会　議　録

<table>
<tr><td colspan="2">会議の名称</td><td colspan="3">つくば市産業戦略策定懇話会</td></tr>
<tr><td colspan="2">開催日時</td><td colspan="3">令和２年２月３日　開会 10:00　閉会 12:00</td></tr>
<tr><td colspan="2">開催場所</td><td colspan="3">つくば市役所コミュニティ棟３階　会議室Ａ</td></tr>
<tr><td colspan="2">事務局（担当課）</td><td colspan="3">経済部産業振興課</td></tr>
<tr><td rowspan="2">出席者</td><td>委員その他</td><td colspan="3">毛塚委員（座長）、河原井委員、木ノ本委員、仁衡委員、黒田委員、若松委員、山下委員</td></tr>
<tr><td>事務局</td><td colspan="3">永田経済部次長、久保田産業振興課長、石濱（悟）産業振興係長、齋藤主査、甲斐主任</td></tr>
<tr><td colspan="2">公開・非公開の別</td><td>■公開　□非公開　□一部公開</td><td>傍聴数者</td><td>０人</td></tr>
<tr><td colspan="2">非公開の場合はその理由</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">議題</td><td colspan="3">１．重点プロジェクトに関する意見交換</td></tr>
<tr><td colspan="2">会議録署名人</td><td></td><td>確定年月日</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="1">会議次第</td><td colspan="3">１．開会
２．挨拶
３．報告
市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び事業者等へのヒアリング結果について
４．議事
重点プロジェクトに関する意見交換
５．その他
６．閉会</td></tr>
</table>

【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】市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び事業者等へのヒアリング結果について
※事務局から、全体スケジュールの修正について説明して、委員より了承を得た。

※事務局から、市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び事業者等へのヒアリング結果を説明した。

・仁衡：「横断的」がキーワードになると感じた。つくば市では、本日の懇話会でも情報提供がある「チャレンジショップ」など個別施策について活気があると感じている。個別の取組が横断的なものになるとさらに良い。スタートアップパークや up Tsukuba などに行ったことのない人も多い。限られた人のみ頻繁に利用していると横のつながりによる展開が期待できない。様々な人々を混在させることが重要になると思う。ヒアリング結果にあったように、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れる機会を創出することは素晴らしいと思う。一方で、スタートアップパークには起業している人が多いため、博士後期課程の学生の選択肢が「起業」と「大手企業就職」の二者択一にならないように、市内の中小企業も選択肢に入る仕掛けが必要になる。施策を横断的に展開しながら、関わる人々の属性に幅を持たせて混在させるなどの工夫が求められる。つくば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くなる。自社ビルを建てるには資金が必要であり、駅近ではなくなるため、交通の利便性にも問題が生じる。広い部屋が不足している問題、駅近に自社ビルを建てづらい問題、駅からの交通利便性の問題についてはそれぞれ関連している課題である。つくば市がある程度の人口規模を維持しており、市の体力があるうちに手を打つべきではないか。国際的な人材の活用は非常に重要な課題になる。そう考えた場合に、市内では研究所等に外国人が多く訪れているが、加えて、市の特徴として素晴らしい姉妹都市がある。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。

・座長：「横断的」というキーワードをいただいた。スタートアップ推進室が課内にある産業振興課としての課題認識はいかがか。

・事務局：スタートアップパークについては、スタートアップ人材の交流を積極的に実施していく必要があると認識している。具体的な取組として、工業団地企業連絡協議会とスタートアップ企業との交流を目的としたイベントを、スタートアップパークで開催する予定である。このような取組を通じて人材の交流を図っていきたいと考えており、そのための拠点としてスタートアップパークを活用したい。

・座長：工業団地企業連絡協議会や商工会など既存の団体との連携により、交流機会を作っていくことは効果的だと思う。事業用物件の課題については、トピックとして、センタービルをリノベーションして、シェアオフィスの環境づくりに取り組みたいと考えている。まだ駅周辺の部屋は不足していると認識しているため、増やす取組を積極的に展開していきた

い。姉妹都市との交流について、これまでは学術や教育の視点が中心であったが、近年は、ビジネスや企業の育成の観点からの連携について、協定書の文言に追加している。これまでとは異なる新たな視点での取組を展開したいと考えている。

・河原井：産業技術総合研究所では、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。その際に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。ＴＣＩでも貸し出しているが、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と思う。

・座長：ケンブリッチでは、オフィスだけではなくラボもシェアしている。民間企業がラボを貸し出しており、そこに大学発ベンチャー企業などが入居して研究を続けている。つくば市においても、可能であれば国家公務員宿舎の跡地など駅近に整備できれば良いと考えている。

・仁衡：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。ＴＣＩのＤ棟に入居したとしても化学薬品を処分できる業者などは探す必要がある。このような課題に対応できるような施設を設けられると良い。ディベロッパーを呼んで市場を活性化させることも良いが、そこにいる人の活気を高めることも重要になる。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、長年ベンチャー企業の支援に取り組んでいる人々を、次世代を担う人材として育成することが重要だと思う。

・座長：重要なのは人であると思う。スタートアップの取組を例にしても、スタートアップパークが完成して終わるのではなく、空間づくりや市の職員の関わり方なども検討していく必要があると思う。

・若松：事業用物件について、駅近という意見があったが、やはり駅近であることが重要になるのか。

・仁衡：必ずしも駅近でなくても良いが、従業員の通勤や顧客の訪問などを考えるとやはり近い方が利点がある。

・若松：つくば市の旧市街地などには、空き家が多くあり、1,000 ㎡の立派な家屋もある。駅近ではないが、魅力的に感じる人もいるのではないか。旧市街地の空き家を産業に結びつ

けることで新たな価値にもつながる。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な物件になると思う。市街地調整区域である場合には特区などの対応も検討できると良い。つくば市の広大な敷地を活用できれば、選択肢は拡がると思う。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。平成 30 年から相続税や贈与税が大幅に緩和・拡充されるなどの良い制度ができたが、活用するためには要件をクリアする必要がある。そのようなことを踏まえての回答になっているのかは確認する必要がある。後継者が決まったうえで、その後、どのようにつないでいくかを、踏み込んで把握することが重要である。金融機関などが待ちの状態になっているので顕在化されていない可能性がある。知っていればできたという話も良く聞くため、次のステップに対する支援が必要なのではないか。

・座長：旧市街地について、商店街は市街地調整区域になっておらず、市としても空き家活用の補助金制度を設けて支援している。そこからさらに離れた場所で立地できれば地域コミュニティの活性化にもつながる可能性がある。駅近は家賃が高いというデメリットもあるため、役割分担ができると良いと感じた。筑波大学発のベンチャー企業であるフラー株式会社は、100 人規模になり、つくば市内でオフィスを見つけられなかったため、柏の葉に移転したが、もともとは市内の一軒家を借りて活動していた。起業初期の段階では一軒家をオフィスにするということも考えられると思った。事業承継については、関連するトピックとして、つくば市には空き家バンクという制度があるがあまり利用されていない状況にあり、一昨年空き家所有者を対象とした空き家シンポジウムを開催した。事業承継についても、市内で事例が出てきているため、話をできる場を作れると良いのではないかと思った。金融機関は事業承継などを支援する知見やノウハウを持っていると思うので上手く連携したい。

・山下：事業用物件の話は、業種によって駅近と周辺市街地など最適な条件が異なるのだと感じた。スタートアップなどつく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。段階や業種に応じて分けて考える必要があると思う。

・座長：スタートアップパークも部屋として区切られている物件はすべて埋まっており、まだまだ不足していると感じている。

・木ノ本：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、大学がハ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。駅近という議論があったが、働き方改革でどこでも仕事ができる環境となってきている中で、集まれる場所は重要になってくる。どのくらいのニーズがあるかの需要は民間企業も調査していると思う。ディベロッパー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。

・座長：資金を出すことだけが行政の仕事ではなく、規制緩和などによる支援も検討が必要だと思う。国家公務員宿舎跡地も国が売却すると入札となり、分譲住宅などになる可能性が高いと思うため、目的を絞って入札を行うなど対策に取り組んでいきたい。スタートアップパークは、まだまだスタートアップコミュニティを脱していない。海外事例なども参考にしながら取り組んでいきたいと思う。

【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考え方と仮説案を説明した。

・黒田：戦略として４つの施策の柱を想定している中で、外から呼び込むという視点が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は思うが検討できると良い。ヒアリング結果をみると、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。民間企業の取組に市の資金を導入するのかという議論もあるが、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、支援するからには力を入れて支援しても良いのではないかと思った。

・座長：企業誘致については、つくば市に進出したいというニーズもあるが用地やハコの不足が課題となる。今後は確実に力を入れていくべきテーマであるため、受け皿を発掘していく必要がある。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。つくば市にないものは他地域と連携できれば良いと考えている。内閣府がグローバル拠点都市の募集をかけているが、そのようなものも獲得すれば、国の資金を活用しやすくなると思う。

・仁衡：廃業については重要な課題であるが、前回山下委員からも意見があったように、廃業をすべて救うことが正ではないため、健全なエコシステムが必要だと思う。スタートアップ企業が３年で軌道に乗らずに廃業する場合と、10、20 年と継続していた企業が雇用者も抱える中で廃業する場合は、対応を分けて考える必要があると思う。その中で一番重要なこ

とは、潰れなくても良いものが潰れることはもったいないという点である。吸収合併先を探すことや、事業自体はなくなるが人材を引き継ぐことなどの対応が求められる。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。重点プロジェクトを設定してメリハリを作ることは重要であるため、「〇〇のまち つくば」という部分を中心に組み立てる必要はあると思うが、一方で行政の取組でもあるため、「つくば市は〇〇には優しいけど、△△には厳しい」とはならないように、例えば、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と感じた。

・座長：事業承継を判断するためのデータを示すことは行政としてもできると思うため、これまで提供できていなかったデータを提供することも大事だと思う。MOTs のような取組を他の分野で展開できると良いと考えている。具体例として、つくばにはコーヒー屋が多いがこれまで横のつながりがあまりなかった。一昨年からコーヒーフェスティバルを開始したが、そこから連携が生まれてきている。単に店舗が多いだけではつながらないため、特徴ある分野を作っていきたい。廃業の際には、従業員や資材をどうするかということが課題として出てくる。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。

・山下：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、取組を考えられると良い。

・座長：シリコンバレーなどでは、何度か失敗している方が信用が高まるということもある。失敗が終わりにならないような環境にしていきたい。その際に、学び直しや金融機関の支援などについてどのようなことができるか検討したいと思う。つくば市内でも失敗したと感じている経営者が反省の経験を講演する事例も出てきている。市としても連携できると良いと思った。

・木ノ本：中小企業庁に呼ばれた際に、担当課から、事業承継は当事者の消極的姿勢が課題のひとつになっていると聞いた。また、国としても施策を展開しているが周知が弱いという話もあった。そういった点を踏まえると、重点プロジェクト案にあるような事業承継に関する施策の周知やネットワーク形成は早急に実行される必要があるものだと感じる。つくば市内でどこまで完結すべきか気になる。事業承継先が県外であれば流出になるという意見

もあるが、企業のライフサイクルとして一度は市外に出ても戻ってくるというストーリーが描ければ良いと思うが、どのように捉えるべきか。東京都とのコンソーシアムの取組は面白いと思ったが、そういった意見は出ていないか。

・座長：コンソーシアムの立ち上げにあたり、市内の研究所と議論を行ったが、その際にも流出リスクについては話題にあがった。その際には、流出リスクはあるものの、そもそも、それを防いでまで企業の成長を止めてはいけないという意見があがっていた。つくば市を出て行ってもその後戻ってくるくらいのことを見据えてスタートアップ企業は育成すべきではないかという話をした。つくば市内での事業承継の事例を見ても、市内で完結している例はほとんどないと思う。事業承継は後継者に手をなかなか挙げてもらえないという難しさもあるため、選択肢を狭めずに考える必要がある。

・木ノ本：広く長期的に考えるべきものだと感じた。まち・ひと・しごと創生戦略策定にも委員として関わらせていただいているが、その中では、関係人口をいかに増やしていくかという議論があった。

・座長：住んでいるだけが地域の力ではないと捉える必要があると思う。

・若松：ライトオンが本社機能を移転したが、一定の投資をつくばにしていただき、良い関係を築いてもらっていたのではないか。その一方で、そのような会社は他にはほとんどない。つくばに投資してもらえる、何かを残してもらえるなどの仕組みが必要ではないかと思う。

・座長：ライトオンの元本社ビルは、現在不動産会社が売却して、その一部に県の主導で、スウェーデンの自動車部品メーカーの研究開発施設が入居した。その他のスペースも今後、誘致していく予定と聞いている。企業は生き残っていくためにステージにあわせて、他地域に出て行くという場面が出てくると思う。その際にある資源を次に活かしていくことが重要になる。

・若松：資金のかかることにはなるが、市として借り上げて、企業にサブリースなどできると良いと思う。スタートアップ企業を集めるにあたり、ニーズに応えるために取り組むということも必要だと思う。

・座長：つくばセンタービルなどから検討していければと思う

・山下：ひとつの地域内だけでは生き残っていけないという考え方から定住自立圏などがあるが、市はどのように考えられているか。商圏をどのように考えているかを知りたい。

・座長：データによると、つくば市は昼間人口が多く、市内の経済活動は、市民だけで行われているのではなく、域外からの利用によって成立している。今後は宅地開発が終わる中で人口の伸びが減少してくることも想定される。その際には宅地を増やしていくということより、関係人口を増やしていくために、他自治体と連携することが必要だと感じている。つく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こともできると良いと思う。

・若松：ヒアリング結果より、留学生は、卒業後に帰国する場合が多いとあったが、どのような国から来ており、何を目的に母国に帰っているか、どのような仕事をしているのか。多様なキャリ形成機会を提供するうえで把握しておく必要があると思う。

・座長：正確な情報を把握していないのが現状だと思う。関連する情報として、つくばでスタートアップビザを開始した。研究者として訪日している人が起業したい場合に、ビザを取得するための条件が厳しかったが、国の制度を利用して条件を緩和したい。研究を目的として訪日した人が研究以外にも取り組める支援をしたい。また、研究を目的に来ている人以外も増えていると認識しており、各国の人数も変化している。中国が最も多く、次いで、韓国、ベトナムから訪れている場合が多い。関係人口という観点からも留学生がその後、海外でどのように活躍しているのかを把握してリソースとして捉えていくことが望まれる。

・若松：ある外国出身の芸能人の話では、もともと福井に住んで、日本語や習慣を学んだことから、その子どもたちも福井に連れて行くという話を聞いた。自分が最初に日本の社会・文化に触れた場所は、ふるさとという感覚が生まれやすいと思う。つくばを離れてもつくば市を発信してもらえると良い。

・座長：つくば市に訪れた外国人が住み良い場所にして行く必要があると感じる。また、個人との関係性を築いていく必要もあると思う。

・木ノ本：日本全体の傾向であるが、留学生が卒業後に日本で就職したい思う場合が６割である一方で、実際に就職できている場合は３割程度となっている。ミスマッチの理由は、国籍や、企業の海外展開の方向性とのギャップ、文系・理系によるギャップである。企業側が日本語を話せないと受入れられないという状況もある。ヒアリング結果においても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。つくば市内の留学生は、つくば市で学び、つくば市が大好きな人たちであると思うため、より就職をサポートできるプログラムがあると良い。

・座長：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。

・仁衡：自社では、ロシア人を雇用している。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と採用が難しい。地域の偏りなく学生が集まれれば、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。

【５．その他】
※事務局から、つくばクオリティ認定制度について説明した

・仁衡：これまでの課題が解決されていて良いと思う。認定制度は一定のクオリティを担保することが重要になると思う。何でも認定している制度となってしまうと意味がない。その点については留意していただきたい。

・座長：市としても独自性と市場性を十分に審査できるように方法を検討したい。

・山下：企業としてメリットがあまりないようにも感じる。例えばではあるが、ふるさと納税の返礼品として取り扱われたり、プレミアム商品券が３割増で使用できたりするなど、認定されるメリットがあると良いと思う。

・座長：商談など宣伝に利用できることがメリットのひとつになると思う。その他には市の随意契約などがしやすくなる。この制度で認定されたことが、他の制度でもメリットにつながるような仕組みも考える必要がある。

・山下：随意契約ができるとなれば認定要件がクリアである必要がある。補助金を出すことにもつながると思う。

・座長：これまではトライアル発注制度として行ってきたが、今回制度を更新するにあたっては、審査の方法などについて見直す必要がある。

・若松：宮内庁御用達に近い制度だと感じた。事業者の目標となり、消費者にとって選択の目安になるなど、色々な効果を生み出すきっかけになる、拡がりのある制度だと思う。

・座長：事業者の意識付けにつながると良いと思う。何か取り組みたいが取り組めていない企業や取り組むことに無関心な企業などが目指したい制度になるなど、意識付けにつながれれば良いのではないかと感じた。今日のご意見を踏まえて制度の内容を精査していく。

※事務局から、つくば市チャレンジショップと事業承継事例について説明した。

※事務局から、つくば市産業戦略（仮称）の目次案について説明して、委員より了承を得た。

・事務局：次回の懇話会は３月中の開催を予定する。

【５．閉会】

つくば市産業戦略策定懇話会
第３回次第

令和元年２月３日（月）午前10時から
つくば市役所コミュニティ棟３階　会議室Ａ

次　　第

１　開会

２　挨拶

３　報告

市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び
事業者等へのヒアリング結果について　資料１

４　議事

重点プロジェクトに関する意見交換　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２回議事録
資料１　市内事業者実態調査(クロス集計)及び事業者等へのヒアリングについて
資料２　重点プロジェクトに関する意見交換
資料３　つくば市産業戦略（仮称）目次案
参考資料１－１　市内事業者実態調査結果クロス結果まとめ
参考資料１－２　市内事業者実態調査　クロス集計結果
参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

以上

つくば市産業戦略策定懇話会

第３回資料

令和２年２月３日（月）

つくば市 経済部　産業振興課

全体スケジュール

全体スケジュール

	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
（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		

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
（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		

資料１

市内事業者実態調査結果（クロス集計）及び事業者等へのヒアリングについて

参考資料
1-1
1-2
1-3

市内事業者実態調査（クロス集計）の実施内容

実施目的

- 市内事業者実態調査の結果について、属性ごとの傾向の共通点、差異点を把握するためにクロス集計を実施

クロス集計の軸

- 業種、経営形態、創業年、資本金、従業員数、経営者の年代などを軸としてクロス集計を実施。
- 集計結果の傾向を確認したうえで、参考資料１-1～１-2には以下の軸について結果を掲載

①創業年　…創業年の違いによる傾向を確認

②従業員数…事業所の規模の違いによる傾向を確認

③経営形態…単独事業所、本社、工場の傾向を確認（建設業、製造業のみ）

集計項目

- 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
- 新事業の展開状況、新事業の領域、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
- 従業員の採用状況、人材確保に向けた今後の取組
- 後継者の状況、事業承継における課題
- つくば市に立地するメリット・デメリット
- つくば市に対して望む産業振興に関する施策

重点施策・プロジェクトの設定に向けたヒアリングの目的

重点施策・プロジェクトの選定方法

- 主役は市内事業者であり、**（実際にやる気のある）事業者の主体的な取組みを後押し、市内の産業競争力強化に資する施策・プロジェクトを選定**

主役である市内事業者の現状

- 市内事業者の大半は中小企業・小規模事業者であり、**やる気があっても新しい取組にチャレンジするにはリソース（人材等のキャパシティ、スキルの不足、資金調達、設備、情報など）に限界**

重点施策・プロジェクトの目指すべき方向性

主役である事業者

- 市内事業者が抱える、確実な実施が見込まれる、**真のニーズ（課題）を施策テーマ**に選定
- 市内事業者独自の取組みにはリソース面で限界があるため、**事業者連携によるプロジェクト**を優先的に選定

事業者を支える支援機関

- 新しい取組みを進める（進めようとする）市内事業者の（企画、試行、資金調達など）プロジェクト段階応じて適切な支援を行うため、**各分野で専門的な知見を有する産官学金の支援機関による支援体制を構築**

ヒアリングで把握したい事項

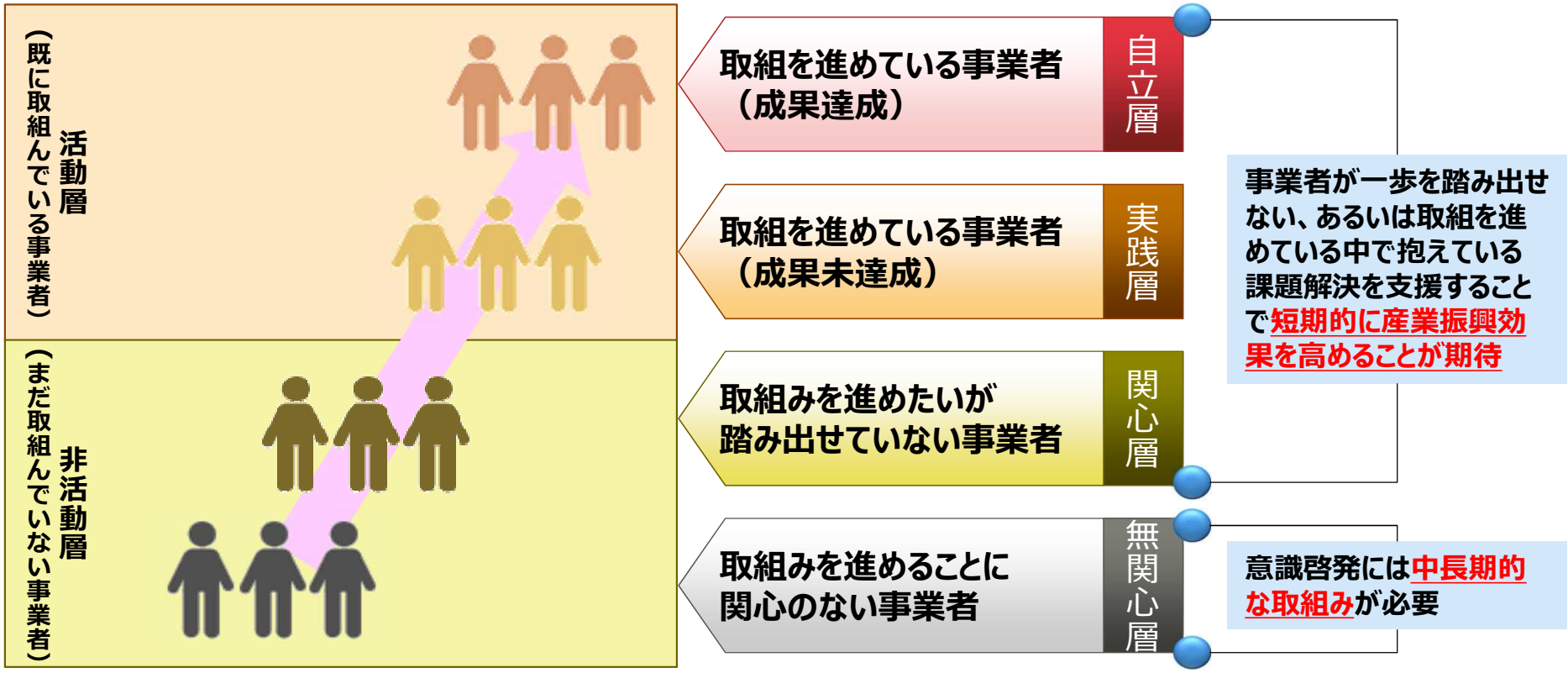
- ✓ 市内事業者が抱えている真のニーズ（課題）とは？
- ✓ またそのニーズ（課題）を共有する仲間は？
- ✓ ニーズ（課題）解決に向けて取り組むための課題とは？
- ✓ 実際に取り組んだ際の経緯と発生した課題、解決策とは？
- ✓ 支援機関から見た、市内事業者が抱えている真のニーズとそのターゲット層とは？
- ✓ 市内事業者のニーズ（課題）実現に向けて支援機関として取り組んでいること、その効果と課題とは？

資料２

重点プロジェクトに関する意見交換

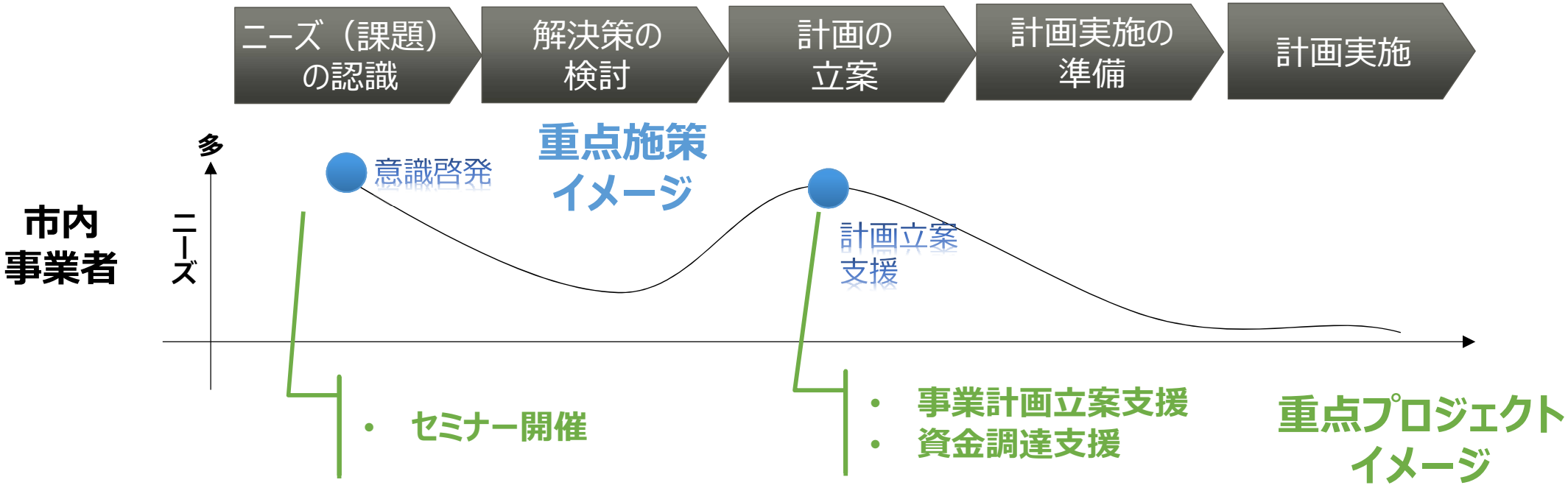
重点施策・プロジェクトの選定の考え方　- ターゲット層 -　（1/2）

- 市内事業者が抱えている課題に幅広く支援することが期待されるものの、施策やプロジェクト推進に割けるリソース（ヒト・モノ・カネ）も限られているなか、**短期的（５カ年）に実施され、市への産業振興効果が高く、かつ確実に効果が享受できる取組へ重点的に取組む**ことが必要
- 様々な境遇の市内事業者が存在するなか、**事業を継続（あるいは起業）・発展していくうえでの取組みを進めている事業者、取り組もうとしている事業者、また関心の事業者といったターゲット層を設定**し、より短期的に産業振興効果を享受するための重点プロジェクトを設定することが重要



重点施策・プロジェクトの選定の考え方　- ステージ -　（2/2）

- 市内事業者においては、事業の継続（あるいは起業）・発展に取り組むに際し、成果を得るまでには、企画から実施準備、実施など**様々なステージ（段階）**を経て取り組む必要があり
- 潤沢なリソースを有する大企業と異なり、市内事業者の大半を占める**中小企業・小規模事業者においてはリソース（人材・スキル・資金・設備など）には限界**があり、各ステージ（段階）において自社だけで解決できない場面が発生するものと思料
- 市内中小企業・小規模事業者が産業振興に向けた取組を進める（進めようとしている）中で、**ターゲットがどのステージ（段階）におり、どのような支援を求めているのか（重点プロジェクト）を的確に把握することが重要**



重点プロジェクトの具体化に向けたポイント

能動的なプロジェクト

・リソースが不足する事業者を能動的に支援し、自立的な取組みを促すプロジェクト

成果達成までの一連の過程を一体的に支援する多様な支援体制と連携したプロジェクト

・成果達成までに着実な実施を促すために、段階（フェーズ）に応じて専門的な知見を有する支援機関がタイムリーな支援を行うプロジェクト

分野横断的なプロジェクト

・交通政策や都市計画、移住対策など、事業を継続していくうえで関連する「まち」「ひと」に関する施策と連携したプロジェクト

企業連携型・業種横断型プロジェクト

・効果的かつ高い支援効果を享受するために、個別業者への支援よりも、同じ課題意識を有する事業者が連携・協力して取り組むプロジェクトを促進

重点プロジェクトの仮説案 【①既存事業者の継続発展】廃業者数の抑制 （1/6）

フェーズ（段階）

事業承継の意欲向上	事業承継に向けた検討（経営者自身）	事業継承サイクル（条件整理 → マッチング → 計画策定 → …）
• 事業承継に関心のない事業者が、事業承継の必要性を理解し、意欲向上	• 関心のある事業者が、事業承継に向けて具体的な検討を開始 • 事業承継への取り組み可否について最終判断	• 事業承継に取り組む決断をした事業者が、事業承継に向けて専門家へ相談を開始 • 事業承継に向けて、承継条件や承継先の発掘・選定、マッチング、承継計画など中長期的に活動を実施

事業者ニーズ・課題

- ✓ 先行してチャレンジしている事業者は、喫緊の課題であったり、経営者の問題意識が高かったりしている場合が多い
- ✓ **本業が忙しく、具体的な検討が進められていない事業者が多いものと思料**

- ✓ 最初は金融機関に相談したものの見つからず、その後、支援センターにも相談して事業承継に成功
- ✓ **支援機関が事業者に寄り添い、かつ連携しながら中長期的に支援を行って行く体制づくりが必要なものと思料**

戦略の方向性

事業承継に関心のある事業者を顕在化させ、能動的な相談を行うことが必要

市内を問わず広域圏で支援機関が連携し中長期的に事業承継支援を行う枠組みが必要

重点プロジェクト（仮説案）

① 事業承継事業者発掘支援プログラム

- アンケート等で市内事業者へ事業承継に関心のある事業者関心層を発掘
- 関心事業者層へのメンタリングを実施し、自社検討を支援

② 事業承継支援ネットワーク形成

- 茨城県事業承継支援ネットワークなど関連団体との連携を強化し、広域圏での一体的な事業承継支援ネットワークを形成

重点プロジェクトの仮説案【①既存事業者の継続発展】経営力強化・稼ぐ力向上 （2/6）

フェーズ（段階）	経営改善意欲の向上	経営改善・経営力強化検討	経営改善、経営力強化の実施（販路開拓、生産性向上）
	• 経営改善に関心のない事業者が、経営改善の必要性を理解し、意欲向上	• 関心のある事業者が、経営改善に向けて具体的な検討を開始 • 経営改善のための実施事項を設定	• 経営改善や経営力強化に向けて、販路開拓や生産性向上のための中長期的な活動を実施
事業者ニーズ・課題	✓ 支援を受けたいが、相談先やメニューがわからない・探すのに労力を要する ✓ **経営改善に取り組みたいと考えても、方法がわからず、進まなくなってしまう可能性あり**	✓ 社会実装トライアル関連事業で提案された製品で利用したい製品があり、連携を希望したが実現しなかった ✓ **スタートアップ企業等による取組と連携できればつくば市らしい取組になる**	✓ 個社での取組には限界のある、今後の販路開拓のあり方について検討が必要 ✓ **MoTsなど市内事業者連携による販路開拓は着実な成果を生み出しており、継続的な支援が期待**
戦略の方向性	経営改善に取り組みたいと考えている事業者に情報をわかりやすく提示することが重要	スタートアップ企業等による取組を既存事業者の経営改善に活用できる機会を創出	市内事業者の連携による販路開拓の取組を幅広い事業者へ波及していくことが期待
重点プロジェクト（仮説案）	③ 事業者経営相談窓口の見える化・認知度向上 • 相談テーマごとの相談先の明確化や支援メニューのパッケージ化を実施 • 経営相談窓口の市内事業者への情報発信・PR	④ 社会実装トライアルと地域事業の連携強化 • 「地域課題解決」を目指した社会実装トライアル事業の実施 • 既存事業者との連携による事業推進をゴールに設定	⑤ 共同型販路開拓プラットフォーム形成・拡充支援 • MoTsのような取組みを商業・サービス業などの他業種に展開 • 市内事業者連携による販路開拓の取組みが自発的に実施されるように支援

重点プロジェクトの仮説案【②新事業の創出】新事業創出数増加（同業種型）　（3/6）

フェーズ（段階）

- ニーズの把握
- シーズの把握
- 事業アイデア検討
- 新事業化（計画立案 / 試行 / …）

ニーズの把握
- 自らの業界がどのようなニーズを持っているのかを把握

シーズの把握
- 自社でも事業化が可能な研究機関等の技術シーズを把握

事業アイデア検討
- ニーズやシーズに応じて自社でどのような新事業が展開できるかをアイデア化（必要に応じてマッチング）

新事業化
- 事業化計画を立案し、試行や資金調達など新事業化に向けて活動を実施

事業者ニーズ・課題

- ✓ 市内には最先端研究機関と関連する製造業が多数
- ✓ **大手企業の研究機関からは新市場ニーズを把握できるポテンシャルがあるものの、市内事業者との接点はなし**

- ✓ 技術シーズ等のMLの情報発信や、外部サービスの利用など様々な取組が行われているものの、担当者やコーディネーターの知見に左右される部分が大きい

- ✓ 過去には地場産業に精通した人材がいた頃には、新規事業化に向けたアイデア創出支援やマッチングが活性化

戦略の方向性

- 市内事業者間の強み・弱みを見える化し人的ネットワーク形成が必要
- 技術シーズを起点とした新事業創出に関する施策の再考が必要

重点プロジェクト（仮説案）

⑥ 市内事業者(所)間ネットワーク形成
- 事業連携を目的としない、市内事業者(所)間のコミュニケーションの円滑化を図るネットワークを形成

⑦ 外部機関や委託を活用したマッチングや連携の機会提供
- 外部機関によるマッチングや委託事業によるコーディネート等を導入し、技術シーズを起点としたマッチング施策を導入

重点プロジェクトの仮説案【②新事業の創出】新事業創出数増加（異業種連携型）　（4/6）

フェーズ（段階）

トレンドの把握
- 関心をもつ事業者が、社会課題や消費者ニーズなど、自社との連携が可能な異業種の状況についてトレンドを把握

事業アイデア検討
- 関心をもつ事業者が、自社の商品・サービス・技術などと連携可能な異業種の事業アイデアを検討

協業先とのマッチング
- 実施したいと考える事業者が、事業アイデアを実現するため、技術や知見・ノウハウ、製品、場所などをもつ協業先と連携

事業の実施
- 事業者が、実施のための計画策定、設備導入など中長期的に活動を実施

事業者ニーズ・課題

✓ 検討開始時、テーマが業種横断的な要素もあり、市に相談したが対応してもらえず、必要なメンバー探しや関連機関からの情報収集を自社で実施した場合あり。**業種を横断する事業については庁内や関係機関などで十分に支援ができていない可能が高い**

✓ 新事業者創出に向けた問題の解決方法として、事業者や研究機関、スタートアップ企業との連携が求められている。一方で、市内で連携先をみつけることは範囲が狭いための難しい場合あり

戦略の方向性

異業種連携事業に対して関係者が連携して支援できる体制が重要

重点プロジェクト（仮説案）

⑧ プロジェクトによる庁内・関係機関連携支援体制の構築
- プロジェクト単位で庁内・関係機関による支援ができる体制を構築
- 新事業創出に必要なパートナー（事業所、研究機関など）を市外も含め紹介

重点プロジェクトの仮説案【③新規事業者の創出】事業所数の増加 （5/6）

フェーズ（段階）

事業所立地の契機発生

- 起業、事業の拡充、事業分割や独立など、事業所立地の契機が発生

立地先の選定

- 事業所の立地にあたり、事業面で最も適切な立地先を検討

事業所立地準備

資金調達 → 計画立案 → …

- 資金調達や計画を立案し、立地先での開設に向けた準備を遂行

事業者ニーズ・課題

✓ 量産化など事業を拡充しようと考えている場合に、**新規事業参入意欲のある事業者や起業意欲のある人材とのマッチングができず、断念**するケースがあった

✓ **中小企業において事業拡充**に伴い現状より大きな用地を有する拠点を探す必要が発生した場合に、**工業団地ほど広大ではなく適度な広さの用地を確保**するのに苦慮するケースがあった

戦略の方向性

経営改善に取り組みたいと考えている事業者に情報をわかりやすく提示することが重要

工業用地など確保が難しいなか、既存施設を活用した適度な用地確保が重要

重点プロジェクト（仮説案）

⑨ 新規参入可能性事業者・起業人材の蓄積・マッチング

- 新規事業に取り組みたい事業者、起業に取り組みたい人材をデータベース化
- 具体的な事業プランに応じてマッチングを実施

⑩ 事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信

- 廃業等や老朽化等により未使用となっている、工業団地ほど広大ではない既存施設や物件を発掘し、情報発信

重点プロジェクトの仮説案【④雇用創出】雇用創出・人材育成 （6/6）

フェーズ（段階）

- つくばで働きたいと思わせるブランディング
- つくば市で働きたい人材の発掘
- 企業と人材のマッチング・就職
- 定着（離職阻止）

つくばで働きたいと思わせるブランディング

- つくば市の事業所等を知らない人や無関心層に市内の事業所や働く環境としての魅力をPR

つくば市で働きたい人材の発掘

- つくば市の事業所や働く場所として魅力を感じている人を発掘

企業と人材のマッチング・就職

- つくば市での就職に関心がある人と市内の事業者とをマッチング

定着（離職阻止）

- つくば市内に就職した人が、定着できるように、就労環境の向上やスキル習得などを支援

事業者ニーズ・課題

- ✓ 人材確保に向けて取り組みたい事項は若年者の雇用の充実が中心
- ✓ 大学への進学等で市外に転出した人材が就職の際に候補にあげてもらえるような情報発信が必要

- ✓ ベンチャー企業や小規模な事業所では、人材育成にリソースをさけず、新卒を採用すると十分にビジネススキル等を学べない場合あり
- ✓ 人材の育成は建設業、製造業で最重要課題となっている

戦略の方向性

つくば市の産業に触れられる機会創出が有効

市内事業者の従業員を対象とした人材育成の展開が重要

重点プロジェクト（仮説案）

⑪ 小中高生向け事業所訪問・職業体験会の開催

- 小中高生がつくば市の事業所を訪問して仕事を体験できるツアーやイベントを開催

⑫ 市内事業者従業員向けスキルアップ研修会の開催

- 商工会で開催する技能講習など既存の研修会との連携・住み分けにより実施
- プログラム検討のため市内事業者の研修に対するニーズをアンケートにより収集

資料３

つくば市産業戦略（仮称）　目次案

つくば市産業戦略（仮称）　目次案

第１章　つくば市産業戦略の目的と位置づけ
プラン策定の背景・目的、各種計画との関係性・位置づけ、計画期間を記載。

第２章　つくば市の産業を取り巻く状況
外部環境の変化とつくば市の概況を記載。

第3章　つくば市の産業に関する現況
つくば市の産業に関する現況について、統計調査、アンケート・ヒアリング調査の情報をもとに記載。

第４章　つくば市における産業振興の課題
第3章までの結果を踏まえ、つくば市における産業振興の課題を記載。

第５章　つくば市の産業戦略の方向性
つくば市として目指す産業戦略のスローガン、施策テーマを記載。

第６章　重点プロジェクト
第5章のつくば市として目指す産業戦略を推進するための今後５年間の重点プロジェクトを記載。

第７章　推進体制・評価プログラム
戦略の実現に向けた推進体制、評価プログラムについて記載。

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
（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		

参考資料１－１　市内事業者実態調査結果クロス結果まとめ【建設業・製造業】（1/3）

重点的に検討すべき課題分野	アンケート調査設問	全体の上位3位	創業年　全体や他と比較して高い項目		
			１９８０年以前	1981年～2000年	2001年以降
①既存事業者の継続発展	昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減	・横ばい（22.5%） ・１０～２９%増加（15.7%） ・４～９%増加（13.7%）	・３０%以上減少	・１０～２９%減少	・３０%以上増加
	経営上の問題	・従業員が高齢化（47.1%） ・一般従業員が不足（44.1%） ・受注量・取引量・売上高が減少（37.3%）	・新卒人材の確保が困難 ・新規顧客が増えない ・設備が老朽化	・特定専門技術を有する人材が不足 ・中途・キャリア人材の確保が困難	・特定専門技術を有する人材が不足 ・新規顧客が増えない ・借入金の返済に苦慮
	今後５年程度の重点取組事項	・一般従業員の確保・育成（50.0%） ・業務の見直し・効率化（40.%） ・取引先企業との協力・連携の推進（40.2%）		・従業員の労働環境の向上	・事業所等の規模拡大
	後継者の状況	・事業主の親族を後継者にするつもりである（28.4%） ・まだ、後継者について考える段階ではない（18.6%） ・支店・営業所等のため関係ない（16.7%）	・自分の代で廃業するつもりである	・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	・まだ、後継者について考える段階ではない
	事業承継における課題	・後継者の教育・育成（37.5%） ・取引先との関係維持（23.2%） ・後継者の選定（19.6%）	・後継者の教育・育成 ・金融機関との関係維持 ・株式の買取り	・借入金の個人保証の引き継ぎ ・相続税・贈与税の負担	
②新事業創出	新市場開拓の実施状況（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（42.2%） ・実施したいと思わない（27.5%） ・実施している（17.6%）			
	新製品開発の実施状況（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（34.3%） ・実施したいと思わない（29.4%） ・実施している（23.5%）			
	事業転換の実施状況（新市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施したいと思わない（50.0%） ・実施を検討している・検討したい（28.4%） ・実施している（4.9%）			
	新事業展開の領域	・環境・エネルギー（9.8%） ・新素材開発・活用（8.8%） ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ（8.8%）	・医療・ヘルスケア		・農業 ・観光
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足（29.4%） ・自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい（19.6%） ・必要なコストの負担が大きい（16.7%）	・連携できる企業・団体が見つからない ・適切な相談相手が見つからない	・市場ニーズの把握が不十分	・販路開拓が難しい ・連携できる企業・団体が見つからない
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策	・必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保（32.4%） ・研究機関との連携（16.7%） ・民間企業・事業者との連携（15.7%）	・施設・設備の自社での整備	・自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング	・公的補助金・助成金の導入 ・民間企業・事業者との連携
③新規事業者創出	つくば市の環境や立地に関するメリット	・交通の便が良く地理的にも便利（39.2%） ・街並みが整備されていて魅力的（21.6%） ・自宅等が近い（21.6%）	・顧客先や取引先から近い ・先端的な技術や情報に接する機会が多い	・つくば市立地による企業イメージアップ ・先端的な技術や情報に接する機会が多い	・顧客先や取引先から近い ・つくば市立地による企業イメージアップ
	つくば市の環境や立地に関するデメリット	・人材が確保しにくい（33.3%） ・交通環境が悪く事業に支障がある（14.7%） ・顧客先や取引先から遠い（11.8%）		・企業間の連携等がしづらい	・企業間の連携等がしづらい ・建物・施設の賃貸借の費用が高い
④雇用創出	従業員の採用状況	あまり順調でない（26.5%） まあ順調である（25.5%） 採用していない（21.6%）	・採用していない ・順調でない	・順調でない	
	人材確保に関して今後取り組みたいこと	若年者（35歳未満）雇用の充実（42.3%） 業務の見直し・効率化（25.5%） 従業員の処遇改善（23.5%）	・女性雇用の充実 ・高齢者雇用の充実	・採用手段の見直し・拡充 ・就業形態の整備	・女性雇用の充実 ・外国人雇用の充実
その他	つくば市に対して望む施策	・雇用促進（34.3%） ・施設の新設・改修支援（22.5%） ・設備投資・更新支援（19.6%）	・防災・セキュリティ対策支援 ・融資等資金対策支援	・人材育成支援 ・企業連携・ビジネスマッチング支援	・融資等資金対策支援 ・人材育成支援 ・製品・技術・サービス開発支援

参考資料１－１　市内事業者実態調査結果クロス結果まとめ　建設業・製造業】（2/3）

重点的に検討すべき課題分野	アンケート調査設問	全体の上位3位	従業員数　全体や他と比較して高い項目		
			小規模（10人未満）	中規模（10人以上～50人未満）	大規模（50人以上）
①既存事業者の継続発展	昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減	・横ばい（22.5%） ・１０～２９%増加（15.7%） ・４～９%増加（13.7%）	・１０～２９%減少 ・３０%以上減少	・４～９%減少	
	経営上の問題	・従業員が高齢化（47.1%） ・一般従業員が不足（44.1%） ・受注量・取引量・売上高が減少（37.3%）	・原材料高騰により原価率が上昇 ・後継者が不在	・特定専門技術を有する人材が不足	・新卒人材の確保が困難
	今後５年程度の重点取組事項	・一般従業員の確保・育成（50.0%） ・業務の見直し・効率化（40.%） ・取引先企業との協力・連携の推進（40.2%）	・施設や設備の更新		・専門人材の確保・育成
	後継者の状況	・事業主の親族を後継者にするつもりである（28.4%） ・まだ、後継者について考える段階ではない（18.6%） ・支店・営業所等のため関係ない（16.7%）	・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	・支店・営業所等のため関係ない
	事業承継における課題	・後継者の教育・育成（37.5%） ・取引先との関係維持（23.2%） ・後継者の選定（19.6%）	・相続税・贈与税の負担 ・金融機関との関係維持	・借入金の個人保証の引き継ぎ ・株式の買取り	
②新事業創出	新市場開拓の実施状況（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（42.2%） ・実施したいと思わない（27.5%） ・実施している（17.6%）	・実施したいと思わない	・実施を検討している・検討したい	・実施している ・実施を検討している・検討したい
	新製品開発の実施状況（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（34.3%） ・実施したいと思わない（29.4%） ・実施している（23.5%）	・実施したいと思わない	・実施を検討している・検討したい	・実施している ・実施を検討している・検討したい
	事業転換の実施状況（新市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施したいと思わない（50.0%） ・実施を検討している・検討したい（28.4%） ・実施している（4.9%）	・実施したいと思わない	・実施したいと思わない	・実施したいと思わない ・実施していないが検討したい
	新事業展開の領域	・環境・エネルギー（9.8%） ・新素材開発・活用（8.8%） ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ（8.8%）	・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	・医療・ヘルスケア	・環境・エネルギー
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足（29.4%） ・自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい（19.6%） ・必要なコストの負担が大きい（16.7%）	・適切な相談相手が見つからない ・出資者が見つからない ・金融機関から融資を受けられない	・販路開拓が難しい ・連携できる企業・団体が見つからない	・市場ニーズの把握が不十分 ・必要な情報を収集できない
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策	・必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保（32.4%） ・研究機関との連携（16.7%） ・民間企業・事業者との連携（15.7%）	・公的補助金・助成金の導入	・施設・設備の自社での整備	・公的補助金・助成金の導入 ・自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング
③新規事業者創出	つくば市の環境や立地に関するメリット	・交通の便が良く地理的にも便利（39.2%） ・街並みが整備されていて魅力的（21.6%） ・自宅等が近い（21.6%）	・つくば市立地による企業イメージアップ ・行政機関の支援等が充実している	・顧客先や取引先から近い ・つくば市立地による企業イメージアップ	・顧客先や取引先から近い ・企業や人口密集等大規模市場が至近
	つくば市の環境や立地に関するデメリット	・人材が確保しにくい（33.3%） ・交通環境が悪く事業に支障がある（14.7%） ・顧客先や取引先から遠い（11.8%）	・企業間の連携等がしづらい ・競争相手が多く、競争が激しい		・人材が確保しにくい ・交通環境が悪く事業に支障がある ・行政機関の支援等が充実していない
④雇用創出	従業員の採用状況	あまり順調でない（26.5%） まあ順調である（25.5%） 採用していない（21.6%）	・採用していない		・まあ順調である
	人材確保に関して今後取り組みたいこと	若年者（35歳未満）雇用の充実（42.3%） 業務の見直し・効率化（25.5%） 従業員の処遇改善（23.5%）	・女性雇用の充実		
その他	つくば市に対して望む施策	・雇用促進（34.3%） ・施設の新設・改修支援（22.5%） ・設備投資・更新支援（19.6%）	・融資等資金対策支援 ・人材育成支援 ・製品・技術・サービス開発支援	・企業連携・ビジネスマッチング支援	・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ等活用支援

参考資料１－１　市内事業者実態調査結果クロス結果まとめ【建設業・製造業】(3/3)

重点的に検討すべき課題分野	アンケート調査設問	全体の上位3位	経営形態 全体や他と比較して高い項目		
			単独事業所	本社	工場
①既存事業者の継続発展	昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減	・横ばい（22.5%） ・１０～２９%増加（15.7%） ・４～９%増加（13.7%）	・１０～２９%減少 ・３０%以上減少	・３０%以上増加 ・４～９%減少 ・１０～２９%減少	
	経営上の問題	・従業員が高齢化（47.1%） ・一般従業員が不足（44.1%） ・受注量・取引量・売上高が減少（37.3%）	・後継者不在	・特定専門技術を有する人材が不足 ・原材料高騰により原価率が上昇	・新卒人材の確保が困難
	今後５年程度の重点取組事項	・一般従業員の確保・育成（50.0%） ・業務の見直し・効率化（40.%） ・取引先企業との協力・連携の推進（40.2%）	・専門人材の確保・育成	・既存製品・技術・サービスの向上・改善	・施設や設備の更新
	後継者の状況	・事業主の親族を後継者にするつもりである（28.4%） ・まだ、後継者について考える段階ではない（18.6%） ・支店・営業所等のため関係ない（16.7%）	・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	・支店・営業所等のため関係ない
	事業承継における課題	・後継者の教育・育成（37.5%） ・取引先との関係維持（23.2%） ・後継者の選定（19.6%）	・借入金の個人保証の引き継ぎ ・相続税・贈与税の負担		
②新事業創出	新市場開拓の実施状況（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（42.2%） ・実施したいと思わない（27.5%） ・実施している（17.6%）	・実施したいと思わない	・実施を検討している・検討したい	・実施している ・実施を検討している・検討したい
	新製品開発の実施状況（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（34.3%） ・実施したいと思わない（29.4%） ・実施している（23.5%）			
	事業転換の実施状況（新市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施したいと思わない（50.0%） ・実施を検討している・検討したい（28.4%） ・実施している（4.9%）	・実施したいと思わない	・実施を検討している・検討したい	・実施したいと思わない
	新事業展開の領域	・環境・エネルギー（9.8%） ・新素材開発・活用（8.8%） ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ（8.8%）	・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	・環境・エネルギー ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	・新素材開発・活用
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足（29.4%） ・自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい（19.6%） ・必要なコストの負担が大きい（16.7%）		・販路開拓が難しい ・必要な情報を収集できない	・設備がない
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策	・必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保（32.4%） ・研究機関との連携（16.7%） ・民間企業・事業者との連携（15.7%）		・公的補助金・助成金の導入 ・自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング	・施設・設備の自社での整備
③新規事業者創出	つくば市の環境や立地に関するメリット	・交通の便が良く地理的にも便利（39.2%） ・街並みが整備されていて魅力的（21.6%） ・自宅等が近い（21.6%）		・顧客先や取引先から近い ・先端的な技術や情報に接する機会が多い ・事業所が集積し他社との連携等	
	つくば市の環境や立地に関するデメリット	・人材が確保しにくい（33.3%） ・交通環境が悪く事業に支障がある（14.7%） ・顧客先や取引先から遠い（11.8%）	・建物・施設の賃貸借の費用が高い ・企業間の連携等がしづらい	・企業間の連携等がしづらい ・競争相手が多く、競争が激しい	・人材が確保しにくい ・交通環境が悪く事業に支障がある
④雇用創出	従業員の採用状況	あまり順調でない（26.5%） まあ順調である（25.5%） 採用していない（21.6%）	・採用していない	・まあ順調である	・まあ順調である ・順調でない
	人材確保に関して今後取り組みたいこと	若年者（35歳未満）雇用の充実（42.3%） 業務の見直し・効率化（25.5%） 従業員の処遇改善（23.5%）		・外国人雇用の充実	
その他	つくば市に対して望む施策	・雇用促進（34.3%） ・施設の新設・改修支援（22.5%） ・設備投資・更新支援（19.6%）	・融資等資金対策支援 ・事業承継の支援	・製品・技術・サービス開発支援 ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ等活用支援	

参考資料１－１　市内事業者実態調査結果クロス結果まとめ 【商業・サービス業】(1/2)

重点的に検討すべき課題分野	アンケート調査設問	全体の上位3位	創業年　全体や他と比較して高い項目		
			１９８０年以前	1981年～2000年	2001年以降
①既存事業者の継続発展	昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減	・横ばい（22.0%） ・１０～２９%減少（14.6%） ・30%以上減少（14.6%）	・１０～２９%減少 ・３０%以上減少	・３０%以上減少 ・１０～２９%増加	・３０%以上増加
	店舗・事業所が困っていることから	・人材不足（45.1%） ・売上の伸び悩み（41.5%） ・粗利益の低下（28.0%）	・同業者との競争激化 ・経営者の高齢化	・後継者の確保	・運営資金の確保
	これからの経営方針で重要と思うもの	・ここにしかない商品・サービス・メニューの開発（36.6%） ・接客やコミュニケーションの改善（25.6%） ・地域や顧客ニーズに合った品揃え（23.3%） ・品質・鮮度・サービスの向上（23.2%）	品質・鮮度・サービスの向上	品質・鮮度・サービスの向上	販売促進・広告宣伝の強化
	後継者の状況	・まだ、後継者について考える段階ではない（24.4%） ・自分の代で廃業するつもりである（17.1%） ・支店・営業所等のため関係ない（17.1%）	・事業主の親族を後継者にするつもりである ・自分の代で廃業するつもりである	・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	・まだ、後継者について考える段階ではない
	事業承継における課題	・後継者の教育・育成（31.4%） ・後継者の選定（14.3%） ・取引先との関係維持（11.4%）			
②新事業創出	新市場開拓の実施状況 （新市場で既存製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（41.5%） ・実施したいと思わない（24.4%） ・実施している（14.6%）	・実施している	・実施している	・実施を検討している・検討したい
	新製品開発の実施状況 （既存市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（37.9%） ・実施している（25.6%） ・実施したいと思わない（18.3%）	・実施している ・実施を検討している・検討したい	・実施している ・実施を検討している・検討したい	・実施を検討している・検討したい
	事業転換の実施状況 （新市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（39.0%） ・実施したいと思わない（35.4%） ・実施している（6.1%）	・実施したいと思わない	・実施を検討している・検討したい	・実施を検討している・検討したい
	新事業展開の領域	・医療・ヘルスケア（18.3%） ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ（18.3%） ・農業（11.0%）	・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ ・農業		・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足（28.0%） ・必要なコストの負担が大きい（22.0%） ・販路開拓が難しい（17.1%）			・市場ニーズの把握が不十分
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策	・必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保（29.3%） ・民間企業・事業者との連携（23.2%） ・自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング（17.1%）	・スタートアップ企業との連携	・公的補助金・助成金の導入	・研究機関との連携 ・スタートアップ企業との連携
③新規事業者創出	つくば市の環境や立地に関するメリット	・交通の便が良く地理的にも便利（34.1%） ・先端的な技術や情報に接する機会が多い（23.2%） ・街並みが整備されていて魅力的（22.0%）	・顧客先や取引先から近い	・自宅等が近い ・つくば市立地による企業イメージアップ	・自宅等が近い ・優秀な人材が確保しやすい
	つくば市の環境や立地に関するデメリット	・人材が確保しにくい（23.2%） ・競争相手が多く、競争が激しい（18.3%） ・顧客の要望・ニーズが多様で高度（11.0%）		・人材が確保しにくい	・建物・施設の賃貸借の費用が高い ・産業集積が不十分 ・重要な情報が入手しにくい
④雇用創出	従業員の採用状況	・採用していない（35.4%） ・まあ順調である（20.7%） ・あまり順調でない（13.4%）	・まあ順調である	・あまり順調でない	・採用していない
	人材確保に関して今後取り組みたいこと	・若年者（35歳未満）雇用の充実（34.1%） ・女性雇用の充実（23.2%） ・契約社員、パート・アルバイトの活用（22.0%）	・就業形態の整備 ・障がい者雇用の充実	・専門的派遣労働者の活用	・業務の見直し・効率化 ・従業員の処遇改善
その他	つくば市に対して望む施策	・雇用促進（22.0%） ・人材育成支援（22.0%） ・宣伝ＰＲ・情報発信支援（18.3%）	・施設の新設・改修支援	・施設の新設・改修支援	・企業連携・ビジネスマッチング支援 ・新たな事業・分野への展開支援

参考資料１－１　市内事業者実態調査結果クロス結果まとめ【商業・サービス業】(2/2)

重点的に検討すべき課題分野	アンケート調査設問	全体の上位3位	従業員数　全体や他と比較して高い項目		
			小規模（10人未満）	中規模（10人以上～50人未満）	大規模（50人以上）
①既存事業者の継続発展	昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減	・横ばい（22.0%） ・１０～２９%減少（14.6%） ・30%以上減少（14.6%）	・１０～２９%減少 ・３０%以上減少	・横ばい	４～９%増加
	店舗・事業所が困っていることから	・人材不足（45.1%） ・売上の伸び悩み（41.5%） ・粗利益の低下（28.0%）	・経営者の高齢化	・人材不足 ・営業経費の増加 ・同業者との競争激化 ・後継者の確保	・人材不足 ・同業者との競争激化
	これからの経営方針で重要と思うもの	・ここにしかない商品・サービス・メニューの開発（36.6%） ・接客やコミュニケーションの改善（25.6%） ・地域や顧客ニーズに合った品揃え（23.3%） ・品質・鮮度・サービスの向上（23.2%）	・廃業または自分の代で閉店 ・販売促進・広告宣伝の強化	・品質・鮮度・サービスの向上	・品質・鮮度・サービスの向上
	後継者の状況	・まだ、後継者について考える段階ではない（24.4%） ・自分の代で廃業するつもりである（17.1%） ・支店・営業所等のため関係ない（17.1%）	・自分の代で廃業するつもりである ・まだ、後継者について考える段階ではない	・親族以外の従業員を登用するつもりである	・支店・営業所等のため関係ない
	事業承継における課題	・後継者の教育・育成（31.4%） ・後継者の選定（14.3%） ・取引先との関係維持（11.4%）			
②新事業創出	新市場開拓の実施状況 （新市場で既存製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（41.5%） ・実施したいと思わない（24.4%） ・実施している（14.6%）	・実施したいと思わない ・実施を検討している・検討したい	・実施を検討している・検討したい	・実施している ・実施を検討している・検討したい
	新製品開発の実施状況 （既存市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（37.9%） ・実施している（25.6%） ・実施したいと思わない（18.3%）	・実施を検討している・検討したい	・実施を検討している・検討したい ・実施している	・実施している
	事業転換の実施状況 （新市場で新製品・技術・サービスを展開）	・実施を検討している・検討したい（39.0%） ・実施したいと思わない（35.4%） ・実施している（6.1%）	・実施したいと思わない	・実施を検討している・検討したい	・実施していないが検討したい
	新事業展開の領域	・医療・ヘルスケア（18.3%） ・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ（18.3%） ・農業（11.0%）	・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	・医療・ヘルスケア ・農業	・AI・ロボット・IoT・ビッグデータ ・モビリティ
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足（28.0%） ・必要なコストの負担が大きい（22.0%） ・販路開拓が難しい（17.1%）	・自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい ・連携できる企業・団体が見つからない	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足 ・市場ニーズの把握が不十分 ・設備がない	・必要な技術・ノウハウをもつ人材が不足
	新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策	・必要な技術・ノウハウをもつ人材の自社での確保（29.3%） ・民間企業・事業者との連携（23.2%） ・自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング（17.1%）	・研究機関との連携 ・施設・設備の自社での整備	・公的補助金・助成金の導入	・スタートアップ企業との連携
③新規事業者創出	つくば市の環境や立地に関するメリット	・交通の便が良く地理的にも便利（34.1%） ・先端的な技術や情報に接する機会が多い（23.2%） ・街並みが整備されていて魅力的（22.0%）	・自宅等が近い ・顧客先や取引先から近い ・優秀な人材が確保しやすい	・重要な情報が入手しやすい	・つくば市立地による企業イメージアップ
	つくば市の環境や立地に関するデメリット	・人材が確保しにくい（23.2%） ・競争相手が多く、競争が激しい（18.3%） ・顧客の要望・ニーズが多様で高度（11.0%）	・交通環境が悪く事業に支障がある ・企業間の連携等がしづらい	・建物・施設の賃貸借の費用が高い ・街並みが整備されてなく魅力に乏しい ・顧客先や取引先から遠い	・行政機関の支援等が充実していない ・通勤時間が長く、コストも高い
④雇用創出	従業員の採用状況	・採用していない（35.4%） ・まあ順調である（20.7%） ・あまり順調でない（13.4%）	・採用していない ・順調である	・あまり順調でない	・まあ順調である
	人材確保に関して今後取り組みたいこと	・若年者（35歳未満）雇用の充実（34.1%） ・女性雇用の充実（23.2%） ・契約社員、パート・アルバイトの活用（22.0%）	・業務の見直し・効率化 ・採用手段の見直し・拡充	・従業員の能力開発機会の確保	・業務の見直し・効率化
その他	つくば市に対して望む施策	・雇用促進（22.0%） ・人材育成支援（22.0%） ・宣伝ＰＲ・情報発信支援（18.3%）	・企業連携・ビジネスマッチング支援 ・事業承継の支援 ・新たな事業・分野への展開支援	・設備投資・更新支援	・雇用促進 ・観光・インバウンド対策支援

参考資料１－２　市内事業者実態調査　クロス集計結果

１．建設業・製造業向けの集計結果

（１）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、該当するものに〇をしてください
（〇は１つだけ）

図表　経営形態別にみた「昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減」

	合計	３０％以上増加	１０～２９％増加	４～９％増加	横ばい（－３～３％）	４～９％減少	１０～２９％減少	３０％以上減少	分からない	比較できない	無回答
全体	102	6.9	15.7	13.7	22.5	7.8	11.8	9.8	5.9	2.0	3.9
単独事業所	44	2.3	13.6	11.4	20.5	4.5	15.9	18.2	9.1	2.3	2.3
本社	17	11.8	23.5	5.9	29.4	11.8	11.8	5.9	0.0	0.0	0.0
支社・支店	4	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業所	2	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
工場	30	6.7	13.3	23.3	26.7	10.0	6.7	3.3	3.3	0.0	6.7
その他	5	20.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減」

	合計	３０％以上増加	１０～２９％増加	４～９％増加	横ばい（－３～３％）	４～９％減少	１０～２９％減少	３０％以上減少	分からない	比較できない	無回答
全体	102	6.9	15.7	13.7	22.5	7.8	11.8	9.8	5.9	2.0	3.9
１９６０年以前	27	11.1	11.1	14.8	22.2	11.1	7.4	7.4	7.4	0.0	7.4
１９６１年～１９８０年	26	0.0	15.4	19.2	26.9	7.7	11.5	15.4	0.0	0.0	3.8
１９８１年～２０００年	24	4.2	25.0	8.3	20.8	12.5	20.8	4.2	0.0	4.2	0.0
２００１年以降	15	20.0	13.3	20.0	0.0	0.0	13.3	6.7	20.0	6.7	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減」

	合計	３０％以上増加	１０～２９％増加	４～９％増加	横ばい（－３～３％）	４～９％減少	１０～２９％減少	３０％以上減少	分からない	比較できない	無回答
全体	102	6.9	15.7	13.7	22.5	7.8	11.8	9.8	5.9	2.0	3.9
５人未満	19	0.0	5.3	5.3	36.8	0.0	15.8	26.3	5.3	0.0	5.3
５人以上～１０人未満	20	10.0	5.0	20.0	20.0	5.0	20.0	0.0	10.0	5.0	5.0
１０人以上～５０人未満	37	5.4	21.6	16.2	16.2	16.2	10.8	2.7	8.1	2.7	0.0
５０人以上	19	10.5	26.3	15.8	21.1	5.3	5.3	10.5	0.0	0.0	5.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

現在、経営上抱えている問題はどのようなことですか（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「経営上の問題」（上位 15 位）

	合計	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	特定専門技術を有する人材が不足	事業所等が老朽化	原材料高騰により原価率が上昇	競合他社等との競争環境が激化	設備が老朽化	中途・キャリア人材の確保が困難	新規顧客が増えない	新卒人材の確保が困難	総費用に占める人件費割合が上昇	後継者が不在	事業所等を拡張する用地・スペースが不足	借入金の返済に苦慮
全体	102	47.1	44.1	37.3	31.4	28.4	27.5	26.5	25.5	24.5	24.5	23.5	23.5	18.6	14.7	14.7
単独事業所	44	45.5	43.2	45.5	31.8	20.5	27.3	25.0	25.0	13.6	25.0	11.4	25.0	31.8	6.8	20.5
本社	17	47.1	29.4	35.3	41.2	29.4	41.2	23.5	17.6	35.3	29.4	5.9	11.8	5.9	11.8	23.5
支社・支店	4	50.0	25.0	75.0	25.0	50.0	25.0	75.0	50.0	75.0	25.0	50.0	25.0	25.0	25.0	0.0
営業所	2	100.0	50.0	50.0	50.0	0.0	50.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
工場	30	43.3	53.3	26.7	23.3	33.3	23.3	23.3	30.0	30.0	20.0	50.0	26.7	6.7	30.0	3.3
その他	5	60.0	60.0	0.0	40.0	60.0	0.0	0.0	20.0	20.0	40.0	20.0	20.0	20.0	0.0	20.0

※網掛けは全体と比較して 5 ポイント以上高い項目。

図表　創業年数別にみた「経営上の問題」（上位 15 位）

	合計	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	特定専門技術を有する人材が不足	事業所等が老朽化	原材料高騰により原価率が上昇	競合他社等との競争環境が激化	設備が老朽化	中途・キャリア人材の確保が困難	新規顧客が増えない	新卒人材の確保が困難	総費用に占める人件費割合が上昇	後継者が不在	事業所等を拡張する用地・スペースが不足	借入金の返済に苦慮
全体	102	47.1	44.1	37.3	31.4	28.4	27.5	26.5	25.5	24.5	24.5	23.5	23.5	18.6	14.7	14.7
１９６０年以前	27	40.7	55.6	33.3	37.0	37.0	29.6	37.0	25.9	29.6	29.6	44.4	18.5	7.4	18.5	3.7
１９６１年～１９８０年	26	50.0	26.9	42.3	15.4	30.8	23.1	15.4	34.6	7.7	34.6	19.2	23.1	26.9	11.5	19.2
１９８１年～２０００年	24	62.5	50.0	45.8	45.8	20.8	25.0	37.5	20.8	45.8	8.3	16.7	33.3	25.0	12.5	12.5
２００１年以降	15	26.7	46.7	13.3	33.3	26.7	33.3	13.3	6.7	20.0	33.3	13.3	20.0	20.0	26.7	40.0

※網掛けは全体と比較して 5 ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「経営上の問題」（上位 15 位）

	合計	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	特定専門技術を有する人材が不足	事業所等が老朽化	原材料高騰により原価率が上昇	競合他社等との競争環境が激化	設備が老朽化	中途・キャリア人材の確保が困難	新規顧客が増えない	新卒人材の確保が困難	総費用に占める人件費割合が上昇	後継者が不在	事業所等を拡張する用地・スペースが不足	借入金の返済に苦慮
全体	102	47.1	44.1	37.3	31.4	28.4	27.5	26.5	25.5	24.5	24.5	23.5	23.5	18.6	14.7	14.7
５人未満	19	47.4	15.8	63.2	15.8	26.3	42.1	31.6	31.6	0.0	26.3	0.0	5.3	36.8	0.0	26.3
５人以上～１０人未満	20	50.0	55.0	30.0	20.0	20.0	15.0	20.0	20.0	15.0	15.0	10.0	25.0	20.0	15.0	15.0
１０人以上～５０人未満	37	45.9	48.6	32.4	43.2	27.0	35.1	29.7	24.3	40.5	29.7	27.0	29.7	16.2	18.9	18.9
５０人以上	19	52.6	52.6	36.8	36.8	42.1	15.8	31.6	26.3	31.6	21.1	57.9	26.3	5.3	21.1	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「今後５年程度の重点取組事項」（上位 15 位）

	合計	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	専門人材の確保・育成	施設や設備の更新	従業員の労働環境の向上	新製品・技術・サービスの開発	既存製品・技術・サービスの向上・改善	市場における競争力の強化	他企業との協力・連携の推進	後継者の確保・育成	経営幹部人材の確保・育成	事業所等の規模拡大	顧客ニーズの把握、マーケティング強化	品質・接客技術等の向上
全体	102	50.0	40.2	40.2	37.3	31.4	29.4	28.4	27.5	23.5	21.6	19.6	18.6	16.7	16.7	15.7
単独事業所	44	47.7	27.3	38.6	34.1	25.0	25.0	22.7	20.5	20.5	15.9	18.2	15.9	15.9	18.2	22.7
本社	17	47.1	52.9	52.9	41.2	23.5	17.6	35.3	47.1	11.8	29.4	17.6	23.5	23.5	11.8	23.5
支社・支店	4	25.0	50.0	100.0	25.0	50.0	75.0	25.0	25.0	50.0	75.0	50.0	50.0	0.0	25.0	0.0
営業所	2	50.0	50.0	100.0	100.0	0.0	50.0	50.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
工場	30	63.3	46.7	26.7	33.3	43.3	40.0	23.3	33.3	30.0	13.3	20.0	20.0	20.0	13.3	6.7
その他	5	20.0	60.0	20.0	60.0	40.0	0.0	80.0	0.0	0.0	40.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「今後５年程度の重点取組事項」（上位 15 位）

	合計	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	専門人材の確保・育成	施設や設備の更新	従業員の労働環境の向上	新製品・技術・サービスの開発	既存製品・技術・サービスの向上・改善	市場における競争力の強化	他企業との協力・連携の推進	後継者の確保・育成	経営幹部人材の確保・育成	事業所等の規模拡大	顧客ニーズの把握、マーケティング強化	品質・接客技術等の向上
全体	102	50.0	40.2	40.2	37.3	31.4	29.4	28.4	27.5	23.5	21.6	19.6	18.6	16.7	16.7	15.7
１９６０年以前	27	63.0	51.9	48.1	40.7	40.7	37.0	33.3	44.4	37.0	25.9	11.1	22.2	7.4	11.1	18.5
１９６１年～１９８０年	26	38.5	30.8	23.1	34.6	23.1	11.5	19.2	15.4	7.7	11.5	15.4	7.7	11.5	7.7	3.8
１９８１年～２０００年	24	50.0	41.7	50.0	41.7	37.5	41.7	33.3	29.2	25.0	33.3	33.3	20.8	20.8	33.3	16.7
２００１年以降	15	60.0	33.3	46.7	40.0	13.3	40.0	40.0	20.0	33.3	26.7	26.7	40.0	46.7	26.7	33.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「今後５年程度の重点取組事項」（上位 15 位）

	合計	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	専門人材の確保・育成	施設や設備の更新	従業員の労働環境の向上	新製品・技術・サービスの開発	既存製品・技術・サービスの向上・改善	市場における競争力の強化	他企業との協力・連携の推進	後継者の確保・育成	経営幹部人材の確保・育成	事業所等の規模拡大	顧客ニーズの把握、マーケティング強化	品質・接客技術等の向上
全体	102	50.0	40.2	40.2	37.3	31.4	29.4	28.4	27.5	23.5	21.6	19.6	18.6	16.7	16.7	15.7
５人未満	19	15.8	15.8	36.8	21.1	15.8	10.5	10.5	0.0	5.3	10.5	10.5	10.5	5.3	10.5	10.5
５人以上～１０人未満	20	60.0	40.0	30.0	25.0	35.0	30.0	25.0	20.0	25.0	20.0	30.0	25.0	25.0	20.0	20.0
１０人以上～５０人未満	37	59.5	48.6	48.6	45.9	40.5	32.4	32.4	43.2	27.0	29.7	24.3	13.5	16.2	27.0	21.6
５０人以上	19	63.2	52.6	42.1	47.4	31.6	42.1	42.1	42.1	36.8	26.3	15.8	31.6	15.8	5.3	5.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（２）新事業展開について

貴事業所での、新事業の展開状況について教えてください（それぞれ〇は１つだけ）
①新市場開拓（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）

図表　経営形態別にみた「新市場開拓の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	17.6	16.7	25.5	27.5	12.7
単独事業所	44	9.1	9.1	29.5	34.1	18.2
本社	17	23.5	23.5	23.5	23.5	5.9
支社・支店	4	0.0	50.0	0.0	25.0	25.0
営業所	2	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
工場	30	26.7	16.7	23.3	26.7	6.7
その他	5	40.0	20.0	40.0	0.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「新市場開拓の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	17.6	16.7	25.5	27.5	12.7
１９６０年以前	27	33.3	11.1	29.6	18.5	7.4
１９６１年～１９８０年	26	11.5	19.2	26.9	26.9	15.4
１９８１年～２０００年	24	4.2	20.8	29.2	33.3	12.5
２００１年以降	15	33.3	20.0	26.7	13.3	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業者数別にみた「新市場開拓の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	17.6	16.7	25.5	27.5	12.7
５人未満	19	5.3	10.5	15.8	36.8	31.6
５人以上～１０人未満	20	10.0	15.0	30.0	40.0	5.0
１０人以上～５０人未満	37	13.5	21.6	32.4	21.6	10.8
５０人以上	19	47.4	21.1	15.8	15.8	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

貴事業所での、新事業の展開状況について教えてください（それぞれ〇は１つだけ）
②新製品開発（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）

図表　経営形態別にみた「新製品開発の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	23.5	7.8	26.5	29.4	12.7
単独事業所	44	18.2	4.5	25.0	34.1	18.2
本社	17	23.5	11.8	29.4	29.4	5.9
支社・支店	4	25.0	0.0	25.0	25.0	25.0
営業所	2	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0
工場	30	33.3	6.7	26.7	26.7	6.7
その他	5	20.0	40.0	20.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「新製品開発の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	23.5	7.8	26.5	29.4	12.7
１９６０年以前	27	29.6	14.8	33.3	14.8	7.4
１９６１年～１９８０年	26	23.1	3.8	23.1	34.6	15.4
１９８１年～２０００年	24	16.7	4.2	29.2	37.5	12.5
２００１年以降	15	40.0	6.7	33.3	13.3	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新製品開発の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	23.5	7.8	26.5	29.4	12.7
５人未満	19	5.3	5.3	10.5	42.1	36.8
５人以上～１０人未満	20	20.0	5.0	25.0	45.0	5.0
１０人以上～５０人未満	37	27.0	2.7	37.8	24.3	8.1
５０人以上	19	47.4	21.1	21.1	10.5	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

貴事業所での、新事業の展開状況について教えてください（それぞれ○は１つだけ）
③事業転換（新市場で新製品・技術・サービスを展開）

図表　経営形態別にみた「事業転換の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	4.9	5.9	22.5	50.0	16.7
単独事業所	44	4.5	2.3	15.9	52.3	25.0
本社	17	5.9	5.9	41.2	41.2	5.9
支社・支店	4	0.0	0.0	25.0	50.0	25.0
営業所	2	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0
工場	30	3.3	13.3	23.3	50.0	10.0
その他	5	20.0	0.0	20.0	60.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業数別にみた「事業転換の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	4.9	5.9	22.5	50.0	16.7
１９６０年以前	27	0.0	11.1	33.3	40.7	14.8
１９６１年～１９８０年	26	3.8	3.8	19.2	50.0	23.1
１９８１年～２０００年	24	4.2	4.2	20.8	58.3	12.5
２００１年以降	15	20.0	0.0	26.7	46.7	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「事業転換の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	102	4.9	5.9	22.5	50.0	16.7
５人未満	19	0.0	5.3	0.0	63.2	31.6
５人以上～１０人未満	20	5.0	5.0	25.0	55.0	10.0
１０人以上～５０人未満	37	8.1	2.7	27.0	45.9	16.2
５０人以上	19	5.3	15.8	36.8	42.1	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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

図表　経営形態別にみた「新事業展開の領域」

	合計	環境・エネルギー	新素材開発・活用	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	医療・ヘルスケア	農業	航空・宇宙	観光	モビリティ	スポーツ・文化	その他	特にない	無回答
全体	102	9.8	8.8	8.8	6.9	4.9	2.9	2.9	2.0	1.0	7.8	43.1	19.6
単独事業所	44	6.8	4.5	11.4	0.0	4.5	2.3	4.5	2.3	0.0	0.0	59.1	15.9
本社	17	17.6	0.0	17.6	5.9	11.8	5.9	5.9	0.0	5.9	23.5	23.5	23.5
支社・支店	4	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	50.0
営業所	2	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
工場	30	10.0	20.0	3.3	10.0	3.3	0.0	0.0	3.3	0.0	3.3	43.3	20.0
その他	5	20.0	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業数別にみた「新事業展開の領域」

	合計	環境・エネルギー	新素材開発・活用	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	医療・ヘルスケア	農業	航空・宇宙	観光	モビリティ	スポーツ・文化	その他	特にない	無回答
全体	102	9.8	8.8	8.8	6.9	4.9	2.9	2.9	2.0	1.0	7.8	43.1	19.6
１９６０年以前	27	14.8	18.5	7.4	14.8	3.7	3.7	3.7	0.0	0.0	7.4	37.0	14.8
１９６１年～１９８０年	26	11.5	7.7	7.7	3.8	3.8	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	46.2	23.1
１９８１年～２０００年	24	8.3	4.2	12.5	4.2	0.0	4.2	0.0	4.2	0.0	12.5	45.8	20.8
２００１年以降	15	6.7	6.7	6.7	6.7	13.3	6.7	13.3	0.0	6.7	20.0	46.7	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新事業展開の領域」

	合計	環境・エネルギー	新素材開発・活用	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	医療・ヘルスケア	農業	航空・宇宙	観光	モビリティ	スポーツ・文化	その他	特にない	無回答
全体	102	9.8	8.8	8.8	6.9	4.9	2.9	2.9	2.0	1.0	7.8	43.1	19.6
５人未満	19	0.0	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	57.9	31.6
５人以上～１０人未満	20	5.0	5.0	15.0	5.0	5.0	5.0	0.0	5.0	0.0	5.0	55.0	15.0
１０人以上～５０人未満	37	13.5	13.5	10.8	13.5	8.1	5.4	8.1	0.0	2.7	13.5	24.3	18.9
５０人以上	19	21.1	10.5	5.3	5.3	5.3	0.0	0.0	5.3	0.0	10.5	47.4	5.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題」

	合計	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	販路開拓が難しい	連携できる企業・団体が見つからない	市場ニーズの把握が不十分	適切な相談相手が見つからない	必要な情報を収集できない	設備がない	出資者が見つからない	実施する場所がない	金融機関から融資を受けられない	参入に際しての法規制が厳しい	その他	特にない	無回答
全体	102	29.4	19.6	16.7	16.7	12.7	10.8	9.8	7.8	6.9	2.9	2.0	2.0	1.0	2.0	27.5	16.7
単独事業所	44	29.5	11.4	9.1	11.4	11.4	4.5	11.4	2.3	4.5	6.8	2.3	4.5	0.0	0.0	40.9	15.9
本社	17	23.5	23.5	23.5	29.4	17.6	17.6	11.8	23.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	23.5	5.9
支社・支店	4	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
営業所	2	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
工場	30	30.0	30.0	23.3	13.3	10.0	13.3	6.7	6.7	13.3	0.0	3.3	0.0	3.3	0.0	16.7	20.0
その他	5	60.0	20.0	20.0	40.0	0.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題」

	合計	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	販路開拓が難しい	連携できる企業・団体が見つからない	市場ニーズの把握が不十分	適切な相談相手が見つからない	必要な情報を収集できない	設備がない	出資者が見つからない	実施する場所がない	金融機関から融資を受けられない	参入に際しての法規制が厳しい	その他	特にない	無回答
全体	102	29.4	19.6	16.7	16.7	12.7	10.8	9.8	7.8	6.9	2.9	2.0	2.0	1.0	2.0	27.5	16.7
１９６０年以前	27	40.7	33.3	25.9	18.5	18.5	11.1	7.4	7.4	3.7	0.0	3.7	0.0	0.0	0.0	7.4	14.8
１９６１年～１９８０年	26	11.5	19.2	7.7	15.4	15.4	15.4	15.4	11.5	11.5	0.0	0.0	3.8	3.8	0.0	38.5	19.2
１９８１年～２０００年	24	41.7	20.8	16.7	12.5	4.2	16.7	8.3	8.3	8.3	0.0	4.2	0.0	0.0	4.2	33.3	12.5
２００１年以降	15	20.0	0.0	20.0	33.3	20.0	0.0	6.7	6.7	0.0	13.3	0.0	6.7	0.0	6.7	33.3	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題」

	合計	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	販路開拓が難しい	連携できる企業・団体が見つからない	市場ニーズの把握が不十分	適切な相談相手が見つからない	必要な情報を収集できない	設備がない	出資者が見つからない	実施する場所がない	金融機関から融資を受けられない	参入に際しての法規制が厳しい	その他	特にない	無回答
全体	102	29.4	19.6	16.7	16.7	12.7	10.8	9.8	7.8	6.9	2.9	2.0	2.0	1.0	2.0	27.5	16.7
５人未満	19	10.5	10.5	15.8	15.8	0.0	0.0	10.5	0.0	0.0	10.5	0.0	10.5	0.0	0.0	42.1	31.6
５人以上～１０人未満	20	30.0	15.0	20.0	10.0	15.0	10.0	15.0	10.0	10.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	45.0	10.0
１０人以上～５０人未満	37	37.8	27.0	10.8	24.3	18.9	16.2	8.1	8.1	5.4	2.7	0.0	0.0	0.0	5.4	18.9	13.5
５０人以上	19	31.6	26.3	31.6	15.8	15.8	15.8	10.5	15.8	10.5	0.0	5.3	0.0	5.3	0.0	15.8	5.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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
（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策」

	合計	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（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	自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング	施設・設備の自社での整備	公的支援機関による支援（相談対応、アドバイス等）	マーケティング活動の強化	新しい資金調達方法の導入（クラウドファンディング等）	スタートアップ企業との連携（共同事業等）	民間の事業コーディネーターによる支援（相談対応、アドバイス等）	公的施設・設備の利用	その他	特にない	無回答
全体	102	32.4	16.7	15.7	15.7	12.7	12.7	7.8	5.9	4.9	2.0	2.0	1.0	1.0	31.4	14.7
単独事業所	44	29.5	11.4	11.4	13.6	9.1	9.1	4.5	2.3	6.8	2.3	2.3	0.0	0.0	52.3	11.4
本社	17	41.2	23.5	23.5	29.4	23.5	11.8	5.9	11.8	11.8	5.9	5.9	0.0	0.0	17.6	11.8
支社・支店	4	25.0	25.0	25.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
営業所	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
工場	30	36.7	13.3	10.0	10.0	6.7	16.7	10.0	3.3	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	16.7	16.7
その他	5	0.0	40.0	60.0	40.0	40.0	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策」

	合計	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（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	自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング	施設・設備の自社での整備	公的支援機関による支援（相談対応、アドバイス等）	マーケティング活動の強化	新しい資金調達方法の導入（クラウドファンディング等）	スタートアップ企業との連携（共同事業等）	民間の事業コーディネーターによる支援（相談対応、アドバイス等）	公的施設・設備の利用	その他	特にない	無回答
全体	102	32.4	16.7	15.7	15.7	12.7	12.7	7.8	5.9	4.9	2.0	2.0	1.0	1.0	31.4	14.7
１９６０年以前	27	40.7	18.5	14.8	14.8	7.4	18.5	7.4	0.0	0.0	3.7	0.0	3.7	0.0	11.1	14.8
１９６１年～１９８０年	26	30.8	23.1	3.8	7.7	7.7	11.5	3.8	3.8	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	38.5	15.4
１９８１年～２０００年	24	29.2	20.8	25.0	16.7	29.2	16.7	12.5	12.5	8.3	4.2	4.2	0.0	4.2	37.5	12.5
２００１年以降	15	33.3	6.7	33.3	40.0	6.7	6.7	13.3	13.3	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策」

	合計	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（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	自社で不足している技術・ノウハウのアウトソーシング	施設・設備の自社での整備	公的支援機関による支援（相談対応、アドバイス等）	マーケティング活動の強化	新しい資金調達方法の導入（クラウドファンディング等）	スタートアップ企業との連携（共同事業等）	民間の事業コーディネーターによる支援（相談対応、アドバイス等）	公的施設・設備の利用	その他	特にない	無回答
全体	102	32.4	16.7	15.7	15.7	12.7	12.7	7.8	5.9	4.9	2.0	2.0	1.0	1.0	31.4	14.7
５人未満	19	10.5	0.0	5.3	10.5	5.3	0.0	5.3	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	63.2	21.1
５人以上～１０人未満	20	30.0	20.0	25.0	25.0	15.0	10.0	10.0	10.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0	35.0	10.0
１０人以上～５０人未満	37	32.4	21.6	21.6	16.2	16.2	24.3	13.5	10.8	8.1	2.7	0.0	2.7	2.7	18.9	13.5
５０人以上	19	63.2	26.3	5.3	15.8	15.8	10.5	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	0.0	21.1	5.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（３）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）

図表　経営形態別にみた「従業員の採用状況」

	合計	順調である	まあ順調である	あまり順調でない	順調でない	採用していない	無回答
全体	102	2.9	25.5	26.5	17.6	21.6	5.9
単独事業所	44	4.5	11.4	22.7	18.2	34.1	9.1
本社	17	5.9	47.1	35.3	0.0	11.8	0.0
支社・支店	4	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0
営業所	2	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
工場	30	0.0	33.3	30.0	23.3	6.7	6.7
その他	5	0.0	60.0	0.0	20.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目

図表　創業年別にみた「従業員の採用状況」

	合計	順調である	まあ順調である	あまり順調でない	順調でない	採用していない	無回答
全体	102	2.9	25.5	26.5	17.6	21.6	5.9
１９６０年以前	27	0.0	44.4	22.2	25.9	7.4	0.0
１９６１年～１９８０年	26	7.7	23.1	23.1	7.7	30.8	7.7
１９８１年～２０００年	24	0.0	8.3	41.7	25.0	16.7	8.3
２００１年以降	15	6.7	33.3	26.7	13.3	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目

図表　従業員数別にみた「従業員の採用状況」

	合計	順調である	まあ順調である	あまり順調でない	順調でない	採用していない	無回答
全体	102	2.9	25.5	26.5	17.6	21.6	5.9
５人未満	19	5.3	0.0	0.0	10.5	68.4	15.8
５人以上～１０人未満	20	5.0	30.0	20.0	20.0	25.0	0.0
１０人以上～５０人未満	37	2.7	29.7	43.2	21.6	2.7	0.0
５０人以上	19	0.0	36.8	31.6	21.1	10.5	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目

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（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「人材確保に関して今後取り組みたいこと」

	合計	若年者（35歳未満）雇用の充実	業務の見直し・効率化	従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）	女性雇用の充実	採用手段の見直し・拡充	高齢者雇用の充実	契約社員、パート・アルバイトの活用	外国人雇用の充実	就業形態の整備（育児・介護休業、短時間勤務、テレワークなど）	従業員の能力開発機会の確保	専門的派遣労働者の活用	障がい者雇用の充実	企業ＯＢの活用	その他	特にない	無回答
全体	102	42.2	25.5	23.5	19.6	16.7	15.7	15.7	12.7	12.7	8.8	6.9	3.9	3.9	2.0	12.7	10.8
単独事業所	44	29.5	18.2	18.2	18.2	13.6	11.4	15.9	13.6	9.1	6.8	2.3	2.3	6.8	0.0	25.0	11.4
本社	17	47.1	23.5	11.8	5.9	11.8	17.6	17.6	23.5	11.8	11.8	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0	23.5
支社・支店	4	50.0	0.0	25.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	25.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業所	2	50.0	100.0	0.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
工場	30	60.0	36.7	40.0	30.0	13.3	20.0	20.0	6.7	6.7	3.3	3.3	6.7	3.3	0.0	6.7	6.7
その他	5	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	20.0	0.0	20.0	60.0	0.0	20.0	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「人材確保に関して今後取り組みたいこと」

	合計	若年者（35歳未満）雇用の充実	業務の見直し・効率化	従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）	女性雇用の充実	採用手段の見直し・拡充	高齢者雇用の充実	契約社員、パート・アルバイトの活用	外国人雇用の充実	就業形態の整備（育児・介護休業、短時間勤務、テレワークなど）	従業員の能力開発機会の確保	専門的派遣労働者の活用	障がい者雇用の充実	企業ＯＢの活用	その他	特にない	無回答
全体	102	42.2	25.5	23.5	19.6	16.7	15.7	15.7	12.7	12.7	8.8	6.9	3.9	3.9	2.0	12.7	10.8
１９６０年以前	27	55.6	44.4	37.0	25.9	14.8	25.9	11.1	11.1	11.1	11.1	3.7	0.0	0.0	3.7	3.7	3.7
１９６１年～１９８０年	26	30.8	23.1	19.2	19.2	7.7	7.7	15.4	0.0	3.8	0.0	3.8	11.5	0.0	0.0	19.2	15.4
１９８１年～２０００年	24	45.8	20.8	20.8	16.7	37.5	20.8	20.8	20.8	29.2	20.8	16.7	4.2	12.5	4.2	12.5	8.3
２００１年以降	15	46.7	13.3	20.0	26.7	13.3	13.3	20.0	33.3	6.7	6.7	6.7	0.0	0.0	0.0	6.7	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「人材確保に関して今後取り組みたいこと」

	合計	若年者（35歳未満）雇用の充実	業務の見直し・効率化	従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）	女性雇用の充実	採用手段の見直し・拡充	高齢者雇用の充実	契約社員、パート・アルバイトの活用	外国人雇用の充実	就業形態の整備（育児・介護休業、短時間勤務、テレワークなど）	従業員の能力開発機会の確保	専門的派遣労働者の活用	障がい者雇用の充実	企業ＯＢの活用	その他	特にない	無回答
全体	102	42.2	25.5	23.5	19.6	16.7	15.7	15.7	12.7	12.7	8.8	6.9	3.9	3.9	2.0	12.7	10.8
５人未満	19	5.3	15.8	5.3	5.3	0.0	5.3	5.3	0.0	5.3	5.3	5.3	5.3	0.0	0.0	57.9	21.1
５人以上～１０人未満	20	45.0	20.0	25.0	30.0	25.0	15.0	25.0	10.0	20.0	10.0	5.0	5.0	15.0	0.0	0.0	15.0
１０人以上～５０人未満	37	56.8	32.4	32.4	16.2	16.2	21.6	13.5	21.6	13.5	10.8	5.4	2.7	2.7	5.4	0.0	0.0
５０人以上	19	57.9	36.8	31.6	26.3	26.3	21.1	21.1	10.5	10.5	10.5	15.8	5.3	0.0	0.0	5.3	5.3

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（４）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）

図表　経営形態別にみた「後継者の状況」

	合計	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

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「後継者の状況」

	合計	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
１９６０年以前	27	29.6	11.1	37.0	0.0	11.1	7.4	3.7
１９６１年～１９８０年	26	30.8	7.7	19.2	23.1	7.7	7.7	3.8
１９８１年～２０００年	24	29.2	16.7	8.3	20.8	20.8	4.2	0.0
２００１年以降	15	26.7	60.0	0.0	0.0	0.0	6.7	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「後継者の状況」

	合計	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
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

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

事業承継における課題（○は１つだけ）

図表　経営形態年別にみた「事業承継における課題」

	合計	後継者の教育・育成	取引先との関係維持	後継者の選定	借入金の個人保証の引き継ぎ	相続税・贈与税の負担	金融機関との関係維持	株式の買取り	役員・従業員からの理解を得ること	親族からの理解を得ること	事業用資産の買取り	その他	無回答
全体	56	37.5	23.2	19.6	17.9	12.5	12.5	10.7	5.4	3.6	1.8	7.1	26.8
単独事業所	32	31.3	21.9	12.5	25.0	18.8	15.6	12.5	9.4	0.0	3.1	6.3	31.3
本社	9	55.6	44.4	22.2	0.0	0.0	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0	11.1	11.1
支社・支店	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業所	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
工場	13	38.5	7.7	23.1	7.7	0.0	7.7	7.7	0.0	7.7	0.0	7.7	30.8
その他	1	0.0	0.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　創業年別にみた「事業承継における課題」

	合計	後継者の教育・育成	取引先との関係維持	後継者の選定	借入金の個人保証の引き継ぎ	相続税・贈与税の負担	金融機関との関係維持	株式の買取り	役員・従業員からの理解を得ること	親族からの理解を得ること	事業用資産の買取り	その他	無回答
全体	56	37.5	23.2	19.6	17.9	12.5	12.5	10.7	5.4	3.6	1.8	7.1	26.8
１９６０年以前	11	72.7	27.3	18.2	18.2	9.1	18.2	18.2	0.0	0.0	0.0	9.1	18.2
１９６１年～１９８０年	16	37.5	37.5	18.8	12.5	0.0	12.5	6.3	0.0	0.0	6.3	12.5	18.8
１９８１年～２０００年	17	29.4	23.5	29.4	23.5	23.5	17.6	11.8	11.8	11.8	0.0	5.9	23.5
２００１年以降	4	25.0	0.0	0.0	25.0	50.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	50.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「事業承継における課題」

	合計	後継者の教育・育成	取引先との関係維持	後継者の選定	借入金の個人保証の引き継ぎ	相続税・贈与税の負担	金融機関との関係維持	株式の買取り	役員・従業員からの理解を得ること	親族からの理解を得ること	事業用資産の買取り	その他	無回答
全体	56	37.5	23.2	19.6	17.9	12.5	12.5	10.7	5.4	3.6	1.8	7.1	26.8
５人未満	15	13.3	20.0	0.0	13.3	0.0	13.3	0.0	0.0	0.0	6.7	13.3	53.3
５人以上～１０人未満	14	42.9	14.3	35.7	21.4	21.4	21.4	7.1	21.4	7.1	0.0	0.0	14.3
１０人以上～５０人未満	18	44.4	27.8	22.2	27.8	16.7	0.0	22.2	0.0	5.6	0.0	5.6	22.2
５０人以上	6	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（５）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（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「つくば市の環境や立地に関するメリット」

	合計	交通の便が良く地理的にも便利	街並みが整備されていて魅力的	自宅等が近い	顧客先や取引先から近い	つくば市立地による企業イメージアップ	先端的な技術や情報に接する機会が多い	様々な可能性や多様性のある市場構造	人件費や地代等が安い	企業や人口密集等大規模市場が至近	行政機関の支援等が充実している	事業所が集積し他社との連携等がしやすい	優秀な人材が確保しやすい	多様な属性・世代の人材が確保しやすい	重要な情報が入手しやすい	グローバルな事業展開が可能	刺激が多く活力がある	資金調達に有利
全体	102	39.2	21.6	21.6	20.6	19.6	14.7	12.7	11.8	10.8	7.8	6.9	5.9	5.9	5.9	4.9	3.9	2.0
単独事業所	44	34.1	25.0	18.2	13.6	20.5	11.4	13.6	9.1	9.1	6.8	2.3	4.5	4.5	6.8	4.5	4.5	0.0
本社	17	58.8	23.5	29.4	29.4	23.5	23.5	17.6	11.8	5.9	11.8	23.5	11.8	11.8	5.9	11.8	5.9	5.9
支社・支店	4	50.0	25.0	50.0	75.0	25.0	25.0	0.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業所	2	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
工場	30	36.7	13.3	23.3	23.3	13.3	6.7	10.0	16.7	13.3	10.0	0.0	3.3	6.7	6.7	3.3	0.0	3.3
その他	5	0.0	20.0	0.0	0.0	40.0	40.0	0.0	0.0	20.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　創業年別にみた「つくば市の環境や立地に関するメリット」

	合計	交通の便が良く地理的にも便利	街並みが整備されていて魅力的	自宅等が近い	顧客先や取引先から近い	つくば市立地による企業イメージアップ	先端的な技術や情報に接する機会が多い	様々な可能性や多様性のある市場構造	人件費や地代等が安い	企業や人口密集等大規模市場が至近	行政機関の支援等が充実している	事業所が集積し他社との連携等がしやすい	優秀な人材が確保しやすい	多様な属性・世代の人材が確保しやすい	重要な情報が入手しやすい	グローバルな事業展開が可能	刺激が多く活力がある	資金調達に有利
全体	102	39.2	21.6	21.6	20.6	19.6	14.7	12.7	11.8	10.8	7.8	6.9	5.9	5.9	5.9	4.9	3.9	2.0
１９６０年以前	27	37.0	14.8	14.8	29.6	14.8	18.5	11.1	11.1	14.8	3.7	7.4	3.7	3.7	7.4	0.0	0.0	0.0
１９６１年～１９８０年	26	26.9	15.4	15.4	11.5	11.5	0.0	7.7	11.5	7.7	7.7	0.0	0.0	3.8	7.7	3.8	3.8	3.8
１９８１年～２０００年	24	54.2	33.3	41.7	16.7	33.3	25.0	16.7	12.5	12.5	12.5	4.2	4.2	12.5	4.2	8.3	8.3	0.0
２００１年以降	15	46.7	26.7	20.0	33.3	33.3	20.0	20.0	13.3	13.3	13.3	26.7	26.7	6.7	6.7	13.3	6.7	6.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「つくば市の環境や立地に関するメリット」

	合計	交通の便が良く地理的にも便利	街並みが整備されていて魅力的	自宅等が近い	顧客先や取引先から近い	つくば市立地による企業イメージアップ	先端的な技術や情報に接する機会が多い	様々な可能性や多様性のある市場構造	人件費や地代等が安い	企業や人口密集等大規模市場が至近	行政機関の支援等が充実している	事業所が集積し他社との連携がしやすい	優秀な人材が確保しやすい	多様な属性・世代の人材が確保しやすい	重要な情報が入手しやすい	グローバルな事業展開が可能	刺激が多く活力がある	資金調達に有利
全体	102	39.2	21.6	21.6	20.6	19.6	14.7	12.7	11.8	10.8	7.8	6.9	5.9	5.9	5.9	4.9	3.9	2.0
５人未満	19	26.3	26.3	10.5	10.5	5.3	15.8	15.8	10.5	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
５人以上～１０人未満	20	50.0	20.0	30.0	10.0	35.0	25.0	10.0	5.0	5.0	35.0	10.0	15.0	10.0	10.0	10.0	0.0	5.0
１０人以上～５０人未満	37	45.9	24.3	21.6	27.0	27.0	8.1	16.2	16.2	10.8	2.7	8.1	8.1	2.7	2.7	5.4	5.4	2.7
５０人以上	19	36.8	10.5	26.3	26.3	10.5	15.8	5.3	10.5	21.1	0.0	10.5	0.0	10.5	10.5	0.0	5.3	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「分からない」「無回答」は除く。

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（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「つくば市の環境や立地に関するデメリット」

	合計	人材が確保しにくい	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	企業間の連携等がしづらい	競争相手が多く、競争が激しい	建物・施設の賃貸借の費用が高い	行政機関の支援等が充実していない	通勤時間が長く、コストも高い	顧客の固定化が難しい	顧客の要望・ニーズが多様で高度	環境変化が激しく、対応が難しい	地域住民等との接点が少なく地縁性が低い	産業集積が不十分	地元金融機関からの資金調達が難しい	街並みが整備されてなく魅力に乏しい	周辺環境の理解が得にくい	マーケットが多様化・細分化	重要な情報が入手しにくい
全体	102	33.3	14.7	11.8	9.8	9.8	8.8	7.8	6.9	5.9	4.9	4.9	4.9	3.9	3.9	2.9	2.9	2.0	2.0
単独事業所	44	22.7	6.8	9.1	11.4	6.8	18.2	6.8	2.3	6.8	9.1	0.0	2.3	2.3	4.5	2.3	4.5	0.0	2.3
本社	17	35.3	5.9	5.9	17.6	17.6	0.0	5.9	5.9	5.9	5.9	5.9	17.6	5.9	5.9	0.0	0.0	5.9	5.9
支社・支店	4	50.0	25.0	0.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
営業所	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
工場	30	50.0	30.0	20.0	0.0	6.7	0.0	13.3	10.0	0.0	0.0	6.7	0.0	6.7	3.3	3.3	3.3	0.0	0.0
その他	5	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	20.0	0.0	40.0	20.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　創業年別にみた「つくば市の環境や立地に関するデメリット」

	合計	人材が確保しにくい	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	企業間の連携等がしづらい	競争相手が多く、競争が激しい	建物・施設の賃貸借の費用が高い	行政機関の支援等が充実していない	通勤時間が長く、コストも高い	顧客の固定化が難しい	顧客の要望・ニーズが多様で高度	環境変化が激しく、対応が難しい	地域住民等との接点が少なく地縁性が低い	産業集積が不十分	地元金融機関からの資金調達が難しい	街並みが整備されてなく魅力に乏しい	周辺環境の理解が得にくい	マーケットが多様化・細分化	重要な情報が入手しにくい
全体	102	33.3	14.7	11.8	9.8	9.8	8.8	7.8	6.9	5.9	4.9	4.9	4.9	3.9	3.9	2.9	2.9	2.0	2.0
１９６０年以前	27	40.7	18.5	11.1	0.0	7.4	0.0	7.4	11.1	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	0.0	7.4	3.7	0.0	0.0
１９６１年～１９８０年	26	23.1	23.1	15.4	3.8	7.7	7.7	11.5	0.0	3.8	0.0	7.7	3.8	3.8	3.8	3.8	0.0	0.0	3.8
１９８１年～２０００年	24	45.8	8.3	12.5	25.0	16.7	16.7	4.2	8.3	8.3	4.2	8.3	8.3	4.2	0.0	0.0	4.2	4.2	4.2
２００１年以降	15	26.7	6.7	13.3	20.0	13.3	20.0	6.7	6.7	6.7	13.3	0.0	6.7	6.7	13.3	0.0	6.7	6.7	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「つくば市の環境や立地に関するデメリット」

	合計	人材が確保しにくい	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	企業間の連携等がしづらい	競争相手が多く、競争が激しい	建物・施設の賃貸借の費用が高い	行政機関の支援等が充実していない	通勤時間が長く、コストも高い	顧客の固定化が難しい	顧客の要望・ニーズが多様で高度	環境変化が激しく、対応が難しい	地域住民等との接点が少なく地縁性が低い	産業集積が不十分	地元金融機関からの資金調達が難しい	街並みが整備されてなく魅力に乏しい	周辺環境の理解が得にくい	マーケットが多様化・細分化	重要な情報が入手しにくい
全体	102	33.3	14.7	11.8	9.8	9.8	8.8	7.8	6.9	5.9	4.9	4.9	4.9	3.9	3.9	2.9	2.9	2.0	2.0
５人未満	19	10.5	15.8	10.5	0.0	0.0	10.5	5.3	5.3	10.5	5.3	0.0	5.3	0.0	10.5	5.3	0.0	0.0	5.3
５人以上～１０人未満	20	35.0	5.0	20.0	20.0	20.0	15.0	15.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	5.0
１０人以上～５０人未満	37	37.8	2.7	10.8	10.8	10.8	8.1	2.7	2.7	2.7	5.4	8.1	2.7	5.4	2.7	5.4	5.4	2.7	0.0
５０人以上	19	47.4	42.1	10.5	5.3	5.3	0.0	15.8	5.3	0.0	0.0	10.5	5.3	5.3	0.0	0.0	5.3	5.3	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「分からない」「無回答」は除く。

（６）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（○はいくつでも）

図表　経営形態別にみた「つくば市に対して望む施策」（上位 15 位）

	合計	雇用促進	施設の新設・改修支援	設備投資・更新支援	人材育成支援	融資等資金対策支援	製品・技術・サービス開発支援	従業員の雇用環境改善・働き方改革支援	企業連携・ビジネスマッチング支援	防災・セキュリティ対策支援	事業用地・スペースの確保	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ等活用支援	宣伝PR・情報発信支援	事業承継の支援	新たな事業・分野への展開支援	ICT関連の活用支援
全体	102	34.3	22.5	19.6	15.7	15.7	13.7	13.7	12.7	10.8	9.8	7.8	6.9	5.9	5.9	3.9
単独事業所	44	22.7	15.9	13.6	13.6	25.0	15.9	11.4	15.9	11.4	9.1	2.3	9.1	11.4	6.8	2.3
本社	17	41.2	29.4	29.4	23.5	11.8	29.4	17.6	17.6	11.8	5.9	23.5	5.9	0.0	5.9	5.9
支社・支店	4	75.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
営業所	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
工場	30	46.7	26.7	26.7	10.0	10.0	6.7	20.0	0.0	10.0	13.3	10.0	6.7	0.0	3.3	3.3
その他	5	20.0	20.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	20.0

※網掛けは全体と比較して 5 ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　創業年別にみた「つくば市に対して望む施策」（上位 15 位）

	合計	雇用促進	施設の新設・改修支援	設備投資・更新支援	人材育成支援	融資等資金対策支援	製品・技術・サービス開発支援	従業員の雇用環境改善・働き方改革支援	企業連携・ビジネスマッチング支援	防災・セキュリティ対策支援	事業用地・スペースの確保	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ等活用支援	宣伝PR・情報発信支援	事業承継の支援	新たな事業・分野への展開支援	ICT関連の活用支援
全体	102	34.3	22.5	19.6	15.7	15.7	13.7	13.7	12.7	10.8	9.8	7.8	6.9	5.9	5.9	3.9
１９６０年以前	27	40.7	29.6	25.9	7.4	7.4	7.4	22.2	7.4	7.4	11.1	14.8	7.4	3.7	7.4	7.4
１９６１年～１９８０年	26	19.2	23.1	19.2	11.5	19.2	15.4	7.7	3.8	26.9	15.4	3.8	3.8	0.0	3.8	0.0
１９８１年～２０００年	24	54.2	25.0	20.8	29.2	16.7	16.7	20.8	29.2	4.2	4.2	4.2	8.3	16.7	4.2	8.3
２００１年以降	15	26.7	20.0	20.0	26.7	33.3	26.7	6.7	20.0	6.7	13.3	13.3	13.3	6.7	13.3	0.0

※網掛けは全体と比較して 5 ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「つくば市に対して望む施策」（上位 15 位）

	合計	雇用促進	施設の新設・改修支援	設備投資・更新支援	人材育成支援	融資等資金対策支援	製品・技術・サービス開発支援	従業員の雇用環境改善・働き方改革支援	企業連携・ビジネスマッチング支援	防災・セキュリティ対策支援	事業用地・スペースの確保	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ等活用支援	宣伝PR・情報発信支援	事業承継の支援	新たな事業・分野への展開支援	ICT関連の活用支援
全体	102	34.3	22.5	19.6	15.7	15.7	13.7	13.7	12.7	10.8	9.8	7.8	6.9	5.9	5.9	3.9
５人未満	19	5.3	5.3	10.5	5.3	26.3	5.3	0.0	5.3	5.3	5.3	0.0	5.3	0.0	5.3	0.0
５人以上～１０人未満	20	35.0	25.0	20.0	35.0	25.0	35.0	25.0	15.0	10.0	10.0	5.0	5.0	15.0	10.0	5.0
１０人以上～５０人未満	37	40.5	27.0	27.0	13.5	13.5	8.1	16.2	18.9	16.2	8.1	5.4	10.8	8.1	0.0	2.7
５０人以上	19	57.9	36.8	21.1	10.5	5.3	10.5	15.8	10.5	10.5	21.1	26.3	5.3	0.0	15.8	10.5

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

２．商業・サービス業向けの集計結果

（１）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）

図表　創業年別にみた「昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減」

	合計	３０％以上増加	１０～２９％増加	４～９％増加	横ばい（－３～３％）	４～９％減少	１０～２９％減少	３０％以上減少	分からない	比較できない	無回答
全体	82	3.7	8.5	12.2	22.0	6.1	14.6	14.6	2.4	8.5	7.3
１９６０年以前	10	0.0	0.0	20.0	30.0	0.0	40.0	0.0	10.0	0.0	0.0
１９６１年～１９８０年	13	0.0	15.4	15.4	23.1	0.0	15.4	23.1	0.0	0.0	7.7
１９８１年～２０００年	23	0.0	13.0	4.3	30.4	13.0	13.0	13.0	0.0	4.3	8.7
２００１年以降	26	11.5	7.7	11.5	15.4	3.8	7.7	15.4	3.8	19.2	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「昨年度の売上高に関して５年前と比較した増減」

	合計	３０％以上増加	１０～２９％増加	４～９％増加	横ばい（－３～３％）	４～９％減少	１０～２９％減少	３０％以上減少	分からない	比較できない	無回答
全体	82	3.7	8.5	12.2	22.0	6.1	14.6	14.6	2.4	8.5	7.3
５人未満	29	3.4	3.4	3.4	17.2	6.9	17.2	31.0	3.4	13.8	0.0
５人以上～１０人未満	12	8.3	0.0	16.7	16.7	0.0	33.3	0.0	0.0	16.7	8.3
１０人以上～５０人未満	23	0.0	13.0	13.0	34.8	4.3	8.7	13.0	0.0	0.0	13.0
５０人以上	13	7.7	15.4	23.1	23.1	15.4	0.0	0.0	7.7	0.0	7.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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

図表　創業年別にみた「店舗・事業所が困っていることがら」

	合計	人材不足	売上の伸び悩み	粗利益の低下	経営者の高齢化	営業経費の増加	同業者との競争激化	運営資金の調達	後継者の確保	店舗・事業所の老朽化	大型店の悪影響	コンビニの悪影響	売場面積が狭い	流行への乗り遅れ	駐輪・駐車場不足	品揃えの確保難	その他	特にない	無回答
全体	82	45.1	41.5	28.0	25.6	22.0	19.5	15.9	14.6	11.0	8.5	7.3	4.9	3.7	3.7	1.2	4.9	7.3	4.9
１９６０年以前	10	40.0	40.0	50.0	30.0	10.0	40.0	10.0	10.0	30.0	10.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
１９６１年～１９８０年	13	53.8	46.2	15.4	30.8	23.1	7.7	15.4	7.7	15.4	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	0.0	0.0	7.7	0.0
１９８１年～２０００年	23	56.5	39.1	30.4	26.1	21.7	21.7	13.0	21.7	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	8.7	4.3	4.3
２００１年以降	26	38.5	42.3	30.8	15.4	26.9	15.4	23.1	7.7	7.7	3.8	3.8	11.5	7.7	7.7	0.0	7.7	11.5	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「店舗・事業所が困っていることがら」

	合計	人材不足	売上の伸び悩み	粗利益の低下	経営者の高齢化	営業経費の増加	同業者との競争激化	運営資金の調達	後継者の確保	店舗・事業所の老朽化	大型店の悪影響	コンビニの悪影響	売場面積が狭い	流行への乗り遅れ	駐輪・駐車場不足	品揃えの確保難	その他	特にない	無回答
全体	82	45.1	41.5	28.0	25.6	22.0	19.5	15.9	14.6	11.0	8.5	7.3	4.9	3.7	3.7	1.2	4.9	7.3	4.9
５人未満	29	17.2	55.2	24.1	44.8	17.2	6.9	13.8	13.8	10.3	6.9	10.3	6.9	6.9	3.4	3.4	6.9	6.9	3.4
５人以上～１０人未満	12	41.7	25.0	25.0	25.0	8.3	8.3	25.0	8.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	16.7	8.3
１０人以上～５０人未満	23	69.6	39.1	26.1	21.7	39.1	34.8	17.4	21.7	8.7	17.4	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
５０人以上	13	69.2	30.8	46.2	0.0	23.1	30.8	7.7	7.7	15.4	7.7	15.4	7.7	0.0	15.4	0.0	7.7	7.7	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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）

図表　創業年別にみた「これからの経営方針で重要と思うもの」（上位 15 位）

	合計	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	品質・鮮度・サービスの向上	販売促進・広告宣伝の強化	廃業または自分の代で閉店	社会貢献活動に積極的に取り組む	商圏の拡大	価格の引下げ	業種または業態の転換	気軽に入りやすくする	店の清潔感の向上	店舗の改装	駐輪・駐車場の確保	店舗・事業所の移転
全体	82	36.6	25.6	23.2	23.2	18.3	17.1	14.6	11.0	7.3	7.3	6.1	6.1	4.9	3.7	3.7
１９６０年以前	10	40.0	20.0	50.0	30.0	20.0	20.0	20.0	10.0	10.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
１９６１年～１９８０年	13	38.5	15.4	23.1	30.8	15.4	15.4	15.4	7.7	7.7	0.0	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0
１９８１年～２０００年	23	39.1	34.8	21.7	30.4	13.0	13.0	13.0	17.4	8.7	4.3	8.7	13.0	4.3	0.0	0.0
２００１年以降	26	34.6	26.9	11.5	15.4	26.9	15.4	19.2	3.8	3.8	11.5	7.7	3.8	11.5	7.7	11.5

※網掛けは全体と比較して 5 ポイント以上高い項目。「その他」「分からない」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「これからの経営方針で重要と思うもの」（上位 15 位）

	合計	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	品質・鮮度・サービスの向上	販売促進・広告宣伝の強化	廃業または自分の代で閉店	社会貢献活動に積極的に取り組む	商圏の拡大	価格の引下げ	業種または業態の転換	気軽に入りやすくする	店の清潔感の向上	店舗の改装	駐輪・駐車場の確保	店舗・事業所の移転
全体	82	36.6	25.6	23.2	23.2	18.3	17.1	14.6	11.0	7.3	7.3	6.1	6.1	4.9	3.7	3.7
５人未満	29	20.7	6.9	6.9	10.3	10.3	48.3	10.3	3.4	6.9	10.3	6.9	3.4	6.9	3.4	3.4
５人以上～１０人未満	12	33.3	16.7	16.7	0.0	25.0	0.0	8.3	8.3	8.3	16.7	0.0	8.3	0.0	8.3	8.3
１０人以上～５０人未満	23	56.5	56.5	34.8	34.8	21.7	0.0	21.7	13.0	8.7	0.0	8.7	8.7	4.3	0.0	4.3
５０人以上	13	38.5	23.1	46.2	53.8	23.1	0.0	15.4	23.1	7.7	7.7	7.7	7.7	0.0	7.7	0.0

※網掛けは全体と比較して 5 ポイント以上高い項目。「その他」「分からない」「特にない」「無回答」は除く。

（２）新事業展開について

貴事業所での、新事業の展開状況について教えてください（それぞれ〇は１つだけ）
①新市場開拓（新市場で既存製品・技術・サービスを展開）

図表　創業年別にみた「新市場開拓の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	82	14.6	18.3	23.2	24.4	19.5
１９６０年以前	10	20.0	10.0	30.0	20.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	23.1	23.1	15.4	15.4	23.1
１９８１年～２０００年	23	21.7	17.4	13.0	30.4	17.4
２００１年以降	26	7.7	19.2	38.5	26.9	7.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業者数別にみた「新市場開拓の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	82	14.6	18.3	23.2	24.4	19.5
５人未満	29	3.4	3.4	20.7	44.8	27.6
５人以上～１０人未満	12	8.3	25.0	16.7	33.3	16.7
１０人以上～５０人未満	23	17.4	30.4	34.8	8.7	8.7
５０人以上	13	38.5	23.1	15.4	7.7	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

貴事業所での、新事業の展開状況について教えてください（それぞれ○は１つだけ）
②新製品開発（既存市場で新製品・技術・サービスを展開）

図表　創業年別にみた「新製品開発の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	82	25.6	15.9	22.0	18.3	18.3
１９６０年以前	10	30.0	0.0	40.0	10.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	30.8	7.7	15.4	23.1	23.1
１９８１年～２０００年	23	34.8	13.0	21.7	13.0	17.4
２００１年以降	26	19.2	26.9	26.9	23.1	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業者数別にみた「新製品開発の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	82	25.6	15.9	22.0	18.3	18.3
５人未満	29	3.4	13.8	31.0	31.0	20.7
５人以上～１０人未満	12	33.3	8.3	16.7	25.0	16.7
１０人以上～５０人未満	23	34.8	21.7	26.1	8.7	8.7
５０人以上	13	46.2	15.4	7.7	7.7	23.1

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

貴事業所での、新事業の展開状況について教えてください（それぞれ○は１つだけ）
③事業転換（新市場で新製品・技術・サービスを展開）

図表　創業年別にみた「事業転換の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	82	6.1	11.0	28.0	35.4	19.5
１９６０年以前	10	20.0	10.0	10.0	40.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	0.0	7.7	23.1	38.5	30.8
１９８１年～２０００年	23	4.3	8.7	34.8	39.1	13.0
２００１年以降	26	3.8	15.4	38.5	34.6	7.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「事業転換の実施状況」

	合計	実施している	実施を検討している	実施していないが検討したい	実施したいと思わない	無回答
全体	82	6.1	11.0	28.0	35.4	19.5
５人未満	29	3.4	0.0	20.7	51.7	24.1
５人以上～１０人未満	12	8.3	8.3	16.7	50.0	16.7
１０人以上～５０人未満	23	4.3	26.1	30.4	26.1	13.0
５０人以上	13	15.4	7.7	46.2	15.4	15.4

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

図表　創業年別にみた「新事業展開の領域」

	合計	医療・ヘルスケア	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	農業	環境・エネルギー	航空・宇宙	スポーツ・文化	新素材開発・活用	モビリティ	観光	その他	特にない	無回答
全体	82	18.3	18.3	11.0	9.8	7.3	7.3	7.3	6.1	3.7	12.2	24.4	19.5
１９６０年以前	10	20.0	30.0	10.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	10.0	20.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	15.4	7.7	23.1	15.4	7.7	0.0	7.7	7.7	0.0	15.4	15.4	23.1
１９８１年～２０００年	23	17.4	13.0	4.3	8.7	4.3	8.7	4.3	4.3	0.0	17.4	26.1	21.7
２００１年以降	26	23.1	26.9	15.4	15.4	15.4	7.7	7.7	3.8	7.7	7.7	30.8	7.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新事業展開の領域」

	合計	医療・ヘルスケア	AI・ロボット・IoT・ビッグデータ	農業	環境・エネルギー	航空・宇宙	スポーツ・文化	新素材開発・活用	モビリティ	観光	その他	特にない	無回答
全体	82	18.3	18.3	11.0	9.8	7.3	7.3	7.3	6.1	3.7	12.2	24.4	19.5
５人未満	29	6.9	10.3	6.9	6.9	6.9	6.9	3.4	3.4	3.4	10.3	41.4	24.1
５人以上～１０人未満	12	25.0	25.0	0.0	0.0	16.7	8.3	16.7	0.0	0.0	0.0	33.3	25.0
１０人以上～５０人未満	23	26.1	17.4	21.7	17.4	4.3	4.3	8.7	4.3	4.3	21.7	8.7	8.7
５０人以上	13	23.1	30.8	15.4	15.4	7.7	7.7	7.7	23.1	7.7	7.7	15.4	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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（○はいくつでも）

図表　創業年別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題」

	合計	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	市場ニーズの把握が不十分	自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい	実施する場所がない	連携できる企業・団体が見つからない	設備がない	適切な相談相手が見つからない	参入に際しての法規制が厳しい	必要な情報を収集できない	金融機関から融資を受けられない	出資者が見つからない	その他	特にない	無回答
全体	82	28.0	22.0	17.1	14.6	14.6	11.0	8.5	8.5	7.3	4.9	3.7	2.4	2.4	2.4	18.3	19.5
１９６０年以前	10	30.0	40.0	10.0	10.0	20.0	20.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	38.5	15.4	30.8	15.4	7.7	7.7	7.7	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0	0.0	7.7	15.4	15.4
１９８１年～２０００年	23	30.4	17.4	21.7	13.0	13.0	8.7	8.7	8.7	4.3	0.0	8.7	0.0	0.0	4.3	17.4	26.1
２００１年以降	26	19.2	23.1	11.5	23.1	19.2	15.4	15.4	7.7	3.8	11.5	0.0	7.7	7.7	0.0	23.1	7.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題」

	合計	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	市場ニーズの把握が不十分	自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい	実施する場所がない	連携できる企業・団体が見つからない	設備がない	適切な相談相手が見つからない	参入に際しての法規制が厳しい	必要な情報を収集できない	金融機関から融資を受けられない	出資者が見つからない	その他	特にない	無回答
全体	82	28.0	22.0	17.1	14.6	14.6	11.0	8.5	8.5	7.3	4.9	3.7	2.4	2.4	2.4	18.3	19.5
５人未満	29	6.9	13.8	13.8	6.9	10.3	13.8	6.9	3.4	6.9	6.9	0.0	3.4	3.4	0.0	31.0	24.1
５人以上～１０人未満	12	8.3	25.0	16.7	16.7	25.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	0.0	16.7	25.0
１０人以上～５０人未満	23	52.2	26.1	13.0	21.7	13.0	17.4	8.7	21.7	13.0	8.7	4.3	4.3	0.0	8.7	4.3	8.7
５０人以上	13	53.8	30.8	30.8	7.7	23.1	7.7	0.0	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0	23.1	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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
（○はいくつでも）

図表　創業年別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策」

	合計	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（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	研究機関との連携（共同研究、共同事業等）	スタートアップ企業との連携（共同事業等）	マーケティング活動の強化	公的補助金・助成金の導入	施設・設備の自社での整備	公的施設・設備の利用	公的支援機関による支援（相談対応、アドバイス等）	新しい資金調達方法の導入（クラウドファンディング等）	民間の事業コーディネーターによる支援（相談対応、アドバイス等）	その他	特にない	無回答
全体	82	29.3	23.2	17.1	13.4	13.4	11.0	9.8	8.5	7.3	6.1	3.7	2.4	1.2	23.2	23.2
１９６０年以前	10	30.0	20.0	20.0	20.0	30.0	10.0	10.0	20.0	10.0	10.0	0.0	20.0	0.0	30.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	38.5	30.8	7.7	7.7	7.7	23.1	7.7	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	23.1	23.1
１９８１年～２０００年	23	34.8	17.4	8.7	8.7	8.7	4.3	13.0	4.3	8.7	4.3	0.0	0.0	4.3	17.4	26.1
２００１年以降	26	26.9	23.1	23.1	19.2	19.2	15.4	7.7	11.5	11.5	11.5	11.5	0.0	0.0	26.9	11.5

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「新事業展開を実施・検討するうえでの問題の解決策」

	合計	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（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	研究機関との連携（共同研究、共同事業等）	スタートアップ企業との連携（共同事業等）	マーケティング活動の強化	公的補助金・助成金の導入	施設・設備の自社での整備	公的施設・設備の利用	公的支援機関による支援（相談対応、アドバイス等）	新しい資金調達方法の導入（クラウドファンディング等）	民間の事業コーディネーターによる支援（相談対応、アドバイス等）	その他	特にない	無回答
全体	82	29.3	23.2	17.1	13.4	13.4	11.0	9.8	8.5	7.3	6.1	3.7	2.4	1.2	23.2	23.2
５人未満	29	13.8	3.4	6.9	3.4	10.3	10.3	3.4	6.9	3.4	3.4	6.9	0.0	0.0	41.4	31.0
５人以上～１０人未満	12	25.0	33.3	25.0	25.0	0.0	8.3	0.0	16.7	8.3	8.3	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0
１０人以上～５０人未満	23	52.2	39.1	21.7	17.4	13.0	13.0	21.7	4.3	13.0	8.7	4.3	4.3	4.3	0.0	13.0
５０人以上	13	30.8	23.1	23.1	7.7	30.8	15.4	15.4	15.4	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0	23.1	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（３）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）

図表　創業年別にみた「従業員の採用状況」

	合計	順調である	まあ順調である	あまり順調でない	順調でない	採用していない	無回答
全体	82	2.4	20.7	18.3	13.4	35.4	9.8
１９６０年以前	10	10.0	40.0	20.0	0.0	20.0	10.0
１９６１年～１９８０年	13	0.0	30.8	15.4	15.4	30.8	7.7
１９８１年～２０００年	23	0.0	17.4	26.1	21.7	26.1	8.7
２００１年以降	26	3.8	11.5	15.4	11.5	53.8	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「従業員の採用状況」

	合計	順調である	まあ順調である	あまり順調でない	順調でない	採用していない	無回答
全体	82	2.4	20.7	18.3	13.4	35.4	9.8
５人未満	29	0.0	10.3	6.9	3.4	65.5	13.8
５人以上～１０人未満	12	16.7	8.3	16.7	16.7	33.3	8.3
１０人以上～５０人未満	23	0.0	26.1	43.5	17.4	13.0	0.0
５０人以上	13	0.0	46.2	7.7	23.1	7.7	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

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（○はいくつでも）

図表　創業年別にみた「人材確保に関して今後取り組みたいこと」

	合計	若年者（35歳未満）雇用の充実	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	従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）	従業員の能力開発機会の確保	外国人雇用の充実	高齢者雇用の充実	就業形態の整備（育児・介護休業、短時間勤務、テレワークなど）	障がい者雇用の充実	採用手段の見直し・拡充	専門的派遣労働者の活用	企業ＯＢの活用	その他	特にない	無回答
全体	82	34.1	23.2	22.0	22.0	18.3	18.3	14.6	13.4	13.4	9.8	9.8	8.5	8.5	1.2	15.9	19.5
１９６０年以前	10	50.0	10.0	20.0	20.0	10.0	10.0	20.0	10.0	30.0	30.0	10.0	0.0	20.0	0.0	20.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	38.5	30.8	23.1	23.1	15.4	15.4	7.7	15.4	7.7	23.1	15.4	0.0	0.0	0.0	15.4	23.1
１９８１年～２０００年	23	39.1	26.1	13.0	21.7	17.4	17.4	17.4	17.4	8.7	4.3	13.0	21.7	4.3	0.0	13.0	13.0
２００１年以降	26	26.9	23.1	30.8	26.9	26.9	23.1	15.4	11.5	15.4	0.0	3.8	7.7	11.5	3.8	15.4	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「人材確保に関して今後取り組みたいこと」

	合計	若年者（35歳未満）雇用の充実	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	従業員の処遇改善（給与・福利厚生等）	従業員の能力開発機会の確保	外国人雇用の充実	高齢者雇用の充実	就業形態の整備（育児・介護休業、短時間勤務、テレワークなど）	障がい者雇用の充実	採用手段の見直し・拡充	専門的派遣労働者の活用	企業ＯＢの活用	その他	特にない	無回答
全体	82	34.1	23.2	22.0	22.0	18.3	18.3	14.6	13.4	13.4	9.8	9.8	8.5	8.5	1.2	15.9	19.5
５人未満	29	6.9	3.4	10.3	13.8	3.4	3.4	6.9	0.0	10.3	0.0	0.0	3.4	6.9	3.4	41.4	31.0
５人以上～１０人未満	12	33.3	8.3	25.0	16.7	16.7	16.7	16.7	8.3	16.7	8.3	16.7	8.3	8.3	0.0	0.0	16.7
１０人以上～５０人未満	23	47.8	39.1	30.4	21.7	26.1	43.5	17.4	30.4	13.0	13.0	13.0	13.0	8.7	0.0	4.3	4.3
５０人以上	13	76.9	38.5	38.5	38.5	30.8	7.7	23.1	15.4	23.1	15.4	15.4	7.7	7.7	0.0	0.0	15.4

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（４）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）

図表　創業年別にみた「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
１９６０年以前	10	10.0	20.0	30.0	30.0	0.0	0.0	10.0
１９６１年～１９８０年	13	7.7	23.1	30.8	15.4	7.7	15.4	0.0
１９８１年～２０００年	23	21.7	8.7	13.0	21.7	21.7	4.3	8.7
２００１年以降	26	46.2	19.2	15.4	3.8	7.7	3.8	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　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

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

事業承継における課題（○は１つだけ）

図表　創業年別にみた「事業承継における課題」

	合計	後継者の教育・育成	後継者の選定	取引先との関係維持	借入金の個人保証の引き継ぎ	事業用資産の買取り	金融機関との関係維持	株式の買取り	相続税・贈与税の負担	役員・従業員からの理解を得ること	親族からの理解を得ること	その他	無回答
全体	35	31.4	14.3	11.4	5.7	5.7	5.7	2.9	2.9	2.9	0.0	2.9	40.0
１９６０年以前	5	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0
１９６１年～１９８０年	6	50.0	16.7	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
１９８１年～２０００年	12	50.0	16.7	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	8.3	8.3	0.0	8.3	16.7
２００１年以降	8	12.5	12.5	12.5	25.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.5

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

図表　従業員数別にみた「事業承継における課題」

	合計	後継者の教育・育成	後継者の選定	取引先との関係維持	借入金の個人保証の引き継ぎ	事業用資産の買取り	金融機関との関係維持	株式の買取り	相続税・贈与税の負担	役員・従業員からの理解を得ること	親族からの理解を得ること	その他	無回答
全体	35	31.4	14.3	11.4	5.7	5.7	5.7	2.9	2.9	2.9	0.0	2.9	40.0
５人未満	18	16.7	5.6	5.6	5.6	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	61.1
５人以上～１０人未満	3	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
１０人以上～５０人未満	10	60.0	40.0	20.0	0.0	10.0	20.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	10.0
５０人以上	4	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。

（５）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（○はいくつでも）

図表　創業年別にみた「つくば市の環境や立地に関するメリット」

	合計	交通の便が良く地理的にも便利	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	様々な可能性や多様性のある市場構造	顧客先や取引先から近い	自宅等が近い	優秀な人材が確保しやすい	つくば市立地による企業イメージアップ	企業や人口密集等大規模市場が至近	刺激が多く活力がある	人件費や地代等が安い	重要な情報が入手しやすい	多様な属性・世代の人材が確保しやすい	事業所が集積し他社との連携等がしやすい	グローバルな事業展開が可能	行政機関の支援等が充実している	資金調達に有利
全体	82	34.1	23.2	22.0	18.3	18.3	18.3	14.6	14.6	11.0	11.0	11.0	11.0	8.5	6.1	6.1	6.1	0.0
１９６０年以前	10	40.0	10.0	20.0	20.0	20.0	0.0	10.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0	10.0	0.0
１９６１年～１９８０年	13	38.5	23.1	30.8	15.4	30.8	0.0	0.0	15.4	15.4	7.7	15.4	15.4	7.7	15.4	0.0	0.0	0.0
１９８１年～２０００年	23	30.4	17.4	17.4	21.7	17.4	26.1	13.0	21.7	4.3	8.7	17.4	4.3	13.0	0.0	0.0	4.3	0.0
２００１年以降	26	38.5	42.3	26.9	19.2	19.2	30.8	26.9	15.4	15.4	15.4	11.5	15.4	7.7	11.5	11.5	7.7	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「つくば市の環境や立地に関するメリット」

	合計	交通の便が良く地理的にも便利	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	様々な可能性や多様性のある市場構造	顧客先や取引先から近い	自宅等が近い	優秀な人材が確保しやすい	つくば市立地による企業イメージアップ	企業や人口密集等大規模市場が至近	刺激が多く活力がある	人件費や地代等が安い	重要な情報が入手しやすい	多様な属性・世代の人材が確保しやすい	事業所が集積し他社との連携等がしやすい	グローバルな事業展開が可能	行政機関の支援等が充実している	資金調達に有利
全体	82	34.1	23.2	22.0	18.3	18.3	18.3	14.6	14.6	11.0	11.0	11.0	11.0	8.5	6.1	6.1	6.1	0.0
５人未満	29	13.8	20.7	13.8	10.3	6.9	24.1	10.3	3.4	3.4	10.3	6.9	6.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
５人以上～１０人未満	12	33.3	16.7	0.0	16.7	33.3	25.0	25.0	8.3	8.3	16.7	16.7	0.0	8.3	0.0	16.7	8.3	0.0
１０人以上～５０人未満	23	47.8	39.1	26.1	26.1	17.4	21.7	17.4	26.1	17.4	8.7	17.4	30.4	21.7	13.0	4.3	8.7	0.0
５０人以上	13	53.8	7.7	46.2	23.1	15.4	0.0	15.4	23.1	15.4	7.7	7.7	0.0	0.0	15.4	7.7	7.7	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「分からない」「無回答」は除く。

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（○はいくつでも）

図表　創業年別にみた「つくば市の環境や立地に関するデメリット」

	合計	人材が確保しにくい	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	交通環境が悪く事業に支障がある	建物・施設の賃貸借の費用が高い	行政機関の支援等が充実していない	街並みが整備されてなく魅力に乏しい	企業間の連携等がしづらい	マーケットが多様化・細分化	通勤時間が長く、コストも高い	産業集積が不十分	顧客先や取引先から遠い	地域住民等との接点が少なく地縁性が低い	重要な情報が入手しにくい	顧客の固定化が難しい	環境変化が激しく、対応が難しい	地元金融機関からの資金調達が難しい	周辺環境の理解が得にくい
全体	82	23.2	18.3	11.0	9.8	9.8	9.8	8.5	8.5	8.5	8.5	7.3	7.3	6.1	6.1	4.9	3.7	3.7	3.7
１９６０年以前	10	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0	10.0	0.0	10.0	10.0	0.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0	0.0
１９６１年～１９８０年	13	23.1	23.1	0.0	15.4	7.7	15.4	15.4	0.0	7.7	15.4	0.0	0.0	7.7	0.0	0.0	15.4	0.0	7.7
１９８１年～２０００年	23	34.8	17.4	13.0	4.3	8.7	8.7	8.7	0.0	0.0	4.3	4.3	13.0	13.0	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0
２００１年以降	26	19.2	15.4	11.5	11.5	15.4	7.7	3.8	11.5	11.5	3.8	15.4	7.7	3.8	15.4	7.7	3.8	7.7	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「つくば市の環境や立地に関するデメリット」

	合計	人材が確保しにくい	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	交通環境が悪く事業に支障がある	建物・施設の賃貸借の費用が高い	行政機関の支援等が充実していない	街並みが整備されてなく魅力に乏しい	企業間の連携等がしづらい	マーケットが多様化・細分化	通勤時間が長く、コストも高い	産業集積が不十分	顧客先や取引先から遠い	地域住民等との接点が少なく地縁性が低い	重要な情報が入手しにくい	顧客の固定化が難しい	環境変化が激しく、対応が難しい	地元金融機関からの資金調達が難しい	周辺環境の理解が得にくい
全体	82	23.2	18.3	11.0	9.8	9.8	9.8	8.5	8.5	8.5	8.5	7.3	7.3	6.1	6.1	4.9	3.7	3.7	3.7
５人未満	29	6.9	3.4	6.9	10.3	3.4	10.3	6.9	0.0	13.8	6.9	6.9	3.4	6.9	6.9	6.9	6.9	3.4	0.0
５人以上～１０人未満	12	33.3	8.3	8.3	16.7	0.0	8.3	8.3	25.0	8.3	0.0	16.7	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0	8.3	0.0
１０人以上～５０人未満	23	34.8	34.8	17.4	13.0	17.4	4.3	17.4	13.0	0.0	13.0	4.3	17.4	8.7	0.0	8.7	4.3	4.3	8.7
５０人以上	13	38.5	30.8	15.4	0.0	7.7	15.4	0.0	7.7	7.7	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「分からない」「無回答」は除く。

（６）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（○はいくつでも）

図表　創業年別にみた「つくば市に対して望む施策」（上位 15 位）

	合計	雇用促進	人材育成支援	宣伝ＰＲ・情報発信支援	企業連携・ビジネスマッチング支援	設備投資・更新支援	従業員の雇用環境改善・働き方改革支援	事業承継の支援	商品・サービス開発支援	ＡＩ・ロボット・ＩｏＴ・ビッグデータ等活用支援	融資等資金対策支援	観光・インバウンド対策支援	農商工などの異業種連携支援	新たな事業・分野への展開支援	ＩＣＴ関連の活用支援	施設の新設・改修支援
全体	82	22.0	22.0	18.3	17.1	14.6	13.4	13.4	12.2	12.2	11.0	11.0	11.0	11.0	9.8	8.5
１９６０年以前	10	20.0	0.0	10.0	10.0	20.0	20.0	0.0	10.0	20.0	10.0	20.0	10.0	0.0	20.0	20.0
１９６１年～１９８０年	13	23.1	15.4	23.1	7.7	7.7	7.7	15.4	7.7	15.4	7.7	7.7	15.4	0.0	7.7	23.1
１９８１年～２０００年	23	26.1	30.4	17.4	17.4	21.7	17.4	17.4	17.4	4.3	13.0	8.7	13.0	4.3	8.7	4.3
２００１年以降	26	15.4	23.1	15.4	26.9	15.4	11.5	7.7	11.5	19.2	15.4	15.4	11.5	26.9	7.7	3.8

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

図表　従業員数別にみた「つくば市に対して望む施策」（上位 15 位）

	合計	雇用促進	人材育成支援	宣伝ＰＲ・情報発信支援	企業連携・ビジネスマッチング支援	設備投資・更新支援	従業員の雇用環境改善・働き方改革支援	事業承継の支援	商品・サービス開発支援	ＡＩ・ロボット・ＩｏＴ・ビッグデータ等活用支援	融資等資金対策支援	観光・インバウンド対策支援	農商工などの異業種連携支援	新たな事業・分野への展開支援	ＩＣＴ関連の活用支援	施設の新設・改修支援
全体	82	22.0	22.0	18.3	17.1	14.6	13.4	13.4	12.2	12.2	11.0	11.0	11.0	11.0	9.8	8.5
５人未満	29	3.4	6.9	10.3	13.8	6.9	3.4	13.8	6.9	6.9	3.4	6.9	13.8	10.3	3.4	6.9
５人以上～１０人未満	12	33.3	16.7	16.7	8.3	16.7	8.3	8.3	16.7	16.7	16.7	0.0	8.3	25.0	8.3	16.7
１０人以上～５０人未満	23	30.4	39.1	26.1	21.7	34.8	26.1	21.7	8.7	8.7	21.7	13.0	17.4	4.3	13.0	8.7
５０人以上	13	38.5	23.1	23.1	23.1	0.0	23.1	7.7	23.1	15.4	7.7	30.8	0.0	7.7	15.4	7.7

※網掛けは全体と比較して５ポイント以上高い項目。「その他」「特にない」「無回答」は除く。

参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

重点的に検討すべき課題分野	達成目標 例（KGI）	施策テーマ		つくば市の現状	ヒアリング結果				施策テーマ・重点プロジェクトの方向性
		テーマ	施策（例）	調査結果	市内事業者		支援機関（2機関）		
				□：統計資料 ■：市内事業者アンケート	建設業・製造業（7事業者）	商業・サービス業（2事業者）			
①既存事業者の継続発展	廃業者数減少 ・ 企業体力向上	経営を継承する	・後継者の発掘 ・事業承継コンサルティング	□廃業事業者数が増加傾向 ■後継者の状況は、建設業・製造業、商業・サービス業ともに「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 【クロス集計結果】 ■2000年以前創業、小規模（10人未満）、単独事業所で「後継者不在」、「自分の代で廃業するつもりである」が多い ⇒金融機関との関係維持、借入金の個人保証の引き継ぎ、相続性・贈与税の負担などが課題	＜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など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。	＜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。金融機関などとは話をしていない。	＜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。 ＜b金融機関＞ ・事業継承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場合が多い。 ＜a支援機関＞ ・商工会会員は商業・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、税理士などに相談しているものと推察される。 ・商工会として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。	➡	**【事業承継のための支援機関の連携強化】** ・事業承継を着実に行うためには、金融機関による検知、事業承継を支援する機関との連携が重要 **【商品・サービス・技術等の継承】** ・商品・サービスを譲渡するなど、部分的に承継することで、承継に係る負担を軽減
		経営を安定化（再生）する	・経営指導	□廃業事業者数が増加 ■建設業・製造業、商業・サービス業ともに「人材」や「売上」に関する課題が多い ■今後の重点取組事項として、建設業・製造業では「人材」、「業務改善」、「連携強化」商業・サービス業では「商品・サービス等の開発・改善・向上」が上位	＜c社＞ ・支援を受ける際のメニューリストなど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。		＜a金融機関＞ ・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。 ＜b金融機関＞ ・事業者向けに色々な取組を行っているが、認知度はまだ十分ではない。周知が必要だと思う。 ・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。 ＜a支援機関＞ ・中小企業診断士による相談会（創業、経営相談など幅広く）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。	➡	**【支援メニューのリスト化・相談体制の明確化】** ・商工会会員以外も含む既存事業者が抱えているニーズや課題に対して支援メニューや相談先をわかりやすく提示することが重要

参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

重点的に検討すべき課題分野	達成目標 例（KGI）	施策テーマ		つくば市の現状	ヒアリング結果				施策テーマ・重点プロジェクトの方向性
		テーマ	施策（例）	調査結果	市内事業者		支援機関（2機関）		
				□：統計資料 ■：市内事業者アンケート	建設業・製造業（7事業者）	商業・サービス業（2事業者）			
	稼ぐ力向上（売上高向上）（原価率抑制）	【工業】【商業・サービス】 認知度を 高める	・認証制度 ・展示会等出展	□市内総生産額は減少傾向 ■４割弱の製造業・建設業では受注量・取引量・売上高の減少が、商業・サービス業では売上の伸び悩みが課題 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■小規模（10人未満）、単独事業所で「受注量・取引量・売上高の減少」が多い ■今後の重点取組事項として,中規模（10人以上～50人未満）や大規模（50人以上）、本社や工場などで「業務の見直し・効率化」が多い （商業・サービス業） ■小規模（10人未満）で「売上の伸び悩み」が多い ■今後の経営方針として重要なことして、2001年以降創業、小規模（10人未満）で「販売促進・広告宣伝の強化」が多い					
		【工業】【商業・サービス】 受注機会・マーケットを 拡大する	・販路開拓 ・展示会等出展		＜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かったりと、メンバーの入替も多く、メンバーが固定化されている印象もある。 ・企業連携による取り組みを継続しつつ、より活性化していくための方策が必要である。 ＜b社＞ ・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。	＜g社＞ ・展示会は1000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。 ＜a社＞ ・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。 ・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、駅前の物産店などに卸していたり、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。	＜b金融機関＞ ・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。 ＜a支援機関＞ ・中小企業診断士による相談会（創業、経営相談など幅広く）では、補助金などの活用に関する相談も多く、販路開拓を目的とした補助金活用も多い。 ・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。	➡	**【課題を共有する市内事業者が連携した販路開拓支援】** （建設業・製造業） ・MoTsなど市内事業者連携による販路開拓は着実な成果を享受しており、継続的な支援が期待 ・こうした市内事業者連携による自発的な取組みを、より幅広い市内事業者へ波及していくことが期待 （商業・サービス業） ・大手百貨店の閉店など安定した大規模な販路を喪失している市内事業者（中小企業）が多いことが予想されるため、こうした市内事業者（中小企業）に対する開拓支援の在り方について検討が必要である。
		【工業】 生産性を高める	・IoT、ロボット導入促進 ・業務改善支援		＜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など、業務プロセスの改善にも取り組みを進めてきたところである。 ＜b社＞ ・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ため、どのように活用できるのかの理解が必要。		＜a支援機関＞ ・中小企業診断士による相談会（創業、経営相談など幅広く）では、補助金などの活用に関する相談も多く、モノづくり補助金など補助金活用もある。		**【IoT等の生産性向上に資する技術の有効活用】** ・既存事業者にIoTなどを活用することで、具体的に何ができ、事業者にどのようなメリットが享受されるのかを経営者が理解することで、生産性向上を加速化していくことが期待 ⇒市内既存事業者でIoTを導入している具体的な事例の紹介 ⇒特に製造業においては生産性向上のニーズが高く、手軽（安価）に活用できる事例を紹介
		【商業・サービス】 エリア(商店街)の 価値を高める	・商店街活性化		＜b社＞ ・筑波山方面のバスは筑波山口に止まらなくなり、麓は素通りされるようになってしまった。観光客の交通の利便性が悪い。特区などを活用しながらライドシェアなどの交通サービスは検討できないか。				
		【工業】【商業・サービス】 企業間の協力・連携を 高める	・商工会加入促進		＜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＞ ・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）がとぼしく、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が探しきれていない。 ＜c社＞ ・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。	＜g社＞ ・商工会には加盟しているが、会員に知人もおらず、交流会などの活動には参加していないため、どのように付き合うべきはわからない。関わりとしては会報が届くことと、商工会加盟のステッカーを貼っていること程度である。以前、移転のための物件に関する相談をメールでしたが返事がなかった。			**【企業連携による経営力強化】** ・既存団体では取り組みができない背景があるため、同じ目的を有する事業者間が連携できる枠組みを多様化し、そうした民間主体の取組を支援していくことが期待 **【企業連携のため業務マッチング】** ・市内事業者だけではなく、市外も視野に入れて、既存事業者と市外事業者とのマッチングを行うことが連携先の確保につながる（市外の事業者をつくば市に呼び込むという視点もあり） ⇒市内既存事業者（金融機関の取引先、商工会会員など）と市外も含めた事業者とのマッチングの実施 ⇒つくば市をはじめ、土浦市、牛久市など車で行ける範囲で事業者のリストを作成して、利用者が検索できるような仕組みを構築など

参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

重点的に検討すべき課題分野	達成目標 例（KGI）	施策テーマ		つくば市の現状	ヒアリング結果				施策テーマ・重点プロジェクトの方向性
		テーマ	施策（例）	調査結果	市内事業者		支援機関（2機関）		
				□：統計資料 ■：市内事業者アンケート	建設業・製造業（7事業者）	商業・サービス業（2事業者）			
②新事業創出	新事業創出数増加（同業種）	新事業にチャレンジする意識を高める	・セミナー	□Society5.0社会実装トライアル支援事業等は予定通り採択、応募者数も増加傾向 ■４割弱の商業・サービス業では、「ここにしかない商品等の開発」意欲を有す 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■新事業展開に向けた問題の解決策として、大規模（50人以上）、本社で「研究機関との連携」、1981年以降創業、中規模（10人以上～50人未満）で「民間企業・事業者との連携」が多い ■つくば市のデメリットとして、1981年以降創業、小規模（10人未満）、本社で「企業間の連携等がしづらい」が多い。 ■市に望む施策として、1981年以降創業、中規模（10人以上～50人未満）で「企業連携・ビジネスマッチング支援」が多い （商業・サービス業） ■新事業展開に向けた問題の解決策として、2001年以降創業で「研究機関との連携」「スタートアップ企業との連携」が多い ■市に望む施策として、2001年以降創業、大規模（50人以上）で「企業連携・ビジネスマッチング支援」が多い					
		新製品・新事業を企画する	・企業マッチング		＜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なども出始めているが、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など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。 ＜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など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。納品した際に聞取りすることはあるが、近くに関連する研究機関が多い為、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。 ＜b社＞ ・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。		＜a支援機関＞ ・会員企業では新商品開発に取り組んでいる企業もいるが、商工会が直接支援している事例は少ない。	➡	**【新事業創出に向けたニーズ収集】** ・新事業創出に向けて、メーリングリストによる技術シーズ発信やマッチング支援など、多様な手段で情報発信を行っているが、市内事業者が必要とする情報としての発信になっておらず、市内事業者が欲する的確な情報を発信、あるいはマッチングする方法について再検討が必要 ・納品先が市内の大手企業（の研究機関）となる中小企業も少なくないため、大手企業のニーズを収集することで、市内事業者の新事業アイデアを創出する可能性が期待 **【Society5.0に関する取組との連携】** ・新しい技術やアイデアを持っているベンチャー企業と既存事業者が連携できる機会をつくることで、新規事業創出のきっかけになる可能性あり ⇒Society5.0社会実装トライアル支援事業による取組を既存事業者の課題解決と連動させるなど
	新事業創出数増加（異業種）	新製品・新事業を開発する	・新たな分野や事業化へチャレンジする事象者への支援	□六次産業化の新商品開発数は停滞気味	＜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などを行うに際して、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、技術などの強み）を知らない。 ＜d社＞ ・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（IIDA）に加入して活動している。		＜a金融機関＞ ・つくば市の企業は他業種へ事業展開する場合が多い特徴がある。既存事業だけでは売上を拡大することができない。		
		新製品・新事業を販売する	・販路開拓支援					➡	
		六次産業化を促進する	・第１次産業化の強みを高めるために、６次産業化を推進			＜b社＞ ・耕作放棄地などを活用して、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、他にはない魅力を他地域や国外に発信できる。 ・検討開始時、テーマが業種横断的な要素もあり、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庁内横断的に取り組む体制が必要ではないか。			**【業種横断プロジェクトを支援する庁内・関係機関の対応力強化】** ・業種横断による新事業創出を目指している事業者に対しては、関係者の横連携による支援の体制が必要 ⇒業種横断プロジェクトに対する庁内・地域関係者による支援が可能な体制を構築

参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

重点的に検討すべき課題分野	達成目標 例（KGI）	施策テーマ		つくば市の現状	ヒアリング結果				施策テーマ・重点プロジェクトの方向性
		テーマ	施策（例）	調査結果	市内事業者		支援機関（2機関）		
				□：統計資料 ■：市内事業者アンケート	建設業・製造業（7事業者）	商業・サービス業（2事業者）			
③新規事業者創出	事業者（所）数増加	誘致する用地を確保する	・工業団地の整備 ・用地確保	□事業者数は増加傾向 （市内総生産は微減傾向） □工業団地立地企業数は増加傾向（現在の工業団体の稼働率は高いものの、新たな産業用地は不足） 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■市のデメリットとして、1981年以降創業、小規模（10人未満）、単独事業所で「建物・施設の賃借料の費用が高い」が多い ■市に望む施策として、1981年以前創業、中規模（10人以上～50人未満）、大規模（50人以上）、本社で「施設の新設・改修支援」「設備投資・更新支援」が多い （商業・サービス業） ■市のデメリットとして、2001年以降創業、中規模（10人以上～50人未満）で「建物・施設の賃借料の費用が高い」が多い ■市に望む施策として、2000年以前創業、中規模（10人以上～50人未満）で「設備投資・更新支援」が多い	＜c社＞ ・製造拠点は土浦市にある。つくば市内で探していたが物件がみつからなかった。つくば駅前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。	＜g社＞ ・不動産は事業用の物件をなかなか貸したがらないのか、あまり情報が収集できない。以前は家賃補助のような支援制度があった。補助してもらえるとありがたい。		➡	**【事業用物件のマッチング】** ・事業用の物件不足が事業者側に負担をかけており、移転などを機につくば市内から転出する可能性を抑制する必要あり。 ⇒市内の事業用物件のデータベース化・情報発信など紹介できる仕組みを構築。
		企業（本社機能）を誘致する	・企業誘致						
		企業（本社機能）を立地する	・企業立地に伴う優遇措置 ・都内にある本社機能（事務所・研究所・研修所）の移転に伴う税制優遇						
	創業者数増加	起業する意識を高める	・創業セミナー	□新規創業者数、つくば発ベンチャー企業数は目標を達成			＜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設するケースが多いように見受けられる。		
		起業に向けて試行する	・社会実験・社会実装支援 ・チャレンジショップ						
		起業する	・産官学金連携「創業支援ネットワーク」による一体的創業支援					➡	
		起業する産業を集積する	・成長分野における起業促進						
		経営を安定化する ＜再掲＞	・経営指導				＜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を行いにくい。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など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		・創業後の事業者の経営が軌道に乗るようにモニタリング・フォローアップが必要 ⇒金融機関との連携により、創業後の事業者を対象とした支援を実施。

参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

重点的に検討すべき課題分野	達成目標 例（KGI）	施策テーマ		つくば市の現状	ヒアリング結果				施策テーマ・重点プロジェクトの方向性
		テーマ	施策（例）	調査結果	市内事業者		支援機関（2機関）		
				□：統計資料 ■：市内事業者アンケート	建設業・製造業（7事業者）	商業・サービス業（2事業者）			
④雇用創出	従業者数増加（若者）	働く人材を育成する	・従業員への人材育成 ・学生への地場企業の職場体験	□就業者数、新規就業者数（ふるさとハローワーク）は増加傾向 ■市に望む施策として、建設業、製造業、商業・サービス業ともに「雇用促進」が最も多い 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、1981年以前創業、中規模（10人以上～50人未満）、大規模（50人以上）、工場で「若年者の雇用充実」が多い ■市に望む施策として、1981年以降創業、小規模（10人未満）、本社で「人材育成支援」が多い 【クロス集計結果】 （商業・サービス業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、1981年以前創業、中規模（10人以上～50人未満）、大規模（50人以上）で「若年者の雇用充実」が多い ■市に望む施策として、1981年～2000年創業、中規模（10人以上～50人未満）で「人材育成支援」が多い	＜e社＞ ・若者については積極的に採用したいと考えている。以前は社長の人脈など、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ターンなどの取組みが進められている中で、こうした取り組みと連動できると面白いかもしれない。 ＜e社＞ ・若者が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、また家庭など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。 ・必要であらば、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など、会社として働き方改革を推進している。 ＜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。 ・ベンチャー企業などは、事業を軌道に乗せることが優先されるため、人材育成など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は学べない場合がある。ベンチャー企業などを対象とした従業員研修などがあると良いかもしれない。	＜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、研修会などに参加すると、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。	＜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。	➡	**【「まち」「ひと」に関するする施策との連携】** ・企業単体や仕事内容での雇用者の獲得が厳しい状況のなか、UターンやIターンといった移住政策など、まち・ひとと関連する事業と連動した雇用創出策が期待 **【市内事業者における従業者の能力向上機会の創出】** ベンチャー企業や創業後の事業者の社員の育成について、複数の事業者の連携により充実することが有効な可能性あり ⇒ベンチャー企業や創業後の事業者の社員を対象とした共同従業員研修の実施
		働く人材を多様化する	・企業における女性・外国人・高齢者などの雇用促進						
	従業者数増加（女性）	働く場所を準備（整備）する	・外国人や高齢者、女性などに対する受入環境整備	・時短勤務等、女性の雇用促進に向けた受入環境整備支援 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、小規模（10人未満）、大規模（50人以上）、工場で「女性雇用の充実」が多い 【クロス集計結果】 （商業・サービス業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、1981年以前創業、中規模（10人以上～50人未満）、大規模（50人以上）で「女性雇用の充実」が多い	＜e社＞ ＜d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など、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。 ＜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。			➡	**【しごと（産業）を支えるまち・ひとの施策との連動した受入環境整備】** ・雇用者が安心、かつ快適に通勤できる交通インフラの整備が必要 （交通政策など他部門との連携が必要） ・女性雇用促進を図るべく、働く女性向けの子育て環境整備 （優先的な保育園の採用など）

参考資料１－３　４つの課題分野における施策テーマ候補一覧更新版

重点的に検討すべき課題分野	達成目標 例（KGI）	施策テーマ		つくば市の現状	ヒアリング結果				施策テーマ・重点プロジェクトの方向性
		テーマ	施策（例）	調査結果	市内事業者		支援機関（2機関）		
				□：統計資料 ■：市内事業者アンケート	建設業・製造業（7事業者）	商業・サービス業（2事業者）			
	従業者数増加（シニア）	働く場所を紹介する		■４割強の製造業・建設業、および商業・サービス業にて人材が不足傾向 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、2000年以前創業、中規模（10人以上～50人未満）、大規模（50人以上）で「高齢者雇用の充実」が多い 【クロス集計結果】 （商業・サービス業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、中規模（10人以上～50人未満）で「高齢者雇用の充実」が多い	<e社> ・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社> ・シニア層の必要性を感じている。設計など熟練した技術にはシニア層の活力が不可欠である。		<b金融機関> 企業ＯＢ等と経営者の面談の場を提供する新現役交流会を開催。	➡	
	従業者数増加（外国人）			・サインなど多言語化対応 ・外国人労働者の斡旋 【クロス集計結果】 （建設業・製造業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、中規模（10人以上～50人未満）、本社で「外国人雇用の充実」が多い 【クロス集計結果】 （商業・サービス業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、1980年以前創業、大規模（50人以上）で「外国人雇用の充実」が多い	<e社> <d社> ・外国人については、現時点では雇用する予定はない。			➡	
	従業者数増加（ハンディキャップ）	働く場所を快適にする	・外国人や高齢者、女性などに対する受環境整備	・バリアフリー推進 ・外国人労働者の斡旋 【クロス集計結果】 （商業・サービス業） ■人材確保に向けた今後取り組みたいことは、1980年以前創業、大規模（50人以上）で「障がい者雇用の充実」が多い	<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。			➡	

つくばクオリティ認定制度の流れ　～トライアル発注認定制度（平成27～28年度実施）の拡充事業～

認定制度の趣旨：市内中小企業者等が開発した優れた商品・役務の普及を支援するため、市が新商品・役務を認定し、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。

【従前事業・平成27～28年度】

トライアル発注認定制度（地方自治法に基づく政策的随意契約制度）

中小企業者が認定申請 → 市による審査 ●独自性　●市場性 ●新規性　●市機関での使途妥当性 → 市長が事業者を随意契約の相手として認定（認定期間2年） → ●市による積極的な販路拡大支援（広報宣伝、展示会等優先出展等）／●産業振興課との随意契約による資金提供 ●各課の使用評価による製品改良

課題１　課題２

拡充

課題１：「新規性」や「行政での使用」が認定条件のため、多くの優れた商品・役務を支援できない。
課題２：認定の対象が「商品・役務」ではなく「事業者」であるため、制度がわかりにくい。

【新規事業・令和２年度スタート予定】

(仮称)クオリティ認定制度（市要綱に基づく独自認定制度）

中小企業者**ＮＰＯ法人**が認定申請 → 市による審査 ●独自性　●市場性 ~~●新規性　●市機関での使途妥当性~~ → **商品・役務**を認定（認定期間**なし**） → ●市による積極的な販路拡大支援**（３年間）**（広報宣伝、展示会等優先出展等）●**「○年度認定品」として継続してＰＲ**

庁内各課にて当該商品・役務の利用希望があった場合

庁内審査 ●新規性 ●市機関での使途妥当性 → 市長が事業者を随意契約の相手として認定 → ●産業振興課との随意契約による資金提供 ●各課の使用評価による製品改良

地方自治法に基づく政策的随意契約

【参考資料３】

限定 OPEN

つくば市で起業を目指す若者による

つくば市チャレンジショップ

期間限定オープン

2020. 1.27 MON ― 2.7 FRI ※土日を除く

場 所：つくば市役所 1階 キッズスペース隣

つくば市内で将来の起業を目指す若者による、
試行型チャレンジショップが期間限定オープン！

欧米で人気の乳児用「抱っこ紐」！ サンプル展示、無料相談・使用体験会

営業日　2020年1月29日(水)～1月31日(金)、2月5日(水)～2月7日(金)

営業時間　10:00～15:00

出店者／角田 クリスティーナ

SNSで「乳児に快適で、お洒落」と人気を集める、欧米での人気抱っこ紐(ベビーラップ、ベビースリングなど)の展示や、ベビーウェアコンサルタントによる無料相談会や体験会を実施！
※対象年齢0～3歳程度。妊娠中の方も体験可能。
　デモドールを用意してるため、おひとりでも参加可能。

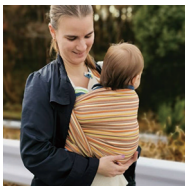
筑波大学学生による 「女性・子供向けオリジナル雑貨」販売

営業日　2020年1月27日(月)～2月7日(金) ※土日を除く

営業時間　10:00～16:00

出店者／内堀 夢梨実

学園祭で人気のTシャツや、トートバッグ、ポーチなど、かわいらしいハンドメイドアイテムを特別販売！ご本人はもちろん、お子さまやお孫さまへのプレゼントにもおすすめ！



各SHOPの営業日時・時間は変更になる場合があります ／ 実際の商品は異なる場合がございます。

主 催 | つくば市

問合せ先 | 株式会社セキショウキャリアプラス　〒305-8515 茨城県つくば市東新井12-2
TEL：029-860-5080(平日：9:00～18:00まで)　FAX：029-855-5180

つくば市チャレンジショップ事業について

令和元年度から３年間実施予定である若者地域定着加速化事業の一環として、市内開業予定の若者を対象に、試行的に場の提供や、準備活動の補助を行う事業。

本事業を通じ、創業時にハードルとなっている「顧客・販路の開拓」の支援をするとともに、心的負担となりやすい開業資金を、気軽にトライできる環境を用意することにより軽減させる。

また、つくば市創業支援ネットワークと連携することで伴走型支援を実施し、本格創業への意欲を促進させる。

1年目（令和元年度）
- 短期間、限定業種での出店実施
- チャレンジショップ事業における課題整理
- 事業プラットフォームの構築

2年目（令和2年度）
- 半年間を目指した出店実施
- １年目の結果を受け改良
- 飲食業等の対象業種拡大の検討
- プロトタイプとして確立

3年目（令和3年度）
- 年間を通した出店の実施
- 空き店舗活用など自立自走できる枠組み作り
- チャレンジショップ事業卒業事業者同士のネットワーク作り

出展支援メニュー

❶事前カウンセリング
希望や販売計画を元に、最適な出店エリア等の選定やアドバイスの実施

❷出店スペースの提供
つくば市等が所有する出店スペースの提供
（令和元年度はつくば市役所内、つくばセンタービル、つくば市スタートアップパーク内、研究学園駅前等から選定）

❸店舗基本備品の提供
テーブル、イス等の基本備品を用意
（営業に必要な備品等は出店者様に御用意頂く場合有）

❹店舗広報支援
市民へ向けたチラシやポスター等での広報活動

❺営業サポート支援
出店期間中、専門家が営業に関するアドバイスを定期的に実施

❻出店期間後サポート
出店期間終了後、本格的起業へ向け、各種支援メニューの紹介を実施

令和元年度の事業者募集について

【　募集対象者　】概ね35歳までの若年者のうち、
つくば市での起業を希望・検討している個人（学生可）
つくば市での新規出店を希望・検討している事業者（個人事業主、法人）

【 出展対象業種 】小売り、サービス業（物品販売、ワークショップなど）

【　募集期間　】令和元年(2019年)11月15日 から 令和元(2019年)12月27日まで

【　出店費用　】無料 ／ ただし、市が提供する設備以外に必要な備品等は出店者の負担

令和２年度の実施について

- 出店対象業種や出店期間等を拡充し、実施予定
- 募集の詳細について、令和２年(2020年)６月以降につくば市公式ＨＰ等で情報公開予定

会　議　録

<table>
<tr><td colspan="2">会議の名称</td><td colspan="4">つくば市産業戦略策定懇話会</td></tr>
<tr><td colspan="2">開催日時</td><td colspan="4">令和２年３月 24 日　開会 15:00　閉会 16:30</td></tr>
<tr><td colspan="2">開催場所</td><td colspan="4">つくば市役所５階庁議室</td></tr>
<tr><td colspan="2">事務局（担当課）</td><td colspan="4">経済部産業振興課</td></tr>
<tr><td rowspan="2">出席者</td><td>委員その他</td><td colspan="4">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</td></tr>
<tr><td>事務局</td><td colspan="4">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</td></tr>
<tr><td colspan="2">公開・非公開の別</td><td colspan="2">■公開　□非公開　□一部公開</td><td>傍聴数者</td><td>０人</td></tr>
<tr><td colspan="2">非公開の場合はその理由</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">議題</td><td colspan="4">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</td></tr>
<tr><td colspan="2">会議録署名人</td><td colspan="2"></td><td>確定年月日</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">会議次第</td><td colspan="4">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</td></tr>
</table>

【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、人と人とが向き合って行う取組であるが、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、マーケットを知るという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・求めるからビジネスになる。それが成立しないとなると何が足りないか。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。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は思うが、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、ペデスト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が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。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を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】

つくば市産業戦略策定懇話会
第４回次第

令和２年３月 24 日（火）15 時から
つくば市役所５階庁議室

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　資料１

３－２．重点プロジェクトに関する意見交換　資料２

４　その他

つくば市産業戦略骨子案について　資料３

５　閉会

【配布資料】
つくば市産業戦略策定懇話会　第３回議事録
資料１　施策テーマについて
　参考資料１　施策テーマ体系図
資料２　重点プロジェクトについて
　参考資料２　重点プロジェクトシート
資料３　つくば市産業戦略骨子案について
　参考資料３　つくば市産業戦略骨子案

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	第4回出欠
1	毛塚　幹人	つくば市副市長（座長）	出席
2	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	出席
3	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	出席
4	仁衡 琢磨	ペンギンシステム株式会社　代表取締役社長	出席
5	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	出席
6	齋藤　利弥	つくば市商工会　事務局長	欠席
7	黒田　健祐	市議会議員（市民経済委員長）	出席
8	若松　昭司	市民委員	出席
9	山下　瞬	市民委員	出席

会　議　録

<table>
<tr><td colspan="2">会議の名称</td><td colspan="3">つくば市産業戦略策定懇話会</td></tr>
<tr><td colspan="2">開催日時</td><td colspan="3">令和２年２月３日　開会 10:00　閉会 12:00</td></tr>
<tr><td colspan="2">開催場所</td><td colspan="3">つくば市役所コミュニティ棟３階　会議室Ａ</td></tr>
<tr><td colspan="2">事務局（担当課）</td><td colspan="3">経済部産業振興課</td></tr>
<tr><td rowspan="2">出席者</td><td>委員その他</td><td colspan="3">毛塚委員（座長）、河原井委員、木ノ本委員、仁衡委員、黒田委員、若松委員、山下委員</td></tr>
<tr><td>事務局</td><td colspan="3">永田経済部次長、久保田産業振興課長、石濱（悟）産業振興係長、齋藤主査、甲斐主任</td></tr>
<tr><td colspan="2">公開・非公開の別</td><td>■公開　□非公開　□一部公開</td><td>傍聴数者</td><td>０人</td></tr>
<tr><td colspan="2">非公開の場合はその理由</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">議題</td><td colspan="3">１．重点プロジェクトに関する意見交換</td></tr>
<tr><td colspan="2">会議録署名人</td><td></td><td>確定年月日</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">会議次第</td><td colspan="3">１．開会
２．挨拶
３．報告
市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び事業者等へのヒアリング結果について
４．議事
重点プロジェクトに関する意見交換
５．その他
６．閉会</td></tr>
</table>

【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】市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び事業者等へのヒアリング結果について
※事務局から、全体スケジュールの修正について説明して、委員より了承を得た。

※事務局から、市内事業者実態調査結果(クロス集計)及び事業者等へのヒアリング結果を説明した。

・仁衡：「横断的」がキーワードになると感じた。つくば市では、本日の懇話会でも情報提供がある「チャレンジショップ」など個別施策について活気があると感じている。個別の取組が横断的なものになるとさらに良い。スタートアップパークや up Tsukuba などに行ったことのない人も多い。限られた人のみ頻繁に利用していると横のつながりによる展開が期待できない。様々な人々を混在させることが重要になると思う。ヒアリング結果にあったように、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れる機会を創出することは素晴らしいと思う。一方で、スタートアップパークには起業している人が多いため、博士後期課程の学生の選択肢が「起業」と「大手企業就職」の二者択一にならないように、市内の中小企業も選択肢に入る仕掛けが必要になる。施策を横断的に展開しながら、関わる人々の属性に幅を持たせて混在させるなどの工夫が求められる。つくば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くなる。自社ビルを建てるには資金が必要であり、駅近ではなくなるため、交通の利便性にも問題が生じる。広い部屋が不足している問題、駅近に自社ビルを建てづらい問題、駅からの交通利便性の問題についてはそれぞれ関連している課題である。つくば市がある程度の人口規模を維持しており、市の体力があるうちに手を打つべきではないか。国際的な人材の活用は非常に重要な課題になる。そう考えた場合に、市内では研究所等に外国人が多く訪れているが、加えて、市の特徴として素晴らしい姉妹都市がある。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。

・座長：「横断的」というキーワードをいただいた。スタートアップ推進室が課内にある産業振興課としての課題認識はいかがか。

・事務局：スタートアップパークについては、スタートアップ人材の交流を積極的に実施していく必要があると認識している。具体的な取組として、工業団地企業連絡協議会とスタートアップ企業との交流を目的としたイベントを、スタートアップパークで開催する予定である。このような取組を通じて人材の交流を図っていきたいと考えており、そのための拠点としてスタートアップパークを活用したい。

・座長：工業団地企業連絡協議会や商工会など既存の団体との連携により、交流機会を作っていくことは効果的だと思う。事業用物件の課題については、トピックとして、センタービルをリノベーションして、シェアオフィスの環境づくりに取り組みたいと考えている。まだ駅周辺の部屋は不足していると認識しているため、増やす取組を積極的に展開していきた

い。姉妹都市との交流について、これまでは学術や教育の視点が中心であったが、近年は、ビジネスや企業の育成の観点からの連携について、協定書の文言に追加している。これまでとは異なる新たな視点での取組を展開したいと考えている。

・河原井：産業技術総合研究所では、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。その際に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。ＴＣＩでも貸し出しているが、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と思う。

・座長：ケンブリッチでは、オフィスだけではなくラボもシェアしている。民間企業がラボを貸し出しており、そこに大学発ベンチャー企業などが入居して研究を続けている。つくば市においても、可能であれば国家公務員宿舎の跡地など駅近に整備できれば良いと考えている。

・仁衡：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。ＴＣＩのＤ棟に入居したとしても化学薬品を処分できる業者などは探す必要がある。このような課題に対応できるような施設を設けられると良い。ディベロッパーを呼んで市場を活性化させることも良いが、そこにいる人の活気を高めることも重要になる。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、長年ベンチャー企業の支援に取り組んでいる人々を、次世代を担う人材として育成することが重要だと思う。

・座長：重要なのは人であると思う。スタートアップの取組を例にしても、スタートアップパークが完成して終わるのではなく、空間づくりや市の職員の関わり方なども検討していく必要があると思う。

・若松：事業用物件について、駅近という意見があったが、やはり駅近であることが重要になるのか。

・仁衡：必ずしも駅近でなくても良いが、従業員の通勤や顧客の訪問などを考えるとやはり近い方が利点がある。

・若松：つくば市の旧市街地などには、空き家が多くあり、1,000 ㎡の立派な家屋もある。駅近ではないが、魅力的に感じる人もいるのではないか。旧市街地の空き家を産業に結びつ

けることで新たな価値にもつながる。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な物件になると思う。市街地調整区域である場合には特区などの対応も検討できると良い。つくば市の広大な敷地を活用できれば、選択肢は拡がると思う。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。平成 30 年から相続税や贈与税が大幅に緩和・拡充されるなどの良い制度ができたが、活用するためには要件をクリアする必要がある。そのようなことを踏まえての回答になっているのかは確認する必要がある。後継者が決まったうえで、その後、どのようにつないでいくかを、踏み込んで把握することが重要である。金融機関などが待ちの状態になっているので顕在化されていない可能性がある。知っていればできたという話も良く聞くため、次のステップに対する支援が必要なのではないか。

・座長：旧市街地について、商店街は市街地調整区域になっておらず、市としても空き家活用の補助金制度を設けて支援している。そこからさらに離れた場所で立地できれば地域コミュニティの活性化にもつながる可能性がある。駅近は家賃が高いというデメリットもあるため、役割分担ができると良いと感じた。筑波大学発のベンチャー企業であるフラー株式会社は、100 人規模になり、つくば市内でオフィスを見つけられなかったため、柏の葉に移転したが、もともとは市内の一軒家を借りて活動していた。起業初期の段階では一軒家をオフィスにするということも考えられると思った。事業承継については、関連するトピックとして、つくば市には空き家バンクという制度があるがあまり利用されていない状況にあり、一昨年空き家所有者を対象とした空き家シンポジウムを開催した。事業承継についても、市内で事例が出てきているため、話をできる場を作れると良いのではないかと思った。金融機関は事業承継などを支援する知見やノウハウを持っていると思うので上手く連携したい。

・山下：事業用物件の話は、業種によって駅近と周辺市街地など最適な条件が異なるのだと感じた。スタートアップなどつく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。段階や業種に応じて分けて考える必要があると思う。

・座長：スタートアップパークも部屋として区切られている物件はすべて埋まっており、まだまだ不足していると感じている。

・木ノ本：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、大学がハ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。駅近という議論があったが、働き方改革でどこでも仕事ができる環境となってきている中で、集まれる場所は重要になってくる。どのくらいのニーズがあるかの需要は民間企業も調査していると思う。ディベロッパー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。

・座長：資金を出すことだけが行政の仕事ではなく、規制緩和などによる支援も検討が必要だと思う。国家公務員宿舎跡地も国が売却すると入札となり、分譲住宅などになる可能性が高いと思うため、目的を絞って入札を行うなど対策に取り組んでいきたい。スタートアップパークは、まだまだスタートアップコミュニティを脱していない。海外事例なども参考にしながら取り組んでいきたいと思う。

【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考え方と仮説案を説明した。

・黒田：戦略として４つの施策の柱を想定している中で、外から呼び込むという視点が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は思うが検討できると良い。ヒアリング結果をみると、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。民間企業の取組に市の資金を導入するのかという議論もあるが、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、支援するからには力を入れて支援しても良いのではないかと思った。

・座長：企業誘致については、つくば市に進出したいというニーズもあるが用地やハコの不足が課題となる。今後は確実に力を入れていくべきテーマであるため、受け皿を発掘していく必要がある。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。つくば市にないものは他地域と連携できれば良いと考えている。内閣府がグローバル拠点都市の募集をかけているが、そのようなものも獲得すれば、国の資金を活用しやすくなると思う。

・仁衡：廃業については重要な課題であるが、前回山下委員からも意見があったように、廃業をすべて救うことが正ではないため、健全なエコシステムが必要だと思う。スタートアップ企業が３年で軌道に乗らずに廃業する場合と、10、20 年と継続していた企業が雇用者も抱える中で廃業する場合は、対応を分けて考える必要があると思う。その中で一番重要なこ

とは、潰れなくても良いものが潰れることはもったいないという点である。吸収合併先を探すことや、事業自体はなくなるが人材を引き継ぐことなどの対応が求められる。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。重点プロジェクトを設定してメリハリを作ることは重要であるため、「〇〇のまち つくば」という部分を中心に組み立てる必要はあると思うが、一方で行政の取組でもあるため、「つくば市は〇〇には優しいけど、△△には厳しい」とはならないように、例えば、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と感じた。

・座長：事業承継を判断するためのデータを示すことは行政としてもできると思うため、これまで提供できていなかったデータを提供することも大事だと思う。MOTs のような取組を他の分野で展開できると良いと考えている。具体例として、つくばにはコーヒー屋が多いがこれまで横のつながりがあまりなかった。一昨年からコーヒーフェスティバルを開始したが、そこから連携が生まれてきている。単に店舗が多いだけではつながらないため、特徴ある分野を作っていきたい。廃業の際には、従業員や資材をどうするかということが課題として出てくる。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。

・山下：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、取組を考えられると良い。

・座長：シリコンバレーなどでは、何度か失敗している方が信用が高まるということもある。失敗が終わりにならないような環境にしていきたい。その際に、学び直しや金融機関の支援などについてどのようなことができるか検討したいと思う。つくば市内でも失敗したと感じている経営者が反省の経験を講演する事例も出てきている。市としても連携できると良いと思った。

・木ノ本：中小企業庁に呼ばれた際に、担当課から、事業承継は当事者の消極的姿勢が課題のひとつになっていると聞いた。また、国としても施策を展開しているが周知が弱いという話もあった。そういった点を踏まえると、重点プロジェクト案にあるような事業承継に関する施策の周知やネットワーク形成は早急に実行される必要があるものだと感じる。つくば市内でどこまで完結すべきか気になる。事業承継先が県外であれば流出になるという意見

もあるが、企業のライフサイクルとして一度は市外に出ても戻ってくるというストーリーが描ければ良いと思うが、どのように捉えるべきか。東京都とのコンソーシアムの取組は面白いと思ったが、そういった意見は出ていないか。

・座長：コンソーシアムの立ち上げにあたり、市内の研究所と議論を行ったが、その際にも流出リスクについては話題にあがった。その際には、流出リスクはあるものの、そもそも、それを防いでまで企業の成長を止めてはいけないという意見があがっていた。つくば市を出て行ってもその後戻ってくるくらいのことを見据えてスタートアップ企業は育成すべきではないかという話をした。つくば市内での事業承継の事例を見ても、市内で完結している例はほとんどないと思う。事業承継は後継者に手をなかなか挙げてもらえないという難しさもあるため、選択肢を狭めずに考える必要がある。

・木ノ本：広く長期的に考えるべきものだと感じた。まち・ひと・しごと創生戦略策定にも委員として関わらせていただいているが、その中では、関係人口をいかに増やしていくかという議論があった。

・座長：住んでいるだけが地域の力ではないと捉える必要があると思う。

・若松：ライトオンが本社機能を移転したが、一定の投資をつくばにしていただき、良い関係を築いてもらっていたのではないか。その一方で、そのような会社は他にはほとんどない。つくばに投資してもらえる、何かを残してもらえるなどの仕組みが必要ではないかと思う。

・座長：ライトオンの元本社ビルは、現在不動産会社が売却して、その一部に県の主導で、スウェーデンの自動車部品メーカーの研究開発施設が入居した。その他のスペースも今後、誘致していく予定と聞いている。企業は生き残っていくためにステージにあわせて、他地域に出て行くという場面が出てくると思う。その際にある資源を次に活かしていくことが重要になる。

・若松：資金のかかることにはなるが、市として借り上げて、企業にサブリースなどできると良いと思う。スタートアップ企業を集めるにあたり、ニーズに応えるために取り組むということも必要だと思う。

・座長：つくばセンタービルなどから検討していければと思う

・山下：ひとつの地域内だけでは生き残っていけないという考え方から定住自立圏などがあるが、市はどのように考えられているか。商圏をどのように考えているかを知りたい。

・座長：データによると、つくば市は昼間人口が多く、市内の経済活動は、市民だけで行われているのではなく、域外からの利用によって成立している。今後は宅地開発が終わる中で人口の伸びが減少してくることも想定される。その際には宅地を増やしていくということより、関係人口を増やしていくために、他自治体と連携することが必要だと感じている。つく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こともできると良いと思う。

・若松：ヒアリング結果より、留学生は、卒業後に帰国する場合が多いとあったが、どのような国から来ており、何を目的に母国に帰っているか、どのような仕事をしているのか。多様なキャリ形成機会を提供するうえで把握しておく必要があると思う。

・座長：正確な情報を把握していないのが現状だと思う。関連する情報として、つくばでスタートアップビザを開始した。研究者として訪日している人が起業したい場合に、ビザを取得するための条件が厳しかったが、国の制度を利用して条件を緩和したい。研究を目的として訪日した人が研究以外にも取り組める支援をしたい。また、研究を目的に来ている人以外も増えていると認識しており、各国の人数も変化している。中国が最も多く、次いで、韓国、ベトナムから訪れている場合が多い。関係人口という観点からも留学生がその後、海外でどのように活躍しているのかを把握してリソースとして捉えていくことが望まれる。

・若松：ある外国出身の芸能人の話では、もともと福井に住んで、日本語や習慣を学んだことから、その子どもたちも福井に連れて行くという話を聞いた。自分が最初に日本の社会・文化に触れた場所は、ふるさとという感覚が生まれやすいと思う。つくばを離れてもつくば市を発信してもらえると良い。

・座長：つくば市に訪れた外国人が住み良い場所にして行く必要があると感じる。また、個人との関係性を築いていく必要もあると思う。

・木ノ本：日本全体の傾向であるが、留学生が卒業後に日本で就職したい思う場合が６割である一方で、実際に就職できている場合は３割程度となっている。ミスマッチの理由は、国籍や、企業の海外展開の方向性とのギャップ、文系・理系によるギャップである。企業側が日本語を話せないと受入れられないという状況もある。ヒアリング結果においても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。つくば市内の留学生は、つくば市で学び、つくば市が大好きな人たちであると思うため、より就職をサポートできるプログラムがあると良い。

・座長：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。

・仁衡：自社では、ロシア人を雇用している。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と採用が難しい。地域の偏りなく学生が集まれれば、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。

【５．その他】
※事務局から、つくばクオリティ認定制度について説明した

・仁衡：これまでの課題が解決されていて良いと思う。認定制度は一定のクオリティを担保することが重要になると思う。何でも認定している制度となってしまうと意味がない。その点については留意していただきたい。

・座長：市としても独自性と市場性を十分に審査できるように方法を検討したい。

・山下：企業としてメリットがあまりないようにも感じる。例えばではあるが、ふるさと納税の返礼品として取り扱われたり、プレミアム商品券が３割増で使用できたりするなど、認定されるメリットがあると良いと思う。

・座長：商談など宣伝に利用できることがメリットのひとつになると思う。その他には市の随意契約などがしやすくなる。この制度で認定されたことが、他の制度でもメリットにつながるような仕組みも考える必要がある。

・山下：随意契約ができるとなれば認定要件がクリアである必要がある。補助金を出すことにもつながると思う。

・座長：これまではトライアル発注制度として行ってきたが、今回制度を更新するにあたっては、審査の方法などについて見直す必要がある。

・若松：宮内庁御用達に近い制度だと感じた。事業者の目標となり、消費者にとって選択の目安になるなど、色々な効果を生み出すきっかけになる、拡がりのある制度だと思う。

・座長：事業者の意識付けにつながると良いと思う。何か取り組みたいが取り組めていない企業や取り組むことに無関心な企業などが目指したい制度になるなど、意識付けにつながれれば良いのではないかと感じた。今日のご意見を踏まえて制度の内容を精査していく。

※事務局から、つくば市チャレンジショップと事業承継事例について説明した。

※事務局から、つくば市産業戦略（仮称）の目次案について説明して、委員より了承を得た。

・事務局：次回の懇話会は３月中の開催を予定する。

【５．閉会】

つくば市産業戦略策定懇話会

第４回資料

令和　２年　３月２４日（火）

つくば市 経済部　産業振興課

全体スケジュール

全体スケジュール（第３回承認済）

	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		

施策テーマについて

参考資料１

施策テーマ
体系図

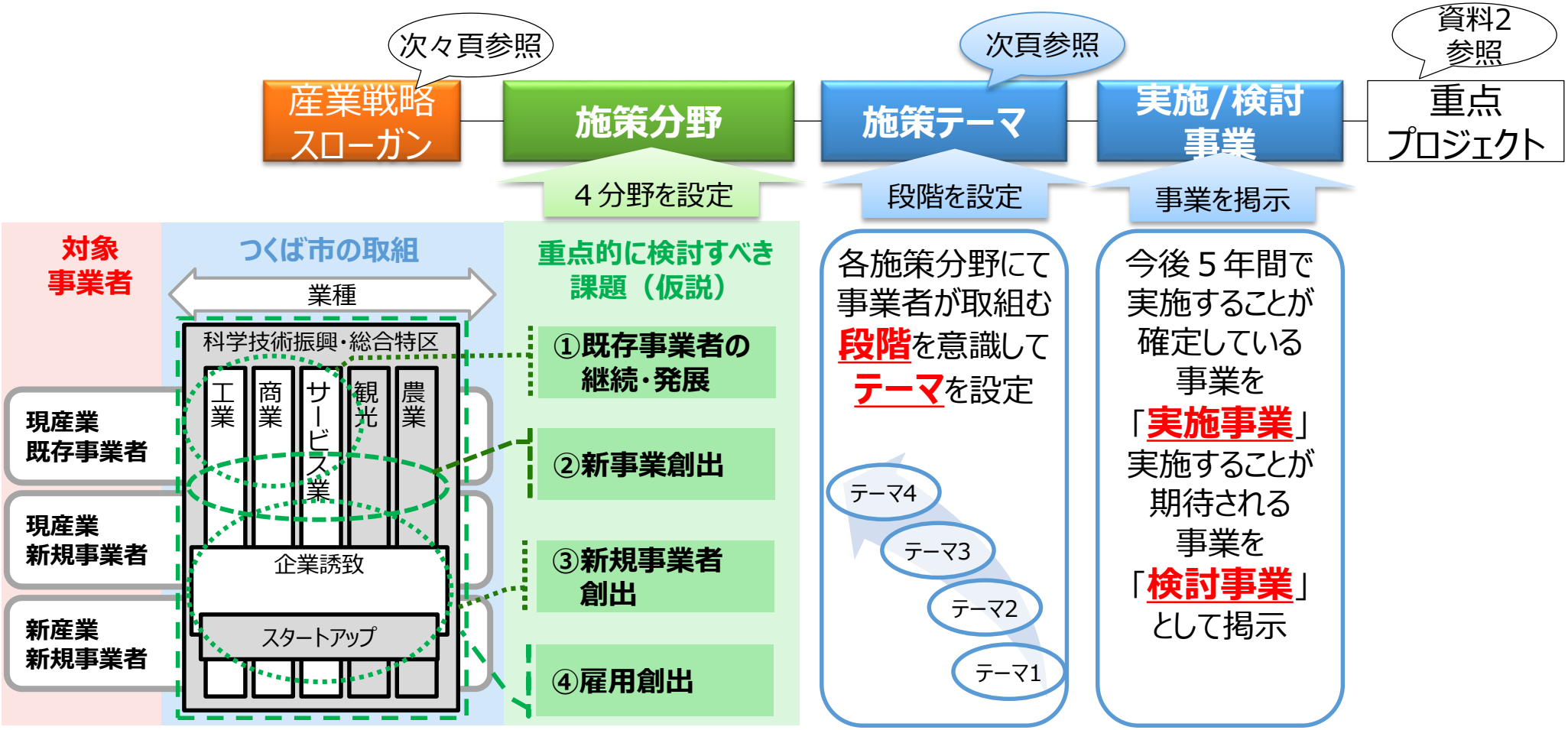
施策分野、施策テーマ等の設定方針　（１／２）

- これまで３回の懇話会における検討経緯を踏まえ、以下の方針に従い、施策分野等を設定

【施策分野】　これまで議論してきた重点検討課題である４つの分野を設定

【施策テーマ】　各施策テーマにて課題解決や企業成長に向けて事業者が取組む段階に応じてテーマを設定

【実施/検討事業】　５年間で実施が確定している「実施事業」と、実施が期待される「検討事業」を掲示



施策分野、施策テーマ等の設定方針　（２／２）

施策分野		施策テーマ
施策分野Ⅰ	既存事業者の継続・発展	テーマ1 既存事業者の**経営を健全化**する テーマ2 次世代へ**事業を承継**する テーマ3 既存事業者の**認知度を高め、受注機会を拡大**する テーマ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
施策分野Ⅱ	新事業創出	テーマ1 地元企業等組織・人材の**新たなチャレンジの機運を高める** テーマ2 つくば市の知識・組織・人材を最大限に活用して**アイデアを創出**する テーマ3 **研究開発に取り組み**アイデアをカタチにする
施策分野Ⅲ	新規事業者創出	テーマ1 **新たに企業が進出**する テーマ2 **知識集約によってイノベーションを創出**する テーマ3 市内で**新たな創業者が誕生**する
施策分野Ⅳ	雇用創出	テーマ1 将来、つくば市で働く**次世代人材を育成**する テーマ2 **若者が地域に定着化**（職・住）する テーマ3 **多様な人材の就労機会を創出**する テーマ4 離職率が低下し、**従業員が定着**する

各施策分野にて事業者が取組む**段階**を意識してテーマ設定

産業戦略スローガン（案）について

- つくば市産業戦略の上位計画である、「つくば市未来構想」および「つくば市戦略プラン」のまちづくりの理念と、目指すまちの姿との親和性に考慮しつつ、産業戦略スローガン（案）と各施策分野における産業都市像（案）を設定

「つくば市未来構想」および「つくば市戦略プラン」

まちづくり理念	**つながり**を力に**未来**をつくる	
まちの姿 Ⅰ	魅力をみんなで創るまち	（産業関連施策例） • 資源をみがき、魅力あふれるまちをつくる
まちの姿 Ⅱ	だれもが自分らしく生きるまち	（産業関連施策例） –
まちの姿 Ⅲ	未来をつくる人が育つまち	（産業関連施策例） –
まちの姿 Ⅳ	市民のために**科学技術**をいかすまち	（産業関連施策例） • **知識**集約によってイノベーションを創出する • 地元で頑張る**組織や人**が成長し続けるまちをつくる

「つくば市産業戦略」

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×知識×組織・人材のつながりを産業競争力に～**	
施策分野 Ⅰ	地元で頑張る既存事業者が安定して事業を継続・発展できるまち	既存事業者の継続・発展
施策分野 Ⅱ	地元で頑張る組織・人材が新たにチャレンジできるまち	新事業創出
施策分野 Ⅲ	世界の未来をつくる組織・人材が育つまち	新規事業者創出
施策分野 Ⅳ	地域産業人材が確保・定着するまち	雇用創出

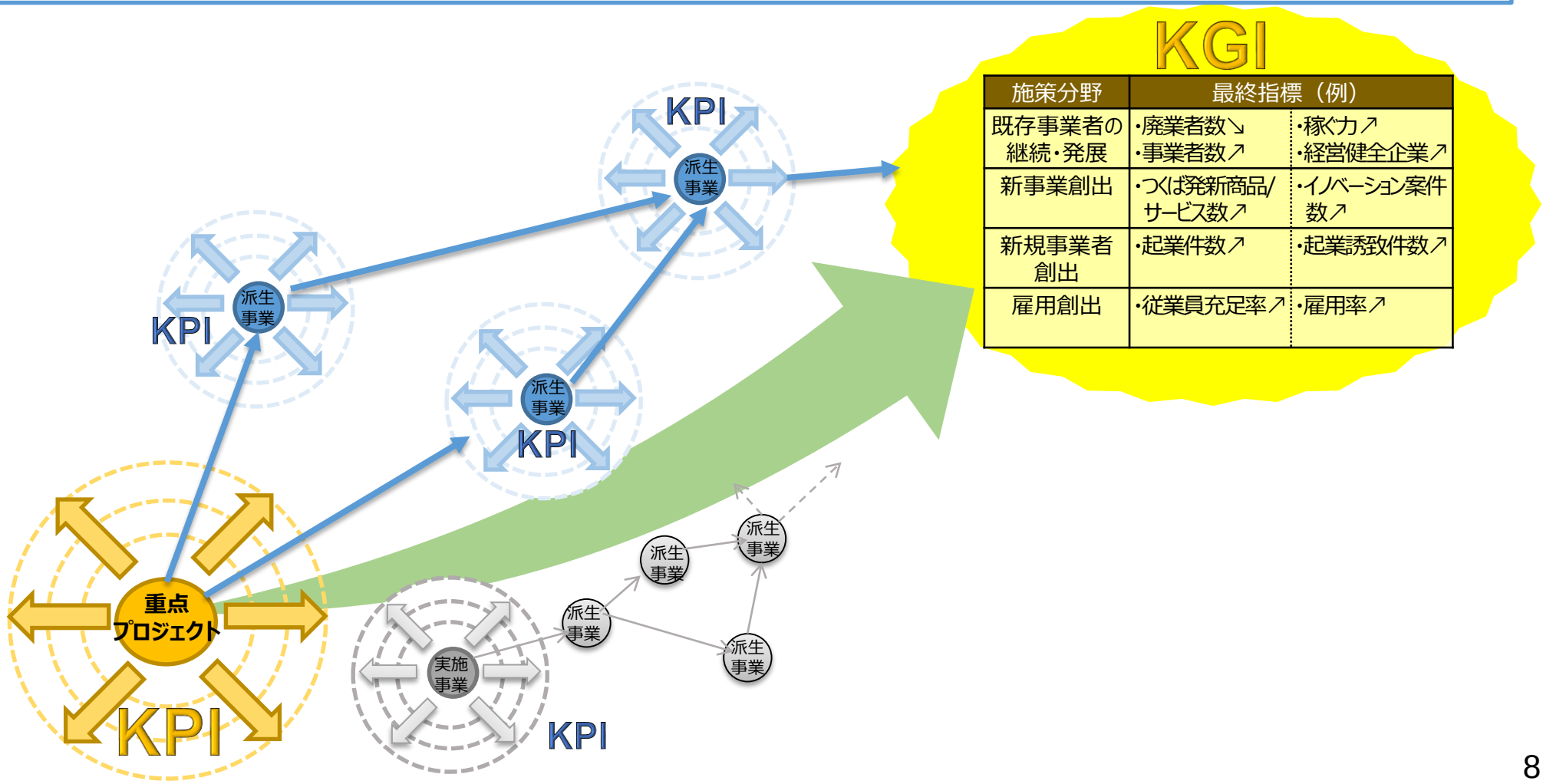
重点プロジェクトについて

参考資料2

重点プロジェクトシート

重点プロジェクトについて

- 事業者の置かれている経営環境は様々であることから、施策立案に際しては画一的な施策よりも、目標を達成するターゲットを明確にして施策を立案し、事業の推進とともにターゲットを拡充しながら事業を派生させていくことが有効であると考えています。
- そこで、実施されていることが見込まれる実施事業のうち、本市の産業振興におけるインパクトが大きく、派生事業創出が期待される重点プロジェクトを設定し、５年間に改善を図りながら、着実な成果を達成していきます。



施策分野	最終指標（例）	
既存事業者の継続・発展	・廃業者数↘ ・事業者数↗	・稼ぐ力↗ ・経営健全企業↗
新事業創出	・つくば発新商品/サービス数↗	・イノベーション案件数↗
新規事業者創出	・起業件数↗	・起業誘致件数↗
雇用創出	・従業員充足率↗	・雇用率↗

重点プロジェクトの事務局（案）について

- 第３回懇話会において提示した12のプロジェクト案のうち、関係する施策について統合を図りつつ、本市の産業振興へのインパクトを踏まえつつ事務局にて絞り込みを行い、４つの重点プロジェクト案を設定

施策分野	第３回懇話会で提示した重点プロジェクト
既存事業者の継続・発展	**廃業者数の抑制** ① 事業承継事業者発掘支援プログラム ② 事業承継支援ネットワーク形成 **経営力強化・稼ぐ力向上** ③ 事業者経営相談窓口の見える化・認知度向上 ④ 社会実装トライアルと地域事業の連携強化 ⑤ 共同型販路開拓プラットフォーム形成・拡充支援
新事業創出	**新事業創出数増加** ⑥ 市内事業者(所)間ネットワーク形成 ⑦ 外部機関や委託を活用したマッチングや連携の機会提供 ⑧ プロジェクトによる庁内・関係機関連携支援体制の構築
新規事業者創出	**事業数増加** ⑨ 新規参入可能性事業者・起業人材の蓄積・マッチング ⑩ 事業所立地活用可能物件の発掘・情報発信
雇用創出	**雇用創出・人材育成** ⑪ 小中高生向け事業所訪問・職業体験会の開催 ⑫ 市内事業者従業員向けスキルアップ研修会の開催

A 事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト

B 市内事業者をつなぐつくば市認定プロジェクト

C 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

D 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

検討事業として掲示

資料３

つくば市産業戦略骨子案について

参考資料3

つくば市産業戦略
骨子案

つくば市産業戦略（仮称）　目次案　【第3回懇話会資料再掲】

第１章　つくば市産業戦略の目的と位置づけ
プラン策定の背景・目的、各種計画との関係性・位置づけ、計画期間を記載。

第２章　つくば市の産業を取り巻く状況
外部環境の変化とつくば市の概況を記載。

第3章　つくば市の産業に関する現況
つくば市の産業に関する現況について、統計調査、アンケート・ヒアリング調査の情報をもとに記載。

第４章　つくば市における産業振興の課題
第3章までの結果を踏まえ、つくば市における産業振興の課題を記載。

第５章　つくば市の産業戦略の方向性
つくば市として目指す産業戦略のスローガン、施策テーマを記載。

第６章　重点プロジェクト
第5章のつくば市として目指す産業戦略を推進するための今後５年間の重点プロジェクトを記載。

第７章　推進体制・評価プログラム
戦略の実現に向けた推進体制、評価プログラムについて記載。

全体スケジュール（第３回承認済）

	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		

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	・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	・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	・実際に実施が確定している事業について掲示（行政、商工会など支援機関でのサービスメニュー）	・現在は実施していないものの、将来的に実施する可能性がある（同施策テーマで実施するとすれば想定される）事業について掲示	・５カ年で重点的、かつ戦略的に取組むプロジェクトについて掲示

つくば市未来戦略

つながりを力に未来をつくる

Ⅰ 魅力をみんなで創るまち
Ⅱ 誰もが自分らしく生きるまち
Ⅲ 未来をつくる人が育つまち
Ⅳ 市民のために科学技術をいかすまち

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×知識×組織・人材のつながりを産業競争力に〜

施策分野（未来都市像）	施策テーマ（戦略テーマ）	つくば市未来戦略	実施事業	主体：市	商工会	金融機関	：	検討事業	重点プロジェクト	主体：市	商工会	金融機関	：
【既存事業者の継続・発展】Ⅰ 地元で頑張る既存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		① 経営相談		○	○		(1) 補助金関連の情報一元化					
			② 経営革新のための各種セミナー・講習会		○	○		(2) 創業から３〜５年に対する保証施策					
			③ 中小企業経営力強化促進奨励補助金	○	○			(3)					
			④ 自治金融	○		○		(4)					
	2 次世代へ**事業を承継**する		① 事業承継相談		○	○		(1) （公庫）つくスタの共催	A 事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト	○	○	○	
			②					(2)					
			③					(3)					
			④					(4)					
	3 既存事業者の**認知度を高め、受注機会を拡大**する	Ⅳ-2-②	① つくばクオリティ認定制度	○				(1) パッケージ開発支援	B 市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト	○	○	○	
			② 展示会出展支援補助金	○				(2) イベント開催時の市内企業タイアップ企画					
			③ 販路開拓イベント	○	○			(3)					
			④ つくばコレクション	○				(4)					
			⑤ ふるさと納税返礼品	○									
			⑥ PRTIMES連携協定	○			○						
	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		① 先端設備等導入計画	○				(1) IoT・RPA等最先端技術導入支援	B 市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト	○	○	○	
			② 公的助成金等の申請支援		○	○		(2) キャッシュレス導入支援					
			③					(3)					
			④					(4)					
【新事業創出】Ⅱ 地元で頑張る組織・人材が新たにチャレンジできるまち	1 地元企業等組織・人材の**新たなチャレンジの機運を高める**		① つくば技術開発クラブ	○				(1) 新商品開発支援	C 科学技術×知識×組織・人が世界の未来へつなぐロジェクト	○	○	○	
			② 六次産業化の推進	○				(2) 各種ピッチ会の開催					
			③ イベント開催支援	○				(3) クラウドファンド実施支援					
			④					(4)					
	2 つくば市の知識・組織・人材を最大限に活用して**アイデアを創出**する	Ⅳ-2-②	① つくば技術開発クラブ[再掲]	○				(1)	C 科学技術×知識×組織・人が世界の未来へつなぐロジェクト	○	○	○	
			② 市内企業のマッチング支援（ﾘﾝｶｰｽﾞ社連携）	○				(2)					
			③ 企業間、異業種マッチング			○		(3)					
			④ スタートアップパークでのイベント開催	○				(4)					
			⑤ 提携連結・協業成果情報発信支援事業	○									
	3 **研究開発に取り組み**アイデアをカタチにする		① 研究開発補助金	○				(1) 知的財産取得支援	A 事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト	○	○	○	
			② ＪＩＣＡ草の根技術協力事業	○			○	(2) ※社会実装トライアル支援事業					
			③					(3) 市民モニター等を活用した実証事業支援					
			④					(4)					
	4		①					(1)					
			②					(2)					
			③					(3)					
			④					(4)					

つくば市未来戦略より引用

Ⅲ　つながりを力に未来をつくる
Ⅰ　魅力をみんなで創るまち
Ⅱ　誰もが自分らしく生きるまち
未来をつくる人が育つまち
Ⅳ　市民のために科学技術をいかすまち

未来戦略のまちづくり理念に配慮して設定

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

・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

・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

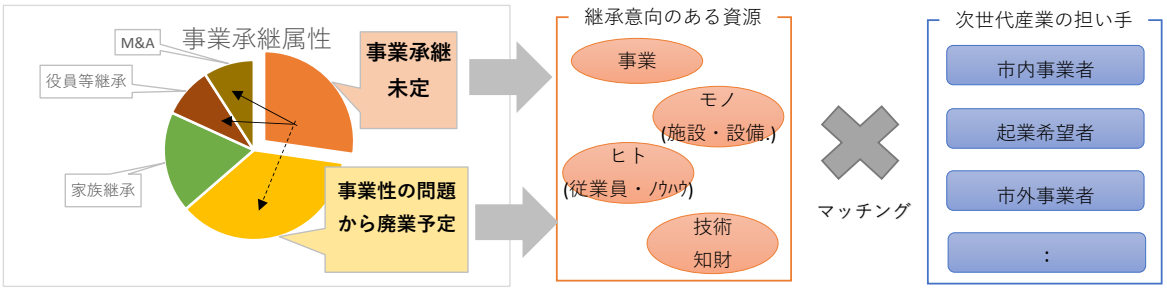
・実際に実施が確定している事業について掲示
（行政、商工会など支援機関でのサービスメニュー）

・現在は実施していないものの、将来的に実施する可能性がある（同施策テーマで実施するとすれば想定される）事業について掲示

・５カ年で重点的、かつ戦略的に取組むプロジェクトについて掲示

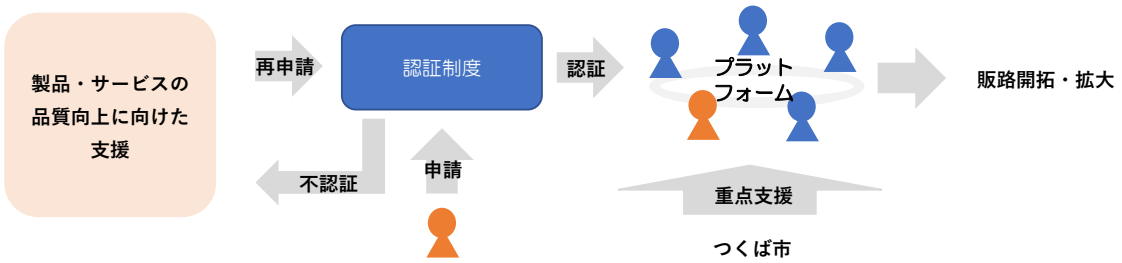
つくば市未来戦略	産業戦略スローガン	施策分野（未来都市像）	施策テーマ（戦略テーマ）	つくば市未来戦略	実施事業	主体：市	主体：商工会	主体：金融機関	主体：：	検討事業	重点プロジェクト	主体：市	主体：商工会	主体：金融機関	主体：：
Ⅲ		【新規事業者創出】 世界の未来をつくる組織・人材が育つまち	1 **新たに企業が進出**する		① 商店街空き店舗活用補助金					(1) 新たな産業用地の確保	A 事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト	○	○	○	
					② スタートアップパーク					(2) 空き店舗情報の集約および広報	C 科学技術×知識×組織・人が世界の未来へつなぐプロジェクト	○	○	○	
					③ 事業用不動産物件情報連携協定					(3) 企業誘致補助					
					④					(4) つくばセンタービルイノベーション拠点整備					
					⑤					(5) 空き事業物件・用地データベース構築					
			2 **知識集約によってイノベーションを創出**する	Ⅳ-1-① Ⅳ-1-②	① 未来共創プロジェクトの実施	○				(1) マッチング成功事例の展開	C 科学技術×知識×組織・人が世界の未来へつなぐプロジェクト	○	○	○	
					② SDGｓパートナーズの推進	○				(2) 近未来技術実装エリアの整備					
					③ 社会実装トライアルの支援	○				(3)					
					④ 近未来技術等の社会実装の推進	○				(4)					
					⑤ アクセラレーションプログラムの実施	○				(5)					
					⑥					(6)					
			3 市内で**新たな創業者が誕生**する	Ⅳ-2-②	① 創業支援事業計画	○	○	○		(1) スタートアップビザと連動した外国語対応支援	A 事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト	○	○	○	
					② チャレンジショップ	○	○			(2)					
					③ 新規創業促進補助金	○				(3)					
					④					(4)					
			4		①					(1)					
					②					(2)					
					③					(3)					
					④					(4)					
		【雇用創出】 地域産業人材が確保・定着するまちつくば	1 将来、つくば市で働く**次世代人材を育成**する		①					(1) 科学技術週間と連携した市内企業公開					
					②					(2) 小中学生向け市内中小企業訪問					
					③					(3)					
					④					(4)					
			2 **若者が地域に定着化**（職・住）する	Ⅳ-2-①	① 就活イベント	○		○		(1) 市内企業インターンシップ支援	E 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	○	○	○	
					② 保育所等見学ツアー					(2)					
					③					(3)					
					④					(4)					
			3 **多様な人材の就労機会を創出**する	Ⅳ-2-①	① 就労支援（ハローワーク連携）	○				(1) 女性受入支援事業	E 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	○	○	○	
					② 雇用相談		○			(2) 外国人材受入支援事業					
					③					(3) 受入環境整備事業					
					④					(4)					
			4 離職率が低下し、**従業員が定着**する		① 各種共済（保険）制度		○			(1) 人材育成支援					
					②					(2) ワークライフバランスの推進					
					③					(3)					
					④					(4)					
			5		①					(1)					
					②					(2)					
					③					(3)					
					④					(4)					

つくば市産業戦略　未来戦略プロジェクト

ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄID /ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ名	A　事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト	つくば市未来戦略	-
		つくば市産業戦略	1-2,3-1,3-2
関係機関	庁内：産業振興課	庁外	つくば市商工会、金融機関、茨城県事業承継センター
背景	・他地域と同様、本市でも事業承継は重要課題であるが、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が決めていない、あるいは自分の代で廃業するつもりである事業者が多数存在しています。 ・事業承継を行うに際しては、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。 ・また残念ながら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。 ・そこで、事業、および経営資源（ノウハウ、技術、知財、施設・設備、人材など）の次世代への継承を促進していきます。		
期待効果	・経営環境が健全な事業者の廃業数の減少 ・事業廃業者の経営資源の継承率向上		
活動内容	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事業廃業予定事業者を顕在化します。 ・抽出方法については、可能な限り持続的かつ効率的に手法を、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経営資源と次世代産業の担い手とのマッチング ・①で抽出した事業者のうち、継承する資源（事業、ノウハウ、技術、知財、施設・設備、人材など）がないかを抽出します。 ・継承する可能性のある資源を必要としている継承先（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し、つくば市の地域資源を次世代の産業へ継承します。		
実現イメージ			

カテゴリ	取組内容	説明	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.調査方法検討	・関係する支援機関と協議し、どのような方法で事業者を調査するかを検討する。 ・可能な限り、持続的に顕在化が行えるように、方策を検討する。 例）各機関の企業訪問に伴うヒアリング 例）各機関の会員・顧客向けアンケート					
	2.調査実施	・1.で定めた方法に従い、調査を実施する。					
②経営資源と 次世代産業の 担い手との マッチング	1.経営資源の洗い出し	・①で抽出した事業者において、継承する（意思のある）資源がないかを洗い出す。 - 事情全般　-技術や知財 - ノウハウ　- 施設や設備 - 人材（従業員）　など					
	2.担い手ニーズの把握	・市内で事業を展開（あるいは事業継続する）以降のある組織・人材において、どのような経営資源を求めているかを洗い出す。					
	3.マッチング	・1.、2. のニーズを併行して洗い出しながら、適宜、マッチングを実施する。					

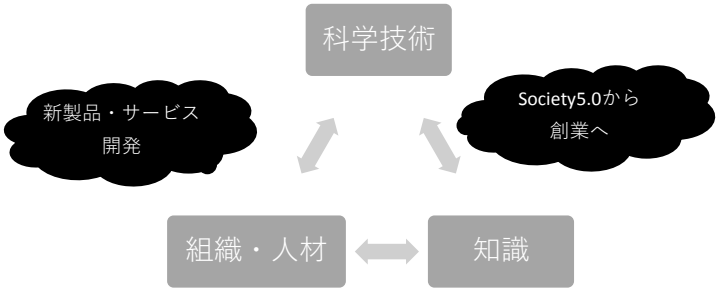
つくば市産業戦略　未来戦略プロジェクト

ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄID /ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ名	B-2　市内事業者をつなぐ つくば市認定プロジェクト		つくば市未来戦略	Ⅳ-２-②
			つくば市産業戦略	1-3，1-4
関係機関	庁内	産業振興課	庁外	つくば市商工会、金融機関
背景	・つくば市には、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、市においても認証制度による支援を行っています。 ・その一方で、認証された製品・サービスの販路拡大については、まだ十分とは言えず、さらなる販路開拓を必要とする声があがっています。また、認証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も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、認証制度を基点にしながら、販路開拓の重点的支援や、製品・サービスの品質向上の支援に取り組むことで、つくば市産製品・サービスのブランディングに取り組みます。			
期待効果	・既存事業者の経営課題の解決 ・既存事業者の稼ぐ力の向上			
活動内容	①つくば市認証製品・サービスプラットフォームによる販売促進 ・認証を受けた製品・サービスの販売を促進していくため、認証製品・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（展示会への出店など）について、つくば市として重点的な支援を実施します。 ②認証制度へのチャレンジ支援 ・認証制度に申請した結果、製品・サービスのポテンシャルは高いものの、十分に精査できていない製品・サービスをブラッシュアップする支援を実施します。			
実現イメージ				

カテゴリ	取組内容	説明	１年目	２年目	３年目	４年目	５年目
①つくば市認証製品・サービスプラットフォームによる販売促進	1.認証制度の見直し	・認証制度による製品・サービスの選定方法、支援方法などについて見直しを行う。					
	2.プラットフォームの設計・設置	・プラットフォームの運営方法・参加者・活動内容などの設計を行い、設置する。					
	3.販売促進活動の実施	・プラットフォームによる展示会の出店など、販売促進活動を実施する。					
②認証制度へのチャレンジ支援	1.支援メニューの検討・具体化	製品・サービスの品質向上を支援するメニューを検討・具体化する。					
	2.支援メニューの導入	・2.で検討・具体化したメニューを導入する。					

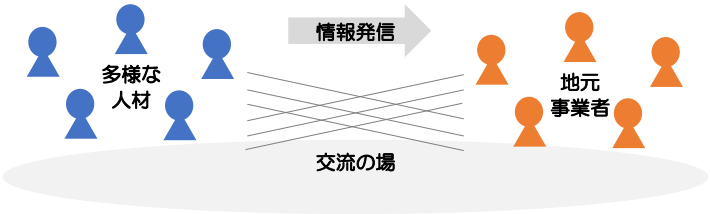
つくば市産業戦略　未来戦略プロジェクト

ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄID /ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ名	C	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	つくば市未来戦略	Ⅳ-１-①
			つくば市産業戦略	2-1，2-2，3-2
関係機関	庁内	産業振興課	庁外	つくば市商工会、金融機関

背景	・本市においては、行政や大手企業の最先端の研究所が所在し、それに関連するモノづくり企業が集積しており、またSociety5.0の社会実装やスタートアップ促進するなか新たな技術や知識が集積するなど、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。 ・しかし、事業所へのヒアリングでは、市内にどのような事業所があるのか、どのような事業を実施しているのか、よく知らなかったり、もっと知りたいが繋がる方法がなかったり、といった声が寄せられており、本市の強みである技術や知識、事業者が繋がっておらず、ポテンシャルをい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）既存事業所や新たにチャレンジしている社会実装や創業者等の繋がりを強化することで、本市での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。
期待効果	・既存事業者における新事業の創出数増加 ・新規事業者の創出
活動内容	①技術×知識×産業の交流の場の提供 ・既存事業所間においては、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ります。 ・そこで、まずは既存事業者間がお互いを知ることが重要になることから、既存事業者の交流の場を提供していきます。 ・なお、本活動については、重点プロジェクトBとも共通の課題意識を有するため、連携して活動していきます。 ②つくば市実装型Society5.0事業の展開 ・平成30年度より開始したSociety 5.0社会実装トライアル支援事業について、つくば市での創業支援へ繋げていくために、つくば市におけるまち・ひと・しごと創生に向けた課題解決に資するテーマについては、既存事業者へ積極的に情報発信します。 ・実証の場として、つくば市の住民・産業が支援を行い、創業後も利活用できる仕組みを目指します。
実現イメージ	

カテゴリ	取組内容	説明	１年目	２年目	３年目	４年目	５年目
①技術×知識×産業の交流の場の提供	1.実施方法検討	・交流の場はこれまでも実施されてきたものの参加する企業が限定的となってきたなか、気軽に交流できる場の在り方について検討する。					
	2.交流会の開催	・1.で定めた方法に従い、定期的に交流会を開催する。					
②つくば市実装型Society5.0事業の展開	1.既存事業者への情報発信	・つくば市での創業に繋げていくためには、つくば市の産業や住民の暮らしの場面での活用を期待し、事業内容について既存事業者へ情報発信を行う。					

つくば市産業戦略　未来戦略プロジェクト

ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄID /ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ名	D　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		つくば市未来戦略	Ⅳ-２-①
			つくば市産業戦略	4-1，4-2，4-3，4-4
関係機関	庁内	産業振興課	庁外	つくば市商工会、金融機関
背景	・本市の事業者では、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を活用が求められますが、事業者としての受入態勢が十分でない状況も見受けられます。 ・本市の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、高い専門性をもつ院生など、多様な学生が在籍しています。また、理系出身の女性や研究機関OBのシニアなど、様々な人材がいます。 ・このような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・機会の創出に取り組みます。			
期待効果	・学生・女性・外国人・シニア等の地元就職率の向上 ・市内事業者の雇用達成率向上			
活動内容	①多様な人材に関する情報発信 ・市内の多様な人材は、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意向を持っているのかを把握して人材像を整理し、地元事業者等への情報発信を行います。 ②多様な人材と事業者の交流の場の創出 ・①の取組により、事業者側に多様な人材に関する情報の共有・意識の啓発を図ったうえで、人材側と事業者側がお互いを知り、交流できる場づくりを行い、その後のマッチングや雇用機会の創出につなげます。			
実現イメージ				

カテゴリ	取組内容	説明	１年目	２年目	３年目	４年目	５年目
①多様な人材に関する情報発信	1.ターゲットの設定・意向の把握	・ターゲットとする人材の設定（年度ごとに設定）を行い、調査等によりターゲットの特徴や魅力、就労に対する意向等を把握します。					
	2.ターゲットの人材像の整理・情報発信	・1.の結果をもとに、ターゲットとする人材の人材像を整理したうえで、地元事業者への情報発信を行います。					
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	①で情報発信した人材等が地元事業者と交流するイベントを設定・準備します。					
	2.イベントの準備・実施	・事業者側と人材側が交流できるイベントを定期的に開催します。					

参考資料３

つくば市産業戦略
（骨子案）

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．戦略の期間 1
２．つくば市の産業を取り巻く状況 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 4
２－３．県の産業政策に関する動向 6
３．つくば市の産業に関する現状 7
３－１．つくば市の概況 7
３－２．つくば市の産業の状況 8
３－３．つくば市内の事業者の実態 9
４．つくば市における産業振興の課題 １３
５．つくば市の産業戦略の方向性 １４
５－１．産業戦略のスローガンと未来都市像 １４
５－２．施策テーマ １５
６．重点プロジェクト １６
７．推進体制・評価プログラム １８

１．戦略策定の概要

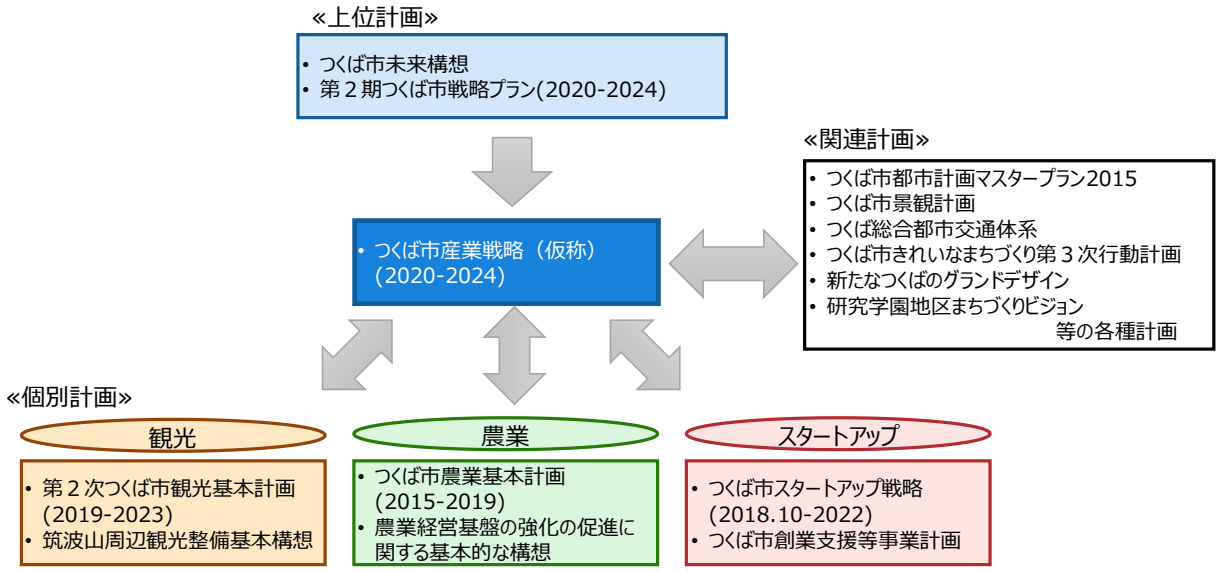
１－１．背景・目的

本市では、平成 15 年に「つくば市産業戦略ビジョン」を策定して以降、平成 20 年に「第１次産業振興マスタープラン」、平成 25 年に「第１次産業振興マスタープラン」と５年毎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活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、つくば市未来構想及び第２期つくば市戦略プラン（2020-204）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、上位計画及び関連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」「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個別計画と連携します。

図表　つくば市産業戦略の位置づけ



１－３．戦略の期間

本戦略の期間は、令和２（2020）年度から令和６（2025）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、時代の潮流にあわせて迅速かつ柔軟に対応します。

２．つくば市の産業を取り巻く状況

２－１．社会経済環境の変化

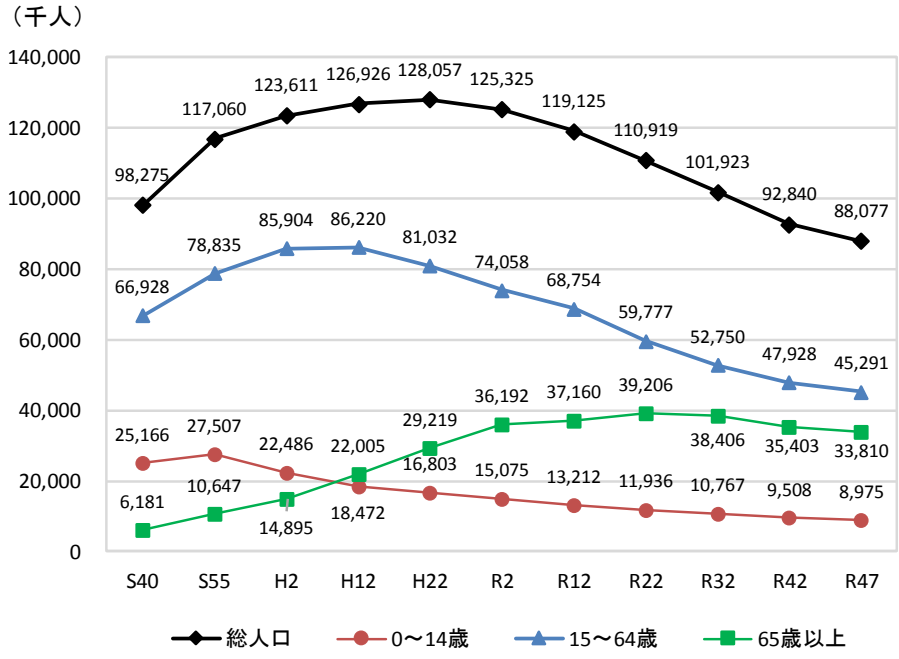
（１）人口減少・少子高齢化の進行

日本の総人口は、平成 22（2010）年の 1 億 2,805 人万人をピークに、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　日本の将来推計人口



資料：「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）

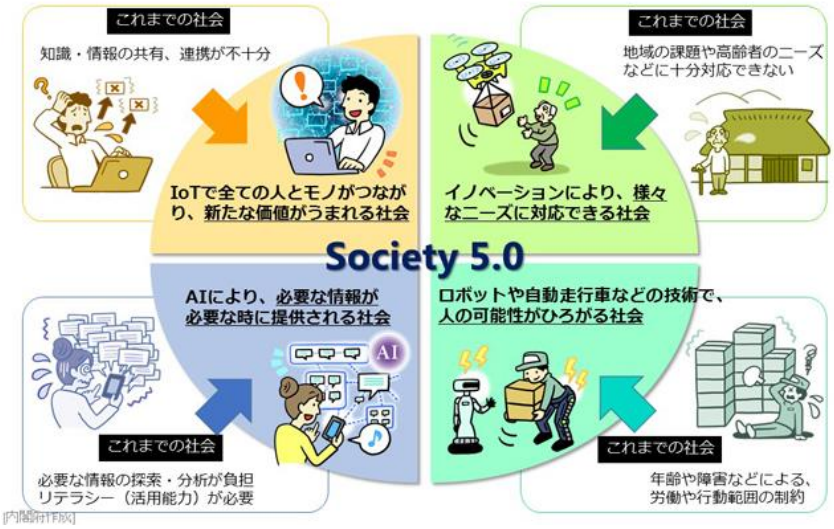
（２）産業構造・消費構造の変化

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されています。この大きな変化は、「第 4 次産業革命」と言われ、内閣府では、今後このような技術の社会実装によって、Society 5.0 （超スマート社会）を実現することを掲げています。

図表　Society5.0 で実現する社会



資料：内閣府 HP

（4）SDGs の推進

持続可能な開発目標（SDGs）は、2015 年 9 月の国連サミットで採択された、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、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。

図表　SDGs の 17 のゴール

資料：国際連合広報センター HP

２－２．国の産業政策に関する動向

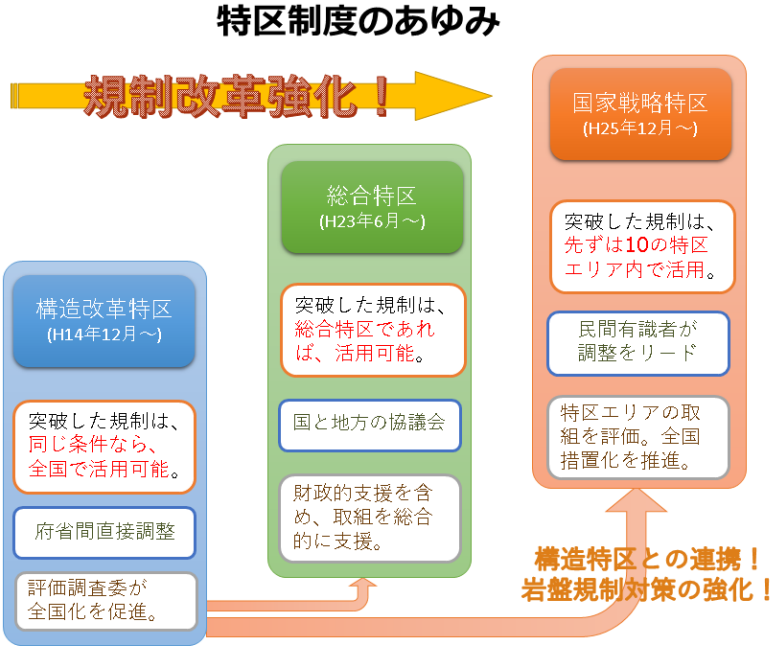
（１）成長戦略実行計画の策定

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を行う上で障害となってきているにもかかわらず、長年にわたり改革ができていない「岩盤規制」について、規制の特例措置の整備や関連する諸制度の改革等を、総合的かつ集中的に実施しています。これまでに実施されてきた、「総合特区（地域の特定テーマの包括的な取組を、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　国家戦略特区・総合特区・構造改革特区の役割



資料：内閣府 HP

（3）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、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が行われています。

図表　平成 30 年度事業承継税制の改正の概要

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

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

◆ 税制適用の入り口要件を緩和　～事業承継に係る負担を最小化～

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

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

◆ 税制適用後のリスクを軽減　～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

現行制度
- ○後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、**承継時の株価を基に贈与・相続税が課税される**ため、過大な税負担が生じうる。
- ○税制の適用後、**5年間で平均8割**以上の雇用を維持できなければ猶予打切り。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。

資料：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、「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。」を強く打ち出しています。

（２）茨城県事業承継支援ネットワーク

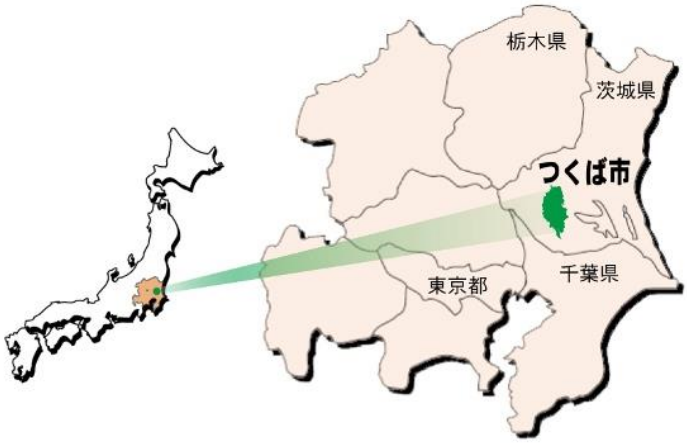
地域における産業や雇用の維持を図るため,関係機関の連携・協働体制を確立し,県内の中小企業の円滑な事業承継を促進することを目的として、「茨城県事業承継支援ネットワーク」が設置されて、平成 30 年５月にキックオフ会議が開催されました。県内の商工会議所,商工会,金融機関,支援機関,士業団体等の関係機関によるネットワークを構築し、中小企業に対して,事業承継の意識づけを行う「事業承継診断」の実施やネットワークによる事業承継に向けた支援を実施します。

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 番目の広さになっています。市内では、平成 17 年に開業したつくばエクスプレスの市内駅沿線を中心として、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、工業団地や圏央道などの産業基盤が整備されており、国内外の様々な人々が訪れるまちにもなっています。

図表　つくば市の位置



図表　つくば市の概況
（基となる統計データ等は資料編に掲載）

土地・都市基盤	• 経年的に、「畑」「山林」の割合が減少する一方で、「宅地」の割合が高くなってきており、宅地化が進行。 • 平成 17 年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 年２月に圏央道の茨城区間が開通。
人口	• つくば市の人口は、宅地開発等に伴い、宅地開発に伴い経年的に人口・世帯数が増加。 • 人口構成として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。

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みられます。

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、市内での大型店の出店が進む中で、つくば駅前では大型店の閉店が相次ぐなど、競争が激しくなってきています。

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　つくば市の産業
（基となる統計データ等は資料編に掲載）

産業構造	・ 第３次産業が中心となっており、「卸売業・小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「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	・ 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	・ 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。大型小売店の出店が影響。
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。 ・ 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	・ 有効求人倍率は、・・・

３－３．つくば市内の事業者の実態

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及びヒアリングを実施しました。

また、あわせて事業者を支援する役割を担う支援機関へのヒアリングを実施するとともに、本戦略の策定にあたり、市内事業者や市内産業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（仮称）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。

以下、これらの結果を示します。

図表　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及びヒアリング結果

経営状況	• 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	• 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。 ➢ 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」が多い傾向にあり。 • 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という意見あり。
稼ぐ力	• 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傾向あり。 • 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との意見あり。 • 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ため、どのように活用できるのかの理解が必要との意見あり。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という意見あり。
新事業創出	• 新規事業展開を実施するうえでの問題は、「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。 ➢ 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市内では場や機会がないとの意見あり。また、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ことから、担当課単位ではなく、プロジェクト単位で庁内横断的に取り組む体制が必要ではないかとの意見あり。

新規事業者創出	• 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との意見あり。 ➢ つくば駅前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	• 採用状況は「順調でない」場合が約４割。市の望む施策は「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、難しくなっているとの意見あり。 • 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　商業・サービス業の事業者を対象としたアンケート調査及びヒアリング結果

経営状況	• 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」などが多い。 • 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」などが多い。
事業承継	• 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。 • その一方で、小規模の事業所では「自分の代で廃業するつもりである」が多い傾向にあり。
稼ぐ力	• 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との意見あり。
新事業創出	• 新規事業展開を実施するうえでの問題は、「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	• 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との意見あり。
人材確保・育成	• 採用状況は「順調でない」場合が約３割。市の望む施策は「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との意見あり。

図表　支援機関へのヒアリング結果

経営状況	＜金融機関＞ ・　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ほとんどであり、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。
事業承継	＜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。 ＜産業団体＞ ・　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	＜金融機関＞ ・　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。 ＜産業団体＞ ・　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	＜産業団体＞ ・　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	＜産業団体＞ ・　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、インターンシップなどで市内の企業と関わる機会を作れれば、学生が地域の企業を知るきっかけになり、将来的な就職にもつながる。学生のキャリア形成を支援する企業コンソーシアムなどを作れないか。 ・　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り組みにくい。横断的なテーマに対応できる体制づくりを期待したい。 ・　つくば市内は留学生が多い。現在は、卒業後に帰国する場合が多いが、ひとつの選択肢として市内で就職できる環境を提供できれば良い。

図表　懇話会での主な委員の意見

経営状況	・　・・・
事業承継	・　辞める人は小さな店舗や事業所を経営している場合が多い。後継ぎがいないことが要因にもなっている。 ・　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顕在化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	・　市として良いと思う民間による自主的な取組を応援していくことが効果的だと思う。 ・　新しい取組を行う場合、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。
新事業創出	・　新規事業創出に関する点として、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ということだと思う。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
新規事業者創出	・　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、250～300 ㎡規模の部屋があまりないため、東京や柏に移転しなければならなくなる。自社ビルを建てるには資金が必要であり、駅近ではなくなるため、交通の利便性にも問題が生じる。 ・　スタートアップパークのようなシェアオフィスは増えてきているが、研究できるような個室は不足している。物件を探す際に苦労している声をよく聞くため支援していただけると良い。 ・　外から呼び込む視点が必要ではないかと感じた。県との連携や用地の確保の課題があるとは思うが検討できると良い。
人材確保・育成	・　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。 ・　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。

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

本市の事業所数は増加しているものの、市内総生産は微減傾向により、既存事業者の景況をみても、売上等が減少している状況がみられます。今後の景況も悪くなると予想されている場合が多いことから、既存事業者を中心に経営の改善・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傾向にあり、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」と考えている事業者もみられます。この中には、支援が行き届かず、事業承継等による対策などを知らずに廃業していく事業者を存在すると考えられることから、廃業しなくても良かった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、本市の貴重な地域資源となる産業を次世代に残していく取組が求められます。

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厳しい状況が見受けられます。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特徴を本市の強みとしながらも、持続性の高い地域産業の形成していくためには、既存事業者における認知度の向上や販路拡大、生産性向上などに取り組み、既存産業を中心に稼ぐ力を強化してことが望まれます。

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、事業展開などの新事業の展開について、実施していたり、検討意向を示していますが、その一方で、必要な技術・ノウハウをも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な本市の強みをいかしながら、稼ぐ力の強化につながるような新事業を展開するにあたっては、そのための環境・仕組みづくりが求められます。

課題５　事業者が新規参入しやすい受入態勢の強化

本市は、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みられます。その一方で、事業用物件の不足など、本市で事業を展開したいにも関わらず、条件が合わず、市外を選択する事業者も多くみられます。本市における事業者の集積機会の逃さないように、新たに事業を展開する事業者が参入しやすい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は、人材の確保が経営上の最大の問題となっており、対策が求められています。本市には大学が立地していることから、これらを強みとした取組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．つくば市の産業戦略の方向性

5－1．産業戦略のスローガンと未来都市像

つくば市産業の現状や課題を踏まえ、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基に、つくば市の産業戦略のスローガンを以下の通り定めます。

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×知識×組織・人のつながりを産業競争力に ～

産業戦略スローガンの実現のため、本戦略が目指す産業都市像を４点定めます。

目指す「産業都市像」

地元で頑張る既存事業者が安定して事業を継続・発展できるまち

これまでのつくば市の産業を支えてきた既存事業者が、経営基盤を強化し、必要に応じて経営資源を継承しながら事業を継続・発展できている

地元で頑張る組織・人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、知識、組織・人等）を活用し、既存事業者から新たな事業が絶え間なく生まれている

世界の未来をつくる組織・人材が育つまち

つくば市がもつ豊かな地域資源（自然、科学技術、知識、組織・人等）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

地域産業人材が確保・定着するまち

つくば市における職・住の魅力を活かし、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

上記に掲げた４つの産業未来都市像を実現するための施策テーマを次項に示します。

５－２．施策テーマ

５－２－１．地元で頑張る既存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

既存事業者がいつまでも、つくば市で安定して事業を継続し発展できるように、経営状態の健全化に向けた取り組みを支援します。

実施事業

①	経営相談	支援機関	商工会、金融機関等

市内の既存事業者からの経営相談を行い、改善策等について助言を行います。

②	経営革新のための各種セミナー・講習会	支援機関	商工会、金融機関等

支援機関では、市内事業者や取引先企業の経営力強化や経営革新に資する各種セミナーや講習会を開催します。

③	：	支援機関	：

・・・・・・・・・・・

検討事業

①	補助金関連情報の一元的情報発信

市内既存事業者の大半を占める中小企業は、経営改善に取り組むためのリソース（人材・スキル・資金等）が慢性的に不足しており、負担を軽減するためには、活用できる補助金等を積極的に利用することが期待されます。

しかしこうした支援情報については、支援機関ごとに情報発信されているため、事業者が活用できる情報を探すのには各機関の情報発信媒体をチェックする必要があるため、時間がかかり、結果的に活用が進まない一因となっています。

そこで、市内既存事業者が活用できる補助金等の支援メニューについて、一元的に発信する方法について検討を進めていきます。

６．重点プロジェクト

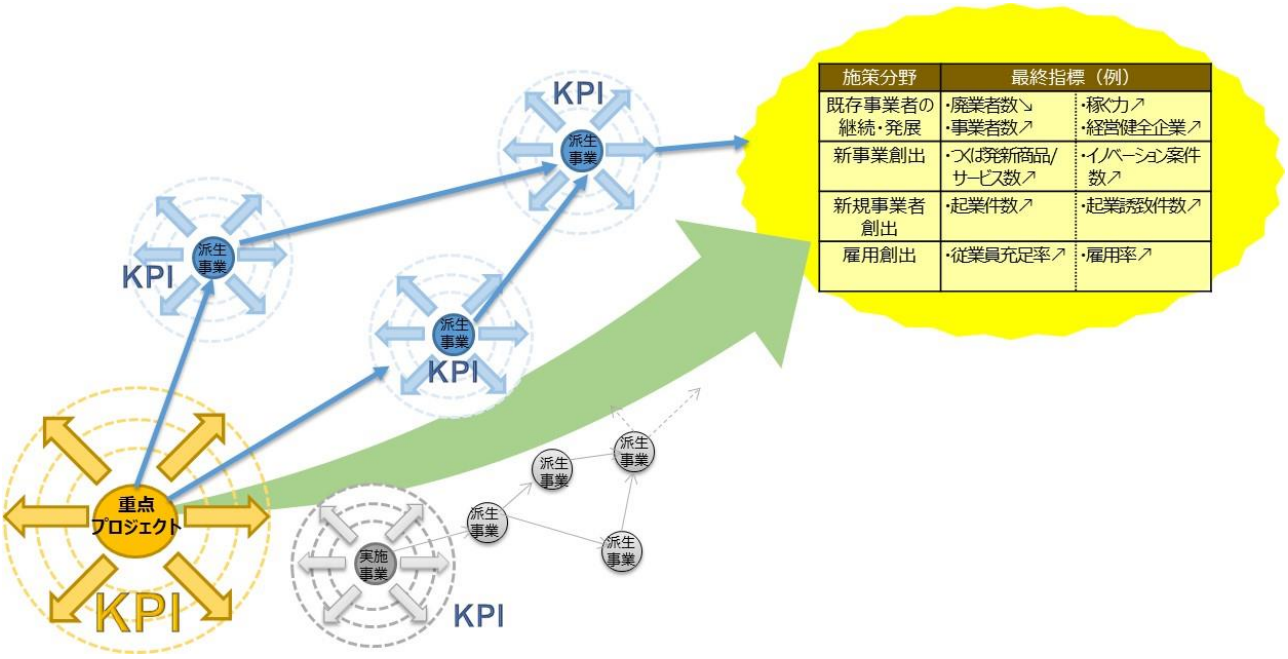
６－１．重点プロジェクトの位置づけ

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、事業者の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うえで施策を展開するとともに、施策を定期的に見直しながら、着実に試作を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、着実につなげていきます。

図表　重点プロジェクトの位置づけ



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４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年間の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

６－２－１．事業承継から創業へつなぐ経営資源継承プロジェクト

（１）目的

他地域と同様、本市でも事業承継は重要課題となっていますが、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が決めていない、あるいは自分の代で廃業するつもりである事業者が多数存在しています。

事業承継を行うに際しては、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。

また残念ながら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。

そこで、事業、および経営資源（ノウハウ、技術、知財、施設・設備、人材など）の次世代への継承を促進していきます。

（２）期待効果

- 経営状態が健全な事業者が廃業することを抑制することを目指します。
- 廃業事業者が保有する経営リソース（設備、人材、知識・ノウハウ）を、市内事業者や市内創業者への継承率を向上します。

（３）活動予定

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事業廃業予定事業者を顕在化します。
- 抽出方法については、可能な限り持続的かつ効率的に手法を、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 経営資源と次世代産業の担い手とのマッチング

- ①で抽出した事業者のうち、継承する資源（事業、ノウハウ、技術、知財、施設・設備、人材など）がないかを抽出します。
- 継承する可能性のある資源を必要としている継承先（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し、つくば市の地域資源を次世代の産業へ継承します。

７．推進体制・評価プログラム