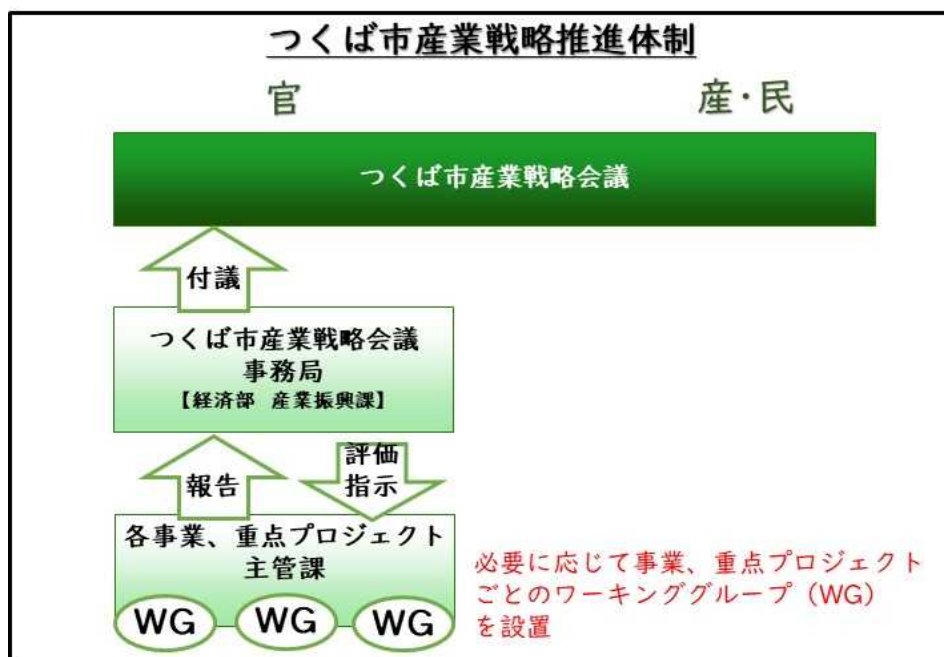
① 「つくば市産業戦略会議」の設置

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、組織横断的な検討が必要な場合は、ワーキンググループ（WG）を設置し、円滑な事業、重点プロジェクトの推進を行います。

図表 7-1 つくば市産業戦略推進体制



7.2. 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

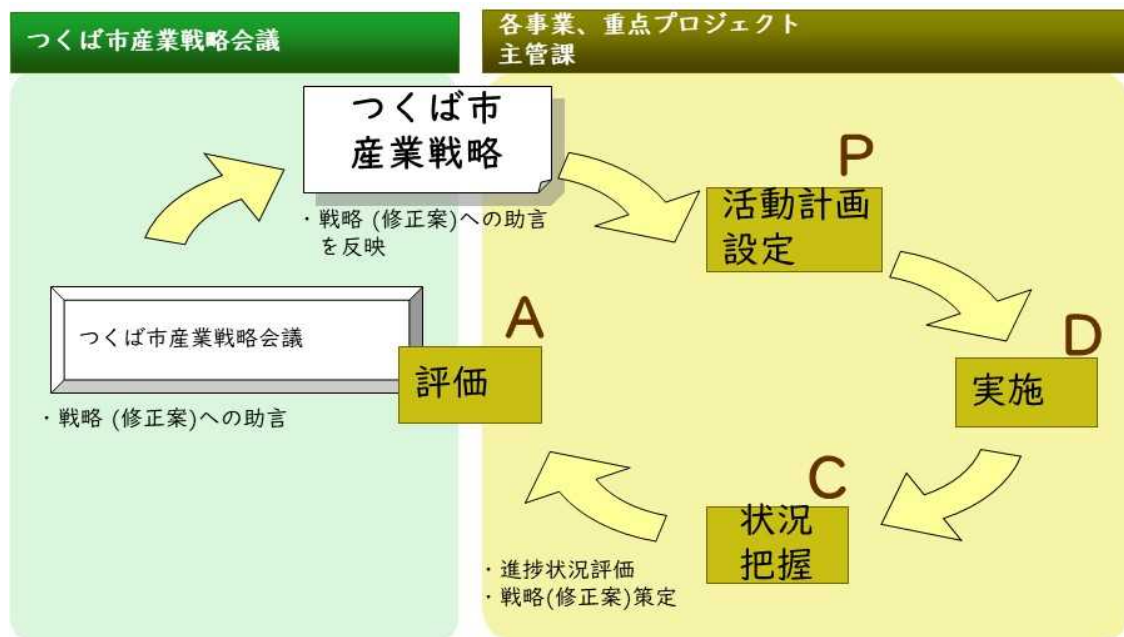
事業主管課では、毎年度、各事業や重点プロジェクトの進捗状況、評価を実施します。次年度以降の戦略にて改善・修正・追加等すべき事項がある場合はその方針についても記載し、事務局へ報告します。

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、効率性などを総合的に確認し、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。

図表 7-2 本戦略の進行管理方法



7.3. 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の評価し、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。

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7（2025）年10月を目途に実施し、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 7-3 本戦略の変更管理



参考資料

用語集

アルファベット順、五十音順

※以下、表記のないものはすべて「IT用語辞典 e-Words」からの出典

【0-9, A-Z】

.

【ア行】

.

【カ行】

【サ行】

.

【タ行】

.

【ナ行】

.

.

【ハ行】

.

【マ行】

.

【ヤ行】

.

【ラ行】

.

【ワ行】

.

別冊

資料編

つくば市 産業戦略

令和2年12月発行

編集・発行

つくば市 経済部 産業振興課
〒305-0821 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/>

懇話会委員意見の整理結果

つくば市未来戦略より引用
 未来戦略のまちづくり理念に配慮して設定
 懇話会委員 意見 (スローガン・施策全体に関する事項)

つくば市未来戦略

産業戦略スローガン

Ⅲ Ⅰ つなぐ未来を未来につくる
 Ⅳ 誰が市民の力を生かすまち

Ⅰ 世界科学未来技術×く人材の産つ業な創りが造り都市産つ業く競ば争力に

・スローガンは非常に重要であり、「科学だけではないつくば」を訴えた方がよい。その候補は多くあり、「パンのまち」や「ラーメンのまち」「キャビアのまち」「ロボットのまち」「芝生のまち」など。色々な要素を上手く発信できていないと感じる。産業戦略として総合的にアピールできると良いのではないかと。(第1回：仁衡委員)

・国や県でできない部分をつくば市で取り組みたいという話があったが、情報交換等の横の連携を強化してほしい。(第1回：河原井委員)

・事業に対する計画性を持たせなければ廃業してしまうこともある。商品としての制裁が整っていなければ販路にも乗らないということもある。地域の特性を踏まえて産業化できるものがないか考える必要がある。(第1回：伊神委員)

・私は社員にメッセージとして「つくばで一番になろう」と言うようにした。市内で一番というのはスケールが小さいようにも捉えられるかもしれないが、つくば市は世界とつながっている街であるため、このような街で一番になることはすごいことだと伝えている。(第2回：仁衡委員)

・達成目標について、数値は分かりやすい指標ではあるが、「質」的な物差しも必要なのではないか。(第2回：山下委員)

・建設業や製造業は比較的生産性が高く、グローバルの視点となるが、一方で、サービス業はローカルビジネスであり、同じ課題でも実施方法は異なるのではないかと。(第2回：山下委員)

・4つの課題分野を見た時に新事業創出や新規事業者創出はかなり手が打っていると思うため、今後検討すべき重点課題は既存事業者の継続・発展と雇用創出だと感じた。(第3回：仁衡委員)

・横断的がキーワードになる。(第3回：仁衡委員)

・4つの課題分野について、つくば市未来戦略、産業スローガンに応じた表現に変更

施策分野 (未来都市像)

【既存事業者の継続・発展】

I つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち

【新事業創出】

II つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち

・各課題分野について取り組むべきテーマを網羅的に設定

施策テーマ (戦略テーマ)

【既存事業者の経営を健全化する】

1 既存事業者の経営を健全化する

2 次世代へ事業を承継する

3 既存事業者の製品・サービス等の品質・認知度を向上する

4 最先端技術等を活用し既存事業者の生産性や業務効率化を促進する

5 既存事業者の販路を開拓して、受注機会を拡大する

懇話会委員 意見 (施策テーマ・事業に関する事項)

・例えば、廃業を決めている人が、自分の事業や商品のプレゼンや紹介してもらおうことをしてはどうか。(第3回：仁衡委員)

・事業承継について、アンケート調査やヒアリングの結果では必要ないという意見が多くなっているが、違和感がある。既存事業者の意識が子どもや親族に引き継ぐという段階で止まってしまっているとすればもっと啓発しても良いのではないかと。(第3回：若松委員)

・廃業する、廃業した人も復活できる機会を提供して、廃業した会社にも優しいまちを掲げてもらうなど、目立つ部分の取組しかやっていないとならないような視点があると良い。(第3回：仁衡委員)

・農業では新規就農に初期投資がかかる一方で、廃業する人もいるため、その間のマッチングができないかという議論がある。これは他の業種でも一緒だと思う。廃業自体をエコシステムに活かしていくことが重要になると思う。(第3回：座長)

・廃業は避けられないが、廃業した人が再チャレンジできる支援が今のプランからは見えない。一度失敗した人への資金支援は厳しくなると思うが、その中で、どのような支援ができるか、また、なぜ失敗が起こったのか失敗を教訓にすることもできるため、取組みを考えられると良い。(第3回：山下委員)

・国内市場の縮小を踏まえると、海外展開は、既存企業の新たなチャレンジとしては必須。JETOR茨城との連携や、海外展開のための予算確保などの取組みを加えると良い。(第4回：仁衡委員)

1 新たなチャレンジの機運を高める

2 つくば市の地域資源を最大限に活用してアイデアを創出する

3 研究開発に取組みアイデアをカタチにする

・研究機関も大学も研究成果を世の中に還元していきたいと考えて活動しているところではあるが、大手企業との連携が中心になっており、中小企業が活用しようとした場合に、どのように連携すれば良いか、ハードルが高いなど、が課題にあがると思う。富士市の事例ではコーディネーターが配置されているということであったが、企業側がどのようなものを求めており、どのように連携できるかの橋渡しをできる人がいなければ難しいのではないかと。(第2回：河原井委員)

・多くの事例に共通している事としては、規制の概念を取り払うということがあげられる。チャレンジできる環境が創出されれば人々を呼び込むことができると思う。(第2回：木ノ本委員)

・地域活性化プランを募集する「つくばR8地域活性化プランコンペティション」を実施しているが、その企業版ができれば良いのではないかと。クラウドファンディングを活用したり、金融機関と連携したりするなど、スキームは色々あると思う。(第2回：黒田委員)

・単にマッチングするだけではなかなか上手くいかないと感じている。これまではお見合いのようなかたちで、マッチングをしていたが、それでは経営人材と研究者はなかなかつながらない。このような状況を踏まえて、例えば、プロジェクトを共同で実施するなど、さらに踏み込んだ仕掛けを検討したいと思う。(第4回：座長)

・例えば、駅前の活性化策と合わせた産業振興が期待されることや、ペDESTリアンデッキを活用することなど、キーワードを反映してもらえると良いと思う。検討施策に盛り込むということも考えられる。(第4回：仁衡委員)

・農地があるが生かされていないという点を考慮した産業戦略が必要ではないかと。(第1回：伊神委員)

・数年前に「パンのまち」の取組みとして、定期的に同じ商材でパンを作るということを試みていたと思う。さらに「パンのまち つくば」をPRして商材を各パン屋に支給したり、ふくれみかんをパンに入れて商品をつくる大会を開催したりするなど、コモディティな食材をテーマに、つくば市の特徴ある商材を活用しながら、市外に発信できるイベントとして展開できれば面白いと思う。(第1回：仁衡委員)

【その他】

つば市未来戦略より引用
 未来戦略のまちづくり理念に配慮して設定
 懇話会委員 意見 (スローガン・施策全体に関する事項)

つば市未来戦略

産業戦略スローガン

III
 未来を魅つける人が育つまち
 IV
 市民のために科学技術をいかすまち

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

・4つの課題分野について、つば市未来戦略、産業スローガンに応じた表現に変更

施策分野 (未来都市像)

【新規事業者創出】
 III
 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

・各課題分野について取り組むべきテーマを網羅的に設定

施策テーマ (戦略テーマ)

1 新たに企業が進出する
 2 科学・技術・人材の交流によってイノベーションを創出する
 3 市内で新たな創業者が誕生する

懇話会委員 意見 (施策テーマ・事業に関する事項)

・スタートアップ施策に関連するが、小規模でも付加価値の高い企業の誘致に向けて、賃料補助を実施しており、一部の業種については、ほぼ満額補助するような施策もあるため、連携しながらアプローチできればと考えている。(第1回：座長)
 ・市内で移転する場合に、250～300㎡規模の部屋を借りたくてもなかなかないため、東京や柏に移転しなければならない。(第3回：仁衡委員)
 ・研究所では、スタートアップ企業に対して、創業初期の段階に研究施設を貸し出す支援を行っているが、ある程度成長したら移転してもらうようにしている。研究できるような個室は不足している。(第3回：河原井委員)
 ・TCIのD棟は、屋根も高く、廃棄処理がしやすいなど、バイオ系のベンチャー企業にとっては良い環境が整っている。一方で、独立する際に、対応できる物件を探すことが難しい。(第3回：仁衡委員)
 ・つば市の旧市街地などには、空き家が多くあり、可能であれば、市が借り上げてワンルームなどにリノベーションをして、廃棄処分などの対応も支援できれば魅力的な物件になると思う。(第3回：若松委員)
 ・スタートアップなどつば市の目指している方向性から、駅近の知的環境に人々が集いイノベーションを起こしていくという場が求められるのだと思う。クレオなどでアイデアを出し合える環境を市として用意できるのであれば強みになるのではないかと。(第3回：山下委員)
 ・企業が立地場所を選択する際の条件としては、パートナーとの距離が重要になる。共同研究を行う場合であれば、大学がリブになって企業が集積している。市内には筑波大学があるため、まだまだ活性化できると思う。ディベロッパなど民間企業の活力を促せるような規制緩和や公共空間の活用などの仕掛けが大事となる。欧州には、課題解決型のシェアオフィスがあり、そこでは地元の求人情報が多くある。このような先行事例を参考にしながら取組に活かしてもらいたい。(第3回：木ノ本委員)
 ・外から呼び込むという視点で弱いのではないかと感じた。市単独では難しく、県との連携や用地の確保の課題があると思うが検討できると良い。(第3回：黒田委員)

・金融機関から、市の支援があればスタートアップ企業への補助を後押ししやすいという意見があったスタートアップ自体が赤字期間を経たうえで急激に成長する動きがあることから、力を入れて支援しても良いのではないかと。(第3回：黒田委員)
 ・スタートアップ企業の補助や投資などについては、最近、東京都とスタートアップエコシステムのコンソーシアムを立ち上げた。東京都など他地域からの資金が集まる流れを作っていく必要がある。(第3回：座長)

【雇用創出】

IV
 地域産業人材が集まり・定着するまち

1 つば市で働く次世代人材を育成する
 2 若者が地域に定着化(職・住)する
 3 多様な人材の就労機会を創出する
 4 離職率が低下し、従業員が定着する

・TCIで先日、様々なベンチャー企業が発表を行うイベントがあった。このような場を創出していくことが重要であり、ベンチャー企業の支援に長期的に取り組んでいる人々を、次世代を育てる人材と認識することが重要だと思う。(第3回：仁衡委員)
 ・小中高生が地元の企業を早くから知ること、大学は東京に進学したとしても就職の際につば市で面白いと思った会社が候補になるという効果も期待できるのではないかと。(第2回：仁衡委員)
 ・高校生・大学生に向けた市内経営者による講演などを含めてはどうか。(第4回：仁衡委員)

・筑波大学があり世界中から留学生が訪れている点は、つば市としての特徴であり、強みとして生かすべき。(第2回：仁衡委員)
 つば市の関係人口の要素として、大学の卒業生という視点はあると思う。今の入学者と同じくらいの人口が流出しているため、卒業後もなかなかつながれていないという課題もある。卒業生が、市内の企業でフルタイムではない形態で働いたり、まちづくり活動に参加したりするという事もできると良いと思う。(第3回：座長)

・つば市と筑波大学で人材の採用に関する包括協定が結べれば良いと思う。(第2回：仁衡委員)
 ・つば市で就職したいが、市内の企業を知る機会がない学生に対して、審査を行い厳選した優秀な中小企業とのマッチングを行い、成約率を公開し、翌年には、就職したOB・OGが1年間働いたメリットとデメリットを現役の学生にフィードバックできれば好循環が生まれるのではないかと。(第2回：仁衡委員)
 ・人材確保については、外国人材と事業者とのマッチングを支援させていただいているが、留学生や技能実習生など、どういった人材が求められているのかを深堀できれば良いと感じた。(第2回：木ノ本委員)
 ・大学の博士後期課程の学生がスタートアップパークを利用しながら市内企業と関わる機会を創出することは素晴らしいと思う。市内の中小企業も選択肢に入る仕掛けが必要になる。(第3回：仁衡委員)
 ・大学側は留学生の就職を支援したいが、企業側は受け入れ予定はないという意見もあがっている。つば市内の留学生の就職をサポートできるプログラムがあると良い。(第3回：木ノ本委員)
 ・優秀な留学生であれば積極的に雇用したいが、事業展開を想定している地域と異なるため採用が難しい。地域が偏りなく学生が集まれば、その中で、事業展開とマッチする学生と交流することができると思う。(第3回：仁衡委員)
 ・姉妹都市との連携を、人材交流や事業提携などこれまでとは別の視点で展開することが望まれる。(第4回：仁衡委員)

重点プロジェクト	懇話会 委員意見
事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継について、重点プロジェクトでは1～2年目に調査となっているが、コロナウイルスの影響で廃業する事業者も出てきているため、スケジュールを早めなければ手遅れになるのではないかと（第4回：伊神委員）
市内事業者をつなぐつくば市認定プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・MOTsの商業版は面白い考え方だと思った。つくば市の食は、ラーメンやパンなど色々あるため、事業者が集まって、つくばブランドとして展開する後押しをしてもらえると良いと思う。（第3回：仁衡委員） ・つくばコレクションなどは、人と人が向き合っていく取組であるが、メルメリなどのようなアプリを活用した取組を取り入れることはできないか。商品を作ったのは良いがデリバリーが大変という悩みを聞くことが多いと感じる。生産者と小売業者だけで取組むと間の物流が片手落ちになってしまうため、プラットフォームとして、物流の部分をコーディネートできると良い。（第4回：伊神委員） ・東京など外部の評価も取り入れると精査されるのではないかと（第4回：黒田委員） ・例えば、食品であれば、フードテックやスーパーマーケット・トレードショーといった代表的な展示会がある。茨城県の出展は少なく、知らない事業者も多いと思うため、勉強会など全国や世界の事業者の視点を学ぶ機会を作れると良いのではないかと。（第4回：伊神委員）
科学技術×知識×組織・人材が世界の未来へつなぐプロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・研究機関発ベンチャーは、研究者を中心に起業するケースが多く、経営面が弱い部分がある。ポテンシャルのある人材をつくば市で育成してもらい、企業スピリットを持った方々と、研究者をつなぐ取組を作ってもらうことが重要だと思う。（第4回：河原井委員） ・これまではお見合いのようなかたちで、マッチングをしていたが、それでは経営人材と研究者はなかなかつながらない。このような状況を踏まえて、例えば、プロジェクトを共同で実施するなど、さらに踏み込んだ仕掛けを検討したいと思う。（第4回：座長） ・新しいものを発信・提供していくうえでは、パッケージの話もあったように、見せ方も大切であるため、マッチングの取組の中にクリエイターがどのくらいいるかも重要になる。（第4回：若松委員）
多様な人材と地元事業者をつなぐネットワークングプロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者側のニーズは把握する必要もあるのではないかと。そうでなければ、なぜミスマッチが生じているのかという原因も分析できず、それを解消するための施策も一方的なものになりかねないし、施策効果も限定的なものになってしまうのではないかと。（第2回：山下委員） ・世界中から留学生が訪れている点は、つくば市としての特徴であり、強みとして生かすべきだと思う。市内の中小企業の良さが知られておらず、若者がそのまま市外に就職してしまっている。（第2回：仁衡委員） ・外国人を雇用したいという企業のニーズも把握する必要があると思う。（第3回：座長）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・重点プロジェクトについても、これまでの取組とは異なる「つくばらしさ」や「新しさ」という点がどこにあるか。他都市のプロジェクトとして置き換えても成立するように感じる。また、前プランでの達成状況の評価を踏まえて、今回のプロジェクトが市内事業者をどれだけ巻き込めるものになっているか。（第4回：山下委員）
関連計画との確認	<ul style="list-style-type: none"> ・つくば駅前の問題などについては、庁内の別所管が担っていることから、あえて踏み込んでいないという部分がある。また、産業用地についても、検討事業には含めているが、都市計画部門との調整の中で踏み込んでいない。このような点が含まれれば、つくば市としての具体性が出てくると思うため、他の計画を確認しながら、必要であれば産業戦略にも取り入れるということも考えたい。（第4回：事務局）
推進体制・評価プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・計画を推進するためには、毎年評価して継続的に進捗管理していける必要があると思う。委員も継続的に関わることで発言できる意見もあると思うため、徐々に入れ替わっていくような仕掛けがあると良い。（第4回：仁衡委員）

会 議 録

会議の名称		つくば市産業戦略策定懇話会		
開催日時		令和2年11月27日 開会 13:30 閉会 15:00		
開催場所		つくば市役所5階庁議室、Web会議ツール（Zoom）		
事務局（担当課）		経済部産業振興課		
出席者	委員その他	五十嵐市長、毛塚委員（座長）、木ノ本委員、仁衡委員、伊神委員、松信委員、黒田委員、若松委員、山下委員 【オブザーバー】矢野氏、跡部氏		
	事務局	野澤経済部長、片野経済部次長、久保田産業振興課長、石濱産業振興係長、飯野企業立地推進係長、高野産業創出支援係長、甲斐主任		
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. パブリックコメント実施結果について 2. 産業戦略及び産業分野に関する意見交換		
会議録署名人		/		
会議次第	1. 開会			
	2. 挨拶			
会議次第	3. 報告 パブリックコメント実施結果について			
	4. 意見交換 つくば市の産業分野に関する意見交換			
会議次第	5. 閉会			

【1. 開会】

【2. 挨拶】

※市長より懇話会開催にあたっての挨拶を行った。以下、挨拶の要旨を記載。

・市長：5回の懇話会を開催し、つくば市産業戦略の完成に至った。これまでの議事録を拝読したが非常に多くの発言を頂き、感謝も仕上げる。大事なところは計画を策定することではなく、実行することにある。重点プロジェクトを含めて着実に実施していけるように、今後も引き続き支援を頂きたい。

【3. 報告】

※パブリックコメントの内容とその対応方針について事務局から説明をして、承認を得た。

【4. 意見交換】

※つくば市の産業分野に関して市長と委員間とで意見交換を行った。

・市長：つくば市産業戦略の委員に携わった経験、また今後のつくば市産業振興に向けて忌憚ない意見を頂戴したい。

・木ノ本：委員として貴重な場を頂きお礼申し上げます。市の企業との接点は持ってきたものの、改めてつくばの産業を一言でいうと、などブランディングを考えるプロセスでは重要であり、振り返る機会として良いものであった。スローガンを含めて、市の関係者に発信を頂きたい。ここでできたものを発展していくにあたって、計画（紙）をすべて見るのには限界があり、もっとわかりやすく職員の方に伝えて頂きたい。特に、新たにチャレンジできる環境、精神は必要だと考えている。戦略策定においては、現状ベースで考えがちであり、コロナ禍において先行きは見通すのは難しい。ヒト、情報が色々な場所で利用できるような環境づくりが必要だと考えており、柔軟に移動できる仕組みづくりが必要だと思う。そのためには、既存概念を取っ払うことが重要だと思う。新陳代謝を促していく仕組みづくりやそれには規制を取り払うことも必要であり、市長を中心に国等を巻き込みながら、我々も含めてチャレンジ、発信していきたいと思う。

・市長：事業者や市民に対して如何に伝えていくかは重要だと考えている。どういう視点であればどう伝わるのか、というのは常に考えているところである。戦略を誰にフォーカスして伝えていくのが良いと思うか。

・木ノ本：やはり企業の方だと思う。つくば市の特徴的なスタートアップについては別の戦略があり、スタートアップを支援する研究機関、大学等には届いていると思うが、本戦略では既存の製造業、サービス業などの事業者などに伝えていくことが重要だと思う。

・市長：既存の事業者や商工会員はどこから情報を収集しているのか。

・松信：商工会のホームページからリンクしている。また毎月の「商工だより」でも情報発信している。ただし、ネット環境が整備されている企業は予想ではあるが半数に行かない可能性もあるため、そうした層に届くあり方は検討が必要だと思う。

・仁衡：策定委員として携わっているが、誰も読んでないのではないのか、という手応えが薄い印象は否めない。仮に冊子で公民館とかに置いたとしても、郵送したとしても結局目につかない可能性が高い。せっかく作った計画書を説明会なりで市長や副市長から発信して

いくことも有効だと思うし、委員によるパネルディスカッションをしても良いだろう。それらを YouTube などオンラインで配信してもよいであろう。従来の冊子による発信には限界がある。

・市長：説明会をするのはよい考えだと思うが、どうやってそこに人を集めるかが難しい。どう周知すべきと考えるか。

・伊神：当社には取引先が何千あり、どう情報を届ける（リーチする）のかを検討している。細かい所までリーチさせるには、分科会のような形でジャンル毎に分類させるのも一案である。こうしてグルーピングして細かく落とししていかないと、抜け漏れが出てくるであろう。加えて、その後やり取りが発生しないといけない。どういう考えを持っているかを聞いていくことが大事。方法は会議やアンケートなどあるが、コミュニケーションが発生しないと活性化していかないであろう。まずは抜け漏れがある程度無いような枠組みを作らないといけない。

・市長：コロナ禍において様々な情報発信していくことの重要性を再認識しているが、現在市内企業に一齐に情報を届ける手段がない。一方通行の情報発信ではなく、双方向の対話が重要だと考えているところである。市と企業のみならず、企業同士のやり取りも増えていくと良いと思う。

・仁衡：今回の会議に参加したことでぼんやりと考えていたことを言語化できたような気がする。つくば市産業の特徴として、プレイヤーの種類が多いということが挙げられると思う。国際会議場もあれば様々な第3セクター、国等の研究機関、企業も様々な規模が存在している。こうした特性を生かすことが重要であり、どれか1点集中にしても難しいところである。産業振興は総合的に対応することが重要である。そうした中、数年前からスタートアップに重点的に取組んできて成果は出ているが、それ以外の点にも目を向ける産業戦略ができたとは思ふ。今後は、企業の現状維持を支援するのではなく、次の段階にステップアップする際の矢印のような施策を実施して欲しい。施策には新規、継続のほか廃止もあるようにPDCA サイクルは年度単位でもやる必要があると考えており、是非実行して欲しい。また、各種交付金の減少がつくば市産業には与える影響は小さくなく、こうした動向にも注力すべきであろう。そのなかで、これまでになかった産業を伸ばしていくことも重要だと考える。また、つくば駅周辺やペDESTリアンデッキ等の活性化はつくば市産業振興の核になると考えており、総合的に取組んで欲しい。更に、海外展開を考えないといけないと思っている。海外を見ない企業は中小であろうとダメであり、JETRO などの連携を図りつつ、姉妹都市も産業分野でも連携強化をして頂きたい。最後に、エビデンスベースだけではなく、一つ一つのエピソードベースでの寄り添った支援を行っていただくようにして頂きたい。

・市長：中心市街地については重点的に取組んでいるところであり、引き続き助言を頂きたい。交付金の減少しており今後も減少することは明白である。その傾向は個人的には良い方向性とは思っていないが、受け止めながら産業政策を進めていきたい。また、海外展開については大切なことだと思っているが、まだそちらに目を向けていない中小企業も多く 2 極化している印象を受ける。目を向けさせるにはどういった事項に留意が必要か。

・仁衡：これまで企業や研究所としか取引の無かった企業が、今後は市民を対象としなければならなくなった状況と似ているかもしれない。ML など直接にアプローチしても自分ごとと感じていない企業が多いと思われるが、横と繋がりが持てる団体を通してアプローチし、知り合いの企業がやっていることを知ることで取組もうという意欲も高まる可能性がある。自分ごととして考える機会が無いと、高まってこない。

・木ノ本：1つは無理に海外展開という入り口から入らず、販路開拓といった共通の経営課題から入って、海外を検討していくのも一案である。海外というところから入ると拒否反応を示す企業もあるので、共通課題から裾野を広げていくことが大切ではないか。特にコロナの状況だからこそ、繋がるというのは大事だと思う。現在は、オンラインなどつくばにいなながらも海外と繋がることのできるの、そういった事例を発信していくのは大切であると思う。もう1つはつくば市には外国の方がたくさんおり、スタートアップや留学生等も含めて接点を持ちやすい環境にあると思う。そういった交わりのなかで海外を意識することができ、海外展開も身近に感じられるのではないかと、思う。

・市長：つくば市未来構想でもつながりをテーマにしているのでそういった視点はもっていききたい。

・松信：商工会では海外展開派遣展開事業を県単位で実施しており、対象が食品、加工品に限定し、小ロットで輸出可能という制度になっているが、販路先となる国の事情もあり、効果は限定的ではあった。これまでの意見交換にもあった通り、隣の企業の取引先や業務内容を知らないという状況があり、仲間の状況が見えると動きがみられる可能性もあると考える。商工会としても異業種交流会などを立上げ、お互いを知り合う場を設けていければと思う。

・伊神：これまでの懇話会でもお伝えしたとおり、KPI を設定しないと進捗管理、PDCA が回らないと考えている。ただ指標は設定して終わりではなく、間違っていれば修正する必要があり、こまめにフィードバックしていかないと、いつの間にか立ち消えてしまうこともある。本戦略も一度示した指標の管理はしっかりしていただきたい。様々な規模の企業がいるなか、モチベーションを高めていくためには、交流会が必要だと有効だと思う。交流会では、

同業種だけではなく異業種であっても、会話していくなかで、10年、20年後に何か花が咲く（ビジネスで繋がる）可能性もある。当然ながら、交流会ではうまくいくもの、うまくいかないものもあるが、交流会は人と人との繋がり、意見の交換として大事だと思うので、市でも積極的にやっていただければありがたい。

・市長：長期的な目線と俊敏に市内の状況感を感じないといけないなあと思うことがある。最近、50年前の繋がりがキッカケで今つくば市に拠点を設けたという企業があり、つながりが後から実を結ぶこともあるのだなと思っている。

・松信：商工会として日々会員からの相談を受けているところであるが、3月のコロナ発生頃に比べて当初は飲食や観光が中心であったが、小売、製造業と変化し、最近では設備工事業からも相談があるなど変化している。今後もどの程度の影響が出るのかは不透明である。商工会としては、毎年10数件ほどの新規加入は発生しており、今年もそうであるが、コロナ禍後の来年以降はどうなるかはわからない。市と連携してイベントを開催してきたが、開催で来ていない現状もあり、今後どうするかについては引き続き注視が必要だと考えている。

・黒田：策定して終わりではなく、年単位でチェックしていくのが大事だと思っている。これまでは委員の立場として策定に携わってきたが、今後は議員の立場として進捗状況をチェックしていきたい。定量的な指標も提示されているため、こうした指標の進捗状況を把握しつつ、掲示されている事業の進捗状況も把握していきたい。

・若松：市民委員として参加しているが、つくば市には5年近く居住している。多彩な委員よりつくば市の把握できていない事項を多数お聞きした。今後5年間の計画ということでスタートしたが、新型コロナが発生したことにより、どういった影響を与えるかは懸念しているところである。戦略自体は練られたものと感じているが、新型コロナを含めて周辺地域に起こってる変化を柔軟にどう捉えるかが大事だと思う。高齢化もすすんでおり、自身の変化への対応力の弱さに直面している人もいると思う。事業承継を含めて、新型コロナの影響により業務改善の必要性が発生するなど経営環境の変化に経営者が乗り越えて（破壊して）事業を進めていくことが難しいと感じている人は従来にも増してより一層多くなると思う。こうした背景から施策展開はスピード感を持ってやっていくことがより重要だと思う。ビジネスの世界は御用聞きと出前だと思っている。どこの企業も社会のニーズ・課題等を発見する、これが御用聞きであり、それを外向いてできないとだめだと思う。御用聞きをまずはできるようにして、その結果として次に出前をする。出前は儲けることが優先というよりは自分たちの考えが正しいかを検証するのである。こうしたことは企業の規模を問わず大切な姿勢であると思う。海外展開するにしても御用聞きが必要であるが、実際に訪れるのは難しいなかで、例えば市内の海外実習生からニーズを収集するのも一案であり、そういった姿

勢が出てくる戦略を立案するのも大事だと思う。

・山下：当初のスケジュールもコロナで変更されるなか、多方面の御尽力で出来上がったと思っている。自身のもと自治体職員であった経験から、自治体の役割は福祉、医療が中心であると感じていたが、懇話会の中で勉強することも多々あり、考えを改めるに至った。これまであまり産業との関わりはなかったのが、地域振興を行う上で産業振興の重要性を理解し、参加させて頂いた。個人的には厳しい意見も言ったが座長含めそれをひろって真摯に御対応頂いたので感謝している。これまで、大きく3点意見を申し上げた。1つは成果指標の必要性で、今回指標はやや手前味噌となってしまった感があり、引き続き精査が必要かと思っている。2つ目は市、独自の戦略であるため、もう少しつくば市らしさをどう出すべきか、そこを強化していきたい、というもので、こちらは少しずつ反映していただいたと思う。3つ目はPDCA サイクルをうまく回していくことであり、それはここからがスタートである。コロナ禍も含めて突発的な事情があり、推進体制が十分に機能していけば、よりよいものになると考えている。

・市長：計画ものは作って終わりではないというのは理解しているので、どう実行の部分をお示しできるかというのは重要だと考えている。

・矢野：産総研としては社会課題の解決、そのバックキャストとして研究するという認識でいる。今後は如何にスタートアップ、研究の技術から起業につなげていくのが期待されているものと認識している。社会課題を解決するにあたって、従来はつくば市にあっても無くとも一緒、という意識もあったが、現在は市民がいる場所、という重要性を再認識し、市や市内複数の研究所と連携して市民と話し合える場所を設定し、つくば市にはこういった技術、課題があるというのを把握していけるとよいのではないのかと思った。また、人材活用という点では、研究者の定年退職者（定年は60歳、希望に応じて65歳だが大半は研究運営のポストになる）の大きい波が来始める。退職してつくば市民という立場になって、どういった接点を地域と持てるのかも模索が必要である。例えば小学校に定年職員が研究内容を発表する、若い人材に技術を伝承するなど、新たなつくば市らしい繋がりができると良いと思う。

・市長：研究OB人材の活躍の場はずっと言われている。地域に還元できるやり方のアプローチが必要だと改めて感じた。

・跡部：スタートアップコーディネーターとして、スタートアップを支援していく立場であるが、研究者が技術シーズを事業化していくにあたって、VCから（大型の事業である）IPOを目指し、結果を求められていく、という流れにそぐわないパターンも多い。急成長する事

業ではなく、いわゆるもう少し小規模な事業化みたいなシーズから徐々に成長する事業の場合、地域を支える地場産業として育てるというのも大きな道でもあるのではと思う。その際に地元の産業を作ってきた方と、研究機関が普段からかおを見合える場があるとよいと考える。研究所の技術者と市内事業者が交流することで新たな可能性に繋がると常々感じており、これまで何をやってきたのか、これからどうするのかを学びながら関係構築し、連携に繋がれば良いと思う。

・副市長：自治体の計画は、総花的な内容となりがちなところであるが、そうした中でもつくば市ならではのこだわりを持ったものにしようと思い取り組んできた。検討過程において一度総花的になりかけた際、委員からの意見に後押しされ、当初描いていたものに近づけることができた。今後は魂を入れて実行するフェーズと考えており、事業者に届けて共に実行していくことが重要である。着実な実行は当然であるが、委員には多様はメンバーに携わっていただき、これまで同様、忌憚ない意見を引き続き頂戴しながら推進していきたい。

・市長：スタートアップパークを作ったのも交流する場があれば何かに繋がる、と思ったところからスタートした。こうした意見交換を、業種を問わず、戦略的に繋がっていきながら、民間の方とも協力し、継続的に実行していきたいと考える。

・事務局：その他、全体を通して意見があれば。

・仁衡：MoTsの活動は年6回やってきたところであるが、コロナウイルスの影響は、今年度は全くできておらず、研究所との接点がなくなってしまうている。こうした場が無いとやっていけない企業もいるので、どうにか新しい形を模索したい。IRDAではオンラインでの研究者との交流の場を設定したりしている。MoTs、IRDAが個別に研究所と調整するのは限界があるため、一同に関係機関が調整、意見交換をできる場づくりを市と作っていききたい。

・市長：Meet up Lab.をつくば市主催で考えていたところであるが、コロナで開催できていない状況である。オンライン開催も含めて、どうできるかを早急に考えていく。

・木ノ本：各種計画の策定など、他団体の類似の場に出させて頂くことも多いが、意見する都度、座長にコメントを拾って頂け、議論が深まった。これがゴールでは無いが、着実に実行することを期待する。

【5. 閉会】

つくば市産業戦略策定懇話会 第6回次第

令和2年11月27日（金）13時30分から
つくば市役所5階庁議室

次 第

1 開会

2 挨拶

3 報告

パブリックコメント実施結果について

資料1

4 意見交換

つくば市の産業分野に関する意見交換

5 閉会

【配布資料】

つくば市産業戦略策定懇話会 第5回議事録

策定懇話会委員名簿

資料1 パブリックコメント実施結果

資料2 つくば市産業戦略

以上

つくば市産業戦略（仮称）策定懇話会委員名簿

	氏名	所属等	出欠
1	毛塚 幹人	つくば市副市長（座長）	○
2	木ノ本 知弘	独立行政法人日本貿易振興機構 茨城貿易情報センター 所長	○
3	仁衡 琢磨	ペンギンシステム株式会社 代表取締役社長	○
4	伊神 里美	株式会社カスミ 執行役員 経営戦略本部 SDGs推進マネージャー	○
5	松信 利彦	つくば市商工会 事務局長	○
6	黒田 健祐	市議会議員（市民経済委員長）	○
7	若松 昭司	市民委員	○
8	山下 瞬	市民委員	△

オブザーバー

	氏名	所属
1	矢野 初美	国立研究開発法人産業技術総合研究所 イノベーション推進本部 ベンチャー開発・技術移転センター 事業支援グループ

会 議 録

会議の名称		つくば市産業戦略策定懇話会		
開催日時		令和2年8月5日 開会 14:00 閉会 16:00		
開催場所		つくば市役所5階庁議室		
事務局(担当課)		経済部産業振興課		
出席者	委員その他	毛塚委員(座長)、河原井委員、木ノ本委員、仁衡委員、伊神委員、松信委員、黒田委員、若松委員、山下委員		
	事務局	野澤経済部長、片野経済部次長、久保田産業振興課長、廣瀬産業振興課長補佐、石濱経営支援係長、飯野企業立地推進係長、高野産業創出支援係長、甲斐主任		
公開・非公開の別		■公開 □非公開 □一部公開	傍聴数者	1人
非公開の場合はその理由		/		
議題		1. 策定スケジュール(案)について 2. 産業戦略プラン(案)について		
会議録署名人		/		
確定年月日		/		
会議次第	1. 開会 2. 挨拶 3. 報告 策定スケジュール(案)について 4. 議事 産業戦略プラン(案)について 5. その他 6. 閉会			

【1. 開会】

【2. 挨拶】

※座長より懇話会開催にあたっての挨拶を行った。

【3. 報告】

※新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う策定スケジュールの変更について事務局から説明をして、承認を得た。

【4. 議事】

※事務局から、産業戦略プラン（案）について説明をした。

・仁衡：戦略案としてはわかりやすくなっていると思う。一方で、新型コロナウイルスが産業に与える影響は大きく、企業が倒産することも目の当たりにして、ひとごとではないと痛感している。冒頭に事務局から説明があったように、新型コロナウイルスはすぐに解決することではなく、産業戦略の実行期間中も影響は残ると思われる。そうであれば、実行期間の中で、新型コロナウイルス対応は最も重要なテーマになるのではないか。第4章までに新型コロナウイルスの影響は整理されているため、市としての対策について、全体的な考え方を第5章第2節に記載して、各事業に反映されているような見せ方が良いのではないか。廃業した人の生活の立て直しの支援が必要である。廃業の可能性が高い場合に早めに M&A を促すことも考えられる。どのような企業であっても、オンライン対応など DX (Digital Transformation) は不可欠であるため、支援が必要だと思う。新型コロナウイルスによって、何十年も続いていた事業が急に止まってしまうということも出ており、業態転換が非常に重要なテーマになる。全く異なる業態へ転換するのではなく、これまで培ってきた強みを活かすことが必要となり、そのための支援があると良いのではないか。廃業による人材の流動化も進むと思う。雇ってほしい人は多くなると思うが、自社での再教育はかなり負担になる。再就職の際の支援があると良いと思う。一方で、暗い話への支援に偏ってしまうと、せっかくのびかかっている企業が倒れては意味がない。伸びている企業を後押しする施策もたてることで、そこに雇用が生まれるという面もある。第5章に事業が掲載されているが、どこが新しくなったかがわかるように、「新規」や「拡充」などはマークを入れると良いと思う。一方で、これまで取り組んできた事業もあるため、開始時期なども入れてはどうか。第7章の PDCA は非常に大事だと思う。戦略を策定して終わりではなく、しっかりと進捗管理をしてもらえると良い。用語集は、後ろを参照する必要があるため、注釈などすぐにわかるようにしておいた方が良いと思う。

・座長：現在掲げている施策・事業にコロナ対策に直結するものもあるため、各施策・事業がどのようにコロナ対策につながるのかのストーリーを整理したいと思う。

・若松：新型コロナウイルスの影響によって、人・モノ・生活スタイルが大きく変化してきている。働き方もテレワークが推奨されてきているため、オフィス不足もどのようなオフィスが求められているのか、定義し直す必要があるのではないかと思う。オンラインでのコミュニケーションも一定程度は可能であるが限界もある。これまでのオフィスは単に仕事をするだけの空間ではなかったのではないかと思う。今後、都心に通勤していた人をつくば市に呼び込むにあたっては何が不足しているかを見極める必要がある。企業の成長には人材の確保が不可欠であるが、近年は、副業化がキーワードになってきている。つくば市にも優秀な人材が多くいるため、副業化の取り組みの中で上手く取り込めると良いのではないか。

・座長：オフィスは仕事するだけの空間ではないという点はまさにそうだと思います。新型コロナウイルスの影響によって東京から移転してきた企業が何社もあり、そのような企業が入居する物件自体が不足しているという問題もあるが、オフィス提供だけでは都市としての魅力は提供できていない。シェアオフィスなど集まってコミュニケーションをとることで新たなアイデアが生まれるような環境づくりに取り組む必要がある。スタートアップパークのコワーキングスペースは新型コロナウイルスの影響が出ている期間においても満席になっている。副業化は今後の潮流になってきているため、人材を増やしていく取組の中で取り入れられると良いと思う。

・若松：先日、Youtube で筑波大学の学生による動画を閲覧してすごいと感じた。このような学生がつくばエクスプレスで都心に出るには費用が高い。つくば駅周辺では学生にとって魅力的な店舗が少なくなってきており、研究学園に店舗が増えているが、学生によると、つくば駅周辺から研究学園までの交通手段がないという意見がある。自転車で移動しても雨の日は買い物ができない。車社会が影響している。時間と場所を制限されずに化学反応が生まれるような環境にしなければ、生まれてくるものは少ない。つくば駅まで都心から 45 分で来られるが、その先の移動が課題になっている。今後、人や技術をつなぐうえでのインフラについてつくば市としてどのように考えているのかは触れても良いのではないかと。

・座長：筑波大学から研究学園方面へのアクセスはしばらく状況にあるかもしれない。大学についてはつくば駅とのアクセスをいかに向上していくかが重要だと感じている。現在はレンタサイクルだけであるが、シェアサイクルを大学やつくば駅などに設置してアクセス性を高めることを検討している。交通については、予算や運転手の人材確保といった面から路線数等を増やすことができない状況がある。公共交通に関しては別計画となるものであるが、多様な移動手段が使いやすいものになるというのは、経済の活性化にもつながるので、要素を記載することを検討したい。

・伊神：産業戦略の冊子は誰が見るもので、必要とする場合に手に取れるようになっているかなど、情報のアクセス性で考えると、産業戦略のスローガンなどは市長あいさつなど、表の見える場所に記載した方が良いのではないかと。重点プロジェクトについては、市としての取組みが見えにくくなっているため、整理できると良いと思う。また、KPI が設定されているが、進行管理や変更点をどのように市民に示すのかを付け加えてもらえると良い。

・座長：事務局に確認であるが概要版は作成するのか。

・事務局：戦略の概要版は作成予定であり、部数も多めに作成し、広く配布たいと考えている。本編は Web での掲載を想定している。

・伊神：新型コロナウイルスが拡大した際に、つくば市は早い段階で注目を集めたが、どのような方法で事業者が情報にアクセスしていたのかは把握しているか。

・座長：新型コロナウイルスの対応の際に感じたこととして、単に HP に掲載するだけでは見てくれない。HP に掲載したことを、画像も活用しながら市の SNS で周知することなどを意識して取り組んだ。一方で、Web や SNS を利用しない人にどう伝えるかが最も課題となった。今回は FAX や DM などを活用して周知したが、今後、対策を進めていくうえでは個別の取組みとして試行する必要がある。

・伊神：どの情報を誰にリーチするかを定めて発信しないと、思ったより届いていない、ということもあるかもしれない。

・座長：市内の事業者へ一斉に周知する方法がなかった。今回は商工会にも協力してもらいながら取り組んだが、今後様々な施策を展開するうえで、情報伝達手段は課題として認識する必要があると感じた。重点プロジェクトや進行管理に関する意見は戦略に追記していきたいと思う。

・山下：新型コロナウイルスについては、緊急経済対策で取り組んでいるため敢えて戦略では触れていないということではあると思うが、with コロナの時代において、触れなくて良いかという懸念はある。戦略の本編自体は行政としての取組を示すものであると思うが、事業者が戦略を見た時にどのメニューを活用すべきなのかがわかりにくいので、概要版にメニューを示すなど、区別して整理できると良いと思う。KPI の設定は今のままで良いか。数値目標としては見えやすいと思うが、KPI に挙げる内容がつくば市のスローガンに効果としてどこまで響くのかは疑問が残る。

・座長：概要版も事業者がどのメニューを活用するかを確認できるものにはならない。具体的な取組内容ができた段階で計画とは別に準備すべきものだと思う。KPI についてはアウトプットベースになっており、この結果が積み重なってどうなるかはわかりづらい。最終的なとりまとめに向けては精査が必要だと思う。

・事務局：KPI の設定にあたっては、中身にこだわりたいという考えから、開催回数ではなく、そこに参加する属性の人数にするなどの工夫を行った。KPI を達成することで産業都市像を実現するかという点については、重点プロジェクトも複数の事業のひとつであるため、他の事業も含めて展開する中で実現していくものと考えている。KGI の指標も検討したが、経済指標は年によって変動が大きいため、過去の最高値を目指すのか、近年のトレンドをも

とに設定するのかなど試行錯誤したが、結果として、現時点では、産業都市像の実現を目指して、各事業を実施し、その中で重点プロジェクトについて KPI を掲げるという方針に至った。

・座長：KPI の中でもアウトカムベースに変更できるものもあると思うため、再度検討してもらいたい。

・伊神：KGI については、会社であるならば、売上目標や利益目標があり、目標に向けて努力をし、浮き沈みがある場合には、同業他社と比較してどうだったかを見るため、示した方が良いのではないかと。KPI は戦術の部分になるため試行錯誤して見直しながらゴールを目指していくべきだと思う。KGI について他の自治体が共通して出している指標はないか。

・事務局：例えば、市内総生産額などを指標にするということも考えたが、事業所が増加したためか、事業所あたりの生産額が増加したのかにもよって変わるため、今回の参考指標は、事業所 1 人あたりの生産額とした。この指標も年によって浮き沈みが大きく、市として掲げるべき指標の設定が困難だった。また、経済に市域は関係ないため、統計データを管理指標としてしまって良いのかということもある。市の取組がどのように影響しているか見定めることが難しい。

・伊神：国勢調査も 5 年に 1 度であり、月次で把握できる指標でなければ進捗管理はできないため、何らかの手段を講じて得られるものでも良いと思う。

・座長：指標については、今日の議論も踏まえてどのような方法があるかを検討したい。

・木之本：KPI については、事業設計の段階では設定が難しいが、効果検証の指標としては極めて重要であり、PDCA の循環には不可欠だと思う。社会的なインパクトを考えるともう少し高めに数値を設定しても良いのではないかと思う。国ではロジックモデルという呼び方をするが、因果関係を明示してこそその重点化であり、予算措置などチャレンジという点で理解を得やすくなるのではないかと思う。指標等ははっきり示した方が良い。実施事業のどのくらいが新規事業にあたるか。

・座長：検討事業は新規事業であり、実施事業にも新規事業がいくつか含まれている。

・木之本：チャレンジというメッセージを打ち出すうえで新規事業をはっきりと示してほしい。つながりという観点でいうと、進行管理の中で、個別の事業が縦割り管理にならないようお願いしたい。

・河原井：見せ方として、どの部分が新しい事業かを示すことは重要であるため、視覚的な表現が必要だと思う。スタートアップパークが新型コロナウイルスの影響が出てからも満席であったという話があったが、在宅勤務によって、都心オフィスの必要性がなくなったという議論もある。しかし、研究というのは現場がないとできないため、つくばの強みをみせていくチャンスではないかと思う。施策にもスタートアップパークとの連携が示されているが、ベンチャー企業は Web 上での会議やマッチングが非常に盛んであるため、そういったことに強い方々と経験のない人との連携を深め、引き上げていく取組を展開してほしい。

・座長：Web による取組も増えてきているが、これまで関わっていない人が Web から参加することは難しいと思うため、リアルと Web を組み合わせながら取り組んでいきたい。

・松信：ワンストップ相談窓口については、商工会の業務と重なる部分がある。商工会では、合併当初 6000 人で日本一いた会員数、現在は 3200 人となっており、毎年 130 の新規加入、150 の脱退がある。会員の特色としては、補助金の活用や労災保険の活用など目的を持って加盟している場合がほとんどになっている。近隣との付き合いで入ることはほとんどない。新型コロナウイルスで商工会の事業もほぼ中止になっている。そのため、持続化給付金等の申請支援に取り組む予定である。伴走型事業として経営発達支援計画を産業振興課と国に申請して採用されたため、このような取組もあわせて実施していきたい。

・座長：市でできないことを商工会で実施してもらうなど、役割分担しながら推進していきたいと思う。

・黒田：指標については、一定程度示す必要があると思う。ただ、その指標が伸びていないから事業効果が低いということではなく、議論にあたって必要だと思う。戦略自体は PDCA を循環させることで新たな協議事項が出てくると思うため、その都度対応していければ良いと思う。パブリックコメントをとおして新たな論点も出てくるのではないかな。

・若松：コーディネーターによる企業訪問は、新規事業になるか。

・事務局：現在、企業コーディネーターは 1 名いるが、工業団地の企業へのフォローアップが中心となっているため、対象を拡大する必要があると考えている。ワンストップ相談窓口のフォローと連動させたいと考えている。

・若松：計画策定の際に、事業者へのヒアリングを実施したと思うが、何社に実施したか。

・事務局：企業は10社程度実施した。

・若松：実際の事業者を訪問することで、具体的な話を聞いて、雰囲気も感じることができたと思う。企業コーディネーターによる訪問についても、基準を設定しながら、つくば市の事業者が何を求めているのかを把握することを目的として対象を設定しても良いのではないかと思う。

・座長：コーディネーターの訪問は、どのような対象にフォーカスするのかをもう少し追記しても良いかもしれない。

【5. その他】

・山下：バプリックコメントについて、調査に協力してくれた事業者への周知は行うか。

・事務局：現時点では想定していなかったが、ヒアリングの回答者は特定できるため周知したいと思う。

【6. 閉会】

様式第5号（第10条関係）

パブリックコメント実施結果報告書
【案件名：つくば市産業戦略】

令和2年（2020年）11月
つくば市経済部産業振興課

■ 意見集計結果

令和2年(2020年)10月9日から令和2年(2020年)11月9日までの間、つくば市産業戦略(案)について、意見募集を行った結果、1人(団体を含む。)から5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、それに対する市の考え方をまとめましたので、公表します。

提出方法別の人数は、以下のとおりです。

提出方法	人数(団体を含む。)
直接持参	0人
郵便	0人
電子メール	0人
ファクシミリ	0人
電子申請	1人
合計	0人

■ 意見の概要及び意見に対する市の考え方

○ 市内事業者アンケート について

No.	意見概要	意見数	市の考え方
1	2種の市内事業者アンケート調査の回収率が25.5%、13.7%と著しく低く、政策立案の根拠として脆弱である。回収率を高める努力が必要であっただけでなく、恐らく、このような調査に対して協力しないという態度自体が、市に対する期待感の低さを示しているように感じられる。このような「答えない」事業者のニーズに対してどのようにリーチをかけてゆくことを考えているか。	1件	他の自治体における同様のアンケートでも約10%程度の回収率となっており、アンケートで十分でない部分については、事業者へのヒアリングを実施し補完しました。アンケートへ「答えない」事業者のニーズについて、ワンストップ事業相談窓口(「5.3(1)実施事業④」参照)における経営相談や、支援機関等からのヒアリングを通じて拾い上げ、必要に応じた施策を実施していきます。

○ 新型コロナウイルス感染症対策 について

No.	意見概要	意見数	市の考え方
1	新型コロナウイルス感染症の対策は、基本戦略の一部に盛り込むのではなく、切り分けて別途戦略なり対策なりを立てるほうがよいのではないか。	1件	産業戦略策定期間中に新型コロナウイルス感染症の拡大があったため、本戦略とは切り分けて緊急経済対策を迅速に実施しており、今後も市内感染状況や経済状況に応じた経済支援策を本戦略とは別途検討、実施します。一方で、中長期的には経営状況の回復へ向けた支援策等が求められると考えられ、これについては、本戦略に盛り込んだ内容を活用することを想定しています。

○ 成果指標 について

No.	意見概要	意見数	市の考え方
1	戦略の定める成果指標が、過年度5年間の市内総生産平均成長率 0.8%を次の5年度に延ばすとあるが、介入強化を提唱しながら成長率に反映しないのであれば、そもそも目標値にせねばならない必然性に欠ける。申請件数や創業者数もマクロ経済の影響を著しく受けるのであり、一市完結的に効果を見出すことはそもそも困難。そこに会議体を設けてPDCAを回すというのは、意図的に重たい仕組みを設けて所管課を縛り付けたいだけのように見える。	1件	新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、直近の市内総生産は減少することが想定されます。これを過年度5年間の成長率を延長させたときと同程度まで、計画範囲内で目指すため、単なる成長率の延長ではなく、市政の介入により、新型コロナウイルス感染症の影響による落込みからの経済発展を目指すこととしています。また、会議体の中では、全体の成果指標の他に、重点プロジェクト毎のKPIによる評価でPDCAを回すことで、施策単位における評価を実施します。

○ 産業戦略会議の委員選出 について

No.	意見概要	意見数	市の考え方
1	戦略会議の委員選出ルールが明記されていないこともアカウントビリティの面で問題が大きい。	1件	つくば市産業戦略会議の詳細については、別途会議設置要項にて定め、公表します。委員選出についてもこれに定めることとします。また、委員選出においては、つくば市市民参加推進に関する指針及び、つくば市附属機関の委員及び懇談会等の構成員の市民募集並びに委員等候補者の登録に関する要綱に基づき、構成員の一部を市民から選任します。

○ 雇用施策 について

No.	意見概要	意見数	市の考え方
1	本市は近隣自治体から被用者を吸引できるほど都市雇用圏が広がっており、それは相対的に高い有効求人倍率に支えられている。正規・非正規の別や給与水準の分布、想定賃金カーブなど、現在の市内の求職案件の質を分析することを通じて、望ましい未来と現状の市内や雇用圏の労働市場との間のギャップを整理しているように見えない。そこで、若年者のジョブマッチング促進策を提起するというのでは、情勢判断不十分なまま各種施策を進めようとするものに思われる。	1件	若年層のみならず、シニア人材や外国人材をはじめとした多様な人材におけるジョブマッチング促進策が必要であると考えており、市内において雇用する側の求める人材と就労する側の求める要件のミスマッチを防ぐための調査等を行います。併せて、就労した人材の流出を防ぐため、人材育成支援や先端技術導入支援等の人材定着を目指すための施策を実施します。

■ 修正の内容

○ 表現の統一 について

修正前	修正後
P25 図表 3-25 内 新型コロナウイルス	新型コロナウイルス感染症
P46 コロナ禍の状況が	新型コロナウイルス感染症の影響が
P46、47 図表 5-6 内 新型コロナウイルス 新型コロナ コロナ対策	新型コロナウイルス感染症 新型コロナウイルス感染症 新型コロナウイルス感染症対策
P47 新型コロナウイルス	新型コロナウイルス感染症
P47 図表 5-7 コロナが発生する前の	新型コロナウイルスが発生する前の

※パブリックコメントによるものではありませんが、語句を修正しました。

○ 表現の変更 について

修正前	修正後
P24 図表 3-24 内 就職した OB・OG が	就職した <u>卒業生</u> が
P44 検討事業① 研究所等 OB の	研究所等を <u>退職した方</u> の
P55 ア 目的 研究機関 OB の	研究機関 <u>出身</u> の
P97 図表 2-18 内 企業 OB 等の	企業 <u>退職者</u> 等の
P98 図表 2-19 内 企業 OB 等の	企業 <u>退職者</u> 等の
P112 図表 2-42 内 企業 OB 等の	企業 <u>退職者</u> 等の
P113 図表 2-43 内 企業 OB 等の	企業 <u>退職者</u> 等の
P124 企業 OB 等と	企業 <u>退職者</u> 等と

※パブリックコメントによるものではありませんが、語句を修正しました。

○ 実施事業と検討事業の項目番号の修正 について

修正前	修正後
P32 検討事業① 検討事業② 検討事業③	実施事業⑦ 検討事業① 検討事業②
P45 検討事業① 検討事業②	実施事業③ 検討事業①

※パブリックコメントによるものではありませんが、内容の整合性を図るため、項目番号を修正しました。

○ 5.3(3) 先端技術等を活用し既存事業者の生産性や業務効率化を促進する について

修正前	修正後
実施事業③ 先端設備等導入計画の対象範囲を拡充し、IoT や RPA といった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業へ補助金等の案内を実施します。	先端設備等導入計画を含む <u>各種制度を活用し</u> 、IoT や RPA といった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業を <u>支援</u> します。

※パブリックコメントによるものではありませんが、より正確な表現となるよう修正しました。

○ 5.3(4) 既存事業者の販路を開拓して、受注機会を拡大する について

修正前	修正後
実施事業① 市内事業者が販路拡大を目的とした展示会に出展する際に、その出展小間料の1/2を補助します。	市内事業者が販路拡大を目的とした展示会に出展する際に、その <u>一部費用を補助金として交付</u> します。

※パブリックコメントによるものではありませんが、表現を統一するため、修正しました。

○ 5.5(1) 新たに企業が進出する について

修正前	修正後
<p>実施事業① 空き店舗の情報を登録、管理し、情報を提供します。また、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、店舗賃借料および改装費用の 1/2 を補助します。</p>	<p>空き店舗の情報を登録、管理し、<u>情報を提供</u>します。また、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、<u>店舗賃借料および改装費用の一部を補助金として交付</u>します。</p>

※パブリックコメントによるものではありませんが、表現を統一するため、修正しました。

○ 5.5(3) 市内で新たな創業者が誕生する について

修正前	修正後
<p>実施事業① 創業支援事業計画 市内支援機関が一体となって創業支援ネットワークを形成し、創業者を支援します。</p>	<p>創業支援等事業計画 市内支援機関が一体となって創業支援ネットワークを形成し、<u>創業希望者への支援を実施</u>します。</p>

※パブリックコメントによるものではありませんが、よりわかりやすい表現となるよう修正しました。

○ 5.5(4) 離職率が低下し、従業員が定着する について

修正前	修正後
<p>実施事業③ 先端設備等導入計画の対象範囲を拡充し、IoT や RPA といった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業へ補助金等の案内を実施します。</p>	<p>先端設備等導入計画を含む<u>各種制度を活用</u>し、IoT や RPA といった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業を<u>支援</u>します。</p>

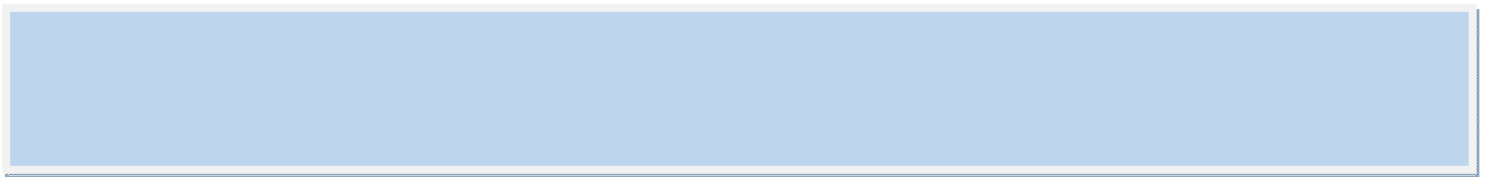
※パブリックコメントによるものではありませんが、より正確な表現となるよう修正しました。

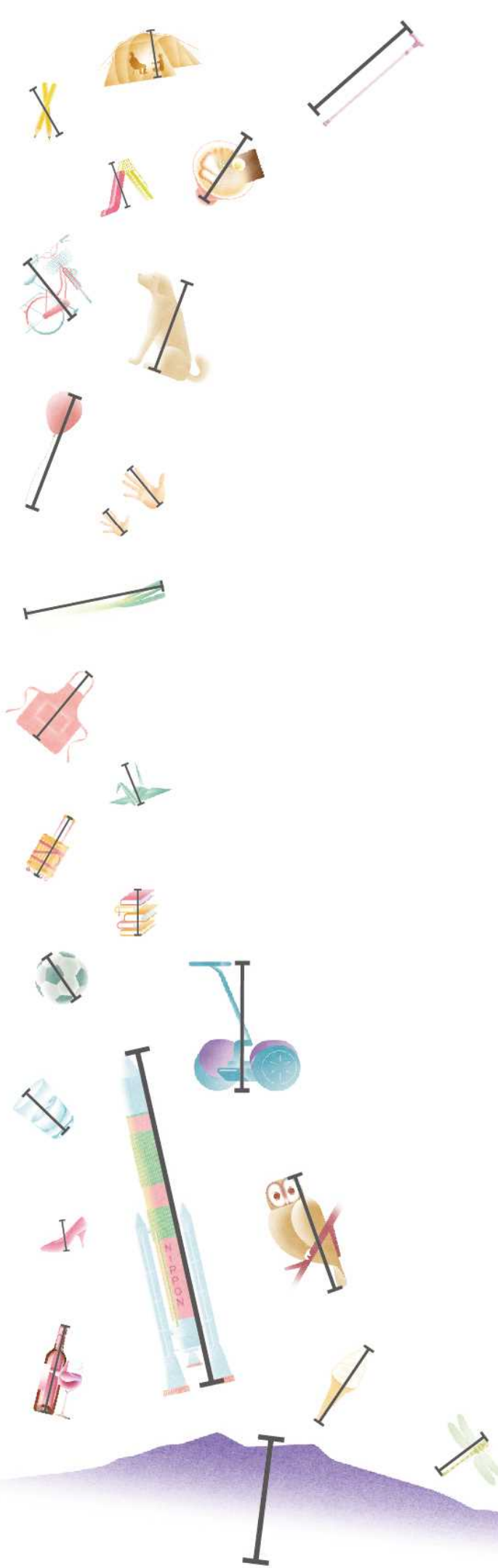
○ 委員名簿 について

修正前	
委員名	所属・役職
伊神 里美	株式会社カスミ 執行役員 経営戦略本部 SDGs 推進マネージャー
河原井 和子	国立研究開発法人産業技術総合研究所 イノベーション推進本部 ベンチャー開発・技術移転センター 事業支援グループ グループ長
木ノ本 知弘	独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO） 茨城貿易情報センター 所長
黒田 健祐	市議会議員（市民経済委員長）
毛塚 幹人	つくば市副市長 【座長】
齋藤 利弥（～2020年3月） 松信 利彦（2020年4月～）	つくば市商工会 事務局長
仁衡 琢磨	ペンギンシステム株式会社 代表取締役社長
山下 瞬	市民委員
若松 昭司	市民委員

修正後	
委員名	所属・役職
伊神 里美	株式会社カスミ 執行役員 経営戦略本部 SDGs 推進マネージャー
河原井 和子（～2020年9月）	国立研究開発法人産業技術総合研究所 イノベーション推進本部 ベンチャー開発・技術移転センター 事業支援グループ グループ長
木ノ本 知弘	独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO） 茨城貿易情報センター 所長
黒田 健祐	市議会議員（市民経済委員長）
毛塚 幹人	つくば市副市長 【座長】
齋藤 利弥（～2020年3月） 松信 利彦（2020年4月～）	つくば市商工会 事務局長
仁衡 琢磨	ペンギンシステム株式会社 代表取締役社長
山下 瞬	市民委員
若松 昭司	市民委員

※パブリックコメントによるものではありませんが、上記のとおり修正します。





I つくば市 産業戦略

令和2年(2020年)12月

〔対象期間〕

令和2年度(2020年度)から
令和6年度(2024年度)まで

市長あいさつ

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

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

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

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

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

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

令和2年（2020年）12月

つくば市長 五十嵐 立青

目 次

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

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

1. 戦略策定の概要

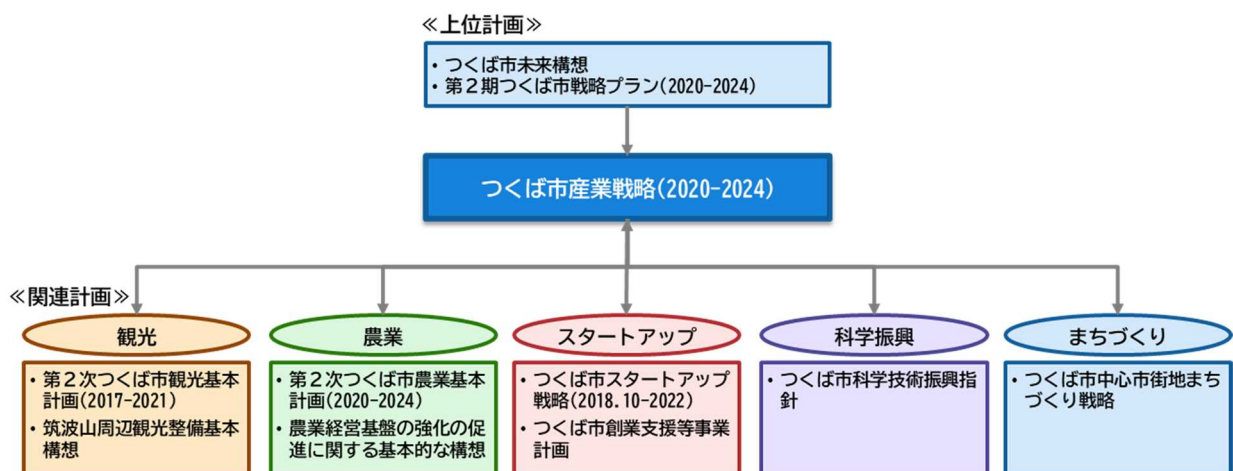
1.1. 背景・目的

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

1.2. 戦略の位置づけ

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

図表 1-1 つくば市産業戦略の位置づけ



1.3. 本戦略の期間

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

2. 社会情勢等

2.1. 社会経済環境の変化

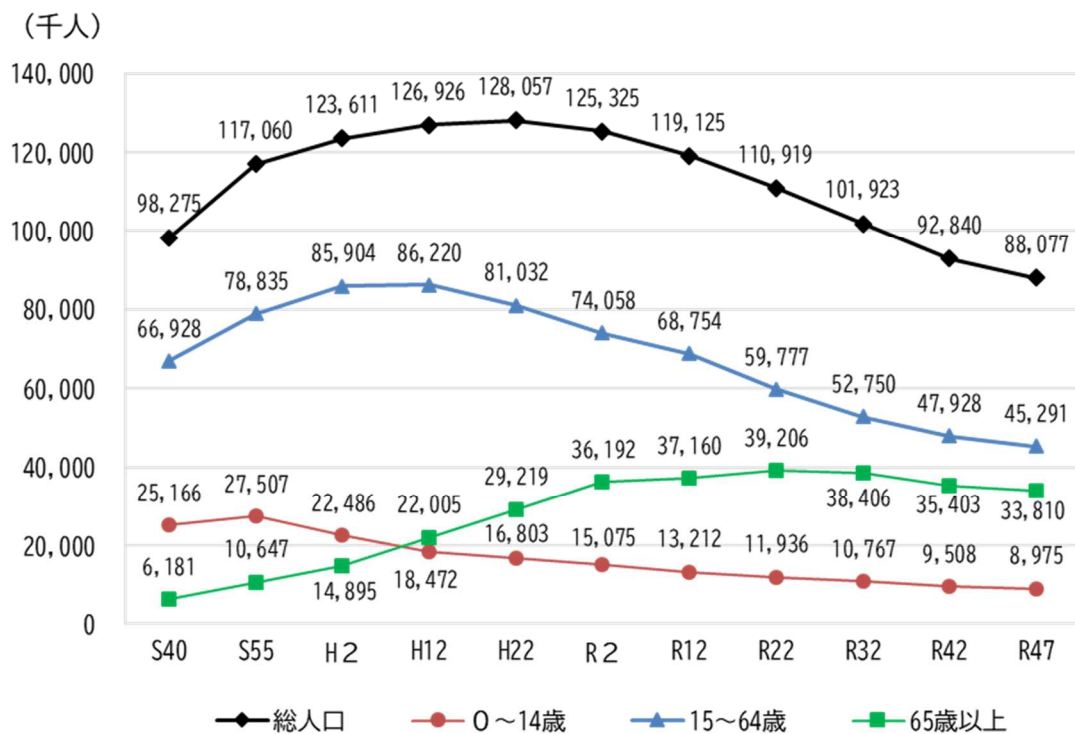
(1) 人口減少・少子高齢化の進行

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

年齢別にみると、年少人口（0～14歳）と生産年齢人口（15～64歳）が経年的に減少する一方で、老年人口（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（平成29年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

(2) 産業構造・消費構造の変化

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

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

(3) 新技術の社会実装

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

図表 2-2 Society5.0 で実現する社会



出典：内閣府 HP

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

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

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

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

(4) SDGs の推進

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

図表 2-3 SDGs の 17 のゴール

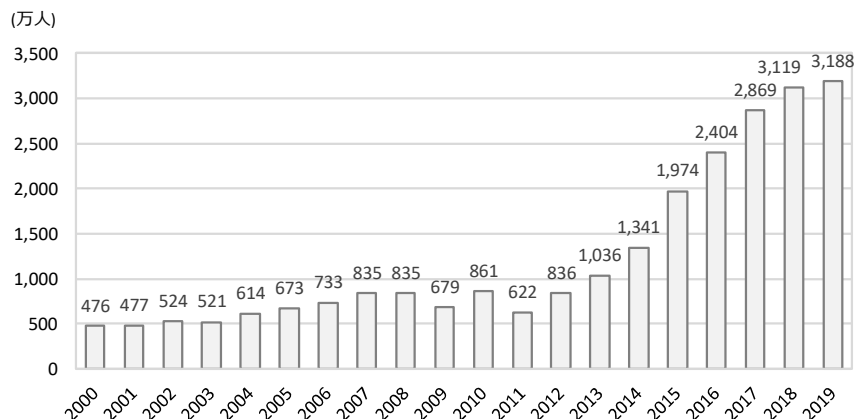


出典：国際連合広報センター HP

(5) 訪日外国人旅行者の増加

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

図表 2-4 訪日外国人旅行者数の推移



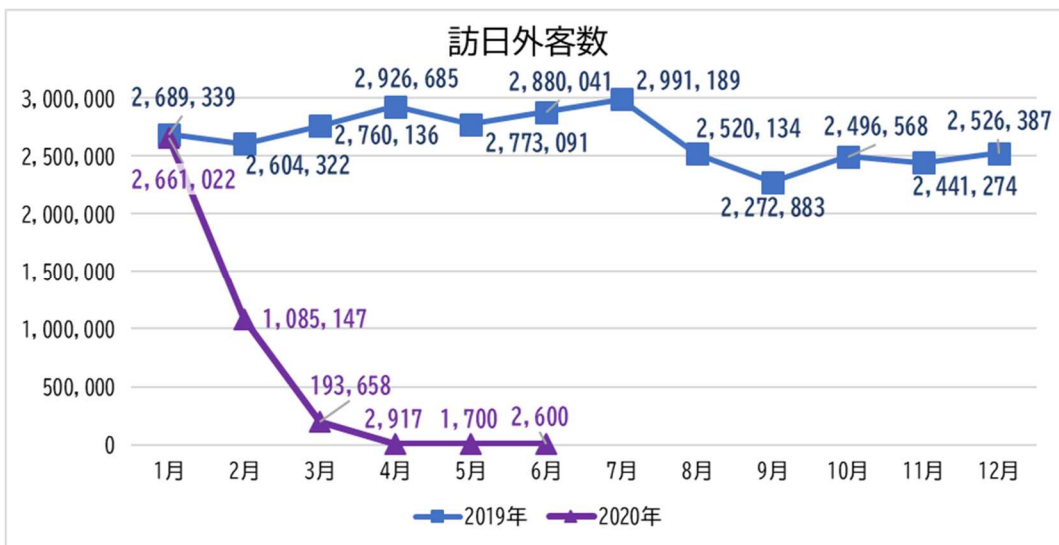
出典：日本政府観光局 (JNTO) 資料に基づき作成

(6) 新型コロナウイルス感染症に伴う影響

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

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

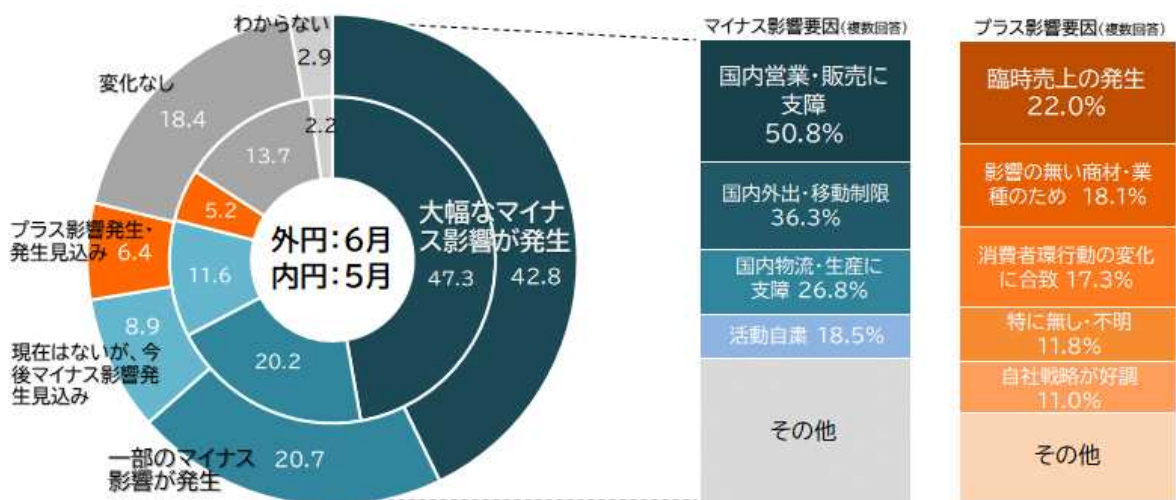
図表 2-5 訪日外国人旅行者数 新型コロナウイルス感染症発生前後の月別の推移



出典：日本政府観光局（JNTO）資料に基づき作成

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

図表 2-6 新型コロナウイルス感染症に伴う業績への影響



出典：中小機構「新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査」

2.2. 国の産業政策に関する動向

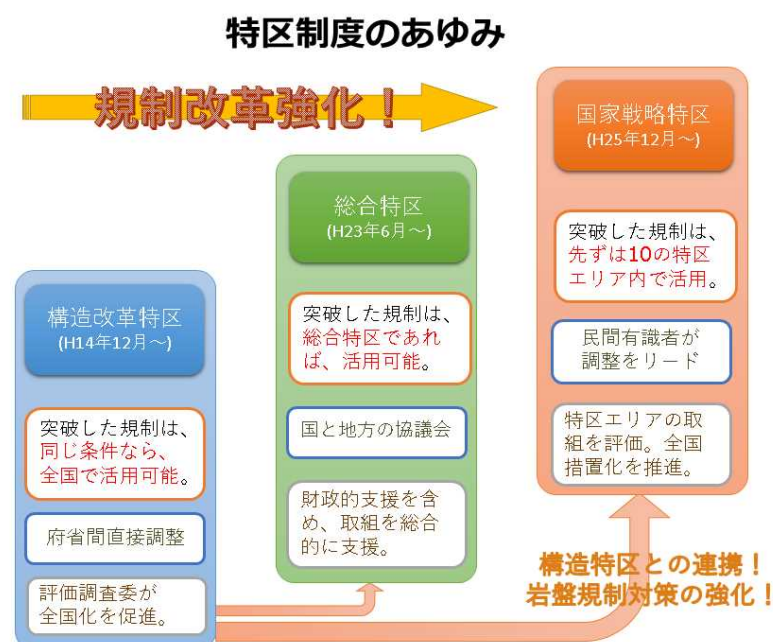
(1) 成長戦略実行計画の策定

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

(2) 国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の実施

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

図表 2-7 国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の役割



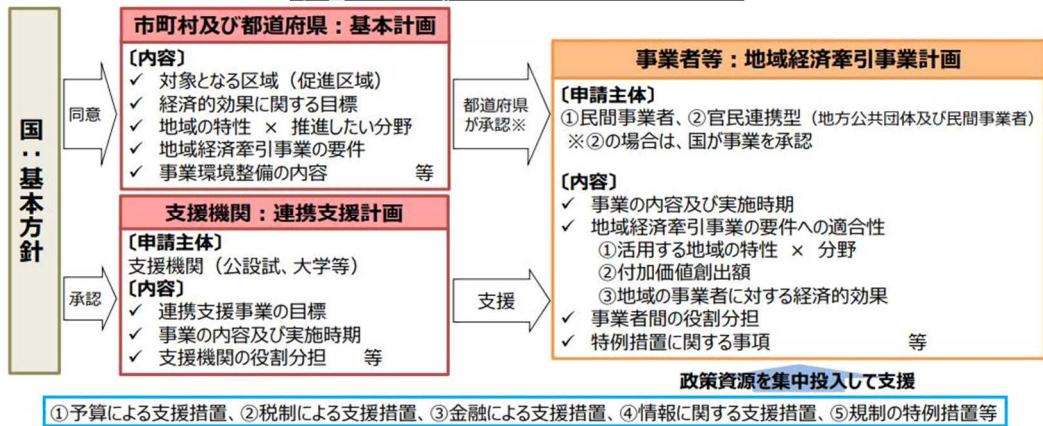
出典：内閣府 HP

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

(3) 「地域未来投資促進法」の施行

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

図表 2-8 地域未来投資促進法の概要



出典：経済産業省 HP

(4) 事業承継税制の改正

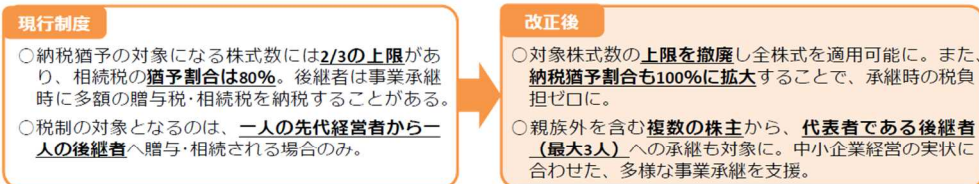
中小企業経営者の次世代経営者への引継ぎを支援するため、平成30年（2018年）より、事業承継税制が改正されました。今後5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象として、内容が拡充されています。

図表 2-9 平成30年度事業承継税制の改正の概要

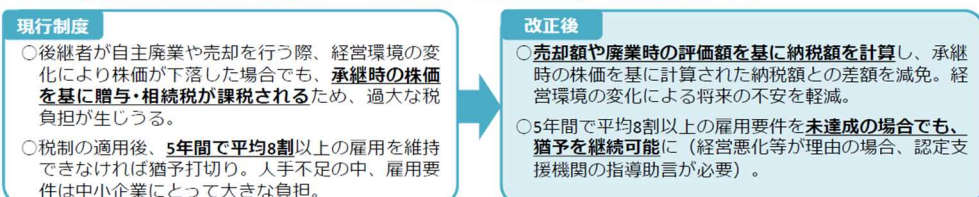
中小企業経営者の次世代経営者への引継ぎを支援する税制措置の創設・拡充
(事業承継税制) (相続税・贈与税)

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、**今後5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象とし、抜本的に拡充。**
- ①対象株式数・猶予割合の拡大②対象者の拡大③雇用要件の弾力化④新たな減免制度の創設等を行う。

◆ 税制適用の入り口要件を緩和 ～事業承継に係る負担を最小化～



◆ 税制適用後のリスクを軽減 ～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～



※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大及び所要の措置を講じる。

出典：中小企業庁 HP

2.3. 県の産業政策に関する動向

(1) 茨城県産業活性化に関する指針の策定

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

図表 2-10 茨城県産業活性化に関する指針の特徴

3点を強く打ち出し、「果敢なチャレンジとイノベーション」を後押し

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

出典：茨城県 HP 掲載情報をもとに作成

(2) 茨城県事業承継支援ネットワークの設置

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

図表 2-11 茨城県事業承継支援ネットワークの「事業承継診断」の流れ

事業承継ネットワーク参加機関の職員が訪問します。



「事業承継診断」による簡単なご質問にお答えいただきます。



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



(3) いばらきグローバルビジネス推進協議会の設立

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

図表 2-12 いばらきグローバルビジネス推進協議会の概要

【組織構成】

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

【事業内容】

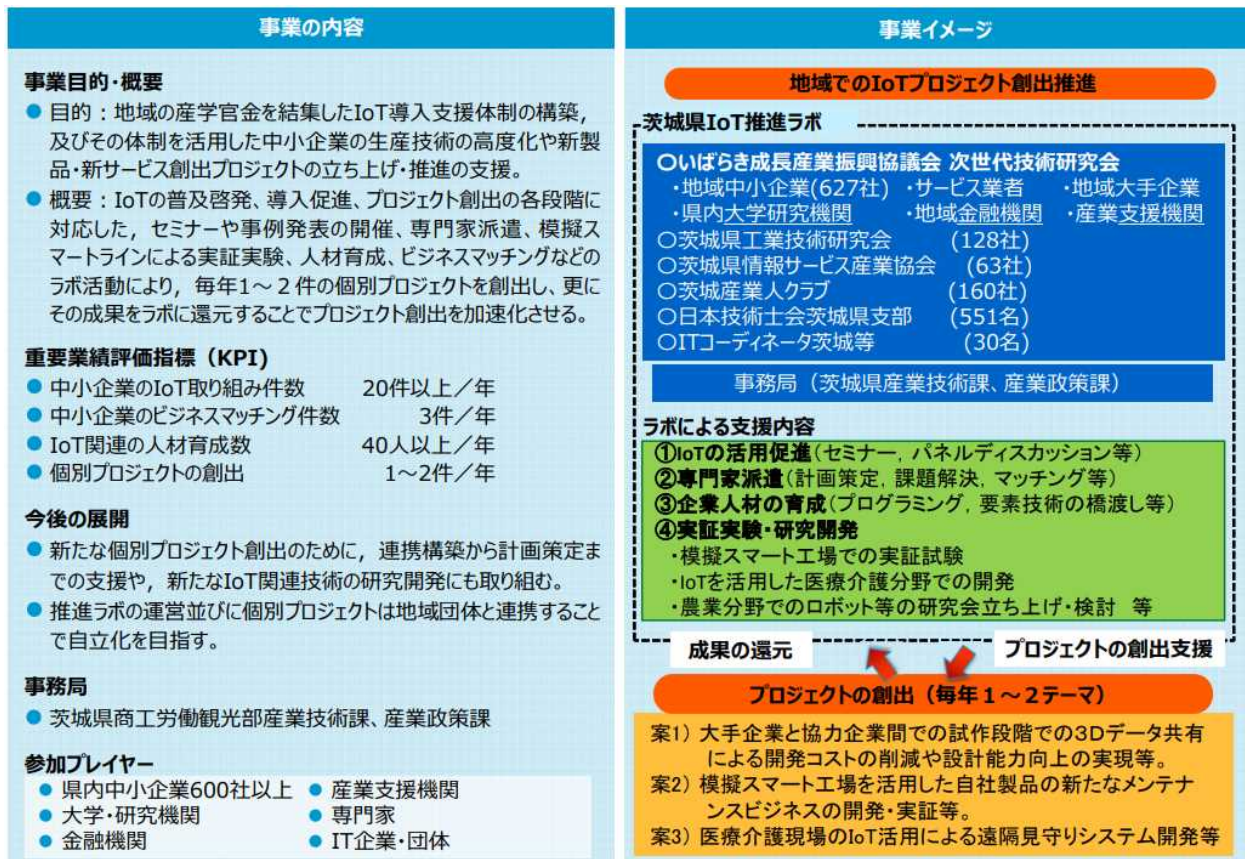
営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 県産品の輸出促進を図るため、国内外において営業活動を実施 海外バイヤー等へ県産品の情報発信を図るため、協議会会員の商品・組織情報、商談申込先等を周知するためのホームページを作成
県産品の販路開拓活動	<ul style="list-style-type: none"> シンガポール、ベトナムに専門スタッフを配置し、支援対象商品の売込みを実施するとともに、サンプル輸送費用等を支援 東南アジア等から県内にバイヤーを招へいし、事前マッチングを行った上で商談会等を実施 Food Expo（ベトナム）への出展支援を行い、個別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

出典：茨城県 HP 掲載情報をもとに作成

(4) 茨城県 IoT 推進ラボの推進

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

図表 2-13 茨城県 IoT 推進ラボの概要



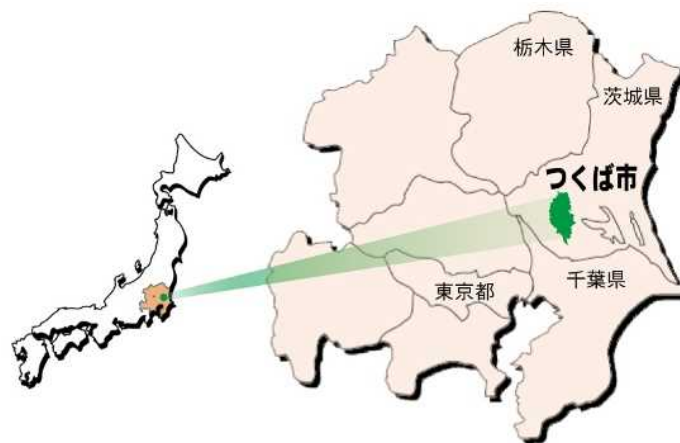
出典：茨城県 HP

3. つくば市の産業に関する現状

3.1. つくば市の概況

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

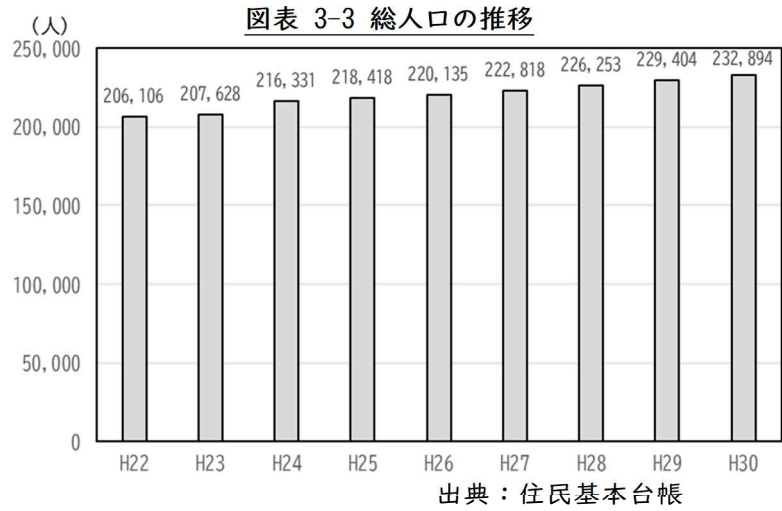
図表 3-1 つくば市の位置



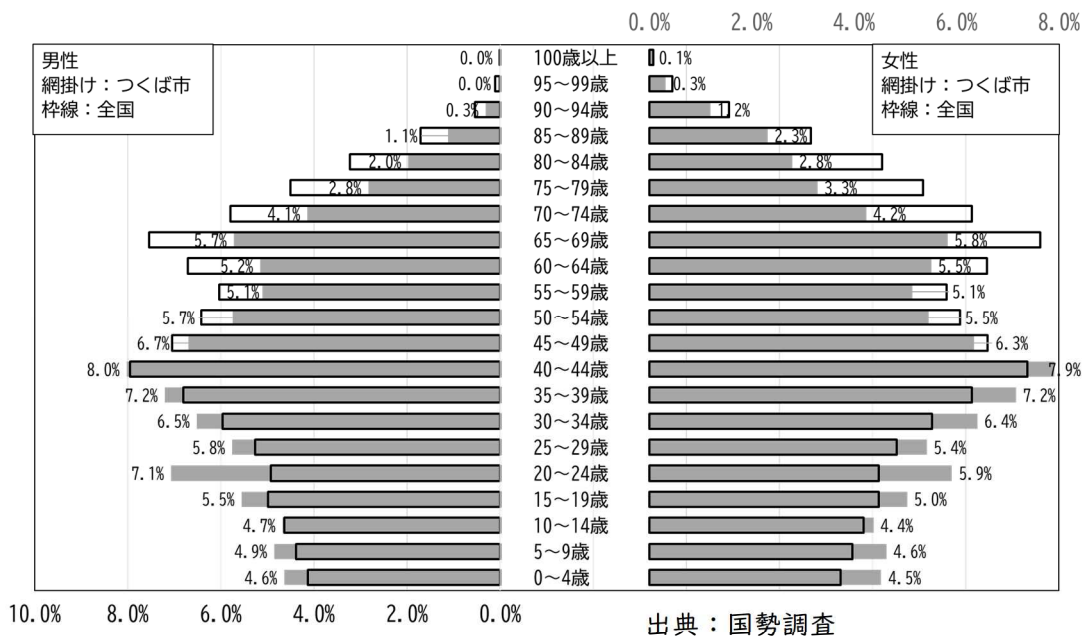
図表 3-2 つくば市の概況

土地・都市基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経年的に、「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	<ul style="list-style-type: none"> ・ つくば市の人口は、全国的な傾向と異なり、宅地開発に伴い経年的に人口・世帯数が増加しており、人口構成として20代・30代等の若い世代の割合が高い。 ・ 人口が増加する中で、昼間人口も増加傾向にあり、昼夜間人口比率は100%を超える。 ・ 学術・開発研究機関が立地することから、外国人登録者数は県内で最も多い。外国人研究者数は経年的に増加傾向。

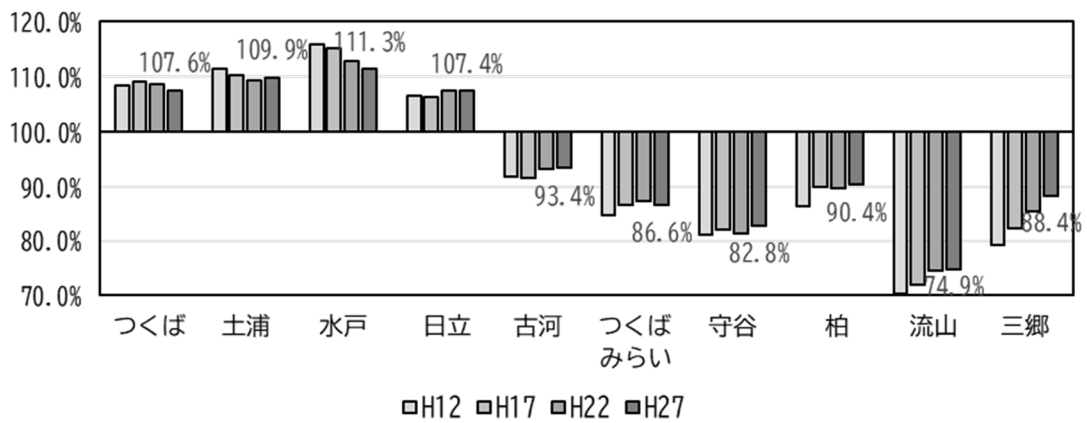
※基となる統計データ等は資料編に掲載



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



図表 3-5 茨城県内主要自治体およびTX沿線自治体の昼夜間人口比率



3.2. つくば市の産業の状況

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

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

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

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

図表 3-6 つくば市の産業

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

※基となる統計データ等は資料編に掲載

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

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

図表 3-7 つくば市の産業大分類事業所数および事業所構成比

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

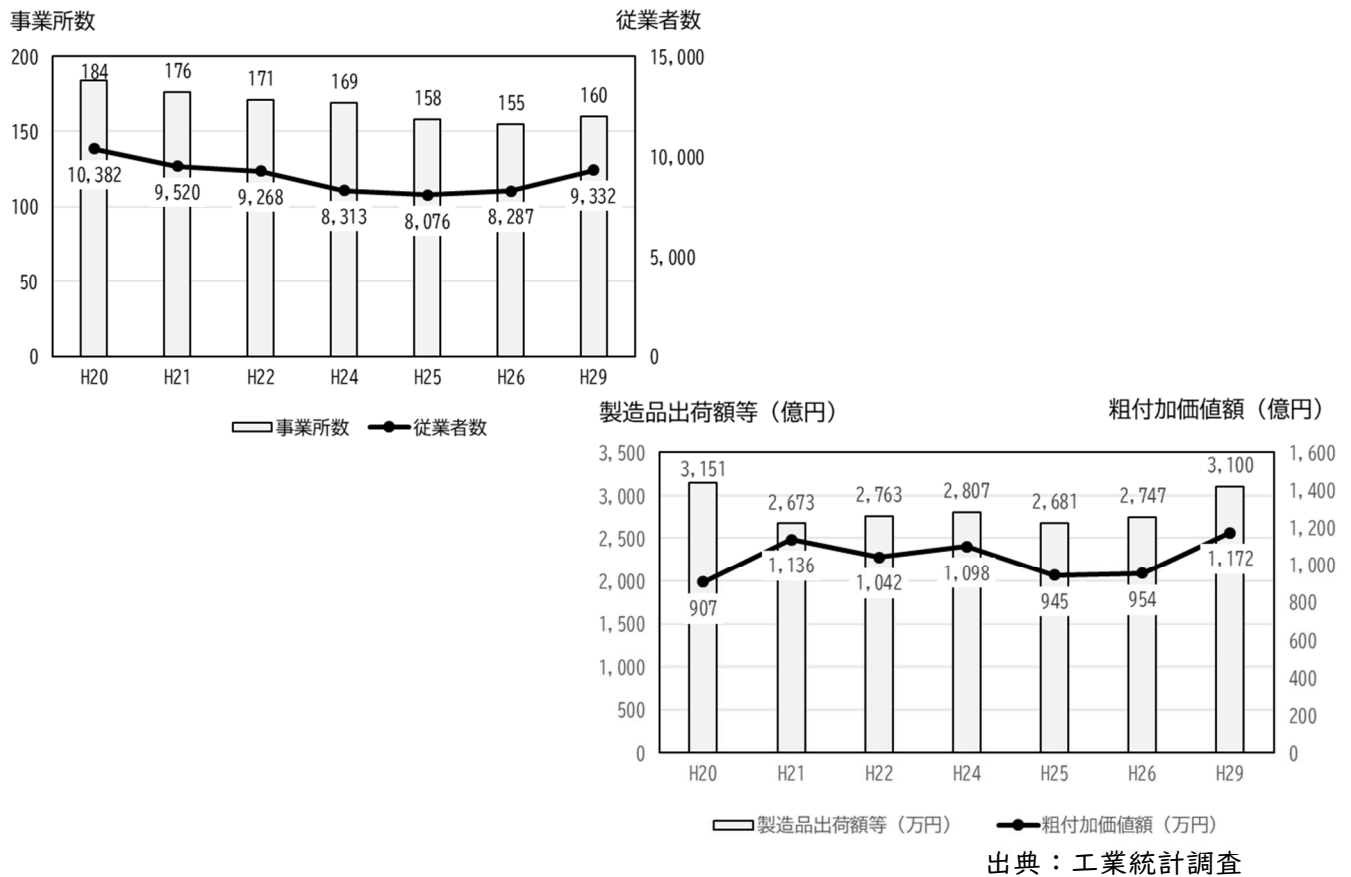
出典：経済センサス

図表 3-8 つくば市の産業大分類従業者数および従業者構成比

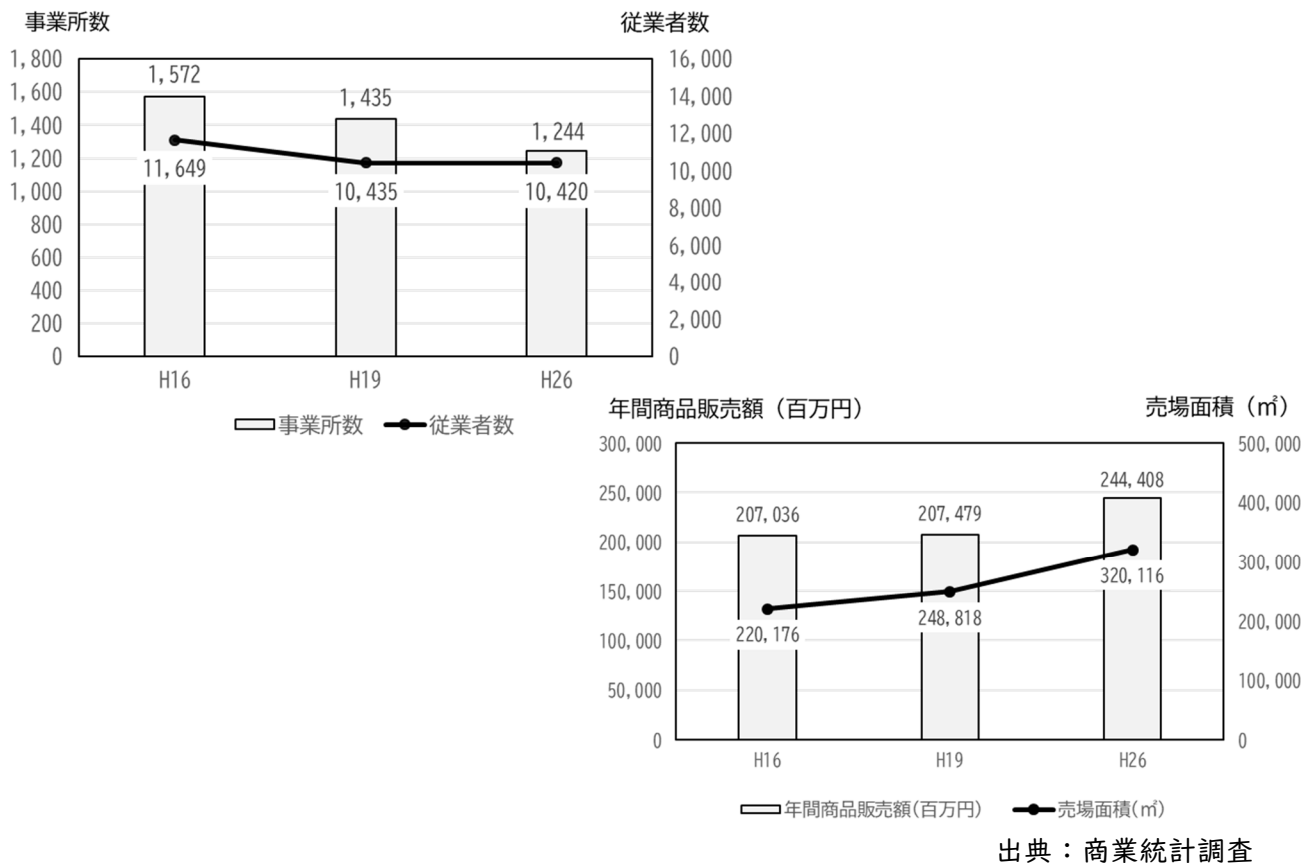
	H24		H26		H28		H24→H28増加率
	従業者数	構成比	従業者数	構成比	従業者数	構成比	
農林漁業	665	0.6%	736	0.6%	726	0.6%	9.2%
鉱業，採石業，砂利採取業	14	0.0%	22	0.0%	23	0.0%	64.3%
建設業	6,211	5.5%	6,037	4.9%	6,513	5.3%	4.9%
製造業	10,904	9.6%	10,472	8.6%	10,325	8.3%	-5.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	17	0.0%	10	0.0%	21	0.0%	23.5%
情報通信業	1,891	1.7%	2,468	2.0%	2,651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

出典：経済センサス

図表 3-9 工業データの経年変化



図表 3-10 商業データの経年変化



3.3. つくば市内の事業者の実態・ニーズ

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

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

(1) 工業（建設業・製造業）事業者の実態・ニーズ

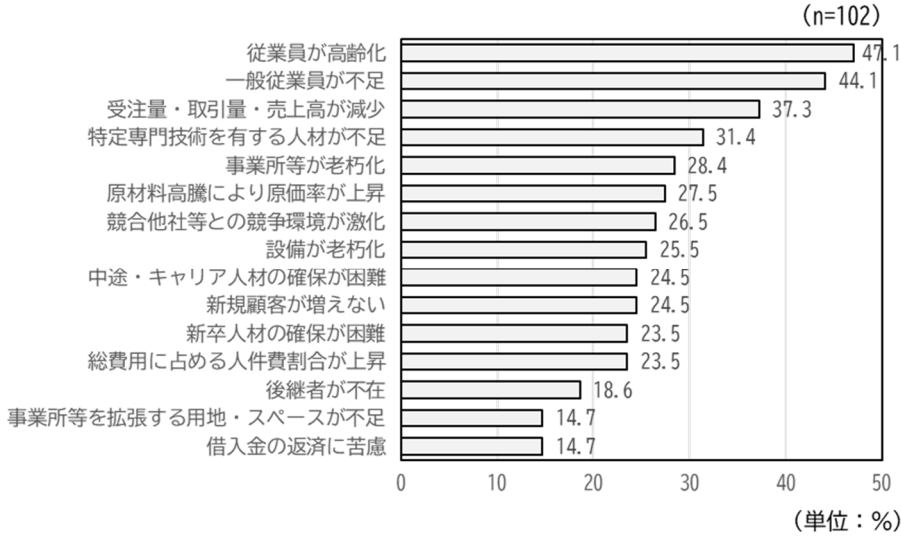
アンケート調査およびヒアリングから把握した工業事業者の実態・ニーズは以下のとおりです。

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

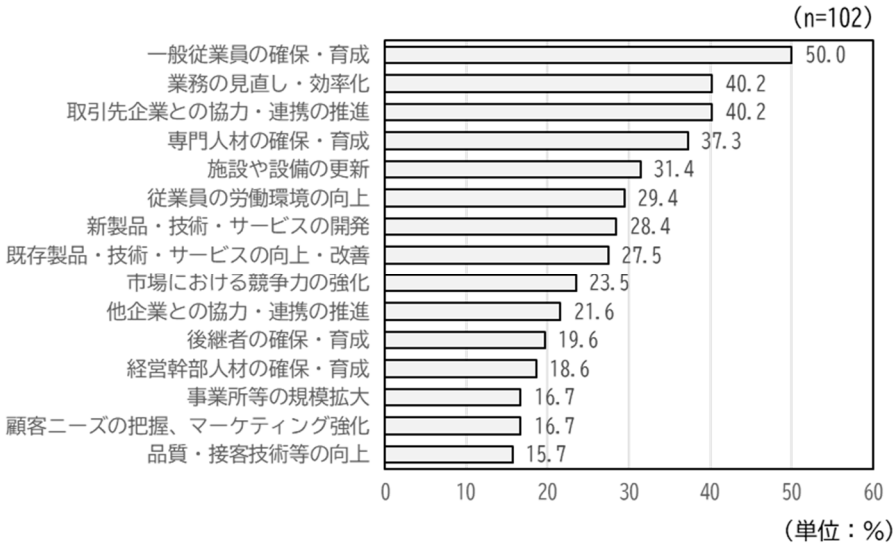
経営状況	<ul style="list-style-type: none"> 5年前と比較した売上の増減は「増加」「減少」がそれぞれ約3割。 今後の景況は悪くなるとの予想が4割以上。 経営上の問題は、「従業員が高齢化」「一般従業員が不足」「受注量・取引量・売上高が減少」等が多い。 今後の重点取組事項は、「一般従業員の確保・育成」、「業務の見直し・効率化」、「取引先企業との協力・連携の推進」等が多い。
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の状況は、「事業主の親族を後継者にするつもりである」や「まだ、後継者について考える段階ではない」が多い。 <ul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

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

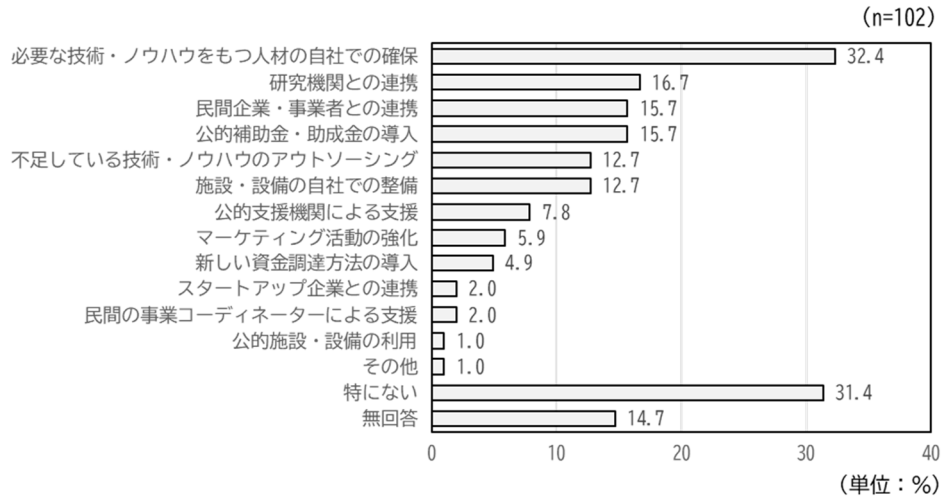
図表 3-12 工業（建設業・製造業）の事業者が抱える経営上の問題点（上位15項目）



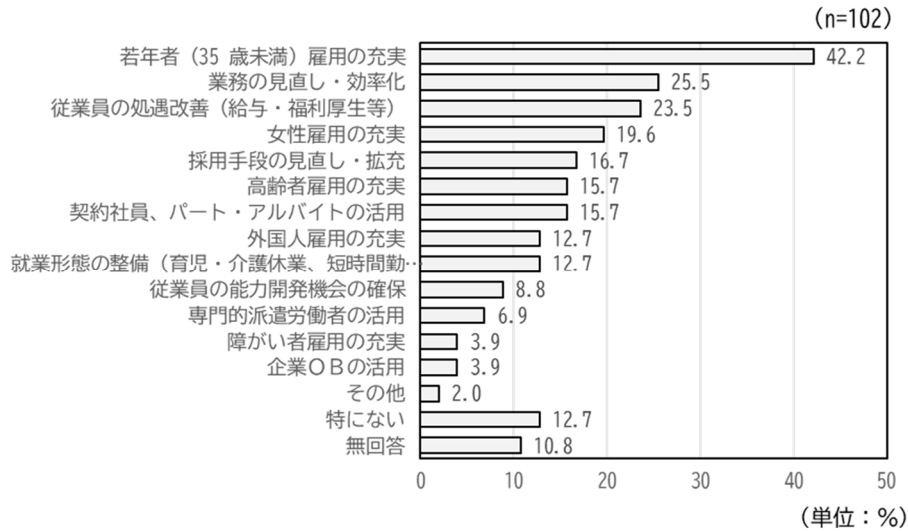
図表 3-13 工業（建設業・製造業）の事業者が今後5年程度における重点取組事項（上位15項目）



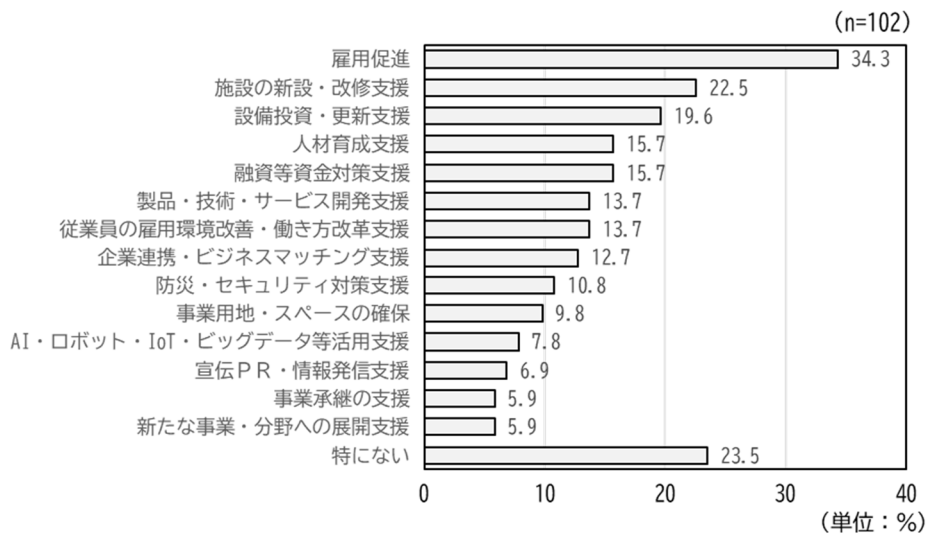
図表 3-14 工業（建設業・製造業）の事業者が新事業展開を実施・実施する上での解決策



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



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



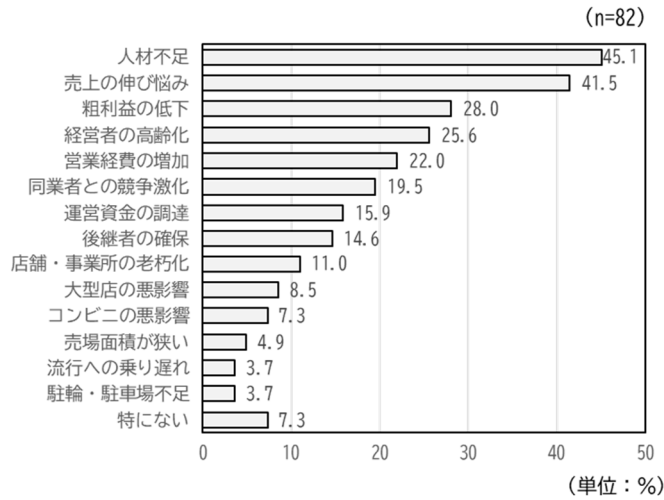
(2) 商業・サービス業事業者の実態・ニーズ

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

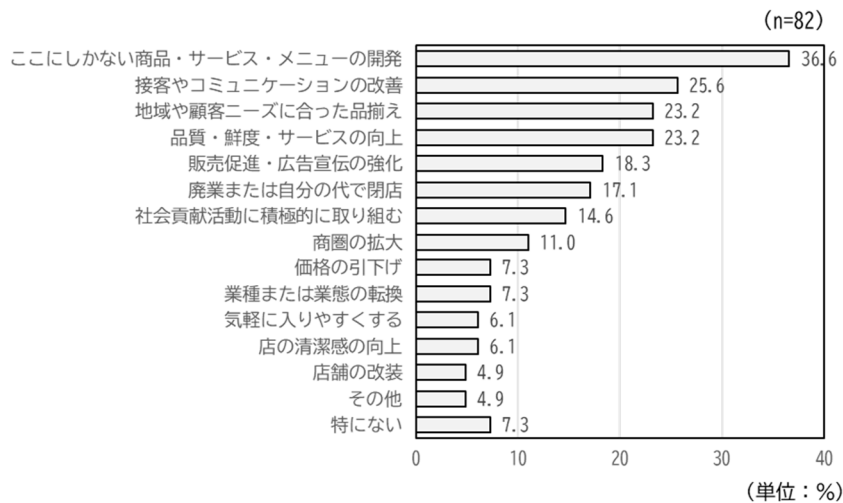
図表 3-17 商業・サービス業の事業者を対象としたアンケート調査およびヒアリング結果

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

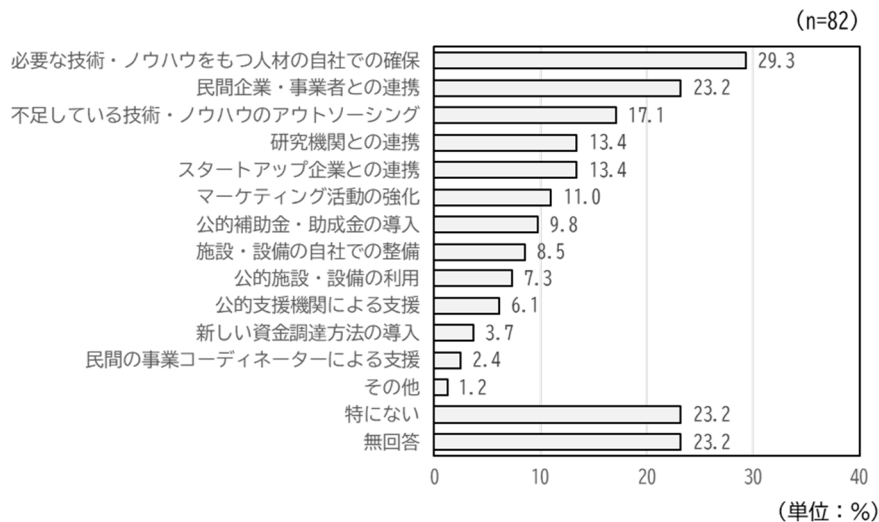
図表 3-18 商業・サービス業の事業者が困っていること（上位15項目）



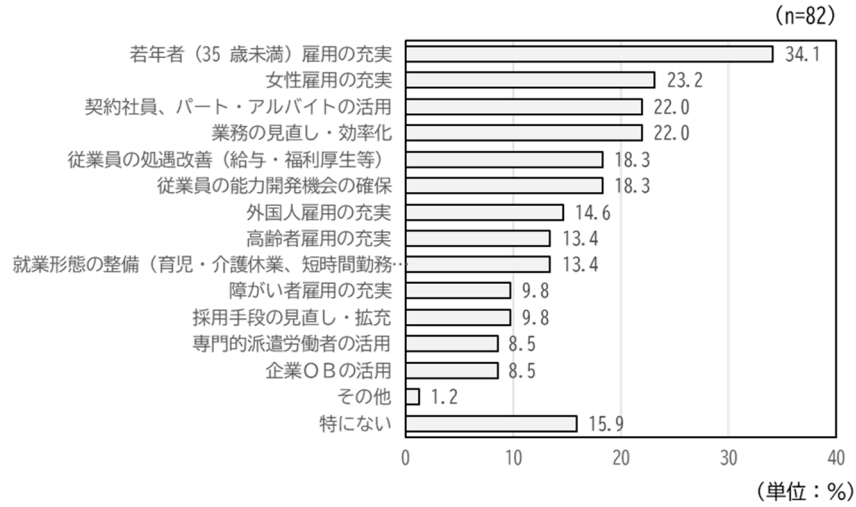
図表 3-19 商業・サービス業の事業者が今後5年程度における重点取組事項（上位15項目）



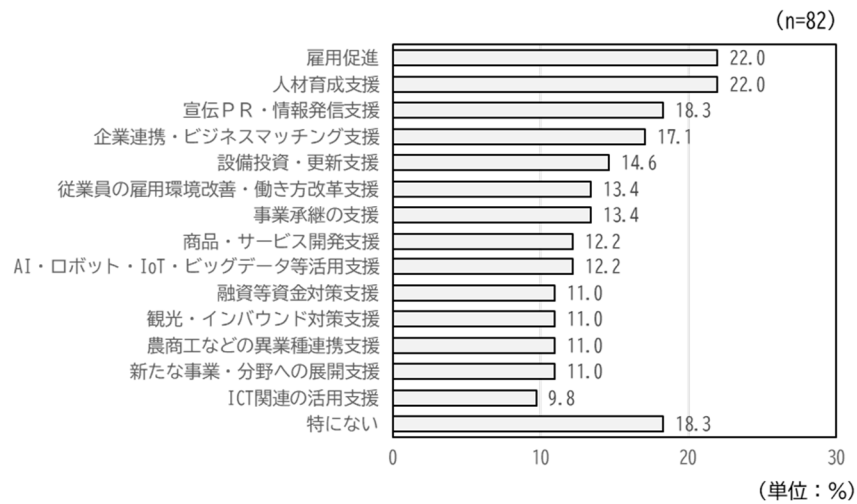
図表 3-20 商業・サービス業の事業者が新事業展開を実施・実施する上での解決策



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



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



(3) 関係機関からみた市内産業および事業者の実態・ニーズ

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

図表 3-23 関係機関へのヒアリング結果

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

人材確保・育成

<教育機関>

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

(4) 懇話会委員からみた市内産業および事業者の実態・ニーズ

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

図表 3-24 懇話会での委員の主な意見

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

(5) 新型コロナウイルス感染症による事業への影響

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

図表 3-25 新型コロナウイルス感染症による事業への影響

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

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

4. つくば市における産業振興の課題

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

課題1 経営の改善・安定化

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

課題2 廃業者数の抑制・事業の承継

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

課題3 既存産業における稼ぐ力の強化

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

課題4 新事業を展開しやすい環境・仕組みづくり

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

課題5 事業者が新規参入しやすい受入態勢の強化

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

課題6 地域産業を担う人材確保のための就労環境の向上

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

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

(1) スローガン

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を『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

現在つくば市が抱える課題を解決しながら、産業戦略スローガンを実現していくため、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」

**つくば市の事業者が
安定して事業を継続・発展できるまち**

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

**つくば市の事業者が
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、人材等）を活用し、事業者から新たな事業が生まれている

**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**

つくば市がもつ豊かな地域資源（自然、科学、技術、人材等）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

**地域産業人材が
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⁸、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	13,603 億円 (2017 年度)	14,383 億円 (2024 年度)
②つくば市認定制度への申請件数	9 件 (2019 年度)	100 件 (2020～2024 年度の累計)
③市内における新規創業者数	102 人 (2019 年度)	395 人 (2020～2024 年度の累計)
④市内における就業者数	133,388 人 (2017 年度)	143,006 人 (2024 年度)

【目標値の考え方】

①市内総生産：「つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち」

過年度5年間の対前年増減率の平均が0.8%であることから、今後は継続的に0.8%ずつ増加させていくことを目指す。

②つくば市認定制度への申請件数：「つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち」

過年度の実績や、今後新たな認定制度を創出する予定であること等を踏まえ、各年20件の申請件数を維持していくことを目指す。年による増減が想定されることから、累計での目標値とする。

③市内における新規創業者数：「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」

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年79人であることから、これを維持することを目指す。社会情勢等により、年による増減が想定されることから累計で

⁸ 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。

の目標値とする。

④市内における就業者数：「地域産業人材が集まり・定着するまち」

過年度における5年間の対前年増減率の平均が1.9%であることから、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す。

【参考情報】

①市内総生産

(出典：茨城県市町村民経済計算)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
13,172千円	13,194千円	13,215千円	13,132千円	13,603千円

②つくば市認定制度への申請件数

(つくばコレクション実績)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
16件	14件	14件	19件	9件

③市内における新規創業者数

(創業支援等事業計画実績)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
56人	59人	72人	119人	102人

④市内における就業者数

(出典：茨城県市町村民経済計算)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
123,298人	124,916人	127,937人	130,491人	133,388人

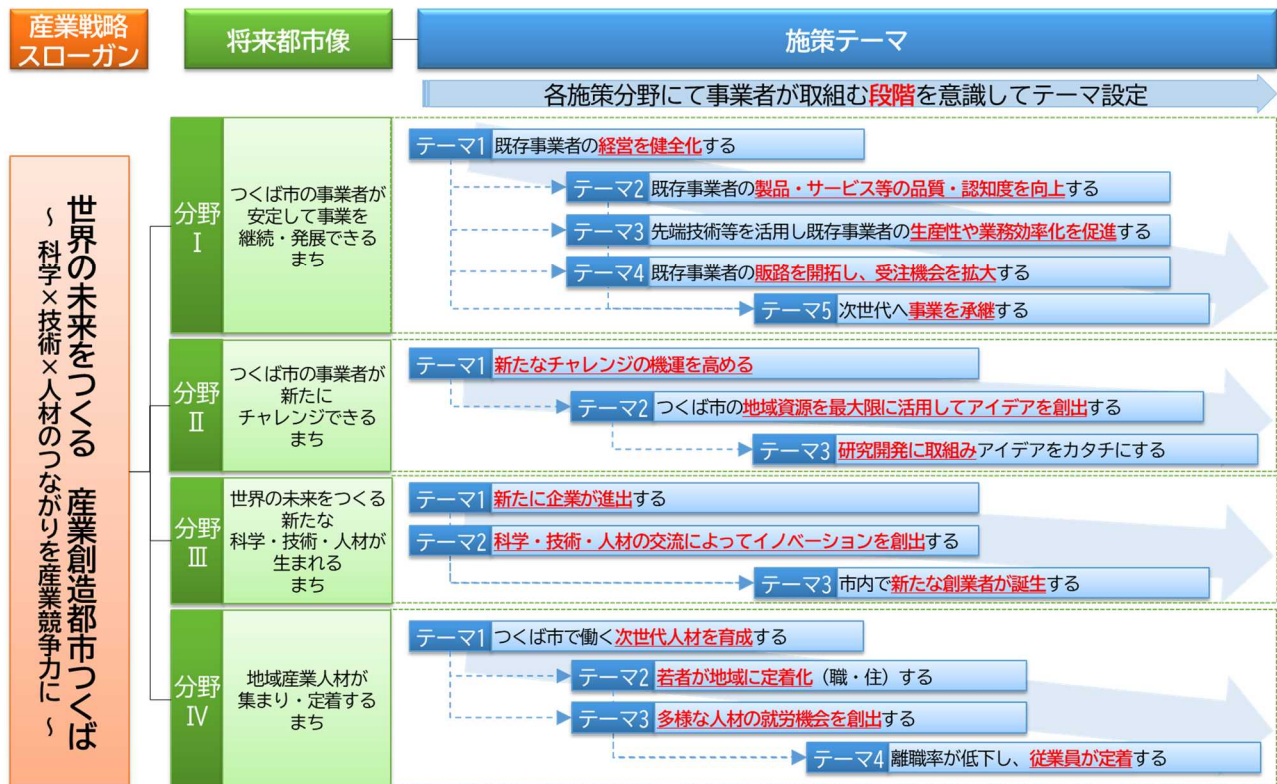
5.2. 施策テーマ

(1) 施策テーマ一覧

4つの産業創造都市像を実現する上で、事業者が取り組む段階に応じて、施策テーマを設定し、事業を展開していきます。

施策テーマを『図表 5-4』に示します。

図表 5-4 施策テーマ



(2) 施策テーマごとの事業分類

施策テーマごとに関連する事業について、次項にて掲載します。

なお、事業の分類を『図表 5-5』に示します。

図表 5-5 事業の分類

事業分類	分類の説明
実施事業	計画期間内において実施予定の事業
検討事業	計画期間内で事業の有効性を評価した上で実施を決定する事業

なお、新規事業の場合は新規、継続事業の場合は継続、およびこれまでの取組みを拡充していく事業は拡充を、各事業名の冒頭に記載しています。

5.3. つくば市の事業者が安定して事業を継続・発展できるまち

(1) 既存事業者の経営を健全化する

既存事業者が長期的に、つくば市で安定して事業を継続し発展できるよう、経営状態の健全化に向けた取組みを支援します。

実施事業

①	拡充 中小企業経営力強化促進奨励補助金	取組主体	つくば市(産業振興課)
経営革新計画又は経営力向上計画の、策定又は実行に対し補助金を交付します。対象経費に応じた補助金額の拡充を検討するとともに、同補助金の活用促進を図るべく、中小企業への啓発を強化します。			
②	継続 経営安定化へ向けた金融支援制度	取組主体	つくば市(産業振興課)
自治金融制度として、市内において同一事業を1年以上営んでいる事業者に対し、保証料補助と36か月の利子補給を行います。また、セーフティネット保証認定として、経営の安定に支障が生じている中小企業者について保証限度額の別枠化等を実施します。			
③	拡充 補助金関連の情報一元化	取組主体	つくば市(産業振興課)
市制度以外も含めた市内事業者が活用できる補助金情報を集約し、一元的に情報発信します。			
④	新規 ワンストップ事業相談窓口 (創業、事業承継等含め一元化)	取組主体	つくば市(産業振興課)
事業や経営に関する支援体制を構築し、総合相談窓口を市に置きます。市職員および中小企業診断士を常駐させ、各種支援制度の紹介や融資、公的助成金の申請支援、事業承継等、経営課題を含めた事業者からの幅広い相談に応えます。 また、国等の研究機関や大学をはじめ、県の産業技術イノベーションセンター・いばらきサロンおよび中小企業テクノエキスパート派遣(いばらき中小企業グローバル推進機構)等と連携した経営支援を実施するとともに、定期的に専門家(社会保険労務士等)による相談会を実施します。			
⑤	拡充 コーディネーターによる企業訪問	取組主体	つくば市(産業振興課)
産業技術コーディネーターが市内企業を定期的に訪問し、情報収集を行うとともに、各事業者が抱える課題に応じて必要な情報を提供します。			

検討事業

①	拡充 創業から3～5年に対する保証施策	取組主体	つくば市(産業振興課)
茨城県の創業支援融資を受けた事業者に対し、保証料の補助を実施します。			

(2) 既存事業者の製品・サービス等の品質・認知度を向上する

既存事業者の製品・サービス等の品質・認知度を高めることで、つくば市における製品・サービスの高付加価値化を図ります。

実施事業

①	拡充 つくばコレクション	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内の優れた物産品を認証し、認定事業者の販路拡大を支援します。			
②	継続 ふるさと納税返礼品	取組主体	つくば市 (持続可能都市戦略室)
市内物産品の詰合せをふるさと納税の返礼品とすることで、認知度向上に寄与します。			
③	継続 PRTIMES 連携協定の活用	取組主体	つくば市(産業振興課)
PRTIMES での市内事業者のプレスリリースを、半年間3本まで無料で配信します。			
④	継続 つくば産業フェア	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内の商品や農産物等を広く市内外に紹介するとともに、相互交流の場を創出します。			
⑤	継続 各地物産展等出展支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市外において実施する物産展や、技術展示会を斡旋します。			
⑥	新規 パッケージ等開発支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくばコレクション等の魅力をさらに向上させるため、デザインやマーケティング等に関する専門家による助言をもらえる場を提供します。			
⑦	新規 つくばクオリティ認定制度	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内の優れた技術や製品を認証する制度を新設し、PR等を行うとともに、その一部を試験的に購入し評価を実施することで、販路拡大を支援します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(2)市内事業者をつなぐつくば市認定プロジェクト」の一環として実施します。			
⑧	新規 市民モニター等を活用した実証事業支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内でのイベント開催時、市内事業者の製品や技術を市民に体感してもらい、認知度向上を図るとともに、製品に対する意見収集の場を提供します。			

検討事業

①	新規 インバウンドに対応した環境の整備	取組主体	つくば市(産業振興課)
店舗等における多言語対応を支援します。			
②	新規 地域情報誌との連携	取組主体	つくば市(産業振興課)
地域情報誌等と連携し、市内飲食店や小売業、サービス業等について情報発信します。			

(3) 先端技術等を活用し既存事業者の生産性や業務効率化を促進する

既存事業者の経営基盤を強化するために、生産性や業務効率化を促進していきます。

労働力不足への対策として、IoTやAI、RPA等、先端技術等の積極的な活用へ向けて支援を行って行きます。

実施事業

①	拡充 先端設備等導入計画	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内事業者の生産性向上を目的とした、先端設備導入計画の推進へ向け、先端技術活用事例の紹介や、設備投資に活用可能な補助金等の案内を実施します。			
②	新規 公的助成金等の申請支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
ワンストップ事業相談窓口において、国・県・市の補助金等の紹介を実施します。			
③	新規 IoT・RPA等先端技術導入支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
先端設備等導入計画を含む各種制度を活用し、IoTやRPAといった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業を支援します。			

検討事業

①	拡充 キャッシュレス導入支援 (中小企業経営力強化促進補助金の活用)	取組主体	つくば市(産業振興課)
中小企業経営力強化促進補助金等を活用したキャッシュレス決済の導入支援を実施します。			

(4) 既存事業者の販路を開拓して、受注機会を拡大する

既存事業者の製品・サービス等の販売・利用を促進するにあたり、最も重要となる販路開拓について、つくば市内、国内のみならず、海外展開を含めた支援を行うことで受注機会の拡大を図ります。

実施事業

①	継続 展示会出展支援補助金	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内事業者が販路拡大を目的とした展示会に出展する際に、その出展小間料の1/2を補助金として交付します。			
②	継続 販路開拓イベント	取組主体	つくば市(産業振興課)
各種展示会や物産展への出展支援を実施します。			
③	継続 グローバルネクスト	取組主体	つくば市(産業振興課)
先端技術を有する市内中小事業者の海外展示会出展を支援し、海外販路拡大や技術力向上を支援します。			
④	拡充 海外販路拡大支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
海外展開を目指している様々な分野の既存事業者等を対象に、オンライン会議を活用した海外販路拡大カウンセンリングや、茨城県や独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)等と連携した支援を実施します。			

検討事業

①	新規 各所が運営するECサイトとの連携	取組主体	つくば市(産業振興課)
茨城県、民間企業又はJETRO等のECサイトと連携し、市内品の販路拡大を支援します。さらに出展に際してかかる費用の一部を補助金として交付します。			
②	新規 姉妹都市とのビジネス交流機会創出	取組主体	つくば市 (国際交流室、 スタートアップ推進室、 科学技術振興課、 産業振興課)
姉妹都市とビジネスにおける交流機会を創出し、海外展開を検討している事業者を支援します。			

(5) 次世代へ事業を承継する

後継者が不在のために事業が承継できない既存事業者に対して、人材のみならず、承継出来る技術や設備等のマッチング機会を提供し、これまで既存事業者が培ってきた資源を、次世代のつくば市の産業へ承継していきます。

実施事業

①	新規 ワンストップ事業相談窓口 [再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
総合相談窓口を市に置き、事業承継や経営引継ぎ等、相談内容に応じて茨城県事業引継ぎ支援センター等との連携を強化し、譲受および譲渡候補企業の中継を実施します。			
②	新規 支援機関での相談情報の共有	取組主体	つくば市商工会 つくば市(産業振興課)
事業承継に関する相談情報を、支援機関で共有し、事業承継に係る課題が解決するまで連続的に管理します。			
③	新規 事業承継未定事業者の調査	取組主体	つくば市(産業振興課)
健全な事業承継を促進していくために、市内事業者で事業承継に取り組んでいない、未定となっている事業者を調査します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(1)事業承継から創業へつなぐ経営資源承継プロジェクト」の一環として実施します。			

検討事業

①	新規 継ぐスタの共催	取組主体	つくば市(産業振興課)
日本政策金融公庫が実施している「継ぐスタ応援セミナー」を共催し、廃業検討者と新規創業者やベンチャー経営者のマッチングを行い、事業承継を支援します。			
②	新規 廃業者再チャレンジ支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
設備等の資産承継や、技術承継等のマッチングイベントを企画・実施します。			

5.4. つくば市の事業者が新たにチャレンジできるまち

(1) 新たなチャレンジの機運を高める

つくば市は、科学、技術、人材といった豊富な地域資源を有しています。

既存事業者がこれらの地域資源を活用し、新製品や新事業開発に取り組むことができるよう支援していきます。

実施事業

①	拡充 6次産業化の推進	取組主体	つくば市(農業政策課、産業振興課)
市内産品を活用した商品開発支援のためのアイデア創出の場の提供や、専門家への中継を実施します。			
②	拡充 イベント開催支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくばものづくりオーケストラを始めとした市内企業団体による市内研究機関におけるイベント開催支援(場所・備品等の貸し出し等)を実施します。			
③	新規 新商品開発支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくばテクニカルコンシェルジュ(TTC)や茨城県産業技術イノベーションセンター等への仲介を実施します。 さらに、ワンストップ事業相談窓口において、国のものづくり補助金等を紹介します。			

検討事業

①	拡充 各種ピッチ会の開催	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内企業におけるピッチ会を開催することで、企業同士を知る機会や課題の共有機会を創出します。			
②	新規 クラウドファンド実施支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
資金調達におけるクラウドファンディングの活用を支援するための研修会を実施し、関連情報を提供します。			

(2) つくば市の地域資源を最大限に活用してアイデアを創出する

新製品や新事業開発に取り組む意欲を有する既存事業者に対して、科学、技術、人材のマッチング等を行い、つくば市の地域資源を最大限に活用した製品・事業アイデアが創出できるように支援していきます。

実施事業

①	継続 市内企業のマッチング支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
全国における企業の技術ニーズを市内企業に紹介します。また、支援機関等による既存のマッチングポータルを活用し、市内企業の事業者間におけるマッチングを強化します。			
②	拡充 交流サロンにおけるイベント実施	取組主体	つくば市(広報戦略課)
つくば駅に隣接するBiViつくば内の交流サロン等における定期的なイベント開催により、市内研究者等との交流を促進します。			
③	継続 スタートアップパークでのイベント開催	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室)
市が運営するインキュベーション施設であるつくばスタートアップパークにおいて、各種セミナーや交流会を定期的を開催することで、市内企業や起業家等の交流を促進します。			
④	拡充 提携連結・協業成果情報発信支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内企業同士が連携した成果について、市が積極的に情報発信します。			
⑤	継続 ビジネスプランアワードへの参加支援	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室)
各種ビジネスプランアワード(表彰制度)の開催情報の提供や参加費用の一部を補助金として交付します。			

検討事業

①	拡充 市内事業者情報の一元化	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内事業者の企業情報等を把握し、事業者同士の連携が図れるように可視化します。			

(3) 研究開発に取り組みアイデアをカタチにする

既存事業者が創出したアイデアを、新製品・事業展開に着実につなげていくために、研究開発から製品・事業化までのプロセスに応じて支援を行います。

実施事業

①	継続 ビジネスプランアワードへの参加支援 [再掲]	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室)
---	-------------------------------------	------	----------------------

各種ビジネスプランアワード（表彰制度）の開催情報の提供や参加費用の一部を補助金として交付します。

②	新規 市民モニター等を活用した実証事業支援 [再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	--------------------------------------	------	-------------

市内でのイベント開催時、市内事業者の製品や技術を市民に体感してもらい、認知度向上を図るとともに、製品に対する意見収集の場を提供します。

③	新規 新製品・新事業開発支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	-----------------------	------	-------------

市内事業者が製品・サービス開発に取り組む際、研究開発から製品・事業化までの一連のプロセスにおいて、抱えている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ます。

検討事業

①	新規 知的財産取得支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
---	--------------------	------	-------------

INPIT 茨城県知財総合支援窓口への紹介を実施します。

5.5. 世界の未来をつくる新たな科学・技術・人材が生まれるまち

(1) 新たに企業が進出する

市外からつくば市への事業者の進出を図るために、市外事業者への認知度向上や誘致といったソフト面や、物件・用地確保といったハード面の双方の観点から施策を展開していきます。

実施事業

①	拡充 空き店舗情報の集約および補助金の活用	取組主体	つくば市(産業振興課)
空き店舗の情報を登録、管理し、情報を提供します。また、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、店舗賃借料および改装費用の一部を補助金として交付します。			
②	継続 つくばスタートアップパークの活用	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室)
市が運営するインキュベーション施設であるつくばスタートアップパークにおいて、オフィスやコワーキングスペースを提供します。			
③	継続 事業用不動産物件情報連携協定	取組主体	つくば市(産業振興課)
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案します。			
④	新規 事業スペース・用地等のニーズ調査	取組主体	つくば市(産業振興課)
事業者がどのような物件や用地を必要としているのか、規模や条件等に関するニーズを調査します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(5)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」の一環として実施します。			

検討事業

①	拡充 新たな産業用地の確保	取組主体	つくば市(産業振興課)
都市計画部門と連携し、新たな産業用地の確保を行います。また、地域未来投資促進法等による産業用地の確保について調査します。			
②	拡充 企業誘致補助	取組主体	つくば市(産業振興課)
茨城県と連携し、新たな企業誘致施策を構築します。			
③	新規 中心市街地におけるイノベーション拠点整備	取組主体	つくば市 (学園地区市街地振興室、 産業振興課)
研究学園都市の機能を向上させるため、中心市街地においてシェアオフィス、コワーキングスペースを含むイノベーション拠点の整備に向けた調査を実施します。			
④	新規 空き家を活用したオフィス利用支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
空き家バンクと連携し、用途変更等の手続の案内や利用可能な補助金等の情報を提供します。			

(2) 科学・技術・人材の交流によってイノベーションを創出する

つくば市が誇る、豊富な科学、技術、人材といった地域資源の有機的な交流を図る仕組みを実現し、多様な才能が世界中から集まり、新しい未来を切り拓くイノベーションを既存事業者とともに創出していきます。

実施事業

①	継続 未来共創プロジェクトの実施	取組主体	つくば市 (科学技術振興課)
未来を創るための先端技術や、近未来技術の実証実験等の提案について、年間を通して受け、フィールド提供等の支援を実施します。			
②	継続 SDGs パートナーズの推進	取組主体	つくば市 (持続可能都市戦略室)
SDGs の視点からの事業展開を促進することを目的に、SDGs の達成を目指す団体および個人の交流の場を創出します。			
③	継続 社会実装トライアルの支援	取組主体	つくば市 (科学技術振興課)
革新的な技術やアイデアで社会課題を解決する、Society5.0 の社会実装に向けた実証実験の支援を実施します。			
④	継続 近未来技術等の社会実装の推進	取組主体	つくば市 (科学技術振興課)
Society5.0 事業等で実証実験を行った案件をさらに確度の高いものとするため、社会実装に向けた支援を実施します。			
⑤	継続 アクセラレーションプログラムの実施	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室)
スタートアップ企業を対象に、メンタリング等によるコンサルティング支援を行うほか、補助金により資金面からも支援を実施します。			
⑥	新規 交流会の開催	取組主体	つくば市(産業振興課)
つくば市が誇る科学、技術、人材といった地域資源を生かしてイノベーション創出を促進するために、市内外の事業者や人材が交流できる場を提供します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(3)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」の一環として実施します。			

検討事業

①	拡充 近未来技術実装エリアの整備	取組主体	つくば市 (科学技術振興課)
つくば駅周辺を中心として、実証実験した事業について、実装フェーズへの引上げを実施します。			

(3) 市内で新たな創業者が誕生する

研究機関が集積するとともに、スタートアップが活発であり、先進的な技術や情報に接する機会が多い、つくば市の強みを生かしながら、市内での創業を支援します。

実施事業

①	継続 創業支援等事業計画	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内支援機関が一体となって創業支援ネットワークを形成し、創業希望者への支援を実施します。			
②	継続 チャレンジショップ	取組主体	つくば市(産業振興課)
若者地域定着を目指し、創業を検討している方を対象に初期費用等を負担し、試行的な店舗運営の支援を実施します。			
③	継続 新規創業促進補助金	取組主体	つくば市(産業振興課)
定款認証手数料および登録免許税の一部を補助金として交付します。			
④	継続 スタートアップセミナー等の実施	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室)
市民を対象としたスタートアップセミナーや起業希望者、スタートアップのニーズや段階に応じた専門家相談会を実施します。			

検討事業

①	新規 スタートアップビザと連動した外国人創業支援	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室、 産業振興課)
スタートアップビザ制度の導入により増加が期待される、外国人創業者に対応したマニュアルや支援体制を構築します。			
②	新規 創業1年以内の事業者への保証施策	取組主体	つくば市 (スタートアップ推進室、 産業振興課)
つくば市で創業した1年以内の事業者に対して、事業継続性を高めるために、保証施策を実施します。			

5.6. 地域産業人材が集まり・定着するまち

(1) つくば市で働く次世代人材を育成する

つくば市の既存事業者が安定かつ持続的に経営を行うためには、人材を育成していくことが重要です。そこで、現在働いている従業員のほか、今後新たに働くことが期待される学生や小中高生に対して、つくば市で働く上で有益な情報提供やスキルアップに向けた育成を展開していきます。

実施事業

①	新規 人材育成支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内小規模事業者・中小企業向けに、従業員の(経営力、技術力等の)スキルアップを目的とした合同研修会を実施します。併せて、若年経営層を対象とした経営課題解決のための伴走型支援を実施します。			
②	新規 高校生・大学生向けキャリア形成支援企業ネットワークの形成	取組主体	つくば市(産業振興課)
就職フェアに参加する企業に協力要請し、モノづくり体験や就業経験の機会を創出し、自らの将来イメージをつくるきっかけとします。			

検討事業

①	新規 科学技術週間と連携した市内企業公開	取組主体	つくば市 (科学技術振興課)
科学技術週間における研究所公開と併せて小中学生や研究者を対象とした市内企業公開を実施します。			
②	新規 小中高生向け市内中小企業訪問	取組主体	つくば市(産業振興課)
夏休み等長期休暇期間を利用した市内企業ツアーを実施します。			
③	新規 小中高生向け起業セミナーの実施	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内経営者等を講師とした起業セミナーを実施します。			

(2) 若者が地域に定着化（職・住）する

筑波大学の学生をはじめつくば市に係る多様な若者が、既存事業者の雇用へとつながり、いつまでも満足して暮らせるように、まち、ひと、しごとの面から若者の地域定着化を支援していきます。

実施事業

①	拡充 就活イベント、採用力向上セミナー	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内就職を目指す学生向けの就活イベントを実施します。また、市内企業に対し人材獲得や育成に関するセミナーを開催することで、採用からの定着を図ります。			
②	新規 就労ニーズの調査	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内人材が就労に関しどのようなニーズを持っているのか、また市内企業がどういった人材を求めているのかについて調査します。 本事業は、第6章に記載する重点プロジェクト「(4)多様な人材と地元企業者をつなぐネットワークプロジェクト」の一環として実施します。			
③	新規 市内企業インターンシップ支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
インターンシップの受入れ手法や効果的なプログラム作成等、受入企業側の意識改革を目的にインターンシップ導入セミナーを実施します。			
④	拡充 事業者紹介情報の発信	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内就職を希望する学生向けに、市内求人情報発信を強化します。			

検討事業

①	新規 高校生・大学生・UIJターン者向け事業者紹介	取組主体	つくば市(産業振興課)
就職フェアにおいて事業PRを実施します。併せて、補助制度を構築します。			
②	新規 UIJターン就職者支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内への移住を伴う就職をする若者等に対し、一部費用の補助制度を構築します。			

(3) 多様な人材の就労機会を創出する

全国的に労働力不足が社会問題となっているなか、女性やシニア層、外国人等多様な人材の活躍が期待されます。

そこで、多様な人材の就労機会を創出するべく、既存事業者における採用意欲向上、雇用機会の確保や、受入環境整備等の支援を行います。

実施事業

①	継続 就労支援（ハローワーク連携）	取組主体	つくば市（産業振興課）
ハローワークと連携し市内における就労支援を実施します。			
②	新規 雇用相談	取組主体	つくば市商工会 つくば市（産業振興課）
ワンストップ事業相談窓口において、支援制度等の紹介を行います。さらに、ハローワークへの中継を実施します。			
③	新規 外国人材受入支援	取組主体	つくば市（産業振興課）
市内留学生と市内企業のマッチングや、外国人材活用に関するセミナー等を実施します。			

検討事業

①	新規 シニア受入支援事業	取組主体	つくば市（産業振興課）
市内企業や研究所等を退職した方の再就職支援を実施します。			

(4) 離職率が低下し、従業員が定着する

市内産業を支える貴重な労働力である既存事業者の従業員が、いつまでも安心して働き続けられるように、従業員の定着化に資する事業を展開します。

実施事業

①	新規 人材育成支援[再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
市内小規模事業者・中小企業向けに、従業員の(経営力、技術力等の)スキルアップを目的に合同研修会を開催します。			
②	新規 テレワーク・時差出勤等導入支援	取組主体	つくば市(産業振興課)
事業の効率化や、副業の導入等による従業員の定着へ向け、新たなワークスタイル導入の提案や実行へ向けた支援を実施します。			
③	新規 IoT・RPA等先端技術導入支援[再掲]	取組主体	つくば市(産業振興課)
先端設備等導入計画を含む各種制度を活用し、IoTやRPAといった先端技術を活用した生産性向上に取り組む企業を支援します。			

検討事業

①	拡充 多様な働き方の促進	取組主体	つくば市(産業振興課)
サテライトオフィスの設置支援やシェアオフィス、コワーキングスペース等の情報提供を実施し、働き方の選択肢を増やします。			

5.7. 新型コロナウイルス感染症に伴う支援施策

令和2年(2020年)8月現在、世界的に新型コロナウイルスの感染が拡大している状況にあり、日本においても新型コロナウイルス感染症の影響が続いており、日常生活は当然ながら、産業分野にも甚大な影響が発生しています。

つくば市ではこうした状況を踏まえ、本戦略の策定前から多様な緊急経済対策を迅速に実施しました(『図表 5-6』参照)。

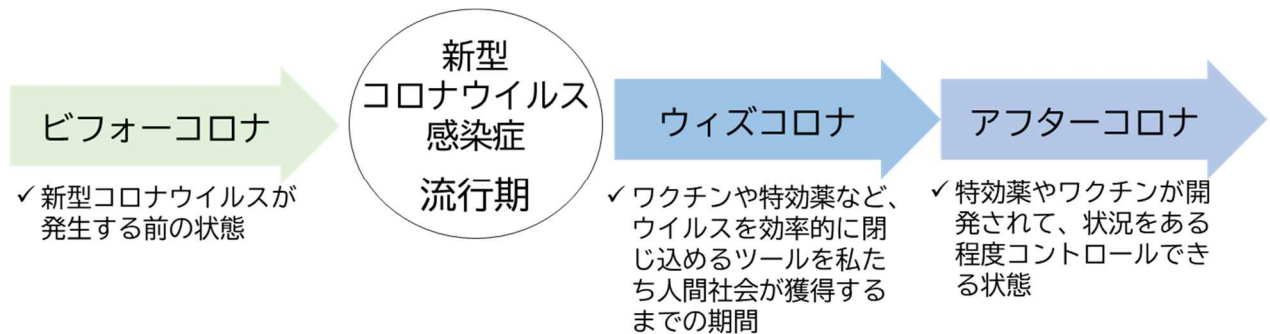
図表 5-6 新型コロナウイルス感染症に伴うつくば市の緊急経済対策

区分	No.	事業名	事業の主な内容
緊急経済対策 第一弾	1	飲食券事業	経営状態の悪化が顕著である市内飲食事業者を支援するため、市内宿泊者へ飲食券を配布する事業を行うとともに、当該事業への登録店舗に協力金として一律6万円を交付する。
	2	テイクアウト推進 支援給付事業	感染者の集団発生が起きやすいとされている三密(「換気の悪い密閉空間」「多数が集まる密集場所」「間近で会話や発声をする密接場面」)を防ぎながら、市内飲食店の支援を行うため、テイクアウトサービスを推進するキャンペーンを展開し、事業に賛同いただいた事業者に対し、協力金として一律10万円を交付する。
	3	緊急支援給付事業	新型コロナウイルス感染症に従業員が罹患して売上が減少した事業者等を支援し、感染拡大防止にもつなげるため、事業の休止や継続、再開、施設設備の消毒等、幅広い用途で利用できる支援金を給付する。対象については、政府の持続化給付金の受給事業者等とする。
	4	市内事業者応援 チケット事業	新型コロナウイルス感染症の影響による経済的被害の大きい文化芸術や旅客運送業、飲食店等の事業分野の市内事業者や個人事業主の資金調達を支援する。資金調達はクラウドファンディングの仕組みを活用し、利用券等、チケットの事前購入を促進する。事業は、実行委員会方式で実施することとし、市から実行委員会に負担金を拠出して、クラウドファンディングの手数料を市が負担するとともに、チケットの支援金の2割上乘せを行う。
	5	市内宿泊事業者 支援給付事業	新型コロナウイルス感染症の流行により、特に早期から影響を受けている市内宿泊事業者に対し、事業の継続を下支えし、再起を応援するため、支援金を給付する。給付額は、昨年2月～4月期の売上げから本年同月期の売上げの減少分とし、宿泊施設の客室収容人数に応じて、最大300万円を限度に給付する。
緊急経済対策 第二弾	6	テナント等賃料 助成事業	新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者のうち、国の家賃支援給付金の対象外となる3か月間の売上が前年比で15%～30%減少した事業者を主な対象として、3か月間の賃料の一部を法人は最大180万円、個人は最大135万円を限度に助成する。
	7	雇用促進事業	新型コロナウイルス感染症の影響により失業又は休業した市民の積極的な雇用を促すため、景気の減速により新規雇用を躊躇する市内事業者に対して、新規雇用者の賃金の一部として、常勤雇用は最大20万円、非常勤雇用は最大10万円を助成する。
	8	市民生活応援・ 物産事業者支援事業	新型コロナウイルス感染症の影響を強く受ける就学支援世帯、感染拡大防止のために帰省を自粛する学生等の生活支援のため、食料品を配布する。 また、この機会を市内物産品の魅力発信の場として活用し、配布食料品を市内物産品の詰め合わせとする。

区分	No.	事業名	事業の主な内容
緊急経済対策 第三弾	9	市民買物支援 補助事業	タクシー事業者による小売店等と連携した買物支援事業において、その配送費の一部を助成する。
	10	市内事業者経営支援 ワンストップ相談 窓口事業	新型コロナウイルス感染症関連の経済支援施策に係る案内や申請の補助を行うための無料相談窓口を設置し、事業者の再起に向けた取組を支援する。あわせて、必要に応じて専門家の助言・指導を無料で受けられる体制を整える。
	11	市内中小企業販路 拡大補助事業	市内中小企業（小規模事業者を除く）に対し、新型コロナウイルス感染症対策を含む販路拡大のための経費の一部を補助する。あわせて国の小規模持続化補助金不採択となった小規模事業者も対象とする。
	12	つくば市事業継続 給付金給付事業	国の持続化給付金・家賃支援給付金、市のテナント等賃料助成事業のいずれにも対象とならない事業者（自己所有の事業所で一定の要件を満たすもの）に助成金を支給する。

上記緊急経済対策は、新型コロナウイルス感染症流行期からウィズコロナ期の移行期間における対策として実施したものです。ワクチンや特効薬の開発時期が不透明ななか、当面は新型コロナウイルスと共存しながら産業活動を行う必要があります。新型コロナウイルス感染症をコントロールできる社会が到来するまでは中長期的な視点で取り組んでいく必要があります。

図表 5-7 新型コロナウイルス感染症に伴う社会の変化



そのため、本戦略の計画期間においても、国や県と連携を図りながら、つくば市の状況に応じて引き続き緊急経済対策を実施します。

ウィズコロナ期において、例えば製造業では新たな販路先の開拓や安定した資材調達先の確保、サービス業では新たな生活様式に応じた店舗の改修やテイクアウト等の新商品・サービスの開発、といった業種に応じたきめ細かな支援が必要となります。

そこで、新たに設置する予定である「ワンストップ事業相談窓口」（『5.3(1)実施事業④』参照）において、市内事業者からの相談を一元的に受付し、各事業者の状況に応じて活用でき得る『5.3』～『5.6』に掲載した実施事業をタイムリーに紹介し、活用を促すことで、スピード感をもって対応していきます。

また、5.3(5)に示す事業承継支援策や、5.6(1)および(3)の人材育成支援、就労支援等を活用するとともに、市内感染状況や市内経済状況に応じ、追加の経済支援策を検討、実施することで、長期化する新型コロナウイルス感染症による影響に対応していきます。

その後は、ウィズコロナ期において実施するテレワーク支援や販路拡大等の支援を継続しつつ、アフターコロナ期における社会像を描き、これに応じた経営変化を事業者へ促すための支援策を実施していきます。

6. 重点プロジェクト

6.1. 重点プロジェクトの位置づけ

つくば市の事業者が置かれている経営環境は、様々であり、画一的な施策展開では必ずしも期待した効果が享受できるとは限りません。

つくば市の事業者が産業競争力を高めるためには、つくば市が目指す産業都市像に向けて、事業者ごとにターゲットを設定して、その事業者が取り巻く経営環境を十分に理解した上で施策を展開するとともに、内容を定期的に見直しながら、着実に推進していく必要があります。

そこで、よりつくば市の産業振興効果が期待できるターゲットに対する施策を重点プロジェクトとして設定し、5年間で毎年、施策評価を行いながら、着実につなげていきます。

本戦略では、事業開始時期に特にインパクトが大きいと思われる5つの重点プロジェクトを設定します。

なお、つくば市の現状に即したプロジェクトとなるよう、これらの重点プロジェクトは5年間施策評価を繰り返しながら、時勢の変化等に伴い優先順位が変化した場合は、柔軟に重点プロジェクトの追加・見直しを行います。

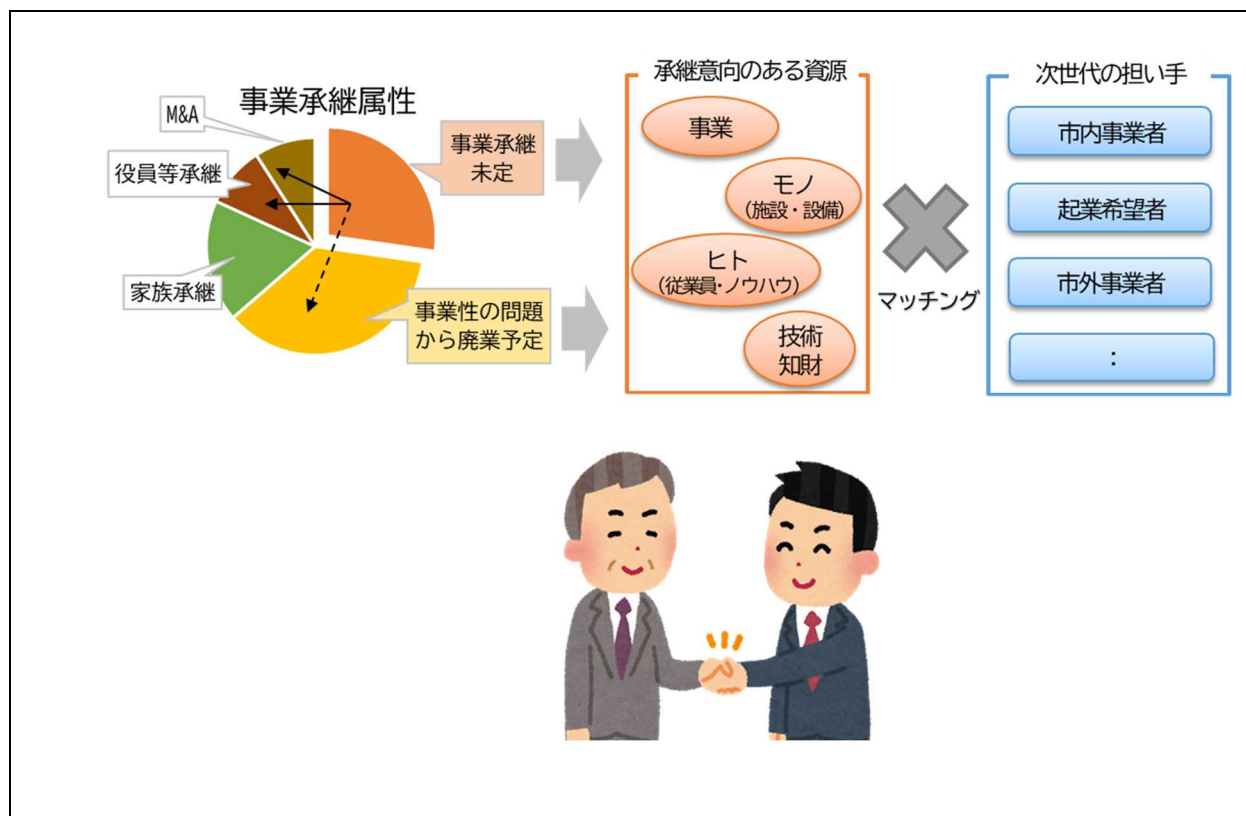
6.2. 重点プロジェクト

(1) 事業承継から創業へつなぐ経営資源承継プロジェクト

ア 目的

- 重要課題である事業承継について、親族や役員・従業員等への承継あるいはM&Aを行う予定としている事業者がいる一方で、まだ事業承継の方針を決めていない、あるいは自分の代で廃業するつもりである事業者も多数存在しています。
- 事業承継の際、数年以上かけて検討・準備を行うことも少なくありません。そのため、事業承継に向けて早めに検討を始めることが重要です。
- 廃業を予定している事業者においては、長年の経営を通して培ってきた経営資源を次世代に承継することが期待されます。
- 地域の特徴の一つとして、つくば発ベンチャーやスタートアップ等の取組みが拡がり、創業が活発であることが挙げられます。そこで、事業、および経営資源（事業、施設・設備、従業員・ノウハウ、技術知財等）を創業希望者や新規創業者へ承継する機会を提供することで、つくばらしい新たなエコシステムを構築していきます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 事業承継未定、事業廃業予定者の顕在化

- 既存事業者において、事業承継が未定あるいは廃業予定事業者を把握するための調査を実施します。
- 抽出方法については、可能な限り持続的かつ効率的な手法を、事業承継に関する支援機関となる商工会、金融機関等と協議して定めます。

② 経営資源と次世代の担い手とのマッチング

- 事業承継を希望する事業者のうち、承継する資源（事業、施設・設備、従業員・ノウハウ、技術知財等）を抽出します。
- 承継可能な資源を必要とする承継先（市内外事業者、起業に関心のある人材等）を抽出します。
- 承継資源と承継先をマッチングさせる場を提供します。地域資源を次世代の担い手へ承継する上で必要な手続等を整理し、支援します。
- 資源を承継した次世代の担い手に対して、継続したサポート支援の希望を確認した上で、適宜、支援機関によるモニタリングを行いサポートします。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①事業承継未定事業者の顕在化	1. 調査実施	方法検討	調査実施			
②経営資源と次世代産業の担い手とのマッチング	1. 承継経営資源の洗い出し			実施		
	2. 承継先の抽出			実施		
	3. マッチング			実施		
	4. モニタリング			実施		

エ 期待する効果

- 既存事業者の大半を占め、本業で多忙な中小企業において、事業承継に向けた十分な準備を行うことができ、健全な事業承継を行う事業者が増加することが期待されます。
- 必ずしも事業の承継だけに留まらず、既存事業者が持つ経営資源を次世代の担い手へ承継することで、これまでの既存産業を支えてきた資源を引き続きつくば市の産業へ活用していくことが期待されます。

オ KPI

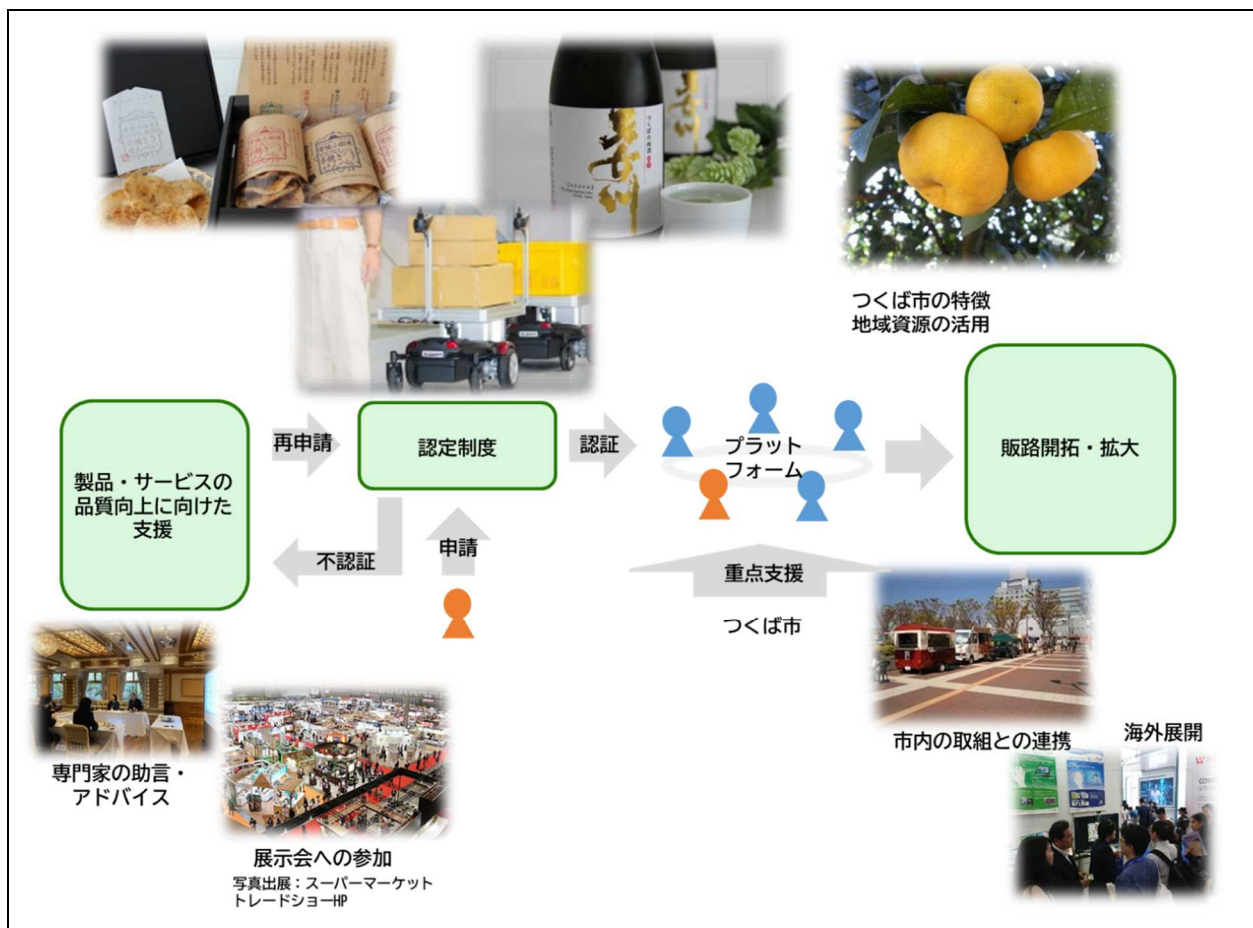
指標	現状値 (2019年度実績)	目標値 (2024年度)
事業承継に係る相談件数（累計）	0件	30件
事業承継のマッチング件数（累計）	0件	9件

(2) 市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト

ア 背景・目的

- 地域の資源を生かした製品・サービスの開発と販路拡大が積極的に行われており、市においても認定制度による支援を行っています。
- 一方で、認定された製品・サービスの販路拡大については、まだ十分とは言えず、市の特徴や地域資源を生かした取組みが必要です。また、認定制度への申請がある製品・サービスの中には、新たな製品・サービスとしてのポテンシャルを持ちながらも十分に精査できていない状況も見受けられます。
- そのため、認定制度を基点とした、販路開拓の重点的支援や、製品・サービスの品質向上の支援に取り組めます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① つくば市認定制度の見直し

- 市内事業者の優れた製品・サービス等の普及をさらに支援するため、市のつくばコレクション等の認定制度について、対象や条件等の見直しを行います。

② つくば市認定製品・サービスプラットフォームによる販売促進

- 認定を受けた製品・サービスの販売を促進していくため、認定製品・サービス提供事

業者が参加するプラットフォームを設置します。

- プラットフォーム参加事業者による販路開拓・拡大に向けて、市として、製品・サービスのプロモーションや展示会への出展等重点的な支援を実施します。

③ つくば市認定制度へのチャレンジ支援

- 認定制度に申請した結果、一部要素により認定に至らない製品・サービスを改善するための支援に取り組みます。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①つくば市認定制度の見直し	1. 認定制度の見直し	見直し	実施			
②つくば市認定製品・サービスプラットフォームによる販売促進	1. プラットフォームの設計・設置	設置	実施			
	2. 販売促進活動の実施		実施			
③つくば市認定制度へのチャレンジ支援	1. 支援メニューの検討・具体化	検討・具体化				
	2. 支援メニューの実施		実施			

エ 期待する効果

- 複数の事業者が連携して、「●●のまち つくば」等つくば市の特徴を表すフレーズの活用や、地域の素材を活用し、共通テーマの商品等を制作することでPR効果を高めます。また、複数の事業者が連携することで、新たな魅力となるテーマが創出され、つくば市発の製品やサービスの魅力向上につながる活動が活発化することが期待されます。
- 市内外で行われるイベントをはじめ、中心市街地活性化に向けたペDESTリアンデッキを活用したイベント等、市内でのほかの取組みと連動した活動が展開され、まちとしての魅力向上につながる活動へ波及することが期待されます。
- JETRO等の関係機関と連携しながら、海外展開へ積極的にチャレンジをする事業者の増加が期待されます。
- 市内外の専門家による製品・サービスに対する助言・アドバイスや、展示会への参加を通じた知見・ノウハウの習得・意識啓発の機会提供等により、新たな製品・サービスが創出されることが期待されます。

オ KPI

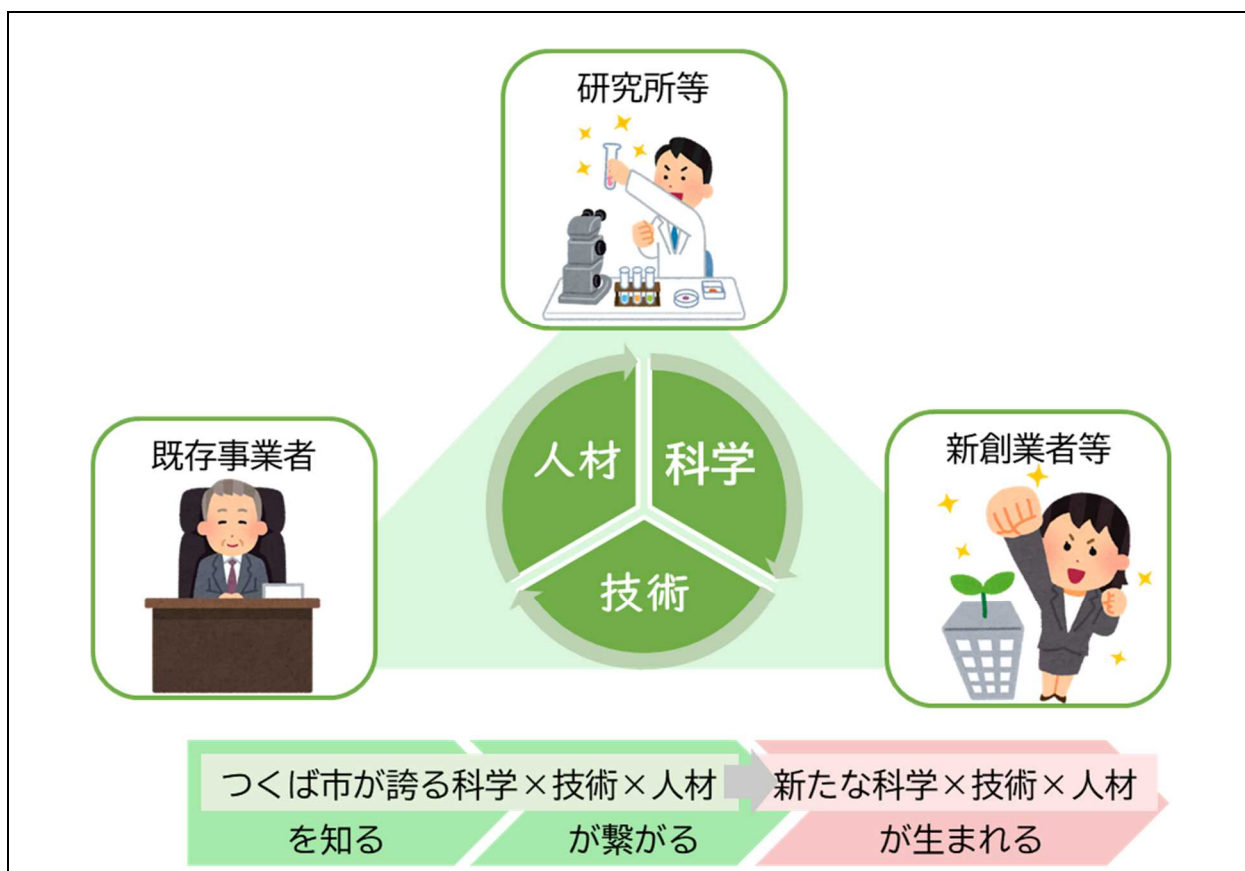
指標	現状値 (2019年度実績)	目標値 (2024年度)
つくば市認定制度の認定件数(累計)	7件	80件
販売促進活動の支援件数(累計)	9件	50件
つくば市認定制度へのチャレンジ支援件数(累計)	0件	30件

(3) 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

ア 目的

- 市内には、国や大手企業の最先端の研究所が所在し、それに関連する技術力の高いモノづくり企業が集積しているほか、Society5.0の社会実装やスタートアップ促進を通じて新たな科学技術や人材が集積する等、新しい事業発掘や創業に向けた高いポテンシャルを有しています。
- 事業者ヒアリングでは、市内にどのような事業者・団体があるのか、どのような事業を実施しているのかよく知らない、あるいは、つながる方法がない、といった声が寄せられており、つくば市の強みである科学技術や人材がつながっておらず、ポテンシャルを生かしきれていない現状があります。
- そこで（大企業、中小企業を問わず）既存事業者や、社会実装事業や創業に向けてチャレンジしている人材や創業者等のつながりを強化することで、市内における新事業の創出や新規の事業者創出を加速化していきます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 科学×技術×人材の交流の場の提供

- 既存事業者間においては、各社がどのような事業を行っているのかが十分に理解されていない状況にあることから、つくば市が誇る科学×技術×人材を結び付けるため、交流機会の提供やイベントを実施します。
- 交流イベントは、新事業創出を主目的とせず、気軽に参加できるような形式で開催します。

② 新たな科学×技術×人材の情報発信

- つくば市ではスタートアップ支援や創業支援、つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業等、新たな科学×技術×人材が生まれています。
- こうした科学×技術×人材を既存の事業者・団体へ情報発信を行い、マッチング機会を増やすことで、事業拡大や技術の向上の契機とし、持続的な経営につなげていきます。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①科学×技術×人材の交流の場の提供	1. 交流会の開催	方法検討	交流会開催			
②新たな科学×技術×人材の情報発信	1. 情報発信	方法検討	情報発信			

エ 期待する効果

- 新事業創出を目的としたマッチングでは参加者が固定化されやすいという課題がありますが、誰もが気軽に交流できる場を確保することで、何気ない会話から研究者や企業のニーズを知り、ものづくり企業から新製品が生まれる、といった新製品やサービスの開発につながっていくことが期待されます。
- つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業で開発した技術を既存事業者・団体へ情報発信することで、販路拡大や事業化のマッチングが促進され、新たに生まれた科学×技術×人材の事業が安定・継続化していくことが期待されます。

オ KPI

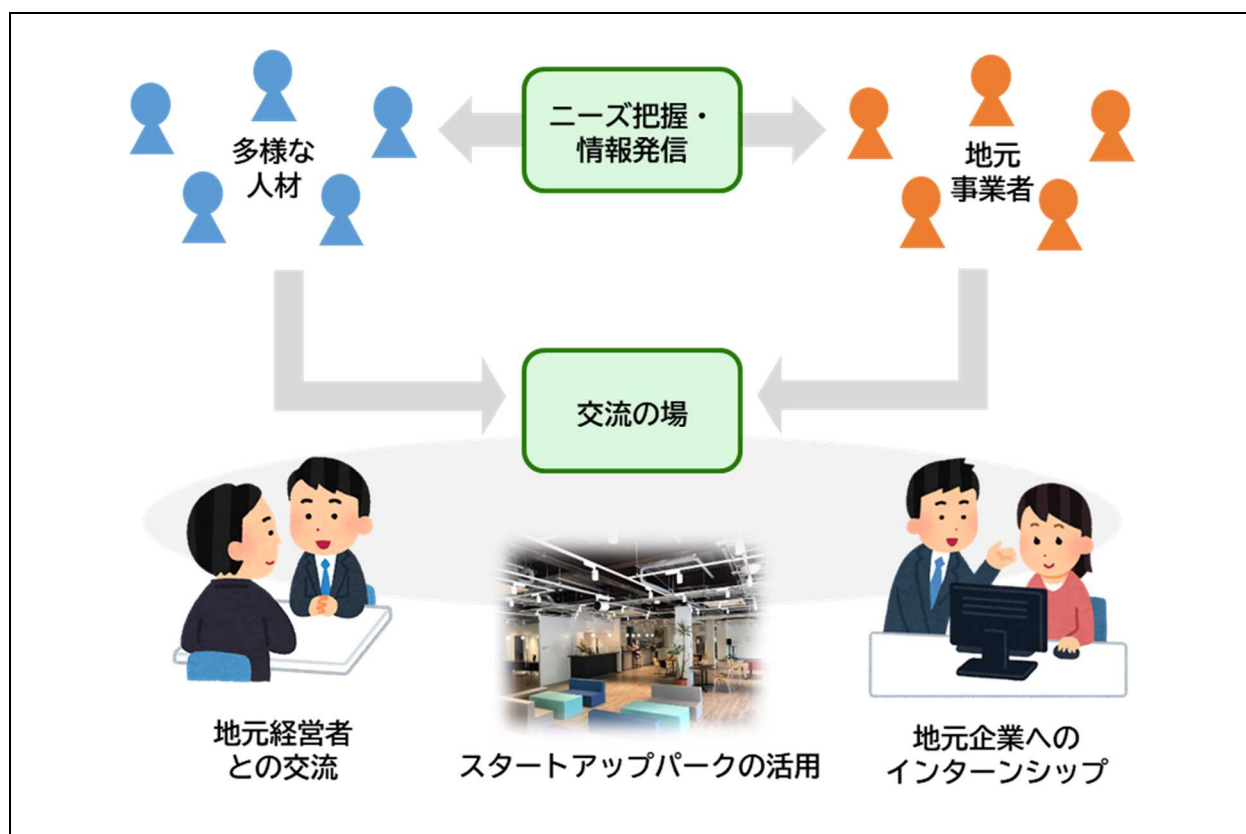
指標	現状値 (2019年度実績)	目標値 (2024年度)
異業種交流会参加事業者数	0社	50社
提携連結・協業成果情報発信支援件数	1件	3件

(4) 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

ア 目的

- 既存事業者において、人材不足が経営上の課題となっており、人材の確保や育成が急務となっています。そのため、学生や女性、外国人、シニア等多様な人材の活用が求められていますが、事業者側の受入態勢が十分でない状況も見受けられます。
- 市内大学には特徴ある学部（スポーツ、芸術）に所属する学生や、世界各国から訪れている留学生、高い専門性をもつ大学院生等、多様な学生が在籍しています。また、高い専門知識を有する女性や研究機関出身のシニア等、様々な人材がいます。学生の中には卒業後も市内に残りたいと考えているものの就職の状況により、市外に就職するケースも発生しています。
- 多様な人材に関する事業者側への情報共有や意識啓発、交流の場づくり等を行い、地元事業者と多様な人材がつながるきっかけや機会の創出に取り組みます。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 多様な人材・事業者のニーズ把握

- 市内に、どのような人材がいるのか、どのような魅力・特徴があるのか、就労についてどのようなニーズを持っているのかを把握し、つくば市での就労や創業が期待される人材を整理し情報発信します。
- 上記の取組みと併行して、事業者側はどのような人材を求めているのかのニーズ把握を実施します。
- 多様な人材と事業者双方に情報発信を行い、意識の啓発を図ります。

② 多様な人材と事業者の交流の場の創出

- ①の取組みを実施した上で、人材と事業者がお互いを知り、交流できる場づくりを行います。その後のマッチングや雇用機会の創出につなげます。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①多様な人材・事業者のニーズ調査	1. 人材・事業者のニーズ把握	対象別に順次調査				
	2. 人材・事業者のニーズに関する情報発信	1.の調査結果をもとに発信				
②事業者側と人材側の交流の場の創出	1. イベントの設計・準備	設計・準備				
	2. イベントの準備・実施	実施				

エ 期待する効果

- 市内大学の学生等をはじめ、若い人材が、地元事業者の魅力を知り、関わる機会が広がることで、市内での就職希望者が増加することが期待されます。
- 事業者は、多種多様な人材（若者、高齢者、外国人等）の特徴や考え・ニーズ（働き方）等を把握することで、人材を受け入れるための意識の醸成や態勢づくりにつながり、人材の確保しやすさが向上することが期待されます。
- つくばスタートアップパーク等を積極的に活用し、人材と地元事業者が集い、事業者の取組みを紹介したり、学生側の意見を聞いたりできる場を設定することで、多種多様な人材と事業者が交わる機会の創出が期待されます。

オ KPI

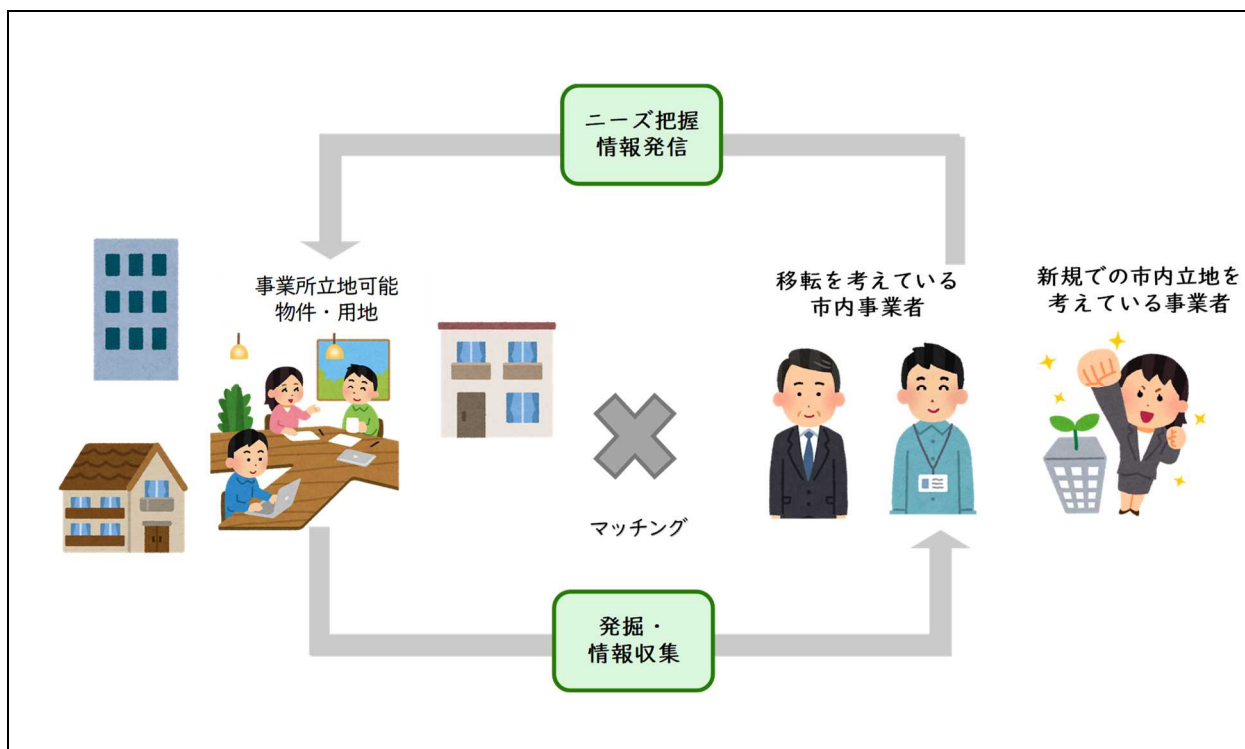
指標	現状値 (2019年度実績)	目標値 (2024年度)
市内企業と就職希望者の交流会参加者数 (累計)	83名+39社 (就職フェア)	130名
就職面接会におけるマッチング実績数(累計)	220件	945件

(5) 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

ア 目的

- 事業者が、事業拡大等に伴い、現状より大きな用地を有する拠点を探す必要性が発生した際に、工業団地ほど広大ではなく、シェアオフィス等で対応可能な小規模オフィスの次の段階となる 250～300 m²規模の適度な広さの物件・用地を TX 沿線で確保するのに苦慮するケースが見られます。そのため、事業拡大等に伴い、拠点を東京や柏に移転するケースがあります。
- 創業段階では、シェアオフィス等、施設を貸出す支援が行われていますが、事業拡大に伴う移転の際の支援が不十分であることから、事業者の成長段階に合わせて、継続して市内で事業が行えるような受入環境の向上を図ります。

イ プロジェクトイメージ



ウ 活動内容・スケジュール

① 事業スペース・用地等のニーズ把握

- 事業者がどのような物件や用地を必要としているのか、規模や条件等に関するニーズの把握を行います。調査方法については、可能な限り持続的かつ効率的な手法を関係する支援機関と協議して定めます。

② 事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信および受け入れ環境整備

- 廃業等や老朽化等により未使用となっている既存物件・用地を発掘し、情報発信を実施します。
- 中心市街地等にある物件や用地を活用しながら、事業者が必要とする事業物件や用地の整備を検討します。

カテゴリー	取組内容	スケジュール				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①事業物件・用地等のニーズ把握	1. 調査方法検討					
	2. 調査実施		実施			
②事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信	1. 情報収集		情報収集			
	2. 情報発信			情報発信		
	3. 受入環境整備			受入環境整備		

エ 期待する効果

- 事業所や用地等に関するニーズと、市内における事業所立地活用可能な物件をマッチングさせることで、既存事業者やスタートアップ企業が事業所の移転の際に市外へ流出することを抑制し、市内での事業継続率を向上させることが期待されます。
- 中心市街地や郊外における物件・用地を有効活用することで、市内の低・未利用地の減少につなげることが期待されます。
- 上記の取組みを通じて、既存事業者のみならず、市外から新規事業者の参入の受け皿確保につなげることが期待されます。

オ KPI

指標	現状値 (2019年度実績)	目標値 (2024年度)
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支援件数	0件	15件
新規および拡充立地企業数(累計)	5件	50件

7. 推進体制

7.1. 推進体制

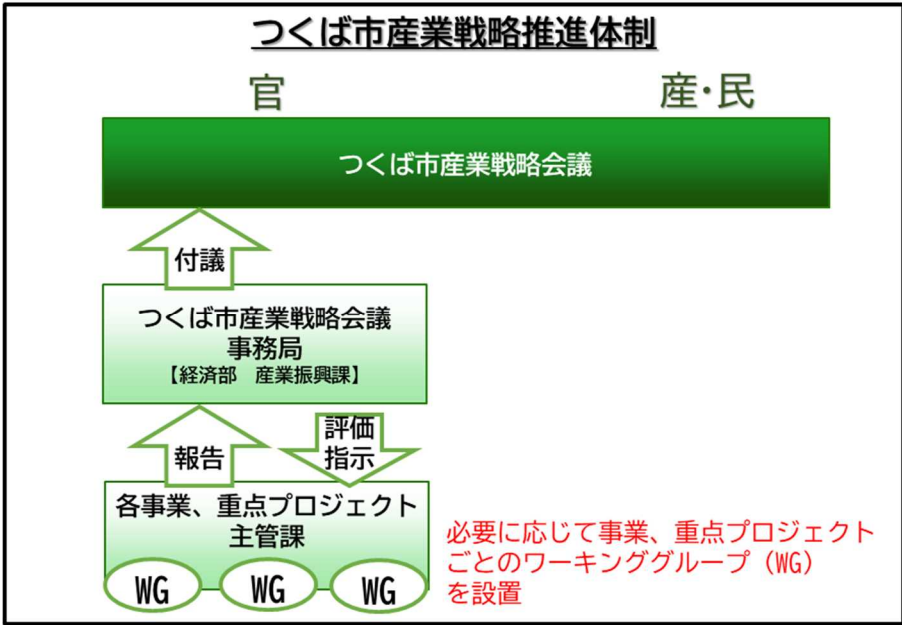
本計画における各事業および重点プロジェクトを総合的かつ確実に推進していくために、次のとおり、つくば市産業戦略推進体制を構築し、産業戦略の推進に向けて取り組んでいきます。

- 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 7-1 つくば市産業戦略推進体制



7.2. 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。

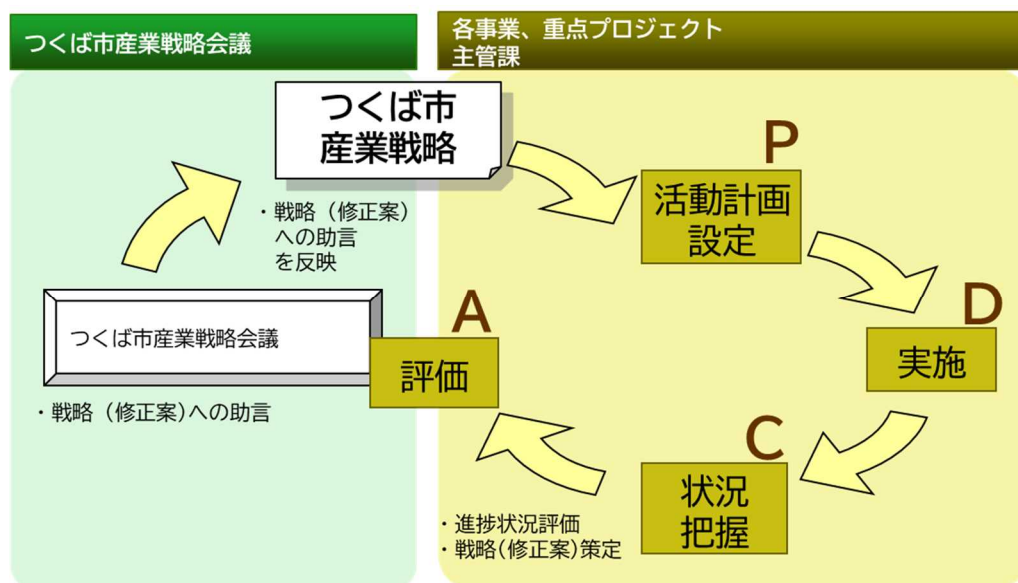
③ 産業戦略会議の役割

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 7-2 本戦略の進行管理方法



7.3. 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の評価し、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6年度（2024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 7-3 本戦略の変更管理



参考資料 資料編

目次

1. 統計調査	63
1.1. 土地・都市基盤.....	63
1.2. 人口.....	68
1.3. 産業.....	71
2. 市内事業者アンケート調査.....	85
2.1. 調査概要.....	85
2.2. 建設業・製造業向けの調査結果.....	87
2.3. 商業・サービス業向けの調査結果.....	102
3. 事業者等ヒアリング.....	117
3.1. 調査概要.....	117
3.2. 工業（建設業・製造業）事業者向けの調査結果.....	118
3.3. 商業・サービス業事業者向けの調査結果.....	121
3.4. 関係機関の調査結果.....	123
4. つくば市産業戦略策定懇話会.....	126
4.1. 策定経過.....	126
4.2. 委員名簿.....	126

1. 統計調査

1.1. 土地・都市基盤

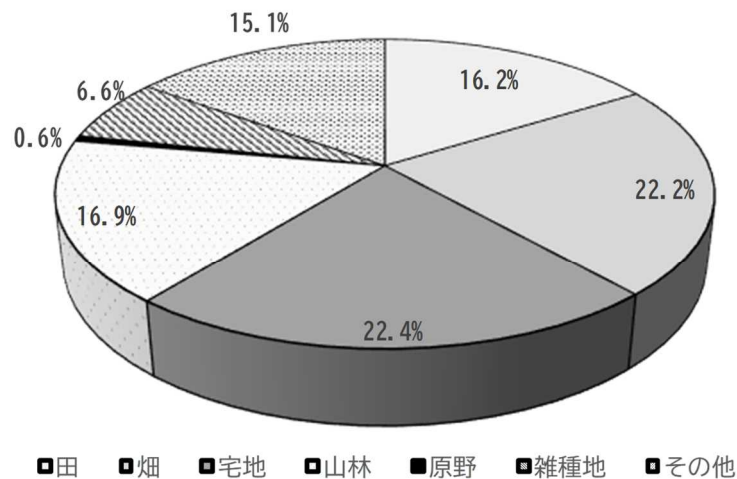
(1) 土地利用

つくば市では、「宅地」の割合が22.4%と最も高く、次いで「畑」、「山林」となっている。経年変化をみると、「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、宅地化が進んでいる。

図表 1-1 地目別土地利用

	田	畑	宅地	山林	原野	雑種地	その他
2013年	16.4%	23.2%	21.1%	18.7%	0.7%	5.8%	14.1%
2014年	16.4%	23.0%	21.4%	17.9%	0.7%	5.8%	14.8%
2015年	16.4%	22.9%	21.6%	17.7%	0.6%	5.9%	14.8%
2016年	16.3%	22.7%	21.8%	17.6%	0.6%	6.1%	14.9%
2017年	16.2%	22.5%	21.9%	17.4%	0.6%	6.4%	14.9%
2018年	16.2%	22.3%	22.2%	17.2%	0.6%	6.5%	15.0%
2019年	16.2%	22.2%	22.4%	16.9%	0.6%	6.6%	15.1%

2019年



出典：つくば市「固定資産の価格等の概要調書」

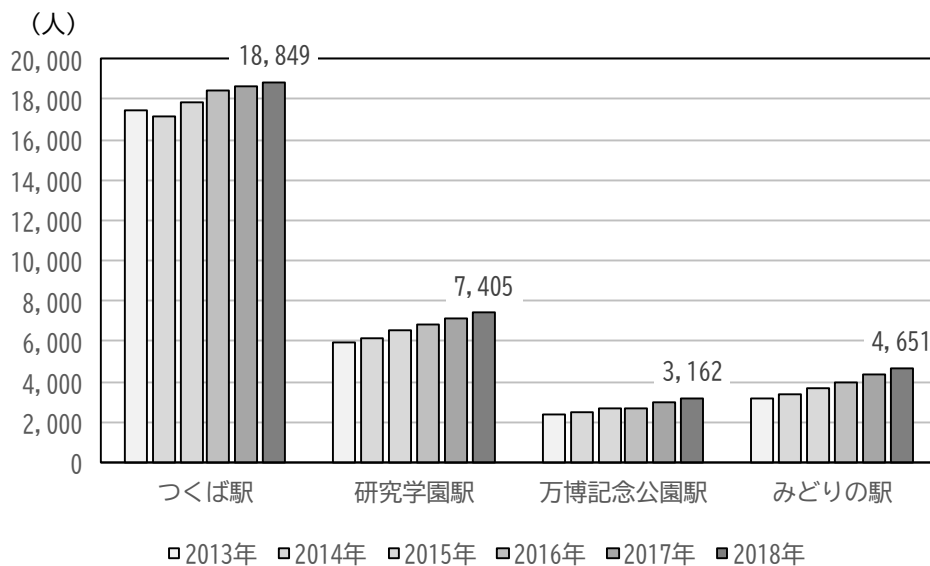
(4) 鉄道

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 1 日平均乗車人員は、「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 1-4 つくば市内におけるつくばエクスプレス駅別 1 日平均乗車人員の推移

	つくば駅	研究学園駅	万博記念公園駅	みどりの駅
2013年	17,419	5,944	2,415	3,195
2014年	17,131	6,097	2,453	3,344
2015年	17,834	6,499	2,638	3,706
2016年	18,425	6,821	2,705	3,952
2017年	18,606	7,148	2,974	4,326
2018年	18,849	7,405	3,162	4,651



出典：つくばエクスプレス HP

(5) 土地区画整理事業

土地区画整理事業は、平成30年度（2018年度）や令和元年度（2019年度）が終了年度となっている地区が複数あり、宅地の区画整形化等、TX駅周辺を中心とした都市の基盤づくりが現在も進行している。

図表1-5 土地区画整理事業一覧（事業終了年度が平成30年度（2018年度）以降）

地区名	面積(ha)	事業年度	計画人口	施行
葛城	484.7	2000～2018年度	25,000	公団施行
萱丸	292.7	2000～2018年度	21,000	公団施行
中根・金田台	189.9	2004～2018年度	8,000	公団施行
上河原崎・中西	168.2	2000～2019年度	11,000	県施行
島名・福田坪	242.9	2000～2019年度	15,000	県施行

出典：つくば市

(6) 工業団地造成

つくば市内には、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ことから、研究開発に関する取組みを実施している企業が多く立地している。

図表1-6 工業団地一覧

工業団地名	事業年度	団地概要
上大島工業団地	S43～	・市の最北端に位置し、工業専用地域として開発。 ・主な製品として、チョコレート、乳製品、マイクロシャフト、強化プラスチック、プレス用金型、鋳物などを製造。
筑波北部工業団地	S56～S61	・市の北西部に位置し、筑波研究学園都市における都市の育成充実を図るべく先端技術産業の導入地区として整備。 ・医薬品、紙、パルプ、情報通信電子材料等の研究を実施。
つくばテクノパーク大穂	S61～S63	・市の北西部に位置し、筑波北部工業団地に隣接。 ・医薬品、小麦粉、ガス、農薬等の研究および製造を実施。
つくばテクノパーク豊里	S60～S62	・市の西部に位置。 ・工業用洗剤、コンベアー、パン、水処理装置、家などの研究・製造を実施。
東光台研究団地	S53～S57	・市のほぼ中央に位置し、住・エセットの土地区画整理事業として開発。 ・薬品、モーターなどの基礎研究・製造を実施。
筑波西部工業団地	S56～S61	・科学万博跡地に建設。 ・医薬品、食品、通信機器、高分子材料等の研究開発を実施。
つくばリサーチパーク羽成	S59～S62	・市の南部にあり農林研究団地に隣接。 ・電子応用機器、化学工業薬品、医薬品などの研究開発を実施。
つくばテクノパーク桜	S63～H9	・筑波大学の東側の住・エセットの開発事業区域。 ・土木、建築、医薬品などの研究を実施。
つくばみどりの工業団地	—	・市の南西部に位置するみどりの駅近くの環境共生型工業団地。 ・製鉄や廃棄物処理に携わる企業などが立地

出典：つくば市

(7) 住宅

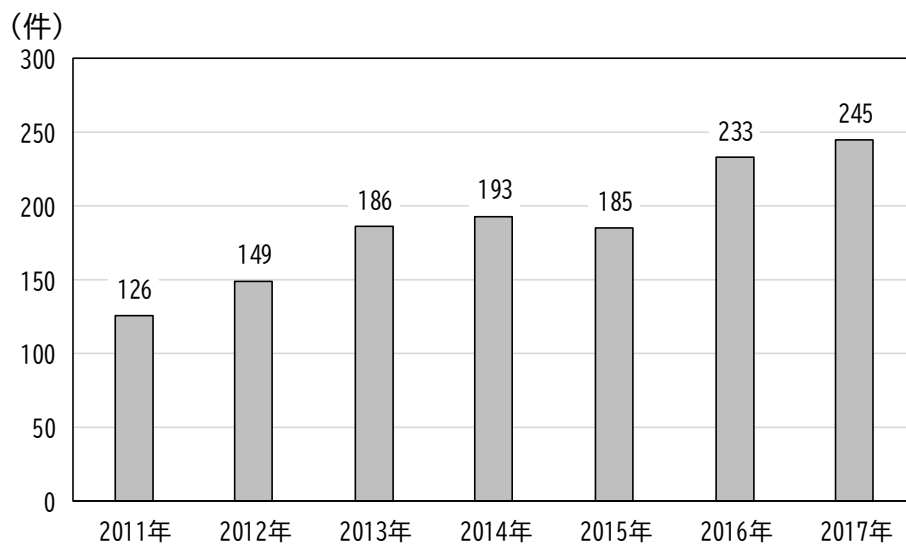
住宅の所有関係をみると、「持家」が最も多くなっており、経年的に増加傾向にある。また、共同住宅建築確認件数をみると、経年的に増加している傾向にある。

図表 1-7 住宅の所有関係5区分別一般世帯数の推移

	持家	公営・公団 会社の借家	民間借家	給与住宅	間借り
2005年	36,677	2,666	28,121	7,987	490
2010年	44,212	2,455	29,593	6,995	562
2015年	49,021	2,268	39,498	4,665	467

出典：国勢調査

図表 1-8 共同住宅建築確認件数の推移



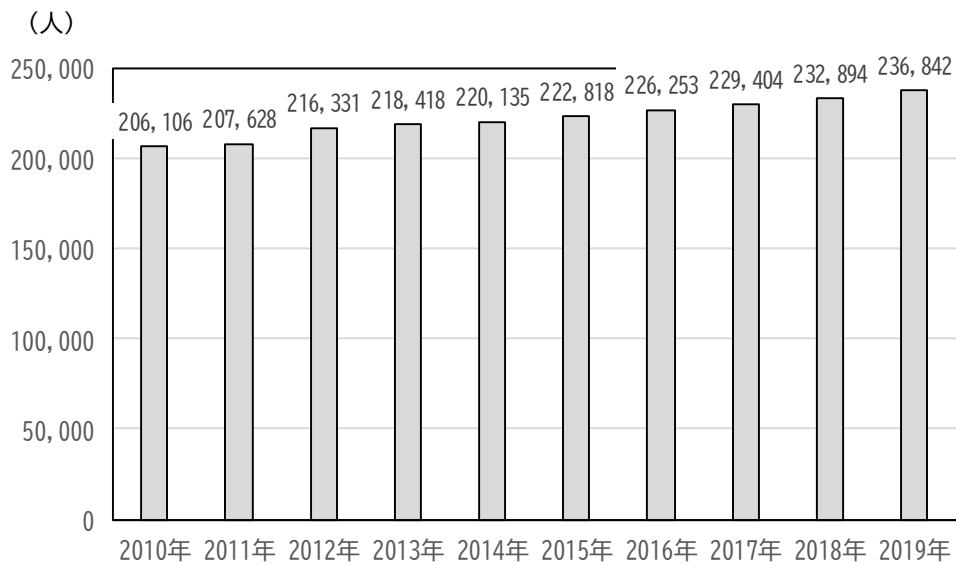
出典：つくば市

1.2. 人口

(1) 総人口

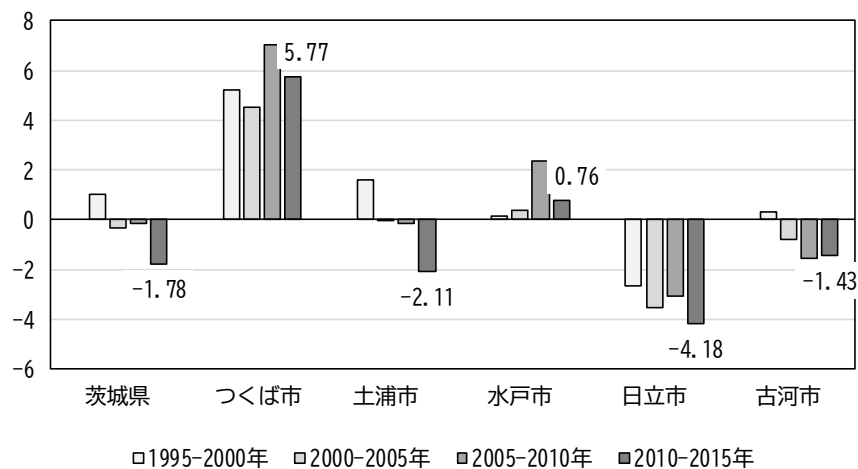
つくば市の人口は、経年的に増加傾向にあり、令和元年(2019年)10月1日現在の人口は236,842人となっている。茨城県内主要自治体と年平均増加率を比較すると、高い人口増加率となっている。

図表 1-9 総人口の推移



出典：住民基本台帳

図表 1-10 茨城県内主要自治体の年平均増加率

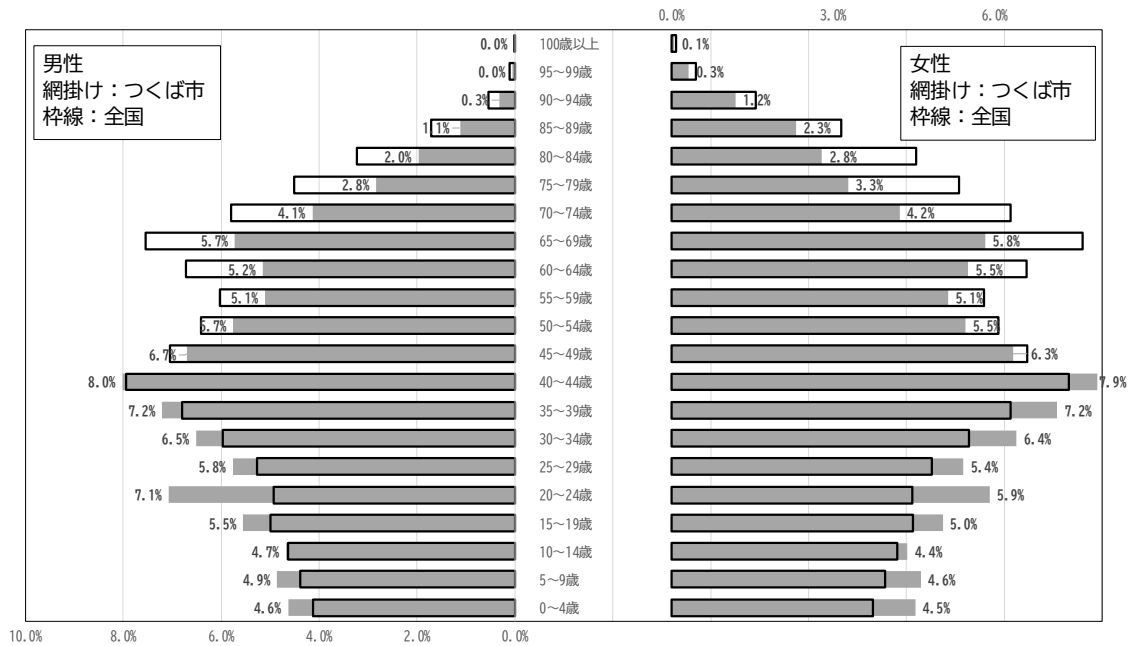


出典：国勢調査

(2) 人口ピラミッド

つくば市の人口ピラミッドを全国と比較すると、0～39歳までの割合は高く、一方で、45歳以上の割合は低い。宅地開発等により人口が増加する中で、若い世代が多い都市となっているといえる。

図表 1-11 平成 27 年（2015 年）におけるつくば市の人口ピラミッド

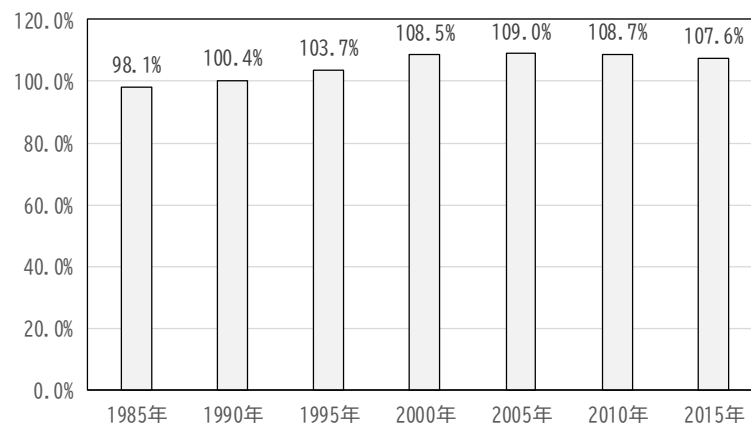


出典：国勢調査

(3) 昼夜間人口比率

昼夜間人口比率をみると、平成 27 年（2015 年）で 107.6%と昼間人口のほうが多くなっている。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、昼夜間人口比率に大きな変化はみられない。

図表 1-12 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、県内主要自治体よりも高く、人口が流動している傾向にあるが、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 1-13 茨城県内主要自治体の転出入の状況

	2015年 常住者	(a)2015年 常住者 (5歳以上)	(b)転入者 (5歳以上)	転入率 (b/a)	2010年 転入率	(c)2010年 常住者	(d)転出者 (5歳以上)	転出率 (d/c)	H22 転出率
つくば市	226,963	201,789	37,462	18.6%	19.2%	214,590	28,600	13.3%	14.6%
土浦市	140,804	134,782	16,150	12.0%	12.6%	143,839	15,283	10.6%	12.2%
水戸市	270,783	252,871	30,914	12.2%	13.3%	268,750	26,579	9.9%	12.0%
日立市	185,054	177,815	11,357	6.4%	8.1%	193,129	15,969	8.3%	9.3%
古河市	140,946	135,360	10,542	7.8%	7.7%	142,995	9,772	6.8%	8.0%

出典：国勢調査

(5) 外国人

つくば市では、令和元年（2019年）12月末現在で、10,514名の外国人登録者がおり、県内で最も多くなっている。受入種別で見ると、外国人研究者数は、研究者等を中心に増加している。

図表 1-14 令和元年（2019年）における茨城県内の外国人登録者数上位5位

順位	自治体	外国人 登録者数	県内での 割合
1	つくば市	10,514	14.8%
2	常総市	5,493	7.7%
3	土浦市	4,343	6.1%
4	古河市	3,790	5.3%
5	水戸市	3,687	5.2%
-	茨城県	71,125	100.0%

出典：在留外国人統計

図表 1-15 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
2009年	2,207	920	1,951	5,078
2012年	1,936	1,061	2,294	5,291
2015年	3,588	1,221	2,468	7,277

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」

1.3. 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、平成28年（2016年）では「卸売業，小売業」が27.3%と最も高く、次いで、「宿泊業，飲食サービス業」、「建設業」となっており、構成比の経年的な変化はみられない。一方で、平成24年（2012年）から平成28年（2016年）の増加率をみると、「医療，福祉」が22.1%と最も高く、次いで「教育，学習支援業」、「学術研究，専門・技術サービス業」が高くなっている。

図表 1-16 産業大分類別事業所数および事業所構成比

	2012年		2014年		2016年		2012年→2016年 増加率
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比	
農林漁業	57	0.7%	63	0.7%	61	0.7%	7.0%
鉱業，採石業，砂利採取業	4	0.1%	4	0.0%	3	0.0%	-25.0%
建設業	1,013	12.9%	1,005	11.9%	991	11.9%	-2.2%
製造業	421	5.3%	410	4.8%	387	4.6%	-8.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.0%	1	0.0%	2	0.0%	0.0%
情報通信業	130	1.7%	144	1.7%	136	1.6%	4.6%
運輸業，郵便業	150	1.9%	164	1.9%	169	2.0%	12.7%
卸売業，小売業	2,169	27.5%	2,375	28.1%	2,281	27.3%	5.2%
金融業，保険業	131	1.7%	136	1.6%	138	1.7%	5.3%
不動産業，物品賃貸業	457	5.8%	467	5.5%	456	5.5%	-0.2%
学術研究，専門・技術サービス業	434	5.5%	504	6.0%	507	6.1%	16.8%
宿泊業，飲食サービス業	919	11.7%	991	11.7%	999	12.0%	8.7%
生活関連サービス業，娯楽業	698	8.9%	738	8.7%	714	8.6%	2.3%
教育，学習支援業	220	2.8%	252	3.0%	266	3.2%	20.9%
医療，福祉	466	5.9%	534	6.3%	569	6.8%	22.1%
複合サービス事業	35	0.4%	40	0.5%	39	0.5%	11.4%
サービス業（他に分類されないもの）	570	7.2%	635	7.5%	628	7.5%	10.2%
全産業（公務を除く）	7,876	100.0%	8,463	100.0%	8,346	100.0%	

出典：経済センサス

つくば市の産業大分類別従業者構成比をみると、平成28年（2016年）では「卸売業，小売業」が19.0%と最も高く、次いで、「学術研究，専門・技術サービス業」が17.5%、「医療，福祉」が11.6%となっている。構成比上位5位をみると、平成24年から平成28年にかけて、「製造業」から「宿泊業，飲食サービス業」に変化している。

図表 1-17 産業大分類別従業者数および従業者構成比

	2012年		2014年		2016年		2012年→2016年 増加率
	従業者数	構成比	従業者数	構成比	従業者数	構成比	
農林漁業	665	0.6%	736	0.6%	726	0.6%	9.2%
鉱業，採石業，砂利採取業	14	0.0%	22	0.0%	23	0.0%	64.3%
建設業	6,211	5.5%	6,037	4.9%	6,513	5.3%	4.9%
製造業	10,904	9.6%	10,472	8.6%	10,325	8.3%	-5.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	17	0.0%	10	0.0%	21	0.0%	23.5%
情報通信業	1,891	1.7%	2,468	2.0%	2,651	2.1%	40.2%
運輸業，郵便業	3,485	3.1%	4,004	3.3%	4,148	3.4%	19.0%
卸売業，小売業	19,654	17.3%	23,243	19.0%	23,473	19.0%	19.4%
金融業，保険業	2,417	2.1%	2,500	2.0%	2,349	1.9%	-2.8%
不動産業，物品賃貸業	1,984	1.7%	2,191	1.8%	2,209	1.8%	11.3%
学術研究，専門・技術サービス業	20,117	17.7%	21,374	17.5%	21,627	17.5%	7.5%
宿泊業，飲食サービス業	10,249	9.0%	10,564	8.6%	10,531	8.5%	2.8%
生活関連サービス業，娯楽業	4,463	3.9%	4,202	3.4%	4,177	3.4%	-6.4%
教育，学習支援業	8,091	7.1%	7,596	6.2%	7,636	6.2%	-5.6%
医療，福祉	12,537	11.0%	14,521	11.9%	14,310	11.6%	14.1%
複合サービス事業	280	0.2%	346	0.3%	364	0.3%	30.0%
サービス業（他に分類されないもの）	10,551	9.3%	11,895	9.7%	12,574	10.2%	19.2%
全産業（公務を除く）	113,530	100.0%	122,181	100.0%	123,657	100.0%	

出典：経済センサス

平成28年(2016年)のつくば市における市内総生産を経済活動別内訳にみると、「専門・科学技術、業務支援サービス業」が41.9%と全体の4割を占めており、次いで「製造業」、「卸売・小売業」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といえる。

図表1-18 経済活動別市内総生産の推移

	2012年		2014年		2016年		2012年→2016年 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	6,488	0.5%	4,384	0.3%	5,587	0.4%	-13.9%
鉱業	175	0.0%	238	0.0%	237	0.0%	35.4%
製造業	108,768	8.3%	97,661	7.2%	116,958	8.6%	7.5%
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	11,108	0.8%	12,556	0.9%	17,203	1.3%	54.9%
建設業	56,333	4.3%	67,536	5.0%	71,946	5.3%	27.7%
卸売・小売業	110,524	8.4%	97,329	7.2%	97,246	7.1%	-12.0%
運輸・郵便業	26,462	2.0%	26,623	2.0%	30,877	2.3%	16.7%
宿泊・飲食サービス業	23,767	1.8%	24,613	1.8%	27,599	2.0%	16.1%
情報通信業	21,877	1.7%	28,638	2.1%	36,955	2.7%	68.9%
金融・保険業	29,693	2.3%	34,523	2.6%	33,159	2.4%	11.7%
不動産業	89,283	6.8%	93,151	6.9%	98,095	7.2%	9.9%
専門・科学技術、業務支援サービス業	571,629	43.7%	606,685	44.9%	581,659	42.6%	1.8%
公務	32,708	2.5%	32,028	2.4%	31,272	2.3%	-4.4%
教育	77,771	5.9%	75,548	5.6%	71,866	5.3%	-7.6%
保健衛生・社会事業	85,958	6.6%	90,234	6.7%	89,475	6.6%	4.1%
その他のサービス	48,801	3.7%	48,059	3.6%	47,841	3.5%	-2.0%
小計(1)	1,301,343	99.5%	1,339,805	99.1%	1,357,975	99.6%	4.4%
輸入品に課される税・関税(2)	15,073	1.2%	22,821	1.7%	19,556	1.4%	29.7%
(控除)総資本形成に係る消費税(3)	8,021	0.6%	10,041	0.7%	13,667	1.0%	70.4%
市内総生産(1)+(2)-(3)	1,308,396	100.0%	1,352,586	100.0%	1,363,864	100.0%	4.2%

出典：茨城県市町村民経済計算

地域の稼ぐ力を表す修正特化係数をみると、「学術・開発研究機関」が最も高く、次いで、「業務用機械器具製造業」、「学校教育」となっている。他自治体と比較しても、「学術・開発研究機関」が非常に高いことがわかる。また、上位20位をみると、製造業、小売業、サービス業等が多くなっている。

図表 1-19 産業中分類別修正特化係数（稼ぐ力） つくば市内上位20位の業種

	茨城県	つくば市	土浦市	水戸市	日立市	古河市
71学術・開発研究機関	1.57	3.50	-1.66	-1.15	1.39	-1.17
27業務用機械器具製造業	0.98	1.16	0.38	-0.05	-0.74	-0.34
81学校教育	-0.15	0.97	-0.09	0.24	0.18	-0.78
35熱供給業	-0.87	0.86	—	—	0.96	—
91職業紹介・労働者派遣業	-0.04	0.82	0.28	0.56	-0.29	0.03
49郵便業（信書便事業を含む）	-0.31	0.63	—	0.91	0.60	—
90機械等修理業（別掲を除く）	-0.26	0.44	0.15	-0.17	-0.70	-0.89
26生産用機械器具製造業	0.73	0.39	1.62	-1.23	0.07	0.14
74技術サービス業	0.22	0.27	0.26	0.15	1.15	-0.86
57織物・衣服・身の回り品小売業	-0.07	0.26	-0.13	0.20	-0.45	-0.18
58飲食料品小売業	0.15	0.25	-0.10	-0.08	-0.03	0.14
59機械器具小売業	0.23	0.24	0.22	0.46	-0.08	0.18
61無店舗小売業	-0.19	0.24	0.19	0.04	-0.59	-0.50
83医療業	-0.12	0.21	-0.10	0.02	-0.16	-0.38
82その他の教育，学習支援業	-0.20	0.09	-0.25	0.12	-0.26	-0.15
62銀行業	-0.16	0.02	-0.48	0.72	-0.50	-0.22
60その他の小売業	0.19	0.01	0.21	0.14	-0.14	0.27
92その他の事業サービス業	-0.37	0.01	0.01	0.45	-0.85	-0.72
56各種商品小売業	-0.22	-0.01	-0.23	0.37	-0.94	0.00
06総合工事業	0.12	-0.02	-0.22	0.09	-0.18	0.03

※平成28年（2016年）経済センサスによる算出結果

出典：地域の産業・雇用創造チャート

地域の雇用力を表す従業者比率をみると、稼ぐ力と同様、「学術・開発研究機関」が最も高く、次いで、「医療業」、「飲食店」となっている。他自治体と比較しても、稼ぐ力が高い「学術・開発研究機関」が地域の雇用を担っていることがわかる。

図表 1-20 産業中分類別の従業者比率（雇用力） つくば市内上位 20 位の業種

	全国	茨城県	つくば市	土浦市	水戸市	日立市	古河市
71学術・開発研究機関	0.45	2.14	14.79	0.08	0.14	1.78	0.14
83医療業	6.54	5.81	8.09	5.90	6.67	5.56	4.49
76飲食店	7.02	5.97	6.80	7.03	7.08	6.58	6.43
58飲食料品小売業	5.28	5.70	6.30	4.42	4.54	4.78	5.67
81学校教育	1.73	1.50	4.58	1.59	2.21	2.08	0.80
92その他の事業サービス業	4.12	2.87	4.22	4.18	6.55	1.78	2.02
91職業紹介・労働者派遣業	1.77	1.71	4.07	2.37	3.14	1.34	1.84
60その他の小売業	4.13	4.62	3.89	4.73	4.41	3.32	5.02
85社会保険・社会福祉・介護事業	5.90	5.50	3.25	4.31	7.07	4.17	4.68
06総合工事業	3.08	3.46	3.02	2.48	3.38	2.56	3.18
54機械器具卸売業	2.09	1.19	1.87	1.71	2.27	1.18	0.85
44道路貨物運送業	2.81	3.64	1.83	5.22	2.19	2.72	5.40
74技術サービス業	1.37	1.72	1.81	1.80	1.60	4.36	0.59
39情報サービス業	1.83	0.92	1.80	0.92	1.24	3.66	0.07
59機械器具小売業	1.53	1.79	1.80	1.77	2.24	1.31	1.71
82その他の教育，学習支援業	1.38	1.13	1.51	1.07	1.55	1.06	1.19
57織物・衣服・身の回り品小売業	1.21	1.05	1.47	0.99	1.38	0.72	0.94
78洗濯・理容・美容・浴場業	1.95	2.05	1.45	1.75	2.79	1.71	2.17
27業務用機械器具製造業	0.43	1.15	1.38	0.63	0.41	0.21	0.31
80娯楽業	1.48	1.85	1.34	1.67	1.37	1.37	1.55

※平成 28 年（2016 年）経済センサスによる算出結果

出典：地域の産業・雇用創造チャート

(2) 工業

つくば市の製造業は160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 1-21 平成 29 年（2017 年）における茨城県内主要自治体の工業データ

	つくば市	土浦市	水戸市	日立市	古河市
事業所数	160	152	219	350	339
従業者数	9,332	12,753	6,353	23,238	17,134
製造品出荷額等（万円）	31,003,373	64,544,561	14,080,708	100,743,418	71,499,673
粗付加価値額（万円）	11,721,234	19,263,841	5,646,133	33,696,835	25,504,888

出典：工業統計調査

事業所数およ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平成 29 年（2017 年）には増加傾向にある。

図表 1-22 工業データの経年変化

	事業所数	従業者数	製造品出荷額等（万円）	粗付加価値額（万円）
2008年	184	10,382	31,513,596	9,070,332
2009年	176	9,520	26,725,007	11,355,579
2010年	171	9,268	27,627,270	10,417,796
2012年	169	8,313	28,073,887	10,984,645
2013年	158	8,076	26,812,172	9,453,386
2014年	155	8,287	27,470,693	9,541,843
2017年	160	9,332	31,003,373	11,721,234

出典：工業統計調査

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」が最も高く、次いで「食料品製造業」、「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24年（2012年）から平成29年（2017年）の増加率をみると、「生産用機械器具製造業」、「食料品製造業」は増加している一方で「業務用機械器具製造業」は減少傾向にある。

図表1-23 産業中分類別の製造品出荷額等

	2012年	2013年	2014年	2017年	2012年→2017年 増加率
食料品製造業	2,829,249	2,617,545	3,056,256	3,190,668	12.8%
飲料・たばこ・飼料製造業	X	32,275	35,198	38,213	-
繊維工業	29,668	21,929	24,470	124,077	318.2%
木材・木製品製造業（家具を除く）	775,787	784,248	830,930	898,701	15.8%
家具・装備品製造業	886,702	952,507	1,615,552	969,974	9.4%
パルプ・紙・紙加工品製造業	723,137	X	836,992	828,484	14.6%
印刷・同関連業	615,092	606,533	677,817	1,055,803	71.6%
化学工業	1,098,753	1,022,545	1,170,221	1,521,019	38.4%
石油製品・石炭製品製造業	X	X	X	X	-
プラスチック製品製造業	15,348	10,970	X		-
ゴム製品製造業	123,518	X	X	X	-
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	657,371	744,995	905,794	927,570	41.1%
鉄鋼業	1,554,268	X	X	X	-
非鉄金属製造業	389,162	398,231	377,990	1,193,005	206.6%
金属製品製造業	638,953	814,905	763,702	1,885,355	195.1%
はん用機械器具製造業	X	322,328	X	216,262	-
生産用機械器具製造業	5,083,850	4,356,037	4,831,412	7,051,880	38.7%
業務用機械器具製造業	5,204,794	4,622,857	3,510,360	3,026,010	-41.9%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	605,555	375,699	449,889	160,285	-73.5%
電気機械器具製造業	1,879,371	1,992,185	2,228,373	2,108,331	12.2%
情報通信機械器具製造業	198,240	X	156,084	107,799	-45.6%
輸送用機械器具製造業	346,580	317,627	61,003	518,967	49.7%
その他の製造業	4,062,195	4,229,058	3,887,379	3,780,988	-6.9%
計	28,073,887	26,812,172	27,470,693	31,003,373	10.4%

出典：工業統計調査

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」、「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）また、平成24年（2012年）から平成29年（2017年）の増加率をみると、「生産用機械器具製造業」、「食料品製造業」は増加している一方で「業務用機械器具製造業」は減少傾向にある。

図表1-24 産業中分類別の粗付加価値額

	2012年	2013年	2014年	2017年	2012年→2017年 増加率
食料品製造業	773,367	1,054,980	1,196,068	1,223,559	58.2%
飲料・たばこ・飼料製造業	X	24,811	26,342	27,385	-
繊維工業	23,516	9,564	19,570	40,306	71.4%
木材・木製品製造業（家具を除く）	403,220	409,059	403,601	458,150	13.6%
家具・装備品製造業	-3,937	47,512	632,101	366,583	-9411.2%
パルプ・紙・紙加工品製造業	580,041	X	353,941	337,143	-41.9%
印刷・同関連業	334,493	327,755	376,799	589,412	76.2%
化学工業	399,795	439,780	441,327	750,332	87.7%
石油製品・石炭製品製造業	X	X	X	X	-
プラスチック製品製造業	11,404	4,710	X	-	-
ゴム製品製造業	49,952	X	X	X	-
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	265,271	309,339	384,203	422,563	59.3%
鉄鋼業	331,907	X	X	X	-
非鉄金属製造業	208,765	308,467	284,569	832,816	298.9%
金属製品製造業	175,228	306,226	203,743	593,685	238.8%
はん用機械器具製造業	X	131,243	X	101,488	-
生産用機械器具製造業	1,723,542	633,752	855,127	2,193,172	27.2%
業務用機械器具製造業	1,895,857	1,705,516	1,038,787	1,129,481	-40.4%
電子部品・デバイス・電子回路製造業	400,983	301,758	332,679	91,654	-77.1%
電気機械器具製造業	1,112,836	774,430	944,335	689,580	-38.0%
情報通信機械器具製造業	120,224	X	51,247	35,905	-70.1%
輸送用機械器具製造業	84,382	63,044	29,913	137,739	63.2%
その他の製造業	1,947,374	2,019,331	1,518,138	1,288,017	-33.9%
計	10,984,645	9,453,386	9,453,386	11,721,234	6.7%

出典：工業統計調査

(3) 商業

小売業の事業所数および従業者数、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 1-25 平成 28 年 (2016 年) における茨城県主要自治体および 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(m ²)
つくば市	1,244	10,420	244,408	320,116
土浦市	989	7,879	172,488	213,419
水戸市	1,856	15,462	367,324	442,588
日立市	1,061	7,302	147,910	195,515
古河市	947	6,399	125,394	187,914
つくばみらい市	186	1,538	38,738	43,626
守谷市	316	3,123	71,029	100,696
柏市	1,674	17,654	412,054	456,761
流山市	591	5,803	106,672	127,669
三郷市	617	6,172	128,562	164,790

出典：商業統計調査

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は平成 16 年 (2004 年) から平成 26 年 (2014 年) にかけて減少している一方で、年間商品販売額が微増し、売場面積は大幅に増えている。大型小売店の出店が影響していると考えられる。

図表 1-26 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(m ²)
2004年	1,572	11,649	207,036	220,176
2007年	1,435	10,435	207,479	248,818
2014年	1,244	10,420	244,408	320,116

出典：商業統計調査

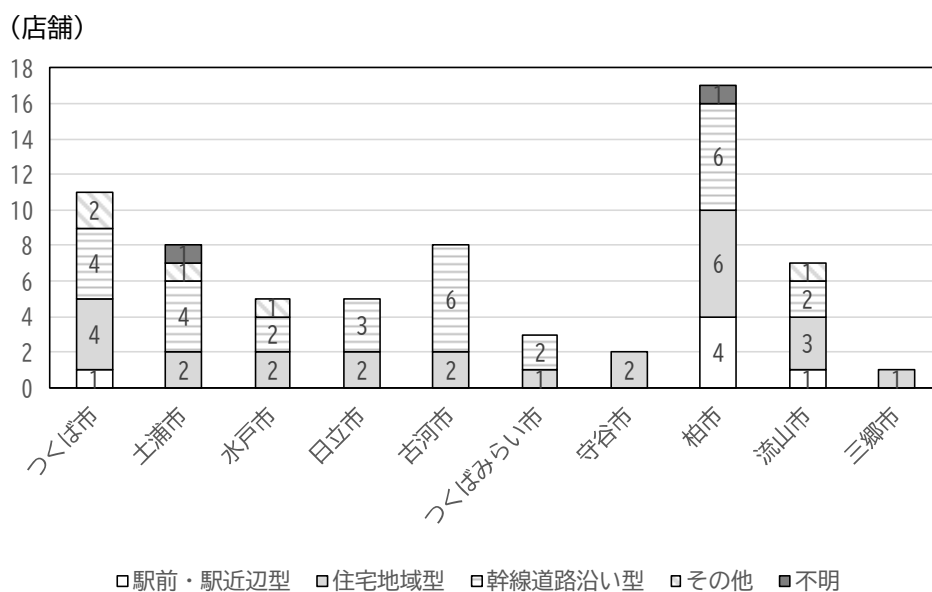
つくば市では、平成25年（2013年）以降、イオンモールつくばをはじめとする11の大型小売店が幹線道路沿いや住宅地域を中心に开店しており、県内の主要自治体およびTX沿線自治体と比較すると、柏市に次いで多くなっている。

図表1-27 つくば市内における大型小売店の开店状況（平成25年（2013年）以降）

	名称	開設年	店舗面積(m ²)	立地	販売品目
1	イオンモールつくば	2013年	54,000	幹線道路沿型	総合、家電、情報通信機器
2	コストコホールセールつくば倉庫店	2013年	10,036	幹線道路沿型	総合、家電、情報通信機器
3	家電住まいる館YAMADA つくば研究学園店	2013年	4,996	幹線道路沿型	家電、インテリア用品、家庭用品
4	フードスクエアカスミ学園の森店	2014年	7,996	その他	食料品、家庭用品、DIY関連用品、 花・植木・園芸用品
5	スーパーセンタートライアル つくば学園都市店	2014年	5,167	住宅地域型	食料品、家庭用品、身の回り品
6	ヨークタウンつくば竹園	2015年	5,355	駅前・駅近辺型	食料品、家庭用品
7	MEGAドン・キホーテつくば店	2015年	3,501	幹線道路沿型	家庭用品、衣料品、食料品
8	シューマートつくば研究学園店	2015年	2,574	その他	靴・履物
9	松代ショッピングセンター	2015年	2,029	住宅地域型	食料品、家庭用品
10	タイヨー学園の森	2017年	1,938	住宅地域型	食料品、家庭用品
11	イエローハットつくば研究学園店	2017年	1,432	住宅地域型	自動車用品

出典：全国大型小売店総覧2019

図表1-28 茨城県主要自治体およびTX沿線自治体における大型小売店出店数（平成25年（2013年）以降）



出典：全国大型小売店総覧2019

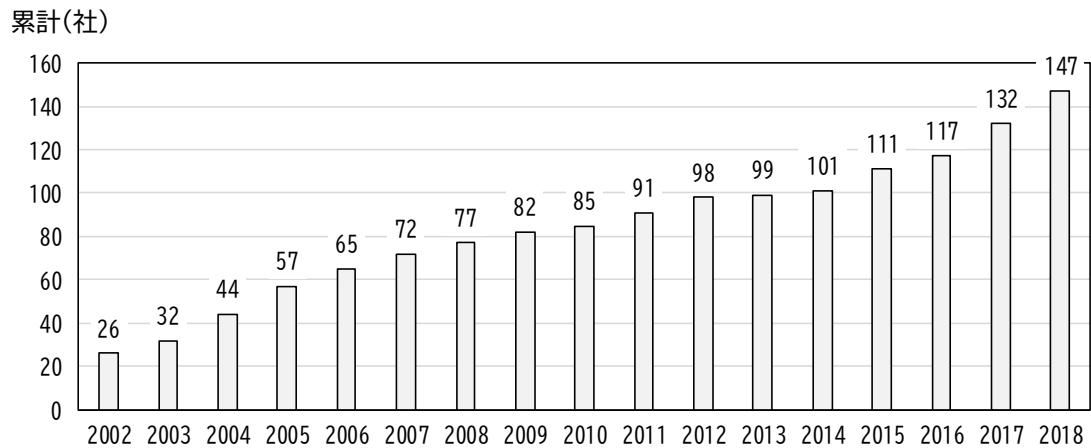
(4) 創業・企業立地

つくば市創業支援等事業計画に基づく支援件数は、毎年、200件以上にのぼり、50以上の創業がみられる。筑波大学でのベンチャーも活発であり、累計スタートアップ数はこれまでで140にのぼる。

図表 1-29 「つくば市創業支援等事業計画」に基づいた支援件数および創業者数

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	合計
支援件数	203	228	295	347	489	1,562
創業者数	68	59	72	119	102	420

図表 1-30 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成活動-2018-」

(5) 農業

農家人口は平成17年(2005年)から平成27年(2015年)の間で半数まで減少しており、総経営耕地面積も減少傾向にある。一方で、農業産出額は微増傾向にあり、産出額の大きい米や野菜が増加している。

図表 1-31 農家人口および総経営耕地面積の推移

	農家数(戸)				農家人口	総経営耕地面積(ha)
	総数	専業農家	第一種兼業農家	第二種兼業農家		
2005年	6,784	615	525	5,644	23,814	7,211
2010年	3,878	634	279	2,965	17,108	6,096
2015年	2,986	670	287	2,029	11,946	5,461

出典：農林業センサス結果報告書および茨城農林業基本調査結果報告書

図表 1-32 農業産出額(推計)の推移

(単位：1,000万円)

	農業 産出額 ①+②+③	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
2014年	823	779	391	2	0	10	8	299	32	20	4	15
2015年	843	797	368	2	0	9	11	336	30	20	4	17
2016年	920	873	408	2	0	8	10	372	31	21	3	17
2017年	930	884	441	2	0	9	9	348	33	21	2	19

	畜 産									加 工 農産物 ③
	小 計 ②	肉用牛	乳用牛	生乳	豚	鶏	鶏 卵	ブロイラー	その他 畜産物	
2014年	43	18	10	8	10	5	4	x	0	0
2015年	46	20	10	9	10	6	4	x	0	0
2016年	47	21	11	9	10	6	4	x	0	0
2017年	46	19	11	9	10	6	5	x	0	0

出典：市町村別農業産出額(推計)

(6) 観光

つくば市全体の観光客入込数は増加傾向にあり、平成29年(2017年)には平成20年(2009年)を上回っている。筑波山への観光客入込数は、平成23年(2012年)以降約200万人で推移している。

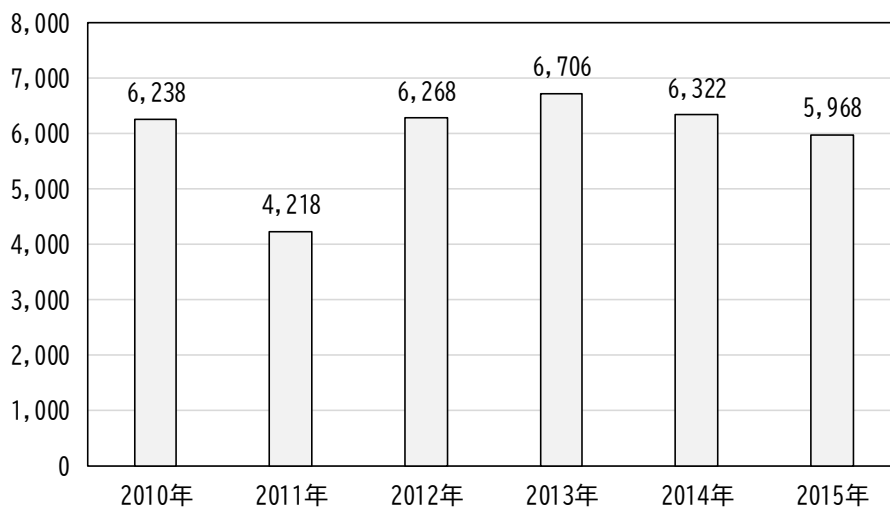
図表 1-33 観光客入込数の推移

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
筑波山	2,781,700	2,610,400	2,483,800	2,083,900	2,137,700
つくば市全体	3,774,900	3,626,500	3,541,600	3,161,600	3,454,400

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
筑波山	2,051,700	2,094,000	1,967,900	2,217,100	2,257,900	2,474,600
つくば市全体	3,316,100	3,419,400	3,320,400	3,696,400	3,845,500	4,216,900

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みを進めており、研究機関を巡るサイエンスツアーの利用人数は、毎年6,000人前後を推移している。また、市内では毎年500件近くの学術会議が開催され、10万人近くの人々が参加している。

図表 1-34 サイエンスツアー利用人数の推移



出典：サイエンスツアーオフィス

図表 1-35 学術会議開催件数および参加者数の推移

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
開催件数	799	601	468	468	410	448	484	474
参加者数	138,585	101,398	166,955	79,206	89,383	85,728	83,728	96,843

出典：(一社)つくば観光コンベンション協会

(7) 雇用

新規求職件数と相談件数は、平成28年（2016年）まで増加したが、その後は微減傾向にある。一方で、採用件数については、横ばいの傾向にある。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1-36 つくばミニハローワーク相談実績

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
紹介人数 (A)	4,071	3,466	4,338	4,404	3,838	3,370
紹介件数 (B)	5,475	4,740	5,846	5,959	5,255	4,574
採用件数 (C)	865	858	981	1,019	986	878
C/A (%)	21.2	24.8	22.6	23.1	25.7	26.1
C/B (%)	15.8	18.1	16.8	17.1	18.8	19.2
相談件数	8,773	7,913	9,356	9,636	9,429	8,053
来所者数	15,911	14,322	17,254	17,588	16,226	13,978
1日平均来所者数	65.1	58.9	71.3	72.4	66.4	57.4
新規求職件数	1,898	3,008	3,561	3,677	3,537	3,160

図表1-37 平成30年（2018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	2.85	2.75	2.59	2.79	2.91	2.93	2.45	2.61	2.85	3.23	3.11	2.92
茨城県	1.61	1.61	1.59	1.61	1.62	1.64	1.60	1.62	1.65	1.66	1.64	1.62
全国	1.59	1.60	1.62	1.63	1.63	1.64	1.62	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63

2. 市内事業者アンケート調査

2.1. 調査概要

(1) 工業（建設業・製造業）事業者向けの調査内容

① 調査項目

基本情報について

所在地、業種、経営形態、所属団体、創業年、資本金、従業員数、経営者の属性

経営状況について

昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減、経営上抱える問題、今後5年程度で重点的に取り組みたいこと

事業承継について

後継者の有無、事業承継における課題

新事業展開について

新事業展開を実施・検討するうえでの問題、新事業展開を実施・検討するうえでの問題解決策
採用状況や雇用環境について

従業員の採用状況、人材確保に向けた今後の取組み

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

つくば市に対して望む産業振興に関する施策

② 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 400 サンプル（建設業 100 サンプル、製造業 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 郵送配布・回収法

調査期間 令和元年（2019年）10～11月

回収数 102 サンプル（回収率 25.5%）

(2) 商業・サービス業事業者向けの調査内容

① 調査項目

基本情報について

所在地、業種、経営形態、所属団体、創業年、資本金、従業員数、経営者の属性、主要顧客の所在地、顧客層（固定客比率、年代、属性）

経営状況について

昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減、店舗・事業所が困っていること、今後の経営方針

事業承継について

後継者の有無、事業承継における課題

新事業展開について

新事業展開を実施・検討するうえでの問題、新事業展開を実施・検討するうえでの問題解決策

採用状況や雇用環境について

従業員の採用状況、人材確保に向けた今後の取組み

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

つくば市に対して望む産業振興に関する施策

② 調査仕様

調査エリア つくば市全域

調査対象 市内の商業・サービス業事業者

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 郵送配布・回収法

調査期間 令和元年（2019年）10～11月

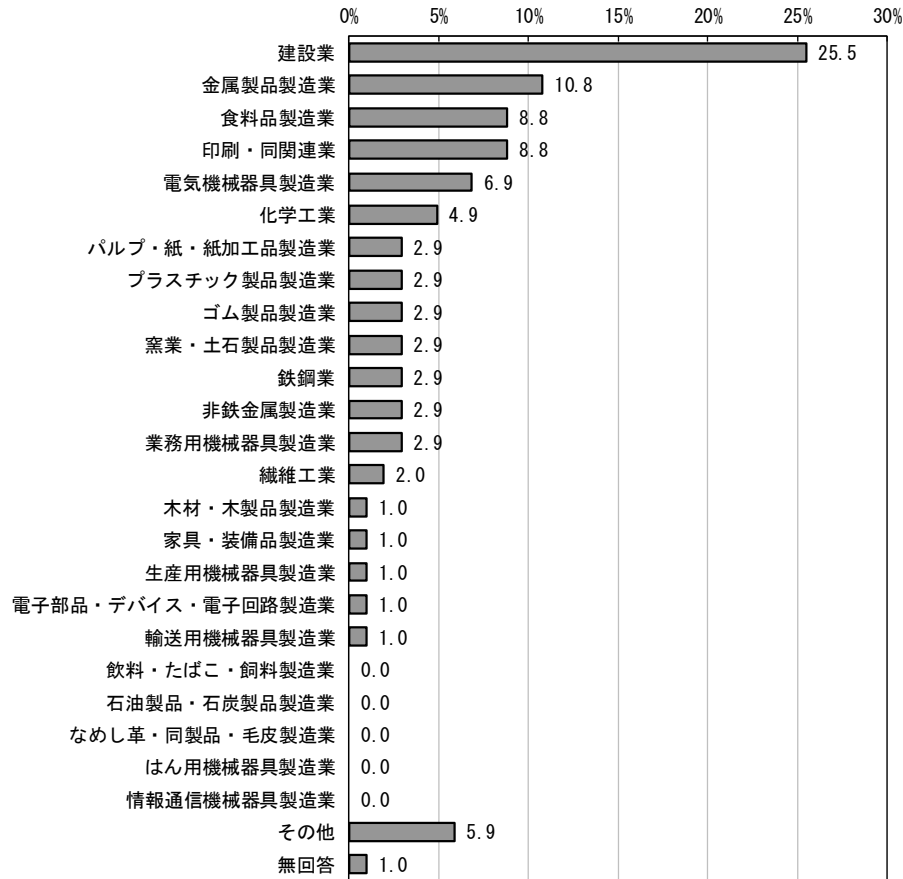
回収数 82 サンプル（回収率 13.7%）

2.2. 建設業・製造業向けの調査結果

(1) 基本情報

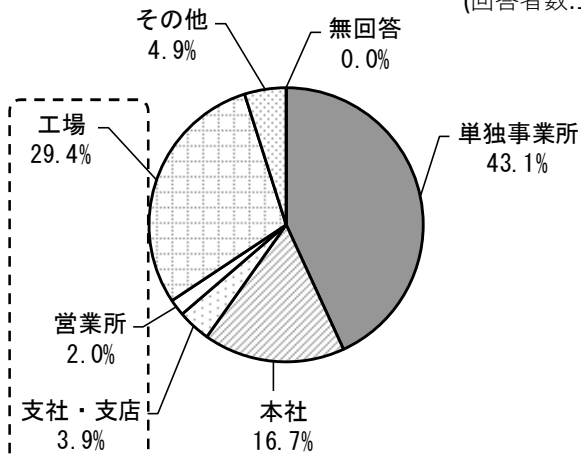
図表 2-1 業種

(回答者数:102)



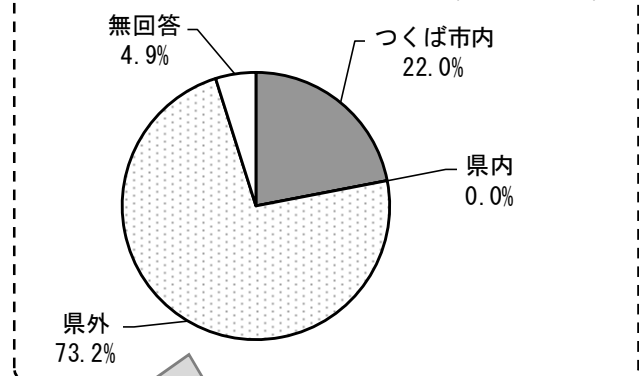
図表 2-2 経営形態

(回答者数:102)

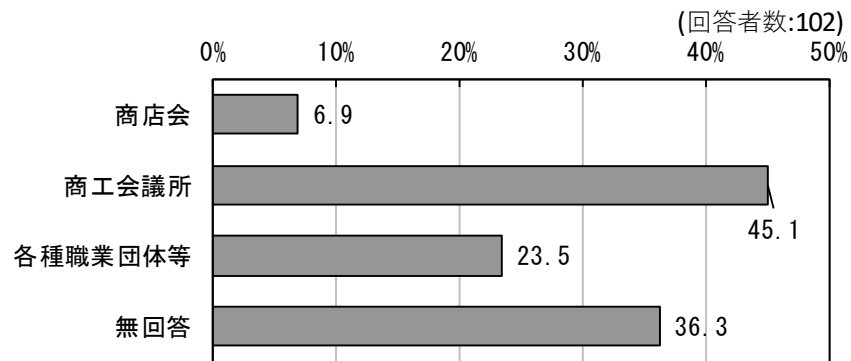


<本社の所在地>

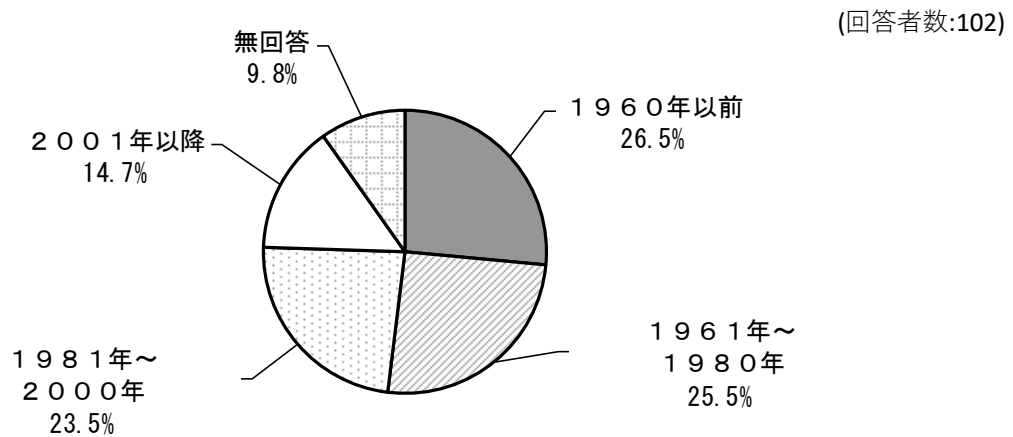
(回答者数:41)



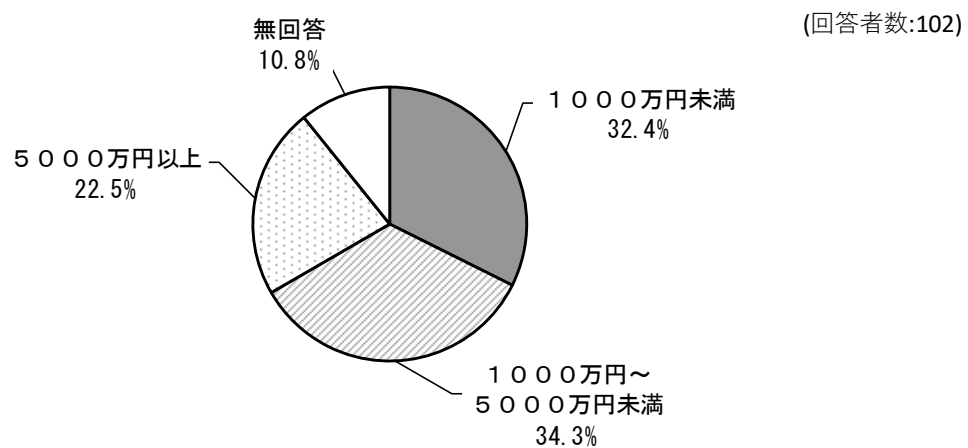
図表 2-3 所属団体



図表 2-4 創業年

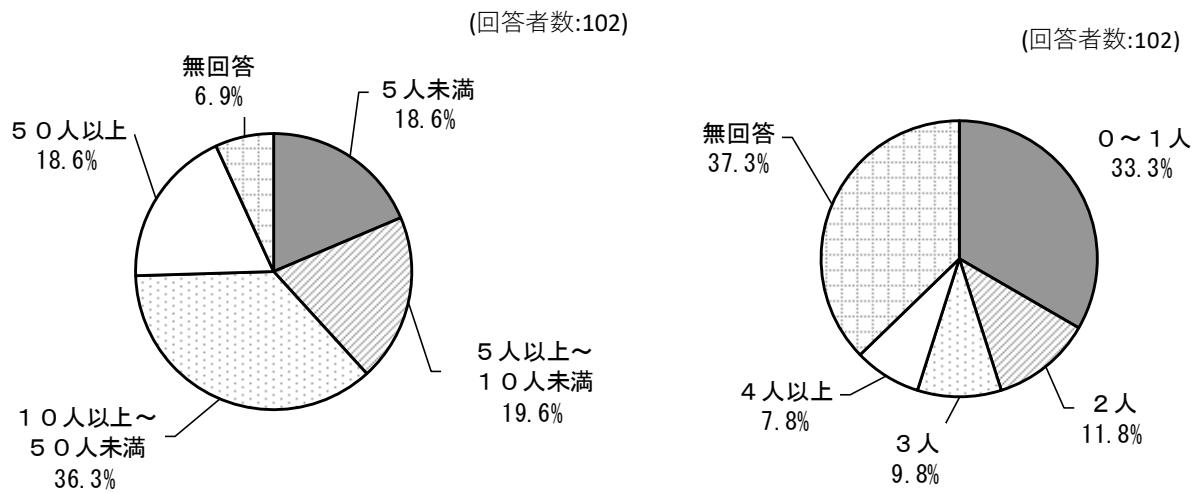


図表 2-5 資本金



図表 2-6 従業員数

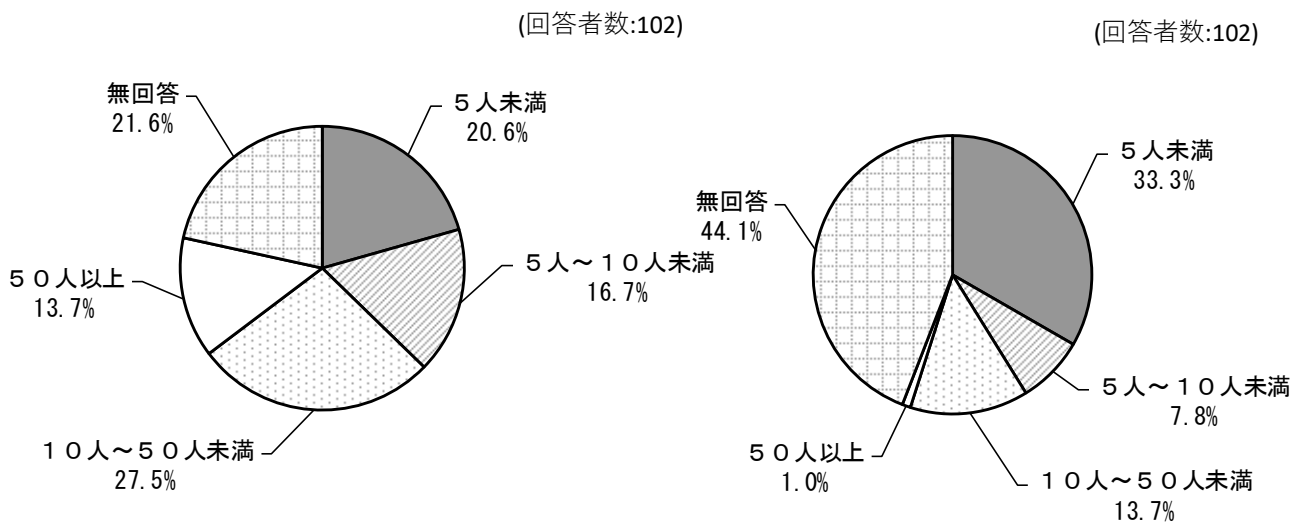
【家族の従業員数】



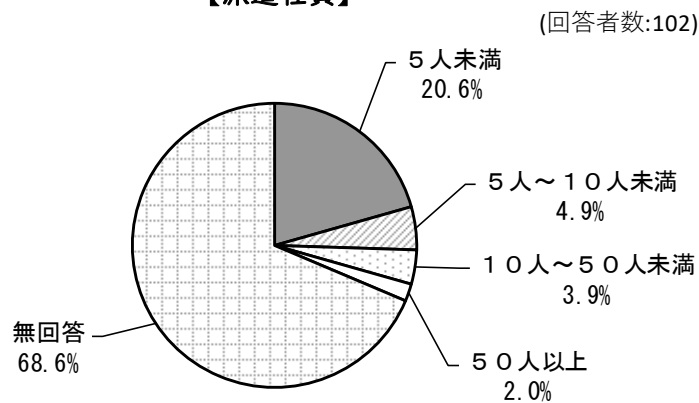
図表 2-7 従業員数（雇用形態別）

【正社員】

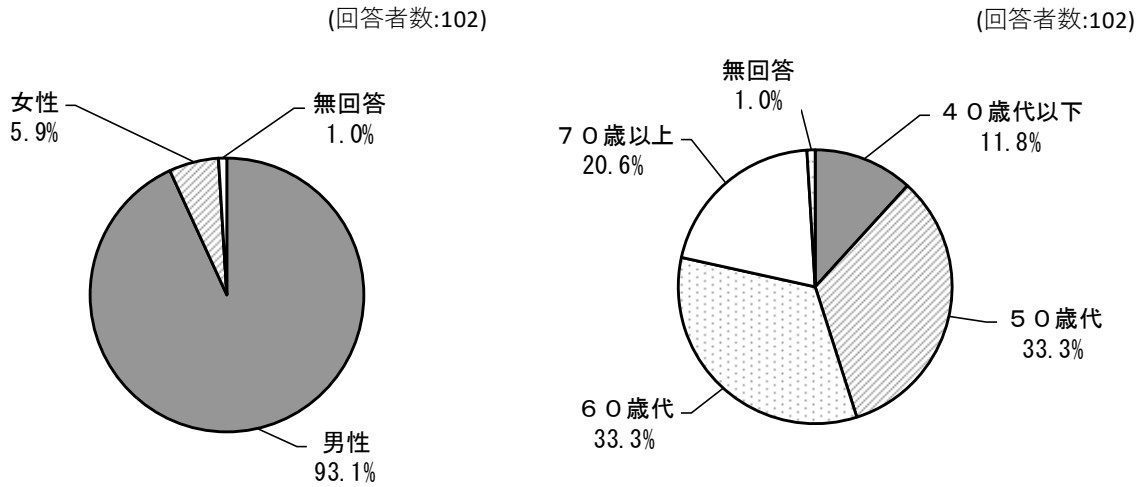
【パート・アルバイト】



【派遣社員】



図表 2-8 経営者

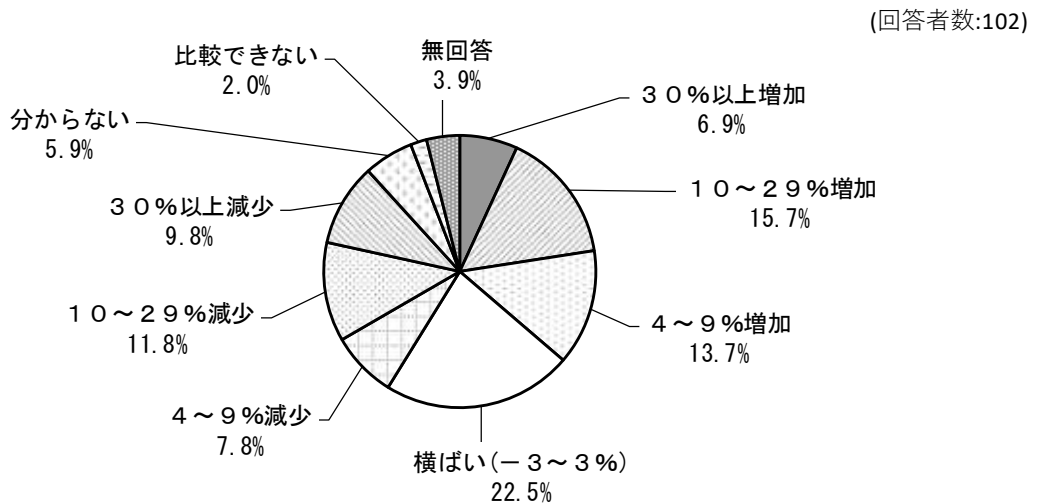


(2) 経営状況について

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%増加」、「4~9%増加」となっている。

図表 2-9 昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減



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、「従業員が高齢化」が最も多く、次いで、「一般従業員が不足」、「受注量・取引量・売上が減少」となっている。

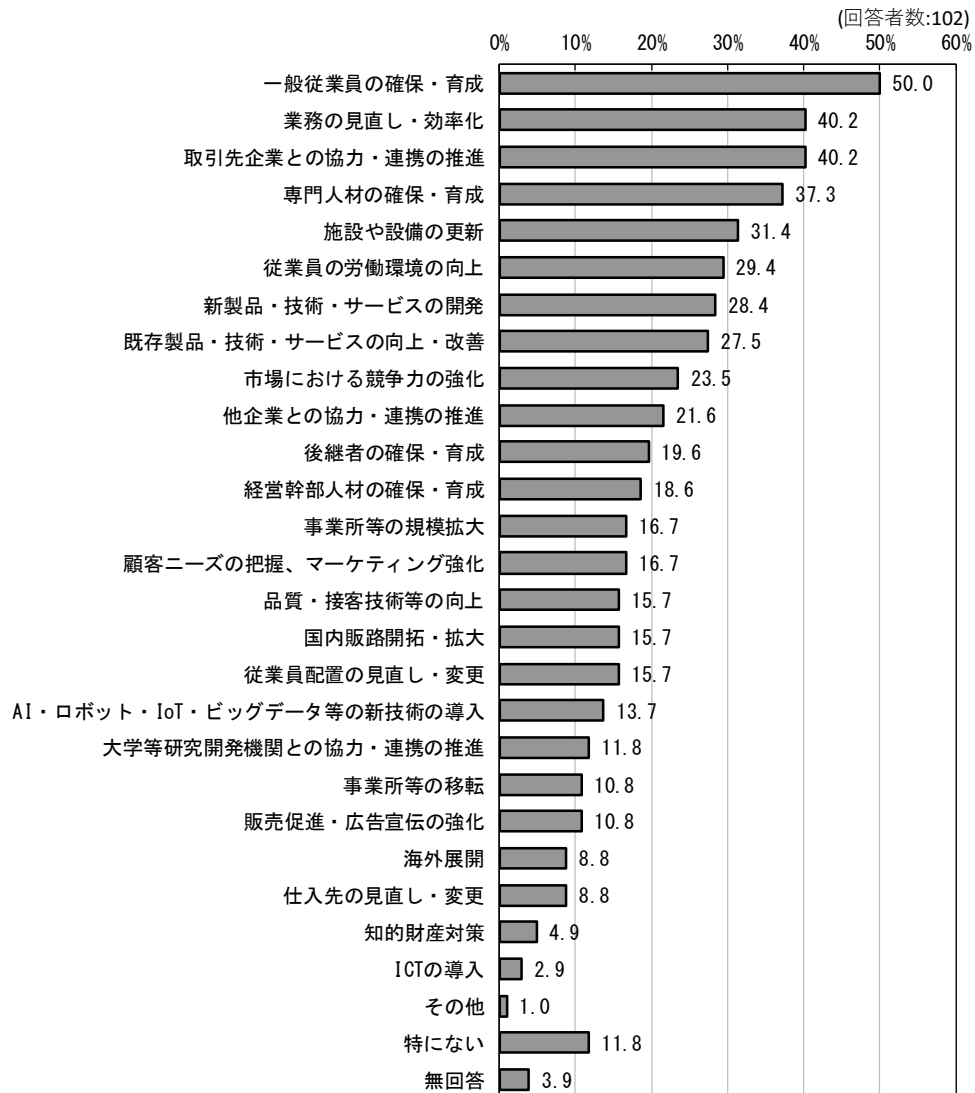
図表 2-10 経営上の問題



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、「業務の見直し・効率化」、「取引先企業との協力・連携の推進」となっている。

図表 2-11 今後5年程度の重点取組事項

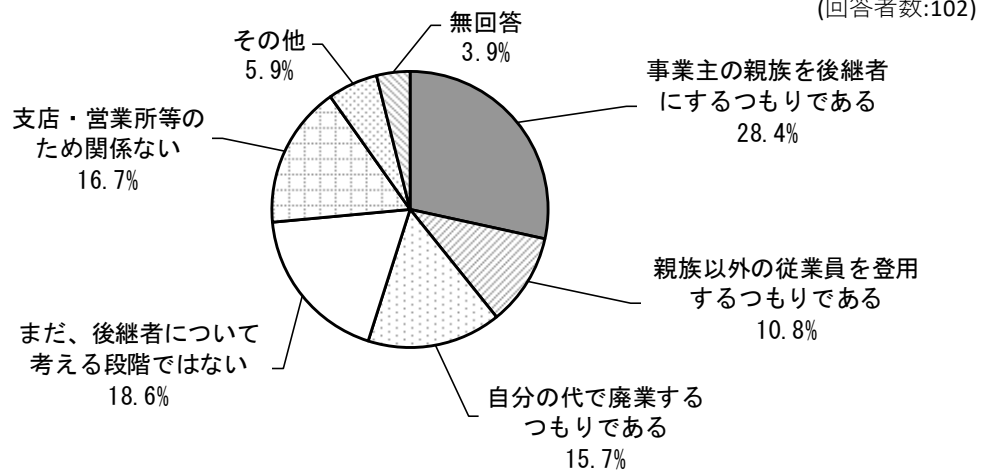


(3) 事業承継について

後継者について教えてください（○は1つだけ）

後継者の状況については、「事業主の親族を後継者にするつもりである」が最も多く、次いで、「まだ、後継者について考える段階ではない」「支店・営業所等のため関係ない」となっている。

図表 2-12 後継者の状況



経営形態別にみると、「事業主の親族を後継者にするつもりである」では「単独事業所」が、「まだ、後継者について考える段階ではない」では「本社」が全体平均より5ポイント以上高い。

図表 2-13 経営形態別にみた「後継者の状況」

	合計	も事業主の親族を後継者にするつもりである	まだ、後継者について考える段階ではない	支店・営業所等のため関係ない	自分の代で廃業するつもりである	親族以外の従業員を登用するつもりである	その他	無回答
全体	102	28.4	18.6	16.7	15.7	10.8	5.9	3.9
単独事業所	44	36.4	20.5	0.0	27.3	9.1	4.5	2.3
本社	17	29.4	35.3	0.0	5.9	17.6	11.8	0.0
支社・支店	4	0.0	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0
営業所	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
工場	30	26.7	10.0	36.7	10.0	6.7	3.3	6.7
その他	5	0.0	20.0	20.0	0.0	20.0	20.0	20.0

従業員数別にみると、「事業主の親族を後継者にするつもりである」では「5人以上～10人未満」が、「まだ、後継者について考える段階ではない」では「5人以上～50人未満」が全体平均より5ポイント以上高い。

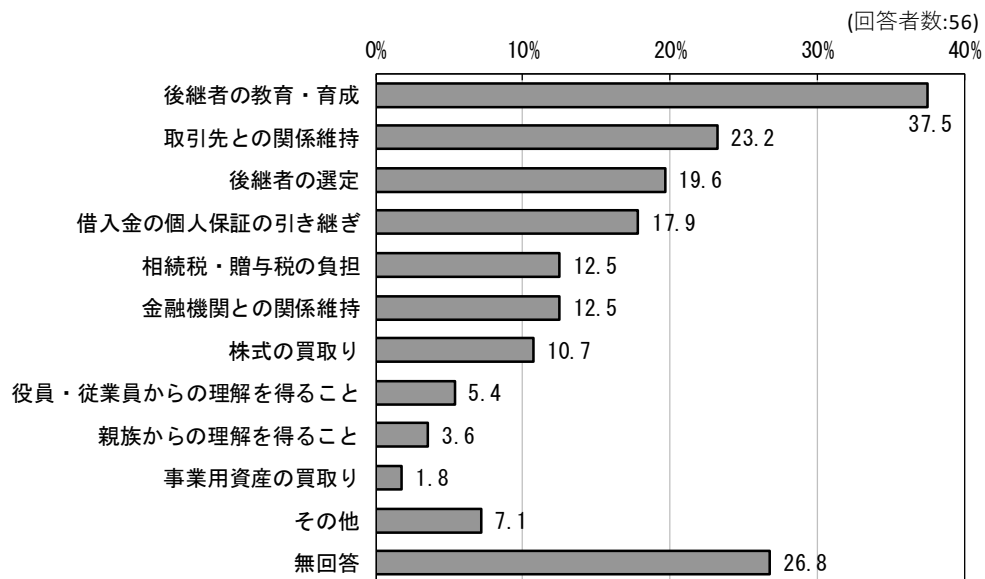
図表 2-14 従業員数別にみた「後継者の状況」

	合計	も り で あ る 事 業 主 の 親 族 を 後 継 者 に す る つ も り で あ る	ま だ 、 後 継 者 に つ い て 考 え る 段 階 で は な い	支 店 ・ 営 業 所 等 の た め 関 係 な い	自 分 の 代 で 廃 業 す る つ も り で あ る	も り で あ る 親 族 以 外 の 従 業 員 を 登 用 す る つ も り で あ る	そ の 他	無 回 答
全体	102	28.4	18.6	16.7	15.7	10.8	5.9	3.9
5人未満	19	15.8	15.8	5.3	57.9	5.3	0.0	0.0
5人以上～10人未満	20	35.0	25.0	0.0	20.0	15.0	0.0	5.0
10人以上～50人未満	37	32.4	27.0	13.5	0.0	16.2	8.1	2.7
50人以上	19	26.3	5.3	47.4	0.0	5.3	15.8	0.0

事業承継における課題（○は1つだけ）

事業承継における課題については、「後継者の教育・育成」が最も多く、次いで、「取引先との関係維持」、「後継者の選定」となっている。

図表 2-15 事業承継における課題

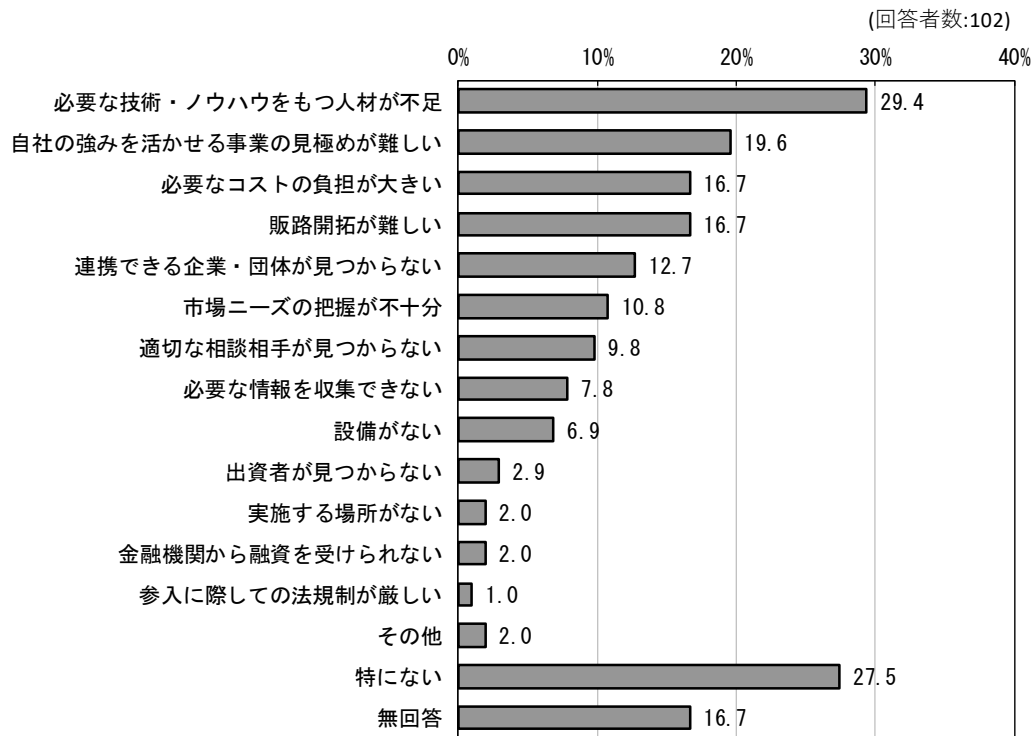


(4) 新事業展開について

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）

新事業展開を実施・検討するうえでの問題については、「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、「自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい」「必要なコストの負担が大きい」「販路開拓が難しい」となっている。

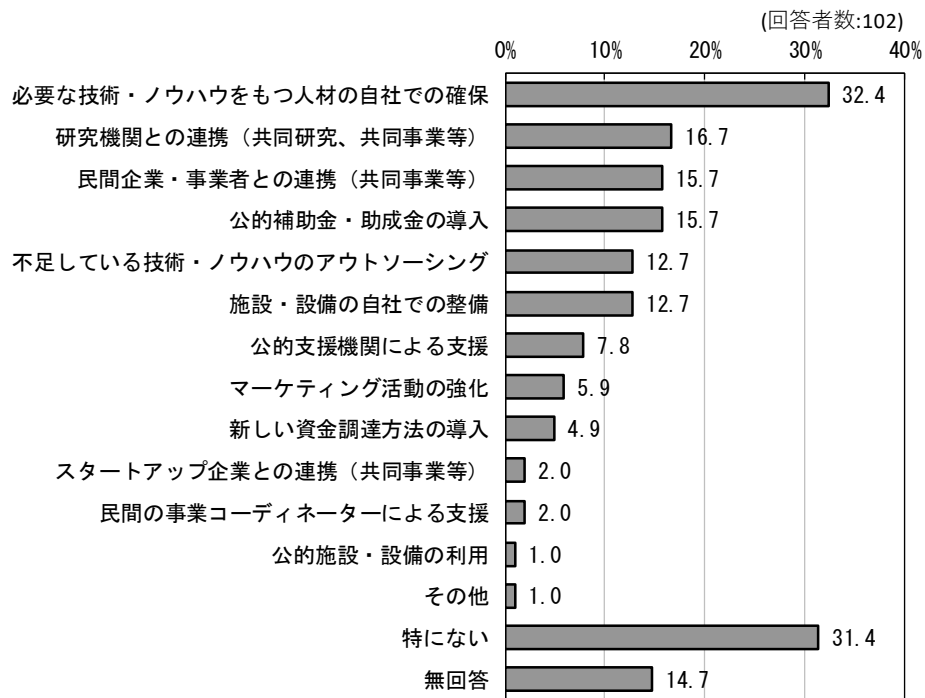
図表 2-16 新事業展開を実施・検討するうえでの問題



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）

新事業展開を実施・検討するうえでの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、「研究機関との連携（共同研究、共同事業等）」、「民間企業・事業者との連携（共同事業等）」、「公的補助金・助成金の導入」となっている。

図表 2-17 新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策



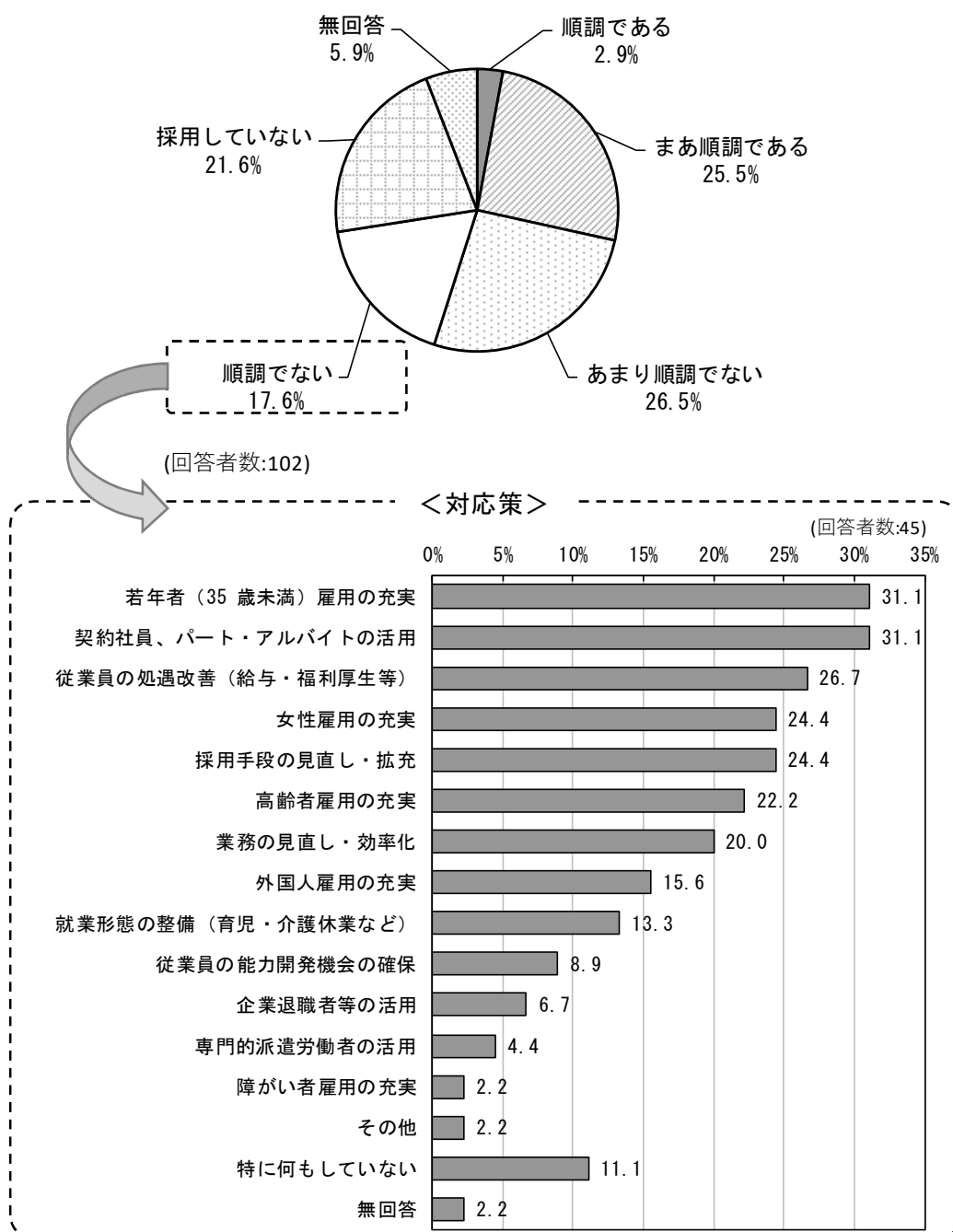
(5) 採用状況や雇用環境について

貴店舗・事業所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、「あまり順調でない」が最も多く、次いで、「まあ順調である」、「採用していない」となっている。

採用状況が順調でない事業所における対応策は、「若年者（35歳未満）雇用の充実」が最も多く、次いで、「契約社員、パート・アルバイトの活用」「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」となっている。

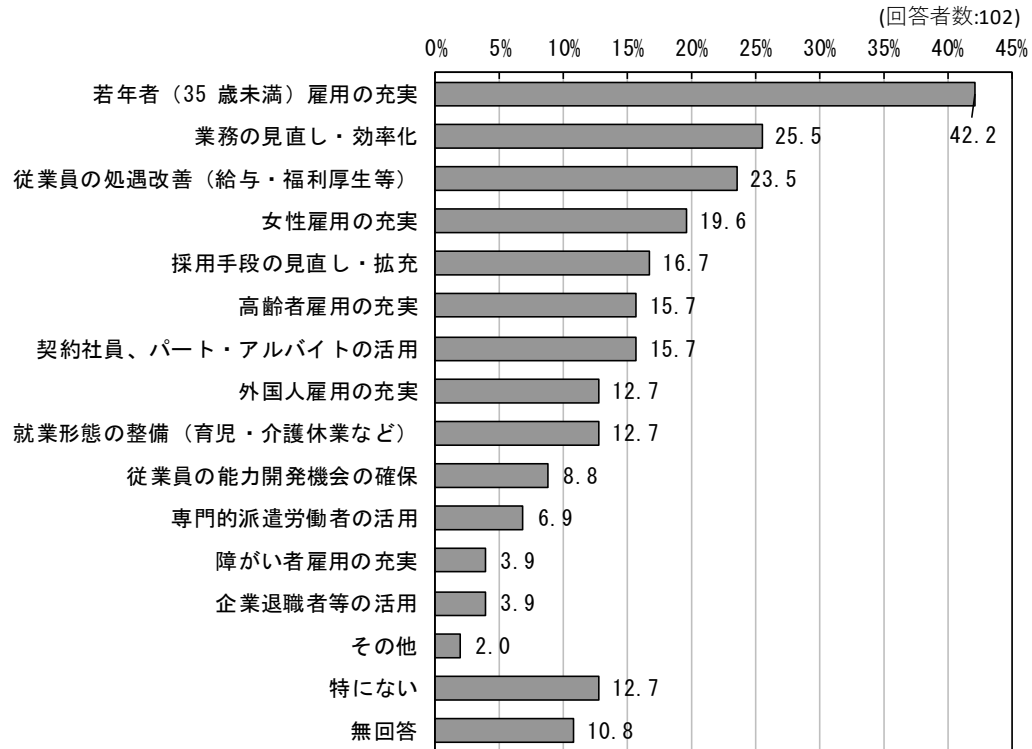
図表 2-18 従業員の採用状況



人材確保に関して、今後、どのようなことに取り組みたいですか（〇はいくつでも）

人材確保に関して今後取り組みたいことについては、「若年者（35歳未満）雇用の充実」が最も多く、次いで、「業務の見直し・効率化」「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」となっている。

図表 2-19 人材確保に関して今後取り組みたいこと

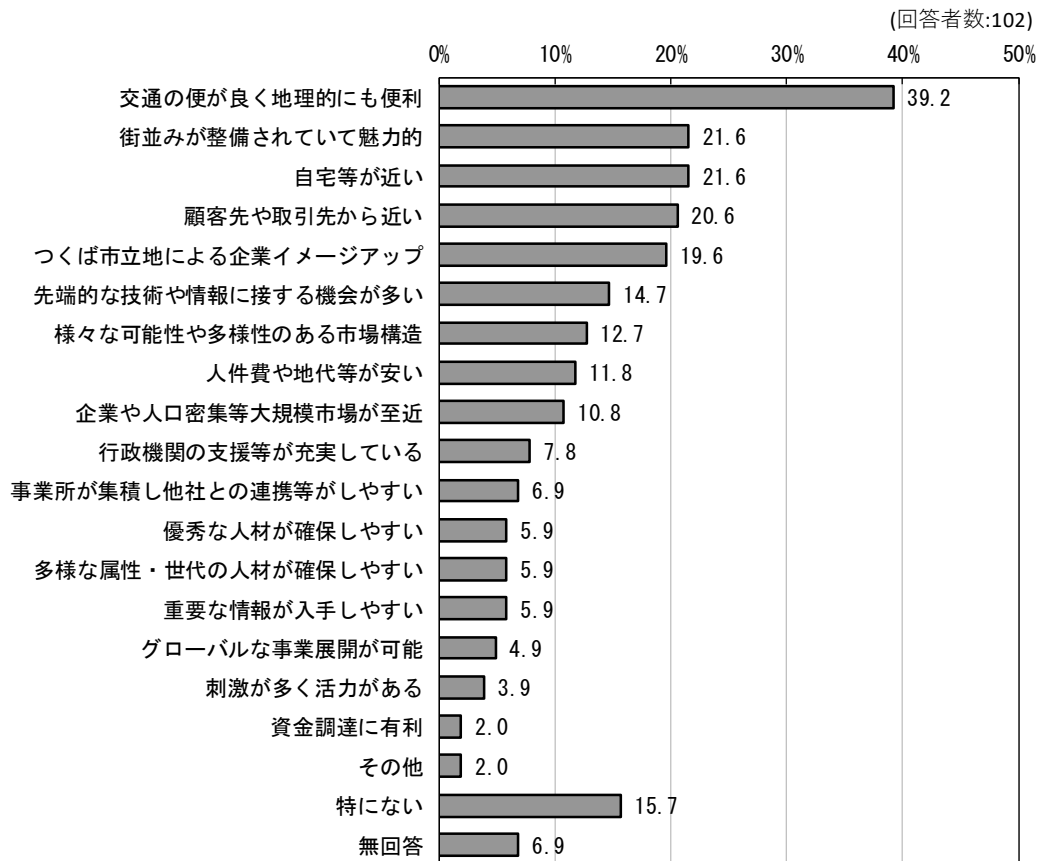


(6) 立地環境について

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、「街並みが整備されていて魅力的」、「自宅等が近い」となっている。

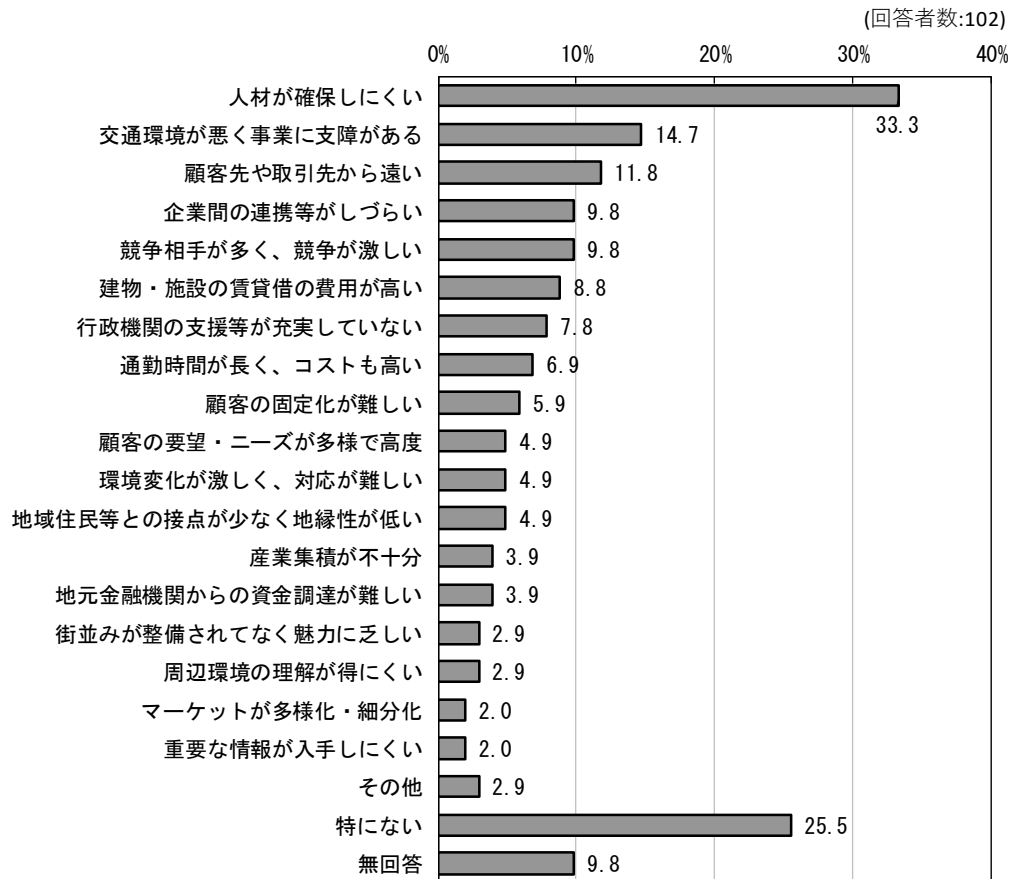
図表 2-20 つくば市の環境や立地に関するメリット



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」、「顧客先や取引先から遠い」となっている。

図表 2-21 つくば市の環境や立地に関するデメリット

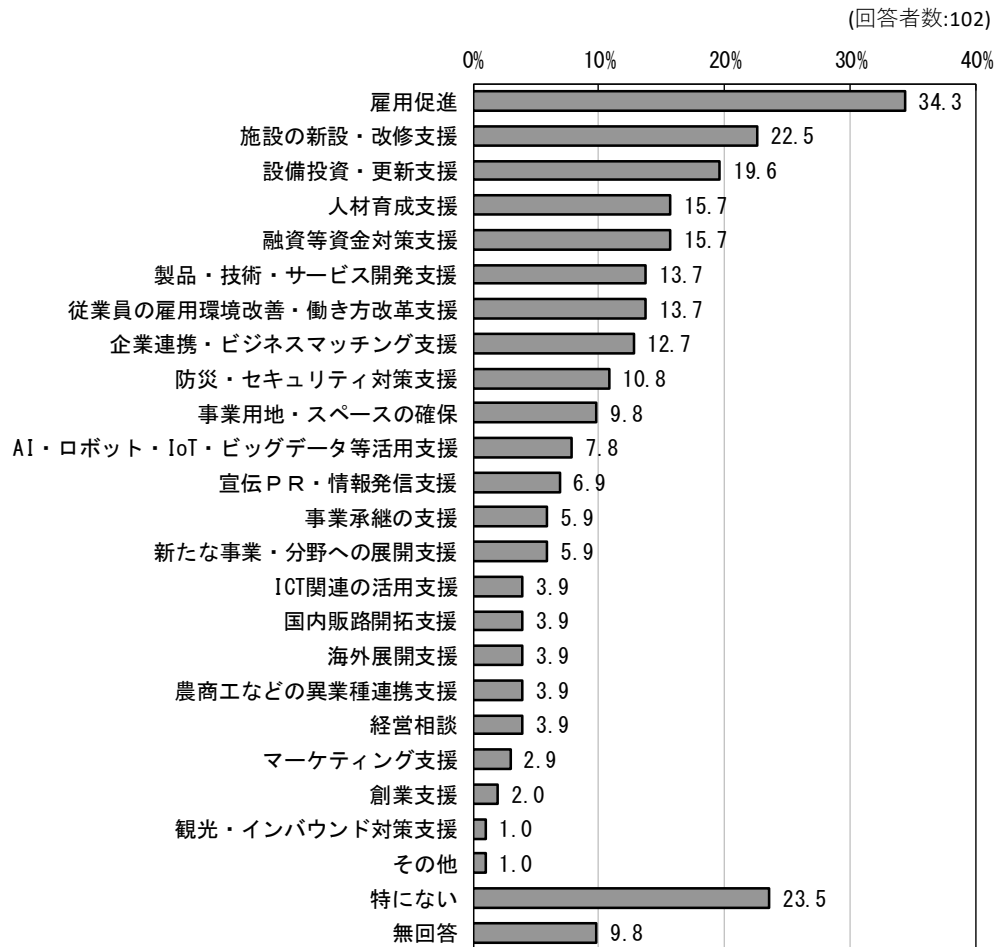


(7) 産業施策等について

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施策については、「雇用促進」が最も多く、次いで、「施設の新設・改修支援」、「設備投資・更新支援」となっている。

図表 2-22 つくば市に対して望む施策

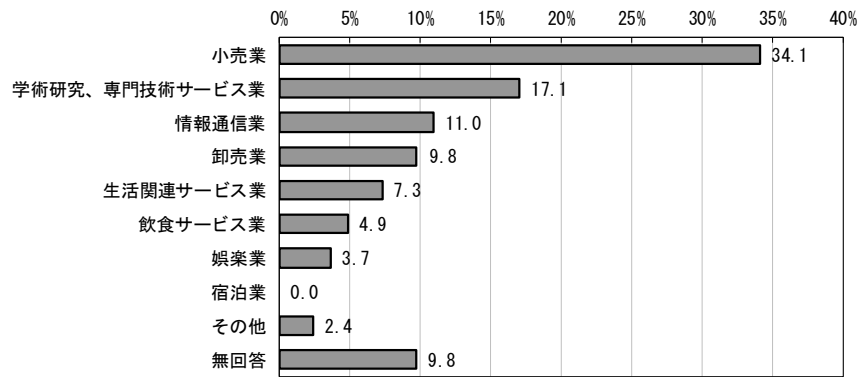


2.3. 商業・サービス業向けの調査結果

(1) 基本情報

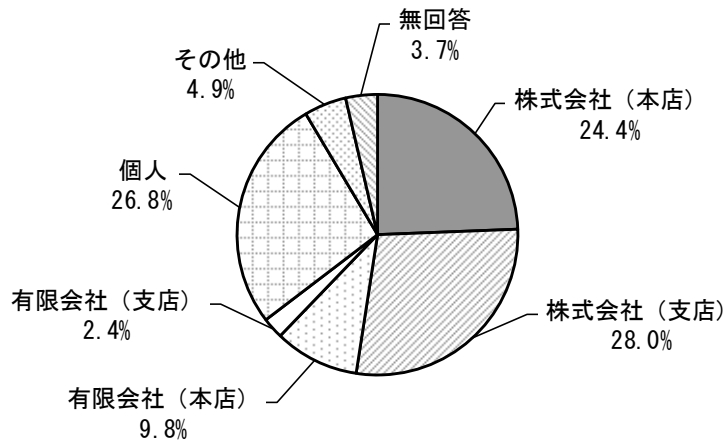
図表 2-23 業種

(回答者数：82)



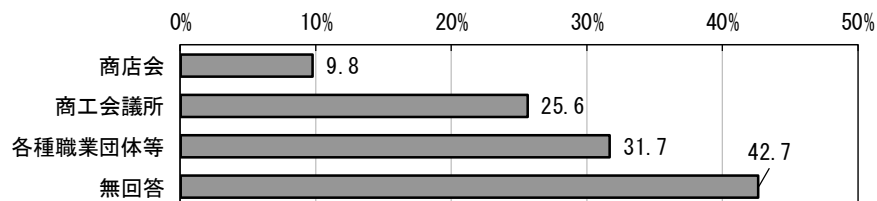
図表 2-24 経営形態

(回答者数：82)

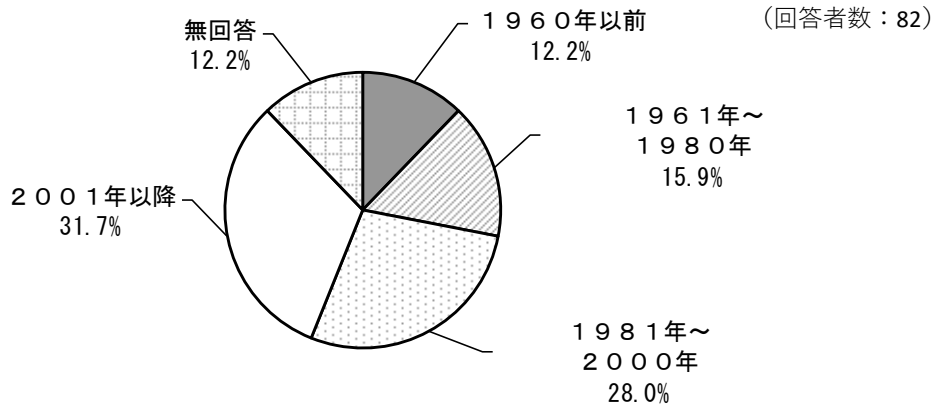


図表 2-25 所属団体

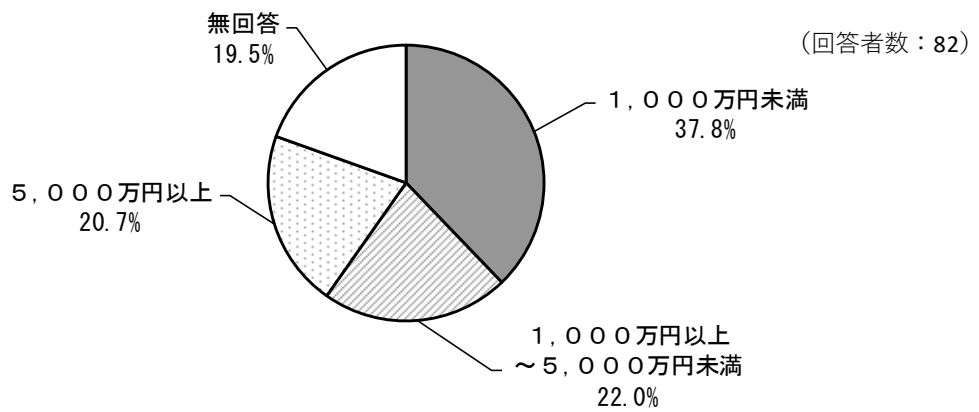
(回答者数：82)



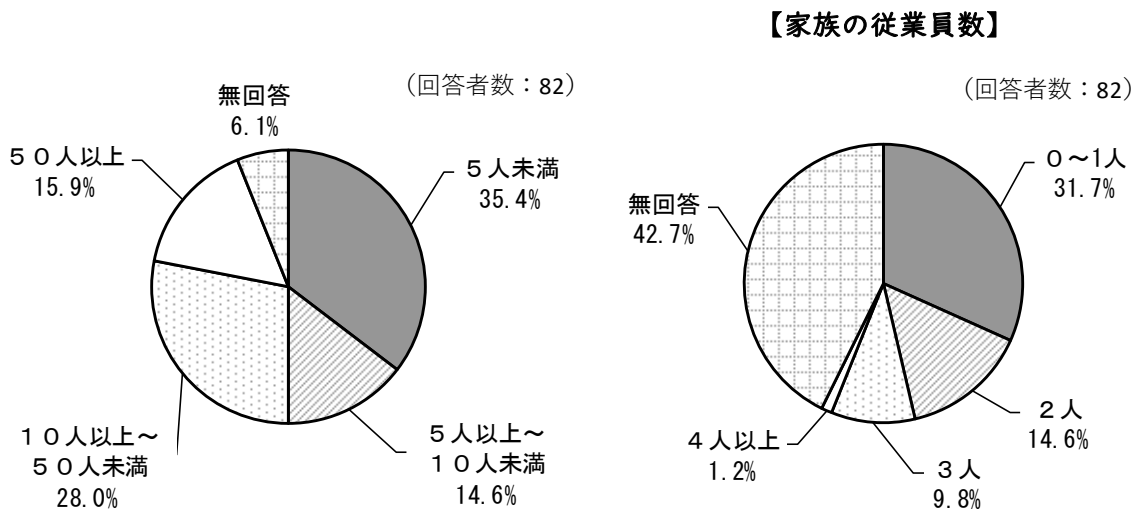
図表 2-26 創業年



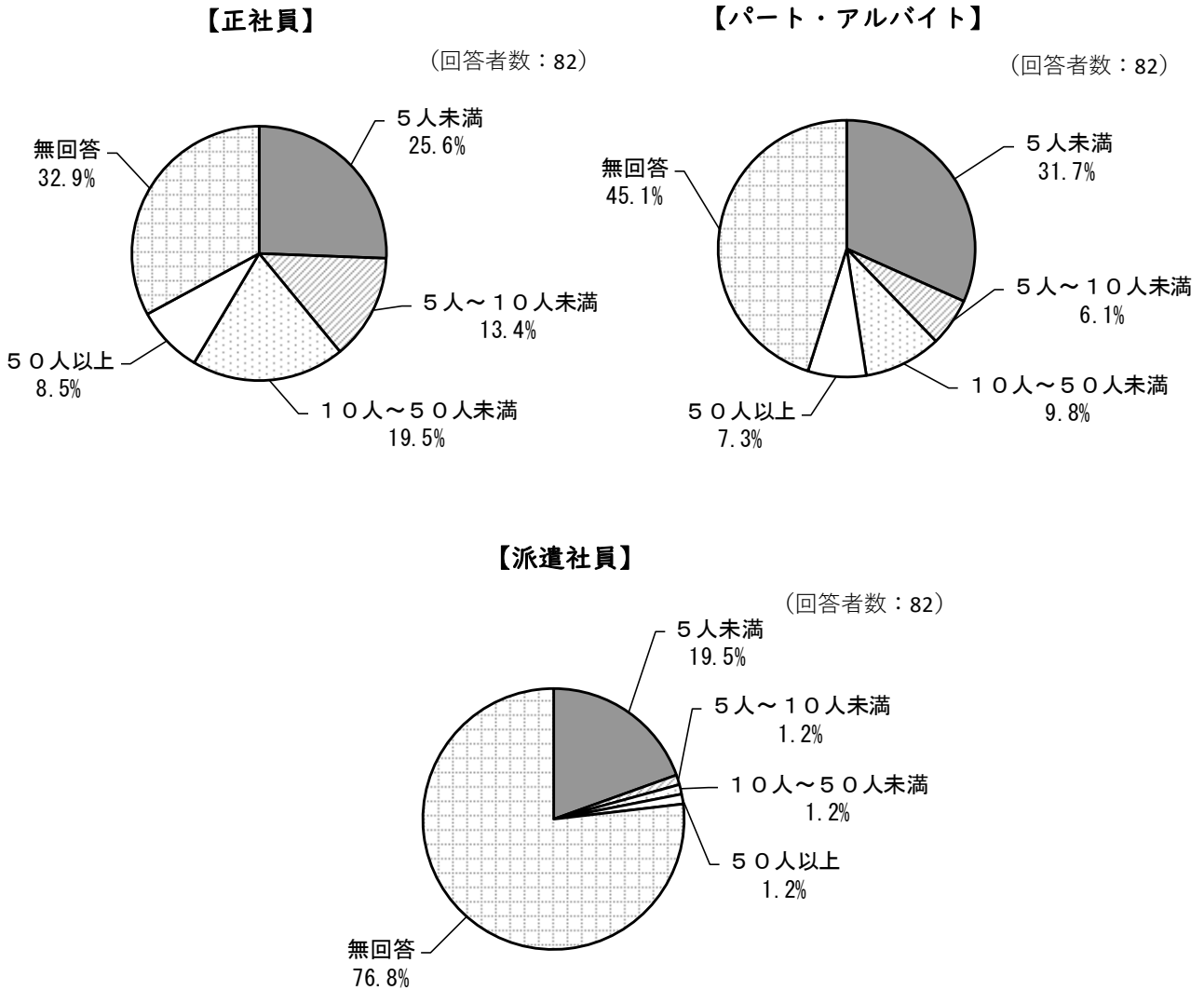
図表 2-27 資本金



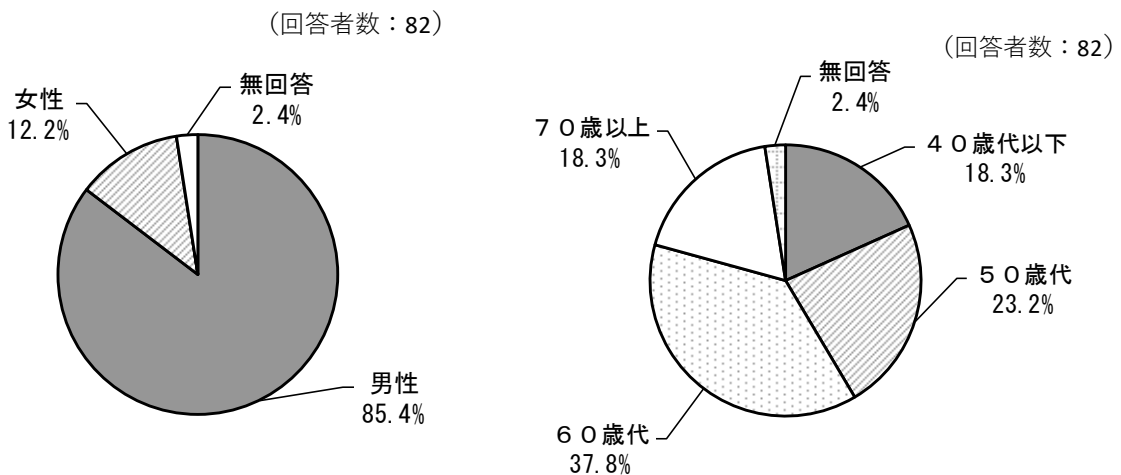
図表 2-28 従業員数



図表 2-29 従業員数（雇用形態別）

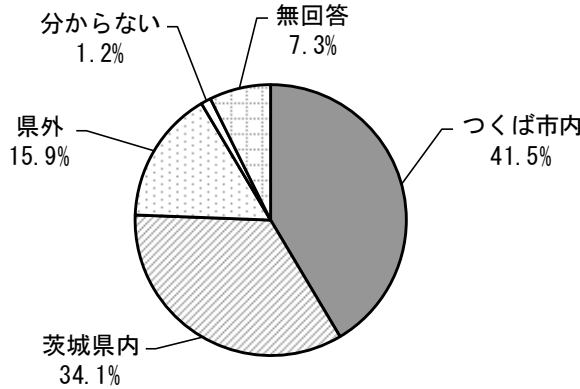


図表 2-30 経営者

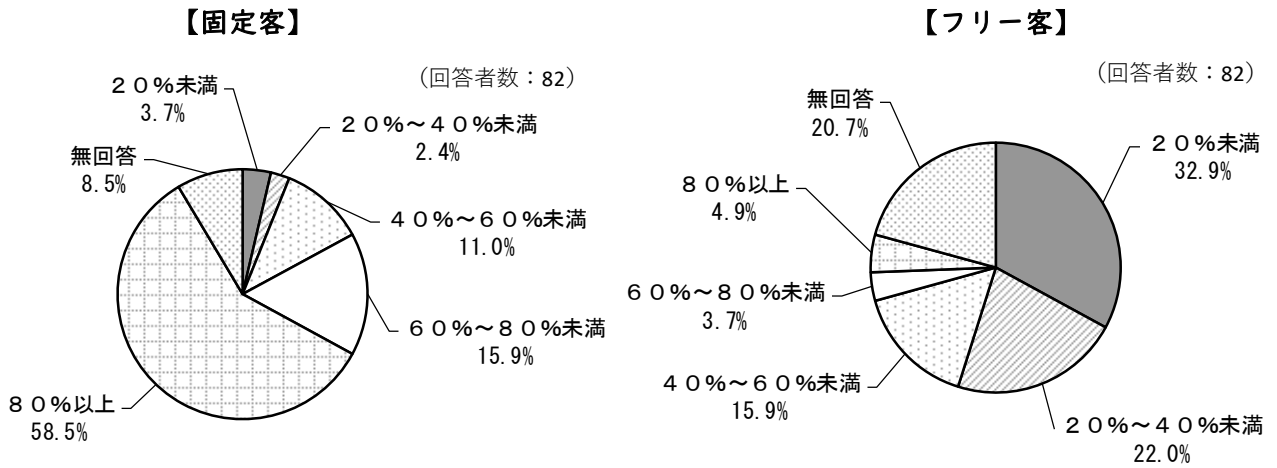


図表 2-31 主要顧客の所在地

(回答者数：82)



図表 2-32 固定客の割合

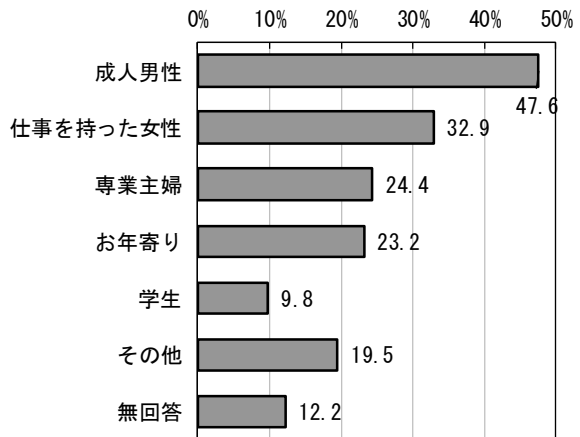
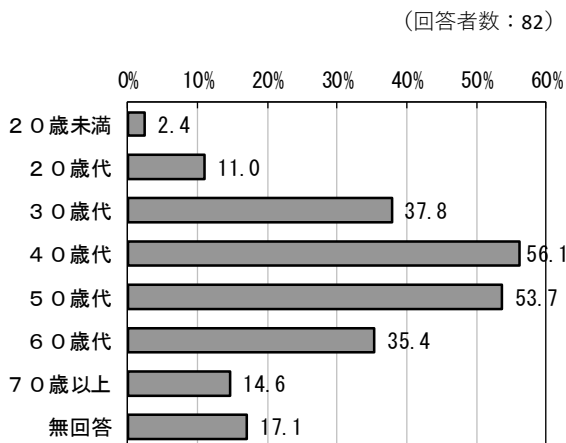


図表 2-33 主要な顧客層

【主な顧客の年代】

【主な顧客のタイプ】

(回答者数：82)

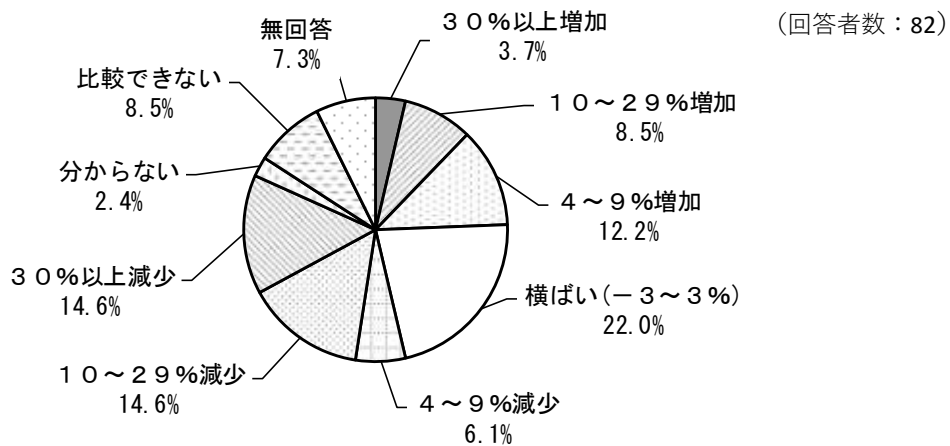


(2) 経営状況

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」、「30%以上減少」となっている。

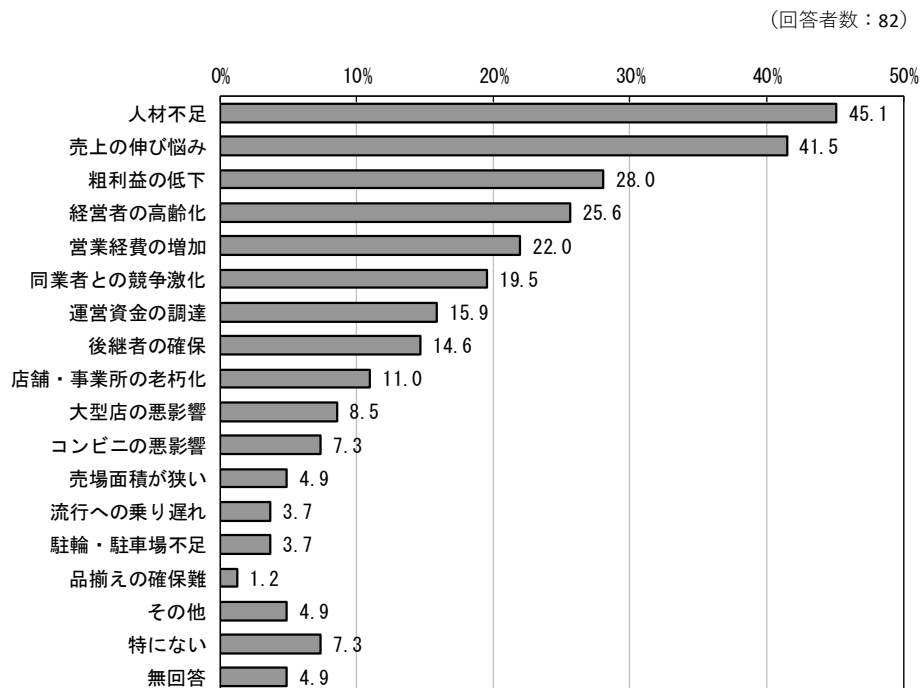
図表 2-34 昨年度の売上高に関して5年前と比較した増減



現在あなたの店舗・事業所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（○はいくつでも）

店舗・事業所が困っていることについては、「人材不足」が最も多く、次いで、「売上の伸び悩み」、「粗利益の低下」となっている。

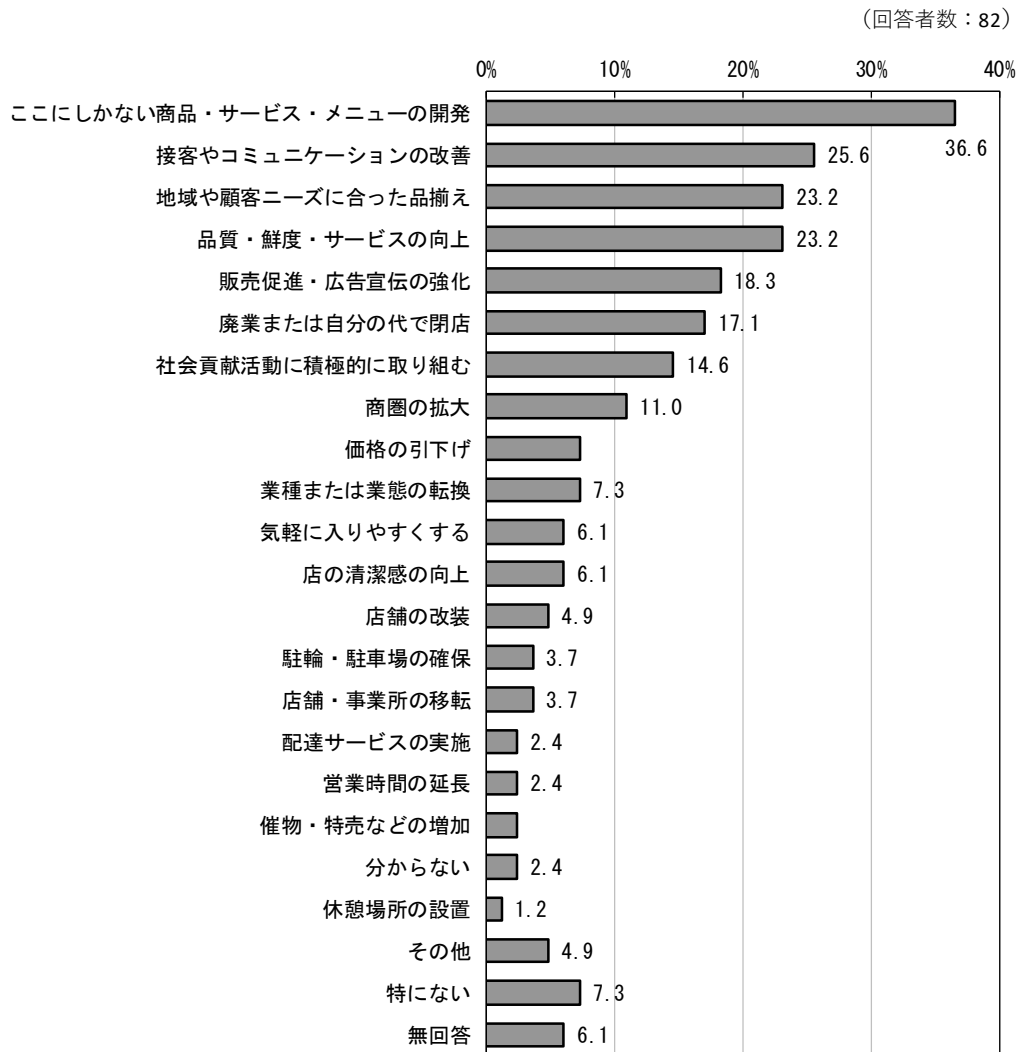
図表 2-35 店舗・事業所が困っていることから



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)

これからの経営方針で重要と思うものについては、「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、「接客やコミュニケーションの改善」、「地域や顧客ニーズに合った品揃え」、「品質・鮮度・サービスの向上」となっている。

図表 2-36 これからの経営方針で重要と思うもの

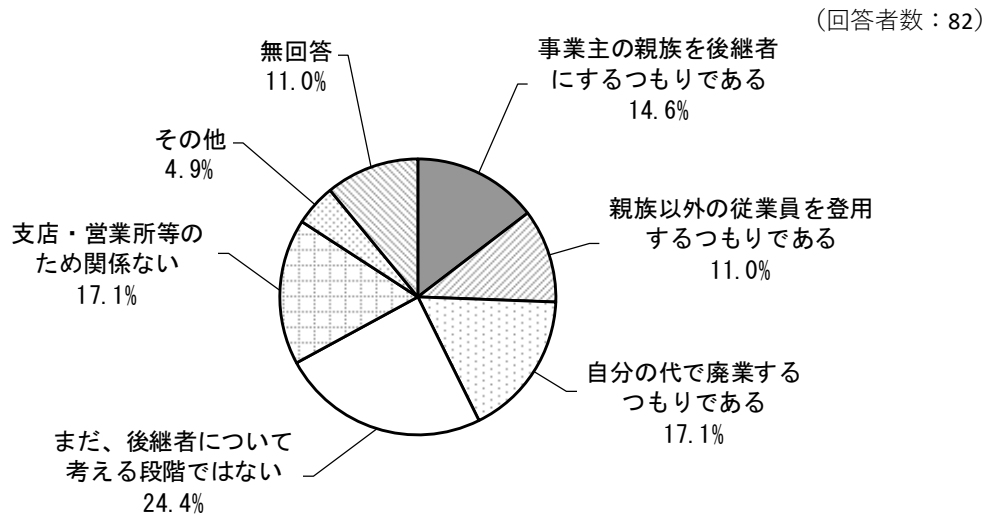


(3) 事業承継について

後継者について教えてください（○は1つだけ）

後継者の状況については、「まだ、後継者について考える段階ではない」が最も多く、次いで、「自分の代で廃業するつもりである」、「支店・営業所等のため関係ない」となっている。

図表 2-37 後継者の状況



従業員数別にみると、「まだ、後継者について考える段階ではない」では「5人以上～10人未満」が、「自分の代で廃業するつもりである」では「5人未満」が、「支店・営業所等のため関係ない」では10人以上が全体平均より5ポイント以上高い。

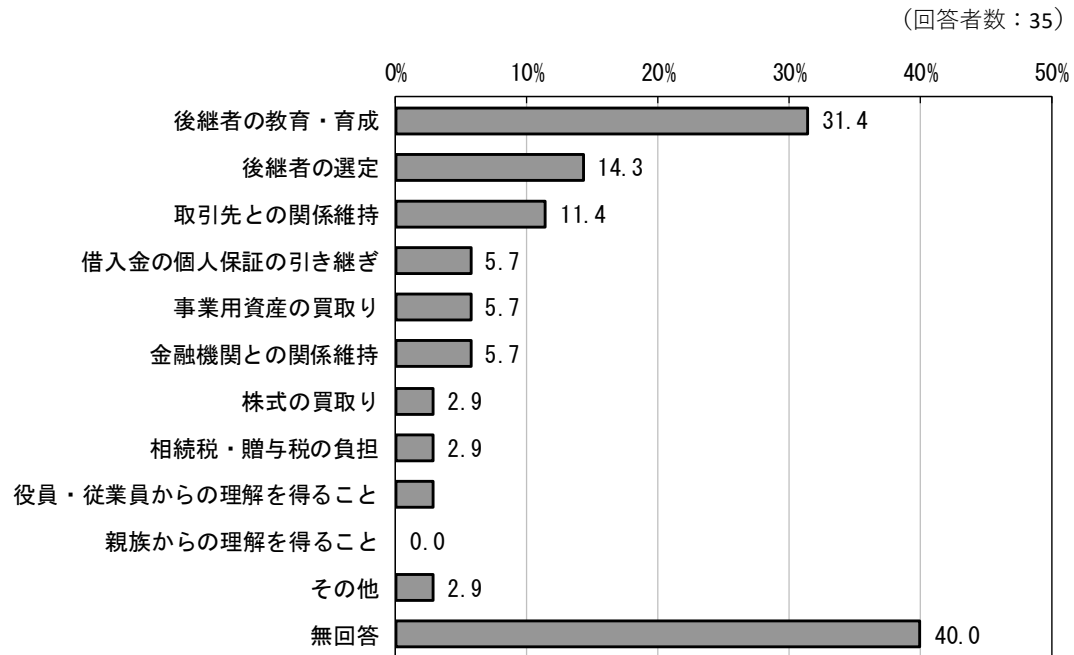
図表 2-38 従業員数別にみた「後継者の状況」

	合計	まだ、後継者について考える段階ではない	自分の代で廃業するつもりである	支店・営業所等のため関係ない	事業主の親族を後継者にするつもりである	親族以外の従業員を登用するつもりである	その他	無回答
全体	82	24.4	17.1	17.1	14.6	11.0	4.9	11.0
5人未満	29	24.1	48.3	3.4	13.8	0.0	0.0	10.3
5人以上～10人未満	12	66.7	0.0	0.0	16.7	8.3	8.3	0.0
10人以上～50人未満	23	21.7	0.0	26.1	13.0	30.4	4.3	4.3
50人以上	13	0.0	0.0	38.5	23.1	7.7	7.7	23.1

事業承継における課題（〇は1つだけ）

事業承継における課題については、「後継者の教育・育成」が最も多く、次いで、「後継者の選定」、「取引先との関係維持」となっている。

図表 2-39 事業承継における課題

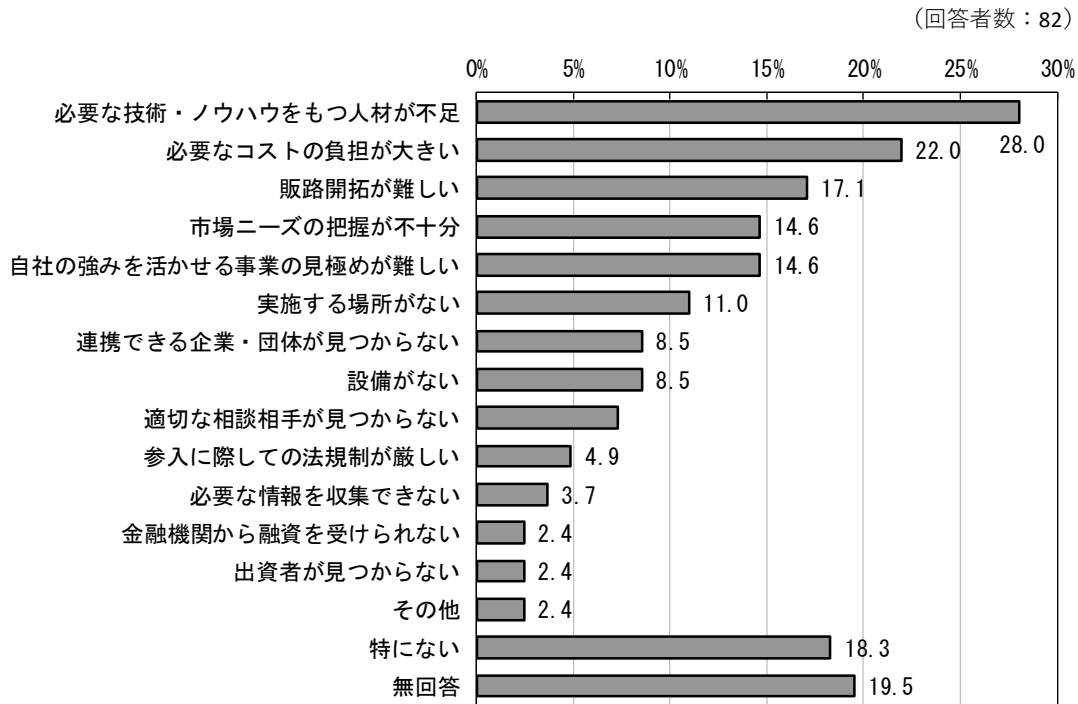


(4) 新事業展開について

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）

新事業展開を実施・検討するうえでの問題については、「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。

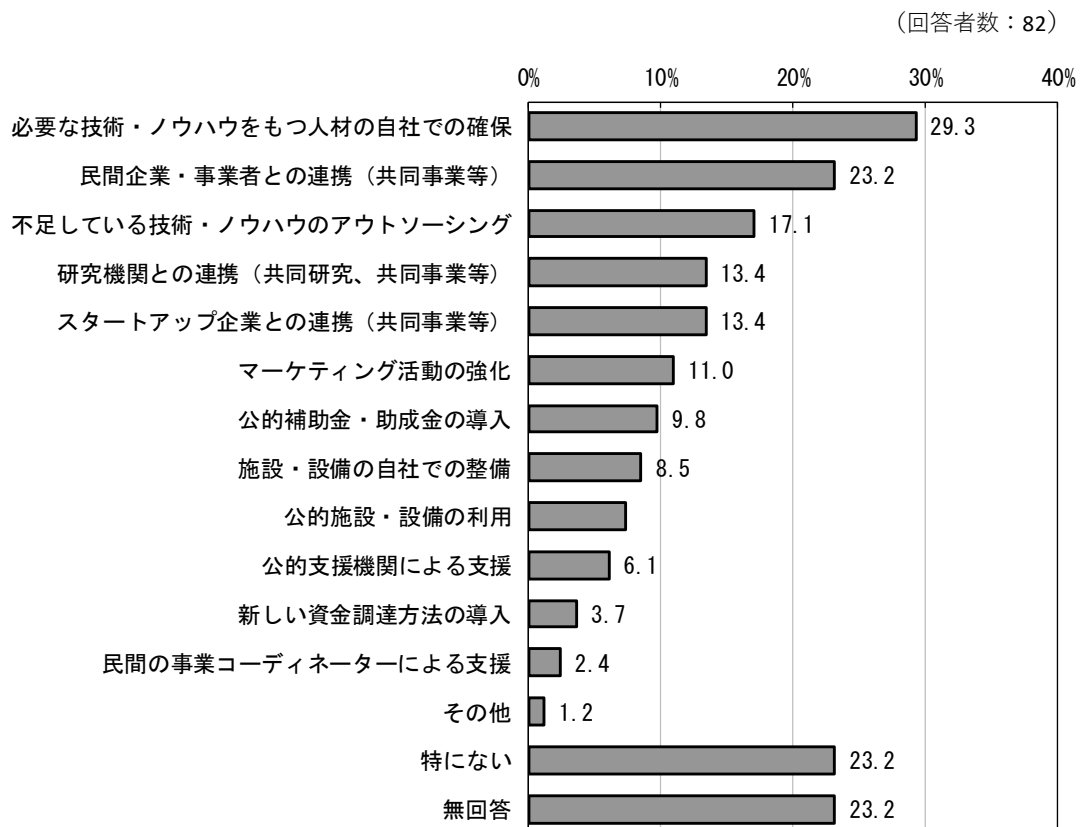
図表 2-40 新事業展開を実施・検討するうえでの問題



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）

新事業展開を実施・検討するうえでの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、「民間企業・事業者との連携（共同事業等）」、「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 2-41 新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策



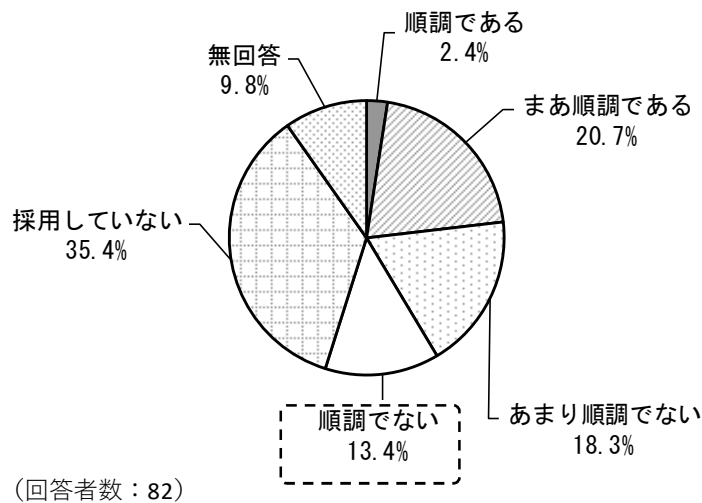
(5) 採用状況や雇用環境について

貴店舗・事業所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、「まあ順調である」、「あまり順調でない」となっている。

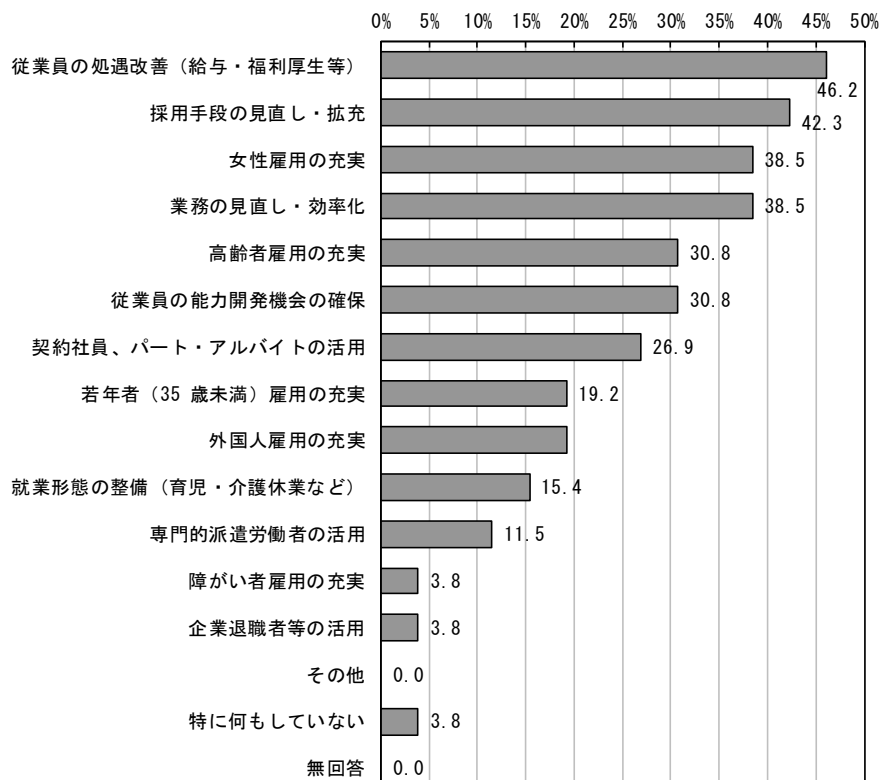
採用状況が順調でない事業所における対応策は、「従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）」が最も多く、次いで、「採用手段の見直し・拡充」、「女性雇用の充実」、「業務の見直し・効率化」となっている。

図表 2-42 従業員の採用状況



<対応策>

(回答者数: 82)

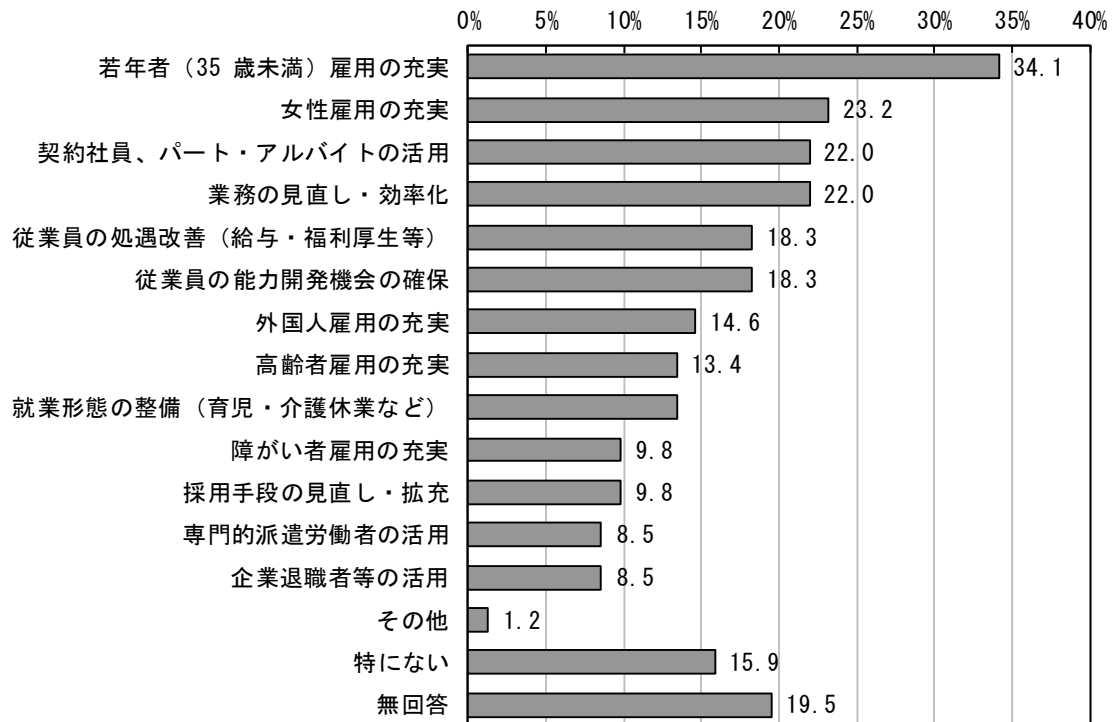


人材確保に関して、今後、どのようなことに取り組みたいですか（〇はいくつでも）

人材確保に関して今後取り組みたいことについては、「若年者（35歳未満）雇用の充実」が最も多く、次いで、「女性雇用の充実」、「契約社員、パート・アルバイトの活用」、「業務の見直し・効率化」となっている。

図表 2-43 人材確保に関して今後取り組みたいこと

（回答者数：82）



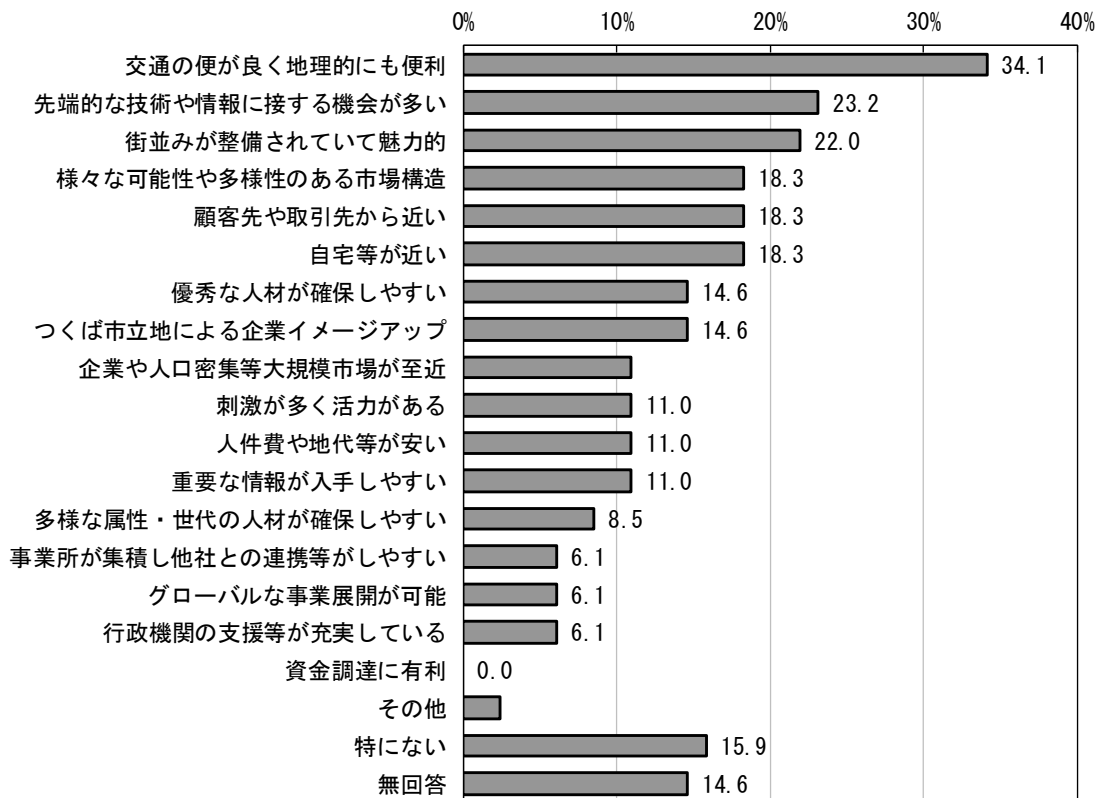
(6) 立地環境について

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、「先端的な技術や情報に接する機会が多い」、「街並みが整備されていて魅力的」となっている。

図表 2-44 つくば市の環境や立地に関するメリット

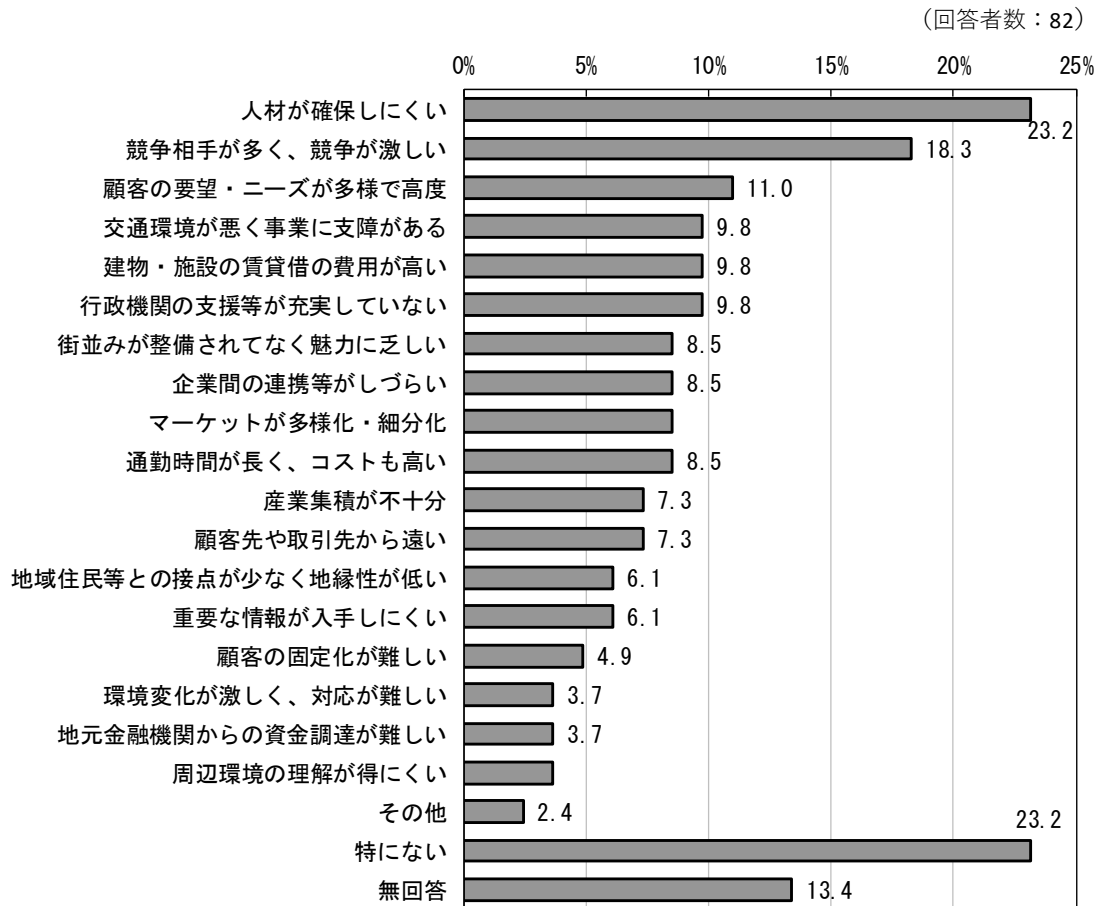
(回答者数：82)



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」、「顧客の要望・ニーズが多様で高度」となっている。

図表 2-45 つくば市の環境や立地に関するデメリット

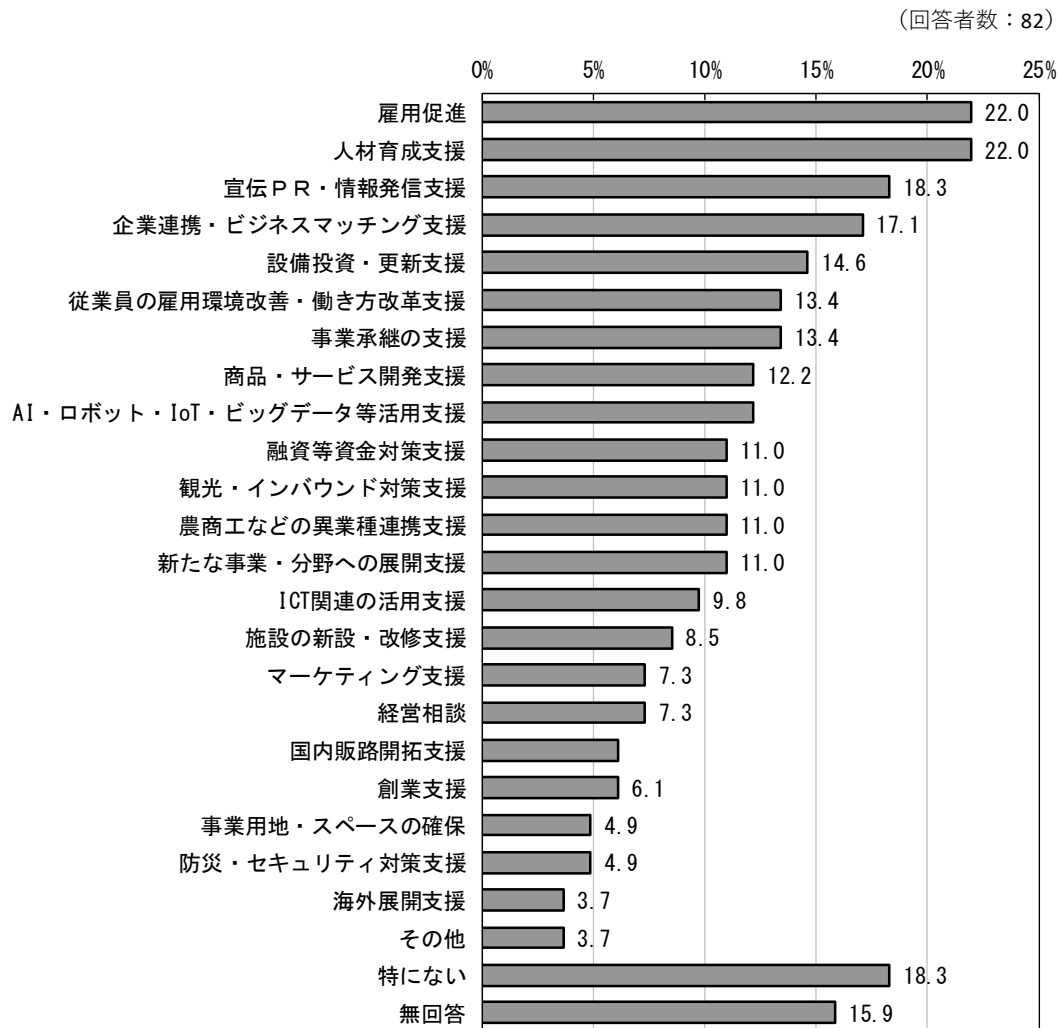


(7) 産業施策等について

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施策については、「雇用促進」および「人材育成支援」が最も多く、次いで、「宣伝PR・情報発信支援」、「企業連携・ビジネスマッチング支援」となっている。

図表 2-46 つくば市に対して望む施策



3. 事業者等ヒアリング

3.1. 調査概要

(1) 調査項目

事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発展に向けた特色ある取組み ・ 人材の確保・育成に関する取組み ・ つくば市で事業活動を継続していく上での要件 ・ 今後の事業の展開（海外展開を含む）、経営戦略 ・ 事業承継に向けた取組み ・ つくば市に立地していることによるメリット・デメリット ・ 施策に対する要望・意見
支援機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内既存事業者への支援状況 ・ 市内既存事業者の事業承継 ・ 市内既存事業者を対象とした今後の支援 ・ 施策に対する要望・意見
教育機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生の就職状況 ・ 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

(2) 調査仕様

調査対象	工業（建設業・製造業）事業者7事業者、商業・サービス業4事業者 金融機関2機関、産業団体1団体、教育機関1機関
調査方法	インタビュー方式
調査期間	令和元年（2019年）12月～令和2年（2020年）1月

3.2. 工業（建設業・製造業）事業者向けの調査結果

既存事業者の継続・発展

【a社】

- ・ 経営者が高齢のため、指定金融機関への相談から事業承継への取組みがスタートした。
- ・ 金融機関からの複数の紹介後、条件が合わず、茨城県事業引継ぎ支援センターにも打診し、数カ年かけて条件を詰め、決定した。

【b社】

- ・ 次世代に事業を引き継ぐために3年前からものづくり補助金を活用してIoT等必要な設備投資を開始。今後10年程度で経営基盤を強化して株式会社化することで、家族以外の後継者に事業を承継できるように準備を進めている。
- ・ 対策を知らずに事業承継せず、廃業してしまう事業所も多い。
- ・ 製造の効率化を図るためにIoT設備を導入。人の管理は重要であるが補助的にIoTを活用することで効率化できる。
- ・ IoTがイメージしにくいいため、どのように活用できるのかの理解が必要。
- ・ 商品を国内外に展開しているが、単にサンプルをもって販売しても上手くいかない。特に国外の顧客は、商品のストーリーを伝えることで、商品の良さを理解してくれる。
- ・ 価格ではなく、商品の価値を魅力に感じてもらう必要がある。価格競争での販路開拓は大手企業に勝てない。

【c社】

- ・ 支援を受ける際のメニューリスト等は整理されているのか。支援を探す際に労力を要する。相談先も様々であるためわかりやすくなると良い。
- ・ 事業者との連携にあたっては、銀行から市外の事業者を紹介してもらった。市内で事業者を探すにはものづくりのまちでもないため、市内は範囲が狭い。県内が良いと思う。

【d社】

- ・ MoTsでは販路開拓を目的としており、定期的な販路開拓は着実に成果を挙げていると感じている。
- ・ ただし、イベントのタイミングが合わないことや、メンバーの入替が多いことにより、メンバーが固定化されている印象もある。
- ・ 企業連携による取組みを継続しつつ、より活性化していくための方策が必要である。

【e社】

- ・ 製造業において生産性向上は大切であり、生産管理システムを導入したところである。
- ・ 設計の標準化を行う等、業務プロセスの改善にも取組みを進めてきたところである。

【f社】

- ・ 商工会に加入していたが、様々な業種が多く、あくまでも経営者同士の繋がりを持つ場的なイメージで、何か事業に反映するという発展は持ちづらかった。

【g社】

- ・ 市内でのものづくりに関する情報（製造を委託できるような近隣企業に関する情報）が乏しく、そのようなノウハウを紹介してもらえるような組織を充実してほしい。製品の作製等を委託できるような企業をつくば市またはその近隣で探しているが、なかなか適切な企業を探しきれしていない。

新事業創出**【b社】**

- ・ 耕作放棄地等を活用して、農家と連携した事業を開始した。筑波山の周辺を酒原料の産地化できれば、農業と観光の活性化にもつながる。ワイン特区とも連携できれば、ほかにはない魅力を他地域や国外に発信できる。
- ・ 業種横断的なテーマを検討した際、市に相談したが対応してもらえなかった。そのため、事業を行ううえで必要なメンバー探しや関係機関への情報収集も自力で行った。担当課単位ではなく、プロジェクト単位で市内横断的に取り組む体制が必要ではないか。
- ・ Society5.0 社会実装トライアル支援事業で採択された提案にすぐにでも利用したい製品があり、連携を希望したが、提案者側と連絡が取れなくなり、実現しなかった。
- ・ スタートアップ企業の取組みを既存事業者の事業につなげることができればつくば市らしい強みになる。

【c社】

- ・ マッチング事業は上手くいった例を知らないため、役に立っているのか疑問に感じる。

【d社】

- ・ 顧客は商社であり、官庁向けの納品が多く、市内の研究所に納品で訪れることがある。現在は販社的な役割が大きいが、将来的には自社での製品開発等にも取り組みたいと考えている。
- ・ しかし、取引先がどのようなニーズを有しているのかを把握できる手段がない。納品した際に聞き取りすることはあるが、近くに関連する研究機関が多いため、市内の事業者（所）間の交流ができれば、新事業創出に繋がるアイデアが出るかもしれない。
- ・ 異業種連携による新事業創出にも関心があるが、MOTs は販路開拓がメインであり、新事業創出に向けては茨城県の団体（IRDA）に加入して活動している。

【e社】

- ・ 事業には変動があるため、安定したビジネスを展開したいと考えている。機器のメンテナンスサービス等も出始めているが、当社の製品ではなかなか難しい（用途や使用条件が異なるため、メンテナンス条件となるデータの分析が難しいため。）
- ・ 市からメーリングリスト等の情報発信は行われるものの、情報が多すぎて、わかりやすい情報を出してほしい。

【h社】

- ・ 自社製品における研究所であるため、現時点では、新事業創出という観点での市内事業者との接点はあまり必要性を感じていない。
- ・ 敢えて例を出すと、畜産分野での実証実験等を行うに際して、近隣の農家と連携したい、といった連携は発生するかもしれないが、今後、このような機会が出たとしても、市内事業者自体（製品、技術等の強み）を知らない。

新規事業者創出**【c社】**

- ・ 製造拠点をつくば市内で探していたが物件が見つからなかった。つくば駅前にはオフィスが不足しており、物件を探す場合にはかなり負担になる。

人材確保・育成**【c社】**

- ・つくば市は筑波大学をはじめ研究機関があるため、技術系の人材を確保しやすい。また、市がつくばチャレンジの取組みを継続してくれているため、色々な人と知り合う機会がある。
- ・ベンチャー企業等は、事業を軌道に乗せることが優先されるため、人材育成等の組織づくりが十分でない場合がある。新卒を採用すると十分にビジネススキルを学べない場合がある。ベンチャー企業等を対象とした従業員研修等があると良いかもしれない。

【d社】

- ・女性を雇いたくても、働いてくれる女性を探すのに苦慮する可能性がある。
- ・市内で働く女性（市内居住を問わず）に対して、保育園の優遇（特に中小企業向け）があっても面白いのではないか。
- ・シニア層の必要性を感じている。設計等熟練した技術にはシニア層の活力が不可欠である。

【e社】

- ・若者については積極的に採用したいと考えている。以前は社長の人脈等、安定的に雇用ができていたが、近年は厳しい状況である。
- ・UターンやIターン等の取組みが進められている中で、こうした取組みと連動できると面白いかもしれない。
- ・若者を中心とした職場であるが、離職率は低い。経営者が、若者のキャリアプランを見据えた育成をしており、また家庭等仕事以外も含めて相談に乗ることで、若者も活気良く働いている。
- ・必要であれば、本人のために新たな分野へのチャレンジ（転職）を促すこともある。
- ・残業は全体にさせないように努力している。一人に作業が集中していると、周りにフォローを促す等、会社として働き方改革を推進している。
- ・シニア層も継続的に雇用するべく、定年を65歳まで延長した。

【d・e社】

- ・女性については積極的に活用してきたいと考えており、時短勤務できる仕事の整備等、受入環境整備に取り組んでいる（組もうとしている）ところである。
- ・外国人については、現時点では雇用する予定はない。

【h社】

- ・障害者をはじめとするハンディキャップ層の採用が事業者には求められるが、所在エリアの交通アクセスが悪く、雇用促進が図れない。

3.3. 商業・サービス業事業者向けの調査結果

既存事業者の継続・発展

【a社】

- ・以前は大手百貨店等の販路を有していたが、百貨店の閉店等に伴い、販路も縮小している。
- ・現在は既存顧客からの注文は安定しているものの、事業承継に伴い、承継先では販路拡大を目指したいと考えているところである。
- ・比較的高価な商品であるため、飲食店よりはまずは市民向けに販路開拓を目指したいと考えているところであるが、駅前の物産店等に卸していたり、イベント等への販売カーでの出店を行っていたりするものの、販路拡大には至っていないのが現状である。承継先の経営コンサルタントと企画等を継続して実施している。

【g社】

- ・事業は、社員が引き継いでくれれば良いが、そのためには経営の安定化が不可欠。金融機関等とは話をしていない。
- ・展示会は1,000社のうち数件問い合わせが来るかどうか程度であるため、あまり効果的ではない気がする。

【i社】

- ・筑波山には、経営者の高齢化等により、廃業してしまう場合がある。そのため、廃業後の店舗を起業したい人に承継するような取組みができないかと考えている。起業には資金も労力も必要となるため、既存の店舗を承継して、リニューアル等できれば良い。
- ・筑波山周辺では、登山客が多い。夜に歩ける場所がない。宿泊施設もないため日帰りになってしまう。そのため、泊まれる場所を作りたいと考えている。
- ・来訪者は、地元のもの、地元体験、地元との会話等を魅力に感じている。
- ・筑波山はバスは運行時間が短いため、夜のイベント等を行うことが難しい。
- ・つくばコレクションは、市のお墨付きとして認定してもらえるためメリットを感じる。一方で、取扱店は限られているため、増えると良い。

【j社】

- ・地域の移動手段確保に向けてMaaS等の取組みを展開したいと考えている。

新事業創出

【j社】

- ・今後は販売業からサービス業等事業を転換させる必要があると考えている。

【k社】

- ・つくばワインはこれから売り出していくことになるため、地域の人々で育てていくという意識をもって、受入れ、発信していくことが重要になる。
- ・ワイナリー等は観光資源として理解してもらい、有効活用していくことが期待される。将来的には酒蔵とも連携できると良い。

人材確保・育成**【g社】**

- ・ これまで、新卒の採用は行っておらず、人材を確保するにあたっては、継続的に案件を獲得して、経営を安定化させる必要がある。これまでは知り合いを通じた中途採用であるが、今後は知り合い以外の人材を確保したい。
- ・ 職員のスキルアップを図りたいが、研修会等に参加すると、その間リソース不足になる。研修会を開催できると良いと思う。

【k社】

- ・ 大学生等の若手人材は比較的集めやすいが、教える人材が必要になる。専門店は人が重要であるが育つまでには時間がかかる。

3.4. 関係機関の調査結果

既存事業者の継続・発展

【a 金融機関】

- ・ 事業承継については、家族内での引継ぎが多いため、あまり問題にはならない。相談も多くない。
- ・ 商品の営業権を別の事業者に譲渡するケースはあった。引継ぎ先の事業者が決まっている段階で相談を受けた。
- ・ 経営相談については、状況が悪化してから受けることが多い。状況が悪くなる前に早めにサポートできれば良いが難しい。
- ・ 補助金等の支援メニューを知っている人は一部であり、知っている人は何度も利用するが、知らない人が多い。

【b 金融機関】

- ・ 事業承継に関する相談自体はほとんどない。年に数件あるが、ほとんどは家族経営による承継である。
- ・ 土木工事業と製造業の事業承継を行うことが多い。
- ・ 事業者向けに色々な取組みを行っているが、認知度はまだ十分ではない。周知が必要だと思う。
- ・ 顧客の販路拡大を目的としてビジネスマッチングのためのイベントを開催。取引先が対象となっており、出展者が固定化する課題あり。

【c 金融機関】

- ・ 小規模企業を中心に事業承継を提案している。事業者側も課題に感じているが、最優先の課題ととられている場合は少ない。
- ・ 月に1回個別相談会を開催しており、商品開発等専門性の高い相談にも対応するため、茨城県のよろず支援拠点とも連携している。
- ・ 事業者が相談のある場合には商工会に行くことがほとんどであり、商工会から紹介してもらうことが多い。
- ・ それ以外は事業者が飛び込みで相談に来る場合がほとんど。商工会以外の団体から紹介を受けることはほぼない。
- ・ 個別商談会やビジネス交流相談会を開催している。海外展開をサポートするサービスもある。
- ・ 顧客のニーズをヒアリングしてビジネスマッチング先を紹介している。

【a 支援機関】

- ・ 会員は商業・サービス業が中心であるが、家族内での引継ぎが多いため、事務的な支援が中心である。ただし、件数自体は多くない。おそらく、税理士等に相談しているものと推察される。
- ・ 茨城県事業承継支援ネットワークに参加しており、相談があった場合は、同ネットワークにエスカレーションすることもある。
- ・ 中小企業診断士による相談会（創業、経営相談等幅広く）を毎週、数コマ実施している。
- ・ 稼働率は高く、多くの会員から相談はあるが、企業のメンタリング内容は蓄積していない。
- ・ 中小企業診断士による相談会（創業、経営相談等幅広く）では、補助金等の活用に関する相談も多く、モノづくり補助金の活用や販路開拓を目的とした補助金の活用も多い。
- ・ 県の海外向けの販路開拓イベントに参加したことがある。数件の企業が参加したが、商談までには至らなかった。

新事業創出

【a 金融機関】

- ・ つくば市の企業は他業種へ事業展開する機会が多い特徴がある。既存事業だけでは売上を拡大することができない。

【a 支援機関】

- ・ 会員では新商品開発に取り組んでいる企業もいるが、直接支援している事例は少ない。

新規事業者創出

【a 金融機関】

- ・ ベンチャー企業等は、創業後に経営が安定する割合が高くないため支援が行いにくい。多くの企業が創業3年で課題が生じて廃業してしまう。
- ・ ベンチャー企業を継続的に支援する際の補助等をつくば市が後押ししてくれれば、金融機関としては実施しやすい。

【a 支援機関】

- ・ 創業時につくば市の支援を受けるためには、商工会での中小企業診断士による事業計画のブラッシュアップを一定回受ける必要があるため、相談会では創業の相談も多い。
- ・ 開業拠点が確定していない時点から相談することもある。
- ・ 近年は、飲食店のほか、コンサルティング業を開業するケースが多いように見受けられる。

人材確保・育成

【b 金融機関】

- ・ 企業退職者等と経営者の面談の場を提供する新現役交流会を開催。

【a 支援機関】

- ・ 相談を受ける機会も無くはないが、直接的に人材を紹介することは難しく、ハローワークと連携することが主となる。以前は、ハローワーク、市と就活イベントを実施した。
- ・ 労働保険の事務委託をしており、市内企業の従業員の出入りを見ると、人材不足は感じられる。

【a 教育機関】

- ・ 市内での就職は90名程度いるが、市役所職員や看護師等が多いため、民間企業にはほとんど就職していない。
- ・ 国や県よりもつくば市は感覚的に身近であるため、学生が地域の企業と関わる機会を今以上に作れると良い。
- ・ 学生に市内企業を紹介するにあたり、どのような特徴や魅力があるのか、教員・職員もわからない部分がある。学生にPRするための情報を提供してほしい。
- ・ 学部1・2年生のキャリア形成の一環として、インターンシップ等で市内の企業と関わる機会を作れば、学生が地域の企業を知るきっかけになり、将来的な就職にもつながるかもしれない。学生のキャリア形成を支援する企業コンソーシアム等を作れないか。
- ・ 博士後期課程の就職は、大学や研究機関に残ることが難しくなっていることから就職の幅を拡げる必要がある。専門知識を活用して、市内の企業に就職したり、創業したりできる環境を作れると良い。スタートアップパーク等の場を活用しながら市内の企業と関わる機会を作れないか。

人材確保・育成（つづき）

- ・ 就職もダイバーシティという観点を加えると、例えば女性の研究職が就職しやすい・働きやすい環境づくり等新たな可能性が見えてくるが、行政は縦割りの傾向にあるため、そのような視点から連携して取り組みにくい。横断的なテーマに対応できる体制づくりを期待したい。
- ・ つくば市内は留学生が多い。現在は、卒業後に帰国するケースが多いが、ひとつの選択肢として市内で就職できる環境を提供できれば良い。

4. つくば市産業戦略策定懇話会

4.1. 策定経過

時期		実施概要
令和元年 (2019年)	9月2日	【第1回】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について
	10月中旬 ～11月上旬	市内事業者実態調査（アンケート調査）
	11月28日	【第2回】つくば市産業戦略策定懇話会 ・市内事業者実態調査速報について ・つくば市の課題および重点プロジェクトの方向性について
	12月中旬 ～2月上旬	市内事業者および支援機関へのヒアリング
令和2年 (2020年)	2月3日	【第3回】つくば市産業戦略策定懇話会 ・市内事業者実態調査およびヒアリング結果について ・重点プロジェクトの内容について
	3月24日	【第4回】つくば市産業戦略策定懇話会 ・施策テーマについて ・つくば市産業戦略骨子について
	8月5日	【第5回】つくば市産業戦略策定懇話会 ・つくば市産業戦略案について
	10月9日 ～11月9日	パブリックコメント実施
	11月27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
	12月	策定

4.2. 委員名簿

(敬称略、五十音順)

委員名	所属・役職
伊神 里美	株式会社カスミ 執行役員 経営戦略本部 SDGs 推進マネージャー
河原井 和子 (令和2年(2020年)9月まで)	国立研究開発法人産業技術総合研究所 イノベーション推進本部 ベンチャー開発・技術移転センター 事業支援グループ グループ長
木ノ本 知弘	独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) 茨城貿易情報センター 所長
黒田 健祐	市議会議員 (市民経済委員長)
毛塚 幹人	つくば市副市長 【座長】
齋藤 利弥 (令和2年(2020年)3月まで) 松信 利彦 (令和2年(2020年)4月から)	つくば市商工会 事務局長
仁衡 琢磨	ペンギンシステム株式会社 代表取締役社長
山下 瞬	市民委員
若松 昭司	市民委員

つくば市 産業戦略

令和2年（2020年）12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/>