

## 会 議 録

会議の名称		第2次つくば市産業戦略策定懇話会（第1回）		
開催日時		令和6年2月16日 開会 16:00 閉会 18:00		
開催場所		つくば市役所 コミュニティ棟 3階 会議室 A		
事務局（担当課）		経済部産業振興課		
出席者	委員その他	西野委員（座長）、柳田委員、仲川委員、大芦委員、松本委員、藤本委員、酒井委員、高野委員、加納委員、飯田委員代理（※） （※）飯田委員代理は今里委員の代理出席		
	事務局	【つくば市経済部】 片野経済部長、大橋経済部次長、柳町産業振興課長、中川産業振興課長補佐兼経営支援係長、寺田産業振興課企業立地推進係長、甲斐産業振興課産業創出支援係長、高橋産業振興課経営支援係主任、飛田産業振興課経営支援係主任		
公開・非公開の別		<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開	傍聴数者	0人
非公開の場合はその理由		/		
議題		1. 第2次つくば市産業戦略の策定について 2. つくば市の産業振興に関する現状把握について 3. 市内事業者を対象としたアンケートについて		
会議録署名人		/		
会議次第	1. 開会 2. 挨拶 3. 委員紹介 4. 座長選任 5. 座長挨拶 6. 議事 6-1. 第2次つくば市産業戦略の策定について 6-2. つくば市の産業振興に関する現状把握について 6-3. 市内事業者を対象としたアンケートについて 7. その他 8. 閉会			

## 【1. 開会】

事務局 みなさま、本日は大変お忙しい中、御出席をいただきまして誠にありがとうございます。ただいまから、「第1回第2次つくば市産業戦略策定懇話会」を開催いたします。委員会の進行を務めさせていただきます、産業振興課の中川です。本日の懇話会は、お手元の次第に従って進めて参りたいと思います。よろしくお願いいたします。

## 【2. 挨拶】

片野経済部長 本日はお忙しい中お集まりいただきまして大変ありがとうございます。また日頃からつくば市の市政運営、産業振興にご協力をいただきまして、感謝申し上げます。つくば市の産業戦略ですが、令和2年に策定しており、市の強みを打ち出した計画としている。期間が令和6年度で終了することから、その後継となる計画を令和6年度末までに策定を予定しており、その作成にあたり、委員の皆様にご議論頂きたい。委員の皆様にご協力頂き、産業振興の道筋を描いていきたい。

## 【3. 委員紹介】

※各委員の紹介を行った。

## 【4. 座長選任、5. 座長挨拶】

事務局 長は懇話会開催要項により、委員の互選により定めるとなっているが、座長についてご意見はあるか。

委員 事務局で何か案があればご提案頂きたい。

事務局 事務局案として筑波大学国際産学連携本部の西野委員を推薦する。

全委員 異議なし。

座長 皆様からの忌憚のないご意見を伺いたい。

## 【6-1. 第2次つくば市産業戦略の策定について】

※事務局から、つくば市産業戦略（仮称）の策定イメージ及び検討の進め方を説明した。

委員 産業都市像について、現戦略の評価等に関する詳しい説明については後程頂けるのか。

事務局 産業振興に関する基礎情報の収集及び分析を行っているところであるが、現戦略の評価については第2回懇話会で共有させて頂く。

現在は統計データを中心に基礎調査を行っており、それらに

については後ほど説明させていただく。

なお、現戦略の評価については。まだ計画期間が2年近く残っているため、中間的な評価になる点、ご容赦頂きたい。

委員 庁内の関連計画に関しては、庁内には50程度の計画があると認識しているが、会議資料として掲載されている計画以外にも今後、全て説明があると考えてよろしいか。

事務局 全ての計画を精査・説明することは難しいが、産業振興に関連する計画については整理を進めているところである。

委員 産業振興とは、仕事や住環境も含めるのか、キャッシュフローがあるところだけを見ていくのか。

事務局 人口の増減や、まちの変化も産業振興に大きく影響する。現状は様々なデータを集めている所であり、どこに着目すべきか、皆様のご意見を頂きながら調査を進めていく。

委員 第3回の目指すべき姿は5年後という話だったが、2030年くらいを考えているのか。

事務局 産業振興に向けては中長期的に取り組む必要があり、5年後にすぐ成果が出る訳ではない。そのため、ローガンや方針、大きな骨子としては現戦略と大きな方向性は変化が無いと考えているが、短期的に取り組む施策については対象となる5年間で実施するものを策定する予定である。

座長 今回は第2次の戦略であり、第1次産業都市像を踏まえて今動いている。第1次の下地の上に第2次を作成する必要がある。

委員 つくば市では人材確保に悩んでいることが多く、産業振興に向けた論点の1つとして示されている「雇用創出」はなじまないのではないか。

また、既存事業者・新規事業者とあるが、現戦略の都市像で示されている「地域産業人材」は雇用者のみとなるのか。労働者を抜いて話を進めるべきか疑問である。「人材確保」の方がじっくりくると思うが、労働者を含めた考え方にはしてはどうか。

近年は、DXによる省力化が図られており、働き方も変わってきている。今までのやり方に対応できない人材をリスキリングする、といった流れになっているので、「雇用創出」と

いう表現は古いように感じる。

委員 「雇用創出」という表現は現在も使う場合もあるかと思う。つくば市内には筑波大学があるが、卒業すると故郷に帰ってしまう学生が多いと感じる。学生がつくば市に残る率がどの程度なのか調査されたことはあるのか。

事務局 ご指摘のとおり、人口減少社会のなか、新しい時代の生産の在り方を考えると DX、GX に組み込みながら、産業振興には人材面の確保・維持という観点が重要であり、雇用創出のみならず、従業員の雇用維持という面も重要という問題意識を持っている。そういう点では、「雇用創出」という表現については見直しをさせて頂くが、論点としては「人材確保・維持」という視点から意見交換をお願いしたい。

座長 その観点でもデータを調査されるのか。

事務局 後で議論するアンケートでは、雇用のみならず、人材確保や育成、求める人材像を踏まえて実施する予定としている。

座長 事業者だけでなく、労働者視点で調査を行って欲しい。

事務局 市内の学生が就職のタイミングで出て行ってしまう点については他に議論している会議体があり、その結果を次回以降に共有し、第2次戦略方に反映していきたい。

座長 学生のリクルート状況もこの議論に加えて頂けるという事で進めて頂きたい。

委員 こういう事を調べて欲しい、こういうことは調べるのか、という事は事務局にお伝えすればよいか。委員の皆様にも共有されるのか。

事務局 リクエストを頂ければ調査し、調査結果を委員の皆様へ共有させて頂く。

座長 アンケートも含め細かく情報を提供するので、意見があれば後日頂きたい。

委員 5年計画のうち、3年間は計画がすすんでいるが、現戦略は順調に推移しているのか。うまくいっているのか否か、大枠を教えて頂けないか。  
そのうえでその要因をアンケートで把握するなど、フォーカ

ス出来ると良い。

- 座長 事務局で第1次計画の状況を補足頂きたい。
- 事務局 昨年度までの状況については来月までにまとめる、別の会議体である戦略委員会で議論する予定である。速報値ではあるが、86事業あり、85%程度の進捗率である。結果について進捗管理を通して把握している範囲では概ね良い評価を得ており、良好に進んでいる。次回懇話会で共有させて頂く。
- 事務局 補足ではあるが、現戦略ではコロナ禍に伴った変更や、5類に入った影響などが強く反省されている部分がある。
- 委員 コロナ禍の対策を優先したうえで、劣後させた戦略、カテゴリはあるか。
- 事務局 施策については概ねコロナ禍になる前を想定して作成しており、それらにコロナ禍に伴う施策を追加した部分がある。人材の面では前回は議論があったが、この5年でコロナ禍の影響を受けて深刻な状況となっているが、そういった点に関する施策は十分に反映できていなかった。
- 座長 戦略委員会の評価結果を次回共有頂き、議論の参考として頂きたい。

#### 【6-2. つくば市の産業振興に関する現状把握について】

※事務局から、つくば市の産業振興に関する現状を説明した。

- 座長 1月から事務局で調査を進めており、途中経過として報告頂いている。細かな議論は2回目以降となるが、こういう観点の調査が欲しい等、つくば市産業の現況について、御質問や意見などはあるか。
- 委員 有効求人倍率について、企業が本当に人を採用できているのかどうかといった充足率や、採用の目的、欠員に対しての求人なのか、新規分野への進出に向けてなのか、などの観点を入れて欲しい。  
また、事業所数やスタートアップに関して、育った人が企業ごと外に流出していないかどうかといった、人材流出についての観点や、本社が市外へ移転していないかなど、地域への定着も支援のポイントになるのではないか。
- 座長 ご指摘頂いた点は可能な範囲でアンケート調査に加えて頂きたい。
- 委員 企業の生産性の観点は入っているか。

事務局  
委員 現時点では、労働生産性として統計的なデータ分析は行っている。  
地域企業がどのように生産性を上げるのか。地域の企業は DX に投資  
するお金、人材がおらず、1 企業では対応できない。事業承継、M&A  
などが考えられる。  
既に後継者を決めている・いないも、経営者の年代などにもよる。若い  
うちに継承していくということの知識がどの程度あるのかといった調  
査も必要ではないか。  
スタートアップに関して、スタートアップの EXIT 戦略（出口戦略）が  
できていない。創出した後、どのように続けていくのか、支援すること  
も必要になってくるのではないか。

座長  
委員 アンケート項目で工夫していただきたい。  
茨城県は他県と比べ事業承継の支援が低いと思われるので、もう少し  
明らかにして頂きたい。

委員 事業継承を考えていないのは若い人なのではないか。年代や業種によ  
っても傾向が異なると思われる。親族へ継承を考えている場合が多く、  
第三者に継承できる企業規模かどうかによっても傾向が変わるのでは  
ないか。

委員 大きな方向性は問題ないかと思う。詳細については改めて確認させて  
いただく。

座長 今回、事務局にて提示いただいた SWOT 分析を深堀していき、現戦略  
の評価と照らし合わせていただきたい。

委員 つくばの事情として、学生が流出してしまうのが課題として大きいと  
感じた。アンケートで残った学生がつくばで何をやっているのかが分  
かれば残る人が増えるのではないか。

委員 筑波大では 8 割以上が県外出身者のため、卒業後に出ってしまう。つく  
ばに根付く人が流出しているのか、九州出身者が九州に戻っているの  
か、などセグメント別に考える必要がある。筑波大があることをメリッ  
トとして、考えた方が良いのではないか。

座長 都内の大学以外は、卒業後その地域に残らないことが多い。北海道大学  
だと北海道出身者が 4 割、といった特徴があるが、筑波大は全国から  
くまなく来ている。大学卒業後、市内での就職はハードルが高く、市内  
だと一番の就職先はつくば市になってしまう。都内企業への就職か、ス  
タートアップか、となってしまう。データがあれば集めて頂きたい。

事務局 理系、文系では考え方が異なる。理系だと修士・博士に進むことが多

い。少しでも大学出身者に残ってもらえないか、という調査を実施しているので、次回共有させていただく。

- 委員 この会議で議論するのは、つくば市の目指す産業の方向性だと理解している。共有は必要だが、どこまで細かい話をするのかというのはベースを合わせるべきだと思う。
- 委員 日本の大学生がどれだけつくばに戻っているのか、など調べることは多々あるが、それが本当に産業戦略にどう影響するのか、議論出来るように整理してほしい。
- 委員 雇用の観点で、働きたいのに働けない人、離職率はどうなのか、など見たいデータは多々ある。
- 事務局 つくば市の中に感じる課題感について、引き続き調査を進めるため、論点に基づいて第2回でも日頃考えている事、悩みなどご意見頂きたい。人材面を例にしても、業種ごとに求める人材像、スキルも異なる。4つの論点に合わせて、つくば市の産業振興に寄与する観点で引き続き調査を進め、仮説を具体化していく。
- 座長 ここで結論を出す場ではない。大きな方向感をメインに議論頂きたい。取り纏めるうえで全ての意見を反映できるかはわからないが、細かな視点についても遠慮なくご発言いただき、忌憚ない意見を頂戴したい。

### 【6-3. 市内事業者を対象としたアンケートについて】

※事務局から、市内事業者を対象としたアンケート調査の実施要領を説明した。

- 委員 対象となる業種が工業、商業、サービス業となっていて農業は外されているのはなぜか。
- 事務局 農業振興計画が別があり、今回の計画では農業は対象外として捉えている。
- 委員 つくば市の土産品として農産物の加工品があるが、そちらはどの分類か。
- 事務局 食料品加工という点では二次産業であり、本戦略の対象となる。原材料となる農業そのものは対象ではない。
- 委員 市内事業者へのアンケートはどのような手法とするのか。
- 事務局 紙とWeb、どちらからも回答できるよう、併用を考えている。
- 委員 つくば市では選挙もWebでやっているなので、市の方向性と合わせてはどうか。アンケート結果をAIにかけられるような方法にした方が良い

のでは。

事務局 予定としては、紙の QR コードをスマートフォンで読み取って回答するか、紙の回答用紙に記載して返送するか、どちらもできるように考えている。

座長 事業承継のアンケートを実施した際、Web の回答率の方が高かった。なるべくオンラインで収集するが、難しい場合は紙で回収するという事だが、その他に観点として大きく抜けている点がないか。

委員 事業承継については入れないのか。

事務局 事業承継は毎年調査を実施しているため、そちらの結果を参考とさせて頂く。

委員 前回のアンケートからどこを変えたのか、分かるようにしたデータを送付頂きたい。

事務局 承知した。

座長 1,000 サンプルほど回収し、ヒアリング調査も合わせて実施されるということだが、3 回目の懇話会以降に実施するのか。

事務局 アンケートを実施しながらヒアリングも並行して実施していく。

座長 アンケートの信頼度は回答率で大きく変わる。サンプル数にもよるが、数十%以上ないと信頼度が下がってしまう。それを前提にヒアリング調査も進めて頂きたい。前回も 15%程度とかなり低かった。第 2 回懇話会ではヒアリングは終了していないと思うので、アンケート結果を踏まえてヒアリングも行って欲しい。

委員 アンケートの対象は事業主になるのか。

事務局 会社名宛てに送付させて頂くため、総務部門などから事業主に渡ると考えている。

委員 労働者視点のアンケート項目は入れるのか。

事務局 どこまで入れるか次第だが、社内に確認が必要となるとハードルが上がり、回答率を下げってしまう。  
また、DX・GX などの専門用語が多すぎてもご存じない方もいる。  
どこまでの選択肢を盛り込むか、回答する立場としてもご助言頂きたい。

座長 企業を経営する立場として仲川委員、高野委員にもご助言頂きたい。



- 委員 つくば市外の県内、県外の方で、つくば市で働きたいか、企業を進出させたいか、といったアンケートを取れるか。
- 事務局 従業者という観点だと、新しく雇用する方がどうして働きたいと思うか、という趣旨で、データをとる必要があり、今回の市内事業者アンケートとは別途調査が必要である。
- 委員 産業創造都市像の状況を把握するアンケートを取るのに、市内事業者だけで足りるのか。
- 委員 つくば市で創業している人は多い、県内で他の市町村からつくば市内で創業したい、という方が多い。
- 座長 市内の事業者だが、元々は市外から来ているかどうかを調査項目に入れられるか。
- 事務局 創業者の創業時点での住所は分かる。
- 座長 そういったデータも有用と考えられる。つくば市は人口も増えていて、昼間人口の方が多く、ベッドタウンというイメージだけではない。市内に事業者が増えている。

## 【7. その他、8. 閉会】

(提案事項なし)

- 事務局 次回の懇話会は5月中の開催を予定しているが、今回議論した市内事業者アンケートに関するご意見は次週中にお願いしたい。  
以上で第1回つくば市産業戦略策定懇話会を終わる。